دور المنح الاستباقي في تمكين المؤسسات الخيرية (غير الربحية) من مواكبة التحولات الاجتماعية

دراسة تحليلية لتجربة مؤسسة عبد العزيز الجميح الخيرية، ومؤسسة كليفلاند

ورقة علمية مقدمة إلى اللقاء السنوي السادس عشر للجهات الأهلية (غير الربحية) بالمنطقة الشرقية 1446هـ

إعداد

م. ياسر بن عبدالعزيز الحضيف

مدير إدارة التميز المؤسسي
بمؤسسة عبدالعزيز بن عبدالله الجميح الخيرية

١٤٤٦هـ / 2024م

اللقاء السنوي للجهات الخيرية
بالمنطقة الشرقية
صناعة النجاح

مؤسسة
عبدالعزيز بن عبدالله الجميح
الخيرية

بسم الله الرحمن الرحيم

الفهرس

ملخص الورقة باللغة العربية	06
مقدمة	07
أهمية الدراسة	08
مشكلة البحث	08
أسئلة البحث	09
منهجية الدراسة	09
أدوات جمع البيانات	09
الفصل الأول: الإطار النظري	**10**
أولًا: أساليب المنح داخل المملكة وخارجها	11
ثانيًا: المنح الاستباقي	12
ثالثًا: التحول الاجتماعي	14
رابعًا: المنح الاستباقي والتحولات المجتمعية	16
خامسًا: مبادئ المنح الاستباقي التي تعزز جوانب مواكبة التحولات المجتمعية	18
الفصل الثاني: التحليل والدراسة	**20**
أولاً: مؤسسة عبدالعزيز بن عبدالله الجميح الخيرية	**21**
مبادرة رواد القراءة أنموذجاً	22
تحليل وثائق المبادرة	24
مبادرة رواد القراءة وأثرها في مواكبة التحول الاجتماعي	27

ثانياً: مؤسسة كليفلاند (Cleveland Foundation) 29

مبادرة حماية المياه العذبة في كليفلاند أنموذجًا 31

تحليل وثائق المبادرة 31

مبادرة حماية المياه العذبة في كليفلاند ودورها في مواكبة التحول الاجتماعي 34

ثالثاً: نموذج مقترح لبناء مبادرة وفق أسلوب المنح الاستباقي 36

الفصل الثالث: النتائج والتوصيات 39

أولاً: الإجابة على أسئلة الدراسة 40

الإجابة على السؤال الأول: ما دور المنح الاستباقي في تمكين الجهات الخيرية (غير الربحية) من مواكبة التحولات الاجتماعية؟ 40

الإجابة على السؤال الثاني: ما المبادئ الأساسية اللازمة لتحقيق أقصى فائدة من تطبيق المنح الاستباقي؟ 41

الإجابة على السؤال الثالث: ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق المنح الاستباقي؟ 44

ثانيًا: نتائج الدراسة 45

رابعًا: التوصيات 46

المراجع 47

ملخص
الورقة باللغة العربية

في ظل تسارع التغير في المجتمعات فإنها بحاجة إلى أن تكون المبادرات المقدمة لها مبنية على نموذج المنح الاستباقي الذي يراعي مواكبة التحول الاجتماعي، وفي هذا الموضوع يقدم المتحدث هذه الدراسة لإثبات دور المنح الاستباقي في مواكبة التحول الاجتماعي، من خلال دراسة تحليلية لتجرِبة (مؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيرية) و (مؤسسة كليفلاند) في المنح، واستعراض نموذج من المبادرات المجتمعية المموَّلة لدى كل مؤسسة منهما، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ أهمها:

1) أن للمنح الاستباقي دور كبير في مواكبة التحديات الاجتماعية إذا طُبِّق وفق المبادئ الصحيحة.

2) يسهم المنح الاستباقي بشكل كبير في تلبية الاحتياجات المجتمعية ومواكبة التحول الاجتماعي ومواجهة التحديات والمخاطر.

وتوصي الدراسة بالآتي:

1) نشر الوعي حول أسلوب المنح الاستباقي.

2) تعزيز التعاون بين المؤسسة المانحة والقطاعات.

3) أهمية إشراك المجتمع في بناء المبادرة أو في تحسينها وتطويرها.

المقدمة

تعيش المجتمعات البشرية في عصر سريع التغير؛ لذا تبرز التحديات الاجتماعية والاقتصادية بشكل متزايد، فوفقاً لـ (منظمة العمل الدولية، 2024، ص3-1) بلغت نسبة البطالة بين الشباب عالميًا نحو 13% في عام 2023، مع تسجيل بعض الدول نسباً أعلى تصل إلى 25% أو أكثر، مما يتطلب حلولاً استباقية في مجالات التدريب والتعليم لدعم اندماجهم في سوق العمل ومنع تفاقم النسبة، بينما بلغت في المملكة العربية السعودية وفقاً لـ(الهيئة العامة للإحصاء، 2024) ما نسبته 7.6% وذلك نتيجة للجهود التي تبذلها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية المملكة 2030 التي عالجت هذا التحدي من خلال خلق فرص العمل عبر تكامل القطاعات الثلاثة، هذا بالإضافة إلى التحديات الاجتماعية على المستويات الأخرى التي تستدعي استجابة فعّالة وسريعة من قبل الجهات المعنية بالتنمية المجتمعية؛ ومن ذلك سبيل المثال: ما ورد في (تقرير الأمم المتحدة، 2022، ص10) أن نسبة الشيخوخة تتزايد عالمياً؛ إذ تشير التوقعات إلى أن نسبة كبار السن (60 عامًا فأكثر) ستصل إلى 22% من سكان العالم بحلول عام 2050، ويشير تقرير (ماكينزي، 2021) إلى أن 30% من الوظائف الحالية قد تتغير أو تختفي بحلول عام 2030 بسبب الأتمتة والرقمنة، مما يتطلب معالجة استباقية للتحدي من خلال إعادة تدريب وتأهيل القوى العاملة لتلبية متطلبات الوظائف الجديدة، هذا بالإضافة إلى الإحصائيات الهائلة في مجالات الحياة المجتمعية، وما يمكن أن تؤول إليه المجتمعات.

ووفقاً لدراسات عدة وممارسات ناجحة اطلعت عليها مؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيرية، فقد ارتأت أن يكون إحدى مساراتها في المنح: المنح الاستباقي؛ الذي يمكن تعريفه بأنه: منح المشاريع التي تسعى إلى إيجاد حلول طويلة الأمد لمشكلات مجتمعية في عدة مجالات، وسيأتي الحديث عنه تفصيلاً في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

ويعد المنح الاستباقي أداة استراتيجية مُبتكرة تسهم في تلبية الاحتياجات المجتمعية الوليدة، وتعزيز التحولات الاجتماعية المستدامة، ويتجاوز هذا النوع من المنح تقديم الدعم المالي المباشر (التقليدي) -أو ما يسمى في عُرفًا "المنح الرّعوي"-؛ حيث يتمحور حول فهم عميق للاحتياجات المستقبلية ورسم الخطط التي تسهم في حل المشكلات قبل تفاقمها، ويسعى إلى استدامة المبادرات، وقياس أثرها مجتمعياً لرصد التحول الاجتماعي.

وقد جاء الإعداد لهذه الورقة استجابة للقاء السنوي السادس عشر للجهات الأهلية (غير الربحية) المنعقد بالمنطقة الشرقية عام 1446هـ، أملًا في أن تكون مادة معرفية تثري الساحة العلمية في القطاع غير الربحي وتنقل تجربة ناجحة من داخل المملكة وأخرى من خارجها في إطار مفهوم "المنح الاستباقي"؛ ونموذجاً واقعياً يمكن احتذاؤه في المنح، سائلاً الله تعالى أن يطرح البركة والقبول، وأن ينفع به.

أهمـــيـــــة الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في ظل التغيرات الاجتماعية المتسارعة، حيث تساهم في:

- فهم أعمق لأثر المنح الاستباقي في مواكبة هذه التغيرات.
- تطوير سياسات وبرامج أكثر فعالية للمنح الاستباقي.
- تعزيز دور القطاع غير الربحي في دعم التنمية المجتمعية.

مشكـلة البحـث

تسعى هذه الدراسة إلى إثبات جدوى المنح الاستباقي ودوره في مواكبة التحولات الاجتماعية المتسارعة في مجتمعات اليوم، وذلك من خلال التركيز على الأثر الفعلي الذي يمكن أن يحققه هذه الأسلوب من المنح لإحداث تغيير إيجابي ومستدام. ولتحقيق هذا الهدف، وتعتمد الدراسة على تحليل نماذج تطبيقية مختارة من سياق محلي من واقع تجربة مؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيرية، وتجربة أخرى دولية، لتقديم رؤية مقارنة تمكّن من استيعاب التأثيرات المحتملة للمنح الاستباقي في مواجهة التحديات الاجتماعية. وتناقش الدراسة هذه المشكلة من خلال أسئلة البحث.

أسئـــلـــة البحـــث

تتمحور أسئلة البحث الجوهرية في الأسئلة الآتية، ويجيب عليها:

- ما دور المنح الاستباقي في تمكين الجهات الخيرية (غير الربحية) من مواكبة التحولات الاجتماعية؟
- ما المبادئ الأساسية اللازمة لتحقيق أقصى فائدة من تطبيق المنح الاستباقي؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق المنح الاستباقي؟

منهجيـــة الدراســـة

تستند منهجية البحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي يتيح فهم ظاهرة المنح الاستباقي بشكل شامل من خلال وصف أبعاده وتحليل تطبيقاتها في النموذجين (مؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيرية) و(مؤسسة كليفلاند)، وذلك بهدف توضيح قدرة هذا الأسلوب من المنح على مواكبة التحولات الاجتماعية. ويعزز هذا التحليل فهم العوامل التي تؤثر على فاعلية المنح الاستباقي ودوره في تحقيق تأثير مجتمعي مستدام.

أدوات جمع البيانات

عمد الباحث إلى تطبيق أداة تحليل المستندات المنشورة؛ التي تشمل الخطط الاستراتيجية (وتتضمن تحليل الاحتياج لأسلوب المنح)، والتقارير السنوية (وتتضمن النتائج)، والتقارير الدورية المنشورة (وتتضمن الإحصائيات والجهود المبذولة، والأثر المتحقق).

دور المنح الاستباقي في تمكين المؤسسات الخيرية (غير الربحية) من مواكبة التحولات الاجتماعية

دراسة تحليلية لتجربة مؤسسة
عبد العزيز الجميح الخيرية، ومؤسسة كليفلاند

الفصل الأول:
الإطار النظري

أولًا:
أساليب المنح داخل المملكة وخارجها

يُعدّ "المنح" أداة مهمّة في دعم المشاريع والمبادرات الاجتماعية والاقتصادية، وتتفاوت أساليب المنح بين الدول؛ إذْ يعتمد كل نظام على سياق احتياجات المجتمع، والأهداف الاستراتيجية الخاصة به، ومتطلبات المنح. ومن أبرز أساليب المنح المستخدمة داخل المملكة العربية السعودية:

1. **المِنَح الحكومية:** إذْ تُقدم الحكومة السعودية منحًا مشروطة أو غير مشروطة لدعم المشاريع التنموية، وتشمل هذه المنح مختلف المجالات؛ مثل: التعليم، والصحة، والتطوير المجتمعي، وتأتي عادةً من وزارات متخصصة في المجال؛ مثل: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

   كما تنظّم بعض الجهات المبادرات التنافسية والخاصة على هيئة مسابقات؛ لتقديم منح لمشاريع مبتكرة تهدف إلى حل مشكلات مجتمعية. وتحفّز هذه المبادرات الابتكار، وتحصل الأفكار الجديدة على التمويل أو المنح لتطبيقها.

2. **المنح من المؤسسات الأهلية:** تؤدي المؤسسات الأهلية دورًا كبيرًا في تقديم الدعم المالي لمختلف المشاريع التنموية؛ وتعتمد المؤسسات الأهلية في منحها على أساليب متعددة؛ من أهمها:
   - المنح الموجه للمشاريع والبرامج والأنشطة، وهذا يكون ضمن مجالات المنح التي تُقدمها المؤسسة المانحة من جهة، ومن جهة أخرى تشكل هذه المجالات احتياجًا مجتمعيًا.
   - الدعم الجزئي للمشاريع؛ إذ تعتمد بعض المؤسسات المانحة على هذا الأسلوب من أجل مساعدة الجهات والجمعيات الأهلية في تنويع مصادر الدعم لديها بما يسهم في استقرارها ماليًّا.
   - دعم تأسيس الجهات أو تشغيلها، وهذا ما يعرف بالدعم المؤسسي.
   - الدعم الاستراتيجي؛ وغالبًا ما يكون هذا الدعم لمعالجة قضايا مجتمعية واسعة، ويكون مشروطًا بوجود استراتيجية متكاملة لدى الجهة المدعومة

في التعامل مع قضية مجتمعية أو فئة، كالشباب والطفل، أو قضية القراءة لدى الشباب، ونحو ذلك؛ وهو ما يسمى بـ "المنح الاستباقي"

ويشير تقرير (آفاق القطاع غير الربحي، 2023) إلى توجه القطاع -ممثلاً في المؤسسات الأهلية- إلى المنح في الأنشطة التنموية بدلاً من الرعوية استناداً إلى تراجع نسبة مؤسسات الخدمة الاجتماعية المباشرة مقارنة بالمؤسسات التنموية، كما تشير دراسة (اتجاهات المنح في المملكة العربية السعودية، 2023) التي أجريت على (60) منظمة مانحة غير ربحية، إلى تبنّي أسلوب المنح الاستباقي لدى (23%) منها.

أما خارج المملكة فتتنوع أساليب المنح، وتشترك في طبيعتها مع الأساليب المتَّبعة داخل المملكة؛ نظراً لطبيعة عملية المنح بغض النظر عن الشكل القانوني لمؤسسات العمل المانح، ومن أبرز أساليب المنح خارج المملكة:

1. **المنح الدولي:** ينتشر مفهوم المنح الدولي في عدة منظمات دولية؛ مثل: الأمم المتحدة، والبنك الدولي، وغيرهما، وذلك عبر تقديم المنح للمشاريع التنموية في البلدان النامية، في مجالات متنوعة؛ كالتعليم، والصحة، والبنية التحتية، والبيئة، وغيرها، ويساعد ذلك على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
2. **المنح عبر المنظمات غير الربحية:** لمنح البرامج والمشاريع التي تستهدف القضايا الاجتماعية، وتعتمد هذه المنظمات على معايير صارمة لتقييم الفعالية وتأثير المشاريع مجتمعياً.
3. **المنح المؤسسية:** تركز بعض الجامعات ومراكز البحث الدولية على تقديم منح لدعم الأبحاث والمشاريع المبتكرة، ويشمل ذلك تمويل المشاريع الأكاديمية التي تسهم في تطوير المعرفة وحل المشكلات المجتمعية.
4. **المنح عبر الشراكات بين القطاعين العام والخاص؛** ففي العديد من البلدان تُعقد شراكات بين الحكومات والشركات الخاصة لتوفير المنح للدعم الاجتماعي، وتعمل هذه الشراكات على توجيه الموارد المالية بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف تنموية متبادلة.

ثانيًا:
المنح الاستباقي

يُعدّ المنح الاستباقي نموذجًا مبتكرًا في التمويل الاجتماعي، ويهدف إلى معالجة القضايا الاجتماعية والاقتصادية بطرق استباقية، بدلاً من الاستجابة للأزمات بعد حدوثها، ويعتمد هذه الأسلوب في المنح على تحليل البيانات والتوجهات المستقبلية لتحديد الاحتياجات المحتملة، ما يسهم في تقديم الحلول قبل تفاقم المشكلات، ويمكن تحديد أهميته للمجتمع في النقاط الآتية:

- الوقاية على المدى الطويل؛ حيث يعمل المنح الاستباقي على تقليل الحاجة إلى التدخلات الطارئة من خلال معالجة المشكلات مبكرًا.
- تعزيز الاستدامة؛ إذْ يركّز المنح الاستباقي على دعم المشاريع التي تسهم في تعزيز التنمية واستدامتها عبر تحويل المجتمعات نحو مرونة أكثر لتقبّل التغيير واحتوائه، وبالتالي استدامته تدريجيًّا.
- زيادة الموثوقية؛ حيث يعزز المنح الاستباقي من ثقة المجتمع في البرامج والمبادرات الخيرية من خلال إشراك المستهدفين وأصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار.

ويمثل المنح الاستباقي -عادةً- نموذجًا يتسم بالابتكار والمرونة؛ فيسعى إلى معالجة القضايا الاجتماعية بشكل استباقي بدلاً من ردود الفعل المتأخرة من خلال اتباع خطوات منهجية واضحة، تتمثل في الآتي:

1. تحليل البيانات والتوجهات والقضايا المجتمعية؛ ويشمل جمع البيانات حول القضايا الاجتماعية والاقتصادية، وتحليلها.
2. تحديد الاحتياجات ذات الاحتياج الأعلى للتغير (الأولويات)، وتحديد التحديات التي يمكن مواجهتها بأسلوب المنح الاستباقي، وإشراك المجتمع والمهتمين في تحديدها وصياغتها.
3. مواءمة الاحتياجات مع أهداف المؤسسة؛ حيث توضع نقاط التقاطع بين الاحتياج وهدف المؤسسة، وكيف ستعمل المؤسسة على توظيف أسلوب المنح الاستباقي في

حل المشكلة ومواجهة التحديات المحددة بما يتوافق مع أهدافها.

4. تقديم المنح وفق الاشتراطات والمعايير التي تضعها المؤسسة بما يتوافق مع سياساتها في استقبال طلبات تلقّي المنح.
5. تنفيذ المبادرات والمشاريع التي تسهم في حل المشكلة من خلال دعم الجهات التي اعتمدت للمشاركة في حل المشكلة أو التحدي، وغالباً ما تكون الجهات ذات طابع يغلب عليه التخصص في مجال التحدي.
6. قياس الأثر؛ وفي هذه المرحلة تطور الجهة المانحة آليات لقياس أثر المبادرات والمشاريع المموَّلة، مع قياس النتائج المباشرة (قريبة المدى)، والنتائج متوسطة المدى، ثم الأثر البعيد، الذي يجب أن يحقق رؤية المؤسسة المانحة وأهدافها.

ونتيجة لقياس الأثر؛ تعمد المؤسسة إلى تطوير استراتيجيتها القادمة وتقديم التوصيات لتطوير السياسات القادمة والبرامج بناءً على الدروس المستفادة من عملية المنح "الاستباقي".

ثالثًا:
التحول الاجتماعي

التحول الاجتماعي هو عملية تغيير ديناميكي في بنية المجتمع وأنماط العلاقات والقيم والعادات السائدة، ويحدث نتيجة لتفاعلات متعددة تشمل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية، ويُنظر إلى التحول الاجتماعي على أنه وسيلة تتغير بها المجتمعات لتلبية الاحتياجات المتطورة لأفرادها، مما يسهم في تحقيق التقدم والتكيف مع التحديات الجديدة.

ويعرّف (2005، جيليان) التحول الاجتماعي بأنه: "مجموعة من التغيرات البنيوية التي تؤثر على مكونات المجتمع وتعيد تشكيل العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات"، ويضيف أن التحولات الاجتماعية تشمل التغييرات في المؤسسات الاقتصادية والسياسية، وكذلك التغيرات الثقافية التي تنعكس على الهوية والقيم الجماعية.

كما يُعرف مؤلفو "تاريخ التطور الاجتماعي" (Nolan & Lenski, 2010) التحول الاجتماعي بأنه: "عملية تغيير تدريجية أو جذرية في بنية المجتمع، تستند إلى تطور أساليب الإنتاج أو تغييرات في النظام السياسي أو حتى ثورات في الفكر والثقافة"، ويرى أصحاب هذا الرأي أن التحول الاجتماعي يرتبط عادةً بالتغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية التي تحدث تغيرات واسعة النطاق في المجتمع، وتنتقل عبر الأجيال إلى مدى بعيد.

أما منظمة اليونيسكو (UNESCO) فتعرّف التحول الاجتماعي في تقاريرها بأنه "تغيير مستدام في هيكل المجتمع ينتج عن تبني أفكار وممارسات جديدة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى العيش وتحقيق العدالة الاجتماعية"، ويعني هذا أن التحولات الاجتماعية قد تكون نتيجة لبرامج تنموية أو مبادرات سياسيّة تسعى إلى تقليل الفقر وتحقيق الاستدامة.
وفي الجملة؛ فإن التعريفات السابقة تشير إلى أن التحول الاجتماعي ليس مجرد تغيرات سطحية أو مؤقتة، بل هو عملية عميقة تؤدي إلى إعادة تشكيل المجتمع، بحيث تتلاءم الهياكل الاجتماعية الجديدة مع الاحتياجات المتغيرة وتساهم في تحقيق الأهداف التنموية الشاملة.

رابعًا:
المنح الاستباقي والتحولات المجتمعية

يمثل المنح الاستباقي نهجًا استراتيجيًا في المنح، تتّبِعه المؤسسات المانحة بهدف التصدي للتحديات أو القضايا المجتمعية قبل أن تتفاقم إلى أزمات، ويقوم هذا النوع من المنح على التنبؤ المستقبلي (استشراف المستقبل) للاحتياج، والتخطيط المسبق له، ما يعزز قدرة المبادرات على التكيف بشكل أسرع وأكثر فعالية مع التغيرات المتسارعة في المجتمع وفق تطوّر احتياجاته، ويهدف المنح الاستباقي -كما تقدم- إلى تحقيق تأثير إيجابي طويل الأمد على مختلف الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والصحية.

وفي هذا الصدد تشير الإحصاءات إلى الأثر الملموس للمنح الاستباقي في العديد من المجالات التنموية؛ ففي دراسة أجرتها جمعية المنح الخيرية العالمية (2022)، تبيّن أن 65% من عمليات المنح المبادِر (الاستباقي) الموجَّه لدعم التعليم وتنمية المهارات المهنية قد أسهم في تحسين مهارات الشباب في المناطق المستهدفة بنسبة تصل إلى 30% مقارنة بالمجتمعات التي لم تستفد من هذا النوع من التمويل. وفي قطاع الرعاية الصحية؛ أشارت نتائج دراسة نشرتها مؤسسة الصحة العامة الدولية (2021) إلى أن البرامج الوقائية المدعومة بأسلوب المنح الاستباقي في المجتمعات المعرضة للمخاطر الصحية أسهمت في تقليص انتشار الأمراض المزمنة بنسبة بلغت 15% خلال ثلاث سنوات.

وفي تقرير للبنك الدولي (2020) أوضح أن حوالي 40% من برامج الدعم الاستباقي التي استهدفت المجتمعات النامية أسهمت في تحسين مستويات الدخل وخلق فرص العمل بنسبة تجاوزت 20% مقارنة بالمجتمعات التي لم تستفد من هذه البرامج؛ ما يدل على أثره الإيجابي في الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.

ويبرز دور المنح الاستباقي في التصدي للتحولات المناخية والتكيف معها أيضًا؛ فقد أظهرت بيانات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أن المنح الموجهة نحو التكيف مع تغير المناخ أدت إلى تقليل معدلات النزوح بنسبة 10% في المناطق المهددة بالفيضانات.
ومما سبق نستنتج أن أسلوب المنح الاستباقي لا يعد مجرد مصدرٍ للتمويل، بل يمثل استثمارًا استراتيجيًا يهدف إلى تعزيز استدامة المجتمعات وتطوير قدرتها على مواجهة التحديات، وتغيير هيكلها الاجتماعي منعاً لتكرار الأزمة المجتمعية، وعلاجها من جذورها، أو منع تفاقمها؛ كما سيتبين في تحليل الحالات -موضوع البحث- ودراستها واستقصاء أثرها.

خامسًا:
مبادئ المنح الاستباقي التي تعزز جوانب مواكبة التحولات المجتمعية

بعد استعراض المفاهيم والتعريفات والأساليب المتعلقة بالمنح الاستباقي والتحولات المجتمعية؛ يمكن الإشارة -قبل الدخول إلى النماذج والحالات- إلى مبادئ المنح الاستباقي التي تعزز مواكبة التحولات الاجتماعية، التي يجب توافرها أثناء التخطيط لاتخاذ "المنح الاستباقي" أسلوباً في عملية المنح تجاه قضية محددة. ويمكن تفقيط هذه المبادئ على النحو الآتي:

1. **التخطيط الاستراتيجي؛** إذْ يُعدّ من الأسس الحيوية في عملية المنح الاستباقي؛ فتأخذ الخطط بعيدة المدى في اعتبارها الأهداف والموارد المتاحة، ويتطلب ذلك تحليلًا دقيقًا للبيئة الاجتماعية والاقتصادية، وتحديد الإطار الذي سيعمل ضمنه المنح الاستباقي، يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأولويات وتوجيه الموارد بشكل فعال لضمان تحقيق الأثر المجتمعي ومواكبة التحول.
2. **الانطلاق من الاحتياجات المجتمعية؛** لأن نجاح المنح الاستباقي يتطلب فهمًا عميقًا للاحتياجات الفعلية للمجتمع، وتدرّك تلك الاحتياجات من خلال الاستشارات والمقابلات والملاحظة والمدخلات التحليلية الأخرى، كما يساعد هذا المبدأ في تعزيز مشاركة المجتمع ويجعل المبادرات تعكس طموحاتهم وتوجهاتهم، إضافة إلى إتاحة الفرصة أمام شركاء محتملين من القطاعين -الحكومي والخاص- للمشاركة في تحمل العبء فيما إذا كان الاحتياج المجتمعي همًّا مشتركاً.
3. **تبنّي أسلوب الابتكار المفتوح في مواجهة الاحتياجات؛** لأن مواكبة التحول الاجتماعي يتطلب مهارات التفكير الإبداعي والابتكار في تصميم الحلول، ومن خلال ذلك يُفتح المجال للمشاركة من جميع الجهات الفاعلة ذات الاهتمام المشترك، بما في ذلك المجتمع والقطاع الخاص، ما يسهم في تكوين أفكار جديدة لحل المشاكل وتلبية الاحتياج المجتمعي بطريقة مبتكرة، هذا بالإضافة إلى أهمية تبنّي هذا الأسلوب لما له من أثر على تبادل المعرفة ونقلها بين الشركاء.
4. **التدرج في تطبيق الممارسات؛** وذلك لتجنب الفشل أو الازدحام في تنفيذ المبادرات، والمساعدة على اختبار البيئة الواقعية للمبادرة، وإدراك الدروس المستفادة بدقة لتحسين

الاستراتيجيات قبل توسيع نطاقها، ولمؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيرية تجربة ثرية في هذا الجانب توضح تطور المبادرات النُّسخ اللاحقة لمبادرات المنح الاستباقي بناءً على النُّسخ السابقة.

5. **التكامل بين الجهات العاملة في القطاع غير الربحي؛** حيث يمكن من خلال التعاون بين أصحاب الهمّ المشترك العمل بصورة متكاملة، لتحقيق أثر أكبر، وتسريع ظهور النتائج، فضلًا عن التبني العالي للمبادرة.
6. **بناء المبادرات مع الجهات المهنية في مجالات الاحتياج؛ وذلك انطلاقًا من التخصص؛** حيث تحترف الجهات المتخصصة في مجالات الاحتياج ممارسة أعمالها التنفيذية في الميدان بخلاف المؤسسة المانحة، ويسهم هذا المبدأ في اعتماد أساليب متطورة قائمة على معرفة عميقة بالموضوع والتحديات الموجودة والممارسات الناجعة التي تؤكدها الجهات المهنية أو تمارسها ولديها الموارد البشرية الكافية لتنفيذها.
7. **تأهيل الجهات المنفذة في مناطق الاحتياج؛** فقد تحتاج الجهات المهنية المنفّذة إلى توفير معرفةٍ لازمة، أو تدريب على مهارات معينة، أو بناء قدرات تنظيمية خاصة للتصدي للتحديات وتنفيذ المبادرة.
8. **تطبيق منهجيات قياس الأثر؛** لأن المنح الاستباقي يتطلب قياس الأثر بشكل منهجي لتحديد النتائج والأثر، ومدى مواكبة التحول الاجتماعي والتغييرات الحاصلة، واستخلاص الدروس المستفادة من التجربة.
9. **تطوير المبادرات حسب المتغيرات الدورية والمناطقية؛** انطلاقًا من طبيعة المجتمعات المتغايرة، والاحتياجات الخاصة بكل مجتمع حسب منطقته وعاداته وثقافته وتكوينه الاجتماعي، لذا فإن التصميم الواحد للمبادرة قد لا يكون ناجحًا في مجتمعاتٍ شتى؛ بل من الواجب تعديل بُنْية المبادرات استنادًا إلى المتغيرات الاقتصادية أو الاجتماعية، والاحتياجات المحلية لكل منطقة، وهذا بلا شك يزيد من ملاءمة المبادرات ويعزز تأثيرها.

نخلص مما سبق إلى أن المبادئ الخاصة بتصميم أسلوب المنح الاستباقي تدور حول المؤسسة الأهلية، والمنفّذ، والشركاء، والمستفيد النهائي، وتشكّل هذه المبادئ محددات لإطار العمل بنموذج المنح الاستباقي، يسهم في ضمان الاستجابة الفعالة والمرنة للتحديات الاجتماعية ومواكبة التحول.

دور المنح الاستباقي في تمكين المؤسسات الخيرية (غير الربحية) من مواكبة التحولات الاجتماعية

دراسة تحليلية لتجربة مؤسسة
عبد العزيز الجميح الخيرية، ومؤسسة كليفلاند

الفصل الثاني:
التحليل والدراسة

أولًا:
مؤسسة عبدالعزيز بن عبدالله الجميح الخيرية:

تعرف المؤسسة نفسها بأنها: "مؤسسة أهلية (مانحة) مسجلة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية برقم 133، تسعى إلى تحقيق المنفعة العظمى بتلبية الاحتياجات التنموية للمجتمع من خلال التخصص في منح مبادرات البناء العقلي وتعزيز القيم للأطفال، ومبادرات تعزيز الشخصية السعودية والفاعلية المجتمعية للشباب، بالتكامل والشراكة مع القطاعات الثلاثة..."، وتعمل المؤسسة وفق خطط استراتيجية؛ حيث نشأت عام 2019م، وأعدت خطتها الاستراتيجية الأولى التي امتدت إلى عام 2022م، ثم أعدت استراتيجيتها الثانية وتمتد إلى عام 2025م، ويتضمن أسلوب عملها مسارات ثلاثة؛ هي:

- **مسار وصية الواقف؛** الشيخ عبدالعزيز بن عبدالله الجميح رحمه الله (ت 1376هـ).
- **مسار تمكين الكيانات؛** ويختص بمعالجة حاجة المجتمع -وخصوصاً الجهات المانحة- إلى كيانات احترافية وفاعلة وبيوت خبرة متخصصة تخدم الطفولة والشباب؛ فيعمل على تطوير الكيانات في مجالات محددة؛ هي: (القيمة، والقدرات والموارد الرئيسية، والعمل المؤسسي، والحوكمة، والاستدامة المالية).
- **مسار المنح الاستباقي؛** وهو موضوع موضع الشاهد من هذه الدراسة، وحيث تركّز المؤسسة في اتجاهها المانح على قضايا الطفل والشباب، فإن مسار المنح الاستباقي لديها يُعنى ببناء مبادرات نوعية مبتكرة للطفل والشباب، معتمِدة في ذلك على إشراك الجهات الاستشارية المتخصصة والشريك المنفذ القادر في بناء المبادرة وتحديد مخرجاتها التي تحقق استدامة الأثر وتضمن تغطية احتياجات الشباب والطفل التي جرى تحديدها مسبقًا في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتوضح سلسلة القيمة الخاصة بمسار المنح الاستباقي (الشكل 1) خطوات تنفيذ المبادرة، والأدوار المنوطة بالشركاء في مبادرات هذا المسار:

(الشكل: 1) سلسلة القيمة للمنح الاستباقي في مؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيرية

- **مسار منح الاستجابة؛** ويُعنى هذا المسار بالمساهمة في سد احتياج الجمعيات الأهلية في ستة فئات هي: (المؤسسات الخيرية، والفقراء، والأسرة، وطلاب العلم الشرعي، والطلاب، والجاليات) عبر معايير محددة؛ للوصول إلى أفضل المشاريع التي تحقق الأثر المنشود، وتتابع المؤسسة مشاريعها المدعومة للتحقق من تنفيذ الجهات المدعومة للمخرجات والنتائج المستهدفة.

وقد حققت المؤسسة منذ تأسيسها إنجازات نوعية شملت جميع المسارات، وبالأخص في مسار المنح الاستباقي؛ حيث بلغ عدد المبادرات في هذا المسار نحو (40) مبادرة نوعية، منها (24) مبادرة مغلقة، و (21) مبادرة قائمة، و (5) مبادرات تحت إجراءات البناء، وتقيس المؤسسة باستمرارٍ مدى تقدمها في تنفيذ المبادرات من خلال المتابعة مع الشركاء الاستشاريين للمبادرات والشركاء المنفذين لها، وتعكس ذلك على تقرير دوري يصدر عنها تَسِمُه بـ "تقرير أداء المشاريع التنموية"، ووفقاً لتقريرها السنوي (2023) فقد اتسعت رقعة تنفيذ مبادراتها المنح الاستباقي إلى مناطق المملكة الثلاث عشرة. وابتكرت المؤسسة مؤخرًا نموذجًا لقياس أثر المشاريع يدمج بين "نظرية التأثير" و "الإطار المنطقي" وتعمل المؤسسة الآن على تطبيقه على مشاريعها المغلقة، كما ابتكرت "مقياس الاستدامة" لمشاريعها في المنح الاستباقي لقياس استدامة المبادرات، هذا بالإضافة إلى الإنجازات الأخرى التي يمكن الرجوع إليها في التقارير المنشورة على موقع المؤسسة.

مبادرة رواد القراءة أنموذجاً

تشير وثيقة المبادرة إلى أنها "مبادرة رائدة في صناعة رواد القراءة الشباب، وتمليكهم ما يحتاجونه من مهارات وأدوات وقيم وأفكار، وإيجاد القنوات المناسبة لإيصال رسالتهم إلى المجتمع بأفضل الطرق الملائمة، مما يعزز من فرص التأثير لديهم ويفتح لهم آفاقاً واسعة لتحقيق أهدافهم النبيلة عبر عدة مسارات متنوعة ومتكاملة".

كما تشير وثائق المبادرة إلى أهدافها، ويمكن تلخيصها في الآتي:

1. تأهيل قادة المشاريع القرائية وتفعيل دورهم.
2. بناء برنامج تدريبي لتفعيل القراء لتمكينهم من نشر ثقافة القراءة.
3. المساهمة في زيادة الساعات التطوعية في مجال المعرفة والقراءة.
4. إعداد أدلة محكمة لتكون مرجعاً لرواد القراءة.
5. إثراء المحتوى العربي بالممارسات العالمية الناجحة ونقلها داخل مشاريع القراءة في المملكة.
6. إشراك عدة جهات محلية في تنفيذ المشاريع لتوسيع أثر المشاريع القرائية.

وتضمنت وثيقة المبادرة المخرجات المتوقعة، وأهمّها:

1. إخراج قاعدة لبيانات المشاريع القرائية.
2. إعداد دراسة عن واقع أندية القراءة الجامعية.
3. إعداد دليل لتأسيس أندية القراءة.
7. تأهيل 60 شاب وفتاة على إدارة المبادرات القرائية.
4. إنتاج 20 فكرة لمبادرة قرائية موثقة.
5. تأهيل 20 مدرب للقراءة.
6. تطوير نماذج قياس التغير الإيجابي على المستفيدين، وتطبيقها قبل وبعد التدريب.

تحليل وثائق المبادرة

بعد تحليل المبادرة من حيث أهدافها ومخرجاتها وتقاريرها المنشورة؛ نجد أنها تركز على تحقيق أثرٍ مباشر وبعيد المدى على مستوى المجتمع، من خلال تعزيز ثقافة القراءة والمعرفة؛ حيث يؤدي هدف (تأهيل قادة المشاريـع القرائية وتفعيل دورهم)، إلى خلق بيئة مجتمعية تعزز القراءة كعادة يومية وثقافة راسخة، كما يؤدي هدف (إعداد أدلة محكمة) إلى تعزيز ثقافة القراءة في المجتمع؛ من حيث كونها مرجعاً لبناء ثقافة القراءة عبر الأجيال.

وفي إطار مبادئ المنح الاستباقي التي تعزز جوانب مواكبة التحولات المجتمعية؛ فإن مبادرة رواد القراءة مرتبطة استراتيجياً بهدف (بناء وتبني مبادرات نوعية في مجال الطفل والشباب والفئات العاملة معها)، كما أنها تنطلق من الاحتياجات المجتمعية التي تنص عليها الاحتياجات، فقد جاء في وثيقة (العرض الفني والمالي للمبادرة – مبررات المشروع) أن هناك ضعفاً في جانب التمكين والتأهيل للشباب العاملين في المشاريـع القرائية، وندرة في الدراسات والأبحاث المتخصصة في الأندية القرائية، وضعفاً في الممارسات المعتمدة على التدريب والتأهيل في جانب المشاريـع القرائية، ويتضح من خلال دراسة (نديم، 2024، ص4) أن من أبرز مبررات تبني المبادرة هو "تراجع معدلات القراءة رغم الأهمية الكبيرة لها"، ومما يؤكد أن المبادرة تنطلق من الاحتياجات المجتمعية ما تحتوي عليه الدراسة السابقة من تحديات مجتمعية في جانب القراءة تحاول المبادرة معالجتها.

أما عن مبدأ (تبنّي أسلوب الابتكار المفتوح) الذي هو أحد مبادئ المنح الاستباقي التي تعزز جوانب مواكبة التحولات المجتمعية، فإن المبادرة تسعى إلى الخروج بـ (20) فكرة ابتكارية موثقة للمبادرات القرائية في المملكة تنتج عن المبادرة نفسها من خلال المشاركين.
تتدرج المبادرة في تطبيق أنشطتها لتجنب الفشل والازدحام، فقد نفذت المؤسسة عبر شريكها النسخة الأولى من المبادرة خلال عام 2022م، وطُورت المبادرة بناءً على الدروس المستفادة من النسخة الأولى، ثم نفّذت النسخة الثانية عام 2024، وهي في طور الإغلاق الآن.

وفي مبدأ (التكامل مع الجهات الأخرى) فإن الجهة المنفذة مقرها الأساس في مدينة جدة، إلا أن المبادرة تنفذ في عدد من مدن المملكة (المدينة المنورة، الرياض، جازان، القصيم) عبر الشركاء المحليين الذين يشاركون الجهة الهم؛ لتحقيق أثر أكبر، وتسريع ظهور النتائج. كما أن المؤسسة عملت على بناء المبادرة بالشراكة مع الجهة الاستشارية ذات التخصص في موضوع المبادرة؛ حيث جاء في محضر اجتماع اللجنة التنفيذية للمؤسسة في هذا الشأن -بعد عرض المبادرة ومداولات البناء المشترك-: "اعتماد مبادرة رواد القراءة بالتعاقد مع شركة نديم، على أن تتعاقد المؤسسة مع مستشار فني للمبادرة".

ومن جهة التأهيل الكامل على تنفيذ المبادرة فإن مبادرة رواد القراءة تنطوي على تأهيل الجهات المنفذة في مناطق الاحتياج، من حيث توفير المعرفة اللازمة، والتدريب على مهارات تنفيذ المبادرة، والتأسيس النظامي القويم لتطوير القدرات النظامية للمبادرة من أنظمة ولوائح وسياسات ونحوها، حيث عمل الشريك الاستشاري على تطوير قدرات المنفذين في مناطق تنفيذ المبادرة (المدينة المنورة، جازان، القصيم)، من خلال بناء حقائب تدريبية للمشروع، وجرى في ذلك اختبار قياس مدى المعرفة المسندة إلى الفهم والتركيز، وقد كانت نسبة التعلم (الفارق بين المقياس القبلي والبعدي): 18% في إحدى الجهات، وتنتظر المؤسسة اكتمال التأهيل لدى الجهات الأخرى.

وفي قياس أثر المشروع وفق منهجيات قياس الأثر فإن المؤسسة عمدت إلى تطبيق نموذجها الخاص المبتكر في قياس أثر المشاريع في المنح الاستباقي، وهو مقياس يجمع بين (نظرية التغيير) و (الإطار المنطقي) حيث ينطلق من المبادرات ويوضح نتائجها، ثم يصعد إلى الأثر على مستوى ارتباط المبادرة برؤية المؤسسة وأولوياتها في المنح، ويمكن توضيح ذلك عبر (الشكل 2).

العنصر	العبارات	المؤشرات
الأثر	• بناء الفاعلية لدى الشباب	• تحقيق ٩٠% من مؤشرات (الغايات) الخاصة بالهدف الاستراتيجية (بناء الفاعلية لدى الشباب)
الغايات	• رفع فاعلية الشباب في المجتمع من خلال التطوع والمبادرة	• المبادرات القرائية الناتجة عن مبادرة (رواد القراءة). • (٢٠) متخصص في التدريب على القراءة. • (٥٠) مؤهل لإدارة المشاريع القرائية.
المخرجات	• قاعدة بيانات المشاريع القرائية في المملكة • دليل تأسيس نادي قراءة • شباب وفتيات مؤهلون على إدارة المبادرات القرائية • مدربون متخصصون في التدريب على القراءة • تقرير عن المبادرة	• إنجاز ١٠٠% من قاعدة بيانات المشاريع القرائية في المملكة • إنجاز ١٠٠% من دليل تأسيس نادي قراءة • (٥٠) مؤهلاً على إدارة المبادرات القرائية • (٢٠) مدرباً متخصصاً في التدريب على القراءة • اعتماد التقرير
الأنشطة	• استكمال قاعدة بيانات المشاريع القرائية في المملكة • إعداد دليل تأسيس نادي قراءة • إقامة برنامج تأهيل رؤساء المشاريع القرائية • إقامة برنامج مدرب القراءة • إعداد تقرير بكافة الأعمال المنجزة في المشروع	• عدد الأندية والمشاريع القرائية المضافة • نسبة تقدم إعداد الدليل • إقامة البرنامج • إقامة البرنامج • نسبة تقدم إعداد التقرير

(الشكل: 2) النموذج المنطقي ونظرية التغيير لمبادرة رواد القراءة

يلاحظ من خلال (الشكل: 2) أن أنشطة المبادرة تؤدي إلى المخرجات وهي النتائج قصيرة المدى، وتؤدي مؤشرات تحقيق المخرجات إلى الغاية التي هي من أولويات المنح، وتضم (3) مبادرات؛ منها: مبادرة رواد القراءة، وفي المقابل فإن تحقق مؤشرات الغاية من خلال المبادرات الثلاث مع الغايات الأخرى التي تندرج تحت الأثر المنشود، تؤدي إلى تحققه، وتقاس مؤشراتها بتنفيذ المبادرات، ولم يذكر الباحث في هذا النموذج الفرضيات ووسائل التحقق التي يتضمنها نموذج الإطار المنطقي؛ طلباً للاختصار على المعلومات اللازمة.

في هذه المبادرة يلاحظ الاعتماد على تأهيل القدرات الشبابية (الشباب والفتيات)؛ فجيل الشباب قادرٌ على تحمل المسؤولية، وبالتالي نقل هذه الثقافة إلى الأجيال القادمة باعتبارهم محركات أساسيّة في بناء مجتمع قارئ ومثقف. أما في مجال التطوع فيتضح تسخير قيمة التطوع

لخدمة القراءة ونشر ثقافتها، واستثمار فرصة توجه المملكة في رؤية (2030) إلى "زيادة الفرص التطوعية" في تعزيز روح المبادرة والمسؤولية الاجتماعية عبر احتساب الساعات التطوعية للمشاركين، وتوثيقها في المنصات الوطنية؛ ما يرفع من مؤهلات الفرد ويتيح المزيد من الفرص التنافسية، وهذا من المواءمة بين الاحتياج المحلي وأهداف المبادرة.

مبادرة رواد القراءة وأثرها في مواكبة التحول الاجتماعي

تنص أهداف المبادرة على (إثراء المحتوى العربي بالممارسات العالمية الناجحة ونقلها داخل مشاريع القراءة في المملكة)، وعلى (إشراك عدة جهات محلية في تنفيذ المشاريع لتوسيع أثر المشاريع القرائية)، وهذا يحقق نقل المعرفة العالمية وتكييفها محلياً لتواكب التحول الاجتماعي الداخلي إلى ثقافة القراءة، ويؤكد ذلك ما حققته المبادرة من أثر في هذا الجانب؛ حيث عملت على رفع جودة المشاريع القرائية في المملكة لتواكب أفضل المعايير والممارسات العالمية، ويلاحظ ذلك في أندية القراءة التي أنشأتها المبادرة في الجامعات السعودية، أو طورتها، أو أنشأها المؤهلون عبر المبادرة، وتشير دراسة (نديم، 2024، ص15) التي أجْرتها المبادرة إلى أن عدد الأندية القراءة وصل إلى (221) نادٍ للقراءة في عام 2022م. وتعمل المبادرة على تطويرها وتأهيل قادتها لتواكب هذه الأندية أفضل الممارسات العالمية، ويؤدي قادتها رسالتهم في نشر الثقافة في المجتمع المحلي.

ويلاحظ في إطار مواكبة التحول الاجتماعي إشراك الأطراف المعنية في دعم عجلة التغير الثقافي المنشود من المبادرة؛ من خلال إشراك جهات محلية في تنفيذ المشاريع بعد تأهيلها، وتوسيع دائرة التأثير من خلال التعاون مع المدارس، الجامعات، والمكتبات العامة، وتعزيز دور المؤسسات المحلية في تحقيق التنمية الثقافية.

وبناءً على ما سبق؛ نستنتج أن مبادرة رواد القراءة تواكب التحول الاجتماعي من عدة أوجه:

1. إسهامها في تحقيق التحول الوطني عبر تفعيل قيمة التطوع -الذي يُعد هدفًا استراتيجيًا للبُعد المخصص للقطاع غير الربحي في وثيقة برنامج التحول الوطني في مرحلته الثانية (الحالية)-، كما نصّت عليه أهداف المبادرة، وكما أثبتت مخرجاتها؛ حيث تشير تقارير متابعة المبادرة إلى أن المبادرة عقدت في السنة الأخيرة (12) فعالية في التطوع القرائي للتطوع عبر الجهات المنفّذة للمبادرة، وهو ما نسبته (94%) من إجمالي المستهدف لتفعيل التطوع حسب مستهدفات المبادرة.
2. تأسيسها لمنصة مخصصة تحتوي على (100) مبادرة قرائية قابلة للتنفيذ عبر الشركاء المحتملين، وتقدم النقاشات الهادفة حول القراءة، وتعدّ مجتمعًا لرابطة أندية القراءة في المملكة، ومن خلالها تسهم في تطوير الفكر النقدي والإبداعي للأجيال، وربط الممارسات العربية بالتجارِب العالمية المميزة في مجال القراءة وأنديتها.
3. تأهيلها الشبابَ من الذكور والإناث، واستثمار قوتهم ومهاراتهم القيادية ليكونوا قادة مبادرات للقراءة، وهذا يضمن جيلاً مسؤولاً ومؤهلاً للنهوض بالمعرفة والثقافة، كما يسهم هذا الأثر في مواكبة التحوّل الذي تنشده المملكة في تمكين القيادات الشابة.
4. تقليص الفجوة المعرفية من خلال إثراء المحتوى العربي بممارسات عالمية وتطبيقها محلياً ليُسهم في سد الفجوة بين العالم العربي والعالمي في مجال المعرفة.
5. إشراك المجتمع في التحول نحو المعرفة؛ وذلك بالسعي نحو إنشاء مجتمع متماسك ومتعاون، يضمّ الجهات المحلية، والمتطوعين؛ لا سيما أن المبادرة قُدّمت في أكثر من 3 مناطق داخل المملكة، وهذا يعزز من التلاحم الاجتماعي ويخلق مجتمعات قارئة قادرة على التطور معاً.

يتبيّن مما سبق أثر المبادرات المبنية على نموذج المنح الاستباقي على مواكبة التحول الاجتماعي؛ وكيف أن المبادرة تراعي في بنائها وفق الأسلوب المتقدم شرحه (في الفصل الأول) تسهم في مواكبة التحول الاجتماعي بأخذ عدة اعتبارات في البناء؛ منها: التوجه الوطني، والتأهيل، ونشر الثقافة، وتفعيل التطوع، وإشراك المجتمع في البناء والممارسة، وهذا بدوره يعمل على تحقيق الأثر المنشود، والتدرج نحو بناء ثقافة متحولة عن ثقافة سابقة سائدة.

ثانياً: مؤسسة كليفلاند (Cleveland Foundation):

تعد مؤسسة كليفلاند مؤسسة كليفلاند هي إحدى الرائدات في مجال العمل الخيري في الولايات المتحدة؛ حيث تأسست في عام 1914م، وتُعد من أقدم المؤسسات الخيرية العامة وأكبرها، وتهدف إلى تحسين جودة الحياة في منطقة كليفلاند، بولاية أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية.

تنص رؤية المؤسسة على أنها "تسعى إلى تعزيز الشمولية والعدالة الاجتماعية من خلال دعم المبادرات التي تعزز التعليم، والصحة، والتنمية الاقتصادية، والفنون، والبيئة"، وتركز على تقديم الحلول المستدامة لمواجهة تحديات المجتمعات المحلية، وتُعد مثالًا رائدًا على كيفية استثمار الموارد المالية في تحسين الحياة المجتمعية، وتهيئة بيئة تعزز من فرص النمو والتنمية، وذلك من خلال تركيزها على التعاون والشمولية، وهي نموذجٌ يحتذى به في إطار العمل غير الربحي.

تعمل المؤسسة بأسلوب المنح الاستباقي في تقديم المنح والدعم المالي للجمعيات المحلية وغير الربحية، بالإضافة إلى تمويل المشاريع المبتكرة ذات التأثير الإيجابي على المجتمع، وتعتمد قراراتها في المنح على تحليل دقيق للاحتياجات المجتمعية والأثر المحتمل للمشاريع، عبر مفهوم "مشاركة المجتمع في اتخاذ القرار"؛ حيث تتخذ قرارات التمويل والتنمية من خلال تنظيم فعاليات، وجلسات استشارية، وورش عمل تهدف إلى جمع الآراء والتصورات من مختلف الفئات الاجتماعية.

تقدم المؤسسة المنحَ للبرامج المستدامة في المجالات الآتية:

- **التعليم؛** ويضم المبادرات التعليمية التي تهدف إلى تعزيز الوصول للتعليم الجيد وتحسين الأداء الأكاديمي للطلاب.
- **الصحة والرعاية الاجتماعية؛** ويضم المبادرات التي تعمل على تحسين الرعاية الصحية وتعزيز الوعي الصحي في المجتمع.
- **التنمية الاقتصادية؛** وتندرج تحته المبادرات التي تعزز الفرص الاقتصادية، وتحفز ريادة الأعمال في المنطقة.
- **الفنون والثقافة؛** ويضم مبادرات الفنون الثقافية، والمبادرات التي تسهم في تنمية الهوية الثقافية في كليفلاند.

وتسعى المؤسسة إلى تحقيق الأثر والتأثير من خلال العمل على تحسين الجوانب الاجتماعية والاقتصادية؛ حيث تمكنت مؤسسة كليفلاند من تحقيق تأثير كبير في المنطقة، عبر تعزيز الحلول المستدامة وتحسين جودة الحياة لمئات الآلاف من السكان في كليفلاند.

مبادرة حماية المياه العذبة في كليفلاند أنموذجًا

تمتلك مؤسسة كليفلاند تاريخًا غنيًّا في الدفاع عن البيئة، يحتوي على إنشاء مساحات خضراء ثمينة مثل حدائق كليفلاند متروباركس ومنطقة كوياهوجا فالي الوطنية للترفيه التي تعزز خلق مجتمع صحي غني بالطاقة الخضراء، وباعتبارها ثاني أكبر جهة مانحة للبيئة، فإنها تلتزم بتمويل المنظمات والمشاريع البيئية بجميع الأحجام، مع التركيز على تحسين جودة المياه ومعالجة "الظلم البيئي" وتعزيز الطاقة النظيفة؛ حيث تؤمن المؤسسة أن الأماكن الصحية تعني أشخاصًا أصحاء، وهو ما يواكب التحول المجتمعي نحو البيئة والطاقة النظيفة، وفقًا لأهداف التنمية المستدامة العالمية.

وفي هذا البرنامج قدمت المؤسسة حِزمًا من المبادرات على نموذج المنح الاستباقي؛ من أهمها مبادرة "حماية المياه العذبة في كليفلاند"؛ حيث تقع مدينة كليفلاند على ضفاف بحيرة إيري، وهي مصدر مياه الشرب لأكثر من (11 مليون) شخص، وتُعد البحيرة بوابة إلى بحيراتٍ عظمى، ترى المؤسسة أن حماية هذه البحيرة واستعادتها أمر بالغ الأهمية مستقبلًا؛ لضمان حصول الجيل الحالي والأجيال القادمة على مياه نظيفة وآمنة وبأسعار معقولة. وتتضمن الأهداف المتعلقة بالمياه العذبة ما يلي:

1. إعادة ربط مجتمع كليفلاند وسكانه، بما في ذلك الذين يعيشون في مجتمعات ضعيفة أو محرومة، ببحيرات المنطقة وأنهارها وجداولها.
2. تسريع تحويل كليفلاند والمنطقة إلى مركز للابتكار والبحث في مجال المياه العذبة.
3. تعزيز السياسات المحلية والإقليمية وعلى مستوى الولاية التي تعمل على تحسين جودة المياه.
4. توسيع نطاق ممارسات إدارة مياه الأمطار لإبعاد مياه الصرف الصحي عن بحيرة إيري.

وفي سبيل ذلك عملت المؤسسة على إشراك المجتمع في عملية التوعية ابتداءً ثم اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف المرجوة، فعقدت في سبيل ذلك خمس فعاليات على مستوى الولاية؛ كان من أهمّها: مؤتمر مناقشة حالة البحيرة، الذي انعقد في مارس عام 2022م بحضور الجمعية الدولية لأبحاث البحيرات العظمى، ونتج عن المؤتمر عدد من القرارات المهمة لتحقيق الأهداف المرسومة تجاه المجتمع والبحيرة، ومن أهم القرارات المحورية: (بناء مجموعاتٍ لعلماء ولاية أوهايو لتحسين جودة المياه)؛ حيث يعمل الآن -في العام الثاني على التوالي- مجموعة من العلماء المتحالفين في تخصصات العلوم الذكية -تطوعاً- على تحسين جودة المياه في جميع أنحاء بحيرة إيري وأحواضها المائية، كما تطور مجموعة أخرى طرقًا مختلفة لجمع وتوزيع النتائج الخاصة بصحّة البحيرات، واختبارها ومراقبتها، بهدف إنشاء شبكة لتوحيد أساليب المراقبة، ما يفسح المجال أمام تحالف العلماء إلى إيجاد الوسائل المتطورة والإبداعية لاستدامة الحلول المائية.

تحليل وثائق المبادرة

من خلال الاطلاع على وثائق المبادرة فإن من الظاهر بشكل ملحوظ أنها تسهم في مواكبة التحول الاجتماعي من خلال تركيزها على القضايا البيئية والاجتماعية التي ترتبط مباشرة بجودة الحياة والتنمية المستدامة، وتُبرز المبادرة التزام المؤسسة بحماية الموارد الطبيعية، مع التركيز على المياه العذبة، من خلال حماية بحيرة إيري التي تمثل مصدرًا حيويًا لمياه الشرب لأكثر من 11 مليون شخص، وتُعدّ المبادرة إطارًا شاملًا لتعزز الوعي المجتمعي، والابتكار، والعدالة البيئية.

ومن أبرز الجوانب المهمة التي تعكس تأثير المبادرة في مواكبة التحول الاجتماعي هو سعيها إلى إعادة ربط سكان كليفلاند -بما في ذلك الفئات الضعيفة والمحرومة- بمواردهم الطبيعية من البحيرات والأنهار، وهذا الربط يعزز العدالة البيئية ويواكب التحول المجتمعي العالمي نحو المياه النظيفة والموارد الطبيعية، كما يحقق المساواة في الاستفادة من الموارد من حيث عمل المبادرة على تمكين الجميع من الاستفادة من الموارد الطبيعية بشكل متساوٍ، ما يرسخ فكرة أن البيئة الصحية تعني مجتمعات صحية.

وتبرز جوانب مبادئ المنح الاستباقي في تطبيق المبادرة بجلاء؛ حيث يتضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة مجال (البيئة) ليكون أحد المجالات التي تمنح فيها المؤسسة، كما أن

هناك خططاً استراتيجية للمبادرة ذاتها لتطبيقها على مراحل سنوية للوصول إلى الهدف المنشود تجاه البيئة، كما أن هذه المبادرة جاءت استجابة للاحتياج المجتمعي الذي نص على المستفيدين من هذه البحيرات، وعددهم (11 مليون مستفيد) تعد هذه البحيرات مصدر المياه الرئيسي لهم، في حين أنها تحتاج إلى إعادة تهيئة لضمان مياه أنقى. ومن خلال برامج مثل "شبكة العلوم التطوعية لبحيرة إيري" و"صندوق الابتكار في المياه العذبة"، تشجع المؤسسة على مشاركة الجهات الفاعلة المختلفة، بما في ذلك المجتمع والقطاع الخاص، لتطوير حلول مبتكرة للتحديات المتعلقة بالمياه تعزيزاً لمفهوم الابتكار المفتوح لا سيما من خلال مشاركة العلماء المتخصصين في المياه، وتوضح المبادرة جوانب المشاركة حيث تقسمها إلى: التمويل، والمشاركة التطوعية في جمع البيانات، والمشاركة في القيادة، والمشاركة في الموارد الفنية، وتقديم الخبرة العلمية، والمشاركة ببناء العلاقات مع مستخدمي البيانات. أما عن التدرج في تطبيق المبادرة، فقد بدأت المبادرة بتطبيق 60 تجربة تقنية في المرحلة الأولى، ومن ثم التوسع إلى التقنيات الأخرى؛ مما يتيح اختبار الحلول في بيئات واقعية قبل توسيع نطاقها (هيرتزوج، 2024). كما أن المبادرة تضم أكثر من 300 شراكة رائدة من القطاعين العام والخاص، لتعزيز التعاون والتكامل في سبيل تحقيق تأثير أكبر وتسريعٍ للنتائج، وتوفر المؤسسة عبر شركائها التدريب وبناء القدرات للجهات المنفذة، مما يضمن جاهزيتها للتصدي للتحديات وتنفيذ المبادرات بفعالية؛ فتدرب في المستوى الواحد عدداً من المجموعات في متطلبات المبادرة؛ على سبيل المثال: "تم تدريب 5 مجموعات جديدة لإجراء مراقبة موحدة؛ منها مجموعتين لمراقبة كيمياء المياه، و 3 مجموعات تطوعية لبدء مراقبة المياه وتسجيل مواقع مجاري المياه، كما تم رفع مهارات المشاركين لتولي أدوار قيادية في المبادرة" (التطوعية، 2023). أما في منهجيات قياس الأثر فتضم المبادرة أكثر من 10 ملايين نقطة قياس للبيانات سنوياً ما يتيح تقييم الأثر وفعالية المبادرات بشكل دقيق، وهذا ما يؤكده رواد المبادرة؛ فقد ورد في تقرير (هيرتزوج 2024) ما نصه أن "البيانات التي نجمعها عالية الجودة، ونحن نشهد اهتماماً من جانب الجامعات والهيئات الحكومية التي تدرك قيمة هذه القدرة الموسعة على المراقبة".

يتضح مما سبق أن المؤسسة راعت مبادئ المنح الاستباقي التي توصل لها الباحث من خلال الممارسة العملية، وهي في مجملها تنطبق على مبادرة المياه العذبة على اختلاف حجمها عن مبادرة (رواد القراءة).

مبادرة حماية المياه العذبة في كليفلاند ودورها في مواكبة التحول الاجتماعي

يلاحظ مما سبق أن المبادرة تتبنى نهجًا استراتيجيًا لتحويل مدينة كليفلاند إلى مركز ابتكار وبحث عالمي في مجال المياه العذبة، وتعكس هذه الخطوة رؤية المؤسسة في تعزيز الابتكار، ودفع الاقتصاد نحو قطاعات جديدة تعتمد على المعرفة؛ من خلال دعم البحث العلمي والشراكات بين الجامعات، المؤسسات البحثية، والحكومات، تقدم المبادرة فرصًا اقتصادية جديدة وتخلق مجتمعًا مستدامًا مبنيًا على الإبداع.

إضافة إلى ذلك، تعمل المبادرة على تعزيز السياسات المحلية والإقليمية التي تهدف إلى تحسين جودة المياه، وهي خطوة تؤكد أهمية الحوكمة البيئية في التحول الاجتماعي، باعتبار دعم السياسات المستدامة التي تجعل المؤسسة ضامنة لأن تكون القرارات البيئية جزءًا لا يتجزأ من مستقبل المجتمعات المحلية.

وعلى مستوى إشراك المجتمع؛ يتضح تبنّي المؤسسة نهج التوعية والمشاركة المجتمعية؛ وذلك من خلال مؤتمر (حالة البحيرة) الذي انعقد بمشاركة الجمعية الدولية لأبحاث البحيرات العظمى، وهو ما يخلق منصة للحوار واتخاذ القرارات الجماعية، فضلًا عن النتائج والقرارات الصادرة عنه، كما يعزز هذه المشاركة المجتمعية تطوع مجموعة من العلماء الباحثين في تطوير أبحاث حول البحيرة، وتسخير معرفتهم لتطوير حلول إبداعية مستدامة.

وبناءً على ما سبق؛ نستنتج أن مبادرة حماية المياه العذبة في كليفلاند تواكب التحول الاجتماعي من عدة أوجه؛ من أهمها:

1. تحقيق العدالة البيئية؛ من خلال معالجة "الظلم البيئي"؛ حيث تساهم المبادرة في تحقيق مجتمع أكثر توازناً، ليحصل الجميع على حقوقهم في بيئة نظيفة وصحية.
2. تعزيز الصحة العامة؛ عبر تحسين جودة المياه العذبة الذي يضمن صحة أفضل للسكان، وهو ما يواكب التحولات الاجتماعية التي تهدف إلى تحسين جودة الحياة.
3. خلق فرص اقتصادية؛ عبر تحويل كليفلاند إلى مركز ابتكار وبحث يخلق وظائف جديدة، وهذا بدوره يسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل فعال.
4. التأقلم مع التغير المناخي؛ ويظهر ذلك من خلال ممارسات إدارة مياه الأمطار التي تمثل

نموذجاً عملياً للاستعداد لتغيرات المناخ وتقليل آثارها السلبية على المجتمع.

5. التحول نحو الطاقة النظيفة والاستدامة؛ من خلال التركيز على السياسات والتقنيات النظيفة، ما يعكس تحولاً في الفكر والممارسات المجتمعية باتجاه الحفاظ على البيئة.

وبناءً على ما سبق؛ يتضح أن مبادرة مؤسسة كليفلاند تسهم في إحداث تحول اجتماعي من جهة، ومواكبته من جهة أخرى للتوجه الاجتماعي للتحول من جهة أخرى، عبر الابتكار، وتحقيق العدالة البيئية، وتمكين المجتمع، ويمكن النظر إلى هذه المبادرة باعتبارها نموذجًا شاملًا للتنمية المستدامة؛ يسعى إلى تحقيق التوازن بين البيئة والاقتصاد والمجتمع، مع التركيز على تحسين جودة الحياة للجيل الحالي والأجيال القادمة.

ثالثاً:
نموذج مقترح لبناء مبادرة وفق أسلوب المنح الاستباقي

بعد استعراض النموذجين السابقين في المنح الاستباقي يمكن الخروج بنموذج شامل لبناء مبادرة في المنح الاستباقي، وذلك على النحو الآتي:

1. معايير اختيار الجهة الاستشارية والشريك المنفذ في المنح الاستباقي

تركز هذه المعايير على الجهة الاستشارية التي تشارك في بناء المبادرة وفق خبرتها، والمعايير التي تخص الجهات المنفذة للمبادرة وفق خبرتها والتأكد من اهتمامها بالمبادرة، وتتضمن معايير التحقق من المتطلبات النظامية للجهة، ومتطلبات الكفاءة.

الجهة	المعيار		التحقق نعم / لا	آلية التحقق
المنفـــــذة	السلامة النظامية للجهة	ترخيص ساري		إرفاق الترخيص من قبل الجهة+ تدقيق النظام الإلكتروني
		حساب بنكي فاعل		إرفاق بطاقة الحساب البنكي من قبل الجهة
		عدم وجود ملاحظات شرعية ونظامية		من خلال دراسة أخصائي المشاريع لطلبات الجهة – البحث المكتبي عن الجهة
	وجود تقرير بمنجزات الجهة			إرفاق التقرير من قبل الجهة - مقابلة الجهة بمكالمة هاتفية
	اجتياز التقييم للمشاريع السابقة المدعومة من قبل المؤسسة إن وجدت			من خلال تحقق أخصائي المشاريع
	تقديم خطة تنفيذية متكاملة بناء على كراسة المواصفات (RFP)			تعبئة المتطلبات في البوابة الالكترونية من قبل الجهة
الاستشاريـــة	السلامة النظامية للجهة	ترخيص ساري		إرفاق الترخيص من قبل الجهة+ تدقيق النظام الإلكتروني
		حساب بنكي فاعل		إرفاق بطاقة الحساب البنكي من قبل الجهة
		عدم وجود ملاحظات شرعية ونظامية		من خلال دراسة أخصائي المشاريع لطلبات الجهة – البحث المكتبي عن الجهة
		تخصص الجهة في مجال المشروع		إرفاق الترخيص من قبل الجهة
	كفاءة الجهة	وجود 2 مستشار على الأقل حاصلين على مؤهل علمي في نطاق التخصص		من خلال إرسال تعريف بمستشاري الجهة الاستشارية
		وجود ثلاث منتجات نوعية للجهة أوالمستشار		إرفاق تقرير بالمنتجات وتحقق أخصائي المشاريع منها
		وجود نموذج لتطبيق منتجات الجهة في الميدان		إرفاق تقرير بالمنتجات وتحقق أخصائي المشاريع منها
		تحقق رضا عملاء الجهة السابقين		من خلال سؤال العملاء السابقين وتحقق أخصائي المشاريع منهم
		التواصل الفعال		من خلال سؤال العملاء السابقين وتقييم أخصائي المشاريع منهم

2. معايير المفاضلة في أفكار مبادرات المنح الاستباقي

م	المعيار	الوزن	آلية القياس
1	مدى تحقيق الفكرة للهدف المحدد	شرط	من خلال لجنة متخصصة في تقييم الأفكار
2	إمكانية تطبيق الفكرة	شرط	
3	القدرة على تغطية التكاليف المالية للفكرة	شرط	
4	الإبداع والابتكار	15%	
5	وفرة الجهات المتخصصة (استشارية - منفذة) لتنفيذ الفكرة	10%	
6	مدى عمق تأثير الفكرة على المستفيدين	20%	
7	عدد المستفيدين من الفكرة	10%	
8	توظيف الفكرة للتقنية	10%	
9	مدى انسجام الفكرة مع تطورات المجتمع	10%	
10	تنوع وسائل تطبيق الفكرة	5%	
11	كفاءة الفكرة في استثمار الموارد	5%	
12	مدى تحقيق الفكرة لرغبات وتطلعات المستفيدين	15%	
	المجمـــــوع	100%	

3. متطلبات بناء مبادرات المنح الاستباقي

الجهة	المعيار		التحقق نعم / لا	آلية التحقق
1	وثيقة المبادرة	**تحديد الأهداف**		**تعدها الجهة الاستشارية ويراجعها فريق المؤسسة ويعتمدها مجلس الإدارة**
		شرح الفكرة		
		أهمية المبادرة		
		أصحاب المصلحة والمعنيين		
		المشكلة التي تعالجها المبادرة		
		تحديد المخرجات		
		مخاطر المشروع		
		الإطار النظامي للمبادرة		
		النطاق الجغرافي والمستفيدين		
		الموازنة المالية العامة		
		المدة الزمنية		
2	**المحتوى الفني للمبادرة**	**الإطار المعرفي للمبادرة**		**تعدها الجهة الاستشارية ويراجعها فريق المؤسسة**
		آلية التنفيذ		
		مواصفات المنفذ		
		الأدوات والوسائل		
		عوامل نجاح المبادرة		
		تحديد الفئة المستهدفة واحتياجاتها		
3	**الخطة التنفيذية للمبادرة**	**الانشطة الرئيسية**		
		خطة التواصل والصلاحيات		
		المدير التنفيذي للمبادرة		
		الأسماء المقترحة للجهات المنفذة		
		الخطة الزمنية		
		الموازنة المالية التفصيلية		
		خطة تقييم وقياس المبادرة		
		خطة تأهيل المنفذ		
		التجربة للفكرة		

دور المنح الاستباقي في تمكين المؤسسات الخيرية (غير الربحية) من مواكبة التحولات الاجتماعية

دراسة تحليلية لتجربة مؤسسة
عبد العزيز الجميح الخيرية، ومؤسسة كليفلاند

الفصل الثالث:
النتائج والتوصيات

عرضت الدراسة في فصلها الأول إطارًا نظريًّا حول متعلقات البحث، كما ناقشت في الفصل الثاني نموذجين للمنح الاستباقي وأثرهما في مواكبة التحول المجتمعي، وفي هذا الفصل تناقش الدراسة أسئلتها وتعرض النتائج التي توصلت لها من خلال البحث مستخدماً المنهج (الوصفي التحليلي)، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الإجابة على أسئلة الدراسة:

الإجابة على السؤال الأول:

ما دور المنح الاستباقي في تمكين الجهات الخيرية (غير الربحية) من مواكبة التحولات الاجتماعية؟

يتضح من خلال وصف أسلوب عمل المنح الاستباقي لدى الجهتين (مؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيرية) و (مؤسسة كليفلاند) أن أسلوب المنح الاستباقي يسهم في تحقيق مواكبة التحولات المجتمعية؛ ويؤكد ذلك ما تعمل عليه المؤسسة وما ورد في التعريف بها من بناء نماذج تدمج بين نظريات التغيير تجاه مجتمعاتها المستهدفة، والأطر المنطقية لمبادراتها في المنح الاستباقي، الأمر الذي يقود إلى مواكبة التحول الاجتماعي بما يحقق رؤية المؤسسة.

ويتضح ذلك جليًّا في دراسة الحالة؛ حيث عملت مبادرة (روّاد القراءة) على مواكبة التحول الاجتماعي من خلال: إسهامها في تحقيق التحول الوطني عبر تفعيل قيمة التطوع، وربط الممارسات العربية بالتجارِب العالمية المميزة في مجال القراءة وأنديتها، تأهيلها الشبابَ من الذكور والإناث، واستثمار قوتهم ومهاراتهم القيادية ليكونوا قادة مبادرات للقراءة، وتقليص الفجوة المعرفية من خلال إثراء المحتوى العربي بممارسات عالمية، وإشراك المجتمع في التحول نحو المعرفة؛ وذلك بالسعي نحو إنشاء مجتمع متماسك ومتعاون، يضمّ الجهات المحلية، والمتطوعين.

كما يؤكد ذلك ما تعمل عليه مؤسسة كليفلاند من تقديم الحلول المستدامة لمواجهة تحديات المجتمعات المحلية عبر أسلوب المنح الاستباقي، ويظهر ذلك جليًّا في مبادرة حماية المياه العذبة في كليفلاند من خلال: تحقيق العدالة البيئية عبر معالجة "الظلم البيئي"، وتعزيز الصحة العامة عبر تحسين جودة المياه العذبة، وخلق فرص اقتصادية عبر تحويل كليفلاند إلى مركز ابتكار وبحثٍ يخلق وظائف جديدة، والتحول نحو الطاقة النظيفة والاستدامة؛ حيث ترتبط هذه الممارسات مباشرة بجودة الحياة وأهداف التنمية المستدامة العالمية في إطار المجتمع والبيئة.

الإجابة على السؤال الثاني:
ما المبادئ الأساسية اللازمة لتحقيق أقصى فائدة من تطبيق المنح الاستباقي؟

تتضح الإجابة على هذا السؤال عبر تحليل أسلوب المنح الاستباقي الذي عملت عليه المنظَّمتان؛ وذلك من خلال الآتي:

1. التخطيط الاستراتيجي؛ وتمارسه مؤسسة عبدالعزيز الجميح من خلال إدراج أهداف خاصة بالمنح الاستباقي ضمن خطتها الاستراتيجية؛ ثم تندرج عليه المبادرات الخاصة به بعد سلسلة من الإجراءات في استقطاب الأفكار ودراستها واختبارها وتحليلها من حيث مواكبتها للتغير المجتمعي وتحقيق الأولويات ومعالجة التحديات المجتمعية المهمة واستشراف نتائجها؛ عبر لجنة مخصصة. كما تمارسه مؤسسة كليفلاند عبر هدفها الذي ينص على "تحسين جودة الحياة في منطقة كليفلاند"، وأسلوبها في "تقديم الحلول المستدامة لمواجهة تحديات المجتمعات المحلية" وتشير كلمة "مستدامة" إلى التخطيط الاستراتيجي.
2. الانطلاق من الاحتياجات المجتمعية؛ وتتضح ممارسته لدى مؤسسة "الجميح" من خلال سلسلة القيمة؛ حيث يشارك الاستشاريون والمنفّذون في بناء المبادرات، ثم في نهاية السلسلة يتشارك جميع الأطراف في تطويرها وتحسينها، كما تتضح ممارسته لدى

مؤسسة "كليفلاند" من خلال تركيزها على التعاون والشمولية، وهذا ما اتضح في دراسة الحالة من إشراك المجتمع عبر خمسة أنشطة ومن أهمها المؤتمر.

3. تبنّي أسلوب الابتكار المفتوح في مواجهة الاحتياجات؛ حيث تنتهج مؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيرية منهج الابتكار المفتوح كما ورد عبر موقعها الإلكتروني من خلال منهجية نموذجية مخصصة ومبتكرة، وتنعكس في مبادراتها في المنح الاستباقي على مبادرة رواد القراءة في المرحلة الأولى وهي ابتكار الأفكار واستقبالها، كما تمارسه المبادرة على المنصة التي أنشأتها وفيها تستقبل الأفكار المبتكرة حول القراءة ونشر ثقافتها وإنشاء المبادرات الخاصة بها، وفي مؤسسة كليفلاند يعمل أفرادها على تعزيز الابتكار المفتوح من خلال تسخير طاقة العلماء المتخصصين لابتكار أساليب جديدة تجاه القياسات البيئية الخاصة بالمياه.

4. التدرج في تطبيق الممارسات؛ فقد عملت مؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيرية على تطبيق مبادرة (رواد القراءة) على ثلاث نسخ، وفي كل نسخة يتطور محتواها وأسلوب عملها وتتسع أكثر في مخرجاتها، كما تعمل مؤسسة كليفلاند على مبادرتها في (حماية المياه العذبة) على أكثر من عشر سنوات، وهي الآن على مشارف انتهاء سنتها الثانية.

5. التكامل بين الجهات العاملة في القطاع غير الربحي؛ وفي هذا المبد تعمل مؤسسة "الجميح" عبر شركاء استشاريين متخصصين في مجال المبادرة، وشركاء منفذين من الجمعيات الأهلية في مجال المبادرة، وتشارك هذه الجهات المؤسسةَ في حمل الهم والرسالة الخاصة بالمبادرة، كما هو الحال في مبادرة (رواد القراءة) التي نُفذت في عدد من مناطق المملكة مع شركاء متنوعين، كما تعمل مؤسسة "كليفلاند" عبر شركاء محليين تمنحهم التمويل الكافي لتنفيذ المبادرات التي منها مبادرة (حماية المياه النظيفة).

6. بناء المبادرات مع الجهات المهنية في مجالات الاحتياج؛ ويدخل هذا المبدأ ضمناً في المبدأ السابق إلا أنه يختلف عنه من حيث كونه مخصصًا في بناء المبادرة، وهو ما تعمل عليه مؤسسة "الجميح" حيث تشرك الجهات المهنية (الاستشارية والمنفذة) في مرحلة بناء المبادرة كما توضح ذلك سلسلة القيمة للمنح الاستباقي، وتعمل مؤسسة "كليفلاند" على هذا المبدأ من خلال مفهوم "مشاركة المجتمع في اتخاذ القرار"؛ حيث تتخذ قرارات التمويل والتنمية من خلال تنظيم فعاليات، وجلسات استشارية، وورش عمل تهدف إلى جمع الآراء والتصورات من مختلف الفئات الاجتماعية التي منها الجهات المهنية المتخصصة في مجالات الاحتياج.

7. تأهيل الجهات المنفذة في مناطق الاحتياج؛ وتتضح ممارسة مؤسسة "الجميح" لهذا المبدأ عبر تأهيل المنفذين، وهذا ما تنص عليه سلسلة القيمة، وما قامت الجهة المخصصة بتنفيذه في مبادرة (رواد القراءة) حيث تشير الوثائق إلى تأهيل عدد من الجهات لتنفيذ المبادرة وفق كراسة الشروط والمواصفات المبنيّة للمبادرة، إلا أن مؤسسة "كليفلاند" تعمل بأسلوب المنح المباشر للجهة القادرة على التنفيذ في حين أن الجهة تقدّر مواردها وتقوم بإشراك المهتمين في تنفيذ المبادرة.
8. تطبيق منهجيات قياس الأثر؛ ويتضح عمل مؤسسة "الجميح" بهذا المبدأ عبر اعتمادها نموذجاً مبتكراً لقياس الأثر يدمج بين نظرية التغيير والإطار المنطقي، وتمتلك مبادرة (رواد القراءة) نموذجها الخاص بقياس الأثر، كما أن مؤسسة "كليفلاند" تسخر طاقة العلماء في مبادرة (حماية المياه النظيفة) لابتكار الأساليب التي يمكن تعميمها على المياه لإحداث النتائج الموحدة، وهذا هو الأثر الاستراتيجي المنشود للمبادرة.
9. تطوير المبادرات حسب المتغيرات الدورية والمناطقية؛ ويتبيّن عمل مؤسسة "الجميح" بهذا المبدأ من خلال إعادة التطوير والتحسين على المبادرة في مرحلتها الأخيرة وعند بناء النسخ الجديدة لتناسب المنطقة الجديدة، والتكيف معها ومع متطلباتها المحليّة، وتنص على ذلك سلسلة القيمة، وممارسة مبادرة (رواد القراءة) في نُسخِها المتتالية، كما عملت مؤسسة "كليفلاند" على تطوير نماذج القياس ونماذج العمل بناءً على كمية التلوث التي تصاب بها البحيرات في المواسم المختلفة، وهذا يُعد من تطوير المبادرة بناءً على متغير الموسم، وهو ما يتناسب مع طبيعة المبادرة.

الإجابة على السؤال الثالث:
ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق المنح الاستباقي؟

يواجه المنح الاستباقي عدداً من التحديات، وقد ظهرت من خلال دراسات الحالة في الفصل السابق أثناء تحليل الوثائق؛ وعند جمع التحديات يمكن القول بأن مبادرات المنح الاستباقي قد تواجه التحديات الآتية:

1. تعثر استدامة المبادرة؛ حيث يؤخذ في الاعتبار أن المبادرات طويلة الأمد قد يتعثر موضوع استدامتها نظراً لمحدودية المنح؛ ولذلك فإن على المبادرة أن تعمل على تنويع مصادر دخلها، أو أن تشرك جهات أخرى كبرى للاستثمار في المبادرة.
2. نقص الوعي لدى المجتمعات؛ حيث يلزم لمواكبة التحول الاجتماعي إقناع المجتمعات خصوصاً المجتمعات التي تعد أقلَّ وعيًا بأهمية المبادرة، وبالتالي فإن على الجهات أن تستوعب أهمية حملات التوعية في شأن المبادرة، وأن تكثّف من الحملات الميدانية لدى الفئات المستهدفة لتوعيتها، وأن تسخّر الوسائل الإعلامية الحديثة للوصول إلى المستهدفين بشتى طبقاتهم.
3. ضعف الالتزام المجتمعي (مقاومة التغيير)؛ إذْ إن من المعلوم أن التغيير أو الممارسة الجديدة تواجَه عادةً بالمقاومة، خصوصاً إذا لم تكن هناك نتائج قريبة ملموسة، وهو سمة للمنح الاستباقي لأن نتائجه في غالبها على المدى البعيد، وفي هذا الشأن فإن من المهم تقديم قصص النجاح والآثار المجتمعية الإيجابية للمستهدفين، وإشراك المجتمع في صنع القرار؛ لتعزيز شعورهم بالمسؤولية والملكية تجاه المبادرة، إضافة إلى إنشاء برامج سلوكية طويلة الأمد لتغيير السلوك في صالح المبادرة، ولا شك أن للمجتمع التعليمي دور مهم في هذا الشأن.

ثانيًا: نتائج الدراسة:

ينتج عن هذه الدراسة عدد من النتائج التي تثبت جدوى المنح الاستباقي ودوره في مواكبة التحولات الاجتماعية المتسارعة في مجتمعات اليوم، وذلك من خلال التركيز على الأثر الفعلي الذي يمكن أن يحققه هذه الأسلوب من المنح لإحداث تغيير إيجابي ومستدام. وبالتالي الإجابة على مشكلة الدراسة الرئيسة، وتتلخص النتائج في الآتي:

1. **للمنح الاستباقي أثر كبير في مواكبة التحديات الاجتماعية إذا طبق وفق المبادئ الصحيحة؛** فقد أظهرت التجارب الدولية والمحلية أن تقديم المنح بأسلوب المنح الاستباقي مع التركيز على تحليل الاحتياجات والتخطيط المستند إلى البيانات يمكن أن يسهم بشكل فعال في المجابهة الفعالة للتحديات الاجتماعية المعقدة، ويزيد من المرونة والقدرة على استباق الأزمات بدلًا من الاستجابة فقط عند وقوعها.
2. **يسهم المنح الاستباقي بشكل كبير في تلبية الاحتياجات المجتمعية ومواكبة التحول الاجتماعي ومواجهة التحديات والمخاطر؛** حيث يتيح أسلوب المنح الاستباقي للمؤسسات الخيرية والمنظمات التطوعية القدرة على الاستجابة المسبقة للاحتياجات الملحّة للمجتمعات، ما يساهم في تحسين جودة الحياة وتقليل الفجوات الاجتماعية.

رابعًا: التوصيات

بعد عرض النتائج التي توصّلت لها الدراسة يمكن التوصية بجملة من التوصيات المهمة في هذا الشأن، وهي على النحو الآتي:

1. **نشر الوعي حول أسلوب المنح الاستباقي؛** وذلك من خلال تنظيم حملات توعوية موجهة للمؤسسات الخيرية لتعريفهم بأهمية المنح الاستباقي وأثره على تحسين جودة الحياة، ونشر قصص نجاح وممارسات محلية ودولية لتشجيع تبنّي هذا النهج.
2. **تعزيز التعاون بين المؤسسة المانحة والقطاعات،** من خلال إقامة شراكات استراتيجية بين المؤسسات الخيرية الشبيهة، والجهات الحكومية، والقطاع الخاص لمشاركة الموارد والخبرات؛ وذلك لتطبيقٍ أمثل لأسلوب المنح الاستباقي.
3. **أهمية إشراك المجتمع في بناء المبادرة أو في تحسينها وتطويرها،** ومن الواضح -من خلال الدراسة- كيف تسهم المجتمعات في تبني القضية عند إشراكها في بناء المبادرة أو تحسينها وتطويرها.

المصادر والمراجع:

1. الإحصاء، الهيئة العامة، نشرة سوق العمل، 2024.
2. التطوعية، شبكة العلوم، نهج تعاوني لمراقبة جودة المياه: شبكة العلوم التطوعية في بحيرة إيري، 2024، كليفلاند.
3. الدولية، منظمة العدل، اتجاهات التوظيف العالمية للشباب 2024، 2024م، جنيف.
4. الخيرية، مؤسسة الملك خالد، آفاق القطاع غير الربحي، 2023، الرياض
5. الخيرية، عبدالعزيز الجميح، دراسة اتجاهات المنح في المملكة العربية السعودية، 2023، الرياض.
6. ماكينزي، مستقبل العمل بعد كوفيد19-، 2021،
7. المتحدة، الأمم، تقرير الأمم المتحدة- التوقعات السكانية للأمم المتحدة، 2022
8. نديم، العرض الفني والمالي لمبادرة رواد القراءة، 2023، جدة.
9. نديم، واقع الأندية القرائية الجامعية – دراسة ميدانية، 2024، جدة.
10. نديم، نتائج المقياس القبلي والبعدي لمبادرة رواد القراءة، 2024، جدة.
11. نولان، باتريك ولانسكي، جيرالد، تاريخ التطور الاجتماعي، 2010، الناشرون النموذجيون، كالورادو.
12. الموقع الإلكتروني لمنظمة الأمم المتحدة. https://www.un.org/sustainablede-velopment/
13. الموقع الإلكتروني لمؤسسة كيلفلاند https://www.clevelandfoundation.org /
14. الموقع الإلكتروني لمؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيرية https://ajch.org.sa/
15. الموقع الإلكتروني لمبادرة المياه النظيفة https://www.clevelandwateralli-ance.org/
16. هيرتزوج، ماكس، تمكين المجتمعات من خلال العلوم التشاركية: شبكة العلوم التطوعية في بحيرة إيري، 2024، كليفلاند.
17. هيرتزوج، ماكس، معالجة احتياجات البنية التحتية الحرجة باستخدام نموذج البيانات كخدمة، 2024، كليفلاند.

011 2 36 26 06
info@ajch.org.sa
www.ajch.org.sa
الريـاض - حي الملقـا