

تجارب مميزة للجهات المانحة الألمانية

مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية
خلاصة زيارة فريق المؤسسة لبعض الجهات المانحة في جمهورية ألمانيا الاتحادية
رجب ١٤٣١هـ/ يوليو ٢٠١٠م

إعداد

تجارب مميزة للجهات المانحة الألمانية

إعداد

مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية
خلاصة زيارة فريق المؤسسة لبعض الجهات المانحة في جمهورية ألمانيا الاتحادية
رجب ١٤٣١هـ / يوليو ٢٠١٠م

سَعَادَةُ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

© مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية ، ١٤٣٧ هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية
تجارب مميزة للجهات المانحة الألمانية / مؤسسة عبدالرحمن بن صالح
الراجحي وعائلته الخيرية- الدمام، ١٤٣٧ هـ
١٢٠ ص، ١٧ × ٢٤ سم
ردمك ٩٧٨-٦٠٣-٩٠٧٥٠٠٠٤

١-الجمعيات الأهلية ٢-ألمانيا أ.العنوان
ديوي: ٣٦١,٧ ١٤٣٧/١١٥٦

رقم الإيداع ١٤٣٧/١١٥٦
ردمك ٩٧٨-٦٠٣-٩٠٧٥٠٠٠٤

الطبعة الأولى
١٤٣٧ هـ- ٢٠١٥ م
جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

إهداء

تشرف مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية بإهداء إصدار «تجارب مميزة للجهات المانحة الألمانية» إلى كل المؤسسات المانحة، والجهات الخيرية، والأفراد الراغبين في إنشاء جهات مانحة أو خيرية، وهو عبارة عن نتاج زيارة فريق من المؤسسة بعض الجهات المانحة والمنظمات غير الربحية بجمهورية ألمانيا الاتحادية، أملين تبادل الخبرات والاستفادة من التجارب الناجحة اختصاراً للأوقات واستفادةً من الآليات وعملاً لقوله صلى الله عليه وسلم: «الحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها فهو أحق بها».

مجلس أمناء

مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية

الدمام - ١٤٣٦ هـ

الفهرس

٥	إهداء
٧	رسالة المؤسسة وكلمة المانح
٩	مقدمة
١٢	آلية تخطيط الزيارة
١٧	الفصل الأول العمل الخيري في ألمانيا
٢٥	الفصل الثاني الجهات المانحة
٣٧	الفصل الثالث المجالس في الجهات المانحة
٤٥	الفصل الرابع سياسات المنح والتأثير
٦٧	الفصل الخامس الموارد المالية والأوقاف واستثمار الموارد
٧٩	الفصل السادس تطوير الجهات الخيرية
٨٧	الفصل السابع التحالف والشراكات
٩٣	الفصل الثامن دور الحكومة في العمل الخيري
٩٩	الفصل التاسع المسؤولية الاجتماعية للشركات
١٠٣	الفصل العاشر المنظمات الدينية
١٠٩	الفصل الحادي عشر الرباطات
١١٩	الخاتمة

الخطة الاستراتيجية: ٢٠١٣ - ٢٠١٦ م مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية

غايتنا:

تحقيق أفضل الخير وأبركه.

رؤيتنا:

نموذج مانح ريادي لتطوير القطاع الخيري.

رسالتنا:

الريادة في التأثير والتطوير في القطاع الخيري سعياً إلى تعزيز قيمة من خلال مؤسسة مانحة نموذجية تؤسس كيانات وتبتكر برامج مميزة بإدارة إستراتيجية للمعرفة وبشراكات فاعلة.

شعارنا:

شركاء

أهدافنا:

١. ابتكار وتبني كيانات غير هادفة للربح للقيادة والتأثير في القطاع الخيري.
٢. تبني وابتكار المبادرات والبرامج النوعية ذات الأثر الأكبر.
٣. تمكين المؤسسة لتصبح نموذجية في المنح والقيادة والتأثير.
٤. إدارة استراتيجية للمعرفة ونقل تجربة المؤسسة للمانحين.
٥. تعزيز قيم العمل الخيري في المجتمع.
٦. إقامة شراكات وتحالفات فاعلة تساهم في تحقيق رؤية المؤسسة.
٧. بناء قدرات القطاع الخيري.

المقدمة

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 ﴿الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ
عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا﴾ سورة المائدة (٣).

وسعيّاً إلى تحقيق رؤية مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته
الخيرية «نموذج مانح ريادي لتطوير القطاع الخيري» وتحقيقاً لهدف «نقل
تجربة المؤسسة للمانحين» وإتباعاً لدعوة شريعتنا الغراء إلى الاستفادة من
تجارب الآخرين والإطلاع عليها.

حرصت المؤسسة على الإطلاع على تجارب الجهات المانحة 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 المانحة الناجحة ذات النظم الإدارية والبنى المؤسسية الكفؤة.

وقد وقع الاختيار على مدينة برلين بجمهورية ألمانيا الاتحادية لزيارتها كنموذج
للدول العريقة في مجال العمل الخيري وتشريعاته وإدارة مؤسساته

وقد زار فريق مؤسسة الراجحي جمهورية ألمانيا الاتحادية في الفترة من ٧/٢٦
إلى ١٤٣١/٨/٥ هـ الموافق من ٩ إلى ١٧/٧/٢٠١٠ م، حيث عقد أكثر من ستة
عشر لقاءً، ضم أربعة وعشرين شخصية من القطاع الخيري، تنوعت بين
منظمة ومؤسسة خيرية وبحثية وأكاديمية. وهدفت الزيارة إلى:

١. الإطلاع على واقع المؤسسات المانحة.

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

٣. نقل التجربة الألمانية للمؤسسات المانحة للمانحين.

وقد حقق الفريق-بفضل الله وحده- مكاسب كبيرة وفوائد عديدة من هذه

الزيارة، ومن خلال ما شاهدنا وسمعنا منهم بشكل مباشر، نوجز بإذن الله، في الفصول السبعة بالكتاب، إضافة إلى بيان خطوات تخطيط 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، 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 ألمانيا 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 والتأثير على الرأي العام بشكل إيجابي.

ولم يقتصر عمل المنظمات الخيرية المانحة بمختلف تصنيفاتها 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.

وتُعد 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 الأنشطة 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 زيارة الفريق إلى برلين:

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 لجمهورية ألمانيا الاتحادية.

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 .

٣) اختيار الدولة:

بعد الاطلاع على الدراسة، ومقارنتها بالأهداف المنشودة من الزيارة، وقع

اختيار فريق مؤسسة الراجحي على لجمهورية ألمانيا الاتحادية.

٤) اختيار أعضاء الفريق:

من المفيد أن يكون لأعضاء فريق الزيارة خبرات علمية وعملية متنوعة، وذلك لإثراء الزيارة بخلفياتهم المختلفة، وقد ضم فريق مؤسسة الراجحي: أمينها العام، ومديرها التنفيذي، وقد ضم فريق المؤسسة أحد الخبراء من جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

٥) تعريف بالجهات:

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

٦) تحديد الجهات:

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

- جهات خيرية مانحة وقفية وعائلية .
- رابطات وهيئات المؤسسات المانحة .
- شخصيات متخصصة في العمل الخيري.

٨) التنسيق مع الجهات:

كلف مؤسسة الراجحي أكثر من منسق للتواصل مع الجهات المزمع زيارتها وقد تم التواصل عن طريق الهاتف والبريد الإلكتروني.

٩) مخاطبة السفارة:

وجهت مؤسسة الراجحي خطاب للسفارة الألمانية 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:

فريق مؤسسة الراجحي ضم عضو يجيد اللغة الإنجليزية وقد تولى مهمة الترجمة.

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، وبرنامج ملاحاة لاستخدامه للوصول للمواقع بسرعة وبدقة، وخريطة للمدن المزمع زيارتها في ألمانيا.

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 وموافقها 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.
- تحديد المخرجات.

نصائح عامة:

- تحديد اللقاءات بما لا يزيد عن خمس ساعات أو ثلاث لقاءات يومياً.
- لا تقل اللقاءات عن لقائين يومياً.
- تبادل الأفكار والاقتراحات بين أعضاء الفريق عقب كل زيارة.
- توثيق الزيارات بتقارير مكتوبة ومفصلة ومصورة.
- الإطلاع على إصدار المؤسسة القادم والمتخصص في آلية تنظيم الزيارات.

ملخص الزيارة:

الدولة	جمهورية ألمانيا الاتحادية مدينة برلين
عدد أيام الزيارة	٥ أيام
عدد أفراد فريق الزيارة	٣ أفراد
عدد ساعات العمل	٤٩ ساعة
الزيارات للجهات	١٦ زيارة
عدد الشخصيات التي تمت مقابلتها	٢٤ شخصية

الفصل الأول

العمل الخيري في ألمانيا



إن نظام المنح في ألمانيا نظام عريق في التاريخ؛ منذ أيام الرومان قبل ألف عام تقريباً، وأقدم المؤسسات المانحة القائمة على الأرجح عمرها ألف عام كذلك، وليس الأمر خاصاً بالرومان، فالمنح نشاط إنساني عام، عرفه الناس، وتعاملوا به، من خلال أفرادٍ رسالتهم هي بناء القطاع من الناحية البيئية المعرفية، والتميز في الإعداد، وتقوية المشاركة الميدانية للمتطوعين، ومع أن ظهور العمل الخيري منذ فترة، إلا أن الأبحاث والدراسات التي تتم عليه غير كافية، خاصة تلك التي تمت في القرن العشرين.

وإذا ألقينا نظرة إلى العمل الخيري في ألمانيا، سنجد أنه من القضايا ذات التقاليد العريقة التي لها قاعدة مجتمعية ومؤسسية كبيرة، وبحسبنا أن نعلم أن مائتين وخمسين (٢٥٠) منظمةً من منظمات العمل الخيري في ألمانيا يمتد وجودها لأكثر من خمسة قرون، ولكن مع ذلك، فإن الاتساق التاريخي للعمل الخيري في ألمانيا غير متسلسل نظراً للانقطاع في التاريخ الألماني.

إن المطلع على واقع العمل الخيري في ألمانيا يجد توسعاً كبيراً في المنظمات؛ حيث كان عددها في عام (٢٠٠٠) ما يقارب (٨٠٠٠) مؤسسة مانحة، بينما يتنامى العدد ليصل في عام (٢٠٠٩) إلى (١٧٠٠٠) مؤسسة مانحة.

وتأتي من بين هذا العدد الكبير لمنظمات العمل الخيري، جهات مانحة كبيرة، كان عددها في عام (٢٠٠٠) سبع مؤسسات كبيرة، وتضاعفت تقريباً الآن وصار عددها خمس عشرة مؤسسة مانحة كبيرة (١٥)، والمقصود بالجهات المانحة الكبيرة هنا: هي المؤسسة التي يبلغ مجموع ما تمنحه سنوياً مائة وخمسين مليون يورو (١٥٠).

في ألمانيا حالياً (١٢٠٠٠٠) جهة مانحة وهي عبارة عن (١٠٠٠٠٠) تتبع الكنائس، بينما العشرون ألفاً المتبقية منها ٥٠٪ تقريباً للخدمات الصحية، و ٥٠٪ تقريباً للخدمات الاجتماعية مقسمةً بين التعليم والبحوث والثقافة والفنون.

وهناك (٩٨٪) من العشرين ألف جمعية من الجمعيات الخيرية مسجلة، ومعفاة من الضرائب.

والعائلات في ألمانيا عادةً ترغب في تقديم المنح والمعونات بنفسها.
وكلمة (Foundation) ليست مصطلحاً قانونياً، وتنقسم إلى:

- المنظمات المانحة المستقلة.
- المنظمات المانحة غير المستقلة (التابعة لشركات).
- المنظمات المانحة التي تمتلك الشركات المحدودة.
- منظمات تضعها الحكومة
- منظمات تحت قانون نظام الكنائس.

وقد اتضح من القائمين على العمل الخيري في ألمانيا أن التنظيمات العامة الموجودة للقطاع الخيري غير منظمة في هذا الوقت ويتوقع أن تنتظم أموره في وقت قريب، وكان الوضع سيئاً في ألمانيا وأوروبا كلها بلا شك بعد الحرب العالمية الثانية، حتى إن من المفارقات أن تتأسس منظمة كير لمساعدة الألمان في أمريكا؛ وهي العدو اللدود لألمانيا في الحرب.

وإذا ما انتقلنا للحديث عن المعلومات الرقمية التي تصدر من المانحين وجدنا أنها قاصرة غير كافية، لاسيما وهم غير مُطالَبين بنشرها، وهذا ضد الشفافية، مع الأخذ في الاعتبار أن المانحين الكبار ينشرون معلوماتهم، بينما لا يفعل ذلك صغار المانحين، بسبب خوفهم أن تأتهم طلبات كبيرة، وإن كان هذا ليس سبباً وجيهاً.

وكذلك نجد أن الجهات المعنية بالضرائب لا يتضح لها المبالغ التي تصرف والمدخولات، وليس لها قوانين بذلك، بخلاف ما عليه الوضع في أمريكا مثلاً.

ولكنَّ هنالك جهوداً تبذل في هذا الشأن؛ وقد جمعت البيانات الكمية عن الجهات المانحة بصورة منتظمة منذ عام ١٩٨٩م وقد تحسنت جاهزية الجهات المانحة اللازمة لتوفير البيانات بشكل كبير منذ ذلك الحين حتى الآن، ولكن ما زال مستوى البيانات الكمية غير كافٍ بسبب:

- الجهات المانحة غير مطالبة بنشر معلوماتها.

- لا يوجد مصدر عام للمعلومات.
- لا توجد قواعد لقياس الموجودات والأصول.

الجهات الخيرية الألمانية المانحة (مع قليل من الاستثناءات) لا تعتبر بحجم الأصول التي لديها، لكن تعتبر بأنشطتها وإنجازاتها. وقد أفاد أحد المختصين بأنه لا يمكن أن ترتب الجهات الألمانية المانحة بحسب الأصول، وذلك بسبب عدم وجود بيانات وقواعد لقياس الأصول، مما أدى إلى اعتقاد عام بأن ثلاث مؤسسات بعينها، هي أكبر المؤسسات الألمانية المانحة.

ويعد تصنيف الجهات المانحة بحسب الإنفاق أمراً أكثر تعقيداً؛ فإن حوالي ٣٥٪ من المؤسسات الألمانية هي - كلياً أو جزئياً - مؤسسات تشغيلية، ونفقاتها تشمل تكاليف التشغيل في المؤسسات المانحة، بينما النفقات في المفهوم الشائع تساوي قيمة المنح .

يجدر بنا الإشارة إلى أن إحدى أكبر الجهات المانحة في ألمانيا تأسست عام (١٩٥٩) م على يد مؤسسها وصاحبها.

هناك اختلاف في الحوكمة بين القطاع الخيري والعام؛ فالقطاع الخيري لم تكتمل حوكمته، وهو قريب من القطاع العام، ولكن مع انتقال بعض العاملين في القطاع الخاص له، وهنالك أفراد يعملون في القطاع الخيري، مما أثمر وجود اتجاهات قوية لوضع نموذج حوكمة سيكون جيداً.

وهناك اهتمام بدراسة العمل الخيري والعمل المانح تحديداً داخل وخارج ألمانيا، بل إن إحدى الباحثات الألمانيات درست اللغة العربية في جامعة الملك عبدالعزيز وأيضاً تعد بحثاً عن المؤسسات والجمعيات والمسئولية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية .

ومن الملحوظ أن العمل الخيري بألمانيا والعاملين فيه استفادوا من التجربة الأمريكية والمجتمع المدني، ونحن نشجع من لديهم مبادرات ولكن ليس لديهم وسائل وأدوات.

عليها، ولم تنزل تُعالج آثار هذه المشكلة؛ حيث إن أحد أبرز المشاكل المتبقية أنه لا يوجد لديهم نظام تقاعد مناسب في ألمانيا الشرقية، وقد بذلوا جهداً كبيراً يتفاخر به الألمان في حل هذه المشكلة إلى حدٍ كبير، وليس هناك دولة استطاعت التغلب على حل مشكلة بهذا الحجم.

أهم القرارات التي اتخذتها ألمانيا في القطاع الثالث من وجهة نظر أحد الخبراء هي:

نظام الضرائب مع (التحكم القوي)، وكذلك الحرية للأفراد، مع الموازنة بين قضية (التحكم) والإبداع.

لا يعتقد الناس في ألمانيا أن الحكومة يجب أن تقوم بكل شيء؛ فمثلاً عند بناء مدرسة أو إنشاء مشروع اجتماعي داخل حيٍّ ما، يعتقد سكان الحي أن هذا المشروع أو تلك المدرسة ليسا من شأن الحكومة، بل مسئوليتهم هم أنفسهم كسكان لذلك الحي، وهم الذين يتخذون الخطوات اللازمة بالقيام في هذا المشروع كاقترح مكان المبنى وتقسيمه... إلخ.

يتركز اهتمام العاملين في المنح بالتطوير وحملات التأثير على الرأي العام وأصحاب القرار، وهي حملات تستهدف جوانب تعليمية، وصحية، وثقافية، ورياضية، وسياسية... إلخ. مثلاً تجد أن إحدى التحديات لدى جهة مانحة هو التأثير على الحكومة لرفع الميزانية المخصصة للدعم غير الربحي في الخارج من قبل الحكومة.

يمتاز العمل الخيري والمانح في ألمانيا بحس الاستثمار العالي والمبادرة، ووما يذكر في هذا الصدد أن إحدى المنظمات تصرف (٧٤) مليون يورو وهو العائد، بينما تُعاد باقي الأموال للاستثمار في الشركة والدراسات والبحوث؛ حيث يصرفون منها (٦٠) مليوناً للمشاريع، و(١٤) مليوناً للتشغيل.

ولبعض الأفراد في ألمانيا نشاط لا ينتهي في إنشاء المؤسسات، فهذا أحد مؤسسي المؤسسات المانحة وهوروبرت بوش، أسس في حياته (٩٠) منظمة.

كذلك مما تميزت به ألمانيا أن بعض مدنها لديها استقلالية في الإدارة، مما جعل لها دوراً ملموساً في انتشار الحرية وانفتاح المجال أمام العمل الخيري، مع الإشارة إلى أن كثيراً من المنظمات تعرضت للغلق والتخريب بسبب الحربين العالميتين الأولى والثانية، ونزوح الكثير من الألمان، إلا أن ألمانيا في الفترة الأخيرة تنمو وتزدهر، حتى إن أشهر رابطات العمل الخيري، والمانح تحديداً، أُسست بعد الحرب الأخيرة.

السياسة حاضرة بالعمل الخيري في ألمانيا، فبعض المنظمات الخيرية تميل إلى أن تكون منظمة سياسية أكثر منها منظمة اجتماعية، وفي غالب الحال هذه المنظمات ذات الاهتمام السياسي لا يُسمح لها بالعمل الاجتماعي في ألمانيا، ولكن مصرح لها بعمل حملات سياسية فقط.

وقد أفاد المختصون بأن أعلى ميزانية للوزارات الألمانية هي من نصيب وزارة الشؤون الاجتماعية.

ومما يميز النظام الاجتماعي في ألمانيا الاهتمام الكبير بمساعدة الناس والعناية بهم، وهو أمر من أهم الأولويات بالنسبة للحكومة الألمانية، بينما الوضع في أمريكا ليس كذلك، إذ لا تهتم الحكومة بذلك؛ لأن القطاع الثالث في أمريكا قوي. النظام الاجتماعي في أمريكا يتحرك من المجتمع، وليس من الحكومة كألمانيا، فلذلك قد يموت الفقير في أمريكا بعد فترة إذا لم يجد من يرعاه أو يدفع له..

مما يميز العمل الخيري في ألمانيا الحضور الكنسي والاهتمام بدور الكنيسة؛ فالكاهن في الكنيسة يُدفع له من قبل الدولة، حيث أن (٦-٧٪) من الضرائب في ألمانيا تذهب للكنائس.

جمهورية ألمانيا تغلبت على عدد كبير من الصعوبات ومن أبرزها أن عدد السكان في ألمانيا الغربية سابقاً (٦٠) مليون نسمة، وفي ألمانيا الشرقية (١٧) مليون نسمة أغلبهم فقراء تبلغ نسبة البطالة فيها (٤٠٪)، بعد توحيد ألمانيا الشرقية والغربية عام ١٩٨٩م تولدت مشكلة كبيرة واستطاعت ألمانيا أن تغلب

الفصل الثاني الجهات المانحة



كذلك مما يميز العمل الخيري في ألمانيا الاستقلال عن الأحزاب السياسية، لذا الهم المجتمعي هو الشاغل الرئيس في هذا العمل. من المناطق التي امتد لها العمل الخيري في ألمانيا الفقراء في أوروبا الشرقية، ومن أبرز ما قدم لهم الاهتمام بالتعليم بالإضافة لبعض الجوانب الأخرى.

ومن المهم أن نعلم أن القطاعات في ألمانيا تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

- قطاع خاص.
- قطاع حكومي.
- القطاع الثالث والذين يندرج تحته (NBO أو NBUS أو Foundation أو CHARITY).

علماً أن الصحة كمثل أو المستشفيات ممكن أن تأتي في أي من القطاعات الثلاثة، فالمستشفى مثلاً يمكن أن تنشئه الحكومة، ومن الممكن أيضاً أن ينشئه القطاع الخاص، كما أن القطاع الثالث يمكن أيضاً أن ينشئه، فالمجال مفتوح للجميع.

هناك منظمات ليست مرتبطة بالحكومة ولا بالمنظمات الدينية والسياسية. وهم يحرصون على نشر السلام الداخلي بين أهل الديانات المختلفة كما في كوسوفو؛ حيث يزورون الأماكن التي يعيش فيها المسلمون والمسيحيون ويحذرونهم من المشاكل التي تحدث بينهم، ويعلمونهم استثمار لقاءاتهم مع بعضهم البعض، وطريقة معاملتهم للمختلف معهم في المعتقد، مستعنيين من أجل ذلك بإقامة برامج يشرف عليها متخصصون في التعامل مع الآخر والمرأة. ومن الخصال الجميلة التي تميز هذه المنظمات حسن الإصغاء وخلع عباءة الأوربي الذي يعلم كل شيء، بل يستمعون للآخرين ويحترمون الثقافات المخالفة وعادات أهلها وتقاليدهم، حتى إذا سمعوا وأصغوا وتفهموا قرروا معا. وتؤمن إحدى الجهات المانحة أن الأفراد في الدول النامية يحتاجون إلى شركاء، سواء محليين أو دوليين، لمشاركتهم في عملية التنمية والتحرر في بلادهم. ومن أبرز مجالات الشراكة: الرعاية الصحية والتنمية الريفية والتنمية الحضرية وحقوق الإنسان والعلاقات الاجتماعية بين الجنسين. وقد نجحت المؤسسة منذ إنشائها في دعم حوالي ٨٠ ألف مشروع تنموي تم التخطيط لها وتنفيذها بإشراف الشركاء المحليين وأصحاب المبادرات.

يتم تأسيس الجهات المانحة عن طريق المؤسسين الذين يحددون توجهات المؤسسة، التي لا تتغير إلا عن طريق مؤسسها أنفسهم وحسب، كما أن النظام ينص على أن مجلس الجهة التي أغلقت هو من يحدد أين تذهب ممتلكات هذه الجهة بعد إقفالها، وهو ما مر ذكره في الحديث عن صلاحيات مجلس الأمناء. وهذه المؤسسات المانحة يمكن إنشاؤها عن طريق (الأفراد، المجموعات، الشركات، الدولة، الاككتاب العام، رابطة أو جمعية).

المؤسسات المانحة قد تحقق الغرض منها عن طريق:

- الملكية.
- التشغيل (المعاهد، أو البرامج).

- إعطاء المنح.
- دعم الأفراد.

والمؤسسات الخيرية قد تكون مشاركة في:

- تقديم الخدمات.
- التأييد.
- وسطاء أنشطة.
- المساعدات.

وتتألف المؤسسات المانحة الموجودة من:

- الأصول (السيولة) التي تدر عائداً.
- الأعمال التجارية القابضة التي تدر عائداً.
- العقارات التي تعطي إيرادات.
- تنمية الأصول لتحقيق غرض المؤسسة المانحة.
- الأعمال الفنية، وحقوق المؤلفين، (وحقوق الطبع) وغيرها.

ويمكن للمؤسسات المانحة أن تتفق الأموال على:

- الأغراض القانونية.
- الحفاظ على القيمة الحقيقية لأصولها.
- ما يدفع لأسر المؤسسين الحاليين (إذا ثبت ذلك من خلال النظام الأساسي).
- إدارة المؤسسة، ضمن حدود معقولة.
- المنح والتبرعات.

وأما المؤسسات المانحة التابعة لشركات فعددتها كبير، وأصولها صغيرة نسبياً، بينما المؤسسات المانحة المالكة لشركات، فعددتها صغير نسبياً، ولكن أصولها كبيرة.

وتتنوع تلك المؤسسات في ملكيتها بين شركة تملك منظمة، ومنظمة تملك شركة.

وقد أنشأت الشركات مؤسسات مانحةً باعتبارها جزءاً من العمل الخيري للشركات، ومشاركة في مسئوليتها تجاه المجتمع الذي تعيش فيه.

وهم في عملهم يواجهون تحديات ذكر منها:

- التنظيم المالي والقانوني وإيجابيته .
- الطرق الجديدة للمنح .
- المناقشة الشرعية: وفيما يطرح هذا السؤال: (هل مفهوم مؤسسة «سيادة قوانين الأموات على الأحياء») متوافق مع المجتمع الحديث؟ حيث أن (الميت يحكم الحي) أي يموت صاحب المؤسسة وتبقى المؤسسة وفق ما وضعه قبل وفاته .
- ضغط الرأي العام لمزيد من الشفافية.
- الاندماج في المجتمع المدني.

اهتمام البحوث يتمثل في التركيز على القضايا المالية والتشغيلية، بينما لا يوجد اهتمام كبير بدراسة جوانب أخرى، كأثر المنح، والعمل الخيري والسياسة.



أما الأمور التي ينبغي أن تحققها المؤسسات المانحة فقد ذكروا أمرين لا بد من تحقيقهما في المؤسسات المانحة وهما:

- الاحترافية ولكن بوجه غير ديمقراطي.
- الرحمة والتفاعل مع قضايا المجتمع.

لاسيما وأن المجتمعات الحديثة فيها ثلاث مناطق يتفاعل معها الإنسان: القطاع العام، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني.

نصائح للمؤسسات المانحة:

- وضع استراتيجيات واضحة.
- العلاقة الأوسع مع المؤثرين، كالحكومة، والمنح، والملاك، المستفيدين.
- لا تتوقف عن التجربة والاختبار: جرب وأخطئ واختبر.
- ابدأ من حيث انتهى الآخرون.
- الالتزام بما أنشئت المؤسسة من أجله، ووضع آليات تنفيذ ذلك.
- التركيز.
- ابدأ صغيراً واکتبر تدريجياً.
- لا تعمل أكثر من شيء في نفس الوقت.
- اصنع لك اسمًا في السوق في مجال معين.
- تواصل مع الذين يتعارضون مع أفكارك.
- أن يكون لدينا قابلية التغيير من أنفسنا.
- أن نسعى دائماً للاستفادة والتعلم؛ لأن المنظمة التي لا تتعلم ولا تقبل التغيير هي منظمة ميتة على حد قولهم.
- أن يكون هناك تميز في التنفيذ.
- أن يكون هناك هيكلية جيدة ولكن ليس ديموقراطية.
- الاعتماد على قيم العائلة.

- بناء القدرات للقطاع الثالث.
- مراجعة المنحة التي تمنح.
- اختيار مجال للتركيز.
- تحديد الصفة: هل نحن مانحون أم مشغلون؟ وإذا كنا نحن مانحين فقط، فلنركز على إدارة المنحة، وهذا إنما يتم عن طريق الوقت والثقة والمزاولة.
- تخصيص (٨٠٪) من منحنا للأمور الإستراتيجية و(٢٠٪) للتحرك فيها.
- تخصيص مبلغ للشباب والأولاد من العائلة المانحة لتحديد أين يُصرف.
- توفير دراسات تغطي الواقع المحلي، لكي ننتقل من الحدس إلى الحقائق.
- الجمع ما بين العاطفة والمعلومة.

وعن أبرز الأسباب التي أدت إلى نجاحهم:

- صرف الأموال وفق أهدافها.
 - المحافظة على مكتسباتهم.
 - فتح مشاريع مستدامة.
- وكل ما كان خارجا عن هذه الثلاثة نَحْتَهُ المنظمة بعيداً عن طريقها، ولذلك استطاعت وقف البرامج غير الناجحة؛ لأنهم يرون أنه لا بد من وجود توازن في أمرين:
- توازن ما بين عدد المشاريع الناجحة وغير الناجحة.
 - توازن بين عدد المبالغ الممنوحة.

وأما النصائح التي تتعلق بإدارة المنح، فكانت كالتالي:

- النظر في المؤسسة التي تعطونها المنحة.
- الاهتمام بالأثر الذي سيتحقق في المجتمع.
- الميزانية.



فروعاً كثيرة وصلت إلى اثني عشر فرعاً، وفي نيتهم افتتاح فرعين جديدين.. وفي هذا الشأن يذكرون أن ١٥٪ هي التكلفة التشغيلية لفرعهم في ألمانيا، بينما ينفقون ٨٥٪ على المشاريع.

٣- هناك منظمة لإي أوروبا تمتلكها بنوك ولديها حس استثماري عالي، ومبادرة في العمل الخيري.

٤- إحدى الجهات المانحة يعمل بها (١٢٠) موظف.

٥- منظمة مانحة أخرى تمارس أعمالها، وفي الوقت نفسه تخصص مبالغ مالية لمراقبتها وتقييمها من رأس مالها المكون من عشرة ملايين يورو، وكذلك لديهم عشرون مليون يورو احتياطية تحسباً لأي ظرف.

٦- منظمة تعاني من تباطؤ المجلس التنفيذي في عمله لأنه كان مُشكَّلاً من أفراد متطوعين، مما أثقل العمل وقيدته، وكان الحل القيام بنقلة تطويرية أزاحت هذا المجلس ووضعت بدلاً منه محترفين يكسبون العمل جدة وابتكاراً.

٧- جهة مانحة ذكرت أنهم يهدفون إلى تقوية ثقافة جديدة للعباء الإستراتيجي، بإقامته على ثلاثة مستويات، هي:

- المعرفة.
- الإلهام.
- الأثر.

٨- إحدى الجهات الداعمة لوجستياً للجهات المانحة وتقدم خدماتها، استطاعت تحقيق نجاح ملموس في مجالات تخصصها، حيث ساهمت

- أهلية القيادات .
- لماذا يطلبون هذا المبلغ وهل هو مهم.
- تقديم المبلغ على دفعات ومراحل زمنية.
- العلم بالتفاصيل: عند إعداد اتفاقية لابد أن تكون مراحل التنفيذ واضحة، وكذلك طرق التنفيذ، وأهداف المشروع، مع ذكر الوقت والزمان.
- نوعية التقرير المقدم: وهذا يعتمد على حجم المنحة المقدمة، فإذا كانت صغيرة، فإن التقرير يكون مبسطاً، بينما إذا كانت كبيرة فإن هذا يتطلب تقريراً مفصلاً.
- الجلوس مع الجهة التي قدم لها الدعم إذا كانت المنحة على ثلاث سنوات مثلاً في منتصف المدة (بعد عام ونصف)، جلوساً مفصلاً يتناول ما تم وما لم يتم.
- كيف تتكلم المنظمة عنك.

مقتطفات من المؤسسات المانحة:

١- تشمل الجهات المانحة على أقسام مختلفة، فمثلاً إحداها تنقسم إلى:

- العلاقات الدولية للعمل الخارجي .
- التعليم.
- العلوم.
- المجتمع المدني.
- الثقافة.

ولا شك أن الانتقال من العمل الشخصي إلى العمل المؤسسي مع المحافظة على نفس الفعالية يمثل تحدياً صعباً لأفراد المؤسسة.

٢- إحدى المنظمات المانحة بدأت في أمريكا ثم كندا ثم ألمانيا، وهي مؤسسة مانحة مائة بالمائة كما يذكرون تحاول المساهمة في تطوير المنظمات الأخرى، وتعمل على الاهتمام بالأماكن الفقيرة، ولذا توسعت وافتتحت لها

في تأسيس قرابة ٢٠٠ مؤسسة جديدة، كما اختارتها حوالي ٥٠ مؤسسة كبرى وصغرى لتضطلع بكافة المهام الإدارية بها.

وتقدم المؤسسة خدمات متعددة للجمعيات والمؤسسات الفاعلة في القطاع غير الربحي، من أبرزها:

- استشارات قصيرة وطويلة المدى
- خدمة تأسيس المؤسسات غير الربحية
- الإدارة الكاملة أو الجزئية للمؤسسات غير الهادفة للربح.
- خدمات للمانحين
- تمثيل المؤسسات أو تنظيم دورات تدريبية في موضوعات محددة.
- ٩- إحدى الجهات المانحة لديها مكتباً رئيسياً يتابع كل فروعها الموجودة، ويلتزمون بالقوانين والأنظمة والضوابط إذا قرروا دعم منحة معينة.

وتشمل هذه الأنشطة والخدمات تفصيلياً:

• **التسجيل:** توفر مساعدة، بالتعاون مع محامين متخصصين، في تأسيس المنظمات الخاضعة للقانون المدني، وإنشاء المؤسسات التابعة للشركات. ويعني ذلك الإعداد لخطة التأسيس، والمشاركة في تحضيرات مسودة الوضع القانوني، والمساهمة في التنسيق للمشروعات مع المؤسسات العامة والجهات الضريبية، وتقديم الاستشارات الضريبية.

• **الإدارة:** تقدم خدمات الإدارة المهنية، وتشمل: تمثيل المؤسسة في المحافل المختلفة، وصرف الرواتب، ومراجعة الحسابات المالية وإعدادها طبقاً للقوانين المنظمة لعمل المؤسسات الخيرية، وإدارة الأصول المالية للمؤسسات، والقيام بكافة الإجراءات الإدارية المتعلقة بالمؤسسات ومانحها والمتلقين.

• **المشروعات:** تعاون المنظمات الخيرية في اختيار المشروعات وإدارتها، وتطوير أساليب التمويل، والتخطيط للميزانية. كما تقوم بدعوة المهتمين

بهذه المشروعات للقاءات سعياً وراء زيادة فرص التمويل، وتطوير خطط المشروعات، ومراقبة المشروعات الممولة، والتخطيط للمؤتمرات، وتنفيذ البرامج طويلة الأمد.

• **إدارة التبرعات:** تدير العديد من الجوانب المتعلقة بتلقي التبرعات، بما يشمل المشاركة في تطوير إستراتيجيات للتبرع، والمساعدة في إعداد الكتيبات والمواد المكتوبة، والتعامل مع المؤسسات المالية، وتسجيل التبرعات القادمة، وإصدار إيصالاتها.

• **الاستشارة:** تقوم بتقديم استشارات حول القضايا التأسيسية والبنوية ومشاكل الإدارة وتصميم المشروعات وتنفيذها.

• **التدريب:** تقوم بالمشاركة في المؤتمرات والسيناريات وورش العمل، كما تنظم مؤتمرات وسيمينارات لصالح الجهات المختلفة. وتصمم المؤسسة برامج تدريبية للموظفين، وتقدم استشارات للحكومة والوكالات والشركات العامة حول قضايا إعادة هيكلة المؤسسات الثقافية والاجتماعية وما شابه ذلك. وتوفر نصائح للشركات حول أنشطتها الخيرية وفرص تعاونها مع المؤسسات الخيرية، وإستراتيجيات المنح، وجهود تطوير أشكال متعددة من دعم النفع العام. كما تعاون الأفراد لتصميم ميزانية التبرعات، واختيار الجهات الممنوحة، والرقابة على المشروعات.

وتعمل على تحقيق أهدافها بالوسائل التالية:

- تشجيع تطوير المشروعات التي تعبر عن التضامن في دعم المحتاجين في المناطق المحرومة.
- ضمان التعليم ذي الصلة بالتنمية وتطوير البيانات.
- الاهتمام بالدراسات المتعلقة بالنقطتين السابقتين، من خلال تقديم المنح والاستشارات وإدارة المشروعات والخبرة التنفيذية.
- الحقوق الأساسية لكل فرد: حق الحياة المستدامة، العمل في الصحة

والتعليم، والأمن، وحق تنمية الشخصية بحرية.

• حملات تعبئة: فتمارس ضغوطاً على الجهات المحلية والدولية في المجالات الاقتصادية والسياسية بهدف تحقيق العدالة في العالم. وتشمل هذه الحملات مجالات:

• **الفقر والتنمية**، كتمويل الحملات التنموية، والتعامل مع تبعات الأزمة المالية العالمية على الجهود التنموية، والتأكيد على الحق في التعليم والرعاية الصحية، وضمان فعالية التعاون التنموي، والاهتمام بالوصول للدواء والعلاج.

• **التجارة**، مثل بحث سياسات التجارة لدى الاتحاد الأوروبي، والاهتمام بتجارة منتجات بعينها، والتعامل مع منظمة التجارة الدولية.

• **التغير المناخي**؛ حيث تركز على نتائج هذا التغيير على البلدان المختلفة، ومفاوضات الأمم المتحدة في قضايا المناخ والاحتباس الحراري.

• **الأزمات والنزاعات**: فتعمل على تخفيف نتائج الكوارث الطبيعية والصراعات السياسية على المواطنين في أفغانستان والكونغو وهمايتي والشرق الأوسط وباكستان والصومال والسودان، كما تهتم بجهود الحد من انتشار التسلح.

• **الزراعة والغذاء**: وتركز على سياسات الاتحاد الأوروبي الزراعية، وخاصة في مجال الألبان، وقضايا الزراعة في الجنوب، والتعامل مع منظمة الغذاء العالمية.

• **الأعمال وحقوق الإنسان**، خاصة مشاكل العمال.

• **مشروعات**: تسعى لإحداث تغيير وإيجاد طرق جديدة عن الفقر. وتساهم المؤسسة في العديد من المشروعات لمكافحة الفقر في العالم.

الفصل الثالث

المجالس

في الجهات المانحة



لاحظ فريق المؤسسة خلال زيارته لجمهورية ألمانيا الاتحادية أهمية المجالس الإشرافية، ودورها البالغ في الأهمية لإنجاح الجهات المانحة.

يغلب أن للجهات المانحة هناك هيكل معتمد يقوم على مجلس منتخب من الأعضاء يشبه مجلس الأمناء، وهم يشرفون على الجهات المانحة، كما أن لديهم مجلساً استشارياً.

تتميز المشاريع الكبيرة التي تتبع الجهات المانحة والخيرية مثل الجامعات والمعاهد والمدارس بأن لها مجالس أمناء، ولجنة علمية، وكذلك المشاريع التي يكون فيها شركاء عدة.

كما أن العائلات المانحة في مجالسها تتميز بالتواضع، مع أنهم من ذوي الثراء، ويكثر أن يكون للمؤسس دور في تنمية الجانب الخيري لدى العائلة، باعتباره قدوة في ذلك المجال حيث يسمح النظام لأحد المؤسسين باشتراك أن يكون عائد المنح لعائلته، على أن لا يزيد الحد الأقصى عن (٢٥٪)، ولكن هذا الاشتراط في غير العائلة مفتوح بغير نسبة محددة.

أبرز المجالس في الجهات المانحة:

تدار المؤسسات المانحة عن طريق عدد من المجالس من أبرزها:

- مجلس أعلى.
- مجلس للأمناء.
- مجلس استشاري.
- مجلس تنفيذي.
- مجلس علمي.
- مجلس مالي.

مجلس مالي لمراقبة إدارة أصول المؤسسة واتخاذ القرارات المتعلقة بحقوقها في الشركات التي تمتلك المؤسسة نصيباً منها.

ولا تتوفر جميع المجالس في كل المؤسسات لكن أبرزها وأكثرها تكراراً هو مجلس الأمناء، والمجلس التنفيذي.

ونود أن نشير أن هناك ما يسمى مجلس (البشبت) في المنظمات الدينية التي تتبع الكنائس، وهو مجلس يشبه مجالس الأئمة والعلماء لدى المسلمين.

أبرز أدوار وسمات أعضاء المجالس

يتميز أعضاء هذه المجالس بسمة التطوع، فكلمهم لا يتقاضون أجرًا، ولربما انقلب هذا الأمر فكان عيبًا كالذي حصل مع إحدى الجهات عند مراجعة العمل وكشف جوانب الخلل، فكان من أبرز تلك الجوانب: أن أعضاء المجلس التنفيذي كانوا متطوعين، مما جعل العمل بطيئًا بيروقراطيًا، ودفع المؤسسة إلى تعيين متخصصين محترفين.

فمثلاً إحدى المؤسسات يقوم على رأس مجلسها تسعة أعضاء يجتمعون ثلاث مرات في السنة، تركز صلاحياته في المشاريع التي تتجاوز (١٥٠.٠٠٠) يورو، أما المشاريع الأقل فصلاحيه الموافقة عليها واعتمادها تكون لدى اثنين من الرؤساء التنفيذيين.

ومن أبرز الأدوار التي قد يمارسها المجلس هو تحديد المجلس التنفيذي والجهة التي تذهب ممتلكات جهتهم لها بعد إقفالها.

برامج تطوير أعضاء المجالس:

لا تكتفي هذه الجهات بالهيكلية الإدارية الصامتة، بل تحاول دائماً أن يكون التغيير «داخلياً» من المؤسسة؛ لكي تنعكس آثار هذا التغيير والتطوير في الخارج إبداعاً في الأفكار، وتوسعاً في الرؤية، وتجديداً في طريقة العمل.

ومن هنا جاءت الحاجة إلى إنشاء برامج لتطوير المانحين بمدد متباينة وفق الشريحة المستهدفة، فالمانحون المؤسسون لهم برنامج تطوير مدته يوم، بينما يمتد برنامج المديرين التنفيذيين فيصل إلى أسبوع.

ولتنشيط البنية الفكرية لكيان المؤسسة يُعقد لقاء يجتمع فيه بعض المختصين مع أعضاء المجالس حتى يخرجوا من نمطية التفكير المغلق داخل الصندوق إلى طرح أفكار من خارج الصندوق بعيداً عن السائد والنمط الذي يصيب العمل بالبطء والرتابة؛ لأن حيوية العمل ونضجه إنما تكون بتطوير الأدوات التي يستخدمها أعضاء المجالس لتحقيق أهداف المؤسسة بالشكل الأمثل.

ولا بد في هذا الصدد أيضاً أن تقوم الزيارات بين المؤسسة والمانح؛ فإن الزيارات من أبرز ما يقرب المانح وعائلته.

آلية اختيار أعضاء مجلس الأمناء:

آلية العمل تعني خروجه من الفوضى الإدارية، وتحديد الأسس التي يقوم عليها الكيان الذي ننتمي إليه بعيداً عن الدوافع الذاتية التي ربما تتوافق أو تتعارض مع الهدف الذي من أجله أسست المؤسسة.

ومن أبرز نماذج آلية لاختيار أعضاء المجالس، تتمثل في أن مجلس الأمناء هم من يختار من بعدهم، وفي حالة فقد أحد أعضاء مجلس الأمناء يتم عن طريقهم اختيار البديل.

ومجالس الأمناء تضم في عضويتها شخصيات متباينة في مناصبها وفي تخصصاتها أيضاً؛ فهذا مجلس يضم في عضويته رئيس حكومة سابق، ومجلس آخر يضم في عضويته وزير سابق.. الخ.

وهناك مجلس أمناء مكون من خمسة أعضاء كلهم من البرلمان البرليني، يختصون باتخاذ قرارات المنح.

وقد تشترط بعض الجهات هناك سقفاً عمرياً لا يتجاوزه عضو مجلس الأمناء، كأن يكون أقل من اثنين وسبعين عاماً، وتشترط كذلك صفة اعتبارية كأن يكون من الأسرة المؤسسة، أو من الشخصيات العامة.

ولعل فائدة هذا الاشتراط هو حجم الاستفادة من الشخص وأثره في تيسير العمل وفتح المجالات له.

أما تخصصات أعضاء المجالس، فيحددها مجال الاهتمام في المؤسسة؛ لذا كان مهمًا أن تتعدد التخصصات، فمن المناسب مثلًا اختيار أعضاء سياسيين إذا كان المجال في حاجة إليهم، وإن كان الاهتمام ماليًا، فأهل الاختصاص من رجال الاقتصاد والمال يكونون هم الأعضاء.. وهكذا.

يتطلب في بعض الجهات الخيرية في هيكله مؤسساتها وجود جمعية عمومية، وهي التي تضع الخطوط العريضة والرئيسة للأنشطة، وهي التي تقوم بانتخاب الرئيس وثلاثة مديرين تنفيذيين.

فمثلًا يوجد في إحدى الجهات جمعية عمومية مكونة من ستة وعشرين عضواً ممثلين بالمنظمات، من تخصصات متعددة كالصناعة والتجارة. وهم يتميزون بشخصية نائب الرئيس وهو معروف عالميًا لعمله السابق في الأمم المتحدة؛ مما أعطاهم نوعًا من الانفتاح على العالم وأتاح لهم فرصة بناء الجسور مع الآخرين، وهو هدف رئيس من أهداف مؤسستهم.



آلية العرض على أعضاء مجلس الأمناء أو التنفيذي:

ابحث عن النظام في العمل قبل أن تسأل عن نجاحه.. هذا هو مفتاح العمل هناك، ولذلك تجد أن لهم تصورًا واضحًا لما يقومون به، فلكل مجال ميزانية محددة في العام السابق، والمعتاد أن يُعدَّ عرض المشروع بشكل جيد، علماً بأن المجلس يرفض بعض هذه المشاريع، وهذا يحدث قليلاً، لاسيما مع توافر الخيارات المطروحة عليهم.



إحدى الجهات دائماً لديها في كل جلسة ما يقارب خمسة وعشرين قراراً، يخصص لكل مشروع منها خمس دقائق للمناقشة التي تبتعد عن العراك السياسي، فاليميني واليساري يعملان معاً لتحقيق أهداف المؤسسة بعيداً عن اللون السياسي والصراع الفكري.

وجهة أخرى تعتمد رفع الطلب

للمجلس التنفيذي، وهو مجلس يجتمع في الغالب من مرة إلى أربع مرات في الشهر، وهو أيضاً صاحب الصلاحية بالموافقة على المنح حتى سقف محدد في الغالب، وأما ما زاد عن ذلك السقف المحدد فيعرض على المجلس الأعلى أو مجلس الأمناء، وهما مجلسان يجتمعان مرتين في السنة.

الموارد البشرية في الجهات المانحة:

تحرص الجهات المانحة عند التخطيط لإنشاء مؤسسة من التنبه إلى نقاط مهمة يأتي على رأسها أهمية تبنيها تأسيس صفٍّ ثانٍ مستعدٍّ لخلافة الجيل المؤسس؛ لأن «الآباء المؤسسين» سيتقاعدون ولا بد بعد فترةٍ من الزمن أو ينسحبون.

وكذلك من أهم ما ينبغي العناية به أن يكون فريق العمل مميزاً من الرأس إلى أقل شخص؛ حتى يكون هناك تناغم فكري وعقلي بين الجميع.

وأما عن أعداد العاملين في المؤسسات فهي تتفاوت كثيراً وقلهً حسب طبيعة تخصص المؤسسة، وهم يختلفون في دواماتهم، فهناك من يداوم دوماً كاملاً، ومنهم من يكون دوامه جزئياً، وكذلك منهم من يكون في نفس المدينة التي فيها المؤسسة، أو يكون خارج المدينة، ومنهم من يكون داخل البلاد أو خارج البلاد.

إحدى الجهات من المهم لديها أن يكون فريق العمل كلهم متفاهمين فيما بينهم، وأن تنبع منطلقاتهم من إيمانهم بأهداف منظماتهم، مع الحرص على محاولة صنع الأفضل بتكلفة أقل.



المنح هو المحور الأساسي لعمل الجهات المانحة، لذا فهي تعتني بتجويده وتحرص على أن يكون منحها مؤثراً فحجم المنح مؤشر على قوة التأثير لكن نوعية المنح مؤشر أكبر على قوة التأثير.

المنح خارج ألمانيا:

توجد جهات في ألمانيا متخصصة هدفها نقل الأموال إلى الدول الأخرى، وهي مؤسسات لديها تراكم معرفي في هذا المجال، وطريقة واضحة للعمل، وخبرة في آلية انتقال الأموال، وهم أعضاء في منظمات داخل أوروبا وخارجها.

وهذه الأموال التي تقدمها المؤسسات المانحة تصب في مجالات متعددة لتحقيق استفادة أفقية تعود بالنفع على المجتمع، كالمنح في العلوم والأبحاث والصحة والخدمات الاجتماعية،

وكذلك الاهتمام بالمنح التي تدعم العلاقات الدولية مع أمريكا وأوروبا واليابان والهند، وكذلك التي تتمدد جنوباً في جنوب أوروبا، أو تصل إلى آسيا في الصين مثلاً، مع التركيز على القضايا الرئيسة للمجتمع كالتعليم والثقافة والهجرة. ومن غير المستغرب في ألمانيا أن تكون هناك جهة مانحة لديهم مخيماً للاجئين الصوماليين يخدم أكثر من ربع مليون فرد؛ (٣٠٠٠٠٠) في المخيم.

المنح في البحوث :

البحوث هي إحدى الركائز التي تجود الأعمال وتصلها من خلال نتائجها التي تقدمها للمؤسسات، وكلما كان البحث حراً بعيداً عن قيود التوجيه أو التقييد، كان أكثر نفعاً للمؤسسة، ولذلك لا يتدخل بعض المانحين في مخرجات البحث ونتائجه.





وقد ذكرت إحدى الجهات أنها لا تستطيع التحدث عن التعليم أو الصحة دون أن يكون هناك امتداد خارجي بالنظر إلى تجارب الآخرين، لاسيما أفضل المؤسسات في أوروبا وما تقوم به، كتجربة تعليم الصغار في إيطاليا مثلاً، باعتبارها مثالا ونموذجاً للتعليم القوي الفعّال.

وجهة أخرى لديها مشروع ابتعثت قسيرا إلى ألمانيا لمدة عام، يُقدّم فيه للمبتعث مكافئةً مع السكن، ومن خلال

هذه المدة يتعرف على الثقافة الألمانية، ويذهب للعمل في إحدى الجهات المميزة لمدة عام، ولا شك أن هذا يعطي لديه انطباعاً نفسياً عميقاً، ويثمر تعلقاً بالثقافة الألمانية.

المنح من أجل التطوير:

يتحول المال من قيمة مادية إلى عنصر فعال في يد القائمين عليه عندما يرتبط بهدف كالرغبة في التطوير مثلاً، وهذا ما نجده في ألمانيا، حتى إن إحدى الجهات تخصصت في تحويل الدول من دول فقيرة إلى غنية «بالمعرفة والمال».

والمال بلا فكرة تستثمره يفقد قيمته لدى الجهات المانحة، ولذلك قامت إحدى الجهات المانحة في ألمانيا بإعداد مسابقة للأفكار الجيدة، والفكرة التي تفوز يتم دعمها لوضع نموذج واحد فقط، فإذا نجح عُيّن. فالفكرة المبتكرة لها بريقها وإن لم يكن المشروع كبيراً، لذا يقولون:

يمكننا أن ندعم مشروعاً صغيراً في مدينة صغيرة ولكن بفكرة إبداعية.

والأبحاث تتنوع في أهدافها وفق رؤية القائمين بها، وإذا كانت البحوث فيما مضى في الأغلب الأعم مختصةً بالقضايا القانونية والمالية، فإننا اليوم نرى بحوثاً هدفها تقديم تحليل كمي وكيفي لمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني، كما أن المسائل الاقتصادية في الآونة الأخيرة صارت مدرجة في جدول أعمال البحوث، كما أن البحوث المعرفية كالبحوث في العلوم السياسية وما يتعلق بعلم الاجتماع والتاريخ وغيرها من العلوم وفروع الثقافة صارت في دائرة الاهتمام من قبل المؤسسات الآن.

ولأهمية البحوث وجدواها فإن هناك توجهاً متنامياً لتكون هذه البحوث موسعة على نطاق أكبر، لاسيما وأن الفائدة مع الباحثين الشباب في تزايد، مما جعل تحفيز الشباب للدخول في البحث العلمي من برامج الجهات المانحة.

وقد رُصدت جوائز تهتم بهذا الجانب البحثي، مثل جائزة «كوبر لبحوث العلوم الطبيعية» والتي تبلغ قيمتها ثلاثة أرباع مليون يورو (٧٥٠.٠٠٠)، وهي جائزة تُعنى ببعض الجوانب التي تهتم المجتمع، ولا تكون في بعض الأحيان ذات جدوى فينصرف عنها القطاع الخاص، كأن يكون هناك مثلاً مرض نادري يصيب الأطفال، وهو غير منتشر؛ فالبحث فيه غير مجدٍ للقطاع الخاص، فتوجه الجائزة همة الباحثين لدراسة هذا المرض، ورصد جائزة للبحث الفائق.

كما تقيم إحدى الجهات المانحة بعض المسابقات بين الطلاب للكتابة عن التاريخ، وفي كل عام يتم اختيار موضوع تاريخي معين، وتم نقل الفكرة لدول مختلفة، حتى تلك الدول التي لا ترصد مالا لهذه المسابقات، فيتم دعمها من المؤسسة، وخلال السنوات العشر الماضية شارك أكثر من (١٠٠٠٠٠) متسابق في هذه المسابقة.

المنح من أجل الثقافة والتعليم:

يوجد اهتماماً خاصاً بالمدارس بإنشاء برنامج جوائز للطلاب في المدارس؛ حيث يتم اختيار المدارس المميزة لدعمها وتكريمها، كما أن إحدى الجهات المانحة تختار الطلاب من أفضل المدارس الألمانية ليتم إلحاقهم بمدارس أكاديمية.

المنح من أجل التأثير:

لا يقتصر دور المنظمات الخيرية على تقديم الخدمات، بل هي تسعى لممارسة دور في توجيه الرأي العام، أو القيام بدور الوساطة بين الجهات المانحة والمنفذة. كما أن هذا التأثير ليس محصوراً في ألمانيا، بل لديهم مشاريع تهدف إلى التقارب بين الشرق والغرب، كمشروع: «الطاولة المستديرة» الذي ابتدأه صاحب مؤسسة مانحة منذ عام ١٩٦٠م، وهو مشروع يجمع في كل عام ثلاثين سياسياً من أنحاء العالم، أغلبهم من ألمانيا، لمدارسة الأفكار والتقارب بين الجميع.

كما أن للشباب السياسيين الألمان حضورهم في اهتمامات بعض الجهات المانحة؛ حيث تختار تلك الجهة مجموعة من السياسيين الألمان دون سن الأربعين للقيام برحلة خارج ألمانيا، يلتقون فيها بالسياسيين المميزين في العالم.. وقد زاروا مثلاً إيران لمدة خمسة أيام وقابلوا كبار السياسيين الإيرانيين، وعقدوا معهم عدداً من الحوارات، كما ذهبوا أيضاً إلى جورجيا ولبنان وسوريا، وفي نيتهم زيارة السعودية. وهذه الزيارات وما ترمي إليه من أهداف -كما ذكروا- لا تستطيع الحكومة تنفيذها، ولكن تهض بها الجهات المانحة.

ومع هذا الاهتمام من الجهات المانحة بالشأن السياسي، إلا أن تواصلهم مع الشخصيات البرلمانية والاعتناء بذلك يتم بشكل فردي وليس عن طريق مؤسساتهم.

وكذلك إذا حدث تغيير في القوانين فإن عدداً من الجهات المانحة والروابط يشارك بالاقترحات حتى تصل إلى البرلمان الأوروبي، للمساعدة في بناء المنظومة القانونية من خلال عرض تلك المقترحات.

بعض المنظمات تدير حملات سياسية لتوجيه الرأي العام وتنفق في هذا السبيل قرابة (١,٨) مليون يورو، بهدف الضغط على صانعي القرار والبرلمانيين، وهو ضغط تمارسه بوسائل متعددة، منها: «الإيميلات-البريد الإلكتروني»، والتوقيعات، والخطابات، والإعلام.

وقد تركز إنفاق إحدى أبرز المنظمات المانحة والعاملة بالتطوير في حملات التأثير على الرأي العام وأصحاب القرار، مستهدفةً جوانب متعددة؛ تعليمية، وصحية، وثقافية، ورياضية، وسياسية... إلخ.

يقتصر دور بعض الجهات المانحة على رفع الوعي عند الناس، والتأثير على الرأي العام، بينما تقوم المنظمات التي تنتمي إلى الجهات المانحة في الأغلب بعمل المشاريع وتنفيذها، والتي قد يكون منها توجيه الدعم للبرلمانيين لبحث قضية معينة أو مشروع ما، أو الاهتمام بإحضار برلمانيين من خارج ألمانيا للنقاش والاطلاع في ألمانيا، وقد يكون موضوع النقاش عن الطاقة أو يدخل فيه الدين.

ومن ذلك أيضاً اختيار قيادات متوسطة في الدولة لحضور برامج قيادية. يبحثون كثيراً عن طرق متنوعة للتأثير والوصول إلى الهدف، فهذا أحدهم يقول: من طرقتنا في التأثير بفكرة على سبيل المثال أننا قمنا بجمع كتّاب مشهورين وطلبنا منهم الكتابة في موضوع بعينه حتى نضمن نجاح هذا الموضوع.

وهم ينهون أن نجاح العمل ليس انعكاساً لنفقاته العظيمة، ليس شرطاً لكي يكون الأمر ناجحاً أن تعظم نفقاته، ومما يدل على ذلك تلك المنحة الصغيرة التي قُدمت إلى دول صغيرة مجاورة في مدرسة بقيمة (٤٠٠٠) يورو، وذلك لتبادل الطلاب مع ألمانيا، وكانت نتائج هذا المبلغ الصغير باهرة ومميزة ورائعة، رغم قلة المال المُقدّم.

سياسات وإستراتيجيات وتوجهات الجهات المانحة:

مجالات الصرف لديهم لا بد أن تكون في الهدف الذي من أجله أنشئت الجهات المانحة، ومن أجل المحافظة على المكتسبات، فلا يمكن مثلاً أن تكون هناك مؤسسة مانحة وتقدم منحها إلى نفسها، وهي في الوقت نفسه تعطي منحة، وليس صدقاتٍ مفتوحةً، وفي حالة منح الجهة لنفسها تعتبر مخالفة لا تؤدي إلى الإغلاق، ولكن لا تعفى المؤسسة من الضرائب.

إحدى الجهات المانحة تُقسم المنح إلى قسمين:

- قسم (٨٠٪) في الإستراتيجيات.
- وقسم (٢٠٪) بها مرونة مع الشركاء والبرامج الأخرى.

كما نود أن نشير أن بعض الجهات المانحة تباشر عملها بنفسها، وأغلب الجهات المانحة في ألمانيا لها حملات تأثير ينفذونها بشكل مباشر، وقد ذكرت إحدى الجهات إجمالاً أن (٦٠٪) من مشاريعهم ينفذونها بأنفسهم، و(٤٠٪) من مشاريعهم تُقدّم كمنح تنفذها جهات أخرى وإجمالاً فإن الجهات المانحة في ألمانيا تباشر المنح للحملات التأثيرية بنفسها أما منح البرامج والمشاريع فهي عن طريق الشركاء المنفذون .

وهم يحرصون دائماً -حسب ما ذكروا- على أن تتوفر صفتان في برامجهم التي ينفذونها؛ الابتكار مع عدم التكرار، وحمل قيمة مضافة.

من الإستراتيجيات التي تعمل عليها المؤسسات المانحة في ألمانيا: إستراتيجية الحد من الفقر، وهي تشمل مواجهة الفقر والعمل على تحقيق المساواة، ومسألة الطاقة، ورعاية البيئة، مع الضغط على صناع القرار والبرلمانيين لتحقيق ذلك؛ لأن من إستراتيجياتهم الأساسية إعداد حملات لتغيير القرار بالتأثير الإيجابي على صانعيه؛ فقد أعدت إحدى الجهات حملةً موجهة إلى وزارة المالية لكي تزيد الوزارة من مخصصات المؤسسات غير الربحية.

وللدستو الألماني خصوصية، فهو لا يسمح بدعم الجانب الإغاثي؛ لذا فالمنظمات الكبيرة في ألمانيا لا تدعم الجانب الإغاثي في داخل ألمانيا، وقد قوبل هذا الأمر برفض شعبي شديد في عام (٢٠٠٣م) عندما حدث فيضان كبير، فاعترض الناس على هذه الإستراتيجية التي تصرف الجانب الإغاثي إلى خارج ألمانيا ولا تدعم الداخل، مما دفع المنظمات المانحة لبيان أن الدستور الألماني لا يسمح بدعم الجانب الإغاثي، وأن فقير ألمانيا أفضل حالاً من فقير أفريقيا؛ فألمانيا دولة غنية فيها فقر، لكن الفقير خارج ألمانيا أحوج إلى الدعم، لذلك

يجب أن يشعر المواطن الألماني بالعالم، فعندما يذهب إلى أفريقيا للاطلاع على الأوضاع سيتأثر بأحوالهم البائسة الفقيرة، مع أنه تربي وعاش في ألمانيا، مما يحتم عليه أن يتضامن مع أولئك الفقراء المحتاجين ودعمهم في الداخل الألماني. ولذلك يكون هناك اهتماماً بمشاكل المجتمعات خارج ألمانيا ومن هذا المنطلق

تعددت المشاريع في الخارج ليس في أفريقيا فحسب، فلدَى إحدى الجهات المانحة في الأردن مشروع لللاجئين العراقيين، تعليماً، وإمداداً بالماء، وإدارةً للموارد الطبيعية، وكذلك لديهم أيضاً مشاريع في باكستان وكوسوفو والبوسنة؛ حيث إن دورهم في كوسوفو والبوسنة حثُّ الناس على العيش بسلام عن طريق العمل المشترك بين الشباب من المسلمين والمسيحيين معاً، وكذلك يهتمون هناك بالتركيز

على مجال التعليم وإزالة آثار الحرب من أذهانهم، ومساعدتهم على التأقلم في أماكنهم الجديدة لمن لم يعد إلى مكانه.

ولعل الدافع وراء هذه الفاعلية الخارجية ما فعلته معهم أمريكا بعد الحرب، فلم يزل الألمان يتذكرون كيف استقبلوا طرود المساعدات من الأمريكيين بعد الحرب بشغف؛ لأنهم كان سيميلون من الجوع.

وحتى يثبت العمل الخيري الألماني نفسه في الخارج طوروا أدواتهم وتميزوا في بعض المجالات، فإحدى الجهات ذكرت أنهم متخصصون في مجال المياه النظيفة ومميزون بمشاريعها حول العالم، وأن لهم تجربة رائدة في هذا المجال مثلاً في كينيا؛ حيث علموا طلاب المدارس كيفية استخدام الماء في التنظيف، وكيفية المحافظة على الماء النظيف، ثم يقوم هؤلاء الطلاب تلقائياً بنشر هذه



الخبرات التي تعلموها بين عائلاتهم، وكان نتيجة ذلك مهمة جداً، وهي وقاية المدن التي أُقيم بها هذا المشروع من مرض الكوليرا.

فهم يحرصون على العمل بين الناس ومعهم ومشاركة الجميع، مع الالتزام بقوانين البلد الذي يعملون فيه، والهيكلية الموجودة فيه، فإذا نظرنا مثلاً إلى تجربة إحدى الجهات المانحة في اليمن، وهي بلد محافظ له عاداته المعروفة وتقاليده وقيمه، فسوف نجد أنهم صنعوا لهم ما تمس الحاجة إليه دون المساس بعاداتهم وأعرافهم، فاليمن تعاني من صعوبة نقل المياه، مما دفع المؤسسة لإنشاء مشروع للماء، وتشكيل فريق من النساء لإدارته بالتعاون مع إمام المسجد وموافقة الرجال؛ فقد حقق المشروع هدفين: نفع الناس، وعدم المساس بتقاليدهم وأعرافهم.

ومن حرصهم على فاعلية المشروع وجدواهم فإنهم يحبذون أن يكون المشروع نابغاً من أهله، لا من اقتراحات غيرهم، فعلى سبيل المثال ذهب مجموعة من الألمان إلى غزة، ثم عادوا فاقترحوا إقامة روضة أطفال هناك، فإن المؤسسة لا تلقي بالا لهذا المقترح؛ لأن الاحتياج لا بد أن يكون نابغاً من أهله. حتى إن أحد مديري المؤسسة يقول: من خلال خبرتي لمدة عشرين عاماً وجدت الأفضل أن يكون المشروع نابغاً من أهله لا مُقترحاً عليهم من غيرهم، ويمكن بعد ذلك أن يتبنوه عن طريق ورش عمل.. ثم يتابع قائلاً: لا بد أن نسمع صوت الشارع، ولذلك نرفض أيضاً الطلب إذا كان مقدماً من طائفة خاصة لإنشاء مدرسة خاصة بها في مجتمع مثل فلسطين مثلاً. إنهم يهدفون إلى الإفادة الكلية، ومشاركة الجميع، وليس طرفاً بعينه، مع الالتزام- كما أسلفنا- بقوانين البلد وأعرافه وتقاليده، والتجربة كذلك مع أكثر من شريك إلى أن يظفروا بالشريك المناسب.

وتتميز أغلب المشاريع بالعمر الطويل، وعدم تغيير المجالات والإستراتيجيات سريعاً، كما أنهم يحاولون معرفة احتياج المجتمع وما يؤثر عليه، مما يضطرهم أحياناً إلى المغامرة، غير أنهم لا يدعمون الأشياء التجارية.

وهم يتواصلون بشكل مميز مع الداعمين لكي لا يفقدوا ثقتهم، وهذا أمرٌ يورث المتبرع ارتياحاً نفسياً واطمئناناً للجهة التي يتبرع لها.

بعض الجهات المانحة لا تدعم المنظمات الخيرية، ولكن تدعم المشاريع المتميزة بالنظام الدقيق، والنجاح، حتى تضمن عدم احتياج المشروع مستقبلاً إلى الدعم، ولو تم تقديم منحة لمنظمة فإنها تقدم منحة بسيطة تغطي المنظمة من جانب البرامج.

الشرائح المستفيدة من الجهات المانحة التي تقدم المنح على النحو التالي:

١. المستفيدون المعروفون والقائمون والمتفق عليهم.
٢. المستفيدون المحتملون.
٣. المستفيدون الذين ليس لهم قانون محدد أو تصنيف معين وإنما ترجع لتقدير أصحاب الصلاحية.
٤. المستفيدون الصفاة.

أبرز آليات المتابعة للمنح:

١. زيارة الجهة الممنوحة.
٢. وضع نماذج لتقارير الزيارة، وهي نماذج مطلوبة من الجهات المُزارَة من البداية.
٣. الاطلاع على نظام الجهة الممنوحة.
٤. تخصيص جزء من المنح لبناء القدرات لديهم.
٥. التواصل معهم بشكل مستمر وعدم الانقطاع.
٦. قراءة تقاريرهم بعين تحقيق الهدف.
٧. وجود مقيم مستقل لكل مشروع.
٨. التوثيق المستمر الذي يُجمع بعد ذلك في كتاب.

أبرز آليات قياس أثر المنح:

تعني الجهات المانحة بتنفيذ مشاريع وبرامج تقوم على تغيير الحياة، ومن أبرز صعوبات تلك المشاريع قياس أثرها، حيث ما زالت برامج قياس الأثر وحجم الأرقام الاقتصادية لا تكفي في التأثير على المجتمع، ومن طرق القياس المتاحة أن يكون لدينا أعضاء متواجدون من الجمعيات لمتابعة التنفيذ، والتأكد من نجاح الإنجاز.

آلية استقبال طلبات المنح:

من أهم الخطوات في استقبال طلبات المنح أن يكون هناك:
١. تعريف بالمشروع يتضمن إجابة لأبرز التساؤلات التالية:

- أين مصادر قوتك؟
- من الشخص الذي سيتواصل معنا؟
- ما هي استدامة المشروع؟
- ما هي آلية تواصل أعضاء المشروع؟
- ما المشتريات الثابتة؟
- ما المشتريات المستهلكة؟
- هل يوجد ممول آخر؟

٢. ميزانية المشروع.

٣. مصادر أخرى للدخل في المشروع.

٤. إضافة معايير خاصة لمشروع بعينه.

علماً أن إحدى الجهات عند التقدم إليها بمشروع ما، فإنها تطلب من الجهة المتقدمة الإجابة على عشرة أسئلة مختصرة، فإذا ما كان هناك قبول مبدئي بالفكرة قُدِّم إليها نموذج آخر ليتم تعبئته بحيث يعطي صورة أوضح للأمر، نستطيع من خلالها قياس الأثر.

ومثالاً آخر لجهة مانحة عدد الطلبات المقدمة لها سنوياً يصل إلى مائة وخمسين طلباً في العام، فيتسلمون الطلب وينظرون في مقترح المشروع، مع فحص المحتوى والتركيب الخارجي، وإذا لم يكن الطلب مكتملاً أعادوه إلى من قدمه، أما إذا كان مكتملاً ونال الموافقة فإنه يُرفع للمجلس التنفيذي وهو مجلس يجتمع من (5-6) مرات في السنة وله صلاحية الموافقة على المنح، وعند الموافقة يرسل إشعار لصاحب الطلب، ثم يُحوَّل المبلغ ويبدأ احتساب وقت الطلب من وقت وصول الموافقة لهم، وفي خطاب الاعتماد يكون هناك محتوى تفصيلي للميزانية.

هذا المبلغ المحول لا بد من صرفه في الأمر المقدم في الطلب تحديداً، فلا يمكن مثلاً منح مال لإنشاء مدرسة فيصرف في تمهيد شارع، ولا بد من الالتزام بالوقت المحدد للتنفيذ، حتى إذا احتاجوا تغييراً فلا بد من تبليغ المجلس قبل ذلك.

وقد ذكروا التزام الجهات المنفذة بالأنظمة التي ترسمها الجهة المانحة خشية قطع المنحة بعد ذلك، ومن يتأخر في التنفيذ يوقف عنه دفعات المال، وإذا لم تستطع الجهة المنفذة القيام بالأمر يعاد المبلغ حسب الطلب.

كما أن من حق الجهة المانحة طلب المبلغ أيضاً إذا اختلفوا، أو اللجوء إلى المحكمة عند الضرورة، ولكنهم ذكروا أن هذا لم يحدث خلال الخمس سنوات الماضية.

وقد لا تكون هذه الجهة هي الجهة المانحة الوحيدة، وفي حال وجود فائض تقسم الأموال حسب نسبة المنح وتعاد للمانحين.

تعتمد الجهات المانحة عند منحهم على مبادئ أساسية تقوم عليها مشاريعهم، وهي:

(١) مساعدة المحتاجين دون تفرقة.

(٢) مساعدتهم بطريقة مستقلة.

(٣) احترام الشريك.

(٤) إعانتهم على تقوية أنفسهم.

ومن مشاريع إحدى الجهات المانحة التي ذكرها دافع رواتب ثماني وعشرين منظمة (٢٨) باعتباره نوعاً من التثبيت لتلك المنظمات، وقد يتكفلون بشخص واحد للمنظمة الواحدة أو أكثر.

وهم يهتمون بفاعلية المساعدات وتثميرها في إيجاد واقع أفضل للناس، وقد أقيم مؤتمر في باريس بعنوان (كيف نجعل المساعدات فاعلة) في عام ٢٠٠٥ م. وليس معنى أنك جهة مانحة أن تبسط يدك بمال لا حاجة للمشروع به، بل ينبغي أن تعطي المبلغ المطلوب والمناسب دون زيادة حتى لا تصبح النظرة مالية، وهذا ما يعني أن يكون للمؤسسة المانحة دستور واضح وموجود كخطوط عامة

للمنح وآلياتها ومعاييرها ومتابعتها، ومن أساليب تلك المتابعة زيارة المشاريع، وتقديم التقارير المالية، ووجود مقيم خارجي، مع التذكر الدائم أن دورهم ليس دور مانحين فقط، بل نحن أيضاً أداة لتواصل تلك المنح وفتح المجالات لذلك.

ولا شك أن العمل مع المنظمات تكتنفه صعوبات، منها:

١. ضعف الطلب المقدم من المنظمة.

٢. تقديم مشروعات مكررة كل سنة من نفس المنظمة دون تفكير في الهدف الذي أنشئ من أجله المشروع.

٣. صعوبة الحوار مع الجهات لتغيير أفكارهم.

ومما ذكرته إحدى الجهات المانحة أن هناك نوعاً من التغيير على المستوى النوعي والكمي في العمل، وأن مؤسستهم تركز في الأغلب على:

١- فهم العالم والتركيز على العلاقات في أمريكا وأوروبا، وقد تمددت العلاقات آسيويا الآن لتصبح مع الصين والهند.

-الصحة؛ حيث ذكر أن لديهم معهداً باسم مؤسستهم (هيرتي) يقدم دراسات المخ والأعصاب، وهي من وصايا المؤسس الذي توفي عام ١٩٧٢ م، وقد بدأت المؤسسة المانحة بعد وفاته عن طريق عائلته؛ حيث إنه كتب في وصيته تأسيس مؤسسة، طلب أن يكون فيها ثلاثة مجالات: منها: الصحة لاسيما مجال المخ والأعصاب؛ لأن اثنين من أفراد عائلته مصابان بأمراض المخ والأعصاب. والمجالان الآخران هما: التكامل مع أوروبا، وتعلم الديمقراطية. ولكن جانب الصحة له اهتمام كبير لديهم حتى إنهم يقولون: ستجد لنا مستشفى بين كل مستشفى وآخر!

٢- التعليم مع المهاجرين، ولديهم روضات للصغار.

وفي هذا المجال فإن أحد برامجهم- والذي أنشئ بمبادرة ذاتية من المؤسسة- يقوم على مشاركة خمسة عشر طالباً من ألمانيا وخمسة عشر طالباً آخرين من دول مختلفة في مختلف التخصصات، كلهم طلاب دراسات عليا يقيمون جميعاً في برلين، يقوم كل خمسة طلاب من هؤلاء الطلبة بالعمل في مشروع أو موضوع، فأحدى المجموعات مثلاً عملت على قانون الأسرة، وقامت بزيارات للحكومة والقطاع الخاص لجمع الأفكار، والاستفادة منها، وهذا التلاقي لثلاثين طالباً من مناطق مختلفة وبيئات متعددة يثمر كثيراً من الفوائد تعطي هذا البرنامج تميزاً خاصاً، وهو برنامج سنوي تتكفل المؤسسة بنفقاته ونفقات الطلبة في تنقلاتهم وأسفارهم.

يذكر أنهم بدءوا هذا البرنامج بخمس طلاب عام (٢٠٠٢) وأن لديهم الآن أكثر من (٦٥٠) طالب سنوياً، تخرج منهم (٥٠٠) طالب.. يقولون: ونرغب أن يكون لدينا (١٠٠٠) طالب سنوياً، ونستهدف طلاب الثانوية المتميزين لحثهم على إكمال التعليم في الجامعة، ولمدة ثلاث سنوات. وأما عن نسبة نجاح هذا المشروع فيذكر أنها من (٩٢٪-٩٥٪) وهي نسبة متقدمة جداً.



وهم أيضا يلتفتون إلى الصغار ويهتمون برياض الأطفال، فيقول: نحن نعلم في الروضات الصغار اللغة الألمانية ونقوي العلاقة بين الصغار وبين آبائهم، ونختار معلمين في الروضات يفهمون «الثقافة واللغة».

يقول بسعادة: بدأنا الروضة في الولاية، وسنبداً في ولاية أخرى، وهو برنامج ناجح جداً.

رأس مال تلك المؤسسة (٨٥٠) مليون يورو، ينفق منها سنوياً من (٢٢:٢٥) مليون يورو.

للمرأة كذلك حضورها في مشاريعهم، فقد ذكر أن لديهم مشروع (المرأة والعمل) وهو من البرامج المهمة والقديمة في المؤسسة، يستهدفون منه تناغم عمل المرأة مع علاقتها منزلها، أي بالأفكار التي توجد فيه، فيمكن للمرأة قسم وقتها، بالعمل نصف الوقت، ثم الانتقال إل المنزل وإكمال نصف الوقت الباقي من العمل في منزلها.

ويظهر لديهم الاهتمام بالأهداف بعيداً عن الزوائد التي تلحق الأعمال ولا تحقق شيئاً سوى زيادة مساحة إعلانية! فهم يساعدون شركاءهم في تطبيق البرامج، ولا ينفذون معهم، ولا يضعون اسم منظمتهم على المشاريع المنفذة، بل يضعون اسم المنظمة المدعومة، وهو توجه يدل على الحرص على نجاح العمل، ودعم الجهة المنفذة، لا على الترويج للمؤسسة المانحة في الأساس.

أما الإنسان وحقوقه فهم يتبنون حقوق الإنسان ويعالجون مشاكل الفقر في المناطق النائية؛ مؤمنين أن للإنسان حق أصيلاً في الصحة والغذاء والسكن. كما أنهم يولون قضايا المناخ اهتماماً وتركيزاً؛ فالشمال في خانة الاتهام دائماً فيما يخص المناخ، والجنوب دائماً هو الذي يعاني كما يقال!

لذلك يدعمون الدول بما يقاوم تغيير المناخ، ويهيئون الاستعدادات لذلك. كذلك يدعمون الجمعيات غير الربحية ليكون لها دور في المجتمع المدني من خلال بناء قدراتها.

لذا فهم يدعمون الناس في دولهم لمقاومة تلك المتغيرات المناخية في كل تجمع

للشعب، وهناك مجموعات تعمل على السلام والعدل، وهذا من التنظيم العالمي (الفايكان)؛ حيث تجد في التنظيم العالمي العدل والسلام.

ويذكرون في هذا الصدد دعمهم لمجموعة غير حكومية في تنزانيا، تتابع قضايا الأراضي، قائلين:

الذي يجعلنا نعتقد أن ما نفعله شرعي أننا ندعم مؤسسات عاملة، ولا نتدخل في عملهم وهم نظاميون ولديهم مبادئ وشركاء لنا.

ويتجلى البعد الديني لدى إحدى المنظمات الكنائسية في منطلقات مؤسساتهم فيقولون: نحن نعلم معتقداتنا الكنائسية للناس، ومن مفاهيمنا الاجتماعية:

- التضامن.
- التكامل.
- كل ما فيه خير ومصلحة عامة.

وندعم ما يحقق الديمقراطية، وندعم بعض المنظمات التي تراقب الانتخابات، فإذا كان هنالك انتخابات في إحدى المناطق فإن الكنائس المحلية تعد برامج تبين كيفية التصويت وحقوق المواطن، وهم من خلال الكنائس يستطيعون الوصول إلى الناخبين، حتى إن لهم مشاريع في ألمانيا نفسها، وهذا أمر مهم جداً.

ولا بأس عندهم أن يشاركوا في الفعاليات الجماهيرية المعارضة، ففي عام (١٩٨٢)م شاركوا في مظاهرة ضد الاضطهاد في جنوب أفريقيا، ولم يكن اسم الزعيم الجنوب أفريقي الكبير «نيلسون مانديلا» قد عرفه الناس حينها، بينما صار اليوم أحد الرموز العالمية الشهيرة.

وقد كان لهم دورهم في إصدار النشرات التثقيفية والتنموية، فأشرفوا على كتاب «التنمية المستدامة» في عام (١٩٩٥)م الذي كتبوا فيه: أنه لا بد من تغيير حياتنا والمحافظة على الطاقة. وهم الآن يعملون على إعداد كتاب عن التغيرات المناخية وعن العدل.

وفي المقابل هناك من يهتم بمؤازرتهم بالجانب الحقوقي، ومؤازرتهم بهذه المنظمة التي تهتم برعاية الحقوق الأساسية لكل فرد؛ كحق الحياة المستدامة، والعمل في الصحة والتعليم، والأمن، وحق تنمية الشخصية بحرية. وتقوم بصناعة حملات تعبئة عالمية، فتمارس ضغوطاً على الجهات المحلية والدولية في المجالات الاقتصادية والسياسية، بهدف تحقيق العدالة في العالم. وتشمل هذه الحملات مجالات:

الفقر والتنمية: كتمويل الحملات التنموية، والتعامل مع تبعات الأزمة المالية العالمية على الجهود التنموية، والتأكيد على الحق في التعليم والرعاية الصحية، وضمان فعالية التعاون التنموي، والاهتمام بالوصول للدواء والعلاج.

التجارة: مثل بحث سياسات التجارة لدى الاتحاد الأوروبي، والاهتمام بتجارة منتجات بعينها، والتعامل مع منظمة التجارة الدولية.

التغير المناخي: حيث تركز على نتائج هذا التغير على البلدان المختلفة، ومفاوضات الأمم المتحدة في قضايا المناخ والاحتباس الحراري.

الأزمات والنزاعات: تعمل المؤسسة على تخفيف نتائج الكوارث الطبيعية والصراعات السياسية على المواطنين في أفغانستان والكونغو وهايي والشرق الأوسط وباكستان والصومال والسودان، كما تهتم بجهود الحد من انتشار التسليح.

الزراعة والغذاء، وتركز على سياسات الاتحاد الأوروبي الزراعية، وخاصة في مجال الألبان، وقضايا الزراعة في الجنوب، والتعامل مع منظمة الغذاء العالمية.



الأعمال وحقوق الإنسان، خاصة مشاكل العمال.

وقد أنشأت فرعاً يهتم بتقديم منح للطلاب الناهيين من وسط وشرق أوروبا للحصول على درجات الماجستير في الاقتصاد والهندسة من الجامعات الألمانية. وفي هذا الصدد، تتعدد طرق وإجراءات المنح، مثل المسابقات، وبرامج المنح، والجوائز، وتمويل المشروعات التجريبية، والاستعانة بلجان تحكيم مستقلة، وتقديم الاستشارات السياسية المستندة إلى دراسات علمية، والمسوح والندوات، بالإضافة إلى التوعية.

كما أنها تبني حملة بعنوان «صوتك ضد الفقر» بالتعاون مع مجموعة من الشركاء الألمان؛ لمطالبة الحكومة ببذل المزيد من الجهد لتطبيق برنامج أهداف الألفية التنموية بحلول عام ٢٠١٥.

وتبني هذه المنظمة للعائلات والشباب دور كبير في هذا الشأن يتمثل في هذه النقاط:

- دعم مشروعات محددة زمنياً تحت رعاية منظمات غير ربحية في مراحل تصميمها وتنفيذها، بحيث تشمل العديد من الأفكار المبتكرة تنفذ بمجموعة متنوعة من الأساليب الإبداعية.
- تشجيع المشاريع التي تشارك فيها الأسرة من أجيال مختلفة: الأمهات والآباء والجدات والأجداد والأطفال والمراهقون، بغض النظر عن الدين أو الأصل الاجتماعي والإثني.

وهي في دعمها لهذه المشاريع تعتمد معايير تشمل السعي لتطوير المزيد من الطرق القائمة، واختبار مناهج جديدة لحل المشاكل الراهنة، والتعرض لمهام جديدة، مع الحرص على اختيار الموضوعات بحرية.

تنطبق هذه المعايير أيضاً على تنظيم الاجتماعات، وإجراء الدراسات، وطبع المنشورات، إلخ. والهدف من تطبيق هذه المعايير مضاعفة نتائج عمل الشباب والأسرة في برلين، بما سيكون له أثر إيجابي على التنمية في القضايا محل البحث.



الفصل الخامس

الموارد المالية والأوقاف واستثمار الموارد



وتشترط تمويل أو عقد الشراكة مع جمعية مسجلة غير ربحية. إذا رأت المنظمة حاجةً إلى حملات معينة فإنها تنفذها بنفسها معتمدةً على موظفيها الذين يعمل جزء كبير منهم في قسم الحملات، لكنها إذا تبنت مشروعًا خارجيًا كإنشاء مدرسة مثلًا فإنها تعتمد على مقاول خارجي وجهة خارجية. وهم يوازنون بين حملاتهم ومشاريعهم، حتى تكون متقاربة، بينما تركز المنظمات الأخرى على المشاريع أكثر من الحملات.

تعتبر الجهات المانحة إحدى الركائز التي تعتمد عليها الجهات الخيرية والغير ربحية مورد مالي لها، وعلى سبيل المثال لا الحصر؛ للجهات المانحة دور في المجال الجامعي، فبعض الجامعات يتم تشغيلها عن طريق المؤسسات المانحة، التي تقدم لها دعمًا يغطي رسوم الطلاب، كما أن للأوقاف إسهامها في ذلك المجال، فضلاً عن الدعم الحكومي.

أما الاستثمار في الموارد فمن الأشياء الضرورية التي تقوم بها المؤسسات المانحة في ألمانيا، لضمان عامل الاستمرارية الذي يركزون عليه، فقد تعرضوا إبان الأزمة المالية العالمية-كما ذكروا-لبعض الآثار السلبية التي لم تتجاوز الموارد التي تأتيم من القطاع الخاص.

ولذلك يهتمون بتنمية الموارد بالاستثمار، وإفراد إدارة مستقلة لتلك الموارد في الغالب، تسعى لاستثمار هذه الموارد وتنميتها كأنها شركة قطاع خاص.

وقد حققوا في ذلك المجال نجاحًا ملحوظًا، فعلى سبيل المثال كان هناك استثمار يدار بشكل بسيط لدى إحدى المؤسسات المانحة من عام (١٩٧٤م) إلى عام (٢٠٠٠م)، تصرف فيه المؤسسة المانحة مليوني يورو سنويًا، وبعد بيع الأسهم وإدارة الأموال من قبلهم بشكل مباشر واحترافي من عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠١٠، أصبحوا يصرفون (٢٥) مليون يورو سنويًا، وهذا نجاح كبير، وقد تم توجيه بيع الأسهم وشراء العقارات والأسهم في شركات مختلفة.

ولا ريب أن لهذا الجانب الاستثماري أخطاءه والتي من أبرزها الاستثمار في شيء عائده بسيط يستمر سنتين بلا عائد!

وعندما نظرنا إلى موارد فرع ألمانيا لإحدى أكبر المنظمات في العالم وجدناها كالتالي:

- مليوني يورو تأتي من المحلات التي تباع المقتنيات المتبرع بها سواءً المستعملة (Second hand) وغير المستعملة.
- (١,٧) مليون يورو تبرعات.
- (٠,٧) مليون يورو من فروع المنظمة الغنية في العالم.



- (٠,٧) مليون يورو من الحكومة الألمانية من أجل مشاريع في الخارج.
- (٠,٥) مليون يورو من الاتحاد الأوروبي.

وقد ذكر فرع تلك المنظمة أنهم يجمعون الأموال في بعض الدول وينفقونها في نفس الدولة، ومصادر هذا المال هي: (الحكومة - القطاع الخاص - الاتحاد الأوروبي - المتبرعون (يقدمون ثلث دخلهم في المنظمة).

وقد أشرنا سابقاً إلى الدور الكنسي في المنظمات المانحة، وتأثيره الواضح، وقد ذكرت إحدى المنظمات الكنسية أن أبرز ما يخدم فكرتها هو الإعلام.

ويبرز في القطاع الإهتمام بالشفافية في مجال التبرعات وفيها برزت إحدى الجهات المانحة وحصلت على جائزة في الشفافية للتبرعات في عام (٢٠٠٩) بناءً على طريقة كتابة التقرير السنوي بتقييم من جهة عالمية، وكان سر هذا الفوز هو توسعهم في ذكر تفاصيل الجوانب المالية بشكل أكثر من أي جهة أخرى.

مصادر الدخل للمؤسسات المانحة والمنظمات الخيرية:

للمؤسسات مصادر متعددة في الدخل تتمثل في:

- الأوقاف والعائد على الأصول.
- الاستثمار ومن أمثلته:
- بيع الخدمات .
- الأنشطة التجارية (في حدود).
- العائد من الأسهم، إحدى الجهات ذكرت أن لديها أسهماً بـ (١٨) مليون يورو.
- العائد من العقارات
- العائد من الممتلكات كشركات ومستشفيات .
- التبرعات التطوعية وحملات جمع التبرعات. ولا يرغب المتطوعون عادة في معرفة أحد بتبرعهم.

ولجمع التبرعات صور عديدة تحضع لابتكار كل جهة وجهدها في الحصول على الدعم بطرق جديدة تستفيد من الوسائل المتاحة لحث الناس على التبرع. وفي هذا المجال ذكرت إحدى الجهات أنها استطاعت الحصول على المال عن طريق جمع الأموال من شرق ألمانيا وبرلين الشرقية، بقيام ناشطين بالضغط على الحكومة لوصول هذا المال للمنظمات المانحة؛ لأن الأموال القادمة من الشرق تدعم منظمات الشرق فقط، وبالفعل نجحوا في الضغط وحصلت عدة منظمات على هذه الأموال.

وهناك مثال لجمع التبرعات عن طريق الكنيسة لاسيما في الأعياد، فأنت عندما تذهب للكنيسة الألمانية تجد منشورات تخص المنظمات، التي تركز حملاتها في الأعياد مثل «عيد الأستر»، وفترة صيام المسيحيين، وهي حملات يحرصون فيها على أن تكون دورية وموزعة بين المنظمات، حتى يستفيد الجميع ولا يحدث اصطدام بين مصالح المنظمات.

ولرجال الأعمال، خاصة التجار الكاثوليك، دور كبير في دعم الكنائس، فقد ذكر مسئول بإحدى الكنائس أن دخل الكنيسة يأتي عن طريق الحكومة والأفراد من خلال التواصل معهم، منوهاً بدور التجار ورجال الأعمال الكاثوليك الذين يتبرع أحدهم بمليون يورو سنوياً.

كذلك يكون لرئيس الولاية دور في تلك الأعياد، بحث الناس على التبرع، مما جعل الأعياد موسمًا خصبًا لجمع التبرعات.

وهناك بعض الجهات تختصر الطريق وتعمل على الوسيلة الأكثر فاعلية في عصرنا الحديث حتى الآن، وهي «الإعلام» بصوره المتعددة وأبرزها الإلكترونية «عن طريق البريد الإلكتروني».

ولذلك اعتنوا بالإعلام، لاسيما المرئي لأنه أسرع وصولاً وأكثر تأثيراً؛ وحرصوا على أن تكون احتفالاتهم الرئيسية معروضةً على الهواء مباشرة في القنوات الأكثر مشاهدةً في ألمانيا، فتم التركيز على ثقافة الصورة.

وهم يسعون دائماً إلى التطوير ويبحثون عن الجديد، فتجاوزوا نقل الفاعليات

المتبرعين لغابة الأمازون التي تحوي تنوعاً عجيبيًا في المخلوقات، ويعيش فيها السكان من الهنود بلباسهم الأصلي.

ويعللون مثل هذه الزيارات بأنها تشحن الذهن وتبث الإلهام لدى المتبرعين حتى يفكروا مع المؤسسة بما يعود عليها بالنفع، فضلاً عن أثر الزيارة في وجدان المتبرع بإشعاره بنوع من الانتماء والمشاركة في صنع القرار والتأثير في المؤسسة التي يقدم إليها التبرع.

ولا تقتصر تلك الدعوات على الأفراد، بل يذكرون أن أحد من ينوون دعوته مؤسسة خليجية كبرى.

وفي سعيهم الدائم للتطوير، يحبون أن يكون التبرع شيئاً نوعياً فريداً، وفي الوقت نفسه متاحاً للجميع، فالمجال مفتوح لكل من يريد التبرع بما يستطيع، فمن الممكن أن تتبرع بمالك، أو عن طريق عملك وقدرات مؤسساتك، أو بإعطائك وقتاً للمؤسسة، أو منحها ثقتك، أو حديثك عنها، أو بعلمك، وكذلك من الممكن للشركات الخاصة المشاركة في بناء القدرات، فاهتمام تلك الجهات المانحة هو: كيف نُكوّن متبرعين إستراتيجيين بوضع خطة إستراتيجية للمتبرع يجد من خلالها السبل المتعددة لدعم المؤسسة ومنحها ثقته، من خلال إنشاء ارتباط وجداني عاطفي بين المؤسسة والمتبرع؛ فقد ذكرت إحدى الجهات إجراء مقابلات مع متبرعين كثيرين، كلهم يشعرون بارتباط عاطفي مع المنظمة، وكلهم يرغب في مطالعة العمل بنفسه، وهذا مهم جداً في نفسية المتبرع الذي سينصرف عن المؤسسة التي لا يجد فيها أصداء قناعاته الذاتية، ولا يشعر معها بالثقة أو الجدوى.

فإذا ما وجد لنفسه مجالاً كمتبرع في المنظمة التي يدعمها، سيمتد الدعم ليتجاوز حدود المال إلى القناعة الشخصية والارتباط الوجداني، وهذا يعني نشاطاً أكثر للمتبرع ويكسبه حرصاً أكبر على دعم المؤسسة والدعاية لها، حتى يصبح خبيراً في مجال معين يفيد من خلاله المؤسسة.

وليس هذا قاصراً على فئة رجال الأعمال أو الأشخاص ذوي الهيات، بل نجد حرصهم كذلك على الوصول إلى شريحة الأطفال، وهي شريحة في غاية

على الهواء، إلى إعداد برنامج تلفزيوني مخصص لجمع التبرعات سنوياً يُبث على الهواء مباشرة في القناة الرئيسية لمدة ساعة ونصف باستقبال التبرعات، والاستفادة أيضاً من مشاهير المجتمع ونجومه الذين شاهدوا مشاريع المؤسسة ليتحدثوا عنها وينوهوا بها، مع عرض مقاطع فيديو عن تلك الأعمال والمشاريع، مما يحول التلفاز إلى نافذة ممتازة في دعم المؤسسات وتلقي التبرعات، التي تتراوح ما بين ثلاثة إلى خمسة ملايين يورو سنوياً تصل من خلال هذا البرنامج الذي لا يكلفهم شيئاً؛ فالتلفزيون هناك يدعم هذا المجال منذ اثني عشر عاماً. ولكي تكون الاستفادة مزدوجة فإنهم يتيحون لكل متبرع بأكثر من مائة ألف يورو الحصول على دعاية مجانية، ومن يتبرع بخمسين ألفاً فإنهم يصنعون له مقطع فيديو قصيراً «كليب»، وأما من كان تبرعه بمائتي ألف أو مائتي وخمسين ألف يورو، فإنه يكون في صدارة المتواجدين في مناسباتهم.

وبذلك يكون هذا البرنامج بهذا الجهد وتلك الأدوات الإعلامية أفضل من أي دعاية أخرى، مما جعل الشركات تتسابق في المسارعة بالدعم، وهو ما عاد بالنفع على الجميع، على المؤسسات بالمال وعلى الشركات بالدعاية والإعلان، وعلى العمل الخيري بشكل عام عندما تتبناه الشركات وتعتبره مسئولية اجتماعية.

ومن الخطوات المهمة التي تتضح في عملهم لجمع التبرعات أنهم يستفيدون من أخطاء الآخرين، فقد ذكرت إحدى الجهات أنهم يحرصون على أولئك المتبرعين الذين كان لهم تجارب سيئة مع القطاع الثالث، وإحدى الجهات لها تجربة مع مديراً لشركة استشارية، وهو من أكبر المتبرعين، لم يجد فرصة تتيحها له المؤسسة التي يقوم بدعمها في السابق، فقدموا له فرصة تتناسب معه فصار الآن معهم، التي أتاحت له الفرصة للمشاركة والتأثير في المشروع الذي يختاره، وجذب الناس لشركته الاستشارية وتقديم الاستشارات لهم.

وجهة أخرى ذكرت أنهم يصحبون المتبرعين إلى أماكن المشاريع لإيضاح الصورة لهم وبيان طبيعة المشاريع، كما أنهم يقومون بإشراكهم في ورش لإعطاء حلول لمشاكل العمل الخيري.

ويستحدثون لهم زيارات لا تخلو من طرافة، مثل اصطحاب عشرة من

الأهمية لمن تدبر الأمر: لأن الطفل يعيش في محيط أسرته وكثيراً ما يكون لسان «حاجاته وأفراحه وطموحاته»، والأسرة تهتم كثيراً بمن يجعل من ابنها عنصراً فاعلاً في عمل نافع، ومن هنا جاءت فكرة إعداد ورشة عمل عن الأطفال في أوروبا، اصطحبت فيها المؤسسة أبناء المانحين «من سن ١٦: سن ٢٠» لزيارة الفقراء، وزيارة الحكومة والحديث مع المسؤولين، وزيارة بعض رياض الأطفال، ثم جلسوا معاً، وهذا يعطي انطبعا إيجابيا في نفس الطفل أو الصبي، ويجعل للمؤسسة صورة ذهنية إيجابية ولدى أسرته.

ولأهمية هذه الزاوية في التعامل مع المتبرعين ذكروا أنهم يهتمون ببعض العوائل التي تخصص يوماً معيناً للعائلة، بصناعة ورشة عمل الخيري، فهذه عائلة باعت شركتها ولديها فائض مالي، مما يدفع المؤسسة للعمل على دخولها في شراكة أخرى في العمل الخيري، لاسيما وأن العوائل تميل إلى مباشرة صرف مالها بنفسها.

قد تكون هناك تفاصيل صغيرة يعبرها الناس غير ملتفتين إليها إلا أن هذه المؤسسات تهتم ببعض التفاصيل الصغيرة والتي تحقق من ورائها نتائج ملموسة، فمن ذلك حرصها على مطالبة المانح بأن يكتب رسالة تشجيعية تحت على التبرع لتحفيز المانحين من بعده.. والأسوة في هذا المجال لها أثر كبير في توسيع نطاق التأثير في الآخرين.

كما أن لهذه المؤسسات قواعد أخلاقية فهم لا يقبلون التبرعات من الجميع، ويمتنعون مثلاً عن أخذ التبرعات من رجال الأعمال في صناعات الأدوية؛ لأنهم يجربون أدويتهم في الناس دون أخذ إذنتهم.. ومع ذلك يقولون: نسعى للتأثير عليهم بتغيير ما هم عليه.



ونشير هنا إلى تجربة مهمة لإحدى الرابطات للجهات المانحة والجهات الخيرية حيث أن تمويل الرابطة يأتي نصفه تقريباً (٥٠٪) و (٥٠٪) من الجمعيات؛ حيث يبلغ أقل اشتراك (٢٣٥) يورو، ويصل أعلى اشتراك لديهم (٣٧٠٠٠) يورو للجهات الكبيرة، وكلما كان الاشتراك كبيراً كان ثقل صوت جهته أكبر؛ لأن حجم المنظمة يقاس بمستوى الدخل.

وهذا العائد من دخل الأعضاء يُساهم في تشغيل الرابطة ولكن لا يستطيع تغطية نفقات البرامج، ومن هنا يأتي دور المانحين الذين يقدمون ال (٥٠٪) الأخرى لتشغيل برامجهم، معتمدين النقطة الأهم في هذا الأمر، والتي تمثل إحدى إستراتيجياتهم في التعامل، وهي «عنصر اللقاء» رجال الأعمال.

وفي هذا الصدد لديهم برنامج مميز يجمعون فيه رجال الأعمال بلقاءات خاصة، فعلى سبيل المثال تم إعداد خطاب الدعوة في أحد اللقاءات عن طريق توقيع مدير المنظمة وزوجة أحد المانحين الذي يملك شركة BMW.

وهناك جزء من المال يأتي عن طريق الحكومة، فميزانية الدولة في ألمانيا بها جزء محدد سنوياً لا بد أن يصرف عن طريق المنظمات غير الحكومية، مع مراعاة أن يكون دخل الجهة المانحة أو المنظمة الخيرية عن طريق الحكومة لا يزيد عن (٢٠٪) من الدخل، حتى تأمن التدخل في شئونها والتعرض للضغوط، إلا أن هناك منظمات يكون ثلثا مواردها من الحكومة، والثلث الأخير من الأفراد، وهم يعتبرون الجزء الذي يخص الأفراد هو ما يمنحهم صفة الاستقلال.

هناك رافد آخري يأتي عن طريق التعامل مع الشركات الكبيرة، وهم يرون في هذا الرافد فائدتين:

- **الأولى:** أن الشركة الكبيرة لديها أموال تتبرع بها لهم.
- **الثانية:** أن موظفيها يتبرعون ويتطوعون معهم.

فالفقير في ألمانيا يأخذ من الضمان الاجتماعي ويعطى ثلاثمائة وأربعون يورو، ومن لا يستطيع تحصيل أربعة أضعاف هذا المبلغ يصنف في ألمانيا في عداد الفقراء.

وقد تدعم بعض مؤسسات الدولة بعض الجهات دعماً سخياً؛ فقد ذكرت إحدى الجهات أن وزارة الشئون تدفع لهم مبلغ (١٥٥) مليون يورو دفعة واحدة، لاقتناعها بعملهم وثقتها فيهم، كما ذكرت أخرى أن الدولة تدعم مواردها المالية بـ (١٠٠) مليون يورو كل عام، وأن الأفراد يتبرعون بـ (٣٢) مليون يورو، وهي أرقام تدل على أن العمل الخيري والقطاع غير الربحي يتمتع بثقة الدولة والمواطن في ألمانيا.

آلية تحصيل الضرائب وتوظيفها في العمل الخيري:

للضرائب في ألمانيا نظام محدد له قواعده التي يعرفها الجميع لاسيما ما يتعلق بالقطاع غير الربحي من الأعمال، وتنعكس حالة المتبرع المالية ومقدار ما يتبرع به على الضرائب التي عليه للدولة، بمعنى: أن الأفراد أو الشركات الذين يتبرعون بعشرين في المائة (٢٠٪) من دخلهم إلى القطاع غير الربحي يعفون من الضرائب بنفس النسبة، وهي أعلى نسبة إعفاء ضريبي في ألمانيا، فلوزاد المتبرع على أكثر من عشرين في المائة فإنه لا يتم إعفاؤه بأكثر من عشرين في المائة، فلو كان دخل الفرد مثلاً (١٠٠٠٠٠) يورو، فإن له الإعفاء من الضرائب بنسبة (٢٠٪) في حال تبرعه بمبلغ (٢٠٠٠٠) يورو، وتحسب الضرائب على (٨٠٠٠٠) يورو فقط، وفي حال تبرع بمبلغ أكثر من (٢٠٠٠٠) يورو، فإن الضرائب أيضاً تحسب على (٨٠٠٠٠) يورو، فسقف الإعفاء هو العشرون في المائة لا أكثر، وهذا السقف العشريني لا يرضي القطاع غير الربحي الذي يرغب في زيادة نسبة الإعفاء عن العشرين بالمائة.

وكذلك عند وضع رأس مال لتأسيس مؤسسة مانحة، يعفى هذا المال الذي يمثل رأس مال المؤسسة من الدعم، وكذلك إذا صُرف دخله في العمل غير الربحي وفي الهدف الذي أنشئ من أجله، فإنه يعفى من الضرائب أيضاً، لكنه إذا توجه إلى عمل ربحي فرضت عليه حينئذ الضرائب، حتى لو كان المال مال مؤسسة مانحة.

وتتفاوت نسبة الضرائب بين الشركات والأفراد، فضرائب الشركات تصل نسبتها إلى (٣٥٪)، بينما على الأفراد من الصفر إلى (٤٥٪)، حسب دخل كل فرد.

الضرائب لا تحتسب المجالات التالية:

- ذهاب المال إلى الأشياء العامة مثل العلوم والأبحاث والدين والمشاريع الشبابية والفن والثقافة والحيوانات والأندية الرياضية إلخ.
- ذهاب المال إلى المحتاجين الفقراء، شريطة أن يكون وصف الفقر حقيقياً؛

الفصل السادس
تطوير
الجهات الخيرية



قصرت البحوث والسياسات في القرن العشرين في تقديم رؤى ونظريات وأطرٍ تجدد بنية العمل الخيري وتطور جهاته، إلا أن هنالك خطوات متتابعة في ألمانيا تدل على اهتمام يسعى إلى بلورة حقيقية لتطوير الجهات الخيرية عبر وسائل متنوعة، مثل:

مشاهدات في التطوير :

- إنشاء نظام (الفرنشايز) لنقل التجارب.
- لديهم لجنة تطوير في منظمة «الاقتصادي الاجتماعي» لتحديد الجهات التي ينفق عليها، وتتولى منظمة أوكسفام هذا العمل، وهي منظمة تطويرية تحول الدول الفقيرة إلى دول غنية عبر عنصري: المعرفة والمال.
- استحداث اللقاءات مع المنظمات الجديدة لتطوير الأفكار ومشاركة الرؤى الجديدة.
- الاستفادة من الأخطاء وتجنب تكرارها، فقد استفادوا من أخطائهم في كارثة تسونامي مما أفادهم في مواجهة كارثة هاييتي.
- المراجعة المستمرة والمتابعة المستمرة والاطلاع المستمر على الأعمال.
- الحرص على التعارف بين العاملين عند الذهاب إلى منطقة جديدة.
- التركيز على الخبراء أكثر من الأكاديميين .
- وضع مساحة للتفاعل بين المنظمات في مجال التخصص الواحد.
- وضع البرامج التدريبية وإقامة ورش العمل.
- الربط بين المنظمات ذات المجال الواحد في نفس المنطقة، وتشكيل مجموعات عمل قد تشارك في برنامج تدريبي أيضاً.
- تقوية الموارد المالية للمؤسسات المانحة، ودعمهم للاستدامة.
- توفير برنامج عمل عن بعد، وإن لقي استياء بعض الجهات التي شاركت في البرنامج لصعوبته بعض الشيء.

تجربة التعليم الأفقي:

يذكرون في هذا المجال تجربة زيمبابوي في تعليم النساء كيفية إقامة بحيرات صغيرة للأسماك لتربيتها والعيش من عائدها؛ حيث اصطحبوا نساء تلك الأماكن إلى (موزنبيق) وعلموهن كيفية إقامة تلك البحيرات الصغيرة، ثم أعادوهن إلى (زيمبابوي)، فقام هؤلاء النساء بتعليم الأخيرات إقامة البحيرات الصغيرة للأسماك، حتى إن إحدى النساء تخصصت في هذا المجال وأصبحت تقدم برامج في الجامعة عنه.

وهذا التعليم الأفقي طريقة رائعة للتطوير يمكن تطبيقها على مجالات أخرى في التعليم، وتم عرض مثال لتجربة سبع منظمات وضعت نماذجها في كتيب ووزع على بقية المنظمات لنشر التجربة والاستفادة منها.

الجهات الأكاديمية المعنية بتطوير الجهات الخيرية:

من أبرز الجهات التي تعني بتطوير الجهات الخيرية بألمانيا: «ماسيناتا» للإدارة، وهو معهد يرى مهمته المساهمة في تحسين الخلفية النظرية لقطاع العمل الخيري وتحسين أدائه، بتقديم النصائح والاستشارات لأهل الخير والاستشارات الخاصة والقطاع غير الربحي، وهم يعملون مع الحكومة وليس للمؤسسات الربحية، كما أنهم يعتنون

بتعزيز النهج الأوروبي والعالمي لتقوية أثر المساهمات التطوعية للمواطن في المجتمع.

وهم يديرون (٥٠) منظمة غير ربحية بمساحات مختلفة حسب الحاجة بخبرة تمتد لأكثر من خمسين عامًا في مجال القطاع الخيري غير الربحي؛ حيث

المساهمة في التشبيك بين المنظمات: وذكروا في هذا المجال طلبهم من عشر منظمات البدء في حملة توعية بالمدارس، وبعد انتهاء تلك الحملة، تجتمع تلك المنظمات العشر توعوية في المدارس ثم بعد ذلك يتكفلون بجمع هذه المنظمات العشر مع بقية المنظمات للنقاش، ولهذا اللقاء فائدته الكبيرة؛ لأن المختصين إذا اجتمعوا فتناقشوا في مسألة محددة وبحثوا أبعادها وسبل التعامل معها، فإن النتائج المترتبة على هذا الاجتماع تكتسب أهمية كبيرة.

إقامة الملتقيات والمؤتمرات، فعلى سبيل المثال أقامت إحدى الجهات المانحة مؤتمر في باريس عام ٢٠٠٥م بعنوان «كيف نجعل المساعدات فاعلة».

أغلب المتطوعين بحاجة للتطوير، ولعل ذلك سبب عدم اهتمامهم بجانب الموارد البشرية عند سؤالنا عنها، إلا أنه استدرك موضحاً أن أغلب المتطوعين أيضاً في حاجة إلى تطوير، وهم حريصون على تطوير أدواتهم المعرفية عبر الكورسات والبرامج التدريبية لأهمية وضعها في السير الذاتية، خاصة لمن كان يرغب في الاستمرار بالعمل الخيري غير الربحي.

ويصعب قياس التطوير كمياً، غير أنهم يسعون لتطوير طرق وآليات القياس، مع الاهتمام بالمساعدة في بناء منظمات داخلية، مع إرشاد المنظمات أن لا تنشغل بالمشاريع عن الاطلاع والتطوير.

يولون أهمية لإعداد صف ثانٍ يخلف الصف الأول في الإدارة، ولكي يدعموا هذا الأمر فإنهم يقومون بإرسال الشباب إلى مناطق العمل لمدة ثلاثة أشهر؛ ليكتسبوا خبرة مباشرة الأعمال ومعرفة طبيعة المشاريع وإدارتها.

الاهتمام بتعديل الأفراد وانطباعاتهم وسلوكياتهم، فالفرد القائم على العمل هو في الحقيقة حجر الزاوية في ذلك العمل، والركن الأول في تنميته وتطويره وتميزه.



غرسوا تلك الفكرة، ولا شك أن للكنيسة دورًا كبيرًا أشرنا إليه من قبل في هذا الصدد، لذلك وجد التطوير دعماً كبيراً له.

ولكي يكون العمل ناجحاً مثمراً، فإنهم يركزون على المواضيع التي تخصهم؛ إدارةً أو استشاراتٍ تنظيميةً.

ولـ «ماسيناتا» أعمال بحثية منها:

- التحليل الكمي والنوعي للمؤسسات وغيرها من مكونات المجتمع المدني.
- الشرعية للمؤسسات.
- السياسة نحو القطاع الثالث.
- الحوار بين الأديان والمجتمع المدني.
- التنمية الحضارية والمشاركة المدنية.

كما أن للمعهد مشاركات ومخرجات، منها:

- مركز العلوم الاجتماعية للمجتمع المدني والمشاركة المدنية والعمل الخيري.
- العمل في مجال البحوث والتعليم والسياسة.
- دراسات بحثية مع الحكومة الألمانية.
- المشاركة في التدريس في جامعات مختلفة مثل جامعة همبولت: (برنامج ماجستير «مستمر»)، وجامعة مانستير: (ماجستير في إدارة البرنامج غير الربحي «مستمر» و (Research College (ongoing) كلية بحوث (مستمر)، وكذلك إلقاء المحاضرات وطنياً ودولياً (مستمر).
- كما أنهم يقدمون كل الخدمات التطويرية، وأنشأوا أكاديمية لهذا الغرض، ويصدرون شهادة للملتحق بهم فيها عدد الساعات التطويرية.
- ومجالات التدريب لديهم متعددة في فروع مختلفة، مثل: (القانون - والمحاسبة - والإدارة - والاتصال - الموارد المالية).
- وكذلك لديهم مؤسسة وشركة غير ربحية لتقديم البرامج.

وقد ذكروا أن لديهم برنامجين في الجامعة:

أحدهما في درجة الماجستير في القوانين الحكومية والأنظمة.

والثاني: في درجة الماجستير التنفيذي.

ويصدر المعهد سلسلة بحثية ونشرة دورية حول أنشطته، كما يقدم استشارات أكاديمية، ويقوم بتوثيق المعلومات، وينخرط في نقاشات متبادلة حول الجوانب الأكاديمية والعملية والسياسيات. ولا يمثل المعهد مصالح فاعلي المجتمع المدني بقدر ما يركز على دراستهم وتفحصهم بنظرة علمية ونقدية.

وتشمل قائمة أولويات دراسات المعهد قضايا: الانخراط المدني، والقطاع الثالث والمجتمع المدني، والعمل الخيري، والمؤسسات الخيرية، والعلاقات بين المجتمع المدني والحكومة والقطاع الخاص. ويضطلع بإجراء عديد من المشروعات في إطار جهود تطوير منظمات المجتمع المدني، وتحسين القطاع الثالث والمجتمع المدني في الأطر عبر الثقافات وعبر الدول، والبحث في المؤسسات الخيرية، وتطوير برامج تدريبية لقيادات منظمات المجتمع المدني.

ويعمل المعهد بالتعاون مع عدد من المراكز البحثية والجامعات في داخل ألمانيا وخارجها، ويقوم بجمع وتوثيق كافة المعلومات عن المجتمع المدني والقطاع الثالث ومنظّماته خاصة المؤسسات الخيرية، كما يضم مركز المعلومات التابع للمعهد كتباً ودوريات ومواد غير منشورة وإلكترونية، وكل ذلك مُتاح باللغتين الألمانية على الصفحة الإلكترونية للمعهد.

كما أنه يقوم بتنظيم مؤتمرات ومنتديات لضمان الحوار حول الجوانب النظرية والعملية، ونشر نتائج الدراسات المتعددة في حقول علمية مختلفة مرتبطة بالبحث في المجتمع المدني.

ومن الجمعيات المهمة التي تمثل مظلة لمؤسسات التطوير في ألمانيا «الجمعية الألمانية لتطوير المؤسسات غير الحكومية» التي أنشئت عام ١٩٩٥، وتتكون من ١٢٠ منظمة، تشترك في خلفياتها واستقلالها وصلتها جميعاً بالكنيسة، وتعاونها في مجالات التنمية والإغاثة الإنسانية وتطوير التعليم والعلاقات العامة.

الفصل السابع التحالف والشراكات

وتعمل كمنتدى لتطوير الآراء والمواقف للمنظمات المرتبطة بها، كما تنخرط في حملات التعبئة ومراقبة سياسات الولايات الألمانية المتعلقة بالدول النامية والتعليق عليها.

أنشئت هذه الجمعية الهامة عام ٢٠٠٢ كمؤسسة غير هادفة للربح تهدف لتسهيل الأنشطة الخيرية والتبرع عبر الدول المختلفة بصورة ميسرة وشفافة، وتحديدًا توجيه التبرعات الأجنبية لمنظمات ألمانية أو تحويل التبرعات الألمانية لجهات أجنبية. وتعد جزءًا من الشبكة الأوروبية للعطاء عبر الدول.

تساعد الجمعية في إدارة التبرعات القادمة من الخارج لصالح منظمات ألمانية؛ فتبحث في ظروف دولة المانح، وتساعد في البحث عن منظمة شريكة في الخارج، وتقوم بعملية التحويل بأسلوب يضمن إعفاءها من الضرائب في دولة المانح، فضلًا عن المساعدة في الحصول على كافة المستندات المطلوبة.

نماذج من التحالفات والشراكات:

تمثل إحدى الجهات المانحة نموذجاً هاماً للشراكة؛ حيث لا تكتفي بالعمل محلياً بل تعمل على شراكات دولية حول العالم. وهذا الشراكة التي تهتم بها؛ لها عناصر يقوم على أساسها نجاح الشراكة، وهي كالتالي:

عناصر التحالفات والشراكات الناجحة:

- **الاهتمام:** العناية بمكونات الشراكة.
- **الصبر:** فلا يطلبون من الجهة أن تفكر وتعمل بنفس الطريقة تماماً.
- **الثقة:** وهي عنصر هام في أي عمل يرغب القائمون عليه في النجاح.
- **التقارب:** في المعايير والمستويات والقوى والاحترافية.

وهذا الاتجاه إلى الشراكة يمثل تحولاً جديداً في رؤية العمل هناك لم يبدأ إلا مؤخراً؛ حيث كان لديهم اعتقاد فيما مضى أن أكثر الأشياء نجاحاً هو ما تقوم به وحدك!

مميزات التحالفات والشراكات:

للشراكات مميزات عدة أبرزها التواجد في كل عمل مما يعني زيادة في التفاعل بين الشركاء، ولكن لها مع ذلك عيوباً أهمها عدم تطبيق المعايير وعدم الانضباط. تذكر إحدى الجهات المانحة أن من الأخطاء الكبيرة التي استفادوا منها نتيجة عدم وجود شركاء في رواندا؛ حيث أقاموا مخيمًا كبيراً لكنهم لم يستطيعوا العمل هناك؛ لأنهم لم يكونوا شراكات هناك.. وكان هذا خطأً كبيراً نوقش على مستوى كبير في المنظمة.

ولذلك عندما توجهوا للعمل في الصين اضطروا إلى الشراكة مع منظمة



تستطيع إحضار الناس إلى الطاولة والتأثير عليهم، وإلا لم يكن ممكنا للعمل أن يتم، فأفضل شريك هو ذلك الذي يقدم لك شيئا لم تستطع أنت تقديمه.

ولذلك لا يتوجهون إلى عقد شراكة إلا إذا كان هناك قيمة مضافة لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق الشراكة، وفي بعض الأحيان تدفعهم التكاليف إلى البحث عن شريك يتكفل بها.

وهذا ما دفعهم إلى الاهتمام بتشجيع التضامن والشراكة التنموية لخلق فرص مناسبة للتنمية في المناطق ذات الظروف الصعبة في العالم، خاصة في الدول النامية «كالذي كان في رواندا»، مع الحرص على تقوية الوعي العام حول الحاجة للتعاون التنموي، خاصة من خلال ضمان التسامح الدولي في مجالات الثقافة والفهم الدولي، وتشجيع التعليم الهادف للتوعية حول التكاملية والتشابك بين أطراف العالم، والمسئولية تجاه الاستمرار والتكامل بين المجتمعات الجنوبية والشمالية.

التشبيك

ويعني هذا المصطلح الرغبة في إنشاء شبكة إقليمية لمنظمات التنمية التي ترسل متطوعين في مشاريعها، وتنسيق الأنشطة المشتركة من حلقات الدعم التقني والتعليم، وخلق فرص الحوار مع المنظمات الشريكة مع البرنامج والمركز. ولعل تجربة نساء زمباواية التي مر ذكرها تصلح مثلا حيا على الشراكة بين عشر منظمات وإحداث نجاح ملموس في أرض الواقع، لاسيما وأنهم لا يستطيعون العمل في بعض المواقع إلا من خلال شريك، ولذلك يحرصون على أن يكون شركاؤهم متنوعين في مجالات مختلفة لتحقيق أكبر قدر من الاستفادة ومنح المؤسسة قوة فاعلة في العمل، ولذلك لديهم شركاء من المصانع والقطاع الخاص والحكومة والإعلام والتعليم إلخ.

مبادئهم في التحالفات والشراكات :

وكما تبين في أعمالهم التي طالعناها عبر التقرير، أنهم يحرصون على ما

يمكن تسميته بـ «مبادئ العمل»، ولذلك نجد لديهم مبادئ في عقد الشراكات والتحالفات، ومنها:

- مساعدة المحتاجين دون تفرقة.
- مساعدتهم بطريقة مستقلة.
- احترام الشريك.
- مساهمتهم في تقوية أنفسهم.

ولذلك يقولون: عندما تذهب لصانع القرار ولديك مائة شريك فهذا يؤثر على صانع القرار ويحثه على الاهتمام.

الفصل الثامن

دور الحكومة في العمل الخيري



لا شك أن التعاون بين المؤسسات المانحة والحكومات إذا كان فعالاً ومثمراً فإنه يساعد كثيراً في نجاح الأعمال وتحقيق الأهداف، ولذلك من إستراتيجياتهم تكوين حملة وطنية للمشاركة الميدانية بين الديمقراطيين والليبراليين، وتشكيل لجان تعطي توصيات للحكومة من أجل تطبيقها، وتقوم تلك اللجان بجمع ما تقوم به الوزارات الأخرى فيما يخص المشاركة الميدانية، وتتواصل مع الولايات والمناطق داخل الولايات لتقوم المشاركة بالجميع.

وقد قاموا خلال عام ونصف بوضع أعضاء من القطاعات الثلاث؛ الخاص، العام، والقطاع الثالث، للعمل مع بعضهم البعض وإعطاء مقترحات وتوصيات للدولة، وهي توصيات غير ملزمة، تقوم المؤسسات برؤية ما يمكن تطبيقه منها وما يحتاج إلى دعم مالي بالتنسيق مع الوزارات الأخرى، فإذا تم الحصول على الموافقات والدعم تبناوا الفكرة ووجدت سبيلها إلى التنفيذ.

والوزارة الاجتماعية هناك مسئولة عن كل ما يخص المجتمع وأفراده جميعاً؛ النساء والعوائل والأطفال وكبار السن والشباب، كما أن لديهم في الوزارة قوانين للعوائل ودعم الأسر الفقيرة.

وفي هذا السياق أيضاً تقوم الوزارة بطرح وتنسيق برامج تطوع يشارك فيها الشباب وكبار السن للشباب وكبار السن، فلديهم برنامج للتطوع يتم تنفيذه منذ أربعين سنة، وهو برنامج لمدة عام، يعمل فيه الشاب أربعين ساعة أسبوعياً، هدفه مساعد الشباب على التطوع وتعليمهم المسؤولية تجاه المجتمع، مما يسكبهم خبرة أكبر والتزاماً أكبر بالعمل أكبر.

وهم يطمحون كما ذكروا أن يصلوا هذا العام إلى (٤٠٠٠٠) متطوع ومتطوعة من الفئة العمرية التي تتراوح بين (١٤-٢٦) عبر نظام عمل خاص بالمتطوعين، الذين يتم إلحاقهم بالمستشفيات ودور المسنين والجمعيات الرياضية والثقافية والصحف المحلية، وكذلك بأعمال صيانة البيوت القديمة والبيئة وجمعيات الحيوانات والطاقة المتجددة.

وفي العادة يلتحق المتطوع بهذا البرنامج بعد السنة الثالثة متوسط، بحيث يستطيع الطالب أن يقرر التطوع مدة عام، ثم يعود للدراسة.

ويؤمن للطلاب في هذا البرنامج مصروف يصل إلى ١٥٠ يورو تُصرف من المنظمة التي أرسلت هذا المتطوع، ويوفر لهم السكن، وقد يستطيع المتطوع حسب مكان سكنه توفير مصاريف المواصلات، كما يتم تأمينهم ضد الحوادث، وتدريبهم في مجال تطوعهم.

هذا البرنامج الذي ذكرنا أنه يمتد لمدة عام، منها خمسة وعشرون يوماً يقضيها المتطوع في التدريب على مهارات مختلفة، ويشترطون في التطوع أن لا يكون له تأثير على وظيفة شخص ما.

وهؤلاء المتطوعون يعين لهم مشرف يأتي من خلال الجهات المتطوعة، والوزارة تغطي مصاريف البرامج التدريبية وحسب.

والمجال متاح للشباب لاختيار مكان تطوعه، في أوروبا أو خارجها، ولكن تحت إشراف منظمته التي أرسلته.

وبهذا يتحول التطوع ليكون جزءاً من الثقافة، ولكن ليس له عائد في التوظيف، ويمكن أن يكون له عائد في القبول في الجامعات.

وقد يشارك في البرنامج متطوعون بعد الثانوية، وكذلك الذين يعانون من مشاكل في البيت، ومنهم أبناء المهاجرين الذين يمثلون (٥٪) يرغبون في زيادتها. وهذه البرامج ينفذونها من خلال المنظمات.

كذلك تدعم الوزارة مصاريف بعض المشاريع كمشروع (المرأة والعمل). وللوزارة عناية خاصة بالتواصل مع المانحين والمؤسسات المانحة تحديداً، وكثيراً ما تطلب منهم تنفيذ الأفكار، كما أنها تستفيد من مستشاري المؤسسات المانحة.

ولا يتدخل مسئولو الوزارات في عمل المانحين بفرض شيء عليهم، بل يدعونهم للجلوس على طاولة واحدة للتفكير معاً في جو من الاحترام البعيد عن الإلزام والفرص.

وفيما يتعلق بأموالهم التي تصرف في خارج البلاد، ذكروا أنه لا بد من إضمار تقارير من محاسب مالي معتمد يختارونه هم ويحرصون على أن يكون مميزاً. ومع ذلك تكتفي الوزارة بأن التقرير مصدق ولا يمكن لها أن تتابع الفواتير جميعها.

ومن جانب آخر ذكرت إحدى الجهات المانحة أن لديها مشاريع ناجحة بالشراكة مع الحكومة تتكفل فيه الجهة بـ (١٠٠٠٠٠) يورو، وتتكفل الحكومة بمليون يورو والتدريب على رأس العمل.

كما أن هذه الجهة ذكرت أنهم ليسوا تابعين للحكومة، إلا أن رئيسهم وأحد الداعمين لهم هو رئيس الولاية التي هم فيها، وهو يعطيهم سمعة طيبة وثقة، ويتحدث في الأعياد ويحث الناس على التبرع.

تهتم وزارة شؤون الأسرة وكبار السن والنساء والأطفال بقضية الانخراط الاجتماعي للمواطنين، وقد خصصت أحد أقسامها للعناية بجهود الانخراط المدني. وتسعى الحكومة لجعل الانخراط المدني أكثر فعالية في المستقبل، مما يتطلب تحديد إطار مناسب، وإجراء بحوث حول الجهود المبذولة، وإصدار تشريعات محفزة.

وتشارك الحكومة الفيدرالية مع الحكومات المحلية في جهود تشجيع الانخراط المدني وتنسيق السياسات، فدشنت في صيف عام ٢٠٠٧ مبادرة «معاً - لصالحنا» لتقوية الالتزام التطوعي. كما تدعم الجهود الوطنية للمشاركة والانخراط التي تبذلها الشبكة الوطنية للمجتمع المدني والمنتدى الوطني للانخراط والمشاركة. وهو منتدى يشجع تنسيق إستراتيجية بين الحكومة الفيدرالية وحكومات الأقاليم وجمعيات المحليات ومؤسسات المجتمع المدني والكنائس ورجال الأعمال.

الفصل التاسع

المسؤولية الاجتماعية للشركات



تزايد الاهتمام بمصطلحات «المسئولية الاجتماعية للشركات» و «مواطنة القطاع الخاص» وتشير دراسة أجراها مركز مواطنة القطاع الخاص الألماني في عام ٢٠٠٧ إلى انخراط ٩٦٪ من شركات القطاع الخاص في سياسات المسئولية الاجتماعية للشركات. فكثير من الشركات الألمانية باتت ملتزمة تجاه المجتمع ليس فقط ماليًا من خلال الرعاية المالية، بل أيضًا بتزويده بخبراتها المتميزة. وتتعدد الأنشطة في هذا الصدد، مثل:

مبادرة الالتزام المدني

وتركز المبادرة على النقاط التالية:

- تحقيق تنمية واسعة ومرنة في تقديم الخدمات التطوعية من خلال خدمات تطوعية جديدة لمتطوعين جدد.
- تشجيع الاعتراف والتقدير بالانخراط المدني في ظل مبادرة الالتزام المدني، باعتبار مؤسسات المجتمع المدني فاعلاً رئيسياً وشريكاً هاماً في العملية التنموية وتصميم السياسات وتنفيذها. وتعد التشريعات المحفزة والبيئة المالية الداعمة أبرز صور تقدير الجهود المدنية.
- دعم داعمي العمل التطوعي في المؤسسات التطوعية ومحاولة خلق إطار جيد لتأسيس بنية مناسبة لتقوية الانخراط الاجتماعي. وتسعى الحكومة الفيدرالية إلى الاهتمام بالقضايا التي تساعد هؤلاء على العمل بفعالية، مثل تنمية المهارات وإدارة التطوع ودعم قواعد البيانات.
- الالتزام بدعم المهاجرين الجدد؛ حيث تهتم الحكومة الفيدرالية بتشجيع انخراط الأفراد من ذوي الأصول المهاجرة على المساعدة في تطوير إدارة تطوعية مهنية ومنفتحة عبر الثقافات، وعلى التشبيك مع بعضهم البعض ومع المؤسسات الألمانية. وتشجع الحكومة على الأخص إدماج النساء المهاجرات، بهدف اعتبار اشتراكهن من أساسيات الانخراط المدني، وبناء الثقة في تقوية المنظمات المعنية بالمرأة.

الفصل العاشر المنظمات الدينية

- دعم الالتزام الاجتماعي للشركات، فتشجع الحكومة الفيدرالية -ضمن مبادرتها للالتزام المدني- على التزام الشركات. ولذلك، تزودهم المبادرة ببنية تحتية مناسبة للاستشارات والتعريف بالممارسات.
- ويعد مركز مواطنة القطاع الخاص الألماني شريكاً هاماً في هذا الصدد؛ حيث يطور دعماً لبنية تمثيل منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص لتحديد أهدافهم المشتركة في الاعتراف وضمان الانخراط المدني وتشجيع التبادل المشترك والتشبيك.
- تطوير تنمية المجتمع المدني في الشرق، بما يشمل احتواء جناح اليمين، حيث لا تمتلك المنظمات في شرق ألمانيا الخبرات ومستوى النمو والبنى المناسبة للانخراط المدني.
- ضمان الرفاهة والبنية التحتية الاجتماعية في ألمانيا
- إن خدمات الرفاهية الاجتماعية التي تقدم بشكل تطوعي ومنظم تعد أساساً هاماً في النظام الاجتماعي في ألمانيا؛ فهناك قرابة ٩٤ ألف خدمة وتسهيل في مجالات الرعاية الصحية، والشباب، والأسرة، وكبار السن، وذوي الاحتياجات الخاصة. كما تقدم المؤسسات الخيرية تدريباً مهنيّاً عالي المستوى في مجالات متعددة، وتعد الأعلى في تقديم الخدمات الاجتماعية. وبالإضافة إلى ذلك، يتم التنسيق بين جماعات الدعم والمتطوعين.

المنظمات الدينية:

في ألمانيا (١٢٠٠٠٠) مؤسسة مانحة وهي عبارة عن (١٠٠٠٠٠) منظمة تتبع الكنائس، والعشرون ألفا المتبقية منها ٥٠٪ تقريباً للخدمات الصحية، و ٥٠٪ تقريباً للخدمات الاجتماعية، مقسمةً بين التعليم والبحوث وفن الثقافة.

ينصب اهتمام الكنائس على البقاء والاستمرار وتقديم خدمات داخلها وليس خارجها، والتوسع بإنشاء وافتتاح كنائس جديدة، وهذه النسبة تدل على ارتباط الغالبية العظمى من المنظمات الحالية في ألمانيا بالكنائس، وهو أمر أشرنا إليه فيما مضى، باعتبار الكنيسة حجر زاوية في العمل الخيري بألمانيا، كما أنها تلقى دعماً كبيراً، ويخصص لها من (٦-٧٪) من الضرائب.

ونستعرض هنا منظمة كاثوليكية من المنظمات المبنية على الإيمان، يملكها

مجلس البشبت، وهو مجلس يشابه مجالس الأئمة والعلماء لدينا، وهو متواجد في أكثر من خمس وعشرين منطقة، ولهم تجمع يسمونه «تجمع البشبت» ويعينون البشبت مشرفاً عاماً، كما أن لديهم مجلساً مكوناً من الأعضاء البشبت والمنظمين.

ولكون المنظمات الدينية في العادة يكون دخلها أكبر من المنظمات الأخرى، فهم يستغلون هذا الدعم الكبير في إنجاز أهدافهم بإقامة مشاريع مع الكنيسة الكاثوليكية في أفريقيا وأمريكا اللاتينية عن طريق المنظمات غير الربحية، ويعملون من أجل ذلك في أكثر من مائة دولة ليصلوا إلى شريحة كبيرة من الناس، ويستوي عندهم العمل في المناطق التي يكثر بها

الكاثوليك والتي يقل بها عددهم، ولذلك تجد أن لديهم كنائس صغيرة في الهند يعملون من خلالها.



وقد يواجهون بعض المشاكل في أعمالهم من خلال مطالبة بعض البشرب سيارة مرسيديس للتنقل، مما يعني أن لهم مآرب أخرى!

وهم يعتقدون أن عملهم الممتد منذ خمسين عاما وثباتهم على مبادئهم كانا دعامتين رئيسيتين لتطوير المشاريع، وتقديم صورة مختلفة عن المسلمين الذين حصروا أنفسهم في الصلاة بالمساجد دون العناية بتفعيل دور المسجد!

وهم لا يغفلون الاهتمام بالبعد القيمي في عملهم، فليس دورهم في تقديم المنح بل وفي حراسة القيم، لاسيما مع انتشار بعض الفواحش فيما بين طلبة المدارس، وهي ظاهرة ابتدأت في أمريكا ثم أيرلندا، وكانوا يعتقدون-كما يقولون- أن ألمانيا بعيدة عن هذا الأمر الخطير، لكنهم اكتشفوا ظهور هذا الأمر في أحد المدارس عن طريق مدير المدرسة الذي حرك كرة الجليد وأبان عن قيام شخص معروف مشهور مختص بالأبحاث العلمية في التعليم بهذا الفعل الأثيم والاعتداء على طلبة المدرسة!

فكان هذا المدير هو حامل الجرس الذي أُنذربأن هذا الأمر ليس قاصرا على المدارس الكاثوليكية، ولكنه أيضا في المدارس العلمانية!

يقول أحدهم: للأسف نقف في هذه الفترة موقف المدافع، ولكننا سنعود لتعزيز الثقة في المدارس التي تديرها الكنيسة، بعد أن اهتزت الثقة بهم بعد اكتشاف دور هذا القس في هذا المشروع، مما استدعى عقد اجتماع بين الكاثوليك والبروتستانت لبحث القضايا الدينية والاجتماعية. ويمثل الكاثوليك خمسين بالمائة من سكان ألمانيا، ويمثل البروتستانت الخمسين بالمائة الأخرى.

وهم حريصون على المشاريع التي تجمع بين أصحاب الديانات المختلفة ويدخلون فيها مباشرة، ويذكرون أنهم لا يفرقون في خدماتهم ومستشفياتهم بين المسلمين والمسيحيين.

من المنظمات المهمة في تمويل الكنيسة الكاثوليكية بألمانيا مؤسسة ميسور، اختصارًا لـ «المنظمة الألمانية التابعة للإبراشية الكاثوليكية للتعاون من أجل التنمية»

أسست عام ١٩٥٨ كوكالة ضد الفقر، وتعد الذراع التنموية الخارجية للكنيسة الكاثوليكية الألمانية. وتسعى للتعاون مع كل الأفراد ذوي النوايا الحسنة من أجل ضمان التنمية، ومكافحة الفقر، وتحرير المحتاجين من عدم العدالة، وممارسة التضامن مع الفقراء في العالم. وتهدف المؤسسة إلى: محاربة أسباب الفقر والبؤس الذي يتخذ صورة المجاعة والمرض في دول آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية.

كما تركز على عملية التجديد الروحي للمجتمع، مما يقودها إلى الالتزام بمحاولة خلق عالم أكثر عدالةً وسلاماً من خلال التنمية. وتعد المؤسسة حركة لتنظيم الحملات لصالح الجهود التنموية، وبالتالي فهي تكون شبكات من العلاقات مع النشطاء والمهتمين بمحاربة الفقر. وتتلقى المؤسسة التبرعات من المجتمع الألماني، خاصة في الأعياد السنوية المسيحية، كما تحصل على مخصصات من ميزانيات الإبراشيات الألمانية الكاثوليكية. وبالإضافة إلى ذلك، تحصل المؤسسة على دعم من الحكومة الألمانية الاتحادية والاتحاد الأوروبي، ويدير هذا التمويل الحكومي الوكالة الكاثوليكية للتنمية.

وتشمل أهدافها:

- مكافحة الفقر.
- ضمان الحقوق الاجتماعية الأساسية وتغيير الهياكل.
- تحقيق التعاون من أجل التنمية.
- مكافحة الفقر الجماعي.
- الاستدامة.

الفصل الحادي عشر

الرباطات



إن الأنشطة في المنظمات كثيرة لذلك وجدت الرابطات، ونستعرض هنا أكبر رابطات العالم من ناحية عدد المنضمين إليها من الجهات، ولكن لسوا أكبرها من ناحية الأصول المالية والسبب يرجع إلى أنهم المرجع الكامل لألمانيا وهذا خلاف بقية الرابطات.

لديهم (٣٠٥٠) منظمة أعضاء، بعض المنظمات تحتها (١٠٠) منظمة، أي ينتهي إليهم (٦٥٠٠) منظمة، يتميزون بوجود قاعدة معلومات لديهم؛ فهم كما يقولون يتميزون بالجدية والمعلومات الصادقة الدقيقة.

الرابطة ينضم تحتها جميع المؤسسات بشتى مجالاتها وتكويناتها.

لديهم نادي أصدقاء المنظمات والذي ينتهي إليه عدد من البرلمانيين يصل عددهم إلى (٩٠) برلمانياً يجتمعون مرتين في السنة على الغداء، في لقاء يستمر ما يقارب اليوم والنصف.

ومن ثقلهم في المجتمع الألماني وصفهم وزير المالية بأنهم يمثلون (١٨) مليون ألماني.

ولذلك تتابعت المنظمات مسارعة في الانضمام إليهم، لأسباب منها:

- أن هذا يمثل أمناً لهم في حالة الوقوع في أي مشكلة.
- لديهم خمسة محامين للنصائح والاستشارات.
- رغبة المنظمة نفسها المشتركة في التفاعل مع الآخرين والتبادل بالخبرات، وهذا ما نحققه لهم.
- فرصة اطلاع أكبر: فعند حضور الاجتماعات واللقاءات تجد المنظمة العضو نفسها أكثر قرباً واطلاعاً من غير المشتركة، مما يدفعها للحرص على الاشتراك في العضوية.
- صورتهم الجيدة في الميدان: حيث يفتخر أعضاؤهم بانتمائهم إليهم وكونهم جزءاً من العائلة.
- مشاركتهم في القضايا التي تهمهم وتهم شركاءنا.
- وهم في الانضمام إليهم يشترطون شروطاً ومعايير في الراغبين بالالتحاق،

ولكنها شروط ومعايير فيها نوع من العمومية، إلا أنها تنحصر في رفض المتشددين، والمنظمات التي تتصرف في آرائها، كما أنه لا بد أن تكون المنظمة المشتركة منظمةً نظامية ومتكاملة.

وكذلك يحرصون على وجود بعض القيم والتي منها:

• أن لا يكون هناك تقاطع للمصالح.

• الشفافية.

• أن نتعامل مع الجهات بتواضع .

• أن لا تكون الأولوية لمصالحك الشخصية.

وقد ساهموا في التقريب بين الصحافة والجهات المعنية والجوائز والملتقيات وأفضل منظمة، كما أنهم استطاعوا المساهمة أيضاً في تغيير القانون فيما يخص المنفعة التي تأتي من الضرائب.

ومن الطريف أن هنالك عدداً كبيراً من المنظمات التي تنتمي إليهم، منها جمعية إسلامية، وبعضها من الكنائس الكبيرة، وهم يشيدون في هذا الصدد بهذه التجربة، ويبدون سعادتهم باختلاف أحجام وتوجهات المؤسسات والمنظمات والأعضاء لديهم.

ومن أهدافهم التي تميزوا بها ويعملون على تحقيقها:

• التطوير في العالم والعدل في توزيع الثروات.

• العمل من خارج ألمانيا للحد من الفقر، وإشراكهم في المنظمات التي يشرفون عليها.

• العمل على رفع القيود داخل ألمانيا.

• المساواة في حقوق الإنسان.

- البيئة والمناخ.
- قضايا التجارة وعدم الغش.
- توعية المجتمع المدني في ألمانيا وخارجها

ومن الأمثلة على عدم العدل ما يفعله الاتحاد الأوروبي بإعطائه أموالاً للمزارعين المحليين، وناتج الزراعة يباع في أفريقيا، مما يجعل المزارع الأفريقي المستطيع بيع ما يزرع، وهذا ليس من العدل، ولذلك يصرحون بأنهم لن يسكتوا على قوانين حكومتهم التي لا تحقق العدل من التجارة.

يقولون إن المنظمات التي تنتمي إلينا هي من يعمل على المشاريع، بينما دورنا هو رفع الوعي والتأثير على الرأي العام، وليس رفع الوعي فيما يتعلق بمصلحة الفرد الشخصية وحسب، بل وأيضاً في تبيان حق الآخرين لدينا، فمثلاً ينبغي أن نقبل أن يكون سعر المنتج معقولاً، حتى يستفيد المصنع الذي قام بصنع هذا المنتج في الدول الفقيرة بشكل جيد .

وعن سراخيار المنظمات هذه المؤسسة للانضمام إليهم:

أولاً: تمثل مأوى لأصحاب تلك المنظمات المعنية بالتطوير والتفاهم؛ حتى يكون لهم موقف موحد للمجتمع المدني.

ثانياً: عندما يكون للحكومة الرغبة في التغيير والتأثير أو التواصل مع جهة في أفريقيا فهي تتجه إليهم مباشرة، ولا تكون في حاجة إلى التوجه إلى المنظمات المشاركة لديهم، فهم يتولون التخاطب نيابة عنهم مع جميع المنظمات المختصة في أفريقيا.

ولذلك تجمع جمعيتهم (١١٨) عضواً، وتعدّد الجمعية العمومية مرة في السنة للتصويت على اختيار عشرة أعضاء في المجلس، الذي يعقد لقاء شهرياً. لديهم مجموعات عمل يبلغ عددها (١٣) مجموعة يشارك فيها جميع المتطوعين من المنظمات.

وهم يضعون معايير لقبول الجمعيات، تتمثل في:

- الوضع القانوني السليم.
- أن تكون غير ربحية.
- أن يكون لها فرع في ألمانيا عمره على الأقل سنتان.
- أن تكون المنظمة متوافقة مع أخلاقيتنا، التي تنقسم إلى ثلاثة أقسام (الشفافية - العلاقات العامة - حماية الطفل).

ومن جانب آخر أنشئت في ألمانيا رابطة مهمة وهي رابطة المؤسسات الخيرية الألمانية التي أسست كمنظمة غير هادفة للربح مقرها في برلين، وتعمل على رعاية مصالح أعضائها من المؤسسات الخيرية الألمانية في مواجهة السلطات العامة والسياسية، وتمكين المؤسسات من الاضطلاع بمهامها وتحقيق أهدافها بكفاءة حالياً ومستقبلاً. وينطوي ذلك على بذل الجهود لتطوير الإطار القضائي، وتحديدًا القوانين المنظمة للمؤسسات الخيرية وقوانين الضرائب، لضمان بيئة مساندة لعمل هذه المؤسسات.

وقد استطاعت الرابطة نسج علاقات متعددة مع صناعات القرار الحكومي ووسائل الإعلام، كما تقوم بالانخراط في عملية صنع القرار السياسي من خلال توفير استشارات مبنية على خبرتها العملية في مجال العمل الخيري.

وتنظم الرابطة العديد من اللقاءات والمناسبات لتشجيع الحوار وتبادل الخبرات والتشبيك بين المؤسسات الخيرية المختلفة. وتجمع الرابطة المعلومات، المستقاة من قواعد بيانات المؤسسات الخيرية ومكاتبها، وتعيد صياغتها وترتيبها لنشرها وإعدادها للبحوث الأكاديمية.

وتسعى الرابطة لحماية مصالح أعضائها تجاه الأطراف الخارجية، فضلاً عن مساعدتهم للتعامل مع مشاكلهم وقضاياهم الداخلية. ولذلك، توفر، بالإضافة إلى الاستشارات الخاصة، العديد من الخدمات، مثل: تزويدهم بالمواد المطبوعة والإلكترونية، والوصول لاتفاقيات مع شركاء تجاريين لمنح المؤسسات الخيرية

تسهيلات ورعاية أنشطتها، وتنظيم دورات تدريبية متقدمة للعاملين في القطاع الخيري.

وعلى الصعيد الأوروبي، تتعاون الرابطة مع رابطات المؤسسات الخيرية المشابهة في الدول المختلفة، فضلاً عن علاقتها بمركز المؤسسات الخيرية الأوروبي، وتسعى في خلال ذلك إلى تحقيق مزيد من التطوير في قطاع العمل الخيري بصورة عامة، ولفت انتباه الرأي العام حول المؤسسات الخيرية وأهميتها في إيجاد مجتمع ذي كفاءة.

ويمكن إجمال أهداف الرابطة في التالي:

- تشجيع المشروعات البحثية عن القطاع الخيري
- تنظيم المناسبات واللقاءات ونشر المطبوعات حول قضايا العمل الخيري
- الاضطلاع بأنشطة العلاقات العامة المتبادلة بين المؤسسات الخيرية من جانب والقطاع الحكومي والخاص من جانب آخر
- جمع البيانات والمعلومات وتوثيقها.
- تنظيم دورات تعليمية وتدريبية.
- تنفيذ برامج تبادل دولي.
- الاحتفاء بالأشخاص والمنظمات التي تقدم خدمات متميزة للقطاع الخيري.
- تقديم الاستشارات للمؤسسات الخيرية والمانحين

وتدفع المؤسسات العضوات اشتراكات سنوية تُستخدم لدعم أنشطة وخدمات الرابطة، ولا تحصل المؤسسات الأعضاء على منح من الرابطة.

وتتكون الرابطة من جمعية عمومية للمؤسسات الأعضاء، ومجلس أمناء ومجلس استشاري، وتضطلع الجمعية العمومية بانتخاب أعضاء مجلس الأمناء والمجلس الاستشاري، والموافقة على التقرير السنوي والمراجعة المالية،

ووضع قواعد لتحديد الاشتراكات السنوية، وتعديل ميثاق الرابطة.

ويعتني مجلس الأمناء بتسيير مهام الرابطة، وهو يتكون من رئيس ونائبه وخمسة ممثلين لمؤسسات أعضاء.

بينما يهتم المجلس الاستشاري بمناقشة مهام الرابطة ودعم مجلس الأمناء لتنفيذها، فضلاً عن إقرار الميزانية.

منتدى العمل الخيري الفاعل

يسعى المنتدى إلى مستقبل يكون المانحون فيه متحمسين لبناء عالم جديد وعادل ومستدام، وملتزمين بالعمل لفكرة العمل الخيري الفاعل، مستعدين للعمل فوراً لتلبية احتياجات وتحديات المجتمع، وتأسيس توجهات جديدة لتطوير العالم.

ويمتلك هؤلاء المانحون المتحمسون صفات ثلاثاً: التصميم ووضوح الأهداف، والتعاون بين مختلف القطاعات العامة والخاصة المحلية والدولية، والمهارات الإدارية.

وفي هذا الصدد، يهدف المنتدى إلى تقديم تنويع من الخدمات للمانحين تتراوح ما بين الدعم الإداري، والدراسات المبدئية، والخبرات العملية، والاستشارات الفردية. ويركز على نقل الخبرة للمانحين، بما يمكنهم من تنفيذ مشروعاتهم.

والمنتدى يقوم بذلك من خلال: تعليم المانحين وتدريبهم على العمل الخيري بفعله وتنفيذه، وتبادل المعرفة بين المانحين والتعاون معهم، وتصميم مشروعات العمل الخيري طبقاً لرغبة المانحين.

ويستند المنتدى إلى عدد من الشركاء لمساعدة المانحين على الاستخدام الأفضل للموارد. وقد استطاع من خلال «التشبيك بين الشبكات» أن يستثمر الموارد المتاحة، مع البقاء كمنظمة صغيرة ومرنة، وتتكون الشبكة من مجموعة من الخبراء والمتخصصين في تصميم المشروعات الخيرية وتنفيذها.

كما يرتبط المنتدى بعضوية منظمات، مثل: جمعية العمل الخيري الأوروبية، ورابطة المؤسسات الخيرية الألمانية، والمركز الأوروبي للمؤسسات الخيرية.

ويقوم المنتدى بتقديم الخدمات التالية:

- الإعداد لاستخدام الموارد، فيصمم مواد ومنشورات لمساعدة عمل الأفراد اليومي، ومحاولة التغلب على المشكلات التي تواجههم، وتوفير فرص للنقاش، والتخطيط لإعادة تشكيل العمل الخيري.
- تقديم إرشادات حول العطاء الفعال، وتقارير حول موضوعات للتمويل، وخريطة العمل الخيري الفاعل. وتعرض الخريطة توضيحاً لمشهد العمل الخيري بصورة عامة من كافة أبعاده.
- تنظيم ورش العمل والمعارض ذات الصلة بموضوعات وقضايا تصميم المشروعات الخيرية وتنفيذها.
- تقديم الاستشارات الفردية، من خلال تحليل كافة أسئلة المانح والإجابة عليها، وتصميم مشروع متكامل حسب رغبته وفرصه، ويشمل ذلك: بلورة رؤيته الخاصة وأهدافه وإستراتيجيته للعطاء المناسبة له، وتقييم العديد من المشروعات، والتوصية بها. وتهتم الاستشارات الفردية بتحديد الشكل المناسب للعطاء وبنيته المؤسسية؛ مثلاً: التبرع أم تكوين مؤسسة، والمشاركة في مؤسسة موجودة أم غير ذلك؟ وكيفية انخراط الأسرة في إستراتيجية العطاء.
- كما توفر الاستشارات حول إستراتيجية الانخراط وأولوياته رسالة ورؤية المانح، وتوزيع الموارد، وتحديد المشروعات والشركاء المحتملين، ومراقبة المشروعات، وفي هذا الصدد، يسعى المنتدى بالتعاون مع منظمات محلية من دولة المانح لتزويده بأفضل المستشارين المحليين والدوليين.
- إدارة المشروعات، حيث يوفر المنتدى في حالات خاصة إدارة للمشروعات الخيرية بناء على رغبة المانح. وتتراوح ما بين المساعدة في إدارة مشروع قائم

بالفعل، وتحديد وتقويم المشروعات الجيدة، ودعم أو التخطيط لمبادرات جديدة. ويقدم المنتدى هذه الخدمة بالأساس للمؤسسات خارج ألمانيا أو المنظمات الصغيرة جداً لتعيين كوادرها الخاصة.

ويركز المنتدى على عدة قضايا، وهي:

- بلورة تنمية مستدامة للنظام البيئي العالمي من خلال إدارة التغيير المناخي.
- ضمان حق التعليم والتنمية للأطفال والنساء من ذوي الظروف الصعبة.
- التمويل بفعالية في أفريقيا.
- دعم فرص التنمية للنساء في أنحاء العالم.
- حماية حقوق الإنسان.

وختاماً، ندعو الله أن يبارك في هذه السطور وأن ينفع بتجربة زيارة فريق مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية لعدد من المؤسسات الألمانية 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 بفكرة فيه أو إضافة.

يمكنكم الحصول على نماذج الأسئلة وجميع مستندات زيارة جمهورية ألمانيا الاتحادية، وكما نسعد بالإجابة على استفساراتكم وتلقي ملاحظاتكم ومقترحاتكم بالتواصل معنا وزيارة موقعنا الإلكتروني

www.alrajhicharity.org

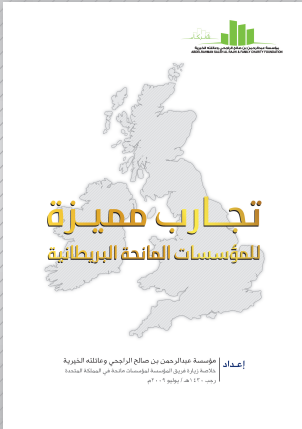


مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية
ABDELRAHMAN SALEH AL RAJHI & FAMILY FOUNDATION



تجارب مميزة للجهات المانحة الألمانية

من إصداراتنا المعرفية



مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية

ص.ب. ٦٨٧٥٨ الدمام ٣١٥٣٧ المملكة العربية السعودية هاتف +٩٦٦ ١٣ ٨٢٨٨٢٢١ فاكس +٩٦٦ ١٣ ٨٢٥٤٦٦٢

www.alrajhi-foundation.org