

إحداث التغيير في حياة المحرومين من خلال العمل الخيري الاستثماري

نظرة عامة

بدأت المنظمات الجديدة التي تعمل على معالجة القضايا الاجتماعية في العالم العربي بطرق مبتكرة في تحقيق نتائج أولية مشجعة، لكن معظم هذه المنظمات وجد صعوبة في التوسع والنمو. كان الراحل طارق بن حليم يرى أن النهج الخيري الاستثماري من شأنه أن يساعد البرامج الواعدة لمثل هذه المنظمات على تحقيق النجاح.

المحتوى

- الفرصة لإحداث الأثر
- استثمار مميز
- كيف تعمل المبادرة
- وتيرة التقدم والنتائج
- الدروس المستفادة الرئيسية
- لرواد العطاء
- نبذة عن رائدي العطاء
- ملحق: المراجع

● الفئار مبادرة مميزة في العطاء



حقائق سريعة البنار

مقدمة

تعد البنار مؤسسة ناشطة في مجال العمل الخيري الاستثماري تمكن الأفراد والشركات والمؤسسات الأخرى من تجميع أموالهم وتوجيهها بشكل استراتيجي من أجل التوصل إلى حلول فعالة ومستدامة مالياً وقابلة للتوسع لبعض أكثر التحديات إلحاحاً في العالم العربي. ويتمثل هدف البنار في مساعدة المؤسسات الاجتماعية على النمو وجعل الأثر الذي تحدثه في المجتمعات التي تستهدفها يدوم طويلاً.

جوانب تميز المؤسسة

تتميز البنار بأنها أول مؤسسة ناشطة في مجال العمل الخيري الاستثماري في العالم العربي وإحدى المؤسسات القليلة في المنطقة التي توفر الدعم المادي وغير المادي بهدف مساعدة المنظمات ومشاريع الريادة الاجتماعية الواعدة التي في طور النمو لكي تصبح مستدامة مالياً وتشغيلياً.

التفاصيل

المؤسس:

طارق بن حليم

الرئيس:

لبنى العليان

سنة التأسيس:

2004

النطاق الجغرافي الرئيسي:

مصر ولبنان والأردن، والدول الأخرى المضيفة لمجتمعات اللاجئين

الاهتمام الرئيسي:

التعليم وتوظيف الشباب والتمكين الاقتصادي للمرأة

الدروس المستفادة الرئيسية لرواد العطاء

حدد أهدافاً واضحة

حدد "الفرص غير المستغلة" في القطاع حيث يمكن لدعمك إحداث أكبر أثر ممكن



استثمر مختلف الموارد المتاحة

طبّق وتبنّى نهج القطاع الخاص في إدارة الأعمال



تعلم وتطور

استثمر في التوجيه والإرشاد وفي الأدوات التي تساعدك على تقييم الأثر



اسع لبناء القدرات

عزز قدرة المنظمات على النمو إلى جانب توفير التمويل لها



بالأرقام البنان

يقوم نهج عمل مؤسسة البنان على مبدأ المتابعة والتقييم
إيماناً منها بأنه يُحدث أثراً أكبر ويحقق الاستدامة المالية.

حقائق سريعة

62%

تقود النساء أكثر من نصف
إجمالي الجهات التي تلقت
استثمارات من البنان

35

استثمرت البنان في 35
مشروعاً اجتماعياً في مصر ولبنان

استثمرت مؤسسة
البنان لغاية اليوم
ما مجموعه 7
ملايين دولار
أمريكي في تمويل
مشاريع الريادة
الاجتماعية
ودعمها

7
ملايين دولار

59%

تساعد البنان الجهات المتلقية
للاستثمار في استرداد ثلثي تكاليفها في
المتوسط من خلال إيرادات مشاريعها

+68,000

غيّرت البنان حياة 68,217 شخصاً من
النساء والأطفال والشباب المستضعفين
إلى الأفضل

محفظة البنان

تستثمر مؤسسة البنان اليوم في
23 مشروع ريادة اجتماعية في
مصر ولبنان

لبنان

مصر

تمكين اللاجئيين

- فابريك إيد
- منصة "تتكلم"
- إس إي فاكستوري
- جمعية "إنعاش"
- جمعية البرامج النسائية

الاحتياجات الطارئة

- مشروع "بيدكو" BEDCO
- التابع لجمعية "مارش"
- فابريك إيد
- بنك الطعام اللبناني
- منظمة "شارك"
- منصة "طبشورة"
- مشروع "سفرة"
- مطبخ "سوق الطيب"

التربية والتعليم

- جمعية "أنا أقرأ"
- جمعية الغد المشرق
- لحماية الأطفال
- مؤسسة "علمني"
- جمعية "ممكن"
- منصة "طبشورة"
- المهندس الصغير
- جمعية "وطنية"

تمكين الشباب والمرأة

- إس إي فاكستوري
- مؤسسة حواء المستقبل
- مؤسسة رؤية حياة
- للتنمية
- منصة B.O.T.
- منصة "طبشورة"
- مؤسسة "تكافؤ"
- جمعية "معا من أجلك"

الفرصة لإحداث الأثر

يُذكر عن طارق بن حليم، وهو مصري استثمري كان يقيم في لندن وينحدر من أصول فلسطينية ليبية، أنه عرّف عن نفسه ذات مرة بأنه ”عربي ذو توجه قومي قوي، وفخور جداً بتاريخه العربي“. وعلى الرغم من حبه الكبير لوطنه ليبيا، لم تغب عن مخيلته مشاهد الفقر المدقع في المنطقة والمتمثلة في معدلات الوفيات العالية بين الأطفال الرضع، والانتشار الكبير للأمية بين النساء، فضلاً عن عمالة الأطفال في المقالغ المصرية التي تحرمهم من حقهم الطبيعي في التعليم وإيجاد مسار خارج دوامة الفقر، ونسبة البطالة المزمنة بين الشباب، إضافة إلى جملة من المشاكل المستعصية التي تعاني منها العديد من المجتمعات العربية.

وعلى الرغم من تلك الحقائق المحيطة، آمن بن حليم بفكرة أن ”كل إنسان يملك طاقة كامنة“، وإن كان يقر بـ ”عدم توفر الفرصة لكل شخص“⁴. وكان بن حليم يأسف للنقص الكبير في الجهود الرامية إلى تلبية الاحتياجات الماسة للناس، وبالنتيجة خلص إلى أنه هو وغيره من رواد الأعمال العرب الناجحين يتحملون مسؤولية مدّ يد العون للفئات الأكثر تهميشاً في المنطقة ومساعدتهم على بناء مستقبل أكثر إشراقاً لهم ولأولادهم.

في عام 2000 بدأ بن حليم العمل من أجل تحقيق ما آمن به، فاستقال من منصبه كمصري ناجح، متعهداً أن يستثمر مهاراته في القطاع الاجتماعي، وذلك من خلال دعم المنظمات المكرّسة لـ ”تغيير حياة الناس في المجتمعات المحرومة“⁵ في كل أرجاء العالم العربي. ولكن السؤال كان كيف يمضي قُدماً؟

كان بن حليم يعلم أن الكثير من المؤسسات الاجتماعية الصغيرة، الريفية وغير الريفية، غالباً ما تأتي بئس وأفكار مبتكرة للتصدي للتحديات التي تواجه المنطقة⁶. تقوم بعض هذه المؤسسات، كجمعية ”إنعاش“ التي تقدم خدماتها في مخيمات اللاجئين الفلسطينيين في لبنان، بتوفير فرص العمل للجنات، في حين يسعى بعضها الآخر إلى تحسين مستوى التعليم المتاح للطلاب المهمشين، مثلما تفعل مؤسسة ”علمني“ في الأحياء الفقيرة في القاهرة.

علاوة على ذلك، كان بن حليم يعلم أن هذه المؤسسات والمنظمات الطموحة غالباً ما كانت تفتقر إلى رأس المال والقدرات الضرورية لتحقيق نمو مستدام. فلكي تنتقل من مرحلة النشأة، كانت تلك المؤسسات بحاجة إلى تمويل طويل الأجل وتوجيه إداري لم يكونا متوفرين سوى ما ندر لدى قطاع العمل الاجتماعي الناشئ في العالم العربي في عام 2004.

لكن من ناحية أخرى، أصبح قطاع الأعمال العالمي مستعداً أكثر من أي وقت مضى لتقديم الدعم للمؤسسات التي في طور النمو، وذلك من خلال تزويدها برأس المال المجازف والدعم الإداري عن طريق شركات رأس المال الاستثماري⁷. ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، أصبح رواد العطاء يعتمدون بشكل متزايد على تقنيات رأس المال الاستثماري هذه – وهو ما بات يطلق عليه مصطلح ”العمل الخيري الاستثماري“ – وذلك بهدف وضع المزيد من المشاريع الاجتماعية الصاعدة على مسار النجاح على المدى الطويل⁸.

قرر بن حليم إدخال منهج العمل الخيري الاستثماري إلى العالم العربي، وذلك انطلاقاً من منطقته القائل أنه إذا استطاعت الفئران تقديم التمويل والتدريب والدعم في مجال الإدارة لتمكين المؤسسات الاجتماعية المحلية من تحقيق التغيير الإيجابي بشكل مستدام، فإن هذه المؤسسات ستكون بدورها قادرة على تمكين المجتمعات المحلية ومساعدتها على حل أصعب المشاكل التي تواجهها بنفسها بعد انتهاء فترة استثمار الفئران.

”لست متأكدًا من نجاح مشروع الفئران، لكنه قرار يستحق المخاطرة“.

● طارق بن حليم، مؤسس الفئران



استثمار مميز

في ريادة الأعمال الخيرية في العالم العربي

في عام 2004، أطلق بن حليم "البنار"، لتصبح أول منظمة متخصصة في العمل الخيري الاستثماري في المنطقة. وقد قال حينئذ: "لست متأكدًا من نجاح مشروع البنار، لكنه قرار يستحق المخاطرة".⁹

تخرج مؤسسة البنار عن المألوف في نهجها المغاير للمناهج التقليدية المتبعة في المنطقة في ثلاثة جوانب مهمة. أولاً، بدلاً من أن تنضم البنار إلى القائمة الطويلة من الصناديق التي تعمل على تمويل المنظمات، إما تلك التي في طور التأسيس أو في طور النضج، تسعى البنار إلى العمل مع المنظمات وهي في طور الانتقال بين الطورين السابقين. وهكذا تستهدف البنار المشاريع الاجتماعية وهي في طور النمو بعد أن تخطت مرحلة النشوء وحققت بعض النجاح، لكنها لا تزال بحاجة إلى المساعدة لتوسيع انتشارها. ولتلبية الاحتياجات التمويلية لهذه المنظمات، تلتمس البنار بتقديم استثمارات كبيرة ومرنة على مدى عدة سنوات.

ثانياً، بدلاً من العمل على أحد طرفي طيف التمويل - ما بين تقديم المنح من دون طلب استردادها مستقبلاً إلى الاستثمارات التي يتوقع بنهايتها تسديد المبالغ المدفوعة - وهما الطرفان اللذان يلقيان عادةً من يقدم لهما الرعاية والدعم اللازمين، تستهدف البنار الفجوة المتواجدة بين هذين الطرفين. فهي تتجنب إلزام المنظمات التي تعمل معها على إعادة مبالغ التمويل ما يتيح لتلك المنظمات المرنة اللازمة للاستثمار في تطورها الذاتي، لكنها تقدم في الوقت ذاته منحاً مشروطة بإعادة تسديدها جزئياً.

وتشرح ميشيل موراكادي، رئيسة فرع مؤسسة البنار في لبنان هذه الفكرة قائلة: "نريد تدريب تلك المنظمات على إعادة تسديد جزء من التمويل، وعلى أن تكون جاهزة للحصول على القروض أو الاستثمارات الرأسمالية بعد انتهاء التعاون معنا". فضلاً عن ذلك، أطلقت مؤسسة البنار تسمية "متلقي الاستثمار" على المنظمات التي تمّولها، وذلك لتشجيع تلك المنظمات على تبني ذهنية ونماذج عمل تهدف إلى تحقيق الإيرادات على المدى الطويل من أجل ضمان الاستدامة.

ثالثاً، خلافاً للعديد من الجهات الممولة في المنطقة، تقدم البنار الدعم غير المادي أيضاً. فقد كان بن حليم يؤمن بأن مساعدة "متلقي الاستثمار" على وضع استراتيجيات وخطط عمل وآليات قياس وتقييم فعالة من شأنه أن يعزز قدرتهم على إحداث أثر مستدام وقابل للتوسع.

وعن ذلك، تقول ميرنا عطاالله، المديرية التنفيذية لمؤسسة البنار: "كان طارق على قناعة بأن التمويل ضروري لكنه غير كافٍ لإحداث التغيير"، مضيفاً أن "عامل القوة الحقيقي لنجاح العمل الخيري الاستثماري هو تقديم الدعم الإداري الفعال". فمقابل كل دولار من التمويل الذي تحصل عليه المؤسسة الاجتماعية، تضيف البنار 0.42 دولار لتوفير الدعم الإداري والتوجيه، كما تضيف عطاالله.

"كان طارق على قناعة بأن التمويل ضروري لكنه غير كافٍ لإحداث التغيير. إن عامل القوة الحقيقي لنجاح العمل الخيري الاستثماري هو تقديم الدعم الإداري الفعال".

● ميرنا عطاالله، المديرية التنفيذية لمؤسسة البنار

وانطلاقاً من هذه الرؤية، سعت البنار في البداية إلى اختبار نهجها في مصر، حيث كان حجم الاحتياجات كبيراً، لا سيما في مجال التعليم وتمكين المرأة في حين كانت البيئة المستقرة نسبياً تشجع على الاستثمار الخيري. بالإضافة إلى ذلك، كانت مصر تضم عدداً كافياً من المؤسسات الاجتماعية التي في طور النمو والقادرة على إحداث أثر ملحوظ في مجتمعاتها وإثبات قدرتها على توسيع أعمالها، وبالتالي من المرجح أن تستفيد من نموذج الدعم الذي تقدمه مؤسسة البنار.

وعلى الرغم من هذه المؤشرات الواعدة، كان بن حليم يدرك تماماً أن تلبية الاحتياجات الكبيرة والمتجددة في المنطقة في مجال التنمية الاجتماعية إنما يتطلب تضامناً وتضامناً وتنسيقاً. ولذلك لجأ بالإضافة إلى إطلاق مؤسسة البنار بتمويل شخصي منه، إلى الاستعانة بشبكة معارفه لتوظيف ذوي الخبرات المتنوعة، ليشكلوا معاً مجلس إدارة البنار كأعضاء مؤسسين.

وفي عام 2009، وبعد مرور خمسة أعوام على إطلاق البنار، توفي طارق بن حليم عن عمر يناهز 54 عاماً بعد صراع مع مرض السرطان. فاجتمع الأهل والأصدقاء إحياءً لذكراه، وأكدوا على إيمانهم والتزامهم بالحفاظ على الأثر المستدام للمبادرة التي كان قد أطلقها. وقد أسهمت رؤيته الراسخة والنجاح المبكر الذي حققه في إقناع مجلس إدارة البنار أن منهجها جدير بالمتابعة.

وفي ظل قيادة رئيسة المؤسسة لبنى العليان، تعهد مجلس الإدارة بالعمل على إنماء المنظمة ورفع مستوى احترافيتها. وفي العقد الذي تلا وفاة بن حليم، تطورت البنار لتصبح مؤسسة رائدة في مجال العطاء والمؤسسات الاجتماعية في المنطقة، وبات لديها اليوم مجموعة متنوعة من المانحين المستثمرين تضم أكثر من 2,000 فرد وشركة ومؤسسة. وتدعم هذه الجهات استثمارات البنار إما من خلال التمويل غير المقيّد أو من خلال منح المال مباشرة لمتلقي الاستثمار (أي التمويل المقيّد). ◀



استثمار مميز في ريادة الأعمال الخيرية في العالم العربي (تكملة)

”ظلت رؤية الفنار ثابتة وهي تمكين الفقراء والمستضعفين من الحصول على التعليم والفرص التي يحتاجون إليها لعيش حياة منتجة وكريمة“، كما تقول العليان التي منحت قدراً كبيراً من وقتها ونشاطها وعملها الخيري لهذه المؤسسة. فضلاً عن ذلك، يقدم مجلس الإدارة دعماً حيوياً للجهود التي تبذلها الفنار من خلال تغطية نفقاتها العامة.

وبفضل هذا الدعم وتوجيهات فريق الإدارة، نجحت الفنار في تكوين محفظة مشاريعها في مصر ووسعت أعمالها لتصل إلى لبنان الذي كانت ظروفه ثلاثم نموذج عمل الفنار. وبذلك استثمرت الفنار نحو 7 ملايين دولار أمريكي¹⁰ في 35 مشروعاً اجتماعياً لغاية اليوم. وقد استطاعت المنظمات التي تلقت الدعم وسبل التمكين من مؤسسة الفنار - وإن كان جزئياً أحياناً - أن تحسن حياة نحو 68,217 شخصاً محروماً في سائر أرجاء مصر ولبنان. وتطلعاً إلى المستقبل، تهدف الفنار إلى تمكين ريادة المشاريع الاجتماعية في جميع أنحاء العالم العربي والوصول إلى نصف مليون شخص محتاج خلال السنوات الخمس المقبلة. ●

أمثلة عن “متلقي الاستثمار” من الفنار¹¹

يقدم مشروع **M Social Catering** للخدمات المطبخية من مؤسسة “شارك” (ShareQ) تدريباً على فنون الطبخ فضلاً عن توفير الوظائف للنساء والشباب من ذوي الدخل المنخفض في لبنان. إلى جانب ذلك، يدير المشروع خدمات التعهد بتزويد الطعام بهدف تحقيق الإيرادات لدعم أنشطته. وقد ساعدت الفنار مشروع M Social على وضع خطة استثمارية لوحدة عمل ربحية تبيع أكواب الحمص ونصحنه بتحويل ذراعه التدريبية إلى وحدة عمل غير ربحية. وقدمت الفنار التمويل للاستثمارات الأولية في الأجهزة وكادر العمل، واستمرت في دعمها جهود المشروع الهادفة إلى زيادة الإيرادات وتحسين الكفاءة التشغيلية. ومنذ عام 2015، قامت مؤسسة “شارك” بتدريب 1,333 شخصاً من النساء والشباب وذوي الاحتياجات الخاصة وساهمت في توفير الوظائف لهم. ومن خلال الدعم الذي وفرته الفنار تمكنت مؤسسة “شارك” من زيادة تأثيرها بنسبة 1,020 بالمئة وأصبحت قادرة على استرجاع ثلث تكاليفها من خلال الإيرادات التي تحققها.

تدعم **مؤسسة حواء المستقبل** الأراذل والأسر التي تعيلها النساء، لا سيما في المجتمعات الريفية الفقيرة في مصر. ومنذ عام 2012، تدعم الفنار مشروع “أمل” التابع لهذه المؤسسة الذي يقدم تدريباً لمحو الأمية المهنية والمالية، إلى جانب منح القروض البالغة الصغر وأنماط الدعم الإضافية للشروع بالأعمال الصغيرة. وقد ساعدت الفنار مؤسسة حواء المستقبل في وضع خطة عمل تهدف إلى توسيع عملها، كما ساعدتها في تصميم برنامج تجريبي (حول تطوير سلاسل القيمة لبعض المنتجات). إضافة إلى ذلك، نسجت العلاقات بين فريق عمل المشروع وبعض الخبراء والاستشاريين الماليين بهدف مساعدة فريق العمل في شؤون المحاسبة وغيرها، كما أوفدتهم بمهمة دراسية إلى بنغلاديش للالتقاء بمؤسسات التمويل الأصغر والمشاريع الاجتماعية المتميزة هناك. ومنذ عام 2012، مكن الاستثمار والدعم الذي قدمته الفنار في مجال الإدارة مؤسسة حواء المستقبل من الوصول إلى نحو 15,000 امرأة وأسرة تعيلها نساء في جميع أنحاء المنيا وبني سويف والإسكندرية. وأصبح مشروع “أمل” يساعد الأراذل على زيادة دخلهن بنسبة 33 بالمئة في المتوسط. كما يعد هذا الاستثمار اليوم مستداماً من الناحية المالية.

”علمني“ هي مؤسسة اجتماعية طموحة ومبتكرة تركز على التعليم في مصر. وعندما بدأت الفنار استثمارها في عام 2015، كانت هذه المبادرة عبارة عن برنامج غير رسمي لفترة ما بعد المدرسة وبالتالي كانت تشكل استثماراً محفوفاً بالمخاطر. لكن بعد الاستثمار الذي قامت به الفنار، لم تتحول “علمني” فقط إلى مدرسة مجتمعية مسجلة تقدم خدماتها لـ 288 طفلاً سنوياً بل أخذت توسع نطاق أثرها الإيجابي على المجتمع كذلك. فمن خلال تدريب المعلمين على تطوير مهاراتهم الوظيفية في جميع أنحاء مصر، ترفع المؤسسة من جودة التعليم في 152 مدرسة حكومية منتشرة في تسع محافظات وتتمكن من الوصول إلى 5,000 معلم أو 45,000 طفل. كما أصبحت مؤسسة “علمني” اليوم قادرة على استرداد 65 بالمئة من تكاليفها من خلال عائدات برامجها التدريبية.

68,217

تمكنت الفنار، من خلال المنظمات والمبادرات التي تتلقى استثماراتها مثل “شارك” ومؤسسة حواء المستقبل، من مساعدة ما يزيد عن 68,000 شخص من الفئات المحرومة في مصر ولبنان.



النهج الاستثماري لمؤسسة الفنار

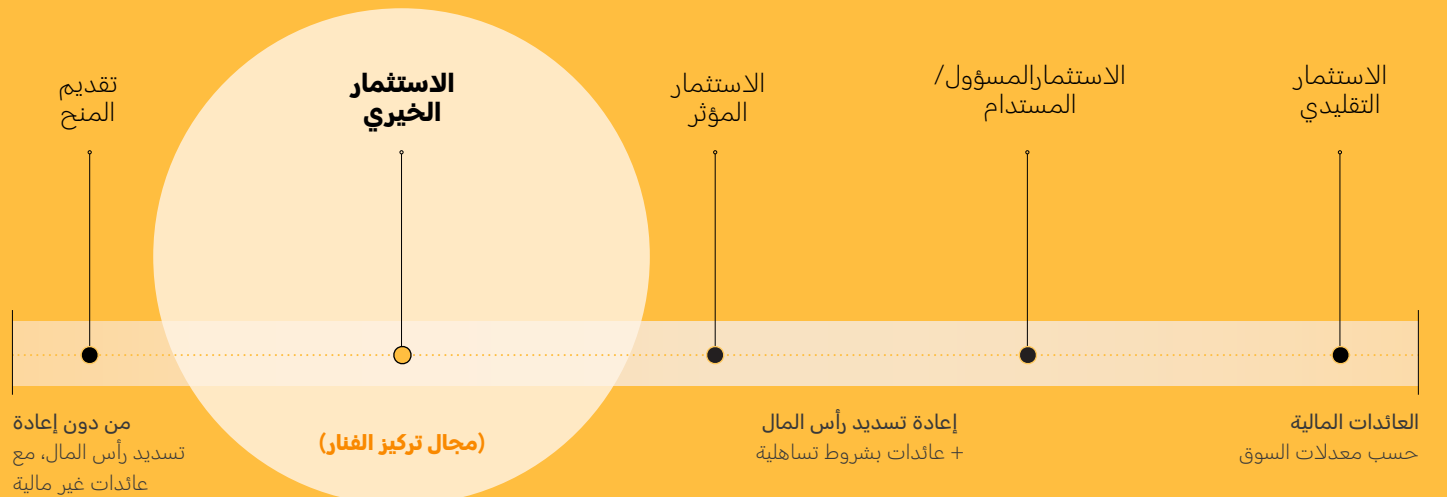
تركز الفنار في استثماراتها على سد ثغرة في مشهد تمويل الأعمال الخيرية في العالم العربي وهي توفير رأس المال القادر نسبياً على تحمل المخاطر للمشاريع الاجتماعية في طور نموها.

*متوسط حجم التمويل في المنطقة وفق فريق عمل الفنار

مشهد تمويل المشاريع الاجتماعية
في أطوارها المختلفة



مشهد تمويل المشاريع الاجتماعية
وفق أنماط العائدات المالية



كيف تعمل المبادرة

انتقاء متلقي الاستثمار

تقوم مؤسسة الفئار بتحديد المشاريع الاجتماعية التي في طور النمو والتي تمتلك الطاقة اللازمة لإحداث أثر اجتماعي ملحوظ والقادرة على تحقيق الاستدامة المالية. وتسعى الفئار إلى إضافة من اثنين إلى ثلاثة متلقين للاستثمارات سنوياً في كل بلد. ولكي يتأهل المتقدم لا بد له أن يكون مسجلاً بصفة مؤسسة غير ربحية أو ربحية، ولديه إثبات لجدوى مشروعه وجاهزيته لتلقي رأس المال واستثماره في النمو. كما ينبغي على المتقدمين اجتياز بعض الاختبارات القياسية وإجراءات الحيطة الواجبة قبل مرحلة مقابلة لجنة الاستثمار ومجلس إدارة الفئار.

ويتم اختبار مجموعة من العوامل بما فيها مدى التزام المنظمة بخدمة المجتمعات الفقيرة والمحرومة، ومدى توفر نموذج لتحقيق الإيرادات بما يضمن استدامتها، فضلاً عن توفر الرغبة لديها في النمو، وتمتعها بفريق قيادة قوي. والأهم من كل ذلك، تختبر الفئار انفتاح المنظمة المرشحة على تلقي الدعم الإداري، فعلى مدار شهر إلى ثلاثة أشهر، تعقد الفئار اجتماعات ولقاءات مع فريق قيادة المنظمة ومجلس إدارتها، وتجري مقابلات مع مورديها وأقسامها، كما تستعرض سجلاتها المالية المدققة.

وتقول عطاالله: ”نحاول في تلك المرحلة التحقق مما إذا كانوا يدركون غاياتهم، ويركزون في عملهم على إحداث الأثر، ويثبتون القدرة على تحقيق شروط نموذج العمل، ومن أنهم قادرين على توليد الإيرادات بشكل يمكن الاعتماد عليه“.

الاستثمار على المدى الطويل

عندما تحدد الفئار المنظمة التي ستستثمر بها، تقدم لها تمويلًا أولياً لمدة سنة كاملة تصل قيمته إلى 45,000 دولار أمريكي، وذلك بهدف اختبار قدرة تلك المنظمة على الاستمرارية والنمو. وخلال تلك السنة، تسعى المنظمة المتلقية للاستثمار إلى إثبات قدرتها على تحقيق مجموعة من معايير الأداء والأهداف المتفق عليها، كذلك المرتبطة بمدى الانتشار والنفاذ (على سبيل المثال، عدد الطلاب المشاركين في الدورات التعليمية) وبالنتائج (عدد النساء اللواتي تم توظيفهن وأجورهن الصافية)، وباسترداد التكاليف. وإذا كشفت هذه العملية أنه من غير المرجح أن يكون نموذج عمل المنظمة مستداماً من الناحية المالية، وأنها ستعتمد على التمويل الخارجي وجمع التبرعات لكي تستمر، فإن الفئار تختار الخروج وإيقاف تعاونها مع تلك المنظمة.

لكن غالباً ما تلتزم الفئار بالتعاون والاستثمار الاجتماعي الطويل المدى. ويعتمد الإطار الزمني المتفق عليه - الذي عادة ما يكون لمدة ثلاث سنوات (وقد يصل إلى خمس سنوات كحد أقصى) - على توقعات خطة العمل. وتقدم الفئار على مدى هذه الشراكة تمويلًا بقيمة تتراوح بين 250,000 و700,000 دولار أمريكي. ومن خلال التزام الفئار بتقديم الدعم لسنوات عدة، تكون قد وفرت لمتلقي الاستثمار المرونة اللازمة لتوسيع أفق تفكيرهم، والتخطيط على المدى الطويل، والإقدام على المخاطر المحسوبة.

وكما تقول عطاالله: ”لا يكف الناس عن الطلب من تلك المنظمات أن تكون جريئة في تفكيرها وأن تخطط على المدى الطويل، لكن كيف لها أن تفعل ذلك إذا لم تكن على ثقة من أن ثمة من يدعمها ويأخذ بيدها؟“.

تقديم الدعم العملي

يساعد الدعم غير المالي الذي تقدمه الفئار لمتلقي الاستثمار على تعزيز قدراتهم ووضعهم على مسار الاستدامة. وكما يوضح شنودة بسادة، رئيس فرع الفئار في مصر، فإن ”العديد من المنظمات التي ننقياها تفتقر إلى الهياكل الإدارية وخطط العمل المعتمدة“.

ويهدف لتلبية هذه الاحتياجات، تقدم الفئار مجموعة من أشكال الدعم التأسيسي لكل منظمة تستثمر بها، كتعلم مهارات وضع خطط العمل وتنفيذها، والمهارات الإدارية، وإجراءات قياس الأثر (راجع ”نموذج الفئار في تقديم الدعم“ في الصفحة رقم 10).

وفي عام 2015، أطلقت الفئار برنامج ”التدريب حول المؤسسات الاجتماعية المستدامة“ (ASSET)، الذي يوفر 12 وحدة تدريبية حول مواضيع تتعلق بالمشاريع الاستثمارية والاجتماعية على حد سواء. كما تعتمد الفئار أيضاً على تقديم الدعم المخصص لتلبية الاحتياجات الخاصة بكل متلقي استثمار على حدة، بما في ذلك إقامة العلاقات مع المستشارين الخبراء، وتنظيم الزيارات التعليمية إلى المشاريع المتميزة والرائدة في البلدان النامية الأخرى (كبرنامج BRAC للتخفيف من حدة الفقر في بنغلاديش)، وتوفير المعدات والتكنولوجيا.

ويقدم سبل الدعم المتخصصة هذه فريق مكون من 15 شخصاً متخصصاً في شؤون الاستثمار، يعملون بدوام كامل في كل من مصر ولبنان والأردن والمملكة المتحدة، حيث يكون كل منهم مسؤولاً عن تقديم الدعم لأربعة من متلقي الاستثمار. وبفضل منهج التدريب القيادي، إلى جانب شبكة العلاقات القوية مع الخبراء المتطوعين، استطاعت الفئار أن تبقي حجم فريقها هذا صغيراً نسبياً وأن تضمن في الوقت ذاته أن يحصل متلقو الاستثمار على الدعم اللواتي الذي يحتاجون إليه. ◀

آلية الحيطة الواجبة المتبعة في مؤسسة الفئار

تهدف هذه الآلية التي تدوم بين شهر وثلاثة أشهر إلى الحصول على إجابات على مجموعة أسئلة مكونة من 40 إلى 60 سؤالاً تغطي المجالات التالية:

- تقييم الأثر الاجتماعي
- تقييم الحوكمة
- مراجعة الإدارة المالية
- تقييم إدارة الموظفين
- استعراض الجهات المانحة.



كيف تعمل المبادرة (تكملة)

تتبع مسار التقدم

سعيًا من الفنار لمعرفة ما إذا كانت جهودها تثمر النتائج المرجوة والتعرف على إمكانيات التحسين، فإنها ترصد مسار التقدم الذي يحزره متلقو الاستثمار كما تراقب أداءها هي أيضاً.

ويقوم متلقو الاستثمار بإعداد التقارير حول أدائهم بوتيرة فصلية، والتي تتضمن قياسات الأثر الاجتماعي الذي يحدثونه، وقدرتهم على تحقيق الإيرادات، والتقدم الذي يحرزونه في مجال إقامة النظم والآليات الداخلية المتينة. ويتم قياس كل من هذه الأنشطة وفقاً لأهداف محددة. وتقوم الفنار بتطوير تطبيقات لتتبع الأثر الاجتماعي والاستدامة المالية لكل جهة متلقية للاستثمار وتزودها ببرمجية Qlik لتحليل بيانات الأعمال عبر الإنترنت التي تساعد هذه المنظمات في جمع البيانات وتتبعها وتحليلها بشكل لحظي ومستمر. واستناداً إلى ما يتعلمه متلقو الاستثمار من هذه القياسات، تعمل الفنار معهم بهدف اتخاذ قرارات قائمة على البراهين فيما يخص استراتيجية العمل، وتعديل الأهداف عند الضرورة، وتحديد أنماط الدعم الإضافية الأخرى التي قد تحتاجها المنظمات لاحقاً.

وتقول عطاالله: "ما نحاول فعله الآن هو تغيير مفهوم إعداد التقارير من كونه واجباً يتعين القيام به. فنحن نريدهم أن ينظروا إليه ويختبروه بوصفه مصدر قوة يساعدهم على اتخاذ قرارات إدارية أفضل".

وسعيًا من الفنار لتعزيز تعلمها الذاتي وتحسين أدائها، تطلب من المنظمات المتلقية للاستثمار أن تملأ استبياناً حول أدائها مرتين في السنة من دون ذكر هوية الموظفين المشاركين. وغالباً ما تقدم هذه المنظمات ملاحظات وآراء إيجابية، مشيرة إلى الدعم الإداري والاستشاري المميز الذي يقدمه لها فريق الفنار والذي يمكنها من تحسين أدائها. وثمة ملاحظات وانتقادات بناءة أيضاً؛ فعلى سبيل المثال، استجابت الفنار لملاحظات المستبنيين حول طول إجراءات الحيلة الواجبة، فأعدت النظر في منهج عملها وعملت على تبسيطه. ●

"ما نحاول فعله الآن هو تغيير مفهوم إعداد التقارير من كونه واجباً يتعين القيام به. فنحن نريدهم أن ينظروا إليه ويختبروه بوصفه مصدر قوة يساعدهم على اتخاذ قرارات إدارية أفضل".

● ميرنا عطاالله، المديرية التنفيذية لمؤسسة الفنار



نموذج الفئار في تقديم الدعم

يعتمد النموذج المتبع لدى الفئار على تقديم الدعم المادي وغير المادي لمشاريع الريادة الاجتماعية على فترة تزيد عن الأربعة أعوام.

مخطط عملية الدعم (على مدى 4 أعوام وأكثر)

آلية اختيار مشددة لتحديد المنظمات الجاهزة للنمو

الدعم غير المالي

التدريب

توفير مناهج معيارية لمتلقي الاستثمار لتلبية احتياجات الدعم المشتركة

الدعم المصمم وفق الحاجة

الربط مع استشاريين خبراء، وتوفير الزيارات الاستكشافية والتكنولوجيا والأدوات اللازمة

وضع خطط العمل

تقديم التوجيه لاستيضاح الأهداف وتطوير منهج عمل لتحقيقه

قياس الأثر

توفير الدعم في مراقبة وقياس الأثر لضمان التعلم المستمر

الدعم الإداري

عقد لقاءات شخصية شهرية وإجراء اتصالات أسبوعية

الدعم المالي

استثمارات تجريبية أولية

لغاية 50,000 دولار أمريكي لاختبار ما إذا كانت المنظمة تحقق شروط الاستثمار أم لا

تحقيق الأهداف الموضوعية

المنظمات التي تحقق الأهداف بنجاح

استثمارات اجتماعية طويلة الأمد

لغاية 700,000 دولار أمريكي لبناء المنظمة على مدار ثلاث سنوات أو أكثر حسب الحاجة

منظمات مستدامة مالياً وتشغيلياً
تحدث الأثر الاجتماعي الدائم

وتيرة التقدم والنتائج

تحقيق النتائج

عملت الفئار منذ نشأتها مع 35 مشروعاً اجتماعياً في مصر ولبنان، واستطاعت الوصول إلى أكثر من 68,000 شخص في ثلاث دول، كما تقود النساء نحو ثلثي الجهات المتلقية لاستثماراتها.

وتعمل الفئار حالياً مع 23 منظمة وأوقفت التعاون مع 13 منظمة أخرى متلقية للاستثمار، وقد كانت غالبية حالات إنهاء التعاون مخططاً لها إثر انتهاء مدة الاستثمار المتفق عليها.

وقد شهدت الفئار تحسناً واضحاً في أداء المؤسسات والمشاريع الاجتماعية التي استثمرت بها مع مرور الزمن، من حيث مدى انتشارها ووصولها، وأثرها في مجتمعاتها، والإيرادات التي تحققها، ومجمل عملياتها بصورة عامة (راجع "أمثلة عن متلقي استثمارات الفئار" في الصفحة رقم 6). وفي المتوسط، أصبحت هذه المؤسسات قادرة على الوصول إلى عدد أكبر من الناس بنسبة 35 بالمائة وتعزيز إيراداتها بنسبة 39 بالمائة خلال فترة الاستثمار وذلك بفضل دعم الفئار لها. على سبيل المثال، استطاعت جمعية "أنا أقرأ" لتدريب المعلمين، بتوجيه ودعم من الفئار، أن تتحول إلى مشروع اجتماعي يحقق الإيرادات ويقدم خدمات ومنتجات تربية أثبتت فعاليتها، ما يمكنها من إحداث الأثر المستدام في المدارس وتحقيق نمو ملحوظ.

كما ساعدت الفئار منصة التعليم الإلكتروني "نفهم" في تحسين عروضها. فقد قامت المنصة بتحديثات مهمة لواجهة مستخدميها بغية تعزيز تجربة التعلم لدى الطلاب، مستندة بذلك إلى نتائج تقييم الفئار لمخرجات التعلم في المنصة.

وتؤكد يمني صالح، مستشارة البحث والتقييم في منصة "نفهم"، على قيمة الشراكة مع الفئار فتقول: "لقد أجرينا عملية التقييم معاً، وخلال تلك العملية اقترح فريق عمل الفئار خطوات عديدة للتحسين وكانوا مهتمين جداً بالنتائج والدروس المكتسبة. لقد كانت هذه العملية مميزة وفريدة من نوعها".

35%

بفضل دعم الفئار لهم، استطاع متلقو الاستثمارات، مثل جمعية "أنا أقرأ"، من زيادة نسبة الأشخاص المستفيدين من خدماتهم بنحو 35 بالمائة مع مرور الوقت.

دعم التغيير التحويلي: جمعية "أنا أقرأ"

بلغت معدلات تسرب الطلاب من المدارس في بعض المجتمعات الفقيرة والمهمشة في لبنان 40 بالمائة لأنهم لا يعرفون القراءة. من هنا بدأت جمعية "أنا أقرأ" منذ عام 2009 بمساعدة الأطفال الأكثر عرضة لخطر التسرب من المدارس الابتدائية الرسمية في لبنان على تحسين مهاراتهم في القراءة.

تسعى جمعية "أنا أقرأ" إلى تطوير مستوى التعليم من خلال مساعدة المعلمين على تطوير مهاراتهم. وخلال السنوات القليلة الأولى لهذه الجمعية قدمت برامج تدريب مجانية للمعلمين، غير أنها كانت تفتقر إلى خطة شاملة تمكّنها من توسيع رقعة انتشارها ووصولها إلى المزيد من الأطفال وتحقيق الاستدامة المالية. وفي عام 2012، شرعت الفئار بالعمل مع الجمعية لمساعدتها ووضعها على مسار أقوى.

قدمت الفئار التمويل والدعم الإداري للجمعية، كما عملت معاً على تصميم نهج توسعي أسهم في توحيد منهج المنظمة غير الربحية ليصبح دليلاً شاملاً يمكن المدربين من الاستعانة به أثناء عملهم مع المعلمين وأولياء الأمور والمسؤولين الحكوميين المعنيين في لبنان. علاوة على ذلك، أجرت جمعية "أنا أقرأ" تحليلاً للسوق، وقيمت مدى الحاجة إلى خدماتها، كما وضعت خطة عمل جديدة، وأنشأت وحدة مشاريع اجتماعية جديدة لتسويق جهودها تجارياً.

وفي عام 2014، وبدعم من الفئار، وقّعت الجمعية عقدها المدفوع الأول لتقديم خدمات تدريبية للمعلمين. وتابعت مسارها بهدف استرداد جميع التكاليف التشغيلية الابدائية لوحدة مشاريعها الاجتماعية. وقد أسهمت جمعية "أنا أقرأ" حتى اليوم في تدريب 4,600 معلم يعملون مع حوالي 90,000 طفل في لبنان. فضلاً عن ذلك، أصبحت "أنا أقرأ" جمعية رائدة في مجال تدريب المعلمين، وشاركت منهجها مع جهات خارج لبنان.

وبتمثل الهدف الاسمي لجمعية "أنا أقرأ" على المدى الطويل في الوصول إلى 3,300 معلم و250,000 طفل إضافيين في لبنان، ودعم المنظمات غير الربحية التي تعمل على تحسين مستوى التعليم في بلدان أخرى كذلك.



وتيرة التقدم والنتائج (تكملة)

التعامل مع التحديات

على الرغم من التقدم العام الذي أحرزته الفنار، كان للمؤسسة تجارب مختلفة مع متلقي الاستثمار على نطاق محفظتها. فلم يكن بمقدورهم جميعاً تحقيق أهدافهم الأولية ضمن الفترة المحددة بين ثلاثة إلى خمسة أعوام، والتي تلي فترة التمويل التجريبي الأولي. وينطبق هذا بوجه خاص على المنظمات التي تعمل مع اللاجئين، نظراً للظروف والبيئة القانونية الصعبة التي تعمل في إطارها.

وتدرك الفنار أن رواد المشاريع الاجتماعية يواجهون تحديات كبيرة في السوق. ولذلك اتفقت مع بعض متلقي الاستثمار على تمديد دعمها المادي والعملي لهم إلى ما يتجاوز الخمس سنوات بغية منحهم فرصة أكبر للتغلب على الصعوبات ومرافقتهم ومد يد العون لهم في الأوقات العصيبة. وخلال استجابتها لجائحة كوفيد-19 على سبيل المثال، واصلت الفنار تقديم دعمها المادي والعملي.

إلى ذلك كان يتعين على الفنار دراسة عدد كبير من المنظمات لانتقاء ما يناسب محفظتها الصغيرة نسبياً. فجزء صغير فقط من المنظمات المتقدمة بطلب المساعدة من الفنار تحقق معاييرها للتمويل التجريبي الأولي والمتمثلة في أن تكون تلك المنظمات الاجتماعية في طور النمو ومنفتحة على تلقي الدعم الإداري وجاهزة للقيام بأنشطة الاستثمار الاجتماعي المدرة للإيرادات.

وفي ظل هذا المردود المنخفض لا شك في أن حاجة المنطقة تتجاوز بكثير حجم محفظة الفنار. وتقول موراكادي: "ثمة منظمات نرغب في دعمها، غير أننا لا نملك القدرة الكافية لذلك".

ولكي توسع الفنار محفظتها وتحقق هدفها الاستراتيجي الجديد المتمثل في تحسين حياة 500,000 شخص في السنوات الخمس القادمة، تعمل على تنويع وتعزيز قدراتها على توفير التمويل والتبرعات.

ولتحقيق هذه الغاية، تسعى الفنار إلى بناء المزيد من الشراكات الطويلة الأمد كشراكتها مع شركة سوديك العقارية في مصر، التي دعمت محفظة استثمارات اجتماعية تصل إلى ما يفوق 20,000 شخص. إضافة إلى ذلك، تشارك الفنار أفضل الأفكار والمقترحات مع منظمات الإغاثة والمؤسسات الخيرية والمستثمرين في المجالات ذات الأثر الاجتماعي المهتمين بتمويل المؤسسات الاجتماعية التي تثبت قدرتها على العمل باستقلال واستدامة.

التطلع للمستقبل

وتطلعاً إلى المستقبل، تعمل الفنار على استكشاف السبل التي تتيح لها خلق أثر اجتماعي يتجاوز محفظة أعمالها المباشرة. فهي تستكشف على سبيل المثال فرص مشاركة برنامجها التدريبي ASSET على منصة عامة، وذلك انطلاقاً من أن خيارات التدريب الأخرى المتاحة في المنطقة قليلة جداً.

وتقول موراكادي: "سيكون الأمر بمثابة هدر للموارد لو أننا وفرنا هذا البرنامج فقط للمنظمات التي نساعدنا. فما نسعى إليه هو إيصال برنامجنا التدريبي إلى أكبر عدد ممكن من المستفيدين بهدف تزويدهم بالأفكار التي تساعدنا على أن نكون أكثر استدامة".

بالإضافة إلى ذلك، تستكشف الفنار إمكانيات عقد الشراكات بغية التوسع إلى مناطق ومساحات جغرافية جديدة. على سبيل المثال، تقدم المؤسسة حالياً برنامجها التدريبي ASSET لـ 60 مؤسسة اجتماعية في الأردن منتشرة في مناطق شرق عمان وعجلون والطبيلة، كجزء من اتحاد ممول من الاتحاد الأوروبي وبالشراكة مع منظمة بلان انترناشونال ومنظمة رواد.

500,000

تهدف مؤسسة الفنار إلى تحسين مستوى حياة نحو نصف مليون شخص على مدى السنوات الخمس القادمة، وذلك من خلال المنظمات والمبادرات التي تدعمها.





استثمر مختلف الموارد المتاحة

طبق وتبنى نهج القطاع الخاص في إدارة الأعمال

أدركت الفئار أهمية اتباع نهج الأعمال الخاصة الذي لا يقبل التساهل في الاستثمار الخيري وجعلت ذلك القاعدة التي يقوم عليها نموذج عمل المؤسسة. وبمرور الوقت، طورت الفئار آلية الحيلة الواجبة ذات المراحل المتعددة لتحديد ما إذا كانت المنظمات المرشحة للتعاون معها تُظهر إشارات مبكرة تدل على امتلاكها القدرة اللازمة لنمو أثرها واستدامتها على المدى الطويل. وتقول موراكادي: "ليس بين المنظمات التي تعمل معها أية منظمة لا تمتلك خطة عمل رسمية، فالاستدامة هي الركيزة الأساسية لنهجنا في العمل".

فقد كان بن حليم على قناعة بأن على الفئار التكيف مع نهج القطاع الخاص إذا كانت ترغب بالعمل ضمن إطار يحتل فيه الأثر أهمية تفوق أهمية تحقيق الإيرادات. فمثلاً، تولي الفئار لدى تقييمها للجهات التي تستثمر بها أهمية كبرى لعامل "الانتشار ضمن المجتمعات المهمشة" وتفضله على عامل "الانتشار الكلي".



حدد أهدافاً واضحة

احدد "الفرص غير المستغلة" في القطاع حيث يمكن لدعمك إحداث أكبر أثر ممكن

اكتشفت الفئار وجود ثغرة غير مستغلة في مشهد تمويل الأعمال الخيرية في العالم العربي. فقد كان عدد المتبرعين الذين يقدمون رأس المال القادر نسبياً على تحمل المخاطر للمؤسسات الاجتماعية التي في طور النمو قليلاً جداً، إن وجدوا أصلاً. وبفضل معرفة بن حليم بكيفية معالجة المنظمات الخيرية الاستثمارية لمثل تلك الثغرات في بلدان أخرى، قام بإدخال هذا النهج إلى الدول العربية. وتبنتي الفئار آلية انتقاء واضحة لمن تستثمر بهم بهدف تفادي الدخول في شراكة مع المنظمات التي تعمل خارج الإطار المناسب لها - بما فيها المشاريع الناشئة وتلك الناضجة - ولا تدعم سوى المشاريع الاجتماعية التي في طور النمو والتي لا تتلقى الدعم من العديد الممولين الآخرين. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الفئار إلى اكتشاف تلك المنظمات التي يمكن أن تستفيد بالحد الأقصى من تمويلها ودعمها المميزين. فعلى سبيل المثال، وضع مؤخرًا فريق عمل الفئار في مصر، وبتنسيق من شركة سوديك، مخططاً للمنظمات التي تركز اهتمامها على التعليم والتي تلائم نموذج عمل الفئار بالشكل الأمثل.



اسع لبناء القدرات

عزز قدرة المنظمات على النمو إلى جانب توفير التمويل لها

أدركت الفئار أن الأولوية يجب أن تكون للتمويل، لكنها كانت تعلم أيضاً أن المنظمات الواعدة بحاجة إلى الدعم في ميادين حيوية أخرى. ولذلك خصصت جزءاً كبيراً من وقت فريق عملها للعمل عن كثب مع متلقي الاستثمار، وتزويدهم بالتوجيه والإشراف والدعم في مجال تخطيط الأعمال وربطهم مع خبراء من الخارج في مجالات المحاسبة وتوزيع المنتجات. ويقول مصطفى فرحات، المؤسس والرئيس التنفيذي لمؤسسة "نهم" التي أنهت فترة الاستثمار: "كان فريق عمل الفئار شديد الفعالية منذ البداية. إنهم شركاء حقيقيون، لا مجرد مستثمرين". ولمعالجة بعض التحديات الشائعة في مجال بناء القدرات، وضعت الفئار برنامجها ASSET لتدريب المنظمات على مجموعة معيارية من القضايا المؤسسية الخاصة برواد العمل الاجتماعي.



تعلم وتطور

استثمر في التوجيه والإرشاد وفي الأدوات التي تساعد على تقييم الأثر

يقوم جوهر نموذج عمل الفئار على الإيمان بأن المراقبة والتقييم يقودان إلى تحقيق أثر واستدامة أكبر. غير أن العديد من مؤسسات العمل الاجتماعي في المنطقة غير مجهزة لإجراء تقييمها الذاتي. ولذلك ترود مؤسسة الفئار المنظمات بالأدوات والتوجيه اللازمين لدعم وتعزيز عمليات مراقبة الأداء، وإعداد التقارير، وبناء قواعد البيانات. فعلى سبيل المثال، تزود الفئار متلقي الاستثمار كافة بتطبيقات مخصصة وتتيح لهم الوصول إلى منصة لتكنولوجيا الأعمال من أجل جمع البيانات وتحليلها. وانطلاقاً من عمل المؤسسة القائم على تقييم الأثر، فإنها تسعى أيضاً إلى مساعدة متلقي الاستثمار في تحسين تصميم البرامج وتطبيقها، تماماً كما فعلت مع مؤسسة "نهم" بهدف إدخال التحسينات على منصتها التعليمية الإلكترونية. ●

الدروس المستفادة الرئيسية لرواد العطاء

يكرس فريق عمل الفئار جزءاً مهماً من وقته لتوفير الدعم العملي لمتلقي الاستثمار.



تعرف على رائدي العطاء: طارق بن حليم ولبنى العليان

نبذة عن حياتهما

”أكثر ما يبعث في روعي الحماس هو قضاء الوقت في العمل على المشاريع، وكلّي أمل بأننا إذا ما ثابرتنا على نجاحنا، سنغدو في غضون خمسة إلى عشرة أعوام قادرين على إحداث تغيير حقيقي في حياة الناس. ولا بد أن يكون اهتمامك قوي وطويل الأمد بهذا العمل لتحقيق النتائج“.¹²

● طارق بن حليم

عاش طارق بن حليم، المنحدر من أصول فلسطينية وليبية، في المملكة المتحدة لفترة طويلة من حياته. درس العلوم المالية في جامعة وارويك وحصل على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة هارفارد. تميز بن حليم بمسيرة عمل ناجحة كمصرفي استثماري في شركة جي بي مورغان، وبنك كريديت سويس فيرست بوسطن، وأخيراً في شركة جولدمان ساكس، حيث ترقى إلى منصب مديرها التنفيذي. وفي عام 2004، ترك بن حليم مساره المهني في القطاع المصرفي لإطلاق مؤسسة الفنار وُثسهم في إحداث تغيير في العالم العربي. وعلى الرغم من وفاته في عام 2009، إلا أن إرثه لا يزال مستمراً من خلال مؤسسة الفنار.

أصبحت لبنى بنت سليمان العليان رئيسة مؤسسة الفنار بعد وفاة بن حليم وقادتها نحو تحقيق نمو كبير. والعليان المولدة في السعودية هي الرئيس التنفيذي السابق وعضو مجلس الإدارة الحالي لشركة العليان المالية التابعة لمجموعة العليان السعودية وشركتها القابضة. في عام 2019، تم تعيينها رئيساً لمجلس إدارة البنك السعودي البريطاني (ساب) لتصبح بذلك أول امرأة سعودية تتراأس مصرفاً. وتشغل العليان أيضاً منصب عضو مجلس إدارة شركة شلمبرجير منذ عام 2011، وكانت حتى عام 2020 عضو مجلس إدارة شركة معادن، وهي شركة مساهمة عامة سعودية تعمل في قطاع التعدين. والعليان عضو أيضاً في العديد من المجالس الاستشارية الدولية من بينها بنك أكبانك، وألبانز للتأمين، وماكينزي أند كو، وبنك أوف أميركا ميريل لينش. بالإضافة إلى ذلك العليان عضو في مجلس أمناء جامعة الملك عبد الله للعلوم والتكنولوجيا ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ومجلس الأعمال الآسيوي.

Alfanar: our history," <http://www.alfanar.org.uk/about/our-history>"⁹

GBP 5.5M, converted at a rate of \$1.3 for 1 GBP¹⁰

As per annual reports¹¹

Tarek Ben Halim," Philanthropy UK, <https://archive.is/20120907024304/http://www.philanthropyuk.org/publications/guide-giving/personal-stories-philanthropy/tarek-ben-halim>"¹²

Tarek Ben Halim obituary," *The Telegraph*, January 7, 2010, <https://www.telegraph.co.uk/news/obituaries/finance-obituaries/6948075/Tarek-Ben-Halim.html>¹

Tarek Ben Halim, "Waging a 'good war' for Arabs," *Los Angeles Times*, February 9, 2003, <http://articles.latimes.com/2003/feb/09/opinion/oe-ben9>²

George T. Abed and Hamid R. Davoodi, "Challenges of growth and globalization in the Middle East and North Africa," International Monetary Fund, 2003, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/med/2003/eng/abed.htm>³

Tarek Mostafa Ben Halim: talented financier who cared deeply for Middle East," *The National*, January 16, 2010, <https://www.thenational.ae/uae/tarek-mostafa-ben-halim-talented-financier-who-cared-deeply-for-middle-east-1.501343>⁴

/Alfanar homepage, <http://www.alfanar.org.uk>⁵

S. Halabi, S. Kheir, and P. Cochrane, "Social enterprise development in the Middle East and North Africa: a qualitative analysis of Lebanon, Jordan, Egypt and Palestine," Wamda, 2017, <https://wamda-prod.s3.amazonaws.com/resource-uri/e2981f10ea87448.pdf>⁶

Glen Dalakian II, "The most active VCs in the Arab world in 2012," Wamda, November 6, 2012, <https://www.wamda.com/2012/11/the-most-active-vc-s-in-the-arab-world-in-2012>; "The veecepreneur: a guide to venture capital in the Middle East and North Africa," <http://www.mandaportal.com/getattachment/2e357a14-ccd4-4202-aa71-b5a2e897a78f/An-Entrepreneurs-Guide-to-Venture-Capital-in-MENA>⁷

David Callahan, "'Build capital:' inside the world of venture philanthropy," *Inside Philanthropy*, September 11, 2018, <https://www.insidephilanthropy.com/home/2018/9/11/build-capital-inside-the-world-of-venture-philanthropy>⁸

تم نشر هذا المحتوى لأول مرة عام 2020 من قبل 'مشروع انسبايرد'، وهو عبارة عن مجموعة من مقابلات الفيديو ودراسات الحالة المستمدة من لقاءات مع رواد عطاء متميزين ومؤسسات خيرية رائدة في العالم العربي. وقد حصل 'مشروع انسبايرد' على الدعم من مؤسسة عبدالله الغرير للتعليم ومؤسسة بيل وميليندا غيتس، وتم إنتاجه مع شركاء المعرفة: 'مجموعة بريدج سبان' و'زمن العطاء'.



مؤسسة عبدالله
الغرير للتعليم
Abdulla Al Ghurair
Foundation for Education

BILL & MELINDA
GATES foundation

زمن العطاء


The Bridgespan Group