



الموسوعة العربية للمطاء الاجتماعي



ملتقى المؤسسات العربية الداعمة
Arab Foundations Forum



John D. Gerhart Center for
Philanthropy and Civic Engagement



تمويل

التنظيم المجتمعي

التغيير المجتمعي من خلال
المشاركة المدنية

جرانت كرافت
الحكمة العملية للمانحين



© 2010 حقوق الطبع والنشر محفوظة لجرانت كرافت.

قام كل من كريج ماك جاري وآن ماكينون بتحرير هذا الدليل.

تتقدم "جرانت كرافت" بالشكر للسيدة مارجوري فاين، المدير التنفيذي لحملة لينشبين التي تسعى لتوسيع حقل التنظيم المجتمعي من خلال بناء العلاقات مع كل من المانحين الجدد والمخضرمين الملتزمين ببناء مجتمع مدني أفضل، فقد قامت بتقديم قدر لا يقدر بثمن من المساعدة والتوجيه في تصوّر وإتمام هذا الدليل الذي يشكّل جزءاً من سلسلة "جرانت كرافت".

قامت مؤسسة فورد بتوفير التمويل لهذا الدليل.

لا تهدف الإصدارات أو مقاطع الفيديو الواردة في هذه السلسلة إلى إصدار تعليمات أو تقديم حلول، وإنما تهدف إلى توليد الأفكار الجديدة، وتحفيز النقاش وطرح الاحتمالات. يمكنك إرسال التعليقات على هذا الدليل أو على أي من مواد جرانت كرافت إلى رئيسة المشروع، جان جاف عبر البريد الإلكتروني: j.jaffe@grantcraft.org.

لطلب نسخة من إصداراتنا أو تحميل نسخة pdf منها، يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني:

www.grantcraft.org.

يمكنك عمل نسخة من أي من مواد جرانت كرافت أو أخذ مقتطفات منها أو الاقتباس عنها، على أن تتم نسبتها إلى مشروع جرانت كرافت والإشارة لحقوق التأليف.

الصفحة 5

المؤسسات والتنظيم المجتمعي

يرى بعض الممولين التنظيم المجتمعي على أنه محفّز للديمقراطية أكثر حيويّة، أمّا البعض الآخر فيراه على أنه طريقة للحصول على حلول أفضل وأطول دواما لمشاكل ذات جذور عميقة. بالنسبة للمانحين من كلي المعسكرين - بالإضافة إلى هؤلاء الذين يحملون وجهتي النظر - فإنّه يمكن لتمويل التنظيم المجتمعي أن يكون خيارا جيّدا.

الصفحة 7

ما يمكن للتنظيم المجتمعي تحقيقه وكيفية عمله

في هذه الأيام، يستخدم في التنظيم خليط من الطرق الجربّة والصحيحة والتقنيّات الجديدة لتعبئة المجتمع والدفع من أجل التغيير. أمّا بالنسبة للمانحين فإنّ الموازنة بين أهداف التنظيم المجتمعي وبين كيفية تحقيقه لهذه الأهداف يجعل منه إستراتيجية مغرية - إستراتيجية تعدّ بجعل المجتمعات أكثر قوة والأفراد أكثر مقدرة على الدّفاع عن أنفسهم.

الصفحة 16

التعارف وخطوات أخرى مبكرة

قد تبدو ثقافة التنظيم غريبة في البداية للمانحين أو القائمين عليها وغيرهم من الأشخاص في مؤسستك. كذلك يمكن لثقافة العطاء الاجتماعي أن تبدو غريبة لهؤلاء الذين ينظرون الى الميدان من منظار التنظيم المجتمعي. غالبا ما يجد المانحون أنفسهم يؤدّون عمل المترجم حيث يقومون بتوضيح التوقّعات وفتح سبل التواصل بين الطرفين - مع المستفيدين من المنح وداخل المؤسسة.

الصفحة 28

إدارة المنح والعلاقات مع مرور الوقت

التغيير هو ثابت من ثوابت التنظيم المجتمعي ولا يتوقّف بمنح المنحة، وإنما تتطوّر الأولويّات والتقنيّات مع تقدّم العمل وتغيّر البيئة المحيطة. مع مرور الوقت، يمكن للمانحين رؤية الحاجة لمساعدة ممنوح تنظيمي في بناء قدراته أو في مواضع نادرة، التعامل مع أزمة حرجة أو نكسة.

الصفحة 35

تقييم فاعلية المنح التنظيمية

يؤدي التنظيم الجيد إلى نتائج يمكن قياسها. تتغير السياسات والمجتمعات والمنظمات والأشخاص، فإذا كان لدى المانحين رؤية واضحة عن النتائج التي يسعون إليها فإنه يمكن لأي وكل ما سبق أن يكون ذا صلة وأهمية.

مقالات خاصة

15 اللغة الخاصة بالمنظمين: مسرد مختصر

24 التعلّم من زيارات المواقع الميدانية

25 نقاط البداية: أربعة ممولين يقدمون أول منح تنظيمية لهم

32 عندما تتعرض المنظمة للهجوم

38 تأثير التنظيم

39 تخطيط الموارد والقوى

المحتويات

في هذا الدليل يتحدّث المانحون عن كيفية وأسباب عمل التنظيم المجتمعي لبناء المجتمع وتعزيز المشاركة الديمقراطية وحلّ المشاكل. يقدّم الممولين المتمرسين دروس رئيسية في المبادئ الأساسية للتنظيم، ويصفون التغيرات في هذا الحقل، ويوضّحون كيفية دعمهم للعلاقات (وإدارتهم للتوترات) مع المستفيدين من المنح.

المؤسّسات والتنظيم المجتمعي

تلتمز الكثير من المؤسّسات التزامًا عميقًا تجاه تعزيز ديمقراطية حيوية: فيرى البعض في المشاركة الديمقراطية الواسعة غاية بحدّ ذاتها، ويراها البعض الآخر على أنّها وسيلة من أجل الحصول على حلول أفضل للمشاكل المعقّدة. "لقد تمّ تأسيس أمّتنا ومجتمعنا على المشاركة الديمقراطية"، قال أحد المانحين الممولّين للتنظيم على المستوى المحلي، "وإننا لا نعلّم بشكل جيّد كيف يمكن للمواطن العادي المشاركة بشكل كامل في الديمقراطية." يملأ التنظيم المجتمعي تلك الفجوة من خلال إشراك الناس في عمليّة حل المشكلات، خاصة هؤلاء الذين يبدون أقل احتمالية للتعبير عن آرائهم: أفراد المجموعات المهمّشة تاريخيًا أو الوافدين الجدد الى المجتمع أو الأشخاص الذين يعتقدون أن مشاركتهم لن تحدث أي فرق.

يمكن للتنظيم أن يكون وسيلة لتشجيع الناس على الانخراط في الحياة المدنيّة ولتعميق مشاركتهم مع مرور الوقت. يقول أحد موظفي البرامج في مؤسّسة مجتمعية: "في بعض الأحيان، كل ما يريده بعض الأشخاص هو لأشياء صغيرة مثل علامة قف أو مطبّات سرعة بجانب مدرسة أطفالهم. لا شيء يعادل المقدرة على تحديد هؤلاء الأشياء ومن ثمّ المرور بهذه العمليّة وتحقيق النَّصر - فلا تعادها طريقة لجعل الناس متحمّسين للديمقراطيّة." قال مستشار آخر إن تغييرات كهذه "قد تبدو صغيرة في منظور المؤسّسة، ولكنها تنمو مجتذبةً المزيد من الناس بينما يتحول الأصدقاء والجيران إلى قادة سياسيين ويرون التغييرات الحاصلة في مجتمعهم."

ويمكن للتنظيم أن يكون جزءًا من جهد أكبر للدفع باتجاه تحقيق تغيير في السياسات. وفي السنوات الأخيرة، ساهم التنظيم في ولايات مثل ماساتشوسيتس وتكساس في تحقيق توسعات كبيرة في الحصول على الرعاية الصحيّة. فمثلاً، ساعدت الحملات التنظيمية المعنيّة بالأجور المعيشية والتي دعمتها المؤسّسات وغيرها من الممولّين في رفع الحدّ الأدنى من الأجور في 26 ولاية ما بين عامي 2004 و 2007، مما بدوره أدّى الى أوّل زيادة في الحدّ الفيدرالي الأدنى للأجور خلال عشر سنوات. ونذكر مثلاً على ذلك من السبعينيّات، فقد لعب التنظيم دورًا مهمًا في إقرار القانون الفيدرالي "إعادة الاستثمار المجتمعي" والذي منع الممارسة السكّنية العنصريّة المعروفة "بوضع الخطوط الحمراء" وألزم البنوك بالاستثمار في مجتمعاتهم المحليّة. أمّا المؤسّسات الوطنيّة والمحليّة فقد قدّمت الدّعم المالي الذي جعل العمل ممكنا في كلتا الحالتين.

مصادر الأمثلة

هذا الدليل تم تطويره من قبل "جرانت كرافت" بالتعاون مع حملة "لبنشيين"، وهو مشروع تابع لمركز التغيير المجتمعي. يستند الدليل إلى عشرات المقابلات مع المانحين الفاعلين في مجالات كثيرة، ومختلف أنواع المؤسسات، ومع قادة مجموعات التنظيم المجتمعي من جميع أنحاء الولايات المتحدة، بالإضافة إلى غيرهم من الاستشاريين والمستشارين. ولقد تعلمنا الكثير من الأشخاص الذين تكرموا علينا بالتعليق - والذي كان مطولاً في العديد من الحالات - على المسودات السابقة من هذا الدليل. ونعبر عن امتناننا، كذلك، لمجموعة صغيرة من الممولين من ذوي الخبرة الذين شاركوا في الاجتماع المعمق في نيويورك حول التحديات التي تواجه تمويل التنظيم. وقد قمنا بإدراج قائمة بأسماء الأشخاص الذين ساهموا في تطوير الدليل في صفحة 44.

لقد نضج التنظيم المجتمعي ونما وتنوع خلال العقود الأخيرة، وانتشرت علاقات الشراكة والشبكات المعنية باتحادات العمّال والجماعات المحليّة مما أدى إلى النموّ في التحالفات التنظيميّة على مستوى المدن الكبيرة والولايات والدولة بشكل عام، وسجل نمو ملحوظ في قيادة المرأة وغير البيض. أمّا التنظيم بين الشباب فقد لاقى رواجاً منقطع النظير في العقد الأخير بينما نشطت عشرات المجموعات في قضايا التعليم وتطبيق القانون والبيئة، بالإضافة إلى النمو في التنظيم في مجتمعات المهاجرين.

علاوة على ذلك، فقد أصبح مجال التنظيم المجتمعي أكثر نشاطاً فيما يتعلق بتصميم التغييرات التي من شأنها أن تصنع مجتمعاتاً صحياً - مثل إنشاء المدارس المتميزة ومرافق صحّيّة متاحة للجميع أو وضع سياسة هجرة أفضل - والدفع من أجل سنّها. فوفقاً لأحد إدارتيّ مؤسّسة ما، فلقد أصبحت مجموعات التنظيم المجتمعي "أقلّ ارتباطاً بمعارضة التغيير مهما كان الثمن أو 'النضال' ضدّ شيء معيّن، بل أصبحت أكثر ميلاً نحو الاعتراف بأن التغيير شيء محتوم ولكنها تطالب بأن يكون لها قول في تحديد المستفيدين من هذا التغيير."

وحتى المؤسسات تقوم بتغيير مواقفها اتجاه التنظيم، فلقد أضاف الكثير من المانحين التنظيم إلى الإستراتيجيات التي يؤيّدونها من أجل إحداث التغيير الاجتماعي والسياسي. ويشترك البعض بتعاونيات للممولين بهدف حشد الدعم الوطني والمحليّ للتنظيم في مجالات التعليم وحقوق المهاجرين والعدالة البيئية وغيرها. وقد أوضح أحد المانحين المتمرسين أنه "يمكن لك تمويل الخبراء أو تمويل الناس العاديين الذين يسعون نحو بناء أهدافهم الخاصة - أو يمكن لك تمويل الاثنين معاً ضمن علاقة شراكة، لأنّ كليهما يلعب دوراً في تحقيق التغيير الذي يجب على المجتمع تحقيقه." يستطرد صانع المنح قائلاً إن التحالفات التنظيمية قد جاءت بالفرص الجديدة للتعبئة المدنية "من خلال دعمها لبضع مجموعات قويّة من جميع أنحاء البلاد" ويقول إنه "يمكن المساعدة في بناء سياسات أفضل تستطيع لمجموعات أخرى أن تتبناها أو تأخذ بها."

الدّرس العام المستفاد من هذا هو أنّ التّنظيم المجتمعي أصبح أقوى من أي وقت مضى، فلم يعد جهداً مهمّشاً بعد الآن. تمتلك مجموعات التّنظيم المجتمعي قدرًا من الامتداد والخبرة والمصداقية كفيل لحمل المؤسسات على اعتبارها لاعبًا مهمًا عند التّفكير في كيفية تحقيق أهداف البرامج في العديد من المجالات. أمّا بالنّسبة للممولين، فإنّهم "أكثر دراية فيما يخصّ تمويل التّنظيم،" ويضيف أحد صانعي المنح، "فالبلاد مستعدّة للتّنظيم المجتمعي والمؤسسات مستعدّة لتبنيه."

تمويل الدّعوة: إنّه قانوني ولكن عليك معرفة القانون

يُسمح للمؤسسات الخاصة بدعم الكثير من أنواع الدّعوة، إلا أنه لا يسمح لهم بدعم الأنشطة المرتبطة بشكل وثيق ومباشر مع انتخاب مرشح أو إقرار قانون. وهنا يكمن الفرق: "لا بأس بتمويل المجموعات التّنظيمية بهدف توعية أفراد المجتمع بشأن قضايا الأجور. وذلك وفقًا لما ذكره مسؤول تنفيذي في مؤسسة خاصة، "ولكن من غير المسموح تمويل أنشطة محدّدة للحصول على إقرار زيادة الحد الأدنى للأجور." ولكن، بالنسبة لمؤسسات المجتمع المحلي فإن القواعد أكثر مرونة إلى حد ما. لمزيد من المعلومات عن دعم الدّعوة انظر الدليل "تمويل الدّعوة: العطاء الاجتماعي من أجل تغيير الآراء" من سلسلة جرائد كرافت.

ما يمكن للتّنظيم المجتمعي تحقيقه وكيفية عمله

يعتبر الكثير من المانحين التّنظيم المجتمعي جزءًا ثمينًا، بل وأساسيًا، من العمل الذي يقومون بدعمه. في كثير من الحالات، يمثّل التّنظيم المجتمعي النهج الوحيد القادر على تحقيق منفعة المجتمع التي يسعى لها كل من الممولين والمانحين.

ولتحقيق أهدافها تستخدم المجموعات التّنظيمية طرقًا محدّدة ومدروسة للعمل تتفق والأهداف المنشودة. فيجد الكثير من المانحين المؤيدين للتّنظيم المجتمعي أنّ خليط الأهداف والوسائل - ما يسعى لتحقيقه التّنظيم المجتمعي وكيفية تحقيقه له - يتماشى مع أولويّات صنع المنح في مؤسّساتهم ونظرية التّغيير البراجماتية فيها.

منافع التنظيم المجتمعي

عادة ما يمّول المانحون التنظيم المجتمعي إيماناً منهم بأنه سوف يعزّز عناصر معيّنة تكمن خلف التغيير الاجتماعي:

- مشاركة شعبية واسعة - غالباً من قبل أفراد ينتمون إلى الفئات المهمّشة. يقول أحد رؤساء المؤسسات إن التنظيم يبني "خطاباً ديمقراطياً شعبياً حول أهم مسائل العصر". فهو، بحسب مسئول أحد البرامج، يأتي بالناس إلى طاولات صنع القرار، "معدداً لهم لكي يتخذون قرارات واعية." يشير أحد المانحين إلى الإحساس بالثقة المنبثق عن المشاركة في العمل الشعبي: التنظيم المجتمعي "قادر على أن يبني إحساساً بالكرامة وإعادة الشعور بالأهمية والانتماء لدى الناس، فغالباً ما نخبرنا أفراد المجتمع خلال الزيارات الميدانية أنّه 'يمكن لما أقوم به أن يكون ذي أهمية'."

سبع فوائد لتنظيم المجتمع

- مستوى عال من المشاركة الشعبية
- التكاثر في القضايا الهامة
- قيادة مدعّمة بقاعدة حقيقية
- حلول عملية مقدّمة من المجتمع
- الدعم الشعبي للقادة الفعالين
- مساءلة أكبر للمسؤولين الحكوميين
- الانتباه إلى كيفية تطبيق السياسات

- التكاثر في القضايا الهامة. قال أحد المانحين إنّ "التنظيم المجتمعي يقوم في الأساس ببناء مجموعة من العلاقات، وهو بذلك المعنى يقوم بإعادة حيابة التسيج المجتمعي بينما يشارك الناس بعملية إعادة بناء المؤسسات الشعبية." ويضيف مانح آخر أنّ كونه "قد أمضى بعض الوقت كمنظّم، فإنّه يعتقد بأنّ الجزء الأساسي في التنظيم هو تطوير علاقات حقيقية مبنية على الثقة" - العملية التي تحتاج إلى الكثير من الاستماع إلى الناس بعناية لمعرفة موضع اهتمامهم الحقيقي. وتقوم المجموعات التنظيمية بتعلّم بناء التحالفات عبر الفواصل العرقية والاجتماعية والعمرية، مدركة للقوة الكبيرة التي يمكن لهذه التحالفات

منحها للمجتمعات. لقد وقر الممولون الدعم لتحالفات من مجموعات تعمل مع الأمريكيين من أصل إفريقي والمهاجرين والشباب وكبار السن ومحدودي الدخل من سكان الأحياء الفقيرة في المدن، وبين أناس من الطبقة المتوسطة في المناطق المدنية الأكثر نماءً.

■ **قيادة مع مرجعية حقيقية.** تعتبر المجموعات التنظيمية بناء قادة مجتمع من بين أفرادها، من أهم أولوياتها. فهم ملتزمون بالتعلم من خلال التدريب ومن خلال العمل في مجتمعاتهم، والتفكير في التأثيرات. ويقول أحد مسئول أحد برامج تمويل التنظيم على المستوى الوطني "إنها بالفعل تصنع أناسًا مصقولين يدخلون الحياة العامة في مجتمعاتهم وينالون احترام وثقة مجتمعاتهم الخاضعين لمحاسبتها باعتبارهم متحدثين رسميين باسمها". يقوم الأفراد بتطوير الكثير من المهارات التي تساعدهم في الثبات في كثير من المواقف، مثل "الجلوس أمام العمدة على نفس الطاولة أو التفاوض بشأن السياسة أو القيام بإدارة رئاسة منظمة ما بطريقة ديمقراطية أو مثل كون الشخص متحدثًا رسميًا إعلاميًا أو تحفيز الأفراد والمجتمعات على الاشتراك في صنع القرارات التي من شأنها التأثير في حياتهم." يشير مانح آخر إلى أنه من المهارات الخاصة التي يمكن اكتسابها من خلال التنظيم هي "سرعة البديهة وإعادة تحليل الإستراتيجية عند مواجهة تغييرات والبقاء على أهبة الاستعداد."

■ **حلول عملية يقدمها المجتمع.** يقول رئيس إحدى المؤسسات إن "التنظيم يأتي مع الابتكار النابع من المجتمع" يقول أحد رؤساء المؤسسات. وقد روت مسئولة أحد البرامج عن مجموعة مؤلثتها قامت بتنظيم النساء محدودات الدخل من الأمريكيين من أصل إفريقي والنساء المهاجرات بعد إقرار تشريع إصلاح الرعاية الاجتماعية الفيدرالي. كانت إدارة عمدة المدينة قد "وضعت نظامًا تأديبيًا للغاية" مما جعل الوصول إلى الخدمات في غاية الصعوبة. قام برنامج التشغيل الحكومي المؤقت بتوظيف الناس للجلوس "في مكتب أحدهم ليتمكنوا من إرسالك لجلب القهوة أو لتصوير الأوراق لأربع أو خمس ساعات يوميًا لكي تحصل على شيك الرعاية الاجتماعية خاصتك. وقد حاول الناس الدفع من أجل وظائف جدية وتدريب مهني جدي عوضا عن تلك الأعمال البدائية" التي أوكلت إليهم. وعندما تم تشغيل الأعضاء في الحدائق العامة لتنظيفها، قامت المجموعة بتنظيم النشاطات الاحتجاجية وجمعت الاستفتاءات مبينة أن "العامة اعتقدوا أنهم يجب أن يتقاضوا نفس أجور عمال الحدائق العاديين بدلاً من العمل ضمن منح الرعاية الاجتماعية مقابل أجر يقل عن معدل الفقر." برع الأفراد في استخدام الصحافة لإظهار ما يملكونه من دعم شعبي واسع، "و هكذا حصلوا على تسعمائة أو ألف وظيفة تقاضوا فيها تسع دولارات في الساعة، تماما كعمال الحدائق." بالرغم من ذلك، فقد بقيت الإدارة معادية جدًا للمجموعة. لاحقاً، وبعد انتخاب عمدة

جديد، تمت دعوة أفراد المجموعة "للتحدث حول كيفية تحسين برامج التدريب المهني، وهكذا حصلوا على مقعد على طاولة الحوار وتم تمثيل المجتمع وأمكن لهم طرح أفكارهم."

■ **مسألة أكبر للمسؤولين الحكوميين.** أخبر أحد الموظفين السابقين لدى منظمة إقليمية عاملة في مجال العطاء الاجتماعي عن منحة دعم عاثة قُدمت لمجموعة تنظيم محلية: "لقد عملوا في العديد من القضايا، ولكن تحسين التعليم كان من أكثر هذه القضايا أهمية لأفرادها. في ذلك الوقت، كان العمدة ومدير المدرسة على خلاف علني وكانا قد امتنعا عن الحديث مع بعضهما البعض، فقامت المجموعة بتنظيم مظاهرة ضخمة ضمت مئات الأشخاص وقامت بدعوة كل من المسؤولين. وكان من بين الالتماسات التي قدمتها المجموعة هو أن يبدأ المسؤولان بالاجتماع دوريًا، فوافق كلاهما وتم الاجتماع والنحل التوتّر العلني."

"التنظيم يأتي مع الابتكار النابع من المجتمع"

■ **الانتباه لكيفية تطبيق السياسات،** "فغالبا ما تدور الأمور حول طريقة عمل النظام وليس سياسة بعينها،" يوضح أحد ممثلي الصحة في مجال دعم التنظيم، فيقول أنه "كان هناك الكثير من العمل التنظيمي الفعّال الذي تناول عدد ساعات عمل العيادات المحلية أو كيفية قيامهم بإدخال المرضى أو كيفية إعلانهم عن الخدمات التي يقدمونها." تكلم أحد المانحين في مجال التعليم عن إحدى سياسات الولاية التي تم إقرارها بموجب حكم محكمة نصّت على إلزام جميع المدارس بالاتصال مع أولياء الأمور: "تمت إقامة هذا التواصل لحمل أولياء الأمور على المشاركة في تعليم أطفالهم. وما جعل هذا ممكنا هو اللجوء إلى القضاء، فقد كان ينقذ هذا القانون بشكل تقني فقط فيعمل أولياء الأمور كمراقبين لحضور وغياب الطلبة أو القاعات أو غرفة الطعام، ولكنهم لم يشاركوا في العملية التعليمية. كذلك، تقوم الكثير من المدارس بتقديم الخدمات لعدد كبير من العائلات المهاجرة والتي تتحدث بغير الإنجليزية كلغتها الأم. فكان من القضايا المهمة التأكد من إتاحة المترجمين والمواد لأولياء الأمور بلغتهم الأم."

إن تفهم قيمة مثل هذه النتائج يساعد على كسب دعم المؤسسة للتنظيم المجتمعي. يشهد مسئول برنامج لدى إحدى المؤسسات المحلية بأنه "عندما بدأنا في التمويل في هذا المجال، كانت أكبر مساعدة تلقيناها لحمل مجلس المؤسسة على فهم كيفية رؤية النتائج بواقعية وتقدير التنظيم لما "يمكنه" تحقيقه، بدلا مما يظنّ أعضاء المجلس أن "لزاما عليه" تحقيقه، كانت من خلال حديث أحد المقيمين لدى كبرى المؤسسات الوطنية للحديث مع مجلس إدارتنا عدّة مرات. وقد كان قادراً على مساعدتهم على رؤية أنّ النتائج التي لا تكاد تصل إلى إنهاء الفقر والتقليل من حمل المراهقات هي نتائج قيمة وتستحقّ التمويل. يمكن أن تكون

تلك النتائج قدرات قيادية أو مهارات بحثية عن طرق لمساعدة السكان في تحديد الحلول لمشاكل الحي. " وقد لا تمثل هذه النتائج أهداف المؤسسة العامة، ولكنها تمثل خطوات ملموسة تجاه تحقيق تلك الأهداف.

طرق التنظيم

ليس من السهل تحقيق النتائج من خلال التنظيم المجتمعي، بل يحتاج الأمر إلى الكثير من الوقت والجهد المتواصل وإلى نظرية مفصلة عن قدرة التغييرات الصغيرة - التي غالبًا ما تتم على مستوى الأفراد - على تعزيز التأثير المجتمعي. للبقاء على المسار الصحيح، قام المنظمون المجتمعيون بتعريف مجموعة من الممارسات الأساسية المستخدمة عادة قبل المجموعات التنظيمية:

■ **إنتاج التطوير من أكثر الناس تأثرًا.** يصف أحد مسؤولي البرامج السابقين أن "أكثر المشكلات أهمية بالنسبة للناس هي التي تخرجهم من غرف المعيشة وتأتي بهم إلى غرف اجتماعات الحياة المدنية الأوسع: إن عمل تلك التحسينات هو العامل المحفز." فالتنظيم يبدأ بالاستماع. كما أنه يقوم على "مبدأ أساسي"، حسبما قال المدير التنفيذي لإحدى المؤسسات، "هو أن الناس الذين يعانون مباشرة ويعيشون هذه القضايا ويواجهون هذه التحديات لديهم قدرة فائقة على التوصل إلى خطة عمل وحلول تخاطب تلك التحديات." وهكذا، فإن أكثر المجموعات التنظيمية يغلب عليها طابع تعدد القضايا، حيث يقوم باختيار عدد يمكن التحكم فيه من الحملات بشكل دوري أو يعمل بشكل متسلسل على قضايا مختلفة؛ إلا أن عدّة مساهمين أشاروا إلى أن بعض المجموعات قد قامت بالتنظيم حول قضية واحدة بشكل ناجح مثل قضايا العرق والجنس والمساواة المبنية على أساس حرية التوجه الجنسي أو قضايا إصلاح التعليم والعدالة الاقتصادية أو البيئية أو الجنائية بالإضافة إلى حقوق العاملين أو المهاجرين وكذلك تيسير السكن.

■ **الحكم الديمقراطي:** بالإضافة إلى كونه معداً لتشجيع العمل الجماعي والبناء المجتمعي، فإن الحكم الديمقراطي يعني أيضا أن تعمل مجموعات التنظيم المجتمعية بطريقة تختلف عن أغلب المنظمات غير الربحية. وكما هو مذكور في السابق، فإن مجموعات التنظيم المجتمعية عادة ما تقوم باختيار القضايا التي يؤمن أفرادها بأهميتها. وكما يشير رئيس أحد التحالفات الوطنية في مجال العطاء الاجتماعي، فإنه "تتم إدارة وتوجيه المجموعات التنظيمية من قبل أفراد المجتمع. فتكون مجالسهم من أفراد معروفين في المجتمع ولكنهم ليسوا بالضرورة كذلك خارجه. يجب على الممولين الفهم أن عدم تضمّن المجلس لأي من الأسماء الكبيرة لا يجعل منه مجلسا سيئا."

- **الاهتمام الدائم ببناء العضوية أو ما يعرف بـ"بناء القاعدة".** تعتمد المجموعات التنظيمية على "القوة العددية" لها لتوازن قوى الوضع الراهن والمصالح المدفوعة بالمال في محاولتها لتحقيق التغيير. يمكن للأعضاء الجيئ والذهاب ولكن التنظيم الجيد - حسبما قال أحد الممولين - "يعيد تجديد وتنشيط" عضويته بشكل دائم، مجتذبًا أعداد أكبر من الأعضاء إلى الحياة العامة ومرسخة أقدامها في المجتمع.
- **قيادة نامية من قاعدة العضوية:** التدريب والعمل المجتمعي والتفكير في أبعاد ذلك العمل، كلها جوانب لعملية التعلم المتعمد الذي يساعد الأفراد لكي يصبحوا قادة. إن "تنمية الناس الذي يمكن لهم أن يصبحوا قادة هي مهمة أساسية للتنظيم"، يقول أحد المانحين إنه "لكي تصبح لديهم المقدرة على التقدم واتخاذ الإجراءات، بغض النظر أكان حيًا أم كانت مدينة أم مقاطعة أم غيرها من الشرائح الانتخابية."
- **الاهتمام بالعلاقات:** غالبًا ما يبدأ تجنيد الأعضاء الجدد باجتماع القائد أو المنظم بشكل فردي مع الأفراد لمحاولة التعرف على الناس وفهم ما يقلقهم. ثم يقوم القادة أو المنظمون بجمع الأعضاء معا لكي يتعرفوا على بعضهم البعض، فيقول المدير التنفيذي لإحدى المؤسسات إن "أناس من خلفيات متنوعة يقومون بإنشاء العلاقات مع بعضهم البعض من خلال ما يجمع بينهم من مخاوف وقضايا وقيم، مطورين بذلك لأجندة مشتركة."
- **تحليل مشكلات المجتمع وقوته:** من خلال الممارسة المستمرة للبحث وتمارين كتنخطيط الموارد والقوى (راجع ص 28-29)، فإن المجموعات التنظيمية غالبًا ما تقوم بالبحث عميقًا في المشكلات والتحليل التفصيلي لما يجب عمله لحلها. فمثلاً، يمكن لحملة لتطوير مدارس الحي أن تنطوي على دراسة لمعدلات أو نتائج القراءة التي حصل عليها طلاب المدرسة، ومعرفة منهاج القراءة المعتمد، أو معرفة من الشخص الذي يملك الصلاحية لاختيار المنهاج والاجتماع به - المدير أم مفتش المقاطعة أو كليهما - لمناقشة البدائل المطروحة.
- **الاستعداد لمجابهة السلطة:** بحسب مسئول البرامج في إحدى المؤسسات المحلية فإن "العملية الديمقراطية تنطوي على أكثر من الانتخابات، فهي ليست فقط عبارة عن اختيار ممثلين وإرسالهم إلى البلدية أو مجلس النواب أو إلى العاصمة واشنطن لكي يقوموا بالتشريع من الأعلى. بل إنها تنطوي على تحمّل الناس لمسؤولية مجتمعهم." يقول رئيس مؤسسة آخر إنه يمكن للديمقراطية صنع القرار العام أن تكون عملية شاقة، فيجب

عليك أحيانا "تذكير السلطات بوجودك وبأنك جزء من العملية السياسية وبأن هناك ثمة سياسياً محتملاً لتجاهلهم الناس." يمكن للتذكيرات أن تحرك بعض الغبار ولكن جذب الانتباه هو وسيلة للوصول إلى طاولة صنع القرار وليست غاية في حد ذاتها.

كيف يتم تنظيم المجموعات التنظيمية؟

وفقاً للهيكلي

- المنظمات المؤسسية هي اتحادات من المؤسسات المحلية، مثل الكنائس والنقابات العمالية، والجمعيات الأهلية. عندما تتألف هذه المنظمات فقط من مؤسسات دينية فإنها تُسمى بالجماعات أو المنظمات الدينية. بطبيعة حال هذه المؤسسات، فإنها تتسم بتعددية القضايا التي تعالجها وتعددية أتباعها، بالإضافة إلى تعددية العقائد وتخصيصها عموماً لقدر كبير من الاهتمام لتطوير أعضائها وقادتها. ينتمي معظمها لشبكات وطنية مثل مؤسسة المناطق الصناعية، ومؤسسة جامليل، وشبكة بيكو الوطنية، ومركز تدريب العمل المباشر والبحث.
- تتكون منظمات العضويات الفردية من الأفراد أو الأسر الذين عادة ما يساهمون بالرسوم والوقت، أو بأخذ التزام آخر للإشارة إلى انتماءهم. في بعض الحالات قد تُحدد العضوية بحسب فئة معينة من الأفراد، مثل النساء أو الشباب أو المهاجرين، أو بحسب الانتماء العرقي. أما في حالات أخرى، فتكون العضوية متعددة الفئات ولكنها محددة بالمعايير الجغرافية، مثل الحي والمدينة، أو المقاطعة، أو الولاية.
- تتألف التحالفات المبنيّة على أساس قضية ما من ائتلافات من منظمات موجودة - النقابات والكنائس وجماعات الدعوة، أو الجمعيات المدنية أو جمعيات الحي، ووكالات الخدمات البشرية - على إتباع أجندة مشتركة من السياسات. هم عادة يركزون على مسألة واحدة (مثل السكن، والرعاية الصحية، أو التعليم) ويدون اهتماماً أقل من المنظمات المؤسسية فيما يتعلق بتطوير الأعضاء الأفراد والقادة، وعادة ما يكون التحالف مؤقتاً في طبيعته.

وفقاً للطبيعة الجغرافية

- عادة ما تركز منظمات الأحياء على أمور ذات نطاق وأثر محلي، مثل المدارس والمسكن وتقسيم المناطق، والتنمية التجارية، أو الخدمات العامة.
- إنّ المنظمات الممتدة لتشمل جميع أنحاء المدينة تكون مصممة لتوحيد الأحياء، وجميع الفئات الانتخابية أو الاجتماعية حول القضايا ذات الاهتمام المشترك. وقد تكون منظمات وحدوية أو اتحادات أحياء أو جماعات قائمة على فئات انتخابية معينة. إنّ المنظمات الإقليمية وتلك المتواجدة في العواصم أو المدن الكبيرة مشابهة لذلك، ولكنها مصممة بوعي لكي تسدّ الهوة الموجودة بين الأحياء الفقيرة في داخل المدن والمجتمعات المحلية في الضواحي.
- غالباً ما تتكون المنظمات الممتدة على اتساع الولاية من فروع محلية أو إقليمية تعمل على القضايا المحلية بشكل مستقل ولكنها تعمل سوياً على مستوى الولاية فيما يخص حملات السياسات والحملات التشريعية.

- تتراوح التشكيلات الوطنية في التنظيم المجتمعي من منظمات مركزية نسبيًا تمتلك فروعًا محلية (مثل آي كورن) إلى شبكات تنظيمية (مثل شبكة العمل الوطني الشعبي) المكوّنة من منظمات مستقلة من الناحية الهيكلية، ولكنها لديها نفس النظرة تجاه العالم، والمنهجية، ونظام التدريب، وأجندة السياسات.

"إن عدم تضمّن المجلس لأيّ من الأسماء الكبيرة لا يجعل منه مجلسًا سيّئًا"

حول السلطة، والتوتر، والغضب

تأمّلات المدير التنفيذي لإحدى المؤسّسات في التنظيم المجتمعي

"قال مارتن لوثر كينج إن 'العدالة هي تقاطع الحبّ مع السلطة'، وأنا أودّ أن أعتقد أنّ التنظيم المجتمعي الجيّد هو ما يحدث هذا التقاطع. فيمكنك السعي وراء العدالة بعدة طرق مختلفة، ولكنّ التنظيم الجيّد يملك جانبًا من القوّة. القوّة تمثّل وجهًا واحدًا للتنظيم أمّا الوجه الآخر فهو الحبّ... أنا حقًا أعتقد أنّ التنظيم الجيّد للغاية يؤمن جوهريًا في الخلاص لجميع الأطراف... ويعتقد أن تحرير من هم في ضائقة يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتحرير هؤلاء الذين يُنظر إليهم باعتبارهم المضطّهدين. وهكذا فهو ليس بمجرد عراك مع المعارضة، بل هو تصوّر، كجزء من عملك، لكيفية تمكينهم من الخلاص؟"

"وعندما نعمل من أجل إحداث تغيير حقيقي في نوعية مدارسنا أو نظام الرعاية الصحية، فنلك هي قضايا نزاعية. لا يهدف التنظيم إلى إحداث التوتر من أجل التوتر نفسه، ولكنه يهدف إلى عملية التطهير والتوضيح الناتجة عن الجلوس في الحرارة. هكذا يصنع الصلب. وهكذا يجب يتعيّن عليك إنشاء تلك الحرارة، وهذا واحد من الفنون الحقيقية في التنظيم المجتمعي الجيّد، فهو يحدث توترًا عامًا بطريقة صحيّة."

"وقد قام أحد ممنوحينا ببعض الأعمال الجيدة والخلاقة حول تحسين ظروف العمل في حيّهم السكني، حيث قاموا بالتجول وطرق الأبواب مع قاعدتهم العضوية، فظهرت ظروف العمل على طول الشريط التجاري الرئيسي كمشكلة حقيقية. ثم قاموا بالطلب شخصيًا من أعضائهم بالتعهد بعدم دعم المحلات التجارية التي تقوم بمعاملة عاملها بصورة سيّئة. كان لديهم مجموعة من المعايير المبيّنة للمعاملة الجيدة للعاملين في الحيّ. ثم ذهبوا بعد ذلك للحوار مع أصحاب المتاجر، فحاولوا إقناعهم بالتوقيع على تعهد بمعاملة العاملين لديهم على مستوى معيّن. وقاموا باستخدام المزيد من الإستراتيجيات: قوّة التهديد بالمقاطعة، واتخاذ الإجراءات القانونية، وتنظيم مكان العمل، جميعها إستراتيجيات تكمل التنظيم المجتمعي. فتمكّنوا في النهاية من حمل عدد من أبواب العمل على تغيير ممارساتهم المتعلقة بالأجور، والإجازات، وغيرها من القضايا في هذا الشارع."

"أعتقد أن الغضب غالبًا ما يكون مظهرًا من مظاهر الحزن. أمّا التنظيم فيدور حول محاولة تسخير هذا الحزن والغضب الذي يأتي

معها، باعتبارها وقوداً من أجل التغيير. أما عندما لا ينفذ التنظيم بشكل جيد، فإنه يتحول إلى وسيلة للسماح للناس بالتفيس عن غضبهم... ولكن ذلك لا يعد تنظيماً أبداً."

اللغة الخاصة بالمنظمين: مسرد مختصر

نعم، حتى المنظمون لديهم لغتهم الخاصة. فيمكن للمانحين توقع سماع ما على الأقل بعض هذه المصطلحات من منظمي المجتمع خلال وصفهم لخططهم وتكتيكاتهم.

المساءلة: على الصعيد الداخلي، فإن مصطلح المساءلة ينطبق على أشياء يمكن أن تحسبها المنظمة، مثل "الحضور" في الاجتماعات، أو مستحقات الأعضاء، أو "الاجتماعات الفردية" (انظر أدناه)، لأنها ترتبط مع قوتها على الفوز في القضايا. أما خارجياً، فهو يشير إلى أمور من قبيل وفاء أحد الموظفين العموميين بالوعد التي قد قطعها للمجتمع.

بناء القاعدة: زيادة عدد أعضاء المنظمة.

قطع مسألة: تقوم خلال هذه العملية المنظمة وأعضاؤها بتقرير ما إذا كانت هناك القضية هامة لهم أم لا، وكيفية التعامل معها، ووضع إستراتيجياتهم للقيام بحملة والفوز بها.

العمل المباشر: هو عبارة عن القيام بالمسيرات والاعتصامات والفعاليات الجماهيرية. وتتم دعوة ذوي السلطة لحضور تلك الفعاليات ومن أجل التقدم إليهم "بالمطالب". أما الغرض من ذلك فهو زيادة الزخم وجذب الانتباه، والقوة، و"الانتصارات" (الإنجازات الكبرى) العائدة إلى المنظمة. وتقوم مجموعات التنظيم الجيدة باستخدام التكتيكات المشيرة للجدل فقط إذا ما فشلت الدبلوماسية الهادئة في جلبهم إلى علاقات مع السلطات. أما إذا ما أقيمت علاقة ما، فإنه تتم كتابة نصّ الجلسة العلنية مسبقاً في بعض الأحيان. ويتم أحياناً استخدام الجلسة العلنية لإظهار "سلطة الشعب" وفي نفس الوقت بناء علاقة مع أحد المسؤولين.

القادة: الأشخاص الهائمين الذين يظهرون من قاعدة المنظمة العضوية، مختلفين عن أولئك المنظمين والموظفين العاملين مقابل أجر. وعادة ما يحصل القادة بالاعتراف من خلال تبين حذو الآخرين حذوهم — على سبيل المثال، من خلال إثبات مقدرتهم على حمل عشر أشخاص على حضور اجتماع أو فعالية معينة. وبمجرد تمييزهم كقادة، فقد حصلوا على التدريب على تقنيات

مثل تحليل البيانات أو مخاطبة الجمهور، الأمر الذي يساهم في بناء الثقة والفعالية.

الشبكة: عبارة عن تجمع كبير من المنظمات. تقوم بعض الشبكات بتحصيل الرسوم من المنظمات الأعضاء، مثل المجموعات المرتكزة في الجماعات الدينية، والمدارس، أو الأحياء. أما بعض الشبكات الأخرى فقد تشكلت من خلال منظمات وسيطة حول قضية أو هوية مشتركة، مثل حقوق الإنسان أو حقوق المهاجرين. وغالبا ما تعقد الشبكات ورش عمل تدريبية للأعضاء والقادة، حيث يقومون بتبادل المعلومات والإستراتيجيات، والمعلومات حول التقدّم الذي أحرزته حملاتهم.

الاجتماعات الفردية: هي محادثة متعمّدة، وعادة ما تكون بين منظمّ وعضو محتمل في المنظمة. تشهد هذه الاجتماعات نشوء علاقة وقيام المنظمّ بالاستماع إلى وإثارة بعض القضايا التي تهّم العضو المحتمل. تبدأ بعض المنظمات بزيارة العضو المحتمل للاجتماع في بيته أولاً.

المنظمّ: إنّ وظيفة المنظمّ هي بناء مجموعة من الناس للتصدّي لمشكلة مشتركة، سواء مقابل أجر أم لا، فإنّ المنظمّ بمثابة داعية (من أجل قضية ما)، ومستمع، ومحقّق، ومدرب. يجمع المنظمّون الناس، ويحثّوهم على التشكيك في آرائهم، ويقدموا لهم الدّعم بينما يقوم الناس بإنتاج وتنفيذ خطط العمل.

تخطيط القوى: هي عبارة عن عملية لإنشاء "خريطة" تظهر الأشخاص الذين لديهم سلطة في مجال معين، وهؤلاء الذين يجب أن يتمّ إقناعهم من أجل تحقيق تحسّن، جنباً إلى جنب مع الإستراتيجيات اللازمة للوصول إلى هؤلاء الأشخاص. كما أنّها تظهر موقع المجموعة التنظيمية وأماكن تواجد نفوذها والتحالفات التي يمكن أن تساعد في تحقيق التغيير.

الإقبال: هو عدد الأعضاء وغيرهم من الفئات المستفيدة الذين تقوم المنظمة "بإرسالهم لحضور" المسيرات أو غيرها من فعاليات العمل المباشر.

التعارف وخطوات مبكرة أخرى

غالبا ما يجد المانحون الداعمون للتّنظيم المجتمعي أنفسهم يقومون بدور المترجم، حيث يساعدون الناس على التّواصل عبر الحاجز الثقافي الذي يفصل التّنظيم عن العطاء الاجتماعي. تأدية هذا الدور بفعالية مهم جداً في بداية علاقة صنع المنحة، فيقوم الناس في البداية بالتّعرّف على بعضهم البعض وتوضيح توقّعاتهم. وقد قام مساهمونا بإسداء بعض النّصائح الجيدة فيما يتعلّق ببعض نشاطات المراحل الأولى، فاتّفقوا إجمالاً على ضرورة الانتباه إلى السّياق وإشعار الناس بالرّاحة من خلال مساعدتهم على التّعامل مع المواقف الغير مألوفة وأخذ زمام المبادرة لإيجاد أرضية مشتركة.

إقامة العلاقات

غالبا ما يتعمد الباحثين عن منح والممنوحين من المجموعات التنظيمية، إقامة العلاقات مع مسؤولي البرامج، فيشاركونهم معلومات عن الخلفية التي يأتون منها ويشجعونهم على فعل نفس الشيء. ويقول أحد الممولين من مؤسسة إقليمية: "أذكر أول زيارة لي في المكتب قام بها قيادي تنظيمي. لقد عرفت عنه معلومات أكثر من أي شخص آخر مرشح للاستفادة من منحة، وأنا متأكد أنني أفصحت الكثير عن نفسي أيضا. وبعد ذلك أدركت أنني كنت في 'اجتماع فردي' - وهو النوع الذي يستفيد منه التنظيميين لتجنيد أفراد المجتمع وتأسيس العلاقات وبناء القادة."

يعدّ تطوير القادة مهماً بالنسبة للتنظيم ويجب على المانحين توقعه. يقول أحد مسؤولي البرامج السابقين: "عندما جاء الرئيس التنفيذي إليّ للتعريف بمنظّمته، اصطحب معه ثلاثة أعضاء: فتاة من أمريكا الجنوبية تبلغ من العمر التاسعة عشرة وأمريكي هندي في أواخر العشرينات من عمره وحادّة أمريكية من أصل إفريقي، على الأرجح في السبعينات من عمرها. حاز كل عضو من هؤلاء الأعضاء على جزء من الاجتماع ورغم سnoch الفرصة فلم يقيم المدير التنفيذي بالمقاطعة، ولا حتى لمرة واحدة، ولا حتى للتوضيح أو ملأ الفراغات. فقد ترك ذلك انطبعاً جيّداً."

كما يتم تعريف أعضاء المجموعات التنظيمية بسياسات القوة. يقول أحد المانحين إن "تحليل القوى يمثل قلب وروح ما يفكر به المنظمين،" فهكذا وبالنسبة إليهم "فإنّ فارق القوة بين الممول والمستفيد من المنحة تكون في قلب العلاقة" بينهما. يوضّح ممول آخر أنّ "قضية كيفية استخدام المؤسسة لسلطتها وطبيعة ارتباطها مع المنظمات الأخرى، طرح نفسها بوضوح على مائدة الحوار" مع المستفيدين من المنح من التنظيميين.

القيام بزيارة ميدانية أولية للموقع

غالبا ما تجهز المجموعات التنظيمية للزيارات الميدانية الجيدة لإشراك كل من أعضائها وقادتها. ويقول أحد المستشارين من المانحين السابقين "إنهم سيخبرونك بالعديد من الحكايات، فهم لا يتكلمون على شكل نقاط فثقافتهم شفوية. وقد تشكل هذه الطريقة قفزة ثقافية لموظفي المؤسسات الذين اعتادوا التحدث في شكل نقاط والاسترسال في التحليل والحديث في صلب الموضوع." ويفضل تعلمها للاستماع إلى ما وراء الحكايات تمكنت من "التوصّل إلى تلك النقاط" التي تريد الحصول عليها: الفائدة المرجوة والحلفاء الذين يقومون بحشدهم وعدد الناس الذين تمّ استبعادهم وتأثير ذلك على وضعهم المستقبلي. ولكن ذلك لا يعني القول بعدم مقدرة المجموعات التنظيمية على التحدث بلغة

المؤسسات،" كما أسماها أحد صانعي المنح: "إنّ المنظمين والقادة مُدربين على التّكلم مع أصحاب السّطة، وهذا هو ما أنت عليه كممثل لمؤسسة ما."

إنّ تعلّم كيفية فهم الثقافة التّنظيمية يمكن أن يساعد الممول في الاستفادة من الزيارة الميدانية. غالبا ما تكون أفضل الزيارات هي التي يشعر الأعضاء بملكيتها. "أعتقد أنّه كان هناك حواليّ الخمسة عشر شخص يتكلّمون في الغرفة،" تروي إحدى الممولات، سألت 'هل لديكم أيّة أسئلة لنا؟' رفعت امرأة يدها وقالت 'نعم، ما الذي تفعلونه لتنمية القادة في مؤسستكم؟' فكانت هذه النوعية من البحث منعشة للغاية في هذا العمل. "تحدث أحد المديرين التّنفيذيين في مؤسسة ما عن زيارته لإحدى المجموعات التّنظيمية الشّبابية: أثناء الزيارة، "تحدّاني الشّباب بطرح أسئلة مثل من أين تأتي بالمال، ولماذا لا تتبرّعي بالمزيد منه؟ ما المجموعات الأخرى التي تقومين بتمويلها ومن هم أعضاء مجلس مؤسستك؟" فكان الدّرس المستفاد أنّها لم تكن الوحيدة التي قامت بتلك الزيارة بل هم أيضا كانوا يزورون مؤسستها.

قم بإيجاد علاقة جيّدة داخل المنظمة - مع المدير التّنفيذي والمنظمين والقادة والأعضاء. إذا افتقد الأعضاء أو إن كان هناك الكثير من التفاصيل في عمليات التّبادل أو كما يصف أحد المانحين، "إذا كان المنظمون يقومون بكل الأعضاء تحت الطاولة" فإنّ ذلك يجب أن يطرح بعض الأسئلة المتعلقة بمدى أصالة تلك المجموعة التّنظيمية وتوافر المنحة. يجب على المنظمين الجيّدين أن يحاولوا "الاختفاء عن الأنظار" أو "التّوقف عن العمل"، على حد قول أحد المانحين. فقد تكون الكاريزما أو القيادة المبالغ فيها فيمكن لكثير من قوّة الشّخصية أو القيادة أن تنذر بالخطر.

يذهب أحد الممولين إلى حدّ القول أنّ تقييم مجموعة تنظيمية يحتاج إلى زيارتين أو ثلاث للموقع. "يجب عليك الاجتماع بالمنظمين والقادة ولكن يجب عليك أيضا مشاهدة جلسة تدريبيّة أو مشاهدتهم وهم يعملون لكي ترى مدى قوّة تنمية مهارات القيادة لديهم ومدى الإقبال على الانضمام للمجموعة." يقول أحد المستشارين أنّه يمكن لك معرفة الكثير من هذه المعلومات من خلال التّكلم مع الممولين الآخرين.

تقييم القدرات والسياق

ينظر الممولون المتمرسون إلى العديد من الخصائص بينما يقومون بتقييم قدرة منظمة ما على العمل في مجتمعها وعلى الاستمرار في التّعلم والنموّ والمساهمة في هذا الحقل.

تقول إحدى الممولات الوطنيّات: "لا تنظر إلى المنظمة بشكل منعزل،" بل استمع لطريقة تحدّثهم عن منظمات أخرى وقيّم مستوى التعاون لديهم. "قم باستشارة زملائك بخصوص هذا الحقل والقوّة النسبية التي تملكها المجموعات

المختلفة، فمسألة حق السيطرة على قطاع معين ليست بغريبة في مجال التنظيم، ويمكن للمؤسسات دعم التوترات الغير صحيحة بين المجموعات بشكل غير متعمد. تحت الممولة على البحث عن العلامات التي تشير إلى نمو عضوية المجموعة وتبنيها لتحديات أكبر.

ويقول مانح آخر إنه "يجب على التنظيم أن يتناسب مع السياق الثقافي والمكاني والزمني بالإضافة إلى سياق العصر". "و يجب على ذلك التناسب أن يكون مشكلاً من قبل الناس المتأثرين مباشرة والمشاركين المباشرين في عملية التنظيم. وأعتقد أنه ليس هناك طريقة واحدة فقط للتنظيم، ليس حالياً ولا في المستقبل." فمثلاً، يختلف التنظيم في المجتمعات السوداء في الجنوب عنه في مجتمعات المهاجرين في الشمال الغربي."

من المهم جدا الأخذ بنهج دولي لتطوير المهارات القيادية. لقد أشار عدد من المساهمين أهمية تنوع القيادات الأولى في المنظمة عرقياً بشكل يمثل التنوع العرقي للمجتمع الذي تقوم المجموعة بتمثيله. ولطالما كانت القيادات التنظيمية من الذكور البيض وتبقى هذه الصورة حقيقية في بعض الحالات حتى الآن، خاصة في الشبكات الوطنية. ولكن يلاحظ الممولون بعض التغيير في ذلك مع نمو وتفرع التنظيم وانضمام أجيال جديدة من المنظمين للعمل.

كما أنّ مجالس المجموعات التنظيمية تبدو مختلفة عن مجالس المنظمات غير الربحية الأخرى المستفيدة من المنح، فإنّ الميزانية تبدو مختلفة أيضاً، حيث تميل ميزانيات المجموعات التنظيمية نحو الإنفاق بشكل رئيسي على رواتب المنظمين والموظفين الآخرين. وهذه ليست بالضرورة إشارة ضعف ولا حتى علامة على النقص النسبي في القدرات التكنولوجية. يمكن لمنح التطوير التنظيمي، المساهمة في بناء قدرات جمع الأموال وغيرها من قدرات البنية التحتية لدى المجموعات، فقد تعاون بعض الممولين مع مجموعات من أجل تطوير وتنمية الخبرات الجديدة في مجالسهم، خاصة فيما يخص إدارة الموارد المالية وغيرها من المهارات المهمة. ويقوم بعض الممولين بتزويد مجموعات تنظيمية بمنح لمساعدتهم على تحسين أنظمة الاتصال لديهم وأن يصبحوا أكثر تطوراً من الناحية التكنولوجية.

دور المانح

قامت كل من جرانت كرافت وحملة لينشيبين بدعوة مجموعة من الممولين المتمرسين معاً لمقارنة الخبرات فيما يختص بالتحديات المتعلقة بتمويل التنظيم المجتمعي. وقد بدءوا باختيار عدد من الأدوار المهمة والمتصلة بعملهم من بطاقتنا اللعب المسماة "أدوار في العمل":

- مؤيد: يقوم بإقناع المسؤولين بدعم ممنوح معين أو خط معين من العمل
- بانٍ للجسور: يعزز الشراكة بين الأطراف التي من الغريب أو المستبعد أن تعمل معاً
- رابط: يربط المستفيدين من المنح مع بعضهم البعض أو مع الآخرين لتحقيق أقصى النتائج
- صديق انتقادي: يقدم نقد صادق دون تحطيم الآمال أو تقويض للثقة
- ميسر: يقود أو ينسق عمل المجموعة للحصول على أفكار وعرضها لمناقشتها أو للعمل على تحريك الأمور
- جامع تبرعات: يقوم بمساعدة المستفيدين من المنح على جمع المال من المؤسسات الأخرى والمتبرعين
- محرّك للأفكار: يخاطر بتبني الأفكار الجديدة والأشخاص الجدد في مجال أو مجتمع معين أو حتى في المؤسسة نفسها
- مسبار: يستمع بفعالية إلى الأفكار، والآراء، ووجهات النظر
- إستراتيجي: يقوم بإنشاء وبيع خطط عمل طويلة الأجل لتحقيق هدف معين من أهداف صنع المنح
- مترجم: يساعد القيادة الداخلية في فهم مجريات مجال أو مجتمع معين والعكس بالعكس
- مصادق: يتأكد من جودة عمل المستفيدين من المنح وغيرهم في الحقل
- مكبر صوت: العثور على الأناس المهمشين من قبل مجتمع أو حقل معين ودعمهم

للاطلاع على المجموعة الكاملة لبطاقات اللعب "أدوار في العمل" وأفكار لاستخدامها من أجل فتح محادثات جيدة مع الزملاء، والأمناء وغيرهم، أنظر الموقع الإلكتروني www.grantcraft.org.

" يختلف التنظيم في المجتمعات السوداء في الجنوب عنه في مجتمعات المهاجرين في الشمال

العربي "

التفاوض على المنحة

من بين التوترات الكبيرة المتعلقة بصنع منحة للمجموعة تنظيمية، خاصّة بالنسبة إلى الممولين الجدد في مجال التنظيم، هو أنّ القضايا الملاحقة يجب أن تكون مهمة لأعضاء المجموعة ومختارة من قبلهم. فكما قام أحد المانحين بالتفسير،

فإنك "لا تستطيع القول 'آه، بالمناسبة أودّ أن أدفع لكم المال لكي تتبنوا الأجندة خاصتنا، لأنهم، أولاً، لن يفعلوا ذلك، وثانياً، لأنّ ذلك يتعارض مع ما يمثله أيّ نهج صادق للتّظيم المجتمعي. وذلك لن يحقّق أهداف تمكين المجتمع وتنمية قدراته القياديّة وتماسكه." وفي نفس الوقت، يجب على إداري البرنامج التّأكد من نوع النّشاطات التي يمكن للمؤسسة أن تكون مستعدّة لدعمها وقادرة على تمويلها: فقد ينطوي الاهتمام الضيّق بقانون أو هدف انتخابي معيّن على نشاطات لا يمكن للمؤسسة خاصّة دعمها، بينما يكون لا بأس بانتهاج أسلوب أكثر شموليّة من أجل تحقيق تغيير سياسي.

عند حدوث مقاطعة ما بين مصالح المؤسسة والمجموعة المنظّمة فإنّ تقديم منحة مشروع تعتبر بداية حسنة، وخطوة جيّدة نحو علاقة أكثر عمقا تنطوي على المزيد من منح الدّعم العامّ وبناء الطّاقات. أمّا عند القيام بالمفاوضات حول منحة لدعم مسألة ذات أولويّة لدى المؤسسة ولكنّها جديدة بالنسبة للمجموعة التّنظيميّة، فإنّه يجب على الطرفين القيام بتبيين اهتماماتهما بشفافيّة وتوضيح ما هما مستعدّين وقادرين على القيام به وعليهما أن يكونا صريحين فيما يتعلّق بأيّة شكوك أو تردّدات يمكن أن تكون لديهما. يستغرق هذا العمل بعض الوقت.

وغالبا ما ستظهر مسألة القوّة. يقول أحد المانحين "إنّ المجموعات التّنظيميّة معتادة على التّعامل مع السّلطة حتى أنّهم يفضلون التّعامل مع الممولين بناءً على القوّة التي يملكوها أو على الأقل التّأكد من وجودها على طاولة الحوار من البداية لأنهم يعلمون أنّك لا تستطيع التّقدم كثيرا حتّى تقوم بالحديث عنها،" فقد تظهر التّوترات. ويقول أحد الممولين "في هذا المفترق في حياتي المهنيّة، أعلم بدون شك أنّ العلاقات تحمل أهميّة خاصّة، ولكنّ إظهار المصدقيّة والصّراحة أكثر أهميّة. فدائما ما يبدأ التّوتر بالظهور عندما أتوقّف أنا والممنوح عن سماع بعضنا البعض وعندما تقتصر رؤيتنا على المدى القصير فقط - الحصول على المنحة فقط - بدلا من علاقة الشّراكة الطّويلة المدى المحتمل إقامتها."

بناء جسور التّواصل مع مجلسك

يقول ممّول سابق "إنّ مسؤول البرنامج يؤدي دور باني الجسور بين المجتمع وغرفة المجلس، خاصّة في حالة تمويل التّنظيم" مجتمعي. فعالبا ما يكون لدى أفراد المجلس سير حياة وتجارب حياتيّة مختلفة كليّا عن تلك التي لدى أفراد المجتمع." فإن الاختلاف الثّقافي الحاصل قد يكون أكبر من ذلك الذي يعاني منه مسؤول البرامج. ذكر المساهمون أهميّة استخدام لغة شديدة الحذر ولكن دقيقة لوصف التّنظيم في داخل مؤسّساتهم: "المشاركة المدنيّة" و"بناء البنية التّحتيّة المدنيّة" و"المشاركة المدنيّة" و"الحلّ الجماعي للمشكلات المجتمعيّة" و"الحلول المجتمعيّة" و"صنع السياسة التّشاركيّة".

"يؤدي مسئول البرنامج دور باني الجسور بين المجتمع وغرفة المجلس، خاصة في حالة تمويل التنظيم"

قام بعض الأشخاص الذين تمت مقابلتهم بذكر موضوع ذو صلة قريبة ولكن أقل حدة من سابقه - المسألة "الخفية"، بحسب وصف المانحين. يمكن للفرق في التجارب الحياتية بين أعضاء المجلس وأفراد المجتمعات المهتمشة محدودة الدخول أن تمنع بعض أعضاء المجلس، غالبا لا شعورياً، من الاعتقاد أنه هناك ما يمكن لأفراد المجتمع إضافته للتوصل لحلول بخصوص المشاكل الاجتماعية. ويمكن التعامل مع هذه المسألة، بحسب أكثر من شخص، من خلال جلب أفراد المجلس إلى الميدان للقيام بزيارة الموقع. فلم يستطع أعضاء مجلس إدارة إحدى أكبر المؤسسات الوطنية بالبدأ بفهم المعنى الحقيقي للتنظيم إلا "بعد قيامهم بزيارة ميدانية مطولة قامت بتبيين أهمية 'القوة المنظمة' السابقة لتطوير البرنامج".

قامت واحدة من المؤسسات بتقريب الفجوة من خلال صنع لجنة استشارية قامت بتوجيه مشاريعها التمويلية المبكرة في هذا الميدان، وتم انتقاء أعضاء هذه اللجنة من المجلس ومن المجموعات المجتمعية المحلية. وكان من ضمن الأمناء الذين شكلوا جزءاً من اللجنة "مديراً تنفيذياً في بنك كان قد استهدف سابقاً في حملة معادية لممارسة الترسيم الأحمر" بالإضافة إلى مديرة تنفيذية في شركة كهرباء كانت قد استهدفت سابقاً في حملة معادية لقطع التدفئة خلال الطقس البارد، وكانت الحملتان بقيادة نفس المجموعة التنظيمية التي قد بدأت المؤسسة بالتعاون معها... عندما رأي أعضاء مجلس الأمناء مدى الفائدة التي قدمتها المجموعة التنظيمية في مساعدة السكان على المشاركة في تشكيل مستقبل مجتمعاتهم توقفوا عن معاداة المجموعة التنظيمية وأصبحوا ممولين متحمسين لها.

يشجع أحد الممولين الذين قاموا بتقديم النصح للعديد من الوافدين الجدد في هذا الميدان، المانحين على "البدأ بمسألة أو فئة عمرية يبدي المجلس الاهتمام بها". وبما أنهم يعلمون مدى تعقيدات التغيير في ذلك المجال - سواء أكان زيادة التغطية الصحية للأطفال أم تحسين أحوال معيشة الشباب - فمن الأرجح أنهم سيكونون أكثر ترحيباً بـ"تقديم مسألة السياسة على الخدمات". يكمل الممول قائلاً أنك إن أردت تنظيم زيارة ميدانية لأعضاء المجلس فاطلب من المنظمة المستفيدة من المنحة التركيز على تلك الفئة أو المسألة.

من المهم أيضاً، يقول صانعي المنح، العمل على ترجمة ثقافة المؤسسة في الاتجاه الآخر - لمجموعة التنظيم المجتمعي - لكي يحصلوا على فهم أفضل لما يجري. يقول أحدهم أن التوتّر الأزلي هو "أنك من أجل البقاء محترفاً، لا يمكن لك فتح نافذة الشفافية بشكل كامل". للتعامل مع هذا التوتّر، قام أحد الممولين بإتباع الإستراتيجية التالية عند قيامه باستشارة منظم فيما يخص عرض اقتراح مكرّر: "قمت برسم رسم توضيحي للمؤسسة بدأ بي في الأسفل ثم ازداد في الصعود. هذا هو الشخص (أ) - على استقامة واحدة مع مستواي ولكن يملك المزيد من السلطة. مشكلتها عند

قراءة عرض اقتراحك سيكون (ب). و(ج) هو شخص مهم جدًا للوصول إلى رئيس المؤسسة، وهو أعلى مني منزلة، أمّا مشكلته فهي الشخص (د). فيمكن دائما أن تحدث مفاجئات على مستوى المجلس، ولكن عند وصولنا إلى هناك فستصبح مشكلتنا (هـ)."

الاستعداد للجدل والنقاش

يؤكد المانحون المتمرسون على أنّ أهداف التنظيم الجيد هي بناء العلاقات والتفاوض والتوصل الى تسوية مع أصحاب السلطة. ولكن كما تروي مديرة تنفيذية وموظفها في إحدى المؤسسات فإنّ "النشاطات المباشرة" مثل المؤتمرات الصحفية والمظاهرات والاعتصامات والمقاطعة والمسيرات والاحتجاجات يمكن لها أن تكون جزءا من الإستراتيجية: "في بعض الحالات، قام المستفيدون من المنح بتنظيم نشاطات مباشرة قامت باستهداف شركة يعمل فيها أحد أمنائنا كعضو في مجلس إدارتها." وفي إحدى المرّات، قامت منظمة بالاحتجاج ضدّ مفوض صحة عامّة كان يسكن بجوار المدير التنفيذي للمؤسسة.

لذلك، يجب على المؤسسات المهتمة في التنظيم أن تكون لديها شهية للنشاطات العامة. وقد نصح المانحون بتجنّب محاولة إخفاء التكتيكات التي يمكن للمجموعات التنظيمية تبنيها وتجهيز مجلس المؤسسة والقيادة التنفيذية فيها. ويقول مسئول أحد البرامج: "لطالما حرصت على التوضيح أنّ جزءاً من عمل هذه المجموعات وسعيهم لبناء القوة، هو اللجوء أحيانا إلى هذه النشاطات العامة. إنّه جزء من طريقة إظهارهم لتصميمهم وقوتهم لقاعدتهم ولأيّ كانت الجهة التي يحاولون التأثير بها. ولكنني لطالما دأبت على التوضيح أنّهم يلجأون لذلك فقط بعد فشل الاجتماعات الهادئة والهادفة لتحسين العلاقات. لا تقدم أيّة مجموعة تنظيمية جيّدة على مثل هذه الإجراءات باستخفاف. كما أنّها وسيلة واحدة فقط من بين العديد من الوسائل."

تصف إحدى المانحات في مؤسسة وطنية كيفية تفسيرها لتكتيك التواجه الذي قد يقوم أحد المستفيدين بتبنيه في داخل مؤسستها: "لقد وجدت أنّها إن كانت مسألة ديمقراطية وعادلة - جميع تلك القيم الأمريكية - سيرغب مجلس مؤسستك وإدارتك في الانضمام." وبالنسبة لها، فإنّها مسألة إسناد لقيمهم ومساعدتهم والقيم الذين يعتقدون أنّ البلاد تقوم بتمثيلها. "فإن ذكرتهم بتلك الأشياء، فإنهم سيرغبون بأن يكونوا شجعان وأن يقفوا بشموخ وهذه فرصتهم لنعل ذلك. إنّه سبب قيامهم بالتبرّع بوقتهم للعطاء الاجتماعي وهذا النوع من العمل."

التعلم من زيارات المواقع الميدانية

غالبًا ما تمثل الزيارات الميدانية طريقة جيدة وموثوقة لمعرفة المزيد حول التنظيم وكيفية عمل مجموعة تنظيمية معينة. يستغل المانحون الزيارات الميدانية للتعرف على المجموعة بصفة مبدئية، وللمساعدة أعضاء المجلس والزلاء في فهم العمل التنظيمي بشكل مباشر، ومواكبة التقدم الذي يتم إحرازه بمرور الوقت.

كنقطة انطلاق، حلول مرافقة ممول من ذوي الخبرة في هذا المجال إلى الميدان لزيارة موقع، أو الاجتماع، أو العمل مع مجموعة تنظيمية. وربما يتوجب عليك فعل ذلك مع أكثر من ممول. تتضمن القائمة التالية مجموعة قصيرة من الأسئلة قد ترغب في أخذها في الاعتبار عند الزيارة. أطلب من زميلك المساعدة في فهم السياق.

- ✓ هل يتولى الأعضاء أدوار قيادية وليس الموظفون المنظمين؟ هل تبدو المجموعة معتمدة على جاذبية شخصية الموظف المنظم؟
- ✓ هل يقوم الأعضاء والقادة بتمثيل الفئة السائدة في المجتمع من حيث العرق، والجنس، وغيرها؟
- ✓ هل تقوم المجموعة باتباع طرق معينة لجلب أعضاء جدد؟ هل تمتد المنظمة وتتجدد؟
- ✓ كيف يصف الأعضاء تطوير المهارات القيادية في المنظمة؟ هل يجري الطلب منهم باستمرار أن يتولوا مسؤوليات قيادية أكبر؟
- ✓ هل تتناسب إستراتيجيات المجموعة مع أهدافهم؟
- ✓ إذا كانت المجموعة قد اتخذت سابقا إجراءات عامة مثيرة للجدل، هل يمكن للأعضاء شرح أهدافها المحددة؟ كيف يصفون "انتصاراتهم" الماضية؟ هل تقوم المجموعة بالتفكير والتأمل في أعمالها السابقة بشكل منظم؟
- ✓ هل يتحرك أعضاء المجموعة نحو التصدي لمسائل أكبر وأكثر منهجية من ذي قبل؟ هل يتعلمون؟

إن كنت مهتمًا، فانظر في إمكانية أخذ زملائك أو أعضاء مجلس إدارة مؤسستك إلى الميدان ليتمكّنوا من تجربة التنظيم بأنفسهم.

للمساعدة في العثور على زميل لإجراء محادثات معه أو مرافقته إلى زيارة ميدانية، تحقق مع "الممولين لكافة الأديان" (www.interfaithfunders.org)، و"المانحين الشعبية" (www.grassrootsgrantmakers.org)، و"المانحين من أجل التعليم" (www.edfunders.org)، و"ممولوا الأحياء السكنية" (www.nfg.org)، وسمارت لينك (www.smartlink.org)، أو مع رابطة المانحين الإقليمية في منطقتك.

ومع مرور الوقت، يمكن للزيارات الميدانية أن تساعد أيضا على تعميق العلاقة بين الممول والمجموعة التنظيمية المستفيدة من المنحة. يصف أحد المانحين في مؤسسة محلية قيمة الزيارات الميدانية الدورية بالنسبة لكبرى المجموعات التنظيمية المحلية المستفيدة من المنح: "تقوم المجموعة بعمل غير عادي في جمع قادة الأحياء للتعريف بعملهم ولكي يخبروا الناس كيف نموا ليصبحوا قادة وشرحوا ما حققوا من إنجازات لمجتمعاتهم. تبذل المجموعة الكثير من الوقت في تقييم عملها وحصر وتفسير

عدد القادة الذين قد تم تدريبهم، وعدد الحملات المختلفة التي شارك فيها قادة المجموعة ونتائج هذه الحملات، بما في ذلك النتائج المؤقتة التي قد تؤثر على أصحاب السلطة أو تساعد في توعيتهم بشأن القضايا حتى وإن لم يتم الوصول بعد إلى نتائج نهائية. " نتيجة لذلك العمل "شعر أعضاء مجلس المؤسسة بالتقدير الشديد لقيمة ذلك العمل."

نقاط البداية: أربعة ممولين يقدمون أول منح تنظيمية لهم

الحالة الأولى: إضافة التنظيم إلى مجموعة الأدوات العملية

تقول مسؤولة برامج لها باع طويل تعمل في مؤسسة صحية على مستوى الولاية في غرب الولايات المتحدة إنه "لطالما كانت الطريقة التي وضعنا فيها تمويلنا مستندة إلى مشاريع". وتضيف "لقد اتخذنا منظوراً واسعاً للصحة،" وتبيننا "السياسات، والدعوة، وغيرها من أنواع تغيير التظم، كما وافقنا على صنع المنح الممتدة على مدى عدة سنوات، ولكننا قدمنا عدة منح تهدف إلى بناء القدرات أيضاً." قامت المؤسسة بدعم المجموعات التنظيمية ولكن المجموعات غالباً ما كانت تقدم لهم مقترحات مشاريع، "مثل طريقة تحريك الأسر نحو مقدمي رعاية صحية لديهم خدمات لغوية كذلك."

تكمل قائلة، "في حالة المشاريع، فإن لا بد للمنحة أن تنتهي وعندها سيضطر المستفيد من المنحة لاختيار إما البحث عن ممولين جدد، أو محاولة حمل نفس الممولين على تجديد المنحة، أو تغيير المشروع... فأدركنا أننا إذا أردنا الاحتفاظ بعلاقة شراكة مع منظمات التنظيم المجتمعي، فإنه سيكون من المفيد لكلينا ولأجندة المؤسسة التفكير في نهج جديد."

وإدراكاً منها لذلك، نمكنت المؤسسة من السؤال عن "أولويات المستفيدين من المنح، وكيف لهذه الأولويات أن تتناسب مع أولويات المؤسسة نفسها؟" واحدة من الأولويات المتفق عليها كانت تغطية الأطفال صحياً بخطة رعاية صحية عالمية، وتناسبت هذه الأولوية مع أهداف المؤسسة وكانت قد ظهرت كموضوع للنقاش في اجتماعات المنظمة الفردية حول الولاية. تبع ذلك خمس سنوات من الشراكة في السعي للحصول على تغطية صحية للأطفال. تقوم المؤسسة بتمويل نشاطات الشبكة التنظيمية من "اقتراعات، واتصالات، وبحوث في السياسة العامة، فضلاً عن التنظيم المجتمعي. وتقوم المؤسسة أيضاً بدفع تكاليف 'مطبخ مجلس وزراء' أو الفريق التوجيهي المساعد في توجيه تطوير السياسات العامة،" ويتضمن الفريق ممثلين من مجموعات دعوية وتنظيمية. أما المنظمون فلديهم "الكثير ليقولوه حول ما الذي يمكن له أن ينجح أو لا ينجح."

وما هي تلك التحديات؟ تجيب الممولة "حسناً، كان هناك طابع السياسة العامة التي تأخذ خطوتين إلى الأمام وخطوة إلى الخلف، أو أحياناً خطوة واحدة إلى الأمام ومن ثم اثنتين إلى الخلف". ولكن عند العمل مع المجموعات التنظيمية، "فإن الكثير من النتائج المتوسطة تدور حقاً حول تماسك المجتمع، والقيادة، وحول الشعور بالقوة معا لكي نتصدى للمشكلات. عندما تعترف بتلك النتائج على أنها جزء من التغيير، فإنك أقل اعتماداً على الالتزام بجدول زمني محدد."

الحالة الثانية: المشاركة في تعاونيات الممولين

عندما علم زميلان من مؤسستين تقعان على الساحل الشرقي للولايات المتحدة، أحدهما عائلية والأخرى خاصة، عن وجود صندوق تمويل وطني جديد يهدف إلى الاستثمار في المنظمات التعليمية، رأوا في ذلك فرصة جيدة. فقاموا بالعمل معا بالتعاون مع ممولين محليين آخرين وعدد من المجموعات التنظيمية التعليمية على كتابة وتقديم اقتراح ووقع الاختيار على منطقتهم للحصول على إحدى المنح.

تستذكر مديرة المؤسسة العائلية ذلك الوقت قائلة إنه لم يسبق لمجلس مؤسستها تمويل "أي شيء دون أن يكون له أهداف ونتائج في غاية الوضوح كذلك التي تحصل عليها من حالات التمويل الأخرى. وإذا قلت إنك ستجعل الكثير من أولياء الأمور أكثر اهتمامًا بالمدارس؛ فهذا شيء عظيم. ولكن كيف ستقوم بذلك بالضبط وعلى من ستعتمد؟ إنها عملية معقدة للغاية." كانت المحادثات صعبة أحيانا، حيث قال أعضاء المجلس، "ما الذي نفعله هنا؟ هل يمكنك حقا فعل شيء في فترة قصيرة نسبيا من الوقت؟"

كان لدى عضو بارز في المجلس خلفية عائلية في تنظيم العمال، مما كان مفيدا جدا. وبالرغم من ذلك، قال المدير التنفيذي، "لا أعتقد أننا كنا سنقوم بهذا لولا أنه كان مشروعا تعاونيا مع سبعة من الممولين الآخرين، على الصعيدين المحلي والوطني. أعتقد أنني كنت قادرا على إقناع المؤسسة بهذه المشروع لما يتضمنه من تفكير عميق وعنصر رئيسي في التقييم مما أتم الاقتراح."

تمكّن المانحون الثمانية من مساعدة بعضهم البعض في محادثاتهم مع مجالس مؤسساتهم. وقام أحد أعضاء المجلس بطرح السؤال التالي: "هل تظنّ أن هذا يمثل توظيفا أفضل للأموال من القيام بتدريب معلّم أو تجهيز مكتبة؟" قام بالإجابة زميل من مؤسسة أخرى: بهذه الطريقة، "سيطلب هؤلاء الآباء المزيد من المال من أجل هذه المكتبات، وسيحصلون عليه."

ما هي المخاوف الأولية؟ ظهرت مخاوف بشأن وتيرة التغيير والأولويات التي طفت على السطح. فعلى سبيل المثال، احتاج النظام المدرسي في إحدى المدن إلى توظيف مفتش جديد، وأراد الممولون للمنظمين المشاركة في ذلك. "يتساءل أحد الممولين كيف يمكننا أن نشجّع مجموعات التنظيم المجتمعي على تبني هذه القضية من دون انتهاك إجراءاتهم؟ يمثل هذا تحديًا مثيرا للاهتمام بالنسبة للمانحين،". في النهاية، قرّر المنظمون التصدي لمسألة البحث عن المفتش بالإضافة إلى قضايا بناء المدارس.

الحالة الثالثة: دعم مشروع بحثي مجتمعي

أملًا في توسيع انتشاره، قرّر ائتلاف صغير ضم مجموعات تنظيمية ومؤسسات، دعوة المزيد من الممولين من مدينتهم متوسطة الحجم للانضمام إلى صفوفه. أعرب العديد من المانحين عن اهتمامهم، وسرعان ما نمت المجموعة لتشمل مؤسسات عائلية ومؤسسات مجتمعية وخاصة، بالإضافة إلى صندوق تمويل، ومؤسسة لتحويل الرعاية الصحية، ومكتب التنمية الاقتصادية للمدينة. كان البعض منهم يقوم بتمويل التنظيم فعلاً، والبعض كان لديهم القليل من الخبرة في هذا المجال، أما البعض الآخر فلم يملك أية خبرة يوضح أحد مسؤولي البرامج، تبنت المجموعة قاعدة أساسية بسيطة: العضوية مفتوحة لأي شخص مهتم، ولكن "بحلول نهاية السنة، كان على الجميع القيام

بالاستثمار، وإلاّ الخروج من الائتلاف.^٤ ستحصلون على سنة كاملة للتعلم، وللجلوس مع بعضكم البعض، ولفهم هذا ولتحديد ما يمكنكم القيام به.

اقترحت المجموعات التنظيمية إجراء تمرين على تخطيط الموارد، والذي سيمكّنهم من إيجاد معلومات حول قضايا مثل الهجرة، والتنمية الاقتصادية والتعليم. وقد وجدت مانحة تعمل في مؤسسة كبيرة وشديدة الحذر في هذا التمرين، فرصة. فقام مجلس الإدارة مؤخرًا باعتماد تقديم المنح لدعم النشاطات الدعوية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وشعرت أنهم لم يكونوا مستعدين لدعم التنظيم المجتمعي بعد. فعند إدراكها لأن هذه المبادرة ستضمّن "تخطيطًا للموارد"، رأت في ذلك فرصة لتقديم توصية من أجل منحة تقديرية بقيمة 20 ألف دولار من إجمالي المنحة المقدّرة بـ 55 ألف دولار. وعند سماع أحد المانحين لدى مؤسسة أخرى لخطتها، قال: "تعلمون، إنّها فكرة جيدة للغاية. يمكن لي أن أستغل هذه الفرصة لتثقيف مؤسستي."

تمّ تمويل مشروع تخطيط الموارد وقام الائتلاف بإنشاء أطلس محليّ. وتصف المانحة ذلك الإنجاز بأنه "عمل خياليّ". ضمّ الأطلس خرائط أظهرت جيوب المهاجرين، والامتداد الإقليمي والأحياء محدودة الدخل، والمدارس المتعثرة، والإعانات الضريبية المقدّمة للشركات المحليّة. معاً، أثبتت المعلومات أن المناطق الفقيرة ومناطق الأقليات كانت تتعرض للظلم بطرق عدّة. استخدمت المجموعات التنظيمية هذه المعلومات لمساعدة السكان على رؤية الأنماط والبدء في العمل معاً. أمّا ردّ المدينة فاشتمل على نهج جديد في التفاوض على اتّفاقات فوائد المجتمع مع متعهدي التنمية.

وقامت مسؤولة البرامج، والتي أبدت تخوّفها من عدم استعداد مؤسستها لدعم التنظيم، بجلب الأطلس إلى معتكف المجلس الإداري و"قدّمت حجّة لتضمين التنظيم في الأجندة الدعوية الأكبر للمؤسسة. ووافق المجلس بالإجماع على هذا الاقتراح."

الحالة الرابعة: بناء علاقة طويلة المدى

كانت إحدى المؤسسات التي تعمل في الغرب الأوسط قد اعتادت على العمل بـ "احترام واستجابة" كوسيلة لتحسين ظروف الأسر في أحياء المدينة ذات الدخل المحدود. بالرغم من ذلك، "كان من الواضح تماماً بالنسبة لنا على مدى السنوات أنّنا لم نكن نصيب الهدف،" حسبما ذكر المدير التنفيذي. تغيّرت الأمور في أواخر التسعينات عندما وافقت المؤسسة على أن تؤدّي دور الوسيط المحليّ في مبادرة بناء مجتمعي أقامتها مؤسسة وطنية. أراد مسؤول البرنامج الوطني التأكيد على التنظيم المجتمعي، حيث تقول مانحة محلية، الأمر "الذي جعلنا نتعرّض لبعض الناس والمنظمات التي، بكل صراحة، لم نكن قد تعرّضنا لها من قبل."

قامت المؤسسة بمسح عام لمجموعات التنظيم المجتمعيّ في المدينة. "قمنا حرفياً بدعوة جميع المجموعات التي استطعنا إيجادها إلى القدوم للتحدّث معنا عن إمكانية إقامة علاقة شراكة. كان عدد المجموعات التي أبدت رفضها للموضوع مثيراً للاهتمام. كانوا يقولون إنّنا لا نعمل مع غيرنا. بل نعمل بمفردنا."^٥ كانت صانعة المنح تشهد آلية، اعتقدت أنّها، ناتجة عن المنافسة على الحصول على العطاء الاجتماعي بين "مجموعات غير ممولة بشكل كاف."

ولكن المبادرة احتاجت إلى علاقات شراكة، بما في ذلك علاقات مع منظمات غير ربحية كبيرة ووكالات المدينة. انقلبت الأحوال عندما عبرت مجموعة مبنية على المعتقد - "منظمة صاعدة" يقودها مدير "مبدع ومبتكر" - عن اهتمامها بالتحدث مع المؤسسة. ولكنهم أوضحوا أنهم لا يريدون المال لحد ذاته، " قالت مسؤولة البرنامج، " ما أرادوه هو الحصول على أشخاص يؤمنون بأهمية ما سيفعلونه. "

التحقت المانحة "بدورة مكثفة حول ثقافة التنظيم،" فحضرت التدريب الذي امتد على مدى أسبوع وغيرها من المناسبات. كذلك، تقول المانحة، "بينما كنا منغمسين في ثقافتهم، قاموا بالانغماس في ثقافتنا. كيف تعمل المؤسسة؟ ما تعريف المبادرة؟ كيف تتقاطع هذه المبادرة أو لا تتقاطع مع الإستراتيجيات والنماذج التنظيمية؟ هل هناك أي أماكن يمكن لنا أن نتوحد فيها - أو نتفق على أننا لا يمكن لنا التوحد فيها؟"

وبدأت المؤسسة بتغيير سلوكها، وكذلك فعلت المجموعة التنظيمية، حيث بدأوا في التنظيم داخل المدارس فيما يتعلق بالقضايا التربوية والتعليمية. وبدأوا بالقيام بالتنظيم الشبائي، مما علمهم أن الاجتماعات الفردية التي تعتبر من ثوابت تنظيم الراشدين، لم تفلح مع الشباب الذين عملوا على نحو أفضل في مجموعات. "وما حدث فعلاً،" وفقاً لمسئول البرنامج، " هو أننا انتهينا بنا المطاف في هذه الشراكة حيث تُصنع القرارات بشكل جماعي، بما في ذلك تلك المتعلقة بصناعة المنح".

إدارة المنح والعلاقات بمرور الوقت

الكثير من عناصر العلاقة المستمرة تقوم في وقت مبكر، عندما يبدأ الممول باعتبار المجموعة التنظيمية مستفيداً محتملاً من المنحة. فإلى أي مدى ستكون العلاقة وثيقة؟ وما هي أهداف المنحة؟ ما مدى نضوج المجموعة التنظيمية اللازم لتحقيق هذه الأهداف؟ هل يجب على هذه المنحة أن تكون منحة مشروع أم دعم عام لسير عمل المجموعة؟

الظروف ستتغير دون شك وبعدها قد تتغير الإستراتيجية إن كانت المجموعة جيدة. يمكن للاختلافات في الرأي أن تنشأ في المجتمع ويمكن لها أن تنشأ بين المستفيد من المنحة والممول. لإدارة العلاقة خلال سير العمل يكون على المانحين التعامل مع تحديات تتطلب الكثير من الصبر والمرونة والتواضع بالإضافة إلى الدبلوماسية المعتادة.

فهم المنظمة

يشكل نضج المجموعة التنظيمية عاملاً مهماً بسبب طريقة سير العمل التنظيمي عادة: أولاً، تولّ قضايا صغيرة ثم سجّل انتصارات عملية، ومن ثمّ قم ببناء التفاؤل وقوّة الدّفع ثمّ اسع نحو فهم شمولي للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية لواسعة التي يعاني منها المجتمع، ثمّ قم بالانتقال نحو تبني المسائل الكبيرة.

يقوم أحد المانحين بصياغة الخطوات الفعلية التي أدت إلى زيادة قوّة وتأثير إحدى المجموعات التنظيمية بشكل تدريجيّ، أولاً على مستوى المدن ثمّ على مستوى الولاية. عندما بدأت المجموعة "للمرة الأولى بالتنظيم وجدوا قضايا وصفوها بـ"القابلة للفوز". قاموا بتبني مسائل مثل السّعي من أجل تحسين الطرقات أو إشارات المرور الضوئية أو إشارات قف أو مثلاً لتوفير تغطية أمنية أكبر لمنطقة معينة - مسائل يمكن أخذها في أقسام صغيرة ويمكن الفوز فيها خلال شهر أو شهرين."

بينما كانوا يحقّقون الانتصارات في تلك الحملات، الشيء الذي أدّى إلى رفع المعنويات وزيادة عدد الأعضاء وبناء القيادات، قاموا بالتحدّث إلى الأعضاء فوجدوا أنّ "هناك مشكلة كبيرة بسبب النقص في الوظائف والأجور الجيدة. فبدؤوا حينها بتبني قضية رفع الحد الأدنى للأجور، أولاً في إحدى المدن الرئيسية في الولاية ثمّ على مستوى الولاية نفسها. واستطاعوا في نهاية الأمر النهاية رفع الحد الأدنى للأجور. كانت التجربة عبارة عن عملية مكوّنة من خطوات لبناء ثقة وقوّة المجموعة والقادة الأفراد الذين طوّروا المهارات العامة التي مكّنتهم من دخول ميادين عامة أكبر وأوسع.

يمكن لعملية التطوّر هذه أن تحدث تغيير في الأولويات. وذكر أحد الممولين من إحدى المؤسسات الوطنية في سياق حديثه عن منظمّتين ناشطتين في مدينة لوس أنجلوس، إنّ إحداها "كانت قد بدأت التنظيم بالعمل على مساءلة الشرطة، أمّا الآن فإنّهم يقومون بمشاريع تهتمّ بإنشاء المسارات الوظيفية من أجل إيجاد وظائف صديقة للبيئة وإنّهم يتمتّعون بقوّة سياسية في المدينة." أمّا الثانية فقد "بدأت نشاطاتها بإغلاق محلات الخمور المثيرة للمتعاب وهي الآن تمثّل قوّة رئيسية في مجال حضارة الأيتام."

وقد وصف مدير إحدى المؤسسات الانتصارات الأولى بـ"أحجار الأساس"، ودعا المانحين إلى "أن يكونوا على دراية بأنه بالرغم من أنّ تلك الانتصارات ليست على نفس مستوى التغيير الذي نسعى إليه في النهاية إلا أنّها مهمة وجديرة بالاهتمام."

من ناحية أخرى، قد يشعر الممولون المهتمون بمسألة أو حيي بعينه بالقلق بشأن تحلّي المجموعة عن قضاياهم من أجل نطاق أوسع من العمل في تغيير السياسات. وقد أشار أحد المانحين إلى أنه من المستبعد أن يشكل ذلك مشكلة، خاصة وأن "معظم المجموعات التنظيمية تقوم بتحديد التزامها بالقضايا الصغيرة بشكل مستمر من أجل الاستمرار في تحديد قاعدتهم القيادية والتواصل مع القضايا التي يعاني منها أعضاء المجموعة". فغالبا ما تقوم المجموعة التي تتحلّى بالنضج الكافي بتوليّ نفس المسألة على الصعيد المحلي والإقليمي، أو على مستوى الولاية، والوطني في آن واحد.

بناء القدرات

أشار أحد المانحين في مؤسسة وطنية إلى أن "التطوير التنظيمي" هو أهم احتياجات التنظيم المجتمعي، ويشكل تحدياً ينبغي على العطاء الاجتماعي عمل المزيد لمواجهة، إذ تنطوي هذه المسألة على جانب يتعلّق ببناء المجال الخاص بذلك. "ولكن التّوصّل إلى الطريقة المثلى لتوفير الدّعم ممكن أن يحتاج الكثير من الوقت - خاصة إذا ما جهلت المجموعات التنظيمية نوع المساعدة التي تحتاجها. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ الهيكل التنظيمي لمعظم المجموعات التنظيمية المجتمعية المتّجه من القاعدة إلى القمة يمكن أن يسبّب بعض التعقيدات في الإدارة والسيطرة.

ويقول أحد أعضاء مؤسسة تعاونية محلية لتمويل التنظيم المجتمعي "لقد قمنا بتخصيص صندوق دعم مشترك لتقديم المساعدة الفنية، وقمنا جميعاً بوضع المال في صندوق المال التعاوني المخصّص ووافقنا على تحرير شيك بمزيد من المال في حال طلب المجموعة لذلك. وقد بدا ذلك متناسباً والفلسفة القائلة بأنّ المجموعات هي أكثر قدرة على تحديد المساعدة التي يحتاجونها وعلينا أن ندعهم يقرّرون، ولكن الأموال لم ترح مكامها، وفي حالات أخرى تقدّمت المجموعات بطلب تمويل ولكنه كان من أجل مشروع قصير المدى وتستفسد منها فئة واحدة فقط، "كحاسب جديد" على سبيل المثال.

ويضيف الممول "عندما تحسنت علاقتنا بالمنظّمين أدركنا أنّ عددا منهم لا يزال يحاول فهم تفاصيل النموّ التنظيميّ فضلاً عن كيفية تطوير حقل التنظيم العام في المنطقة. وتدريبياً، أصبحنا قادرين على التكلّم بصراحة عن حاجات المجموعات والتعاونيات. تغيّر مفهوم المجموعات لصندوق الدّعم ليشمل بناء الحقل والتطوير التنظيمي بمساعدة الممولين. وتقوم إحدى المؤسسات، بالتعاون مع المستفيدين من منحها، بتوفير صندوق صغير للدّعم من أجل بناء الشبكات والسفر والمؤتمرات والتدريب في معاهد في جميع أنحاء البلاد. تقوم نفس المؤسسة العاملة في مجال العطاء الاجتماعي، بالإضافة إلى واحدة على الأقل من المجموعات الوطنية الوسيطة، بدعم توفير فرص تدريبية صيفية في منظمات بهدف تعريف الشباب بالتنظيم.

عن الرواتب وبناء المجال

يقوم التنظيم المجتمعي بإنجاز الكثير مقابل المال الذي يحصل عليه. ولكن، هل تدني أجور المنظمين وطول ساعات العمل تحد من نمو هذا المجال الواعد؟ يجيب أحد الممولين بالتالي:

"يكمن الخطر في أنّ التنظيم المجتمعي غالبًا ما يوفر وظائف متدنية الأجر، خاصة أقل من رواتب العاملين في مجالات أخرى من الدعوة أو مجال توفير الخدمات. وبصفتنا ممولين، علينا أن نسأل أنفسنا، هل هذا جيد؟ هل نرغب في استمرار الظلم من خلال فرض نفس الظروف بالغة القسوة على المنظمات التي تحارب من أجل تصحيحها (تلك الظروف) في مجتمعاتها: أجور متواضعة، وفوائد قليلة، وساعات طويلة، مما يعني وقتًا أقل مع الأسرة؟ أود أن نبدأ ببذل المزيد لتحمل مسؤولية بناء هذا الحقل المهم بدلاً من استغلاله."

التعامل مع اختلاف الآراء

تقوم المجموعات التنظيمية أحيانًا بتولي المسائل التي قد تبدو سخيفة أو حتى مؤذية الى نتائج عكسية في نظر الممولين. يصف أحد المنظمين موقفًا صعبًا كالتالي: "نجح أولياء الأمور في توفير المزيد من حراس الأمن في مدرستين. بينما يقدم توفير المزيد من الحراسة حلًا جيدًا على المدى القصير، إلا أنه يمكن أن يكون الحل الخاطئ تمامًا على المدى البعيد. هذا ما أراده أولياء الأمور وهو ما حصلوا عليه. هل سيجعل ذلك المدرسة أكثر أمانًا؟ في الأغلب. ولكن يمكن لهذا الحل أن يزيد من حسّ البعد الذي يشعره الطلاب من المدرسة. ولذلك، فإنّ هذا الموقف صعب، وأعتقد أنّ عليك التفكير في بعض تلك المطالب في سياق المدى الأبعد."

من الممكن أن يؤدي التباين في الإستراتيجيات إلى تقسيم المستفيدين من المنح أيضا. يقوم أحد مديري المؤسسات بوصف ممنوح قام بالعثور على "ساحة فارغة لبناء مدرسة عليها؛ حيث قاموا بالبحث لسنوات، ولكن اتضح أنّ الساحة ملوثة مما دفع مجموعة أخرى للتقدم بطرح خططها للتنظيم ضدّ بناء المدرسة على تلك الأرض لأنهم يعتقدون أن وزارة التعليم لن تقوم بتنظيف الساحة. فماذا يمكن لك أن تفعل؟ هل تقوم بالوقوف مع طرف ضدّ الآخر في مثل هذه المعركة؟" يقول المدير إن الممولين سيطرحوا الكثير من وجهات النظر "ولكن من المهم ألا ندخل أنفسنا في الخلافات" التي تعد جزءًا من النزاع الديمقراطي.

التواصل بوضوح

شعر مساهمونا أنّه يجب على الممولين الاعتماد على الممنوحين من أجل إبقائهم على إطلاع كامل بمجريات الأمور في المنظمة، خاصة عند وقوع مشكلة أو عند التخطيط لشيء مصيري. طلب أحد الممولين الداعمين لتعاونية من

المجموعات التنظيمية من المهاجرين أن يتم إبلاغه بشكل مسبق بالمؤتمرات الصحفية المخططة عقدها لكي يتمكنوا من مناقشة إذا كان يجب على المجموعات التعريف بنفسها على أنها مستفيدة من المنح المقدمة من المؤسسة أم بكل بساطة كمجموعة من المنظمات المتعاونة سويتاً.

قام مسؤول برنامج آخر بالتأكيد على أن من واجب المستفيدين من المنح التنظيميين أن يقولوا المؤسسة مطلعة على جميع نشاطاتهم التي من شأنها جلب الانتباه الشعبي للمؤسسة لكي يستطيعوا تجنّب المفاجئات. "نحن لا نريد منعهم من الإقدام على أي شيء، ولكن ما نريده هو أن نتأكد من أنهم يقومون بإبلاغ المؤسسة بأي شيء قد يؤدي إلى نشوب نزاعات نتيجة لأفعالهم. فإن كانوا سيصدرون تصريحاً يضم أسماء صريحة، فعلياً أن نرى التقرير أولاً لكي نتمكن من إقرار دقته." ويشير أحد المانحين إلى أن التوقع هنا لا يختلف عما يطلبه أي ممول من الممنوح أو المشروع نفسه. "فجميعنا معتاد على فكرة أننا إن قمنا بإعطاء منحة لإنتاج فيلم وثائقي، فإن علينا معرفة ما سيتضمنه قبل بثه." "فهذا لا يعني أننا نستطيع تغييره، ولكن علينا أن نكون على دراية" في كل الأحوال.

التعامل مع النكسات

إن الكثير من النكسات قد تضطر المانح لمواجهتها ليس لها علاقة بالمستفيدين التنظيميين. كيف يمكن لك دعم منظمة تواجه تغييرات في قيادتها؟ كيف يمكن لك الحكم على أهمية تأثير ما إذا ما طرأ تغيير في البيئة السياسية من شأنه طمس فوز مهم؟ كيف يمكن لك أن تستجيب إلى أدلة تشير إلى سوء في الإدارة التنظيمية؟ هذه جميعها تحديات صعبة ولكنها اعتيادية جداً في مجال العطاء الاجتماعي والمنظمات اللائحية. بحسب أحد الممولين المتمرسين، فإن "المستفيدين من المنح المنتمين إلى مجموعات التنظيم المجتمعي ليسوا بمميزين بل يشبهون أكثر المنظمات اللائحية."

ولكن قد تنشأ بعض المواقف التي يسودها التوتر نتيجة لمشاركة الممول لسلطته مع المستفيد من المنحة. ويقول أحد المانحين إن عليك توقع حدوثهم، فقط حاول ألا تكون دفاعياً وحاول معالجتها بكل شفافية وانفتاح.

عندما تتعرض المنظمة للهجوم

إن حدوث فضيحة أو توجيه اتهامات بسوء الإدارة قد يجلب الكثير من الانتقادات العلنية - تكون أحياناً مبررة وأحياناً أخرى غير مبررة - لأية منظمة. عندما تحدث الاضطرابات في مجموعات التنظيم المجتمعية فإنها يمكن أن تتعرض للهجوم العنيف بشكل خاص. "دعونا نواجه الأمر"، تقول إحدى المانحات "لقد اكتسبت الكثير من هذه المجموعات الأعداء على مر السنين."

فتكمل لتقول إن وظيفة الممول هي التأثير البناء في مواقف الحالات المتوترة. وفيما يلي بعض القواعد العامة التي قام بتقديمها بعض الممولين المتمرسين:

- اعلم الممنوحين أنك تفضّل سماع الأخبار السيئة منهم هم قبل أي أحد آخر. (يقول المانحون إن هذا يحتاج وجود قاعدة من الثقة التي يجب بناؤها من البداية) إذا سمعت بتقرير أو ادعاء يملك قدرًا المصادقية كافٍ لكي يسبب القلق، قم بأخذه إلى المنظمة مباشرة. قم بإعطائهم الفرصة إما لنقض أو تأكيد ما سمعت. لا تقم بنشر الإشاعات.
- فُكر في عدم اتخاذ أيّ إجراءات. يمكن لبعض المنظمات أن تملك أعداءً يسعون إلى تقويضها من خلال تضخيم وتشويه التقارير أو الملاحظات السلبية عنها. تجاهلهم تمامًا. فحيثما يوجد الدخان، لا توجد دائما النار.
- إذا تبين صدق الادعاءات، اطلب من المنظمة اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأمور بسرعة وصراحة. " وقد نصح أحد مستشاري الاتصالات بإظهار السرعة والشفافية والمباشرة في الاستجابة من أجل التصدي للانتقادات الصريحة، وبالتأكيد من إعلام المستفيد من المنحة بذلك. أما الركود، والسرية، أو عدم كفاية الاستجابة الأولى فغالبا ما تسبب ضررا أكثر من الادعاء الأصلي.
- إذا كان لا بد من اتخاذ الإجراءات لتصحيح المشكلة في المنظمة، اطلب من الجهة الممنوحة أن تحدّد بوضوح ما تعزم القيام به. واطلب منهم تزويدك بتحديثات منتظمة عن التقدم المحرز. قم بالعمل فقط مع مجلس إدارة وقيادة الجهة الممنوحة، وقم بالتواصل معهم عن طريق الكتابة.
- قم بتشجيع الجهة الممنوحة على إشراك جميع أقسامها الإدارية في معالجة هذه المشكلة. الاتساق أمر ضروري في مواجهة الجدل. قم بالسؤال عما إذا كانت المنظمة تملك أيًا من موارد الاتصالات التي يمكن تسخيرها (مثل أعضاء مجلس إدارة من حقل العلاقات العامة أو الاتصالات). اقترح تعيين متحدث رسمي للتعامل مع وسائل الإعلام وإجابة استفساراتهم بشكل مهني وسريع.
- عليك أن تضع في اعتبارك أنّ المنظمة هي المستفيد من المنحة، وليس شخصاً أو فصيلاً معيناً من مجلس الإدارة أو الموظفين. قم بالبقاء بعيداً عن الخلافات الداخلية والخلافات الفوضوية بين الأفراد. شجع المنظمة على الحفاظ على نزاهة عملية الإدارة الداخلية الخاصة بها قبل كل شيء.
- قم بالنظر في الاتصالات الخاصة بك، كذلك. من المحتم أن يرد ذكر الممولين الأساسيين في تقارير وسائل الإعلام ويمكن أن يتمّ الاتصال بهم للحصول على معلومات أو التعليق. قم بتجهيز بيان واضح وبسيط وصریح. وتذكر بأنّ ولاءك الأول هو لمنظمتك أنت. أنك ملزم بالتأكد من أن يتم استخدام الأموال الممنوحة بشكل مناسب.

تكتيكات الترادف: إستراتيجيات مكملة للتنظيم

من الأقوال المأثورة القديمة في حقل التنظيم المجتمعي القاعدة الحديدية حيث تقول: "لا تفعل للناس ما يمكنهم القيام به بأنفسهم." وقد صاغ مساهمونا تلك العبارة بعدة طرق. فقد أشار أحد المساهمين إلى أنه "من خلال وضع الناس العاديين في منتصف الحدث الدائر حول طرق تحقيق التغيير المجتمعي الإيجابي، تقول القادة إنك عنصرفاعل يمكنه إحداث فرق، وليس ضحية أو أمة". يوضح آخر أنّ "الفرق الرئيسي هو أن التنظيم يعامل مستفيديه كفاعلين للعمل ومشاركين في الحدث وليس على أنّهم قد وقع عليهم الفعل".

هذا الاعتقاد الأساسي بأن المستفيدين من التنظيم هم أدواته، يميز التنظيم عن غيره من التكتيكات التي تعود عليها الممولون. إنّ الكثير من هذه التكتيكات تعتبر مكملة للتنظيم؛ يمكن لها أن تطبق من قبل إما منظمة متعاونة أو حتى المجموعة ذاتها. ولكن، الفروقات بين تلك التكتيكات والتنظيم يمكن لها أن تلعب دورا مهما في تحديد العمل، وتحديد ما يمكن للتنظيم أن يحققه، بالإضافة إلى تحديد الأهداف التي يجب السعي إليها عبر الفعاليات الأخرى.

ونورد فيما يلي بعض التكتيكات غير التنظيمية التي يدعمها الممولون عادة جنبا إلى جنب مع التنظيم:

تقديم الخدمات. بعض المجموعات التنظيمية الناجحة تقدم خدمات مثل المساعدة القانونية معونات الإسكان ودورات المواطنة وتعليم اللغة الإنجليزية كلغة ثانية، أو حتى خدمات التوظيف. يقول أحد الممولين إن "العديد من المجموعات المهاجرة تقوم بتقديم الخدمات بالإضافة إلى التنظيم،" وهناك بعض الجهود التنظيمية التي تستخدم الخدمات القانونية أو غيرها من الخدمات لاجتذاب الناس قبل تعريفهم بسلوكيات وأخلاقيات التنظيم. الفرق الأساسي هو أن المستفيدين من هذه الخدمات هم "عملاء"، أما في التنظيم المجتمعي فالأعضاء ليسوا بعملاء.

الدعوة بشأن السياسة. هناك العديد من المجموعات الدعوية الممتازة، والممولة من قبل المؤسسات التي تقوم بالتطوير والضغط من أجل تغيير السياسات. "لكنهم يميلون إلى اختيار قضاياهم استنادا إلى منظور الخبراء وما يعتقدون أنه الشيء المناسب الذي يتعين القيام به،" على حد قول مستشار للمؤسسات. على النقيض من ذلك، يقوم التنظيم المجتمعي بإشراك الأعضاء والقادة في "تحديد واختيار الموضوع،" مشجعا إياهم على تطوير توصيات بشأن السياسة والقيام بالدعوة بأنفسهم. خلال عملهم بشكل رأسي "من القاعدة الشعبية إلى أعلى" واعتمادا على خبرات مجتمعهم، فإنه يمكن لبعض المجموعات التنظيمية أن تعمل بالشراكة مع منظمات دعوية أخرى، وأحيانا بشكل قوي. إلا أن الأعضاء والقادة سيكونون حاضرين في كل أوجه النشاط ابتداءً من التحليل وحتى الدعم القانوني لعملية التغيير. إن العاملين لا يتحدثون يتحدثون عنهم، بل يتحدثون عن أنفسهم.

البحث. تقوم المؤسسات بتمويل بحوث المنشآت أو الأكاديميين والتي قد تؤدي إلى رؤى جديدة ومختلفة في الأوضاع الاجتماعية والحاجة إلى التغيير. على الرغم من أنه يمكن لبعض المجموعات التنظيمية الاستفادة من نتائج مثل تلك البحوث

وأحيانا إقامة علاقة شراكة مع الباحثين، فإن أعضاء وقادة المجموعات هم من يقومون باختيار المواضيع التي يتم بحثها لتثقيف أنفسهم لكي يعززوا حجتهم وإستراتيجياتهم. تُستخدم البحوث للعمل؛ بل في بعض الحالات، تقوم المجتمعات المنظمة باستخدام "بحث العمل التشاركي" (P_A_R) بأنفسهم، ولكن بمساعدة من الباحثين، مشاركين بذلك في تقنيات البحث التي يمكن أن تؤدي إلى العمل الإيجابي الذي يسعون إليه. (لمزيد من المعلومات عن ال PAR راجع دليل (بحث العمل التشاركي: إشراك جميع اللاعبين في التقييم والتغيير) من سلسلة جرائد كرافت.

التعبئة قصيرة المدى. تستخدم المجموعات التنظيمية تكتيك حشد أعداد كبيرة من الناس للبرهنة على قوة أعدادهم. "ولكن إذا كان كل ما فعلوه هو تعلم حمل اللافتات أو ترديد الهتافات،" حسبما يقول أحد الممولين، "فلقد تعلموا حقا جزءا صغيرا جدًا من العملية الديمقراطية." ويقول صانع منح آخر "تجري الكثير من أعمال التعبئة التي لا تأخذ بالاعتبار المدى الطويل، فإن الغرض الحقيقي من التنظيم المجتمعي هو بناء التنظيم وتطوير المهارات القيادية."

التعليم العام. قامت العديد من المؤسسات المهمة بتحريك الأفكار في المجال العام، بتمويل حملات تثقيفية للجمهور وجهود أخرى مشابهة تستهدف أفراد المجتمع. ولكن ما لم تنشأ هذه الحملة في حد ذاتها من القاعدة الشعبية في المجتمع، فلن تُعدّ تنظيمًا في هذه الحالة. حتى التعليم العام الذي يُعدّ كذلك، فهو يشرك أفراد المجتمع والقادة في العملية التعليمية، ويني قدرات المجتمع، ويحمل قوة دفع يمكن أن تستخدم للضغط في النشاطات التنظيمية الأخرى.

تقييم فاعلية المنح التنظيمية

تبدأ أهداف التنظيم المجتمعي من التنمية البشرية لتضمّ تعزيز قدرة المجتمع، وتحقيق النتائج الإيجابية للمجتمع، والنجاح في تغيير السياسات والممارسات، بالإضافة إلى تعزيز الديمقراطية. وبالتسبة للمانحين، يبدو من البديهي أنّ يتمّ تقييم فعالية المنحة على أساس نجاحها في تحقيق أهدافها الأولية. ولكن، كما تحدث مسئول برامج سابق، "بعض المنظمين لا يولون الاهتمام الكافي للجانب التحليلي من دورة البرنامج، حتى أنّ بعضهم أخبروني أنّهم يعلمون أنّهم قد يقعون فريسة 'لإدمان الحركة'."

لكنّ الأمور تتغيّر. يقول أحد المانحين إن "ليس جميع منظمي المجتمع يقومون بجمع المعلومات، ولكن، للحقّ، الجيدين منهم يقومون بذلك. فيبرع بعضهم بقياس تقدّمهم وتقييم عملهم، فيحلّلون ما تعنيه المعلومات التي تم جمعها ويفرّقون بين مجرد المعلومات وبين المعرفة الحقيقية."

ويقول مانح آخر "لقد ابتعدنا عن إدراج 'النتائج الملموسة' في اتفاقيات المنح التي نبرمها مع المجموعات التنظيمية". فقد قرّر هو وزملاؤه مع مرور الوقت أن "في تحقيق نمو في القدرات القيادية، والثقة بالنفس، والمشاركة المدنية كسبًا مشابهًا لذلك المرجو من تلك النتائج الملموسة مثل انخفاض معدّل الجريمة وتحسن نتائج الامتحانات المدرسية، وتسهيل الاستفادة من نظام الرعاية الصحية. في الحقيقة، من الممكن لتلك النتائج أن تكون مؤقتة فقط أو أن تكون قد تسببت بفعل عوامل خارجية خارجة عن سيطرة المجموعة التنظيمية."

قياس النتائج

ينصح مساهموننا بانتهاج مبدأ الأخذ والرد في النقاش مع المستفيدين لإشراكهم في صياغة النتائج المتوقعة من المنحة. "إننا نعمل بجدّ على وضع مهمة التقييم في أيدي المستفيدين أنفسهم"، يقول رئيس إحدى المؤسسات الداعمة للتنظيم الشبائي. "لذلك، فإننا، في مرحلتنا التقدّم بالطلب وكتابة الطرح للمشروع، نحاول أن نعلمهم على إخبارنا عن تصوّره عن النجاح. لقد بدأنا بالتفكير في عملية التقييم بصورة تفاعلية. فبدلاً من سؤالهم 'هل حققتم تلك النتائج؟' فإننا نطلب منهم تحديد ما يسعون إلى تحقيقه والطريقة التي يعرفون بها أنّهم حققوه. فبذلك نكون محدّدين جدًّا فيما يخصّ النتائج التي يسعون لتحقيقها دون فرضها عليهم."

يضيف مسؤول آخر أنّه قد تكون هناك حاجة لاستمرار الحديث عن النتائج قد يحتاج إلى أن يستمر على مدى المنحة، حيث يقول: "قد تحدث تغييرات في السياسات العامة ليست موجودة على تقويم دورة المنحة، ولذلك قد يكون إجراء التعديلات في منتصف الطريق، على نفس قدر أهمية الالتزام بالخطة الأصلية" في أحيان أخرى.

يضيف أحد المانحين المخضرمين في مجال دعم التنظيم نقطة أخرى بشأن تقييم المستفيدين الذاتي. "لقد وجدت من المفيد تطبيق بعض المعايير المستخدمة من قبل المنظمين لتقييم أنفسهم في تقييمي أنا لهم. فقد عجزت عن رؤية العديد من النجاحات والمشاكل عند توظيفي للمعايير 'الموضوعية' والخارجية فقط. على سبيل المثال، حققت إحدى المنظمات التي قمت بدعمها نجاحًا كبيرًا ثمّ انهارت بعد ذلك بينما كنت ما أزال أروّج لنجاحها! وقد جعلتني تلك الواقعة أفهم سبب سؤال الطبيب دائماً 'كيف تشعر؟' بالرغم من نتائج فحوصات المختبر وقراءات ضغط الدم وغيرها من الإجراءات. فالتقرير الذاتي يحتوي على الكثير من المعلومات المهمة."

تقييم الجدوى الاقتصادية

يقول رئيس إحدى المؤسسات إن "التنظيم هو أداة اقتصادية فعالة لتحقيق التغيير الاجتماعي. أقول 'اقتصادية' لأنّ استثماراً صغيراً نسبياً، في دفع راتب المنظم المتدرب، يمكن أن يفعل ويحفّز ويساعد في تدريب وتطوير المئات من المتطوعين لكي ينشطوا في موضوع معيّن أو حول تغيير اجتماعي ما."

كما ذُكر سابقاً، فإنّ إقرار قانون إعادة الاستثمار في المجتمع قد "حدث نتيجة كثير من التنظيم القوي"، يقول أحد الممولين. "الأشخاص الذين اعتادوا على إيداع شيكات رواتبهم في نهاية كل أسبوع أدركوا قائلين 'انتظر لحظة، إنهم يحتفظون بمالي بينما أقوم بالادّخار. لماذا لا نستفيد من ذلك بأي شكل في المجتمع؟ لم يخرجوا للمطالبة والقول 'إننا نريد من الحكومة أن تتدخل لتحسين مجتمعا'. بل قالوا 'لا، هذه مؤسسة تستفيد مادياً من مجتمعنا ويجب أن تصبح هذه العلاقة تبادلية'."

تظهر التّحديات عند محاولة تحليل الأموال التي تمّ كسبها للمجتمع من خلال الحملات التّظيمية: تحديات منهجية وأخرى ذات علاقة بالإسناد، خاصّة إذا ما كان العمل قد تمّ من خلال تحالف. تقرّر معظم الدراسات بتلك التّحديات وتبدي تحفظاً في تقييمها لها، ولكنّ النتائج تسترعي الإنتباه في ضخامتها. بمساعدة أحد المستشارين، قامت شبكة وطنية كبرى من الفروع التّظيمية بتقدير أثرها المالي خلال العقد الممتد من العام 1995 إلى 2004 بما يقارب 1,5 مليار دولار سنوياً، وذلك نتيجة للحملات التي شنتها حول رفع الحد الأدنى للأجور وتحسين مستوى المعيشة والإقراض المحفّف والاستشارة بشأن القروض والبنية التّحتية المحليّة والخدمات العامّة والتّشّيف في الميزانية سواءً من أجل إقراره أم تفاديه.

قامت مؤسسة داعمة للتّظيم على المستوى الوطنيّ بتحليل عشرين من مستفيديها على مدى عشر سنوات، الفترة التي - وفقاً لرئيس المؤسسة - كانت قد "شهدت استقراراً مؤسسياً في صنع المنح من حيث النوعيّة والنّطاق". خلال ذلك العقد، قامت المؤسسة بإعطاء منح بلغ مجموع قيمتها 2,6 مليون دولاراً (قام ممولون آخرون بدعم تلك المنظّمات في نفس الوقت، ولكنّ المؤسسة كانت تحاول الحصول على مؤشر تأثير استثماراتها الخاصّة). بمساعدة أحد المستشارين، قامت المؤسسة بتقدير كل ما كسبته المنظّمات و"الملحوق بعلامة عملة الدولار،" ومنها "التزام بتوفير صندوق من القروض بقيمة 200 مليون دولار. ويستطرد رئيس المؤسسة قائلاً إنه كان يتم احتساب الفوز فقط إذا كانت قد "نشطت المنظّمة بمفردها في مسألة بعينها ولم تساعدها في ذلك أية منظّمات أخرى، أو كانت قد تعاونت مع تحالف قامت هي ببنائه أو قيادته." ويقول رئيس المؤسسة إن المكاسب وصلت إلى "حوالي 1,3 مليار دولاراً، مما منحني الثّقة للقول إنّ 'الأثر المضاعف' لاستثمارنا في مجال العطاء الاجتماعي بلغ 512."

تأثير التنظيم: أين تراه؟

يقول المانحون إن التنظيم المجتمعي يقدم نتائج مرئية، ولكن يتوجب على الممول والمستفيد من المنحة البحث عنها في الأماكن المناسبة وطرح الأسئلة الصحيحة.

التغيير في الأعضاء الأفراد

- هي يصبح الأعضاء أكثر نشاطا في المجتمع؟ كيف؟ هل هم مرتبطون بأية منظمات مجتمعية جديدة بالنسبة لهم؟ هل يتعلمون وينمون من خلال أنشطتهم؟
- ما هي المهارات والمعارف والاتجاهات والسلوكيات التي اكتسبها الأعضاء؟ هل قاموا بتوسيع دائرة علاقاتهم؟ هل أخذوا على عاتقهم أي أدوار قيادية جديدة؟

التغيير التنظيمي

- هل نمت المنظمة في قدرتها الداخلية على الحكم، وفي تنوع وزيادة الأموال، وإدارة شؤونها المالية، وتطوير تكنولوجياتها؟
- هل قامت بتنوع أو زيادة قاعدتها العضوية، أو بتأسيس شبكات اجتماعية جديدة؟
- هل توجد لديها سلالمة متطورة للقيادة؟ هل قامت بتطوير القادة الجدد ومنحتهم المزيد من المسؤوليات؟ هل قامت بزيادة التنوع الجنسي والعرقى بين القادة؟
- هل قامت ببناء علاقات تعاونية مع منظمات أو مؤسسات أخرى؟

التغيير المجتمعي

- هل طرحت المنظمة قضاياها على الرأي العام؟
- هل قامت بتأسيس علاقات مع أناس أو منظمات بحيث أصبح غيرها يستمع إليها ويعتبرها "عنصرًا فاعلاً" مهمًا في قضايا الحقل؟
- وفقا لكلمات أحد الممولين: "هل نمت أي من السلطتين الفعلية أو المفترضة؟ هل كانت مثالا ساهم في توليد جهود أو مجموعات تنظيمية جديدة؟

انتصارات السياسات

- هل وضعت المنظمة خطة للتأثير في التغيير في منطقة معينة ابتداءً من المراحل المبكرة؟ هل قاموا بعمل تخطيط للموارد والقوى قاسوا قدرتهم على ممارسة التأثير؟ هل قاموا بالتواصل مع أي صانعي قرار مهمين من خلال عقد

الاجتماعات وتطوير العلاقات معه؟

- لاحقاً ولكن قبل تحقيق أي نصرٍ فعلي، هل يوجد هناك أي دليل على نموّ نفوذ المجموعة في مسألة السياسات؟ هل يعلمون كيف سيقيسوا النجاح؟
- في الرحلة النهائية، هل تمّ تحقيق تغيير في السياسات؟ هل يمكن للمجموعة أن تقيس أو تصف ما تمّ إنجازه وما سيحقّقه من فروقٍ قابلة للقياس؟

من السياسات إلى الممارسات

- هل تمّ تطبيق التغيير؟ هل تقوم المنظمة برصد التطبيق وآثاره الفعلية؟
- ما الذي تشير إليه الأدلة؟ هل قام التغيير بإحداث أي فرق؟ هل قامت المجموعة بإبلاغ ما توصّلت إليه فيما يتعلق بالتغيير الذي تحقّق والذي لا يزال بحاجة إلى الإنجاز إلى المسؤولين الحكوميين والصحافة، والممولين، وغيرهم في المجتمع؟

تخطيط الموارد والقوى

تخطيط الموارد وتخطيط القوى هي أنشطة تعاونية يمكن للمجموعة أن تستخدمها لتحليل مشكلة ما ووضع خطة للعمل على حلّها. كلا النشاطين ينطوي على جمع المعلومات من مصادر كثيرة -- بما في ذلك المكتبة والإنترنت، والسجلات العامة، والمقابلات، ومعلومات المشاركين. وكما يوحي المصطلح "تخطيط" فإنّ العملية غالباً ما تنطوي على عرض المعلومات بصورة بصرية، وذلك باستخدام الخرائط والرسوم البيانية والصور الفوتوغرافية والخرائط للأحياء أو المجتمعات، ووسائل الإعلام البصرية الأخرى. تمكّن الخرائط الناس من التّظر للمعلومات من وجهات نظر جديدة، ومناقشتها، وملاحظة الأنماط الكامنة وراءها.

تخطيط الموارد

تنطوي عملية تخطيط الموارد على خطوتين: جمع المعلومات عن المشاكل الاجتماعية أو الاقتصادية، أو السياسية، وتحديد الموارد المجتمعية المتوفرة للتصدي لها. يمكن للمجموعة أن تستخدم تخطيط الموارد للأخذ في عين الاعتبار مجموعة واسعة من القضايا، مثل المجموعة الموضحة في صفحة 25، ومن ثمّ تحديد القضية التي يجب معالجتها أولاً. أو، إذا كانت المجموعة قد سبق واختارت مشكلة لحلّها، ففي هذه الحالة يمكن استخدام تخطيط الموارد بطريقة أكثر تحديداً. على سبيل المثال، إذا أراد أعضاء مجموعة تنظيمية فعل شيء إزاء المعدّلات العالية في اعتقال الشّباب في الأحياء التي يسكنها الأمريكيين من أصل أفريقي أو المهاجرين من أمريكا اللاتينية، سيحتاج ذلك عدة خطوات:

- قم بجمع المعلومات حول هذه المشكلة من خلال جمع البيانات عن المشكلة فيما يتعلق بالغارات المفاجئة وانتهاك حظر التجول، وعمليات الاعتقال الأخرى؛ ثم ارجع إلى التعداد السكاني في الولايات المتحدة للحصول على معلومات عن التركيبة السكانية الخاصة بتلك الأحياء؛ ثم قم بالتحقق من سياسات الاعتقال لدى أقسام الشرطة.
- ارسم خارطة تظهر جميع الأحياء في المدينة ومبيّنة للنسب المئوية للأسر المنتمّة للأقليات؛ ثم قم بتوضيح أعداد وأماكن الاعتقالات التي وقعت بيانياً على الخريطة.
- ابحث عن الأنماط، بما في ذلك "النقاط الساخنة" حيث تكون المشكلة حادة بشكل خاص، والأماكن الأخرى حيث تكون المشكلة أقلّ حدة على الرغم من التركيبة السكانية المماثلة؛ قم بالعصف الذهني للتفسيرات التي يمكن أن توضح هذه الأنماط.
- قم بتحديد وإيجاد الموارد للتصدّي لهذه المشكلة، بما في ذلك المجموعات المحليّة والتجمّعات، والقادة السياسيين، والمدارس وبرامج ما بعد المدرسة، وربما حتّى دوائر الشرطة التي يبدو أنّ لديها ممارسات أفضل من غيرها.

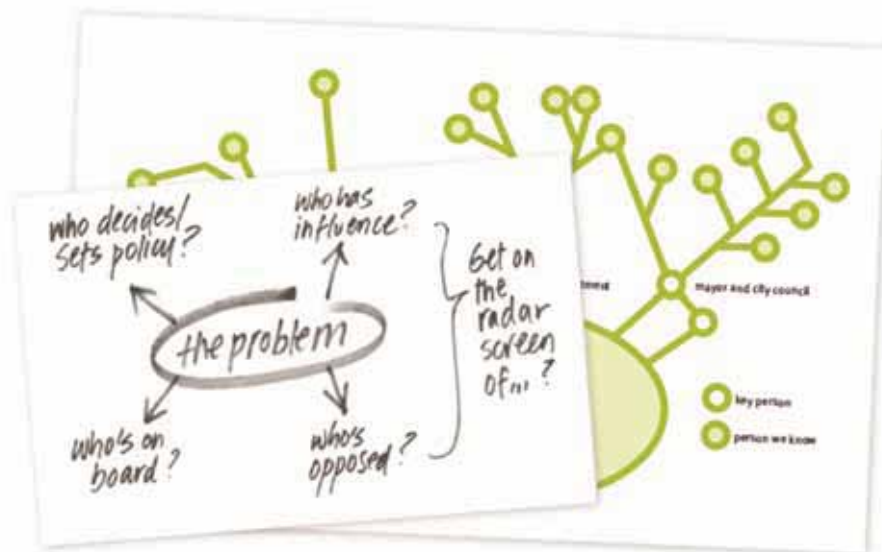


توفر خرائط الموارد وسيلة لرؤية العلاقات والمحاذات بين العناصر الفاعلة والمشكلات.

تخطيط القوى

ينطوي تخطيط القوى أيضا على جمع وتخطيط البيانات، ولكنّ المغزى الحقيقي هو معرفة من لديه القوة الكافية لتغيير الوضع ووضع خطة عمل. لتمديد المثال السابق، فإنه يمكن للمجموعة المهتمة بمعدّلات الاعتقال المرتفعة أن تستخدم تخطيط القوى للبناء على ما تعلّموه من خلال استخدام تخطيط الموارد. واحدة من الطّرق للبدأ بذلك هي تسمية المشكلة وتحديد ما يمكن، ثم البدء بالعمل خارجيًا لتحديد المؤسسات والأشخاص المتحكّمين ببعض جوانب المشكلة ثمّ رسم الخطوط لتبيان العلاقة فيما بين هؤلاء الأطراف، بناء على ما يشبه الخطوات التالية:

- قم بتسمية المشكلة والمؤسسات والأطراف المتورّطة: في المثال المبين سابقا، يمكن لتلك الأطراف أن تشمل قسم الشرطة، والعمدة ومجلس المدينة التي تملك سلطة رسمية، بالإضافة إلى المؤسسات الدّينية والاجتمعيّة التي يمكن لها المساعدة في الدّفع من أجل حلّ المشكلة.
- قم بإدراج جميع الشّخصيات المهمّة المتّصلة بكل من المؤسسات - سواء أكنت تعرفهم أم لا، ثمّ قم بإدراج جميع الأشخاص الذين تعرفهم المتّصلين بتلك الشّخصيات الرئيسيّة؛ ثمّ قم برسم الخطوط المبيّنة للعلاقات ما بين جميع الأطراف.
- أمعن النظر في الخريطة وحدّد علاقات القوة؛ فكّر في من لديه سلطة صنع القرار ومن يتمتع التّفوذ؛ ثمّ أدرج الحلفاء، والخصوم وهؤلاء الواقعين في الوسط.
- قم بوضع خطّة بهدف جلب الانتباه إلى مشكلتك؛ قم بتحديد من يمكن له الاتصال مع الأشخاص على الخريطة؛ ثمّ قرّر ما يجب أن يُقال؛ قم بمناقشة العمل المباشر وغيره من الوسائل لممارسة الضّغط؛ ثمّ قم بتوزيع المهام واختيار مواعيد لإنجاز تلك المهام.



ما يتمنى الممنوحون لو أن المانحين أدركوه

"العملية" هي مفتاح الوصول إلى "النتيجة". يقول قائد شبكة تنظيمية إن "العديد من المؤسسات تبدو مترددة بشأن عملية التمويل". "لكن عندما يوجد أثر مهم لا يمكن محوّه، يجب بناء قاعدة جماهيرية أساسية." إن عملية التنظيم هي السبيل لبناء هذه القاعدة، عن طريق إجراء الأبحاث وتنقيف الناس وإقناعهم وبناء التحالفات والتعامل مع الأشخاص في مواقع القوة والتوصل على الإجماع. وسيؤتي هذا الثمار لاحقاً، كما أضاف. بعد أربع سنوات من العمل وتلقي دعم عدة مؤسسات، أشار إلى ازدياد المطالبات الشعبية بتحسين المواصلات، مما أدى حديثاً إلى إقرار قانون تحسين المواصلات العامة في ولايته، والذي أقرّ إنفاق 6,2 مليار دولار أمريكي لهذا.

يأخذ التنظيم وقتاً ويستلزم دعماً مستداماً. "نُجاهد من أجل فتح نافذة فرص طويلة بما يكفي لإدخال الموارد الضرورية،" كما يقول مدير منظمة وسيطة تساعد في بناء وربط القدرات في مجموعات الشباب الأصغر التنظيمية والمستقلة، والتي غالباً ما تكون خاصة بالأقليات. تجد المجموعات التنظيمية نفسها تتسابق لتلحق "بنوافذ" الفرص التي تفتح في المؤسسات، كما هي العادة في مجال العمل الخيري.

يُمكن للعملية الصحية الديمقراطية أن تقدّم مجموعة واسعة من الأهداف الخيرية. "ما الذي يعنيه الحصول على مجتمع ديمقراطي، عندما يتمتع الكثيرون عن المشاركة؟" هذا السؤال قام بطرحه تحديداً مُنظّم يعمل مع المجموعات الصغيرة، غير أنه بالطبع الاهتمام الرئيسي للشبكات الكبرى أيضاً. هل يُمكن الوصول تماماً إلى أهداف المؤسسة إن كان الأشخاص العاديين لا يُشدّون إلى الحياة المجتمعية؟

لا يُشبه التنظيم المبني على الجماعات أشكال التبشير الديني. ويقول قائد سابق لمجموعة تعمل مع المؤسسات: "يُذهلني دائماً فهم صغار الممولين لأهمية القيم والإيمان الروحي" في تحفيز الأشخاص لدخول الحياة العامة. لم يستطع تصديق "ردود الأفعال السلبية" على مناقشة القيم والإيمان من قبل بعض الممولين. غير أنّ المؤسسات الدينية تملك سلطة كآخر "مؤسسات وسيطة" في مجتمعاتنا بين الأفراد والحقل العام. كما أنّ التنظيم يُعني بناء الديمقراطية وليس بالتبشير.

يُمكن للتنظيم أن يكون امتداداً طبيعياً لإيصال الخدمات أو الدفاعات. يقول مدير شبكة كبيرة إنّ "هذه غالباً ما تكون طريقة مفيدة في اكتساب الخبرة بالنسبة للمؤسسات." كما استخدمت المجموعات التنظيمية داخل وخارج الشبكات إستراتيجيات مشابهة لتطوير الموارد وبدء الاتصالات مع مؤسسات شريكة جديدة. على سبيل المثال، يقول مدير مجموعة تنظيمية، أُعجب اثنان من مسؤولي البرامج من مؤسسة وطنية كبرى "بإستراتيجية مبادرة اقتراح الحد الأدنى للأجور، لكنهم عرفوا أنّ هذا سيكون صعباً لإقناع الإدارة به." لذا قاموا بتمويل مؤسسة عريقة "لإجراء أبحاث بخصوص الحد الأدنى للأجور، والتي بدورها تعاقدت من الباطن مع المجموعة التنظيمية، بكامل موافقة المؤسسة، من أجل نشر أفكار المشروع وتدريب القادة المحليين عليه."

يُمكن للتنظيم وجهاً لوجه والشبكات الإلكترونية أن يتماشيا سوياً. يبدو أنّ هناك انقساماً بين الأجيال في قطاع التنظيم، تماماً كما

في المجتمع ككل، حول هذه المسألة. يقول قائد شبكة عريقة وكبيرة تحدّثنا معه أنّ بعض المؤسسات الجديدة "تعتقد أنّك قادم من العصر الحجريّ إن كنت تعتقد أنّ أفضل طريقة لإجراء لسياسات هي العمل وجهاً لوجه. لماذا تقضي وقتاً في مطبخ أحدهم؟" رغم ذلك فإنّ هذه الشبكة نفسها طوّرت نشرة إخبارية رائعة على الإنترنت، كما فعلت الشبكات والمجموعات الأخرى. بالرغم من أنّ بناء العلاقات المباشرة الفردية وعلاقات المجموعات الصغيرة تبقى أساس التنظيم ككل، يقوم العديد من المنظمين الشباب أيضاً باستكشاف إقامة الشبكات على الإنترنت لجذب الشباب.

تدريب المنظمين هو حاجة للمجال ككل. "يُشكّل تطوير موهبة المنظم عُق الزجاجة الذي يؤخّر عملية التنظيم" كما يقول قائد إحدى الشبكات الكبرى. تحتاج الشبكات والمجموعات إلى الدّعم من أجل "تطوير الموظفين والمهّن وثقافة التعلّم" التي تبني المستقبل.

يبدو التّصعيد مختلفاً بالنسبة للمجموعات التنظيمية. يُمكن لاهتمام ودعم المُمول أن يساعدان منظمة مبتدئة على النّمو من حيث الحجم ونطاق العمل. لكنّ التّصعيد لوحده لا ينفَع في المنظمات الديمقراطية. فهي تحتاج إلى المساعدة ودعم المُمول أثناء التفكير في هياكل وأنظمة تنظيمية جديدة التي تسمح لهم بالوصول إلى العلوّ والبُعد الذي يريدونه دون التضحية بالمُثل الديمقراطية التي تجعلهم لا يُقدّرون بثمن.

طُرُق استخدام هذا الدليل

شارك هذا الدليل مع زملائك أو أعضاء مجلس الإدارة لتعريفهم بفكرة تمويل تنظيم مجتمعي أو التحضير لمناقشة. وفيما يلي بعض الأسئلة التي قد تُساعد على بدء محادثة:

- هل تنطبق أي من "سيناريوهات نقاط البداية" (صفحة 25 إلى 28) على منطقتك؟ هل هناك تعاونيات أو ائتلافات ممولين فاعلين في مجالك أو في مجتمع يُمكنك أن تنضمّ إليه؟
- ما هي مجموعات التنظيم المجتمعي التي تعمل في منطقتك؟ هل بدأت بتمويلهم لفعل شيء آخر؟ هل من المفيد إضافة التنظيم؟
- هل يساعدك التنظيم المجتمعي في الوصول إلى أهدافك؟ هل يُمكنك التفكير في منحة أو برنامج، ماضي أو حاضر، كان بالإمكان جعله أقوى بإضافة التنظيم المجتمعي؟

لمعرفة المزيد عن التنظيم

تم نشر الكثير عن التنظيم في الأعوام الماضية: الكتب ودراسات الحالات وتقارير الأبحاث والأدلة والمواد على الشبكة العالمية والكثير غيرها. أوصى المانحون ببعض المصادر المهمة والتي قمنا بدورها بجمعها في الموقع الإلكتروني الخاص بجرائد كرافت: www.grantcraft.org/commorgresources.html. وتشمل اللائحة مواداً عن التنظيم بشكل عام وعن بعض الأفرع الرئيسية في التنظيم في الولايات المتحدة، بما في ذلك التنظيم الجماعي أو الإيماني، والتنظيم التعليمي، والتنظيم المتعلق بالهجرات، والتنظيم الشبائي.

شكر وتقدير

نود أن نشكر المانحين والمستفيدين منها والذين تكرموا بمشاركتنا خبراتهم ورؤاهم. كما نود أن نشكر جميع الذين ساهمت أوقاتهم ومواهبهم ووجهات نظرهم في إنجاز هذا الدليل.

هنري ألين	تيري بايلي	دييف بيكويث	كانديس بيل
لوري بيزاهلر	كونسويلا براون	دون تشين	إيمي كورتس
كريس دوبي	آرون دورفمان	جولي درينزر	سايروس درايفر
ديان فيني	نانسي فيلير	مارجوري فاين	أندرو فريدمان
جورج جوهرل	سايمون جرير	كولي سلوتز	مولي شلوتز هافيد
كوني هيلر	سو هويشستيتير	لورا هاجان	باتريك هورفاث
الفريد آبرونسايد	أليس إيتو	تاج جيمس	مادلين جانيس
سارا كيب	راندي كيسلر	ستيفن كيست	جي كيم
جارا لامارش	باربرا لورينس	سينيس ليمبوكر	لورا ليفوتي
جيرمي مانسيون	بول مارينسل	ستيفن ماير	جورج ماك كارثي
كاثرين ماك فييت	ريجينا ماك جرو	جيم ميتزينجر	فون مور
ماريا موتولا	أنيتا ناجر	كاثي باتريديج	شولي باسو
جيف بيزينو	فيكتور كوينتانا	سكوت ريد	باربرا ريسمان
أدريانا روكا	بين روس	رون رويل	كيفين ريان
فرانك سانشير	روبرت شيرمان	ألنا ستار	كريس ستورجيس
شيل تراب	بيل فاندنيرج	رون وايت	سوندرا يودلمان
تحالف العدالة	جمعية منظمات المجتمع الإصلاحية	الأعمال الخيرية الأطلسية	صندوق بيلدون

هبات كاليفورنيا	شركة كارنيجي في نيويورك	مؤسسة مارجريت كاسي	يوتوبيا للإستشارات
سماع أصوات المجتمع	مؤسسة ناثان كمينجز	مؤسسة دافين	مركز تغيير المجتمع
مؤسسة ديسكاونت	مجموعة دريزنير	مشروع المجتمعات الفاعلة	مؤسسة دينفير
مؤسسة جاماليل	مؤسسة إيدوارد هازن	مؤسسة المناطق الصناعية	مؤسسة فورد
الصندوق اليهودي للعدالة	اجعل الطريق نيويورك	ميتيس نت	ممولو إنترفيث
مركز المعلومات والتدريب الوطني	صندوق نيدمور	مجموعة ممولي الأحياء	مركز الحركة الإستراتيجية
معهد المجتمع المفتوح	مؤسسة وليام بين	شبكة PICO الوطنية	مؤسسة نيويورك
مؤسسة سان فرانسيسكو	مؤسسة سوردنا	مؤسسة هنري وماريلين	مؤسسة بيتون
صندوق وودز في شيكاغو	المؤسسة الأمريكية الفرنسية الخيرية		تومؤسسة وي بولدت
مؤسسة تشارلز ستيفارت موت	الحملة الكاثوليكية للتنمية البشرية		تحالف لوس أنجلوس للاقتصاد الجديد
صندوق شومان في نيو جيرسي			اللجنة الوطنية للأعمال الخيرية المستجابة
			برنامج Unitarian Universalist Veatch في شيلتر روك

قامت مؤسسة فورد بتوفير التمويل لهذا الدليل.