

تنويه

هذه المادة حقوقها الفكرية محفوظة لـ **Harvard Business Review**

وهي منشورة على موقع <https://hbr.org/search?term=jeffrey+l.+bradach>

وقد قمنا في مبادرة **بناء كفاءات المنظمات غير الربحية** باختيار مجموعة من المواد والمصادر المعرفية النوعية و العمل على ترجمتها إلى اللغة العربية للمساهمة في تعزيز المحتوى العربي ليستفيد منها المشاركون في مبادرة كفاءات لتطوير العاملين في القطاع الثالث، وبهذا نؤكد على حفظ حقوق المادة الاصلية للجهة صاحبة الحقوق ، كما نؤكد أنها غير مسؤولة عن الترجمة .

مجلة هارفارد لإدارة الأعمال

التخطيط الاستراتيجي

كي تفي المنظمات غير الربحية بوعودها

كتبه: جيفري ل. براداش، توماس ج. تيرني، ونان ستون
نقله من الإنجليزية: شركة إي كي للترجمة - المملكة المتحدة
من عدد ديسمبر ٢٠٠٨

يُطلب من المنظمات غير الربحية الأمريكية أن تساهم بحصة متزايدة من الأعمال الأكثر أهمية وصعوبة بالمجتمع من قبيل إنهاء العنف الدائر بين المجتمعات داخل المدن، وتعليم الأطفال المحرومين، ووضع حد لخسارة الغابات المطيرة أو الحياة البحرية. وفي ذات الوقت، تتزايد التوقعات من هذه المنظمات كي تحقق نتائج وتحرز انجازات من قبل موظفيها ومجالسها ومانحيها من القطاعين العام والخاص. فكيف تستجيب المنظمات غير الربحية؟ بأن تكون أكثر وضوحاً حول النتائج التي تنوي تحقيقها، والاستراتيجيات والمنظمات التي ستنشئها لتحقيق تلك المخرجات.

الفكرة باختصار

- تواجه المنظمات غير الربحية الأمريكية ضغوطاً متزايدة لإبراز فاعلية برامجها - لكنّ توجه القطاع غير الربحي نحو التركيز على بيانات المهمة/الرسالة (Mission Statements) بدلاً من قوى السوق يُضعفُ من قدرة تلك المنظمات على التركيز على النتائج.
- للتغلب على هذا التحدي ووضع خطط براغماتية لإحداث تغيير، ينبغي على قادة المنظمات غير الربحية تقديم إجابات شافية للعديد من الأسئلة المستقلة التي يقترحها كاتبو هذا المقال كإطار للتغيير، وهي: ما هي النتائج التي سنلتزم بالمساءلة تجاهها؟ كيف سنصلُ إلى تلك النتائج؟ ما هي التكلفة الفعلية للوصول للنتائج، وكيف سنتمكن من تمويلها؟ كيف سنبنّي المنظمة التي ستمكننا من تحقيق النتائج؟
- المنظمات الناجحة مستعدة للدخول في مقايضات صعبة بناء على معلومات موضوعية بهدف تعزيز أثر برامجها.

انظر للمثال التالي. قبل عشرة أعوام، كان لدى منظمة "مراكز ريدلين لرعاية الأطفال والأسرة" ميزانية قدرها ٧ ملايين دولاراً للقيام بمهمة شاقة تتمثل في تحسين حياة الأطفال في أكثر المجتمعات حرماناً بأمريكا. قدمت المنظمة دعماً لسكان نيويورك شمل شبكات دعم أسري، وبرنامج لمكافحة التشرد، ومركز لكبار المواطنين، ومجموعة من البرامج لتلبية احتياجات الأطفال والمراهقين المهمشين.

ومن بين المستفيدين منظمة "هارليم للأطفال" (Harlem Children's Zone) وهي مبادرة حديثة كائنة في مربع يضم ٢٤ مبنى في جنوب وسط هارليم.

على الرغم من تعدد البرامج الجيدة التي تقدمها مراكز "ريدلين"، فإن الآفاق المستقبلية لأطفال الشركاء هارليم" أخذه في التراجع. يرى جيفري كندا (Geoffrey Canada)، الذي يشغل منصب الرئيس

التنفيذي لمبادرة هارليم للأطفال منذ فترة طويلة، أن الحاجة الملحة كانت واضحة، وهي: كي تساعد مؤسسة "ريدلن" أكبر عدد ممكن من الأطفال في أن يحيوا حياة صحية ويكملوا دراستهم حتى يستقلوا ويصبحوا أفراداً منتجين، فلا بد لها من أن تحسّن من أدائها. وعليه، في عام ٢٠٠٢، قامت "ريلدين" بتغيير اسمها وشحذت تركيزها. وربطت الوكالة، التي أصبح اسمها الحالي "منطقة هارليم للأطفال"، رسالتها الأصلية ببيان الأثر الملموس الذي كانت تقصد تحقيقه، وهو: تمكين ٣,٠٠٠ طفلاً تتراوح أعمارهم ما بين ٠ - ١٨ عاماً ممن يسكنون في المنطقة من أن يكون لديهم "بروفايلات" ديموغرافية وتحصيلية متسقة مع "بروفايلات" الأطفال على مستوى الطبقة الوسطى في الولايات المتحدة.

بدعم من المجلس ومانحين كبار، خاصة مؤسسة "إدنا ماكونيل كلارك"، تمكن السيد جيفري كندا وفريقه من وقف أو خرج بالتدريج من الأنشطة التي لم تعد تتماشى مع الأثر المقصود لمنطقة هارليم للأطفال (كبرامج مكافحة التشرد خارج المنطقة) وبدأ بأنشطة جديدة (كبرنامج "هد ستارت" ومدرسة ابتدائية أهلية). قام كندا وفريقه بتنويع مصادر تمويل "منطقة هارليم للأطفال"، وتعديل وتوسعة درجاتها الإدارة، واستثمار أموال عزيزة في تقييم النتائج. وبحلول عام ٢٠٠٤، زاد نطاق "منطقة هارليم" عن الضّعف، حيث شملت ٦٠ مجمعاً واستوعبت ٦,٥٠٠ طفلاً. وفي عام ٢٠٠٧، أضافت المنظمة ٣٧ مجمعاً آخراً للمنطقة لاستيعاب ٤,٠٠٠ طفلاً آخر. وخلال فترة الخمس سنوات ذاتها، نمت ميزانياتها من ١١,٦ مليون دولاراً إلى ٥٠ مليون دولاراً. لذا فقد عبّر قادة منظمات مدنية وغير ربحية في مدن أخرى عن رغبتهم في تكرار تجربة مؤسسة "منطقة هارليم للأطفال".

لا تعد تجربة "منطقة هارليم للأطفال" حالة معزولة. فخلال السنوات الثمان الماضية، عملنا مع أكثر من ١٥٠ منظمة غير ربحية ممن التزم مديرها التنفيذي ومجالس إدارتها بزيادة الأثر الاجتماعي لمنظماتهم. ولا زلنا نبحث عن "الطريقة المثلى" لزيادة ذلك الأثر، ولا نتوقع أن نتوصل إليها.

إذ أن كل منظمة تواجه تحديات وفرص فريدة، وقرارات قادتها تعكس تلك الحقائق الفريدة. بيد أن الحقيقة الثابتة الوحيدة هي الرغبة والاستعداد للدخول في مواجهة صارمة مع الأسئلة الأساسية والمترابطة التالية:

- ما هي النتائج التي سنتحمل المسائلة تجاهها؟
- كيف سنحقق تلك النتائج؟
- ما هي التكلفة الفعلية للنتائج، وكيف يمكننا تمويلها؟
- كيف سنبنى المنظمة التي نحتاجها لتحقيق نتائج؟

تشكل هذه الأسئلة مجتمعة إطاراً يمكن للمدراء التنفيذيين استخدامه في المحادثات الصريحة مع الجهات المعنية وفي وضع خطط براغماتية ومحددة لإحراز فارق ملموس. قد تبدو الأسئلة سهلة وعامة لكن إجابتها – والعمل بالتوصيات – صعب جداً، لأسباب عدة. ومن العجيب، أن الديناميكيات التي تحكم عمل المنظمات غير الربحية هي ذاتها التي تحد من قدرة تلك المنظمات على التركيز على النتائج، على الرغم من الضغط المتزايد للتركيز على النتائج.

تحدي إحراز نتائج

في قطاع المنظمات غير الربحية

إنَّ عَمَلَ المدير التنفيذي اليومي مليءً بأنشطة جمع التبرعات، والتعامل مع المجلس، و"حل" المشكلات التي قد تطرأ على العمل. وفي ذات الوقت، يعمل الموظفون لساعاتٍ طويلةٍ في مرافقٍ بدائيةٍ. هذه صورة نمطية ولكنها، مثل الكثير من الصور النمطية الأخرى، تعكسُ جوهر الحقيقة. إذ يعمل قادة المنظمات غير الربحية وموظفوها في اتجاهات عدة باستمرار لخدمة العديد من المستفيدين. إنَّ "التبعثر" يُظهر طريقة تنظيم عمل قطاع المنظمات غير الربحية مثلها مثل كيفية عمل تلك المنظمات.

في عالم السوق، تقوم قوى السوق بمقام آليات التغذية الراجعة. حيث تُكافئ الشركات التي تُثَقِّن

تطبيق الفكرة

استجابةً للضغط المتزايد على المنظمات غير الربحية لإبراز أنها تحرز نتائج، ينبغي أن تكون لدى قادة تلك المنظمات القدرة على الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هي النتائج التي سنتحمل المسائلة تجاهها؟

مثال: على الرغم من تنوع البرامج التي تقدمها "مراكز هارليم للأطفال والأسرة" (تسمى الآن "منطقة هارليم للأطفال") لمساعدة الشباب داخل المدن، لم تكن النتائج تتحسن بالنسبة للأطفال. وعليه، صبت المنظمة اهتمامها على مجموعة أهداف ملموسة ومحددة أهمها تمكين ٣,٠٠٠ طفلاً أعمارهم ٠ - ١٨ ممن يسكنون في منطقة مساحتها ٢٤ مبنى في جنوب وسط "هارليم" من أن يكون لديهم "بروفايالات" ديموغرافية وتحصيلية متسقة مع "بروفايالات" الأطفال على مستوى الطبقة الوسطى في الولايات المتحدة.

كيف سنحقق تلك النتائج؟

مثال: تُدرَّب مدارس (ELS) المدرسين على تعليم الطلاب من خلال مشاريع حقيقية. لإحراز نتائج في مدارس ذات مستوى أداء متدني، يتوجب على موظفي مدارس (ELS) العمل في الموقع لمدة ٣٠ يوماً بالسنة ولفترة لا تقل عن ثلاث سنوات. عندما قامت المنظمة بتقييم شبكتها القائمة، وجدت أن عدداً قليلاً من المدارس بذلت جهوداً كافية لتحقيق نتائج ممتازة. لذلك اتخذت مدارس (ELS) قرارها المؤلم بالخروج من مواقع العمل التي لم تُبدِ رغبةً في تخصيص الوقت الكافي لتطبيق نهجها الدراسي.

ما هي التكلفة الفعلية للنتائج، وكيف سنتمكن من تمويلها؟

مثال: تعتمد منظمة "خدمات شباب لاركين ستريت" (Larkin Street Youth Services) على التمويل الحكومي بشكل كبير. ونظراً لأن المنح والعقود تفرض قيوداً على النفقات الجارية، فقد أدى ذلك إلى إخفاء التكلفة الحقيقية للأنشطة الضرورية، وتوجب على المنظمة بيان البنود التي تحتاج إلى دعم مالي وتحديد المصادر المناسبة لتلبية هذه الاحتياجات.

كيف سنبنى المنظمة التي نحتاجها لتحقيق نتائج؟

مثال: أشرك "جيفري كندا"، الرئيس التنفيذي لـ "منطقة هارليم للأطفال"، الموظفين والممولين في عملية تغيير مؤسسي منظمة. وكان "جيفري" وفريقه على استعداد لمناقشة كافة مجالات عمل المنظمة خلال عملية إعداد الخطة: قاموا بإيقاف بعض الأنشطة، ونوعوا مصادر التمويل، وعدّلوا ووسّعوا مستويات الإدارة، واستثمروا الأموال في أنظمة تكنولوجيا معلومات جديدة. تمكن "جيفري" بعد الانتهاء من هذه الإجراءات من تأمين التزامات مالية من ممولين كبار لسنوات عدة.

أداء مهامها من قبل العملاء والمستثمرين؛ وثعاقب الشركات التي لا تحقق أداءً مرضياً. ويمكن قياس الأداء بسهولة من خلال الأرباح الفصلية، والعائد على الاستثمار، ومعدلات ولاء العملاء وما شابه. بالإضافة إلى ذلك، يمكن قياس ومقارنة هذه المصفوفات، بما يضمن كون الشركات التي تحقق أفضل النتائج ستجذب رؤوس أموال ومواهب. ويُشجّع المدراء على الاستثمار في الموارد البشرية، والأنظمة، والبنية التحتية اللازمة بهدف الاستمرار في تحقيق أداء مثالي. وتعمل آليات التغذية الراجعة الداخلية التي تشمل بيانات التشغيل المحدثة ومراجعات الأداء على تركيز اهتمام الجميع على الأنشطة الهامة والأهداف.

في العالم غير الربحي، تعتبر المهام (Missions)، وليس الأسواق، العوامل الأولية لجذب موارد ضرورية - من المانحين الذين سيحفزهم سجل أهداف المنظمة؛ وأعضاء المجلس، الذين سيتطوعون بوقتهم وخبرتهم وهم من كبار المتبرعين في كثير من الأحيان؛ والموظفين الذين يقبلون برواتب متواضعة مقابل أداء عمل يرعونه باهتمام. تُعطي المهمات/الرسائل تحفيزاً أكثر من التوجيه. وعليه، لا يعد غريباً أن تختلف وجهات نظر الجهات المعنية حول الأولويات الأساسية للمنظمة - وهذه الاختلافات تغطيها طموحات المجلس حول بيان رسالة المؤسسة (Mission Statement).

إن تقييم ومقارنة الأداء هو أيضاً تمرين أكثر ذاتية ومدفوع بالقيم بالنسبة للقطاع غير الربحي منه بالنسبة للشركات الربحية. بالنظر إلى تنوع الأهداف التي تسعى المنظمات غير الربحية إلى تحقيقها، لا تتوفر مصفوفة كمية أو كيفية واحدة يمكن استخدامها لتقييم الأداء وتصنيفه. وحتى في حال هدفت العديد من المنظمات إلى تحقيق الهدف ذاته، مثل تخفيض معدلات ترك الدراسة، يؤدي غياب مقاييس نتائج معيارية إلى استحالة مقارنة أداء تلك المنظمات.

وأيضاً، بنفس الإلتواء، فإن تدفقات تمويل قطاع المنظمات غير الربحية غالباً ما تفشل في مكافأة الأداء العالي، وقلما تكون (أي تدفقات التمويل) موثوقة بدرجة كافية لتبرير الاستثمارات الكبيرة على القدرة التنظيمية. كما أن نجاح المنظمة غير الربحية ذاته قد يوفر مبرراً للمانحين لوقف التمويل، لأن المنظمة لم تعد "بحاجة" إلى أموالهم. يرغب الممولون في القطاع العام والخاص في دعم البرامج (وخاصة البرامج الجديدة) بدلا من تحمل مصاريف جارية. وعليه، تعد توسعة البرنامج أولوية مقارنة بتمويل البرامج القائمة، الأمر الذي يؤدي إلى إرهاق المنظمة على كافة الجهات: وينتهي الأمر بحصول الإدارة على تعويض أقل مما تستحق ومواردها مستنفذة. ونظم التشغيل والتكنولوجيا هي في الغالب أساسية وضرورية.

قد يبدو الإلتزام بتحقيق مجموعة من النتائج المحددة أمراً عادياً، ولكن الأمر ليس سهلاً بالنسبة للمنظمات غير الربحية نظراً لهذه الديناميكيات. وقد يتطلب ذلك صياغة علاقات جديدة مع جهات معنية خارجية توفر التمويل ومع جهات معنية داخلية تقوم بالعمل - تغييرات شاملة وجذرية كتلك التي جربها قادة الأعمال في الولايات المتحدة عندما تبنا حركة الجودة قبل عقود.

ما هي النتائج التي سنتحمل المسائلة تجاهها؟

القرار الأهم - وربما القرار الأصعب - الذي يمكن لمنظمة غير ربحية اتخاذه هو تحديد النتائج التي يجب عليها أن تحرزها حتى تكون منظمة ناجحة. تشمل عملية اتخاذ القرار ترجمة رسالة المنظمة إلى أهداف مقنعة بدرجة كافية لجذب دعم مستمر من الجهات المعنية ومحددة بدرجة كافية تساعد في تخصيص الموارد على نحو مستنير.

الشركاء

ينبغي لقادة المنظمات غير الربحية الصياغة والاتفاق على ما نسميه *الأثر المقصود (Intended impact)*. ويحدد بيان التأثير المقصود (intended-impact statement) القوي هوية المستفيدين من أنشطة المنظمة غير الربحية والفوائد التي توفرها المنظمة والتي تشمل تغيير السلوك، والمعرفة، أو الوضع القائم الذي تهدف برامجها إلى التأثير فيه. يمنح هذا التحديد صناع القرار القدرة على اتخاذ قرارات عند المفاضلة بين أولويات متنافسة وذات قيمة. وللتعرف على الفروق بين الرسالة وبيان الأثر المقصود، انظر إلى هذا المثال من خدمات شباب لاركن ستريت، وهي منظمة غير ربحية يقع مقرها في سان فرانسيسكو، ومعروفة محليا بعملها لصالح الشباب المشردين والهاربين. تتمثل مهمة (رسالة) منظمة لاركن ستريت في "تقديم سلسلة من الخدمات التي تحفز الشباب على تجاوز مرحلة التشرد. سنعزز الإمكانيات، ونحافظ على الكرامة، وندعم الخطوات الجريئة للجميع." كما يشمل بيان الأثر المقصود: مساعدة الشباب المشردين في منطقة خليج سان فرانسيسكو ممن تتراوح أعمارهم بين ١٢ و ٢٤ عاما على تطوير مهاراتهم للاكتفاء الذاتي كي يتمكنوا من العيش باستقلال.

تتسم النقاشات الدائرة حول تأثير المؤسسة المقصود بالتكرار، والشمولية (تشمل المجلس والموظفين)، والصعوبة. أحد أسباب هذه الصعوبة هو: أن الاحتياجات المشروعة تفوق قدرة أي منظمة على تلبيتها. من خلال توضيح استراتيجيتها ونطاق عملها تستطيع المنظمة أن تحدد الأنشطة التي لن تقوم بها. مثلا، هل يقوم برنامج مجلس الدفاع عن الموارد الطبيعية الخاص بالمحيطات Natural Resources Defense Council بالعمل على منع التنقيب عن النفط على الشاطئ أم تعزيز وجود إدارة مسئولة لمصايد الأسماك؟ هل ينبغي على منظمة STRIVE، وهي مؤسسة تدريب مهني، أن تركز على العاطلين عن العمل المزمين، ممن تصعب خدمتهم، أو التركيز على العاطلين ممن لديهم فرصة أفضل للالتحاق بالقوى العاملة بسرعة؟ هذه خيارات صعبة، ولا توجد لها إجابات "صحيحة". ولكن ينبغي على المنظمة غير الربحية تحديد خياراتها حتى تتمكن من موائمة مواردها المحدودة مع الأنشطة التي ستحقق أثرا أكبر.

من خلال توضيح استراتيجيتها ونطاق عملها، تستطيع المنظمة أن تحدد الأنشطة التي لن تقوم بها بمواردها المحدودة.

لا يوجد نموذج موحد لبيان الأثر المقصود، ولكن تدخل القيم التنظيمية، والبيانات، والاستعداد لاتخاذ قرارات صعبة ضمن النموذج.

القيم التنظيمية Organisational values

إحدى الطرق المفيدة لبدء نقاش حول الأثر المقصود هي تحديد ركائز كامنة في قيم المنظمة وتاريخها. توجد أربعة أنواع من الركائز وهي: الفئة المستهدفة target population (بالنسبة للاركن ستريت، تشمل الفئة المستهدفة الشباب المشردين ممن تتراوح أعمارهم بين ١٢ إلى ٢٤ سنة)، والمخرجات المستهدفة target outcomes (الاكتفاء الذاتي)، والجغرافيا (سان فرانسيسكو)، والنهج (تواصل الرعاية). يجب على المنظمة معالجة كافة الأبعاد - التي تشمل الإجابة على أسئلة تبدأ ب: مَنْ، وماذا، وأين، وكيف - لتطوير بيان الأثر المقصود الذي يمكن العمل عليه. يستحسن تحديد نقطة بدء واحدة يمكن أن تتفق عليها كافة الجهات المعنية.

البيانات Data

تلعب المعلومات الموضوعية دورا هاما في وضع بيان الأثر المقصود: ما هو حجم وطبيعة الحاجة إلى أنشطتنا؟ ما هي نقاط القوة والضعف النسبية لدينا؟ ما هي الموارد المطلوبة لتحقيق النتائج التي نسعى لتحقيقها؟ يعمل جمع بيانات مادية يمكن إثباتها للإجابة على أسئلة كهذه على تعزيز عملية صنع القرار وتحقيق الإجماع. على الرغم من أن قرار منظمة لاركن ستريت القاضي بتركيز خدماتها المباشرة على منطقة خليج سان فرانسيسكو قد يكون متجذرا في تاريخ المنظمة، وعززت الإحصائيات القرار حيث تبين أن هناك أربعة أضعاف من المشردين في سان فرانسيسكو مقارنة بعدد من يقدمون المساعدة لهم.

الشركاء

اتخاذ خيارات صعبة

تجبر الحاجة إلى اتخاذ خيارات صعبة، وخاصة التي تتعلق بالتكاليف البشرية الملموسة، قادة المنظمات غير الربحية على امتلاك القدرة على التوصل إلى اتفاق بين الجهات المعنية وتفادي المناقشات التي لا تنتهي حول ما ينبغي على المنظمة القيام به. عندما قررت منظمة منطقة هارلم للأطفال تسليم إدارة مركزها الرئيس لوكالة أخرى، كان الأمر صعبا للغاية بالنسبة للعديد من الأعضاء، ليس بسبب أثر ذلك الإجراء عليهم شخصيا بل بسبب الأثر على المستفيدين الذين لن يكون بمقدورهم مساعدتهم. ولكن ما جعل الجميع يشجع القرار هو ما أشار إليه أحد التحاليل بأن الأموال المودعة لدى منطقة هارلم للأطفال للتصرف بها حسب تقدير المنظمة يمكن أن يعاد تخصيصها لمساعدة الأطفال.

كيف سنحقق النتائج؟

عند الحاجة إلى تخصيص الوقت والمال لتنفيذ برامج وأنشطة متعددة، يصعب تحديد المبادرات الأكثر فاعلية. كما يصعب تحقيق الشفافية في المنطق الداعم لهذه القرارات. يعكس هذا السبب أهمية عمل نظرية التغيير theory of change – أي شرح آلية عمل المنظمة بمفردها أو بالتعاون مع منظمات أخرى لتحقيق هدفها المقصود. تضمن العملية فهم الجهات المعنية سبب اتخاذ القرارات الإستراتيجية بتلك الآلية؛ كما تكشف عن افتراضات عن البرامج والخدمات التي يمكن اختبارها ومراجعتها عند الحاجة. نظرية تغيير قوية تكون عامة بما يكفي لإظهار نطاق معتقدات المنظمة حول كيفية حدوث التغيير الاجتماعي (بما في ذلك أنشطة الآخرين) وخاصة بما يكفي للسماح لصناع القرار بالربط بين البرامج والموارد في ظل نظرية التغيير تلك. (الرجاء الاطلاع على "مخطط واحد لتحقيق النتائج" "One Blueprint for Delivering Results").

تتسم مناقشات نظرية التغيير بالترار مثلها مثل عمل الأثر المقصود، حيث يمكن أن تتوفر العديد من الخيارات المعقولة لتحقيق مجموعة محددة من النتائج. على سبيل المثال، قد يكون تدريب المدرسين، وإصلاح المناهج الدراسية، ويوم دراسي مطول، والتدريس المخصص عوامل لتحسين معدلات التخرج بين الشباب المحرومين في المدارس الثانوية في المناطق الحضرية.

يعتمد النهج "الصحيح" جزئياً على مدى إيمان قادة المنظمات بما يتوجب عليهم القيام به. يتمثل العامل الآخر الأهم فيما يتعلموه خلال تحليلهم لقدرات واقتصاديات منظماتهم، وجمع المعلومات حول الأعمال التي تنفذها المنظمات الأخرى - مثال: هل توجد برامج أخرى مشابهة، ومن هي الجهة الممولة للبرامج.

مخطط واحد لتحقيق النتائج

أصبحت منظمة خدمات شباب لاركن ستريت منذ تأسيسها في عام ١٩٨٤ والتي يقع مقرها في سان فرانسيسكو نموذجاً لمزود خدمة جديدة وفاعلة للشباب المشردين والهاربين. توضح نظرية التغيير الخاصة بمنظمة خدمات شباب لاركن ستريت، والتي تم تعديلها في عام ٢٠٠٧، معتقدات المنظمة حول آليتها لتحقيق الأثر المقصود.

المهمة/الرسالة Mission

"تقديم سلسلة خدمات تحفز الشباب على تجاوز مرحلة التشرد. سنعزز الإمكانيات، ونحافظ على الكرامة، ونقدم الخطوات الجريئة للجميع."

نظرية التغيير	أثر مباشر
تولد سلسلة خدمات الرعاية التي تقدمها منظمة لاركن ستريت الأمل، والتفاؤل، وتقدير الذات لدى الشباب من خلال:	تساعد منظمة لاركن ستريت الشباب ممن تتراوح أعمارهم بين ١٢ و٢٤ عام في سان فرانسيسكو على العيش باستقلال.
• توعية الشباب المشردين حول الخدمات من خلال أنشطة التوعية • مقابلة الشباب في أماكن تواجدهم وتلبية احتياجاتهم الفورية • توفير وضع معيشي مستقر وبيئة داعمة • تعزيز مهارات الحياة ومنح الشباب وظائف وتعليم • تعديل سلسلة الرعاية هذه باستمرار من خلال التعاون بين البرامج والأطلاع على بيانات التقييم.	↓
تنشر منظمة لاركن ستريت أفضل الممارسات وتطلع القادة على تلك الممارسات من خلال العروض، والمنشورات والتقارير المختصرة، وأنشطة المناصرة.	أثر غير مباشر تطبق منظمات أخرى أفضل ممارسات منظمة لاركن ستريت لخدمة الشباب المشردين. قادة الفكر السياسة يضعون تصورات لسياسات أفضل لخدمة المشردين ويطبّقون تلك السياسات.

الشركاء

الشريك العلمي



ارامكو السعودية
Saudi Aramco



تقفز إلى السطح العديد من القضايا في عمل نظرية التغيير. إحدى هذه القضايا هي مسألة الدليل (proof): ما هي العناصر التي أظهرت أنه تحقق نتائج ايجابية؟ التقييمات الرسمية، التي توثق الرابط بين برنامج أو نشاط محدد ومجموعة من النتائج الايجابية، تستغرق الكثير من الوقت، والتكلفة، وصعوبة التمويل، لذلك لن تتمكن معظم المنظمات من الإجابة على هذا السؤال بشكل قاطع. وعلى الرغم من ذلك، تزداد وتيرة البحث الأكاديمي في العديد من المجالات حول الأنشطة التي يمكن القيام بها. قد تشمل البحوث دراسات حول تغير المناخ أو تنمية الطفولة المبكرة. وصناع القرار بحاجة إلى الاطلاع على هذه المعلومات، وبخاصة أن قضية ما قد تبدو بسيطة ولا تكاد تذكر - كمقابلة معلم لطفل مرة أم مرتين في الأسبوع مثلاً - لكنها قد تكون هامة جداً لنجاح برنامج.

وهناك تحدٍ آخر يتمثل في تحديد أين يبدأ وينتهي عمل المنظمة بالنسبة لعمل المنظمات الأخرى. تعد منظمة "جامب ستارت" (Jumpstart)، وهي منظمة وطنية غير ربحية تدرب أطفالاً من ذوي المستويات المتدنية في برامج هيدستارت (Head Start)، أحد الأمثلة على ذلك. تركز "جامب ستارت" على توفير معلمين مُدرّبين جيداً من أجل دعم التنمية الفكرية والعاطفية للأطفال الذين يقومون بتعليمهم. ولكن هل ينبغي على المنظمة تطوير برامج تركز على أسر الأطفال؟ تصارع إدارة المنظمة للإجابة على هذا السؤال لأن التأثير المقصود للمنظمة ينحصر في الاستعداد المدرسي، ولكن دور الأسر يشكل عاملاً هاماً في مساعدة الأطفال على النجاح في الدراسة. نظراً لمحدودية موارد "جامب ستارت" وعدم قدرة المنظمة على تحقيق تغيير على كلا الصعيدين، قررت المنظمة أن تستمر في التركيز على زيادة عدد الأطفال المستفيدين من خدماتها.

وأخيراً، يبرز عمل نظرية التغيير الفجوات بين ما يفترض أن يحدث وبين ما يحدث فعلاً. ومن غير المستغرب أن تجد أشخاصاً يستخدمون خدمات المنظمة غير الربحية وهم ليسوا من بين المستفيدين المقصودين. قد تكتشف المنظمة اختلافاً بين ما يرى قادتها أنه ضروري لتحقيق فاعلية برامجها (مثلاً، طول فترة مشاركة الناس) وكيفية تطبيق البرامج. هذا الوضع ينطبق على مدارس (ELS) التي تدرب المدرسين على تعليم الطلاب من خلال مشاريع حقيقية تسمى بعثات تعليمية.

أظهرت تقييمات أعدها باحثون مستقلون أن نموذج مدارس (ELS) يمكن أن يُحسن تعلُّم الطلاب وأدائهم في حال تطبيقه بأمانة. بالنسبة للمدارس ذات الأداء المتدني، يحتاج تحسين مستوى أداء الطلاب إلى عمل موظفي مدارس (ELS) في الموقع بالتعاون مع إدارة المدرسة وأعضاء هيئة التدريس لمدة ٣٠ يوماً في السنة على مدار ثلاث سنوات على الأقل. حصلت مدرسة (ELS) في عام ٢٠٠٤ على تمويل كبير من مؤسسة "بيل وميليندا غيتس" لتوسيع عملها ليشمل مدارس ثانوية صغيرة جديدة في المناطق المحتاجة. قبل البدء بالتوسعة، أرادت مدرسة (ELS) القيام بتقييم الشبكة القائمة، تمخض عن أن قلة من المدارس كانت منخرطة بالشكل المطلوب لتحقيق نتائج ممتازة. وبعد العديد من المباحثات الجديدة، اتخذت قيادة فريق مدرسة (ELS) والمجلس قراراً مؤلماً يقضي بوقف المشروع في المدارس التي لم تبدِ استعداداً لتسخير الوقت الكافي لتنفيذ النهج الدراسي للمنظمة غير الربحية. وعلى الرغم من أن القرار قلص حجم الشبكة بنسبة ٢٥٪ في البداية، إلا أن انضمام مدراس جديدة، أعجبت بصرامة النموذج ورصانته، عوّض خلال ثلاث سنوات الخسارة التي نجمت عن التقليل المذكور.

ما هي التكلفة الفعلية للنتائج، وكيف سيمكننا تمويلها؟

أي نظرية تغيير لا يمكن تمويلها هي نظرية غير حقيقية. ومع ذلك، لم تمتلك المنظمات غير الربحية قَط المال الكافي لتغطية تكلفة الأنشطة التي تنفذها، ناهيك عن أن تمتلك التمويل الزائد لدعم أنشطة واستثمارات جديدة. ولذا تبرز الخيارات الصعبة، لا محالة، عندما ينوي القادة تحديد أي النتائج التي يمكن لهم تحقيقها بالاعتماد على مستويات الدعم الحالية والمحتملة. وفي حال اضطر القادة إلى إجراء مقايضات ضرورية، لا بد أن يكون تحقيق الوضوح المالي أولويتهم الأولى للعمل: وهذا يتطلب فهم التكاليف الكاملة للبرامج الحالية وكيفية تأثير كل برنامج على الصحة المالية العامة للمنظمة. هل يغطي البرنامج تكاليفه بذاته؟ هل يتطلب البرنامج إعانة مالية؟ هل يولد البرنامج فائضاً؟ وعلى الرغم من أنه قد يبدو للوهلة الأولى أن هذه المعلومات يجب أن تكون واضحة، إلا إن البيئة التي تعمل فيها المنظمات غير الربحية تميل إلى جعل هذه المعلومات غامضة.

الشركاء

الشريك العلمي



aramco السعودية
Saudi Aramco



ما هي تكلفة الأشياء؟

تتسم النظم المالية للمنظمات غير الربحية بالبدائية. إذ معظم وقت أقسام المالية يذهب في إعداد تقارير فردية لممولين متعددين حول منحهم وعقودهم المرتبطة بالبرامج. وعلاوة على ذلك، تفرض المنح والعقود حدوداً اعتبارية - غالباً ما تكون متدنية للغاية - على المبالغ التي يمكن استخدامها كنفقات جارية (overhead). يؤدي نمط تقييد النفقات الجارية، والتي سنتحدث عنها بتفصيل أكثر لاحقاً، إلى حجب التكاليف الحقيقية للأنشطة الضرورية وتثبيط الاستثمارات في الأنظمة والموظفين الذين سيتمكنون المنظمة غير الربحية من تحقيق الأثر المقصود.

تقييد النفقات الجارية يثبُطُ

الأنظمة والموظفين الذين تحتاجهم المنظمةُ

غير الربحية لتحقيق أثرها المقصود.

يقود الوضع المالي، غالباً، إلى نتائج مدهشة. على سبيل المثال، قامت جمعية غير ربحية لتنمية الشباب بإطلاق مشروع مطبخ. وشمل المشروع بناء مطبخ تجاري واستئجار أطفال محليين للعمل فيه. معتقدةً بأن تكلفة إنتاج علبة الصلصة هي ٣,١٥ دولاراً، قامت المنظمة ببيعها بـ ٣,٥٠ دولاراً، وظنت أنها بذلك ستحقق ربحاً مقداره ٢٥ سنتاً. لكن هذا التقدير للتكلفة التقط النفقات المباشرة فقط. لذلك عند حساب النفقات غير المباشرة مثل راتب مدير المطبخ، ونفقات المرفق، والمصروفات الجارية للمنظمة، قفزت التكلفة إلى ٩٠ دولاراً. وما بدا وكأنه مشروع منتج للأموال تبين بأنه يتسبب بخسارة دراماتيكية للأموال.

يمكنّ الوضع المالي صنّاع القرار من تقييم أثر برامجهم على رسالة المنظمة وهوامشها. (راجع بيان "الوضع الاستراتيجي والمالي"). إذ أن الهدف ليس التخلص من البرامج التي لا تغطي تكلفتها؛ فالعديد من البرامج الضرورية لا تغطي تكاليفها بذاتها. بل الهدف هو التحقق مما اذا كانت المبالغ المالية الخاضعة للتصرف يتم استخدامها لدعم الأنشطة التي تمتلك الإمكانية الأكبر لمساعدة المنظمة على تحقيق أثرها المقصود. ومن غير المستغرب أن تكتشف منظمة غير ربحية - مثل ما قامت به منطقة هارليم للأطفال - أنها تدعم برامج تفتقر لتلك الإمكانية على تحقيق الأثر المقصود. أو، بدلاً، قد تكتشف بعض المنظمات وجود برامج لا تتسق تماماً مع استراتيجيتها لكنها تستحق الإبقاء عليها لأنها تحقق عائداً مالياً يمكن استخدامه في مجالات أخرى.

الشركاء

الشريك العلمي



aramco السعودية
Saudi Aramco



من أين تأتي الأموال؟

في القطاع الربحي، يتحكم العملاء في أداء المنظمة. إذا لم يرغب أحد في شراء المنتج أو الخدمة، نقول، "قال السوق كلمته" ونغلق خط المنتج أو حتى المنظمة ذاتها. في القطاع غير الربحي، توجد قوى سوق ضعيفة - حيث يقرر المانحون، مثلاً، الجهة التي سيقدمون الدعم لها. لكن خيارات الممولين تتأثر في الغالب بالعلاقات الشخصية أو النداء العاطفي للرسالة بدلا من أداء المنظمة. يتبرع الناس بملايين الدولارات لمدرستهم التي درسوا بها بدون وجود دليل على الأداء. وقد يتوقف الممولون عن تمويل منظمات تحقق نتائج ملموسة عندما تتحول اهتماماتهم الشخصية، وهي ظاهرة تعرف بإعياء المانحين.

الوضع المالي والاستراتيجي

عندما يشهد قادة المنظمات غير الربحية الأثر المقصود، وتكون لديهم صورة واضحة عن التمويل، يمكنهم استخدام المصفوفة التالية لتصنيف برامجهم وتحديد الخيارات الاستراتيجية.

المحاذاة مع الأثر المقصود (الإستراتيجية)

المحاذاة مع الأثر المقصود	مرتفع	تتطلب هذه البرامج تمويلاً. ابحث عن فرص لتمويل إضافي و/أو تحسينات على التكلفة	تحقق هذه البرامج الاكتفاء الذاتي. استثمر في هذه البرامج ونمها.
	منخفض	هذه البرامج مصدر محتمل لتشيت الانتباه. جد آليات لتحسينها أو اعد النظر فيها.	تولد هذه البرامج دخلاً. استمر في تنفيذها ما لم تشتت انتباه الإدارة.
		سلبي	إيجابي
		المساهمة المالية (العائد ناقص التكلفة)	

وينتج عن إعياء المانحين هشاشة كبيرة في الوضع المالي للمنظمات غير الربحية. فعلى سبيل المثال، أظهرت نتائج دراسة أعدتها منظمة (Bridgespan) على ١٧ منظمة معروفة وناجحة تقدم خدمات للشباب أن ثلثي هذه المنظمات انخفضت إيراداتها بين ١٩٩٩ و ٢٠٠٣. كما تعرض قرابة ثلث هذه المنظمات إلى انتكاسة مرتين - حيث أجبرت الانتكاسات التي لا علاقة لها بالأداء نصف المنظمات على تسريح موظفين و ٤٥٪ من المنظمات على وقف برامج بشكل كامل.

كيف يمكن لقادة المنظمات غير الربحية تطوير قاعدة تمويل موثوقة؟ لا توجد إجابة بسيطة لهذا السؤال، ولكن يمكن للقادة البدء من خلال محاذاة التمويل والاستراتيجيات بشكل أفضل. لقد رأيناهم يقومون بذلك بعدة طرق.

أولاً، يفصح قادة المنظمات غير الربحية بوضوح عن لماذا منظماتهم تحتاج إلى دعم مالي، ويقومون بتحديد مصادر ملائمة لتلبية هذه الاحتياجات. تعتمد منظمة خدمة شباب لاركين ستريت على التمويل الحكومي بشكل كبير، حيث بلغت قيمة الدعم ثلثي عائدات المنظمة لسنوات عدة. وبالمقابل، تعتمد منظمة منطقة هارليم للأطفال بكثافة على المساهمات الفردية. قد تصلح أنشطة منظمات غير الربحية لنموذج مالي أو آخر (وقد يتغير النموذج عند توسع المنظمة)، ولهذا، من المهم الاستثمار في بناء القدرات لجذب وإدارة أنواع مناسبة من التمويل.

الشركاء

الشريك العلمي



ارامكو السعودية
Saudi Aramco



ويتطلب جذب المانحين الخاصين قدرات تختلف تماماً عن تلك التي نحتاجها لتقديم طلب منح حكومية والرد على طلبات المقترحات، على سبيل المثال.

كما يجب على قادة المنظمات غير الربحية أيضاً فحص التكاليف الحقيقية - الملموسة وغير الملموسة - المرتبطة بالعائدات المحتملة. هل يعني قبول المنح المعروضة تنفيذ استراتيجية الجهة المانحة بدلاً من إستراتيجية المنظمة؟ هل ستخفض قيمة التمويل بسبب متطلبات الجهة الممولة المفرطة فيما يخص التقارير، أو عمليات صنع القرار المطولة بشكل مفرط والتي لا يمكن التنبؤ بها، أو كراهية تسديد النفقات الجارية الملائمة؟

ربما أهم ما في الأمر أن يتحلى قادة المنظمات غير الربحية والمانحين بالصراحة والوضوح - سواء مع أنفسهم أو مع الآخرين - ومواجهة التكلفة الحقيقية لإحراز نتائج بشكل صريح. إن معرفة تكلفة تنفيذ برنامج جديد ستبلغ ٥٠٠,٠٠٠ دولاراً، ثم جمع خمس تلك القيمة، ومحاولة البدء بالتنفيذ على أمل "وصول المزيد من التبرعات" أو أن "شيئاً أفضل من لا شيء" يعد إجراء تشغيلياً معيارياً تتبعه الكثير من المنظمات غير الربحية. هذا الإجراء في الواقع ما هو إلا وصفة لخيبة أمل ووهم كبير.

كيف سنبنى المنظمة التي نحتاجها لتحقيق نتائج؟

عندما يتعلق الأمر بتحقيق النتائج واستدامتها، فإن وجود الشخص المناسب في المكان المناسب يفوق في أهميته امتلاك استراتيجية ملائمة، بل يفوق الحصول مصدر تمويل موثوق. في هذا الجانب، نجد أن العديد من المنظمات غير الربحية محظوظة، فقاداتها متحمسون، ومبادرون، ومجتهدون. ومناصبها يشغلها أشخاص متفانون في عملهم تحفزهم فرص مساعدة الآخرين لا الحوافز الاقتصادية الشخصية.

في الوقت الذي تبدو فيه المنظمات غير الربحية تنزع لقيادة قوية، إلا إنها أيضاً تبدو تعاني من ضعف الإدارة. ولذلك فهي غالباً ما تتسم بالارتباك المستمر حول الأدوار والمسؤوليات وغموض عملية اتخاذ القرارات. تبرز هذه القضايا على كافة مستويات المنظمة: بين المجلس والمدير التنفيذي، وبين المدير التنفيذي والموظفين، وبين المركز والمراكز التابعة في شبكات أكبر؛ كما علق المدير التنفيذي لشبكة منظمات (Communities in Schools) قبل توظيف مراقب عمليات بالقول، "برزت العديد من القضايا بخصوص هوية جهة اتخاذ القرارات، وهوية جهة جمع التبرعات. لم يكن لدينا إطار لتحديد التوقعات المعقولة والتوقعات غير المعقولة".

الشركاء

يؤدي هذا الارتباك إلى تكرار إعادة إختراع كل عملية، وخاصة في المنظمات الممتلئة بالمتطوعين ممن تقل خبرتهم المؤسسية. تظهر الخسائر واضحة في عدم القدرة على تحقيق نتائج للمستفيدين وإنهاء المتطوعين والموظفين. مثلما قال روب والدرون (Rob Waldron) عندما شغل منصب الرئيس التنفيذي في جمبستارت، "نضطر لشق طريقنا عنوة في كل ما نقوم به، وفي النهاية نشعر بالتعب!"

إيجاد عمليات أفضل

قد يشعر الموظفون بالحماسة، ولكن تشير تقارير (Bridgespan) إلى شعور الموظفين أيضاً بعدم حصولهم على الدعم الكافي والتطوير المهني الكافي. يتسبب غياب عمليات تحديد أهداف للموظفين والحصول على تغذية راجعة، مثلاً، في عزل الموظفين وأدائهم عن إستراتيجية المنظمة. في منظمة غير ربحية تقوم بتعيين مرشدين لأطفال محرومين قليل للموظفين بأن أولويات المنظمة تتجاوز عدد التعيينات التي تنجزها إلى أبعاد أخرى كجودة التعيينات وحضور المؤسسة في المجتمعات التي تصعب خدمتها. ولكن عندما حان وقت مراجعة الأداء، جرى تقييم الموظفين وفقاً للمصفوفة الأولى القابلة للقياس الكمي. عملت الإدارة العليا بعد ادراك هذه المشكلة على إعادة تصميم العملية لتشمل بيانات وتغذية راجعة كيفية (qualitative feedback) حول الأبعاد الأخرى وبدءوا بتعويض الموظفين الذين أحسنوا العمل وفقاً لكافة الأولويات. هذه القصة استثناء. يبذل عدد قليل من مدراء المنظمات غير الربحية طاقة كبيرة لتحسين العمليات.

بناء قدرة القيادة

على الرغم من أن المنظمات غير الربحية تنمو في حجمها وتواجه ضغوطاً متزايدة حول أدائها، إلا أنها لا تقوم بما يلزم لجذب كادر من القادة والمدراء والحفاظ على ذلك الكادر وتنميته. إذ أشارت دراسة حديثة أعدتها مؤسسة "يوجين إي. أند أغنيس إي. ماير" ومؤسسة "كومباس بوينت" لخدمات المنظمات غير الربحية أن ثلاثة أرباع المدراء التنفيذيين ممن شملهم الاستطلاع خططوا لترك مناصبهم خلال خمس سنوات. ومن بين أسباب رغبتهم في ترك عملهم القلق الذي يساورهم بشأن جمع التبرعات وضعف الاستدامة المالية، لمنظمتهم ولأنفسهم. وعلى الرغم من حاجة العديد من المنظمات لمدراء تنفيذيين من أصحاب المهارات المتخصصة (كمشرفي عمليات ومدراء ماليين) لتنفيذ استراتيجياتها، فإن تدني مستويات التعويض نسبياً في قطاع المنظمات غير الربحية يشكل عائقاً هاماً أمام شغل هذه المناصب، وبالتالي على الموهوبين. لهذا السبب فإن الاستعداد لدفع مرتب عادل مقابل أداء تنفيذي ماهر يشكل فارقاً أساسياً بين المنظمات غير الربحية التي يمكنها تحقيق نتائج جيدة باستمرار وتلك التي لا يمكنها القيام بذلك.

التمييز بين النفقات الجارية الجيدة والسيئة

تعود الظاهرة التي يوجه إليها أكثر اللوم لتسببها في عدم كفاءة المنظمات غير الربحية إلى مسألة أشرنا إليها سابقاً؛ ألا وهي رفض الجميع، بمن فيهم الجمهور العام، دعم النفقات الجارية (Overhead). فالمصطلح ذاته مدموم لأنه يوحي بأن هذه النفقات مُهدرة وغير ضرورية. لكن يوجد فرق بين النفقات الجارية الجيدة والنفقات الجارية السيئة. فالاستثمار في نظام تكنولوجيا معلومات قادر على تتبع نتائج البرنامج أمرٌ جيد؛ بينما دفع قيمة إيجار مبالغ فيها لمساحة مكتبية وافرة هو أمر سيء. علماً أن محاولات الحد من كافة النفقات الجارية يتسبب في عدم وضوح هذا التمييز وتقويض قدرة المنظمات غير الربحية على الاستثمار في البشر وعمليات الموارد البشرية اللازمة لتحقيق نتائج عظيمة عاماً بعد عام.

وتأتي استجابة المنظمات غير الربحية الأكثر شيوعاً لهذه الظاهرة في صورتين اثنتين: أولاًهما، خفض الاستثمارات في البنية التحتية؛ وثانيهما، خفض ما تفصح عنه من نفقات في تقاريرها- وهي بذلك تعزز التوقعات الخارجية حول ماهية العمل المناسب (وغير المناسب). على المدى القصير، قد يتمكن الموظفون من "تحقيق المزيد بالقليل"، ولكن، في المحصلة، سيتسبب ذلك في معاناة للمستفيدين.

يعمل قادة المنظمات غير الربحية، الذين يفهمون العلاقة بين تنمية القدرات وتحقيق النتائج، على التصدي لهذه الظاهرة من خلال تحديد المناصب والبنية التحتية اللازمة لتنفيذ استراتيجياتهم، وجعل هذه الحاجات واضحة وشفافة أمام الممولين، وتبيان المنطق الداعم لهذه الاستثمارات عبر مختلف مستويات منظماتهم ولمجالسها الإدارية.

بلا جدال، فرحلة المنظمات غير الربحية من الطموحات إلى الأثر مليئة بالتحديات. لا بل تفرض هذه المنظمات على نفسها هذه الرحلة فرضاً، حيث لا تهتم المنظمات غير الربحية عادة بهروب العملاء، ومعارك حصص السوق، وتقارير الأرباح الفصلية التي تشكل الأداء التنفيذي في العالم الربحي. إذ لا يزال يوجد الكثير من التطوع في هذه المنظمات؛ فيتبرع أعضاء المجلس بوقتهم ومالهم، ويخدم الموظفون التنفيذيون قضية بدلاً من تعظيم منافعهم الشخصية، ويتبرع المحسنون بثروتهم التي جمعوها بعرق الجبين، وتساهم فيالق من أفراد المجتمع بأوقاتهم دعماً للمنظمة. لذلك، لا يمكن للمدراء التنفيذيين في المنظمات غير الربحية أن يفرضوا، ببساطة، وجهة نظرهم على هذه المجموعة المتنوعة من ذوي الشأن المحفزين ذاتياً.

الشركاء

بدلاً من ذلك، يجب أن تحل قواعد القيادة محل قواعد السوق. يتحمل المدير التنفيذي عبء إشراك الجهات المعنية الرئيسية في عملية بناء توافق دقيقة، والتي تشمل الأسئلة الأساسية التي تواجهها كافة الأطراف في هذه المقالة – ويلتزمون التزاماً تاماً بإجاباتها.

عندما يثني المانحون على القيادة، وأعضاء المجلس، والموظفين الملتزمين بالامتياز، يمكن أن تكون النتائج مذهلة – سواء قيسَت تلك النتائج على مستوى أسر مشردة أو خريجي كليات.

كيف يمكن للمانحين مساعدة المنظمات غير الربحية على تحقيق نتائج؟

إن التفاوت الأساسي بين المحسنين والمنظمات غير الربحية – حيث يمتلك طرف الأموال، بينما الآخر بحاجة لها – يعطي المانحين قوة هائلة. وتعتمد قدرة أموال المتبرعين على تمكين المتلقين لهذه الأموال من تحقيق نتائج أكبر على كيفية منح التمويل، وليس فقط قيمة التمويل. ولهذه الغاية، نقدم للمانحين سواء كانوا أفراداً أم مؤسسات معالم الطريق الأربعة التالية:

فهم أن النتائج ليست "ملكنا"

يمكن للمانحين التأثير على سلوك المنظمات غير الربحية التي يمولونها، ولكن عندما يقومون بفرض أولوياتهم الخاصة، فإنهم يخاطرون بالتأثير سلباً على قدرة تلك المنظمات على تحقيق نتائج. لذا فإن تحقيق أثر من خلال منظمات غير ربحية يتطلب فهماً مشتركاً للأولويات بين الجهات المانحة والمتلقين للدعم. وهكذا توافق يستغرق وقتاً ويحتاج لتعاون فعال. يجب أن تنصاع الآراء الشخصية للبيانات، ويجب أن تتفهم المحفزات الشخصية أمام الصالح العام.

إدراك أن كل شيء يستغرق وقتاً أطول ويكلف أكثر

على غرار الربحيين، يوجد لدى المحسنين ميلٌ مثيرٌ للقلق لبخس ما يتطلبه تحقيق النتائج. فبدلاً من ضخ الأموال الملائمة حجماً على استراتيجيات واضحة المعالم، يقوم المانحون غالباً بنثر النذر القليل من المال على عدد كبير جداً من المنظمات المتلقية. هذا، ويدرك المانحون المتمرسون وقت جهوزية المنظمات غير الربحية لاستثمارات أكثر عمقاً في صورة مبالغ مالية أكبر ولفترات زمنية أطول.

الاستثمار في نفقات جارية جيدة

لا يمكن لفرق قيادة من الدرجة الثانية أن يحقق نتائج من الدرجة الأولى. ومع ذلك، يميل المانحون إلى تمويل برامج وفي الوقت نفسه تقليل النفقات الجارية، بما في ذلك نفقات ضرورية كالبنية التحتية الأساسية وتنمية القيادة. يجب أن يكون المانحون على استعداد للاستثمار في بناء قدرات المنظمات التي يدعمونها وتحملها، بشكل واضح، مسؤولية تحقيق نتائج.

تذكر أن التميز مفروض ذاتياً

يعيش العمل الخيري ضمن عالم تنعدم فيه ضغوط السوق. فالمانحون الأفراد ليسوا بحاجة للقيام بالكثير من عمل الخير كي يشعروا بالراحة. ولا تخرج المؤسسات المانحة من السوق بسبب تأخرها في فصلين متتاليين في دفع مساهماتها. على العكس تماماً: يعود الفضل للتغذية الراجعة الثابتة والإيجابية التي يتلقاها المانحون في تأييد حالة الضؤل. يجب على الجادين في إحداث أثر حقيقي أن يتحققوا من النتائج التي سيتحملون المسؤولية تجاهها ثم يوائموها منحنهم بالشكل الملائم وفقاً لتلك النتائج.

جيفري ل. براداش (jeff.bradach@bridgespan.org) شريك إداري ومؤسس مشارك بمجموعة بريدج سبان، وهي منظمة غير ربحية توفر استشارات إستراتيجية وخدمات بحث تنفيذية إلى المنظمات غير الربحية والمنظمات الخيرية.

ثوماس ج. تيرني، رئيس مجموعة بريدج سبان، ومؤلف مشارك في "امنح بذكاء: الأعمال الخيرية التي تحقق نتائج" Give Smart: Philanthropy That Gets Results (العلاقات العامة، ٢٠١١)، ورئيس المجلس الاستشاري لمبادرة المشاريع الاجتماعية في كلية هارفارد للأعمال Harvard Business School Social Enterprise Initiative Advisory Board.

تنويه

هذه المادة حقوقها الفكرية محفوظة لـ **Harvard Business Review**

وهي منشورة على موقع <https://hbr.org/search?term=jeffrey+l.+bradach>

وقد قمنا في مبادرة **بناء كفاءات المنظمات غير الربحية** باختيار مجموعة من المواد والمصادر المعرفية النوعية و العمل على ترجمتها إلى اللغة العربية للمساهمة في تعزيز المحتوى العربي ليستفيد منها المشاركون في مبادرة كفاءات لتطوير العاملين في القطاع الثالث، وبهذا نؤكد على حفظ حقوق المادة الاصلية للجهة صاحبة الحقوق ، كما نؤكد أنها غير مسؤولة عن الترجمة .