

أدلة إرشادية

ثلاثة مبادئ لتقديم المنح بفاعلية: الجزء الأول

تعظيم أثر الأعمال الخيرية لشركتك

يقدم هذا الدليل الإرشادي ثلاثة مبادئ رئيسية لتقديم المنح بفعالية ويستعرض أفضل الممارسات لتحسين هذه العملية للأعمال الخيرية للشركات. ويركز الجزء الأول من الدليل المكون من جزأين على مرحلة ما قبل ترسية المنح ولا يغطي عملية الترسية نفسها أو ما بعدها.

الدروس المُستخلصة

- الرعاية هي عبارة عن تبرعات يتم تقديمها على شكل نقود أو سلع أو خدمات عينية، وهي طريقة سريعة لاستخدام الموارد. ويمكن للجهات المتلقية لهذه التبرعات استخدامها بقدر كبير من الحرية.
- المنحة هي وسيلة تنطوي على درجة أعلى من المشاركة ويتم استخدامها متى أرادت المؤسسة ممارسة التأثير على مكان توجيه الموارد وكيفية استخدامها ولصالح من. وعادة ما تخضع المنحة لميزانية أو نطاق عمل أو معايير أخرى محددة.
- هناك ثلاثة مبادئ لتحسين عملية تقديم المنح قبل ترسيته، وهي: توضيح أهدافك والالتزام بها؛ تجنب الخلط بين تقديم المنح وإجراء المناقصات لمنح العقود؛ التعامل مع المتقدمين باعتبارهم مستثمرين مشاركين وليس كموردين.
- تختلف العوائد الاجتماعية ووسائل تحقيقها اختلافاً كبيراً عن أرباح المساهمين.
- سيؤدي تقليل شروط التقديم بالنسبة للمؤسسات التي تستجيب لدعوتك للتقدم للحصول على المنح إلى حصولك على مقترحات كثيرة وقوية.
- تعني الشراكة من أجل إحراز النجاح هيكله العلاقات بطريقة لا تصرف الانتباه عن تحقيق النتائج المرجوة، بل تسعى بدلاً من ذلك إلى تعزيز النمو.

مقدمة

يتجاوز إجمالي عطاء الشركات المدرجة على قائمة «فورتشن 500» الـ 20 مليار دولار أمريكي سنوياً. وفي الوقت الذي تبدو فيه هذه الميزانيات المخصصة 'لفعل الخير' كبيرة جداً، إلا أنها تعتبر ضئيلة أمام حجم الاحتياجات الإنمائية العالمية، إذ تشير تقديرات الأمم المتحدة إلى أن تحقيق أهداف التنمية المستدامة بحلول عام 2030 سيتطلب إنفاقاً إضافياً يصل إلى 7 تريليون دولار أمريكي سنوياً. وبينما ستكفل الحكومات في الدول المتقدمة بالجزء الأكبر من هذا المبلغ، إلا أن أوجه قصور كبيرة لا تزال قائمة.

ويمكن للأعمال الخيرية التي يقوم بها القطاع الخاص والشركات أن تلعب دوراً مهماً في سدّ تلك الفجوات التمويلية الكبيرة. ولزيادة الميزانيات، يتعين على الشركات التي تقوم بالعطاء التأكد أيضاً من أن الطرق التي يتم من خلالها استخدام تلك الأموال تعزز من تأثيرها.

ويتم القيام بالأعمال الخيرية للشركات بوسيلتين هما: الرعاية وتقديم المنح. وتتمثل الرعاية عادة في تبرعات يتم تقديمها على شكل نقود أو سلع أو خدمات عينية، وتعتبر طريقة سريعة لاستخدام الموارد. أما تقديم المنح فهي وسيلة تنطوي على درجة أعلى من المشاركة ويتم استخدامها متى أرادت المؤسسة ممارسة التأثير على مكان توجيه الموارد وكيفية استخدامها ولصالح من.

والسمة التعريفية الرئيسية للرعاية هي أنها بشكل عام «من دون قيود»، حيث يمكن للجهة المتلقية استخدام الموارد بقدر كبير من الحرية. أما المنح فعادةً ما تخضع لميزانية محددة أو نطاق عمل أو معايير أخرى خلاف ذلك. ويمكن لكلا الوسيلتين دعم العطاء المؤثر، لكن نظراً لأن الدعم الذي يتم الحصول عليه عن طريق الرعاية يتسم بمستوى أقل من التعقيد، فسوف يركّز هذا الدليل على العناصر الرئيسية اللازمة لعملية تقديم المنح بطريقة فعّالة.

الفرق بين الرعاية وتقديم المنح

ثمة اختلافات رئيسية بين هذين النموذجين للأعمال الخيرية للشركات.

تقديم المنح

أمثلة

برنامج تدريب وظيفي
برنامج للتوجيه المدرسي للطلبة المعرضين للمخاطر
الإسكان المدعوم للأسر ذات الدخل المنخفض

الرعاية

أمثلة

تسمية مبني
تمويل فريق رياضي
منح رتبة الأستاذية

المبادئ الأساسية

من شأن التمسك بالمبادئ الرئيسية الثلاثة التالية أن يحسّن كل مرحلة من مراحل العملية الأساسية لتقديم المنح في مرحلة ما قبل الترسية:

- توضيح أهدافك والالتزام بها.
- تجنب الخلط بين تقديم المنح وإجراء المناقصات لمنح العقود.
- التعامل مع المتقدمين باعتبارهم مستثمرين مشاركين وليس كموردين.

تقديم المنح قبل الترسية: تحسين العملية

دعم عملية تقديم المنح بفعالية باتباع هذه المبادئ الأساسية الثلاثة.

يعدّ الوضوح بشأن أهداف العطاء أمراً أساسياً لهيكله المنحة من أجل تحقيق أهداف التأثير التي تسعى إليها، ولذلك من الأهمية بمكان تجنب «اتساع النطاق».

الإعداد

المبدأ الرئيسي 1:

توضيح أهدافك والالتزام بها

ينقل التعامل مع تقديم المنح بشكل مشابه لإجراء المناقصات كاهل المنظمات المجتمعية ذات الموارد الضعيفة ويثنيها عن المشاركة. ويترك ذلك مقدمي المنح أمام عدد ضئيل من المرشحين.

الالتماس

المبدأ الرئيسي 2:

تجنب الخلط بين تقديم المنح وإجراء المناقصات لمنح العقود

قد يؤثر تطبيق إحدى النهج التقليدية المتبعة في إدارة شؤون الموردين على الجهات المحتملة لتلقي المنح بشكل سلبي على النتائج التي قد تحققها المنح ويثني الحاصلين على المنح عن بذل جهد أكبر في تصميم النتائج المهمة وتحقيقها.

التفاوض

المبدأ الرئيسي 3:

التعامل مع المتقدمين للحصول على المنح باعتبارهم مستثمرين مشاركين وليس كموردين

* قد تحدث المراحل بالترزامن بدلاً من التسلسل الزمني.

المبدأ الرئيسي 1: توضيح أهدافك والالتزام بها

الأهمية: يعد توضيح أهداف العطاء الخاصة بك مسألة جوهرية لهيكله المنحة التي تقدمها من أجل تحقيق أهداف التأثير التي تسعى إليها. ولذلك من الأهمية بمكان تجنب «اتساع النطاق»، أي التعديل المتكرر للنواتج التي تغطيها المنحة، والذي غالباً ما يكون بسبب غياب الوضوح وعدم التركيز على الأهداف. وثمة عامل شائع آخر يتمثل في رغبة المتقدمين بإرضاء مقدم المنحة عن طريق الانصياع لكل طلب يُطلب منهم أثناء عملية التقديم.

ويُعد اتساع النطاق أمراً مزعجاً ومعيقاً في مرحلة ما قبل الترسية لأنه ينشئ «هدفاً متحركاً» يصعب على المتقدمين تلبيةه. فهو يسبب تشتيتاً يحدّ من احتمالية تسليم المقترحات في الوقت المحدد أو ضمن الميزانية أو بشكل مطلق. وعلى الرغم من أن عملية توسيع نطاقك تعد عملاً نبيلًا، إلا أن القيام بها كجزء من عملية المنح الحالية قد ينتقص من أهدافك الأصلية أو حتى يعرّض جودة برنامجك للخطر.

أفضل الممارسات: من المقبول تماماً - بل ومن المستحسن والمطلوب - إجراء إعادة تقييم لأهداف المنح الخاصة بك وتغييرها بمرور الوقت. مع ذلك لا يُوصى بإجراء هذه التغييرات خلال مفاوضات المنح المفتوحة. وقد يكون من المغري العمل مع مجموعة من المتقدمين المتاحين بالفعل لخدمة احتياجاتك المستجدة، إلا أن تلك المجموعة قد لا تكون دائماً في أفضل وضع لها يمكنها من القيام بذلك. وفي حال تطور نطاقك بما يتجاوز القدرات الأساسية لمجموعة المتقدمين لديك، قد يصبح تشجيع هؤلاء المتقدمين على الشراكة مع منظمات أخرى مناسبة طريقة جيدة لضمان أن تظل المقترحات قوية.

من الميدان: فرصة للتحسين

يتمثل هدف الأعمال الخيرية لشركتك في تخفيف الازدحام السكاني في المناطق الحضرية، لذا تستعد لتقديم منحة تركز على تقديم الإسكان المدعوم للأسر ذات الدخل المنخفض في إحدى المناطق في المدينة. لكن أثناء تقييم المقترحات تدرك أن العديد من الشباب في تلك الأسر يواجهون صعوبات دراسية أيضاً. استجابة لذلك، تطلب من المتقدمين للمنحة إعادة تقديم مقترحاتهم بحيث تشمل على برامج تدريبية تكمل ما يتعلمه الطلاب داخل الصفوف المدرسية. ومع أن جميع المتقدمين يفتقرون إلى الخبرة في هذا المجال، إلا أنهم يوافقون على توسيع النطاق على الرغم من مخاطر الجودة ذات الصلة، أملاً في الفوز بالتمويل الذي ستقدمه.

المبدأ الرئيسي 2: تجنب الخلط بين تقديم المنح وإجراء المناقصات لمنح العقود

الأهمية: إن التعامل مع تقديم المنح بشكل مشابه لإجراء المناقصات يثقل كاهل المنظمات المجتمعية ذات الموارد الضعيفة بشكل لا مبرر له، وقد لا يتمكن الكثير منها من تلبية شروط التقدم بطلبات الحصول على المنح. وقد يثنيها ذلك أيضاً عن المشاركة، وهو ما قد يترك مقدمي المنح أمام عدد ضئيل من المرشحين.

أفضل الممارسات: اعمل على تقليل العقبات أو إلزائها تماماً أثناء عملية تقديم المنح لتشجيع مشاركة مجموعة واسعة من المنظمات. ولذلك قم بطلب المحتوى والوثائق اللازمة لتقييم العرض، أو انظر في دعم عملية تقديم المقترحات إذا كانت الشروط مرهقة جداً.

من الميدان: فرصة للتحسين

يرغب ذراع الأعمال الخيرية لشركتك بتقديم منحة تهدف إلى تشجيع العادات الصحية لتناول الطعام بين أفراد مجتمع معين. تشارك العديد من المنظمات المجتمعية في هذا النوع من العمل وأنت على ثقة من أنها ستهتم بالتقدم للمنحة الخاصة بك. يدير قسم المشتريات لديك عملية المنح، ومع اقتراب الموعد النهائي تتلقى عدداً محدوداً من الردود، ومعظمها من المنظمات الدولية الممولة جيداً التي تقدم مواد تسويقية عامة بدلاً من مقترحات مصممة خصيصاً للمنحة. وعندما تتواصل مع المنظمات بغية الحصول على أي تعليقات أو ملاحظات، فإنك لا تحصل على ردود منها. تدرك عندئذ أن الكثير منها يظن أن عملية التقدم بطلب المنحة الخاصة بك يفضل المنظمات غير الحكومية الكبيرة لأن قسم المشتريات لديك قد طلب العديد من الوثائق التي تبدو غير ذات صلة، والتي يستغرق إعدادها وقتاً طويلاً بالنسبة لهؤلاء المتقدمين. ثم تدرك أن تعليقات التقدم للحصول على المنحة تشير إلى قبول المقترحات المطبوعة والملونة، والمرسلة بالبريد السريع، في الوقت الذي لا تستطيع فيه معظم المنظمات تحمّل تكلفة الشحن الدولي السريع من مكاتبها الريفية. كما أفادت عدة منظمات أنها قدمت أسئلة ولم تتلق إجابة عليها لأن سياسة قسم المشتريات هي عدم الإجابة على الأسئلة خلال الجولات الأولية لطرح العطاء، الأمر الذي ترك تلك المنظمات من دون معلومات كافية لتقديم مقترحات جيدة الإعداد.

المبدأ الرئيسي 3: التعامل مع المتقدمين للحصول على المنح باعتبارهم مستثمرين مشاركين وليس كموردين

الأهمية: قد تميل إلى استخدام سياسات مماثلة متبعة مع الموردين عند التعامل مع العقود التي تُبرم بين الجهة المانحة والجهة المتلقية للمنحة. ولا شك في أن المنحة هي عقد يلتزم به الطرفان، ولكن تطبيق نفس النهج المصمم لاستخراج أقصى قيمة مالية من الجهة المتلقية للمنحة سوف يؤثر سلباً - على الأرجح - على النتائج التي سوف تحصل عليها، فضلاً عن إثناء الفائزين بالمنح عن الابتكار وبذل جهد أكبر في تحقيق النتائج المهمة.

أفضل الممارسات: يتطلب تحقيق أهدافك إنشاء علاقة قوية مع المنظمة المنفذة، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق التأثير المطلوب. فالنظر إلى علاقتك مع الجهة المتلقية للمنحة باعتبارها شراكة سوف يحسن من مساعيكم المشتركة نحو إحراز النجاح. فالشراكة من أجل إحراز النجاح تعني هيكله علاقتكما بطريقة لا تصرف الانتباه عن تحقيق النتائج المرجوة، بل تسعى بدلاً من ذلك إلى تعزيز النمو. وفيما يلي بعض الطرق التي يمكنك من خلالها دعم الجهات المتلقية للمنح التي تقدمها:

- **النظر في التمويل المتعدد السنوات.** يجب أن يكون المانحون واقعيين عند تحديد مدة المنحة، فتقديم تمويل لمدة عام واحد للبرامج المعقدة هو إجراء غير فعال لك وللجهة المتلقية للمنحة التي تبقى في دورة مستمرة لجمع الأموال ما يستنفد مواردها ويشتت انتباهها عن المهمة. كما أن المنح المتعددة السنوات تدعم التخطيط على المدى البعيد.
- **النظر في مرونة التمويل.** ثمة ميل نحو تمويل التكاليف المتعلقة بالبرنامج فحسب، وتقييد المخصصات للنفقات العامة. مع ذلك، من المرجح أن يتمكن التمويل الأكثر مرونة - الذي يمكن استخدامه لتغطية التكاليف غير المباشرة عبر المنظمة - من دعم الابتكار وبناء القدرات، وهو ما قد يؤدي بدوره إلى نتائج أفضل.
- **الدعم غير المالي.** قد يكون بوسع شركتك تقديم ما هو أكثر من المال. يمكنك دعم شريك التنفيذ الخاص بك من خلال تقديم خدمات وتدريبات مجانية، وبيع عينية، وتراخيص البرامج، والاستشارات الواسعة النطاق، وساعات التطوع، وما إلى ذلك. وقد يشجع تقديم هذا النوع من الدعم المزيد من المنظمات على التقدم بطلبات الحصول على المنح التي تطرحها. ●

من الميدان: فرصة للتحسين

يلتزم العمل الخيري الذي تقدمه شركتك بتحسين مستوى تحصيل الطلاب لمادتي الرياضيات والعلوم في المدارس المحلية. وبعد قياس خط الأساس لعلامات الاختبارات، قمت بتحديد هدف التحسين عند نسبة 10 بالمائة لدى جميع الطلاب في هذا العام الدراسي. ثم طرحت دعوة لتقديم طلبات للحصول على المنحة، وحددت أن المنحة تمتد لعام واحد فقط ويتعين أن يقتصر إنفاقها على الكتب المدرسية الجديدة والوسائل التعليمية.

وبعد تقديمك المنحة، تتفاجأ بانقضاء ثمانية أشهر دون إحراز أي تحسن في درجات الاختبار. تعقد اجتماعاً مع الجهة المتلقية للمنحة التي تدرك المشكلة ولكنها تعترف بأن موظفيها مشغولون بإعداد طلب للحصول على تمويل لعام ثان. فليس لديهم سوى القليل من الوقت لتكريسه للعمليات الحالية أو للتأكد من أنهم يحققون أهداف البرنامج.

ثلاث نصائح لكي تكون مانحاً يقدم الدعم للحاصلين على منحه

أفضل الممارسات لاستحداث عملية تقديم طلبات شاملة وفعالة.

1. إزالة العقبات

قم بتقليل العقبات في عملية تقديم الطلبات أو اعمل على إزالتها تماماً لتشجيع مشاركة المنظمات الصغيرة أو الضعيفة الموارد.

- طلب المحتوى والوثائق المطلوبة فقط لتقييم كل مقترح.
- النظر في دعم العملية في حال دعت الحاجة لأن تكون الطلبات المقدمة مبتكرة بشكل خاص.

2. إيجاد بيئة تتيح تكافؤ الفرص

يمكن لإيجاد بيئة تتيح تكافؤ الفرص للجهات المستجيبة من تركيز الجهود بصورة فعالة ويشجع على تقديم الطلبات من قبل المؤسسات الضعيفة الموارد التي لا يمكنها تطوير مقترحات واسعة أو مصممة بشكل احترافي، لكنها تمتاز بتقديم محتوى قوي.

- توصيل التوقعات من خلال إبداء الرأي في نموذج التقييم.
- التشجيع على طرح الأسئلة والإجابة عليها خلال عملية تقديم الطلبات.

3. إعادة النظر في نموذج التمويل

غالباً ما تكون نماذج التمويل المرنة متوافقة بشكل أفضل مع متطلبات تنفيذ البرنامج. ولذلك عليك أن تفسح المجال للتعديل والابتكار.

- النظر في تقديم منح متعددة السنوات.
- النظر في السماح باستخدام التمويل لتغطية تكاليف البرنامج غير المباشرة.
- النظر في تقديم دعم غير مالي مثل الخدمات المجانية وساعات التطوع والتدريب والتبرع بالسلع.

سیرکل ● CIRCLE