



# الموسوعة العربية للمطاء الاجتماعي



ملتقى المؤسسات العربية الداعمة  
Arab Foundations Forum



John D. Gerhart Center for  
Philanthropy and Civic Engagement



# عندما

## تتعثر المشروعات

المبجوع للإنتقاذ بينما نضك المنج  
الهيدة طريقها

جرائنت كرافت  
الحكمة العملية للمانحين



© 2010 جرانٲ كرافٲ. جميع الحقوق محفوظة. تم النشر والترجمة بموافقة الناشر.

لا تهدف المنشورات وملفات الفيديو الواردة في هذه السلسلة إلى تقديم تعليمات أو وصف حلول، بل إلى توليد أفكار وتحفيز نقاشات وطرح احتمالات. يُمكن إرسال التعليقات بشأن هذا الدليل أو أيّ من موادّ جرانٲ كرافٲ الأخرى إلى جان جيف، مديرة المشروع، على البريد الإلكتروني التالي: [j.jaffe@grantcraft.org](mailto:j.jaffe@grantcraft.org).

لطلب نُسخ أو تنزيل المنشورات على شكل ملفّات PDF تفضّل زيارة الموقع الإلكتروني [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org).

يُمكنك الاقتباس أو النسخ أو الاقتطاف من موادّ جرانٲ كرافٲ مع ذكر المصدر وحقوق النشر والتأليف.

قام ويليام راين بتحرير هذا الدليل، وهو جزء من سلسلة جرانٲ كرافٲ.

قامت مؤسسة فورد بتوفير التمويل لهذا الدليل.

## عندما تتعثر المشروعات المجديء للإنقاذ حينما تضل المنح الجيدة طريقها

### الصفحة 5

#### المقدمة

لكل منحة متعثرة طريقتها في التخبط والتعثر، ويفتقر كلٌ منها إلى الحكم الرشيد وليس التقنية فحسب.

### الصفحة 6

#### أنواع التعثر

تتعثر بعض المنح نتيجة لوجود بعض الأخطاء في تصميم البرنامج أو خطة تنفيذه؛ ويعتبر هذا النوع من التعثر الأسهل حالاً. أما النوعين الآخرين من المنح المتعثرة، فعادة ما تكون أصعب؛ في احديهما يواجه المانحون مشاكل تنظيمية أو إدارية، وفي الأخرى يكون لدى المانح والممنوح قيم مختلفة (أو متعارضة). ففي هذا الدليل، نتحدث بمجموعة من المانحين عن خبراتهم الشخصية في كافة أنواع المنح المتعثرة.

### الصفحة 7

#### البحث عن إشارات التحذير

تستطيع بعض إشارات التحذير مساعدة المانحين في التمييز بين المشاكل العابرة أو اللحظية وتلك التي يمكن مؤشراً لتفاقم المشكلة في المستقبل. فعندما يواجه المانحون أزمات متكررة في السيولة النقدية، أو عند دخولهم في سباق لاهث وراء الدولارات، أو حينما يقبلون أية انفراجات تمويلية مشكوك في مشروعيتها مصدرها (والتي بالكاد لها علاقة بمهتهم)، فإن ذلك يدل على وجود خللٍ ما. وعندما تشعر أن مجلس إدارة الممنوح غير مهتم، أو أن مؤسسه يعاني من وجود عدة نقاط الضعف، فإنك ستتمكن من رؤية إشارات التحذير. والأهم من ذلك كله هو أن عليك أن تثق بأحاسيسك الداخلية عندما تبدأ بالقلق والخوف، حتى لو لم يكن ذلك القلق محددًا أو واضحًا. يتذكر العديد من الخبراء رؤيتهم إشارات دالة على وجود "مشكلة" وهي تبرز وتظهر إلى الوجود.

## الصفحة 12

### قرار التدخل

عندما تبدأ المنحة في التعثر، ينبغي على الجهة المانحة إما التعامل معها باعتبارها فشلاً من جانبها، أو الإبقاء عليها وحل المشكلة. وعندما تكون المنح كبيرة أو ذات أهمية إستراتيجية، أو عندما يشعر الممول بأن عليه التزاماً معيناً تجاه الممنوح، أو عندما تمثل الجهة المانحة مؤسسة لا تمانع فكرة التدخل في شؤون الممنوح، فسيكون من الجلي، بل ومن الضروري، العمل على انقاذ تلك المنحة المتعثرة، بدلا من إلغائها. ويعرض هذا القسم كيفية اتخاذ هذا القرار من قبل بعض الممولين.

## الصفحة 16

### أساليب التدخل

في حال قررت إنقاذ مشروع ما من التعثر، ينصح المانحون بالاستعانة بزملائك ورؤسائك، وبالممولين الآخرين، والمستشارين، وذلك مع الاحتفاظ بدورك. كما ينصحون بالتعامل مع الأمور من وجهة مؤسسية وليست شخصية، تجنباً لأية ردة فعل دفاعية أو مراوغة منك ومن الممنوح. ومن المفيد في بعض الحالات أن يتدخل مجلس إدارة الجهة الممنوحة. والأهم من ذلك كله أن تضع في اعتبارك اختلال توازن القوى وأن تستخدم سلطاتك بحكمة. ومن ثم، يمكنك خلق فرص للتعلم من المشكلة بحيث تستفيد من خبراتك المؤسسات المانحة التي تواجه مشاكل.

### مقالات خاصة

23 ما يتمنى الممنوحون لو أن المانحين أدركوه

25 نظرة إلى الوراء: الدروس المستفادة من المانحين

26 طرق أخرى لاستخدام هذا الدليل

## المقدمة

"عندئذٍ، بدأت أشعر بنفسي وكأن أسماك القرش الفتاكة تحيط بي من كل جانب، وأني أعيش كابوساً مرعباً، وقد أثقلني الأمر برمته، وقلت وقتها لنفسني: يا إلهي كيف وصلت بي الأمور إلى هنا؟"

- تعليق إحدى المانحات حين أدركت أنها بتقديمها منحة كبيرة لأحد المشروعات الابتدائية، قد أغرقت نفسها في حفرة مالية تحيط بها الشبهات.

"كانت هناك ضجة بين الممنوحين، حيث كان الناس يريدون معرفة ما الذي كنا نقوم بدعمه. وقد كنت أظن أن هناك تفاهماً بيننا (المؤسسة والممنوح حول كيفية استخدام المنحة)، لكن بدلاً من ذلك، تحول الأمر إلى شيء مختلف تماماً. وقد كنت هدفاً لبعض الانتقادات اللاذعة... وشعرت بأني محاصر"

- تعليق أحد المانحين لدى معرفته أن أحد الممنوحين الرئيسيين كان يستخدم أموال المؤسسة لخدمة وتشجيع أجهزة أيديولوجية غير معلنة في السابق.

"لقد شعرت بالإحباط في هذا الاجتماع. ويمكن القول بأنه قد شعر بأنها مضيعة للوقت، وغير ضرورية ومهينة."

- تعليق أحد المانحين لدى إدراكه لنظرة واحد من أهم الممنوحين للأهداف الأساسية لمبادرة كبرى جديدة طرحتها مؤسسته.

فلدى كل مانح محترف منحة واحدة على الأقل انخرقت عن المسار الذي وجدت من أجله؛ ابتداءً من المنح التي تدعو إلى الانزعاج وصولاً إلى المنح التي تخلف ورائها آلام حادة؛ ومن المنح التي لا تملك السيطرة الكاملة عليها، إلى النوع الذي يظهر فجأة أمامك ويتطلب تدخلك. وعند تجاوز الخط الفاصل بين إدارة المنحة وإدارة المنحة "المتعثرة"، حينئذٍ سيُشعر المانحون أنهم بمفردهم. خصوصاً وأنه لا يوجد دليل إرشادي أو دليل معتمد لأفضل الممارسات. وبما أن كل منحة متعثرة تتخبط بطريقتها الخاصة، ويحتاج كلٌّ منها إلى الحكمة وليس التقنية فحسب، فإن أي دليل إرشادي يتم عمله في هذا الشأن لن يكون مجدياً. ولكن هذا لا يعني أن على المانحين أن يمضوا في الطريق بمفردهم، أو أننا لا نستطيع التعامل مع المنح المتعثرة بشكل أكثر فاعلية. فيمكننا طرح خبراتنا وخبرات مانحين آخرين للمساعدة على التعامل مع المنح المتعثرة.

## مصادر الأمثلة

يعكس هذا الدليل خبرات الكثير من المانحين، وقد تفضل 15 بتحليل أسباب تعثر إحدى المنح (حيث حرصنا على إبقاء هويتهم مجهولة لضمان عدم تعرضهم والممنوحون للإحراج). وتراوح نطاق عمل المانحين من المؤسسات العائلية الصغيرة إلى المؤسسات المانحة الكبيرة. كما أن المؤسسات الممنوحة التي أشاروا إليها اختلفت من حيث الهدف والعمر والحجم والتعقيد. وقد أثارت قصصهم مجموعة من الموضوعات الجديرة بالنظر عندما تبدأ المنحة في الانحراف عن مسارها.

## أنواع التعثر

واجه المانحون في بداية الأمر عند تعاملهم مع المنح المتعثرة، تحديًا تمثل في الانتقال من المفهوم عام للمشكلة إلى تشخيصها بشكل دقيق من شأنه الإرشاد والتوجيه عن كيفية التعامل معها. والواقع أن جميع المانحين واجهوا ما أسماه الباحث التنظيمي دونالد شون "بالفوضى"، حيث يرى شون أن الممارسين لا يواجهون عادةً مشاكل واضحة تتطلب حلولاً فنية بسيطة، بل إنهم يجدون أنفسهم في "مستقع" يواجهون فيه "مواقف إشكالية، ومربكة ومثيرة للإزعاج وغير محددة"<sup>(1)</sup>. وتتمثل المهمة الأولى للممارسين في تغيير هذه الفوضى أو الموقف الإشكالي إلى مشكلة محددة بشكل أفضل. وعادة ما يقوم الممارس بذلك من خلال التجربة والخطأ من أجل الخروج من مرحلة الفوضى إلى مرحلة المشكلة المحددة، وصولاً إلى محاولة حلها، وذلك دون ذكر التشخيص الأدق (وحتى دون الحاجة إلى ذكرها).

تعكس قصص مانحين ثلاثة أنواع شائعة من التعثر، وقد انطوى كلٌّ منها على إشارات تحذير استدعت ردود فعل مختلفة؛ بل أنها أوجدت آليات مختلفة في العلاقة بين المانح والممنوح:

تصميم البرنامج أو تنفيذه: تلك هي المنح المتعثرة التي سنكون من المحظوظين إذا واجهتنا، فغالبًا ما تكون المشكلة واضحة جلية، وهي وجود خلل ما في أحد عناصر تصميم البرنامج أو تشغيله يحتاج إلى التصحيح. وفي أغلب الأحيان يمكن إيجاد حل عن طريق التحليل السليم والعصف الذهني.

<sup>(1)</sup> دونالد شون، *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*، دار نشر (بيزيك بوكس)،

الأداء التنظيمي: في هذا النوع من المنح المتعثرة، لا تكمن المشكلة في برامج الممنوح، والتي قد يكون تصميمها بارعًا وتنفيذها جيدًا، إلا أن المنظمة التي تديرها قد تواجه مشكلة أو سلسلة من المشاكل، تتراوح بين سوء الإدارة المالية وارتفاع معدل التغيرات في القوى العاملة في المنظمة والتي تنتج من الاستقالات الطوعية أو الإجبارية.

تعارض التوجهات أو القيم: يكون الموقف أكثر غموضًا وأحيانًا يكون محيّرًا إذا كانت المشكلة لا تتعلق ببرامج الممنوح أو مؤسسته، وإنما قد يظهر تعارض (عادة ما يكون غير واضح عند بداية المنحة) بين الممول والممنوح.

من المفيد أن تنظر إلى هذه الاختلافات بعين الاعتبار (على الرغم من أن غيرها من الاختلافات قد يكون على نفس القدر من الأهمية) لتجنب الوقوع في شرك افتراض أن جميع المنح المتعثرة متشابهة وتحتاج نفس الحلول.

## البحث عن إشارات التحذير

أشار المعقبون على المنح المتعثرة - تقريبًا كلهم دون استثناء- إلى بعض علامات الإنذار المبكر، الأمر الذي قد يبعث في النفس شيئًا من الراحة. فالمشاكل لا تظهر فجأة كالعاصفة، بل تظلم السماء تدريجيًا ثم تبدأ الرياح في الهبوب ببطء. وإذا تعامل المانحون بشكل جدي مع إشارات التحذير، عندها سيكون في استطاعتهم تقليل الضرر، إن لم يكن تجنبه تمامًا.

- أزمات السيولة المزمّنة: تمتلك معظم المنظمات غير الربحية، خاصة الصغيرة منها والجديدة، احتياطيًا ماليًا محدودًا، لكنها لا تملك القدرة على تحديد توقيت وصول العائدات ومصادرها. ومن ثم، يصبح من الحكمة ألا يعتبر المانح أزمات السيولة دليلًا على وجود مشكلة مالية. ومع ذلك، فإن مشاكل السيولة قد تكون نذيرًا بوجود مشكلة أكبر. فكن منتهيًا للممنوحين الذين:
- يصفون العجز التشغيلي المتكرر بأنه مشاكل في السيولة النقدية.
- يطالبون مرارًا وتكرارًا بتحسين المنح بسبب نقص السيولة.
- يقومون بتحويل أموال البرامج الموجهة للدعم التشغيلي العام، لحل مشاكل السيولة.



وقد تحدث أحد المانحين عن التحول في موقف مؤسسته، من التعاطف بسبب أزمة السيولة النقدية إلى الشك بأن المشكلة أعمق من ذلك: "عندما لجأوا إلينا في بداية الأمر، كانت المسألة تتعلق بالعجز المالي، لذا فقد حاولنا مساعدتهم من خلال ذلك. ومع هذا فقد كان يبتابنا شعور بعدم الراحة لأننا كنا نقوم برتق الأشياء هنا وهناك، وتجاوز ما كان في الأصل سوء إدارة مالية. وقد قاموا باستخدام 60,000 دولار من أموال المشروع للدعم الرئيسي. لذا قررنا إلقاء نظرة أقرب".

■ المطاردة اليائسة للأموال: لدى معرفة أن بعض المؤسسات غير الربحية بحاجة كبيرة للموارد، يتساهل بعض المانحين بالنسبة لقضية تحصيل المال، حيث تقوم المؤسسة غير الربحية بإعادة تشكيل برامجها لتكون قانونية بالنسبة للتمويل، أو عند بدء مؤسسة غير ربحية برنامجًا يواكب متطلبات الممول لكنها لا تتوافق بشكل كامل مع استراتيجيات المؤسسة. لكن المانحين القلقين من انهيار الممنوحين ماليًا، يرون بشكل واضح عدم وجود أمل من ملاحقة الأموال.

ووصف أحدهم كيف أصيبت "مجموعة رائعة من الناس" باليأس والإحباط بعد فقدان طريقة التمويل المشترك، فقاموا بالتعويض عن ذلك "بملاحقة المنح في الحقول التي ترتبط بعملهم بطريقة غير مباشرة". كما يؤدي عامل نقص الخبرة في تقدير ميزانية البرامج الجديدة إلى التبخيس بأسعارهم. لذا، وفي النهاية، فإنهم يتلقون مبالغ جديدة من ناحية، إلا أنهم بالمقابل يخسرون مبالغ أكثر بإدارتهم لهذه البرامج. لو أنهم قاموا بالنظر إلى وضعهم المالي والخيارات المتاحة في وقت مبكر. وكان من الممكن تلافي جانب كبير من المشكلة.

■ الانفراجات التمويلية المثيرة للشك: قد تكون ملاحقة فكرة منفردة وجريئة في بعض الأحيان مقدمة لازدهار مالي متطور. وقد تكون محاولة مضللة لتجنب العمل الشاق في التحليل المالي والإدارة بحثًا عن حل سحري.

مثال على ذلك: قرر أحد مراكز الأبحاث الأكاديمية- غير معروف خارج نطاق الجامعة التي يقع فيها، وليس هناك مؤسسة شعبية تدعمه- التركيز على حملة للبريد المباشر. "لقد قمت بإدارة إحدى المؤسسات غير الربحية التي قامت ببعض أعمال البريد المباشر". صرح بذلك أحد المانحين والذي كان يساوره الشك من الانفراجة المقترحة: "كنت أسأل السؤال الصحيح، لكن المسؤولية في الأصل كانت تقع عليهم". فقد كان عليهم البدء بالدفع لحملة البريد المباشر، والتي تكلفت

الكثير من النقود، وهذا أدى بدوره إلى حدوث مشاكل في التدفق النقدي ومن ثم إلى العجز المالي". إن النظر لحملة البريد المباشر- والتي كان من غير المعقول أن تبدأ بها هذه المنظمة عملها- باعتبارها مفتاحًا للتحويل المالي، كان في هذه الحالة إشارة تحذير وليس دليلاً على التجديد.

### في هذا الجزء سنقوم بمناقشة عددٍ من الإشارات التحذيرية:

- أزمات السيولة المزمته
- السعي اللاهث وراء المال
- الانفراجات التمويلية المشيرة للشكوك
- عدم أكثرات مجالس الإدارات
- المناطق العمياء عند المؤسسين (أو جهلهم)

■ عدم أكثرات مجلس الإدارة: إن عدم أكثرات المجلس قد يؤدي إلى ظهور مشكلة في المستقبل، لذا فإن أي انطباع عن عدم أكثرات المجلس، أو افتقاره اللجان المختصة لمتابعة الأداء المالي، أو عدم انسجامه مع احتياجات الأفراد ومتطلباتهم، قد يشير إلى المحيط الذي يعمل به طاقم العمل فيه الذي لا يتم دعمه في أداء وإنجاز مهماته وأعماله.

إن طرح الافتراضات المبنية على عضوية المجلس فقط، قد يخفي حقيقة عدم فاعلية المجلس. كما قال أحد المانحين تعقيباً على تجربته: "لا تفترض أن وجود رجال أعمال في المجلس يعني بالضرورة أن المؤسسة تدار بشكل جيد، أو أن وجود مجموعة من الناس كأعضاء، لا يعني بالضرورة الإصغاء إلى أصواتهم"، ثم أضاف: "إن مجالس الإدارات لديها آليات قد تفاجئك، لذا ينبغي عليك أن تتعلم كيف يتصرفون عند وقوع الممنوح في مشكلة ما".

■ المناطق العمياء عند المؤسسين: عادة ما يُحسب لمؤسسي المنظمات غير الربحية رؤيتهم وإصرارهم على صياغة رسالة المنظمة، والتي غالباً ما تثبت بمضي الوقت عدم ملاءمتها لإدارة المنظمات غير الربحية. وما لم يكن لديك فكرة عن المهارات التي ينبغي أن يتمتع بها مؤسسي المنظمات المستفيدين من المنحة، فإن الأمر يستحق منك أن تلقي نظرة عن

قرب لتحدد ما إذا كانت لديه "مناطق عمياء" في المجالات الهامة كالإدارة المالية أو تطوير طاقم العمل.

"لقد أنشأت تلك المنظمة في الغرفة الأمامية بمنزلها"، هكذا تحدثت إحدى المانحات في إحدى المؤسسات الصغيرة عن واحدة من الممنوحين المؤسسين وقد تم توفير التمويل لها، والتي مؤخرًا "خرجت الأمور عن سيطرتها، حيث تورطت في عمل أكبر منها، فعملت بكل تفانٍ وإخلاص، وكانت جديرة بالثقة". ولكن لدى إلقاء المانحة نظرة أقرب بعد تقديم منح كبيرة بشكل متزايد على مدى عدة سنوات، وجدت أنهم لم ينمو ولم يتطوروا كمنظمة. فلا يوجد قدر كافٍ من المشاركة المجتمعية لا في تصميم البرامج أو في مجلس الإدارة. ولم يكن لديهم الأنظمة اللازمة لمتابعة ميزانيتهم المتنامية."

ولا يبدو من حديث مانحينا- في سياق سردهم لتجاربهم- أنهم كانوا يودون لو كانت شكوكهم المزعجة قد تغلبت على ميلهم للمضي قدمًا. فقد كانت هناك أمور معينة يجب الجدل بشأنها من أجل طرح المخاوف جانبًا ووضع المنح في إطار المساءلة. ولو كانوا اتبعوا حدسهم وأخذوه على محمل الجد، لكان بمقدورهم البحث بشكل أعمق في السبب الذي يكمن وراء شكوكهم المزعجة، ومحاولة إدارة المنحة بحذر؛ أو كما يقول أحد المانحين القلقين: "السير بحذر شديد". إن بعض الذين ذهبوا وراء حدسهم وانخرطوا أكثر في منحهم المتعثرة يشعرون بأنهم قد استطاعوا تقليل الضرر، أو في بعض الحالات، استطاعوا النجاح في تحويل الأمور وقلبها. وهناك الذين شعروا فيما بعد بأنهم مقيدون، أولئك هم الذين طرحوا مخاوفهم جانبًا ومضوا قدمًا.

## الشعور بالضيق

يستشعر الكثير من المانحين وجود مشكلة ما، على الرغم من عدم وجود إشارات تحذير واضحة، حيث يصفون وجود ما يسمى "بمشاعر الضيق، أو القلق، أو وجود هواجس". وفي معظم الحالات، لا تسفر هذه المخاوف عن برامج أو مشاكل تنظيمية، وإنما عن صراعات تدور حول التوجه والقيم.

لم تستطع إحدى المانحات تسوية ملف مهني لأحد الممنوحين وفق التوجه المقصود للمنحة. فقد خطر بالها، كفكرة عابرة أن الباحث عن المنحة كان بطريقة ما مرشحًا غير كفء لإدارة برنامج للثقافة الجنسية مهنيًا. فقد تدرّب الممنوح في المدرسة القديمة للعمل الاجتماعي، والأمر الأكثر إزعاجًا أنه بدأ قريبًا من رائد المدرسة البيروقراطية القديمة للصحة العامة والذي يُعرف باسم "Mr Anti-Condom" (أو السيد المناهض لاستخدام الواقي

الذكري). ومع ذلك، فإن الممنوح قام بتصميم برنامج جيد يقوم على الدلائل والبراهين، فقد كان منلهماً للتعلم وموافق بشكل تام على أجددة الممول. وعندما قام الممنوح بنشر افتتاحية طويلة تدعو للامتناع عن ممارسة الجنس، كتبها "Mr Anti-Condom" نفسه، وذلك في النشرة الدورية التي يصدرها لمعلمي الصحة العامة، تذكرت المانحة انطباعها الأول المزعج.

فيما قررت مانحة أخرى "الرهان" على فكرة محكوم عليها بالفشل لمنظمات غير ربحية رائدة لتقديم خدمات اجتماعية على الإنترنت، حيث وقفت حاليًا لتعبر عن بعض مشاعر الضيق التي تنتابها: "فقد قلت لنفسى، إنني لست مرتاحة بشكل كامل للقيم التي تتبع خلف طريقة هذا الرجل، وقد لا يكون هو مرتاحا بشكل كامل لطريقتي. ولكن ذلك لا يهم، لأن أنشطة المنحة تدعم كليهما. ومع ذلك، فقد صار الأمر مهمًا فيما بعد، حيث أصبح الريح على رأس أولويات الممنوح، حيث اتبع نظام خصخصة المعلومات العامة إلى نظامه وبيعه مقابل رسوم محددة.

## حالة مصغرة: منظمة متعثرة

المانح: مؤسسة كبيرة تؤمن بأهمية تشجيع التعاون بين المنظمات البيئية بالنسبة لإستراتيجيتها على المدى البعيد.

الممنوح: منظمة محلية تعمل كمظلة لأربع وعشرين من مجموعات الدفاع عن البيئة والتي تم تأسيسها منذ عدة سنوات بدعم من المؤسسة.

الموقف: معقد، إهدار الوقت، أحيانا تدخلات خفيفة من قبل المانح في مشاكل الممنوح المالية، والتي ترتبط بشكل جزئي بعدم وجود توجه محدد.

سؤال: كيف عرفت أن المنظمة تعاني من مشكلة و أنها ليست مجرد منظمة غير ربحية أخرى تعاني من ضائقة مالية وتمر بأوقات عصيبة؟

جواب: كانت المسألة تتعلق بالتدفق المالي. لقد حاولنا مساعدتهم لحل هذه المشكلة، لكننا لم نكن نشعر بالراحة لأننا كنا نرتق الأشياء هنا وهناك لتجاوز ما كان في الأصل سوء إدارة. فقد قاموا باستخدام 60,000 دولار أمريكي بشكل أساسي من أموال المشروع للدعم الرئيسي.

سؤال: لقد أردت إنقاذ المنظمة، لكنك لم ترغب في تمكين إدارة مالية سيئة. كيف أوضحت أن سبب وجودك هو المساعدة، وأن الأمور ينبغي أن تتغير؟

جواب: كنا ندرك بوجود تقدر بآلاف الدولارات. لذا التقينا مع المدير التنفيذي ومجلس الإدارة، وأخبرناهم بضرورة إعادة ترتيب أمورهم المالية، حيث لن يكون هناك منحة لتقليل العجز المالي. وبعد مراجعاتهم لخياراتهم، رجعوا بقائمة من الأمنيات كانت عبارة عن عدد هائل من المشاريع وعلى رأسها هدف الحصول على هبة. ولكن كان هناك أمر مفقود، فقد كانت لديهم رؤية، لكن من دون تطبيق عملي لها. وكانوا بحاجة لبناء القدرات وتمييزها للحصول على مصادر جديدة للأموال. كما لم تكن لديهم أفكار سليمة بالنسبة لهذا الموضوع. وقد أجمعنا على أنهم سيكونون بحاجة لبعض الاستشاريين لمساعدتهم على اتخاذ القرار.

سؤال: تعد هذه لحظة حساسة للغاية لتقديم أطراف جديدة. هل تقبل الممنوح فكرة الاستعانة باستشاريين؟

جواب: في البداية قاوموا أي اقتراح يطرحه الاستشاريون لتلبية الاحتياجات المالية أو الإدارية، الأمر الذي وجدوه مقلقًا ومزعجًا. عندئذ، وصلنا إلى فهم جماعي بأنهم كانوا يباشرون المشاريع بدون التفكير بطريقة موجهة فيما ينبغي عليهم التركيز عليه. لقد كانوا مجتهدين حقًا ولم يقولوا كلمة "لا" بشكل كافٍ. لذا أخبرناهم أننا كنا بحاجة لوضع معايير لتركيز جهودهم - بمساعدة الاستشاريين - للتقليل من العجز المالي خلال مدة زمنية معينة، ولجذب أعضاء جدد، فقد كان الأمر صعبًا.

سؤال: لقد مضى ما يقارب الستين على تدخلك، هل طرأ تحسن على الأمور؟

جواب: إنهم يعملون بجهد، فلم يعد هناك أي عجز مالي بعد الآن، فقد قطعوا شوطًا كبيرًا، فبمجرد اكتشافهم لما هم بحاجة إليه، سارعوا إلى العمل. بالنسبة لمنظمة تعتبر فيها مناقشة الشؤون المالية أمرًا شائكًا وخطيرًا، كإشارة إلى أنك فقدت رسالتك. فقد تغيروا حقًا، حيث باتوا يرون أن المؤتمرات، على سبيل المثال، قد تكون مصدرًا للدخل. كما أنهم أوضحوا أن هناك بعض الخدمات الاجتماعية التي لا تدر المال ومع ذلك فهي مهمة؛ مما قادهم لتطوير خطط جديدة، حيث بدأوا باكتشاف الكيفية التي يمكنهم بها كسب المال من خلال عملهم، وكيفية تمويل العمل الذي يدر مالًا و أرباحًا.

## قرار التدخل

يدرك كل مانح نظريًا أن التصرف السليم الذي يمكن عمله هو أن يتدخل لإنقاذ المنحة المتعثرة، حتى لو كانت هناك طريقة محترمة لوقف خسائرك والخروج من الأمر برمته. كما يعرف كل مانح أن هناك وقتًا قليلًا وثمينًا للقيام بمهام الإنقاذ المعقدة، خاصة عندما يصرف الوقت الذي تستغرقه عملية انتباهك عن دراسة

الطلبات الجديدة، مما يزيد من احتمالات اضطرابك لإنفاذها في وقت لاحق. كما إن المعلقين على المنح المتعثرة لديهم عدة أسباب تجبرهم على التورط في الموضوع. وفيما يلي بعض هذه الحالات:

- **المنح واسعة النطاق:** على الرغم من أن معظم المانحين أنه ليس بالضرورة أن تفضي كل منحة إلى مشروع خال من العيوب، فقد شعر المانحون الذين واجهوا احتمال وجود عشرة كبيرة، وقتها "بضرورة" التدخل.

حيث تقول إحدى المانحات: "كان ذلك إهدارًا إجراميًا للأموال"، حيث بدت وكأنها توبخ نفسها لتوصيتها بتقديم منحة كبيرة لإحدى مؤسسات الخدمات الاجتماعية على الإنترنت. "إنها غلطة كبيرة من الصعب جدًا التعايش معها، خاصة أنها كان من الممكن أن تحدث لأشخاص آخرون يعانون بشكل مباشر من المسائل المتعثرة ومن شركائهم."

- **التزام خاص تجاه المنظمة الممنوحة:** على المانح الذي أسهم في تشكيل إحدى المنظمات غير الربحية، أو وضعها على طريق تبين فيما بعد أنه وعر، أن يفكر مرتين قبل الانسحاب حتى من أكثر المواقف تخطيطاً وفوضوية.

حيث تقول إحدى المانحات من إحدى المؤسسات الكبيرة: "لدينا التزام بمساندة المؤسسات التي كان لنا دور في انطلاقتها"، موضحة السبب وراء مباشرتها القيام بتغيير تنظيمي مطول. فبالإضافة إلى المساعدة على انطلاق المنظمة "فقد قمنا بحثهم على تطوير خطط عمل لتحديد كيفية العثور على مانحين آخرين". وكانت الخطة مبنية على افتراضات مغلوطة، مما اضطر الممنوح لجمع التبرعات، وهو أمر مكلف. وقد اختتمت المانحة قولها بأن أفضل تصرف كان تحديد موضع الخطأ في الافتراضات، والمساعدة على وضع افتراضات جديدة، والحصول على مساعدة الممنوح في تنفيذها.

- **الأهمية الإستراتيجية للمنحة:** بينما يتم تقديم المنح بغية إحداث فرق، تكون بعض المنح أكثر أهمية من غيرها بالنسبة لتوجه المانح ولذلك يتم إيلاؤها انتباهًا أكثر.

وكان الأمر كذلك في حالة أحد المانحين الذي دخل في مواجهة مع أحد عمداء الكليات العنيدين، وقد كان جل همه الحصول على أموال المانح، حيث أبدى لا مبالاة تجاه أهداف المؤسسة والتي تتمثل في زيادة التنوع في هيئة التدريس. ولم عليك التورط مع طرف قوي وعنيد؟

لأن نجاح المنحة في هذه الجامعة قد يفتح آفاقاً واسعة في مجال الدراسات العليا. "فهي قد تضفي الشرعية والشفافية الوطنية على بعض القضايا، كما أنها ترسل رسائل إلى جامعات أخرى"، أو كما قال مانح آخر: "توقف عمل هذه المنظمة، وكان علينا إعادته من جديد."

■ الثقافة التنظيمية: في حين قد ينتهي أحد العاملين في مجال العطاء الاجتماعي - في ضوء العناصر المذكورة أعلاه- إلى أن هذا التدخل سيكون مبرراً ومفيداً، فإن على المانحين الذين يعملون في مؤسسات أن يدركوا عاملاً آخر هو: أسلوب أو ثقافة المؤسسة التي يعملون بها.

فأسباب عدة، يبدو التردد بصدد جرح مشاعر الممنوح، أو تفضيل البقاء في الخفاء، أو الشعور بالارتياح لحقيقة أن بعض المنح ستفشل ببساطة وأن المضي قدماً هو أفضل توجه، تحجم بعض المؤسسات عن التدخل. فمن المهم إدراك مدى استعداد مؤسستك للمشاركة في حل مشاكل الممنوح، حيث إن التدخل في مسائل الممنوح المعقدة دون الحصول على دعم من مؤسستك يزيد من صعوبة الموقف.

## حالة مصغرة: التوجه غير الملائم يفضي إلى التعثر

المانح: واحدة من أكبر المؤسسات المانحة متوسطة الحجم، تُعنى بدعم التطور في مستوى المنهاج الجامعي متعدد الثقافات.

الممنوح: عميد إحدى كليات الفنون الصغيرة ولكنها مرموقة، وكان مهتماً بأموال المنظمة أكثر من أجنحتها متعدد الثقافات.

الموقف: لقد أخذ التعثر شكلاً دقيقاً، حيث قاوم العميد لإرشادات البرنامج. فهو لم يسحب الطلب، لكنه لم يكن ملتزماً به بشكل جاد. ومع ذلك كان المانح يرغب بإعطائه فرصة، لأن هذه الكلية رفيعة المستوى يمكنها التأثير على الأخرى. والنتيجة كانت أزمة وشيكة.

سؤال: على الرغم من معرفة طالب المنحة بإرشاداتكم، إلا أنه أرسل اقتراحاً هزياً مبطناً من أجل دعم العمليات العامة. فكيف حاولتم إعادة توجيهه؟

جواب: قمنا بعقد اجتماع معه قلت له فيه: "سوف تلاحظ أن إرشاداتنا مكرسة لتمويل بناء المعرفة التي تدعم فكرة التنوع الثقافي". وقد تحدثنا مطولاً معه بهذا الخصوص، حيث قال: "نعم، نعم"، وهو يومئ برأسه: "هذا صحيح". ومع هذا كان يساورني القلق، واستطعت أن أستشف من ردوده أنه لم يكن يلقي بالألأ لهذه المفاهيم. كان هنالك تخوف من ناحيتي، لذا قررت أن أمضي في هذا الأمر بحذر. لذا قلت: "فلنبداً بمنحة موجهة للتخطيط".

سؤال: تلقيتم بعد ذلك اقتراحاً لتصميم لمنحة تخطيط، أظهر فيه نفس القدر من اللامبالاة لأجندتكم كما كان في الطلب الأصلي. كيف استطعتم الإمساك بزمام الأمور من جديد دون أن تبدو قساة أو جافين؟

جواب: قررت أن أدعو رئيسي وزميل لي للاجتماع معنا للتأكيد على جدية المسألة وأهميتها، حيث قلنا: "لقد

كانت الخطوة الأولى رائعة، لكن ما زال أماننا الكثير". وقمنا بتزويده بأسماء عدد من الباحثين والمراكز التي يمكن أن يستشيرها. إلا أنني شعرت بخيبة أمل بالغة في هذا الاجتماع. وأدركت أنه شعر بأن ذلك كان مضية للوقت، وغير ضروري ومهين. وبعد شهرين أو ثلاثة، تلقيت اتصالاً هاتفياً من مساعد المدير، يسألني فيه متى ينبغي عليهم إرسال الاقتراح النهائي لتمويل طويل الأمد. وهنا دق ناقوس الخطر، فهذا يعني أنهم لم يكونوا مستعدين لتنفيذ عمل تخطيطي حقيقي.

سؤال: ألم يجدر بالمانح العاقل أن يتوقف هنا؟

جواب: لقد كنت أرغب في أن تأخذ هذه المؤسسة الأمر على محمل الجد. فهذا سيضفي الشرعية والشفافية على الأمور، ويرسل إشارة إلى الآخرين. لقد كنت مقتنعا بأهمية أهدافي، لذا لم أحبط كون عميد الكلية لم يفهم ما نرمي إليه. لقد كنت مقتنعا بالسبب الذي يجعل هذه المنحة تدعم مهمتنا.

سؤال: كيف استطعت إحراز تقدم؟

جواب: اتصلت بالعميد وقلت له: "ينبغي أن نجلس معاً ونتحدث"، إلا أنه لم يحضر، لكنه أرسل مساعدته والتي كان قد تم تعيينها مؤخراً. وقد فوجئت مما أظهرته من حماس للموضوع، لقد أصبح لدي خيط أستطيع أن أمسك به الآن... فلدي أهداف جانبية. قد أكون خسرت العميد، ولكن لدي الآن شخص لديه أفكار عصرية ويمتلك الحماس الكافي للموضوع.

سؤال: إذا كان وضع هذه الكلية حرجاً لهذه الدرجة، فلم قررت أن تأتمن هذا الطرف الناشئ على أهدافك؟

جواب: لقد تعلمت منذ وقت طويل أن تقديم المنح للأعمال المبتكرة يحتاج عادة إلى تدخل أطراف غير رسميين وغير أساسيين بالمؤسسة، وأنا أعتد كثيراً على حماسي وشخصيتي وقدرتي على العثور عليهما. فأنا أبحث عن مؤثر



يُظهر لي الاهتمام الصادق، والالتزام، والتفاني في العمل. وتستطيع قراءة كل ذلك، وقد ترتكب الأخطاء، وحيث لا أجد خطأ فأني أقوم بمراجعة الأمر مرة أخرى ولكني أمضي بعد ذلك.

## أساليب التدخل

بمجرد شعورك بإشارات التحذير، واكتشافك طبيعة المشكلة، واتخاذ قرار التدخل، سيؤدي عملك في إدارة المنحة المتعثرة مؤدياً إلى ظهور تحديات جديدة. عليك أن تكون مستعداً للتعامل مع ممنوح مكافح وربما معارض، والذي غالباً ما يكون قد تلقى تعليمات بعدم مشاركة أي دليل على وجود أية نقاط ضعف بشرية أو تنظيمية مع الممولين. ومن بين سلسلة خيارات التدخل - التي تتراوح بين التدخل الاستبدادي من جهة - والدعم العاطفي غير المحدود من جهة أخرى، ستجد الخيار المناسب. وقد أوردنا أساليب التدخل الستة المذكورة أدناه التي استقيناها من روايات معلقينا، لتكون نقطة البداية لتصل إلى الحل المناسب.

## التعامل مع المشكلة مباشرة: المشاكل التنظيمية

لا يوجد هناك عادة خيار للتعامل مع المؤسسة التي تواجه مشاكل على أنها مشكلة مثيرة للاهتمام يسعى المانح والممنوح لإيجاد حل لها. ففي هذه الحالات، يقوم الممنوح عادة بترك الأمور تخرج عن نطاق السيطرة، بينما يشير المانح عادة إلى ضرورة عودة الأمور تحت السيطرة. وبعيداً عن الاستياء الذي قد يبدیه المانح، فإن مشاكل المؤسسة قد تجعل قيادتها تشعر بالتهديد والقلق. فعندما يأتي المانح لطرح الأسئلة، وتحدي الافتراضات المغلوطة، وطلب خطة للتحسين والتطوير، بالإضافة إلى الاجتماع مع مجلس الإدارة، فإن ذلك قد يوتر الموقف بمرته.

إن أفضل طريقة لإزالة أية توترات غير فعالة، هي توضيح نوايا المانح. فإذا كان الهدف هو كشف سوء الإدارة وإلقاء اللوم، فإن مستقبل العلاقات الشخصية يبدو مظلمة في هذه الحالة. أما إذا كان الهدف هو إلقاء الضوء على المشاكل بغية إيجاد حل لها - بمساعدة المانح وتشجيعه - فقد تكون العلاقة التي يشوبها التوتر فعالة ومفيدة.

■ لا تعمل بمفردك. فنظرًا لصعوبة إيجاد التوجه الصحيح للتدخل، قد يكون من المفيد إشراك زملائك في تقييم الموقف ودراسة الخيارات المتاحة. فبإمكانهم العمل كلوحات الصوت وتزويدك بوجهات النظر في حال كنت معرضًا للاستهانة بحجم خطر المشكلة أو تضخيمه.

في المؤسسات الكبرى على وجه الخصوص، يقوم المانحون في بعض الأحيان بتكوين فريق من الزملاء مخصص لهذا الغرض، أي لتقديم النصح والمشورة. وبينما كان أحد المعلقين يكافح من أجل إنقاذ إحدى مؤسسات الخدمات الاجتماعية على الإنترنت، قام "بالجوء إلى عدد من الزملاء من ذوي الخبرة في هذا المجال، والذين يمتلكون حدسًا صائبًا فيما يخص بعض القضايا المطروحة، وخاصة القانونية والمالية". وعند تكوين الفريق، فإنه من المهم الإصغاء لا للتأكيدات فحسب بل للآراء المشككة والانتقادات أيضًا. وعندما شكك أحد زملائها عن رغبة العملاء باستخدام الخدمات الاجتماعية على الإنترنت، اعتبرت ما قاله مجرد ملاحظة عابرة. "وكان يتوجب عليّ التعامل مع تلك الملاحظة بطريقة مختلفة"، مادامت شكوكه قد وصلت إلى مركز الضعف في المشروع.

■ اجعلها مؤسسية لا شخصية، خاصة عند شعورك بالقلق إزاء حدوث تعارض مع توجه الممول، حيث يصبح من المفيد استخدام أهداف المنظمة المذكورة مسبقًا كنقاط مرجعية. كما أنه من غير المحتمل أن يعتبر الممنوح تدخلك حكمًا شخصيًا، بل قد يراه على أنه تسوية لأهداف المؤسستين. كما أن إشراك الزملاء في مرحلة مبكرة، وخاصة الرؤساء، يمكن أن يساعد المانحين في تجنب حرج إخطار المنظمة عن وجود مشكلة خطيرة.

وفي كثير من الأحيان بدأ المعلقون في هذا الدليل حديثهم عن المشكلة بكلمات مثل: "ستلاحظ أن إرشادات المنظمة تؤكد على...". والشعور "بالحيرة والذي كان أكثر شعور راودني طيلة فترة عملي في المنظمة"؛ وذلك في اليوم الذي كانت مجبرة فيه على التشكيك في توجه الممنوح، وكانت إحدى المانحات حذرة في قولها: "أنا أناقش قضيتي من خلال الخروج من إطار التفكير النمطي والمحدود واقترح قواعد معينة لبرنامج المنظمة".

في العديد من الحالات، دعا المانحون زملاءهم ورؤساءهم للمشاركة في هذه الحوارات، وذلك إما للإشارة إلى أن المانح يعمل لمصلحة المؤسسة ولا يتصرف بحرية مثل العميل، أو "للتأكيد على جدية الأمر"، أو كليهما معًا.

■ قم بإشراك المجلس: قد يبدو احتمال إشراك مجلس إدارة المؤسسة الممنوحة غير مهم، ويمكن أن يعقد التفاعلات الحاصلة بين المانح والممنوح، ولكنه في الحقيقة أسلوب حكيم. إن جلب الرؤساء والزملاء يجعل التدخل مسألة مؤسسية، كما أنه يؤكد على أن المانح يبحث عن الالتزام المؤسسي، كذلك يشير إلى أن المنظمة بحاجة لجعل نفسها مسؤولة عن تحسين الوضع.

قام أحد الممنوحين بصرف المنحة المقدمة له من مانح بإحدى المؤسسات الصغيرة، بالكامل على مشروع آخر دون الحصول على موافقة الممول، بالإضافة إلى عدم تقديم أية تقارير. فما كان بالمانح أن اشترط عقد اجتماع مع مجلس الإدارة لدراسة إمكانية تقديم تمويل إضافي. "لقد كنت مصرًا على مقابلة المديرية التنفيذية ومجلس الإدارة، وكانت المشكلة أنه على الرغم من امتلاك المديرية التنفيذية رؤية رائعة، إلا أنها كانت في حقيقة الأمر تفتقر إلى وجود أفراد متحمسين ونشيطين في المجلس، لذا كان من الضروري إشراكهم".

■ استخدم سلطاتك بحكمة. فإلى جانب سلطة الممول للتأثير على الممنوح، تقع عليك مسؤولية ينبغي استخدامها بحرص وبشكل بناء. من السهل للغاية استخدام جانب كبير من هذه السلطات - الأمر بدلاً من الاقتراح - مما قد يؤدي إلى نفور الممنوح، والقضاء على أي أمل لحل المشكلة بطريقة بناءة. وفي حالة وجود أي شك في الكفاءة، وإنما يتعلق الأمر أكثر باطلاق الأحكام على التوجه (حيث من الممكن أن يختلف عليها الأشخاص العقلانيون)، فإن التعبير عن اهتمامك، وطرح بعض الأسئلة التي تتعلق بتحسين الحوار قد يكون رأيًا صائبًا. وفي حال وجود مشكلة تتعلق بالأداء - كأن تكون أموال المنحة أو مؤسسو المنظمة في خطر - فإنه سيكون من المناسب للغاية اتخاذ موقف أكثر تحديدًا، شريطة أن تكون منتبهًا لاحتمال المبالغة في ذلك.

قام أحد المانحين- الذي شكك في مدى التزام أحد الممنوحين بالتوجه المتفق عليه، ولكنه لم يشكك في سلطات الممنوح- "بإتباع أسلوب الإلحاح. ولو كنت في شبابي لكنت أشد قسوة. ولقد استطعت الآن رؤية القوة التي يمنحني إياها مناصبي، حيث كان لدي الثقة التامة أن الناس ستصغي إليّ بحرص، فقد كان بإمكانني أن أثير مخاوفهم دون الاضطرار لإثقال كاهلهم بالأعباء". وفي موقف مختلف تمامًا- حيث الاقتراحات المتحبطة والمغلوبة متبوعة بعجز مالي متنامي، دون وجود خطة لتعديل المسار- اضطر مانح آخر لإطلاق تحذير: "أخبرناهم بأن عليهم إعادة ترتيب أمورهم المالية، وأنا لن نقوم بتمويل العجز المالي لديهم." وقد لقيت هذه التحذيرات آذانًا صاغية لدى الممنوح، ولأنها أتبع بعروض للمساعدة، فقد ساعد ذلك على حدوث تقدم مهم.

■ اخلق فرص للتعليم. في العديد من الحالات، واجه المعلقون الذين تمت مقابلتهم، ممنوحين ملتزمين وذوي كفاءة، حيث كانوا يبذلون جهدهم في واحد أو أكثر من مجالات عملهم. في الحقيقة، لم يكن هنالك شيء خارج المسار في بعض الأحيان، إلا أن الاحتمالات كانت تدعو للشك بسبب الرؤية المحدودة، أو الجهل بأفضل الممارسات، أو نقص التركيز. وعادة ما يؤدي بناء فرصة للتعليم إلى تغيير الأمور، كما أنه يجنب وضع المانح في موقف يبدو عليه وكأنه يتعالى على الممنوح.

وقد فضل المانحون ذلك التوجه على وجه الخصوص مرحلة تطوير الاقتراحات، وذلك عند إدراكهم أن طالب المنحة قد لا يكون لديه فكرة كافية لتطوير خطة مقنعة. قبل الالتزام بمنحتها المتعثرة المتعلقة بالتربية الجنسية، قامت إحدى المانحات بتنظيم رحلة دراسية إلى بوسطن، شيكاغو، لوس أنجلوس، ولندن، وذلك للإطلاع على البرامج التي تعكس أفضل ممارسة، "حيث عادت حاملة معلومات وأفكار جديدة." لقد ازدادت وعيًا بموضوع الجنس الآمن، ومرض الإيدز، بالإضافة إلى الدعوة لاستخدام الواقي الذكري.

في بعض الأحيان، يمكن أن يصبح الممنوحون الذين يتم تمويلهم وفق مبادرة المنحة نفسها مصادرًا للتعليم لبعضهم البعض، وذلك في حال قام المانح بتسهيل الاتصال فيما بينهم. وعندما كان أحد الممنوحين من بين عشرة آخرين يحصل على نتائج سلبية في برنامج الزيارة المنزلية، كتب المانح إلى الثلاثة أصحاب أفضل أداء (حيث تم تحديدهم من خلال التقارير التي قدموها) وسألهم عن التطورات. ومن ثم قمنا بمشاركة الآخرين هذه القائمة. ثم دعونا الممنوح صاحب المشكلة لحضور

اجتماع مع أصحاب أفضل أداء. ولم نقم بالمشاركة بأنفسنا، بسبب وجود حاجز بين الممول والمنظمة غير الربحية. حيث وجدوا أن العمل مع ممنوحين آخرين أقل ميلاً لإصدار الأحكام. وقد تعلموا الكثير، بل إنهم وجدوا أن مشاكلهم بسيطة، واستطاعوا بالفعل تحسين برنامجهم.

## مناقشة كل طرف للآخر: التوجهات المتعارضة

إن التوجهات المتعارضة والتي يساء فهمها ترجع إلى عدم التواصل بين المانح والممنوح— بسبب فهم نوايا كل منهما الآخر بشكل خاطئ، أو عمل الافتراضات عن مدى التوافق بينهما، أو حجب الشكوك المزعجة بشأن التوقعات المتعلقة بالمنحة. وبما أن المشكلة في الحقيقة تكمن في تعارض الأحكام والتفضيلات الخاصة بالتوجه، وليست بالضرورة مشكلة في الأداء، فإن الحل يتطلب تعهدًا جديدًا بالحوار العقلاني.

ينبغي على المانح والممنوح أن يصلا إلى فهم مشترك للمشاكل التي يواجهها الممنوح، وإقامة حوار صريح، ليتمكن الاثنان من معرفة ما ينبغي عمله. وقد روت إحدى المانحات ما حصل معها في أحد الاجتماعات المهمة: "كان عليّ أن أعبر عن مخاوفي بكل صراحة"، من الطريقة التي تعارضت بها توجهات المانح وتوجهات المؤسسة. "لقد أخبرتها بأن مؤسستي تحملت الكثير من الانتقادات بسبب اختيارات الممنوح. وسألت عن وضع الممنوح، داعية إلى نقاش كامل حول إفتراضاتهم، وقيمهم، وأولوياتهم. وعلى الرغم من أنه كان مؤلماً في بعض الأحيان، فإن الاجتماع "أكد لي رأيي فيها، وأن المسألة كانت تنم عن الارتباك وعدم الخبرة"، لم يكن الأمر مجرد خلاف قابل للتسوية.

## العمل جنباً إلى جنب: مشاكل البرنامج

عند حدوث مشكلة في سير البرنامج، يكون لدى المانح والممنوح خيار العمل جنباً إلى جنب، دون النظر إلى أنها غلطة أي من الطرفين. ولا يعني هذا بالضرورة أن كفاءة المنظمة في موضع شك، ولا أن يتضمن الحل تدخلاً طويلاً الأمد في المنظمة. وبدلاً من تحميل الممنوح المسؤولية، فإن من واجب المانح أن يساعد في عملية التحليل، والتعلم، وتصحيح الأخطاء.

ومع ذلك، فإنه من المرجح أن يكون الممنوحون حساسين. فعند عقد اجتماع لأحد الممنوحين ليتعلم من نظرائه الناجحين، حرص أحد المانحين على إبقاء المؤسسة خارجاً تماماً: "سيشعرون بالراحة أكثر إذا تحدثوا مع ممنوح آخر، لأنهم سيجدونهم أقل ميلاً لإصدار الأحكام. ومع ذلك، فإن اقتراح عقد مثل هذا الاجتماع في البداية

"سيجعلهم رسميين ومتددين، على الرغم من أننا لاحظنا فيما بعد انفراجاً وشعوراً كبيراً بالراحة، وحتى أن الاجتماع نفسه كان بناءً".

- استعن بخدمات الاستشاريين (بحرص). إذا كانت المشكلة معقدة وفي مراحل متقدمة - كانهيار الإدارة المالية - فإن إجراء الترتيب اللازم، للاستعانة بأحد الاستشاريين، ليقوم بتشخيص عميق وإجراء تغيير للوضع هو أفضل خيار بالنسبة لك. ومع ذلك احذر: فإن الفريق القائم على حل مشاكل المنظمة والمكون من المانح والممنوح واستشاري الممول أحياناً يكون معقداً، حيث تتداخل خطط المساءلة. إن السماح للمنظمة غير الربحية بالمشاركة في اختيار الاستشاري من شأنه المساعدة على تجاوز بعض هذه التعقيدات، وذلك من خلال بناء قاعدة قوامها الثقة.

وعندما تحدى أحد الممولين الممنوح المتعثر في أن يضع خطة لتعديل المسار، عاد الممنوح بقائمة من الطلبات، وكانت عبارة عن عدد كبير من المشاريع، وعلى رأسها هدف الحصول على هبة. ومع هذا، فقد كان هناك شيء مفقود؛ حيث كانت لديهم الرؤية، ولكن من دون تطبيق عملي لها، وكانوا فعلاً بحاجة للمساعدة من أجل بناء القدرات وتنميتها، وكانوا يفتقرون للخبرة وكانوا غير واقعيين. لذا اتفقنا على أنهم بحاجة إلى بعض الاستشاريين لمساعدتهم على حل المشكلة.

## حالة مصغرة: برنامج متعثر

المانح: أحد كبار المانحين في مؤسسة صغيرة لتحويل الرعاية الصحية من خلال تحسين الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية.

الممنوح: هيئة غير ربحية للرعاية الصحية ذات سمعة طيبة، والتي كانت تقوم بعمل متواضع للغاية من خلال إدارة برنامج للزيارات المنزلية.

الموقف: يمكن احتواؤه نسبيًا، فإذا تم اكتشاف المشكلة في مرحلة سابقة، واستطاعت المنظمة أن توجه الممنوح إلى الممارسة الأفضل، فإن البرنامج الذي يعاني من مشكلة يمكن تعديل مساره دون الحاجة إلى بذل جهد لوقت طويل. فقد يكون ذلك بعيداً عن المواقف المتعثرة في المؤسسة وليس في البرنامج، إضافة إلى المواقف التي يتجادل فيها الممول والممنوح حول التوجهات، وليس الأداء.

سؤال: ما الذي كنت تحاول الوصول إليه مع الممنوح، وكيف عرفت أن الأمور لم تكن على ما يرام؟

جواب: لقد قمنا بإعطاء ست منح لبرامج الزيارات المنزلية والتي يتم فيها إرسال الممرضات والمساعدات الطبية لكبار السن القابعين في منازلهم أو الأمهات المراهقات - أناس ليس لديهم القدرة على الذهاب إلى المستشفى أو عيادة الطبيب. كما نقوم بطلب تقرير بعد الأشهر الستة الأولى من تلقي المنحة، وبذلك نستطيع أن نحدد المشكلة منذ البداية. وفي هذه الحالة، اكتشفنا أن أداء الممنوحين تفاوت بشكل كبير. وقد أبلى ثلاثة من أصل ستة بلاءً حسناً، بينما كان الثلاثة الباقون يعانون. وقد وُجد أن إحدى المنح المقدمة إلى مؤسسة قوية لها باع طويل في مجال الصحة، كانت تغطي 16% فقط من زياراتهم. لذا بدأ واضحاً من أول تقرير أن هناك مشكلة.

سؤال: كيف استطعتم مساعدة الممنوح على البقاء في المسار الصحيح دون تهديدهم؟

جواب: راسلنا المؤسسات الثلاث ذات الأداء الأفضل وسألناهم: ما الذي تفعلونه لتكون الأمور على ما يرام؟ و قمنا باستخدام إجاباتهم لعمل قائمة بأفضل عشر ممارسات، والتي قمنا بتوزيعها على الجميع. ثم قمنا باقتراح عقد اجتماع لأصحاب أفضل الممارسات والممنوحين المتعثرين للجلوس معاً والتحدث بكل صراحة. وقد استفادت البرامج الضعيفة كثيراً، والكثير منها كان عليه أن يعرف كيفية العمل في المناطق غير الآمنة. كما ظهر أن لدى بعض الممنوحين برامج محكمة التخطيط وكفاءة فنية عالية، لكنهم كانوا يفتقرون إلى فهم ومعرفة معلومات عن الشارع العام، لذا ساعدناهم على اكتساب بعض تلك المعرفة والخبرة.

سؤال: والنتيجة؟

جواب: لقد وجدنا أن الأداء قد تحسن في التقرير التالي.

## ما يتمنى الممنوحون لو أن المانحين أدركوه

طلبنا من بعض الممنوحين ذوي الخبرة أن يردوا على النصائح والخبرات التي قدمها المانحون بخصوص المنح المتعثرة. ما الذي يمكنهم أن يضيفوه؟ أو يتحدثوه؟

نصيحتههم للمانحين:

ركز على العلاقة الأساسية

قال أحد الممنوحين: "ينبغي أن يكون التركيز على بناء علاقة جيدة بين المانح والممنوح، لا على وسائل التدخل عند حصول خطأ ما، فإذا تم اختزال الأمر في التقنية، فتلك مشكلة. فأنت بحاجة لبناء العلاقة أولاً". وبمعنى آخر، إذا جاء بناء العلاقة في المقدمة، فإن حل المشكلة سيكون مسؤولية مشتركة بين المانح والممنوح، وليس تدخلا من أحدهما في شؤون الآخر. وتتضمن المبادئ الأساسية المقترحة لبناء علاقة بين المانح والممنوح ما يلي:

- اشرح أهدافك. يتقبل الممنوح فكرة أن لدى المانح مصالح لا بد من تحقيقها من خلال المنحة. ففي الوقت الذي يسخر فيه بعض الممنوحين من مطالبتهم باحترام مصالح المانح، فإن الكثير منهم سيرحب بذلك الالتزام، وذلك في حال وجدوا التوجيه المناسب لطبيعة الأهداف. وقال أحدهم: "وحتى عندما يصل الأمر إلى مرحلة تجاوز الأهداف، فما زال بإمكاننا الاتفاق على هذه الأهداف في البداية، ومن ثم فهم الغاية منها. ولو فهمت ما يريده المانحون، أستطيع وقتها أن أقترح بعض الوسائل لتحقيق متطلباتهم. حيث لم يسبق لي أن تم استدعائي لطرح توقعات قبل المنحة، على الرغم من أنني استدعيت بعد فوات الأوان. وكان ينبغي الحديث عن الأجندة في وقت مبكر".
- قدم التزامًا، وليس مجرد منحة. سيكون من المفيد أن يتوقع الممنوح اهتمام المانحين بكيفية تطبيق البرنامج. "فبدلاً من أن تقول عند تقديمك المنحة: *هيا انطلق، ولا تذكر اسمي في الصحف*، لا بد وأن تكون هناك طريقة في بداية التفاوض حول المنحة، بحيث يعرب المانح عن استعداده لتحمل مسؤولية النتائج، والدخول في شراكة لدعم الوصول إلى ذلك".
- شجع الصراحة. تتعرض محاولات حل المشكلة حينما يتم اعتبار المشاكل أمراً محرماً لا ينبغي الاقتراب منه. حيث قال أحد المانحين معلّقاً: "يقوم كل شخص بدور يجعل من قول الحقيقة مجازفة. إن الممنوحين قلقون من فكرة أن الممولين لا يحبون المجازفات أو أنهم لا يريدون سماع الحقيقة. لذا فإن كلا الطرفين سيكون مهذباً أثناء التعامل مع المشاكل التي قد يواجهها الممنوح، وسيكون من الرائع عمل شيء كمكافأة على الصراحة، مثل قول: *سأستمر في تمويلكم طالما أنكم تكبرون وتتغيرون*. وقليل من الممولين يفعل ذلك، ولكنه أمر نادر الحدوث".



- لا تجعل الأمر مجرد علاقة عمل. قال أحد الممنوحين أن التركيز على الميزات، والنتائج، واتفاقيات المنحة، سيجعل العلاقة تأخذ شكل الصفقة. "وإذا أصبح الأمر مجرد: أنا املك الموارد وأرغب في إنجاز هذا العمل؛ فستكون العلاقة تعاقدية. إنك بحاجة لوضع أساس لعلاقة تقود إلى الانفتاح."
- اجعل الأمر علاقة عمل. تحدث أحد الممنوحين قائلاً إن النقاشات المبنية على الصراحة حول المشاكل، هي بالضبط ما يميز علاقة العمل الناجحة؛ وأن على المانحين أن يكونوا أقرب إلى رجال أعمال، "وأن يفصحوا عن الأشياء التي تقلقهم، وأن يكونوا مستعدين للخوض في الأمر".

#### انتبه للرسائل المختلطة

أشار العديد من الممنوحين إلى أنه في حين يتوقع بعض المانحين من الممنوحين إيجاد حل صريح وواضح، إلا أن العطاء الاجتماعي قد يبعث برسائل متضاربة. وقد أشار أحدهم إلى "أن التفكير بعدم التوافق يجعلنا على طرفي النقيض"، حيث نبه الممنوحون المانحين إلى ضرورة أخذ ما يلي في الاعتبار:

- تعتبر المشاكل وصمة عار. "أرى أن المانحين يلمحون إلى أنهم لا يرغبون في معرفة مشاكل الممنوحين". في حالة حدث مؤخرًا: قامت مديرة تنفيذية بإحدى المؤسسات غير الربحية ذات وضع مالي مستقر بمراسلة ثماني ممولين ذوي خبرة طويلة للفت انتباههم إلى المشاكل التي رأتها في الأفق، وكان العديد منها يتعلق بمشاكل في التدفق النقدي، الذي أوجده نهج التعاقد الحكومي الجديد. وكانت النتيجة: ستة منهم لم يردوا، لكنها علمت من خلال بعض القنوات أن أربعة منهم قد أظهروا للآخرين اهتمامهم "بأزمتها". وقد أجاب اثنان منهم بفتح حوار حول المشاكل والنتائج المحتملة.
- من الممكن معاقبة طالبي المساعدة. في الوقت الذي قد يكون فيه المانحون محطين من تردد المؤسسات غير الربحية في مشاركة مشاكلها الناشئة، يجد الممنوحون أحياناً أن التصرف بإيجابية لا تقابله أية مكافآت. وبعد اكتشاف إحدى المانحات أن أحد أفراد فريق التكنولوجيا قد فشل في العمل، بل أنه قام باستخدام برمجيات غير مرخصة، شرحت لأحد الممولين المهمين ما حدث. وكان رد الممول: أنه أوقف التمويل. إنها في الحقيقة بيئة "لا تسأل ولا تقل".
- إننا نلاحق الأموال بشكل يائس لأننا يائسون. وفي حال كان المانحون على حق في حذرهم بالنسبة لملاحقة الممنوحين اليائسة للمال – الأمر الذي قد يصرفهم في بعض الأحيان عن مسؤولياتهم ومهمتهم – بحسبما قال أحد المانحين: "ينبغي أن نتحدث عن الأسباب، حيث إن جزءاً من المشكلة يكمن في عدم توافر رأسمال كافٍ. وهل تقع على المانح مسؤولية مساعدة الممنوح في اكتشاف ذلك؟"

لا تكن مهذباً أكثر من اللازم

يرى الممنوحون بشكل مستمر – وغير معقول – أن المانحين الذين قرأوا عنهم، لا يطرحون المشاكل أو يشيرون

إليها، حيث قال أحد الممنوحين: "إنه أدب مبالغ فيه، في ظل الكثير من التحفظات". وقال آخر واصفًا قلق إحدى المانحات من الدخول في تحدٍ مع أحد الممنوحين: "لو كنت مكانهم، لخرجت وقلت أن هذا يكفي". وقالت أخرى: "هناك قلق مبالغ فيه مسألة إغضاب الممنوحين". كما أضافت أن أي شيء ممكن، وأنه ينبغي على المانحين التعبير عن دعمهم وتقديم النقد البناء في كل بند".

## نظرة إلى الوراء:

### الدروس المستفادة من المانحين

ما هو الشيء الذي تمنى المعلقون لو أنهم عادوا بالزمن للوراء لعمله من جديد؟ تقريبًا جميعهم أبدوا ندمهم على عدم إجراء تقييم أولى وتقديم العناية اللازمة، والذي كان سيجنبهم المشاكل، أو سيجعلهم أكثر تأهبًا لمواجهةها إذا كانوا مازالوا ملتزمين بالمنحة.

- اختبار الفرضيات. أبدى أحد المانحين الذي كان عليه التعامل مع منحة كبيرة كان يعلم بوجود احتمال ضعيف للمجازفة فيها، أبدى ندمه لاحقًا بسبب عدم سعيه للحصول على المدخلات الكافية من خبراء خارج مؤسسته. "كان ينبغي عليّ اختبار الفرضيات، وسؤال العديد من الناس عن الكيفية التي يرون فيها سير العمل.
- البحث عن الالتزام. في حالات قليلة، تعثرت البرامج عندما قام الرؤساء في المؤسسة الممنوحة بإسنادها لموظفين مبتدئين. واتضح أن ذلك لم يكن بقصد توزيع السلطات، وإنما لتهميش البرنامج. "لقد تم إسناد الأمر إلى أحد الأشخاص، لكن الأمر بدا وكأنه ليس من الأولويات لديه، ومع ذلك فقد بذل جهدًا كبيرًا؛ حيث تشرح إحدى المانحات كيف أن برنامجًا على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لمؤسستها قد تم إهماله من قبل أكثر من منظمة ممنوحة.
- التحري عن الشركاء. أشارت إحدى المانحات أنها كانت ستكون على درجة أكبر من اليقظة فيما يتعلق بتعارض التوجهات، لو أنها قامت " بالتحري عن شركاء الممنوح ومستشاريهم، إلا أنه لم يكن لدي البصيرة لعمل ذلك".
- السيطرة على حماسهم. لم يقر أيٌّ من المانحين بإعجابه بطالبي المنح الذين يتمتعون بشخصية كاريزمية، إلا أن اثنين منهم أشارا إلى أنهما انجرفا وراء الآراء الجذابة، على الرغم من أنها كانت تستوجب الحذر والدراسة. حيث قال أحد المانحين عن أحد طالبي المنح الذي أثبت بعد ذلك أنه مثير للمشاكل: "لقد كان ذا شخصية جذابة"، على الرغم من أنه لم يكن كذلك بالنسبة لأسلوبي في التفكير، إلا أن الفكرة

(تقديم الخدمات عبر الإنترنت) أخذتني، كما أخذني الوقت".

- البقاء على اتصال دائم. بعد سرد الانتهاكات التي ارتكبتها أحد الممنوحين حيث قام بتحويل أموال المنحة ولم يقدم أية تقارير، ألقى المانح بجزء من اللوم على نفسه: "لقد كان ذلك ممارسة سيئة من جانبنا، وقد كنت مخطئاً لعدم ذهابي إلى هناك (حين لم تصلنا التقارير) والتحقق من كل شيء بشكل مباشر.
- المضي بحذر في اتجاه تطوير الأعمال. تعثرت منحتان جزئياً عندما قرر المانح أن يحول البرامج غير الربحية التي كانت ستغطيها إلى مشاريع ومصالح، مما استدعى إجراء تقييم لا للطريقة التي ستمضي بها المهمة، فحسب وإنما للطريقة التي سيتقدم بها المشروع. إن المانحين الذين يشعرون بأنهم أهل لتقييم الموارد التمويلية للمؤسسات غير الربحية، وجدوا أنهم مسئولون تماماً عندما كان الأمر يتعلق بمتطلبات السوق، وموازنة الديون وحقوق الملكية. والاستمرار في سوق دائم التغير.
- التوفيق بين المؤسسات قد يكون أمراً صعباً. لأن موقع المراقبة الذي يحتله الممولون يتيح لهم البعد الكافي والمنظور لرؤية المؤسسات غير الربحية التي تشاركهم في أسلوب تفكيرهم والتي تعمل بمفردها، فإن المانح عادة ما يضغط على الممنوح من أجل إقامة التعاون. لكنها إذا لم يسمح المانح بفترة للبحث والدراسة من خلال شركاء أكفاء، فإن النتيجة ستكون شراكة مفتعلة وغير مستدامة ترضي المانح لكنها لا تقدم شيئاً لتطوير العمل المهم.

## طرق أخرى لاستخدام هذا الدليل

يستهدف هذا الدليل فئات مختلفة من الجمهور، وليس المانحين فقط. ولكن أيضاً للأفراد الذين يصنعون القرار ويضعون الأهداف معهم. وأثناء اطلاعك على المسائل الواردة في هذا الدليل، فإنك قد تجد أنه من المفيد أن توزع نسخاً منه على الأشخاص الذين تعتقد أنهم يساهمون بشكل مهم في نجاحك، مثل:

مجلس إدارة مؤسستك ...

إن كان مجلس إدارتك يهتم بالمنح الفردية، إما بشكل روتيني أو دوري، فإن الأعضاء قد يعتقدون أنه من المفيد مراجعة بعض المشاكل السابقة في ضوء هذا الدليل، أو تقرير الكيفية التي سيتم بها التعامل مع المنح المتعثرة التي قد تستجد في المستقبل. ويمكنك أن تطلب منهم قراءة الدليل، مع طرح بعض الأسئلة على أنفسهم مثل:

- هل علاقتنا مع الممنوحين تسمح لنا برصد أية إشارات تحذير في الوقت المناسب، والاستجابة لها بشكل فعال؟

- ما هي أنواع المشاكل التي نواجهها بشكل متكرر، وكيف تعاملنا معها؟ وهل كانت الاستجابات إيجابية كما كنا نرجو؟

الممنوحين...

قد لا تكون مشاركة هذا الدليل مع الممنوحين مفيدة وسط الموقف المتعثر (لأنه لدى كتابة هذا الدليل تم الأخذ باحتياجات ومسؤوليات المانحين بشكل أساسي في الاعتبار). ولكن تحت ظروف أقل توترًا ، يمكن مشاركة ممنوحين معينين لهذا الدليل وذلك لطرح نقاش صريح عن كيفية استجابة كل من الطرفين في حال ظهرت مشكلة ما، وكيفية تعامل كل منكما مع المشاكل السابقة، وماذا استفدتم من هذه التجربة. قد تكون هذه الأسئلة مفيدة في هذا السياق:

- كيف نستطيع التأكد من أن لدى كل من المانح والممنوح معلومات كافية عن سير المنحة دون تدخل أي منهما في شؤون الآخر؟
- هل سينتج عن التفاعل بين المانح والممنوح بناء الثقة وتبادل حر للأفكار من شأنه تقليص احتمالات ظهور المشكلة، أو جعل المشاكل سهلة الحل؟

الزملاء والمستشارين...

قد تجد من المفيد مشاركة هذا الدليل مع مانحين آخرين أو خبراء يقدمون لك النصيحة في عمل المنح، إما بشكل غير رسمي أو من خلال حلقات نقاشية منظمة. وقد يدعو الدليل إلى طرح نقاش حول:

- كيف يُمكن الآخرون من التعامل مع المنح المتعثرة، وكيف تقارن تلك التجربة بتجربتك وتجارب الآخرين في هذا الدليل؟
- ما هي المشاكل المحتملة التي يمكن أن تظهر في أفقك، أو أفقهم، وكيف يمكن التأهب لمثل تلك الاحتمالات أو منعها؟

كأداة تدريبية للمانحين...

نظرًا لأن هذا الدليل يقوم بإرشاد المانحين من خلال زملائهم والممنوحين، فمن الملائم استخدامه في حلقات للتدريب- كتوجيه المانحين الجدد، أو في تدريب التنوير الذاتي لاحقًا- وذلك إما في منظمة منفردة أو في الأماكن التي تضم مانحين من مؤسسات مختلفة.

كأداة تدريبية لمن هم ليسوا مانحين في المقام الأول ...

قد يجد الأشخاص الذين لا يعملون كمانحين بشكل كامل - الإداريين، والموظفين القانونيين، وخبراء الاتصالات، والوسطاء، وموظفي الدعم الآخرين - قد يجدون من المفيد أن يفكروا في الحالات الواردة في هذا الدليل، وذلك في حال تعاملهم مع الممنوحين في بعض الأحيان. وفيما يلي بعض المسائل التي يمكن أخذها بعين الاعتبار:

- هل هناك إشارات تحذير تتعلق بالمنح المتعثرة تستطيع أجزاء أخرى من المؤسسة رؤيتها قبل أن يراها المانح؟ وفي حال حدوث ذلك، فما هي أفضل طريقة للاستجابة لها؟
- في حال بدت إحدى المنح متعثرة، من في المنظمة (أو من المستشارين والشركاء) باستطاعته المساعدة في حل المشكلة؟ ومتى يمكن طلب هذه المساعدة؟
- عندما تتواصل أجزاء أخرى من المؤسسة مع الممنوحين - على سبيل المثال من خلال المراسلات الإدارية أو القانونية، أو لتقديم الدعم الفني، أو من خلال تقييم البرنامج - فهل تسهم هذه المراسلات في خلق جو من الصراحة والثقة لمساعدتنا عند ظهور المشاكل؟ أو هل تقوم بأفعال بغير قصد تؤدي إلى تشجيع الممنوحين على السيطرة على المشاكل؟

## شكر وتقدير

نتقدم بالشكر للمانحين والمستفيدين من هذه المنح، والذين شاركوا بخبراتهم ووجهات نظرهم، وجميع الذين ساهموا بوقتهم وموهبتهم وأفكارهم لجعل هذا الدليل ممكنًا، جميع حقوق هذا الدليل محفوظة لمؤسسة فورد.

تم توفير التمويل لهذا الدليل من مؤسسة فورد. لمزيد من إصدارات سلسلة جرائد كرافت، يمكنك زيارة

[www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org)