

# استدامة



ملتقى تنمية الموارد المالية للقطاع غير الربحي  
السبت والأحد 7 و 8 صفر 1441هـ الموافق 5 و 6 أكتوبر 2019م

المجلة  
العلمية



البنك  
الثالث  
3bank.org



حياك عندنا

أكثر من

50

مادة علمية

نصية ومسموعة ومرئية  
عن تنمية الموارد المالية  
للمنظمات غير الربحية



## فهرس المحتويات

د. علي الفوزان	4	كلمة اللجنة العلمية
هلال بن حسين القرشي	7	كلمة اللجنة المنظمة
د. ياسر الشهري	9	ورقة علمية: الإعلان الخيري والتأثير
د. عبدالرحمن الهذلول	17	ورقة علمية: دوافع المتبرعين
مقال	23	مقياس حرترة المنظمات غير الربحية
أ. صالح اليوسف	24	ورقة علمية: دور الشراكات في تحقيق الاستدامة
أ. نواف الكوهجي	48	تجربة عملية: كيف تحقق أكبر عائد بأقل ميزانية
مقال	52	كيف تكسب متبرع مدى الحياة؟
د. يوسف الحزيم	53	جلسة حوارية: كسب ثقة المانحين
د. حسن شريم	64	جلسة حوارية: كسب ثقة المانحين
مقال	75	كيف تشكر المانحين باحتراف
أ. سليمان الزكري	76	جلسة حوارية: كسب ثقة المانحين
د. فهد العليان	88	جلسة حوارية: كسب ثقة المانحين
د. أفنان كوشك	94	ورقة علمية: استدامة الأثر المجتمعي
مقال	99	نحو علاقة حميمية مع المتبرع
أ. حسن محمد	100	تجربة عملية: دور المؤسسات غير الربحية في انتشار التمويل متناهي الصغر
د. خالد الغزاوي	104	تجربة عملية: تجربة بنوك الشمول المالي لأجفند
مقال	113	تجزئة المتبرعين: ماهي ولماذا؟
أ. نبيل الكسراوي	114	تجربة عملية: هندسة مشاريع التمكين الاقتصادي التنموية
أ. عيسى المعاودة	132	ورشة عمل: صناعة العلامة الخيرية
مقال	135	استراتيجيات تحسين معدلات التبرع الالكتروني
أ. زياد أبو الفحم	136	ورشة عمل: الاستثمار الاجتماعي
أ. بسام السيد	148	ورشة عمل: التسويق الرقمي
أ. محمود الكوهجي	169	ورقة علمية: الاستثمار في الصناديق
مقال	172	نصائح سرية لتبرعات أكثر
أ. يوسف عطا السوادي	173	ورقة علمية: صندوق تثير ممتلكات الأوقاف
م. ماهر السليمي	183	تجربة عملية: تجربة صندوق الإنماء وريف الوقفي
مقال	188	أفكار تسويقية مبتكرة لمنظمتك غير الربحية
أ. مصطفى الشنقيطي	189	ورقة علمية: التطبيقات الذكية في إدارة علاقات المتبرعين
أ. فهد الزهراني	193	تجربة عملية: متجر جمعية زمزم الالكتروني في تنمية الموارد المالية
مقال	207	نصائح لا تقاوم لإنشاء موقع تبرع متميز
أ. أيمن أبانمي	208	تجربة عملية: تجارب محلية وإقليمية وعالمية
أ. ماجد الزعابي	212	تجربة عملية: كيف نجحت العون المباشر في تنمية مواردها من خلال العالم الرقمي
مقال	215	اليوب الزجاجية في المنظمات غير الربحية
أ. محمد آل رضي	216	تجربة عملية: تجربة جمعية المودة في جمع التبرعات



## كلمة اللجنة العلمية

د. علي الفوزان

رئيس اللجنة العلمية

ومن علامات الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية:

1. القدرة على توليد الدخل من الداخل من خلال الاستثمارات وبيع الخدمات والمنتجات.
2. القدرة على تنويع مصادر الدخل من خلال الشراكات المجتمعية مع المانحين والمتبرعين والمتطوعين.
3. الحصول على الدعم الحكومي والتسهيلات والخدمات والإعفاء الضريبي.

وتوليد الدخل وتنويع مصادر الدخل تحتاج إلى خطة مالية يتضح فيها جليا التوسع أو التركيز، ونقصد بالتوسع هو التوسع في الخدمات مثل فتح الفروع ودخول مستفيدين جدد أو خدمات جديدة ونحو ذلك أما التركيز فهو تركيز الخدمات وتقديم خدمات نوعية، وفي كلا النوعين سواء التوسع أو التركيز متطلبات مثل الشراكات ونوعية الخبرات وفي الغالب للدخول في التوسع أو التركيز تحتاج إلى نوع محدد من الدخل يُسمى الدخل غير المقيد وهو الدم النابض للتوسع أو التركيز. السيدات والسادة الكرام، يعتبر وجود فائض في الجهات الخيرية أمر مهم جدا وليس ترفا بل هو الذي يساعد في التخطيط للمستقبل ومواجهة التحديات الحالية، وبدون فائض في الدخل قد لا تتمكن الجهات الخيرية من الاستجابة للتغيرات أو الفرص التي تنشأ في محيطها، وهذا الفائض يجب أن يُدرس جيدا وفق الخطة المالية التي أشرنا إليها مسبقا.

أما مصادر الدخل للجهات غير الربحية:

1. توجد ثلاثة مصادر رئيسة للدخل في الجهات غير الربحية وهي:
- أولا: الدعم الحكومي.
- ثانيا: العطاء الخيري.
- ثالثا: الدخل الذاتي.

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على الرسول الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد السلام عليكم ورحمة الله وبركاته إن من دواعي سرورنا اجتماع هذه النخبة المميزة من العاملين والباحثين في مجال العمل الخيري وغير الربحي في هذا المكان الجميل والرائع في مملكة البحرين الشقيقة. شكرا لكم على تحملكم عناء المجيء في يوم إجازتكم الأسبوعية وتحمل أغلبكم مشقة السفر. ونرجو ان نكون عند حسن ظنكم بنا. اليوم ينطلق ملتقى الاستدامة، عرفت مفوضة الأمم المتحدة للبيئة والتنمية (1978) التنمية المستدامة بأنها: « التنمية التي تفي باحتياجات الوقت الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة». وفي مؤتمر القمة العالمي لعام ٢٠٠٥ لوحظ أن تحقيق ذلك يتطلب التوفيق بين المطالب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية ويمكن القول أنها «الركائز الثلاثة» للاستدامة. وهي ثلاث مكونات متداخلة ولا ينفصل بعضها عن بعض، وإنما يعزز بعضها بعضا.

ويمكن النظر للاستدامة في الجهات غير الربحية من عدة مناهير، منها:

- 1) الاستدامة التنظيمية: وهي قدرة الجهة على اتخاذ القرارات في بيئة صحية بصورة مستمرة وفق أنظمة ولوائح محكومة، وهذه القرارات تنظم العمل داخل الجهة أو العلاقة مع الأطراف الأخرى.
- 2) استدامة الخدمات: وهو استمرار الخدمات المقدمة أو التأثير الذي تم إحرازه (أي استمرار الرسالة الخيرية)، لفترة طويلة دون التأثير في تغير موقف المانحين والمتبرعين.



وهذه المصادر تختلف نسبتها من جهة خيرية لأخرى فهي غير ثابتة حيث يتم مراعاة آلية التأسيس وعمر الجهة ودورة حياتها وتخصصها وقوتها وطبيعة عملها ونطاقها الجغرافي.

تشير عدد من الدراسات أن الدعم الحكومي يقترب من ٣٥٪ في الجهات الدولية، وفي دراسة أجرتها ماسة التنمية في عام ٢٠١٨ على منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية حيث أظهرت أن الدعم الحكومي للمنظمات غير الربحية يمثل ٢٦٪، وهو بصورة دعم مباشر فقط وليس إعفاءً ضريبياً أو وتعاقداً في تقديم الخدمات ونحوها.

أما العطاء الخيري والذي نقصد به التبرعات والهبات من الأفراد والمؤسسات ومجالس الإدارة ونحوها وهي تحتاج احترافية في التسويق والاتصال والتواصل، وصعوبة هذا النوع أنه في الغالب مقيد وعر متنوع، وفي دراسة منطقة تبوك التي اشرفنا إليها سابقاً يمثل هذا النوع ٥٨٪ من الدخل، أما الدخل الذاتي ويعتبر الأهم بالنسبة للجهات الخيرية وللحكومات لأنه يساهم في الناتج المحلي، وهو يؤدي دوراً مهماً في استقرار الجهات غير الربحية عند التقلبات الاقتصادية، وهو يساهم في تقديم خدمات ومنتجات يحتاجها المجتمع فعلياً، وهي عادة تكون إما استثمارات اجتماعية وهي التي تساهم في رسالة الجهة غير الربحية أو استثمارات تقليدية وأوقاف. والتحدي في هذه المصادر هو التنوع والنمو.

ومن هذه المقدمة اللطيفة تم بناء خارطة العلمية للملتقى في ثلاثة محاور تحقق الأهداف التالية:

١. تحليل واقع تنمية الموارد المالية.
٢. تناول المستجدات التسويقية والتقنية في تنمية الموارد المالية.
٣. تقديم الأساليب الاستثمارية المتنوعة، في تنمية الموارد المالية.
٤. عرض التجارب الناجحة في ممارسة تنمية الموارد المالية؛ محلياً، وإقليمياً، وعالمياً.
٥. تحفيز منسوبي تنمية الموارد المالية نحو الاحترافية في تنمية الموارد المالية.

- أما محاور الملتقى التي تحقق هذه الأهداف فهي:
١. أساليب الاستثمار الحديثة في القطاع غير الربحي.
  ٢. التقنية والرقمنة في تنمية الموارد المالية.
  ٣. الممكنات التسويقية في تنمية الموارد المالية.

- والملتقى فيه عدد من الأنشطة، هي:
١. عرض تجارب.
  ٢. ورش عمل.
  ٣. ندوات نقاشية.
  ٤. أوراق عمل.

وسيقدم هذا العمل أكثر من عشرين شخصية متمكنة في مجالها، ونصح الجميع بالاستفادة من هذه الخبرات والتعرف عليها عن قرب ونقاشهم وقت الراحة والاستفادة منهم، وكذلك ننصح بالاستفادة من الحضور فهم نخبة مميزة جداً وتبادل الخبرات والمعارف معهم.

الحضور الكرام هذه النتيجة التي ترونها هذا اليوم هي جهد ستة أشهر مضت حيث التقت رغبة البنك الثالث ووزارة للاستشارات لإقامة هذا الملتقى خدمة للقطاع غير الربحي وللعاملين فيه، وتم عقد العديد من اللقاءات والنقاشات لنصل إلى هذه الصورة الجميلة والرائعة التي نشهد انطلاقتها اليوم وتستمر لمدة يومين مفعمين بالنشاط والخبرات إن شاء الله، وكلني أمل أن تنال استحسانكم.

أعزاءنا الحضور نجدها فرصة لشكر البنك الثالث المنظم لهذا الملتقى وعلى رأسه الأستاذ هلال بن حسين القرشي ولجميع فريقه المتألق وكذلك باقة شكر لوزارة الشريك العلمي لهذا الملتقى. وشكر لجميع مقدمي الأوراق والمتحدثين ومديري الجلسات ومقدمي الورش. وشكر خاص جداً لكم أيه الحضور المميز. وكلنا أمل أن يتكرر اللقاء بشكل سنوي.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخوكم  
علي الفوزان



# إنجازات

## × 12 شهر

186 رسم بياني (Infographic)

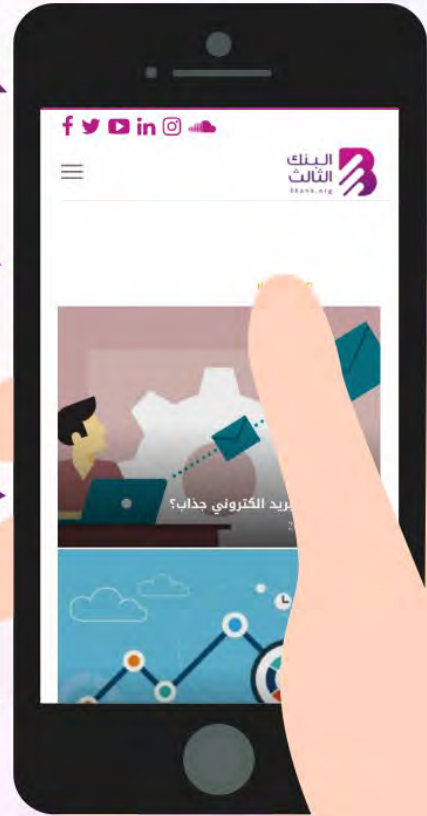
140 مقطع مرئي (Video)

426 مقال نصي

271 مقال صوتي (SoundCloud)

4,134,652 مشاهدة

6486 مشترك





## كلمة اللجنة المنظمة

هلال بن حسين القرشي

رئيس اللجنة المنظمة

نصي وصوتي، ورسم بياني ومقطع مرئي، بلغت نسبة المحتوى المرتبط بتنمية الموارد المالية فيها أكثر من ٥٠٪، وتجاوز عدد مشاهدات المحتوى ٤ ملايين مشاهدة، والقادم أجمل بإذن الله بتفاعلكم وتواصلكم بالملاحظات والمقترحات التي نعتبرها مصدر للإلهامنا.

ولا أنسى تقديم الشكر والتقدير لفريق غزارة للاستشارات الذي كان نعم الشريك وهم: الدكتور علي الفوزان، والأستاذ أنس الزميع، والأستاذ محمد العنزي.

كما نبشركم أن فريقنا ينهي حالياً برنامج رحلة الاستدامة، والتي ستكون إلى المغرب العربي، وسنعلن عن تفاصيلها قريباً.

وعلى دروب الاستدامة لنا لقاء قريب.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخوكم

هلال بن حسين القرشي

أهلاً بمراد الاستدامة في قطاعنا الغالي «القطاع غير الربحي»، الذي يمثل أحد أهم معالم مستقبل وطننا،

بعد مرور أكثر من عام على ملتقانا الأول الذي كان يحمل عنوان «تسويق المنتج الإعلامي للمنظمات غير الربحية» الذي عقد في عام ٢٠١٨ هنا في مملكة البحرين ها نحن نلتقي بكل حب ومودة مرةً أخرى لنحقق لقطاعنا الغالي استدامته المنشودة بعد أن تعرفنا على آليات تسويق منتجاته وخدماته ومشروعاته.

أرحب بكم اليوم باسم كافة أفراد فريقنا العظيم الذين لهم الفضل بعد الله في نجاح إقامة هذه الفعالية بحمد الله، والذي نتمنى أن يفوق توقعاتكم وطموحاتكم وآمالكم الكبيرة، وسيستمر اللقاء فيما بيننا حتى نحقق لقطاعنا الغالي استدامةً ماليةً وبشريةً ليعظم أثره.

قد يرى البعض أننا أمام تحديات في مجال الموارد المالية لمنظماتنا غير الربحية، لكنني بكل ثقة وتأکید أقول لكم - بعد اطلاعي على ما سيقدمه المتحدثون العظماء في هذا الملتقى - أننا أمام فرص لم تكن متاحة فيما مضى لمن أراد أن يعمل بمهنية واحترافية والأهم من ذلك بجيوب زجاجية مع أصحاب المصلحة من مستفيدين ومانحين وجهات حكومية ورقابية.

ويأتي هذا الملتقى بعد مرور عام على انطلاق البنك الثالث، أول موسوعة معرفية إثرائية تهدف إلى إثراء المحتوى العربي لتطوير العاملين في القطاع غير الربحي، والذي نفتخر اليوم بحمد الله أنه قدم للعاملين في القطاع غير الربحي أكثر من ١٠٢٣ مادة علمية معرفية ما بين مقال



## اليوم الأول

السبت 7 / 2 / 1441هـ الموافق 5 / 10 / 2019م

### الفترة الصباحية

#### افتتاح الملتقى

9:00 ص - 9:30 ص

رئيس الجلسة

د. صالح بن سليمان الرشيد

#### الجلسة الأولى:

#### الممكنات التسويقية وجمع التبرعات

9:30 ص - 11:05 ص

 <p>تجارب عملية كيف تحقق أكبر عائد بأقل ميزانية في حملات التسويق الرقمية؟</p>  <p>أ. نواف الكوهجي المدير التنفيذي للجنة الأعمال الخيرية بمملكة البحرين</p>	 <p>أوراق علمية دور الشركات في تحقيق استدامة العمل الخيري</p>  <p>أ. صالح اليوسف مدير عام جمعية رعاية الأيتام (إنسان)</p>	 <p>أوراق علمية دوافع المتبرعين</p>  <p>د. عبدالرحمن الهذلول مستشار القيادة ودراسات القطاع غير الربحي</p>	 <p>أوراق علمية الإعلان الخيري والتأثير</p>  <p>د. ياسر الشهري استاذ الاتصال التسويقي</p>
---	--	---	--

رئيس الجلسة

م. موسى بن محمد الموسى

#### الجلسة الثانية: ندوة كسب ثقة المانحين

11:15 ص - 12:55 م

 <p>جلسة حوارية</p>  <p>د. فهد العليان رئيس مجموعة المسؤولية الاجتماعية في بنك الجزيرة</p>	 <p>جلسة حوارية</p>  <p>أ. سليمان الزكري مستشار إداري</p>	 <p>جلسة حوارية</p>  <p>د. حسن شريم أمين عام مؤسسة السبيعي الخيرية</p>	 <p>جلسة حوارية</p>  <p>د. يوسف الحزيم أمين عام مؤسسة الأميرة العنود الخيرية</p>
--	---	---	--



#### صلاة الظهر

12:55 م - 01:25 م

#### درجات الحرارة:



07:13  
العشاء

05:44  
المغرب

03:02  
العصر

11:33  
الظهر

#### مواقيت الصلاة:

05:23  
الشروق

04:04  
الفجر



ورقة علمية



## الإعلان الخيري والتأثير



د. ياسر الشهري

أستاذ الاتصال التسويقي

يمثل الإعلان أحد أبرز الأنشطة الاتصالية التي تطورت تبعاً لتطور الظاهرة الاتصالية، وارتبط تطورها بظهور وسائل الاتصال الجماهيري، ومن المؤكد أن البيئة الاتصالية الحديثة مختلفة جذرياً عن البيئة الاتصالية التي سبقت ظهور ( Web . ٢ ) وعليه فإن الإعلان في عصر البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي ليس هو الإعلان في العصر السابق، فاستراتيجية الإعلان تعتمد اعتماداً كلياً على مستوى المعرفة التي يملكها القائم به.

وتتنوع المعرفة الضرورية لنجاح النشاط الإعلاني الخيري لتشمل عدة مجالات رئيسية، أهمها:

طبيعة الاحتياجات التي تلبسها المنتجات الخيرية للمتبرعين وكذلك للمستفيدين، وطبيعة الجمهور المستهدف بطلب التبرع، والوسائل الأفضل للوصول إلى الجمهور المستهدف (المتبرعين).

وفي كل الأحوال فإن الإعلان (الخيري) يمثل أحد أهم عناصر مزيج الاتصالات التسويقية في التسويق الخيري، كغيره من مجالات التسويق المتعددة، حيث يتميز بجماهيريته وطريقته الرمزية وسرعته وقصر رسالته، وقد أشار كوتر (Kotler، ١٩٧٩) إلى ضرورة استخدام الإعلان عن الأعمال الخيرية كما هو الحال في الأعمال التجارية.

تنمية الموارد المالية للقطاع غير الربحي

الممكنات التسويقية

المزيج التسويقي

مزيج الاتصالات التسويقية (المزيج الترويجي)

الإعلان

## الإعلان

- الإعلان نشاط اتصالي جماهيري
- يحمل رسالة قصيرة وسريعة ورمزية
- تكلفته عالية مقارنة بغيره من الأنشطة الاتصالية
- الانفاق الاعلاني متصاعد عالميا من قبل الشركات
- ٢٠١٩: التلفزيون ١٧٨ مليار دولار - الرقمي ٥٠ مليار

## حجم الإنفاق على الإعلان حول العالم من عام ٢٠١٦ إلى توقعات ٢٠٢١ :

- ٢٠١٦ : ٤٩٣ مليار دولار
- ٢٠١٧ : ٥١١ مليار دولار
- ٢٠١٨ : ٥٣٣ مليار دولار
- ٢٠١٩ : ٥٥٢ مليار دولار
- ٢٠٢٠ : ٥٧٩ مليار دولار
- ٢٠٢١ : ٦٠٠ مليار دولار



5

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## أشار كوتلر (Kotler, ١٩٧٩) إلى ضرورة استخدام الإعلان عن الأعمال الخيرية كما هو الحال في الأعمال التجارية.

Kotler, P. 1979, Strategies for introducing Marketing into nonprofit organizations. The Journal of Marketing 43. Pp39-41.



6

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## عوامل زيادة تأثير الإعلان الخيري

أن يكون هدف الإعلان فعل سلوك محدد (التبرع النقدي مثلاً)



7

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## عوامل زيادة تأثير الإعلان الخيري

أن يكون الإعلان مستخدماً ضمن عملية تسويقية متكاملة:

لن يكون الإعلان مؤثراً في سياق جمع التبرعات وإنما في سياق تسويقي متكامل، لأنه يستطيع في هذه الحالة فقط أن يقدم الدلالات العميقة للمنتج الخيري التي ترتبط بسلم المرغبات لدى فئة محددة من المتبرعين  
مثال: سلم المرغبات في التبرع لدى السعوديين



8

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## عوامل زيادة تأثير الإعلان الخيري

أن ترتبط رسالة الإعلان بقناعات قائمة وسلوكيات مقبولة تهيئ المتلقي لقبول السلوك المطلوب في الإعلان



9

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## عاشراً: انتهت الدراسة إلى أن سلم الترغيب المؤثر في تبرعات السعوديين، على النحو التالي:

المصدر: دراسة سلوك المتبرع السعودي - مؤسسة السبيعي الخيرية

المرغبات	المتوسط من 5
1 الرغبة في الثواب من الله تعالى	4.94
2 الرغبة في تخفيف معاناة الآخرين	4.72
3 الرغبة في دفع البلاء والمرض والفقير عني	4.64
4 الاستجابة لشعور أن التبرع حق للمحتاجين	4.43
5 تقدم العمر لأنه يزيد من إدراكي أهمية التبرع بالمال	4.15
6 سمعة الجمعية تعزز من نية تبرعي لها	4.14
7 طلب التبرع يحقق الاستجابة بما أستطيع	4.03
8 معرفة نتيجة التبرع تزيد من رغيتي في التبرع لاحقاً	3.89
9 إدراكي أن التبرع مطلب اجتماعي وليس حربة شخصية	3.59

10

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## عوامل زيادة تأثير الإعلان الخيري

### وفرة المعلومات المتاحة للمخطط الإعلاني

استراتيجية الإعلان تعتمد اعتمادا كبيرا على مستوى المعرفة التي يملكها القائم به، عن:

- القدر المراد تحقيقه والزمن الذي يتحقق فيه
- الجمهور المستهدف
- التوقيت الأفضل للإعلان
- الوسائل الأكثر استخداما من الجمهور والأعلى تأثيرا
- المداخل والاستمالات المناسبة للرسالة الإعلانية
- استراتيجية الرسالة
- التكلفة المتوقعة للعملية الإعلانية كاملة



11

#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019

## عوامل زيادة تأثير الإعلان الخيري

### مستوى الثقة بالمنظمة الخيرية

الإعلان (والالاتصال التسويقي عموما) تقدم وعدا بتحقيق فوائده للجمهور المستهدف (المستفيدين / المتبرعين).

تُصنع الثقة بالمنظمة غير الربحية عبر تاريخ طويل من الالتزام بالوعود المعلنة (وعد لكل منتج) ترتبط جميعها بالوعد الرئيس للمنظمة.



12

#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019

تمثل دراسة (رجب والدناصوري، ٢٠١٨) أحدث الدراسات العربية التي تناولت الإعلان الخيري، حيث استهدفت التعرف على تأثير أساليب الإعلان الخيري في نوايا التبرع، ودور الثقة بالمنظمات الخيرية في العلاقة بين أساليب الإعلان الخيري ونوايا التبرع، وانتهت الدراسة إلى وجود تأثير لاستخدام أساليب الإعلان الخيري على نوايا التبرع، وذلك فيما يتعلق بأساليب (مناشدة الإيثار، القصص، الشعور بالذنب، استخدام الشخصيات الدينية)، كما ظهر تأثير للثقة بالمنظمات الخيرية على العلاقة بين استخدام أساليب الإعلان الخيري ونوايا التبرع.



رجب، جيهان والدناصوري، نجلاء، 2018، دور الثقة في المنظمات الخيرية بوصفها متغيرا معدلا على العلاقة بين أساليب الإعلان الخيري ونوايا التبرع، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 25، عدد 3 سبتمبر 2018، ص445-487.



13

#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019

## عوامل زيادة تأثير الإعلان الخيري

**التأثير يحدث نتيجة عمليات تعاونية تكاملية في المنظمات الحديثة**  
عملية إنتاج الإعلان إحدى هذه العمليات، ولها مدخلات متنوعة، وأهداف مقصودة، ومخرجات محددة، وتتأثر بمتغيرات متنوعة ترتبط بعناصر العملية الإعلانية (المعلن والرسالة والوسيلة والمتلقي والأثر)

## عوامل زيادة تأثير الإعلان الخيري

### وصول الإعلان إلى الجمهور

وهذا يتطلب:

- اختيار الوسيلة المناسبة للشريحة المستهدفة من الجمهور
- تكرار الإعلان وهذا يكلف زيادة الانفاق الإعلاني لمواجهة الزحمة الإعلانية في الوسائل الجماهيرية ونشأت الجمهور في الوسائل الرقمية

## عوامل زيادة تأثير الإعلان الخيري

### إصغاء المتلقي للرسالة الإعلانية

وهذا يتطلب:

- اختيار التوقيت المناسب للجمهور والمرونة في ذلك.
- إبداع الرسالة لتحظى باهتمام المتلقي الذي يتعرض لعشرات الآلاف من الرسائل الاتصالية يومياً.
- الجمهور تتنازع رغبتان عند مشاهدة الإعلان: رغبة التجاهل ورغبة تأجيل تجاهل الإعلان.. لأنه ينظر بأن مصلحة الإعلان للمعلن



## عوامل زيادة تأثير الإعلان الخيري

اتقان عملية إنتاج الدلالات في الإعلان

وهذا يتطلب:

- الخبرة الطويلة بمنتجات المنظمة وجمهورها.
- الخبرة بالدلالات المباشرة وغير المباشرة التي تلائم الجمهور

آليات مباشرة: بدون شخصيات + الدرس

آليات غير مباشرة: بناء الارتباط + الدراما



17

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

## أفكار تسويقية مبتكرة

”

الابتكار في التسويق لمنتجات المنظمات غير الربحية من أهم الأدوات التي تحقق لها الاستمرارية، فمثلاً لا تنسى تذكير الجمهور بنفسك وإنجازتك خصوصاً في الأوقات الممتدة التي لا ينشط فيها المنافسون، ولا تهمل استهداف العاملين في القطاع غير الربحي، وطلاب الجامعات، واصنع لك برنامج ولاء (عضوية)، ولا تهمل الماضي الجميل لك مع بعض المانحين الذين انقطعوا عنك مدة لا بأس بها فتعود لترحب بهم وتذكرهم بمنظمتك.

“

من مقال (افكار تسويقية مبتكرة لمنظمتك غير الربحية)

3bank.org



## قبل تنمية مواردك!

”

مهما كان المستوى الذي وصلت إليه في مجال جمع التبرعات عبر الإنترنت، فمن المهم أن تأخذ خطوة إلى الوراء لمراجعة المصاريف، والبدء في التوفير، واحرص على أن تكون مطلعاً على التكنولوجيا الجديدة التي قد تساعدك في جمع مبالغ مالية كبيرة من التبرعات عبر الإنترنت، والتي ستساعدك في تحقيق النجاح الدائم، لكن! لا تنسى البحث عن البدائل دائماً، والتركيز على سهولة الاستخدام، والانفتاح على كل العروض والحلول التي تقدمه لك، واستفد من تجارب الآخرين حولك.

“

من مقال (كيف تنمي موارد منظمتك غير الربحية عبر الإنترنت؟)

3bank.org





## التوجهات المستقبلية للتسويق الرقمي للمنظمات غير الربحية



### الفيديو سيد الموقف:

سيشكل الفيديو ما لا يقل عن 90٪ من المحتوى المتداول على مواقع التواصل الاجتماعي. فاهتم به وحرص عليه.



### بث مباشر

من أكثر القوالب انتشاراً واهتماماً لدى الجمهور، اجعل منظمك تعيش مع جمهورها أهم اللحظات من خلال البث المباشر.



### التسويق بالمحتوى:

سوق لمنظمتك من خلال القصص والنجاحات والإنجازات التي حققتها في المجتمع ولا تجعل محتوى منظمتك إعلانياً بحت لأن الجمهور لم يعد يثق بمثل هذا



### استخدم نفس المنصة:

التفاعل مع مقاطع الفيديو المنشورة على تويتر يحقق تفاعل أكثر بنسبة 40٪ من نشر روابط للمقاطع من منصات أخرى على تويتر كيووتيوب مثلاً.



### يوتيوب مهم

يوتيوب يعتبر المنصة الأساسية للفيديو لذلك تعامل معها كمكتبة إرشيفية تضم فيها كل محتواك.



### وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات المحلية:

تأخذ خوارزميات وسائل التواصل الاجتماعي بعين الاعتبار نمط تصفح المستخدمين للمحتوى، وتعمل على تنظيم ما يعرض وفقاً لذلك



### البيانات والتحليل

ستساعدك المعلومات المستخرجة من البيانات والتحليل على فهم السلوك الرقمي واستباقه بشكل أفضل.



### التسويق المؤثر:

يلجأ 74٪ من الأشخاص لشبكات التواصل الاجتماعي للحصول على نطائح وتوجيهات على مستوى قرارات الشراء



ورقة علمية



دوافع المتبرعين



د. عبدالرحمن الهذلول

مستشار القيادة ودراسات

القطاع غير الربحي

## البحث الأساسي والمؤلفين:

A Literature Review of Empirical Studies of  
Philanthropy: Eight Mechanisms That Drive  
Charitable Giving

مراجعة بحثية للدراسات التجريبية للأعمال الخيرية:  
ثمان آليات تدفع العطاء الخيري

René Bekkers and Pamala Wiepking

رينيه بيكرز / بامالا ويبكينج

2011



2

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## الآلية الأولى: الوعي بوجود احتياج

- إن الوعي بوجود الاحتياج هو من أوائل المتطلبات الأساسية للعمل الخيري، إذ يجب جعل الناس على وعي بوجود احتياج لتقديم الدعم.
- هو نتاج لتحركات المستفيدين من التبرع (الذين يلتمسون المساعدة) وتحركات المنظمات الخيرية (التي تعمل على تبليغ الاحتياجات إلى الجهات المانحة المحتملة).



3

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## الآلية الأولى: الوعي بوجود احتياج

- مجال علم النفس الاجتماعي، و بسلسلة من التجارب الميدانية، هو المجال الذي اضطلع بتوثيق ما للاحتياج من تأثيرات. وقد تبين بوجه عام وجود علاقة ايجابية ما بين مدى إظهار الاحتياج إلى المساعدة واحتمالية أن يتم تقديم تلك المساعدة.
- تعمل وسائل الإعلام (الجماهيرية) على تسهيل زيادة الوعي بوجود الاحتياج، فزيادة حجم التغطية الإعلامية لحدث معين له علاقة ايجابية قوية بزيادة ما يرد من مساهمات داعمة للمتضررين من الحادثة.



4

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## الآلية الثانية: المناشدة الخيرية (طلب المساعدة)

● هي عملية استمالة المرء/الجهة حتى يتم التبرع. والغالبية العظمى من أعمال التبرع هي نتيجة لهذه الطريقة. (على سبيل المثال: بحسب الدراسات المسحية كانت نسبة ٨٥% من أعمال التبرع في الولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٩٦ مسبوقة بمناشدة خيرية، في حين بلغت النسبة ٨٦% في هولندا).



5

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## الآلية الثانية: المناشدة الخيرية (طلب المساعدة)

● الطريقة التي تجري بها مناشدة الجهات المانحة المحتملة تحدد مدى فعالية الوسيلة ومقدار الاستجابة.  
● إيجابية مناشدة الآخرين بتقديم المساهمات الخيرية تزيد من احتمال توجه الناس نحو التبرع، وذلك على نحو أكبر مما تفعله سلبية مجرد إتاحة الفرصة لتقديم العطاء الخيري.  
● مناشدات التبرع بشكل مبالغ "أكثر مما ينبغي" من شأنه أن يثير السخط، وقد يعمل على خفض مستويات الامتثال لتلك المناشدات.



6

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## الآلية الثالثة: تقدير التكاليف والمنافع

● هي العواقب الملموسة لعملية التبرع. (ومنها العواقب المالية). ما هي تكلفة المساهمة أو التبرع على المتبرع أو الجهة المانحة؟ ماذا قد يستفيد المتبرع أو ماذا ستستفيد الجهة المانحة مقابل ما يقدمونه من مساعدات؟  
● عندما تنخفض تكاليف عملية التبرع (لا تكون مكلفة على المتبرع) يزداد العطاء الخيري.  
● في بعض الأحيان، نجد أن التبرعات الممنوحة إلى المنظمات الخيرية إنما تشتري منافع بعينها من بينها الخدمات أو "الحوافر الانتقائية" الأخرى.



7

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## الآلية الرابعة: إثثار الغير

- من الأسباب التي تساهم في دعم المتبرعين هو اهتمام العديد من المتبرعين بما يخرج عن أعمال مثل هذه المؤسسات الخيرية من نتائج، أو اهتمامهم بما لتلك المساهمات الخيرية من تبعات على حياة المستفيدين منها.
- أحياناً، إذا علم الأفراد بوجود مساهمات خيرية من قبل آخرين، فقد يؤدي ذلك إلى خفض مساهمتهم هم أنفسهم، فيما يعرف باسم ظاهرة "المزاحمة الطاردة". لكن ذلك ليس هو الغالب حسب الدراسات التجريبية، بل قد يكون هناك "مزاحمة جاذبة" كما أشارت بعض الدراسات الأخرى.



8

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## الآلية الرابعة: إثثار الغير

- من خلال سلوك الجهات المانحة، يمكن أن يُستنبط أنهم لا يهتمون كثيراً بما ينشأ عن مساهماتهم الخيرية من منافع عامة، إذ تهيمن المنافع الخاصة أو الحوافز الانتقائية المقدمة مقابل المساهمات الخيرية على دوافع إثثار الغير.



9

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## الآلية الخامسة: السُّمعة

- هو ما يترتب على التبرعات من تبعات اجتماعية على الجهة المانحة.
- حينما يجري الإعلان على الملأ عن التبرعات الخيرية أو عندما تكون تلك التبرعات ملحوظة بشكل مباشر، فإن فرص اكتساب السُّمعة الايجابية أو الحفاظ عليها (الإشهار) أو تفادي السُّمعة السيئة (التشهير) في المواقف الاجتماعية من شأنها أن تعزز العطاء الخيري.



10

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## الآلية السادسة: الفوائد/المكاسب النفسية

- العطاء الخيري يجوز أن يسهم في رؤية المرء لنفسه على أنه شخص يؤثر الغير، أو يتعاطف مع الغير، أو يتحمل مسؤوليته الاجتماعية، أو يتناغم مع من حوله، أو له تأثيره.
- العطاء الخيري هو في كثير من الحالات رد فعل عاطفي تلقائي تقريباً يولد في المرء مزاج ايجابي، ويخفف من شعوره بالذنب، ويحد من شعوره بالنفور، ويلبي رغبته في إظهار الامتنان، أو رغبته في أن يكون عادلاً من الناحية الأخلاقية.



11

#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019

## الآلية السادسة: الفوائد/المكاسب النفسية

- "فرحة التعاطف"، "وهج العطاء"، "متعة العطاء" هي مسميات تدل على تبعات نفسية للعطاء الخيري.
- الحالات المزاجية الايجابية بوجه عام يجوز أن تكون حافزاً أعلى الإقدام على العطاء الخيري.



12

#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019

## الآلية السابعة: القيم المتبناة

- ما تتبناه الجهات المانحة من مواقف وقيم من شأنه أن يزيد أو يحد من جاذبية العطاء الخيري.
- يرتبط العطاء الخيري ارتباطاً إيجابياً باعتناق القيم المؤيدة اجتماعياً.
- كلما زاد اعتناق الأشخاص للقيم الاجتماعية الايجابية كلما زاد احتمال إقدامهم على العطاء، لأن ما يحفزهم هو محاولة جعل العالم مكاناً أفضل حالاً مما هو عليه.



13

#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019

### الآلية السابعة: القيم المتبناة

- ثمة ارتباط في العادة ما بين القيم الدينية والقيم الاجتماعية الايجابية.
- من الأمثلة: الفقر / الصحة / التعليم / تمكين المرأة ... الخ.
- كلما زادت درجة التطابق بين ما يتبناه المرء من قيم شخصية وما تتبناه المنظمة الخيرية من قيم، كلما زاد احتمال إقدامه على التبرع لتلك المنظمة بعينها.



14

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

### الآلية الثامنة: مدى فاعلية العمل الخيري

- هو ما لدى الجهات المانحة من تصور حيال مدى الفارق الذي يمكن أن تحدثه مساهماتها في أي قضية خيرية.
- تشير الدراسات المسحية إلى أنه حين يكون التصور الذي لدى الناس بشأن مساهماتهم الخيرية أنها لن تحدث أي فارق، عندئذ يقل احتمال إقدامهم على العطاء أو ترك وصية خيرية.



15

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

### الآلية الثامنة: مدى فاعلية العمل الخيري

- إفادة الجهات المانحة بشأن مدى فعالية ما تشارك بتقديمه من مساهمات خيرية قد كان له آثار إيجابية كبيرة على مجال العمل الخيري، وخاصة "المعلومات المالية" لها تأثيرها القوي على نحو خاص فيما بين الجهات المانحة الملتزمة بالعطاء.
- تشير الدراسات المسحية إلى أن المانحين ينفرون من طرق جمع التبرعات الباهظة التكلفة. فالمانحون الذين لديهم ثقة أكبر في المنظمات الخيرية لا يؤيدون احتمال أن يجري إنفاق ما قدموه من مساهمات خيرية على النفقات العامة وتكاليف جمع التبرعات.



16

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## مقياس حرارة المنظمات غير الربحية



إن عملية جمع التبرعات تجمع بين الفن والعلم، وينبغي على المنظمات غير الربحية أن تكون على أهبة الاستعداد عندما يتعلق الأمر باستراتيجيات وأدوات جمع التبرعات. وفي الوقت الحالي، أصبحت صفحات جمع التبرعات عبر الإنترنت أمراً أساسياً، ولا تكتمل دون مقياس حرارة جمع التبرعات، الذي يعتبر عنصراً هاماً في قياس التقدم الذي تحرزه حملة جمع التبرعات نحو تحقيق الهدف الذي وضعت المنظمة.

## ما المقصود بمقياس حرارة جمع التبرعات؟

يُعتمد مقياس حرارة جمع التبرعات على قياس مدى تقدم الحملة نحو جمع الأموال التي تحتاجها المنظمة. وفي معظم الحالات، يشبه مقياس حرارة جمع التبرعات مقياس الحرارة العادي، حيث ترتفع "درجة الحرارة" كلما زاد عدد التبرعات.

## لماذا يعتبر مقياس حرارة جمع التبرعات مهماً؟

## 1.2. تحفيز الممولين على تحقيق أهداف المنظمة

يساعد مقياس الحرارة على تحفيز الممولين على جمع التبرعات، من خلال إتاحة الفرصة لهم لمتابعة مستوى التطور. كما يمكن ذلك المتبرعين من مراقبة تأثير تبرعاتهم.

## 2.2. مراقبة أهداف جمع التبرعات

يساعد مقياس حرارة جمع التبرعات على مراقبة مختلف طرق التبرع، على غرار التبرع عن طريق الإنترنت أو البريد الإلكتروني. بالإضافة إلى ذلك، يساعد مقياس حرارة جمع التبرعات على التحديث الذاتي، الذي يمكن المنظمات غير الربحية من مراقبة أهداف جمع التبرعات الخاصة بها.

## 3.2. تشجيع المؤيدين على التبرع للمنظمة

يساعد مقياس حرارة جمع التبرعات على تحفيز المؤيدين على أن يصبحوا متبرعين، خاصة عندما يلاحظون أن هناك عدداً كبيراً من المتبرعين لفائدة المنظمة.

## لماذا يعتبر مقياس حرارة جمع التبرعات فعالاً؟

## 1.3. أهداف جمع التبرعات واضحة وملموسة

من المرجح أن يتفاعل الأشخاص بشكل إيجابي مع الوسائل البصرية، مثل الصور والمقاطع. ويمكن للمتبرعين مشاركة رابط التبرع، خاصة إذا كان يتضمن صورة تشد اهتمام المتبرعين مثل مقياس الحرارة.

## 2.3. النتائج الإيجابية الفورية

إن ملاحظة المتبرعين لزيادة مستوى التبرعات من خلال مقياس التبرع يحفزهم على التبرع باستمرار.

## 3.3. نجاح المنظمة يجذب المتبرعين

يساعد مقياس حرارة جمع التبرعات على زيادة حجم التبرعات، وذلك من منطلق أن الأشخاص يسعون دائماً للمشاركة في المشاريع الناجحة.

## نصائح لاستخدام مقياس حرارة جمع التبرعات بشكل فعال

## 1.4. خطط لحملتك

قبل التفكير في اعتماد مقياس حرارة جمع التبرعات، تأكد من أنك خطت لحملتك، من خلال تحديد الفئات المستفيدة، ووضع الأهداف، بالإضافة إلى إنشاء محتوى مقنع وصياغة إستراتيجية تسويق متميزة.

## 2.4. شد اهتمام المؤيدين الرئيسيين

ينبغي على المنظمة أن تعمل على جذب اهتمام المؤيدين الرئيسيين قبل اعتماد مقياس حرارة جمع التبرعات، من خلال رسائل البريد الإلكتروني واستدعاء المتطوعين الحاليين والسابقين، والأصدقاء، وأنصار المنظمة والموظفين.

## 3.4. إبراز مقياس حرارة جمع التبرعات الخاص بمنظمتك

تأكد من أن مقياس الحرارة الخاص بالتبرع بارز على موقع الويب الخاص بالمنظمة وعلى مواقع التواصل الاجتماعي. وفي حال كنت تنظم حدثاً لجمع التبرعات، فيجب أن تبرز مقياس حرارة جمع التبرعات على شاشة كبيرة، من أجل التشجيع على التبرع.

## 4.4. إبراز مقياس حرارة جمع التبرعات بوضوح



لمتابعة القراءة تفضل بزيارة الرابط:

[www.3bank.org/articals/122#](http://www.3bank.org/articals/122#)



ورقة علمية



دور الشراكات في  
تحقيق الاستدامة



أ. صالح اليوسف  
مدير عام جمعية إنسان



## دور الشراكات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات الخيرية

صالح اليوسف



#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019



### ملخص الدراسة

التعرف على واقع الشراكات الاستراتيجية في الجمعيات والمؤسسات الخيرية المتخصصة في مجال رعاية الأيتام، ومدى فاعليتها، ووضع توصيات مقترحة لتطويره.

كما يتناول البحث المفاهيم المهمة في الشراكات الاستراتيجية. وتوضيح أهميتها، وسبل الاستفادة منها في تحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية للجمعيات والمؤسسات الخيرية لرعاية الأيتام، وإمكانية توظيفها في تطوير تلك المنظمات.

والتعرف على أشكال وأنواع الشراكات، والتفريق بين الشراكات الاستراتيجية والشراكات البسيطة (العابرة).

كذلك سيتم استعراض أهم نتائج إحدى الدراسات التي أجريت بهذا الخصوص، ونتائج الدراسة التي أجراها الباحث على واقع الشراكات الاستراتيجية في المنظمات الخيرية العاملة في مجال رعاية الأيتام بالمملكة العربية السعودية.

كما سيتم التطرق إلى دور الشراكات في الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام (إنسان) كنموذج قائم، وما حققته من نتائج خلال عام 2018م.



### مقدمة

ينظر إلى الجمعيات الخيرية بأن لها دور محوري في الناتج المحلي لكل دولة لذا كان لزاماً على المهتمين والمختصين في هذه المنظمات أن يسهموا في تطويرها حتى تحقق الأهداف المنشودة.

ويأتي محور (تطوير الشراكات الناجحة) كأحد المبادئ الأساسية في الجودة، وأهم الممكنات الرئيسية في الإبداع والتميز المؤسسي. بالإضافة إلى الممكنات الأخرى. وبسبب التغيرات المجتمعية وما يتبعها من مشاكل جعلت القطاعات الثلاثة: (الحكومي، الخاص، الخيري) لن تتمكن من تلبية احتياجاتها بمعزل عن بعضها البعض. لذا يتوجب على تلك القطاعات التعاون مع بعضها لتحقيق أهدافها.

ومن خلال الشراكة يمكن وصول مختلف الشركاء إلى موارد جديدة لم يكن لهم أن يملكوها من غير العمل مع الآخرين من بينها التمويل والمعلومات والخبرات والمهارات. ومن الأهمية (هنا) التفريق بين الشراكات البسيطة العابرة وبين الشراكات الاستراتيجية الفاعلة التي تبني على أسس متينة وتحتاج إلى جهود مدروسة، حتى تحقق غايتها.





### تحديد مشكلة الدراسة

تحليل الوضع القائم للشراكات في الجمعيات والمؤسسات الخيرية  
المعنية برعاية الأيتام، ودور تلك الشراكات في تنمية وتطوير  
المنظمات الخيرية  
بهدف رفع مستوى تأثيرها  
والتغلب على المشكلات التي تواجه القائمين عليها في هذا الخصوص  
وبناء على ما سبق فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة فيما يلي:  
(ما دور الشراكات الاستراتيجية  
في تحقيق الإستدامة المالية للجمعيات الخيرية)؟



### أهمية الدراسة (العلمية)

1. تعتبر هذه الدراسة متخصصة في موضوع الشراكات الاستراتيجية في المنظمات الخيرية.
2. تسهم هذه الدراسة في التحقق من مدى فاعلية الشراكات لدى المنظمات الخيرية. لمساعدة القائمين عليها أثناء وضع الخطط المستقبلية.
3. تسهم هذه الدراسة في توضيح أسباب ضعف الشراكات القائمة، ومعالجتها.
4. إثراء الدراسات الخيرية المتخصصة.
5. ستدعم هذه الدراسة توجهات الجهات المعنية لتطوير الجهات الخيرية.



### أهمية الدراسة (التطبيقية)

1. تساهم الدراسة في توضيح ما يمكن تطبيقه لتطوير برامج الشراكات في المنظمات الخيرية.
2. تساعد الدراسة في تعزيز قدرات القائمين على برامج الشراكات بالمنظمات الخيرية.
3. تساعد الدراسة في تحقيق الإستدامة المالية المنشودة في المنظمات الخيرية.
4. تساعد الدراسة القائمين على المنظمات الخيرية في وضع نموذج لإدارة الشراكات من خلال إستعراض تجربة قائمة يمكن أخذها وتطويرها في منظماتهم.





## أهداف الدراسة

1. التحقق من مدى فاعلية الشراكات الاستراتيجية لدى المنظمات الخيرية ومدى مساهمتها في تحقيقها للخطط الاستراتيجية.
2. التعرف على البرامج المقترحة من قبل الجمعيات في تنفيذ شراكات فاعلة.
3. التعرف على أنواع الشراكات الاستراتيجية.
4. إستعراض أهم التجارب القائمة في الشراكات.



## تساؤلات الدراسة

1. ما هو واقع الشراكات الإستراتيجية في المنظمات الخيرية العاملة في مجال رعاية الأيتام بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما هي الحاجة إلى إيجاد إدارة متخصصة بالشراكة الإستراتيجية؟
3. ما هو الدور المأمول من الشراكات الإستراتيجية في تحقيق الإستدامة المالية للمنظمات الخيرية؟
4. ما الفرق بين الشراكات وبعض المفاهيم المرتبطة والمتعلقة بها مثل التحالف والاندماج والتكامل والتشبيك؟
5. ما هو دور الشراكات الإستراتيجية في الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام (إنسان) كنموذج قائم. وما هي نتائجها خلال عام 2018م.
6. ما هي التوصيات المقترحة لبناء شراكات فاعلة في المنظمات والجمعيات الخيرية؟



## مفاهيم الدراسة

أولاً / مصطلح الشراكة (Partnership)

الشراكة في اللغة تعني الخليط بين الشئين، والمخالطة. يقال طريق مشترك أي طريق يستوي فيه الناس. وشرك بينهم أي جعلهم شركاء.

وقد ورد لفظ الشراكة في القرآن في قوله تعالى في سورة طه (أية 32) عندما سأل موسى عليه السلام الله عز وجل أن يجعل معه هارون أخيه فقال: (وَأَشْرِكْ فِيهِ أُمْرِي) أي: إجعل شريكا لي في حمل أعباء الرسالة؛ وواجباتها؛ ولكي نلتقي بفرعون مجتمعين غير منفردين.

وفي الاصطلاح فإن مفهوم (الشراكة):

يعني عقد بين اثنين أو أكثر للقيام بعمل مشترك.

و يعرف الباحث الشراكة في المنظمات الخيرية: (بأنها كل تعاون تلتزم من خلاله المنظمة الخيرية مع منظمة أخرى أو أكثر، أو شخصية اعتبارية أو أكثر، للمساهمة في تنفيذ مشروع محدد، أو برنامج مشترك، يحقق أهداف تلك المنظمة، ويقسم كل طرف مسؤوليات ونتائج هذا التعاون على أن يكون محددًا بمذكرة تفاهم أو إتفاقية مكتوبة وموقعة من جميع الأطراف).



### مفاهيم الدراسة

#### مصطلحات تتعلق بالشراكة:

1. **التحالف:** تكوين علاقة تكاملية بين منطمتين على أساس التعاون بدلاً من المنافسة، بحيث تبقى كل منظمة تحافظ على استقلاليتها، ومن ذلك الإتحاد.
2. **الاندماج:** يعني زوال المؤسسة المعنية والإنصهار في مؤسسة أخرى أو ميلاد وحدة أو مؤسسة جديدة.
3. **التكامل:** ويقصد به تقليص الفوارق بين جهتين أو أكثر، بهدف توزيع الأدوار.
4. **التشبيك:** مصطلح حديث تقوم به جهة أو فرد بهدف ربط جهتين أو أكثر مع بعضهما لعمل شراكة وتعاون فيما بينها.



### مفاهيم الدراسة

#### ثانياً/ الاستراتيجية:

الإستراتيجية بالأساس تعني (فن القيادة العسكرية) وتشير إلى توظيف الفنون العسكرية لتحقيق الأهداف السياسية، ثم إنتقل هذا المفهوم من العسكري إلى المدني ليشير إلى إستخدام كل الطاقات لتحقيق الأهداف الأساسية.

#### ثالثاً/ الاستدامة:

مفهوم الاستدامة مرادف للحيوية ومرتبطة ببقاء الكائنات الحية وإستمراريتها. ويقصد بها العوامل التي تحافظ على تعاقب الأجيال. ويعرف الباحث الإستدامة في المجال الخيري: (كل الجهود التي تبذلها المنظمات الخيرية في سبيل تطوير وسائل نموها وتحافظ على إستمراريتها في تحقيق أهدافها).

#### رابعاً/ المنظمات الخيرية:

يعرف الباحث المنظمات الخيرية بأنها: الجهات التي تعنى بتوفير الرعاية المادية أو الصحية أو التعليمية أو غيرها للفقراء والمحتاجين وتقوم على التبرعات والهبات.



### الشراكات الاستراتيجية

عندما يأتي الحديث عن الشراكات كأحد الممكّنات الأساسية في تطوير العمل المؤسسي. فينبغي التفريق بين الشراكات البسيطة والشراكات الاستراتيجية التي تحتاج الى جهود مدروسة، حتى تحقق غايتها.

فالشراكات الاستراتيجية ترتبط بخطط المنظمات وتسهم في تحقق الأهداف طويلة الأمد، والإستدامة لتلك المنظمات، وتكون أحد العوامل المهمة في إستقرارها، محكومة بقوانين موثقة. ومن هنا يمكن أن نستخلص أهم الفروقات بين الشراكات الاستراتيجية والشراكة العادية:

م	الشراكة الاستراتيجية	الشراكة البسيطة
1	مرتبطة بمحاور الخطة الاستراتيجية للمنظمة	تخدم الخطة بشكل غير مباشر
2	تساهم في تحقيق الإستدامة للمنظمة	لا تؤثر في الإستدامة
3	واسعة الأطر وتحقق مجموعة أهداف	هدف محدد
4	تحكمها إلتزامات	غير ملزمة
5	دائمة، أو طويلة الأمد	قصيرة، عابرة





## عناصر وأركان الشراكة



## أهداف الشراكات الاستراتيجية

## أولاً/ أهداف خاصة بالمنظمات الخيرية:

1. جذب وتنشيط إيرادات المنظمات الخيرية.
2. تخفيض وترشيد مصاريف المنظمات الخيرية.
3. صقل وتطوير مهارات العاملين في المنظمات.
4. ابتكار أنماط جديدة في دعم المنظمات الخيرية.
5. تشجيع المنظمات الخيرية على ابتكار برامج نوعية.
6. تشجيع المنظمات الخيرية على تحقيق مؤشرات الأداء وقياس الإنتاج.

## ثانياً/ أهداف خاصة بالمنشآت (القطاع الحكومي، والخاص):

1. تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية.
2. تحقيق قيمة أفضل مقابل النفود التي تنفق لبرامج المسؤولية الاجتماعية.
3. تشجيع الشراكات على إقامة تعاون مع القطاع الخيري.



## أهداف الشراكات الاستراتيجية

## ثالثاً/ أهداف مشتركة:

1. تحقيق تعاون مثمر بين أطراف الشراكة.
2. المشاركة في تصميم وتخطيط البرامج والمشروعات، وقياس نتائجها وأدائها.
3. تبادل الخبرات وتكامل الجهود.
4. السيطرة على المخاطر المحتملة.
5. المشاركة في تحمل المخاطر.
6. تحسين أساليب العمل ورفع الإنتاجية.
7. تعزيز النمو الاقتصادي في الدولة.
8. توفير فرص عمل جديدة.
9. تحسين صورة الشركاء.





### مبادئ الشراكات

1. احترام القيم والمبادئ العامة.
2. التعاون.
3. الالتزام في الحقوق والمسئوليات.
4. المساواة.
5. الشفافية.
6. التكامل.



### مراحل بناء الشراكات الاستراتيجية

#### مراحل ما قبل الشراكة:

1. مرحلة التخطيط: يتم من خلالها تحديد أهداف البرنامج أو المشروع المستهدف (محل الشراكة) وتشمل أيضاً:
  - عمل دراسة للمشروع المراد تنفيذه، قبل الدخول في التزامات مع الشركاء.
  - تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها.
  - وضع المعايير التي يتم على أساسها اختيار الشركاء المستهدفين.
2. مرحلة البحث وجمع المعلومات، وتشمل:
  - دراسة واقع المنشآت المستهدفة ومراجعة سياساتها.
  - الاطلاع على برامج المسؤولية الاجتماعية لتلك المنشآت وإمكاناتها المتاحة.
3. عرض البرامج أو المشروع (أو طلب العروض).
4. مرحلة التفاوض يتم من خلالها توضيح كافة المعلومات المتعلقة بالشراكة، والأهداف التي يمكن أن يحققها أطراف الشراكة، والالتزامات المترتبة على الشراكة.. وغيرها من تفاصيل الشراكة.



### مراحل بناء الشراكات الاستراتيجية

5. تحليل العروض المقدمة.
6. اختيار الشركاء المحتملين.
7. صياغة العقد ويجب أن يشمل ما يلي:
  - نبذة عن أطراف العقد وعناوينهم.
  - تحديد صاحب الصلاحية الذي سيوقع العقد، ومنصبه الوظيفي. مع أهمية ملاحظة أن يكون الشخص الذي سيوقع العقد مسؤولاً عن المنشأة.
  - تحديد أهداف الشراكة.
  - تحديد التزامات كل طرف.
  - تحديد المستهدفات والنتائج المحتملة.
  - تحديد المخاطر المحتملة وكيفية حلها.
  - تحيد أسلوب وآلية عمل الشراكة.
  - تحديد المنسقين لكل طرف.
  - تحديد المدة.
  - يجب أن يوضح في العقد آلية إنهاء الإتفاقية.



### مراحل بناء الشراكات الاستراتيجية

8. بناء إطار العمل لتحديد أسلوب إدارة الشراكة، وآلية العمل.
9. ترتيب حفل مبسط ومؤتمر صحفي أثناء توقيع الشراكة.

#### • مرحلة أثناء الشراكة:

1. مرحلة البدء وإعلان إنطلاق الشراكة وفق ما هو مقرر في خطة العمل.
2. مرحلة متابعة تنفيذ الشراكة وفق الجدول الزمني، والالتزامات المكتوبة.
3. رفع تقرير دوري (اسبوعي أو شهري) يتم من خلاله:
  - قياس وتقييم أداء الشراكة والتحقق من مدى إنجاز مستهدفاتها.
  - الوقوف على الصعوبات والمشكلات التي تواجه الشراكة أثناء تنفيذها.
  - تحديث خطة العمل من خلال التحسين والتطوير أثناء مرحلة تنفيذ الشراكة.



### مراحل بناء الشراكات الاستراتيجية

#### • مرحلة ما بعد الشراكة:

1. إعداد مقياس مدى رضى كافة المعنيين وتوثيق آرائهم ومقترحاتهم.
2. رفع خطاب شكر وتقدير للشريك الداعم ويرفق معه تقرير نهائي عن الشراكة يتضمن مايلي:
  - نتائج الشراكة المنفذة من خلال الأهداف المحققة، ومؤشرات قياس كل هدف بالمقارنة مع القراءة المستهدفة الموضوعية في مرحلة التخطيط.
  - تحديد أهم المعوقات والصعوبات التي واجهت تحقيق الأهداف.
  - توصيات الإدارة واقتراحاتها.
3. تقييم الشراكة.



### مشكلات تواجه الشراكات

1. عدم وجود كوادر مؤهلة في المنظمات الخيرية أو ضعف كفاءتهم.
2. التمحور على الذات في إنشاء الشراكات والتحفظ على بعض الأفكار والثقافات.
3. افتقار المنظمات الخيرية إلى برامج ومشاريع نوعية.
4. ضعف الجانب الإعلامي للمنظمات الخيرية.
5. ضعف برامج الحوكمة والشفافية لدى بعض المنظمات الخيرية.
6. عدم وجود تشريعات وقوانين تدعم تنظيم الشراكات بين المنظمات الخيرية والقطاع الخاص.
7. لا زال بعض قيادات القطاع الخاص يحمل مواقف سلبية عن الجمعيات الخيرية ولديه مخاوف من التعامل مع الجمعيات الخيرية.





### أنواع الشراكات الاستراتيجية

#### 1. شراكة دعم مالي:

- دعم مالي مباشر: دعم مشروط لبرنامج أو مشروع محدد.
- دعم مالي غير مباشر: تقديم منح أو حسم خيري خاص. مثل: عقد شراكة مع جامعات أهلية بتقديم حسم بنسبة 50% للأيتام، ومنح (3) مقاعد مجانية.

#### 2. شراكة مساندة (لوجستية):

تتطلب بعض المنظمات، عدم تقديم دعم مالي مباشر. وتضع ذلك ضمن سياستها. لذا يمكن البحث عن جوانب أخرى مساندة مثل الدعم التقني أو تطوير الموارد البشرية والأنظمة واللوائح، أو توفير الدعم القانوني.. وغيرها.



### دراسة سابقة

من أهم الدراسات الحديثة التي تناولت الشراكات في المجال الخيري (دليل الشراكات بين الجهات الخيرية والشركات) التي أعدها وقف سعد وعبدالعزیز الموسى 1435هـ، حيث ركزت على تحديد واقع الشراكة الحالي بين الشركات والجمعيات. وكان من أهم نتائج الدراسة التي أجريت على (43) جمعية ومؤسسة غير هادفة للربح. و(40) شركة ومؤسسة خاصة، مايلي:

#### أولاً/ أهم نتائج الدراسة الميدانية للشركات:

1. تبين من خلال الدراسة أن 31% من عينة الشركات لديهم قسم خاص لبرامج المسؤولية المجتمعية و 29% منهم تقوم بإدارة العلاقات العامة بهذا الدور. في حين أن 5% ليس لديهم أي إدارة أو قسم مسؤول عن برامج المسؤولية المجتمعية.
2. أكدت الدراسة أن 81% من الشركات والمؤسسات التجارية لديهم موازنة خاصة للمسؤولية المجتمعية، و 19% ليس لديهم موازنة خاصة ببرامج المسؤولية المجتمعية.
3. أشارت الدراسة أن 65% من مجالات الدعم كانت موجهة لجمعيات رعاية الأيتام والفقراء.
4. أوضحت الدراسة أن 95% من الشركات سبق أن تعاملت مع جمعيات خيرية بينما 5% لم يسبق لهم التعامل مع جمعيات خيرية.



### دراسة سابقة

5. واجه 89% من عينة الدراسة صعوبات في تعاونهم مع الجمعيات والمؤسسات الخيرية، في حين رأى 14% منهم أنهم واجهوا بعض الصعوبات مثل: (ضعف استخدامهم للتقنية • تركيز الجمعيات على الدعم المالي المباشر • عدم التفرد من قبل منسوبي الجمعيات • عدم القدرة على التواصل مع الجمعيات • عدم كفاءة القيادات في الجمعيات • تكرار البرامج والمشروعات • عدم وجود خطط عمل واضحة ودقيقة • قلة الاحترافية في عمل الجمعيات).
6. تبين أن 95% من العينة لديهم استعداد للتعاون مع الجمعيات والمؤسسات الخيرية، وأشار 71% منهم أن لديهم استعداد للتعاون مع بعض الشروط والمتطلبات منها أن يتوافق الدعم مع إستراتيجية الشركة، المصادقية والوضوح من قبل الجمعيات، أن تتوافق الشراكة مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع.





## دراسة سابقة

ثانياً / أهم نتائج الدراسة الميدانية للمنظمات الخيرية:

1. أكدت الدراسة أن 39% ليس لديهم إلمام بمضمون المسؤولية المجتمعية.
2. كما أظهرت نتائج الدراسة أن تبرعات رجال الأعمال والأفراد قد مثلت الأعلى في هيكل تمويل التبرعات للجمعيات الخيرية بنحو 47% في حين مثلت برامج المسؤولية المجتمعية 21% من هيكل تمويل هذه الجمعيات. يليها المؤسسات المانحة بنسبة 23% بينما يأتي دعم الوزارة والأوقاف الخيرية يأتي منخفضاً في دعم الجمعيات الخيرية حيث بلغت 5% من إجمالي التبرعات.
3. يرى 81% من أفراد العينة أن من أبرز معوقات بناء الشراكة مع القطاع الخاص ضعف الأساليب التسويقية لدى الجهات الخيرية. أيضاً يرى 58% أن الجهات الخيرية تركز في بناء شراكاتها على الدعم المادي فقط وأنها تفتقر للتخطيط الإستراتيجي لبناء شراكات. ويرى 53% أن الضعف الإعلامي للجهات الخيرية من أهم عوائق بناء الشراكات، بينما يعزو 47% أن ضعف الكوادر البشرية المؤهلة لدى الجهات الخيرية أدى لضعف الشراكات.



## دراسة سابقة

4. أتضح أن 80% من أفراد العينة سبق لهم التعاون مع مؤسسات القطاع الخاص.. في حين كانت أسباب عدم التعاون مع باقي أفراد العينة الذين لم يسبق لهم التعاون مع القطاع الخاص مايلي:  
(لم نسعى للتعاون معهم، لا يوجد لدينا كفاءات إدارية قادرة على التعامل مع الشركات، عدم إدراك القطاع بالدور الذي تقوم به الجمعيات الخيرية، سعينا ولكن لم نجد تجاوباً).
5. لا زال القطاع البنكي والعقاري وقطاع الإتصالات يمثل النسبة الأقل في الدعم المالي للمنظمات الخيرية حيث جاءت نسبة الدعم كالتالي:
  - قطاع الإتصالات 2%
  - القطاع العقاري 4%
  - القطاع البنكي 7%

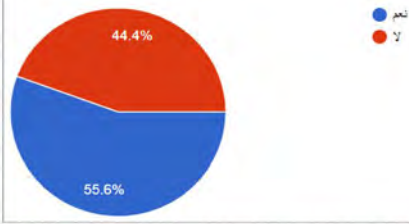


## عرض وتحليل نتائج دراسة الباحث

أجرى الباحث دراسة على عدد من المدراء التنفيذيين لجمعيات رعاية الأيتام بالمملكة البالغ عددها (24) جمعية، وقد تم اختيار عينة تمثل 75% منهم، وأصبح عدد العينة (18) جمعية.  
وقد جاءت أهم نتائج الدراسة كما يلي:



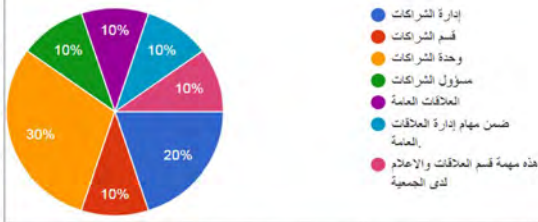
- هل يوجد لدى الجمعية كوادر مختصة بالشراكات؟



أظهرت نتائج الدراسة أن 44,4% من جمعيات رعاية الأيتام لا يوجد بها كوادر مؤهلة ومتخصصة لإقامة شراكات إستراتيجية، بينما يوجد 55,6% لديهم كوادر مؤهلة.



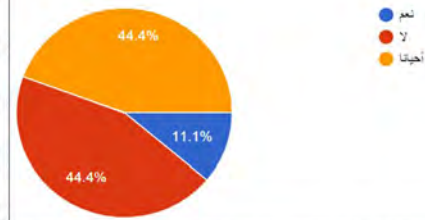
- إذا كانت الإجابة (نعم) ما هو مساهم؟



واتضح أن 30% من الجمعيات التي أشارت أن لديها كوادر مؤهلة لإدارات الشراكات، لم تخصص لها إدارة أو قسم ينظم عمل الشراكات، بل جعلتها جزء من مهام العلاقات العامة.



- هل يتم إجراء قياس عن مدى رضى الشركاء سنوياً؟

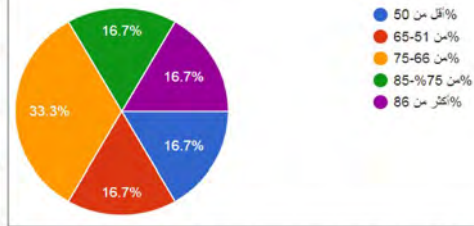


كما أظهرت نتائج الدراسة أن المنظمات الخيرية التي ترعى الأيتام، تهمل إجراء قياس مدى رضى الشركاء.. حيث أجاب 44,4% من أفراد العينة أنهم لا يقومون بإجراء قياس رضى الشركاء. بينما قال 11,1% أنهم يجرون القياس أحياناً. وأوضح 44,4% أنهم يجرون قياس رضى الشركاء.





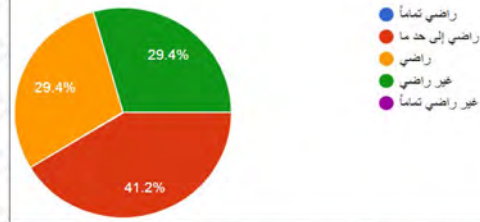
- إذا كانت الإجابة (نعم) ماهي نسبة رضى الشركاء؟



كما تظهر نتائج الدراسة أن هناك نسبة رضى لا بأس بها لدى الشركاء، حيث أوضح أكثر من 66% ممن يجرون قياس نسبة رضى أن نسبة رضى الشركاء تجاوزت 75%.



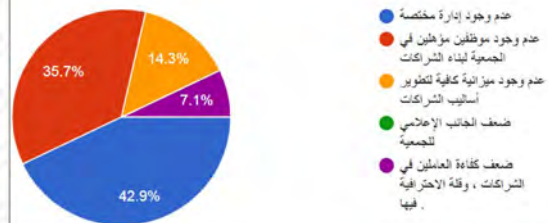
- ما مدى تقييمك للشركات التي تنفذها جمعيتكم؟



تظهر نتائج الدراسة عدم رضى 29,4% من مسئولي جمعيات رعاية الأيتام عن الشركات التي تنفذها جمعياتهم.. فيما أجاب (براضياً) 29,4% من أفراد العينة.



- إذا كان تقييمك لمستوى الشركات متدني ماهي أهم أسباب ضعف الشراكة؟

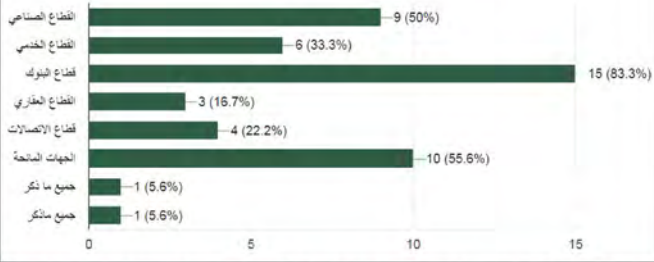


تبين أن من أهم أسباب ضعف الشراكات في جمعيات رعاية الأيتام هو عدم وجود إدارة مختصة حيث أكد ذلك 42,9% من أفراد العينة. تلى ذلك عدم وجود موظفين مؤهلين في تلك الجمعيات لبناء شراكات حيث أجاب بذلك 35,7%.





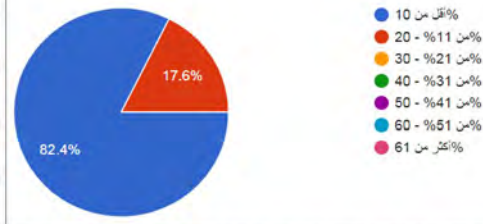
- في ظل وجود إدارة شركات متميزة.. أي القطاعات التالية ترى أنها يجب أن تكون الأكثر دعماً للمسئولية الاجتماعية:



يرى مسؤولي جمعيات رعاية الأيتام أن القطاع البنكي في مقدمة القطاعات التي يجب أن تكون أكثر دعماً للمسئولية الاجتماعية. يلي ذلك المؤسسات المانحة، ثم القطاع الصناعي. فيما جاء القطاع العقاري وقطاع الاتصالات في آخر إهتمامات الجمعيات في دعم المسئولية الاجتماعية.



- كم تمثل نسبة إيرادات الشركات من إجمالي إيرادات الجمعية عام 2018



أظهرت نتائج الدراسة أن إيرادات الشركات بالنسبة لإجمالي الإيرادات في جمعيات رعاية الأيتام لا تزال ضعيفة حيث تشكل أقل من 10% من إجمالي الإيرادات لعدد 82,4% من جمعيات رعاية الأيتام.



- كم عدد شركات الجمعية في عام 2018م؟

عدد الشركات	الجهة
13	جمعية رعاية الأيتام بمنطقة جازان «غراس»
4	جمعية رعاية الأيتام بالرس
57	الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة الرياض «إنسان»
3	جمعية أبطال الخيرية لرعاية الأيتام بأمّالج
6	الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمكة المكرمة
	جمعية آباء لرعاية الأيتام بمنطقة عسير
7	جمعية تكافل لرعاية الأيتام بمنطقة المدينة المنورة
5	جمعية رفق لرعاية الأيتام بمحابل
4	جمعية رعاية الأيتام الخيرية بعمر
5	جمعية طموح لرعاية الأيتام
	جمعية رعاية الأيتام بجدة
	جمعية رفقاء لرعاية الأيتام بنجران
تزيد عن 15	جمعية رعاية الأيتام بمحافظة حفر الباطن
7	جمعية بناء لرعاية الأيتام بالمنطقة الشرقية



- كم عدد شراكات الجمعية في عام 2018م؟

الجهة	عدد الشراكات
جمعية رعاية الأيتام الخيرية بعمر	5
جمعية رؤوم لرعاية الأيتام برهحاء	5
الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة الباحة أكتاف	9
الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام ببريدة «أبناء»	30



- في رأيك ما هي أهم ثلاث مزايا تمنحها الجمعية للشريك؟

اسم الجهة:	في رأيك ما هي أهم ثلاث مزايا تمنحها الجمعية للشريك؟
جمعية رعاية الأيتام بمنطقة جازان «غراس»	تسهيلات - تعريف بالشريك - تقارير عن العمل
جمعية رعاية الأيتام بالرس	- الخدمة الاجتماعية لدى الشريك. - التعرف على خدمات الجمعية. - الاستفادة من خدمات الجمعية الاجتماعية
الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة الرياض «إنسان»	- النشر بمواقع التواصل الاجتماعي - شعار الشريك بموقع الجمعية - تكريمه في أحد المناسبات
جمعية أبطال الخيرية لرعاية الأيتام بأملج	- تعزيز موقفها الاجتماعي - رفع مصداقيتها - زيادة انتشارها الإعلامي
الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمكة المكرمة	- إبراز دوره في الخدمة المجتمعية. - إتاحة الفرصة له للوصول لمنتسبي الجمعية للتعريف بمنتجاته العلمي، أو الصناعي أو المهني، إلخ. - منحه الفرصة للاستفادة من خبرات ومؤسسات الجمعية التدريبية المعتمدة.
جمعية آباء لرعاية الأيتام بمنطقة عسير	التقارير الدورية - مشاركة المناسبات - الأولوية في مزايا الكفلاء والداعمين
جمعية تكافل لرعاية الأيتام بمنطقة المدينة المنورة	



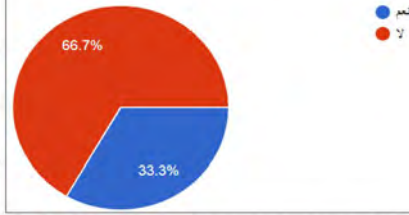
- في رأيك ما هي أهم ثلاث مزايا تمنحها الجمعية للشريك؟

جمعية رفق لرعاية الأيتام بمحابل	- الدعاية والإعلان - تخفيف أعباء الشريك من الضرائب والزكاة - زيادة العملاء للشريك
جمعية رعاية الأيتام الخيرية بعمر	الجانب الإعلامي
جمعية طموح لرعاية الأيتام	الإعلام والعلاقة الاجتماعية
جمعية رعاية الأيتام بجدة	
جمعية رفقاء لرعاية الأيتام بنجران	التأحية الإعلامية فقط
جمعية رعاية الأيتام بمحافظة حفر الباطن	إبراز المسؤولية المجتمعية لدى الشريك
جمعية بناء لرعاية الأيتام بالمنطقة الشرقية	التكريم في المناسبات - الإشادة الإعلامية - التواصل المستمر
جمعية رعاية الأيتام الخيرية بعمر	الدعاية للشريك
جمعية رؤوم لرعاية الأيتام برهحاء	إبراز اسمه كشريك للجمعية
الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة الباحة أكتاف	الإعلام والعلاقات العامة - الخدمة الاجتماعية
الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام ببريدة «أبناء»	الشفافية - التواصل الفاعل - المشاركة في بعض القرارات





- هل يوجد لدى الجمعية معايير لاختيار الشركاء؟



أيضاً يتضح من نتائج الدراسة أن معظم الجمعيات ليس لديها معايير لاختيار الشركاء حيث أوضح 66,7% من أفراد العينة أنه ليس لديهم معايير محددة.

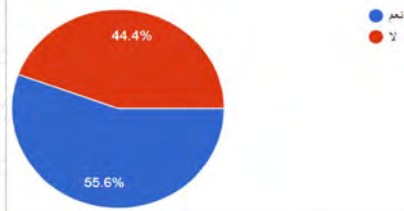


- إذا كانت الإجابة (نعم) ماهي أهم هذه المعايير؟

اسم الجهة:	إذا كانت الإجابة (نعم) ماهي أهم هذه المعايير؟
جمعية رعاية الأيتام بمنطقة جازان «غراس» جمعية رعاية الأيتام بالرس	
الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة الرياض «إنسان»	- جهة نظامية - قيمة الشراكة المعنوية والمعنوية - أهمية الشراكة - استدامة الشراكة
جمعية أيمال الخيرية لرعاية الأيتام بأملج الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة المصفرمة	مدى الفائدة المرجوة التي يمكن أن يقدمها الشركاء للجمعية ومجتمعها.
جمعية آباء لرعاية الأيتام بمنطقة عسير جمعية تكافل لرعاية الأيتام بمنطقة المدينة المنورة	
جمعية وفق لرعاية الأيتام بمحابل جمعية رعاية الأيتام الخيرية بعرعر	المائدة طيلة فترة الاتفاق والتعاون المستمر
جمعية طموح لرعاية الأيتام جمعية رعاية الأيتام بجدة	- مدى الاستفادة من هذه الجهة - موقعه المناسب - الكفاءة في خدمة الهدف الاستراتيجي
جمعية رفقاء لرعاية الأيتام بنجران جمعية رعاية الأيتام بمحافظة حضرموت	
جمعية بناء لرعاية الأيتام بالمنطقة الشرقية جمعية رعاية الأيتام الخيرية بعرعر	
جمعية وزوم لرعاية الأيتام برفحاء الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة الباحة «أشكال» الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام ببريدة «أبناء»	الخدمات التي يمكن تقديمها



- هل تقوم الجمعية بتحديد الشركاء وتصنيفهم؟

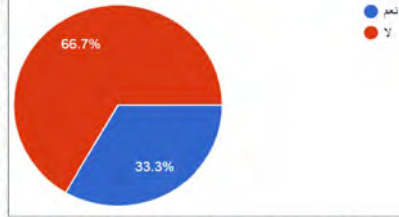


وفيما يتعلق بتحديد الشركاء وتصنيفهم أظهرت الدراسة أن 44,4% من جمعيات رعاية الأيتام لا يقومون بذلك، في حين يوجد 55,6% من الجمعيات تهتم وتقوم بتصنيف الشركاء.





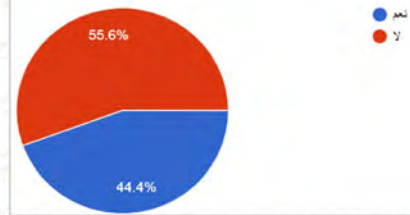
- هل تقوم الجمعية بتقييم المزايا والمخاطر للشركاء؟



كما أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب الجمعيات لا تهتم بوضع تقييم مزايا ومخاطر الشركاء، حيث أكد 66,7% من أفراد العينة أنهم لا يقيمون المزايا والمخاطر للشركاء.



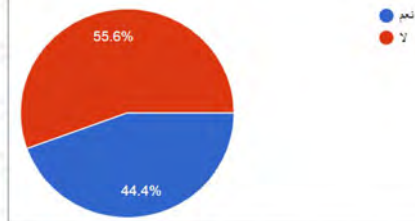
- هل تقوم الجمعية بتطبيق آلية فعالة للتواصل مع الشركاء؟



وأظهرت نتائج الدراسة أن 55,6% من الجمعيات لا تطبق آلية فعالة للتواصل مع الشركاء.



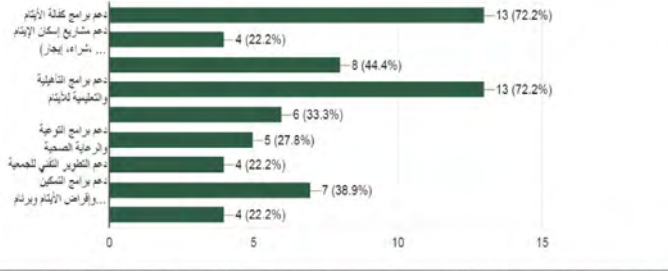
- هل لدى الجمعية برامج تشجع على تعزيز التواصل مع الشركاء والمحافظة على رضاهم؟



كذلك بينت نتائج الدراسة أن 55,6% من الجمعيات لا تشجع على تعزيز التواصل مع الشركاء ولا تسعى للمحافظة على رضاهم.



- ما هي المجالات التي تزورها الأكثر اهتماماً لدى الشركات في دعم برامج جمعيات رعاية الأيتام؟



جاءت برامج كفالة الأيتام ودعم برامج التأهيل في مقدمة المجالات - التي يري القائمون على الجمعيات - أنها الأكثر إهتماماً لدى الشركاء في دعم برامج جمعيات الأيتام.



- ما هي الصعوبات التي تواجه الشركاء في تعاملهم مع الجمعيات؟



الشكل السابق يوضح أهم الصعوبات التي تواجه الشركاء في تعاملهم مع المنظمات الخيرية.



## تجربة جمعية «إنسان» في مجال الشركات

أسست الجمعية إدارة خاصة للشركات ترتبط بالمدير العام مباشرة. ووضعت الجمعية عدداً من الأهداف الاستراتيجية وكان منها:

### الهدف الاستراتيجي:

توطيد العلاقة مع الشركاء الاستراتيجيين.

### 1. المبررات:

- يمكن من خلال توطيد العلاقة مع الشركات المالية والبنوك والصاديق الاستثمارية الحصول على نسبة مما تتضمنه برامج المسؤولية الاجتماعية التي تنفذها لدعم الأيتام الذين ترعاهم الجمعية.
- تلتزم المؤسسات الوقفية جزء من ريعها على أعمال الخير، ويمكن من خلال توطيد العلاقة مع مسؤوليها الوصول إلى عقود أو مذكرات تفاهم لتخصيص جانب من هذا الربح لجمعية الأيتام (إنسان).
- يقدر مسؤولي الشركات والمؤسسات التجارية أهمية الإنفاق على رعاية الأيتام ويفضلون التعامل مع الجمعيات الخيرية الرسمية، واضحة الأهداف ذات الأثر الملموس في المجتمع وذات القوائم المالية المعتمدة.
- يمكن أن تشكل مساهمات هذه الفئة من الشركاء الاستراتيجيين نسبة عالية من إيرادات الجمعية.





## تجربة جمعية إنسان في مجال الشراكات

2. الوضع الراهن:

- تعتبر البنوك العاملة في المملكة (وما يتبعها من شركات استثمارية (Capital Banks) إحدى المصادر التي يمكن للجمعية الخيرية لرعاية الأيتام (إنسان) الحصول منها على قدر جيد من التبرعات، ذلك بسبب ضمانة ما تحققه من أرباح (3,41 مليار ريال في عام 2016م رغم تراجع أرباح بعضها في 2015م) إذ لم تتجاوز مساهمتها في التبرعات التي تحصل عليها الجمعية عام 2016م مبلغ 4,155,420 ريال (حسب البيانات المالية في الجمعية) وهو مبلغ لا يزال متواضعاً قياساً إلى إمكانيات هذه البنوك، إذا ما وزع على الأئني عشر مصرفاً سعودياً، إذ يصل التبرع إلى معدل 346 ألف ريال للمصرف الواحد، وبالإمكان زيادته بشكل كبير إذا ما توجهت الجمعية بمجهودها نحو الوصول إلى اتفاقية أو مذكرة تفاهم تهدف إلى خلق علاقة استراتيجية.
- الشركات المساهمة العامة (المدرجة في السوق المالية، تصل رؤوس أموالها إلى ما يزيد على 515 مليار ريال وتقرب قيمتها السوقية من 2 تريليون ريال في 2017م). ورغم تراجع أرباح بعضها وتحقيق بعضها خسائر، إلا أنها حققت أرباحاً في عام 2016م تزيد على 94 مليار ريال، ما يعني أن معظم هذه الشركات ما تزال ترصد اعتمادات خاصة بالمسؤولية الاجتماعية ويمكنها أن تشكل مصدراً جيداً لمشاريع الجمعية ما أحسن خلق علاقة شراكة استراتيجية معها.



## تجربة جمعية إنسان في مجال الشراكات

- حصلت الجمعية خلال عام 2016م على مبلغ 3,712,000 ريال تبرعات من المؤسسات الوقفية الكبرى، وهو أيضاً مبلغ متواضع قياساً إلى التزام هذه المؤسسات بالإففاق على أوجه إنفاق خيرية.
- حصلت الجمعية كذلك على 15,145,677 ريالاً من الشركات والمنشآت، ويبدو أن تطوير علاقات استراتيجية مع عينة من الشركات الكبيرة (البالغ عددها عام 2015م ما يزيد على 4,100 شركة والشركات العملاقة على 1,100 شركة) سيؤدي إلى مضاعفة هذه الحصيلة ربما عدة مرات.
- يلفت النظر كذلك أن الجمعية لا تحصل من المصانع السعودية على أي تبرع أو دعم مالي، مع أن هنالك العشرات من المصانع السعودية الكبرى وفي مدينة الرياض بالذات يمكن من خلال تبادل المنفعة معها، أي السماح لتلك المصانع بالإعلان عن هذا التبرع (كنوع من الدعاية لها) أو الإتفاق مع الجمعية على استخدام اسم أو رمز الجمعية الخيرية على منتجاتها الاستهلاكية، كفيل بالحصول على عائدات جيدة لمثل هذه المشاريع.



## تجربة جمعية إنسان في مجال الشراكات

3. خطة تنفيذ هذا الهدف: خطة الشركاء الاستراتيجيين:

أولاً: الآليات:

- 1. تأسيس إدارة مستقلة بمسمى إدارة الشراكات والتسويق تتولى:
  - إعداد قائمة بأسماء وعناوين المسؤولين عن برامج المسؤولية الاجتماعية في البنوك والشركات وحجم ميزانياتها وقوائمها المالية.
  - تنظيم زيارة لمسؤولي هذه الجهات والسعي معهم على إبرام إتفاقيات أو مذكرة تفاهم يتم من خلالها تحويل حصة أو نسبة من مخصصات المسؤولية الاجتماعية أو غلة الوقف أو التبرعات للجمعية.
  - تطوير إمكانيات الجمعية في التعامل مع الشركاء الاستراتيجيين وتدعيم إمكانيات الاتفاق معها على اقتطاع مبلغ (ريال مثلاً) من عملائهم. أو الهلات المتبقية، كتجربة الجمعية مع بنك الاستثمار في تجميع نقاط برامج الولاء وبطاقة فيزا إنسان مع مصرف الراجحي وبواقى الهلال مع أسواق التجزئة.





### تجربة جمعية إنسان في مجال الشراكات

4. الانطلاق في العلاقة مع الشركاء من مبدأ الفائدة المتبادلة من خلال منحهم فوائد تحقق لهم الأثر من هذه المشاركة، كالسماح لهم بوضع شعار الجمعية على منتجاتهم ومنشوراتهم وذكر تبرعهم في رعاية الأيتام في المناسبات والوسائل الإعلامية، أو أي اقتراح آخر يتقدمون به، بشرط أن لا تكون الفائدة المتحققة لهم أكبر مما تحصلت عليه الجمعية، وذلك من خلال تحديد الإمتيازات حسب دعمهم.
5. عقد إتفاقيات على الرعاية الكاملة لبعض برامج الجمعية، أو تغطية أحد الأبواب الرئيسية للإنفاق على الأيتام (كتحمل تكاليف كسوة الشتاء أو العلاج أو الترفيه عنهم .. وغيرها). وكذلك دعوتهم لرعاية إحدى فعاليات الجمعية.
6. تطوير خطة الإيرادات التي حققتها الجمعية من تبرعات هذه الجهات واعتباره رقم لسنة الأساس كمنطلق لأرقام إيرادات السنوات القادمة التي تطمح الجمعية لتحصيلها منهم ومقارنة ما يتحقق كل عام مع ما هو مستهدف، وفي حال وجود انحراف سلبي، يتوجب البحث في أسباب هذا الانحراف وطرق معالجته.
7. تكريم الشركاء الإستراتيجيين في الحفل السنوي للجمعية.



### تجربة جمعية إنسان في مجال الشراكات

- أخذت هذه الاستراتيجية بعين الاعتبار أمرين هاميين يشكلان ركيزتين أساسيتين لنجاح هذا الهدف هما:
- (أ) فصل ما يتعلق بالشركاء الاستراتيجيين أهدافاً ومتحصلات عن باقي الأنشطة التي تمارسها الجمعية في تحقيق مواردها المالية كالكفالات والصدقات والزكاة وما شابهها لأهمية هذا النشاط وضرورة تطويره إلى أن يصبح مورداً رئيسياً ثابتاً مدعماً باتفاقيات تعاون مع شركات وبنوك.
  - (ب) تخصيص إدارة خاصة ذات كفاءة لإدارة هذا النشاط يكون محور عملها الأساسي هو تطوير العلاقة مع هذه الفئة ورفع المتحصلات منها عاماً بعد آخر.



### تجربة جمعية إنسان في مجال الشراكات

#### ثانياً: البرنامج المالي:

1. دون أدنى شك لابد أن تتضاعف حصيلة الجمعية من تبرعات وإعانات المنشآت المالية في المملكة بزيادة هذه الحصيلة كل عام عما سبقه وبافتراض أن الجمعية لم تستطع خلال عام 2017م أن تزيد من هذه الحصيلة بأي نسبة عما كانت عليه عام 2016م، فإن على إدارة الشراكات والتسويق السعي لزيادة هذه التبرعات في السنة الأولى لنشاطها بنسبة 20% لتصبح حصيلة تبرعات الشركات المالية 4,986,264 ريال وهو مازال مبلغاً متواضعاً قياساً إلى ضخامة أرباح هذه البنوك وعبء الجمعية الكبير المتمثل في رعاية 40 ألف يتيماً يتزايدون سنوياً، وهو لا يشكل سوى نسبة متواضعة جداً من برنامج المسؤولية الاجتماعية لهذه البنوك، لذلك فإن الخطة تتطلب زيادة هذه التبرعات بنسبة 20% كل عام عما قبله بعد عام 2018م بحيث تصل في السنة الخامسة إلى ما يزيد على 10 مليون ريال.





## تجربة جمعية إنسان في مجال الشراكات

2. نظراً لعدم وجود حصيلة محددة يستند إليها في تقدير مساهمة الشركات المساهمة (ما عدا البنوك) فقد تم افتراض قدرة إدارة الشراكات والتسويق على تحصيل 5 مليون ريال في عام 2018م تتزايد بنسبة 20% كل عام عن سابقه وأن تصل حصيلة هذه الفئة من الشركاء الاستراتيجيين إلى مبلغ لا يقل عن 10 مليون ريال في نهاية السنة الخامسة من الخطة.
3. إشارة إلى أن الجمعية لم تستطع خلال عام 2017م من رفع حصيلة تبرعات المؤسسات الوقفية الكبرى حيث بقيت عما كانت عليه عام 2016م أي مبلغ 3,712,000 ريال، ونظراً لتواضع هذه الحصيلة فإن إدارة الشراكات تمتين علاقتها مع المؤسسات الوقفية، بحيث تتمكن من رفع الحصيلة بنسبة 10% عام 2018م ومن ثم مضاعفة هذه الحصيلة بنسب 20% سنوياً لتصل في نهاية السنة الخامسة إلى ما يزيد عن 8 مليون ريال.
4. يفترض كذلك بإدارة التسويق والشراكات تطوير علاقة استراتيجية مع ما لا يقل عن 100 شركة كبرى و50 شركة عملاقة بنهاية الخطة عام 2022، بحيث يتضاعف مبلغ عام 2017م المُحصل من هذه الفئة إلى ما يزيد على 27 مليون ريال في السنة الخامسة من الخطة وبمعدل نمو سنوي 10% على الأقل مع الأخذ بعين الاعتبار الصعوبات التي تواجهها بعض الشركات في تراجع معدل أرباحها أو وقوعها في خسائر.



## تجربة جمعية إنسان في مجال الشراكات

5. يتوجب على إدارة التسويق والشراكات الوصول إلى عدد من المصانع ذات المنتجات الاستهلاكية لا سيما ذات التوزيع اليومي الكبير (مثل شركات الألبان وشركات المشروبات الغازية وشركات عبوات المياه الصغيرة وشركات إنتاج البسكويت وما شابه)، تضع الشركة على منتجاتها ما يشير إلى أن شراؤها يدعم رعاية اليتيم، إذ تخصص الشركة المنتجة جانباً من إيرادات البيع لرعاية الجمعية الخيرية، تنطلق خطة العلاقة مع هذه الفئة من الوصول إلى مصنع واحد في عام 2018م يزداد بمعدل مصنع آخر كل عام بحيث يصل في السنة الخامسة إلى 5 مصانع تحصل الجمعية من وراء الإتفاق معها على عائد حده الأدنى نصف مليون ريال للمصنع الواحد وحصيلة إجمالية 7,500,000 ريال.
6. على إدارة التسويق والشراكات الاستفادة مما تلجأ له الجمعيات الأخرى من وسائل وبرامج لتعميق ارتباطها بفئة الشركاء الاستراتيجيين ذوي الإمكانيات المالية الكبيرة، وما تطرحه عليهم من برامج كاستبدال هدايا الورود للمرضى بفاتورة تبرع نقدي للجمعية وما شابه من برامج.
7. يوضح الجدول التالي المبالغ المستهدف الحصول عليها من الشركاء الاستراتيجيين، فإن هذه الأرقام هي مستهدفات لخطة الشركاء الاستراتيجيين يمكن للإدارة ذات الكفاءة أن تحققها أو تزيد منها، مع الأخذ بعين الاعتبار ما قد يستجد من ظروف اقتصادية أو اجتماعية خلال الحقبة القادمة.



## تجربة جمعية إنسان في مجال الشراكات

البيان	البنوك ومناذيق الاستثمار	الشركات المساهمة العامة	المؤسسات الوقفية الكبرى	الشركات والمنشآت العالية	المصانع ذات المنتجات الاستهلاكية	المجموع
2017م	4,155,420	-	3,712,000	12,145,677	-	20,013,097
2018م	4,986,504	5,000,000	4,083,200	18,860,245	2,000,000	34,929,949
2019م	5,983,805	6,000,000	4,899,840	20,746,269	4,000,000	41,629,914
2020م	7,180,566	7,200,000	5,879,808	22,820,896	6,000,000	49,081,270
2021م	8,616,679	8,640,000	7,055,770	25,102,986	8,000,000	57,415,435
2022م	10,340,015	10,368,000	8,466,924	27,613,284	10,000,000	66,788,223
المجموع	41,262,989	37,208,000	34,097,542	127,289,357	30,000,000	



## تجربة جمعية إنسان في مجال الشراكات

تقرير إدارة التسويق والشراكات في الجمعية لعام 2018م:

2018	2017	نوعها	الشراكة A
2,403,427	2,240,995	تدريب وتأهيل الأيتام	البنك الأهلي (برنامج أهالينا) للصغار
515,000	-	تدريب وتأهيل الأيتام	البنك الأهلي (برنامج أهالينا) للكبار
5,000,000	5,000,000	المساعدة لشراء المنازل	جمعية بنیان
2,000,000	1,200,000	دعم شهري للأيتام	الراجحي الإنسانية
372,466	-	تدريب عدد (54) يتيم ويتيمة	بنك الجزيرة (برنامج عصامي)
1,200,000	-	مشروع مخصص	شركة الشقران للتكييف
428,400	214,000	كفالة عدد (119) يتيم	محمد عبد العزيز الراجحي النوعية
206,924	459,000	بواقى هلل	شركة العثيم
6,000,000	6,000,000	استقطاع	شركة العثيم
180,000	220,000	استقطاع	فيزا انسان (بنك الراجحي)
200,000	200,000	علاج اسنان مجاني	مركز المهيدب الطبي



## تجربة جمعية إنسان في مجال الشراكات

تقرير إدارة التسويق والشراكات في الجمعية لعام 2018م:

2018	2017	نوعها	الشراكة A
246,000	-	استقطاع (ريال عن بيع كل كوب)	مقهى هاف مليون
200,000	-	لعدد (1000) حقيبة مدرسية	شركة ساب
320,217	117,000	استقطاع	البنك السعودي للاستثمار برنامج (واو)
127,720	80,123	مخلفات الكترونية	شركة تدوير
90,000	90,000	كفالة عدد (25) يتيم	الشركة السعودية لتمويل المساكن (كفالة 25 يتيم)
90,000	90,000	كفالة لعدد (25) يتيم	شركة ذيب لتأجير السيارات (كفالة 25 يتيم)
150,000	-	علاج اسنان	طب الاسنان جامعة الملك سعود
108,000	-	كفالة لعدد (30) يتيم	أوقاف سلطنة بنت محمد الراجحي
57,600	-	خدمات	طب الاسنان جامعة الأميرة نورة
19,979	-	علاج طبيعي + استقطاع مالي	مركز علاجي المتكامل الطبي



## تجربة جمعية إنسان في مجال الشراكات

تقرير إدارة التسويق والشراكات في الجمعية لعام 2018م:

2018	2017	نوعها	الشراكة A
-	-	استقطاع	البنك الفرنسي (جني)
خدمة	-	تدريب الأبناء	جمعية أعمال
خدمة	-	المشاركة في برامج الهيئة	الهيئة العامة للترفيه
خدمة	-	استفادة الأبناء من الملاعب الخاصة بهم	شركة اركان الرياضية
خدمة	-	صيانة منازل اسر فرع شقراء	مؤسسة يوسف بن حسن التجارية بمحافظة شقراء
خدمة	-	مرافعات للأسر	مكتب فراج العقلة للحمامة
33,465,620	20,473,105		المجموع





## تجربة جمعية إنسان في مجال الشراكات

نماذج لأهم الشراكات الاستراتيجية:

• **الشراكة مع أسواق العثيم التجارية**  
تم الاتفاق بين بين الجمعية وشركة أسواق العثيم التجارية منذ عام 2001م (ولا زالت) بتقديم تبرع خاص للجمعية بنسبة 10 % عن كل تعمد تنفذه الجمعية لتأمين النفقات الغذائية للأيتام. وقد تجاوز إجمالي ما ورد للجمعية من هذه الشراكة 60 مليون ريال.

• **بطاقة إنسان الائتمانية (فيزا إنسان)**  
اتفاقية بين الجمعية ومصرف الراجحي منذ عام 2011م يقوم بموجبها المصرف بإصدار بطاقة إئتمانية تتيح لحاملها التبرع مباشرة بنقاط (المكافآت) المكتسبة من الشراء، وبلغ ما تم تحصيله ما يزيد عن مليون ريال، حيث يتم تحويل نقاط المكافأة إلى ما يعادلها من مبالغ نقدية بحسب النظام المتبع بالمصرف.



## تجربة جمعية إنسان في مجال الشراكات

• **برنامج أهاليينا**

اتفاقية بين الجمعية والبنك الأهلي منذ عام 2014م. تهدف هذه الاتفاقية لتأهيل أبناء الجمعية من عمر 14 سنة إلى عمر 18 سنة، من خلال تعليمهم اللغة الإنجليزية وتطوير مهاراتهم في الحاسب الآلي وتنمية مواهبهم وقدراتهم، ويحصل الطالب على مكافأة شهرية وتأمين طبي، بالإضافة إلى رحلة علمية خارج المملكة للتميزين منهم.

و بلغ عدد المستفيدين من هذا البرنامج منذ بدايته (200) طالب. وتبع هذه الاتفاقية في عام 2017م برنامج آخر للأبناء الكبار الذين تجاوزوا سن الثامنة عشر، الذين تخرجوا من الثانوية العامة ولم يتمكنوا من الالتحاق بالجامعات نتيجة لتدني درجاتهم. بحيث يقدم لهم دبلوم مكثف لمدة ستة أشهر مرتبط بوظيفة. وقد تم تنفيذ هذا البرنامج لعدد 25 طالب، وسوف يستمر سنوياً مع مضاعفة العدد.



## تجربة جمعية إنسان في مجال الشراكات

• **مؤسسة الراجحي الإنسانية**

اتفاقية بين الجمعية ومؤسسة الراجحي الإنسانية، تهدف لدعم أسر الأيتام التي تندرج ضمن فئة (هـ) ممن يتراوح متوسط دخل الفرد منهم بين (801) إلى (850) ريال في الشهر من خلال بندي التغذية والمصاريف النقدية، بالإضافة إلى تسديد اجارات السكن، وترميم المنازل، و قد قدمت الخدمة من خلال هذه الاتفاقية لعدد 634 يتيماً و يتيمة وأرملة.



### التوصيات

أولاً/ التوصيات الموجه للمسؤولين وصناع القرار ماييلي:

1. إصدار تشريعات وأنظمة حكومية تساهم في حث القطاعين العام والخاص على تفعيل برامج الشراكة مع المنظمات الخيرية.
2. تفعيل دور الغرف التجارية في نشر وتعزيز مفهوم برامج المسؤولية الاجتماعية للجهات الحكومية والشركات.
3. حث الجامعات ومراكز الأبحاث على تطوير أنظمة المنظمات الخيرية خاصة فيما يتعلق بإدارة الشراكات الاستراتيجية.
4. حث الجامعات والكليات على إيجاد تخصصات في التسويق والشراكات الخيرية، لتخرج متخصصين مؤهلين للعمل في الجمعيات والمؤسسات الخيرية.
5. حث الجهات المشرفة على الجمعيات، لتطوير المنظمات الخيرية حتى تستطيع ابتكار برامج ومشاريع نوعية يمكن أن تنظم من خلالها شركات إستراتيجية.
6. الإهتمام بتحسين الصورة الذهنية للمنظمات الخيرية.
7. تنظيم جائزة وطنية لتكريم الجهات التي تقيم شراكات إستراتيجية مع المنظمات الخيرية.
8. تحفيز الشركات والمنظمات الربحية للدخول في شراكات إستراتيجية مع المنظمات الخيرية بشكل عام والمعنية بالأيتام على وجه الخصوص من خلال تقديم بعض المزايا والتسهيلات.



### التوصيات

ثانياً/ التوصيات الموجه للمنظمات الخيرية المتخصصة في رعاية الأيتام ماييلي:

1. وضع الشراكات الاستراتيجية محورا رئيسياً أثناء صياغة خطط المنظمات الخيرية.
2. تصميم برامج ومشاريع تتناسب مع أهداف وتوجهات الشركات والجهات المانحة. وعمل دراسة جدوى لكل برنامج ومشروع يقدم.
3. وضع إدارة مستقلة للشراكات الاستراتيجية ضمن هيكل المنظمات الخيرية.
4. إستقطاب كفاءات متخصصة في التسويق والشراكات. ومنحهم الرواتب المجزية.
5. صياغة خطط إعلامية تبرز الشركات المنفذة.
6. وضع معايير لإختيار الشركاء، وتحديد إمتيازاتهم.
7. تصميم برامج تدريبية متخصصة وورش عمل للقائمين على إدارة الشراكات لتطويرهم.
8. الاستفادة من التجارب المتميزة سواء المحلية أو الخارجية في مجال الشراكات.
9. تطوير الوسائل الإعلامية للمنظمات الخيرية.
10. العمل (بإستمرار) على تحسين الصورة الذهنية للمنظمات الخيرية لدى المجتمع بشكل عام، وأصحاب القرار في الشركات.



### التوصيات

11. الإهتمام بتطبيق معايير الحوكمة.
12. نشر التقارير المالية للمنظمات الخيرية في الوسائل الإعلامية المتاحة، لتحقيق مبدأ الشفافية بما ينعكس إيجاباً على سمعة الجمعية.

ثالثاً/ التوصيات الموجه للمنظمات الحكومية والخاصة ذات المسؤولية الاجتماعية ماييلي:

1. تفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية.
2. العمل على إنشاء إدارات أو أقسام متخصصة بالمسؤولية الاجتماعية، والعناية والدقة في اختيار العاملين في هذه الإدارات والحرص على أن يكونوا متخصصين في الشأن الاجتماعي.
3. الإعلان عن سياسة الشركة في دعم برامج المسؤولية الاجتماعية، ووضع أهداف يمكن تحقيقها وشروط بمقدور المنظمات الخيرية القيام بها.
4. تقديم وعرض مشروعات وبرامج مقترحة، يمكن أن تتبناها المنظمات الخيرية المتخصصة في رعاية الأيتام.
5. زيارة المنظمات الخيرية المتخصصة في رعاية الأيتام للإطلاع على جهودها، ولتحسين الصورة الذهنية.



# أهم

## إستراتيجيات لجمع التبرعات

### 1 الشفافية:

في مصادر التمويل وطرق وآليات الصرف وكلما زادت شفافتك زادت إيراداتك! وأصبحت الخيار الأول لدى المتبرعين.



### 3 الاتصال:

التواصل مع المسؤولين والجهات الحكومية والرقابية، وتزويدهم بشكل دوري بتقاريرك واللقاء بهم وزيارتهم وديا دون طلب دعم.



### 2 المشورة:

الاهتمام بالجمهور ليس فقط بالتواصل معهم، بل أيضا في أخذ مرئياتهم واقتراحاتهم والرد عليهم في ذلك بالتنفيذ أو التوضيح.



### 5 التفتيت:

لا تجعل تكاليف مشاريعك وخدماتك منفرة، قدمها كأسهم تناسب جميع الفئات والشرائح، وتعتمد على كثرة المتبرعين وقلّة قيمة التبرع.



### 4 المواكبة:

العالم الرقمي اليوم في تسارع لذلك ننصحك بمواكبة الجديد وتسهيل عملية التبرع إلكترونياً وتنويع المنافذ.



تجارب عملية



كيف تحقق أكبر عائد بأقل ميزانية  
في حملات التسويق الرقمية ؟



أ. نواف الكوهجي

المدير التنفيذي للجنة الأعمال  
الخيرية بمملكة البحرين











## كيف تكسب متبرع مدى الحياة؟

نصائح هامة



إنشاء عناوين مواقع واضحة حتى يسهل تذكرها، لأن سهولة التبرع تضمن سعادة المتبرعين. في الحقيقة، يريد المتبرعون، عند دخولهم لصفحة التبرع، أن يكونوا واثقين من أنهم في المكان الصحيح وأن يتم التعامل مع تبرعهم بشكل آمن.

لتحقيق هذه الغاية، ينبغي عليك أن تستخدم مصمم الحملات لإنشاء صفحات تتضمن شعار مؤسستك وألوانها وصورها ولغتها.

عندما يتأكد المتبرع أنه في المكان المناسب للتبرع بناءً على مناشدتك، ينبغي أن توفر استمارة تبرع تكون مختصرة ومبسطة لإنهاء عملية التبرع. بناءً على ذلك، لا تزيد مدة إتمام عملية التبرع عن دقيقة واحدة أو دقيقتين فقط، والوصول إلى رسالة الشكر. ويعطي هذا مقدراً إضافياً من الثقة بأن عملية التبرع قد تمت بنجاح.

عندما يقدم المتبرعون أموالاً لك لابد أن يتلقون رسالة بريد إلكتروني مع استلامهم رسالة شكر تتضمن وسوماً ورموزاً لمنظمتك الغير ربحية.

يمكنك إنشاء متبرعين أوفياء مدى الحياة منذ المناشدة الأولى

لا يمكنك تحقيق دعم مستمر للمتبرعين دون ضمان انخراط متواصل. فعلى الرغم من أنه بإمكان مناشدة جيدة أن تجذب اهتمام الناس للتبرع، إلا أن هناك أمور أخرى يجب أن تقوم بها من أجل إبقاء العلاقة على قيد الحياة.

وتتمثل الخطوة الأكثر أهمية في إرسال رسالة شكر مفصلة من طرف شخص يعمل في مؤسستك غير الربحية، مع العلم أن الرسائل الشخصية والاستثنائية تساعد على إظهار الامتنان للمتبرعين.

يعتبر الحفاظ على المتبرعين مفتاح استدامة المشروع غير الربحي. فعندما تستمر الجهات المانحة في التبرع، لا يتعين على مؤسستك غير الربحية أن تهدر الوقت والموارد بمرحلة اكتساب المتبرعين. فعلى عكس المنظمات الربحية، لا تركز المنظمات الخيرية على كسب المزيد من المال أو الزبائن، بل تهدف إلى حل المشاكل.

في هذا الصدد، شرح الرئيس التنفيذي ومؤسس شركة Classy السيد Scot Chisholm أن أحد المبادئ الرئيسية للحصول على الوفاء والولاء من المانحين النظر إلى "كل مانح تجربة تبرع متميزة".

تابع القراءة لمعرفة كيف يمكن لتجربة سلسلة ورعاية الجهات المانحة أن تساعد في الحفاظ على المتبرعين وضمان مستقبل أفضل لمؤسستك غير الربحية.

البداية تتعلق بالمناشدة الأولى

يبدأ التبرع مدى الحياة بالخطوة الأولى التي تجذب من خلالها انتباه المتبرع. لن يتحول المتبرعون فجأة إلى مانحين بصفة شهرية. لذلك ينبغي أن تبدأ العلاقات مع المتبرعين لفائدة منظمتك بمناشدة مصاغة بعناية. قد تعترض مناشدتك المتبرعين في رسالة إلكترونية، على وسائل التواصل الاجتماعي أو على موقعك الإلكتروني.

لذلك، تأكد من أنك تظهر لهم دوافع التبرع، وهذا يعني توضيح هدف مؤسستك. بعد ذلك، بين لهم كيف يمكنهم إحداث الفارق والتغيير نحو الأفضل. ويمكن أن يكون ذلك في شكل تقديم برنامج معين، أو تقديم فرد يمكنهم مساعدته.

وأخيراً يجب أن تنتقل إلى الخطوة الموالية. فإذا كانت مناشدتك عبر الإنترنت، فذلك يعني أنه عليك أن تضغط على الرابط للاطلاع على صفحة الحملة أو التبرع. أما بالنسبة للبريد المباشر، فعليك توضيح طرق التبرع.



لمتابعة القراءة تفضل بزيارة الرابط:  
[www.3bank.org/articals/123](http://www.3bank.org/articals/123)



# استدامة

ملتقى تنمية الموارد المالية للقطاع غير الربحي

جلسة حوارية



كسب ثقة المانحين



د. يوسف الحزيم

أمين عام مؤسسة

الأميرة العنود الخيرية

## كسب ثقة المانحين .. خمسة عشر خطوة

د. يوسف بن عثمان الحزيم



أكتبها ولا تنردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وسكنتم. الوصية



### المتحدث :

د. يوسف بن عثمان الحزيم

#### المؤهلات العلمية:



- درجة الدكتوراه في فلسفة الاقتصاد .
- درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية.
- درجة الدبلوم العالي في العلوم المالية والمصرفية.
- بكالوريوس في العلوم الإدارية تخصص العلوم سياسية.



أكتبها ولا تنردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وسكنتم. الوصية



### المتحدث :

د. يوسف بن عثمان الحزيم

#### الخبرات العملية:



- أمين عام مؤسسة الأميرة العنود الخيرية.
- الرئيس التنفيذي لمؤسسة العنود للاستثمار.
- ممثل المؤسسة الأوروبية العربية في شبة الجزيرة العربية.
- عضو مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض.



أكتبها ولا تنردد .. أكتبها ولن تندم .. أكتبها وسكنتم. الوصية







## المتحدث :

د. يوسف بن عثمان الحزيم

### المؤهلات :

- العمل الخيري عند الملك عبدالعزيز .
- قوة التطوع .
- امرأة استثنائية .. زوجة ملك .
- عاشت بعد أن ماتت.
- التمكين .. الأجوبة الكبرى .
- دور المجتمع المدني في تعزيز الإدارة والحكم الرشيد «بحث» .
- 10 مبادئ للقيادة عند الملك عبدالعزيز .
- أركان القيادة .



أكتبها ولا تنرد .. أكتبها ولن تنمر .. أكتبها وسكتكم. الوصية

تدريب

شبكة

وإريك

مجلس تنمية الموارد المالية للقطاع غير الربحي



## أولاً : المقدمة :

▪ إن كسب ثقة المانحين تؤثر فيها

### عوامل عدة :

- (1) المنظمة المانحة .
- (2) المؤسسة أو المشروع أو البرنامج
- أو المبادرة الممنوحة .



أكتبها ولا تنرد .. أكتبها ولن تنمر .. أكتبها وسكتكم. الوصية

تدريب

شبكة

وإريك

مجلس تنمية الموارد المالية للقطاع غير الربحي



## أولاً : المقدمة :

(3) ظرف الزمان ( التوثيق ) والمكان

( الجغرافيا ) .

(4) البيئة التشريعية والتنظيمية .

(5) الاستفادة النهائي .



أكتبها ولا تنرد .. أكتبها ولن تنمر .. أكتبها وسكتكم. الوصية

تدريب

شبكة

وإريك

مجلس تنمية الموارد المالية للقطاع غير الربحي



### ثانياً: تعريف المؤسسات المانحة:

«كيان نظامي ، غير حكومي ، وغير ربحي ، يستند إلى أصول خاصة تدار من قبل المَنّاح أو مجلس أمناء / إدارة خاصة ، ويقوم بتقديم الدعم بأشكال مختلفة لإقامة البرامج والمشاريع المقدمة من الجهات الخيرية أو الأفراد في شتى العيادين ، وذلك بما يتوافق مع أهدافه وسياساته .»



أكتفينا ولا نخرد .. أكتفينا ولن نعلم .. أكتفينا وسنستغيب . الوصية



### ثالثاً : ماذا يقصد بالثقة :

#### « الثقة لغة :

« جاء في لسان العرب "وثق به ائتمنه، وفي القاموس وثق به كورث ثقةً وموثقاً ائتمنه، وهي غير الوثاق أو (وثاق) بمنزلة الرباط، والمعيثاق العهد".»



أكتفينا ولا نخرد .. أكتفينا ولن نعلم .. أكتفينا وسنستغيب . الوصية



### ثالثاً : ماذا يقصد بالثقة :

#### « الثقة اصطلاحاً :

« الثقة في واقعها تعني القناعة المتكررة بصحة الشيء وصدقه، وهي تأتي من تكرار ثبوت صحة الشيء وصدقه، وتذهب وتنعدم من تكرار ثبوت عدم صحته وصدقه،»



أكتفينا ولا نخرد .. أكتفينا ولن نعلم .. أكتفينا وسنستغيب . الوصية







## ثالثاً : ماذا يقصد بالثقة :



سواء في ذلك الثقة بشخص ما أم جماعة أم قيادة أم مبدأ، فحتى تتحقق الثقة بمفهومها الصحيح، **لا بد من أمور ثلاثة، وهذه الأمور** : الوثائق والموثوق به، والأمر الثالث تكرار ثبوت الصدق والصحة بالبرهان على الموثوق به .



أكتبها ولا تنود .. أكتبها بلن تنود .. أكتبها وسكتفب .. الوصية



## رابعاً : خمسة عشر خطوة :



**٤/١** بيتك من الداخل .



أكتبها ولا تنود .. أكتبها بلن تنود .. أكتبها وسكتفب .. الوصية



## رابعاً : خمسة عشر خطوة :



**٤/٢** من هم فريقك (انتهى

عصر السوبر مان) .



أكتبها ولا تنود .. أكتبها بلن تنود .. أكتبها وسكتفب .. الوصية



**رابعاً : خمسة عشر خطوة :**


**٤/٣** تحدث عن النتيجة  
والآثر أولاً .



أكتبها ولا تنوّد .. أكتبها ولن تنمّر .. أكتبها وسنستفيد **الوصية**


**رابعاً : خمسة عشر خطوة :**


**٤/٤** إن كنت تجيد كل شيء  
فأنت لا تجيد شيء .



أكتبها ولا تنوّد .. أكتبها ولن تنمّر .. أكتبها وسنستفيد **الوصية**


**رابعاً : خمسة عشر خطوة :**


**٤/٥** كيف وليس ماذا  
(خارطة الطريق).



أكتبها ولا تنوّد .. أكتبها ولن تنمّر .. أكتبها وسنستفيد **الوصية**







## رابعاً : خمسة عشر خطوة :



**٤/٦** اهتم بالأرقام ( الموازنة  
التخطيطية ) .



أكتبها ولا تنود . أكتبها بلن تدم . أكتبها وسكتف . الوصية



تدريب

شبكة

واري

الوصية



## رابعاً : خمسة عشر خطوة :



**٤/٧** دع الناس يتحدثون دع  
الناس يشاركون ( وسيط  
لا وصي ) .



أكتبها ولا تنود . أكتبها بلن تدم . أكتبها وسكتف . الوصية



تدريب

شبكة

واري

الوصية



## رابعاً : خمسة عشر خطوة :



**٤/٨** العطاء مقابل الإنجاز  
والعمل .



أكتبها ولا تنود . أكتبها بلن تدم . أكتبها وسكتف . الوصية



تدريب

شبكة

واري

الوصية



**رابعاً : خمسة عشر خطوة :**



**٤/١٢ لا تخطف الإنجاز لوحدك .**

أكتبها ولا تتركها .. أكتبها بلن تتركها .. أكتبها وسكنفها . **الوصية**



**رابعاً : خمسة عشر خطوة :**



**٤/١٣ أحترم القوانين والأنظمة.**

أكتبها ولا تتركها .. أكتبها بلن تتركها .. أكتبها وسكنفها . **الوصية**



**رابعاً : خمسة عشر خطوة :**



**٤/١٤ أرنني الفرح .**

أكتبها ولا تتركها .. أكتبها بلن تتركها .. أكتبها وسكنفها . **الوصية**







# 5 خطوات لإجراء دراسة جدوى ناجحة للمشاريع غير الربحية

## 1 حدد أهدافك بوضوح

لا تكن ضحية للأهداف غير الواضحة والمحددة أو التي لا علاقة لمنظمتك بها بشكل مباشر، فالهدف لا بد أن يكون واضح ومحدد وله توقيت معين وقابل للقياس.



## 2 استعن بالخبراء والمحترفين

بعد أن تحدد هدفك بوضوح لا تتردد في التواصل مع المحترفين والخبراء حولك إما تطوعاً أو بمكافأة مالية بسيطة ليقدموا لك خبرتهم ليوفروا عليك الكثير من المال والجهد.



## 3 اكتب خطتك بالتفصيل

لا بد أن تطلع فريق عمل خطتك على قوائمك المالية ومخططاتك ونماذجك الإدارية حتى تخرج بخطة مبنية على معطيات صحيحة وسليمة لتصل لنتائج إيجابية.



## 4 شاور فريقك

لا تهمل كافة الآراء التي تصلك، اسمع من الجميع، فالأفكار العظيمة قد تأتي من البسطاء، والآخرون قد ينبهونك لنقطة لم تنتبه لها من زاويتك.



## 5 قيم وحلل باستمرار

بشكل دوري اجعل لك مع فريق عملك جلسة تقييم وتحليل للتجارب المحيطة بك، ولتجربتك بعد انطلاقها حتى تعزز نقاط قوتك وتقوي ضعفك وتستثمر فرصك وتتجاوز تحدياتك.



جلسة حوارية



كسب ثقة المانحين



د. حسن محمد شريم  
أمين عام مؤسسة السبيعي الخيرية



لملتقى تنمية الموارد المالية  
للقطاع غير الربحي (استدامة)  
على برنامجهم النوعي في  
العمل على توثيق التجارب  
وترشيدها وحفظها، بما يخدم  
مستقبل القطاع.

مؤتمرات  
سريّة

البنك  
الثالث  
3bank.org

غزوة للاستشارات  
Ghazwa Consulting

5

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

لشركة غزوة على اختيارها لموضوع هام  
يُعنَى بالعمل الاجتماعي بامتياز

مؤتمرات  
سريّة

البنك  
الثالث  
3bank.org

غزوة للاستشارات  
Ghazwa Consulting

6

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

للبنك الثالث على التنظيم لهذه الفعالية  
التي تشكل إضافة لنمو القطاع غير الربحي

مؤتمرات  
سريّة

البنك  
الثالث  
3bank.org

غزوة للاستشارات  
Ghazwa Consulting

7

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

لأننا نسعى إلى تحقيق  
واقِعٍ مَنحٍ متميزٍ،  
فسننطلق في حديثنا  
من نموذج المنح المتميز:

8 3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## مقدمة لا بد منها

9 3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

- إن كسب ثقة المانحين يأتي نتيجة عدة مقدمات، وبحسب العناية بهذي المقدمات نحصل على النتائج
- كسب ثقة المانح تأتي نتيجة عمليات تراكمية تحتاج إلى عامل الزمن حتى تنضج، فلا يمكن القفز عليه.
- تحرير مفهوم المنح، فهناك المنح المالي، والنشاطات، والأثر، واستقرار واستمرار الخيانات، وكلها تحتاج إلى كسب ثقة المانح، والفرق في مستويات الثقة المطلوبة لكل نوع.

10 3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## سؤال مهم:



لماذا  
نكسب ثقة  
المانحين؟

ما عوائد  
كسبهم؟

ما أضرار  
عدم  
كسبهم/  
خسارتهم؟



11

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع



لأنّ تحسين واقع المَنح بمجالاته : المالي ، مبادرات ،  
أنشطة ، أثر مستهدف ، استقرار واستمرار الكيانات ؛  
سيحسن واقع المَنح ويرفع كفاءته .



لأنهم عَضَب استمرار وتغذية وتنمية القطاع؛  
بأموالهم وخبراتهم



عدم استقرار وكسب ثقته سيحفزه للبحث عن بديل



لأن كسب ثقتهم هي درجة عالية من النجاح وحسن  
الإنتاج وهي دليل على السمعة الواعية



12

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع



أبرز الطرق  
والممارسات العالمية

التجارب المحيطة

التجربة الشخصية

الحديث عن كسب  
ثقة المانحين يتعلق  
ب الثقافة المحلية،  
وتخدمه أفضل  
الممارسات؛  
الإجابة المُقدّمة هي  
مزج بين :



13

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع







# طرق ووسائل كسب ثقة المانحين

البنك الثالث 3bank.org

عزوة للاستشارات  
Ozwa Consulting

14 3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## 1 مهارات الاتصال والتأثير الشخصي

مهارات الاتصال والتأثير الشخصي لها أثر مهم، فيها ترسم الانطباعات الأولى، وبها تنمو العلاقة؛ وتتوثق، وتدخل إلى منطقة الثقة وما بعد الثقة، فجزء كبير من كسب الثقة يتكئ ويعتمد على جوانب شخصية.

البنك الثالث 3bank.org

عزوة للاستشارات  
Ozwa Consulting

15 3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## 2 احترام ماضيهم ونجاحاتهم السابقة

احترام ماضيهم ونجاحاتهم السابقة: فلا شك أن المانح له تجارب سابقة في عملية التبرع والمنح، مهما كانت متواضعة أو بسيطة ( فابدأ من منطقة الراحة له ) .

البنك الثالث 3bank.org

عزوة للاستشارات  
Ozwa Consulting

16 3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

### 3 قياس القدرات وتوضيحها قبل تقديم وعد للمانح

3

قياس القدرات وتوضيحها قبل تقديم وعد للمانح: قدرات الكفاءات، القدرات المالية، القدرات الإدارية، فتقديم وعود أكبر من القدرات لا يعزز ثقة المانح.



17

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع



4

كسب ثقة المانح بمراعاة حال وخصائص المجتمع، فلا يكاد يوجد تجارب عابرة يمكن استنساخها كما هي.



18

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع



5

تحديد المستفيدين وأصحاب المصلحة.



19

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع



6

التركيز على التخصص الذي تجيده ومرخص لك عليه ،  
فاحترام التخصص ميلاد ثقته ،

7

المساهمة في توجيه المنح وتحسينه وعدم  
الموافقة على كل رغبات المانح. ومن حقه النصح

8

الإبهار باستخدام اللغة الأقرب  
إليهم

الأقرب إلى أفهامهم العقلية، والأقرب  
إلى عاطفتهم القلبية، وهنا يحصل  
الإبهار، وليس في التعقيد واستخدام لغة  
موحشة وغير مألوفة.



9

الإحاطة الدائمة والمنتظمة والدورية بالنتائج والأعمال والمشاريع، من خلال التقارير والأخبار وما يُنشر في وسائل الإعلام والتواصل، والاتصالات، وردود فعل المستفيدين وغيرها، -حسب تفضيلهم-، وإخطارهم بالجديد دائمًا، فالتعاهد الدائم والبقاء في الصورة له تأثير.



23

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع



10

الالتزام التام بالجوانب والتعليمات النظامية والقانونية.



24

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع



11

توضيح طريقة صرف الأموال سواء في الخطط الإستراتيجية أو التشغيلية وغيرها من مناطق الصرف.



25

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع



12

شرح أثر وتأثير أموالهم وتبرعاتهم.



26

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

13

التواصل في المناسبات الشخصية والعامّة.



27

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

14

الحفاظ على خصوصية وسرية معلوماتهم،  
وقنوات الاتصال بهم، وغيرها مما يخصهم أو لا  
يفضلون إظهاره.

28

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

15

التفاعل السريع والدقيق مع الأسئلة والاستفسارات.



29

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع



16

( الإنفاق الرشيد ) : لا يتوقع المانح أن تُنفق أمواله بشكل صحيح فحسب، بل في المكان والطريقة الأفضل والأكمل.



30

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع



باختصار لكسب ثقة المانح والمجتمع اعتن بـ

نظام إداري ومالي محكم  
( مجلس إدارة ، قانونية ، تخطيط،  
احتياجات )

الموارد البشرية الكفوة

العمل  
المؤسسي



31

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع





## باختصار لكسب ثقة المانح والمجتمع اعتن بـ

- شغافية أعلى
- أنفاق رشيد
- بناء الوعي التتموي
- إجادة التواصل واستمراريته
- البرامج الهادفة وفق الاحتياج

بناء صورة  
ذهنية  
ناجحة



32

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## باختصار لكسب ثقة المانح والمجتمع اعتن بـ



إعرف من أنت؟  
وثق بنفسك



33

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## كيف تشكر المانحين باحتراف؟

## كيفية الحصول على انطباع أفضل

يوجد حل بسيط لا يحتاج لكثير من الوقت أو موارد إضافية، والذي من شأنه أن يضفي المزيد من التميز على عملية التبرع، وبالتالي ضمان الحفاظ على الجهات المانحة، ورفع مستويات مساهماتهم. عليك القيام بتشفير قائمة الجهات المانحة في قائمة بريدك الإلكتروني، أو استخدام برمجيات أخرى يمكنك من الاستفادة على المدى القصير والطويل.

إليك هذه التوصيات البسيطة لمعالجة مسألة رسائل المتبرعين بصفة شهرية:

1- العمل على تنويع رسائلك الإخبارية الإلكترونية لتشمل رسائل شكر إلى الجهات المانحة بصفة شهرية.

يتمثل ذلك في إضفاء بعض التعديلات على رسائل الشكر الموجهة للجهات المانحة، والعمل على عدم تكرار نفس الرسائل، وذلك من خلال كتابة محتوى متميز في مقدمة البريد الإلكتروني، تقوم من خلاله بشكر المانح على تبرعه، حتى يشعر بالتميز. بعد ذلك، أكمل بقية رسالتك الإخبارية مع الحرص على عدم التطرق إلى تفاصيل تتعلق بمقدار أو تاريخ تبرعاتهم، بل ركز على حقيقة كونهم متبرعين مخلصين لمنظمتك.

بالإضافة إلى ذلك، تأكد من تضمين قصص عن الفرق الذي تصنعه تبرعاتهم بشكل شهري.

كما يمكنك أن تستخدم التفاعلات والشهادات التي تحصل عليها من المتبرعين بشكل شهري، نظراً لأن الأشخاص يحبون معرفة تفاعلات متبرعين آخرين، مما يزيدهم ثقة أنهم اتخذوا القرار الصائب بالانضمام إلى برنامج العطاء الشهري الخاص بمنظمتك.

2- أرسل على الأقل أربع رسائل شكر إلكترونية مميزة



لمتابعة القراءة، تفضل بزيارة الرابط:  
[www.3bank.org/articals/86](http://www.3bank.org/articals/86)



الكاتب: ايريك واسدورب

كثيراً ما يسألني الناس عن مدى أهمية شكر المانحين الذين يتبرعون للمنظمات غير الربحية بشكل شهري. في الواقع، يعتمد الجواب على طريقة تبرع المانحين بشكل أساسي كما يلي:

## التبرع الشهري خارج نطاق شبكة الإنترنت:

عندما تقوم الجهات المانحة بالتبرع بصفة شهرية بطريقة غير مباشرة، يجب إرسال رسالة شكر فورية لهم عبر البريد، على أن يكون ذلك لمرة واحدة، ولا يتم إرسال هذا النوع من الرسائل كل شهر حتى لا تتسبب في إزعاج المتبرعين. إلى جانب ذلك، تعتبر رسائل الشكر التي ترسل عبر البريد العادي مكلفة إلى حد ما، مما يتعارض مع السبب الذي يدفع الشخص للتبرع بصفة دورية. كما يجب تضمين رسائل الشكر للجهات المانحة بصفة دورية في المطويات السنوية للمنظمة غير الربحية.

## التبرعات الشهرية عبر الإنترنت

بالنسبة للتبرعات عبر الإنترنت، يتم الرد عليها من خلال رسائل شكر إلكترونية ترسل تلقائياً في كل مرة يتم فيها التبرع، بالإضافة إلى إرسال رسائل عبر البريد العادي أو الاتصال الهاتفي لشكرهم على الانضمام إلى برنامج العطاء الشهري، وهذا ما سيلقى تقديراً من الجهات المانحة.

في هذا السياق، عليك الحذر من تكرار نفس رسائل الشكر للمتبرع في كل مرة يقوم فيها بالمساهمة. لذلك، عليك بذل جهد إضافي والعمل على تنويع محتويات هذه الرسائل، حتى يشعر المتبرع بالتميز.

وعلى الرغم من سهولة التبرع عبر كل من PayPal و Network for Good، إلا أن رسائل الشكر الخاصة بهم تكون مملّة للغاية، لذلك، يجب عدم اعتماد منظمتك في رسائل الشكر الخاصة ببرنامج عطاءك الشهري على وسائل خارجية، والعمل على توفير بديل خاص بمنظمتك، حتى تتمكن من التحكم في جودة رسائلك.

جلسة حوارية



كسب ثقة المانحين



أ. سليمان الزكري  
مستشار إداري



1

## مقدمة



ندوة: كسب ثقة المانحين | سليمان محمد الزكري

راوحت بين المصدر العلمي  
والبحثي من جهة والخبرة  
الميدانية من جهة أخرى فكنت  
أعالج جذب هذه تارة وجذب تلك  
تارة أخرى فكانت هذه الورقة ..



3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

ندوة: كسب ثقة المانحين | سليمان محمد الزكري

فأرجو عدم تلقيها كورقة بحثية

كما إنها كخبرة ميدانية غير ملزمة

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

ندوة: كسب ثقة المانحين | سليمان محمد الزكري





3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

ندوة: كسب ثقة المانحين | سليمان محمد الزكري

أثر الثقة على سرعة وكفاءة  
المستهدف

( الحصول على المنح )

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

ندوة: كسب ثقة المانحين | سليمان محمد الزكري

إذا وثقت بشخص

تذوب مع الثقة الكثير من الحواجز التي  
تعطل العمل وتتحقق الأهداف ( المنح  
والعمل ) بدون صعوبات

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

ندوة: كسب ثقة المانحين | سليمان محمد الزكري



2

## مكونات الثقة



3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

ندوة: كسب ثقة المانحين | سليمان محمد الزكري



3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

ندوة: كسب ثقة المانحين | سليمان محمد الزكري

### مقومات الشخصية:

- النزاهة  
(الأمانة لا تكفي: بل اتساق  
وتكامل إقرار القول  
بالفعل وامتلاك الشجاعة  
للعمل وفق قيمك  
ومعتقداتك )
- النية  
( الدوافع والأهداف  
والسلوك الناتج عنها:  
معلنة ومشاركة بين  
الأطراف وليست الاهتمام  
بالمصالح الذاتية )



3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

ندوة: كسب ثقة المانحين | سليمان محمد الزكري

## مقومات الكفاءة:

- الإمكانيات ( توفرها بالمستوى الذي تحتاجه المهمة والقدرة على إبراز هذه الإمكانيات ليحس بها الآخر : طبيب العائلة حسن النية والنزاهة الذي لا خبرة له موثوقيته متدنية لفقد النتائج ... )
- التاريخ المهني وأداؤنا وقدرتنا على الفعل لتحقيق ما هو متوقع منا (يهدم المصداقية عدم القدرة على إنجاز المتوقع. )



3bank.org/forum/2019 #استدامةالقطاع

ندوة: كسب ثقة المانحين | سليمان محمد الزكري

## 3

## كيف تسوق مشروعك على المانحين



ندوة: كسب ثقة المانحين | سليمان محمد الزكري

## من هم المانحون عادة:



3bank.org/forum/2019 #استدامةالقطاع

ندوة: كسب ثقة المانحين | سليمان محمد الزكري





5

## مراتب الثقة



ندوة: كسب ثقة المانحين | سليمان محمد الزكري

هل كسب ثقة المانح  
محصورة فقط في منح  
المال؟



ندوة: كسب ثقة المانحين | سليمان محمد الزكري

أو تغطية المشروع  
بحسب ما هو مقدم؟



3bank.org/forum/2019

استدامة القطاع

ندوة: كسب ثقة المانحين | سليمان محمد الزكري



## ما معنى كسب الثقة؟

ندوة: كسب ثقة المانحين | سليمان محمد الزكري

### استراتيجيات الاستدامة

للتفئة مستويات أخرى أعلى من ذلك تتمثل في عدة صور مثل:

- أن يبحث المانح عنك بدل بحثك عنه.
- أن يتعهد المانح بدعم مشروعك لعدد من النسخ.
- أن يستشيرك المانح في دعم غيرك من المتقدمين.
- أن يطلب تقييمك للمشروع المدعومة.

المستوى العادي من الثقة هي أن تتقدم بمشروع ويحصل على دعم كامل أو جزئي

ندوة: كسب ثقة المانحين | سليمان محمد الزكري  
#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019

# 6

## الخاتمة

ندوة: كسب ثقة المانحين | سليمان محمد الزكري

هل تعتقد أنك تحوز على ثقة مانح ما؟  
اسأل نفسك..

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

ما سبب تلك الثقة؟



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

ندوة: كسب ثقة المانحين | سليمان محمد الزكري

كسب الثقة ليس  
كبسولة تؤخذ  
لتحصل على ثقة  
المانح ومنحه..



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

ندوة: كسب ثقة المانحين | سليمان محمد الزكري





تعمل المنظمة على وضع خطة لتنمية العلاقات مع المانحين  
بمرافقتهم من مرحلة التعريف وحتى التبرع.

⑥

راقب وقيم وطور باستمرار



التغيرات في المجتمع  
اليوم سريعة جداً فلا بد  
من المواكبة.

⑤

ابتكر منتجات مثيرة ومشوقة



فالسوق مليء بالمنتجات  
لكن الجمهور يحب الإثارة  
والتشويق.

④

نفذ باحتراف

من خلال فريق عملك أو استفد  
من الخبرات الخارجية المختصة.



①

حدد الجمهور المستهدف



كلما كان جمهورك  
محدد أكثر كانت  
العلاقة أكثر نجاحاً.

②

ادرس قدرة الجمهور



فلكل جمهور طاقة  
مالية أو بشرية لا بد أن  
تراعيها وأنت تتواصل  
معه.

③

حدد أهدافك الرئيسية بلغة  
الأرقام

لا تترك خطط عملك دون  
أهداف محددة وقابلة للقياس.



## 6 خطوات

لبناء علاقات ناجحة  
مع المانحين  
لمنظمتك غير  
الربحية



جلسة حوارية



كسب ثقة المانحين



د. فهد العليان

رئيس مجموعة المسؤولية  
الاجتماعية في بنك الجزيرة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
 مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ  
 أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ سُنْبُلَةٍ مِائَةُ حَبَّةٍ وَاللَّهُ يُضَعِفُ  
 لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿١١١﴾ سُورَةُ الْبَقَرَةِ ﴿١١١﴾

2

3bank.org/forum/2019 #استدامةالقطاع

رسمت «رؤية السعودية 2030» الملامح الأساسية لتوجهات المملكة خلال الفترة القادمة، والرامية إلى رفع مستوى الاقتصاد والتنمية في المملكة، وقد تألفت من 24 هدفاً في ثلاثة محاور أساسية:

- مجتمع حيوي
- اقتصاد مزدهر
- وطن طموح

VISION 2030  
 A VISION FOR SAUDI ARABIA  
 A VISION FOR SAUDI ARABIA

محور  
ربط القارات الثلاث

قوة  
استثمارية رائدة

السعودية  
العمق العربي والإسلامي

3

3bank.org/forum/2019 #استدامةالقطاع

مسؤولية تحقيق التنمية  
 وأدوار القطاعات (الحكومي، الخاص، الثالث)

مثلت التنمية في الدولة الحديثة بضم: القطاع الحكومي، القطاع الخاص، القطاع الثالث.

يتوقع أن يقوم القطاع الثالث بدورته في تقديم وبتكامل الحلول والمبادرات المجتمعية وتغطية الفجوة القائمة بين القطاع الحكومي والخاص.

يتوقع أن يمارس القطاع الخاص دوره بمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة، ويشارك في توجيه موارد المجتمع والحفاظ عليها.

يتوقع أن تبادر الحكومات لإدارة العملية التنموية عبر رسم الخطط والبرامج ضمن إطار وطني لتحقيق الأهداف التنموية.

3bank.org/forum/2019 #استدامةالقطاع



بنك الجزيرة  
BANK ALJAZIRA

### المسؤولية الاجتماعية: تطور المفهوم وتطبيقاته

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) من المفاهيم الحديثة التي لازالت تتطور وتشكل من خلال الممارسات العالمية والدراسات الأكاديمية، ورغم عدم وجود تعريف عالمي موحد إلا أن أغلب المنظمات الدولية تتفق في عدة نقاط مشتركة، بحيث تؤكد في تعريفاتها على:

المشاركة في التنمية المستدامة، فإقامة المجتمع «المنح والعطاء الخيري، التبرع بالخدمات... الخ»	الالتزام الأخلاقي للقطاع الخاص	المساهمة في الحفاظ على البيئة
---	-----------------------------------	----------------------------------

3bank.org/forum/2019 #استدامةالقطاع



بنك الجزيرة  
BANK ALJAZIRA

### المانحين

المؤسسة المانحة هي الجهة الاعتبارية التي تقوم على أساس تخصيص مال معين من الملاك أو الأوقاف للإعفاء على أغراض التنمية ومناخ عامة لا تستهدف الربح

وقد تكون الجهة المانحة "مؤسسة خيرية وأوقاف" أو "مسؤولية اجتماعية في شركة ربحية"

المانح من جهات المسؤولية الاجتماعية لديها فيسود نظامية واعتبارات تجارية مرتبطة بمجال عمل الجهة والملاك والاستراتيجيات المعتمدة وخلافه ..

المانح "المؤسسي" أكثر تعقيداً من المانح "الفرد"، وآلية اتخاذ القرار أبطأ، والأشخاص لديهم يتغيرون، والتعرف عليهم وكسب ثقتهم يحتاج وقتاً، والمنافسة عليهم كبيرة لقلّة عددهم .

3bank.org/forum/2019 #استدامةالقطاع



بنك الجزيرة  
BANK ALJAZIRA

### المانحين

يعد العطاء المجتمعي -دعماً لأنشطة ومشاريع التنمية- هو جوهر المسؤولية الاجتماعية في الشركات، وتختلف النماذج والميكانات التنظيمية في تجسيد هذا العطاء .

بعض الممارسات العالمية في قطاع الأعمال تفضل إنشاء «كيان مؤسسي غير ربحي» تابع للشركة الربحية ليكون ذراعاً خبيراً لتنفيذ المبادرات والمشاريع المجتمعية .  
مثال : BMW foundation , IKEA foundation

إدارات المسؤولية المجتمعية «الاستدامة» هي الوحدة الإدارية المناطة بما تحقّق هذه الأهداف وعسكها على واقع المجتمع.

3bank.org/forum/2019 #استدامةالقطاع



## أدوار المانحين

بنك الجزيرة  
BANK ALJAZIRA

2

## الشراكة والتحاليف لتحقيق الأهداف

- أهمية إنشاء الروابط والمجالس التسييفية لتوحيد الجهود جغرافياً وبرامجياً بهدف التركيز على القضايا الأكثر احتياجاً وأهمية
- صناعة الشراكات القائمة على الأهداف المشتركة

1

## المواءمة والدمج بين استراتيجيات المنح وأهداف التنمية المستدامة

للسلاك ومجالس الإدارات مجالات منح مفضلة، لا بد من ربطها وضمان توافقها قدر الإمكان مع أهداف المملكة 2030م وأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة

3bank.org/forum/2019

#استدامةالقطاع



## نموذج (خير الجزيرة لأهل الجزيرة)

مصنوفة البرامج وعلاقتها بأهداف التنمية المستدامة وأهداف رؤية المملكة 2030م

بنك الجزيرة  
BANK ALJAZIRA

أهداف التنمية	رؤية 2030	تنمية الموارد البشرية	تعليم الأثر للقطاع الثالث	تعليم يسهل في دفع عملة الاقتصاد	تحفيز معدل البطالة
التضامن على القرى			بناء قدرات		الفرص الحرة
العمل اللائق والاقتصاد القوي		التدريب والتكوين	القطاع الثالث		التدريب المهني والتوظيف
التعليم الجيد				التجهيزات التعليمية	
العدالة الاجتماعية		خدمات ذوي الاحتياجات الخاصة		المبادرات التطوعية والوعي المجتمعي	

3bank.org/forum/2019

#استدامةالقطاع



## ثقة المانح

بنك الجزيرة  
BANK ALJAZIRA

- حين تستهدف الجهة غير الربحية صناعة الأثر المجتمعي وتحقيق الاستدامة في عملها الموسمي فهي بحاجة إلى استقرار وثبات في مواردها المالية والبشرية، وحتى يتم لها هذا الاستقرار لا بد لها من كسب ثقة المانح - سواء كان فرداً أو مؤسسة -.
- كما أن طبيعة العمل غير الربحي - باعتباره يعالج قضايا مجتمعية - تحتم عليه كسب ثقة المجتمع؛ وفي مقدمتهم المانح!

## ثقة المانح

استقرار الموارد المالية والبشرية  
الاستدامة والأثر

بالتالي فإن كسب ثقة المانح هي القلب والأساس في عملية البناء المؤسسي للجهات غير الربحية وسائر مراحل التخطيط والتنفيذ لتحقيق الأهداف التنموية

3bank.org/forum/2019

#استدامةالقطاع





## أسس ثقة المانح

بنك الجزيرة  
BANK ALJAZIRA

## ❖ وضوح خطة المشروع وأهدافه

عرض بين: المشكلة أو الفجوة المجتمعية المراد علاجها، الأهداف والأثار المراد تحقيقها، المسجدين وآلية الوصول لهم، التكاليف التفصيلية، باختصار الإجابة عن الأسئلة التالية: ماذا، كم، لمن، أين، على يد من؟

- التخصيص والارتباط بأهداف وأنشطة الجهة الخيرية، وعدم التشتت.
- المانح يقرأ الخطط | نسختين: مطولة تفصيلية، ومختصرة (ملخص تنفيذي).
- عرض التجاوزات السابقة | القابلية للتكرار "من حيث التكلفة والمكان وتراكمية النتائج": خصوصاً عند التقديم لأول مرة

3bank.org/forum/2019 #استدامةالقطاع



## أسس ثقة المانح

بنك الجزيرة  
BANK ALJAZIRA

## ❖ وضوح العمل الموسمي

عرض بين: المشكلة أو الفجوة المجتمعية المراد علاجها، الأهداف والأثار المراد تحقيقها، المسجدين وآلية الوصول لهم، التكاليف التفصيلية، باختصار الإجابة عن الأسئلة التالية: ماذا، كم، لمن، أين، على يد من؟

- عدم الاعتماد على الشخص الواحد | one man show
- الشفافية: في التقارير، المشكلات والعقبات، الميزانية
- الامتداد لتحتل | المسؤولية: الالتزام بالخطة وعدم تغييرها دون موافقة، سواء في المدة أو المكان أو الفريق أو غيره.
- النزاهة: في التسعير، المفاولة مع أطراف أخرى، الصرف المالي
- التواصل: التواصل، التواصل: قبل وأثناء وبعد المشروع

3bank.org/forum/2019 #استدامةالقطاع

بنك الجزيرة  
BANK ALJAZIRA

## للتواصل

مجموعة المسؤولية الاجتماعية - الرياض - طريق خريص

+966 11 2157391

CSP@paj.com.sa

3bank.org/forum/2019



## اليوم الأول

السبت 7 / 2 / 1441هـ الموافق 5 / 10 / 2019م

### فترة الظهر

رئيس الجلسة  
كمال يوسف الشهابي

الجلسة الثالثة: التمويل واستدامة الأثر  
في القطاع غير الربحي

01:25 م - 3 م

<p>تجارب عملية</p> <p>هندسة مشاريع التمكين الاقتصادي التنموية: الزيتونة تمكين نموذجاً</p> <p>أ. نبيل الكسراوي مدير إدارة هندسة المشاريع بمؤسسة الزيتونة تمكين</p>	<p>تجارب عملية</p> <p>تجربة بنوك الشمول المالي التابعة لأجفند في توسع أنشطتها واستدامة برامجها</p> <p>د. خالد الغزاوي الرئيس التنفيذي لبنك الإبداع للتمول متناهي الصغر</p>	<p>تجارب عملية</p> <p>دور المؤسسات غير الربحية في انتشار التمويل متناهي الصغر بمصر</p> <p>أ. حسن محمد مدير عام الاتحاد المصري للتمول متناهي الصغر</p>	<p>أوراق علمية</p> <p>استدامة الأثر المجتمعي</p> <p>أثرنا نظم الأثر المجتمعي</p> <p>د. أفنان كوشك مستشار استراتيجيات الأثر المجتمعي في أثرنا</p>
---	--	---	--

الغداء وصلاة العصر

3 م - 4 م

### الفترة المسائية

ورش العمل

4 م - 10 م

<p>ورش عمل</p> <p>التسويق الرقمي</p> <p>أ. بسام السيد باحث دكتوراه في الإعلام الرقمي</p>	<p>ورش عمل</p> <p>الاستثمار الاجتماعي</p> <p>أ. زياد أبو الفحم مدرب دولي بالتمكين المالي والاقتصادي</p>	<p>ورش عمل</p> <p>صناعة العلامة الخيرية</p> <p>أ. عيسى المعاودة استراتيجي براندات</p>
--	---	---

العشاء وصلاة العشاء

10 م - 11 م

### درجات الحرارة:

35°  
29°

07:13  
العشاء

05:44  
المغرب

03:02  
العصر

11:33  
الظهر

05:23  
الشروق

04:04  
الفجر

### مواقيت الصلاة:



ورقة علمية



## استدامة الأثر المجتمعي

# أثرنا

تعظيم الأثر المجتمعي

د. أفنان كوشك  
مستشار استراتيجيات  
الأثر المجتمعي في أثرنا



## استراتيجيات استدامة الأثر المجتمعي

ملتقى تنمية الموارد المالية للقطاع غير الربحي "استدامة"

أثرنا

تعظيم الأثر المجتمعي

جميع الحقوق محفوظة للأثرنا  
8 صفر 1331 هـ | 6 أكتوبر 2019 م

استدامة

ملتقى تنمية الموارد المالية للقطاع غير الربحي

أثرنا

- مقدمة
- العلاقة بين الاستدامة ومفهوم الأثر المجتمعي
- أساليب العمل المجتمعي مستدامة الأثر
- أمثلة واقعية
- واقع استدامة الأثر بين المؤسسات الخيرية في المملكة
- توصيات لقادة العمل المجتمعي

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

أثرنا

## قيمة الاستدامة أساسية في ثقافتنا وهي غاية وجودية

"لم تر كيف ضرب الله مائة خيمة طيبة خشدوه طيب  
أصلها ثابت وفرعها في السماء"



"ما أوجى إنك من الكتاب وأقم الضفة إن الضفة  
تلغى عن الفخشاء والفطر ويجزى الله أكثر والله  
يعلم ما تخفون"



"قال نزرعون شمع سين دانا فما خصدكم فخره في  
شنتيه إلا قبيلة قها تظنون"



"وما من دافع في الأرض ولا ظائر يطير يحتاجه إلا أقم  
أفانكم ما قزقتا في الجباب من شيء ثم إلى زتهم  
بخشون"



"ويذ قال لك يلمنكخ إلى جعل في الأرض خيفة فأوا  
أجعل فيها من يفسد فيها وشيك الذماء ونحن نسمع  
بحدك ونفكس لك قال إلى أقم ما لا تعلمون"



"واله لجعل يذ مغلولة إلى غمك ولا تبسطها كل  
التبسط فنفعد ملوما فخشوزا"



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

**أثرنا**

### مفهوم الاستدامة جزء لا يتجزأ من مفهوم الأثر المجتمعي

	تغيير مجتمعي مستدام مثل انخفاض مستدام في مستوى الفقر، السمنة، الأمية، الخ.	<b>أثر</b>
	تغيير في الحالة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الصحية للمستفيدين.	<b>نتائج</b> بعيدة المدى
	تغيير في السلوك الناتج عن التوجه أو المعرفة أو المهارة أو الفرصة المختسية.	<b>نتائج</b> متوسطة المدى
	تغيير في التوجه أو المعرفة أو المهارة أو الفرصة لدى المستفيدين.	<b>نتائج</b> قريبة المدى

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

**أثرنا**

### تختلف أساليب العمل المجتمعي في مدى استدامة آثارها

تطوير المنظومة	بناء قدرات	خدمات مباشرة	
 تطوير نظام التعليم للجميع توجيه الأعمال الصحية الربحية	 بناء القدرات الإدارية للمدارس دعم زيادة الأعمال الصحية	 تطوير منهجية تعليم مبكر تطوير علاج لمرض معين	 بناء وتشغيل مدارس بناء وتشغيل مراكز صحية
▲▲▲▲▲	▲▲▲	▲▲	▲
🤝🤝🤝🤝	🤝🤝🤝	🤝🤝	🤝
\$\$\$\$	\$\$\$	\$\$	\$
👤👤👤👤	👤👤	👤	👤
⚙️⚙️⚙️⚙️	⚙️⚙️	⚙️	⚙️
<b>أثرنا</b>			
<b>استدامة الأثر</b>			

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

**أثرنا**

### تطوير المنظومات هو الدور المنشود من القطاع غير الربحي في ظل مفهوم الدولة الحديثة

تطوير المنظومة	بناء قدرات	خدمات مباشرة	
 تطوير نظام التعليم للجميع توجيه الأعمال الصحية الربحية	 بناء القدرات الإدارية للمدارس دعم زيادة الأعمال الصحية	 تطوير منهجية تعليم مبكر تطوير علاج لمرض معين	 بناء وتشغيل مدارس بناء وتشغيل مراكز صحية
▲▲▲▲▲	▲▲▲	▲▲	▲
🤝🤝🤝🤝	🤝🤝🤝	🤝🤝	🤝
\$\$\$\$	\$\$\$	\$\$	\$
👤👤👤👤	👤👤	👤	👤
⚙️⚙️⚙️⚙️	⚙️⚙️	⚙️	⚙️
<b>أثرنا</b>			
<b>استدامة الأثر</b>			

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

**أثرنا** هناك الكثير من المبادرات المحلية والعالمية تم تصميمها من أجل تحقيق آثار مستدامة

أعمال مستدامة	أنظمة مستدامة	سلوكيات مستدامة
<p><b>kiva</b></p> <p>تمويل متناهي الصغر رواد أعمال من ذوي الدخل المحدود + شركاء في بلدان العمل + مقرضون بدون فائدة = منذ عام 2005 قامت بتمويل أكثر من 1.3 مليون قرض بقيمة إجمالية تعادل أكثر من 700 مليون دولار وبنسبة تحصيل بلغت 3.99%</p> <p>أعمال مستدامة تحل قضية الفقر</p>	<p><b>Century for CIVIL SOCIETY</b></p> <p>نشر معرفة + لقاءات مع أصحاب المصلحة + تنمية موارد وطنية = اعتماد نظام القسيمة التعليمية للسماح للطلاب اختيار المدارس مما يحتم التنوع والابتكار والمناقشة بين المدارس.</p> <p>تغيير مستدام في نظام "التعليم حق للجميع"</p>	<p><b>جمعية الميراث الخيرية</b> Inheritance Charity Foundation</p> <p>ابتكار الرضاة الشرعية + برامج تمكين الأسر الفحطنة + شراكات وجهود توسع = تجاوز عدد المتفقدون للتحضان 2500 أسرة سعودية - نشر وتنظيم سلوك التحضان</p> <p>تغيير مستدام في منظومة رعاية الأيتام</p>

7 #استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019

**أثرنا** استراتيجيات المؤسسات الخيرية في المملكة تركز على الخدمات المباشر وبناء القدرات

مورد	تحديات التأثير من وجهة نظر قادة المؤسسات:	نسبة عمل مؤسسة خيرية بكل أسلوب:
<p><b>موارد</b> نقص واستمرارية الموارد المالية</p>	<p><b>تحديات التأثير من وجهة نظر قادة المؤسسات:</b></p>	<p>83% خدمات مباشرة</p>
<p><b>استراتيجية</b> محدودية النطاق الجغرافي والاعتماد على التمويل الحكومي</p>		<p>42% بناء القدرات</p>
<p><b>معرفة</b> نقص المعلومات عن احتياجات المجتمع المستهدفة</p>		<p>16% تطوير المنظومة</p>
<p><b>شركاء التنفيذ</b> نقص الشراكات الاستراتيجية</p>		
<p><b>نظام</b> نقص الشراكات الاستراتيجية</p>		
<p><b>ثقافة</b> نقص الشراكات الاستراتيجية</p>		
<p><b>توسع</b> نقص الشراكات الاستراتيجية</p>		

8 #استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019

**أثرنا** توصيات لقادة العمل المجتمعي

- التعامل مع القضايا المجتمعية على أنها **قضايا** لها مسببات وأساليب خاصة للتعامل معها وليست مجرد نقص في الخدمات. 
- التفكير في المنظمات ومواردها على أنها **وسائل** لتحقيق غاية التأثير المجتمعي. 
- دراسة **أساليب** العمل المجتمعي والتنموي المتعددة واختيار الأنسب منها لطبيعة القضايا المستهدفة. 
- التموضع الاستراتيجي المبني على فهم عميق لأدوار الجهات والقطاعات في **المنظومة**. 

9 #استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019



أثرنا

مراجع

- الجوسي، عودة، (2013)، الإسلام والتنمية المستدامة، مؤسسة فريدريش ايبرت، مكتب الأردن والعراق،  
Ebrahim, A., & Rangan, V. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141.
- Green, D. (2016). *How change happens*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Koshak, A. (2019). Exploring, examining, and explaining how participatory governance adds value to Saudi foundations' philanthropic strategy. Dissertations. 153. University of San Diego.
- Kettner, P., Moroney, R., & Martin, L. (2017). *Designing and managing programs An effectiveness-based approach* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Kurtz, C., & Snowden, D. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, 483-462, (3) 42.
- Mangaleswaran, R., Vekataraman, R. (2013). Designing philanthropy for impact: Giving to the biggest gaps in India. Mckinsey & Company, Inc.

10

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

البنك  
الثالث  
3bank.org

## متبرع مدى الحياة!

عند الجمع بين المناشدة القابلة للتنفيذ وعملية التبرع السلسة التي تحمل علامة تجارية سيتسنى للجمهور التبرع بسهولة، وبفضل المتابعة مع إظهار التقدير، يمكنك رعاية هذا النوع من العلاقات التي تحتاجها للحفاظ على عملك وتحقيق مهمتك. اعتمد على هذه النصائح لتحويل كل جهة متبرعة إلى متبرع وفي مدى الحياة.

”

من مقال (كيف تكسب متبرع مدى الحياة؟)

3bank.org

3bankorg

البنك  
الثالث  
3bank.orgتبسيط جمع التبرعات  
عبر الإنترنت

يفضل تجنب كثرة المصاريف في قطاع الأعمال غير الربحية، والتقييد بميزانية محدودة. لذلك، يستحسن البحث عن منصات تبرع عبر الإنترنت ذات تكلفة معقولة ورسوم منخفضة، كما ينبغي أن يكون الموقع الذي ستقوم من خلاله بجمع التبرعات أكثر من مجرد وسيلة لجمع الأموال، بل يجب أن تتخذ منه منصة للتوعية والتعريف، كما أظهرت الأبحاث أن الحملات التي تعرض مقاطع فيديو تزيد من التبرعات بنسبة 105%، كما أن أولئك الذين يُطلعون متابعيهم على مستجدات الحملة بانتظام تمكنوا من جمع تبرعات أكثر من أولئك الذين لم يفعلوا ذلك بنسبة 126%، ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار أن إطلاق حملة لا تتجاوز 20 إلى 40 يوماً يزيد من معدلات التبرع.

”

من مقال (كيف تجعل جمع التبرعات عبر الإنترنت أمراً بسيطاً؟)

3bank.org

3bankorg

## نحو علاقة حميمة مع المتبرع

الأفضل أن يتم استبدال هذه الجمل الروتينية بصيغ تترك انطباعاً أفضل من قبيل "لقد قمت بشيء رائع!" أو "يا لك من إنسان مذهل!".

## إيصال التبرع لا يعتبر شكراً على التبرع

غالباً ما يعتمد الكثير من المتبرعين إلى التبرع من خلال موقع "PayPal"، ولا يستقبل المتبرع سوى إيصال بقيمة التبرع، يتحصل عليه من "PayPal"، بالإضافة إلى رسالة رد تلقائي من المنظمة تشكره فيها على تبرعه، في المقابل، هناك بعض المنظمات التي لا تخصص أي رسائل شكر للمتبرع على البريد الإلكتروني!



الكاتب: أن غرين

لا يوجد اختلاف كبير بين التبرع من خلال الإنترنت وإجراء بعض المعاملات التجارية، على غرار شراء منتج ما، فكلاهما يتم وفقاً للآلية ذاتها؛ إذ يتلقى المستخدم العديد من الرسائل الإلكترونية التي تطالبه بالتبرع أو تعطيه المزيد من العروض.

وخير مثال على رسائل الشكر والامتنان ما قامت به إحدى المنظمات التي تركز على إرسال رسائل إلكترونية تحتوي على تفاعل رائع مع المتبرع، بصفة شهرية، ومن خلال هذه الرسائل، كانت المنظمة تخبر المتبرعين أنها قامت بضمهم إلى القائمة الشهرية للمتبرعين، بالإضافة إلى احتواء الرسالة على اسم شخص من المنظمة ورقم هاتفه من أجل التواصل معه، في حال أراد الشخص المتبرع الاستفسار عن أمر ما حول المنظمة، أو زيارة المنظمة.

في الحقيقة، لا تهتم أغلب المنظمات التي تتلقى التبرعات بعلاقتها بالمتبرع، وإنما تركز على عملية التبرع فقط، فعلى سبيل المثال، كانت المنظمات غير الربحية، خلال يوم "ثلاثاء العطاء"، تطالب الأفراد عبر الرسائل الإلكترونية بمزيد التبرع بغض النظر عن رغبتهم في ذلك، و عوضاً عن ذلك، ينبغي على الجهات المطالبة بالتبرعات أن تركز أكثر على علاقتها بالجهات المانحة.

وفي مثال آخر، قامت منظمة أخرى بإرسال رسالة شكر للمتبرع على تبرعه، ثم سردوا في تلك الرسالة بعض الإنجازات التي يساهم فيها تبرعه، وقد كانت هذه الرسالة تحتوي على فيديو قصير، تعرب فيه المنظمة عن امتنانها للمتبرع الذي ساهم في تحقيق هذه الإنجازات.

## إعداد صفحة "الشكر على التبرع" يعطي المتبرع انطباعاً جيداً

كما توجهت منظمة أخرى بكتابة عبارة "المنظمة تشكركم لمساهمتكم في إيجاد حلول عملية ضد العنف المسلح في أنحاء البلاد، ولم يكن هذا ممكناً إلا من خلال دعمكم لنا"، في رسالة الشكر التي أرسلتها للمتبرعين، وبعد يومين، قامت المنظمة ذاتها بإرسال رسالة شكر أخرى للمتبرعين على البريد الإلكتروني.

بعد إجراء عملية التبرع، تظهر صفحة مكتوب فيها "شكراً لك على تبرعك"، تحتوي على إيصال بالمبلغ المتبرع به، وهو أمر يرغب فيه كل متبرع، في المقابل، لا تتم الإشارة إلى الفارق الذي أحدثه هذا التبرع في المنظمة، أو عرض بعض الصور والفيديوهات التي توضح أهمية هذا التبرع بالنسبة للمنظمة، وغالباً ما تكون الرسائل التي تحتوي على شكر للمتبرع، مشابهة لتلك الرسائل التي نستلمها على البريد الإلكتروني بعد إجراء معاملة تجارية.

## كلمات الشكر مهمة للمتبرع

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون رسائل الشكر الواردة على البريد الإلكتروني للمتبرع ذات محتوى متميز، فأغلب رسائل الشكر الإلكترونية تقتصر على عبارة واحدة، "شكراً لك على تبرعك"، مضافاً إليها اسم المنظمة، وفي الأثناء، تزيد بعض المنظمات، التي تتسلم تبرعات من متبرع واحد بصفة دورية، عبارات على غرار "شكر متواصل لك"، ومن



لمتابعة القراءة، تفضل بزيارة الرابط:  
[www.3bank.org/articals/20](http://www.3bank.org/articals/20)

تجربة عملية 

دور المؤسسات غير الربحية في  
انتشار التمويل متناهي الصغر بمصر



أ. حسن محمد  
مدير عام الاتحاد المصري  
للتمويل متناهي الصغر



## التمويل متناهي الصغر في مصر

### نشأته:

- أكثر من ٢٠ عاماً مرت على ميلاد التمويل متناهي الصغر في مصر، بداية من التجربة الرائدة التي طبقها البنك الوطني للتنمية وتبعها نشأة الجمعيات الأهلية بتمويل من عدد من الجهات الدولية، ثم انتشرت مؤسسات التمويل متناهي الصغر وزاد عددها وارتفعت محافظتها التمويلية واتسعت قاعدة عملائها وأسهم ذلك في رؤية الجهات التشريعية ضرورة خضوعه للرقابة، ليتم صدور قانون ١٤١ لسنة ٢٠١٤ بتنظيم نشاط التمويل متناهي الصغر والذي ينص على إشراف ورقابة الهيئة العامة للرقابة المالية على النشاط واستحداث الاتحاد المصري للتمويل متناهي الصغر.



2

#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019

## حجم نشاط التمويل متناهي الصغر منذ نهاية عام ٢٠١٦ حتى يونيو ٢٠١٩

م	أعضاء الاتحاد المصري للتمويل متناهي الصغر	٣١ ديسمبر ٢٠١٦		٣١ ديسمبر ٢٠١٧		٣١ ديسمبر ٢٠١٨		٣٠ يونيو ٢٠١٩	
		قيمة المحفظة (بالمليون جنيه)	عدد العملاء	قيمة المحفظة (بالمليون جنيه)	عدد العملاء	قيمة المحفظة (بالمليون جنيه)	عدد العملاء	قيمة المحفظة (بالمليون جنيه)	عدد العملاء
١	الجمعيات والمؤسسات الأهلية	٣٤٣٩	١٥٣٩	٤٥٩٩	١٧٠٦	٦٢٩٦	١٩٠٧	٦٨٢٩	١٨٩٥
٢	شركات التمويل متناهي الصغر	١٠٤٥	٢٨٩	٢٥٢٠	٥٥٨	٥٢٥٣	٨٧٥	٦٩٦٤	١٠٤٠
٣	البنوك (مباشر أفراد وشركات > ١٠٠ ألف)	١٩٤٦	١٨٣	٣٨٠٠	٢٦٥	٦٢٤٠	٣٦٨	٧٤٩٣	٣٩١
	الإجمالي	٦٤٣٠	٢٠١١	١٠٩١٩	٢٥٢٩	١٧٧٨٩	٣١٥٠	٢١٢٨٦	٣٣٢٦

3

#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019

## تطور القطاع غير الربحي (الجمعيات والمؤسسات الأهلية)

- مراحل التطور:
- ساهمت الجمعيات ومؤسسات الأهلية (قطاع غير ربحي) في نمو الصناعة منذ نشأتها حتى الآن وتطورت محافظتها الائتمانية بصورة ملحوظة خلال السنوات الماضية.
- ويوضح الجدول التالي تطور نشاط المؤسسات الغير ربحية منذ نهاية يونيو ٢٠١٦ حتى منتصف عام ٢٠١٩:-

الفترة	ديسمبر ٢٠١٦	ديسمبر ٢٠١٧	ديسمبر ٢٠١٨	يونيو ٢٠١٩
قيمة المحفظة	٣.٤	٤.٦	٦.٢	٦.٨
نسبة المحفظة من إجمالي محفظة التمويل متناهي الصغر بمصر	٥٣%	٤٢%	٣٥%	٣٢%

المصدر: الهيئة العامة للرقابة المالية

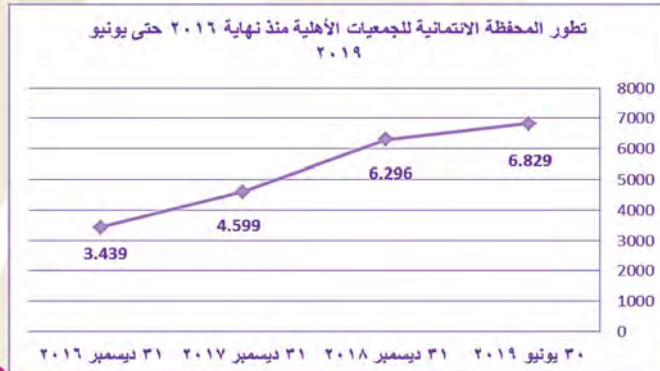
الأرقام بالمليار جنيه



4

#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019

## مراحل تطور المحفظة الائتمانية للجمعيات الأهلية

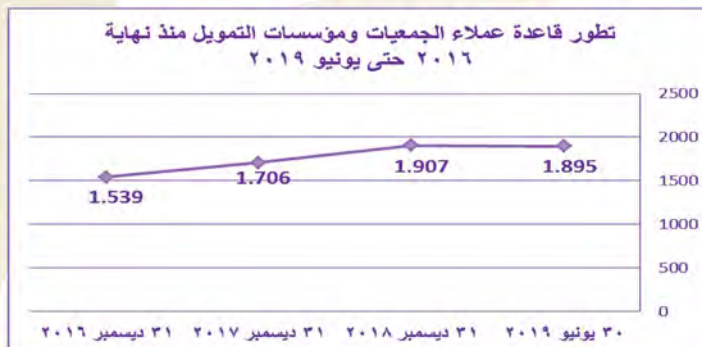


## جدول تطور قاعدة المستفيدين من التمويل متناهي الصغر الذي تتيحه الجمعيات والمؤسسات الأهلية

الفترة	ديسمبر ٢٠١٦	ديسمبر ٢٠١٧	ديسمبر ٢٠١٨	يونيو ٢٠١٩
عدد العملاء النشيطين	١.٥	١.٧	١.٩	١.٩
نسبة المحفظة من إجمالي محفظة التمويل متناهي الصغر بمصر	%٧٥	%٦٨	%٦٠	%٥٧

الأرقام بالمليون عميل المصدر: الهيئة العامة للرقابة المالية

## مراحل تطور عدد المستفيدين من تمويل الجمعيات الأهلية





## كيف تنشئ وقفًا لمنظمتك غير الربحية الصغيرة؟

### فوائد الوقف

- 1- الإستدامة المالية.
- 2- الإستقلالية الإدارية.
- 3- جودة المنتجات والخدمات.



مهما كانت منظمتك  
غير الربحية صغيرة  
يمكنك  
أن تنشئ وقفك الآن

### ما هو الوقف؟

أصول محددة تمثل رأس مال،  
يتم استثمار فوائدها لتقديم  
خدمات أو منتجات للمستفيدين،  
دون أن يتأثر الأصل.



## خطوات إنشاء وقف للمنظمة غير الربحية



1 قبل أن تبدأ في الحملة لتمويل  
وقفك حدد التالي وبوضوح :

نظار الوقف

مصارف الوقف

الهدف من الوقف

آلية الصرف من الوقف

طريقة تمويل الوقف

قيمة الوقف

## إسأل نفسك هذه الأسئلة 2

ما مصير الوقف  
مستقبلا في كل  
الاحتمالات؟

كيف سأضمن  
استدامة الوقف  
وتنميته؟

ما هي الإجراءات  
والاشتراطات  
الحكومية  
لإدارة الوقف؟



## تجربة عملية



تجربة بنوك الشمول المالي التابعة لأجفند  
في توسع أنشطتها واستدامة برامجها



د. خالد الغزاوي  
الرئيس التنفيذي لبنك الإبداع  
للتمويل متناهي الصغر



برنامج الخليج العربي للتنمية - أجفند

# استدامة

ملتقى تنمية الموارد المالية للقطاع غير الربحي

## برنامج الخليج العربي للتنمية (أجفند)

نحو تحقيق الإدماج المالي للفقراء

خالد الغزاوي  
المدير التنفيذي  
بنك «إبداع» لتمويل المشاريع متناهية الصغر

ترجمة: خولة العابدي

البنك الثالث 3bank.org

غرفة الاستشارات Chamber Consulting

#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019



برنامج الخليج العربي للتنمية - أجفند

## «أجفند»

- برنامج الخليج العربي للتنمية (أجفند) هو منظمة إقليمية بمبادرة من صاحب السمو الملكي الأمير طلال بن عبد العزيز آل سعود وبدعم من قادة دول مجلس التعاون الخليجي، ويدعم (أجفند) التنمية البشرية المستدامة من خلال التركيز على:

التعليم العالي المفتوح  
المجتمع المدني (المنظمات غير الحكومية)  
الإدماج المالي  
تمكين المرأة  
حماية الطفولة

أجفند  
إعداد

ساعد البرنامج منذ تأسيسه في دعم وتمويل ١٣٦٨ مشروعاً في ١٣٤ دولة نامية حتى الآن

كل ذلك ضمن الشرائح المستهدفة في أقل البلدان نمواً.

البنك الثالث 3bank.org

غرفة الاستشارات Chamber Consulting

#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019



برنامج الخليج العربي للتنمية - أجفند

## نموذج «أجفند»

- أجفند لديها رؤية واضحة عند تقديم المشاريع الإبداعية في التنمية ونشرها
- تتشكل هذه الرؤية في نموذج «أجفند» للتنمية البشرية، وفقاً للمكونات التالية:

الفكرة  
الشريك الاستراتيجي  
الاستعداد  
التمويل  
التقييم  
التوزيع

البنك الثالث 3bank.org

غرفة الاستشارات Chamber Consulting

#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019

THE 3RD FORUM FOR DEVELOPMENTAL BANKING  
ملتقى القطاع المصرفي التنموي - البحرين

## البنوك التشغيلية التي تُؤدّي إلى الإدماج المالي

الأردن	اليمن	البحرين
سوريا	لبنان	السودان
فلسطين	موريتانيا	سيراليون

البنك الثالث  
3bank.org

عقارة للاستشارات  
Estate & Consulting

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

THE 3RD FORUM FOR DEVELOPMENTAL BANKING  
ملتقى القطاع المصرفي التنموي - البحرين

## التحديات التي تواجه الإدماج المالي

- عدم توفر استراتيجيات وطنية للإدماج المالي
- الافتقار إلى التشريعات
- ضعف الإدراك والدعم لمفهوم الأعمال الاجتماعية

البنك الثالث  
3bank.org

عقارة للاستشارات  
Estate & Consulting

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

THE 3RD FORUM FOR DEVELOPMENTAL BANKING  
ملتقى القطاع المصرفي التنموي - البحرين

## التحديات التي تواجه الإدماج المالي

- عدم وجود بنوك ومؤسسات متخصصة ومؤهلة لسد الفجوة
- نقص الفنيين الأكفاء في هذا المجال
- نقص التسهيلات الائتمانية لتمكين البنوك ومؤسسات التمويل الأصغر من تلبية احتياجات العملاء

البنك الثالث  
3bank.org

عقارة للاستشارات  
Estate & Consulting

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع





## نموذج أجفند في التمويل المتناهي الصغر

### نموذج «أجفند»

تتمية رائدة للبيئات التنظيمية للالتمانات متناهية الصغر	تشجيع المهام الداعمة (على سبيل المثال: تكنولوجيا المعلومات)
الارتقاء بعملاء الائتمانات متناهية الصغر وتمكينهم من إنشاء مؤسسات صغيرة	تقديم خدمات مالية شاملة (قروض، ادخار، تأمينات صغيرة)
الأعمال الاجتماعية	شروط التوظيف: لا يُشترط توفر تجارب سابقة حول التأمينات الصغيرة
يُشترط مشاركة القطاع الخاص - والمؤيدون للأعمال الاجتماعية	



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## المنتجات المعروضة في بنوكنا

- الائتمانات متناهية الصغر:
- الإقراض الجماعي والفردى
  - الرئف والحضر
  - قروض مباشرة أو عبر المنظمات
  - الإقبال على الائتمانات متناهية الصغر
  - القروض التعليمية
  - دور الحضانة ورياض الأطفال
  - ink Program برامج ربط  
(المؤسسات الصغرى والمتوسطة)
  - الطاقة الشمسية
  - الثروة الحيوانية
  - الفلاحة

- الادخار:
- حسابات الشباب
  - الحسابات الجارية
  - مَحَدَرَاتِ الطْفَلِ
  - صناديق الاستثمار



- التأمينات الداخلية (متناهية الصغر)
- الاستعانة بالتأمينات من مصادر  
خارجية (صغرى)
- التأمين الصحي

- التحويلات:
- صرف العملات
  - المدفوعات
  - النقدية



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## المنتجات المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

المنتج	عدد المستفيدين	التنمية المستدامة
الروضات ورياض الأطفال	834	SDG 4, 5, 10, 11, 17
الثروة الحيوانية	27,705	SDG 2, 3, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17
الطاقة الشمسية	2,093	SDG 7, 13, 17
التعليم	14,986	SDG 4, 5, 8, 10, 11, 17
الفلاحة (الصنع العربي)	23,134	SDG 2, 3, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17
تحسين المساكن	225,400	SDG 3, 4, 5, 8, 10, 11, 13, 17
الأنشطة المؤثرة للتدخل	404,682	SDG 3, 4, 5, 8, 10, 11, 13, 17
الادخار	371,047	SDG 3, 4, 5, 8, 10, 11, 13, 17
التأمين الصحي	21,618	SDG 3, 4, 5, 8, 10, 11, 13, 17
الرابطة	11,833	SDG 3, 4, 5, 8, 10, 11, 13, 17
إقراض الجماعات النسائية	154,891	SDG 3, 4, 5, 8, 10, 11, 13, 17



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## نموذج الحضانات / رياض الأطفال

- نموذج الحضانات / رياض الأطفال برعاية «إبداع» السودان
- توفير التعليم للأطفال
- توفير فرص للقطاع الخاص
- بناء شركات ناشئة صغيرة
- توفير مبالغ ادخار للأطفال والأمهات
- تمكين الأمهات اللاتي يكفلن أطفالهن
- خلق فرص عمل
- توفير مناخ آمن للطفل

مولت 360 حضانة / روضة أطفال والتي التحق بها 10,852 طفلاً ووظفت 1138 امرأة



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## مثال علي النهوض بالشركات الصغيرة والمتوسطة (Link Program)

### تحقيق الإدماج المالي للفقراء

الإذخارات المتناهية الصغر	الائتمانات المتناهية الصغر
القروض التعليمية	التأمينات المتناهية الصغر
شروط انتقال المؤسسة من الحجم متناهي الصغر إلى الصغير والمتوسط	
3 مزار بسجلات طبية	الأعمال المدرة للربح
خلق فرص عمل	أن يكون مُسجلاً
الخدمات غير المالية	



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## المؤشرات الحالية لبنوك «أجفند»

المجموع	منذ استهلاله إلى منتصف 2019
863,473	عدد القروض المدفوعة
392,311	عدد الإذخارات المدفوعة
917,549	مجموع عدد العملاء
4,587,970	الأثر الإجمالي
731,985,820	القروض المدفوعة
% 66	نسبة النساء
% 97	نسبة التسديد
1,409	عدد الموظفين
97	عدد الفروع

\* على افتراض أن متوسط حجم الأسرة هو 5 أفراد



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع





## البنوك التي سيتم تأسيسها مع BADEA

الجماعة  
الاقتصادية  
والنقدية لمنطقة  
وسط أفريقيا

- الكامرون  
- وسط أفريقيا  
- النشاد  
- غينيا  
- الاستوائية  
- الغابون  
- الكونغو

الاتحاد  
الاقتصادي  
والنقدي لغرب  
أفريقيا

- بنين  
- بوركينا فاسو  
- ساحل العاج  
- غينيا-بيساو  
- مالي  
- النيجر  
- السنغال  
- توغو



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## بنك «إبداع» لتمويل المشاريع مُتناهية الصغر

- أُسس في 11 فبراير 2009
- مُسجّل تحت صنف «بنك لتمويل المشاريع مُتناهية الصغر» في سجل مصرف البحرين المركزي
- يعمل وفق المُجذّه بموجب لوائح مصرف البحرين المركزي
- يُقدّم فرص تمويلية للمشاريع مُتناهية الصغر لفائدة البحرينيين أصحاب الدُخل المحدود الذين لا يجدون سبيلا إلى البنوك التقليدية لعدم وجود ضمان
- يعمل من خلال 4 فروع ويُسجّل 75 موظفًا في مُختلف المُستويات



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## تصوّر «إبداع»

توفر الرؤية الاقتصادية الشاملة للبحرين اتجاهاً واضحاً لبنك «إبداع» لمساعدة رواد الأعمال الجادين

التنمية اقتصاد البحرين بصفة مستمرة مع التركيز على الجيل الجديد من رواد الأعمال

تأمين حياة أفضل لكل بحريني

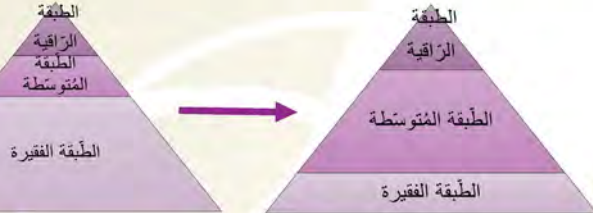


3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## تصوّر «إبداع»

• يهدف بنك «إبداع» عبر الاضطلاع بدوره في تحقيق رؤية البحرين لسنة ٢٠٣٠ إلى مساعدة الأسر البحرينية ذات الدخل المنخفض والمشاركة في مشاريع مختلفة بطرق جديدة ومبتكرة لتأمين مستقبل أفضل للبحرينيين، ويمكن توسيع الطبقة الوسطى إلى الحد المشار إليه في العنصر الأساسي من تحقيق مخطط التنمية الوطنية.



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## فروع بنك «إبداع»

تاريخ بدء النشاط	المقر	الصف	الفريق
٢٠٠٩	سنابس	رئيسي	٩ موظفين شؤون الائتمانات، نائب مدير الفرع، مدير الفرع، موظف الاستقبال، موظف تحصيل
٢٠١٠	مدينة حمد	فرع	٦ موظفين شؤون الائتمانات، منسرفين، موظف استقبال وسيطة مكتب
٢٠١٦	الزيادات مول	فرع	٤ موظفين شؤون الائتمانات، مدير فرع وموظف استقبال
٢٠١٩	سار	فرع	٦ موظفين شؤون الائتمانات، مدير فرع، موظف استقبال وسيطة مكتب
٢٠٢٠	المحرق	فرع	٦ موظفين شؤون الائتمانات، مدير فرع، موظف استقبال وسيطة مكتب
٢٠٢١	سترة	فرع	٦ موظفين شؤون الائتمانات، مدير فرع، موظف استقبال وسيطة مكتب

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## بيانات الأداء

بيانات الأداء	31/08/2018	31/08/2019	الهدف في 2019	المتجز
الفروض الموزعة (عند التأسيس)	10,642	13,318	13,648	% 98
القيمة المدفوعة (عند التأسيس)	12,568,638	15,625,577	14,702,373	% 106
عدد الفروض المدفوعة	1,660	1,951	2,266	% 86
قيمة الفروض المدفوعة	1,752,614	2,157,161	2,202,277	% 98
عدد الفروض القائمة	2,441	2,961	3,118	% 95
قيمة الفروض القائمة	2,083,761	2,628,655	2,306,743	% 114

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## منتجات بنك «إبداع»



#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019

## الاستدامة التشغيلية – بنك «إبداع»

تتمثلُ في قدرة البنك على تلبية جميع تكاليفه التشغيلية والتكاليف المالية الفعلية من دخله التشغيلي، وتبلغ الاستدامة التشغيلية لبنك «إبداع» 144.05٪ بفضل:

- فرض معدلات ربح تكفي لتغطية التكاليف التشغيلية.
- أسعار أرباح معقولة وتنافسية.
- الحفاظ على التكلفة المصرفية لرأس المال منخفضة.
- إدارة حافظة البنك بكفاءة.
- الحفاظ على تكاليف التشغيل إلى الحد الأدنى.



#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019

## الاستدامة المالية : بنك «إبداع»

• وتتمثلُ في قدرة البنك على تغطية جميع مصاريفه بما في ذلك تأثير التضخم على الأصول السائلة وإعادة تقييم رأس المال ككل والتمويل المدعوم وفقاً لأرباح السوق الحالية / سعر الفائدة.

- وتبلغ نسبة الاستدامة المالية لبنك «إبداع» 106 بالمئة بفضل :
- وضع خطة استراتيجية طويلة المدى تُركّزُ على استخدام الأموال إلى الحد الأقصى لتقليل الأصول السائلة وبالتالي تقليل تأثير التضخم.
- تنويع مصادر التمويل.
- الحفاظ على الحد الأدنى من بنية رأس المال.
- إشراك مجلس الإدارة والمتطوعين.



#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019





## بنوك «أجفند» في طور الإعداد

رواندا

مصر



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## تدخل أجفند في قضايا اللاجئين

- يختلف التدخل في قضايا اللاجئين من بلد إلى آخر. ومع ذلك، يعتقد «أجفند» أن كل لاجئ يحتاج إلى ما يلي:
- حساب بنكي
- حساب إيداع
- تعليم
- تأمين صحي
- قرض، إذا لزم الأمر
- ويتدخل «أجفند» في ٤ دول تستضيف اللاجئين وهي: اليمن والسودان والأردن ولبنان.

عدد اللاجئين	مبلغ الدعم
98,796	28,538,600 دولار أمريكي



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## جائزة سمو الأمير طلال الدولية للتنمية البشرية

- جائزة سنوية تُقدَّر بمبلغ ١,٠٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي
- أنشأت «أجفند» الجائزة سنة ١٩٩٩، بهدف تحفيز وتشجيع الابتكار والإبداع في التنمية البشرية.
- تحدد الجائزة مشاريع التطوير الناجحة وتكافئها وتقوم بتوزيع تجربتهم المبتكرة للمساهمة في تحسين العمل الإنمائي في البلدان النامية.
- - الفئة الأولى (٤٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي) : للمشاريع التي تنفذها وكالات الأمم المتحدة أو المنظمات غير الحكومية الدولية والإقليمية.
- - الفئة الثانية (٣٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي) : للمشاريع التي تُنفذها المنظمات الوطنية.
- - الفئة الثالثة (٢٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي) : للمشاريع الممولة والمُصممة والمنفذة من قبل الجهات الحكومية على غرار
- الوزارات والمؤسسات العمومية أو مؤسسات الأعمال الاجتماعية.
- - الفئة الرابعة (١٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي) : للمشاريع التي تم استهلاكها وتمويلها و/أو تنفيذها من قبل الأفراد.



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع





## تجزئة المتبرعين: ماهي ولماذا؟



الكاتب: هيلاي بودين

غالباً ما نتجاهل الرسائل الإلكترونية العشوائية التي ترد على البريد الإلكتروني الخاص، أو المجلات والصحف الدعائية التي تُوزع على المنازل. في الواقع، تستطيع المنظمات غير الربحية تجنب هذه الطريقة في التعامل مع الرسائل الموجهة للجمهور وزيادة عائد الاستثمار من خلال "تجزئة المتبرعين".

عموماً، يتمثل مفهوم "تجزئة المتبرعين" في تقسيم قاعدة بيانات المتبرعين للمنظمة إلى مجموعات صغيرة وفقاً لنقاط الائتلاف التي تجمع بين مختلف الجهات المانحة؛ على غرار التوزيع الجغرافي، وعمر المؤسسة ونوعها، وحالة المتبرع، وحجم التبرعات، وغيرها. وبغض النظر عن حجم المنظمة غير الربحية، فإن تجزئة المتبرعين تعتبر إستراتيجية من شأنها تسهيل التواصل مع المتبرعين بصورة فردية.

يساهم التركيز على تعزيز العلاقة مع المتبرعين في تحقيق المنظمات لنجاح أكبر في القطاع غير الربحي. بالإضافة إلى ذلك، إن الاهتمام برغبات واحتياجات المتبرعين، يبنى نوعاً من الترابط، والمصداقية والثقة بين المنظمة والمتبرعين، ما سيؤدي بدوره نسبة أكبر من التبرعات.

من خلال تجزئة المتبرعين سوف تصبح المنظمة قادرة على:

- توجيه الخطاب والمعلومات لنسبة أقل من الجمهور المستهدف.
- حث المتبرعين على التفاعل مع المنظمة غير الربحية، حيثما كانوا.
- إضفاء طابع شخصي على عملية التواصل مع المتبرعين لجعل العلاقة قوية وقائمة على مبادئ المصداقية والثقة.
- طلب التبرعات عن طريق إستراتيجية مبنية على بيانات تجريبية.
- الحد من إزعاج المتبرعين الآخرين خارج القطاعات المستهدفة.
- زيادة العائد من الاستثمار من خلال توفير محتوى مفيد عن إستراتيجية التبرع لدى الجهات المانحة.

في المقام الأول، تركز "تجزئة المتبرعين" على مجموعات صغيرة من المتبرعين. وبهذا يشعر كل متبرع بأن المحتوى أو الرسالة موجهة له بصفة شخصية. فوفقاً لإحصائيات حديثة، فإن توجيه بريد إلكتروني خاص للمتبرع يزيد من معدل فتح الرسالة بنسبة 14%، ويرفع في معدل تحويلها إلى 10%. كما تمكن تجزئة المتبرعين من إرسال محتوى يهتم به المتبرعون.

في شأن ذي صلة، تساعد تجزئة المتبرعين على بناء جسر من الثقة والمصداقية بين المنظمة والجمهور، وذلك بفضل توجيه محتوى معين لمجموعة محددة. ونتيجة لذلك، سوف تقل نسبة المتبرعين الذين يلغون الاشتراك أو المتابعة للرسائل التي توجهها المنظمة، فضلاً عن زيادة في عائد الاستثمار.

في الواقع، يوجد العديد من الطرق من أجل "تجزئة المتبرعين"، فعلى سبيل المثال، يمكن تجزئة المتبرعين وفقاً للعوامل الاجتماعية أو النفسية أو التفضيلية. ولكن، تجدر الإشارة إلى أن هذه الطرق تتطلب مهارات بحثية مكثفة لأنه من الصعب الحصول على المعلومات المطلوبة.

- التجزئة وفقاً للمنظور الاجتماعي:

يعتمد هذا النوع من التجزئة على مجموعة من الصفات؛ على غرار العمر، والجنس، وحجم العائلة، ومستوى الدخل، والوظيفة، والطبقة الاجتماعية.

- التجزئة وفقاً للمنظور النفسي:

يقوم ذلك أساساً على نمط حياة المتبرع وسلوكه وسماته الشخصية.

- التجزئة بناء على أفضل طرق التواصل:

تستند هذه الطريقة على مجموعة فرعية من المتبرعين، الذين يفضلون أن تصلهم الرسائل الإلكترونية عبر خدمات البريد، لذلك لا بد من تلبية هذا الطلب. وفي هذه الحالة، يجب على المنظمة أن تعرف طريقة التواصل التي يرغب فيها المتبرع.

لماذا تعتبر تجزئة المتبرعين مهمة؟



لمتابعة القراءة، تفضل بزيارة الرابط:  
[www.3bank.org/articals/124](http://www.3bank.org/articals/124)

تجربة عملية



هندسة مشاريع  
التمكين الاقتصادي التتموية :  
الزيتونة تمكين نموذجا



أ. نبيل الكسراوي  
مدير إدارة هندسة المشاريع  
بمؤسسة الزيتونة تمكين

## أهداف التنمية المستدامة و التمكين الاقتصادي

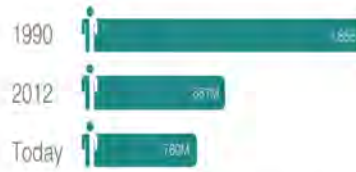


3bank.org/forum/2019

#استدامةالقطاع

### الأهداف الإنمائية للألفية مقابل أهداف التنمية المستدامة- إنجازات جزئية

عدد الأشخاص الذين يعيشون على أقل من 1.9 دولار في اليوم



تقرير أهداف التنمية المستدامة لعام 2017 - الأمم المتحدة

- رغم الجهود الدولية التنموية المبذولة لمعالجة المعضلات الاقتصادية و الاجتماعية كالمقاومة الفقر و الجوع و الحد من البطالة و غيرها، فان عدد الفقراء ما زال مرتفعا،

- و يجب إعادة النظر الى مفهوم الفقر ليكون مفهوم اكثر شمولي لا يقتصر فقط على الدخل اليومي (أقل من 2 دولار مثلا)

3bank.org/forum/2019

#استدامةالقطاع

### الأهداف الإنمائية للألفية مقابل أهداف التنمية المستدامة- إنجازات جزئية

يعيش 760 مليون شخصا في جميع أنحاء العالم بأقل من 1.9 دولار يوميا  
760 million people worldwide



live on less than \$1.90 a day



تقرير أهداف التنمية المستدامة لعام 2017 - الأمم المتحدة

3bank.org/forum/2019

#استدامةالقطاع



## من الأهداف الإنمائية للألفية إلى أهداف التنمية المستدامة - المقارنة

أهداف التنمية المستدامة	الأهداف الإنمائية للألفية	الفكرة الرئيسية
التنمية المستدامة والرفاه	المساعدة التقليدية ، الإغاثة	الأهداف
أهداف شاملة	أهداف محدودة	المنهجية المتبعة
تحديد الهدف الشامل	من أعلى إلى أسفل العملية	مركز التركيز
التمكين الاقتصادي	الجوع والفقر المدقع	العنصر الفاعل
المنهجية التشاركية	الأمم المتحدة	المكان
كل أنحاء العالم	الدول النامية	المدة
2030-2016	2016-2000	المعلومات
ثورة البيانات	الإحصاءات التقليدية	

3bank.org/forum/2019 #استدامةالقطاع

## الأهداف الإنمائية للألفية مقابل أهداف التنمية المستدامة- إنجازات جزئية



3bank.org/forum/2019 #استدامةالقطاع

## الطريق إلى أهداف التنمية المستدامة - رؤية طموحة



3bank.org/forum/2019 #استدامةالقطاع

## الإدماج المالي و الإدماج الاقتصادي - تحول نموذجي



3bank.org/forum/2019

#استدامة القطاع

## التمكين الاقتصادي - المفهوم

"التمكين" هو مصطلح تبنته مجموعة متنوعة من المؤسسات كالبانك الدولي، أوكسفام، والعديد من المنظمات الغير حكومية الأكثر راديكالية، لكن قلة منها تشارك في تعريفات مشتركة.

## تعريف Mayoux 2008

" العملية التي يحصل من خلالها المحرومون حاليًا على حقوق وموارد وسلطة متساوية "

## تعريف البنك الدولي - كتاب مرجعي عن التمكين (2002)

"توسيع أصول وقدرات الفقراء للمشاركة في المؤسسات التي تؤثر على حياتهم والتفاوض معهم والتأثير عليهم والسيطرة عليهم "

تشير معظم التعاريف إلى أن التمكين هو الحصول على السلطة أو السلطة في عملية صنع القرار والاستخدام الأمثل للموارد.

3bank.org/forum/2019

#استدامة القطاع

## الإدماج المالي والإدماج الاقتصادي - تحول نموذجي

## مفهوم التمكين الاقتصادي : مفهوم مبتكر لزيادة الأثر التنموي

• التمكين الاقتصادي هو الانتقال من منهجية الإغالة والمساعدات الإنسانية إلى منهجية الدعم والتطوير، حيث ترى الأشخاص المستهدفين كشركاء رئيسيين في التنمية ، ولديهم قدرات كامنة يجب اكتشافها أثناء العمل من أجل تغيير عقلياتهم حتى يصبحوا واثقين في قدراتهم وإمكاناتهم.

• يوفر التمكين الاقتصادي للفئات الضعيفة والشباب العاطلين عن العمل الفرصة للمشاركة بفعالية في المشاريع الاقتصادية ذات القيمة المضافة، والحصول على الموارد والبنية التحتية اللازمة للنقل والإنتاج والتسويق والولوج إلى الموارد المالية اللازمة.

3bank.org/forum/2019

#استدامة القطاع

### الإدماج المالي والإدماج الاقتصادي - تحول نموذجي

مفهوم التمكين الاقتصادي مفهوم مبتكر لزيادة الأثر التنموي

- التمكين الاقتصادي هو الدعم والمرافقة حتى يصبح الاستقلال في الإدارة ممكنًا ويمكن اتخاذ القرارات الاقتصادية المناسبة.
- التمكين الاقتصادي يغطي أيضًا الوصول إلى الحد الأدنى من الخدمات الاجتماعية الضرورية.
- التمكين الاقتصادي هو الاعتماد على العمل الحر والمبادرات الخاصة.
- التمكين الاقتصادي هو تحقيق هذا التوازن الصعب بين الأداء الاجتماعي والاقتصادي.
- التمكين الاقتصادي هو كل ما سبق أو على الأقل بعض منه.

3bank.org/forum/2019 #استدامةالقطاع

### التمكين الاقتصادي يلتقي مع 10 أهداف من جملة 17 من أهداف التنمية المستدامة



3bank.org/forum/2019 #استدامةالقطاع

### الزيتونة تمكين - تقديم المؤسسة



3bank.org/forum/2019 #استدامةالقطاع



### الزيتونة تمكين - التقديم

الزيتونة تمكين هي أول مؤسسة للتمويل الأصغر في تونس وشمال أفريقيا التي تعتمد منهجية التمكين الاقتصادي من خلال أدوات التمويل الإسلامي. تهدف هذه المنهجية إلى تجاوز الإدماج المالي لتحقيق الإدماج الاقتصادي للطبقات المهمشة.

#### رؤيتنا

نسعى أن نكون الزيتونة تمكين فاعل رئيس في مجال التمويل الإسلامي الأصغر على الصعيد الوطني وذو إشعاع على الصعيد الدولي.

#### رسالتنا

المساهمة في الإدماج المالي والاقتصادي للفئات الهشة من خلال اعتماد منهجية التمكين الاقتصادي عبر آليات التمويل الإسلامي.

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

### الزيتونة تمكين - المساهمون



الزيتونة تكافل  
ZITOUNA TAKAFUL



ISDB



مصرف الزيتونة  
BANQUE ZITOUNA



مجموعة البولينا القابضة  
POULINA GROUP HOLDING



دليسة  
HOLDING



جيدة  
JAIDA



بنك سيتي تونس  
CITIBANK TUNISIA

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

### التمكين الاقتصادي نموذج

الزيتونة تمكين تتبنى منهجية التمكين الاقتصادي وهي منهجية مبتكرة تهدف إلى تحقيق أثر اجتماعي واقتصادي مرتفع وتعتمد هذه المنهجية على تطوير وتمويل سلاسل القيمة عظيمة الأثر من حيث الطاقة التشغيلية وخلق الثروة واستدامة الفرص الاقتصادية.

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

## نموذج يعتمد على سلاسل القيمة

تعمل الزيتوننة تمكين كحلقة وصل بين الإنتاج و التسويق في سلسلة القيمة.



يؤدي التدخل من خلال مشاريع التمكين الاقتصادي إلى تقوية الروابط المختلفة في سلاسل القيم وتعزيز التفاعل بين مختلف الجهات الفاعلة.

يمثل ضمان استدامة المشاريع الصغيرة أحد الركائز الأساسية لمنهجية التمكين الاقتصادي و خاصة في القطاعات المهددة في المناطق الريفية كقطاع الفلاحة. لهذه الأسباب، تقود "الزيتونة تمكين" نماذج أعمال استراتيجية ستفيد في نهاية المطاف أصحاب المشاريع الشبان و النساء الريفيات.

17

## حلول متعددة الأبعاد لمشكلة الفقر

اعتبار الفقير كشريك  
حقيقي مؤهل وليس  
مجرد عميل أو مستهلك



لا يمكن أن يتم التمكين الاقتصادي للفقراء والتشغيل الذاتي للعاطلين إلا عن طريق رفع 6 حواجز

الزيتونة تمكين :  
أمثلة من مشاريع التمكين الاقتصادي

### الزيتونة تمكين- أمثلة من مشاريع التمكين الاقتصادي

#### مشروع حليب الخير : أول مشروع للتمكين الاقتصادي في تونس بالشراكة مع دليس القايزة

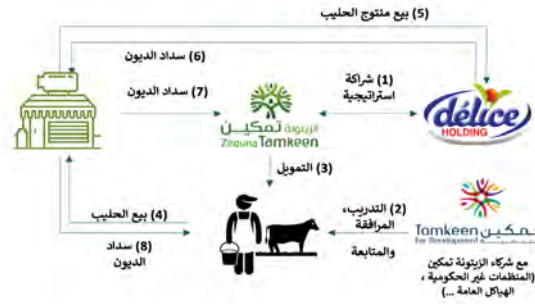
تمويل ومتابعة 7500 مرّي وتمويل 5500 مرّي أبقار خلال 5 سنوات. أحداث 3000 مشروع صغير  
حجم التمويل للمشروع الصغير : 38000 د  
الأرباح المقدرة بعد سداد الاستحقاق الشهري و مصاريف المشروع الصغير : 700 د  
حجم الاستثمار الإجمالي للمشروع : 100 مليون د  
الأثر الاقتصادي والتنموي للعديد من الجهات التي تعتبر من أفقر ولايات الجمهورية (الشمال الغربي، القيروان، سيدي بوزيد..).

#### مكونات المشروع

- 1- تكوين و متابعة المرين
- 2- تطوير عدد الأبقار بإضافة 4 أراخي من سلالة مؤصلة
- 3- معدات حلب وإنتاج
- 4- صهريج لحزن و تبريد الحليب
- 5- تمويل مصاريف الإنتاج (رأس المال العامل)

### الزيتونة تمكين- أمثلة من مشاريع التمكين الاقتصادي

#### مشروع حليب الخير : هندسة المشروع



### الزيتونة تمكين- أمثلة من مشاريع التمكين الاقتصادي

#### الأثر المنتظر من مشروع حليب الخير

- ✓ الزيادة في عدد الأبقار بالضبعة في آخر المشروع : 8 بقرات فأكثر
- ✓ إنتاج اعلاف بالضبعة مع تركيبة غذائية متوازنة تتوافق مع ظروف المنطقة ومتطلبات القطيع بعد الحلقات التكوينية في إطار Farmers Business School بالشراكة مع الوكالة الألمانية للتنمية،
- ✓ التحسين في الإنتاجية و المردودية نظرا لعدد الأبقار المؤصلة و قدرتها الإنتاجية المرتفعة،
- ✓ استدامة المشروع من خلال التكوين الشامل و المرافقة المتواصلة للمرين من طرف فنيين في تربية الماشية

✓ إدارة المخاطر المحدقة بالمشروع من خلال تطوير منتج تأميني الخاص بهلاك الماشية



الزيتونة تمكين- أمثلة من مشاريع التمكين الاقتصادي  
الخدمات المسداة من خلال المشروع

الخدمات الغير مالية

- إنجاز مخطط الأعمال
- المرافقة والإدارة للحصول على منح الاستثمار
- التكوين المثالي قبل المشروع
- المرافقة الفنية خلال المشروع
- التفاوض مع المزودين على جودة و ثمن الإيقار
- ضمان السوق من طرف دبليس القابضة
- ضمان جزئي لمركز تجميع الحليب في حالة تخلف الفلاح عن السداد

3bank.org/forum/2019

الخدمات المالية

- التمويل المناسب بصيغة المرابحة وفق جدولة متناغمة مع المشروع مع تسعير تفاضلي
- تمويل بصيغة القرض الحسن لتمويل الاستثمار للضغط على تكلفة الاستثمار
- تطوير منتجات تأمينية في حالة هلاك الماشية، وفي حالة وفاة المستفيد

#استدامة القطاع

23

الزيتونة تمكين- أمثلة من مشاريع التمكين الاقتصادي  
برنامج التكوين Farmers Business School



3bank.org/forum/2019

#استدامة القطاع

24



3bank.org/forum/2019

#استدامة القطاع

25

### الزيتونة تمكين- أمثلة من مشاريع التمكين الاقتصادي

مشروع "CCO"  
(الشركة التعاونية المركزية للخدمات الفلاحية الزيتية بشواط)

يتمثل مشروع التمكين الاقتصادي CCO في :

- دعم هياكل الاقتصاد التضامني والاجتماعي (الشركة التعاونية).
- تمكين مجموعة من النساء العاملات من مشاريع مدرة للدخل.
- عقد شراكات ذكية مع الفاعلين الاقتصاديين بهدف توفير مشروع مستدام لفائدة فئة فقيرة من المجتمع.
- التكوين والإحاطة والمرافقة طيلة فترة المشروع.



3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

### الزيتونة تمكين- أمثلة من مشاريع التمكين الاقتصادي

مشروع "CCO"  
(الشركة التعاونية المركزية للخدمات الفلاحية الزيتية بشواط)



3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

### الزيتونة تمكين- أمثلة من مشاريع التمكين الاقتصادي

مشروع BEEPREENEUR  
(تربية النحل ونتاج عسل رفيع الجودة)

يتمثل مشروع التمكين الاقتصادي BEEPREENEUR في :

- تمويل حوالي 100 مربى نحل
- تمويل بقيمة 5000 دينار يشمل: البطاقات الذكية، خلية النحل و معدات اخرى لإنتاج العسل، إضافة إلى التدريب و الخدمات البيطرية و الصحية من طرف خبراء إيريس تكنولوجي

#### أهداف المشروع:

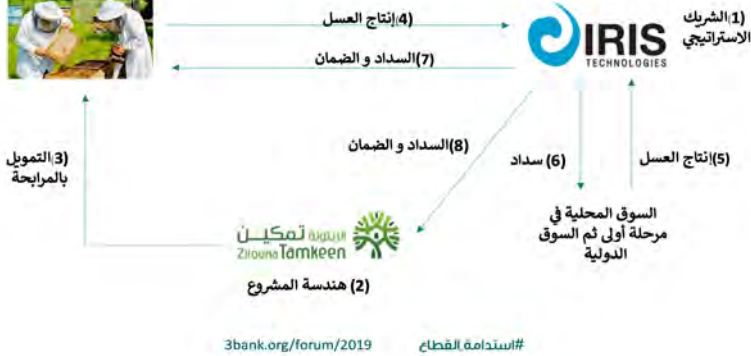
- تأطير و تكوين و متابعة صغار المربين في قطاع تربية النحل
- الرفع من معدل انتاج النحل للعسل و الترفيع من الجودة
- النهوض بالقطاع عبر الدمج التكنولوجي- "البطاقات الذكية"



3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

## الزيتونة تمكين- أمثلة من مشاريع التمكين الاقتصادي

مشروع BEEPRENEUR  
(تربية النحل وإنتاج عسل رفيع الجودة)الزيتونة تمكين- أمثلة من مشاريع التمكين الاقتصادي  
مشروع بذرة الخير : المشروع النموذجي للتمكين الاقتصادي في قطاع الحبوب

- أهداف المشروع:**
- "بذرة الخير" هي مبادرة من الزيتونة تمكين بهدف تغطية حاجيات الحبوب الوطنية والحد من توريدها
  - تمويل ومتابعة 100 فلاح في مرحلة أولى للوصول إلى 2400 فلاح خلال 5 سنوات.
  - حجم التمويل للمشروع الصغير : 10000 د
  - الأرباح المقدره بعد سداد الاستحقاق الشهري ومصاريف المشروع الصغير : 600 د
  - الأثر الاقتصادي والتنموي للعديد من الجهات باجة وبيزرت وكاف وسليانة وجندوبة
- مكونات المشروع**
- توفر الزيتونة تمكين خدمات مالية وغير مالية في إطار مشروع بذرة الخير
- الخدمات المالية:**
- بذور قمح أصيلة، أسمدة، أدوية،
  - عقد تأمين بسعر تنافسي
- الخدمات غير المالية:**
- شركات ذكية
  - المرافقة المستمرة المقدمة من قبل GMA وشريك من القطاع العام المعهد الوطني للزراعات الكبرى
  - ضمان ترويج المنتج الفلاحي من طرف GMA لكافة المزارعين المنظمين في المشروع
- 3bank.org/forum/2019 #استدامةالقطاع 30

الزيتونة تمكين- أمثلة من مشاريع التمكين الاقتصادي  
مشروع بذرة الخير  
(زراعة وإنتاج الحبوب)



## الزيتونة تمكين- أمثلة من مشاريع التمكين الاقتصادي

الخدمات المسداة من خلال المشروع

## الخدمات الغير مالية

- إنجاز مخطط الأعمال
- المرافقة الفنية خلال المشروع
- التفاوض مع المزودين على جودة المدخلات الفلاحية
- ضمان السوق من طرف الشرك الاستراتيجي
- ضمان المستفيدين من طرف الشرك الاستراتيجي

## الخدمات المالية

- التمويل المناسب بصيغة المرابحة وفق جدول متناغمة مع المشروع مع تسعير تفضلي
- تطوير منتج تأمين ضد الحريق و الثلوج
- تطوير منتج ضد وفاة المستفيد

3bank.org/forum/2019

#استدامة القطاع

32

 الزيتونة تمكين- أمثلة من مشاريع التمكين الاقتصادي  
 مشروع « VAP NOW » : المشروع النموذجي للتمكين الاقتصادي  
 في قطاع الغسيل بالبخار

## الأهداف

- تقوم الزيتونة التمكين بدور الشرك المالي من خلال تزويد أصحاب المشاريع الصغرى في قطاع الغسيل بالبخار بالمعدات اللازمة في هذا القطاع
- تلعب شركة VAP NOW دور مورد أجهزة الغسيل بالبخار من ناحية ، والشرك التجاري والتقني الذي سيضمن تسويق الخدمات من ناحية أخرى من خلال تطبيقه على المحمول "Network" التي تمثل الرابط بين أصحاب المشاريع الصغرى في قطاع الغسيل بالبخار والحرفاء الذين يسعون للحصول على الخدمات.

## مكونات المشروع

- معدات تنظيف
- مرافقة للحصول على الحرفاء

## السوق والحرفاء المحتملون

- تنظيف المنازل (أريكة / غرفة المعيشة / السجاد / مفروش ...)
- تنظيف المقاهي (أريكة / كرسي ...)
- تنظيف الفنادق (السجاد والستائر والمراتب ...)
- تنظيف السيارات (التنظيف الداخلي ...)

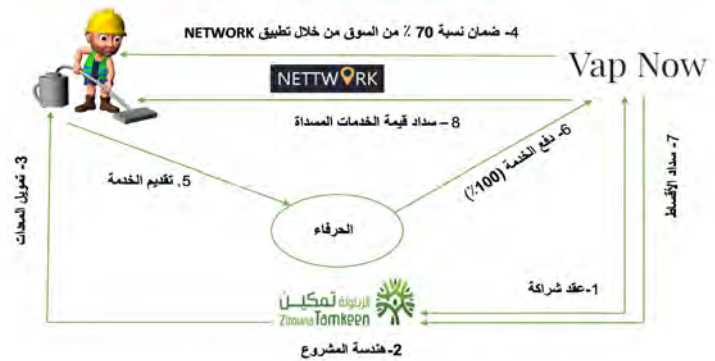
3bank.org/forum/2019

#استدامة القطاع

33

## الزيتونة تمكين- أمثلة من مشاريع التمكين الاقتصادي

4- ضمان نسبة 70 % من السوق من خلال تطبيق NETWORK



3bank.org/forum/2019

#استدامة القطاع

34

### الزيتونة تمكين- أمثلة من مشاريع التمكين الاقتصادي مشروع الطاقة البديلة

يهدف المشروع الى تمويل منتجي التمور في الجنوب التونسي لاقتناء آلات لضخ المياه بواسطة الطاقة الشمسية بالشراكة مع مؤسسات مختصة في صنع وتركيب هذه المعدات للحصول على أسعار تنافسية تؤثر إيجاباً على مردودية المشاريع الممولة.

#### مميزات المشروع :

- إحياء الواحات التي تجد صعوبة في استخراج المياه،
- تحسين المردودية الإنتاجية و المالية لصغار المزارعين،
- نظافة البيئة من خلال طاقة نظيفة (بعد إيكولوجي)،
- الضغط على تكاليف الإنتاج من خلال الطاقة الشمسية المجانية،
- شروط تمويلية ميسرة من خلال جدولة الدين حسب فترات الإنتاج،
- خدمات ما بعد البيع (فترة ضمان المعدات)،
- مدة استعمال المعدات تفوق 20 سنة،
- متوسط التمويل : 15 ألف دينار،
- فترة تمويل متوسطة : 24 شهر،



3bank.org/forum/2019

#استدامةالقطاع

35

### الزيتونة تمكين- أمثلة من مشاريع التمكين الاقتصادي مشروع الطاقة البديلة



3bank.org/forum/2019

#استدامةالقطاع

36

- يصل إلى 20 000 ألف دينار. **مبلغ التمويل**
- تصل إلى 3 سنوات مع جداول سداد قارة أو متغيرة حسب طبيعة النشاط **مدة السداد**
- تختلف حسب طبيعة الأنشطة و نوع التمويل. **فترة إسهال**
- كفالة و ضمان و رهن معدات **الضمانات**
- التمويل بالمرابحة - القرض الحسن **نوع التمويل**
- خصائص التمويل**

3bank.org/forum/2019

#استدامةالقطاع

37

## الزيتونة تمكين : الإنجازات



3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

### الزيتونة تمكين- الأهداف



3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

### إستراتيجية تعتمد على التوسع لتقريب الخدمات



19 فرع

ثاني أكبر شبكة فروع

إستراتيجية تعتمد على القرب

تغطية جميع الأقاليم والجهات بكامل الجمهورية التونسية

الوصول إلى 40 فرع موفى سنة 2021

ضمان تقريب الخدمات من خلال شبكة من الفروع المنقلة

تفعيل شبكة من الوكلاء المستقلين

40





إستراتيجية تعتمد على التوسع لتقريب الخدمات



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



تمويل المشاريع الفردية التجارية

Financing Individual Projects  
Commercial Projects



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



تمويل المشاريع الفلاحية

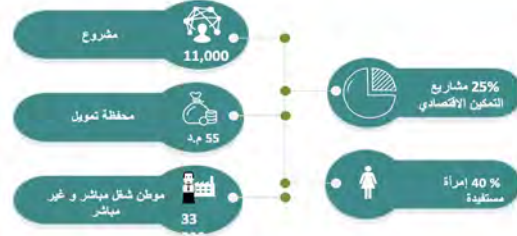
Financing Individual Projects  
Agricultural Projects



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## الزيتونة تمكين- الانجازات

يوليو 2019



3bank.org/forum/2019

#استدامة القطاع

## الزيتونة تمكين- الانجازات

محفظة التمويلات حسب قطاع الانتاج - يوليو 2019



45

3bank.org/forum/2019

#استدامة القطاع

Business Plan 2017-2021

## الزيتونة تمكين - المؤسسات التابعة



3bank.org/forum/2019

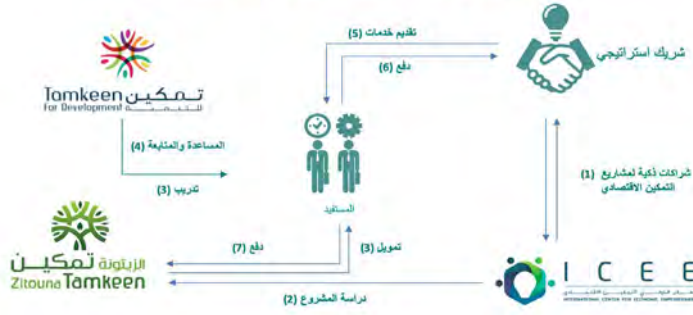
#استدامة القطاع

## الزيتونة تمكين - المؤسسات التابعة



3bank.org/forum/2019 #استدامةالقطاع

## الزيتونة تمكين - نموذج الأعمال



3bank.org/forum/2019 #استدامةالقطاع

الزيتونة تمكين  
Zitouna Tamkeen

استدامة

ملتقى تنمية الموارد المالية للقطاع غير الربحي

شكراً لكم

نبيل الكسراوي  
البريد الإلكتروني:

nabil.kesraoui@zitounatamkeen.com

الهاتف: ٢٦٢٧٢٤٨٠٠

البنك  
الثالث  
3bank.orgعزارة للاستشارات  
Ghazara Consulting

3bank.org/forum/2019

#استدامةالقطاع



# 6 طرق لتنويع إستراتيجية جمع التبرعات

1

اصنع منافسة



سواءً بين الجهات المانحة أو الشخصيات المشهورة  
والمهمة في المجتمع لتتنافس على تقديم تبرعاتها لك .



2 ركز على الاستقطاع

2

الاستقطاع الشهري قليلٌ مستمر لكنه بكل تأكيد خيرٌ  
من كثير منقطع، اعطه أولوية في قائمة اهتماماتك  
عندما ترغب في جمع تبرعات لمنظمتك أو مشروعك .

3

قدم هدايا



حفز المتبرعين بهدايا تذكارية مرتبطة بطبيعة عمل  
منظمتك وهويتها، أو بشهادات تقدير الكترونية، قدم  
لهم أي شيء يفرحهم لأنهم تبرعوا لك .



4 شكل شراكات

4

يمكنك الدخول مع الشركات الإعلامية والإعلانية  
والصحف والقنوات والمواقع والمشاهير في شراكات  
تخفض عليك تكلفة جمع التبرعات .

5

اهتم بالرسائل



لا تهمل أي رسالة أو تعليق يصل إليك، فبعض الملايين  
تأتي من استفسار أو سؤال، وخصص لذلك فريقاً يعمل  
على مدار الساعة عبر كافة المنصات التي تخاطب  
الجمهور من خلالها .



6 تأكد من الموائمة

6

تأكد أن موقعك الإلكتروني يعمل جيداً على أجهزة  
الهواتف الذكية بمختلف أحجامها، لأن أكثر من 70% من  
التصفح الآن يتم من خلال الأجهزة الذكية المحمولة .



ورشة عمل



صناعة العلامة الخيرية



أ. عيسى المعاودة  
استراتيجي براندات







## استراتيجيات تحسين معدلات التبرع الإلكتروني للمنظمات غير الربحية

عدم تكرار الرسالة الرئيسية واستعمالها لإعادة صياغة رسالة أخرى: من الأخطاء الأخرى التي قد ترتكبها المنظمات في تصميم صفحات التبرع، استعمال رسالة رئيسية سبق وأن رآها الداعم على صفحة أخرى أو في رسالة بريد إلكتروني سابق. ومن الأفضل أن تقدم المنظمة معلومات مختلفة تجذب انتباه الداعمين، وتدفعهم للتبرع، أو حتى تحثهم على زيادة مقدار مساهمتهم.

كما يمكن للمنظمة استعمال بعض التفاصيل في أكثر من صفحة لتسلط الضوء أكثر على مهمتها الرئيسية، أو على التأثير الذي يمكن أن يحدثه المتبرع، وتعرّف أكثر بالمنظمة وتحسن من تجربة التبرع. وفي هذا الصدد، بإمكان المنظمة الاعتماد على الإحصاءات، أو الأقوال مأثورة، أو الصور المؤثرة المختلفة.

تبسيط صفحة التبرع لسهولة استخدامها: على المنظمة تجنب التعقيد المفرط لتصميم صفحة التبرع؛ فما تعتبره إضافة قيمة قد يشكل عائقاً مزعجاً أمام إتمام الداعم لمهمة التبرع. بدلاً من ذلك، عليها اعتماد رسالة رئيسية مختصرة ولطيفة، والحرص على تبسيط الصفحة للقارئ من خلال استعمال فقرات قصيرة، ومختلف الخصائص كالخط العريض والمائل، لجذب انتباه الداعم نحو أهم المعلومات.

كما يجب على المنظمة إدراج الصور بدقة عالية، تتناسب مع الرسالة التي تريد إيصالها، والتقليل من كل ما يمكن أن يلهي المتبرع عن إتمام عملية التبرع - بما في ذلك الروابط - إلى صفحات أخرى.

جمع المعلومات المهمة: كي لا تعيق المنظمة غير الربحية عملية التبرع، عليها الاكتفاء بجمع أهم المعلومات التي تحتاجها منهم، لكن ذلك لن يمنعها من طلب توفير بعض المعلومات الإضافية إذا كانت تحتاج لذلك. فعلى سبيل المثال، يمكنها أن



الكاتب: هيليا بودين

تعتمد العديد من المنظمات غير الربحية على المواقع الإلكترونية الخاصة بها لحث زائريها على التبرع، إلا أنها غالباً ما تفشل في ذلك نظراً لعدة أسباب.

وفي المقام الأول، يجب على هذه المنظمات إحداث جملة من التغييرات على صفحاتها الإلكترونية لتحويل داعميها إلى أكبر عدد ممكن من المتبرعين.

وفيما يلي، قائمة تضم 6 استراتيجيات يمكن للمنظمات غير الربحية اتباعها لتحسين معدلات التبرع على مواقعها الإلكترونية:

إنشاء صفحات تبرع مخصصة للمتبرعين الرئيسيين: ترتكب بعض المنظمات غير الربحية خطأ شائع من خلال توجيه مختلف شرائح مؤيديها إلى صفحة موحدة للتبرع، متغافلة عن أن الشكل الموحد للصفحة قد يكون غير فعال في استقطاب جميع الشرائح. لذلك، على المنظمة أن تنشئ صفحات تبرع مخصصة لكل شريحة من داعميها، لزيادة إمكانية وصول رسالتها إلى أكبر عدد من المتبرعين.

وفي هذا الإطار، يمكن لبعض التغييرات الطفيفة على الصفحات الإلكترونية أن تحدث فرقاً كبيراً. وعلى المنظمة أن تأخذ بعض العوامل بعين الاعتبار، بما في ذلك مدى معرفة كل شريحة بالمنظمة، وما إذا قامت أي شريحة بالتبرع لها من قبل.

يمكن للمنظمة غير الربحية تقسيم داعميها كالتالي:

- متبرعون لأول مرة.
- المتبرعون المتواترون.
- متبرعون ذوو قيمة عالية.
- المتوقفون عن التبرع.
- حضور سابقين لإحدى فعاليات المنظمة.



لمتابعة القراءة، تفضل بزيارة الرابط:  
[www.3bank.org/articals/95](http://www.3bank.org/articals/95)

ورشة عمل



الاستثمار الاجتماعي



أ. زياد أبو الفهم

مدرب دولي بالتمكين

المالي والاقتصادي



## Social Value Investment Management Concept



## أهداف الورشة

- أولاً: الاستثمار الفاعل وتحقيق الاستدامة للجهات.
- ثانياً: نشر الوعي بأهمية الاستدامة المالية كطريقة حياة طويلة الأمد للجهات.
- ثالثاً: ترسيخ ثقافة الاستدامة كبوصلة تشير إلى التنمية المستدامة.
- رابعاً: بناء جيل يؤمن بقيم الاستدامة والتنمية والاستثمار.

## علم الاستثمار والقطاع الثالث

الاستثمار عموماً عمل اقتصادي منظم، يهدف لإحداث فوارق ونتائج مادية ملموسة وإيجابية في شكل إنتاجي وخدمي وغيرهما، لتعبر عنه القيمة المالية، التي تنعكس على الأفراد والمجتمعات بطرق علمية ومنهجية سليمة ومتوازنة، وهو أبعد ما يكون عن العمل البديهي الخارج عن التنظيم الدقيق.

الاستثمار يعبر دائماً عن الحاجة للوصول إلى الأفضل، مع إيجاد الآليات المطلوبة للوصول إليه، وتأمين الكفاية المادية والمالية والبشرية والخبرات اللازمة لذلك، لتحقيق الاستقرار المادي والاقتصادي والاجتماعي.

ومن هذا سوف نركز على الاستثمار كبوصلة للاستدامة المالية ودورها في الحفاظ على الموارد المالية للأجيال القادمة.

## معرفة مصادر التمويل للقطاع الثالث



- (١) الزكاة.
- (٢) الصدقات.
- (٣) الوقف.
- (٤) الكفارات والفدية.
- (٥) النذور
- (٦) الأضاحي والهدي.
- (٧) الهبات والهدايا.
- (٨) القرض الحسن.
- (٩) دعم حكومي او منظمات دولية.

الإنفاق على العمل الخيري عالميا وإقليميا  
(دراسة ماكنزي)

الدول	النسبة من الناتج المحلي	القيمة \$
أمريكا واروبا	0.5% - 1%	-
دول الخليج	1.5% - 2%	20-15 مليار

هل هذا الرقم يحتاج الى إعادة تفكير باستغلال الأموال بطريقة تنموية

## اين المشكلة بالجهات – القطاع الثالث

الهدر للأموال والمجازفة	كثرة الموظفين او قلة الموظفين	عقلية الإدارة واتخاذ القرار
الدوام الجزئي وسيطرة نوع معين على العمل	التعيين على التوجه والميول – الواسطة	التخصيص بالعمل ومبدأ تقسيم العمل – الاستقطاب
المستفيدين والتحايل	برامج غير موجهة وهادفة	دوام غير منضبط للإدارة والموظفين



## الاستثمار واموال القطاع الثالث

• الاستثمار عبر الجهات والجمعيات الخيرية من أجل تنمية الأموال المتوفرة، بإدخالها في عمليات استثمارية وتجارية بهدف الربح، موجه للإنتاج، متعددة الأصول الثابتة بجميع أشكالها، سيساعدها هذا على تأدية الدور الاجتماعي والإنساني والاقتصادي والتنموي الذي أسست من أجله، ولن يبعتها كثيراً أو يخرجها عن أهدافها وغايتها إذا أحكمت الآليات والضمانات التي تعزز هذه الاستثمارات بطريقة علمية وبكفاءة وفاعلية، خاصة في ظل التغييرات الاجتماعية والأزمات الاقتصادية التي تتأثر بها الدول، وتنعكس على الأفراد والمؤسسات، وبما قد تسببه من تراجع أو تفاوت في الدعم والتبرعات، التي تعتبر المصدر التمويلي الأول في المنظومة الخيرية.



8

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## الاستثمار واموال القطاع الثالث

• ولذلك، فإن هناك حاجة تدعو لتنوع وتطوير مصادر الدعم والتمويل في الجهات والجمعيات الخيرية نفسها، وبرعايتها ومن داخلها، من أجل أن تظل قائمة على تقديم الخدمات الخيرية والإنسانية بصورة دائمة، تساهم في إنجاح منظومة الدول الإسلامية، التي تعتبر الزكاة والصدقات والأموال الخيرية من أهم المصادر التي تساهم في نهضته واستقرارها. ومن غير المعقول أن توجه هذه الأموال، التي قد تفوق مليارات الدولارات، إلى الإنفاق المباشر، دون أن يستقطع جزء منها ليتم تنميته واستثماره بطرق احترافية.



9

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## الاستثمار لا يعني المخاطرة بدون علم

• الاستثمار + المخاطرة = ربح عالي

- إدارة استثمار.
- مدير استثمار.
- دراسة الفرص السوقية.
- الدخول في تحالفات تجاريه.
- استحواذ ومشاركة.
- الاعتراف بالمخاطر.



10

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## الاستثمار تعريفة والية العمل بالقطاع الثالث



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



### كيف نفكر بالاستثمار ؟



هل تفكر في المألوف أم خارج نطاق المألوف !!

خارج نطاق المألوف = إبداع بالاستثمار



12

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## أولاً : تعريف الاستثمار Investment

هو عبارة عن رأس المال المُستخدم في إنتاج أو توفير الخدّات أو السلع، وقد يكون استثماراً ثابتاً كالأسهم المُمْتَازة والسُنَدات، أو استثماراً مُتغيّراً مثل ملكيّة المُمْتلكات. <sup>(1)</sup>

(1) - جميل خالد (2014م)، أساسيات الاقتصاد الدولي (الطبعة الأولى)، المملكة الأردنية الهاشمية: الأكاديميون للنشر والتوزيع، صفحة 39، 40.



13

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## أهداف الاستثمار

- توفير الحماية للمال من انخفاض قوته الشرائية الناتجة عن التضخم.
- تحقيق أرباح رأسمالية وعوائد تحافظ على القوة الشرائية للمال المستثمر.
- المحافظة على استمرار التنمية في الثروة المالية.
- تحقيق العوائد المالية المقبولة، بالتزامن مع زيادة في قيمة رأس المال.
- الوصول إلى أكبر قيمة من الدخل الجاري.
- الاستدامة طويلة المدى للجهة.

وأخيرا الاستثمار قدرة ذهنية  
تدفع الجهة إلى السعي  
والبحث عن الجديد لتأمين  
المستقبل



14

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## أدوات الاستثمار

أولاً: أدوات الاستثمار المادية: وتشمل الآتي:

- المشروعات الاقتصادية: هي من أكثر أنواع الأدوات الاستثمارية المادية انتشاراً، وتشهد تنوعاً في نشاطاتها التجارية، والخدمية، والزراعية، والصناعية، وتسعى إلى إنتاج الخدمات والسلع التي تشكل حاجات الأفراد.
- العقارات: هي استثمارات تعتمد على طريقتين هما: الاستثمار المباشر: هو شراء المُستثمر لعقار حقيقي، مثل الأراضي والمباني. الاستثمار غير المباشر: هو شراء المُستثمر لسند عقاري؛ من خلال المشاركة بإحدى المحافظ الاستثمارية أو المصارف العقارية.
- السلع: هي المنتجات التي تتميز بخصائص استثمارية، وتمتلك أسواقاً خاصة بها تشبه أسواق الأوراق المالية، ومن الأمثلة على هذه السلع الذهب والبن والنفط والحديد.. الخ.



15

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## أدوات الاستثمار

ثانياً: أدوات الاستثمار المالية، وتشمل الآتي:

- الأسهم: هي الوثائق المالية التي تُسَمَّم للأفراد الذين يَمتلكون حصصاً من رأس مال شركة معينة، وتُقسم هذه الأسهم إلى نوعين هما: الأسهم العادية: هي عبارة عن مُستندات ملكية تملك قيمة سوقية، ودفترية، واسمية؛ فالقيمة الاسمية هي القيمة المدونة على سند السهم، والقيمة الدفترية هي قيمة حقوق ملكية السهم ولا تتضمن الأسهم الممتازة، بل الأرباح والاحتياطيات، أما القيمة السوقية فهي التي تُشكل سعر بيع السهم في السوق الرأسمالي.



16

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## تطبيق عملي

- فكر بأنشاء مشروع مدر للدخل بعائد استثمار مناسب لجهتك.
- ارسم خطة للمشروع.
- ارسم الأهداف المرجوة.
- موازنة المشروع.
- ابني خطة مالية للتدفقات النقدية.



• ٣٠ دقيقة الوقت المتوفر للمجموعة.



17

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## تعريف الاستدامة بشكل عام

- إن مصطلح الاستدامة يشير إلى الاستراتيجيات التطويرية التي تراعي متطلبات ورغبات أجيال الحاضر والمستقبل معاً، والهدف المنشود من وراء هذه الجهود هو توفير توازن في المصالح التي تخدم الكل في الحقول الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (٢).

• (٢) مجلة فرانكفورت للتنمية المستدامة والاقتصاد - عدد ١٠٥ العام ٢٠١٢ صفحة ٢٣ للكاتب frank hulmwer



18

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## الاستدامة المالية

- تعني الديمومة والاستمرارية في الاستغلال والاستخدام الامثل للموارد المتاحة في المنظمة لحياء طويلة المدى. (٣)



- الاستدامة تعتمد على العنصرين الرئيسيين وهما (التعليم والقيم)

(٣) تعريف منظمة سي جاب العالمية لدعم دراسات مؤسسات التنمية المستدامة الغير حكومية.

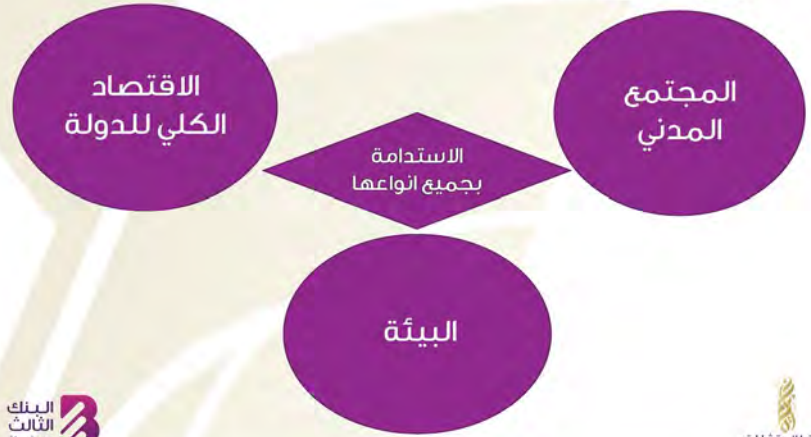


19

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## من يحقق الاستدامة



## حان وقت الاستدامة

- طريقة تفكير جديدة.
- ابتكار طرق جديدة ملائمة.
- حجر الزاوية للمؤسسات والجمعيات.
- فكر طويل المدى.



## مراحل الاستدامة المالية\*



## طرق الوصول الى الاستدامة المالية

اولاً: طرق داخلية  
في الجمعية او  
المؤسسة.

ثانياً: طرق خارجية  
( البيئة الخارجية )



23

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## الطرق الداخلية (١)

- الإدارة ذات الكفاءة والفاعلية في انجاز العمل.
- كفاءة فريق العمل ومهنيته.
- المسؤولية والمساءلة في تحقيق النتائج.
- استغلال افضل الوقت وليس فضلة الوقت وخاصة للمدراء.



24

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## الطرق الداخلية (٢)

- استثمار الاموال في مشاريع مدرة للدخل.
- فرض رسوم رمزية في تقديم الخدمة.
- تشجيع سياسة الاشتراكات والرسوم للأعضاء.
- خفض التكاليف المالية في الجمعيات.



25

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## الطرق الداخلية (٣)

- إعادة تدوير المال بين المستفيدين (إنشاء صناديق إقراض دوارة للنساء والرجال) .
- تشجيع ثقافة الإنتاج بين المستفيدين.
- تشجيع سياسة الادخار لدى الفقراء وتمكينهم من أدوات الانتاج.
- طرح مبادرات رأس المال الاجتماعي ( مزيج من المعايير الاجتماعية والمالية).



26



3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

## الطرق الخارجية (١)

- بناء شراكات فاعلة مع الشركات ورجال الاعمال.
- بناء انظمة مالية شمولية للجمعيات.
- بناء قدرات المجتمع المحلي بدراسة احتياجاتهم وتمكينهم بمشاريع منتجة.
- الدخول بمشاركات مع المستفيدين تجارياً.



27

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع



## الطرق الخارجية (٢)

- تحسين نوعية الحياة للمستهدفين والتقليل من نسب الاعتماد على الجمعية.
- تقسيم فئات المستفيدين من الجمعيات إلى (أ. ب. ج) وفرض رسوم حسب الفئة.
- إدارة محافظ تنمية بأسماء رجال الاعمال.
- تشغيل أبناء وبنات المستفيدين كموظفين بالجمعيات.



28

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع





## مؤشرات الاستدامة والعائد على الاستثمار

- مؤشرات مالية.
- مؤشرات اجتماعية تنموية.



29

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## احتساب مؤشرات التطور في الاستدامة)

### 1- الاستدامة المالية الربحية :

**المؤشرات** . ان العائد على الحقوق الملكية (ROE), الذي يقيس العائد المتحقق لأصحاب المؤسسة, والعائد على الاصول (ROA), الذي يعكس قدرة المؤسسة على استخدام أصولها استخداماً منتجاً هما اداتا قياس الربحية الأكثر شيوعاً في البنوك وغيرها من المؤسسات التجارية .

العائد على حقوق الملكية =  $\frac{\text{الارباح بعد خصم الضرائب}}{\text{حقوق الملكية اول المدة (او متوسط حقوق الملكية عن المدة)}}$

العائد على الاصول =  $\frac{\text{الارباح بعد خصم الضرائب}}{\text{الاصول اول المدة ( او متوسط الاصول عن المدة )}}$



30

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



وتتناسب هذه المؤشرات مع المؤسسات التي لا تتلقى دعماً مالياً ولكن عادة ما تكون الاجراءات التدخلية التي تتخذها الجهات المانحة موجهة بشكل اكبر نحو المؤسسات التي تتلقى دعماً مالياً كبيراً وتكون أكثر ما تكون في صورة منح او قروض بأسعار فائدة منخفضة عن أسعار السوق.

والسؤال الحاسم للأهمية في هذه الحالات هو ما اذا كانت المؤسسة سوف تستطيع الاستثمار في العمل والنمو عندما يتوقف الدعم المالي المستمر . ويتعين من اجل البت في هذا الامر ( تعديل) المعلومات المالية المعتادة كي تعكس اثر الدعم الحالي .

وتستخدم عادة في هذا الصدد مؤشرات معدلة حسب الدعم المالي :

○ الاكتفاء الذاتي المالي (FSS).

○ مؤشر الاعتماد على الدعم (SDI).

وهذه القياسات أكثر تعقيداً.

### 2- الكفاءة :

**المؤشرات** يعبر مؤشر الكفاءة الأكثر شيوعاً عن المصروفات غير المالية كنسبة مئوية من اجمالي حافطة القروض:

نسبة مصروفات التشغيل =  $\frac{\text{مصروفات الموظفين ومصروفات الإداري/ متوسط اجمالي حافطة المالية عن الفترة}}{\text{متوسط اجمالي حافطة المالية عن الفترة}}$



31

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## مكونات الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية

الاستدامة المالية: معدل استقرار وزيادة الإيرادات المالية للجهة غير الربحية التي تساهم في التغيير الإيجابي للمستفيدين مع تحقيق فائض مالي.



### المكونات الرئيسية التي تضمن استدامة المنظمة مالياً



مجلس إدارة قوي



مدير تنفيذي متمكن

إدارة التدفق النقدي



المحاسبة بالنتائج

تحفيز المسوقين



ورشة عمل 

التسويق الرقمي



أ. بسام السيد  
باحث دكتوراه في الإعلام الرقمي



## من أنا؟

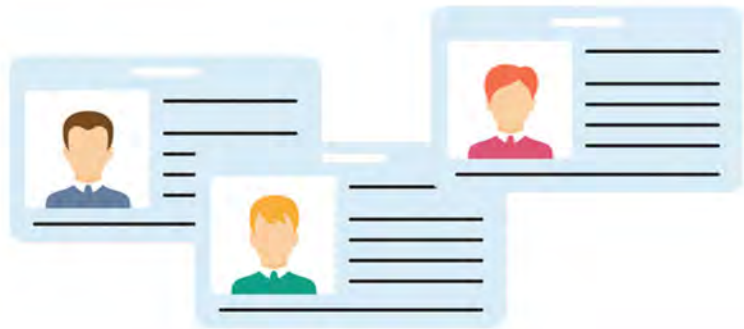


- \* باحث دكتوراة في كلية علوم الاتصال، في مجال التسويق الإلكتروني التتعوي.
- \* ماجستير «إعلام رقمي» بجامعة الملك سعود مع مرتبة الشرف.
- \* بكالوريوس «إدارة الأعمال» من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- \* دبلوم مهني «إدارة منشآت الأعمال» من الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.
- \* دبلوم أكاديمي «لغة إنجليزية» من المركز السعودي البريطاني.
- \* مستشار لعدد من الجهات في مجال الإعلام الاجتماعي.
- \* أخصائي إعلام اجتماعي ومقيم لأكثر من 70 مشروع.
- \* حائز على المركز الأول بجائزة السبيعي للتميز في العمل الخيري في مجال الأفكار الإبداعية المتميزة.
- \* أدار العديد من ورش العمل واللقاءات والدورات.
- \* خبرة في مجال الإعلام والعلاقات العامة لأكثر من عشر سنوات.
- \* باحث ومهتم بمواقع التواصل الاجتماعي.
- \* حضر أكثر من ٥٠٠ ساعة تدريبية وتطويرية، وقرأ أكثر من ٢٠٠ كتاب في مجالات متعددة كالإدارة والإعلام والقيادة وتطوير الذات.

2

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

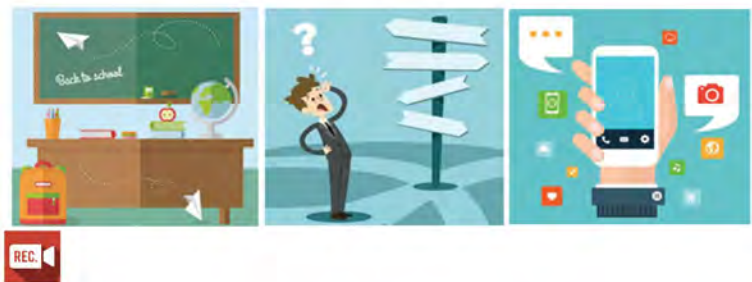
## من أنتم؟



3

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## التعريف



4

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## مندوب التسويق:



5

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## جديد .. اجتماعي .. رقمي:

Digital Media

Social Media

New Media



6

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## وسائل التواصل:

7

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

### وسائل التواصل:

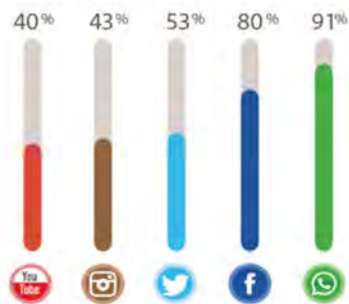


8

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

### وسائل التواصل الأكثر استخدامًا:



المملكة العربية السعودية

9

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

### وسائل التواصل الأكثر استخدامًا:



العالم العربي

10

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع



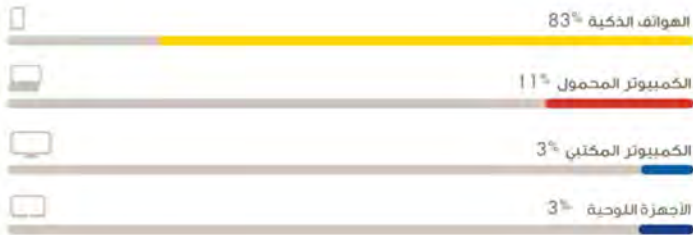
## متى ينشط المستخدمون؟



11

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## الأجهزة المستخدمة:



12

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## الدعايات والإعلانات:



13

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## الترفيه والمحتوى الجاد!



14

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

## تقييم الوضع الحالي:



15

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

## الأهداف الذكية:



1 تحديد الأهداف

2 مؤشرات الأداء

3 مبادرات أو وسائل

16

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

## المستفيدون:



جميع المستفيدين  
من منظمتك

تستطيع الوصول لهم  
عبر مواقع التواصل

ترغب الوصول لهم  
عبر مواقع التواصل

17

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع



فيديو: نادي تشيلسي، رعاية

2:07

[cutt.us/soc222](http://cutt.us/soc222)

فضلاً إغلاق الصوت لوجود موسيقى

## تجربة ناجحة (1): نظارة الواقع الافتراضي





## تجربة فاشلة (1): شراء حساب تابعني وأتابعك



## النص والصورة والفيديو:



21

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

## مهارات صناعة المحتوى الرقمي:

## متقدمة

1. تخطيط المحتوى الرقمي.
2. إنتاج مواد الفيديو.
3. النشر الإلكتروني.
4. تصميم الإعلانات.
5. تصميم انفوجرافيك.
6. تصميم رسومات بيانية.
7. تصميم عروض تقديمية.
8. الرد على الجمهور والتفاعل معه.
9. استخدام أنظمة قياس التفاعلات.

## أساسية

1. التحرير الصحفي.
2. كتابة المقالات.
3. ابتكار الأفكار الإبداعية.
4. تحرير التغريدات القصيرة.
5. تخطيط الحملات الإلكترونية.
6. تحرير التدوينات.
7. التوثيق.
8. التصوير (الفوتوغرافي، الفيديو).
9. التسجيل الصوتي.

22

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع



23

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

“Content is King”

*Bill Gates, 1996*



24

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

أفكار في المحتوى:



25

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

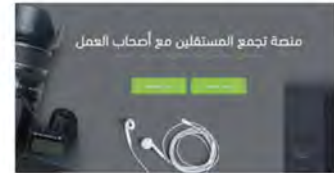
.....

.....

.....

.....

### أفكار في المحتوى:



26

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

### أنواع المحتوى:



27

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

### التخطيط الشهري للمحتوى:

الشهر + السنة	الأسبوع						
	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة	السبت



28

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع



## تطبيق صناعة المحتوى:



كتب أو تقارير مطبوعة



مقالة ورقية أو رقمية



محرك بحث قوغل

29

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

## تفاعل المحتوى:

نشر الوعي

اروي قصة

طلب المساعدة

توثيق الكواليس



30

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

## تفاعل المحتوى:

طلب الرأي

انطباعات العملاء

وثق المنجزات

الاقتباسات



31

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

### كيف أجدب الداعمين:



32

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

### تجربة ناجحة (٢): سنابل السلام



تعلن شركة سنابل للصناعات الغذائية  
عن وظائف شاغرة  
في الرياض - جدة - مكة - الاحساء - بيشة  
في المجالات التالية

- رئيس قسم تسويق إلكتروني**  
- تطوير استراتيجية التسويق الإلكتروني  
- إدارة فريق العمل الإلكتروني
- محاسب تكاليف**  
- تحليل التكاليف التشغيلية  
- إدارة مستلزمات المخزون  
- إدارة أعمال المخزون
- رئيس قسم تكاليف**  
- تحليل التكاليف التشغيلية  
- إدارة مستلزمات المخزون  
- إدارة أعمال المخزون
- مختص تسويق**  
- تطوير استراتيجية التسويق  
- إدارة فريق العمل
- مصور احترافي**  
- إدارة فريق العمل  
- إدارة أعمال المخزون

الابتداء هنا

إرسال سيرتك الذاتية إلى: [hr@saafm.com.sa](mailto:hr@saafm.com.sa)

## تجربة فاشلة (٢): منشئ صديقك واربح



## المشاهير:

## الإيجابيات:

1. الوصول إلى شريحة كبيرة جداً من المتابعين بسهولة.
2. من أقوى أنواع الأساليب التسويقية في وقتنا الحالي، ويعد دخله المالي عالياً جداً للمشاهير.
3. المشاهير هم قادة للرأي يتعلق ويتأثر العامة بهم، لذا تحصل الكثير من المنتجات على قبول عال عند الكثير من المتابعين بمجرد ثناء الشخص المشهور.

## السلبات:

1. التكاليف العالية والمتغيرة في أسعار المشاهير، مع عدم توفر أسلوب محدد للتسعير معهم، بل يعتمد على مهارات الإقناع والتفاوض.
2. قد يترك الكثير من المتابعين متابعة بعض المشاهير لكثرة المنتجات المدفوعة التي يعلن عنها.
3. المشاهير قد يرفضون التسويق لكثير من المنتجات لاختلاف التوجهات أو السياسات التي يرونها لأنفسهم.

36

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## المسابقات:

## الإيجابيات:

1. الاعتماد على جوائز وهدايا بسيطة مقابل الكم الهائل من التفاعل.
2. إشراك المشاهير يزيد من فاعلية التفاعل.
3. صناعة وإيجاد محتوى لتنشيط الحسابات مع المتابعين.

## السلبات:

1. اعتماد الكثير على الأفكار التقليدية دون تطوير.
2. كثرة المسابقات والفعاليات المطروحة.
3. المشاركة المستمرة للمتابعين دون الفوز مراراً وتكراراً يعطي انطباع التملل وفقد الأمل وعدم الرغبة بالمشاركة.

37

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## الترويج المدفوع:

## الإيجابيات:

1. وجود فلترة خاصة تقدمها مواقع التواصل الاجتماعي لضمان الوصول للشريحة المستهدفة.
2. الإعلان المدفوع يظهر للمتابعين في الأعلى، وإن لم يكن يتابع حساب المعلن.
3. وجود إحصاءات رسمية وموثقة لقياس الأثر والفاعلية والنمو.

## السلبيات:

1. تكلفة مالية عالية مقارنة بالأساليب التسويقية الأخرى.
2. شروط مواقع التواصل الاجتماعي وسياساتها متقلبة وسريعة التغييرات وخصوصاً في الدول العربية.
3. كثرة الإعلانات المختلفة يومياً وتموها المتسارع والكثيف.

38

#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019

## الهاشتاقات النشطة:

## الإيجابيات:

1. تسويق حسابك وفكرتك ومنتجاتك لشريحة واسعة جداً.
2. النشر من خلال اهتمامات الجمهور.
3. سهولة الوصول للهاشتاقات النشطة محلياً وعالمياً.

## السلبيات:

1. عدم قدرة البعض على صياغة محتوى يتناسب مع موضوع الهاشتاق.
2. إساءة البعض للمهتمين بموضوع الهاشتاق، مثال: (هاشتاق عن وفاة أحدهم وحساب يسوق لمأكولات أو مليونيات).
3. إغراق الهاشتاقات من قبل البعض بمحتوى وحسابات دعائية أو وهمية.

39

#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019

## ثناء العملاء:

## الإيجابيات:

1. العميل هو من يتحدث عن منتجاتك وخدماتك ويسوق لها.
2. الوصول لدرجة عالية من الولاء وكسب العملاء.
3. ضمان عودة العميل إليك مجدداً في المستقبل.

## السلبيات:

1. الأثر السلبي الكبير في حال انتشار مشكلة أو إشاعة أو عيب.
2. قدرة مواقع التواصل الاجتماعي على تشويه سمعة المنتجات والجهات، أضعاف قدرتها على بناء وتحسين الصورة الذهنية عن المنتجات والجهات.
3. حملات المقاطعة الجماعية لبعض المنتجات أو الخدمات أو الجهات، وكذلك العكس تماماً من خلال الذم والحث على عدم التجربة أو الاستخدام أو التعامل

40

#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019

## الحسابات العامة:

## الإيجابيات:

1. تقديم مواد ومعلومات ثرية لتوعية المتابعين وتثقيفهم.
2. لها قابلية أعلى للمتابعة من قبل الناس.
3. غالباً تعد حسابات حيادية يصعب تصنيفها دينياً أو رياضياً... الخ.

## السلبيات:

1. رغبة الجهات التجارية في الإعلان عبرها ضعيفة لبعثهم عن الشخصيات الاعتبارية كالمشاهير.
2. تكثيف المحتوى الدعائي في مثل هذه الحسابات يزيد من احتمالية إلغاء المتابعة.
3. عدم الانتظام في النشر لبعض الحسابات لارتباطها بحماس من يديرها.

41

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## المجموعات:

## الإيجابيات:

1. سهولة إيصال الإعلان إلى أفراد المجموعة.
2. إمكانية إنشاء مجموعات عمل متخصصة.
3. التواصل بالأخبار والأحداث والمستجدات وتنمية العلاقات الاجتماعية والعملية.

## السلبيات:

1. كثرة المجموعات الموجودة لدى المستخدم الواحد، قد تضيق الوقت وقد يصعب المتابعة والنقاش لها.
2. تحدي تكوين مجموعة بأعداد كبيرة تكون فاعلة ومؤثرة والقدرة على إدارتها.
3. كثرة المنشورات داخل المجموعة، مما يدفعك إلى عدم القراءة.

42

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## الإعلان لدى المشاهير:



هدف الإعلان

تحديد المنتج

مدة بقاء الإعلان

مدة الإعلان

التكلفة المالية

الجمهور المستهدف

السيناريو أو المحتوى

وسيلة الإعلان

اختيار المشهور

43

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

تقييم الحملات:



44

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

تقييم الحملات:

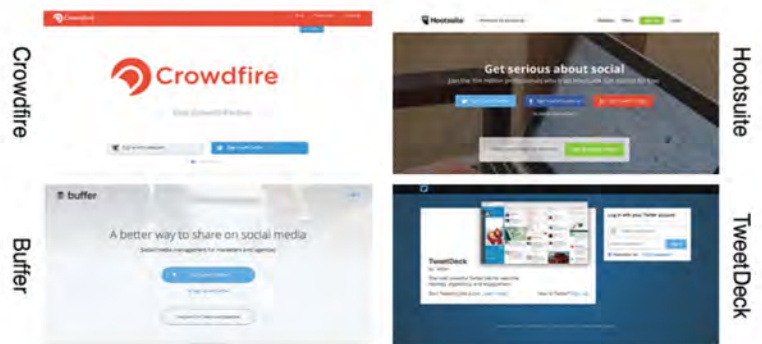


45

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

إدارة المحتوى:



46

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع



### إدارة المحتوى:



47

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

### القياس والتحليل:



48

### رسم كارتون!



49

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

الشهادات المهنية للمحترفين:



50

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

الملتقيات والفعاليات:



51

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

الكتب والمواقع :



الكتب المتخصصة بمواقع التواصل



مواقع التواصل



كتب التواصل الرقمي



المحتوى من المواقع

52

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

## قائمة المراجع:

- كتاب التواصل الفعال، عمار محمد وعبدالعزیز الزين.
- كتاب سوشليات «تسويق الأفكار والمنتجات عبر الإعلام الاجتماعي»، بسام السيد.
- دراسة استخدامات وسائل التواصل الاجتماعي، د. ياسر الشهري.
- ورقة عمل تخطيط حملة لترويج منتج إعلامي، بسام السيد.
- كتيب إلكتروني خطوات عملية للإعلان لدى المشاهير عبر مواقع التواصل الاجتماعي، بسام السيد.
- تقرير وسائل التواصل الاجتماعي في العالم العربي، قمة رواد التواصل العرب.
- الدليل الإجرائي لإعداد استراتيجية الإعلام الاجتماعي للمنظمات، عبدالله عبيد.
- دليل إعداد لائحة سياسات الإعلام الاجتماعي، عبدالعزیز الحمادي.
- الدليل الاحترافي لاستراتيجية التسويق الرقمي، شركة ICLICK.
- الدليل الشامل لخطة التسويق بالمحتوى، شركة ICLICK.
- صحيفة مكة كارتير الرسام عبدالله جابر.
- مقالة 11 فكرة مصورة لزيادة التفاعل في الشبكات الاجتماعية، عبدالله عبيد.
- مقالة كيف تصنع محتوى متميزاً لمواقع التواصل الاجتماعي، هلال القرشي.
- موقع globalmediainsight.com

53

#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019

## كتاب #سوشليات



54

#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019

## استدامة

ملتقى تنمية الموارد المالية للقطاع غير الربحي

## شكراً لكم

 @bassam\_t3  
 Bassam.t3@gmail.com  
 +966 508 99 55 08

البنك  
الثالث  
3bank.org

وزارة للاستشارات  
Ghadan Consulting

#استدامة\_القطاع 3bank.org/forum/2019





## 6 توجهات رقمية

تحتاج المنظمات غير الربحية

إلى فهمها

### العملات الرقمية



تستخدم العملات الرقمية تقنية التشفير لضمان الحماية عند استخدامها، وهو ما يجعل من تزويرها أمراً صعباً.

### سلسلة الكتل (Blockchain)



هي قاعدة بيانات موزعة تمتاز بقدرتها على تسجيل المعاملات عبر العديد من الحواسيب مع الحفاظ على البيانات التي تخزن فيها دون تعديلها.

### لتشفير



يتم أثناء هذه العملية تشفير البيانات وترجمتها إلى نموذج أو رمز بحيث لا يتمكن من قراءته سوى الأشخاص الذين يمتلكون الرمز السري أو كلمة المرور.

### الذكاء الاصطناعي



يتمحور الذكاء الاصطناعي حول صناعة آلات ذكية تعمل وتتفاعل مثل البشر لإنجاز مهام معينة.

### إنترنت الأشياء



هي عبارة عن شبكة متكونة من أجهزة مختلفة يمكنها التواصل وتبادل البيانات فيما بينها.

### الحوسبة السحابية



تتمثل في تخزين البيانات والبرامج مع إمكانية الوصول إليها عبر الإنترنت بدلاً من الخوادم والأجهزة التي يقع تنصيبها.





## اليوم الثاني

الأحد 8 / 2 / 1441هـ الموافق 6 / 10 / 2019م

رئيس الجلسة  
م. محمد طلال عرب



الجلسة الأولى: الصناديق الاستثمارية  
في تنمية الموارد المالية

9:00 ص - 10:30 ص

20  
د

تجارب عملية  
تجربة صندوق  
الإئتماء وريف الوقفي



م. ماهر السليمي  
الرئيس التنفيذي لمؤسسة وريف الخبرة  
والأمين العام لمجلس الأمان

20  
د

أوراق علمية  
صندوق تجميع ممتلكات  
الأوقاف: نموذج للتنمية المستدامة  
ودعم القطاع غير الربحي



أ. يوسف عطا السوادي  
أخصائي استثمار بالبنك الإسلامي للتنمية

20  
د

أوراق علمية  
الاستثمار في الصناديق



أ. محمود الكوهجي  
الرئيس التنفيذي لأرياح المالية

رئيس الجلسة  
أ. عبدالرحمن المطوع



الجلسة الثانية: التقنية والرقمنة  
في تنمية الموارد المالية

10:40 ص - 12:50 م

20  
د

تجارب عملية  
كيف نجحت العون المباشر في تنمية  
مواردها من خلال العالم الرقمي؟



أ. ماجد الزعابي  
مدير العلاقات العامة والإعلام  
والتسويق بجمعية العون المباشر

20  
د

تجارب عملية  
تجارب محلية  
واقليمية وعالمية



أ. أيمن أجامي  
الرئيس التنفيذي لأوقاف والده  
بدر بن صالح الراجحي وأولاده

20  
د

تجارب عملية  
تجربة متجر جمعية زمزم الإلكتروني  
في تنمية الموارد المالية



أ. فهد الزهراني  
مدير عام جمعية زمزم

20  
د

أوراق علمية  
التطبيقات الذكية  
في إدارة علاقات المتبرعين



أ. مصطفى الشنقيطي  
مدير علاقات الشركاء في الشركة  
الوطنية لتقنيات التدريب والتعليم

20  
د

تجارب عملية  
تجربة جمعية  
المودة في جمع التبرعات



أ. محمد آل رزي  
مدير عام جمعية المودة للتنمية  
الأسرية بمنطقة مكة المكرمة



التوصيات والختام  
أ. محمد العنزي  
مقرر اللجنة العلمية

1:30 م

ورقة علمية



## الاستثمار في الصناديق



أ. محمود الكوهجي  
الرئيس التنفيذي لأرباح المالية







## نصائح سرية لتبرعات أكثر



الكاتب: غاريت هال

تتمحور عملية جمع التبرعات في المنظمات غير الربحية حول ركيزتين أساسيتين. أولاً، رغبة المنظمة في جمع أكبر قدر من الأموال. وثانياً، اعتماد المنظمة لأقصى ما يمكن من الموارد المتأتية من التبرعات، لدعم الموظفين والميزانية.

وفي حين أن هذه الركائز تسجل حضورها في حوالي 99% من المنظمات غير الربحية، غالباً ما تواجه المنظمة غير الربحية سيلاً هائلاً من الأفكار المتميزة لجمع التبرعات. ولكن عادة ما تجد المنظمات صعوبة في تجسيد كل هذه الأفكار على أرض الواقع.

علاوة على ذلك، وحتى في ظل توفر المتبرعين والممولين، لن يكون الإلمام بمختلف نشاطات المنظمة على غرار الفعاليات التي تنظمها والاجتماعات، ناهيك عن التواصل مع مختلف الأطراف عبر البريد الإلكتروني بالتعاون مع فريق من الموظفين والمتطوعين بالأمر الهين. وتجدر الإشارة إلى أن الأمر يزداد صعوبة في ظل السعي إلى إنجاز هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع ملموس في صلب المنظمة غير الربحية.

وفي هذا السياق، يعمد القائمون على المنظمة غير الربحية إلى تحديد قائمة تتضمن المهام التي ينبغي الالتزام بها في إطار نشاط المنظمة. في المقابل، غالباً ما يعجز القائمين على المنظمة عن تنفيذ جميع المهام المحددة في هذه القائمة، التي تزداد يوماً بعد يوم.

وبالتالي، يتوجب على القائمين على المنظمة غير الربحية تحديد الأولويات التي من شأنها أن تؤثر بشكل كبير على المنظمة وسير نشاطاتها والتركيز على إنهاء كل مهمة على حدة. بالإضافة إلى ذلك، يجب الحرص على إنجاز هذه المهام في كنف الدقة والمثالية بهدف الرقي بنشاطات المنظمة.

من جانب آخر، تحديد المهام التي لا يؤثر تأجيلها بقدر كبير على سير المنظمة وعملية جمع التبرعات، من شأنه أن يساهم في عملية إعادة صياغة قائمة المسؤوليات والمهام وربح الكثير من الوقت والجهد.

من ناحية أخرى، يتجسد أحد أهم أسرار عملية جمع التبرعات الناجحة في "التركيز على رؤية محددة". ففي معظم الوقت، تتعدد مصادر الأفكار والمشاريع المتعلقة بجمع التبرعات على غرار تلك الصادرة عن المتطوعين وأعضاء مجلس الإدارة والموظفين. وبالتالي، سينجر عن تطبيق هذه الأفكار والمشاريع سلسلة من الأنشطة التي لا حصر لها.

في المقابل، في حال تبين أن 20% من هذه الأنشطة فقط من شأنه أن يكسب المنظمة 80% من عائدات جمع التبرعات، يصبح من المستحسن التركيز على هذا القدر من الأنشطة والاكتفاء بها.

في الأثناء، ينبغي على القائمين على المنظمة غير الربحية وضع خطة شاملة، ومن ثم منح الأولوية للأمور ذات الأهمية الكبرى والتكفل بإنجازها شخصياً، وترك بقية التفاصيل والأمور الثانوية للمتطوعين ليتولوا إنجازها.

فعلى سبيل المثال، يجب التركيز على بذل المزيد من الجهد والوقت لكسب والحفاظ على المتبرعين من الأفراد، ذلك أنهم يعتبرون من المصادر الرئيسية لجمع الأموال بالنسبة للمنظمة غير الربحية. علاوةً على ذلك، ينبغي على المنظمة غير الربحية التركيز على إيجاد ممولين يتمتعون بموارد ونفوذ كبير، فضلاً عن تطوير لجنة مضيئة على مستوى عال، عند تنظيم أي تظاهرة لجمع التبرعات.

في سياق متصل، يحيل التركيز على الأمور المهمة أيضاً إلى تخصيص قدر أكبر من الوقت والمال لإنشاء قائمة عناوين البريد الإلكتروني تضم جميع الجهات المانحة المتوفرة، وذلك على اعتبارها جزءاً من خطة جمع التبرعات عبر الإنترنت.

وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من الأمور الثانوية والتفاصيل الأقل أهمية لها دور أساسي في خضم عمل المنظمة غير الربحية، إلا أنه من المستحسن التركيز على الأمور الرئيسية والمهمة والقيام بها على أكمل وجه لربح الوقت والجهد.



لمشاهدة المقال، تفضل بزيارة الرابط:  
www.3bank.org/articals/119



ورقة علمية



صندوق ترميم ممتلكات الأوقاف:  
نموذج للتنمية المستدامة  
ودعم القطاع غير الربحي



أ. يوسف عطا السوادي  
أخصائي استثمار بالبنك الإسلامي للتنمية



1. صندوق تثير ممتلكات الأوقاف - النموذج وآليات العمل
2. إنجازات الصندوق وأدائه المالي
3. الأثر الاجتماعي والتنموي
4. بعض قصص النجاح
5. بدائل التعاون المستقبلي



#استدامة القطاع 3bank.org/forum/2019



## 1. صندوق تثير ممتلكات الأوقاف النموذج وآليات العمل

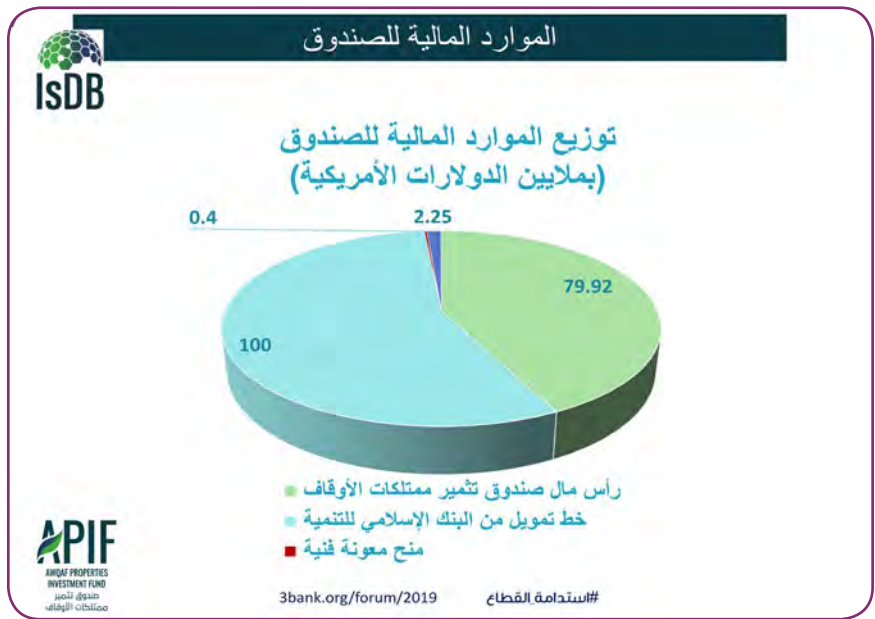
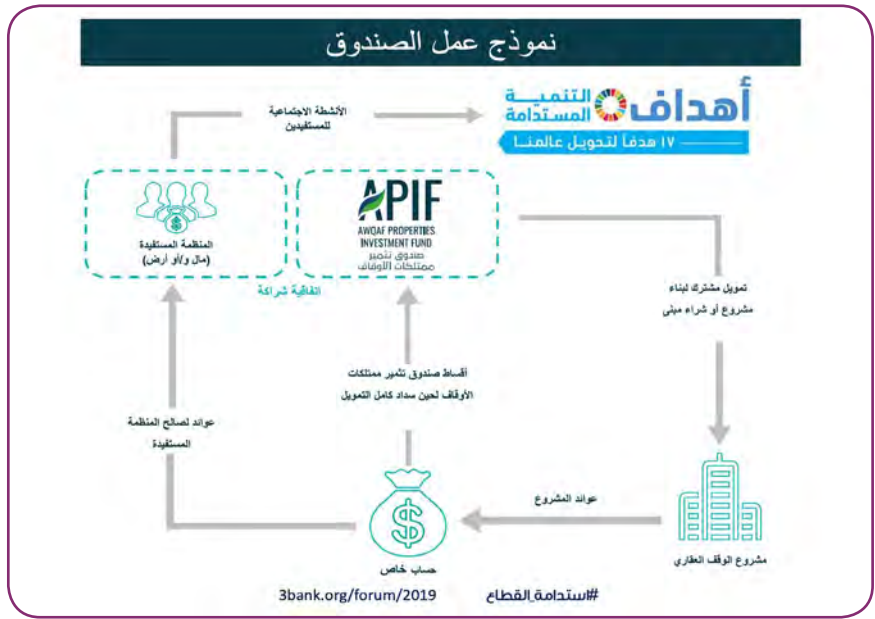


#استدامة القطاع 3bank.org/forum/2019

### صندوق تثير ممتلكات الأوقاف

- يهدف إلى إحياء سنة الوقف وتفعيل فكرة الأوقاف بصورة عملية كأداة من أدوات التنمية الاجتماعية
- تم تأسيس الصندوق عام 2001 كصندوق استثماري مقوم بالدولار يديره البنك الإسلامي للتنمية كمضارب
- يتمتع الصندوق باستقلال إداري ومالي (Off Balance Sheet)
- يستفيد من كل الخدمات التي تقدمها له الإدارات المختلفة التابعة للبنك
- يعتبر من الصناديق الفريدة بين البنوك والمؤسسات التنموية التي تقوم بتمويل المشروعات العقارية الربحية لقطاع الأوقاف والقطاع الثالث
- يهتم الصندوق بتمويل تطوير الأراضي والعقارات الوقفية المعطلة أو المهملة
- يساعد الصندوق المؤسسات الوقفية ومؤسسات القطاع الثالث على تحقيق الاستدامة المالية لدعم أنشطتها في مجالات التعليم والصحة ومكافحة الفقر

#استدامة القطاع 3bank.org/forum/2019





## المشاركون في الصندوق (مستثمرو الأثر)

المبلغ بملايين الدولارات	الدولة/المقر	المؤسسات المشاركة
29.50	المملكة العربية السعودية	البنك الإسلامي للتنمية
15.51	المملكة العربية السعودية	صندوق التضامن الإسلامي
7.50	المملكة العربية السعودية	الهيئة العامة للأوقاف
5.00	الكويت	الإمامة العامة للأوقاف - الكويت
5.00	الكويت	بيت التمويل الكويتي
5.76	مصر	بنك فيصل الإسلامي المصري
902.	إيران	صندوق عمران - موقوفات إيران
1.75	بنغلاديش	البنك الاجتماعي الإسلامي
1.00	البحرين	بنك البركة الإسلامي
1.00	البحرين	بنك البحرين الإسلامي
1.00	ماليزيا	أمانة راية
1.00	السودان	بنك التضامن الإسلامي
1.00	الأردن	البنك الإسلامي الأردني
1.00	فلسطين	البنك العربي الإسلامي
1.00	الأردن	وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية
79.92		المجموع

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## تمويل المشاريع: نطاق التمويل

يمول الصندوق مشاريع الأوقاف الاستثمارية ذات المردودية المرتفعة مثل:

- المباني التجارية
- المباني السكنية
- المباني متعددة الاستعمالات

تشمل المشاريع الممولة:

- الإنشاءات الجديدة على أراضي وقيية
- شراء عقارات جاهزة وتحويلها إلى أوقاف (تمويل في حدود 75% من التكلفة)

الجهات المستفيدة:

- القطاع الثالث: المؤسسات والجمعيات غير الحكومية التي تعمل في المجالات الخيرية المختلفة مثل التعليم والصحة وتشغيل الشباب
- هيئات ووزارات الأوقاف والجهات الأخرى بشرط امتلاكها لأرض وقيية (الوقف الخيري وليس الوقف الذري)

3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

## متطلبات وشروط عامة للتمويل



• مبلغ التمويل للمشروع: يتراوح بين 4 ملايين و 15 مليون دولار أمريكي

• الحجم الإجمالي للمشروع: لا يقل عادة عن 5 ملايين دولار

• الحد الأدنى لمساهمة الجهة المستفيدة: 25% من التكلفة الإجمالية أو توفير الأرض

• مدة التمويل: 15 سنة كحد أقصى

• أسلوب التمويل: الإجارة - الاستصناع - المرابحة - المشاركة المتناقصة

• هامش الربح: تدرس كل حالة على حدة (عادة بين 5% و 7%)

• جدوى المشروع: معدل العائد الداخلي - نسبة تغطية خدمة الدين



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## 2. إنجازات الصندوق وأداؤه المالي



3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

### إنجازات الصندوق

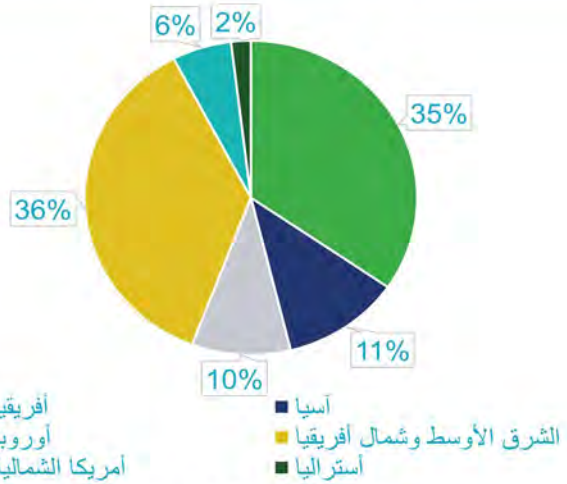
#### اعتمادات صندوق تثمير ممتلكات الأوقاف منذ التأسيس



3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

### الانتشار الجغرافي للمشاريع



3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

23

4



### الأداء المالي للصندوق

- متوسط إجمالي العوائد للصندوق منذ التأسيس: 5.5%
- الأرباح الموزعة للمساهمين: تراوحت التوزيعات السنوية النقدية بين 2.5% إلى 5% من القيمة الاسمية للأسهم
- المكاسب الرأسمالية للمساهمين: زادت قيمة السهم من 10.000 دولار أمريكي عند إنشاء الصندوق إلى 11.430 دولاراً بنهاية عام 2018.
- الأمان: يتميز الصندوق بمستوى منخفض جداً من المخاطر نظراً للحكمة المتبعة في إدارته؛ مثلاً، أثناء الأزمة العالمية في 2008 و 2009 حافظ على نسبة معقولة من التوزيعات.



3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع



### 3. الأثر الاجتماعي والتنموي



3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

6

### دور الأوقاف الاجتماعي

- الأوقاف الخيرية هي ثروات اجتماعية متوارثة في العالمين العربي والإسلامي، خُبست أصولها وسُبلت عواندها لأغراض اجتماعية.
- الإيقاف بهذا الشكل هو سنة نبوية شريفة.
- تاريخياً، لعبت الأوقاف دوراً رئيسياً في توفير تمويل مستدام للعديد من الخدمات الاجتماعية الأساسية إضافة إلى تطوير الحياة الثقافية والعلمية.
- أهمية مفهوم الأوقاف لا تنحصر في دورها التاريخي ولا في بُعدها الديني، وإنما لهذا المفهوم (endowment) دور رئيسي في الحضارة المعاصرة بتحقيق الاستدامة المالية لكثير من المؤسسات كالجوامع الكبرى.
- يوجد مجال كبير لتنمية وتفعيل دور الأوقاف، بالأخص نظراً لتركيز الكثير من الدول على تنويع مصادر الدخل وتنمية القطاع غير الربحي للتخفيف من الضغوط على الحكومات لتقديم الخدمات الاجتماعية.

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع



## القيمة التنموية لعمل الصندوق

• صندوق فريد في عالم التنمية: بخلاف المشاريع التقليدية في قطاع التنمية، فمشاريع الصندوق هي مشاريع ريعية تهدف إلى تحقيق الاستدامة المالية لتغطية التكاليف التشغيلية لمؤسسات ومشاريع البنية التحتية الاجتماعية (مثل المؤسسات الصحية والتعليمية)، ما من شأنه تخفيف الضغط على ميزانية الدولة وتحسين كفاءة الإدارة المالية.

• نموذج تنموي 1: بناء مؤسسة وافية مستقلة

• نموذج تنموي 2: تساعد الأوقاف على رفع مستوى الخدمات خاصة في المناطق النائية والأرياف ومناطق الهشاشة والنزاع عن طريق إنشاء مصادر تمويل مخصصة لا مركزية (سواء محلية أو حتى في دول أخرى)

• نموذج تنموي 3: يمكن أيضاً أن يكون المشروع الوقفي جزءاً من مشروع تنموي أكبر

• استثمار الأثر: صندوق تثير ممتلكات الأوقاف هو صندوق استثماري ذو أثر تنموي اجتماعي يساعد على حشد الموارد من القطاع الخاص والعام والقطاع الثالث بغرض دعم خدمات البنية التحتية الاجتماعية بشكل غير مباشر ولكنه مريح ومستدام، حيث أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات طابع ربحي ولا يمكن لها أن تجذب مستثمري القطاع الخاص

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

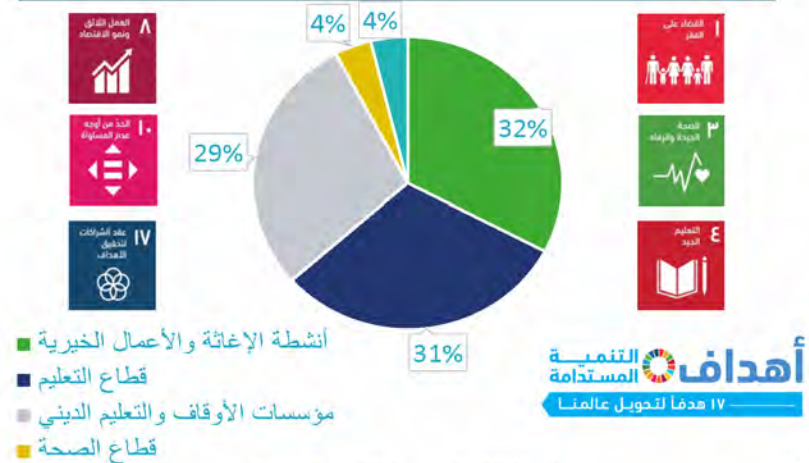
## بعض الإحصاءات للأثر التنموي

البيان	القيمة
متوسط التكلفة الإجمالية للمشاريع المعتمدة	18.9 مليون دولار أمريكي
معامل حشد الموارد	5.5 : 1 (5.5 دولارات تم حشدها لكل دولار من موارد الصندوق)
إجمالي مساحات الأراضي التي تم بالفعل الانتهاء من تمويل مشاريع عليها	416,340 متراً مربعاً
إجمالي مساحات البناء للمشاريع التي تم بالفعل الانتهاء من تمويلها	839,377 متراً مربعاً

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

## الأثر التنموي للصندوق حسب قطاع الجهة المستفيدة



3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

23



#### 4. بعض قصص النجاح



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

#### أ) وقف البنك الإسلامي للتنمية التعليمي للتضامن الإسلامي في بنغلادش



**المشروع (20 عاماً):** برج مكاتب ومركز تجاري في العاصمة داكا  
**الهدف التنموي:** تقديم الدعم المالي (المنح) لبرامج تعليمية مختلفة خاصة في مجال تقنية المعلومات والبرمجة  
**الدروس:** أهمية الحوكمة الرشيدة، والاستدامة الحقيقية للأوراق



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع

#### ب) وقف في كينيا لصالح جمعية التوفيق الخيرية في الصومال



**المشروع (2015):** شراء مبنى تجاري (مكاتب) في نيروبي، كينيا  
**كوقف لصالح جمعية التوفيق الخيرية في كسامبو، الصومال**  
**الهدف التنموي:** دعم الأنشطة التعليمية والصحية للجمعية في الصومال وتحقيق الاستدامة والاستقلالية المالية للجمعية  
**الدروس:** نموذج تحقيق المنفعة لمناطق الهشاشة والنزاعات



3bank.org/forum/2019 #استدامة\_القطاع



## (ج) وقف في السنغال لصالح المدارس الإسلامية (داراس)



**المشروع (2019):** إنشاء مبنى تجاري سكني في داكار عاصمة السنغال كوقف لصالح المدارس القرآنية في السنغال (الداراس)، وهو جزء من مشروع البنك لتطوير هذه المدارس (2011) **الهدف التنموي:** دعم الأنشطة التعليمية للداراس في السنغال **الدروس:** إضافة جزء وقي إلى مشروع تنموي، والتشريعات

## المخرجات المرتقبة

إنشاء مبنى تجاري سكني من 16 طابقاً علوياً وطابقين تحت الأرض بمواصفات ممتازة وموقع متميز متميز جداً في قلب داكار

## النتائج المرتقبة

تقديم الدعم المالي لتغطية المصاريف التشغيلية لما يلي:

- 64 مدرسة قرآنية (داراس)
- أكثر من 12,500 طالب وطالبة في الدارس الكبرى

## المدخلات

1. 0.3 مليون دولار مساهمة من حكومة السنغال  
2. 3.7 مليون دولار قيمة الأرض (منحة من الحكومة)  
3. 16.2 مليون دولار تمويل عادي

## الأثر التنموي المحقق والمرتب

1. تبني قانون للأوقاف في السنغال (محقق)  
2. تحقيق الاستدامة المالية لمدارس الدارس التي تم تطويرها من خلال مشروع تعليمي، بضمن تمويل تغطية مصاريف التشغيل (مرتب)

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع



## 5. بدائل التعاون المستقبلي



3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع

## 5 بدائل التعاون والاستفادة من الصندوق

1. **الحصول على تمويل:** لمشاريع وفاقية
  2. **الاستثمار في رأس المال:** تكون المساهمة بشكل شهادات (أسهم) حسب القيمة الحالية للسهم
  3. **المساهمة في المشاريع:** التمويل المشترك للمشاريع (كمول أو متبرع)
- ولمزيد من الاستفسارات، الرجاء التواصل مع الأشخاص التالية معلوماتهم، من إدارة تطوير القطاع المالي الإسلامي في البنك الإسلامي للتنمية:

د. محمد علي الشطي  
مدير شعبة الاستثمارات  
المالية الإسلامية  
+966(12)646-7448  
+966581422200  
mchatti@isdb.org

يوسف عطا السوادي  
أخصائي استثمار في شعبة  
الاستثمارات المالية الإسلامية  
+966(12)646-7166  
+966507567300  
yalsawady@isdb.org

3bank.org/forum/2019

#استدامة\_القطاع



# 3 طرق سهلة لخفض التكاليف في منطمتك غير الربحية



## لا تدفع قبل أن تتفاوض

عندما تقرر شراء أي خدمة أو منتج عرف بمنظمتك لصاحب القرار في المتجر أو مالك الخدمة واطلب منه سعراً خاصاً وقد تأخذها مجاناً.

## استثمر المتطوعين

المتطوعون رأس مال بشري تسيء بعض المنظمات غير الربحية استثماره، حفز المتطوعين بالكلمة الطيبة وكافئهم ولو بشهادة شكر.



## غربل بذكاء

حاول ترتيب أوقات الموظفين بطريقة تتوافق مع الأنشطة الموسمية وتضمن العدد الذي تحتاجه ليقوم بها على أكمل وجه. يمكنك أيضاً إلغاء الاجتماعات أو عقد المؤتمرات عن بعد لتوفير تكاليف السفر.



تجربة عملية 

تجربة صندوق  
الإنماء وريف الوقفي



م. ماهر السليمي

الرئيس التنفيذي لمؤسسة وريف الخيرية  
والأمين العام لمجلس الأمناء



2 **عن وريف الخيرية** وريف الخيرية  
Wareef Charity

**1438 هـ**  
بتاريخ 1438/5/15 هـ بدأ عمل الفريق التطوعي لمؤسسة وريف الخيرية. وقد ذلك استقطاب عدد من الكفاءات وتولي المدير لتطوير وريف من خلال المشاريع والمبادرات والبرامج. وقد بدأ العمل بارياً على نطاق محدود أيضاً. الفريق التأسيسي وبما لا يتجاوز الخمسة.

**1436 هـ**  
صدر قرار من مجلس وزير العمل والتنمية الاجتماعية رقم 109111 بتاريخ 1436/11/04 هـ بتسجيلها بالسجل التجاري رقم 164 والتأسيس كمؤسسة الخيرية. إضافة إلى مشاركة الأوقاف الطبية بالتعاون مع المؤسسات المحلية والعالمية الرائدة.

**1433 هـ**  
تأسست بموجب قرار مجلس إدارة المؤسسة العامة لمستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث رقم 1433/54/300 بتاريخ 1433/5/13 هـ.

يضم مجلس إدارة (وريف الخيرية) نخبة من الأشخاص ذوي الخبرة في القطاع غير الربحي.

3 **رؤية ورسالة وريف الخيرية** وريف الخيرية  
Wareef Charity

**الرؤية**

أن تكون مؤسسة خيرية رائدة في مجال الرعاية الصحية والاجتماعية تعمل في المملكة العربية السعودية.

**الرسالة**

دعم تقديم خدمات الرعاية الصحية في المؤسسة العامة لمستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث من خلال الإسهام في رفع المعاناة عن المرضى وعائلاتهم وتمويل الأبحاث والمشاركة في رفع مستوى الوعي في المجال الصحي وتنمية الأوقاف الطبية بالتعاون مع المؤسسات المحلية والعالمية الرائدة.

4 **أهداف وريف الخيرية** وريف الخيرية  
Wareef Charity

1. دعم برامج الوقاية من الأمراض

2. دعم الأبحاث

3. تقديم العون للمرضى

4. توفير الرعاية الطبية

5. رفع الوعي والثقافة الصحية

6. دعم الكفاءات



5

الشفافية والحوكمة



6

كيف نعمل؟



لكي نتمكن في "وريف الخيرية" من الاستمرار في البذل والعطاء؛ فيجب أن يكون هناك منهجية احترافية في العمل يتم من خلالها متابعة تحقيق الأهداف وتنفيذ المشاريع وتقييمها، وبالتالي تعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات، لذا فإن الآلية التي تتبعها في "وريف الخيرية" لقياس نجاح المشاريع هي آلية علمية مبنية على ما يلي:

7

مشاريع وريف الخيرية



8

## صندوق الإنماء وريف الوقفي

وريف الخيرية  
Wareef Charity

يعد صندوق الإنماء وريف الوقفي أول صندوق استثماري وقفي تحت مظلة هيئة سوق المال والهيئة العامة للأوقاف في المملكة العربية السعودية، حيث توقف وحداته لصالح وريف الخيرية بقيمة اسمية مقدارها 1.000 ريال للوحدة، برأس مال مفتوح ولمدة مفتوحة، وتوزع عوائده بشكل سنوي.

وهو صندوق مفتوح للعموم، ومطروح طرماً عاماً، يهدف إلى تعزيز الدور التنموي للأوقاف الخاصة، من خلال المشاركة في دعم الرعاية الصحية؛ عبر تنمية الأصول الموقوفة للصندوق، واستثمارها بما يحقق مبدأ التكافل الاجتماعي، ويعود بالنفع على وريف الخيرية ومشاريعها التي تهدف لخدمة مرضى مستشفى الملك فيصل التخصصي ومراجعيه.



## شركاء الصندوق



9

## استدامة الصندوق

وريف الخيرية  
Wareef Charity

من أجل أن يكون عمل وريف الخيرية مؤسسياً ومستداماً فإنها تعمل وفق ركيزتين أساسيتين، هما:

تسعى وريف الخيرية إلى تحقيق الحوكمة في جميع أنشطتها واستثماراتها؛ عبر رسم خارطة طريق تضمن تحقيق الهدف الاسمي للصندوق، وذلك من خلال:

تعيين مجلس إدارة للصندوق (عضوان من وريف الخيرية - عضوان من الإنماء للاستثمار - عضوان مستقلان).

تعيين هيئة شرعية مشرفة على نشاط الصندوق.

تحديد سياسة استثمار خاصة بالصندوق، معتمدة من هيئة السوق المالية.

تتطلع وريف الخيرية إلى تحقيق مبدأ الشفافية؛ من خلال إرسال التقارير الدورية للمساهمين، متضمنة أحدث التطورات لمساهماتهم في الصندوق، واستعراضاً لطبيعة البرامج والمشاريع التي استثمرت فيها تلك المساهمات، والتي تعزز من ثقة المساهمين في وريف الخيرية.

الحوكمة

الشفافية



10

## الصناديق الوقفية

وريف الخيرية  
Wareef Charity

تعتبر الصناديق الوقفية فكرة مبتكرة للمساهمة في تحقيق الاستدامة المالية للجهات غير الربحية، وفق خارطة طريق تنظيمية متكاملة؛ تهدف لتمكين القطاع غير الربحي وتعزيز مساهماته في تنمية المجتمع، ومنح الفرصة للمساهمين للمشاركة المجتمعية في تنمية الأوقاف، من خلال استثمار الأموال، والاستفادة من عوائد الصندوق، للصرف على برامج، ومشاريع الجهات، والكيانات غير الربحية، كما تهدف هذه الصناديق لتطوير نماذج جديدة بآليات استثمار مختلفة؛ تحقق مبادئ الحوكمة، والشفافية، والإفصاح في إدارة الأوقاف.

## صندوق مايو كلينك:

هو صندوق تابع لمايو كلينك وهي منظمة أمريكية غير ربحية، تلتزم بتوفير الرعاية الطبية لكل من يحتاج إليها، وتدعم التعليم والبحث المتعلقة بهذا المجال، حيث بلغ صافي إنفاقه على العمل الخيري في عام (2016) 38 مليون دولار.



## صندوق كليفلاند كلينك:

هو صندوق تابع لكليفلاند كلينك أحد أكبر المستشفيات الأمريكية، والذي يقوم بدعم الجهات المقدمة للرعاية الطبية، والأبحاث والموارد الطبية، وتوفير الرعاية للمحتاجين، والنهوض بالمشاريع المبتكرة في المجال الطبي، حيث بلغ صافي إنفاقه على العمل الخيري في عام (2016) 87 مليون دولار.



## نماذج ووقفية عالمية

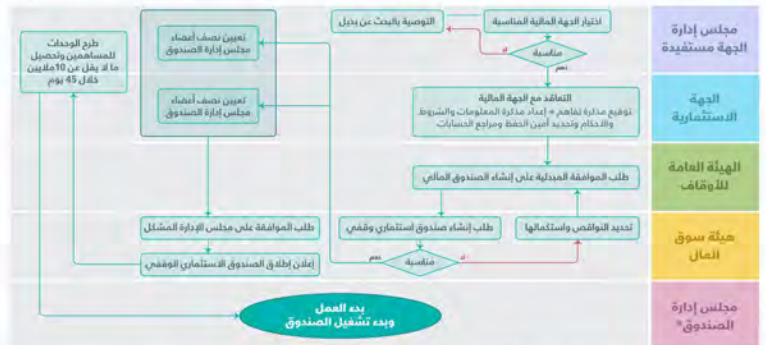
على الرغم من حداثة تجربة الصناديق الوقفية في العالم العربي، إلا أن هناك نماذج ناجحة من الصناديق الوقفية على مستوى العالم، ومنها على سبيل المثال:



11

### إجراءات ترخيص صندوق استثماري وقفي

وريف الخيرية  
Wareef Charity



\* مجلس إدارة الصندوق مكون من ستة أعضاء (2 من الجهة المستفيدة و2 من الجهة الاستثمارية و2 مستقلين يتم اختيارهم بالاقتراع من الأعضاء من بلاد البحرين)

12

### أساليب المساهمة في الصندوق الاستثماري الوقفي

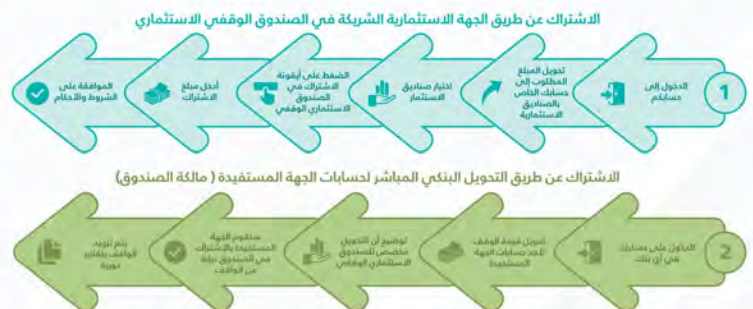
وريف الخيرية  
Wareef Charity



13

### خطوات الاشتراك في الصندوق الاستثماري الوقفي

وريف الخيرية  
Wareef Charity



\* في الطريقة (1) الدخول إلى الحساب يكون من حساب الجهة الاستثمارية وحسب تداول لمرض معلومات جميع الصناديق.  
\* في الطريقة (2) قد يتم تعديل الخطوات في حال كانت الجهة تمتلك أسلوباً الكترونياً للمساهمة بالصندوق مثل أيقونة بالموقع أو تطبيق جوال.



## أفكار تسويقية مبتكرة لمنظمتك غير الربحية



من بعض المتاجر المتعاونة مع المنظمة، كما يمكن أن يكون لديك برنامج ولاء يقوم على فكرة جمع النقاط بحسب مبالغ التبرع ويستبدل المتبرع هذه النقاط بمكافئات لدى شركاء منظمتك غير الربحية من المتاجر.

التطوع بالتسويق:

هناك العديد من الشباب لا يملكون المال الكافي للتبرع لمنظمتك غير الربحية لكن لديهم الوقت الكافي والمهارة اللازمة ليتطوعوا بالتسويق لمنظمتك أو مشروعها من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، فافتح لهم المجال وكون لهم فرق وأشعل بينهم روح التنافس وستجد ما يبهرك.

تبرع بريال:

قد يكون تحديدك لقيمة التبرع "التسعير" مشكلة في انجذاب المتبرع لك، لذلك جرب أن تطرح أحد منتجاتك بأقل سعر ممكن وهو ريال واحد فقط لترى الأمور من زاوية أخرى وتتعرف على شريحة جديدة من الجمهور، ولكن لا بد أن يكون المنتج المطروح متناسب مع السعر الصغير "الريال".

الماضي الجميل:

بالتأكيد هناك عدد لا بأس به من المتبرعين انقطعوا عنك من فترة من الزمن، لا يمنع أن تتواصل معهم وتذكرهم بالماضي الجميل وتعترف لهم باشتياقك.

الابتكار في التسويق لمنتجات المنظمات غير الربحية من أهم الأدوات التي تحقق لها الاستمرارية، حاولنا في هذا المقال جمع بعض الأفكار المبتكرة التي تساهم في تسويق منتجات المنظمات غير الربحية.

ذكرهم بنفسك:

تنخفض المساهمات بعد إنتهاء موسم رمضان والحج ولكن لا يزال هناك فرصة خلال الأربع أشهر الأولى من السنة، خصوصاً في ظل اختفاء العديد من المنظمات غير الربحية عن المشهد خلال تلك الفترة، فلا تنسى تذكير الجمهور بنفسك وإنجازاتك وأهدافك وستجد منهم ما يسرك.

استهدف أبناء القطاع:

من الفئات المنسية العاملين في القطاع غير الربحي من أصحاب المراتب المرتفعة من المدراء والرؤساء، فالتواصل معهم وتعريفهم بمهمة منظمتك وإنجازاتك وأخبارك وسيلة تسويقية مفيدة لك على المدى القصير والطويل.

طلاب الجامعة:

لدى طلاب الجامعات الحكومية في المملكة دخل شهري ثابت، يمكنك تصميم منتج لمنظمتك غير الربحية بسعر منخفض يستهدفهم فلديهم رغبة كبيرة لفعل الخير، سواءً بالمال أو الجهد.

العضوية (برامج الولاء):

تهتم شريحة من الجمهور بالمظاهر، ولا يمنع أن تستثمر منظمتك غير الربحية ذلك من خلال استهداف بعض الشخصيات في المجتمع بعضوية المنظمة وتكون العضوية مقسمة إلى فئات بحسب قيمة التبرع ومن الممكن أن تحتوي على عدد من المميزات الداخلية كحضور بعض الفعاليات الخاصة بالمنظمة أو الخارجية كخصومات



لمشاهدة المقال، تفضل بزيارة الرابط:

[www.3bank.org/articals/120](http://www.3bank.org/articals/120)

ورقة علمية



## التطبيقات الذكية في إدارة علاقات المتبرعين



أ. مصطفى الشنقيطي

مدير علاقات الشركاء في الشركة  
الوطنية لتقنيات التدريب والتعليم









## 6 توجهات رقمية

تحتاج المنظمات غير الربحية

إلى فهمها

### العملات الرقمية



تستخدم العملات الرقمية تقنية التشفير لضمان الحماية عند استخدامها، وهو ما يجعل من تزويرها أمراً صعباً.

### سلسلة الكتل (Blockchain)



هي قاعدة بيانات موزعة تمتاز بقدرتها على تسجيل المعاملات عبر العديد من الحواسيب مع الحفاظ على البيانات التي تخزن فيها دون تعديلها.

### لتشفير



يتم أثناء هذه العملية تشفير البيانات وترجمتها إلى نموذج أو رمز بحيث لا يتمكن من قراءته سوى الأشخاص الذين يمتلكون الرمز السري أو كلمة المرور.

### الذكاء الاصطناعي



يتمحور الذكاء الاصطناعي حول صناعة آلات ذكية تعمل وتتفاعل مثل البشر لإنجاز مهام معينة.

### إنترنت الأشياء

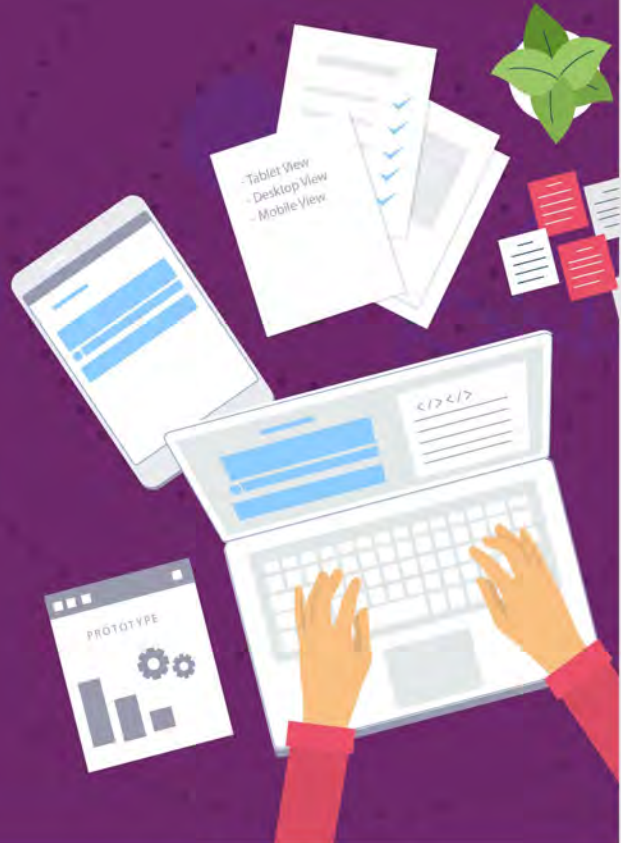


هي عبارة عن شبكة متكونة من أجهزة مختلفة يمكنها التواصل وتبادل البيانات فيما بينها.

### الحوسبة السحابية



تتمثل في تخزين البيانات والبرامج مع إمكانية الوصول إليها عبر الإنترنت بدلاً من الخوادم والأجهزة التي يقع تنصيبها.



تجربة عملية



تجربة متجر جمعية زمزم الإلكتروني

في تنمية الموارد المالية



أ. فهد الزهراني

مدير عام جمعية زمزم





## البوابة التقنية الداخلية لزرم



بوابة داخلية تتضمن العديد من الأنظمة التقنية والعمليات المحوسبة متاحة لجميع موظفي زمزم لإجراء كافة المهام.



## إطلاق متجر زمزم



[ezmzm.org/DonorsArea/Home](http://ezmzm.org/DonorsArea/Home)

الإطلاق التجريبي

• 1437/09/25 الموافق 2016/06/30

الإطلاق الرسمي

• 1437/11/13 الموافق 2016/08/16



متجر زمزم الإلكتروني

رابطنا الفروع الموقع خدماتنا الإلكترونية تواصل معنا إنشاء حساب تسجيل الدخول

شبهات: @zmm, @zmm, @zmm

<p>AP01199141</p> <p>أركان التبرين والتحمية</p> <p>بهائي من : التهادت متكره بانطق مع شخر آتاء، التوم ونفسى قموي بطلاق إلى : عملية برانجا بنت مفر عام لاستعمال التوبرين والتحمية خلف الألف.</p> <p>الإجمالي : (490.00) المدفوع : (100.00) المتبقي : (590.00)</p> <p>مشاركة</p> <p>550.00</p>	<p>AP01226341</p> <p>لحمية</p> <p>بهائي من : الططاع بنفسى وشخر دائم آتاء، التوم بنفسى لشخر بالتوبرين مع لحمية كسوة خلف الألف بطلاق إلى : استعمال التوبرين والتحمية</p> <p>الإجمالي : (660.00) المدفوع : (0.00) المتبقي : (660.00)</p> <p>مشاركة</p> <p>660.00</p>	<p>AP01164111</p> <p>أركان التبرين الألفية</p> <p>بهائي من : لحمية خلف الألف بطلاق إلى : إزالة التحمية</p> <p>الإجمالي : (699.00) المدفوع : (14.00) المتبقي : (685.00)</p> <p>مشاركة</p> <p>636.00</p>	<p>التحسس</p> <p>أنا أكر</p> <p>أنا أكر</p> <p>المنتفع</p> <p>الأقل من 500.00 أكثر من 500.00 إلى 1,000.00 أكثر من 1,000.00 إلى 2,000.00 أكثر من 2,000.00 إلى 5,000.00 أكثر من 5,000.00</p> <p>القائمة الصغرية</p> <p>أنا أكر</p> <p>أنا أكر</p> <p>أنا أكر</p>
---	---	--	--

قافلة المرضى



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1 تسويق جاذب

2 تبرع أسرع وأسهل

3 وصول أكبر للعملاء

4 زيادة الإيرادات

5 تحول تقني للموارد المالية

أهداف المتجر

.....

.....

.....

.....

.....

.....

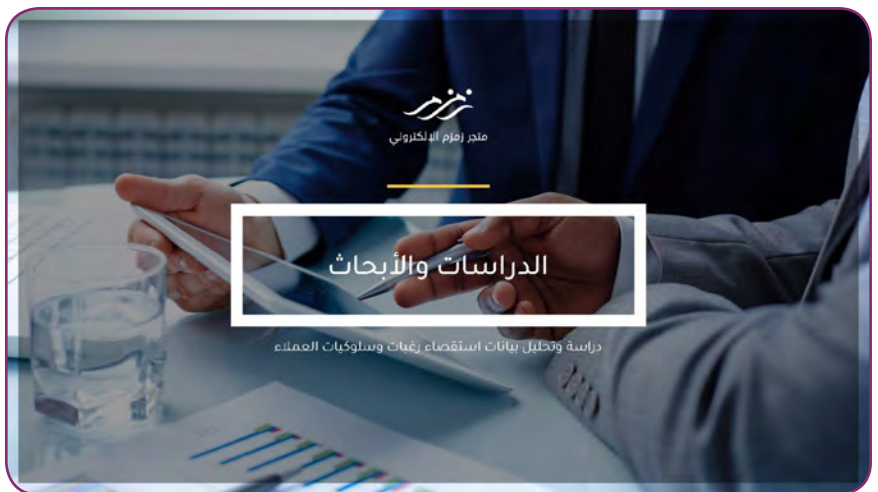
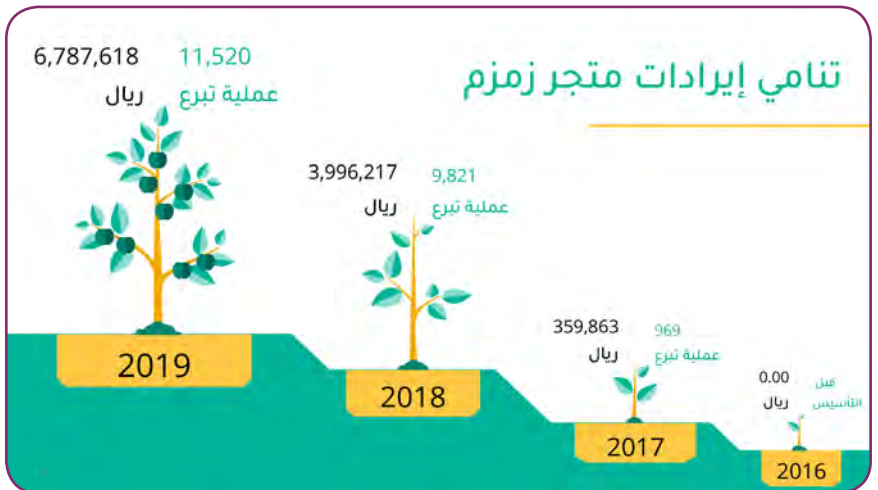
.....

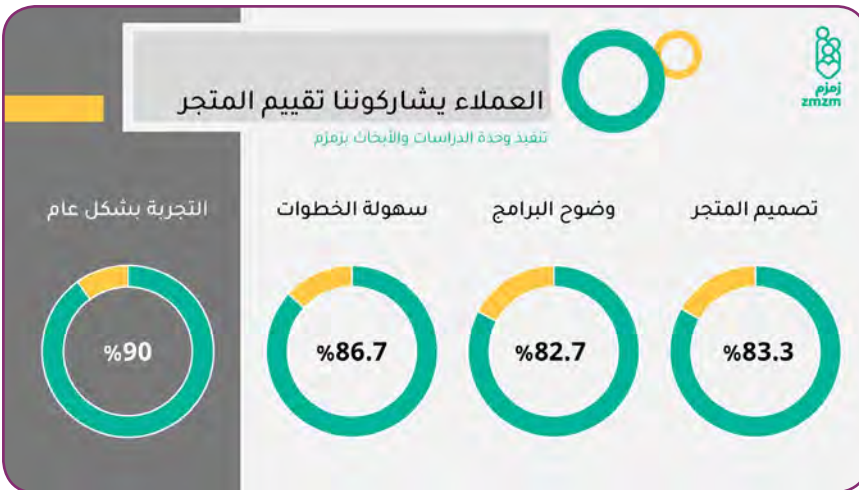
.....

.....

.....













تجربتنا في التواصل  
مع عملاء متجر زمزم









مستقبل  
مستدام

التغذية بمنتجات  
وباقيات تسويقية  
متجددة



مستقبل  
مستدام

التحديث  
والتحسين التقني  
المستمر للمتجر



مستقبل  
مستدام

التسويق الفعال  
والمستمر  
للمتجر عبر كافة  
الوسائل





مستقبل  
استدام

زيادة وتنوع  
طرق الدفع  
والتبرع

مفعلة

PayPal

قربنا

Apple Pay

مصرف البحرين

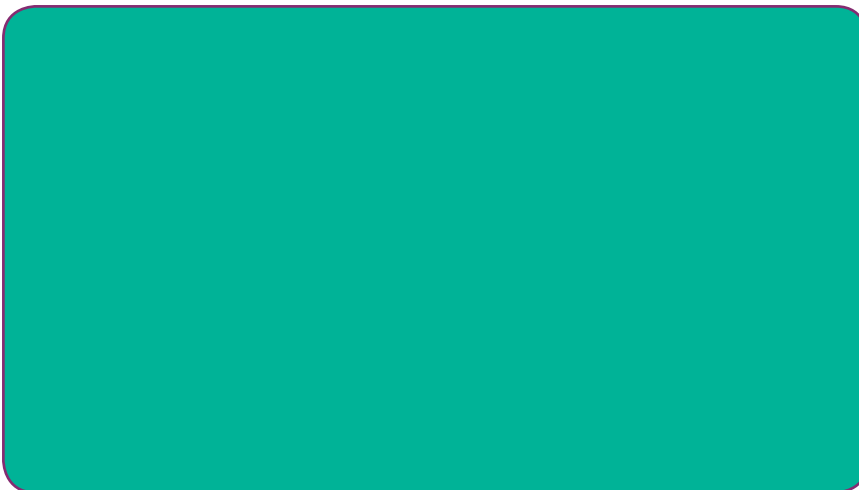
VISA

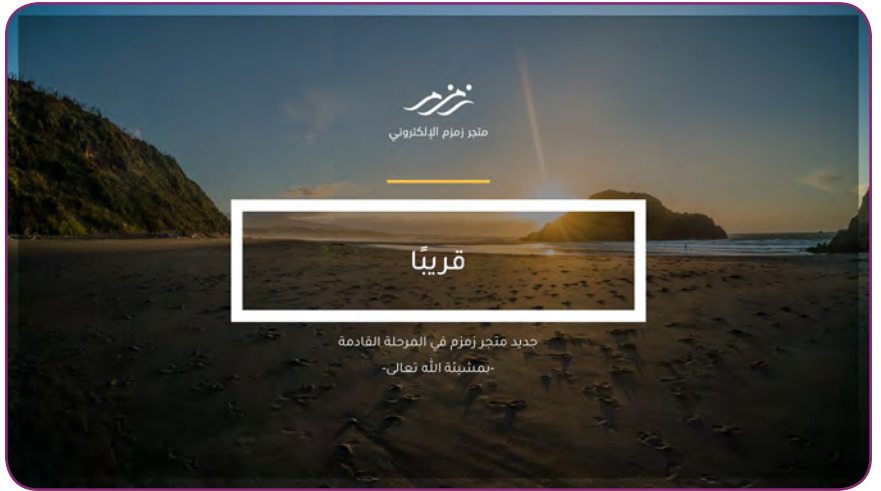
MasterCard



مستقبل  
استدام

تنفيذ دراسات  
واستطلاعات  
رأي العملاء بما  
يخدم استدامة  
وتطوير المتجر









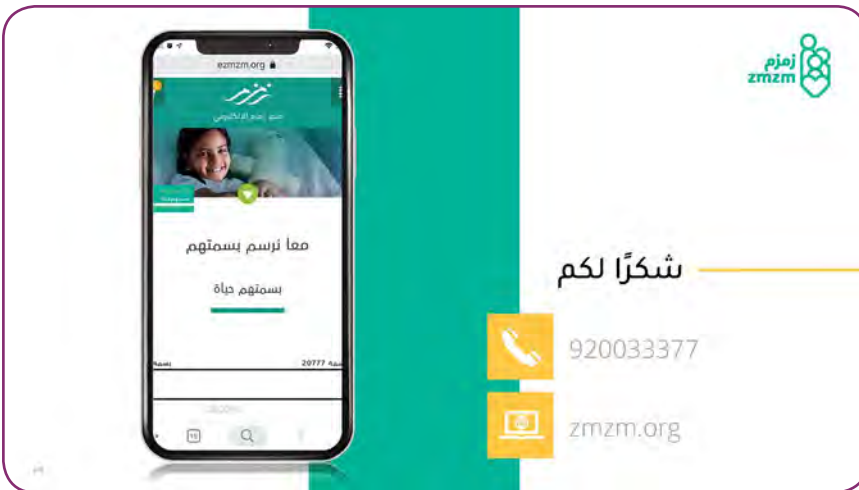
**قريبًا**

إشراك جميع عملاء زمزم في تسويق المتجر من خلال كود خاص بكل عميل



**قريبًا**

استراتيجية تحويل وربط جميع العملاء بالمتجر



**شكرًا لكم**

920033377

zmzm.org

## ١، نصائح لا تقاوم لإنشاء موقع تبرع متميز

أفضل النصائح المجربة لإنشاء صفحة تبرع متميزة

١- تأكد من أنه من السهل إيجاد صفحة التبرع الخاصة بمنظمتك على شبكة الإنترنت لا تعتبر جودة تصميم صفحة التبرع مهمة إذا لم يتمكن المانحون من العثور عليها بسهولة.



أ. تأكد من أنه من السهل إيجاد روابط وأزرار التبرع يجب أن يتمكن المتبرعون من العثور على رابط التبرع في غضون ثلاث ثواني بعد الدخول إلى صفحة التبرع. كما ينبغي وضع الرابط في أعلى الصفحة، وتمييزه من خلال استخدام ألوان باراقة وملفتة للانتباه.

ب. يجب أن يحيل رابط التبرع مباشرة إلى نموذج التبرع عندما ينقر أحد المتبرعين على رابط أو زر "التبرع"، ينبغي أن ينتقل على الفور إلى نموذج التبرع. والجدير بالذكر أن إدراج مجموعة متنوعة من التفسيرات الأخرى بين هاتين المرحتين يؤثر سلباً على عملية التبرع.

ج. يجب أن يتضمن موقع المنظمة عبارات تحث المستخدمين على التبرع كي يتمكن المتبرعون من العثور على صفحة التبرع، يجب استخدام العبارات التي تحث المستخدمين على اتخاذ قرار التبرع من خلال رسائل البريد الإلكتروني والمنشورات على مواقع التواصل الاجتماعي.

٢- قم بإقناع المتبرعين بأهمية قضية منظمتك ليس كل زائر لموقع منظمتك الإلكتروني ينوي التبرع لصالحها. ومن هذا المنطلق، يجب إقناع المستخدمين بأهمية قضية المنظمة، وبالتالي أهمية التبرع.

غالباً ما تمثل التبرعات شريان الحياة بالنسبة للمنظمات غير الربحية، كما أنها تعد محورية في تعزيز تأثيرها وضمان الاستدامة المالية للمنظمة. وفي الحقيقة، يساهم عدد من العوامل في إنشاء قاعدة تبرع هامة للمنظمات غير الربحية، وذلك من خلال جذب المتبرعين الجدد وبناء علاقات مع المتبرعين الحاليين، بالإضافة إلى توجيه الشكر لهم.

فضلاً عن ذلك، هناك العديد من الخطوات التي يجب اتخاذها للحفاظ على تدفق التبرعات، حيث يعد تحسين صفحة التبرع واحداً من أهم هذه الخطوات.

وفي حال كانت صفحة التبرع غير منظمة، أو صعبة التصفّح، فإنها لن تحقق الأهداف المنشودة والتي تتمثل أساساً في زيادة واستمرارية تدفق التبرعات. وعلى هذا الأساس، إذا نجحت المنظمة في اتباع النصائح التالية، فمن المرجح أن يتضاعف المبلغ الذي تجمعته عبر الإنترنت من خلال صفحة التبرع الخاصة بها.

لماذا تعتبر صفحات التبرع المتميزة هامة؟

التبرعات عن طريق الإنترنت أمر ضروري لكل منظمة غير ربحية تضاعفت نسبة التبرعات عبر الإنترنت خلال الثلاثة أعوام الأخيرة. ولذلك، ينبغي أن تمثل هذه الطريقة في جمع التبرعات جزءاً هاماً من إستراتيجية شاملة لجمعها.

المشاركة وتتبع البيانات يضاعف حجم التبرعات

خلافاً للعديد من أشكال التبرع الأخرى، إن كان ذلك من خلال المكالمات الهاتفية أو البريد أو فعاليات جمع التبرعات، تعتبر صفحات التبرع أكثر انفتاحاً للمشاركة بشكل كبير، ما يجعلها مثالية لزيادة حجم التبرعات. وعلاوةً على ذلك، تسمح لك صفحات التبرع بجمع وتتبع البيانات التي يمكن اعتمادها خلال وضع إستراتيجية جمع التبرعات الخاصة بالمنظمة، على غرار حجم وتوقيت وقيمة التبرع، وكذلك هوية المتبرع.



لمتابعة القراءة ومشاهدة الأمثلة،

تفضل بزيارة الرابط:

[www.3bank.org/articals/121](http://www.3bank.org/articals/121)

تجربة عملية 

## تجارب محلية وإقليمية وعالمية



أ. أيمن أبانمي

الرئيس التنفيذي لأوقاف والدة  
بدر بن صالح الراجحي وأولادها







# تجزئة المتبرعين



## ماهي؟

تتمثل في تقسيم قاعدة بيانات المتبرعين للمنظمة إلى مجموعات صغيرة وفقا لنقاط الائتلاف التي تجمع بين مختلف المانحين، وتعتبر استراتيجية من شأنها تسهيل التواصل مع المتبرعين بصورة فردية وتحقيق الأثر الأكبر من عملية الاتصال



## أهميتها

من خلال تجزئة المتبرعين سوف تصبح المنظمة قادرة على:

إضفاء طابع شخصي على عملية التواصل مع المتبرعين.



توجيه الخطاب والمعلومات لنسبة أقل من الجمهور المستهدف مما يخفض التكلفة الإعلانية.



طلب التبرعات عن طريق إستراتيجية مبنية على بيانات ومعلومات وتحليلات.



طلب التبرعات عن طريق إستراتيجية مبنية على بيانات ومعلومات وتحليلات.

زيادة العائد من الاستثمار من خلال توفير محتوى مفيد عن إستراتيجية التبرع لدى الجهات المانحة.



تجربة عملية



كيف نجحت العون المباشر في تنمية  
مواردها من خلال العالم الرقمي؟



أ. ماجد الزعابي

مدير العلاقات العامة والإعلام  
والتسويق بجمعية العون المباشر



Blank lined area for text input.



## الجيوب الزجاجية في المنظمات غير الربحية

مشترك، وممارسات أفضل“. وبوصفها موقعاً مكرساً لشفافية الإعلام، فهم يفهمون التفسير العام للشفافية بشكل أفضل من غيرهم.

## الشفافية والتقنية

أدى إنشاء شبكة الإنترنت إلى جعل المجتمعات مرتبطة عالمياً. ونتيجة لذلك، أصبح تبادل البيانات المالية بسيطاً. في كتاب The Truth About Transparency "الحقيقة حول الشفافية" مؤلفه Paul D. Meyer، فإن "التقنية خلقت كل التوقعات، وأنتجت أيضاً أدوات لتحقيق الشفافية. وقد أدى الوصول إلى المعلومات من خلال الإنترنت إلى تحويل ميزان القوى نحو العميل بدلاً من المورد".



ونظراً لسهولة الاستخدام والاتصال العالمي، وحقيقة أن الإنترنت قد هيمنت على ثقافتنا منذ ما يقرب من عشرين عاماً، فإن الجهات المانحة لم تعد تقبل أن لا تتقن مؤسستك كيفية عرض المعلومات المالية على موقعها الرسمي على الإنترنت. وعدم تقديم مثل هذه المعلومات يمكن أن يقود الجمهور إلى الاعتقاد في أنك متحفظ على القيام بذلك لأن لديك شيئاً تخفيه عنهم.

وعلى الرغم من الدلالات المرتبطة بنقص المعلومات المالية، فإنه وفقاً لـ Blackbaud: تشير الدراسات الحديثة إلى أن أكثر من 97% من المنظمات غير الربحية متواجدة على الإنترنت، إلا أن أكثر من 26% من المستطلعين ليس لديهم نسخة من الميزانية وبيان المصروفات والإيرادات متاح على شبكة الإنترنت.

ووفقاً لـ Guidestar: فإن هؤلاء يمثلون أكثر من ربع المجتمع غير الربحي الذي لا يعتمد الشفافية مع الجهات المانحة الحالية والمستقبلية، وبالتالي يمكن أن يؤدي هذا إلى خسارة 15 مليار دولار من التبرعات الخيرية.

## الطريق إلى الشفافية



لمتابعة قراءة هذا المقال،

تفضل بزيارة الرابط:

[www.3bank.org/articals/29](http://www.3bank.org/articals/29)

تعد الشفافية المالية موضوع نقاش هام في المجتمع غير الربحي. ويستمر التقدم التكنولوجي في رفع توقعات المانحين بشأن هذا الموضوع، فهم لا يريدون فقط التأكد من مدى توظيف تبرعاتهم في القضايا التي يهتمون بها، بل يريدون أيضاً التأكد من مصداقية المنظمة.

## ما هي الشفافية المالية؟

وفقاً لـ Dave Manuel: فإن "الشفافية المالية" تتمثل في "جعل المعلومات متوفرة وفي متناول الجميع قدر المستطاع"، وأن تكون المنظمات "صادقة حول أداؤها". كما يتعلق الأمر بمدى استعداد مؤسستك لتقديم المعلومات لعامة الناس.

ولمزيد من الشفافية والمصداقية، يجب على المنظمة أن تطلع بشكل طوعي العامة على وثائقها المتعلقة بمصادر التمويل وبرامج التوظيف، وإستراتيجياتها. وهذا يتطلب من مؤسستك اعتماد أساليب واضحة في تدقيق الحسابات وحفظ السجلات، والالتزام باللوائح، التي تحكم المنظمات غير الربحية، وتقديم التقارير في الوقت المناسب وبطريقة فعالة.

## ما هي أهمية الشفافية المالية؟

بما أن المؤسسة غير ربحية، تهدف لتوفير خدمات معينة للأشخاص، يود المانحون وعامة الناس أن تواصل مؤسستكم في مهمتها وأن تقدم هذه الخدمات بأكثر قدر ممكن من الفائدة. في الواقع إن اعتماد الشفافية المالية والحفاظ عليها يجعل نظرة المجتمع لمؤسستكم إيجابية. في هذا السياق، قال Russell Leffingwell سنة 1956، وهو عضو مؤسس في "The Foundation Center"، إن "المؤسسة يجب أن يكون لها 'جيوب زجاجية'، حيث يمكن لأي شخص أن ينظر بسهولة إلى الأسس ويفهم قيمتها في المجتمع، مما يبعث على الثقة بدلاً من الشك".

وفي هذا الصدد، ستعمل "Glasspockets"، وهي مجموعة فرعية من "The Foundation Center"، على تعزيز الشفافية و"المصداقية وزيادة ثقة الجمهور وتحسين العلاقات بين الجهات المانحة، وبناء مجتمع

تجربة عملية 

## تجربة جمعية المودة في جمع التبرعات



أ. محمد آل رزي

مدير عام جمعية المودة للتنمية  
الأسرية بمنطقة مكة المكرمة







اتشرف بدعوتك لزيارة البنك الثالث

[www.3bank.org](http://www.3bank.org)

والذي يعتبر أول مشروع عربي  
متخصص في إثراء المحتوى المعرفي  
في مجالات: الإدارة، الموارد، التقنية  
والاتصال للقطاع غير الربحي من خلال  
كافة القوالب النصية  
والصوتية والبصرية.

ولا تحرمني من ملاحظتك ومقترحاتك  
فهي مصدر تطورنا واستمرارنا.

تحياتي

أخوك:

هلال بن حسين القرشي

[info@3bank.org](mailto:info@3bank.org)

+966563199991





للحصول على النسخة  
الالكترونية من المجلة