

المنح الخيري المؤسسي الفعال

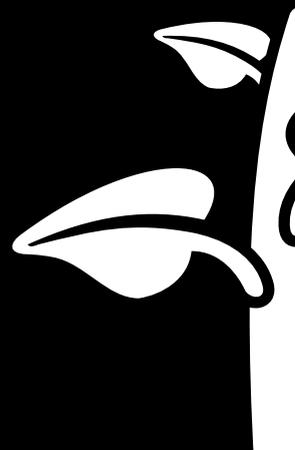
مكوناته ومؤشرات استدامته

د. علي بن سليمان الفوزان

باحث وممارس في العمل الخيري



غزارة للاستشارات
Ghazara Consulting



المنح الخيري المؤسسي الفعال

إعداد

د. علي بن سليمان الفوزان

ح علي سليمان الفوزان ، ١٤٣٩ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الفوزان ، علي سليمان
المنح الخيري المؤسسي الفعال . / علي سليمان الفوزان - ط ١ . -
الدمام ، ١٤٣٩ هـ

٨٣ ص ؛ ١٧ × ٢٤ سم. - (1 ؛ ١)

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٢-٧٥٢٧-٤

١- الجمعيات الخيرية - السعودية ٢- العمل الخيري أ.العنوان
ب.السلسلة

١٤٣٩/٩٧٢٣

ديوي ٣٦١,٧٠٦

رقم الإيداع: ١٤٣٩/٩٧٢٣

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٢-٧٥٢٧-٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى والدي رحمه الله الذي علمني معنى العطاء.
إلى والدتي حفظها الله أستاذتي الكبرى في العطاء.
إلى زوجتي التي وقفت معي طوال وقتها.
إلى كل باذلٍ لخدمة العمل الخيري.

الفهرس :

- هـ..... مقدمة غزارة ١
- و..... مقدمة الكتاب ١
- ط..... تحليل حالة..... ١
- ٢..... المحور الأول: مفهوم المنح الخيري المؤسسي وعناصره ٢
- ٢..... أولاً: مفهوم المنح الخيري المؤسسي الفعال ٢
- ٤..... ثانياً: لماذا المنح الخيري المؤسسي الفعال؟ ٤
- ٥..... ثالثاً: المستهدف بالمنح الخيري المؤسسي الفعال ٥
- ٦..... رابعاً: أهمية المنح الخيري المؤسسي الفعال ٦
- ٧..... خامساً: فوائد المنح الخيري المؤسسي الفعال ٧
- ٧..... الفئة الأولى: الجهات المشرعة أو المشرفة على الجهات المانحة..... ٧
- ٨..... الفئة الثانية: الجهات المشابهة (الشركاء) ٨
- ٩..... الفئة الثالثة: الجهات المنفذة ٩
- ١٠..... سادساً: عناصر المنح..... ١٠
- ١٠..... العنصر الأول: هدف المانح..... ١٠
- ١١..... العنصر الثاني: نظرية التغيير لدى المانح ١١
- ١٢..... العنصر الثالث: شخصية المانح ونمطه..... ١٢
- ١٣..... العنصر الرابع: وسيلة المنح ١٣
- ١٤..... العنصر الخامس: توقيت المنح ١٤
- ١٤..... العنصر السادس: مكان المنح ١٤
- ١٨..... المحور الثاني: مراحل إنشاء كيان المنح الخيري المؤسسي الفعال ١٨
- ١٨..... المرحلة الأولى: لماذا ننشئ الكيان ١٨
- ٢٠..... أولاً: معرفة أصحاب المصلحة..... ٢٠
- ٢٠..... ثانياً: معرفة البيئة المحيطة ٢٠
- ٢١..... ثالثاً: معرفة المنافسين..... ٢١
- ٢٢..... رابعاً: معرفة الشركاء..... ٢٢
- ٢٣..... المرحلة الثانية: ماهي الغاية من الكيان ٢٣
- ٢٣..... الخطوة الأولى: تحديد الغاية المرجوة ٢٣

- الخطوة الثانية: وضع السياسات العامة..... ٢٥
- المرحلة الثالثة: ماهي خطة تنفيذ الكيان؟..... ٢٦
- الخطوة الأولى: الأساس القانوني للكيان..... ٢٨
- الخطوة الثانية: تصميم الكيان..... ٢٨
- الخطوة الثالثة: التحقق من مناسبة الكيان..... ٣٠
- الخطوة الرابعة: التنفيذ التجريبي..... ٣٠
- الخطوة الخامسة: التعديل على الكيان..... ٣٢
- الخطوة السادسة: التشغيل..... ٣٤
- الخطوة السابعة: التقييم..... ٣٥
- الخطوة الثامنة: التطوير والتحسين..... ٣٦
- الخطوة التاسعة: قياس الأثر..... ٣٧
- عوامل نجاح المؤشرات..... ٣٧
- المحور الثالث: التعريف بطريقة الصرف وآلية دراسة المشاريع..... ٤٠**
- المرحلة الأولى: التعريف بالسياسات العامة وآلية العمل..... ٤٠
- المرحلة الثانية: آلية دراسة طلبات المنح..... ٤١
- دراسة المشاريع..... ٤٢
- أولاً: معايير الجهة طالبة الدعم..... ٤٣
- ثانياً: معايير قبول البرنامج أو المشروع..... ٤٤
- الحالة الأولى: قبول طلب المنح..... ٤٥
- أولاً: كتابة الاتفاقيات بين الأطراف..... ٤٥
- ثانياً: متابعة تنفيذ البرنامج أو المشروع..... ٤٦
- الحالة الثانية: طلب إكمال المعلومات الناقصة..... ٤٧
- الحالة الثالثة: رفض طلب المنح..... ٤٨
- أولاً: حالات رفض طلب المنح..... ٤٨
- ثانياً: العوامل التي يجب مراعاتها في رفض طلب المنح..... ٤٩
- ثالثاً: طريقة الإخبار بالرفض..... ٥٠
- رابعاً: الآثار الناتجة من رفض طلب المنح..... ٥١
- المحور الرابع: مصادر الدخل (التمويل) للكيان المانح..... ٥٤**

٥٤.....	النوع الأول: التبرعات والهبات
٥٥.....	النوع الثاني: الاستثمارات والشراكات
٦٠.....	المحور الخامس: سمات كيان المنح الخيري المؤسسي الفعال
٦١.....	السمة الأولى: الاستدامة المالية
٦١.....	السمة الثانية: التوازن
٦٢.....	السمة الثالثة: صرف جميع المبالغ المعتمدة
٦٣.....	السمة الرابعة: المشاركة في التنمية
٦٣.....	السمة الخامسة: الاستدامة والاستمرار
٦٤.....	السمة السادسة: القيادة في التأثير والتغيير
٦٥.....	السمة السابعة: الاستثمار الأمثل للشراكات
٦٧.....	السمة الثامنة: المساهمة في وضع السياسات العامة
٦٧.....	السمة التاسعة: التركيز
٦٨.....	السمة العاشرة: التمكين والعمل مع الآخرين
٦٨.....	السمة الحادية عشرة: المبادرة وتقديم قيم مضافة
٧٠.....	السمة الثانية عشرة: جودة إغلاق المشاريع
٧٤.....	المحور السادس: مشتتات المنح الخيري المؤسسي الفعال
٧٥.....	فوائد التركيز
٧٦.....	صعوبات التركيز
٧٦.....	الممكنات المطلوبة في التركيز
٧٦.....	أولاً: الملاءمة الداخلية
٧٧.....	ثانياً: الجذب الخارجي
٧٨.....	أنواع التركيز
٧٩.....	النوع الأول: التركيز في قضية مجتمعية محددة
٨٠.....	النوع الثاني: التركيز في نطاق جغرافي محدد
٨٠.....	النوع الثالث: التركيز على منهجية محددة
٨١.....	النوع الرابع: التركيز على فئة محددة
٨٤.....	الخاتمة

«غزارة» هي جهة متخصصة في إعداد وتأهيل كوادر بشرية بمعايير محددة للعمل في الجهات الخيرية وفق جدارات مهنية وشخصية مناسبة. وتمتلك «غزارة» اتفاقيات مع أبرز الخبراء والكوتشز المتخصصين في مسارات التطوير المحددة، وذلك بهدف تقديم مادة ثرية وتطبيقات احترافية تقوم بنقل الجهات الخيرية التي يعمل لديها المدربون نقلة نوعية تحقق للجهات أهدافها وتطلعاتها وفق خطط واستراتيجيات واضحة.

مدير المشاريع

محمد بن عيدان العنزي

Info@ghazara.com

@ghazarah

مقدمة:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا محمد خاتم النبيين ﷺ.

من أجلّ النعم أن سخّر الله بعض عباده لخدمة بعضهم، قال تعالى: ﴿ورفعنا بعضهم فوق بعض درجاتٍ ليتّخذ بعضهم بعضاً سخرياً﴾ (آية ٣٢ سورة الزخرف) ، فمنهم من يخدم بالمال وآخرون بالفكر وغيرهم بالجهد، وهكذا تقوم حياة الناس ومصالحهم، أما الذين أنعم الله عليهم وزادهم بسطة في المال فيغبطهم الناس عندما يرونهم يتسابقون في البذل والعطاء في أوجه البر والإحسان، ويحرصون أن تصل مساعداتهم إلى مستحقيها من دون منّ ولا أذى، ويزداد جمالهم عندما يبذلون المال في منظومة عمل هدفها الأكثر نفعاً والأعظم أجراً والأعمق أثراً .

وبحمد الله أصبحنا نرى هذا العمل المؤسّساتي الخيري مألوفاً وسائداً في مشاريعنا الخيرية، وهذه الممارسات الرائدة أمامها فرصٌ كثيرةٌ للتطوّر والتطوير والاستدامة، وتقديم منح ذات عوائد مجتمعية عالية تسهم بشكل كبير في سد الاحتياج الحقيقي للقطاع الخيري بجودة عالية وتكلفة أقل، وتساهم بشكل إيجابي في التنمية، وتحقق الاستدامة المالية لها، وهنا يجب عليها مراعاة شقين أساسيين في عملها وهما الاستثمار والصرف، حيث الاستثمار ينمي أصول هذه الممارسات والصرف ينمي الأثر الإيجابي على الفئة المستهدفة من هذه الممارسات، وهذه الممارسات عادة تتم في بيئة عمل مؤسسي سنطلق عليها مصطلح الكيان المانح.

فالاستثمار يعني بقاء هذا الكيان أو تلاشيه مع مرور الزمن، فوجود استثمارات واضحة وقوية ومتنوعة للكيان المانح يعني بقاء الكيان لفترات زمنية طويلة جداً قد تصل لعدة قرون، وتعتبر الاستثمارات التي تُحدث تحسناً مجتمعياً من أفضل الاستثمارات في هذا المجال ولو كانت ربحيتها قليلة لأن القائمين عليها تحركهم دوافع إيمانية ومجتمعية وليس ربحية فقط كما في الاستثمارات التقليدية، وهم كذلك يساهمون في علاج المشاكل والصعوبات المجتمعية بطرق أكثر إبداعاً، مثل بناء المدارس والمستشفيات.

أما الصرف فهو يعني أثر وجود هذا الكيان المانح، بمعنى آخر لو تلاشى هذا الكيان وانتهى هل سنفقد شيئاً ذا قيمة، ويتكون الصرف من جزأين أساسيين الأول المنح والثاني التمويل (القروض الحسنة)، حيث المنح عبارة عن أموال تقدم للمستفيدين وهي غير مستردة مثل التبرعات والهبات أما التمويل فهي أموال مستردة بعد استفادة المستفيد منها، وفي هذا الكتاب سنركز على مدى أثر الكيان في التنمية بغض النظر عن حجم المبالغ التي يستثمرها أو يصرفها.



الاستثمارات التي تُحدث تحسناً مجتمعيًا من أفضل الاستثمارات، ولو كانت ربحيتها قليلة لأن القائمين عليها تحركهم دوافع إيمانية ومجتمعية وليس ربحية فقط .

وسنقدم أيضًا مؤشرات الكيان المانح المؤسسي الفعال، ويستهدف الكتاب الجهات والأفراد الذين يريدون إنشاء جهات مانحة أو من لديهم جهات قائمة ويرغبون في تطويرها وتحسينها، ولا يتطلب في هذا الكيان المحاكاة التامة له والتي تؤدي إلى قوالب العمل وقتل روح الابتكار والإبداع، وإنما هي مؤشرات وضعتها لتساعد في الوصول إلى المنح الخيري المؤسسي، وابتعدت قدر الإمكان عن المصطلحات المعقدة والتي تحتاج إلى شرح وإيضاح واستخدمت مصطلحات شائعة في العمل الخيري ليسهل فهمها.



يعتمد المنح المؤسسي على قوة التجاوب والتفاعل مع احتياجات المستفيدين .

وسيستخدم هذا المنح الخيري المؤسسي الذي ننشده على قوة التجاوب والتفاعل مع احتياجات المستفيدين وكذلك تكوين علاقات بناة مع الجهات الأخرى باختلاف أنواعها لتنتج لنا حلولاً مبتكرة ومبدعة من الخبرات والتجارب لمواجهة التحديات التنموية .

ويوضح هذا الكتاب الإجابة على ثلاثة تساؤلات وهي: لماذا ننشئ هذا الكيان المانح؟ وكيف ننشئ هذا الكيان؟ وما الذي سنحصل عليه في النهاية بعد إنشاء هذا الكيان؟ وسوف نجيب على هذه التساؤلات من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: مفهوم المنح الخيري المؤسسي وعناصره.

المحور الثاني: مراحل إنشاء كيان المنح الخيري المؤسسي.

المحور الثالث: آليات ووسائل الصرف في كيان المنح الخيري المؤسسي.

المحور الرابع: مصادر الدخل لكيان المنح الخيري المؤسسي.

المحور الخامس: سمات كيان المنح الخيري المؤسسي.

المحور السادس: مشتتات المنح الخيري المؤسسي.

وهذا الكيان المقترح يعتمد على الخبرة والدراية في المنح السعودي أكثر من التنظير حيث تم بناؤه بالاستفادة من خبرتي في العمل المانح قرابة عشر سنوات، في التنفيذ وفي مجالس الإدارة في المؤسسات الخاصة والأوقاف، وقد عملت مستشاراً في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بالسعودية في مجال المنح، وإضافة إلى ذلك فقد اطلعت على عدد كبير من الخبرات والتجارب المحلية والدولية في هذا المجال، كما أنني استفدت كثيراً من الخبراء في هذا المجال، وهم كثر، وأود شكرهم جميعاً فهم الذين ساهموا في إخراج وتطوير هذا الكتاب وأرجو لهم التوفيق والسداد، وأخص منهم بالشكر كل من:

١. الدكتور سامي تيسير سلمان خبير التخطيط الاستراتيجي.
٢. المهندس موسى بن محمد موسى خبير الشراكات والتحالفات.
٣. الدكتور إبراهيم بن سليمان الحيدري خبير التسويق الخيري.
٤. الأستاذ طارق بن محمد السلطان خبير صناعة المبادرات التنموية.
٥. الأستاذ عبدالرحمن بن عبدالعزيز المطوع خبير إدارة المشاريع الخيرية.

والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل،

علي بن سليمان الفوزان

asaf0052@gmail.com

تحليل حالة:

مدينة زراعية في وسط آسيا يسكنها قرابة مليون شخص يعتمدون بشكل كبير على الزراعة تعرضت المدينة لجفاف عام، نتج عنه عدد من المشاكل المجتمعية والسلوكية والصحية.

رغب أحد رجال الأعمال في إنشاء كيان يساهم في تقليل هذه المشاكل في المدينة، حيث قام في البداية بتحليل واقع المدينة وطبيعة الفرص والأصول المتوفرة، والمشاكل والصعوبات، فقام بترتيب أولويات التدخل، وحدد مدى قدرته على هذا التدخل في تقليل الصعوبات، ومدى تأثير هذا التدخل والحلول المقترحة واستمرارها وتفاعل الناس معها.

بعد دراسة الحالة تبين أن تعليم السكان بشكل عام متدني والعادات والتقاليد متحكمة وهي التي تحد من تعلمهم، والمتنفذين في المدينة لا يقبلون التغيير بسهولة فضلاً عن تربيته، والشباب يمثلون ٥٠٪ من سكان المدينة ولديهم ملكات عقلية قوية، والموارد الطبيعية متوفرة أما الموارد المالية فقليلة جداً.

بعد تحليل هذه الحالة الافتراضية التي تتكرر في عالمنا، تبين أن أفضل خيار لهم هو رفع مستوى التعليم في المدينة وهو يتوافق مع الأصول الموجودة في المدينة وكذلك مع التوجه العالمي في المنح في مثل هذه البيئات، لكن هذا الخيار للأسف طبق في المدينة أكثر من مرة من هيئات عالمية ولم ينجح بل نتج عنه آثار سلبية، وهنا يريد رجل الأعمال الاستفادة من التجربة السابقة التي أخفقت ويتبع أسلوب آخر لتحقيق ذات الهدف، الأسلوب الثاني هو تجميع مياه الأمطار في موسم الأمطار في سدود مائية، حيث يساهم الأهالي في بناء السدود برواتب شهرية وقروض زراعية تُسد هذه القروض بعد جني المحاصيل وبيعها، ويتم إعدام القروض عن المقترضين عندما يلتحق أبناؤهم بالمدارس النظامية التي أنشأتها هيئات عالمية أخرى، تم الاجتماع مع الأهالي والمؤثرين منهم لسماع رأيهم في هذا الخيار، أكثرهم أعجبه هذه الطريقة بل تبنها، تم تحديد التغيير المطلوب (رفع مستوى التعليم في المدينة والذي يحقق استقراراً مجتمعياً لهم)، وتم وضع الخطوات التي

توصل إلى هذا التغيير والمتطلبات المطلوبة والظروف التي يجب مراعاتها، بعد مضي خمسة عشر سنة تقلصت المشاكل في المدينة بشكل كبير بل أصبحت هذه المدينة محط أنظار العالم في التطور خاصة التكنولوجي.

هذا التغيير الإيجابي في حالة الناس وقلّة المشاكل المجتمعية والسلوكية والصحية في هذه المدينة يعود لوجود تغيير منشود واضح والتزام طويل الأمد وحوكمة للعمل مبنية على رؤية استراتيجية منطلقة من الاحتياج المجتمعي، ومراعية للأولويات مثل توزيع مصادر الدخل وتقليل المخاطر وبناء الكوادر والقيادات التي تنضج العمل وتقيم التحالفات والشراكات، لذا ستكون هذه الاستراتيجية مستدامة.

هذا المثال للمنح هو الذي نسميه المنح الخيري المؤسسي الذي نستهدفه في هذا الكتاب وسنتعرف على مكوناته وأركانه ومؤشرات استدامته في المحاور التالية.



عندما يوجد هدف واضح والتزام طويل الأمد وحوكمة للعمل مبنية على رؤية استراتيجية منطلقة من الاحتياج المجتمعي، يحدث عندئذ التغيير الإيجابي .

المحور الأول

مفهوم المنح الخيري المؤسسي وعناصره

المحور الأول: مفهوم المنح الخيري المؤسسي وعناصره.

في هذا المحور سنتعرف على مفاهيم عامة عن كيان المنح الخيري المؤسسي من خلال النقاط التالية:

أولاً: مفهوم المنح الخيري المؤسسي.

ثانياً: لماذا المنح الخيري المؤسسي؟

ثالثاً: المستهدف بالمنح الخيري المؤسسي.

رابعاً: أهمية المنح الخيري المؤسسي.

خامساً: فوائد المنح الخيري المؤسسي.

سادساً: عناصر المنح الخيري المؤسسي.

أولاً: مفهوم المنح الخيري المؤسسي الفعال:

نقصد بالمنح كل عطاء مالي مسترد أو غير مسترد مثل القروض والتبرعات والهبات، والذي يقدم من أفراد أو جهات للمستفيدين، وسوف نقتصر في هذا الكتاب على المنح الذي يقدم في بيئات عمل مؤسسي مثل الجهات المانحة بشتى أنواعها وأشكالها، وهي متعددة، ومنها على سبيل المثال:

١. المؤسسات المانحة؛ وهي كل كيان مستمر لمدة معينة أو غير معينة يؤسسه شخص أو عدة أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية أو منهما معاً، غير هادف للربح أساساً، لتحقيق غرض أو أكثر أغراض النفع العام أو المخصص، ويعتمد على ما يخصصه له المؤسسون من أموال.
٢. الأوقاف والمبررات الخيرية؛ وهي كيانات مستمرة تقدم مساعدات مالية وخدمية وفق مصارف محدّدة من الواقف وآلية عمل واضحة.
٣. المكاتب الخيرية للشركات؛ وهي إدارة أو قسم لدى الشركات تتولّى صرف

المبالغ المالية ومتابعة تنفيذها، وتوجد عادةً في الشركات العائلية أو الفردية، وهي في الغالب لا تحقق أهداف أو توجه الشركة، وإنما تسعى لتقديم المساعدات والعون والتطوير للمحتاجين وفق آلية عمل محددة.

٤. المسؤولية المجتمعية للشركات والمصارف؛ وهي المبادرة الاختيارية التي تقوم بها الشركات تجاه المجتمع للمساهمة في تحسين الظروف المعيشية أو البيئية، وهي تعمل وفق آلية عمل محددة.

٥. الصناديق العائلية والأهلية؛ وهي كيان مستمر لمدة معينة أو غير معينة يؤسسه عدة أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية أو منهما معاً، غير هادف للربح أساساً، لتحقيق غرض أو أكثر أغراض النفع العام أو المخصص، ويعتمد على ما يخصصه له المؤسسون من أموال.

وبهذا نصل إلى أن المنح الذي نقصده هو العطاء المالي الذي يقدم للمستفيدين بواسطة هذه الكيانات، لأنه قد تقدم معنا أن لهذه الكيانات عطاءات أخرى غير مالية مثل الخدمات، والعطاء المالي مكون من نوعين:

النوع الأول: عطاء مالي غير مسترد ونقصد به التبرعات والهبات ويطلق عليه مصطلح المنح وهو الذي نقصده بهذا الكتاب، وعادةً يُقدم للجهات الخيرية والجهات الوسيطة والأفراد ممن يساهمون في التنمية المجتمعية.

النوع الثاني: عطاء مالي مسترد ويطلق عليه مصطلح التمويل (القروض الحسنة)، ويُقدم للجهات الخيرية والوسيط (المنفذة) والأفراد ممن يساهمون في التنمية المجتمعية، وهذه القروض يعود فيها رأس المال كاملاً أو بعضه أو يعود رأس المال مع ربح للجهة الممولة (ثلاثة أشكال)، وفي مثل هذه القروض يجب مراعاة الضوابط الشرعية، وهذا التمويل يكون تنموي أو استهلاكي^(١). أما المؤسسي فيقصد به بيئة العمل التي يتخذ فيها قرار المنح فتكون واضحة ومحكومة.

(١) ومع أهمية هذا النوع وحيويته للجهة المانحة إلا أننا لن نفضل فيه لأنه خارج نطاق هذا الكتاب، كما أنه يوجد أنواع أخرى من العطاءات غير المالية مثل العطاء المعرفي والخدماتي ونحوه، وهذه العطاءات إن وجدت فهي تابعة للعطاء المالي لأنه الأصل وإلا انصرف هذا الكيان المانح عن هدفه وأصبح بيت خبرة أو مركز استشارات.

الفعال فيقصد به الأثر المستدام على الفئة المستهدفة المبني على المبادرة مع المحافظة على التوازن، أي أن أركان الفاعلية خمسة وهي الأثر والاستدامة والمبادرة والتوازن والالتزام، فكل منح يقوم على هذه الأركان الخمسة فهو فعال.



الأثر: هو التغيير الحقيقي في الجهات المستهدفة (المستهدفات من المنح) طويل المدى.

الاستدامة: هي مقاومة المتغيرات والاستمرار في العطاء وعدم التوقف.

المبادرة: هي فتح آفاق جديدة وأسواق أوسع من الطلب الحالي.

التوازن: هو عدم التأثير سلباً على الموارد الأخرى.

الالتزام: وهو التزام قد يكون طويل الأمد حتى نصل إلى النتائج المرجوة.

وبهذا يكون مفهوم المنح الخيري المؤسسي الفعال؛ أنه كل كيان مؤسسي يمنح مبالغ مالية مستردة أو غير مستردة لأفراد أو جهات تساهم في التنمية المجتمعية، ويكون هذا المنح مستداماً ومبادراً ومتوازناً وفيه التزام طويل الأمد ويحدث أثراً فعالاً على الفئة المستهدفة.

ثانياً: لماذا المنح الخيري المؤسسي الفعال؟:

الإجابة على هذا التساؤل هي التي تحدد البداية في كل عمل فردي أو مؤسسي، ووضوح الإجابة يساعد في الانطلاقة الصحيحة وغموضها يسبب تشتت البداية وضعفها، وفي مجال عملنا الخيري فظاهرة تقدم وازدهار العمل الخيري وكثرة المانحين يحتم علينا البداية الصحيحة، ولن يتم ذلك إلا من خلال بيئة عمل مؤسسي، فثمة فئة من رجال وسيدات الأعمال يرغبون في إنشاء جهات مانحة

بثقافة العمل المؤسسي، لكن لا يجدون الآليات والوسائل التي تساعدهم في هذا التأسيس، وآخرين لديهم جهات مانحة تعمل بشكل مؤسسي رائع لكنها تمنح في مجالات احتياج تمت تغطيتها من قبل مانحين آخرين، وفئة أخرى لديهم جهات مانحة لكن يضعف عندها تطبيق أدوات استدامة المنح وأثره، فهؤلاء ونحوهم قد يساعدهم هذا الكيان فيقدم لهم معلومات وخطوات عمل تساعدهم في البداية الصحيحة أو تحديد التوجه العام لهم والاستمرار فيه، ويمكن تلخيص ما سبق في النقاط التالية:

١. المنح الخيري المؤسسي يحقق الخيرية والأجر للمانح.
٢. المنح الخيري المؤسسي يساهم في الانتقال من الفردية إلى المؤسسية.
٣. المنح الخيري المؤسسي يساهم في الاستدامة بمفهومها العام.
٤. المنح الخيري المؤسسي يساهم في التوازن فلا يؤثر سلباً على فئات أو موارد أخرى.
٥. المنح الخيري المؤسسي يساهم في المبادرة وفتح آفاق جديدة للعمل والتأثير.
٦. المنح الخيري المؤسسي يساهم في تحقيق رغبة المانحين واحتياجات المستفيدين.



المنح المؤسسي الفعال هو الذي يحقق أثراً واستدامة دون التأثير السلبي على الموارد الأخرى .

ثالثاً: المستهدف بالمنح الخيري المؤسسي الفعال:

يستهدف هذا الكتاب الجهات المانحة القائمة والتي ترغب في تطوير قدراتها أو المانحين من أفراد ومنظمات أو الذين يرغبون في إنشاء جهات مانحة مؤسسية جديدة، فهؤلاء يساعدهم هذا الكتاب في تحقيق أهدافهم.

رابعاً: أهمية المنح الخيري المؤسسي الفعال:

نشر ثقافة الخير وتقديم الخدمات للمحتاجين واستدامتها من أبرك الخير وأفضله، والمنح الخيري المؤسسي يحقق هذه الاستدامة، حيث إنه يستثمر في الموارد الطبيعية والبشرية والاجتماعية والاقتصادية، حيث نقصد بالموارد الطبيعي (البيئة)؛ هو الأرض وما بداخلها وما فوقها من تربة وغابات ومراعي ومياه ومعادن وحيوانات ونحوها، أما المورد البشري؛ فهو الناس وما يملكون من معارف وخبرات ومهارات ومؤهلات ومهن وحرف ونحوها، أما المورد المجتمعي؛ فهو المؤسسات والجمعيات (جمعيات خيرية، أوقاف، وغيرها) والعادات والتقاليد والثقافات والأعراف الموجودة في المجتمع، أما المورد الاقتصادي؛ فهو جميع الجهات والأفراد الذين يستهدفون الربح المالي حيث يساعدهم ويرشدهم في الحصول على المال بتوازن وعدم تأثير سلبي على الموارد الطبيعية والاجتماعية، ويحقق المنح الخيري المؤسسي الاستدامة والتوازن بين هذه الموارد.

لذا ظهرت أهمية المنح الخيري المؤسسي الفعال الذي يحقق أثراً واستدامة دون التأثير السلبي على الموارد الأخرى، فالتأثير الإيجابي في مورد محدد دون النظر للموارد الأخرى لا يعتبر منجاً فعلاً، وزيادة مبالغ المنح وكثرتها أو كثرة العاملين في الجهة المانحة لا يعني أن المنح أصبح فعلاً، ومن هنا تأتي أهمية المنح الخيري المؤسسي الفعال من أنه يحقق أهدافاً نبيلة وسامية، ومنها:

١. استمرار الأجر والثواب من الله تعالى وعدم توقفه - إن شاء الله.
٢. الديمومة والاستمرار وعدم التوقف ومقاومة المتغيرات.
٣. زيادة العقد الاجتماعي بين مكونات المجتمع.
٤. المساهمة في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والسياسي في المجتمعات المختلفة.
٥. تخفيض التكلفة مع رفع الجودة في عمليات التشغيل والإدارة.
٦. المحافظة على الموارد البيئية والاجتماعية والتوازن في التأثير فيها.
٧. المساهمة في تحقيق الرفاهية والسعادة للجميع وليس لفئة محددة بل يعمل

في منظومة متكاملة.

٨. المساهمة في سد احتياجات الفرد والأسرة والمجتمع بفعالية وكفاءة.

٩. يساعد على التمكين والاعتماد على الذات وتقليل البطالة.

١٠. مساعدة متخذ القرار في سن الأنظمة والقوانين.

خامساً: فوائد المنح الخيري المؤسسي الفعال:

يقدم المنح الخيري المؤسسي الفعال خدمة عامة بصورة مباشرة أو غير مباشرة للجميع (الموارد الطبيعية وبشرية ومجتمعية واقتصادية) كما أشرنا إليه مسبقاً، لكن الهدف الرئيس هو تحقيق هدف محدد لفئة محددة من المجتمع (مثل الأيتام) أو قضية محددة (مثل التعليم)، ولهدف تسهيل هذه الفكرة سوف نقسم المستفيدين من المنح إلى ثلاث فئات أساسية بهدف إيصال المفهوم بشكل أكبر، مع أن الجميع يعمل في منظومة واحدة لعلاج هذه القضية، وهذه الفئات هي:

الفئة الأولى: الجهات المشرعة أو المشرفة على الجهات المانحة.

الفئة الثانية: الجهات المشابهة (الشركاء).

الفئة الثالثة: الجهات المنفذة.

وسوف نقوم بتوضيح فوائد المنح الخيري المؤسسي مع هذه الفئات.



الجهات التي تضع السياسات وتمنح التراخيص للجهات المانحة هي الجهات المشرعة.

الفئة الأولى: الجهات المشرعة أو المشرفة على الجهات المانحة:

الجهات المشرعة أو المشرفة وهي التي عادة تضع السياسات والضوابط أو تمنح التراخيص والموافقات للجهات المانحة بمزاولة أنشطتها وبرامجها في المجال الخيري، وهي عادة تكون الوزارة المعنية بالشؤون الاجتماعية، وكذلك الجهات المرتبطة بالقضية (مثلاً قضية التعليم مرتبطة بوزارة التعليم)

ومن فوائد المنح الخيري المؤسسي على الجهة المشرّعة أو المشرفة، ما يلي:

١. المساهمة في خارطة القضايا المجتمعية وترتيبها من الأعلى إلى الأدنى احتياجًا وأهمية.
٢. المساهمة في تحديد الاحتياج الأعلى، وهذا يساعد الجهات المشرفة بتوجيه المانحين الآخرين بسد هذا الاحتياج.
٣. مساعدة المحتاجين ليعتمدوا على أنفسهم مما يساهم في تقليل الفقر والحاجة والذي تسعى الجهة المشرفة لتقليله.
٤. ميدان للمبادرات والتجارب، وبعد نجاحها تعتمد الجهات المشرفة على نتائجها لوضع القوانين والأنظمة.
٥. المساهمة في تحمل جزء من التطوير والتدريب للجهات المستفيدة وللقائمين بالأعمال التطوعية مع الجهة المشرفة.
٦. المساهمة في التنمية المجتمعية والذي تسعى الجهة المشرفة لتحقيقها.

الفئة الثانية: الجهات المشابهة (الشركاء):

ونقصد بالجهات المشابهة أي المانحة ويسمى البعض المنافسة، وهي التي تقدم العطاء والبذل المالي للمحتاجين في التطوير أو التدريب أو الغذاء أو السكن أو العلاج أو التعليم وغيره، والذي يخدم القضية المحددة سلفاً، وهي جهات متنوعة ومتعددة مثل المؤسسات المانحة والأوقاف والمسؤولية المجتمعية للشركات وغيرها، وهي تمثل منظومة منح وعطاء متكاملة في شتى مناحي الحياة، ومن فوائد المنح الخيري المؤسسي الفعال على هذه الجهات المشابهة ما يلي:

١. التنسيق وعدم الازدواجية في العمل، وتبادل الأدوار في تغطية الاحتياج للقضية المحددة.
٢. التحالفات والشراكات فيما بينها، في الدراسة والتخطيط و التمويل و التنفيذ و غير ذلك.

٣. التحسين والتطوير المستمر للأدوات والوسائل، من خلال تبادل الخبرات والمعلومات.
٤. النظرة الشمولية والعامّة للقطاع الخيري، ليقوم الجميع بالنهضة بهذا القطاع من جميع الجوانب.
٥. تحقيق الأثر الجمعي للقطاع الخيري ومشاركته في التنمية المجتمعية.
٦. النجاح في علاج قضية مجتمعية محددة مثل الفقر أو الإسكان ونحوها حتى يتم علاجها بشكل فعال.
٧. النيابة عن المانحين الآخرين في تولي صرف الإعانات المالية للذين لا يرغبون في إنشاء جهات مانحة خاصة بهم (محفظة صرف).

الفئة الثالثة: الجهات المنفذة:

الجهات المنفذة إما أن تكون جهات خيرية لديها مستفيدين وبرامج ومشاريع أو جهات وسيطة تقدم الخدمات للجهات الخيرية، ومن فوائد المنح الخيري المؤسسي للجهات المنفذة:

١. المساهمة في الاستدامة البشرية والمالية للجهات المنفذة.
٢. المساهمة في سد الاحتياج.
٣. تحمل التكلفة المالية عن المستفيد النهائي.
٤. تقديم المشروع أو البرنامج بصورة شمولية ومتكاملة ومتطورة.
٥. صحة توجه المشروعات والبرامج المطلوب تنفيذها ناتجة من الاحتياج والذي تم تحديده مسبقاً.
٦. التمكين والعمل مع المحتاج بدلاً من العمل من أجله.
٧. تفعيل الإيجابي للبيئة المجتمعية التي يتم فيها المنح.
٨. المساهمة في التنمية من خلال تقديم الخدمات.
٩. الحصول على التمويل التنموي أو الاستهلاكي باشتراطات أقل من الجهات المالية

والمصارف.

سادساً: عناصر المنح:

يتكون المنح من عدة عناصر وأهمها ستة عناصر، وهذه العناصر الستة هي مكونات المنح، وهذه العناصر هي:

العنصر الأول: هدف المنح.

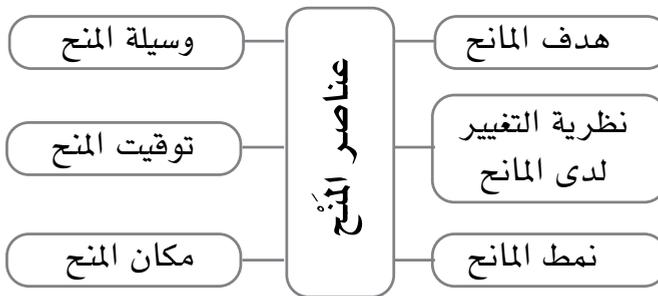
العنصر الثاني: نظرية التغيير لدى المنح.

العنصر الثالث: نمط المنح.

العنصر الرابع: وسيلة المنح.

العنصر الخامس: توقيت المنح.

العنصر السادس: مكان المنح.



وسنوضح هذه العناصر في الفقرات التالية.

العنصر الأول: هدف المنح:

نقصد بالهدف هنا الهدف البعيد أو ما يسمى بالغاية أو الصورة النهائية التي يطمح المنح للوصول إليها، وعادة يهدف المانحون من منحهم إلى تحقيق احتياجات العمل الخيري ونفع الناس أو فرض قيمهم الخاصة، وهما في الغالب

هدفان يصعب الجمع بينهما بشكل فعال، لكن المنح الخيري المؤسسي الفعال هو الذي يحقق الهدف الأول وربما يتحقق تبعاً له الهدف الثاني، ويساعد في ذلك وضوح الصورة النهائية التي نرغب الوصول إليها وتخيلها من ثم إعداد الأهداف بطريقة علمية وصياغتها بدقة عالية، لتصبح أهدافاً استراتيجية في المنح، ويُنصح في إعداد الأهداف بـ:

١. توافقها مع واقع المنح في بيئة المانح.
٢. اتساقها مع التوجهات العالمية في المنح.
٣. موافقتها للأنظمة والقوانين والتشريعات المرتبطة بالمنح.
٤. مباركة المستشارين والخبراء لها.
٥. تحقيق قيم ورغبات المانح وتوجهاته.
٦. توافقها مع الموارد المتاحة من موارد بشرية ومالية وغيرها.
٧. تحقيق احتياجات المجتمع من هذا المنح.



لكل مانح نظرة خاصة للقطاع الخيري تنعكس على نظريته في التغيير.

العنصر الثاني: نظرية التغيير لدى المانح:

من الغاية التي حددها المانح نستطيع وضع نظرية التغيير، وأحياناً العكس من نظرية التغيير يتم تحديد الأهداف، فالمانحون لهم مسارات متعددة في التغيير في القطاع الخيري، وهي ناتجة من نظرتهم للتغيير، واعتقادهم أن هذا التغيير سينجح، ويغير الآخرين نحو الأفضل، حيث يتخصص المانح بقضية محددة لها احتياج حقيقي يجيد المانح أدواتها ووسائلها.

ونظرية التغيير هذه تهدف إلى التغيير للأفضل، وتوحيد الرؤية بين المانح وطالب المنح، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات بشكل كبير، ومعرفة الأدوات والوسائل

التي توصل للنتائج المتوقعة، وتعتمد نظرية التغيير على محددات وفق النموذج المنطقي (مدخلات ثم أنشطة ثم مخرجات ثم نتائج) ومدى الروابط بينها، ويطلق عليها النتيجة والسبب، حيث تركز نظرية التغيير على الافتراضات والتصورات التي ستتم والتي تدعمها الأدلة والبراهين، وفي النهاية تكون الصورة واضحة للمانح ماذا يريد أن ينجز من استراتيجيات لكي يصل إلى التغيير المنشود، ويمكن الاستفادة من الأسئلة التالية:

١. ما هو التغيير الذي أريد أن أصل إليه؟ ولماذا اخترته؟
٢. من الذين سنعمل معهم (أفراد، منظمات، وغيرها)؟ وكيف سنعمل معهم؟ ولماذا اخترناهم؟
٣. ماهي مستويات التغيير؟ وهل هي للكيان المانح كاملاً أم لبرنامج نوعي في الكيان؟
٤. لماذا هذا التغيير بالذات؟ وهل نملك صنع هذا التغيير؟ وما هي كلفة هذا التغيير؟
٥. هل لدينا الممكنات لهذا التغيير؟ وما هي العوامل الداخلية والخارجية المساعدة على التغيير؟
٦. كيف نقيس التقدم نحو التغيير المنشود؟ وهل نملك أدوات ووسائل تطوير نظرية التغيير؟
٧. ما هي الانحرافات المتوقعة في طريقنا والتي تحرفنا عن التغيير المنشود؟



من أكبر التحديات في المنح المؤسسي الفعال مراعاة شخصية المانح وتحقيق أهداف المنح في آن واحد.

العنصر الثالث: شخصية المانح ونمطه:

يعتبر هذا العنصر من أهم العناصر ويفضل إبرازه ودراسته بشكل كبير، ففرص النجاح والفشل فيه عالية خاصة في المانحين الأفراد، حيث أنماط وشخصيات المانحين متعددة ومتنوعة، ويصعب حصرها، لذلك من المهم معرفة شخصية المانح، فهي تؤثر بشكل كبير في المنح، فمثلاً بعض المانحين يحب الظهور والآخر عكس ذلك، والبعض الآخر لديه ثقة بطالب المنح والعكس.

فمراعاة شخصية المانح وتحقيق أهداف المنح في آن واحد، يعتبر تحدياً كبيراً في المنح الخيري المؤسسي الفعال، وتزداد الصعوبة إذا كانت شخصية المانح صعب المراس أو سريع التغير أو ثقته بطالب المنح ضعيفة. فالتوازن بين العقل والعاطفة مهم جداً مع المانح فيمكن القول خطط بعقل ونفذ بعاطفة.



عدم انشغال المانح بالتنفيذ يعطيه فرصة للتركيز على العدالة والمصداقية والتطوير.

العنصر الرابع: وسيلة المنح:

يوجد عدة وسائل للمنح تعتمد على ثقافة المانح وفريق العمل وجودة المنفذين في الميدان، ومن أشهر وسائل المنح، ثلاثة أنواع:

النوع الأول: كيانات منح مباشر.

النوع الثاني: كيانات منح مع التطوير.

النوع الثالث: كيانات منح مع التنفيذ.

فبعض المانحين يقوم بتنفيذ مشاريع المنح والبعض الآخر يسند التنفيذ إلى جهات أخرى، ففي النوع الأول يتم التركيز على معايير العدالة والمصداقية، وفي النوع الثاني يتم التركيز على الموارد البشرية ومعايير اختيارها وتطويرها، ومن ثم

استدامتها، أما في النوع الثالث فيتم التركيز على جودة معايير اختيار المنفذين ومناسبتهم لطبيعة المشروعات، وقد يوجد نوع واحد أو أكثر في الجهة المانحة الواحدة.

ومن المهم أن لا ينشغل المانح بالتنفيذ، والتفضيل حالة متغيرة ولا يوجد حكم مطلق فيه بل لكل حالة ظروفها بزمانها ومكانها وحيثياتها بحسب الجهة طالبة المنحة وتاريخها ونوعية المشروع وطبيعة المنطقة ونحو ذلك.

وفي هذه الأنواع نهتم بالتطوير والتحسين ووضع آليات واضحة للمنح تحقق العدالة بين طالبي المنح، وكذلك توفير أدوات تساعد في المتابعة والتقويم، وفي النهاية يتم توثيق هذه الوسيلة وربما نقلها للآخرين.

هنا أمران مهمان في وسيلة المنح؛ الأول: أهمية اطلاع المانح على سير المنح، لكي يتبناه ويمتد إلتزامه به ويكون جزءاً لا يتجزأ من مهامه، من خلال زيارته للمشاريع، وإطلاعه بشكل دوري على تقارير المنح، ومشاركته في نجاحات وإخفاقات المنح ليساندهم في تخطي الصعوبات وتحقيق أعلى المكاسب، أما الأمر الثاني: وضوح الصرف وتزمينه خاصة في المنح الكبيرة.

العنصر الخامس: توقيت المنح:

تختلف أوقات الحاجة للمنح باختلاف المتغيرات والأحوال فبعض الأوقات نحتاج فيها إلى منح كبيرة ومباشرة مثل أوقات المناسبات العامة والكوارث والأزمات وأحياناً أخرى نحتاج فيها لمنح كبيرة وطويلة المدى وهي التي يسود فيها الوضع الطبيعي، لكي نستفيد من أوقات الرخاء في الاستدامة المالية وتدريب طالب المنح بالاعتماد على الذات، واستمرارية العطاء وعدم التوقف، وفي أوقات الأزمات نحتاج تفويض عالي في الصلاحيات لسرعة الإنجاز، وأن نراعي مناسبة توقيت المنح للممنوحين وتوافقه مع احتياجاتهم الفعلية ومناسبتهم مثل الأعياد والإجازات العامة وغير ذلك.

العنصر السادس: مكان المنح:

تحديد مكان المنح جغرافيًا بناءً على الاحتياج في غاية الأهمية مع مراعاة توفر الموارد (البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية) وممكّنات العمل، وتوافق الأنظمة والعادات والتقاليد مع المنح، كل هذه المتغيرات يجب أخذها بعين الاعتبار في تحديد مكان المنح.

وبعد معرفة عناصر المنح الخيري المؤسسي الفعال، يفضل أن تكون البداية من جميع العناصر قدر الإمكان، وليستمر العطاء يتم التآلف والتداخل بين هذه العناصر لتكون نسيجاً واحداً، وسوف نذكرها بالتفصيل في المحاور القادمة.

وبهذا عزيزي القارئ تعرفت على مفهوم المنح الخيري المؤسسي وعناصره الأساسية وأصبحت جاهزاً للدخول في التفاصيل أكثر لمعرفة مراحل إنشاء هذا الكيان، وهذا ما سنوضحه في المحور التالي.

المحور الثاني

مراحل إنشاء كيان المنح الخيري المؤسسي الفعال

المحور الثاني: مراحل إنشاء كيان المنح الخيري المؤسسي الفعال

بعد أن تعرفنا وبشكل عام على المنح الخيري المؤسسي وعناصره الأساسية وأنه يقوم على المبادرة والاستدامة والتوازن والالتزام، ننقل الآن لمعرفة المؤسسة التي من خلالها نحقق رؤية المانحين واحتياجات المستفيدين، أي في بيئة عمل مؤسسي والتي سنصطلح عليها بالكيان المانح، حيث تتم مراحل إنشاء كيان المنح الخيري المؤسسي من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- لماذا ننشئ هذا الكيان المانح؟
- ما الذي سنحصل عليه في النهاية بعد إنشاء هذا الكيان؟
- كيف ننشئ هذا الكيان؟

أي سنتعرف على الواقع الحالي للمنح والمستقبل الذي نطمح الوصول إليه وآلية الوصول، وإجابتنا على هذه التساؤلات الثلاثة توصلنا إلى جوهر هذا الكيان، وهذه الأسئلة هي التي سنصطلح عليها بمراحل إنشاء الكيان:

- المرحلة الأولى: لماذا ننشئ الكيان؟
- المرحلة الثانية: ما هي الغاية من الكيان؟
- المرحلة الثالثة: ما هي خطة تنفيذ الكيان؟

وسوف نوضح هذه المراحل في الفقرات التالية.

المرحلة الأولى: لماذا ننشئ الكيان؟

ننشئ هذا الكيان المؤسسي لكي نقدم عطاءً ماليًا مستدامًا ومؤثرًا، وهنا يتبادر إلى أذهاننا هل نحن بحاجة لهذا الكيان المؤسسي؟، أم نكتفي بالمنح الفردي والمباشر؟.

ويحسُن بنا هنا التذكير بدعاء الله وطلب التوفيق والنجاح والتوكل عليه، فهو ولي ذلك والقادر عليه.

ونستطيع معرفة الاحتياج لهذا الكيان من خلال الخطوات التالية:

الخطوة الأولى : قيم ومعتقدات المؤسسين:

تحديد قيم ومعتقدات وأفكار المؤسسين لهذا الكيان ملهمة ومهمة للغاية؛ لأنها تسهم في تحديد المسار الذي نسلكه، وبناءً عليها يمكن التنبؤ باستمرار ونجاح وديمومة الكيان، لذا بعد الفهم العميق لتطلعات المؤسسين يتم صياغة قيم ومعتقداتهم باحترافية.

الخطوة الثانية : قدرات وإمكانات الكيان:

تحديد قدرات وإمكانات هذا الكيان أمر أساسي في اتخاذ قرار الإنشاء، حيث نكتب جميع القدرات والإمكانات التي نملكها أو نستطيع الحصول عليها.

الخطوة الثالثة : البيئة المحيطة:

دراسة الواقع المحيط بالكيان، ومعرفة سوق المنح عمومًا والعوامل المؤثرة فيه مع تنوعها وتشعبها مهم جدًا، ومن أهم المتغيرات الموجودة في البيئة المحيطة:



وسنوضحها في الفقرات التالية.

أولاً: معرفة أصحاب المصلحة:

نقصد بأصحاب المصلحة كل من يُؤثر أو يتأثر إيجاباً أو سلباً عندما يحقق هذا الكيان أهدافه، وأصحاب المصلحة قد يكونون أفراداً أو جماعات أو منظمات، ومن أمثلة فئات أصحاب المصلحة:

١. المجتمع الذي سينفذ هذا الكيان فيه أنشطته وبرامجه ومدى تأثيره بهذه البرامج.
٢. جهات النفوذ من منظمات وهيئات والتي تؤثر على قطاع عريض مثل المؤسسات الحكومية والرابطات والهيئات.
٣. الموردين الرئيسيين لهذا الكيان أو للشركاء.
٤. المنفذين الرئيسيين للبرامج والمشاريع من أفراد ومنظمات.

وتحليل أصحاب المصلحة مهم للغاية وهو يساعد في معرفة الاحتياج بشكل كبير، حيث نسهب في تفاصيل فئة عندما تكون ذات أهمية عالية لهذا الكيان وتؤثر أو تتأثر فيه بشكل كبير، حيث نعرف مشاكلها واهتماماتها وإمكانياتها ومدى استفادتها وتفاعلها معنا وتوازنها ونحو ذلك، ومن أهم هذه الفئات:

١. المستفيدين من هذا الكيان وهم أهم الفئات والشرائح حيث يتم ترتيبهم حسب قربهم من رسالة وهدف هذا الكيان وحاجتهم له.
٢. المانحين الذين يقومون بدعم هذا الكيان أو دعم مشاريعه، قد يكونون أفراداً أو منظمات، وقد يكون المنح تبرعات أو هبات وربما قروض.
٣. المتطوعين في الكيان وهم كذلك فئات وشرائح متعددة.

ثانياً: معرفة البيئة المحيطة:

في هذا النوع ندرس المؤثرات البيئية المحتملة على الكيان والتي عادة لا يمكن السيطرة عليها، ويشتمل هذا التحليل على العناصر التالية:

١. العوامل السياسية والنظامية؛ مثل موقف الحكومة والإطار القانوني والتراخيص والتوسع والاستحواذ وفتح الفروع وغير ذلك.
 ٢. العوامل الاقتصادية؛ مثل التضخم والكساد والنمو والضرائب والموردين وتوفر الموارد البشرية وغيرها.
 ٣. العوامل البيئية؛ مثل حماية البيئة والحياة الفطرية والمصادر الطبيعية وغيرها.
 ٤. العوامل المجتمعية والثقافية؛ مثل الروابط المجتمعية والعادات والتقاليد والتعليم والشخصيات المتنفذة وغيرها.
 ٥. العوامل التكنولوجية؛ مثل مصادر المعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي والبحوث وأدوات النقل والتخزين وغيرها.
- وأود الإشارة إلى عدم الإغراق في جمع المعلومات عن هذه العوامل وتفصيلها بل نكتفي بمعرفة العوامل ذات الصلة الكبيرة بهذا الكيان فنعرف احتمالية حصولها ومدى تأثيرها.

ثالثاً: معرفة المنافسين:

يوجد عدد من المنافسين لهذا الكيان بالكامل أو في مجال من مجالات عمله مثل الموارد أو الخدمات أو المستفيدين، وهما نوعان حيث النوع الأول منافس شريف ويحقق الهدف الذي نرغب الوصول إليه معاً ونسميهم الشركاء وسوف نزيد في تعريفهم، أما النوع الثاني فهم الذين لا تتحقق أهدافهم بتحقيق أهدافنا فعندما يكون هدفنا تمكين الفقير واعتماده على ذاته يكون هدف المنافسين عدم تمكين الفقير لأن تمكينه يضر بمصالحهم، وفي هذه الحالة يتم تقسيم المنافسين إلى ثلاث فئات أقوياء ومتوسطين وضعفاء، فنعرف عن المنافسين حجمهم في السوق ومواقعهم وقدراتهم وتحالفاتهم ونحو ذلك، لنخرج في النهاية بمدى تأثير المنافس على أنشطتنا المستقبلية، ومدى بقائنا معهم والاستفادة منهم.



باعتبار أن قيم ومعتقدات المؤسسين هي المسار الذي سيسير عليه الكيان، فإن معرفة الاحتياج هي الوجة التي سيسير إليها الكيان.

رابعاً: معرفة الشركاء:

الشركاء هم الذين يساهمون معنا في تحقيق الغايات الكبرى من المنح، أو يحققون معنا نظرية التغيير، ومدى قدرتنا على التنسيق المشترك معهم، فالشركات الفعالة تساعد في تقليل الجهد والتكلفة مع جودة الخدمات وتوسع انتشارها، لذا نقوم بجمع المعلومات عن الشركاء القائمين والمحتملين والمجالات التي يعملون فيها، لكيلا نزاحم الشركاء في أعمالهم القائمة بل نتوجه نحو تطوير مجالات قائمة أو البحث عن مجالات جديدة للعمل.

إلى هنا نكون قد عرفنا البيئة المحيطة بالكيان الجديد، أما في حالة أن الكيان قائم فنضيف إلى ذلك تحليل البيئة الداخلية لنعرف وضع الكيان الحالي، ويوجد عدة أدوات للتحليل مثل:

١. أداة التحليل الرباعي التي تبين مواطن القوة والضعف والمخاطر والفرص.
٢. دراسة دورة حياة الخدمة التي يقدمها الكيان وبما أن أغلب خدماته منجاً مالية فيتم حساب حياة المنحة المالية وأثرها من بداية عرضها حتى إغلاقها.
٣. دراسة دورة حياة الكيان ويتم تحليلها من خلال معياري القوة والتطور، فمعياري القوة نعرف وضع الكيان (قوي، متوسط، ضعيف)، أما معيار التطور فنعرف وضع الكيان في حالة (نمو، منافسة، نضج، ركود).

وفي نهاية هذه المرحلة نؤكد على التساؤل الذي طرحناه مسبقاً هل نحن بحاجة لإنشاء هذا الكيان؟ وتكون إجابتنا واضحة وليس فيها غموض أو تشويش من حيث:

- الذي ينبغي علينا فعله بالاستفادة من قيم المؤسسين.
 - الذي نستطيع فعله من خلال قدرات وإمكانات هذا الكيان، والواقع المحيط به، وسوق المنح والعوامل المؤثرة فيه.
- الآن وبعد هذه الإجابات نحدد الغاية التي نريد الوصول إليها، وهذا ما سنتعرف عليه في المرحلة التالية.



إذا كان المنح الفردي المباشر يغطي احتياجاتنا بشكل كامل، فقد لا نحتاج لإنشاء الكيان.

المرحلة الثانية: ماهي الغاية من الكيان؟

في هذه المرحلة نحدد ما الذي نريد أن نراه مستقبلاً؟، ما هو شكل منحننا في المستقبل؟، وما هو أثر منحننا القادم؟، نستطيع تحديد ذلك من خلال الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الغاية المرجوة.

الخطوة الثانية: وضع السياسات العامة.

الخطوة الأولى: تحديد الغاية المرجوة:

هذه خطوة جوهرية في كيان المنح الخيري المؤسسي، فعندما تكون الغاية المرجوة محددة ومركزة فهي تعطي نتائج أكثر وضوحاً وتأثيراً، وعادة تُبنى الغاية بإحدى الطرق التالية؛ الأولى أصول متوفرة في الميدان الذي نعمل فيه مثل الطاقة الشمسية عندنا في السعودية لمساعدة المحتاجين، والثانية احتياج في الميدان الذي سنعمل فيه مثل ضعف تعليم الأسر، ولتحديد الغاية المرجوة التي نطمح إليها نجمع المعلومات والبيانات حسب هاتين الطريقتين؛ أصول أو احتياجات، حيث يمكننا الاستفادة من:

١. تحديد قيم ورغبات المانح.
 ٢. الاطلاع على الأنظمة والقوانين والتشريعات بهذا المجال.
 ٣. معرفة الإمكانيات المتاحة.
 ٤. معرفة الفرص والأصول المتوفرة.
 ٥. دراسة العوامل المؤثرة في الكيان التي أوضحناها سابقاً.
- وجميع المعلومات السابقة هدفها الإجابة على التساؤلات التالية:
١. ما هي الفرص والأصول المتوفرة؟ أو الاحتياجات القائمة؟
 ٢. هل هذه الفرص والأصول أو الاحتياجات مناسبة ولاتقة لنا؟
 ٣. هل عندنا الإيمان الكافي بأهمية هذه الفرص والأصول أو الاحتياجات؟
 ٤. هل هذه الفرص والأصول أو الاحتياجات تتناسب مع نقاط القوة لدينا؟
 ٥. هل نحن أكفاء لتنفيذها؟

وبعد دراسة الفرص والأصول أو الاحتياج وتحديد الإمكانيات المتاحة يتم تحديد قضية للعمل فيها، فمثلا البعض يرغب العمل في الإسكان والآخر في التعليم وثالث في الدعوة وهكذا.

وبعد تحديد القضية يتم جمع معلومات أكثر دقة عن هذا القضية، والبيانات التي يتم جمعها في هذا القضية على نوعين اثنين إما بيانات ثانوية أو بيانات أساسية، فالبيانات الثانوية هي التي تم جمعها من قبل آخرين أو في مطبوعات ودوريات ونحو ذلك، أما البيانات الأساسية فهي التي نقوم نحن بجمعها وهي التي تجيب على مشكلة الدراسة عندنا، حيث نقوم بتصميم أداة لجمع البيانات وتحديد العينة المستهدفة والتحقق من صدق الأداة ومن ثم تطبيق الأداة وجمع البيانات وتحليلها، حيث يساعدنا التحليل في اتخاذ القرار، وهذه البيانات تجيب على التساؤلات التالي:

١. ما هو هدفنا وغايتنا من هذا الكيان المانح؟
٢. هل هذا التوجه الذي نتوجه إليه صحيح ويحقق أهدافنا؟

٣. هل المناسب لنا إنشاء كيان للمنح؟ أم تتولى جهة مانحة أخرى التنفيذ ونكتفي بتمويلها؟ أو يمكننا الاندماج مع نماذج أخرى قائمة؟
 ٤. هل لدينا موارد مالية متنوعة ومستقرة تحقق الأهداف المرسومة؟
 ٥. هل نستطيع توفير امکانات التي تساهم في نجاح واستمرار هذا الكيان؟
- أما البيانات الثانوية هي - عادةً - تتوفر في عدة مصادر؛ من أهمها:

١. الجهات المشرفة.
٢. الجهات المهتمة بهذه القضية.
٣. الجهات المانحة المحلية والدولية المهتمة بهذه القضية.
٤. المشروعات والبرامج التي تخدم هذه القضية.
٥. الأفراد الذين لهم خبرة أو اهتمامٌ بهذه القضية.
٦. بيوتُ الخبرة، ومراكزُ الاستشارات التي تخدم هذه القضية.
٧. المقالاتُ، والكتاباتُ، والبحوثُ، والدراساتُ التي تتحدث عن هذه القضية.
٨. النزول في الميدان وإجراء المقابلات وغيرها.
٩. سماع صوت المستفيد النهائي.

وهنا أود التنويه إلى تحديد وقت محدد لجمع البيانات الثانوية وفق الهدف المحدد، فبعض الجهات عندما تبدأ في جمع البيانات يستهويها غزارة البيانات في الميدان فتسترسل في جمع البيانات.

الخطوة الثانية: وضع السياسات العامة:

بعد تحديد القضية والتأكد من مناسبتها نضع السياسات العامة للعمل في هذه القضية، وتعتبر السياسات قيوداً عامة أو سياًجا يُبقي المنح داخل مسار القضية المحددة، والسياسات عامل مهم في التركيز الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وتُساهم في تناغم العملية الإدارية وتكاملها مع المخرجات والنتائج، وقد تكون السياسات عائق في المنح وفي تطوره عندما توضع بطريقة خاطئة، ويجب مراعاة عدة عوامل

عند وضع السياسات العامة، من أهمها:

١. عناصر المنح الخيري المؤسسي الست السابقة (هدف المانح، ونظرية التغيير، ونمطه في المنح، ووسيلته في المنح، وتوقيت ومكان المنح).
٢. تحقيق الرسالة الخيرية.
٣. المحافظة على التوازن أثناء التغيير المنشود.
٤. العدل والواقعية.
٥. النظرة المؤسسية والتي تتصف بالشمول وبعد النظر.
٦. المرونة في احتواء المتغيرات والتفاعل معها.
٧. الأنظمة واللوائح الصادرة بهذا الخصوص خاصة من الجهات المشرفة.
٨. مراعاة أصحاب المصلحة.
٩. الإمكانيات والفرص والموارد المتاحة.
١٠. الالتزام للمنفذين والشركاء وطول النفس معهم.

ويفضل بعد ذلك مقارنة هذه السياسات مع سياسات جهات مشابهة، وكذلك عرضها على عدد من المستشارين، وعدد من الخبراء والعاملين في الميدان لسماع آرائهم ومقترحاتهم وكذلك سماع صوت المستفيد النهائي، وبعد ذلك اعتمادها من السلطة العليا في الكيان.

وبهذا نكون قد حددنا القضية التي نريد العمل عليها والسياسات التي تضبط العمل وأصبحنا جاهزين لوضع خطة للتنفيذ، وهو ما توضحه المرحلة التالية.



السياسات هي قيود عامة تُبقي المنح داخل دائرة القضية المحددة وتمنعه من التشتت.

المرحلة الثالثة: ماهي خطة تنفيذ الكيان؟:

في هذه المرحلة نحدد ما الذي يجب علينا القيام به؟، وكيف نقوم به؟، وماهي العوامل المساعدة للنجاح؟، وكم هي التكلفة المتوقعة؟، أي أننا نحتاج إلى خطط تنفيذية للوصول إلى الغاية التي حددناها مسبقاً، وتقديم الخدمات بأفضل الوسائل والطرق للمستفيدين، وإدارة العمليات بفعالية عالية وبثقافة المنظمات المتعلمة، أي أن نبدأ بتنفيذ نظرية التغيير التي نرغب في تنفيذها والتي أوضحناها سابقاً، ومما يساعد على ذلك وجود نماذج قائمة يُستفاد منها ومؤشرات يُسترشد بها للوصول إلى النتائج المرجوة.

لأجل ذلك سنقدم خطوات إنشاء كيان مانح، في الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الأساس القانوني للكيان.

الخطوة الثانية: تصميم الكيان.

الخطوة الثالثة: التحقق من مناسبة الكيان.

الخطوة الرابعة: التنفيذ التجريبي.

الخطوة الخامسة: التعديل على الكيان.

الخطوة السادسة: التشغيل.

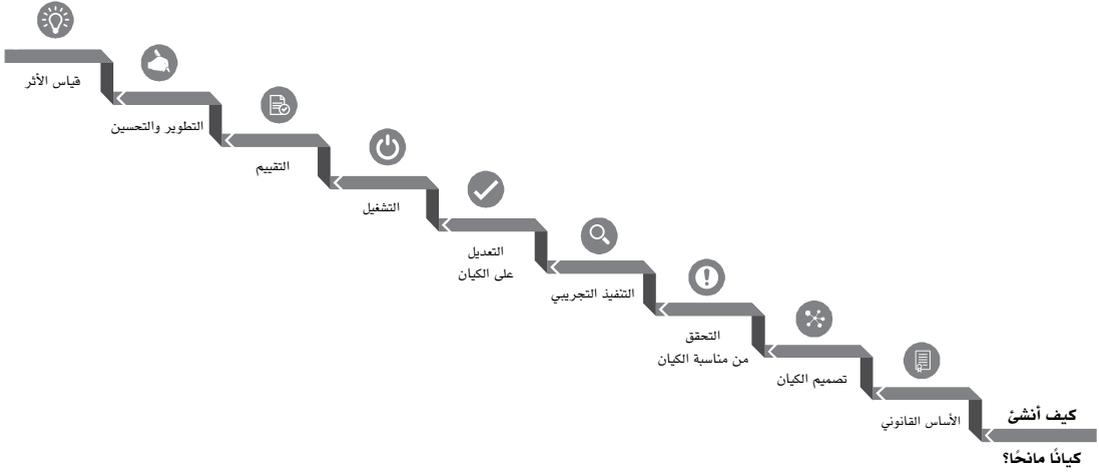
الخطوة السابعة: التقييم.

الخطوة الثامنة: التطوير والتحسين.

الخطوة التاسعة: قياس الأثر.

وسوف نوضح الخطوات في الفقرات التالية:

خطوات إنشاء كيان مانح



الخطوة الأولى: الأساس القانوني للكيان.

في البداية يجب علينا تحديد الطريقة التي يتشكل فيها الكيان ومطلته الرسمية المناسبة حسب الغاية والقضية التي يعمل فيها والسياسات التي حددناها سابقاً، كأن يكون مؤسسة مانحة أو وقف أو غير ذلك، فلكل نوع من هذه الأنواع مطلته الرسمية، والأنظمة واللوائح المنظمة له، وبعد ذلك يوضع النظام الأساسي لهذا الكيان واعتماده، وصلاحيات المؤسسين وأدوارهم ومسؤولياتهم، والأهداف العامة.

الخطوة الثانية: تصميم الكيان:

بناء على المعلومات التي تم جمعها وتحليلها وكذلك الوضع القانوني تكون ملامح الكيان قد اتضحت، حيث يحتوي هذا الكيان كما ذكرنا سابقاً على ستة عناصر وهي؛ هدف المانح ونظريته في التغيير ونمطه في المنح ووسيلته في المنح وتوقيت المنح ومكان المنح، وهذه العناصر توضحها النقاط التالية:

1. أهداف الكيان؛ الهدف العام والأهداف الخاصة مع مراعاة الدقة والوضوح والقابلية للتطبيق والقياس.

٢. نظرية التغيير؛ وهي الطريقة والآلية التي يتم من خلالها التغيير المنشود.
٣. وسيلة المنح؛ بعض المانحين يقوم بتنفيذ مشاريع المنح والبعض الآخر يسند التنفيذ إلى جهات أخرى.
٤. الشرائح المستهدفة؛ تحديد جميع الشرائح المستهدفة، نوعيتهم، وأعدادهم، وآلية افادتهم.
٥. القضية المستهدفة؛ يتم تحديد قضية للمنح ومجالات الصرف فيها وأولوياتها، ويفضل التركيز على القضايا التنموية مثل الصحة أو التعليم.
٦. الموارد المطلوبة؛ حصر أكبر قدر من الموارد (بشري، مالي، خدمات، مواد، أدوات، وغيرها) التي يحتاجها الكيان ليحقق أهدافه ووقت احتياجها.
٧. الأنظمة واللوائح؛ يتم تحديد نظام للموارد البشرية ونظام للموارد المالية والمحاسبية ونظام المنح والتمويل.
٨. خطة العمل؛ يتم تحديد جميع العمليات التي يتم القيام بها لتحقيق النتائج المتوقعة، مع مراعاة تسلسلها ومدتها الزمنية وحدودها الجغرافية.
٩. سياسة المنح؛ ويتم توضيح سياسات المنح وآلياته وأوقات التقديم وتصنيف المشروعات وآلية دراستها والرد عليها ومتابعة تنفيذها، وغير ذلك.
١٠. الشركاء والمنفذون؛ حيث يتم وضع نظام الشراكة والعمل مع الآخرين من منفذين وغيرهم.
١١. الاستثمار؛ حيث تُوضح سياسة الاستثمار ومصادر الدخل وتنوعها.
١٢. المعوقات؛ وهي القيود التي تقلل من الحصول على النتائج المرجوة، وهي موجودة داخل الكيان أو خارجه مثل تدني مستوى التعليم في الأسر المستهدفة، فيتم مراعاتها.
١٣. المخاطر؛ حصر أهم العقبات المحتملة التي تعيق التنفيذ المخطط له، ووضع خطة لها وآلية التعامل معها، ومن ثم تجاوزها، وهي تقاس عادة بالعلاقة بين احتمال وقوع الخطر ودرجة تأثيرها ومدى تكرارها.

١٤. النتائج المتوقعة: حصر جميع النتائج المتوقعة ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف.
١٥. العائد؛ إيضاح مقدار المنفعة التي نحصل عليها من تطبيق هذا الكيان، والأثر الذي يمكن تحقيقه.
١٦. المؤشرات؛ يتم وضع المؤشرات الملائمة لقياس مدى التقدم نحو التغيير المنشود من خلال النتائج والأثر المخطط له.
١٧. النمو والتطوير؛ يتم وضع أدوات ووسائل لتطور ونمو الكيان.



الصحة والتعليم من القضايا الهامة في المنح والتي تؤثر على تنمية المجتمع.

الخطوة الثالثة: التحقق من مناسبة الكيان:

هنا يتم فحص الكيان، وأنه قابل للتطبيق وجميع أركانه الأساسية مكتملة خاصة المورد البشري والمالي وبيئة العمل ونحو ذلك، وعادة يتم طرح الأسئلة التالية:

١. هل يحقق هذا الكيان أهداف المنح؟
٢. ما مدى إمكانية تطبيق هذا الكيان؟
٣. هل الموارد التي يحتاجها الكيان يمكن توفيرها؟
٤. هل المستفيدون من هذا الكيان هم الذين نقصدهم بالفعل؟
٥. هل هذا الكيان له صفة الاستمرار والديمومة؟
٦. هل المصادر المالية متنوعة ومستقرة؟
٧. عندما يحقق الكيان أهدافه هل يؤثر على الموارد الأخرى بشكل سلبي؟

الخطوة الرابعة: التنفيذ التجريبي:

التنفيذ التجريبي للكيان يتم وفق خطة تنفيذ، وتعتبر هذه المرحلة حَجْر الزاوية والفيصل النهائي في الاستمرار أو التعديل أو التوقف، وتعد مرحلة صعبة لكنها مهمة، ومن أبرز معاييرها:

١. التأكد من توفر جميع متطلبات التنفيذ.
٢. أن تكون فترة التجريب شاملة لدورة حياة الكيان.
٣. أن تظهر نتائج بعض المشاريع المدعومة.
٤. أن يتم تحديد فترة التجريب بفترة زمنية محددة.
٥. يفضل ألا تزيد تكلفة فترة التجريب عن ٣٠٪ من قيمة التكلفة الإجمالية الفعلية للكيان الأساسي وأن يتناسب عدد المشروعات والمستفيدين مع تكلفة فترة التجربة.
٦. أن يشارك فريق عمل إعداد الكيان في هذه المرحلة أو بعضهم ويزوِّدوا بالخبرات.
٧. توفير التمويل الكافي.
٨. التسويق للكيان والتعريف به.
٩. بناء الشبكات والشراكات مع الآخرين الذين يعتقد منهم إنجاح الكيان.
١٠. أن يستمر التقييم، بشكل دقيق، طوال هذه المرحلة ومن أطراف مستقلين قدر الإمكان.
١١. أن تُمنح كثيرٌ من الصلاحيات والتفويض لفريق العمل.
١٢. أن تتسم هذه الفترة بقدر كبير من الإنضاج والتحسين والتعلم.
١٣. أن تُسند المهام بشكل واضح للإدارات، والأقسام، والأفراد، حسب طبيعة الكيان.
١٤. أن يتم التوثيق والتحليل بجودة عالية، من خلال نماذج لفرص التحسين تُعد مسبقاً.



التنفيذ التجريبي هو المعيار الذي يتم من خلاله اتخاذ القرار بالاستمرار أو التوقف أو التعديل .

الخطوة الخامسة: التعديل على الكيان:

بعد انتهاء فترة التنفيذ التجريبي للكيان يتم تحديد الفجوات من خلال المؤسسين والمستفيدين.

أولاً: تحديد الفجوات من وجهة نظر المؤسسين:

١. فجوة في الفرق بين توقعات المؤسسين عن الخدمة/المنتج فهم يريدون الخدمة/المنتج (أ) ولكن في الواقع خرج لهم الخدمة/المنتج (ب).
٢. فجوة الفرق في مواصفات الخدمة/المنتج فهم يريدون المنتج (أ) لكن بمواصفات غير التي خرجت لهم في الواقع.
٣. فجوة تقديم الخدمة/المنتج (أ) فهم يريدون المنتج (أ) لكن بالمواصفات التي خرج بها لكن الخدمة/المنتج بطريقة غير التي يريدون.
٤. فجوة سد الاحتياج من الخدمة/المنتج (أ) فهم يريدون المنتج (أ) بهذه المواصفات وبهذه الطريقة لكنه لم يكن الاحتياج المطلوب للمستخدم.
٥. فجوة تحقيق الطموح من الخدمة/المنتج (أ) فهم يريدون المنتج (أ) بهذه المواصفات وبهذه الطريقة لكنه لم يحقق الطموح المطلوب.

ثانياً: تحديد الفجوات من وجهة نظر المستفيدين أو العملاء:

١. فجوة في الفرق بين توقعات المستفيدين أو العملاء عن الخدمة/المنتج فهم يريدون الخدمة/المنتج (أ) ولكن في الواقع وصلهم الخدمة/المنتج (ب).
٢. فجوة الفرق في مواصفات الخدمة/المنتج فهم يريدون المنتج (أ) لكن بمواصفات غير التي وصلهم في الواقع.

٣. فجوة تقديم الخدمة/المنتج (أ) فهم يريدون المنتج (أ) لكن بالموصفات لكن الخدمة/المنتج قدم لهم بطريقة غير مناسبة لهم.
٤. فجوة سد الاحتياج من الخدمة/المنتج (أ) فهم يريدون المنتج (أ) بهذه المواصفات وبهذه الطريقة لكنه لم يكن الاحتياج المطلوب لهم.
٥. فجوة تحقيق الطموح من الخدمة/المنتج (أ) فهم يريدون المنتج (أ) بهذه المواصفات وبهذه الطريقة لكنه لم يحقق طموحهم المطلوب.

يتمُّ بعد ذلك اختيارُ حالة واحدة من ثلاث حالات، وهي:

الحالة الأولى: الانطلاقُ الفعلي للكيان.

الحالة الثانية: العودة للتطوير والتحسين على الكيان.

الحالة الثالثة: التوقُّف عن الكيان.



وسوف نوضحها في الفقرات التالية.

الحالة الأولى: الانطلاقُ الفعلي للكيان، عندما يكون الكيان مناسباً أثناء التنفيذ التجريبي، حيث تم التأكد من أن:

١. الكيان سيحقق الأهداف المرسومة.
٢. الكيان سيتوفر فيه المورد البشري المناسب والمالي الكافي والمستقر والمتنوع.
٣. الكيان له صفة الاستمرار والديمومة.
٤. الكيان يحافظ على التوازن بين الموارد الأخرى.
٥. الكيان يستطيع معالجة الفجوات التي وجدت.

الحالة الثانية: العودة للتطوير وتحسين الكيان، عندما لا تحقق النتائج

الأهداف المرجوة أثناء التنفيذ التجريبي بشكل كبير، وتكون الفجوات غير مقبولة،

ويتم التطوير والتحسين والمراجعة للسياسات العامة وآلية جمع البيانات والتحقق من صحتها وآلية توظيفها.

الحالة الثالثة: التوقف عن الكيان، وإلغاؤه، عندما لا تتحقق الغاية المرجوة، وتكون النتائج ليست في التوجه المطلوب ويسير الكيان في مسار خاطئ ونجد أن الفجوات لا يمكن علاجها، يمكن في هذه الحالة الاستفادة من جهات مانحة أخرى لتتولى المنح إما بالشراكة أو الاندماج.

الخطوة السادسة: التشغيل:

هذه الخطوة أحد توصيات التشغيل التجريبي وهي التوصية بالاستمرار، حيث يبدأ التشغيل الفعلي للكيان، وجميع التوصيات التي حصلنا عليها أثناء التنفيذ التجريبي أخذناها بالاعتبار، وسيتم تفعيلها، ومن التوصيات في التشغيل خاصة في المراحل الأولى من العمل:

١. حصل على تفويض نهائي من السلطة العليا (مجلس أمناء، مجلس إدارة).
٢. تأكد أن كبار الموظفين يساندون الكيان بنسبة ١٠٠٪.
٣. أشرك العاملين معك بشكل كبير وفعال.
٤. رتب الأولويات وابدأ بالأولى.
٥. ركز على نقاط القوة في الكيان.
٦. انشر النتائج الإيجابية مباشرة.
٧. كافئ الموظفين المتميزين.
٨. ادعم المشاريع القابلة للنجاح أولاً.
٩. اعقد الشراكات الفعالة.



أثناء التشغيل تأكد دومًا أن كبار الموظفين يساندون الكيان بشكل كامل .

الخطوة السابعة: التقييم:

التقييم الذي نريده في هذا الكيان هو التقييم بشكل عام من البداية حتى النهاية، لكي نحصل على أكبر أثر منشود، ويساعد في التقييم النماذج التي توضح انسياب العمليات في الكيان مثل النموذج المنطقي، وهو كالتالي:



حيث إن:

- المدخلات: هي ما يحتاجه الكيان من موارد ليتم التنفيذ مثل المرافق، والموظفين، والآلات (كميتها وتكلفتها) وغيرها.
 - الأنشطة والعمليات: هي العمل الذي ينفذ في البرامج الرئيسية، مثل المنح والتدريب وغيرها.
 - المخرجات: وهي الناتجة مباشرة من الأنشطة والعمليات مثل ساعات الخدمة، وعدد الدورات، وعدد العملاء وعدد المشاريع المدعومة وغيرها.
 - النتائج: وهي الناتجة من المخرجات وتعود بالنفع على فئة محددة ومستهدفة، مثل زيادة دخل الجمعيات الخيرية وقلّة معدلات الجريمة وقلّة حالات الطلاق ونحوها.
 - الأثر: هو نتيجة طويلة المدى، مثل زيادة الرفاهية والاستقرار الأسري وتمكين الفقير وغيرها.
- وفي عملية التقييم نقيم المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج، ويتم التقييم بناء على الافتراضات التي افترضناها في التخطيط فنحن افترضنا مدخلات وأنشطة ومخرجات ونتائج.

ويساعد في التقييم التساؤلات التالية:

١. هل هذه هي المدخلات التي نقصدها؟ وما مدى كفاءتها وفعاليتها؟ وهل يمكن الحصول على مدخلات أفضل منها؟
 ٢. هل هذه هي الأنشطة التي نقصدها؟ وما مدى كفاءتها وفعاليتها؟ وهل يمكن الحصول على أنشطة أفضل منها؟
 ٣. هل هذه هي المخرجات التي نقصدها؟ وما مدى كفاءتها وفعاليتها؟ وهل يمكن الحصول على مخرجات أفضل منها؟
 ٤. هل هذه هي النتائج التي نقصدها؟ وما مدى كفاءتها وفعاليتها؟ وهل يمكن الحصول على نتائج أفضل منها؟
- وهذه التساؤلات عندما يتم طرحها على المؤسسين للكيان والمستفيدين منه والخبراء في هذا المجال فإنها تعطي إجابات أكثر موثوقية.

ونود التأكيد على ما ذكرناه سابقاً في السياسات وهو تحقيق الرسالة الخيرية وحصول الأجر والثواب لذا نقترح ربط النتائج بضروريات الدين الخمس، وهي حفظ الدين والمال والعرض والنفس والعقل، وكذلك ربط المشاريع بأركان الإسلام الخمسة، والهدف من هذا هو الحصول على الخيرية في المنح.

الخطوة الثامنة: التطوير والتحسين:

التطوير والتحسين مستمر مع الكيان وهي نتيجة الخطوة السابقة، إذ يعتبر التطوير والتحسين أمراً حتمياً لجميع مراحل الكيان المتعلم، ومما يساعد في ذلك:

١. المعايير والمقاييس المعتمدة في هذا المجال.
٢. الاستفادة من نتائج التقييم.
٣. المقارنة المرجعية (Benchmark)، وهي مقارنة داخلية مع أي فترة زمنية سابقة لنفس الكيان إن كان له فترة سابقة يعمل فيها أو مقارنة المنتجات والخدمات والممارسات الحالية مع جهة أخرى رائدة، وذلك بهدف التطوير.
٤. دعوة الخبراء والمستشارين وإطلاعهم على سير عمل الجهة وسماع آرائهم

ومقترحاتهم.

٥. سماع صوت المستفيد (العميل) من الخدمة.
٦. عرض الكيان أو بعض أنشطته في الملتقيات والندوات.
٧. التوثيق والنشر، فعادةً ما يقوم الآخرون بنقد المخرجات وتقييمها.

أحياناً تظهر آثار لم يتم التخطيط لها فيجب تفادي الآثار السلبية منها وتقييمها من خلال مراحل النموذج المنطقي التي ذكرناها سابقاً، حيث يتم التطوير من خلال التحكم بالأسباب، ويفضل في هذه الخطوة وجود شجرة أو مصفوفة توضح السبب والنتيجة، فكل نتيجة هي ناتجة من سبب أو مجموعة من الأسباب، وتدخلنا في هذه الأسباب هو الذي يساهم في التطوير والتحسين والتحكم في النتائج والآثار، وهذا يدعونا لمراجعة نظرية التغيير بشكل مستمر، لأنه في بعض الأحيان تتزامن عندنا النتائج ونعتقد أن واحدة سبباً للآخرى، فمثلاً تجد في بيئة من البيئات فقر وتفكك أسري وتعاطي مخدرات فيعتقد البعض أن واحدة هي سبباً للآخرى، قد يكون صحيحاً في بيئة ولكن لا يكون صحيحاً في بيئة أخرى فهي نتائج متزامنة في البيئة الثانية.

الخطوة التاسعة: قياس الأثر:

يعتبر قياس الأثر في المشروعات غير الهادفة للربح من أصعب الخطوات، والسبب أن الأثر عادةً يُحدث تغييراً أو تحسناً نوعياً (نتائج ناعمة) مثل الرفاهية والسعادة ونحوها وهذه يصعب قياسها، ويوجد عدة أدوات لقياس الأثر لهذا النوع، حيث نضع مؤشرات أو محاكاة أو مقارنة مرجعية (Benchmark) وغيرها ليتم بعد ذلك تحويلها إلى بيانات كمية، ونقصد بالمؤشرات هنا نوعية المعلومات التي يمكن الاتفاق عليها وتكون كمية وقابلة للقياس ودقيقة للتعرف على مدى التغيير الذي حدث، ولكي نحصل مؤشرات دقيقة يجب أولاً الاتفاق على النتائج المرجوة وبنبي المؤشرات على هذه النتائج:

عوامل نجاح المؤشرات:

١. صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية بشكل واضح.
 ٢. بناء وتطوير المؤشرات بشكل محدد وواضح ومتسق مع الرؤية والرسالة.
 ٣. التعريف بالمؤشرات في الكيان المانح بشكل كامل وليست ملك لفريق أو شخص محدد يحتفظ بها.
 ٤. توفر بيئة عمل داعمة من قيادة واعية وإدارة للتغيير متبناه وقرارات مبنية على حقائق ومشاريع تدار بطريقة صحيحة وتطوير للعمليات والتزام طويل الأمد.
 ٥. وجود منهجية واضحة لبناء المؤشرات ومتابعتها وتطويرها ومراجعتها.
- يوجد العديد من المنهجيات لبناء المؤشرات، ولكل مستوى مؤشرات، فللمستويات العليا (الرؤية والرسالة) مؤشرات عليا، وللمستوى الإستراتيجي (الأهداف الإستراتيجية) مؤشرات إستراتيجية، وللمستوى التنفيذي مؤشرات تنفيذية.
- وكما أشرنا سابقاً أن الكيان يقوم على شقين أساسيين وهما الصرف والاستثمار، فسوف نوضح أهم آليات الصرف وأهم مصادر الدخل في المحورين التاليين.

المحور الثالث

التعريف بطريقة الصرف وآلية دراسة المشاريع

المحور الثالث: التعريف بطريقة الصرف وآلية دراسة المشاريع

يعتبر هذا المحور حساسًا للغاية مع المستفيدين، لأنه سيتم الاتصال والتواصل معهم، فتحديد آليات ووسائل الصرف في الكيان المانح ونشرها يسهل آلية الصرف، ويحقق العدالة والمصداقية، مع التأكيد أن الكيان المانح هو جزء من منظومة عمل متكامل من مانحين ومنفذين ومستفيدين، وليس هو طرف والآخرين طرف آخر، ويتم التعريف بهذا المحور وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى: التعريف بالسياسات العامة وآلية العمل.

المرحلة الثانية: آلية دراسة طلبات المنح.

المرحلة الأولى: التعريف بالسياسات العامة وآلية العمل:

في هذه المرحلة يتم التعريف بالكيان لجميع المستفيدين، وتكون آلية التعريف واسعة وبطرق متعددة، ومن تلك الطرق:

١. الموقع الإلكتروني.
 ٢. المشاركة في الإعلام التقليدي والجديد.
 ٣. عقد اجتماع دوري تعريفي.
 ٤. زيارة المستفيدين للتعريف بالكيان.
 ٥. المشاركة في الملتقيات والندوات.
- أما العناصر التي يتم التعريف بها، فمنها:
١. التوجهات العامة في المنح.
 ٢. السياسات العامة للمنح.
 ٣. المشروعات والبرامج التي يستهدفها المنح.

٤. نظرية التغيير في الكيان.
٥. آلية العمل، ومواعيد الدوام والعنوان وآلية التواصل وغير ذلك.
٦. مواعيد استقبال الطلبات، وآلية الرد عليها، ومتوسط زمن دراستها.
٧. النماذج المستخدمة.
٨. الخبرات والكوادر البشرية الموجودة في الكيان.

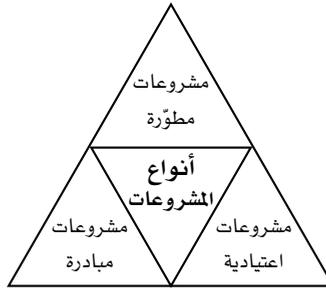
المرحلة الثانية: آلية دراسة طلبات المنح:

في هذه المرحلة سيتم الاتصال والتواصل مع المستفيدين، ودراسة طلبات دعم البرامج والمشروعات بعدل وشفافية، والبرامج والمشروعات التي عادة يدعمها الكيان المانح، مع التأكيد أننا ضمن منظومة عمل متكاملة ولسنا لوحدنا، والمشاريع التي تدرسها الجهات المانحة أنواع متعددة، ولها تصنيفات وتقسيمات تعود للجهة المانحة، فبعض الجهات المانحة تقسم المشاريع حسب حجمها وآخرين يقسمونها تبعاً لتخصصها والبعض الآخر يقسمها حسب نتيجة دراستها، وسوف أوضح المشاريع حسب نتيجة دراستها في الجهة المانحة، هي ثلاثة أنواع:

النوع الأول: مشروعات اعتيادية؛ وهي مشاريع قادمة من الميدان (من جهات، أو أفراد) فتستجيب الجهة المانحة لدعمها أو رفضها مباشرة دون الدخول في تطويرها أو تعديلها.

النوع الثاني: مشروعات مطوّرة؛ وهي مشاريع قادمة من الميدان (من جهات، أو أفراد) ويتم تطويرها وتحسينها من الجهة المانحة إن كانت تملك القدرة على ذلك أو تحيلها لجهات تطورها ومن ثم يتم دعمها وأحياناً رفضها.

النوع الثالث: مشروعات مبادرة؛ وهي مشاريع تبادر بها الجهة المانحة وتبكرها ثم تطرحها للمنفذين في الميدان.



وعادةً تهتم الجهات المانحة التي تملك رؤية بعيدة وفريق عمل قوي بالنعين الأخيرين وهما: المشروعات المطوّرة والمشروعات المبادرة، وبعد ذلك تقوم الجهة المانحة بدراسة المشاريع.

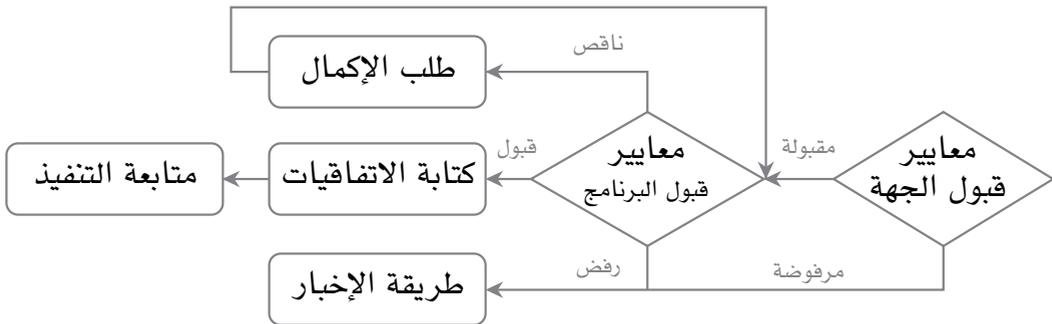
دراسة المشاريع:

ويتم دراسة الطلبات عبر معايير محددة للدراسة، وبعد هذه الدراسة يخرج لنا ثلاث حالات، وهي:

الحالة الأولى: قبول منح البرنامج أو المشروع.

الحالة الثانية: طلب إكمال النواقص المرتبطة بالبرنامج أو المشروع.

الحالة الثالثة: رفض منح البرنامج أو المشروع. كما يوضحها الشكل التالي.



وسنقوم بتوضيح هذه الخطوات في الفقرات التالية.

دراسة الطلب وفق معايير البرنامج أو المشروع:

في دراسة طلبات الدعم نقوم بدراسة قبول الجهة طالبة الدعم وكذلك البرنامج أو المشروع المطلوب دعمه وفق معايير واضحة وفترة زمنية محددة، وهي:

أولاً: الجهة طالبة الدعم.

ثانياً: البرنامج أو المشروع.

وهذه المعايير تكون إلزامية أو تفضيلية، فمثلاً وجود مقر للجهة طالبة الدعم يكون لدى بعض الجهات المانحة إلزامي وفي البعض الآخر تفضيلي أي يزيد من فرص قبول الطلب، والمهم هو التركيز على أن هذه المعايير تساعد في تطوير المنح وتقدمه وليس في تعقيده وتخلفه، وسنوضحها في الفقرات التالية.

أولاً: معايير الجهة طالبة الدعم:

وهي معايير تساعد في العدل والمصداقية بين الجهات المستفيدة، وهي تختلف في أهميتها من جهة لأخرى، فالجهات الصحية تختلف عن الجهات التعليمية وهكذا، لذا يفضل وضع أوزان لها حسب أهميتها للجهة المستفيدة وحذف بعضها، ومن تلك المعايير:

١. التراخيص الرسمية للجهة طالبة الدعم.
٢. الحساب المصرفي.
٣. إعداد التقارير الدورية والسنوية.
٤. مدى جودة الجهة طالبة الدعم في التنفيذ أو الإشراف عليه.
٥. وجود جهاز تنفيذي (على الأقل: مدير تنفيذي، وسكرتير)، إضافة إلى مجلس الإدارة.
٦. مدى نشاط وتأثير الجهة طالبة الدعم في تخصصها أو القضية المجتمعية.

- التي تتبناها وتسعى في علاجها.
٧. وجود خطة استراتيجية وخطة تنفيذية للجهة طالبة الدعم.
 ٨. وجود مقرّ ثابت للجهة طالبة الدعم.
 ٩. أن تكون الجهة طالبة الدعم لديها نظام مالي مكتوب، يتسم بالشفافية، خاصة جمع التبرعات وآلية صرفها وتكلفة جمعها وصرفها.
 ١٠. أن تستهدف الجهة طالبة الدعم المشاريع التنموية بشكل كبير.
 ١١. مدى استفادتها من المتعاونين والمتطوعين.
 ١٢. مدى استفادتها من الشراكات والتحالفات.
 ١٣. وجود شهادات معتمدة للشريك من جهات وهيئات ذات اختصاص.

ثانياً: معايير قبول البرنامج أو المشروع:

وهي معاييرٌ تساعد على المصادقية والشفافية في قبول دراسة البرنامج أو المشروع وتختلف من مشروع لآخر، لذا يفضل وضع أوزان لها حسب أهميتها لنجاح المشروع ومدى الاحتياج لها، ومنها:

١. تعريف بالبرنامج أو المشروع بطريقة يفهمها المانح.
 ٢. إيضاح بُعد المشروع التنموي ومدى تحقيقه لرؤية وأهداف الجهة طالبة الدعم.
 ٣. سمعة فريق العمل في تنفيذ هذه المشروعات.
 ٤. جودة بناء المشروع ومدى الاحتياج له.
 ٥. مدى توافق المشروع مع القضية التي يعمل فيها المانح.
 ٦. مدى مساهمة المشروع في التنمية.
 ٧. المبالغ التي تصل المستفيد النهائي من المنحة.
- ينتج عن دراسة الجهة والمشروع ثلاث حالات، وهي:

الحالة الأولى: قبول طلب المنح، ومن ثم الاستمرار في بقية الإجراءات.

الحالة الثانية: رفض طلب المنح، ويفضل مخاطبة الجهة طالبة المنح بعدم الرغبة بدعم المشروع.

الحالة الثالثة: طلب إكمال البيانات والمعلومات الناقصة أو إيضاح بعض الغموض ونحوه، وبعد ذلك يؤول الطلب لحالة القبول أو الرفض، وسنوضح هذه الحالات في الفقرات التالية.



معايير المنح وُضعت لتساعد على المصداقية والشفافية والعدل كما تساهم في تطوير المنح وتقديمه .

الحالة الأولى: قبول طلب المنح:

عندما تتم الموافقة على المنح فيفضل الرد بسرعة على طلب المنح وبحماس وشفافية لأن له آثاراً إيجابية كثيرة على طالب المنح، وبعد ذلك يتم صياغة الاتفاقية ومتابعة التنفيذ، كما توضحه الفقرة التالية.

أولاً: كتابة الاتفاقيات بين الأطراف:

في حال قبول طلب المنح يفضل كتابة الاتفاقيات للمشاريع والبرامج التي تساهم الجهة المانحة في تمويلها ودعمها، ومن بنودها:

1. البيانات الأساسية للأطراف الموقعة.
2. توضيح المشروع (فكرة المشروع، مكان التنفيذ، وقته، العائد المرجو منه، مكوناته، مراحل التنفيذ، أسلوب التنفيذ).
3. قيمة العقد والدفعات ونوع الدعم (منح أم قرض).
4. الجانب القانوني وآلية حل الخلاف - إن وجد-

٥. التوقيع على نسخ العقد بعدد الموقعين.

وبعد ذلك يبدأ تنفيذ البرنامج أو المشروع وتقوم الجهة المانحة بمتابعة التنفيذ.

ثانياً: متابعة تنفيذ البرنامج أو المشروع:

تقوم الجهة المانحة بنفسها أو عبر وسيط بمتابعة تنفيذ المشروعات التي ساهمت في تمويلها للاطلاع على آلية تنفيذها إما بالزيارة الميدانية أو المشاهدة أو التقارير أو غير ذلك حسب نوع البرنامج أو المشروع عبر بنود محددة في الاتفاقية وحسب الدفعات المالية المتفق عليها في العقد، ويفضل أن تكون المتابعة وفق نموذج معد مسبقاً، ويشتمل على المعلومات التالية:

١. رقم المتابعة ووقت وتاريخ المتابعة.
٢. نوع المتابعة (اتصال، زيارة ميدانية، تقارير، أخرى).
٣. اسم الجهة وعنوانها.
٤. اسم المشروع ووقته ومكانه وفكرته.
٥. المسئول الذي تم التواصل معه (اسمه، وظيفته، وسيلة الاتصال).
٦. رقم المنحة ومبلغ المنحة ورقم الدفعة.
٧. الصعوبات التي يعاني منها المشروع -إن وجد-
٨. التصور العام.
٩. التوصيات، ويتم في كتابتها مراعاة التالي:

١. الأثر الذي حققه المشروع.
٢. مناسبة تكلفة المشروع.
٣. جودة الجهة المنفذة للمشروع.
٤. تطلعات في تطوير المشروع.
٥. تكرار تنفيذ المشروع مستقبلاً.

ويحسن هنا التذكير ببعض المرئيات والملاحظات أثناء متابعة تنفيذ البرنامج أو المشروع، ومنها:

١. الهدف من المتابعة هو التيسير وتحقيق النجاح.
٢. أخذ الحيطة والحذر من أن تتحول الجهة المانحة إلى منفذة وهي لا تشعر.
٣. إسناد المتابعة لجهات مختصة في المجالات التي لا تجيدها الجهة المانحة.
٤. يُفضل أن يشترك في تقييم المشروعات الكبيرة ثلاثة أطراف على الأقل المنفذ والمانح وطرف آخر من خارج دائرتيهما، أما المشروعات المتوسطة والصغيرة فيتم تقييمها من لجنة مكونة من شخصين على الأقل من طرف المانح.
٥. تفعيل النتائج وجودة إغلاق المشروعات بشكل تام.



لا يشترط أن تتابع الجهة المانحة جميع البرامج والأنشطة التي دعمتها فمن الممكن إسناد هذه المهمة إلى جهات مختصة .

الحالة الثانية: طلب إكمال المعلومات الناقصة:

يتواصل المانحون مع طالبي المنح لإكمال المعلومات الناقصة أو إيضاح الغموض ونحو ذلك ولكن في هذه الحالة يجب مراعاة التالي:

١. يشعر طالبي المنح أنه تمت الموافقة المبدئية على طلباتهم عند التواصل معهم.
٢. تجنب طلب طلبات إضافية في مشاريع احتمالية الموافقة على دعمها ضئيلة جداً.
٣. تجنب عبارة وافقنا على المنح لكن أكمل المتطلبات التالية، لأن المتطلبات قد تغير مسار المشروع أو لا يستطيع طالبي المنح إكمالها، فالأفضل طلب إكمال

المتطلبات فقط.

٤. احذر أن تكون المتطلبات سببها صعوبة الرفض، فبعض المانحين يطلب متطلبات لا يمكن لطالب المنح تحقيقها والهدف من ذلك رفض الطلب.
٥. حدد مدة زمنية لإكمال النواقص ولا تدع المجال مفتوحاً.



اجعل الطلبات منطقية وواضحة ومحددة وسهلة التنفيذ وغير معقدة فالهدف هو استكمال المعلومات .

الحالة الثالثة: رفض طلب المنح:

يعتبر الإخبار بالرفض أصعب الحالات للطرفين خاصة مع الذين تم التواصل معهم أثناء دراسة المشروع، وهي تحتاج إلى درجة عالية في الاتصال والتواصل مع الآخرين وفهم نفسياتهم، مع الحزم وعدم التردد في القرارات المبينة على ضوابط ومعايير محددة، وأحياناً نحتاج إلى تفسير وتبرير سبب الرفض، ونظراً لحساسية هذه الحالة وأهميتها للطرفين المانح وطالب المنح لذا سنوضحها بشكل أكبر، ويفضل مراعاة التالي:

أولاً: حالات رفض طلب المنح:

في هذه الخطوة نوضح الحالات التي يتم فيها رفض المشاريع وهي متعددة، وأهمها أربع حالات، وهي:

١. تعذر توفر المورد المالي الكافي للمنح أو المورد البشري الذي يقوم بالدراسة أو المتابعة في الجهة المانحة، حيث المشروع مناسب ومتوافق مع الجهة المانحة لكن موازنته أكبر من المخصص له أو عدم وجود مخصص مالي أصلاً أو عدم وجود فريق يقوم بالدراسة والمتابعة ونحو ذلك، فترفض الجهة المانحة المشروع.

٢. الرفض المطلق فعندما لا تتحقق معايير طلب المنح إما في جهاتهم أو مشاريعهم ويتعارض ذلك مع قضية المانح وأهداف وسياسات المنح، فهي مرفوضة بشكل تلقائي ومباشر.
٣. الرفض بسبب الوسائل حيث المشروع يتوافق مع أهداف الجهة المانحة ويتوافق مع سياساتها وأهدافها وقضيتها إلا أن الوسائل التي يستخدمها المنفذ لا تتوافق مع الجهة المانحة، أي يتفق طالب المنحة مع المانح على قضية معينة لكنهما يختلفان في الأسلوب المتبع، فمثلاً يتفقان على منع استخدام الجوال أثناء القيادة فأحدهما يرى وسيلة العقوبات القضائية الرادعة والآخر يرى الجانب التوعوي والإرشادي.
٤. الرفض بسبب أحكام شخصية حيث تتوافق السياسات والأهداف والوسائل والقضية بين المانح وطالب المنح إلا أنه يبقى أحكام شخصية على طلب المنح مثل ضعف القدرات، قلة الكفاءة، القلق من الدوافع، السمعة السيئة، ونحوها، وهذه الحالة من أصعب الحالات على الطرفين.

ثانياً: العوامل التي يجب مراعاتها في رفض طلب المنح:

يوجد العديد من العوامل يجب مراعاتها في رفض طلب المنح، من أهمها:

١. في الحديث مع طالبي المنح أثناء تعاملك معهم لا تجعلهم يتوقعون من حديثك ولقائك بهم وتعبيرات وجهك ونبرات صوتك قبول طلباتهم، لكن الصعوبة هنا أن بعض المانحين يتواصلون أحياناً مع طالب المنحين لمعرفة قدراتهم ومدى تفكيرهم أو الاطلاع على مشاريع وبرامج أخرى عندهم.
٢. الزيارات الميدانية تزيد في سقف التوقعات بالمنح، وأن المانح أصبح واثقاً في قبول دعم الطلب ففي مثل هذه الزيارات ركز على المشاريع الأخرى التي يمكن دراستها ودعمها ولتكن الزيارة شاملة وعامة للجهة طالبة المنح.
٣. طلب تعديل الدراسة فعندما يأتي الرفض بعد مناقشات موسعة لتعديل الدراسة فإنه مخيب للآمال حيث ضاع وقتهم ومالهم وربما مانح آخر (هكذا يقولون)، لذا يفضل تذكيرهم أن التعديل الذي نقوم به لا يعني

قبول المنح.

٤. طول وقت الدراسة فكلما أمضى المانح وقتاً أطول زادت التوقعات لدى طالب المنح بالموافقة على الدعم.
٥. العلاقات الاجتماعية لها اعتبار مهم فالأقارب والأصدقاء والزملاء السابقين يتوقعون قبول طلباتهم ومنحهم، ويعتبر رفض طلباتهم في غاية الصعوبة لذا عليك اللقاء بهم وتحفيزهم وإفهامهم الفرق بين الصداقة والدور الوظيفي، ومن ثم مساعدتهم في تطوير مشاريعهم ليتم قبولها وكذلك دلالتهم على مانحين آخرين قد يساعدونهم في طلباتهم.

ثالثاً: طريقة الإخبار بالرفض:

في حالة تعذر المورد الكافي (بشري، مالي) لدى المانح أو الرفض المطلق لا يتطلب الكثير من الجهد والتفسير، أما في حالة الرفض بسبب الوسائل فيحتاج إلى جهد أكبر، أما الرفض القائم على الحكم الشخصي فيضع أمام المانح العديد من التحديات والصعوبات، كل هذه الأمور تخضع لسياسة المانح ومدى الشفافية لديه، لذلك على الجهة المانحة الإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما حجم المعلومات المسموح بإعطائها لطالبي المنح؟
 ٢. ما هي المساعدة البديلة التي نستطيع تقديمها لطالبي المنح الذين تم رفضهم؟
 ٣. هل نملك التفريق بين هويتنا الشخصية ودورنا الوظيفي؟ وإيصال هذا الفرق لهم بطريقة لبقة؟
- أما طرق الإخبار بالرفض فوسائلها متعددة ولكل حالة من حالات طلب المنح وسيلة تناسبها، ومن هذه الوسائل:
١. عدم الرد في الحالات العشوائية التي ترسل للجميع في آن واحد ولا ينتظر أصلاً طالبي المنح الرد عليها ابتداءً.
 ٢. الرد المباشر في الحالات التي لا تتوافق مع أهداف وسياسات وقضية

المانح، ويفضل في الرد إرشادهم للاطلاع على سياسات وأهداف المانح في الدليل الإرشادي للمانح في موقعه الإلكتروني مثلاً، وتكون هذه الإرشادات والتعليمات واضحة وكافية ومحدّثة.

٣. الرد بالحوار والإقناع وأحياناً يفضل وجهاً لوجه وهو في الحالات التي تم فيها التواصل بين الطرفين وتزيد أهميته بزيادة التواصل واللقاءات، وفي هذه الحالة تأكد أن لديك الجانب الأقوى لكن لا تستخدمه وإنما استخدم الإقناع وكن على قدر عالٍ من اللباقة والأدب، وأرشدهم لمانحين آخرين ونحو ذلك.

رابعاً: الآثار الناتجة من رفض طلب المنح:

عادة ما تظهر آثار متوقعة عند رفض طلب المنح، وأحياناً غير متوقعة لذا يفضل التنبؤ بها ووضع وسائل للوقاية منها قبل وقوعها، وهي تختلف من جهة لأخرى، ومن هذه الآثار:

١. السمعة غير الجيدة عن الجهة المانحة.

٢. عدم السرية في المعلومات وإفشائها للآخرين.

٣. ادعاء المحسوبة وعدم العدل في المنح.

وبعد هذا العرض عن آلية دراسة المشاريع سننتقل إلى محور جديد وهو مصادر الدخل (التمويل) للكيان المانح.

المحور الرابع

مصادر الدخل (التمويل) للكيان المانح

المحور الرابع: مصادر الدخل (التمويل) للكيان المانح

في هذا المحور سنتعرف على المبالغ المالية التي تتدفق على الكيان المانح، حيث عرفنا سابقاً الكيان المانح وهو المؤسسات الخاصّة (المانحة) أو الأوقاف أو المبرّات الخيريّة أو المكاتب الخيريّة للشركات أو المسؤوليّة المجتمعية أو غيرها، وهذه الأموال المتدفقة تأتي من مصدر واحد أو من عدة مصادر، وهي تتعدد وتتنوع حسب طبيعتها وآلية تكوينها وإنشائها وطبيعة القائمين عليها ومظلتها الرسمية، وهي في الغالب نوعين:

النوع الأول: التبرعات والهبات.

النوع الثاني: الاستثمارات والشراكات.

وسوف نوضحها في الفقرات التالية:

النوع الأول: التبرعات والهبات:

ونقصد بهذا النوع الأموال التي تودع في الكيان وهي على شكل تبرعات وهبات نقدية أو عينية ذات مردود مالي أو خدمي، ومن أبرز مصادرها:

المصدر الأول: التبرعات والهبات المباشرة للكيانات المانحة والتي يقدمها رجال وسيدات الأعمال أو الشركات وأحياناً المجتمع، وهي تكون من جهات مؤسسية وشركات أو أفراد، حيث يقدمونها على شكل مبالغ نقدية أو عينية تخدم قضية يؤمنون بها ويساهمون في علاجها.

المصدر الثاني: الدعم الحكومي للكيان المانح، حيث تخصص الحكومة بعض الدعم المالي أو الخدمي أو الامتيازات للكيان المانح الذي يساهم في علاج بعض القضايا المجتمعية.

المصدر الثالث: الأوقاف والوصايا، وهو مصدر مفضل لدى الكيانات المانحة وهي الأكثر أماناً من غيرها، ومجالها واسع ومتعدد، فيوقفون الأعيان من عقارات

ومعدات ونقود وغيرها.

المصدر الرابع: العضويات للأفراد والشركات، حيث تكون العضوية والاشتراك بمبلغ مالي لصالح الكيان المانح.

النوع الثاني: الاستثمارات والشراكات:

وتقصد بهذا النوع الأموال التي تودع في الكيان وهي ناتجة من استثمارات خاصة بهذا الكيان، ومن أبرز مصادرها:

المصدر الأول: العوائد الاستثمارية من الأنشطة التجارية والخدمات وعوائد القروض والأوقاف وغيرها، ويعتبر هذا من أوسع مصادر الدخل للكيانات المانحة، حيث يتم الاستثمار في الأوراق المالية والخدمات والسلع وغيرها، وقد يمتلك الكيان المانح شركات استثمارية عملاقة في هذه المجالات أو بعضها، وأحياناً يتم الدخول في عقود السلع والخدمات والأفكار التي تخدم القضايا المجتمعية مثل الدخول مع الحكومة في عقود الإسكان والطاقة والصحة وغيرها.

وفي الأوقاف يفضل الإبداع بفتح آفاق إبداعية في الإيقاف، فمعلوم أن أهم صفة في الوقف الديمومة، فعندما يضاف لها صفة النمو في الأصول والأرباح يصطبغ هذا المصدر بصفتي الديمومة والنمو وهذا جميل ورائع، وأحياناً تعيق السياسات التشريعية للأوقاف هذا النمو، وهنا يأتي دور المستثمرين في مجال الأوقاف للتغلب على هذه السياسات وتطويعها.

المصدر الثاني: ريادة الأعمال المجتمعية، وهو نوع من العوائد الاستثمارية التي ذكرتها في المصدر السابق وأفردتها هنا لأهميتها في الاستثمارات التي تخدم القضايا المجتمعية وتحل بعض المشكلات، ونحن بحاجة لزيادة هذه الاستثمارات ولو كانت عوائدها المالية أقل من الاستثمارات التقليدية، فهي استثمار وعلاج في آن واحد، والمطلوب منا الإبداع فيها وتطويرها وفتح استثمارات عملاقة وعابرة للحدود من خلال التكتلات، وفتح أسواق جديدة ليصبحوا لاعبين أقوياء على الصعيد المحلي والدولي.

المصدر الثالث: النسبة المخصصة للكيان المانح من استثمارات رجال وسيدات الأعمال والشركات، وهذه النسبة تكون محددة بفترة زمنية أو لها صفة الشراكة المستمرة.

المصدر الرابع: الشراكات وهي الشراكة المؤسسية مع القطاع العام والخاص ويعتبر مصدرًا حيويًا للدخل، حيث يستطيع الكيان المانح الدخول مع الآخرين ويكون لهم النصيب الأوفر في التمويل والخدمات.



ريادة الأعمال المجتمعية استثمار وعلاج في آن واحد

وهنا أود التأكيد على بعض النقاط في حديثنا عن مصادر الدخل للكيان المانح، وهي:

١. تبني مفهوم الاستدامة المالية والذي يعني قدرة الكيان المانح على الاستمرار في تحقيق رسالته الخيرية على المدى الطويل حتى مع تغير الظروف.
٢. تنوع مصادر الدخل قدر الإمكان وتعددتها داخل المصدر الواحد.
٣. تنامي حاجات المستفيدين وتعقدتها تتطلب منا استثمارات أكثر احترافية في الأرباح والعلاج في آن واحد، مثل ريادة الأعمال الاجتماعية، ليس على مستوى الأفراد فحسب بل على مستوى الشركات الكبيرة.
٤. امتلاك خطط مالية للتوسع في الفرص السانحة مع أخذ الحيطة والحذر من المخاطر المحتملة.
٥. غزارة التدفقات المالية ووفرتها ليست كافية وحدها للحكم على الكيان بالنجاح بل يضاف لذلك مدى تحقيق رسالته الخيرية وأثره المجتمعي.
٦. تأهيل أفراد محترفين في الاستثمارات في مجال الريادة الاجتماعية وغيرها، بدلاً من الاستثمارات التقليدية التي عادة لا تساهم في علاج المشكلات المجتمعية بل في بعض الأحيان تكون هي السبب في وجودها.

٧. استقطاب مستثمرين محترفين وتذليل العوائق التشريعية لهم.
٨. المحافظ الاستثمارية والتكتلات قد تكون خيار استراتيجي.



التدفقات النقدية ليست هي معيار النجاح الوحيد، بل لا بد من تحقق الرسالة والأثر

وبعد الانتهاء من بناء الكيان ومعرفة آلية الصرف والاستثمار يحسن بنا معرفة سمات وعلامات كيان المنح الخيري المؤسسي الفعال، وهو ما نوضحه في المحور التالي.

المحور الخامس

سمات كيان المنح الخيري المؤسسي الفعال

المحور الخامس: سمات كيان المنح الخيري المؤسسي الفعال

في هذا المحور سوف نتناول بعضًا من سمات النجاح في كيان المنح الخيري المؤسسي الفعال، فالمنح الخيري المؤسسي يعتمد على شقين أساسيين كما ذكرنا سابقاً هما الاستثمار والصرف، وعندما يطغى طرف على آخر فإنه يؤثر على عطائه وديمومته، وفي الغالب استمرار الصرف مؤثر على نجاح الاستثمار، أما العكس فليس صحيحًا على الدوام فقد يكون الاستثمار ناجحًا والصرف فاشلاً.

وهذه بعض السمات لكيان المنح الخيري المؤسسي الفعال التي تميزه عن غيره من الكيانات، ومن هذه السمات:

السمة الأولى: الاستدامة المالية.

السمة الثانية: التوازن.

السمة الثالثة: صرف جميع المبالغ المعتمدة.

السمة الرابعة: المشاركة في التنمية.

السمة الخامسة: الديمومة والاستمرار.

السمة السادسة: القيادة في التأثير والتغيير.

السمة السابعة: الاستثمار الأمثل للشراكات.

السمة الثامنة: المساهمة في وضع السياسات العامة.

السمة التاسعة: التركيز.

السمة العاشرة: التمكين والعمل مع الآخرين.

السمة الحادية عشرة: المبادرة وتقديم قيمة مضافة.

السمة الثانية عشرة: جودة إغلاق المشاريع.

وسنقوم بتوضيح هذه السمات في الفقرات التالية.

السمة الأولى: الاستدامة المالية:

السمة الوحيدة لبقاء الكيان على قيد الحياة هو وجود تدفقات مالية إليه، وهذه التدفقات المالية تساعد على تحقيق رسالته الخيرية، وتأثيره المجتمعي، فوضوح التدفقات المالية ووصولها في الوقت المحدد إلى الكيان المانح في غاية الأهمية، وهو مؤشر على استقرار الوضع المالي له، وأن مصادر الدخل تسير في الطريق الصحيح، والاستدامة المالية تتحقق عندما تتوفر مقوماتها، ومنها:

١. التخطيط المالي السليم.
٢. استثمارات ناجحة.
٣. جودة السياسات المالية.
٤. جودة عوائد الاستثمارات.
٥. تنوع مصادر الدخل.
٦. وضوح مواعيد التدفقات النقدية وحجمها.
٧. المصداقية والسمعة الجيدة في الميدان.
٨. الجودة في التشغيل والتعاقد.

السمة الثانية: التوازن:

تعتبر سمة التوازن من أهم سمات المنح الخيري المؤسسي الفعال، وهي سمة غير ظاهرة، ونقصد بالتوازن عدم تأثير المنح سلبيًا على الموارد الأخرى، وأن يكون التوازن سياسة عمل في الكيان المانح، والأمور التي يجب التأكيد فيها على التوازن كثيرة ومنها:

١. التوازن في الموارد (مجتمعية، بيئية، اقتصادية) مع المحافظة عليها، فمثلاً دخولنا للتأثير في المورد المجتمعي لا يؤثر سلبيًا على المورد البيئي وهكذا.
٢. التوازن بين احتياجات العميل ورؤية المانحين واستراتيجية العمل.

٣. التوازن بين الاستثمار والصرف في الكيان المانح.
٤. التوازن بين التكلفة والعائد والقيمة في المنح.
٥. التوازن بين التركيز والتنوع في المنح.
٦. التوازن بين الدخول في المجالات الجديدة والروتينية.

السمة الثالثة: صرف جميع المبالغ المعتمدة:

في الجهات المانحة عادةً ما يتم تخصيص موازنة سنوية للصرف من المجلس الذي يملك الصلاحية (مجلس الأمناء أو مجلس الإدارة أو غير ذلك)، حيث تصرف هذه المبالغ المالية على المشاريع والبرامج طوال العام وفق خطة زمنية محددة، وفي بعض الأحيان يكون هناك فائضاً في الميزانية السنوية ومبالغ لم يتم صرفها، فيعتبرها البعض مؤشر إيجابي للجهة المانحة وهذا غير صحيح، فبقاء مبالغ مالية في نهاية العام لم يتم صرفها مؤشر غير جيد في أداء الجهة المانحة، وهذا لا يعني الدعوة للصرف المباشر غير المدروس بل لا بد أن يحقق هذا الصرف الأثر المطلوب تحقيقه، ويوجد عدة أسباب لعدم صرف المبالغ المالية المعتمدة، ومنها:

١. تخطيط غير مدروس بشكل كامل.
٢. صعوبة إجراءات المنح أو عدم وضوحها أو ضعفها.
٣. قلة المنفذين في الميدان أو ضعفهم.
٤. الدخول في مجالات جديدة ومقاومة الآخرين لها.
٥. قلة فريق العمل في الجهة المانحة أو ضعف تأهيلهم.
٦. المركزية وقلة الصلاحيات (البيروقراطية).
٧. النظرة الإيجابية للفائض من الميزانية السنوية لدى المانح.



بقاء مبالغ مالية في نهاية العام لم يتم صرفها قد يكون دليلاً على ضعف أداء الجهة المانحة .

السمة الرابعة: المشاركة في التنمية:

المشاركة في التنمية المجتمعية هي سمة أساسية في المنح وتؤدي عادةً إلى العيش بكرامة للجيل الحالي والأجيال القادمة، وهذا يتطلب أساسي في كيان المنح الخيري المؤسسي، حيث المشاركة في التنمية تتم من خلال تقديم المساعدات والخدمات التنموية الحقيقية وتنمية الأصول وبناء القدرات ودراسة الاحتمالات والمخاطر، فيكون تركيزنا على الخدمات التنموية الحقيقية مثل التعليم والصحة وغيرها بدلاً من التركيز على الرعوية التي تعتمد على المانح مباشرة (ونحن لا نقلل من أهمية الرعوية)، ومما يساعد في ذلك، ما يلي:

١. تحديد قضية مجتمعية والتركيز في علاجها.
٢. دراسة الاحتياج وترتيب الأولويات.
٣. التنسيق التام بين الأطراف المساهمة في التنمية.
٤. التنمية من جميع الجوانب الاقتصادية والسياسية والمجتمعية والبيئية.
٥. الاهتمام بأثر المنح وليس بمبالغ الاستثمار أو الصرف أو الجهد المبذول.
٦. المشاركة في تقديم الخدمات التنموية الحقيقية مثل الصحة والتعليم وغيرها.
٧. الدمج الاجتماعي وإشراك الجميع خاصة الفئات الهشة.
٨. تمكين الآخرين ليعتمدوا على أنفسهم والعمل معهم وليس من أجلهم.
٩. تقليل المشاريع الرعوية التي تعتمد على المانحين بشكل مباشر.
١٠. حماية البيئة والمتغيرات المناخية.

السمة الخامسة: الاستدامة والاستمرار:

الاستدامة والاستمرار وعدم التوقف والتنبؤ بالمتغيرات والتخطيط لها صفة أساسية في كيان المنح الخيري المؤسسي، وتعتمد هذه الصفة على نوعين أساسيين من المتغيرات هما؛ المتغيرات الخارجية (مثل المتغيرات التنظيمية والاقتصادية والمالية والبيئية والمجتمعية والتقنية ونحوها) ومتغيرات داخلية (مثل المورد البشري والمالي ونحوه).

فالمغيرات الداخلية هي الأهم وهي التي يمكن السيطرة عليها ومن خلالها نستطيع التعايش مع المتغيرات الخارجية وتطويعها، فالتخطيط وبشكل دقيق للاستثمار في المورد البشري والمالي من حيث حُسن الاستقطاب والتطوير والتدريب وتهيئة الصف الثاني، وتنويع مصادر الدخل والمحافظة على نموها، كل ذلك يسهم في تحقيق الرسالة الخيرية للكيان واستدامته.

وبالجملة فإن الاعتماد على الإنتاج الذاتي، والبناء من الداخل، والتخطيط للمستقبل، سر من أسرار الديمومة والاستمرار في كيان المنح الخيري المؤسسي الفعال، ومما يساعد على ذلك:

١. دراسة المتغيرات الخارجية (مثل المتغيرات التنظيمية والاقتصادية والمالية والبيئية والمجتمعية والتقنية ونحوها) والتفاعل معها وفهم سياقاتها.
٢. تعزيز استقرار المورد البشري والمالي للجهة المانحة.
٣. تبني العمل المؤسسي والجودة الشاملة.
٤. الاستثمار الأمثل للطاقات العاملة في الميدان (التطوع).
٥. مواكبة التطور التقني والخدمي والمعرفي.
٦. العلاقات الإيجابية بين فريق العمل ومجلس الأمناء والمتطوعين والمجتمع المحيط.
٧. التكامل مع القطاعات الأخرى والشراكات الفاعلة معهم.
٨. استمرار الخدمات بعد انتهاء فترة المنح.
٩. تنويع مصادر الدخل وتنميتها.
١٠. وضع خطة لإدارة المخاطر المحتملة.
١١. التركيز في قضايا محددة مثل الصحة أو التعليم ونحوها.

السمة السادسة: القيادة في التأثير والتغيير:

المشروعات والبرامج القيادية تحتاج إلى دراسة عميقة تجنبًا لإخفاقها، وبعد ذلك تتطلب متابعة قوية وتفويض عالي في التنفيذ، وكذلك تحتاج إلى تبني كبير

وشراكات فاعلة، والتزام طويل الأجل لذا فهي مكلفة من الناحية المالية والبشرية في البداية لكنها مربحة على المدى الطويل، فهي لا تتأثر بالمشكلات والصعوبات بل تتعدى ذلك لتقود المشكلات والصعوبات، مما يجعل الكثير يُعجب بهذا الكيان الذي له هذه السمة ويحاكيه، وأود التأكيد على النظرة الشاملة في التغيير والتوازن فيه، ويساعد في تحقق القيادة في التأثير والتغيير عدة أمور، منها:

١. الدراسات الاستشرافية للمستقبل ودراسة المتغيرات.
٢. استشراف الفرص واقتناصها.
٣. دراسات تحديد الاحتياج.
٤. خارطة أولويات العمل.
٥. الشراكة الفاعلة مع الآخرين (جهات مشرفة، جهات ممثلة، جهات منفذة).
٦. تمكين الجهات الوسيطة والمنفذة.
٧. فهم السياقات للقضايا التي يعمل فيها الكيان.
٨. تحمل الإخفاقات وعدم الاستسلام لها.



القيادة مكلفة من ناحية الموارد المالية والبشرية ولكنها مربحة على المدى الطويل .

السمة السابعة: الاستثمار الأمثل للشراكات:

اتساع نطاق العمل الخيري وتعدد مناشطه، وازدياد حاجات الناس إليه في أوقات التقدم والازدهار أو في أوقات المسغبة والكوارث والأزمات، كل ذلك وغيره يتطلب بناء شراكات فاعلة في العمل الخيري بشكل دقيق، ووفق خطط محددة، وتنشأ الشراكات بناء على تحليل القوى المؤثرة في الكيان المانح، والشراكات عادة تتم في التأييد والمناصرة أو التمويل أو التنفيذ، وأهمها الشراكات في التأييد والمناصرة لأنها تعني توحيد الرؤية في التغيير المنشود.

ومن التحديات التي تواجه بناء الشراكات والتحالفات حدثتها في العمل الخيري، ومن التحديات كذلك ظن البعض أن الشراكات تعني الاندماج وعدم التمايز وهذا غير صحيح فالتمايز سر من أسرار نجاح الشراكات. والشراكات في العمل الخيري تبنى على شعار الربح للجميع، إذ ليس فيها طرف ناجح وطرف خاسر، وهي عبارة عن تعاون الشركاء لتحقيق المصالح المشتركة التي تحقق في النهاية رؤية الجميع، ويوظف المنح الخيري المؤسسي الفعال هذه الشراكات لإحداث أكبر أثر إيجابي مقصود، ولا تقتصر الشراكة على تقديم حصة في رأس المال، أو حل مشكلات قائمة بل تتعدى ذلك لتساهم في صنع مبادرات وقيم مضافة.

ولكي تبنى الشراكات بشكل فعال تُحدد قضية مجتمعية يتفق عليها الجميع ويتم التركيز فيها للمساهمة في علاجها، ويتم الإبداع والتنوع في الوسائل والأدوات، ويفضل أن تكون الشراكة ثقافة عمل في الجهات المانحة. وتُحقق الشراكات في كيان المنح الخيري المؤسسي فوائد، منها:

١. توحيد الرؤية نحو الهدف المطلوب أو موائمة التوقعات نحو التغيير المنشود.
٢. إحداث تأثير واسع وعميق في قضية محددة أو عدة قضايا.
٣. صنع مبادرات وقيمة المضافة.
٤. تبادل المهارات والخبرات والمعلومات والأدوار بين الشركاء.
٥. تقليل التكاليف مع زيادة الجودة.
٦. السيطرة على المخاطر والتخطيط لها قبل وقوعها.
٧. نشر الصورة الذهنية الإيجابية عن العمل الخيري.
٨. تحسين وتجويد أدوات ووسائل العمل.
٩. المساهمة في التنمية من خلال تقديم الخدمات.
١٠. تعميم البرامج والمشروعات في عدة أماكن.
١١. تحقيق التمويل المستدام.
١٢. تقليل التكاليف التشغيلية.

السمة الثامنة: المساهمة في وضع السياسات العامة:

المساهمة في وضع السياسات العامة سمة مهمة في المنح الخيري المؤسسي وهي عادة تنتج من تكرار النجاحات في أماكن متنوعة، فعندما تكون المخاطرة قليلة واحتمالية العوائد المرجوة عالية فغالبًا ما يُقدم متخذ القرار على تبني مثل هذه المشاريع وتعميمها، وفي المقابل تعتبر الجهات المانحة مجالاً رائعاً لتحقيق هذه المعادلة، حيث تقدم الجهات المانحة نماذج رائعة من التجارب الناجحة، والتي بُنيت وفق تخطيط عميق وتنفيذ تكاملي تلافياً لإخفاقها، وباستمرار نجاح هذه التجارب تكون لدينا فرصة لتقديمها لمتخذ القرار ليعتمد على نتائجها في وضع القوانين والأنظمة العامة.



يُقدم متخذ القرار على تبني المشاريع ذات المخاطر القليلة والعوائد المتوقعة العالية.

السمة التاسعة: التركيز:

التركيز والتخصص الطموح سرٌّ من أسرار نجاح كيان المنح الخيري المؤسسي الفعال ولا يعني هذا عدم التنوع لكن الصفة الغالبة التركيز، بحيث يكون مثلاً التركيز بنسبة ٨٠% والتنوع بنسبة ٢٠%، والتركيز المقصود هنا هو التركيز في قضية مجتمعية محددة، وفي بعض الأحيان يركز الكيان في أكثر من مجال لكنها في النهاية تخدم قضية مجتمعية محددة، ويفضل أن يُبنى التركيز في السياسات العامة للكيان لكي يكتب له الاستمرار، والتركيز يحقق فوائد، منها:

١. الوصول إلى التأثير المقصود.
٢. الحصول على المعلومات الغزيرة عن المجال الذي يتم التركيز فيه.
٣. قلة التكاليف مع زيادة الجودة.
٤. السيطرة وإدارة المخاطر.

٥. الإبداع والابتكار في المجال.
٦. توثيق التجارب والمشروعات وتسويقها.
٧. تقليل المخاطر.
٨. زيادة عدد الشراكات الفاعلة.
٩. تهيئة سوق الطلب قبل العرض.
١٠. إنشاء بيوت خبرة ومراكز أبحاث ودراسات.
١١. الخبرة في هذا المجال والمرجعية فيه.

السمة العاشرة: التمكين والعمل مع الآخرين:

سمة رئيسة لكيان المنح الخيري المؤسسي تمكين الآخرين والعمل معهم وليس العمل من أجلهم، حيث ينتج العمل من أجل الآخرين العجز المكتسب وهو الكسل والاعتماد على الآخرين، فتقديم المساعدة والعون للآخرين بصورة مباشرة عادة ما يضر القادرين أكثر مما ينفعهم على المدى الطويل، فينتج لدينا جيل معتمد بشكل تام على الآخرين حتى لو كانت الموارد متاحة له ولديه القدرة على استخدامها، وفي أحسن أحواله ينتج لنا مشاريع وبرامج رعوية تتوقف بابتعاد المانح عنها، والتمكين يحتاج تنسيق عالي من الجميع (مشرفين، ومانحين، ومنفذين) في تأهيل المستفيدين ليعتمدوا على أنفسهم بدلاً من الاعتماد على الآخرين، وهذه الطريقة مكلفة وبطيئة لكنها أكيدة النتائج الإيجابية، وتحقق التنمية المستدامة.



تذكر: اعمل مع الآخرين، ولا تعمل من أجلهم.

السمة الحادية عشرة: المبادرة وتقديم قيم مضافة:

من أهم مجالات الجهات المانحة صنع المبادرات والقيم المضافة، وليس البرامج الدائمة والمتكررة، فالجهات المانحة تفتح مجالات وآفاقاً جديدة أمام الأفراد، نظراً لطبيعة عملها المؤسسي، واستثماراتها الاجتماعية، وملاءتها المالية.



لا بد من التوازن عند دخول مجالات جديدة ودراسة هذه المجالات ونسبة النجاح المتوقعة .

المبادرات والقيم المضافة تنتج من الدخول في مجال جديد أو فئات مجتمعية جديدة، بمعنى آخر امتداد وتوسع أبعاد من الطلب الحالي، وفتح آفاق جديدة وتغطية مساحات لم يقم الآخرون بتغطيتها أو الدخول فيها، ويتم ذلك من خلال استشراف المستقبل بشكل صحيح، وهذا يتطلب تغيير في التفكير وفي زاوية النظر، وهو يمثل صعوبة وخطورة للجهة المانحة، لكنه هو المطلوب منها حقيقة، بدلاً من الاستجابة فقط للطلبات المقدمة من الميدان، وهنا ملحوظات ينبغي أن ننتبه لها في المبادرات والقيمة المضافة، وهي:

١. المبادرات والقيم المضافة تنتج من التخطيط والاستشراف المستقبلي الصحيح وليس من الحدس والتخمين.
٢. النتائج الأولى عادة ما تكون براقعة لذا لا يُعتمد عليها حتى يتم اختبارها وتكرار نجاحها.
٣. التمويل والدعم في التشغيل والبرامج المتكررة لا يوصل للمبادرات والقيم المضافة.
٤. المبادرات والقيم المضافة تخضع لطبيعة المجتمع، فقد يكون المشروع في مكان ما مبادرة لكنه في نفس الوقت في مكان آخر غير ذلك.
٥. التركيز في قضية مجتمعية محددة يساعد في التقدم نحو المبادرات والقيم المضافة.
٦. الشراكات الفاعلة سر من أسرار المبادرات والقيم المضافة.
٧. مراكز الدراسات وبيوت الخبرة تساعد في اكتشاف المبادرات والقيم المضافة.
٨. تتميز الجهات المانحة بالملاءة المالية وهذا يسهل دخولها في المجالات

الجديدة وهنا نحتاج للتوازن في الدخول لمثل هذه المجالات ودراسة الدخول فيها بدلاً من ضياع الأموال.

السمة الثانية عشرة: جودة إغلاق المشاريع:

تحرص الجهات المانحة على جودة اختيار المشاريع وهذا مهم ورائع، ومع ذلك فجودة إغلاق هذه المشاريع لا يقل أهمية عن اختيارها، وقد يواجه الكثير من الجهات المانحة صعوبة في إغلاق المشاريع بطريقة أكثر فاعلية، ويوجد العديد من الوصايا يحسن التنبيه لها في إغلاق المشاريع، ومنها:

١. مدى استمرار خدمات المشروع بعد انتهاء فترة الدعم من خلال مانح آخر أو نقل إدارته لمنفذ آخر ونحو ذلك.
 ٢. دراسة وضع العاملين في المشروع وآلية الاستفادة منهم في مشاريع أخرى.
 ٣. دراسة وضع المعدات والآليات والمخزون وغيرها وآلية الاستفادة منها في مشاريع أخرى أو عودتها للجهة المانحة.
 ٤. الإغلاق المالي للمشروع والتأكد من سداد جميع المستحقات.
 ٥. تقديم تقرير نهائي يركز على العوائد وآلية تسويقها.
 ٦. توثيق النماذج والإجراءات ومفاصل النجاح وتقييمها.
 ٧. النمذجة وهي مرحلة متقدمة في التوثيق، وهي ناتجة من نجاحات متكررة موثقة.
 ٨. مدى تفعيل مخرجات المشروع والاستفادة منها لتكون أحد المدخلات للمشروعات القادمة.
 ٩. المساهمة في تحويل بعض المشروعات والبرامج الناجحة لتكون نواة لكيانات جديدة.
 ١٠. الاحتفال بإغلاق المشروع وانتهائه كما يتم عادة في افتتاحه.
- والآن نكون عرفنا سمات الكيان المؤسسي الفعال، ونكون جاهزين لأكبر

مشئت للكيان المؤسسي الفعال وهو عدم التركيز.



تبدأ دورة حياة المشروع باختياره وتنتهي بإغلاقه، وحسن الاختيار وجودة الإغلاق
أمران في غاية الأهمية

المحور السادس

مشتتات المنح الخيري المؤسسي الفعال

المحور السادس: مشتتات المنح الخيري المؤسسي الفعال:

من خلال اطلاعي على الجهات المانحة وجدت أن أكبر قضية تشتت المنح هي عدم التركيز، ومع خطورتها إلا أنها لم تنل نصيبها من البحث والدراسة من المهتمين في مجال العمل الخيري، فالجهات المانحة تمتاز بالملاءة المالية وتعدد المنفذين في الميدان وتنوع المجالات، هذه الأسباب تساعد على التنقل بين المجالات والفئات دون التركيز في مسار محدد أو فئة محددة، لذا من أصعب القرارات التي يتخذها صاحب القرار في المنح الخيري المؤسسي التوازن بين التركيز والتنوع، فالتركيز الطموح يحقق النتائج القصوى والأثر المستهدف، أما التنوع فيحقق النمو السريع والأمن لكن في الغالب هو تفتيت للأموال، وتحقيق التوازن بين التركيز والتنوع يبدأ بتحديد التوقيت للتركيز، حيث يتم تحديد نقطة البداية ونقطة النهاية للتركيز.

التركيز يعتمد على عاملين أساسيين وهما الملاءمة الداخلية والجذب الخارجي، ومعرفة العلاقة بينهما في غاية الأهمية، ونقصد بالملاءمة الداخلية مدى فعالية وكفاءة القدرات والممكنات في الكيان المانح من موارد بشرية ومالية ومواد وغيرها، أما الجذب الخارجي فالمقصود به مدى جودة البرامج والمشاريع ومنفذيها في الميدان وتنوعها، وكلما كانت الملاءمة الداخلية قوية والجذب الخارجي عالٍ والرؤية واضحة وطموحة فهو مجال لنجاح التركيز.

في الملاءمة الداخلية يجب معرفة مستوى توفر المهارات والخبرات داخل الكيان المانح والتي يستطيع من خلالها التعامل باحترافية مع البرامج والمشاريع المتنوعة، وفي حال عدم توفرها نستفيد من قدرات وخبرات ومهارات الآخرين، خاصة في بعض التخصصات الفنية مثل الصحة والتقنية ونحوها.

في بعض الأحيان يكون الجذب الخارجي عاليًا بسبب قوة التسويق أو نفوذ القائمين عليه، فهذه ليست كافية لوحدها بل المدار كله على جودة المشروع، ومن مؤشرات جودة المشروع معرفة مدى الاحتياج له ومناسبته للفئة التي يستهدفها

وجودة المنفذين له، وتعدد الفرص وتنوع الأصول، ونحوها، لهذا نجد أنه من المناسب الموازنة بين الفرصة والمخاطرة.

فوائد التركيز:

يحقق التركيز الطموح لكيان المنح الخيري المؤسسي فوائد عديدة وهي تختلف من كيان لآخر، من أهمها:

١. تحقيق رؤية وأهداف الكيان بكفاءة وفعالية.
٢. العمل في قضايا ذات قيمة حقيقية للمستفيد.
٣. اتخاذ القرارات بشكل صحيح.
٤. وفرة المعلومات الموثوقة.
٥. تمكين المستفيدين.
٦. جودة التنفيذ مع قلة التكاليف.
٧. توطين المعرفة داخل نطاق التركيز.
٨. كسب ثقة وتأييد أصحاب المصلحة.
٩. تناسب الممكنات الإدارية والمالية.
١٠. العمل في أماكن التأثير.
١١. توسيع دائرة الشراكات.
١٢. ابتكار مجالات وأساليب جديدة للعمل.
١٣. التركيز على النتائج والأثر.
١٤. سهولة التقييم والتقويم والقياس.
١٥. قيادة التغيير في مجال التركيز.



من أكثر الصعوبات التي تواجه المنح المؤسسي التوازن بين التركيز والتنوع .

صعوبات التركيز:

يواجه التركيز بعض الصعوبات من أهمها وضع قيود وضوابط تحد من حرية الكيان المانح، ومما يزيد الصعوبة أن هذه القيود من اختيارنا، ومن أبرز الصعوبات، ما يلي:

١. الحد من حرية الحركة والعمل.
٢. فوات بعض الفرص التي تكون خارج نطاق التركيز.
٣. اعتذار أو تسرب بعض الشركاء من نطاق التركيز.
٤. الحاجة لفريق عمل متخصص في مجال التركيز.
٥. قلة الجهات التنفيذية المتخصصة في نطاق التركيز.
٦. عدم تبني بعض المؤثرين في مجال التركيز لهذا التركيز وأحياناً معارضته.

الممكنات المطلوبة في التركيز:

الممكنات المطلوبة للتركيز متعددة ومتنوعة وتختلف من جهة لأخرى حسب تخصصها وحجمها، وبالجملة التركيز يعتمد أولاً على الملاءمة الداخلية وثانياً على الجذب الخارجي، وسوف نوضحهما في النقاط التالية:

الملاءمة الداخلية

ممكّنات التركيز

الجذب الخارجي

أولاً: الملاءمة الداخلية:

نقصد بالملاءمة الداخلية مستوى توفر المهارات والخبرات داخل الكيان المانح

والتي يستطيع من خلالها التعامل باحترافية مع البرامج والمشاريع المتنوعة، فالكيان المانح الذي يرغب في التركيز يجب أن تتوفر فيه بعض الممكّنات، ومنها:

١. وضوح بوصلة المنح.
٢. القدرة على تحديد نقطة البداية ونقطة النهاية.
٣. وجود منهجية محددة للعمل.
٤. وجود فريق عمل بمهارات عالية في مجال التركيز.
٥. القدرة على المواصلة فالتركيز التزام طويل الأمد.
٦. وجود بيئة عمل مؤسسية.
٧. القدرة على استيعاب الجميع ومن ثم العمل مع الناجحين.
٨. القدرة على العمل في جميع المستويات (أفراد، منظمات، قطاع).
٩. القدرة على المرحلة في التركيز.
١٠. وضوح التدفقات المالية والصرف في مجال التركيز.
١١. القدرة على التنسيق والشراكات والتحالفات.
١٢. القدرة على مساعدة الآخرين على النجاح.
١٣. المساهمة في تسويق البرامج والمشاريع داخل نطاق التركيز.
١٤. القدرة على التقييم والتقويم والقياس.

ثانياً: الجذب الخارجي:

وتقصد بالجذب الخارجي مدى جودة البرامج والمشاريع ومنفذيها في الميدان، والتركيز الخارجي الذي نريد التركيز فيه يجب أن تتوفر فيه بعض الممكّنات، ومنها:

١. وجود احتياج فعلي للخدمات أو المنتجات المقدمة داخل نطاق التركيز.
٢. إمكانية العمل في المتغيرات التنظيمية والاقتصادية والمالية والبيئية والمجتمعية والتقنية وغيرها.

٣. وجود تنوع داخل نطاق التركيز مثل:
 - تنوع مجتمعي.
 - تنوع مالي.
 - تنوع مؤسسي.
 - تنوع بيئي، وغيرها.
٤. وجود مراكز أبحاث ودراسات وتدريب وبيوت خبرة تقدم الخدمات لنطاق التركيز.
٥. وجود شركاء في نفس المجال يرغبون في دعم هذا النطاق.
٦. تنوع المستفيدين وتعدددهم داخل هذا النطاق.
٧. وجود رابطات تنسيقية تخدم هذا النطاق.
٨. وجود جهات منفذه لمشاريع هذا النطاق بجودة عالية.
٩. تعدد الفرص وتنوع الأصول.

أنواع التركيز:

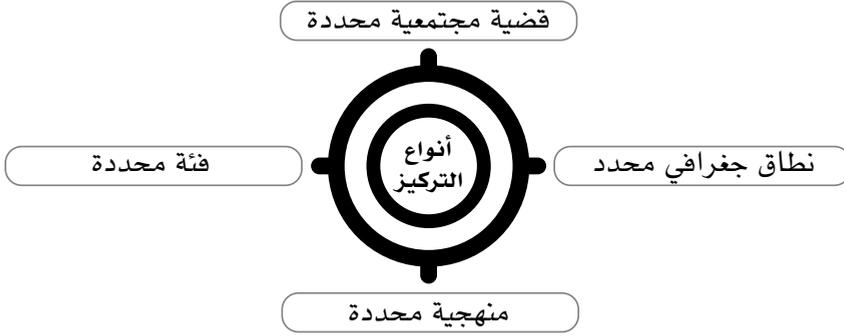
يوجد عدة أنواع للتركيز وهي تختلف في تصنيفها وحسب الزاوية التي نهتم بها ونجدها، حيث يحسُن التركيز في نوع تتوفر فيه أغلب الممكنات الداخلية للكيان والجذب الخارجي للنطاق، كما أن تداخل أنواع التركيز مع بعضها البعض يعطي في النهاية بؤرة محددة تماماً للعمل، ويخضع ترتيبها حسب الاحتياج لها وتوقيتها ومكانها، والأهم هو التأكد من مدى توفر ممكنات الملاءمة الداخلية والجذب الخارجي في كل نوع من أنواع التركيز، ومن أبرز أنواع التركيز ما يلي:

النوع الأول: التركيز في قضية مجتمعية محددة.

النوع الثاني: التركيز في نطاق جغرافي محدد.

النوع الثالث: التركيز على منهجية محددة.

النوع الرابع: التركيز على فئة محددة.



وسوف نتناول هذه الأنواع بشيء من التفصيل في الفقرات التالية.

النوع الأول: التركيز في قضية مجتمعية محددة:

يتم التركيز في قضية مجتمعية محددة بناء على احتياج قائم أو فرص متاحة للقضية مع إمكانات متوفرة، وهذا النوع من التركيز هو الأهم والأشمل في نفس الوقت، ونقصد بالقضية المجتمعية مثل التعليم والفقير والإسكان والصحة ونحوها، وفي العادة يسبق هذا النوع من التركيز تحديد القضايا المجتمعية والتي يطلق عليها خارطة القضايا المجتمعية وبعد ذلك يتم ترتيبها من الأعلى إلى الأدنى احتياجاً وأهمية، فمثلاً تكون قضية الصحة هي الأعلى ثم الإسكان ثم البطالة وهكذا.

وهذا النوع من التركيز يحشد أطرافاً متعددة ومختلفة للدخول في علاج هذه القضية، وهذه الأطراف تسد الاحتياج بطريقة إبداعية ومتكاملة، حيث كل واحد منهم يعمل في هذه القضية من خلال الأدوات والوسائل التي يجيدها.

فلو افترضنا أننا نريد المساهمة في قضية مجتمعية كالصحة مثلاً فندخلها من خلال القدرات التي نجيدها، فأحدنا يجيد الدراسات الحضرية فيدخل من جانب الدراسات، والآخر يجيد تصميم المباني فيدخل من زاوية التصميم، والثالث يجيد دراسة الأوبئة فيدخل من هذا الجانب، والرابع يجيد الشراكات وتشبيك الجميع فيدخل من هذا الجانب ويكون المسؤول عن هذا الملف وهكذا، ونظراً لطبيعة هذا النوع من التركيز والمبني على شركاء متعددون فيحسُن التنبه للنقاط التالية:

١. وجود خارطة للقضايا المجتمعية ومرتبة حسب الأولوية.
٢. حوكمة بناء الشراكات مع الآخرين.
٣. تحديد الهدف من هذا التركيز ووضع مؤشرات واضحة لتحقيق الهدف.
٤. حوكمة العمل ووضوح السياسات والإجراءات.
٥. تحديد الأنشطة والبرامج.
٦. أدوات قياس لتحقيق النتائج والأثر.
٧. سهولة تبادل المعلومات والبيانات بين الأطراف.



التركيز على قضية محددة يحشد العديد من الأطراف لعلاج القضية مما يسد الاحتياج بطريقة إبداعية تكاملية.

النوع الثاني: التركيز في نطاق جغرافي محدد:

يعتبر التركيز الجغرافي من أوضح أنواع التركيز، نظراً لوضوح العمل فيه ومعرفة مدى توفر الممكّنات في النطاق الجغرافي، وممكّنات النطاق الجغرافي تختلف أهمية وجودها من جهة لأخرى، وكلما كانت البدائل متنوعة ومتعددة فهو أفضل، وأنواع التركيز الأخرى عادة تعتمد عليه وأغلبها تنطلق منه.

النوع الثالث: التركيز على منهجية محددة:

نقصد بالتركيز المنهجي التركيز على منهجية يجيدها المانح ويحتاجها طالب المنح، وهذا النوع من أشهر أنواع التركيز، وهو يُظهر جوانب الإبداع والتميز بشكل كبير، ويوجد عدد كبير من المنهجيات في التركيز، ومن تلك المنهجيات:

١. منهجية الخدمات الأساسية؛ ونقصد بالخدمات الأساسية للإنسان مثل الغذاء والعلاج والمأوى وغيرها.
٢. منهجية العلاج؛ ونقصد بها تقديم الخدمات العلاجية للمشاكل والسلوكيات

غير المرغوبة أو التي تعيق تحقيق الأهداف.

٣. منهجية الخدمات التثقيفية؛ ويُقصد بها تبادل الخبرات والمعارف والتجارب والإثراء المعرفي من خلال القراءة والاطلاع والزيارات والرحلات والممتلكيات والمؤتمرات والاستشارات وغيرها.

٤. منهجية الخدمات التطويرية؛ حيث أن المانح يتبع منهجية تطوير الأشخاص أو الجهات والمؤسسات وتحسين أدائها ومهاراتها من خلال التأهيل والتدريب وغيرها.

٥. منهجية التعميم؛ وهي أن المانح يستخدم أسلوب نقل التجارب والمشروعات الناجحة لعدة أماكن، وبذلك يستمر عطاؤها مع اختلاف أماكن تنفيذها، وهي منهجية تعتمد على النجاحات المتكررة وتطبيق المعايير والمقاييس ونحوها.

٦. منهجية التمكين؛ وهي جعل الأفراد والجهات يعتمدون على أنفسهم في سد احتياجاتهم وتطوير واقعهم والدفاع عن حقوقهم، وهي تعتمد بشكل كبير على توطين المعرفة.

٧. منهجية حماية البيئة؛ وهي تهدف لتحسين الظروف البيئية وجعل التنمية مستدامة وحماية الحياة الفطرية والبرية والتغير المناخي وعلاج التصحر والاحتباس الحراري وغيرها.

النوع الرابع: التركيز على فئة محددة:

ونقصد بالتركيز الفئوي التركيز على مستفيد محدد وواضح، مثل فئة الشباب أو المعاقين أو المؤثرين ونحوها، ويعتمد على مدى احتياج هذه الفئة للخدمات وقدرتنا على خدمتهم، وبعض الأحيان يركز المانح على هذا النوع بسبب معاناة عايشها في السابق أو اطلع عليها عن قرب، فتجد المانح الذي في أسرته معاق يركز على المعاقين وهكذا، ومن أمثلة التركيز الفئوي:

١. التركيز على فئة الشباب.

٢. التركيز على الفئات الهشة مثل الطفل.

٣. التركيز على الفئات المؤثرة.

٤. التركيز على الفئات المحتاجة مثل الفقراء والمعاقين وغيرهم.

وكما أشرنا سابقاً كلما تداخلت أنواع التركيز يعطي نتائجاً محددة تماماً حيث يركز المانح على نوع أو أكثر من فئات التركيز، وهذه الفئات عبارة عن دوائر متداخلة فيحدد الدائرة الأولى والتي يبدأ بها أولاً ثم التي بعدها وهكذا، والأهم هو التأكد من مدى توفر إمكانات الملاءمة الداخلية والجذب الخارجي في كل فئة من فئات التركيز، فمثلاً نقطة البداية عند المانح الأول النطاق الجغرافي وهو المنطقة الشرقية وقضيته البطالة والفئة التي يخدمها الشباب والمنهجية التي يستخدمها في المدن الكبيرة التمكين وفي المناطق الريفية التثقيف، أما المانح الثاني فنقطة البداية من القضية وهي التعليم ونطاقه الجغرافي المملكة العربية السعودية والفئة التي يستهدفها طلاب المنح من الصين والمنهجية التي يستخدمها التثقيف، أما المانح الثالث فنقطة البداية عنده الفئة المستهدفة وهي المرأة العاملة من المنزل ونطاقه الجغرافي مكة المكرمة ومنهجيته التمكين، وهكذا.

دراسة حالة: لدينا مشكلة متكررة في السجون وهي السجناء الذين يتعدون على الآخرين بالضرب والشجار، حيث تجمعهم صفات مشتركة وهي أنهم لا يحملون المؤهل الجامعي وينحدرون من أحياء فقيرة ونائية، ولديهم قدرات عقلية عالية، لكن لم يتم توظيفها بشكل جيد، وعلاقاتهم الأسرية غير مستقرة، وبعد القبض عليهم يقضون محكومياتهم في السجون ربما لعدة سنوات، وأحياناً يتم الإفراج عنهم ثم يجدون أنفسهم أمام واقع مرير حيث فقدوا ترابطهم الاجتماعي وكذلك مصدر دخلهم السابق. من هذا المثال لو أردنا أن نخرج بفئات التركيز المناسبة التي ذكرناها سابقاً، وهي:

- التركيز في قضية محددة: من دراسة الحالة السابقة أنسب قضية نركز عليها هي التعليم.
- التركيز الجغرافي: من دراسة الحالة السابقة أنسب نطاق جغرافي نركز

عليه الأحياء الفقيرة والقرى النائبة.

- التركيز المنهجي: من دراسة الحالة السابقة أنسب منهجية نتبعها ونركز فيها التمكين.
- التركيز الفئوي: من دراسة الحالة السابقة أنسب فئة نركز عليها أسر السجناء والمفرج عنهم.

أي نقدم التعليم في القرى النائبة والفقيرة، والذي يؤدي للتمكين والاعتماد على الذات ويساهم في استقرار أسرة السجن وتربطها، وهذه الخدمات تقدم من عدة كيانات مجتمعية تساهم في علاج قضية محددة تماماً وهي السجناء الذين يعتدون على الآخرين بالضرب.



يجب الانتباه أنه كلما زاد التركيز حدةً انقلب إلى التشتت، فنغرق في الجزئيات ونحن لا نشعر.

الخاتمة

في نهاية هذا الكتاب أختتم بما بدأت به بشكر الله عز وجل أن يسر لي هذا العمل، والذي توصلت فيه لأهمية وجود كيان للعمل المانح يعمل بثقافة العمل المؤسسي الفعال، فيحدد سبب وجوده، والصورة التي يطمح للوصول إليها، وآلية عمله، حيث ينجح هذا الكيان عندما يركز على نقاط قوته وفق موارده وممكناته، ويبنى هذا الكيان شبكة من الشراكات الفاعلة بهدف الوصول إلى علاج للمشكلات المجتمعية، ليقدم خدمات تنموية مستدامة بجودة عالية وبتكلفة أقل ووقت أسرع، ليبقى هذا الكيان مستمراً في عطاءه ومقاوماً للتغيرات.

والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل.

وصلى الله وسلم على نبينا محمد،

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يؤتي المنح الخيري المؤسسي الفعال ثماره اليانعة - بعد توفيق الله-
عندما توجد قناعات طموحة ومتبناة من المانحين ومهارات عالية
من التنفيذيين مع مراعاة السياقات المحلية والدولية في المنح
وسماع صوت المستفيد النهائي.

المؤلف