الملتقى السنوي الثاني للمؤسسات الأهلية
تكامل الأثر

مجلس المؤسسات الأهلية
COUNCIL OF FOUNDATIONS

من المؤسسية إلى التشاركية

بين المؤسسات الأهلية والجهات الإشرافية لصناعة التنمية

د. نايف عبد الرزاق المطرفي

تحليل الأعمال - التخطيط

فبراير 2024

مقدمة

تسعى الدول لتحقيق صناعة التنمية للوصول إلى تحقيق الرؤى المستقبلية والنمو الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وكافة المجالات كما أجمع العديد من خبراء التنمية والباحثون، شريطة البحث عنما تملكه هذه الدولة من إمكانات محلية لم تستغل من قبل، واستغلالها الاستغلال الأمثل، شريطة وجود إرادة تلتزم بالشفافية والقضاء على أي عنصر من عناصر الفساد أو عديمي الخبرة، والتجارب أثبتت أن هذه الفكرة أو النظرية أثبتت صوابها ونجحت كثيرًا في بعض البلدان.

كما أصبحت هذه المؤسسات إلى جانب هذه الوظائف، ضمن مؤسسات التنشئة الاجتماعية بالتوازي مع مؤسسات التنشئة الاجتماعية الأخرى، كالمدرسة، والإعلام، والنادي، والمسجد، التي يستقي الفرد من خلالها قيم التطوع والانتماء والمواطنة والمشاركة الاجتماعية. وعليه؛ يمثل هذا القطاع جزءًا من السياق الثقافي والاقتصادي والاجتماعي والسياسي، ومحصلة المجتمع والثقافة المدنية السائدة، وتعد الجمعيات الأهلية عاملا مهما من عوامل الحفاظ على هويات الأمم والدول واستقرارها، وتسهم في تحقيق أمن المجتمع، لما توفرُه من شراكة مجتمعية، كما أنها تعد ركيزة مهمة من ركائز التنمية المتوازنة والمستدامة، ومن أهم المؤسسات الفعالة في صنع سياسات الدولة العامة (وزارة التنمية الاجتماعية، 2022).

ومع تغيرات وتحولات المجتمعات العربية وتأثير تصورات الحداثة وعوامل العولمة، وتزايد الحركات الاجتماعية حدثت تغيرات بنيوية ووظيفية على أدوار هذه المنظمات، انتقلت فيها من الدور الخيري الرعائي إلى الدور التنموي الإنمائي، وأصبحت عنصرًا مشاركًا ومساندًا في عملية البناء وصناعة التنمية. وقد سعت الدول اليوم إلى الاهتمام بهذا القطاع، والعمل على تطوير أدواره ووظائفه الخيرية والتنموية، وتوظيف التمويل المادي وتفعيل وتمكين برامجه للحد من المخاطر الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي باتت تهدد العديد من المجتمعات (وزارة التنمية الاجتماعية، 2022).

ويعد الاقتصاد العمود الفقري لأي دولة تحلم بمستقبل أفضل لشعوبها، عن طريق الاقتصاد القوي، والسبيل في ذلك كله هو الشفافية والقضاء على الفساد ووضع خطط طموحة ومخلصة لبناء اقتصادات الدول يُبنى على اكتشاف مواردها وإمكاناتها الحقيقية من قوى بشرية وموارد طبيعية (مرسي، 2022).

وتبني رؤية المملكة العربية السعودية 2030 اقتصاداً مزدهرًا ينعم فيه الجميع بالفرص متعددة للنجاح عبر توفير بيئه عمل داعمه للشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة والاستثمار في التعليم استعدادا لوظائف المستقبل لتوفير مستقبل، والسلامه، والصحه المهنية من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجيه والتنمية المستدامة (رؤية مستقبلية 2030: 2022).

إن المؤسسات المدنية التطوعية والأهلية تنتمي إلى المجتمع المدني فهي؛ المؤسسات الأهلية والمنظمات غير الحكومية الإنسانية والخيرية والجمعيات الأهلية والمنظمات التطوعية الأخرى، وتضم أعضاءه المتطوعين لرسالة معينة يحكمها نظامها الداخلي وهيكلها التنظيمي، وتسعى لتحقيق أهدافها المعلنة وفق برامج محددة)الهاشمي، 2011).

والمؤسسات الأهلية غير الحكومية تعتبر جهات فاعلة ومستقلة وتعددية تساعد على تعزيز مكانة المجتمع، فكلما زاد عدد هذه المنظمات كلما أتاحت فرصة استخدام الأدوات المدنية في الرقابة والمحاسبة والمساءلة (وزارة التنمية الاجتماعية، 2022). وتتكون مواردها مما يخصصه لها المؤسس من أموال، ويكون للمؤسسة لائحة أساسية تشمل بياناتها الأساسية، ويكون لها ميزانية سنوية وحساب ختامي (هيئة لخبراء بمجلس الوزراء، 2015).

وتعد المنظمات غير الحكومية NNGOs أحد أشكال المجتمع المدني **Society Civil**، ، حيث تتمتع هذه المنظمات باستقلالية كيانها وهويتها وأدواتها وارتباط أعضائها وانسجامهم مع بعضهم البعض وتنوع أساليب تفاعلها مع مؤسسات الدولة والسوق **(Edwards, 2011)**.

وتكفل الجهات الإشرافية كجهة حكومية توفير نظم فعالة للرقابة الداخلية، وتؤكد على وظائف التدقيق الداخلي والخارجي مع تعزيز جوانب الإفصاح والشفافية، وتحديد مسؤوليات مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية ودورها في مراقبة النشاط، إضافة إلى التأكيد على أهمية معايير السلوك المهني والأخلاقي (بنك الكويت المركزي، 2008). وبذلك؛ تصبح من المؤسسية إلى التشاركية بين المؤسسات الأهلية والجهات الإشرافية لصناعة التنمية جزءاً من الأدوار التي يمكن أن تعززها من خلال توفير معايير تدعم وتميز المؤسسات الأهلية التي تطبق التشاركية لإحداث أثر تنموي أكثر عمقا في المجتمع.

وأشار الزعبي (2023) بأهمية التشاركية والتكاملية مع كافة المؤسسات من أجل النهوض بالدولة لتحقيق رؤى 2030 لتحقيق التنمية المستدامة.

وتعزز رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الطموحة من وجود حكومة فاعلة، تعمل بشفافية ومسؤولية، وتحفز على المواطنة، وتشجع المجتمع بجميع فئاته من مواطنين وقطاع خاص وقطاع غير ربحي على القيام بدورهم، وأخذ زمام المبادرة لاستكشاف الفرص واستثمارها للنهوض بالوطن، والمساهمة في تشكيل المستقبل وتنمية مجتمعاتهم. وتتولى الحكومة مسؤوليات كبيرة تحتم المرونة في التعامل مع المتغيرات الحديثة والتحديات الجديدة، وتلتزم بالشفافية والخضوع للمساءلة، وتعمل على إدارة مواردها المالية بكفاءة وفعالية، مع سرعة في الإنجاز ومراقبة للأداء (رؤية مستقبلية 2030، 2022).

وعليه؛ سيقوم الباحث في هذه الورقة العلمية بعرض من المؤسسية إلى التشاركية بين المؤسسات الأهلية والجهات الإشرافية لصناعة التنمية، ودور التمويل الجماعي في تعزيز الشراكة بين المؤسسات الأهلية والقطاعين العام والخاص، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير الشراكة بين المؤسسات الأهلية والقطاعين العام والخاص، كذلك الاستفادة من تجارب الشركات الدولية في تطوير آليات الشراكة.

مشكلة الدراسة

سنحاول من خلال هذه الدراسة
الإجابة على الإشكالية التالية:

ما أهمية الانتقال من المؤسسية إلى التشاركية بين المؤسسات الأهلية والجهات الإشرافية لصناعة التنمية؟.

ما دور التمويل الجماعي في تعزيز الشراكة بين المؤسسات الأهلية والقطاعين العام والخاص؟.

هل يستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير الشراكة بين المؤسسات الأهلية والقطاعين العام والخاص؟.

ما مدى الاستفادة من تجارب الشركات الدولية في تطوير آليات الشراكة؟.

ما توصيات الانتقال من المؤسسية إلى التشاركية بين المؤسسات الأهلية والجهات الإشرافية لصناعة التنمية؟.

أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة كالآتي:

التعرف على أهمية الانتقال من المؤسسية إلى التشاركية بين المؤسسات الأهلية والجهات الإشرافية لصناعة التنمية.

التعرف على دور التمويل الجماعي في تعزيز الشراكة بين المؤسسات الأهلية والقطاعين العام والخاص.

بيان استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير الشراكة بين المؤسسات الأهلية والقطاعين العام والخاص.

تحديد الاستفادة من تجارب الشركات الدولية في تطوير آليات الشراكة.

تحديد التوصيات والمقترحات لنجاح الانتقال من المؤسسية إلى التشاركية بين المؤسسات الأهلية والجهات الإشرافية لصناعة التنمية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة كالآتي:

بما أن الشراكة بين القطاعين عملية مهمة فان هذا البحث والتوصيات التي توصل لها يكتسب أهمية خاصة، كونه سيزود المعنيين في القطاعين بالمعلومات والتجارب المحلية والدولية والتي من شأنها المساهمة في انجاح هذه الشراكة بين المؤسسات الأهلية والجهات الإشرافية لصناعة التنمية.

قد تفيد المعنيين عند إبراز دور التمويل الجماعي في تعزيز الشراكة بين المؤسسات الأهلية والقطاعين العام والخاص. وأهمية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير الشراكة بين المؤسسات الأهلية والقطاعين العام والخاص بتفعيل الإشراف على تطوير الطرق من أجل تمويل عن طريق المنصات والمشاركة بين المؤسسات الأهلية والجهات الإشرافية لصناعة التنمية.

قد تتيح الدراسة الحالية للدارسين والباحثين إطارًا معرفيًا في إجراء دراسات مماثلة عن أهم التطورات العالمية للاحتذاء بها للانتقال من المؤسسية إلى التشاركية بين المؤسسات الأهلية والجهات الإشرافية لصناعة التنمية.

قد تفيد الدراسة صناع القرار في تطوير النظم وآليات الشراكة من خلال الشراكة بين القطاع العام والمؤسسات الأهلية وواقعها في بعض الدول، والاستفادة من تجارب الشركات الدولية في تطوير آليات الشراكة.

تبرز الأهمية في معرفة أهمية الانتقال من المؤسسية إلى التشاركية بين المؤسسات الأهلية والجهات الإشرافية لصناعة

الإطار النظري
الأهلية والجهات الإشرافية لصناعة التنمية المؤسسات الأهلية

المؤسسات الأهلية

يقصد بالمؤسسات الأهلية في الخليج هي "الجمعيات الأهلية والمهنية والحقوقية والشفافية والشبابية والنسائية والنقابات والاتحادات" (العكري وآخرون، د.ت: 2).

إن المنظمات الأهلية في صورتها الحديثة، في الدول الخليجية، تمثلت في تنظيمات جاءت نوعا ما تنظيمات مدنية مستقلة عن السلطة والقبيلة، وساهمت التغيرات في سبعينيات القرن العشرين بالتحول الكبير على المستويين الكمي والنوعي)الهاشمي، 2011) في أهداف وأدوار هذه المنظمات.

وقد تناولت العديد من الدراسات والبحوث قضايا الجمعيات الخيرية، وأن هذه الجمعيات تختلف أهدافها عن أهداف المجتمع المدني المتعارف عليها في مؤسسات المجتمع المدني الأخرى، العربية والغربية. فجميع الجمعيات النسائية ركزت في دراساتها على مشكلات وقضايا المرأة وتمكينها وقضايا الزواج والطلاق والأسرة وتنشئة الأطفال وتأثير الخادمات الأجنبيات على التنشئة، بجانب القضايا المتعلقة بالأحوال الشخصية والحقوق والمساواة. والجمعيات المهنية الأهلية بدورها أصدرت دراسات تركز على جوانب وأبعاد لها علاقة بالمهنة، كالأطباء والمهندسين والمحامين والمعلمين.

أما الجمعيات الأهلية المتخصصة في مجال الاجتماع والاقتصاد وحقوق الانسان فقد ركزت دراساتها على القضايا الاجتماعية والظواهر الاجتماعية كفراغ الشباب، والمخدرات، وفرص العمل، واصدار تقارير دورية عن حقوق الإنسان أو دراسات عن القضايا الاقتصادية وغيرها. وتؤكد معظم الدراسات والبحوث الصادرة عن مؤسسات المجتمع الأهلي رغبتها في العمل جنبًا إلى جنب مع الحكومات وأصحاب الأعمال في تنفيذ مقررات وتوصيات المؤتمرات الدولية. مع ضعف المشاركة ومحدودية التنفيذ التي تعود الى العلاقة الضعيفة بينها وبين القطاعات الأخرى، الحكومية والخاصة (العكري وجناحي وحافظ ، 2017).

ولفترة ليست ببعيدة في المملكة العربية السعودية، كان يوجد بها شبه غياب لمؤسسات المجتمع الأهلي، إلا ما اقتصر على الجمعيات الخيرية والإغاثية، ولكن في الآونة الأخيرة، تم الاهتمام مؤخرًا بالمؤسسات الأهلية، وإعداد مسودة النظام المحددة للقطاع الأهلي، وتم الترخيص للجمعيات الثقافية في المدن الرئيسية، والجمعية الوطنية لحقوق الإنسان، وجمعيات دعم المرأة مثل: جمعيات سيدات الأعمال، وجمعيات الرعاية الاجتماعية (العكري وآخرون، د.ت). وعلى الرغم من شبه غياب مؤسسات المجتمع الأهلي في المملكة العربية السعودية، إلا أنها قد أصدرت العديد من الأنظمة التي تنظم العديد من الجمعيات الخيرية والإغاثية (الهاشمي، 2015).

أكد كل من (جهيدة، 2015؛ بركات، 2005) محدودية مساهمة الجمعيات الأهلية في دفع عجلة التنمية الناتج عن غياب خطة عمل استراتيجية تسهم في تعزيز القدرة المؤسسية.

وفيما يرتبط بتفعيل أدوار الجمعيات الأهلية في المجتمعات العربية عموما والمجتمعات الخليجية خاصة أوضحت دراسة (البحري، 2018؛ صوفي وعرفان، 2012؛ الشيراوي، 2004؛ الغامدي، 2019؛ العاني والسعدي والحضرمي، 2016؛ Forhad & Hassan)ضرورة عمل الجمعيات الأهلية من منطلق تنموي وذلك من خلال الاستناد على مبادئها وتناول قضاياها والعمل على معالجتها والالتزام بالشفافية ومراقبة للأداء.

أن الدور التنموي المأمول من الجمعيات الأهلية في دول مجلس التعاون الخليجي لا يتأتى تحقيقه الإ من خلال مصفوفة من الإجراءات الرسمية، منها تغيير النظرة الرسمية لهذه المؤسسات والارتقاء بها من حالة جمعيات النفع العام إلى حالة المؤسسات القادرة على تأدية أدوار متصاعدة وعلى جميع أصعدة المجتمع، ومن خلال إحداث تغييرات أساسية في الأنظمة والقوانين الضابطة لعمل هذه المؤسسات والانتقال في التعامل معها إلى موقع الرديف والداعم لمسيرة التنمية ويصبحوا من صناع التنمية، وإحداث تغييرات أساسية في قيادات الجمعيات وعقولها المفكرة، وابتداع الجديد في مجال النشاط والبرامج والحرص على انخراط قطاعات سكانية أوسع (البحري، 2018؛ الشيراوي، 2004).

وأشار الغامدي (2019)إلى دور المنظمات غير الربحية في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء الرؤية الوطنية 2030 بالمملكة العربية السعودية، وأن المجال المؤسسي هو أكثر المجالات مساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة من وجهة نظر العاملين وقادة المجتمع المحلي، والتوجه الجاد لدى العاملين في المنظمات إلى تفعيل برامج الرؤية الوطنية 2030.

الإطار النظري
الأهلية والجهات الإشرافية لصناعة التنمية
المؤسسات الأهلية

الجهات الإشرافية

الوحدات الإشرافية هي: وحدات خاصة في الجهات الحكومية يكون اختصاصها الإشراف الفني على المنظمات غير الربحية التي يدخل نشاطها ضمن اختصاص الجهة، كما تعمل هذه الوحدات على نشر ثقافة أعمال القطاع غير الربحي وفق نشاط الجهة والمنظومة التي تنتمي إليها، وتسهيل تأسيس منظمات القطاع غير الربحية المتخصصة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2022).

بالإضافة لإدارة ملف التوطين، والإشراف على ما يقارب 70% من العاملين في أنشطة القطاع الخاص. وتم نقل مهام التوطين للجهات الإشرافية، من خلال برنامج إدارة ملف التوطين، كما تم تشكيل اللجان في جميع الجهات الإشرافية المشاركة، ووزارة الموارد البشرية تعمل على عدد من البرامج والمبادرات لدعم وتمكين الجهات الإشرافية وتنمية رأس المال البشري. وقامت الوزارة بإعلان تولي الجهات الإشرافية لمهام التوطين في قطاعاتها المختلفة، بالشراكة والتعاون مع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (وكالة الأنباء السعودية، 2022).
ويأتي ذلك ضمن رؤية رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الطموحة لتعزز من وجود حكومة فاعلة، تعمل بشفافية ومسؤولية، وتحفز على المواطنة، وتشجع المجتمع بجميع فئاته من مواطنين وقطاع خاص وقطاع غير ربحي على القيام بدورهم. وتتولى الحكومة مسؤوليات كبيرة تحتم المرونة في التعامل مع المتغيرات الحديثة والتحديات الجديدة، وتلتزم بالشفافية والخضوع للمساءلة، وتعمل على إدارة مواردها المالية بكفاءة وفعالية، مع سرعة في الإنجاز ومراقبة للأداء (رؤية مستقبلية 2030، 2022).

وتعمل جهود المملكة العربية السعودية في بناء مجتمع طموح ومتكامل من خلال الشراكات الفاعلة مع المجتمع المدني في القطاع الخاص والأهلي. فالدولة تعمل بتشاركية مع الجمعيات والمؤسسات الأهلية لتمكين الفئات الاكثر هشاشة اقتصاديًا واجتماعيًا. وتمكينها بما يساهم تجويد الخدمات التي تقدمها بما ينعكس بشكل ايجابي على الفئات المستهدفة. كما في المادة (3) من قانون تنظيم المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي " تنظيم دور منظمات القطاع غير الربحي وتفعيله وتوسيعه في المجالات التنموية، والعمل على تكامل الجهود الحكومية في تقديم خدمات الترخيص لتلك المنظمات، والإشراف المالي والإداري والفني على القطاع، وزيادة التنسيق والدعم"، حيث تعمل المؤسسات الأهلية على التنسيق والتكامل مع الوحدات الإشرافية في الجهات الحكومية والإشراف المالي والإداري والفني على القطاع، وزيادة التنسيق والدعم. وأشارت المادة (4) في الفقرة (4) "الإشراف المالي والإداري على منظمات القطاع غير الربحي، وتصنيفها، والعمل على حوكمتها وفق أفضل المعايير العالمية". كما جاء في الفقرة (5) "التنسيق والتكامل مع الوحدات الإشرافية في الجهات الحكومية التي يدخل نشاط منظمات القطاع غير الربحي في نطاقها، لتفعيل وتطوير الإشراف الفني على أنشطة القطاع ومنظماته، وتسهيل وتسريع تأسيس منظمات القطاع المتخصصة، وتشجيع العمل غير الربحي وتفعيل دوره وتوسيعه في المجالات التنموية". وجاء في الفقرة (7) "العمل على تحسين كفاية منظمات القطاع غير الربحي وفاعليتها، وإزالة ما يواجهها من معوقات، وتقديم الدعم الإداري والفني لها، وبناء قدرات العاملين فيها، وتصميم وتنفيذ البرامج اللازمة لذلك بالشراكة مع الجهات الحكومية والقطاعين الخاص وغير الربحي".
ويبدو من قانون المركز ضرورة تفعيل جهات الإشراف من اجل الشراكة مع الجهات الحكومية وكافة القطاعات والمؤسسات الأهلية لصناعة التنمية.

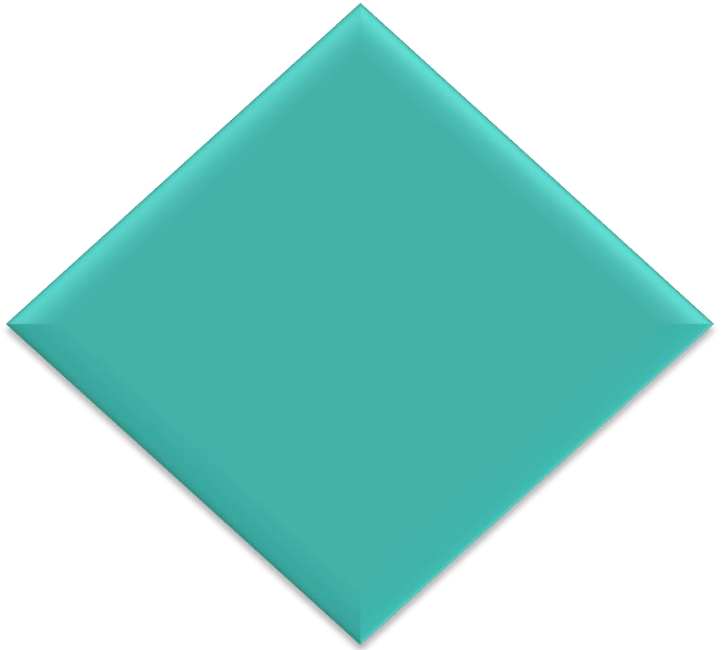
الملتقى السنوي الثاني
للمؤسسات الأهلية
تكامل الأثر

مجلس المؤسسات الأهلية
COUNCIL OF FOUNDATIONS

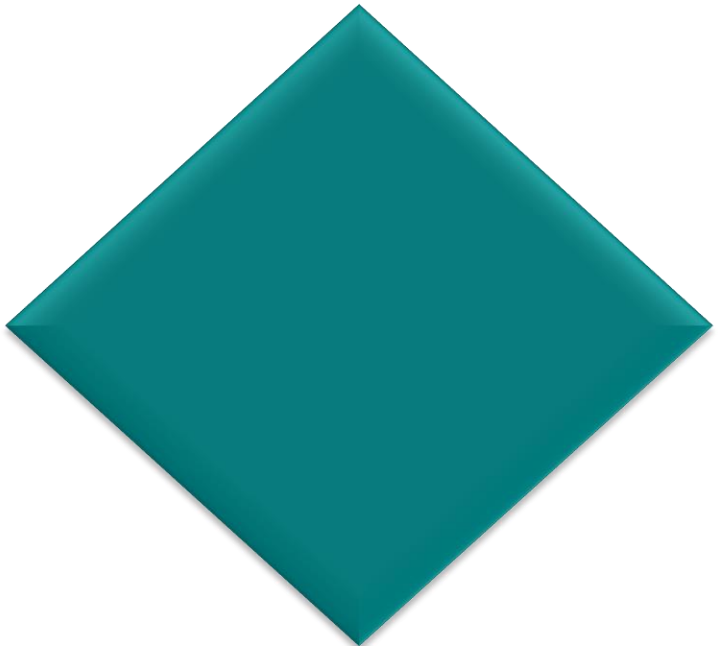
دور التمويل الجماعي في تعزيز الشراكة بين المؤسسات الأهلية والقطاعين العام والخاص

يعد التمويل الجماعي كوسيلة لتمويل المشاريع الناشئة بشكل عام، والمشاريع الخيرية في المملكة بشكل خاص، ففي عالم اليوم أصبح للعمل الخيري منظمات ومؤسسات، وقوانين تحكمه، وتزايد هذا نشاط في العديد من المجالات الصحية والبيئية والمجتمعية في العديد من دول العالم، وأصبحُ ينظر إلى حجم نشاط هذا النشاط كمؤشر على صحة الاقتصاد، ولكي تبقى المنظمات الممثلة لهذا القطاع حيوية، وذات نشاط فعال، يجب أن تكون قادرة على توفير الميزانية الكافية، والتي تعتمد بشكل كبير على جمع التبرعات من جهات مجتمعية متعددة، وكلما كانت المنظمة أو الجمعية ذات قدرة وكفاءة بجمع التبرعات؛ كانت أكثر استقرارا، وأوسع مشاريع، وأعلى جودة (البركات وجبران وعافية، 2022).

أصبح الاعتماد على الدعم الحكومي، أو على كبار التجار، أو المؤسسات المانحة لا يلبي احتياجات تلك المنظمات، وأدوارها المجتمعية المتعددة، وظهر التوجه إلى الاعتماد على جمهور الناس، وهو ما اشتهرت به الدول الغربية في عمل مؤسساتها الخيرية. ويستخدم هذا المفهوم لوصف العملية التي يقوم فيها الأشخاص بتقديم مبالغ مالية، حتى لو كانت متواضعة، لتمويل مشروع تجاري، أو أنواع مختلفة من المبادرات؛ باستخدام مواقع الإنترنت، وفي بعض الأحيان مقابل الحصول على مكافأة. والتمويل الجماعي يعتبر وسيلة ممكنة عبر الإنترنت للشركات أو المؤسسات الأخرى لجمع الأموال – تتراوح قيمتها عادة من حوالي ألف دولار إلى مليون دولار أمريكي – في شكل تبرعات، أو استثمارات من عدة أفراد (Marty, Voisin, 2006).



وانتشر التمويل الجماعي في العديد من دول العالم، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا ودول جنوب شرق آسيا، وهناك بعض التجارب الناشئة لعدد من الدول الأفريقية، إلا أن استخدام التمويل الجماعي حتى الآن ما يزال دون المستوى المطلوب في العديد من دول العالمين؛ العربي والإسلامي بشكل عام، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص (بن نعوم، 2021).



إن دور التمويل الجماعي في تعزيز الشراكة بين المؤسسات الأهلية والقطاعين العام والخاص في ظل المعاصرة والأعباء الكبير على ميزانية الدولة، أصبح ضرورة وظهرت فعالية التمويل الجماعي التقني كشكل من أشكال التمويل يسهم في تعزيز الشراكة بين المؤسسات الأهلية والقطاعين العام والخاص.

استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير الشراكة بين المؤسسات الأهلية والقطاعين العام والخاص

مع التقدم التقني أمكن تنظيم عُرض فيها تبرعات جمهور الناس عبر مواقع إلكترونية مشاريع هذه المؤسسات، ويتم الدعم من خلالها إلكترونيا .ولقد ساعد تقدم الشعوب الغربية واعتمادهم على التعامل من خلال الإنترنت على انتشار ما يعرف بمنصات التمويل الجماعي، وأصبح لها تخصصات مختلفة، وأدوار متعددة، وانتقلت هذه المنصات إلى منظمات العمل الخيري في العالم اللاسامي مؤخراً، على الرغم من كون التمويل الجماعي معمولاً به في صدر الإسلام (البركات وجبران وعافية، 2022).

لم يجد التمويل الجماعي - كوسيلة لتمويل المشاريع - الانتشار بالقدر المطلوب في المملكة العربية السعودية بشكل خاص، أو في الوطن العربي عامة، وقد تعدد الجهات المستفيدة من التمويل الجماعي، بدءا من الطلبة في المرحلة الجامعية، إلى الشركات القائمة، مرورا بأصحاب المشاريع والمبتدئين وصولاً إلى عالم المال والأعمال، فضلا عن المؤسسات الخيرية، والطبية، والتعليمية، وغير ذلك (البركات وجبران وعافية، 2022).

وتتميز تلك المنصات بمزايا عديدة، باعتبار أنها تمثل وسيلة اتصال مباشر بين المستثمر، أو المبادر للمشروع، أو الحملة، وبين جمهور المتبرعين، أو المقرضين عبر الإنترنت، من خلال منصة التمويل الجماعي. بالمقابل هناك عدة دوافع للتبرع لدى المتبرعين، حيث يوجد منصات تمويل جماعي ذات إقبال متواضع من عامة الناس في المملكة العربية السعودية؛ فبالنسبة لدوافع التبرع لدى المتبرع السعودي تتمثل بالآتي: أ. الدوافع الدينية وهي أقوى الدوافع .ب. دافع تخفيف معاناة الآخرين (الجانب العاطفي .(ج. دفع البلاء والفقر والمرض عن المتبرع. (الدوافع العقلانية .(د. الشعور بأن المال المتبرع به حق للمحتاج. ه. التبرع للتخلص من إلحاح الطالب .و. تشجيع الآخرين على التبرع)الشعيبي والخطيب وكوثر، 2016).

أكد البركات وجبران وعافية (2022) أن سلوك المتبرع السعودي تجاه الحملات يتأثر بشكل كبير جدًا بالعوامل الآتية: الأمور القانونية، المصداقية، والشفافية، ورغبة المتبرعين في استكشاف أثر التبرع، وتلقي التقارير حول تلك التبرعات، ومن العوامل الأخرى التي يتقاطع فيها سلوك المتبرع السعودي مع سلوك المتبرع عالميًا: هدف الحملة، مقدار الدعم والنشاط للحملة، والمبادرين بالحملة، أو أصحاب المشروع، ومحتوى الحملة، وطريقة الإخراج الفنية.

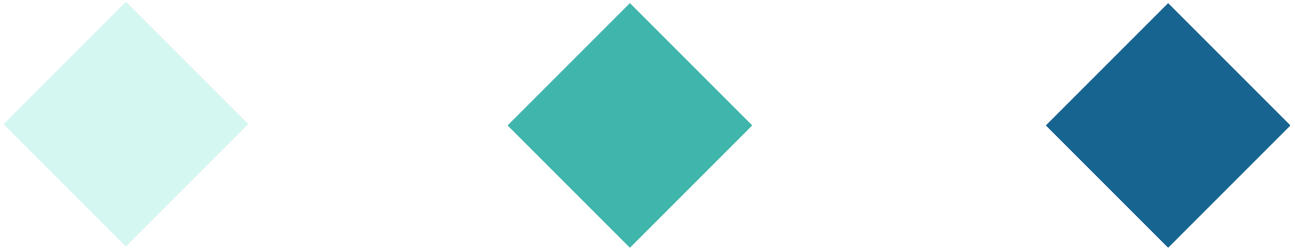
وتعتمد رؤية المملكة 2030 على ركائز ثلاث وهي: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح. ولدى الرؤية 13 برنامجا، و96 هدفاً استراتيجياً، وتشير الرؤية إلى أن مساهمة القطاع غير الربحي من الناتج المحلي لا تتجاوز 3.%، بينما المتوسط العالمي يبلغ 6.%، وأن نسبة المشروعات الخيرية التي لها أثر اجتماعي، والتي تتواءم مع أهداف التنمية الوطنية طويلة الأمد 7% فقط، وتسعى الرؤية لرفع هذه النسبة لتصل إلى أكثر من 33.%

يتبين أن الرؤية تتطلع إلى زيادة مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي، ويتطلب هذا الأمر زيادة ميزانية القطاع غير الربحي، والتي تعتمد بشكل أساسي على مساهمات الجمهور، وتأتي منصات التمويل الجماعي كإحدى الابتكارات التي تسهم في تحقيق ذلك خصوصًا. وتعتمد الرؤية على إشراك الجمهور بجميع أطيافه، وتستهدف شريحة جديدة من المساهمين، كما تسعى الرؤية إلى تفعيل أثر الأموال الصغيرة، مع الالتزام بمبادئ الشفافية والحوكمة في جمع أموال التبرعات، وهو ما نصت عليه الرؤية؛ حيث ذكر فيها: "يحفز القطاع غير الربحي على تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة" (رؤية مستقبلية 2030، 2022).

كما نصت الرؤية؛ "سوف يسهم نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، ونظام الهيئة العامة للأوقاف الذين تم إقرارها مؤخرًا، في تمكين القطاع غير الربحي من التحول، وسنعمل على تعزيز ذلك بدعم المشروعات والبرامج المؤسسية، وسنسهل تأسيس منظمات غير ربحية للأسر، وأصحاب الثروة؛ بما يسهم في نمو القطاع غير الربحي" (رؤية مستقبلية 2030، 2022).

وقد اعتبرت رؤية 2030 التمويل الجماعي فيما يخص القطاع الخيري؛ أن مجهودات العمل الخيري تحتاج إلى تطوير إطارها المؤسسي، والتركيز على تعظيم النتائج، ومضاعفة الأثر، فقد جاء فيها: "سنواصل

وإنشاء المنصة الالكترونية عبر الانترنت هي جزء من التمكين المالي والاستدامة، كما تطمح الرؤية إلى توسيع نطاق العمل غير الربحي، وتحسين أدائه الإداري، ونقل المعرفة والخبرات الدولية) (البركات وجبران وعافية، 2022: 73-74).



ويشكل هذا العمل نقطة بداية للاهتمام بالتمويل الجماعي كأحد الوسائل المستحدثة، والبدائل غير التقليدية لعملية تلقي التبرعات، والتي تضمن الاتصال المباشر بين المتبرعين والجهات الخيرية التي تتلقى تلك التبرعات دون وسطاء، في بيئة رقمية تضمن الالتزام بالشفافية والحوكمة في جمع أموال التبرعات، أي؛ تعزيز الشراكة بين المؤسسات الأهلية وجهات الإشراف في صناعة التنمية.

الاستفادة من تجارب الشركات الدولية في تطوير آليات الشراكة

تهدف الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى تغيير نشاط الحكومة من تشغيل البنية الأساسية والخدمات العامة، إلى التركيز على وضع السياسات والاستراتيجيات لقطاع البنية الأساسية ومراقبة مقدمي الخدمات بهدف الارتقاء بها. كما تهدف إلى الاستفادة من الكفاءات الإدارية والتقنية والقدرات التمويلية لدى القطاع الخاص، وإشراكه في تحمل المخاطر (قشام وشقران، 2019).

على الرغم من تجارب الشركات الدولية في تطوير آليات الشراكة إلا أنه على الجانب المحلي هناك مؤسسات خيرية وتمويلية رائدة ساهمت في صنع التنمية بالشراكة مع الجهات الإشرافية وقد انتقلت من المؤسسية إلى التشاركية أهمها:

أولا

مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية

هي إحدى المؤسسات المانحة في المملكة العربية السعودية، أسسها الشيخ سليمان بن عبد العزيز الراجحي في أواسط عام 1421هـ الموافق 2001م، وتعمل تحت إشراف وزارة العمل والتنمية الاجتماعية. وللمؤسسة مجلس أمناء ينبثق منه لجنة تنفيذية، إضافة إلى الأمانة العامة للمؤسسة وثلاثة عشر فرعاً في المناطق الإدارية بالمملكة (موقع مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية، 2011).

وتقدم المؤسسة الدعم المادي والعيني للجهات الخيرية في كافة مناطق المملكة، وفق آلية معتمدة في المؤسسة لدعم المشروعات، وفقاً لأهداف محددة يمكن قياسها ومتابعتها ورصد آثارها ونتائجها في المجتمع، وتحمل اسماً خاصاً كمشروع أو برنامج برعاية من مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية، تشارك الجهات الخيرية في تنفيذه، وتتوحد جهودها ويتم تنسيق العمل بينها تحت ظل أهداف المؤسسة، وفي ضوء رؤيتها. وهذه الآلية هي من باب المشاركة بين الجهات والمؤسسة في سبيل الرقي في العمل الخيري، وهي موزعة على ستة مجالات، هي (نظام الخير الشامل، 2012):

المجال التعليمي. المجال الدعوي. المجال الإعلامي. المجال الاجتماعي. المجال الصحي. مجال المساجد.

ومن المشروعات النوعية والجهات المرتبطة بالمؤسسة؛ كليات سليمان الراجحي. صندوق الاستدامة المالية. مركز بناء الأسر المنتجة. المعهد العربي للغة العربية. مؤسسة مناهج العالمية (موقع مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية، 2011).

كذلك؛ يعمل المركز الدولي للأبحاث والدراسات لتطوير العمل الخيري من خلال إبراز دوره لدى صانعي القرار، ودعمهم بالمعلومة والدراسات الإستراتيجية المبنية على أسس علمية واحترافية. وتساعد في تحسين الخدمات من خلال الدراسات والأبحاث (المركز الدولي للأبحاث والدراسات 2020).

ثانياً

مؤسسة عبد الله بن إبراهيم السبيعي الخيرية

وهي مؤسسة مانحة تسعى لتمكين العمل الخيري في المملكة العربية السعودية ، وتقديم الخدمات والمنتجات النوعية للمستفيدين منه ، بما يساهم في تحقيق رؤية 2030 ، عبر نوعين من الدعم (التأثير) و (التمكين).
وتدعم أكثر من 12 مجالاً منها خمسة مجلات في التأثير وسبعة مجالات في التمكين، وقد حققت المؤسسة نقلة نوعية في القطاع الخيري في جانب المؤسسية وذلك بتأسيسها لجائزة التميز في العمل الخيري. (موقع المؤسسة، 2023).

أما عن بعض التجارب الدولية موزعة من الدول منها: التجربة الفرنسية، والكندية، والتجربة التركية بالإضافة إلى تجربة الإمارات العربية المتحدة، والتي نجحت في تحقيق شراكة بين القطاع العام والخاص مما انعكس على الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وساهم في جلب العديد من الاستثمارات المحلية والأجنبية (براحلية، 2019).

ومع انتشار منصات التمويل الجماعي؛ تعددت أهدافها، والمشاريع التي تخدمها، وطرق عملها، **فقد انتشر مفهوم التمويل الجماعي في الدول الآسيوية بمعدل نمو سنوي ُقدر بنحو 210 % خلال العقد الثاني من القرن الحالي،** وجاءت الهند في المرتبة الثانية بعد الصين، ثم الفلبين ونيبال. وبالنسبة للدول الأفريقية فقد شهد سوق التمويل الجماعي نمواً كبيرًا في كل من كينيا، ورواندا، وتنزانيا، وأوغندا (عبد المنعم وعبيد، 2019).

وفي الوقت الحالي؛ أصبحت الدول الإسلامية والعربية تتطلع لهذه الصناعة بشغف، ومن المتوقع أن تحقق نجاحاً كبيراً في الدول الإسلامية، مع تزايد التعامل مع الإنترنت، بل قد تصبح هي الطريقة الأنجح في الوقت القريب، ومن ثم تندثر الطرق الأخرى .ومن التجارب الناجحة في هذا المجال؛ استخدام التمويل الجماعي في بعض الدول الإسلامية لتطوير العديد من المنتجات المالية الإسلامية، ومن ذلك مجال الاستثمار الوقفي، وهو ما سمح بتوسيع مجال الرقابة والجهات الإشرافية بين المؤسسات الرسمية والجمهور، وتحقيق الإدارة الرشيدة للأموال، وإيجاد قدر كبير من الثقة في المؤسسات المشرفة على الأوقاف، بالإضافة إلى إيجاد المزيد من فرص العمل، وتحقيق العدالة الاجتماعية كبديل للاحتكار الرأسمالي للمشاريع.

ومن الأمثلة على هذا التمويل منصة **Venture Ethis** المنشأة في ماليزيا في نهاية عام 2012م، كشركة استثمارية إسلامية بغرض تمويل المؤسسات الناشئة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والعاملة في قطاع العقارات، وتحولت في 2016م إلى منصة تمويل جماعي، وتقدم خدمة الوقف كإحدى الآليات المستخدمة في نشاطها، وأبرمت في عام 2016م اتفاقية شراكة مع البنك الإسلامية للتنمية؛ بهدف تطوير قطاع التبرعات، وتم إنشاء مؤسسة (أوقاف العالمية) كأول منصة عالمية لتطوير قطاع الوقف عن طريق التمويل الجماعي.

كذلك؛ منصات التمويل الجماعي القائمة على جمع التبرعات **Crowdfunding Based-Donations** ، وتعتمد هذه المنصات على جمع التبرعات والهبات من المتبرعين بدون توقيع أية عقود، وذلك بهدف المشاركة في التبرعات الخيرية والإنسانية؛ لدعم جهود الإغاثة في حالات الكوارث والمجاعة، وتمويل برامج عبر منصتي **Just giving**، ومنصة التعليم، وما إلى ذلك، وتأتي منصة **GoFundMe**، من أهم المنصات في هذا المجال على المستوى العالمي، وجمعت هاتان المنصتان تمويلاً قدره 9.2 مليار دولار عام 2015م (عبد المنعم وعبيد، 2019).

نموذج مجتمع حيوي بمكة

نموذج : مبادرة مجتمع حيوي بمكة:

من النماذج المحلية الرائدة في مفهوم التشاركية بين الجهات الاشرافية والمؤسسات الاهلية والخيرية وتوظيف التقنية بشكل عام والذكاء الاصطناعي بشكل خاص؛ مبادرة مجتمع حيوي بمكة المكرمة، والتي انطلقت برعاية كريمة من أمارة منطقة مكة المكرمة، وتم تدشينها برعاية مستشار خادم الحرمين الشريفين أمير منطقة مكة المكرمة صاحب السمو الملكي الأمير خالد الفيصل وقد نجحت المبادرة في تحقين نموذج مثالي جمع عدد من المميزات:

النموذج التشاركي لمجتمع حيوي بمكة

وحدة الرؤية

تميز النموذج المكي في مجتمع حيوي حيث أنه يجتمع على رؤية علمية محددة تنبثق عنها برامجه التنموية

وحدة الممارسات التنموية

الممكن الثالث من ممكنات النموذج المكي وحدة الممارسات التنموية وتتمثل في ثلاثة عناصر

قيادة الاستراتيجية

الممكن الثاني من ممكنات النموذج المكي وجود مجلس يمثل جميع الجمعيات بمكة على اختلاف تخصصاتها

أدوات الشراكة المؤسسية

هو التركيز على مبدأ المنفعة للجهات المتشاركة وخلق بيئة تشاركية من خلال أدوات سهلة ونافعة للجمعيات

قضية المبادرة الرئيسة

تعزيز التشاركية بين جهات العمل الخيري في مكة المكرمة، ومع الجهات الحكومية والقطاع الخاص، عبر منظومة عمل مبنية على التعاون والتنسيق لإحداث الأثر المجتمعي.

برز مميزات مبادرة مجتمع حيوي بمكة:

1. التشاركية بين الجهات الإشرافية والقطاع الخيري من خلال منصة (جسور) وهي منصة تربط بين المستفيد ومقدم الخدمة في القطاع والجهة الاشرافية مع اتاحة تقارير دقيقة للأداء.
2. التشاركية بين الجهات الخيرية في تمويل المبادرات والبرامج والمشاريع التنموية من خلال تقاسم التكلفة وإتاحة الموارد.
3. ابتكار أدوات تقنية تمكن التشاركية في القطاع الخيري بمكة (مصات مجتمع حيوي).
4. ترشيد وخفض المصروفات من خلال التشاركية من خلال نموذج الخدمات المشتركة (مصة الخدمات المشتركة).
5. ابتكار نموذج الاقتصاد التشاركي البيني بين الجمعيات من خلال تدوير المزارد داخل القطاع الخيري بمكة من خلال وسيط تقني (منصة موارد).
6. إدارة المعرفية من خلال تشارك البيانات على مستوى الخدمات ومستوى المستفيدين والموردين.

منصات مجتمع حيوي بمكة:

حصادنا خلال عام

حصادنا خلال عام

عدد الجهات المستفيدة من المشاريع المؤسسية
47

اللقاءات
204

ورش العمل
86

اللقاءات والزيارات
29

مجلس المبادرة
30

مجلس الأمانة
79

إجمالي القرارات
299

المنجزة
254

حصادنا خلال عام

تحت الإجراء
45

ساعات التطوع
12,670

ساعات العمل الرسمي
15.600

عدد الأفراد المستفيدين من المشاريع التنوية
87

عدد الجهات المستفيدة من المشاريع التنوية
117

التوصيات والمقترحات:
توصي الدراسة وتقترح الآتي:

توفير وظائف التدقيق الداخلي والخارجي مع تعزيز جوانب الإفصاح والشفافية، وتحديد مسؤوليات مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية ودورها في مراقبة ومتابعة نشاطات المؤسسات الأهلية والانتقال من المؤسسية إلى التشاركية بين المؤسسات الأهلية والجهات الإشرافية لصناعة التنمية وتحقيق رؤية الملكة 2030.

مشاركة المؤسسات الأهلية مع أعضائها قيم المواطنة والتطوع والمحافظة على الموروث الوطني، وتتشارك مع بعض المؤسسات قيم الاستدامة والقيم التنموية وقيم خدمة المجتمع، والمشاركة بقيم مثل: قيم المصداقية والمهنية، وتقديم منتج ذو قيمة مضافة وتشجيع المبادرات والإبداع والتطوير، وقيم الريادة والعالمية، والتمكين بأنواعه، وترسيخ الوعي البيئي.

توفير نظم فعالة للرقابة الداخلية في المؤسسات الأهلية من خلال الجهات الإشرافية والرقابية لتحقيق رؤية 2030 لصناعة التنمية.

إنشاء نظام تقييم أداء من قبل الوزارة لتفعيل الفكر الاقتصادي التنموي للحاجة الكبيرة إلى مصادر التمويل.

تنويع مصادر التمويل وعدم الاعتماد على التمويل الحكومي والمانحين وتفعيل تراخيص وقوانين تنظم إنشاء منصات عبر الانترنت ومواقع إلكترونية وقاعدة بيانات خاصة بها، وتوثق أغلب أنشطتها وبرامجها بشكل إلكتروني ولاستقطاب المتبرعين من عموم الجمهور والشركات الداعمة.

- التأكيد على عناصر الإدارة السليمة التي يتوجب توافرها في الشركات، وأهمية معايير السلوك المهني والأخلاقي للإدارات والمجالس والعاملين في المؤسسات وتنميتها.
- استغلال الذكاء الصناعي لتحقيق رؤية 2030 لصناعة التنمية من أجل تخفيف العبء عن ميزانية الدولة وإنجاح الانتقال من المؤسسية إلى التشاركية بين المؤسسات الأهلية والجهات الإشرافية لصناعة التنمية.
- تحفيز الباحثين لإجراء الدراسات اللازمة عن التشاركية ومصادر التمويل من أجل صناعة التنمية وتسليط الضوء على أهم التجارب العالمية.
- العمل على تدريب الموارد البشرية لرفع المهارات والخبرات، وتطلعات وطموحات تلبي احتياجات المجتمع، والاستعانة بالوزارة كجهة إشراف وموجهة لها.
- رعاية النماذج النوعية في مسار التشاركية لإحداث أثر تنموي أعمق من خلال حاضنات أعمال أو مسرعات تتيح انضاج هذه النماذج وتعميمها.

قائمة المراجع

مراجع عربية

- أبو الوفا، جمال ومبروك، سحر (2000). تفعيل دور الجمعيات ألأهلية في التنمية المجتمعية: دراسة حالة. **عالم التربية: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية**، 1(1): 293 368.
- براحلية، بدر الدين (2019). الإطار القانوني والتنظيمي للتمويل الجماعي في المملكة المتحدة وفرنسا: آلية لدعم التمويل الإسلامي. **دراسات اقتصادية إسلامية**. 25(1): 56-114.
- بركات، وجدي (2005). **تفعيل الجمعيات الخيرية التطوعية في ضوء سياسات الإصلاح الاجتماعي بالمجتمع العربي المعاصر**. جامعة حلوان، المؤتمر العلني الثامن عشر عقد بتاريخ 17-16/ 3/2005.
- البحري، سعود (2018). **المعوقات التي تواجه الجمعيات الخيرية في تحقيق التمكين االقتصادي لألسر المعسرة: دراسة ميدانية مطبقة على الجمعيات الخيرية بمحافظة مسقط**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- بنك الكويت المركزي (2008). **دور الجهات الرقابية والإشرافية في تطبيق آليات المعايير الأخلاقية والإدارة السليمة**. كلمة ألقيت في افتتاح ندوة "القيم والأخلاق المنظمة للمؤسسات الاقتصادية في دولة الكويت (التجارب العالمية، الأساليب، والنماذج)" التي نظمتها اللجنة الاستشارية العليا للعمل على استكمال تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية، والمنعقدة في دولة الكويت يومي 30 و31 مارس عام 2008.
- البركات، عماد وجبران، أحمد وعافية، إبراهيم (2022). **دراسة منصات التمويل الجماعي التعاوني في المملكة العربية السعودية**. ترجمة: منيف الجابري، حضرموت: مركز المعرفة للدراسات.
- جهيدة، شاوش إخوان (2014). **واقع المجتمع المدني في الجزائر دراسة ميدانية لجمعيات مدينة بسكرة أنموذجا**. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- رؤية مستقبلية 2030 (2022). **برامج تحقيق الرؤية**. موقع رؤية 2030. استخرج بتاريخ 4/12/2023، المصدر: https://www.vision2030.gov.sa/ar/
- الزعبي، عبدالله (2023). **الزعبي يؤكد اهمية التشاركية مع المؤسسات والوزارات**. وكالة الأنباء (بترا)، نشر بتاريخ 18/12/2023.
- زيدان، أحمد (2010). استراتيجية مقترحة لمواجهة مشكلات بعض أنساق التنظيمات الأهلية العاملة في مجال رعاية الشباب: دراسة حالة لجمعية بيوت الشباب المصرية. محلة التربية، جامعة الأزهر، 4(161):-537 471.
- الشعيبي، خالد والخطيب، ياسر وكوثر، عصام (2016). تقييم دور الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المتبرعين والمستفيدين: دراسة ميدانية. **مجلة جامعة الملك عبد العزيز**، الاقتصاد والإدارة. 30(2): 1-44.
- الشيراوي، مريم (2014). المنظمات الأهلية في الخليج العربي: الواقع والتحديات. **شؤون اجتماعية**، 21(81): 85-109.

- صوفي، عبد الرحمن وعرفان، محمود (2014). دور منظمات المجتمع المدني في دعم خدمات الرعاية الاجتماعية في المجتمع العماني: الضرورات والمستلزمات. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، 2(5): 67-82.
- العكري، عبدالنبي وجناحي، عبدالله وحافظ، محمود (2017). حالة الأدبيات الموضوعة حول المجتمع المدني في دول مجلس التعاون الخليجي. المنامه: مركز الوطني للدراسات.
- العاني، وجيه والسعدي، خالد والحضرمي، أحمد (2016). الدور الريادي لجمعيات المجتمع المدني من خلال تفعيل التواصل الاجتماعي بسلطنة عمان .المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 5(4): 189-213.
- عبد ربه، مجدي (2014). التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية وسبل مواجهتها دراسة تطبيقة على عينة من الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، 2(5): 21-49.
- عبد المنعم، هبة وعبيد، رامي (2019). منصات التمويل الجماعي: الأفاق والأطر التنظيمية. أبو ظبي: صندوق النقد العربي.
- الغامدي، فواز ، والعمري، عبيد (2019). دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030: دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض.
- قشام، اسماعيل وشقران، محمد (2019). الشراكة بين القطاع العام و الخاص كآلية لتحقيق التنمية الشراكة بين القطاع العام والخاص كآلية لتحقيق التنمية - تجارب دولية رائدة-. مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، 4(6): 162-173.
- مرسي، جودة (2022) .الطريق إلى صناعة التنمية. جريدة الوطن العمانية، نشر بتاريخ 7ديسمبر، 2022.
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (2022) .المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي يلتقي بالوحدات الإشرافية في 28 جهة حكومية. الاجتماع الربعي للوحدات الإشرافية على المنظمات غير الربحية، عقد 28/2/2022، استخرج بتاريخ 3/12/2023، المصدر: https://n9.cl/tg2fr
- مجموعة الأنظمة السعودية، أنظمة الخدمة المدنية، تنظيم المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. المجلد الرابع، تاريخ الإصدار 1442/10/20هـ الموافق: 01/06/2021 مـ، تاريخ النشر 1442/11/01هـ الموافق : 11/06/2021 مـ، أدوات إصدار النظام، قرار مجلس الوزراء رقم (618) وتاريخ 1442/10/20هـ
- موقع مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلتة الخيرية (2011) .دليل المؤسسات المانحة. استخرج بتاريخ 3/12/2023، المصدر: https://n9.cl/qsj8dl

- المركز الدولي للأبحاث والدراسات (2020). استخرج بتاريخ 4/12/2023، المصدر: https://n9.cl/cyuwh
- نظام الخير الشامل (2012). مؤسسة سليمان بن عبدالعزيز الراجحي الخيرية. موقع وزارة الشؤون الاجتماعية، استخرج بتاريخ 3/12/2023، المصدر: https://n9.cl/s8v72
- النجار، أحمد ويعقوب، عادل (2019). الاقتصاد السلوكي وتطبيقاته عالمياً 40 تجربة سلوكية حول العالم 8 قطاعات متنوعة. الرياض: العبيكان للنشر.
- بن نعوم، عبد اللطيف (2021). دراسة تحليلية لبعض التجار بالدولية في مجال الشراكة بين القطاع العام والخاص لترقية الخدمات العامة. المجلة المغاربية للإقتصاد والمناجمنت، 8(1): 110-135.
- هيئة لخبراء بمجلس الوزراء (2015). نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية. موقع هيئة لخبراء بمجلس الوزراء، المملكة العربية السعودية. استخرج بتاريخ 5/12/2023، المصدر: https://n9.cl/xowzq
- الهاشمي، أبو بكر (2011). تطور المجتمع المدني في دول مجلس التعاون الخليجي: التحديات والواقع. مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، (20):91 117.
- وزارة التنمية الاجتماعية (2022). .واقع الجمعيات الاهليه وتعزيز دورها في المجتمع العماني. حلقة العمل النقاشية، بالتعاون مع جامعة السلطان قابوس وجمعية الاجتماعيين العمانية، مسقط، عمان.
- وزارة التنمية الاجتماعية (2022). .واقع الجمعيات الأهلية وتعزيز دورها في المجتمع العماني. استخرج بتاريخ 5/12/2023، المصدر: https://n9.cl/i80q4
- وكالة الأنباء السعودية (2022). وزير الموارد البشرية يدشن برنامج "توطين" لتعزيز فاعلية الجهات الحكومية في زيادة معدلات التوظيف. نشر بتاريخ 30 نوفمبر 2022.

قائمة المراجع

مراجع أجنبية

1. Edwards, M. (2011). **Introduction Civil society and the geometry of human relations**. In The Oxford handbook of civil society.
2. Forhad. A & Hassan, A .(2013). The Role of NGOs in The Sustainable Development Present. Ban**gladesh in Environment and Sustainablet**. (2): 59-72.
3. Marty, F & Voisin, A. (2006). Is the Contrat de Partenariat a French Version of the British "Private Finance Initiative"?, The Scope of Application for the Contrat de Partenariat in the Light of the British Experience. **In Revue internationale de droit économique**, 2(2): 107-120.
4. Nikkhah, H & Redzuan, M. (2010). The Role of NGOs in Promoting Empowerment for Sustainable Community. **Journal Human Ecology**, (2): 85-92.

شكراً لكم