

أدلة إرشادية

# ثلاثة مبادئ لتقديم المنح بفاعلية: الجزء الثاني

تعزير النتائج التي تحققها الأعمال الخيرية  
لشركتك وتأثيرها الإيجابي.

هذا هو الجزء الثاني من دليل مكوّن من جزأين يناقش  
سبل تقديم المنح بفاعلية في إطار الأعمال الخيرية  
للشركات. يطرح الدليل ثلاثة مبادئ رئيسية ويستعرض  
أفضل الممارسات ذات الصلة لتحسين العمليات خلال  
مراحل الترسية وما بعد الترسية في عملية تقديم المنح.

## الدروس المُستخلصة

- في مرحلة ما بعد ترسية المنح، يتعين على الممولين الاستماع باهتمام للجهة المتلقية للمنحة حول سير عملها. وكقاعدة عامة، يجب عليهم الإصغاء أكثر من التحدث.
- يمكن للممولين استخدام ثلاثة مبادئ رئيسية خلال مراحل الترسية وما بعد الترسية في عملية تقديم المنح لتعزيز النتائج الكلية. وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:
  - بذل القليل من العناية الواجبة يوفّر الكثير من العمل
  - الرصد والقياس لتتبع التعلم والتحسين، وليس لغرض الامتثال فحسب
  - تشجيع النتائج المستدامة التي تتجاوز عمر المنحة.
- يتعين على الممولين بذل العناية الواجبة لضمان أن يكون لدى الجهة المتلقية للمنحة إلى حد ما البنية التحتية والخبرة والسياسات اللازمة لإدارة الأموال بشكل فعال.
- في حال كانت الجهة المتلقية للمنحة تخطط لتحقيق نمو كبير استناداً إلى منحة التي ستحصل عليها من ممول واحد، ينبغي عندها بذل العناية الواجبة لتحديد ما إذا كان بإمكانها مواصلة الازدهار والنمو إذا توقف التمويل من المؤسسة.
- من شأن الرصد بغرض معرفة ما يصلح وما لا يصلح، وتحديد المجالات التي يمكن إجراء التحسينات فيها، تحقيق النتائج بفاعلية أكبر مما لو كان الغرض منه رصد الامتثال فحسب.
- ينبغي أن تكون عمليات الرصد والتقييم مزودة بموارد كافية، مع البدء مبكراً ما أمكن، وأن تكون بمثابة ممارسة للتعلم.
- من الممارسات المسؤولة ضمان كون الجهة المتلقية للمنحة في وضع جيد لمواصلة تنفيذ عملها بعد انتهاء مدة المنحة، أو أنها - على الأقل - في وضع أفضل يؤهلها للعمل في ظل منحة جديدة.
- يتعين على الممولين أن يكونوا سابقين في توقع احتياجات الجهة المتلقية للمنحة فيما يتعلق بالقدرة وأن يقدموا الدعم الذي يساعد في ضمان استمرار التأثير بعد انتهاء فترة المنحة.

## مقدمة

لا شك أن عطاء الشركات يساهم بشكل رئيسي في تحقيق أهداف التنمية المجتمعية والوطنية والعالمية. وقد تناولنا في الجزء الأول من هذا الدليل المكون من جزأين وضع الممارسات التي تعزز من أثر الأعمال الخيرية للشركات. كما قمنا بالتركيز على المبادئ والممارسات الرئيسية التي تحقق أفضل النتائج من مراحل ما قبل الترسية ضمن عملية تقديم المنح.

وفي حين أن مرحلة ما قبل ترسية المنح تنطوي على الكثير من الفرص لوضع الممارسات الفعالة التي تساهم في تحقيق نتائج إيجابية، إلا أن فرصة تعزيز الأثر إلى أقصى حد لا تتوقف بمجرد التفاوض بشأن المنحة. وتكفل مراحل ترسية المنح وما بعد الترسية الكثير من الفرص لضمان إحداث الأثر الإيجابي وتحقيق نتائج ذات مغزى.

وبينما تنتقل إلى هذه المراحل الأخيرة من عملية تقديم المنح، من المهم أن تتذكر أنك اخترت العمل مع جهة متلقية للمنحة لأنك تدرك أنها تتمتع بخبرة و/أو معرفة في القضايا التي يتم التعامل معها أو التصدي لها تفوق بكثير الخبرة والمعرفة المتاحة في مؤسستك. وعلى هذا النحو، ينبغي التزام تفاعلاتك وتعاملاتك مع الجهة المتلقية للمنحة في مرحلة ما بعد الترسية بفكرة رئيسية شاملة وهي: **يتعين على الممولين الاستماع باهتمام لما تقوله الجهات المتلقية للمنح عن عملها. وكقاعدة عامة، يجب عليهم الاستماع أكثر من التحدث.**

ولا يعني ذلك أن الممولين لا يستطيعون الإدلاء برأيهم بشأن كيفية استخدام موارد المنح، ولكن الاستماع باهتمام من شأنه أن يتيح لجهات التمويل فرصاً أوسع نطاقاً للاستفادة من خبرة المنظمات التي اختاروها كشركاء لهم، وهو ما يؤدي إلى إنشاء ديناميكية تؤكد على قيمة وأهمية المدخلات من الجهات المتلقية للمنح، حيث تيسر هذه الديناميكية تحقيق الشفافية والثقة، باعتبارهما جزءاً لا يتجزأ من نجاح المخرجات. ولعل الأهم من ذلك أنها تساعد أيضاً على تحديد المخاطر التي تؤدي إلى تلاشي التأثير وتهديد نجاح البرنامج وتوقع هذه المخاطر والتخفيف منها.

## المبادئ الأساسية

يمكن للممولين استخدام ثلاثة مبادئ رئيسية خلال مراحل الترسية وما بعد الترسية في عملية تقديم المنح، بغية تعزيز النتائج الكلية:

- بذل القليل من العناية الواجبة يوفر الكثير من العمل
- التركيز على الرصد والقياس لتتبع التعلم والتحسين، وليس للوفاء بمتطلبات الامتثال فحسب
- تشجيع النتائج المستدامة التي تتجاوز المنحة.

### مرحلة ما بعد الترسية في عملية تقديم المنح: تحسين العملية

دعم عملية تقديم المنح بفعالية باتباع هذه المبادئ الرئيسية الثلاثة.

يمكن لبذل قدر بسيط من العناية الواجبة قبل تقديم المنحة أن يكفل أنك تعمل بمسؤولية تجاه الجهة المتلقية للمنحة ويجنبك الإخفاقات في وقت لاحق من هذه العملية.

المنح

#### المبدأ الرئيسي 1:

بذل القليل من العناية الواجبة يوفر الكثير من العمل

مقارنة بـ «التكتيكات الشُرطية» التقليدية، يتميز الرصد بغرض معرفة ما يصلح وما لا يصلح، وتحديد المجالات التي يمكن إجراء تحسينات فيها، بفعالية أكبر في تحقيق النتائج.

التنفيذ والمراقبة

#### المبدأ الرئيسي 2:

الرصد والقياس لتتبع التعلم والتحسين، وليس لغرض الامتثال فحسب

مع انتهاء فترة المنحة، يجب أن تكون الجهات المتلقية للمنح في وضع جيد لمواصلة أداء عملها بشكل مستقل أو - على الأقل - في وضع أفضل يؤهلها للعمل في ظل منحة جديدة.

الخروج أو إعادة الاستثمار

#### المبدأ الرئيسي 3:

تشجيع النتائج المستدامة التي تتجاوز عمر المنحة

\* قد تحدث المراحل بالتزامن بدلاً من التسلسل الزمني.

## المبدأ الرئيسي 1: بذل القليل من العناية الواجبة يوفر الكثير من العمل

**الأهمية:** في مرحلة الترسية، قد يساعدك بذل العناية الواجبة قبل تقديم المنحة على العمل بمسؤولية تجاه الجهة المتلقية، مع تجنب الإخفاقات الشائعة في هذه العملية. ويتمثل أحد أهم أشكال العناية في تحديد ما إذا كان بوسع الجهة المتلقية تلبية متطلبات المنحة على نحو معقول ضمن هيكلها الحالي، أو - على الأقل - ما إذا كان لديها خطة واقعية وسليمة لتحقيق ذلك بنمو عملي ومستدام.

ويمكن للمنظمات المجتمعية تشكيل شبكة واسعة لجمع التبرعات مع إيلاء الأولوية للحصول على منح أكبر لتعويض الأعباء الناجمة عن عملية جمع التبرعات المستمرة. وغالباً ما تدعو تلك المنح إلى وضع برامج مبتكرة ومتدرجة، وتعرض المنظمات الصغرى لضغوط بهدف زيادة عدد موظفيها وأصولها وغير ذلك من عناصر بنيتها التحتية، حتى يتسنى لها الوفاء بالمتطلبات. فأحياناً ما نرى في هذا النمو فرصة يمكن تحقيقها، لكن غالباً ما تشكل الزيادة السريعة والكبيرة في ميزانية التشغيل لدى الجهة المتلقية للمنحة أو تمويل التغييرات الهيكلية الكبيرة خطراً كبيراً يهدد نجاح المنحة واستدامة عمليات الجهة المتلقية لها، بل وتتفاقم تلك المخاطر إذا كان مصدر التمويل عبارة عن جهة مانحة واحدة.

**أفضل الممارسات:** على الرغم من أن دعم نمو المنظمات المجتمعية يعتبر عملاً نبيلاً، إلا أنه من الأفضل القيام بذلك تدريجياً ومع مرور الوقت وبالتعاون مع ممولين آخرين. ويتعين أن يكون مقدمو المنح المسؤولون على بيئة من النسبة بين حجم المنحة المالية التي يقدمونها وميزانية التشغيل الإجمالية المعتمدة لدى الجهة المتلقية. وعلى الرغم من أنه لا توجد قاعدة عامة فيما يتعلق بالنسبة «الأمنة» لحجم المنحة، إلا أنك يجب أن تكون على يقين إلى حد ما بأن الجهة المتلقية لديها البنية التحتية والخبرة والسياسات الكافية لإدارة أموالك بفعالية، سواء في وضعها الحالي أو مع إجراء تعديلات معقولة.

وإذا كانت الجهة المتلقية للمنحة تخطط لنمو كبير استناداً إلى منحة من ممول واحد، فينبغي عندئذ بذل العناية الواجبة لتحديد ما إذا كان بوسعها مواصلة الازدهار والنمو في حال توقف التمويل من المؤسسة. ويمكن إجراء هذا النوع من العناية الواجبة من خلال مراجعة البيانات والقوائم المالية المدققة وخطة التشغيل الحالية وتقارير مصادر التمويل المتوقعة وتقارير الأداء السابقة، أو بمجرد التحدث مع الممولين الآخرين ممن سبق لهم العمل مع الجهة المتلقية للمنحة.

## من الميدان: فرصة للتحسين

تخطط مؤسستك لتقديم منحة إلى منظمة غير حكومية محلية تركز على تعليم الأطفال العادات الصديقة للبيئة. تشعر بالحماس تجاه البرنامج الجديد وهو شعور تشارك فيه أيضاً الجهة المتلقية للمنحة. ولبتزامن البرنامج مع بدء العام الدراسي، تجاوزت عن بذل العناية الواجبة وأسرعت بتقديم المنحة رسمياً.

وبعد مرور ستة أشهر على بدء البرنامج، لا يزال معدل التقدم بطيئاً في ظل نسبة مشاركة تقل عن 20 بالمئة من عدد الأطفال المستهدفين لحضور هذه الفعاليات. حددت الجهة المتلقية للمنحة المشكلة الجذرية والمتمثلة في وجود بعض القيود المتعلقة بالموارد البشرية. فقد أقر المدير التنفيذي بأنهم قد واجهوا صعوبات في تعيين عشرة موظفين تشتد حاجة البرنامج إليهم لتنفيذ أنشطته الأساسية. أصبت بالدهشة لدى اطلاعك على توقعات النمو، إذ كان لدى المنظمة خمسة موظفين بدوام كامل فقط عند تقديم المنحة. علاوة على ذلك، يقع مقر المنظمة في بلدة ريفية ذات إمدادات ضعيفة بالقوة العاملة. ولن يكون من الممكن أن تضاعف المنظمة عدد موظفيها في غضون بضعة أسابيع.

شعرت حينها بالإحباط والمحت إلى أنك تفكر في إنهاء المنحة بسبب عدم الامتثال لمقاييس الأداء. لكن المدير طلب منك إعادة النظر إذ تم تخصيص جزء كبير من المنحة بالفعل لاستئجار وتجهيز مرافق مكتبية أكبر تتسع للموظفين المتوقع تعيينهم. ومن دون المنحة الخاصة بك، لن تكون المنظمة قادرة على دفع حساباتها المستحقة، ومن المرجح أن تغلق أبوابها. والآن، يحدوك شعور بخيبة الأمل في ظل مجموعة الخيارات المحدودة المتوفرة أمامك، وتشعر بالندم على قرارك المتسرع بتجاوز بذل العناية الواجبة.

## المبدأ الرئيسي 2: الرصد والقياس لتتبع التعلّم والتحسين، وليس للوفاء بمتطلبات الامتثال فحسب

**الأهمية:** يعد تتبع التقدم نحو تحقيق النتائج مسألة بالغة الأهمية أثناء مرحلة التنفيذ والرصد. وغالباً ما تعني عملية الرصد بالنسبة لمقدمي المنح ضمان استخدام الموارد على النحو المتفق عليه، وأن البرنامج يسير على الطريق الصحيح لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة سلفاً. فإذا كان التقدم المحرز ماضياً على المسار الصحيح، فهذا يعني أن البرنامج ممثل لشروط المنحة.

وعلى الرغم من أهمية الامتثال، إلا أن الرصد فقط بغرض «ملء الخانات» في قائمة التحقق قد يعتبر إجراءً قصير النظر. فالرصد بغرض معرفة ما يصلح وما لا يصلح، وتحديد المجالات التي يمكن إجراء تحسينات فيها، يتميز بفعالية أكبر في تحقيق النتائج. أما التعامل مع وظيفة الرصد باعتبارها إجراءً شُرطياً يدفع الجهة المتلقية للمنحة إلى التركيز بشكل محدود على إعداد التقارير مع غرض الطرف عن حلقات التقييم والتحسينات العملية التي من شأنها تعزيز الأثر.

**أفضل الممارسات:** لكي تحظى بعملية رصد وتقييم مفيدة بالفعل، ينبغي أن تكون تلك العملية مزودة بموارد كافية، مع بدء العمل بها مبكراً متى أمكن، وأن تكون بمثابة ممارسة للتعلّم. فمن شأن التركيز على التعلّم بدلاً من الجانب «الشُرطي» أن يؤدي إلى تجنّب التوترات الإشرافية الشائعة بين الجهات الممولة والجهات الحاصلة على المنح. فهو يضع الجهة الممولة والمستفيدة في نفس «الفريق» ويوجه التركيز نحو الحلول. وتشمل أفضل الممارسات ذات الصلة على ما يلي:

- **المشاركة في تصميم الأهداف وقياسها باستمرار وبشكل معقول.** تعد المشاركة في تصميم الأهداف طريقة رائعة للاستفادة من خبرة الجهة المتلقية للمنحة وضمان مشاركتها فيها، حيث تتمتع الجهات المستفيدة من المنح بفهم متميز للمجالات المهمة، وهي في وضع جيد يمكنها من المساعدة في صياغة الأهداف التي تقيس النتائج بصورة مُجدية. علاوة على ذلك، يمكنها اقتراح وتيرة معقولة لقياس التقدم المحرز بحيث تُستخدم مواردها الداخلية بكفاءة. وبصفتك الممول، يمكنك دائماً تشجيع أو المكافأة على صياغة الأهداف الكبيرة وتحقيقها.
- **النظر في تمويل أنشطة الرصد والتقييم والتعلّم.** إذا لم يكن ذلك جزءاً من المنحة الأولية الخاصة بك، يمكنك التفكير في تمويل أنشطة الرصد والتقييم والتعلّم على نحو منفصل. ويتطلب جمع البيانات والتقييمات عمالة ومهارات محددة، ولا تمتلك المنظمات المجتمعية موارد داخلية دائمة مكرسة لتلك الوظائف المهمة، ما يجعلها تكافح من أجل تنفيذها بشكل صحيح. ويمكن استخدام التمويل بطرق متباينة في هذا المجال، بما في ذلك:
  - تمويل إضافة موظف متخصص،
  - رعاية تقييم خارجي أو دراسة خارجية للبرنامج،
  - شراء حزمة برمجيات تدعم جمع البيانات وتحليلها،
  - رعاية مؤتمر أو تجمع للأقران لتبادل الدروس المستفادة.

- **النظر في الاستعانة بمقيم محايد.** لأنك والجهة المتلقية للمنحة قد استثمرتم بشكل مكثف في البرنامج وتشعرون بالفخر تجاهه، فإن الممارسة الأفضل تتمثل في التعاقد مع طرف محايد لتقييمه. وفي حين أنه يمكن بالقطع إشراك الموظفين الداخليين، إلا أن الدراسات التي يقودها مقيّمون محايدون تتمتع بمصداقية أكبر ولديها فرص أفضل لجذب المزيد من التمويل بناءً على الأدلة التي تؤكد تحقيق التأثير.
- **تشجيع الإبلاغ عن المخاطر.** تُعد المخاطر جزءاً أصيلاً في أي مشروع، ولكن ينبغي بذل الجهود للتخفيف منها حيثما كان ذلك ممكناً. ومن الأفضل للجهة المتلقية للمنحة الإبلاغ عن المخاطر قبل أن تتأصل جذورها، ومن هنا من الأهمية بمكان التشجيع على الحوار المفتوح.
- **مشاركة المعلومات حول ما يصلح وما لا يصلح.** يجب مشاركة تقييمات البرنامج، والدروس المستفادة، وغيرها من المعلومات حول النجاحات والإخفاقات متى كان ذلك ممكناً، بل من الحكمة القيام بذلك. فالتأخر في التقييم هو أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات الأخرى التي تعمل في مجالات مماثلة. بيد أن الأهم من ذلك هو نشر الأدلة حول تأثير البرنامج لما قد يحققه ذلك من اجتذاب تمويل للمتابعة، ومن ثم توفير فرص للتوسع والاستدامة.
- **النظر في زيارة الموقع.** على الرغم من أنها ليست بدائل للتعمق أو التقييم، إلا أن زيارة الموقع هي طريقة بسيطة للنفاذ إلى حقائق بشأن البرنامج ومتابعة نجاحاته وتحدياته بشكل مباشر.

## من الميدان: فرصة للتحسين

بعد السنة الأولى من منحة متعددة السنوات تهدف إلى الحدّ من اعتماد المجتمع على المواد البلاستيكية التي تستخدم مرة واحدة، تنتظر بفارغ الصبر تقرير التقدم المحرز في نهاية السنة. فقد عكفت قبل بضعة أشهر على صياغة الأهداف بعناية باستخدام المعايير الدولية التي استرشدت بها. وعندما قدّمت لك الجهة المستفيدة من منحتك النتائج الأولية، شعرت بسعادة غامرة عندما وجدت أنها قد تفوقت على الأهداف الموضوعّة بنسبة تصل إلى 75 بالمئة في معظم المجالات.

لكن خلال المناقشات التي أجريتها علمت أن البرنامج قد حظي في الواقع بمشاركة مجتمعية محدودة للغاية وأن القانون المحلي الذي صدر مؤخراً لتقييد استخدام الأكياس البلاستيكية في محلات السوبرماركت ربما كان السبب الرئيسي لأغلب التراجع في استخدام البلاستيك. ولسوء الحظ، ركزت أهدافك على سلوك المستهلك، حيث صممت هذه الأهداف بطريقة لا ترصد تأثير العوامل الخارجية أو حتى تتبع نسبة المشاركة في البرنامج. تذكرت تمرين تحديد الهدف، وشعرت بالأسف لأنك لم تدعُ الجهة المتلقية للمنحة للمشاركة في صياغة تلك الأهداف؛ فلو أنك فعلت ذلك، لربما علمت بالتشريع الوشيك وكان بإمكانك تحديد الأهداف بشكل أكثر ملاءمة أو حتى إعادة توجيه الجهود بالكامل.



### المبدأ الرئيسي 3: تشجيع النتائج المستدامة التي تتجاوز عمر المنحة

**الأهمية:** سيتعين على مؤسستك في نهاية المطاف اتخاذ قرار إما بإعادة الاستثمار أو نقل التمويل إلى مكان آخر. وفي المرحلة الأخيرة من عملية تقديم المنح، من بين الممارسات المسؤولة ضمان كون الجهات المتلقية للمنح في وضع جيد لمواصلة أداء عملها إذا انتهت المنحة أو - على الأقل - في وضع أفضل يؤهلها للعمل في ظل منحة جديدة. ومع الميزانيات الهزيلة وتزايد أعباء العمل، نادراً ما تتاح للمنظمات المجتمعية فرصة لتحديث عملياتها أو تطوير قدرات موظفيها. وقد لا تستمر النتائج المتحققة من المنحة التي قدمتها على المدى البعيد إلا من خلال الاهتمام الكافي باستدامتها وفترة بقائها.

**أفضل الممارسات:** بشكل عام، تكتفي المنظمات المجتمعية بالتقدم بالطلبات التشغيلية التي تعتقد أن الممولين سيلبونها. نتيجة لذلك، غالباً ما تبقى الاحتياجات الماسة قائمة، مما يشكل خطراً على النتائج البعيدة المدى. لذا، يتعين على الممولين أن يكونوا سباقين في توقع الاحتياجات المتعلقة بالقدرات تلك، وأن يقدموا الدعم الذي يساعد في ضمان بقاء التأثير بعد انتهاء فترة المنحة. ومن بين أفضل الممارسات الأخرى ذات الصلة ما يلي:

- **دعم بناء القدرات.** تستفيد المنظمات غير الربحية من الدعم وبناء القدرات في مجموعة من المجالات، بما في ذلك الاتصالات والإدارة المالية وتنمية المهارات القيادية. والمقصود ببناء قدرات منظمة غير ربحية أنها ستصبح قادرة على جذب تمويلات جديدة، والعمل بكفاءة أكبر، والتعريف بتأثيرها بشكل أفضل. ويمكن للممولين تقديم الدعم في هذا النطاق بطريقتين:
  - من خلال تقديم الدعم الفني المباشر أو التدريب من قبل الموظفين الداخليين.
  - عن طريق رعاية دعم أو تدريب خارجي.
- **النظر في إعادة الاستثمار وتحري الشفافية فيما يتعلق بنواياك.** لا تعني نهاية المنحة بالضرورة أنك بحاجة إلى الخروج من العلاقة. يمكنك النظر في إعادة الاستثمار مع إحدى الجهات المتلقية الحالية لتعزيز عملك السابق أو اتخاذ مبادرات جديدة. وبغض النظر عما إذا كنت تعترم المشاركة مجدداً أم لا، من الضرورة تحري الشفافية بشأن نواياك حتى تتمكن الجهة المتلقية للمنحة من الاستعداد بشكل مناسب للتغييرات أو العمل على جمع التبرعات لاستبدال المنحة الخاصة بك. ●

### من الميدان: فرصة للتحسين

يغمرك شعور بالسعادة إزاء أداء الجهة المتلقية للمنحة التي تعمل على الحفاظ على الحدائق والمساحات الخضراء داخل مجتمعك. تعمل مؤسستك على إنهاء المنح البيئية، ويساورك القلق بشأن استدامة المشروع بعد انقضاء المنحة الخاصة بك، وتشعر بالاستياء تجاه محدودية الوعي بالمشروع، ومشاركة مؤسستك فيه، أو التأثير الذي حققته بالفعل. وعلى الرغم من أن مؤسستك تضم قسماً كبيراً للتسويق، إلا أنك تعلم أن الجهة المتلقية للمنحة ليس لديها موظفين متخصصين في مجال الاتصالات أو وسائل التواصل الاجتماعي، وتشعر بالأسف لعدم تقديم دعم في ميدان الاتصالات من خلال القدرات الداخلية لمؤسستك. وقد شارفت المنحة على الانتهاء، ومن دون رفع الوعي، من غير المحتمل حصولها على تمويل للمتابعة من قبل منظمات أخرى.

# سیرکل ● CIRCLE