



# الموسوعة العربية للمطاء الاجتماعي



ملتقى المؤسسات العربية الداعمة  
Arab Foundations Forum



John D. Gerhart Center for  
Philanthropy and Civic Engagement

# أَنْ نَقُولَ

نعم / أن نقول  
لا لطالبي المنهج

جرانت كرافت  
الحكمة العملية للمانحين



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

كتب هذا الدليل وليام ريان. ويعتبر الدليل جزءًا من سلسلة (جرانٲ كرافٲ) التي تعنى بفن التعامل مع المنح.

وقد تم توفير العون المالي لإصدار هذا الدليل من قبل مؤسسة فورد.

المنشورات وأفلام الفيديو التي تظهر في هذه السلسلة لا تهدف إلى إعطاء إرشادات، أو وضع وصفاتٍ لحلول بعينها، بل تهدف إلى تنشيط الأفكار، وتشجيع الحوار، وطرح الاحتمالات. ويمكن للقراء إرسال أية تعليقات أو ملاحظات حول هذا الدليل إلى مدير المشروع جان جافي على البريد الإلكتروني التالي:

[j.jaffe@grantcraft.org](mailto:j.jaffe@grantcraft.org)

لطلب نسخ من منشوراتنا أو إنزالها على شاشة الحاسوب، الرجاء زيارة الموقع الإلكتروني التالي:

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

نرحب بكم دومًا إذا أردتم اقتباس نسخٍ أو مقتطفات من المواد الواردة في دليل فن التعامل مع المنح مع الإشارة إلى جرانٲ كرافٲ، وذكر النسخة المقتبس منها.

## المحتويات

### صفحة 6

#### مقدمة

إن اتخاذ القرار يعد أمرًا صعبًا على الدوام بالنسبة لمعظم مقدمي المنح، ولكن الإبلاغ بالقرار يحمل في طياته الصعوبة نفسها؛ والتي تتمثل في كيفية الموافقة على المقترحات المقدمة أو رفضها بحيث يستطيع طالبو المنح أن يتفهموا بوضوح المنطق الذي يقف وراء قرارك، وأن يشعروا بأنهم قد عوملوا بإنصاف، وأن يكونوا قادرين على وضع خطط واقعية للخطوات التي يتوجب عليهم اتخاذها لاحقًا.

### صفحة 9

#### القواعد الأساسية

قد تبدو القواعد الأساسية لعملية الإبلاغ بالقرار لأول وهلة مسألة تتعلق بالفعالية أو بآداب المعاملة، ولكن الأمر ليس بهذه البساطة؛ فقد تتعدّد عملية الإبلاغ بالقرار فجأة بما يجعل الالتزام بهذه القواعد أمرًا صعبًا.

### صفحة 11

#### المنطق الأساسي الذي يقف وراء قرارك ومضامين هذا المنطق

عندما يكون القرار بالرفض، فإن المنطق الذي يقف وراءه يصبح مصيريًا بالنسبة لطالبي المنح. إذا كنت تفهم بوضوح المنطق وراء قرارك فإن بإمكانك أن تفهم أيضًا حجم الجهود التي يتوجب عليك بذلها في التعامل مع طالبي المنح، وكيفية القيام بتلك الجهود.

### صفحة 15

#### توقعات طالبي المنح

يقترح طالبو المنح ستة مهام، ما بين القيام بزيارة المواقع إلى مراجعة المقترحات المقدمة من أصدقاء وزملاء سابقين، حيث يمكن أن يؤدي فهم توقعات طالبي المنح إلى الإبلاغ بالقرار بشكل أفضل.

## صفحة 21

### كيف تقوم مؤسستك بصياغة شكل الإبلاغ بالقرار

لا يمكن لمقدمي المنح أن يحدثوا تغييراً في مؤسساتهم من جانب واحد، ولكن يمكنهم أن يتفهموا كيف تؤثر ممارسات المؤسسة وثقافتها على تحديات الإبلاغ بالقرار. وتتمثل الخطوة الأولى في تحديد توقعات مؤسستك، والقواعد المتعارف عليها فيها.

## صفحة 26

### هويتك الشخصية مقابل دورك المهني

بينما يؤدي الالتصاق التام بأداء الدور المهني إلى جعل صناع القرار أشخاصاً يتعذر الوصول إليهم أو التأثير عليهم، فإن تجاهل هذا الدور يعطي عملية الإبلاغ بالقرار صبغة شخصية، مما يخلق أعباء ويفرض تصرفات تزيد من تعقيد العمل دون أن يكون هناك ضرورة لذلك.

## صفحة 30

### التحديات التي تنتج عن عملية القبول

تعتبر الموافقة على المنحة خطوة أولى ضمن علاقة طويلة وربما معقدة أيضاً بين مقدم المنحة ومتلقيها. إن البداية الجيدة لتلك العلاقة تعني الحصول على صفقة جيدة، وليس مجرد الموافقة، وذلك من خلال توقعات واقعية من قبل الطرفين.

### دراسة حالات مصغرة

#### كيف يتعامل بعض المانحين مع مسألة الموافقة أو الرفض

عرض ثلاثة من المانحين القيام بمناقشة مفصلة لطرق تجاوزهم مع مختلف أنواع تحديات الإبلاغ بالقرار. وعلى الرغم من أن أية قضية من تلك القضايا التي قدموها لم تُعرض بصفحتها أفضل ممارسة في هذا المجال، إلا أنهم جميعاً قدموا عدة مقترحات لتؤخذ في عين الاعتبار من قبل المؤسسات الراغبة في تحسين عملية الإبلاغ بالقرار:

صفحة 14 عرض القصة بأكملها: البيانات التي تظهر المنطق وراء اتخاذ القرار.

صفحة 19 الإبلاغ عن القرار وجهها لوجه

صفحة 25 التوجه نحو استخدام سياسة خدمة العملاء في الإبلاغ بالقرار

### هناك ثلاث مناسبات جيدة لاستكشاف النقاط التي يغطيها هذا الدليل

- عندما تجد نفسك عالقًا وسط معضلة خاصة يصعب فيها الإبلاغ بالقرار، وعندها تبدأ بالمماطلة والقلق والتشكيك بنفسك. وتجد نفسك راغبًا في تفكيك هذه المعضلة، والتعامل مع الوضع القائم.
- عندما تكتشف أن لديك نفورًا مزمنًا من الإبلاغ بالقرار، وأنت راغبٌ في تطوير توجُّهٍ وتفهُمٍ أفضل له.
- عندما تقوم مؤسستك بمراجعة عملياتها وتوجهاتها، وتكون لديك الرغبة في تحديد الطرق التي يمكنك من خلالها أن تصبح أكثر فعالية في عملية الإبلاغ بالقرار.

### موضوعات خاصة

صفحة 28 الإعداد لحواراتٍ صعبة

صفحة 32 نموذج رسالة الرد - نقد من طالب المنحة

صفحة 36 ما الذي يتمنى طالبو المنح من مقدمي المنح معرفته

صفحة 37 دروس رئيسة من مقدمي المنح

صفحة 40 طرق أخرى لاستخدام هذا الدليل

## مقدمة

"غالبًا ما أشعر بالراحة عندما أقول لطالبي المنح: كيف لي أن أعرف إذا كان هذا المقترح سينجح؟ هل غفلت عن شيء؟ ماذا سيحصل لو أن هذا المشروع نجح نجاحًا باهرًا؟"

-- إحدى العائلات في مؤسسة لتقديم المنح  
متحدثة حول الشكوك التي ترافق معظم حالات رفضها لتقديم المنح

"يتطلب الأمر قدرًا هائلًا من الثبات والجلد كي تقول "لا" بشكلٍ مباشر. ليس من المعقول أن نتوقع من ضباط برامج فرديين أن يتصرفوا بشجاعة حين يواجهون هذه الصعوبات وحدهم. إن جزءًا من قدرتهم على الثبات يجب أن يزودهم به المدير ومجلس الإدارة"

-- مايكل هوكر "القيم الأخلاقية والعطاء الإنساني الشخصي"  
في كتاب "الفلسفة الاجتماعية والسياسية" (مجلد 4)

"قد يسمع طالبو المنح كلمة نعم وليس كلمة "دعونا نتفاوض". لذلك فإن من الأفضل تحذيرهم مبكرًا فيما يتعلق بالحدود التي تعتقد أنها متاحة لهم، وذلك عبر قول: "أنا معجب بهذا الاقتراح وسوف أوصي به، على أن يتم التفاوض حول تفاصيله لاحقًا، ولكن عليكم أن تعرفوا من الآن أنني لن أكون قادرًا على التمويل الذي طلبتموه، وما هو الحد المسموح لي أن أصل إليه". بهذا الجواب لن يشعر طالبو المنح بأنهم تعرضوا للتضليل على امتداد الطريق"

-- أحد المدراء التنفيذيين في مؤسسة مانحة، متحدثًا عن التعامل مع طالب  
المنحة في حالة الموافقة

## من أين أتينا بأمثلة

تم تطوير دليل جرائد كرافت عبر سلسلة من الحوارات مع مقدمي المنح وغيرهم من العاملين في المؤسسات غير الربحية الذين تفضلوا بمشاركتنا وقتهم وخبراتهم وآرائهم حول مسألة الإبلاغ بالقرار. وفي هذا الدليل يقوم أكثر من أربعة وعشرين من صناع القرار المخضرمين والجدد باستكشاف ديناميكيات الإبلاغ بالقرار كما تجري داخل مجموعة من المؤسسات ذات الرسائل والثقافات والسياسات المؤسسية المختلفة.

وهناك قائمة بتلك المؤسسات التي أسهمت بأفكارها وخبراتها في الصفحة 41 من هذا الدليل.

يعطي مقدمو المنح وقتًا طويلاً لعملية اتخاذ القرار بحيث لا يجدون الوقت الكافي للتفكير في عملية الإبلاغ بالقرار، وهي الطريقة التي ينقلون فيها قرارات مؤسستهم إلى طالبي المنح. ولن يتطلب الأمر الكثير من التفكير إذا كان التحدي بسيطاً كما يبدو للوهلة الأولى، إذ يبدو وكأنه مسألة تتعلق بالفعالية وآداب المعاملة بشكل مباشر: مجرد سؤال أو مقترح يتطلب ردًا، وأفضل الردود هي تلك التي تأتي بشكل فوري ومهذب وواضح. كذلك فإن الردود بالرفض يجب أن تحمل معها بعض العطف والتشجيع والتفهم بسبب خيبة الأمل التي تتسبب بها. ولعلك لن تجد أحدًا يعارض مثل هذا الكلام.

وعندما ألقينا نظرة أخرى على أساليب الإبلاغ بالقرار، وذلك عبر مناقشة بعض مقدمي المنح من مختلف المؤسسات، إضافة إلى بعض طالبي المنح الذين يسعون وراء الحقائق وراء قرارات مقدمي المنح؛ تبين لنا أن التحدي الذي يفرضه الإبلاغ بالقرار يعد أمرًا أكثر تعقيدًا.

وقد بيّن مقدمو المنح، إبان دعوتنا لهم لطرح خبراتهم، الأخطار غير المتوقعة التي يمكن أن تسببها الموافقة، والاضطراب الذي يمكن أن يتسبب به الرفض. وقد كانوا غير متأكدين في معظم الأوقات من حجم التفسيرات التي يتوجب عليهم تقديمها لشرح قراراتهم. وأحيانًا يشعرون بأنهم مكرهون على تباين مؤلم في تصرفاتهم فيما بين آداب المعاملة والفعالية المطلوبة، ويجدون صعوبة في السير على الحد الفاصل بين مجازاة طالبي المنح وبين تضخيم توقعاتهم. وقد يشعرون بأن لديهم عزم أكيد في بعض الأحيان، أو يميلون إلى التشكيك والمماطلة أحيانًا أخرى.

وتظهر هذه الأفكار تحديًا للصياغة المبسطة لعملية الإبلاغ بالقرار على قاعدة الفعالية وآداب المعاملة. ويبدو لنا من الحكم على مشاركات مقدمي المنح أن معادلة الفعالية وآداب المعاملة تبدو وكأنها تنتهك نصيحة أينشتاين الشهيرة: "قم بتبسيط الأمور ما أمكن، من دون أن تتعدى ذلك نقطة واحدة". إن هذا الدليل يستخدم خبرات الممارسين وأفكارهم من أجل أن نفهم - بكل بساطة - متى تصبح صياغة معادلة "الفعالية وآداب المعاملة" بسيطةً أكثر من اللازم. كما يعرض الدليل مقارنة يمكن لمقدمي المنح استخدامها من أجل معالجة أكثر النواحي تعقيدًا في عملية الإبلاغ بالقرار.

ولعل هؤلاء الذين يتساءلون فيما لو كان بإمكانهم توفير الوقت والطاقة المطلوبين لتحسين عملية الإبلاغ بالقرار سيجدون من المفيد أن يحسبوا الوقت الذي يستهلكونه في عملهم من أجل إنجاز هذه المهمة. وفي معرض ردهم على بحث غير رسمي حول قوائم الخدمات، أجاب مديرو برامج المنح أن مؤسساتهم توافق على 25% تقريبًا فحسب من الطلبات التي تتلقاها. وحتى في التعامل مع تلك الطلبات التي يتم رفضها فورًا لعدم مطابقتها لتعليمات المؤسسة؛ فإن الرفض يستهلك الكثير من وقت مقدمي المنح. وهي تستهلك أيضًا جانبًا كبيرًا من وقت مدير المؤسسة غير الربحية، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار عدد المقترحات والأسئلة التي تُقدّم. وكلا الأمرين يأتي على حساب إبلاغ أفضل بالقرارات المتخذة.

لم يصف مقدمو المنح عملية الإبلاغ بالقرار على أنها تفاعل روتيني منفصل يمكنهم التعامل معه من خلال وسائل قياسية ومجرية، ولكنهم وصفوا وقائع واضحة لعمليات الإبلاغ بالقرار، والتي كان بعض أجزائها خارجًا عن نطاق السيطرة.

وقد تمت صياغة هذه الوقائع عبر أساليب اتبعتها طالبو المنح، ومن خلال ثقافة وممارسات المؤسسة التي ينتمي إليها مقدمو المنح. وعندما يأتي مقدم المنحة باجتهاداته الخاصة، والتي تكون أحيانًا على شكل عادات مرتبطة بعلاقات شخصية غير مدروسة، تصاحبها شكوك حول الدور الذي يلعبه مقدم المنح نفسه؛ فإن الوقائع قد تتحول سريعًا إلى الضبابية.

على ضوء هذا؛ فإن التحدي الذي يقف أمام مقدمي المنح لا يكمن في عملية نقل القرارات بحد ذاتها، بل في فهم وإدارة الوقائع المختلفة لعملية الإبلاغ بالقرار، وكيف يمكن لصناع القرار أن يفعلوا ذلك، بالالتفات إلى نصيحة أينشتاين حول تبسيط الأمور، يمكننا أن نستخلص الحكمة العملية من مقدمي المنح الذين أسهموا في صنع هذا الدليل ضمن نقاطٍ خمس، نقوم باكتشافها واحدة تلو الأخرى في هذا الدليل.

## فهم وإدارة وقائع الإبلاغ بالقرار

- تذكّر القواعد الأساسية لإبلاغ القرار بشكل جيد.
- تفهّم الأساس المنطقي الذي يقف وراء قرارك، وكذلك المضامين التي تحملها هذه الأسس.
- تفهّم وأحسن إدارة توقعات طالبي المنح.
- تفهّم كيفية تأثير مؤسستك على شكل الإبلاغ بالقرار.
- تفهّم الفرق بين هويتك الشخصية ودورك المهني.

## القواعد الأساسية

من الصعب تصور إلى أي مدى يمكن أن تصبح مراجعة القواعد الأساسية لعملية الإبلاغ بالقرار أمرًا مفيدًا؛ إذ ليس من المحتمل أن تثير هذه المراجعة انتباه الناس الذين يحتاجون إلى تعلم النقاط الأساسية في آداب المعاملة، والعلاقات المتبعة في الاتصال بالناس. كما أن الناس الذين يشعرون ان إدراك مثل هذه القواعد يأتي بالفطرة لا يجدون ضرورة لأخذها في الحسبان. ومن جانبٍ آخر - وكما أشار مقدمو المنح فيما ذكره عن تجاربهم وخبراتهم في هذا المجال - فإن أولئك الذين على وعي بديناميكيات العلاقات بين الأشخاص، وهم الذين يحافظون على آداب المعاملة في التعامل في معظم الظروف؛ يدركون أن فطرتهم يمكن أن تخذلهم في بعض وقائع الإبلاغ بالقرار لأسبابٍ سوف نستكشفها بعد قليل. ولأن هذه القواعد الأساسية هي التي تقف وراء سلامة عملية الإبلاغ بالقرار؛ فإننا سنقوم بتلخيصها هنا ضمن أربع نقاط، هي:

## قم بالكشف عن أهدافك وضوابطك

حاول أن تجنب طالبي المنح مشقة إعداد مقترحات لا تملك سوى فرصٍ ضئيلة في نيل الموافقة عليها، وذلك عبر إطلاع هؤلاء على المصالح والأهداف والتعليمات المتعلقة بمؤسستك. ورغم أن الإرشادات المكتوبة

تشكل بداية جيدة في هذا المجال، إلا أنها ليست كافية. وللتعامل طالبي المنح الذين يقومون بتأويل النقاط التي تبدو ملتبسةً حتى في أكثر التعليمات التي تضعها وضوحًا؛ تلجأ العديد من المؤسسات إلى استقبال الرسائل الإلكترونية والمكالمات الهاتفية التي يطلب أصحابها النصح والإرشاد والتوضيح. وهناك مؤسسات أخرى تنظم جلسات واجتماعاتٍ لتعريف طالبي المنح المختلفين بمصالحها واهتماماتها. و كما قال أحد مقدمي المنح، فإن الهدف من كل تلك الوسائل هو "إيجاد مرمى يمكن من خلاله تسجيل الأهداف".

## كن حازمًا

إن البديل التالي والأفضل لعدم الموافقة على إعطاء المنحة هو الرفض الحازم، لأنك إذا ساعدت طالبي المنح كي يعرفوا أين يقفون، فإنك تساعدهم بذلك على ضبط توقعاتهم، وإزالة أية شكوك قد يواجهونها في إدارة مؤسساتهم. وعندما لا يتوفر الجواب الحازم بسبب مواعيد وبرامج مجلس الإدارة، أو بسبب متطلبات عمل مُجهد لا تستطيع ملاحظتها؛ فإن إعطاء طالب المنحة موعدًا تقديريًا للإجابة يمكن أن يشكل عاملاً مساعدًا.

## قدّم تفسيرات واضحة ومساعدة

إن الرفض الغير مفسّر يعد أمرًا مخيبًا للآمال بالنسبة ل طالبي المنح الذين يأملون في الحصول على الموافقة أو يتوقعونها، وربما يكون هذا الرفض محبطًا أيضًا. فهم يريدون معرفة سبب رفض مقترحاتهم، وما الذي يمكنهم أن يفعلوه ليصبحوا أكثر قدرة على المنافسة، سواء كان عليهم أن يعودوا مرة أخرى إلى المؤسسة بمقترحات جديدة أو أن يحسنوا من فرص الحصول على منحٍ من تلك المؤسسة أو من مكان آخر.

ويقول أحد مقدمي المنح في هذا الصدد: "مهما كان الأمر؛ فإن إعطاء بعض التفسيرات يساعد على إظهار تفهمك للمقترح، مما يتيح لطالب المنح الاطلاع على بعض التغذية الراجعة المساعدة من طرفك". والملجأ الأخير الذي يستخدمه بعض المانحين غير المكتثرين بتفسير الأمور هو الإشارة إلى وجود طلبات للمنح أكثر من وجود أموالٍ لتلك المنح. ومثل هذا التبرير لا يجدي نفعًا في حقيقة الأمر؛ فهو لا يقدم مالا، ولا يقدم تفسيرًا.

## كن مهذبًا

بالإضافة إلى أساليب اللياقة الأساسية، فإن التحدي الذي يواجهك في الأساس هو أن تكون عطوفًا وحازمًا في الوقت نفسه، مع الإشارة أحيانًا إلى نقاط الضعف في المقترح المقدم. إن كونك مهذبًا في مثل هذه الحالات لا يعني فقط حسن التعامل، بل أن تكون حساسًا أيضًا، أي أن تشعر بالشخص الذي يطلب المنحة.

وتكمن معظم الأخطاء التي قد يرتكبها المانحون بالنسبة للقواعد الأساسية في افتراض أن معرفة هذه القواعد كافية للتعامل بفعالية مع مسألة الإبلاغ بالقرار. إن العلم بكيفية استخدام هذه القواعد وليس معرفتها فقط هو ما يشكل التحدي الحقيقي بالفعل، خاصة أمام التعقيدات والشكوك التي قد تطرأ.

## المنطق الأساسي الذي يقف وراء القرار ومضامينه

- تعتبر الأسس المنطقية التي تقف وراء الإبلاغ بالقرار أمرًا مصيريًا، وخاصة في حالات الرفض. وتتجه بعض هذه الأسس المنطقية نحو استخدام مقارنة تعتمد على الفعالية وآداب المعاملة بما يسمح بتمرير عملية الإبلاغ بالقرار بطريقة سلسلة لطيفة. أما بعضها الآخر فيبدو وكأنه يتحدى تلك المقاربة عند كل نقطة، مما يتسبب في خلق أزمات في عملية الإبلاغ بالقرار. والخطوة الأولى التي ينبغي إتباعها في إدارة عملية الإبلاغ بالقرار هي معرفة الأسس المنطقية التي تستند إليها، والكشف عن مضامينها.
- وقد شرح المانحون الذين أسهموا في صنع هذا الدليل ثلاثة أسس منطقية تقف وراء الرفض، وهي:
- **- الرفض المطلق:** يظهر في بعض المقترحات منذ البداية عدم تطابقها مع أهداف وتعليمات المؤسسة، لذلك فهي تعتبر مقترحات مرفوضة بشكل تلقائي. ومهما بدت حسناتها جوهرية، فإنها تبقى بالنسبة للمؤسسة مقترحات قادمة من الجهة الخطأ، ومن أجل الهدف الخطأ. ومعظم المانحين لا ينظرون في هذه الطلبات، بل يتم غريبتها من قبل الموظفين.

● - **الرفض المرتبط بالسياسات:** بعض المقترحات تتطابق مع أهداف المؤسسة وتعليماتها بشكل عام، ولكنها تطرح سياسة واستراتيجية لا تحبذها المؤسسة؛ فقد يتفق طالب المنحة مع المانح على قضية معينة ولكنها قد يختلفان على الأسلوب المتبع. وعلى سبيل المثال قد يكون الطرفان ملتزمين بتخفيض نشاطات عصابات الشباب في مدينة ما، ولكن أحدهما يجذب التعامل بنموذج الضبط الجنائي الذي ينتهي بإصدار الأحكام القضائية الرادعة، فيما يفضل الآخر اللجوء إلى استخدام النموذج الإصلاحي عبر تطوير قدرات هؤلاء الشباب وإرشادهم إلى بدائل أفضل. ووفقاً لمعظم مقدمي المنح الذين قابلناهم، وحتى طالبيها، فإن من الأفضل الاعتراف بهذا الخلاف. وكما يقول أحد المانحين: ينبغي أحياناً أن تقول ما يلي فحسب: "إنه مقترح مثير للاهتمام، ولكنني لا أعتقد في الحقيقة أن هذه الطريقة ستوصلك إلى النتيجة التي تسعى إليها".

- **الرفض نتيجة أحكام شخصية:** تتناسب بعض المقترحات مع أهداف المؤسسة وتشاركها استراتيجياتها، ولكن نجاح هذه المقترحات أو تناسبها يبقى موضع شك لأسباب أخرى، منها: غياب الثقة في قدرات المؤسسة الممنوحة، أو وجود شكوك حول كفاءة قيادتها، أو القلق من دوافعها وقيمها.

إن كل رفض يتضمن طريقة مختلفة في تطبيق القواعد الأساسية لعملية الإبلاغ بالقرار على الوجه الصحيح. وعلى سبيل المثال فإن الرفض المطلق لا يتطلب الكثير من التفسير، وقد تكفي الإشارة ببساطة إلى عدم تطابق المقترح مع تعليمات المؤسسة. ولكن الرفض المرتبط بسياسة المؤسسة يتطلب تفسيراً أكثر؛ فقد يرغب طالبو المنح بفهم كيفية اختلاف استراتيجياتهم عن استراتيجيتك، كما يمكن أن ينتج عن هذا الرفض أساليب أكثر تعقيداً؛ فقد تكتشف أن طالب المنحة سيحاول إقناعك بأن قلقك ليس في محله. وعليه فإن وجود مقارنة للتعامل مع مثل هذه الأوضاع تعكس فهمك لوظيفتك يمكن أن يساعدك كثيراً في عملك. تقول إحدى المانحات بأنها تعلمت مع مرور الوقت أن تكون أكثر ثقة في التعبير للناس عن أحكامها كي لا تقحم نفسها في مناقشات مطولة أو جدال زائف.

ولكن الأمر قد يختلف مع مانح آخر يدخل في حوار مع طالبي المنح على أساس: لماذا أنا هنا؟ ويرى في هذا الجدال جزءاً من عمله في مساعدة طالب المنحة على تحويل مقترح غير واعد إلى مقترح أفضل. إلا أن

المدخل إلى هاتين المقاربتين يكمن في التفهم لديناميكيات الرفض المرتبط بسياسة المؤسسة، وذلك من أجل مواجهة المضاعفات الناجمة عنه.

أما الرفض القائم على الحكم الشخصي فيطرح أكثر التحديات صعوبة. وبالعودة إلى إحدى القضايا التي ظهر فيها المقترح ملائمًا تمامًا، ولكن الشخص الذي قدمه كان موضع شك لدى مقدم المنحة، يستذكر هذا الأخير كيف دخل في صراع مع نفسه حول ما إذا كان ينبغي عليه تقديم تفسير لرفضه، وذلك بعد أخذٍ وردٍّ طويلين مع طالب المنحة. ألا أن المؤشر الصادق الذي ساعده في اتخاذ القرار هو أن طالب المنحة كان يملك سمعة سيئة من التآمر والفظاظة في التعامل، مما لا يتناسب مع العمل الذي يتطلب تنفيذه في مقترحه. وفي نهاية الأمر قدم المانح رأيه في الموضوع بعد أن شعر أنه ملزم بتبرير منطقته بعد هذه النقاشات، ولكن الأمر كان مؤلماً بالنسبة للجانبين.

وفي حالات عدة، وجد المانحون أن الحكم الشخصي بالرفض هو جواب صعب؛ لأنه لم يكن في تلك الحالات صادرًا عن حكم شخصي للمانح، ولكنه كان صادرًا من مجلس الأمناء، الذي رفض التوصية بالموافقة على الاقتراح. ويقول أحد مديري البرامج في هذا الصدد: أنا لا أشعر بالذنب عندما أصدر قرارًا بالرفض في الحالات التي يظهر فيها بوضوح أن المقترح مخالف للتعليمات، ولكنني أشعر بالذنب فعلاً عندما أكون قد ساعدت طالب المنحة على إعداد المقترح، وأوصلته إلى مجلس الإدارة فقبله، مخالفاً التوصية التي قدمتها. ويقول آخر: أشعر أنني لم أقم بمهمتي بالشكل الأمثل لأني لم أجب طالب المنحة بالرفض في وقت مبكر.

وأشار بعض المانحين الآخرين إلى أن جزءًا من عملهم يتطلب التعامل مع المدراء التنفيذيين ومجالس الأمناء بعيدًا عن النقاشات المتعلقة بالمقترحات التي تنتظر المنح. ويركز هؤلاء على الحاجة التي تثقيف المدراء التنفيذيين والأمناء حول الاستراتيجيات العامة وأنواع البرامج والمؤسسات المتضمنة في هذه الاستراتيجيات، وكذلك إلى توجيه دعمهم لتوجهاتك. وكما يقول أحد مقدمي المنح: يشعر أعضاء مجلس الإدارة بنوعٍ من التضليل عندما يكون المقترح الذي يتعين عليهم الموافقة عليه مقترحًا جديدًا لم يسبق لهم التعرف على مثله. ويتفهم مقدمو المنح في بعض الحالات الأسس المنطقية وراء الرفض، ولكنهم لا يستخدمون ذلك الفهم لإدارة عملية الإبلاغ بالقرار. وعلى سبيل المثال، روى بعض مقدمي المنح حالاتٍ أوصوا فيها برفض المقترح

بناءً على حكم شخصي يتعلق بعدم وجود قدرة تنظيمية لطالب المنحة، أو قدرة شخصية على تنفيذ المقترح. ولكنهم فسروا له الرفض بناءً على مخالفة المقترح لسياسة المؤسسة آمليين أن يوفر ذلك عليهم وعلى طالب المنحة أية حوارات مؤلة أو محرجة. ولكن المشكلة تظهر بالطبع عندما يعود طالب المنحة بمقترح أعيدت مراجعته ليتلاءم مع الاختلاف المزعوم في السياسة. يقول أحد المانحين: إنه تعلم أن يفعل الشيء الصحيح منذ البداية، ويضيف في هذا الصدد: إن المعاناة التي يعانها مقدم المنحة في كيفية تفسير الرفض يشبه المحاولة المضنية لإخراج سيارة من موقف ضيق؛ إذ يمكن أن تعلق سيارته بصدّام سيارة أخرى، ويتناهب الخوف من الحركة لدرجة أن قدراته قد تتجمد. ومفتاح الحل هنا هو أن تتحرك وتتغلب على الاحتكاك الذي قد ينجم عن ذلك.

إن تفهمك للمنطق الأساسي الذي يقف وراء قرارك سوف يساعدك على توقع نسبة من الاحتكاك سوف يتطلبها الأمر، ويجعلك أكثر استعدادًا للتحرّك.

## دراسة حالة مصغرة

### عرض القصة بأكملها: البيانات التي تظهر المنطق وراء اتخاذ القرار

إحدى المؤسسات المجتمعية استجابت للأسئلة التي تقدم بها أحد طالبي المنح والمتعلقة بتقدم إفادة صريحة حول مقترحاته مع بيان مكتوب يوضح المنطق الأساسي أو المبررات المنطقية التي تشرح لماذا تم رفض مقترحه، أو لماذا تم قبوله.

يتلقى العديد من المتقدمين للمنح إلى إحدى المؤسسات المجتمعية المحلية في إحدى مدن الغرب الأمريكي الكبرى رسائل مغلقة تتضمن تفسير القرارات التي تم اتخاذها، سواء بقبول مقترحاتهم أو رفضها. وهذا البيان الذي يظهر المنطق الأساسي وراء ذلك يقدم لكل طالب منحة رواية مفصلة حول الأسباب التي دعت المؤسسة إلى اتخاذ مثل هذا القرار بحقه.

في أحد بيانات المنطق الأساسي (وسنسميها هنا بيانات التبرير للاختصار والإيضاح)، والذي أرفق حديثًا مع قرار بالرفض، قامت المؤسسة بإجراء مراجعة واضحة لتفكيرها. فإلى جانب القلق الذي أبدته المؤسسة المانحة حول ارتفاع كلفة المنحة بالنسبة للعميل، أظهر البيان قلقها أيضًا من اهتزاز قيادة الجمعية المتقدمة بالطلب إثر عملية تغيير جرت حديثًا. فبعد رحيل المدير التنفيذي الأول للجمعية الطالبة للمنحة، أصبحت تدار من قبل مؤسسها بمساعدة هيئة من المتطوعين الذين تعتقد المؤسسة المانحة أنهم ليسوا على درجة من الكفاءة تؤهلهم للقيام بمهمة الإدارة المؤقتة للجمعية الطالبة للمنحة، والنتيجة هي أننا نفضل عدم تمويل الجمعية حتى تصبح لها بنية إدارية مستقرة.

وفي السياق نفسه، تلقى أحد طالبي المنح، إلى جانب شيك مصري بالمبلغ الذي طلبه، بيانًا تبريريًا يوضح ما اعتبرته المؤسسة عوامل قوة في مقترحه. وقد جاء في البيان: إن مشاركة جميع أعضاء هيئة إدارة الجمعية في جمع التمويل يعطي انطباعًا عن وجود بصيرة مالية سليمة، أدت إلى إيجاد قاعدة متنوعة للتمويل وتعاون مدروس مع مؤسسات غير ربحية أخرى، مما ساعد على تعزيز قوة الجمعية وفعاليتها.

وتعطي المؤسسة المجتمعية بيانات تبريرية لما يقارب (60%) من طالبي المنح لديها، إلا أن المتقدمين لطلب تمويل قائم على توجيه من المانحين لا يحصلون على مثل تلك البيانات، وكذلك الأمر بالنسبة للذين يتقدمون بمقترحات خارج سياق تعليمات المؤسسة وعملها، كما أن جميع طالبي المنح الذين تقوم المؤسسة بزيارات لمواقع مقترحاتهم يتلقون بيانات تبرير ضمن الرسالة التي تحوي الجواب على طلبهم.

وتقول السيدة التي تشغل منصب نائب رئيس تلك المؤسسة لقسم البرامج: "إن بيانات التبرير تعكس جزئيًا رغبة المؤسسة في خلق علاقة منفتحة وبناءة بين المانح وطالب المنحة، مما يجعل عملية تقديم المنح أقل غموضًا"، وتضيف: "إن الغموض عادة ما يبقى موجودًا حتى عندما يتم الحصول على المنحة".

وبعيدًا عن تطوير علاقة أكثر انفتاحًا، تنظر المؤسسة إلى البيان التبريري على أنه شكل من أشكال بناء القدرة. وفي هذا الصدد توضح السيدة نائب رئيس المؤسسة: إنه حين تشير التغذية الراجعة إلى وجود بعض النواقص في المقترح المقدم من قبل طالب المنحة، فإن هذا الأخير قد يعود بمقترح أكثر قوة في السنة القادمة. وهناك من ين طالبي المنح من يدعو إلى مناقشة التغذية الراجعة طلبًا للنصح حول كيفية المتابعة. وفي بعض الأحيان تقوم المؤسسة بدعوة طالب المنحة لتقديم طلب إلى صندوق المساعدة الفنية من أجل الحصول على منحةٍ تساعده على التعامل مع ضعفٍ معين ورد ذكره في البيان التبريري.

ويظل موظفو المؤسسة على إيمانهم بأهمية البيان التبريري حتى في حالة تلقي طالب المنحة جوابًا بالقبول. فبالإضافة إلى تشجيعه المؤسسات غير الربحية القوية، يساعد هذا البيان على توضيح توقعات المؤسسة وتعزيز أهدافها الأساسية الهامة.

وقد صرح طالبو منح، سواء في حالتي الإجابة بالرفض والقبول، أن بيانات التبرير تظل في نظرهم أدوات هامة تساعد على إبقاء تركيز هيئاتهم الإدارية منصبًا على التحديات الخاصة التي ينبغي عليهم العمل على مواجهتها. وكما تلمح السيدة نائب الرئيس: عندما يترافق البيان التبريري مع شيك مصرفي بالمبلغ المطلوب، يجلس أعضاء مجلس الإدارة ويصغون له.

وعلى الرغم من أن إعداد هذه البيانات التبريرية قد ينطوي على بعض المشقة، كما تضيف السيدة، إلا أن مدراء البرامج يرون فيها أداة هامة جدًا في تسيير أعمالهم؛ لأنها تمنحهم الفرصة لتقديم مدخلاتٍ يعتبرها طالبو المنح مفيدةً لعملهم.

## توقعات طالبي المنح

بينما تقوم أنت بمساعدة المؤسسة على الوصول إلى قرار، وعلى إعداد نفسها لإقراره، ينتظر طالبو المنح أمليين في قبول مقترحاتهم. وهنا قد يساعدك فهمك للأمور التي تؤثر على توقعاتهم على إدراك ديناميكيات الإبلاغ بالقرار، والأفضل من ذلك هو أن فهمك لكيفية تأثير أسلوبك الشخصي على رفع سقف التوقعات دونما حاجة لذلك، و فهمك لطريقة عمل مؤسستك في هذا الصدد؛ يمكن أن يساعدك على إدارة هذه التوقعات.

لقد قامت إحدى العائلات في مؤسسة مانحة بإعداد اختبارٍ بسيطٍ لمعرفة مدى تأثير التفاعلات بينها وبين طالبي المنح على رفع سقف توقعاتهم بطريقة غير مناسبة. ويتمثل الاختبار في الأسئلة التالية، والتي تقوم بتوجيهها لنفسها: ما هو هدي في مثل هذه المواقف؟ لماذا أسأل طالب المنح عن أفكاره في هذا الموضوع؟ لماذا أقوم بزيارة الموقع؟ وتضيف السيدة قائلة: إذا ظهر لي أن الأهداف معقولة، أقوم بتوضيحها قبل أن

أطلب شيئاً من طالب المنحة. ولكن إذا كان لدي شك في هذه الأهداف فإنني أدرك هنا أن الأمر سيكون كذلك مع طالب المنحة أيضاً، وهنا تكمن مشكلة رفع سقف التوقعات إلى مستوى كبير. ويشكل أدق، يعرض مقدمو المنح المشاركون في هذا الدليل ستة سيناريوهات يبيّنون فيها الحالات التي يمكن أن يحصل فيها تضخيم لتوقعات طالبي المنح.

**"أنا أريد أن أعرف تفكيرهم، وليس بالضرورة أن أعرف المقترح"**

غالبًا ما يخوض مقدمو المنح في حوارات مع رؤساء المؤسسات غير الربحية في محاولة لتطوير استراتيجيات فعّالة عبر طلب نصائحهم. ولكن حين يرى طالبو المنح أن واجب مقدم المنح هو تقديم المنح فإن أي تبادل عرضي للمعلومات أو الأفكار عادة ما يتبعه بعد أيام طلبًا غير متوقع لمنحة ما. وتقول مديرة إحدى المؤسسات المانحة في هذا الصدد: إن الأمر لا يتعدى كونه تفكيرًا سحريًا من الطرفين. ويمكن لضباط البرامج أحيانًا أن يثيروا الناس بأفكار معينة، ثم يصابون بالرعب حين يتلقون منهم مقترحًا لطلب منحة. وبينما يتوجب على مقدمي المنح أن يسلّموا بحقيقة أن الناس سيتعاملون مع أي حوار يجري معهم على أساس أنه لقاء لجمع الأموال، فإن عليهم أن يركّزوا بكل بساطة خلال تواجدهم في الميدان على عدم وجود ميزانية لتوزيع منح.

**"إن طالبي المنح يتوقعون الكثير من زيارتي للمواقع"**

بالنسبة لطالبي المنح، تعتبر الزيارة الميدانية إشارة إلى أن المؤسسة المانحة أصبحت واثقة من تقديم المنحة، بغض النظر عن الوقائع الموجودة على الأرض. كما أن الآداب العادية التي تواكب الزيارة غالبًا ما تترك طالب المنحة أكثر أملًا، لأن أية زيارة يقوم بها مقدم المنحة، سواء من باب الأدب أو التقدير، يمكن أن ترفع سقف التوقعات بالنسبة لطالب المنحة من خلال إطلاق ملاحظة - ولو بسيطة - بالموافقة.

ويتعلم بعض مقدمي المنح الذين مثل هذه الديناميكيات بالطريقة الصعبة، فيأخذون في الحد من زيارتهم الميدانية تجنبًا لرفع سقف التوقعات، وتجدهم لا يقومون بالزيارة إلا بعد أن يتم إقرار المنحة، أو عندما تكون

فرص إعطاء المنحة عالية. إن هذا الفعل من شأنه أن يعزز استنتاجات طالبي المنح من أن الزيارة الميدانية هي مؤشر معتمد لوجود موافقة على إقرار المنحة.

وهناك آخرون يدركون تمامًا أنهم قد يضيعون فرصًا هامة للتعلم بسبب تجنبهم لمثل هذه العلاقات التي قد تكون خادعة بينهم وبين طالبي المنح، لذلك تراهم يشقون طريقهم نحو القيام بزيارات ميدانية، بينما يسعى البعض الآخر إلى إيجاد طريق وسطٍ ما بين الامتناع التام عن الزيارات الميدانية، وبين القيام بزيارات موجهة تترك انطباعات محطمة للآمال، وذلك عبر ضبط التوقعات خلال الزيارات. إحدى السيدات العاملات في مؤسسة لتقديم المنح قامت بوضع بروتوكول خاص بها، وهي تقول في هذا الصدد: "خلال زيارتي الميدانية أكون واعية تمامًا لمزاجي ولتفكيري حول ماذا أقول، وكيف سأقوله. وأحاول أن أعني تمامًا المفردات التي استخدمها. لقد تعلمت أنني كلما قضيت وقتًا أكثر في الزيارة كلما شعرت بارتفاع سقف التوقعات أكثر وأكثر لدى طالبي المنح."

بالنسبة لسيدة أخرى تقوم بزيارات ميدانية متكررة، فهي تكشف بكل وضوح أية شكوك تعترضها، وتضيف: "إذا كنت أعلم أنني سوف أوصي بالرفض فإنني أصح بذلك أمام طالب المنحة عند نهاية زيارتي الميدانية. ومثل هذا الأمر يتطلب شجاعة فائقة من طرفي لكي أبوح بذلك، كما أنه يحتاج إلى مهنية عالية من طرف طالب المنحة لكي يستطيع أن يصغي إلى ذلك الرفض."

**"لقد طلبت منهم أن يعيدوا مراجعة المقترح عدة مرات، ولكنني الآن أرى أن الأمر لن ينجح"**

إن طالب المنحة الذي يقدم مقترحًا من دون اهتمامٍ ولا عناية كافية بمقترحه، ومن ثم يتلقى جوابًا فوريًا بالرفض لا يجد أساسًا للشعور بالخذلان، فالجهد المبذول هو جزء من كلفة السعي للحصول على تمويل. ولكن عندما يأتي الرفض بعد مناقشات موسعة مع طالبي المنح - مثلما يحدث عندما يقترح مقدمو المنح مراجعة المقترح، أو عندما يطالبون بوضع خططٍ تقييمية، أو وضع موازنة مختلفة- فإن طالبي المنح قد يشعرون بسخطٍ وضيقٍ يمكن تفهمه. فالذي حصل لا يعني أن توقعاتهم المرتفعة قد سقطت فحسب، بل يعني بنظرهم أنهم قد أضعوا وقتهم في ذلك الأمر. ويقترح بعض مقدمي المنح مواجهة إحساسهم بعدم اليقين عبر إعطاء رسالة واضحة. وبدلاً من استخدام التعبير الروتيني العام: إن قرار الرفض صادر من مجلس الإدارة، وليس مني؛ فإنهم يقومون بإعطاء بعض المؤشرات حول وجود إمكانية للرفض، مما يشكل عنصرًا

مساعدًا لطالبي المنح. وذلك مثل أن يقال: بكل صدق أنا لست متأكدًا من مقدار التقدم الذي ستحرزه هذه المراجعات، ولكنني راغب في الاستمرار في المحاولة، ولكن عليك أن تقرر إذا كنت تريد أن تستمر في العمل عليها.

"كلما أمضيت وقتًا أكثر في المراجعة كلما أعتقد طالبوا المنحة أننا نتجه نحو القبول"

مثلما يراقب المدعى عليه عقارب الساعة خلال المداولات التي يجريها المحلفون قبل النطق بالحكم، يفترض بعض طالبي المنح أنه كلما طالت المدة التي تسبق أخذ القرار كلما جاءت النتيجة أفضل. ولكن مقدمي المنح يمتنعون عن إعطاء الرد أحيانًا لأنهم يكونون غير متأكدين مما عليهم أن يفعلوه من الناحية القانونية؛ فهم بحاجة إلى المزيد من المعلومات، أو بحاجة لرؤية كيف حول الوضع الذي ستكون عليه موازنتهم في وقت لاحق من السنة. ويقوم البعض بشرح هذا الوضع لطالب المنحة، ويعده بالاتصال به في وقت محدد، والبعض الآخر ينقل العبء إلى مقدمي الطلب، ويقترح عليهم أن يراجعوه فيما بعد. ويختار القليل من مقدمي المنح تخفيض التوقعات بنجاح المقترحات التي ستظل معلقةً من وجهة نظرهم، مما يخفف من شكوك طالب المنحة، فإذا نالت الموافقة كانت مفاجأة سارة بالنسبة له.

"مقدم الطلب صديق وزميل سابق"

إن تجربة رفض المقترحات المقدمة من أصدقاء أو زملاء سابقين بالنسبة لمقدمي المنح قد تكون قاسية بشكل خاص؛ فإن أصدقاؤك يشعرون بالسرور حين يجدون فرصة لتقديم التماس بالحصول على منحة من خلال زميلٍ لهم حالفه الحظ ليصبح في موقع اتخاذ القرار. وقد تشعر بالألم حين تضطر لإبلاغهم أن الصداقة وحدها لن تفي بالغرض. وهنا قد تكون تجربة صانع القرار مماثلة لتجربة الناشط السياسي الذي يفوز في الانتخابات في النهاية، ولكنه في ظل الصعوبات التي تطرأ خلال الحكم، وعدم إمكانية الوفاء بوعوده، يواجه اتهامات بخيانة أصدقاؤه وأنصاره، أو التخلي عن قضاياهم.

وأمام عدم القدرة على محاباة زملائه المقربين، أو إعطاء اهتمام خاص بتمويلهم، يقف مقدم المنح عاجزًا عن فعل أي شيء سوى تحفيزهم ذهنيًا، أو إفهامهم - كما يفعل مع سائر طالبي المنح - أن هناك حد بين الصداقات الشخصية والأدوار المؤسسية، وهو حد حساس جدًا، سنعود إليه بعد قليل.

## أولوياتنا وأنا مضطر لرفض بعض الطلبات الحالية"

العديد من مسؤولي برامج المنح يحملون عبء الإعلان عن أن التعليمات الجديدة تستثني طالبي المنح الذين حصلوا على منح سابقة من أي دعم جديد من قبل المؤسسة. ويقول أحد مقدمي المنح في هذا الصدد: أحياناً يقدم الناس أعمالاً جيدة، ونكون نحن قد تابعنا تلك الأعمال، ولكننا نشعر بأسف شديد حين نرفضها. وهنا تظهر فرصة جيدة أمام المؤسسة؛ لأنها إذا كانت تسمح بنقل التمويل أو سحبه فإن من الواضح أن هذا هو الظرف المناسب لتفعل ذلك. ويجاول بعض مقدمي القرار أمام وضع كهذا مساعدة طالبي المنحة على البحث عن إمكانيات أخرى للتمويل، وقد يساعدونهم على التقرب من ممولين أو مانحين آخرين، وهو جهد ملموس بالنسبة لهؤلاء الذين يواجهون أشكالاً متعددة من طالبي المنح غير المؤهلين.

إن طالب المنحة الذي يحاول أن يضبط كل توقع يمكن أن يظهر ينتهي به الأمر إلى عدم الوصول إلى نتيجة. لذلك بدلاً من محاولة ضبط التوقعات، فإن الإقرار بها قد يعني الفرق أحياناً بين صحة الإبلاغ بالقرار من عدمه. إن الرفض الروتيني قد يجدي نفعاً عندما يقذف طالب المنحة دراسة قاصرة من دون إعطاءها الاهتمام الكافي؛ لأن أسلوب الإبلاغ بالقرار هنا يتناسب مع التوقعات، ولكن الأمر يتطلب تفسيراً أكبر، إضافة إلى بعض الاعتراف بالنتيجة المخيبة للآمال، وهذا عندما يكون طالب المنحة الطويلة الأمد قد أجهد نفسه لشهور طويلة في مراجعة المقترح، ثم ينتهي الأمر إلى رفض مقترحه. إن عدم أخذ هذا الفرق بعين الاعتبار يؤدي إلى حدوث مشاكل.

### دراسة حالة مصغرة: الإبلاغ عن القرار وجها لوجه

يقول أحد مقدمي المنح الذين تمت مقابلتهم من أجل إصدار هذا الدليل: إنه لا توجد إلا طريقة واحدة مرضية لرفض المقترح، وهذه الطريقة تحتاج إلى حوار شخصي قد يستغرق عشرين دقيقة، وهو أمر لا يشعر مقدمي صناع المنح بأن لديهم الوقت الكافي له. ومع ذلك فإن مؤسسة واحدة على الأقل تفعل ذلك؛ فهي تجيب على جميع الطلبات وجهاً لوجه في لقاء تعقده داخل مقر مؤسسيها. وهي بذلك تختبر طالبي المنح الذين يرغبون في الحقيقة باتصال شخصي مع المؤسسة، وتقدم لهم إفادة راجعة فيما يخص مقترحاتهم. وقبل عدة سنوات، وجدت إحدى المؤسسات حديثة العهد نفسها - بعد أن أتمت أول جولة لها في عملية إعطاء المنح - في مواجهة ما يعتبره بعض الكوادر والأمناء "مسؤولية أخلاقية". وتستذكر مديرة المؤسسة تلك الفترة فتقول: أحد الأشياء التي أدركناها في تلك الجولة الأولى هو أن الناس يعطون وقتاً طويلاً لعملية تحضير الطلبات، وقد وجدنا أمامنا الكثير من المسائل التي ينبغي حلها، خاصة أن مؤسستنا لم تكن قد طورت بعد تعليمات واضحة.

وعندما وصلت هيئة الإدارة في النهاية إلى مرحلة اتخاذ القرارات، اقترح رئيس الهيئة أن يعود العاملون في المؤسسة لزيارة كل واحد من مقدمي الطلبات ومناقشته في النتائج، لأننا عندما أدركنا مدى الوقت الذي استثمره كلٌّ من الطرفين في عملية إعداد المقترحات شعرنا أننا أمام التزام أخلاقي بأن نشارك طالبي المنح تفكيرهم بشكل شخصي.

ومنذ ذلك الحين، يتم إبلاغ طالبي المنح التي تزيد قيمتها عن (20) ألف دولار قرار الهيئة شخصيًا. ويقول المدير التنفيذي للمؤسسة: نحن نشرح لهم منذ البداية أننا سنشارك معهم بعمق في إعداد طلباتهم وسنعطيهم الوقت اللازم؛ لأننا نريد أن نعرف المزيد عن ممنوحينا، وأن نعمل معهم كشركاء. كما نشرح لهم أيضًا أننا نعمل ذلك احترامًا للوقت والاهتمام اللذين بذلا في عملية الإعداد، وأننا سنعود إليهم من أجل زيارة ميدانية، وسنطلب منهم أن يأتوا إلى مكاتبنا لحضور جلسة الإبلاغ بالقرار.

ويتم تحديد جدول زمني لهذه الجلسات مسبقًا، وتُعقد عادةً قبل اجتماع مجلس الإدارة بأسبوع واحد، وأحيانًا يتم عقدها في اليوم الذي يلي هذا الاجتماع، كما تُحدد مدة الجلسة بثلاثين دقيقة؛ وذلك للحيلولة دون محاولة مقدم الطلب عرض طلبه بطريقة أخرى.

وعندما يوافق مجلس الإدارة على إعطاء منحة يتم عقد جلسة الإبلاغ بالقرار، وهي الطريقة المتبعة لتطوير العلاقة مع طالب المنحة. ويبدو الأمر كمناقشة بين شركاء، حيث يقوم كادر المؤسسة بتفسير أية شروط يمكن أن توضع من قبل مجلس الإدارة، كما نقوم كذلك بتوضيح التوقعات، وتقديم عرض حديث لأعمال المؤسسة وخطتها. وبعد ذلك يتم التخطيط من أجل تقييم للعمل تقوم المؤسسة بمساعدة طالب المنحة في إجراءه.

ولقرارات الرفض التي يتم غيلاؤها وجهًا لوجه أليًا الخاصة بما، وهي آلياتٌ متنوعة وفقًا لاستنتاجات مجلس الإدارة. وفي بعض الحالات يتحول الحوار نحو المستقبل؛ كأن يقال: "نحن معجبون بمنظمتكم، ولكننا وجدنا الاقتراح الذي قدمتموه غير مناسب في نهاية الأمر". وقد يحيل كادر المؤسسة أية منظمة طالبة للمنح إلى ممولين محتملين آخرين، أو قد يناقش أنواعًا أخرى من المقترحات التي يمكن أن تكون ملائمة. وفي عددٍ قليل من الحالات تعرض المؤسسة لتقديم منحة تخطيطية لصقل أو تطوير فكرة جيدة تم بحثها بطريقة مناسبة.

ويقول المدير التنفيذي، في معرض حديثه عن القضايا التي تحظى بإمكانية ضعيفة للحصول على المنح: "إذا بدا لنا واضحًا أن الطلب لا يدخل في مجال عملنا فإننا نقول لطالب المنحة بكل صدق: يبدو أن طريقة عملك لا تتناسب مع طريقة عملنا. نحن نحاسب طالبي المنح بكل دقة كما لو كنا موجودين معهم، وإذا كنا لا نؤمن أن باستطاعتهم تحقيق أهدافهم فإننا نبلغهم بذلك."

يأتي الناس إلينا وهم يتوقعون قبول مقترحاتهم، ولكننا تعلمنا أن علينا أن نكون واضحين جدًا بهذا الخصوص. وفي إحدى المرات واجهنا شخصين لم يستوعبا أننا رفضنا مقترحاتهم. وهناك العديد من طالبي المنح الذين يستجيبون بإيجابية لعقد الجلسات حتى عندما يتم رفض طلباتهم. بعضهم يقولون لنا عادةً بأنهم يتلقون رسالةً من المانحين لا تحوي أية معلومات، أو يتلقون رسالةً تقول: اتصلوا إذا كانت لديكم أية أسئلة، ولكن المانحين لا يردون على اتصالاتهم بعد ذلك. وقال لنا آخرون: إنهم أحسوا بالراحة لأننا أجبناهم بالرفض، وقد منا لهم الأسباب التي تقف وراء ذلك الرفض، كما أبدوا ارتياحهم أيضًا لسماحهم رأينا في طريقة عمل منظمتهم.

## كيف تقوم مؤسستك بصياغة شكل الإبلاغ بالقرار

لأن معظم المؤسسات تفضل الكفاءة والكميعة في التعامل مع طالبي المنح، فإن من المحتمل أن تتبنى جميعها في الواقع القواعد الأساسية للإبلاغ الصحيح بالقرار. ولكن الأولويات والأساليب والموارد تختلف من مؤسسة إلى أخرى. والتحدي الذي يواجهه المانحين هو فهم طبيعة عمل مؤسستهم، أي: ما هي القواعد الأساسية التي تتبناها مؤسستهم في اتخاذ القرار الصحيح؟ وما هي القواعد التي تطمح لتطبيقها، ولكنها لا تتناسب مع الموارد المتاحة؟ وما هي القواعد غير المكتوبة التي تعتمد عليها المؤسسة في الإبلاغ بالقرار؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة يمكن أن تساعدك وتساعد هؤلاء الذين يديرون المؤسسة على تقرير كيفية إبلاغ القرارات بشكل أكثر فعالية. وعلى أقل تقدير، فإن تفهمك لعمل مؤسستك يمكن أن يساعدك في التغلب على بعض الضغوطات التي تواجهها.

"ما هو كم المعلومات التي ينبغي علي إعطاؤها لطالبي المنح بشأن اهتمامات مؤسستي وأولوياتها؟"

معظم طالبي المنح يكونون بحاجة إلى بعض النصائح الشخصية حول ما إذا كانت مقارباتهم صالحة بما يكفي لتبرير إعداد مقترح كامل. بعض المؤسسات تولي تقديرها لتقديم مثل هذه النصائح ليس فقط من باب اللياقة، ولكن لأنها من المحتمل أن تواجه بعض هؤلاء الطالبين مرة بعد أخرى فيما يلي ذلك؛ لأنها تعتبر إعطاء طالبي المنح معلومات حول المؤسسة وسيلة إلى عقد لقاءات مثمرة بشكل أكبر مستقبلاً. ولعل المؤسسات التي تقبل بهذا المنطق تشجع هذا التفاعل بين مقدمي المنح وطالبيها وتفضله. وتقول إحدى العاملات في إحدى المؤسسات المانحة: "أمضي وقتاً طويلاً في تثقيف طالبي المنح حول المؤسسة، وأخبرهم عن أولوياتها، ولماذا تعتبرها المؤسسة أولويات لها، وكيفية عمل هذه الأولويات وأهميتها وإسهاماتها".

وربما يكتشف مقدمو المنح العاملين في مؤسسات أخرى، في نهاية الأمر، أن مؤسساتهم لا تتبنى مثل هذا التوجه. وأمام العدد الضخم من طالبي المنح الذين قد لا يتصل بعضهم بالمؤسسة إلا مرة واحدة؛ فإن تقديم مثل هذه النصيحة قد يوفر الكثير من الوقت. تقول إحدى العاملات في مؤسسة مانحة بلهجة محببة: "أنا لا أملك الوقت الكافي لأقابل جميع المتقدمين بطلب منح، مع أنني عندما بدأت العمل في هذا المجال كنت أظن أنه ينبغي علي مقابلة كل من يطلب لقائي كما كنت أفعل طوال حياتي المهنية، ولكني الآن أرفض هذا، وأنصح مدراء المؤسسات المانحة بأن يبحثوا عن وسائل أخرى، مثل عقد اجتماعات قبل تقديم الطلب،

أو عقد جلساتٍ تحت شعار: (تعرف على المؤسسة)، أو التعامل عبر المواقع الالكترونية خلال ساعات العمل، أو تقديم إرشادات وأدلة أكثر وضوحًا وتفصيلاً، أو استخدام رسائل للإجابة على الأسئلة. وتساعد هذه الوسائل العاملين في المؤسسات المانحة على إدارة العملية التثقيفية حول المؤسسة، حين لا يتمكن العاملون فيها من إيصالها إلى الجميع".

"ما هي المساعدة أو التغذية الراجعة التي أدين بتقديمها إلى طالبي المنح الذين يتم رفض طلباتهم، وهل باستطاعتي تقديمها لهم؟"

على المؤسسات التي تشجع تقديم عددٍ ضخمٍ من المقترحات، وتعمل بجدٍ على مساعدة طالبي المنح أن تأخذ بعين الاعتبار ما إذا كان بمقدورها أن تتحمل مثل هذا العبء ومدى جدواه، فالعديد من مقدمي المنح يبدون شكوكهم حول فهم المساعدة التي ينبغي عليهم تقديمها. وكما شرح لنا أحدهم: "أنا أحاول أن أفعل ما بوسعي للمساعدة في قضيةٍ جديدةٍ بالمساعدة والاهتمام، حتى ولو لم يكن باستطاعة مؤسستي أن تقدم لها المنحة، إلا أنني اعتقد أن هذا يعد بمثابة نقطة ضعف لدي، لأنه يأخذ من وقتي الكثير، ويشتت أفكارى، ويعرض الموارد المحدودة لمؤسستي للخطر". أو كما يصفها آخر: "أتساءل ما مدى إسهام هذا الوقت الذي نصرفه في عملية الرفض في نجاح مؤسستنا في ضوء رسالتنا، وفي ضوء النتائج التي نحصل عليها".

إلا أن بعض المؤسسات تنظر إلى المساعدة التي يلزم تقديمها في عملية الرفض، والجهد المبذول في تلك المساعدة كنوعٍ من الالتزام؛ فتقوم بالتشجيع والدعم لأنها تشعر أن تحديد نقاط الضعف واقتراح مصادر للمساعدة هما شكلان من أشكال بناء القدرات التي تعمل على تعزيزها في ميدان عملها. ويمكنك أن تتوقع أن هذا الأمر يشكل جزءًا من العمل حتى ضمن المؤسسات التي لا تشجع مثل هذا العُرف، وأن عليك أن تكون مستعدًا له عبر معرفة المؤسسات الأخرى التي تعمل في هذا المجال، وأين يمكن للناس أن يجدوا ممولين آخرين.

أما المؤسسات التي لا تقوم بإعطاء شرح مفصل إلى أصحاب الطلبات المرفوضة فقد يتعين عليها أخذ فائدة أخرى في الاعتبار. وهذه الفائدة هي إيجاد فهمٍ أفضل لمنطقها داخل المجتمع كلما قدمت المؤسسة تبريرات

منطقية واضحة لطالبي المنح. وقد أشار أحد مقدمي المنح إلى هذا بقوله: "عندما يشرح مقدمو المنحة أفكارهم بوضوح حول سبب رفض طلب المنحة، فإنهم يطرحون هذه الأفكار للتداول؛ إذ ينقلها طالبو المنح إلى غيرهم، ويناقش الجميع أهدافهم ومنطقهم". وتعبير آخر فإنَّ الرفض الذي يتم بشكلٍ مدروس يمكن أن يصبح أداة اتصال قيمة ضمن البرنامج.

### "كيف يمكنني أن استجيب فوراً لجميع هذه الطلبات؟"

تتمثل الشكوى الرئيسة للعديد من طالبي المنح، والعديد من مدراء برامج المنح الذين يستمعون لشكاويهم؛ في أن مقدمي المنح عادة ما يتسمون بالبطء في الرد على الطلبات. وينتج بعض هذا التأخير عن تردد مقدم المنحة، أو عدم رغبته في تبليغ الأنباء السيئة. إلا أن بعض التأخير قد ينتج أيضاً عن مشاكل تتعلق بأمور أكثر جوهرية، مثل: الحجم المتصاعد من الطلبات البذي لا يترك لمقدمي المنح إلا الوقت القليل لتقديم الردود بشكل شخصي، وهو الأمر الذي تطمح إليه المؤسسة.

ويقول أحد كبار مديري البرامج: هذا ليس عملاً نُنزِع فيه إلى التفكير في خدمة العملاء هكذا ببساطة، ولكن طالبي المنح هم الجمهور الذي نتعامل معه، فإذا كان عبئنا كبيراً وتعاملنا مع طالبي المنح بطريقة صعبة بسبب ذلك العبء، فإن من مسؤوليتنا كمؤسسات أن نحل هذه المشكلة. وبمعنى آخر: إذا كان التأخير في الإبلاغ القرار هو نتيجة لعبء عملك، وليس ترددك أو عدم أخذك القرار في تبليغ طالب المنحة؛ فإن تحديد هذه المشكلة يمكن أن يشكل نقطة الانطلاق لأخذ مسألة خدمة العملاء بجديّة أكبر. وراجع "التوجه نحو استخدام سياسة خدمة العملاء في الإبلاغ" بالقرار صفحة (25) لتجد أمثلة حول كيفية تمكن المؤسسة من دعم طالبي المنح عبر وضع أولويات جديدة، واتباع ممارسات جديدة داخلها.

### "كيف يفترض بي أن أواجه حجج مجلس الأمناء؟"

لا يعترض مقدمو المنح على ما يقرره مجلس الأمناء بالنسبة لتلك المنح بالقدر الذي يعترضون فيه على الضباية في القواعد الأساسية، ويقول أحدهم في هذا الصدد: "أتمنى أن أحصل على المزيد من الإرشادات حول هذا الأمر". البعض منا يجد صعوبة في استنباط القواعد غير المكتوبة لمؤسسته. فهل تعني إحالة مجلس

الأمناء لاقتراح معين من أجل المراجعة أن علينا أخذ دراسة هذا الاقتراح بعين الاعتبار؟ أم أنه نوعٌ من تحويل الرفض إلى مدير البرامج؟ أم أنه أمرٌ بالموافقة؟

إن عدم فهم هذه القواعد يجعل الأمر صعبًا على مقدم المنح في إدارته لعملية الإبلاغ بالقرار. وبعيدًا عن التنصل من أي تأثير في صنع القرار - عبر التركيز على حقيقة أن القرار جاء من مجلس الإدارة - فقد استطاع بعض مقدمي المنح أن يفكوا شفرة القواعد غير المكتوبة لمؤسستهم، وذلك عبر الاسترشاد برأي مدراء المؤسسة وزملائهم فيها. وهكذا استطاعوا إدارة توقعات طالبي المنح بشكل أكثر ملائمة، مع امتلاكهم إحساسًا أقوى بمثل هذه الآليات.

## دراسة حالة مصغرة: التوجه نحو استخدام سياسة خدمة العملاء في الإبلاغ بالقرار

في حين لا يوجد شبهة بين طالبي المنح وبين العملاء التجاريين، من حيث افتقارهم إلى القدرة التجارية التي تؤهلهم لاختيار نوع المهنة التي يريدونها، والجمال الذي يريدون العمل فيه؛ إلا أن التفكير في عملية تقديم المنح ضمن سياق خدمة العملاء يمكن أن يساعد المؤسسة على تحديد الطرق اللازمة لتحسين العلاقة بين المانح وطالب المنحة. وقد استطاعت إحدى المؤسسات عبر استخدامها إطار خدمة العملاء إعداد ردود مساعدة تأتي في الوقت المناسب.

تقول إحدى السيدات، وهي تعمل ككنايب لرئيس أحد البرامج في مؤسسة مانحة متوسطة الحجم: نحن نحاول دائمًا أن نعامل طالبي المنح بكل احترام، ولكننا بدأنا في السنوات الأخيرة فقط بتطوير وتطبيق أنظمة تهدف إلى تعزيز فكرة خدمة العملاء في أوساط طالبي المنح لدينا.

بدأت المؤسسة بالتركيز على فكرة خدمة العملاء في أوساط الكوادر العاملين فيها، وذلك عبر وضع قانون حازم يلزم المؤسسة بتطبيق القاعدة الذهبية على عملائنا من طالبي المنح والمستثمرين ومقدمي الطلبات، وتنص هذه القاعدة على أن نعاملهم كما نحب أن يعاملونا: باحترام وكياسة ووضوح، وذلك من خلال الرد عليهم في الوقت المناسب. وتضيف السيدة: لا توجد مؤسسة في العالم يمكنها أن تعارض هذا الكلام، ويبقى السؤال: كيف نستطيع ترجمة المبادئ إلى أفعال؟

نبدأ بالقول بأن المؤسسة تحاول تعزيز ثقافة خدمة العملاء بشكلٍ واسع، وذلك عبر التوظيف الحذر لضباط البرامج. فمن الآن وصاعدًا نحن نبحث عن أشخاصٍ راغبين في التصرف بهذه الطريقة، وعندما يحضرون لإجراء المقابلة نراقب طريقة تعاملهم مع موظفة الاستقبال، وفيما إذا كانت تلك الطريقة محترمة وودية، كما أن مسألة التحدث مع مراجعهم المذكورين في سيرهم الذاتية تعتبر مسألة هامة بالنسبة لنا، وبين الحين والآخر يرافق مدراء المؤسسة ضباط البرامج في زيارتهم الميدانية، ليس فقط لكي يطلّعوا على ما يحدث في الميدان أو على أرض الواقع، بل أيضًا لمراقبة كيفية تفاعل ضباط البرامج مع طالبي المنح.

ويكمن السر الرئيس هنا في تطوير مرجعية أساسية ورسمية لخدمة العملاء، مرتبطةً بالمراجعة السنوية لعمل الكادر الوظيفي. وعلى سبيل المثال وضعت الجمعية معاييرٍ لطول الفترة التي تستغرقها عملية التعامل مع المقترحات، وتنص هذه المعايير على تحديد مدة خمسة أيام كأقصى حدٍ يمكن أن تستغرقه المراجعة الأولية لرسالة الاستعلام من أجل تحديد مطابقتها للتعليمات من عدمه، بينما تم تحديد ثلاثين يومًا لإجراء مراجعة حقيقية ومتابعة أية حوارات ضرورية مع طالبي المنحة، بهدف تحديد فيما إذا كان بالإمكان تقديم مقترح. وحين يتم تقديم المقترح بعد ذلك تُعطى فترة أربعة أشهر كأقصى حدٍ لتقديم الجواب النهائي. ويتم بشكلٍ جزئي تحديد أية قابلية لزيادة التمويل وفقًا للالتزام بهذه القواعد الأساسية.

ولا تجبر المؤسسة ضباط البرامج على حمل عبء خدمة العملاء لوحدهم. وإذا ما وُجدت بعض المشاكل نتيجة عملية ما للمؤسسة خارج سيطرة ضباط البرامج إلى خلق مشاكل يتم التفكير عندئذٍ بإجراء تغييرات. وعلى سبيل المثال، أصبحت اجتماعات مجلس الإدارة، التي تدعم بقوة مقاربة خدمة العملاء، تتم كل شهر. بينما تعقد اجتماعاتٍ شاملة ربع سنوية للتواصل المستمر مع المراجعات المدرجة في جدول الأعمال، وذلك بهدف تسريع مراجعة المقترحات. وبينما تحاول المؤسسة التفكير في كيفية تشجيع فرض الاحترام الحقيقي والعلاقة الجيدة أثناء التفاعل مع العملاء، تبحث في الوقت نفسه مسألة إجراء مسح حول العلاقة بين المانح وطالب المنحة عبر طرفٍ ثالث. وتضيف السيدة: لا يعتبر هذا كله بالطبع مثاليًا، ولكنها البداية.

## هويتك الشخصية مقابل دورك المهني

يعتقد أحد المدراء التنفيذيين في إحدى المؤسسات المانحة أن طالبي المنح لن يستطيعوا أن يفهموا تمامًا ماهية الأسباب التي تقف حقيقتاً وراء تأخير الإبلاغ بالقرار. وقد يتصورون أن طلبهم يشق طريقه عبر عملية بيروقراطية معقدة، ولكن في حقيقة الأمر قد يكون طلبهم كامناً على مكتب أحد العاملين في مؤسسة تقديم المنح، بينما يقف هذا الأخير مرتباً أمام تكافؤ احتمالات الرد بالرفض أو القبول، أو متردداً في إصدار القرار. وهنا لا تعود المشكلة مؤسسية، بل شخصية. ويقول بعض العاملين في مؤسسات تقديم المنح: "تكمن جذور المشكلة في أغلب الأحيان في العجز عن التفريق بين الهوية الشخصية والدور المهني".

## جعل العبء شخصياً

يعد الدور المهني لمقدم المنحة غير محددٍ من نواحٍ عديدة حتى الآن. ويقول أحد المدراء التنفيذيين في هذا الصدد: لا توجد قواعد مهنية للتصرف في حقيقة الأمر؛ فعندما يلتحق الناس بهذه الوظيفة لا تكون هويتهم المهنية أنهم مقدمو منح؛ فهم لم يدرسوا تلك المهنة، ولم يفكروا كثيراً في هذا المجال. ورغم أن امتلاك إحساسٍ قليل بالدور المهني قد يشعرهم ببعض التحرر، إلا أنه سيكون على الأرجح إحساساً ضاعطاً. وإذا لم يعيروا انتباهاً لدورهم المهني؛ فإن مقدمي المنح سينظرون إلى التفاعلات التي يمارسونها عبر مصطلحات شخصية بحتة. وكما يقول الباحث دوج ستون (راجع صفحة 28 تحت عنوان: الإعدادات حواراتٍ صعبة): "إن هذا

الإحساس يمكن أن يؤدي بمقدم المنح إلى التشكيك بنفسه؛ كأن يسأل الشخص نفسه: من أنا لكي أتخذ مثل هذا القرار؟ هل أنا من الناس الذين يُعادون الآخرين ويحطمون آمالهم؟ هل أريد أن أكون الشخص الذي لا ينقل الأنباء السيئة فحسب، بل يتولى شرحها بالتفصيل أيضًا؟ وإذا كان الأمر كذلك فلا عجب أن تصبح المماطلة هي الطريقة الملائمة للتغلب على هذه الشكوك.

وتقول إحدى العاملات في مؤسسة لتقديم المنح في هذا الصدد: إنها تشعر بالذنب عندما يبدأ طالبو المنح مناشدتها شخصيًا، عبر شرح كيف أن عملهم قد يتوقف إذا رفضت المؤسسة طلبهم، وتضيف: إنك تجد نفسك متورطاً في عاصفةٍ من الإقناع والملاحقة، قد توصلك إلى حالةٍ من عدم البدقة والغموض، فتزاني أترك سماعة الهاتف وأنا في حالةٍ يرثى لها، لقد ألقوا العبء عليّ شخصيًا، بينما أنا في الحقيقة ألعب دورًا مهنيًا".

## التركيز على دورك المهني

التركيز على الدور المهني لا يهدف في حد ذاته إلى تحويل العاملين في تقديم المنح إلى بيروقراطيين مقبتين لا يجتنبون مواقف يشعرون فيها بالشك وعد اليقين، بل يهدف إلى مساعدتهم على السير بعملهم كما هو مطلوب منهم، أي: اتخاذ أفضل القرارات التي باستطاعتهم أن يتخذوها، وتفسير تلك القرارات لطالبي المنح.

وتقول إحدى العاملات في تقديم المنح، في معرض وصفها لفهمها الشخصي للدور المهني: "لقد اكتشفت أنني عندما أقوم بعملية تطوير أهدافٍ لتقديم المنح، وأكون واضحةً بما فيه الكفاية في تفسير هذه الأهداف داخل وخارج المؤسسة التي أعمل بها؛ فإني لا أجد صعوبةً في رفض المقترح، بل على العكس: يصبح الأمر أسهل؛ لأنني أستطيع حينها أن أصفَ الطريقَ التي أسير عليها". وتضيف السيدة: "إن هذا لا يعني أنني على حق وأن طالب المنحة على خطأ؛ ولكنها مسألة خيارات. إلا أنني عندما لا أكون واضحة في الطريق التي أسير فيها يعتريني تشويش داخلي كلما رفضت طلبًا، مما يجعل الجميع حولي يشعرون بالتشويش أيضًا."

## الإعداد لحواراتٍ صعبة

قد يشعر العاملون في مؤسسات تقديم المنح أن إجراء حواراتٍ صعبة هو أمرٌ فيّئ بشكلٍ كامل، أي مسألة كفاءةٍ تُكتسب البراعة فيها من خلال التجربة. ولكن دوجلاس ستون وبروس باتون وشيلا هين يتحدّون هذه المقولة في الحوارات الصعبة؛ فقد أمضى ثلاثتهم خمسة عشر عامًا في إجراء أبحاثٍ مطولة ضمن مشروع المفاوضات في هارفرد بهدف تطوير إطارٍ شامل لإدارة الحوارات الصعبة. وقد طلبت مؤسسة جرانث كرافت من السيد دوج ستون - وهو محاضر في كلية القانون بجامعة هارفرد، وشريك في مجموعة ترياد (Triad) للاستشارات، ومتخصص في شؤون المفاوضات، طلبت منه أن يشرح لها كيف يمكن لهذا البحث أن يساعد العاملين في تقديم المنح.

**سؤال:** لقد جاء في كتابك أن جميع الحوارات الصعبة تملك بنية تحتية، وأن فهم هذه البنية بحد ذاته يعتبر خطوةً أولى قوية باتجاه تعزيز التعامل مع هذه الحوارات، فما هي العناصر التي يتوجب على مقدمي المنح أن يفهموها في هذه البنية؟

**جواب:** إن أي حوار يتضمن رفضًا يتكون في الحقيقة من ثلاثة حوارات، نطلق عليها: حوار (ما حدث) وحوار (المشاعر) وحوار (الهوية). ونحن نميل إلى التركيز على حوار (ما حدث)؛ فالتناس يفترضون غالبًا أن معرفة المصيب من المخطئ هو كل ما يتطلبه الأمر في الحوارات الصعبة، ولكن في مثل هذه الحالات لا ينبغي على مقرري المنح أن ينظروا إلى عملهم وكأن هدفهم هو الوصول إلى القرار الصحيح، بل بالأحرى: الوصول إلى أفضل قرارٍ يمكنهم أن يأخذوه. إن الأمر لا يتعلق بحقيقة موضوعية، بل هو مسألة حكم، كما أن هدي كمدقم منحة لا يكمن في إقناعك كطالب منحة أنني على خطأ أو على صواب، بل يمكنني ببساطة أن أشرح لك رأيي. وإذا فكّرت بطريقةٍ مشابهة عندما يبدأ الشخص المقابل في إنهاء الحوار؛ فإنك لا تعود بحاجةٍ إلى دفعه للموافقة على إنهاء هذا الحوار. المهم في الأمر أن تكون منفتحًا، وصادقًا، وصریحًا، وعطوفًا.

## سؤال: ماذا يحدث في حوار المشاعر؟

**جواب:** أولاً: قد يساعد كثيرًا الإدراك بأن مشاعر الناس خلال هذه الحوارات تكون حادةً في العادة؛ فهم يتعاطفون مع مشروعاتهم، وأي رفضٍ يواجهونه يتسبب في إحباطهم وشعورهم بالألم أو الغضب. كذلك قد يساعد أيضًا إدراك كيف أن الناس أحيانًا يترجمون هذا الحزن والألم بشكلٍ آخر، بحيث يظهر حوار (ما حدث) وكأنه حوار حول المشاعر. ولا يمكنك افتراض عدم وجود شيءٍ جوهري من ناحيتهم، بل ينبغي أن تفهم أن هذا الجوهر هو مشاعر في حقيقة الأمر، وعليك أن تفهم وتستجيب لهذه المشاعر بطريقة إنسانية "قد يبدو الأمر وكأنه ضربة موجهة لك"، ولكن لا تحاول إصلاح مشاعرهم؛ فالمشاعر لم تتحطم، بل هي ما تزال هناك.

## سؤال: كيف يمكن للإحساس الذي تشعر به مقررة المنح بالنسبة لهويتها أن يلعب دورًا في الحوار الصعب؟

**جواب:** نحن نعتد برد فعل الناس لأننا نعتد بحماية صورتنا، فإذا كانوا متفهمين لعملية الرفض وتقبلوها بمهارة فإنك ستشعر بأنك إنسانٌ طيب، أما إذا كانت ردة فعلهم سلبية فقد تشعر أنك أسأت معالجة الوضع بحيث ظهرت وكأنك إنسان سيء. إن الاهتمام بمثل هذا الشعور هو أمر جيد، ولكن إذا كان الرفض لا يؤثر على إحساسك بهويتك فإنك قد تشعر بوهنٍ كبير، لذلك فإنه من المستحسن أن تكتسب بعض الوعي بنفسك في مثل هذه الأمور، واسأل نفسك: ماذا أشعر عندما أقول "لا" لشخصٍ ما، أو أخذله؛ هل أتحمل مسؤولية مشاعر صاحب الطلب؟ هل أحتاج لأن يقولوا لي: لا بأس حتى لا أشعر بأنني شخص سيء؟ إذا استطعت تفهم هذه الأمور يمكنك أن تصبح أكثر وضوحًا وأقل قلقًا عند رفضك للطلب.

**سؤال:** وهذا السؤال شخصي إلى حد ما: هل يستطيع مدراء المؤسسة مساعدة مقدمي المنح على تفهم هذه القضايا المتعلقة بالهوية – بعيدًا عن كونهم معالجين نفسيين؟

**جواب:** يمكن للمؤسسات تشجيع مقدمي المنح على التفكير باستقلالية في بعض الأسئلة البسيطة، مثل: ماذا يعني الرفض؟ كيف يؤثر هذا على المشاعر؟ إذا كان المدراء يشعرون بالارتياح فإن بإمكانهم استخدام هذه الأسئلة للبدء بحوار أثناء العمل، ولكن لا توجد ضرورة لأن نشارك الناس في أجوبتهم خلال عملية تفكيرهم في هذه القضايا. ومع ذلك فالحقيقة أننا وجدنا من خلال الأبحاث أن الناس تميل إلى التحدث في هذه المواضيع، ولعل ما يبعث على الراحة بالنسبة لك أن تشعر أنك لست الوحيد الذي تقلقه هذه المواضيع.

**سؤال:** العديد من أبحاثك تساعد المحاورين في الاتجاهين على التفاوض للوصول إلى نتيجة، ولكن – كما أشرت في كتابك – أحيانًا عندما نطرد موظفًا، أو نقطع علاقة ودية فإننا نملك قوة أحادية الجانب، وهذا هو الوضع بالنسبة لمقدمي المنح – فما هي المشاكل التي يمكن أن تثيرها مثل هذه المواقف؟

**جواب:** لا يزال بإمكانك إدارة الحوار في اتجاهين حتى عندما تملك القوة كلها؛ لأنك بحاجة لأن تصغي إلى ما هو مشروع. إن الأمر لا يتعلق فقط بمشاعرك وإحساسك بالهوية، فقد تجدهم يقولون لك: "لقد أجبرتني على تعديل هذا المقترح عشرين مرة، وأنا لا أحب ما انتهى إليه الأمر". إذا استمعت إلى مثل هذا الكلام، ووجدت أنه مشروع؛ فإن من المهم أن تصغي لهم وأن تتعلم منهم، أما إذا كان الكلام مبررًا فإن عليك تحمل المسؤولية؛ عليك أن تعتذر أو تفعل ما تراه مناسبًا. إذا استطاع مقدمو المنح أن يصغوا بانتباه ويتعرفوا تمامًا على أوضاع طالبي المنح، فقد يصبح بإمكانهم ملاحظة أنماطٍ لكشف المشاكل المتعلقة بعملية إعطاء المنح نفسها، أو حتى المشاكل التي ترتبط بالبيئة الأوسع للمنظمات غير الربحية. وهذه المعرفة كفيلاً بأن تضعهم في موقع يُمكنهم من التوصية بإحداث تغييراتٍ في مؤسستهم.

## التحديات التي تنتج عن عملية القبول

عملية القبول ينبغي أن تشكل جزءًا مرضيًا من عمل مقدم المنح، وعادةً ما تكون كذلك، ولكن حتى حين تكون هناك موافقة على الطلب لا يخلو الإبلاغ بالقرار من بعض التعقيدات. ورغم أن المعلقين الذين أسهموا في هذا الدليل قد ركزوا بشكلٍ أكبر على التعقيدات التي ترافق عملية الرفض، إلا أنهم أشاروا أيضًا إلى المخاطر التي تصاحب عملية القبول، وقدموا النصائح لتجاوز هذه الصعوبات.

## الموافقة المبكرة

يقوم العاملون في مؤسسات المنح في خضم رغبتهم في نقل الأخبار السارة بإعطاء الرد بالموافقة من دون الإشارة إلى أن هناك عملية تفاوضية سوف تلي الرد. ولما كانت بنود المنحة وأبعادها عرضةً لحدوث تغييرٍ ملموس خلال تلك المفاوضات؛ فإن القبول السابق لأوانه، والذي لم تكتمل معاملته بعد يمكن أن يؤدي إلى إحباط طالبي المنح لاحقًا، فهؤلاء يسمعون كلمة الموافقة ولكنهم لا يسمعون كلمة "دعونا نتفاوض قبل ذلك". وتقول إحدى العاملات في مؤسسات المنح: "إن من الأفضل تحذير طالبي المنح في وقت مبكر حول الحدود التي يمكن أن تصل إليها عملية الموافقة على طلبهم، كأن نقول لهم: أنا معجب بالاقترح وسوف أوصي به، ولكن علينا مناقشة التفاصيل لاحقًا. كما أن عليك أن تعرف من الآن أنني قد لا أكون قادرًا على تمويل ما طلبته؛ لأن أمامي شروطًا لا أستطيع تجاوزها. وهكذا تكون قد جئبت طالب المنحة أي تشويش يمكن أن يحصل معه على امتداد الطريق".

## الموافقة الأكيدة

بدلاً من التعريف بالشروط والأمور ذات الصلة بالمنحة منذ البداية، يفاجيء بعض مقدمي المنح طالبي المنح بشروط المنحة لاحقًا، في خطأٍ أطلق عليه أحدهم "المحبة غير المشروطة والمثيرة للمشاكل". فقد يعجب مقدم المنحة باقتراح طالبيها لدرجة أنه يعطي موافقة مشوشة. وتكمن المشكلة هنا في أن هذا الجزء من عملية إقرار المنحة يتطلب إثارة الشكوك، وتحدي الفرضيات المهزوزة، أو مساعدة طالب المنحة على تحسين مقترحه، وبالتالي تحسين فرصة نجاحه في الحصول على المنحة. النقطة هنا ليست في اختراع مشاكل غير موجودة، ولكن في التأكد من أن الموافقة غير المشروطة هي في الحقيقة كذلك.

## الموافقة الغامضة

كتابة التوقعات التي اتفق عليها المانح وطالب المنح خلال المفاوضات من الأمور التي قد تساعد كثيراً في هذا المضمار. وهذه الكتابة تشمل بالطبع الحقائق الخاصة، مثل حجم المنحة ومدتها وشروطها، إضافة إلى أية توقعات أو قضايا أخرى ناقشها الطرفان. ومثل هذه الورقة المكتوبة توفر في الغالب الفرصة الأخيرة لاكتشاف أي سوء تفاهم قد يؤدي إلى مشاكل في المستقبل، أو تعزز التركيز على النقاط الخاصة في حال اتفق الطرفان تماماً. لذلك عند أخذ نصيحة ( اجعلوا الأمر كتابةً بينكم ) في الاعتبار؛ يصبح التحدي الحقيقي هو التفكير بهذا الأمر؛ فماذا يتبقى لمقدم المنحة سوى الشروط والبنود المقيدة لكي يركز عليه، حتى يتجنب حدوث أية مشاكل لاحقاً؟

## الموافقة المصحوبة بمقترحات كثيرة ومربكة (نعم، ولكن ..)

يمكن لمقرري المنح أن يخلقوا المشاكل عندما يُفِرطون في إعطاء التغذية الراجعة، ويُكثرون من المقترحات لتعديل المقترح الذي سيوصون بتحويله. قد يكمن الخطر في تعاملنا مع الأفكار الجيدة والمقترحات المساعدة أو الاهتمامات العامة على أنها أجزاء أساسية من المقترح، أو من أحكام المنحة. وينبغي أن يحتوي المقترح ورسالة الطلب، أو كلاهما بالطبع، على الشروط اللازمة لاجتذاب الموافقة، والتي من دونها لا يمكن الحصول على تمويل. ولكن لا يجب أن تحتوي هذه الأحكام على أفكارٍ وقيود يضعها المانح، بحيث يصبح من المتعذر على طالب المنحة إدارة مشروعه بمرونة. وتقول إحدى مديرات مؤسسات المنح في هذا الصدد: "لقد رأيتُ ضباطَ برامجٍ يقحمون مقدم الطلب في متاهاتٍ لا نهاية لها من الاقتراحات". فعند نقطة معينة عليك أن تتوقف وتساءل نفسك: لِمَ هذا المقترح؟ وعليك أن تبقي المفاوضات محددة، كما أن عليك احترام حقيقة أن الفكرة تعود أصلاً إلى طالب المنحة.

يقول أحد العاملين في مؤسسة تقديم المنح: ينبغي على مقرر المنحة أن يصغي بعمق وانتباه، وأن يصادق على أفكار طالب المنحة. وعليه أيضاً أن يوازن بين تثبيت الموافقة لطالب المنحة وبين الموافقة فقط؛ فالناس لا تبحث فقط عن موافقة غير مثبتة أو مُشجَّعة، بل هم بحاجة أيضاً إلى سماع النقد لأفكارهم، وبالتالي إقامة علاقةٍ أصيلة يصغون فيها إلى الحقيقة.

وسوف تتجنب بعض المؤسسات بالطبع مثل هذه الآليات في الإبلاغ بالقرار عبر سرعة الاستجابة للطلبات، أي أنهم ببساطة يراجعون ما يصلهم ومن ثمَّ يجيبون عليه. ولكن بالنسبة لهؤلاء الذين يشجعون مقرري المنح على مساعدة طالبيها من أجل صقل مقترحاتهم؛ فإن معرفة النقطة التي يجب أن يتوقفوا فيها عن فعل ذلك هو أمرٌ حاسم.

## الموافقة على مضمض

اعترف العديد من مقرري المنح بأنهم أبدوا موافقتهم لأن الرفض يحمل عقداً كثيرة. بعضهم - على سبيل المثال - وصلوا إلى نتيجة مفادها أن فرص نجاح المقترح تبدو مهزوزة، ومع ذلك أحسوا أن الوقت قد فات على الجواب بالرفض. لذلك، وبدلاً من إعلان ذلك بصراحة، قام مقدمو المنح العالقون في هذه الأزمة بتقديم منحة تخطيطية مميزة لأصحاب المقترحات من أجل تطوير فكرتهم بشكل أفضل، أي إيصالها إلى النقطة التي يمكن أن تحسن فرصة المقترحات بالنجاح أو تفشلها تماماً. إن سلوك هذا الطريق سوف يعرض مقرري المنح بالتأكيد إلى خطر اضطراره لمراجعة المقترح مرة أخرى، بحيث يجد نفسه أمام حقيقة أنه لم يحقق أية نتيجة سوى تأجيل الرفض لمرحلة لاحقة.

## نموذج رسالة الرد - نقد من طالب المنحة

غالبًا ما يلجأ مقررو المنح الذين يعانون من كثرة الطلبات وضيق الوقت إلى استخدام نموذج للرسائل، ويدرك طالبو المنح أن تدقيق طلباتهم يتطلب حجمًا عاليًا من العمل، وأن نماذج الرسائل هي جزء هام من مهمتهم. لذلك، ومن أجل معرفة ما إذا كانت هناك نماذج رسائل قد تساعد مقرري المنح، طرحنا سؤالاً على أحد طالبي المنح، وهو جورج رويز (وهو اسم مستعار لأحد المدراء التنفيذيين لمنظمة تعنى بالتنمية الشبابية) بهدف مراجعة بعض الإجابات الحديثة التي تلقاها، ومشاركته في مفهومه حول هذا الأمر. وفيما يلي تقسيمه الخاص لأنواع الأجوبة كما يراها:

## الرفض التام

عميلنا العزيز،  
لقد تلقينا رسالة الطلب بخصوص تقديم منحة لمنظمتك / أو للحدث الذي ستقوم به. نأسف لأننا لن نستطيع تلبية طلبك إن مؤسستنا تتلقى المئات من طلبات الرعاية شهرياً، ولا نستطيع تلبية جميع هذه الطلبات مع رغبتنا في ذلك. نتمنى لك حظاً سعيداً.

مثل هذه الرسالة التي لا تحمل تاريخًا ولا صفة شخصية هي عبارة فقط عن نسخة جافة من ورقة آلة التصوير بدون أي اهتمام حتى بألفاظها. وهي تخلق شعورًا مهينًا لدى متلقيها، وتركه يتساءل لماذا كلّف نفسه مشقة إرسال مقترح شخصي.

## الرسالة ذات الحقيقة العامة... التي لا تفسر شيئًا

عزيزي السيد رويز،

نأسف لإبلاغك أن مجلس إدارة المؤسسة لم يوافق على طلبك للحصول على منحة. ورغم أننا نرغب أن تكون ردودنا إيجابية على جميع الطلبات التي تصل إلى المؤسسة إلا أننا نتلقى مقترحات أكثر بكثير مما نستطيع تمويله.

بيّن لنا السيد رويز حفنة من التناقضات في هذه الرسالة التي يشرح فيها مقرر المنح عدم وجود أموال كافية لتمويل جميع المقترحات المقدمة إليه، ورغم أن الإجابة كانت سريعة وغير مهينة إلا أنها بعيدة كل البعد عن وجود دافعٍ خيري لدى مقدم المنحة لمساعدة طالب المنحة من حيث تقديم تغذية راجعة من الأفكار، أو تقديم معلومات له عن مصادر تمويل أخرى، كما أنها محبطة بالنسبة لطالب المنحة؛ لأن هناك على الأقل بعض النقود لتمويل آخرين.

## نموذج رسالة أم ماذا؟

عزيزي السيد رويز،

على الرغم من حقيقة أن المؤسسة لا تستطيع تمويل جميع المقترحات إلا أنها سوف تستمر في تقديم الأفضل لصالح أطفال أميركا جميعهم. نحن تشجعك على الاستمرار في هذا العمل.

ويفضل خاصية الدمج البريدي (Mail-merge) فقد تركت هذه الرسالة السيد رويز حائرًا ما إذا كان يستطيع اعتبارها رسالة ثابتة تُرسل إلى جميع الذين يتم رفض طلباتهم، أم أنها رسالة أرسلت له شخصيًا. كذلك تساءل السيد رويز حول عبارة: نحن نشجعك على الاستمرار في هذا العمل؛ هل هو اقتراح مبطن

بأن برنامجه الشبابي لا يخدم جميع الأطفال؟ وتُظهر ردة فعله كيف يأخذ طالبو المنح في التخمينات في عالم يصعب فيه تصوُّر المنطق الذي يقف وراء اتخاذ القرار.

عزيزي السيد رويز،

للأسف، لا تستطيع المؤسسة تمويل جميع المنظمات التي تقدم طلبات للحصول على منح. ونحن نأسف لعدم قدرتنا على تزويدك بمنحة من أجل دعم تشغيلي عام. إن هذا لا ينعكس سلبياً على منطمتك، ولكن يعكس طلباً عالياً على موارد محدودة وذات أولويات محددة من قبل مجلس أمنائنا. وإذا كانت لديك أية أسئلة نرجو أن لا تتردد في الاتصال بنا.

## وضع الطُّعم، ثم التحول عنه

قام طالب المنحة بالاتصال بالمؤسسة نتيجة التشجيع الذي تلقاه للقيام بذلك، ولكن الإجابة جاءت به بأن المؤسسة قد طرحت دليلاً جديداً للإرشادات والتعليمات، وأن اقتراحه قد رُفض بسبب عدم مطابقته لهذه التعليمات الجديدة، وأنها تأسف لتلقيه الدليل القديم. وتبين رسالة أخرى نسخة مختلفة تبين كيف يمكن للأدلة والتعليمات المضللة أو غير الكاملة أن تضيع وقت الجميع:

عزيزي السيد رويز،

إن هدف مؤسستنا هو تقديم الدعم للشباب المعرضين لأخطار الانحراف عبر طرح برامج تثقيفية وتعليمية. نأسف لإبلاغك أن لجنة المنح في المؤسسة لم تختار منطمتكم من أجل تلقي المنح في الوقت الحالي.

في هذه الحالة لم يظهر اهتمام المؤسسة ببرامج التعليم والتثقيف في أي من الأدلة والتعليمات التي عرضتها، لذلك شكلت معرفة هذا الأمر من خلال رسالة الرفض أمراً مفاجئاً. وفيما يلي مثال آخر:

عزيزي السيد رويز،

لقد قمنا بتقييم المقترحات التي تلقيناها، وقد قرر مجلس الإدارة أن مشروعك المقترح لا يتطابق مع المعايير التي وضعتها الهيئة. ورغم أن مشروعك يحقق الكثير من الفوائد، إلا أنه مشروع قائم بالفعل وليس جديداً، ولذلك فهو لا يدخل ضمن المشاريع الأساسية للمؤسسة.

ما يثير الفضول هنا هو أن نموذج الطلب الأصلي جاء من المؤسسة ضمن مجموعة خيارات تتضمن المشاريع القائمة والمشاريع الجديدة، وأمام هذه الخيارات وجد طالب المنح أن المشاريع القائمة مقبولة أيضاً، وأن المؤسسة تريد فقط التمييز بينها وبين المشاريع الجديدة. لقد كان من الأجدر بالمؤسسة أن توضح في نموذج الطلب أنها لا تقبل إلا المشاريع الجديدة بدلاً من أن تضع خيارات لتملاً مكاناً على النموذج يزيد على جملة: ( لا نقبل سوى مشاريع جديدة)، وبذلك توفر الوقت الضائع على طالب المنحة وعلى نفسها.

## تبريرات حسب الطلب

عزيزي السيد روبر

لم يتم قبول مقترحك من أجل رفعه إلى مرحلة المراجعة الدقيقة، لذلك فإن المؤسسة ترفض طلبك للحصول على تمويل، إذا كانت لديك أية أسئلة يمكنك الاتصال على الرقم (555 555-1234).

العديد من رسائل الرفض يتم تلطيفها عبر الدعوة للاتصال في حالة وجود أسئلة، وهذا يعتبر حل وسط مفيداً؛ فبدلاً من توضيح المبرر للرفض بالتفصيل، يقوم هؤلاء الممولون بمناقشة الرفض مع أولئك الذين يتجشمون مشقة الاتصال.

تقدم الرسالة مراجعة للمعايير الثمانية المستخدمة في اختيار المقترحات التي تصل إلى المرحلة النهائية للقبول. ولكن على طالبي المنح أن يتصلوا لمعرفة أي من المعايير المذكورة لم يتطابق مقترحهم معها. وهكذا يعرف طالب المنحة عبر الاتصال السبب وراء رفض مقترحه، ولكن هذا لا يوضح نوع التعاون أو التنسيق الذي تسعى المؤسسة لتشجيعه بينها وبين المنظمات الطالبة للمنح.

## ما الذي يتمنى طالبو المنح من مقدمي المنح معرفته؟

اقترح طالبو المنح الذين أسهموا في هذا الدليل بعض القواعد الرئيسية التي كان مقدمو المنح أنفسهم قد حددوها، رغم أنها مستنبطة من تجاربهم الخاصة. وكذلك اقترحوا إضافة مبادئ جديدة من أجل الإبلاغ بالقرار بالشكل الصحيح.

**ضع المزيد من الإرشادات في الدليل الإرشادي** يعتمد العديد من طالبي المنح على الإرشادات أو التعليمات المكتوبة كمصدر رئيسي يساعدهم على تحديد ما إذا كانوا سيتقدمون بطلب منحة من تلك المؤسسة أم لا؛ لذلك فهم يركزون على أن هذه الأدلة أو التعليمات يجب أن تكون مفصلة ودقيقة ما أمكن، وأن تكون حديثة كذلك. وقد ذكر عدد منهم أن التغيير السريع في التعليمات والإجراءات المتبعة، والذي يتم دون تعميم واسع واتصال فعال يتسبب لهم بمشاكل. ويكمن أحد الحلول لهذه المشاكل في مواصلة تحديث الموقع الإلكتروني للمؤسسة، والتسجيل الفوري لأي تغييرات قد تطرأ على التعليمات أو الإجراءات المتبعة. ويبقى امرٌ واحد؛ وهو أنه لا يوجد شيء أفضل من ضرب الأمثلة، وهنا يقول أحد طالبي المنح: "من الأفضل أن يُرفق كل هدف مذكور للمؤسسة بمثالٍ عن طالب منحة حاليًا يتطابق عمله مع هذا الهدف". وفي هذا الصدد يقول آخر: "أريد أن أعرف من هم الذين يُقدّم لهم التمويل حاليًا، بدلاً من الاعتماد على التقارير السنوية التي تضم معلوماتٍ عن منحٍ مرَّ عامٌ على تقديمها".

**تحدث معنا كي نستطيع أن نقرر ما إذا كنا سنتقدم بطلب منحة** معظم طالبي المنح يصابون بالإحباط من جراء إعداد مقترحات تقوم على مجموعة من التعليمات المكتوبة فحسب. وفي هذا الصدد يقول أحد طالبي المنح، معبراً على شعور عام: "أنا أوّمن أن أفضل طريقة للحصول على المنح هي إقامة علاقات مع الناس؛ لأن هذه العلاقات تثمر أفكارًا. إن أفضل تجاربي مع ضباط برامج المنح هي عندما كنا نقوم بإعداد المنح معًا. أما الفائدة الإضافية الأخرى لكلٍّ من مقدمي المنح وطالبيها فهي وجود إمكانية لرفض مبكر وقاطع حين لا يظهر أي تطابق بين الجانبين. ويقول أحد طالبي المنح في هذا الصدد: "أفضّل أن أسمع القرار بالرفض في هذه النقطة".

**تأكد من توقعاتك** أحياناً ينزعج طالبو المنح حين يجدون أن مقدمي المنح يطرحون توقعات غير واقعية خلال عملية إعداد المقترح. وعلى سبيل المثال فإن أحد طالبي المنح ينتقد الممولين الذين لا يفهمون أن طالبي المنح لا يمكنهم أن يصنعوا تغييرات أساسية بمنح لا تتعدى قيمتها (5000) أو (10000) دولار، وحثتهم هي: (كن سمكة بحجم البركة التي تعيش فيها). وهناك طالبٌ آخر للمنح تزعه تلك الأسئلة العامة المروعة، مثل: "أعطينا خططك للحفاظ على استمرارية البرنامج بعد انتهاء المبلغ الممنوح". بالنسبة لهذا الشخص فإن الجواب واضح، وهو: سوف أقوم بحملة تمويلية أخرى. ويضيف: "مثل هذه النقاشات تحدث عندما نتفاوض على مبلغ (5) آلاف دولار، ولكن هذه الخمسة آلاف دولار في حد ذاتها هي مثال على خطتنا للاستمرارية".

اتصل في حالة الموافقة يقول أحد طالبي المنح: "إن مما يسعدك أن تشعر بالراحة بأن مقترحك هامٌ لدرجة تؤهلك لتلقي اتصال هاتفي من أحد مقدمي المنح؛ لأن مثل هذا الاتصال يمنح طالب المنحة نوعًا من التشجيع والتأكيد، إضافة إلى أنه يشكل بداية جيدة للعلاقة بين المانح وطالب المنحة."

أعطينا تغذية راجعة وإرشادات عادة ما قد تشكل هذه العبارة (أرجو أن تكون صريحًا معنا) لازمة موجزة يقولها مقدم المنحة لطالبها. وفي العادة يرغب طالبوا المنح بمعرفة إذا كان هناك أي نقص بارز في تصميم برنامجهم، أو أي خلل تنظيمي ظاهر يمكنهم معالجته لزيادة فرص قبول طلبهم. كذلك يرغبون في الحصول على تعليمات واضحة وبتينة حول ما إذا كان عليهم أن يعيدوا تقديم الطلب. إذا قال مقدم المنحة: أنتم مؤهلون لتقديم الطلب في السنة القادمة فهل هذا يعني حقًا أن عليّ التقدم بالطلب، يسأل أحد طالبي المنح، أو هل أن فرصتي ليست أفضل، وأني سأضيع المزيد من الوقت؟

كن واعيًا بكيفية تأثير الثقافة على الاتصال لاحظ العديد من طالبي المنح وجود مشاكل اتصال يمكن أن تتسبب بها الاختلافات الثقافية. وفي حين أنهم لا يريدون من مقدمي المنح أن يضعوا فرضيات جاهزة حول كيفية التعامل مع مختلف الفئات الثقافية، إلا أنهم لا يدركون بأن الوعي بذلك يمكن أن يشكل عاملاً مساعداً، كما أن التفكير بأسلوب الاتصال الخاص بك يمكن أن يكون عاملاً مساعداً كذلك. أحد الأمثلة على ذلك حالة إحدى السيدات من سكان أمريكا الأصليين، والتي عملت كمقدمة منح وطالبة منح أيضاً، وهي تروي كيف يمكن لحوار تجدي أن يتسبب بتقويض ثقة طالب المنحة نتيجة قضايا متعلقة بالأسلوب. تقول السيدة: "إنه في بعض الحضارات يميل الناس إلى أن يكونوا حذرين في الحوار وغير معتادين على الأسئلة المباشرة، لذلك فإن مقدم المنحة إذا شرع في طرح أسئلة كثيرة حول المقترح؛ فإن هؤلاء سيشعرون بأنه يختلق المبررات لرفضه، و مما قد يساعد في هذه الحالة ما إذا استطاع مقدم المنحة توضيح ما تجري بقوله: "أنا أقوم بطرح هذه الأسئلة فقط لأني مهتم جداً بأفكارك، وراغب في معرفة المزيد عنها."

## دروس رئيسة من مقدمي المنح

### عند رفض الطلب

- تذكر القواعد الأساسية إنها قواعد واضحة وأساسية، ولكن يصعب استخدامها دومًا بشكل ثابت، ومع ذلك فهي تشكل نقطة انطلاق لإدارة عملية الإبلاغ بالقرار، عبر إبقاء تركيزك على أربع نقاطٍ

أساسية، هي: (1) قم بصياغة أوراقك وتعليماتك بطريقة تثبط همة أولئك الذين يتقدمون بطلبات لا تملك فرصًا للموافقة عليها؛ (2) كن حاسمًا في ردك؛ لأن طالبي المنح ينتظرون، ولأنهم يواجهون شكوكًا كبيرة في عملهم؛ (3) قم بنفسير الأسباب التي رفضت المقترح لأجلها، بحيث يستفيد طالبو المنح من أية تغذية راجعة في المستقبل؛ (4) كن مهذبًا، وهذا يتطلب تعاملك بحساسية، لا مجرد تصرفك بطريقة مهذبة.

- **تفهم المنطق الذي يقف وراء قرارك** هناك ثلاثة أنواعٍ من التبريرات المنطقية المختلفة التي تتبع آلياتٍ مختلفة للإبلاغ بالقرارات:
  - الرفض المطلق: حين لا يتناسب المقترح مع الضوابط المتبعة، وهذا الرفض عادة ما يكون سريعًا ومختصرًا.
  - الرفض المرتبط بسياسة المؤسسة: حيث تتقاطع مصالح طالبي المنح مع مصالح مقدميها ولكن مع اختلاف التكتيكات والاستراتيجيات. ومثل هذا الرفض يتطلب المزيد من الإقناع والتفسير.
  - الرفض المرتبط بالحكم الشخصي: حيث يبدو كل شيءٍ متطابقًا مع بقاء بعض الشكوك حول طالب المنحة. ويتطلب هذا الموقف تعاملًا أكثر دقة وحذرًا.
- إن الوضوح في استخدام هذه الأنواع الثلاثة من الرفض يمكن أن يشكل الفرق بين حُسن إدارة عملية الإبلاغ بالقرار وبين التخبط فيها.

- **تفهم واحسن إدارة توقعات طالبي المنح** غالبًا ما يأتي الرفض محبطًا بالنسبة لطالبي المنح لأنهم يكونون واثقين من تلقي جوابٍ إيجابي. وعليك أن تفهم هنا كيف تسببت طريقة تعاملك أو الظروف المحيطة بالمنحة في رفع سقف توقعات طالبي المنح؛ لأن هذا يساعدك على إعطاء تفسير أفضل لمبرراتك، وعلى ضبط التوقعات المُفرطة.

- **تفهم كيفية تأثير مؤسستك على عملية الإبلاغ بالقرار** العمل، والأولويات، وثقافة المؤسسات؛ يمكن أن تتسبب كلها في تعقيد عملية الإبلاغ بالقرار، لذلك، ومن أجل إدارة أفضل للعملية، فم بتحديد كيفية تأثير مؤسستك على عملية الإبلاغ بالقرار، إذ إن هذا من شأنه أن يساعدك على التعامل مع التحديات والتغلب عليها، وقد يساعدك أيضًا على إحداث تغييرات في طريقة عمل مؤسستك من بعض النواحي.

- **خذ في الاعتبار هويتك الشخصية ودورك المهني** يمكن للهوية الشخصية أن تشكل نقطة محك بالنسبة لمقدمي المنح في عملية الإبلاغ بالقرار، كما هو الحال مع العاملين في أية مهنة. وقد ينزع حتى أكثر الناس تكلّفًا للتفكير بأنهم إذا تركوا شعورًا سيئًا لدى طالبي المنح عبر رفض مقترحاتهم؛ فإن هذا ينعكس عليهم بحيث يشعرون أنهم من النوع الذي يسيء إلى الآخرين. لذلك، ومن أجل تجنب أي تأثير للهوية الشخصية، تراهم يميلون إلى التهرب والتشكيك. إن التعامل بشكل شخصي ورسمي قد يساعدك في عملك، ولكن تذكر دائمًا دورك المهني الذي يدفعك أحيانًا إلى أخذ القرار الصحيح بالرفض.

### عند قبول الطلب:

- **قم بتوضيح الظروف فورًا** إن الموافقة ببساطة وفورية أو بإيجاز يمكن أن يؤدي إلى وقوع مفاجأة غير سارة لاحقًا، وذلك عندما يكشف الطالب الجديد للمنح أن القرار جاء ومعه دفعة بنود غير متوقعة، إضافة إلى مفاوضات وقيود. اذكر توقعاتك بوضوح وإسهاب. يرغب طالبو المنح بمعرفة كيف يمكن لمقدم المنحة تقييم نجاحها، وكيف يمكنهم أن يظهروا تقدمهم في تلبية توقعات الممول بشكل أفضل. وعندما تأتي الموافقة بحماس وشفافية، فإنها تعطي انطباعًا بعدم وجود توقعات، وهو انطباع يمكن أن يؤدي لاحقًا إلى حدوث توترات وإحباطات.
- **كن حذرًا عندما تقول: "أوافق، ولكن...."** كن حذرًا خشية أن تؤدي كثرة التغيير في فكرة ما إلى أن يشعر طالب المنحة أنه لم يعد يمتلك تلك الفكرة، أو أنه لن يستطيع تطبيقها بفعالية. ومن الطبيعي أن تحدث مفاوضات أخذ ورد بين مقدم الطلب ومقدم المنحة، ولكن من المهم أن نتذكر من هو صاحب الاقتراح.
- **احذر من الموافقة حين يكون سببها صعوبة الرفض** يميل مقدمو المنح في بعض الأحيان إلى الموافقة على المنحة حتى ولو شملت موافقتهم جزءًا صغيرًا منها فقط، بدلاً من الرفض الصريح. قد يجدي هذا الأمر في بعض الظروف، ولكنه يرفع من آمال طالب المنحة بشكل غير واقعي، وقد يُدخل مقدمي المنحة في علاقة كان الأكثر صوابًا لهم أن يتجنبوها.

## طرق أخرى لاستخدام هذا الدليل

لايستهدف هذا الدليل مقدمي المنح فحسب، ولكن يستهدف جميع العاملين في مؤسسات تقديم المنح ممن تشمل مسؤولياتهم الاتصال بطالبي المنح. وقد يجد مقدمو المنح فائدة في إطلاع زملائهم القانونيين والإداريين والتنفيذيين على هذه المعلومات، للتأكد من أن جميع التعاملات مع طالبي المنح ثابتة وواضحة ومفيدة ومحترمة.

وأحياناً ما يجري الاتصال الأول مع كادر الدعم، وقد يكون هذا الكادر هو الرابط الوحيد مع طالب المنحة الذي يتقدم بأسئلة إلى مؤسستك حول شؤون التمويل. وهذا الدليل قد يكون مفيداً لهم مثلما هو مفيد لمقدمي المنح. وفي بعض المؤسسات يتولى الكادر القانوني أو إداريون آخرون قبول المقترحات وإعداد خطابات المنح، وطرح الأسئلة على طالبي المنح. وهؤلاء أيضاً قد يجدون في هذا الدليل ما يساعدهم على التفكير بمسؤولياتهم.

بعض المعلومات الواردة في هذا الدليل أو كلها يمكن استخدامه كجزء من منهج تدريبي لمقدمي المنح وغيرهم من الموظفين العاملين في المؤسسات المانحة؛ لأنه يقدم خلاصة مبسطة عن المبادئ الأساسية للتعامل مع طالبي المنح، كما يقدم خلفية لمناقشة كيفية إقامة علاقة صحيحة بين الممولين وطالبي الدعم.

## شكر وتقدير

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

Rebecca Adamson	Manuel Montes	Center for Women Leadership and Management, Simmons College
Alison R. Bernstein	Mary Jo Mullan	The Colorado Springs Chamber of Commerce, Nonprofit Partnership
Susan V. Berresford	David Myhre	The Denver Foundation
Karen Brown	Terry Odendahl	Joseph Henry Edmondson Foundation
Constance Buchanan	Melvin L. Oliver	Fairfield County Community Foundation
Heather Carroll	Barbara Phillips	First Nations Development Institute
Junko Chano	Cathy Robbins	Ford Foundation
Patrice Cochran	Judith Samuelson	The F.B. Heron Foundation
Luis Cortez	Ellen Schall	The James Irvine Foundation
Sarah Costa	Bradford K. Smith	Tides Foundation
Larry Cox	Christine Soto	Triad Consulting Group
Cristina Eguizabal	Douglas Stone	Wagner School of Public Service, New York University
Gertrude Fraser	Ken Wilson	Ways Out Academy
Jon Funabiki	David Winters	The Wyss Foundation
Linetta Gilbert	Steven Zwerling	
Deborah Kolb	Allegany Franciscan Foundation	
Joanne Olvera Lighter	Business and Society Program at the Aspen Institute	
Mara Manus		
Craig E. McGarvey		

تم تمويل هذا الدليل من قبل مؤسسة فورد. للحصول على المزيد من الأدلة والمواد الأخرى من

كرافت، زوروا موقع: [www.grandcraft.org](http://www.grandcraft.org)