

2017

## كتاب في دقائق

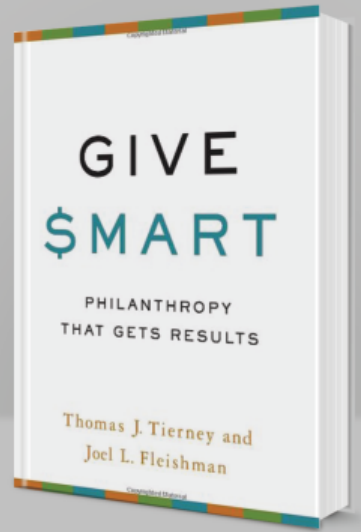
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة  
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM  
KNOWLEDGE FOUNDATION

# العطاء بذكاء

عندما يطرح عملُ الأخيَّارِ أطيِّبَ الثمار



تأليف

توماس جيه. تيرني

جويل إل. فليشمان

117

الرعاة

بالعربي  
إحدى مبادرات مؤسسة  
محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

قنديل  
EDUCATIONAL | التعليمية

دولابنت  
DU ADVENT

شريك استراتيجي

الإمارات  
للخدمات الإلكترونية  
www.eres.ae

## وإذا كانت النفوس كباراً

أعتبر نفسي واحداً من المتبرّعين بأموالهم. ورغم أن بعض المقربين والمتابعين يرون أنني أتبرع بمبالغ كبيرة، فإن تبرعاتي هذه لا تُقارن باحتياجات الناس التي أراها كل يوم من حولي، بدءاً من سكان المناطق العشوائية والمناطق الريفية الفقيرة، ومروراً بالأطفال الذين يلتحقون بمدارس فقيرة، أو الأطفال الذين لا يستطيعون الالتحاق بالمدارس نهائياً، ووصولاً لتجريف وتصحّر الأراضي الزراعية، وشرب المياه الملوّثة، والأمراض الفتاكة على اختلاف أنواعها. فالاحتياجات هائلة في كل مكان. وطموحاتي تفوق مواردك كثيراً، حتى ليبدو الأمر في بعض الأحيان وكأنني أحرث في البحر. أريد لعطائي أن يُؤتي ثماره، ولهذا أجدني أفكر في هذه المسألة على الدوام وأتساءل: كيف يمكنني تحقيق ذلك؟

نسمع مثل هذه الآراء والأفكار في كل منحنى ونشاط يدور في عالم الأعمال الخيرية حول العالم. وتتباين أدوار أصحاب هذه الآراء وظروفهم تبايناً كبيراً، إلا أن طموحهم واحد، وهو تحقيق أفضل نتائج ممكنة من أعمالهم الخيرية، كما أنهم يتبادلون نفس المشاعر بشأن قدرتهم على تحقيق المزيد. ومن المؤكد أن قلقهم هذا في محله؛ فكل متبرّع يريد أن يصنع فارقاً، ولا أحد يرغب في أن يرى الثروات التي جمعت بالكّد والجهد، سواء أكانت ثروته أو ثروات المتبرّعين، تذهب سدى. غير أن الأوضاع السائدة في عالم المشروعات الخيرية ليست على ما يرام. صحيح أن الكرم الذي يدفع الناس إلى استخدام ثرواتهم في سدّ احتياجات الآخرين هو تعبير رائع عن الإنسانية في أفضل صورها، ويمكنه أن يحقق قدراً هائلاً من السعادة في حياة المتبرّعين، لكن الكرم وحده قلماً يكفي إذا كنت تطمح في ترك موروث من النتائج الرائعة. وهذا النهج الصارم في ممارسة العمل الخيري هو ما نقصده من «العطاء بذكاء». قد يبدو هذا النهج عادياً، لكنه عند الممارسة العملية، يكون أقل وضوحاً بكثير، وأعمق أثراً ونفعاً، ممّا قد يبدو عليه في بادئ الأمر.



## في ثوانٍ...



في إطار مواكبنا لكافة فعاليات ومبادرات مجتمعنا الإيجابي والسعيد، نقدّم إليكم ثلاثة ملخصات جديدة ضمن سلسلة «كتاب في دقائق»،

مستهلين أعداد هذا الشهر بكتاب «20 عاماً أصغر: كيف تعيش وتشعر بالشباب الدائم» تأليف:

بوب جرين، الذي يتناول بأسلوب علمي مبسّط مظاهر الشيخوخة الإيجابية والصحية؛ لأنّ أكثر سبب مقنع للتمسك بصحتنا والحفاظ على طاقتنا لنبدو في أفضل حالاتنا، هو الاحتفاظ بإيجابيتنا وحبنا للحياة؛ فالشيخوخة الصحية لا تعني التركيز على ما يهمنا فقط، بل على علاقاتنا بأسرنا وأبناء مجتمعنا أيضاً. وهذا يعني أن تترك ما هو هامشي وغير جميل، يتلاشى من حياتنا، عبر توطيد علاقاتنا ذات المغزى؛ لأنّ العلاقات الإيجابية تساعدنا على الحياة عمراً أطول وأجمل. ويركز المؤلف في طروحاته لمحاربة الشيخوخة على عدة جبهات تشمل: ممارسة الرياضة، التغذية الصحية، النوم الهانئ، والتفكير الإيجابي. وهذه كلها عوامل حاسمة من شأنها تأخير ظهور الشيخوخة لسنوات طويلة.

يلخص العدد الثاني كتاب «عصر الروبوتات: التكنولوجيا والتهديد بمستقبل بلا عمل» تأليف: مارتين فورد، ويتناول التكنولوجيا وتطوراتها التي بدأت تثير المخاوف بسبب تقليص الوظائف. ففي الماضي كانت الوظائف الروتينية تتضمن الوقوف على خط الإنتاج فقط، واليوم صارت الوظائف التي تتطلّب مستويات مهاريّة منخفضة تتأثر بالتقنيات الحديثة، كما بدأ العاملون المؤهلون والمشتغلون بالأعمال الإبداعية يعانون من خطر زحف الآلة التي تستخدم تطبيقات التنبؤ والذكاء الصناعي، وهذا يعني أن اكتساب مهارات ومستوى تعليم أعلى لم يعد صمام الأمان، أو مصدراً للوقاية من التهام الآلة لوظائف الناس في المستقبل.

ويقدّم العدد الثالث خلاصة لكتاب «العطاء بذكاء: عندما يطرح عمل الأخيار أطيّب الثمار» للمؤلفين: «توماس جيه. تيرني»، و«جويل إل. فليشمان» اللذين يريان أنه ليس هناك نوع واحد من الأعمال الخيرية يمكن اعتباره أفضل من غيره؛ لأنّ من حقّ كل إنسان معطاء أن يسلك المسار الذي يختاره ويصمّمه وفق رؤيته وظروفه وطموحاته وقيمه الخاصة. إلا أنّ هناك ستة أسئلة متصلة، يمكن أن تساعد رواد الأعمال الخيرية على زيادة فاعلية مشروعاتهم، وهي: ما هي قيمتي ومعتقداتي؟ وما النجاح، وكيف يمكن تحقيقه؟ وما هي مسؤولياتي؟ وما الذي أحتاج إليه لتنفيذ مهمتي؟ وكيف أتعاون مع المستفيدين من عملي الخيري؟ وهل يشهد أدائي في إدارة أعمال الخيرية تحسّناً مطرداً؟ ويؤكد المؤلفان الخبيران أنّ الدراسات والاستقصاءات الجادة، والإدارة المالية، والرؤية الموضوعية، والعلاقات الإيجابية بين أصحاب الأعمال الخيرية والمستفيدين منها، يمكن أن تقدّم إجابات شافية وكافية عن هذه الأسئلة الجوهرية الحاسمة.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

## كيف تختار مشروعك الخيري

ليس هناك نوع واحد من الأعمال الخيرية يمكن اعتباره الأفضل على الإطلاق. فالمسار الذي تسلكه في العمل الخيري هو المسار الذي تختاره وتصممه وفق ظروفك وطموحاتك وقيمك الخاصة. بيد أن هناك طريقة أكثر ذكاءً لاختيار هذا المسار، وهي الانخراط في عملية استقصائية صارمة تتمحور حول ستة أسئلة منفصلة ومتصلة في ذات الوقت:

- ◆ ما هي قيمي ومعتقداتي؟
- ◆ ما «النجاح» وكيف يمكن تحقيقه؟
- ◆ ما هي مسؤولياتي؟
- ◆ ما الذي سأحتاج إلى بذله لتنفيذ مهمتي؟
- ◆ كيف أتعاون مع المستفيدين من عملي الخيري؟
- ◆ هل يشهد أدائي تحسناً؟

## ما هي قيمي ومعتقداتي؟

رغم أن هذا الطرح قد تمت صياغته ليعكس وجهة نظر المتبرعين، فإن السؤال الذي يطرحه والقضايا التي يثيرها تناسب كل من يشارك بشكل جاد في العمل الخيري. ولأن العمل الخيري مسمى شخصي إلى حد كبير، فإن القيم والمعتقدات مهمة للغاية؛ ليس للمتبرعين فحسب، بل ولأفراد عائلاتهم وأوصياء مشروعاتهم الخيرية، وقادتها الذين يتعاونون معهم أو يعملون لحسابهم. فهؤلاء الأفراد قد يتأثرون تأثراً كبيراً برغبات المتبرع حين يكون على قيد الحياة، أو يكونون على علم بما أوصى به المتبرع الذي توفي حديثاً، إلا أن قراراتهم ستتخذ في نهاية المطاف بناءً على ما يروونه مناسباً.

يتخذ العمل الخيري طابعاً فردياً بقدر تنوع العالم الذي يعيش فيه صاحب العمل الخيري. ينطبق الأمر على المتبرع الأصلي وأفراد أسرته وأوصيائه وموظفيه الذين قد ينهضون بدور موازٍ أو لاحقٍ في إطار العمل الخيري. ويمكن لأصحاب الأعمال الخيرية أن يقدموا الدعم لأي شيء تقريباً، وهذا ما يحدث على أرض الواقع. فباستطاعتهم الإسهام في تعليم تلاميذ المدارس وتقديم المعلومات لأناس يحتاجونها كي يتخذوا قرارات بالأصالة عن أنفسهم، ونيابةً عن الآخرين الذين قد يقطنون في الطرف الآخر من العالم. تلك الحرية المطلقة هي مركز القوة الهائلة للعمل الخيري، لأنها تتيح للمتبرعين فرصة التعبير عن فرديتهم، وتوفر مساحة للإبداع وتقديم الدعم للأعداد الهائلة من المؤسسات، ومراكز السلطة والأنشطة التي تمتاز بها المجتمعات المفتوحة والإيجابية.

تبدأ ممارسة العمل الخيري بما يتجاوز هذا النوع من العطاء بتوضيحك لقيمك ومعتقداتك. من بين المفارقات المتعلقة بالعمل الخيري أنه يصبح أكثر فاعلية عندما يركز على النتائج، ومع ذلك فإن كل مبادرة تقريباً من مبادرات الأعمال الخيرية تتضمن جرعة كبيرة من «الأناء». ونتيجة لذلك، فإنها تتبلور وتتشكل جوهرياً، كنتيجة منطقية، استناداً إلى ميول واهتمامات المتبرعين، سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات.

في هذه المرحلة، لا توجد أي قرارات جوهرية صحيحة. فأولوياتك الخيرية ستحدد بناءً على الأشياء التي تتحمس لها وترى أنه







يجدر بك أن تفعلها. وحين تبدأ التفكير بعمق في ماهية تلك الأشياء، قد تجد أنه من المفيد أن تفكر في بعض القوائم العامة التي شكّلت نقاط ارتكاز لمساعي وجهود الآخرين على مدى الأعوام الماضية: **الأفراد:** قد تميل إلى مساعدة جماعة معينة من البشر على مواجهة ظروف تُحدّد معالم حياتهم (وتقيدها على الأرجح). فعلى سبيل المثال، تأمل مثلاً مؤسسة «لاري ستوبسكي» و«جويس ستوبسكي» التي تهدف إلى «تحسين ظروف حياة الأطفال الأفارقة الذين يرزحون تحت وطأة الفقر والتمييز.

**القضية:** أصبح «جون دور» مهووساً بقضية الأمان على الطرق السريعة. أمّا «ستيف كيس» والعديد من أصحاب الأعمال الخيرية، فإن القضية التي تستحوذ على اهتمامهم هي الوصول إلى علاج لأحد الأمراض القاتلة أو المهينة.

**المكان:** الحفاظ على صحّة وحياة سكان منطقة جغرافية بعينها قضية استحوذت على اهتمام العديد من أصحاب الأعمال الخيرية.

**المسار:** الإيمان الراسخ بأهمية انتهاج أسلوب بعينه يشكّل حجر الأساس للعديد من أنشطة أصحاب الأعمال الخيرية. فعلى سبيل المثال، تؤمن مؤسسة «أميديار» بقدرة التكنولوجيا والأفراد على صنع التغيير، ويؤمن «دونكان كامبل» بقدرة الناصح المستشار على توجيه الشباب ودعمهم.

**الفلسفة:** وأخيراً، فإن معتقداتك بشأن الكيفية التي يسير بها العالم، أو الكيفية التي يجب أن يسير بها، قد تصبح محورياً أساسياً ترتكز عليه.

وبصرف النظر عن التفاصيل الدقيقة، يجب أن تتوقع أن الأحداث قد تجعلك في مرحلة ما، أو تجعل صنّاع القرار في مؤسستك يتراجعون ويعيدون النظر في الأمر. عندما يكون لديك طموحات وقيم ومعتقدات واضحة بالقدر الكافي، فإن الأولويات الجديدة التي ستظهر، ستستمر في إضفاء الخير - الذي تتوق إلى صنعه - على العالم.

”التبرّع بالمال أمر يسير، أمّا التحديّ  
الأكبر فهو صنّع فارق حقيقيّ

66

## ما هو «النجاح» وكيف يمكن تحقيقه؟

بمجرد أن تُفرغ من التفكير في قيمك ومعتقداتك، وتقرّر أين ترغب في تركيز أعمالك الخيرية، فإنك تصبح على استعداد للتفكير في الكيفية التي ستستخدم بها مواردك الاستخدام الأمثل. وباختصار، تكون قد أصبحت على استعداد للعمل بطريقة استراتيجية. وهذا لا يعني التخلي عن المبدأ الذي تتحمس له أو لديك شغف به، وإنما يعني دمج عنصري التفكير الصارم والاستدلال ضمن مزيج صنع القرار.

وضع استراتيجية لمشروعك الخيري عملية ترابطية تتطلب ثلاثة أسئلة، وثلاث إجابات: منفصلة ومتصلة في آن واحد: «فما هي عناصر نجاح هذه المبادرة؟»، «ما الذي سأحتاج إلى بذله لتحقيق النجاح؟»، «ما هي مسؤولياتي؟». من المفيد النظر إلى هذه العملية على أنها وسيلة لاستيضاح الأمور، واكتساب نظرة واقعية وإضفاء طابع شخصي على الأمر.

واستيضاح الأمور معناه تعريف النجاح تعريفاً محدداً بالقدر الذي يكفي لمساعدتك في اتخاذ قرار حول الواجهة التي ستوجّه إليها مواردك. وأياً كان تعريفك النهائي له، يجب أن يمكنك هذا التعريف من تحديد النطاق المسموح به، والقبول القائمة في إطار مبادرة ما.



في الاتجاه المعاكس للتخطيط التفصيلي لكل شيء. تعتقد أنه ضروري كي يتحقق التغيير المنشود. وتحدد هذه النظرية اللاعبين الأساسيين - وأنت أحدهم - الذين سيحتاجون إلى المشاركة كما تُحدد مسؤولية كل منهم، والأسباب التي تحفزهم على التصرف بالطريقة التي تتوقعها منهم. وأخيراً، فإن إضفاء الطابع الشخصي يتضمّن اتخاذ قرار استعدادك لتحمل مسؤولية نجاح المشروع. هل تملك أنت وشركاؤك الموارد المالية وغير المالية التي تجعل سعيك إلى تطبيق الاستراتيجية التي تتصورها مقنعاً؟ وإجابة هذا السؤال هي ما سنتناوله فيما يلي.

ولكي تصل إلى هذا المستوى من الوضوح الاستراتيجي، أنت بحاجة إلى بلورة رؤيتك لعالم حُلّت فيه أزمة الاحتباس الحراري في صورة نتائج محدّدة رفيعة المستوى يمكن أن تؤدي إلى قرارات ومفاضلات تتعلق بتخصيص الموارد. ولاكتساب نظرة واقعية لا بدّ من التخطيط التفصيلي للأنشطة أو الأحداث المتتابعة التي تراها ضرورية لتحقيق النجاح. ويشير أصحاب الأعمال الخيرية في الغالب إلى هذا الأمر باعتباره «نظريّة تغيير». بأسلوب مُبسّط، تبدأ نظريّة التغيير بالهدف النهائي في العالم الذي تريد أن تراه، ثم بالتحرك

هب مثلاً أن تغيّر المناخ هو القضية التي تستحوذ على اهتمامك. ربما سمعت مثلاً عن أصحاب أعمال خيرية يستفيضون في الحديث عن تصميمهم على «مواجهة الاحتباس الحراري». هذه الرؤية قد تكون ملهمة ومحفزة للغاية. ولكن إضافة إلى كونها ضخمة ويصعب على أي دولة تحقيقها بمفردها، ناهيك عن المتبرعين من الأفراد أو المؤسسات، فإنها أيضاً مفرطة في عموميتها بحيث لا تُمكنك على المفاضلة. وعليه، فإنها لا تمدك بزاوية رؤية مفيدة تساعدك على اتخاذ القرارات بشأن الطريقة المثلى التي تخصّص بها الموارد المحدودة لمشروعك الخيري.

## ما هي مسؤولياتي؟

يتزايد عدد أصحاب الأعمال الخيرية الذين يطالبون بمحاسبة المستفيدين من أعمالهم تزايداً هائلاً. بيد أن عدد أصحاب الأعمال الخيرية الذين يحاسبون أنفسهم لا يزال محدوداً للغاية. وهذه فرصة ضائعة لأن طرح سؤال «ما هي مسؤولياتي؟» ليس الوسيلة المثلى لاختبار مدى نجاعة وفاعلية استراتيجية مشروعك الخيري فحسب، ولكنها تلعب دوراً جوهرياً في بلوغ النتائج التي تنوي تحقيقها أيضاً. لماذا نعتقد أن إضفاء الطابع الشخصي مهم جداً لدرجة جعلنا نتحدّث عنه باستفاضة؟ لأنه في مجال الأعمال الخيرية، يُعتبر التميّز أمراً نابغاً من صاحب العمل الخيري ذاته. فما لم تطالب نفسك بأداء مدهل، فلن يطالبك به شخص آخر. هذه الحقيقة المفزعة لن تجعلك عرضة لضعف الأداء (ثمّ الإحباط) فقط، ولكنها ستزيد أيضاً من احتمالات عدم بذل ما هو مطلوب منك لصالح ذات الأشخاص والقضايا التي تسعى لخدمتها. اتخاذ قرار حول ما ستفعله لصنع تغيير هو خيار يتطلّب تفكيرك ووجدانك معاً. فالاستراتيجية المناسبة لأي مبادرة خيرية هي تلك التي تتواءم مع مواردك المحدودة: مالك ووقتك وطاقتك وتأثيرك. ومن المفترض أن تعتمد تلك الاستراتيجية على نقاط قوتك، وأن تُحقق لك إشباعاً شخصياً، لأنها تتطلّب مساهمات يكون لديك الاستعداد والقدرة على تقديمها. في مجال الأعمال الخيرية، حيث يصعب قياس النتائج، قد يستغرق تحقيق تأثير واضح أعواماً، بل وحتى عقوداً، والآثار المباشرة لإسهاماتك المباشرة قد يستحيل تحديدها. وهذه الظروف تُضعف دافعيتك وحماسك، وربما تجعلك تتراجع عن تنفيذ مبادرتك الإنسانية الهادفة. تشكل المسؤولية التي يفرضها صاحب مبادرة العمل الخيري على نفسه ضغوطاً كبيرة عليك وعلى كل الأطراف المسؤولة عن تنفيذها. بمعنى أنك إذا وضعت لنفسك سقفاً مرتفعاً للمسؤولية، فقد لا تستطيع تغييره، وسيضعك هذا في مأزق، لا سيما في هذا العالم الذي لا يقبل الفشل. فإذا لم يطالبك أحدهم بهذا السقف المرتفع وبمحاسبة نفسك على



الالتزام به، وإذا كان من الصعب عليك فعل هذا، وأنت تدرك أنك ستجد نفسك في مأزق، فلماذا تقبل على تحمّل المسؤولية من الأساس؟ «التأثير» باختصار هو الإجابة عن هذا السؤال - فضلاً عن التزامك بإحداث تغيير إيجابي نيابة عن المجتمع. في مجال الأعمال الخيرية، شأن غيره من المساعي الإنسانية، لا يحدث التميّز «من تلقاء نفسه». فالأمر يتطلّب قوّة الإرادة والمثابرة والسعي المنظم نحو الارتقاء لأعلى مستويات الأداء. وهذا يتطلّب بدوره التنفيذ المتميز، من جانبك ومن جانب المؤسسات والأفراد الذين تقدّم لهم الموارد، والذين ستعتمد على أدائهم كي تتمكن من تحقيق نتائج إيجابية.

## ماذا أحتاج لتنفيذ مبادرتي؟

لقد حدّدت معالم النجاح الذي تريد أن تبلغه، والنتائج التي ستقيّم مشروعك على ضوءها. والآن يمكننا طرح السؤال المحوري التالي: ما الذي علي توفيره لتنفيذ مهمّتي؟ يشكّل هذا السؤال نقطة تحوّل، سواء في رحلتك من الطموحات إلى التأثير، أو في سياق الموضوع الذي نتحدّث عنه. إنها النقطة التي يتحوّل عندها التركيز من التصميم إلى العمل أو التنفيذ. والتنفيذ هو المرحلة التي تصبح الاستراتيجية عندها واقعيّة، وهو المرحلة التي توضع في إطارها أفضل أفكارك على المحك. إنه أيضاً المرحلة التي تحدث في إطارها عمليّة التعلم التي تغذي الاستراتيجية بالمعلومات، وتؤدي إلى نتائج أفضل بمرور الوقت. وتبقى كل وأفضل الاستراتيجيات عديمة الفائدة ما لم تُنفذ بفاعلية. فالطموحات النبيلة والنظريّات المثيرة للاهتمام التي تتمحور حول التغيير بمقدورهما الهيمنة على خيالنا، وتصبح مصدر إلهام لنا، كما تحفزنا على إظهار التزام مبدئيّ من جانبنا. ولكن في نهاية المطاف، فإن النتائج التي تتحقّق على أرض الواقع تتطلّب استثمار المهارات الأساسية بشكل منظم ومنظم، فضلاً عن القدرة على التعلم والتحسّن بمرور الوقت.



العناصر الجوهرية واضحة وهي: الأشخاص المناسبون، العمليّات المناسبة، التكاليف المناسبة. فحتّى تحقّق نتائج مذهلة وتحافظ عليها، عليك الاستعانة بالأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة، وتأسيس العمليّات التي تمكّن هؤلاء الأفراد من العمل معاً لاتخاذ قرارات ذكيّة، وتقديم الموارد المناسبة لهم من خلال نموذج مالي مستدام. لكن تنفيذ كل هذا على أرض الواقع، وعلى نحو صحيح ليس سهلاً. ولكنك كصاحب عمل خيري، تواجه تحديات من نوع خاص، لأن قدرتك على تحقيق النتائج ستعتمد اعتماداً كبيراً على أداء المؤسّسات غير الربحيّة، ومؤسّسات المجتمع المدني التي ستقرر تقديم الدعم لها. لذا، فإنه إضافة إلى تفكيرك في حجم القدرات التي ستحتاج إليها لتنفيذ أنشطتك الخيرية، سيكون عليك أيضاً أن تفكّر في قدرة المستفيدين الذين سيتحملون مسؤولية أداء الأعمال المطلوبة وتحقيق النتائج المنشودة.

تحديد القدرة «المناسبة» للمشروع هو أحد المهام الاستراتيجية التي تطبّقها، والنتائج التي حملت نفسك مسؤوليّيّها. ففي أثناء تفكيرك فيما تحتاج إليه لإنجاز مهمّتك، ستكتشف على الأرجح أنك بالفعل قد أجبت على الأقل عن بعض الأسئلة ذات الصلة، من خلال رسم ملامح الدور الذي تريد أن تؤديه أنت شخصياً في مشروعك الخيري. والوقت والموارد التي ستكرسها للمشروع، وحجم المشاركة الشخصية الذي ترغب في تقديمه، كل هذه العوامل تؤثر في نسبة المهام التنفيذيّة التي تريد أن تتولّاها. وفي بعض الأحيان، قد لا ترغب في تكريس كم كبير من القدرة الإضافيّة، هذا إن كنت ستترغب في تكريس المزيد من القدرة من الأساس؛ مثلما يحدث مثلاً عندما تمنح المال لمؤسّسة أنت تعرفها جيداً، وحين تتطوّع لديها، أو تقدّم خدماتك لها وكأنك موظف تعمل لصالحها.

## ما الذي عليك أن تفعله؟

أولاً، عليك إدراك هذه المشكلات الصعبة المتعلّقة بمسألة القدرة، ومن الضروري ألاّ تقلّل من مدى تأثيرها السلبّي في النتائج التي تسعى لتحقيقها. ثانياً، يجب العمل على بناء شراكة حقيقيّة مع المستفيدين من مشروعك الخيري، كي تتعاونوا معاً في معالجة هذه المشكلات وتصلوا إلى نتائج أفضل.







## كيف أتعاون مع المستفيدين من مبادرتي؟

كثيراً ما يتحدّث المتبرِّعون والمُمانحون والمؤسَّسات الخيرية عن «الشراكة» مع الجهات المستفيدة من أنشطتهم ومنحهم. وهذا الوصف بليغ للغاية، ولكن قلماً يشعر قادة ومدبرو المشروعات الخيرية الذين يعملون معهم بأن هذا ما يحدث فعلياً على أرض الواقع. فهؤلاء القادة يُصدِّرون بالتأكيد المبالغ الماليَّة التي يمنحها لهم المتبرِّعون. ولكن فيما يتعلق بالعلاقة بين الطرفين، يمكننا القول إن اختيار كلمة «شراكة» للتعبير عن العلاقة الفعلية بينهما عادةً ما يكون تعبيراً غير موفق.

هل يشكّل هذا الأمر أهمية؟ نعم، لأن قدرة المُتبرِّع على العمل بفاعلية مع المستفيدين من نشاطه الخيري هي المطلب التشغيلي الرئيس في رحلته بدايةً من الطموحات، ووصولاً إلى التأثير الفعلي. فهؤلاء المستفيدون هم من يؤدون على أرض الواقع معظم، إن لم يكن كل المهام الصعبة. لذا، ليس من سبيل المبالغة أن نستنتج أن أهمّ مهامك هو اختيار المستفيدين من نشاطك الخيري بحكمة، ثمّ بذل قصارى جهدك لمساعدتهم على تحقيق أفضل النتائج الممكنة.

في معظم الأحيان، لا يختلف تأسيس علاقة فعّالة مع المستفيدين من نشاطك الخيري، بحيث يمكن أن يصفها كلٌّ منكما بصدق بأنها نوع من الشراكة، لا يختلف كثيراً عن بناء أي علاقة إنسانية سليمة أخرى. فالأمر يبدأ بالاهتمام المشترك. وهذه العلاقة تتطلب الاستعداد لفهم وجهة نظر الطرف الآخر، وبذل قدر من الجهد لرؤية العالم بعينه، وتعزّزها أو تُضعفها طبيعة التفاعل اليومي أو السنوي بين الطرفين.

ما يميّز العلاقات في إطار الأعمال الخيرية عن غيرها من الأعمال هو أنه نظراً إلى عدم التوازن الملحوظ في القوة والنفوذ بين الذين يملكون المال، والذين يحتاجون إلى هذا المال، فإنه تكون للمانح دائماً اليد الطولى. فحقيقة أنك تتحكّم في الموارد التي يعتمد عليها عمل الجهة المستفيدة لا تغيب مطلقاً عن بال مدير المشروع غير الربحي. وهذه الحقيقة تؤثر لا محالة في استعدادك لأن يكون صادقاً، وأن يُقدّم تقييماً فعالاً عمّا يجدي وما لا يجدي، أو حول تأثير طلبات المُتبرِّع في قدرة الجهة المستفيدة على الأداء. والمشكلة هي أنك تحتاج إلى هذه المعلومات بنفس درجة احتياج الجهة المستفيدة لها، كي تتجنّب الشعور الزائف بالرضا عن النفس، والسقوط في فخّ الأداء الضعيف، أو الأداء المتوسط على أكثر تقدير.



## كيف يمكنك تجنّب النتائج السلبية؟

تتخذ العلاقات الفعّالة بين المُتبرِّع والجهة المستفيدة أشكالاً وأحجاماً متعدّدة، إلا أن لها في العادة سمتين مميزتين: الأولى هي أن المانح والجهة المستفيدة قد توصّلا إلى تعريف مشترك للنجاح واحتفظا به، وبالتالي فإن أهدافهما متناسقة فعلياً من الناحية الاستراتيجية. والثانية هي أن علاقة العمل التي تربط بينهما مُثمرة، أي إن كلاهما يستفيد من شريكه الآخر، لأن هذه العلاقة تعزّز قدرة الجهة المستفيدة على تحقيق النتائج المرجوة.

تحقيق الاصطفاف الحقيقي يتطلب الوضوح من كلا الطرفين - المانح والجهة المستفيدة - في ما هو مسموح به، وما هو غير مسموح به من الناحية الاستراتيجية. لذا، فإن الوقت الذي تستثمره في تحديد النتائج التي ستحقّق النجاح لمشروعك الخيري، وفي تصميم استراتيجية لتحقيقها مهم للغاية. وينطبق هذا الأمر على الجهات المستفيدة، فمثلاً أنك مطالب بأن تكون واضحاً بشأن أهدافك ودورك، فإن قادة المشروعات غير الربحية الذين تعمل معهم مطالبون بأن يكونوا بنفس القدر من الوضوح في النتائج التي سيحاسبون أنفسهم عليها، وفي كيفية تحقيقهم لها. ولذا، فإن غياب الوضوح الاستراتيجي الذي يستند إلى الحقائق لدى أي من الطرفين يزيد من احتمالات فشل كل منهما في تحقيق مبتغاه.







ومن بين طرق تصوُّر العلاقة التي تربط بين المُتبرِّع والجهة المستفيدة، النظر إلى تلك العلاقة باعتبارها مصفوفة تشتمل على محورين هما:

- ◆ المحور (س) ويمثل الأهداف المشتركة.
- ◆ المحور (ص) ويمثل علاقة العمل المثمرة.

وتشغل الشراكات الحقيقية التي تتسم باتساق أهدافها وتجمع بين أطرافها علاقة مثمرة، الجزء العلوي الأيمن من المصفوفة. أمَّا الجزء السفلي الأيسر، الذي تشغله ثنائيات مؤسسية ذات استراتيجيات متضاربة وعلاقات غير فعّالة، فهو الجانب الأكثر عرضة للإخفاق. يعد بدء علاقة جديدة على نحو جيد وسيلة رائعة للوصول إلى شراكة. ولكنك، في الواقع، ستكون دائماً في حالة مقاومة للحقائق القاسية من ناحية، وآليات صنع التغيير من ناحية أخرى. فالشراكات الفعّالة تؤسس بوعي، ومع سبق الإصرار والترصد. وحين تتغير الظروف، أو ينضمُّ لاعبون جدد إلى أي من طرفي العلاقة، فمن الممكن الاعتماد على مخزون الثقة. ولكن التسليم جديلاً بوجود نوع من الثقة دون السعي لترسيخها يؤدي إلى تلاشيها.

وفي نفس الوقت، فإن الأهداف المشتركة التي تمثل البعد الاستراتيجي للمصفوفة، تميل إلى أن تكون أكثر ديناميكية، حيث إن التنفيذ يشعل جذوة التعلم لا محالة. مما يؤدي بدوره إلى تغيير استراتيجي. فإذا كنت تحاول أن تفعل شيئاً معقداً بقدر طفيف للغاية، فمن المؤكد فعلياً أن بعض الأشياء لن تتحقق على النحو المنشود. فإن لم تستطع أنت والجهة المستفيدة أن تناقشوا ما يحدث بحرية، لتعدل استراتيجيتك كي تتواكب مع الحقائق التي ستظهر، فإن علاقتكما ستأخذ منحى سلبياً لا طائل من ورائه.

الأعمال الخيرية ليست مسابقة لقياس مدى شعبية أصحابها؛ فأصحاب الأعمال الخيرية الناجحون يحتاجون للانضباط والالتزام والصرامة فيما يتعلق بالكيفية التي يخصصون بها مواردهم المحدودة، وهم مطالبون أيضاً بأن يكونوا منصفين، وأن يفترضوا في الآخرين أنهم جميعاً موضع ثقة، ويكسبون ثقتهم. إظهار الاحترام لخبرات وآراء

الآخرين، وكذلك وقتهم ومواردهم، أمر بالغ الأهمية. فشيء أو عمل بسيط مثلاً، كالاستجابة السريعة للاتصالات الهاتفية للجهات المستفيدة، بعبارة الاتصال بها، سيقطع شوطاً طويلاً نحو إبقاء قنوات التواصل مفتوحة بين الطرفين.

لا تُترجم النوايا الحسنة تلقائياً إلى نتائج إيجابية، مع أن تلك النوايا تُحسن كثيراً من التواصل، وتمكّن أطراف المشروع من الانخراط في الحوارات المفتوحة والنزيهة المطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة، والتأكد من أن تلك النتائج تتحسن على نحو مستمرّ بمرور الوقت.

## ما مدى تحسن الأداء؟

هذا هو أهمُّ سؤال ينبغي طرحه على الإطلاق، لأن إجابته هي أكثر الإجابات تحدياً. ويُعد هذا السؤال هو الأهم لسببين: الأول أنه يركّز على النتائج التي تحاول تحقيقها تماماً، ويطالبك بتبني وجهة نظر مدروسة حول أدائك الحالي. وهو يفترض أنك تستطيع الإجابة فعلياً عن السؤال التالي: «ما هو المستوى الفعلي لأدائي؟»، بذلك أنت تعرف ما الذي تحاول إنجازه، وما هي الكيفية التي تتقدّم بها جهودك على هذه الجبهة، وما مدى ما أحرزته الجهات المستفيدة من تقدم إزاء النتائج التي اتفقت على تحقيقها.



وثانياً، يشير هذا السؤال ضمناً إلى أنه أياً كانت إنجازاتك في إطار مشروعك الخيري، ومهما كانت النتائج إيجابية، فإنها قابلة للتحسين. ولذا، فإن سؤالاً من قبيل «هل يشهد أداؤنا تحسناً؟» يتعلّق بالتحسّن المستمر لا بالوضع الراهن. إنه المقابل الموضوعي للحدّث الوردّي وغير المنطقيّ الذي كثيراً ما يغلب على تقييم الأداء في مجال الأعمال الخيريّة، حيث تكون مناقشات الأداء مثل البرامج التدريبية التي تتلخص نتائجها؛ إمّا في اجتياز الدارسين للاختبارات أو رسوبهم؛ حيث يعبر اجتيازهم للاختبارات عن نجاحهم، ويكون رسوبهم أمراً نادر الحدوث، وقلما تجري مناقشته.

يمثل سؤال «هل يشهد أدائي تحسناً؟» تحدياً كبيراً لأنه يعني أنك ستواجه حقيقة عملية، أساسية ومزعجة، وهي أن التحسّن قرار واختيار شخصي. فحين يقترح عليك طبيبك أن تتبّع نظاماً غذائياً صحياً، أو أن تمارس الرياضة يومياً، قد تقرّر اتباع نصيحته لأسبوع الأقل أو اثنين على الأقل. بيد أن تحسّن صحتك يتطلّب مجهوداً يومياً، والتزاماً شخصياً دائماً. ورغم كم المعلومات والآراء والنصائح المتاحة، يختار معظم الناس ألا يعيشوا حياةً صحيّة، إلى أن يصابوا بأزمة قلبية، أو بسكتة دماغية، وهنا، كما يحدث في معظم الأحوال، يتطلّب الأمر قدراً كبيراً من التحفيز الشخصي لبذل الجهد الكبير المطلوب منك كي تتحسّن. والتحسّن على مستوى الأعمال الخيرية ليس استثناءً من تلك القاعدة.

تهربك من الإجابة عن سؤال: «كيف أحسّن أدائي؟» يعني قبولك بالوضع الراهن، وهو الأمر الذي سيؤدّي في نهاية المطاف إلى انحراف جهودك ومساعدتك إلى مستويات متواضعة. في مجال الأعمال الخيرية، يكون مستوى الأداء في العادة عادياً، أو جيداً في أحيان قليلة. ونظراً إلى غياب المنافسة وآليات السوق، وغياب المنافسين، فإن هذا الأداء العادي يصبح ضعيفاً بعد فترة وجيزة. ولذا فإن التحسين، أي السعي إلى الإتيان





## كتب مشابهة:



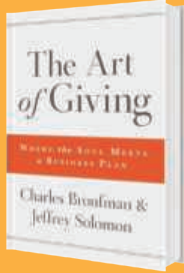
### Money Well Spent A Strategic Plan for Smart Philanthropy.

By Paul Brest and Hal Harvey, 2008.

### Giving 2.0

Transform your Giving and Our World.

By Laura Arrillaga Andreessen, 2011.



### The Art of Giving Where the Soul Meets a Business Plan.

By Charles Bronfman and Jeffrey R.  
Solomon, 2009.

## قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على [pr@mbrf.ae](mailto:pr@mbrf.ae)

تواصلوا معنا على

MBRF\_News

MBRF\_News

mbrf.ae

[www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)

qindeel\_uae

qindeel\_uae

qindeel.uae

[qindeel.ae](http://qindeel.ae)



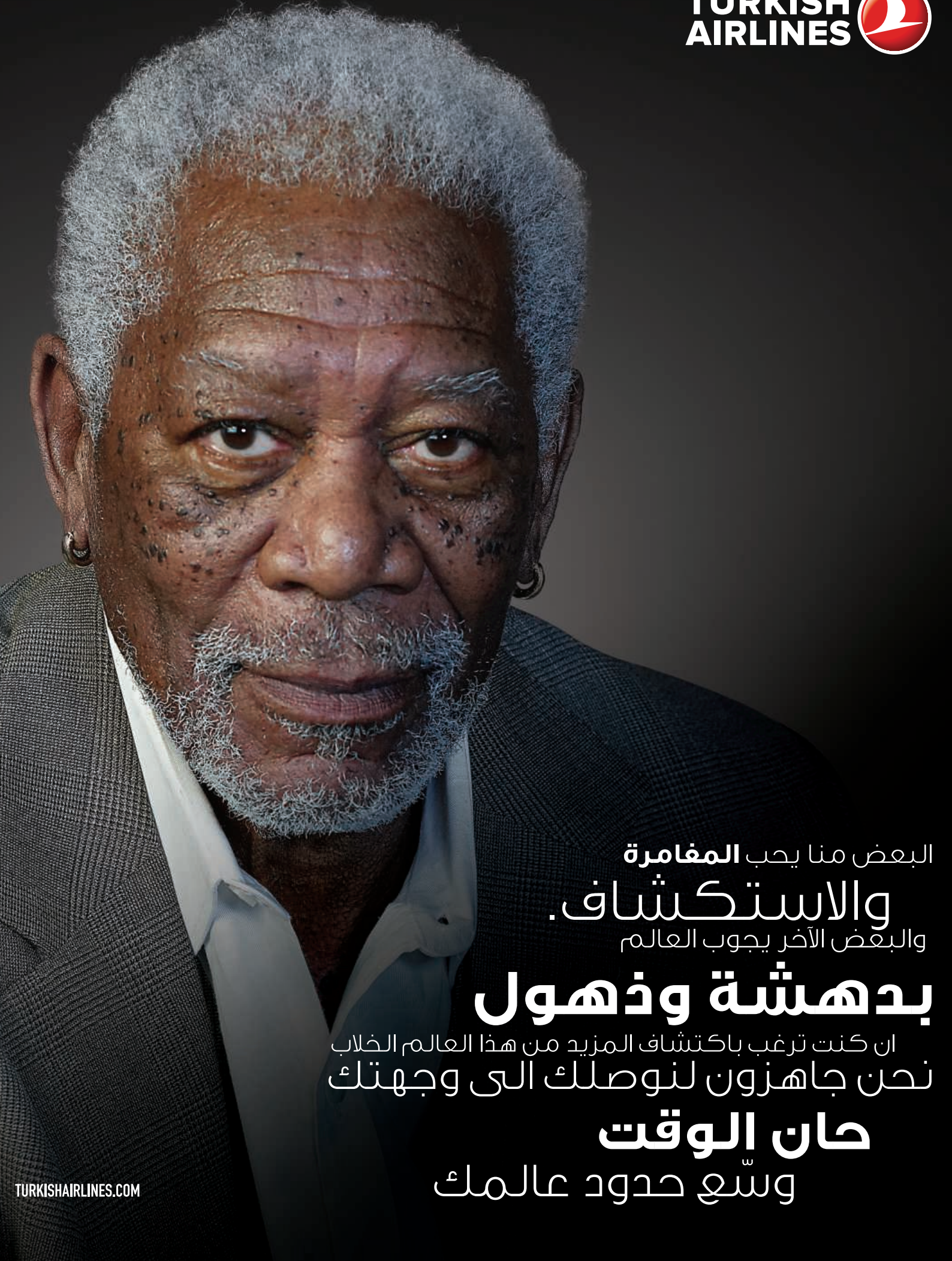
والتميز، يبقى خياراً جوهرياً. وتترب على اتّخاذ هذا القرار الشجاع نتيجة حتمية وقوية وشاملة، ألا وهي فرصة وتجربة «التعلم».

تمنحنا الحياة فرصاً كثيرة لكي ننعيم بالحظ السعيد، بأساليب شتى، أمّا التحسّن المستمر فيتطلّب التعلم. هذا الأمر ينطبق على أصحاب الأعمال الخيرية، بقدر ما ينطبق على اللاعبين الرياضيين والرؤساء التنفيذيين، والفنانين والأطباء، وهو ينطبق على المهارات، كتحسين لاعبي الجولف لقدراتهم ودقتهم في التصويب، وكذلك على حياتنا الشخصية كسعينا لتحسين مهاراتنا التربوية. ولكن حين يصيب الجمود الأشخاص والمؤسسات نتيجة لغطرستها وضيق أفقها، فإنها تقوّض عملية التعلم الحقيقي. وهناك صناعات بأكملها، كصناعة السيارات الأمريكية، قد سقطت في هذا الفخّ. فكلنا نعرف أشخاصاً توقّفوا عن التعلم في الثلاثينيات أو الأربعينيات من عمرهم. فالتعلم يتطلّب درجة محدّدة من التواضع والإدراك والإقرار بالأشياء التي ربما لم نعرفها أو أسأنا فهمها، كما يتطلّب الإرادة القويّة كي تستثمر وقتك ومجهودك في تحسين أدائك على نحو دائم.

عند الحديث مع أشخاص ناجحين وتناول مشروعاتهم وإنجازاتهم، فإنهم كثيراً ما يقولون إنهم يعتبرون أنفسهم محظوظين. وهم يصرون على أن هناك نوعاً من الحظّ، كالعائلات التي ينتسبون إليها، أو الصدف المتعلقة بقراراتهم في مساراتهم المهنية، أو جوانب حياتهم الشخصية، والتير يرون أنها لعبت دوراً محورياً في نجاحهم. والاعتقاد الجوهري أن ثمة ضربة حظ ميّزتهم عن غيرهم قد حفّز المتبرّعين، بدايةً من «أندرو كارنجي» ومن بعده، للسعي بقوة نحو خدمة الفئات المجتمعية الأقلّ حظاً منهم.

## لماذا أنت؟

أنت ومشروعك الخيري، والنتائج التي حمّلت نفسك مسؤولية تحقيقها، كل ذلك يركّز على الأفراد والمجتمعات والقضايا والغايات النبيلة التي تسعى لخدمتها. الأمر يتمحور حول كل هؤلاء، لا حولك أنت. ولكن على مستوى أكثر عمقاً، فإن مشروعك الخيري يتعلق بك أنت في المحصّلة النهائية. فسواء كنت تقدّم من خلاله المال، أو كنت مسؤولاً عن إدارة الأموال التي يساهم بها الآخرون، فإن مشروعك الخيري يتمحور بصفة أساسية؛ حول قيمك وحياتك والموروث الذي ستخلّفه. كما أن طريقة تعاملك مع المشروع تقدّم أكثر الأدلة وضوحاً على شخصيتك الحقيقية من الناحية الإنسانية؛ وعلى كرمك وأريحيك أو أنانيتك؛ وعلى حكمتك أو سذاجتك؛ وعلى تواضعك أو غطرستك؛ وعلى فطنتك أو اندفاعك. فالأعمال الخيرية تبقى في جميع الأحوال، خطوةً فارقةً من شأنها أن تجلب لك سعادةً غامرة، وإحساساً عميقاً بتحقيق الذات، وترك بصمة ذات هدف إنساني نبيل وأثر طويل.



البعض منا يحب المغامرة

والاستكشاف.

والبعض الآخر يحب العالم

**بدهشة وذهول**

ان كنت ترغب باكتشاف المزيد من هذا العالم الخلاب  
نحن جاهزون لنوصلك الى وجهتك

**حان الوقت**

وسّع حدود عالمك