



الموسوعة العربية للمطاء الاجتماعي



ملتقى المؤسسات العربية الداعمة
Arab Foundations Forum



John D. Gerhart Center for
Philanthropy and Civic Engagement



مسلة الأفق

معرفة أثر المسنداء في مجالك

جرانت كرافت
الحكمة العملية للمانحين



© 2010 جرانف كرافف. جميع الحقوق محفوظة. تم النشر والترجمة بموافقة الناشر .

قامت إيلين أريك بمساعدة فيليشيا خان بإعداد هذا الدليل الذي يعد جزءًا من سلسلة إصدارات جرانف كرافف. قامت مؤسسة فورد بتوفير التمويل لهذا الدليل.

لا تهدف المنشورات والفيديوهات 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 فنّ المنح الأخرى إلى جان جاف، مديرة المشروع، على العنوان الإلكتروني التالي: j.jaffe@grantcraft.org.

وفي حال رغبتكم بطلب نُسخ من الدليل، أو إنزال نسخ من المنشورات على الحاسوب، يُرجى زيارة الموقع الإلكتروني www.grantcraft.org. كما أننا نرحب بكم في حال رغبتكم بنسخ أو اقتباس أو الاقتطاف من أي من المواد التي تقدمها جرانف كرافف، شريطة أن تنسبوا هذه المواد إلى جرانف كرافف حفظًا لحقوق النشر والتأليف.

صفحة 6

المقدمة

للووصول لتصور حول كيف يمكن لمنحك أن تنضوي تحت مجال نشاطات أوسع، أو كيف يمكن أن تلعب دوراً أكثر فعالية في هذا المجال. من المفيد أحياناً التوقف قليلاً وإلقاء نظرة على المجال ككل لتبيين مواضع الفرص والحاجات والفجوات. وهذا ما نعنيه بمصطلح "المسح". هنا نقوم باقتراح بعض الأسباب التي لأجلها يتعين حتى على المانحين ذوي الخبرة إجراء مسح من وقت لآخر.

صفحة 10

ماذا يمكن للمسح أن يقدم لك؟

يمكن للمسح أن يساعدك على احتلال مكانة أفضل كمانح، وتعلم مجال جديد لم تعمل فيه منذ فترة، ومراجعة المنح التي قمت بتقديمها، ووضع مخطط مستقبلي. يقدم هذا الفصل طرقاً لاستخدام المسح من أجل الحصول على معلومات وتوسيع أفقك وزيادة الاختيارات.

صفحة 14

طرق المسح: أساليب مختلفة

لا يتعين أن تكون المسوحات طويلة ومُعقدة - حتى وإن كان بعضها يستحق الوقت والجهد. يبحث هذا القسم في الطرق العديدة لمسح المجالات والتي تتراوح بين المسح السريع والبسيط والمسح المفصّل الهادف.

صفحة 22

الحصول على وجهات نظر مختلفة

يكون المسح ذو جدوى أكبر حين يُركّز على نواحٍ من المجال لا تعلم عنها، وعلى أناس لم تتحدّث معهم من قبل، وعلى مواضيع لم تأخذها بعين الاعتبار من قبل. يُقدّم هذا القسم بعض الأساليب المستخدمة للمانحين في التماس أفكار غير تقليدية ولقاء أشخاص جُدد وكسر حاجز الصمت الذي عادةً ما يمنع خبراء من الدرجة الأولى من أن يكونوا صريحين مع الممولين المحتملين.

صفحة 26

ماذا تسأل وكيف تسأل؟

حين تبدأ الحديث مع أشخاص لا تعرفهم، ماذا يتعيّن عليك أن تسألهم؟ هذا يعتمد على المجالات التي تهتمّك وماذا تودّ أن تعرف عنها. لكنّ هناك عدّة طرق لوضع مخطّط لاستفساراتك وصياغة أسئلة فعّالة. في هذا القسم يُشارك المانحون الأساليب التي اتّبعوها والمآزق التي واجهوها.

صفحة 30

التواصل أثناء عملية المسح

عندما يبدأ المموّل بطرح الأسئلة وعقد الاجتماعات والسعي للحصول على النصائح حول موضوع مُعيّن، من المرجّح أن يُلاحظ الأشخاص في نفس المجال ويثار فضولهم. في هذا الفصل سنقترح طرقاً لتحويل هذا الاهتمام إلى اهتمام مُفيد وبنّاء.

صفحة 32

الاستفادة مما عرفته

عندما ينتهي المسح، هناك طرق كثيرة للاستفادة من المعلومات - ولترتيبها من أجل مُختلف المبلّغين - كي تبقى مُفيدة حتّى بعد انتهائها. يُشارك المانحون في هذا القسم أفكارهم حول استخدام المسح من أجل أكبر منفعة مُمكنة.

المحتويات

في هذا الدليل يقوم المانحون بنقل تجاربهم في دراسة المواضيع والنشاطات في مجال ما واختيار أفكارهم ومشاهداتهم مع ممارسين محترفين قبل تخصيص الموارد والمساعدات. تعلم كيف تبدأ المسح، واستكشف فوائده وأساليبه، ثم احرص على جمع معلومات واسعة واكتشف أساليباً كي يُفيد المسح مختلف المجالات ويعرف الآخرون بأهدافك.

مقالات خاصة

- 25 إقامة مناقشات جيّدة
- 35 شارك ما تعلمته مع المجال
- 36 من يقوم بفعل ماذا؟ نموذج مصفوفة
- 37 أهم الدروس المستفادة من المانحين
- 38 طرق أخرى لاستخدام هذا الدليل

ما هو "المسح" وأين تكمن أهميته؟

كمانح، لن يكفي النظر إلى قراراتك من منظور العلاقات الفردية مع ممنوحين معينين إذا كنت ترغب في لعب دور في مجال أوسع للنشاطات و فهم كيف يُمكن لمُحك أن تحتل مكاناً ضمن القوى العديدة الأخرى التي تؤثر على المجال. قد تكون هذه العلاقات مهمة جداً من أجل تطوير جميع المؤسسات وعملها. لكن يتعين عليك في بعض الأحيان أن تستهدف نطاقاً أوسع من هذا- كدعم والمشاركة في التطور الذي يحصل في مجال النشاط. إن تقييم المنح بشكل فردي لا يسمح برسم طريق واضح للهدف المنشود.

كما يقول أحد المانحين المخضرمين، فإنه أحياناً " لا يكفي أن تكون عازفاً منفرداً عظيماً، في أغلب الأحيان تجد نفسك تعزف ضمن أوركسترا، وأحياناً يناولك احدهم عصا المايسترو أثناء انشغالك. لا يكفي صنع منح جيدة كي تكون فاعلاً كمانح. إنك جزء من عالم أكبر وقد يتطلع إليك جزء من هذا العالم في انتظار إشارة ما."

هذا لأن معظم المجالات تكون مثل كائن، تعتمد أجزاءه أحدها على الآخر من أجل تحقيق النجاح. يكون أداء بعض أجزاء المجال أكثر أو أقل فاعلية حسب أداء الأجزاء الأخرى، بما في ذلك المؤسسات العاملة وصانعو السياسات والناشطين والممولين والباحثين والعلماء أو الممنوحين النهائيين. يُمكنك أحياناً تحسين الكائن كله أو أجزاء رئيسية منه عن طريق تقوية عنصر أو عنصرين فقط. لكن أي العناصر؟ ومتى؟ نادراً ما تكون الإجابة واضحة، وغالباً ما تتغير الإجابة باستمرار في معظم المجالات.

لذا عندما يسعى المانحون إلى أكثر من "تقديم منح جيدة" غالباً ما يجدون من الضروري البحث في المجال بشكل عميق عن الفرص، حيث يُمكن لدعمهم أن يكون مؤثراً بشكل خاص، أو حيث يُمكن لمواردتهم تطوير توجه أو نزعة جديدة، أو حيث يُمكن أن يتعاونوا مع الآخرين من أجل إنجاز شيء لا يُمكن إنجازه بغير هذا. وإيجاد هذه الفرص وفهم طريقة عمل مجال ما، هو ما نعبه بمصطلح "مسح الأفق".

من أين تأتي الأمثلة؟

يهدف هذا الدليل إلى البحث في فوائد مسح المجال، بالإضافة إلى بعض أساليب ومناهج المسح التي أوصى بها المانحون المحترفون. وقد تمّ إعداد الدليل من خلال سلسلة من المحادثات مع المانحين والممنوحين الذين تكرموا بمنحنا من وقتهم وخبراتهم ورؤيتهم حول مسح الأفق. وقد شارك في إعداد هذا الدليل أكثر من عشرين شخصاً يمثلون المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمؤسسات الخاصة والعائلية والتابعة لشركات والمجتمعية. وقد استخدموا عدّة أساليب، بعضها بسيط والآخر أكثر تعقيداً، للتعرف على مجالاتهم واختيار أفكارهم. وبإمكان المانحين الذين يعملون في أيّة مؤسسة من أيّ حجم الاستفادة من معظم هذه الأفكار والمناهج. وفي الصفحة 39 قائمة بأسماء جميع الذين ساهموا بأفكارهم وخبراتهم.

"لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها تضمّ تصورات مسبقة عن الحاجات المباشرة. ومن المهمّ إيجاد تصوّر أوسع."

■ طريقة لتوسيع الرؤية.

بإمكان المسح أن يُقدّم رؤية أوسع من تلك التي تقدمها أيّة مؤسسة أو ممنوح بشكل فرديّ، حيث يستخدمه المانحون الفاعلون في التعرف على مجال جديد أو متابعة آخر تطوّرات في نطاق برنامج مُستور. كما يُمكن للمسح أن يساعدك على تفحص أمر ما برؤية جديدة والتّماس الأفكار والحلول من أشخاص أقرب إلى المشكلة. أو كما يقول أحد المانحين: " لكلّ مؤسسة ثقافة خاصة بها تضمّ تصورات مسبقة عن الحاجات المباشرة. ومن المهمّ إيجاد تصوّر أوسع."

لندكر هذا المثال: قام مانح على المستوى الوطني بدعم تطوير القوى العاملة بالإعلان أنّ مسحاً أظهر بؤراً جديدة غير متوقّعة للعمل المستقبلي؛ حيثُ قال " لم أدرك مدى أهميّة العمل المنظم في مجالي حتّى حدّدنا مجموعات البؤر. هذا أمر لم أتعلّمه قبل دوري كمانح." وقام المانح بالبحث عن فرص لتطوير الشراكة مع التّقابات العماليّة بالاعتماد على ما علمه أثناء المسح.

■ طريقة للإنصات والاستجابة.

أحياناً يتمّ النظر إلى المانحين، بحقّ أو بدون وجه حقّ، على أنّهم غير مسؤولين عن المجتمعات التي يعملون فيها. وقد تكون عمليّة التّشاور مع الناس حول الحاجات والفرص طريقاً لجعل صنع المنح أكثر استجابةً لحاجات المجتمع، وقد تُبيّن أنّ المانح يُصت بالفعل لهذه الحاجات. على سبيل المثال:

كنتيجة لعملية المسح، قامت إحدى مؤسسات الرعاية الصحيّة حديثة العهد على مستوى الولاية بتطوير مبادرة تمويل جديدة اعتماداً على ما سمعته أثناء المسح. كما قال مدير البرامج: " سمعنا مراراً وتكراراً أثناء

مُنتديات البدء وفي طلبات المنح الأولى التي تلقيناها عن الحاجة إلى العناية بالأسنان. لم نكن نتوقع هذا. لذا قررنا استكشاف هذا الموضوع كي نُقدّم منحاً موجهة في هذا المجال.

■ طريقة لإعلام الآخرين.

عندما يُشارك المانحون المعلومات التي يملكونها فهم في الحقيقة يُساعدون في بناء المجال:

قامت مانحة دولية بتنظيم لقاء لأطباء و ناشطين في مجال الصحة الإنجابية مدته ثلاثة أيام. أثمر اللقاء عن كشف معلومات مهمة لوقتنا الحالي. كما أضافت: "فمنّا بتوثيق المعلومات التي توصلنا إليها في تقرير وزعنا 5,000 نسخة منه على الممولين والمسؤولين الحكوميين وآخرين يعملون في هذا المجال. كان بإمكان أي شخص يُقدّم التمويل في هذا المجال أن يأخذ التقرير ويستفيد منه لأنه سيُخبره أن هذه هي الأمور التي قالت 60 مجموعة بأنّها مهمّة."

سيبحث الدليل المواضيع التالية:

- ما هي فوائد إجراء المسح؟
- ما هي الأساليب المختلفة لإجراء المسح؟
- كيف بإمكانك أن تتأكد أن المسح الذي تقوم به سيكون مفيداً من مختلف وجهات النظر؟
- ما هي الأسئلة التي ينبغي عليك أن تسألها، وما هي المعلومات التي سيكون من المفيد جمعها؟
- كيف بإمكانك استخدام عملية المسح لإعلام الناس بحُطتك كمانح؟ وكيف يُمكنك أن تلتزم بتوقعات من تتحدّث معهم؟
- ماذا تفعل بما تعلمته؟ كيف بإمكانك نشر ومشاركة ما تعلمته أثناء المسح للمساهمة في نفع المجال الذي تعمل فيه؟

ماذا يُمكن للمسح أن يُقدّم لك؟

ما الفرق بين المسح والتقييم؟

تعد الممارستان ضروريّتين من أجل التعلّم وصياغة رأي حول فاعليّتك، غير أنّ المسح يتعلّق أكثر بالاحتمالات المستقبلية، بينما يركّز التقييم على التّجّاح أو الفشل الحاصل في الماضي.

ينظر التقييم على ما تمّ إنجازه من خلال مجموعة منح معيّنة قُمت بتقديمها بالفعل، ويسعى إلى معرفة مدى نجاح هذه المنح في الوصول إلى أهدافها.

قد يشمل المسح البحث في منح قدمت بالفعل، لكنّه يشمل بشكل رئيسي وفي الأغلب نطاقاً أوسع من المحادثات مع ممولّين آخرين ومع أشخاص ذوي خبرة في هذا المجال، ومع أشخاص من غير الممنوحين الذين قد تدعمهم بالمنح وقد لا تفعل. وقد يكون المسح مُتّماً مُفيداً للتقييم، على سبيل المثال، من أجل المساعدة في إدراج إنجازات الممنوحين ضمن سياق أوسع، كذلك من أجل التخطيط لخطواتك القادمة، إن وُجدت.

يُساعد المسح في جمع معلومات. يُمكنك أن تعرف:

- ما الذي دَعَمته مؤسستك في الماضي.
- ما الذي قام الممولون الآخرون بدعمه في مجال برنامجك، كي تتجنّب تكرار نفس الشيء.
- الأمور الحالية أو الابتكارات المهمة أو التطوّرات الجديدة في مجالك.
- ما هي الحاجات في مجالك، وأين فجوات التمويل.
- ما هي المؤسسات الأساسية في المجال.
- ما هي الإستراتيجيات التي نجحت، وما هي التي فشلت، وما هي التي قد تكون نموذجاً جيّداً يمكن تكراره.

يُقدّم مساهمونا بعض الأمثلة حول طبيعة المعلومات التي يُمكنك الحصول عليها عند إجراء المسح.

- التحوّل من وجهة نظر الممارس إلى وجهة نظر الممول: حين تُصبح مانحاً فإنّك ستنظر للأمر بطريقة مُختلفة حتّى وإن كنت عملت مؤخراً كممارس لمدة قصيرة في مجالك. وقد يُساعدك مسح الأفق على فهم دورك المحتمل كممول.

يقول مانح جديد في مجال الطفل والأسرة: "عملتُ لدى مُنظمة دفاع في مجالي قبل أن أبدأ بهذه الوظيفة، لذا عرّفت جميع الحقايا. لكن كمانح، كان يتعيّن عليّ أن أفكر بطريقة مُختلفة تماماً. كان عليّ أن أفكر ما هي القيمة المضافة لأموال مؤسستنا؟ كيف يُمكن لمواردنا أن تُحدّث الفرق؟

- **معرفة من يقوم بفعل ماذا:** يُمكن للمسح أن يُساعدك في التعرف على الأشخاص والمؤسسات العاملة في مجالك، من الممنوحين وغير الممنوحين- وعلى قدراتهم. وقد يكون هذا مهماً بشكل خاص إن كنت تدخل مجالاً جديداً أو منطقة جغرافية جديدة.
- **فهم العلاقات التي تربط مختلف الأشخاص في المجال:** يحتاج المانحين في بعض الأحيان إلى فهم كيفية عمل الممنوحين وتفاعلهم مع بعضهم، بالإضافة إلى التعرف على الناشطين الفرديين. وهذا يصبح مهماً بشكل خاص عندما يحاول المانحون تشجيع التعاون فيما بين الممنوحين.
- **"كنتُ أعرفُ أنه يتعين عليّ قضاء عامي الأول في التعرف على من يكونون وما هي مؤسساتهم وماذا يفعلون، وهي أمور لا يُمكن لي تعلّمها بقراءة تقريرهم السنوي. لكنّه من المفيد أيضاً التعرف على تاريخ علاقات هؤلاء الأشخاص. كان عليّ أن أفكر حول علاقاتهم التاريخية مع بعضهم وكيف أنّ لكلّ هذا تأثيراً على ما تفعله منظّماتهم الآن."**
- **تحديد الأمور الأكثر أهمية:** يُمكن لمسح الأفق أن يُساعد المانح على فهم الأولويات والحلول الممكنة من الأشخاص الأقرب إلى المشكلة.
- **"كان ضرورياً بالنسبة لي التعرف على فهم الأشخاص للصحة الإنجابية من وجهة نظرهم وماذا يجب أن تكون الأولوية في هذا المجال. بإمكان الأشخاص الذين يكونون أقرب للميدان أن يصفوا المشكلة بشكل أوضح وأكثر صراحة، وبإمكانهم أيضاً اقتراح حلول، وهو ما لا يقدر الأشخاص الأبعد عن الميدان القيام به أحياناً."**
- **اكتشاف أمور لم تكن تعلم عنها:** بإمكان إجراء المسح أن يُساعد المانح على اكتشاف فرص ونجاحات لم يُكن يتوقعها بإمكانه دعمها.
- **وَقَعَ مانح في مجال التعليم على برنامج إصلاح مدرسيّ ناجح عَلم أنّ بالإمكان تطبيقه في مُدن أُخرى. غير هذا الاكتشاف النهج الذي يتعامل به مع وظيفته كمانح. "بدأتُ أدرك أنّ وظيفتي لم تكن في إيجاد كافة الإجابات، بل في فتح عيني وأذني من أجل إيجاد الاستراتيجيات التي ستُساعد على حلّ المشاكل التي أردتُ التعامل معها."**

"وظيفتي لم تكن في إيجاد كافة الإجابات، بل في فتح عيني وأذني"

يخلق المسح علاقاتٍ على طول الطريق، مما قد يجعلك أكثر فاعلية في المجال.

لا يقتصر المسح فقط على جمع البيانات، بل يعمل على إنشاء علاقات. كما يَصِفُ أحد المانحين في المنطقة: " لا يقتصر مسح الأفق على استخلاص المعلومات. تُساعدك عملية المسح في إنشاء علاقات للتواصل أكثر مع مجتمع الممنوحين."

إذا كان مسحك قد تم بالشكل الصحيح، انظر، الفصل القادم من أجل المؤشرات، ستكون هذه العلاقات نتيجة طبيعية لاستفساراتك. بإمكانها أن تُساعدك على:

- تقديم نفسك إلى الأشخاص والمنظمات في مجالك.
- اختيار الأفكار أو استراتيجيات التمويل قبل تخصيص موارد كبيرة.
- إخبار الممنوحين المحتملين باهتمامات تمويلك أو اهتمامات باقي الممولين.
- تقوية الروابط بين الأشخاص الذين يعملون في نفس الموضوع.
- جعل مؤسستك للتمويل أكثر اهتماماً بالمجتمع الذي تحده.

وصف الأشخاص الذين شاركونا خبراتهم بعض الطرق التي يمكن لعملية المسح أن تؤدي من خلالها إلى إنشاء علاقات أمتن مع مجتمع الممنوحين.

- **شمل الممارسين ضمن عملية تفكيرك:** يُمكن لمشاركة أفكارك مع أولئك الذين يعملون في نفس المجال، بمن فيهم الممنوحين المحتملين، تمكينك من معرفة فيما إذا كانت أفكارك جيدة أم لا. كما يقول مانح في مجال البيئة والتطوير: "عملت الاجتماعات الثلاث التي عقدناها كاختبار على أرض الواقع." كانت وسيلة لتقييم أهمية هذا البرنامج والتعرف على طرق تطويره. كما يبدو لي، كان يتم كثيراً في الماضي إطلاق مبادرات من قبل المنظمات دون أن تكون قد اختبرت على أرض الواقع بهذا الشكل. عندما خرجت من عالم المنظمات، وجدت نفسي أسأل لماذا بحق الله يفعلون هذا؟"
- **تلقي الآراء حول عملك وأفكارك:** يستخدم المانحين أيضاً عملية المسح كطريقة لجعل منظماتهم ونشاطات التمويل الخاصة بهم أكثر اهتماماً بالمجال.

كما يقول أحد المانحين في مؤسسة مجتمعية صغيرة: "أقضي وقتاً لا بأس به في إيجاد ما يسمعه الآخرون حول مؤسستنا. هل نقوم بعمل جيد؟ هل نُنفذ ما وعدنا به؟ نستخدم نموذج استطلاع إلكتروني لمقدمي الطلبات. نسألهم عن آرائهم بخصوص أهم ثلاثة مواضيع تواجه قطاعنا. وأيضاً نطلب إليهم

إخبارنا كيف يُمكننا مُساعدتهم عن طريق أخرى غير صنُع المِئِج. نساأهم عَن فِكْرهم حَوْل المِمولِ التّموذِجِيّ وكيف يَعتقدون أنّ بإمكاننا إتمام هذا الدّور.

- **تقديم النّاشطين الرّئيسيين لبعضهم البعض:** إن شَمَل الأشخاص كجزء في عمليّة المسح يُمكنه خَلق علاقات جديدة ومثمّرة بين أشخاص يُمكن أنّهم لم يتقابلوا مُسبقاً. " بالنّسبة لأغلب الأشخاص فإنّها كانت المرّة الأولى بالنّسبة لهم التي تجتمع فيها هذه المجموعة معاً. ذُهلِ النَّاس لرؤية القواسم المشتركة للاهتمامات والأفكار في المجموعة، كما ذُهلوا لتنوّع الأصوات التي انوَجَدَت. كان لدينا إحساساً بأننا نُساعِد في صياغة وخلق المجال. " أضافَ مُراقِب آخَر " ساعدني الشّمول في إدراك أهميّة التّركيز على العلاقات بين الأشخاص. لا يملك رؤساء المنظّمات وقتاً أو مساحةً من أجل الاجتِماع مع بعضهم والتّفكير بطريقتة استراتيجيّة أو التعلّم مع بعض. كنتيجة لذلك، غالباً ما يعملون مُنفصلين دون أن يقوموا ببناء قوّة مُشتركة. "

المسح ليس فقط للمستجدين في المجال

يُمكن أن يكون مُفيداً في مُختلف المراحل، بينما تنمو وتتغيّر اهتماماتك (أو اهتمامات مجالك) بما في ذلك:

- عندما تبدأ دورك كمانح.
- عندما تحوّل خبرتك كمانح إلى نطاق برنامج جديد.
- عندما تنظر إلى بضعة سنوات من الخبرة في صنُع المِئِج في مجال ما، وترغب أن تفهم السّياق الذي كُنت تعمل فيه.

طُرُق المَسْح: أساليب مُختلفة لِحاجات مُختلفة

هُنَاك طُرُقٌ عَدِيدَةٌ لِمَسْحِ مَجَالِكَ. وَقَدْ تَتَرَاوَحُ بَيْنَ أَسَالِيبَ بَسِيطَةٍ كَقِرَاءَةِ الصُّحُفِ المَحَلِّيَّةِ أَوْ المَجَلَّاتِ المِتَخَصِّصَةِ، وَأَسَالِيبَ أَكْثَرَ تَعْقِيداً كَدَعْوَةِ مَجْمُوعَةٍ مِنَ الخُبْرَاءِ وَالطَّلَبِ إِلَيْهِمُ التَّعْلِيقِ عَلَى بَحْثٍ مَا أَوْ بَحْثٍ مُخْتَصِّصٍ. الأَمْثَلَةُ المَذْكُورَةُ فِي هَذَا القِسْمِ، وَالتِّي اسْتَنْبَطَتْ مِنَ خِبْرَاتِ المِساهِمِينَ فِي هَذَا الدَّلِيلِ، مُرْتَبَةٌ بِحَيْثُ تَضُمُّ جَمِيعَ مَا ذُكِرَ أَعْلَاهُ.

يُمْكِنُ أَنْ يَضُمَّ البَحْثُ الأَسَاسِي، بِالإِضَافَةِ إِلَى القِرَاءَةِ حَوْلَ المَجَالِ فِي الأَخْبَارِ أَوْ المَنْشُورَاتِ التِّجَارِيَّةِ، إِجْرَاءً بِحِثِ إلكتروني عَلَى الشَّبَكَةِ، وَحُضُورَ مَوْقِعَاتٍ مُخْتَصِّصَةٍ وَاجْتِمَاعَاتِ اجْتِنَابِ المَانِحِينَ، وَالاتِّصَالَ بِالمَمْنُوحِينَ أَوْ الأَشْخَاصِ الأَخْرِينَ ذَوِي المَعْرِفَةِ أَوْ الِاتِّقَاءِ بِهِمْ بِشَكْلِ فَرْدِي. لِبَعْضِ الأَغْرَاضِ، قَدْ تُشَكَّلُ هَذِهِ النِّشَاطَاتُ المِسْحِ بِرُؤْمَتِهِ، إِذَا كَانَتْ قَادِرَةً عَلَى جَمْعِ مَعْلُومَاتٍ وَاسِعَةٍ. وَفِي جَمِيعِ الأَحْوَالِ فَإِنَّهَا بَدَايَةٌ جَيِّدَةٌ. وَلِأَنَّ هَذِهِ الخُطُوبَاتُ بَسِيطَةٌ نَسَبِيّاً وَغَيْرُ مُكَلِّفَةٍ، بِإِمْكَانِكَ الرُّجُوعُ إِلَيْهَا مِرَاراً وَتَكَرُّراً كَطَرِيقَةٍ لِمَتَابَعَةِ آخِرِ المِستَجِدَّاتِ فِي مَجَالِكَ.



هُنَاك الكَثِيرُ مِنَ الطُّرُقِ لِبَدَأِ المَسْحِ. هَذِهِ بَعْضُ الأَفْكَارِ مِنَ اثْنَيْنِ مِنَ المِساهِمِينَ فِي هَذَا الدَّلِيلِ:

"أَبْقَيْتُ عِيُونِي مَفْتُوحَةً فِيمَا يَخُصُّ الأَشْخَاصَ الَّذِينَ أَلْتَقِيهِمُ وَالكُتُبَ وَالمَجَلَّاتِ الَّتِي أَقْرَؤُهَا. لِذَا عِنْدَمَا كُنْتُ أَجِدُ مَرَجِعاً أَوْ بَحْثاً مُهِمّاً كُنْتُ أَحَاوِلُ مَعْرِفَةَ المَزِيدِ عَنِ الشَّخْصِ الَّذِي قَامَ بِهِ."

"كُنْتُ أَقْرَأُ المَلاَحِظَاتِ الَّتِي كَتَبَهَا مَنْ سَبَقُونِي فِي العَمَلِ قَبْلَ مُغَادِرَتِهِمْ. فِي السَّنَةِ المَاضِيَةِ تَحَدَّثْتُ إِلَى جَمِيعِ مَنْ أَدَارُوا المِنْحَةَ الَّتِي أَعْمَلُ فِيهَا فِي العِشْرِينَ سَنَةَ المَاضِيَةِ."

■ اِبْدَأْ بِالمُحَادَثَةِ. يُمكِنُكَ عَلَى الأَغْلَبِ جَمْعُ مَعْلُومَاتٍ أَكْثَرَ مِنْ خِلالِ حَدِيثِكَ مَعَ المَمْنُوحِينَ وَالعَامِلِينَ الأَخْرِينَ فِي نَفْسِ المَجَالِ بِشَكْلِ فَرْدِيٍّ غَيْرِ مُحَدَّدٍ، أَكْثَرَ مِمَّا بِإِمْكَانِكَ مَعْرِفَتَهُ مِنْ خِلالِ مَجْمُوعَاتِ الإِرشَادِ الرِّسْمِيَّةِ أَوْ عَرُوضِ التَّقْدِيمِ. يُمكِنُ لِهَذِهِ المِحَادَثَاتِ أَنْ تَحْدُثَ فِي المَوَاعِيدِ المَكْتَبِيَّةِ أَوْ الزِّيَارَاتِ المِيدَانِيَّةِ أَوْ عِبْرَ الهَاتِفِ.

"لقد التقيتُ بشخص دعاني إلى اجتماعٍ لأتني التزمْتُ بما أخبرني به البعض هنا من أنّ العام الأول مخصص للاستكشاف والتعلُّم ومحاولة فهم الأمور. وعندما تكون مفتوحاً على جميع الاحتمالات تُصبح لديك علاقات لم تتوقع بنائها. قد يأتي أحدهم بفكرة لم تُخطر لك من قبل ويساعدك على الفهم، فتُفكر أننا لو نظرنا إلى الأمر بهذا الشكل فإنّ النهج سيكون جيّداً."

■ **عندما يجتمع الناشطون كُن معهم.** بالإضافة إلى التّقاء الممنوحين بشكلٍ فرديّ، قد يكون من المفيد حضور المؤتمرات والاجتماعات المخصّصة حيث يُشارك الخبراء في مجالك والممنوحين المحتملين. لا يجد الجميع هذا سهلاً، حيث أنّ بعض المانحين لا يرغبون في حضور اجتماعاتٍ حيث يُمكن أن يتمّ الضّغط عليهم من أجل التّمويل. لكنّ هذه قد تكون أفضل الفرص لرؤية الممنوحين أثناء عملهم تبعاً لمخطّطاتهم الخاصّة. كما يقول أحد المانحين الدّوليين: "الذهاب شخصياً إلى ورشات العمل والمؤتمرات فكرة جيّدة. بينما لو قرأت التقارير فقط، فلربّما تعرّفت على تحليل وجهة نظر واحدة."

لو توقّر لديك الوقت والموارد، فإنّ هذا قد يكون مفيداً في الإضافة إلى مسجحك وتكميله باستخدام بعض المناهج التّالية:

■ **قُم بكتابة ما تعلّمته واطلب ردود الأفعال.** حين تقوم بتنظيم أفكارك والنتائج التي توصلت إليها بشكل مكتوب، ثمّ تتشاركها وتناقشها مع الآخرين، قد تجد أنّك غفلت عن طرح أسئلةٍ مُعيّنة أو توصلت إلى نتائج سريعة.

قامت صانعة منج تعمل في مجال المجتمع العالمي المدني بتدوين أفكارها على ورقة: "انتقلت عمليّة المسح لديّ من القراءة إلى تطوير "صندوق عقليّ" يضمّ خبراء آخرين يُمكنني أن أتشارك أفكارهم معهم، إلى كتابة وثيقة عن المبادئ الأساسيّة التي أفكر فيها. بعد أن تشاركتُ مع زملائي، قُمتُ بالطلب من شريحةٍ أوسع من الأشخاص تضمّ إمّا مستفيدين أو جزءاً من المجتمع العالمي المدني، أن يقرؤوا الوثيقة ويستجيبوا لها."

■ **قُم بعمل دراسة.** قد يكون نموذج الدّراسة المكتوب طريقة ناجحة لجمع معلومات متناسقة من مصادر عديدة. يمكنك أن تمنح الأشخاص إمكانيّة الاستجابة للدّراسة مع إخفاء أسمائهم، ويمكنك أيضاً تنظيم نتائج الدّراسة في جدول ومشاركتها مع آخرين في مجالك.

■ اطلب من مُستشار أن يتحدّث مع العاملين في المجال. قد يُقدّم مُستشار خبير في المجال وموثوق من قبل العاملين فيه معلومات ووجهات نظر قد لا تكون واضحة للمانح. يمكنك أن تنضمّ إلى المستشار أثناء عمله، لكن ذلك قد لا يكون بالضرورة أفضل خيار. قد يشعر الممنوحين والعاملين الآخرين في المجال براحة أكثر أثناء حديثهم عن الأمور الخلافية أو التحديات إلى مُستشار أكثر مما قد يشعرون به أثناء حديثهم عن هذا أمام مُؤل مُحتمل.

"علمتُ أنه ليس بإمكانني التحدّث إلى الجميع، حيث أنني شعرت أنّ بعض الأشخاص قد لا يكونوا صريحين معي، كوني مانح ومُرتبط بمصدر تمويل، لذا قُمتُ بتوظيف مُستشارة تُعرف بشريحة واسعة من الناس ويتفقون بها. وتحدّثت إلى عدد كبير من الأشخاص لم تتمّ استشارتهم من قبل."

إستراتيجية صغار المُمولين: الشراكة مع الآخرين

قد تكون مواكبة آخر المُستجدّات في مجال التمويل تحدياً بالنسبة لصغار الممولين خصوصاً إذا ما كانوا يعملون بعدد موظفين وميزانية محدودين.

يتطلّع مانح في منظمة عائلية صغيرة نحو مُؤلين آخرين يتشارك معهم العمل:

"بينما أتشارك مع مجلس الإدارة مسؤوليات صنع المنح، لا يتوقّر لدينا دائماً الخبرة اللازمة داخل منظمنا. لذا نبحث عن خبرات لدى المانحين الآخرين الذين يُشاركوننا الاهتمامات ونشترك في تجمعات صنع المنح حيث يُخصّص المانحين الآخرين تمويلنا للمجتمع."

إستراتيجية صغار المُمولين: المسح أثناء التطوع

إنّ المشاركة في النّشاط المجتمعي تخلق أكثر من مُجرّد التّوايا الحسنة، فهي توفر للمؤلين المحليين طريقة جيّدة لمعرفة ماذا يجري في مجتمعاتهم، حيث أنّ موظفي صناعة المنح أو أعضاء المجالس الإداريّة في منظمات أخرى الذين يُشاركون في اللجان المجتمعية أو يقومون بالعمل التطوعي في المجتمع يعملون بمثابة العيون والآذان للمانح. يُمكن لإداري مُعار أن يكون مصدراً جيّداً للمعلومات حول المجتمع لمنظمة ربحية. كما يقول أحد الممولين المحليين:

"إننا لا نقول جد جئنا لعرف ما هو المطلوب. هذا غير واقعي. ما نقوم به هو أن نتطوع ونصبح معنيين بشكل مباشر في المجتمع. أعمل من خلال عضويتي في مجلس الإدارة جنباً إلى جنب مع منظمات المجتمع، وأجد طرُقاً للاستماع كمشارك وليس كمانح. وأتعرّف على المواضيع والأفراد ثم أنقل هذه المعلومات إلى مؤسستي."



أحياناً ما يكون "جمع العقول" هو أفضل شيء بالنسبة لك أو للمجال. يجد المانحين من المفيد أحياناً دعوة الخبراء أو ذوي المعلومات للتفكير بشكل إبداعي في المجال ومستقبله. هذا قد يكون أسلوباً مفيداً للتعرف على الأمور المهمة في المجال، والحصول على آراء حول أفكار أو استراتيجيات صناعة المنح، والتعرف على طريقة تفاعل الممنوحين مع بعضهم. كما تساعد الاجتماعات من هذا النوع الأشخاص كي يتواصلوا مع بعضهم، ويمكن أن تؤدي إلى شراكات عمل. يقدم هذا النهج الكثير من الفوائد المحتملة للمانح الذي يملك الوقت والموارد لتنظيم الاجتماعات. بعض هذه الفوائد مذكورة أدناه.

■ يمكن تنظيم مجموعة صغيرة بسهولة وبدون تكاليف عالية. يضمّ المانحين أحياناً بشمول مجموعات من الممنوحين وآخرين يعملون في المجال، كجزء من "مجموعة متخصصة" لتوفير الآراء ورؤود الأفعال حول استراتيجيات صنع المنح أو فكرة برنامج جديد. من الممكن أن يكون شمول المجموعات، بدل المحادثة بشكل فردي، مفيداً لأنه يدفع الناس إلى التركيز على أمور المجال بدل من أن يركزوا على تلقيهم للمنحة أو لا.

"قرّرنا أن نستخدم نهج المجموعة المتخصصة هذا والذي مكّننا من جمع الكثير من الناس في مكان واحد، والكثير منهم لم يجتمعوا من قبل. كان الهدف فقط الحصول على محادثة وتواصل دون وجود التوقعات من المحادثة الفردية مثل: هل تُقدّمون منحة هنا؟"

■ يمكن للمجموعات الأكبر أن توفر للممولين نافذة لفهم تفاعل الناس. توفر اجتماعات المجموعات فرصةً للمانحين كي يتعرفوا على طريقة تعامل مختلف الناشطين في المجال مع بعضهم.

"تقدّم لك رؤية حول طريقة تفاعل الممنوحين التابعين لمؤسستك مع بعضهم مع فهماً دقيقاً حول موقفهم من رؤية الآخرين لهم."

يقول آخر: "قُلْتُ لَهُمْ أَنَّهُ قَدْ تَمَّتْ دَعْوَتُهُمْ لِلْمُسَاعَدَةِ فِي الْخُرُوجِ بِالتَّوَجُّهِاتِ الْمُسْتَقْبَلِيَّةِ لِلْعَمَلِ وَالتَّقْوِيرِ بِجَدِيَّةٍ فِي الْحَرَكَةِ النَّسَائِيَّةِ وَالْحَاجَاتِ. كَانُوا أَشْخَاصًا يَعْمَلُونَ وَيَكْدُونَ فِي الْمَجَالِ، لِذَا كَانَتْ هَذِهِ فُرْصَةً لَنَا كِي نَجْتَمِعَ وَيَعْطُوا أَفْضَلَ أَفْكَارِهِمْ حَوْلَ صِيَاغَةِ طَرِيقَةِ اسْتِجَابَةِ بَرْنَامِجِ الْمَنْحِ هَذَا لِلْمَجَالِ. وَقَدْ حَضَرُوا بِنَاءً عَلَى أَنَّهُمْ يَكُونُوا أَشْخَاصًا يَهْتَمُّهُمْ الْحَرَكَةُ كَكُلِّ أَكْثَرِ مِمَّا يَهْتَمُّهُمْ إِرْضَاءُ مَنْظَمَتِنَا."



إِذَا قُتِمَ يَعْقِدُ اجْتِمَاعًا، فَإِنَّ أَوَّلَ اعْتِبَارٍ لَكَ هُوَ كَيْفَ تُخَطِّطُ وَتُنظِّمُ هَذَا الْجَمِيعَ. لِنَسْتَفِيدَ أَكْثَرَ مَا يُمَكِّنُ مِنْ اجْتِمَاعِ الْمَسْحِ، تَحْتَاجُ إِلَى التَّخْطِيطِ الدَّقِيقِ وَرُبَّمَا مُسَاعَدَةِ مِنَ الْمُحْتَرِفِينَ. يُعْطِي الْمَانِحِينَ الْمُحْضَرِّينَ بَعْضَ الْاِقْتِرَاحَاتِ:

■ **فَكِّرْ جَيِّدًا بِمَسْأَلَةِ تَنْظِيمِ الْجَمِيعِ بِنَفْسِكَ أَمْ لَا.** قَدْ يَكُونُ مِنَ الْمَفِيدِ اسْتِعَانَةَ بِمُسْتَشَارِينَ أَوْ مُسَاعِدِينَ لِنَتْنِيزِمْ وَإِدَارَةِ الْجَمِيعِ. قَدْ يَعْمَلُ الْمَمْنُوحُونَ أَيْضًا كَمُسَاعِدِينَ فِي التَّقَاشَاتِ الْجَمَاعِيَّةِ.

"وَجَدْنَا فِي مُخْتَلَفِ الْأَمَاكِنِ الَّتِي أَقْمَنَّا فِيهَا مَجْمُوعَاتِ الْاِخْتِصَاصِ تِلْكَ أَنَّنَا نَقُومُ بِالطَّلِبِ مِنَ الْمُنظَّمَاتِ أَنْ نَقُومَ بِدَوْرِ الْمُنظَّمِ وَالْمُضَيِّفِ. وَغَالِيًا مَا كَانَتْ لَدَيْهِمْ فِكْرَةٌ عَنِ الْمُسَاعِدِينَ لِهَذِهِ الْمَجْمُوعَاتِ، الَّذِينَ كَانُوا رَائِعِينَ وَسَاعَدُونَا فِي الْاِلْتِقَاءِ بِمَجْمُوعَةٍ مِنَ الْأَشْخَاصِ لَمْ نَكُنْ لِنَلْتَقِيهِمْ لَوْ أَنَّنَا جِئْنَا لِتَطْبِيقِ بَرْنَامِجِ مُعَدِّ مُسَبِّقًا."

يُضَيِّفُ مُشَارِكٌ آخَرَ: "الْقِيَامُ بِهَذَا بِأَنْفُسِنَا جَعَلَ الْأَمْرَ تَجْرِبِيَّةً تَعْلِيمِيَّةً لَمْ نَكُنْ لِنَحْظِي بِهَا لَوْ أَنَّنَا اسْتَعْمَدْنَا مُسْتَشَارًا لِلْعَمَلِ مَعَنَا. لَكِنِ بِالْمُقَابِلِ أَظَنَّ أَنَّهُ كَانَ بِإِمْكَانِنَا تَوْفِيرَ بَعْضِ الْوَقْتِ وَالْعَذَابِ لَوْ قَامَ أَحَدٌ لَدَيْهِ خَبْرَةٌ أَكْثَرَ مِنَّا بِالتَّنْظِيمِ."

اسْتِخْدَامُ الْجَدُولِ: حَالَةٌ مُصَغَّرَةٌ

يُعَدُّ تَرْتِيبَ الْمَعْلُومَاتِ الَّتِي تَحْصُلُ عَلَيْهَا مِنَ الْمَسْحِ، فِي مَصْفُوفَةٍ أَوْ جَدُولٍ مَفِيدًا لِمَجْمُوعِ مَعْلُومَاتِ بِخُصُوصِ أَعْمَالِ الْأَشْخَاصِ الْمِخْتَلِفِينَ بِنَظَرَةٍ وَاحِدَةٍ وَالتَّعَرُّفِ عَلَى الْأُمُورِ النَّاقِصَةِ. يُمْكِنُكَ أَيْضًا اسْتِخْدَامُ الْجَدُولِ كَمَلِخَصٍ لِذِمَّعِ الْإِدَارَةِ أَوْ لِمَجْمُوعَةِ التَّمْوِيلِ إِلَى التَّحَرُّكِ بِشَأْنِ بَرْنَامِجِ جَدِيدٍ أَوْ مَوْضُوعٍ خَاصٍّ بِمَجْمُوعَةٍ مَا. عَلَى سَبِيلِ الْمِثَالِ، قَامَ مَانِحٌ وَطَنِيٌّ مُهْتَمٌّ بِدَعْمِ قَادَةِ الْمَجْتَمَعِ بِاسْتِخْدَامِ الْهَاتِفِ وَالْإِنْتِرْنِتِ فِي الْبَحْثِ لِصِيَاغَةِ مَصْفُوفَةٍ حَوْلَ صِفَاتِ الْجَوَائِزِ وَبَرَامِجِ الرَّمَالَةِ الْمَوْجُودَةِ لِلْقَادَةِ، وَذَلِكَ قَبْلَ إِطْلَاقِ بَرْنَامِجِ جَدِيدٍ لِتَطْوِيرِ الْقَادَةِ.

"خرجتُ ببعض الفرضيات حول الصفات والعناصر التي ستكون مهمة عندما نقوم بتصميم برنامجنا الخاص. على سبيل المثال أنواع المصادر التي ستعطى لكل قائد ومدة الزمالة والنشاطات التعاونية التي يتعين على القائد المشاركة فيها. قُمت بجمع معلومات مقارنة لكل من البرامج التي أُجريتُ بحوثاً عنها وعددها 35. وقد ساعدنا وضع هذه المعلومات في شبكات أو مصفوفات على تحديد أفضل ممارسات يُمكن استخدامها لتشكيل برنامجنا، مثلاً إعطاء القادة مصادر خاصة بهم للتعلّم المستقل".

■ بإمكان "الورقة الموضوعية" أن تطلق شرارة النقاش. قد يكون البحث مُعدّاً من قِبل المانح فقط، أو مُستشار أو باحث أو مُستفيد خبير بالمجال أو عدّة أشخاص يعملون سوياً. وللحصول على زُدود أفعال المشاركين على البحث من شأنه مُساعدة الأشخاص على مُواجهة الأمور بشكل مُباشر، بدل من التّفكير في مكانتهم ضمن المجموعة أو علاقتهم مع الممول.

"طلّبتُ من أحد الباحثين المخضرمين في المجال إعداد بحث حول رؤيتها للأفق والأمور الطارئة، كي تتمكن من استخدامه كبؤرة للنقاش. وقمنا بإرسال البحث إلى المشاركين قبل الاجتماع. بدأ الاجتماع على درجة رائعة من الصراحة. وحين طُرحت المسائل المعقّدة تمّ التجادل معها. وأعتقد أنّ هذا البحث ساهم في دفع الناس على الفهم واستخلاص فكرة عامّة عما يدور في أذهاننا وماذا يُمكن أن يُضيفوا كمجموعة."

■ اعطِ المشاركين الفرصة للالتقاء والتصرف على سجيّتهم. قد يكون من المفيد وجود لقاء تعارُفيّ قبل عقد الاجتماع أو تشكيل مجموعات التركيز، لتوفير فرصة للمشاركين للتعرف على بعضهم أو التحدّث إلى المانحين بشكل غير رسمي.

"أعتقد أنّ جمع الأشخاص الذين لم يلتقوا من قبل وتعريفهم على بعضهم، قد ساعد على خلق مساحة للأشخاص كي يقولوا: ماذا تتوقعون مِنّا أن نفعل في الاجتماع؟ لقد قرأت بحثك ولم يُعجبني هذا الجزء ولم أشأ أن أقول هذا على الملأ كي لا أُحرجك. عندها يُمكنك أن تُجيب فتقول: أرجوك أن تذكّر هذا على الملأ، فلزّما شاركك الرأي آخرون، ولقد حان الوقت لتقولوا إن كنتم تظنون أنّ ما ذكرته لن يكون ناجحاً."

يقول مانح آخر: "لقد ساعد وجود جوّ غير رسمي في التحدّث مع الأشخاص. جلسنا مرّات عديدة في حفلات أو على العشاء في أجواء غير رسمية. لم نكن نعقد المقابلات أو التّقاشات في أجواء رسمية، ممّا أشعر الكثيرين بالارتياح."

" أنصح الجميع بالتخطيط لعمل تقرير. ليس بالضرورة أن تتم طباعته بشكل جذاب، لكن لو كان لديك نقاش غني ولو تُقم بتدوينه فإنك ستخسر الكثير."

■ تأكد من أن أحدهم يدون الملاحظات. إن فكرة توثيق النقاشات في الاجتماعات فكرة مفيدة، حيث يمكن فيما بعد إدراجها في تقرير عن المجال.

"لم نخطط أبداً لكتابة تقرير. فالهدف كان تنظيم اجتماع عصف ذهني ليفيدني في تطوير الإستراتيجية. ولأنّ النقاشات كانت غنيّة للغاية فكّرنا أنّه يتعيّن علينا صياغة تقرير. وأنا أنصح الجميع بالتخطيط لعمل تقرير. ليس بالضرورة أن تتم طباعته بشكل جذاب، لكن لو كان لديك نقاش غني ولو تُقم بتدوينه فإنك ستخسر الكثير."

استخدام التكنولوجيا للمسح: حالة مُصغرة

قامت مؤسسة رعاية صحيّة على مستوى الولاية باستغلال تكنولوجيا المعلومات لتوسيع نطاق ومدى مسحتها. وكمؤسسة جديدة نتجت عن بيع مقدّم رعاية صحيّة غير ربحي، فرض القانون على الممول الحصول على آراء من داخل المجتمع قبل تخصيص الموارد. وقام مدير البرامج بوصف العملية التي استخدموها:

"قام مجلس الإدارة، حتّى قبل أن يكون لدينا موظفين، باستخدام مستشارين للسفر في أرجاء الولاية وعقد مُنتديات لمناقشة الأمور الصحيّة التي تهمّ الناس. وبعضُ هذه المُنتديات كانت مفتوحة للعموم، وبعضها كان مُقتصراً على المختصين في المجال الصحيّ في مُجتمع ما. وقام مُستشارونا بتقديم ملاحظات مكتوبة لنا من المُنتديات بالإضافة إلى تقرير مُلخص. وقد أدرجنا هذه المعلومات على موقع إلكتروني يطلب من زائريه الإجابة على أسئلة مُشابهة لتلك التي سألناها في المُنتديات. قُمنّا بالترويج للموقع في المُنتديات ومن خلال التّصاريح الصحفيّة التي تطورت إلى مقالات في الصحف."

"بناءً على ما عرفناه من المُنتديات ومن الموقع الإلكترونيّ، قُمنّا بتطوير فئات لتقديم المنح. لكننا أردنا أن نعرف رأي الناس فيها قبل أن نبدأ بالتمويل، لذا قُمنّا بعقد مؤتمر عبر الفيديو في 16 موقعاً موزعين في أنحاء الولاية. تمكّنا من الوصول إلى الأشخاص في الأماكن الرّيفيّة الذين تسنح لهم الفرصة للحضور إلى مقرّنا الرّئيسيّ. وشارك في المؤتمر أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذيّ. وطلبنا من الأشخاص في مُختلف المواقع الإجابة على الأسئلة الرّئيسيّة ثمّ المناقشة وتوكيل شخص واحد من أجل تزويدنا بالمعلومات. وسألناهم: "هل تعتقدون أنّنا أولينا اهتماماً كافياً بما تعتقدونه ضروري؟"

"بعد جولتنا الأولى في تقديم المنح استعنا بأحد المستشارين لاستكشاف العناية بالأسنان، لأنّ هذا الأمر تمّ طرحه كثيراً في المنتديات وفي الجولة الأولى لتلقي طلبات الحصول على المنح. ثمّ عقدنا مؤتمر فيديو ثاني لإعلام المجتمعات بالذي قمنا بتمويله وسماع آرائهم حول المبادرات الخاصة بالعناية بالأسنان التي كُنّا نخطّط لها في الجولة التالية."

الحصول على وجهات نظر مختلفة

" لو كان لي أن أعيد الاجتماع من جديد، فسأقوم بدعوة أشخاص أكثر وأجعل الاجتماع أكثر تنوعاً. "

من المفيد أن تبدأ بمسح خلفيتك عن الموضوع: ما هي المواضيع ومن هم الأشخاص الذين لا تعرف الكثير عنهم؟ إذا كنت تقوم بمسح فمن المهم أن تعرف ما هي المهارات والعلاقات التي لم تكن موجودة في خبراتك السابقة، ومن ثم البحث عن طرق لتعويضها.

" أعتقد أننا استثنينا أشخاصاً مهمين كان يجب أن يحضروا اجتماع العصف الذهني الذي قمنا به. قمنا بدعوة الأشخاص الذين نعرفهم جيداً وبعض الأسماء التي أعطيت لنا. قام اثنان أو ثلاثة بالمساهمة، لكن ما قدموه للاجتماع هو بالذات ما قدمه شخص آخر. لو كان لي أن أعيد الاجتماع من جديد، فسأقوم بدعوة أشخاص أكثر وأجعله أكثر تنوعاً. "

أحد منافع إجراء مسح للأفق هو توفير فرصة للاستماع إلى الكثير من الأشخاص ووجهات النظر. كيف بإمكانك أن تجمع طيفاً واسعاً؟ إلى من تتحدث؟ كيف تتأكد من أن وجهات النظر التي تصلك تمثل أوسع منظور ممكن؟ وفيما يلي بعض الأساليب التي استخدمها المانحون الآخرون:

■ اجتذب الأشخاص من مختلف فروع المعرفة والأماكن ومستويات الخبرة. أحد الطرق لضمان التنوع في وجهات النظر هي إشراك أشخاص من مختلف حقول الخبرات والمواقع. يؤكد المانحون على أهمية التحدث مع أشخاص ينظرون للموضوع من وجهات نظر فنية مختلفة ومن منظمات مختلفة وعلى مستويات مختلفة من القرب أو البعد عن المشكلة سواء على مستوى المجتمع أو السياسات والتمويل.

"إن الذي استفدته من خبرتي السابقة هو رغبتي في إشراك أصوات متعددة في هذه العملية والانفتاح على سماع سلسلة كاملة من أنواع الأصوات المتعددة. لذا عندما بدأنا الطريق كان لدينا ناشطين من المجتمع وأكاديميين وأشخاص من منظمات عالمية. فمن الأهمية بمكان الحصول على آراء واسعة بشكل واضح وصريح كي تتمكن أيضاً من الوصول إلى مختلف الطرق التي يستخدمها الناس لتنظيم أنفسهم من أجل التغيير الاجتماعي.

■ **ابحث عن وجهات نظر مخالفة.** من المهم الاستماع إلى أشخاص لا توافقه الرأي والتعرف على وجهات نظرهم والأشخاص الذين يتحدثون إليهم ومن أين يحصلون على معلوماتهم.

"أنا دائماً أتقبل الحديث إلى أشخاص لا أتوافق معهم لأنني أودّ أن أعرف مواقفهم. وفي بعض الأحيان، أو معظمها، تخرج بمشاريع يمكنك تمويلها."

أضاف آخر: "من المهم أن تؤمن بأن عملية الحوار والنقاش والاختلاف عملية ضرورية. لا يتوجب عليّ أن أوافقك كي أعمل معك. ليس عليّ أن أوافقك كي أجلس في نفس الغرفة معك واستمع إليك. لا بأس إن اختلفنا، وبمكنتني أن أجادلك ثم نغادر الغرفة وكلّ يدعو إلى أمر مختلف."

يقول مانح آخر: "على أي برنامج قوي للمنح أن يضم مختلف أنواع المنظمات ووجهات النظر. من المخاطرة بناء كل شيء على نوع واحد من المنظمات أو وجهة نظر واحدة."

■ **ابحث عن أشخاص تختلف خبراتهم عن خبراتك.** من المهم التحدث إلى أشخاص يساعدونك في كشف نواحي المجال التي لا تعلم عنها الكثير.

"أبقيت فئة كبيرة أسميتها: الفئة التي لا أعرفها. كانت فئة فارغة أملؤها بلقاء أشخاص لم أكن أعرفهم أو قراءة الاقتراحات التي أتت من تحت الطاولة أو التحدث عبر الهاتف إلى أشخاص لم يبدو بأي شكل وثيق الصلة بالموضوع، لكنهم قد يرتبطوا بطريقة ما بالذي كنت أفكر فيه أو أفعله. أحياناً لم يكونوا مفيدين، لكن في أغلب الأحيان تبين أنهم مثيرين للاهتمام، وساهموا في بعض الأحيان في الوصول إلى فرص تمويل جديدة."

■ **اسأل معارفك عن معارفهم.** بإمكان زملائك والمانحين من المؤسسات الأخرى والممنوحين والممارسين تقديمك إلى أشخاص لم تكن تعرفهم.

"بعث لي أحدهم برسالة استفسار مفاجئة. كانت مجموعة لا تقوم بتمويلها، لكنني قلت في ردّي: حسناً، نحن لا نستطيع تمويل المشروع الذي بعثتم مخططته لنا، لكنني سأزور مدينتكم، فهل لي أن أطلب إزعاجكم

في اجتماع؟ قلتُ لهم أنني لا أرغب في لقاء شبكة معارفهم المعتادة، ثمّ ذكرتُ لهم اسم الشخص الذي أودّ أن ألتقي به. فقاموا بتنظيم اجتماع ضمّ 20 فريقاً مجتمعيّ يقومون بتنظيم المجتمع في ذلك المجال."

■ **جرب اجتماعاتٍ مختلفة تضمّ أصواتاً مختلفة.** إذا قُمتَ بعقد سلسلة من النقاشات، يُمكن لكلٍ منها عكس خليط مُعيّن من وجهات النظر أو أنواع المشاركين. لا يتعيّن على كلّ اجتماع أن يعكس جميع وجهات النظر، ورُبّما تقوم بتوسيع أو تضيق الخليط مع الوقت.

"كلّ مجموعة ضمتّ خليطاً ما، لكنّهم نزعوا نحو جمهور مُختلف. اعتقد بأنّ كلّ مجموعة كان لها أسلوب ونكهة خاصين، ولم تُحاول خلق مجموعة شاملة تُمثّل الجميع في أيّ من المبدن الأربعة التي زُرناها. اعتقد أننا كُنّا موافقين لفكرة أن تقوم بعض المجموعات بالميل في اتجاه ما بشكل أو بآخر. فُمنّا بالفعل بالبحث في المجموعات حتى نضمن تحقيق التوازن العرقي والجنسي في المجموعة، كي لا ينتهي المطاف بأحدهم بالإبعاد."

يروى أحد المشاركين: " الاجتماعات الثلاثة كانت جميعها مفيدة بشكلٍ كبير. كانوا مُختلفين في الأسلوب بشكلٍ عظيم وفي نوعيّة الملاحظات التي أُطلقت في كافّة الاتجاهات. كان هناك أشخاص مُختلفين يُعطون نقاط تركيز ودُخول مُختلفة ونقد مُختلف واقتراحات أيضاً مُختلفة."

" من المخاطرة بناء كل شيء على نوع واحد من المنظّمات أو وجهة نظر واحدة."

خلق الفرص لسماع مُختلف الأصوات

يتعيّن على المانحين تنظيم الاجتماعات بحيث يتكلّم فيها المشاركون بشكل صريح حول أمور الأعراق أو الطبقات الاجتماعيّة أو المواضيع الأخرى، حيث من الممكن أن يكون هناك خلل في القوى. وقد يُنبط الخليط غير المناسب من المشاركين الصراحة في هذه المواضيع.

"تعلّمت من اجتماعاتي الفرديّة أن بعض الأشخاص ذوي البشرة الداكنة، حتّى أولئك الذين كانوا ناشطين قياديين أو مُتفرّفين في مجالهم، لم يكونوا مُرتاحين بشأن انتقاد منظمة تابعة للتيار السائد في اجتماع يضمّ أعراقاً مُختلفة. هناك أشياء لن يقولوها في ذلك الاجتماع. لذا رأيت أنّ عليّ تنظيم اجتماع للأشخاص ذوي البشرة الداكنة فقط لكي أَدفعهم إلى التعبير عن أفكارهم الحقيقيّة حول المجال ككلّ."

إقامة مناقشات جيّدة

عندما تقوم بجمع الأشخاص المناسبين في العُرفة، كيف تدفعهم إلى مشاركة آرائهم الجيّدة؟ وقد يكون من المفيد تقسيم الأشخاص في مجموعات بحيثُ يسنح للجميع فرصة التحدّث وطرح بضع أسئلة جيّدة. تقترح ليندا مياي، وهي مُساعدة مُحترفة في مركز البحث التطبيقي، بعض الأسئلة التحفيزية التي تهمّد إلى استخلاص نقاط الفعاليّة والرّحيم. (مُمكنك أيضاً طرح الأسئلة التالية في المحادثات الفرديّة.)

- **الصّورة الشاملة الأكبر:** تُخذ بعض خُطوات إلى الوراء وفكّر بالصّورة الأكبر أمامك للخمس أو العشر سنوات القادمة، على المستوى المحلي أو الوطني أو على مُستوى المنطقة. ما هي الثلاثة إلى خمسة أشياء التي تحدّث الآن في البيئة الأوسع والتي قد تُؤدّي إلى تغيير كبير في مجالك؟
- **ما الذي يُؤرّفك؟** بالاعتماد على وجهة نظرك، ما هي الثلاثة على خمسة أشياء التي تقلّبك أكثر؟ ولماذا؟ كيف رأيت التّعامل مع هذه الأشياء في الميدان؟
- **نوافذ الفرص:** قد تفتح نوافذ الفرص وتُغلق قبل أن تنتبه لها. ما هي الخمس إلى سبع نوافذ الواعدة التي قد يسعى إليها الممولّ وشركائه؟ ما هي بعض الطُّرق المحدّدة لتمكين الممولّ والآخرين من استغلال هذه النوافذ قبل أن تُغلق؟

بالمقابل، قد تطلّب من مجموعة أخرى صغيرة أن تبحث مع مجموعة أسئلة أخرى:

- **التوجهات في المجال:** ما هي الأربع أو الخمس نزعات الأكثر أهميّة والتي تُؤدّي إلى مُمارسات جديدة في مجالك؟ كيف رأيت استخدام هذه النزعات في المجال؟
- **شركاء غريبين:** تدعو الإستراتيجيات المبتكرة أحياناً إلى انتماءات غير عادية. ما هي الخمسة إلى سبعة تحالفات وشراكات ومُحادثات غير المتوقّعة التي قد تطوّر مجالك؟ فكّر بصوت عالٍ بالطرق المحدّدة لتوثيق هذه التحالفات. كيف يُمكن للممولّ أن يعمل كمُحفّز؟
- **"البنية التحتية" المفقودة:** تتطلّب معظم المجالات بُنية تحتية متينة من تكنولوجيا المعلومات وقنوات الاتّصال ومُحفّزات ونماذج دخل وغير ذلك من دعم ضمني. حين تُفكّر في مجالك، هل هناك أجزاء رئيسيّة من البنية التحتية مفقودة؟ لماذا تُعدّ هذه الأجزاء بالذات مهمّة؟

ماذا تسأل وكيف تسأل

قد تحدّد طريقة صياغتك للأسئلة نوعية الإجابات التي ستحصل عليها. يصف الماخون كيفية طرح الأسئلة كي يستخرجوا أكثر المعلومات إفادةً من المسح.

■ يجب أن تكون الأسئلة مفتوحة أو محدّدة التركيز على قدر ما ترغب الإجابة أن تكون. يجب أن تكون نوعيّة الأسئلة التي تسألها متناسبة مع الهدف الذي تقوم بالمسح لأجله. هل الهدف أن تعرف من يقوم بكلّ عمل؟ أم لتتعرف على المشاكل والأولويات في المجال؟ أم لاختبار فكرة برنامج أو إستراتيجية محدّدة؟ وقام المشاركون بوصف أنواع الأسئلة التي سألوها:

"حيث أننا كنّا نحاول تطوير برنامج دفاع في مجال الصحة الإنجابيّة، كان هناك الكثير من الأسئلة المحدّدة حول فهم الناس لهذا المبدأ. ما هو فهمك لمبدأ تمكين النساء؟ ما هو فهمك لمبدأ الصحة الإنجابيّة؟ ما هو فهمك لمبدأ الدفاع؟ ما هو فهمك لما يلزم فعله لتنفيذ النشاطات المجتمعيّة؟ كنّا نرغب حقّاً في معرفة ماذا يدور في رؤوس الناس، لأنّ الذين يقومون بالعمل هم الذين سيقومون في النهاية بترجمة أفكارك إلى الواقع."

يقول مشارك آخر: "قلّْتُ لهم إنني مانح جديد وإنني أحاول تطوير بعض الأفكار حول نوعية التّمويل الذي علينا تقديمه في المجتمع المدني في الولايات المتّحدة. وكانت إحدى مبادراتنا تنصّ على فهم كيف يساعد التنظيم المجتمعي في زيادة المشاركة المدنية وتعزيز المجتمع. وأضفتُ أنّي أرغب في الحصول على البصيرة منهم بشأن حاجات مجموعات التّنظيم الأساسيّة."

يضيف ثالث، وهو مانح وطني في مجال الفنون: "كُنْتُ أتطلّع إلى هذه العملية لكي تُساعدني في تشكيل مبادرة حول موضوع كُنْتُ تقريباً متأكّداً أنّنا سنتناوله. وكانت الأسئلة المطروحة: كيف تتناوله؟ ما هي نقطة الدّخول الإستراتيجيّة؟ ما هي المساهمات الفاعلة التي يُمكن أن نُضيفها؟ من هم الممنوحون الذين سنعمل معهم لترك أكبر أثر؟ ما هي أنواع العمليات التي قد نقوم بها؟ هذا ما كُنْتُ أبحث عنه. لم أقم بتلك الدّراسة لكي أعرف أنّ التّعاون الدّولي في العمل الفنّي الجديد. أنا أعرف هذا، ورأيتُ هذا. لكنني قُمتُ بالدّراسة لمعرفة كيف بإمكانني أن أسيطر على الأمر، وكيف أشرع بالعمل."

■ **قُم بدعوة المُستجيبين لوضع أنفسهم مكانك.** يطلّب المانحين أحياناً من أشخاص الذين يعملون في المجال لمساعدتهم في تقييم أولويات التمويل بوجود موارد محدودة.

"تغيّرت المحادثة لحظة أن قلتُ لهم: حسناً ماذا لو كان لديكم هذا المبلغ من المال فقط وكان عليكم الاختيار؟ هل ستقومون بتقسيم المبلغ بالتساوي على الخمسين أمر الذين أوردتموهم، أم هل ستختارون بينها؟"

وقام شخص آخر باقتراح هذه الأسئلة: "ما هي في اعتقادك أكثر الأمور أهميّة التي يجب التّعامل معها والتي من الممكن لمؤسستنا تخصيص بعض الموارد لها؟ ما هي الأقسام التي يجب التّركيز عليها في هذا المجال؟ كيف يُمكن لنا أن نكون أكثر فاعلية؟ ماذا تعتقد أنّ بإمكاننا أن نُنجز في فترة زمنية قصيرة نسبياً لو قامت مؤسستنا بتوجيه مواردها نحو هذه الأمور؟"

■ **اسأل واستطلع، لكن لا تُسيطر.** من المهمّ التأكّد أنّ هؤلاء الذين تتمّ استشاراتهم يقومون بالتّعبير عن أنفسهم جيّداً، وأنّ صوت المانح ليس الصّوت الوحيد المسموع.

■ **قُم بصياغة الأسئلة بشكلٍ حياديّ، أو من وجهات نظر مُختلفة، كي لا يشعر المُستجيبون بأنهم "موجهون."** كي يحصل المانحون على أكبر فائدة مُمكنة من التّقاشات، يتعيّن عليهم أن يضعوا المحادثة في قلب مُعيّن بحيث لا يقوم المُستجيب بقول ما يعتقد أنّ الممول يودّ سماعه.

"قُمت بالاستماع وطرح الأسئلة بشكلٍ أساسي. علمتُ أنّهم سيحاولون صياغة توقّعات حول الأسئلة، لذا حاولتُ أن لا أطرحها بطريقة اقتحامية. حاولتُ أن أرى إن كان هناك شخص آخر سيقوم بإثارة نُقطة، أو أستمّر في نفس خطّ التّقاش الذي بدأه أحدهم، دون أن أكثّر من التّدخّل. أردتُ التعرّف على هويّاتهم و ما يُفصّحون عنه وما يُخفّونه."

يُضيف أحد المانحين في مجال التّعليم: "أحد الأشياء التي وجدتها في مجال التّعليم هو ضرورة دفع ممنوحك للقيام بأكثر الأعمال التي يستطيعونها ابتكاراً، وأنك تعرف أثناء هذه العمليّة كيف يكون شكل العمل الإبداعي من خلال طرح الأسئلة وتشجيع الناس على السّير في طريق حاولوا إخفائه في البداية، هذا لأنهم

يظنون أنّ مؤسستنا ذات طراز مُتأصل ويودّون أن يُقدّموا أنفسهم على أهمّ تقليديّين. بينما أنا أبحث عن ما هو هامشي، عما تمّ نسيانه، عما اعتُبر مبتكراً. هذا ما كنتُ أودّ سماعه."

حين تصبح قدراتك الإصغائية أهم من خبراتك

يهدف استغلال فرصهم إلى أقصى حدّ لجمع معلومات، يقوم المانحون بتطوير مجموعة مُختلفة من مهارات الاستماع. تصف مانحة في مجال حقوق الإنسان كيف أثّرت خبرتها السابقة كمُحامية على أسلوب جمعها للمعلومات:

"يشعر بعض الناس بعدم الارتياح إذا لم يتمكّنوا في البداية من إنشاء مستوى معرفيّ مُعيّن مع الشّخص الذي يتحدثون معه. لكنني تعلّمت أثناء عملي كمحامية مُمارسة في أخذ شهادات الشّهود الاحترافيّين أنّني سأتعلم منهم أكثر لو أنّني أظهرت لهم أنّي لا أعرف أيّ شيء على الإطلاق. ولم تكن لديّ مشكلة على الإطلاق في الظهور بمظهر من لا يعرف أيّ شيء عند أخذ شهادة أيّ منهم، لأنني حينها كنتُ سأتعلم الكثير.

"وكمانحة اتّبعْتُ نفس الأسلوب وأخذتُ نفس الشّعور بالرّاحة للاجتماعات. ولم أخضع لأيّ ضغط كي أبدأ الاجتماع بإظهار شيء من الحيرة. لم يكن هناك ضرورة للتأكيد على أنّي لديّ رؤية عظيمة للعدالة الاقتصادية والاجتماعية. كنتُ في موقع رائع مكّنتني من أن أقول: أنا جديدة في هذه المؤسسة وأقوم بالاستكشاف، فأنا أفكر بهذه النّقاط وأودّ أن أتعلم منكم."

قصة الاستقامة: الحصول على آراء صريحة

يتعيّن على المانحين أن يعلموا أنّ الممنوحين قد لا يرغبون في أن يكونوا صريحين في آرائهم، أو يتحدّوا ما قد يظنونهم جدول أعمال المانح.

كما يقول أحد المانحين: "لماذا لا يقوم المشاركون بإعطاء رأي صريح؟ لأنّه يخشى أن يؤثّر هذا على إمكانية حصوله على تمويل لو كان رأيه يضمّ نقداً. لو اتّبع الممول طريقاً معيّناً في صناعة المنح، قد يخشى الممنوحين من إخباره أنّ الطريق لا يلائم رؤيتهم بشكل جيّد. لو أنّ الممول تبنّى إستراتيجية مُعيّنة للتعامل مع أمر مُعيّن، قد يتردّد الممنوحين، حتّى لو كانت لديهم انتقادات، في مشاركة أفكارهم."

وقد قام مساهموننا بوصف بعض الاستراتيجيات لحمل الممنوحين على الحديث بصراحة. يقول أحد المانحين في مؤسسة مجتمعية: "لا يحصل الممولون دائماً على ردّ فعل صريح من المشاركين. أنا لسْتُ ساذجاً لأصدّق هذا. لكنني أظنّ أنّه وبسبب تكرار طلب الآراء، وانفتاح

عمليتنا، ودرجة استجابتنا، واستخدامنا لنماذج الاستفسارات دون ذكر الأسماء ولما نسمعه من الناس بشكل عام، فإننا قد نجحنا بالفعل في الحصول على آراء صريحة."

يضيف مانح من مؤسسة دولية: "عندما حصلنا على آراء في أول جولة للمنع، فمنا فعلاً بتطبيق الكثير من الاقتراحات التي تلقيناها. يتحدث الناس بصراحة أكبر عندما يجدون أن مشاركتهم تؤخذ بعين الاعتبار."

حين تصبح قدراتك الإصغائية أهم من خبراتك (الجزء الثاني)

وجد مانح آخر أنه يتعين عليه إعادة النظر في فكرته حول دور المانح كي يتمكن من الاستفادة أكثر ما يكون من الاجتماعات:

"بدأتُ مُعتقداً أن دور الممول هو تصحيح أو تحدي الافتراضات. لكنني أدركتُ مبكراً جداً أن الاجتماع يبدو أسهل حين تحضره كسائل أو شخص مُستعد للاستماع والإنصات إلى ما يُفكر فيه المستفيد. هذا قد يقودك أحياناً إلى تغيير الاستراتيجيات أو الأفكار، غير أنه يستحيل عليك أثناء لعب هذا الدور معرفة كل شيء عن كل شيء يحصل. في الحقيقة تُصبح مُدركاً لحقيقة أن المستفيد لديه علاقة وثيقة أكثر مما يُمكن أن نحصل عليه في مؤسسة كهذه مع ممارسة المجال. وعليك أن تقبل هذا الدور إن لم تكن ترغب في أن تواجه مشكلات."

التواصل أثناء عملية المسح

قُمنّا بتطوير وثيقة تأطيرية لكل مجموعة "تُحدّد ما كنا نعتقد أنّها بعض الاحتمالات".

غالباً ما يقوم المسح بإرسال رسالة ما، سواء قصدت ذلك أم لا. إذا باشرت بمسح بأيّ طريقة جليّة، كعقد الاجتماعات وتوزيع الاستبيانات وحضور المؤتمرات وغيره، فإنّ الأشخاص سيقومون بشكل طبيعيّ باستخلاص استنتاجات حول خُططك المستقبلية من الأسئلة التي تطرحها. هذا ليس سيئاً بالضرورة طالما أنّك تتوقّعه وتحصر على أن تعكس نشاطاتك انطباعاً دقيقاً ومفيداً.

قد تكون عملية المسح في الحقيقة طريقة جيّدة لإعلام الأشخاص من المجال عن اهتماماتك وأهدافك. لكن كيف تتعامل حينها مع التوقّعات حول صناعة المنح المستقبلية في المجال؟

وجد أحد الممولين أنّ دعوة المنظّمات إلى اجتماع رفعت توقّعاتهم بتلقيّ منحة بشكل تلقائيّ، ولو أنّ ذلك لم يكن هدف الاجتماع:

"أول سؤال طرحته عليهم كان: هل تلتقون مع بعضكم هكذا عادة؟ كانت مجموعة واثقة من الأشخاص. فأجابوا بالتّفي. قالوا: نحنُ هنا لأنك أنت، الممول، موجود هنا وجميعنا نودّ أنّ نلتقيك. حصل هذا رغم أنّي والشخص الذي قام بتنظيم الاجتماع وضّحنا في الرسائل الإلكترونيّة التي بعثنا بها إلى المجموعة، كما في بداية الاجتماع، أنّ الاجتماع لن ينجح عنه في النهاية تمويل لأيّ من هذه المجموعات بالضرورة. لكن بالطبع كانوا يستطيعون الاتصال بي وقد أعطيتُ بطاقتي للجميع."

من الأمور الغير مُمكن تجنّبها أن تقود مُحادثة مع الممنوحين والممنوحين المحتملين، إلى بعض التوقّعات حول نوعية المنظمّ والنشاطات التي سيقوم الممول بتمويلها في النهاية. وجد المانحون المحترفون أنّه من المفيد أن تكون صريحاً بشأن إمكانية أن تقود عملية المسح إلى فرص تمويل أو لا.

■ **كُن صريحاً حول افتراضاتك وحدودك.** إذا كانت لديك فعلاً فكرة عاملة عن مجال برنامجك، أو الأمور التي ستركز عليها، من الجيّد أن تقوم بطرحها إمّا من خلال المحادثة أو بشكل مكتوب كي يتمكّن من تتمّ استشارتهم من إعطاء آراء راجعة في سياق هذه الافتراضات.

"حاولنا أن نكون صريحين للغاية في التعبير عن أنّ لدينا افتراضات جوهرية للغاية ستؤثر بشكل أكيد على قرارنا مهما فعلنا. ثمّ، بشكل أكثر تحديداً وحول مناطق الاستكشاف المحتملة، فُمنّا بتطوير وثيقة تأطيرية لكلّ مجموعة متخصصة تُحدّد ما نعتقد أنّها بعض الاحتمالات. وطلبنا من الأشخاص التركيز على منطقة اهتمام واحدة كُنّا نستكشفها في ذلك الوقت. وقد خشينا أن نكون قد خلقنا مجموعة من التوقعات التي لا نستطيع تليتها، لذا شعرنا أنّ من الضروريّ وضع بعض الحدود في المحادثات."

- من ناحية أخرى تهيأ لتغيير الافتراضات أثناء العمل. ينوّه مساهمونا أنّ من الضروريّ أن تكون مرناً بحيث تعدّل الأفكار التي بدأت بها كي تلائم الآراء التي حصلت عليها.
- وفوق كلّ ذلك احرص على أن تكون صريحاً حول كلّ ما لا تعرف. من المهمّ أحياناً أن توضّح أنّك لا تعرف في الحقيقة عن متى سينتهي البرنامج إلى دعمه. في هذه الحالات يكون من الضروريّ توضيح أنّ الأفكار التي نجحت عن نشاط المسح سيتمّ اعتبارها جدياً.

"كُنّا نُخبر الناس أنّ مؤسستنا قد قامت للتوّ بتوسيع التزامها نحو الموظفين والتمويل المتوقّر لبرنامج تطوير القوى العاملة، ممّا يُعطينا فرصة هائلة عن كيفية استخدام هذه الموارد الجديدة. وعليه فإنّ المجموعة المتخصصة هذه هي جزء من عملية تَهْدِف إلى تطوير إستراتيجية لمؤسستنا. لقد حاولنا أن نوضّح أنّ لا توجد خطة مباشرة لتطوير صناعة المنح، وأنّ الأفكار التي قُدّمت في الاجتماع ستجد أذاناً صاغية دون أن يعني ذلك بالضرورة أن يتمّ إدراجها فوراً في إستراتيجية لصناعة المنح."

"حرصنا منذ البداية على إخبار المجموعة أنّهم يساعدوننا في زيادة حصيلتنا المعرفية."

يقول مساهم آخر: "حرصنا منذ البداية على إخبار المجموعة أنّهم يساعدوننا في زيادة حصيلتنا المعرفية. بينما لم نُقدّم أية التزامات، أردنا أن نأخذ ما يخبروننا به بجدية ونُدْرجه في أولويات صناعة المنح لدينا. قلنا لربّما لن نقوم بتنفيذ كلّ شيء أردتموه تماماً، لكننا سنولي انتباهاً جيداً لما تقولون."

الاستفادة مما عرفته

"ساعدنا المسح في تعديل برنامجنا بحيث يعكس ما يحدث حالياً في المجال."

قد يكون المسح الجيد مفيداً في غير زيادة معلومات القائمين على تنفيذه. ببذل جهد بسيط يمكنك أن تضمن أنه يساهم في فاعلية صناعة المنح وفي تطوير منظمتك والمجال ككل بعدة طرق:

■ **مراجعة خُطُطك.** قد يدفعك المسح إلى إعادة النظر في تعريفك الأصلي للمواقع الإشكالية، أو اقتراح مناهج أو شركاء جُدد للعمل معهم:

"كُنَّا قد صنعنا المنح في مجالنا لفترة طويلة، لكننا لم نكن نُساهم فعلياً في بناء مؤسسات جديدة كما قَبِل. كُنَّا فقط نقوم بإسناد أعمدة الخيمة القديمة. لم نكن نُفكر حقاً في مُستقبل المجال، وقد ساعدنا المسح الذي أجريناه في تعديل برنامجنا بحيث يعكس ما يحدث حالياً في المجال."

يقول مانح آخر يعمل في مجال حقوق الإنسان: "بدأت التفكير في دعم تطوير القيادة. وقد ساعدتني الاجتماعات في اختيار إستراتيجية مُختلفة. وما سمعته هو أنّ القادة كانوا موجودين لكنهم يُديرون منظّماتهم بالحد الأدنى من الموارد. وكانوا يحتاجون فعلياً إلى الاستثمار في مؤسّساتهم."

■ **إقصاء الأفكار الضعيفة.** يُمكن للمسح أن يساعدك أيضاً في تحديد المناهج التي قد تأخذها بعين الاعتبار، قد لا تكون ناجحة:

"أحد الأفكار التي خرجنا بها كانت تنظيم بناء قُدرات في مجال تطوير القوى العاملة. لكن المجموعة المختصة ساعدتنا في رؤية صعوبة تنفيذ هذا الأمر في ضوء الموارد التي نملكها. لذا قُمنّا بإلغائها."

■ **دمج أفكار جديدة.** بينما تقوم بتصميم استراتيجية صناعة المنح بإمكانك أن تواكب الأفكار التي تتعلّمها أثناء المسح:

"أنتج الاجتماع الذي عقدناه أفكاراً استخدمناها في تشكيل برنامج المنح لدينا. حظينا بأفكار حول كيفية إدارة المنح، ومن قد يكونوا شركاءنا المتعاونين، وما هي الموارد التي قد نحتاجها لإحداث أثر في مجالنا."

"يقول مُشترك آخر: "ساعدنا المسح في أن نبحث عن شركاء لتصميم البرامج. أردنا أن نحرص على أن يكون برنامجنا مختلفاً من البرامج الموجودة بالفعل، لكننا أردنا أيضاً أن نتعرف على أفضل الممارسات التي تفوق فيها الآخرون."

■ **تشجيع التغيير داخلياً.** يُمكن استخدام المعلومات التي تقوم بجمعها في المسح لإعطائك سبباً وجيهاً في مؤسستك كي تُعدّل البرنامج أو تطوّر إستراتيجية جديدة.

تصف إحدى المانحات في مجال الإعلام أثر المسح على تخطيط برامجها: "كُنّا قد واجهنا مشاكل في إقناع بعض كبار المدراء في مؤسستنا بحاجتنا لتمويل البنية التحتية للتكنولوجيا الرقمية. ساعدنا المسح الذي أجريناه على تبيان أهمية بناء البنية التحتية لمحنة الإذاعة العامة، لأنّ المجال كان يتجه نحو هذا."

■ **تغيير المنظور خارجياً.** يُمكن للمسح أن يُساعد العاملين في المجال على التفكير فيه من منظور أوسع من ذلك الذي يستخدمونه عادةً.

"أنا متأكد أنّ الطريقة التي اتبناها في وضع تصوّر لبرامجنا خلال المسح دفعت الناس للتفكير بطريقة أعمّ من تلك التي يتبعونها عادةً. كان الأشخاص الذي قُمنّا بدعوتهم إلى الاجتماع في الصفوف الأمامية، أو الكثير منهم، ولم يكن لديهم وقت للتفكير بعمومية أكثر. لذا من المهمّ والنافع أحياناً إعطائهم هذه المساحة للتفكير. يفكرون "أخيراً. هذا يبعث على الارتياح. لن أضطرّ اليوم إلى تلقي 15 مكالمة هاتفية."

■ **التوسّط لعقد تحالفات جديدة.** يمكن للمسح أن يُشكّل فرصة لجمع مجموعات مختلفة لم يكونوا ليلتقوا مع بعض في أحوال أخرى، لاحتمالية الوصول إلى إجماع حول الأولويات في مجالهم، أو لتطوير علاقات عمل جديدة.

"كُتبت إحدى المشاركات في الاجتماع رسالة لنا قالت فيها أنّها كانت ترى لأول مرة مجموعة من الأشخاص، الذين لم يكونوا يتحدثوا إلى بعضهم في الأحوال العادية، يجتمعون ويُحاولون التوصل على إجماع

حول الأولويات ، والقواسم المشتركة للتعريفات، والاستراتيجيات التي يُمكن تنفيذها في فترة زمنية أقصر. وقد كان الاجتماع أيضاً فرصةً للتناقش في موضوع من سيقوم بالعمل."

يُضيف أحد المناخين في مجال التعليم: "قُمت بجمع الممنوحين مع بعضهم مُنذ سنة أو اثنتين. وقد كانوا خُبراء نسبياً في موضوع الدين والتعددية، ويعملون فيه، ومشاركين فيه من ناحية النشاطات أو بناء التحالفات الدينية. وكان الأمر رائعاً، فقد كانوا جميعاً، هؤلاء القادة في مجال التعددية في مجالهم، مُتجمعين ودخلوا إلى عُرفه فيها أشخاص لم يلتقوهم قبلاً، لأنّ المجموعة كانت بالغة التنوع من حيث الخلفية والموضوع. وقد استمروا في سؤال بعضهم لمدة يوم ونصف: من أنت؟ ما هذه المجموعة؟ وقد رأوا طريقة لمساعدة بعضهم البعض."

■ **وضع خطّ الأساس للنشاطات المستقبلية.** يُمكن أن تكون فكرة كتابة تقرير عن نتائج المسح طريقة جيّدة لتوثيق ما توصلت إليه. يُمكن للتقرير أن يُستخدم كدليل لتطوير البرنامج، و علامة استرشادية لتقييم البرنامج، وكوسيلة لمشاركة أفكارك وأولوياتك مع جمهور أوسع.

"قُمت بإعداد تقرير مبني على الاجتماع الذي استمرّ ثلاثة أيام، يذكّر تفاصيل حول ما الذي يجب تمويله، وكيف يجب تمويله، ومن يُمكنه القيام بالعمل. حين أنظر للوراء إلى الذي قُمت به أثناء صنع المنحة أرى أنّي تتبعت الأمور والاستراتيجيات المذكورة في التقرير. قُمت باستخدام التقرير من تلك الاجتماعات في السنوات الست الأخيرة كدليل ليساعدي على تحديد فيما إذا كنتُ مرتبطةً بالواقع الموجود وفيما إذا كانت منحتي ذات صلة بالمجال فعلاً."

يقول أحد المشاركين الآخرين: "أودّ لو نعود لنعمل في برنامج كهذا بعد سنة من الآن، حيثُ نقوم بأحد هذه الاجتماعات ونُحدّد كيف كان الشكل العام لمنحنا في السنة الأولى ونطلب من مجموعة فرعية من هؤلاء الخبراء أن يعلّقوا على مدى اقترابنا من الأفكار والأهداف التي حدّدناها قبل سنة. لذا أفضل أن أرى آلية تقييم تنجم عن مسح المجال. أودّ أن أَدعوهم من جديد وأن أسألهم: كم اقترابنا؟"

قُمت باستخدام التقرير من تلك الاجتماعات في السنوات الست الأخيرة كدليل ليساعدي على تحديد فيما إذا كنتُ مرتبطةً بالواقع الموجود وفيما إذا كانت منحتي ذات صلة بالمجال فعلاً؟"

شارك ما تعلمته مع المجال

يؤكد مساهمينا على أهمية مشاركة ما تعلمته مع الأشخاص الذين تشاورت معهم ومع الآخرين الذين يعملون في نطاق برنامجك. قد يضم التقرير الراجع للمجال التالي:

- موجز تنفيذي يمكن توزيعه منفرداً، أو استخدامه كأساس لمقالة في تقريرك السنوي أو نشرة أو مطبوعة متخصصة.
- معلومات عن الممول ورسالته.
- أهداف الاستكشاف: لماذا قَرَّر الممول مسح المجال؟ ما هي الأسئلة التي سعى الممول للإجابة عليها.
- المنهجية المتبعة، سواء مقابلات فردية أو نقاشات المجموعات أو الاستطلاعات.
- المشاركين وكيفية اختيارهم: ولربما ضمّ توضيحاً عن سبب اختيار نوع مُعين من الأفراد أو المنظمات للمشاركة. ومُلحق يضمّ أسماء الأفراد والمجموعات التي تمت استشارتها إن أمكن.
- تلخيص للنتائج الأساسية التي والتوصيات التي نشأت. ما هي التحديات والمشاكل التي طرحها المشاركون؟ ما هي الحلول المحتملة التي عيّنوها؟
- ردّ الممول على التوصيات: كيف سيستخدم الممول النتائج لصياغة إستراتيجية التمويل؟

غالباً ما يكون الممولون معارضون للاعتراف بما عرفوه للعامة، لأنهم إما يخشون من إحباط المتقدمين بطلبات أو تشجيع طلبات المنح بعدد أكبر من ما يستطيعون تمويله. وقد لا يشعرون بالارتياح أيضاً لفكرة الكشف عن معلومات سرية.

قام مساهمونا بالتأكيد على أهمية إعطاء إفادة ما للمجال حتى لو لم ترغب بإصدار تقرير. يمكنك أن تقوم بصنع "منتجات صغيرة" للجمهور الخارجي، كتلخيص لنتائجك، أو دليل موارد، أو حتى لائحة مراجع تضم منشورات ومواقع إلكترونية مفيدة وقعت عليها أثناء العمل. يمكنك أيضاً أن تطلب من مستفيد أن يقوم بنشر تقريرك دون أن يكون هناك داع ليصبح منشور رسمي لمنظمتك. من الجيد أن تقوم بالتخطيط المسبق لهذه "المنتجات" أثناء القيام بالمسح.

مَن يقوم بفعل ماذا؟ نموذج مصفوفة

يُمكن أن يكون ترتيب المعلومات التي حصلت عليها من المسح في مصفوفة، مفيداً لإيجاد معلومات بخصوص أعمال الأشخاص المختلفين بنظرة واحدة والتعرّف على الأمور الناقصة. يُمكن أيضاً استخدام المصفوفة وحسب طريقة تنظيمها في إجابة أسئلة مُختلفة. على سبيل المثال:

- من هُم مُقدّمِي الخدمات الذين يعملون في مجالك؟ ما هي الخدمات التي يُقدّمونها وما هي الفئة التي يخدمونها؟
- ما هي نوعية الدّعم الفعّلي المتوقّرة في مجالك؟ من يستخدمها وكم تكلفتها؟
- ما هي المنظّمات الدّفاعية التي تعمل في الموضوع الذي يهّمك؟ مَن يقوم بتمويلهم ومَن يستهدفون بعملهم؟
-

قامت إحدى المانحات على المستوى الوطني، قبل إطلاق برنامج جدي لتطوير القيادة، باستخدام جدول كالموجود أدناه لترتيب المعلومات التي جمعتها عن برامج القيادة التي يدعمها صانعي منح آخرين.

البرنامج (ج)	البرنامج (ب)	البرنامج (أ)	خصائص البرنامج
الجوائز	التدريب	الرّمالة	نوع البرنامج
مرة واحدة	سنتان	ثلاث سنوات	المُدّة (للأفراد المشاركين)
جائزة قدرها – دولارات	مصروف قدره – دولارات	الرتاب الحالي	التعويضات (للأفراد المشاركين)
اجتماعات غير رسميّة	حضور المؤتمرات وحلقات البحث السنويّة	إقامة ومشروع مُستقلّ	الالتزام (للأفراد المشاركين)
على المستوى الوطني	على مستوى المنطقة	على مُستوى المدينة نفسها	المدى
تغطية في المجالات الوطنيّة	التلفاز وموقع إلكتروني	مؤتمر صحفي ومناسبات تجمع مع المسؤولين المحليين	تعزير المَكانة
اجتماعات سنويّة وشبكة علاقات	توفير الدّعم لشبكة العلاقات المستمرّة	حضور تدريب واحد في السنّة	التزامات الخريجين

أهم الدروس المستفادة من المانحين

قد يكون من المفيد أثناء تفكيرك في إجراء مسح وفي كيفية جعله تمريناً مفيداً أن تتذكر هذه الدروس المختصرة التي قدّمها مساهموننا:

- ليس للمانحين الجُدد فحسب: يتعلّق مسح الأفق بفهم كيفية عمل عناصر المجال المختلفة مع بعضها، والتعرّف على المكان الذي سيكون فيه تقديم المنحة أكثر تأثيراً. قد يكون استخدام المسح مفيداً عند عدّة نقاط على طول خطّ سير مهنتك كمانح: حين تهّم بالبدء، وحين تبدأ العمل في نطاق برنامج معيّن، أو حينما تقوم بتقييم منح قدّمتها فعلاً.
- قد يُساعد المسح في بناء علاقات. قد تساعدك الأساليب التي تتبناها لإجراء مسحك، بالإضافة إلى مساعدتك على معرفة ما الذي يجري في المجال، على بناء علاقات مع أشخاص آخرين في نفس المجال، كما على تقوية الروابط بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المواضيع.
- ابحث عن وسيلة تُناسبك. هناك الكثير من الطّرق لإنجاز المسح تتراوح بين أسلوب المحادثة الفرديّة البسيطة مع الأشخاص ذوي المعرفة وحتىّ أساليب أكثر تعقيداً كمنقشات المجموعات. لا يقتصر المسح فقط على المنظمات الكبرى، فهناك الكثير من الطّرق البسيطة والغير مُكلفة لاستكشاف المجال.
- يركّز على ما لا تعرفه. يُعدّ المسح فرصة لسماع الآخرين الذين لديهم وجهات نظر مُختلفة والذين يُمثّلون المهارات ونطاقات الخبرات والعلاقات التي ليست جزءاً من خبرتك. قد تجد أنّك تكتشف فرصاً وأفكاراً جديدة لتدعمها لم تتوقّعها من قبل، أو أنّ افتراضاتك يُقوّضها الأشياء التي تسمعها.
- حاول أن تتجنّب الأسئلة التوجيهيّة. أعط اهتماماً إلى نوعيّة الأسئلة التي تقوم بطرحها وطريقة طرحها. من المهمّ وضع المحادثة في إطار مُحايد كي لا يعتقد الأشخاص أنّ عليهم قول ما تودّ سماعه.
- اجعل نواياك واضحة. من غير الممكن تجنّب أنّ عمليّة المسح ستقود الممنوحين المحتملين إلى الخروج بتوقّعات عن ما ستقوم بتمويله. إذا كانت مواردك أو برامج تمويلك محدودة وكُنْتَ تعلم ذلك، فيتعيّن عليك أن تكون صريحاً وواضحاً بهذا الخصوص. وإن كُنْتَ لا تعرف على أين سيقود المسح، فمن الضّروري أيضاً إيضاح ذلك.
- استخدم ما تعلمته بأكثر من طريقة. يُمكن للمسح أن يُساعدك على إعادة النّظر في أفكار صناعة المنح لديك، أو على الدّفع من أجل توجيه برامجي جديد لدى كبار المدراء أو الأمناء، أو على بناء علاقات عمل

جديدة في المجال. من المهم، حتى قبل أن تبد المسح، أن تفكر في الطريقة التي ستتبعها لمشاركة ما تتعلمه مع المجال الأوسع من خلال المنشورات أو العروض المعلوماتية أو منتجات التواصل الأخرى.

طرق أخرى لاستخدام هذا الدليل

بالإضافة لاستخدام الدليل لمساعدتك في التخطيط للمسح الذي ستقوم به، قد يكون من الجيد استخدام هذا الدليل ككل أو أجزاء محددة منه مع شركائك الرئيسيين مثل:

- المستشارين الذين يُساعدوك على تصميم أو إجراء المسح.
- الميسرين الذين يُديرون النقاشات مع مجموعات الأشخاص الذين يعملون في الميدان.
- زملائك الذين تطلب إليهم تحديد الأشخاص الذين يملكون وجهات نظر متنوعة.

قد يكون من المفيد أيضاً مشاركة الدليل مع الأمناء وصانعي القرار الآخرين في مؤسستك للمساعدة في توضيح كيفية تنفيذ عملية المسح وإيضاح أهميتها.

شُكر وتقدير

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

كونستانس بوكانان

جون كولبورن

مايكل كونروي

إيمي ديفايين

تا ديكسون

كريستين جيراد

جين هي

سوزان هيل

ليزا جوردن

سوزان كستاس

ماريان كراسكوف

إيف وين - جينج لي

لورا لوستشير

ليندا مبي

جيتانجالي ميسرا

مانويل مونتييس

ديفيد بالينشار

باربرا فيليبس

نانسي سونيرز

سوزان إي. سيسكيل

كريستين سوتو

أورفاشي فييد

كريستين فينسينت

أندرو واتسون

ستيفين زيرلينج

المانحون المشتركون/مشروع آر آي فاندرز

مركز البحوث التطبيقية

مؤسسة كولورادو الراحية

صناع التغيير

مؤسسة دنفر

مؤسسة فورد

ولاية رود آيلاند للإعطاء

مؤسسة ريتا وهارولد ديفايين

مؤسسة ايل بومار

قامت مؤسسة فورد بتوفير التمويل لهذا الدليل. للحصول على منشورات أخرى في سلسلة (جرانت كرافت) يُرجى زيارة الموقع الإلكتروني www.grantcraft.org.