



الموسوعة العربية للمطاء الاجتماعي



ملتقى المؤسسات العربية الداعمة
Arab Foundations Forum



John D. Gerhart Center for
Philanthropy and Civic Engagement



العمل

مع المنظمات الناشئة
المانهون والمنظمات الجديدة

جرانت كرافت
الحكمة العملية للمانحين



© 2010 جرانث كرافت. جميع الحقوق محفوظة. تم النشر والترجمة بموافقة الناشر.

قام إيلين أريك وآن ماكينون بإعداد هذا الدليل بمساعدة إريكا شاتز، وقامت ناتاشا داتشوس بإعداد موارد بناء القدرات. ويعد كلاهما جزءًا من سلسلة جرانث كرافت.

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

لطلب نسخة من إصداراتنا أو تحميل نسخة PDF منها، يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني: www.grantcraft.org

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

العمل مع المنظمات الناشئة المانحون والمنظمات الجديدة

الصفحة 6

المقدمة

تتنوع نشأة المنظمات كتنوع المنظمات عند اكتمالها. ومع هذا تظهر بعض الأسئلة الشائعة في البداية.

الصفحة 8

إدراك الحاجات

عند اتخاذك قرار تمويل إنشاء منظمة، فإن الخطوة الأولى هي تحديد مدى الحاجة إلى تكوين منظمة جديدة. كما يجب التأكد من ملاءمة التوقيت الزمني، وجدارة الأشخاص، ومن كونك الممول المناسب لهذا المشروع.

الصفحة 13

الانتقال من الفكرة إلى إنشاء المنظمة

قد لا تكون الأمور الأساسية التي تشكل المنظمة مثيرة، ولكنها دائماً تساعد على إنجاحها أو فشلها على المدى البعيد مثل جودة الفكرة الأصلية بحد ذاتها.

الصفحة 16

القيام بدورك في التخطيط والتطوير

في نهاية الأمر، سوف تحتاج المنظمة الجديدة إلى الاستقلالية، مما يعني تناقص دور الممول في التوجيه والإرشاد تدريجياً. فما حجم هذا الدور وما هي مدته؟ تلك أسئلة يجب أخذها بعين الاعتبار في وقت مبكر من عملية الإنشاء.

الصفحة 18

بناء وحدات داعمة

من خلال إشراك الأشخاص المهتمين ومساعدة الممنوحين في إقامة العلاقات والتواصل مع الآخرين، سوف يتمكن الممول من تعزيز وضع المنظمة الجديدة.

الصفحة 22

تأسيس إدارة وقيادة حازمة

تحتاج كل منظمة إلى إدارة وقيادة تنفيذية حازمة وفاعلة، حيث يتحمل الممولون مسؤولية جذب الأشخاص المناسبين وتوظيفهم في المكان المناسب ومساعدتهم على العمل معاً بشكل جيد.

الصفحة 30

الاستفادة قدر الإمكان من المساعدة الفنية

تعتبر النصيحة من الأمور المهمة التي يجب السعي للحصول عليها سواء كانت مدفوعة الأجر أو متبرع بها من قبل الخبراء.

الصفحة 32

التخطيط وبناء مستقبل مستقر

تسهم مدة المنحة الابتدائية وبنودها، بالإضافة إلى الخطة المالية، في تحديد استدامة المنظمة وقدرتها على جذب الممولين.

الصفحة 43

مساعدة منظمة جديدة في جمع التبرعات

تحتاج عملية جمع التبرعات إلى مهارة ومعارف وثقة— وكلها أمور تحتاجها أية منظمة لبناء ذاتها في سنواتها الأولى. ويمكن تحسين وتطوير هذه العملية من خلال مساعدة الممولين المهتمين.

مقالات خاصة

7	موارد بناء القدرات
23	ترسيخ مبدأ التنوع
26	هل يجب أن تكون عضوًا في مجلس الإدارة؟
39	حوار مع استشارية الإدارة سو ستيفنز

المحتويات

يقوم هذا الدليل، الذي تم إعداده من خلال المقابلات مع بعض المانحين، بدراسة بعض مناهج دعم المنظمات غير الربحية الجديدة أو الناشئة. كما يكشف عن الطرق التي يتبعها المانحون في الإجابة عن مثل هذه الأسئلة:

- ما هي الحاجات التي ستليها المنظمة الجديدة؟
- كيف يمكن للمانح دعم وتعزيز إدارة وقيادة حازمة؟
- ما هي المساعدات العملية المفيدة في البداية وفي المراحل اللاحقة؟
- ما هو الشكل الذي يجب أن تتخذه المنحة الابتدائية؟
- كيف يمكن للمانح مساعدة المنظمة على التخطيط لدعم وجودها؟

المقدمة

يعد دعم المنظمات في مرحلة نشأتها من أصعب أشكال المنح. ففي بعض الأحيان يستلزم الأمر محاولة عمل شيء جديد لم تقدم على فعله أية منظمة. وقد يتطلب الأمر اختبار مناهج جديدة لحل المشاكل، وتصميم نوع جديد من المؤسسات أو البرامج، أو دعم "النجم الصاعد" أو الشباب ذوي رؤية مستقبلية جديدة..

قد تنشأ المنظمة عن فكرة مقتبسة عن مشروع تجريبي، حيث تظهر قابلية للنمو والتطور إلى مؤسسة أكبر. ففي كلا الحالتين، كيف يمكن للمانح المضي قدماً من غير الوقوع في الهاوية؟

إن دعم منظمة جديدة يعني طرح الكثير من الأسئلة حول هيكلها التنظيمي، ونموها، وتطورها. كما يعني التعاون مع فريق عمل ليقوم بتطبيق الفكرة على أرض الواقع، أو من لهم تأثير في عملية التخطيط والتصميم وإنشاء المنظمة الجديدة.

ومن ثم تأتي مسألة دور الممولين في وضع المؤسسة على طريق الاستقلالية. هل يعني دعم المؤسسات بالضرورة أن يتحمل المانح جزءاً من مسؤولية إنشائها وبنائها؟

وكما يوضح بعض المانحين من ذوي الخبرة، تلعب بعض التوترات الإستراتيجية والعملية دوراً في:

- تقييم مدى الحاجة إلى إنشاء مؤسسة جديدة مع الأخذ بعين الاعتبار الإطار الزمني، والمصاريف، والتعقيدات الذي يصاحب الاستثمار في المؤسسات الجديدة.
- إيجاد التوازن المناسب بين مشاركة المانحين في عملية التطور وحاجة المنظمة الجديدة إلى الاستقلالية.
- مساعدة المنظمة الجديدة على الوقوف على أساس مالي متين، في الوقت الذي تخطط فيه لخروج منظم للممول في نهاية الأمر.

مصادر الأمثلة

تم إعداد هذا الدليل من خلال إجراء حوارات مع المانحين وغيرهم في قطاع الأعمال غير الربحية، في الولايات المتحدة الأمريكية وخارجها، والذين أسهموا بوقتهم وخبراتهم وأفكارهم؛ حيث شارك أكثر من 24 شخصاً قصصهم وخبراتهم في مجال العمل مع منظمات ناشئة. ويأتي مساهمونا من مختلف المؤسسات من جميع أنحاء البلاد، من أفراد، أو عائلات، أو شركات، أو المؤسسات المجتمعية، أو مؤسسات العطاء الاجتماعي، وغيرها من المنظمات، ورؤساء المؤسسات غير الربحية.

موارد بناء القدرات

للحصول على خلاصة وافية حول الموارد الفنية والمساعدة والمزيد من المعلومات. الرجاء زيارة الموقع الإلكتروني لجانك كرافت www.grantcraft.org/catalog/guides/startups/startups_resources.html

تستند الخلاصة في هذا الدليل إلى مجموعة من توصيات المشاركين في هذا الدليل، والقوائم الإدارية، وتخطيط الموارد في الحقول التالية:

- تطوير مجلس الإدارة
- الاتصالات
- الإدارة المالية
- الموارد البشرية
- الشؤون القانونية
- المرافق والعقارات
- التدريب والتخطيط الإستراتيجي
- التكنولوجيا
- بناء القدرات العامة

تتوفر معظم المصادر مجاناً أو بتكلفة رمزية.

لا تحتوي الخلاصة على مصادر تتعلق بتطوير البرامج، أو التقييم، أو جمع التبرعات؛ وهي مجالات واسعة يتم تناولها بإسهاب في الإصدارات والبرامج التدريبية والاستشارات.

إدراك الحاجات

سواء كانت مجرد اختبار لفكرة ما أو بحث اقتراح إنشاء منظمة مقدمة من خارج المنظمة، يركز المانح في كلي الحالتين على أهمية تحديد المشكلة أو الفرصة التي تحددها المنظمة والاستفسار فيما إذا كانت الظروف ملائمة لانطلاق مؤسسة جديدة، حيث يحذر أحدهم أن:

"المؤسسات ينبغي أت تحقق هدفاً معيناً؛ ويجب عليك أن تسأل نفسك، ما هي الفجوات التي ينبغي أن تملأها؟ هل يوجد مكان لها؟ وهل هناك حاجة لها؟ وهل يوجد طلب عليها؟ هل هناك دعم لها؟ وإذا تمكنت من تحقيق الهدف، فهناك العديد من الأمور التي تترتب على ذلك. أما إذا كنت مخطئاً، فإن المؤسسة قد تستمر ولكنها ستبقى في صراع دائم."

إن تقييم احتمالات نجاح المنظمة ليس بعملية سهلة على الإطلاق. وللمساعدة على الإجابة على بعض هذه الأسئلة الأساسية، قام المساهمون باقتراح المناقشة، والتعلم المشترك، والبحث، بالإضافة إلى مشروع تجريبي للخدمات التي تقدمها المؤسسة أو المنظمة الجديدة، حيث تساعد هذه الأنشطة على تقبل الفكرة في المجتمع، واختبار فاعلية وقدرة الممولين في مساعدة ودعم المؤسسات المبتدئة وتحديد القادة والشركاء المستقبليين.

ماذا يوجد أيضاً؟

التخطيط

لمزيد من المعلومات حول أساليب التخطيط، راجع دليل (جرانت كرافت) بعنوان: (مسح المشهد العام: معرفة ما يحدث في مجال عملك).

المنظمات الناشئة: ماذا، وكيف، ومن؟

ما هي أنواع المنظمات الناشئة المتعارف عليها؟

- مؤسسات جديدة قائمة بذاتها
- فروع لمنظمات قائمة
- توسعات أو تكرار لنماذج قائمة
- شبكات أو مراكز لمساعدة المنظمات الأخرى
- منظمات وسيطة
- مؤسسات مجتمعية

ما هي الغايات التي يمكن أن تحققها المنظمة الجديدة؟

- تقديم خدمة جديدة أو مبتكرة
- الاستفادة من الفرص أو الأسواق الجديدة
- الحفاظ على استقلالية المشروع وتوفير المساحة اللازمة له للنمو
- تطبيق العمل في أماكن جديدة من خلال استخدام نموذج متعارف عليه
- تواصل المنظمات مع بعضها البعض في نطاق مجالها
- تطوير المعارف وقيادة عمل جديد في المجال
- تنسيق برنامج للعطاء وجمع التبرعات

من الذي يقترح إنشاء منظمة؟

- شخص مبتكر يسعى إلى تنفيذ فكرة جديدة
- قائد منظمة قائمة يرغب في توسيع أعمال المنظمة، أو تكرار التجربة، أو تكوين وحدة مستقلة بذاتها
- ممارس يرغب في تحقيق التماسك أو دعم المعرفة أو تعزيز أحد المجالات
- مانح يرى ضرورة إنشاء منظمة جديدة في ضوء خبرته في هذا المجال
- مجموعة أو مجتمع يلتقي من أجل قضاء حاجة معينة أو تعقب فرصة ما

■ **خطط المجال وارسمه.** صرح العديد من المشاركين في هذا الدليل بالبدء بعملية اختبار الاحتياجات من خلال تخطيط ورسم المهام، والإستراتيجيات والتغطية الجغرافية للمنظمات الحالية ومن ثم اكتشاف الثغرات. فقد جمعت إحدى الممولات ما عرفته عن المنظمات المحلية التي تعمل في مجال الدفاع عن الأطفال، ثم قامت بمشاوره مصدر وطني في بعض الأفكار: "لقد عملنا في هذا المجال فترة زمنية طويلة وكافية لمعرفة المدافعين عن حقوق الأطفال في الولاية، حيث ارتبط معظمهم بمجال معين، مثل الرعاية الصحية وبرامج إصلاح وتأهيل الأحداث. كما أن لديهم عقوداً حكومية من نوع ما، الأمر الذي يؤكد مدى فاعليتهم كمؤيدين لحقوق الطفل. لقد نظرنا حولنا على مجريات الأمور وحصلنا على معلومات مفيدة من منظمات وطنية. كما عرفنا أن ولايتنا هي الوحيدة التي ليس لديها جماعة غير حزبية للدفاع عن الأطفال."

■ **قم بعمل استشارات واسعة.** يجب التحدث مع الممارسين والخبراء في المجال، بالإضافة إلى الممولين لمعرفة مدى فاعلية دور المنظمة. فقد قال المانحون من ذوي الخبرة أنهم ركزوا على تأسيس الأمور الضرورية عند الشروع في إنشاء منظمة جديدة وعند ترجيح المنحة. فعلى سبيل المثال، يدرك بعض المانحين من ذوي الخبرة بأن المنظمات غير الربحية قد تستفيد من تشكيل شبكة تكنولوجيا تمكنهم من تبادل حلول مشاكل الاتصالات. وقبل الشروع في أية خطوة، يقوم الممول بإحضار الممنوحين والخبراء الفنيين وغيرهم من المانحين للتحدث ومناقشة أمور المنظمة وأعمالها وما هي المساحة التي تحتاج إليها فعلاً.

وفي حالة أخرى، قامت إحدى المانحات بتوضيح عملية التواصل مع أفكار الممارسين حول كيفية تشكيل منظمة جديدة، والتأكد من أن عملية التخطيط تتم وفقاً لأفكارهم وليس فقط لأفكارها: "لقد بذلنا جهوداً عظيمة في الإصغاء إلى العديد من الأشخاص، سواء الذين كانوا يرون بأن هناك حاجة لوجود كيان مستقل أم لا. أعتقد أن الهدف من تلك اللقاءات الأولية هو جعل المختصين في هذا النظام يعملون بالطريقة المناسبة، وليس التأثير في رسم طريقهم وأخذ أفكارهم."

" لقد بذلنا جهوداً عظيمة في الإصغاء إلى العديد من الأشخاص سواء كانوا يرون بأن هناك حاجة لكيان

مستقل أم لا . "

خوض المعارك الحقيقية

عندما يجمع الأفراد على عدم وجود حاجة لمنظمة جديدة، فيجب أخذ تحذيراتهم بعين الاعتبار. إلا أن العديد من المشاركين في هذا الدليل حذروا من أن الاحتكاك بالمنظمات الأقدم عهداً أمر حتمي، نتيجة لوجود بعض الأشخاص السلبيين الذين سيجادلوا في الأمر حتى لو كانت هناك حاجة ماسة لوجود منظمة جديدة.

فقد أوضح أحد المانحين بأن الملاحظات السلبية تعكس الخوف من المنافسة بسبب قلة المصادر:

"على الرغم من إيماني الشديد بأهمية الاستشارة، فإنني أدرك بأن ليس جميع من تستشيرهم لديهم وجهة نظر موضوعية، حيث أن العديد من الأفراد لا يرغبون في وجود منظمة جديدة. لذا عليك تعلم اختصار بعض تخوفات بعض الأشخاص من المنافسة ومن مشاركة الموارد."

لقد حاول الممول الرئيسي لأحد مراكز الموارد غير الربحية، توقع المنافسات وتحديدتها خلال عملية التخطيط:

"لقد علمنا أن موقع المركز سيكون محورياً سياسياً هاماً، حيث شعرت أن بعض الأماكن قد تكون الخيار الأمثل عند التفكير في إنشاء أي مركز. قمنا بوضع قائمة خيارات شاملة، بالإضافة إلى زيارة المواقع وأخذ بعض المعايير بعين الاعتبار. فمن المهم أن تخلو هذه العملية من الأخطاء، وبالتالي حتى لو لم يرضى الأفراد عن النتائج، فعلى الأقل لن يسألوك عن مجريات العملية."

وفي حالة أخرى، عندما أنشأت المؤسسة منظمة لتقديم خدمات ما بعد المدرسة، لاقت معارضة ومنافسة شديدة من المنظمات والبرامج الموجودة في نفس المدينة، حيث قام المانح بتقديم منحة أخرى للمنظمة لجمع التبرعات – وتحديدًا لمساعدة البرامج الأخرى على جمع الأموال. وقد قال المانح: "لقد شكل هذا الجهد مصدراً جديداً لهم، ولكن تخوفاتهم وشكوكهم لم تختف بشكل كلي، ولكن ظهرت على الأقل نوايا طيبة مشتركة."

- **ادعم التعلم المشترك.** يساعد المانحون الأشخاص المعنيين بالمشكلة، على اكتشافها بأنفسهم، وذلك من خلال تمكين قادة المجتمع والمختصين من حضور المحاضرات والندوات التي يقيمها هؤلاء الذين يعانون من نفس المشاكل. فقد ساعد أحد الأبحاث على تحريك مجموعة من الممولين واتخاذ إجراءات جادة فيما يتعلق بالأفكار التي قاموا بمناقشتها لبعض الوقت: "لقد قمنا بصياغة تقرير عمل للدفع بالبحث قدماً، ومن ثم قمنا بتمرير هذا التقرير على

مجموعة من المؤسسات، والتي قامت بالتحدث معنا بشكل غير رسمي لفترة من الزمن، حيث لعب هذا دوراً محفزاً في بداية مشروع المنظمة."

■ **جس النبض.** قررت نفس مجموعة الممولين تجربة الخدمات من خلال دعوة مجموعة صغيرة من المنظمات غير الربحية للانضمام لهذه الخدمة التي ستقدمها المنظمة الجديدة: "كانت الإجابة على هذه الدعوة المبدئية واسعة جداً، على الرغم من أن العملية تمت بشكل اختياري حتى لا نكون غارقين تماماً. لقد كان من الواضح جداً أن كانت هناك حاجة ماسة للخدمة المقدمة ولفريق عمل للقيام بالمهمة."

■ **تحقق من وجود الموهبة.** حتى لو كانت الحاجة ماسة والتوقيت صحيح، فإن المشروع لا يبدأ ولا يتم بالشكل الصحيح من غير وجود الأفراد المناسبين والمهتمين بالمشروع. فقد لخص أحد المانحين الموضوع لزملائه: "قد يكون لديكم الأفكار اللماعة، ولكن إذا لم تتوفر لديكم الأيدي العاملة المناسبة والكفاء فلا داعٍ لتضييع وقتكم". على الرغم من أن بعض الممولين يبدأون في المنظمات الناشئة بأنفسهم، يقول آخرون أنهم يقومون بدعم منظمة جديدة فقط استجابة لاقتراح ممن يريد فعلاً قيادة وترأس العمل. كما قال رئيس إحدى المؤسسات التابعة لشركة: "تحتاج العملية إلى قائد ذي رؤية مستقبلية ثابتة". فقد تبدو الفكرة واضحة وسهلة، إلا أن المانح أكد على أن وجهة نظر القادة يجب أن تكون حذرة ومتأنية ومتقدمة: "في نهاية المطاف يتعلق الأمر بالأشخاص الذين نقدم لهم المنح، فالأمر لا يتعلق بالتمويل، ولكن بالأشخاص الذين تقوم بتمويلهم."

جمع المعلومات لإدارة المخاطر

تعد المجازفة أمراً عادياً في مجال العطاء الاجتماعي، وتنطوي مشاريع المنظمات الناشئة على مخاطر أكثر بالمقارنة مع أنواع المنح الأخرى. وقد ناقش مدير إحدى المؤسسات المجتمعية موضوع ظهور العديد من المخاطر في أوقات معينة:

"أحياناً يكون من المهم عدم المبالغة في توجيه الانتقادات، فلم لا نكنفي بالسؤال؟ هل بعد هذا أمراً جديراً بأن نلتزم به؟ وإذا كانت الإجابة نعم، فعليك تقديم الدعم لهم بشكل أكبر."

كيف يمكنك تجنب مخاطر التمويل لمنظمة ما لا تمتلك أي سجل مالي أو تشغيلي؟ لقد اقترح بعض المانحين أساليب وطرق لإدارة

المخاطر:

- تابع الأمور مع الأطراف الأخرى في نفس المجال. وقد عبر أحد المانحين عن خيبة أمله في منظمة ناشئة تم تأسيسها في أمريكا، حيث لم تتمر عن شيء على الرغم من أنها قد أظهرت بوادر نجاح. ويتساءل فيما إذا كان يجب تحذيره من قبل المنظمة من نقص الممولين الحكوميين والمحليين. "يجب أن أسأل نفسي عن سبب معرفتي لشيء لا تعرفه مؤسسات المجتمع؟ ففي حال عدم وجود تمويل محلي للمنظمة، فإن ذلك يوحي لك بأمر ما."
- قم بتجربة بعض أساليب "الرعاية الواجبة" والتي تشابه تلك الفنيات المستخدمة عن طريق المستثمرين في مشاريعهم الجديدة. وفي حال عدم وجود تاريخ عمل لتحليله، يقوم المستثمرون بجمع المعلومات مثل خلفية وقدرة الأفراد العاملين على النهوض بالمنظمة الجديدة، بالإضافة إلى خبرات المنظمات الناشئة الأخرى التي يمكن مقارنتها بها، وآراء العملاء – الأفراد الذين لديهم القدرة على العمل مع الهيئات الجديدة. لمزيد من المعلومات حول التعامل مع أنواع إدارة المخاطر للمنظمات الجديدة المقترحة، راجع أدوات ووسائل تقييم المنظمات الجديدة: ملحق الرعاية الواجبة للمانحين، المتوفر على الموقع الإلكتروني (www.lapiana.org) والذي تم إعداده بدعم من مؤسسة ديفيد ولوسيل باكارد.
- اضبط الدعم الذي تقدمه. إن الممول الشريك لمنظمة ناشئة، والذي قد يملك إستراتيجية مبتكرة لكنها محفوفة بالمخاطر في الوقت نفسه، قد يفضل تقديم منحه لمدة عامين فقط، مع وعد بتمديدها لمدة خمس سنوات أخرى في حال ثبوت قدرته على التوسع. ووفقاً للمدير التنفيذي لإحدى المنظمات الممنوحة: "يحتاج الممول للسنتين الأولتين ليطمئن على وضع المنظمة، حيث يجب عليهم التأكد من أن المنح التي قدموها لن تذهب سدى، وأن النموذج سيلاقي قبولاً من الشركاء الذين نحتاجهم."

الانتقال من الفكرة إلى إنشاء المنظمة

عند التأكد من الحاجة إلى منظمة جديدة وتأمين التمويل، تتمثل الخطوة التالية في مساعدة المنظمين على التركيز على رسالتهم وتصميمهم للمنظمة. ويعترف الأشخاص الذين تمت مقابلتهم لهذا الغرض أنه من السهل الممتنع الجزم بأن الأفراد الذين شرعوا في تطبيق الفكرة لديهم تصور واضح عن هيكل المنظمة. كما قام البعض بالتعمق في عمليات التخطيط، والبدء في التعامل مع الأمور، ومع ذلك فإن معظمهم يفضل منهجاً محسوباً بشكل أفضل.

■ **ركز على الترابط بين الرسالة والتنفيذ.** ركز العديد من المانحين على أهمية توضيح وصياغة رسالة المنظمة الجديدة، وكيفية عملها، والأمور التي ستميزها عن غيرها. فقد قال أحد المنسقين والذي كان لديه سؤالين بسيطين عن هذه النقطة في العملية: "ما الذي ستفعله؟ وكيف ستميز عن غيرها من المؤسسات؟ عند طرح هذه الأسئلة ستجبر الأفراد على التفكير بطريقة لم يفكروا بها من قبل. يجب التحلي بالواقعية مما يجعل لك منحىً وهدفاً معيناً." وقد حصل العديد من المشاركين في هذا الدليل على الإرشاد الصحيح من خلال التعامل مع مجموعة من الاستشاريين للإجابة عن هذه الأسئلة الأساسية. وقاموا في بعض الأحيان بدور المجلس استشاري خلال عملية التخطيط.

■ **قم بدراسة المنظمات المماثلة.** لقد قام مساهموننا بتعزيز قيمة التحدث مع الأشخاص - المانحين والمختصين - والذين كان لهم دور في بدء وتشغيل منظمات مماثلة. وقد وصف أحد المانحين، الذين ساهموا في دعم شبكة منظمات تعمل في مجال الحقوق الاقتصادية والاجتماعية، جزءاً من عملية التخطيط:

" قمنا بدراسة ثماني أو تسع منظمات أو أكثر - ليس فقط فيما يتعلق بحقوق الإنسان، بل من وجهات نظر ومجالات أخرى: شبكة الألبان الأرضية، والأفراد المعينين بقضايا المرأة. كما قمنا بمقابلة الأشخاص الذين قاموا بتشغيل الشبكات، وسألناهم عن الأمور المفيدة وغير المفيدة، وما هي النصائح التي توجهها لنا عند إنشاء الشبكة. وقاموا بتقديم النصيحة لنا فيما يتعلق بالإدارة، وشؤون الموظفين، والحاجة إلى لجنة إشراف تلعب دوراً مهماً كممثلة عن المنظمة ككل."

■ **استفد من التجارب السابقة لتلبية الحاجات ذاتها.** إن بعض المنظمات الناشئة الناجحة نتجت من محاولات ثانية لسد الثغرات في ذلك المجال، حيث يتذكر أحد المشاركين في هذا الدليل الدروس التي تعلمها من تجربته وجهوده السابقة التي لم يحالفها الحظ في إنشاء شبكة في هذا المجال. فقد كان حريصاً في المرة الثانية على عدم تكرار الأخطاء التي حدثت في التجربة الأولى: "لقد بدأنا ونحن على علم تام بأن علينا تقديم موارد ضخمة لإنجاح المنظمة. كما قمنا بإعلام المنظمات الأخرى بأننا نولي مشاركة وتبادل الموارد بطريقة يستفيد منها الجميع."

■ **خذ التغييرات الواسعة في المجال في الاعتبار.** من المفيد أيضاً الاستفسار من الخبراء والعاملين في المجال عن أية تغييرات تحدث فيه، وتأثيرات هذه التغييرات على رؤية المنظمة الناشئة المقترحة. فعلى سبيل المثال، علم أحد الممولين الدوليين من اللجنة الاستشارية أن التخطيط لمنظمة جديدة مركزية قد يتعرض إلى تغييرات جذرية وواسعة تبعاً للوضع السياسي في المنطقة. "لقد قررنا عدم إنشاء مؤسسة منفردة، خاصة وأن الدولة تتجه منحى اللامركزية. أدركنا أن وجود الأمانة الوطنية لن يكون كافياً، كما كان الحال قبل عقد من الزمان، حيث كان يجب أن يكون لدينا فروع محلية."

■ **قم بتعيين مخطط لتنسيق الجهود التطوعية.** قام بعض المانحين بتسهيل عملية إنشاء منظمة من خلال الالتزام بالموارد والاستعانة بمخطط مستقل، حيث سيلعب هذا دوراً هاماً عندما يتعاون أصحاب الدعم بشكل تطوعي لإنشاء الوحدة الجديدة. ومع هذا، فلا أحد يملك القدرة الداخلية الكافية لتحمل كافة أعباء تنسيق العمل. وكما أوضح ذلك أحد القائمين على التخطيط، وهو المدير التنفيذي لإحدى المنظمات: "لقد تمت الاستعانة بي في بداية الأمر من قبل أحد الممولين لإدارة المتطوعين. وقد قمت بتنظيم الاجتماعات، وتدوين الملاحظات، وإجراء الأبحاث، والتواصل مع الجميع. لقد كنت أقوم بدور المدير الأولي وكنت أتابع سير الأمور في إطار زمني قصير. كما كنت أعمل مع رؤساء المؤسسات، والمدراء، ولكنهم كانوا جميعاً من المتطوعين."

■ **لا تجعل التخطيط بديلاً عن العمل.** يتذكر أحد المانحين في منظمة عائلية عمله مع مجموعة من الناشطين الشباب والتي كانت ترغب في تنظيم المجتمع، إلا أنها واجهت صعوبات زمنية في النموذج: "لقد انسجموا حقاً في عملية التخطيط. وبعد مضي عام، قاموا بإخبارنا عن الأشخاص الذين تحدثوا معهم، لكن هذا لم يكن ليفيدنا بشيء. إن لجنة المنح الخاصة بنا كانت ترغب في رؤية شيء فعلي على أرض الواقع. فقلنا: عظيم! دعونا نرى خطط عملكم، والبنية التي ستعتمدونها لتحريك الأفراد، نود أن نرى أفعالكم. ومن ثم عادوا إلينا بما طلبنا، حيث قمنا بتمويلهم لمساعدتهم على تنفيذ أعمالهم."

هل أنت الممول المناسب؟

قبل بدء العمل في منظمة ناشئة، من المهم أن تسأل نفسك عن أهمية الدمج والتوافق بين حجم وأهداف المنظمة ومواردها التي توفرها كمانح. فقد نصح أحد الممولين في منظمة تنمية وطنية للقوى العاملة قائلاً: "لا تشغل نفسك بدعم نجاح عملية تأسيس المنظمة، التي لا تمتلك القدرة على الدعم بالشكل المناسب."

كما أكد على أهمية توفر المعلومات المسبقة عن الحاجات المحلية اعتماداً على الوقت الذي يتم قضاؤه في المجتمع: "لقد رأيت جهوداً محلية لإنشاء منظمات بغض النظر عن تلك التي قمت بدعمها، حيث إنني لا أمتلك الحضور المحلي والخبرة لإدارة منظمات ناشئة، كما أنني لا أعرف مدى الحاجة إلى إنشاء هذه المنظمة." ومن وجهة نظرك حول قضايا الحجم والأهداف، قد تسأل نفسك عن:

- هل أنا مستعد لتوفير الموارد اللازمة – من الناحيتين المالية والبشرية – لضمان نجاح إنشاء المنظمة؟
- هل أمتلك العلاقات الكافية في كافة مجالات المنظمة الجديدة، والمنطقة الجغرافية لجذب الموارد لها؟
- هل أمتلك العلاقات الكافية مع المؤسسات والمجتمع والأشخاص الذين ستقدم لهم المنظمة الخدمات لمعرفة مدى حاجاتهم للأمور التي يقدمها المشروع؟
- هل يوجد هنالك خطة عملية لإنهاء المنحة، أو على الأقل خطة لخفض الدعم الذي أقدمه بالقدر الذي يمكنني من الاستمرار في تقديمه؟
- هل تتوافق متطلبات دعم إنشاء المنظمة مع نظام تشغيل المنظمة الخاصة بي، وثقافة المؤسسة، والقدرة على مواجهة المخاطر؟

القيام بدورك في التخطيط والتطوير

ما هو المدى الذي يجب أن يتعمق فيه الممول فيما يختص بالتصميم والتطوير في مرحلة انشاء المنظمة؟ تختلف وجهات نظر المانحين في هذا الشأن؛ فقد كان البعض منهمكاً في تأسيس المنظمة الجديدة والمدرجة تحت مسمى المؤسسات غير الربحية. بينما يؤمن البعض الآخر بسياسة "عدم التدخل" استناداً إلى النظرية القائلة بأن انشغال الممول وتدخله يعطيه السلطة والسيطرة الكبيرة، أو أن المنظمة التي لا تكون قادرة على إدارة والتحكم بشؤونها الخاصة منذ البداية لن تنجح على المدى البعيد.

تعتمد إجابة الممول بشكل جزئي على المنظمة، ومقدار المساعدة التي تحتاجها المنظمة الجديدة في نظرك، بالإضافة إلى الوقت اللازم لها. قد تكون الأفكار التالية والمأخوذة من المانحين مفيدة لك في عملية اتخاذ القرار:

■ **تكيف مع الظروف.** إن درجة تدخل الممولين لا تعتمد فقط على السياسات وما يراه الممول مناسباً، ولكن يعتمد على ظروف إنشاء المنظمة التي يمكن أن تتغير مع الوقت. فقد وضع أحد المانحين فلسفته كما يلي: "إنني اتبع وجهة نظر ديناميكية بخصوص درجة مشاركتي؛ حيث أنه من المهم أن تتواجد في بعض المراحل أكثر من غيرها. فقد بدأت العمل مع المجموعة كمشارك قوي في عمليات مناقشة التأسيس، وساهمت بأفكار قوية فيما يتعلق بالرسالة، والدور، وإستراتيجية المجموعة. وقد أخذ المجلس والقيادة بهذه الأفكار، إلا أنهم كانوا ينتقدوني في كثير من المواقف، لذا قمت بالمغادرة وترك المجلس يستعين ويوظف فريقاً ليدير شؤون المنظمة، بحيث يتحول دوري إلى دور استشاري داعم."

■ **اسع لخلق توازن.** عبر العديد من المشاركين في هذا الدليل عن صراهم وحيرتهم بين المشاركة الكلية في تخطيط المناقشات وبين أخذ دفعة الحوار. وقد أوضح أحد المانحين في إحدى المنظمات الكبيرة بأنه هو وزملاؤه حاولوا التخلص من هذه التوترات؛ حيث لا يعد المساهمين في صنع القرار حكماً في النهاية: "لقد كنا مشاركين فاعلين، ولكننا لم نكن حاسمين. بعبارة أخرى، لم نعتد التهديد بعدم منح التمويل.. كما أننا لم نكن نقف وراء الستار وندعي بأننا لا نملك أية فكرة. لقد كانت لدينا أفكار كثيرة حول ما يجب فعله وما قد يكون مفيداً، وقمنا بطرح واقتراح تلك الأفكار كما فعل الكثير من قبلنا."

■ **دع الأفكار تتشكل بطريقة معقولة.** عادة لا يطبق المانحون صبراً لرؤية مراحل التقدم السريعة، حيث يرغبون أحياناً في رؤية التقدم في عملية التخطيط قبل استعداد المشاركين، حيث يتساءل أحد هؤلاء المانحين عما إذا كان الانتظار لفترة أطول سيفضي إلى نتائج أفضل في النهاية: "لقد أدركت أنني كنت راغباً في إعادة التجربة، حيث أن العملية تحتاج إلى قدر كبير من الوقت لبناء الثقة والمفاهيم الأساسية وبالتالي المضي قدماً فيها بدلاً من الشعور بعدم القدرة على التقدم بالسرعة المطلوبة. إن الطريقة الأكثر فاعلية بالنسبة لهم هي تجربة القضايا والمشاكل وتحديد الحاجات وإيجاد الحلول."

■ **اربط المساعدة بالحاجة.** قد تكون عملية إدارة المنظمة الناشئة عملية مغرية ومكلفة من ناحية الموارد الفنية، لنكتشف بأن النتيجة كانت عبرة عن نصائح وخبرات أكثر مما يحتاج إليه ويستوعبه المنظمون. فمن المهم أن تتأكد أن المنظمة الناشئة تحصل على الخبرات والمساعدات الفنية التي تحتاج إليها، بالإضافة إلى حرص المانحين الشديد على المشروع والمساعدات الخارجية التي يتلقاها.

■ **اختر قضاياك.** قال بعض المشاركين في هذا الدليل أنهم شعروا بالراحة عند تسوية أو حتى تجاهل، القرارات المتعلقة بالتفاصيل، مما يعني تركيز طاقاتهم على أشياء أكبر للهيكلة والرسالة والقيم، حيث قاموا على وجه الخصوص بالتركيز على المناطق من وجهة نظر الممول، الخارجة عن نطاق التوتر، والتي قد تضيف قيمة مختلفة للحوار. وقد قال أحد الممولين الوطنيين - إن سياسة القوى العاملة الجديدة تتضمن منظمات التدريب الممثلة بجدول التخطيط: " لقد تجاهلت بعض القضايا تماماً، لكنني قمت بطرح وجهات نظر الأطراف المعنية المتعددة. وعندما قمت بذلك، تراجعتم. لأنني أدركت أنه بدون قدراتي ودعوتي لما كانوا وصلوا إلى ما وصلوا إليه الآن. لقد ارتأوا مدى الحاجة إلى منظمات جديدة، بينما ارتأينا نحن الحاجة إلى مدارس واتحادات عمل ومجموعات أخرى ذات علاقة. وفي حال اختيارهم للإتجاه الآخر، فلن أقوم بتمويل المشروع، وأعتقد بأن ذلك مناسباً، حيث أن عدم استخدام سلطتك كممول سيؤدي إلى دفعهم نحو المزيد من التفاصيل السخيفة."

■ **اختر الوقت المناسب للانطلاق.** إن الانضمام لمنظمة جديدة في بدايتها هو أمر مثير، وفي بعض الأحيان قد يكون الانفصال عنها صعباً. وقد وصفت إحدى المانحات اللواتي ساعدن في تصميم منظمة تكنولوجية غير ربحية، شعورها عند الانسحاب: "كما هو الحال في أي نوع أو أي دور تأسيسي، فمن الصعب جداً الخروج منه بهذه السهولة. فأنت تعتقد أن المنظمة لا يمكن أن تسيّر أمورها من غيرك، لأنك تهتم بها وتوليها عناية فائقة. إلا أنه يعتبر أمراً جيداً بالنسبة للمنظمة التي نغادرها، على الرغم من أنه الأمر مؤلم بالنسبة لنا، حيث أن المشاركة في الملكية أمر مهم جداً، فقد أفسح تراجعنا إلى الوراء المجال أمام الآخرين للتقدم والدخول في المنظمة بعد تكوين بنيتها التحتية."

"فقد فصح تراجعنا إلى الوراء المجال أمام الآخرين للتقدم والدخول"

بناء وحدات داعمة

تحتاج أية منظمة جديدة إلى اكتساب أكبر عدد ممكن من الأصدقاء، لأن وجود مثل هذه المنظمات الجديدة غالباً ما يثير قلق المنظمات الأخرى الأقدم والتي يخشى رؤساؤها من منافستها لهم في التمويل أو التأثير في أو التدخل في عملهم، وجعل

الأمر أكثر صعوبة بالنسبة لهم. وللتخفيف من هذه التوترات، يشجع المساهمون في هذا الدليل على توفير الدعم للمنظمة الجديدة من قبل الممولين الشركاء والعملاء والزلاء والعامّة، حيث أبدى أحدهم ملاحظته حول ذلك:

"عندما قمنا بتطوير مؤسسة مجتمعية جديدة، تعين علينا التحدث مع 60 إلى 70 شخص في فترة زمنية قصيرة، وفي بعض الأحيان كنا نلتقي بهم في مجموعات، حيث تعود عملية الاستشارة بالعديد من الفوائد والميزات؛ فهي أولاً، تساعدك على فهم المطلوب، كما أنها تساعدك في توسيع ملكية المؤسسة إذا تعمقت في مجال الاستشارة أكثر، بالإضافة إلى توسيع شرعيتها ودعمها، والتي تعد شرطاً أساسياً لنجاح وازدهار المنظمة من غيرها لا يمكن للمنظمة أن تزدهر أو تنجح."

التواصل الفعال مع الجمهور

تفاوتت مواقف الممولين فيما يتعلق بالرؤى الخاصة بهم، إلا أن معظمهم متحمس لمساعدة الممنوحين على التواصل مع وحداتهم المساندة بشأن أعمالهم. كيف يمكن للممول مساعدة المنظمة على توضيح وإيصال رسالتها؟

قامت إحدى المانحات المحليات بتعيين أعضاء المجلس من ذوي الخبرة في الاتصالات من أجل التواصل مع منظمين منشأين للشباب في مدينتها، حيث طورت كل منظمة منهج تواصل يتناسب مع رسالتها:

" نقوم إحداهما بدعم تنمية أنشطة الأطفال، حيث يتوجب عليها العمل من وراء الكواليس. بينما تتوجه الأخرى نحو القيادات السياسية، ورؤساء المنظمات غير الربحية، لذا يكون لديها تواصل أكبر منذ البداية. تصدر كلتاها تقارير سنوية ولديها مواقع إلكترونية، إلا أن المنظمة التي تتبنى سياسة معينة تزيد عنها في امتلاكها نشرة إلكترونية عن الأطفال وميزانية الولاية، حيث حصلت كلا المنظمين على المساعدة من أعضاء مجلس الإدارة، وكان خبيراً في الاتصالات."

كما قامت بعض المؤسسات بإعارة مصادر تواصلهم واتصالاتهم لدعم إطلاق المنظمة الجديدة أو للإعلان عن حدث هام. وقد قالت إحدى المساهمات أنها تتبرع دائماً بصياغة البيان الصحفي:

"في حال تمت الموافقة عليها، وقتها أعلم أنهم بحاجة ماسة إلى المساعدة. وفي حال كتابتهم للمسودة، فلا مشكلة. يمكنني إعادة النظر فيها وتقديم الاقتراحات."

يعتبر دعم الممول والتزامه أمراً مهماً وقيماً للغاية إذا كانت المنظمة بحاجة إلى إثبات وجودها واستقرارها. وقد وصف أحد الممولين الدوليين أثر حضوره في الأوقات التي تشهد اضطراباً سياسياً:

"أنا لست الناطق الرسمي باسم المجموعة، ولكنني أقوم بحضور الاجتماعات لأن ذلك يعطيهم شعوراً بالمسؤولية ومدى دور المؤسسة. إن دوري يتمثل في الحضور وإثبات أن المؤسسة تمتلك أساساً متيناً."

وفيما يلي نقدم بعض الاقتراحات حول إمكانية وكيفية ضم وإشراك الأطراف المعنية للحصول على الدعم والمساندة:

- **قم بإشراك الوحدات المساندة في عملية التخطيط.** يدعو المانحون عادةً عدداً من الشركاء والعملاء لحضور جلسات المناقشة الأولية للمنظمة الجديدة؛ حيث أن انضمامهم للمناقشة قد يزيد من إدراك الأفراد للحاجات التي ستليها المؤسسة وكيفية عملها. وقد حذر بعض المشاركين في هذا الدليل من أنه على الرغم من مشاركتهم في عملية التخطيط، إلا أن مساهمتهم يجب أن تكون حقيقية وفعالية، وذلك للحصول على أفضل نتائج للعملية. وكما نرحب، لا تقم بعملية التخطيط: "فلتكن لديك خطة ومن ثم أحضر فريقاً من الأفراد ليخططوا معاً."
- **اجمع الأفراد معاً دون فرض التعاون عليهم.** في بعض الأحيان يحتاج الأفراد إلى تعلم العمل الجماعي قبل المشاركة في عملية التخطيط. ولإيجاد شبكة دولية لحرية التعبير، بدأ أحد الممولين بمحاولة حل مسألة انعدام الثقة بين المنظمات التي من الممكن أن تنضم للشبكة: "قمنا برعاية اجتماع ضم حوالي 20 منظمة، لمناقشة إرساء قواعد دولية لحرية التعبير عن الرأي، وكانت لغة الحوار متحفظة بعض الشيء، لأن ما كانت ترغب به المنظمات هو تبادل المعلومات فقط، وهذا الأمر لم يكن يبعث على القلق، ولكن في حال قمنا بالدخول مباشرة في صلب الموضوع والحديث عن العمل المشترك، وقتها كان الأمر سيشكل تهديداً ومصدراً للقلق."
- **افتح الأبواب أمام المنظمة الناشئة ومنظمتيها.** يمكن للمانحين الاستفادة من الشبكات التي يمكن من خلالها تقديم النصح والدعم والرؤى لإنشاء المنظمة، حيث أوضح أحد المانحين بأن ذلك يساعد في بعض الأحيان على التأكد من أن الممنوحين "موجودون في المكان الصحيح." وعند معرفته بوجود مجموعة جديدة تعمل على أرض الواقع وتسعى لتكون "انعزالية ومنغلقة"، قام باتخاذ الخطوات لدعوة مديره إلى لقاء عادي لمناقشة السياسات. وقد أوضح أن: "أحد الأمور التي تعلمتها أن هناك اجتماعاً صباحياً كل شهر للمنظمات التي تعمل في مجالنا. كما

عرفنا أن المجموعة الجديدة لم تكن على المسار الصحيح، وأن كل ما يلزمها هو النصيحة. " قام أحد المانحين في إحدى مؤسسات العطاء الاجتماعي الكبرى بجمع مجموعة من الأفراد البارزين لتقديم النصح في عملية تأسيس مؤسسة مجتمعية جديدة. وأعرب عن أمله في أن يصبح الأعضاء قادرين على استخدام خبرتهم والاستفادة من تأثيرهم على المنظمة الجديدة سياسياً ومالياً وفيما يتعلق بالبرامج. "لقد تم بذل هذه الجهود لبناء الوحدات المساندة والشرعية. وحاولنا بناء الثقة بين الأشخاص الذين يعملون على الإجابة على هذه الأسئلة. كيف يمكن الشروع في هذا الأمر؟ من يجب أن يتدخل؟ ما هي الأبواب التي يجب طرقها؟ كيف سيتم تحديد المهام؟ وما هو التفويض الموجود؟"

■ **قم بدعم ورعاية الأنشطة التي تنمي المهارات.** قام أحد ممالي شركة تنمية مجتمعية جديدة، برعاية برنامج لتدريب ممثلي جهات الدعم المحلية على القيادة، حيث أصبح المشاركون أساس مبادرات التخطيط: "لقد قمنا بأخذ عينات لمجموعات من الأفراد - الشباب والطلبة وقادة المجتمع والآباء والمسؤولين الحكوميين - لحضور برنامج تنمية وتطوير مهارات القيادة لمدة سنتين. وقد تعرفوا على مجال تنمية الشباب، وتصميم برامج التعاون، بالإضافة إلى عقد أكثر من محاضرة في هذا المجال. وما يحدث عند دعوتك لثلاثمائة أو أربعمائة شخص للإحراط في نفس العملية، هو أنك تجد أن عدداً كبيراً من الأشخاص الذين يتحدثون نفس اللغة، يتمتعون بنفس القدر من الخبرات، ويؤمنون بنفس القيم والمبادئ."

الحصول على التقدير ومشاركته

يدرك المانح الذي ساهم في تأسيس مجموعة الدفاع عن الأطفال بأن المنظمة تحتاج إلى سجل هائل لجذب مصادر تمويل جديدة، حيث تعتمد فاعلية المجموعة على بقائها ملحوظة في المجتمع كأى شريك جيد ومميز. كيف يمكن لمنظمة جديدة تقديم صورة عامة عن المشروع الذي دمج الفاعلية والتعاون؟ كيف يمكنها البقاء تحت الأضواء من دون حجب مساهمتها الخاصة؟

تكمّن الإجابة، كما تؤكد إحدى المانحات، في مدى تصميم المديرية التنفيذية على بناء تحالف فعال ومهارتها في قيادة المجموعة وحثها على التعاون والعمل معاً لتغيير السياسة، حيث بدأت المنظمات النظرية تثق بقدرتها على التواصل والتعاون في العمل. وباعتبارها عضو في مجلس الإدارة، حرصت المانحة على التأكد من إدراك كافة أعضاء المجلس قيمة منهج تلك المديرية:

"يجب على مجلس الإدارة رؤية ذلك، ونحن بالطبع نود أن نثبت مدى فاعليتنا، ولكننا نحتاج أيضاً إلى التأكد من أننا لا نأخذ الأموال أو نرفض إعطائها وقت الحاجة، حيث يدرك الجميع بأن تطوير السياسة العامة لا يعود فقط لجهود مجموعة بمفردها".

كما تثير المنظمات الجديدة المنافسة العداوات، حيث يصبح الأمر من المهم للمنظمة الناشئة والمانح الوصول إلى المنافسين في أسرع وقت ممكن. وإن لم تتمكن من التخفيف من قلقهم بشكل تام، فعلى الأقل تستطيع الإبقاء على قنوات الاتصال والتواصل مفتوحة ومتاحة للجميع.

تأسيس إدارة وقيادة حازمة

من بين المنظمات الناشئة التي ذكرها الأشخاص الذين قمنا بمقابلتهم لإعداد هذا الدليل، بدأ بعضها بمدير تنفيذي احتاج فيما بعد لتشكيل مجلس إدارة، بينما بدأت المنظمات الأخرى بمجلس إدارة قام بعدها بانتخاب وتعيين مدير تنفيذي. وفي كلتا الحالتين، يستطيع المانح تقديم المساعدة - على الرغم من أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار أن الهدف هو استقلالية المنظمة الجديدة بالإضافة إلى إقامة علاقات عمل متينة بين المجلس والمدير.

كيف يمكنك المساعدة في تشكيل مجلس ملتزم وكفاء؟

■ **ابحث عن مختلف المهارات والخلفيات.** يجب أن تضم مجالس الإدارة أفراداً يتمتعون بخلفيات ثقافية ومعارف تتعلق بمنظمتهم وعملهم، وأعضاء من المختصين في القانون والإدارة وشؤون الدولة، والاتصالات أو خليط من هذه المجالات جميعاً. وتستفيد معظم مجالس الإدارة من وجود أعضاء ممثلين عن الأطراف المعنية أو أفراد ذوي وجهات نظر مختلفة. كما تحتاج هذه المجالس إلى ضم أعضاء قادرين على زيادة الدعم المالي للمنظمة. ويقوم بعض المانحين بالعمل مع الممنوحين لإعداد قائمة بالمهارات والخبرات والأعضاء الذين يحتاجهم المجلس.

■ **تطلع إلى ما وراء شبكاتك العادية.** من المهم توسيع شبكات التواصل على الرغم من أن الشبكات العادية قد تشكل نقطة بداية جيدة؛ حيث يجب توسيع دائرة البحث عن الوحدات المساندة والشبكات التي قد لا تكون معروفة بالنسبة لك. فعلى سبيل المثال، قام أحد المانحين بالبحث عن أفراد في قطاع الأعمال لتشكيل مجلس منظمة شبابية محلية: "نبحث عن الأشخاص الذين يتمتعون بقدر كاف من المعرفة والموارد، والذين نأمل في أن يساعدونا في المستقبل كشركاء، حيث تهدف هذه المنظمة إلى التأكد من تعريف قطاع الأعمال لأحوال الأطفال في المجتمع، لذلك فإننا نتطلع إلى تشغيل رؤساء الأعمال المهتمين بدعم عملنا والتعرف عليه."

■ **قم بتشجيع التوظيف المستمر والفعال.** قال بعض المشاركين في هذا الدليل بأنهم استغلوا لحظة لتأسيس الشركة، أي عندما أصبح المجلس الإستشاري مجلساً إدارياً رسمياً، لحث أعضاء المجلس على سد الثغرات الموجودة في خبراتهم مجتمعة، بالإضافة إلى وضع مفاهيم الخدمات بالنسبة لكافة أعضاء المجلس، حيث يعتقد أحد المانحين الذين اتبعوا هذا المنهج بأن: "على الممنوح أن يتأكد منذ البداية من تناوب المجلس. وهذه قاعدة عالمية يعرفها الجميع حيث أن الأغصان الميتة لا تتحرك أبداً، وأن الأختيار يتقدمون ويتحركون باستمرار؛ من أجل الحيوية والفكرة والإتجاهات الجديدة وتغيير احتياجات المجلس. وغير ذلك، فستحصل على مجموعة أشخاص تقليديين لديهم نفس العقلية والميول مما يجعل لديك منظمة تتصف بالجمود.

■ **قم بتشكيل لجان إستشارية لدعم خبرات المجلس.** تلجأ بعض المنظمات للجان الاستشارية لمراقبة التقدم والتطور العلمي، وجمع بيانات المجتمع، وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بالتقييم، والاستفادة من المناقشة بين أفراد من تخصصات مختلفة. وقد وصف مدير منظمة رعاية صحية دولية دور اللجنة الإستشارية، التي تتكون من باحثين وأطباء ومسؤولين تحديد سياسة الرعاية الصحية حول العالم: "تلتقي لجنة الخبراء لدينا قبل شهر من اجتماع المجلس لمناقشة التقدم والتطور الحاصل في المجال، وتحديد الخطوات القادمة، وذكر أسماء الدول التي سيتم تنفيذ الخطط فيها، وكيفية التوسع. ومن ثم نقوم بتلخيص توصيات اللجنة للمجلس؛ فقد أتاحت لنا مدخلاتهم وبياناتهم بالحصول على العديد من التوصيات حول البرنامج وتقديمها إلى مجلس الإدارة؛ مما ساعد المجلس على الالتفات إلى القضايا المالية والإدارية."

ترسيخ مبدأ التنوع

تعد فرصة بناء منظمة جديدة متنوعة تحمل قيماً أساسية، من أكثر الجوانب إثارة للاهتمام في عملية إنشاء منظمة جديدة. وقد اقترح العديد من المشاركين في هذا الدليل على الممولين بعض الطرق لمساعدة المنظمات الناشئة على التفكير من خلال تطبيق قيم رسالتهم، والإلتزام بالعمل تحت الضغوطات.

■ **ضع التوقعات.** قد يطلب الممول من المنظمة الجديدة إعادة النظر في رسالتها، وخطه برامجها، وعملياتها، وفريق عملها،

وأعضاء مجلس الإدارة للتأكد من أهمية جلب الأفراد مع وجهات نظرهم إلى مائدة النقاش. ومن خلال ذلك، وكما أوضح أحد المستشارين في منظمة غير ربحية، قد يساعد المانح في حفز الممارسات: "فعلى سبيل المثال عند توقعك وجود مجلس أو فريق متنوع، ستتجه إلى التفكير بطريقة أخرى والقيام باتخاذ الخطوات التي لم تفكر في اتخاذها من قبل (في غير ذلك الوضع) بسبب صعوبتها، والتي تتمثل في مساعدة الناس وإلهامهم الأمور التي يعتقد أنها أمور يومية في حياتهم، إنها القاعدة الأساسية في مجال العطاء الاجتماعي." كما تعد المساعدة الفنية في غاية الأهمية هنا، حيث تدل الممنوحين على المنظمات التي "نجحت"، حيث تستخدم بعض المنظمات "جدولاً متنوعاً" لمساعدة الممنوحين على تخطيط عملياتهم لبناء مجلس متنوع. (راجع "نموذج تنوع الوكالة" المتوفر للتحميل على الموقع الإلكتروني لمؤسسة هايماز على سبيل المثال: www.hyamsfoundation.org).

■ انظر إلى الجانب العملي. غالباً ما يلتزم الممولون والمنظمات الأخرى بالتنوع لأسباب أخلاقية، ولكن هناك دوافع عملية أيضاً. كما أوضحت إحدى المانحات بأن منظماتها تطلب من المانحين شرح الكيفية التي يعمل بها التنوع على زيادة فاعليتهم كمنظمة: "عندما يتعلق الأمر بالتنوع، نحاول تجاوز ما وراء الأرقام. فالأمر لا يتعلق فقط بالكم: بل يتعلق بإدراك ضرورة وأهمية التنوع. وقد بدأنا نسأل الممنوحين، كيف يساهم التنوع في عملك؟ كيف سيجعل تنوع فريقك أو مجلسك أكثر فاعلية؟"

■ قم بالتواصل. يدعم بعض المانحين مسألة الإلتزام العملي بالتنوع من خلال مساعدة الممنوحين على حل مشاكلهم والتواصل مع الآخرين. فعلى سبيل المثال، أصيب أحد المانحين الدوليين بالإحباط عندما ذكر عدد من الممنوحين بأنهم لا يستطيعون توظيف النساء المؤهلات في المناصب الإدارية. واقترح بأن على المنظمات – التي توجد جميعها في المنطقة التي تم فيها استبعاد النساء واستثنائهم في التعليم العالي – أن تعمل معاً على تنفيذ خطة للنهوض والارتقاء بالمرأة العاملة وتأهيلها للحصول على ترقية.

وقد صادف أحد المانحين الأمريكيين موقفاً مماثلاً: "يشتكى الممنوحون من عدم قدرتهم على إيجاد نساء وأفراد من مجالات متعددة لتعيينهم في مجلس الإدارة الذي يمتلك الشروات لتمويل المنظمة الجديدة. ولا يعد هذا الأمر تافهاً، ولكن من واقع خبرتي الشخصية، أستطيع القول أن المشكلة تعود للقيود المفروضة على علاقات الممنوحين الشخصية والمهنية، أكثر من مصادر أعضاء المجلس. قد يساعد المانحون في بعض الأحيان من خلال توسيع علاقاتهم."

■ اختبر افتراضاتك. أحياناً، قد تساعدك إعادة النظر في أساليبك من موقعك كمانح. وفيما يتعلق بإنشاء المنظمات، أدرك أحد المانحين منذ سنوات قليلة، أن منظمته نادراً ما تتلقى عروضاً لإنشاء منظمات من الأقليات التي تقطن في المدينة، وأن جميع المقترحات التي تتلقاها تبدو مخيبة للآمال. لذلك قام هو وفريق عمله بالتفكير في طريقة لتغيير الوضع، واهتدوا إلى

فكرة تقديم دعم تنموي للممنوحين، وإعادة صقل تفكيرهم فيما يختص بالعروض المقترحة: " لقد قررنا منحهم المساعدة الفنية، وتبسيط الضوء عليهم، وتعريفهم بالشركاء."

"قال بعض الممولين إن الإستثمار في البحث التنفيذي هو خطوة مهمة للانتقال بالمنظمة، ومجلسها التطوعي، من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ."

كيف يمكنك المساعدة في إيجاد مدير كفاء؟

■ ادعُ إلى الصبر والدقة في البحث. أكد العديد من المشاركين في هذا الدليل على أهمية التروي عند اختيار مدير تنفيذي حازم، مهما كان الدور الذي تلعبه في عملية التوظيف، حيث يكون الجميع متحمساً لإنطلاق المنظمة، إلا أن وجود فراغ إداري قد يفضي إلى إحباط العاملين في المنظمة وأعضاء المجلس. إلا أن الممول يستطيع دعم التزام المجلس بإجراء بحث دقيق للإدارة التنفيذية وتأجيل اتخاذ قرار التعيين إلى حين وجود الشخص المناسب. وقد ذكر أحد المانحين أن الصراع على دخول مجلس الإدارة قد جعله يقرأ ما بين السطور لتحديد "أسماء كبيرة" لشغل منصب المدير التنفيذي: "لقد أردنا إقناعهم أنه على الرغم من الحاجة إلى وجود قيادة في الموقع، يجب عليك التذكر بأن التعيين أسهل بكثير من الإستغناء عن أي موظف. وتعتبر هذه العملية من العمليات الجدلية التي تستغرق الكثير من الوقت الضروري لتحديد مرشحين والنظر بعيداً في الأمور المشكوك فيها والتطلع إلى النماذج السابقة للحصول على شخص يتمتع بالنشاط والحيوية."

■ قم بتمويل البحث المتخصص. قال بعض المشاركين في هذا الدليل أنهم عملوا بطريقة غير رسمية مع أعضاء المجلس لتوظيف مدير تنفيذي. ومع ذلك فإنهم يؤيدون فكرة عمل بحث رسمي أكثر عن طريق استخدام شركة محترفة في ذلك. وبالفعل، فقد قال بعض الممولين أن الاستثمار في عمل بحث تنفيذي كان خطوة ضرورية لنقل المنظمة وأعضاء مجلسها المتطوع من مرحلة التخطيط إلى مرحلة العمل، حيث شرحت إحدى الممولات كيف أن مؤسستها قررت الدفع فوراً للبحث عن مدير تنفيذي فور تشكيل مجلس الإدارة. وقد قام فريق التخطيط بالإعلان عن المهمة

وعن خطة العمل الابتدائية والميزانية، حيث كان العمل شاملاً لكل شيء. كما كان هناك تحول إلى مجلس منتخب، حيث جاء معظم أعضاء المجلس من مجموعة التخطيط. ومن تلك المجموعة قمنا بتشكيل لجنة للبحث، قامت بالعمل مع شركة للبحوث لإيجاد وتعيين المدير التنفيذي الأول. وفي نفس الوقت، كان شركاء التمويل يقومون بتعهدات تقديم منح للسنوات الخمس الأولى من العمليات، حيث كان أعضاء المجلس والمدير جاهزين لتنفيذ العمل".

هل يجب أن تكون عضوًا في مجلس الإدارة؟

تقوم بعض المنظمات المانحة بمنع أعضاء الفريق من العمل في مجلس إدارة أي منظمة يدعمونها، وذلك لتجنب حدوث تعارض بين دورهم كمانحين ودورهم كأعضاء في المجلس لديهم مسؤوليات مؤتمن عليها من قبل المنظمة التي يعملون لحسابها. بينما تقوم منظمات أخرى بالاحتفاظ بمقعد لتمثيل المؤسسة، حيث يكون عادة مسئولاً كبيراً أو أميناً في مجلس الإدارة في أي مؤسسة تتلقى دعماً هاماً طويل الأمد.

توجد منطقة فاصلة بين المنصبين، وفيها يفكر المانحون بمزايا وعيوب العمل في مجلس إدارة مؤسسات الممنوحين على أساس كل قضية على حدة، حيث تكون الحيرة والارتباك شديدة في البدايات، فقد يتعارض الانهماك العميق في العمل مع الرغبة في تشجيع الاستقلالية. كمول كان عليه أن يتدخل في نهاية المطاف قائلاً: "نحن غير موجودون في مجالس إدارتهم، فنحن لا نتدخل في التوظيف. فنحن نقدم نصائح فيما يتعلق بتخطيط وتطوير الهيكل التنظيمي، وهي في النهاية منظمتهم وحدهم".

وبالنسبة للسياسة التي لا تشجع - ولكنها لا تمنع - العمل في مجلس الإدارة، قال أحد موظفي البرنامج:

"لدينا سياسة غير رسمية تقضي بأن أعضاء الفريق لا يشغلون مناصب في مجلس إدارة المؤسسات غير الربحية، حيث نفضل ألا يعمل أعضاء الفريق في ذلك. فهدفنا المساواة بين طالبي الوظيفة المحتملين، لأننا في حال عملنا في مجلس الإدارة فإننا بذلك نتنازل عن مبدأ المساواة".

وقد رفضت مؤسسة وطنية سابقة على المشاركة في مجلس إدارة الممنوحين، لكنها قامت بعمل استثناء عندما طلبت شركة ممولة أخرى المشاركة في مجلس إدارة جديد:

"لقد رأيت الشركة أنها مؤسسة موثوقة في مجال العطاء الاجتماعي، وقامت بتقديم استثمارات في المنطقة لسنوات عديدة، حيث أرادوا وجودنا هناك، ليشعروا بالثقة والحماية."

من الناحية "الإيجابية" لطلب العضوية في مجلس الإدارة، رأيت رئيسة إحدى المؤسسات أن مشاركتها في المجلس سيمنحها فرصة لتنمية الشعور بالمسؤولية بين الأعضاء الآخرين.

"أؤكد أن المجموعة لن تعمل إذا لم يتعهد الأعضاء الآخرون بالعمل على ذلك وأن يفرغوا مواهبهم ومواردهم على مائدة النقاش."

وحين يشارك المانحون في إنشاء منظمة لمساعدة المؤسسات غير الربحية على البحث عن طرق لضمان بقاء المانحين، سيقون طرفاً في العملية دون الهيمنة على المجلس:

"لقد كان الأمر مقصوداً فيما يتعلق بتشكيل مجلس الإدارة، لأننا كنا نرغب بأن يتألف بشكل أساسي من رؤساء المؤسسات غير الربحية، حيث لم يكن هنالك سوى ثلاثة ممولين في مجلس الإدارة، بالرغم من وجود أكثر من ثلاثة أشخاص يقومون بعملية التمويل. كذلك قمنا بتطوير لجان أو مجموعات فرعية مساعدة ومن ثم دعوة الممولين الآخرين إلى المشاركة فيها."

وقد تم اقتراح قرار التسوية من قبل أحد المانحين الذين يقومون بالتنسيق بين شبكة من شركاء العطاء الاجتماعي بالإضافة إلى عمله مع العديد من المنظمات الناشئة.

"إننا نشعر أن في بناء علاقات طويلة الأمد، فإن المطالبة بمنصب في مجلس الإدارة قد يدل على وجود خطأ ما منذ البداية، حيث نعتقد أنه لا ينبغي على الممول أن يشغل منصباً في المجلس، ولكن أن يكون جاهزاً لذلك في حال طلبت منه المؤسسة غير الربحية القيام بذلك. ومتى طلب إلى أعضاءنا المشاركة، فقد كان الأمر يسير بشكل جيد."

وهناك نموذج آخر للتسوية، يعطي المانح بحكم منصبه القدرة على المشاركة في نشاطات المجلس دون التعرض للصراعات المحتملة الناشئة عن العضوية الكاملة.

في حال عضويتك بمجلس الإدارة، انتبه لتصرفاتك

يستطيع الممول أن يجلب المهارات القيمة والموارد لمجلس الإدارة، أو قد يكون عائقاً لفعاليتيه، حيث قال المدير التنفيذي لإحدى المؤسسات غير الربحية، أن الاختلاف قد يتعلق عادةً بقدرة المانح على تدبر أمره، فهو ليس مجرد عضو في مجلس الإدارة:

"إذا لم يشعر أحد ما بالراحة لوجود الاختلاف، أو في حال ظنهم أنهم موجودون هناك لمراقبة نوايا المؤسسة، فسيكون ذلك بمثابة كارثة يمكن أن تدمر الثقة والخصوصية التي يحتاجها المجلس ليكون فاعلاً."

وقد ناقش أحد المانحين والذي عمل في مجالس إدارة مبتدئة للممنوحين أن زملاءه المانحين ينبغي أن يكونوا "منضبطي النفس" فيما يتعلق بالطلبات والإقتراحات التي يقدمونها عندما يعملون في مجالس الإدارة:

"إن صوتك يحمل وزناً غير متناسب، حيث يقوم الممولون بتعليقات مرتجلة، وسيمضي أعضاء الفريق الوقت في متابعة الأشياء التي سها عنها الممول."

وقد تحدث مدير مؤسسة أخرى، وهي مجموعة لتنمية الشباب، عن إسهام أعضاء المجلس الذين يمثلون مؤسسة عائلية تقدم الدعم المبتدئ: "إنها مهمة بمهمتنا، وليس فقط في تقديم المنحة لنا، حيث تقدم لنا ثروة معرفية في مجالنا، وعلاقتنا مع المؤسسات الأخرى، ومعرفتنا بالمؤسسات الأخرى. ولأنها تعمل في لجنة التطوير في مؤسستنا، فهي تستمع بشكل واضح إلى قضايانا وذلك عندما نتعرض لنكسة ما، وما هي مواطن الضعف الموجودة في المؤسسة. إنها محترفة للغاية نحن نشعر بالإرتاح لمشاركتها شؤوننا الداخلية."

كيف يمكنك المساعدة في بناء القدرة القيادية

- ساعد الرؤساء على الالتقاء والتعلم من بعضهم. تمنح الشبكات المحترفة الرسمية وغير الرسمية رؤساء المنظمات الجديدة للتعلم من الأفراد الذين واجهوا تحديات مماثلة، حيث قال العديد من المشاركين في هذا الدليل أنهم يدعمون مثل هذه الشبكات ضمن مجال عملهم أو محلياً. وقد قام أحد المانحين الذين يعملون في أفريقيا باستخدام مصطلح "الند للند" وذلك لبناء المساعدة الفنية لمؤسسة مجتمع جديدة:

"لقد قمت بجلب الأفراد العاملين في المؤسسات المجتمعية في الولايات المتحدة لمشاركة المؤسسة التي يقع مقرها في إفريقيا لتقديم المساعدة الفنية، حيث كانت الفكرة أن يتم تبادل المعلومات والدروس، بدلاً من استيراد الخبرات من أمريكا إلى إفريقيا، حيث لا يتعلق الموضوع بالتعليم وإنما بالمشاركة".

ولبدء عملية إدارة الشبكات، بشكل غير رسمي على الأقل، سيكون من المفيد أن تدعو الأفراد من مؤسسات شبيهة لحضور مؤتمر للتعرف، حيث قامت مؤسسة تمويلية وطنية كبرى بجمع ممنوحيها من مؤسسات التعليم غير الربحية معاً وبشكل منتظم لمناقشة أعمالهم وللاستماع إلى الرواد في هذا المجال. وقد لاحظ مدير إحدى المنظمات الناشئة أن هذه الاجتماعات مهمة بشكل كبير، خاصة خلال السنوات الأولى للمؤسسة:

"لقد قاموا بجمعنا معاً، وكان الأمر رائعاً للغاية. كنا نقوم بأمر مختلف، حيث كنا نبدو كمسافرين على طريق واحدة. كان لدينا الكثير لتعلمه من بعضنا البعض، لقد كان من الرائع أن نقوم بذلك معاً.

■ **اعرض خدماتك للتدريب على الإدارة.** قد يكون من المفيد أحياناً استشارة أحد خبراء الإدارة، خاصة في بناء الفريق القيادي بأكمله، حيث شرح أحد المانحين الذين يدعمون العديد من المنظمات الناشئة:

"نقوم بتمويل برامج تدريب بالإضافة إلى عدد من الممنوحين الآخرين، حيث يتضمن ذلك التطوير المؤسسي والإدارة والخطة الاستراتيجية وجمع التبرعات وتدريب المجلس. كما أنهم صمموا خطة تدريب لكل منظمة؛ فقاموا بعمل تقييم يتناسب مع جميع مجالس الإدارة، بالإضافة إلى مسح شامل للعمل، وقاموا بعمل خطة عمل لكل منظمة".

الاستفادة قدر الإمكان من المساعدة الفنية

تقوم معظم المنظمات المانحة بمنح المنظمات الناشئة الأموال لتعيين استشاريين في المناطق المهمة. كما أنه ليس من الضروري دائماً أن يتم الدفع للخبراء، حيث يتطوع البعض بخدماتهم، إما كأعضاء في المجلس أو كخدمة عامة لمساعدتها على البدء. ومع ذلك، عندما تسمح الموارد، فإن الدفع مقابل الحصول على خدمات سيكون له فائدة جعل عمل المنظمة من الأولويات لدى المستشار الفني.

يعتقد بعض المشاركين في هذا الدليل أن المنظمة الجديدة ينبغي أن تختار وتحتفظ بمقدمي المساعدة الفنية لديها، وذلك لتعزز فكرة أن المنظمة الناشئة، وليس المؤسسة هي العميل. بينما تأخذ مؤسسات أخرى دوراً نشطاً أكثر في إيجاد الاستشاريين. وها هي ذي بعض الأسس التي تعتبر مهمة في ذلك:

■ **المساعدة الفنية لا تقدم الحل لكل شيء**، فقد لاحظ أحد المانحين بأن المساعدة الفنية "ليست بديلاً عن ثلاثة أشياء أنت في حاجة إليها وهي: رجل أعمال ناجح، وفكرة قوية، وسوق قوي". ومع وجود هذه العناصر، فقد حذر أنه من الضروري أحياناً الاعتراف بأن الحلول الخارجية قد لا تحل مشاكل المنظمة.

"لقد كنت أحد مقدمي المساعدة الفنية قبل مجيئي إلى المؤسسة، حيث أنني رأيت الكثير من المواقف التي لا تجدي فيها النصيحة نفعاً لحل المشكلة".

■ **يحتاج الممنوحون إلى مساحة للاختيار والسيطرة**، حيث يشير بعض الممولون إلى ما يسمونه "مشاكل الطرف الذي يقوم بالدفع"، أو ميل منظمات التمويل إلى توظيف مقدمي المساعدة الفنية مباشرة مع ممارسة الممنوحون حرية تصرف وسيطرة أقل، حيث قال أحدهم:

"أعتقد وبشكل متزايد أن الأموال والمسؤولية ينبغي أن تمنح للعميل الرئيسي. من الضروري أن ينخرط الممنوح بشكل أكبر في اختيار مساعديهم الفنيين، كما ينبغي أن يكون لديهم السلطة لطردهم في حال لم يسر العمل كما يرغبون. لن نقوم فقط بتقديم المنحة لهم والقول لهم: "استخدموا هذه الموارد لإنجاز العمل".

- **ساعد الممنوحين على إيجاد مقدمي المساعدة الفنية الأفضل.** قال أحد المانحين أنه يراقب أفضل المزودين لديه، كما أنه يبلغ سجل الإنجازات الخاص بالمزودين للمانحين. "لدينا المجال والخلفية لعمل مثل هذه الاستخبارات" حيث شرح: "بينما ممنوحونا عادة لا يملكون ذلك".
- **كل منظمة ناشئة بحاجة إلى دعم مختلف من ناحية النوع والكم والمزج.** لدى الانتباه إلى قوة وجهد الأفراد الذين يقودون منظمات جديدة، يستطيع المانح أن يدرك الدعم اللازم لسد الثغرات الموجودة في خبراتهم، أو لتوفير وقتهم للقيام بمهام أخرى. وذلك كما لاحظ أحد الممولين المشاركين:
"يتطلب الأمر وجود علاقة شخصية بين المانح والممنوح لتقرير الكمية المناسبة للدعم الفني، دون زيادة أو نقصان. فما يبدو مساعدة تقنية كبيرة بالنسبة لشخص قد تكون صغيرة بالنسبة لشخص آخر، حيث لا يمكنك وقف المنحة فهي كالألة، كل منظمة لديها احتياجاتها الخاصة".

خاص بالمؤسسات الصغيرة: المساعدة الفنية بدون المنح

يكون من السهل الحصول على نصائح الخبراء، في حال تمكنت من تقديم منح تغطي تكاليف الإستشارة. لكن في حال عدم وجود دعم مادي للمساعدة الفنية ضمن مواردك، يقدم المانحون بعض الاقتراحات:

- **قم بالأمر بنفسك.** قرر بعض المشاركين في هذا الدليل من مؤسسات صغيرة المشاركة بأنفسهم في بدء مؤسسة جديدة وإدارتها، في حال كان هناك حاجة كبيرة وكانت الموارد المتاحة قليلة. فوفقاً لأحد المشاركين في هذا الدليل: "لم يكن الأمر سهلاً مثل اختيار المنظمة، حيث يكمن دوري في العمل معهم على تصنيف التفاصيل وفرزها: العمل مع محام متطوع لأرشفة بنود الشركة. وبحسب منشور مصلحة الضرائب، القسم 501 (c) 3، يتم شراء المعدات والتجهيزات، والحصول على مكتب، ومتابعة المكالمات الهاتفية، والدخول إلى الإنترنت، والكمبيوتر، حيث قمت بعمل ذلك كله".
- **قدم المساعدة العينية، إلى جانب الخبرة والمعرفة من داخل مؤسستك نفسها.** يقوم أعضاء مجلس إدارة إحدى الشركات أحياناً بتقديم المساعدة إلى المنظمات الناشئة. فبحسب مدير المؤسسة: "إننا نمنح أكثر من الأموال، حيث يملك بعض أعضائنا في المجلس خبرة في الجوانب التي قد يحتاجها الممنوحون. كالعلاقات مع الحكومة، تخطيط الأعمال، أو الاستشارة القانونية". يقوم ممولون آخرون بتوفير المساحة، والتجهيزات وحتى المشاركة الفكرية للأفراد الذين يحاولون ترجمة أفكارهم الجيدة إلى منظمات. وذلك كما شرح مدير مؤسسة صغيرة تعمل حصرياً مع المنظمات الناشئة: "بالنسبة

لنا، فإن المساعدة العينية تتضمن مساحة في المكتب والأثاث والتكنولوجيا وأنظمة المحاسبة والتصميم الجرافيكي وأنواع أخرى من الإستشارات، وشخص لديه الخبرة للتحدث معه. كما يمكن تدبر بعض احتياجاتهم من خلال بعض النماذج، مثل كيفية التقديم على المؤسسات غير الربحية، حيث نقوم فقط بتسليمها لهم. بعض الجوانب الأخرى تحتاج إلى مساعدة أكثر، مثل مساعدتهم على تنفيذ برنامجهم وقيمهم، باستخدام عملية تسهل طريقة تفكيرهم".

■ قم بالاتصال بالشركاء محتملين. لاحظ أحد المانحين في مؤسسة عائلية أن الصلة بين المنظمات المتوافقة تستطيع تقوية العمليات ووجهة النظر المالية لكلا المنظمين:

"لقد استطعت جمع سيدات من جمعية جديدة تعنى بحقوق المهاجرين مع أفراد من مركز جديد لصحة المرأة، حيث استطاعت المنظمة الجديدة المساعدة على تدريب طاقم مركز الصحة للعمل مع النساء في مجتمع المهاجرين. فقد ساعد التدريب على تحسين خدمات المركز، حيث حصلت المجموعة الجديدة على حليف مهم في المجتمع".

■ انصح بالرجوع إلى موارد ومواد أخرى. تتوفر العديد من الأدوات المجانية والمنخفضة التكاليف بالإضافة إلى نماذج من الإرشاد لمساعدة المنظمات غير الربحية على بناء أنظمتهم الإدارية وقدراتهم، حيث يمكن الحصول على مجموعة من المصادر على الموقع الإلكتروني:

www.grantcraft.org/catalog/guides/startups/startups_resources.html

التخطيط وبناء مستقبل مستقر

تحتاج أية منظمة ناشئة قوية ودائمة إلى أشياء يملكها عدد قليل من المنظمات الناشئة في بداية الأمر - مصادر تمويل متنوعة، دعم قوي من الجهات الداعمة والزملاء، وتمويل رشيد، وخطط إستراتيجية وتشغيلية، ومزيج من الأفراد الموهوبين والمحترفين. وعندما تفتح منظمة جديدة أبوابها، فإن الكثير من هذه العناصر لا تكون متوفرة، حيث أن الأمور الأساسية التي ينبغي توافرها في المؤسسة القوية والدائمة يتم بناؤها عادة في خلال السنوات الأولى من العملية، وبمساعدة من الممولين، حيث يميل بعضهم إلى المشاركة بسبب اهتمامهم بمساعدة منظمات الممنوحين، إلا أن معظم يدفعه الأمل في الحصول على مخرج مسؤول في فترة قياسية من الوقت.

يعد أهم هدف لأية منظمة تخطو خطواتها الأولى من العمل، هو بناء قاعدة من مصادر التمويل المتنوعة وضمان تدفق كاف للموارد لتنفيذ المهمة، حيث يطلق الكثير من المانحين على هذا الهدف "الاستدامة"، وتشير الإستدامة إلى وجود فريق ومجلس إدارة ملتزم وكفاء، مع امتلاك القوة والعمق لمعايشة التحول الذي لا مفر منه. وهذا لا يعني امتلاك الكميات الصحيحة من الدخل فحسب وإنما الأنواع الصحيحة أيضا: التدفق النقدي لدعم العمليات ودعم النفقات الأساسية بالإضافة للمشاريع، والاحتياطي للحالات الطارئة، والتمويل التقديري، وربما الموارد طويلة الأمد لدعم البنية تحتية أو لتجديد الدخل. كما أنها تعني أيضا بناء سمعة قوية لجذب العملاء والحلفاء والممولين.

في هذا القسم، يقدم المانحون الذين يراقبوا فترة حضانة المنظمات الناشئة، العديد من الأفكار عن كيفية مساعدة الممنوح للانتقال من البداية القوية إلى حياة مستقلة وثمررة.

ماذا ينبغي عليك التفكير به لدى تقديم المنحة الابتدائية؟

بالاعتماد على كيفية عملها، فإن بدء منظمة ناشئة قد يكون مهماً لمساعدة المنظمة على تطوير قاعدة تمويل دائمة وآمنة في المستقبل. وفي هذه الأثناء، فإنه ينبغي عليها أن تزود المنظمة الناشئة بالأمان المبكر الذي تحتاجه لتحديد مهمتها. كما شرح أحد الممولين:

"في البداية، يعرف مديرو المنظمات الناشئة أنهم يملكون دعماً أساسياً من المؤسسة، حيث يمكنهم التعايش مع ذلك. وفي حال وجدوا تحدياً مثيراً، فقد يقررون قبوله أو رفضه، حيث بالإمكان منحهم فرصة الاختيار، وهو الأمر الذي أراه شيئاً جيداً".

ولتقديم منحة ابتدائية تخدم كلا الهدفين، من أجل احتضان المنظمة في السنوات الأولى، وتعزيز اختلافها في بناء قاعدة تمويل واسعة لاحقاً، قدم أحد المانحين الإقتراحات التالية:

- **كن واقعياً فيما يتعلق بالوقت.** يعتقد الكثير من المشاركين في هذا الدليل أن على المنحة الابتدائية أن تستمر مدة ثلاث سنوات وربما أكثر لتقوم المنظمة بتحقيق الإستدامة، حيث شرح أحد المشاركين في هذا الدليل قراراً اتخذ مؤخراً لتمديد الثلاث سنوات إلى خمس:

"كنا نتوقع ثلاث سنوات من التمويل، لكننا قمنا بتمديد المنحة إلى خمس، حيث أدركنا أن هنالك مراحل مهمة ينبغي أن ندعم الممنوحين من خلالها. وأعتقد أن ثلاث سنوات لتمويل منظمة ناشئة هي فترة قصيرة ليكون لديها اكتفاء ذاتي."

بينما قال آخرون إنهم يقومون عادة بتقديم منحة ابتدائية لثلاث سنوات قابلة للتجديد لثلاث سنوات أخرى، في حال أظهرت المنظمة تقدماً ونموً مقبولاً.

صياغة الخطة المالية

قال العديد من المشاركين في هذا الدليل أنهم يتعاونون مع مخططي المنظمات الجديدة لعمل خطة مالية مفصلة للسنوات الأولى، ومن ثم ترتيب المنحة الابتدائية لدعم الملامح الرئيسية للخطة.

وقد شرحت إحدى المانحات المشاركات كيف أن مؤسستها قامت بمساعدة أحد الممنوحين على بناء مشروع محلي صغير ليصبح منظمة محلية: "لقد ساعدناهم بوضع خطة عمل لخمس سنوات من أجل التوسع. ومن ثم منحناهم الدعم الأساسي باستخدام نموذج قريب للسنوات الثلاث الأولى."

وقد قام أحد المانحين بالعمل عن كثب مع مدراء إحدى المنظمات الناشئة للتأكد من أنهم قد استوعبوا التداعيات المالية للقرارات التشغيلية: "منذ البداية، كنت قلقاً من أن تكون المنظمة ضعيفة، وكنت قلقاً من قيامهم بتعيين الموظفين عشوائياً. لذا قلت من البداية، "ينبغي أن يكون لديكم خطة للموظفين"، حيث قمنا بالمرور على الخطة ومن ثم سألت، "لم تحتاجون إلى اثنتين من هذه؟ ولم تحتاجون نصف ذلك؟ لم لا تقومون بدمج هذين الأمرين معاً؟"

وقام ممول آخر بالعمل مع مؤسسة محلية جديدة لعمل إرشادات لاستخدام إحدى المنح التي قدمتها مؤسسته، وهي جهة تمويلية دولية كبرى: "لقد اقترحنا أن ينقلوا نسبة 50% من دخلهم إلى الاستثمار، حيث قاموا بتقديم حساباتهم المتنوعة وقالوا لنا إنها مرتفعة للغاية. وبعد التفاوض، وافقنا على تخصيص نسبة 40% للاستثمار في السنوات الثلاث أو الأربع الأولى."

■ **فكر في تقديم مستويات متناقصة من الدعم.** يقوم بعض الممولين بتمديد دعمهم لفترات أطول من خلال تقليص منحهم السنوية خلال سنوات النجاح. والبعض الآخر يكون حريصاً على التوفير من الميزانية المخصصة

للعلمية كاملة، وهي استراتيجية تتطلب من الممنوح أن يبدأ بجمع التبرعات على الفور: "لقد قمنا بتوفير مبلغ 500,000 دولار أمريكي كمنحة ابتدائية خلال ثلاث سنوات، حيث يذهب 80% من ميزانيتها في السنة الأولى، و50% في السنة الثانية و20% في السنة الثالثة. وقد اضطرروا لجمع مبالغ أكثر في كل سنة".

■ **قم بإشراك الممولين الذين قاموا بدعم أعمال سابقة في نفس المجال.** عندما تنمو منظمة ناشئة من مشروع صغير، فمن الممكن عادة أن تجمع الممولين في أعمال سابقة لدعم المنظمة الجديدة. وقد تم تمويل إحدى المنظمات الدولية الناشئة من قبل منظمين تعاوننا سابقاً في مشروعات للحد من الأمراض. وقامت مؤسسة محلية بتوفير ميزانية التشغيل الأساسية، في حين قامت شركة للصناعات الدوائية بتقديم مساهمات عينية لها القيمة نفسها.

في تلك الحالة، يعتقد مسؤول برنامج المؤسسة، أن موازنة الإسهامات ساعدت على تقوية التعاون وضمن مشاركة الممولين الاثنين: "على الرغم من أننا لم نخطط لمطابقة متساوية منذ البداية، فقد كان جيداً أنها نفذت بهذه الطريقة، لأنها أبقتنا على قدم المساواة منذ البداية. ومن ثم تنوع التمويل فيما بعد، حيث لم يعد التمويل متساوياً."

كيف يمكنك المساعدة في وضع خطة للتنمية والاستقلالية؟

بحسب العديد من مساهمينا، فإنه من الجيد أن تخطط منذ البداية وتصب تركيزك إلى الأمام، فعندما تصبح المنظمة أكبر، ويكون لديها طاقم أكبر من الموظفين والممولين، فسيكون عليها متابعة الكثير من المهمات المعقدة. وليس من المبكر أن تتوسع أنظمة التمويل والمحاسبة والموارد البشرية عند نمو المنظمة. كما سيكون من المهم أن تتنبأ بالكيفية إلى ستقوم من خلالها بجمع التبرعات والموارد المالية، عندما يقلل الممولون الأصليون دعمهم أو يلغونه. يقدم المانحون الاقتراحات التالية:

■ **قم بعمل تقييم لمدى سيطرة المنظمة والطاقم وأنظمة الإدارة.** ويتضمن التقييم عادة التفكير في كيفية تغير هذه الأمور عندما تصبح المنظمة أكثر ثباتاً. عادة، وعلى سبيل المثال، يتحمل المجلس مسؤولية أكثر مع مرور الوقت، بينما يكتسب المدير التنفيذي كفاءة ومكانة ضمن المنظمة والمجتمع المهني الأكبر. مما يعني أنه لن يكون لدى المدير التنفيذي وقتاً لمراقبة العمليات الداخلية، وسيحتاج المجلس إلى مساعدة أكثر وإلى المعلومات من الطاقم.

يشجع بعض الممولين أعضاء المجلس على عمل تقييم ذاتي لقياس قدرة المنظمة وتشكيل أهداف للنمو. للحصول على أداة لتقييم الذات المستخدمة من قبل (شركاء المشاريع الاجتماعية) مع الممنوحين المحتملين، زوروا موقع: www.svpseattle.org/about_svp/model.html

- **اختبر احتمالات تمويل المنظمة والتغيرات في وضعها.** يقول المانحون من ذوي الخبرة أنهم ينظرون إلى مجموعة من العوامل عند مراعاة جوانب التمويل لمؤسسة ما: الموارد المالية وتكاليف العمليات، والممولين الأساسيين أو الممولين لمرة واحدة فقط، وسعة البنية التحتية والاحتياجات، بالإضافة إلى أشياء أخرى. وقد شرحت مديرة لإحدى المؤسسات الصغيرة ما تبحث عنه: "حتى لو لم تخفض من مقدار منحتك، فأنت ترغب بخفضها بنسبة مئوية حكيمة، كالمشاركة في ميزانيتهم. في حال صعودها أو بقاءها مستقرة، فذلك لن يكون مؤشراً جيداً. لذا سندعو لعقد اجتماع وجهاً لوجه للتحدث حول هذا الأمر".
- **كن واضحاً بشأن التزاماتك.** تسلك المؤسسات طرقاً مختلفة في إنهاء تمويلها للمنظمة الناشئة. فعلى الرغم من أن معظم الممولين يمارسون مقداراً معيناً من المرونة في كيفية إغلاق الدعم، فإنه من المفيد لجميع الأطراف استيعاب السياسة العامة للمؤسسة؛ حيث قالت إحدى المانحات، على سبيل المثال، إن مؤسسة المجتمع المدني الخاصة بها لا تقدم التزامات متعددة السنوات، لكنها تُعلم الممنوح عن معدل حجم المنحة التي تقدمها المؤسسة، ومعدل استمرار الدعم. كما أنها تعمل مع الممنوحين لوضع الأسس والقواعد والتي بناء عليها سيتم الحكم على الأداء والنتيجة، كما سيكون لديهم فهم واقعي للمدة التي يمكن أن يستمر فيها الدعم، ومقدار الدعم المعقول الذي يمكن تأمله وكيفية تقييم منظماتهم سنة تلو الأخرى لدى اتخاذ قرارات التمويل.

نظرة إلى الأمام: تصور انسحاب الممول

قامت مؤسسة محلية بإنشاء خمس منظمات مجتمعية لتنمية الشباب في الثمانينيات من القرن الماضي. وكان الهدف من الخطة هو جعل هذه المنظمات مستقلة بشكل كامل خلال عشرين سنة، بما أن المنظمات تعمل من خلال خمس مراحل من "الاستعداد المجتمعي".

ولبناء القدرة في كل مجتمع، قامت المؤسسة بتشكيل مجالس إدارة محلية مستقلة لمساعدتها على تطوير برامج فريدة لتحقيق الأهداف المنشودة. وكما شرح أحد مدراء البرنامج: "كان هدفنا أن نجعلهم يقررون ما هم بحاجة لفعله لوضع مجتمعهم في المكان الذي يرغبون به. وأخيراً، قام كل مجلس بالابتعاد عما وضعنا له من الأفكار في بداية عمله، حيث قلنا لهم: "حسناً، قم أنت بتعديل ما تريد فعله وذلك لتنفيذ هدف البرنامج". لقد كان لدينا خمسة أهداف، وكل منها تقوم الآن بدفع نفسه تجاه تحقيقها بطريقة الخاصة."

تقوم المؤسسة بتوفير الدعم والمساعدة الفنية في الجوانب الرئيسية:

"لقد قمنا بمنحهم الأموال اللازمة وإجراء الاتصالات من أجل إنطلاقهم. كما قمنا بالمساعدة في جمع التبرعات والهبات. فنحن لم نذهب إلى مؤسسات أخرى لنقول، "مرحباً، هل ترغبون بتمويل هؤلاء الأشخاص، نحن نعتقد حقاً أنهم أناس طيبون؟"، بدلاً من ذلك، قمنا بمساعدة كل مجتمع في تقديم الهبات، وشجعناهم على التعامل مع التأمين المالي طويل الأمد من خلال إضافته إلى الهبات.

ويرى مدير البرنامج أن المؤسسات تتحرك تدريجياً نحو الإستدامة. وفي نفس الوقت، فإنه يعتقد أن انتقالات الممنوحين تجاه الاستقلالية سيكون أسهل في حال كان لديه الكثير لشرح الخطوات وكيفية ملاءمتها لبعضها البعض:

"في حال كان علي فعل هذا الأمر مرة أخرى، فسأقرر بناء على مؤشرات جاهزية الجمعية للانتقال والمشاركة بانفتاح أكثر مع الجمعيات. أحياناً كان بعض الأفراد يعتقدون أن كل شيء يسير على ما يرام، وأنهم يسرون على هذا الطريق، وقتها سأقول: "أوه، لقد حان وقت الانتقال الآن" سأنظر إلى المعيار وأقول لنفسني: "نعم، هناك واحد مستعد للانتقال. كان يجدر بي الحديث عنهم بشكل أكثر، وبشكل منظم. ذلك سوف يساعدهم على أن يكونوا مستعدين، عندما يحين الوقت".

هل تعد فكرة الهبة واقعية؟

قد تبدو الهبة هدفاً واضحاً ومرغوباً فيه بالنسبة لمدير المؤسسة التي تكافح من أجل زيادة ميزانية التشغيل كل سنة. ومع ذلك ينصح المانحون من ذوي الخبرة ورؤساء المؤسسات غير الربحية بضرورة التأني وتوخي الحذر عند اتخاذ القرار بإطلاق حملة للهبات. لأية استفسارات حول الأسئلة التي يجب طرحها قبل البدء، وكيفية تخطيط حملة الهبات، انظر دليل (جرائد كرافت): على المدى الطويل: دعم الهبات والموجودات المستثمرة.

■ استفسر عن ممولين آخرين. إن قدرة المنظمة على جذب ممولين آخرين شيء ضروري للحفاظ على استدامتها على المدى الطويل، حيث يلقي بعض المانحين نظرة أقرب على الخليط المكون من المنح والموولين، حيث يتساءلون فيما إذا كان باستطاعتهم تقديم الدعم على المدى الطويل، وفيما إذا تمت جدولة المشاركة الكبيرة للتمويل لنتهي في وقت واحد، بالإضافة إلى العديد من الأسئلة الأخرى، حيث قالت إحدى المانحات أن سمعة الممولين تؤثر في تقييمها لاستقرار المنظمة: " أبحث عن ممولين خبراء في المجال. ففي حال نجاح منظمة ما في أخذ منح من مانحين مختصين، فهذا سيكون مؤشراً على أنها تنتج مشاريع ذات مستوى عالٍ."

أن تكون متاحاً وذا فائدة بعد إطلاق المنظمة

قد تكون تلبية متطلبات الممولين أمراً صعباً ومربكاً للأفراد المشاركين في منظمات ناشئة، خاصة إذا لم يكونوا قد قاموا بإدارة منظمة مستقلة أو لم يتعرضوا للمساءلة من قبل مانحين خارجيين. بإمكانك المساعدة عن طريق شرح كيفية عمل مؤسستك، ومراجعة ومراقبة المنح والمقترحات في مؤسستك، والمدة التي استغرقها لاتخاذ الخطوات.

كما تميل منظمات جديدة إلى بذل المزيد من الجهد مع عبء عمل كبير لا يتوقعه أحد، حيث يقوم العديد من المانحين الذين يمولون المنظمات الناشئة، بالتحقق بشكل متكرر، في حال أرادوا تقديم المساعدة فقط، حيث أكد مسئول إحدى الشركات المانحة على أهمية التواصل المنتظم:

"أنت في حاجة إلى استدعاء ممنوحك، وسؤاله، كيف تسير الأمور؟، عندها سيشعر الممنوح باهتمامك. فقد تجد العديد من الأنشطة اليومية التي لم يخططوا لمناقشتها معك، وهناك يمكنك المساعدة".

وحرص مدير لإحدى المؤسسات العائلية على التأكيد من أن ممنوحيه يعلمون أنه موجود دائماً للحدوث معهم لدى شعورهم بالحاجة لذلك، حتى لو لم يكن هو المبادر بإجراء الحوار: "الأمر يتعلق بالعلاقة بيننا، حيث يتصلون بي في بعض الأحيان ويسألون عن بعض المدخلات. في الحقيقة ليس لدي الوقت الكافي لإجراء مثل هذه الاتصالات بنفسني، لكنهم يعلمون أنهم في حال اتصلوا بي أستطيع أن أجد بعض الوقت للحدوث معهم".

يحاول بعض المانحين أن يوضحوا بأنهم يدركون حجم الضغوطات التي يواجهها الممنوحون، والتي تشمل ضغوطات من قبل الممولين أنفسهم، والذين تبدو لديهم الرغبة في أن يكونوا مرنين، حيث وجد أحد المسؤولين عن البرنامج الذين يمولون مبادرة

إحدى الجمعيات أن هذه الضغوطات تستدعي موازنة حريصة وراسخة للمصالح: "حيثما يكون هناك فرق بين ما أعتقد وبين ما يعتقد الناس في الجمعية، يشعر المدير بأنه منقسم بعض الشيء. هل ينبغي عليهم أن يقوموا بما تمليه عليهم الجمعية؟ أم عليهم فقط أن يفعلوا ما أمله عليهم؟ والسر من وراء ذلك أن عليهم أن يأخذوا من كلا الطرفين."

في النهاية، يناقش أحد المانحين الخبراء الذي عاشوا العديد من المنظمات الناشئة ببساطة قوة الثقة بالنفس التي يتمتع بها الممول المخلص: "إن أكثر الأشياء القيمة التي يمكن أن تمنحها هو إيمانك العميق وتوقع أن الممنوح سينجح".

وضع الأمور في نصابها

حوار مع استشارية الإدارة سو ستيفنز

تعد سوزان كيني ستيفنز استشارية ومؤلفة متخصصة في الإدارة المالية والتطوير المؤسسي، حيث قامت المقدمة في غرانت كرافت بإجراء حديث معها مؤخراً حول التحديات المالية التي تواجهها المنظمات الجديدة:

سؤال: أنت ترين الكثير من المنظمات الجديدة التي تكافح لبناء قاعدة مالية قوية. فبحسب خبرتك، هل تحتاج المنظمات الناشئة المساعدة، وما الذي بإمكان الممولين أن يقوموا به لمساعدتهم؟

جواب: يوجد نوعان من المنظمات الناشئة حسب وجهة نظر الممولين:

المنظمات الجديدة التي تأتي للمنظمة من أجل الحصول على المال، والمنظمات التي يبدؤها الممولون بأنفسهم، حيث يملكون ملفات مالية مختلفة، ويحتاجون الكثير من الأشياء المختلفة.

إن المؤسسات غير الربحية التي تنشأ تحت الضغط تميل إلى أن تكون ضعيفة فيما يتعلق بطاقتهم العمل، حيث يتم توجيههم من قبل شخص موهوب، شخص يملك كل شيء ويفهم في كل شيء. وذلك الشخص يرغب في الحصول على خدمة من أجل الجمعية أو السوق، حيث أنهم قاموا بإنشاء مثل هذه المنظمة لإنجاز المطلوب. وإن آخر شيء في مخيلتهم هو إنفاق الأموال لترتيب الأمر مالياً، حيث تعلموا كيفية جمع التبرعات أولاً بأول، إلا أنظمة الإدارة المالية تكون عادة ضعيفة. لقد رأيت أفراداً يديرون منظمات من مصادر مالية خارجية.

من جانب آخر، عندما تبدأ منظمة ما العمل مع ممول كمؤسس، يكون لديها التمويل الكافي لتوظيف شخصان أو ثلاثة في مواقع مختلفة، حيث أطلق أحد عملائي من الممولين على هذه المشاريع "المنظمات الناشئة القائمة على المنشطات"، إنه مصطلح مدهش. لأنها أخذت جميعها بالزيادة، باستثناء ناحية جمع التبرعات، حيث لا ينبغي عليهم المضي في أهداف الأفراد لاستثمارها.

سؤال: هل هناك خصائص مالية أساسية أو كفاءات يستطيع الممول أن يشجعها في المنظمة الناشئة؟

جواب: أولاً، ينبغي أن يكون لدى المنظمة الجديدة توقع واضح للخدمة التي يقومون بتوفيرها بناء على أسس يومية، والحجم الذي سيبدؤون به في البداية، والموارد التي يحتاجونها لفعل ذلك. أعتقد أنه من الأفضل للمنظمة ان تفعل ما ينبغي بناء على أسس ثابتة، خاصة في البداية، أكثر من الحصول على ميزانية تتذبذب من سنة إلى أخرى.

ثانياً، كما ان عليهم أن يتدبروا كيفية إدارة التدفق النقدي، وكيفية إدارة توقيت الدخل وموافقته مع توقيت النفقات. التدفق النقدي هو اسم اللعبة هنا، كل مؤسسة غير ربحية لديها مشاكل التدفق النقدي، وبشكل واضح في الأيام الأولى. فإذا استطعت التحكم في ذلك الأمر، فإنك تستطيع وقتها التحكم بمصيرك.

ثالثاً، حيث يبدو الأمر سهلاً، لا يجب إنفاق الأموال بشكل أكثر مما يحتاجون إليه. فإذا كان لديك ميزانية تبلغ **50000** دولار، لا تنفق **51000** دولار. من المهم أيضاً أن تعتاد على الإنفاق بناء على أسس الدخل، وليس على الميزانية، حيث تعتقد الكثير من المؤسسات غير الربحية أنه بما أن لديها أموالاً في الميزانية، فباستطاعتهم إنفاقها. وإذا لم تأت الأموال بالطريقة التي ترغب فلا ينبغي عليك إنفاقها. وإذا قمت بإنفاق أموال أكثر مما لديك، وقتها ستجد أنك غارق في الديون، ستضطر دائماً إلى النظر من فوق أكتافك، ولن تستطيع التقدم أكثر للأمام.

سؤال: كيف يستطيع المانح أن يتحقق من هذه الأمور بطريقة مفيدة؟

جواب: هناك جزء كبير من المنظمة الناشئة يحاول لربط مصادر التمويل معاً. أحد هذه التحديات هو حساب الأموال. وهناك سؤال مهم يستطيع الممول طرحه، "كيف تستطيع حساب التمويل؟" البعض منهم سيريك سجل التدقيق، والبعض الآخر سيقوم بعرض إعلان مالي. ليست القضية في الحكم وإنما في سؤال نفسك، "حسناً، في حال قمت بإعطائهم مبلغ **10000** دولار إضافية، فكيف بإمكانهم تحسين معرفتهم المالية أو الإدارة المعلوماتية؟"

هناك خيار آخر، يتمثل في مساعدتهم على الاستعانة بمصادر خارجية من خلال مجموعة غير ربحية، أو منظمة دعم إدارية

(MSO). وفي مينابوليس، أعمل مع مجموعة من المنظمات الناضجة، تقوم بربط تكنولوجيا المعلومات والموارد المالية والبشرية وخدمات إدارة المباني في منظمة واحدة. وفي دينفر، هنالك مجموعة تقوم بعملية مسك الدفاتر والحسابات والإدارة المالية وحفظ السجلات بالإضافة إلى الرواتب لبعض المؤسسات غير الربحية في المنطقة، حيث تنمو هذه المجموعات في مناطق أخرى. فالمساعدة التي يوفرها قيمة للغاية للإدارة والمطابقة. وفي السنة التالية، عندما يحين الوقت للتقديم على منحة أخرى، فالمعلومات جميعها متوفرة هناك.

سؤال: هل تعرفين مانحاً أحدثت مشاركته فرقاً حقيقياً في أي منظمة جديدة؟

جواب: سأعطيك مثلاً من حياتي العملية. قبل أكثر من 25 سنة، عندما كنت مديرة لمؤسسة غير ربحية، قدمت اقتراحاً لمنحة تجاه حملة للحصول على رأس المال. وكجزء من الطلب، كان علي أن أعرض ميزانية الحملة، حيث جاء المسؤول عن البرنامج إلي وقال: "رائع، لكن أرني دخل ونفقات الثلاث سنوات العملية كلها أيضاً". وفكرت، "ما علاقة ذلك؟ فليس هناك طريقة لآتي بميزانية لمدة ثلاث سنوات". وقالت: سأساعدك. أحضر ميزانية هذه السنة إلي، وإذا كان لديك ميزانية آخر سنة، أحضرها أيضاً، وهذا ما فعلته. وقد كان ذلك قبل استخدامنا لأجهزة الكمبيوتر وجداول الحسابات. لقد قمنا بتخطيط السنة الماضية، والسنة الحالية، ومن ثم قمنا بإنشاء ميزانية لسنوات ثلاث. قد يبدو الأمر بسيطاً، لكن لم يخطر ببالي قط فعل ذلك. في الحقيقة، لقد كانت من أهم الخبرات في حياتي.

ما حصل لي، هو أنه أخرجني من دائرة التفكير القصير والمحدود، ودفعني إلى بناء خطة مالية بنفسي، حيث أدركت، "نحن على وشك فعل ذلك. نحن هنا، وسنفعلها. لقد كانت تلك هبة حقيقية، فلم تكن نصيحة مالية بقدر ما كانت إعادة ترتيب طريقة تفكيري لتوفير ما هو ضروري."

سؤال: هل كان ذلك المانح يملك مهارات مميزة؟ هل بإمكان أحد أن يفعل ذلك؟

جواب: يستطيع أي شخص القيام بذلك، حيث لم يقم ذلك المانح أبداً باستخدام أي خبير في التمويل. لكنها تفهمت أن منظمنا كانت مستعدة للانتقال نحو خطوة أخرى. ففي حال قامت المؤسسة بالإستثمار لدينا، فإنها ستكون راغبة في أن نبدأ بالنظر إلى المرحلة المقبلة من الحياة، حيث كان بإمكانها أن تقول الشيء نفسه لي في مرحلة مبكرة، لكنني لم أكن مستعدة لسماع ذلك.

لتلقي المساعدة، فإن على المجموعة أن تكون جاهزة وراغبة وقادرة. الاستعداد هو الأمر الأول، والرغبة تعني الرغبة في التغيير، وأخذ المعرفة التي تكتسبها من المساعدة الفنية وتغيير عاداتك، وأنظمتك، وممارستك، بغض النظر عن المسألة، والقدرة هي

امتلاك المقدرة لتلقي النصيحة واستخدامها. فلقد رأيت مجموعات جاهزة بل وحتى راغبة، ولكن لديهم مئات الأشياء التي يقلقون بشأنها، وما زال الجانب المالي في المؤخرة.

سؤال: في كتابك دورة حياة المؤسسات غير الربحية: الحكمة المرحلية لقدرة المؤسسات غير الربحية، تتحدثين عن منظمات تتغير من مرحلة المنظمة الناشئة لمرحلة نمو أكثر تطوراً. ماذا عن المنظمات التي لا تفعل ذلك؟ ما الأمر الخطأ الذي يحدث؟

جواب: لا تستطيع بعض المجموعات أن تنتظم مالياً. والبعض الآخر لا يريد. ذلك حيث لديهم توجه عقلي بأنهم لا يملكون المال ولن يملكوه. ونحن نبرر لهم الأمر، لماذا لا نملك الأموال، ولم لن يقوم أحد بمنحنا شيء، مثل هذا الموقف يعد فهذا موقفاً انهزامياً يمكن أن يتسلل إلى عقولنا.

والحقيقة هي أنه كلما بدت المنظمة جيدة من الناحية المالية، كلما كانت لديك قدرة أكبر على التركيز على مهمتك. إذا كنت مثقلاً بالدين، ولا تستطيع دفع الرواتب، ولا تعرف من سيأتي المال، فسيكون من الصعب التفكير بالخطوة المقبلة في عمل شيء رائع للمجتمع. كما أن

مجموعات أخرى لا تبدو ممارساتها انهزامية وإنما تكمن المشكلة لديها في أنه ليس بإمكانهم المضي قدماً.

سؤال: ماذا عن التخطيط الإستراتيجي؟ هل ينبغي على الممول أن يبدأ به مع المنظمة الناشئة؟

جواب: لا أؤمن بالتخطيط الإستراتيجي في السنوات الأولى من حياة المنظمة الناشئة، حيث يتمحور التخطيط الإستراتيجي حول التركيز، وآخر شيء ترغب في أن تقوم به هو التركيز على المنظمة الناشئة، حيث يقوم الأفراد باستثمار الخطة، وبخاصة أعضاء المجلس. فالأشخاص يحبون الروتين مثل وضع الخطط، لكن المنظمات الناشئة تحتاج إلى شيء مختلف. تحتاج المنظمات الناشئة إلى رجال أعمال لديهم أفكار عظيمة ويستطيعون اغتنام الفرص.

إن مهمة المنظمة الناشئة تكمن في نشر الشبكة بشكل واسع للغاية، لتجذب اهتمام الأفراد، بالإضافة إلى دمجها في مدخلات الأشخاص الآخرين. أنا لم أقل أنه ليس هناك هيكل للخطة، ولكن عليك أن تبدأ بكسو العظام باللحم خلال مرحلة المنظمة المبتدئة. وبشكل مثالي، سيجعل ممول المنظمة الناشئة تكون منظمة مبتدئة. دعهم يرتكبون الأخطاء. دعهم يتعثرون قليلاً، لأن السقوط لن يكون كبيراً ما داموا يتعثرون، وسيتعلمون أثناء مضيقهم في الطريق، حيث تتعلم المنظمة المبتدئة من التجربة، تلك هي الطريقة لاكتساب القدرة.

والحقيقة هي أنه كلما بدت المنظمة جيدة من الناحية المالية، كلما كانت لديك قدرة أكبر على التركيز على مهمتك.

مساعدة منظمة جديدة في جمع التبرعات

قد تشعر كمانح أنك مضطر لعدد من الأسباب بالمشاركة في جمع التبرعات لبدء التشغيل. بسبب فهمك للمنظمة، يمكنك أن تكون داعياً لقيادتها وعملها. إنك تفهم نقاط قوتها وضعفها، ويمكنك التحدث بدراية نيابة عنها. من المرجح أن يستمع إليك العديد من الممولين المحتملين، يستقبلون مكالماتك، ويقومون بحضور العروض التي يقدمها الممنوح بناء على طلبك.

من ناحية أخرى، فإنك قد تتردد في تقديم التزامات تستغرق وقتاً طويلاً بعيداً عن منحتك الإعتيادية. قد تقلق كذلك بشأن تجاوز حدود دورك والمسؤوليات التي ينبغي أن تندرج في التنظيم الجديد لمجلس الإدارة والقيادة التنفيذية. وعلاوة على ذلك، فإنك قد تقلق من فقدان المصداقية مع زملائك في عالم تقديم المنح إذا ما قمت "بطلب" منحة منهم. وأخيراً، فإن المانحين الذين تعودوا على لعب دور واهب الموارد غالباً ما يشعرون بعدم الإرتياح على الجانب الآخر وهم يطلبون المال.

يملك المانحون الذين ساهموا في هذا الدليل وجهات نظر مختلفة فيما يتعلق بالمشاركة في جمع التبرعات. فقد شارك بعضهم بنشاط نيابة عن المنظمة الجديدة، فيما يفضل البعض الآخر لعب دور ثانوي، مع التركيز على تطوير مهارات المنظمات الجديدة لجمع التبرعات وقدرات الشبكات الخاصة بها. في هذا القسم سوف نلقي نظرة على مجموعة من طرق المانحين المستخدمة لإشراك الممولين الآخرين والمساعدة في بناء القدرة على جمع الأموال اللازمة لبدء التشغيل.

ماذا يمكنك أن تفعل لربط المنظمة الجديدة مع غيرها من مصادر التمويل؟

■ **استشر الممولين الآخرين في وقت مبكر:** أشار بعض المشاركين في هذا الدليل إلى أنه من المرجح أن تسهم موارد الممولين الآخرين إذا كان لديهم دور ذو مغزى في وقت مبكر في عملية التخطيط للمنظمة الجديدة. وصف أحد المانحين نصحته قائلاً: "عندما جلسنا معاً كمجموعة من أجل القيام بعصف ذهني، قمنا أيضاً بجلب نصف دزينة من وكالات التمويل الأخرى الى طاولة المفاوضات. نحن نبذل قصارى جهدنا دائماً لظهور أن هذا ليس مجرد طفل وليد لمؤسستنا" مع هذا، وكما أشار أحد المشاركين في هذا الدليل، وإشراك الممولين الآخرين في عملية التنمية هو أمر بالغ الدقة: "لقد تحدثنا مع مسؤولي برامجهم، حيث قاموا بالمساعدة على نشر النموذج. لقد منحهم ذلك

ملكية المشروع. مع هذا، هناك جزء من لعبة أنت تلعبها. ستقوم مؤسسات أخرى بالرد على مكالماتك، ويمكن أن تقوم بدور ثانوي حول هذا الموضوع، قائلاً: "ها هي منظمة قد تكون مهتماً بها" إلا أنه لا يمكنك القيام بذلك دائماً، فقد يأخذون ذلك كماأخذ عليك. إنهم يظنون أنه المشروع الخاص بك."

■ **كن مرجعاً:** إن إتاحة إجراء محادثات مع الممولين المحتملين يمكن أن يساعد في فتح الأبواب لإنشاء منظمة جديدة. حيث قال مانح لأحد الشركات: "بإستطاعة الممنوح أن يأتي إلينا بلائحة من جمع التبرعات. سوف نبحث لهم ونقول: بكل تأكيد، يمكنك إستخدام إسمننا. نحن ندعمهم لكننا لا نقوم بجمع التبرعات لهم. إننا نكتفي بكوننا مرجعية لمنظمة جديدة فيما يتعلق بالجهات المانحة الأخرى."

■ **اعرف ما يقوم المانحون بدعمه:** يمكن للمانح معرفة الموارد المحتملة للمنظمة الجديدة من خلال المشاركة في اجتماعات المجموعة المهنية وجمع المانحين في مجال أو مجتمع معين. ثم من الممكن مشاركة تلك المعلومات مع الممنوحين.

■ **قم باستضافة أو المشاركة في فعاليات حيث يمكن لمانحين آخرين التعرف على عمل الممنوح والاجتماع بقاداتها:** يقوم بعض المانحين باستضافة مشاريع وحلقات دراسية حيث يمكن للفريق أن يقوم بعمل تقديمات أو المشاركة في الفريق نفسه. قد يبحثون عن فرص للممنوحين ليتم عرضها في المؤتمرات. ويتلقى أحد المانحين في مركز صحي إشعاراً مسبقاً بعقد المؤتمرات والمشاريع أحياناً مع طلبات تقترح مشاركين، حيث تقوم أحياناً بترشيح شخص ما من المنظمة التي تقوم بدعمها ليكون بذلك مقدماً، أو تعرض القيام بضم عمل المنظمة في تقديمها الخاص، في حال وجود ممولين محتملين من ضمن الجمهور.

كيف يمكنك مساعدة منظمة جديدة في تطوير مهاراتها الفردية في جمع التبرعات؟

■ **مساعدة الممنوح على إعداد المواد اللازمة لجمع التبرعات.** قامت مجموعة من الممولين كانت قد شاركت في دعم إحدى المنظمات الجديدة، بمساعدة منظمة ناشئة على كتابة المواد "العامة" التي وصفت الاحتياجات التي تقوم بتبليتها والخدمات التي تقدمها. وقد كانت هذه المعلومات الأساسية تستخدم بداية في الاقتراحات المقدمة إلى

منظمتهم الخاصة، لكن تم تعديلها من أجل الممولين الإضافيين: "لقد ساعدناهم في إعداد بيان حالة يمكن تعديله والعمل عليه ثانية، اعتمادا على المؤسسة أو الشركة الخاصة".

■ **قم بتوفير التدريب.** المانح الذي يعمل مع منظمات مجتمعية قام بمساعدتهم على دفع تكاليف حضور ورش عمل جمع التبرعات: "إن تعلم هذه المهارات ساعدت على بناء قدرتهم كمنظمات، لذا عندما غادرنا تركنا تلك القدرة موجودة في تلك الجمعيات."

■ **اخلق الفرص للممارسة والتغذية الراجعة.** إن عملية كتابة الاقتراح في منظماتك الخاصة، ستكون فرصة للممنوحين المبتدئين لممارسة مهارات يستطيعون استخدامها في مكان آخر وأخذ التغذية الراجعة منك على جهودهم. كما وجد ذلك أحد المانحين الذين عملوا في منظمات مجتمعية: "لقد قاموا بعمل الكثير مع فريقنا حول وضع المقترحات والتطبيقات معا، حيث نقلوا بعضا من تلك المعرفة، كما أصبحوا فعالين للغاية في أخذ الموارد من ممولين ووكالات أخرى."

■ **تأكد من أن المديرين التنفيذيين يكرسون وقتا كافيا لجمع التبرعات.** تتطلب المسائل الداخلية انتباهها أكثر من قبل المدير التنفيذي في بداية عملية إنشاء المنظمة الناشئة، ولكن تدريجيا، يحتاج انتباه المدير التنفيذي للتبديل والتغيير، حيث شرح أحد الممولين:

"إنه تساؤل يتعلق بكيفية إمضاءك الوقت. هل تقضي 90% من الوقت في التفكير في كيفية عمل برنامج ناجح و 10% على كيفية حصولك على الأموال؟ أو أنك تقضي 50% من وقتك في عمل بحث يتطلب معرفة أين يوجد المال، و 50% على برنامجك؟ وربما كانت 20، 40، 40، مع 20% من وقتك للانتباه على التفاصيل. فالنقطة هي، أنه عليك تغيير موقفك إذا كنت تريد امتلاك الموارد لمتابعة العمل."

■ **تشجيع مشاركة المجلس في جمع التبرعات.** درب رئيس اتحاد الممولين المدير التنفيذي لجمعية خيرية للأطفال الممنوحين ليكونوا صريحين أكثر عند طلبهم المساعدة من المجلس:

"حيث قامت إحداهن بالاتصال بي لطلب النصيحة بشأن توظيف الأموال في جمع للتبرعات. "أخبريني عن جمع التبرعات الموجود. " فقالت: "كانت كلها منحة من مؤسسات أخرى. ". فقلت، "هل تعرفين، عليك أن تنظري أين يوجد مجلسك، لأن توظيف جامع للتبرعات، ليس كذلك."

- **قم بتقديم الحوافز لجمع التبرعات.** تحدث العديد من المشاركين في هذا الدليل عن سياسات المنحة التي تشجع المنظمات على ضم ممولين آخرين، حيث طور مانح دولي أنظمة مدرجة امطابقة المنح لإعطاء ممول شركة صغيرة دفعة أكبر لبحث عن الدعم من الموارد المحلية.
- "حيث قلنا شيئاً مثل، إذا قمت بجمع الأموال في الولايات المتحدة، أوروبا... إلخ، سنقوم بمطابقتها واحدة بواحدة. لكن إن قمت بجمع الأموال هنا، في هذا البلد، سنقوم بمطابقتها بمستوى أقوى، ثلاثة لواحد أو اثنتين لواحد، وصولاً إلى سقف محدد، حيث قمنا بموافقتهم."

ما يتمنى الممنوحون لو أن المانحين أدركوه

فيما يلي بعض الاقتراحات من الممنوحين حول ما يستطيع الممولون فعله لجعل خبرة المنظمة الناشئة أكثر إقناعاً للممنوح والمانحين على حد سواء:

- احكِ لنا عن الآلية التي تعمل بها: قال مدراء لمنظمات غير ربحية أنه قدروا الأمر عندما أخذ المانحون من وقتهم لمساعدتهم على الحصول على تصور واضح عن كيفية عمل منظمة التمويل، كم تتطلب الأمور من الوقت، وكيف تبدو عملية المصادقة، وما هي احتمالات ان يتلقوا تمويلاً في أي مرحلة، وما نوع التقرير المتوقع.
- اعرف المزيد عن الاختصاصات والاهتمامات التمويلية للممولين الآخرين، حيث شرح مدير إحدى المنظمات غير الربحية: "أسمع من ممنوحين من منظمات غير ربحية طوال الوقت يقولون لي أنهم سألوا مسؤول برنامجهم عن المكان الذي عليهم التوجه إليه للتمويل، حيث أخبرهم: "لا أعلم. اذهبوا واسألوا الممنوحين الآخرين. " وعلى الرغم من وجود مجموعاتهم المتألفة والمؤتمرات والاجتماعات الأخرى، إلا أن الكثير من أعضاء فريق البرنامج لا يعرفون ما يفعله زملاؤهم في المؤسسات الأخرى. ولم لا يعرفون ذلك؟ لم لا يتحركون لجمع الأموال معاً"
- لا تقدم منحة تخطيط بدلاً من التفوه بكلمة لا. يكون لدى بعض الممنوحين قلقاً حول الممولين الذين يدعمون مرحلة التخطيط لكنهم غير ملتزمين بمساعدة الممنوح على العمل بالنصيحة التي يتلقونها، إما بسبب محدودية

التمويل أو التكافؤ بالنسبة لمهمة وأهداف المنظمة الناشئة.

- " في حال كنت ترغب بالاستثمار في المساعدة الفنية، كن مستعداً لدعم ما سيأتي لاحقاً، حيث يدعم الممولون عادة التخطيط الإستراتيجي. لكن ما إن يقوم الممنوح بإنجاز العمل ويكون جاهزاً للأداء، حتى يبدي الممول عدم رغبة في المساعدة أكثر.
- كن مدركاً لأهمية المرحلة الثانية من التجديد. إن الأفراد الذين يديرون المنظمات اعتماداً على الأفكار الجيدة، عادة ما يصابون بالإحباط بسبب التحدي الذي يواجهونه: وهو الإبقاء على تمويلهم من خلال إنتاج المشاريع المتميزة. وعندما يشعرون باستعدادهم لإنشاء منظماتهم بشكل جدي، فإنهم يجدون أن الممولين يرغبون فقط في معرفة المبادرات الفردية، وليس معرفة نمو المنظمة وفعاليتها بشكل عام. "فعندما تستثمر في شركة آي بي إم للتكنولوجيا". يقول مدير لمنظمة غير ربحية، "أنت لا تستثمر في تطوير حاسب محمول معين بحد ذاته، أنت تستثمر في تطوير المنظمة بأكملها. أليس باستطاعة الممولين الاستثمار بروح مشابهة في المنظمات غير الربحية؟"

أهم الدروس المستفادة من المانحين

- لا تمويل أية منظمة غير ربحية ما لم تكن هناك حاجة لها. تشكك الكثير من المشاركين في هذا الدليل تفي ما اعتبروه أساس حول معايير للعديد من المنظمات الناشئة: أنه ليس هناك عدد كاف من المنظمات غير الربحية. "بل الأمر على العكس من ذلك تماماً"، هذا ما صرح به أحدهم. "هناك العديد من المنظمات كما يظهر".
- المنظمات الجديدة تحتاج إلى ثلاثة عناصر لتزدهر. قيادة جيدة، نموذج قوي، وسوق حقيقية لعملهم. في حال توافر هذه العناصر الثلاثة، فإن المنظمة على الأرجح ستنجح في حل مشاكلها الأخرى. فبدونها، لا تقدم إسهامات الممول والخبراء، والمساعدة الفنية والأموال، والأنواع الأخرى من الدعم والتوازن المطلوب تجاه النجاح.
- الوصول إلى نقطة الاستدامة تستغرق عادة وقتاً أكثر مما يتوقعه أي شخص. يروي المانحون قصة تلو الأخرى عن منظمات تحتاج وقتاً أكثر ليتم تنظيمها، وتحقيق الاستقرار، والمضي بثقة نحو استقلال أكثر من المخطط له أصلاً. إن الانهيار الاقتصادي الذي بدأ عام 2000 قد فاقم ذلك الاتجاه. وبحسب مصادرتنا، قام العديد من الممولين بالاستجابة لذلك من خلال تقديم الدعم الرئيسي لفترات أطول، والتي تكون عادة لخمس أو ست سنوات أو أكثر.

- أشكال الدعم الملموس يحدث فرقا في منظمات الممنوحين الناشئة أكثر من المنظمات الموجودة. الثقة، والزمالة، والنصيحة غير الرسمية، والاتصالات المهنية من الاشياء التي يمكن للممول أن يقدمها للمدير للتنفيذي الذي يحاول أن يجلب التماسك والالتحام للمنظمة الجديدة والفريق والمجلس الجديد.
- التوتر بين تقديم المنح الكافية والإدارة الصغيرة قد يكون أمرا خادعاً تتحمله المنظمة الجديدة على الصعيد الشخصي والمهني. صرح العديد من المانحين أنهم وجدوا الابتعاد عن المنظمة أمراً مؤلماً، حيث استثمروا فيها الكثير من الوقت، والقلق، والالتزام، حيث قالوا أنه كان مفيداً للغاية، أن يذكروا انفسهم دائماً أن استقلال المنظمة كان الهدف الحقيقي من عملهم، وبناء عليه قاموا بالأداء والتخطيط.
- تعكس سياسات الممول عادة المبادئ التي يحملها فيما يتعلق بأخلاقيات العلاقة بين الممول والممنوح ومصالح الطرفين على المدى الطويل. ومع ذلك فإنه عملياً، سيكون هناك أسباب جيدة لتغيير هذه السياسات في حالات معينة، وللعمل في مجلس معين على الرغم من أن منظمتك تعارض ذلك الأمر، أو لرفض خدمات المجلس حتى لو كان مسموحاً به. والأمر الأساسي أنه تم حث مساهمينا على التفكير وإدراك ما لديك من مسؤولية لمساعدة كل من مجلس والإدارة على النجاح.

طرق أخرى لاستخدام هذا الدليل

تم إعداد هذا الدليل لمساعدة المانح أو الممول على التفكير في قرار دعم المنظمة المبتدئة، بتحديد مجازفة جديدة، ومهمة جديدة بدون سجل متابعة للأموال أو العمليات. بالإضافة إلى طرح التساؤلات حول المخاطر المشتملة عليها والحاجة إلى منظمة جديدة، يواجه المانحون أسئلة حول دورهم في مساعدة المنظمة الجديدة لتبدأ وضمان أن لديها الدعم المستمر. كما ان الأشخاص المشترين في المنظمة المبتدئة قد يحتاجون إلى أخذ كل المخاوف المماثلة. قد ترغب في مشاركة هذا الدليل مع:

- ممنوح محتمل لمشاركته فكرة المنظمة الجديدة.
- أعضاء المجلس المحتملين أو الاستشاريين في المنظمة الناشئة
- مرشحين للقيادة في المنظمة الجديدة
- شركاء لبناء او تمويل منظمة جديدة

بسبب عرضه لكلمات المانحين شارحا فيها المسائل المحيرة، يمكن استخدام هذا الدليل كأداة لتدريب فريق جديد على المضاهاة، والفلسفة، والقيم الأساسية لمؤسسات أو معاهد لمانحين آخرين.

شكر وتقدير

نتقدم بخالص الشكر للمانحين والمستفيدين من المنح الذين شاركوا بخبراتهم ووجهات نظرهم، وكل الذين ساهموا بوقتهم وموهبتهم وأفكارهم لجعل هذا الدليل ممكناً، بالإضافة إلى الأفراد والمنظمات المذكورة هنا:

هانز أتلوف

تايرون باين

جون باندر

كارين براون

أليسون بارلو

هيلين بارنر

دافيد شيل

جزن كالبورن

جوزيف كوك

لاري إيدا

الان جينكيز

ماثيو كلين

كريس كيرتنباخ

هيم مالي

كاثرين بيرسون

سوشما رامان

غوير ريزفي

كاري

كاتلينا شيا

بول شوماخر

تايرا سايدبيرري

اليزابيث سميث

سوزان كيني ستيفنز

كريستوفر ستون

كريستين وينغ

فيليب يامبولسكي

البرت أ. مؤسسة ليست

مؤسسة الجسر الأزرق

مركز دراسات التنمية الإقليمية - إندونيسيا

المجموعة التعاونية للاتصالات

منتدى جنوب فلوريدا للمانحين

مؤسسة مقاطعة فيرفيلد

مؤسسة فورد

المبادرة الدولية لمكافحة الترخوما

جامعة هارفرد، كينيدي

مؤسسة فالتر كالين كيلوغ

لارسونالين

الرؤى الجديدة للمدارس الحكومية

آوت وورد باوند الولايات المتحدة

مؤسسة المحترف

شركاء المشاريع الاجتماعية سياتل

القسم الثالث نيو إنغلند

معهد فيرا للعدالة

تم توفير التمويل لهذا الدليل من مؤسسة فورد. لمزيد من إصدارات سلسلة جران كرافت، انظر

www.grantcraft.org