



المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا

# كتاب المنتدى

"نحو نموذج عمل ونموذج تمويل جديد  
للمؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا"

تم تنظيم المنتدى افتراضيا

26 يونيو 2024م

## كتاب المنتدى

يجمع هذا الكتاب مادة منتدى "نحو نموذج عمل ونموذج تمويل جديد للمؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا". وفيه نقدم ملخص ما جاء في المنتدى من نقاشات وآراء، وأهم ما توصل إليه المشاركون من أعضاء المجتمع العلمي العربي من توصيات وتوجهات نحو بناء نموذج عمل جديد للمؤسسة في مرحلتها المستقبلية القادمة. كذلك يحوي الكتاب على رابط مشاهدة الجلسة الرئيسية للمنتدى، ورابط الوصول للعروض التي تم تقديمها.

"نحو نموذج عمل ونموذج تمويل جديد للمؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا"

26 يونيو 2024م

صدر يوم الأربعاء - 17 يوليو 2024م

## جدول المحتويات

القسم	المحتوى	ص
القسم الأول	اللجنة التنظيمية - عن المنتدى	4
القسم الثاني	المتحدثين والمشاركين	5
القسم الثالث	قائمة العروض التي تم تقديمها في المنتدى	7
القسم الرابع	ملخص التعقيبات والمناقشات	8
القسم الرابع	توصيات المنتدى	14
	شكر وعرافان	16

### شاهد جلسة المنتدى على الرابط

[https://youtu.be/i\\_Fk7\\_p8vqk](https://youtu.be/i_Fk7_p8vqk)

المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا

المتحدثون

أ.د. محمد الزبيدي  
أستاذ فخري وزميل كورني، جامعة  
كلية دبل - رئيس شركة الضياء  
العراقين في العراق (نساء)  
جمهورية أيرلندا

المستشار أسامة حامد  
المستشار القانوني للمؤسسة، الشريك  
الرئيس وكبير المستشارين في شركة  
الخدمات القانونية المتكاملة  
جمهورية مصر العربية

أ.د. سليم إبراهيم الخشنبة  
أستاذ (مقاطع) علوم الإدارة، جامعة  
دمشق - محاضر في الأكاديمية العربية  
للتسمية الإدارية والجامعة السورية  
الاقراطية - الجمهورية العربية السورية

أ.د. عبدالرحيم صابوني  
بروفيسور الهندسة الإنشائية  
رئيس جامعة سابق  
الامارات العربية المتحدة

أ.د. عبد الله عبد العزيز النجار  
رئيس مجلس إدارة المؤسسة  
العربية للعلوم والتكنولوجيا

م. مروان إبراهيم خوري  
خبير الهندسة الصناعية والجودة  
الولايات المتحدة الأمريكية

أ.د. مرمر عبدالرحمن الصديق  
أستاذ الأحياء، الرقعة والطاقة  
أحيائية، جامعة الخرطوم  
جمهورية السودان

أ.د. اسير إبراهيم  
كعبة الهندسة الميكانيكية  
والكمبيوتر، جامعة البعث  
الجمهورية العربية السورية

رابط المنتدى: <https://meet.google.com/zsh-oxgb-dgt>  
يرجى التأكد من التسجيل على رابط منصة المؤسسة: <https://www.astf.online/>

الاربعاء 26/6/2024  
7:30 - 5:00 مساءً  
توقيت الإمارات العربية المتحدة

## اللجنة التنظيمية للمنتدى

د. عبدالله عبدالعزيز النجار الحمادي  
أ.د. حنان عيسى ملكاوي  
أ.د. غادة محمد عامر  
أ.د. محمد محمد أحشاد  
م. بليسون زكريا (الإشراف الإلكتروني)  
أ. أمينة رضوان (الإعداد والتنسيق الإلكتروني)

## عن المنتدى

في حين أن المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا استمرت 24 سنة - هو إنجاز في حد ذاته لم يتكرر في العالم العربي - كمنظمة غير حكومية وغير ربحية، فإنه من المهم صيانتها والمحافظة عليها. تعمل المؤسسة من خلال "مرسوم بقانون" و "نظام أساسي" منحها شخصية معنوية مستقلة، ووضعها لها أغراض وهيكل تنظيمي، وإعفاءات وحصانات وضمانات، ونظام مرن للموارد المالية. خلال سنوات طويلة من ذروة النشاط تكوّنت لدى المؤسسة حصيلة مهمة من التجارب والخبرات في تطوير وتنفيذ البرامج والمشاريع والمعاملات في دول المنطقة والعالم. في ذلك اتبعت نموذج عمل وتمويل ثبت احتياجه للتحديث والتطوير، لكونه لم ينجح في تحقيق الاستقرار المالي. لذلك، جاءت الحاجة لتنظيم منتدى:

## "نحو نموذج عمل ونموذج تمويل جديد للمؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا"

هذا المنتدى هو الحلقة الثالثة في سعي المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا لتطوير كيانها وأدائها لتكون أكثر فاعلية وديمومة في خدمة المنطقة العربية بأدوات العلوم والتكنولوجيا. جاءت فكرة تنظيم المنتدى كأحد مخرجات استفتاء عام 2023م ومؤتمر ASTFV2 الذين نظمتها المؤسسة. تناول المنتدى بالنقاش نماذج أعمال المنظمات غير الربحية، ثم بنى عليها للتوصل الى توجهات أعضاء المجتمع العلمي العربي نحو بناء نموذج عمل جديد مناسب للمؤسسة للمرحلة المقبلة. شارك في المنتدى 40 من العلماء والمختصين العرب من مختلف دول العالم (12 دولة عربية / 8 دول أجنبية). تم تنظيم المنتدى افتراضياً، على منصة المؤسسة لتنظيم المؤتمرات، يوم الأربعاء الموافق 26 يونيو 2024م، الساعة 5:00-7:30 مساءً بتوقيت دولة الإمارات العربية المتحدة وقد تم تسجيل اللقاء ثم نشره على منصة يوتيوب الخاصة بالمؤسسة.

## القسم الأول المتحدثون والمشاركون

رئيس الجلسة الرئيسية: أ.د. عبدالرحيم صابوني

بروفيسور في الهندسة الإنشائية - رئيس جامعة سابق - دولة الامارات العربية المتحدة.

### عرض الورقة الرئيسية

رئيس المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا

د. عبدالله عبدالعزيز النجار

عضو رابطة محترفي التمويل الأمريكية Association of Fundraising Professionals. ورئيس فرع الرابطة AFP في مصر والشرق الأوسط وشمال أفريقيا

د. خالد فصيح

### المعقبين الرئيسيين

أستاذ (متقاعد) علوم الإدارة، جامعة دمشق - محاضر في الأكاديمية العربية للتنمية الإدارية والجامعة السورية الافتراضية - الجمهورية العربية السورية

أ.د. سليم إبراهيم الحسنية

المستشار اسامه احمد حامد - مستشار المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا للشؤون القانونية - الشريك الرئيس وكبير المستشارين، شركة الخدمات القانونية المتكاملة للمحاماة والاستشارات القانونية والتحكيم والملكية الفكرية والتدريب - مصر.

المستشار أسامة حامد

أستاذ فخري وزميل كونواي، جامعة كلية دبلن - رئيس شبكة العلماء العراقيين في الخارج (نيسا) - جمهورية إيرلندا

أ.د. محمد الربيعي

أستاذ الهندسة الميكانيكية والكهربائية، جامعة البعث - الجمهورية العربية السورية

أ.د. اسبر إبراهيم

أستاذ الأحياء الدقيقة والتفانة الأحيائية، جامعة الخرطوم - جمهورية السودان

أ.د. مرمر عبدالرحمن الصديق

خبير الهندسة الصناعية والجودة - الولايات المتحدة الأمريكية

م. مروان إبراهيم خوري

بروفيسور الهندسة الإنشائية - رئيس جامعة سابق - الامارات العربية المتحدة

أ.د. عبدالرحيم صابوني

## المشاركون في المنتدى والنقاش

أ.د. أحمد عبيد حسن	السودان/الامارات	أ.د. عادل الغيثي	استراليا/اليمن
أ.د. أحمد سيف الدين		أ.د. عبدالعزيز يسري	المغرب/فرنسا
أ.د. أحمد على العمودي		أ.د. عبدالله باحطاب	السعودية
د. أمل أحمد		أ.د. عمر عطية	أمريكا/مصر
م. أمينة محمد عبدالمحسن	مصر	أ.د. مالك البلق	أمريكا
د. بسام		أ.د. مثنى العمر	الأردن/العراق
أ.د. محمد جلال عثمان	مصر	أ.د. محمد رجب	مصر
أ.د. حسن بوقسيم	فرنسا/المغرب	أ.د. محمد صندوق	بريطانيا/العراق
أ.د. حنان ملكاوي	الأردن	أ.د. محمود البربوتي	العراق
م. خلود أحمد فايز غانم	بريطانيا/سوريا	د. مراد عباس	الجزائر
أ.د. رامي مرجان	فلسطين	أ.د. مروان قضماني	سوريا
د. رضوان خليفه عبدالحليم	العراق	د. مصطفى النحراوي	مصر
أ.د. رياض بن بوبكر	تونس	د. محمد المهداوي	
د. شرف النجار	ألمانيا/الأردن	أ.د. ميسون أحمد إلياس	العراق
أ.د. شروق عبدالله اللامي	أمريكا/العراق	د. وليد أحمد	الامارات/الأردن
		أ.د. ياسر فهمي	السعودية/مصر

## القسم الثاني

### العروض التي تم تقديمها في المنتدى

• الدكتور عبدالله النجار – رئيس المؤسسة  
ملخص عن الورقة العلمية المرجعية للمنتدى بعنوان "بناء نموذج عمل ونموذج تمويل المنظمات غير الربحية، وتطبيق ذلك على المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا".  
<https://drive.google.com/file/d/1FF3P5xYbCuPoIPLjCJ3QPbQ3Ldym2MSN/view?usp=sharing>

• الدكتور خالد فصيح – رئيس فرع رابطة محترفي التمويل الأمريكية (AFP) في مصر والشرق الأوسط وشمال أفريقيا  
مقترح "خطة تنفيذية بشأن تأسيس وحدة تمويل خاصة بالمؤسسة". وفيها قدم تحليل SWOT بسيط للمؤسسة، واقترح خطة مسار للمؤسسة في مراحل، وحدد الأدوات المطلوبة للنجاح.  
[https://drive.google.com/file/d/1nIYVnjGqNKZ6fyKRaxnvOzQ\\_edvDxJd3/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1nIYVnjGqNKZ6fyKRaxnvOzQ_edvDxJd3/view?usp=sharing)

• الدكتور سليم الحسنية – أستاذ متقاعد من جامعة دمشق  
عرض أرسله تناول تعقيبه على الورقة المرجعية، وكانت بعنوان "تطوير نموذج عمل يعتمد على التمويل الذاتي".  
<https://drive.google.com/file/d/11tNFo-PGW54DxJ3SoY0bOyagDGiT7yE/view?usp=sharing>

• الدكتور أسبر نسيم إبراهيم – الأستاذ في جامعة البعث  
ورقة أرسلها للمؤسسة تتناول أفكار لمشاريع يمكن أن تدعم هدف تمويل الأصول وتقويتها في المؤسسات غير الربحية، وفيها عرض مجموعة متنوعة من المبادرات التي تجمع بين التمويل المباشر وزيادة الوعي وتحفيز المجتمع على المشاركة. كما أعطى نماذج للعمل الربحي، منها: إنشاء صندوق استثماري لدعم التعليم العالي وإنشاء كلية هندسة كمومية.  
<https://drive.google.com/file/d/139an0oyuWKw39-fbsMPloxSaLjkn-7Nj/view?usp=sharing>

يمكن الوصول إلى جميع مادة المنتدى عبر الرابط

<https://drive.google.com/drive/folders/1r8OWOqRS80tjyyOvNu8FaWNQAP8oAbmY?usp=sharing>

## القسم الثالث

### ملخص التعقيبات والمناقشات

بداية، من المهم أن نؤكد أن هذا المنتدى هو امتداد لجهود المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا لتطوير أداؤها في خدمة أغراض تأسيسها التي نص عليها مرسوم التأسيس والنظام الأساسي للمؤسسة. وجاء اهتمام المشاركين في المنتدى من باب حرصهم على استمرار المؤسسة و رغبتهم في تبني المؤسسة لنموذج عمل يحقق لها الديمومة والاستمرار.

اعتمدت المؤسسة في أعمالها منذ التأسيس عام 2000م نموذج العمل الخيري (التطوع وتقديم الخدمات دون مقابل) الذي لم يعط الاعتبار اللازم لضمان ديمومة المؤسسة واستقرار مواردها، مما تسبب بمرورها بأزمة مالية خانقة أدت الى خمود في نشاطها في السنوات الأخيرة. هذا استدعى طرح إعادة النظر في نموذج عمل المؤسسة، وبما يضمن الديمومة والاستمرار والكفاءة في الأداء.

استمر المنتدى ساعتين ونصف، استغرق منها طرح المقترحات ومناقشتها معظم الوقت. تميزت نقاشات المنتدى بالتنوع والاستفاضة، أفاد التنوع في إثراء النقاش، بينما كان للاستفاضة دور كبير في تأكيد القناعات المشتركة بين المشاركين من أعضاء المجتمع العلمي العربي، ومن ثم الوصول للتفاهم العام الذي تنشده المؤسسة من تنظيم المنتدى.

خلال النقاشات تم طرح عدد واسع من الآراء والتوجهات وكذلك المقترحات، والتي تم الاتفاق على بعضها وبينما تم تجاوز البعض الآخر. يمكن تلخيص أهم ما جاء في المنتدى بالتالي:

#### 1. تطوير الورقة المرجعية المقدمة للمنتدى،

أجمع المشاركون في المنتدى على أن الورقة المرجعية المقدمة للمنتدى قيمة ومتكاملة، وثرية بالمعلومات، وتناولت الجانب النظري والتطبيقي لبناء نموذج عمل المنظمات غير الربحية، ومنها المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا. يمكن تطوير الورقة الى صيغة نهائية يتم فيها مراعات الملاحظات التالية:

- الورقة توسعت في الجانب النظري والتطبيقي إلا أنها لم تتوسع في الجانب التنفيذي في حالة المؤسسة.
- نماذج العمل وطرق جلب التمويل المذكورة في الورقة كثيرة وتحتاج الى أجهزة كثيرة ومجهود كبير،
- الورقة تفقد المبررات التي ساقته الى وضع هذه الورقة، وحتى لا يكون هناك قصور في فهم الموضوع.

## 2. تجديد توجهات المؤسسة،

جاء في المنتدى دعوة الى أن تقوم المؤسسة بتبني توجه جديد في أنشطتها لتشمل عموم اهتمام المجتمع والدول في العلوم والتكنولوجيا، ولا تقتصر في تركيزها على العلوم والعلماء. ومن ذلك أن تعطي اهتمام لتطبيقات التكنولوجيا الحديثة في الحياة، وتشمل في ذلك التخصصات غير العلمية دون المساس بصفتها العلمية والتكنولوجية، وذلك لكسب اهتمام أكبر من الممولين. وفي ذلك تمت الدعوة لإنشاء مسار رئيسي في أداء المؤسسة يعني بـ "أنسنة العلوم والتكنولوجيا".

طرح أحد المشاركين رأي بأن المؤسسة قد تكون شاخت، لأنها تعمل في منطقة فيها الوعي المؤسسي بالمنظمات المجتمعية ضعيف، لذلك يرى بأن تقوم المؤسسة - بالتوازي مع استمرارها بالشكل الذي انتهى إليه التصويت - بتأسيس شركة مساهمة تطرح في البورصة، وقال بأن هناك قصة نجاح مماثلة حدثت من أطراف مشابهة.

رأى أحد المشاركين أن تصميم نموذج أعمال جديد للمؤسسة يستلزم وضع توصيف جديد للمؤسسة: ما هو الهدف؟ ماذا نريد؛ هل نريد من المؤسسة أن تنتج العلم وتكنولوجيا أم نريد منها أن ترفع مستوى العلم والتكنولوجيا أو الاكتفاء بالجانب المعنوي؟ هل نريد للمؤسسة أن تعمل كوسيط خدمات؟ وقد تفضل المستشار القانوني للمؤسسة بالرد على هذا الرأي بأن مرسوم تأسيس المؤسسة ونظامها الأساسي حدد أهداف ورسالة المؤسسة ومعايير العمل. جاء ذلك في النظام الأساسي في البابين الأول والثاني، وفيهما تم تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها، وإعطاء ملامح نموذج عمل المؤسسة، كما بين النظام الأساسي الأهداف الواجب تحقيقها والجهات والأشخاص المعنيين بالأنشطة والمهام .... الخ. لذلك فإن المطلوب في هذه المرحلة هو وضع العربة خلف الحصان، ونقل المؤسسة نحو العمل المؤسسي.

## 3. بين الربحية والهدف للربح،

نال موضوع "الربحية" حيز مهم من نقاشات المنتدى. حيث حذر أحد المشاركين من تبني المؤسسة لنموذج ربحي، لكونه طريق حساس وخطر. وبين بأن كيفية الحصول على أموال تختلف عن الربحية، وطلب الابتعاد عن تأسيس شركات ربحية. وفي طرحه أكد بأن العمل المدني يركز عادة على تحقيق أرباح من تنظيم فعاليات مثل الورش التدريبية والمؤتمرات، التي يمكن أن تأتي بعوائد تستخدم في تطوير منظمة العمل المدني.

علق السيد رئيس الجلسة على إشكالية الربحية في مؤسسات التعليم العالي، ومنها الجامعات الخاصة. وقال أن تغير مفاهيم الجودة أدى الى خلط بين "الربحية" و "الهادفة للربح" في المؤسسات التي تقدم خدمة عامة للمجتمع. فالأمر نفسه ينطبق على المستشفيات الخاصة والمدارس الخاصة التي ينظر إليها المجتمع بكثير من التميز رغم أنها تقدم خدمات عامة وفي ذات الوقت هي ربحية. وذكر بأن عدم تقبل الربحية في الجامعات يعود لوجود بعد تاريخي يدعو بالتعليم للجميع. لذلك يلزم تجاوز هذا الإشكال، حيث أن أرباح المؤسسات المجتمعية تعود بالفائدة الى ذات المؤسسة وليس القائمين عليها، وفيه تصبح أكثر تطوراً وقدرة على تقديم خدمات أفضل للمجتمع.

توصل النقاش في شأن الربحية الى الخلاصة التالية:

- هناك فرق بين الربحية والهادفة للربح، فهما شأنين مختلفين.
  - الربح هدفاً مشروعاً لتطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها. فيمكن أن يكون العمل المدني مربحاً إذا تم تقديم خدمات متميزة وبأسعار منافسة. وفي ذلك تكون المنظمات المجتمعية رابحة وليست ربحية. فكونها غير هادفة للربح لا يعني أنها هادفة للخسارة. على المؤسسة أن تضع نموذج ربحي بدون خجل، يكون فيه النموذج الربحي واضحاً ومنطقيًا، تعود فيه الأرباح على المؤسسة ذاتها، وليس القائمين عليها.
  - لا مانع من أن تقوم المؤسسة بتأسيس أعمال هادفة للربح بالشراكة مع أطراف أخرى سواء كانوا أفراد أم جهات معتمدة، خاصة وأن مرسوم تأسيس المؤسسة ونظامها الأساسي يسمح بذلك. وفي ذلك يتم توجيه حصة المؤسسة من الأرباح الى دعم المؤسسة ذاتها لتحقيق رسالتها وغايات تأسيسها، وليس للأفراد القائمين على المؤسسة.
- وفي حين أن المؤسسة تستند في أعمالها على تنفيذ البرامج والمشاريع، فإنه يلزم إعطاء عناية أكبر لتلك التي تغطي تكاليف تنفيذها وتأتي بعائديه، وفي ذلك تم طرح المقترحات التالية:

- تكوين فريق عمل ينظر فيما سبق للمؤسسة ونفذته من المشاريع والأنشطة والبرامج، فكثير منها مازالت مرغوبة، ويمكن أن تكون جاذبة للتمويل، مثل: الإعلاميين العلميين – سيدات الأعمال – رواد الأعمال – الجوائز – صنع في العالم العربي. كل المطلوب هو إعادة صقلها،
- على المؤسسة أن تتوسع في تنفيذ البرامج التي تحقق عائديه وأرباح، مثل: التدريب والمؤتمرات، وكذلك مكاتب تقديم الخبرة والاستشارة، وإنشاء صندوق استثماري وتأسيس جامعة.
- تقديم خدمات للشركات، ومنها التعرف على مشاكلهم الفنية والتقنية والعودة للمؤسسة لإعداد مقترحات دراسات عملية لحل تلك المشكلات، فالكثير من الشركات تحتاج الى بحث وتطوير. وهذا يفتح مجال واسع للمؤسسة لتقديم خدمات تحقق عائد.
- تقديم خدمات مجتمعية، ومن ذلك إنشاء مدرسة للمبدعين الصغار وقطاع الأيتام، وإنشاء مركز تدريب، والتدريب المهني، وخدمات لذوي الاحتياجات الخاصة، وكذلك في خدمة كبار العمر. حيث أن هذه الخدمات تجد لها التمويل بسهولة،
- إن الوصول للاستدامة تحتاج برامج مستدامة، ومنها تنفيذ مشروع في الهيدروجين الأخضر لأنه يأتي بتمويل ضخم، يمكن أن يتم تنفيذ أحد المشاريع الضخمة بالتعاون مع مؤتمرات COP. مثل هذه المشاريع الكبرى تضع أساس سليم لاستدامة المؤسسة.

#### 4. في شأن نموذج عمل المؤسسة،

وهو الموضوع الأساس لهذا المنتدى، حيث استعرضت الورقة المرجعية نماذج أعمال المنظمات غير الربحية، وبينت أن تبني أي نموذج منها يعتمد على ثلاث مؤثرات، هي: رأس المال الرمزي، والفرص المتغيرة، والتركيز على التمويل. وأكدت أن نموذج عمل تلك المنظمات هو مزيج من النماذج (نموذج

التأثير – نموذج الإيرادات – التكلفة وهيكل الأصول)، وليس نموذج واحد. في شأن نموذج عمل المؤسسة جاءت الملاحظات والاقتراحات التالية:

- في حين أن مكونات نموذج عمل أي منظمة غير ربحية يتكون من: المهمة التي تحدد غرض المؤسسة، وعرض القيمة الذي تشرح فيه أهمية المنظمة، والسوق المستهدف، والموارد الرئيسية، والأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة، فإن تلك المكونات متوفرة لدى المؤسسة وعليها توظيفها في بناء نموذج عملها.
- إن تطوير نموذج عمل المؤسسة يمكن أن يمر بأربع مراحل، هي:
  - المرحلة الأولى وتمثل في توفر الإرادة، وقد انتهت بعد ما توصل إليه التصويت والمؤتمر ASTFV2 من حتمية أن تستمر المؤسسة وإعادة النظر في نموذج عملها.
  - المرحلة الثانية وهي وضع ما يجب علينا القيام فيه، وهي مرحلة هذا المنتدى.
  - المرحلة الثالثة هي كيفية تأمين موارد الإقلاع للانطلاق الأولي، والتي تشمل: من الأفراد والبرمجيات والموارد.
  - المرحلة الرابعة والتي تتمثل في تنفيذ الإقلاع ثم التقييم والاستدامة.
- على المؤسسة أن تدير أعمالها كشركة دون أن يمس ذلك من نقاء نموذج عملها المدني الغير ربحي. وفي ذلك عليها أن تجد توازن بين الموارد والمصاريف. مع الحرص على أن تغطي الإيرادات تكاليف البرامج والأنشطة، وتحقق عائد للمؤسسة يفيد في ديمومتها وتطوير أداءها وخدماتها.
- بالتوازي مع استمرار المؤسسة في نموذج عملها غير الربحي، فإنه يمكن أن تبني نموذج ربحي تقوم من خلاله المؤسسة بتأسيس شركة مساهمة تطرح في البورصة. هناك قصة نجاح مماثلة حدثت من أطراف مشابهة.
- أن تعتمد المؤسسة في نموذج عملها مبدأ المنافع المتبادلة والقيم المضافة، ابتداء من تشكيل وعضوية مجلس الأمناء – مجلس الإدارة – الكيانات والمراكز العلمية – العلماء – المخترعين والمطورين. ونموذج العمل هنا لابد أن يكون عملياً في الاعتراف بصعوبة أن الحصول على شخص أو كيان يعمل للصالح العام بشكل مطلق.
- توسيع العمل بنموذج العمل التطوعي، دون الاعتماد عليه. العمل التطوعي هو من أهم سمات المؤسسات المجتمعية غير الربحية، وهنا جاءت ملاحظات المشاركين في الإطار التالي:
  - من المهم ألا تعتمد المؤسسة في أعمالها على تطوع الأعضاء فقط،
  - لابد من أن يكون عمل المتطوع خاضع لمعايير الجودة وكأنه يعمل في (أو مأخوذ من) شركة متخصصة. وذلك لأن المسؤولية النظامية والقانونية لا تنتفي مع كون أن العمل تطوعي.
  - على المؤسسة أن تتبنى نظام يحفز التطوع. وقد قامت المؤسسة بتطوير نظام يعزز التطوع حيث إنه يستحق المتطوع نسبة من عوائد ربحية الأعمال التي يقدمها في خدمة المؤسسة.

## 5. في شأن نموذج تمويل المؤسسة،

بالنظر الى رسالة المؤسسة وأعمالها السابقة، نجد أنها لديها مجال واسع للوصول للتمويل وتحقيق الربحية. وقد نال موضوع بناء نموذج التمويل والأنشطة التي تأتي بتمويل مساحة كبيرة من اهتمام المشاركين، وفيه جاءت أهم الملاحظات والمقترحات كالتالي:

- الفرق بين المؤسسات التنموية الناجحة والمؤسسات التي تعاني هو أن الأولى فيها فريق عمل احترافي. لذلك لا بد من إنشاء جهاز متخصص لجمع الموارد،
- لا يمكن الاعتماد على النوايا الحسنة، ولا بد من خطة عمل (Business Plan) قابلة للتنفيذ،
- الاستفادة من الذكاء الصناعي التوليدي، وعلى المؤسسة أن تبني منصة إلكترونية تعتمد عليه. فالتكنولوجيا أهم أركان التنمية المستدامة، لا بد من الابداع والاعتماد عليه في العمل.
- التسويق المبني على تخطيط واستراتيجية سليمة. وفيه مطلوب ابداع في عدد من الجوانب منها: الوصول للآخرين، ووضع Brand يعبر عن الهوية، وكذلك المنشورات. لذلك على المؤسسة أن تبذل مجهود أكبر لتسويق نفسها، ومن ذلك أن يحضر ممثل عن المؤسسة المناسبات العامة للفت انتباه الجهات المانحة ذات الصلة.
- التوسع في بناء العلاقات والشراكات مع المنظمات الدولية، لأنها تأتي بشهادات تفيد في تأكيد رصانة المؤسسة أمام الممولين.
- إعطاء المسؤولية المجتمعية أهمية كمصدر من مصادر التمويل، فإذا أصبحت المؤسسة جهة معتمدة في هذا المجال، حينها يمكن للمؤسسة أن تكون جهة تقييم مما يفتح المجال للحصول على التمويل. في تحليل قدمه أحد المشاركين حول تحديات المسؤولية المجتمعية في المنطقة العربية ذكر أن هناك فرصة كبيرة للمنظمات ذات الطابع المجتمعي (الصحة - التعليم - البيئة)، إلا أن هناك محدودية في قطاعات التنمية والاقتصاد والتمكين الاجتماعي، وهناك غياب في الأطر التنظيمية والتشريعية حيث إنها تركز على الأنشطة الخيرية. وفي ذلك على المؤسسة أن تؤسس برنامج لتقييم CSR للشركات تكون فيه المؤسسة كجهة محايدة، تطبق فيه المعايير التي وضعتها الأمم المتحدة، وتنشر مجلة متخصصة في مجاله تأتي بعوائد من خلال الإعلانات.
- تقديم الخدمات للشركات يشجعها للتبرع والشراكة مع المؤسسة. يمكن أن يتم ذلك من خلال تقديم دورات التدريب الافتراضية التي يتم تنفيذها من خلال منصة المؤسسة للتدريب، حيث إنه عند تقديم برامج للشركات والمؤسسات المختلفة ومنحهم شهادات تفيدهم في أعمالهم، هذا سوف يشجع تلك الجهات للتبرع للمؤسسة. هذه تعطي نتائج سريعة، أما المشاريع فهي قد تتطلب وقت طويل.
- في ظل المادة الوفيرة التي تم عرضها في الأوراق المقدمة والنقاشات في شأن التمويل، كانت أهم الملاحظات ما يلي:
  - التركيز على وجهة تمويل واحدة، وبغرض تحقيق خدمات واضحة الأهداف والمعالم، والمستفيد. مع العلم أن الأهداف تتغير وعلينا أن نبني الخطة بناء على تلك الأهداف.

- التركيز على المشاريع التي تهتم الممولين، وفي ذلك لا بد من خطة عمل واضحة تخرج عنها استراتيجية تؤدي الى هيكل واضح.
- دراسة مصادر التمويل المحلية والدولية، مع إعطاء كل مصدر رقم يدل على أهميته ليتم استخدامه لاحقا عند التركيز على تلك المهمة. مع إعطاء الأولوية في البحث عن التمويل من المنظمات والمؤسسات العربية، فهناك مؤسسات تقوم بعمل شبيه. لذلك يلزم دراسة واقع المنظمات العربية المنافسة أو المشاركة معنا أو المتحالفة، والتأكد من مدى توافقنا معها أو تعارضنا معها.
- التركيز في المرحلة الأولى على التبرعات غير الموجهة (غير المقيدة). لتحقيق ذلك يلزم مواكبة ما يتكلم عنه العالم؛ الابتكار، وريادة الأعمال، والمرأة والشباب.

انتهى،

## القسم الرابع

### توصيات المنتدى

#### نحو تطوير نموذج عمل وتمويل المؤسسة، والسير في المرحلة المقبلة

في حين أن جميع ما جاء في أوراق وعروض ونقاشات المنتدى مفيدة في تحديث وتطوير نموذج الأعمال والتمويل الجديد للمؤسسة، ويلزم العناية به عند بنائه واعتماده في شكله النهائي، ودون تكرار لما جاء في مادة المنتدى، فإن خلاصة توصيات المنتدى هي ما يلي:

- أن تجدد المؤسسة أنماط عملها لتحقيق وصول أعمق للمجتمع، تؤكد فيه أهميتها له، ومنه:
  - ألا يقتصر التركيز في البرامج على خدمة العلوم والعلماء، بل تتوسع نحو تسخير إمكانات أعضائها في خدمة التخصصات غير العلمية والتكنولوجية، وقطاعات المجتمع المختلفة. فهذا يجعلها تلاقي اهتمام أكبر من الممولين المحليين والدوليين.
  - أن تتبنى المؤسسة العمل الإلكتروني والذكاء الاصطناعي، فالمرحلة القريبة المقبلة ستكون صعبة وتتطلب الكثير من الابداع، فهذا يفيد في خفض تكاليف هياكل العمل، وتقليل تكاليف التشغيل، وتبسيط العمليات وتحسين الكفاءة.
  - أن تضع جهداً أكبر في استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة، ومنها: منصات التواصل الاجتماعي، وتستخدمها في التواصل والتوعية وجمع التمويل، وتعزيزه ضمن الخطة التنفيذية المستقبلية.
- أن يكون نموذج عمل المؤسسة متماسك، يحقق لها الكفاءة والديمومة، وبما لا يخرج عن الإطار العام الذي جاء في مرسوم تأسيس المؤسسة ونظامها الأساسي. وفي ذلك يمكن أن يكون نموذج العمل المقترح:
  - مزيج من ثلاثة نماذج: نموذج تأثير ونموذج تمويل، والتكلفة وهيكل الأصول،
  - متنوع وهجين، يستخدم رأس مالها الرمزي الذي بنته عبر سنوات استمرارها، تعتمد فيه مبدأ المنافع المتبادلة والقيم المضافة، ابتداء من تشكيل وعضوية مجلس الأمناء ومجلس الإدارة، والكيانات والمراكز العلمية، والعلماء والمخترعين وصولاً الى مختلف مكونات وقطاعات المجتمع والدول العربية.
  - ديناميكي يسمح بالتطور بمرور الوقت، تكيف به مع احتياجات الهيئات الممولة والفرص المتغيرة،
- أن تتبنى المؤسسة نموذج تمويل منفتح، يحقق لها الاستقرار المالي ويوفر خزين (احتياطي مالي عام) للأوقات الصعبة. توظف فيه رسالتها والسمعة الرصينة التي بنتها عبر سنوات

استمرارها، وشغف أعضائها في خدمة تقدم دول وشعوب منطقتهم، وكذلك جميع ما أتاحه لها مرسوم تأسيس المؤسسة، وفي ذلك يمكن أن يكون نموذج التمويل المقترح:

- راجح وربحي (نموذج ربحي)، تكون عوائده للمؤسسة، دون المساس بصبغتها غير الربحية، وبما يسمح به نظامها الأساسي.
- يشمل الاستثمار والوقف وأدوات التمويل الإسلامية (الزكاة والصدقات)، وكذلك رسوم العضوية، وغيره. أي لا يركز على عوائد البرامج والخدمات المقدمة للمستفيد فقط، رغم أهميتها.
- يسمح بتنوع الاستراتيجيات والتكتيكات، لتصل به الى مختلف مصادر التمويل الممكنة من الدخل المكتسب والعطايا والمنح، والشراكات، والتبرعات الفردية، ومن الجمهور.
- أن يتم بناء خطة تنفيذية يتم الالتزام بها، تستند الى نماذج العمل والتمويل التي يتم اعتمادها، تضع فيه إطار استراتيجي يمكن المؤسسة من أن:
  - تنتقل نحو العمل المؤسسي، أي؛ تعمل من خلال هيكل مرن، يعمل فيه فريق قادر، لتنفيذ برنامج محددة. ويقوم باتباع خطة للتقييم المستمر لضمان التأثير والاستدامة.
  - تؤسس جهاز (أو تدعم تأسيس شركة) متخصص للتمويل وجمع الموارد، يعمل كوحدة مالية مستقلة ومربحة، ويعمل على وضع وتنفيذ استراتيجية تسويق واضحة للتواصل والترويج للمؤسسة، وجلب التمويل.
- أن يتم تشكيل فريق إقلاع، يقود مرحلة التجديد. وهو الفريق المسؤول عن عملية إدارة التطوير. هذا الفريق يجب أن يكون لديه دافع قوي، ويكون لديه قدره على الابداع ثم قدرة على التشغيل وقدرة هائلة على التواصل مع الآخرين.

انتهى،

## شكر وعرّفان،

شكراً لكل من ساهم وشارك في أعمال هذا المنتدى المهم، ولمشاعرهم النبيلة اتجاه مؤسستهم.

كل الامتنان لصاحب السمو حاكم الشارقة الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي، الذي منح المؤسسة تشريع بقانون خاص منحها صفة مميزة ومجال واسع للعمل. كل الشكر والعرّفان لجميع أعضاء مجلس إدارة المؤسسة منذ تأسيسها لصيانة مسيرة المؤسسة، والشكر موصول لجميع من عمل فيها موظفاً أو متطوعاً أو مساهماً لأدائهم المميز الذي بنى للمؤسسة السمعة الرصينة.

إننا جميعاً نسعى لخدمة دولنا وشعوبنا العربية، ومن ذلك نسعى لتكون المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا في مصاف أفضل المؤسسات عبر المنطقة والعالم.



## كتاب المنتدى

"نحو نموذج عمل ونموذج تمويل جديد

للمؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا"

26 يونيو 2024م