



تجارب مميزة للمؤسسات المانحة البريطانية

إعداد
مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية
خلاصة زيارة فريق المؤسسة لمؤسسات مانحة في المملكة المتحدة
رجب ١٤٣٠هـ / يوليو ٢٠٠٩م



تجارب مميزة للمؤسسات المانحة البريطانية

المنظماتُ المؤسسية تُبني مشاريعَها وبرامجَها على أسس علمية، ومن ثمَّ تُطورها وتُقدمها للمستفيدين بجودةٍ عاليةٍ وبأحدثِ طريقةٍ تم التوصل إليها، نبدأً مما انتهى له طموح الآخريين، ودليل "ثقافة إنضاج مشروعاتك المؤسسية" يسهم في تحقيق هذه الغاية النبيلة...

المؤلف

مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية

ص.ب. ٦٨٧٥٨ الدمام ٣١٥٣٧ المملكة العربية السعودية هاتف +٩٦٦ ٣ ٨١١٣٨٤٢ فاكس +٩٦٦ ٣ ٨١١٣٧٨٢

www.alrajhicharity.org

تجارب مميزة للمؤسسات المانحة البريطانية

إعداد

مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية
خلاصة زيارة فريق المؤسسة لمؤسسات مانحة في المملكة المتحدة
رجب ١٤٣٠ هـ / يوليو ٢٠٠٩ م

5	الفهرس
8	إهداء
10	رسالة المؤسسة وكلمة المانح
12	مقدمة
14	آلية تخطيط الزيارة
15	ملخص الزيارة
16	ملخص أبرز الجهات التي تمت زيارتها
16	الفصل الأول / مجلس الأمناء
17	الفصل الثاني / الموارد البشرية
18	الفصل الثالث / سياسات المنح
18	الفصل الرابع / الأوقاف والاستثمار
19	الفصل الخامس / تطوير الجهات الخيرية
19	الفصل السادس / التحالفات والشراكات
20	الفصل السابع / توثيق ونقل التجربة
20	الخاتمة

إهداء

تتشرف مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية بإهداء كتيب "تجارب مميزة" إلى كل المؤسسات المانحة، والجهات الخيرية، والأفراد الراغبين في إنشاء مؤسسات جديدة. وهو عبارة عن: نتاج زيارة فريق من المؤسسة بعض المؤسسات المانحة والمنظمات غير الربحية بالمملكة المتحدة، أملين تبادل الخبرات والاستفادة من التجارب الناجحة اختصاراً للأوقات واستفادة من الآليات: وعملاً لقوله ﷺ : ((الحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها فهو أحق بها)).

مجلس أمناء

مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية

الدمام ١٤٣١هـ

مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية

رؤيتنا:

الإرتقاء بالقطاع الخيري من خلال مؤسسة مانحة نموذجية.

رسالتنا:

بناء مؤسسة مانحة نموذجية قادرة على المشاركة المتميزة في تطوير القطاع الخيري وفتح آفاق جديدة ومبتكرة.

شعارنا:

شركاء

أهدافنا:

١. بناء المؤسسة لتكون نموذجاً في المنح.
٢. المشاركة في تطوير القطاع الخيري.
٣. ابتكار المشاريع والبرامج المميزة ودعمها.
٤. نشر تجربة المؤسسة ونقلها للمانحين.

مقدمة:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ... أما بعد:

إنطلاقاً من إرث المسلمين العظيم في أعمال الخير والمستوحى من صفاء الشريعة الإسلامية وبقائها وعدم تحريفها، وكونها خاتمة الشرائع، رضيها الله لعباده، وبعث بها أفضل رسله، قال الله تعالى ((اليوم أكملت لكم دينكم، وأتممت عليكم نعمتي، ورضيت لكم الإسلام ديناً)) سورة المائدة(٣).

واستناداً إلى رؤية مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية المعنية "بالإسهام في الإرتقاء بالقطاع الخيري من خلال مؤسسة مانحة نموذجية"، وتحقيقاً لهدف "نشر تجربة المؤسسة ونقلها للمانحين"، وإتباعاً لدعوة شريعتنا الغراء إلى الاستفادة من تجارب الآخرين والإطلاع عليها.

حرصت المؤسسة، بالتعاون مع أحد شركائها الإستراتيجيين "كرسي عبد الرحمن بن صالح الراجحي لتطوير العمل الخيري في جامعة الملك سعود"، الإطلاع على التجارب الخيرية الناجحة في العالم الغربي، والاستفادة منها، في إطار ما يتفق مع ديننا وعقيدتنا ومجتمعنا.

وبناءً على ما تقدم، نُظمت زيارات ميدانية لعدد من المنظمات والمؤسسات الخيرية الناجحة ذات النظم الإدارية والبنى المؤسسية الكفؤة.

وقد وقع الاختيار على المملكة المتحدة (بريطانيا) لزيارتها كنموذج للدول العريقة في مجال العمل الخيري وتشريعته وإدارته مؤسساته، حيث يبلغ عدد الجمعيات الخيرية بالمملكة المتحدة نحو ١٩٠ ألف جمعية خيرية وتطوعية، كما يصل عدد المؤسسات المانحة حوالي ٨٨٠٠ مؤسسة. ويقترب إجمالي الدعم المقدم منها إلى ٤,٥ بليون إسترليني؛ وتستأثر أكبر ٥٠٠ مؤسسة بريطانية مانحة بحوالي ٢,٧ بليون جنيه إسترليني منه، بما يوازي ميزانية الحكومة المركزية لصالح القطاع التطوعي الاجتماعي التي تعادل ٢,٥ بليون جنيه إسترليني.

وقد زار فريق مؤسسة الراجحي المملكة المتحدة في الفترة من ٩ إلى ١٧/٧/٢٠١٤ هـ الموافق ٢ إلى ١٠/٧/٢٠٠٩ م، حيث عقد أكثر من ثلاثين لقاءً، ضم سبعة وخمسين شخصية من القطاع الخيري، ينتمون لأكثر من ٢٥ منظمة ومؤسسة خيرية وقانونية وبحثية وأكاديمية. وهدفت الزيارة إلى:

١. الإطلاع على واقع المؤسسات المانحة.

٢. بناء فكر إستراتيجي لدى فريق مؤسسة الراجحي وفريق الزيارة.

٣. نقل التجربة البريطانية للمؤسسات المانحة في العالم العربي.

وقد حقق الفريق-بفضل الله وحده- مكاسب كبيرة وفوائد عديدة من هذه الزيارة، نوجزها، بإذن الله، في الفصول السبعة التي سيتكون منها هذا الكتيب، إضافة إلى بيان خطوات تخطيط الزيارة، والتعريف بالمؤسسات والجهات محل الزيارة وبعض تجاربهم وأعمالهم .

وفي الختام يتقدم فريق العمل بخالص الشكر والتقدير إلى مجلس أمناء مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية على إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق للمشاركة في هذا العمل المبارك، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كرسي عبد الرحمن بن صالح الراجحي لتطوير العمل الخيري في جامعة الملك سعود على جهوده المبذولة، ونشكر كل من ساهم معنا لإنجاح هذا العمل، ونسأل الله تعالى البركة والتوفيق للقطاع الخيري والقائمين عليه.

فريق الزيارة

تمهيد:

يقوم القطاع غير الربحي في بريطانيا بدور مؤثر ومهم في مجالات متعددة ومتنوعة، ويغطي مساحات ومجالات كبيرة في المجتمع الذي يعمل فيه، كما يمارس دوراً فاعلاً في تنمية المجتمع لأنه يعد مكوناً رئيساً من مكوناته الأساسية التي كفلها له النظام وساعدته في ذلك البيئة التي وفرت له لأداء رسالته.

ويسهم هذا القطاع في سد حاجات أفراد المجتمع المتنوعة المادية منها والمعنوية، كما أن له إسهامات فاعلة في مساندة القطاعات الأخرى (الحكومية والخاصة) في تنمية ونهضة وتطوير المجتمع.

ولم يقتصر عمل المنظمات الخيرية المانحة بمختلف أشكالها على تقديم الأموال للجهات الخيرية فحسب، بل تعدى ذلك إلى الإسهام في الارتقاء لعمل المؤسسات الممنوحة وتطويرها والرفع من مستوى العاملين فيها وصقلهم وتأهيلهم، كما ساهمت هذه المؤسسات في نمو العمل الخيري واتساع نطاقه من خلال الدعم الذي تقدمه للمؤسسات الناشئة والتي تقدم برامج إبداعية ومتجددة، وهذا جعل الحكومات تدعم وتساند هذه المؤسسات وتمنحها الثقة نظراً لدورها الفاعل في تخفيف الأعباء عنها ومساندتها في تنمية المجتمع، فهي تُعدّها شريكاً لا منافساً ولا تشكل مصدر قلق بالنسبة لها، وهذا ما جعلها تتبوأ مكانة مرموقة في المجتمع وتقوم بأداء رسالتها على أكمل وجه.

وتُعدّ المنظمات الخيرية المانحة هي أحد المكونات الأساسية للقطاع غير الربحي، ومن أقوى الجهات التي تقوم عليها أي تجربة غير ربحية يُراد لها أن تؤدي دوراً محورياً في الحياة العامة.

والمنظمات الخيرية المانحة وبوصف مبسط لها: هي منظمة تعتمد في عملها على تحويل الممتلكات (المالية وغيرها) من المتبرع إلى كيانات نظامية خيرية أخرى لتحقيق أهداف محددة.

وتتمتاز المنظمات الخيرية المانحة عن غيرها من الجهات الأخرى في القطاع غير الربحي، بأنها أكبر المصادر المالية لدعم أنشطة الجهات الأخرى: كالجمعيات الخيرية والمؤسسات المعنية بتطوير العمل الخيري، كمراكز البحث والتعليم والتدريب، فهي ليست جهات منافسة ولكنها تقف خلف هذه المنظمات داعمة وموجهة ورافدة من أجل تحقيق الأهداف النبيلة والرسالة المشتركة.

آلية تخطيط الزيارة:

يعدّ التخطيط من أبرز وظائف الإدارة، فهو القاعدة التي تركز عليها المهام الإدارية الأخرى، إذ يسهم التخطيط في تحديد المهام التنظيمية اللازمة للقيام بالزيارات الميدانية، وضمان نجاحها، وتحقيق أهدافها، وهو عملية مستمرة تتضمن تحديد آلية سير الأمور في كافة مراحل الزيارة.

وفيما يلي لمراحل لخطوات تخطيط زيارة فريق مؤسسة الراجحي للمملكة المتحدة.

أولاً : ما قبل الزيارة:

قام الفريق بعدد من الخطوات التنظيمية التي من شأنها الإسهام في نجاح الزيارة وبلوغ أهدافها ومن أهم هذه الخطوات:

(١) عقد ورشة عمل:

نظمت إدارة مؤسسة الراجحي ورشة عمل داخلية لتحديد أهداف الزيارة المزمع القيام بها، قبل الموعد المقترح للزيارة بثلاثة أشهر.

(٢) إعداد دراسة تحضيرية:

تم تكليف أحد المتخصصين في دراسات المؤسسات المانحة، بإعداد دراسة عن الدول المرشحة للزيارة لاختيار الأنسب، وتم إقترح عدداً من الدول المقترح زيارتها ومنها ألمانيا وبريطانيا وفرنسا وسويسرا ومجموعة من الدول الاسكندنافية.

٣) اختيار الدولة:

بعد الاطلاع على الدراسة، ومقارنتها بالأهداف المنشودة من الزيارة، وقع اختيار فريق مؤسسة الراجحي على المملكة المتحدة.

٤) وجود شريك إستراتيجي:

نظراً لأهمية التحالف مع شريك إستراتيجي مناسب لإثراء التجربة وتدعيم الخبرة. ولذلك فقد تعاونت مؤسسة عبدالرحمن الراجحي مع كرسي "تطوير العمل الخيري" بجامعة الملك سعود كشريك أكاديمي متخصص.

٥) اختيار أعضاء الفريق:

من المفيد أن يكون لأعضاء فريق الزيارة خبرات علمية وعملية متنوعة، وذلك لإثراء الزيارة بخلفياتهم المختلفة، وقد ضم فريق مؤسسة الراجحي: أحد أعضاء مجلس أمناء المؤسسة وهو أحد المانحين أيضاً، وأمينها العام، ومديرها التنفيذي، بالإضافة إلى المشرف العام على كرسي تطوير العمل الخيري بجامعة الملك سعود.

٦) تعريف بالجهات:

قدم باحث متخصص ملخصات مختصرة عن الجهات المزمع زيارتها، بالاستعانة بصفحاتها الإلكترونية؛ من حيث نقاط القوة ومراحل التطور والسياسات .. وغيرها.

٧) تحديد الجهات:

تنوع الجهات المُزارَة من حيث طبيعتها وأنشطتها وأنظمتها يضاعف حجم الفائدة التي يمكن تحصيلها من الزيارة، فاهتم فريق مؤسسة الراجحي بزيارة مؤسسات بريطانية ممثلة بالفئات التالية :

- مؤسسات خيرية مانحة.

- مؤسسات عائلية مانحة.

- مؤسسات الأوقاف.

- رابطات وهيئات المؤسسات المانحة .

- شخصيات متخصصة في العمل الخيري.

- مكاتب متخصصة في أنظمة العمل الخيري وقوانينه.

٨) التنسيق مع الجهات:

كلفتم مؤسسة الراجحي باحثاً متخصصاً بالتواصل مع الجهات المزمع زيارتها، باسم "كرسي تطوير العمل الخيري بجامعة الملك سعود"، وقد تم التواصل عن طريق الهاتف والبريد الإلكتروني.

٩) مخاطبة السفارة:

وجهت مؤسسة الراجحي خطاباً للسفارة البريطانية قبل الزيارة بشهرين، لإصدار التأشيرات لفريق المؤسسة، مع توضيح أهداف الزيارة وموعدها.

١٠) تنسيق المواعيد:

- تم ترتيب جدول محدد لمواعيد الزيارات، وجدولتها للاستفادة من الوقت، وتحديد نوعية اللقاءات مع الجهات محل الزيارة أولاً بأول، والحرص على تحديث معلومات مسؤولي التنسيق، منعاً لتضارب المواعيد بين فريق الزيارة والجهات المراد زيارتها.

- تم البحث عن مكتب متخصص لتنسيق المواعيد في بلد الزيارة في حال وجود فراغات في جدول الزيارة .

١١) ترتيب الحجوزات:

تم تنسيق حجوزات الطيران والفنادق قبل الزيارة بشهر على الأقل، مع مراعاة قرب مواقع الفنادق من الخدمات والمواصلات.

١٢) عناوين الجهات:

حصل فريق مؤسسة الراجحي على عناوين للجهات المراد زيارتها بشكل دقيق.

١٣) قيادة الفريق:

تم تعيين عضو من أعضاء الفريق كقائد للفريق، ومهمته تنسيق الزيارة وإدارتها.

ثانياً : خطوات أثناء الزيارة :

١) المترجم:

تمت الاستعانة بمترجم متخصص، علماً بأن فريق مؤسسة الراجحي ضم عضوين يجيدان اللغة الإنجليزية.

٢) النماذج:

صمم الفريق نماذجاً لأسئلة تُطرح في مختلف اللقاءات والمقابلات المخطط عقدها، وطبع عدداً كافياً منها، ووزعت على أعضاء المؤسسات التي تمت زيارتها، ووضعت آلية استلامها منهم في نهاية المقابلات. (يمكنكم الحصول على النموذج من الموقع الإلكتروني للمؤسسة).

٣) التجهيزات التقنية والجغرافية:

راعى فريق مؤسسة الراجحي التزود بالتجهيزات التقنية اللازمة، من اصطحاب جهاز حاسب آلي محمول، و جهاز ملاحه لاستخدامه للوصول للمواقع بسرعة وبدقة، وخريطة للمدن المزمع زيارتها في بريطانيا.

٤) توثيق خطوات الزيارة:

تم جمع كافة المستندات المتعلقة بزيارة فريق مؤسسة الراجحي في ملف لتقديمه عند الحاجة، شاملاً؛ المراسلات الإلكترونية مع المنظمات والمؤسسات

محل الزيارة وموافقتها على اللقاءات، وخطابات السفارة، وحجوزات الفنادق والطيران.

ثالثاً : خطوات ما بعد الزيارة :

- الاهتمام بجمع التقارير المكتوبة.
- الاطلاع على توصيات أعضاء فريق الزيارة.
- الاستفادة من جميع مخرجات الزيارة.
- عقد لقاء بين أعضاء الفريق لتقويم نتائج الزيارة.
- إعداد تقرير عن الزيارة وتوثيقها.

نصائح عامة:

- تحديد اللقاءات بما لا يزيد عن خمس ساعات يومياً.
- تبادل الأفكار والاقتراحات بين أعضاء الفريق عقب كل زيارة.
- توثيق الزيارات بتقارير مكتوبة ومفصلة ومصورة.

ملخص الزيارة:

الدولة	المملكة المتحدة (بريطانيا) مدينة لندن \مدينة أكسفورد
عدد أيام الزيارة	٩ أيام
عدد أفراد فريق الزيارة	٤ أفراد
عدد ساعات العمل	عدد ساعات العمل ٧٢ ساعة
الزيارات للجهات	٢٨ لقاء
عدد الشخصيات التي تمت مقابلتها	٥٧ شخصية

ملخص أبرز الجهات التي تمت زيارتها:

اسم الجهة	أوكسفام Oxfam
وظيفة المُستقبل	المدير التنفيذي، ومدير التمويل في الخليج، ورئيس البرامج الدولية، والمدير الإقليمي للشرق الأوسط، ومدير الشراكات وجمع التبرعات، وأحد موظفي إدارة الاتصالات، والمسئول عن إدارة المحلات.
ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة	<ul style="list-style-type: none"> - تعد من أكبر المؤسسات المانحة في العالم. - تعني بالأنشطة الإغاثية - يبلغ عدد موظفيها ٤٣٥٠ موظف، يتوزعون على ٦٠ دولة. - يتعاون مع المنظمة ٢٠٠٠٠ متطوع في ٧٠٠ متجر تابع لها. - تبلغ إيرادات التبرعات المنتظمة ٤٠ مليون جنيه استرليني سنوياً. - تشارك في حوالي ٢٠٠٠ مشروع.
الموقع الإلكتروني	www.oxfam.org.uk

ملخص أبرز الجهات التي تمت زيارتها:

اسم الجهة	معهد العمل الخيري Institute for philanthropy
وظيفة المُستقبل	المدير التنفيذي للمعهد
ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة	- يهدف إلى توعية المانحين وتأهيلهم. - يتعاون مع حوالي ٢٠٠ عائلة غنية في أمريكا الشمالية وأوروبا وآسيا وأفريقيا. - يعلّم قرابة ١٠٠٠٠٠ طالب وطالبة في حوالي ١٠٠ مدرسة بريطانية.
الموقع الإلكتروني	www.instituteforphilanthropy.org

اسم الجهة	مؤسسة نافيلد- لندن The Nuffield Foundation
وظيفة المُستقبل	مدير المؤسسة
ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة	- مؤسسة مانحة في مجال البحوث والدارسات. - يقدر حجم وقفية المؤسسة بقرابة ٢٥٠ مليون جنيه إسترليني . - يبلغ دخلها السنوي حوالي ٩ ملايين جنيه إسترليني.
الموقع الإلكتروني	www.nuffieldfoundtion.org

ملخص أبرز الجهات التي تمت زيارتها:

اسم الجهة	رابطة المؤسسات المانحة Association of Charitable Foundations
وظيفة المُستقبل	المدير التنفيذي
ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة	- تهتم بتنظيم عمل المؤسسات المانحة. - بلغت المنح المقدمة عن طريق الرابطة.. ١,٢ بليون جنيه إسترليني في عام ٢٠٠٥م. - يبلغ عدد الأعضاء ٣٠٠ مؤسسة.
الموقع الإلكتروني	www.instituteforphilanthropy.org

اسم الجهة	الوقف الإعلامي Media Trust
وظيفة المُستقبل	المدير التنفيذي
ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة	- وقف متخصص في مجال الإعلام - يعمل على تحفيز وسائل الإعلام وتمكينها من التركيز على العمل الخيري والتطوعي.
الموقع الإلكتروني	www.mediatrust.org

ملخص أبرز الجهات التي تمت زيارتها:

اسم الجهة	لجنة المنظمات الخيرية Charity Commission
وظيفة المُستقبل	مسؤول دعم البرنامج الدولي
ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة	-تقدم اللجنة الإرشادات والإستشارات لنحو ٢٤ ألف منظمة ومؤسسة خيرية.
الموقع الإلكتروني	www.NGOregnet.org www.charitycommission.gov.uk

اسم الجهة	الخدمات التطوعية في الخارج Voluntary Service Overseas (VSO)
وظيفة المُستقبل	مدير التمويل الدولي، ومدير العمل الخيري وتمويل البرامج.
ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة	-العمل في مجال إدارة المتطوعين والمنح في مجالها. - لديهم أكثر من ٢٢٠٠ متطوع داخل بريطانيا وخارجها.
الموقع الإلكتروني	www.vso.org.uk

ملخص أبرز الجهات التي تمت زيارتها:

اسم الجهة	وقف ساتون Sutton Trust
وظيفة المُستقبل	محلل سياسات بالمؤسسة
ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة	- تقدم منحاً في مجال التعليم. - بلغ إنفاق الوقفية منذ ١٩٩٨م حوالي ٢١,٨ مليون جنيه إسترليني. - حجم الإنفاق السنوي قرابة ١٠ مليون ريال لا شيء مقارنة بغيرها.
الموقع الإلكتروني	www.suttontrust.com

اسم الجهة	وزارة التنمية الدولية (DFID) Department for International Development
وظيفة المُستقبل	نائب المدير لشؤون الشرق الأوسط، ورئيس بناء العلاقات وتنميتها.
ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة	- تشرف على المؤسسات المانحة. - يعمل لديها ٢٦٠٠ موظف، يتوزعون على ١٥٠ فرعاً حول العالم.
الموقع الإلكتروني	www.dfid.gov.uk

ملخص أبرز الجهات التي تمت زيارتها:

المجموعة الإقليمية والدولية المعهد الدولي للبيئة والتنمية Regional And International Networking Group International & Institute for Environment and Development	اسم الجهة
مدير المنظمة، ومدير الشراكات، ومنسق المعهد، وأحد الباحثين.	وظيفة المُستقبل
تقدم منحا في مجال البيئة والتنمية المستدامة.	ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة
www.ring-alliance.org	الموقع الإلكتروني

مؤسسة إحياء ثقافة الأديان Faith Regen Foundation	اسم الجهة
رئيس مجلس الأمناء والمدير التنفيذي.	وظيفة المُستقبل
متخصصون في حوار الأديان	ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة
www.faithregenuk.org	الموقع الإلكتروني

ملخص أبرز الجهات التي تمت زيارتها:

كاتش ٢٢ منظمة خيرية Catch22	اسم الجهة
المدير القومي للعمليات والأعمال التجارية الخيرية.	وظيفة المُستقبل
- تقدم المنح في مجال برامج الشباب. - يبلغ إجمالي إنفاقها ٤٢ مليون جنيه إسترليني سنوياً.	ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة
www.catch-22.org.uk	الموقع الإلكتروني

شركة للمحاماة Johns and Saggar	اسم الجهة
محامي متخصص في المنظمات غير الربحية	وظيفة المُستقبل
- متخصصة في مجال الاستشارات القانونية والمحاماة للمنظمات غير الربحية. - عضو في شبكة جمعية القانون "محامون لأعمالك"، وحاصلة على العديد من الجوائز في مجال المحاماة.	ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة
www.johnsandsagggar.co.uk	الموقع الإلكتروني

ملخص أبرز الجهات التي تمت زيارتها:

اسم الجهة	حلقة نقاش عن المؤسسات المانحة في التجربة البريطانية
وظيفة المُستقبل	الأمين العام للمنتدى الإسلامي، ومدير عام المنتدى بلندن، وعضوين من أعضاء مجلس الأمناء بالمنتدى الإسلامي، ورئيس الجمعية الإسلامية الأرتيرية، وعضو سابق في المنتدى، ورئيس جمعية "أعن المحتاج"، والمدير الإداري للمنتدى الإسلامي.
ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة	حلقة نقاش عن المؤسسات المانحة في التجربة البريطانية، أقيمت بالمنتدى الإسلامي في لندن.
الموقع الإلكتروني	www.helptheneedy.org.uk

الفصل الأول

مجالس الأمناء

رصد فريق مؤسسة عبد الرحمن الراجحي وعائلته الخيرية خلال زيارته للمملكة المتحدة أهمية مجالس الأمناء، ودورها في إنجاح المؤسسات المانحة، مما حفزنا لاستهلال التقرير بالتفصيل في هذه الأدوار نظراً لأهميتها البالغة.

ويُقصد بالدور الفعال: "اضطلاع العضو بدور مؤثر، مستنداً إلى خلفيته العلمية والعملية في داخل مجلس الأمناء وخارجه، بحيث يتولى مسؤولية متابعة ملفات القضايا المعروضة على المجلس وتنفيذها، وقد صنفت أدوار أعضاء مجلس الأمناء إلى أربعة محاور:

المحور الأول : صفات أعضاء مجلس الأمناء:

الوسائل المُعينة على تحقيق أهداف عضويته والشروط والمتطلبات الواجب توافرها :

أ) الخلفيات العلمية والعملية :

- تنوع الخلفيات العلمية.
- تميز الخبرات العملية.
- تشعب العلاقات مع القدرة على استثمارها.

ب) السمات المُعينة على أداء دوره:

- التفاعل والحماس.
- الاعتدال الفكري والاجتماعي.
- القدرة على بناء الشراكات والتحالفات.

ج) متطلبات العضوية:

- تحرص المؤسسات المانحة في بريطانيا على انتقاء أعضاء مجالس أمنائها نظراً لأهمية المنصب الذي يتولونه والدور الذي يمارسونه، وهناك كثير من الإشتراطات والضوابط المنظمة لهذه العملية وهي تتفاوت بين المؤسسات المانحة، يمكن إجمالها فيما يلي:
- الانسجام والتناغم بين أعضاء مجلس الأمناء، حتى أن أحد المؤسسات البريطانية المانحة قد أوصى مؤسسها بألا يزيد عدد أعضاء مجلس الأمناء عن خمسة أعضاء، ضماناً للتفاهم والفاعلية.
- التطوع منعاً لتصادم المصالح أو ربط القرارات بالأهداف الشخصية.
- القدرة على حضور اللقاءات المهمة وزيارة البرامج الإستراتيجية.
- الالتزام بأهداف المؤسسة الخيرية.
- تفادي الانخراط في أنشطة قد تهدد أملاكها وأموالها أو تسيء لسمعتها.

المحور الثاني: مهام مجلس الأمناء:

- تتولى مجالس الأمناء مهاماً محددة تتعلق بمسؤولياتها التي يكفلها النظام ويحددها ومنها:
- وضع الأهداف الإستراتيجية، وتصميم آليات تحقيقها.
- تحديد أساليب التغلب على المعوقات، واقتراح آليات وأدوات مناسبة للتطوير.
- اعتماد الخطط الإستراتيجية والسياسات، والإشراف على تطبيقها.
- القيام بزيارات دورية للمشروعات الممولة.
- اضطلاع... المجلس بالمهام المنوطة به والموكلة إليه.
- عقد لقاءات واجتماعات مع الموظفين.
- بناء الشراكات مع جهات مختلفة أو مجالس أخرى وبناء العلاقات الإستراتيجية للمؤسسة.
- المساهمة في وضع الإستراتيجيات العامة للمؤسسة.
- كما قد يضطلع أعضاء المجلس، فرادى أو جماعةً، بتقديم استشارات للمؤسسة، وجمع التبرعات لصالحها.

المحور الثالث : طرق تأهيل أعضاء مجالس الأمناء :

- تتم العناية بأعضاء المجلس من خلال برامج تطويرية تستهدفهم ويتم ذلك من خلال عددٍ من الوسائل والأساليب ومنها :
- ١. الخدمات الاستشارية والتعليمية التي تقدم للمانحين؛ فيتم تأهيل أعضاء مجلس الأمناء والمانحين والمقبلين على المنح وأبنائهم وعائلاتهم ورجال الأعمال والمدراء التنفيذيين، لرفع وعيهم وإدراكهم حول العطاء الخيري وتحفيزهم عليه.

٢. توفير برامج متخصصة للمانحين من كافة الأعمار، للتركيز على القضايا التي هي محل اهتمامهم أو التي يرغبون في العمل فيها.
٣. تصميم ورش لتنمية المهارات القيادية والإدارية وأساليب العمل الجماعي لحل المشكلات وكيفية تجاوز التحديات.
٤. ومن الجدير بالذكر، أن إحدى الجهات توفر مثل هذه الورش في ثلاث مدن ليتعرف المشاركون فيها على مفاهيم العمل الخيري الإستراتيجي، واكتساب المهارات الأساسية لتطبيقه. ويلتقون في منتدى للمناقشة مع النظراء المهتمين بالعمل الخيري، ويحظون بفرص للتواصل مع قيادات محلية ودولية تعمل على تطوير حلول مبتكرة للقضايا الاجتماعية المعاصرة وتنفيذها.

المحور الرابع : مؤشرات فعالية عضو مجلس الأمناء :

١. حضور الاجتماعات.
٢. تقديم المساهمات الفكرية.
٣. المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية.
٤. استثمار العلاقات وعقد التحالفات الخارجية.

ملاحظات هامة على مجالس الأمناء:

من خلال الزيارة قام الفريق برصد أبرز القضايا التي من شأنها المساهمة في إنجاح مجلس الأمناء واضطلاعه بدوره على الوجه المطلوب ومنها:

١. تتشكل بعض مجالس أمناء المؤسسات المانحة العائلية من أعضاء لا تربطهم صلة مباشرة بالعائلة المانحة نفسها.
٢. وضع نظام لإختيار أعضاء مجلس الأمناء ، ومن يخلف العضو.
٣. يقوم الموظفون التنفيذيون بعرض القضايا والمشروعات بالتفصيل على مجلس الأمناء لمناقشتها بصورة وافية.
٤. وضع تصور واضح حول مسؤوليات أعضاء مجلس الأمناء منعاً للتداخل مع مهام الموظفين التنفيذيين.
٥. توجد بعض الملاحظات على مجالس الأمناء، وتتمثل في بعض الأخطاء والتجاوزات ومنها:

- المبالغة في دراسة الجزئيات.

- عدم تدقيق الإستراتيجيات والإطلاع عليها تفصيلاً.

ومن الملاحظ أنه إذا زادت الأصول، واتسع حجم الإنفاق، وتضخم عدد أعضاء مجلس الأمناء، تفاقمت المشكلات.

الفصل الثاني

الموارد البشرية

لاحظ الفريق أثناء الزيارة الاهتمام بعنصر الموارد البشرية، باعتباره جزءاً لا يتجزأ مما يطلق عليه "العمق الإستراتيجي للمؤسسات المانحة وعقلها المدبر". وبالتالي فإن معظم المؤسسات البريطانية المانحة تضم إدارة للموارد البشرية؛ تدير شؤون العاملين داخل المنظمة، كما تهتم بالمتطوعين من خارجها. وتنشأ هذه الإدارة منذ تأسيس المؤسسة المانحة، بهدف جعل البيئة الداخلية جاذبة ومُعينة ومُحفزة، وتخصص حوافز مادية جيدة للطاقات البشرية العاملة فيها، بما يقارب نظرائهم العاملين في المؤسسات الربحية، مما سيدفعهم لمزيد من العطاء والإنتاجية. وفي هذا الصدد، يمكن الحديث عن ثلاثة محاور أساسية :

المحور الأول : وسائل تطوير الموارد البشرية:

تعنى المؤسسات المانحة برأس مالها البشري الذي يُعد أحد العوامل المهمة في نهوض المؤسسات وتطويرها مما جعل المؤسسات المانحة تعنى بهذا المجال عناية فائقة لأنها تعرف مدى العائد المتحقق من خلال استثمارها في هذا المجال ولذا فقد تم رصد عددٍ من البرامج والوسائل التي تسهم في تطوير هذا العنصر الهام في البناء المؤسسي ومن أبرزها:

١. تحسين كفاءة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية.
٢. تقديم برامج لبناء الطاقات البشرية في العمل الخيري الإستراتيجي من خلال المؤسسات الخيرية المانحة المعنية بعنصر التنظيم.
٣. تصميم دورات تدريبية لتطوير أداء القيادات التنفيذية في المؤسسات المانحة ورفع كفاءتها.

٤. توفير البيئة المناسبة للعمل.

٥. اختيار العناصر البشرية القريبة من رسالة المؤسسة المانحة، والعناية بتطويرهم وتحفيزهم.

٦. تشجيع الموظفين الجُدد حديثي العهد بالعمل للعمل في القطاع الخيري.

المحور الثاني: إدارة العمل الخيري بنظام إدارة المؤسسات الربحية:

سعيها منها لتحقيق النجاح والمنافسة في ميدان التميز في العمل فقد دأبت المؤسسات المانحة على العمل وفق نظام محكم يتعامل مع العمل الخيري وإدارته بنظام المؤسسات الربحية مما يجعل هذه الثقافة تشيع بين العاملين دون النظر إلى العمل برؤية تطوعية أو خيرية وهذا عامل مهم ومساعد على النجاح ومن أبرز معالم أسلوب الإدارة هذا مايلي:

١. تقديم الخدمة بمواصفات محددة وبجودة عالية.
٢. تنمية روح التميز والتفوق على الآخرين.
٣. تحقيق الانضباط.
٤. تشجيع الروح التنافسية العالية.
٥. رفع شعار العمل المتواصل ضماناً لنجاح مستمر.
٦. تحفيز الإبداع والابتكار والطموح المتجدد.
٧. المحافظة على الخبرات والاستفادة من مساهمات الآخرين، توفيراً للأوقات والنفقات.

المحور الثالث : إشكالية المصطلحات والمفاهيم :

نظرا لأهمية تحرير المصطلحات والمفاهيم حيث أن هذا يعد من العوامل المهمة في تثبيت هذا العمل وتأصيله و سن القوانين والتشريعات المنظمة له مما يتطلب ضرورة أن يتم تحرير هذه المصطلحات وفق رؤية واضحة ومستندة على خلفيات علمية وبحوث ميدانية تسهم في تحرير هذه المفاهيم والمصطلحات التي من شأنها تعزيز الدور الذي تقوم به هذه المؤسسات في المجتمع وترسيخها كعنصر فاعل في التنمية المجتمعية مما يتطلب:

١. ضرورة تحرير مصطلح العمل الخيري وتعريفه، وتحديد أهداف المؤسسة المانحة وأنشطتها في إطار ذلك.
٢. مراعاة الميزانية التشغيلية في المؤسسات المانحة، بحيث تتراوح ما بين ٤-٢٠٪ من الميزانية الإجمالية، وتخصص بقية الموازنة للصرف على المشاريع الإنسانية المختلفة.
٣. الاهتمام بتكوين قواعد بيانات ومعلومات لتزويد المانحين والمتلقين بالمعلومات.
٤. توافق الخطط الإستراتيجية مع القوانين المحلية والدولية.
٥. العناية بإدارة المخاطر من خلال التنبؤ بها ومحاولة تلافيها.
٦. إصدار تقرير سنوي عن أنشطة المؤسسة المانحة ومدى تحقيقها للأهداف وتطابقها معها.
٧. إيجاد فرص لمشاريع محلية بعمالة محلية، بهدف وصول أثر العمل الخيري للمجتمع بأسره.
٨. العمل في إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومهامها.
٩. تحقيق الاستقلالية المالية للمؤسسات المانحة، والابتعاد عن تلقي

المعونات الحكومية أو التمويل الخارجي، بهدف ضمان استقلالية أنشطة المؤسسة وأعمالها.

١٠. هناك عوامل أدت لقبول المؤسسات المانحة لدى كافة الأطياف.
١١. عالميتها والدعم الإعلامي لها، وكفاءة الموارد البشرية، وتميز أهدافها الإنسانية.
١٢. تركز جل المنظمات الخيرية المانحة على محاولة التأثير على السياسات وصناع القرار محلياً وعالمياً، فعلى سبيل المثال، دعت إحدى المؤسسات البريطانية المانحة ما يزيد عن ٤٠٠٠ من صنّاع القرار السياسي والعلماء والإعلاميين والمفكرين خلال عام واحد لحضور لقاءات واجتماعات للتشاور حول المجالات والمواضيع المختلفة التي تخدم أهداف المؤسسة الخيرية المانحة .
١٣. القناعة بأهمية التنسيق والتكامل والتعاون فيما بين المؤسسات المانحة بعضها البعض.
١٤. التعامل مع معطيات الواقع، بما يسمح بممارسة المؤسسات المانحة لأدوار مؤثرة.
١٥. إعطاء الأولوية لدعم المشاريع الصحية والتعليمية والإغاثية، باعتبارها أهم مواطن التأثير في المجتمعات.
١٦. إمتلاك المؤسسات المانحة ذات الخبرة الطويلة قدرات عالية للتكيف الوظيفي والمؤسسي.
١٧. تحرص المؤسسات المانحة على توظيف فريق عمل تنفيذي بدوام كامل، سعياً وراء التفرغ الكامل للمساهمة في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الفصل الثالث

سياسات المنح

رصد الفريق خلال زيارته وضوح رؤية المؤسسات البريطانية المانحة، ودورها في تقديم المنح، وتحديد نسبها، وتنظيمها، وتولي العديد من المؤسسات البريطانية المانحة اهتماماً بالغاً بتطوير الجانب الفكري والبحثي لدى المهتمين والعاملين في هذا القطاع. واستناداً إلى ذلك، قُسم الفصل إلى سبعة محاور، متعلقة بمجالات المنح وضوابطها والخبرة البريطانية في سياسات المنح ومتابعتها.

أولاً: أبرز مجالات المنح التي تم الإطلاع عليها:

١. البحوث والدراسات العلمية.
٢. مشروعات الشباب.
٣. البرامج التعليمية.
٤. دورات التدريب العام أو المتخصص.
٥. الخدمات الاستشارية.
٦. البرامج الإغاثية.
٧. البرامج الصحية.
٨. مجال الإعلام، بهدف التأثير على صنّاع القرار.
٩. البرامج الخاصة بالأطفال.
١٠. برامج تعايش الأديان.

ويلاحظ الجدية في مجالات المشروعات المدعومة، وقابليتها لخدمة أعداد كبيرة وفئات متعددة. كما تُعد الجامعات هي الحاضنات الأساسية للعديد من هذه المشاريع.

ثانياً: ضوابط طلب المنح:

وضعت المؤسسات المانحة ضوابطاً وشروطاً محددة ومعلنة للجهات الراغبة في الحصول على منحة، مما ساعد هذه الجهات على ضبط عمليات المنح وتحقيقها لأهدافها وسهولة متابعتها، ومن أبرز هذه الضوابط:

١. تشترط المؤسسات المانحة تقديم وصفاً أولاً للمشروع فيما لا يزيد عن صفحتين.
٢. تزود الجهة طالبة المنحة المؤسسة المانحة بمعلومات عن تاريخها؛ الوضع المالي، والنشأة، والحجم، والبنية التنظيمية، وأية تفاصيل عن ارتباطها بمؤسسات أخرى.. إلخ.
٣. توفر الجهة طالبة المنحة وصفاً تفصيلياً للمشروع؛ الإطار العام، وأهدافه المحددة، وكيفية تنظيمه، ومكانه، والمشاكل المتوقعة في التأسيس والإدارة، موعد البدء، ومدة المشروع.. إلخ.
٤. تشير الجهة طالبة المنحة لمزايا المشروع والنتائج المتوقعة، وعدد المستفيدين وأعمارهم، ووسائل جذب الفئات المستهدفة.. إلخ.
٥. تقدم الجهة طالبة المنحة تقويماً لفرص نجاح أو فشل المشروع، وكيفية قياس أهدافه المحددة، وآليات تعميم نتائجه للفئات المهمة... إلخ.
٦. تضع الجهة طالبة المنحة تصوراً تفصيلياً حول تمويل المشروع، من خلال تقديم ميزانية مفصلة تشتمل على: النفقات التفصيلية، والتمويل المطلوب من المؤسسة المانحة، ومقدار وصور دعم الممولين الآخرين في حال وجودهم، وفرص الحصول على تمويل من جهات أخرى عند الحاجة، وأية مواعيد حرجة متعلقة بالتمويل.. إلخ.

٧. تضم الجهة طالبة المنحة بعض المرفقات لطلبها؛ مثل إرفاق تقريرها المالي السنوي الأخير.
٨. تراجع المؤسسة المانحة كافة مراحل التنفيذ بدقة، مثل تقديم الجهات المتلقية تقارير رصد شهرية.
٩. تحصل المؤسسة المانحة على تقرير نهائي، وتقرير التقويم من الجهة المستفيدة لضمان المساءلة والشفافية.

ثالثاً : معايير تقديم المنح:

١. استقلال المشروع مالياً وإدارياً .
٢. غياب الدعم الحكومي.
٣. سعة التأثير المتوقع.
٤. وضوح مخرجات المشروع.
٥. قابلية المشروع للتطبيق، مهما كان حجمه.
٦. خضوع المشروع للتحكيم، خاصة المشاريع البحثية وما شابهها.
٧. توافق المشروع مع سياسات المؤسسة المانحة وأهدافها.

رابعاً: نماذج من سياسات المنح :

- تحرص المؤسسات المانحة على وضع سياسات دقيقة ومحددة تضبط عمليات المنح في مختلف الجوانب وهذا استعراض لبعض هذه السياسات:
١. تلتزم المؤسسات المانحة بإخضاع البحوث المقدمة للحصول على التمويل للتحكيم، فضلاً عن تقويم السيرة الذاتية للباحث، مما يساهم في زيادة فرص نجاح البحث، إلا أنه لا يُفرض على الباحثين اختيار موضوعات أبحاثهم، بل يُشجعون على السعي لتحقيق أهدافهم.
 ٢. أن تكون حقوق الملكية الفكرية للبحث من حق الباحث، للتشجيع على البحوث والدراسات.
 ٣. تتطلع المؤسسات المانحة إلى تحقيق نفع من المنح المقدمة يزيد مادياً أو معنوياً على قيمة المنحة نفسها، فالمؤسسات التي تنفق خمسين ألف جنيه إسترليني مثلاً، تسعى وراء عائد معنوي بقيمة خمسمائة ألف جنيه إسترليني .
 ٤. تركز المؤسسات المانحة على أهداف واضحة، و مناطق جغرافية أو مجالات وبرامج علمية محددة.
 ٥. تهتم المؤسسات المانحة ببرامج تدريب مواطني دولها وتأهيلهم، وتشجيعهم على الإنخراط في البحوث والدراسات العلمية أو المشروعات الإنتاجية المتميزة.
 ٦. تدرك المؤسسات المانحة أن العطاء الخيري لا يقتصر على التبرعات المالية بل يتعدى إلى ما هو أبعد من ذلك.
 ٧. تبرز المؤسسات المانحة أنشطتها التطوعية والمجتمعية، بما يجعلها محل الثناء والتقدير على إنجازاتها في مجال تنمية المجتمع، مما يسهل على عامة الأفراد التعرف على مشروعاتها والوصول إليها.

٨. تقوم المؤسسات المانحة بتحديد القضايا التي هي مجال اهتمامها والمشروعات المطلوب تنفيذها، وتتنافس الجهات طالبة المنحة على طرح تصوراتها للتنفيذ. وقد اعتادت بعض المؤسسات المانحة، في السابق على تصميم نماذج لتقويم الجهات طالبة المنح وتقوم بتعبئتها، بحيث تقوم الأخيرة بتقديم المشروعات المطلوب تمويلها.

٩. يبلغ متوسط المنح المقدمة في الغالب بمبالغ تتراوح ما بين ٥٠-١٥٠ ألف جنيه إسترليني، وقد توفر بعض المؤسسات المانحة عدداً محدوداً من المنح الأكبر سنوياً، إلا أنها تتطلب حوالي ستة أشهر للموافقة عليها.

١٠. تراعي المؤسسات المانحة توقيع اتفاقية مسبقة قبل تقديم المنح.

١١. تُسلم المنحة للجهة التي تقوم بالبحث بصورة سنوية.

١٢. تخصص إحدى المؤسسات البريطانية المانحة نسبة ١٠-١٥٪ من الإنفاق العام لصالح برنامج "الباب المفتوح" ويهدف لدعم المشروعات التي لا تدخل ضمن مصارف المؤسسة المحددة.

خامساً : الأنشطة غير المشمولة بالمنح:

تمول عدد من المؤسسات البريطانية المانحة المصروفات الأساسية للمؤسسات المتلقية، ولا تقدم دعم يزيد على ألف جنيه إسترليني لصالح التجهيزات الفردية أو البناء، ولا تمويل تنظيم المؤتمرات، أو ورش العمل غير ذات الصلة المباشرة بالتعاون الدولي، ولا تدعم المعارض، أو الوقفيات أو العجز الناتج عن انسحاب التمويل الحكومي، أو توفر مصاريف للطلاب الإنجليز غير المنخرطين في مشروعات بحثية.

.. بالإضافة لذلك، لا تمويل جل المؤسسات البريطانية المانحة المنافع الفردية، أو المشروعات خارج بريطانيا، أو نفقات الأصول مثل البناء والمعدات والتجهيزات، أو المشروعات الفنية، وغالباً لا تقوم بتمويل المشروعات القائمة بالفعل، أو المصروفات التشغيلية، أو المنظمات غير المسجلة. كما أن إحدى المؤسسات لا تمويل نفقات المشروعات القائمة أو الخدمات، أو البحوث التي تسعى لتقديم المعرفة بشكل عام، وتشتترط التخصص في قضية أو مجال محدد.

وتحظر بعض المؤسسات المانحة دعم المشروعات القابلة لتلقي التمويل الحكومي، أو أي دعم من جهة خيرية أخرى. وتستبعد مؤسسات أخرى تمويل حضور المؤتمرات أو تنظيمها، أو إنتاج الأفلام، أو تأسيس كراسي أكاديمية، ولا تقدم منحاً لصالح رسوم المصروفات الجامعية أو الاحتياجات الفردية.

فالتمول يتم من قبل المؤسسات المانحة حسب اختصاص كل جهة، وحسب أهدافها وميزانياتها.

سادساً: آلية متابعة المنح:

١. تستخدم العديد من المؤسسات البريطانية المانحة مؤشرات الأداء لمتابعة إنجازات المشاريع المتلقية، كما تعتمد أيضاً على المؤشرات العادية.

٢. تعتبر المؤسسات المانحة عدد المتطوعين المنخرطين في المشروعات المتلقية، ومقدار المبالغ المنفقة، من مؤشرات قياس حجم العمل والإنجاز.

٣. تربط المؤسسات المانحة تقديم المنح بتقرير الأداء، استناداً إلى خطة عمل المشروع المقدمة سلفاً؛ فيتم تسليم مبلغ المنحة على دفعات للجهة المتلقية، بحيث يتوازي استلام تقارير الأداء مع إستكمال دفعات الدعم المعتمدة.

٤. تخصص إحدى المؤسسات البريطانية المانحة فريقاً للمتابعة، يتكون من خمسة إداريين متفرغين، وفريق مساند من ١٨ شخصاً يعملون يومين أسبوعياً لرصد أداء المشروعات المتلقية.

سابعاً: آليات المتابعة:

١. تقسيم المشروع متلقي التمويل إلى مراحل.

٢. تخصيص فريق للمتابعة الميدانية والاستشارات.

٣. تقديم المقترحات للشركاء.

٤. عملية المتابعة تتوقف على نوعية المشروع وطبيعة أدائه.

٥. تقويم المشاريع طويلة الأجل بشكل دوري وذلك كل خمس سنوات.

كما نوه مسؤول إحدى المؤسسات البريطانية المانحة المشهورة إلى أنه لا توجد لديهم معايير محددة لقياس الأثر، إلا أنهم يقومون مخرجات المشروع، استناداً إلى رأي أحد مستشاريهم؛ حول مدى تحقق أهداف المشروع، والحاجة للإستمرار فيه. وبرغم أنهم اعتبروا أن هذه الطريقة غير علمية، لكنها مفيدة إلى حد ما في أنشطتهم.

ثامناً: معلومات عامة في سياسات المنح:

١. يحرص المانحون في المملكة المتحدة على تقديم المنح لتخفيض ضرائبهم.

٢. يتم إعداد خط جديدة لإعادة هيكلة البرامج المتعثرة، لتحديد بإطار زمني.

٣. يركز المانحون البريطانيون في تقويم المنح البحثية المقدمة على رصد أمرين؛ مدى التأهيل والتدريب الذي حصل عليه الباحث، وفرص نشر نتائج البحوث.

٤. يعتني المانحون بتحفيز المجتمع في مجال اهتمام المنحة.

٥. تضع إحدى المؤسسات البريطانية المانحة جدولاً زمنياً لمواعيد تقديم الإطار العام للمشروع، والطلبات النهائية، ويمكن التقدم للحصول على التمويل ثلاث مرات في السنة.

٦. يهتم المانحون بالاطلاع على نقاط القوة والضعف في الجهة طالبة المنحة.

٧. نصحت إحدى الجهات البريطانية بإتباع عدداً من الخطوات عند وضع إستراتيجيات المؤسسة، وذلك من خلال:

- الدراسة للأبعاد المختلفة في المجتمع المحلي واحتياجاته.

- الاستمرارية في التمويل لمدة تتراوح ما بين سنة وثلاث سنوات.

- النظر للأمور بروية واعتدال.

- التعرف على نقاط القوة والضعف في القطاعات الممولة.

- التخطيط للأهداف بدقة، وتحديد طرق معالجة المشاكل المتوقعة.

- الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة، ومساندة حقوقهم، وبذل الجهود لدمجهم في المجتمع.

- السعي لتطوير التعليم كماً وكيفاً،

- التركيز على توفير التعليم لملايين الأطفال من ذوي الظروف الصعبة.

- التركيز على برامج التطوع وإدارة المتطوعين.

- الاستفادة من أصحاب الخبرات كمتطوعين مستشارين، وتحدد المؤسسات البريطانية المتطوع الخبير باعتبار متوسط العمر ٤٢ عاماً فما فوق .

الفصل الرابع

الأوقاف والاستثمار

لا بد من الإشارة إلى أهمية تنمية الموارد المالية للمؤسسات المانحة و الخيرية، مما يساعد بدوره على استقرارها وزيادة عطائها. ولذلك تعتمد مجموعة من المؤسسات البريطانية المانحة في مواردها المالية على تأسيس أوقاف واستثمارها وتنميتها، وتكوين الشراكات من خلالها، بما يحظى بدعم الدولة و حمايتها.

أولاً : أهمية وجود الوقف والاستثمار:

١. تهتم المؤسسات المانحة بتنمية مواردها المالية بتأسيس أوقاف واستثمارات.
٢. يوجد جهات متخصصة تقوم بتنظيم الأوقاف والاستثمارات المالية للمؤسسات المانحة. فعلى سبيل المثال، يعنى معهد العمل الخيري بتطوير الوقف والوصايا.
٣. التأكيد على استقلالية فريق الاستثمار عن الإدارة وهيئات العمل التنفيذي.

ثانياً : جوانب قانونية في صياغة الأوقاف:

١. أهمية اتساق مجالات الاستثمار مع الشريعة الإسلامية، بناءً على نصيحة محامي بريطاني مسلم.
٢. توجيه المخرجات لأهداف محددة.
٣. إيجاد البدائل في حال حدوث أي مشكلة.

٤. حظر التصرف في عين الوقف بالبيع، حتى ولو ذهب قيمته.

٥. تقويم الأوقاف دورياً كل ستة أشهر.

٦. تكليف أفراد أو جهات مستقلة بالإشراف على الوقف.

وتعنى الأوقاف في بريطانيا بقضايا مهمة وهي: صياغة الوصية، وعلاقة الأوقاف بالمؤسسة المانحة والجمعية الخيرية أو الجهات المستفيدة، وبناء علاقة جيدة مع الحكومة.

الفصل الخامس

تطوير الجهات الخيرية

تهتم المؤسسات الخيرية المانحة في العالم الغربي بالتطوير المستمر، اعتماداً على أسلوب "المنظمة دائمة التعلم" "Learning Organization". فالمؤسسات تقوم بصياغة نظم إدارية وتنظيمية مرتكزة على المراجعة المستمرة لأنشطتها وممارساتها، والاستفادة من جوانب القوة والضعف فيها. مما حدا ببعض المؤسسات الخيرية المانحة الاهتمام بمهمة تطوير العاملين في المؤسسات الأخرى والقطاع الخيري والارتقاء بكفاءتهم، نظراً لتمكنها وتخصصها في هذا الجانب. ويعزز ذلك عراقة هذه المؤسسات وقدمها، وتوفر الأنظمة الحكومية المتجددة لدعم القطاع الخيري في دولها. كما استفادت هذه المؤسسات التطويرية من علاقتها الوثيقة بالقطاع الخاص، حيث تستعين بآليات التنمية الإدارية والتسويقية فيه، وتكيفها مع أهدافها الخيرية. ويركز هذا الفصل على تجربة التطوير للجهات المانحة في بريطانيا :

أولاً: الجهات المهتمة بتقديم برامج تطويرية واستشارية:

1. توجد معاهد متخصصة في تقديم برامج التطوير للقيادات العليا في المؤسسات الخيرية المانحة، مثل: المعهد الخيري، والمراكز المتخصصة لتطوير العمل الخيري. والتي تهتم بتقديم الاستشارات لرفع وعي المانحين و أعضاء مجلس الأمناء والمقبلين على المنح وأبناء المانحين وعائلاتهم ورجال الأعمال ومدراء رجال الأعمال.
2. تعنى الجامعات والمراكز الأكاديمية بشكل كبير بالعمل الخيري والمؤسسات غير الربحية.

3. تُوجد عدد من المراكز المختصة المعنية بدراسة هذا المجال، وتقدم درجات علمية فيه.
4. تقام عدة منتديات معنية بالعمل الخيري.
5. يوجد الكثير من المتخصصين والأكاديميين المهتمين في هذا المجال.

ثانياً: البرامج المقدمة:

1. يوجد برنامج لبناء القدرات في العمل الخيري الاستراتيجي للعاملين في المؤسسات الخيرية المانحة المهتمة بمجال التنظيم. ويحوى البرنامج عدة حلقات حوارية وزيارات لمواقع المؤسسات المعنية. ويفترض أن يحصل المشترك على إطاراً مفاهيمياً حول العمل الخيري الاستراتيجي، ويمتلك الأدوات اللازمة للانخراط والمساعدة على تحقيق أهدافه، فضلاً عن تنمية مهارات اختيار المنح الفعّالة وتقويم عوائدها.
2. تقام عدد من الدورات للمتطوعين.
3. تعقد دورة فصلية، لمدة يوم في الأسبوع في جامعة دفنس.
4. في القطاع غير الربحي (NGO) والقطاع الخيري، تُقدم العديد من البرامج في القيادة والإدارة التنفيذية والإدارة المالية والقيادة الاجتماعية والموارد المالية، وتتوافر هذه البرامج مجانية أو برسوم رمزية.
5. تطرح برامج للماجستير والدكتوراة بمركز العمل الخيري التابع لكلية "كاس لإدارة الأعمال بجامعة سيتي".
6. تقدم برامج في الجامعات المهتمة بدراسات العمل الخيري، بدعم من رجال الأعمال والسياسة.
7. تخصص بعض المؤسسات المانحة عدداً من قاعات التدريب في مبانيها، حيث تستقطب عدداً من الممارسين والمدربين والباحثين، وتعقد اللقاءات وورش العمل بها.

٨. تقدم برامج دراسية في حقل العمل الخيري.

٩. تهتم بعض المعاهد بصنع الإستراتيجيات للعمل الخيري، ونشر ثقافة إدارة العمل بأسلوب العمل التجاري، بهدف رفع مستوى العمل الخيري، وتحسين آلية تقديم الدعم.

١٠. تعقد لقاءات لجامعي التبرعات المتخصصين، ويضمهم ملتقى خاص، وتنظم لهم دورات تدريبية وورش عمل على مدار العام.

ثالثاً : أهمية التواصل مع روابط المؤسسات المانحة :

- رابطة المؤسسات الخيرية المانحة :

تضم رابطة المؤسسات الخيرية المانحة في عضويتها حوالي ٣٠٠ مؤسسة خيرية مستقلة تتنوع ما بين المنظمات المحلية، والمؤسسات العائلية، والمؤسسات الخيرية التابعة للشركات. وتتباين أحجام هذه المؤسسات ومجالات اهتمامها؛ فبعضها محلية، والبعض منها عالمية، وأخرى تعد ضمن الأكبر على مستوى العالم. ويصنف عدد من المؤسسات الأعضاء ضمن أعلى ٥٠٠ مؤسسة في المملكة المتحدة، طبقاً لبيانات مؤسسة "تشاريتي إيد". إلا أن عدداً كبيراً من الأعضاء خارج نطاق هذا التصنيف، فعلى سبيل المثال، ٤٢٪ من أعضاء الرابطة يقدمون أقل من ١٥٠ ألف جنيه إسترليني سنوياً. وبالإضافة إلى عضوية المؤسسات المانحة، تضم الرابطة مؤسسات خيرية معنية بالبحث والاستثمار الاجتماعي والعمل الخيري لبناء القدرات. واقتصرت عضوية الرابطة منذ عام ٢٠٠٥ على المؤسسات الخيرية في إنجلترا وويلز. وبلغت المنح المقدمة من قبل أعضاء الرابطة في عام ٢٠٠٥ قرابة ١,٢ بليون جنيه إسترليني. كما قدرت أصول الرابطة في عام ٢٠٠٨ بحوالي ٢٧٠ مليون جنيه إسترليني.

وتسعى الرابطة إلى؛ دعم أنشطة المؤسسات المانحة، وتمثيل مصالح أعضائها، وتشجيع الممارسات المتميزة في عملية تقديم المنح، والنشاط الفعال للمؤسسات المانحة. وتصدر الرابطة عديداً من النشرات، والمطبوعات لخدمة المؤسسات الأعضاء، والمانحين الأفراد، والراغبين في الحصول على المنح. وتعتبر نشرة "أخبار الاستئمان والمؤسسات الخيرية" من أبرز إصدارات الرابطة؛ وهي مجلة فصلية تساعد المؤسسات الأعضاء على تحديث معلوماتهم عن توجهات تقديم المنح وتبادل الخبرات والرؤى فيما بينهم والتعرف على الهموم المشتركة. فضلاً عن إصدار مطبوعات دورية أخرى، بهدف التشبيك بين المؤسسات وتشجيعهم على مشاطرة الاهتمامات والتجارب واستكشاف فرص العمل المشترك. وتجري الرابطة مسحاً دورياً للمؤسسات الأعضاء، بهدف رصد أنشطتهم ورسم خريطة عامة للقطاع المانح.

وتعد رابطة المؤسسات الخيرية، بالأساس، جهة لتقديم المعلومات ودعم المنظمات المانحة في المملكة المتحدة. ولا تقدم الرابطة أية منح أو نصائح لطلبات المنح الفردية أو مساعدات للراغبين في العثور على الممول المناسب. ويذكر الموقع الإلكتروني للرابطة بمصادر، قابلة للتحميل، حول إرشادات ونصائح وحقائق واحصائيات ذات صلة بمؤسسات الاستئمان والمؤسسات الخيرية، وروابط المواقع الإلكترونية لهذه المؤسسات، ومواقع رابطات العمل الخيري المانح داخل المملكة المتحدة وخارجها، فضلاً عن عدد من المعلومات المفيدة للراغبين في الحصول على المنح. كما تقدم الرابطة إرشادات حول قواعد ومتطلبات التقدم للحصول على المنح.

- أنشطة رابطة المؤسسات الخيرية المانحة :

تنخرط الرابطة في العديد من الأنشطة والمجالات ذات الصلة بأهدافها، وفيما يلي تفصيل لذلك:

• التأثير في العملية التشريعية والسياسات العامة: تسعى الرابطة إلى ممارسة التأثير البناء في مجال صنع القوانين والسياسات العامة ذات الصلة بالمؤسسات المانحة، على النحو التالي:

- **السياسات:** منحت القوانين الحديثة -المنظمة للعمل الخيري في "انجلترا" "وويلز" "واسكتلندا" -الفرصة للتركيز على الطبيعة المتميزة للعمل الخيري المانح، وأهمية الدور الذي يلعبه في دعم العمل التطوعي. ولذلك، كانت رابطة المؤسسات الخيرية ممتنة حين أدمج القانون الصادر عام ٢٠٠٦ (إنجلترا وويلز) اتجاه أكثر وضوحاً لمفوضية المؤسسات الخيرية للعمل بشكل "مطابق لتشجيع ... كافة أشكال العطاء الخيري".

- **التنظيم:** يتم تنظيم المؤسسات المانحة بصورة مشابهة لنظيرتها المعنية بالعمل الخيري من خلال: مفوضية المؤسسات الخيرية في "انجلترا" "وويلز"، ومكتب تنظيم العمل الخيري الإسكتلندي، وقسم التنمية الاجتماعية في "إيرلندا الشمالية".

- **التشريع:** دخلت حيز التنفيذ في السنوات الأخيرة عدة قوانين هامة في مجال العمل الخيري المانح؛ منها قانون العمل الخيري الصادر لعام ٢٠٠٦، وقانون استثمار المؤسسات الخيرية والاستثمارات الإسكتلندية لعام ٢٠٠٦، وقانون العمل الخيري في إيرلندا الشمالية الصادر في عام ٢٠٠٧.

الفصل السادس

التحالفات والشراكات

تعني المؤسسات البريطانية غير الربحية بعقد الشراكات وبناء التحالفات، كما هو الحال في قطاعها الربحي. وينتج عن الشراكات والتحالفات كيانات جديدة ذات جودة أعلى وجهد وتكلفة أقل. فقد أصبح عقد الشراكات في الوقت الحاضر ضرورة من الضرورات، وأولوية من الأولويات.

أولاً : أهمية التحالفات والشراكات:

١. تقيس المؤسسات البريطانية المانحة نجاحها بقدرتها على عقد شراكات قوية وناجحة مع القطاع الخاص أو المؤسسات المانحة الشقيقة أو الجمعيات التنفيذية العاملة في الميدان.
٢. تشير إحدى المؤسسات المانحة إلى أنه رغم صغر حجمها، إلا أنها تركز على تقديم نفسها وتقوية مكانتها من خلال عقد شراكات، لمحاولة التأثير على الأمم المتحدة ورؤساء الشركات الكبيرة.
٣. تتمكن المؤسسات المانحة من خلال عقد الشراكات من بناء شبكات دولية للمانحين والمتلقين.
٤. تساعد الشراكات والتحالفات على انخراط الشباب في العمل التطوعي، حيث يتم توزيع منتجاتهم وتداول أفكارهم.

ثانياً : آليات اختيار الشريك:

١. القدرة البحثية للمنظمة.
٢. امتلاك قيادة المؤسسة الخبرة والثقافة الواسعة.
٣. إدارة العمل بكفاءة.

٤. التمتع بسمعة متميزة.

٥. خبرة سابقة في مجال أنشطتها.

٦. وجود مصداقية عالية للمؤسسة.

٧. المقدر على الاستمرارية.

٨. إيجاد آلية مشتركة لتنفيذ المشاريع.

ثالثاً : من معايير الشراكة:

١. توافق الأهداف الإستراتيجية بين المؤسسات المتحالفة.

٢. تطوير آليات المراقبة لدى المؤسسات المتحالفة.

٣. التقييم الذاتي.

٤. دراسة جدوى الشراكة اعتماداً على الأهداف.

٥. التركيز على علاقات الشريك مع الجهات المختصة.

رابعاً : آلية عقود التحالف:

١. توضيح أهداف الشراكة، ودخول المشروعات ضمن أهداف المؤسسات المتحالفة.

٢. تحرير النتائج والمخرجات المترتبة على الشراكة المحتملة.

٣. تحديد مبالغ الشراكة بدقة، وكيفية إنفاقها.

٤. تصميم خطوات كل مرحلة، ووضع تصور لنتائجها.

٥. الإلتزام بالشروط المنطقية والواقعية.

٦. وجود دراسات الجدوى.

٧. اختيار معايير لتقويم التجربة.

٨. التواصل مع كل الجهات المستفيدة لاختيار أفضل شريك منفذ.

٩. الالتزامات المالية على الشريك.

١٠. وضع إطار زمني لعرض النتائج النهائية لمخرجات المشروع.

١١. تحديد الجهة صاحبة الحقوق البحثية والبراءات وغيرها.

١٢. صياغة العقود بواسطة محامي مختص .

الفصل السابع

توثيق ونقل التجربة

إن توثيق التجربة هو استثمار حقيقي للإنجازات، فتبادل التجارب يوفر الكثير من المال والطاقت والوقت. وسنتناول في هذا الفصل بإيجاز بعض النقاط المهمة المتعلقة بجهود توثيق التجارب الخيرية في التجربة البريطانية لكون مجال التوثيق وتبادل الخبرات يعد في وقتنا الحاضر من أهم المجالات بسبب سرعة التقدم والتطور لجميع الكيانات.

أولاً : توثيق التجربة:

١. تهتم جل المنظمات الخيرية البريطانية بالنمذجة والتسجيل والتوثيق باستخدام وسائل الإعلام والمواقع الإلكترونية لتوثيق تجاربهم.
٢. تشير عديد من المنظمات البريطانية إلى أنها لا تتبع أصول منهجية معينة في التوثيق، طبقاً لإفادة مسؤوليها.
٣. تحدث مديرو أحد المؤسسات المانحة عن اهتمامها بالنمذجة والتوثيق، حيث أقامت أربع ندوات لتوثيق تجربتها.

ثانياً: ملاحظات على آليات توثيق التجربة:

١. لم يجد أعضاء فريق مؤسسة الراجحي خلال زيارة المملكة المتحدة أية مؤسسة اعتنت بتوثيق تجربتها بشكل علمي ومدروس، أو وفق منهجية الجهات الأكاديمية، أو القطاع الخاص المعروفة في مجال التوثيق.
٢. تبدي الوزارة المختصة والمنظمات واللجان واتحادات المؤسسات المانحة اهتماماً ملحوظاً بتوثيق التجارب البريطانية الخيرية ونشرها وتعزيز تبادل الخبرات، وخاصة في مجال آليات المنح، وليس الجهات المتلقية.

ثالثاً: ملامح من التجربة البريطانية في العمل الخيري:

١. سهولة انشاء المؤسسات المانحة في بريطانيا، حتى لغير المواطنين البريطانيين.
٢. الجمعيات الخيرية البريطانية معفاة من الضرائب.
٣. تتمتع المؤسسات الخيرية البريطانية بمحطة إعلامية مرئية وقفية، كما تمتلك قناة متخصصة في شؤون الجمعيات المانحة والعمل الخيري؛ تقوم بإرسال الرسائل والتعرف من خلال الأفلام الوثائقية مجاناً.
٤. تبتعد جل المؤسسات البريطانية المانحة عن آليات التنفيذ المباشرة للمشروعات الممولة، وقد تجمع بعض المؤسسات بين آليات تقديم المنح وإدارة البرامج ذاتياً، إلا أن ذلك يحد من خبرتها العملية والتنظيمية.
٥. يبلغ عدد الجمعيات الخيرية حوالي ١٩٠ ألف جمعية خيرية وتطوعية، منها قرابة ٨٨٠٠ مؤسسة مانحة، بإجمالي دخل يعادل ٤,٥ بليون إسترليني. ويصل إجمالي الدعم المقدم من أكبر ٥٠٠ مؤسسة مانحة نحو ٢,٧ بليون جنيه إسترليني، بما يوازي تقريباً نفس ميزانية الحكومة المركزية على القطاع التطوعي الاجتماعي، والبالغ حوالي ٢,٥ بليون.
٦. تنتمي كل فئة من الفئات العاملة إلى القطاع الخيري في إطار رابطة خاصة بها؛ تهتم بشئونها وتطورها. فمثلاً تمثل إحدى الروابط (التأكد من صحة الجمع هل هي روابط أم كما ذكر) أعضاء مجالس الأمناء.
٧. تدعم الحكومة البريطانية المؤسسات الخيرية العاملة في برامج التطوع، حيث يكتسب المتطوع خبرات ومهارات جديدة، وتوفر له بيئة عمل مناسبة.

٨. يعمل قرابة ٢٠ ألف متطوع في المحلات التابعة لإحدى المؤسسات المانحة (Oxfam) دون أي مقابل، باستثناء الغذاء والمواصلات. وتتباين مدد عملهم وأيامها، ويعمل القليل منهم بدوام كامل، وتصل نسبة النساء المتطوعات إلى ٨٠٪.

٩. يتم تفعيل الجانب التقني بكفاءة في الحالة البريطانية. فعلى سبيل المثال، يمكن الشراء من متاجر إحدى المؤسسات المانحة عن طريق الإنترنت، وقد بلغت المبيعات بهذه الطريقة حوالي مليون جنية إسترليني.

١٠. توجد لجنة المنظمات الخيرية، كلجنة غير حكومية مرجعها وزارة التنمية. تعمل في تطوير العمل الخيري وتنميته والدفاع عنه؛ فتطلب من كل جهة خيرية إرسال تعريف بنفسها، كما تسعى للتأثير على أصحاب القرار، وتتواصل مع وسائل الإعلام.

١١. يتحمل الأشخاص الخطأ في التجربة البريطانية، ولا تتحمل تبعاته المنظمة نفسها.

١٢. تتمتع المؤسسات البريطانية الخيرية بمواقع إلكترونية متميزة، تسهل:

- البحث عن المؤسسات المانحة والمنظمات الخيرية، بغض النظر عن تصنيفها.

- الإطلاع على تقارير واحصائيات حديثة.

- كشف معلومات عن العائدات السنوية والمستجدات.

- التعرف على القوانين واللوائح وتحديثها.

- التنويه عن النماذج الناجحة.

- الإطلاع على التوصيات للجمعيات والمانحين، وتعليقاتهم عليها.

- تسجيل المنظمات الخيرية عبر الإنترنت.

- الإطلاع على الأهداف والإستراتيجيات والخطط.

- التقويم المستمر للمنظمات غير الحكومية وتنظيمها.

- متابعة التطورات والمستجدات في مجال إدارة المنظمات غير الحكومية.

- المتابعة المستمرة لنشرات إخبارية في المجال الخيري.

- تحتوى المواقع على أعداد كبيرة من الوثائق والنماذج بعدة لغات، منها اللغة العربية.

ونود الإشارة إلى أن ما ذكر من فوائد هو خلاصة ما رأينا مما تمتاز به مؤسساتهم، وليس معنى ذلك أن جميع مؤسساتهم تقوم بذلك، حيث أنهم يعانون مما نعاني منه من بعض الإشكالات مثل تحكم المالك بالمنح، والدخول في التنفيذ...

♦ وختاماً،

ندعو الله أن يبارك في هذه السطور وأن ينفع بتجربة زيارة فريق مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية لعدد من المؤسسات البريطانية المانحة والجهات ذات الصلة بالعمل الخيري. وإن كان توفيقاً فمن الله تعالى، وإن كان بها خطأ أو نسيان فهو منا ومن الشيطان. هذا ونسأل الله تعالى أن ينفعنا وينفع المسلمين بهذه الجهود المبذولة، وأن يعين الجميع على طاعته وابتغاء مرضاته، وأن يجزي كل الخير لمن قام على هذا الإعداد ودعمه إما بفكرةٍ فيه أو إضافة.

يمكنكم الحصول على نماذج الأسئلة وجميع مستندات زيارة المملكة المتحدة، وكما نسعد بالإجابة على استفساراتكم وتلقي ملاحظاتكم ومقترحاتكم، بالتواصل معنا وزيارة موقعنا الإلكتروني:

www.alrajhicharity.org

مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية

المملكة العربية السعودية - الدمام

هاتف: ٣٨١١٣٨٤٢ . فاكس: ٣٨١١٣٧٨٢.

ص . ب ٦٨٧٥٨ الرمز البريدي ٣١٥٣٧