



الموسوعة العربية للمطاء الاجتماعي



ملتقى المؤسسات العربية الداعمة
Arab Foundations Forum



John D. Gerhart Center for
Philanthropy and Civic Engagement



المِنْبِ

مِن أَيْك الأفراد

الاستثمار في الأَشْخاص ومُنْعمانهم

جرانت كرافت
الحكمة العملية للمانحين



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

قامت مؤسّسة فورد بتوفير التّمويل لهذا الدّليل.

لا تُهدف المنشورات وملفات الفيديو الواردة في هذه السّلسلة إلى تقديم تعليمات أو وصف حُلول، بل إلى توليد أفكار وتحفيز نقاشات وطرح احتمالات. يُمكن إرسال التّعليقات بشأن هذا الدّليل أو أيّ من موادّ جرانٲ كرافٲ الأخرى إلى جان جيف، مديرة المشروع، على البريد الإلكترونيّ التالي: j.jaffe@grantcraft.org.

لِطلب نُسخ أو تنزيل المنشورات على شكل ملفات PDF تفضّل بزيارة الموقع الإلكترونيّ www.grantcraft.org.

يُمكنك الاقتباس أو النّسخ أو الاقتطاف من موادّ جرانٲ كرافٲ مع ذكر المصدر وحقوق النّشر والتّأليف.

صفحة 5

دعم الأفراد: خمسة أمثلة

خَمسة مُمولين، خَمسة برامج، خَمس نظريّات حول كِيفِيّة تأثير الأفراد في العالم كُكُلّ وما الذي تستطيع المؤسسات فعله لتقديم المساعدة. توضح كُلّ نبذة مُختصرة الأسباب وراء قرار الممول بتقديم منح للأفراد، وتضمّ البرنامج نفسه، وبضعة نصائح. (هناك رسم بيانيّ في الصّفحة 11 يحتوي على لقطات من برامج أكثر). الدرس المستفاد هنا هو أنّ المنح للأفراد تستلزم بضع خطواتٍ إضافيّة، غير أنّ الكثير من المانحين يؤمنون أنّ الأمر مُجدٍ.

صفحة 16

تصميم برنامج منح من أجل الأفراد

هناك قرارات يتعيّن أخذها بخصوص الغرض والتكاليف ومعايير الاختيار والميزات الإضافيّة وآليات الإدارة والتمويل. بالنسبة للمؤسسات الخاصّة فإنّ التخطيط الدقيق يُعدّ ضرورة مُطلقة، حيث أنّ الكثير من برامج المنح من أجل الأفراد يجب أنّ تحصل على الموافقة مُسبقاً من قبل دائرة ضريبة الدخل الأمريكيّة. وقرر المانحون أنّ التخطيط الدقيق يُعدّ ضرورياً لأيّ مُمول وكذلك النصيحة القانونيّة الجيدة.

صفحة 31

إدارة البرنامج: اختيار الممنوحين وما بعد ذلك

يتمّ تركيز العمل على اختيار الممنوحين المناسبين ودعمهم بطريقة تضمن فاعليّة أكثر للأشخاص ولعملهم ولبرنامج نفسه.

ويقترح المانحون ذوو الخبرة عرض اقتراحات لإدارة الأنشطة الكبرى، والتّعامل مع التوتّر والتنازلات، وضبط عناصر البرنامج.

تقييم الأثر على الأشخاص والمجتمعات

غالباً ما يُطلب من الممنوحين الأفراد الإبلاغ عن التقدم الذي يُحرزونه أو عرض إنجازاتهم. لكن كيف يُمكن للممول أن يقيس إنجازات البرنامج نفسه؟ يتحدث المانحون في هذا الفصل حول ما يُمكن وما لا يُمكن تقيّمه. كما أنّهم يُجازفون بعرض بعض الآراء التي تُشرح الأسباب التي من أجلها قد يكون التقييم غير مُجدٍ.

المحتويات

في هذا الدليل يتحدث صانعو المنح عن صعوبات وعوائد تقديم المنح للأفراد. فلهذا الأسلوب من التمويل مُتطلبات خاصّة من المؤسسات، غير أنّ برنامج المنح من أجل الأفراد غالباً ما يكون وسيلة فاعلة، وأحياناً الوسيلة الوحيدة، للممول للوصول إلى الهدف المهم. ويكون الهدف الحقيقي في كثير من الأحيان هو إحداث تأثير في نطاق أوسع للمجال أو المجتمع.

مقالات خاصة

صفحة 11	من الغاية إلى البرنامج: ستّ نظريّات للتغيير
صفحة 27	التفاصيل الملزمة: المنح من أجل الأفراد وعلاقتها بالقانون
صفحة 45	ما يتمنى الممنوحون لو أن المانحين أدركوه
صفحة 47	طُرق أخرى لاستخدام هذا الدليل

دَعْمُ الْأَفْرَادِ: خَمْسَةُ أَمْثَلَةٍ

هُنَاكَ الْعَدِيدُ مِنَ الطَّرِيقِ الْفَاعِلَةِ لِتَقْدِيمِ الْمُنْحِ لِلْأَفْرَادِ، وَهِيَ الْمُنْحُ الَّتِي تُفِيدُ الْأَفْرَادَ وَالْمُجْتَمَعَاتِ الَّتِي يَنْتَمُونَ إِلَيْهَا. وَقَدْ قَدِمَتِ مُؤَسَّسَةٌ عَائِلِيَّةٌ مِنْحَةً لِتَمَكِينِ الْأَطِبَّاءِ مِنْ أَخْذِ إِجَازَاتٍ مِنَ الْمُرَاوَلَةِ لِمَتَابَعَةِ مَشَارِيعِ الصِّحَّةِ فِي الْمُجْتَمَعِ. وَيَقُومُ وَسِيطٌ فَنِّيٌّ بِتَمْوِيلِ الْفَنَّانِينَ فِي لِحْظَاتِهِمْ "الْإِلْهَامِيَّةِ" فِي مِهْنَتِهِمْ وَتَوْفِيرِ دَعْمٍ احْتِرَافِيٍّ لِضَمَانِ مُمَارَسَةِ فَنِّيَّةٍ مُسْتَمِرَّةٍ، بَيْنَمَا تَعْمَلُ مُؤَسَّسَةٌ خَاصَّةٌ مَعَ الْجَامِعَاتِ لِبِنَاءِ صِنَادِيقٍ لِلْمُنْحِ الدِّرَاسِيَّةِ لِمُسَاعَدَةِ الْعَدِيدِ مِنَ الطَّلَّابِ الْأَفْرَادِ عَلَى الْمَدَى الْبَعِيدِ.

قَدْ تَتَضَمَّنُ أَسْبَابُ قِيَامِ الْمَانِحِ بِتَقْدِيمِ الْمُنْحِ لِلْأَفْرَادِ "الْحَصُولَ عَلَى السَّعَادَةِ بِرُؤْيَا زِدْهَارِ الْفَرْدِ" كَمَا يَقُولُ مَانِحٌ فِي مُؤَسَّسَةٍ خَاصَّةٍ، بِالإِضَافَةِ إِلَى "الْآثَارِ الْمُضَاعِفَةِ" لِدَعْمِ الشَّخْصِ الْمُنَاسِبِ. "وَيَعْتَمِدُ احْتِسَابُ "الْآثَرِ الْمُضَاعِفِ" الْمُحْتَمَلِ عَلَى افْتِرَاضَاتِ الْمُوَسَّسَةِ بِشَأْنِ عِلَاقَةِ الْأَفْرَادِ بِمُجْتَمَعَاتِهِمْ.

فِي بَعْضِ الْحَالَاتِ يَتَدَفَّقُ الْآثَرُ الْمَطْلُوبُ مِنَ الْفَرْدِ بِأَتْجَاهِ الْمُجْتَمَعِ. وَيَجْلِبُ سَفَرُ الْمَعْلَمِ فِي أَرْجَاءِ الْعَالَمِ بِأَفْكَارٍ جَدِيدَةٍ لِمُسَاعَدَةِ الطَّلَّابِ عَلَى التَّعَلُّمِ؛ وَتَقُودُ نَتَائِجُ الْبَاحِثِ إِلَى عِلَاجِ أَفْضَلِ لِلْسَّرْطَانِ؛ وَتُنْعَشُ إِجَازَةُ التَّفَرُّغِ الَّتِي أَخَذَهَا أَحَدُ قَادَةِ مَنْظَمَةٍ غَيْرِ رِبْحِيَّةِ الْمُنْظَمَةِ بِأَكْمَلِهَا، وَهَكَذَا يَنْتَفِعُ الْمُجْتَمَعُ.

فِي مَرَاتٍ أُخْرَى، يَقُومُ الْمَانِحُ بِدَعْمِ الْفَرْدِ كَجُزءٍ مِنَ الْمُجْتَمَعِ، بِدَلَالٍ مِنْ دَعْمِ الْمُجْتَمَعِ مِنْ خِلَالِ الْفَرْدِ. وَمِنْ الْأَمْثَلَةِ عَلَى ذَلِكَ مِنْحَةُ دِرَاسِيَّةٍ جَامِعِيَّةٍ لِطَالِبٍ ذَا دَخَلٍ مُتَدَيِّبٍ، أَوْ إِعْطَاءُ مَالٍ لِنَاجٍ مِنْ كَارِثَةٍ لِتَغْطِيَةَ الْاِحْتِيَاجَاتِ الْيَوْمِيَّةِ وَالْقِيَامِ بِالْإِصْلَاحَاتِ.

إِذَا فَإِنَّ قَرَارَ تَمْوِيلِ الْأَفْرَادِ هُوَ جُزءٌ مِنَ نَظَرِيَّةٍ، ضَمْنِيَّةٍ أَوْ صَرِيحَةٍ، عَنْ تَوَاصُلِ الْأَفْرَادِ بِالْمُجْتَمَعَاتِ وَعَنْ الطَّرِيقِ الْمُمْكِنِ اتِّبَاعِهَا كَيْ تُحْدِثَ الْمُوَسَّسَةُ تَأْثِيرًا عَلَيْهِمْ.

لا يلغي تمويل المنظمات تمويل الأفراد ولا العكس، حيث يقوم معظم المانحين الذين تمّ استطلاع آرائهم في هذا الدليل بتمويل الأفراد والمنظمات على حدّ سواء بوصفها إستراتيجيّات مُكمّلة لبعضها البعض. ويقترح أحد المانحين الموسميّين أنّ دعم الأفراد والمنظمات سويّاً يعكس منهجاً متناسقاً لحلّ المشاكل: "الاستثمار في الأشخاص وليس فقط في المؤسسات" وهي طريقة لدعم "جزء أساسي من النظام البيئي لأيّ مجال وأيّ موضوع و أيّ إقليم."

مصادر الأمثلة

إنّ نماذج الحالات المقدّمة في هذا الفصل ما هي إلا أمثلة عديدة قامت بإثراء هذا الدليل. قام المانحون من أكثر من 25 منظمة تمويلية بوصف مجموعة واسعة من برامج المنح من أجل الأفراد، كلٌّ منها مُميّز في غايته وعملياته. كما تحدّثنا إلى الممنوحين، سواء من الأفراد المتلقين أو قادة المنظمات التي تعمل كوسيط مع الممنوحين الأفراد. أخيراً تمكّنا من الحصول على نصائح مُفصّلة من مسؤولي البرامج ذوي الخبرة، ومن المدراء التنفيذيين للمؤسسات، ومن المحامين الذين هم على دراية جيّدة بخفايا إنشاء برنامج منح للأفراد. ونتقدم لهم بالشكر لما منحوه لنا من وقت وخبرات. في الصّفحة 49 قائمة بأسماء جميع الذين ساهموا بأفكارهم وخبراتهم.

خمس دراسات حالات مُصغّرة

يبدأ هذا الدليل بسرد خمس دراسات مُختصرة لحالات يقوم فيها المانحين من مُختلف المجالات - قيادة المنظمات غير الربحية والعون عند الكوارث، والعلوم السريريّة، والتعليم الدولي، والفنون - بمناقشة كيفية تناولهم لمشكلة مُعيّنة وكيف قرّروا أنّ تمويل الأفراد قد يكون جزءاً من الحلّ. وكان موضوع الغاية أساسياً لكلّ منهم: ما الذي نسعى إلى تحقيقه؟ ومن هذا المنطلق نشأت قضايا أخرى حول تصميم البرنامج وآلية التمويل والمال ومعايير الاختيار وقياس النّجاح.

- تجديد القادة، صفحة 6
- تقديم الدّعم في الحالات الطّارئة، صفحة 8
- وضع الباحثين على المسار الصحيح، صفحة 9
- إتاحة التّعليم للجميع، صّفحة 13
- القُدرة المهنيّة، صفحة 14

يوقّر الرّسم في صفحة 11 ستّة أمثلة إضافيّة مبنية على برامج فعلية.

"بدأنا نُدرك أثر تمويل الفرد كجزء من المنظمة."

تجديد القادة

مؤسسة دوري

تقول كلير بيبس، وهي مديرة تنفيذية في مؤسسة دوري، "إننا نؤمن بأن الموارد البشرية هي المحتويات الثمينة للقطاع غير الربحي." ومع ذلك فإن الكثير من عناصر الموارد البشرية، بالأخص القادة غير الربحيين، يعملون تحت ضغط مستمر وهم عرضة للإرهاك. وقادت هذه المعلومات المؤسسة لإنشاء برنامج لإجازات للقادة غير الربحيين في مدينة لوس أنجلوس. يقدم لهم هذا البرنامج مبلغاً من المال قدره 35,000 دولار أمريكي لیسافروا، أو يفكروا، أو يجددوا طاقاتهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.

وكانت فكرة المؤسسة الأصلية عن الإجازات أنها فرصة للتطوير الذاتي، وحصلت على موافقة دائرة ضريبة الدخل الأمريكية لإعطاء المنح مباشرة للقادة كأفراد. تقول بيبس "لكن مع الوقت أخذنا نُدرك أثر تمويل الفرد كجزء من المنظمة." تقوم المؤسسة الآن بصرف أموال الإجازات إلى المنظمة ليستخدمها القادة كأفراد. توضح بيبس: "لو قُمت بتمويل منحة من أجل فرد في سياق المنظمة، فإنه من الصعب عليه قطع صلاته مع هذه المنظمة، حيث يميلون إلى الاعتقاد بأنها منحة لدعم التشغيل العام. يتطلب الأمر عدة محاورات لترسيخ فكرة أن المنحة هي من أجل القائد فقط."

وقام أحد المدراء التنفيذيين بإتمام إجراءات تقديم الطلب، ووصل للمرحلة النهائية قبل أن تعرف المؤسسة أن المنظمة التي يعمل بها غير مستعدة لإعطاءه إجازة كهذه أو لأن تستفيد منها. "لقد قاموا بتقييم الأمر بطريقة جيدة للغاية،" هذا ما قاله المدير مؤخراً. "رفع الرفض الأولي الالتزامات وأوضح أن هدف التفرغ لم يكن حصولي على إجازة جميلة. فقد أرادوا رؤية تغييرات لدى عودتي." وتقدم بالطلب مرة أخرى فقبل وحظي بخمسة أشهر من الإجازة والسفر. ويقول زميل المدير هذا لأنه أولى اهتماماً أكثر منذ عودته للشؤون الإستراتيجية في المنطقة ونشر أفكاره بشكل أوسع من خلال الحديث والإعلام. "مضيفاً أنه بالنسبة للمنظمة فإن هذا التفرغ كان أول مرة يُجر فيها الموظفون على تسيير العمل بأنفسهم. وقد وجدوا كم أنهم معتمدين على المؤسس."

تفرض مؤسسة دوري قيوداً صارمة على الممنوحين، بما في ذلك منع الاتصال مع المنظمة أثناء الإجازة وعدم استخدام التمويل من أجل التطوير المهني، وذلك للتأكد من أن التفرغ يُستخدم لأغراض التجديد. كما تعمل المؤسسة بشكل وثيق مع المنظمة

أثناء غياب الممنوح، وتقدم ما قد يصل إلى 7,500 دولار أمريكي من أجل تأسيس صندوق دائم مُتبادل للتطوير المهني للموظفين، حيث تقوم المنظمة بتقييم وتقديم قيادة انتقالية وقيادة صفت ثانٍ وقيادة جيل قادم بحيث يتم تحسين عملها جميعاً.

تقول بييس "أنّ المعتكفات الإدارية التي تتمّ مرتين في السنّة، بالإضافة إلى الاجتماعات لأولئك الذين حصلوا على التفرّغ من قبل، تُساعد على خلق مُجتمع من القادة الذين غالباً ما يكونون "مُنعزلين". فهُم يحملون عبئاً لا يستطيعون البوح به لموظّفيهم أو مجالس الإدارة، فكان ضرورياً لهم إنشاء هذا المنتدى." تقول بييس ضاحكة إنّ "مؤسسة دوري تستمرّ بالتواصل مع الحاصلين على إجازات تفرّغ إلى الأبد! إننا لا نكل أبداً."

تقديم الدّعم في الحالات الطّارئة

مؤسسة الجنوب الأوسط ومؤسسة مُجتمع هيوستن الكبرى

تقول آيفي ألين، رئيس مؤسسة الجنوب الأوسط (FMS) في جاكسون بولاية مسيسيبي، أنّه بعد إعصار كاترينا "أصبح جميع من في الإقليم مُحتاجون، لذا كان علينا اختيار الأشخاص الذين سنساعدهم." بدأ مكتب مؤسسة الجنوب الأوسط بالعمل مع شركة إنترجي (Entergy)، وهي شركة طاقة وشريك طويل المدى، لإنشاء "صندوق قوّة الأمل" لمساعدة زبائن الشركة وموظّفيها على استرداد عافيتهم بعد الكارثة. عندما انحال على مكاتب مؤسسة الجنوب الأوسط أكثر من 30,000 طلب، أصبح من الواضح أنّ الأمر يحتاج إلى أكثر من الموظّفين الثلاثة للنظر في الطلبات. وعليه فقد تمّ تعيين مدقّقين إضافيين من كُليّة حقوق محليّة. تقول ألين "لم يكن أحد يتوقّع هذا الكم الهائل من الطلبات، وكانت أغلب الأنظمة الداخليّة معطلة". كان التحديّ الآخر هو صرف أموال التّموليل، حيث أنّ الكثير من الممنوحين كانوا ينتقلون من مكان لآخر، وبعضهم كانوا قد فقدوا وثائقهم. وكان لدى المؤسسة المصرفيّة التي أصبحت شريكة لمؤسسة الجنوب الأوسط مُعاملاتها المكتوبة الخاصّة، كما في دائرة ضريبة الدّخل الأمريكيّة، ومع ذلك فإنّ الصندوق نجح في صرف بطاقات بنكيّة أو شيكات لأكثر من 4,000 شخص.

قامت مؤسسة مُجتمع هيوستن الكبرى (GHCF) أيضاً بتمويل أفراد تضرّروا من إعصار كاترينا. ويقول رئيس المؤسسة ستيفين ميسلين إنّّه بمجرد أن أرسّت المؤسسة المعايير للاختيار أصبحت العمليّة ميكانيكيّة تقريباً: أشرف الموظّفون على المُطلوعين الذين قاموا بمراجعة الطلبات، تمّ تسجيل المُتقدمين الذين تم قبولهم وتمويلهم كلّ حسب خسارته، سواء سيّارة أو منزل

أو كلاهما. كان إيصال المال للمستفيدين مُعقداً حيث أنّ الكثير من البنوك كانت مُغلقة أو في حالة فوضى، لذا قامت المؤسسة باستخدام الشيكات وتحويل الأموال عن طريق شركة (ويسترن يونيون)، مُحرزة نتائج مُختلفة، وتمكّنت من إيصال ما يقرب من 1,000 دولار أمريكي لكلّ ممنوح. يُعلّق ميسلين: "لقد استغرق ذلك الكثير من الوقت."

وبالرغم من التحديات العظيمة التي تُواجه دعم الأفراد في الأزمات، لا تندم أيّ من المؤسستين على ما قامتا به. فالمؤسستان تعلّمتا الكثير عن كيفية إدارة المنح في المرة المقبلة، لو كان هناك مرةً مقبلة. تقول ألين "أنّ مُنظمتها ستحتاج إلى وقت طويل لإنشاء معايير أهلية مُحَدَّدة وأنظمة للعمل". ويؤكد ميسلين على هذا الرأي قائلاً "وجدنا أنّه يتعيّن علينا أن نُخفّف من سيرنا قليلاً". وإن كانت فكرة التخفيف والإبطاء أثناء الأزمات مُنافية للبيديهة، فإنّ القائدان يؤمنان بأنّ الأنظمة القويّة تجعل تقديم المنح أكثر فعالية مع تقدّم عمليّة التعافي من الكوارث. يُمكن إعداد لبعض الأنظمة بشكلٍ مُسبق، لكن وبما أنّ كلّ كارثة فريدة من نوعها، يُمكن إعداد بعضها في التوّ. يقول ميسلين أنّه "في المرة القادمة ستقوم مؤسسة مُجتمع هيوستن الكبرى بالدخول في شراكات مع الشركات التي تملك بُنية تحتية قوية فقط." لو لم تتمّ إدارة الموظفين بشكلٍ جيّد أو لم يكن لديهم خدمات تكنولوجية جيّدة، سيقع علينا المزيد من الضّغط ولن نتمكن من مساعدة الناس أبدأً. إننا نُفضّل الشركات التي أنشأنا معها شراكات بالفعل، لأنّ هذا عملنا ولأننا نعلم أنّنا نتماشى مع بعضها جيّداً." تقول ألين أنّ مؤسستها قد تُقرّر أن تقوم بالتمويل من خلال منظمات أُخرى كلياً.

"لم يكن أحد يتوقع هذا الكم الهائل من الطلبات، وكانت أغلب الأنظمة الداخلية معطلة"

وضع الباحثين على المسار الصحيح

معهد هوارد هيويز الطبيّة

يقوم معهد هوارد هيويز الطبي (HHMI)، والتي تأسست في سنة 1953 لدعم الأبحاث الطبيّة البيولوجية وتعليم العلوم، بتقديم المنح للمؤسسات والأفراد. وتقول ماريروز فرانكو، وهي من كبار مسؤولي برنامج الدراسات العليا، إنّ المعهد كان "يتبع طرُقاً معيّنة لأننا كُنّا نعتقد أنّنا بالفعل نتبع الطرُق الصّحيحة." لكنّ التركيز الأكبر على التقييم في السنوات الأخيرة سمح لطريقتهم بالتطور.

وتهدف برامج تدريب البّحث لطلبة الطّب في المعهد إلى تشجيع الأطباء على أن يُصبحوا أطباء باحثين في المجال العلمي. وقام معهد هوارد هيويز الطبيّ في الماضي بتقديم منح دراسية جزئية للذين يدرسون الطّب في الكليات، لأنّه كان يُخشى أنّ القروض الدراسية قد تدفعهم للممارسة في القطاع الخاصّ بدل اختيار العمل في حقل الأبحاث الذي يوفر دخلاً أقلّ. "ويقول فرانكو: "عندما دققتنا في الأمر وجدنا أنّ هذا غير صحيح إذ أنّ الأطباء الباحثين في المجال العلمي في برنامجنا كانوا بشكلٍ عام يودّون مُنذ بداية مشوارهم المهني أن يُصبحوا أطباء باحثين، لم يؤثّر وجود الديون أو عدم وجودها على قراراتهم."

تُشير دراسة الأمر بتعمّق أكثر إلى أنّ الأطباء الباحثين في المجال العلمي أكثر عُرضة لترك الأبحاث في وقتٍ مُبكر: "يكونوا قد تلقّوا للتوّ أول عرض في الكلية العامة، ويحاولون أن يقوموا بالبحث كجزء مهمّ من جهودهم المهنية." لكنّ هناك عقبتان قد تعترضان الطّريق. أولاً أنّ كليات الطبّ غالباً ما تدفع طلبة الكليات العامة إلى العيادات حيثُ يأتون بمال أكثر للكلية. ويترك هذا لهم وقتاً قصيراً ليقضوه في المختبر. ثانياً أنّ التّمويل لأبحاث الأطباء الباحثين في المجال العلمي في بداياتهم يكون شحيحاً.

توقّعت معهد هوارد هيوز الطّبيّ خلال سنتيّ 2005-2006 عن تمويل البعثات الدّراسية لكليات الطبّ وأسّست جائزة بداية المهنة للأطباء الباحثين في المجال العلمي، حيثُ يجبُ أن يتمّ صرف المِنح على تكاليف الأبحاث وليس على راتب المُستفيد كما يتعيّن على المُستفيد أن يقضي 70% من وقته في مختبر البحث.

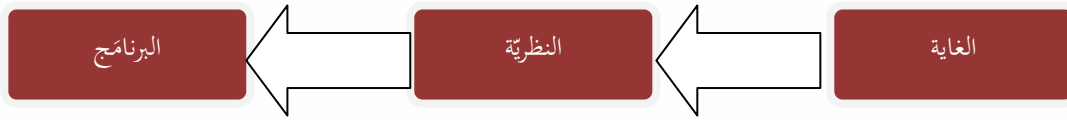
ويقول فرانكو أنّ معهد هوارد هيوز الطّبيّ قامَ باستشارة أطباء باحثين في المجال العلمي ذوي خبرة طويلة، من أجل تصميم البرنامج وسألوهم ما الذي يلزم كي ينجح. "لكنّنا أدركنا متأخرين أنّنا بدأنا على مُستوى أقلّ ممّا يجبُ بكثير بسبب محدوديّة الميزانيّة، فُمنّا في البداية بتمويل الممنوحين لمُدّة ثلاثة سنوات. أعطيناهم مالاً كثيراً في السنة الأولى وُفُمنّا بخفضه تدريجياً أثناء مدّة المنحة. كان علينا أن نسأل عن نوع الدّعم الذي يُساعد الممنوحين على أن يُصبحوا مُفتّشين مُستقلين مُعترف بهم.

وتوصّل المعهد مؤخراً إلى أنّ ما تحتاجه مِنح البدايات المهنية حقّاً هو الفرصة لتطوير أبحاثهم حتّى تستطيع منافسة ما تسمّيه فرانكو "المقاييس الذهبيّة" لتمويل الأبحاث؛ وهي مِنح كبيرة طويلة المدى من مؤسسات الصحّة الوطنيّة أو الممولّ من الرّئيسيين الآخرين. قد تكون ثلاث سنوات من التّمويل المتواضع غير كافية لمساعدتهم في الوصول إلى هذه المرحلة. وفوق ذلك لم يُعطي المبلغ الصّغير دافعاً لكليات الطبّ كي يتمكّن الطلاب من قضاء 70% من وقتهم في المختبر. تقول فرانكو: "جعلناهم عاجزين بضيق تفكيرنا."

وقام معهد هوارد هيوز الطّبيّ في سنة 2007 بتمديد فترة المنحة إلى خمس سنوات وزادت مُستوى التّمويل بشكل كبير، حيثُ كانت المؤسسة حذرة في تحديد المبالغ الجديدة، فلم نرغب في إعطاء الممنوحين مبالغ كبيرة بحيثُ لا يتوقّر دافع لديهم لتخصيص التمويلات الرّئيسيّة. "لكنّنا رغبتنا أيضاً في إعطائهم مبلغاً كافياً لرفعهم فوق عتبة النّجاح المبكر."

من الغاية إلى البرنامج: ستّ نظريات للتغيير

فيما يلي نبذة مختصرة عن قيام ستّة ممولين بتنفيذ غاية أرادوا الوصول إليها، حيث صاغوا نظرية التغيير وانتهى بهم الأمر بإنشاء برنامج نموذج تقديم المنح من أجل الأفراد. تمّ تغيير الأسماء لكنّ الشرح مبني على برامج حقيقية.



تقديم جوائز غير بلا حدود للأفراد البارعين	تعتبر الجائزة عن التقدير لعمل الفرد، وتُهدد لاستمرار تحقيق النمو وتُلهم الآخرين لتحقيق التميُّز	تقديم الشكر تقديم الشُّكر والدِّعم إلى قادة المجتمعات والفنانين والمبتكرين
توفير البعثات للرياديين الاجتماعيين والتشجيع على إنشاء علاقات للدِّعم المتبادل	تتطوّر أفكار التغيير الاجتماعي أكثر ما يكون بين الأفراد الذين يعملون خارج القيود المؤسسية	بعثات قيادية تطوير خطط إنتاج لقادة يملكون حلولاً جديدة للمشاكل الاجتماعية
اعرض المنح والعلاقات المؤسسية لتمكين الباحثين المهتمين من مواصلة عملهم في بلاد آمنة	يتعرض الأفراد، وليس المؤسسات، للتهديدات ويحتاجون إلى ملاذ آمن لمواصلة عملهم	منح لإنقاذ آينشتاين العصر الحالي تمكين العلماء الذين يتعرضون لتهديدات بالموت أو أذى آخر خطير من متابعة عملهم في أمان
ادعم العاملين في قطاع الرعاية الصحية في مُنتصف مسيرتهم المهنية من البلاد الأخرى كي	يُمكن للأفراد أن يميّزوا ما هي الممارسات الأفضل ويتبنوا الفاعل منها عن طريق العمل على	منح البحث الصحي التي تتجاوز القيود دعم نظام رعاية صحية ذات أداء عالٍ

<p>يعملوا لمدة سنة في الولايات المتحدة في بحث يدور حول السياسات</p>	<p>المستوى الدولي وبين فروع المعرفة</p>	<p>وتحسين نوعية الرعاية للفئات الضعيفة</p>
<p>قدم منح دراسية تغطي كافة الأقسام لعشرين طالب ثانوية سنوياً لاستخدامها في أي من الجامعات الحكومية في الولاية</p>	<p>إن ربط الطلاب المتفوقين بالجامعات الرسمية من شأنه تقوية النظام التعليمي، ويبقى أكثر الطلاب موهبة في نفس الولاية</p>	<p>المنح الدراسية للمنجزين الناشئين محلياً دعم قدرة الجامعات الحكومية على التنافس لجذب طلاب الثانوية المتفوقين في ولاياتهم</p>
<p>قم بتوفير التمويل للطلاب والمنظمات لدعم 150 منحة تدريبية في السنة.</p>	<p>تعريف مجموعة متنوعة من طلاب المرحلة الجامعية الأولى على منظمات الفن، مما سيُلهِمهم للاستمتاع بالفن ورُبما الحصول على مهنة في مجاله</p>	<p>المساواة في التدريب للقيادة في مجال الفنون رعاية وتنوع الجيل القادم من قائدي منظمات الفن والمتاحف</p>

إِتَاحَةُ التَّعْلِيمِ لِجَمِيعِ

صُنْدُوقِ البِعْثَاتِ الدَّوْلِيَّةِ

تقول جوان داسين، وهي المُدِيرَةُ التَّنْفِيذِيَّةُ لبرنامج التواقيع التابع للبعثات الدّولية (IFP) في لصندوق البعثات الدّولية، بأنّ "التنوع يمكن تحقيقه بسهولة، لكنّه ليس تلقائياً. وأنّ أنماط المزايا والإقصاءات مُترسّخة عميقاً في كُلِّ مُجتمع، وإنّ كُنْتَ تودّ أن تُحرّجهم، عليك أن تفعل ذلك بطريقة منهجيّة."

قام برنامج البعثات الدّولية مُنذ عام 2001 بإعطاء ما يُقارب 3,000 بعثة لأعضاء المجموعات المهتمّة في 22 دولة نامية لمُتابعة الدّراسات العُليا، على أمل أن يقوم المُبتعثين باستخدام تعليمهم لكي يُصبحوا قادة في مجالاتهم ويُخدموا العدالة الاقتصاديّة والاجتماعيّة في بلادهم وفي العالم. ويتمّ دَعَم برنامج البعثات الدّولية حصريّاً من قِبَل مُؤسّسة فورد التي خصّصت مبلغ 355 مليون دولار أمريكي للبرنامج من خلال صندوق البعثات الدّولية حتّى العام 2014. كما قُزرت المُؤسّسة إطلاق صندوق البعثات كمنظمة مُنفصلة ضمن مجلس إدارتها التابع مُباشرة لمؤسّسة التعليم الدّولية. وتقول داسين "بحسبنا عن جميع العُقبات التي تعترض الدّراسات العُليا وتجعل من الصّعب على الأشخاص الموهوبين من البيئات الفقيرة أن يقدروا على المنافسة، ثمّ حاولنا التخلّص منها." فعلى سبيل المُثال، يتمّ توزيع معلومات حول البرنامج باللغات المحليّة، كما يتمّ تشجيع المرشّحين من المناطق البعيدة على تقديم الطلبات. ويُساعد نادي الخريجين على جذب المزيد من المُبتعثين من منطقتهم أو مجموعاتهم العرقيّة. ويتمّ تصميم متطلّبات الجدارة بشكل خاصّ لتُناسب المرشّحين المُتنوعين: بعكس البرامج الأكثر تقليديّة، فإنّ برنامج البعثات الدّولية لا يفرضُ حدّاً للعمر ويُقدّم تدريباً على اللغة الإنجليزيّة بعد الاختيار، (لإفادة الطّالِب بعد تخرّجه أكثر من كونه أحد متطلّبات القبول)، ويمنح المُبتعث المُقبول سنة كاملة والكثير من المساعدة ليحصل على القبول في برنامج دراسات عُليا.

يقوم برنامج البعثات الدّولية ببذل جُهد خاصّ في كُلّ دولة لجذب مُرشّحات مؤهّلات عن طريق العمل مع الجمعيّات النسائيّة ومُنظّمات حقوق الإنسان والقائدات. ويسمح البرنامج لمُتلقي المنح بالدّراسة في منطقتهم أو بحضور برنامج قصير في الخارج، كحافز مُشجّع للنساء اللواتي يفضّلن أن لا يتركن عائلاتهنّ لمُدّة طويلة لكي يدرسن في الخارج.

حوالي نصف المُبتعثين هم من النساء، تُلثيهنّ من المناطق الرّيفيّة أو البلديات الصّغيرة. ونصف المُبتعثين لم يُكمل أحد والديه التعليم الأساسيّ، وأكثر من 90% منهم هم أوّل الأشخاص في عائلاتهم في الحُصول على شهادة جامعيّة. 98% من ما يزيد على 1,300 خريج للبرنامج أمّوا بعثاتهم بمستوى أكاديمي جيّد، وقد حصل مُعظمهم على شهادتهم وعادوا إلى بلدهم.

كيف تمكّن صندوق البعثات الدولي من بناء مجموعة متنوعة وناجحة كهذه؟ تكمن الإجابة في التطبيق اللامركزي، حيث يعمل البرنامج مع 20 منظمة شريكة حول العالم بالإضافة إلى حكومات المقاطعات والجامعات ومكاتب مؤسسة فورد وذلك بالتنسيق من خلال سكرتارية مقرها نيويورك. وتقوم المنظمات الشريكة بتحديد المجموعات التي يتم استنائها عادةً من الدراسات العليا، بسبب الجنس أو العرق أو اللغة أو العلاقات العائلية أو الإعاقة الجسدية أو أية عوامل أخرى، ثم تجد طريقة للوصول إليهم واستكمال عملية الاختيار. كما تقوم بلجان الاختيار المستقلة بترجمة الثلاث معايير الأساسية لبرنامج البعثات الدولية، وهي: التحصيل والإمكانات الأكاديمية، وإظهار القدرات القيادية، والالتزام الاجتماعي، وفقاً للبيئة والثقافة المحلية.

تقوم المنظمات الشريكة بمتابعة الأداء الأكاديمي للمبتعثين ودعمه حتى إتمام دراستهم وما بعد ذلك، كما يساعد شركاء برنامج البعثات الدولية الخريجين على تطوير عملهم المتعلق بالعدالة الاجتماعية من خلال شبكة علاقات نادي الخريجين، وتقوم سكرتاريا البرنامج بمتابعة مخرجات البرنامج وتشجيع التعليم عن طريق البرامج ككل.

القدرات المهنية

مؤسسة (رأس المال الإبداعي) Creative Capital

تقول روبي ليرنر، وهي المديرية التنفيذية لمؤسسة (رأس المال الإبداعي)، إن انخفاض التمويل الكبير الذي شهدته الصندوق الوطني للمنع الفنية في سنة 1996 "كشّف مدى ضعف الدعم (الحكومي) للفنانين كأفراد"، مضيفة "لم يكن الأمر يتعلق بالتقود فقط، بل أيضاً بالأثر الحاصل من شعور الفنان بأنه غير ذي قيمة. أضف إلى هذا الحالة الهشة التي غالباً ما يتعرض لها الفنانون الذين غالباً ما ينتقلون من مشروع لآخر دون توفر الوقت للتفكير بمهنتهم بشكل إستراتيجي. "هذه ليست وصفة النجاح." فلم تكن معيشة الفنانين كأفراد وحدها المهتدة، بل أيضاً إنتاج الفن غير التجاري، وهو من أكثر أنواع الفنون المنتجة المخوفة بالمخاطر والمثيرة للاهتمام.

وسعت ليرنر، بالتعاون مع مؤسسة (آندي وارهول)، إلى إيجاد ممول وسيط يساعد الفنانين في تطوير ممارسة مستدامة وليس فقط إنهاء مشروع ما. وبدا اتباع منهج الاستثمار الرأسمالي فكرة جيدة توافق الهدف: الالتزام على المدى الطويل، وتوفير الدعم لبناء القدرات، والاهتمام بالمخرجات القابلة للقياس، وجذب المزيد من الدعم لمشاريع الممنوحين، والسعي للحصول على مردود مادي على الاستثمار. وقد بقي النموذج الذي طوّره كما هو حتى اليوم، حيث يُمكن الاستفادة من نظام من أربعة أجزاء يدعم المشروع وشخص ومجتمع الفنانين، ويقوم بإشراك العامة. كما قامت المنظمة أيضاً بتفريع برنامج تطوير مهني لتقديم خدمات مهنية للفنانين الآخرين في ورش العمل في أرجاء البلاد.

وتقول ليزنر: "الأمر لا يتعلق فقط بعدم تمويلنا للأشخاص الذين يقومون بمشاريع من أجل المتعة فقط، لكننا نتطلع لأن نكون مُحفزين" عن طريق دعم مشروع لتحسين قدرة الفنان وموهبته مثلاً أو تمويل مُستشار علاقات عامة في الوقت المناسب". وتقول ليزنر نقلاً عن أحد الممنوحين أقام خلال فترة وجيزة وبدعم من مؤسسة (رأس المال الإبداعي) "معرض خاص للنحت وعرض في مهرجان ساندانس، كما عرض عليه إقامة معرض كبير "مُجمّع فنيّ مُعاصر مُهمّ" إننا نخلق الفرص من أجل الأشخاص"، وتُضيف "هل سنحصل على نفس الأثر لو أننا أرسلنا له شيكاً فقط؟ هناك احتمالية 99.9% أنّ الإجابة هي لا! ما يهتمنا هو أن نخلق إرثاً."

لا يعمل منهج مؤسسة (رأس المال الإبداعي) على زيادة مشاركة بالنسبة للجميع؛ حيث أن أكثر الفنانين انتفاعاً هم الذين لديهم الاستعداد للاشتراك في البرنامج كاملاً. إنّ دعم المؤسسة أقلّ نفعاً للفنانين الذين يملكون بنية تحتية متطورة أو فنانين المراحل الابتدائية الذين لا يملكون خبرة مهنية كافية لتقدير المساعدة التي تقدمها مؤسسة (رأس المال الإبداعي). ويُلزم الفنانون

بتقديم جزء من مدخولاتهم التي يحصلون عليها من المشاريع المدعومة بعد خصم التّفات. وحتى أولئك الذين لا يُجرزون ربحاً يتعين عليهم رد المبلغ بطرقٍ أُخرى كأن يعملوا في لجنة الاختيار للمتقدمين فيما بعد.

يُعدّ تمويل الأفراد جزءاً مُهمّاً من "بيئة" المجال الفنيّ كما تقول ليزنر، "إن كُنْتَ ستقوم بدعم ثقافة إبداعية عليك أن تدعم الأفراد الذين يُبدعون، سواء أكان هذا في مجال الفنّ أو الطبّ أو الأعمال، ثمّ عليك أن تحرص على أنّهم يستطيعون التّجّاح في بيئات هذه المجالات المختلفة. ويحتاج الفنان المنفرد البارِع إلى مُخرِج، وإلاّ أين يكون الأثر؟ الأمر يدور حول مالأ الطّيف بأكمله."

"إن كُنْتَ ستقوم بدعم ثقافة إبداعية، عليك أن تدعم الأفراد المبدعون، سواء كان هذا في مجال الفنّ أو الطبّ أو الأعمال."

تصميم برنامج منح من أجل الأفراد



حدّد الغاية

إنّ السّؤال الرّئيسيّ المطروح لدى تطوير برنامج منح من أجل الأفراد هو ليس "من هم الأفراد الذين نوّد دعمهم؟" لكن "ما الذي نُريد تحقيقه؟" ويحتاج ربط أهداف البرنامج مع تصميمه إلى نظريّة للتّغيير، أيّ فكرة عن أيّ من الأنشطة يؤدي إلى أيّ من التّأثيرات وكيف. ويقول أحد خبراء التّقييم: أهمّ ما في نظريّة التّغيير "أنّها توقّر لك إطار

عمل كَيّ تفكّر بعمق في ما تريد إنجازه. وغالباً ما يشترك الناس في برامج حيث لا يكون هناك تفاهم مشترك حول الأهداف.

وتقود نظريّة التغيير إلى كافّة أنواع الأسئلة حول كَيْفِيّة تحليل المشكلة في الأساس، وماهيّة الأثر المنشود، وطريقة الوصول إليه. هل نحاول أن نتعامل مع مشكلة ما كي ندعم العمل الجيّد المستمرّ؟ ما هو الوضع التّمويلي في مجال مُعيّن؟ ما هي الظروف الاجتماعيّة المحيطة بالمشكلة أو العمل الجيّد؟ هل يُمكن توفير دعم أكبر للتغيير والعمل الجيّد من خلال الأفراد أو المنظّمات؟ ما هي العلاقات التي تربط الأفراد بالمجتمعات في هذه المجالات؟ إذا قُمنّا بتمويل الأفراد فما الأثر الذي نتوقّع أن يُحدثوه في مجتمعاتهم؟

ويقول أحد المانحين أنّ "طرح السؤال بشكل دوريّ قد يقود الممولّ بشكل أساسيّ لأخذ قرار تمويل الأفراد." فقد قرّر الممولّون المذكورون قبلاً في دراسات الحالات المصغّرة، وبأخذ الحاجة كما رأوها، ومواردهم، والسّياق، وأشياء أُخرى بعين الاعتبار، حيث اعتقدوا بأنّ تمويل الأفراد سيمكّنهم من تحقيق الأثر المنشود. لكنّ كان يتعيّن عليهم أن يكونوا واضحين بشأن غاياتهم، لأنّ الغايات المحدّدة بطريقة رديئة تقود إلى برامج غير فاعلة لا يُمكن، قياس آثارها لأثرها غير موضّحة بالأساس.

وباختصار، يقول المساهمون في هذا الدليل أنّ التّخطيط يبدأ ببعض الأسئلة الاستكشافيّة: ما هي الحاجة أمامنا؟ كيف يمكن لتمويل الأفراد الاستجابة لتلك الحالة؟ وعليه كيف يتعيّن بناء البرنامج؟

قم بتسوية المسائل الماليّة

يُعدّ حساب ميزانيّات البرامج وقيمة المنح جزءاً من التّحضير الإستراتيجي لأية مُبادرة مؤسسيّة، غير أنّه حين يتعلّق الأمر بالمنح من أجل الأفراد فإنّ العمليّة تتضمّن بعض الأسئلة المميّزة والتنازلات مُقابل أشياء أُخرى. فمهما كانت غاية البرنامج فإنّ عوامل مُعيّنة تبقى مؤثّرة، بعضها قد يتمّ اعتباره بشكل مُختلف حتى لو أنّ الممنوحين كانوا منظّمات.

■ **تبيين من قيمة المنحة.** قد يبدو الوصول إلى حاجات الممنوحين النقديّة عمليّة آليّة، لكنّها في الحقيقة أحد أكثر أجزاء العمليّة إبداعية. ويقول أحد ممّولي الأبحاث الطبيّة: "معظم تمويلنا يتركز في دعم الرواتب، ويكسب الأشخاص في هذه المجالات مبلغاً معيّناً من المال. لكننا أيضاً نودّ أن نمول الأشخاص كي يتوفّر لديهم المال لفعل ما يرغبون في تحقيقه، ونرغب بتمويل أكبر عدد ممكّن من الأشخاص بهذا الشكل. إن تحقيق التوازن لا يكون دائماً سهلاً. ويقول مانح في مؤسسة وطنية لديها برامج بعثات عديدة منذ فترة طويلة إنّ أحد المناهج هو "وضع حدّ نقدي لكلّ جائزة والطلب إلى المرشّح تقديم ميزانيّة وخطة عمل".

وتقوم بعض المنظّمات بتعديل الصيغة بعد معرفة ما يحتاجه الممنوح فعليّاً، حيث قامت مؤسسة عائلية بإنشاء برنامج منح دراسيّة للجامعات وقدمت في البداية مبلغ 25,000 دولار أمريكي لطالب واحد ومبلغ 500 دولار أمريكي لسبعة متأهلين آخرين. العديد منهم لم يُطالبوا بنقودهم لأنّ مبلغ 500 دولار لم يكن كافياً ليذهبوا إلى الجامعة. ومع الوقت قامت المؤسسة برفع التزامها الكليّ وبدأت بإعطاء 4,000 دولار أمريكي في السنة ولمدّة أربع سنوات لكلّ طالب من مجموع ثلاثة تمّ تمويلهم. وحيث أنّ المبلغ كان مساهمة مُستدامة في تعليم الطلاب، فقد قام جميعهم تقريباً بالمطالبة بمبلغ المنح الدراسيّة.

من طُرُق تقييم حاجات الممنوحين مُسبقاً، استطلاع آراء الأشخاص المشاهدين للذين يستهدفهم البرنامج، وتنظيم مجموعات تركيز، والاستفادة من البرامج المشابهة والمنظّمات التي تخدم الفئة المستهدفة بالفعل، كالجامعات مثلاً.

■ **لا تنس التنفقات العامّة.** يتمّ تحديد التكاليف الإداريّة للبرنامج عن طريق عدّة عوامل: العدد المتوقّع للطلّبات المقدّمة والمنح المعطاة وطول وتعقيد الطّلبات وتكاليف لجنة الاختيار وغير ذلك. كما يتبع ذلك التكاليف الناجمة عن توفير الدّعم للمستفيدين وجمع التقارير وإنجاز الأوراق الرسميّة المطلوبة لدائرة ضريبة الدّخل الأمريكيّة بالنسبة للمؤسسات والبرامج.

تعدّ فاعليّة التكاليف في الحصول على المردود اعتباراً مهمّاً خصوصاً أنّ العبء الإداري لإنجاح منح من أجل الأفراد قد يكون كبيراً، في حين أن مبالغ المنح صغيرة نسبياً، والمضاعفات العاطفيّة خطيرة بعض الشّيء. وتشرح مديرة مؤسسة مجتمعيّة إقليميّة الخطوات التي اتخذتها منظّمتها لتكريم المانحين لاهتمامهم بالأشخاص المحتاجين مع إبقاء التكاليف في حدود المعقول، قائلة "كانت العادة المحليّة حتّى سنوات قليلة خلت أن يتمّ إنشاء صندوق منح (من

خلال المؤسسة) باسم الشخص عندما يتوفى، ثم تتوافد شيكات صغيرة تحمل مبالغ 5 و 10 و 20 دولاراً. وتطلب الأمر الكثير من العمل، ووجدنا أننا نحتاج إلى إنشاء

صندوق يحتوي على 25,000 دولار كحد أدنى. لكننا في نفس الوقت أنشأنا صناديق معينة لصغار المتبرعين. إنَّ فاعليّة التكاليف مهمّة إن كُنْتَ ستقوم بإدارة العديد من الصناديق الصغيرة."

■ **قم بوضع إطار زمنيّ.** يُعدّ الوقت عاملاً مهمّاً في تحديد كميّة الدّعم الذي سيُعطى وعدد الممنوحين. ففي بعض الأحيان تكون طبيعة المنحة محدّدة لمُدَّتِها: صناديق الإغاثة الطّارئة والتي لا بُدّ أن تكون قصيرة المدى، بينما تُقدّم المنح الدّراسية عادة على فترات زمنيّة تتراوح بين سنة إلى أربع سنوات، وهكذا.

تعتمد مُدّة المنح الأخرى بشكل أكبر على حاجة المشروع أو الفرد، و كما ذُكر سابقاً فإنّ مؤسسة هوارد هيوز الطبيّة أرادت تمويل الباحثين العلميّين خلال الفترات الميكّرة من مسيرتهم المهنيّة وليس بعد ذلك. قرّر المانح في مجال الفنون بتقديم التزام لعدّة مرّات في السنّة للفنانين الممولّين، لفترة أطول من معظم المنح المتركّزة على المشاريع، وذلك للسّماح للفنانين "بأن يتوسّعوا بتفكيرهم حول عملهم." ومرة أخرى فإنّه يتعيّن على الممولّ أن يأخذ الأهداف التي تتجاوز السّقف بعين الاعتبار لدى وضع الإطار الزّمنيّ.

كما أنّ عنصر الوقت مهمّ لبرنامج تقديم المنح ككلّ. حيث يهدف أحد الممولّين إلى بناء "كتلة حرجة" للمنحة لإعلام السياسة العامّة في منطقة معيّنة. وتتغيّر نقطة التّركيز كلّ بضعة سنوات طويلة بما يكفي لإحداث أثر في نطاق البحث، لكن ليست طويلة جدّاً بحيث تصل لمرحلة التّقليل من العوائد. هنا قد يحدث اختلاف بين رغبة المانح في تأسيس البرنامج وبين الحاجة إلى الإبقاء على استجابته للظّروف.

■ **ضيف خدمات تجعل البرنامج فاعلاً.** يقوم الكثير من الممولّين أيضاً بتقديم دعم غير نقدي للمُستفيدين الأفراد. وقد تشمل الخدمات المصمّمة لتفيد الممنوحين وتطور غاية البرنامج، الدّعم الفنّي وفُرص تكوين الشبكات والمساعدة في نشر نتائج البحث الممولّ وغيرها.

يتعيّن على المانحين أثناء تصميم باقة من الدّعم، تحديد ما الذي سيكون أكثر فائدة للمُستفيدين، و ما الذي يتماشى مع أهداف البرنامج، وما هو الذي يقع ضمن الإمكانيّات. يُمكن لبعض الخدمات أن يتمّ إيصالها من قبل المؤسّسة نفسها (عن طريق مكتب اتّصالاتها مثلاً)، بينما يُمكن إيصال بعضها بتكلفة أقلّ وكفاءة أعلى عن طريق الوسطاء أو المستشارين. (في الفصل القادم شرح أكثر تفصيلاً للدّعم غير النّقدي).

اعرف القانون

يُعدّ فهم القانون مُهمّاً للتخطيط الجيّد، خاصّة أنّه يجب أن تتمّ الموافقة مُسبقاً على العديد من برامج المنح من أجل الأفراد من قبل دائرة ضريبة الدّخل الأمريكيّة.

حدّد معايير اختيار الممنوحين

للوصول إلى أفضل الممنوحين، من الضّروري التّفكير بطريقة استراتيجيّة بمن سيكون مؤهّلاً للاختيار. فمعايير التأهيل هي صفات يجب توفرها في المتقدّم كي يتمّ النظر في إعطائه المنحة. معايير الاختيار هي صفات تجعل المتقدّم مُرشحاً مرغوباً، وعليه يكون لديه احتمالية أكثر في الحصول على المنحة. إنّ جعل معايير مُحدّدة إلزاميّة وليست فقط مرغوبة سيُشكّل البرنامج ذاته وربما يكون هذا ضرورياً لتنفيذ رغبة المانح أو مجلس الإدارة. إنّ وضع الشّروط الإلزاميّة قد يُقلّل أيضاً من عدد الطلبات المقدّمة، ممّا يؤدي إلى توفير الوقت والموارد للمؤسّسة وللمتقدّم المحتمل أيضاً.

على المانحين الرجوع إلى مُستشار قانونيّ لدى تحديد المعايير، للتأكّد من أنّ المنح ستعتمد على قواعد موضوعيّة وغير تمييزيّة، كما ينصّ القانون الفيدرالي. وقد تحتاج المؤسّسات أيضاً للحصول على إذن مُسبق من دائرة ضريبة الدّخل الأمريكيّة لمعايير التأهيل وعملية الاختيار، وذلك حسب مكانتها وتصميم البرنامج.

▪ **صف ما تبحث عنه.** في بعض البرامج تكون حاجة المتقدّم هي الشّروط الأكثر أهميّة، ولذلك فقد قامت إحدى المؤسّسات التي ساعدت الأفراد الذين تضرّروا من إعصار كاترينا باستخدام تحديد مُفصّل للحاجة لانتقاء الممنوحين،

غير أنّ التّعليمات لم تُكن كافية لوحدها كي تُبقي عدد المتقدّمين ضمن النّطاق الذي يُمكن ضبطه. بالتأكيد سيقوم رئيس المؤسسة بوضع معايير أكثر صرامة لو طُلب إليه أن يقوم بتقديم منح كهذه ثانية.

بالنسبة لمعظم المنح التي تُركّز على المشاريع فإنّ قدرات الشّخص، في الفنون أو القيادة أو أيّ موهبة أخرى، تُعدّ معاييراً أساسية. هل يملك المرشّح كفاءة مثبتة لتنفيذ المهمة المنتظرة؟ قد تتطلّب الجوائز المبنية على الجدارة مؤهلات مُعيّنة أو خبرة أو اعتمادات كدلالات على القُدرة. إن أحد الممولين الذي يدعم البحث الأكاديمي يقبل بحاملي شهادة الدكتوراة فقط. إن كان الأشخاص الذين لديهم خبرات أو مؤهلات مُحدّدة فقط هم الذين يتمكّنون من أو- على الأغلب- يقومون بالتقديم لتحقيق غاية البرنامج فيجب ذكر هذه المعايير بوضوح.

يسعى بعض الممولين وراء صفات شخصية أكثر، لكنّها مهمّة أيضاً لتحقيق أهداف البرنامج، حيث يقول أحد مُؤمّلي الرّواد الاجتماعيين إنّ البرنامج يعتبر "الرياديّة" معياراً رسمياً " حيث تُعدّ هذه الصّفة الشّخصية نادرة. ربّما واحد من بين كلّ عشرة ملايين. " وتسعى مؤسسة أخرى إلى الحصول على الأفراد "الذين لديهم شغف ويكرّسون حياتهم لمساعدة السّكان الذين لا يتلقّون خدمات بشكلٍ جيّد. " وعلى الرّغم من أنّ هذه الصّفات قد تكون بعيدة المنال، إلا أنه من الممكن أن يتمّ تقييمها من خلال رسائل التّرشيح، أو المراجع المعرفين والخبرات السابقة والمقابلات. ويُمكن تحديد الرّيادة من خلال تاريخ الشّخص في إحداث التّغييرات؛ كما يُمكن رؤية وجود شغف لمساعدة الأقلّ حظاً من تاريخ الشّخص.

■ **قُم باختيار نقطة لتقديم المساعدة عندها.** تحدّث عدّة مانحين عن رغبتهم في دعم أشخاص عند مراحل مُعيّنة في عملهم، حيث يسعى مُؤمّل فنون إلى الاعتراف بالفنانين النّاضجين المغمورين. وتبحث مؤسسة تدعم أبحاث السرطان عن علماء شباب لأنّهم "يميلون إلى الخروج بتفكيرهم عن الطّريقة التقليديّة." في حين يصف أحد مُؤمّلي الأطباء الذين يقومون بمشاريع صحيّة أفضل المرشّحين على أنّهم "لديهم أطفال ومعيشة جيّدة وكلّ ما يتطلّعون إليه هو تلبية حاجات مجتمعاتهم بشكل أفضل."

عندما يقوم المانحون بتحديد مرحلة مهنيّة رئيسيّة لتحقيق أكبر تأثير مُمكن فهم يُغامرون، فليس بالضرورة أن يكون الباحثون الشّباب غير تقليديّين في تفكيرهم، وليس بالضرورة أن يكون كبار الباحثين تقليديّين في تفكيرهم؛ السّؤال المطروح هو هل هناك احتمالية أكبر للباحثين الشّباب للتّفكير بطريقة مبتكرة، أم احتمالية أكبر للأطباء المخضرمين

ليكونوا في وضع يسمح بخدمة مجتمعاتهم أكثر من نظرائهم المبتدئين. وهناك عوامل أخرى أيضاً تؤثر في المعادلة: نقص فرص التمويل للباحثين الشباب أو الحاجة للاستفادة من معرفة وعلاقات الممنوحين الأكبر سنّاً.

■ إذا كان التوازن مهماً، خَطِّطْ لَهُ. بالنسبة لبعض الممولين يُعدُّ تقديم جوائز لمجموعة مُتنوّعة من الممنوحين ضرورياً للبرنامج نفسه. ويقول أحد المانحين أنه: "كان من ضمن نظريتنا للعمل أن تأخذ خدمة المجتمع العرق والجنس بعين الاعتبار حيث سيساعد التوازن الجنسي والعرقى بين الأتراب على تأسيس ثقافة مجموعة فعّالة ومُنصفة." لقد كانت عملية الاختيار "عالمية" بالسعي وراء "أعداد متساوية تقريباً من المشاركين البيض والأمريكيين من اصل أفريقي، وأعداد متساوية تقريباً من الذكور والإناث."

وتؤكد ممولة فنون وطنية أنّ التنوع في مجالها مهمّ "بجميع أشكاله، أي في الجنس والعرق والسلالة والجغرافيا والجمالية والتنوع وغيره." حيث يضع الممولون الذين يرغبون في جذب مجموعة مُتنوّعة من المرشّحين معايير الأهلية على هذا الأساس وقد تتضمن برامجهم توعية للجمهور المستهدف من الممثلين بشكل غير كافٍ في المجال.

"كان من ضمن نظريتنا للعمل أن تأخذ خدمة المجتمع العرق والجنس بعين الاعتبار حيث سيساعد التوازن الجنسي والعرقى بين الأتراب على تأسيس ثقافة مجموعة فعّالة ومُنصفة."

ما الذي قاموا بتحقيقه وكيف قاموا بتحقيقه؟

اللدجوع إلى الاستشارات لإنشاء منظمة جديدة

يقول أحد المانحين في مدينة نيويورك: "بدأ الكثير من الخطط الجديدة بالعماد الاجتماعي بالعمل الجادّ لشخص واحد فقط. ويعني التمويل في هذه المرحلة المبكرة بشكل أساسي الحصول على الدعم الكافي لهذا الشخص." حيث وجد هو وزملاؤه قبل سنة تقريباً شخصاً كهذا ووجدوا أنفسهم يتساءلون عن الفعل الممكن القيام به لتطبيق فكرتها، حيث قرروا في البداية تقديم منحة لمشروعها من خلال راع مالي غير ربحي، وبعد رؤية الصلة الوثيقة بين عملها ومشروع آخر ضمن المؤسسة قرروا أنّه من الأفضل "أن تعمل معنا عن قُرب أكثر لفترة قليلة. قدّمنا لها مكتباً هنا في مؤسستنا." كما قاموا بتوظيفها كمستشارة للتخطيط للمشروع وتأسيسه كمنظمة مُستقلة. ويُضيف قائلاً: "ننوي أن نستمرّ في دعم المنظمة كمنستفيد عندما تُصبح جاهزة وتبدأ العمل."

ويضيف المانح أيضاً: "أدرك أنّ المنظمات الوليدة يتمّ دعمها هكذا، ففي البداية يصعب تمييزهم عن المنح من أجل الأفراد ووضعهم ضمن المؤسسة والإشراف عليهم وفقاً لتلك الطريقة لتقديم الدعم لهم."

ووفقاً للمانح فإنه يتعين على المؤسسات التي ترغب باتّباع هذا المنهج أن تعي أمرين: "أولاً، تقع على المؤسسة مسؤولية أكبر فيما يتعلق بالإنفاق على المشروع، من مجرد تقديم منحة لمنظمة أخرى. ثانياً، يجب أن يكون المشروع الممول ضمن مهمة المؤسسة."

اختر آلية التمويل

بالنسبة للكثير من المؤسسات فإنّ أكثر الأمور الشائعة المتعلقة بتقديم منح من أجل الأفراد، هو معرفة كيفية إدارتهم، ويتضمن مجموعة من الواجبات التي تشمل غالباً التعامل مع قوانين دائرة ضريبة الدخل الأمريكية. ويدعم المساهمون في هذا الدليل الأفراد الذين يستخدمون عدداً من الوسائل المناسبة لحاجاتهم وحاجات الممنوحين. ويذكر الخمسة المذكورون هنا سلسلة من الترتيبات لصرف المدفوعات واختيار الممنوحين والقيام بالأمر الإداري ومراقبة تقدّم الممنوحين، وغير ذلك. ويقول أحد محاميي المؤسسة أنّه مهما كانت الآليات فإنّه من المهمّ أن نتذكر دائماً أنّ الممول هو المسؤول في النهاية عن تنفيذ شروط دائرة ضريبة الدخل الأمريكية.

■ **قم بدعم الأفراد مباشرة.** تقوم المؤسسة هنا باختيار الممنوحين وصرف مبالغ المنحة وموارد أخرى للمستفيدين بشكل مباشر، وتوفّر هذه الآلية للمؤسسة أكبر قدر ممكن من التحكم، كما تتطلب عملاً أكثر من المؤسسة لإدارة المنح وتقني أثر الممنوحين وتأمين الحصول على تقاريرهم لتنفيذ شروط قوانين دائرة ضريبة الدخل الأمريكية. (يُستثنى من ذلك البرامج التي تُقدّم جوائز تقديراً لإنجازات سابقة ولا تشمل التزامات، وعليه لا تتطلب موافقة دائرة ضريبة الدخل الأمريكية ولا تستلزم رفع تقارير لها.)

■ **قم بتوفير الدعم من خلال مؤسسة مُضيفة.** تختار المؤسسة في بعض الأحيان الممنوحين، ولكن تُقدّم المنحة إلى مؤسسة غير ربحية لتقوم بصرف النقود للأفراد. ومن الأمثلة على ذلك برنامج تفرغ يقدم المنحة لمدير منظمة، أو منحة دراسية تُقدّم مباشرة للجامعة التي يدرّس فيها الطالب، أو منحة بحث تُقدّم للمؤسسة التي يعمل لديها العالم، أو منحة مشروع تُقدّم للمنظمة التي تدعم الفنان مالياً. وتسمح هذه الترتيبات للمستفيد خصم مصاريف المشروع من ضرائب الدخل، كما تُخفف من العبء الإداري على المؤسسة، خصوصاً إذا كانت المنظمة المضيفة مظلة تضمّ

عدّة مُستفيدين في ذاتِ الوقتِ أو مُجهّزة للحصول على التّطوّراتِ مُباشرة من الممنوحين ونقل تقارير عن تقدّمهم للمؤسّسة.

وقد تستفيد المؤسّسات المضيفة أيضاً: فتحصّل الجامعات على الطلاب الذين يقبلونهم، وتستفيد المنظّمات غير الربحية من المدراء الذين ينتعشون بعد إجازات التفرغ، وتحصّل مراكز البحث على التقدير المرتبط بالفوز بجائزة، ويحقّق الرعاة الماليّون رسالتهم ويحصلون على رُسوم الإدارة التي يطلبونها. فعندما تستفيد المنظّمات المضيفة، فإنّ المجال يستفيد، وهذا قد يُحقّق غاية البرنامج بشكل أكبر.

■ **قم إسناد بعض المسؤوليات إلى منظمّة أخرى.** هناك آليّة أخرى تشمل وساطة أعلى حيث تقوم المؤسّسة بإسناد جميع أو جزء من مهامّها المتعلّقة بإدارة البرنامج، بما في ذلك عمليّة الاختيار إلى طرفٍ خارجي. وقد يكون لهذا الترتيب العديد من الفوائد، حيث تتعاقد مانحة فنيّة مع مدرسة فنون محليّة لاختيار الممنوحين ممّا يوفر طبقة عازلة، وكما تقول: "يتفهّم مجلس إدارتنا المخاطر الملازمة لاختيار الفنّانين، كما في دعم الأعمال الجدليّة مثلاً وإمكانيّة التعرّض للإعلام، وهم مُستعدّون لتقبّل هذه المخاطر طالما أنّ عمليّة الاختيار تتمّ بموضوعيّة واحترافيّة." كما أنّ استخدام وسيط قد يكون أكثر كفاءة. ولهذا تستخدم الكثير من المؤسّسات منظمّة **Scholarship America®**، وهي منظمّة غير ربحيّة مُكرّسة لتطوير وإدارة برامج المنح الدراسيّة ودفع تعويضات الأقساط الدراسيّة.

وبشكلٍ عام فإنّ الوُسطاء ينقسمون إلى ثلاثة أقسام: (1) المنظّمات التي يعمل الممنوحين ضمنها، كجامعة تختار طالباً كلّ سنة من أجل بعثة دراسيّة مُمولة؛ (2) منظمّات القطاعات المحدّدة والتي تملك خبرة في نطاق الموضوع ولكنها ليست وسيطة فقط كما في حالة مدرسة الفنون المذكورة أعلاه؛ (3) المنظّمات التي تعمل قصريّاً كوسطاء مثل منظمّة **Scholarship America®**.

■ **قم بتمويل المنظّمات غير الربحية التي تدعم الأفراد.** تقوم بعض المؤسّسات بدعم الأفراد من خلال تمويل منظمّات تقوم بتوزيع التّمويل للأفراد، ويعملون بذلك كمانحين في الدّرجة الثّانية. فعلى سبيل المثال، تقوم إحدى المؤسّسات بالعمل مع مجموعة من الجامعات لبناء صناديق منح دراسيّة للطلاب الذين لا يتلقّون الخدمات بطريقة جيّدة. كما تقوم المؤسّسة بتحديد قيمة المنحة الدراسيّة والاختصاصات التي تهتمّ بها، مثلاً 2,500 دولار أمريكي لكلّ طالب يتخصّص في إدارة الأعمال في الجامعات القبليّة للهنود الحمر، وتقوم الجامعة باختيار مُتلقي المنحة وتقديم

المنح الدراسية وإدارة البرنامج. كما تعمل المؤسسة بشكل فاعل مع كل جامعة لمدة خمس سنوات لبناء الهياكل للمنح الدراسية. ويقول رئيس المؤسسة: "نحن نحب أن نشترك في العمل ونساعد في إحداث تغيير ومن ثم نقوم بالانسحاب."

ويُعدّ تقديم تمويل لمنظمة بمثابة إعادة منح لمنظمة بالنسبة لدائرة ضريبة الدخل الأمريكية، بينما لو احتفظت المؤسسة بالتحكم في أيّ من نواحي البرنامج، بما في ذلك اختيار الممنوحين أو إدارة البرنامج أو الإشراف، فإنّ البرنامج يبقى برنامج للمنح من أجل الأفراد وتنطبق عليها جميع شروط دائرة ضريبة الدخل الأمريكية. كما لو أنّ الأموال أُعطيت لمؤسسة خاصة وسيطة، فإنّه يتعيّن عليها أن تلتزم بتعليمات دائرة ضريبة الدخل الأمريكية حول المنح من أجل الأفراد.

■ **أدخل أشخاصاً إلى المؤسسة كموظفين أو مستشارين.** آخر آليّة دعم هي قيام المؤسسة بتوظيف شخص للعمل في مشروع، حيث يقوم أحد الممولين الذين يدعمون العلوم والبحث العلمي بتوظيف أساتذة جامعات بعيداً عن مؤسساتهم الأكاديمية لمدة محدودة، حيث يعملون في حرم المنظمة، ويقومون بالتدريس وكتابة الأبحاث. ففي فترة تولّي مناصبهم هذه، يُعدّ العلماء موظفين لدى المانح، وتتمّ شملهم بالتأمين الصحي للمنحة ويستفيدون من بُنياتها التّحتيّة. وترفع هذه العلاقات من سمعة المانح وتسمح بالمزيد من المساءلة والتحكّم. غير أنّ لهذا أيضاً عيوب، فالترتيبات تحتاج لمزيد من العمل الإداري من قبل المؤسسة، وقد تقود أحياناً لحدوث نزاعات تعاقدية.

آليات تمويل الأفراد

قم بتوظيف أفراد	قم بتمويل مُنظمة مُستقلة لتنفيذ وغدارة البرنامج	قم باستخدام مُنظمة مُضيفة أو إسناد أجزاء من البرنامج لمصدر خارجي	قم بتمويل الفرد مباشرة	
ليست منحة. لا يلزم الحصول على مُوافقة دائرة ضريبة الدخل. لو عملت كمؤسسة تشغيلية، تستلزم شروط أخرى للحالة 501.	كما في المنح للمنظمات لا تُطلب مُوافقة دائرة ضريبة الدخل ولا إرسال تقارير.	مُوافقة مُسبقة من دائرة ضريبة الدخل الأمريكية وإرسال تقارير، تُستثنى من ذلك الجوائز والمكافآت.	مُوافقة مُسبقة من دائرة ضريبة الدخل الأمريكية وإرسال تقارير، تُستثنى من ذلك الجوائز والمكافآت.	شروط دائرة ضريبة الدخل الأمريكية
مُرتفعة. توظف المؤسسة أفراداً للعمل في مشاريعها.	محدودة. تُحدد المؤسسة التعليمات وتصنع المنح، لكن تنخفض مُراقبتها ومسؤولياتها الإدارية.	مُتوسطة. تختار المؤسسة الممنوحين أو تتحكم بعملية الاختيار، لكن قد يقوم الوسيط بوظائف أخرى.	كبيرة. تُدير المؤسسة جميع عناصر البرنامج.	سلطة المُمول والمتطلبات الإدارية
ليست منحة. لا يلزم تقارير. يتعين على المؤسسة أن تُعلم دائرة ضريبة الدخل بكشف الرواتب.	تحصل المؤسسة على تقارير من مُنظمة إعادة المنح حول نشاطاتها.	حسب العلاقة، قد يستلم الوسيط تقاريراً من الممنوحين ويُسلمها للمؤسسة التي تُرسلها إلى دائرة ضريبة الدخل.	تستلم المؤسسة التقارير من الممنوحين الأفراد وتوصلها إلى دائرة ضريبة الدخل الأمريكية.	التقارير
المستفيد هو موظف قد يحصل على مميزات ومكتب ودعم لوجيستي وفقاً للعقد المبرم.	علاقة المستفيد المباشرة هي مع المنظمة وليست مع	يُمكن توفير فوائد متنوعة للمستفيد، حسب قدرة المنظمة.	على المستفيد أن يدفع ضريبة الدخل، مع بعض	منظور الممنوحين كأفراد

	الممول الأصلي.		الاستثناءات للمِنح الدراسية. على المستفيد أن يُعلم دائرة ضريبة الدخل بنشاطاته، ما عدا الجوائز التي تُوافق معايير الدائرة.	
--	----------------	--	---	--

التفاصيل الملزمة: المِنح من أجل الأفراد وعلاقتها بالقانون

المؤسّسات الخاصّة

يُسمح للمؤسّسات الخاصّة حسب قانون ضريبة الدخل (المادة 4945، فقرة 4-53.4945) بتقديم ثلاثة أنواع من المِنح من أجل الأفراد:

- **المِنح الدراسية** وهي بعثات دراسية هدفها بشكلٍ عام تمكين الطّالِب من متابعة دراسته في المرحلة الجامعيّة الأولى أو الدراسات العليا في مؤسّسة تعليميّة أو مُساعدة فرد في إكمال تعليمه أو في البحث.
- **تهدف المِنح الأخرى لتمكين المُستفيد من تحقيق هدف مُعيّن** " كإصدار تقرير أو مُنتج آخر مُشابه، أو تحسين وتعزيز قُدرة أو مهارة أو موهبة أدبيّة أو فنيّة أو موسيقيّة أو علميّة أو تعليميّة. "
- **الجوائز والمكافآت** أو المِنح الأخرى التي لا تتطلّب من المُستفيد أن يقوم بإنجاز شيء أو عمل مُعيّن ولا تفرض أيّة التّزامات. وتشمل المِنح في هذه الفئة جوائز لتكريم الإنجازات، لكنّها أيضاً تشمل تمويلات للإغاثة أثناء الكوارث أو المِحَن.

تتطلب برامج تقديم المنح في الفئتين الأولى والثانية موافقة مسبقة من دائرة ضريبة الدخل الأمريكية، وتخضع المنح لمراقبة خاصة ومتطلبات رفع التقارير، في حين لا تتطلب المنح في الفئة الثالثة موافقة مسبقة من الدائرة.

يتعين على المانحين الذين يقومون بدراسة برنامج منح من أجل الأفراد مناقشة خططهم مسبقاً مع مستشار قانوني للتأكد من أن تضمينات الموافقة المسبقة وكتابة التقارير والمراقبة مفهومة بشكل جيد. ويمكن للمستشار أيضاً أن ينصحهم حول كيفية تقديم الجوائز بطريقة موضوعية وغير تمييزية ومتماشية مع النظام الداخلي للمؤسسة.

ويعتبر هذا الدليل أن معظم القراء مهتمين ببرامج المنح ضمن أول فئتين، وعليه يلزم الحصول على موافقة مسبقة من دائرة ضريبة الدخل الأمريكية. ويقول محامي إحدى المؤسسات الخاصة إن إجراءات الحصول على الموافقة "مفصلة للغاية وقد تكون متعبة"، لكن الكثير من المؤسسات الخاصة أتمتها بنجاح.

ولضمان الحصول على موافقة، يتعين على المؤسسة الخاصة توضيح التالي في طلبها:

- أن إجراءات تقديم المنح ستتم على أساس موضوعي غير تمييزي؛
- أن الإجراءات محسوبة بعقلانية لينتج عنها أداء المستفيد للنشاطات التي أعدت المنحة لتمويلها؛
- أن المؤسسة ستشرف على المنح لتحديد ما إذا كان الممنوحين تمكّنوا من تنفيذ شروط المنحة أم لا.

ويتعين على طلب الحصول على الموافقة أن يتضمن ما يلي:

- بيان يشرح عملية الاختيار؛
- وصف الشروط التي تُعطي المؤسسة منحا للأفراد لدى تحققها عادة؛
- شرح مفصّل للإجراءات المتبعة من قبل المؤسسة للإشراف على المنح؛
- شرح لإجراءات المؤسسة لمراجعة تقارير الممنوحين والتحقق في أيّ تسريب لتمويل المنحة وبالتالي استرداده.

وبشكل عام، يتعين أن يكون للبرنامج إجراءات "محسوبة بعقلانية لينتج عنها قيام الممنوح بالنشاطات التي أعدت المنحة لتمويلها." وعلى المؤسسة توضيح أنّها "ستشرف على المنح لتحديد فيما إذا كان الممنوحين تمكّنوا من تنفيذ شروط المنحة أم لا." ومن نافلة القول أنّ المنحة لا يجب أن يتم تخصيصها لأيّ نشاط سياسي أو تشريعي أو أيّ

نشاط آخر غير خيري، كما يجب أن لا تضمّ استغلالاً لمنصب أو تحقيق منفعة غير مناسبة لأيّ شخص له علاقة مع المؤسسة أو عائلاتهم.

لا توجد هناك طريقة واحدة فقط صحيحة لبناء برنامج لتلبية مقاييس دائرة ضريبة الدخل الأمريكية. فكما تقول الدائرة: "لا يوجد هناك إجراء واحد أو مجموعة إجراءات مطلوبة. فقد تختلف الإجراءات حسب عوامل عدّة، منها حجم المؤسسة وأعداد وغايات المنح وعدد المتلقّين."

هناك ملاحظة إضافية مهمّة، وهي أنّه بإمكان المؤسسة أن تقوم بمراجعة البرنامج أو تقوم بإنشاء برامج جديدة دون الحاجة للحصول على موافقة إضافية. وتقول تعليمات دائرة ضريبة الدخل الأمريكية: "لا تتطلب إجراءات الموافقة الحصول على موافقة مُنفصلة لكلّ برنامج منح، بل تتمّ الموافقة بالاعتماد على تقييم نظام المعايير الكلي للمؤسسة والإجراءات والمتابعة. ومتى حصلت المؤسسة على الموافقة فإنّها تكون صالحة لأيّ برنامج منح لاحق للمؤسسة إن كانت إجراءات تطبيقها لا تختلف مادياً عن تلك المذكورة في الطلب الأصلي للحصول على الموافقة." ويقول أحد المدراء التنفيذيين للمؤسسة إنّ "المشكلة تكمن في معنى "تختلف مادياً".

ولمزيد من المعلومات حول القوانين المقتبسة هنا (بما في ذلك التعريفات والمبادئ) انظر المقالات حول المنح من أجل الأفراد والموافقة المتقدّمة لإجراءات تقديم المنح والمواضيع الأخرى في فصل الأعمال الخيرية وغير الربحية في موقع دائرة ضريبة الدخل www.irs.gov.

مؤسّسات المُجتمع

كما في المؤسّسات الخيرية العامّة فإنّ مؤسّسات المجتمع تملك مدئ أكبر من المؤسّسات الخاصّة لتقديم المنح من أجل الأفراد، لكنّ الكثير من المبادئ نفسها تنطبق عليها أيضاً. فطبقاً لقانون حماية التقاعد لسنة 2006، على سبيل المثال، لا تستطيع المؤسسة المجتمعية أن تسمح للمتبرّع من صندوق يستشير المتبرّع بأن يشترك في عملية اختيار الممنوحين الأفراد.

مُتلَقو المِنح

يتعيّن على المستفيد أن يدرك أنّ الجوائز تخضع عادةً لضريبة الدخل، بالرغم من بعض الاستثناءات في حالة المنح الدراسية. ويتضمّن موقع دائرة ضريبة الدخل الإلكتروني معلومات مفيدة حول المسؤولية الضريبية للأفراد الحاصلين على المنح المختلفة.

المُنظّمات الوسيطة

تنطبق القوانين أعلاه على المنح التي تقدم مباشرة للأفراد من قبل الممول. وتتعامل بعض المنظمات مع المخاوف الإدارية والقانونية عن طريق تقديم المنح للأفراد من خلال منظمة مستقلة تعمل كوسيط، على الرغم من أنّ هناك تأكيد على أن تكون عملية الاختيار موضوعية وغير تمييزية. ومن المهمّ توضيح ضرورة اختيار الممنوحين من قبل الوسيط وليس المؤسسة، كي يتمّ التعامل مع المنح كأنّها مُقدّمة من قبل الوسيط.

لمزيد من المعلومات

يتوقّر المزيد من المعلومات حول هذه القوانين وأخبار التغييرات والتطوّرات على موقع دائرة ضريبة الدخل الأمريكية www.irs.gov وعلى موقع مجلس المؤسسات www.cof.org. وانظر أيضاً المصادر المذكورة في صفحة 48 من هذا الدليل.

إدارة البرنامج: اختيار الممنوحين وما بعد ذلك

تشتمل العمليات المستمرة للمِنح المقدمة من أجل الأفراد على عُنصرين رئيسيين: اختيار الممنوحين، والعمل معهم بمرور الوقت لمساعدتهم والبرنامج على تحقيق النجاح. كما تقوم بعض المؤسسات بتنفيذ العمل كله بنفسها، بينما تقوم أخرى باستخدام وسطاء أو مُستشارين لإنجاز كُلِّ العمل أو جزء منه. في كلا الحالتين للمُمول مصلحة في ضمان وجود سياسات ومُمارسات واضحة في مكانها الصحيح. وتطلبُ تعليمات دائرة ضريبة الدخل من العديد من البرامج أن يتم الاتفاق على تفاصيل عملية الاختيار والموافقة عليها مُسبقاً.

اختيار الممنوحين

إن أصعب شيء بالنسبة لأيِّ مانح هو اختيار الممنوحين، وينطبق هذا على المنح المُقدّمة للمنظمات، لكنَّ المعضلة قد تكون شخصية أكثر عندما يتعلّق الأمر بالأفراد. ويقول مُوظّف بإحدى المؤسسات: "مع تركيز الكثير من أعمال العطاء الاجتماعي على التغيير المُنظّم، فمن السهل أن ننسى أنّ قضيتنا لها أسماء ووجوه."

قد يكون اختيار الأفراد مُختلفاً من الناحية اللوجيستية لسببين: أولاً، غالباً ما تجذب برامج المنح من أجل الأفراد عدداً كبيراً من المُتقدّمين وحسب طبيعة المنحة والمعايير وصعوبة تقديم الطلب. وهذا ينطبق بشكل خاص على المنح الدراسية ومنح العون في الكوارث التي غالباً ما تجتذب الكثيرين ويكون لديها معايير أهلية مرنة. ثانياً، قد يفتقد الأفراد المُتقدّمون إلى الخبرة اللازمة، أو التكنولوجيا أو المال أو القدرة على التعامل مع عملية التقديم الطويلة. وقد تؤدي هذه العوامل إلى وجود طلبات تقديم كثيرة من أشخاص لديهم شغف حقيقي لكنهم يفتقرون للخبرة في اقتصاد المنحة. ويقول المانحون أنّ المعايير يجب صياغتها بدقة، كما يجب توفير أوضاع تعليمات مُمكنة. أو حتى خذ بيد المُتقدّم قليلاً لرفع نوعية تقديماتهم وبناء معرفتهم حول العملية والنطاق الأكبر."

كما يُركّز المانحون على أهمية بناء لجان الاختيار بعناية والتأكد من أنّهم مدركون لمهامهم. ويقول مانح في مجال الفنون: "حين تبدأ اللجنة العمل يُمكن لها أن تُشكّل حياة وثقافة خاصة بها. عليك أن تتأكد أنّك تتلقّى توصيات دقيقة للأشخاص الذين ستضعهم في هذا الموقع القوي لصنع القرار، خصوصاً لو اتّسمت العملية بالتنافسية."

وقد قدّم المانحون المخضرمون مجموعة من النّصائح المحدّدة:

■ **استعد للإجابة على الأسئلة.** يكون بعض الأفراد مُبتدئين غالباً في التّقديم للحصول على المنح، فقد يكون لديهم الكثير من الأسئلة. فم بكتابة مسوّدّة لتعليمات ونموذج الطّلب و اعرضها على مُتقدّمين مُحتملين للتأكّد من وضوحها. فم بتخصيص صفحة "للأسئلة الشائعة" على موقع المؤسسة الإلكتروني، أو فم بإنشاء موقع إلكتروني للبرنامج نفسه وحدّث المعلومات كما يلزم حتّى أثناء عمليّة التّقديم.

■ **تأكّد من وجود موظّفين كافيين ذوي خبرة.** من الصّروري وجود عدد كاف من الموظّفين للتّرويج للمنحة وإجابة أسئلة الممنوحين وإدارة عمليّة التّقييم. فمعظم المؤسّسات التي تمّ استطلاعها من أجل هذا الدّليل لديها قارئین خارجيين لمراجعة وتصنيف طلبات المرحلة الأولى على الأقلّ. وتستلزم إدارة هذه العمليّة توظيف مُراجعين والتأكّد من أنّهم يعوّن معايير الاختيار وتنظيم مُراجعات اللجان ومنع أيّ تضارب مصالح أو استغلال لمنصب. كما يجب توفّر عدد كاف من الموظّفين والخبرات الكافية لإدارة نواحٍ أخرى من عمليّة الاختيار للمنحة. يُدير طبيب أحد برامج الزمالات الطبيّة جُزئياً ويُقدّم عروض معلومات في الولايات التي تُقدّم فيها المنح، ويُمكن له أن يُجيب على الأسئلة المتعلّقة بإجراءات البرنامج بل وبثوابته أيضاً .

■ **خُذ بعين الاعتبار وقت المُتقدّم والقيود اللوجيستية وغيرها.** قد يكون لدى المُتقدّمين قيود في جداول مواعيدهم أو قُدراتهم ممّا يؤثّر على العمليّة. مثلاً عند إعطاء منح دراسية، خُذ بعين الاعتبار متى بالتّحديد يحتاج الممنوحون أموال المنحة الدّراسية أثناء العام الدّراسي ومتى سيكون لديهم الوقت للتقدّم لها. قد يفتقد النّاجون من الكوارث إلى عنوان مُحدّد، أو يكون بعضهم قد فقد الأوراق الخاصة بإثبات الهوية، فم بسؤال الممنوحين المُحتملين حول الحاجات التي يعتقدون أنّها موجودة في الصندوق المشترك للمُتقدّمين، ثمّ خُذ بعين الاعتبار كيفية تأثير هذه الحاجات على عمليّة الاختيار.

■ **فم بالتّعريف بالمنحة بما يتماشى مع قُدرة المؤسسة.** فم بالتّعريف بالمنحة والتّرويج لها إلى حدّ تكون فيه المؤسسة قادرة على التّعامل مع أعداد المُتقدّمين التي سيجذبها التّرويج، حيث تقوم المؤسّسات التي تمّ استطلاعها لهذا الدّليل بالتّرويج لمنحها من خلال المجالات والجامعات والمؤسّسات الحكومية والمؤتمرات والأساليب الأخرى. في حين

أبدى العديدون حذرهم من قبول المتقدمين مباشرة بسبب مخاطرة رفع التوقعات. وهناك مؤسسة تتبع سياسة مطالبة ممنوح سابق أو طرف ثالث بالتوصية ببرنامجهم لأي مرشح يرغبون في تقديمه، بدل أن يكون الاقتراح من طرف موظف من موظفيها.

■ **قُم بقياس حسنات عملية تقديم مفتوحة مُقابل الترشيح.** تُحدّد نوعيّة عمليّة التقديم، سواء المفتوحة أو من خلال الترشيح، أعداد وأساليب الطلبات المقدّمة. ويقول أحد ممّولي الفنون: "الجميع يظنّون أننا مجانين كي نسمح بتقديم مفتوح" لأنه يجذب الكثير من طلبات التقديم، "ولكن أحد أسباب حصولنا على الكثير من الفنّانين المشوّقين هو أنّ التقديم لدينا مفتوح." يُفضّل المانحون الآخرون استخدام المرشّحين، ممّا يحدّ من أعداد المتقدمين. فقد تجد البرامج التي تهدف إلى دعم الأشخاص الخبراء في مجالاتهم، كالباحثين أو الفنّانين ذوي الخبرة، حيث أنّ عمليّة الترشيح تُساعد كثيراً في الكشف عن هؤلاء الأشخاص. فقد تقوم المؤسسات التي تستخدم عمليّة ترشيح بتعديلها بهدف ضبط عدد الترشيحات التي سيتلقونها، عن طريق تعديل عدد التوصيات لكل مرشح، أو مُدّة منصب المرشح، أو صعوبة نموذج الترشيح.

■ **قُم بوضع نظام تقييم مُوحّد.** يُمكن للنظام الموحّد لتقييم وتصنيف المتقدم، أن يُساعد في جعل عمليّة الاختيار موضوعيّة وغير تمييزيّة. وتضمن أنّ يتمّ استخدام نفس المعايير من قبل جميع القراء وعلى طول مراحل عمليّة التقديم. إن استخدام هذه الوسيلة قد يضيف توتراً إضافياً إلى عمليّة تقديم المنح من أجل الأفراد، أو تضارباً بين رغبة الممول في أن يكون عادلاً وفي أن يثق بإحساسه حول المتقدمين. وتقول إحدى المانحات للفنون أنّها تشعر بأنّ عمليّة الاختيار في منظمتها "غير موضوعيّة 100%"، لكنّها أيضاً تعتقد بأنّ العمليّة أصبحت عادلة باستخدام نظام تصنيف مُوحّد وممارسات موضوعيّة أخرى.

ويقول مانح يدعم برنامج للمُعلمين الواعدين: "في النّهاية الأمر يرجع لما نقتنع به بناء على نموذج طلب التقديم المكتوب ومُقابلة شخصيّة مع لجنة الاختيار."

■ **قُم بوضع معايير لمساءلة الممنوح.** على عكس المنظّمات التي تملك دلائل موحّدة للمساءلة، فإنّ الأفراد يكونون مُستقلّين. ويتعيّن أن تقوم المؤسسة بالتأكّد من هويّة المتقدم، والتأكّد من الشّهادات، أو طلب توصيات من مصادرٍ موثوقة. يحذر أحد المانحين: "من الاحتيال. فهناك حشد في هذا المجال." قد يكون تحميل المتقدمين المساءلة

بمذه الطريقة مخالفاً لرغبة المانح في أن يثق بهم. يسأل رئيس مؤسسة عائلية صغيرة تُقدّم منحاً بشكل رئيسي في مجالي الرعاية الصحيّة والفنون نفسه باستمرار: "هل أثق في الفرد؟ إن الثقة مسألة مهمّة جداً، وإن كانت إجابتك لا، فينبغي عدم تمويل المشروع."

■ **قم بإقامة شراكات مع الوكالات الخارجية والأفراد.** قد يَشترك الباحثون، وأصحاب الأعمال أو قادة المجتمع، وغيرهم من أصحاب الخبرات كقراء أو أعضاء لجان، مما قد ينجز عدّة أهداف: خلق عمليّة موضوعيّة وغير تمييزيّة، وتخفيف العبء الإداري على المانح، وبناء علاقات وثيقة مع المجتمع الأوسع. ويقول مُقدّم منح أنّ القراء وأعضاء اللجان "يُحبّون" أن يكونوا جزءاً من عمليّة تُعطيهم تقريباً رائعاً لما يمكن أن يبدو عليه جيلنا القادم. " كما تقوم الكثير من المؤسسات بتجنيد مُستفيدين سابقين كمُدقّقين وللقيام بالمقابلات أو بالترويج للمنحة. وقد يُساعد العمل مع مُستفيدين سابقين في الحفاظ على علاقات مُثمرة، لأنهم لديهم خبرة عن تجرّبة حول المؤسسة وقد يكونون تواقين للمُساعدة.

■ **قم باختيار أعضاء اللجان بطريقة مدروسة.** تقول مانحة: "نُحاول جاهدين إيجاد أشخاص يتمتّعون بسمعة طيّبة حول معرفتهم في المجال ووجهات نظرهم المعتدلة." كما تقوم مؤسستها أيضاً "بالسعي جاهدة من أجل التوازن في قاعدة خبرات ومعارف أعضاء اللجان. كما تسعى إلى التوازن العرقي والجنسي أيضاً"، حيث يحرص مُؤل فنون محلي على ضمّ فنّانين من خارج الإقليم ممّا "يجعل عمليّة الاختيار أكثر موضوعيّة ويُساعد على تقويض المخاوف التي تقول أنّ الشّخص عليه أن يعرف أحداً في لجنة الاختيار كي يتمّ اختياره، وهذا ليس صحيحاً."

التعامل مع العمليّات التنافسيّة

تبنى الكثير من برامج المنح من أجل الأفراد استراتيجيات معروفة لدى أيّ مانح تقدّم مرّة بطلب اقتراحات. فدلّيل جرانت كرافت الذي يحمل العُنوان: استخدام المنافسات وطلبات تقديم العروض يحمل الكثير من التّصائح المفيدة لتأسيس عمليّة تنافسيّة وإدارية للعمليّة. ويحتوي الدليل، على سبيل المثال، على نصائح للوصول للمتقدّمين الذين ترغب بهم، اختيار الوسيط للمساعدة، والعمل مع المستشارين ولجان الاختيار.

كما يحتوي على قائمتين مُفيدتين:

- ما الذي تودّ أن تُخبره للمتقدّم
- ما الذي تودّ أن يُخبرك به المتقدّم

■ **قُمَ بِتَشْيِيفِ وَدَعْمِ اللّجْنَةِ.** قُمَ بِإِعْطَاءِ تَعْلِيمَاتٍ وَاضِحَةٍ لِأَعْضَاءِ اللّجَانِ حَوْلَ مَعَايِيرِ الْإِخْتِيَارِ. وَوَضَّحَ لَهُمُ الْأَمْرَ فِيمَا لَوْ كَانَتِ الْمَوْسَّسَةُ مُهْتَمَّةً بِتَقْدِيمِ الدَّعْمِ لِمَجْمُوعَةٍ مُنَوَّعَةٍ مِنَ الْمُنَوَّحِينَ. يَقُولُ أَحَدُ الْمَانِحِينَ لِدَعْمِ الْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ الْاجْتِمَاعِيِّ: "نَنْظُرُ أَوَّلًا فِي نَوْعِيَةِ الْإِقْتِرَاحِ." لَكِنَّهَا أَيْضًا تُرَاقِبُ التَّرَكِيبَةَ السَّكَّانِيَّةَ فِي كُلِّ دَوْرَةٍ مِنَ عَمَلِيَّةِ الْإِخْتِيَارِ وَ"أَشِيرُ لِلْأَمْرِ لَوْ أَنَّنَا فَقَدْنَا الْكَثِيرَ مِنَ النِّسَاءِ أَوْ الْعُلَمَاءِ الشَّبَابِ." يُوَصِّي مُمَوَّلٌ آخَرَ بِاسْتِخْدَامِ مُسْتَشَارٍ خَارِجِيٍّ "كَمَا سَاعَدَ لِلْجَنَّةِ، كَمَا يُحَافِظُ عَلَى تَرْكِيزِ النِّقَاشَاتِ عَلَى النِّقَاطِ الْمُهْمَمَةِ."

■ **وَإِزْنِ بَيْنَ حَاجَاتِ الْمَوْسَّسَةِ وَحَاجَاتِ الْمُتَقَدِّمِ.** يَسْمَحُ تَقْسِيمُ عَمَلِيَّةِ الْإِخْتِيَارِ إِلَى عِدَّةِ دَوْرَاتٍ، لِلْمَوْسَّسَةِ بِأَنْ تُمَيِّزَ أَفْضَلَ الْمُرَشَّحِينَ، وَمُبَادَلَةَ الْمُدَقِّقِينَ، وَإِبْقَاءَ عَمَلِيَّةِ الْإِخْتِيَارِ مُفْعَمَةً بِالنِّشَاطِ. مِنْ جِهَتِهِمْ، يَتَفَهَّمُ الْمُتَقَدِّمُونَ الْحَاجَةَ إِلَى عَمَلِيَّةِ الْإِخْتِيَارِ، لَكِنَّهُمْ قَدْ يَتَرَدَّدُونَ مِنْ أَنْ يَقْضُوا وَقْتًا طَوِيلًا فِي التَّقْدِيمِ لِمُنْحَةٍ قَدْ لَا يَحْصِلُونَ عَلَيْهَا. تَقُومُ بَعْضُ الْمَوْسَّسَاتِ بِتَقْدِيرِ جُهُودِ الْمُتَقَدِّمِينَ الَّذِينَ تَمَّ رَفْضُ طَلِبَاتِهِمْ بِإِعْطَائِهِمْ آرَاءَ رَاجِعَةٍ عَنِ طَلِبَاتِهِمْ الْمُقَدَّمَةِ، خَاصَّةً أَوْلَئِكَ الَّذِينَ يَنْجَحُونَ فِي الْوَصُولِ إِلَى الدَّوْرَةِ الثَّانِيَةِ أَوْ الْآخِرَةِ، وَقَدْ يَتَمَّ إِعْطَاؤُهُمْ أَيْضًا مَعْلُومَاتٍ أَوْ مَصَادِرَ أُخْرَى. اسْتِخْدَمَتِ مَوْسَّسَةٌ تَرْعَى الرَّمَالَاتِ لِمَشَارِيعِ الصِّحَّةِ الْمِجْتَمَعِيَّةِ لِلْأَطْبَاءِ عَمَلِيَّةَ التَّدْقِيقِ لِبِنَاءِ الْمَجَالِ. بَعْدَ التَّدْقِيقِ الْمَوْثُوقِ الَّذِي يَسْتَبْعِدُ حَوَالِي نِصْفِ الْمُتَقَدِّمِينَ الَّذِينَ يَصِلُ عَدَدُهُمْ إِلَى 35، تَتَمَّ دَعْوَةُ بَاقِيِ الْمُتَقَدِّمِينَ إِلَى حَلْقَةِ بَحْثٍ فِي نَهَايَةِ الْأُسْبُوعِ، حَيْثُ يَتَحَدَّثُونَ إِلَى بَعْضِهِمْ وَإِلَى مَوْظِفِي الْمَوْسَّسَةِ وَالْمُنَوَّحِينَ السَّابِقِينَ. وَتَسَاعَدُ حَلْقَةُ الْبَحْثِ الْمُتَقَدِّمِينَ فِي صَقْلِ مَشَارِيعِهِمْ وَإِنْشَاءِ عِلَاقَاتٍ مَعَ الْأَطْبَاءِ الْآخَرِينَ. وَيَقُولُ مُسَاعِدُ مُدِيرِ الْبَرْنَامِجِ: "يُضْفِي هَذَا النَّوْعَ مِنَ الرَّمَالَةِ شَعُورًا طَيِّبًا عَلَى الْعَمَلِيَّةِ كَكُلِّ حَتَّى أَوْلَئِكَ الَّذِينَ لَنْ يَتَلَقَّوْا الْمُنْحَةَ قَدْ يَقُولُونَ أَنَّهُمْ سَيَفْعَلُونَ هَذَا عَلَى أَيَّةِ حَالٍ."

■ **قُمَ بِتَوْفِيرِ مُخَصَّصَاتٍ بَسِيطَةٍ لِلْمُتَقَدِّمِينَ الَّذِينَ يَصِلُونَ إِلَى الْمَرَاكِحِ النَّهَائِيَّةِ.** وَفِي بَعْضِ الْمَوْسَّسَاتِ تَكُونُ عَمَلِيَّةُ التَّقْدِيمِ مِنْ مَرَحَلَتَيْنِ أَوْ ثَلَاثَةٍ. وَقَدْ تَكُونُ الْمَرَحَلَةُ الْأُولَى وَصْفًا مُخْتَصِرًا لِلْمَشْرُوعِ، بَيْنَمَا قَدْ تَتَطَلَّبُ الْمَرَحَلَتَيْنِ الثَّانِيَةِ أَوْ الثَّلَاثَةِ وَصْفًا دَقِيقًا أَوْ تَوْثِيقًا لِلْأَعْمَالِ السَّابِقَةِ أَوْ مَقَابَلَاتٍ. آخِذِينَ بَعِينَ الْإِعْتِبَارِ أَنَّ الْأَفْرَادَ غَالِبًا مَا يَتَعَرَّضُونَ لِضَغُوطَاتٍ أَتْنَاءَ هَذِهِ الْخَطُوطِ، تَقُومُ بَعْضُ الْمَوْسَّسَاتِ بِدَفْعِ مَبَالِغٍ بَسِيطَةٍ، تَتَرَاوَحُ عَادَةً بَيْنَ 100 و 200 دُولَارٍ أَمْرِيكِيٍّ، لِتَحْمَلِ نَفَقَاتِ التَّقْدِيمِ وَتَقْدِيرًا لِلْوَقْتِ الْمَبْذُولِ.

ما الذي قاموا بإنجازه وكيف قاموا بإنجازه؟

مُراعاة المساواة العرقية والجنسية في عملية الاختيار

تصِف إحدى المانحات خمس ممارسات تقوم هي وزملائها باتباعها باستمرار كي يتحملوا مسؤولية تعزيز الإنصاف العرقي والجنسي في اختيار المنوحين:

- وضع الأشخاص "الذين يمثلون التنوع الذي نسعى إليه، والذين يملكون الوعي والإدراك لأهمية التنوع" في مناصب قوّة، بشكلٍ خاصّ في المجموعة الاستشاريّة ولجنة الاختيار كما في موظفي المؤسسة ومجلس إدارتها.
- إعطاء لجنة الاختيار "فرصة كي يُصدروا تصريحاً عاماً حول عملية الاختيار ولماذا اختاروا مجموعة مُعيّنة من مُتلقي المنح."
- إجراء مُحادثات مع مجلس الإدارة والمستشارين وأعضاء اللجان حول أهمية منح مكافآت لمجموعة مُتنوّعة من المنوحين "طوال فترة البرنامج"، حتى لو لم يكن ذلك في كُلّ دورة.
- إخبار المُتقدّمين والناخبين الآخرين "في نماذج الطلبات المطبوعة والتّعليمات" حول التّزام البرنامج بالتنوع، مع ذكر أمثلة عليه.
- إدراج صور مُتلقي المنح في البيان المصوّر (الكاتالوج) كي "يتضح تنوع جنس وعرق (المنوحين) بصورة أكثر."

وتقول المانحة: "حتى مع ذلك فإنّ "اليقظة الدائمة" مهمّة للغاية. "كان لدينا دورة من البرنامج تلقت فيها امرأة واحدة فقط مكافأة، وغضب أحد مُستشارينا غضباً شديداً. لم يكن لدينا حلّ، فلم يكن لدينا ولم نستطع أن نلتزم بكوتا، كما لم نستطع أن نتجاوز الخطوط التي رسمها أعضاء اللجنة في اختيار المنوحين. لكننا اعتقدنا بأنّ نتائج الاختيار شكلت معلومات مهمّة وقمنا باستغلالها كفرصة من أجل مناقشتها بيننا. في المرّة التالية التي اخترنا أعضاء لجنة فيها حرصنا أن يكون عدد النساء يفوق عدد الرجال، وتحدّثنا كثيراً عن أنّ عدداً قليلاً من النساء فقط تلقوا المكافأة في الدّورة السّابقة. فقام أعضاء اللجنة تلقائياً بإدراج حسّ "التّوازن" هذا في العدسة التي استخدموها لاختيار مجموعة المنوحين التّالية.

الأسهل هو الأفضل: نصائح حول إدارة منح الأفراد

بإمكان المؤسسات على اختلاف أحجامها استخدام هذه الطُّرُق لتخفيف الأعباء الإداريّة والتّفقّات الخاصّة بتقديم المنح من أجل الأفراد. وقد تكون مفيدة بشكلٍ خاصٍّ للمؤسّسات الصّغيرة.

- أعطِ معلومات وافية. فمّ بتقديم معلومات كاملة ودقيقة حول المنحة على الموقع الإلكتروني الخاص للمؤسسة.
- استخدم المرشّحين للحدّ من عدد الطلّبات، والتمسّ ترشيحات من مجموعة مختارة من الخبراء في المجال المطلوب، وادعُ أفضل المرشّحين فقط لتقديم طلبات كاملة.
- اطلب من الشّركاء مراجعة طلبات التقديم. اطلب من الأفراد أو الوكالات الخارجيّة مراجعة طلبات التّقديم، خصوصاً لو كنت تتوقّع تلقّي الكثير منها. قد يتضمّن الشّركاء مُستفيدين سابقين أو منظمات مُتخصّصة في المجال أو جامعات.
- تعاون مع المنظّمات الأخرى. أوكل بعض أو كلّ مهام البرنامج إلى شّركاء مؤهلين.
- لا تطلب الكثير من التقارير. حدّد ما الذي تطلبه دائرة ضريبة الدّخل من توثيق وما الذي تحتاجه المؤسسة من أجل تقييم البرنامج، ثمّ ابقِ مُتطلّبات التقارير من الممنوحين في حدّها الأدنى.

أكثر من المال

يُمكن للمؤسسة أن تدعم الممنوحين الأفراد بأكثر من مجرّد توفير النّقود. إن المنهج الذي تصفّه إحدى مُؤلات الفنون ينطبق على المجالات الأخرى أيضاً. فتقول " نُقدّم تمويلات ومصادر للمنح، مثلاً دليل مُصوّر لأعمال الفنّانين الممولين، واحتفال لتوزيع الجوائز، للفنّانين الذين قد لا يريدون الحصول عليها كلّها. بمعنى آخر صمّمنا البرنامج لتنفيذ مهمّة، ولا لتلبية حاجة فرد بعينه. " ينشأ أحياناً بعض التوتّر، كما تقول، بين " جهود المؤسسة حسنة النية" وتصوّرات بعض المتلقّين عمّا يحتاجونه أكثر، غير أنّ باقة الخدمات تُناسب المجموعة كلٍّ بشكلٍ جيّد.

هنا يبرز السّؤال: هل يعرف الممنوحون دائماً ما الذي يحتاجونه أكثر؟ نعم ولا، كما يقول مساهموننا. بينما يؤكّدون على أهميّة توفير الدّعم لتلبية الحاجات الحقيقيّة للمتلقّين، ينوّهون أنّ المانحين لديهم أحياناً صورة أوسع عن الأمور المهمّة من خبرات الممنوحين السّابقين. مثلاً قد لا يفهم الشّباب الذين لم يُعادرُوا البلاد قطّ القيمة التّعليمية للسّفر كجزء من المنحة الدّراسية. بينما قد لا يُفكّر الفنّانون المندمجين في مشاريعهم الحاليّة بالقيمة بعيدة المدى للتّخطيط

المالي ويتدمرون بشأن حضور ورشة عمل حولها. قد تكون هذه الخدمات مُهمّة بالنسبة للممول يرى أنّ تشجيع وجهة النظر العالمية بين الشّباب المحليّين أو ضمان قابلية الحياة والنموّ للفنان كأمور رئيسيّة في مُهمّة البرنامج.

قد تُساعد مجموعات التركيز والاستطلاعات والمقابلات، المانحين على تحديد طريقة عملهم مع الممنوحين وتقييم خدمات الدّعم. كما قد يُساعد هذا النوع من البحث المؤسّسة على أخذ قرار بشأن جعل الخدمات اختيارية أو إلزامية، لجميع الممنوحين أو لبعضهم فقط.

وقد قدّم المانحون عدّة اقتراحات ونصائح:

■ **أعلن عن المنح أو روج لها.** تخدم الدعاية عن المنح في احتفال أو بيان صحفي عدّة نواحي: أولاً، ترفع من معنويّات المتلقّين. تُنظّم إحدى المؤسّسات حفل عشاء للفائزين بالمنح الدّراسية، بكلفة تصل إلى 3,000 دولار أمريكي. " واقترح بعض أعضاء مجلس الإدارة أن نُضيف هذا المبلغ على المنح الدّراسية. لكنّه من الرّائع أن تأخذ الطّلاب إلى مطعم وتُشعرهم بكلّ هذا الاهتمام. تجلس إلى طاولة مع الطّلاب والأهالي ومُشرفي الجامعات، والجميع يقولون لهم إنّ بإمكانهم تحقيق النّجاح. ودائماً نقول في اليوم التالي إنّ الأمر كان يستحقّ هذا!" ثانياً، قد يساعد إعلان الفائزين والتّرويج لهم في جذب المزيد من التّمويل من مصادر أخرى. مثلاً، يقوم ممول أبحاث في مجال الأمن القومي بتنظيم حفل عشاء لتوزيع للفائزين في واشنطن العاصمة لتعريف

المانحين الآخرين والمسؤولين الحكوميين على عمل الفائزين. قد تصقل الدّعاية سُمعة المؤسّسة، ممّا قد ينعكس مُستقبلاً بشكلٍ جيّد على الممنوحين. أخيراً، يُضيف الإعلان العامّ مقياساً من الشّفاقيّة والمسؤوليّة، كما يقول أحد المانحين.

■ **قم بإقامة علاقات.** قد يقود تيسير العلاقات بين الممنوحين إلى التّعاون، ومعرفة مُختلف القطاعات، وتوفير الدّعم المعنوي. وقد تكون نشاطات التشبيك مُهمّة بشكل خاصّ للأفراد الذين يعملون في أدوار مُنفصلة ويفتقدون للبنية التّحتية والفرصة لبناء علاقات. يصف مانح دولي يدعم البعثات من أجل الرياديّين في المجال الاجتماعي شبكة الدّعم من علاقات المؤسّسة من ناحية خلق "سوق للإبداع" قائلاً: "لنقل أنّ مُتلّق المنحة الذي يعمل على تجديد السّجون كان لديه نموذج عمل جيّد يُمكن تطبيقه على موضوع آخر تماماً. سنقوم بتوفير التّمويل من أجل تذكرة الطيران والمواصلات للقيام بزيارة ميدانيّة. ثمّ نطلب من مُتلقي المنحة المحليّ بتوفير بعض الدّعم، كالطّعام والسّكن، لتأكيد

أهمّ يملكون نفس الاهتمامات. نحنُ نُنظّم الإبداع بطريقة يُمكن تكرارها. " غالباً ما يجمع المانحون الممنوحين ليس فقط مع الممنوحين الآخرين، بل أيضاً مع آخرين في نطاق المؤسسة، كالأمناء وكبار العلماء والقادة غير الربحيين وغيرهم.

■ **أنتج وروج لأعمال الممنوحين.** غالباً ما يُقدّم مُؤلي الفنون دعماً مادياً أو لوجيستياً لإنتاج أو الترويج لأعمال الممنوحين، برعاية معرض فني، أو تحضير المطبوعات الترويجية، أو تصميم موقع إلكتروني، أو تسديد نفقات تسجيل صوتي أو مرئي. قدّمت إحدى المؤسسات وطَبَعَت 3,000 نسخة من دليل مُصوّر (كتالوج) سنوي لأعمال الممنوحين "كامتداد للمِنح التّقديّة" وبعثت بها إلى المتاحف والمكتبات والإعلاميين وغيرهم. تعتمد مؤسسة تدعم البعثات في أبحاث السياسات الصحيّة على خبرات موظّفيها في تحضير أعمال الممنوحين للنشر والمساعدة في نشر مقالات عنهم في المجالات المختصة.

■ **قدّم الدعم الفني.** يُمكن أن يكون الدّعم اللوجيستي وتطوير المهنة والأنواع الأخرى من المساعدة الفنيّة مهمّاً للأفراد الذين يفتقدون للبنية التحتية التنظيميّة، كما الفنّانين. يقول أحد مُؤلي الفنون: "نودّ أن يكون الأشخاص أكثر قوّة عندما يغادرون بما كانوا عليه حين أتوا إلينا. نودّ أن يتمكّنوا من تطوير مهاراتهم وإجراء خُطط استراتيجية." في هذا المثال، تبين أن برنامج مُساعدة فنيّة يُنظر إليه على أنه فائدة للمستفيدين تحوّل إلى برنامج تطوير مهني أكبر بكثير للفنّانين: تلقى أكثر من 1,400 فنّان حول البلد تدريباً في كفيّة تعزيز المسيرة المهنيّة، وأصبح البرنامج جزءاً لا يتجزّأ من مهمّة الممولّ وعمله ككلّ. لكن لا يرغب جميع الممنوحين بهذا النوع من المساعدة. يُحدّر مُمولّ فنون آخر قائلاً: "من المهمّ ألا نغمرهم بالمساعدة التي لا يستطيعون استخدامها لأنّهم لا يملكون الوقت أو الموارد."

■ **قدّم فرصاً للتعلّم.** يقول أحد المانحين إنّه وزملاؤه "يركزون بشكل كبير على الجزء المتعلّق بالبرنامج" من برنامج المنح الدّراسيّة الذي يدعم الطّلاب لدخول الجامعات الحكوميّة في ولاياتهم. يقول "القيمة ليست فقط في المال. وإتّما القيمة التي تُضيفها من خلال مهنة الطّالب." وتقوم المؤسسة بتنظيم رحلات ميدانيّة وحلقات بحث، بينما تُخصّص الجامعات لكلّ طالب مُعلّمًا ومُرشداً من الكُليّة. كما تطلّب المؤسسة أيضاً ومُمولّ سفر الطّلاب مع برنامج سفر تعليمي مُعتدّد خلال فترة دراستهم. "نودّ أن يُسافر الطّلاب للتعلّم."

■ **ابق على اتصال مع الممنوحين السّابقين.** تعمل بعض المؤسسات مع الممنوحين حتّى بعد انتهاء مدّة المنحة، أو بعد ذلك بكثير أحياناً. يقول أحد مسؤولي البرنامج "المستفيد يبقى مُستفيداً إلى الأبد! لقد التزمنا ببعضنا. أنا أقضي

وقتاً أطول مع الممنوحين الحاليين، لكنّ الرّواد السّابقين حاضرون دائماً في ذهني." تطلّب بعض المؤسسات من الممنوحين السّابقين تقديم نصائح أو التّطوُّع في لجان الاختيار أو إلقاء الكلمات في المؤتمرات. ويُساعد العمل التّطوُّعي الممنوحين السّابقين في البقاء على إطلاّع، بينما تُساعد مُشاركتهم في بناء المجال. "هناك العديد من التّدخلات والتّفاعلات في مجال سياسات الرّعاية الصّحية،" يقول أحد المانحين في المجال الصّحي، ويُضيف "لذا نتوقّع أن نستمرّ في العمل مع الممنوحين بعد انتهاء فترة المنحة."

■ **قم بتوقيت صرف التّمويّلات بدقّة.** تُشجّع إحدى الممولّات المانحين على أن يكونوا واعين للضّرائب والمسؤوليّات الأخرى للأفراد الذين يتلقّون المنح. (يدفع الممنوحون عادةً ضريبة دخل على أموال المنحة، باستثناء المنح الدّراسية.) وتستشهد الممولة بِنثال الفائز "العبري" بجائزة مؤسّسة ماك آرثر الذي اضطرّ إلى الانتقال من سكن حكومي مدعوم لأنّ أموال الجائزة تجاوزت الحدّ الأعلى المسموح به للمقيمين. يُمكن للمؤسّسة أحياناً أن تُخفّف من مسؤوليات المستفيد الضّريبية عن طريق تقسيم مُخصّصات المنحة مثلاً على سنتين ضريبيّتين. تقول مانحة أخرى أنّها تُنبّه المستفيدين باستمرار أنّها ليست مُستشارة ضريبية وتوصي بسؤال مُستشارهم الضّريبي.

■ **قدّم المُساعدة في حلّ المشاكل غير المُتوقّعة.** غالباً ما يتمّ طلب صرف تمويلات إضافيّة من أجل مُساعدة الممنوحين الدوليين من المنح في المشاكل القانونيّة والصّحية والشّخصية التي قد تمنعهم من إكمال برامج الابتعاث كما هو مُخطّط من مؤسّستنا. كما اعتاد بعضُ الممولّين السّماح بتمديد دون كُلفة للمُستفيدين الذين يحتاجون إلى وقت أطول لإكمال مشاريعهم.

"صمّمتنا البرنامج لتنفيذ مهمّة، لا لتلبية حاجة أيّ فرد بعينه."

تعلّم البرنامج وضبطه

يُمكن للتعدّلات التي يمكن إجراؤها في منتصف الطريق أن ترفع من إيجابية البرنامج أو فعاليّته. يعتمد المانحون لدى تحديد ما الذي يتعيّن تغييره، على استطلاعات وتقارير الممنوحين، أو تحليل أو تقييم المجال، أو التّركيز على نجاح الممنوحين وعمليّاتهم الدّاخلية كما يتّضح في قصص النّجاح المذكورة في هذا الدليل:

- قامت مؤسسة تمويل الأبحاث الطبية برفع مُدَّة المنحة من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات، واستهدفت أطباء البحث العلمي في بداية طريقهم بدل من طُلَّاب كليات الطب، وبعد أن أظهر أحد التقييمات التي أجريت أنَّ الأطباء الذين يرغبون في إجراء أبحاث سريرية قد واجهوا صعوبات كثيرة في الحصول على تمويل في تلك المرحلة من مسيرتهم المهنية.
- أسندت مؤسسة مجتمعية مهمة إدارة برامج منحها الدراسية لوسيط أو طرف ثالث، عندما أصبح من الواضح أنَّ الأعباء الإدارية الثقيلة تُشتت انتباه المؤسسة عن مهمتها الرئيسية.
- قام داعم للزائدين الاجتماعيين بإضافة نشاطات للمساعدة على بناء علاقات أقوى بين الممنوحين، بعد معرفة أنَّهم يرغبون في مشاركة أعمالهم الإبداعية مع بعضهم البعض.
- قام تمويل للفنون بتوسيع برنامج تطوير المهنة الناجح، الذي تمَّ تصميمه في الأصل من أجل الممنوحين، لخدمة الفنانين في أنحاء البلد.
- قامت مؤسسة تُقدِّم المنح الدراسية بإعادة توزيع دعمها للجامعات بحيث تُعطي مبلغاً أكبر لعدد طُلَّاب أقل، بعد ملاحظة أنَّ المنح الصَّغير لا تُحدث فرقاً في قرار الطُّلاب بالالتحاق بالجامعات.

تحدَّث إحدى المانحات عن التعلُّم والتَّعافي من زلَّة مُبكرة قائلة: "بدأنا بداية خاطفة (في دورتنا الأصلية للمنح) وانتهى بنا الأمر إلى عدم تقديم منح لأيٍّ من الأشخاص الذين دعوناهم للتقديم. عرفنا متأخراً عندما بدأنا بتجديد البرنامج ومراجعة معايير الممنوحين، أننا قد أسأنا كثيراً لأعضاء" مجموعة ثقافية مُعيَّنة من ضمن المتقدمين. استلزم الأمر عدَّة سنوات للتخلُّص من فكرة انعدام الثقة، بالرَّغم من أنَّ المؤسسة قد قدَّمت عدَّة مكافآت لأفراد من تلك المجموعة. "تخيِّم قولها قائلة: "علَّمتنا هذا الموقف كم أنَّ أمر بناء الثقة مع الجمهور أمر حسَّاس. من المهمَّ جداً أن تكون واضحاً حول ما الذي تقوم به ولماذا تقوم به. أعتقد أننا تمكَّنا في النهاية من تصحيح الوضع، لكنَّ الطريق كان وعراً."

الدَّرس العام المستفاد هو أنَّه من المهمَّ معرفة ما الذي يلزم التَّغيير، بل أيضاً متى وكيف تُطبَّق هذه التَّغييرات. يقول مانح آخر: "أشعر أنَّ هُناك توتُّر حقيقي بين إحداث تغييرات في برنامج التمويل بتسرُّح، وهو ما يتمُّ فهمه غالباً من قِبَل الممنوحين على أنَّه خداع، وبين إحداث التَّغيير على مراحل كجزء من تصميم البرنامج. ينجم عن التحليل المستفيض في هذه المسائل "نقاشات مهمة بين موظَّفي البرنامج."

تقييم الأثر على الأشخاص والمُجتمعات

أول سؤال يتمُّ طرحه لدى تقييم نجاح برنامج منح من أجل الأفراد هو ما الأثر الذي أحدثه لدى الأشخاص الذين تلقوا المنحة؟ قد تكون مقاييس الأثر الفردي شفاهة ونوعياً وغير موضوعي، غير أنَّ هذا لا يعني أنَّها باطلة. فيمكن لإدراك كيفية تأثير المنحة على رؤية الفرد الفنيَّة أن يتمَّ قياس عدد الأشخاص الذين حضروا معرض الفنَّانة مثلاً. إذا لم

يتولّى مُستفيد في مجال البحث العِلْمِي منصباً فهذا لا يُعطي بالضرّورة معلومات عن أثر المنحة، ولكن قد يكون هناك دلائل للأثر لو تلقى منصباً.

لدى سؤالهم عن كَيْفِيَّة مُتَابَعَةِ أثر المنح من أجل الأفراد، أجاب المساهمون بوصف خليط من التّدابير القاسية والخفيفة:

- إنجاز المشروع
- الموارد الإضافية المتلقاة
- الحاجات الأساسية التي تمّت تلبيتها (كالفواتير التي يتعيّن دفعها مثلاً بعد حصول كارثة)
- زيادة الثقة بالنفس أو الرّضا
- التقدير (المؤتمرات الصحفية والتكريمات والدعايات الترويجية والمناصب)
- النمو الشخصي أو المهني (مثل أساليب التدريس الجديدة).

تقول مانحة إجازات تفرّغ أنّها عادة تتعرّف على معلومات أثناء تقييم منح لقيادة المنظمات غير الربحية أكثر من تلك التي تعرفها أثناء تقييم المنح لمنظّماتهم: "تحصل من الفرد على رؤية أغنى بكثير. لا يُطلب منهم غالباً أن يفكروا بالذي يفعلونه ولماذا يفعلونه. وهذا ما يُحقّق مهمّة المنحة بشكل أفضل من منح المنظمات."

لكنّ الحصول على هذه المعلومات قد يكون صعباً في بعض الأحيان، كما يقول أحد مُؤيّي الفنون: "لا يقيم الأفراد صلة وثيقة مع المؤسسات كما يفعل الموظفون المحترفون (للمنظّمات). فهم أكثر تردداً وينظرون للمؤسسة على أنّها كيان مجهول. كما أنّهم أقلّ التزاماً بكثير في تقديم الوثائق المطلوبة." يحتفظ هذا الممول بجزء من المنحة حتّى يتم تسليم التقرير النهائي.

على الممولين توخّي الحذر أثناء قياس أثر منح الأفراد على المنظمات أو المجتمع، كما يقول المساهمون في هذا الدليل؛ أي كلّما توسّع نطاق الأثر، كلّما صعب نسبه للفرد. ومع ذلك فإنّ البرنامج الناجح قد يجلب تغييرات للمجتمع أو المجال، حتّى وإن كان من الصعب نسبة التغيير لأحد. قد يُساعد برنامج تمويل الأفراد في جذب مزيد من التمويل للمجال، أو في التشجيع على الإبداع، أو تقوية العلاقات، أو نشر الوعي السياسي، أو تسريع عملية انتعاش مجتمعة

بأكمله، أو توسيع آفاق أعضاء في مجموعة أكبر. قد يفتح الباب من أجل مناهج جديدة في الصحة أو الخدمات الاجتماعية أو العلوم أو الفنون أو أي مجال آخر.

حاولت مؤسسة واحدة على الأقل القيام بتقييم انضباطي للأثر الأكبر لبعثاتها الدراسية. قامت مؤسسة بوش، التي أدارت برنامجاً للمنح في مينيسوتا وداكوتا الشمالية والجنوبية منذ سنة 1965، مؤخراً بإجراء تقييم للنظر "في ما وراء المستقبل المهني وقدرات متلقي المنح" بحثاً عن أي دليل على إحداث تأثير في "المنظمات والجمهور والمجموعات الأخرى من الناس والمجالات وفروع العلم ومجتمعات متعلقة بنفس المكان أو لديها نفس الاهتمامات. ركزت الدراسة على ما يقرب من 600 فرد، معظمهم في موقع متوسط من مسيرتهم المهنية، ممن تلقوا منحا بين سنتي 1990 و2002، وذلك باستخدام مزيج من أساليب البحث النوعية والكمية. وأجرى التقييم مقابلات متعمقة مع عينة كبيرة من الذين تلقوا المنح (بالإضافة إلى "مراقب مجتمع" لكل منهم). بالإضافة إلى استطلاع مكتوب، ومراجعة المصادر المستخدمة، وفحص لبرامج البعثات الأخرى، ومقابلات مع الخبراء. وفيما يلي بعض النتائج على مستوى المجتمع القابلة للقياس والتي وجدت أدلة عليها:

- البرامج والخدمات التي أنشئت واستمرت
- مجموعات الأشخاص الذين تم دعمهم والذين تقوّوا أو تغيّروا
- المنظمات التي أصبحت أقوى وأكثر استقراراً
- التغييرات في طريقة عمل الأنظمة وطريقة تنفيذ المحترفين لعملهم
- تقديم مناهج جديدة للمجال وخلق مجالات جديدة
- رؤية ووجهة نظر جديدة للموضوع
- سياسات عامة أقوى أو سياسات عامة جديدة
- مشاركون جدد في نشاطات المجتمع وشبكة علاقات جديدة بينهم.

وبالنسبة للمؤسسة، فإنّ البحث لم يُثبت أنّ البرنامج كان يستحقّ الجهد فحسب، لكنّه أيضاً أثبت "مفهوماً ضمنيّاً حول نشوء التأثيرات الأوسع."

لاحظت مانحة في مؤسسة أخرى نفس التفسير للعلاقة بين الممنوحين كأفراد والبيئة الأوسع. "تقول: "أكثر نجاح مثبت هو معرفة أنّ معظم مُتلقي بعثاتنا قد تمكّنوا من بناء مسيرة مهنية حيوية. تصف تقاريرهم الوصفية، محورية الدعم وأهميته في تحقيق أهدافهم ودعم استمرار عملهم في المجال وفتح الأبواب المهنية لهم."

لِمَ لَا نَقُومُ بِالْتَقْيِمِ؟

بما أنّ معظم المنح من أجل الأفراد تطلب من المستفيد أن يُقدّم شيئاً، كتقرير عن عملهم مثلاً، يكون لدى المؤسسات الموادّ الأولية غالباً لعمل تقييم، وإن كان غير رسمي. ومع ذلك لا يقوم بعض المانحين بإجراء تقييم، أو يقومون بإجراء تقييم غير كافٍ للمستفيدين أو البرنامج. لم لا؟

- تحميل أعباء للمستفيدين. قد يضع التقييم عبئاً على الممنوحين من المنح، وهو ما لا ترغب به المؤسسة. وقد تطلب المؤسسة رُغم ذلك آراء راجعة من الممنوحين الذين يرغبون في تقديمها لتحسين البرنامج في المستقبل.
- ضعف القدرات. قد لا تملك المؤسسة القدرة على تقييم المنح من أجل الأفراد، وخصوصاً لو كان عدد المنح كبيراً أو كان يصعب إيجاد الممنوحين (كما في حالة الناجين من الكوارث).
- عدم وجود تقارير دورية من الممنوحين. لا يستلزم القانون الفيدرالي أن تجمع المؤسسة أيّ منتج (كالتقارير) من الفائزين بالجوائز والمكافآت كدلالة على الإنجازات السابقة. في حين لا يمنع القانون الفيدرالي بالطبع جمع المعلومات التي قد تحتاجها المؤسسة لتقييم أثر البرنامج.

ما يتمنى الممنوحون لو أن المانحين أدركوه؟

أبدى عالم أحياء دقيقة قلقه من أنّ "العديد من طلابنا يتعدون عن البحث لأنهم يرون أساتذتهم يقضون الكثير من الوقت في تطبيق المنح." تصف فتاة باعة حياتها بأنها "سباق للحاق بالمواعيد النهائية" وتمتت صراحة لو أنّها "تستطيع بناء منظمة لها فقط" للتحكم في التواحي الإدارية لصناعة الفن. يقول مدير تنفيذي غير ربحي: "في العالم غير الربحي أنت دائماً تُحاول اللحاق." فيما يلي بعض الحالات التي تستجيب لها المؤسسات عندما تُنشئ برامج تُقدّم منحاً من أجل الأفراد. وهي الظروف نفسها التي يخضع لها الأفراد أثناء سعيهم للمنح وعملهم مع المؤسسة.

قام الممنوحون كلُّ بدوره بالتعبير عن تقديرهم للممولين وحيية أملمهم في نفس الوقت من مُتطلباتهم. لكنهم غالباً تفهموا تماماً وجهة نظر وحاجات المانح.

■ **نموذج طلب التقديم.** قال الممنوحون أنّ نموذج الطلب يجب أن يكون موجزاً، ويُمنح فترة زمنية مناسبة لإتمامه، ولا يتضمن الكثير من الجهد الضائع. يقول أحد الفنانين: "هناك تعقيدات بسبب وجود الكثير من الأعمال التي تطلب جهداً سيكون ضائعاً، ثمّ هناك تعقيدات أخرى تتعلق بأنّ عليك أن تُفكر ملياً في عملك." يُعلّق آخر: "يُمكن أن تُتمم معظم إجراءات عملية التقديم دون أن تحصل على المنحة." من أجل الكثير من طلبات التقديم المرفوضة، اقترحنا أن تكون نماذج التقديم قصيرة نوعاً ما.

■ **رسائل التوصيات.** بالنسبة للأشخاص الذين يتقدمون للحصول على منح، كالمِنح الدراسية ومنح الأبحاث، بشكل دوري، يكون توفير توصيات من نفس الأشخاص مراراً وتكراراً أمراً مُتعباً. اقترح أحد الفنانين أن يحتفظ الممولون برسائل التوصيات في ملفّ من أجل أيّ تقديمات مستقبلية من نفس الشخص. على الممولين أن يطلبوا رسائل توصيات إن وصل المُقدم إلى مرحلة نهائية فقط من العملية، أو أن يقبلوا بالرسائل المعنونة "إلى من يهتم الأمر."

■ **لجان الاختيار.** اقترح الممنوحون أن تأخذ لجان الاختيار بعين الاعتبار إشكاليات "الترجمة" المحتملة واحتساب الطبيعة السياسية لعملية الاختيار. مثلاً لاحظ أحد الفنانين أنّه قد يكون من الصّعب للمؤدّين أن يُمثلوا "أنفسهم" في وسيلة "جامدة" مثل التلفزيون مثلاً، لا تشدّ الأحاسيس كما في الأداء الحيّ. تشمل مشاكل "الترجمة" في النطاقات الأخرى صعوبة تمثيل المهارات القيادية على الورق أو تمثيل ديناميكية مُنظمة ما دون إجراء زيارة ميدانية. يتعبّن على المانحين أن يأخذوا بعين الاعتبار هذه الصّعوبات لدى مُراجعة الطلبات المقدّمة، خصوصاً فيما لو أدت إلى أن يُفضّل أعضاء اللجنة مُتقدم على آخر. وأضاف نفس الفنان أنّه يجب أن تتوفّر لدى اللجان مُعدّات سمعية أو مرئية جيّدة لمُراجعة أعمال الفنانين.

■ **فُرص التشبيك.** أعطى الممنوحون آراء مُختلفة حول دعم العلاقات، وبعضه مطلوب كجزء من المنحة. يقول أحد الرياديين في المجال الاجتماعي: "تربطك بعض المنح من أجل الأفراد إلى عالم من الأشخاص الذين يُفكزون مثلك، وبذا تزيد من قدرتك على إتمام عملك، أيّاً كان." يشعر ريادي آخر أنّ إنشاء العلاقات المطلوب أو المتوقع من المستفيد يجب أن يكون محدوداً: "يُمكن أن تجمع جميع الأشخاص مرة واحدة لمدة يومين تقريباً. لكنك لو أعطيت الأشخاص القليل من المال وجعلت الاجتماعات تستمرّ لمدة أربعة إلى خمسة أيام وتجعلهم يلهون قليلاً، وكان هناك اجتماعات على شبكات الاتصال المغلقة ورسائل تُرسل للجميع، فإنّ هذا سيُشكّل عبئاً كبيراً. يُحاول بعض (الممولين) تحويل منحهم إلى حركة جماعية. بدل ذلك، يجب أن يُنظّموا اجتماعات قصيرة، ويسمحوا للناس بأن يُشربوا، ويُعرفوا عن أسمائهم."

■ **مقادير المنح والامتيازات.** يقول الممنوحون أنّ الحاجة إلى الاستدانة لا تقتصر على المُنظّمت فقط، بل يحتاج هذا الأفراد أيضاً. ينصح أحد الرياديين في المجال الاجتماعي قائلاً: "تودّ أن تقول: هذه هي المنحة، هذه هي الامتيازات، هذه 2,000 أو 3,000 دولار أمريكي إضافية كدعم تقديريّ خاصّ إن احتجتها. الهدف هو الاعتراف بأنّ عمل الشخص، مهما كان، يحتاج إلى نقود." يُمكن للتمويل التقديري للأفراد الممنوحين أن يُساعد على تحقيق أهداف برنامج المنحة. حصل فنّان على تمويل من أجل مقطوعة أداء على نطاق واسع، والتي كانت ناجحة في أحد المسارح المحليّة. قدّم المانح تمويلاً إضافياً كي يُحضّر مدير أعمال بالطائرة ليشهد العرض. وافق مدير الأعمال على العمل مع الفنّان وقام بترتيب مواعيد العرض في مُدن مُختلفة، مُوسّعاً بذلك نطاق وصول العرض.

■ **مُدّة المنح والقيود.** تحدّث أحد الممنوحين، وهو باحث في مجال العلوم، باسم الكثيرين عندما تمّنى أن تكون مُدّة المنح بشكل عام أطول. "عندما تحصل على منحة مُدتها ثلاث سنوات، تبدأ فوراً في التفكير بمنحك القادمة. المنح ذات المُدّة الأطول تُساعد كثيراً." يميل الممنوحون إلى تفضيل المنح غير المحدّدة بقيود أو ذات القيود القليلة. يقول أحد الفنّانين أنّ هناك منحة تمنح شراء المعدات، حتّى وإن كانت تقدّم فائدة أكبر للفنّان على المدى الطويل، أو كان ذلك أقلّ كلفة من استئجار المعدات. كما تمّنى باحث في مجال العلوم أن يتمّ تخفيف القيود على استخدام التّمويلات. "لو كان لنا أن نُنفق، دون مشاكل تُذكر، على رواتب إداريين مُساعدين للمنحة، مثلاً، لكتابة العروض أو إدارة السجّلات، فإنّ هذا سيُساعد كثيراً. مُعظم هذه الوظائف يقوم بها المحقّق الرئيسي. قد تعتقد المُؤسّسات أنّ الجامعات تقوم بهذا، في الحقيقة لا."

■ **التقارير والتقييمات للمنحة.** تفهّم الممنوحون ضرورة رفع التقارير، وغالباً ما وجدوا أنّهم المفيد التفكير ملياً في أعمالهم بطريقة مُنظمة. كما أبدوا مشاعرًا مُختلطة اتجاه بعض شروط التقارير. قدّر أحد الباحثين أنّه يقضي 40-50% من وقته في التّقديم للمنح وكتابة تقارير لها. هو لا يتذمّر بهذا الشّأن ويعتبر الأمر من "حقائق الحياة"، غير أنّه يعتبر هذا سبباً في إبعاد الكثير من الطّلاب عن الأبحاث. "هم يتجهون للصّناعة. أحشى ما ستؤول إليه البيئة الأكاديميّة خلال 30-40 سنة." قد يكون كتابة التقارير صعباً بشكل خاصّ لأولئك الذين يفتقرون إلى قاعدة مُنظمة. يقترح أحد الممنوحين قائلاً: "التوجيه والإيجاز. ربّما يكون هناك نموذج على الشّبكة إلكترونيّة من خمسة أسئلة مثلاً."

اتفق الممنوحون جميعاً في رغبتهم أن تقوم المُؤسّسات بدمج أفكار المتقدّمين المحتملين في برامجها. ويقول ريادي في المجال الاجتماعي: "إن كنت تستثمر في الأشخاص، فعليك أن تسألهم ما الذي سيُساعدهم، بدل إنشاء افتراضات حول ما ينفَعهم. إن كنت تُقدّم المال لأشخاص لأنك تحترم الذي قاموا به، احترم أيضاً حقيقة أنّهم يعرفون أكثر من الذي يحتاجونه."

مصادر أخرى

- المعلومات القانونية: يُقدّم مجلس المؤسسات منشورين مُفصّلين عن المؤسسات الخاصّة والمؤسسات المجتمعية: "المنح من أجل الأفراد التي تقدّمها المؤسسات الخاصّة" لكتابه جون إيدي، و "المنح من أجل الأفراد التي تقدّمها مؤسسات المجتمع" لكتابه جين نوبر. الكتابان نُشرا قبل إقرار قانون h.R.4 أو قانون حماية التقاعد لسنة 2006. للمزيد من المعلومات الحاليّة حول قانون حماية التقاعد يُرجى زيارة الموقع الإلكتروني: www.cof.org.
- المؤسسات الصّغيرة: موجز من جمعية المؤسسات الصّغيرة، يحمل العنوان "إعطاء المنح للأفراد" يبحث في الأمور القانونيّة وغيرها، وهو متوفّر على العنوان الإلكتروني www.smallfoundations.org.
- دعم الفنانين: "دعم الفنانين الأفراد: الأدوات اللازمة" لكتابه سيندي جيهريج متوفّر لدى منظمّة المانحين في مجال الفنون على الموقع الإلكتروني: www.giarts.org.
- التفرّغ: أنتجت مؤسسة دوري نسخة مُكرّرة من دليلها لبرنامج التفرّغ، وهو متوفّر على العنوان الإلكتروني: www.durfee.org/programs/sabbatical/index.html.
- الأثر على المجتمع: للحصول على تقرير مؤسسة بوش حول بعثاتها في الفنون والقيادة والطّب، والذي يحمل العنوان "تخلق أثر أعمّ: كيف يُساهم الأفراد في تقوية المجتمعات والمؤسسات والمجالات" يُرجى زيارة الموقع الإلكتروني: www.bushfoundation.org.

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

نودّ أن نشكّر المانحين والممنوحين منها والذين تكرّموا بمشاركتنا خبراتهم ورؤاهم. كما نودّ أن نشكّر جميع الذين ساهمت أوقاتهم ومواهبهم ووجهات نظرهم في إنجاز هذا الدليل.

آيفي ألين مريام أنيسيس	كارول آشير	كالي بروكس	لورا بوتزيل
جوان داسين	كريس دويل	لورين إيجان	كريستين إلبيل
نانسي فيليير	بامبلا جريج فلاكس	ماريروز فرانكو	ماريان جودفري
كاثي جوين	آنجي كيم أندريا لانديس	كيفين لاسكوسكي روي ليرنر	
دانييل في ليم	آندي ليكس	مالكوم ماكلويد	ستيفين مايسلن
بيتر ماسي	سكوت ماك كاردل	هيدير ماك جرو	كورا ميركيتاني
جاك مورا	جولين موربي	بروس بين كلير بيس هيلين بيونيك-وورمز	
كلير رينيلت	باتريشيا روزنفيلد	أليس سانبورن	سكوت سانتاريا
جوديث شيلينبيرغر	بينجامين آر شوت جونور	ليندسي ستامرجون	أرتورو فارجاس
تيم والتر	بارب ويير	ديانا ويلز	سارا ويلكوكس
جاستون رايت	مايكل كوشيز يونج	بامبلا زي	

قامت مؤسسة فورد بتوفير التمويل لهذا الدليل