منهجية رو افد

عبدالله محمد العمري

منهجية (روافـد)

منهجية روافد هي إطار متخصص لإدارة المشاريع في الصناديق العائلية يوازن بين القيم العائلية وأفضل ممارسات الإدارة لتحقيق أثر مستدام عبر الأجيال.



- **تمهيد ورقة العمل**

تهدف هذه الورقة إلى تحويل منهجية «روافد» لإدارة المشاريع العائلية إلى خطوات تطبيقية قابلة للكتابة والتعبئة، بحيث يصبح لدى فريق العمل وثيقة واحدة تجمع: فكرة المشروع، ومسوغاته، وتوافقه مع قيم العائلة، وخطة تنفيذه، وآلية قياس أثره، وخطة استدامته عبر الزمن. هذه الورقة ليست نصًا إنشائيًا، بل هي مساحة منظمة لتفكير الفريق، وتوثيق قراراته، وتحديد مسؤولياته، وتقليل الارتجال أثناء التنفيذ. يُنصح أن تُستكمل الورقة على جلستين إلى ثلاث جلسات عمل، وأن يشارك فيها ممثلون عن العائلة، ومنفذون محتملون، وممثل عن الجهة الراعية، وأي طرف خارجي مؤثر.

- **تعريف مختصر بالمشروع**

اكتب هنا توصيفًا موجزًا للمشروع بلغة واضحة: ما اسم المشروع؟ وما المجال الذي يعمل فيه؟ ومن الفئة المستهدفة؟ وما المنطقة أو النطاق الجغرافي؟ وما المتوقع أن يقدمه المشروع على مستوى القيمة أو الخدمة أو الأثر؟ ثم أضف وصفًا مختصرًا لما "ليس" ضمن المشروع حتى لا يتسع النطاق دون قصد، مع ذكر أي حدود زمنية أو مالية أولية إن كانت متاحة.

- **المرحلة الأولى: المبادرة**

تبدأ المبادرة بتحديد الحاجة التي يريد المشروع الاستجابة لها. اكتب وصفًا دقيقًا للمشكلة أو الفرصة: ما الذي يحدث الآن؟ وما الآثار التي نتجت عنه؟ وهل المشكلة واضحة ومحددة أم هي مجموعة مشكلات متداخلة؟ ثم انتقل إلى توصيف الدافع: لماذا نريد هذا المشروع تحديدًا؟ هل الدافع اجتماعي، أو تربوي، أو تنموي، أو اقتصادي، أو مرتبط بتحسين التنظيم داخل العائلة؟ اكتب الدافع بصدق لأن وضوحه هو ما سيحافظ على التزام الفريق لاحقًا.

بعد ذلك، حدّد الهدف العام للمشروع بصياغة قصيرة وقابلة للفهم، ثم اكتب ثلاثة إلى خمسة أهداف فرعية تساعد على ضبط الاتجاه. احرص أن تكون الأهداف قابلة للقياس لاحقًا، وأن تتجنب الأهداف الفضفاضة مثل "تحسين كبير" دون معيار واضح. ثم دوّن مدى توافق المشروع مع قيم العائلة: ما القيمة التي يخدمها المشروع؟ وما المبادئ التي لن يتم تجاوزها أثناء التنفيذ؟ اكتب ذلك كمرجعية أخلاقية وتشغيلية في الوقت نفسه.

ثم اكتب نطاق المشروع الأولي: ما الأنشطة الرئيسية التي سيتضمنها؟ وما الخدمات التي سيقدمها؟ وما حدود التوسع في النسخة الأولى؟ من المهم هنا تحديد النسخة الأولى للمشروع بشكل واقعي، لأن كثيرًا من المشاريع تتعثر بسبب "الانطلاق الكبير" دون جاهزية. وفي نهاية هذه المرحلة حدّد الراعي: من هو الراعي الأسري للمشروع؟ وما الدور المتوقع منه؟ هل دوره اعتماد القرارات، أو توفير الدعم المالي، أو إزالة العوائق، أو تمثيل المشروع أمام الجهات؟ مع توضيح الصلاحيات اللازمة حتى لا تبقى القيادة شكلية.

- **المرحلة الثانية: المواءمة**

تركز هذه المرحلة على خلق توافق حقيقي حول المشروع قبل الدخول في التفاصيل التنفيذية. ابدأ بتحديد المعنيين داخل العائلة: من المتأثر بالمشروع؟ من المستفيد؟ من قد يعارض؟ من لديه تأثير في القرار؟ ثم اكتب درجة التوافق الحالية: هل هناك إجماع، أم قبول عام، أم انقسام، أم تحفظات؟ من المهم توثيق هذا الواقع كما هو، لأن التوافق غير المكتمل قد يظهر لاحقًا كتعطيل أو تشكيك أو تردد في التمويل.

ثم صغ رؤية المشروع ورسالة أثره. الرؤية هنا لا تعني عبارات عامة، بل تعني وصفًا للمستقبل الذي نريد الوصول إليه من خلال المشروع. الرسالة تعني "كيف سنصل" بصورة عملية. بعد ذلك انتقل إلى تحليل أصحاب المصلحة خارج العائلة: هل هناك جهات تنفيذ أو شراكة أو ترخيص أو دعم؟ هل المشروع يحتاج جهات تعليمية أو جمعيات أو رعاة أو مزودين؟ اكتب ما الذي يتوقعه كل طرف وما الذي يمكن أن يقدمه.

ثم وثّق عناصر المواءمة المالية والنظامية: ما مصادر التمويل الممكنة؟ وهل سيكون التمويل دوريًا أم لمرة واحدة؟ وهل هناك اشتراطات تنظيمية أو تراخيص أو لوائح يجب مراعاتها؟ وما الذي قد يسبب تعثرًا إذا تم تجاهله؟ اختم هذه المرحلة بفقرة تحدد مبدأ الشفافية: كيف ستُعرض المعلومات المالية، وكيف ستُقدَّم التقارير، وكيف سيتم توثيق القرارات، حتى يكون الجميع على اطلاع يقلل الشكوك ويزيد الثقة.

- **المرحلة الثالثة: التخطيط**

في هذه المرحلة تتحول الفكرة إلى خطة قابلة للتنفيذ. ابدأ بتحديد النتائج الرئيسية التي يجب تحقيقها خلال فترة المشروع: ما المخرجات التي سنعتبرها نجاحًا؟ ثم قسّم العمل إلى مسارات أو حزم عمل واضحة، مع تحديد المدة التقديرية لكل مسار. بعد ذلك ضع جدولًا زمنيًا أوليًا يوضح: الانطلاق، المراجعات المرحلية، نقطة منتصف المشروع، والإغلاق أو التسليم.

ثم حدّد فريق العمل: من المدير التنفيذي للمشروع؟ من مسؤول المتابعة؟ من مسؤول المالية؟ من مسؤول التواصل؟ من مسؤول الجودة أو التوثيق؟ اكتب الأدوار بوضوح حتى لا يحدث تداخل أو غياب مسؤولية. ثم وثّق الاحتياج من الموارد: هل تحتاج تدريبًا؟ أدوات رقمية؟ منصة؟ ميزانية تسويق؟ موارد بشرية؟ قاعات أو تجهيزات؟ وكل بند يجب أن يكون مبررًا بما يخدم الهدف.

بعد ذلك ضع خطة إدارة المخاطر. اكتب أبرز المخاطر الواقعية: تأخر الموافقات، ضعف الموارد، عدم التزام الفريق، تغير الأولويات، ضعف الإقبال من المستفيدين، التعثر المالي، حساسية اجتماعية، أو تحديات تقنية. لكل خطر اكتب احتمال حدوثه، وأثره، وخطة الاستجابة: هل سنمنع الخطر، أم نقلل أثره، أم نقبل به ضمن حدود، أم ننقل أثره لجهة أخرى. ثم اكتب خطة اتصال: متى نجتمع؟ كيف نرفع التقارير؟ ما القنوات الرسمية؟ وما الذي يُعد قرارًا يحتاج موافقة؟ هذا يرفع الانضباط ويقلل الفوضى.

ثم وثّق الحوكمة العائلية الخاصة بالمشروع: من يعتمد الميزانية؟ من يعتمد التغيير في نطاق المشروع؟ ما سقف الصرف دون موافقة إضافية؟ ما آلية فض الخلاف؟ ما آلية التصعيد؟ وكيف تُحفظ محاضر الاجتماعات؟ وجود هذه البنود مبكرًا يحمي المشروع من التعطل عند أول خلاف.

- **المرحلة الرابعة: التفعيل**

هذه المرحلة هي مرحلة الحركة الفعلية. اكتب خطة التنفيذ التشغيلية: ما الأنشطة التي ستبدأ أولًا؟ وما الترتيب المنطقي؟ وما شروط البدء؟ ثم اكتب آلية المتابعة: ما المؤشرات التي سنراجعها أسبوعيًا أو شهريًا؟ ومن الذي يجمع البيانات؟ وكيف نعرف مبكرًا أن هناك انحرافًا عن الخطة؟

وثّق آلية التنسيق داخل الفريق: كيف يتم توزيع المهام؟ وما أدوات إدارة العمل المستخدمة؟ وكيف يتم توثيق الإنجازات؟ ثم اكتب خطة إدارة التغيير: إذا ظهر مطلب جديد أو اتسع نطاق العمل أو تغيرت الظروف، كيف سنتعامل؟ هل يوجد نموذج طلب تغيير؟ ومن يوافق عليه؟ وما المعايير التي نقرر بها القبول أو الرفض؟ هذه الفقرة مهمة لأن التغيير غير المنظم هو أكثر ما يسبب تضخم النطاق واستنزاف الميزانية.

بعد ذلك اكتب آلية التنسيق الخارجي: كيف سيتم التعامل مع الشركاء أو الموردين؟ من هو المخول بالتوقيع أو التواصل؟ وما شروط التعاقد أو تقديم الخدمات؟ ثم اختم هذه المرحلة بتوثيق الجودة: ما معايير الجودة في الخدمة أو المنتج؟ وما الذي سيُعتبر إخلالًا؟ وكيف نضبط الجودة قبل أن تصل للمستفيد النهائي؟

- **المرحلة الخامسة: التقييم وقياس الأثر**

هذه المرحلة تحول "الانطباع" إلى "قياس". ابدأ بتحديد الأهداف القابلة للقياس: ما المؤشرات الأساسية للنجاح؟ هل هي عدد المستفيدين؟ جودة النتائج؟ نسبة الرضا؟ أثر سلوكي أو تعليمي؟ نتائج اقتصادية؟ ثم اكتب مصادر

البيانات: استبيانات، مقابلات، سجلات حضور، تقارير مالية، قياسات رقمية، أو قصص أثر موثقة.

ثم حدّد المقارنة: ما خط الأساس قبل المشروع؟ وكيف سنعرف أن التحسن جاء بسبب المشروع لا بسبب عوامل أخرى؟ ثم وثّق النتائج بشكل واقعي: ما الذي تحقق؟ وما الذي لم يتحقق؟ وما الأسباب؟ ثم اكتب الدروس المستفادة بصراحة: ما القرارات التي كانت صائبة؟ وما الذي كان يجب تغييره مبكرًا؟ وما الأخطاء التي يجب منع تكرارها؟

بعد ذلك اكتب توصيات التطوير: ما الذي سنحسنه في الدورة القادمة؟ هل نوسع الفئة المستهدفة؟ هل نقلل الأنشطة؟ هل نغير آلية التنفيذ؟ هل نحتاج شريكًا أقوى؟ ثم اختم بقرار واضح: الاستمرار أو التوسع أو التعديل أو الإيقاف، مع تعليل مختصر، لأن القرارات غير الحاسمة تُبقي المشروع في منطقة رمادية تستنزف الوقت والموارد.

- **المرحلة السادسة: التمكين والاستدامة**

هذه المرحلة تضمن أن المشروع لا ينتهي بانتهاء الفريق الحالي. ابدأ بتحديد نموذج الاستدامة: هل الاستدامة مالية، أم تشغيلية، أم معرفية، أم كلها؟ ثم اكتب خطة نقل المعرفة: كيف سنوثق الإجراءات؟ هل سيكون هناك دليل تشغيل؟ قوالب جاهزة؟ قاعدة معرفة؟ من المهم أن تكون المعرفة مكتوبة لا محفوظة في الأشخاص فقط.

ثم اكتب خطة بناء القادة: من المرشحون لاستلام المشروع لاحقًا؟ كيف سيتم تدريبهم؟ ما الجدول الزمني للتسليم التدريجي؟ ثم وثّق آلية الحفاظ على الهوية والقيم: ما الذي يجب أن يبقى ثابتًا مهما تغيرت الفرق؟ وما الأمور التي يمكن

تعديلها حسب الزمن؟ ثم اكتب نموذج التمويل المستقبلي: هل هناك وقف داعم؟ اشتراكات؟ رعايات؟ تبرعات منظمة؟ عوائد خدمات؟ مع تحديد الحد الأدنى من التمويل الذي يحفظ استمرار المشروع دون ضغط.

واختم بخطة مراجعة دورية: متى تُراجع نتائج المشروع؟ ومن يراجعها؟ وما معايير الاستمرار؟ لأن الاستدامة ليست شعارًا، بل نظام متابعة وتحسين مستمر يحفظ المشروع عبر الأجيال.