



مختصر كتاب

جمع التبرعات

لإحداث التغيير الاجتماعي



المركز الدولي للأبحاث والدراسات (ممداد)





المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)
www.medadcenter.com

الطبعة الأولى/ ٢٠١٣ - ١٤٣٤

حقوق الطبع محفوظة

المملكة العربية السعودية - ص.ب. ١٢٠٥٠٠ جدة ٢١٣٢٢

هاتف: ٢٦٢٨٥٤٥٤ (٠٠٩٦٦)

فاكس: ٢٦٢٨٥٠٣٠ (٠٠٩٦٦)

البريد الإلكتروني: info@medadcenter.com

الآراء الواردة في الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي المركز

جميع الحقوق محفوظة للمركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)، لا يجوز إعادة طباعة أي جزء من هذا الكتاب أو تخزينه بواسطة أي نظام يستخدم لاسترجاع المواد الإلكترونية، أو إعادة إنتاج هذا الكتاب أو أي جزء منه بأي وسيلة من الوسائل الإلكترونية أو الآلية أو التصويرية أو التسجيلية، أو غيرها من الوسائل المتاحة من دون الحصول على إذن خطي مسبق من المركز الدولي للأبحاث والدراسات.

مركز مداد المتخصص للنشر والتوزيع، ١٤٣٤هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
كلاين، كيم
مختصر كتاب جمع التبرعات / كيم كلاين - جدة، ١٤٣٤هـ

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٩٠٤٣٥-٠٨

٤٦٨ ص؛ ٢٢×٢٢ سم

١-الجمعيات الخيرية - تنظيم وإدارة - ٢- التبرعات أ.العنوان

ديوي ٣١,٧٣ ١٤٣٤/٣٥٤٧

رقم الإيداع: ١٤٣٤/٣٥٤٧

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٩٠٤٣٥-٠٨



المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)

مختصر كتاب

جمع التبرعات للإحداث التغيير الاجتماعي

اختصار

إبراهيم مصطفى الرفاعي

المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)



قائمة المحتويات

مختصر كتاب جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي

استراتيجيات الحصول على المانحين والحفاظ عليهم

71

- ٦- الشعور بالارتياح عند طلب التبرعات.
- ٧- أساليب جمع التبرعات عن طريق الاتصالات الشخصية المباشرة.
- ٨- استئثار المناسبات الخاصة في جمع التبرعات.
- ٩- تحقيق الاستفادة القصوى من المناسبات الخاصة.
- ١٠- استخدام البريد المباشر.
- ١١- أساليب استخدام البريد المباشر في جمع التبرعات.
- ١٢- جمع التبرعات عن طريق الهاتف.
- ١٣- استخدام الإنترنت في جمع التبرعات.
- ١٤- وضع رسوم اختيارية للخدمة.
- ١٥- جمع التبرعات من باب إلى باب.
- ١٦- جمع التبرعات من خلال انتهاز الفرص.
- ١٧- كتابة رسالة شكر قصيرة.

الجزء الأول

إطار جمع التبرعات

- ١- الأعمال الخيرية في أمريكا.
- ٢- قواعد جمع التبرعات.
- ٣- الملاءمة بين استراتيجيات جمع التبرعات والاحتياجات المالية.
- ٤- بيان رسالة وأهداف المنظمات الخيرية.
- ٥- مجلس الإدارة.

استراتيجيات زيادة حجم تبرعات المانحين

الجزء الرابع

حملات جمع
التبرعات

273

- ٢٣- بدء حملات المنح الضخمة.
- ٢٤- بدء حملات رأس المال.
- ٢٥- تطوير حملات الوقف أو الهبات.
- ٢٦- القيام بدراسات الجدوى.

217

- ١٨- إقامة برامج للمنح الضخمة.
- ١٩- إقامة برامج التعهدات والحفاظ عليها.
- ٢٠- تصنيف قوائم المانحين لبناء الولاء.
- ٢١- التبرعات بموجب وصية.
- ٢٢- الحصول على التبرعات عن طريق الوقف.

قائمة المحتويات

مختصر كتاب جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي

إدارة جمع التبرعات

الجزء الخامس

315

- ٢٧- مكتب جمع التبرعات.
- ٢٨- إدارة معلوماتك.
- ٢٩- إدارة وقتك.
- ٣٠- حفظ السجلات.
- ٣١- إدارة المتطوعين.

343

أنت كجامع للتبرعات

- ٣٢- تعيين مدير لتنمية جمع التبرعات.
- ٣٣- تعيين مستشار، موجه، مرشد، أو مدرب.
- ٣٤- جعل جمع التبرعات مهنتك.
- ٣٥- التعامل مع القلق حول جمع التبرعات.
- ٣٦- العمل مع مديرك التنفيذي.
- ٣٧- المبادئ الأخلاقية لجمع التبرعات.

وضع الميزانية والتخطيط

الجزء السابع

383

- ٣٨- وضع ميزانية المنظمة.
- ٣٩- وضع خطة لجمع التبرعات.
- ٤٠- مواجهة المتاعب المالية.

الظروف الخاصة

الجزء الثامن

407

- ٤١- جمع المال في المجتمعات الريفية.
- ٤٢- جمع التبرعات للتحالفات.
- ٤٣- عندما يكون الجميع متطوعين.
- ٤٤- كيف تبدأ المنظمات الناشئة بداية صحيحة.

المصادر

- أ - مقتطفات من مناسبات خاصة.
- ب - مصادر متنوعة عن حزمة جمع التبرعات عن طريق البريد.
- ج- وثيقة حقوق المانحين.
- د- قانون المبادئ والمعايير الأخلاقية لممارسة المهنة.
- هـ- لمزيد من المعلومات.

429





حداث الاحتماء بجمع التبرء

مقدمة الناشر

يعد كتاب «جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي» للمؤلفة «كيم كلاين» من الكتب المهمة المتعلقة بجمع التبرعات للجمعيات والمؤسسات غير الربحية. وتنطلق فيه المؤلفة من فكرة أن التغيير الاجتماعي الجوهرى، من أجل تحقيق العدالة الاجتماعية، يحتاج إلى أدوات لإيجاد ودعم منظمات قوية. وقد جاء هذا الكتاب لمساعدة من يلتزمون بالعدالة الاجتماعية لبناء منظمات ذات رسالة قوية، وأمنة مالياً، وفعالة، ولمساعدة المنظمات الصغيرة (التي تقل ميزانيتها عن مليونى دولار) على جمع الأموال بطريقة فعالة، من خلال بناء قاعدة عريضة من المانحين الأفراد، وكيفية الحفاظ عليها، كما يوضح العقبات التي يواجهها جامعو التبرعات، وكيفية التغلب عليها، ويشرح كيفية التخطيط، وإعداد الميزانية، وخطط إقامة مكتب لجمع التبرعات، وغيرها. كما يتناول الكتاب معلومات تفصيلية عن كيفية تنفيذ الاستراتيجيات المناسبة للحصول على المانحين، والحفاظ عليهم، والسعي لزيادة تبرعاتهم. ويعرض لبعض الحالات الخاصة كجمع التبرعات من المناطق الريفية، وغيرها.

ويعتبر الكتاب إضافة جديدة ونوعية ضمن برامج الكفاءة الإدارية والمالية لمؤسسات العمل الخيري؛ مما يساهم في الارتقاء بمهنية العمل الخيري للجمعيات، وإثراء الجانب البحثي والمعلوماتي في مجال جمع التبرعات؛ فهو ذو أهمية كبيرة للجهات الخيرية، ويعتبر مرجعاً أساسياً في جمع التبرعات، وقد طبع للكتاب طبعات عديدة



- لأهميته، وقد تمت الترجمة والاختصار على الطبعة الخامسة الصادرة عام ٢٠٠٧.
- ونظراً لحجم الكتاب الكبير، وما يحتويه على وسائل وأدوات غير مناسبة - من وجهة نظرنا - لبيئتنا الإسلامية؛ قام المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) باختصار الكتاب وفق المنهج الآتي:
- ١- حذف جميع المواطن المخالفة لمبادئ ديننا الإسلامي وأعرافنا؛ ذلك أن الكتاب أصلاً يعرض مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتماشى مع البيئة الغربية عموماً والأمريكية خصوصاً، ومن ذلك حذف الفصل الأخير من الكتاب كاملاً.
 - ٢- حوى الكتاب مجموعة كبيرة من الأمثلة التطبيقية العملية في مجال جمع التبرعات، وقد تم حذف جزء منها، والإبقاء على ما يفي بالغرض، وإفساح المجال للجمعيات والمؤسسات للإبداع وإيجاد الطرق والوسائل التي تناسبها وفق الإمكانيات وما يتوافق مع بيئتها ومبادئها. كما أنه في حال ورود أكثر من مثال عملي تطبيقي على قضية واحدة، تم الاختصار على مثال واحد بحيث يقاس به غيره.
 - ٣- الإبقاء على بعض المعلومات والأفكار النابعة من البيئة الأمريكية؛ وذلك لما فيها من معلومات إثرائية أو نقل خبرات وتجارب نافعة.
 - ٤- الالتزام بأسلوب الكاتبة في التأليف، إلا ما اقتضى ضرورة تعديل الصياغة، أو إضافة أو حذف أو زيادة في الألفاظ ليتسق المعنى، ويتنظم سياق الكلام.
 - ٥- ترقيم كثير من المعلومات على شكل نقاط؛ تسهلاً على القارئ.
 - ٦- الالتزام بتسلسل الأجزاء والفصول في الكتاب، والعناوين الرئيسية والفرعية، دون تغيير عليها.

والله الموفق لكل خير

الناشر



حداث الاحتماء جمع التبرء

جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي

أءعو القراء إلى مراجعة الدليل التكميلي للمرشد الخاص بجمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي، والذي يحتوي على وصف للمنهج المقرر، مع أسئلة للمناقشة تطرح أسبوعياً، ومهام كتابية محددة، وتدريبات للمجموعات الصغيرة، إضافة إلى دراسات تطبيقية للمشاكل ذات الأبعاد الأخلاقية في جمع التبرعات. كما يصف الدليل بالتفصيل التمارين التدريبية التي تستغرق ثمانية أسابيع.

ويتوفر هذا الدليل مجاناً على الحاسب الآلي، ويمكن إدخال بياناته مباشرة، وفي حالة الرغبة في تحميل وطباعة نسخة إلكترونية منه يرجى زيارة الموقع:

www.wiley.com/college/fundraisingforsocialchange.

مع جزيل الشكر/
المؤلفة «كيم كلاين»







حداث الاحتماء ففرز جمع التبرء

شكر وتقدير

من الحقائق المؤكدة أمام كل كاتب أن إنجاز عمله، ووصوله إلى مرحلة الطباعة، أمر يعتمد - إلى حد كبير - على جهود أشخاص آخرين. وأنا ككاتبة أشعر بمدى ضآلتي أمام عدد الأشخاص الذين تعلمت منهم، والذين استعرت من أفكارهم وخبراتهم الكثير في كتابي هذا. وإذا كنت صادقة تماماً في توجيه هذا الشكر، كان من الواجب عليّ أن أسرد قائمة بكل الأشخاص الذين التقيت بهم في التدريبات، وفي المؤتمرات، وفي عملي كمديرة لتطوير أفكارهم، ورواياتهم، ورغبتهم الصادقة في تجربة أشياء جديدة.

لقد ظهرت بعض المعلومات الواردة في هذا الكتاب لأول مرة في مقالة في مجلة «جراسروتس جورنال» (Grassroots Fundraising Journal)، وهي دورية نصف شهرية، داومت على نشرها منذ عام ١٩٨١. وكانت هذه المجلة أفضل تعبير عن التزامي بالكتابة حول التقاليد الراسخة في جمع التبرعات. أيضاً، أمدتني الخطابات التي ترسل إليّ شهرياً، والتي أصبحت أساس عمودي «عزيزتي كيم»، بذخيرة أساسية لمحتويات هذا الكتاب، بحيث استطعت معرفة ما يبحث عنه القراء، والتركيز على طلباتهم.

كذلك زودتني شريكة حياتي وعملي «ستيفاني روث» بمساعدة لا تقدر، وبتغذية مستمرة طوال المدة التي استغرقتها في الكتابة، ولم يهن عزمها أبداً عن إدخال البسمة في حياتي يومياً.





شكر وتقدير

مختصر كتاب جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي

كما أتقدم بشكري الدائم لصديقتي الحميمة «نانسي أديس»، التي قامت بتحرير كل ما كتبت منذ عام ١٩٨١. إن قدرتها على جعل كل المفاهيم أكثر وضوحاً وسهولة في المنال قدرة غير عادية. والشكر الجزيل كذلك لـ «ماريا موتولا»، و «مال» و «ارويك»، و «جوان فلانجان»، وأي قاريء مجهول، لتعليقاتهم الصادقة والصريحة بالمعلومات على الطبعة السابقة لهذا الكتاب. إن الفضل في الكثير من التحسينات التي ظهرت في هذه الطبعة يعود إليهم. وأدين بالشكر كذلك إلى «آليسونبرونر»، وفريق العمل في «جوسي - باس» (Jossey-Bass)، الذين اعتنوا بمئات التفاصيل التي تشكل كتاباً يمثل هذا الحجم بصبر، وكياسة، وتشجيع مستمر، بالرغم من قيامهم بالعمل مع عشرات من المؤلفين الآخرين. لقد قدم كل من «آن هولدر» و «فرانسيس كونريوتر» مساعدة تقنية لإنهاء هذا الكتاب، عندما كنت أقيم معها في مدينة نيويورك. ولولا مساعدة «آن»، في المرحلة النهائية للتحرير، لكان هذا الكتاب قد تأخر كثيراً.

«كيم كلاين»





حداث الاحتما فرد جمع التبرع

مقدمة الطبعة الخامسة

عندما نفذت جميع طبعات كتاب جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي، منذ أول طبعة صدرت في ١٩٨٨، اندهشت؛ لأن كل طبعة كانت أطول كثيراً من سابقتها. فهل معنى ذلك أن كل طبعة ضمت معلومات أكثر غزارة من سابقتها، أو أنني لست أكثر من ثرثرة؟ أملي أن يكون الخيار الأول هو الأصح، وأستند في ذلك على مدى التغيير الذي لحق بعملية جمع التبرعات على مدى هذه العقود.

لقد تم تغيير كل فصل من فصول هذه الطبعة تغييراً جوهرياً؛ كي يعكس الوسائل التقنية الجديدة المتطورة - البريد الإلكتروني، والإنترنت، وإدخال المعلومات مباشرة على الحاسب الآلي، والهواتف الخلوية والمدونات - والتي لم يكن بعضها موجوداً عند صدور الطبعة الرابعة عام ٢٠٠٠، لكنها الآن تعد جزءاً لا يتجزأ من عمل المنظمات. وتم إضافة فصول عن المبادئ الأخلاقية، والعمل عبر الأنماط الثقافية، وكيفية إيجاد فرص أكثر منهجية لجمع التبرعات. كذلك قمت بتوسعة الفصول الخاصة بحملات المنح الضخمة، ورأس المال، والهبات.

إن الحاجة إلى مزيد من المعلومات عن الحملات الموسعة تعكس حقيقة أن الكثير من المنظمات غير الربحية تحولت إلى مؤسسات، وأصبحت قادرة على وضع تصور لعملها على مدى عقود في المستقبل.

وهناك بعض الأمور التي تغيرت جذرياً منذ نشر هذا الكتاب لأول مرة - وإلى

(إلى كل من قابلتهم
خلال الثلاثين عاماً
الماضية، أولئك
الذين يؤمنون بأن
العالم يمكن أن
يكون مكاناً أفضل،
والذين يجدون متعة
ومغزى في العمل
تجاه تحقيق هذا
الهدف).



آخر طبعة -، و التي لم تكن إيجابية؛ حيث أصبحت الفجوة بين الأثرياء والفقراء أوسع بدرجة لم تحدث من قبل. وقد حدثت هذه الهوة في الولايات المتحدة الأمريكية، في جانب كبير منها؛ بسبب التغيرات الأخيرة في الضرائب، والتي جعلت الأغنياء أكثر ثراء، وألقت بالملايين في براثن الفقر، ولم يعد الحد الأدنى للأجور قادراً على حماية الأسرة من الفقر، كما امتلأت مساكن إيواء المشردين بأناس يعملون طوال الوقت لكنهم لا يستطيعون توفير نفقات الحصول على مسكن. وفي نفس الوقت، تذهب الضرائب الفيدرالية التي ندفعها لتمويل ميزانية القوات المسلحة؛ لدعم حروب دموية وحمقاء في أنحاء متفرقة من العالم، «والحرب على الإرهاب» داخل البلاد، والتي تهدف - في الأغلب - لكبت السخط أكثر مما تهتم بالأمن. علاوة على ذلك، فإن المدارس العامة، والمتنزهات العامة، والبرامج الخاصة بالفنون، وما شابهها، لم تعد تتصف بأنها عامة حقاً؛ بسبب حاجتها لجمع مبالغ ضخمة من المال بصورة شخصية للوفاء بالتزاماتها.

وقد تم وضع هذا الكتاب لمساعدة المنظمات الصغيرة لجمع الأموال بطريقة فعالة، عن طريق بناء قاعدة عريضة من المانحين الأفراد. إلا أن منح القطاع الخاص لا يمكنها أن تحل مكان التمويل الحكومي، ولا يمكن للقطاع الذي لا يستهدف الربح حل المشكلات الاجتماعية الكثيرة التي أوجدتها - أو فاقمت منها - السياسات العامة، والتي ترتبط عادة بحكومة القلة أكثر من ارتباطها بالحكم الديمقراطي. ومع ذلك، فإن المنظمة التي يتم تمويلها عن طريق قاعدة عريضة من المانحين الأفراد تكون في وضع أقوى لتأييد التغيرات الهيكلية التي لا بد لمجتمعنا أن يقوم بها. وقد قال رجل الإدارة الملهم الراحل «بيتر دروكر»: «إن كل فكرة هامة بشأن التغيير الاجتماعي مصدرها هو القطاع الذي لا يستهدف الربح». ولكي تصبح هذه الأفكار حقيقة واقعة لا بد أن يتم دعمها عن طريق تغيير وقت ومال العشرات، أو المئات، أو الآلاف من البشر. ولذا؛ فإن عدد المانحين بالنسبة للمنظمات التي تعمل بجهد لإحداث التغيير الاجتماعي يعتبر في نفس أهمية التبرعات التي تقوم بجمعها. وبصيغة أكثر وضوحاً، كلما كثر



مقدمة الطبعة الخامسة

مختصر كتاب جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي

عدد المانحين زادت التبرعات التي سوف تجمعها. وإنني أقدر أنكم ستبدلون قُصارى جهدكم في هذا العمل، وأقدم لكم في هذا الكتاب عدة اقتراحات لجعل عملكم أكثر براعة؛ للوصول إلى المانحين الذين يحتاجونهم للحصول على المال الذي تَسْعُونَ لجمعه.

أوكلاند/ كاليفورنيا- «كيم كلين» - أغسطس ٢٠٠٦.



مقدمة

هذا كتاب يوضح كيفية العمل؛ فهو يهدف إلى تزويد المنظمات التي تقل ميزانيتها عن مليوني دولار (أو أقل من ذلك) بالمعلومات التي تحتاجها لوضع وتوسعة والمحافظة على برنامج ناجح لجمع التبرعات يركز على المجتمع. إن بناء قاعدة عريضة من المانحين الأفراد يتيح للمنظمات حرية قصوى لتحقيق رسالتها، وعندئذ يمكن لها استخدام المنح المقدمة من المنشآت، أو الشركات، أو الحكومات، لدعم برامجها الخاصة، وتكاليف التأسيس، والدعم التقني، أو المشروعات الرأسمالية، أو الهبات، أو أية احتياجات أخرى محددة الوقت.

وتحتاج المنظمات ذات الميزانيات الصغيرة، وبخاصة تلك التي تعمل في مجال التغيير الاجتماعي، إلى إدراك اختلاف السياق الذي تقوم فيه بجهود جمع التبرعات عن سياق المنظمات الكبيرة الراسخة - مثل الجامعات - من ناحية:

أولاً: إن اسم المنظمة لا يعد كلمة مألوفة، وحتى إذا سمعوا عنك فإن الكثيرين لن يفهموا ما تحاول القيام به. والكثيرون ممن يفهمون عملك قد لا يتفقون معك، وحتى من يتعاطفون مع رسالتك قد يعتقدون أن أهدافك بالغة السذاجة أو المثالية، وقد يواجهونك مراراً بعبارة: «واجه الأمر الواقع».

ثانياً: يجتمل أن يكون لدى المنظمة جمع قليل من المال، أو لا توجد لديها أموال

لبدء نشاط، أو لا يوجد فريق عمل كافٍ، وأنت بالكاد تحقق الميزانية الضرورية لك، أو أن الميزانية لا تفي بحاجتك.

ثالثاً: قد لا يكون مجلس إدارة المنظمة، أو المتطوعون، أو فريق العمل، على دراية باستراتيجيات جمع التبرعات، وقد لا تتوفر لديهم القناعة بفكرة طلب جمع الأموال. لذا؛ فإن المنظمات غير الربحية - مثل منظماتك - تحتاج إلى إعادة التفكير في الاستراتيجيات التقليدية لجمع الأموال، وترجمتها إلى أساليب عملية. وذلك هو ما يهدف إليه هذا الكتاب. وتعتبر جميع الاستراتيجيات، التي تم شرحها والتوصية بها في هذا الكتاب، ناجحة بالنسبة للمنظمات الصغيرة. وبالرغم من أن كل استراتيجية لا تصلح لجميع المنظمات، لكن مناقشة كل استراتيجية على حدة سوف تتيح لكل منظمة تقدير أي الاستراتيجيات تصلح لها، وكذلك كيفية توسيع نطاق الاستراتيجيات التي تستخدمها في السياق.

إن عملية جمع التبرعات تكون مستحيلة على أرض الواقع دون تخطيط، أو دون جماعة قوية من المتطوعين الملتزمين بالمساعدة، أو دون بنية تنظيمية فعالة، أو فهم المكونات الأساسية لجميع خطط جمع التبرعات. لذا؛ فإنه يجب على فريق العمل المناسب بكل منظمة، سواء العاملين بأجر أو بدون أجر، الاطلاع على القسمين الأولين من هذا الكتاب؛ للإلمام بالسياق المناسب لعملية جمع التبرعات الناجحة.

وتوضح الأقسام التالية من الكتاب معلومات تفصيلية عن كيفية تنفيذ الاستراتيجيات المناسبة للحصول على المانحين، والحفاظ عليهم، و السعي لزيادة تبرعاتهم. و يتراوح ذلك بين أكثر الاستراتيجيات غير المباشرة عن طريق البريد والمناسبات الخاصة، إلى أكثرها مباشرة عن طريق الهاتف أو الاتصالات الشخصية. ويهتم الكتاب اهتماماً خاصاً بالصعاب التي يواجهها معظم من يقومون بجمع التبرعات، ويقدم أساليب محددة للتغلب على هذه الصعاب. كما يغطي كيفية وضع

خطة للميزانية، وجمع التبرعات، والخطط الأولية لإقامة مكتب لجمع التبرعات، وحفظ السجلات، والعمل مع المدير التنفيذي، وتعيين فريق لجمع التبرعات أو استشاريين. وتم كذلك مناقشة الحالات الخاصة لجمع التبرعات، مثل: جمع التبرعات في المجتمعات الريفية، أو جمع التبرعات لائتلاف من الجماعات. أيضا، هناك استراتيجيات كثيرة لجمع التبرعات التي لم يغطها هذا الكتاب، ونحن نشجع القراء على استكشافها.

وعلى أية حال، فإن جميع استراتيجيات جمع التبرعات الناجحة تركز في النهاية على العلاقة بالناس، بينما تركز المنح التي تقدمها الشركات على معرفة شخص ما في الشركة يرعى قضيتك من خلال نظامهم. وبالمثل، يركز جمع التبرعات من نوادي الخدمة، ودور العبادة، والمنشآت، وغيرها، على معرفة شخص ما لك. وإن لم يغط هذا الكتاب تلك النواحي بصورة محددة، فإنه يغطي كل ما تحتاج إلى معرفته لاتباع أية استراتيجية تسعى لتحقيقها.

أخيرا، إذا وجدت هذا الكتاب مساعدا لك؛ فإني أنصح بشراء كتبي الأخرى، وكذا الاشتراك في مجلة (Grassroots Fundraising Journal)، وهي نشرة نصف شهرية، تساعد على متابعة استراتيجيات جمع التبرعات، وما حدث من تطورات في هذا المجال، بالإضافة إلى شراء أشرطة الفيديو التي أقدمها حول التدريبات، ويمكنكم استخدامها مع مجالس إدارتكم؛ حيث ساعدتني كثيرا، وستكون مساعدة لكم أيضا.

وفي نهاية الأمر، وبعد قراءة كيفية جمع التبرعات، وحضور ورش العمل عن كيفية القيام بذلك، فلن يكون أمامكم إلا التطبيق العملي. كذلك مثلما يحدث عند تعلم قيادة السيارات، أو تعلم السباحة، فإن كل الشروح النظرية لن تفيد إلا عند الجلوس وراء عجلة القيادة، أو النزول إلى حمام السباحة، وتجربة ذلك عمليا.

ويجب إدراك أن عددا قليلا من الناس هم الذين يمنحون المال من دون سؤال؛ لذا فليكن شعاركم الدائم: «للحصول على التبرعات فإن على شخص ما أن يطلب من شخص آخر التبرع بالمال».





الجزء الأول

إطار جمع التبرعات

- ١- الأعمال الخيرية في أمريكا.
- ٢- قواعد جمع التبرعات.
- ٣- الملاءمة بين استراتيجيات جمع التبرعات والاحتياجات المالية.
- ٤- بيان رسالة وأهداف المنظمات الخيرية.
- ٥- مجلس الإدارة.

مختصر كتاب جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي



الجزء الأول

إطار جمع التبرعات

يدرك جامعو التبرعات الناجحون أن جمع التبرعات لا يبدأ بطلب المال، وإنما يبدأ بفهم كيفية جمع التبرعات، والعمل الخيري، وما تحتاجه المنظمة لكي تنجح في ذلك.

يبدأ القسم الأول من الكتاب بما اعتبره أنا أهم حقيقتين تعلمتهما عن عملية جمع التبرعات، وهما:

- ١- أن معظم التبرعات التي تُمنح للمنظمات غير الربحية تأتي من الأفراد.
 - ٢- أن الغالبية العظمى ممن يمنحون الهبات ليسوا من الأثرياء.
- والنتيجة الطبيعية لهاتين الحقيقتين أن: عملية جمع التبرعات تبدأ بمن تعرفهم. ويتناول القسم - أيضا - توضيح ما يجب توفره لدى المنظمة قبل أن تبدأ فعليا بجمع التبرعات، وينتهي بمناقشة المجموعة التي تمثل جوهر نجاح عملية جمع التبرعات، وهم مجلس الإدارة.



1 الأعمال الخيرية في أمريكا

اشتقت كلمة الأعمال الخيرية بالإنجليزية (philanthropy) من كلمتين يونانيتين، معناهما: «محبّة الناس». وفي العصور الحديثة غالباً ما يجري التعبير عن هذه النوايا الحسنة أو النزعة الإنسانية في صورة تقديم هبات من الممتلكات، أو الأموال، أو التطوع ببعض الوقت من أجل قضايا نبيلة. وبالمثل، اشتقت كلمة إحسان (charity) من كلمة لاتينية بمعنى «الحب»، بمعناه غير المحدود من الإحسان، والشفقة، والتعاطف، والسعي لعمل الخير. وتذكرنا جذور هذه الكلمات بالأسباب الجوهرية لعمل معظم المنظمات غير الربحية.

وتضم الولايات المتحدة أضخم نظام للأعمال الخيرية الخاصة المنظمة في العالم؛ حيث يتم إنشاء وتمويل المنظمات غير الحكومية، من خلال موارد خاصة، لتقوم بتقديم خدمات تتولى تقديمها الحكومات في البلاد التي تعتبر حكوماتها أكثر التزاماً بالرفاهية الاجتماعية، والتي يتم تمويلها من خلال الضرائب. وإذا اعتبرنا المنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية صناعة قائمة بذاتها، فإنه سيتم تصنيفها على أنها أضخم صناعة في الأمة، حيث تضم ما لا يقل عن ١٠ في المئة من قوة العمل، و ٥ في المئة من

الناتج المحلي الإجمالي. وقد بدأ قطاع المنظمات والمجموعات غير الربحية، بسبب حجمه وعمله المتقن، في اجتذاب المزيد من اهتمام الحكومة، والباحثين، والأكاديميين، وجمهور عريض من عامة الشعب. ورغم أن ذلك القطاع قد ازداد تنظيمه عن طريق حكومة الولاية، أو الحكومة الفيدرالية أو المحلية، فإن الوعي العام، إضافة إلى دور الأفراد في تمويله، يعني أن الالتزام الطوعي بالمعايير الأخلاقية المقبولة للمحاسبة والموظفين، وممارسة جمع التبرعات، تضيف مزيداً من الانضباط الذاتي الكافي للمنظمات غير الربحية.

الفهم الخاطيء حول المنح من المنشآت والشركات

كما يحدث في كثير من المساعي شديدة الأهمية، والتي تستخدم موارد الملايين من البشر، فإنه لن يكون من المثير للدهشة ظهور عدد من الاعتقادات الخاطئة حول الأعمال الخيرية وأعمال البر، منها: أن الكثيرين يعتقدون أن معظم التبرعات الممنوحة للمنظمات غير الربحية تأتي من المنشآت والشركات، وهو اعتقاد بعيد كل البعد عن الحقيقة؛ حيث يأتي حوالي نصف المجموع الكلي لدخل المنظمات غير الربحية من: رسوم الخدمات والتعليم، والمنتجات التي تُباع، وما شابهها. كما يستمد حوالي ٣٠ في المئة منها من برامج حكومية (و التي تعرف على وجه العموم بأنها «القطاع العام»)، والتي لا تزال - بالرغم من انخفاضها - مصدراً جوهرياً للدخل لكثير من تلك المنظمات. بينما يتم الحصول على الـ ٢٠٪ الباقية من القطاع الخاص، والذي يشكله: الأفراد، والمنشآت، والشركات. وبالنسبة لمعظم المنظمات، التي سوف تستخدم هذا الكتاب، فإنها ستحصل على القسم الأكبر من تمويلها من القطاع الخاص. وقد يندهش معظم الناس من حقيقة أن هبات الأفراد تمثل الحصة الأكبر من تمويل القطاع الخاص، وهو أكبر بكثير مما تقدمه المنشآت والشركات مجتمعة. ولذا؛ فإن هذا الكتاب يركز على كيفية جمع التبرعات من هذه السوق الضخمة للمانحين من الأفراد.

توجد حالياً مجموعة ضخمة من البحوث حول الأعمال الخيرية، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية

و غيرها من البلدان الأخرى، والتي تركز على تحديد من يقوم بتقديم الهبات، ولمن يقدمها، وسبب قيامه بذلك. ويعد التقرير الخاص بالهبات في الولايات المتحدة بعنوان (Giving USA)، والذي يتم إعداده سنوياً عن طريق صندوق الأعمال الخيرية، التابع لمنشأة هبات الولايات المتحدة الأمريكية (Giving USA Foundation AAFRC Trust for Philanthropy)، التقرير الأوسع استخداماً. وقد عكف معدو هذا التقرير سنوياً منذ عام ١٩٣٥ على تقدير المبالغ التي تم منحها للمنظمات غير الربحية، والجهات التي قامت بتقييمها، وحددوا أربعة مصادر عامة للهبات من القطاع الخاص (غير الحكومي)، هي: الأفراد الأحياء، والوصايا، والمنشآت، والشركات. وقد أظهرت البحوث التي قاموا بها أن نسبة الهبات من كل من هذه المصادر ظلت ثابتة، وإن اختلفت من عام لآخر بفارق نسبي لا يتعدى اثنين أو ثلاثة في المئة، مع ازدياد الهبات المقدمة من الأفراد، (سواء الموجودين على قيد الحياة أو المتوفين)، عن بقية الهبات بنسبة كبيرة تصل إلى تسعة مقابل واحد.

وقد بلغت الهبات في عام ٢٠٠٥، وهو آخر عام أمكن الحصول فيه على أرقام الهبات، من هذه المصادر ٢٦٠،٦٨ مليار دولار أمريكي.

مصادر التبرعات (٢٠٠٤)

النسبة المئوية من المجموع	المبالغ بالمليارات	جهة التبرعات
٪٧٥،٦	١٨٧،٩٢ دولار	الأفراد
٪٨،٠	١٩،٨٠ دولار	الوصايا
٪١١،٦	٢٨،٨٠ دولار	المنشآت
٪٤،٨	١٢،٠٠ دولار	الشركات

المصدر: Giving USA 2006



استناداً لهذه الأرقام، فإن أية منظمة لن تواجه أية مشكلات في معرفة الجهة التي تلجأ إليها للحصول على التبرعات: هؤلاء هم الأشخاص الذين يقدمون القسم الأكبر من الدعم الخاص للمنظمات غير الربحية.

من يقدم التبرعات؟

السؤال المنطقي الذي يلي ذلك: من هم هؤلاء الأشخاص؟

والنقطة الجوهرية هي أنه بالرغم من أن أرقام (Giving USA) - التي ذكرناها أعلاه - قد تكون دقيقة تماماً فيما يتعلق بهبات المنشآت والشركات التي يسهل تقديرها، فإن الهبات التي قدمها الأفراد قد تكون أكبر بكثير من أن تستطيع مثل هذه الإحصائيات حصرها. وهنا نتساءل: لماذا؟

هناك عدة طرق شكلية لتقدير قيمة هبات الأفراد، منها:

١- تحليل عائدات الضرائب التي يدفعها الأفراد الذين يضعون قوائم تفصيلية بما يقدمونه من هبات، ويمكن الاستنتاج التقريبي منها.

٢- إجراء مسح لعينة عشوائية من السكان حول الهبات التي يقدمونها، والاستنتاج من إجاباتهم.

٣- مقارنة نتائج كل من هذين المنهجين أو أحدهما مع التقرير الخاص بدخلهم، وتقدير الهبات الواردة فيه، سواء في ملفهم الضريبي الخاص، المعروف باسم (نموذج الإقرار الضريبي ٩٩٠)، أو في الاستفتاءات أو المسوح.

ويوجد عدد قليل من المصادر المعروفة للبحث حول من يقدمون التبرعات، وحجمها، ولأي غرض. وقد يكون أشهرها:

١- (Giving USA) - التي أشرنا إليها فيما سبق.

٢- القطاع المستقل (Independent Sector)، وهي جهة أبحاث تعتبر منبر قيادة للمنظمات غير الربحية، تقوم بعمل تقارير عن الهبات في الولايات المتحدة الأمريكية، كما تقوم بإصدار نشرة نصف



سنوية بعنوان: «منح الهبات والعمل التطوعي» في الولايات المتحدة الأمريكية، على أساس مسح مكتوبة أو بطريق الهاتف.

٣- مركز الأعمال الخيرية في جامعة إنديانا، حيث يقوم بعمل مسموح عن الهبات والعمل التطوعي في نفس المجموعات الأسرية على مدى فترة من الزمن، ويقدم تقارير عما توصل إليه من نتائج في مركزه الخاص بلجنة دراسة الأعمال الخيرية (المعروف باسم COPPS).

٤- هناك مراكز بحوث أخرى تشمل: المركز المهتم بالثروة والأعمال الخيرية في جامعة بوسطن (Center on Wealth and Philanthropy)، ومركز المنشآت (Foundation Center)، والمركز القومي لإحصائيات الأعمال الخيرية (National Center for Charitable Statistics)، ومجموعة زكاة العُشر (New Tithing Group)، ومجموعة الضريح الخالي (empty tomb). وتستخدم كل من هذه المؤسسات مناهج تختلف اختلافاً طفيفاً في حصر الهبات المقدمة للأعمال الخيرية.

وفيما يلي بعض المتغيرات الأخرى التي تجعل معرفة المتبرعين أمراً صعباً:

رغم أن الغالبية العظمى من الناس يقتطعون المال الذي يتبرعون به من دخلهم السنوي، نجد أن الأقلية الغنية تدفع التبرعات من أصولها. وبينما تركز بعض الدراسات لتحديد الفئة الأكثر سخاء بالنسبة لقدراتها - أحياناً - على مقارنة الدخل فقط، فإن هناك بعض الدراسات الأخرى التي تنظر لهذا الأمر من منطلق صافي الثروة. وهنا قد نحصل على نتائج مختلفة. فعلى سبيل المثال: قد يكون دخل أسرة ما دخلاً منخفضاً، لكنها تعد من الأثرياء بسبب ممتلكاتها، أو يكون دخل الأسرة مرتفعاً وتكون فقيرة. وعادة ما تفشل الدراسات الخاصة بإحصاء الفئة الأكثر سخاء في مناطق بعينها في البلاد؛ لأنها لا تضع في اعتبارها نفقات المعيشة. على سبيل المثال: يتم المقارنة بين ولايتين متوسط دخل الفرد فيهما ٤٠,٠٠٠ دولار، بينما تكون نفقات الإسكان في إحدى الولايتين ضعف الولاية الأخرى؛ وبالتالي،

فإن الأشخاص الذين يعيشون في الولاية الأولى قد يدفعون أموالاً أقل من سكان الولاية الأخرى، ولكن بالنسبة لما ينفقونه من دخلهم قد يتساوون معهم في السخاء. وترتكز معظم الدراسات - تقريباً - على الهبات والتبرعات الرسمية في الأعمال الخيرية، ولكن إذا ما أدخلت في اعتبارها كم الأموال التي تُدفع للمشردين في الطرقات، أو الحوالات التي ترسل لأفراد عائلاتهم في بلدان أخرى، أو المساهمات في نفقات الدراسات الجامعية للأصدقاء، أو مساعدة الأسر الفقيرة في دفع إيجار السكن، فإن هذه الدراسات - عندئذ - لن تسفر عن ذكر مبالغ أكبر من الواقع فيما يتعلق بالهبات والتبرعات، وإنما يمكن أن تكشف - أيضاً - عن فروق ديموجرافية أكثر بين المانحين. إن النظر إلى تقارير الجمعيات الخيرية عن دخلها يبدو أنه يقدم بيانات أكثر دقة عن المبالغ التي ينفقها الناس في وجوه الخير، لكن هناك عاملان يجعلان ذلك مصدراً أقل مصداقية:

◀ **الأول:** كما ذكرنا، فإن مبالغ كبيرة من هبات الأفراد لا تذهب بالضرورة لمؤسسات خيرية رسمية. ◀ **الثاني:** أن المنظمات الدينية لا يُطلب منها أن تذكر في ملفاتها ٩٠ في المئة من التبرعات (وإن كان بعضها يفعل ذلك طواعية)، وبالتالي لا نحصل في الواقع على صورة دقيقة عن دخلها، أو مصادره. وبالمثل، فإن المنظمات التي تقل ميزانيتها عن ٢٥,٠٠٠ دولار لا يطلب منها - أيضاً - ذكر ٩٠ في المئة من مصادر دخلها في الملف الضريبي. لذا؛ فإننا نقوم بعملنا في محيط من التخمين حول دخلها الكلي، ومصادر ذلك الدخل.

وهكذا تتضح أمامكم المشكلة في محاولة معرفة من يقدمون التبرعات، ومقدار ما يقدمونه، وإلى أين تذهب تلك التبرعات؛ حيث لا يعلن غالبية الناس عن تبرعاتهم ضمن إقراراتهم الضريبية، إلى جانب أن عدداً كبيراً من المنظمات غير الربحية لا تكشف عن مصادر دخلها.

الحقيقة فيما يختص بالتبرعات

برغم صعوبة التحديد الدقيق لمن يقدمون التبرعات والجهات المقدمة لها، فإن الحقائق التالية قد ظهرت

في عدد من الدراسات، والتي ظلت تتكشف عاماً تلو الآخر، كما كانت ثمرة لخبرة وتجارب خبراء التنمية من جميع أنحاء العالم:

◀ في الولايات المتحدة وكندا يقوم حوالي سبعة من كل عشرة من الأشخاص البالغين بتقديم التبرعات. و في هاواي - مثلاً - يقوم تسعة من كل عشرة أشخاص بالغين بتقديم التبرعات، وفي ألاسكا ستة من كل عشرة.. وهذه بعض العينات أيضاً: (في هولندا يقوم حوالي ٩٠ في المئة من السكان بتقديم التبرعات، رغم أنهم يدفعون ضرائب عالية للغاية، وفي كوريا ٦٤ في المئة، والفلبين ٨٠ في المئة).

◀ تأتي نسبة عالية (٥٠ - ٨٠٪) من التبرعات من ذوي الدخل المتوسط والمنخفض.

◀ معظم من يتبرعون للمنظمات غير الربحية يقدمون التبرعات لخمس منظمات على الأقل.

◀ يقوم حوالي ٢٠ في المئة ممن يحصلون على رعاية اجتماعية بتقديم التبرعات (بمتوسط منحة قدرها ٧٤ دولاراً)، ويقدم حوالي ٩٧ في المئة من أصحاب الملايين التبرعات - طبقاً لبيانات مركز الأعمال الخيرية (Center on Philanthropy data).

◀ المتطوعون هم الأكثر احتمالاً لتقديم التبرعات من الأشخاص الذين لا يقدمون على الأعمال التطوعية.

◀ يقدم الأشخاص على العطاء والتبرعات أكثر مما يقدمون على التصويت.

◀ يصف غالبية من يقدمون التبرعات أنفسهم بأنهم متدينون أو روحانيون، سواء كانوا مشتركين أو غير مشتركين في جماعة دينية أو روحية.

◀ أخيراً، وهو ما سأكرر الإشارة إليه آلاف المرات في هذا الكتاب، أن الناس يتبرعون عندما يُطلب منهم ذلك.

طبقاً لما أشرنا إليه في جميع الدراسات، فإن نصيب الأسد من تبرعات القطاع الخاص في الولايات المتحدة يذهب إلى المنظمات الدينية. ومع ذلك، وبصرف النظر عن المنهجية المستخدمة، أو المتغيرات التي وضعت في الاعتبار، فإن الدراسات واحدة تلو الأخرى تعكس لنا صورة لبلد سخّي، يقدم

أغلب سكانه على تقديم التبرعات، ويشعرون بالسعادة في ذلك. إن المنشآت والشركات، والتي أخذت شهرة زائفة في حفاظها على استمرارية الأعمال الخيرية، قد تم تقديرها بشكل مبالغ فيه كمصدر لجمع الأموال الخيرية، وكثيراً ما يساء فهم المساعدة التي تقدمها. وبالرغم من أن تبرعات المنشآت والشركات تلعب دائماً دوراً محورياً في القطاع غير الربحي، إلا أنه لا بد من فهم حدود هذا الدور جيداً.

المنشآت

تمتلك المنشآت أموالاً قليلة نسبياً، وهي في حاجة ماسة لها. وتفيد التقارير الواردة من كثير من المنشآت الضخمة بأنها تتلقى مئة عرض مقابل كل طلين يمكنها تمويلها. ورغم أن كثيراً من المنظمات غير الربحية، خاصة حديثة التكوين أو الصغيرة، تعتقد أن الأموال التي تمنحها لهم المنشآت تمثل الحل الشافي لمشاكلهم المالية، إلا أنه في الواقع فإن التمويل المقدم من المنشآت يكون مخصصاً للمشروعات قصيرة الأمد فقط، ويشمل ذلك بداية عمل المنظمات الحديثة التكوين، وسنواتها الأولى في العمل، وتنمية رأس المال، أو البرامج الجديدة، أو المشاريع لفترة محدودة، مثل: الدراسات، أو المؤتمرات، ... إلخ.

وفي حالة اعتماد المنظمة على التمويل المقدم من إحدى المنشآت لا بد أن يكون من أهم خططها المالية تقليل الاعتماد على هذا التمويل تدريجياً. أما إذا كانت لم تلجأ أبداً إلى الاعتماد على تمويل المنشآت، فعليها ألا تخطط لذلك، وألا تقع في نفس الخطأ الشائع لدى كثير من المنظمات الصغيرة بالسعي إلى مزيد من تمويل المنشآت بدلا من تقليل الاعتماد عليها.

الشركات

تختلف الشركات عن المنشآت من الناحية الجوهرية، حيث إنها عكس المنشآت التي وظفتها منح المال،

فإن الشركات وجدت كمي تصنع المال. ويمثل التبرع بالمال بالنسبة لها نشاطاً تأمل منه الشركة أن يساعدها - سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة - على كسب المزيد من المال. ورغم ذلك، فإن ١١ في المئة من الشركات فقط تقوم بتقديم التبرعات. وعلاوة على ذلك، ورغم أنه مسموح لها بتقديم تبرعات في حدود ١٠ في المئة من أرباحها قبل حسم الضرائب، فإن متوسط المبالغ التي تهبها هذه الشركات لا يتجاوز في الواقع واحداً في المئة فقط من تلك الأرباح.

والشركات التي تقدم بالفعل التبرعات تمنحها للفئات التالية من المنظمات أو الأنشطة:

◀ المنظمات التي تقوم بتحسين أحوال المجتمع الذي يعيش فيه موظفوها، من خلال إقامة (المتنزهات العامة، المتاحف، المكتبات).

◀ المجموعات التي تساعد موظفيها على زيادة إنتاجيتهم بالتصدي لحل بعض المشكلات الشائعة بين الموظفين، مثل: (إعادة تأهيل مدمني الكحوليات والمخدرات، معالجة حالات العنف العائلي).

◀ المنظمات التي تتيح فرص عمل تطوعي لموظفيها، أو التي يقوم موظفوها بتقديم تبرعات لها.

◀ أنشطة الأبحاث التي تساعد الشركة على تصميم منتجات أو تسويق منتجات موجودة.

◀ البرامج التعليمية الشبابية لضمان توفير الكوادر الملائمة للشركة في المستقبل، مثل: (برامج محو الأمية، المدارس المبتكرة، المنح الدراسية).

وفضلاً عن التبرع بالمال، تقوم الشركات - أيضاً - بتقديم بعض المنح القيمة الأخرى، مثل: تقديم الخبرات (إعارة أحد العاملين لمساعدة منظمة غير ربحية بالخبرة المحاسبية، أو التسويق، أو شؤون الموظفين)، أو توفير المواقع، مثل: (الاستخدام المجاني لقاعات المؤتمرات أو الاجتماعات)، وأعمال الطباعة، والتبرع بالأثاث القديم، والأجهزة المكتبية (الحواسيب، وأجهزة الفاكس، وآلات النسخ)، ومواد البناء، وغيرها.

وقد شهد العقدان الماضيان انضمام أنشطة كثير من الشركات إلى جهات خيرية تحت اسم جهود «التسويق الداعم للعمل الخيري»، حيث تقوم الشركة بالتبرع بنسبة معينة من أرباحها من منتج معين،

أو تخصيص مبلغ معين من أحد بنود مبيعاتها، لشريكها في العمل الخيري.
مع ذلك، فإن بعض المنظمات لا تستطيع الحصول على تمويل من الشركات؛ لأسباب منها:

- ١- بعض الشكوك حول نشاطها.
 - ٢- أنها لا تقع بالقرب من مقر أية شركة.
 - ٣- عدم السعي للحصول على تمويل من شركة ما؛ تفادياً للظهور بمظهر الداعم لمنتج الشركة أو أسلوبها في أداء عملها.
- على أية حال، إذا كانت مجموعتك ترغب تماماً في الحصول على تبرعات من الشركات، فلتتذكر جيداً أن العنصر الأساسي في الحصول على ذلك هو معرفة شخص ما في الشركة. و لكن - كما هو الحال في التبرعات المقدمة من المنشآت - فإنه يجب عدم الاعتماد كذلك على الموارد التي يتم الحصول عليها من خلال تبرعات الشركات.

قوة تأثير التبرعات الفردية

أرجو أن يكون قد اتضح لكم الآن أن القاعدة العريضة من المتبرعين الأفراد هي المصدر الوحيد الذي يمكن الاعتماد عليه في تمويل المنظمات غير الربحية على مر السنين، وأن ازدياد التبرعات الفردية لمنظمة ما هو أمر جوهري لازدهارها واكتفائها الذاتي، كما أن الاعتماد على قاعدة عريضة من تبرعات الأفراد يزيد قدرة المنظمة على امتلاك قرارها، ويغنيها عن الحاجة إلى وضع أولويات برنامجها على ما ستموله المنشآت، أو الشركات، أو الهيئات الحكومية.

متلقو التبرعات الخيرية

لكي نفهم تبرعات القطاع الخاص فهما حقيقياً، يجب عدم النظر لمن يقدم هذه التبرعات فقط، بل كذلك لمن يتلقاها. ومرة أخرى، قام مركز (Giving USA) بإصدار تقرير عن الاتجاهات الثابتة

لأماكن ذهاب التبرعات، مع وجود نسب مئوية ضئيلة من الاختلاف من عام لآخر. حيث يذهب أكثر من ثلث الأموال المقدمة كتبرعات في أمريكا إلى المنظمات الدينية، مع احتلال التعليم للمرتبة الثانية بفارق بعيد، يليه الصحة، ثم الخدمات الإنسانية، والفنون، وأربع فئات أخرى تحصل على نسب مئوية ضئيلة من المنح.

استخدام المساهمات (٢٠٠٥)		
النسبة المئوية من المجموع الكلي	المبلغ بالمليار	الجهة
٣٥,٨	٩٣,١٨ دولار	المنظمة الدينية
١٤,٨	٣٨,٥٦ دولار	التعليم
٨,٧	٢٢,٥٤ دولار	الصحة
٩,٧	٢٥,٣٦ دولار	خدمات إنسانية
٥,٢	١٣,٥١ دولار	فنون، ثقافة، إنسانيات
٥,٤	١٤,٠٣ دولار	خدمة المجتمع العام
٣,٤	٨,٨٦ دولار	البيئة والحيوانات
٢,٥	٦,٣٩ دولار	الشؤون الدولية
٨,٣	٢١,٧٠ دولار	منح للمنشآت
٦,٢	١٦,١٥ دولار	تبرعات غير محددة الجهة
المصدر: Giving USA 2006		

التبرعات للمنظمات الدينية

تبلغ حصة المنظمات الدينية ثلث دولار من كل دولار مقدم لوجوه الخير. ومع ذلك، فإن نسبة مئوية ضئيلة للغاية من التبرعات للمنظمات الدينية تأتي من المنشآت، ولا شيء على الإطلاق من الشركات.



وتحصل الأنشطة الدينية على تمويل ضئيل من الحكومة، فيما عدا عند تقديم خدمة اجتماعية معينة. ومع ذلك، فقد اختارت جماعات دينية كثيرة ألا تطلب شيئاً من هذه الأموال؛ لاعتقادها بأن المنظمات الدينية يجب ألا تعمل عمل الحكومة. و الحقيقة أن الغالبية العظمى من التمويل الذي تحصل عليه المنظمات الدينية يأتي من أعضائها.

والسؤال: لماذا تتلقى المنظمات الدينية حوالي ثلث دولارات القطاع الخاص جميعها؟ وللإجابة على السؤال نقول: إنه وبالرغم من أن المؤسسات الدينية تطرح أفكاراً وعهوداً ذات قيمة عالية، إلا أن سبب حصولهم على المال - وهذا جوهر فهم جمع التبرعات الناجح - أنهم يطلبون الحصول على هذا المال.

أخيراً، فإن المؤسسات الدينية تبدأ عملية جمع التبرعات بسلوك ينم عن أنها تقدم شيئاً جميلاً للمتبرع عندما تطلب منه ذلك أكثر مما يقدمه لها.

2

قواعد جمع التبرعات

دعنا نبدأ بالسؤال عن: «ما هو الغرض من جمع التبرعات؟» إليك الإجابة الخاطئة: « لجمع الأموال».

إن الطريقة الوحيدة لجمع التبرعات عاماً بعد عام تعتمد على تطوير قاعدة عريضة من المانحين الأفراد ممن يشعرون بالولاء لمنظمتك. وبالتالي، فإن هدف جمع التبرعات هو بناء هذه العلاقات، أو - بعبارة أبسط - فإن هدف جمع التبرعات هو زيادة عدد المتبرعين.

إن التركيز على بناء قاعدة من المتبرعين، بدلاً من مجرد جمع المال، يعني أنك - أحياناً - سوف تباشر استراتيجية جمع التبرعات التي لا تسفر عن جمع التبرعات في السنة الأولى، مثل: البريد المباشر، أو لعدة سنوات، مثل: الهبة بوصية. كما يعني ذلك أن صلتك بالمتبرعين تكون علاقة إنسانية كأفراد وليس كآلات سحب نقود تشغلها عندما تريد نقوداً، وتتجاهلها عند عدم حاجتك لها. أيضاً، يعني ذلك أنك ستضع خطة قصيرة الأمد، وطويلة الأمد، وتنظر إلى نتائج أية استراتيجية لجمع التبرعات، ليس فقط للشهر القادم، بل لسنوات قادمة.

تنوع مصادر التبرعات

يعني التركيز على اجتذاب المتبرعين أن المنظمة تقوم بانتظام بتنوع مصادر تمويلها، وزيادة عدد القائمين على جمع التبرعات، وتنوع مهاراتهم. ومع ذلك تستمر منظمات كثيرة في الاعتماد على ترقب وقوع مناسبات خاصة ومثالية يمكنها استثمارها في تمويل ميزانياتها الكلية، أو تبحث عن شخص ما، أو منشأة، أو شركة سوف تمنحها معظم ما تحتاجه من مال، أو تحاول استخدام جهة ذات كفاءة في جمع التبرعات لإمدادها بكل دخلها دون مساعدة من أحد. وتبرر هذه الجماعات ذلك بأنها إذا أمكنها استخدام استراتيجية واحدة لجمع التبرعات مؤكدة النجاح تماماً، ومجربة، وصادقة، فسوف تنتهي همومها المالية. ولكن لسوء الحظ لم ينطبق مثل هذا الوصف على أية استراتيجية لجمع التبرعات، أو على أية جهة أو شخص. لذا؛ فإنه لا بد للمنظمة من المحافظة على تنوع مصادر دخلها؛ لكي تستمر على المدى الطويل.

ولا توجد مجموعة محددة من المصادر تمثل التنوع السليم، بل إن جانباً كبيراً من الأمر يتوقف على حجم ميزانيتك، وموقعك، والعمل الذي تؤديه. وعلى أية حال، فإنه كلما زاد عدد من يمنحونك المال، وازدادت أساليبك في جمع المال؛ فأنت في موقف جيد.

لماذا يقدم الناس على العطاء؟

يقوم حوالي سبعة من كل عشرة بالغين بتقديم التبرعات باستمرار للمنظمات غير الربحية، وهم يخصصون بعض ما لهم لغرض معين، ومهمة منظماتك أن تكون إحدى من يتلقون هذه المنح. وللقيام بذلك عليك أن تفحص بدقة ما الذي يجعل شخصاً ما مانحاً.

١ - المصلحة الشخصية:

هناك أسباب عديدة لقيام الأشخاص بتقديم التبرعات للمنظمات غير الربحية. وتتفاوت الأسباب

الشائعة بين النزعة الاستهلاكية، والتقاليد، إلى عقيدة راسخة. فبعض الناس يقدمون التبرعات لأنهم يحبون النشرات الإخبارية التي تزودهم بها منظمة ما، أو لأنهم يحصلون على حقيبة سفر مجاناً، والبعض يمنح جماعة معينة لأن جميع من في دائرتهم الاجتماعية يمنحون نفس الجماعة، أو لأنها تقليد عائلي. والبعض يتبرع لأن هذه هي الطريقة الوحيدة للحصول على شيء ما تقدمه المنظمة (فصول دراسية، استخدام حمام السباحة).

وعلى مستوى أكثر اهتماماً، هناك أسباب أكثر للعطاء؛ فالبعض يمنح لأنهم يهتمون بالقضية، ويؤمنون بنشاط الجماعة، ويعتقدون أن تحليل الجماعة للمشكلة ورؤيتهم للحلول رؤية سليمة. أيضاً، يتقدم الناس بالتبرع لأن الجماعة تعبر عن نفس مثالياتهم، وتمكنهم من إعادة تأكيد تصورهم لذواتهم كأشخاص متميزين. فعلى سبيل المثال: المدافعون عن حقوق المرأة، المهتمون بالبيئة، المناصرون للسلام، المدافعون عن المساواة في الحقوق، والآباء الصالحون، والمواطنون المشغولون بقضايا البلاد، أو أية فكرة هامة بالنسبة لهم، ومن خلال ما يمنحون، يمكنهم القول بصدق: «إنني إنسان مهتم»، «أشعر بتعاطف نحو الآخرين»، «إنني أساعد الآخرين».

ورغم أن هذه الدوافع للعطاء هي التي تحمل الكثيرين على تقديم التبرعات، فإن معظم المنظمات غير الربحية تلجأ لطلب التبرع من منطلق مبررين آخرين لا يعتبران مقنعين، وهما: «نحن في حاجة إلى المال»، و«تبرعك يقتطع من ضرائبك».

تقديم التبرعات كرسوم للخدمات

يقدم ٧٠ في المئة من الأمريكيين على التبرع بإعانات للمنظمات غير الربحية من منطلق أنها تؤدي خدمات لا يمكن أن تتم إلا بجهد جماعي، حيث لا يمكن أن يهتم شخص بمفرده بقضايا مثل: مقاومة التمييز العنصري، أو التلوث، أو الجوع في العالم، وإنما يتسنى للمنظمات - فقط - إحداث التغيير في هذه المشاكل الاجتماعية، أو في أية مشكلة اجتماعية ملحة أخرى. وبالتالي، فإن المتبرعين في حاجة للمنظمة



مثل حاجة المنظمة إليهم، وأنهم يتبرعون مقابل الخدمة المؤداة؛ مما يعني أن التبرعات هي في الواقع رسوم للخدمات.

يمكن لأي فرد القيام بجمع التبرعات

من الأمور المهمة للمنظمات الصغيرة ضرورة إدراك أن جمع التبرعات مهمة يسيرة. وقد تزايد التركيز في السنوات الثلاثين الماضية على جمع التبرعات باعتباره «فرعاً من فروع الدراسة»، حيث تقدم الكليات والجامعات - حالياً - مناهج حول الجوانب العديدة لجمع التبرعات، وأحياناً كجزء من درجة علمية في إدارة المنظمات غير الربحية، كما تمنح المنظمات المهنية شهادات في جمع التبرعات. وهناك المزيد من الأشخاص المتخصصين في جمع التبرعات. وقد ساهمت كل هذه التطورات في ازدهار ورفاهية القطاع غير الربحي. ولكن المنهج الدراسي، أو الدرجة العلمية، أو الشهادة، غير مطلوبة كي يكون الشخص ناجحاً في عملية جمع التبرعات، وهي لن تحل أبداً مكان الأشياء الثلاثة التي تحتاجها فعلياً كي تصبح جامعا للتبرعات، وهي:

١- التفكير السليم.

٢- الالتزام بقضية ما.

٣- تعاطف أساسي مع الناس.

وسوف نناقش في الفصول التالية كيفية تحديد استراتيجيات جمع التبرعات الملائمة، و تكوين فريق متطوع من جامعي التبرعات.



3

الملاءمة بين استراتيجيات جمع التبرعات والاحتياجات المالية

للمنظمات ثلاثة احتياجات مالية، هي:

- ١- المال الذي تحتاجه للعمل سنوياً (الاحتياجات السنوية).
- ٢- المال الذي تحتاجه لتطوير مبناها، أو رفع قدرتها على أداء عملها (احتياجات رأس المال).
- ٣- تدفق ثابت للدخل؛ لضمان الاستقرار المالي، والمساعدة في وضع تخطيط طويل الأجل، ويكون مصدره إما: (الهبات، أو صندوق الاحتياطي).

الاحتياجات السنوية:

تنفق معظم المنظمات أغلب وقتها في جمع التبرعات لمقابلة احتياجات برنامج العام الجاري. ويشار عادة

إلى هذا النوع من جمع التبرعات على أنه «الصندوق السنوي»، أو «الموجه السنوي»، أو لتغطية جميع المسارات «موجه نشاط الصندوق السنوي». ويعتمد الصندوق السنوي على عدة استراتيجيات، مثل: شبكة الإنترنت، أو البريد المباشر، أو المناسبات الخاصة، أو الاتصال الهاتفي، أو الزيارات الشخصية، والغرض منه هو اكتساب مانحين جدد، وحث المانحين الحاليين على تقديم منح أخرى، وتقديم منح أكبر إذا أمكن.

ونظراً لأن تحقيق الهدف الشامل لجمع التبرعات هو بناء قاعدة من المانحين ممن يتبرعون بالمال سنوياً؛ فإن من المفيد تحليل كيفية أن يصبح شخص ما مانحاً لمنظمة ما، وكيف يمكن لمثل هؤلاء الأشخاص أن يعززوا ولاءهم للجماعة، والتعبير عن هذا الولاء المتزايد بزيادة مطردة في تلك المنح. وكما يتحول الشخص من عدم تقديم التبرعات للجماعة معينة إلى التبرع بانتظام عاماً تلو الآخر، وأحياناً عدة مرات في العام، فإنه يمر بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: تبدأ عندما يطلب من الشخص أن يتبرع لمنظمة سمع أو قرأ عنها، وأعجب بما سمعه عنها؛ ولذا قرر في نفس اللحظة أن يتبرع لها. ويطلق على تلك المنحة الأولى اسم منحة «الحفز»، وهي وإن كانت مبلغا ضخمًا فإنها نادراً ما تعكس قدرات المانح على التبرع حقاً، وتستند عادة على معرفة سطحية أو التزام تجاه المنظمة. وتلك هي اللحظة التي تسعى فيها المنظمة لتحريك المتبرع إلى المرحلة الثانية. حيث يتم تقديم الشكر له بأسرع ما يمكن، ويطلب منه على مدى عدة مرات خلال العام تقديم منح إضافية لأوجه مختلفة من نشاط المنظمة.

المرحلة الثانية: إذا استمر المانح مواظباً على العطاء لثلاث سنوات أو أكثر يطلق عليه اسم مانح «معتاد». ويعتبر المانح المعتاد نفسه جزءاً من المنظمة، ويندمج مع عملها وإنجازاتها. إن تحديد هؤلاء الأفراد ومطالبتهم بالمزيد يشكل أساس برنامج ضخم للمانحين.

المرحلة الثالثة: بمجرد إقدام المانح على تقديم منح أضخم مما يقدمه لجماعات أخرى، فإن ذلك يعني دخوله إلى المرحلة الثالثة، ويطلق عليها التبرع «المدرّوس». فبدلاً من مجرد منح ما اعتاد عليه من عطاء،



فهو الآن يفكر فيما يمكنه تقديمه، وكيف تؤدي منحة ضخمة يقدمها لجماعة واحدة إلى التأثير في باقي المنح التي يقدمها.

إن عملية تحويل الناس من غير المانحين إلى مانحين، ثم إلى مانحين معتادين، ومانحين ملتزمين هو محور التركيز في تخطيط الصندوق السنوي. فلكي تحافظ منظمة ما على دخلها السنوي؛ عليها إيجاد عدد من المانحين الجدد كل عام، وترقية عدد معين من المانحين المنتظمين إلى مانحين أساسيين، وإعطاء جميع مانحيها ثلاث أو أربع فرص لتقديم منح إضافية.

ملحوظة حول المطالبة بالتبرعات عدة مرات سنوياً

يعرب البعض عن استيائه من تلقي عدة مناشدات سنوياً من جماعة ما، ولا يعني ذلك أن معظم الناس على هذه الحال؛ فالبعض يقدم على العطاء في كل مرة يطلب منه ذلك، والكثيرون يرون أن مطالبتهم بالتبرع بضع مرات سنوياً أسلوب سليم لالتزامهم بعمل المنظمة. وعلى أي الأحوال، فإنه يجب ملاحظة أن لكل مانح الطريقة التي يجدها في التعامل معه؛ حيث إن جمع التبرعات هو عملية بناء للعلاقات، فإذا ما قال لك المانح: «أنا لا أقدم إلا منحة واحدة سنوياً، ولذا أرجوك أن تطلب مني ذلك مرة واحدة كل عام». هنا تعاود النظر إلى قاعدة بياناتك، وتحظر استخدام اسمه لمزيد من المناشدات. وإذا ما قال أحد المانحين: «لا تحاول أبداً مخاطبتي هاتفياً». تضع في ملفه ملحوظة (عدم مهاتفة هذا الشخص).

احتياجات رأس المال

تحتاج المنظمات الخيرية بين حين وآخر إلى جمع أموال إضافية؛ لتطوير رأس المال. ويتراوح ذلك ما بين الحصول على الآلات الحاسبة، إلى تكاليف شراء وإعادة تأثيث مبنى كامل. (لمزيد عن حملات رأس المال، ارجع إلى الفصل الرابع والعشرين، بعنوان: فهم حملات رأس المال).

الهبات والموارد المالية الاحتياطية

الهبات أو الموارد المالية الاحتياطية هي حساب قيم للمدخرات، تقوم فيه المنظمة باستثمار تملك الأموال، ثم استخدام فوائد هذا الاستثمار لزيادة ميزانيتها السنوية. ولا يتم الإنفاق من المبلغ المستثمر الأساسي. ويتم جمع الهبات التي تمثل الموارد المالية بعدة طرق، ولكن أكثر الموارد المألوفة هي الهبات الممنوحة بوصية، مثل: التركات. والموارد المالية الاحتياطية تتيح لك تجنب بعض المال أو استخدام الأصول أحياناً. (يناقش الفصل الثاني والعشرين كيفية عمل الهبة أو الوقف).

أهداف ثلاثة لكل مانح

أمام كل منظمة خيرية أهداف ثلاثة فيما يتعلق بمانحها:

الهدف الأول: الوصول بهذا الشخص إلى أن يكون مانحاً ملتزماً - أن يقدم أكبر منحة يمكنه أو يمكنها تقديمها على أساس سنوي. (وعادة ما تأتي هذه المنحة من دخل المانح السنوي).

الهدف الثاني: أن يقوم أكبر عدد ممكن من المانحين بتقديم منح لرأس المال أو لأية حملة خاصة أخرى.

الهدف الثالث: أن يتذكر كل مانح المنظمة في وصيته، أو يقوم بعمل نوع من الترتيبات لاستفادة المنظمة من ممتلكاته.

ملاءمة الاحتياجات التنظيمية مع هبات المانحين

استخدام معونات المانح	احتياجات المنظمة
دخل سنوي	سنوية
أصول (مدخرات، ممتلكات، أسهم)	خاصة برأس المال
ممتلكات	هبة أو وقف

ثلاثة أنماط من الاستراتيجيات

لأن جميع الاستراتيجيات موجهة لبناء علاقة مع مصادر التمويل، سواء كانت هذه المصادر أفراداً - كما يؤكد هذا الكتاب - أو منشآت، أو شركات، أو جهات حكومية، فمن المهم أن نفهم أنماط الاستراتيجيات التي تخلق أو تطور العلاقات مع المانحين. وهناك ثلاث فئات عريضة من الاستراتيجيات، هي: الاكتساب، والاحتفاظ، والترقية، وترتبط مباشرة بالدورة التي يتبعها المانحون: تقديم المنحة بحافز، وتقديم المنح كاعتياد، والمنح من منطلق الالتزام.

■ **استراتيجيات الاكتساب:** الغرض الأساسي لهذه الاستراتيجيات الحصول على أفراد لم يقدموا منحاً لجماعتك من قبل، أو يقدمونها لأول مرة. وتعد المناشدة بالبريد المباشر، والطلب عبر شبكة الإنترنت، أو أثناء مناسبات معينة، أكثر استراتيجيات الاكتساب شيوعاً. وتسعى استراتيجيات الاكتساب للوصول للمانح ذي الحافز. ويستخدم الدخل الوارد منهم عادة للتمويل السنوي للمنظمة.

■ **استراتيجيات الاحتفاظ بالمانحين:** تسعى هذه الاستراتيجيات لجعل المانحين يقدمون منحة للمرة الثانية أو الثالثة، وهكذا، كي يصبحوا مانحين معتادين. ويستخدم الدخل من استراتيجيات الاحتفاظ بالمانحين - أيضاً - للاحتياجات السنوية.

■ **استراتيجيات الترقية أو زيادة المنح:** تهدف هذه الاستراتيجيات إلى دفع المانحين لتقديم منح أكبر مما قدموا سابقاً - تقديم منح أكبر بانتظام، ثم بعد ذلك تقديم منح من ثرواتهم أو ممتلكاتهم. تتم استراتيجية الترقية كلياً تقريباً من خلال المناشدة الشخصية، ويمكن كذلك زيادتها بالبريد أو عبر الهاتف، أو من خلال مناسبات خاصة معينة. وتسعى استراتيجيات الترقية لتحريك المانح المعتاد لأن يكون مانحاً ملتزماً. ويستخدم الدخل من المانحين الملتزمين لتغطية الاحتياجات السنوية، ورأس



المال، والوقف، استناداً إلى طبيعة المنحة، أو للحملة التي تسعى المنحة إليها. فإذا كنت بصدد وضع خطة لجمع التبرعات لاحظ إلى جانب كل استراتيجية تنوي استخدامها إذا ما كنت تستخدمها للاكتساب، أو للاحتفاظ، أو لترقية المانحين؛ كي تتأكد أنها أفضل استراتيجية لتحقيق ذلك الهدف.

عدم إضاعة الوقت

يجب أن يكون الأساس الجوهري للمنظمات الخيرية الصغيرة، بالنسبة لاستراتيجيات جمع التبرعات، هو أن تعمل ببراعة وليس بإجهاد. وسوف يساعدك هذا الكتاب على تحقيق ذلك.

4

بيان رسالة وأهداف المنظمة الخيرية

يعرض هذا الفصل الخطوة الأولى في العمليات الناجحة لجمع التبرعات، من خلال بيان رسالة وأهداف المنظمة الخيرية. فقبل أن تبدأ في جمع التبرعات، لا بد لمنظمتك أن تحدد بوضوح سبب وجودها، وما العمل الذي تؤديه. هذا البيان يتم عرضه في وثيقة مكتوبة داخلية، يطلق عليها اسم «رسالتك الداخلية». وسوف يتم الاعتماد على مضمون هذه الرسالة الداخلية في التعبير عن «رسالتك الخارجية»، والتي يتم عرضها - مثلاً - على موقعك على شبكة الإنترنت، أو في النشرات الدعائية، والمقترحات، أو التقارير والخطب، و في كل مرة تقوم فيها بطرح قضية لمصدر خارجي من أجل أن يدعم منظمتك. ولا بد من موافقة كل من يكون وثيق الصلة بالمنظمة على المعلومات الواردة في بيان الرسالة الداخلية، و بالمثل يجب ألا يتعارض معها كل ما يصدر عن المنظمة للجهات الخارجية.

محتويات بيان الرسالة

أسهل طريقة لفهم بيان الرسالة هو تصور الأسئلة التي قد يسألها شخص مهتم فعلاً بمنظمتك، وهي:



- ◀ «ما سبب وجودك؟» و الإجابة عنه تكون ببيان الرسالة.
 - ◀ «ماذا تفعل؟» و تكون إجابته من خلال الغايات.
 - ◀ «كيف تحقق هذه الأهداف؟» و تكون الإجابة عنه من خلال غاياتك.
- وهذه هي قائمة بنتائج محددة، وقابلة للقياس، ومحدودة الوقت، تخبرك عن كيفية تحقيق الغايات.

و السؤالان التاليان يتعلقان بالمصادقية:

- ◀ ما المدة التي قضيتها في هذا العمل؟
 - ◀ ما الذي قمت بالفعل بإنجازه، وما هو سجل النتائج التي حققتها؟
- إجابات هذه الأسئلة هي تاريخك.
- وهناك مجموعة مشابهة من الأسئلة:
- ◀ «من هم الذين تضمهم هذه الجماعة؟»
 - ◀ ما نوعية الأشخاص الموجودين لقيادة هذه الجماعة؟ وكيف تم اختيارهم؟ وما مدى ما يتمتعون به من سلطة؟»

■ الإجابة ستوجد في القسم الذي يشرح بالتفصيل بنية المنظمة.

- ويتعلق السؤالان الأخيران بالموارد المالية لمنظمتك:
- ◀ ما التكاليف التي تحملتها حتى تقوم منظمتك بعملها؟
 - ◀ من أين تحصل على أموالك؟ وبعبارة أخرى، ما هي ميزانيتك وخطتك لجمع التبرعات؟
- وسوف يتضمن بيان الحالة الداخلية شرحاً واضحاً وموجزاً لكل هذه العناصر: الرسالة، والأغراض، والأهداف، والتاريخ، والبنية، والميزانية، والتمويل. وترغب بعض المنظمات - أيضاً - في أن يكون لديها بيان عن الرؤية، والذي يصف كيف سيكون حال العالم لو أن منظمتك نجحت تماماً في أداء عملها.



وبيان الرؤية هذا هو في الغالب أول عناصر بيان الرسالة. إن وجود هذه المعلومات في وثيقة واحدة، مع وجود نسخ منها مع كل الأشخاص الرئيسيين في المنظمة، يوفر قدرًا هائلًا من الوقت، ويساعد في ضمان توافقها مع المعلومات والفلسفات التي يقدمها أعضاء مجلس الإدارة، أو طاقم الموظفين، أو المتطوعون، في خطاباتهم عن جمع التبرعات. وعلاوة على ذلك، فإنها تذكر الناس بأسباب جمعهم للتبرعات - لأداء العمل الهام للمنظمة. إن بيان الحالة الجيد يحشد الناس حول القضية، وينشط همّة طاقم الموظفين والمتطوعين. وتحتاج جوانب كثيرة من بيان الحالة - الأهداف، التاريخ، الميزانية، خطط التمويل - إلى تحديث سنوي، ويجب إعادة مراجعة الوثيقة بأكملها سنويًا على الأقل؛ لضمان أن كل فرد لا يزال موافقًا على مفرداتها، وأن العبارات المستخدمة فيها لا تزال تصف بدقة ما تفعله المنظمة. وهناك منظمات كثيرة تفتتح اجتماعات مجلس الإدارة بقراءة بيان الرسالة والغايات، ويرون عادة أن ذلك يساعد في الحفاظ على أن تكون الاجتماعات على المسار السليم ومركزة. وتعرض الأقسام التالية شرحًا لكل مكونات بيان الرسالة.

بيان الرسالة

بيان الرسالة، والذي يطلق عليه - أحيانًا - (بيان الغرض)، يجب عن السؤال: «ما سبب وجود منطمتك؟» وهذا البيان يمثل منطقتك الأساسي، ويجب أن يصف الشيء الذي يربط بين كل ما تقوم بعمله. ويجب ألا يزيد بيان الرسالة عن جملة طويلة واحدة أو جملتين؛ ذلك أن هدفه هو أن يثير اهتمام شخص ما عن طريق تقديم وصف سهل الفهم، ومختصر، ولكنه مثير للتعاطف، عن سبب وجود المنظمة.

لمحة عن كتابة بيان الرسالة

تبدأ الرسائل عادة بعبارة «لأن» أو «حيثما»، أو باسم مثل: «الناس»، «الحقوق»، «المستقبل». تجنب استخدام أفعال مثل: لنفعل، لتقديم، للمساعدة.



الغايات

بيان الغايات يتحدث عما تقوم به منظمته بشأن المشكلة، ويوضح فلسفتها. والغايات هي ما يميز بالفعل منظمة عن أخرى؛ إذ إن المنظمات قد تكون لها رسالات متشابهة، ولكن برامج عملها مختلفة تماماً.

ويبدأ بيان الغايات - دائماً - بصيغة المصدر: لتقديم، لضمان، لمراقبة، لتعليم. على سبيل المثال: «لضمان أن الغايات القديمة ستكون محمية للأبد»، أو: «لتعليم مهارات تسوية النزاعات لجميع أطفال المدارس الابتدائية»، أو: «لإيجاد علاج لسرطان الثدي».

الأهداف

الأهداف هي البيانات التي تصف كيفية تحقيق الجماعة لغاياتها. ويمكن إيجاد وتحديد أهداف جيدة بسهولة عن طريق استخدام عبارات محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعية، ومحدودة الوقت.

التاريخ

يلخص قسم التاريخ متى تم تأسيس الجماعة، ومن الذي أسسها، ويبين الإنجازات الرئيسية التي حققتها الجماعة في برنامجها، بما في ذلك أية تغييرات جوهرية في البرنامج.

البنية

تظهر البنية أن الأسلوب الذي نظمت به الجماعة متسق مع رسالتها الكلية. ويناقش هذا القسم تعيين طاقم الموظفين، وعدد أعضاء مجلس الإدارة، وتشكيله، والإدارة. ويمكن أن يتضمن هذا القسم - أيضاً - ملامح لسيرة ذاتية مختصرة لأعضاء مجلس الإدارة، وملخصات عن طاقم الموظفين، وإحصائيات عن



عدد الأعضاء والمتطوعين والفروع المحلية إذا وجدت.

خطة جمع التبرعات

تظهر خطة جمع التبرعات إذا ما كان للمنظمة الخيرية مصادر تمويل متنوعة، وفهم معين لعملية جمع التبرعات، وتبين جميع مصادر المنظمة المتوقعة بالنسبة للدخل، وتصف بشكل مفصل كيف سيتم جمع هذا المال، أو كيفية تحقيق هذه الغايات المالية.

إن خطة جمع التبرعات تظهر إذا ما كانت ممارسات المنظمة متسقة مع رسالتها. على سبيل المثال: منظمة بيئية تدعمها في الأساس شركات نפט أو خشب، أو منظمة تعمل في المناطق الفقيرة المنعزلة وهي في مدينة قريبة من مواقع السلطة، واستراتيجيات جمع التبرعات لديها تعتمد على مانحين رئيسيين فقط، فإن كليهما سوف يثير تساؤلات حول كيفية اتساق تمويلها مع رسالتها.

كشف الحساب المالي والميزانية

يقدم كشف الحساب المالي دليلاً على أن المنظمة الخيرية تتصرف في الأموال التي جمعتها بحكمة، وتراقب بنود إنفاقها - إجمالياً وتفصيلياً. ويعتبر كشف الحساب المالي - المتكون من تقرير مالي تمت مراجعته، أو حساب ختامي - عادة جزءاً من التقرير السنوي عن نشاط المنظمة.

وتكون الميزانية هي تقدير للمصروفات والدخل للسنة المالية الجارية، ويجب أن تشمل وصفاً عن كيفية مراقبة النواحي المالية، مثلاً: «بأن تقوم اللجنة المالية لمجلس الإدارة بمراجعة التقارير المالية شهرياً، ويقوم مجلس الإدارة بمراجعة هذه التقارير كل ثلاثة شهور».

إعداد بيان الرسالة

عادة تشرف لجنة صغيرة على إعداد بيان الرسالة، ولكن لا بد من موافقة مجلس الإدارة، وطاقم



الجزء الأول

بيان رسالة وأهداف المنظمة الخيرية

الموظفين، والمتطوعين الرئيسيين، جميعاً على مضمونها، ولا سيما خطط الجماعة المستقبلية؛ وإلا فإنهم لن يقوموا بعمل جيد للجماعة. لذلك؛ يجب التروي، وبذل مزيد من الوقت والتركيز عند إعداد بيان الرسالة.

عناصر بيان الرسالة	
العنصر	يحدد
الرسالة	سبب وجود المنظمة الخيرية.
الغايات	ما الذي ستقوم به فيما يتعلق بسبب وجودها.
الأهداف	كيف سيتمكنها تحقيق الأهداف.
سجل التاريخ أو المسار	المصدقية، إظهار الأهداف التي أنجزت بالفعل.
البنية	من المهتمون بأمور المنظمة، إظهار انسجام أفراد العمل مع الغايات.
خطة جمع التبرعات	أن للمنظمة عددا من روافد الدخل تدار بطريقة جيدة، وملائمة، والتي تمكنها من أداء رسالتها على المدى الطويل.
الميزانية	أن الأجر، والمزايا، والإيجارات، وغيرها من التكاليف، متسقة مع الرسالة، وأن المنظمة تقدر التكاليف اللازمة لأداء الوظيفة التي قامت من أجلها.



5

مجلس الإدارة

تقوم المنظمات غير الحكومية (غير الربحية) في جميع أنحاء العالم بأداء أدوار تتزايد أهميتها في تطوير نوعية الحياة لمن يعيشون هناك، والحفاظ عليها. مثل: الخدمات الاجتماعية المتاحة، والفنون والثقافة، والمأوى، والبحوث، والتعليم، والدعوة، والعقيدة، والخدمات القانونية للمصلحة العامة، ورعاية صحية مجانية، وما إلى ذلك. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المنظمات غير الربحية هي التي تتحمل عبء العمل الاجتماعي، وفي حالات كثيرة تكون هي المنظمات الوحيدة التي تعمل لإنقاذ البيئة، ووضع حد للتمييز العنصري، وحماية وتوسيع فهمنا للحقوق المدنية والحريات المدنية، والحفاظ على التاريخ، والدعوة والتعليم والتنظيم في العديد من القضايا.

ويركز هذا الفصل، على وجه الخصوص، على دور المنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية. والمنظمات من بلدان أخرى يتم تشجيعها على بحث القوانين والبنى التي تناسبها.

وتدرك حكومة الولايات المتحدة أن المنظمات غير الربحية لا يمكنها البقاء في اقتصاد رأسمالي يهدف للربح دون مساعدة كبيرة، والمساعدة التي تقدمها الحكومة للمنظمات غير الربحية هي تخفيف الأعباء

الضريبية. وقد تم تطوير عدد كبير من القوانين لتتضمن أشكالاً عديدة لتخفيف الأعباء الضريبية عن المنظمات، وتخفيف الضرائب عن المانحين الذين يساهمون في إنعاش المنظمات غير الربحية مالياً. وهذه المجموعة من القوانين تقع في (مدونة القانون رقم ٥٠١) الخاص بمصلحة الضرائب. إن أفضل وضع متميز لمنظمة ما أن تحصل على (3) (c) 501 (Code)، وهي مرتبة سوف تتمكن معظم المنظمات التي تستخدم هذا الكتاب من الحصول عليها، أو التطلع للحصول عليها.

إن الهدف الموسع لمجلس الإدارة هو إدارة المنظمة بكفاءة. ولكي تكون المنظمة مؤهلة للإعفاء الضريبي لا بد من تقديم قائمة بأسماء الأشخاص الذين وافقوا على تحقيق المتطلبات القانونية لعضوية مجلس الإدارة. ويلتزم أعضاء مجلس الإدارة بضمان وفاء المنظمة بالالتزامات التالية:

◀ أن تكسب أموالها بأمانة، وأن تنفقها بمسؤولية.

◀ أن تتبنى برامج وإجراءات تؤدي إلى تنفيذ رسالتها.

وتقع مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة ضمن عدة فئات عريضة. وكيفية اختيار أية منظمة لوجود أعضاء مجلس إدارة يضطلعون بهذه المسؤوليات فيها يتوقف على عدد أعضاء المجلس، وعدد الموظفين الذين يتقاضون أجوراً، ومصادر تمويل المنظمة، وتاريخ المنظمة.

وبموجب هذا الفهم، فلنتصفح معاً مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة:

مسؤوليات مجلس الإدارة

أعضاء مجلس الإدارة مسؤولون عن ستة مجالات من مجالات أداء عمل المنظمة:

١ - ضمان الاستمرارية التنظيمية: يطور مجلس الإدارة القيادة من داخل كل من مجلس الإدارة والموظفين؛ للحفاظ على مزيج من الأشخاص الجدد والقدامى في كلا المجالين.

٢ - وضع سياسة تنظيمية، مراجعة وتقييم الخطط التنظيمية. يضمن مجلس الإدارة أن برامج المنظمة تتماشى دائماً مع بيان رسالتها، وأن بيان الرسالة يعكس دائماً احتياجات فعلية.

٣ - القيام بتخطيط استراتيجي: يرسم مجلس الإدارة، من خلال لجنة تخطيط استراتيجي، خطاً طويلاً الأجل تساير بيان الحالة، مع التركيز على أنواع التساؤلات التالية:
ما الذي تخطط له المنظمة خلال ستة أشهر، وعامين، وخمسة أعوام؟
◀ إلى أي حد ترغب المنظمة في التوسع؟ وإذا ما كانت منظمة محلية فهل ترغب في أن تصبح إقليمية أو وطنية؟

◀ ما تأثير الأحداث العالمية على عمل المنظمة؟ وما هي استجاباتها؟

◀ كيف تصبح الجماعة أكثر فاعلية، ولا تتصرف بمجرد رد الفعل؟

٤ - الحفاظ على المساءلة المالية: يوافق مجلس الإدارة ويراقب عن كثب مصروفات ودخل المنظمة، ويتأكد من أن جميع موارد المنظمة (بما في ذلك وقت المتطوعين والموظفين) يستخدم بحكمة، وأن لدى المنظمة المال الكافي لأداء عملها.

٥ - طاقم الموظفين: يضع مجلس الإدارة ويراجع سياسات طاقم الموظفين، ويعين، ويقيم، وعند الضرورة يفصل الموظفين. وعادة ما يعهد للمدير التنفيذي بمهمة تحديد مناصب طاقم الموظفين فيما عدا منصبه هو. ويقوم المدير التنفيذي فيما بعد بمهام مجلس الإدارة فيما يختص بالمسائل المتعلقة بطاقم الموظفين.

٦ - تمويل المنظمة: مجلس الإدارة مسؤول عن التمويل المستمر والانتعاش المالي للمنظمة. وفيما يتعلق بجمع التبرعات، يضطلع أعضاء مجلس الإدارة بمسؤوليتين: منح المال، وجمع المال.

هيكل مجلس الإدارة وحجمه

لا يوجد دليل على أن هيكلًا معينًا لمجلس الإدارة أفضل من هيكل آخر؛ فلكل هيكل نقاط قوته وضعفه. وتعمل بعض الجماعات بشكل جيد أفضل مع هيكل جماعي، يشمل اجتماعات مفتوحة، ومناقشات غير رسمية، وقرارات بتوافق الآراء. وتؤدي جماعات أخرى عملها بشكل أفضل بهيكل

المنظمة، وهي كما يلي: (لخص الغايات هنا). وأنا ملتزم تماماً ومكرس لرسالة وأهداف هذه الجماعة. سوف أمنح المال الذي أراه منحة مالية مفيدة. وقد أقدم هذه المنحة مرة كل عام، أو قد أتعهد بمنح مبلغ معين عدة مرات خلال العام.

سوف أشارك بفعالية ونشاط في جمع التبرعات لهذه المنظمة بالطرق التي تناسبني. وقد يتضمن ذلك مناقشة فردية، وتولي مناسبات خاصة، وكتابة خطابات مناشدة، أو ما شابه ذلك. ليس هناك مبلغ محدد عليّ أن أجمعه؛ لأني وافقت تماماً على أن أبذل قصارى جهدي لجمع أكثر ما يمكنني جمعه من المال.

سوف أحضر — اجتماعات مجلس الإدارة كل عام، وأكون جاهزاً لعمل اللجنة، كلما أمكن، ولتقديم الاستشارات الهاتفية. وأفهم تماماً أن التزامي أمام هذا المجلس سوف يستغرق مني وقتاً طويلاً للغاية، وربما احتاج الأمر لـ — ساعة في الشهر كحد أدنى.

أفهم أنه لم تحدد أية حصص، ولا وجود لمستويات صارمة من المعايير والإنجازات. ويقوم كل عضو مجلس إدارة بعمل بيان ثقة عن كل فرد آخر من أعضاء المجلس، ونحن نثق في بعضنا البعض لتنفيذ الاتفاقات المذكورة من قبل بقدر استطاعتنا، كل بطريقته، مع تفهم، وموافقة، ودعم للجميع. وأعلم أنني إذا فشلت في العمل بكل جد عليّ أن أستقيل، أو قد يطلب مني أحد أعضاء مجلس الإدارة أن أستقيل.

والمنظمة بدورها مسؤولة أمامي بعدة طرق:

سوف ترسل لي المنظمة - دون طلب مني - تقارير مالية ربع سنوية، تتيح لي أن أعمل بجد وبدرجة من الاجتهاد والعناية والمهارة التي يجب أن يمارسها الأشخاص العاديون الحكماء في ظل نفس الظروف، وفي مواقف مشابهة.

سوف يتاح لي مناقشة البرامج، والسياسات، والغايات، والأهداف، مع طاقم الموظفين الذين يتقاضون أجراً.

سوف يجيب أعضاء مجلس الإدارة والموظفون، على نحو صريح ودقيق، عن أية تساؤلات أوجهها وأشعر أنها ضرورية كي أفي بمسؤولياتي المالية، والقانونية، والأخلاقية، تجاه هذه المنظمة.

هذا النوع من الاتفاق يحدد التفاهات التي ربما لم تحدد من قبل. وبقيامي بذلك، أساعد على توجيه دوافع أعضاء مجلس الإدارة لخدمة المنظمة. وهو يقوي كذلك العلاقات بين مجلس الإدارة والموظفين عن طريق توضيح حدود مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة للموظفين، ويتيح لأعضاء مجلس الإدارة معرفة متى يمكنهم قول: «لا، هذا الأمر ليس مسؤوليتي».

مجلس الإدارة وجمع التبرعات

إن ممانعة أعضاء مجلس الإدارة في تحمل مسؤولية جمع التبرعات ترجع عادةً إلى مصدرين:

- ❏ عدم فهم أعضاء مجلس الإدارة أهمية الاضطلاع بدور قيادي في جمع التبرعات.
- ❏ خشيتهم طلب المال.

والسبب في أن أعضاء مجلس الإدارة لا بد أن يضطلعوا بدور قيادي في جمع التبرعات هو سبب بسيط: إنهم يمتلكون هذه المنظمة، وعليهم أن يعبروا عن اعتقادهم بأن الجماعة تستحق الدعم بتقديم مثال على ذلك، وأنهم مسؤولون عن رفاهية المنظمة ونجاحها. وعلاوة على ذلك، فإن داعمي المنظمة الفعليين والمحتملين يعتبرون أعضاء مجلس الإدارة أكثر الناس التزاماً وإخلاصاً للمنظمة. ويمكن أن يشارك أعضاء مجلس الإدارة في استراتيجيات جمع التبرعات التي لا تتطلب طلب المال مباشرة، كما يمكنهم البداية بأي عمل سهل، ثم الانتقال قداماً لمهام أصعب في جمع التبرعات. وعادة ما يلصق الناس بخدمات مجلس إدارتهم اعتقادين خاطئين يعوقان مشاركتهم في جمع التبرعات:

■ **الأول:** شعورهم بأنهم طالما يمنحون الوقت فلا يجب أن يطالبوا بدفع المال، فهم قد يقولون: «الوقت هو المال».

■ **الثاني:** إذا ما كانت منظمة ما تدفع أجوراً لموظفي التنمية فقد يشعر أعضاء مجلس الإدارة أن وظيفة جمع التبرعات من شأن الموظفين. دعنا نبدد بسرعة هذه الأفكار الوهمية.



الوقت والمال

الوقت ليس هو المال؛ فنحن جميعاً لدينا نفس القدر من الوقت، لكنّ كلاً منا يختلف اختلافاً شاسعاً من حيث ما يملكه من مال. والوقت مورد غير قابل للتجديد - عندما يمر يوم لا يمكنك أن تستعيده. أما المال، فهو مورد متجدد؛ فأنت تكسبه، وتنفقه، وتكسب المزيد منه. وفي النهاية، نادراً ما يشعر الناس بالتهيب من سؤال شخص للتبرع بوقته، لكن معظم الناس يتهيون تماماً سؤال شخص ما للتبرع بماله، رغم أن الوقت عند كثيرين هو أثمن مواردهم.

دور الموظفين الذين يتقاضون أجراً

للموظفين الذين يتقاضون أجراً أدوار محددة في عملية جمع التبرعات. هذه الأدوار تتمثل في:

◀ المساعدة في تخطيط استراتيجيات جمع التبرعات.

◀ تنسيق أنشطة جمع التبرعات.

◀ حفظ السجلات.

◀ متابعة الأعمال الروتينية في جمع التبرعات، مثل: المناشدات التي يمكن تجديدها، ومساعدة أعضاء مجلس الإدارة بكتابة الخطابات لهم، ووضع خطط جمع التبرعات معهم، ومصاحبتهم لاجتماعات المناشدة، وغير ذلك.

تقسيم العمل

السبب الأخير لضرورة مشاركة جميع أعضاء مجلس الإدارة في جمع التبرعات هو ضمان اقتسام العمل بالتساوي. فمثلاً: عندما يدرك أعضاء مجلس الإدارة أن كل شخص يبذل أقصى جهد له في جمع التبرعات وفقاً لقدراته، بما في ذلك تقديم هبات خاصة به؛ فإن المجلس سيقوم بمهامه بسلاسة أكثر، وسيكون الأعضاء أكثر إقبالاً على القيام بمهام جمع التبرعات.

المشكلات الشائعة في مجالس الإدارة والحلول المقترحة

رغم أن كل مجالس الإدارة تصادف مشاكل وتوترات خاصة بها، وتحتاج لحلها، فإن هناك الكثير من أنواع المشاكل الشائعة والمتشابهة بين مجالس الإدارة، والتي سوف نناقشها هنا، إلى جانب تقديم بعض الحلول.

◀ زيادة أعباء أعضاء مجلس الإدارة - ويتوقع منهم الكثير جداً.

مثلاً: عندما يجد أعضاء مجلس الإدارة أنهم يحضرون ثلاثة أو أربعة اجتماعات شهرياً، ويقضون وقتاً طويلاً في إجراء محادثات هاتفية، فإنهم يبدأون بالضجر من تلك المكالمات الهاتفية والاجتماعات، ويحسبون الأيام المتبقية على انتهاء دورتهم.

ولكن يمكن تغيير هذا النمط أو تفاديه تماماً عن طريق الالتزام بالمبادئ التالية:

- يجب أن يدرك أعضاء مجلس الإدارة أنه يمكنهم رفض المهام التي تتجاوز التزاماتهم الأصلية.
- يجب على الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة تأكيد أن المهام التي يُعهد بها إلى مجلس الإدارة ذات بداية ونهاية محددة.

- لا بد من مراقبة دقيقة لكيفية تصرف مجلس الإدارة في الوقت لممارسة مهامه.
- يجب ألا يُطلب من مجالس الإدارة اتخاذ قرارات ليسوا مؤهلين لاتخاذها. وقد يحتاج الأمر - أحياناً - استدعاء مستشارين لتقديم توصيات.

◀ شعور أعضاء مجلس الإدارة الأفراد بزيادة أعباء العمل. إما لأن هؤلاء الأعضاء لديهم انطباع خاطيء حول حجم العمل المطلوب خارج نطاق الاجتماعات المنتظمة لمجلس الإدارة، أو لأنه قد عُهد إليهم بمهام تفوق قدراتهم.

إن بيان الاتفاق الواضح والدقيق سوف يساعد في حل هذه المشكلة. و الذي يمكن استخدامه في تصنيف الأشخاص الذين تجاوزت فترة عضويتهم المدة المقررة، وكذلك محاسبة أعضاء مجلس الإدارة الحاليين.

نصيحة مفيدة: لا تحاول أن تتحدث لأحد بشأن انضمامه إلى مجلس الإدارة. وعندما تطلب من شخص الانضمام لمجلس الإدارة أبلغه بأن انضمامه للمجلس سيمثل إضافة مفيدة، وشرح له ما تتوقعه منه، فإذا بدا غير متحمس فدعه؛ إذ لا يمكن أن تعهد بعمل لشخص يقول لك: «لا أعرف إذا ما كان لدي وقت لذلك». إن العمل في مجلس الإدارة يعتبر وظيفة، ويجب أن يباشر على هذا النحو.

« **تجنب مجلس الإدارة لاتخاذ القرارات.** في هذه الحالة لا يبدو أن أعضاء مجلس الإدارة تتوفر لديهم معلومات كافية للالتزام باتخاذ أي إجراء؛ لذا يقومون - دائماً - بإحالة الأمور إلى اللجان أو الموظفين لمزيد من النقاش والبحث. وتعزى هذه المشكلة عادة للقصور القيادي لمجلس الإدارة؛ حيث يجب أن يكون رئيس المجلس مثلاً يحتذى به في الحسم واتخاذ القرارات، وعليه توضيح أنه لا يمكن للمجلس الإحاطة بكافة العوامل المحيطة بقرار ما، وعليه أن يتصرف في ضوء العوامل المتغيرة يومياً أو أسبوعياً.

« **اتخاذ القرارات ثم نسيانها.** عندما تحدث مثل هذه الأخطاء فإن ذلك يؤدي إلى فشل مجلس الإدارة في تنفيذ قراراته، وينتهي به الأمر إلى تكرار مناقشة اتخاذ قرار في نفس القضية مرة أخرى في غضون بضعة شهور أو سنوات، إضافة إلى أنه ينتج عن ذلك إحساس أعضاء مجلس الإدارة بعدم الجدية، وأن ما قاموا به في السابق قد ذهب هباءً. وهناك ثلاث طرق لتجنب هذه المشكلة:

■ **أولاً:** تكليف أحد الأعضاء بمتابعة القرارات، وتذكير المجلس بها. (يمكن لسكرتير مجلس الإدارة القيام بهذا العمل).

■ **والطريقة الثانية:** تتعلق بالقرارات الصادرة عن اجتماعات مجلس الإدارة، والتي يتم حفظها في ملف خاص، و حسب الفئة، وتكون موجودة في طاولة كل اجتماع لمجلس الإدارة.

■ **وأخيراً:** على كل عضو في مجلس الإدارة أن يقرأ أو يحتفظ بنسخة من محاضر كل اجتماع، ومن ثم يمكن أن يقوم كلٌّ منهم بمساعدة المجلس بأكمله على تذكر القرارات التي اتخذت بالفعل، ويجب أن تكون محاضر الجلسات سهلة القراءة، ومتوفرة خلال ثمان وأربعين ساعة بعد كل اجتماع.

« **قيام عدد قليل من أعضاء مجلس الإدارة بكل أو معظم العمل.** يؤدي ذلك إلى استياء من يقومون

بالعمل ممن لم يقوموا بأداء العمل الموكل إليهم، بينما يستاء من لا يؤدون العمل ممن يتحملون أعباء العمل؛ لأنهم يتصورون أنهم يحظون بكل النفوذ. ومع ذلك، يجب أن يخطط المجلس لتوزيع وتقييم أعباء العمل بالمساواة بين أعضائه، وأن يقوم كل عضو بدور نشط، مفترضاً أن كل الأعضاء سيعملون بنفس الجهد والكفاءة.

« **عدم رغبة الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة في تقاسم السلطة بالمساواة.** يحصل البعض أحياناً على السلطة، ويحتفظون بها لاستمتاعهم بالنفوذ، وبناء الإمبراطوريات الإدارية. وفي الأغلب يتقلدون السلطة؛ لأنهم يخشون فقدانها - يخشون من أن الآخرين لن يكونوا على نفس مستوى أدائهم الجيد. ومن يرى أن شخصاً ما يحتجز لنفسه سلطات، أو يرفض تفويض مهام لآخرين (سواء من الموظفين أو مجلس الإدارة) يجب أن يعرض مخاوفه على اللجنة المناسبة أو رئيس مجلس الإدارة. وعلى هذا الشخص استخدام أمثلة بحيث يمكن للأفراد الحصول على تصور واضح للخطأ الذي وقعوا فيه، وأن يغيروا سلوكهم طبقاً لذلك. وعلى وجه العموم، يتقاسم الأشخاص السلطات بأية منظمة ما كلما أثبت الأشخاص الآخرون إمكانية التعويل عليهم.

تجاوز مشاكل مجلس الإدارة

تعتبر جميع الإشكالات التي تم وصفها من قبل، إلى جانب الإشكالات الأخرى - مثل: الصراعات الشخصية، والخلافات السياسية المعقدة، أو نزاعات الموظفين ومجلس الإدارة - خطيرة للغاية، وقد تؤدي إلى تجميد نشاط المنظمة. وقد لا يتمكن مجلس الإدارة والموظفون من حل هذه المشكلات بأنفسهم، أو عدم القدرة على تحديد المشكلة أحياناً. وعندئذ يجب ألا يتردد أعضاء مجلس الإدارة أو الموظفون في طلب المساعدة. ويمكن الاستعانة بمستشار في التطوير التنظيمي، أو وسيط للمساعدة في تحديد تلك المشكلات وحلها.

قد تكون بعض المنازعات إيجابية، ويجب ألا يتجنب أعضاء مجلس الإدارة والموظفون المناقشات أو

الخلافات الصعبة؛ حيث تنشأ عادة التوترات بين لجان البرامج والتمويل والأعضاء الجدد والقدامى، وبين الموظفين وطاقم الإدارة. وكما ذكر «كارل ماثياسن» - وهو عضو مجلس إدارة مُحَنَّك، ومستشار لمنظمات تعمل في مجال التغيير الاجتماعي - في كتابه «اعترافات عضو مجلس إدارة» (Confessions of a Board Member): «كأن شعوري الخاص عندما أذهب إلى اجتماع لمجلس الإدارة، ولم يمر خلال هذا الاجتماع أي وقت أشعر فيه بالتوتر، وتسارع ضربات القلب، مما يولد الإحساس بوجود خطر ما، إذا افتقدت تلك المشاعر في اجتماعين أو ثلاثة متتالية، فإن ذلك يعني وجود خطأ ما في المنظمة!»

تعيين وإشراك أعضاء مجلس إدارة جدد

بمجرد أن يكون لدى المنظمة إدراك واضح لدور مجلس الإدارة ومسؤولياته، وتحديد نوع الهيكل الذي ترغبه (جماعي، أو هرمي، أو غيره)، ووضع بيان اتفاق لأعضاء المجلس، فإنه يمكنها أن تبدأ العملية الرسمية لاختيار أعضاء مجلس إدارة إضافيين. ويوجد مبدآن أساسان لتكوين مجلس الإدارة: يجب أن يمثل أعضاء مجلس الإدارة مجموعة متنوعة من الآراء والمهارات، ويتشاركوا في الالتزام برسالة وأهداف المنظمة.

ولاختيار أعضاء جدد لمجلس الإدارة فإن على مجلس الإدارة الحالي تعيين شخصين أو ثلاثة يشكلون لجنة التعيينات، بحيث تقوم هذه اللجنة المصغرة بتقييم نقاط القوة والضعف في مجلس الإدارة الحالي، وتحديد المهارات والقدرات الضرورية المطلوبة لمعالجة نقاط الضعف والقوة في أداء المجلس الحالي. وهناك اعتقاد سائد بضرورة أن يكون ضمن أعضاء مجلس الإدارة «محركون ودافعون». ولذا؛ فإن رؤساء البنوك، ورجال الأعمال الناجحين، والسياسيين، والمديرين التنفيذيين للشركات، وما شابههم من ذوي النفوذ والروابط بجهات التمويل، يعتبرون أعضاء مثاليين لمجالس الإدارة بالمنظمات الخيرية. وقد يكون الإيمان برسالة المنظمة، والرغبة في إنجاز العمل المطلوب، أكثر أهمية من أن يكون الشخص ناجحاً أو ثرياً.

ومن المهم أن يدرك أعضاء مجلس الإدارة والمتحقون الجدد، وأن يقدرُوا، وتتوفر لديهم الرغبة في دفع غايات وأهداف المنظمة إلى الأمام. ويعتبر الحماس، والالتزام، والرغبة في العمل، هي المؤهلات الأولية المطلوب توفرها لدى عضو مجلس الإدارة، بينما يمكن تعلم جميع المتطلبات الأخرى، والمهارات الضرورية الأخرى يمكن تحقيقها من خلال مجموعة متنوعة من أصحاب الخبرة والدراية. لذا؛ فإنه بالنسبة لتقييم المهارات والمؤهلات التي يفتقر لها مجلس إدارتك، لا تحاول اللجوء للأعضاء الجدد مباشرة، فعلى سبيل المثال: إذا افترضنا عدم وجود أحد في مجلس الإدارة يفهم في وضع الميزانية، فإن الحل البديهي هو تعيين محاسب أو مدير تنفيذي بشركة ما للقيام بهذا العمل.

تعيين أعضاء مجلس الإدارة

يمكن الحصول على أعضاء مجلس الإدارة المرشحين بين أصدقاء ومعارف أعضاء مجلس الإدارة الحالي، والموظفين الحاليين، وأعضاء مجلس الإدارة والموظفين السابقين، والمناحين الحاليين، والعملاء. ويجب على رئيس مجلس الإدارة أن يرسل خطاباً لكل عضو مجلس إدارة مرتقب للسؤال عن مدى رغبته في المشاركة في مجلس الإدارة، وتوضيح ما يترتب على قبوله لهذا العمل، ويجب أن يوضح الخطاب أن أحداً سيتصل به خلال عدة أيام لتحديد موعد لمناقشة ذلك بالتفصيل؛ ذلك أن الدعوة الرسمية سوف تعكس له أن الانضمام لمجلس الإدارة يعد مسؤولية هامة، والتزاماً جاداً، وتعتبر تقديراً له. وعلى الشخص الذي يقابل عضو مجلس الإدارة المرشح مراجعة بيان الاتفاق الخاص بالمجلس بالتفصيل. ولا بد أن يكون الشخص الذي يقوم بالاتصال حراً في سؤال عضو مجلس الإدارة المرتقب عن مشاعره تجاه الجماعة، أو التجربة التي مر بها في العمل مع أشخاص من طبقات وأجناس وتوجهات أخرى، إلى غير ذلك، استناداً إلى تركيبة مجلس إدارتك؛ إذ لا بد من الانتباه لمدى جدية هذا الشخص في قبول الوظيفة، وامتلاكه المؤهلات المطلوبة لها. أخبر الشخص عن سبب طلبك له بالانضمام إلى مجلس الإدارة. اجعله على معرفة بأن لجنة الترشيحات

قد فكرت ملياً في هذا الاختيار. اترك له عدة أيام ليفكر في الأمر، وشجعه على الاتصال الهاتفي لمزيد من المعلومات أو مزيد من التساؤلات. اجعل هذا الاختيار اختياراً واعياً ومدروساً. ومن الأفضل أن يرفض عشرة أشخاص الانضمام إلى مجلس إدارتك بدلاً عن الحصول على عشرة أعضاء جدد لمجلس إدارتك تعوزهم الحماسة.

التوجيه

بعد أن يقبل الشخص الترشيح لمجلس الإدارة، ويتم اختياره، يجب أن يكلف أحد أعضاء مجلس الإدارة الحاليين بمرافقة هذا العضو، و دعوته للقاء أعضاء مجلس الإدارة الحاليين في أول اجتماع، ليلتقي به (ربما على دعوة للغداء أو للعشاء) مرة كل شهر خلال الشهرين أو الأشهر الثلاثة الأولى، والاستعداد للإجابة عن أية تساؤلات، أو مناقشة أية موضوعات خاصة بعمل مجلس الإدارة ومسؤولياته، ونشاط المنظمة بوجه عام.

قبل أن يحضر عضو مجلس الإدارة الجديد أول اجتماع له، لا بد له من تلقي حزمة من المعلومات، تشمل نسخة من بيان التفاهم، والقوانين الداخلية للمنظمة، وبيان الرسالة، وأي شيء آخر قد يساعد على إمامه بالمنظمة، مثل: الخرائط التنظيمية، والميزانية السنوية الحالية، والكتيبات والمعلومات الإعلامية للمنظمة، وأسماء، وعناوين، وأرقام هواتف، والبيانات الشخصية لأعضاء مجلس الإدارة الآخرين والموظفين.

المجالس الاستشارية

إضافة إلى مجلس الإدارة تجتد المنظمات الصغيرة أنه من المفيد تكوين مجالس استشارية تتكون من أشخاص يمكنهم المساعدة في تسيير النواحي العديدة لبرنامج المنظمة، بما في ذلك جمع التبرعات. ورغم أنه

سيعهد إلى المجلس الاستشاري بكم كبير من العمل، وأنه لن يحل محل أعضاء مجلس الإدارة، فإن وجود مجلس استشاري يمكن أن يكون بمثابة استراتيجية مفيدة كمنظمة خيرية للحصول على استشارات من فئة خاصة من ذوي الدراية (على سبيل المثال: الأطباء، والباحثون، والصحفيون، ورجال الدين)، أو للمساهمة في توسيع حجم فريق جمع التبرعات الخاص بالمنظمة (اجتذاب أعضاء من خارج مجلس الإدارة لإقامة مناسبات خاصة، أو المساعدة في طلب تبرعات ضخمة). ويعتبر المجلس الاستشاري - إلى حد ما - فرعاً إدارياً للمنظمة، وعلى عكس مجلس الإدارة ليس عليه التزامات قانونية، ولا يُمضي وقتاً محدداً لاستمراره، أو إنجاز أهداف بعينها. وقد يتكون هذا المجلس من شخص واحد أو مئتي شخص. ويمكن تكوين مجلس استشاري لغرض واحد فقط، هو جمع التبرعات. ويحظى العمل في المجالس الاستشارية بالقبول لدى الأفراد؛ حيث يتيح لهم القيام بدور في المنظمات الخيرية دون تحمل أي مسؤوليات قانونية أو مالية كاملة كتلك التي يلتزم بها أعضاء مجلس الإدارة.

متى تنشئ مجلساً استشارياً؟

تنظر المنظمات - أحياناً - إلى المجلس الاستشاري على أنه حل سريع لمشكلاتها في جمع التبرعات. وقد تكون مبرراتهم: «على جماعتنا أن تجمع العام القادم تبرعات تماثل ثلاثة أضعاف المال الذي جمعته هذا العام؛ فمجلس إدارتنا لا يمكنه القيام بذلك بمفرده، ونحن لا نرغب في إضافة أعضاء جدد لمجلس الإدارة؛ لذا سوف نطلب من عشرة أشخاص من الأثرياء أن يكونوا مجلساً استشارياً لجمع التبرعات للمساهمة في جمع التبرعات الإضافية التي نحتاج إليها».

وتبرز هنا مشكلتان:

- **الأولى:** أن العثور على «عشرة أشخاص أغنياء» ليس بهذه البساطة.
- **الثانية:** لا يتوفر لدى الشخص الثري بالضرورة الوقت الميسر لطلب التبرعات والحصول عليها أكثر مما يتوفر لأي شخص آخر لا يتمتع بالثراء. أو قد لا يكون الشخص الثري بالضرورة راغباً في

التبرع بالمال الذي قد يوفره لك شخص آخر «غير ثري».

ومع ذلك هناك عدة ظروف يمثل فيها المجلس الاستشاري حلاً لاحتياجات جمع التبرعات:

- ◀ رغم أن مجلس الإدارة يقوم ببذل ما في وسعه لجمع التبرعات إلا أن ذلك غير كاف. وبالتالي يكون المجلس الاستشاري مفيداً عندما يضاعفُ جهودَ مجلسِ إدارةٍ نشطٍ ومهتمِّ.
- ◀ عندما يكون لدى المنظمة مشروع معين ومحدد الوقت، ويتطلب تمويلًا إضافيًا خاصاً به، مثل: حملة لزيادة رأس المال، أو مشروع للهبات، أو برنامج محدد الوقت يتطلب موظفين إضافيين، ونفقات أخرى. ويتعهد المجلس الاستشاري بجمع مبلغ معين من المال مرة واحدة، أو مبلغاً معيناً كل عام، ولمدة لا تتجاوز الثلاث سنوات عادة.
- ◀ عندما تحتاج المنظمة إلى المساعدة في إدارة مشروع أعمال صغير، أو إقامة مناسبة خاصة كبرى كل عام. ويطلق عادة على نمط المجلس الاستشاري، الذي يدير المشاريع الصغيرة، المجلس الاحتياطي؛ حيث إنه لا يضطلع بعمل محدد الوقت.
- ◀ عندما تحتاج المنظمة إلى مساعدة في جمع التبرعات من قسم معين من القطاع الخاص، مثل: الشركات، والأعمال، ونوادي الخدمات، أو دور العبادة. ويقوم المجلس الاستشاري المكون من ممثلين من هذه القطاعات المعينة بالتخطيط للحملة، ويناشد الأعضاء زملاءهم للتبرع.

تشكيل المجلس الاستشاري

إذا ما كنت ترى أن المجلس الاستشاري يعد وسيلة مفيدة للمنظمة، لا بد من القيام بتحديد توقعاتك من هذه المجموعة بوضوح. وفيما يتعلق بجمع التبرعات، حدد المبلغ الذي ترغب في أن تجمعه المجموعة كهدف، وعدد الساعات التي تتوقع أن تمضيها في أداء هذا العمل (لكل شهر، لكل مناسبة)، وكذا عدد الاجتماعات التي يجب عليها حضورها. أيضاً، اقترح عليها أساليب لجمع التبرعات. وبمجرد تشكيل المجلس الاستشاري لا بد أن يقدم لهم موظفو المنظمة الدعم والإرشاد كلما دعت الحاجة.



كما يجب أن يتلقى رئيس مجلس الإدارة أو أي مسؤول تنفيذي آخر تقارير من المجلس الاستشاري، وكذلك الاتصال المتكرر برئيس المجلس للتعبير عن تقدير المنظمة لعمل المجلس الاستشاري. كما يجب تزويد أعضاء المجلس الاستشاري بنسخة من محضر كل اجتماع للمجلس، والتواصل معهم باستمرار، والتعامل معهم على أساس أنهم المانحون الكبار للمنظمة (وهم بالفعل كذلك).

استخدام متطوعين آخرين لجمع التبرعات

بالإضافة إلى، أو عوضاً عن، تشكيل لجنة استشارية، لجأت منظمات عديدة لتشكيل هيكل مكون من مجلس مصغر (بين خمسة وأحد عشر عضواً) يستخدم متطوعين من غير أعضاء مجلس الإدارة لدعم اللجان وفقاً للحاجة. ولا يتضمن هذا الهيكل لجانا ثابتة، وإنما يتم تشكيل كل لجنة لوقت محدد وعمل معين. على سبيل المثال: يتولى اثنان من أعضاء مجلس الإدارة حملة تبرعات ضخمة، ويجندون خمسة أشخاص آخرين لمساعدتهم لمدة ستة أسابيع لتحقيق مهمة جمع ٥٠,٠٠٠ دولار من التبرعات الضخمة.





استراتيجيات الحصول على المانحين والحفاظ عليهم

الجزء الثاني

- ٦- الشعور بالارتياح عند طلب التبرعات.
- ٧- أساليب جمع التبرعات عن طريق الاتصالات الشخصية المباشرة.
- ٨- استثمار المناسبات الخاصة في جمع التبرعات.
- ٩- تحقيق الاستفادة القصوى من المناسبات الخاصة.
- ١٠- استخدام البريد المباشر.
- ١١- أساليب استخدام البريد المباشر في جمع التبرعات.
- ١٢- جمع التبرعات عن طريق الهاتف.
- ١٣- استخدام الإنترنت في جمع التبرعات.
- ١٤- وضع رسوم اختيارية للخدمة.
- ١٥- جمع التبرعات من باب إلى باب.
- ١٦- جمع التبرعات من خلال انتهاز الفرص.
- ١٧- كتابة رسالة شكر قصيرة.

مختصر كتاب جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي



الجزء الثاني

استراتيجيات الحصول على المانحين والحفاظ عليهم

إن القيام بطلب تبرع من أشخاص لمنظمة ما للمرة الأولى، وكذلك إذا ما دفعوا، ومطالبتهم بالدفع مرة تلو أخرى، يشكل جوهر الهدف من جمع التبرعات. وكما ذكرت في الفصل الأول، فإن معظم من يقدمون منحة لمرة واحدة لا يكررون ذلك مرة أخرى، وثلثا من يتبرعون للمرة الثانية سوف يستمرون في التبرع للمرة الثالثة.

ويتطلب بناء قاعدة من المانحين مجهوداً شاقاً، ومثابرة والتفاتاً دقيقاً للتفاصيل، إلى جانب المخاطرة الإيجابية، والرغبة في بذل وجمع المزيد من المال. ولا تتناسب كل الاستراتيجيات مع جميع المنظمات، وعلى كل منظمة تحديد نوع الاستراتيجية المناسبة لها. ويتم التوصل إلى الاستراتيجيات الناجحة عبر سنوات كثيرة، عادة مع الكثير من التقييم والتخطيط في كل عام.

وتعتبر الاستراتيجيات التي سوف أناقشها في الفصول الاثني عشر القادمة أكثر الاستراتيجيات المعروفة في مجال جمع التبرعات، والتي تشمل: الحصول على المانحين، والاحتفاظ بهم، والمناشدة الشخصية، والبريد المباشر، والإنترنت، والمناسبات الخاصة، والحوالات الهاتفية، والعديد من الأمور المتنوعة حول هذه الموضوعات.



6 الشعور بالارتياح عند طلب التبرعات

إن سؤال شخص تعرفه عن تقديم تبرع وجهاً لوجه هو الطريقة الأكثر فعالية لجمع التبرعات. فإذا سألت كل شخص تعرف عنه أنه يرحب بتقديم التبرعات للتبرع لك، مثل أن تطلب منهم منحة لقضية يتحمسون لها، عندئذ فإن نصف من تسألهم سوف يقدم شيئاً ما. علاوة على ذلك، فإن المبالغ التي يمكن أن تطلبها عن طريق السؤال الشخصي تكون أكبر بكثير. ومن النادر، وعادة من سوء التقدير، أن تطلب منحة قدرها ٥,٠٠٠ أو ١٠,٠٠٠ دولار بالبريد المباشر، أو عن طريق الهاتف، ولكن من المناسب أن تطلب مثل هذا المبلغ شخصياً إذا كنت تعرف أن المانح المرتقب شخص يبادر بالتبرع بالمال، ويمكن أن يقدم هذه المنحة، وأنه مهتم بقضيتك. إن الناس بحاجة إلى مزيد من الاهتمام الشخصي للمنح الكبيرة؛ لأن ذلك يجعلهم يفكرون في الأمر بعمق.

وفي الدراسات التي تم فيها سؤال الأشخاص عن سبب تقديمهم المنحة الأخيرة، قال حوالي ٨٠ في المئة منهم: «لأن شخصاً ما طلب مني ذلك». إن استراتيجيات جمع مزيد من التبرعات الأساسية للمنظمات غير الربحية، بما في ذلك برامج التبرعات الضخمة، وحملات رأس المال، ودوافع الهبات،



تعتمد في نجاحها على المناشدة الشخصية. ورغم هذه الحقائق، فإن المناشدة الشخصية تعد واحدة من أكثر الاستراتيجيات صعوبة في التنفيذ؛ لذا فإن تعلم كيفية طلب التبرعات عن طريق المناشدة الشخصية يعتبر حقيقة لا يجب تجاهلها.

لماذا تخشى طلب التبرعات؟

إذا كانت فكرة طلب التبرعات تشعرك بالقلق، والنفور، والرغبة، أو مجموعة من هذه المشاعر، فأنت مثلك مثل الغالبية العظمى من البشر. وأما إذا لم تكن عملية طلب التبرعات تسبب لك أي ضيق، فإما أنك تستطيع التغلب على مخاوفك تجاهها، أو أنك نشأت في عائلة تتصرف بحرية غير عادية تجاه المال، أو أنك جئت من بلد لا يعتبر فيها الحديث عن المال من المحظورات.

وتعتبر القيود المحيطة بالحديث حول المال أقوى بكثير من غيره من الموضوعات. لقد نشأ الاعتقاد لدى الكثير منا بأن الاستفهام عن راتب شخص ما، أو سؤاله عما يدفعه مقابل السكن أو السيارة، يعد وقاحة.

وفي الولايات المتحدة، تتحكم الصفوة وطبقة ثرية للغاية في معظم ثروة الأمة، إما عن طريق اكتساب المال، أو توارثه، أو الاثنين معاً. ويجب على النشطاء السياسيين والمشاركين في التغيير الاجتماعي أن يتعلموا كيفية جمع المال بطريقة فعالة وأخلاقية، وكيفية إدارته بعناية، وإنفاقه بحكمة.

وللتغلب على قلقك بشأن المال من المفيد أن تتأمل كيف نشأت على التفكير في المال، وفي كيفية علاقتك بالمال حالياً وقد أصبحت ناضجاً. إن الأمر يستغرق وقتاً وعملاً، ولكن يمكنك أن تتبنى مواقف جديدة وأكثر إيجابية تجاه المال.

المخاوف الخاصة

إن فهم منبع عدم ارتياحنا يعد أول خطوة تجاه التغلب عليها، وتمثل الخطوة التالية في اختبار مخاوفنا





تجاه ما يحدث عندما نقوم بالفعل بطلب التبرعات المالية. وعندما يتفحص الناس تلك المخاوف بشكل عقلاي فإنهم يجدون عادة أن معظمها سيختفي أو يصبح على الأقل سهل المعالجة.

ويمكن تقسيم المخاوف بشأن طلب التبرعات المالية إلى ثلاث فئات:

١- المخاوف التي يستبعد حدوثها: («الشخص سوف يؤذيني»). «سوف أموت بأزمة قلبية أثناء المناشدة».

٢- المخاوف التي يمكن تجنبها بالتدريب والإعداد: («لا أعرف ماذا أقول»). «أنا لا أعرف حقائق الأشياء»، «الشخص الذي أطلب منه سوف يظن أنني أحمق».

٣- المخاوف التي تحدث أحياناً بالتأكيد: («الشخص سيقول لا»).

و دعونا نتفحص كلاً من هذه المخاوف بشكل أعمق:

«الشخص سوف يقول لك لا»: عليك عندما تطلب التبرعات أن تتذكر قبل كل شيء أن الشخص الذي سألته له الحق في عدم التجاوب مع طلبك دون إبداء أي أسباب؛ فأنت لن تستطيع في معظم الحالات معرفة سبب رفضه لطلبك (قد يكون قد اكتشف لتوه حاجة ابنه لتقويم أسنانه، أو أن سيارته تحتاج إطارات جديدة، أو ربما حدد أولويات أخرى للإنفاق هذا العام)، ولا يتعين عليك أن تقلق بشأن أسباب عدم تجاوبه معك؛ فأنت كمناشد لست طرفاً في أي من هذه الأمور، وإنما امض في طريقك غير آبه لتتقدم للمانح المرتقب التالي.

«طلب التبرعات المالية من صديق سوف تكون له آثار سلبية على صداقتك»: الحقيقة أن الأصدقاء عادة هم أفضل المانحين المرتقبين؛ لأنهم يشاركوننا في التزاماتنا وقيمنا. لذا؛ فإن الأصدقاء يحتفلون أن يشعروا بجرح المشاعر، أو بالغضب، عندما لا نطلب منهم؛ إنهم لا يستطيعون فهم سبب عدم رغبتك في إقحامهم في عملك.



« إذا ما قال شخص ما (نعم) لما طلبته منه، فإنني سوف أكون مضطراً لأن أتبرع لقضيته سواء أردت ذلك أم لا»: هذه الصيغة (هذا مقابل ذلك) قد تحدث بين آن وآخر، وتحدث مراراً من بعض الأشخاص. ومنح المال عند طلبه لمجرد أن من يقدم المنحة سوف يطلب منك فيما بعد أن تتبرع لقضيته، أو الشعور بأنك لا بد أن تدفع لأن صديقك قدم لك منحة، لا يعد من قبيل جمع التبرعات؛ إن ذلك ببساطة متاجرة بالمال. ومن الأيسر والأسهل أن تتبرع أنت لما تعمل من أجله، وأن تدع صديقك يتبرع للنشاط الذي يمارسه. إذا قام الشخص الذي طلبت منه منحة بالتبرع لمنظمتك، فأنت لست ملزماً بشيء تجاه هذا الشخص سوى التأكيد له بأن المنظمة استخدمت هذا المبلغ بحكمة، وللغرض الذي تم طلبه من أجله. فإذا ما طلب منك المانح بعد ذلك دعم قضيته، انظر في طلبه دون إشارة إلى طلبك السابق أو نتيجته.

ويجد متطوعون كثيرون أنهم بحاجة إلى تدريب للتغلب على مخاوفهم حيال طلب التبرعات المالية. وعندما تبدأ في طلب التبرعات يعني ذلك أن تتحرر من الخوف - فقط عليك أن تتحكم في مخاوفك. واسأل نفسك إذا كنت ما تؤمن به أكبر مما تخاف منه. ومن أحد الأقوال المأثورة لجامع تبرعات متمرس أنه إذا كنت تخشى طلب منحة من أحد: «أبعد نفسك تماماً عن الموقف، ودع القضية تتحدث عن نفسها». والفكرة هي: «إذا كنت ملتزماً بخدمة منظمة خيرية فإنك ستقوم بعمل ما يتطلبه استمرارها، بما في ذلك طلب التبرعات».



7

أساليب جمع التبرعات عن طريق الاتصالات الشخصية المباشرة

يستلزم الأمر وقتاً طويلاً كي تتغلب على مخاوفك حيال طلب التبرعات. وبعض الناس لا يستطيعون أبداً الشعور بالراحة في هذه العملية، ومع ذلك فإنه يمكنك الإقدام على طلب التبرعات رغم شعورك بالخشية منها. وسوف نقوم في هذا الفصل باستعراض العملية التي يتم استخدامها لتحديد ممن تطلب التبرعات، وكيف تشرع في طلبها.

اطلب من مانح مرتقب

نظراً لأن المناشدة الشخصية - بموجب تعريفها - تعتمد على المقابلة المباشرة بين طالب التبرع والشخص المطلوب منه التبرع؛ فإنها تستنفد وقتاً أكثر من أغلب الاستراتيجيات الأخرى.

و في عملية جمع التبرعات التقليدية، تستخدم المناشدة الشخصية - عادة - لطلب منح قيمتها ١٠٠٠ دولار أو أكثر. وبالنسبة للمنظمات الصغيرة، فإن المانحين الذين يمكن أن يقدموا منحاً بمبلغ ٢٥٠ دولاراً أو أكثر يستحقون الوقت الذي تستغرقه المناشدة الشخصية، وأن اعتبار منحة مثل ٢٥٠ دولاراً



الجزء الثاني

أساليب جمع التبرعات عن طريق الاتصالات الشخصية المباشرة

أو أكثر تبرعاً ضخماً يفتح الباب أمام هؤلاء المانحين ليصبحوا مانحين رئيسيين لعدد كبير من الناس. وتوجد ثلاث مواصفات واضحة تحدد إذا ما كان الشخص يعد مانحاً مرتقباً، ويستحق ما تنفقه من وقتك:

- ١- القدرة على تقديم منحة بالحجم الذي تسعى إليه.
 - ٢- إيمانه بالقضية.
 - ٣- علاقته بشخص في الجماعة يكون مستعداً للتقدم له بطلب التبرع، أو مستعداً للسماح باستخدام اسمه عند طلب المنحة.
- وسنقوم بالنظر في كل معيار من هذه المعيار بصورة أعمق، بادئين بالأكثر أهمية:

الاتصال المباشر

الاتصال المباشر هو أهم المعايير الثلاثة، وكذلك أكثر المعايير التي يتم إغفالها. هل تعرف المانح المرتقب؟ هل أحد من معارفك يعرف المرتقب؟ من دون اتصال مباشر لا يمكنك أن تحدث تقدماً في المناشدة الشخصية؛ بسبب عدم وجود صلة بين منظمتك وهذا الشخص.

ويمكن أن يُكوّن الشخص المتبرع اتصالاً مع منظمتك من خلال ثلاث وسائل:

- ١- أن يكون أحد أعضاء مجلس الإدارة، أو أحد الموظفين، أو أحد المتطوعين، على معرفة بهذا الشخص.
- ٢- أن يكون أحد أعضاء مجلس الإدارة، أو أحد الموظفين، أو أحد المتطوعين، يعرف أحداً على صلة بهذا الشخص.
- ٣- أن يكون الشخص أحد المانحين الحاليين لجماعتك، لكن ليس معروفاً لأي أحد من المقربين من الجماعة. في هذه الحالة، عندما تتصل بهذا الشخص فإنك ستقول له: «إن أحدنا لا يعرف الآخر بعد، لكننا نشارك في الالتزام بـ_____، وأريد أن أتحدث معك عن مشروع مثير في طريقنا لمباشرة العمل فيه».



الإيمان بقضيتك

عندما تفكر في السبب الذي يجعل شخصاً لم يدخل في عداد المانحين بعد، يؤمن بالقضية التي تتبناها منظمك، ارجع إلى بيان الرسالة الخاص بك (الذي تمت مناقشته في الفصل الرابع). ما هي القضية التي تناصرها جماعتك؟ ما هي المنظمات الأخرى التي لها نفس القيم، حتى لو كانت غاياتها مختلفة؟ وعليك التحلي بسعة الأفق والتصور في تعيين الصلات التي تربط بينكم. على سبيل المثال: فإن الأشخاص الذين يمنحون التبرعات لمنظمات الأطفال يكونون عادة مهتمين بقضايا البيئة؛ لأنهم قلقون بشأن نوعية العالم الذي سينشأ فيه الأطفال، وسوف يرثونه عندما يكبرون. والذين يمنحون جماعات البيئة يهتمون بقضايا الصحة. والأشخاص الذين يمنحون المكتبات سيدعمون - غالباً - برامج محو الأمية أو مشروعات تعليمية خلاقة تساعد الناس في تقدير قيمة القراءة. وإضافة إلى مراجعة بيان الرسالة، اطلب من الموظفين، والمتطوعين، وأعضاء مجلس الإدارة، كتابة القيم التي يتمسكون بها، وما هي المعتقدات التي يؤمنون بها، والتي تربطهم بجماعتك؛ ذلك العمل سيزودك بقائمة مطولة يمكنك استخدامها لغربلة احتمالات المانحين المرتقبين.

القدرة

رغم أن القدرة هي العامل الأول في الترتيب الأبجدي، إلا أنها - في الواقع - العامل الأقل أهمية في تحديد المانحين المرتقبين. ويمكن أن نفترض - دون تردد - أنه إذا كان لأحد المتطوعين أو الموظفين في المنظمة صديق أو زميل يمنح التبرعات، ويؤمن بالقضية، فإن نفس هؤلاء الناس لديهم القدرة على تقديم نوع من التبرعات، وإن كان ضئيلاً. والسؤال هو: ما المبلغ الذي يجب أن نطلبه منهم؟ فيما يتعلق بتحديد المبالغ التي يمكن لشخص ما أن يمنحها، تحتاج في البداية اكتشاف إذا ما كان هذا الشخص يمنح المال، وانتبه تماماً لما يقوله الناس، هل يشكون من كثرة الخطابات البريدية التي يتلقونها؟ هل يشكون من كثرة المكالمات الهاتفية؟



بعد ذلك، وكي تحدد حجم المنح المحتملة، فإن الإرشادات التالية تعد مفيدة، وتفترض جميعها وجود دليل على أن هذا الشخص مهتم بقضيتك:

❖ لتحديد إذا ما كان في استطاعة الشخص التبرع بمبلغ يتراوح بين (١٠٠ إلى ٤٩٩) دولاراً، لا بد أن تعرف قدرًا لا بأس به من المعلومات عنهم، مثل: كونهم يشغلون وظيفة توفر لهم تكاليف المعيشة، وأنهم لا يعولون عددًا كبيراً من الناس (أطفال، شركاء حياة، أقارب مسنين)، وأنهم يمنحون في تلك الحدود لبعض الجماعات الأخرى.

❖ لتحديد إذا كان يمكن لشخص التبرع بـ (٥٠٠ إلى ١٠٠٠) دولار، سوف يتطلب الأمر معرفة أن الشخص يشغل وظيفة تدر عليه دخلاً مناسباً، أو أن لديه ميراثاً ما، أو معاشاً تقاعدياً بسبب ظروفه الصحية، أو أن هذا الشخص متزوج، أو يعيش مع شخص لديه أحد هذه الميزات.

❖ لتحديد أن الشخص يمكنه التبرع بـ (أكثر من ١٠٠٠ دولار)، نحتاج إلى معلومات أكثر قليلاً، خاصة إذا كان هذا الشخص قد سبق أن تبرع في هذه الحدود لجماعات أخرى، والأهم أنك عندما تصل إلى هذه المنح الضخمة، فإن المانح يكون له عادة وزن خاص عند منظمتك.

وأخيراً، فإنك لن تعرف ما يمكن أن يتبرع به أي شخص؛ لأنك لا يمكن أن تعرف كل ظروفه، ولأن مفهومه عما يمكن أن يقدمه قد يتغير من يوم لآخر. لذا؛ عليك أن تستخدم أفضل تقديراتك للناس في طلب التبرعات؛ لأن الناس نادراً ما يشعرون بالإهانة لأنك تطلب منهم تبرعاً بالمال أكثر من قدرتهم، وإنه من قبيل الزهو أن يشعر الآخرون أنك ناجح مالياً.

خطوات في إعداد قائمة بالمانحين المرتقبين

الآن وقد عرفت كيف تحدد المانح المرتقب، يمكن أن تبدأ منظمتك في إعداد قائمة بالأشخاص المناسبين للتقدم إليهم بطلب التبرعات كما نحين مرتقبين.

الخطوة الأولى تخص الأشخاص الذين سوف يشاركون في استراتيجية المناشدة الشخصية؛ إذ عليهم



أن يجتمعوا ويضعوا القائمة الرئيسية للمرشحين. ويضمن وجود جميع الأسماء في قائمة واحدة أنه لن يتم مطالبة الشخص بالتبرع من قبل أكثر من شخص واحد، وأن الشخص المناسب يقوم بطلب التبرعات في كل حالة. كذلك، عندما تقوم مجموعة بالعمل معاً فإنهم يشعرون بالاستمتاع حول أداء هذا العمل، ويفكرون في ضم أسماء أكثر، كما يعملون بحماسة أكبر في طلب التبرعات مما يشعر به من يعمل بمفرده. علاوة على ذلك، عندما يكون المانح المرتقب معروفاً لدى أكثر من فرد، فإنه يمكن جمع مزيد من المعلومات عنه، والتأكد من صحتها.

تعتبر أسهل طريقة لإعداد قائمة المانحين المرشحين هي التي قامت بوضعها «ستيفاني روث» - المستشارة في جمع التبرعات - وتتم هذه الطريقة كما يلي: يقوم كل شخص في الاجتماع في البداية بعمل قائمة شخصية - مثلما هو مبين في أسفل الصفحة - بجميع الأشخاص الذين يعرفهم، أو الذين يمكن أن يتعرف عليهم إذا ما هاتفهم. و يجب ألا يقدم الشخص على الإحساس بالقلق بأن يصف المانح المرتقب بعبارة: «إنه يكرهني»، أو «إنها بخيلة»، أو «لا أستطيع سؤاله». وعليه القيام بإعداد قائمة اتصالاته، متذكراً أن كونه مصدر المعلومات لا يعني أنه سيقوم بطلب التبرعات شخصياً؛ حيث إن الأشخاص الذين سيقومون بذلك سوف يتم تحديدهم بمجرد تحديد المانح المرتقب.

قائمة تحديد المانح المرتقب

اسم مصدر المعلومات: _____			
شخص أعرفه	يؤمن بالقضية	المتبرعون بالمال	المبالغ التي تطلبها
			دولار



الجزء الثاني

أساليب جمع التبرعات عن طريق الاتصالات الشخصية المباشرة

يوضع بجوار كل اسم ملاحظات مصدر المعلومات عما إذا كان هذا المانح المرتقب يؤمن بالقضية أو لا. وإذا لم يكن ما يؤمن به هذا الشخص معروفا لديهم توضع علامة استفهام. و بعد ذلك يتم شطب جميع الأشخاص المعروفين بأنهم لا يؤمنون بالقضية. و تكتب بجوار أسماء الأشخاص الذين يؤمنون بالقضية ملحوظة عما إذا كانوا يعرفون في الواقع أن الشخص من الذين يتبرعون بالمال. وإذا لم تتوفر هذه المعلومة توضع علامة استفهام. ثم يتم شطب أي شخص يعرفون أنه لا يتبرع بالمال. بعد ذلك يكتب بجوار بقية الأشخاص - أي الأشخاص الذين يعرفونهم، والذين يعرفون أنهم يؤمنون بالقضية، والذين يتبرعون بالمال - ملحوظة بالمبالغ التي يعتقدون أن هذا المانح المرتقب يمكن أن يتبرع بها. أخيراً، يقوم أحد الأشخاص المجتمعين بجمع القوائم الرئيسية، إما بكتابة هذه الأسماء على قطعة من الورق، أو بإدخالها خطياً في الحاسب. و إذا كان هناك شخص آخر على معرفة بالمانحين المرتقبين فإنه يمكنه تأكيد تلك المعلومات، أو إضافة معلومات أخرى. و يوضح الجدول التالي نموذج القائمة الرئيسية للمرشحين المرتقبين.

قائمة المانحين المرتقبين الرئيسية				
اسم المانح المرتقب	مصدر المعلومات	المنشأ	المبلغ الذي نطلبه	معلومات أخرى



و بالتالي، فإن القائمة الرئيسية النهائية ستحتوي على أسماء الأشخاص المعروفين لأحد أفراد المنظمة، و الأشخاص الذين يؤمنون بقضيتها، أو يمكنهم تقديم المنح الضخمة. و تتمثل الخطوة الأخيرة في تحديد تقرير من سيقوم بتقديم الطلب لكل من المانحين المرتقبين. و يتوقف القرار حول اختيار من سيقوم بطلب التبرع على من له علاقات أفضل بالمانح المرتقب، و من لديه استعداد لطلب التبرع، و من سيشعر معه المانح المرتقب بالارتياح.

و يتم حفظ هذه المعلومات في قاعدة بيانات، و يضاف إليها أو يتم تعديلها كلما زادت حصيلة معلوماتك حول المانحين. و عندما يصبح نصف المانحين المرشحين على الأقل مانحين فعليين، فإنه من المفيد أن يكون لديك بيانات مسجلة عنهم.

و من الضروري أن يتولى شخص أو اثنان مهمة جمع تلك المعلومات و تسجيلها بانتظام. و التي يجب أن تكون دقيقة و سرية، و ألا يكون أي من هذه المعلومات مستندا على التخمين، أو غير مفيد في السعي للحصول على التبرعات.

إن من أفضل الأفكار المفيدة في وضع قوائم المانحين المرتقبين هو أن تضع نفسك على رأس القائمة. إذ يعتبر في مجال جمع التبرعات أن أول مرة تقوم فيها بطلب التبرع من شخص ما بمقابلته مباشرة، ستحصل فيها دائماً على إجابة بنعم؛ لأن أول شخص تتوجه إليه بالطلب لا بد أن يكون أنت. و بمجرد أن تحتبر الافتراض بأن الجماعة جديرة بالدعم من حسابك الخاص في البنك، سوف يتكون لديك رؤية أوضح حول من هم معارفك الآخرون الذين يمكن أن يتبرعوا للمنظمة، و ما المبلغ الذي تتوقعه منهم.



سجل المانح المرتقب

التاريخ:

الاسم:

عنوان (العمل):

عنوان (المنزل):

الهاتف (عمل): منزل: جوال:

الفاكس (عمل): منزل:

مصدر المعلومات:

اهتمام أو اشتراك في منظمة غير ربحية (حدد):

تبرعات لمنظمات غير ربحية:

أدلة على الإيمان بقضية المنظمة:

الوظيفة:

صاحب العمل: التبرعات المحتملة:

تكوين الأسرة:

اهتمامات / هوايات أخرى:

حدود المنحة المقترحة:

أي معلومات أخرى يجب معرفتها (مثل: نُفُورِهِ من الاتصال به في منزله، احتمال استجابته للبريد الإلكتروني أكثر من استجابته للبريد العادي، يتخذ كل قراراته بالاشتراك مع شريك حياته):

المناشد المقترح:

العلاقات مع المناشد:

النتيجة:





بعد أن يقوم جميع المناشدين بتقديم تبرعاتهم الخاصة، وجمع المعلومات المناسبة والكافية عن المانحين المرتقبين، لا بد أن يكون لدى كل واحد من المناشدين قائمة بالأشخاص الذين سيتقدمون إليهم. ويجب أن يخططوا في البداية للاتصال بالأشخاص الذين من المحتمل جداً أن يتجاوبوا معهم.

كيف تتقدم بالطلب إلى المانح المرتقب؟

في هذه المرحلة يصبح المناشدون على استعداد للتقدم إلى مانحهم المرتقبين بطلب التبرع. و يتضمن التقديم رسمياً بطلب التبرعات ثلاث خطوات:

- 1- إرسال خطاب يصف منظمتك أو الحاجة المحددة، ويتضمن جملة أو جملتين تشير إلى رغبتك في طلب منحة من الشخص المرتقب، كما تطلب مقابله لمناقشة الموضوع معه، ويتبع ذلك:
- 2- مكالمة هاتفية لتحديد موعد للمقابلة.
- 3- اللقاء نفسه، والذي يتم فيه طلب المنحة.

خطاب طلب التبرع

يجب أن يثير خطاب طلب التبرع اهتمام المانح المرتقب، ويقدم له بعض المعلومات لاتخاذ قرار صائب، ويجب أن يكون مختصراً، ولا يزيد عن صفحة واحدة، وألا يحتوي على ما يفيد التزام المانح المرتقب بالتبرع أو إبداء الاهتمام بأي شكل بالمنظمة، وأنها تقتصر - فقط - على الطلب من المانح المرتقب مناقشة الاقتراح بالتبرع مع مقدم الطلب.



وفيما يلي نموذج لصيغة هذا الخطاب:

السيد/ (الناشط المعني الذي يشغل وظيفة ذات راتب مرتفع).

مبنى المكتب التخصصي.

المدينة، الولاية، الرقم البريدي.

عزيزتي «كوني»:

لا بد أنك سمعت أنني ظللت لعدة سنوات أتحدث عن المستوصف المجاني في وسط المدينة. وكما تعرفين، فقد تم اختياري منذ عهد قريب للانضمام لمجلس الإدارة، وهو أمر يحظى باهتمامي بشدة! وقد قررنا في اجتماع عُقد مؤخراً الشروع في حملة ضخمة للتبرعات، هدفها الأساسي مساعدة المستوصف في أن يصبح مكتفياً ذاتياً من الناحية المالية. ونود في المستقبل الاعتماد على قاعدة عريضة من المانحين بدلاً من الاعتماد على معونات الشركات والمنح الحكومية، التي أثبتت عدم إمكانية الاعتماد عليها.

وتهدف هذه الحملة إلى جمع ٥٠,٠٠٠ دولار في السنة الأولى. وقد قمنا جميعاً كأعضاء مجلس إدارة بالوفاء بتعهداتنا، والتي أسفرت عن جمع مبلغ إجمالي قدره ١٥,٠٠٠ دولار. والآن نود أن نتقدم إلى شخصيات أمثالكم لجمع المبلغ المتبقي. ونحن في حاجة إلى تبرعات رئيسية في حدود ١٠٠٠ دولار إلى ٢٠٠٠ دولار من الشخصيات ذوي المكانة الرفيعة في المجتمع ممن يقتدى بهم، وتمثل كلمتهم وزناً كبيراً. أأمل أن تعتبري نفسك إحدى قادة هذه الحملة، عطفاً على رصيد نشاطك الطويل في مجال الرعاية الصحية.

(أضف إلى الرسالة فقرة مختصرة عن البرامج الحالية للمنظمة).

أنا أدرك أن هذا الطلب ليس بسيطاً، ولا أتوقع أن تتخذي قراراً بناءً على خطابي وحده، لذلك أأمل أن نلتقي ونتحدث. إنني أشعر باهتمام شديد بشأن التوجه الذي ينتهجه المستوصف المجاني، ولا يمكنني بالفعل أن أصف كل شيء في هذا الخطاب.

سوف أتصل بك هاتفياً الأسبوع القادم لتحديد موعد. أأمل أن تكوني بخير.

مع تحياتي الدائمة

«آني» / ناشطة أخرى مهتمة



الاتصال الهاتفي

إذا كنت أنت المتقدم لقسم التبرعات، وقلت إنك سوف تتصل هاتفياً، فلا بد أن تفعل ذلك. تدرب على الاتصال الهاتفي مسبقاً؛ لتتنبأ بالأسئلة أو الاعتراضات التي قد تحدث من المانح المرتقب، وتأكد أن تعرف بالضبط ما سوف تقوله منذ كلمة أهلاً. ويرى البعض أنه من المفيد كتابة ما سوف يقوله، بنفس الطريقة التي يكتب بها شخص ما يخططه لعمل ما. (انظر الفصل الثاني عشر: جمع التبرعات عن طريق الهاتف).

ويعتبر الاتصال الهاتفي أصعب جانب في المناشدة؛ إنه أساسي للترتيب للقاء، وإذا كنت لن تطلب لقاء فإن الاتصال سيحدث أثراً؛ إذ سيبين ما إذا كان الشخص سيقدم التبرع. إن الاتصال الهاتفي نوع من الضغط، وليس فيه مواجهة مباشرة تساعدك في تخمين ما يفكر فيه المانح المرتقب ويشعر به. وأخيراً، فإن المكالمات الهاتفية عادة تعد إزعاجاً، حتى إذا ما كان المانح المرتقب يوافق بالفعل على طلبك. كل هذه الأمور قد تصيب المناشد بالقلق، والتوتر، ولسوء الحظ تكون سبباً في مكالمات هاتفية غير مثمرة.

و هناك أمران يمكن حدوثهما حينما تقوم بمثل هذه المكالمات الهاتفية: إما أنك لن تصل للمانح المرتقب، أو ستصل إليه.

١ - عدم التمكن من الاتصال بالمانح المرتقب: في ٩٠ في المئة من الأوقات التي تهاتف فيها أحداً سوف تواجه في الواقع نوعاً من الحواجز - آلة الرد على الرسائل، رسالة صوتية، سكرتيرة، شخص آخر من الأسرة. وعندما يحدث ذلك، اترك رسالة مختصرة تحوي تمنياتك بأن يحاول أن يتصل بك هاتفياً، وتقول إنك ستحاول الاتصال به مرة أخرى. وقد توصل كثير من الأشخاص إلى أن ترك عنوان بريدهم الإلكتروني، إلى جانب رقم هاتفهم، سوف يسفر على الأقل عن استجابة من الشخص الآخر؛ حيث إن الناس تستخدم البريد الإلكتروني طوال ساعات النهار والليل. وإذا قمت بمجهود كبير للوصول للمانح المرتقب ولم تنجح، قد يكون عليك أن تسأل مصدر المعلومات عن المزيد من البيانات



عن المانح المرتقب؛ فقد تكتشف أنه خارج البلاد، أو أنه يقوم برعاية قريب مريض، أو يمكنك تحديد موعد معه عن طريق سكرتيرته، أو أن السكرتيرة مفوضة في التعامل مع مثل هذه الالتماسات.

٢- الوصول للمانح المرتقب: للتأكد من أنك لم تتصل بالمانح المرتقب في وقت غير مناسب، اسأله أولاً: هل الوقت الذي اخترته هو الوقت المناسب لإجراء الاتصال. وبمجرد أن تتوصل لذلك، ادخل فوراً إلى هدف المكالمة. كن واضحاً حول سبب الاتصال الهاتفي، وهو أنك تطلب بعض الوقت لمناقشة إمكانية الحصول من المانح المرتقب على منحة، وليس إلزامه بطلب منحة بالفعل. كما أنه ليس من الضروري أن يقرر المانح المرتقب شيئاً بخصوص تقديم منحته إلى أن يتم اللقاء معه.

تأكد من عدم استنباط أي مدلولات من التعليقات التي قد يقولها المانح المرتقب عند هذه النقطة، وأخذ المعنى الظاهري منها فقط. على سبيل المثال، لا تفسر عبارة «إنني مشغول تماماً هذا الشهر» على أنها: لا أرغب في التبرع»، أو: «لا بد أن أتحدث مع شريكي قبل اتخاذ أي قرار». «بدلاً من ذلك ابدأ بالقول أولاً: «أنا أنفهم ذلك. ماذا لو هاتفتك الشهر القادم، عندما تهدأ الأمور من حولك؟» وثانياً يمكنك القول: «هل يمكنني أن ألتقي بكما معاً بخصوص هذا الموضوع؟» استمع لكل ما يقوله المانح المرتقب على أنه صادق. فإذا قال لك: «لقد تبرعت بالفعل بكل ما قررت التبرع به هذا العام». اسأل بعد ذلك إذا ما كان يمكنك لقاءه بحيث يمكن أن تدخل جماعتك في اعتباره العام القادم. فإذا قال: «أريد مزيداً من المعلومات قبل أن ألتقي بك»، اسأل ما هي المعلومات التي قد تكون مفيدة له، وأخبره أنك سترسلها حالاً، ثم اقترح التخطيط لموعد في وقت لاحق بعد أن يأخذ المانح المرتقب الوقت الكافي لمراجعة تلك المعلومات.

وإذا كان المانح المرتقب يحاول التخلص منك، لا تفترض أنه يقول لا. في الواقع، إن الأشخاص الذين يقدمون تبرعات ضخمة سوف يطلبون التأجيل؛ ليحددوا إذا ما كنت جاداً بشأن المنظمة، أو أن المنظمة تقوم بعملها على الوجه الأكمل.

هناك نقطة أخرى تتعلق بموقع الاتصال لا بد من أخذها في الاعتبار قبل أن تمسك بساعة الهاتف:





الجزء الثاني

أساليب جمع التبرعات عن طريق الاتصالات الشخصية المباشرة

وهي أين تحاول الوصول للمانح المرتقب؟ في الأوقات السابقة، التي كانت تتميز بالبساطة، كان جامعو التبرعات يجتارون بين الاتصال الهاتفي بالشخص في المنزل أو في العمل، وكان ذلك يعد - أحياناً - قراراً صعباً، ولم يتخيل أحد منا أن الأمر سيزداد تعقيداً بوجود الجوال؛ حيث يمكن الآن أن يتواجد الشخص في أي مكان. والقاعدة العامة أن تتصل هاتفياً بالناس حيثما كانوا. أين ستطلبهم إذا كان الأمر لا يتعلق بالمال؟

اللقاء المباشر

بمجرد أن تحدد موعداً فأنت مستعد للمناشدة وجهاً لوجه. إن الأمر ليس مُخيفاً كما يبدو أولاً. وقبل كل شيء، فإن المانح المرتقب يعرف من خطابك أو اتصالك الهاتفي أنك سوف تتحدث عن تقديم مساهمة ما. وطالما وافق أو وافقت على لقاءك، فإن إجابة طلبك ليست الرفض إجمالاً. والمانح يفكر في الإجابة بنعم. ووظيفتك أن تنقل المانح المرتقب من التفكير إلى التعهد. والغرض من اللقاء الحصول على منحة. وكمناشد لا بد أن يتسم مظهرك برباطة الجأش، والحماسة، والثقة. وإذا أجدت الاستعداد للمقابلة الشخصية؛ لن يكون ذلك أمراً صعباً للغاية.

بروتوكولات اللقاء

بصرف النظر عن مدى معرفتك بالمانح المرتقب، فإن موضوع هذا اللقاء هو أداء عمل. ويجب أن تبدأ اللقاء بالمزاح، ثم تتناول أخبار العائلة والأصدقاء باقتضاب، ولكن تجنب إغراء الدخول في حديث طويل قبل أن تدخل في الموضوع. ومن المفيد عادة أن تستهل اللقاء بـ: «حسناً، أنت تعرف سبب وجودنا هنا، وهو أن نطلب منك التفكير في تقديم منحة لـ_____، وقبل أن ندخل في الموضوع، نريد أن نطلعك على بعض الأمور المهمة التي نقوم بها». هذا القول يحمل أي شخص للدخول في محادثة عن الجماعة والغاية من جمعها للتبرعات.





بعد ذلك، تذكر أنه كلما تم تشجيع المانح المرتقب على الحديث زاد احتمال تبرعه أو تبرعها. ويجب ألا تطيل الحديث مع أي شخص، أو تلقي عليه محاضرة. واسأل المانح المرتقب عما يعرفه عن جماعتك، وإلى أي حد يهتم بالقضايا التي تباشرها، وأسئلة أخرى غير محددة، وشاركه في تجربتك مع الجماعة، وارو له قصصاً تصور حقائق أكثر مما تعطي شرحاً جامداً عما تقوم به الجماعة. إن جُملاً تبدأ بـ «إنني مهتم بـ»، أو: «لقد انضممت لـ — لموقفي (أو التزامي أو اهتمامي الطويل بـ)» يزيد احتمال الإصغاء إليها أكثر من عبارات مثل: «بدأنا عام ١٩٩٧ بتمويل من مؤسسة —».

بالإضافة إلى طرح الأسئلة، توقف لبضع ثوان بين كل جمل قليلة، وانتظر حتى ترى إذا ما كان المانح المرتقب يريد إضافة شيء ما، أو لديه أية أسئلة أو اعتراضات. وإذا قال المانح المرتقب شيئاً لا تفهمه، اطلب توضيحاً، أو قل: «هلا أخبرتني بالمزيد حول هذا». وإذا قال المانح المرتقب شيئاً أغاظك، أو لا تتفق معه فيه، لا ترعم الموافقة؛ لا تضحّ بذاتك من أجل هذه المنحة، بل حاول أن تجد طريقة للرد على ما قاله المانح المرتقب دون الدخول في جدال. ويمكنك استخدام عبارات مثل: «يمكنني أن أعرف سبب قولك هذا؛ لأن هذا هو الانطباع الذي تعطيه وسائل الإعلام، ولكن في الواقع...»، أو: «لقد اكتشفنا هذه الحقيقة بكل حذافيرها، وهذا هو السبب في وضع برنامجنا على النحو الذي هو عليه». إن قول مثل هذه العبارات، دون ضغينة أو نبرة دفاعية، قد يجعل المانح المرتقب يغير رأيه دون أن يبدو ساذجا.

وعند اقتراب نهاية المقابلة الشخصية، التي استمرت نصف الساعة، أو عندما يبدو أن المانح المرتقب مكتفياً بما قلته، يجب أن تكون على استعداد للختام - أي أن تطلب المنحة. كرر ذكر غايات الحملة، وأهمية عمل الجماعة في عبارة أو عبارتين، ثم تقدم بطلب منحة محددة وأنت تنظر مباشرة لوجه المانح المرتقب: «هلا تساعدنا بمبلغ ٢٠٠٠ دولار؟ أو: «أمل أن تتمكن من التبرع بمنحة في حدود من ٥٠٠ دولار إلى ١٥٠٠ دولار»، أو: «هل تعتقد أنك يمكن أن تفكر في منحة قدرها ٢٥٠٠ دولار؟» لا توجد كلمات سحرية للختام - المهم أن تكتشف جملة تناسب شخصيتك، وتشمل حدود المنحة أو منحة محددة تريدها. ثم تحلى بالهدوء. وفي هذه اللحظة، تكون قد تخلّيت عن السيطرة على التفاعل. وأخيراً، تقوم



بسؤال المانح المرتقب أن يتخذ قراراً. وانتظر حتى يتكلم المانح، حتى ولو انتظرت لعدة دقائق. وإذا كنت تشعر بالتوتر، والوقت يسير ببطء شديد، استمر في النظر إليه دون أن تحديق فيه. الآن تستطيع أن تلتقط أنفاسك؛ لأنك قلت كل ما تريد قوله، وقد بذلت قصارى جهدك. خذ نفساً عميقاً، ثم تنهد ببطء. ابتسم ابتسامة خفيفة، ولا تقطب جبينك؛ إنك في حاجة للظهور بمظهر الاسترخاء والثقة في النفس.

استجابة المانح المرتقب

عند هذه النقطة سوف يقول المانح المرتقب واحداً من ستة أشياء، أو يقدم تعليقات متنوعة حول هذه الموضوعات:

« نعم، سوف أقدم يد المساعدة»: هنا قدم الشكر للمانح المرتقب، وأبد امتنانك وسرورك، لكن لا تبالح في إظهار مشاعرك؛ وإلا فإنك سوف تعطي انطباعاً بأنك كنت تعتقد أن المانح ليس شخصاً سخياً بالفعل. رتب لكيفية الحصول على المنحة (بشيك، بوديعة، بتحويل أوراق مالية؛ حالياً، أو فيما بعد). أيسر طريقة لعمل ذلك هو أن تسأل: «ما الطريقة التي ترغب الدفع من خلالها؟». بمجرد الانتهاء من هذه الترتيبات، قدم الشكر للمانح المرتقب، وغادر المكان.

«أود المساعدة، إلا أن المبلغ الذي حددتموه مرتفع جداً»: هذه إجابة بنعم، وإن كانت لمنحة أصغر. ويمكنك أن تقول: «هل ترغب في التعهد بهذا المبلغ، وتساهم به على أقساط ربع سنوية خلال عام؟» أو يمكنك القول: «ما الطريقة التي تريحك في تقديم المنحة؟»، أو: «ما المبلغ الذي ترغب في دفعه؟» وتجنب إغراء مساومة المانح المرتقب. بمجرد أن يقرر المانح المرتقب المبلغ اتبع الإجراء السابق أعلاه.

«هذا مبلغ كبير من المال». هذه العبارة تعد عادة حيلة. يشعر المانح المرتقب بأنه يمكن أن يمنحك ما طلبته، وهي منحة ضخمة بالنسبة له. إنه يرغب في التأكد من أن منظمتك توافق على أن تكون المنحة ضخمة. الإجابة: «إنه مبلغ ضخم. لا يوجد كثيرون يمكننا أن نطلب منهم مثل هذا المبلغ». أو: «إنه مبلغ كبير؛ وهذا سبب رغبتني في أن أتحدث معك بشأنه شخصياً». أو: «إنه مبلغ كبير. سوف يكون

مساعدة ضخمة». بعد ذلك استعد هدوءك، ودع المانح المرتقب يقرر.

«أود التفكير في الأمر». بعض الناس لا يمكنهم بالفعل اتخاذ قرار فوري، وإذا أجبروا على الإجابة سوف يرفضون. اسأل المانح المرتقب: «ماذا تريد أن تعرفه مني ويمكن أن يساعدك في تفكيرك؟» وأجب عن أية أسئلة متبقية. ثم قل: «هل يمكنني الاتصال بك هاتفياً خلال بضعة أيام لأعرف قرارك؟» حدد وقتاً يكون فيه المانح المرتقب قد انتهى من التفكير ليبلغك بإجابته.

«أحتاج أن أتحديث إلى شريكة حياتي (أو شريكي في العمل أو طرف آخر)». قد يعني ذلك أن الشخص في حاجة إلى الحديث مع شخص آخر، وعادة يعني ذلك أن الشخص لديه سؤال آخر أو اعتراض لكنه مخرج أن يفصح عنه. ويطلق على ذلك سؤال «الظل»، وأنت تحتاج إلى أن تكتشف ما ينم عنه. ويمكنك القيام بذلك بأن تقول: «يبدو ذلك أمراً معقولاً. هل هناك ما يرغب شريكك في معرفته، ويمكنني أن أخبرك به الآن؟» بعدئذ قد يفصح لك المانح المرتقب عما يضايقه: «شريكي سيرغب في معرفة السبب في أنك تنفق كل هذا المبلغ الكبير على تجهيز مكتب الشركة»، أو: «إن شريكي سيرغب في معرفة سبب حصولك على تبرع من شركة مشكوك في أمرها، وهو سوف يندهش إذا ما كان ذلك الأمر يؤثر على عملك». ويمكنك الإجابة على هذه الاعتراضات. وسوف تنهي هذه المناشدة بأن تأخذ وعداً بالموعد الذي سيتحدث فيه المانح المرتقب مع الشخص الذي يرغب في استشارته، ومتى يمكنك الرجوع إليه مرة أخرى.

«لا، لا يمكنني مساعدتك». رغم أن هذه استجابة غير محتملة في هذه المرحلة، يجب أن تعامل باحترام. أجب بإيحاء من رأسك، وانتظر في هدوء لمزيد من التفسير. عموماً، سوف يتوسع في الحديث لتقديم مبرر: «أتعرف. إنني فعلاً لا أوافق على اقتراحك. اعتقدت عندما سمعت المزيد عن عملك أنني قد أتفهم وأوافق، لكنني لم أفعل». أو: «إنني لا أستطيع التغاضي عن حقيقة أن ذلك الشخص الذي أكرهه هو رئيس مجلس إدارتك». لا تشترك في تحقير ذلك الشخص، لكن لا تستغرق وقتاً طويلاً في الدفاع عنه، إلا إذا كان دفاعك مقتصرًا على مناقشة عمله لجماعتك: «إنه أدى عملاً جليلاً فعلاً لنا،

لكني أعرف أنه مثير للخلاف».

في موقف بعيد الاحتمال تماماً - و الذي تظل فيه صامتاً لدقيقة كاملة على الأقل عند عدم تطوع المانح المرتقب بتقديم أي تفسير عن سبب رفضه - يمكنك طرح سؤال واحد: «هلا حدثتني قليلاً عن سبب رفضك؟ أو: «إنني في سبيلي لطلب تبرع من أشخاص آخرين. هل هناك أية طريقة تعينني على تطوير عملي؟» إذا طرحت السؤال بطريقة غير دفاعية، يحتمل أن تحصل على إجابة. وإذا كانت الإجابة تتسم بسوء الفهم، أزل سوء التفاهم، وقد تحصل على إجابة بـ (نعم)، أو على الأقل: «سوف أفكر في الأمر». لا تستنفد وقتاً طويلاً في محاولة تغيير رأي المانح المرتقب؛ وإلا ظهرت بمظهر عدم الاحترام. إن الأشخاص الذين يرفضون طلباً كهذا عادة ما يوافقون فيما بعد عندما يعرفون المزيد، أو يترك لهم وقت لمزيد من التفكير حول ما قلته. حاول إنهاء اللقاء بسؤال يمكن أن يجيب عليه المانح المرتقب بـ (نعم): «هل ترغب في أن تظل على قائمة من نراسلهم بالبريد؟» أو: «عندما يترك الشخص الذي تكرهه مجلس الإدارة، هل يمكن أن اتصل بك هاتفياً؟»، أو مجرد السؤال: «ما أفضل طريقة للوصول إلى قلب المدينة التجارية من هنا؟» ثم اشكر المانح المرتقب على ما قدمه من وقت، وغادر المكان. وتذكر أنك قد حصلت على موافقة غير منطوقة، لكنها هامة للغاية، من كل من طلبت منهم تبرعاً: فإذا ما وافقوا على أن تطلب منهم؛ فإنك سوف تحترم حقهم في الرفض.

وبعد المقابلة الشخصية مباشرة ابعث رسالة شكر موجزة، بصرف النظر عن الاستجابة التي خَرَجْتَ بها من اللقاء. وترسل رسالة شكر أخرى من المنظمة عندما يتم الحصول على المنحة. ورغم أن سؤال شخص ما عن منحة ضخمة قد يثير القلق، فإن إجابة المانح المرتقب بـ (نعم) تهز المشاعر، وكذلك، فإن الأمر ليس بهذا السوء عندما يقول شخص ما: (لا)؛ حيث إن الرد بـ (لا) يكون في معظم الوقت لأسباب معقولة وجديرة بالتعاطف، ولا علاقة لك بها. وبالممارسة يصبح طلب المال أسهل وأيسر. ويتشجع معظم الناس عندما يُنْحَوْنَ جانباً فلقهم بشأن طلب المال في سبيل هدف أعظم هو تلبية احتياجات المنظمة.



8

استثمار

المناسبات الخاصة في جمع التبرعات

يطلق على المناسبات الخاصة - أيضاً - «حفلات جمع التبرعات الخيرية»، وهي تجمعات اجتماعية من أنواع كثيرة تُوسَّع شهرة المنظمة، وتقدم لمن يحضر ونها وقتاً مسلياً، وممتعاً، وقد يسفر عنها جمع تبرعات للمنظمة التي ترعى المناسبة الخاصة. وهي تعتبر أقدم استراتيجية لجمع التبرعات، والنمط الشائع في جميع أنحاء العالم بالتأكيد. والمناسبات الخاصة، لكونها متنوعة ومرنة؛ فهي استراتيجيات ممتازة لاكتساب المانحين، والاحتفاظ بهم، وترقيتهم. والمنظمات الجادة في بناء قاعدة من المانحين الأفراد هي بحاجة لوجود مناسبة خاصة واحدة على الأقل، أو مناسبتين سنوياً.

و للمناسبات الخاصة ثلاثة أهداف:

- 1- تحقيق دعاية وشهرة للمنظمة.
- 2- تعزيز رؤية المنظمة.
- 3- جمع تبرعات (جديدة).



تحقيق دعاية وشهرة للمنظمة

ويعني ذلك لفت أنظار جمهور معين للمنظمة لوقت محدود، عن طريق الإعلان عن المناسبة، وعن طريق نوعية المناسبة نفسها.

تعزيز الرؤية

وضوح الرؤية هو الأثر التراكمي للدعاية والشهرة؛ فمع كل مناسبة متتابعة، وبالاشتراك مع جهود أخرى لجمع التبرعات والتنظيم؛ تصبح المنظمة معروفة لمزيد ومزيد من الأشخاص الذين يجب أن يعرفوا عنها. ويمكن تقييم رؤية جماعتك بطرح هذا السؤال: من بين جميع من يجب أن يكونوا على معرفة بك، ما النسبة المئوية للرؤية؟ ويطلق على هذه النسبة المئوية «حاصل الرؤية». ويتطلب تقييم «حاصل الرؤية» التفكير من خلال أنواع الأشخاص الذين يجب أن يعرفوا عن منظمتك، وما هي آليات الاقتراب من هؤلاء المانحين المرتقبين؟ وتعد المناسبات آليات ممتازة لتوليد الدعاية والشهرة؛ لأنها تتيح لوسائل الإعلام أن تحوم حول الجوانب التي تركز اهتمامها عليها في الجماعة.

جمع التبرعات

يعد جمع التبرعات هدفاً ثانوياً للمناسبة الخاصة؛ لأن هناك طرقاً أسرع وأسهل لجمع التبرعات من هذه الطريقة، وفي حالات كثيرة قد تؤدي المناسبات الخاصة إلى فقد المال، أو على الأقل الخروج دون ربح أو خسارة، ومع ذلك تظل ناجحة؛ لأنها أدت إلى تحقيق الدعاية والشهرة والرؤية المطلوبة. أنماط الناس الذين يحضرون المناسبات الخاصة توجد فئتان من الناس ممن يحضرون المناسبات: **«الذين جاءوا من أجل المناسبة نفسها»** وهؤلاء الأشخاص لا يعرفون في معظم الأحيان أسماء الجماعة





الراعية للمناسبة، إنهم راغبون في الإعلان والقيمة المعنوية التي تنتج عن المناسبة، إلى جانب فرصة استهداف جمهور معين دون نفقات. وعلى كل، فإن المناسبات التي تجذب الناس من أجل حضورها وحسب، أكثر من القضية، سوف تكون ذات أهمية لجمع التبرعات.

«الذين جاءوا من أجل المناسبة ودعم جماعتك»: هؤلاء هم المهتمون بالمناسبة، ويؤمنون - أيضاً - بعمل جماعتك. وقد يكونون لم يسمعوا عن منظمتك قبل أن يعلموا بهذه المناسبة، أو أنهم يعرفون منظمتك ويرغبون في دعمها ما داموا سيحصلون على شيء مهم بالنسبة لهم.

اختيار مناسبة ما لجمع التبرعات

لا بد أن ندخل في اعتبارنا عدة معايير عند اختيار مناسبة ما لجمع التبرعات:

- ١- ملاءمة المناسبة.
- ٢- صورة المنظمة التي أوجدتها هذه المناسبة.
- ٣- حجم نشاط المتطوعين المطلوب.
- ٤- المبلغ الذي تحتاجه في البداية.
- ٥- مدى الحاجة إلى تكرار وتوقيت المناسبة.
- ٦- مدى ملاءمة المناسبة بالنسبة لخطة جمع التبرعات الكلية للمنظمة.

ملاءمة المناسبة

لتحديد إذا ما كانت المناسبة ملائمة، اسأل نفسك: «إذا كان الناس لا يعرفون شيئاً عن منظمتنا سوى أنها ترعى هذه المناسبة، فعلى أي نحو سيفكرون في جماعتنا؟» إذا اعتقدت أن أفكارهم قد تكون محايدة أو جيدة، فالمناسبة إذن ملائمة، وإذا اعتقدت أنك تريد منهم معرفة المزيد عن جماعتك، أكثر من مجرد أن المناسبة تدل ضمناً عليها، عليك إعادة التفكير.



صورة المنظمة

إلى جانب أن المناسبة يجب أن تكون ملائمة، فإنه لا بد - بقدر الإمكان - أن تتماشى مع صورة المنظمة، أو لا بد أن تعزز الصورة التي ترغب المنظمة في الظهور بها. إن العديد من المناسبات، التي تعد ملائمة لجماعة ما، لا تعزز صورة الجماعة بالمستوى المطلوب. على سبيل المثال: مكتبة تفضل عمل سوق لبيع الكتب على بيع أشياء مستعملة في كراج سيارات المنزل، رغم أن الاثنين ملائمان. والفكرة تتمثل في جذب اهتمام أشخاص معينين للمناسبة الخاصة بك ممن قد يصبحون مانحين نظاميين لمنظمتك، وذلك بربط المناسبة برسالتك.

مقدرة المتطوعين

إن النظر إلى قدرة المتطوعين على تخطيط وإقامة مناسبة ما ينطوي على عدة اعتبارات: ما هو عدد الأفراد المطلوبين الذين سوف يقومون بالعمل اللازم لهذه المناسبة؟ ما العمل الذي سيقوم به هؤلاء المتطوعون إذا لم يشتركوا في هذه المناسبة؟ هل لديك ما يكفي من المتطوعين ممن يتوافر لديهم الوقت لإخراج هذه المناسبة؟

المال الذي تحتاجه في البداية

تتطلب معظم المناسبات الخاصة توفير بعض المال لإنفاقه قبل أن تتأكد من أنها ستجمع أية أموال. والأموال التي تحتاجها في البداية، والضرورية لإقامة مناسبة ما، يجب أن تكون مبلغاً يمكن لمنظمتك تحمل خسارته إذا ما تم إلغاء المناسبة. ولا بد أن يكون هذا المبلغ من المال متوفراً بالفعل. إن المناسبات التي تتطلب مبالغ كبيرة في البداية تؤدي إلى خلق مشاكل سيولة نقدية للمنظمة إذا لم ندخل في اعتبارنا الحاجة إلى هذا المال.





التكرارية

إن أفضل المناسبات هي التي تصبح تقليداً في مجتمعك، بحيث إن الناس يتطلعون مقدماً كل عام للمناسبة التي ترعاها جماعتك. و إن استخدام هذا المعيار قد ينقذك من تجاهل مناسبة ما لمجرد أن صافي العائد كان قليلاً في أول مرة أقيمت فيها هذه المناسبة. وربما كانت الدعاية التي قمت بها غير كافية، ولم يحضر المناسبة إلا عدد قليل. إذا قضى هؤلاء الأشخاص وقتاً ممتعاً؛ حينئذ يجدر بك إقامة المناسبة مرة ثانية في العام القادم. لتقرير إذا كانت المناسبة يمكن تكرارها، قم بتقدير إذا كان نفس عدد الأشخاص سيعملون نفس عدد الساعات، ويمكنهم جمع المزيد من المال عند تكرار هذه المناسبة.

التوقيت

لا بد أن لا تتعارض المناسبة التي ستقيمها مع مناسبات ضخمة أخرى لجمع التبرعات لمنظمة مشابهة لك. إذا كنت تناشد جمهوراً معيناً، فعليك أن تدخل وقتهم في اعتبارك؛ فمثلاً: الفلاحون يكونون مشغولين في مواسم الزراعة والحصاد.

الصورة المتكاملة

الاعتبار الأخير خاص بمكان إقامة المناسبة؛ وذلك لأنه يمثل الصورة الكاملة لجمع التبرعات. وإذا اكتشفت أن نفس الأشخاص يحضرون جميع المناسبات الخاصة بمنظمتك، وكذلك يمنحونك المال بالبريد، فأنت بذلك «تأكل بعضك»؛ أي تساهم في إضعاف منظمتك، وتكون في حاجة إلى إعادة التفكير في الطريقة التي تستخدم بها المناسبات. وإذا كنت لم تحقق الدعاية اللازمة للمناسبات الخاصة بك، أو أنك لم تتمكن من العثور على مناسبة للوصول إلى جماهير جديدة، فإن المناسبات الخاصة قد تكون ليست التوجه السليم بالنسبة لك. وإذا قررت بعد تحليل قاعدة مانحيك أن





مهام اللجنة

توجد ثلاث خطوات بسيطة على لجنة المناسبات الخاصة القيام بها لضمان نجاح المناسبة:

١- وضع وصف مفصل لقائمة المهام الرئيسية.

٢- القيام بإعداد الميزانية.

٣- وضع جدول زمني.

وضع وصف مفصل لقائمة المهام الرئيسية

جهز قطعة ورق، وقسمها إلى أعمدة تحمل هذه العناوين: (ماذا، ومتى، ومن، وتم). تحت عبارة «ماذا» اسرد كل المهام التي لا بد من إنجازها. ولا بد أن تضم هذه القائمة أدق التفاصيل. وتحت كلمة «متى» دوّن بجوار كل مهمة متى يجب الانتهاء منها. والآن رتب القائمة ترتيباً زمنياً، بحيث يكون لديك قائمة بأشياء يجب عملها، والترتيب الذي يتم به العمل. بعد ذلك أكمل عمود «من» - من سيقوم بهذه المهمة؟ ودوّن تاريخ الانتهاء من المهمة تحت عمود «تم».

قائمة المهام الرئيسية			
ماذا؟	متى؟	من؟	تم

إعداد الميزانية

كوّن مجموعتين من ثلاثة أعمدة على قطعة ورق، أو في برنامج على الحاسب الآلي - كما في الجدول الآتي:



استثمار المناسبات الخاصة في جمع التبرعات

الجزء الثاني

ميزانية المناسبة		
النفقات	التقديرية	الفعلية
بند	دولار	دولار
بند	دولار	دولار
بند	دولار	دولار
إجمالي النفقات	دولار	دولار
الدخل	التقديري	الفعلي
بند	دولار	دولار
بند	دولار	دولار
بند	دولار	دولار
إجمالي الدخل	دولار	دولار
الصافي	دولار	دولار

إن إدخال هذه المعلومات في قاعدة بيانات الحاسب الآلي يعني أنك تستطيع تغييرها سنوياً بسهولة، وأن هذا التحديث الذي تجريه على المعلومات، أو على أجزاء قائمة العمل الرئيسية، يمكن إرساله بالبريد الإلكتروني لأي شخص يريد الاطلاع عليه. و افحص قائمة المهام الرئيسية. ضع كل ما يستوجب إنفاق المال تحت العمود بعنوان «النفقات»، وكل ما يؤدي إلى جمع المال تحت العمود بعنوان «الدخل»، ثم اطرح النفقات من الدخل؛ لتحصل على «صافي الدخل» المتوقع، أو الهدف المالي من المناسبة. ولا بد أن تتسم الميزانية بالبساطة، إلى جانب الشمولية، بحيث تدخل في اعتبارك جميع



التكاليف، وتخطط لها.

وأنت تضع الميزانية، تذكر أن التقدير لا يعني التخمين. فإذا قال شخص ما: «التكاليف التقديرية للطعام هي...»، أو: «الميزانية التقديرية للمطبوعات هي...»، يعني أنه قد طلب بياناً بالأسعار من عدة موردين، وناقشهم، واطمأن إلى أن الميزانية التقديرية سوف تكون هي المبلغ الذي سوف تدفعه أو مقارباً له تماماً. حاول - بقدر الإمكان - تأجيل الإنفاق على أي شيء إلى حين انتهاء المناسبة، وتأكد من أنك ضمنت الاتفاق بنوداً تسمح لك بإلغاء الحفل في وقت قريب من موعد المناسبة - سواء في الإيجار أو غيره من العقود. على سبيل المثال: إذا ما استأجرت القاعة مقابل ٦٠٠ دولار، ودفعت مقدم حجز قيمته ٣٠٠ دولار، حاول أن تحصل على حق إلغاء الحفل حتى موعد قريب جداً من تاريخ إقامة المناسبة، وإمكانية استردادك كل أو جزءاً من مبلغ الـ ٣٠٠ دولار.

وضع جدول زمني

فكر مسبقاً في اليوم المحدد لإقامة المناسبة؛ فقد تكتشف اللجنة استحالة إقامة المناسبة في الوقت المسموح به، وفي هذه الحالة إما أنها ستعدل المناسبة، أو تغيّر الموعد. إن متابعة ومراجعة المهام المطلوبة أسبوعياً إلى حين الوقت المحدد قد يظهر نفقات لم تكن تفكر فيها، أو يوضح لك ضرورة القيام بأعمال إضافية. أضف ذلك إلى قائمة المهام والميزانية.

ضع تواريخ «لما يصلح أو لا يصلح» القيام به ضمن جدولك الزمني، لاحظ أن هناك فترات ضغط، وكذلك فترات هدوء مؤقت خلال الوقت حتى موعد المناسبة. ويطلق على الفترات ذات النشاط المكثف - حيث لا بد من إنجاز عدة مهام كل منها يتعلق بالآخر (على سبيل المثال: التصميم، النماذج الطباعية، مراجعة تجارب الطباعة، وبطاقات الدعوة بالبريد) - اسم «مجموعات المهام». هذه المجموعات من المهام لا بد من إنجازها بنفس التصور الموجود في جدولك الزمني، بحيث يتم إنجاز كل فرع من المجموعة وفقاً لتاريخ الاستمرار أو عدم الاستمرار. ويجب في هذه التواريخ أن يتم تقييم



تقدمك، وتحديد إذا ما كنت تتقدم بما يناسب الموعد المحدد لإقامة المناسبة، أو أنك متأخر تماماً، أو أن هناك أشياء كثيرة تسير في طريق خاطيء، وأن الأفضل لك إلغاء المناسبة أو تعديل مواعدها. وبمجرد أن تنتهي اللجنة من إعداد قائمة المهام، والميزانية، والجدول الزمني، فهي على استعداد لتحديد المهام لمتطوعين آخرين. وعندما تطلب من متطوعين أو بائعين القيام بعمل ما أخبرهم بتاريخ الاستحقاق مبكراً عن الوقت الذي حددته في خانة «متى» في قائمة مهامك. وبهذه الطريقة، فإنك في أفضل الحالات ستكون متقدماً عن جدولك، وفي أسوأ الحالات، إذا لم يتم استكمال المهمة، فسوف يتاح لك بعض الوقت لإنجازها.

ما الذي يجب عليك ألا تنساه؟

إليك قائمة مراجعة بالبنود التي يتم نسيانها عادة في التخطيط للمناسبات:

- ◀ التأمين (بالنسبة للقاعة للمتحدثين وللمشاركين).
- ◀ اللوجستيات الخاصة بنقل الطعام، والشراب، والمتحدثين، والعاملين، والعارضين، وأجهزة الصوت، وما شابه ذلك، من وإلى مكان المناسبة.
- ◀ استئجار مساكن للعاملين والعارضين أو المتحدثين.
- ◀ أماكن انتظار السيارات.
- ◀ إذا كان سيتم تقديم وجبة طعام: أطباق تقديم الطعام، أدوات المائدة، ومناديل المائدة الورقية. لا تنس أشياء كالمح والفلفل، وأكواب المشروبات الساخنة والباردة، واللبن، والسكر.
- ◀ التدفئة أو تكييف الهواء: هل هي متاحة، هل تستلزم تكاليف إضافية، هل ستضطر إلى إحضار مرواحك الخاصة، أو دفايات.
- ◀ دفتر إيصالات لمن يدفعون رسم دخول، أو يشترون أي شيء يباع في المناسبة.





وإليك بعض الأسئلة التي يجب طرحها قبل المناسبة:

- ◀ هل هناك مكان متاح لاستخدام الكراسي المتحركة؟ خاصة دورات مياه الرجال والنساء، والمقاعد الأمامية، وأوعية ورق الحمام، والأحواض.
- ◀ أين وكيف يمكنك وضع النفايات؟
- ◀ هل الرد على بطاقة الدعوة يتناسب مع حجم الظرف؟
- ◀ هل تمت مراجعة مسودات طباعة جميع المطبوعات خمس مرات على الأقل؟
- ◀ هل تم وضع عنوان المنظمة، والموقع على شبكة الإنترنت، ورقم الهاتف، على بطاقة الرد، والنشرات، والملصقات، وبطاقة الدعوة، وكل شيء آخر؟
- ◀ هل تم الإعلان عن المناسبة على شبكة الإنترنت؟ وهل يمكن شراء التذاكر على الإنترنت؟ وهل أعلنت عن ذلك في جهاز تسجيل الصوت الموجود على هاتفك؟ من الذي يجب عليه إضافة اسم المناسبة وتاريخها كجزء من موقعه على شبكة الإنترنت؟
- ◀ هل تم وضع السعر، والتاريخ، والوقت، والمكان، وتحديد الاتجاه، والتعليقات التي ترضو التفضل بالرد حول حضور أو عدم حضور المناسبة في جميع نشرات الإعلان وعلى موقعك على الشبكة؟
- ◀ هل فكرت في ضرورة وجود رعاية للأطفال، أو مترجم للغة؟
- ◀ ما مدى الأمان الذي يسود الحي؟ هل ستشعر النساء بالأمان في الحضور بمفردهن إلى المناسبة؟
- ◀ هل يمكنك الرؤية والاستماع من كل مقعد؟ (اجلس في عدد من المقاعد لتتأكد بنفسك).
- ◀ من سيفتح لك الحجر أو المبنى؟ هل تحتاج لوجود مفتاح معك؟
- ◀ أين توجد المخارج الاحتياطية في حالة نشوب حريق؟
- ◀ هل تعرف تشغيل جميع أجهزة الإضاءة؟
- ◀ ما الترتيب اللازم لتنظيف المكان؟



التقييم

الخطوة النهائية في التخطيط لمناسبة خاصة هي التقييم. بعد عدة أيام من المناسبة على لجنة التخطيط تعبئة نموذج للتقييم شبيه بالنموذج الموجود على الصفحة التالية. احتفظ بهذا التقييم إلى جانب نسخ من الإعلانات والدعوات وأية معلومات أخرى قد تكون مفيدة للجنة التخطيط للعام القادم. سوف يتيح لك هذا التقييم تقرير ما إذا كان يمكنك الترتيب لمناسبة أخرى أو لا، وسوف يؤكد كذلك أن نفس عدد الأشخاص الذين قاموا بالعمل لنفس الوقت سوف يمكنهم جمع مزيد ومزيد من التبرعات كل عام.

تقرير المناسبة الخاصة (نموذج التقييم)

ما هو الوقت الذي استغرقته اللجنة بالتقريب في إعداد هذه المناسبة؟ (عند تقييم الوقت المستنفد، حاول خصم الوقت الذي استهلكته في أعمال لا جدوى منها، لكن تأكد من الإشارة إلى الوقت الذي أنفقه الأعضاء في القيادة أثناء القيام برحلات لأداء مهمتهم، أو في الحديث بالهاتف).

هل أسفرت هذه المناسبة عن أي مانحين جدد؟

كم عددهم؟

هل طُلب من أشخاص حضروا هذه المناسبة تقديم تبرعات؟

هل أدى هذا الحفل إلى جمع تبرعات جديدة؟

هل توجد إمكانية لإقامة هذه المناسبة سنوياً؟

ما الأعمال التي ستكررها في المرة القادمة على نفس النحو الذي أدت به تماماً؟

ما الأعمال التي ستؤديها على نحو مختلف؟





ضع قائمة بنود الموارد المجانية أو منخفضة التكلفة، ومن يقوم بطلبها، مع الإشارة إذا كنت تظن أن هذه الموارد ستكون متاحة العام القادم:

.....
.....
.....

ما نوع المتابعة المطلوبة؟ (مثل: رسائل شكر مختصرة لمن قدموا المساعدة، ودفع الفواتير واجبة الدفع، وإعادة مفارش الموائد، وصحون تقديم الطعام لمن اقترضناها منهم).

.....
.....

من هم أعضاء اللجنة الذين قاموا بهذا العمل؟

.....
.....
.....

أي من أعضاء اللجنة سيكون راغباً في العمل في مثل هذه المناسبة العام القادم؟

.....
.....
.....

ملاحظات أخرى:

.....
.....





9

تحقيق الاستفادة القصوى من المناسبات الخاصة

يناقش هذا الفصل مناسبتين هما: حفل يقام في المنزل، وحفل غداء سنوي. ويغطي الفصل كذلك موضوع النشرة الإعلانية. وقد تم اختيار هذه الأنشطة؛ لأنه يسهل تنظيمها من حيث إنها تتبع صيغة معينة، وإذا نظرنا إليها ككل فهي توضح جميع قواعد جمع التبرعات التي تمت مناقشتها في هذا الكتاب.

كيف تعد لإقامة حفل منزلي؟

واحدة من أسهل المناسبات الخاصة، وأحياناً من أكثرها جذبا للتبرعات، هي الحفل المنزلي المعتاد. والكل يعرف بالفعل معظم ما يجب معرفته حول إعداد حفل منزلي. ولأن معظم المناسبات التي تبدو بسيطة تكون - أحياناً - مفعمة بالأخطاء، سوف أصف لكم هنا كلاً من التفاصيل الواضحة وغير الواضحة بخصوص إقامة حفل منزلي:

أولاً: التعريف الأساسي للحفل المنزلي: شخص منخرط في العمل في جماعة غير ربحية يدعو أصدقاءه إلى حفل في منزله. الهدف من الحفل إعلام الأصدقاء بعمل الجماعة غير الربحية، ودعوتهم للتبرع.



ويعد الحفل كذلك مكاناً لالتقاء من يحضرونه بأشخاص جدد، ومقابلة الأصدقاء القدامى، وتناول الطعام الجيد، ولذا فهو يهيء جواً ودياً لطلب التبرعات. وأخيراً، يتيح الحفل المنزلي لشخص ليس على صلة حميمة بالجماعة أن يعرف الكثير عنها، وي طرح أسئلة، ويحظى ببعض الاهتمام الشخصي، دون أن يكون مضطراً لتقديم منحة.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الحفل المنزلي يمكن أن يكون مكاناً لجماعة من الناس للقاء شخص مشهور أو مهم، أو شخص يجلب معلومات هامة حول قضية تناصرها جماعتك. ويمكن - أيضاً - إتاحة الفرصة أمام المسجونين السياسيين المفرج عنهم مؤخراً، والصحفيين الذين تعرضوا لأعمال عنف، والأكاديميين الذين يشرحون بحوثهم، أو النشطاء في جميع المجالات، لسرد قصصهم لجمهور يتحرك فيما بعد لتقديم المساعدة

ومهما تكن الأشياء الأخرى التي تطرحها على الناس في حفل منزلي، اطلب منهم تقديم المال. ذلك هو الشيء الوحيد الذي يمكنهم عمله في الموقع مباشرة، وهو عادة أكثر المهام بساطة، والتي تتطلب أقل قدر من العمل. وتكمن الفائدة النهائية من الحفل المنزلي، والتي تمثل الأساس لجميع الفوائد الأخرى، في توسيع قاعدة المانحين للمنظمة.

هناك خمس خطوات لإقامة حفل منزلي:

- ١- إيجاد أشخاص على استعداد لاستضافة الحفل في منزلهم، والاضطلاع بالمسؤوليات الأخرى المرتبطة بتلك المناسبة.
- ٢- إعداد قائمة بالمدعوين.
- ٣- تصميم بطاقات الدعوة وإرسالها.
- ٤- تنظيم المناسبة، وخاصة مكان جمع التبرعات.
- ٥- المتابعة والتقييم.



العثور على المضيف

يضطلع مضيف الحفل المنزلي بعدة مسؤوليات، أقلها توفير المنزل، وتقديم الطعام. ويدعو المضيف أي فرد يظن أنه قد يكون مهتماً بالمنظمة، أو بالموضوع الذي ستتم مناقشته. وأثناء الحفل يقوم المضيف، أو أي شخص آخر، بتقديم وصف ملائم عن المنظمة وعن القضايا المعروفة. ثم يخصص المضيف مكاناً للتبرع بالمال. ولأن المضيف يطلب من ضيوفه مشاركتهم تقديم تبرع ضخم؛ لا بد أن يكون هو أو مجموعته قد قدموا بالفعل منحة كبيرة و ذات مغزى لهم.

المضيف المثالي هو الشخص الوثيق الصلة بالمنظمة بدرجة كبيرة لفهم أهمية و مكانة المنظمة، وأن يكون مستعداً للتغلب على مخاوفه في طلب التبرعات من أصدقائه.

من الذين توجه إليهم الدعوة؟

يمكن أن يقوم موظفو المنظمة بمساعدة المضيف ليحدد من يجب أن توجه إليهم الدعوة، ويجب تحديد الأعداد التي تناسب المنزل أو الشقة؛ بحيث يشعر الجميع بالراحة (١٢ - ٥٠ شخصا).

وبحكم التجربة، أنت في حاجة إلى دعوة ثلاثة أضعاف عدد الأشخاص الذين ترغب أن يحضروا الحفلة؛ كي تحصل على أكبر عدد ممكن من الناس لحضور الحفل. ولا بد من وجود شخص واحد من المنظمة، مثل: عضو مجلس الإدارة، أو متطوع، أو موظف؛ لمصاحبة كل من خمسة إلى عشرة ضيوف، ولذا يجب ضمهم لعدد الحضور.

من الأمور البديهية أن تبدأ بأصدقاء المضيف. ولا تنس الجيران. أحياناً يكون الحفل المنزلي مناسبة - أيضاً - للقاء جيرانك، والذين يمكن أن يقدموا منحا لمنظمتك.

وأقترح أن يفكر المضيف في دعوة أشخاص من مركز ديني أو روحي ينتمي إليه، ومن أندية اجتماعية، ومن مجال العمل، ومن أقاربهم. ويجب عدم دعوة كثير من الأشخاص الذين هم بالفعل مانحون من السابق، ويستثنى المانحون الذين تريد منهم زيادة تبرعاتهم، وفي هذه الحالة ركز على من تستطيع أن



تطلب منهم تقديم تبرع أكبر مما يقدمونه حالياً.

نموذج الدعوة

لا داعي لأن تكون بطاقة الدعوة شديدة الزخرفة، بل يمكن طباعتها طباعة عادية بحيث لا تكلف كثيراً.

و لا بد أن تعكس شيئاً خاصاً بالمضيف والحشود التي تمت دعوتها؛ حيث يساعد ذلك في ترغيب الناس في الحضور. و لا بد أن تحتوي البطاقة دائماً على العناصر التالية:

◀ الإشارة إلى أنه سوف يطلب من الحضور التبرع بعبارة: «أحضر معك دفتر شيكاتك»، أو «جهز أسئلتك ودفتر شيكاتك»... إلخ.

◀ طريقة يقدم بها الأشخاص التبرع دون حضور الحفل. في بطاقة الرد على الدعوة التي ترد إليك ضمن عبارة: «لا أستطيع الحضور، لكنني أريد المساعدة. مرفق تبرعي».

◀ شجع الناس على اصطحاب الأصدقاء. اطلب منهم الرد على دعوتك سواء بإمكانية الحضور أو عدم الحضور، وهكذا سوف تعرف عدد الأشخاص الذين سيحضرون الحفل.

◀ قدم وصفاً واضحاً لطريقة الوصول إلى بيتك. إذا وجدت أن المكان صعب الوصول إليه ارسم خريطة. ضمن البطاقة رقم الهاتف والبريد الإلكتروني للمضيف.

◀ أرسل بطاقة الدعوة قبل ثلاثة أسابيع على الأقل من الحفل؛ حتى يتوفر الوقت الكافي لتلقي الرد من الأشخاص، وإجراء الاتصالات الهاتفية للمتابعة.

إدارة وتنظيم المناسبة

يكمن سبب فشل معظم الحفلات في عدم التفكير بدقة في كيفية إدارة المناسبة. ولتفادي هذه السلبيات تخيل نفسك ضيفاً في المناسبة، وأطلق العنان لتفكيرك، وتصور ما سوف يحدث.



سوف تقود سيارتك إلى المنزل المقام فيه المناسبة، أو تذهب سيراً على الأقدام. هل من الواضح أمامك أين مكان انتظار السيارات؟ هل توجد مقاعد كافية؟.... إلخ.

اللحظة الفريدة: مكان جمع التبرعات

يجب أن يتم ترتيب كل شيء في الحفل المنزلي حول مكان جمع التبرعات. قم بترتيبات مسبقة مع شخصين بحيث إنه إذا نطق المضيف بعبارة «أمل أن تقدموا منحة» يكونان مستعدّين لإخراج دفاتر شيكاتهم، أو يسلمان شيكات موقعاً عليها من قبل لأعضاء المنظمة. وعندما يطلب المضيف التبرع يكون الكثيرون على استعداد للدفع، إلا أن داخل كل شخص بعض مشاعر من القلق: «ربما الآن ليس هو الوقت المناسب لدفع المال»، أو: «ربما أنا الشخص الوحيد في هذا المكان الذي يؤمن بهذه القضية». إن وجود من يبدأ بالتبرع يفسح المجال لجميع الأفراد الآخرين الراغبين في التبرع.

حدد وقتاً للتبرع بحيث يكون معظم الناس موجودين عند تحديد مكان التبرع. ويكون ذلك عادة بعد خمسة وأربعين دقيقة إلى ساعة من بداية الحفل. ويدعو المضيف الحضور للانتباه، ويقوم أعضاء المنظمة بإعداد الأظرف الخاصة بجمع التبرعات بكياسة، وتوزيعها حول الغرفة. ويقدم المضيف نفسه للحضور، مرحباً بكل فرد. وإذا كان هناك عرض، يقدم المضيف الشخص الذي سيقدم العرض. بعد العرض، يجب أن يتولى المضيف تقديم مكان جمع التبرعات، يتبعه قوله: «أمل أن تنضموا إليّ في مناصرة هذه القضية الهامة». ولا يهم إذا كان المضيف عصيباً، أو لا يجب طلب المال. إن حصيلة التبرع ستقل بمقدار النصف على الأقل في حالة عدم وجود مكان لجمع التبرعات، أو على الأقل تنويه شديد بالدعم من راعي الحفل.

وتحدد طريقة تحديد مكان جمع التبرعات مقدار المبالغ التي سيتم جمعها. ويتم تقرير ذلك - أيضاً - مقدماً. إن أفضل طريقة لجمع أكبر قدر من التبرعات في الحفل هي تمرير المظاريف فوراً بعد أن يلقي المضيف كلمته. وعلى أية حال أخبر الناس كيف ومتى يتبرعون.



وبعد تحديد مكان جمع التبرعات على المضيف أن يظل واقفاً أمام الجماعة، ويمنح الحضور بضع دقائق لكتابة شيكاتهم.

التقييم والمتابعة

اغتنم بعض الوقت بعد كل حفل لتقييم الأمور التي تمت بنجاح، وماذا كان يمكن أن يتم على نحو أفضل. وخصوصاً إذا كنت تقدم عرضاً منتظماً، فكر في مدة العرض، وصلته بالمناسبة، وكيفية إدارة المناقشة، وما شابه ذلك. وتأكد من كتابة رسالة شكر قصيرة لكل من تبرع، ثم قم بتدوين أسماء هؤلاء الأشخاص في قائمة بريد المنظمة.

الغداء السنوي

ذكرت في الفصل الثامن أن أحد المعايير التي يجب وضعها في الاعتبار عند اختيار مناسبة ما هو أن المناسبة يمكن تكرارها. ويعتبر الغداء السنوي هو أبسط أنواع تقديم الصورة المميزة، وهو عبارة عن مأدبة تقام عادة في فندق أو أي مكان آخر يمكن أن يتسع لعدد كبير من الضيوف. وتعرض المنظمة خلال الغداء برنامجاً قصيراً من نوع ما. ويكرم البرنامج عادة شخصاً ما، أو يقدم خطيباً، وما شابهه، ويضم بالتأكيد تنويهاً قصيراً بإنجازات الجماعة. إلا أن السبب الرئيسي في حضور الناس يكون أنهم التزموا بالحضور كل عام. ويعرف كثير من الحضور بعضهم البعض، كما يصحبون أصدقاء جديداً، ويستمتعون بشكل أكبر عندما يكون البرنامج قصيراً، والوقت المحدد للاجتماع وتناول الطعام طويلاً. قد يستغرق الغداء السنوي عامين أو ثلاثة حتى يحقق أهدافه، لكنه يستحق الاستثمار. ويتطلب الغداء السنوي، الذي يتم تنظيمه جيداً، ما لا يقل عن ستة أشهر للتخطيط له؛ إنه عمل كبير، لكنه عمل يمكن التنبؤ به، وعادة يتم الإعداد له بالشكل التالي:

◀ كوّن لجنة للغداء السنوي: ويعتبر التشكيل المثالي للجنة أن تضم متطوعاً واحداً أو اثنين من المتطوعين





على الأقل ممن يتمتعون بالمرونة، و القدرة على حل المشاكل بسرعة، و سبق لهم تنظيم مناسبة بنفس التعقيد (حفل زفاف / افتتاح كبير لأحد مشروعات الأعمال).
◀ حدد أربعة أو خمسة متطوعين لرعاية المناسبة، بحيث يقومون بتحديد موعد لها، و يعدون قائمة بالأعمال الرئيسية، و الميزانية، و الجدول الزمني (و التي تم شرحها بالتفصيل في الفصل الثامن).

تجنيد المتطوعين

بمجرد أن تستكمل اللجنة الرئيسية قائمة المهام، و الميزانية، و الجدول الزمني، و موافقة مجلس الإدارة، أو من له سلطة الموافقة على هذه البنود (عملية قد تستغرق شهراً) تكون مستعدة للبدء في تجنيد جيش صغير من المتطوعين، و الذي سيضمن إقامة مناسبة ناجحة. وإذا ما تم تنظيم المناسبة جيداً، و وجدت اللجنة الرئيسية عدداً كافياً من المتطوعين، فإن إجراءات العمل فيما يختص بالمناسبة ستكون ممتعة؛ مما سيضمن أن بعضاً من أعضاء اللجنة على الأقل سيرغبون في العمل العام القادم.

سيجنّد هذا الجيش من المتطوعين للعمل في إحدى اللجان الخمس التالية:

اللجنة الشرفية

هي مجموعة من الأشخاص تقوم بالفعل بعمل محدود للغاية. و هم معروفون للمجتمع الذي ترغب في جذبهم للمناسبة، و يضيفون الأهمية و المصداقية على المناسبة الخاصة بك. و يمكنك استخدام أسمائهم في بطاقات الدعوة، أو استخدامها في المناشدة لجمع التبرعات. و يقدم أعضاء اللجنة الشرفية - أيضاً - منحاً للمناسبة، و يتعهدون بدعم المناسبة بشكل ما. و عادة لا يحضر أعضاء اللجنة الشرفية المناسبة، و يجب ألا يكون ذلك من المتطلبات الضرورية.



لجنة الدعاية

يوكل إلى هذه اللجنة الصغيرة، المكونة من عضوين أو ثلاثة، مهمة الإعلان عن المناسبة في جميع وسائل الإعلام. وتشمل وسائل الإعلان موقعك على شبكة الإنترنت، والإذاعة، والصحف، وأحياناً التلفزيون، وكل مكان يتيح لجمهورك الحصول على المعلومات منه (الإعلانات الموجودة في نوادي الخدمة، أو اجتماعات النقابات،....).

لجنة الاستعدادات

هذه اللجنة مسؤولة عن تفاصيل كثيرة يمكنها أن تؤدي إلى بناء المناسبة أو تقويضها: الطعام، والشراب، والزهور، وحارس موقف السيارات، وأجهزة الصوت، ورعاية الأطفال، والترجمة، وما شابه ذلك.

لجنة إعداد المواد

هذه اللجنة مسؤولة عن كتابة وتصميم الدعوة، والمواد الأخرى المطلوبة للمناسبة، مثل: البرنامج، والملصقات، والنشرات الإعلانية، وما شابه ذلك.

لجنة الدعوات

هذه اللجنة مسؤولة عن إعداد قوائم الدعوة، وإرسالها بالبريد في الوقت المناسب. ولا تعد مسؤولة - في العادة - عن تصميم بطاقات الدعوة.

لجنة الرعاية والكفالة

هذه اللجنة مسؤولة عن طلب التبرع من رجال الأعمال، والشركات، أو حتى من كبار المانحين، لجمع



موائد، أو دفع مبلغ وافر من تكاليف المناسبة في مقابل التنويه عن أسمائهم طول فترة إقامة المناسبة.

لجنة النظافة

هذه اللجنة مسؤولة عن إحضار أو وضع صفائح للقمامة، و جمع الفضلات، وأوعية للأشياء التي تصلح لإعادة التدوير بعد انتهاء المناسبة... إلخ. وبما أن حجم المناسبة التي تقيمها يكبر سنوياً؛ فعليك التفكير في استئجار مخطّط مناسبات للحلول مكان بعض المتطوعين، و الاستغناء عن الآخرين، حيث يستحق مخطط المناسبة الكفء ما يُدفع له من أجر، كما يعد استئجاره استثماراً جيداً للمال أكثر من اعتمادك على فريق موظفين مُثقل بالفعل بالعمل؛ كي يقوم بأية مهمة لا يستطيع المتطوعون القيام بها، أو لم يؤدوها من الأساس. إن استخدام فريق الموظفين في مثل هذه المناسبات يعد تكلفة خفية إلا أنها فعلية.

احصل على المال مقدماً

المناسبة المثالية هي المناسبة التي تمت تغطية نفقاتها، وتوفرت لها السيولة تماماً قبل ليلة إقامتها، وذلك عندما يرسل من سيرعون المناسبة شيكاتهم، ويرسل الحضور ثمن التذاكر، و تغطية تكاليف الإعلانات، وما شابه ذلك، مقدماً. وكل ما يتم جمعه من مال ليلة المناسبة يعد مالياً إضافياً. وبهذه الطريقة، إذا حدث أي مكروه ليلة المناسبة، مثل: حدوث زلزال، أو إعصار، و اضطرت لإلغاء أو تأجيل المناسبة، أو حدث خطأ ما أثناء المناسبة، مثل: مرض رئيس الاحتفال - فإنه يمكنك الاعتذار والاستمرار في المناسبة دون قلق من أن الحضور لن يتبرعوا.

صباح ليلة المناسبة

في صباح اليوم الذي ستقام فيه المناسبة تجتمع اللجنة الرئيسية وممثلون عن كل لجنة فرعية معاً لمراجعة



الجزء الثاني

تحقيق الاستفادة القصوى من المناسبات الخاصة

قائمة المهام الرئيسية، والتي تمثل القائمة الرئيسية النهائية. والهدف من هذا الاجتماع هو إلقاء نظرة شاملة على المناسبة للمرة الأخيرة؛ للتأكد من أن جميع التفاصيل قد تمت مراعاتها بدقة. وتحضر اللجنة المؤكل إليها رعاية ليلة المناسبة إلى الموقع مبكرة بساعتين على الأقل؛ لتقوم بالمساعدة في الديكورات، وترتيب نشرات الدعاية، وتوزيع أطرف المساهمات على كل مائدة، والاهتمام بكل التفاصيل الأخرى التي يتم الالتفات إليها بوقت قليل قبل المناسبة.

وقبل بدء الغداء، يتجول أعضاء مجلس الإدارة ويحيون الحضور. ويقدمون أنفسهم للحضور الذين لا يعرفونهم، ويشكرونهم على حضورهم الحفل. كما يشيرون إلى نشرات البرنامج (وهي في الحقيقة نشرات إعلانية موزعة في كل مكان).

ويقدم رئيس الاحتفال نفسه مرحبا بالحضور، ويعرض لمحة مختصرة عن البرنامج، ويخبر الناس عن كيفية وصولهم لموائد الطعام. وعندما ينتهون من تناول الطعام، يبدأ البرنامج. مدير المسرح يقوم باستمرار بإرشاد الناس لما يتعين عليهم عمله؛ يجلس ضابطا للوقت، يتسم بالحصافة على مائدة الواجهة، ويشير للناس بإشارة مؤداها «خمس دقائق»، «دقيقتان»، و«لنتوقف الآن».

في نهاية البرنامج، يقوم رئيس الاحتفالات، أو الشخص المخول بأداء هذا العمل، بالإعلان عن مكان جمع التبرعات لجمع مزيد من المال. وتكون المظاريف المخصصة لجمع التبرعات موضوعة على كل مائدة إلى جانب النشرات الإعلانية، ويتم تشجيع الحضور لتقديم منح إضافية وإعادتها إلى الأشخاص الذين يطوفون بالسلال. ثم يغادر الجموع المكان، وتقوم لجنة النظافة بكل المطلوب منها، وبذلك ينتهي الحفل.

بعد انتهاء المناسبة

عليك بعد انتهاء المناسبة بوقت قصير إعداد التقرير النهائي على النحو الموصى به في الفصل الثامن.



احصر دخلك، وادفع فواتيرك، واكتب رسالة شكر قصيرة لكل من ساهم بجهده لمساعدتك، ثم اخرج لتتناول وجبة شهية كي تحتفل بنجاح عملك.

النشرات الإعلانية

توفر النشرة الإعلانية طريقة لاستخدامها من قبل منظماتك في جمع التبرعات من مشروعات الأعمال والشركات؛ وذلك بأن تبيع لهم مساحة إعلانية في النشرة الإعلانية، أو البرنامج، أو قائمة الطعام، أو أية مطبوعات أخرى سيتم توزيعها على من سيحضرون المناسبة.

إن النشرة الإعلانية استراتيجية ممتازة لجمع التبرعات إذا ما تم إجراؤها على الوجه الأكمل، وعلى أسس منتظمة، وهي مربحة؛ لأن مشروعات الأعمال التي تشتري مساحة إعلانية تدفع ما يزيد عن تكلفة المساحة المطبوعة بنسبة ٢٠٠ إلى ١٠٠٠ في المئة.

وقد تكون النشرة الإعلانية من البساطة بحيث لا تزيد عن صفحة مطوية من الورق تضم إعلانات على كلا وجهيها، أو نشرة مركبة عبارة عن كتيب مطبوع بالألوان، وقد تضم - أيضاً - بعض الكوبونات. وأحد مزاياها، كاستراتيجية لجمع التبرعات، أن عملية القيام بطلب الإعلان قد يساعد المتطوعين على عدم الحرج من الطلب وجهاً لوجه؛ لأنهم يقدمون مقابلاً لما يتبرع به المعلن. وميزة الإعلان في نشرة المنظمة أن تكلفته تقل كثيراً عن الإعلان بنفس المساحة في الصحف. وحتى إذا كانت الصحف تصل لجمهور أوسع، فإنه إذا كانت سلع وخدمات المعلن تهم وتفيد جمهورك على وجه الخصوص؛ فإن نشرتك ستصل لمزيد من الجمهور المرتقب. وقد أظهرت دراسات عديدة أن العملاء سوف يفضلون منتجاً تقدمه شركة تدعم منظمة غير ربحية على منتج آخر لشركة ليست على علم بهذه الأنشطة.

وهناك تحذير واحد من النشرات الإعلانية، حيث تنظر - أحياناً - مصلحة الضرائب إلى دخل المنظمات غير الربحية من الإعلانات على أنه ضريبة دخل لا علاقة له بنشاطها.



وتحتاج النشرة الإعلانية إلى تخطيط مسبق ودقيق، مثلها في ذلك مثل جميع استراتيجيات جمع التبرعات. وتبدأ الخطوة الأولى بوضع خطة لتوزيع النشرة الإعلانية، وتصميم النشرة، وتكلفة الإعلان فيها.

التوزيع والتصميم

إذا كنت تخطط لنشرة إعلانية مناسبة خاصة، فإن توزيعها سيكون بسيطاً: كل من يحضر المناسبة سوف يحصل على نسخة. لكن إذا كانت النشرة الإعلانية ستوزع على نطاق أوسع، عليك أن تقرر كيفية ذلك: هل سترسل نسخة إلى جميع المانحين، أو تضع مجموعات منها في المحلات التجارية، .. أو تستخدم استراتيجية توزيع أخرى؟ ولكي يتم بيع الإعلانات، عليك معرفة شكل وحجم النشرة حتى تقرر حجم الإعلان وسعره. وتحديد العدد النهائي للصفحات يتم على أساس عدد الإعلانات التي قمت ببيعها.

تسعير الإعلانات

لا توجد صيغة ثابتة لتحديد المبلغ الذي سيدفع في الإعلان. راجع الأمر مع جماعات أخرى في محيطك ممن سبق لهم إصدار نشرات إعلانية ناجحة؛ لتقف على ما تقاضوه. ويتوقف سعر الإعلان - إلى حد كبير - على مدى اتساع دائرة توزيع النشرة الإعلانية، وإتقان تصميمها. وبيع الإعلان إما بناء على أبعاده بالبوصة (إعلان بالتصميم)، أو بعدد الكلمات (إعلان مبوب).

ومن بين الأفكار الجيدة أن تمنح مشروعات الأعمال والأفراد حق الاختيار في شراء سطر واحد في نشرتك الإعلانية، وتضم هؤلاء المعلنين إلى قائمة أصدقائك أو الراعين لمنظمتك، ويعتبر هذا الإدراج في القائمة أقل تكلفة - بين ٢٥ و ٥٠ دولاراً. وبمجرد أن تحدد مقاس نشرتك الإعلانية، وتحدد سعر الإعلان، قم بتجهيز صفحات نموذجية تسلم للمتطوعين الذين سيقومون ببيع الإعلانات.

وفيما يلي نموذج تصميم لصفحتين مفردتين في النشرة الإعلانية، أبعادهما النهائية (٥, ٨ بوصة في ١١ بوصة)، إلى جانب السعر المقترح لكل مساحة من الصفحة:





نموذج لأسعار الإعلان

صفحة كاملة ٨ بوصات × ١٠ بوصات ٥٠٠ دولار	٤/١ صفحة ٣٤/٣ بوصة × ٥ بوصات ١٧٥ دولاراً	٨/١ صفحة ٣٤/٣ بوصة × ٢٤/١ بوصات ١٠٠ دولار
صفحة كاملة (وجه الغلاف الداخلي أو ظهر الغلاف الداخلي) ٧٥٠ دولاراً	٢/١ صفحة ٨ بوصات × ٥ بوصات ٣٢٥ دولاراً	
صفحة كاملة (ظهر الغلاف الخارجي) ١٠٠٠ دولار	الصفحات الداخلية: من ٨٠٠ دولار - ١٢٠٠ دولار	

الجدول الزمني

الخطوة التالية هي وضع جدول زمني لمبيعات الإعلانات. إذا كانت النشرة الإعلانية خاصة بمناسبة ما، فإن الموعد النهائي لآخر مبيعات لا بد أن يكون قبل شهر على الأقل من موعد المناسبة؛ لإتاحة الوقت لإعداد التصميم، ونموذج الطباعة، وقراءة تجارب الطباعة، وطباعة الكتيب. قم بإعداد الجدول الزمني بنفس الإجراء المتبع في المناسبة الخاصة، مصحوباً بالقائمة الرئيسية للمهام والميزانية، كما تم وصفها في الفصل الثامن.



الاستعداد لعملية البيع

ضع قائمة بمشروعات الأعمال والأشخاص الذين قد يرغبون في شراء إعلانات. اطلب من المتطوعين، وأعضاء مجلس الإدارة، وفريق الموظفين، كتابة قائمة بجميع مشروعات الأعمال التي يتعاملون معها، والشركات التي يعملون لحسابها، والشركات التي تعمل زوجاتهم أو أصدقاؤهم لحسابها، ومشروعات الأعمال التي تخدم قطاعا كبيرا من مانحيك. ضمن في القائمة النهائية جميع البائعين الذين تتعامل معهم منظمك إلى جانب المنظمات غير الربحية الأخرى التي عملت معها على مدى سنوات، والنقابات، والأصدقاء، وعائلات الموظفين أو أعضاء مجلس الإدارة، والسياسيين، وحتى المانحين الأساسيين.

ضع قاعدة بيانات تضم الاسم، والعنوان، وأرقام الهواتف، ومصدر المعلومات لكل معلن محتمل. أرفق اسم الشخص الذي يتعامل مع مشروع الأعمال، وأية معلومات أخرى قد تفيد فريق المبيعات. اطبع قائمة رئيسية بالمانحين المرتقبين، واجعل المتطوعين يوافقون على أكبر عدد من المانحين المرتقبين بقدر ما يشعرون بالراحة في التعامل معهم.

ويحتاج كل متطوع - إضافة إلى قوائم المانحين المرتقبين - إلى عدد من الأشياء الأخرى، مثل:

- ◀ الحصول على عدد من النشرات الإعلانية التي تصف عمل منظمك.
- ◀ تقديم نموذج من صفحة إعلان ونماذج توريد لإعطائها لكل مشروع عمل.
- ◀ تعليقات عن كيفية إرسال الإعلان الجاهز للطباعة.
- ◀ توفير مظارييف الردود البريدية في حالة إذا ما رغب صاحب المشروع أن يرسل لك الإعلان أو المنحة عن طريق البريد.
- ◀ دفتر إيصالات لتسجيل المدفوعات التي تتلقاها في فترة البيع.

قم بإعداد المتطوعين لمواجهة الأسئلة الصعبة التي قد تعترضهم، وزودهم بالإجابات الممكنة، بما في ذلك إجراء المناقشات المقنعة. ولا بد أن يؤكد كل متطوع على عدد العملاء الممتازين الذين سوف



تصلهم النشرة الإعلانية، ورخص تكلفة الإعلان، وإلى أي حد يستمتع أعضاء منظمك بمشروع الأعمال المرتقب، أو الموقع، أو الخدمة.

بيع الإعلانات

ربما يرغب المتطوعون بمنظمك في البداية في مهاتفة صاحب المشروع أو المدير، وتحديد موعد للقاء. ويعتبر إرسال خطاب أو رسالة بالبريد الإلكتروني، ثم المتابعة بمكالمة هاتفية وزيارة، أمراً أساسياً في مناشدة الشركات والمنشآت الضخمة للإعلان في نشرتك الإعلانية.

ويجب أن يقوم اثنان من المتطوعين أو ثلاثة بالعمل كقادة للفريق المكون من باقي فريق المبيعات. ويجب أن يتوقع المتطوعون أنهم سيقابلون بالرفض عادة أكثر من القبول. إن كل صفقة بيع واحدة سوف تتطلب من خمس إلى ثماني مناشدات.

قدم الشكر على الفور لمشروع الأعمال الذي يرسل إعلاناته مرفقا معها تكاليفها، حيث إن بعض مشروعات الأعمال لن يرسل تكاليف الإعلان إلا بعد صدور النشرة الإعلانية. ومن النادر عدم قيام رجال الأعمال بدفع قيمة إعلاناتهم، طالما أنهم قاموا بإكمال نموذج اتفاق يوضح حجم وعدد كلمات الإعلان ووقعوا عليه.

وأثناء عملية البيع، يجب تعليق خريطة في المكتب توضح تقدم سير العمل، و كذلك إصدار تقارير عن تقدم سير العمل لفريق المبيعات؛ لتشجيعهم. ولا بد من تقديم قائمة أسبوعية لكل مسؤول بيع بالجهات التي اشترت بالفعل إعلانات (أو إرسالها بالبريد الإلكتروني)، والتي يمكنهم أخذها معهم عند المناشدات، حيث يمكن أن يشجع ذلك أصحاب الأعمال على شراء الإعلان عندما يطلعون على أسماء زملاء لهم قاموا بالشراء.

وعند إخراج النشرة الإعلانية، قم بإرسال نسخة لكل من مشاريع الأعمال، وشجع أعضاءك على دعم مشروع العمل المنشور اسمه في نشرتك الإعلانية، وقدم الشكر لهم على دعمهم لمنظمك.



إخراج النشرة الإعلانية

بعد أن يتم الحصول على جميع الإعلانات، وتنتهي فترة البيع، لا بد من القيام بإخراج النشرة. وبمجرد أن يقوم فريق المبيعات بعملهم، تتناول مجموعة أخرى من المتطوعين عملية الإخراج والتوزيع. ويطلب من مصمم رسوم أو شخص لديه مهارات في التصميم (أو يدفع له) المساعدة في التأكد من أن الإعلانات تم تصميمها بشكل جيد، وأن جميع الإعلانات تنطبق مع شكل الصفحة، وتنسجم مع الشكل العام للنشرة. وإلى جانب الإعلانات، لا بد من تخصيص بعض صفحات للجماعة والمناسبة، سواء في جميع صفحات النشرة الإعلانية، أو في قسم خاص منها. وتحتوي هذه الصفحات جدول أعمال المؤتمر، أو ملاحظات عن برنامج المناسبة، ومعلومات عن جماعتك، ونموذجاً للعضوية. وعندما تكون النشرة جاهزة للطباعة، يقوم الشخص، الذي هو على معرفة بخامات الورق وعملية الطباعة، بالمساعدة في اختيار الورق، وألوان حبر الطباعة، وتحديد مواصفات عملية الطباعة. ويجب طباعة نسخ كافية لتقديم نسخة لكل من يحضر المناسبة (أو أي نظام توزيع تختاره)، ولكل شخص قدم منحة لكنه لم يحضر المناسبة، وكل المعلنين أو ممولي المنشأة. بالإضافة إلى ذلك، اطبع كميات كافية كي توزعها على مدار العام، بما يكفي لفريق المبيعات في العام القادم لإطلاع المعلنين عليها حال قيامهم بمناشدتهم من خلال الإعلانات. ويعتبر العام الأول لإخراج النشرة الإعلانية هو الأصعب؛ حيث يتاح لمشروعات الأعمال فرصة التحقق من أنك ستقوم بتنفيذ كل ما اتفقت عليه من حيث الجودة والتوزيع للنشرة الإعلانية. وإذا نجحت النشرة الإعلانية، وأيد الناس مشروعات الأعمال التي قرأوا عنها، فإن تكرار البيع سوف يكون سهل المنال. ويمكن أن تكون النشرة الإعلانية مربحة، ليس - فقط - بسبب ما يحققه الإعلان من مبالغ تفوق تكلفة الطباعة بكثير؛ لكن كذلك لأنها سلعة قابلة للتكرار. كما أنها لا تساعد - فقط - في تدريب المتطوعين على تقنيات جمع التبرعات؛ وإنما تعتبر أداة جيدة لبناء علاقات بين المجتمع ومشروعات الأعمال. لكن يجب إصدارها عندما تملك الجماعة الوقت الكافي، والعدد الكافي من المتطوعين الذين يمكنهم تكريس وقتهم لإعدادها، غير منشغلين بتنظيم باقي المناسبة، إضافة إلى امتلاكهم المهارات الطباعية المطلوبة.



10

استخدام البريد المباشر

البريد المباشر هو أسلوب يعتمد على استخدام نموذج رسالة في طلب التبرعات، من المئات أو الآلاف، أو حتى الملايين من الناس، عن طريق البريد الجماعي، لكنها لا تستخدم مطلقاً في البلاد التي لا يقوم فيها الناس بإرسال الأموال (في صورة شيكات، أو حوالات مالية، أو تفويضات ببطاقات الائتمان) عبر البريد. وقد عززت شبكة الإنترنت، بصورة كبيرة، استخدام البريد المباشر، وقد تفوق التبرع عن طريق الإنترنت في شعبيته في بعض الأماكن على استخدام البريد. وإذا ما استخدم البريد المباشر بعناية، فإن العائد لن يقتصر على اكتساب مانحين جدد، وتدقق ثابت للدخل في النهاية، بل يتعدى ذلك للتعرف على مانحين لا تملك وسيلة أخرى للوصول إليهم. إن المناشدة عن طريق البريد المباشر أمر بسيط للغاية: إنه يحتوي على رسالة تصف المنظمة واحتياجاتها، مع مظهر يحمل عنوان المنظمة للرد على المناشدة؛ الأمر الذي يسهل على المانح أن يرد على طلب المنحة. وحتى مع وجود الإنترنت، يظل البريد المباشر أكثر الاستراتيجيات شيوعاً لجمع التبرعات اليوم. لقد انتشر استخدام المناشدة عن طريق البريد المباشر (الذي غالباً ما يطلق عليه بسخرية اسم «البريد



الخردة») على نطاق واسع منذ الحرب العالمية الثانية؛ ففي سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين كان استخدام البريد المباشر لجمع التبرعات شائعاً إلى حد أن كثيراً من المنظمات تحصل على الجانب الأكبر من دخلها عن طريقه. وبمرور الوقت، وعندما أصبحت السوق مشبعة به، تضاءلت فعاليته؛ فقد أصبح الناس معتادين على تلقي البريد المباشر؛ الأمر الذي جعل الناس لا يهتمون بفتح خطابات ترد إليهم من جماعات لم يسمعوها عنها مطلقاً.

ولكي نعي حجم البريد المباشر، نلاحظ أن ٤٠ في المئة من إجمالي حجم البريد في العالم يجري في الولايات المتحدة، وأن ٤٠ في المئة من هذا البريد هو بريد مباشر، سواء من المصادر التجارية، أو المصادر غير الربحية.

ورغم كل ما يثار حوله من شكوك، يظل البريد المباشر أقل الأساليب تكلفة في الوصول إلى معظم الناس برسالة يستطيعون الإمساك بها في أيديهم، والنظر فيها براحتهم. وإذا ما تم استخدام البريد المباشر بصورة صائبة، فإنه يكون واحداً من أقوى الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها الجماعات غير الربحية. وسوف نصف فيما يلي كيف يعمل البريد المباشر في منظمة كبيرة، وكيف يمكن لمنظمة راسخة أن تطوعه لظروفها.

ثلاث وظائف للبريد المباشر

تشمل المناشدة عن طريق البريد المباشر ثلاث وظائف. وهي تعد، إلى جانب المناسبات الخاصة، واحدة من الأساليب متعددة الجوانب لإيجاد علاقات أوثق بالمانحين. وتتداخل هذه الوظائف الثلاث مع الاستراتيجيات التي سبق مناقشتها في الفصل الثالث، وهي: الحصول على المانحين، والاحتفاظ بهم، وترقيتهم.

١- الحصول على مانح يتبرع للمرة الأولى. وهو السبب الرئيس الذي من أجله تستخدم كثير من المنظمات البريد المباشر. ولكي نفهم كيف يعمل هذا النظام، دعونا ننظر في خبرة منظمة «الناس من أجل الخير»



(People for Good). تتبادل هذه المنظمة خمسة آلاف* اسم من مانحيها مقابل عدد مساو من أسماء المانحين لجماعة أخرى هي «جماعة أصدقاء التقدم» (Friends of Progress). وتقارن «منظمة الناس من أجل الخير» بين الأسماء التي حصلت عليها من جماعة «أصدقاء التقدم» مع قائمة مانحيها، وتستبعد منها أي مانح يتبرع للجماعتين. وترسل لبقية أسماء جماعة «أصدقاء التقدم» مناشدة بالبريد المباشر تطلب منحة لعملها. وتحصل على ١ في المئة استجابة، وهي خمسين منحة. وكانت تكلفتها دولاراً واحداً لكل رسالة بريد (بما في ذلك رسوم البريد، والطباعة، والورق، واستخدام مكتب البريد)، بتكلفة إجمالية ٥٠٠٠ دولار. ويقدم معظم المانحين الخمسين ٤٠ دولاراً، وهي المنحة المقترحة، لكن ثلاثة يقدمون ٢٥ دولاراً، وعشرة يقدمون ٥٠ دولاراً، وثلاثة يقدمون ١٠٠ دولار، وواحد يقدم ٢٥٠ دولاراً، وواحد يقدم ٥٠٠ دولار. وتقدم بعض المنح مباشرة عن طريق الإنترنت، لكنهم لا يستطيعون أن ينسبوا ذلك مباشرة لهذه المناشدة؛ ولذلك فإنهم لا يحسبونها ضمن تحليلهم (من المعتاد في جمع التبرعات بيان «متوسط» الهبة، لكن هذا الرقم قد يكون مضللاً. ففي هذا المثال كان متوسط الهبة ٥٨ دولاراً؛ لأنه كانت هناك قليل من الهبات الأكبر. استخدم كلمة «سائدة» - للهبة التي تحصل عليها في أغلب الأحوال، وكلمة «متوسطة» - للنقطة الوسط التي يكون فيها نفس العدد من الهبات فوق هذه النقطة أو تحتها - من أجل إجراء تحليل ذي مغزى. وفي هذا المثال، فإن معرفة أن معظم الناس قدموا المبلغ الذي طلب منهم -

* يعتبر معظم الخبراء أن خمسة آلاف اسم حجم مناسب لعينة اختبار. والفكرة هي أنك إذا حصلت على ٧٥,٠ في المئة أو أكثر استجابة من الخمسة آلاف اسم، فإنك يجب أن ترسل المناشدة لكل القائمة التي جاءت منها هذه الأسماء. أما إذا كانت الاستجابة أقل من ٧٥,٠ في المئة فيإمكانك أن تغير المناشدة، أو تستبعد القائمة. ولكي تستفيد من الخصم على رسوم البريد المباشر، فإنك تحتاج إلى مئتي اسم فقط، لكن المئتين لا تعتبر كبيرة من الناحية الإحصائية للتعهد بالاستجابة المستقبلية لتلك القائمة أو لقاءتها مشاهبة.

* Luddite جماعة إنجليزية قامت بتحطيم الآلات خوفاً من أن انتشارها سيؤدي إلى الاستغناء عن الأيدي العاملة.

* Fundraising for the Long Haul *

١. ملحوظة: يوجد فرق هام بين مصطلحي مخصص ومصنف في جمع التبرعات؛ المنحة المخصصة تستخدم للغرض المشار إليه إلى أن يتم الوفاء به كاملاً، بعد ذلك يمكن للمنظمة حرية التصرف فيها. أما المنحة المصنفة، فيمكن استخدامها للغرض المخصصة له فقط، حتى إذا كانت الحاجة قد تم الوفاء بها. ونصح بأن تتعد المنظمات عن بند التصنيف.

الهبة السائدة - يوضح أن المبلغ المقترح كان معقولاً).

تحصل منظمة «الناس من أجل الخير» على مبلغ ٢٩٠٥ دولارات من البريد، بما يعطيها تكلفة صافية هي ٢٠٩٥ دولاراً - وهي عبارة عن الدخل مطروحاً من التكلفة الإجمالية، وهي ٥٠٠٠ دولار، أو حوالي ٤٢ دولاراً لكل مانح من المانحين الخمسين الذين حصلوا عليهم. وهؤلاء المانحون سوف ينتقلون الآن إلى المرحلة التالية. من هذه الحسابات تستطيع أن ترى بدقة منذ البداية أنه لا جدوى من الشروع في برنامج للبريد المباشر ما لم تكن مستعداً للسير فيه إلى نهايته؛ لأن البريد الأول عادة ما يخسر نقوداً، و عليك أن تواصل المتابعة لكي ترى أنك لم تسترد هذه الأموال فقط، وإنما ستحصل على المزيد.

٢- اجعل المانحين يكررون هباتهم. عندما يصبح شخص ما مانحاً، فإن المنظمة تحاول أن تجعل من هذا الشخص مانحاً دورياً. وأفضل طريقة لذلك هي توجيه الشكر للمانح خلال اثنتين وسبعين ساعة من تلقي هبته، ثم تطلب من المانحين تبرعات أكثر من مرة في السنة. وعلى المنظمات الصغيرة أن تطلب من مانحيها تبرعات مرتين أو ثلاث مرات على الأقل سنوياً، إما عن طريق البريد، أو بمزيج من المراسلات، والمناشدات الهاتفية، والمناسبات الخاصة. وهذه المناشدات المتكررة لن تضايق الناس، بل تحافظ على اسم جماعتك في ذهن المانح. وليكن في ذهنك أن معظم الناس الذين يقدمون هبة للمرة الأولى لن يقدموا هبة ثانية، لكن عدداً أكبر من أولئك الذين يقدمون هبة ثانية سوف يقدمون هبة ثالثة، ومعظم من يقدمون هبة ثالثة سوف يقدمون رابعة، وهكذا، على افتراض أن المنظمة ستواصل القيام بعمل جيد، وتعامل مانحيها بشكل سليم.

٣- شجع المانحين لتجديد هباتهم. لكي يعتبر المانحون نشطين (على عكس كونهم منقطعين) يتعين عليهم تقديم مساهمة مرة واحدة في السنة على الأقل، وبهذا يجددون التزامهم بالمنظمة. وتحظى معظم المنظمات بمعدل تجديد بنسبة ٦٦ في المئة - وهو ما يكفي لتحقيق ربح، بما في ذلك استرداد جميع الأموال التي أنفقتها في جهود السعي لاكتسابهم. المنظمات الكبيرة، التي ترسل مناشدات بالبريد المباشر أكثر من مرة، غالباً ما يكون لديها صندوق بمبلغ يتراوح بين ٥ آلاف وخمسين ألف دولار تستثمره باستمرار في هذه المناشدات. والأموال التي تأتي من إحدى المناشدات تستثمر في الثانية حتى ينضب الصندوق.



خطة البريد المباشر: نتائج إحدى المنظمات

	<p>الدخل مراسلات الاكتساب ١٠,٠٠٠ رسالة بريدية $\times 1\%$ استجابة = ١٠٠ مانح؛ هبة سائدة ٤٠ دولاراً، بالإضافة إلى عدد من الهبات الأخرى المتلقاة:</p>
٦٠٠٠ دولار	<p>الدخل ثلاث مراسلات إضافية لمن تبرعوا تطلب هبات أخرى: 10% استجابة لكل مراسلة من ١٠٠ مانح = ٣٠ منحة إضافية</p>
١٥٠٠ دولار	<p>الدخل ثلاث مراسلات تجديد لهؤلاء المانحين المثة؛ ٦٦ يجددون بمبلغ ٥٠ - ٥٠٠ دولار</p>
٤٠٠٠ دولار ١١,٥٠٠ دولار	<p>الدخل إجمالي العائد</p>
٨,٥٠٠ دولار	<p>المصروفات مراسلات الاكتساب (استئجار أو تبادل القوائم، والطباعة، والبريد والمصروفات الأخرى) ١٠,٠٠٠ قطعة بتكلفة ٠,٨٥ دولار (الحجم الأكبر سيعطيك تكلفة أقل) مراسلات أخرى لمئة مانح $3 \times 100 \times 1$ دولار</p>
٣٠٠ دولار	<p>مراسلات تجديد (واحدة لكل المانحين المثة، وثانية لأولئك الذين لم يردوا على الأولى، وثالثة لأولئك الذين لم يردوا على الأولى والثانية) ٢٠٠ رسالة $\times 1$ دولار</p>
٢٠٠ دولار ٩٠٠٠ دولار	<p>إجمالي المصروفات صافي المكسب: ٦٦ مانحاً صافي الدخل للمانح الواحد</p>
٢٥٠٠ دولار ٣٨ دولاراً	



وغالبا ما تستعين مثل هذه المنظمات باستشاريين للبريد المباشر لتصميم مناشدات التبرعات، ومعالجة كل تفصيلات كتابتها، وطباعتها، وإرسالها بالبريد. وربما كان غنيا عن القول أن المناشدة بالبريد هي مجازفة؛ فقد تحصل على ٠,٠٥ في المئة من الاستجابات، أو قد لا تحصل على مانحين مطلقاً. وبالنظر بعناية في القوائم، والانتباه جيداً إلى ما ترسله للمانحين، وتطوير أسلوب المناشدة باستمرار، فإنك قد تقلل المخاطرة، لكنك لا تلغيها. (يتناول الفصل الحادي عشر أساليب المناشدة بالتفصيل).

استخدام البريد المباشر على نطاق أصغر

ربما تقول لنفسك الآن: «حسناً إن هذا الأسلوب يضعف جهود جماعتي؛ فنحن ليست لدينا الأموال، ولا قوائم بالمانحين، ونحن لا نستطيع الانتظار لسنة أو سنتين لتلقي الهبات المكررة وتجديد التبرعات للحصول على ما نحتاجه من أموال».

لا تيأس؛ فهناك إمكانية حتى للجماعات الصغيرة لاستخدام المناشدات البريدية بصورة فعالة. وعلى هذه الجماعات أن تقلل المخاطرة بتقليل كمية النقود التي تنفق على كل مراسلة، وأن تحاول في الوقت نفسه زيادة معدل الاستجابة حتى يمكنها أن تخرج بتكلفة متكافئة على الأقل للمراسلات في المرة الأولى، وربما يسعدها الحظ فتحصل على عائد.

هذه الأهداف يمكن تحقيقها بأسلوبين:

- ◀ مراسلة قوائم اختيرت بعناية أكثر.
 - ◀ مراسلة عدد أقل من الناس في وقت واحد.
- دعونا ننظر مرة أخرى إلى سيناريو للبريد المباشر، ولكن على نطاق أصغر كثيراً، وبقوائم محددة الهدف





بصورة أوضح. كما ترى، فإن متوسط صافي الدخل للمانح من مراسلات أقل عدداً يعتبر أعلى كثيراً، والمخاطرة أقل كثيراً عنها مع المراسلات الأكبر عدداً. ومع ذلك، فإن أية مجموعة لأرقام الدخل ليست مؤثرة بصفة خاصة بالنظر إلى حجم العمل المتضمن. فالتكاليف الواردة هنا لا تحصى: تكاليف وقت الموظفين للحصول على قوائم المراسلة، وإخراج حزمة البريد المباشر، وكتابة خطابات الشكر، واستكمال المهام الأخرى (مثل: النشرات الإخبارية). ومرة أخرى، لا يجب أن يبدأ الشخص برنامجاً للبريد المباشر إذا كان هذا هو النوع الوحيد من الدخل الذي يتوقعه. ويجب على المنظمة أن تحافظ على المانحين الذين اكتسبتهم، وأن تتعرف على أولئك الذين يستطيعون تقديم ما هو أكثر، ثم تطالبهم بالقيام بذلك، وعليها أن تطلب من بعض الناس التطوع، ومن آخرين أن يأتوا بمانحين جدد، وهكذا، وعلى المدى الطويل، فإن بعض المانحين سيترجون المنظمة في وصيتهم.

ويوضح البريد المباشر، أكثر من أي أسلوب آخر، مبدأ جمع التبرعات لبناء العلاقات: فإذا لم تكن مستعداً في متابعة نجاحك حتى تعرف أي القوائم تعمل، وأيها لا يعمل، وإذا لم تكن مستعداً لمطالبة المانحين مرة بعد أخرى، أو لم تكن مستعداً لمطالبة بعض المانحين بهبات كبيرة جداً - عندئذ من الأفضل لك ألا تسعى للحصول عليهم أصلاً.



خطة البريد المباشر: نطاق أصغر كثيراً

٦٠٠ دولار	الدخل مراسلات الاكتساب ٥٠٠ رسالة بريدية $\times 2\%$ استجابة = ١٠ مانحين. هبة سائدة ٤٠ دولاراً، بالإضافة إلى عدد من الهبات الأخرى المتلقاة:
٢٥٠ دولاراً	الدخل ثلاث مناشدات هبات إضافية للمانحين العشرة الجدد: 10% استجابة لكل مراسلة = ٣ هبات إضافية
٣٥٠ دولاراً ١١٥٠ دولاراً	الدخل خطاب تجديد مع مكاملة متابعة لعشرة أشخاص. ٧ تجديدات الدخل إجمالي العائد
٥٠٠ دولار ٣٠ دولاراً ١٠ دولارات ٥٤٢ دولاراً	المصروفات ٥٠٠ رسالة بريدية $\times 1$ دولار ٣٠ خطاباً تطلب هبات إضافية $\times 1$ دولار خطاب تجديد مع مكاملة هاتفية للمتابعة لعشرة أشخاص إجمالي المصروفات
٦٠٨ دولارات ١٠١ دولار	صافي المكسب: ٦ مانحين صافي الدخل للمانح الواحد

وضع قوائم للمناشدات البريدية

حجر الزاوية لنجاح أية مناشدة بريدية هو قائمة الناس الذين يتلقونها. ولذلك ينبغي تجميع واختيار القوائم بعناية، ولتأكد أن اسم كل شخص كتب بطريقة صحيحة، وأن العنوان والرقم البريدي صحيح. إن الناس يستاءون عندما تكتب أسماؤهم خطأ، كما أن وضع رقم بريدي خاطيء يعني أن الخطاب لن يسلم.



وتنقسم القوائم إلى ثلاث شرائح للتوقعات، وهي تصف احتمال أن يقدم الناس المدرجون على القائمة تبرعاً. وهذه الشرائح هي:

١- القوائم النشطة (قوائم المانحين الجاهزين): وتتكون من الأشخاص الذين سبق أن أبدوا نوعاً من الالتزام تجاه منطمتك. وبحسب تناقص نشاط التبرعات، فإن هؤلاء الأشخاص يمثلون مانحيك الحاليين، الذين تتوقع منهم استجابة بنسبة ١٠ في المئة لأية مناشدة بريدية، والذين تتوقع منهم ٦٦٪ للاستجابة مرة ثانية. يجيء بعدهم المانحون المنقطعون من العامين السابقين (توقع من ٣ إلى ٧ في المئة لمعدل الاستجابة)، ثم المتطوعون وأعضاء مجلس الإدارة الذين لم يصبحوا مانحين بعد (تعتمد معدلات الاستجابة المختلفة على الجماعة، ومع ذلك فإن معدل الاستجابة ينبغي ألا يقل عن ٥٪، ويمكن أن يصل إلى ٩٥٪ مع المتابعة الجيدة)، وبعدهم الأصدقاء المقربون والشركاء لكل من سبق ذكرهم، والذين لم يصبحوا مانحين بعد (معدل استجابة من ٢ إلى ٥ في المئة).

٢- قوائم المهتمين (المانحين المتوقعين): تتكون قائمة المهتمين من الأشخاص الذين سبق لهم استخدام خدماتك أو سمعوا عنها، أو من أشخاص مانحين لمنظمات شبيهة بمنطمتك لكنهم لم يسمعوا بجماعتك، أو أناس حضروا مناسباتك الخاصة. وينبغي لهذه القوائم أن تعطي معدل استجابة بنسبة واحد في المئة، وتوفر لك - أيضاً - مانحين لم يكن في إمكانك الوصول إليهم.

٣- القوائم الافتراضية: القائمة الافتراضية هي أية قائمة غير نشطة يزيد عمرها عن سنة، أو أية قائمة من الأشخاص الذين لا تعرف عنهم سوى القليل، أو لا تعرف عنهم شيئاً. ويعتبر دليل التليفون مثالا للقائمة الافتراضية للمانحين.

القوائم النشطة

تعتبر أكثر قوائم المانحين نشاطاً لأية منظمة هي قائمة المانحين الحاليين، وكذلك أحدث القوائم لأصدقاء المانحين الحاليين الذين يشاركونهم في قيمهم والتزاماتهم. وللحصول على أسماء جديدة تضاف للقائمة



النشطة لإرسال مناشدات لها، أرسل للمانحين الحاليين رسالة سنوية، مرفقا بها نموذج لتدوين أسماء وعناوين أصدقائهم الذين يعتقدون أنهم سيهتمون بمنظمتك. كما هو موضح في النموذج التالي:

نموذج أسماء وعناوين الأصدقاء المهتمين

الاسم والعنوان:

- يمكنك استخدام اسمي - لا تستخدم اسمي

..... ١

..... ٢

..... ٣

..... ٤

- إنني أفضل ألا أرسل أسماء، لكنني سأوزع بنفسني مناشدات لجمع تبرعات. أرجو أن ترسلوا لي

..... خطابات لكي أرسلها أو أعطيها لأصدقائي.

- إنني مستعد للمساعدة في جمع التبرعات بأساليب أخرى. أرجو الاتصال بي تليفونيا أو عن طريق البريد الإلكتروني

قد يرسل البعض اسماً أو اسمين فقط، وربما معظمهم لن يرسلوا شيئاً، بينما سيرسل آخرون عشرات الأسماء. ومع وجود قائمة بألف مانح مثلاً، يمكنك أن تحصل على مئتي مانح جديد على الأقل عن طريق هذا النوع من المناشدة. وتقوم كثير من المنظمات بتذكير مانحيها بانتظام بإرسال أسماء متبرعين محتملين عن طريق وضع كوبون في نشراتها الإخبارية، وطلب ترشيح أسماء ضمن المناشدة الأخرى. والمصادر الأخرى للاحتتمالات الواعدة للمانحين أعضاء مجلس إدارتك، والمتطوعون، والموظفون، والذين



يمكنهم القيام على أساس سنوي بتقديم قائمة بأسماء يمكن مقارنتها بقائمة المراسلات الحالية، كما يمكن مناقشة أي شخص لم يكن مانحاً من قبل. وبالطبع، فإن عضو مجلس الإدارة، أو أحد الموظفين، أو أحد المتطوعين ممن لم يكن ضمن المانحين من قبل، يمكن أن يمثل مصدراً واعدلاً لتقديم التبرعات أيضاً. ويفترض بعض العاملين بالإحصاء أن كل شخص يعرف ٢٥٠ شخصاً على الأقل - من الأقارب، وأصدقاء الدراسة، والزملاء، والجيران، وغيرهم. وربما يكون عشرة أو عشرون - فقط - من هذا العدد مانحين مرتقبين. ومع ذلك، فمع إسهام كل متطوع أو عضو ببعض الأسماء، سوف تحصل سريعاً على قائمة المتين الذين تحتاجهم للمراسلة الإجمالية. وبالنسبة للمنظمات الريفية، أو الجماعات التي نشأت لتوها، ليس عليها الانتظار حتى يكون لديها متناً اسم - ويمكنها أن تنطلق وترسل خطاب المناشدة المباشرة عن طريق بريد الدرجة الأولى.

قوائم المهتمين

يمثل الأشخاص الذين يشترون شيئاً من منتجات منظمتك - مثل: الكتيبات، والمواد التعليمية، وقي شيرتات - مانحين محتملين و مناسبين لتلقي المناشدة البريدية، بحسب أنهم من الأشخاص المشترين لمنتجات المنظمة، ويمكن الاحتفاظ بأسمائهم لإخبارهم بأية مواد تنتجها، كما يمكن أن يصبح بعضهم أعضاء في منظمتك. وينطبق نفس الشيء على أولئك الذين يحضرون المؤتمرات، أو الندوات، أو الاجتماعات العامة التي تشرف منظمتك على تنظيمها. وللحفاظ على انخفاض تكلفة البريد، يمكنك - أيضاً - أن تطلب من الذين يشترون المنتجات، أو يحضرون الندوات التي تقوم برعايتها، إعطاءك عنوان بريدهم الإلكتروني، وتزويدهم بإعلاناتك عن هذا الطريق. (انظر الفصل الثالث عشر لمعرفة المزيد عن النشرات الإخبارية الإلكترونية).

وبالنسبة للأشخاص الذين يحضرون المناسبات الخاصة من غير المانحين فينبغي أن يتلقوا مناشدة سريعة بعد المناسبة. ويمكنك تمرير ورقة للتوقيع عليها، أو عمل مسابقة للحصول على الأسماء والعناوين. إن

الناس الذين سبق وأن أعطوا تبرعات لمنظمتك، لكنهم توقفوا عن ذلك، يقعون - أيضاً - ضمن قائمة المهتمين إذا كانت لديك عناوين صحيحة لهم.

إذا كانت منظمتك تقدم للناس إرشادات، أو إحالات، أو أية خدمة أخرى عبر الهاتف أو عن طريق البريد، فعليك أن تضع نظاماً لجمع أسماء من تقدم لهم الخدمة. ما لم تكن المعلومة سرية. وهذه القائمة هي أقل القوائم أهمية؛ لأنه ليس جميع من يطلبونك سيكونون مانحين، كما أنك لا تعرف إذا كانوا راضين عما حصلوا عليه من خدمة، وقد يشعرون بأنهم يستحقون الحصول على المعلومات التي تعطيها لهم مجاناً. ومع ذلك، فإن البعض قد يكونون ممتنين، ويريدون المساعدة، والبعض قد يفضل أن يدفع ثمن تلك المعلومات بدلاً من أن يحصل عليها مجاناً.

احتفظ بسجل لهذه الأنواع من الاتصالات في قاعدة معلومات على الحاسب الآلي الخاص بك، وراجع هذا السجل مراراً وتكراراً لحذف المعلومات المتكررة، وكذلك حذف اسم أي شخص من المانحين الفعليين حتى تُكوّن قائمة بالمانحين المرتقبين.

تأجير وتبادل القوائم

النوع الآخر من قوائم المهتمين هي القوائم التي تتبع لأشخاص ينتمون إلى منظمات شبيهة بمنظمتك. ويتطلب الحصول على هذه الأسماء استئجار أو تبادل قوائم المراسلات. وليس هناك فعلياً من يشتري قائمة مراسلة. ويعطي استئجار هذه القوائم الحق في استخدامها مرة واحدة. وتقوم كثير من المنظمات، التي تحتفظ بقوائم مراسلات ذات حجم كبير أو قوائم متخصصة، بتأجير قوائمها كمصدر للدخل.

هذه القوائم تأتيك بترتيب الرقم البريدي، وعادة ما تكلف مبلغاً يتراوح بين ٧٥ و ١٢٥ دولاراً لكل ألف اسم، مع استئجار حده الأدنى يتراوح بين ألفين وخمسة آلاف اسم. ويمكنك، مقابل رسوم إضافية بسيطة، الحصول على قوائم مشتركة مع بعضها البعض، تقدم، على سبيل المثال، أسماء كل النساء فائقي الشراء اللائي يقدمن منحاً للملاجيء الحيوان، أو مهندسي الزلازل الذين يقدمون المنح

لمشروعات الحفاظ على الآثار التاريخية. وهنائة تحذير: كثيراً ما تفترض الجماعات الراسخة أن الناس ذوي المهن المربحة (كالأطباء، والمحامين، وسامسة الأسهم) يعتبرون من المانحين الكرماء، لكن الأمر ليس كذلك - فلا بد من وجود بعض الشواهد التي تشير إلى أن الناس على قائمة الأطباء التي استأجرتها يهتمون أيضاً بقضيتك. وبالمثل، فإن مجرد وجود شخص ما في مهنة مربحة، ويتبرع لأعمال خيرية أخرى، لا يكون بالضرورة مستحقاً لاستشارته في البريد المباشر. إذن، لتكن حكيماً في استخدام القوائم المستأجرة. ولكي تصل إلى سامسة لقوائم المراسلة، ألق نظرة على كتاب «الصفحات الصفراء» (Yellow Pages) تحت عنوان «بيوت المراسلة» - سامسة قوائم المراسلة، أو خدمات واستشاريي جمع التبرعات. كذلك اطلب من المنظمات التي تستخدم البريد المباشر أن تعطيك توصياتها في هذا الشأن. تتبادل كثير من المنظمات منخفضة الميزانية قوائم المراسلة مع منظمات أخرى لاستخدامها مرة واحدة. وعادة ما يجري تبادل القوائم على أساس اسم مقابل اسم: متناً اسم مقابل متني اسم، وهكذا دواليك.

إيجابيات وسلبيات اقتسام القوائم

كثيراً ما تشعر المنظمات بالإحجام عن تقاسم قوائم مانحيها مع منظمات أخرى؛ وأحد أسباب هذه المخاوف هو أن مانحيها سيفضلون الجماعات الأخرى، ويتوقفون عن منح منظماتهم، أو تقليل ما يمنحونه لها. وتوضح دراسات المانحين أن هذا الأمر غير صحيح. وواقع الأمر أن ولاء المانح للمجموعة الأولى التي يمنحها يمتد إلى سلسلة من المنظمات الأخرى ذات الأهداف المماثلة عندما يتعرفون على مثل هذه المنظمات. وعلاوة على ذلك، فإن معظم من يتبرعون للجمعيات الخيرية إنما يتبرعون لعدد من هذه الجماعات، وعادة ما يتراوح العدد بين خمس وإحدى عشرة جماعة. وكثيراً ما تكون الجمعيات الخيرية متشابهة: فقد تكون كلها جماعات بيئية، أو قد تكون تعمل في مجال قضايا الحقوق المدنية والحريات المدنية، ولكن سيكون هناك بعض التشابه في موضوعات كل الجمعيات الخيرية.

ولكي تتأكد من أن أسماء المانحين الذين قد يضايقهم قيام منظمات أخرى غير منظماتك بمناشدتهم قد حذفت من قوائمك المؤجرة، عليك - ببساطة - أن تضمن نشرتك أو مناشدتك العبارة التالية: «إننا نقوم بين حين وآخر بتبادل قائمة مراسلاتنا مع منظمات أخرى نشعر أنها قد تكون موضع اهتمام أعضائنا. فإذا كنت تفضل عدم إدراج اسمك، نرجو إخطارنا بذلك (أو حدد ذلك في النموذج)، وسوف نتأكد من أنك لن تتلقى أيًا من هذه المراسلات». وبإمكانك أن تنشر مثل هذا الإعلان في كل عدد من نشراتك الإخبارية، أو تضعه في نموذج الاشتراك بموقعك على الإنترنت؛ لكي تتأكد من أن كل مانح يطلع عليه. لا تقم بسرقة قوائم المراسلات أو تستخدم قوائم كتب عليها «للأعضاء فقط»، أو «غير مخصصة للمناشدات». وعلاوة على ذلك، فإن سمعة منظماتك قد تتأثر بذلك. فكل قوائم المراسلات تقريباً، ولا سيما تلك المستأجرة من شركات تجارية، تحمل عدداً من الأسماء الوهمية: وهي أسماء وضعت للتعرف على طريقة استخدام تلك القائمة. وبالتالي، فإن الخطاب الذي يرسل إلى اسم وهمي يذهب إلى مصدر القائمة.

وهناك قاعدة أخيرة للحصول على القوائم وتطويرها، وهي: لا تحتفظ بقوائم المراسلة لفترة طويلة؛ إذ إن قائمة ترجع إلى أكثر من ثلاثة أشهر ستكون ٧ في المئة من العناوين التي شملها قد أصبحت غير دقيقة. وبعد أن تكون قد استخدمت القائمة لمرة واحدة (إذا كان مسموحاً لك بذلك)، فإنك ستحصل على ٩٠ في المئة من الاستجابة المتوقعة من تلك القائمة. ركز جهودك في الحصول على أسماء جديدة، وطور أنظمتك بحيث تكون القائمة الجديدة أكثر نشاطاً؛ نظراً لأن نوعية القائمة تكون محورية بالنسبة لنجاح بريدك المباشر.

وبالرغم من أن الفصل الثالث عشر يغطي الحصول على القوائم الجديدة باستخدام البريد الإلكتروني، فإنه تجدر الإشارة هنا إلى أن هذه التحذيرات تنطبق - أيضاً - على المناشدة بالبريد الإلكتروني. وبالتالي، ينبغي ألا تضيف أشخاصاً إلى قائمة البريد الإلكتروني الخاصة بك دون موافقتهم أو طلبهم، وكذلك لا ترسل المناشدة بالبريد الإلكتروني ما لم تكن ملماً بالقائمة جيداً، كما يجب أن تكون حريصاً للغاية في اقتسام قوائم البريد الإلكتروني مع الآخرين؛ حيث تمثل الرسائل مجهولة الهوية مشكلة كبيرة، وأنت في غنى عن الإضافة إليها، أو أن تكون موضع اتهام بأنك تفعل ذلك.

11

أساليب استخدام البريد المباشر في جمع التبرعات

المناشدة عبر البريد المباشر تحتاج لتصورها على أنها «حزمة من العناصر» وليست مجرد خطاب بسيط داخل مظروف. و يعتبر مجال عمل منظمتك ليس إلا أحد العناصر في تحديد نجاح مناشدتك. ويجب أن تكون المناشدة «مغلقة» بطريقة تغري المانح على فتح الخطاب، و الاهتمام بقراءته، ثم المبادرة فوراً إلى كتابة شيك ووضعها في مظروف الرد.

و يناقش هذا الفصل كافة عناصر حزمة البريد المباشر، وكذلك عدداً من الأساليب لاستخدام البريد المباشر في التماس هبات تمنح للمرة الأولى، أو هبات إضافية، أو تجديد الهبات، وكيف تتصرف في الاستجابات، وكيف تستطيع تقييم برامجك للبريد المباشر.

حزمة المناشدة بالبريد المباشر

الحزمة القياسية لها أربعة أجزاء: الحامل أو المظروف الخارجي، والخطاب نفسه، وأسلوب الرد، ومظروف الرد.



الحامل (المظروف الخارجي)

كثير من المناشدات البريدية تفشل لأنها وضعت في مظروف لا يفتحه أحد، رغم العناية الشديدة التي بذلت في كتابة خطاب فعال. وفي حالة مناشدة لجمع تبرع ترسل بالبريد الجماعي، يكون للمظروف الخارجي غرض مختلف تماماً؛ ذلك أنه ينبغي أن يسترعي انتباه المرسل إليهم، ويثير فيهم الرغبة في فتحه، والاطلاع على ما بداخله. اجعل المرسل إليه تساوره الرغبة لمعرفة ما بداخل المظروف:

■ **حاول أن تبدو على علاقة شخصية.** فكر دائماً في الكيفية التي يتصفح بها معظمنا ما يصل إليهم من بريد. فمثلاً: إذا وجدنا مظروفاً كتب عليه اسمنا بخط اليد، فغالباً سوف نضع بقية البريد جانباً لكي نفتح هذا المظروف. لذا؛ حاول أن تكتب العناوين بخط اليد إذا كان ذلك ممكناً.

■ **طرق أخرى لجذب الانتباه.** فكر في الجزء الباقي من المظروف. فمثلاً: إذا كنت في عاصمة كبيرة تصدر فيها العديد من المناشدات البريدية، لا تكتب اسمك وعنوان الرد في الركن الأيسر العلوي من وجه المظروف. وإما أن تستخدم عنوانك - فقط - دون اسم منظمك في هذه المساحة، أو ضع عنوان الرد على ظهر المظروف. وفي كلتا الحالتين، فإن المرسل إليه سيتساءل: «من هذا الخطاب؟» ويفتح المظروف لكي يعرف ذلك. ولون المظروف متغير آخر يستحق التجربة، والألوان الزاهية تسترعي الانتباه، لكن القدرة على القراءة هي الأساس.

الخطاب

على مدى ما يقرب من أربعين سنة أُجريت دراسة دقيقة على البريد المباشر بسبب تكلفته وحجمه. وقد برزت عدة مبادئ بسيطة عن كتابة خطاب بالبريد المباشر. وعند التفكير في هذه المبادئ يجب أن يكون ماثلاً في ذهنك أن مناشدة بالبريد ليست نوعاً من الأدب؛ فكثير من الكتاب الجيدين لا يجيدون كتابة خطابات البريد المباشر. وخطاب البريد المباشر ليس مصمماً لكي يكون أبدياً، أو لكي يوضع في ملف. ووظيفة خطاب جمع التبرعات هي ببساطة جذب انتباه القاريء، والحفاظ عليه لأطول فترة



بحيث تجعله يقرر التبرع.

وهكذا، فإنك عندما تكتب خطابك تصور أن القاريء يسأل في نهاية كل جملة «ثم ماذا؟» ما علاقة ذلك بي، أو بأشخاص أهتم بهم، أو بأمور أؤمن بها؟». وإذا ما وضعت الجملة موضع التمحيص، فعليك أن تقرأ الجملة التالية وأنت تسأل: «ماذا الآن؟» هل تقدم هذه الجملة حلاً، وتقدم معلومات أكثر، وتثير الثقة في الجماعة؟

وباستخدام سؤال «ثم ماذا - وماذا الآن؟»

شكل خطابك على أساس المبادئ التالية:

«انتباه الناس لا يستمر طويلاً. ينبغي أن يتمكن الشخص من قراءة كل جملة في خطابك خلال فترة تتراوح بين ست وخمس عشرة ثانية. وينبغي أن تحمل كل جملة من المعلومات أو الإثارة ما يكفي لكي تستحق تخصيص فترة الثواني الست والخمس عشرة التالية لقراءة الجملة التالية.

«الناس يحبون القراءة عن أنفسهم. يتساءل قاريء الخطاب: «هل تعرف أو تهتم بشيء عني؟» هل تقديم تبرع لجماعتك سيجعلني أكثر سعادة، أو يعطيني وضعاً، أو يغفر خطاياي؟.. وهكذا، فإن على الخطاب أن يشير إلى القاريء مرتين على الأقل، وغالباً أربع مرات، بقدر ما يشير إلى المنظمة التي أرسلته. ولكي يؤدي الخطاب إلى ذلك، فإن الأمر يتطلب اجتذاب القاريء للقضية بعبارات مثل: «لعلك قرأت..»، «إنني واثق من أنك تشاركني الإحساس..»، «إذا كنت مثلي فإنك تهتم بعمق..». وعندما تكتب ملتماً هبة أخرى، أو التجديد من شخص منح من قبل، أشرك كثيراً إلى ما فعلوه من قبل: «لقد ساعدتنا في الماضي»، «لقد كان لمنحك الـ ٥٠ دولاراً أثر كبير في العام الماضي»... إلخ.

«يجب أن يجد الناس مظهر الخطاب بسيطاً وسهلاً. ينبغي أن تتضمن الصفحة مساحة بيضاء واسعة، بما في ذلك ترك هوامش واسعة، وأن يكون الخطاب مكتوباً ببنط واضح وبسيط. قسم الخطاب إلى فقرات لا يزيد كل منها عن ثلاث أو أربع جمل، استخدم كلمات مختصرة، لا تجعل الأسلوب يبدو رسمياً.



◀ الناس يقرؤون الخطابات بترتيب معين، ونادراً ما يقرؤون كل الخطاب. الناس كثيراً ما يقرؤون الحاشية أولاً، ثم يقرؤون التحية والفقرة الافتتاحية، ومهما كان طول الخطاب، فإنهم يقرؤون الفقرة الختامية. وإذا لم يقرأ الناس الحاشية أولاً، فإنهم سيقرونها تالياً. وهناك ما يصل إلى ٦٠٪ من القراء يقررون ما إذا كانوا سيترعون أم لا استناداً إلى هذه الفقرات الثلاث، ولا يقرؤون بقية الخطاب. وعدد قليل من الناس هم الذين يقرؤون الخطاب بأكمله.

الحاشية

عادة ما تكون هي الجملة الأولى - وأحياناً الوحيدة - التي يقرؤها الناس. وفي أغلب الأحوال عادة ما تستخدم الحاشية لاقتراح تصرف ما: «لا تضع هذا الخطاب جانبا؛ في كل يوم تأتينا حالات جديدة ونحن بحاجة إلى مساعدتك». وفي بعض الأحيان تقدم الحاشية حافزاً إضافياً للتصرف فوراً: «إن لدينا عدداً محدوداً من كتاب ممتاز لمؤلف مهم. أرسل تبرعك بقيمة ٥٠ دولاراً أو أكثر في أقرب وقت ممكن؛ لكي تضمن حصولك على نسخة». ويمكن استخدام الحاشية لرواية حكاية ما: «أظهرت دراسة مستقلة أن نوعية مدارسنا تحسنت بفضل جمعية «الاهتمام بالمجتمع». كما أوضحت أن الطريق أمامنا لا يزال طويلاً. ومن أجل هؤلاء الأطفال، نرجو أن تقدم تبرعك اليوم». أو إنها يمكن أن تجعل القارئ جزءاً من القصة: «لقد حرصت على أن تأتي إلى اجتماع جماعتنا في الأسبوع الماضي. وإننا لنأمل في أن تنضم إلينا في عملنا الحاسم عن طريق تقديم تبرعك الآن».

الفقرة الافتتاحية

استخدم الفقرة الافتتاحية لكي تروي قصة حقيقية وصادقة ونمطية، إما عن شخص ما ساعدته جماعتك، أو عن وضع ساعدت جماعتك في تصويبه، أو عن قارئ الخطاب... وأخيراً، اذكر نهاية إيجابية لقصتك بفضل عمل قامت به منظمتك. وفيما يلي مثال توضيحي:





■ وضع ساعدت الجماعة على تغييره:

كان بعض الناس يعتبرونها كما لو أنها أرض خالية، تملؤها الأعشاب، والإطارات القديمة، والأوراق المهملة. وهكذا فعندما اقترحت جماعة «تنمية دريك» تمهيد هذه المساحة لتحويلها إلى مكان لانتظار السيارات، اعترض قليل من الناس. وكان الموقع في حي فقير، ولا شك أن مكانا لانتظار السيارات سيكون مفيداً للمتريدين الذين يعملون في المجمع الصناعي القريب. وبالنسبة لجو كاميرينو، كانت الأرض تبدو كما لو كانت متنزهاً. ولذلك اتصل بإدارة المناطق الخضراء، وسألها عن كيفية حماية هذه الأرض الخلاء. واليوم تحولت هذه الأرض إلى متنزه كاميرينو. فكيف حدث ذلك؟

إلى هنا تنتهي الفقرة الافتتاحية. أما بقية الخطاب فيروي للناس كيف تساعد إدارة المناطق الخضراء الأحياء لتحويل الأراضي الخلاء، والشوارع الخالية من الأشجار، والمباني المهجورة، إلى مساحات تصلح للحياة فيها بالنسبة للمجتمع.

طول الخطاب

ينصح بعض استشاريي البريد المباشر عملاءهم بإرسال خطابات من صفحات يتراوح عددها بين أربع وست صفحات. والواقع، أن الشواهد كثيرة على أن الخطابات الأطول هي أكثر نجاحاً، مع أن معظم المستهلكين لا يقرؤون سوى الافتتاحية، والختام، والحاشية؛ والسبب في ذلك أن الخطاب الأطول يجعل الأمر يبدو كما لو أن منظمتك لديها الكثير لتقوله، ومن ثم فإن لديها اهتماماً أكبر بعملها.

الفقرة الختامية

الفقرة الأخرى التي يهتم الناس بقراءتها، وهي الفقرة الأخيرة من الخطاب، والتي تقترح التصرف الذي تريد من القارئ أن يتخذه. وتكون صياغتها محددة ومباشرة.

«أرسل هبتك بمبلغ ٣٥، أو ٥٠، أو ٧٥ دولاراً، أو ما تستطيعه. استخدم المظروف المرفق وافعل ذلك



الجزء الثاني

أساليب استخدام البريد المباشر في جمع التبرعات

اليوم.
ومقابل تبرعك بخمسة وثلاثين دولاراً سوف تحصل على النشرة الربع السنوية التي نصدرها. فكر ملياً في ذلك. وفوق كل شيء سوف تعرف أن تبرعك أتاح خدمات أسنان مجانية لأناس لا يقدرّون على زيارة طبيب الأسنان».

بقية النص

يتحدث بقية الخطاب عن المزيد من تاريخك، ويناقش خططك، ويروي مزيداً من القصص، ويعطي إحصائيات، ويورد قائمة بالإنجازات.

من يوقع الخطاب؟

مع أنه ليس بهذا القدر من الأهمية، لكن إذا أمكن إيجاد شخصية مشهورة لتوقيع الخطاب، ينبغي أن يكون الخطاب موجهاً منها، وفي غير ذلك، يمكن لرئيس مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي أن يوقع. وعلى أية حال، فالخطاب ينبغي أن يوقع من أكثر من شخصين، وإلا بدا كما لو أنه التماس. وينبغي على الشخص الذي يوقع أن يكون توقيعه مباشراً ومقروءاً.

وسيلة الرد

منذ عدة سنوات، عندما كان جمع التبرعات لا يزال في بدايته، كانت وسيلة الرد تسمى «البطاقة الصغيرة التي يرسلها الناس مع شيكاتهم». والآن، أصبحت هذه البطاقة الصغيرة تعرف باسم «وسيلة الرد».

سيكولوجية وسيلة الرد

تشير المنظمة في خطابها إلى القارئ باستخدام كلمة «أنت». والقارئ يقرأ عن نفسه. وفي وسيلة الرد،





الجزء الثاني

أساليب استخدام البريد المباشر في جمع التبرعات

يستجيب القاريء للمنظمة بينما هو يواصل القراءة عن نفسه أو عن نفسها. ومطلوب من القاريء أن يرد بقوله: «اعتبروني منكم»، أو: «موافق»، أو: «إنني معكم». وقد تكون وسيلة الرد هي الورقة الوحيدة التي يحتفظ بها المانح من خطاب المناشدة، ومن أجل هذا، فإن تصميم وسيلة الرد على جانب كبير من الأهمية. وعادة ما تطبع وسيلة الرد على ورقة أو بطاقة تدخل مع الشيك بسهولة في مظروف الرد. وعندما تجعل الجزء الأسفل من الخطاب هو وسيلة الرد، أو تستخدم بطاقة أو قطعة ورق منفصلة، فإن هذا يمكنك من تغيير وسيلة الرد مع كل خطاب دون أن تتحمل تكلفة كبيرة.

التصميم

إذا كان ممكناً، فإن وسيلة الرد ينبغي أن تحمل شعار الجماعة، وأن تكون عليها عبارة تذكّر المرسل إليهم برسالة الجماعة أو ما تدافع عنه. وبعض المنظمات تضع وصفاً مختصراً لجماعتهم أو لمشروعهم على خلفية الوسيلة. وتأكد من أن عنوان الرد البريدي لمنظمتك، وعنوان موقعها على الإنترنت، موجود على البطاقة.

ربما كانت أصعب المهام هي صياغة شرائح المانحين والمزايا باختصار. وهناك كثير من المنظمات تستخدم مجموعة من المربعات الصغيرة مع وضع اقتراحات بمبالغ مختلفة للتبرعات، مع نفس المزايا لأي مبلغ من المال. (وسوف تجد مناقشة للمزايا في نهاية هذا الفصل). وإذا كانت لديك مزايا أكثر وضوحاً للعضوية، أو حوافز للتبرع، ضع المبلغ أولاً، ثم اشرح الحافز. وفيما يلي مثال على ذلك:

- ٣٥ دولاراً: تتضمن نشرة إخبارية.
- ٥٠ دولاراً: تتضمن نشرة إخبارية، بالإضافة إلى تي شيرت مجاني (اذكر اللون والحجم أدناه).
- تعهد (١٠ دولارات شهرياً كحد أدنى): يتضمن نشرة إخبارية، بالإضافة إلى كتاب جيد جداً بقلم زميلتنا الناشطة روبرتا.ب.

وما لم يكن لديك فعلاً أسماء بارزة، أو حوافز جيدة، فإن شرائح عضويتك لا تعني الكثير. فسواء كانوا «راعين للأنشطة»، أو «محسنين في وجوه الخير»، أو «أصدقاء»، فإن ذلك لا يكون ذا مغزى، وهو يعكس حتماً مجرد تسلسل هرمي للمتبرعين من الأفضل تفاديه. أما بقية البطاقة فينبغي أن تكون فيها مساحة لاسم المتبرع، وعنوانه، ورقم تليفونه، أو مساحة للصّاقة، وعبارة توضح كيفية إرسال الشيك، أو السحب من بطاقة ائتمانية. وتأكد من أن الاستجابة التي تريدها واضحة، ويسهل القيام بها: اذكر في وسيلة ردك لمن يصرف الشيك، وما إذا كان الإسهام مخصصاً من الضرائب أو لا. (لمعرفة المزيد عن استخدام بطاقات الائتمان لقبول التبرعات، انظر الفصل التاسع عشر).

وسوف يقرأ الناس المبالغ المقترحة إلى أن يجدوا رقماً يرتاحون له، أو المبلغ الذي لقي أكبر تأكيد من الخطاب. والنمط التالي من الترتيب هو النمط القياسي:

٢٥ دولاراً ٣٥ دولاراً ٥٠ دولاراً ١٠٠ دولاراً خلافة

وقد تتساءل عما إذا كنت تبدأ بأعلى التبرعات المقترحة، أو وضع رقم كبير في الترتيب الثاني. إن مثل هذه الأساليب ليست فعالة؛ لأن الناس لن يدفعوا أكثر مما يقدرون عليه، وأنت لا تريد أن تفزعهم. وإذا ما اتبعت جماعة من الجماعات الترتيب التالي فقد ينتهي بها الأمر إلى إعطاء رسالة مفادها أن التبرعات الصغيرة ليست مشجعة:

١٠٠ دولاراً ٥٠ دولاراً ٣٥ دولاراً ٥٠٠ دولاراً خلافة

ومن ناحية أخرى، لا تقترح مبلغاً لا ترغب في أن تتلقاه مثل ٥ دولارات. فإذا كان هناك من يريد أو يحتاج للتبرع بهذا المبلغ فقط، فبوسعه أن يكتبه في «خلافة». ذلك أنك إذا اقترحت مثل هذا المبلغ، فإنك ستحصل عليه من أناس كان بإمكانهم أن يتبرعوا بأكثر منه.

عندما يحين الوقت لتقييم مناشدتك، فإنك تريد أن تكون قادراً على التمييز بين الاستجابة لهذه المناشدة عن غيرها. وأنت تفعل ذلك عن طريق وضع رمز لوسيلة الرد على كل مناشدة بشكل ما. فإذا كان



الجزء الثاني

أساليب استخدام البريد المباشر في جمع التبرعات

لديك إمكانية لطباعة غير مكلفة، فبوسعك أن تطبع كل وسيلة رد بلون مختلف، وتضيف رقماً أو تاريخاً في ركن أسفلها، أو تغير الوسيلة التي تتفق مع كل مراسلة بأسلوب آخر. وإذا لم تكن لديك وسيلة لطباعة وسائل الرد بشكل مختلف، فإن الأسلوب الرخيص والسهل هو أن تضع نقطة بقلم ملون على كل بطاقة رد، وسجل اللون الذي تستخدمه لكل مراسلة.

مظروف الرد

هناك نمطان لمظروف الرد: مظاريف تجارية للرد، ومظاريف عادية ذاتية العنوان. وبالنسبة للنوع الأول تدفع المنظمة تكلفة البريد المرتد، وتصل هذه التكلفة إلى ضعف ثمن الطابع المتميز، لكنها تدفع على المظاريف المرتدة فقط. وبالنسبة للمظروف ذاتي العنوان، فإن المانح يلصق طابعاً. والمظاريف التجارية للرد ليست ضرورية للمنظمات الصغيرة، وقد توقفت المنظمات عن استخدامها؛ حيث أصبح المستهلكون يدركون التكلفة. وما لم تكن تعمل من خلال قائمة شديدة الحرارة من المانحين الحاليين، فلا تضع طابع درجة أولى على مظروف الرد. ذلك أن معدل الاستجابة سيكون أصغر من أن يبرر هذه التكلفة. ومن ناحية أخرى، لا تحاول توفير المال عن طريق حذف المظروف كلية؛ ذلك أن النسبة المئوية للاستجابة لك سوف تنخفض بشدة إذا لم تستخدم مظروفاً ذاتي العنوان من نوع ما.

المرفقات الأخرى

يعتبر الخطاب، ووسيلة الرد، ومظروف الرد، هي كل ما هو ضروري لصياغة رسالة مناشدة ممتازة. وهناك بعض الإضافات التي يمكنك استخدامها إذا أردت. وتتوقف زيادتها لمعدل الاستجابة على كثير من المتغيرات الأخرى، لكنها قد تؤدي إلى ذلك:

■ **مذكرة للتشويق.** مذكرة التشويق هي مذكرة صغيرة تعادل المذكرات المستخدمة في حزمة البريد



التجاري المباشر، والتي تقول: «لا تقرأ هذه المذكرة إلا إذا كنت قد قررت ألا تشتري إطاراتنا».

■ **المقال الصحفي.** إذا كانت منظمتك قد حظيت بمساندة صحفية أعد طباعة المقال. وإذا أمكن، أعد طباعته على ورق كورق الصحف حتى يبدو الأمر كما لو أنك انتزعت المقال من الصحيفة. فالناس يعتقدون أن الشيء الذي يظهر في الصحف يكون أكثر مصداقية مما لو قلته أنت بنفسك.

■ **المذكرة الداخلية.** هي مذكرة شبيهة نظرياً بمذكرة التسويق، وهي تعطي القراء الانطباع بأنهم يتعلمون شيئاً يعتبر سراً بالنسبة لهم في الأحوال العادية. فعلى سبيل المثال: استخدمت منظمة تعمل لإطعام الجوعى في السودان هذه المذكرة الداخلية:

إلى: «جو» (المدير الذي وقع الخطاب)

من: «فريد سميث»، مراقب الحسابات

الموضوع: شحنة أغذية حديثة

«جو، إننا لا نستطيع مواصلة إرسال هذه الكميات من الأغذية دون مزيد من الأموال. لقد تجاوزت حدود الميزانية بالفعل، ومازلت أتلقى مناشدات متزايدة من الميدان. ولا يمكننا كذلك إرسال إمدادات طبية. وعليك أن تخفض الميزانية».

عندئذ يضع «جو» الملاحظة التالية على المذكرة:

«لقد تلقيت هذه المذكرة بينما كنت على وشك أن أرسل لك هذا الخطاب. أرجو أن تساعد بكل ما تستطيعه، وفي أسرع وقت ممكن. هناك أرواح معلقة في الميزان».

■ **نشرة الحقائق.** يمكن لنشرة حقائق جيدة التصميم، وسهلة القراءة، تلقي الضوء على حقائق مثيرة عن منظمتك، أن تحل محل صفحة واحدة من خطابك. وينبغي لنشرة الحقائق أن تكون مطبوعة على ورق الخطابات الخاص بمنظمتك. ومن بين «الحقائق» أنك تعتمد على هبات من الأفراد، والحد الأدنى من التبرع الذي يجعل الشخص عضواً في منظمتك. ومثل هذه المعلومات تعزز رسالة الخطاب، وتصل إلى أولئك الذين يقرؤون نشرة الحقائق - فقط - وليس الخطاب، ويسمح لك باستخدام نشرة الحقائق في





أنواع أخرى من المراسلات، أو توزعها بنفسك في الاجتماعات، أو الحفلات المنزلية، أو غير ذلك من المناسبات.

■ **النشرة الإعلانية.** حيث تصمم النشرات الإعلانية لكي تقدم في مناسبات خاصة لأناس يريدون مزيداً من المعلومات، ولكي ترسل مع خطابات شخصية تطلب تبرعات.

مراجعة الحزمة الشاملة

تأكد من أن خطابك ومحتوياته ليست بها أخطاء مطبعية، وتأكد من أن عنوان الرد عليك، وعنوان موقعك على الإنترنت موجودان على كل من المحتويات: وسيلة الرد، والخطاب، ومظروف الرد. وبهذه الطريقة، فإنه إذا فقد شخص ما مظروف الرد، فإنه يستطيع الوصول إليك بالوسائل الأخرى، كذلك تأكد من عدم تعارض لون المظروف مع لون الخطاب. وتفادى استخدام الألوان الصارخة، مثل الأصفر أو الأحمر الفاقعين، وكذلك الأوراق الداكنة اللون؛ ذلك أن من يعانون من مشكلات في النظر سيجدون صعوبة في قراءة الكتابة على ورق داكن، وأنت لا تريد أن تفقد مانحاً محتملاً لأن الشخص لم يستطع قراءة الخطاب. وراجع بدقة كل ما هو مكتوب قبل إرسال الخطاب ومحتوياته.

متى ترسل مناشدة؟

هناك قول شائع بين استشاريي البريد المباشر مؤداه أن أفضل وقت في السنة لإرسال مناشدة هو عندما تكون جاهزة. وهذا القول صحيح إلى أبعد الحدود؛ لأنه ليست هناك في الواقع أوقات سيئة وأخرى جيدة، وسيكون أنسب الأوقات هو - دائماً - عندما تكون المناشدة جديدة ومشوقة. ولكن ينبغي أن يكون ماثلاً في ذهنك أن المناشدات للمانحين الحاليين تكون أفضل في نهاية العام. وعلاوة على ذلك، فإن مراسلاتك قد تضل عن طريقها بسبب كوارث طبيعية كبرى (العواصف، والزلازل) في أي وقت من السنة.





وتحتاج كل منظمة إلى أن تكون مناشداتها بالبريد المباشر ملائمة لظروف القطاعات التي تخاطبها؛ فالزارعون لهم جداول تختلف عن جداول المدرسين. كما أن ديانة الأشخاص ومدى تمسكهم بممارسة شعائرها تؤثر - أيضاً - في التوقيت. وكذلك الانتخابات سوف يكون لها تأثير على التوقيت.

المزايا والهدايا

يتعين على المنظمات التي تريد أن تبني قاعدة عريضة من المانحين، الذين يقدمون تبرعات صغيرة متكررة، أن تضع برنامجاً عملياً لتقديم المزايا. والهدف من برنامج تقديم المزايا هو إعطاء المتبرعين شيئاً عينيّاً مقابل تبرعهم. إن الأثر النفسي للمزايا يتمثل في: أن المانح يرسل هبة، وامتناناً من منظمتك لهذه الهبة؛ ترسل له مزايا مجانية.

وعند وضع برنامج للمزايا، يتعين على المنظمة أن تحدد العلاقة التي ستكون بين مانحيها والمنظمة. فإذا كنت تريد أن يشعر مانحوك بملكية منظمتك والاندماج فيها، فعليك أن تفكر في وضع برنامج للعضوية. وعندئذ يطلق على كل مانح أنه عضو. وإذا كانت لوائحك الداخلية تحدد بالفعل حقوق الأعضاء، وإذا لم تكن راغباً في إعطاء المانحين حق التصويت أو الحقوق الأخرى المنصوص عليها في لوائحك الداخلية، فعليك أن تعدل لوائحك لكي تتضمن مجموعة من الأعضاء الذين ليس لهم حق التصويت، بعدد غير محدد. وإذا لم تكن راغباً في الحصول على أعضاء، فبإمكانك وضع فئات للمانحين مثل: «صديق»، أو «مساند»، أو «محسن»، وما إلى ذلك. أو تحدد فئات لا تعبر عن أي معنى للأهمية النسبية بأن تطلق عليهم أ، ب، ج.

وبعد أن تقرر ما الذي ستطلقه على مانحك، ينبغي أن تقرر ماذا ستعطيهم، وما إذا كان المانحون الذين يتبرعون بمبالغ أكبر سوف يلقون اهتماماً أكبر. ومعظم المنظمات تجد أنه من المفيد أن يكون لديها ثلاث فئات من المانحين طبقاً لما يتبرعون به. وتكون لدى كل فئة حوافز لكي تكون في هذا المستوى. ويمكن أن تكون الفئات على النحو التالي:



- **أولى:** من ١ - ٩٩ دولاراً - تتضمن حزمة مزايا أولية.
- **متوسط:** من ٩٩ - ٩٩٩ دولاراً - تتضمن حزمة مزايا أولية، بالإضافة إلى كتاب، أو تي شيرت، أو أي حافز آخر.
- **مانح كبير:** ١٠٠٠ دولار وأكثر - تتضمن مكافآت المتبرعين من الفئتين السابقتين، مع تقارير دورية عن تقدم المنظمة والاهتمام الفردي.

حزمة المزايا الأولية

أكثر المزايا شيوعاً هي النشرة الإخبارية. وهذه الميزة تذكر مانحيك بانتظام بعمل جماعتك، وتشجعهم على الإحساس بالفخر للدور الذي قاموا به في منجزاتك، وتقديم معلومات ليست متاحة في مكان آخر، أو وجهة نظر لا تعبر عنها وسائط الإعلام عادة. وتتضمن المزايا الممكنة الأخرى تي شيرت، أو لاصقة لمصادم السيارة، أو الشريط الذي يوضع بين صفحتي كتاب ليبدل على الموضع الذي بلغه القارئ، أو بطاقة عضوية (لا تتيح للعضو أي شيء)، أو خصومات على مناسبات خاصة، أو مواد تعليمية أخرى.

هناك مبدآن أساسيان لاختيار المزايا للمانحين:

الأول: تغطية التكاليف (وهو المبلغ الذي تتكلفه المنظمة لإنتاج وإرسال الشيء الذي وعدت به)، والذي ينبغي ألا يتجاوز خمس أدنى فئات العضوية.

الثاني: بينما يمكنك - دائماً - إضافة مزايا، إلا أنه من الصعب جداً أن تستردها.

وعندما تقرر حزمة المزايا، عليك أن تبدأ بمزايا صغيرة تعلم أن منظمك تستطيع تحمل تكلفتها. وإذا قررت أن تخصص حوافز للمنح الأكبر، حاول أن تجد شيئاً يدعم منظمك. والشيء المفضل في هذا الشأن هو كتاب عن العمل الذي تقوم به، أو يتعلق بموضوع تعالجه. ويمكن لشركات التسويق



الجزء الثاني

أساليب استخدام البريد المباشر في جمع التبرعات

أن ترسل إليك كتالوجات بالأشياء المتوفرة لديها، والتي يمكنك أن تطبع عليها شعارك أو رسالتك بتكلفة منخفضة.

الهدايا

الهدايا هي تعبير آخر عن الشكر على التبرع خلال فترة زمنية محددة. وعادة ما يأتي الإعلان عن الهدية ضمن حاشية خطاب المناشدة، ويكون الغرض الأساسي منها هو تشجيع المانح على التصرف: حاشية. أرسل منحتك بحلول الأول من شهر ديسمبر، وسوف نرسل لك طبعة خاصة من نتيجة صممها فنان محلي لجماعتنا.

أو: لدينا عدد محدود من المطبوعات المطبوعة بطريقة الطباعة على الحجر سوف نرسلها إلى أول خمسين متبرع. انضم إليهم اليوم.

وتعتبر الهدايا مفيدة بشكل خاص في الحصول على زيادة التبرعات؛ فغالبية هؤلاء المتبرعين قد يتبرعون في جميع الأحوال، لكن الهدية تشجعهم على التبرع سريعاً وبقدر أكبر. ومن الضروري أن تتذكر أن المزايا والهدايا أو الجوائز لا تحل محل الاهتمام الشخصي، وأن المانحين لا يريدون مزيداً من الحقائق وما على شاكلتها.

استخدام البريد المباشر للحصول على تجديد التبرعات

الاستخدام الأخير للبريد المباشر هو لتجديد التبرعات على أساس سنوي. وهناك عدة أساليب لوضع برامج لتجديد التبرعات، لكن برنامج تجديد بسيط ومتدرج، يقوم على أساس حجم التبرع، يعمل بصورة جيدة.

أولاً: قسّم مانحيك طبقاً لتبرعاتهم إلى:

■ متبرعين صغار: هم الذين يتبرعون بأقل من ١٠٠ دولار في السنة.





الجزء الثاني

أساليب استخدام البريد المباشر في جمع التبرعات

وسيلة الرد على التجديد لكي تطلب من المانح أشياء أخرى - كما في المثال التالي:
هذه أسماء ثلاثة أشخاص أعتقد أنهم سيكونون مهتمين بـ (اسم الجماعة):

.....
.....
.....

يمكنك استخدام اسمي عند الكتابة إليهم.

أود أن أعرف معلومات عن العضوية لكي أرسلها إلى (ـ) أصدقاء. فأرجو موافاتي بمعلومات عن العضوية.

أود أن أعرف معلومات عن التبرع في الوصية.

أود أن أتطوع. أرجو الاتصال بي على رقم الهاتف التالي / عنوان البريد الإلكتروني التالي:

.....

.....

لا تضع أكثر من واحد أو اثنين من هذه الخيارات على وسيلة الرد، وقم بتغييرها من وقت لآخر. وبعد فترة من ستة إلى ثمانية أسابيع، ضع قائمة المانحين الذين لم يجددوا تبرعاتهم أو أرسل إليهم خطاباً أقل مدحاً وأكثر تشجيعاً:

«ربما نسيت، بسبب انشغالك، أن تجدد تبرعك. نرجو ألا تضع هذا الخطاب جانباً. جدد تبرعك اليوم».

وتجد كثير من المنظمات أنه من المفيد أن ترسل ثلاث مذكرات تجديد خلال فترة من ستة إلى ثمانية أشهر. وقد تتصل هاتفياً بالمانحين الذين لم يردوا، وتطلب منهم التجديد. أما المانحون الذين لا يستجيبون بعد مذكرات التجديد الثلاث، والاتصال بهم هاتفياً للتجديد، والذين لم يتبرعوا طوال الأربعة عشر شهراً الماضية أو أكثر، ينبغي أن يستبعدوا من الحصول على نشرة إخبارية. دعهم يفتقدون نشرة أو



اثنتين قبل أن ترسل لهم مذكرة تقول شيئاً مثل:

«إننا نفتقدك. نحن بحاجة إليك. وأود أن أبعث إليك بنشرنا الإخبارية التالية حتى تتابع العمل الهام الذي تتمكن من القيام به بفضل أناس مثلك. نرجو أن تستخدم النموذج المرفق لإرسال تبرعك، أو إخطارنا بالسبب الذي من أجله لم تساهم. شكراً.»

كلمة تحذير

هناك كثير من المانحين على قائمتك سوف يستجيبون لالتماسك بدفع مزيد من التبرع، ولكنهم لا يستجيبون لمناشداتكم بالتجديد، وفي أذهانهم أنهم دفعوا بالفعل لهذا العام. وأي منحة يقدمها شخص أثناء فترة الاثني عشر شهراً تجعل منه مانحاً «حالياً». وفي بعض الأحيان تستفز بعض المنظمات الأعضاء الذين تبرعوا لكنهم لم يجددوا عضويتهم. ما لم تكن العضوية تعطيك الحق في شيء لا تعطيه لك هداياك الأخرى، فإن هذا التصرف يكون غيبياً، ويمكن أن يبعد المانح. وعندما ينتهي بك الأمر إلى حذف شخص ما من قائمتك، فتأكد أنه لم يتبرع فعلاً لمدة أربعة عشر شهراً على الأقل.

اتبع هذه القاعدة العامة: لكي يعتبر الشخص مانحاً نشطاً، ويظل على قائمة مراسلاتك، فإن عليه أن يبدي اهتماماً ما بطريقة ملموسة كل اثني عشر إلى ستة عشر شهراً. لاحظت في الفصل العاشر أن معدل التجديد العادي هو ٦٦ في المئة - بما معناه أن ٦٦ في المئة ممن يقدمون لك منحة في سنة ينتظر أن يقدموا لك منحة في السنة التالية. أما نسبة الـ ٣٤ في المئة الباقية فلن يجددوا. ومهما كررت مناشداتك للناس، ومهما كان من روعة منظمتك، فإن كثيراً من الناس سوف يتبرعون مرة واحدة ولا يتبرعون بعد ذلك، أو أن البعض سوف يتبرعون مرتين أو ثلاث مرات ولا شيء بعد ذلك. ويتوقف تجديدهم على رغبتهم هم وليس عليك أنت؛ إذ قد يغيرون وظائفهم، أو يتزوجون، أو يطلقون، أو ينتقلون من مكانهم، أو يمرضون، أو يغيرون أولويات تبرعاتهم بسبب واحد من هذه الظروف. وبناء على ذلك، ينبغي عليك أن تجتذب ما يكفي من المانحين الجدد كل سنة؛ لكي يحلوا محل الـ ٣٤ في المئة من قاعدة مانحك.



- وإذا كان معدل التجديد لديك أقل من ٦٦ في المئة، فالأرجح أنك لا تقدم ما يكفي للاحتفاظ بهانحيك.
- أفحص برنامجك لكي تتأكد من أنك تتبع الممارسات التالية:
 - ◀ الكتابة للمانحين أكثر من مرة سنوياً تطلب منهم تبرعات.
 - ◀ توجيه الشكر للمانحين فوراً بمذكرة شخصية.
 - ◀ إرسال ثلاث مذكرات تجديد على الأقل.
 - ◀ الاحتفاظ بسجلات دقيقة ومحدثة.

المناشدة للمانحين الحاليين

بعد أن تحصل منظمتك على المانحين، فإن عليها أن تستمر في مناشدتهم عدة مرات في السنة. وقد اكتشفت كثير من المنظمات أنها تستطيع جمع تبرعات كافية من مانحيها الحاليين عن طريق المناشدات المتكررة؛ مما يمكنها من تقليل الحاجة إلى حالة من اجتذاب مانحين جدد. و تقوم كثير من المنظمات الكبيرة بمناشدة مانحيها من ثماني إلى اثنتي عشرة مرة في السنة؛ الأمر الذي يؤدي إلى إحداث التشبع، أو استبعاد لعدد من المانحين.

ومغزى نجاح المناشدات المتكررة يرجع إلى عدد من الأسباب:

أولها: أن الدخل النقدي لشخص ما يمكن أن يتفاوت بشدة من شهر إلى آخر. وعندما يتلقى الشخص مناشدة من جماعة يساندها فربما يكون قد دفع لتوه تأمين السيارة، وعندئذ سوف يلقي المناشدة جانباً. وإذا ما طلبت المنظمة مرة أخرى بعد شهرين، فربما يكون لدى الشخص نقود أكثر متاحة، ومن ثم يقدم تبرعاً.

وثانيها: يستجيب أناس مختلفون لأنواع مختلفة من المناشدات. وإرسال مناشدة واحدة أو مناشدتين في السنة لا يتيح للمانحين الخيارات التي يريدونها.





الجزء الثاني

أساليب استخدام البريد المباشر في جمع التبرعات

نحن نادراً ما نعرف لماذا لا يستجيب الناس للمناشدات. ورغم هذا الافتقار للمعرفة، فإن كثيرين يفترضون أن المانح لا يريد أن يعطي عندما تكون هناك أي من الظروف التالية:

◀ أن يكون المانح في عطلة فيتكوم البريد، لذلك، فإن أي شيء آخر غير الفاتورة، أو خطاب شخصي - بما في ذلك مناشدتك - سيلقى جانبا.

◀ أن تكون لدى المانح مشكلات شخصية؛ فلا يستطيع أن يفكر في أي شيء آخر الآن، حتى ولو كان ملتزماً تماماً بجماعتك.

◀ أن تفقد المناشدة في البريد.

◀ أن تكون في نية المانح أن يتبرع، لكن المناشدة التي أرسلت إليه فقدت أو أُلقيت جانبا قبل أن ينظر فيها.

إن المانحين لا يشعرون «بالحاح مميت» من مناشدتين إلى أربع في السنة. بل على العكس من ذلك، فإنهم يحسون بأن أموراً كثيرة تحدث في المنظمة. ويتزايد ولاؤهم عندما يعلمون أن تبرعاتهم المستمرة مطلوبة. والأهم من ذلك، أن الفرصة تتاح لهم لكي يعربوا عن اهتماماتهم عندما تتفق مناشدة معينة مع اهتماماتهم.

ما الذي نناشد من أجله؟

عندما تقبل المنظمة فكرة إرسال مناشدات على مدى العام، فإنها كثيراً ما تتساءل: ما الذي ستقوله في كل مناشدة؟

وإليك مجموعة من الأفكار لمساعدتك على اختيار بعض أساليب المناشدات المأخوذة من خطابات محددة للجماعة، أو يتم صياغتها على نمطها. وبعضها قد يلائم إحدى المنظمات أكثر من أخرى، لكن ينبغي على كل منظمة - تقريباً - أن تكون قادرة على إيجاد فكرة أو فكرتين يمكنها تعديلها واستخدامها لجماعتها. (المزيد من الأفكار انظر المصدر (ب)، تنويعات عن حزمة المناشدة بالبريد).





المناشدات الموسمية

نهاية السنة. «وأنت تقفل دفاترك لهذا العام، نرجو أن تتذكر (المنظمة). إن لدينا كثير من العملاء في هذا الوقت من السنة، ودعمك الإضافي يمكن أن يضمن خدمة لا تنقطع».

بداية السنة. «كان أحد قراراتي للسنة الجديدة هو أن أعطي مزيداً من المال هذا العام لـ (المنظمة). وتذكرت أن هذا القرار، مثل كثير من قراراتي، يمكن أن يجنّبوا إذا لم أتصرف الآن. لذلك أرسلت ٢٥ دولاراً إضافية يوم ٥ يناير. وأتصور أن الكثير من أعضائنا قد اتخذوا قراراً مشابهاً. ربما تكون أنت قد فعلت ذلك. أو إذا كنت مثلي، فإن الوقت قد يمضي دون تصرف. لذلك انضم معي، وأرسل هذا التبرع الإضافي الآن».

مناشدات العطلات

يوم العمال. «وقت للحصول على يوم عطلة. ولكن ماذا عن الناس الذين يريدون أن يعملوا - الناس العاطلين؟ إن عيد العمال بالنسبة لهم يذكرهم ببطالتهم. إن منظمنا توفر التدريب للآلاف حتى يمكنهم الحصول على عمل جيد في مجالات تحتاج للعمال. تذكر العاطلين في عيد العمال بتقديم تبرع لـ (اسم المنظمة)».

المناصرون القدامى

العيد السنوي. «تحتفل منظمنا الآن بالعيد السنوي الثالث (الخامس، الخمسين) من خدمتها للمجتمع. فلتحتفل معنا بإرسال دولار واحد (أو عشرة، أو مئة دولار) عن كل عام من العمل الهام الذي قمنا به. وفي مقابل تبرعك، سيسعدنا أن نرسل لك شهادة خاصة بالعيد السنوي، تصلح لوضعها في إطار. وبالإضافة إلى ذلك، إذا تبرعت بمبلغ ألف دولار أو أكثر، فسوف يقام حفل استقبال خاص لتكريم الشخص الشهير، الذي قدم دعماً كبيراً لقضيتنا».



الحاجة الملحة. «لدينا حاجة ملحة لجمع ألفي دولار لكي نحذر الجمهور من دفن الكيماويات الخطرة المقترح في الجانب الشرقي من البلدة. وهذا المشروع غير المعروف على نطاق واسع، والذي يلقي الدعم من مشرفينا، سوف يسبب أخطاراً شخصية لأكثر من ألف شخص. ويحاول مجلس المدينة تمرير هذا المشروع دون علمنا. وعلينا أن نحتج على ذلك. ساعدنا لوقف هذه المأساة الآن بتبرع إضافي بمبلغ ٢٥ أو ٣٥ دولاراً، أو بما تستطيع إرساله».

التعامل مع الاستجابات لمناشداتك بالبريد المباشر

هناك بضعة أمور لا تقل إثارة عن تلقي تبرعات من مناشدة ناجحة بالبريد المباشر. فجميع المانحين ينبغي أن يوجه لهم الشكر، ويفضل أن يتم ذلك خلال اثنتين وسبعين ساعة من وصول تبرعهم. ومن المؤكد أنه ينبغي أن يتم ذلك خلال سبعة أيام على الأكثر. وفي بعض الأحيان قد لا يكون بإمكانك الاستجابة لهذا الجدول الزمني، لذلك تذكر - دائماً - أن الشكر المتأخر أفضل - دائماً - من عدم الشكر. (انظر أيضاً الفصل السابع عشر: كتابة رسالة شكر قصيرة).

**وكذلك ينبغي تسجيل التبرع (المزيد من التفاصيل، انظر الفصل الثلاثين: الاحتفاظ بسجلات).
استخدم الخطوات التالية:**

- صوّر الشيكات قبل صرفها. وهذه الخطوة تساعد في جمع التبرعات؛ لأن الشيك يتضمن معلومات كثيرة.
- سجل في قاعدة البيانات اليوم الذي وصل فيه الشيك، واستجابة لأية مناشدة جاء هذا الشيك، والوقت الذي أرسل فيه خطاب الشكر.
- اصرف الشيك أو بالبطاقة الائتمانية في أسرع وقت ممكن؛ ذلك أن الناس قد يتساءلون إذا ما كانت المنظمة تحتاج فعلاً إلى نقود عندما لا يتم صرف الشيك بسرعة، أو عندما لا يظهر تبرعهم على البيان التالي الخاص ببطاقة الائتمان.



تقييم المناشدات

لكي تعرف إذا ما كانت مناشدتك فعالة، وأي من مناشداتك كانت الأكثر فعالية، ولماذا، فإن عليك أن تتابعها وتقيمها. وبدون التقييم فإن كل جمع للتبرعات يكون بمثابة إطلاق نار في الظلام. أما عملية المتابعة فبسيطة: أنت تريد أن تعرف عدد الذين استجابوا لمناشدة بعينها، وكم من النقود أتت به كل مناشدة.

سجل الاستجابات حسب ورودها من كل مناشدة: (يمكنك أن تفعل ذلك على الحاسب الآلي، لكنه من الأسير لك أن تفعل ذلك باليد على قطعة من الورق). إن أكثر الاستجابات ستأتي أثناء الأسابيع الأربعة الأولى بعد احتمال أن يكون معظم الناس قد تلقوا البريد (أرسل دائماً رسالة إلى منظمك لكي تتعرف على الوقت الذي تستغرقه لكي تصل). وسوف تصل ٩٥ في المئة من الاستجابات بنهاية شهرين. ويمكن أن يكون تسجيلك على هذا النحو:

الأسبوع	عدد الاستجابات	إجمالي المستلم في ذلك الأسبوع
١	٤٢	١٦٨٠ دولاراً
٢	٨٥	٤٦٧٥ دولاراً
٣	١٢٢	٥٠٠٢ دولار
٤	٦٧	٢٣٤٥ دولاراً
٥	٤٠	١٦٠٠ دولاراً
٦	٢٥	١٠٠٠ دولاراً
٧	١٨	٦٣٠ دولاراً
٨	٧	٢٨٠ دولاراً



المناشدة البريدية مقابل كل استجابة

وفي نهاية كل أسبوع، تابع وسجل - أيضاً - البيانات التالية، وهكذا، وبعد شهرين، اجمع الاستجابات والنقود التي وصلت، وقم بتقييم المناشدة على هذه الفئات:

- إجمالي عدد التبرعات المستلمة والمبلغ المقدم.
- عدد المانحين حسب فئاتهم (أقل من ٢٥ دولاراً، من ٢٥ - ٤٩ دولاراً، من ٥٠ - ٩٩ دولاراً، وهكذا).

■ النسبة المئوية للاستجابات. (اقسم عدد الاستجابات على عدد الرسائل البريدية).

- التبرع الذي يصل في أغلب الأحوال. (الهبة السائدة، شرحت في الفصل العاشر، وليس متوسط التبرع).
- تكلفة المراسلات.

■ نسبة الدخل إلى المصروفات. (اقسم مبلغ النقود التي تلقيتها على المبلغ الذي أنفقته).

- أية تعقيبات مثل: «أرسل في وقت مبكر المرة القادمة»، أو: «قالت مطبعة «جو» إنها ستقوم بالطباعة مجاناً في المرة القادمة».

النسبة المئوية للاستجابة والتبرع المتوسط هما أهم جوانب التقييم؛ فالنسبة المئوية للاستجابات تعطيك معلومات أكثر أهمية من المبلغ الذي وصل من المراسلة. وعلى سبيل المثال: أدت مناشدة إحدى المنظمات لألف اسم إلى تحقيق استجابتين فقط (٠,٠٠٢ في المئة)، وكانت إحدى الاستجابتين بمبلغ ١٠ دولارات، والأخرى كانت بمبلغ ١٥٠٠ دولار. وقد أخطر مجلس الإدارة بأن عائد المناشدة كان ١٥١٠ دولارات، ولكن ليست النسبة المئوية للاستجابة، ولذلك قرر المجلس إرسال مزيد من المراسلات لقوائم مماثلة. وهكذا أنفقوا كل مكسبهم؛ لأن القوائم كانت لا قيمة لها، وقد بدت استجابتها ناجحة بسبب استجابة كبيرة واحدة جاءت بالصدفة.

وبعد أن تنتهي من تقييمك، ضع المناشدة البريدية مع كل مكوناتها والتقييم في ملف؛ فإذا أردت أن تكرر المراسلة، فسوف تكون لديك كل المعلومات التي تحتاجها.



12

جمع التبرعات عن طريق الهاتف

أخذ التسوق عن طريق الهاتف يزداد وينمو على مدى عدة أعوام، ورغم أنه كان أمراً غير شائع، إلا أنه كان فعالاً مع قطاع عريض من السكان. وفي عام ٢٠٠٣، أقر الكونجرس تشريعاً من أكثر التشريعات شهرة، ألا وهو «قانون عدم استخدام المكالمات الهاتفية إلا بتصريح». وقد تم إعفاء المنظمات غير الربحية من قائمة منع الاتصال الهاتفي. وأدى هذا القانون إلى تقليل حجم الاتصالات الهاتفية ظاهرياً، لكنه في الواقع مهد الطريق أمام المتصلين من المنظمات غير الربحية.

إن أداء العمل عن طريق الهاتف قد نجح؛ فقد أسفر الاتصال الجماعي عن بعد عن نسبة كبيرة من الاستجابات أكثر من البريد المباشر، وهو طريقة ممتازة للوصول إلى أعداد أكبر من الناس عن طريق (نوع ما) من الرسائل الشخصية.

ومن البدييات الأساسية في جمع التبرعات أنه كلما اقتربت من المانح المرتقب كان من الأرجح حصولك على تبرع. وكما قال إعلان لإحدى شركات الهاتف: إن الاتصال عن طريق الهاتف هو «أفضل وسيلة تلي وجودك هناك».



التقنيات الأساسية في الاتصال الجماعي عن بعد

بمعناه البسيط للغاية، يتضمن الاتصال عن بعد وجود جماعة من المتطوعين يتصلون بأشخاص ليطلبوا منهم دعم منظمتك من خلال تقديم التبرعات، وهو يعد طريقة ممتازة لإشراك المتطوعين في عملية جمع التبرعات؛ لأنها تعلمهم كيفية طلب المال بطريقة قد تقلل من مخاوف طلب التبرع وجهاً لوجه، ويمكن أن يكون بمثابة جامع جيد للمال. وهو عادة طريقة غير مكلفة، ومردودها عالٍ للغاية.

الاستعدادات

للإعداد للاتصال عن بعد، يمكن على القائم بذلك اتباع الخطوات التالي:

■ الخطوة الأولى: قم بإعداد القائمة.

تسجيل قائمة بالأشخاص الذين ستقوم بالاتصال بهم. هؤلاء هم المانحون المرتقبون. دوّن أسماءهم، وابحث عن أرقام هواتفهم. كوّن قائمة رئيسية من المانحين المرتقبين للاتصال بهم، إما عن طريق استخدام قاعدة الحاسب الآلي، أو قائمة من عمودين بخط اليد بالأسماء، وأرقام الهاتف، والشيفرات التي تشير إلى علاقات الشخص بالمنظمة (م = منقطع، ع س = عضو مجلس إدارة سابق، ع = عميل.. وما شابه ذلك)، وأية معلومات قد تفيد المتطوع في الاتصال الهاتفي - كما في الرسم التخطيطي التالي. وسوف تضم القائمة كذلك خانة بها تسجيل عما إذا كان المانح المرتقب قد تبرع أو لا، وقيمة التبرع، والتي ستتملأ بعد إتمام المكالمات.

قائمة الاتصال الجماعي عن بعد لشهر يناير: أشخاص يجب الاتصال بهم

الاسم	رقم الهاتف	الشيفرة	ملاحظات	التبرع	المبلغ





■ الخطوة الثانية: كَوْن ملف تسجيل أو بطاقة لكل مانح مرتقب.

سوف يستخدم المتطوعون هذه البطاقات (انظر الرسم) لتسجيل نتيجة المكالمات الهاتفية. وبعد الانتهاء من المكالمات وملء البطاقات، يمكنك استخدامها لمراجعة الأسماء على القائمة الرئيسية، وتسجيل إذا ما كانت المنحة قد تم التبرع بها، ومبلغها:

بطاقة تسجيل المانح المرتقب عن طريق الهاتف

الاسم: رقم الهاتف: الشيفرة:

العنوان:

هل تم تقديم المنحة؟ نعم: دولار لا

نوع بطاقة الائتمان ورقمها:

هل تم التحقق من العنوان؟ نعم لا

هل تريد مزيداً من المعلومات؟ نعم لا (دوّن أيًا مما أرسل)

غير موجود بالمنزل. هل تركت رسالة؟ نعم لا

هل أرسلت رسالة شكر؟ نعم لا

بيانات أخرى:

.....

■ الخطوة الثالثة: حدد تاريخاً للاتصال عن بعد. عندما تقوم بتحديد موعد، انتبه للمناسبات الأخرى في مجتمعك. لا تتصل هاتفياً - على سبيل المثال - في ليلة سيكون الجميع فيها في احتفال بذكرى سنوية أو مزاد خيري لجماعة أخرى.



■ **الخطوة الرابعة: اكتب مسودة خطية.** عادة بعد المكالمات الهاتفية الثانية أو الثالثة، فإن المتطوعين يرتجلون، لكن وجود مخطط من البداية لما يمكن أن يقال يُشعر المتطوعين بالأمان. ولا بد أن يكون المخطط قصيراً، وفي صميم الموضوع، على مثال ما في العينة التالية:

نموذج لنص خطي للاتصال عن بعد:

■ «أهلاً، اسمي «جيل آكتيفست»، وأنا متطوعة للعمل مع «جود أورجنايزيشن». هلا تحدثت إليك لدقيقة واحدة؟» (توقف لسماع الإجابة).

«شكراً. إنني أتصل هذا المساء كجزء من برنامج الاتصال عن بعد. هل أنت على علم بنشاطنا؟»، أو: «هل قرأت عن نشاطنا في ديلى بلاب؟»، أو: «هل تلقيت مناشدتنا الجديدة؟» (توقف لسماع الإجابة).

■ إذا كان الشخص مانحاً حالياً، أو كان مانحاً من قبل، استعمل بدلاً من عبارة «هل أنت على علم بنشاطنا؟» هذه العبارة: «لقد ساعدتنا في الماضي (أو منذ وقت قريب)، وأود في البداية أن أشركك على ذلك».

■ إذا أشارت الإجابة إلى بعض الألفة مع نشاط منظمتك، قل: «نحن جماعة من المتحمسين نعمل في...» واذكر جملتين أو ملخصاً في خمس عشرة ثانية عن طبيعة عملك. (توقف).

■ إذا كان المانح مانحاً حالياً، ذكّر الشخص بعملك: «كما تعلم، فنحن نعمل في...».

■ إذا لم يبد على الشخص الذي تهاتفه أي رد فعل أو رد فعل إيجابي، استمر: «نسعى الليلة إلى جمع — دولار. ونتوجه للناس بطلب مساعدتنا بمبلغ ٣٥ دولاراً أو أكثر. حتى الآن — (اذكر العدد) شخص تعهدوا بالدفع، وتبقى — دولاراً لنحقق هدفنا. هلا تفضلت بتقديم منحة؟» (توقف لسماع الإجابة).

■ إذا كان الرد إيجابياً، استمر: «نحن نحاول أن نتبع عملية جمع التبرعات عندنا. ما المبلغ الذي أسجله





الجزء الثاني

جمع التبرعات عن طريق الهاتف

أمام اسمك؟» (توقف لسماع الرد). «شكراً جزيلاً. هل يمكنك التبرع عن طريق بطاقة الائتمان؟». إذا كانت الإجابة نعم، احصل على رقم بطاقة الائتمان، وأية معلومات أخرى تعلم ضرورة الحصول عليها بشأن بطاقات الائتمان. وإذا كان المانح المرتقب متردداً في أن يعطيك رقم بطاقته الائتمانية، قل: «إذا كان الأفضل لك، أستطيع أن أرسل لك مظروفاً للاستعمال. دعني - فقط - أتحقق من عنوانك». (اقرأ العنوان). «شكراً مرة أخرى».

إلى جانب النص الخطي، اكتب قائمة بالأسئلة التي قد يسألها المتطوعون، مع إجابات مقترحة. ضمن أسئلتك أسئلة وعبارات مثل: «لم أسمع عنكم من قبل؟» أو: «لقد أرسلت لكم يا جماعة تبرعاً ولم يصلني شيء».

■ الخطوة الخامسة: جهز نماذج لثلاثة خطابات مع المرفقات المناسبة. وفيما يلي نموذج لكل خطاب:

أ- خطاب للأشخاص الذين كان ردهم إيجابياً:

عزيزي

شكراً جزيلاً بانضمامك إلى «جود أوجانيزيشن»، و تبرعك بمبلغ — دولاراً هذا المساء. كما تعلم، فإن «جود أوجانيزيشن» قد نشأت في البداية على أساس للهبات التي تلقتها من أشخاص من أمثالكم. وسوف تساعد المنحة التي قدمتها في استمرار عملنا في — (وصف في عبارتين أو ثلاث). رجاء ملء وإعادة البطاقة المرفقة مع الشيك الموقع منك، أو بيانات بطاقة الائتمان الخاصة بكم في المظروف المرفق. وسوف تبدأ في تلقي نشرتنا الإخبارية خلال أسبوعين.

المخلص

اسم المتطوع



نموذج لبطاقة الإعادة:

الاسم:

العنوان:

مرفق تبرعي بمبلغ — دولار. أتطلع للحصول على النشرة الإخبارية، وأية مزايا أخرى للعضوية.

من فضلك قيد على حساب بطاقة ائتماني مبلغ — دولار.

رقم البطاقة:

تاريخ الانتهاء:

الاسم كما يظهر على البطاقة:

التوقيع:

سجل اسمي في موضع النشرة الإخبارية على البريد الإلكتروني. عنوان البريد الإلكتروني:

ادفعوا لأمر: «جود أورجانيزيشن».

مرسل إلى: (عنواننا) الموقع على شبكة الإنترنت: www.goodorganization.org

(أرفق مظروفاً للرد عليه طابع بريد).

ب. «نأسف لأننا افتقدناكم» - خطاب لأشخاص لم يكونوا موجودين في منازلهم:

«عزيزي

نأسف لأننا افتقدناكم هذا المساء. حاولنا الاتصال بكم هاتفياً كي نطلب منكم الانضمام إلينا (أو تجديد انضمامكم، أو لتخبركم بالمزيد عن

«جود أورجانيزيشن» هي (ملخص موجز لا يزيد عن ثلاث أو خمس جمل قصيرة). الهدف الرئيسي من برنامجنا لهذا العام هو (الصيغة المتبعة في هذه الفقرة سوف تعتمد على إذا ما كنت تطلب تجديد الانضمام أو منحة جديدة).

أمل أن تفكر في الانضمام إلينا في نشاطنا الهام. مقابل منحة قدرها دولار، سوف يسرنا أن نرسل





إليكم نشرتنا الإخبارية ربع السنوية (The Right-On Times). ومقابل منحة قدرها ١٠٠ دولار أو أكثر سوف نرفق كتيباً أنيقاً أو هاماً، أو تقوياً، أو صورة.
نرجو أن نقتطع لحظات من وقتك لقراءة صحيفة الوقائع المرفقة، ثم املاً نموذج العضوية، وأرسله مع شيك أو بيانات بطاقة الائتمان اليوم.

المخلص،

اسم المتطوع

حاشية: لمزيد من المعلومات، ولتسجيل اسمك للحصول على نشرتنا الإخبارية المجانية، ارجع إلى موقعنا على

شبكة الإنترنت: www.goodorganization.com

وإذا كان بإمكانك الحصول على المنحة عبر الإنترنت، اذكر ذلك في خطابك أيضاً.

ج. خطاب لأشخاص لديهم تساؤلات عن المنظمة:

عزيزي

شكراً لحديثك معي هذا المساء.

مرفق البيانات التي ناقشناها، وآمل أن يكون فيها إجابة على تساؤلاتك. من فضلك لا تتحرج في الاتصال بمكتبنا لمناقشة المزيد بشأن منظمنا إذا رغبت، وارجع إلى موقعنا على شبكة الإنترنت على:

www.goodorganization.com

أملي أنك بعد قراءة هذه المعلومات سوف تقرر تقديم منحة. وأنا على يقين من أنك بمجرد أن نقرأ عنا ستوافق أن عملنا هام للغاية. نرجو أن تدعمنا بأية طريقة ترضيها.

مرفق مظروف ونموذج للعضوية لتسهيل الأمور لك، أو يمكنك تقديم المنحة عبر الإنترنت على الموقع: www.goodorganization.com. أتطلع أن أتلقى منك رداً.

المخلص،

اسم المتطوع

أرفق مع النمط الثاني والثالث من الخطابات بطاقة للرد، أو نموذجاً يملؤه المانح (كما تم مناقشته في الفصل الحادي عشر: لوجستيات البريد المباشر)، وصحيفة حقائق، أو نشرة عن منظمك، ومظروفاً لإعادة الرد. ليس من الضروري وضع طابع بريد على أي من هذه المظاريف.

لتحديد كمية الطبعة من كل خطاب، احسب عدد الأشخاص الذين ستها تفهم، وقدر أنك ستصل إلى ثلث عددهم في ليلة الاتصال عن بعد. واستناداً على درجة «حرارة» قائمتك، فإن ثلث الأعداد التي حددتها سترد بـ (نعم) وتحتاج للخطاب (أ)، والثلث الآخر ممن استطعت الوصول إليهم سيقولون: «أرسل لنا مزيداً من المعلومات»، وتحتاج للخطاب (ج)، والباقي سيردون بالنفي. والثلثان الآخران أو أكثر من الأشخاص الذين هاتفتهم - ممن لم تستطع الوصول إليهم - سترسل لهم الخطاب (ب).

■ الخطوة السادسة: حدد عدد المكالمات الهاتفية، وما تحتاجه من متطوعين:

لحساب عدد الهواتف التي ستحتاجها، قدر أن الشخص الواحد يمكنه إجراء حوالي أربعين مكالمات هاتفية في ساعة واحدة، ولا تستغرق الاتصالات أكثر من ثلاث ساعات. لذلك، يمكن لشخص واحد أن يجري ١٢٠ مكالمات في ليلة واحدة.

وللتقدم في العمل بعدد أقل من الهواتف يمكن العمل كفريق، يقوم كل شخصين فيه بمكالمة واحدة. في هذا الترتيب، وبمجرد أن يجري شخص منها المكالمات، ويقوم بملء الخطاب المناسب، يبدأ الشخص الثاني في إجراء الاتصال الهاتفي. وبهذه الطريقة يكون الهاتف - دائماً - قيد الاستعمال.

قد ترغب في القيام باتصال عن بعد على مدى ليلتين. هذا الترتيب له ميزتين: يمكنك مهاتفة مزيد من الناس، أو استخدام متطوعين أقل، ويمكنك الاتصال في الليلة التالية بمن لم يكونوا في منازلهم في الليلة الأولى.

■ الخطوة السابعة: أوجد مكاناً. ستحتاج إلى غرفة أو جناح من غرف متصلة، بكل منها هاتف واحد أو أكثر. وتعتبر مكاتب تأجير العقارات، ووكالات السفر، والمكاتب القانونية، وما شابهها، هم المرشحون المثاليون لإعارتك هواتفهم ليلية، مقابل أن تتعهد بالآ تفسد شيئاً أو تستولي على شيء، وأن

تنظف المكان قبل تركه، وفي معظم الحالات أن تدفع تكاليف المكالمات الهاتفية للأماكن البعيدة.

■ **الخطوة الثامنة: تجنيد المتطوعين.** استخدم الاتصال عن بعد كفرصة لاجتذاب متطوعين جدد. والأشخاص الذين ليس لديهم إلا وقت محدود، أو من لا يستطيعون التطوع أثناء النهار، يمكن عادة تجنيدهم للعمل ليلة واحدة في الاتصال عن بعد.

ليلة الاتصال الجماعي عن بعد

■ لا بد أن يصل الشخص أو اللجنة التي تخطط للاتصال عن بعد في المكان الموجود به خطوط هاتفية قبل أي شخص آخر بثلاثين دقيقة. وتأكد من أن المكاتب أو الموائد الموجودة في المكان الذي سيجلس فيه المتطوع لا يوجد فوقها أية أوراق؛ حتى لا تختلط أوراق المتطوع بأوراق من يستخدم هذا المكتب أثناء النهار. وضع على كل مكتب أكواماً من مختلف الخطابات، ومرفقاتها، ومظاريف الرد، والمظاريف البريدية، وقلمين، وقائمة بأسماء من ستهااتفهم، وأكواماً من البطاقات التي ستسجل المكالمات عليها، ومخططاً خاصاً بكل مكاملة.

■ بعد أن يصل جميع المتطوعين، ويتم تقديمهم لبعضهم البعض، وتتاح لهم فرصة تناول الطعام، ابدأ عملية الاتصالات الهاتفية خطوة بخطوة. اطلب من الأشخاص التدريب على العمل مرتين على الأقل. بعد ذلك يذهب كل متطوع أو فريق اتصالات هاتفية إلى مكتبه، وتبدأ اللجنة التي خطت الاتصال عن بعد إجراء المكالمات على الفور لتحديد أسلوب العمل ونسبة التقدم. حاول تجنّب الموقف الذي يكون فيه كل الموجودين في الحجرة يصغون للمكاملة الهاتفية التي يجريها شخص آخر، إلا إذا شعر الشخص بالارتياح لهذا الوضع.

■ يعمل الموظف أو عضو لجنة الاتصال عن بعد مثل «العوام»؛ أي الشخص الذي ليس لديه عمل محدد. ويجب أو تجيب على الأسئلة، ويياشر المهاتفات الصعبة. ويدون «العوام» كذلك - دائماً - المبالغ المالية التي تم التعهد بها، ويسجل التغيرات جميعها على لوحة كبيرة ظاهرة للجماعة. يتبادل المتطوعون



الجزء الثاني

جمع التبرعات عن طريق الهاتف

- بعد ذلك مخططاتهم، أو النصوص المكتوبة للاتصال عن بعد، التي تعكس المبالغ الكلية.
- لا بد من أن يقدم كل فرد على اغتنام وقت للراحة طالما كان محتاجاً لها، لكن الجماعة ككل لا تأخذ فترات راحة معاً.
- في تمام الساعة التاسعة مساءً تماماً أوقف المكالمات الهاتفية، وابدأ في الانتهاء من هذا العمل. وأول خطوة في الانتهاء إكمال وضع العناوين على جميع المظاريف، وجمع بطاقات الأشخاص الذين هاتفتهم.
- اجمع أية بقايا من النماذج، والمظاريف، والخطابات، والبطاقات المرتجعة.
- دوّن المبلغ النهائي الذي تم التعهد به، وأخبر المتطوعين عن مدى ما حققته الأمسية من نجاح. إذا كان المبلغ الذي تم التعهد به أدنى من الهدف، فسر أن السبب هو مبالغتك في تقدير الهدف. ولا تُشعر المتطوعين بالفشل.
- يمكن لمن يجرون المكالمات مغادرة المكان بحلول الساعة ٩,٣٠ مساءً، تاركين لجنة التخطيط للقيام بالنظافة النهائية.

بعد انتهاء الاتصال الجماعي عن بعد

- في خلال يومين أو ثلاثة، ابعث رسالة شكر قصيرة للمتطوعين لمشاركتهم. وإذا كنت قد استعرت مكاناً لإجراء الاتصال عن بعد، اكتب رسالة شكر موجزة للمالك أو المدير كذلك. اشكر كل فرد عما قام به لإنجاح المناسبة.
- خلال الأسبوعين التاليين يجب جمع حوالي ٩٠ في المئة من التعهدات. وكلما أوفى شخص بعهده، وقدم التبرع، ابعث إليه رسالة الشكر. وفي نهاية الأسبوعين افحص قائمتك، وحدد كل من وعد بالتبرع ولم يرسل تبرعه. ابعث إليه رسالة تذكير رقيقة، مثل المذكورة أدناه، مقترنة بمظروف للرد ونموذج للرد.





خطاب التذكير

عزيزي

هذه الرسالة لمجرد تذكيرك بتعهدك لـ «جود أورجنايزيشن» الذي قطعته على نفسك مساء إذا كنت قد وضعت خطابنا في غير موضعه، ومظروف الرد، فنحن نرفق مظروفاً آخر. شكراً مرة أخرى على تعهدك بمبلغ دولاراً.

المخلص:

(اسم المتطوع)

حوالي ٧ في المئة ممن يتعهدون بالتبرع لا يرسلونه عادة. دوّن المبالغ النهائية التي تلقيتها، واكتب تقييماً عن المناسبة. لا بد أن يذكر التقييم عدد من تم الاتصال بهم، وعدد من تعهدوا، وعدد التعهدات التي نُفذت، وعدد المتطوعين المشاركين، وأين تم عمل الاتصال عن بعد، ومن رتب للحصول على المكان (إذا كان قد تم استعارته)، وضمن نسخاً من كل الخطابات، ونماذج الرد التي استخدمت. ضع كل هذه الأشياء في ملف بحيث يمكنك عند إعادة إجراء الاتصال الجماعي عن بعد عدم البدء من لا شيء.

تحقيق الدعاية عن طريق الاتصال الجماعي عن بعد

قد يكون الاتصال عن بعد فرصة لتحقيق بعض الدعاية لجماعتك. والدعاية قد تجعل مجتمعك أكثر إدراكاً لنشاط الجماعة، وتنبه المستمعين أو القراء إلى حقيقة أن الكثيرين منهم سوف يتلقون اتصالاً عن بعد من منظمتك في يوم أو ليلة معينة. ويمكن تضمين عنوان المنظمة، ورقم هاتفها، وعنوان الموقع على شبكة الإنترنت في كل الإعلانات، بحيث يستطيع الناس تقديم منحهم قبل الاتصال عن بعد، ويتجنبون الاتصال بهم هاتفياً.



إذا لم تكن علاقاتك برجال الصحافة طيبة، فإن الاتصال عن بعد لن يكون حدثاً ذا أهمية إخبارية. ورغم أن محطات الإذاعة أو الصحف المحلية يمكن أن تنشر بياناً مختصراً أو إعلاناً عن خدمة عامة تصف الاتصال عن بعد، إلا أن المقالة أو المقابلة الشخصية من المستبعد أن تنشر شيئاً عن الاتصال عن بعد وحسب. لذا؛ من الأفضل الاستفادة من مناسبة الاتصال عن بعد للتركيز على برنامج جديد، أو ذكر قصة ذات مغزى إنساني، أو أي شيء آخر يستحق النشر؛ لجذب انتباه الصحافة لما ذكرته في الاتصال عن بعد.

اللجوء إلى شخصية عامة

إحدى الطرق التي يمكن عن طريقها جذب اهتمام الصحافة هي وجود شخصية مشهورة تشارك في الاتصال عن بعد (نشطاء المجتمع المحترمين، رئيس الكلية الأهلية....). سوف يضيف ذلك المصدقية لجماعتك، وكذلك فإن كل شخص تقريباً يشعر بالزهو أن شخصية شهيرة سوف تتصل به. وإذا ما قررت أن تطلب من شخصية عامة المشاركة، فتأكد من أنهم محبوبون من جمهورك.

التقرب لوسائل الإعلام

إذا كنت لم تحقق أية دعاية من خلال اتصالاتك بالصحافة، أرسل خطاباً لمحرر الصحيفة المحلية. تأكد من أنك تبعث الرسالة في الوقت المناسب للنشر (خاصة إذا كنت تتعامل مع صحيفة أسبوعية). وقد اكتشفت جماعات كثيرة أن إرسال خطابات للمحرر تعد طريقة فعالة للدعاية لكثير من القضايا. مرة أخرى أرسل عنوانك، وموقعك على شبكة الإنترنت، ورقم الهاتف لمنظمتك، وتاريخ إجراء عملية الاتصال الجماعي عن بعد.

إذا حققت أية دعاية (حتى إذا كانت لمحة صحفية مختصرة، أو إعلاناً في الإذاعة عن خدمة عامة)، اكتب للصحيفة أو اتصل بها لإعلامها عن نتائج الاتصال عن بعد، وأكد على ما حققته دعايتهم.





الجزء الثاني

جمع التبرعات عن طريق الهاتف

أرفق مع خطابك بياناً، أو نشرة تظهر النجاح الذي حققه الاتصال عن بعد، وقائمة برسائل الشكر للمجتمع لدعمه.

للدعاية المكثفة عيوبها التي يجب أخذها في الاعتبار قبل السعي إليها. مثلاً: الإعلان عن منظمة خدمة فورية قد يؤدي إلى مزيد من العملاء أكثر من المانحين. والسلبيات الأخرى لهذه الدعاية أن المكالمات الهاتفية قد تتواصل بعد انتهاء الاتصال عن بعد. فإذا أعلنت عن رقم هاتفك، فإن موظفيك أو متطوعيك العاملين نهاراً سيتحتم عليهم الرد على هذه المكالمات إلى جانب القيام بعملهم اليومي المعتاد. ورغم أن تلقي المكالمات لا يستنفد وقتاً طويلاً، فإن التأكد من تقديم المعلومات الصحيحة، ومتابعة التعهدات، تستنفد الوقت الكثير.

إذا تم أخذ كافة هذه الاحتمالات في الاعتبار، فإن الإعلان قد يجعل الاتصال عن بعد نجاحاً مدوياً في جمع التبرعات.

استخدامات أخرى للاتصال الجماعي عن بعد

هناك ثلاثة استخدامات تعتبر أكثر شيوعاً لتقنية الاتصال عن بعد:

◀ استخدام الهاتف للحصول على مانحين مرتقبين فقط.

◀ متابعة المناشدة البريدية بالاتصال عن بعد.

◀ استخدام الاتصال عن بعد لتجديد اشتراك المانحين المنقطعين.

مهاتفة المانحين المرتقبين

يعني هذا الأسلوب في تقنيات المبيعات مهاتفة عدد كبير من الناس، وتقديم معلومات أساسية عن منظمك، ومعرفة ما إذا كان الشخص يريد معرفة المزيد عنك. وإذا كانت أجابته بـ (نعم)، فإنه يتحول





الجزء الثاني

جمع التبرعات عن طريق الهاتف

إلى مرشح أو مانح مرتقب. لا تحاول طلب المنحة أثناء المكالمات الهاتفية. إن الغرض من المكالمات هو إيجاد قائمة «نشطة» للمناشدات البريدية التالية من أجل جمع التبرعات. ولا تؤدي هذه الاستراتيجية في حد ذاتها إلى جمع التبرعات؛ لكنها تؤدي إلى اكتساب مانحين جدد. وبالرغم من أن تكاليف إجراء المهاتفات وأية خطابات بريدية أو متابعة سيكون الفرق بينها وبين المبالغ التي تم تلقيها كمنح فرقا طفيفا للغاية، مع ذلك، فإن المنظمة تصبح لديها مجموعة من المانحين الجدد، ويمكن أن يستمر معظمهم في العام التالي، وقد يقدمون منحا إضافية كاستجابة للمناشدات خلال العام الحالي.

ويختلف نص المكالمات وتدريب المتطوعين على إجراء المكالمات بهذه الطريقة عن المتبع في الاتصال عن بعد المعتاد، حيث يكون الغرض من المكالمات - فقط - تحديد درجة الاهتمام لدى الشخص، والحصول على موافقة بإرسال مزيد من المعلومات. لذلك، فإن النموذج يكون مشابها للمثال التالي:

نموذج النص الخطي لتحديد الاهتمام

«أهلاً، أنا «جين سميث»، متطوعة في إحدى دور إيواء المشردين، أود الحديث إليك للحظات، ولن أطلب منك تبرعاً. هل الوقت مناسب؟» (وقفة). «شكراً. سأختصر. هل سمعت عن برنامجنا؟» (وقفة). إذا كانت الإجابة بـ «لا»، أو «ليست لدي معرفة كافية». استمر: «مأوى المشردين مرفق يضم ثلاثين سريراً للمشردين من الأسر أو العزاب. وتقدم الدار - أيضاً - إرشادات للحصول على عمل، والعلاج، والوجبات، ورعاية الأطفال، بحيث يستطيع الآباء البحث عن عمل. هل تعلم بوجود أكثر من ألفي مشرد في مجتمعنا، ويفد إلينا المزيد يومياً؟» (وقفة). «نحن نعرف أن هناك من لا يوافقون على طريقة معالجتنا للموضوع، أو يشعرون أن بعض الأشخاص ممن يستمتعون بخدماتنا يشكلون عبئاً ثقيلاً، بينما يعتقد آخرون أن برنامجنا يقدم خدمة هامة للمجتمع. فماذا ترى أنت؟»



عادة، تكون الإجابات واحدة من هذه النماذج الثلاثة:

- ◀ أشخاص يؤيدون في الأساس ما تقوم به من عمل.
- ◀ أشخاص يميلون عادة لبرنامجك، لكن لديهم اعتراضات معينة على بعض جوانب منه.
- ◀ أشخاص يشعرون أن على كل شخص أن يساعد نفسه بنفسه، وأن برنامجك يقوض الأساس الأخلاقي للبلاد.

للإجابة في النموذج الأول، قد يرد من يجري المكالمة كما يلي:

«يسعدني أنك تتعاطف مع الأمر على هذا النحو. إن المأوى يعتمد على دعم المجتمع لجمع ما يزيد عن ثلاثة أرباع ميزانيته، حسناً جداً أن نعرف بأن أفراداً من المجتمع - من أمثالك - يتعاطفون مع ما نقوم به. أتمنى لو أمكنني أن أرسل إليك نشرة ومعلومات أخرى عن الخدمات التي نقدمها، وعن مختلف الوسائل التي يمكن أن يساعدنا المواطنون بها. لست مضطراً لشيء، ولن يتصل بك أحد بعد ذلك، لكنك قد تكتشف أهمية ما أرسله من معلومات». (توقف للحصول على الإجابة).

إذا كانت الإجابة بـ (نعم)، تحقق من الاسم والعنوان، واشكر الشخص للوقت الذي أمضاه أو أمضته معك.

إذا كانت الإجابة في الفئة الثانية، فإن الاعتراض المحدد في هذه الحالة قد يكون شيئاً من هذا القبيل: «إنني أؤيد المثل العليا لبرنامجك، لكن المشكلة أن الكثيرين ينتقلون إلى مجتمعنا لأنكم موجودون به. لن نستطيع أن نستمر في استيعاب مزيد من الناس بهذه السرعة».

لا بد لمن يجري المهاتفة الموافقة على رأي المانح المرتقب بشكل ما، بأن يسلم باعترضاته. وفي هذه الحالة، يمكن للمتحدث أن يقول: «يبدو أنه كلما قدمنا مزيداً من الخدمات زاد عدد من يحتاجونها، وهذه دائرة مفرغة». (وقفة). «لكن في حالتنا نود أن نعرف أن عدد من انتقلوا إلى هنا ليس أكثر مما كان عليه الحال قبل افتتاح المأوى». أو: «إن المجتمعات التي ليس بها خدمات للمشردين يزداد عدد المشردين فيها كذلك. في الواقع، يتصل بنا - أحياناً - بعض ممن ليس لهم عمل من ولايات أخرى،



ونحن لا نشجعهم على الانتقال إلى هنا؛ لأن وضعنا المالي حرج للغاية. لذا يجب ألا يحضروا ويعانوا من صعوبات».

عندما يتم قبول اعتراض الشخص على أنه سليم، ثم يتم تصحيح أو إرسال معلومات جديدة، عندئذ فإن المانح (أو المانحة) المرتقب سيكون أكثر تقبلاً للمقترحات. وإذا قال الشخص شيئاً من قبيل: «لم أكن أعرف ذلك»، أو: «إنني مسرور لسماع ذلك»، أسأله إذا كنت تستطيع أن ترسل له أو لها المزيد من المعلومات، مثل تلك التي أرسلت للمانح المرتقب في الفئة الأولى.

في حالة الإجابات في الفئة الأخيرة، قل ببساطة: «وأنا أؤكد على ذلك»، «أقدر صراحتك. إن معرفة عدم ترحيبك ببرنامجنا يقدم لنا مساعدة ثمينة. شكراً على الوقت الذي أنفقته. طاب مساؤك».

إن تدريب المتطوعين على مثل هذا النوع من إجراء المكالمات الهاتفية يحتاج إلى مزيد من التفاصيل. ويجب أن يكون المتطوع قادراً على الإصغاء، والتعامل مع الأسئلة الصعبة، ويعرف متى يتوقف. كل مكالمة سوف تستغرق وقتاً أطول من وقت جمع التبرعات عن طريق الاتصال عن بعد. ويجب أن يكون واضحاً تماماً أمام من يجري المكالمة أنه يقوم بذلك لتأكيد الاهتمام، لا لتحويل الناس.

وعلى المتحدث التدرّب على التعامل مع الأسئلة الصعبة، وأن يجيب في الصميم، ولا بد له من معرفة حقائق كثيرة عن المنظمة وعن القضايا.

ليست هناك حاجة لإعداد قائمة لهذا الاتصال الجماعي عن بعد؛ دليل الهاتف يصلح لهذه المهمة، أو أن تجري مكالمات عشوائية من أية قائمة بأسماء الأشخاص.

المهاتفة بعد المناشدة البريدية

تعتبر هذه الطريقة واضحة تماماً؛ حيث يتم إرسال مناشدة بريدية لقائمة من المانحين المرتقبين. وبعد أسبوعين، يتم إجراء اتصال هاتفي بجميع المانحين المرتقبين الذين لم يرسلوا تبرعاتهم. الغرض من هذه الطريقة زيادة العائد من المناشدات البريدية.



ويعتبر النص الخطي هو الجانب الوحيد الذي يختلف اختلافاً طفيفاً عن جمع التبرعات من خلال الاتصالات الجماعية عن بعد، في هذه الحالة تضيف عبارة مثل: «أنا.....» من «.....». أرسلنا لك منذ وقت قريب خطاباً نعلمك فيه عن نشاطنا. هل أتاحت لك فرصة قراءته؟» استناداً على الإجابة، يكون باقي المخطط هو نفس ما وصفناه في القسم الأول من هذا الفصل. وإذا كان الشخص قد قرأ خطابك، وبدا عليه الترحيب بأهدافك، انتقل فوراً للسؤال: «هل يمكنك مساعدتنا بمنحة قدرها..... دولاراً؟»

مهاتفة الأشخاص الذين يطلب منهم التجديد

كما شرحنا من قبل، فإن حوالي ثلث أعضاء المنظمة قد لا يجددون تقديم تبرعاتهم من عام إلى العام التالي. و كنتيجة لذلك، تنفق كثير من المنظمات مبالغ طائلة للتودد لهؤلاء الأعضاء المنقطعين لاسترجاعهم مرة ثانية، وعادة ترسل المنظمة إلى العضو خطابين أو ثلاثة خطابات تجديد تفصل بينهم مدة شهر، و يحمل كل منها عبارات أكثر تشجيعاً أو أكثر التماساً عما قبله.

ويمكن أن يحل الاتصال الجماعي عن بعد مكان ثاني أو ثالث خطاب لطلب التجديد. و تقوم منظمات كثيرة بتجديد طلب التبرع عن طريق الاتصال الجماعي عن بعد مرتين سنوياً. وقد اكتشفت هذه المنظمات أنه رغم أن الاستجابة لخطاب التجديد الثاني أو الثالث بين ٢ إلى ٥ في المئة، وأحياناً أقل، فإن الاستجابة للاتصال عن بعد تصل إلى ١٠ في المئة على الأقل، وقد ترتفع إلى ٣٠ في المئة. وأدى ذلك إلى ضمان حصول المنظمة على ما لا يقل عن معدل تجديد يصل إلى ٦٦ في المئة، وقد يمكنهم إضافة ٥ في المئة فوق ذلك.

يشبه تجديد العضوية عن طريق الاتصال الجماعي عن بعد، في الكثير من الحالات، جمع التبرعات عن طريق الاتصال عن بعد:

أولاً: حدد في قائمة بريدك كل الأشخاص الذين انتهت عضويتهم خلال الأشهر الستة الأخيرة، أو



إذا لم يوجد أعضاء في منطمتك، حدد هؤلاء المانحين الذين توقفوا عن التبرع لمدة ثلاثة عشر شهراً أو أكثر، ولا تضم إلى هؤلاء من لم يمض على عدم تجديد منحتهم أقل من شهر.

ثانياً: جهز خطابات شكر لمن جدد عضويته، ولمن اتصلت بهم هاتفياً ولم يكونوا في منازلهم - كما تم مناقشته في القسم الأول من هذا الفصل. كل خطاب من هذه الخطابات يكون مختصراً. والهدف أن تذكر العضو بتعهده أو تعهدتها بالتبرع.

عندما يتصل أحد المتطوعين بمانح منقطع، فإنه سيسمع عادة الأسباب التالية لعدم تجديده العضوية: «ليس لديه وظيفة حالياً»، «نسي هذا الأمر»، «اعتقد أنه جدد عضويته»، «لم يتلق خطاب التجديد»، أو «أنه كان في سبيله إلى التجديد، وأنه مسرور بمكالمتك».

من المهم أن تصدق كل ما يقوله العضو؛ اتبع القول المأثور: «الزبون دائماً على حق». عندما يذكر أحد الأشخاص أنه لم يعد مقتنعاً بالمسار الذي تنتهجه منطمتك، أو أنه يعارض قضية بعينها، اطلب منه تقديم تفسير لذلك. وقد يلقي ذلك الضوء على كيفية فهم الجمهور لشيء ما قمت بعمله، أو قد تستطيع توضيح سوء الفهم.

في نهاية الاتصال عن بعد، تأكد من أنك صنفت بعناية أسماء جميع الأشخاص الذين قاموا بالتجديد، والذين رغبوا في حذفهم من قائمة البريد، ومن لم يكونوا بمنازلهم. ويمكن التعامل مع الشكاوى في نفس الليلة بخطاب مثل النموذج: عزيزي «مستر أوبست»:

نأسف لأنك لم تتلق نشرتك الإخبارية على مدى العامين الماضيين. بناء على طلبك، نبعث إليك كل الطبعات التي لم تحصل عليها. وسوف ندرج اسمك في قائمتنا البريدية للعام التالي كعضو شرفي. دعمك لنا فيما سبق يعني الكثير لنا. ومرة أخرى، نقدم اعتذارنا.





الجزء الثاني

جمع التبرعات عن طريق الهاتف

و يمكن للمنظمات الراسخة أن تستفيد من عملية جمع التبرعات عن طريق الهاتف. فإلى جانب جمعها للمال، واكتشاف مانحين مرتقبين، وزيادة معدلات تجديد المانحين المنقطعين، وإتاحة مزيد من الاتصالات الشخصية للمنظمة مع المانحين، فإن لذلك ميزة إضافية، وهي: تدريب المتطوعين على طريقة طلب التبرعات. كما يمكن استغلال المهارات التي تعلمها المتطوعون خلال الاتصال الجماعي عن بعد في حملات المانحين الرئيسية.



13

استخدام الإنترنت في جمع التبرعات

إن استخدام الإنترنت يعتبر أسرع الوسائل المتطورة في جمع التبرعات على نطاق العالم. التبرع عبر الإنترنت، واستخدام البريد الإلكتروني لاستمرار التواصل مع المانحين والتماس التبرعات، ومدونات المنظمات، والرسائل الإخبارية على الإنترنت، كل ذلك أصبح يستخدم استخداماً واسعاً. ومع ذلك، فإن استخدام الإنترنت أسفر عن خيبة أمل لعدد كبير من المنظمات الذين توقعوا حصد الكثير من المكاسب بمجرد بناء موقع جيد على شبكة الإنترنت، أو البدء في بعث رسائل إخبارية عبر الإنترنت. إذن، ماذا يجب على المنظمات الصغيرة، التي لم تحقق شهرة، أن تفعل للاستفادة من الإنترنت في جمع التبرعات؟ ما المبلغ الذي يجب على جماعة كهذه أن تستثمره؟ وما نوع العائد الذي ينتظرونه؟

هناك فرص رائعة على الإنترنت لجمع التبرعات، و كل منظمة - بصرف النظر عن مدى صغرها أو أنها منظمة ريفية - يمكنها ويجب عليها اغتنام الميزة التي يمكن أن تقدمها الإنترنت. وبالطبع، وكما هو الحال في جميع عمليات جمع التبرعات، فإن كل ما تقوم به على الإنترنت لا بد أن يكون جزءاً من خطة



أكبر، ومتسقاً مع جميع الاتصالات الأخرى، ومندمجاً في برامجك. ويزدهر التبرع عبر الإنترنت بسرعة فائقة. ويتنبأ كثير من الخبراء في الإنترنت أن نسبة كبيرة، تصل إلى ٤٠ في المئة من المنح الصغيرة، سوف تتم عبر الإنترنت خلال السنوات الخمس التالية. (انظر المصدر هـ، لمزيد من المعلومات، ولعدد من مواقع الإنترنت المفيدة، وكتب عن جمع التبرعات على الإنترنت).

الضرورات المطلقة

للاستمتاع بمزايا وإمكانات جمع التبرعات عن طريق شبكة الإنترنت، لا بد من توافر بعض الأشياء: البريد الإلكتروني، وخدمة السرعة الفائقة، واسمك على موقعك في الشبكة، وموقعك الخاص على شبكة الإنترنت.

البريد الإلكتروني والخدمة فائقة السرعة

الغالبية العظمى من المنظمات غير الربحية لديها حالياً البريد الإلكتروني. إذا لم يكن لديك، فأنت في حاجة لوجوده. وعلاوة على ذلك، فأنت في حاجة للحصول على إنترنت ذي سرعة فائقة، وليس مجرد الاتصال فقط.

اسم مجال عملك على شبكة الإنترنت

تحتاج إلى تسجيل اسم منطمتك على شبكة الإنترنت - أي الاسم الذي تعرف به على الشبكة. ويتيح لك ذلك بناء علامة تجارية قوية، وتعزيز اسم منطمتك. وإذا لم تكن منطمتك معروفة كاسم تجاري - لأي سبب - استعمل عبارة تذكير الناس بنشاطك، مثل: «التبادل بين الشباب»، أو «مساكن للجميع»، أو شيئاً قريباً من اسم منطمتك ورسالتها، يكون مناسباً كاسم تجاري لها.



موقعك على الشبكة

وجود موقع على الشبكة يعد بنفس أهمية البريد الإلكتروني، ولكن تحتاج إلى وضع مفهوم له كجزء من خطتك في الاتصالات. ولتقديم بعض الأمثلة الواضحة، يجب أن يكون الشعار على موقعك على الشبكة هو نفس الشعار الموجود على خطاباتك. ويمكنك الرجوع إلى مواقع شبكات لمنظمات مماثلة لمنظمتك على شبكة الإنترنت للوقوف على تجربتها.

إن الموقع يتطلب إمداده ببيانات جديدة شهرياً على الأقل، ويحتاج إلى إعادة تصميمه كل عامين. هذه تكاليف لا بد أن تخطط لها. وقد اكتشفت معظم المنظمات الصغيرة أن وجود خبير إنترنت موهوب، يعمل لبعض الوقت، هو الحل الأفضل.

معظم المنظمات التي عملت معها لديها موقع على شبكة الإنترنت، وموقعها في أحوال كثيرة يعمل بكفاءة، ولكنها عادة تفتقد تفصيلاً جوهرياً، وهو أيقونة «تبرع الآن» على صفحة المقر، وعلى صفحات أخرى كثيرة بقدر الإمكان. ويمكن لزر «تبرع الآن» أن يأخذ المستخدم إلى صفحة يحملها، ويملؤها، ويرسلها بالطريقة القديمة. على أية حال، إذا كنت تقبل بطاقات ائتمان - والقيام بعمل ذلك يعد شيئاً جديراً بالبحث - استكشف كيفية جعل الأشخاص مانحين على شبكة الإنترنت باستخدام بطاقتهم الائتمانية. أحد الأساليب التي يمكنك بها قبول بطاقة ائتمان تكون من خلال خدمة مثل: شبكة «جود» (Good)، أو «جروند سبرنج» (ground spring)، وهي المنظمات غير الربحية التي يتمثل عملها في جمع تبرعات لمنظمات غير ربحية أخرى، ويمكنها التعامل مع تبرعات بطاقات الائتمان، وحتى التعهدات. وإذا كنت تتوقع أحجاماً ضخمة للغاية، أو أنك تبيع منتجات وخدمات على موقعك، وكذلك تقبل منحاً، لا بد أن تسعى ليكون لك نظام خاص بك.

نقل زوار إلى موقعك

جانب من جوانب التخطيط لموقعك هو تحديد من هم الذين تستهدفهم بهذا الموقع، وكيف ستجعل



هؤلاء الأشخاص يزورون موقعك. ويطلق على ذلك «نقل زوار» إلى الموقع. وهذا هو الفرق بين موقع جيد التصميم فحسب، وموقع ناجح. وتوجد بعض الطرق البسيطة ومنخفضة التكلفة لنقل زوار لموقعك:

■ تأكد من أن عنوانك على الشبكة موجود في كل ما تنشره: بطاقات عملك، شارتك على البريد الإلكتروني، عناوين خطاباتك، نشراتك الإخبارية (في عدة أماكن، عادة في أسفل كل صفحة) - وأنه جزء من الرسالة الصوتية، وضمن أية معلومات تقدمها عن منظمتك.

■ سجل على كل محركات البحث على الشبكة: «ياهو»، «جوجل»، وما شابه. (توجد قائمة بأجهزة البحث الحالية على www.searchenginewatch.com. علاوة على ذلك، اسأل خبير الشبكة أن يتأكد من أن «بطاقة التحول» و«اللقب» - وهما بندان مختفيان على أعلى شفرة موقعك - بها أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات الصلة، بحيث يمكن لمحرك البحث أن يفهرس موقعك. واحصل على المساعدة من خلال عنوان من كلمتين أو ثلاث لمنظمتك، والتي تريد من الأشخاص أن يدخلوا عليها حتى يصلوا إلى موقعك على الشبكة. على سبيل المثال: إذا طبعت موضوعك والمدينة التي أعيش فيها في «جوجل» أو أي محرك بحث آخر، فلا بد أن يظهر موقعك أمامي، ومن الأفضل أن يكون قريباً من القائمة أو على قمته. ولا بد أن تكون الكلمات الثلاث المستخدمة في الجملة التي تصف جماعتك دقيقة ومثيرة، بحيث أرغب في النقر عليها، وأدخل إلى صفحتك.

■ تأكد من أن أي دليل للمنظمات غير الربحية، ومقدمي الخدمة، والغرف التجارية، وما شابه ذلك، قد دونت موقعك على الشبكة إلى جانب عنوانك البريدي.

■ اتصل بالمنظمات أخرى، وتأكد من أنهم يتصلون بك. وكون قائمة بالمنظمات التي ترى أنها حليفة لك، أو أنها تقدم معلومات مكملة لمعلوماتك. وتأكد من أن الأشخاص يمكنهم الدخول على مواقعهم من موقعك، والعكس صحيح. قم بزيارات متكررة لمواقع ذات صلة؛ لترى ماذا يقولون عنك.

■ البريد الإلكتروني أحد أفضل الوسائل كي يزور الأشخاص موقعك. وأبسط وأسهل ما يمكنك



عمله أن تجمع أكبر قدر من عناوين البريد الإلكتروني لمتبرعين، وأرسل لهم رسائل إخبارية بالبريد الإلكتروني، أو تنبيهها برسالة إلكترونية كل شهر، أو ربع سنوية. ويمكنك استخدام وسيلة الاتصال هذه لتعلن عن وجود مضامين جديدة على موقعك، أو أن تقترح عملاً يمكنهم أن يعرفوا مزيداً من التفاصيل عنه بالذهاب إلى موقعك من خلال وصلة في رسالة البريد الإلكتروني.

وكما هو الحال في جميع استراتيجيات جمع التبرعات، احذر من أن تعد في بداية العمل بشيء لا يمكنك الوفاء به عند الانتهاء من تحقيق الهدف. إذا ما أعلنت أن رسائلك الإخبارية ربع سنوية، فلا بد أن تصدر ربع سنوية، وليس مرتين في العام.

استخدامات البريد الإلكتروني

يمكن استخدام البريد الإلكتروني في مختلف الوسائل للمساعدة في بناء قاعدة للمانحين، والحفاظ عليها، وتعزيزها، بما في ذلك الرسائل الإخبارية، والمراسلات مع المانحين، وتحديث أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين.

الرسائل الإخبارية الإلكترونية

تقوم بعض المنظمات بإدراج رسائلها الإخبارية الورقية على موقعها على شبكة الإنترنت، واكتفت منظمات أخرى بإرسال رسائل إخبارية إلكترونية، ولكن لم يثبت تميز أي من هذين الخيارين؛ حيث إن الرسائل الإخبارية الإلكترونية والرسائل الإخبارية الورقية مختلفتان أشد الاختلاف. تعتبر الرسائل الإخبارية الإلكترونية أقل حجماً، وتركز على الرد الجميل، أكثر مما يحدث في الرسائل الإخبارية المطبوعة؛ فالرسائل الإخبارية الإلكترونية تتضمن سرد جزء مختصر من القصة، ثم توجه القارئ إلى موقعك على الشبكة للحصول على مزيد من المعلومات. وعادة ما تركز الرسائل الإخبارية الإلكترونية على معلومات مختلفة أكثر من الرسائل الإخبارية الورقية، أملاً في أن يقوم قطاع يمثل جميع أنواع



المانحين بقراءة كل منها. لهذه الأسباب، يجب أن يُنظر إلى الرسائل الإخبارية الإلكترونية والرسائل الإخبارية الورقية على أنها شكلان مختلفان للاتصالات. وعندما لا يكون لديك إلا رسائل إخبارية إلكترونية، فإن إمكانية وضوح رؤيتك للمانحين تقل؛ حيث إن هذا النوع من الرسائل الإخبارية يمكن حذفه من قائمة طويلة من البريد الإلكتروني.

ويعد البريد الإلكتروني فعالاً على وجه الخصوص في إرسال الإشعار بالمعلومات، أو اتصال من أجل الشروع في عمل - أي شيء يحتاج إلى استجابة فورية. وعلى عكس الورق، فإن تكلفة إرسال مئة ألف رسالة بالبريد الإلكتروني لا يكلف أكثر من إرسال رسالة واحدة أو ربما مئة رسالة.

التواصل مع المانحين

يمكنك - أيضاً - استخدام البريد الإلكتروني لمراسلة المانحين (ولكنه لا يعتبر الوسيلة الوحيدة لإرسال رسائل الشكر). عندما تترك رسالة صوتية للمانح على الهاتف، اترك كلاً من رقم هاتفك، وعنوان بريدك الإلكتروني، كوسيلة للرد عليك. (للمزيد فيما يتعلق بتقديم الشكر، انظر الفصل السابع عشر). إن البريد الإلكتروني طريقة عظيمة لإرسال رسائل قصيرة للمانحين الأساسيين خلال العام، مع استمرار مراسلتهم بالبريد العادي عن أشياء تعتقد أنها تهمهم. ويعد توفير المال والوقت في الإبقاء على العلاقات عن طريق البريد الإلكتروني واحداً من أعظم فوائده.

العمل مع مجلس الإدارة والمتطوعين

يعد البريد الإلكتروني طريقة ممتازة للاستمرار في إرسال رسائل بريدية لأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين بخصوص الأحداث الداخلية التي قد تهمهم، والتي من غير المناسب إرسالها عن طريق الرسائل الإخبارية العادية. وتستخدم جماعات كثيرة البريد الإلكتروني لتشجيع جهود أعضاء مجلس الإدارة في جمع التبرعات عن



طريق الرسائل، مثل: «متابعة حملة المانح المتميز. وتستغل بعض المنظمات - كذلك - ميزة المدونات، وهي نوع من الاتصال الذي كان في الأصل رسالة بريدية شخصية ليوميات أو سجلاً للأحداث اليومية (تعرف باسم سجل شبكة الإنترنت). وقد بدأ المديرين التنفيذيون، ورؤساء مجالس الإدارة، وأحياناً فريق العمل في البرامج، عمل مدونات تعكس جوانب مختلفة من عملهم، ومشاعرهم الشخصية، وأفكارهم عنها. ويمكن الوصول إلى المدونات بشكل متكرر أو غير متكرر وفق رغبة الشخص؛ حيث إنها لا تنطوي على خاصية الانتظام مثل الرسائل الإخبارية. وعلاوة على ذلك، فإن المدونة يمكن أن تشتمل على محتويات أكثر إثارة للعواطف، وتخلق عادة علاقات مختلفة، وأحياناً علاقات أعمق مع القراء أكثر من الرسائل الإخبارية. ويمكن كذلك أن يستجيب الناس للمدونة؛ لذلك يمكن أن تكون - أيضاً - طريقة لاختبار الأفكار.

استلام التبرعات والمدفوعات مباشرة عبر الإنترنت

هناك طريقتان لاستلام التبرعات مباشرة عبر الإنترنت:

- ١- عن طريق عمل منطقة آمنة على موقعك على الشبكة، حيث يمكن للمانحين إرسال المنح أو شراء المنتجات.
- ٢- أو استخدام بوابة الأعمال الخيرية للقيام بإجراءات الدفع لك.

تأسيس منطقة آمنة

إذا كان لدى منظمتك بالفعل القدرة على قبول التبرعات عن طريق بطاقات الائتمان والتحويلات المالية الإلكترونية، ولديك أشياء للبيع، أو تتوقع استلام عدد من المنح من خلال موقعك على الشبكة، فقد تحتاج إلى وجود «منطقة آمنة» على موقعك؛ حيث يمكن للناس أن تدخل رقم بطاقة ائمتانهم للتبرع، أو الشراء مباشرة عبر الإنترنت، متأكدين أن تعاملاتهم آمنة (بحيث يتم تحويلها إلى رموز



تلغرافية قبل نقلها).

وقد توصلت منظمات كثيرة إلى أن استلام التبرعات أو البيع بهذه الوسيلة مريح للغاية، لكنه يضيف مزيداً من العمل؛ فلا بد أن يقوم شخص بتحميل أوامر الدفع أو البيع ثم ملئها. ولا بد من برمجة الموقع لإرسال رسالة رد أوتوماتيكية تقرر بصحة أمر الدفع أو التبرع. ولا بد من معالجة أرقام بطاقة الائتمان.

بوابة العمل الخيري

هناك طريقة أخرى لاستلام التبرعات أو رسوم البضائع باستخدام ما يطلق عليه (بوابة العمل الخيري)، وهي عبارة عن مواقع على الشبكة، تديرها كل من المنظمات الربحية وغير الربحية، والتي لديها قوائم متنوعة من الأعمال الخيرية على الموقع، مع وصف لكل بند للإحسان، وطريقة للتبرع لكل منها. وتتركز النظرية على وجود أشخاص يرغبون في التبرع بالمال، وليس أمامهم طريقة لاكتشاف جماعات تلتقي مع قيمهم. ويمكن لهؤلاء الأشخاص الدخول على بوابة العمل الخيري، ويبحثون تحت مدخل «الأطفال»، أو «البيئة»، أو أي فرع من الفروع التي يهتمون بها، ويجدون أسماء وأوصافاً لجماعات يمكنهم التبرع لها. وعندما يتبرعون، يحصل راعي البوابة على نسبة مئوية صغيرة من المنحة، ويرسل الباقي لوجه الخير المحدد. وبعض البوابات مصممة كي يشتري الناس منتجات، ثم يتبرعون بنسبة من المبيعات لأوجه الخير.

وإذا قررت أن تسجل جماعتك على بوابة حاول اختيار واحدة من التي لا تستهدف الربح، وتأكد من معرفة ما تحصل عليه من عملية تسجيلك والتكلفة. كذلك، تأكد من أنك ستحصل على أسماء وعناوين المانحين، وليس المال المرسل من قبل المانحين فقط.

تذكر أن ما تهدف إليه قبل كل شيء هو أن يصل الناس إلى موقعك على الشبكة، حيث يمكن دعوتهم للتبرع. وكل ما تقوم به، بما في ذلك أن تكون داخل قائمة موقع آخر، يجب أن يؤدي إلى هذه الغاية.





الإنترنت ليس معجزة، إنما استراتيجية أخرى عليك استكشافها

الإنترنت ليست معجزة لمعالجة جميع مشاكل جمع التبرعات، كما أنها ليست موضع شك؛ إنها ببساطة استراتيجية أخرى، وهي موجهة لمناشدة الشباب من المثقفين عادة، أو جماعات الأثرياء من الأشخاص الذين يشعرون بعدم وجود وقت فراغ لديهم، أو القليل من وقت الفراغ. ومن خلال محرك البحث متاح للأشخاص الذين ربما لم يسمعوها عن جماعتك أبداً أن يعرفوا عنها الكثير. ويمكن استخدام الإنترنت لبناء نوع من الشعور بالانتماء من جانب أشخاص لم يستشعروا أبداً هذا الإحساس تجاه عملك، ولا تجاه أي حدث قمت بعمله.

ويتطلب استخدام الإنترنت بكفاءة استثماراً متقدماً باستمرار للوقت والمال. والمنظمات التي قامت بهذا الاستثمار، ولم تحاول أن تعوق هذه العملية، لم يضع جهدها هباء.



14

وضع رسوم اختيارية للخدمة

اكتشفت المنظمات، التي أجبرتها الظروف على طلب هبات من عملائها، أن الكثيرين منهم يفضلون التبرع. وتدرك المزيد والمزيد من المنظمات أن خدمة الأشخاص تساعد على استمرارية نظام رعاية يتصرف بكياسة، وينظر فيه لبعض الأشخاص على أنهم معوزون، وللآخرين على أنهم من يوفون بهذه الحاجات. علاوة على ذلك، عندما يدفع العملاء ما يمكنهم دفعه من مال، يشعرون بالقدرة على طلب خدمات أفضل، أو طرح أسئلة على مقدمي الخدمة. وهذه التفاعلات تقوي المنظمة التي تقدم الخدمة، عندما يبدأ حصولها على تغذية استرجاعية دقيقة عن أعمالها. وهذه الرسوم يمكنها كذلك، من منطلق عملية جمع التبرعات، تقديم دخل يساعد المنظمة على الاستمرارية.

وكثير من المنظمات غير الربحية تتلقى رسوماً إجبارية. وهي تتقاضى عن خدماتها أقل من «معدلات السوق»، ولكن من أجل الحصول على الخدمة على الشخص أن يدفع سعراً ثابتاً، أو رسماً محددًا ببعض المعايير، مثل: الدخل، أو تعويض من التأمين؛ فنوادي الصحة، والخدمات الاستشارية، وخدمات التدريب على الوظيفة، أو التعيين في مكان مناسب، والمنتزهات العامة القومية والخاصة بالولاية - كثير



منها يأخذ رسوماً إجبارية. ويناقدش هذا الفصل كيف يمكن للمنظمات، التي تقوم عادة بتقديم خدمات مجانية، وترغب في تحصيل رسوم اختيارية، تحديد هذه الرسوم وجمعها.

الرسوم الاختيارية

يمكنك تحصيل رسوم اختيارية بأي من هاتين الطريقتين:

- 1- أن تستمر في تقديم الخدمات مجاناً، ولكن تطلب مبالغ لتغطية التكلفة.
- 2- أو أن تطلب من هؤلاء الأشخاص دفع المبالغ التي يختارونها للخدمة، بقدر ما يمكنهم تحمله.

ويتوقف النظام الذي تستخدمه على طبيعة عملائك؛ فالمنظمات التي تخدم مشردين لا يحتمل أن تطلب مساهمة، والمنظمات الثقافية، والجماعات التي تخدم العمال الفقراء، ومقدمو خدمة الصحة النفسية، وما شابه ذلك، قد تختار المطالبة ببعض أنواع الدفع.

الالتزام بالقانون

إن فرض رسوم لا يعد عملاً غير قانوني، لكن إذا كنت تطلب تبرعات وليس رسوماً، لا بد أن ينظر إليها العميل بأنها طوعية؛ حتى تظل متسقاً مع وضعك الذي لا يستهدف الربح. إن التصرف المتسم بالإكراه يجعل الشخص يشعر بأن الخدمة ليست مجانية حقيقية، وأنه هو الشخص الوحيد الذي يطلب خدمة مجانية. وكون السلوك إجبارياً هو أمر متعلق بالمفهوم، لكن يجب تجنب أية تصرفات إكراه واضحة. وللدلالة على ذلك نقدم المثال التالي: قام برنامج يقدم وجبة مجانية بالفصل بين من قدم منحة، ومن لم يفعل، بحيث إن المساهمين جلسوا أمام موائد مغطاة بالمفارش، وقدمت لهم حلوى.



والإلزام القانوني الثاني أن ما تتقاضاه من رسوم، سواء كانت اختيارية أو إجبارية، لا بد أن تقل عما تتقاضاه مشروعات الأعمال التي تستهدف الربح عن نفس الخدمة، أو خدمة مشابهة.

تحديد الرسوم

توجد عدة طرق لتحديد الرسوم الاختيارية للخدمة، ويعتبر أقلها فاعلية، من منطلق حجم المبالغ المالية التي يتم جمعها، هو تعليق لافتة بالقرب من صندوق جمع التبرعات مكتوب عليها، «التبرعات»، أو «نرحب بالتبرعات»، أو «منحتك تضمن أن نستمر في تقديم هذه الخدمة لآخرين. شكراً». في الغالب ستحصل على فكة النقود فقط؛ لكنك لن تتهم أبداً بأنك تجبر أحداً على المنح، وهذه قد تكون طريقة جيدة في عرض فكرة التبرع على عملائك.

إذا كانت تكلفة جميع خدماتك واحدة، فقد تحتاج إلى اقتراح معدل للمساهمة الاختيارية. ويمكنك تعليق لافتة تقول: «تراوح تكاليف الخدمة التي نقدمها بين ١٠ دولارات إلى ٢٥ دولاراً. أي مبلغ يمكنك دفعه سيضمن استمرارنا في تقديم هذه الخدمات لكل من يحتاج إليها. شكراً». إن طلب مبلغ محدد، بدلاً من ترك تحديد المبلغ للمانح المرتقب، سوف يؤدي إلى تبرع أغلب الناس بمبلغ ما، وسيأتي بمنح أكثر، وسوف تظهر جديتك في جمع المال، وأنت تعرف تماماً ما تقوم به. فيما يتعلق بالعملاء المعتادين على تلقي الخدمة مجاناً، لا بد من أن تشرح لهم أنك لا زلت تقدمها مجاناً، ولكنك تطلب ممن يستطيع تقديم المساعدة فقط.

التمهيد لعملية جمع الرسوم

في البداية، عادة لا يستريح المتطوعون والموظفون لعملية طلب المال من العملاء، بصرف النظر عن الإجراء الذي تتبعه. عند مناقشة التحرك نحو طلب المال، تحرى عن مشاعر كل شخص: صحيح، إن طلب المال أمر عسير، وقد يكون الأصعب طلب المال ممن لا يملكون إلا القليل جداً. بعد ذلك، ضع



السياسة الجديدة في سياق: على منطمتك الاستمرار في تقديم الخدمات، إن نفقاتك تزيد، بينما قدرتك على الحصول على معونات حكومية (أو غيرها) تنخفض. وعملاؤك يفضلون أن تستمر في الوجود عن أن تصبح عاجزاً عن العمل. سيقدمون المساعدة إذا استطاعوا، وسيشعرون بالرضا لتقديمهم المساعدة.

وبمجرد أن يمارس كل شخص عدة مطالبات بالمال، ويرى أن الناس يشعرون بالرضا في العطاء، سوف تتبدد مخاوفه الأولية.

عندما تقدم الخدمة عن طريق الهاتف

ركزنا حتى الآن على المنظمات التي تفرض رسوماً عند الدخول أو وقت تقديم الخدمة. ولكن ماذا إذا كنت تقدم خدمتك عن طريق الهاتف، أو بإرسال المعلومات بريدياً؟ أمام منطمتك عمل أكثر صعوبة. بكل تأكيد لن تستطيع أن تطلب من شخص على خط الكوارث الساخن أن يقدم تبرعاً عندما تنتهي الكارثة بالفعل. لا يمكن جمع المساهمات الاختيارية في هذه الحالات لما تقدمه من خدمات. على أي الأحوال، إذا كانت معلوماتك لا ترتبط بالكوارث، بعد أن تدلي بها اسأل إذا كنت تستطيع إرسال مزيد من المعلومات عن منطمتك، وكيف يمكن دعمها. وأرفق مع المعلومات خطاباً بطلب منحة، ومظروفاً لإعادة الرد. قم بتعريف كل الذين اتصلت بهم بموقعك على الشبكة كذلك.

إذا تضمنت خدمتك معلومات بريدية للناس، أرفق بطاقة ومظروف رد. ويجب أن يكون بالبطاقة ما يدل على كيفية دعم جماعتك، واطلب من الشخص إعادة مظروف الرد مصحوباً بالمنحة بأسرع ما يمكن. (انظر الفصل الحادي عشر).

إن وضع أسس نظام اختياري لجمع المال من العملاء سيوفر دخلاً ثابتاً لك، والمبلغ قد يكون أكبر مما تظن. علاوة على ذلك، فإن النظام قد يستحث أشخاصاً من غير عملائك على التبرع.



15

جمع التبرعات من باب إلى باب

الطواف هو أسلوب يقوم فيه فريق من أعضاء من منطمتك بالطواف من مبنى لآخر، أو يقفون في الطرقات لطلب التبرعات لأنشطة منطمتك. ويعتبر الطواف في الأساس استراتيجية تنظيمية؛ وبالتالي يجب ألا تشرع المنظمة في الطواف لمجرد جمع المال؛ حيث يؤتي الطواف ثماره عندما يؤثر عمل المنظمة مباشرة في الأشخاص الذين يتم الطواف عليهم. إن الطواف حين يستخدم في سياق التنظيم قد يكون استراتيجية ممتازة لاكتساب مانحين جدد، ويؤدي تكرار التردد على الحي إلى الإبقاء على المانحين.

ويوجد نوعان من الطواف:

١- الطواف من باب لباب.

٢- الطواف في الطرقات.

ويركز هذا الفصل في الأساس على الطواف من باب لباب؛ لأن له الإمكانية الأكبر للفوز بمانحين يمكن تجديد عضويتهم وترقيتهم.



المزايا والسلبيات

هناك ثلاث مزايا رئيسية للطواف كاستراتيجية لجمع التبرعات:

أولاً: الطواف الثابت الذي يتم إدارته بحكمة قد يدر مصدراً هاماً للدخل لمنظمتك يمكن الاعتماد عليه.

ثانياً: حجم التفاعل الشخصي عن طريق الاتصال وجهاً لوجه مع عشرات من الأشخاص يومياً قد يجلب من الأعضاء الجدد، مثل ما يتم عن طريق استراتيجية الأعمال كبيرة الحجم.

ثالثاً: يعود الطوافون إلى منظماتهم بآراء الشعب ومفاهيمه حول ما تقوم به منظمتك.

ولكن هناك - أيضاً - جوانب سلبية للطواف:

أولاً: إذا تم على أساس اليوم الكامل، فإنه يتطلب فريقاً مستقلاً من الموظفين، وموقعا للمكتب، وكذلك إجراءات مكثفة لإمساك الدفاتر والإشراف.

ثانياً: لا يمكن الاعتماد على دخل الطواف إذا كان كبار الموظفين من الطوافين غير منتظمين بشكل جيد، أو لا يتسمون بالكفاءة في إدارة فريق الموظفين، أو إذا كان هناك عدد كبير من الطوافين يعملون في نفس المنطقة.

ثالثاً: يمكن أن يجلب الطوافون سمعة سيئة للمنظمة إذا كانوا غير مهذبين، أو جافين، أو لا يروقون لمن يطوفون عليهم.

رابعاً: هناك مانحون كثيرون لا يحبون التبرع لمنظمات تستخدم الطواف؛ لأنهم يعرفون أن مبالغ كبيرة من تبرعاتهم تصرف على دعم النفقات الإدارية.

العناصر الضرورية لإجراء الطواف

لا بد من توافر أربعة عناصر لكل منظمة كي تشفع في القيام بطواف فعال:

أولاً: يجب أن تعمل المنظمة في قضايا محلية، أو قضايا تؤثر على الناس الذين يطوفون عليهم.

ثانياً: يجب أن يشعر الناس أن التبرع مهما كان صغيراً فإنه يمكن أن يحدث فرقاً.

ثالثاً: لا بد أن يشعر الناس بالثقة في منظمته.

رابعاً: لا بد من تمييز منظمته عن أية منظمة أخرى تمارس نفس النشاط، دون أن ينطوي ذلك على أي من مظاهر عدم الاحترام للمنظمة الأخرى.

الإعداد للطواف

في البداية، عليك مراجعة القوانين واللوائح المحلية الخاصة بالطواف، فإذا خرقت حتى أبسط اللوائح الفرعية قد تجبرك سلطات المدينة أو الولاية على إيقاف العملية، وقد يؤدي هذا الحدث إلى آثار سيئة على منظمته.

ويمكنك الحصول على قوانين الولاية التي تحكم الطواف من أي مكتب للنائب العام في ولايتك، أو اتصل بالشرطة، واطلب بيانات وإجراءات القيام بالطواف، واتصل بمكتب النائب العام في المدينة للحصول على معلومات خاصة بالتماس المال لأوجه الخير. عموماً، فإن إعلام أكبر عدد ممن لهم سلطات رسمية عن عمليات الطواف التي تقوم بها سيضمن أقل قدر من التدخل فيما بعد.

دراسة العوامل السكانية « الديموجرافيا »

بعد التأكد من التزام المنظمة بالقوانين المحلية يجب تحديد إذا ما كان مجتمعك مؤهلاً للقيام بأنشطة الطواف. لذا؛ عليك القيام بجمع بيانات ديموجرافية عن منطقتك: عن الأحياء المختلفة، الكثافة السكانية، قيمة الممتلكات، عدد ملاك المنازل، الأعمال التي يقوم بها معظم السكان، مستوى الدخل، وما شابه ذلك. وتكون هذه المعلومات متاحة من عدة مصادر، بما في ذلك الإحصاء الرسمي للسكان، أو المقالات الصحفية، أو المتطوعون، أو أعضاء مجلس الإدارة الذين يقيمون في المنطقة، والغرفة التجارية، أو عن طريق اكتساب معلوماتك الشخصية من قيادة سيارتك والمرور على الأحياء المحيطة بك.

وتذكر نقطة هامة في تقييم المعلومات الديموجرافية: نادراً ما ينجح الطواف في حي يتسم بالشراء، وأحياناً يخرج الطوافون بنتيجة مؤداها أن «الأثرياء» بخلاء ومجردون من العاطفة. إن الأثرياء بالفعل لا يساهمون عادة في حالة طرق أبوابهم، وهم يمنحون لأوجه الخير عادة استجابة لمناشدة ضخمة للتبرع، أو مناشدات بريدية شخصية، أو المناسبات الخاصة. وتنجح عمليات الطواف بشكل أفضل في الأحياء ذات الدخل المتوسط والمنخفض؛ حيث التبرع من الباب أمر مألوف.

والبند الديموجرافي الآخر الذي لا بد من تقييمه، هو إذا ما كانت الكثافة السكانية في الميل المربع تجعل الطواف مجدياً. يحتاج الطوافون إلى الوصول إلى ثمانين أو مئة منزل كل ليلة (بافتراض عدم وجود أعداد كبيرة من الناس في منازلهم). ويعني ذلك ضرورة وجود أعداد كافية من الناس في المنطقة، وأن تضاريس الأرض مسطحة بحيث تسمح بانتقال الطواف بسرعة من منزل لآخر. إن تحقيق النجاح في الطواف أمر أكثر صعوبة في المناطق الريفية؛ بسبب المسافة بين المنازل، وقلّة أعداد السكان. أخيراً، أنت في حاجة لتقييم إذا ما كانت المنطقة آمنة للطوافين. ولا بد لطواف جيد أن يكون قد حصل على ٥٠٠ دولار أو أكثر في نهاية الليلة، معظمها سيولة نقدية. والطواف في مناطق تكثر بها الجريمة (والتي رغم ذلك يمكن أن تكون ناجحة) يتم عادة بإرسال اثنين من الطوافين معاً، لكن ذلك يؤدي إلى مضاعفة تكاليف العمل. وبعض المنظمات الأخرى لديها سيارة طواف لمراقبة عمل طوافيهم، وتحصيل السيولة النقدية التي جمعوها.

استأجر طاقم موظفين

إذا ما قررت أن منطقتك يمكنها دعم الطواف، فأنت على استعداد لاستئجار طاقم عمل للطواف، وإعداد مواد خاصة بهم. ويختلف فريق الطواف من مكان لآخر، لكنه يضم على نحو نمطي عدة أفراد وأدوار نذكرها فيما يلي:

■ **مدير الطواف.** هو الشخص الذي يشرف على عملية الطواف بأكملها، بما في ذلك استئجار الطوافين

ورفقتهم، والبحث عن الأماكن التي تصلح للطواف، ووضع خريطة للطواف المتعاقب للمنطقة على مدار عام، ويحافظ على التزام المنظمة بالقوانين، والاطلاع المستمر على القوانين الجديدة، وتخطيط وتحديث المواد.

■ **المديرون الميدانيون.** كل واحد من أفراد هذا الفريق ينقل ويشرف على فريق عمل مكون من خمسة إلى سبعة طوافين. يُخصص كل مدير ميداني لفريقه أجزاء مختلفة من الحي، ويجمع المال في آخر الليل، ويدرب الطوافين الجدد في الفريق، ويشارك هذا الشخص كذلك بالعمل كطواف في الموقع.

■ **مسؤول الدعم.** يعمل مسؤول الدعم كسكرتير، وموظف استقبال، وأمين سجل، ومدير مكتب. ويحتفظ أو تحتفظ بسجلات للمال الذي حصل عليه كل طواف، ويغير مواد الطواف كلما اقتضى الأمر، ويحدد جدول المقابلات الشخصية للطوافين الجدد مع مدير الطواف، ويرد على الهاتف، ويعمل عادة كداعم لعملية الطواف. ولا يقوم هذا الشخص بالطواف بنفسه.

■ **الطوافون.** هم الأشخاص الذين يقومون فعلياً بعملية الطواف. يعمل الطوافون من الثانية ظهراً إلى العاشرة مساءً، خمسة أيام أسبوعياً. وعليهم في العادة تحصيل حصة معينة - ألا وهي مبلغ المال الذي لا بد أن يجمعه كل يوم أو كل أسبوع. وأجرهم إما أن يكون نسبة مما جمعه (عمولة)، أو مرتباً كاملاً، أو - وهو الأكثر شيوعاً - مرتباً أساسياً زائد العمولة.

ولا بد أن يمثل الطواف منظمة بشكل دقيق، وأن يكون سفيراً محترماً لها. الطواف هو غالباً الشخص الوحيد في المنظمة الذي سوف يراه المانحون، وقد يكون الوجه الوحيد الذي سوف يتعامل معه المانح من أعضاء الجماعة.

وسائل الإيضاح

لا بد من تجهيز الطوافين بعدة مواد إيضاحية، ويتضمن ذلك أية شارات تدل على الهوية، أو التصاريح التي تطلبها المدينة أو الولاية، ولوحة لحمل المواد التي تعطى للناس - نشرات عن المنظمة، مظاريح



الرد، ومقتطفات من الصحف التي نشرت عن نشاط الجماعة - ودفتر إيصالات. ولا بد أن يحاول الطوّافون استلام المنحة مباشرة من أمام الباب. على أية حال، فإن الشخص الذي يحتاج إلى التفكير عما إذا كان سيتبرع أو يناقش ذلك مع شريكه أو زوجته، يمكن للطوّاف أن يترك له نشرة دعائية، ومظروفا للرد. ويجب كذلك إعطاء النشرة لمن يتبرعون؛ لأن بعضاً منهم قد يرسل منحة إضافية بعد قراءتها.

يوم العمل للطوّافين

في بداية يوم العمل لكل من الطوّافين، يقوم المدير الميداني بوصف الحي الذي سيطوفون فيه، ويقدم أية معلومات أو أي تأكيد خاص عن قضايا قد يواجهونها في هذا الحي. ويتناول فريق العمل وجبة غداء متأخرة، أو وجبة عشاء مبكرة، وينقلهم المدير الميداني بسيارته إلى موقع الطواف. ويبدأون الطواف حوالي الساعة ٤ عصراً، وينهونه الساعة ٩ مساءً، عندئذ يجمعهم المدير الميداني، ويعود بهم ثانية إلى المكتب. يسلمون أموالهم، ويكتبون تقاريرهم، وينتهي العمل حوالي الساعة ١٠ مساءً. ويعد نظام حفظ سجلات فعال عنصراً أساسياً في ضمان نجاح فريق عمل الطواف، والقيام بطواف متميز. وبعد أن يتم الطواف بكل حي، يجب أن يتم تضمين الملف تقييماً عن الحي إلى جانب البيانات الديموجرافية عن هذا الحي، والتي تم على أساسها اختيار الحي كموقع للطواف. ويمكن بعد ذلك إعادة تقييم هذه البيانات في ضوء تجربة الطوّافين. ويجب تدوين أي اعتبارات خاصة في التقييم، مثل: «لا توجد إضاءة في الشارع».

وفي نهاية الليلة، يجب أن يقوم كل من المدير الميداني والطوّاف بعدّ المبالغ التي جمعها كل طوّاف. ويرصد المدير الميداني كل مبلغ تحت اسم من قام بجمعه في «صفحة» الإجمالي اليومي». وتحفظ الأموال والتقارير في خزانة مغلقة، ويقوم السكرتير أو كاتب الحسابات بحساب الإجمالي مرة ثانية في الصباح، ويودعه في البنك. في نهاية الأسبوع يسجل كاتب الحسابات العائد الإجمالي لكل طوّاف، ويعد كشوف المرتبات.





الطواف الذي يخفق في جمع الحصة المطلوبة منه لأكثر من أسبوع إما أن يعاد تدريبه، أو يفصل من العمل. النظام الصارم أمر هام للطواف الناجح، وحفظ سجلات أداء سوف تساعد على الحفاظ على فريق طواف جيد.

يعد الطواف استراتيجية جيدة لبعض الجماعات، وإذا ما تمت على الوجه الأكمل قد تكون طريقة لتحريك الأعضاء وتكوين المال. لكن توجد بعض العيوب، وهي ليست استراتيجية بسيطة ولا قليلة التكلفة؛ الطواف يغير من طبيعة المنظمة؛ إنه يضاعف حجم فريق العمل إلى ضعفين أو ثلاثة أضعاف، ويتطلب مساحة ومعدات إضافية. ويمكن - فقط - للمنظمات التي قامت ببحث شامل لمزايا وعيوب الطواف أن تفكر في استخدامه في عملية جمع التبرعات.



16

جمع التبرعات بانتهاز الفرص

يعني «جمع التبرعات الانتهازي» ببساطة اغتنام مزايا وضع ما بأية طريقة. ولا يتطلب هذا النوع من جمع التبرعات وقتاً إضافياً، ولا تخطيطاً مسبقاً، ولكنه يحتاج بالضرورة إلى وعي وحساسية بالفرص التي تفرض نفسها.

ابحث عن فرصك الخاصة بك

في الواقع إن المنظمات التي تعمل في مواضيع ساخنة وملحة يمكنها جمع التبرعات على الفور، ولكن لكل منظمة فرص لجمع التبرعات يومياً إلا أنها تفشل في اغتنامها. وبالتالي، فإن وضع بيان نهائي عن نشاطك اليومي سوف يكشف عن تلك الفرص.

راجع الفرص التي قد تظهر أمام جماعتك في كل من الأحداث اليومية الروتينية التالية:

■ **الاتصال بالناس.** تتواصل معظم المنظمات يومياً مع الناس عن طريق الهاتف، أو شخصياً، أو عبر



الجزء الثاني

جمع التبرعات بانتهاز الفرص

البريد الإلكتروني. وبالتأكيد لا تضم معظم المحادثات ما يتعلق بجمع التبرعات، لكن هناك الكثير منها حالياً يمكن أن يقوم بهذا العمل.

■ **شخصياً.** أي شخص يتحدث مع الناس عن جماعتك يمكنه أن يسلم شخصاً ما يتحدث إليه بطاقة عمل شاملة عن جماعته، مطبوعاً على ظهرها اختيارات للتبرع. (وجه البطاقة لا يحمل إلا اسم الجماعة والعنوان، ورقم الهاتف، والموقع على شبكة الإنترنت، وليس اسم شخص). وظهر البطاقة يكون على النحو التالي:

أرغب في المساعدة. إليك تبرعي بمبلغ
□ ٤٥ دولاراً □ ١٠٠ دولار □ مبالغ أخرى
حرر الشيك لأمر وأرسله على
العنوان المكتوب على وجه هذه البطاقة، أو تبرع مباشرة على موقع:
www.worldpeacesoon.org

تأكد من أن كل فرد في منطمتك يحمل بعضاً من هذه البطاقات. ويمكن لأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين كتابة أسمائهم على البطاقة. ولا بد أن يتشجع الأفراد على تقديمها كأنها حلوى.

■ **البريد الإلكتروني.** معظم الناس لديهم «إمضاء» مميز على بريدهم الإلكتروني. وكلما أمكن، أضف عبارة تقول: «يمكنك المساعدة - تبرع الآن على: www.ourgroup.org».

■ **البريد الصوتي.** إذا كان لديك بريد صوتي، تأكد من وجود أحد هذه الاختيارات: «إذا كنت ترغب





الجزء الثاني

جمع التبرعات بانتهاز الفرص

في التبرع، أو التحدث إلى مدير التطوير..»، أو: «المعلومات عن كيفية التبرع، ادخل على موقعنا على شبكة الإنترنت: www.goodgroup.org، أو اترك عنوانك عند سماع الصوت، وسوف نرسل لك معلومات مجانية».

وبعبارة أخرى، اجعل جمع التبرعات جزءاً من رسالتك - هذه المطالبات الرقيقة لن تضايق أحداً، وستساعد في جمع المال.

■ **المنشورات.** تصدر كثير من المنظمات نشرات دعائية، وتقارير، وكتيبات، بل حتى كتباً. كل تلك المنشورات يجب أن تحتوي على معلومات عن كيفية وسبب التبرع. ويجب وضع هذه المعلومات بحيث يتمكن أي شخص من رؤيتها، عادة في الغلاف الأمامي أو الخلفي للمنشورات. وكلما سمحت الفرصة، أرفق مظروفاً للرد.

■ **فرص أخرى.** أخبر الناس بأن المال أحد طرق المساعدة إذا رغبوا في ذلك.
◀ عندما يرسل الناس رسالة بريد إلكترونية تنطوي على أسئلة، أجب عن السؤال وضمّمها وصلة فائقة لموقعك على الشبكة.

◀ عندما يطلب منك شخص منشورات، ضمن في ردك عليه مواد خاصة بجمع التبرعات.
◀ عند زيارتك لمانحيك الأساسيين، اطلب منهم أسماء أشخاص يعتقدون أنهم يمكنهم التبرع.
◀ عندما تُلقِي خطبة، أخبر الحضور عن كيفية تقديمهم للمساعدة، وتأكد من أنك طلبت منهم تقديم تبرع، وأن يخبروا آخرين بإمكانية التبرع.

◀ تأكد من أن جميع موظفي البرنامج، والمنظمين والإداريين - أي جميع فريق العمل في جمع التبرعات ■ يساعدون في تقرير متى وأين يتم تحديد موقع مناسب لجمع التبرعات. قم بمراجعة جدول أعمالهم، ووضح لهم أين يمكن القيام بعملية جمع التبرعات.





الجزء الثاني

جمع التبرعات بانتهاز الفرص

◀ أثناء اجتماعات الموظفين، اطلب من الأشخاص كتابة تقارير عن كيفية تضمين جمع التبرعات في نشاط قاموا به، أو لماذا قرروا عدم تضمينه. بمشاركة معلومات كهذه، ستتعلم - أيضاً - أين تكون عملية جمع التبرعات مضيعة للوقت والمال، وأين تؤتي ثمارها بالفعل. ويمكن عن طريق عمل جرد للفرص أن تستطيع أية منظمة جمع المال بقليل من الجهد الإضافي.

17

كتابة رسالة شكر قصيرة

إن مذكرة بسيطة مكتوبة بخط اليد، أو خطاب شكر مطبوعاً مع تذييل قصير بخط اليد، يمكنها أن تفعل الكثير في وضع أسس ولاء المانح أكثر من جميع الأشكال الأخرى من التقدير. ولسوء الحظ، فإن رسائل الشكر هي الشيء الوحيد الذي تهمله المنظمات، أو حتى لا تفكر فيها. وإما أنهم لا يرسلونها، أو يرسلونها بعد أسابيع، أو يبعثون بطاقات أو رسائل مطبوعة من قبل، مع عدم إضافة عبارة شخصية بخط اليد. هذه الممارسات لا تبرير لها. إن إرسال رسائل الشكر تأتي في آخر قوائم أولويات العمل عند الناس، ولكنها لا بد أن تكون على رأس الاهتمامات. وفي واقع الأمر، هناك قول مأثور في جمع التبرعات يؤكد على إعطاء الأولوية لرسائل الشكر: «قدم الشكر قبل أن تودع نقودك في البنك».

الناس يميلون لرسائل الشكر

الأسباب لذلك قد تتفاوت؛ فقد يرى البعض أن رسائل الشكر دليل على تقدير الجماعة لكل التبرعات. والبعض الآخر يرغبون وحسب في معرفة أن تبرعاتهم قد وصلت وحازت التقدير. مهما كان السبب،



يكفي أن يعرف جامعو الأموال أن المانحين يقدرون تماماً توجيه الشكر لهم. إن التصرف حسب إرادة المانحين - ما دما مستمرين في تحمل الرسالة وأهداف المنظمة - يبيني ولاء المانح.

لا تعمل بما أقوله

ماذا عن المانح الذي يدعي أنه لا يرغب في تلقي رسالة شكر، أو الشخص الذي يقرر أن رسائل الشكر التي نرسلها مضيعة للوقت والمال؟ المانح الذي يدعي أنه لا يرغب في رسالة شكر لا بد أن يتلقى واحدة على أية حال. هؤلاء هم من يحاولون في الأساس توفير وقت الجماعة. وسوف تحصل على مزيد من الولاء إذا ما أرسلت رسالة شكر بشكل ما. وعندما يقول هؤلاء المانحون: «يجب ألا تفعل ذلك»، أو: «هذا في الواقع أمر غير ضروري»، فهم يعنون عادة: «شكراً. لأنك شغلت وقتك. لم أكن أعتقد أن أحداً سيشغل باله بي». والطراز الآخر من المانحين، هو الشخص الذي يبغض بالفعل رسائل الشكر، والأرجح أن يتلقى مهاتفة تشكره على منحته. إن مجرد ترك رسالة مختصرة على آلة تسجيل المكالمات على الهاتف سيقابل بالتقدير.

على العموم، أظهرت التجربة أنه عندما تشكر المانحين فإن احتمال الإبقاء عليهم يزيد، وعندما لا تفعل ذلك تزيد احتمالات فقدهم.

قم بذلك الآن

كيف تشكر مانحيك بطريقة أكثر فعالية، ومن الذي يجب أن يقدم هذا الشكر؟ القاعدة الأكثر أهمية في تقديم الشكر للمانحين هي أنه لا يهم من يقوم بذلك - من رئيس مجلس الإدارة إلى أي متطوع - لكن المهم أن الشكر على المنحة لا بد من تقديمه على الفور - مثالياً خلال ثلاثة أيام من تلقيها، وبالتأكيد خلال أسبوع، مهما كانت الظروف.





الجزء الثاني

كتابة رسالة شكر قصيرة

إذا أديت عملية جمع التبرعات بشكل ملائم، سوف تتلقى عشرات من المنح من أشخاص لا تعرفهم. ويمكن للمتطوعين وأعضاء مجلس الإدارة إرسال رسائل شكر لهؤلاء المانحين. إن كتابة رسائل الشكر أسلوب جيد كي تحمل عضو مجلس الإدارة الذي يمانع في جمع التبرعات للقيام ببعض العمل في جمع التبرعات؛ لأن رسالة الشكر جزء من عملية جمع التبرعات.

الإعداد والمحتوى

اشتر بعض بطاقات الرسائل الأنيقة، أو قم بطباعة بعض الرسائل عليها شعارك. والمساحة الموجودة على البطاقة صغيرة للغاية، لذا يمكنك ملء الفراغ كله بعبارات قصيرة، ذلك أفضل من ثلاثة أسطر شكر على ورقة من مطبوعات المنظمة. و المطلب الوحيد في رسالة الشكر المكتوبة بخط اليد أن تكون واضحة. والصيغة بسيطة:

«شكراً على منحتك بمبلغ دولار. سوف نستغلها على الفور في العمل في (اذكر اسم البرنامج أو أحدث قضية). إن المنح - مثل تلك التي تبرعت بها لنا - أمر جوهري لنجاحنا، ونحن نشركك جزيل الشكر.

المخلص (اسمك)

عضو مجلس الإدارة

قد يستحيل عليك كتابة رسائل الشكر بخط اليد، خاصة إذا كانت المساهمات ضخمة، انتقل للخطوة الثانية، وهي خطاب على الحاسب الآلي. هذا الخطاب لا بد أن يكتب على مطبوعات المنظمة، ويجب أن يكون أطول. ويمكن برمجة معظم قواعد البيانات لاستخراج نموذج خطاب يمكنك أن تضيف عليه عبارة ودية.



الخطاب الودي النموذجي

الاختيار الأقل تأثيراً في خطابات الشكر، وإن يكن عليك أحياناً أن تستخدمه، هو الخطاب النموذجي. إذا استخدمت الخطاب النموذجي، اعترف بأنه غير شخصي، لكن أدخل عليه بعض الإثارة، مثل النموذج التالي:

«شكراً على منحتك الأخيرة. أرجو أن تغفر لي النبرة غير الشخصية لهذا النوع من خطابات الشكر - لسنا أقل حماسة بشأن منحتك؛ لأننا لم نستطع الكتابة شخصياً لكل من مانحيننا. الاستجابة لمهاافتنا بطلب مساعدة لإرسال معدات طبية لكوبا كانت مشجعة وغامرة. سوف نرسل لك تقريراً كاملاً عن هذا الجهد خلال أسابيع قليلة. نحن نقوم حالياً بتعبئة صناديق المعدات - معدات ساهمت أنت في دفع ثمنها. شكراً مرة أخرى!»

الأسئلة الشائعة

لا زالت هناك ثلاثة أسئلة شائعة فيما يتعلق بالشكر:

السؤال الأول:

كيف تخاطب أشخاصاً لا تعرفهم؟

الاختيارات، إما بالاسم الأول فقط، أو الاسم الأول واسم العائلة (عزيزي جون سميث)، أو باللقب (عزيزي مستر سميث). لا تضع الوقت في البحث عن صيغة تحية. الأهم من ذلك التأكد من هجاء أسماء مانحك هجاء صحيحاً.

السؤال الثاني:

هل يتلقى كل المانحين رسائل شكر؟

الإجابة دائماً: (نعم). أنت لا تعرف مدى ما تعنيه منحة بـ ٢٥ دولاراً، أو ٥ دولارات، أو ٥٠٠ دولار





لشخص ما. عليك أن تتصرف كما لو كنت ترغب في الحصول على هذا المبلغ أو أكثر منه مرة أخرى. وأنت لا تعرف كذلك إذا ما كان الناس يحكمون من رسائل الشكر على استمرارهم في التبرع لمنظمتك أو لا. فلم تغامر؟

السؤال الأخير:

هل يتلقى جميع المانحين نفس رسالة الشكر؟

الجواب: (لا)؛ لأن رسائل الشكر، إذا أمكن، تتسم بالسمية الشخصية. فإذا كان لديك آلاف من المانحين، لن يمكنك الكتابة لهم جميعاً شخصياً؛ لذا صنّف من تعرفهم، واكتب رسائل شخصية لهم. ويجب أن يتلقى كبار المانحين كذلك رسائل شكر شخصية، حتى إذا لم يكن هناك في المنظمة من يعرفهم شخصياً. أفعّل الشيء نفسه مع المانحين الذين يتبرعون عاماً بعد عام، بصرف النظر عن المبالغ التي يتبرعون بها. الأهم هو التأكد من أن كل مانح حصل على شيء ما. داوم على رسائل الشكر ما دمت قد تلقيت تبرعات. تمثل كل رسالة شكر رابطة مع المانح، وهي تمهد الطريق، ليس للمنحة القادمة فقط، وإنما كذلك لجميع أساليب مساعدة المانحين لك.





استراتيجيات زيادة حجم تبرعات المانحين

الجزء الثالث

- ١٨ - إقامة برامج للمنح الضخمة.
- ١٩ - إقامة برامج التعهدات والحفاظ عليها.
- ٢٠ - تصنيف قوائم المانحين لبناء الولاء.
- ٢١ - التبرعات بموجب وصية.
- ٢٢ - الحصول على التبرعات عن طريق الوقف.

مختصر كتاب جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي



الجزء الثالث

حداث الاحتما نفر جمع التبرء

استراتيجيات زيادة حجم تبرعات المانحين

غاية أية منظمة حصلت على دعم قاعدة عريضة من المانحين الأفراد أن تصبح المنظمة المفضلة لقطاع عريض من مانحيها. ويتكون العامل المالي الحاسم في بناء قاعدة من المانحين من شقين:

الأول: أن وجود أي عدد ضخم من المانحين الصغار سوف يدر مكاسب، وهؤلاء المانحين سيجلبون مانحين آخرين.

الثاني: أن مجموعة فرعية من المانحين ستتبرع بأكثر وأكبر.

ولا شك في أن معظم المال المتجمع من جمع التبرعات يأتي من المانحين الكبار والوصايا. وعن طريق إقامة علاقات مع المانحين تصبح منظمتك في موقف يسمح لها بأن تطلب ممن يقدمون منحاً بانتظام أن يفكروا في تقديم منح أكبر، ومن المرجح أن تتلقى استجابات إيجابية من بعض منهم. وتتمنى لو أن مانحك فكروا على هذا النحو: «هذه هي الجماعة التي أرغب في أن أمنحها معظم المال»، أو: «هذه منظمة أود أن أعمل الكثير من أجلها». وتستخدم الاستراتيجيات الموصوفة في هذا القسم في هذه العملية.

إن عملية جعل المانحين الحاليين يقدمون مزيداً من المال يطلق عليها ترقية المانحين، ومن يستجيب من المانحين لهذه الاستراتيجيات قد أصبح المانح المهم الذي جاء وصفه في الفصل الثالث: (الملاءمة بين استراتيجيات جمع التبرعات



والاحتياجات المالية).

لم تجر العادة أن يبدأ الناس منحهم لمنظمة ما بأضخم المنح التي يمكنهم تقديمها، لذا؛ فإن أغلب المانحين المهتمين سيأتون من قاعدة المانحين التي تم إقامتها باستخدام الاستراتيجيات الموصوفة في القسم الثاني. والحالة الوحيدة التي قد يقدم فيها شخص ما أكبر منحة يمكنه تقديمها هي عندما يكون هو - أو من هو وثيق الصلة به - قد تأثر بعمق بالقضية التي تعالجها المنظمة، أو الخدمة التي تقدمها. إن المنح المهمة هي ما تزيد عن ٢٥٠ دولاراً. والمنحة السنوية المهمة قد تصل إلى آلاف الدولارات، والمنحة المكونة من ممتلكات أو وقف ستكون أكبر من ذلك. وفي هذا القسم، أشير إلى المنحة بمبلغ ٢٥٠ دولاراً على أنها الحد الأدنى من المنحة المهمة، ثم أناقش المنح الأكبر.

وعندما تحدد المانحين الذين يقدمون ما يعتبر منحة مهمة أو ذات مغزى بالنسبة لهم، حتى إذا كانت مبلغاً قليلاً من المال، عاملهم بنفس الاحترام الذي تعامل به المانحين المهتمين الذين يقدمون منحاً أكبر. وقد أثبت البحث أن المانحين المخلصين المداومين على تقديم منح بمبالغ صغيرة لمدة طويلة هم في واقع الأمر من يتركون للمنظمة منحة من خلال وصية.

ومن خلال عملية تحديد المانحين المرتقبين، التي تم وصفها في الفصل السابع بعنوان: (لوجستيات المناشدات الشخصية)، ومن خلال حفظ دقيق وشامل للسجلات، يمكننا تتبع جميع مانحينا المهتمين، وليس من يقدر على تقديم مبالغ كبيرة من المال فقط.

ويمكن كذلك استخدام الاستراتيجيات الموصوفة في القسم الثاني، والتي تستخدم في الأساس لاكتساب المانحين، والحفاظ عليهم إلى حد ما، وفي ترقية المانحين. وبالمثل، يمكن استخدام استراتيجيات كثيرة موصوفة في القسم الثالث للاكتساب أو الحفاظ على المانحين. على أية حال، فإن الاستراتيجيات الموصوفة في هذا القسم تتعلق بجمع التبرعات، وتعد النتائج المنطقية للاستراتيجيات الموصوفة من قبل.



18

إقامة برامج للمنح الضخمة

إن العامل المالي الحاسم في جمع التبرعات هو الحصول على منح ضخمة من بعض مانحيك. ومن أجل بناء برنامج للمانحين الكبار، بصرف النظر عن حجم المنظمة، لا بد لغالبية الموظفين، وأعضاء مجلس الإدارة، والمتطوعين، من استشعارهم الراحة عند طلب المال من الناس. (انظر الفصل السادس). ويبدأ هذا الارتياح عند معظم الناس بقدرتهم على سؤال شخص ما أن يدفع ١٠ دولارات لشراء تذكرة لصالح مناسبة ما، أو ٣٥ دولاراً كي يصبح من أعضاء المنظمة.

ولا يستطيع البعض تجاوز هذا الحد، لكن إذا ما كانت منظمة ما تريد أن تنمو وتزدهر فلا بد أن يستطيع عدد ضخم من مجلس الإدارة، والمتطوعين، والموظفين، طلب منح أكبر - ٥٠٠ دولار، ٥٠٠٠ دولار، ٥٠,٠٠٠ دولار، وربما أكثر.

وليس من الضروري أن يشعر الشخص بالرغبة في طلب المال كي يمكنه القيام بذلك. وقد اعترف بعض من أنجح جامعي التبرعات الذين عرفتهم بشعورهم بالتوتر عند طلبهم للمال. وبمجرد أن تبدأ المنظمة في طلب منح ضخمة، فإنها تكون في حاجة ماسة لخطة أكثر منهجية لالتماس مثل



هذه المنح، وهذا النظام يطلق عليه (برنامج المنح الضخمة). وتُفضّل بعض الجماعات القيام بجمع التبرعات من المانحين الكبار في شكل حملة. (وقد تمت مناقشة حملات المنح الضخمة في الفصل الثالث والعشرين).

قبل أن تبدأ منظمتك برنامج منح ضخمة، عليها اتخاذ عدة قرارات: كم المبالغ التي ترغب في جمعها من المنح الضخمة؟ الحد الأدنى للمنحة الضخمة (في هذا الكتاب مبلغ ٢٥٠ دولاراً)؟ ما عدد المنح المطلوبة ومقدارها؟ بالإضافة إلى ذلك، لا بد أن تقرر المزايا الملموسة، إن وجدت، التي سيتلقاها مانحوك من تبرعاتهم، وما المواد المطلوبة للمناشدين؟ وأخيراً، فإن المجموعة الأساسية من المتطوعين لا بد من تدريبها على طلب المنح.

تحديد الغايات

أول خطوة في السعي للحصول على منح ضخمة: تحديد المبالغ التي تريد جمعها من المانحين الكبار. وتتعلق هذه المبالغ بالمبلغ الإجمالي الذي ترغب في جمعه من كل مانحيك الأفراد، ويمكن تحديده جزئياً على أساس المعلومات التالية.

(للمزيد عن تحديد الغايات، انظر الفصل التاسع والثلاثون: وضع خطة لجمع التبرعات).

بمرو السنين لاحظ جامعو التبرعات الأنماط التالية لأساليب وصول المنح للمنظمات المزدهرة:

◀ ٦٠ في المئة من الدخل يأتي من ١٠ في المئة من المانحين.

◀ ٢٠ في المئة من الدخل من ٢٠ في المئة من المانحين.

◀ ٢٠ في المئة من الدخل من ٧٠ في المئة من المانحين.

وبعبارة أخرى، فإن معظم منحك ستكون صغيرة، لكن الدخل الضخم يأتي من المنح الضخمة. بناء على هذا النمط، يمكنك أن تخطط لأي من غايات جمع التبرعات: عدد المنح التي تسعى إليها،



وحجمها، وعدد المانحين المرتقبين المفروض توافرهم للحصول على كل منحة. على سبيل المثال: إذا كان على منظمتك أن تجمع ٥٠,٠٠٠ دولار من جمع التبرعات القاعدية، عليك التخطيط لجمع ٣٠,٠٠٠ دولار (٦٠ في المئة) من المنح الضخمة، التي تُطلب شخصياً في الغالب؛ و١٠,٠٠٠ دولار (٢٠ في المئة) من المانحين المعتادين، والتي تُطلب في الأغلب من خلال الهاتف، والبريد، والمناسبات الخاصة المنتظمة، و١٠,٠٠٠ دولار من أشخاص يقدمون منحة للمرة الأولى أو الثانية، ونوشدوا من خلال البريد، والإنترنت، والخطب، والمناسبات الخاصة، وبيع المنتجات، وغير ذلك. فإذا كان لديك ٥٠٠ مانح، توقع عندئذ أن حوالي ٥٠ منهم سيصبحون مانحين كباراً، وحوالي ١٠٠ منهم مانحين معتادين، وحوالي ٣٥٠ مانحين للمرة الأولى أو الثانية، ممن يقدمون منحاً صغيرة كل عام، لكن منظمتك ليست من أولوياتهم.

ويجب أن تكون أقل منحة ضخمة تطلبها مبلغاً أكبر من ما يدفعه معظم مانحك، ولكنها منحة يمكن أن يقدمها أي موظف عادي، خاصة إذا ما سمح له تقديم تعهدات. حتى الكثيرون من ذوي الدخل المنخفض يمكنهم تقديم ٢٥ دولاراً شهرياً، أو ٢٥٠ دولاراً كل ثلاثة أشهر، مما يجعل من مجموعهم مانحين كباراً.

وتتجنب بعض المنظمات تحديد غايات. ومن رأيهم أنهم سيجمعون أكبر قدر يمكنهم جمعه من أكبر عدد ممكن من الأشخاص. وهذا قول غير سليم؛ إن المانح المرتقب سوف يسأل عن المبلغ الذي تحتاجه، إذا كانت الإجابة «قدر استطاعتك»؛ فإنك لا تظهر جماعتك بالمظهر المناسب. وإذا اعتقد المانح المرتقب أن جماعتك سوف تنفق كل ما تجمعها، فسيُدفع أقل مما يمكنه دفعه، أو لا يدفع شيئاً. علاوة على ذلك، فدون غاية واضحة لن تستطيع قياس مدى كفاءة نشاط المنظمة مقارنة بالخطط التي وضعتها. ومثلها لا تستطيع أن تصدر للبناء تعليقات بناء منزل يكون «واسعاً بقدر ما يمكنه»، أو «يتناسب اتساعه مع ما يمكننا دفعه»، فبالمثل لن تستطيع تكوين قاعدة مانحين بتأكيدات غامضة أو خالية من المعنى.



تعيين حصص المنح

حسناً تفعل لو استطعت القول: «حسناً، نحن في حاجة إلى ٤٠,٠٠٠ دولار من ١٠ في المئة من مانحين، ويعني كذلك وجود ٢٠٠ شخص يدفع كل منهم ٢٠٠ دولار». لكن المتني شخص لن يتصرفوا جميعاً بطريقة واحدة - البعض سيدفع أكثر، ومعظمهم سيدفع أقل. وبناء على هذه الحقيقة، قام جامعو التبرعات بملاحظة أخرى: كي تجمع المال المطلوب سنوياً من المانحين الأفراد، فأنت في حاجة لمنحة تساوي ١٠ في المئة أو أكثر من الغاية التي حددتها، ومنحتين بقيمة تصل إلى ١٠ في المئة (٥ في المئة لكل منها) أو أكثر من الغاية التي تنشدها، ومن أربع إلى ست منح تقدم نسبة الـ ١٠ في المئة التالية. والمنح المطلوبة الباقية تتم بمنح صغيرة الحجم كثيرة العدد. باستخدام هذه التركيبة يمكنك عمل ما يطلق عليه (خريطة مدى المنح)، أو (التدرج الهرمي للمنح).

فلنتخيل منظمة تحتاج لجمع ١٠٠,٠٠٠ دولار من مجموعة عريضة من استراتيجيات المانحين الأفراد. باستخدام النموذج الذي تم عرضه سابقاً سيتم جمع ٦٠,٠٠٠ دولار من المنح الضخمة. وستبدو خريطة مدى منحهم على النحو التالي:





خريطة مدى منح كبار المانحين			
الغاية: ١٠٠,٠٠٠ دولار			
المجموع الكلي	حجم المنح	عدد المنح	
١٠,٠٠٠	١٠,٠٠٠	١	المنح الضخمة
١٠,٠٠٠	٥٠٠٠	٢	
١٢,٥٠٠	٢٥٠٠	٥	
١٠,٠٠٠	١٠٠٠	١٠	
١٠,٠٠٠	٥٠٠	٢٠	
٧,٥٠٠	٢٥٠	٣٠	
٦٠,٠٠٠ دولار (٦٠ في المئة من المجموع الكلي)	٢٥٠-١٠,٠٠٠ دولار	٦٨ منحة	المجموع الكلي
١٠,٠٠٠ دولار ١٠,٠٠٠ دولار	١٠٠ دولار ٥٠ دولاراً-٧٥ دولاراً	١٠٠ ١٥٠	منح أخرى
٢٠,٠٠٠ دولار (٢٠ في المئة من المجموع الكلي)	٥٠ دولاراً-١٠٠ دولار	٢٥٠ منحة	المجموع الكلي
٢٠,٠٠٠ دولار (٢٠ في المئة من المجموع الكلي)	٥ دولارات-٩٩ دولاراً	كثيرة	المنح المتبقية

أهم الأجزاء وأكثرها فائدة في الخريطة هو الجزء الأعلى الذي يحدد الأحجام وعدد المنح الضخمة. ويجب عدم النظر إليها على أنها مخطط عمل. فإذا كان لدى منظمة ما مانحاً واحداً يمكنه دفع ١٥ في المئة من الغاية المنشودة، اطلب هذه النسبة؛ وفي هذه الحالة ستحتاج منحاً أقل في الجزء الأدنى من الخريطة. وقد لا تستطيع منظمة في مجتمع ريفي الوصول إلى عدد المنح المطلوبة؛ لذا عليها الحصول



على منح أقل بأحجام أكبر. وتستخدم الخريطة كدليل إرشادي وللتحقق من الواقع. فعلى سبيل المثال: إذا كان هدفك الحصول على ١٠٠,٠٠٠ دولار، ولكن أكبر منحة تتوقع الحصول عليها هي ٥٠٠ دولار، إذن من المحتمل أن تخفض الهدف الذي تسعى إليه. وتساعد الخريطة - أيضاً - أعضاء مجلس الإدارة وغيرهم من المناشدين المتطوعين، الذين قد يجدون صعوبة في توقع الحصول على ١٠٠,٠٠٠ دولار، ولكنهم من الممكن أن يتوقعوا وجود ثلاثين شخصاً يتبرع كل منهم بمبلغ ٢٥٠ دولاراً.

كم عدد الأشخاص الذين تطلب منهم؟

لكل استراتيجية لجمع التبرعات - بافتراض أنها استراتيجية يتم تنفيذها بشكل جيد - معدل متوقع من الاستجابات. ومعدل الاستجابة المتوقعة للمنح الضخمة هو أن ٥٠ في المئة من المانحين المرتقبين سيردون بـ (نعم) لتقديم منحة عندما يكون من طلبها شخص يعرف المانح المرتقب، ويعرف أنه يؤمن بالقضية، ويعرف أنه يمكن أن يدفع مبلغ المال المطلوب. على أية حال، إذا قال المانح المرتقب (نعم)، فهناك احتمال كبير يصل إلى ٥٠ في المئة أنه سيمنح مبلغاً أقل من الذي طلب منه. وبناء على هذا الفهم، فسوف تحتاج عن كل منحة تطلبها من خلال مناشدة شخصية، خاصة في الجزء العلوي من الخريطة، إلى أربعة مانحين مرتقبين على الأقل - اثنين يجيبان بـ (نعم)، واثنين بـ (لا). من بين الاثنين اللذين أجابا بـ (نعم)، سوف يدفع واحد منهما مبلغاً أقل من المطلوب؛ لأن المانحين المرتقبين لتقديم منح أكبر ممن قالوا (نعم)، وقدموا أقل مما طلب منهم، يوضعون في خانة عدد المنح المطلوبة في المدى المتوسط، والخانة التي في نهاية الخريطة، وقد تحتاج مانحين مرتقبين جديدين أو ثلاثة فقط لكل منحة مطلوبة في هذه الخانات. على وجه العموم، ابحث عن ثلاثة أضعاف المانحين لكل منحة مطلوبة. ولتحقيق غاية الـ ١٠٠,٠٠٠، لا بد من توسيع قمة الخريطة لتستوعب أعداد المانحين المرتقبين:



خريطة مدى منح كبار المانحين والمانحين المرتقبين				
الغاية: ١٠٠,٠٠٠ دولار				
عدد المانحين المرتقبين	المجموع الكلي	حجم المنح	عدد المنح	
٤	١٠,٠٠٠	١٠,٠٠٠	١	المنح الضخمة
٨ (٤×)	١٠,٠٠٠	٥,٠٠٠	٢	
٢٠ (٤×)	١٢,٥٠٠	٢,٥٠٠	٥	
٤٠ (٤×)	١٠,٠٠٠	١٠٠٠	١٠	
٦٠ (٣×)	١٠,٠٠٠	٥٠٠	٢٠	
٩٠ (٣×)	٧,٥٠٠	٢٥٠	٣٠	
المجموع ٦٨ منحة = ٢٢٢ مانحاً فرداً مرتقباً.				

وبعبارة أخرى، عندما تطلب جماعتك أربعة أشخاص مؤهلين لدفع مبلغ ١٠,٠٠٠ دولار، سيجيب اثنان بـ (لا)، وسيدفع شخص واحد ١٠,٠٠٠ دولار، وآخر أقل من ١٠,٠٠٠ دولار. عندما تهبط من سلم التدرج الهرمي فأنت قد وصلت إلى الطبقة التالية بمنح أقل من الطبقة العليا، ولذا لن تحتاج لتحديد مانحين كثيرين للمنح التي تقع في أدنى الخريطة. وعندما يكون كل شيء قد قيل وتم عمله، قد ينتهي الأمر إلى أنك لا تحتاج إلا ضعف المانحين المرتقبين بدلاً من ثلاثة أضعاف، لكن الأفضل دائماً أن يكون الخطأ في جانب الكثرة عن جانب القلة.

المواد الخاصة بطلب المنح الضخمة

بالإضافة إلى خريطة مدى المنح، وقائمة المانحين المرتقبين، لا بد من توافر ثلاثة عناصر أخرى قبل أن تبدأ منظماتك في طلب المنح الكبرى:
 < برنامج للمزايا.



- ◀ مواد تصف عملك وكيفية تقديم التبرعات.
- ◀ أشخاص يناشدون المنح.

المزايا

أولاً، لا بد أن تحدد المزايا التي تعود على الناس نظير تقديمهم منحة ضخمة، هذا إذا وجدت مزايا. فرغم أن المانح يشعر بالسعادة لمجرد أنه يقدم منحة لمنظمتك، إلا أن أي حوافز إضافية، مثل: كوب من الصيني، أو دعوة لحفل استقبال متميز، أو تي شيرت، ستظهر أنك تنظر للجهد الذي يبذله المانح بالتقدير، وسوف يذكر المانح بالمنحة التي قدمها لجماعتك.

ولا توجد شواهد على أفضلية ميزة على أخرى (انظر الفصل العاشر). ويجب بالتأكيد ألا تكون المزايا غالية الثمن. ويجب على المنظمة الصغيرة أن تقدم شيئاً يتعلق ببرامجها. على سبيل المثال: فإن منظمة تعمل في مجال فرض ضوابط أشد وبدائل للاستخدام التجاري لمبيدات الحشرات يمكن أن ترسل لمانحيها الكبار كتباً تحتوي على بدائل لاستخدام المبيدات في الحدائق المنزلية والنباتات المنزلية.

ويمكن إدارة برنامج مانحين ضخمة بنجاح دون أن يقدم أي مزايا تتجاوز ما تمنحه لجميع المانحين، مثل الرسائل الإخبارية. وينجح هذا المنهج مع المانحين عند تقديم الشكر لهم شخصياً وعلى الفور، وإذا ما ظلت المنظمة على اتصال بهم باستخدام الأساليب الموصى بها في القسم الخاص بتجديد المنح الضخمة في صفحات تالية من هذا الفصل. إن الاهتمام الشخصي، والمعلومات عن العمل الذي يمكن أن تقوم به الجماعة كنتيجة للمنحة التي قدمت، ستكون دائماً أكثر فعالية في الحفاظ على المانحين من أية مزايا اسمية.

العواد الوصفية

المواد التي تصف برنامجك هي العنصر الثاني المطلوب لمناشدة التبرعات الضخمة. يجب أن يكون لدى



المنظمة نشرة إعلانية جيدة التصميم، سهلة الفهم، مصممة بحرفية، وجيدة الصياغة، وخالية من الأخطاء النحوية والمطبعية. ولأن هذه النشرة ستستخدم أساساً في المناشدة الشخصية؛ لا بد أن تركز على طرق الحصول على منح ذات شأن.

النشرة هي عبارة عن نسخة مطبوعة لبيان الحالة الخاص بك (انظر الفصل الرابع). وهي تساعد المتطوع كذلك في المناشدة بإعطائه شيئاً ملموساً يمكن أن يعطيه للمانح، أو يمكنه الرجوع إليها إذا ما نسي بعض المعلومات التي يريد نقلها. ولا بد من أن ترفق بالنشرة مظاريق وبطاقات رد، ولا بد من ظهور نسخة لهذه النشرة على موقعك على شبكة الإنترنت، مع إتاحة الاختيار أمام الناس للتبرع مباشرة عبر الإنترنت.

الأشخاص الذين يقومون بالمناشدة

أخيراً، يجب أن يكون لديك مجموعة أساسية من الناس راغبة في القيام بالمناشدة. بعض هؤلاء الأشخاص يكونون من بين أعضاء مجلس الإدارة، ولكن عمل مجلس الإدارة يمكن تعزيزه بمجموعة من المتطوعين. ولا بد من تدريب هؤلاء الأشخاص على عملية طلب المال (انظر الفصلين السادس والسابع). وليس من الضروري أن تكون لديهم خبرة مسبقة بطلب المنح الضخمة، ولا معرفة مانحين مرتقبين كثيرين شخصياً، ولكن لا بد أن يكونوا شخصياً مانحين، والأفضل أن يكونوا من كبار المانحين.

الإبقاء على اتصال مع كبار المانحين

لحفاظ على اهتمام المانحين بجماعتك لا بد من إبداء بعض الاهتمام بهم، خاصة بعض الاهتمام بالأسباب التي جعلت المانح مهتماً بجماعتك. إن هذه الرعاية الإضافية للمانحين الكبار تتطلب جهداً، لكنه يستحق أن يُبذل لعدة أسباب: الأول: المجاملة، والثاني: لأن ذلك يجعل المانحين أشد التصاقاً



بنشاط جماعتك، وقد يصبحون نشطاء، أو دعاة لها، والثالث: لأنها ستدر مزيداً من المال. ولا بد أن تكون على اتصال بهانحيك الكبار مرتين أو ثلاث سنوياً، بالإضافة إلى الاتصال عند حلول موعد سؤال المانحين تجديد منحهم. وقد تحتاج إلى الاتصال بهانحيك مرات أكثر من ذلك، ويتوقف ذلك في جانب منه على حجم منحهم، وفي الغالب على شخصياتهم ومدى اهتمامهم. وتذكر أن المانحين مصدر جيد للتغذية الاسترجاعية، والنصيحة، ونشاط التطوع، وكذلك مصدر لمانحين كبار آخرين. وهناك عدة طرق سهلة لمداومة الاتصال بالمانحين الكبار تجعلهم يشعرون بالتقدير الشخصي لهم، ولا تكلف المنظمة كثيراً من الوقت أو المال. ويمكنك الاختيار من الاقتراحات المعروضة هنا، أو بناء نظامك الخاص بك، لكن احرص على وجود نظام ما:

■ **أرفق مذكرة شخصية بتقريرك السنوي.** يجب أن يتلقى كل مانح نسخة من تقريرك السنوي. والتقارير التي ترسل لكبار المانحين ترفق بها مذكرة شخصية، ولا يشترط أن تكون طويلة. وتضم المذكرة عبارات مثل: «نعتقد أنك مهتم بالاطلاع على هذا التقرير؛ حيث إنك ساهمت كثيراً في نجاحنا»، أو: «نأمل أن تشعر بالفخر مثلما نشعر نحن أيضاً - ساهمت منحتك في تأكيد هذا الشعور». وليس من الضروري أن تكون على معرفة بالمانح - فالمذكرة الشخصية تظهر تقديرك له. وعادة ما يقوم الموظفون بكتابة هذه التعليقات، لكن أعضاء مجلس الإدارة - ممن لهم علاقات بهؤلاء المانحين - يمكنهم كتابتها أيضاً.

■ **أرسل تقارير بنجاحاتك خلال العام:** إذا حظيت بتغطية صحفية فعالة، أو حققت انتصاراً في جهودك التنظيمية أو جهودك في التقاضي عند تعرضك لمشاكل قانونية، أو حصلت على تقدير من جماعة مجتمعية، أو نادي خدمات، أو سياسي، انتهاز الفرصة، وأرسل خطاباً خاصاً لكبار المانحين تخبرهم فيه عن هذا الحدث الهام. وإذا أمكن، أرفق نسخة من المقال أو الإطراء. ويجب ألا يتسم هذا الخطاب بطابع شخصي.

■ **اذكر إنجازات المانح.** إذا علمت أن أحداً تخرج من الجامعة، أو فاز بجائزة، أو أنجب مولوداً،



أرسل له بطاقة تهنئة. لا تضع وقتك في محاولة معرفة مثل هذه المعلومات، لكن انتبه واستجب عندما تأتي إليك المعلومات عن طريق ما. إذا كنت تحتفظ بعنوان البريد الإلكتروني لمانحك (ويجب أن تكون لديك) يمكنك إرسال البطاقات بالبريد الإلكتروني؛ لتوفر نفقات البريد.

■ **أرفق مذكرة شخصية مختصرة مع كل خطاباتك.** يمكنك إرفاق مذكرة مختصرة مع أية رسائل ترسلها للمانح، مثل: دعوة لمناسبات خاصة، أو إعلان عن موعد اجتماع.

■ **ضم كبار المانحين إلى بعض الخطابات البريدية العامة.** رغم أنك لن ترسل لكبار مانحك كل الطلبات التي ترسلها لباقي قاعدة مانحك بشأن منح إضافية، إلا أنه في حالة إرسال خطاب الطلب في الوقت المناسب، أو عندما يتعلق الخطاب بقضية معينة تثير اهتمامهم، ضم كبار المانحين إلى خطاباتك.

■ **أرسل رسالة بريد إلكتروني سريعة.** سوف يمكنك الاتصال بالعديد من كبار مانحك عن طريق البريد الإلكتروني، خاصة إذا كان لديك رسائل إخبارية إلكترونية. من آن لآخر أرسل إليهم برسالة إلكترونية سريعة، أو أرسل لهم شيئاً تعتقد أنه يمتعهم رؤيته.

بالحفاظ على الصلة مع كبار المانحين، تكون قد وضعت أسساً للعمل الضروري للاقتراب منهم، وطلب تجديد منحهم في العام الثاني لتبرعهم، وسؤالهم عن زيادة حجم منحهم للعام الثالث.

تجديد منح كبار المانحين

تختلف عملية الاقتراب من كبار المانحين لتجديد منحهم باختلاف المبالغ التي تبرعوا بها. يصف هذا القسم كيفية طلب تجديد مختلف المنح:

■ **المنح بمبلغ من ٢٥٠ دولاراً إلى ٤٩٩ دولاراً**

بحلول الموعد السنوي لتبرع المانح، أرسل خطاباً تسأله عن التبرع مرة أخرى. لا بد أن يتميز الخطاب بالسمة الشخصية، وبكلمة مكتوبة بخط اليد كحاشية. قم في الخطاب بوصف الأحداث الهامة للسنة التي انتهت لتوها، وانسب بعضاً من هذه النجاحات لتبرع المانح. وكلما أمكن، اسرد قصة كي توضح



عملك بدلاً من أن تسرد وقائع جافة. وخصص فقرة عن احتياجات العام القادم. وفي الفقرة التالية اطلب من المانح تجديد منحه. ويجب أن تذكر في الخطاب حجم المنحة التي قدمها المانح في السنة السابقة، ففي ذلك تذكير للمانح بقيمة منحه العام الماضي، وتبين أن منطمتك تحتفظ بسجلات دقيقة. وأرفق بطاقة رد، ومظروف رد عليه طابع يرسل لعناية الشخص الذي وقع على الخطاب.

■ المنح بمبلغ من ٥٠٠ دولار إلى ٩٩٩ دولاراً

استخدم النموذج الخاص بالمنح التي تصل إلى ٥٠٠ دولار، لكن أتبع خطابك بمكالمة هاتفية خلال عشرة أيام. اذكر في الخطاب أنك ستهاثف المانح. وتجرى المكالمة الهاتفية على هذا النحو: «ماي، أنا جيون، أتحدث لمتابعة خطابي».

«نعم يا جيون. لطيف منك أن تهاتفيني. لقد أرسلت شيك التبرع بالفعل - وتهنتني بعملك الممتاز». تقوم «جيون» بعدئذ بشكر «ماي» لتجديد المنحة، وتسألها إذا ما كان لديها أسئلة أخرى، أو تجربها بأشياء لم ترد في الخطاب (ولكن باختصار!). لن تستغرق المكالمة والرد أكثر من خمس دقائق، إلا إذا كان لدى «ماي» بعض التساؤلات.

■ المنح بمبلغ ١٠٠٠ دولار أو أكثر

أرسل خطاباً أكثر اختصاراً للمانح، وأخبره أنك ترغب في زيارته، وأنت ستهاثفه لتحديد موعد. إذا كنت تطلب تجديداً، فسوف تسير المكالمة الخاصة بتحديد موعد لقاء عادة على النحو التالي: «فرانك، أنا إيرنست. هل وصلك خطابي؟» «نعم، وصلني أمس».

«عظيم. هل يمكن أن نلتقي لبعض الوقت للتحدث حول إمكانية تجديدك لمنحك؟» «لست في حاجة للقاء لهذا الأمر. يسعدني تجديد المنحة».

في هذا التبادل للحديث، حتى برغم أن «فرانك» يرتب لتجديد منحه، إلا أنه سيشعر بالامتنان للاهتمام به.



متى تطلب المزيد؟

هنا يثار سؤالان: ما عدد المرات التي تطالب فيها المانحين بتجديد منحهم بنفس المبالغ قبل مطالبتهم بزيادتها؟ وبالمثل، بمجرد زيادة المنحة، ما المدة المناسبة قبل طلب مزيد من الزيادة؟ الإجابة على السؤالين بسيطة: اعرف مانحك. كلما أسرعت بلقاء مانحك، وعرفت عنه أو عنها الكثير، استشعرت إذا ما كانوا يرغبون في الزيارة، وإذا ما كان تبرعهم يتناسب مع إمكانياتهم، ولن يمكنهم تقديم المزيد الآن، وإذا ما كانوا سيفكرون في وقت ما زيادة المنحة، وكيفية ذلك، وما شابه ذلك.

بالطبع، لن يمكنك معرفة جميع مانحك الكبار في الحال، والبعض لن تستطيع لقاءهم أبداً. إذا كنت لا تعرفهم، اتبع هذه الصيغة: احصل على المنحة، وفي العام التالي اطلب تجديدها، وفي السنة الثالثة اطلب زيادتها. وإذا ما حصلت على منحة أكبر بعد سؤالك زيادتها، اطلب تجديد هذه المنحة العام التالي، وفي العام الذي يليه اطلب منحة تزيد عن السابقة بمقدار الثلث. ثم كرر الدورة: استمر في طلب تجديد المنحة لعامين، ثم زودها مرة أخرى، وهكذا. وإذا استمر المانح على نفس المستوى من حيث قيمة المنحة، داوم على طلب المزيد، إلا إذا وصلتك معلومات بأن المانح يتبرع بكل ما في وسعه. من الطبيعي أن تكون منظماتك قادرة - دائماً - على تبرير حاجتها لمزيد من المال، ويجب أن يتم التعبير عن هذه الحاجة للمانح بأسلوب مقنع وبطريقة مبرجة.

أصعب الأعوام

عند تخطيطك لإدخال المنح الضخمة في برنامج جمع التبرعات الخاص بك، تذكر دائماً أن تجديد مانحين كبار لأول عام هو الأصعب. لا تبالغ في تحديد غاياتك؛ إذ لا يرضيك أن يشعر متطوعوك بالارتباك، وتنخفض معنوياتهم حال إخفاقهم في الوفاء بغاية غير واقعية. ويمكن أن يتم القيام بمناشدة المنح الضخمة في شكل حملة، وذلك بتحديد موعد البداية والنهاية تحديداً رسمياً، وتزويدها بالمواد اللازمة، ولجنة خاصة (كما سيجيء وصفه في الفصل الثالث والعشرين)، أو قد تتم هذه المناشدة للمنح الضخمة



عن طريق برنامج مستمر، يقوم بالخدمة فيه متطوعون مختلفون في أوقات مختلفة. أهم خطوة في الشروع في برنامج المنح الضخمة هي البداية. حتى إذا لم يكن لديك إلا مانح مرتقب واحد، اطلب منه. إذا تصورت أن أضخم منحة يمكن أن يقدمها شخص ما هي ٢٥٠ دولاراً، ابدأ بطلب ٢٥٠ دولاراً فحسب. يبني برنامج المنح الضخمة نفسه بنفسه؛ إن وضع أسس عمل البرنامج سيؤدي إلى بدء عملية الحصول على منح ضخمة.

19

إقامة برامج التعهدات (الاستقطاعات) والحفاظ عليها

التعهدات هي - على الأرجح - أقدم أساليب التبرع المتسم بالاهتمام. ويعد التعهد عقداً ملزماً قانونياً يلتزم فيه المانح بدفع مبلغ معين من المال، ثم يفي بوعده على أسس دفعات نظامية. ورغم أن قليلاً من المنظمات قد تلجأ إلى مقاضاة المانح الذي لم يفت بتعهدده، إلا أن على المانح أن يفهم تماماً أن هذا الالتزام جاد، وأن المنظمة، بموجب قانون المحاسبة المالية، لا بد أن تدخل التعهدات ضمن بنود المال الذي حصلت عليه.

وتحصل المنظمات على ميزتين كبيرتين من برنامج التعهدات:

الأولى: إنه إذا ما استمر الدفع على مدى فترة من الزمن فإن أي مانح قد يدفع أكثر مما يمكنه دفعه مرة واحدة.

الثانية: إن برنامج التعهدات المدار بطريقة جيدة يعني دخلاً شهرياً يمكن الاعتماد عليه. وبالنسبة للمانح - أيضاً - هناك ميزات واضحة، فإن من يلتزمون أمام منظمة ما قد يعبرون عن هذا الالتزام بمزيد من المنح عن طريق التعهدات أكثر مما يمكنهم تقديمه دفعة واحدة. وكثير من الموظفين



لا يمكنهم دفع ٣٠٠ دولار دفعة واحدة، لكن يمكنهم دفع ٢٥ دولاراً شهرياً. علاوة على ذلك، فإن من يستطيع دفع ١٠٠ دولار، أو ٥٠٠ دولار، أو حتى ١٠٠٠ دولار كمنحة واحدة، قد يمكنهم تكرار المنحة أربع مرات سنوياً، أو حتى كل شهر. وبالتأكيد لا يقطع الناس وعداً بالالتزام من هذا النوع لكل جماعة، لكنهم يمكن أن يتعهدوا بالدفع ويستمرون فيه للمنظمة المفضلة لديهم إذا ما استخدمت المنظمة تقنيات تفعيل الطلب.

وتعتبر التعهدات أبسط استراتيجيات عملية ترقية المانحين. علاوة على ذلك، فإن معدلات التجديد لمن يتعهدون أعلى من معدلاتها في المانحين المنتظمين. أخيراً، فإن المانحين عن طريق التعهدات من المرجح أن يضمّنوا منظمتك في وصاياهم. وفي الواقع، فإن إدخال برنامج التعهدات يعد غالباً أول خطوة في إدخال برنامج منح الهبات بوصية.

إدخال برنامج التعهدات

بمجرد أن تقرر منظمة ما وضع أسس برنامج للتعهدات، عليها أن تدخله في جميع مواد عملية جمع التبرعات لديها:

أولاً: أرسل مناشدة خاصة إلى مانحيك الحاليين، واطلب منهم أن يفكروا في التعهدات. اشرح مدى الفائدة التي تعود على منظمتك من معرفة قدر المال الذي ستحصل عليه شهرياً، والعمل الذي يمكن أن تقوم به عن طريق هذه الأموال.

ثانياً: اترك مساحة صغيرة في نشرتك الإخبارية لمناقشة برنامج التعهدات.

ثالثاً: أدخل التعهد في جميع نماذج الرد كواحد من الاختيارات، كما في المثال التالي:

أرغب في التبرع بمبلغ دولاراً شهرياً، أو كل ثلاثة أشهر، ومرفق أول دفعة.

من فضلك قم بالتحصيل عن طريق بطاقتي الائتمانية (نوع البطاقة، الرقم، تاريخ انتهاء الصلاحية).

رابعاً: ضع معلومات عن التعهدات على موقعك على شبكة الإنترنت، وأتخ للناس فرص التسجيل



لتقديم تعهد على الموقع إذا كان لك موقع آمن للتبرع.

خامساً: سهل عملية التعهد بقدر الإمكان عن طريق السماح لهم بوضع تعهدهم على بطاقة ائتمانهم، أو الوفاء به عن طريق الخصم من حسابهم الجاري عن طريق التحويل الإلكتروني للأموال. ويمكن لمنظمتك جمع ٩٠ إلى ٩٥ في المئة بنجاح من خلال هذه الأساليب. والمبالغ التي يتم التعهد بها ستكون عادة أعلى من إرسال فواتير للمانح.

وتتوصل بعض المنظمات إلى أن تقديم حوافز للتعهدات عن طريق وضع المتعهدين في فئة معينة، مثل: نادي المنح الشهرية، أو مجلس الرعاية، مما يحقق فائدة كبيرة. ويمكن كذلك تقديم مزايا للمتعهدين لا تتاح لغيرهم، وتوضع أسماؤهم في فئة خاصة في النشرات الإخبارية، أو التقارير السنوية.

جمع التعهدات

تفشل منظمات عديدة في برامج التعهدات؛ إما لأنها لم تضع جدولاً زمنياً لجمع أموال التعهدات، أو لم يكن لديها نظام لتتبع المدفوعات.

متابعة التعهدات

من السهل متابعة التعهدات في قاعدة بيانات جمع تبرعاتك. تضم معظم قواعد البيانات خانات لتسجيل التعهدات، وجعل إرسال رسائل للتذكير أمراً سهلاً، أو يمكنك شراء وحدة متكاملة مصممة خصيصاً لإدارة برنامج تعهدات. إذا لم يكن بقاعدة بياناتك هذه الخاصية بالفعل، أو أنك لا ترغب في إضافة مكون آخر لنظم حاسبك الآلي، أنشيء حقل بيانات في قاعدة بياناتك الموجودة لتسجيل التعهدات ومواعيد استحقاق الدفع.

وعندما يتم الدفع، سجل المدفوعات. وأرسل رسالة تذكير بالتعهد كل شهر أو ثلاثة أشهر، بحيث تصل قبل بداية كل شهر مباشرة، عندما يتقاضى جميع الناس مرتباتهم. فإذا ما تم إرسال فواتير منتظمة



للناس بناء على هذا الجدول الزمني، سيقبل عدد التعهدات المتخلفة عن الدفع. وأرسل نموذجاً - مثل المنشور هنا - بحجم يناسب ظروف الرد المرفق معه. ويمكن استخراج النماذج مباشرة من قاعدة البيانات أو يمكن استيفاء بياناتها باليد. وتأكد من المبالغ التي دفعت، والمبالغ المستحقة.

نموذج لرسالة التذكير بالتعهد

اسم وعنوان المنظمة:

التاريخ:

اسم المانح مسبقاً بكلمة (عزيزي):

حان موعد استحقاق تعهدك الشهري (أو الربع سنوي) بمبلغ دولار.

من فضلك أرسل المبلغ في الظروف المرفق. نشعر بمزيد الامتنان لدعمك المستمر، والتزامك بعملنا.

اسم المدير أو أي موظف آخر

مجموع المبلغ الذي تم التعهد به دولاراً

المجموع الكلي للمدفوعات حتى تاريخه دولاراً

أرسل الشيك لأمر: (اسم وعنوان منظمتك).

منحتك تخصم من الضرائب بموجب القانون.

رغم أن ذلك العمل يكون شاقاً للغاية، فإنه يمكنك تتبع هذه المعلومات من خلال نظام ورقي. سجل المعلومات الخاصة بتعهد كل شخص في بطاقة، واحتفظ بكل التعهدات في خزانة الملفات. يجب أن تضم كل بطاقة اسم المانح، وعنوانه، والمبلغ الذي تم التعهد به، وتاريخ توقيع التعهد، ومواعيد الدفع. أو وجد خانة تذكر فيها مواعيد استحقاق الدفعات، وضع علامة أمام تاريخ تقديم الدفعات. إن إلقاء نظرة خاطفة ستخبرك عما إذا كان المانح قد تأخر في الدفع. وارجع لخزانة الملفات مرة كل شهر، واملأ





نماذج المناشدة الجاهزة، وأرسلها مع مظروف للرد عليه طوابع بريد. إن جمع التعهدات عمل ممتاز في مجال جمع التبرعات لعضو مجلس الإدارة أو المتطوع اليقظ والدقيق في عمله. وفي نهاية العام، أرسل خطاباً شخصياً بمذكرة مناشدة أخيرة تطلب فيها من المانح تجديد تعهده أو تعهدها. وأرفق نموذج تجديد. ويمكن أن يكون الخطاب بسيطاً ومباشراً على النحو التالي:

خطاب التذكير

عزيزي

هذه آخر دفعات تعهدك بمبلغ ٢٥٠ دولاراً. كان دعمك المستمر لنا عظيم الأهمية في هذا العام المنصرم. لقد استطعنا استخدام التمويل الإضافي الذي قدمه لنا المجلس الداعم لعمل و شكراً جزيلاً على التزامكم.

أمل أن تجدد تعهدك. وستواصل إرسال رسائل تذكير لك، وسوف تحصل على (اذكر الميزة هنا)، التي تتاح لمن يتعهد فقط. مرفق نموذج لاستيفاء بياناته. مرة أخرى أقدم جزيل الشكر على دعمك.

المخلص،
المدير أو رئيس مجلس الإدارة

جمع التعهدات بالتحويل الإلكتروني للأموال أو ببطاقة الائتمان

يوجد نظامان لجمع المال من المانحين لا يتطلبان عملاً كتابياً كبيراً من جانب المانح، ويضمنان جمعاً فورياً للمبالغ المالية التي تم التعهد بها، هما:

- ١- التحويل الإلكتروني للأموال.
- ٢- بطاقات الائتمان.





التحويل الإلكتروني للأموال

يتيح التحويل الإلكتروني للأموال (EFT) تحويل الأموال من حساب لآخر من خلال شبكة الحاسب الآلي. ومزايا التحويل الإلكتروني للأموال لا حصر لها بالنسبة للمنظمات؛ فعندما يصدر المانح تصريحاً بالسحب النظامي من حسابه البنكي لحساب المنظمة البنكي، يزيد إنجاز التعهدات إلى ما يقرب من ٩٥ في المئة. ويمكن للمانحين، عند عدم رغبتهم في التجديد، إلغاء الترتيبات الخاصة بالتحويل الإلكتروني؛ مما يسفر عن معدل تجديد يصل إلى ٩٢ و ٩٨ في المئة. وقد اكتشفت المنظمات التي بها برامج «مانح ثابت» أن التحويل الإلكتروني يكلفها خمس تكاليف نظم جمع التعهدات التقليدية؛ بسبب عدم وجود نفقات بريد، وأن التكاليف الإجرائية أقل.

والميزة الأساسية للمانح هي أن التحويل الإلكتروني مريح للغاية - فإن تفويضاً واحداً يجل محل كتابة وإرسال شيك شهري، أو ربع سنوي. ويتم رصد المنحة في كشف الحساب البنكي الشهري الخاص بالمانح، وهو بمثابة تذكير له بتبرعه.

ويمكنك ترتيب التحويل الإلكتروني للأموال مع البنك الذي تتعامل معه، أو عن طريق مقدم خدمة التحويل الإلكتروني. وقد اكتشفت منظمات كثيرة أن استخدام مقدم خدمة مستقل يسفر عن تقديم خدمة أفضل؛ لأن التحويل الإلكتروني هو العمل الوحيد له. وعليك تحري مقدمي خدمة التحويل الإلكتروني المتاحين، وتقوم بتلقي عروض، ثم تتفحص نتائجها بنفس العناية التي تبحث بها عن مطبوعة أفضل، وقاعدة بيانات أكفأ، ومساعدة فنية، وما شابه ذلك. والتحويل الإلكتروني للأموال يعمل بشكل أفضل مع زيادة حجم المستخدمين. وهذا يعوض رسوم بدء التحويل الإلكتروني، ورسوم كل معاملة، التي تتناقص نسبياً مع زيادة حجم التعاملات. تحدّث مع منظمات أخرى تستخدم التحويل الإلكتروني؛ لتقف على أفضل الترتيبات بالنسبة لك.

ولا توجد مساويء للتحويل الإلكتروني للأموال، لكن لا بد للمنظمة من وجود قاعدة مانحين راسخة، ونظام حفظ سجلات ومحاسبة رائع، حتى يمكنها عمل التحويل بسرعة وكفاءة مع مقدم





التحويل الإلكتروني، أو البنك، ومع المانحين. ولا بد من برمجة نظامك، وكذلك وضع خطة للتوقع بأن مئة مانح على الأقل سوف يستخدمون نظام التحويل الإلكتروني للأموال لفترة من الوقت، عادة لمدة عام، حتى تكون تكلفتها فعالة وحقيقة بالنسبة لمنظمتك. وإليك مثلاً عن كيفية إعلان إحدى الجماعات عن برنامجها للتحويل الإلكتروني للأموال لمانحيها:

عينة من نموذج تفويض وتقديم حافز لبرنامج التحويل الإلكتروني للأموال

انضم إلى برنامج منحة بسيطة لمجموعة الحفاظ على التراث الثقافي، واحصل على كاسيت للأناشيد الأمريكية القديمة.

برنامج المنح البسيطة ملائم

يقوم البنك بتحويل منحتك أوتوماتيكياً كل شهر، ولست في حاجة لتحرير شيك آخر لنا (إلا إذا أردت ذلك!). وسوف يظهر قيد مساهماتك في كشف حسابك الشهري للبنك الذي تتعامل معه. ويمكنك الإلغاء في أي وقت.

يزيد برنامج المنح البسيطة من قيمة منحتك

يتم تخفيض تكاليف إرسالك للتبرع، وبذا يصل إلينا قدر أكبر من المال الذي تتبرع به كي ننفقه على البحوث الخاصة بالحفاظ على التراث الثقافي، وجهود النشر. وإليك خطوات انضمامك إلينا:

- 1- دوّن مبلغ المنحة الشهرية التي سترسلها، واسمك، وعنوانك، ورقم الهاتف في النموذج المرفق.
- 2- وقع بالحروف الأولى من اسمك في خانة زيادة المدفوعات إذا ما رغبت في زيادة منحتك بمقدار ٥





- في المئة سنوياً في الذكرى السنوية لانضمامك إلينا.
- ٣- وقع على النموذج مع ذكر التاريخ.
- ٤- أرفق الشيك لأمر مجموعة الحفاظ على التراث الثقافي. ستبدأ تحويلات المنح لهذا الشهر خلال ستة أسابيع.
- ٥- أرسل النموذج والشيك بالبريد في مظروف الرد المرفق.

شروط التعاقد

- التفويض بالسحب من حسابي البنكي سيظل كما هو كما لو كنت قد وقعت شخصياً على شيك لمجموعة الحفاظ على التراث الثقافي.
- سيظل هذا التفويض سارياً لحين إشعار آخر للجماعة أو للبنك الذي أتعامل معه كتابة بأنني أرغب في إنهاء هذا التعاقد، وعلى الجماعة أو البنك اختيار الوقت المناسب للإجراء الخاص بذلك الإلغاء. وعلى الجماعة أو البنك إلغاء التعاقد خلال عشرة أيام من تاريخ إشعاري بريدياً بذلك.
- إن سجل المدفوعات سيظهر بكشف حسابي البنكي، وسيحل محل أي إيصالات.
- إن توقيعني بالحروف الأولى في خانة زيادة المدفوعات لجماعة الحفاظ على التراث الثقافي تفويض بزيادة ما أدفعه شهرياً بنسبة ٥ في المئة كل اثني عشر شهراً في الذكرى السنوية لاتفاقي.
- مبلغ التعهد الشهري:
- مؤشر زيادة المدفوعات: (نعم) - (لا).
- التوقيع: التاريخ:



القيود في حساب بطاقة الائتمان

إذا اخترت بطاقة الائتمان لتحويل تعهداتك، قم بترتيب ذلك مع البنك الذي تتعامل معه (إذا لم تكن لديك بطاقة بالفعل). سوف يراجع البنك السحب من البطاقة ليقف على عدد الشيكات التي ترسلها للمنظمة، وإذا ما كنت قد دفعت الإيجار أو غيرها من الفواتير في مواعيدها، وما هي مصادر دخلك. وإذا كانت منظمتك تستخدم بطاقات ائتمان لمشترياتها الخاصة بها، فإن ما ترسله من بطاقة ائتمانك سيعينها (أو يعيقها إذا كنت لا تدفع فواتيرك في الموعد المحدد). سيقوم أحد من البنك بزيارة منظمتك؛ ليتحرى في الأساس عن وجود المنظمة بالفعل، وأنها تقوم بما تدعيه من عمل.

أحياناً يطلب البنك من أعضاء مجلس الإدارة، بصفتهم الأوصياء، الإشراف على دوام برنامج بطاقة الائتمان، وأن يقرروا بأن المنظمة على حد علمهم التام بذلك تعمل بنجاح لإدارة مثل هذا البرنامج. ويضع البنك رسوم بداية اسمية، ورسوماً شهرية - سواء استخدم الشخص الخدمة أو لم يستخدمها، ونسبة من التحويلات تصل من ٢ إلى ٥ في المئة، بناء على حجم التحويلات. لا بد أن تقرر كيفية التفويض. وعلى عكس التحويل الإلكتروني، لا بد أن تطلب من مانحك تجديد التعهدات في سنة انتهاء صلاحية بطاقتهم الائتمانية؛ لأن التفويض لك بالسحب من حسابهم عن طريق بطاقات الائتمان يظل سارياً حتى تاريخ انتهاء سريان بطاقة الائتمان.

في برنامج التعهد، يتم تحصيل مبلغ التعهد من بطاقة ائتمان المانح شهرياً. وتدير بعض المنظمات غير الربحية مواقع مثل: (NetworkforGood.org، Groundspring.org)، التي تتعامل مع التبرعات المرسلة عن طريق كل من بطاقات الائتمان والتحويل الإلكتروني للأموال لصالحك. وهي مواقع يجدر بك استكشافها.

تحذيران بشأن برامج التعهدات

يجب الانتباه إلى تحذيرين في عملية إنشاء برنامج للتعهدات:

الأول: لا تقم بوضع أسس برنامج للتعهد إلا إذا كنت واثقاً من أن نظم حفظ السجلات والمحاسبة



عندك لديها الكفاءة في التعامل معه. ولا بد أن تكون ضليعاً في التعامل مع جمع المال عن طريق التحويل الإلكتروني للأموال وبطاقات الائتمان، حيث إن ذاكرة البنك لا تغفر الهفوات.

الثاني: لا تستجب لإغراء الحد من تكاليف برامج التعهدات. على سبيل المثال: لا تحاول أن توفر تكاليف بريد تذكير المانحين بتعهداتهم بإرسال اثني عشر مطروفاً للرد في آن واحد لمانح يقوم بعمل تعهد شهري متوقفاً أن يرد الشخص المطروف وبه المبلغ المستحق شهرياً. لن يستطيع أحد أن يتذكر الوفاء بتعهداته، أو تتبع المظاريف لعام بأكمله.

من نفس المنطلق، لا تنس وضع طوابع البريد على مظاريف الرد. إن الغرض من طابع البريد ليس توفير نقود المانح. لكن ذلك من أجل أن تيسر له بقدر الإمكان دفع قيمة تعهداته بشكل منتظم، وأن تظهر احترامك للالتزام الذي قطعه على نفسه. ولا تقدم على إنشاء برنامج تعهدات ثم تقوضه عن طريق نظام حفظ سجلات هزيل أو بالتقدير عليه.



20

تصنيف قوائم المانحين لبناء الولاء

أمل أن يكون قد اتضح الآن أن الحصول على مانح ليس مثل الحصول على غطاء وسادة أو مائدة؛ حيث يحتاج المانحون إلى رعاية واهتمام؛ إنهم بشر من لحم، ودم، ومشاعر، واتجاهات، وهناك من يسعى إليهم غيرك - ٥, ١ مليون منظمة غير ربحية أخرى. حقاً هم ينجذبون للمنظمة التي يؤمنون بها، لكن إذا كنت أمام اختيار بين منظمين تؤمن بهما، ولكن واحدة تهتم بك، والأخرى لا تفعل، لا بد أنك ستكون متأكداً تماماً لمن سوف ترسل المال. ويعني تصنيف المانحين في الأساس أن تقرر كيفية التعامل مع القطاع العريض من قاعدة مانحيك بالطريقة التي يرغبونها عند مطالبتهم بالتبرع، وأن تتجنب الاستراتيجيات التي لا يجذبونها، أو التي لن يستجيبوا لها.

إذا ما قال أحد المانحين إنه يكره مهاتفته، أو إنه لا يرغب في أن يتلقى أكثر من مناشدة واحدة سنوياً، فإن ذلك يعد مؤشراً على أن عدداً ضخماً من مانحين يفكرون بنفس الطريقة. إن المانحين لا يشبهون بعضهم البعض. فالبعض يكره مهاتفته، بينما آخرون لا يتبرعون إلا عند مهاتفتهم. والبعض لا يقرأ أبداً خطابات البريد الإلكتروني، والبعض الآخر يتجاهل الرسائل الإخبارية الورقية. الشيء الوحيد الذي يشترك فيه المانحون



هو تقدير الاهتمام بهم، والرعاية الشخصية، لذا فنحن نقدم كل هذه الأشياء لجميع المانحين بقدر الإمكان. ولأن كل فرد بداخله ما يجب وما يكره، فعلينا أن نوفق بين هذه التفضيلات متى أمكننا ذلك. على سبيل المثال: إذا ما أرسل أحد الأشخاص مبلغ ٣٥ دولاراً لمنظمتك مع مذكرة جاء فيها: «أنا أتبرع مرة واحدة في العام؛ لذلك رجاء أن تطالبني مرة واحدة كل عام». سجل ذلك في قاعدة بيانات ذلك المانح لمنع أية مراسلات أخرى له خلال الاثني عشر شهراً التالية لتبرعه. ولن تتم دعوة هذا الشخص لإحدى المناسبات الخاصة، ولن ترسل إليه المناشدة التي ترسل في الربيع. ومعظم المانحين لا يفصحون لنا مباشرة عن رغباتهم، ومن المؤكد أن بداخلهم رغبات لكنهم يعبرون عن تفضيلاتهم من خلال السلوك فحسب. وغايتنا أن نكوّن رأياً مدروساً حول سلوكهم قبل أن يقرر عدم منحنا مزيداً من المال. والتصنيف، وهو ما يعني تصنيف قوائم مانحيك إلى فئات أصغر بناء على المعايير المختلفة، يتيح لك أخذ تفضيلاتهم في اعتبارك، وأن توفر وقت ومال منظمتك، حيث إنك لا تستخدم مع الناس استراتيجيات لم يستجيبوا لها أبداً.

المجموعة الأولى من التصنيفات بسيطة للغاية. يجب أن يصنف المانحون بموجب المدة التي تبرعوا فيها للمنظمة (الأقدمية)، ومقدار منحتهم (الحجم)، وعدد المرات التي قدموا فيها المنحة في نفس العام (التكرار). ولنفحص كل من هذه المعايير:

الأقدمية

أهم المانحين هم أولئك الذين تبرعوا لمنظمتك بالمال لمدة ثلاث سنوات على الأقل، بصرف النظر عن حجم منحتهم. أو جد فئة لهؤلاء الأشخاص.

الحجم

حدد المبالغ المالية التي تزيد عما يدفعه جمهورك عادة، وكون قائمة للمانحين الذين يدفعون هذه المبالغ





أو أكثر. قد تكون هذه المبالغ في بعض المنظمات ١٠٠ دولار، لكن المبلغ يحتمل أن يكون ٢٥٠ دولاراً وأكثر لعدد أكبر من المنظمات.

التكرار

رغم أن كثيراً من المانحين يتبرعون مرة واحدة فقط في العام، إلا أن هناك كثيرين يدفعون كلما طُلب منهم. أو جد فئة لمن يدفع مرتين أو أكثر في العام. بمجرد أن تنتهي من تصنيف مانحيك في مجموعات تبعاً للأقدمية، والحجم، والتكرار، استخراج هذه القوائم التالية لمانحيك:

◀ الأشخاص الذين دفعوا ٢٥٠ دولاراً (في منحة واحدة) أكثر من مرة خلال عام ولمدة ثلاثة أعوام أو أكثر.

◀ الأشخاص الذين دفعوا ٢٥٠ دولاراً مرة واحدة في العام ولمدة ثلاثة أعوام أو أكثر.

◀ الأشخاص الذين دفعوا ما بين ١٠٠ دولار و ٢٤٩ دولاراً مرة أو أكثر لثلاثة أعوام أو أكثر.

بالترتيب التنازلي، يعد هؤلاء المانحون أفضل المرشحين للترقية، وعادة هم الأشخاص الذين يمكن التفكير فيهم كمتطوعين. ويجب توجيه جهودك في المناشدات الشخصية لهذه المجموعات.

قدم هذه القائمة لأعضاء مجلس إدارتك موضع الثقة، وللمتطوعين، والأشخاص الذين يعرفون مجتمعك، ومن لهم بعض التحفظات عليك. تساءل عما إذا كانوا يعرفون أن أياً من هؤلاء الأشخاص الموجودين على هذه القائمة يمكنهم تقديم المزيد من المال.

المانحون الذين يمنحون مرة واحدة فقط في العام يجب مطالبتهم مرة أو اثنتين في العام، بينما فكر في إرسال مناشدة إضافية خلال العام لمن يتبرع كلما طُلب منه ذلك؛ وهم - أيضاً - من تطلب منهم الانضمام لبرنامج التعهد. والأشخاص الذين يجددون دائماً عن طريق مهاتفتهم يجب ألا ترسل إليهم ثلاثة خطابات تجديد قبل مهاتفتهم؛ وبدلاً من ذلك، أرسل إليهم خطاب تجديد واحد ثم



هاتفهم.

وبملاحظة أنماط سلوك مانحيك، يمكن أن توفر على نفسك الكثير من الوقت والمال، وتزيد دخلك من جمع التبرعات بقليل من العمل من جانبك. وإضافة إلى عمل فئات تبعاً للحجم، والأقدمية، والتكرار، لاحظ من المانحين يحضر المناسبات أو ربما حضر مناسبة واحدة فحسب. ويجب عدم إرسال خطابات مناشدة نظامية لهؤلاء إلا إذا كانت لديك شواهد على أنهم سيستجيبون بالتبرع بناء على هذه الخطابات. لاحظ أي المانحين الذين يمنحون بناء على مناشدات لأشياء محددة فقط (ملاعب، منحة دراسية، مشروعات رئيسية)، ولكنهم لا يرسلون تبرعات استجابة للمناشدات العامة. وإذا كان لديك مطلب محدد، فهؤلاء هم المانحون الذين يجب عليك الاقتراب منهم بشكل شخصي لتحقيق هذا المطلب. وهم كذلك عادة أفضل مرشحيك لحمالات رأس المال كذلك.

حدد الأشخاص الذين يتبرعون لعدة مرات سنوياً، وأرسل إليهم مناشدة أخرى واحدة، أو اطلب منهم الاشتراك في عضوية نادي التعهدات لترى إذا ما كان يمكنك تحويلهم إلى مانحين كل شهر، أو ثلاثة أشهر. (للمزيد حول إقامة برنامج للتعهد، ارجع للفصل التاسع عشر).

إن هدفك من فحص كيفية قيام المانحين بالتبرع لمنظمتك سيفيدك ثلاثة أشياء:

- ▶ أنك تعطي المانحين ما يرغبون فيه من اهتمام.
- ▶ أنك توفر على المنظمة مكالمات هاتفية أو خطابات مانحين محبطين طالما قالوا: «لقد أرسلت لنا كما كبيراً من الخطابات البريدية»، أو: «لا طاقة لي على تحمل هذا الكم من المهاتفات»، أو: «إنك تنفق كل ما أرسله لك من مال في مطالبتي بالمزيد».
- ▶ أنك قادر على أن تركز طاقة جمع التبرعات الأساسية عندك على مانحين يشعرون بالولاء لمنظمتك، على عكس المانحين الموالين لشخص ما داخل المنظمة، أو لمناسبة ما.



الاستمرار في التواصل مع المانحين

في أوقات الأزمات الاقتصادية، أو عدم الاستقرار في العالم، يعتبر المانحون هم الخبز والقوت، ليس فقط، بل كذلك شريان الحياة بالنسبة للمنظمة. إن طلب المال - حتى وإن تم بطريقة يستجيب لها المانح - لا يمكن بالطبع أن يكون الوسيلة الوحيدة للتواصل مع المانحين. عليك التأكد من أنك قمت بتوصيل ما تريد لمانحيك، وأن تساعدتهم على أن يكونوا سفراء لعملك مع أصدقائهم. افحص كل طرق التواصل مع مانحيك، وضع نفسك مكان المانح. فإذا كنت قد نقلت للمانح كل ما تعرفه عن المنظمة، فهل ستشعر كما تحب بالفخر لانضمامك لعضوية هذه الجماعة؟ هل تشعر بالحيرة؟ بالإثارة؟ هل بداخلك شعور باتساق عمل جماعتك أم أنه يبدو مشتتاً؟

اقرأ كمّ الاتصالات التي قامت بها مجموعتك خلال سنة؛ كي تكتشف ما يمكنك معرفته وما لم تعرفه عن عمل جماعتك. ستقف في الحال على مشاكلك ويمكنك حلها. علاوة على ذلك، فكر فيما إذا كنت تستطيع إضافة أية لمحات شخصية لرسائل الشكر الخاصة بك، أو راسل مانحيك بخطاب أحياناً، أو مكالمات هاتفية لإبداء مزيد من التقدير الشخصي لجهودهم. إن الخطاب الذي يبدأ بعبارة: «هذه هي السنة الخامسة لمساعدتك لنا. ودعني أسرد لك قائمة ببعض مما ساهمت منحتك في عمله على مدى السنوات الخمس الماضية» - خطاب سهل نسبياً عند سعيك لتجديد التبرع.

نحن نقدر كل الهدايا والحوافز للتبرع. لكن أفضل فرصنا للحصول على منح عاماً بعد عام تتم ببناء علاقات مع المانح - علاقة تتجاوز أيًا من الأفراد في المنظمة. التصنيف، ثم تقرير كيفية معاملة كل صنف أو فئة من قائمة المانحين، تعد خطوة سهلة وهامة في بناء قاعدة مانحين عريضة والحفاظ عليها.



21

المنح بموجب وصية

المنحة بوصية هي تبرع يتطلب كثيراً من التفكير من جانب المانح. ويستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى قيام المانح بعمل الترتيبات اللازمة للجماعة ما للحصول على مساهمات من ممتلكاته. وهذه المنح تتم عادة من المانح الموالي لفترة طويلة، والذي يؤمن بحاجة الجماعة للاستمرار بعد انتهاء حياته. والأهم، هو أن هذا المانح على ثقة بأن المنظمة سوف تستمر في أداء عمل نافع على مدى سنوات وسنوات قادمة.

وتستخدم بعض المنظمات المنح بموجب الوصية للنفقات السنوية، لكن طالما أن هذه المنحة غير متكررة فإن هذا التصرف لا يتسم بالحكمة. والبعض الآخر يستخدم المنح بموجب الوصية لتطوير رأس المال. ولكن معظم الجماعات تستخدم المنح بموجب الوصية لإقامة وقف. والوقف عبارة عن موارد مالية مقيدة تستثمر لإدارة فوائده. ولا يتم إنفاق شيء من الرصيد الأصلي أو رأس المال، لكن تضاف إليه منح الوصايا الأخرى التي ترد للمنظمة. ويستخدم العائد من الفوائد وفق رغبة المنظمة، إلا إذا تضمنت الوصية شروطاً تحدد استخداماتها. ويستخدم العائد من الفوائد عادة لتعويض تكاليف



التشغيل العامة؛ حيث إن هذه أصعب البنود التي يمكن جمع التبرعات لها. وسوف أصف الوقف بمزيد من التفصيل في الفصل التالي.

الاستعداد لبرنامج المنح بموجب وصية

في واقع الأمر، لا بد قبل أن يبدأ أي شخص في المنظمة عملية تعلم الأساليب المختلفة لصياغة الوصايا من توافر عدة أشياء:

أولاً: من الأمور الجوهرية أن تكون منطقتك قد ناقشت ووافقت على الحاجة إلى بقائها في المستقبل البعيد، وأدركت كل ما يعنيه ذلك بالنسبة لرسالتها الشاملة.

ثانياً: أنت في حاجة إلى معرفة عما إذا كان الناس يثقون فيك وفي أدائك لعملك، ويتفهمون حاجتك لموارد مالية. هل تتميز جماعتك بسمعة طيبة - ليس عما تم إنجازه من أعمال فقط، ولكن عن إدارة مواردك المالية، وإنفاق المال بمسؤولية، وجمع التبرعات بأمانة وبطريقة نزيهة؟ ورغم أن منظمات قاعدية كثيرة قد تجيب بـ (نعم) عن كل هذه الأسئلة، فإنهم سيندهشون بمدى جهل مانحهم بكيفية إدارة جماعتهم للمال. فإذا لم تكن تصدر تقريراً مالياً سنوياً، وإذا لم تكن تنشر أسماء المانحين من آن لآخر، وإذا لم تكن تتحدث بانتظام عن كيفية جمعك للمال، فلن يفكر مانحوك كثيراً في احتياجاتك المالية.

ثالثاً: وهو أمر متعلق تماماً بالنقطة السابقة، أنت في حاجة إلى قاعدة مانحين تشمل أشخاصاً استمروا يمنحون المال لمنظمتك لعدة سنوات، ويعتقدون أنهم سيستمرون في دعم منظمتك لأطول مدة ممكنة. وتحتاج جماعات كثيرة لتطوير قاعدة مانحها قبل بدء برنامج المنح بموجب وصية - ليس من حيث عدد المانحين فقط - ولكن كذلك من منطلق ولاء المانح.

وإذا لم يتوافر لديك عنصر أو أكثر من هذه العناصر، تغاضى عن قراءة هذا الفصل وانتقل للفصول التالية. ونقذ ما جاء في هذه الفصول من توصيات، عندئذ سيمكنك الرجوع إلى برنامج المنح بموجب وصية خلال عام أو عامين.



الإعداد للحديث عن المنح بموجب وصية

من المهم تذكّر أن الوقف في الولايات المتحدة، وهو أكثر أنواع التبرع بموجب وصية شيوعاً، يشكل حوالي ١٠ في المئة من مجموع المال الممنوح للمنظمات غير الربحية. وفي الواقع، فإن المال الممنوح عن طريق الوصية يعادل الأموال التي تمنحها المنشآت، ويفوق -دائماً- المال الممنوح من الشركات. (هناك طرفة قديمة في عملية جمع التبرعات أن الموتى يمنحون أموالاً أكثر من الشركات). وإذا ما رغبت في أن يفكر البعض في منظمتك حين يضعون الخطط الخاصة بممتلكاتهم، عليك بسؤالهم بشكل أو آخر.

عندما تسأل أحداً عن إرث بوصية فأنت لا تطالبه بأن يلقي حتفه - وإن كان هذا هو مصيرنا المحتوم. أنت تقدم تقريراً عن منظمتك واحتياجاتها فقط، وتثني على المانح بسبب إخلاصه والتزامه بقضيتك، وتقدم له فرصة أخرى للتصرف تجاه هذا الالتزام.

أهمية الوصية

كي نقدم لك فكرة عن اتجاهات السوق، فإن أكثر من نصف الناس يموتون دون ترك وصية. ومن بين من يتركون وصية، فإن حوالي ٧ في المئة منهم فقط يُضمّنونها إرثاً بوصية. ومع ذلك، فإن الغالبية العظمى من التبرع بموجب وصية، بصرف النظر عن حجم التبرع، عبارة عن هبات. إن أربعة من كل خمس هبات على الأقل يتم التخطيط لها على هذا النحو، لذا فإنه بالنسبة للمنظمات - خاصة القاعدية منها - تعتبر إنشاء برنامج توريث بوصية ثابت هو أقصى ما تهدف إليه في المنح بموجب الوصية.

ويجب على كل منا أن يكتب وصية؛ لأن أحداً منا لا يعرف متى يموت. ولذلك؛ فإنك عندما تعرض على مانحك إدماج التبرع لمنظمتك في وصاياهم، فأنت بذلك تقدم لهم خدمة؛ إذ ستجعلهم يفكرون في عمل وصية أو تحديثها إن وجدت من قبل.



حث المانحين على كتابة وصية

إن المنظمات القاعدية التي يتكون مانحوها من الطبقات المتوسطة، والعاملة، وذات الدخل المنخفض، تكون أولى خطواتها في برنامج المنح بموجب وصية حث المانحين على كتابة وصية. والخطوة الثانية سوف تكون تشجيعهم على ذكر المنظمة بالاسم كأحد المستفيدين من الوصية.

تحذير قبل المزيد من الحديث

يجب ألا تتدخل المنظمات غير الربحية في صياغة وصية شخص ما. يمكنها أن تشجع الناس على كتابة وصية، وأن تزودهم بمعلومات عن ورش العمل الخاصة بكتابة الوصية، ويناقشون معهم كل شيء يعرفونه عن الوصايا مع المانحين كتابة، لكن يجب عليهم ألا يتدخلوا في تقديم مشورة قانونية أو مساعدتهم في كتابة وصاياهم. والسبب في كل هذه التحذيرات أن الناس الذين يعملون مع منظمات غير ربحية معرضون للاتهام بأنهم «يمارسون تأثيراً غير مناسب»، وبذلك يفسحون المجال إلى حدوث أخطاء قانونية في الوصية.

التوريث بموجب وصية

أبسط أشكال التبرع بموجب وصية للمنظمات غير الربحية - وأكثرها شيوعاً - هو التوريث بوصية. يذكر الشخص في وصيته أي الممتلكات التي يرغب أن تحصل عليها منظمته: السيولة النقدية، أو الأسهم، أو السندات، أو التحف الفنية - أي شيء له قيمة. والأشخاص الذين كتبوا وصاياهم بالفعل، ولا يرغبون في تغييرها بشكل جوهري، يمكنهم إضافة «ملحق وصية»، أو تعديل وصاياهم لتخصيص منح لمنظمتك.

ومن أشهر وأقدم أنواع الإرث بوصية هي تلك التي قدمها «بن فرانكلين» في عام ١٧٩٠؛ فقد ترك ما يعادل ٤٠٠٠ دولار لتقسيمها بين سكان ولاية بنسلفانيا (٧٦ في المئة)، ومدينة فيلادلفيا (٢٤ في المئة)،



بشرط عدم المساس بها لمدة مئتي عام. (كان «فرانكلين» يثق ثقة كبيرة في مستقبل ولايته ومدينته). وفي عام ١٩٩٠، عندما مرت المئتا عام، أصبحت قيمة الهبة التي تبرع بها فرانكلين ٣, ٢ مليون دولار. وقد قررت جماعة من تلاميذ «فرانكلين»، الذين تم تفويضهم سلطة التوصية بالاستخدام الأمثل للمال، حفظ أموال المدينة في وقف دائم في مؤسسة فيلادلفيا، وتقسيم أموال الولاية بين معهد فرانكلين واتحاد منشآت المجتمع الموجودة في الولاية.

كيف يقوم شخص ما بالتوريث بوصية؟

أي شخص يمكنه التوريث بوصية. كل المطلوب أن يكون على قيد الحياة، ويتمتع بكامل قواه العقلية وقت إعداد الوصية، وأن يملك أشياء مادية ملموسة. جميع أنواع الإرث بوصية قابلة للاسترداد في حياة المانح، ويمكن تغيير الوصية لأي عدد من المرات. ويمكن تضمين منظماتك داخل وصية واحدة وعدم ذكرها في وصية لاحقة.

صياغة الإرث بوصية

أن المنظمات غير الربحية لا تستطيع توجيه الناس في صياغة وصاياهم، إلا أنه يمكنها أن تُعلم المانحين في نشراتها الإخبارية أو غيرها من المطبوعات بالصيغة المناسبة لمختلف أنواع الهبات التي قد يرغبون في تركها لجماعتك.

الهبات العامة. الهبات العامة هي أبسط أنواع التوريث بوصية، ووفقاً لهذا النوع يهب المانح مبلغاً من المال لجماعة غير ربحية دون أي شروط. ويكون نص التوريث بوصية كما يلي:

أمنح وأورث لحساب (الاسم القانوني الصحيح وعنوان المنظمة) مبلغ — دولار (أو قطعة محددة من الممتلكات) لاستخدامها وفق تعليمات مجلس الإدارة.

الوصية بنسبة مئوية. في هذا النوع من التوريث بوصية يكتب المانح البيان التالي:

أمنح وأورث نسبة — (نسبة محددة) من مجموع قيمة ممتلكاتي إلى (الاسم القانوني الصحيح وعنوان المنظمة) لاستخدامها وفق تعليمات مجلس الإدارة.

التوصية بما يتبقى من التركة. لا بد أن تتضمن جميع الوصايا شرط الموصي المتعلق ببقية التركة. وبموجبه تحصل المنظمة أو شخص ما على كل ما يتبقى من ممتلكات شخص ما بعد الوفاء بجميع الديون وأنصبة الموصى لهم الأخرى. وهذا النوع من التوريث بوصية هو غالباً أكبرهما حجماً، ويصاغ كما يلي:

كل ما تبقى، والفائض من ممتلكاتي المادية والشخصية، أينما كانت، أمنحها وأورثها إلى (الاسم القانوني الصحيح وعنوان المنظمة) لاستخدامها وفق تعليمات مجلس الإدارة.

والأنواع الثلاثة المتبقية من التوريث بوصية لها شروط أو قيود أكثر، أو تنفذ في ظل بعض الظروف.

التوريث بوصية مشروطة. تترك الهبة المشروطة لمنظمة غير ربحية إذا لم يستطع أحد من الورثة الحصول على نصيبه من التركة بسبب الوفاة أو أي ظروف أخرى. ويمكن لأي شخص أن يضمن التوريث بوصية في وصيته مشروطة إذا ما تغيرت الظروف منذ كتب بنودها.

لو أن (اسم الوريث) توفي قبلي، فإن جزء ممتلكاتي المستحق له (اسم الوريث) أمنحه وأورثه إلى (الاسم القانوني الصحيح وعنوان المنظمة).

يمكن فقط استعمال الدخل المتحصل من الإرث. يضم هذا النوع من التوريث بوصية العبارات التالية:

أمنح وأورث إلى (الاسم القانوني الصحيح وعنوان المنظمة) مبلغ — دولار لاستثماره أو إعادة استثماره، بحيث يمكن استخدام الدخل منه — فقط — وفق تعليمات مجلس الإدارة.

الوصية بالتخصيص. هذا النوع من الهبة يوفر مبلغاً من المال لمشروع أو برنامج معين أو محدد بالاسم. أمنح وأورث (الاسم القانوني الصحيح وعنوان المنظمة) مبلغ — دولار (أو الممتلكات أو نسبة مئوية منها) لاستخدامها في (وصف متميز للبرنامج، والمنحة الدراسية، والمبنى، وما شابه ذلك).

والتوريث بوصية، الذي يتميز بأكبر قدر من المرونة، هو الأنسب للمنظمات غير الربحية؛ وأسلوب



صياغة هذه الهبات هي التي سوف ترغب في الإعلان عنها. و يتضح من هذه الأنواع المختلفة من التوريث بوصية كيف يمكن للمانح تغيير وصيته بمرور الوقت لجعل منظمتك المستفيد المباشر. وحقيقة أن التوريث بوصية التي يمكن الرجوع فيها أو العدول عنها تحقق مصالح المنظمات غير الربحية جنباً إلى جنب مصالح المانحين، ويجب ألا ينظر إليها كمساويء.

المنح من الموارد المالية للتقاعد

عندما يمتلك شخص ما مصدراً من مصادر الثروة، مثل: استثمار لأموال التقاعد، يطلب منه تحديد المستفيدين. ويمكن أن تكون المنظمة غير الربحية هي هذا المستفيد، أو يمكن تحديد وريث، ومن ثم المنظمة غير الربحية في حالة وفاة الوريث أولاً. وإليك مثالان شائعان:

التعريف ببرنامح التوريث بموجب وصية الخاص بك

يحتاج العاملون في مجال جمع التبرعات في المنظمات الصغيرة إلى تعلم الكثير قدر استطاعتهم حول المنح بموجب وصية، وإقناع بعض من أجراء مانحهم أن يقفوا إلى هذا النوع من المنح. وبمجرد أن يقدم عدد قليل على ذلك، سيتبعه آخرون.

وأفضل الطرق للتعريف ببرنامح التوريث بموجب وصية هي أسهلها وأكثرها تحديداً: استخدم الخطابات، والنشرات الإخبارية، وموقعك على شبكة الإنترنت، اشرح من خلالها إيراداتك، ورؤيتك عن المستقبل، واطلب من المانحين أن يتذكروك عندما يضعون الخطط الخاصة بممتلكاتهم. ثم أضف وصفاً لبعض أنواع التوريث بوصية، ودعوة لجعل منظمتك من المستفيدين في وصية المانح. ويمكنك العثور على أشخاص ذوي سمعة طيبة عن طريق سؤال خبراء التنمية في الجامعات والمستشفيات، ممن يقدمون التوصيات لك، أو بالرجوع إلى الموقع على شبكة الإنترنت الخاص بمؤسسات خبراء جمع التبرعات، أو المجلس الوطني لخبراء التبرع المخطط.





ويسعد الكثيرون بالرد على الاستبيانات، لذا فإن أحد طرق التعريف ببرنامحك عن التورث بموجب وصية هو إرفاق استمارة استبيان مع خطاباتك أو نشراتك الإخبارية، كما في النموذج التالي:

راجع خطتك

- هل كتبت وصية؟ نعم لا
- إذا كان الجواب (لا)، هل ترغب في مزيد من المعلومات عن كيفية كتابة وصية؟
- هل راجعت وصيتك في السنوات الثلاث الأخيرة؟ نعم لا
- هل مررت بتغييرات ذات بال منذ راجعت وصيتك أخيراً (مثل: تحولك لوضع آخر، أو رزقت بطفل، أو اشتريت منزلاً)؟ نعم لا
- هل اشتملت وصيتك على المنظمة التي ترعاها؟ نعم لا

اتبع استمارة الاستبيان بمقال في نشرتك الإخبارية الموصوفة عالياً، أو بخطاب يحمل بعض الإجابات عن الأسئلة التي غالباً ما تطرح حول إعداد الوصايا، وترك مال لوجوه البر. واعررض في المقال أو في الخطاب مقابلة أي شخص يريد أن تناقش معه احتياجات منظمتك لهبة، وكيف يمكنهم مساعدتك. أرفق مع كل نشرة إخبارية، أو على موقعك على شبكة الإنترنت (مثل: إعلان مبوب)، بأن منظمتك تتلقى هبات، واطلب من الناس الذين يكتبون وصاياهم أن يذكروك. وإليك نموذجاً لصيغة هذا





الإعلان:

«وأنت في سبيلك إلى كتابة وصيتك، تذكر ترك هبة لنا. الاسم القانوني بالكامل والعنوان هو — ولزيت من المعلومات عن صيغة الهبة، هاتف أو اكتب: رقم الهاتف، العنوان البريدي، وعنوان البريد الإلكتروني».

أو: «إذا كنت أدخلت (اسم جماعتك) في خطط ممتلكاتك، نرجو أن تجربنا. إذا لم تفعل، نرجو أن تسمح لنا أن نوضح لك كيف يمكنك ذلك. هاتفنا أو اكتب إلى: (اسم الجماعة والعنوان)». ويستغرق برنامج المنح بموجب وصية عادة حوالي ثلاث إلى خمس سنوات ليؤتي ثماره؛ ولذا فهي ليست علاجاً سريعاً للأزمات المالية الفورية.

عمل قائمة بريد المنح بموجب وصية

كلما أصدرت مزيداً من الخطابات البريدية حول المنح بموجب وصية، واتصل بك الناس لمزيد من المعلومات، سيمكنك تطوير قائمة بالأشخاص الذين ذكروا رغبتهم في الحصول على معلومات حول المنح بموجب وصية. وتضم هذه القائمة بعض المانحين المرتقبين الجادين الذين يرغبون في مساعدة منظمك، وقد يفكرون في الاستفادة من معلوماتك لعمل منحة بموجب وصية. وتضم كذلك أشخاصاً يجمعون التبرعات لجماعات أخرى ويودون الاطلاع على أدواتك، وأشخاصاً يحبون تلقي خطابات بريدية ويعلقون على كل شيء يتلقونه. وسوف تفرز المانحين الجادين عن الآخرين؛ كي تركز جهودك على المنح المخططة الحقيقية.

وتنشئ منظمات كثيرة «جمعية تراث» - وهي مجموعة من الناس أدخلوا منظمك في وصاياهم. وتتلقى هذه المجموعة بعض الخطابات الخاصة من آن لآخر، بعضاً يضم وصفاً لاختيارات المنح بوصية لمنظمك بمزيد من التفصيل، مستخدماً أمثلة وروايات. ويمكن دعوة هؤلاء الأشخاص لحفلات استقبال، أو محاضرات مخصصة لهم. وتتحول هذه المجموعات إلى بنية رقيقة من العلاقات، يمكن

بمرور الوقت أن تترك للمنظمة إرثاً بوصية قد تكون من أي حجم. ويمكن كذلك تشجيع الأشخاص المهتمين بالمنح بموجب وصية للدخول على المعلومات المرسله عن طريق البريد الإلكتروني. ويجب كذلك رصد أية رسائل إلكترونية تعلن عن منطمتك على موقعك على شبكة الإنترنت، ويكون الدخول إليها عن طريق أيقونة مثل: (Ensuring Our Future) أو Making a Bequest). ارجع إلى مواقع المنظمات الكبيرة على شبكة الإنترنت للحصول على أفكار عن كيفية تعزيز المنح بموجب وصية باستخدام شبكة الإنترنت.

أقم حلقة دراسية

أحد خدمات المجتمع الجيدة، التي يمكن كذلك أن تولد منحاً بموجب وصية، هي الحلقات الدراسية الخاصة بتخطيط الممتلكات. قم بدعوة الأشخاص الذين عبروا عن اهتمامهم بالمنح بموجب وصية، وأعلن عن الحلقة الدراسية لأكبر قطاع من المجتمع إذا رغبت. أحضر مخطط ممتلكات، ومواد كثيرة حول جماعتك وحول استراتيجيات تخطيط الممتلكات. إذا استطعت، اجعل أحداً ممن أدخل منطمتك في خطط ممتلكاته يحضر الحلقة ليناقد كيفية قيامه بذلك.

الغرض من الحلقة الدراسية مساعدة الناس على التفكير فيما ينوون عمله بممتلكاتهم؛ لذا لن تمضي وقتاً طويلاً تتحدث عن منطمتك. على أية حال، سوف تضطر لذكر منطمتك مرات قليلة حتى تلقي الكرة في ملعبك، بحيث إنه إذا ظهر شخص يضمّن وصيته بنوداً لأعمال الخير، فإنك تأمل لو كانت منطمتك هي المعنية بذلك.

تتيح لك الحلقة الدراسية لقاء الناس، وسهولة إجراء المتابعة. إحدى تقنيات المتابعة لجماعتك أن تكون هي القوة الدافعة لتكوين مجموعة من الناس راغبة في مناقشة تخطيط ممتلكاتهم، أو اختيارات المنح بوصية بمساعدة أحد الخبراء. كل شهر أو نحو ذلك، تحضر جماعتك خبيراً للقاء هؤلاء المانحين المرتقبين، يعرض عليهم موضوعاً معيناً بتعمق.



العمل بشكل جماعي

اكتشفت جماعات كثيرة نجاحاً في رعاية مشتركة لحلقات دراسية مثل تلك التي تم وصفها من قبل؛ إذ يحضرها أشخاص كثيرون، ويكون من الواضح عدم التركيز على أي من أعمال الخير. فيما يتجاوز التورث بموجب وصية، هناك استراتيجيات أخرى عن المنح بموجب وصية، بعض منها يمكن أن يفيد المانحين أثناء حياتهم بدفع حصة في وديعة لمنظمة غير ربحية بعد وفاة المانح.

وبمجرد التخلص من القلق والخوف من الحديث حول المنح بموجب وصية، سوف تعتبر هذه الطريقة أكثر طرق تبادل المنافع التي يمكن لمانح أن يقوم بها بشأن تبرعه. وفي أية منحة، تستفيد المنظمة من المنحة، ويستفيد المانح عن طريق علمه بأن العمل الذي يؤمن بضرورة استمراريته على نحو جيد سيتمكن من ذلك. وكلما زاد مبلغ المنحة، زادت حاجة المانح للتأكد من أن الأمر سيسير على ذلك النحو. وتعتبر المنظمة عن تقديرها لهؤلاء المانحين لدفعهم عجلة العمل إلى الأمام عن طريق رسائل الشكر، والمناسبات الخاصة، وغير ذلك من أنواع الاهتمام.

وتعد المنحة، التي تتم من خلال ممتلكات المانح، التعبير التام عن التزام المانح أمام منظمة ما، وفرصة شديدة العمق أعطتها المنظمة للمانح كي يقدم المساعدة.

والمنظمة التي تسعى لإقامة برنامج ناجح للمنح بموجب وصية سوف يكون لديها كل ما لا بد من توافره لجماعة ترغب في برنامج جمع تبرعات ناجح: الرغبة في العمل مع مانحين، القدرة على حفظ سجلات شديدة الدقة، وأشخاص على استعداد للمناشدة، وخطط وغايات للمستقبل، وإيمان بالقيمة الدائمة للعمل.





22

الحصول على التبرعات عن طريق الوقف

في سنوات الرخاء، يمكن حتى لأصغر الجماعات أن تجنب بعض الأموال في شكل منحة وقف أو هبة، أو تمويل احتياطي، أو مجرد حساب مدخرات. ويستثمر هذا المال في الموارد المالية التعاونية، أو شهادات إيداع، وبقليل من العناية يزدهر رأس المال الأساسي، وأحياناً بشكل مفاجيء. والعائد من منحة الوقف أو الهبة جانب أساسي للوفاء باحتياجات المنظمة السنوية، وهو بالنسبة لمنظمات بها هبات كبيرة قد تمثل أرباح الوقف أو الهبة الجزء الأساسي من الدخل. وفي سنوات الكساد، وتدهور أسهم السوق، يصبح تجنب بعض المال أقل احتمالاً.

تعريف الوقف أو الهبة

الوقف حساب ادخار ثابت لمؤسسة ما. يتم رصد مال جانباً كرأس مال، وتستخدم نسبة مئوية بسيطة منه (عادة 5 في المئة) لاحتياجات المؤسسة السنوية. وعندما يزداد رأس المال عن 5 في المئة تزيد قيمة



الهبة الكلية بالتالي، مما يزيد المبالغ التي يمكن للمنظمة استخدامها بينما تظل في حدود مبلغ الـ ٥ في المئة. وفي السنوات التي لا يزيد فيها رأس المال بنسبة ٥ في المئة، فإن المنظمة يمكنها الحصول على ٥ في المئة من الممتلكات دون المساس برأس المال الأساسي. ومن ناحية أخرى، فإنه في سنوات تقلب السوق، فإن رأس المال الأصلي ربما يفقد قيمته، ويكون اقتطاع جزء منه من أجل تكاليف التشغيل ليس مفيداً في هذه الأوقات؛ حيث إن ذلك يخفض قيمة الوقف أو الهبة خفضاً شديداً. وباستخدام الاستثمارات المختلطة، يمكن للهبات أن تقاوم عدم استقرارية السوق، وتظل مربحة. والهبة مثلها مثل أي مصدر للمال؛ يمكن أن تفقد قيمتها أو تختفي، وهذا هو السبب في أن المنظمات يجب أن تنوع روافد الدخل، بحيث لا يكون الدخل المستثمر من الوقف أو الهبة جوهرياً لاستمرار المنظمة.

مزايا الوقف أو الهبة

- رغم أن مزايا الوقف أو الهبة قد تبدو واضحة، فإنه يمكننا مراجعتها على النحو التالي:
- ◀ الوقف أو الهبة توفر معياراً من الأمان المادي، وتخفض بعض القلق المحيط بعملية جمع التبرعات سنوياً.
 - ◀ تتيح الهبة أو الوقف للمنظمة التفكير من منطلق تخطيط طويل المدى؛ لأنها تنطوي على التزام بالوجود الأبدي.
 - ◀ تقدم الهبة أو الوقف أداة دفع للناس لتقديم منح أكبر لمنظمة ما.
 - ◀ تقدم الهبة أو الوقف للناس طريقة للتعبير عن التزامهم لمنظمة ما من خلال وصاياهم.
 - ◀ تجذب الهبة أو الوقف المانحين الذين يعتبرونها دلالة على تخطيط جيد، واهتمام طويل المدى بالمنظمة.
 - ◀ يمكن استخدام المال المتحصل من الوقف للإنفاق على البنود الأساسية (مثل: شراء مبنى)، وكضمان للقروض، إذا استلزم الأمر.



سلبيات الوقف أو الهبة

- كما أن للوقف أو الهبة مزايا، فإن لها عيوباً أيضاً:
- ◀ إذا كانت الهبة ضخمة إلى حد كبير، فإنها تتيح لمنظمة ليس لديها عمل، أو على الأقل غيرت نشاطها، البقاء المستمر، وبنفس وضعها.
 - ◀ الدخل من الوقف أو الهبة الضخمة قد يبيح للمنظمات عدم الاستجابة لمطالب جمهورها.
 - ◀ فلسفياً، فإن أموال الهبة يتم تحويلها من وعاء الضريبة، لكنها لا تستخدم مباشرة لأنشطة الإعفاء الضريبي. والمنظمات التي تعاني من تناقص دعم التمويل الحكومي، وزيادة خصخصة الخدمات التي تعتقد أنه يجب على الحكومة أن توفرها بأموال الضريبة، عليها أن تجاهد في حل هذه المعضلة.
 - ◀ وجود الهبة أو الوقف قد لا يشجع بعض المانحين على التبرع؛ لأنهم قد يفضلون دعم المنظمات التي يرون أنها تحتاج المال أكثر من غيرها.
 - ◀ إن الأوقاف أو الهبات المرتبطة ببرامج معينة مثلها في ذلك مثل المورد المالي الضخم المخصص لبرنامج معين؛ قد تؤدي إلى جعل عمل المنظمة يدار بشروط المانح لا عن طريق رسالتها هي.
 - ◀ إن إدارة الوقف تحمّل مجلس الإدارة والموظفين مزيداً من العمل.

التفكير في الهبة أو الوقف أو الموارد المالية الاحتياطية

من الواضح أن المنظمات التي لديها حملات سنوية قوية هي وحدها التي تكون في وضع يسمح لها ببدء الأوقاف. وعند التفكير في بدء وقف ما، تركز المنظمات عادة على المال: كم هو المبلغ الذي تريد جمعه؟ كيفية جمعه؟ ومن تطلب منه ذلك؟ لكن يوجد سؤالان جوهريان يجب التصدي لهما قبل استثمار ولو دولار واحد في وقفك:

الأول: هل يوافق جميع من في منطمتك على ضرورة بقاء جماعتك على الدوام؟

تتكون معظم المنظمات غير الربحية المهتمة بالتغيير الاجتماعي حول فكرة أنه إذا أصبح عملهم ناجحاً

فسوف ينسحبون من قطاع الأعمال. وعادة لا يفكر المؤسسون لعمل ما أن تظل جماعتهم دائمة، وقد يصاب الجميع بالدهشة للوقت الذي يستغرقه حل مشكلة قامت المنظمة في الأساس للتصدي لحلها. إن أهم جوانب تكوين الوقف قد تكون مناقشة هذا السؤال في البداية: هل سنظل موجودين دائماً؟ «الدوام» فيما يتعلق بالوقف يكتنفه الغموض. قد يستمر معناه التقليدي «دائماً وإلى الأبد»، أو يحمل معنى «خمسون عاماً من الآن». لكن الوقف أو الهبة تبقى ببساطة بعد مدة بقاء أي من أفراد الجماعة على قيد الحياة، وتتطلب من الجماعة أن تتصور اليوم الذي سيصبح فيه أشخاص ممن لم يولدوا بعد مسيطرين على مجلس الإدارة، ويعملون كموظفين. هل هناك حاجة لجماعتك عندئذ؟ ما هي الشواهد على هذه الحاجة؟

من المهم التأكيد على أن كل فرد داخل مجلس الإدارة، والموظفين، والمتطوعين الرئيسيين، والمانحين، يوافق على أن الدوام يعد قيمة ما. وعندما لا يوافق الأفراد على هذا الوضع فإن السبب الجوهرى لوجود الوقف أو الهبة والقوة المحركة لجمع التبرعات لهذا الوقف ستعاني من مشاكل حقيقية.

الثاني: فيم سوف يستعمل الدخل من الوقف أو الهبة؟ يختلف مجلس الإدارة والموظفون حول استخدام الدخل من الوقف أو الهبة؛ فالبعض سوف ينظر إلى رافد الدخل كإعفاء من جمع التبرعات المستمر، والبعض الآخر سوف ينظر إليه على أنه يخصص لبرامج بذاتها، أو عمل أشياء لم تكن الجماعة قادرة على القيام بها من قبل.

إن البند الذي تستخدم الدخل فيه يتعلق بمدى حجم الوقف الذي ترغب فيه. فالمنظمة التي تبلغ ميزانيتها ٢٥٠,٠٠٠ دولار، والتي تتطلع ببساطة لبعض الإعانة المادية إلى جانب أمان مادي، سوف يسعدها البدء بوقف أو هبة قدرها ١٠٠,٠٠٠ دولار تدر ٥٠٠٠ دولار سنوياً، مع علمها بوجود رأس مال يمكن الاقتراض بضمانه أو الإضافة إليه. ويمكن استخدام هذا المال لزيادة مزايا الرعاية الصحية للموظفين، أو شراء أجهزة أفضل، أو إصلاح المكتب. إن هذا المال لن يكفي لتغيير اتجاه الجماعة بأية حال، لكنه يكفي لجعل الحياة أكثر يسراً.



الجزء الثالث

الحصول على التبرعات عن طريق الوقف

بمجرد أن يتم التصدي لحل هذين السؤالين (مما قد يستغرق عاماً كاملاً من المناقشات)، فأنت أصبحت مستعداً لبدء الخطوات اللوجستية المبدئية. وتتضمن هذه الخطوات: التفويض بالهبة أو الوقف، وتحديد المنح التي سيتم قبولها، وتقرير سياسات الاستثمار.

التفويض

بداية، يوافق مجلس الإدارة على رصد مال للوقف أو الهبة، وتجنب هذه الأموال بشكل دائم. وسوف تظهر هذه الأموال في جميع التقارير المالية كبنود مستقل. وبمجرد اتخاذ هذا القرار، لا بد للجماعة من أن تفكر وتقرر سلسلة من السياسات الخاصة بأموال الوقف أو الهبة.

سياسة الاستخدام

السياسات التي توضح بالتفصيل كيفية استخدام الدخل من الوقف أو الهبة يمكن أن يتم صياغتها كبيانات واضحة، لكن يجب ألا تكون واسعة بدرجة تكون عرضة لتفسيرات عديدة متعارضة. على سبيل المثال: تقرر سياسات منظمة ما: «الدخل من الوقف يتم استخدامه لتغطية تكاليف التشغيل». فيما بعد، افتتحت هذه الجماعة مكتباً ثانياً، وأضافت برامج جديدة. اعتقد بعض أعضاء مجلس الإدارة أن دخل الوقف يجب أن يتسع ليشمل كل تكاليف التشغيل لجميع البرامج، وشعر البعض الآخر أن يقتصر الدخل على تشغيل البرامج الموجودة وقت إقرار السياسة، وأن البرامج الجديدة يجب أن تتمكن من جمع المال الذي تحتاجه على مسؤوليتها. ويجب - أيضاً - أن تحدد سياسات الاستخدام كيف يمكن تغيير استخدام الدخل من الهبة أو الوقف.

سياسة الاستحواذ

هل توجد ظروف يمكن في ظلها للمنظمة أن تستخدم (أو تستحوذ) على رأس مال الوقف أو الهبة؟ لا



توجد إجابات صحيحة أو خاطئة لهذا السؤال، لكن في معظم الحالات فإن الاستحواذ على رأس المال أمر لا يحدث إلا في ظروف الحاجة الماسة، أو في السنوات التي لم يزد فيها رأس المال بنسبة ٥ في المئة. وسوف تحتاج الجماعة إلى تقرير بنود الحاجة الماسة، حيث تنص معظم سياسات مجلس الإدارة على أن رأس مال الوقف أو الهبة يمكن استخدامه - فقط - إذا ما تعرضت المنظمة لخطر الإغلاق، وأن المبلغ المقتطع من رأس المال يجب رده في خلال مدة معينة. وتقضي بعض مجالس الإدارة بعدم المساس برأس المال حتى إذا ما تطلب الأمر تخفيضات هائلة، بينما يقرر البعض الآخر أنه يمكن استخدام رأس المال لموازنة الميزانية.

وهناك سؤال ذو صلة، وهو: من له سلطة اتخاذ قرار باستخدام رأس مال الهبة أو الوقف؟ لقد أقرت معظم مجالس الإدارة أنه لا بد من موافقة جميع أعضاء مجلس الإدارة على مثل هذا الاستخدام. واشترط البعض الآخر بإمكان استخدام نسبة مئوية من رأس المال بشرط تصويت اللجنة التنفيذية على ذلك، وما يزيد عن هذه النسبة يحدده مجلس الإدارة بكامل أعضائه. وتتطلب بعض مجالس الإدارة الموافقة بالإجماع في اجتماع المجلس بكامل أعضائه، والبعض يحكم بكفاية أغلبية الأصوات، أو ثلثي الأصوات.

سياسة قبول المنح

تضم فئة أخرى من القرارات الواسعة تحديد أنواع المنح التي ستقبلها، ومن له سلطة قبولها، ومن سيوقع العقود مع المانحين بخصوص هذه المنح، وما الظروف التي ستقبل المنظمة المنحة في ظلها أو ترفضها. (لا بد من وجود سياسة قبول للمنحة في معظم المنظمات، حتى إذا لم يكن لديك وقف أو هبة، أو لا تنوي الحصول على واحدة. وكما سوف ترى من الأمثلة التالية، فإن أي نوع من جهود جمع التبرعات يمكن أن يثير هذه الأنواع من الأسئلة).
على سبيل المثال:



- هل ستقبل منحة بمنزل ما؟ «حسناً، لم لا؟» هكذا تسأل بانديفا. وقد اكتشفت جماعة ما أنه تم منح المنزل لها لأن المالك لا يمكنه بيعه، حتى ولو بخسارة كبيرة.
 - هل تقبل مجوهرات، أو أعمالاً فنية، أو تحفاً؟ لا بد أن تفكر فيما سوف تفعله بهذه الأشياء. كيف ستبيعه؟ قد تنفق ساعات من وقت الموظفين والمتطوعين في محاولة لإيجاد سعر مناسب لهذه الأشياء، وفي نهاية اليوم تكون قد كلفتك أكثر من قيمتها.
 - هل تقبل أسهماً من شركات تصنع السلاح، أو تضر البيئة، أو تسيء استغلال العمال؟
 - هل ستقبل منحاً بأوقاف عليها قيود في الاستعمال؟ على سبيل المثال: إذا أراد شخص ما وهب أمواله لرعاية برنامج للأطفال مدى الحياة، هل ستقبل هذا القيد؟ إذا أرادوا إنشاء برنامج جديد ورعايته، هل ستفكر في ذلك؟
- إذا كانت لديك تساؤلات حول أنواع المنح التي يجب عليك قبولها وما تتضمنه، استأجر مستشاراً ذا خبرة في وضع سياسات للهبات والوقف لمساعدتك؛ فقد يؤدي ذلك إلى توفير وقتك وأموالك فيما بعد.

سياسات الاستثمار

أخيراً، تحتاج منظمتك إلى سياسة استثمار. هل تستثمر من أجل الدخل فقط، أو هل لديك استثمارات مختلطة تسمح بتنمية رأس المال والدخل؟ هل يتطلب الأمر استثماراً موثقاً به اجتماعياً؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هي المعايير التي لا بد من توافرها؟

بمجرد أن تبدأ المنظمة في تلقي الموارد المالية من الهبة أو الوقف، على مجلس الإدارة تشكيل لجنة استثمار. ويمكن أن تضم هذه اللجنة أعضاء من خارج مجلس الإدارة: أصحاب البنوك المقربين، كبار المانحين، موظفي البرنامج في المنشآت، يمكنهم جميعاً المساعدة عن طريق التوصيات بمرشحين لعضوية هذه اللجنة، وقد يخدمونهم بأنفسهم. ليس من السهل دائماً التمييز بين الاستثمار الجيد والردىء، وكذلك



الجزء الثالث

الحصول على التبرعات عن طريق الوقف

ليس من السهل أن تعرف إذا ما كان أحد لا يستغل نقص معلوماتك الاستشارية لصالحهم المالي الخاص (وليس لصالح منطمتك).

وهذه قائمة للفحص تساعدك على تحديد إذا ما كنت على استعداد لبدء الهبة أو الوقف:

هل جمعيتك مستعدة للهبة أو الوقف؟	
<input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> نعم	- لدينا حالياً برنامج قوي للتبرع عن طريق الأفراد. يتم إرسال رسائل شكر، ونشرات إخبارية، ومناشدات على أساس منتظم. نعقد مقابلات مع كبار المانحين بانتظام، ويشعر معظم موظفينا وأعضاء مجلس إدارتنا بالارتياح عند طلب المال من شخص ما. علاوة على ذلك، فقد ازدهر دخلنا السنوي من الأفراد على مدى السنوات الثلاث الماضية، في الكم وفي عدد المانحين.
<input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> نعم	- يوافق مجلس الإدارة بأكمله، والموظفون، والمتطوعون الأساسيون (هنا يشار إليهم "بنحن") على أن منطمتنا يجب أن تستمر على ظهر الوجود لمدة خمسين عاماً على الأقل منذ الآن.
<input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> نعم	- نعلم عيوب وجود هبة أو وقف، لكننا قررنا أن مصالح منطمتنا تستحق المجازفة.
<input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> نعم	- قررنا طريقة استخدام الدخل أو الربح من الهبة أو الوقف.
<input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> نعم	- حددنا الحجم المثالي التقريبي للهبة أو الوقف (مع فهم أن ذلك قد يستغرق عدة سنوات لإنجازه).
<input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> نعم	- تم تفويض مجلس الإدارة في اتخاذ إجراءات الهبة أو الوقف، وتم رصد ذلك في محاضر المجلس.
<input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> نعم	- قام مجلس الإدارة، بعد مناقشة كل الأطراف المعنية، بوضع السياسات التالية: سياسة الاستخدام، وسياسة الاستحواذ، وسياسة قبول المنح، وسياسة الاستشار.
<input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> نعم	- لدينا خطة من أجل إنشاء لجنة استشار بمجرد أن نتلقى أموال الهبة أو الوقف.
<input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> نعم	- نشعر بالإثارة لتحركنا تجاه هذه المرحلة التالية في تطورنا التنظيمي.





لا تختصر أياً من هذه الخطوات عند عمل الهبة أو الوقف؛ إنها لا تعد مضيعة للوقت بشكل كبير، لكنها تتيح لك مناقشات مستفيضة حول مستقبل منطمتك الذي لا بد أن تخطط له بشكل ما. وبمجرد أن توافق على حاجتك على البقاء طويلاً في المستقبل، وأن لديك السياسات التي تحتاجها، عندئذ يمكنك الإعلان عن الهبة أو الوقف، وتشجيع الناس على المساهمة فيها كجانب من الجوانب المستمرة في عملية جمع التبرعات. ويمكنك تحويل الإرث بوصية الخاصة بك، والمنح الممنوحة لك بموجب وصية إلى أموال هذه الهبة، ثم فيما بعد يمكنك - إذا أردت - أن تقوم بحملة للهبة أو الوقف، (مثل التي ستتم مناقشتها في الفصل الخامس والعشرين).





الجزء الرابع

حملات جمع التبرعات

- ٢٣- بدء حملات المنح الضخمة.
- ٢٤- بدء الحملات الرأس المالية.
- ٢٥- تطوير حملات الوقف أو الهبات.
- ٢٦- القيام بدراسات الجدوى.

مختصر كتاب جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي



الجزء الرابع

حملات جمع التبرعات

يمكن تنفيذ أي وجه من أوجه جمع التبرعات على شكل حملة، وهذا ما يتم عادة؛ ذلك لأن الحملات تكون ذات بداية ونهاية واضحة، ولها هدف ومهام معينة يجب استكمالها على يد جماعة جوهرية من الناس لضمان نجاحها. ويتمثل الفرق بين حملة جمع التبرعات وبرنامج جمع التبرعات - في الغالب - في أن الحملة محددة الوقت؛ فالإتصال الجماعي عن بعد، وحوافز العضوية، والمنح الضخمة، وحفلات المنازل، وما شابه ذلك، يمكن إدارتها كبرامج لجمع التبرعات - على مدار العام -، بتكثيف أكثر أحياناً، وبقليل من التركيز أحياناً أخرى، ويمكن بسهولة تحويلها إلى حملات.

سنتناول في الفصول الثلاثة التالية ثلاثة أنواع من الحملات: المنح الضخمة، ورأس المال، والهبة أو الوقف. من بين هذه الأنواع، فإن رأس المال - فقط - هو الذي يجب في الحقيقة إدارته كحملة، وهو لا يصلح كبرنامج على مدار العام. وناقش في هذا القسم ما الذي يتغير عندما تقرر منظمة ما إدارة برنامج من خلال حملة؟ ويستعرض الفصل الأخير من هذا الجزء دراسات الجدوى: كيف تكتشف إذا ما كانت الحملة الكبيرة سوف تنجح؟ وكيف ومتى تقوم بحملة؟ والأهم أن تكتشف متى تقلع عن هذا العمل؟ إن قواعد إدارة حملات المنح الضخمة يمكن أن تنطبق على استراتيجيات أخرى كذلك، وأنا أدعوك كي تنظر إلى جميع استراتيجياتك من خلال عدسة الحملات.



تشعر بعض المنظمات بحاجتها إلى الحنكة على نحو أكبر، أو أن يكون لديها بنية أساسية بخلاف البنية التي لديها كي تستطيع إدارة حملة. وقد اكتشفت أن عمل حملة هو أعظم طريقة لاكتساب الحنكة بسرعة، واكتشاف ما تفتقر إليه. إنها طريقة عظيمة؛ لأنها ممتعة، إنها تبرز القوى التنافسية الكامنة داخل كثير منا، إن بها إثارة وتوتراً خلاقاً في السباق من أجل تحقيق الغاية، وهي عادة تحفز المتطوعين أكثر بكثير مما يفعل برنامج مستمر (ومن وجهة نظر المتطوعين، هي برنامج لا ينتهي أبداً). وبالتأكيد، فإن الحملة التي تدار بطريقة سيئة أو غير متقنة، ليست فكرة جيدة، وسوف تدمر سمعة المنظمة؛ لذا لا نود القفز إلى الحملات بمجرد أنها تبدو مثيرة أكثر من العمل اليومي الممل؛ فالحملات مثقلة بالتفاصيل، وهي مثل المناسبات الخاصة، أغلب التفاصيل فيها مركبة على بعضها البعض، لذا لا يوجد مجال للخطأ أو عدم القيام بما يلزم. ومع ذلك أدعو جميع المنظمات من مختلف الأحجام للعمل من خلال حملة؛ كي ترى إذا ما كانت ستؤدي إلى الإثارة والحفز لكل من فريق الموظفين ومجلس الإدارة.



23

بدء حملات المنح الضخمة

بمجرد أن تتمكن المنظمة من عملية تحديد المانحين المرتقبين للمنح الضخمة، وتطلب منهم التبرعات، فإنها سوف تكون مستعدة للتفكير في بدء حملة تبرعات ضخمة بشكل رسمي. الفروق الأساسية بين برنامج المنح الضخمة المستمر وحملة المنح الضخمة أن الحملة محددة الوقت - فهي تبدأ وتنتهي في مواعيد محددة، كما أن الحملة تسعى لأن تكون أهدافها علنية، ويتم الإعلان عن التقدم مراراً في تحقيق ذلك بما يكون أشبه بمقياس حرارة يظهر إلى أي مدى تقترب الجماعة تجاه غايتها، ويشمل ذلك الإعلانات في النشرات الإخبارية، وما شابهها. ورغم أن أهداف برنامج المنح الضخمة تعد جزءاً من خطة جمع التبرعات الشاملة للمنظمة، فإن البرنامج يكون مستمراً دائماً طوال العام، وأهدافه غير معلنة بالضرورة؛ حيث تكون أمامك سنة مالية كاملة لتحقيق تلك الأهداف، للوفاء بنود ميزانيتك. ولأن حملة المنح الضخمة - من ناحية أخرى - محددة الوقت، وعلنية؛ فبإمكانك استغلالها للإعلان عن كل ما تحتاجه المنظمة. وأثناء الفترة التي يتم فيها القيام بحملة للمنح الضخمة، يكرس عدد من المتطوعين أنفسهم للوفاء بأهداف مالية معينة، وينفقون الكثير من الوقت والجهد للحملة، وهو أمر يصعب المداومة عليه خارج



- نطاق الالتزام قصير المدة.
- وتتطلب حملة المنح الضخمة تسع خطوات-بعض منها مشابه لبرامج المنح الضخمة- والتي سنشير إليها فيما يلي، ثم سيتم مناقشتها بالتفصيل لاحقاً:
- ١- حدد الغاية.
 - ٢- جهز مواد الدعم.
 - ٣- حدد من سيقوم بالمناشدة، ودرهم.
 - ٤- تحديد المانحين المرتقبين.
 - ٥- اختر المانحين المرتقبين، واطلب المنح.
 - ٦- استهل الحملة بمناسبة خاصة (رغم أنها اختيارية، إلا أنها يمكن أن تجذب انتباه وسائل الإعلام، ويتم التعرف على المانحين).
 - ٧- اعقد اجتماعات منتظمة لتقديم التقارير.
 - ٨- احتفل بانتهاء حملة ناجحة بإقامة مناسبة خاصة (اختيارية كذلك، إلا أنها قد تجذب انتباه وسائل الإعلام، ويتم التعرف على المانحين).
 - ٩- اشكر المانحين، سجّل المنح، وأدخل مانحين جددًا في جهود جمع التبرعات المستمرة.

تفاصيل الخطوات

■ الخطوة ١: حدد الغاية

الخطوة الأولى في حملة التبرعات الضخمة هو أن تقرر مدى استمرار الحملة، ومقدار المال الذي سيتم جمعه. الحملة التي تستمر لمدة ستة إلى ثمانية أسابيع مثالية للمنظمات الصغيرة؛ لأن المتطوعين والموظفين المثقلين بالعمل يمكنهم الاحتفاظ بقوة الدفع والإثارة لهذه الفترة بسهولة تامة، ويمكن في هذه الفترة القصيرة جمع مبالغ مالية ضخمة.



ولتحديد غاية جمع التبرعات، قدّر في البداية عدد المانحين المرتقبين الذين يمكنك مطالبتهم خلال هذه الفترة الزمنية. وعادة يمكن للمتطوع أن يناشد من شخص إلى ثلاثة أشخاص أسبوعياً لمدة ستة إلى ثمانية أسابيع دون توتر. ويمكن للجنة مكونة من خمسة متطوعين حينئذ أن تناشد ما بين ٤٠ إلى ١٢٠ شخصاً خلال حملة الثمانية أسابيع. وبافتراض نسبة النجاح المعتادة، وهي ٥٠ في المئة، فإن جماعتك قد تحصل على ٢٠ إلى ٦٠ مانحاً كبيراً جديداً بعد حملة كهذه.

أما وقد عرفت مقدار المنح التي يمكنك الحصول عليها، فخطط من الآن لعدد من المنح ذات القيمة الأعلى التي تحتاجها، كي تفي بغايتك، باستخدام الطريقة التالية: اختر أقل المبالغ التي ستقوم بمناشدها في المقابلات الشخصية (عادة ٥٠٠ دولار كحد أدنى)، وبعد ذلك حدد أكبر منحة، وهي عادة ١٠ في المئة من الغاية الكلية. بعد ذلك يمكن أن توضح حجم المنح التي ستحتاجها، ومبلغ كل منها للوفاء بالغاية. (ارجع إلى الفصل الثامن عشر لعمل خريطة لنطاق المنح). والخريطة التي توضح المنح لحملة تستهدف جمع ٣٠,٠٠٠ دولار تبدو على النحو التالي:

نطاق المنح في حملة للمانحين الكبار			
الهدف: ٣٠,٠٠٠ دولار			
عدد المانحين المرتقبين	المجموع الكلي	عدد المنح المطلوبة	حجم المنحة
٤	٣,٠٠٠ دولار (٤ ×)	١	٣,٠٠٠ دولار
٨	٣,٠٠٠ دولار (٤ ×)	٢	١,٥٠٠ دولار
٢١	٧,٠٠٠ دولار (٣ ×)	٧	١,٠٠٠ دولار
٤٨	٨,٠٠٠ دولار (٣ ×)	١٦	٥٠٠ دولار
٧٢	٩,٠٠٠ دولار (٢ ×)	٣٦	٢٥٠ دولاراً
١٥٥	٣٠,٠٠٠ دولار (٢,٥ ×)	٦٢	المجموع الكلي



وعندما تكتمل خريطة مدى المنح الخاصة بك، يمكنك تحديد عدد العاملين الذين ستحتاجهم لتنفيذ الحملة. وإذا كنت تقوم بحملة مانحين كبار لأول مرة، اجعل غايتك الشاملة أقل مما قد تعتقد أنه يمكنك تحقيقه بجهد جيد وثابت، بحيث يمكنك تحقيقه.

■ الخطوة ٢: جهز مواد الدعم: وتتكون من نوعين:

- ١- مواد يعطيها القائم بالمناسبة للمانحين.
 - ٢- مواد يستخدمها القائم بالمناسبة فقط، أو تلك المتعلقة بلجنة الحملة.
- وتشمل المواد التي يستخدمها القائم بالمناسبة مع المانحين ما يلي: بيان الحالة الخاص بالحملة، بطاقة تعهد، وأدوات كتابية، ومظاريف، ومظاريف الرد.
- بيان الحالة الخاص بالحملة.** يمكن أن يكون بيان الحالة الخاص بالحملة في شكل تقرير أو نشرة إعلانية. ولا بد أن يكون بسيطاً، وتكلفته غير عالية. ويوضح بيان الحالة الغاية من الحملة، والمنح المطلوبة، وأوجه استخدامات المال الذي سيجمع، وتاريخاً مختصراً للمنظمة. ويتم دعوة المانحين إلى احتفال في نهاية الحملة (إذا كنت ستقيم احتفالاً)، وأخبرهم عن المزايا الخاصة التي ستعود عليهم من تبرعاتهم (إذا وجدت).

بطاقة تعهد. هذه بطاقة صغيرة يُدوّن عليها القائم بالمناسبة اسم المانح، والمبلغ الذي وافق على دفعه، وطريقة الدفع. وتحفظ في المكتب كجزء من السجل الدائم عن المانح.

الأدوات المكتبية، والمظاريف، ومظاريف الرد. اطبع كميات كافية من هذه الأدوات المكتبية لجميع المانحين المرتقبين، مع عدد إضافي لتغطية ما قد يحدث من أخطاء. وتستخدم كل هذه الأدوات للخطابات المبدئية، وخطابات الشكر.

لإستخدامات القائم بالمناسبة أو اللجنة فقط، يجب توافر المواد التالية:

◀ جدول زمني بخطوات الحملة.



- ◀ وصف كامل للحملة، وبعض أفكار المناشدة.
 - ◀ الميزانية الكلية للمنظمة.
 - ◀ قائمة بالأسئلة الصعبة والمتكررة عن المنظمة، والإجابات المحتملة.
 - ◀ قائمة بالمناشدين الآخرين، ومن تتصل بهم لمزيد من المعلومات.
- لا بد من وضع كل هذه المواد في «حافظة الحملة»، والتي قد تكون عبارة عن مطوية بسيطة من الورق، لكن جيدة المنظر، مدون عليها اسم القائم بالحملة، وتحمل سمة رسمية. ويجب - أيضاً - إرسال كل هذه المواد بالبريد الإلكتروني، بحيث يستطيع المتطوع تحميل ما يحتاجه وطبعه إذا ما ضاع منه شيء، أو إذا ما أراد إعطاء المانح المرتقب نسخة من الميزانية. ويجب تشجيع المناشدين على إرسال رسائل إلكترونية، أو إجراء اتصالات هاتفية، عندما يحتاجون لطرح أسئلة أو استفسارات.

■ الخطوة ٣: حدد من سيقوم بالمناشدة ودرهم

وجه الدعوة للبعض للاشتراك في لجنة الحملة كمناشدين. ابحث عن أشخاص يؤمنون برسالة منظمتك، ومن الذين يحظون بالاحترام في مجتمعك، ومن تعرف أنهم يتميزون بالحدز؛ لأن معظم المعلومات التي سيتم تبادلها داخل اللجنة ستكون ذات طبيعة سرية. وعلى أعضاء اللجنة الوفاء بالتزامين بسيطين، مع وجود التزام ثالث اختياري:

أولاً: لا بد من أن يقدم كل عضو منحة تعد ذات مغزى بالنسبة لهم، ويحسب عدد أعضاء اللجنة ومجموع مبالغ المنح التي قدموها ضمن الغاية المطلوبة، وتعد هذه طريقة مشجعة لبدء الحملة.

ثانياً: لا بد من موافقة كل عضو على مناشدة عدد معين من المانحين المرتقبين أسبوعياً لعدد معين من الأسابيع.

ثالثاً: واختيارياً، يمكن لأعضاء اللجنة تقديم أسماء المانحين المرتقبين للقائمة الرئيسية. وإذا لم تقدم لجتك هذه الأسماء، فأنت بحاجة لطريقة أخرى للحصول عليها، وإذا كان هذا هو الوضع فأنت في

حاجة للخطوة التالية - تحديد المانحين المرتقبين - قبل هذه الخطوة.

وللحصول على أشخاص تعتقد أنهم ممتازون لكنهم يبدون تقاعساً عن الخدمة في اللجنة، اطلب منهم في البداية الحضور لدورة تدريب، حيث يتدربون على ما تنطوي عليه المهمة، وما هي التزاماتهم، وأخبرهم (وهو ما تعنيه بالفعل) أنهم غير مضطرين للعمل في اللجنة بعد التدريب، لكنك ترغب في أن توسع آفاق معارفهم فقط. وسوف لا تصادف أي عقبات أمام موافقة معظم الناس على الخدمة. وتأكد من التركيز على أن المطلوب لعمل ناجح للحصول على مانحين كبار هو الالتزام برسالة المنظمة.

وبمجرد أن يوافق عدد كاف من الأشخاص في التفكير في الخدمة في اللجنة، اعقد اجتماعاً للتدريب، تقدم لهم فيه بشكل مختصر ومركّز معلومات عن الحملة، وتعلمهم كيفية طلب المال. وبعد التدريب أسألم: من يرغب في الانضمام للجنة؟ وإما أن تتركهم لوقت أطول في الاجتماع، وتبدأ الخطوات التالية، أو تعقد اجتماعاً آخر لتقسيم المانحين المرتقبين.

ويجب أن يستمر الاجتماع حوالي ثلاث ساعات، بجدول أعمال كالآتي:

- ◀ مراجعة الحملة، وحاجة المنظمة للمال (عشرون دقيقة).
- ◀ تدريب على كيفية طلب المال، يتضمن ممارسة عملية المناشدة (ساعتان).
- ◀ توزيع أسماء المانحين المرتقبين ومواد الدعم (خمس عشرة دقيقة).
- ◀ تحديد بعض المانحين المرتقبين، ومناقشة نظام يؤدي إلى الحصول على مزيد من المانحين المرتقبين (خمس عشرة دقيقة).
- ◀ الإجابة عن الأسئلة النهائية، وتحديد موعد الاجتماع التالي (عشر دقائق).

ويقوم بإدارة الاجتماع الموظفون أو لجنة جمع التبرعات من أعضاء مجلس الإدارة، لكن منظمات كثيرة اكتشفت فائدة وجود مدرب من الخارج يقود التدريب الخاص بكيفية طلب المال (انظر أيضاً الفصلين السادس والسابع). ويساعد هذا الاجتماع المبدئي للجنة لتطوير شعور ذاتي بالعمل كفريق، ويشجع على صداقة حميمة منذ البداية.



■ الخطوة ٤: تحديد المانحين المرتقبين

راجع الفصل السابع (أساليب جمع التبرعات عن طريق الإتصالات الشخصية المباشرة) لقواعد تحديد المانحين المرتقبين. اطلب من أعضاء اللجنة أسماء الأشخاص الذين يعرفونهم، وراجع قائمة مانحيك الحاليين لتحديد الأنماط التالية من الأشخاص: هؤلاء الذين دفعوا منحاً ضخمة، ومن لديهم القدرة على دفع منح ضخمة، ومن سيطلب منهم دفع المزيد هذا العام. وعلى عكس برنامج المنح الضخمة المستمر وغير الشكلي، يتم تحديد معظم المانحين المرتقبين قبل بداية الحملة، إلا أن البعض سيتم تحديدهم أثناء فترة القيام بالحملة، بما في ذلك بعض الأسماء التي سيقدمها مانحون آخرون. قم الآن بإعداد القائمة الرئيسية بكل المانحين المرتقبين كما في نموذج التتبع الرئيسي التالي:

نموذج المتابعة الرئيسي لحملة كبار المانحين

اسم المانح المرتقب	المبلغ المطلوب	القائم بالمناشدة	النتيجة	أرسلت رسالة شكر

ويجب أن يتلقى كل شخص في اللجنة نسخة من نموذج التتبع الرئيسي. ويجب عدم مناقشة أي شخص غير موجود على القائمة الرئيسية؛ لضمان عدم قيام شخصين بمطالبة نفس المانح. كل هذه المعلومات سرية للغاية. احتفظ على قاعدة بياناتك بالعنوان، ورقم الهاتف، وأي معلومات أخرى ضرورية للمانح المرتقب. وبينما يحصل جميع أعضاء اللجنة على تاريخ المنح لكل مانح مرتقب، ومبلغ المنحة أو مدى المنحة التي ستطلب منه، فإن أية معلومات أخرى شخصية سوف تكون في حوزة الشخص الذي يناشد المانح المرتقب.

■ الخطوة ٥: اختر المانحين المرتقبين واطلب المنح

في الاجتماع، وبعد أن يتم تدريب المناشدين، وتعريفهم بالمواد والحملة، يعطى كل منهم نسخة من قائمة المانحين الأساسية. ويجب على كل عضو من أعضاء اللجنة قراءة القائمة بطريقة متأنية، وذكر من يرغبون في مناشدته. ثم يقوم رئيس اللجنة أو ميسر المعلومات بقراءة كل اسم بصوت عال، مع ذكر الأسماء التي حددها أعضاء اللجنة لمناشدتهم. وإذا ما رغب اثنان من المناشدين بمطالبة نفس الشخص، يدور بينهما نقاش مختصر، ويقررون على الفور من وقع عليه الاختيار منهما للمطالبة. (ولهما حق اختيار الذهاب معاً لمقابلة المانح المرتقب). بعد ذلك يحدد أعضاء اللجنة المبالغ التي ستطلب من كل مانح، وموقعهم على خريطة مدى المنح. وفي نهاية الاجتماع، يجب أن يكون مع كل واحد قائمة بالمانحين المرتقبين، وعلى الرئيس أو مدير التنمية التأكد من أنه لن تتم مناقشة أي واحد من المانحين المرتقبين مرتين. إن القيام بهذه العملية علناً يساعد - أيضاً - في ضمان مطالبة المانحين المرتقبين بالمبالغ المناسبة لهم، وأن الشخص المناسب هو الذي يقوم بالمطالبة. والآن يمكن بدء المناشدة.

■ الخطوة ٦: استهل الحملة بمناسبة خاصة (خطوة اختيارية)

إن المناسبة التي تقام في بداية الحملة ليست مهرجاناً، لكن يمكن دعوة الصحافة، وجميع المانحين

المرتقبين، وجميع القائمين بالمشاهدة. ويمكن خلالها تقديم المرطبات، والمقبلات. ويلقي واحد من أعضاء اللجنة كلمة قصيرة ومعبرة حول تفاصيل وأهداف الحملة، وحاجة المنظمة لها، وما سيحصل عليه المانحون مقابل منحهم (إذا كانت هناك هدايا، أمسك بها حتى يراها الجميع). وتوفر المناسبة كذلك الوقت كي يطلع الناس على المشتركين الآخرين في الحملة، ومن سيطلب منهم التبرع - إن التعرف على النظراء يضيف عنصراً هاماً للرغبة في العطاء. وتنتهي الخطبة بعبارة: «سوف نتصل بكل منكم على أفراد في خلال الأسابيع القليلة القادمة؛ لنطلع على ما قد يكون لديكم من أسئلة، وإذا ما كنتم على استعداد للمساهمة في هذا الجهد الهام».

إن إقامة سلسلة من المناسبات المحدودة تعد ملائمة للحملات التي تغطي مساحات جغرافية شاسعة، مثل: ولايات بأكملها، أو مناطق ريفية واسعة.

■ الخطوة ٧: عقد اجتماعات منتظمة لتقديم التقارير

الاجتماعات المنتظمة من أجل تقديم التقارير (أو مكالمات هاتفية بين عدة أشخاص في نفس الوقت، إذا كانت المنطقة منتشرة جغرافياً) لمناقشة التقدم وحفز المتطوعين بالحملة، يتطلب إجراؤها مرة كل أسبوعين على الأقل، والأفضل أن يتم ذلك أسبوعياً خلال مدة الحملة. وتستغرق هذه الاجتماعات ثلاثين دقيقة فقط؛ ويتم عقدها عادة بعد وجبة الإفطار في الساعة ٧,٣٠ صباحاً، بحيث يتسنى للمشاركين حضورها قبل موعد العمل. ويكون الغرض من الاجتماع أو الاتصال الهاتفي إعطاء كل شخص فرصة لتقديم تقرير عن تقدمه في الحملة؛ مما يحفز جميع الحضور لإحراز بعض التقدم بين موعد كل اجتماع وآخر. ويمكنهم تبادل الرأي حول المعلومات، والمخاطر، والنجاحات. ولا بد من تقديم تقارير نصف أسبوعية - و يومية قرب نهاية الحملة - عن التقدم نحو تحقيق أهداف الحملة، وإرسالها بالبريد الإلكتروني لجميع القائمين بالمشاهدات.



■ الخطوة ٨: الاحتفال بانتهاء الحملة بإقامة مناسبة خاصة (اختيارية)

رغم أن إقامة مناسبة لاختتام الحملة أمرٌ اختياريٌّ، لكنها طريقة ممتازة لتقدير عمل اللجنة، والمانحين، ومكافأتهم. وحفل استقبال بسيط بمشروبات مرطبة وفاكهة، من الساعة ٥ إلى الساعة ٧ مساءً، مع خطبة تعلن النهاية الناجحة للحملة، تعد شيئاً رائعاً. وبعض الجماعات تقيم غداء رسمياً.

■ الخطوة ٩: تقدير المانحين وإشراكهم في جهود جمع التبرعات المستمرة

إضافة إلى جمع التبرعات، فإن حملات المنح الضخمة تعزز ولاء المانحين، وتستقطب مانحين جددًا، كما ترقى المانحين الحاليين. وكما ذكرنا مراراً في هذا الكتاب، أنت في حاجة إلى اتصال منتظم بكل هؤلاء المانحين من خلال النشرات الإخبارية، والمراسلات الشخصية في بعض الأحيان. ولا بد من تلقي جميع المانحين للحملة رسالة شكر أخرى في النهاية الموفقة للحملة، تخبرهم فيها أن المنظمة قد استطاعت الوفاء بغاياتها، وأكد مرة أخرى على ما سوف تستطيع عمله بهذا المال. ولا بد من إقامة حملات المنح بطريقة سليمة؛ حتى تحقق النجاح المرجو. ولا تحاول التسرع أو بدء الحملة دون استعدادات جيدة. لا بد أن تكون حملات المنح الضخمة ممتعة ومربحة، وسيكون نجاحها مرهوناً بالتخطيط السليم والتنظيم الجيد.



24

بدء حملات رأس المال

حملات رأس المال هي جهد مكثف ومحدد الوقت لجمع المال لمشروع يمثل احتياجاً لفترة واحدة بما يفوق إمكانيات الميزانية السنوية. وتستخدم حملات رأس المال - عادة - لتمويل شراء مبنى أو بنائه أو إعادة إصلاحه، ولكنها تستخدم في معظم الأحيان لتقديم هبة أو وقف. وتماثل الأهداف المالية لحملة رأس المال عادة حجم الميزانية السنوية للمنظمة على الأقل، وتتفوق عليها في أغلب الأحيان. وتستمر معظم حملات رأس المال لمدة سنتين أو ثلاث، والبعض يستمر لفترة أكبر قد تصل إلى خمس سنوات. وتتيح هذه الحملات تعهد المانحين بمبالغ ضخمة، وتستمر لمدة خمس سنوات (وللتعهدات البالغة الضخامة عشر سنوات) حتى يتمكن المانح من دفع كل ما تعهد بتقديمه. ويطلب من المانحين التبرع لحملة رأس المال، إضافة لمنحهم السنوية المنتظمة، ويطلب منهم بوضوح عدم خفض المنحة السنوية من أجل المشاركة في منحة رأس المال. وتكون منح رأس المال من الضخامة بحيث لا يمكن للمانح أن يمول المنحة من دخله، وعليه التبرع بنقود سائلة من مدخراته أو ممتلكات أخرى (أوراق مالية، عقارات، تحف فنية).

ولفهم حملة رأس المال، من المفيد مراجعة سياق جمع التبرعات الذي تم عرضه في الفصل الثالث، وفيه يتم اختيار حملة رأس المال كاستراتيجية.

المنظمة واحتياجاتها المالية

لكل منظمة ثلاثة أنواع من الاحتياجات المالية:

- ١- التمويل السنوي. المال الذي تحتاجه كل عام، وبالنسبة لمعظم الجماعات القاعدية، يستغرق جمع هذه الأموال كل الوقت الذي تخصصه لجمع التبرعات.
- ٢- تمويل رأس المال. من آن لآخر تحتاج الجماعات لأشياء لا تحتاجها كل عام. أشياء مثل: الحواسب الآلية، أو نظام هاتفي جديد، أو أثاث، أو صيانة، مثل: تغيير الأسلاك، أو كسوة الأرض بالسجاد، وهذه كلها تعتبر تحسينات رئيسية. كل هذه البنود تتطلب جمع أموال إضافية تفوق ميزانية الجماعة السنوية.
- ٣- تمويل الهبة أو الوقف. مثلما تمت مناقشته في الفصل الثاني والعشرين، فإن المنظمات التي تعتقد أنها ستستمر إلى الأبد، أو على الأقل لمدة طويلة في المستقبل وفق تقديراتهم، عليها أن تستثمر بعضاً من مالها، وتستخدم الفائدة المستحقة على هذا الاستثمار كجزء من دخلها السنوي. ويشار إلى رأس المال الأساسي الذي تم تجنبه لاستثماره عادة على أنه وقف أو هبة.

ويمكن للمانحين تقديم دخل لتمويل هذه الاحتياجات المتعددة من خلال آليات مختلفة:

- **المنح من الدخل.** معظم الأشخاص يتكسبون المال سنوياً من وظيفة، أو استثمار، أو معاش، أو مجموعة من هذه الموارد. ويمنح سبعة أشخاص من كل عشرة بعضاً من دخلهم لجهات خارجية. وهذه المنح تخصص عادة لاحتياجات المنظمة السنوية التي تم التبرع لها. بعبارة أخرى، فإن بعضاً من دخلي كمانح سيصبح جزءاً من دخلك كمنظمة.
- **المنح من مصادر الثروة.** بالإضافة إلى دخلهم، يدخر بعض الأشخاص أو يرثون ممتلكات في عدة

أشكال من الاستثمارات - أوراقاً مالية، عقارات، وما شابه ذلك. ويمكن للمانح كذلك أن يمنح مصادر ثروته هذه لمنظمة، والتي تستخدمها عادة كرأس مال. وبعبارة أخرى، أقدم بعضاً من مدخراتي - أو من رأسمالي - لزيادة رأسمال منظمة ما.

■ **المنح من الممتلكات.** يمكن للمانح من خلال وصية، أو وديعة، أو أية آلية أخرى تتعلق بتخطيط ممتلكاته، أن يرتب تلقي منظمات غير ربحية بعضاً أو كلاً من ممتلكاته. وتستخدم هذه المنح - في الأغلب - في إقامة وقف أو هبة. وبعبارة أخرى، فإن المجموعة الأخيرة من المنح التي سوف أتبرع بها، والتي تمثل ميراثي، تستخدمها جماعة كي تظل على ظهر الوجود بعد وفاتي.

ويمكن للمنظمات بالطبع استخدام المنح من مصادر الثروة أو الممتلكات للصرف على احتياجاتها السنوية، إلا إذا نص المانح على غير ذلك. ويعد الصرف على الاحتياجات المالية السنوية مناسباً في حالة المنح الصغيرة للغاية، أو عندما يقدم المانح أوراقاً مالية بانتظام كتبرعه السنوي. وفي الغالب يكون استخدام المنح من مصادر الثروة أو الممتلكات للأغراض السنوية تصرفاً لا يتسم بالحكمة؛ لأن هذه المنح لن تتكرر.

تذكر إذن أنك بحملة رأس المال لا تطلب من المانحين منحاً إضافية من دخلهم؛ بل تطلب منهم الانتقال إلى مستوى جديد تماماً في تعاملهم مع منظماتك - التبرع بجزء من مصادر ثروته، وعادة دفع منحهم كتعهد على مدى عدة سنوات. وتختار بعض المنظمات إجراء دراسة جدوى قبل الشروع في حملة رأس المال. وهذه الدراسة سوف تفحص من بين أشياء أخرى قدرة مانحك، واستعداده لإعطاء جزء من ممتلكاته. (انظر الفصل السادس والعشرين لمزيد من المعلومات بهذا الخصوص).

الاستفادة المثلى من حملات رأس المال

تقوم بعض الجماعات المؤسسية بما يسمى حملات رأس المال لشراء حواسيب جديدة، أو لإرسال الموظفين لورش عمل حول جمع التبرعات، مما يعني أن غايتهم جمع ٥,٠٠٠ دولار أو أقل، ويكون

الإطار الزمني للحملة عدة أسابيع قليلة، حيث يطلب من الناس التبرع بمبالغ إضافية بسيطة. وعلى أية حال، فإن أفضل استخدامات حملات رأس المال يتمثل في السعي للحصول على منح من مصادر الثروة لقطاع عريض من الأفراد والمؤسسات، وعدم الاكتفاء بالسعي - فقط - للحصول على «شيء إضافي» من الدخل السنوي لمانحهم الحاليين. ويجب أن تبحث حملات رأس المال في قاعدة مانحيك عن أشخاص ممن لهم ممتلكات أو سندات مالية، والذين لن يقدموا لك معونة سنوية، لكنهم قد يمنحونك منحة ضخمة مرة واحدة بين حين وآخر. وإذا ما كنت تقصد هذا الوضع، فلا بد أن تكون غاية حملة رأس المال الخاصة بك ١٠٠,٠٠٠ دولار على الأقل. وإذا ما احتجت لجمع أقل من ١٠٠,٠٠٠ دولار فكر في بناء حملتك على شكل حملة المنح الضخمة التي جاء وصفها في الفصل الثالث والعشرين، وأدر الحملة لفترة قصيرة خلال عام واحد، أو ابحث عن منشأتين أو ثلاث، أو منح من شركات للوفاء بالغاية، لكن لا تقدم على حملة أبداً.

ومطالبة المانحين بتوسيع مدى منحهم، والبحث عن مانحين خارج حدود أسرة المانحين المباشرة، يعني وجود غاية لا بد من التوسع للوفاء بها. ولا بد أن يتضح للمانح المرتقب - بما في ذلك الشركة، أو الهيئة الحكومية، أو المنشأة، أو المؤسسة الدينية التي ربما لا تدعم برنامج عملك السنوي - أن المنظمة لا يمكنها الحصول على هذا المبلغ بمجرد مطالبة بعض الأشخاص، أو كتابة اقتراح بمنحة واحدة.

بدء حملة رأس المال

تبدأ حملة رأس المال عندما تحدد المنظمة احتياجاً ضخماً لمرة واحدة. ولا بد أن يوافق مجلس الإدارة بجميع أعضائه على هذا الاحتياج، ودعم فكرة إدارة حملة رأس المال، والتي تعني عملاً إضافياً كثيراً لكل فرد، وقد تتطلب نفقات مبدئية لتعيين مزيد من الموظفين، وتطوير المواد. ويجب كذلك استشارة المتطوعين الأساسيين من غير أعضاء مجلس الإدارة، وأيضاً المانحين الكبار لمدد طويلة، حول إقامة حملة رأس المال.

تقدير التكاليف

بعد استشارة جميع الأطراف، والموافقة العامة على الحاجة إلى الحملة، يجب تحديد الغاية من الحملة. إن التكاليف الحقيقية للحملة قد تكون أعلى بكثير من نفقات المشروع نفسه. وقد تعلمت إحدى الجماعات هذه الحقيقة بعد تجربة صعبة؛ حيث احتاجت إلى مساحة أكبر للمكاتب، وقررت أن شراء مبنى سيكون على المدى الطويل أقل تكلفة من دفع الإيجار باستمرار. ووجدت مبنى يناسبها ثمنه ٢٥٠,٠٠٠ دولار. وبدأت الجماعة حملتها لجمع ٢٥٠,٠٠٠ دولار، ولكن فإن عليها وجود نفقات إغلاق، وتأمين، وتأثيث، وتكلفة الحملة، وما شابه ذلك. وفي النهاية تكلف المبنى فعلياً ٣١٠,٠٠٠ دولار. وأمضت المنظمة فترة عامين تعاني من عجز في الميزانية وصل إلى ٦٠,٠٠٠ دولار؛ بسبب افتقارها لفهم كافة الآثار المالية المترتبة على شراء المبنى. لذا؛ لا بد من إضافة العناصر التالية للتكلفة الفعلية لشراء أو بناء مبنى أو بدء هبة أو وقف:

■ **المواد المستخدمة لجمع التبرعات.** تتضمن المواد المستخدمة للحملة بيان حالة، ونشرات إعلانية، وبطاقات تعهد، ومعلومات أساسية للمناشدين، وصوراً، والأعمال التي قام بها المهندس المعماري، ونشرات إخبارية خاصة بهانجي حملة رأس المال للحفاظ على دوام معرفتهم بالتقدم، والنشرة التمهيدية.

■ **تكاليف الوقت المستغرق من قبل الموظفين.** لا بد من قيام شخص بتوجيه التعهدات، وكتابة رسائل الشكر، وكتابة التقارير لمجلس الإدارة، والعمل مع المقاول، ويقرر من الذي سيعطي الموافقة على ألوان الطلاء أو اختيار السجاد، ويعرف ماذا يفعل عندما يتبرع أحد بسندات مالية، ويتعامل مع حالات الطوارئ.

■ **حفظ السجلات.** لا بد من فصل دخل الحملة والتكاليف عن الميزانية السنوية وجمع التعهدات (التي قد تمتد إلى ما بعد نهاية الحملة). وإذا خططت لاستخدام الموظفين الحاليين للقيام بذلك، فلا بد من وجود شخص آخر يقوم بعملهم. وفي الحملات التي تستغرق عدة سنوات، يصعب أن تقوم المنظمة

بكل العمل دون تعيين موظفين إضافيين.

- **المصاريف الإدارية الإضافية.** قد تحتاج لتوصيل خطوط هاتفية إضافية، أو شراء مزيد من الحواسيب الآلية. إذا عينت موظفاً، لا بد من توفير مكان يجلس فيه، لذا قد تحتاج لمكتب آخر وكروسي.
- **التكاليف الخاصة بمشروع المبنى نفسه.** تحتاج إلى قيام خبير في هذا المجال لمساعدتك في تقرير التكاليف المرتبطة بالمبنى، مثل: تأمين البناء، وتصاريح البناء، وتكاليف التصميمات، والاستعداد للكوارث، وطفائيات الحريق، والحدائق، والسباكة، والتوصيلات الكهربائية، ومساعدتك في تقدير أية تجاوزات في التكاليف، أو التأخيرات غير المتوقعة.

- **تأثيث المبنى.** ما الذي ستجلبه من مكتب الحالي؟ وما تحتاجه غير هذا؟ ما تكاليف هذه الأشياء؟
- **نفقات إضافية.** أضف ١٥ في المئة للأشخاص الذين تعهدوا لكنهم لم يكملوا دفع قيمة تعهداتهم، أو قرروا عدم الدفع. وأضف ٥ إلى ١٠ في المئة على المجموع الكلي، وسوف تشعر بالأمان بأن هذه ستكون هي تكلفة الحملة. وفي أية محاولة لجمع التبرعات، خاصة في الحملات التي تتضمن بنوداً عالية التكلفة مثل المباني، اتبع الحكمة القائلة: (خطط التكاليف بأعلى من قيمتها، والدخل بأقل من حقيقته).

إعداد بيان الحملة

بمجرد تحديد احتياجاتك، والتكاليف ذات العلاقة، وكذا الحصول على موافقة مجلس الإدارة المبدئية عليها، فإن الخطوة التالية ستكون كتابة بيان للحملة. ويكون هذا البيان مستقلاً عن بيان الوضع الكلي للمنظمة، وإن اقتبس منه بكل تأكيد. ويؤكد بيان الوضع الخاص بحملة رأس المال على أهداف الحملة، وكيفية مساعدة وفاء المنظمة بجميع أهدافها الأخرى. وينطوي بيان الحالة أو يقرر صراحة أن عمل الجماعة سيتم تعزيزه تماماً بإضافة ما تنوي الحملة إنجازه، وسوف يتباطأ هذا العمل بشكل كبير أو يعوق بعدم استكمال ما كانت تنوي الحملة إنجازه. وتضم الصفحة الأخيرة من بيان الحالة الغاية المالية التي تم عرضها كخريطة لمدى المنح.

خريطة نطاق المنح

يعتبر البيان الهرمي، الذي يتم تأسيسه عن طريق خريطة المنح الخاصة بحملة رأس المال، أقصر وأضيق كثيراً من خريطة حملة المنح الضخمة السنوية (ارجع للفصل الثامن عشر)؛ ففي حملة رأس المال تساوي المنحة الرئيسية من ١٥ إلى ٢٠ في المئة من الغاية الكلية، و ٨٠ في المئة من المال يأتي من حوالي ١٠ في المئة من المانحين. تتبع خريطة مدى المنح هذا النمط:

- منحة واحدة = ١٥ إلى ٢٠ في المئة أو أكثر من الغاية.
- منحتان = ١٠ في المئة لكل منها أو أكثر.
- أربع أو خمس منح = ٥ في المئة لكل منها أو أكثر.

وهكذا، فإن من ٥٠ إلى ٧٠ في المئة من الغاية سيأتي من حوالي سبع أو ثماني منح. وبعد هذه المنح الأضخم، اعمل على زيادة عدد المنح، وقلل حجم المنحة كما ترى جماعتك، وعدد المانحين المرتقبين، إلى أن يتم الوفاء بالغاية. وإليك مثلاً:

خريطة نطاق المنح لحملة رأس المال		
الغاية: مليون دولار		
عدد المنح	حجم المنحة	المجموع التراكمي
١	١٥٠,٠٠٠ دولار	١٥٠,٠٠٠ دولار
٢	١٠٠,٠٠٠ دولار	٣٥٠,٠٠٠ دولار
٤	٥٠,٠٠٠ دولار	٥٥٠,٠٠٠ دولار
٨	٢٥,٠٠٠ دولار	٧٥٠,٠٠٠ دولار
١٠	١٠,٠٠٠ دولار	٨٥٠,٠٠٠ دولار
١٥	٥,٠٠٠ دولار	٩٢٥,٠٠٠ دولار
٢٠	٢,٥٠٠ دولار	٩٧٥,٠٠٠ دولار
٢٥	١,٠٠٠ دولار	١,٠٠٠,٠٠٠ دولار



في هذا المثال، مطلوب خمس وثمانون منحة. وحيث إننا في حملة المنح الضخمة السنوية، نفترض ضرورة وجود حوالي ثلاثة مانحين مرتقبين لكل منحة تم تقديمها، ما عدا في المستوى الأعلى من الخريطة، فإننا في حملة رأس المال نتطلع لأربعة أضعاف مرشحين كما نبحث لكل مدى منحة من أجل أن نسمح للجماعة مجالاً لمن يمنحون أقل من ١,٠٠٠ دولار. في هذا المثال إذن، على الجماعة تحديد ٣٤٠ مانحاً مرتقباً (٤×٨٥). كل من هؤلاء الأشخاص لا بد من سؤالهم شخصياً، والبعض يجب زيارته أكثر من مرة. وإذا ما تم طلب أي من هذه المبالغ الخاصة بالمنح من منشآت أو شركات، فلا بد من تقديم العروض كتابة.

التوقيت

القرار النهائي الذي يجب أن تتخذه المنظمة خاص بتوقيت الحملة. حاول اكتشاف إذا كان أي من المنظمات الأخرى ستقوم بحملات جمع تبرعات ضخمة أو مكثفة في نفس الفترة التي ترغب في إقامة حملتك فيها، وقيم إذا ما كان أي من مانحك المرتقبين سيكون مانحاً أساسياً لهذه الجماعات. ومن الأفضل بدء حملتك في السنوات التي تتوقع أن تسير حملتك السنوية فيها بنجاح، وتأكد من أنك لا تتنبأ بأي عجز في دخلك السنوي.

الموافقة النهائية

بمجرد أن تعد بيان الوضع الخاص بالحملة، متضمناً التكاليف، وخريطة نطاق المنح، والتوقيت، قدم كل ذلك إلى مجلس الإدارة، والمتطوعين الرئيسيين، والموظفين، للحصول على موافقة أخرى. فبينما قد وافق هؤلاء الأشخاص على مفهوم الحملة، فقد يغيرون رأيهم حين يواجهون بالحقائق المتعلقة بالمال والوقت الذي تنطوي عليه هذه الحملة. ودون إقرار مجلس الإدارة بأكمله والموظفين سوف تفشل الحملة.





المراحل الأربع للحملة

تدار حملة رأس المال على أربع مراحل، وهي:

- **المرحلة الأولى: «ما قبل الحملة»؛** وتبدأ عند إعداد بيان الوضع والموافقة عليه.
- **المرحلة الثانية: مرحلة «البدء»**، عندما يعلن عن الحملة، وتبدأ في البحث عن دعم خارج نطاق دائرة المانحين الداخليين.
- **المرحلة الثالثة:** تسمى غالباً **مرحلة «التكثيف»**؛ وتستمر هذه المرحلة لوقت أطول. هذه هي المرحلة التي يخرج فيها المناشدون لزيارة المانحين المرتقبين وجمع التعهدات.
- **المرحلة الرابعة:** عندما تحقق الحملة من ٨٥ إلى ٩٥ في المئة من غايتها، تبدأ مرحلة «الختام» (يطلق عليها أحياناً **مرحلة «الذروة»**).

مرحلة ما قبل الحملة

هل لاحظت كيف تقيم منظمة ما مناسبة ما لتعلن عن حملة رأس المال لديها، ثم توضح: «نحن فخورون لبدء حملة شراء مبنى بثلاثة ملايين دولار اليوم، ويسرنا أن نعلن أن لدينا بالفعل ٣, ٢ مليون دولار تعهدات؟» هل تندهش كيف أمكنهم جمع كل هذا المال في يوم واحد فقط؟ بالطبع لم يتم جمع هذا المال في يوم واحد؛ والواقع أنه ربما تم جمعه على مدى شهور أو حتى سنوات. يتكون الغرض في مرحلة ما قبل الحملة من شقين:

- **الغرض الأول:** اختبار مفهوم الحملة على الأشخاص الذين يمكنهم بالفعل الدفع من أجلها.
- **الغرض الثاني:** هو سريان شعور بقوة الدفع في بدء الإعلان عن الحملة. «يال له من أمر مثير! إن لديهم كل هذا المال بالفعل. إن منحتي قد تدفعهم إلى الأمام». إنها الاستجابة التي تسعى للحصول عليها من الناس في مرحلة البداية.

إن الغاية من مرحلة ما قبل الحملة هو الحصول على ٣٠ إلى ٥٠ في المئة من مجموع الحملة من أكبر

ثلاثة إلى خمسة مانحين. ويشعر معظم جامعي التبرعات أنك إذا ما حصلت على أكبر المنح في البداية سيمكنك الحصول على المنح الباقية المطلوبة. (يطلق على أضخم المنح «منح الريادة»، رغم أنها قد لا تكون هي أول المنح؛ حيث إن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يكونوا أول المتبرعين). إن قوة المنح الرائدة قد تبدو كالخرافة، لكن هناك شواهد روائية كثيرة تدعمها. المنح الرائدة تقدم القوة الدافعة، وتغرس الثقة في الحملة، وتحت مانحين كباراً آخرين. وقد تبدو المنح الأصغر أكثر فائدة عندما تترجم إلى غاية قد تم الوفاء بها جزئياً.

وعلى العكس من ذلك، تعد بداية حملة رأس المال دون منح رائدة خطراً؛ لأنها تفتقر للقوة الدافعة. علاوة على ذلك، إذا لم تكن جماعة ما على معرفة بالمانحين الرواد المحتملين في بداية الحملة، فأين ستلقاهم فيما بعد؟ ومن الجدير بالذكر تأجيل الحملة لشهور، أو حتى سنوات؛ لضمان أن المنح الأولى هي الأضخم.

النشرة التمهيدية. من أجل مناشدة المنح الرائدة، لا بد من تصميم وثيقة تسمى النشرة التمهيدية، وهي عبارة عن نشرة إعلانية، أو كتيب، أو مطوية، تتضمن معلومات من بيان الحالة بصياغة أقصر وأكثر تقنية. ويجب إعطاء جميع المانحين المرتقبين نسخة من النشرة التمهيدية التي لا بد أن تتميز بحسن المظهر. وتوضح النشرة التمهيدية للمانحين المرتقبين أنك تعرف ما تفعله، وأن جماعتك قادرة على التعامل مع مبالغ ضخمة من المال، وإدارة هذا المشروع الضخم. ويمكن كذلك وضع النشرة التمهيدية على موقعك على شبكة الإنترنت.

المنح الرائدة. المانح الرائد لا يكفي أن يكون قادراً على تقديم المنحة الضخمة، لكن يجب أن يكون الشخص الذي يسعى لأن يحقق سبق، وأن يقدم النموذج، وأن يقوم بالدور الريادي. تأتي أول المنح الضخمة من أشخاص يراهنون معك على نجاح الحملة، ويفخرون بالفعل بالإقدام على المخاطرة. ومن الواضح أنهم يهتمون كثيراً بقضيتك، وملتزمون بمشروع رأس المال. وعادة (وعلى نحو مثالي) تأتي المنح الرائدة من عدد قليل من الأشخاص الذين كانوا مشتغلين بالتخطيط والموافقة على الحملة.

وإذا لم يستطع هؤلاء الأشخاص تقديم أكبر المنح بأنفسهم فهم سوف يساعدون في تقديم أشخاص أو مؤسسات يمكنها ذلك.

الوصول إلى المانحين المرتقبين الرواد. تشبه عملية الوصول إلى من يمكنهم تقديم المنح الرائدة عملية الوصول إلى أي مانح كبير - عن طريق خطاب، تتبعه مكالمات هاتفية، وطلب بالمقابلة، يتبعه لقاء يتم فيه طلب المنحة - مع تغيير طفيف. عند المطالبة بالمنح الرائدة لا يأتي الرد في اللقاء الأول؛ عادة ما يحتاج المانح المرتقب معلومات أكثر قد ترسل له أو تجهز للقاء التالي.

عندما يبدو أن المانحين المرتقبين ينوون التأجيل، أو يطلبون مزيداً من المعلومات، فهذه علامة طيبة. في الواقع يعتقد جامعو تبرعات كثيرون أنه إذا ما قال شخص: «أحتاج إلى التفكير في هذا الأمر»، كرد فعل على طلب منحة ضخمة، فإنك تكون قد طلبت من هذا الشخص المبلغ المناسب تماماً. والشخص الذي يجب بـ (نعم) على طلب ١٠,٠٠٠ دولار في لقاء واحد قد يكون شخصاً فكر كثيراً في الحملة، واتخذ قراره، قد يكون - أيضاً - شخصاً لا يمثل له مبلغ ١٠,٠٠٠ دولار منحة ضخمة. لا تتخاذل عندما يطلب منك مانح مرتقب مزيداً من المعلومات أو لقاءات أخرى؛ إن الإقدام على منحة ضخمة قرار خطير.

وتتم مناقشة هذه المنح عن طريق فريق مكون من شخصين - عضو مجلس إدارة، وموظف أو اثنين من أعضاء مجلس الإدارة. وعلى أعضاء مجلس الإدارة منح ما يعتبر بالنسبة لهم منحة كبيرة، ويجب أن تتوافر لديهم الرغبة في تبادل المعلومات حول منحتهم مع المانح المرتقب. على سبيل المثال: قد يقول عضو مجلس الإدارة: «لقد تبرعت لهذه الحملة بعشرة أضعاف تبرعاتي السنوية، وقدمت تعهدي لمدة خمس سنوات». والنقطة التي يجب توضيحها للمانح المرتقب أن من تم مطالبتهم دفعوا أكثر ما يمكنهم دفعه، وأنهم قدموا منحتهم بعد تفكير طويل، وأنهم يأملون أن يقدم المانح المرتقب نفس الالتزام.

وبمجرد ملء أعلى قمة الهرم بالمانحين، تكون الجماعة على استعداد للتحرك للمرحلة الثانية.



مرحلة البدء في الحملة

بدء حملة رأس المال لا بد أن تتسم بمناسبة خاصة. يجب توجيه الدعوة للصحافة، والمانحين، والمتطوعين، وموظفي المنشآت والشركات. ولا بد أن تتلقى الصحافة نشرة صحفية قبل موعد الحفل، مع معلومات أساسية عن الجماعة والحملة، أو تقدم لهم أثناء المناسبة. ويجب أن تكون بطاقة الدعوة لمرحلة البدء جذابة؛ لأنها الانطباع الأول الذي سيأخذه المانح المرتقب عن حملة رأس المال. ويجب ألا تستمر المناسبة طويلاً. ويجب أن يتم عرض رسوم تصف الغاية الشاملة من الحملة، وتظهر خريطة مدى المنحة، والمبالغ التي تم جمعها. ويجب أن يصف عضو من مجلس الإدارة للحشود المجتمعمة مدى أهمية الحملة، ويدعو الجميع للاحتفال بالمنح التي تم جمعها حتى الآن.

مرحلة التكتيف

بعد مرحلة البدء مباشرة تبدأ مرحلة التكتيف. خلال هذه الفترة تقوم فرق من شخصين بزيارة المانحين المرتقبين بالسرعة التي تتيحها العملية. ويتم زيارة معظم المانحين المرتقبين مرة على الأقل خلال هذه الفترة، وهذه المرحلة هي أطول المراحل. وبعد تلقي كل منحة يتم مراجعة المجموع المطلوب، وإعلانه على الأقل للموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمانحين، وبذا يتواجد شعور دائم بالتحرك نحو الغاية. وفي أثناء هذه المرحلة فإن أهم عنصرين هما: الاحتفاظ بسجلات دقيقة، ومداومة الاتصال مع المانحين المتطوعين. ويجب إرسال خطابات الشكر في الحال. وعندما يتعهد الناس بالدفع على مدى عدة سنوات لا بد من توقيعهم على اتفاق بالتعهد. ويمكن أن يكون بسيطاً للغاية، كما في المثال التالي:





نموذج اتفاق بالتعهد

أتعهد أنا (الاسم) بدفع مبلغ دولار (المبلغ) شهرياً (أو كل ثلاثة أشهر) بأقساط قدرها دولار على مدار السنوات التالية.

تمثل هذه الوثيقة اتفاقاً ملزماً قانوناً، وأعرف أنه قد تم عمل خطط، وأن المال يتم إنفاقه بناءً على توقع بأني سأقوم بدفع هذا التعهد بالطريقة التي وصفتها. وقد تم إرفاق نسخة من اتفاق التعهد هذا مع وصيتي.

إمضاء

.....

و لا بد من إشعار المناشدين بالمنح الجديدة كلما وصلت، ولا بد من لقائهم بانتظام (على الأقل كل ثلاثة أسابيع) للتقرير عما أحرزوه من تقدم، ولا بد من التعامل مع أية مشاكل يصادفونها على الفور، وإحدى هذه المشاكل المنح المشروطة؛ إذ عادة ما يعرض المانحون المرتقبون تقديم منح بشروط معينة: «سوف أتبرع إذا ما تبرع ثلاثة أشخاص آخرين بنفس منحتي»، أو: «سوف أتبرع إذا ما أطلق اسم أمي على حجرة المؤتمرات»، أو: «سوف أتبرع إذا ما اشتركت في عضوية مجلس الإدارة». إن المنح المشروطة، بصرف النظر عن أن الشروط المقترحة لا شبهة فيها، لا بد أن تمر بعملية موافقة، ويفضل أن تكون على مستوى مجلس الإدارة. ويجب ألا تحصل المنظمة على مال بشروط لا ترغب في قبولها.

مرحلة الختام

عندما يتم التعهد بتقديم أكثر من أربعة أخماس التبرعات تصل الجماعة إلى مرحلة الختام. في هذه المرحلة ابحث عن شخص أو اثنين ممن يمكنهم أن ينقلوا الحملة إلى دورتها: «مستر جونز نحن في حاجة إلى ١٠,٠٠٠ دولار لتغطية العجز في الغاية التي حددناها - هلا أنهيت هذه الحملة بمنحة بهذا المبلغ؟»



ولكي تجد أشخاصاً يمكنهم اختتام الحملة بهذه الطريقة، ارجع إلى قائمة مانحيك المرتقبين الأصلية الخاصة بالمنح الرائدة لترى إذا ما كان أحد من الموجودين في القائمة لم تتم مناشدته بسبب إحساس المناشدين أنه لن يجازف بتقديم المنحة الرائدة، أو إذا ما كان أي منهم قد قال: «اتصل بي مرة أخرى عندما تكون قد حققت تقدماً ملحوظاً في حملتك». تعد مرحلة الختام - أيضاً - مرحلة مناسبة لطلب عدد كبير من المنح الصغيرة؛ لأن منحاً بمبلغ ١,٠٠٠ دولار في هذه المرحلة تساعد كثيراً في تحرك الجماعة نحو تحقيق غايتها.

وتتم نهاية مرحلة الختام بمناسبة احتفالية ضخمة. وإذا كنت تشتري مبنى أو تبنيه، فهذه - أيضاً - مرحلة يتم فيها عادة قص شريط الافتتاح، أو مناسبة احتفالية، إذا لم تكن قد قمت بذلك بالفعل.

ما بعد الحملة

لا بد من إقامة حفل خاص للمناشدين المتطوعين، مثل: غداء في مطعم فاخر، ولا بد من تقديم هدايا غير مكلفة لهم تعبر عن التقدير، ويجب كذلك مكافأة الموظفين في هذا الحفل، ويمكن أن تكون دعوة لقضاء عطلة نهاية الأسبوع في الخارج مع تحمل تكلفة المبيت، وطعام الإفطار، أو هدية في شكل شهادة للشراء من المحل الذي يفضلونه.

ويجب أن يقوم الموظفون والمناشدون بمراجعة سجلات جميع المانحين للحملة؛ للتأكد من دقتها، ووجود كل ما يلزم من توثيق في محله. ويجب إرسال تقرير خاص لجميع المانحين والممولين تصف الخاتمة الناجحة للحملة، وتكرار ذكر العمل الرائع الذي سوف تستطيع الجماعة تحقيقه في مبنائها الجديد.

وبعد نهاية حملة رأس المال مباشرة ستحتاج إلى زيادة المبالغ التي تجمعها سنوياً، حيث إنك لم تحقق أية زيادة في الستين أو الثلاث أثناء نشاط الحملة. ومن آثار حملة رأس المال الجيدة المساعدة في زيادة





الجزء الرابع

بدء حملات رأس المال

الدخل السنوي، حيث يشعر المانحون بالحميمية مع المنظمة، ويدركون إمكانية التبرع بأكثر مما يعتقدون. وعلاوة على ذلك، فإن الرؤية المكثفة لحملة رأس المال ستجذب - في الغالب - مانحين سنويين جددًا.

وكما ترى، تعد حملة رأس المال مشروعاً يستنفد وقتاً، ويتطلب تتبع تفاصيل كثيرة. ويمكن - فقط - لمنظمة ذات مجلس إدارة فعال وقوي، وقاعدة مانحين مخلصين، وبرنامج منح ضخمة جيد التصميم، أن تباشر مثل هذه الحملة.



25

تطوير حملات الوقف أو الهبات

يعتبر أساس حملات الهبة أو الوقف مشابها لحملات التمويل السنوية، أو حملات المانحين الكبار، أو حملات رأس المال؛ من حيث إن لها غاية مالية تشمل تطوير خريطة لنطاق المنح، وجدولا زمنيا لمساعدة المنظمة على الوفاء بهذه الغاية. وتجري منظمات كثيرة دراسة جدوى لتحديد غاية الحملة، أو إذا ما كانت ستقيم الحملة من الأساس. (انظر الفصل السادس والعشرين لمناقشة دراسات الجدوى).

إن المهام اللازمة لبدء حملة هبة أو وقف هي نفسها في حملة رأس المال، وتتضمن تكوين لجنة من المناشدين، وتجميع قائمة بالمانحين المرتقبين، وتطوير مواد مبتكرة لوصف الحملة وفوائدها. بمجرد الانتهاء من هذه المهام، يتم تحديد الأولوية بين المانحين المرتقبين، وتبدأ المناشدة. وعلى عكس الأنواع الأخرى من الحملات، تظل الهبة أو الوقف مفتوحة لتلقي منح جديدة حتى بعد انتهاء الحملة. والمنح التي يتم السعي إليها أثناء الحملة تأتي من مانحين سيترعون على مدار السنوات القليلة القادمة، ولا تركز هذه الحملة على منح من الممتلكات.

وعلى الرغم من كل التشابه في الخطوات، إلا أنه توجد - أحيانا - فروق طفيفة، وأخرى كبيرة، بين



حملات الهبة أو الوقف والأنواع الأخرى من الحملات.

الخطوة (١): حدد الغاية

لتحديد الغاية من حملة الهبة أو الوقف لا بد من تقرير كمّ العائد من الدخل الذي تريد الحصول عليه، ومبلغ رأس المال الذي يحتمل أن يؤدي إلى الحصول على هذا المبلغ. وعلى وجه العموم، يمكن للمنظمة أن تفترض أنها يمكنها أن تقطع ما يساوي ٥ في المئة من رأس المال كل عام، وسوف يستمر رأس المال في النمو.

وهناك طريقتان للوصول إلى غايتك: إحداهما القيام بحملة من أجل هذه الغاية. فإذا احتجت مليون دولار فغاية حملتك ستكون مليون دولار. وإذا كان هذا المبلغ يبدو عسير المنال حالياً، لكنك تعتقد أن بإمكانك الوصول إلى (ولنقل) ٢٥٠,٠٠٠ دولار، يمكنك القيام بحملة «تطعيم» الموارد المالية لهبتك أو وقفك. وبهذا النوع من الحملة تجمع مبلغاً لا بأس به من المال، ولا تسحب أي شيء من حسابك إلى أن تصل إلى الغاية المبدئية التي حددتها. وبمجرد انتهاء الحملة، تستمر في جمع أموال للهبة أو الوقف كجزء من عملية جمع التبرعات، لكن ليس بكثافة الحملة. إن رأس مال الهبة أو الوقف كبير لدرجة لا تستطيع المنظمة إنفاقه، لكنه لا يكفي لتوليد الفوائد التي يمكن أن تفي بالفعل بمشقة جمع التبرعات السنوية. وإذا أردت تطعيم الهبة بحملة ما، تأكد حينئذ أنك وضعت خطة لنمو الهبة بعد انتهاء الحملة. وعادة إذا ما كانت غايتك جمع أقل من ٥٠٠,٠٠٠ دولار، فإنه مبلغ لا يستحق جهد بدء حملة هبة أو وقف فعلية.

الخطوة (٢): إعداد خريطة نطاق المنح

بمجرد أن يكون أمامك غاية، عليك تصميم خريطة لمدى المنح. وفيما يلي خريطة تهدف إلى جمع مليون دولار. وعلى نفس الوضع في حملات رأس المال التي نوقشت في الفصل السابق، فإن حملة الهبة أو





الجزء الرابع

تطوير حملات الوقف أو الهبات

الوقف تختلف عن حملة المانحين الكبار السنوية، من حيث إنها تسعى إلى منحة رائدة تبلغ عادة ٢٠ في المئة من الغاية المحددة بدلاً من ١٠ في المئة، والمنح كلها تكون كبيرة تماماً. وتقضي الخريطة بأن المنحة الواحدة تساوي ٢٠ في المئة من الغاية، والمنحيتين يساويان ١٠ في المئة من الغاية، ومن ثلاث إلى خمس منح يساويان نسبة ١٠ في المئة التالية من الغاية. ويساهم من ستة إلى ثمانية مانحين بنسبة ٥٠ في المئة أو أكثر من الغاية الكلية.

خريطة توضح نطاق حملة الهبة أو الوقف الغاية: مليون دولار	
حجم المنحة	عدد المنح
٢٠٠,٠٠٠ دولار	١
١٠٠,٠٠٠ دولار	٢
٥٠,٠٠٠ دولار	٤
٢٥,٠٠٠ دولار	٥
١٠,٠٠٠ دولار	١٠
٥,٠٠٠ دولار	٢٠
٢,٥٠٠ دولار	٢٠
١,٠٠٠ دولار	٢٥
٨٧	مجموع المنح

على وجه العموم، لا تسع إلى منح أقل من ١,٠٠٠ دولار (رغم أن جميع المنح تقبل مع التقدير التام). ولأن المانحين يستمرون لعدة سنوات يدفعون هذه المنح، فإن ١,٠٠٠ دولار أمر في مقدور حتى الأشخاص ذوي الدخل المنخفض.



الخطوة (٣): حدد جدولاً زمنياً

الجدول الزمني لحملة الهبة أو الوقف لا يقل عادة عن عامين، ولا يزيد عن خمس سنوات. ولا يتضمن الجدول الزمني للحملة كل التفاصيل المتضمنة في تقرير إقامة الحملة، أو دراسة الجدوى، لكنه يتضمن مدة الإعداد من منطلق البحوث الخاصة بالمانحين المرتقبين والمواد. وتستغرق مناشدة المنح الرائدة الجزء الأكبر من العام (لأن الكثير من المانحين الرواد سيتم الاتصال بهم عدة مرات)، وكذلك لتوفير المواد الملائمة، وقد تستغرق عملية مناشدة جميع المنح الأخرى عاماً آخر. وتتيح السنوات الثلاث المجال للتعامل مع أشياء غير متوقعة، ومناشدة الحد الأقصى من المانحين. والسنوات الخمس تتعدى حدود الحد الأقصى من الوقت الذي تستطيع فيه منظمة ما أن تداوم على الاهتمام والحماس للحملة، وفي الوقت نفسه الحفاظ على جمع التبرعات السنوي. وعادة يجب ألا يتعدى الوقت المثالي لإدارة حملة عامين أو ثلاثة. ويمكن استخدام السنة الرابعة كفترة «الختام»، ودفع قيمة التعهدات على مدى خمس سنوات أو أكثر إذا تمت مرحلة المناشدة للحملة في عامين.

الخطوة (٤): تكوين فريق مناشدة

عادة، يتم تمويل الهبات والوقف عن طريق التبرع من الممتلكات. وهذا هو السبب في أن الوقف أو الهبات المتعارف عليها لا يمكن إدارتها كحملات؛ لأن الحصول على المنحة عادة يتوقف على وفاة المانح، وكذلك الوقت الذي يستغرقه حصر الممتلكات (والذي قد يستمر لسنوات). وعند تكوين اللجنة إذن، أنت تبحث عن أشخاص يشعرون بالارتياح عند مطالبة المانحين بممتلكات، وعادة، هؤلاء هم الأشخاص الذين يقدمون هم أنفسهم تبرعا من ممتلكاتهم. والأشخاص الموجودون في فريق المناشدة يضمون أعضاء من مجلس الإدارة، وأشخاصاً ممن تبرعوا بمنح ضخمة للهبة أو الوقف. لتكوين فريق المناشدة، حدد أولاً الأشخاص الأقرب للجماعة، الذين يمكنهم تقديم المنح الأضخم.

والفريق الذي يتكون من عضو من مجلس الإدارة، وعضو من الموظفين، يقوم بسؤال المناشدين المحتملين لتقديم منحهم، ثم يطلب منهم الانضمام للفريق. ويجب أن يكون جميع المناشدين أشخاصاً يثق فيهم المانحون للقيام بمثل هذه العملية. ويمكن تكوين فريق المناشدة بتأن، بحيث يتكون في البداية من شخصين أو ثلاثة من مانحي الهبة أو الوقف، وبعد أن يبدأ تلقي المزيد من التبرعات، يتم سؤال مانحين جدد للانضمام للفريق.

الخطوة (٥): كَوْن ونظْم قائمة المانحين المرتقبين

القاعدة في جميع الحملات هي «من القمة إلى القاع، ومن الداخل إلى الخارج»، وهي الطريقة التي تنظم بها مانحك المرتقبين. وقد نصح «بن فرانكلين»، الذي كان واحداً من أوائل وأفضل جامعي التبرعات الأمريكيين: «اتصل بكل من تعرف أنهم سوف يتبرعون بشيء ما، وبعد ذلك بمن لا تثق إذا ما كانوا سيتبرعون أو لا، واعرض عليهم قائمة من تبرعوا. وأخيراً، لا تهمل من تثق تماماً في أنهم لن يدفعوا شيئاً؛ لأن ظنك قد يخطيء بالنسبة للبعض».

ابدأ بأقرب الأشخاص للجماعة. هؤلاء سيشكلون أعضاء مجلس الإدارة، والمانحين الرئيسيين الآخرين، والمتطوعين، وأعضاء مجلس الإدارة السابقين، والمتطوعين، والموظفين، وما شابه ذلك. بعد ذلك ابدأ من قمة هذه القائمة، وقم بعملك نزولاً إلى أسفل القائمة. ويجب مناقشة المنحة الأولى من الشخص الأقرب للمنظمة، الذي يمكن أن يقدم المنحة الأضخم. وقد لا تكون هي المنحة الأضخم التي تحتاجها، لكنها يجب أن تكون المنحة الأضخم التي يمكنك الحصول عليها الآن.

ويصعب - أحياناً - تحديد الأشخاص الأقرب الذين ستطلب منهم أولاً. فكر فيمن من بين الموجودين على القائمة سيمكنه تقديم المنح الأضخم. هذه الممارسة ستحد من قائمتك بعض الشيء. فكر الآن فيمن هو الأكثر اهتماماً بالهبة أو الوقف، وتذكر أن بعض المانحين الرئيسيين يحبون نشاط منظمتك،

ولكنهم لن يدعموا الهبة أو الوقف. إن العثور على مانحين يوافقون على الافتراضات الثلاثة في حالة الهبة - من أن المنظمة تحتاج حالياً إلى نوع من الاستقرار المالية، وتحتاج إلى الاستمرار في المستقبل، وأنها من النضج والدقة الكافية للتعامل مع هذا النوع من المال - والذين لديهم - أيضاً - القدرة على المنح - عملية ليست سهلة.

الجأ إلى التفكير السليم لتحديد هؤلاء المانحين المرتقبين. حاول تذكر أشياء أخرى تعرفها عن الأشخاص الموجودين على قائمتك.

سوف يقول الكثيرون إنه ليست لديهم فكرة عن مصادر الثروة التي يمتلكها مانحوهم. إذا لم تكن لديك فكرة بالفعل، عليك إذن اكتشاف المزيد من المعلومات عن مانحك قبل أن تبدأ سؤالهم عن منح لهبتك. وعلى أية حال، القاعدة العامة السهلة التي يمكنك اتباعها في مناقشة لرأس مال، أو منح لهبة أو وقف هو أن تطلب منحة تساوي عشرة أضعاف المنحة السنوية.

والخطوة الأخيرة في جمع قائمة المانحين المرتقبين هي التأكد من أن لديك عدداً كافياً من المانحين المرتقبين. المانح المرتقب لمنحة الهبة أو الوقف هو شخص أبدى التزاماً نحو جماعتك، عادة عن طريق التبرع على مدى عدة سنوات من خلال دافع يفوق مجرد ارتباط مادي؛ شخص يملك المال؛ شخص تعرفه أو يمكنك الوصول إليه.

وكما في حالة حملات رأس المال، فإنك في حاجة إلى أربعة أضعاف المانحين المرتقبين الذين تحتاجهم بالفعل للمنحة التي تسعى إليها؛ لأن ٥٠ في المئة من مانحك المرتقبين سيقولون: (لا)، و ٥٠ في المئة ممن سيقولون (نعم) سيتبرعون بأقل مما تطلب. وفي خريطة مدى المنح المحدد لها مليون دولار، والتي ذكرناها فيما سبق، ستحتاج لحوالي ٣٤٨ مرشحاً (٤×٨٧) للتأكد من تحقيق هذه الغاية. وتعد طاقة الحملة جزءاً من نجاحها أو فشلها. والتقرير الذي يعلن أن «حملتنا تسير بشكل جيد» يجعل الناس راغبين في العطاء. والأخبار التي تعلن «أن حملتنا بدأت بداية بطيئة»، أو: «إننا طلبنا من مجموعة من الأشخاص أجابوا بـ (لا)»، لا تعد بداية مغرية.



الخطوة (٦): المناشدة للحصول على المنح

للقوف على وصف شامل لعملية المناشدة للحصول على المنح الضخمة، تفضل بإعادة قراءة الفصول (الثامن عشر، والثالث والعشرين، والرابع والعشرين) حول برامج المنح الرئيسية، وحملات المنح الضخمة، وحملات رأس المال.

وتتمثل الفروق الرئيسية بين المنح الضخمة، وحملات رأس المال، وحملات الهبة أو الوقف في وضع الشخص المقدم للمنظمة؛ فالشخص الذي يطلب منه منحة ضخمة يحتاج إلى الاقتناع بوجود حاجة ماسة، واحتياج فوري لمنظمتك، وأن هذا الاحتياج لا يمكن تنفيذه إلا ببعض منح ضخمة للغاية، وعدة أشياء أخرى كذلك. إن حملة رأس المال تعرض الوضع بأن الاحتياجات الملحة لمنظمتك لا يمكن الوفاء بها بشكل مناسب في المباني أو المرافق الخاصة بك أو الأجهزة المتوفرة عندك حالياً، أو بدون نوع من الاستثمار الضخم. إن وضع الهبة أو الوقف يستلزم خطوات أكبر؛ إذ يشرح حاجة المنظمة إلى الاستقرار حالياً وفي المستقبل. إنه يجبر المانح أن التزامه أو التزامها ببرامجك الحالية من الأهمية بحيث إنك تأمل في أن مساعدتهم ستجعل عملك معلماً دائماً من معالم مجتمعك.



26

القيام بدراسات الجدوى

دراسة الجدوى عبارة عن مسح للأشخاص الذين تحتاج إلى موافقتهم ودعمهم لتحقيق النجاح في مشروع معين. وعادة تتم مطالبة المانحين المرتقبين، وأعضاء مجلس الإدارة، وقادة المجتمع، وموظفي البرامج في المنشآت والشركات، الذين قد يساهمون في مشروع ما، بتقرير ما يعتقدون حول مشروع رأس المال أو الوقف أو الهبة الخاصة بك دون ذكر أسمائهم، وما هو مستوى الدعم الذي يمكن أن يقدموه هم أو منظماتهم. عموماً، يتكون المسح من جزأين أو ثلاثة: مسح مكتوب يرسل لجميع المانحين المرتقبين الذين سيطلب منهم منح ضخمة، ومسح هاتفي لعدد أصغر من المانحين المرتقبين ممن قد يطلب منهم منح رائدة، وعدد اختياري لمقابلات شخصية، أو جماعة استطلاع رأي مكونة من قادة أساسيين.

من يقوم بدراسة الجدوى؟

تستأجر معظم المنظمات مستشارين لتنفيذ دراسات الجدوى الخاصة بهم؛ السبب في ذلك سبب

واضح: من أجل أن يشعر المانحون المرتقبون بمستوى الأمانة والنزاهة التي يرغبون فيها، يجب أن تكون إجاباتهم مجهولة الاسم. ويتكون المسح المكتوب - غالباً - من أسئلة منظمة تعرض في صيغة ذات اختيارات عديدة، بحيث يمكن جدولة النتائج بسهولة. والأسئلة غير المحددة الإجابة يمكن تضمينها كذلك في المسح للحصول على مزيد من المعلومات عن أي شيء آخر قد يرغب المانح المرتقب في إضافته عن ثقته في قيادات المنظمة، أو اتجاهات البرامج التي تتعهداها. وبمجرد توافر هذه النتائج، يقوم المستشار - أو أي شخص آخر يقوم بدراسة الجدوى - بفحص أي أنماط للإجابات أو الموضوعات التي تحتاج إلى توضيح.

وتشكل نتائج المسح المكتوب أسس الأسئلة الخاصة بالمسح من خلال الهاتف. وفي الاتصال الهاتفي يمكن للقائم بالمسح أن يتقصى أكثر، ويعرض نواذر وحكايات وأمثلة، ويمكنه أن يستفهم من المستجيبين عما إذا كانوا موافقين أو غير موافقين على بعض الآراء أو النتائج التي استخلصت من المسح المكتوب.

ولا تتضمن دراسات عديدة المقابلات الشخصية. والمقابلات تكون مفيدة إذا ما وجدت ضرورة لتوضيح الحالة، أو لمزيد من الاستفهام حول أي خروج على القواعد في المهاتفة أو المسوح المكتوبة، ولكن خلاف ذلك لا بد أن يكون لديك معلومات كافية للعمل دون هذه المقابلات.

إن دراسة الجدوى عملية معقدة، وتستغرق وقتاً كبيراً في القيام بها؛ مما يجعلها مكلفة. وأقل تكلفة هي الدراسة التي يقوم بها محترف، وسوف تتكلف على الأقل ٥٠٠٠ دولار. وبعض الدراسات تتكلف مبلغاً مرتفعاً يصل إلى ٢٥,٠٠٠ دولار. إن حجم الدخل المتوقع من حملة قامت كنتيجة لدراسة الجدوى لا يرتبط مباشرة بتكاليف الدراسة؛ إذ إن المسوح والمهاتفات الخاصة بحملة قامت على أساس غاية محدودة لا تكون بالضرورة أقل. ولذا؛ فإن دراسات الجدوى عادة تقتصر على الحملات الضخمة؛ لما يتكبده إجراؤها من نفقات.

هل ستقوم بالدراسة أو لا؟

لا حاجة لإجراء دراسة الجدوى في المواقف التالية:

- ◀ إذا كنت تنوي القيام بالحملة، بصرف النظر عما أظهرته الدراسة.
- ◀ إذا كنت ستستخدم الدراسة لمجرد أن تكتشف إذا كنت ستحقق غايتك أم لا.
- ◀ إذا كانت غايتك أقل من مليوني دولار، لا يوجد تبرير للقيام بدراسة شاملة. قد تقرر فقط إجراء مسح مكتوب، أو مسح محدود بالهاتف إذا كانت لديك أسئلة معينة، ولكن ما تريده حقيقة هو الوصول إلى المانحين الرواد، وترى ما يمكنهم قوله.

تحتاج إلى إجراء دراسة في ظل الظروف التالية:

- ◀ إذا كانت القيادة الرئيسية في منطقتك ذات سمعة متفاوتة. لقد أُجريت دراسة لحملة رأس مال لمنظمة عملت بها المديرية التنفيذية لمدة ثلاث عشرة سنة. كانت تلقى قبولاً إلى أن قال أحد المرشحين الرواد: «لقد أصبحت المنظمة كبيرة جداً بالنسبة لها، ولا هي ولا مجلس إدارتها يستطيعون القيام بمسؤولياتهم عن المبنى». وقد أظهرت الدراسة أنه إذا لم تقم الجماعة بإجراء تغييرات جوهرية في الموظفين، مثل: تعيين مدير مساعد يتولى مهام إدارية كثيرة وقضايا الموارد البشرية التي لم تدرها المديرية التنفيذية بطريقة جيدة، فلن يقدم الكثيرون على المساهمة.
- ◀ قد يثير مشروع المبنى الخاص بك جدلاً بشكل ما. اكتشفت «دار الإيواء» المقترح إقامتها أنها ستجابه بمعارضة شديدة من الحي إذا توسعت بالشكل الذي تصورته. بالإبطاء في العملية، استطاعت مواجهة القلاقل التي تشغل الحي بمساعدة برامج تعليمية جماهيرية. وبمجرد القيام بذلك، تقدمت الحملة بنجاح.
- ◀ تود جمع أكثر من مليوني دولار، ولكنك لم تقم بجمع مثل هذا المبلغ من المال من قبل.
- ◀ تريد أن تعرف على وجه التحديد مقدرة الأشخاص المقربين لمنظمتك قبل أن تطالبهم. لن توضح



لك نتائج دراستك من من المانحين الأفراد يمكنه العطاء، لكنك ستعرف إذا ما كان هناك أشخاص في محيطك لديهم المقدرة والاستعداد لمنح مبالغ ضخمة. وستحتاج إلى تحديد هؤلاء الأشخاص. وإذا رغبت في مزيد من التأكد دون أن تقوم بدراسة جدوى، يمكنك التحدث إلى أشخاص ممن سيأخذون بزمام قيادة حملتك إلى النجاح. أخبرهم عن إمكانية الحملة، واسألهم عما يعتقدونه عنها. وقل لهم إنك «تختبر الاتجاهات»، أو «إنك تود الحصول على تغذية استرجاعية حول هذه الفكرة». اجعل الحديث عرضياً، لكن انتبه جيداً لما يقولونه.

ما الذي تؤدي إليه دراسات الجدوى؟

تتنبأ دراسات الجدوى عادة بأن الحملة ستسفر عن مبالغ أقل مما تحققه في النهاية. ويفضل مستشارون كثيرون تقدير المبالغ التي يمكن جمعها بأقل من حقيقتها، لكن السبب الرئيسي في تفوق الحملات على غاياتها أنه من المستحيل تحليل الإثارة التي تحدثها الحملة على المانحين المرتقبين. وهناك فرق بين أن يتحدث مانح مرتقب هاتفياً حول ما يمكنه عمله نظرياً للحملة عندما تبدأ، لكن الأمر مختلف تماماً بالنسبة له أن تطلب منه شخصياً التبرع لحملة ما عن طريق شخص يحترمه. إن الشخص الذي يتحدث بالهاتف يتميز بالجدية والوقار، ولا يريد أن يسيء فهمه الشخص الذي يسأله. إنه يحدد مبلغاً قد يكون مبالغاً فيه، لكنه يشعر بالثقة في أنه يمكنه دفعه. فيما بعد، وفي أثناء الحملة الفعلية، عندما يأتي صديق أو زميل مع الموظف، ويطلب منه منحة، قد ينهر بحماس المناشد، وينتهي الأمر بدفع أكثر مما أخبر المناشد أنه سيدفعه أثناء المسح الهاتفي. وربما أجاب المانح المرتقب أثناء المهاتفة باحتمال ألا يتبرع، لكنه عندما يواجه بواقعية الحملة لا يرغب في تجاهلها. وتضعف اعتراضاتهم التي بدت كبيرة أثناء الحديث الهاتفي في ضوء قيام الحملة. لكن ذلك لا يعني أنك يجب أن تضيف عدة مئات من الآلاف إلى المبالغ التي اقترحت الدراسة أن تجمعها، وإنما يعني ذلك تماماً أنك يمكن أن تثق في أن الدراسة الجيدة سوف تعرض أمامك مبلغاً يساوي ما جمعته بالفعل، أو أقل إلى حد ما.





تحقيق النجاح

ليس هناك تأكيد بالطبع أن أية خطة ستلاقي النجاح. لكن وجود الخطة يوفر لك فرصاً أفضل في النجاح. علاوة على ذلك، فإن تقييم نجاحك سيكون أسهل إذا كانت لديك خطة - ففي الواقع الخطة هي ما يجعل التقييم ممكناً.

ومتطلب آخر من متطلبات النجاح هو التأكد من أن مجلس إدارتك على رأس الإدارة. إذا لم يكن مجلس الإدارة راغباً في الاشتراك في الحملة، فلن تسفر الحملة عن شيء. الناس ينظرون لمجلس الإدارة على أنه قمة القيادة.

أفضل طريقة لمعرفة إذا ما كنت ستحقق النجاح هو أن تأخذ الوقت الكافي للتخطيط بكفاءة، كما نوقش في الفصول الخاصة بحملات رأس المال والهبة أو الوقف، ثم نفذ الجوانب المتأنية من خطتك. المطالبات التي تتم في المرحلة المتأنية تمدك بالمعلومات شديدة الدقة بأقل قدر من المخاطرة.





إدارة جمع
التبرعات

الجزء الخامس

٢٧- مكتب جمع التبرعات.

٢٨- إدارة معلوماتك.

٢٩- إدارة وقتك.

٣٠- حفظ السجلات.

٣١- إدارة المتطوعين.

مختصر كتاب جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي





الجزء الخامس



إدارة جمع التبرعات

تفشل عملية جمع التبرعات للمنظمات ذات الميزانية المحدودة بسبب واحدة من الصعوبات الثلاث التالية:

- ١- لم تستخدم الاستراتيجيات بطريقة ملائمة، ولذلك تكون غير فعالة.
- ٢- ليس لدى المنظمة قضية واضحة، أو فقدت رؤية لرسالتها وغاياتها في سعيها للتمويل.
- ٣- لم يتم إدارة عملية جمع التبرعات بطريقة ملائمة - نظام حفظ السجلات سيء، موظفو جمع التبرعات لديهم مهام أخرى كثيرة، ولم تلتزم المنظمة بخططها. وضع هذا القسم لمساعدة المنظمات على التغلب على آخر صعوبة. وقد لاحظ زميل ذات مرة أن عملية جمع التبرعات تشبه جبلاً من الجليد - لا يمكنك رؤية معظمه. والأكثر من ذلك، فإنني سأقول إن ما لا يمكنك رؤيته هو - غالباً - أهم جزء فيه. بدءاً من المكتب، وظروف العمل الرئيسية، وتغطية العثور على الموظفين والمستشارين والمتطوعين اللازمين لعملية جمع التبرعات، فإن هذا القسم يشرح ما يجب توافره لإجراء عملية جمع تبرعات فعالة، وكيف يمكن للمنظمات - حتى الصغيرة منها - العمل من خلال هذه العناصر.





27

مكتب جمع التبرعات

بعض مكاتب المنظمات ذات الميزانية المحدودة تكون غير مناسبة في الحجم، أو الأجهزة، أو موظفي الدعم، لكن توجد بعض المتطلبات الأساسية للمكتب، والتي بدونها لن يستطيع موظفو ومتطوعو جمع التبرعات تنفيذ برنامج فعال. بعض المتطلبات التي سيتم تفصيلها هنا تتكلف المال، ولكن لأن هذه الأموال ستصرف من الداخل، فيمكن النظر إليها على أنها الأموال التي تصرف مقدماً. وهناك متطلبات أخرى تتكلف وقتاً؛ لذا يجب أن ينظر إليها على أنها مقدم التكلفة النهائية.

■ لا بد من توافر مساحات منفصلة في المكتب لموظفي جمع التبرعات، والملفات، والمواد، ولا بد أن يكون هذا المكان هادئاً، وبه مكتب بحجم مناسب به أدراس، وكرسي، وحافظة ملفات بها ثلاثة أدراس على الأقل، ورف للمكتب، وهاتف، وحاسوب. (يمكن الحصول على بعض من هذه الأجهزة مجاناً من الشركات).

■ لا بد أن يكون المكان مجهزاً بإضاءة وتهوية مناسبة، ويجب ألا يستخدمه إلا موظفو جمع التبرعات والمتطوعون؛ إن أغلب المعلومات في هذا المكان سرية. علاوة على ذلك، يجب حفظ الملفات، وقوائم



البريد، والتقارير، والخطابات، وما شابه ذلك، في نظام، ولا يتعامل بها أي شخص ليست له صلة بالعمل. ولا بد من حماية البيانات في قاعدة البيانات بكلمة متعارف عليها (كلمة العبور Password) بين فريق العمل فحسب.

■ لا بد أن تتعامل المنظمة مع عملية جمع التبرعات بجدية. ويجب النظر إلى فريق جمع التبرعات - سواء من يتلقى الأجر، أو المتطوع - كمحترفين يحتاجون لأدوات معينة للقيام بمهام وظيفتهم. وكما أنك لا يمكن أن تشيد مبنى دون معدات بناء، فلا يمكنك إقامة قاعدة مانحين دون أدوات جمع التبرعات.

■ لا بد أن يتوافر لجامع التبرعات مكتبة أساسية تضم كتباً عن جمع التبرعات، ومعاجم، ومعجماً للمترادفات، وكتيباً لمساعدته في الكتابة والتخطيط. (انظر المورد هـ) الخاص بتوصيات عن الكتب الخاصة بجمع التبرعات).

وتتكلف ظروف العمل الجيدة مالياً ووقتاً، لكن الظروف السيئة تتكلف المزيد: إنتاجية أقل، توتراً، ضيقاً، افتقاراً للإبداع والمعلومات، وفي النهاية ضياع الدخل الذي يجعل المنظمة مستمرة.



28

إدارة معلوماتك

المعلومات هي جزء رئيسي من عملية جمع التبرعات، سواء كانت معلومات عن الناس، عن مصادر المال، عن التوقيت، أو عن الاستراتيجيات. لكن جمع التبرعات ليس مجرد معرفة تلك المعلومات؛ فالابتكار في جعل عملية جمع التبرعات ناجحة هو التنسيق بين ما تعرفه: سؤال الشخص المناسب في الوقت المناسب عن المبلغ المناسب، وضع جدول للمناسبة الصحيحة ودعوة الأشخاص المحتمل أن يهتموا بحضورها، استخدام المتطوعين بأفضل ما يتيح إمكاناتهم.

ومن أجل استخدام كل المعلومات المتاحة بالطرق الأكثر فعالية فإن على من يقوم بجمع التبرعات معرفة كيفية إدارة المعلومات التي ترد إليه باستمرار. وعادة ما يجد الفرد منا في مكتب موظفي جمع التبرعات أكواما من الورق على الأرض، وقاعدة النوافذ مليئة بأسطوانات الحاسب بدون بيانات عليها، ودلائل إرشادية لمنشآت عديدة، والمكاتب مكدسة بالمذكرات، وشاشة الحاسب مليئة بالإعلانات، والهاتف ملقى بإهمال فوق سلة مليئة بالورق. ويحتوي صندوق البريد الإلكتروني الوارد الخاص بالموظفين على مئات من الرسائل الإخبارية الإلكترونية، والرسائل من العديد من قوائم الخدمة التي اشتركوا فيها.



ويجب دائماً أن يكون الأفراد الذين يعملون في جمع التبرعات على بينة مما يحتاجون عمله، وما لا يحتاجون. وسوف يساعدك هذا الفصل في التعامل مع ذلك الكم الكبير من المعلومات.

المعلومات التي تحتاجها لجمع التبرعات

من أجل معرفة ما يجب عليك أن تحتفظ به، أو تتخلص منه، وما الذي تلغيه، وما الذي تطلبه، وما الذي تحفظه في الملفات، لا بد أن تجهز قائمة بأولويات عملك. ما المعلومات التي تستدعي الأولوية؟ وما الذي تحتاج الوصول إليه من وقت لآخر؟ وما الشيء غير الضروري تماماً؟ وبينما تختلف إجابات هذه الأسئلة من شخص لآخر، فإن على معظم جامعي التبرعات تتبع المعلومات التالية الأكثر أهمية لعملهم:

- ◀ معلومات تتعلق بالمانحين الحاليين.
- ◀ معلومات تتعلق بالمانحين المرتقبين.
- ◀ معلومات عن المنظمة سوف تستخدم للحصول على مزيد من المانحين والمانحين المرتقبين.
- ◀ مواد وسجلات مرجعية حول أنشطة جمع التبرعات السابقة.

أية أوراق تحصل عليها من خلال مكتبك، أو أية رسائل إلكترونية تظهر على شاشة حاسبك الآلي، أو أية نشرات إخبارية، مما لا تتعلق بالبند المذكورة هنا، لا بد من حذفها، أو إعادة تدويرها، أو على الأقل إبعادها عن مجال رؤيتك. ولا بد من إخضاع كل ورقة وكل «بايت» على حاسبك الآلي لهذا الاختبار: هل هذا البند سيساعدني في الحصول على مال من شخص ما؟ إذا كانت الإجابة بـ (نعم)، فمن هو هذا الشخص؟ وكيف أناشده؟ ثم ضع ما سبق في المكان المناسب: ملف المانحين المرتقبين، أو درج المراجع. وإذا كانت الإجابة عن أية قطعة من الورق أو وثيقة حاسب هي (لا)، ألق بها جانباً، أو الغها، أو حولها إلى موظف آخر تساعد هذه الأشياء في عمله.



المداومة على المتابعة

بمجرد أن تتعلم عدة قواعد بسيطة حول ما الذي تحتاج للاحتفاظ به، وما الذي تقوم بتخزينه، فإن متابعة المعلومات لن تكون في الواقع أمراً صعباً.

أولاً: راجع الأساسيات: ما هي وظيفتك؟ ما الذي يجب عليك معرفته؟ ما الذي يتوقع الناس منك أن تكون قادراً على عمله كي تضع يدك عليه بسرعة؟

وإليك نوعا المعلومات التي عليك الحصول عليها، وتكون لديك وسيلة سهلة للوصول إليها:

◀ سجلات للاجتماعات الرسمية للمنظمة، والتقارير التي قدمت لمجلس الإدارة، أو الجمهور، أو مصلحة الضرائب حول المنظمة. احتفظ بنسخة (أو نسختين على الأكثر) لمحاضر جلسات مجلس الإدارة، وفحص رسمي للحسابات، والقرار ٩٩٠، والرسائل الإخبارية، ومناشدة البريد المباشر، والتقارير السنوية، وما شابه ذلك.

◀ سجلات عن المانحين: أسماءهم، وعناوينهم، وتاريخ المنحة، إلى جانب المعلومات التي قد تساعدك أو تساعد أي شخص آخر على طلب مزيد من المال، أو أي نوع آخر من المشاركة. وتحفظ معظم هذه المعلومات فعلياً في قاعدة البيانات، ولا بد من عمل نسخ منها يومياً، إما على (flash drive)، أو على قرص ساند أو احتياطي. ولا بد من عمل نسخة إضافية من هذا القرص مرة كل أسبوع، وحفظها في مكان بعيد عن المكتب.

◀ هناك بنود أخرى قد تكون بحاجة إليها إذا ما كنت تعمل بمفردك في المكان - تقوم أنت بتحديدتها. **ثانياً:** بعد أن تحدد الأولويات عن نوع المعلومات التي تحتاجها، واقتصر على خمس أولويات على الأكثر. صنّف كل أوراقك إلى هذه الفئات، وتخلص من أي شيء لا يتعلق بها.

نظام حفظ الملفات

بعد ذلك، فكر في نظام حفظ ملفاتك، سواء الخاص بالمعلومات الورقية، أو بملفات حاسبك الآلي،

وقم بتصنيف المعلومات إلى عدد من الأقسام، ثم رتب الملفات وفقاً لهذه التقنية. قد تشمل هذه التصنيفات مجلس الإدارة، والمانحين، والمانحين المرتقبيين، والمنشآت، والماليات، والبرامج، وشؤون العاملين، والمطبوعات الدعائية. على سبيل المثال: قد تضم فئة مجلس الإدارة الفئات الفرعية التالية: أعضاء مجلس الإدارة - الحاليين، والسابقين، والمحتملين -، تعويض ما ينقص من مجلس الإدارة، محاضر جلسات مجلس الإدارة، تقارير الموظفين إلى مجلس الإدارة. ويتم ترتيب الملفات في بعض هذه الفئات ترتيباً أبجدياً، وفي البعض الآخر ترتيباً زمنياً. على سبيل المثال: محاضر جلسات مجلس الإدارة والتقارير لمجلس الإدارة يجب ترتيبها ترتيباً زمنياً.

لاختبار نظام حفظ ملفاتك، اطلب من صديق أو أحد الموظفين الآخرين الحضور إلى مكتبك، اطلب منه البدء في تعيين أشياء محدودة، وعليك البحث عنها. لا يجب أن يستغرق ذلك منك أكثر من دقيقتين للقدرة على المعلومات المطلوبة، أو تدخل في حاسبك الآلي أية معلومة تحتاج إليها. إذا لم تستطع القيام بذلك، أعد تقييم نظامك.

وأنت تقوم بحفظ وثائقك على حاسبك الآلي، فكر في عنوانها. طبق معيار: « إذا صدمني قطار، هل يمكن لشخص غيري أن يجد ما يبحث عنه في ملفاتي بسهولة؟ » أطلق عليها مسميات تضيفي عليها بعض المعنى. امض بعض الوقت في تنقية ملفات حاسبك الآلي.

استخدام الملصقات

للمساعدة في البحث في ملفاتك الورقية أو ملفات الحاسب الآلي التي تم ترتيبها يمكن استخدام ملصقات مقاس 3×5، والتي تحتوي على بيانات ستساعدك في تسريع عملية البحث. وقد قام أحد الأشخاص - مثلاً - بوضع هذه العبارات على الملصقات التي استخدمها:

- هل هذا هو المانح؟
- هل هو المانح المرتقب؟



■ هل تقود إلى المانح أو المانح المرتقب؟

وشخص آخر كتب:

■ عندما تشك، تخلص مما تشك فيه.

■ في النهاية، ما أسوأ شيء يمكن حدوثه؟

وقال آخر:

■ إذا كان هذا هو اليوم الأخير لي في العمل، وها أنا أقوم بتصنيف متعلقاتي، فهل سأعطيها لمن

سيخلفني؟

في الواقع العملي، المعلومات تشبه الطعام: نحن نستوعبها ونقدمها لآخرين، و نحتفظ بها لعدة أيام،

لكننا لا نحتفظ بها إلى الأبد. إنها مفيدة في حدود ما تقدمه لنا، لكنها ليست مفيدة في الواقع فيما يتجاوز

تحويلها إلى طاقة، واستمتاع، أو في هذه الحالة إلى مانحين. إن النظر إلى المعلومات من هذا المنطلق

سيجعلك مسيطراً عليها بحيث يمكنك استخدامها في مباشرة عملك.



29

إدارة وقتك

الإدارة الفعالة للوقت تدل على الفرق بين جامع التبرعات الجيد والشخص الذي لن يستطيع القيام بهذا العمل أبداً. أولاً، تذكر أن عملية جمع التبرعات لا تنتهي أبداً، وأن أحداً لن يلاحقك في عملك. وكلما نجحت خطط جمع التبرعات زادت الخطط التي تضعها المنظمة لإنفاق هذا المال. وبالتالي، فإن أي مبلغ من المال يتم جمعه لا يكفي أبداً. إن موظفي جمع التبرعات (بأجر أو بدون) لا بد أن يضعوا بأنفسهم حدوداً لعملهم؛ لأنه مهما كانت درجة دعم المنظمة لعملك، فإن حاجاتها للمال لا تهدأ أو تتوقف.

وإليك بعض الخطوط الإرشادية لاستخدام وقتك بما يحقق أقصى فائدة لك:
معلومات إرشادية

هناك بعض المهام لا بد من إكمالها إما يومياً أو أسبوعياً:

◀ **يوميًا:**

■ ادخر وقتاً لا يزعجك فيه أحد. اختر ساعة (وأحياناً ساعتين أو ثلاث) يومياً يقوم فيها شخص آخر

وإليك أكثر الأشياء الشائعة التي تبدد الوقت:

■ **الهاتف.** اختصر من طول مدة مهاتفاتك بالوقوف وأنت تتحدث في الهاتف. امض بضعة ثوان قبل أن تجري المهاتفة في التفكير في الرسالة المناسبة التي عليك أن تتركها. نحن جميعاً نكره الرسائل كثيرة الاستطراد أو غير مترابطة المعنى، إن هذا يضيع وقتنا، ووقت من تهاتفه.

■ **البريد الإلكتروني.** إن الوسيلة التي كان يجب أن تكون موفرة للوقت قد أصبحت مبددة له. تخلص من كل ما تجده غير مفيد أو ما لا يتعلق بعملك. احذف - دون قراءة - كل ما تلقيته وتعرف أنه مجرد قائمة بالنكات أو الالتماسات. لا تضطر للإجابة عن كل رسائل البريد الإلكتروني. اقتصر على مراجعة بريدك الإلكتروني ثلاث أو أربع مرات يومياً. راجع هذا الأمر في الصباح، وفي نهاية فترة الصباح، وفي الظهيرة، وقبل ذهابك إلى المنزل مباشرة. ولا تراجع بريد العمل الإلكتروني في المساء.

■ **زملاء العمل الثرثارون.** تعلم كيف تفصل بين أنواع المحادثات الهامة لرفع الروح المعنوية، وإظهار الاهتمام بالآخرين. حدد موعداً للقاء مع زملائك ممن تحبهم، بحيث لا تسرق وقت العمل.

■ **الأشخاص الذين يقومون بزيارات عرضية.** إذا زارك أحد لا تحتاج للحديث معه، وليس لديك وقت لمحادثته، حاول التصرف بالأسلوب التالي: أخبرهم أنك ستها تفهم فيما بعد، أو قف وظل واقفاً وأنت تتحدث إليهم (لن يجلسوا طالما أنت واقف)، أو انظر إلى ساعة يدك؛ إن ذلك سوف يذكر زائرك أنك على موعد دون أن تكون وقحا.

التقاويم وخطط العمل

يعتبر إدراك ارتباط المعلومات بالوقت عملية ضرورية لإدارة مكتبك بكفاءة. فبمجرد أن تنظم المكتب، وأوراقك، وملفات حاسبك الآلي، بطريقة تضمن سهولة وسرعة الوصول إلى المعلومات التي تحتاجها، وتقدم نظاماً مناسباً يمكن لأي شخص آخر اتباعه، خصص وقتاً للقيام باستخدام المعلومات أو العمل من خلالها، والتي قمت بتبعتها بكفاءة. توجد طريقتان أساسيتان: التقاويم، وخطط العمل.

التقاويم

قم بشراء أو إعداد التقاويم الثلاثة التالية، أو استخدم خاصية التقويم على الحاسب الآلي أو على مساعدك الرقمي الشخصي (PDA):

« استخدم تقويمًا حائطياً كاملاً للعام. » والذي يظهر الاثني عشر شهراً دفعة واحدة، مع خانات لليوم داخل كل شهر. وضع علامة على الأيام التالية: (العطلات الهامة/ إجازاتك/ يوم أو يومان بعد أي اجتماع عمل أو مؤتمر تعرف أنه مرهق، أو يتطلب أن تقطع مسافة طويلة للوصول إلى مكانه). والآن ضع علامة كبيرة على تواريخ اجتماعات مجلس الإدارة، والاجتماع السنوي، والمناسبات الخاصة، ومواعيد إنهاء العمل المقترحة، وآخر مواعيد إرسال النشرات الإخبارية، وأي اجتماعات أخرى، أو مواعيد نهائية تتوقعها. وبقلم عريض ارسم خطاً من المواعيد الختامية إلى عدد الأيام التي تعتقد أنك ستمضيها في الاستعداد لها. وإذا كان العمل سيتم من خلال مناسبة، مد خطك ليوم أو يومين بعد المناسبة. وكل الأيام التي لم تؤثر عليها بخطوط، أو نقط، أو علامات أخرى، هي الأيام التي يمكنك القيام فيها بباقي عملك.

والآن لديك صورة مرئية واضحة تتيح لك التقييم بسرعة، «هل يمكنني إنجاز هذا الالتزام؟» هل حضور هذا الاجتماع يمثل أهمية حيث سأكون مرهقاً من عمل نهاية العام؟» هل نقيم حملة مانحين رئيسيين أثناء عملية فحص الحسابات؟»

« تقويم حائطي على أساس شهري. » والآن انظر للتقويم الموضوع على مكتبك، والخاص «بالشهر»، أو ارجع إلى مساعدك الرقمي الشخصي ودوّن مجالات المهام الكبرى التي لا بد من مراجعتها يومياً من أجل أن تسير حسب الجدول، مثل: رسائل الشكر، والعمل المتعلق بالمناسبات الخاصة، وإنتاج النشرات الإخبارية، وما شابه ذلك.

« تقويم مواعيد يمكن حمله معك في حقيبتك. » استخدم التقويم اليومي الصغير الذي تحمله معك لتتبع المواعيد الحالية، والاحتفاظ بالعناوين وأرقام الهواتف، وتحديد اللقاءات المستقبلية والمواعيد عندما لا

تكون في مكتبك، والتدوين على استعجال لملاحظات عن الاجتماعات، وما شابه ذلك. ويمكنك - أيضاً - الحصول على كل هذه العمليات باستخدام مساعدك الرقمي الشخصي، ثم إدخالها في حاسبك الآلي، الذي يوفر لك نسخة احتياطية مفيدة. وعلى أية حال، فكلما كان النظام بسيطاً كان أكثر يسراً في الاستعمال.

وإليك بعض الإرشادات حول ما يجب أن تتجنبه عند استعمال التقاويم وجدولة وقتك:

« **تجنب وجود تقويم منزلي وتقويم للعمل.** يوضح تقويمك اليومي يومك بأكمله، من المنزل للعمل، والعودة إلى المنزل. ضع مواعيد حياتك العائلية الهامة وأنشطتك في تقويمك اليومي الشخصي.

« **تجنب النحيب على حياتك المكثسة بالعمل.** عندما تقول لنفسك أو لآخرين: «أنا مشغول تماماً» أو: «لا أعرف كيف يمكنني أداء كل هذا العمل». فأنت تميل إلى أن توحى لنفسك بأنك تقوم بتحقيق ذاتك. وبدلاً من ذلك قل لنفسك: «يمكنني إنجاز هذا العمل. لدي ما يكفي من الوقت».

« **إلغاء أي لقاءات أو مؤتمرات غير ضرورية.** اختر المناسبات التي ستتعلم منها شيئاً ما، أو ترى أشخاصاً ترغب بالفعل في رؤيتهم، ثم اذهب إليها.

« **تجنب جدولة اجتماعات أكثر من الضرورة.** فإن كماً كبيراً من العمل الذي نقوم به خلال الاجتماع عبارة عن علاقات اجتماعية، وبناء صداقات، فلا ضرورة لكثير من الاجتماعات.

خطط العمل

من إحدى صعوبات التعامل مع المانحين الأفراد هو أن هذا العمل ليست له نهايات محددة، لذا عليك أنت تحديد النهايات بنفسك. وبمجرد أن تحدد مواعيدك، فأنت مستعد للخطوة التالية، وهي تنظيم مكتب جمع التبرعات: وضع خطط العمل.

كلما تعاملت مع مانح، أو مانح مرتقب، ضع مذكرة في سجله عما تنوي عمله فيما بعد. ويطلق على هذه «خطة عملك»، أو بشكل أبسط «الخطوة التالية». يجب تسجيل هذه المعلومات في ملف منفصل تحت

اسمه في قاعدة بياناتك. خطة العمل تكون مختصرة، مثل: «اتصال هاتفي عن حسيبة تنظيم الجهود في مقاطعة روان»، أو «إرسال تقرير عن النفايات السامة بأسرع ما يمكن». ثم أضف التاريخ الذي حددته لإنجاز هذا العمل. دون هذا التاريخ في تقويمك، ودون الاسم الأخير للمانح، أو أية عبارة مميزة ستذكرك بمراجعة ما ستفعله في ذلك الموعد. والبرمجيات الخاصة بإدارة الاتصالات مفيدة للغاية لمتابعة هذه الخطط، ولكن وظائف المهام والتقويم المدمج في معظم المساعدات الرقمية الشخصية (PDA) تقوم بوظيفة هامة أيضاً. ومفكرة بسيطة وقلم جاف يكفيان. اكتشف نظاماً يناسبك واستخدمه.

إذا كنت منتظماً مع مانحك، حدد لكل مانح رئيسي أو مانح رئيسي مرتقب تاريخاً ستقوم فيه بعمل شيءٍ للتحرك نحو بناء علاقتهم مع المنظمة. وبتوزيع هذه التواريخ على مدى العام يمكنك أن تولي اهتماماً شخصياً أكثر للمانحين، ولا تزدهم بلقاءات مع مانح لا علاقة لها بجدولك في أثناء حملة ما أو في نهاية العام.

إن مهمة جامع التبرعات شبيهة بالعارض في السيرك، الذي يوازن أطباقاً فوق عصا بأن يجعل الأطباق تدور وتنتقل من عصا إلى أخرى ليحفظ دورتها تستمر، إذا ما أخطأ فإن الأطباق تقع، وقد تنكسر. التقويم هو العصا، وخطط العمل هي الأطباق. وهكذا تجعل أطباقك تلف دون أن تقع.

إن المجموعة الهائلة من الأعمال المتضمنة في عملية جمع التبرعات مثيرة، وتشكل واحدة من مجموعة الصعوبات في هذا العمل. يمكنك الحد من بعض الصعوبات بإجراءات بسيطة نسبياً ليستمر عملك بفعالية. ويتيح لك التقويم ونظام خطة العمل استخدام المعلومات التي جمعتها لجمع أكبر قدر ممكن من الدولارات لمنظمتك.



لا بد أن تكون قاعدة بياناتك قادرة على الأقل على إنجاز الوظائف الخمس التالية:

- ١- حفظ كمّ كبير من الأسماء (ويفضل عدد غير محدود منها).
- ٢- حفظ كمّ كبير من المعلومات في مختلف المجالات حول كل اسم.
- ٣- تصنيف المجالات بسرعة ويسر.
- ٤- إخراج تقارير عن طريق تجميع المعلومات (مثل: المجموع الكلي للمنح من مناشدات الصيف، المبالغ التي تم التعهد بها في مقابل المبالغ التي تلقيتها بالفعل، الفرق بين تكاليف البريد المباشر والدخل في العام الحالي والماضي).
- ٥- الدمج مع برنامج معالجة الكلمات للخطابات الفردية والبطاقات اللاصقة من أحجام مختلفة للخطابات البريدية.

شراء برنامج لقاعدة البيانات

- ◀ حاول الحصول على برنامج صمم خصيصاً لجمع التبرعات.
- ◀ عندما تشتري برنامجاً مصمماً لجمع التبرعات، لا بد من وجود شخص فني لمعاونتك، ويمكنك الاتصال به وفق الحاجة. وهناك بعض البرامج الفعالة تماماً، وثمانها أقل من ٢,٠٠٠ دولار، بل هناك برامج مجانية يمكنك تحميلها من على شبكة الإنترنت، إلا أن الدعم الفني لهذه البرامج متفاوت من حيث الجودة. (اذهب إلى موقع: techsoup.org or grassrootsfundraising.org للحصول على خريطة مقارنة البرامج).
- ◀ قبل شراء برنامج قاعدة بيانات لجمع التبرعات، حاول تجربته، وهذا سيظهر لك إمكانيات البرنامج، ويمكنك استشعار سهولة استعماله وتناسبه مع متطلباتك.
- ◀ قبل شراء أي شيء تأكد من أن كل أسئلتك قد تمت الإجابة عنها، وأنك تفهم الإجابات.
- ◀ أخيراً، اكتشف نوع الدعم الذي تقدمه لك الشركة بمجرد شرائك لبرنامجها: هل هناك رقم هاتف



مجاني؟ هل يمكنك مهافتهم كلما احتجت لذلك؟ .. ما هي برامج التدريب التي تقدمها الشركة، والتي تساعدك على فهم البرنامج؟ وأين تقدم؟ وما تكاليفها؟

❖ فكر في نوع المعلومات التي ترغب في جمعها، وداوم على التحديث بحيث تتوفر لديك معلومات متسقة عن كل مانح. وعلى أية حال، فأنت بحاجة لمعرفة المعلومات التالية عن جميع المانحين:

- الاسم، والعنوان، ورقم الهاتف.

- كون عبارة استهلال للخطاب. إذا كنت لا تعرف ما إذا كان المانح يرغب في الإشارة إليه باستخدام الاسم الأول أو لقب شرقي، استخدم تحية رسمية تستهل بها الخطاب: «عزيزتي الأستاذة سميث أفضل من عزيزتي السيدة سميث. للزوجين استخدم عبارة «أصدقائي الأعزاء».

- تاريخ المنحة. تاريخ المنحة، وقدرها، وتقديمها استجابة لـ (مثل: طلب من عضو مجلس الإدارة، أو بريد مباشر، أو طواف).

- تاريخ تجديد المنحة.

- سجل المراسلات. اذكر «رسالة الشكر التي أرسلت»، مع ذكر التاريخ، ودون ملاحظة عن أي مراسلات أخرى قمت بها.

- معلومات أخرى. هذه الفئة أو المجال قد تظل خالية إذا لم تكن لديك معلومات أخرى، لكن يمكن استخدامها لتدوين أي شيء تعرفه عن هذا الشخص متعلق بكونه مانحاً أو مانحاً مرتقباً لمنحة أكبر.

طلبات خاصة

إذا كنت تتبادل قوائم مع جماعات أخرى، وأعطيت المانحين اختيار وضع علامة في المربع على وسيلة الرد، وطلبوا عدم تبادل أسمائهم، فإن هذه المعلومات ستدون في مجال آخر، بحيث يتم حجب أسمائهم عند تبادل الأسماء. والأشخاص الذين أشاروا برغبتهم في مطالبتهم مرة واحدة سنوياً، وعدم مهافتهم، لا بد من تدوين هذه المعلومات في سجل قاعدة البيانات الخاصة بهم.

للحصول على بعض المفاهيم المتعلقة بمبررات حفظ سجلات المانحين، تذكر تماماً الحقائق الثلاث التالية:

١- إذا لم تسجل هذه المعلومات، فسوف تنساها. مثلاً: كيف ستعرف المنظمة أن مانحتك «_____»، التي تداوم على التبرع والمخلصة لها، تكره الاتصال بها هاتفياً في مكان العمل إذا لم يسجل أحد هذه الحقيقة؟ أو أن «_____» صاحب محل المرطبات - ذكر أنه سيقدم وجبات اجتماعك السنوي مجاناً إذا ما عاودت الاتصال به ثانية في شهر مارس؟

٢- لا تسجل شيئاً لست في حاجة لمعرفته. غايتك أن تجعل كل مانح مالياً لجماعتك بأكبر درجة ممكنة، وأن يتبرع بأكبر قدر يمكنه التبرع به تعبيراً عن ولاءه. كل ما تسجله عن المانح لا بد أن يكون المعلومات التي تساعدك على الوفاء بهذه الغاية.

٣- هذه المعلومات سرية للغاية. يجب ألا يطلع على كل المعلومات الموجودة على قاعدة بياناتك سوى المدير التنفيذي، ومدير التنمية، وأمين الصندوق، وأحياناً المحاسب أو المدير. (تتضمن قاعدة البيانات التجارية كلمة السر للدخول على النظام. وكلمة سر واحدة تتيح الوصول للاسم، والعنوان، ورقم الهاتف، وكلمة السر الثانية تتيح الوصول إلى تاريخ التبرع، والثالثة لرؤية جميع المعلومات. أشخاص قلائل للغاية هم من يكون لديهم معرفة بكلمات السر الثلاث للمواقع).

المحافظة على تطوير قائمتك باستمرار

- قم بتحديث سجلات مانحيك على أساس منتظم.
- ابحث عن البنود المكررة، خاصة وأنت في سبيلك لاستخدام القائمة لإرسال الخطابات البريدية. يكره المانحون الحصول على أكثر من نسخة من رسائلك الإخبارية أو المناشدات البريدية.
- لا تحتفظ على قائمة بريدك بأشخاص لم يتبرعوا أبداً، أو لا يعرفهم أحد.
- لأن ثلث الأشخاص الموجودين على القائمة ينتقلون سنوياً؛ من المهم أن تعرف متى أصبحت هذه

العناوين غير دقيقة. اطلب تصحيح العناوين مرة سنوياً على الأقل.

السلامة أولاً

لا بد من تخزين عملك باستمرار وأنت تباشره، ويجب تسجيل البيانات على قرص التخزين الاحتياطي في نهاية كل يوم. انقل نسخة من هذه الملفات الاحتياطية مرة أسبوعياً إلى موقع آخر، مثل: خانة الودائع الآمنة في البنك، أو منزل أحد أعضاء مجلس الإدارة، أو الموظفين (أسبوعياً يستبدل الـ (flash drive) أو السي دي (CD) بملفات محدثة من وقت قريب). وبالإضافة إلى ذلك، لا بد من أن تحتفظ بنسخة من الوثائق القانونية، أو أي سجلات يصعب استبدالها بنسخة أخرى، في مكان بعيد عن مكتبك. بهذه الطريقة، إذا تحطم جهاز الحاسب، أو احترق مبنائك، أو غمره الماء، أو حدثت أعمال تخريب ونهب، أو زلزال، أو إعصار، أو أي من الكوارث الأخرى التي طالما دمرت مكاتب منظمات غير ربحية، ستكون لديك نسخ من أهم سجلاتك.

يستغرق حفظ السجلات وقتاً أقل إذا تم بانتظام ولم تتأخر في عمله، ولكن إذا انتظرت لآخر لحظة سوف تؤديه بطريقة سيئة. لذا؛ سيكون عليك إنفاق بعض الوقت في تصحيح أخطائك. ولا بد أن تنظر إلى حفظ السجلات كأمر ضروري ومعتاد، مثل: تنظيف أسنانك.

31

إدارة المتطوعين

توجد كتب عديدة و جيدة حول تجنيد المتطوعين؛ بعض منها تمت الإشارة إليه في المصدر «ه»، في آخر هذا الكتاب. وباختصار، يجب عليك معرفة الأمور التالية حول كيفية استقطاب المتطوعين بشكل مثمر في جمع التبرعات:

«استغرق الوقت اللازم لتوجيه المتطوعين لبرنامج جمع التبرعات». إن وضع برنامج أثناء العمل لمدة ساعتين لمراجعة ميزانيتك، وأهداف جمع التبرعات لديك، والتقدم الذي أحرزته حتى تاريخه، يعد دليلاً جيداً على الشفافية، ويتيح للأشخاص طرح أية أسئلة لديهم أو الإفصاح عن اهتماماتهم. مثل هذا الاجتماع أثناء العمل يمكنه كذلك بلورة الأسلوب الذي يمكن من خلاله تطوير خطة جمع التبرعات كما جاء وصفها في الفصل الأول، بما في ذلك مصدر التبرعات، وعدد المنظمات غير الربحية الموجودة، ومن يقدم التبرعات، وما شابه ذلك. استخدم هذا البرنامج أثناء العمل بوجه خاص للتركيز على بيان الوضع، مع تدريب المتطوعين على تبادل وصف منظمك لبعضهم البعض، والإجابة عن الأسئلة الخاصة بها. يحتاج المتطوعون إلى الشعور «بأنهم في قلب الأحداث»، وأنهم مؤهلون للتعبير عن رسالة،

وأهداف المنظمة.

«ساعد كل متطوع على اختيار استراتيجية جمع التبرعات التي يشعر بالراحة في انتهاجها. بهذه الطريقة، أنت تناشد مناطق القوة عند المتطوعين. وصف «ستيفاني روث» و «ميمي هو»، في كتابهما «جامع المال العرضي»، ثلاث فئات عريضة من الأنشطة التي سيفضلها المتطوعون استناداً على شخصياتهم، وثقتهم: أولاً: هناك من يفضلون جمع المال بالاستمتاع. يستضيفون بسعادة حفلات منزلية، وينظمون مناسبات أخرى خاصة ناجحة. وعادة يفضل هؤلاء المتطوعون العمل الجماعي، وهم الذين ستجدهم في لجان المناسبات الخاصة. والنوع الثاني: هم هؤلاء المتطوعون الذين يفضلون البيع، وينجح هؤلاء في بيع المنتجات أو المناسبات، وهم مجموعة ممتازة يصلحون للعمل في محل لبيع تي شيرتات، وأكواب، وكتب، وما شابه ذلك، مما تنتجه منظمتك أو توزعه. على أية حال، هم أقل استعداداً لطلب المال مباشرة، وهكذا نتقل للنوع الثالث وأصغرهم، هؤلاء هم الأشخاص الذين يفضلون الطلب المباشر عن غيره من مهام جمع التبرعات.

بالطبع، هناك البعض الذين يجيدون المناهج الثلاثة، بينما قلة من المتطوعين لا يستريحون لأي استراتيجية تتطلب الحديث مع أشخاص حول المال. هذه المجموعة الأخيرة يمكن أن يوكل إليها بمهمة كتابة رسائل الشكر، وإدخال الأسماء والعناوين في قاعدة البيانات، والبحث عن ممولي المنشآت - وأي شيء تحتاجه في عملية جمع التبرعات لا يتم التوجه فيها للناس.

إن إعداد قائمة بالمهام التي يمكن هؤلاء المتطوعين القيام بها مسألة بسيطة. مع كل مهمة تبدأ بها كل يوم، فكر «هل يمكن لشخص ذي ذكاء معقول إنجاز هذه المهمة بأقل قدر من التدريب؟» إذا كانت الإجابة بـ (نعم)، اسأل نفسك لم قمت أنت بأدائها؟ إن الموظفين بأجر عليهم بقدر الإمكان التركيز على القيام بمهام لا تتوقع منظمة ما حقيقة أن متطوعاً يمكنه القيام بها. إن المهام التي تتطلب معلومات تقنية، وتستغرق وقتاً طويلاً، أو يترتب عليها نتائج كبيرة، لا بد أن تشغل وقت مجموع العاملين بالكامل.

« تذكر أن الأمر الجيد تماماً هو في الواقع جيد تماماً. قد يحدث توتر بين الموظفين والمتطوعين؛ لأن الموظفين يرغبون في أداء المهمة بدقة وفقاً لتعريفهم للدقة. على سبيل المثال: في إحدى المنظمات غير الربحية الصغيرة قام اثنان من المتطوعين بمهمة كتابة وإرسال النشرات الإخبارية، ورتبوا لإرسالها يوم الخميس الثالث من كل شهر. على مدى ستة شهور، تم إرسال ثلاث نشرات إخبارية في موعدها، وأرسلت ثلاث نشرات متأخرة يومين. ومعظم النشرات الإخبارية كانت بها بعض الأخطاء المطبعية. هذه الهفوات كانت كبيرة للغاية بالنسبة لأحد الموظفين، وسحبت المهمة ثانية من المتطوعين. من الواضح أنه إذا كان المتطوعون قد تأخروا لمدة أسبوع، وامتألت الخطابات بالأخطاء، فإن تصرف الموظف يكون مبرراً. لكن هؤلاء المتطوعين كانوا في معظم الأحيان يمكن الاعتماد عليهم ومجتهدين. وغالباً عند التعامل مع المتطوعين يكون الأفضل عدواً للجيد.

« أظهر تقديراً صادقاً ومتكرراً. تذكر القول المأثور لسيزر شافيز عن التنظيم: «إن الأشخاص يقدرّون ما يفعلونه من أجلك أكثر مما تعمله أنت من أجلهم». اشكرهم من حين لآخر. إن رسائل شكر، ومهاتفات شكر، وذكّرهم باقتضاب في الاجتماعات - تحقق الهدف. أما الزهور، واللوحات التذكارية، والشرائط، فهي أشياء رائعة، لكنها ليست بأهمية كلمات التقدير بين حين وآخر.

« امنح المتطوعين بعض الراحة. يحتاج الناس إلى الراحة. وقد اكتشف كثير من المتطوعين لجمع التبرعات أن مكافأة أداء عملهم هي مزيد من العمل.

وأنت تعمل في إدارة فريق متطوعيك، تذكر أنك تحاول تأكيد أن المنظمة يمكنها الاستمرار حتى لو فُقد (غادر) الرجل الرئيس فجأة؟ وبدوام مراقبتك لدوام واستقرارية المنظمة، سوف تُبنى جهود إدارة متطوعيك بمزيد من الاختلاف، وسوف تجد أنه يمكن إلى الآن وجود عدد وفير من الأشخاص ممن يرغبون في أن يصبحوا متطوعين نشطين ومتحمسين.





الجزء السادس أنت كجامع للتبرعات

٣٢- تعيين مدير لتنمية جمع التبرعات.

٣٣- تعيين مستشار، موجه، مرشد، أو مدرب.

٣٤- جعل جمع التبرعات مهنتك.

٣٥- التعامل مع القلق حول جمع التبرعات.

٣٦- العمل مع مديرك التنفيذي.

٣٧- المبادئ الأخلاقية لجمع التبرعات.

مختصر كتاب جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي



الجزء السادس

أنت كجامع للتبرعات

قامت جمعية محترفي جمع التبرعات (AFP)، وهي جمعية للتجارة الدولية وتنمية المديرين وغيرهم من محترفي جمع التبرعات، بإجراء عدد من الدراسات على مدى عدة أعوام، والتي أظهرت أن مديري التنمية يتركون وظائفهم كل ثمانية عشر شهراً إلى أربعة وعشرين شهراً؛ البعض منهم ينتقل إلى مراكز أخرى للتنمية، ولكن المؤسف أن الكثيرين منهم يتركون المهنة كلية. إن تكلفة إحلال أي موظف مكان آخر - بما في ذلك البحث عنه، ومقابلته مقابلة شخصية، واختياره، ثم تدريبه - تبلغ ٥,٠٠٠ دولار على الأقل، وهي مبالغ مكلفة بالنسبة للمنظمات غير الربحية الصغيرة. وقد تم وضع نظريات كثيرة حول سبب ارتفاع نسبة تغيير العمال واستبدالهم، بما في ذلك المرتبات غير المجزية، وعدم اشتراك موظفي التنمية بالقدر الكافي في إدارة البرنامج، وضغوط كبيرة في العمل، وما شابه ذلك.

قد تكون هذه أسباب وجيهة لابتعاد بعض الأشخاص عن وظائف جمع التبرعات، لكنها ليست الأسباب الرئيسية لترك وظائف التنمية:

■ لأن التنمية وظيفة ذات مسؤوليات جسيمة وسلطات قليلة.

■ لأن هناك نقصاً في الفهم الدقيق لوظيفة مدير التنمية.

لذا؛ يسعى هذا الفصل في الأساس لمناقشة، وإزالة السبب الثاني للعزوف عن وظائف التنمية. ويتضمن هذا القسم من الكتاب مراجعة وظيفة مدير التنمية،



ودور مستشار التنمية، ومجال مهنة التنمية. ويتناول كذلك نموذجين لل صعوبات التي يواجهها مدير و التنمية: قلقهم الشخصي، والتعامل مع مدراءهم التنفيذيين. وعندما يكون من الواضح أمام كل شخص ما يتوقعه من الآخر، فإن الكثيرين سيجعلون من عملية جمع التبرعات من أجل العدالة الاجتماعية مهنة لهم، وهي المهنة التي وجدتها أنا شخصياً مهنة واعدة بشكل فائق على مدى أكثر من ثلاثين عاماً.



32

تعيين مدير لتنمية جمع التبرعات

تُصارع المنظمات الصغيرة، أثناء سعيها للنمو، الاحتياجات المستمرة لجمع المزيد والمزيد من الأموال إلى جانب إدارة البنية الأساسية (قاعدة البيانات، المتطوعين، موقع شبكة الإنترنت، البحوث، الاتصالات، كتابة التقارير، وما شابه ذلك) المطلوبة لإنجاز هذه المهام. وفي النهاية عليها التفكير في تعيين شخص لتولي مهمة وظيفة جمع التبرعات، والذي يعتبر أحد القرارات الصعبة؛ فالجماعة تخاطر بأن الاستثمار في الراتب من المال - الذي يتوفر لهم بالكاد - سوف يؤدي إلى جلب مزيد من الأموال أكثر مما يقومون بجمعه حالياً. سوف تأتي تلك المخاطرة بثمارها إذا كان الشخص الذي تم تعيينه كفوئاً، ويوافق مجلس الإدارة بالفعل على دوره في جمع التبرعات، وأن يكون لدى المنظمة بنية أساسية جيدة - من ناحية نظم حفظ السجلات، وخطة لجمع التبرعات ذات أهداف واضحة. لكن هناك هامش بسيط للخطأ. ماذا لو أن هذا الشخص لا يتمتع بالمهارة اللازمة، أو أنه ليس مجتهداً في عمله؟ وماذا لو أن كل شيء على ما يرام، لكن برنامج جمع التبرعات يستغرق وقتاً أطول من المخطط لجلب الموارد المالية الضرورية؟ كيف ستدعم المنظمة نفسها في هذه الأثناء؟



لتفادي هذه المشاكل، لا بد من توضيح ثلاثة موضوعات قبل أن تقرر منظمك تعيين شخص لإدارة جمع التبرعات، وهذه هي:

- ١- دور جامع التبرعات أو مدير التنمية.
- ٢- المهام التي سيقوم بها هذا الشخص.
- ٣- ما إذا كان تعيين مدير تنمية سيحل بالفعل المشاكل التي لديك.

ولنعرض كلاً من هذه الموضوعات بمزيد من التفصيل: دور جامع التبرعات أو مدير التنمية

وظيفة مدير التنمية هي أن يعمل مع مجلس الإدارة والموظفين لتطوير أهداف جمع التبرعات، والخطط المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، إضافة إلى توضيح الاستراتيجيات التي سيتم استخدامها، ومساعدة كل فرد في تحديد مهامه والالتزام بها. كذلك، ومن أجل وضع خطط فعالة لجمع التبرعات، فإن مدير التنمية يقوم بالأنشطة التالية أو يشرف عليها:

- ◀ حفظ سجلات دقيقة لجمع التبرعات.
- ◀ الحفاظ على قائمة البريد.
- ◀ إرسال خطابات الشكر.
- ◀ إرسال التقارير للمنشآت أو المانحين الكبار حول المشروعات المحددة.
- ◀ إدارة البحوث الخاصة بالمانحين المرتقبين.
- ◀ إرسال مناشدات بالبريد العادي والإلكتروني، وخطابات التجديد، وغيرها من خطابات جمع التبرعات.
- ◀ المساعدة في كتابة التقرير السنوي.
- ◀ الإشراف على الموقع على شبكة الإنترنت.



◀ زيارة المانحين الكبار وفق الحاجة.

من المهام الرئيسية أن يعمل مدير التنمية بالقرب من مجلس الإدارة، ويساعدهم في القيام بمهام جمع التبرعات، وإنجاز التزاماتهم تجاهها. وقد يبحث مدير التنمية - كذلك - برامج عمل المنح في المنشآت والشركات، ويكتب اقتراحات المنح، إذا كان ذلك جزءاً من خطة المنظمة، وقد تكون هناك استراتيجيات جمع تبرعات أخرى عليه أو عليها الإشراف عليها أو تنفيذها.

ويعمل مدير التنمية في الأساس من وراء الستار بإنشاء بنية فعالة لجمع التبرعات عن طريق المتطوعين، وضمان أنه عند قيام المتطوعين بمناشدة المانحين، فإن المتطوع واثق من أنه سوف يتم شكر المانح على الفور، وتهجئة الأسماء تهجئة صحيحة، وإدخال المعلومات في سجلات المنظمة بدقة.

ويتصور كثيرون من أعضاء مجلس الإدارة والموظفين بأجر أن تعيين مدير تنمية سيعفيهم من الكثير من مهام جمع التبرعات. «لندفع أجراً لشخص ما للقيام بذلك حتى نقوم نحن بالعمل الفعلي» قول شائع، بل ينطوي على هلاك. لا بد في البداية من تذكر أن جمع التبرعات عمل فعلي، وهو عمل لا بد أن يندمج في تفعيل برنامج يومي وجهودك التنظيمية. ثانياً، بينما يخفف فريق موظفي جمع التبرعات ممن يتقاضون أجراً الحمل عن الموظفين الآخرين، وقد يعفون مجلس الإدارة من بعض من مهامه، فإن وعي كل شخص بعملية جمع التبرعات واشترائه فيها لا بد أن تظل كما هي أو أزيد؛ حتى يكتب النجاح لبرنامج جمع تبرعات موسّع.

مهام جامع التبرعات

يتعجب كثيرون لكثرة الألقاب التي تطلق على المهام التي تنطوي عليها عملية جمع التبرعات، مثل: «جامع التبرعات»، أو «منسق جمع التبرعات»، أو «مدير التنمية»، أو «مطور الموارد». وفي كثير من المنظمات، التي تعمل في مجال التغيير الاجتماعي، يطلق على هذا الشخص «منسق جمع التبرعات» كانعكاس لهيكل غير هرمي. وفي منظمات أخرى، وهي منظمات أكبر عادة، يطلق عليه اسم «مدير

التنمية». و لكن توجد فروق هامة بالفعل بين مصطلحي جمع التبرعات والتنمية؛ إن جمع التبرعات هي عملية جلب مبالغ من الأموال تكون المنظمة في حاجة إليها لتنفيذ برامجها من عام لآخر، بينما تتضمن مهام التنمية، إضافة إلى زيادة ميزانية التشغيل، معظم الأنشطة التالية:

- ◀ إيجاد خطة استراتيجية وتحديثها سنوياً (تعزيز بيان الوضع).
 - ◀ تشكيل برنامج علاقات عامة مخطط.
 - ◀ الحفاظ على عملية مخططة، ويتم تقييمها مراراً لضم أعضاء مجلس إدارة جدد.
 - ◀ توفير التدريب على جمع التبرعات لمجلس الإدارة، والموظفين، والمتطوعين.
 - ◀ تخطيط وتقييم الاحتياجات المالية، وخطط جمع التبرعات لمستقبل المنظمة.
 - ◀ تطوير قدرات الجماعة على إدارة حملات رأس المال، وبدء برامج تبرع مخططة.
- وقد وصف أحد مديري التنمية الفرق بين جمع التبرعات والتنمية على النحو التالي: «في عملية جمع التبرعات أنت تقوم بالعمل بما بين يديك من إمكانيات - تحافظ على مسيرة المنظمة، وأن تكون بلا ديون. وفي التنمية، أنت تبدأ بما لديك، وتسعى إلى نموه وازدهاره».

حل مشاكلك

قبل تعيين أي شخص، حلل موقفك لترى هل تكمن مشاكلك بالفعل في عملية جمع التبرعات، أو أنها تبدو كذلك فحسب؟ كل المشاكل في منظمة ما تظهر في تمويلها، وعادة تظهر في ذلك أولاً. على أية حال، قد يكون جمع التبرعات مجرد أعراض لمشكلات أخرى، وفي هذه الحالة فإن تعيين شخص لجمع التبرعات لا يحل المشكلة؛ بل في الواقع قد يجعلها تتفاقم.

لبدء هذا التحليل، أجب عن الأسئلة التالية:

- هل مجلس إدارتك نشط في عملية جمع التبرعات؟ هل يشارك كل عضو تقريباً في جمع التبرعات

بشكل ما، إما تنظيم مناسبات خاصة، أو أن يفتح أمامك أبواب الوصول إلى أشخاص آخرين، أو يقوم بطلب المال وجهاً لوجه، أو يساعد من وراء الستار، ولكن بأسلوب مفيد؟

■ هل يبدو - أحياناً - أن مجلس الإدارة، أو الموظفين، يمضون وقتاً أطول في التخطيط لجمع التبرعات أكثر من قيامهم بجمع المال بالفعل؟

■ هل أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعون المشتركون في جمع التبرعات يعانون من نقص المعلومات الخاصة بعملهم أكثر من افتقارهم للحماسة؟

■ هل يتم - دائماً - إبعاد المدير التنفيذي أو الموظفين الآخرين من تطوير البرنامج وتنظيمه كي يشتركوا في جمع التبرعات؟ هل يعاني الموظفون من تمزقهم حول أولويات الاستفادة من وقتهم.

■ هل ميزانيتك أكثر من ٢٥٠,٠٠٠ دولار، أو أنك تحتاج لجمع أكثر من ١٠٠,٠٠٠ دولار من موارد أخرى غير الحكومة أو المنشآت؟

إذا أجابت منظمتك بـ (نعم) على ثلاثة أسئلة أو أكثر من تلك الأسئلة، فكر جدياً في تعيين مدير تنمية. هذا الشخص سيدير ويؤجج طاقات جمع التبرعات في مجلس الإدارة، ويخطط لجمع التبرعات، ويدرب آخرين على مهام جمع التبرعات، ويمكن فريق عمل البرنامج من النجاح في أداء ما يتطلبه البرنامج من عمل.

وإذا كنت تحتاج من ناحية أخرى مجلس إدارة أفضل وأكثر اهتماماً، عليك إذن تقوية مجلس إدارتك، وأدخل بعض التدريب الحافز لهم قبل تعيين مدير تنمية.

إذا كان ما تحتاجه هو المساعدة في إدخال البيانات، وكتابة التقرير السنوي، وجمع التقارير المالية، والرد على الهاتف، والتعامل مع رسائل البريد، والتعامل مع الشيكات، ومعالجة بطاقات الائتمان، وإرسال خطابات الشكر، وما شابه ذلك، عليك إذن التفكير في تعيين موظفين للدعم، مثل: سكرتير، أو مدير مكتب.

إذا كنت ما تريده شخصاً يساعدك في تخطيط وتنفيذ مشروع جمع تبرعات محدد المدة، مثل: مناسبة ضخمة أو حملة منح ضخمة، فكر في تعيين مستشار.

دفع أجر لجامع التبرعات

تخيل هذا السيناريو: منظمة تناقش إذا ما كانت تعين مدير تنمية، ويتوفر لديها مقدما قليل من المال، وتشعر بالقلق حول إيجاد الشخص المناسب والوفاء بأجره. وكما لو كان استجابة للدعاء، فقد جاء شخص غريب وجيه المنظر وعرض جمع ٢٥٠,٠٠٠ دولار (بما يعادل ميزانيتها الكاملة)، علاوة على ٢٠ في المئة عمولة. وسيحصل - فقط - على عمولة من المبلغ الذي يجمعه، وشرح أنه إذا لم يجمع شيئاً فلن يدفعوا له شيئاً، وأي مبلغ يجمعه سيحصل منه على عمولة ٢٠ في المئة. وهو يتوقع بأنه يستطيع جمع الميزانية كاملة، بالإضافة إلى العمولة، في ستة أشهر، وإن نجحت جهوده سيكسب ٥٠,٠٠٠ دولار، ويذهب لحال سييله.

هناك عدة أسباب لعدم قبول أية منظمة لهذا العرض (سواء كان الشخص الغريب يتميز بالوجهة أو لا):

أولاً: لا أحد في المنظمة يحصل على أجره من العمولة. والأشخاص يحصلون على مرتب اعترافاً بأن عملهم جزء من العمل الكلي، وقد يكونون جيدين للغاية في أداء عملهم دون إظهار قدر كبير من التقدم المباشر نحو إنهاء التمييز العنصري، أو وقف التلوث، أو أي هدف تعمل المنظمة من أجله.

ثانياً: العمولة تتعارض مع مبدأ العدالة في الرواتب؛ ففي هذه الحالة سيكسب هذا الجامع للتبرعات في ستة أشهر نفس الأجر الذي يتقاضاه المدير التنفيذي في سنة.

ثالثاً: إن هذا الشخص لن يحضر معه قائمة اتصالاته، وسيعمل مع مانحي المنظمة، ويقول إن له بعض الاتصالات من وظائف سابقة، لكنك لا تعرف إذا ما كانوا مناسبين لعملك. علاوة على ذلك، هل ترغب في أن يحصل هذا الشخص على معلومات مانحك ثم ينقلها معه إلى عمله التالي؟ وهو - أيضاً - يعتمد في قوام معيشتة على إجابة المانحين بـ (نعم) على طلباته. إن أكثر جامعي التبرعات أمانة، حين يعمل في ظل هذه الشروط، قد يعتريه إغراء تشويه المعلومات، باحثاً عن الوفاء بقيمة إيجار مسكنه في

عيون كل مانح مرتقب. وبالإضافة إلى ذلك، تحتاج الكثير من المنح الكبيرة إلى مولاة، مما يعني عدة زيارات للمانح. وجامع التبرعات هذا ربما يكون مستعداً للموافقة على منح أقل ليحصل عليها في وقت أسرع، بدلاً من إنفاق الوقت في مولاة ملائمة لحجم المنحة التي يمكن للمانح تقديمها.

رابعاً: ماذا سيظن المانحون إذا ما عرفوا وعندما يكتشفون أن نسبة ٢٠ في المئة من منحتهم ذهبت لهذا الشخص الذي يعمل مؤقتاً؟ إن هناك أشياء تغضب المانحين، من أهمها علمهم أن جزءاً كبيراً من منحتهم استخدمت لنفقات غير مناسبة.

خامساً: كما أكدنا فيما قبل، يجب ألا يقوم شخص واحد - فقط - بجمع المال لحملة بأكملها. حتى إذا كان أميناً وناجحاً، فإنه حين يغادر المنظمة، ستكون الجماعة أغنى بمبلغ ٢٥٠,٠٠٠ دولار، لكنها لم تتسم بالحكمة فيما يتعلق بجمع التبرعات.

أخيراً، فإن الشخص الذي ينسق جمع التبرعات لا بد أن يكون مؤمناً تماماً بالقضية، وأن يكون جزءاً من فريق العمل الذي قام بوضع أسس الحملة معاً.

لهذه الأسباب، فإن عملية دفع عمولة غير مرحب بها تماماً في عملية جمع التبرعات. وقد أصدرت جميع المؤسسات الخيرية في جمع التبرعات، بما فيها اتحاد محترفي جمع التبرعات، والاتحاد القومي لتنمية المستشفيات، ومجلس تطوير ودعم التعليم، أصدرت قرارات تنصح المنظمات بالبعد عن جمع التبرعات على أساس العمولة. والاستثناء الوحيد لهذه السياسة هو الطواف (انظر الفصل الخامس عشر)، حيث يتقاضى الأشخاص عادة مرتباً أساسياً وعمولة.

وبدلاً من أن يتم تحديد مرتب مدير التنمية على أساس العمولة، فإنه يجب أن يحدد على أساس مرتبات باقي الموظفين. وإذا كان لديك هيكل شامل للمرتبات، فإن مرتب أي شخص سيكون هو نفس مرتب الشخص الآخر. وإذا وُجِدَت فروق في المرتبات، فإن مرتب مدير التنمية سيكون أقل من مرتب المدير التنفيذي، ولكن أكثر من المدير الإداري؛ ففي الترتيب الهرمي، يكون مدير التنمية هو مدير شؤون العاملين، ويقدم تقاريره عادة مباشرة للمدير التنفيذي.

وتعتقد المنظمات عادة أنه يجب أن تدفع مبالغ ضخمة للحصول على شخص كفاء للتنمية. هذا غير حقيقي. إن الشخص المناسب لمنظمتك هو شخص يؤمن أولاً وأخيراً بجماعتك، ويرغب في أن يكون جزءاً منها. وسيعبر هذا الشخص عن إيمانه أو إيمانها من خلال عملية جمع التبرعات، تماماً مثلما يعبر شخص آخر عن إيمانه بقيامه بخدمة مباشرة، أو تنظيم، أو تطوير سياسة ما. وإذا كان شخص ما تنطبق عليه معايير الإيثار القوي بعملك، ولديه مهارات في جمع التبرعات، لكنه لا يوافق على العمل بالمرتبة الذي عرضته عليه، قد تحتاج إلى إعادة تقييم جميع المرتبات، وهناك احتمال بأنك ستفقد موظفين أكفاء في الوظائف الأخرى أيضاً.

كيف تعثر على مدير تنمية كفاء؟

بمجرد أن تقرر أنك بحاجة لمدير تنمية، فإن الخطوة الأولى عند تعيين أحد هو وضع توصيف للوظيفة يتسم بالشفافية والدقة. ويفشل الكثير من توصيف الوظيفة في جذب مرشحين؛ لأن الوظيفة تمت هيكلتها بحيث تضم مسؤوليات كثيرة ضخمة. ويمكنك وضع توصيف للوظيفة في صفحة واحدة (انظر المثال). فكر في المهارات الضرورية، في مقابل المهارات المرغوب فيها، ولو كانت غير ضرورية. اطلب من طالب الوظيفة أن يرسل عينة مكتوبة، حيث إن الكتابة ستمثل جزءاً جوهرياً من أية وظيفة لجمع التبرعات.

أعلن في النشرات المخصصة للمنظمات غير الربحية. إذا ما كنت لا تقيم في مدينة صغيرة، تجنب الإعلان في الصحف - ستلقى كماً من الطلبات لأشخاص غير مؤهلين. وكذلك الأمر بالنسبة للإعلان على مواقع الإنترنت التي تضم جميع أنواع الوظائف. ابعث بتوصيف وظيفتك إلى الأماكن ومواقع الإنترنت التي يزورها النشطاء. أرسل الإعلان لمنظمات غير ربحية أخرى، وهاتف المديرين ومديري التنمية الذين تعرفهم لتخبرهم عن توافر الوظيفة. ولا تعتمد على البريد الإلكتروني - فقط - للإعلان عن الوظيفة.

ولا تشعر بالإحباط وأنت تحاول العثور على شخص به جميع المؤهلات «الجيدة» والخبرة. وإذا وجدت هذا الشخص عيِّنه أو عينها على الفور، وإذا لم تجد هذا الشخص، ابحث عن مؤهلات أخرى تدل على خبرة تتعلق بجمع التبرعات، مثل: إدارة مشروع أعمال صغير، أو التدريس، أو إدارة شؤون العاملين. أية وظيفة تطلبت أن يكون لدى الشخص روح المبادرة والتخطيط، والعمل مع جماعات متنوعة من الأشخاص، وأن يكون ذا مواهب تنظيمية جيدة، تعتبر خلفية جيدة لجمع التبرعات. وافحص جيداً خبرة المتقدم، وشجع طالب الوظيفة على وصف عمله كمتطوع.

وإضافة إلى توسيع معاييرك عند تعيين شخص ما، قد يكون من الأفضل تحيل شخص كفاء، وإن يكن غير مدرب للوظيفة، إذا كنت مستعداً في تعيين مستشار لبضعة أيام لمساعدة موظفك الجديد لبداية موفقة في عمله، أو أن ترسل مدير التنمية الجديد لبعض من الفصول والدورات العديدة التي تتناول عملية جمع التبرعات. إن نظريات ومهارات جمع التبرعات غير عسيرة على الفهم، رغم أنها تستغرق وقتاً كبيراً من العمل عند تنفيذها. إن الحصول على شخص غير مؤهل تأهيلاً كافياً، لكنه ذكي، وملتزم، وشغوف لأداء عمل جيد، يعد في مثل جودة الحصول على شخص لديه خبره وبنفس المزايا.

نموذج للوصف الوظيفي لوظيفة - مدير التنمية

«اتحاد السلام» منظمة تعمل منذ عشرين عاماً في دعم خلق مجتمع عادل من خلال التدريب على مبدأ اللاعنف، وتطوير سياسة عامة، والتنظيم حول قضايا السلام والحرب في المجتمعات المحلية. ويعمل «اتحاد السلام» في ثلاث ولايات لتقوية الجهود القاعدية في حركة واسعة النطاق لتغيير اجتماعي تقدمي ونظامي.

الهيكل التنظيمي

يوجد حالياً أربعة موظفين يعملون طوال الوقت: المدير التنفيذي، ومدير البرامج، ومدير تكنولوجيا



المعلومات، ومدير الإدارة. ويعرض «اتحاد السلام» وظيفة لمدير تنمية يعمل طوال الوقت، ويخضع لإشراف المدير التنفيذي. والميزانية السنوية الحالية ٧٥٠,٠٠٠ دولار. ويقوم مجلس الإدارة والموظفون - خاصة المدير التنفيذي - بالانشغال بالعمل الخاص بجمع التبرعات للمنظمة.

ملخص المهام

سيعمل مدير التنمية مباشرة مع المدير التنفيذي، ولجنة جمع التبرعات، ومجلس الإدارة، واللجان المنشأة لغرض خاص، لتنسيق برنامج شامل لتنمية موارد، يتضمن حملة عضوية سنوية، وتوسيع قاعدة المانحين الكبار، وتعزيز الوصول للعلاقات العامة لزيادة وضوح رؤية «اتحاد السلام» وما يقوم به من أعمال.

ساعات العمل

طوال الوقت، أربعون ساعة أسبوعياً. ويقتضي العمل أثناء بعض عطلات نهاية الأسبوع، وفترة مسائية، إلى جانب انتقالات داخل الإقليم أحياناً.

المسؤوليات

الإدارة: العمل مع مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لتطوير الاستراتيجيات الشاملة، والغايات، والنتائج، وتتبع التقدم نحو الغايات.

حملة المنح الضخمة:

- ◀ تنفيذ استراتيجية المنح الضخمة الشاملة.
- ◀ الإشراف على الرعاية، والمناشدة، ومراقبة جميع المانحين الرئيسيين.
- ◀ تحديد وتنفيذ استراتيجيات جذب مانحين كبار جدد مرتقبين.





تجنيد المانحين والتجديد:

- ◀ تطوير وتنفيذ خطة لأنشطة تجذب مانحين جدد (العمل مع لجنة التسويق)، خاصة إنشاء موقع على شبكة الإنترنت.
- ◀ مراقبة وتحسين الموارد المالية السنوية للتجديد: مناشدات البريد المباشر (اثنان سنوياً)، حملة الهاتف (اثنان سنوياً)، مناشدات عن طريق البريد الإلكتروني.

المناسبات:

- ◀ العمل مع المتطوعين ومجلس الإدارة لجلب مانحين كبار من خلال حفلات منزلية، وغداء سنوي لجمع التبرعات، وغيرها من مناسبات جمع التبرعات وفق الحاجة.

المهارات، والمواهب، والخبرة المطلوبة:

- ◀ خبرة لمدة ثلاث سنوات على الأقل في جمع التبرعات مع منظمة غير ربحية.
- ◀ خبرة في إدارة المانحين الأفراد، والمناسبات، والرعاية، والعمل الخاص بالمنح الضخمة.
- ◀ القدرة على الابتكار، والبناء، والحفاظ على علاقات قوية مع المانحين الكبار.
- ◀ القدرة على تخطيط وتنفيذ استراتيجيات ناجحة لجمع التبرعات وبرامج مع المانحين الكبار.
- ◀ معرفة بالعناصر الأساسية التي تكوّن استراتيجيات وبرامج ناجحة لجمع التبرعات.
- ◀ معرفة واسعة بالقضايا التقديمية والمنظمات على المستوى المحلي والقومي.
- ◀ مهارات تنظيمية وإدارية قوية، بما في ذلك تخطيط البرامج، ووضع الميزانية، والتسهيلات، وإدارة الوقت، وتكوين الفريق، والتدريب، والإشراف.
- ◀ مهارات اتصال كتابية وشفوية.
- ◀ قدرة على العمل مع مختلف السكان.



- ◀ القدرة على العمل ساعات غير محددة، بما في ذلك أثناء بعض عطلات نهاية الأسبوع، وفي المساء.
- ◀ القدرة على الانتقال في جميع أنحاء المنطقة.
- ◀ إتقان استخدام نظم (MS Word. Excel. Access. and Outlook).

الراتب:

DOE، المرتب الأساسي شاملاً الرعاية الصحية، والإجازات، وإجازة للراحة بعد خمس سنوات.

كيف تقدم طلب الالتحاق بالوظيفة؟

ابعث ملخصاً لسيرتك الشخصية على البريد الإلكتروني، وشرح سبب رغبتك في العمل مع «اتحاد السلام»، مع عينة مكتوبة وثلاثة مصادر للاستعلام عنك. «لكونستانسيا هيرنانديز»، المديرية التنفيذية، على ..ch@peaceconsortium.org.
«اتحاد السلام» مكان عمل للفرص المتكافئة والعمل الإيجابي.

33

تعيين مستشار، موجه، مرشد خاص، أو مدرب

هناك فترات في حياة كل شخص أو منظمة تقريباً يكون فيها تعيين شخص من خارج المنظمة لمساعدتك في التفكير بدقة، أو اجتياز أوقات أو مواقف معينة، مفيداً للغاية. وبالنسبة لمنظمة غير ربحية، لديها برنامج لجمع التبرعات، تتسم هذه الفترات بواحد أو أكثر من المواقف التالية:

- ◀ تحتاج منظمك للحصول على الاستشارة حول كيفية تحسين عملية جمع التبرعات الشاملة لديها، أو أحد جوانب عملية جمع التبرعات، وأنت في حاجة لشخص ذي مهارات ومعرفة، يهتم بالقضايا التي تهتم منظمك بها، ولكنه بعيد كل البعد عنها.
- ◀ أنت في حاجة إلى مساعدة لاتخاذ قرار بشأن مسار العمل: هل تستطيع بالفعل بدء حملة لرأس المال الآن؟ هل برنامج مانحين شهري استراتيجي جيدة يمكن بحثها؟
- ◀ أنت في حاجة لشخص يقوم بعمل محدد لفترة زمنية معينة: إدارة مناسبة خاصة، تدريب مجلس الإدارة على جمع التبرعات، تخطيط حملة منح ضخمة، تصميم موقع على شبكة الإنترنت، القيام بإجراء بحث عن مصادر التمويل، أو كتابة الاقتراحات.

◀ أنت في حاجة لشخص يساعد في تصميم خطة عمل لقيام الموظفين بجمع التبرعات، ويقدم الإرشادات، ويحيب عن الأسئلة، خاصة عندما يحتاج موظف ذكي ونشط - ولكن ليست لديه خبرة - إلى بعض المساعدة حتى يصل إلى أداء أفضل في عمله.

◀ أنت في حاجة إلى شخص لإدارة وظيفة التنمية لمنظمتك مؤقتاً إلى أن يحل محله موظف آخر.

◀ أنت في حاجة إلى مساعدة في جمع التبرعات وأنت تقوم بمرحلة انتقالية من مؤسس إلى مدير تنفيذي جديد، أو أثناء تغيير جذري في الاتجاه، أو الغايات، أو البنية، أو أثناء تغيير الاسم.

◀ منظمتك تعتمد على مصادر تمويل من الحكومة أو المنشآت التي انقطعت الآن، وتحتاج إلى مساعدة للخروج من أزمة التمويل التي نشأت عن هذا الانقطاع.

إن مهارات الاستشارة، أو التدريب الخصوصي، أو التعليم، أو التدريب، كلها متشابهة، وأحياناً يستطيع شخص واحد القيام بكل هذه الوظائف. على أية حال، فإن معرفة الفروق بين هذه المهام قد يساعد على تحديد ما تحتاجه. وكما قلنا في الاستشارة، فإن معرفة ما تحتاجه تجعلك تستطيع أن تقترب من الحصول عليه بنسبة ٩٠ في المئة. وإليك كيفية تطبيق هذه الوظائف المساعدة على جمع التبرعات:

المستشار. يعمل المستشار كشريك لمنظمة ما (يعمل عادة مع من شخص أو اثنين في المنظمة) في مشروع معين، ولمدة زمنية محددة. ويعتمد ما يمكن أن يقدمه هذا الشخص على المستشار وعلى المشروع، مقارنة بما يقدمه لك من نصيحة، لكن وظيفة المستشار - عادة - هي الخروج من المنظمة بأسرع ما يمكن دون أن تصبح الجماعة معتمدة عليه. والمستشار خبير يقدم نصيحة، ولديه حلول. ويتم تعيين المستشار في الأساس لمعرفته وقدرته على نقل هذه المعرفة. ويركز المستشارون على ما يحسن الفعالية، ويزيد النجاح.

المدرب. سيقوم المدرب بتقديم ورش عمل، أو حلقات دراسية، أو العرض أثناء العمل - والذي قد يستمر من عشرين دقيقة إلى عدة أيام - لجماعة من الأشخاص يحتاجون جميعاً معرفة نفس الشيء، وبشكل مثالي، والذين هم على وشك الشروع معاً في القيام بمهمة جمع التبرعات. ويقدم المدرب - في

بعض الأحيان - التدريب لمجالس الإدارة، أو لجان المانح الرئيسي، أو أي أعمال فرعية من أعمال المنظمة. ويعمل المدربون - أيضاً - مع منظمات عديدة في وقت واحد.

المعلم الخاص. يعمل المعلم الخاص مع شخص واحد، ويكون كمرشد لهذا الشخص، أو بمثابة أخ أكبر سناً يتميز بالحكمة، أو كنموذج لأداء العمل. وهو شخص أمضى عقوداً يمارس جمع التبرعات، وينضم إلى شخص آخر يريد أن يتعلم هذا العمل. ينظر الشخص الذي يتلقى الدرس الخصوصي إلى المزايا، أو الخصائص، أو القدرات التي تتوفر لدى المعلم الخاص، والتي يرغب في تعلمها أو محاكاتها. وبينما يتم تعيين المدرب أو المستشار لمدة معينة من الزمن، وعمل محدد، فإن المعلم الخاص شخص متطوع عادة، وقد يعمل أو تعمل مع الشخص عدة سنوات. ويكون المعلم الخاص موجوداً عادة في أوضاع العمل مع الأشخاص الذين يعلمهم؛ مما يجعل اقتراب الشخصين من بعضهما البعض سهلاً.

المدرب الخصوصي. يمكن أن يعمل المدرب الخصوصي مع شخص واحد، أو عدة أشخاص، أو المنظمة بأكملها، للمساعدة في عملية صنع القرارات، وتصور المستقبل، ووضع خطة للوصول لذلك. وفي التدريب تكون نقطة البداية هي رغبة العميل في النجاح الشخصي والمهني. إن التدريب لا يختص بالوضع الحالي، بل بالأحرى يتنقل من الوضع الحالي إلى المستقبل الذي تريده. ويوضح المدربون الخصوصيون الغايات، ويساعدون الناس في المراحل الانتقالية الصعبة أو الشاملة. ولا يتم استخدام المدربين الخصوصيين عادة لكيفية الحصول على المعلومة أو التدريب العملي، تماماً مثلما لا يساعد المدربون المنظمة عادة لمعالجة مشكلة موت المؤسس، أو مساعدة مدير تنفيذي ليكون مديراً أنجح. إن الحدود الفاصلة بين هذه الأدوار مرنة ونفاذة، وأنماط الأشخاص العاملين في هذه المجالات سيختلفون بشدة عن بعضهم البعض. ويتناول هذا الفصل - في الأغلب - كيفية ووقت استخدام المنظمة لمستشار. إلا أن معرفة دور المدرب الخصوصي، والمدرب، والمعلم الخاص، قد تساعدك على إدراك أن ما تحتاجه ليس مستشاراً، بل واحداً من أنماط المساعدين الآخرين.

العمل مع المستشار

يتسم عمل المستشار مع منطمتك بثلاثة أشياء:

◀ محدودية الوقت: حيث يستمر إما لمدة ساعات قليلة أسبوعياً، أو عدة أيام شهرياً، أو بناء على تعاقد بالعمل لعدد معين من الأشهر.

◀ لا دخل له في العمل اليومي.

◀ التركيز يكون على النصيحة والإرشاد أكثر من المساعدة في عملية جمع التبرعات.

ولأن خدمات المستشار محددة المدة، فإن مفهوم توظيف شخص بهذه الصفة ينقل للكثيرين معنى سلبياً. وتقول الفكاهة: «يقترض المستشار ساعة يدك كي يخبرك بالوقت»، أو: «يقدم المستشار نصيحة مجانية بثمن»، وهي تلقى بنبرة ساخرة إلى حد ما.

إن مشكلة العثور على مستشار كفاء يعتمد عليه قد تعقدت بالأعداد الغزيرة من المستشارين العاملين حول العالم، لكن المشكلة الأكثر شيوعاً مع المستشارين، أن الكثيرين لديهم معرفة بسيطة بعناصر مهمتهم. وأحياناً يسألني البعض كيف يمكنهم أن يصبحوا مستشارين. وعندما أسألهم عن خبرتهم، يجيبون بقائمة الكتب التي قرأوها، والتدريبات التي حضروها. إنهم يعتقدون أن تقديم المشورة أمر مثير؛ لأن المستشار ينتقل من مكان لآخر كثيراً، ويتخلون أنهم سيتقاضون رسوماً عالية. وهم كذلك متحمسون من منطلق حقيقة أن المستشارين لا يتحملون المسؤولية النهائية لنجاح مهمة جمع التبرعات أو فشلها في أية منظمة.

إن ما لم يدركه كل من سألوني هو أن المستشارين يتحملون مستوى مختلفاً من المسؤولية: فالنصيحة التي يقدمونها يجب أن تكون صحيحة. وإذا نفذت، يجب أن تؤتي ثمارها. علاوة على ذلك، لا بد أن يكون المستشار على ثقة من أن الآخرين سوف ينفذون الخطط التي رسمها لهم، ويعني ذلك أن الخطة لا بد أن تصل بوضوح، وتكون ملائمة لمستوى المهارات، وموارد الأشخاص الذين ينفذونها، أو يمكنهم الوصول إليها. علاوة على ذلك، لا بد للمستشارين من معرفة الفرق بين ما يتم تعلمه عن



طريق الدروس، والإرشاد، وتقديم نصيحة، وما يمكن أن يتم تعلمه من خلال الخبرة فقط. وعليهم أن يعرفوا ماذا يمكنهم عمله لمنظمة ما، وما يمكن للمنظمة أن تقوم به لنفسها. فإذا ما فشلوا في هذه الجوانب، فلن يكونوا مستشارين لمدة طويلة.

ما الذي يمكن لمستشار جمع التبرعات عمله؟

يمكن لمستشار جمع التبرعات القيام بما يلي من مهام:

- ◀ وضع خطط جمع التبرعات، والمساعدة في تنفيذ وتقييم هذه الخطط.
- ◀ البحث عن المانحين المرتقبين (أفراد، وشركات، ومنشآت، ومصادر دينية)، وكتابة اقتراحات عند الحاجة.
- ◀ وضع قاعدة بيانات لتتبع معلومات عن المانح.
- ◀ القيام بدراسات الجدوى.
- ◀ القيام بحملات البريد المباشر.
- ◀ تصميم استراتيجية لجمع التبرعات على شبكة الإنترنت، أو إنشاء موقع رئيسي، أو الاثنين معاً.
- ◀ عمل خطة اتصالات، أو حملة علاقات عامة.
- ◀ دراسة وتوصية بالتغييرات الجوهرية في منظمة ما لتحسين الأداء وفعالية جمع التبرعات.
- ◀ المساعدة في تعيين موظفي جمع التبرعات، بما في ذلك كتابة التوصيف الوظيفي، والإعلان عن المقابلة الشخصية للمرشحين، ومقابلتهم.
- ◀ تنظيم المناسبات الخاصة.
- ◀ وضع أية استراتيجيات أخرى لجمع التبرعات قررت المنظمة استخدامها.
- ◀ إدارة قوائم البريد، ومعلومات المانح، بما في ذلك إرسال خطابات تذكيرة بالتعهد، ورسائل الشكر، وخطابات التجديد (عادة لا يعد استخدام مستشار لهذه الأنشطة للمنظمات الصغيرة موازياً للتكلفة).



إذا كان المستشار هو أيضاً المدرب، يمكنه أو يمكنها القيام بما يأتي:

- ◀ تدريب وتحفيز الأشخاص على جميع جوانب جمع التبرعات.
- ◀ مساعدة أعضاء مجلس الإدارة على فهم مسؤولياتهم، ومساعدة المنظمات على تجنيد وتدريب أعضاء مجلس الإدارة الأكفاء.

ما لا يمكن لمستشار جمع التبرعات عمله

لا يتوقع من مستشار جمع التبرعات القيام بالأنشطة التالية:

- ◀ المناشدة الفعلية للمال من الأفراد، إلا إذا قاموا بذلك كجزء من فريق مع شخص من المنظمة.
- ◀ استخدام صلاتهم الشخصية في جمع المال. عادة يعرف المستشارون الكثير عن المانحين الأثرياء في المجتمع، ويمكنهم بلباقة وحسن التقدير المساهمة بهذه المعلومة في عملية البحث عن المانحين المرتقبين. على أية حال، فإن المستشارين لا ينتقلون من عمل لآخر وبحوزتهم قوائم مرشحيهم المرتقبين.
- ◀ جمع المال فعلياً. إذا عرض مستشار ما القيام بجميع مهام جمع التبرعات لك، أدر وجهك له؛ هذا ليس حلاً فعالاً.
- ◀ ضمان عملهم. ليست هناك ثوابت في جمع التبرعات. توجد مجموعة من المعارف الخاصة بجمع التبرعات، تستند - في الأغلب - على الحس الشخصي، وهناك تطبيقات كثيرة لهذه المعرفة. ولا توجد استراتيجية ناجحة كل الوقت لكل جماعة.

كيف تختار المستشارين؟

- بمجرد أن تقرر حاجة المنظمة إلى الاستعانة بمستشار، إليك بعض الإرشادات حول الأمور التي يجب توفرها لدى هذا الشخص:
- ◀ متابعة السجل الشخصي. اسأل عن عدد المرات التي قام فيها هو بجمع التبرعات، ودرجة النجاح

التي حققها، وإذا ما كان هذا الشخص قد عمل مع منظمة شبيهة لك في الأهداف والاستراتيجية، وفي نفس المواقع.

«التوصيات». إذا كنت لا تعرف الشخص بناء على سمعته، اسأل عن شخص مسؤول في الجماعات الثلاث الأخيرة على الأقل التي عمل معها هذا المستشار. بعد ذلك هاتف هذه الجماعات، واسألها عن المستشار. هل كان متعاوناً؟ هل يجيد الإصغاء، ويفهم الموقف جيداً؟ هل يمكن لهذه الجماعة أن تستعين به مرة أخرى؟ ويمكنك كذلك أن تفحص مصادر الاستعلام عن هذا الشخص، لكنك قد تحصل على تقييم أكثر صراحة من جماعات لم يذكرها هذا الشخص كمصدر للاستعلام عنه.

«الانسجام». إذا تصورت أن العلاقة مع المستشار تتطلب أكثر من يوم أو يومين من التدريب، قد ترغب في لقاء هذا الشخص. قد يعرض المستشار لقاء مبدئياً لنصف ساعة دون أتعاب. وفي اللقاء، ستعرف إذا كنت قد استرحت للشخص، وإذا ما شعرت بتقبل لنصيحته.

«الثقة». اسأل ما الذي سيفعله المستشار لك؟ وما هي توصياته؟ وتجنب طلب خطط طويلة مكتوبة. إن خطط العمل الواضحة أو الاقتراحات تكون عادة موحدة، كل منها في جوهره مثل ما يليه - فقط أن يضع اسم منظمك بدلاً من اسم المنظمة السابقة. ويمكنك طلب بيان موجز لسيرة الشخص إذا وجدت ذلك مفيداً. وبحلول موعد اللقاء الأول، فإنك لا تبحث كثيراً عن أدلة عن معرفته بجمع التبرعات، مثلما تدقق في قدرته على وضع هذه المعرفة في الحسبان. اسأل نفسك: «هل هذا الشخص يمكن تصديقه؟» «هل هو محل ثقة قوية، متحمس، وحسن النوايا؟»، «هل الأشخاص الذين سيعملون مع هذا الشخص سيجوبونه؟»

«الإيمان». أخيراً، لا بد أن يكون المستشار قادراً على توضيح رسالة منظمك، ويؤمن بأن جماعتك يجب أن تستمر، ويرغب في مساعدتك من منطلق الإيمان، وكذلك حاجته للوظيفة.

الأجر المقدم للمستشارين

ليس هناك معايير أو مؤشرات محدودة لراتب المستشار. إن الأجر المرتفع لا يعني بالضرورة أداء أفضل،

أو مزيداً من القدرة على تحمل المسؤولية، لكن الأجر الذي يكون جيداً للغاية قد يكون دليلاً على ذلك. وبتعيينك لمستشار، فأنت تستثمر في الوقت الحاضر كي تحصل على مزيد من المال في المستقبل. معظم المستشارين يتقاضون أجرهم باليوم أو الساعة، ولكن البعض يتقاضى أجراً بموجب وظيفته. وتدفع المنظمة - أيضاً - للمستشار عادة جميع نفقاته: الفنادق، والوجبات، والهاتف، والنسخ، والانتقالات.

حدد بوضوح المهام التي تدفع الأجر لها. وإذا عينت مستشاراً للعمل لعدة أيام أو شهور، قم ببعض التقييمات. على سبيل المثال: قد تقول: «في نهاية الشهر سنقيم التقدم، ونقرر ما إذا كنا سنستمر أو لا، وإذا ما كانت الخطة تحتاج إلى تعديل».

إنهم لا يصنعون المعجزات

يقوم المستشارون بدور مهم للغاية في مساعدة المنظمات على زيادة قدرتها في جمع التبرعات، وحل المشاكل، ومساعدة أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين على فهم كل الطرق التي يمكن أن تساعد في جمع المال، وسبب اشتراكهم في جمع التبرعات. ولا يمكن للمستشارين خلق الحوافز أو إجبار الأشخاص على تغيير العادات السيئة. إن التوقيت أمر جوهري: هل ترغب الجماعة في التغيير؟ هل ترغب في تجربة شيء جديد؟ أو أنها تريد مجرد الرغبة في التغيير لكنها ليست مستعدة للقيام بذلك؟ هل ترغب الجماعة في سماع ما ترغب سماعه فقط، أو أنها مستعدة لسماع ما يقوله المستشار؟ هل هناك صراعات شخصية ضخمة في حاجة للتصدي لها قبل بدء عملية جمع التبرعات؟ هل هناك مشاكل خفية أخرى؟ أثناء الاجتماع الأول مع جماعتك، يمكن للمستشار الجيد مساعدتك في تحديد إذا ما كنت في حاجة لاستشارة. فإذا كان الأمر كذلك يمكنه مساعدتك على تحديد أفضل استغلال لوقتهم. وفي النهاية، كي يكون وقت المستشار مفيداً حقيقياً، يجب أن تكون منظمتك مستعدة لسماع ما يقوله المستشار.

34

اجعل من جمع التبرعات مهنتك

ما هو رأيك إذا كان يمكنك الحصول على وظيفة تدر عليك دخلاً يتراوح ما بين ٢٥,٠٠٠ دولار و٢٠٠,٠٠٠ دولار؟ وتتيح لك فرصة عمل ذات نتائج يمكن توقعها إلى حد بعيد؟ حيث يعد جزءاً من وظيفتك الحديث عن قيمك، وكتابة ما تؤمن به؟ وحيث إن جميع من تعمل معهم يوافقون على أن عملك مهم حقيقة؟
هذه وظيفة تبدو فرصة عظيمة، أليس كذلك؟ إنها كذلك: إنها مهنة جمع التبرعات.

كان لدي عدة أهداف في حياتي، لكن هدفي الآن أن أجعل أكبر عدد ممكن من الناس يختارون جمع التبرعات كمهنة لهم. ولدي ثلاثة أسباب جوهرية لرغبتني في توسيع نطاق عدد جامعي التبرعات:

- ١- لدي حجم كبير من العمل، أكثر مما أستطيع القيام به. وبعد عدة سنوات سوف أرغب في التقاعد من منطلق معرفتي أن هناك كثيرين يمكنهم القيام بما أؤديه من عمل.
- ٢- أرغب في عدد أقل من المهاتفات من المتصيدين، ومن المديرين التنفيذيين المحبطين، والأصدقاء

الذين يجلسون في مقاعد مجالس الإدارة، وجميعهم يقولون: «هل تعرف من يمكنه تولي وظيفة التنمية؟ لقد بحثنا في كل مكان. مددنا آخر موعد لملء طلبات التوظيف إلى ما لا نهاية».

٣- أود أن أرى منظمات جيدة تنجح في عملية جمع التبرعات، إن الشيء الوحيد الذي تحتاجه منظمات كثيرة للنجاح شخص يحصل على أجر لتنسيق جهود جمع التبرعات في المنظمة.

وقبل أن ترفض وظيفة جمع التبرعات باعتبارها مهنة غريبة وغير مألوفة، فكر في هاتين الحقيقتين:

«يتيح لك جمع التبرعات الفرصة للحديث حول ما تؤمن به لأشخاص كنت لن تقابلهم إلا على هذا النحو، وأن تناقشهم عما سيفعله المال الذي يقدمونه في تنفيذ هذه المعتقدات.

«يقدّم لك جمع التبرعات فرصة لتجربة الاستراتيجيات. هل سيفيد هذا الخطاب؟ وكيف يمكن لمنظمتك أن تحصل على أقصى استفادة من موقعك على شبكة الإنترنت؟ هل سيدفع الناس لحضور هذا النوع من المناسبات؟ إن عملية جمع التبرعات توليفة من حسن الحظ، وأشخاص طيبين، وتفكير سليم.

بالطبع، لجمع التبرعات مساويء. مثل أي وظيفة صعبة، فإن عليك أن تقوم بعدة مهام في نفس الوقت. وفي معظم المنظمات يتحمل موظفو جمع التبرعات مسؤوليات ضخمة بقليل جداً من السلطة. ويميل الناس للإلقاء اللوم على إدارة جمع التبرعات لأي شيء يتم بشكل خاطيء في المنظمة.

الانتقادات الموجهة لوظيفة جمع التبرعات

دعنا نعرف بأن جامعي التبرعات يُنظر إليهم بنفس الميزج من الاحترام، والريبة، والهيبة التي ننظر بها نحن الأمريكيين إلى المال نفسه. ويفسر هذا السلوك بعض المشاكل في جذب الأشخاص للعمل في جمع التبرعات. وكما أشرت عدة مرات في هذا الكتاب، فإن المال يعد واحداً من المحظورات في ثقافتنا. إلا أنه كما أشار جورج بيلسبوري - رجل البر وجامع التبرعات المعروف - «رغم أن المال لا يمكنه

شراء التغيير الاجتماعي، إلا أن التغيير الحقيقي لا يمكن أن يحدث بدونك». ولا يمكن للمنظمات أداء عملها بدون المال. والمنظمات التي ليس لديها ما يكفي من المال للوفاء بغاياتها تضيع وقت متطوعيها وموظفيها، وربما أضرت الجمهور الذي تعمل من أجله.

ما سبب التميز في جمع التبرعات؟

إضافة إلى المساعدة في سبر أغوار وأسرار المال، إليك بعض الأسباب الأخرى لتمييز وأهمية جمع التبرعات:

« جمع التبرعات يعلمك أشياء بخصوص المال. جمع التبرعات يجعلك في مواجهة مع أوجه الخير، والشر، والأمور السلبية المتعلقة بالمال، ومع الأفراد. وإذا كنت جاداً في إحداث التغيير الاجتماعي، فإن جمع التبرعات يعتبر شيئاً جيداً في هذا الاتجاه.

« لا يتطلب جمع المال سنوات من التعليم. رغم وجود جوانب فنية في جمع التبرعات، فإن المتطلبات الثلاثة الأساسية للنجاح كجامع للتبرعات يمكن وجودها في أشخاص من جميع الخلفيات التعليمية: الحكم الصائب، والتعاطف الأساسي مع الآخرين، والإيمان العميق بقضية ما.

« يتطلب جمع التبرعات منك تعلم أشياء جديدة طول الوقت. بينما تتحسن المهارات الأساسية التي لديك، فسوف تتعلم كما من المهارات الجديدة: لقد تعلمت المحاسبة الأساسية، ووضع الميزانية، والتخطيط الاستراتيجي، وإدخال البيانات، وإدارة المشروع، وتحديد المانح المرتقب، والتسهيلات، وهذا قليل من كثير.

« جمع التبرعات يربط المانحين بالمنظمة. لكثير من المانحين علاقات قليلة مع المنظمات التي يدعمونها بعيداً عن منح المال: ليس لديهم وقت للتطوع، أو أنهم ليسوا جزءاً من مؤيديهم. جامع التبرعات يساعدهم في مداومة الشعور بالتواصل، والقدرة على الاستفادة بحيث تستمر رغبتهم في المنح.

« جمع التبرعات عملية تنظيمية. ينظم جامع التبرعات الجيد فريقاً من المتطوعين للمساعدة في جمع

التبرعات، وعليهم تعليم المنظمين كيفية طلب المال. إن جامع التبرعات الجيد يعلم الناس مهارات، ويزيد ثقتهم في أنهم يمكنهم جمع المال بالفعل.

العمل كجامع للتبرعات

يمكنك الدخول إلى مجال جمع التبرعات بأساليب عديدة. إحدى أفضل الطرق لتعلم جمع التبرعات هو التطوع، وجمع التبرعات من الوظائف القليلة التي تناسب خبرات المتطوع. إن الاشتراك في برنامج جمع التبرعات في منظمة ما أحد أشكال التطوع الأخرى التي قد تكون بناءة. ويمكنك - أيضاً - تعلم جمع التبرعات في صفوف الجامعة، أو عن طريق مقرر تعليمي، لكن هذا المنهج له ميزة - فقط - إذا كان لديك طريقة لتطبيق ما تعلمته على أرض الواقع. إن العمل في منظمة كبيرة كمساعد لمدير التنمية سيمنحك مجالاً من الخبرات دون أن يتطلب ذلك منك تحمل مسؤوليات ضخمة.

إذا كنت جاداً في الاشتغال بجمع التبرعات كمهنة، ابحث عن معلم خاص. يستمتع كثير من مديري التنمية بإعطاء دروس خصوصية لأشخاص جدد في هذا الميدان، ويمكنهم أن يساعدوك على النجاح في أوقات الشدة.

لا تتردد في الوصول إلى أقصى درجة من الخبرة. اعمل بوظيفة لست مؤهلاً لها تماماً، ثم اقرأ، واحضر دروساً، واستخدم معلماً خاصاً، وتبحر في ميدان العمل. إذا بدأت في وظيفة بها فريق متناسك من المتطوعين لتعمل معهم، والذين سيمولونك لحضور بعض التدريبات الأساسية في جمع التبرعات، بدعم كاف، وحرية محدودة في العمل، ففرص النجاح موجودة أمامك.

انضم إلى مقدمة الصفوف

كما اطلعتهم، فإنني عندما أشرت إلى رغبتني في أن يجعل الناس عملية جمع التبرعات مهنة لهم، كنت



أعني حقيقة رغبتني في أن يقول كل شخص: «إن دوري في تحقيق العدالة الاجتماعية سيكون المساعدة في توفير المال للمحتاجين». ولا يمكن فصل مهنة جمع التبرعات عن هذا المفهوم. إنه جزء ضروري وجوهري في تطوير المنظمات الخيرية، وتحقيق رسالتها. إنه عمل حقيقي، وهو رغم أن مكانه في مجال مختلف من مقدمة الأنشطة الخيرية بخلاف التنظيم والدعوة، فإنه يأتي مثلها في المقدمة. وكلما تم دمج عملية جمع التبرعات في جميع أنشطة المنظمة زاد نجاح المنظمة، وانضم عدد أكبر من الأشخاص إلى عملية جمع التبرعات في المستقبل. وبمجرد حدوث ذلك فإني سأقاعد على الفور.



35

التعامل مع القلق حول جمع التبرعات

خلال السنوات الثلاثين التي اشتغلت فيها بجمع التبرعات، لاحظت أن العامل المهم الذي يجعل الأشخاص يتركون جمع التبرعات أو تستنفد طاقتهم هو القلق المستمر و المؤلم بأن المال لن يتم جمعه، ومعرفة أنك بعد أن تجمع المال لشهر أو ثلاثة أشهر فإن عليك ببساطة أن تبدأ في جمع تبرعات لفترة أخرى من الزمن. وبالتالي، لن يكون هناك راحة أبدا.

وقد أخبرني كثيرون من موظفي جمع التبرعات بأنهم يستيقظون في جنح الظلام نتيجة لإحساسهم بالقلق، وأنهم لم يشعروا أبداً بالحرية في التمتع بإجازة نهاية الأسبوع بدون عمل، ناهيك عن العطلات.

لذا؛ فإنه بالإضافة إلى أساليب العلاج النفسي أو اعتزال الوظيفة، هناك خمس طرق للتعامل مع القلق:

■ **تجنيد متطوعين ومنحهم الصلاحيات:** لدى «سول آينسكي» - إحدى أهم الشخصيات في التنظيم الاجتماعي في القرن العشرين - قاعدة صارمة للتنظيم، والتي تنطبق كذلك على مجال جمع التبرعات: «لا تقم أبداً بعمل لشخص ما يمكنه أن يقوم به بنفسه». حيث يجب الناس عادة المساعدة. عندما تقوم



بعمل يمكن أن يؤديه أي شخص عاقل وذكي بالحد الأدنى من التدريب، ابحث عن هذا الشخص وأشركه؛ سيؤدي ذلك إلى تقليل عزلتك، ويزيد إنتاجيتك.

■ **حدد أولوياتك بوضوح.** إذا كانت أولى مسؤولياتك جمع المال، فعندما تحضر إلى عملك يومياً نظم أولوياتك حول هذه الغاية. اسأل نفسك: «من بين كل المهام التي علي القيام بها اليوم، من منها سيجمع لي أكبر مبلغ من المال على مدى أطول فترة من الزمن؟» قم بهذه المهمة أولاً، ثم قم بالعمل الذي سيجمع المبلغ الأضخم التالي من المال، وهكذا.

■ **تحرر من الإحساس بالفشل.** إن عدم قدرتك على القيام بكل شيء ليس حكماً بأنك غير جدير كشخص. إن المطالبة التي تم رفضها، أو إرسال خطابات بريدية غير موفقة، لا يعني أنك فاشل كشخص أو كجامع للمال. إذا أخطأت، لا يعني أنك خطأ. قم بما يمكنك عمله في الوقت المخصص، ودع باقي الأمور تسير في مسارها.

■ **تذكر وجود قوى خارجية تتجاوز إمكانية التحكم فيها.** يمكنك القيام بعملك على أكمل وجه، وتكون منظمك ذات كفاءة وتحظى بالاحترام، ومع ذلك تظل غير قادر على جمع المال الذي تحتاجه. إن ازدياد الفجوة بين الغني والفقير تعني ازدياد الصعوبة التي تواجهها المنظمات في جمع المال.

■ **اهتم بنفسك.** لا تعمل دائماً لأوقات طويلة، واحصل على إجازات. اطلب المساعدة. وفوض مسؤوليات للآخرين.



36

التعامل مع مديرك التنفيذي

يمكن لكثيرين ممن يقرأون هذا الكتاب أن يطلقوا على هذا الفصل «التعامل مع نفسك»؛ لأنك بصفتك الشخص الوحيد الذي يتلقى أجراً، فإن لقب «المدير التنفيذي» ينطبق عليك، مثله في ذلك مثل اللقب الشامل «الموظفين». ومع ذلك، فإنه حتى لو كنت الموظف الوحيد قد يفيدك هذا الفصل في تفادي المشاكل طالما كانت منظمتك ضخمة إلى حد إمكانها تعيين شخص للقيام بعملية التنمية. وإذا كنت مديراً للتنمية، وتعمل مع مدير تنفيذي، فإن هذا الفصل يخاطبك مباشرة.

كمدير تنمية، يمكن أن يصبح المدير التنفيذي حليفك الأكبر، أو مناوئك الأكبر. ولا فرق بينهما. إن وظيفة مدير التنمية وظيفه غريبة، بمعنى أنك تقدم تقاريرك للمدير التنفيذي، وتخضع لمساءلته، بالرغم من أنها تتضمن تنظيم وقت المدير التنفيذي بكفاءة فيما يتعلق بجمع التبرعات - مما يعني أن تخبر رئيسك بما يجب عليه عمله. إن العمل بكفاءة مع مدير تنفيذي يتطلب مناقشة مبكرة عند توليك هذه الوظيفة حول الطريقة التي يرغب المدير التنفيذي أن تعرض بها مهام جمع التبرعات، التي يجب عليها أو عليه تنفيذها، وما مدى تحمل المدير التنفيذي للمساءلة عن هذا العمل.

وفيما يلي بعض الإرشادات حول كيفية إقامة علاقات عمل مثالية بين المدير التنفيذي ومدير التنمية:

■ في بداية العام، يقوم المدير التنفيذي ومدير التنمية بوضع مسودة خطة جمع التبرعات. وربما يقوم مدير التنمية بمعظم العمل الخاص بالخطة، ثم يقدمها للمدير التنفيذي لمناقشتها. يقوم هذان الموظفان بمراجعة الخطة بتفصيل شامل بقيادة مجلس الإدارة. يتم تضمين اقتراحات أعضاء مجلس الإدارة بإجراء تغييرات، ثم يقوم أحد أعضاء مجلس الإدارة بعرض الخطة على المجلس بأكمله. والوضع المثالي أن تلقى الخطة إيماناً حماسياً (أو على الأقل استعداداً للقيام بالوظيفة) من مجلس الإدارة بأكمله.

■ ينظر المدير التنفيذي إلى مدير التنمية كشريك في مستقبل المنظمة المالي - شريك أصغر لكنه شخص يتوجه إليه طلباً للمشورة، ويثق في مشورته وقدراته. وينظر مدير التنمية - بدوره - إلى المدير التنفيذي كشخص يتعلم منه، ويحبه، ويحترمه.

■ لا يخلو هؤلاء الأشخاص من الصراعات أو عدم الاتفاق، لكنهم قادرون على الصراحة في الحديث، ويصغي كل منهما للآخر، وهم يرغبون في القيام بالعمل في الوقت الكافي. و مرة أخرى، فإن الأمانة في التواصل ستساعد في إقامة علاقات عمل فعالة.

و لسوء الحظ، توجد مواقف كثيرة للغاية لا تنجح فيها العلاقة بين المدير التنفيذي ومدير التنمية. ورغم أن بعضاً من هذه العلاقات المتردية تكون بسبب خطأ مدير التنمية، فإن معظمها راسخ بجذوره في أسلوب عمل المدير التنفيذي.

وفيما يلي الأسباب الأكثر شيوعاً في عدم قيام علاقة تعاون مثمرة بين المدير التنفيذي ومدير التنمية:

■ نجاح المدير التنفيذي آخر الأمر يعني أن المنظمة تنمو بما يفوق قدرته على إدارتها. وبدلاً من أن يعترف أنه قد وصل إلى الحد الأقصى لكفاءته، يصبح المدير التنفيذي متحكماً لأقصى درجة، وقد يقلص المنظمة فعلياً إلى الحجم الذي يمكنه إدارته.

■ قد يكون المدير التنفيذي قد أمضى وقتاً طويلاً للغاية في المنظمة، ويشعر بالإرهاق، وفقدان الحماس

- للعمل، لكنه يستمر في العمل؛ لأنه لا يستطيع تخيل ماذا عليه أن يفعل بعد ذلك.
- يكون المدير التنفيذي حساساً تجاه النقد، بل إنه يتخذ موقفاً دفاعياً. وهو يجعل محيط العمل لا يدين بالولاء إلا له، ويتشكك في القرارات والتوجيهات التي تبدو تحدياً له، ويحمد أية نزعات ابتكارية.
- يخشى المدير التنفيذي طلب المال، ولن يساعد في جمع التبرعات من المانحين الأفراد.
- لا يثق المدير التنفيذي في أعضاء مجلس الإدارة، ويرغب في الإبقاء على النفوذ في يده، ولذا فهو لا يشركهم في قراراته. وإذا لم يشترك مجلس الإدارة في صنع السياسة، وغيرها من أنشطة المجلس، فلن يشارك بفاعلية في جمع التبرعات، ولذا لا يكون ذا نفع فيها.
- يشعر المدير التنفيذي بالتهديد من معرفة مدير التنمية بعملية جمع التبرعات، ويشعر أن افتقاره هو للمعلومات سيُعتبر نوعاً من عدم الكفاءة، وهو يسفّه باستمرار أفكار مدير التنمية أو يتجاهلها كلية.
- عمل المدير التنفيذي ينطوي على مهام عديدة؛ فهو يعمل ما بين ستين وسبعين ساعة أسبوعياً؛ مما يعني أنه كثيراً ما يقضي عطلات نهاية الأسبوع في المكتب، ونادراً ما يحصل على إجازات (وهو يمضي أوقاتاً كثيرة في مراجعة البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية على الهاتف)، ويتوقع نفس المجهود من باقي الموظفين.
- يعتقد المدير التنفيذي أن وظيفة مدير التنمية هي الحصول على المال. إنه يرغب في أن يوفر مدير التنمية السيوولة للمنظمة، دون أية تساؤلات، وهو لا يهتم كثيراً بأن المنظمة في احتياج للمال على الإطلاق. وتوجد متغيرات كثيرة أخرى في هذه الموضوعات، لكن ما ذكرناه هو أكثرها شيوعاً. فإذا كنت تعمل مع مدير تنفيذي له بعض أو كل هذه المواصفات، يمكن إجراء تغيير في ديناميات الموظفين، والأرجح أنك ستحتاج إلى البحث عن وظيفة أخرى. لضمان عدم تقلدك وظيفة تسود فيها هذه الديناميات، تأكد من أنك تعرف ما تتوقعه من المنظمة ومدير تنفيذي ما، وما يتوقعونه منك.
- إحدى أفضل الطرق في تطوير علاقات عمل طيبة هي توضيح اختصاصات وظيفتك تماماً. إن وظيفتك تتمثل في تنسيق مهمة جمع التبرعات للمنظمة، وأنت المسؤول عن التأكد من أن جميع مهام

جمع التبرعات مكتملة، إحداهما مساعدة المدير التنفيذي على إكمال مهامه أو مهامها. وأنت تقود عن طريق دفع الآخرين لأداء العمل، ووظيفتك أن تُشرك أكبر عدد ممكن من الناس في جمع التبرعات، بحيث يمكن للمنظمة جمع أكبر قدر مما تحتاجه من مال من مصادر كثيرة بقدر الإمكان. وبما أن هذه هي مسؤولياتك، يجب على المدير التنفيذي أن يتوقع أنه يمكنكم أن تعملوا معاً عن قرب لعمل قائمة مهام جمع التبرعات الخاصة بالمدير التنفيذي، وأنتك تتمتع بالسلطة لتذكير المدير التنفيذي بمهامه، وتجعله يشعر بالمسؤولية تجاه إتمامها. وهو بالتالي سيتوقع منك أن تمدّه بالعون الذي يحتاجه، مثل: المواد، ورسائل الشكر، والتقارير، وما شابه ذلك. تذكر دائماً أن المدير التنفيذي هو الرجل الأول في المنظمة، ويفضل الكثير من المانحين مقابلة هذا الشخص عن أي شخص آخر في المنظمة. ويجب على مدير التنمية تقدير أن المدير التنفيذي يوازن بين كثير من المهام، جمع التبرعات إحداها فقط - حتى رغم أهميتها الشديدة.

وأحياناً يعرف المدير التنفيذي الكثير جداً عن جمع التبرعات أكثر من مدير التنمية. وفي هذه الحالة، على المدير التنفيذي تدريب مدير التنمية. وكثيراً ما يحدث أن مدير التنمية يعرف المزيد عن جمع التبرعات أكثر من المدير التنفيذي، يجب أن يثني المدير التنفيذي على هذه المعرفة. ووظيفتك - أيضاً - تنسيق جهود رئيس مجلس الإدارة والمتطوعين الآخرين في جمع التبرعات. ولا بد أن تتوفر لك سهولة الاتصال بجميع أعضاء مجلس الإدارة، وأن يدعمك المدير التنفيذي بفعالية في جهودك مع مجلس الإدارة. ويجب على كل منكم العمل عن قرب مع أعضاء مجلس الإدارة، خاصة فيما يتعلق بالمناشآت الشخصية التي تتم وجهاً لوجه.

لا بد لكل من الفريقين معرفة على أي نحو يرغب الآخر في أداء العمل. ولا بد في بداية علاقتهم من مناقشة أمور أسلوب العمل. وتتضمن مثل هذه الأمور: هل هناك إمكانية للمقاطعة أثناء الكلام؟ ماذا عن قيام أحد منهما بتحرير مراسلات الآخر؟ وأفضل طريقة لسماع النقد؟ وما شابه ذلك. إن قيام علاقة عمل جيدة بين مدير التنمية والمدير التنفيذي يكمن في توخي الوضوح منذ البداية



حول ما يراه كل من المدير التنفيذي ومدير التنمية من مهامه أو خارج نطاق مهامه، والموافقة على هذا التوصيف الوظيفي. وفي النهاية يجب على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف العمل كشركاء في جمع التبرعات، والنظر إلى مجلس الإدارة بصفته مصدراً من مصادر القوة الذي يجب تطويره. كمدير تنمية، فإن الرسالة هي الحافز الذي يدفعك للعمل، وولاؤك الأساسي يكون لصالح المنظمة. لا بد أن تعرف أنك لن تكون دائماً أمام نظر المدير التنفيذي، وأن القرار الأخير له. علاوة على كل شيء، عليك التحلي بالأمانة، وتوقعها في المقابل. لا بد من أن تعكس علاقاتك نوع العلاقات التي ترغب أن تسود العالم من: الاحترام، والاهتمام، والرعاية، والاهتمام الأصيل بالآخرين، والتضامن حول إيمان متبادل بشيء يتجاوز أشخاصكم.



37

المبادئ الأخلاقية لجمع التبرعات

هناك مجموعة من المبادئ الأخلاقية في مهنة جمع التبرعات، إليك بعضها منها:

- لا يصح أبداً أن تخبر ممولاً أو مانحاً أنك تشتغل ببرنامج معين دون أن يكون الأمر كذلك، بغض النظر عن المبالغ التي قد يدفعها هذا المانح إذا اعتقد أنك تقوم فعلاً بهذا العمل.
 - بالمثل، فإن التصدي لبرنامج أو عمل ما لمجرد أن شخصاً عرض أو قد يعرض تمويله هي فكرة غير صائبة؛ إن «ملاحقة المال» على هذا النحو سرعان ما تؤدي إلى انحراف الرسالة.
 - ويجب ألا توافق على تعيين شخص لا قيمة له في وظيفة مدير برنامج أو محاسب لمجرد أنه زوج ابنة مانح في مقابل أن يعطيك هذا المانح منحة ضخمة.
 - كذلك يجب ألا يكون لديك دفتران مزدوجان للحسابات - واحد للعرض على الملاء، والثاني به بنود محاسبة أصدق، ويظل حبيساً داخل المنظمة.
- وقد تمت الإشارة إلى كثير من هذه المبادئ الأخلاقية في إجراءات المحاسبة القياسية، وكذلك في مدونة المبادئ الأخلاقية لجمعية محترفي جمع التبرعات (انظر المصدر د) في آخر الكتاب.





الجزء السابع وضع الميزانية والتخطيط

- ٣٨- وضع ميزانية المنظمة.
- ٣٩- وضع خطة لجمع التبرعات.
- ٤٠- مواجهة المتاعب المالية.

مختصر كتاب جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي



الجزء السابع

وضع الميزانية والتخطيط

ترغب جميع المنظمات غير الربحية بأن يتوفر لها المال الكافي لأداء عملها، لكن القليل منها هو الذي يستطيع تحديد مقدار هذا المال. إنها ترغب بالتأكيد في استخدام وقت ومال المتطوعين والمانحين بحكمة، وأن تحقق التقدم في إنجازاياتها، لكن تحديد معنى كل ذلك بدقة لا يتم أبداً. وغالباً يعمل المؤسس وأصدقاؤه من منطلق خطة شاملة في ذهنهم، ويكشفون عنها للآخرين على أساس «الحاجة إلى المعرفة». إن هذا ليس جهداً يستوجب التكتّم، بل لا بد أن تعتنم الوقت للتحدث عنه، اكتب كل شيء خاص بالخطة، ودع كل فرد في الجماعة على علم بها. إن عملية وضع الميزانية عبارة عن «نحن نحتاج للمال - إلى أي مبالغ يمكننا الحصول عليها. سننقق كل ما لدينا، لكنه لن يكون كافياً». أما خطة جمع التبرعات فهي طلب «المساعدة! الإسراع في إعداد طلب المنحة! دعنا نقيم مناسبة - ما هي الطريقة الأسرع من ذلك؟ هل يعرف أي فرد شخصاً ما يمكنه أن يطلب منه تقديم منحة ضخمة؟» إذا كنت تتخذ هذا الأسلوب غير المنظم وقت الأزمات، وعند وضع الميزانية وخطة جمع التبرعات، إذن، لا تقرأ الفصول التالية. لكن إذا قلت: «لا بد من وجود طريقة أسهل»، فأنت محق. لأن الوقت هو أثمن مورد لا يمكن تعويضه؛ فإن جميع الجهود التي تستغل الوقت باحترام، وكفاءة، واستمتاع، ويإنجاز أكبر نتائج حسب الوقت المحدد لها، لا بد أن تكون من أولويات حياتنا. إن وضع خطة مالية - الميزانية - وخطة لجمع التبرعات، سوف تتيح لك الاستثمار الأمثل لوقتك.



38

إعداد الميزانية

أول خطوة في تطوير خطة لجمع التبرعات هي وضع ميزانية تشغيلية. وتكون الميزانية في أبسط أشكالها عبارة عن قائمة من البنود تخطط لإنفاق المال عليها (النفقات)، وقائمة موارد تخطط للحصول على المال عن طريقها (الدخل). وتتوازن الميزانية عندما تتساوى النفقات والدخل. والميزانية المثالية هي التي يزيد فيها الدخل عن النفقات. ويتم إعداد الميزانيات عادة سنوياً، رغم أن المنظمات التي تضع تخطيطاً استراتيجياً تقوم بإعداد الميزانية عادة كل ثلاث سنوات.

وهناك عدة طرق لإعداد الميزانية. وفي بعض المنظمات يقوم موظف واحد بإعداد الميزانية الكاملة، ويعرضها على مجلس الإدارة للموافقة، لكن ذلك يمثل عبئاً ثقيلاً على فرد واحد. لذلك، فإن الطريقة التي نعرضها هنا تفترض وجود لجنة مصغرة تقوم بعملية إعداد الميزانية. هذه اللجنة قد تكون لجنة مالية دائمة من مجلس الإدارة، وتكون مسؤولة عن مراقبة الميزانية، أو قد تكون لجنة مخصصة لغرض معين، وتتكون من عضوين أو ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة وأحد الموظفين. ومن المفيد بوجه خاص وجود شخص ذي خبرة مالية إذا كنت تغير في النظم أو السنة المالية، أو إذا كنت ترغب في التخطيط



لأكثر من عام واحد.

وإذا قمت بتكوين لجنة، فإنها يجب أن تقتصر على خمسة أو ستة أعضاء، يكون لدى كل منهم معرفة بالمنظمة، واستعداد لإنفاق الوقت الذي سوف يستغرقه العمل بشكل شامل بقدر الإمكان.

وهناك عملية بسيطة من خطوتين لإعداد الميزانية:

الخطوة الأولى: تقدير النفقات والدخل كل على حدة:

لا بد من تقسيم لجنة الميزانية إلى لجتين فرعيتين: إحداهما لتقدير النفقات، والأخرى لتصوير الدخل. وعند إتمام هذه المهام تعود اللجتان الفرعيتان للانعقاد لضم عملها معاً في الخطوة الثانية.

◀ تقدير النفقات:

المجموعة التي تعمل في جانب النفقات في الميزانية لا بد لها من إعداد ثلاثة خانات لرصد الأرقام: تعرض «الثوابت»، و «المتوسطات»، و«الحد الأقصى» من أرقام النفقات، كما هو مبين في المثال. وتعكس خانة «الثوابت» المال الذي تحتاجه المنظمة لبقائها. والبنود هنا تتضمن مكان العمل، والحد الأدنى المطلوب من الموظفين، ونفقات البريد، والطباعة، والهاتف، والأجهزة. ولا تشمل هذه الخانة تكلفة الأعمال الجديدة، والعلاوات، والموظفين أو المستشارين الإضافيين، والأجهزة الجديدة، أو أية تحسينات أخرى.

ثانياً، تقوم المجموعة بإعداد خانة «الحد الأقصى»: ما المبالغ التي قد تحتاجها المجموعة للعمل بأقصى حد من الفعالية؟

وأخيراً، تعد اللجنة خانة النفقات «المتوسطة»: ما المبالغ التي تحتاجها المنظمة للقيام بأكثر مما يحافظ على وجودها فحسب، وإن كانت لا تفي بجميع غاياتها؟ ويجب عدم النظر إلى هذه الأرقام كمتوسطات للخانتين الثابنتين. على سبيل المثال: قد تشعر منظمة





الجزء السابع

إعداد الميزانية

نموذج لتقدير النفقات			
الحد الأقصى	المتوسطة	الحد الأدنى	البند
			المرتبات:
			المدير
			منسق جمع التبرعات
			موظفو الدعم
			منسق البرنامج
			المزايا والضرائب
			التطوير المهني (بمعنى الحلقات الدراسية، الفصول، التدريب)
			فريق العاملين بالكامل
			الانتقالات
			إيجار المكتب
			تجهيزات المكتب
			إيجار آلة النسخ
			الحواسيب الآلية (الثابتة أو المحمولة)
			الطابعة
			آلة الفاكس
			أخرى (تحدد)
			إمدادات المكتب
			الهاتف
			الأجهزة
			النفقات الشهرية



نموذج لتقدير النفقات			
الحد الأقصى	المتوسطة	الحد الأدنى	البند
			مقدم خدمة الإنترنت
			النسخ
			التصميم
			الطباعة
			النشرات
			التقرير السنوي
			المناشدات البريدية
			النشرات الإخبارية
			الأدوات المكتبية
			نفقات الطباعة الكلية
			أخرى
			مجلس الإدارة
			الوجبات
			تكاليف التقاعد
			نفقات البريد
			أخرى (مثل: التدريب، توجيه مجلس الإدارة، هدايا الشكر)
			طوابع البريد
			بريد الدرجة الأولى
			البريد الجماعي
			تصريح البريد الجماعي



نموذج لتقدير النفقات			
الحد الأقصى	المتوسطة	الحد الأدنى	البند
			أخرى (حدد)
			التكاليف الكلية للبريد
			تكاليف إضافية لجمع التبرعات (مثل: للمناسبات* الخاصة، وغيرها من فرص الاقتراب من المانحين)
			مسك الدفاتر (عقد)
			مستشارون آخرون (منسق الموقع على الشبكة، جمع التبرعات) (حدد)
			تدريب لمجلس الإدارة والموظفين
			أخرى (حدد)
			منوعات
			المجموع الكلي

* لا بد أن يكون لكل مناسبة ميزانية خاصة بها للدخل والنفقات. عندما يتم تحديد هذه النفقات والدخل يمكن إضافتها للميزانية الكلية، أو أنه يمكن إضافة الدخل الصافي في خانة الدخل في الميزانية. مرة أخرى، حفظ السجلات الدقيق أمر جوهري هنا.

لحساب الدخل المتوقع تحت مسمى "الأسوأ" خذ مصادر الدخل لآخر عام، وافترض أنه عندما يتم بذل نفس الجهد فإن الجماعة ستكون قادرة على الأقل على جمع هذا المبلغ مرة ثانية. قم بصياغة التوقعات "المثالية" للدخل بعد ذلك. تعكس هذه الأرقام ما سوف يحدث لو أن كل استراتيجيات جمع التبرعات في المنظمة كانت ناجحة، وكل المنح المقترحة قد دفعت. إن الميزانية المثالية يجب أن تكون تلك الميزانية التي يمكن تحقيقها إذا سارت الأمور على أفضل نحو ممكن.





نموذج لتقدير الدخل			
المصدر	الأسوأ	المحتمل	المثالي
منح ضخمة			
جديدة			
تجديدات/ زيادات			
مانحون شهرياً			
العضوية			
(أو مانحون يتبرعون بأقل من ٢٥٠ دولاراً)			
جدد			
تجديدات			
مناشدات خاصة			
بيع المنتجات:			
تي شيرتات			
كتيبات			
أخرى (حدد)			
المناسبات الخاصة:			
حفلات المنزل			
المؤتمرات			
منح أعضاء مجلس الإدارة			
رسوم الخدمات			
منشآت (حدد)			
أخرى (حدد)			
الدخل الإجمالي			



خانة «المحتمل» هي الحل الوسط؛ إنها تقدر الدخل الذي تتوقع المنظمة أن تدره بتطور معقول، وعمل جاد، ووفاء الكثيرين بوعودهم، وبتوسيع استراتيجيات جمع التبرعات القديمة، وتحقيق النجاح عن طريق بعض الاستراتيجيات الجديدة، مع وجود بعض الأخطاء.

ويتم تحديد كل بنود الدخل على أساس الدخل الإجمالي: بمعنى المبالغ التي تتوقع أن تربحها من كل استراتيجية قبل خصم النفقات. ولا بد من إدخال النفقات في جانب النفقات في الميزانية.

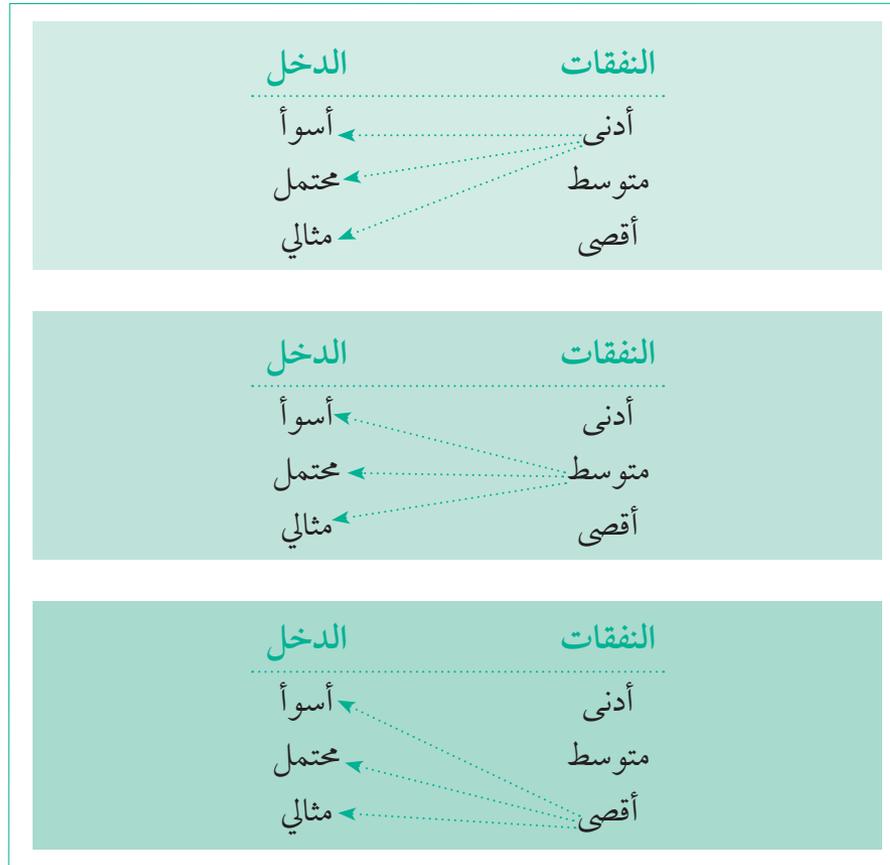
وعندما يتم تحديد جانبي النفقات والدخل، كل على حدة بهذه الطريقة، تقل فرص محاولة التلاعب بالأرقام لجعلها متوازنة. ويجب على اللجنة أن تتبع الحكمة القديمة عن جمع التبرعات «خطط النفقات بأعلى ما يمكن، والدخل بأقل ما يمكن».

الخطوة الثانية: انعقاد اللجنة. والمقارنات، والمفاوضات:

عندما تعيد اللجنة انعقادها بالكامل، تأمل أن تجد أن المبلغ في خانة النفقات «المتوسطة» يمثل المبلغ في خانة الدخل «المحتمل» تقريباً. وفي مثل هذه الظروف السارة، يمكن اعتبار أن هذه الأرقام هي الميزانية بدون أية تحفظات. وأحياناً، تندهش الجماعات لاكتشاف أن توقعات دخلهم «المحتمل» تقترب تماماً من توقعات «الحد الأقصى» للنفقات. على أية حال، لا بد من عمل تسويات. إن النفقات في معظم الأحيان يجب تعديلها لتوافق الدخل الواقعي المحتمل، وليس العكس.



أساليب التوفيق بين توقعات الدخل والنفقات



وعندما لا تتشابه مجموعتان من الأرقام إلى حد ما، فلا بد أن تجد اللجنة الحلول. وليست هناك أساليب سليمة أو خاطئة للتفاوض حول هذه النقطة. وإذا قامت كل لجنة بوظيفتها على نحو مناسب، لن تكون هناك حاجة لمراجعة كل بند لترى إذا ما كان دقيقاً. على أية حال، بمزيد من البحث، قد تكتشف



كل لجنة فرعية أساليب أخرى لإلغاء نفقات أو إضافة دخل.
وكما يتضح من الرسم أعلاه، توجد تسع طرق محتملة للتوفيق بين تصورات الدخل والنفقات.

المراقبة المستمرة

بمجرد أن يتم وضع الميزانية وتبنيها، لا بد من مراقبتها. وتتوفر العديد من برامج الحاسبات الآلية غير المكلفة، والتي تساعد في مراقبة النفقات والدخل. فأنت تدون شهرياً ما أنفقت أو جمعت في كل بند من بنود ميزانيتك، وتقوم كل ثلاثة أشهر بتدوين نفقاتك ودخلك عن هذه المدة، وما يجب أن تكون إذا كانت السيولة النقدية متساوية. (بعبارة أخرى، تقوم بتقسيم ميزانيتك إلى أربعة أقسام، وتقرن كل ثلاثة أشهر مدى الترابط بين نفقاتك الفعلية ودخلك، مع النفقات والدخل المفترضة). وسوف تقوم العديد من برامج الحاسبات (برنامج كويك بوكس Quick books هو الأكثر شيوعاً) بهذه الحسابات بدلاً عنك، بما في ذلك تحديد النسب المئوية للميزانية الكلية لتوضح لك موقفك المالي الحالي مقارنة بالميزانية التقديرية. ويمكنك بعد ذلك عمل التعديلات حسب الحاجة، وتضع يدك بسرعة على المشكلات. لا تعيّر ميزانيتك - استخدمها كأداة تعلم. وقارن تقديرات الاحتمالات التي توقعتها بما حدث بالفعل، وناقش الفروق. بهذه الطريقة ستكون ميزانيتك بمرور السنوات أكثر دقة.



39

وضع خطة لجمع التبرعات

يقول «جاري ديلجادو»- جامع التبرعات، والمنظم المحنك -: إن هناك أربع خطوات لجمع التبرعات الناجح:

١- التخطيط.

٢- التخطيط.

٣- التخطيط.

٤- تنفيذ الخطة.

ولأن هذه العبارة حافلة بالمصداقية؛ فقد يندهش القراء من أن هذا الفصل الخاص بالتخطيط قصير نسبياً؛ ذلك لأن التخطيط لجمع التبرعات سهل في تفسيره، وسهل في تنفيذه. ليس لأن في التخطيط تكمن ثلاثة أرباع ما يجعل عملية جمع التبرعات ناجحة فقط، لكن كذلك، لأن ساعة واحدة من التخطيط يمكن أن توفر ثلاث ساعات من العمل. لكن الحقيقة النهائية، والأكثر أهمية، هي أن التخطيط ليس بديلاً عن العمل.



وبما أن المنظمة عليها أن تنفذ خطتها لجمع التبرعات، فكيف يمكن إعداد خطة عملية للقيام بذلك؟ هناك خمس خطوات:

■ **الخطوة (١) ضع هدفاً:** هذا التصور سيستخرج من ميزانيتك، التي يمكنك وضعها باستخدام القواعد المذكورة في (الفصل الثامن والثلاثين).

■ **الخطوة (٢) بالنسبة لأية استراتيجية للدخل، لاحظ التفاصيل التالية:**

◀ المهام المطلوبة لإتمام الاستراتيجية.

◀ الوقت المحدد لكل مهمة.

◀ من المسؤول عن القيام بكل مهمة؟

◀ ما تكلفة الاستراتيجية؟ وما المبلغ الذي سيتم جمعه من خلالها؟

◀ والآن، ضع تفاصيل الخطة على تقويم سنوي، بحيث تتأكد أنك وزعت العمل على مدار العام بالتساوي بقدر الإمكان، وأنت لم تضع خططا غير واقعية.

■ **الخطوة (٣) ضع خطتك لجمع التبرعات من الأفراد:** قم بطرح المبلغ الذي سيتم جمعه باستخدام

استراتيجيات لا تضم مانحين أفرادا من المبلغ الذي أظهرت الميزانية أنك ستجمعه، مثل: بيع المنتجات، ومنح المنشأة، ومنح الحكومة، ورسوم الخدمات، والفوائد من الداخل. سوف يشكل المبلغ المتبقي أساس خطة جمع التبرعات من الأفراد. وحلل أنواع المنح التي سيتم الحصول على المال منها، وأنواع المانحين الموجودين لديك الآن - كما سيتم شرحه في الخطوات التالية. وسيساعد هذا التحليل على تطوير فهم أوضح للاستراتيجيات الخاصة بتبرعات الأفراد التي تحتاجها للتركيز عليها للوفاء بأهدافك المالية.

وعندما تتضح أمامك المبالغ التي يجب جمعها من الأفراد، حدد ما سيتم جمعه من كل جماعة من المانحين. (انظر الفصل الثامن عشر حول برامج المنح الضخمة).





قم بتحليل قاعدة مانحيك الحالية باستخدام الأسئلة التالية:

◀ كم عدد المانحين الحاليين في كل فئة - مانحين يقدمون منحا ضخمة، مانحين معتادين، مانحين للمرة الأولى؟

◀ ما معدل التحولات عندك؟ أي ما النسبة المئوية للمانحين للمرة الأولى ممن يتبرعون بمنحة ثانية (يجب أن تكون ٣٠ في المئة على الأقل).

◀ ما معدل الاستبقاء عندك؟ أي ما النسبة المئوية للمانحين الذين تبرعوا مرتين على الأقل وظلوا يتبرعون؟ (يجب أن تكون حوالي ٨٠ في المئة).

◀ ما معدل التجديدات؟ أي ما النسبة المئوية من جميع المانحين الذين تبرعوا عاماً ثم تبرعوا للعام التالي؟ (يجب أن تكون حوالي ٦٦ في المئة).

◀ ما قدرات المنظمة في العمل مع المانحين؟

◀ هل وفقت في اكتساب مانحين لكن معدل استبقائهم أقل من المعدل العادي؟ أو أن لديك قاعدة قوية من مانحين معتادين شديدي الولاء، مع معدل استبقاء أعلى من العادي؟

◀ هل وفقت في تحديد المانحين الذي يمثلون نسبة ١٠ في المئة في القمة، وتسعى بانتظام لزيادة المنح، والمنح الضخمة منهم؟

◀ هل ينمو عدد مانحي منظمتك، أو يتناقصون، أو ظلوا كما هم في السنوات الثلاث الأخيرة؟ (إذا تناقصوا؛ فأنت لا تقوم بجهد كاف في اكتساب مانحين، وربما يكون لديك - أيضاً - مشكلة في استبقاء المانحين. إذا ظل عدد المانحين ثابتاً، فأنت تؤدي عملك على نحو جيد فيما يتعلق بكل من الاستبقاء أو الاكتساب، وليس في الاثنين؛ وإلا كانت ستظهر زيادة).

■ **الخطوة (٤) حدد عدد المانحين وطابقتهم مع الاستراتيجيات:** قم بناءً على تحليلاتك في الخطوة السابقة بتحديد عدد المانحين الذين تحتاجهم للوفاء بأهدافك، وطابقتهم مع الاستراتيجيات الأفضل

للوصل إلى هؤلاء المانحين.

■ **الخطوة (٥) حدد الجدول الزمني للخطة، وحدد المهام:** الآن أصبح لديك خطة لجمع التبرعات. باستخدام هذه الخطوات، يمكن أن تكون عملية التخطيط بسيطة ودقيقة. وبمجرد وضع الخطة، يجب أن يؤدي تنفيذ الخطة إلى توفير الأموال التي تحتاجها.

خطة جمع التبرعات للسكن الملائم، عمليات ٢٠٠٦ - الهدف: ٤٢,٠٠٠ دولار					
النفقات	متى؟	من يقود؟	الاستراتيجية والعمل	الهدف	المقومات
				٢١,٠٠٠ دولار	الأفراد:
	طوال العام	لجنة جمع التبرعات	أعضاء مجلس الإدارة يقدمون تعهدات ومنحاً. وضح الأشخاص الذين على اتصال بالمانحين الكبار واتصل بهم بانتظام. قم بوضع وتنفيذ برنامج خاص لإعلام ومشاركة المانحين الكبار الحاليين والجدد.	١٢,٦٠٠ دولار (٢٥) بمتوسط ٥٠٠ دولار)	المانحين الكبار (ويشمل أعضاء مجلس الإدارة) (٢٥٠ دولاراً أو أكثر) منح من المستوى المتوسط (أعضاء جدد ومتجددين)
الطباعة والبريد	فبراير/مارس، مايو، سبتمبر، نوفمبر	الموظفون	التجديدات: أرسل ثلاثة خطابات تذكير بالتجديد. راسلهم بالبريد الإلكتروني شهرياً. النشرة الإخبارية ٢×/سنة.	٤,٢٠٠ دولار (٤٥) بمتوسط ٩٥ دولاراً)	منح من المستوى المتوسط (أعضاء جدد ومتجددين)

خطة جمع التبرعات للسكن الملائم، عمليات ٢٠٠٦ - الهدف: ٤٢,٠٠٠ دولار (تابع)

النفقات	متى؟	من يقود؟	الاستراتيجية والعمل	الهدف	المقومات
الطباعة وإرسال بالبريد: رسائل الشكر ورسائل التعريف	نوفمبر/ ديسمبر	لجنة جمع التبرعات، المضيفون، الموظفون ومجلس الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> لتجنيد أعضاء جدد: • يقوم كل عضو مجلس إدارة، ولجنة جمع التبرعات، والموظفون بتجنيد خمسة أعضاء جدد = ٥٥. • ٢٠ عضواً جديداً من: • حفلتين من حفلات المنازل مع اتصالات للمتابعة = ١٠. • مناسبة خاصة واحدة سنوياً. • الوصول إلى أسواق الفلاحين ومعارض المدينة. • عروض لعدد ٢-٣ جماعات مجتمعية. • خطابات بريدية بعد انتهاء بناء الوحدة الثانية. 	٤٢٠٠ دولار (١٥٨) بمتوسط ٢٧ دولاراً)	منح صغيرة (أعضاء جدد ومتجددين)
الطباعة والبريد	يوليو/ أغسطس/ سبتمبر		<ul style="list-style-type: none"> جوائز، تسلّم في فبراير مناشدة بمنحة ثانية مناشدة البنك المحلي، تحديد ٣-٢ بنوك محلية / ومشروعات أعمال أخرى 	٢٠,٠٠٠ دولار ١٠,٠٠٠ دولار ١٠,٠٠٠ دولار ٥,٠٠٠ دولار	المؤسسات: المقاطعة منشآت المجتمع مشروعات الأعمال



وضع خطة لجمع التبرعات

الجزء السابع

خطة جمع التبرعات للسكن الملائم، عمليات ٢٠٠٦ - الهدف: ٤٢,٠٠٠ دولار (تابع)					
النفقات	متى؟	من يقود؟	الاستراتيجية والعمل	الهدف	المقومات
الإعلان الإعلان	يوليو سبتمبر	الموظفون الموظفون	تحويل الغذاء السنوي إلى مخبوزات خفيفة. مناسبة في الخريف مع مؤرخ محلي.	٥٠٠ دولار ١٠٠ دولار ٤٠٠ دولار	المناسبات



40

مواجهة

المتاعب المالية

لا تنزعج؛ فالمنظمات مثلها مثل معظم الأشخاص تمر بصعوبات مالية من آن لآخر. إن الانزعاج، وإلقاء اللوم على الآخرين، والامتناع، لن يحل المشكلة. وما يجب عليك عمله في البداية أن تحلل طبيعة المشكلة المالية، وكيفية التعامل معها. سيساعد ذلك على وضع استراتيجية للتغلب عليها. هناك عدة أنواع من المتاعب المالية، من مشاكل نقص السيولة النقدية، إلى سوء الإدارة الحاد، أو حتى اختلاس المال. وسوف أناقش كلاً من هذه الأنواع من المشاكل المالية فيما بعد.

على أية حال، لا بد من تفهم أن المشاكل المالية تعبر عادة عن أعراض لصعوبات إدارية بالغة. وهذه الصعوبات تظهر في البداية عادة، والأخطر أنها تظهر في مجالات جمع التبرعات والنفقات. والسبب الجوهري قد يكون فشل مجلس الإدارة في التخطيط الشامل لسنة قادمة، وبذلك تتنبأ بالأزمات المالية، أو قد تتمثل في عزوف الموظفين عن مناقشة أحوال المنظمة المالية بأمانة وشمول مع مجلس الإدارة؛ مما يؤدي بالمجلس إلى الموافقة على ميزانية غير واقعية. وأحياناً تكون المشكلة الأعوص أن التقديرات الخاصة بجمع التبرعات غير دقيقة؛ لعدم إجراء بحوث كافية لإجراء تقديرات معقولة للدخل. ومهما

كانت المشكلة، فلا بد من التصدي لها وحلها. وإذا تم حل المشكلة المالية، ولكن لم يتم التعامل مع القضايا التنظيمية الكامنة وراءها، فإن المشاكل المالية ستتكرر، وكل مرة بمزيد من الشدة. وتوجد أربعة أنواع من المشاكل المالية: مشكلة نقص السيولة النقدية، والعجز في النفقات، وأخطاء محاسبية خطيرة أو سوء إدارة للموارد المالية، واختلاس الأموال.

مشاكل نقص السيولة النقدية

تحدث مشكلة نقص السيولة النقدية عند عدم الحصول على الدخل المتوقع بالسرعة المناسبة؛ مما يخلق فجوة مؤقتة في الدخل مقارنة بالنفقات. ولمشكلة السيولة النقدية نهاية. فأنت تعرف أنه إذا ما تم الحصول على منحة ضخمة معينة أو مبالغ للمنح، أو عندما تحصل على إعادة دعم من المدينة، أو المقاطعة، أو الولاية، ستستطيع دفع فواتيرك، وتودّع مشاكلك. وحتى يجيء هذا الوقت، على المنظمة أن تسحب من احتياطيها، وبمجرد أن تسحب المنظمة بإسراف من مدخراتها التي قد تحتفظ بها؛ فهي الآن في مأزق.

أمامك عدة اختيارات في هذه النقطة: قد تجمد بعض النفقات، وتساوي بين دخلك ونفقاتك بالتوقف عن النفقات التي لا داعي لها. كما يمكنك محاولة تقسيط ديونك بالاتفاق مع دائنيك، أو بتأجيل دفع أكبر عدد ممكن من الفواتير. وفي هذه الحالة، هاتف الدائنين، وشرح لهم موقفك، وحدد لهم موعداً يمكنك دفع فواتيرك فيه. وكثيراً ما يسمح دائنوك بتأجيل الدفع إذا ما اعتقدوا بأنك ستحصل على المال في وقت قريب. والاختيار الآخر أن تقترض مبالغ لتغطية نفقاتك، ثم تقوم بسداد القرض عندما تتحسن السيولة النقدية.

إن مشكلة السيولة النقدية مشكلة لوجستية في الأساس، ويمكن تجنبها في المستقبل بتجنب بعض الأموال في حساب احتياطي توقعاً لمثل هذه الأوقات.

العجز في الإنفاق

إن العجز مشكلة مزمنة من مشاكل السيولة النقدية، أو - على وجه الدقة - موقف تكون فيه النفقات أكثر من المال الذي تم جمعه بدون نهاية واضحة لهذا التعارض. وهناك حل واحد - فقط - للعجز في الإنفاق: أوجد طريقة مستمرة لجمع مزيد من المال، أو اقتصد باستمرار في النفقات. افحص مواطن الإنفاق الزائد، وجمد هذه البنود. فوض أحد الموظفين، أو عضواً من أعضاء مجلس الإدارة، للتوقيع على كل الإنفاقات التي تزيد عن ٢٥٠ دولاراً. ففي منظمة ذات ميزانية منخفضة، قد يؤدي الانتباه التام للمال الذي ينفق على النسخ، والبريد، والإمدادات المكتبية، إلى تغيير كبير في الأوضاع.

ومن الواضح أن خطة جمع التبرعات وتقارير الدخل لا بد من فحصها بوضوح، وتعزيزها. ويعتبر جمع مزيد من المال حلاً طويلاً المدى. ويتطلب العجز اهتماماً فورياً؛ لأن استمراره لوقت طويل سيجعله يتفاقم. وبمجرد أن ينتهي العجز، تجنب هذا الموقف في المستقبل بإنفاق أموال تساوي ما جمعته من مال.

الأخطاء المحاسبية الخطيرة، أو سوء إدارة الموارد المالية، أو الاختلاس

في حالات الأخطاء المالية الأخطر، أو سوء الإدارة، أو الاختلاس، لا بد من إبلاغ مجلس الإدارة بالكامل على الفور، وكذلك يجب التعامل مع المسؤولين عن الخطأ أو الجريمة بمتنتهى السرعة. وإذا حدث اختلاس، يجب فصل الموظف المختلس، وسيقرر مجلس الإدارة إقامة دعوى قضائية ضد الشخص أو الأشخاص المسؤولين. وفي حالة الأخطاء الخطيرة، يمكن التفكير في بعض الظروف المخففة، مثلاً: إذا كان الشخص لم يرتكب مثل هذا الخطأ من قبل، أو أن الشخص الذي ارتكبها قام على الفور باتخاذ خطوات لعلاجها، أو أن الخطأ غلطة واضحة، وليس ناشئاً عن إهمال أو خداع. ومع ذلك، فإنه يجب إيقاف الشخص حتى يتم حل الموقف.

ولا بد أن يقوم أعضاء مجلس الإدارة بإعداد بيان مختصر عما حدث، وما الذي تقوم به المنظمة بشأنه. ويمكن إرسال هذا البيان للمصادر الممولة، ويستخدم للرد على الصحافة إذا ما انتقلت القصة إلى الصحف أو وسائل إعلام أخرى. إن الأمانة والعمل المتسم بالسرعة هما أفضل الأساليب لضمان أقل تداعيات ممكنة.

وأكثر المشاكل صعوبة في حلها هو كيفية تعويض الخسارة المادية التي سببها هذا الخطأ أو الجريمة. والاختيارات تشمل مطالبة المانحين الرئيسيين اللصيقين بالمنظمة بمنح إضافية، والبحث عن قروض، وتجميد بعض بنود الإنفاق، وأجازات بدون أجر، أو تخفيض في أجور الموظفين. وكآخر ملاذ، قد يكون من الضروري الاستغناء عن بعض الموظفين.

وإذا لم يتحسن الموقف المالي بأي من هذه الوسائل، لا بد أن تفكر المنظمة في التوقف عن العمل. وسيساعد تعيين مستشار تنمية للمنظمة، أو ميسر، في قيادة مجلس الإدارة إلى القرار المناسب. المشكلة الأكثر ضعفاً في حالة سوء الإدارة الحاد أو السرعة هو انخفاض معنويات الأفراد الموجودين في المنظمة؛ إذ لا يتم القيام إلا بقدر قليل من العمل عندما يصاب كل من في المنظمة بالإحباط. بينما تبدأ المعنويات في الارتفاع عندما يقرر الموظفون وأعضاء مجلس الإدارة اتخاذ إجراء محدد للمعالجة. وإذا كانت المنظمة ترغب في الاستمرار، فلا بد أن يتم ذلك بسرعة، وتنفيذ الخطة على الفور.

إن أزمة بهذا الحجم قد تقوي من تضافر جهود الأفراد، وتقوي المنظمة طالما أن الموجودين بها يوافقون على أن بقاء المنظمة واستمرار نشاطها هو الأكثر أهمية. (لمزيد حول هذا الموضوع، ارجع إلى كتابي، جمع التبرعات في وقت الأزمات (Fundraising in Times of Crisis)، والذي يعرض مزيداً من التفاصيل عن كيفية التعامل مع الأزمات والتغلب عليها).



الجزء الثامن

الظروف الخاصة

- ٤١ - جمع المال في المجتمعات الريفية.
- ٤٢ - جمع التبرعات للتحالفات.
- ٤٣ - عندما يكون الجميع متطوعين.
- ٤٤ - كيف تبدأ المنظمات الناشئة بداية صحيحة.

مختصر كتاب جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي





مشكلات خاصة بجمع التبرعات). هذا الموضوع متشعب لدرجة أنني خصصت كتاباً بأكمله له «جمع التبرعات لتغيير المسار»*. ومن أجل القراء الذين يعتقدون أن جمع التبرعات قد لا تكون هي مشكلتهم الحقيقية، أنصحهم بقراءة هذا الكتاب.

وفيما يلي بعض من أخطاء المنظمات في تحديد مشاكل جمع التبرعات الفعلية لديهم:

- ◀ إن الجماعة التي تشعر بأن مجلس الإدارة غير الكفاء يعوقها في عملية جمع المال، قد يكون المعوق في واقع الأمر أن المدير التنفيذي غير محبوب، أو لا يحظى بالاحترام.
- ◀ قد تشعر الجماعة بأنها لا يمكنها جمع المال لأن أحداً لا يوافق على برنامجها، مع أنها هي التي فشلت في واقع الأمر في أن تبين بوضوح السبب في احتياجها للدعم، أو أنها ليست مشهورة.
- ◀ لقد حادت منظمة ما عن رسالتها. إن البرامج التي تشغل بها لا تتفق حقيقة مع ما يعتقد الناس أن المنظمة قامت من أجله.
- ◀ أن المؤسس قام بتأسيس منظمة تفوق قدرته على إدارتها. وبدلاً من أن يخطو جانباً ويفخر بعمله، يظل المؤسس ثابتاً في مكانه، ويؤدي - دون وعي - إلى تقليص المنظمة إلى كيان هزيل يمكنه إدارته.

وبصرف النظر عن قصر نظر المنظمة في التأثير على قدرتها في جمعها للتبرعات، فإن العوامل الخارجية - أيضاً - قد تلعب دوراً أكبر مما تتصوره المنظمة. وقد تقلص قدرة المنظمة على جمع التبرعات للأسباب التالية:

- ◀ عندما يكون الاقتصاد المحلي في حالة سيئة للغاية، بحيث لا يتوفر هذا القدر الكبير من المال الذي يمكن الناس من التبرع.





◀ فضيحة على الملأ، في منظمة غير ربحية شهيرة، يمكن أن تشيع عدم الثقة في جميع المنظمات غير الربحية، وتخفض الإيرادات مؤقتاً؛ مما يلقي بظلاله على جمع التبرعات.

◀ العدد الضخم من المنظمات غير الربحية التي تطلب التبرعات يمكن أن تصيب المانحين بالملل.

◀ تؤدي الكوارث الطبيعية إلى جذب الاهتمام بها، وتسحب التمويل من يوم لآخر من هيئات الخدمة الشعبية.

◀ تمثل الحروب عبئاً أكبر مما هو معروف على وجه العموم؛ فهي من الناحية المالية تسحب الأموال التي كان يجب صرفها في منافذ أخرى، وفي نفس الوقت تحدث تدميراً نفسياً، عندما يصبح عدد الجرحى والقتلى ضخماً لدرجة أن التعاطف مع جماعة صغيرة، تقوم بنشاط ملح في المجتمع المحلي، أصبح صعباً.

وقد اخترت خمسة من أكثر الظروف الخاصة شيوعاً التي قد تمر بها المنظمات، سواء مؤقتاً (إذا كانت مستجدة تماماً) أو دائماً (إذا كانت ريفية). هذه الظروف الخمسة يجب أن تتيح لك استيعاب كيفية التفكير في الظروف الخاصة بك، ووضع الخطط المناسبة لجمع التبرعات لكي تتغلب على هذه الصعوبات، وتستفيد من الوضع الخاص الحالي.



41

جمع التبرعات في المجتمعات الريفية

الاعتقاد الراسخ في جمع التبرعات أن جمع المال في المجتمعات الريفية يعتبر أكثر صعوبة منه في المجتمعات المدنية أو شبه الحضرية، وأنه يغلب الاهتمام بعدم تمكنك من جمع المال الذي تحتاجه بتلك المجتمعات. هذا الاعتقاد منطقي إلى حد ما؛ فسكان هذه المجتمعات يكون أقل؛ مما يعني توفر عدد أقل من الذين يمكن أن تطلب منهم تقديم التبرعات. وكذلك، فإنه بالرغم من وجود عدد أقل من المنظمات غير الربحية المحلية بالمناطق الريفية، إلا أنه لا زال هناك خدمات أساسية يجب دعمها. فالمجتمع الريفي له نفس احتياج المجتمع المدني من العيادات، أو المدارس، أو المكتبات، لكن عدد الأشخاص الذين يمكنهم التبرع بالمال أو تقديم عائدات الضرائب الضرورية أقل. ومع ذلك، فإنه ليس من الممكن - فقط - جمع المال في المجتمعات الريفية، ولكن يمكنك في بعض الأحيان جمع مبالغ كبيرة من المال.

إن الخيال الخصب والعمل الشاق هما العناصر الجوهرية في جمع الأموال في المجتمعات الريفية، لكن هناك سبعة عوامل يجب أن نأخذها في الاعتبار عند قيام المنظمات غير الربحية بأداء عملها في المجتمع

الريفي، نستعرضها فيما يلي:

١- كل شيء يتطلب وقتاً أطول: فهناك وقت طويل يستغرقه الانتقال من مكان لآخر، حيث تبعد المنازل أو المدن الصغيرة عن بعضها البعض بمسافات طويلة. وكذلك لو أنك قررت زيارة مانح رئيسي في ضيعته؛ فإن الكرم المعتاد في المناطق الريفية قد يؤدي بمضيفك أو مضيفتك بأن يأخذك إلى جولة في أنحاء ضيعته، ويدعوك إلى تناول الغداء أو العشاء. هذا الكرم شيء رائع، لكنه إضاعة للوقت الذي لم تحسبه كتكلفة في علاقتك بالمانح.

٢- ضرورات الحياة في الضيعة أو المزرعة قد تحد من إمكان الوصول للمانح: هناك فترات مثل: موسم الزراعة، أو الحصاد، أو الرعي، أو تغذية الماشية، يكون فيها الاتصال بالمانحين محدوداً؛ لأنهم يعملون طوال ساعات النهار والليل.

٣- تكلفة جمع التبرعات أكثر ارتفاعاً: إذ لا بد من حمل جميع التجهيزات والمعدات؛ مما يضيف رسوم النقل على التكلفة، وافتقاد المنافسة بين مشروعات الأعمال قد يضيف إلى التكلفة. والمستشارون الذين قد تحتاجهم لإصلاح جهاز الحاسب أو مسك دفاترك المحاسبية عددهم أقل وتكلفتهم أعلى.

٤- اللوجستيات معقدة: إذا أردت طباعة نشرة إخبارية، أو مناشدة بريدية، أو نشرات دعائية بكميات، قد تضطر إلى إرسالها إلى أقرب مدينة (ثم استلامها من هناك). وإذا أردت إرسال شيء أو استلامه بسرعة، قد لا تتوفر خدمة بريد ليلية من المجتمع وإليه. استطاعت أجهزة الفاكس والبريد الإلكتروني المساعدة في حل هذه المشكلة إلى حد ما، وغَيَّرَ عالم الاتصالات الإلكترونية حياة الريف كثيراً. إلا أنه في مجتمعات قد تنقطع فيها الكهرباء - أحياناً - بسبب العواصف، وتوقف إشارات الهواتف الجوالة، فإن وسائل الراحة تلك التي وفرها القرن الحادي والعشرين قد لا يمكنها دائماً حل المشكلة.

٥- العلاقات تكون معقدة عادة: في المناطق الريفية، يعرف الناس - غالباً - بعضهم البعض على مدى عدة سنوات، وأحياناً تعرف العائلات بعضها البعض على مدى عدة أجيال. وهؤلاء الناس أنفسهم مشتركون - غالباً - في أكثر من منظمة. ويعتمد الناس في المناطق الريفية على بعضهم البعض في تقديم

العون في أوقات الشدة، أو المساعدة في حالات الطوارئ. ويؤدي بهم ذلك إلى الحرص على عدم إتيان أي عمل قد لا يلقي قبولا - بما في ذلك جمع التبرعات بإلحاح، أو طلب المال من الناس مباشرة.

٦- إيقاع الحياة ليس أبطأ بالضرورة، أو أن الناس أكثر ميلاً للتأمل من سكان المدن. مرت المجتمعات الريفية بتغيرات في أشياء كثيرة، خاصة بكيفية العمل، ويجب أن تتكيف المنظمات غير الربحية التي تعمل فيها بسرعة مع هذه التغيرات.

٧- الولاء للمنطقة ليس متماثلاً بين الجميع: لا تتكون جميع المجتمعات الريفية تماماً من أشخاص عاشوا في نفس المكان طوال حياتهم، واكتسبوا قوت يومهم من الزراعة أو الفلاحة؛ فهناك ظروف أخرى دفعت الناس إلى المجتمعات الريفية، لكنهم لم يطوروا مثل هذا الولاء. فبعض المجتمعات الريفية، التي تبعد ساعات قليلة عن المدن الكبرى، هي مجتمعات للمبيت فيها للذين يقومون برحلات يومية إلى مكان عملهم في هذه المدن. وقد أتاح الاستخدام المتزايد لأجهزة الحاسب في مشروعات الأعمال أن يعيش أشخاص آخرون في مجتمعات ريفية تبعد ساعات عن أماكن عملهم، وظلوا يباشرون مشروعات أعمالهم، ويذهبون إلى المدينة عند الحاجة فقط. وقد يعتمد ولاؤهم لمجتمعهم المحلي على إذا ما كانوا يرعون أسرة هناك، وإلى أي حد يرغبون في أن يجوزوا على القبول. وهناك كذلك مجتمعات ريفية كثيرة يكسب الناس فيها أسباب معيشتهم من التعدين أو صناعة الأخشاب، والبعض الآخر يعمل في مزارع وضيعات يملكها آخرون، وهناك مجتمعات ريفية أقيمت في الأساس حول جامعة أو سجن، وهكذا. وهذا التنوع السكاني والظروف المحيطة يضيف المزيد من التعقيد لأي جهد في جمع التبرعات.

كيف يمكنك جمع ما تحتاجه من تبرعات بالمجتمعات الريفية؟

■ **الخطوة الأولى:** استكشاف طبيعة مجتمعك الريفي الخاص. ما هو عدد السكان الدائمين؟ وما هو نوع العمل الذي يتكسبون منه؟ ما هي المنظمات غير الربحية الأخرى التي تنافسك؟ من هم بعض السكان

غير المستقرين - هل هم من يقضون عطلة نهاية الأسبوع، أو السياح، أو الطلبة، أو المزارعون؟ ما هي قدرتهم على التبرع؟ وكيف يمكنك الحصول على منح منهم؟

■ الخطوة الثانية: وهي متزامنة مع الأولى، هي وضع الهدف. ما المبلغ الذي تريد جمعه؟

جمع التبرعات في أي مجتمع، وبصورة أوضح في المجتمع الريفي، ليست مباراة نتیجتها التعادل؛ إذ يوجد دائماً المزيد من المال، وهو لا يختفي ولا ينفد عن طريق الحملات الضخمة. وتحتاج المنظمات في المناطق الريفية لتنسيق أوقات الحملات؛ لأن حملة رأس المال التي تديرها منظمتان في نفس الوقت نادراً ما تكون ناجحة مثل إدارة كل منهما في وقت مختلف. ولا بد من تحديد الاحتياجات بدقة، ولا بد من موافقة المجتمع على الغاية من الحملة، ولكن لا بد من تذكّر أن المال يزداد وينتج مزيداً من المال.

المانحون المرتقبون

هناك ثلاثة أنواع من السكان يمكن للمنظمة أن تجمع منهم التبرعات: السكان المحليون، والسكان غير المستقرين أو السياح، وسكان البلدة والمدن القريبة. ولنبدأ بالمجموعة الأخيرة. إذا كنت تقيم بالقرب من بلدة كبيرة أو مدينة عدد سكانها عشرة آلاف أو أكثر - وليس بها برنامج مشابه لبرنامجك - ركز اهتمامك على جمع المال في هذه المناطق، حيث تكون القاعدة المالية أقوى. قم بعمل مناسبات خاصة في هذه المدن الأكبر، واستخدم البريد المباشر وموقعك على شبكة الإنترنت لتجنيد مانحين.

وعلى المستوى المحلي، ركز على إيجاد عدد من الناس المحليين ممن يمكنهم منح تبرعات أكبر. بكل مجتمع أشخاص كرماء، والبعض من هؤلاء سيمكنهم التبرع بمنح ضخمة إذا طُلب منهم. وكلما أمكن، اسأل المانحين الحاليين عن أسماء أشخاص آخرين يمكنهم التبرع كذلك. إن الشخص الذي يمنح جماعتك ١٠٠ دولار لا بد أنه يعرف شخصين أو ثلاثة أشخاص آخرين ممن يمكنهم منح ١٠٠

دولار، وشخصاً أو شخصين ممن يستطيعون منح ٢٥٠ دولاراً. وهم بدورهم سيعرفون من يمكنهم منح ٥٠٠ دولار. ويمكنك كذلك جمع المال من المجتمع بأكمله. حتى في أفقر المناطق وأكثرها بعداً، ويمكن جمع التبرعات محلياً من خلال المناسبات الخاصة.

استراتيجيات جمع التبرعات

إلى جانب العوامل السبعة المشار إليها فيما سبق، سوف نستعرض فيما يلي أكثر استراتيجيات جمع التبرعات شيوعاً بالمجتمعات الريفية، وأوجه التشابه والاختلاف في تنفيذها بالمقارنة مع المجتمعات المدنية:

المناسبات الخاصة

تشكل المناسبات الخاصة، أسس الحياة الاجتماعية في المدن الصغيرة والمجتمعات الريفية. ويمكن لمنظمة ريفية جمع ١,٠٠٠ دولار، أو ٥,٠٠٠ دولار أو أكثر من المناسبات الخاصة في غضون ثلاثة أشهر أو أربعة قبل إقامة المناسبة.

إن سر هذه الأنواع من المناسبات يكمن في أنها تقدم أكبر قدر ممكن مجاناً، أو بتكلفة بسيطة تدفع لكثير من الأشياء التي تقدمها، دون أن يشعر الناس أن عليهم الدفع في كل مرة. ويجب أن يكون الإعلان فعالاً بحيث يجذب أقصى عدد من الناس للمناسبة مقابل تكلفة بسيطة للغاية. الإعلان الشفهي أرخص أنواع الإعلان والتسويق، وأكثرها فعالية. ويجب أن يتحدث أعضاء مجلس إدارة المنظمة عن المناسبة في كل مكان يرتادونه، إلا أن الإعلان في باب خدمة الإعلانات العامة في تليفزيون المجتمع، ومحطات الإذاعة والمقالات في الصحف الأسبوعية، مهم كذلك.

جمع التبرعات عن طريق البريد

مناشدة المانحين بريدياً تعد إحدى الوسائل الأخرى المتاحة للجماعات الريفية لجمع التبرعات. ويمكن لأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين إعداد ما بين عشرة إلى خمسة عشر اسماً، وتقوم المنظمة بإرسال مئتي رسالة عن طريق بريد الدرجة الأولى، مع مذكرة شخصية من عضو من مجلس الإدارة على كل خطاب.

هذا المدخل الشخصي لجمع التبرعات يمكنه أن يسفر عن استجابة تقدر بعشرة في المئة، ويكمن السر هنا في المصدر الذي حصلت منه على أسماء المانحين المرتقبين. ومثلما هو الحال في مناشدات البريد المباشر الضخم، فلن تلقى كل مناشدة النجاح.

وكما جاء في الفصلين العاشر والحادي عشر عن البريد المباشر، فإن النجاح الطويل المدى لبرنامج بريدي يتمثل في نوعية واستمرار المناشدات الخاصة بالتجديد والمناشدات الإضافية. بمجرد أن يتم اكتساب المانح، لا بد أن يظل على علم بأنشطة المنظمة، وجدوى المشروعات التي سينفق ما تبرع به من مال عليها. ولا بد أن يطلب من هذا المانح أن يكرر منحته، وأن يقدم منحاً إضافية خلال العام. وأخيراً يجب أن يطلب من هذا المانح زيادة منحته.

المناشدة الشخصية

المناشدة الشخصية المباشرة هي أكثر الاستراتيجيات فعالية لجميع المنظمات، كبيرة أو صغيرة، ريفية أو مدنية. قد لا يكون لمنظمتك الريفية شهرة كبيرة خارج مجتمعك المباشر، وقد لا يكون لديك أشخاص مشهورون في مجلس الإدارة، لكن أعضاء مجلس إدارتك والمتطوعين يتميزون بالنزاهة والأمانة. إن المناشدة الشخصية هي الاستراتيجية الأسهل والأصعب لكل فرد تقريباً. إنها الأسهل؛ لأن على المتطوعين أن يتحدثوا إلى أصدقائهم فقط، الذين يفترض أن يجدوهم بسهولة، ويحدثوهم بارتياح. و في نفس الوقت هي الأصعب؛ لأنها تنطوي على طلب المال، وتحمل مخاطرة الرفض من صديق. وربما



يكون أسلوب طلبك متحفظاً في ثقافة الريف بالمقارنة مع ثقافة المدن. وبدلاً من أن تقول مباشرة: «أطلب منك مساعدتنا بمبلغ ٥٠٠ دولار؟» وتنتظر الاستجابة على الفور، يجب أن يجري الحديث هكذا: «أود لو أنك استطعت التبرع بحوالي ٥٠٠ دولار. خذ الوقت الكافي وفكر في الأمر». المتابعة هامة، لكن إعطاء المانح المرتقب فرصة ألا يكون الرفض فوراً سيساعد في الحفاظ على علاقتكما. أيضاً كانت الاستراتيجية التي تختارها، يجب أن تجد وقتاً لتقديم الشكر للمانحين، والمتطوعين، والزملاء، وأي فرد آخر قام بدعم مشروعك. وهذا ليس هو الشيء الصحيح فقط الذي يجب أن تقوم به، وإنما هو أيضاً أفضل أسلوب لبناء العلاقات العامة. وقدم الشكر للأشخاص شخصياً. اكتب مذكرة قصيرة باليد. قم بإجراء مكالمات هاتفية سريعة. تذكر مدى ما تشعر به من سعادة عندما يشكرك شخص ما. بعد أن يتم قول كل شيء وفعل كل شيء، فإن جوهر جمع التبرعات في المناطق الريفية هو نفسه جوهر عمليات جمع التبرعات في أي مكان، والذي يعتمد على بناء العلاقات. وتتطلب كل أنواع أنشطة جمع التبرعات الناجحة توفر المصدقية، والالتزام بالقضية، ومحبة الآخرين، والتفكير السليم، والاستعداد لطلب المال، وتفهم الطبيعة البشرية وتقديرها بعمق - خاصة الرغبة الطبيعية عند الناس في أن يحظوا بالتقدير.





42

جمع التبرعات للتحالفات

هناك مئات من المنظمات التي يعمل أعضاء مجلس إدارتها كممثلين لمنظمات غير ربحية انضمت معاً من أجل المزايا التي يمكن أن تقدمها التحالفات. على سبيل المثال: يوجد بكل ولاية في أمريكا تقريباً تحالف ضد العنف العائلي، يعمل في مجلس إدارته مدير البرامج المحلية للنساء اللاتي يتعرضن للإيذاء البدني. وتعمل معظم المؤسسات الإقليمية والمنظمات القومية على نفس المنوال، مع جلب معظم أعضاء مجلس الإدارة من هذه المنظمات الأعضاء.

وتوجد مميزات واضحة لمثل هذا النوع من مجالس الإدارة. إن منظمة إقليمية أو قومية رسالتها تقوية الجماعات المحلية، وتوضيح الرؤية الشاملة لقضية ما، سوف تعمل بكفاءة أكبر عن طريق هؤلاء الذين أصيبوا بالضرر ويشاركون في صنع القرار. إن المشاركة في الموارد، والعمل في تعاون، وتطوير مشروعات مشتركة، والسعي إلى توسيع مجال العمل، كل ذلك سيتم بشكل أفضل عن طريق تحالف مكون من أشخاص ذوي نفوذ على المستوى المحلي. إن عضو مجلس إدارة أو موظف في إدارة محلية سيكون في وضع أفضل لعرض اهتمامات المنظمة المحلية لجماعة إقليمية أو قومية. هذا الشخص - أيضاً

- سيفهم جيداً الحاجة إلى مظلة إقليمية أو قومية تولد التزاماً للتحالف كذلك. والوضع المثالي أن هذا الشخص سيكون الشخص الأكفأ لوضع السياسة، والمساعدة في وضع خطط الجماعة الشاملة، وأن يترجم عمل الجماعة الشاملة للأشخاص على المستوى المحلي. ومع ذلك، ومن وجهة نظر جمع التبرعات، فإن هذا الترتيب صعب بالنسبة للجماعة الكلية؛ لأن مديرها التنفيذي أو مدير التنمية بها يعمل مع أعضاء مجلس الإدارة الذين يكمن ولاؤهم الأساسي والتزامهم الرئيسي بجمع التبرعات للمنظمة التي يمثلونها. أحياناً لا يختار الناس العمل في مجلس الإدارة، ولكن قد يتم اختيارهم لمجلس إدارة التحالف عن طريق منظماتهم، وهذا العمل قد يكون جزءاً من مهام وظيفتهم. في هذه الحالة، وبوظيفة تكون عادة لأكثر من يوم عمل كامل، قد تمر الأعمال الموكلة إلى مجلس خدمة التحالف ببعض التعثر. وقيام مجلس إدارة مثل هذا بجمع المال يتطلب صبراً، ومثابرة، ودرجة من المناورة. على أية حال، إذا كنت أنت الشخص الذي يعهد إليه بعملية جمع التبرعات على هذه الشاكلة، فتأكد أنها ممكنة.

دراسة المشكلة

تتمثل الخطوة الأولى في دراسة المشكلة. قيم المبررات التي يقدمها تحالف أعضاء مجلس الإدارة حول عدم قدرتهم على جمع التبرعات. سيقول معظمهم إنهم لا يستطيعون المشاركة في جمع التبرعات؛ لأن عليهم القيام بجمعها لجماعتهم المحلية، ولن يستطيعوا مطالبة نفس الأشخاص بمنح التبرعات للجماعة الكلية والجماعة المحلية أيضاً، وأن العمل المحلي يكون أكثر جذبا للمانحين. بعد ذلك، سوف يوضحون مدى صعوبة قيام التحالف بتنفيذ استراتيجيات جمع التبرعات الأخرى بخلاف جمع التبرعات المباشرة. وتتطلب المناسبات الخاصة - على سبيل المثال - حضوراً على المستوى المحلي لحشد الاهتمام بالمناسبة. ويعتبر البريد المباشر أسلوباً غير مناسب لتنظيم الجماعات الكلية؛ لأن الخدمة بها معقدة للغاية، كما أن الممثلين المحليين يترددون في تقديم أسماء مانحين محتملين. كذلك فإن جمع

التبرعات عن طريق الإنترنت سيربك مانحي الجماعات المحلية. والحقيقة في عملية جمع التبرعات أن بعض الأفراد، أو الشركات، يفضلون التبرع محلياً، بينما آخرون لا يختلف الأمر بالنسبة لهم، ويمكنهم تقديم التبرعات محلياً، وإقليمياً، على المستوى القومي، وآخرون يفضلون النطاق القومي فقط. ولذا؛ يجب سؤال الشخص لتحديد ما إذا كان سيتبرع للمنظمة المحلية، وفي نفس الوقت لمؤسسة إقليمية.

العدر الثاني الشائع بين الأفراد المحليين هو أنهم ليس لديهم الوقت لجمع التبرعات، إضافة إلى مسؤولياتهم الأخرى تجاه مجلس إدارة الجامعة الكلية، وجماعتهم المحلية. هذه مشكلة منطقية، ومع ذلك نجد نفس هؤلاء الأشخاص يمضون ساعات يناقشون قضايا خاصة بطاقم الموظفين، ومناقشة مشاكل السياسة والبرنامج، ويفحصون الميزانية للعثور على ما يمكنهم تخفيضه. ولكن باقتطاع بضع دقائق من كل من هذه المهام، قد يتوفر لديهم بعض الوقت لجمع التبرعات.

بعض الحلول

هناك عدة طرق لتناول جمع التبرعات لتحالف أو جماعة كلية:

أولاً: لا بد لكل مجلس إدارة لجامعة كلية من توفير ثلاثة مصادر احتياطية لأعضاء كثيرين مثل الأشخاص غير المرتبطين بجامعة محلية. ويمكن أن يكونوا موظفين سابقين، أو أعضاء مجلس إدارة سابقين لجماعات محلية، أو مجرد أشخاص ملتزمين بالقضية ولم يسبق لهم العمل في عرض محلي للقضية. ولا بد أن يكون ولاؤهم الأساسي لجماعتك الكلية، وأن يكون عملهم الأساسي جمع التبرعات. ويجب تجنيدهم لهذا الغرض.

ثانياً: عادة ما تستدعي الجماعات الكلية ممثلاً عن كل جماعة محلية لكي يشكلوا مجلس إدارة الجامعة. والشخص الذي يمكنه أن يمثل منظمته المحلية يمكن أن يكون فيما مضى من بين فريق الموظفين، أو



عضو مجلس إدارة، أو متطوعاً رئيسياً، لكنه لم يكن من بين أعضاء مجلس الإدارة. هؤلاء الأشخاص سيكون لديهم مزيدٌ من الوقت لمجلس إدارة الجماعة الكلية.

ثالثاً: يؤدي التحالف خدمة حيوية لأعضائه من خلال إيجاد إطار للرسوم المستحقة تعكس قيمة العمل الذي يؤديه. ويمكن وضع إطار للرسوم المستحقة بحيث تقوم الجماعات الأكبر بدفع رسوم أكثر من الفروع الأصغر، لكن هذه الرسوم لا بد أن تشكل ٢٠ في المئة على الأقل من مجموع دخل التحالف، إلا إذا تقدر ذلك لسبب مقنع. (من خلال عملي لمدة ثلاثين عاماً في جمع التبرعات لم أسمع مثل هذه الأعدار).

أخيراً، من المهم أن تفحص بدقة استراتيجيات جمع التبرعات، وتعهّد إلى أعضاء مجلس إدارتك بالمهام التي يمكنهم القيام بها. إن العمل عن قرب مع أعضاء مجلس الإدارة الأفراد، والسعي للحصول على تأييد من الجماعات الأعضاء لترشيح أكثر الناس المناسبين، وخلق ثقافة تنظيمية، حيث يشارك كل فرد في جمع التبرعات، سيمكن المنظمة الكلية من تحقيق أقصى استفادة من مجلس إدارتها في جمع التبرعات.



43

عندما يكون الجميع متطوعين

تدار آلاف من المنظمات الناجحة حالياً بالكامل بالمتطوعين. وتفضل منظمات أخرى وجود موظفين بأجر، لكنها لا تستطيع تحمل نفقاتهم، ولذا فهي - أيضاً - تدار بطاقة المتطوعين.

إذا كانت منطمتك من هذا النوع، إليك بعض مؤشرات تساعدك على العمل بسلاسة وفعالية:

- ❖ لا بد أن يفكر المتطوعون في أنفسهم على أنهم موظفون بدون أجر.
- ❖ يجب ألا تسمح المنظمة بتفشي عدم الكفاءة ونقص المتابعة من المتطوعين بنفس أسلوب تعاملها في هذه الأمور مع موظفين بأجر.
- ❖ لا بد من قبول الفروق الشخصية في جماعة المتطوعين، فقد يتوفر لدى البعض مزيداً من الوقت عن أشخاص آخرين، وقد يستطيعون القيام بعمل أكثر من الآخرين.
- ❖ لا بد للمتطوعين أن يراعوا احترام وقتهم، وكذلك وقت الآخرين، وأن يبدأ الاجتماع وينتهي في الوقت المحدد، ولا بد من وجود جدول أعمال، ومنسق، ورئيس للاجتماع، وأن تتفق الجماعة ككل على المدة التي تخصص لكل بند من بنود جدول الأعمال.

◀ لا بد أن يتحمل كل شخص مسؤوليات محددة. (أمين الصندوق / رئاسة المجلس / ..). يجب ألا يتساءل أحد في الجماعة: «من المسؤول عن وضع نموذج ٩٩٠ الضريبي في الملف؟»، أو: «من لديه دفتر المراجعة؟»

◀ فكر في منطمتك كفريق، بحيث يكون لكل شخص مكانه ودوره، ولكل شيء زمن محدد، والقوانين واضحة، ومن يخرق القوانين يعاقب، ... إلخ.

◀ لا بد أن يهتم بتدوين كل شيء، ولا بد من توثيق أي نظم تستخدمها. وإذا كان عدة أشخاص يخزنون هذه المعلومات على حواسبهم الخاصة، يمكن تجميعها على (Zip drive) أو (Flash driv)، بحيث تكون في مكان واحد، ويمكن الوصول إليها بسهولة في المرة التالية. إن إعداد تقارير كي يستخدمها من سيأتون بعدك هي أفضل طريقة لضمان استمرار منطمتك في العمل بجودة باستخدام متطوعين.

◀ يجب أن يسعى المتطوعون باستمرار إلى زيادة عدد المتطوعين.

لا تختلف المنظمات القائمة على متطوعين كثيراً عن المنظمات المؤسسية التي تضم موظفاً أو اثنين بأجر. في الواقع، يوجد في كثير من الجماعات المؤسسية نوعان من الموظفين: ذوو الأجر المنخفض، والعاملون بدون أجر. وفي كل الجماعات المؤسسية الأخرى يوجد نوع واحد من الموظفين العاملين: بدون أجر. ولكن لا يزال العمل ثميناً بينما ما زال وقت الناس ليس ثميناً.

44

كيف تبدأ المنظمات الناشئة بداية صحيحة

إن المنظمات التي بدأت العمل لتوها تعتمد - في الغالب - على التبرعات التي يقدمها أعضاؤها المؤسسون، وعلى طاقة وحماس هؤلاء الأعضاء للقضية التي تدفعهم للعمل. ولكن سرعان ما يدركون أن عليهم السعي لمزيد من الدعم وإلا سيحرقون أنفسهم مادياً ومعنوياً. ويطرح السؤال التالي عادة: «لكن من أين تبدأ؟» ويقدم هذا الفصل بعض الأفكار حول من أين تبدأ:

- ◀ تجنب الوقوع في الأخطاء التي يمكن التنبؤ بها أو تفاديها.
- ◀ فكر في المبالغ التي تحتاج إليها منظمك كي تدير أنشطتها بكفاءة، وبمجرد وضع ميزانية لعام كامل قسمها إلى ما تحتاج إليه شهرياً.
- ◀ على كل فرد التعهد بتقديم مبلغ معين من المال كل شهر أو كل ثلاثة أشهر، بعد ذلك على كل مؤسس أو متطوع أساسي أن يقيم ما يمكنه جمعه من تبرعات من الأصدقاء، وأفراد الأسرة، والمعارف.
- ◀ يجب أن يعد كل عضو قائمة بالأشخاص الذين يعرفهم، و وضع علامة أمام الأشخاص الذين تعرف إيمانهم بالقضية التي تتصدى لها جماعتك الجديدة، ثم حدد من تعرف مبادرتهم بتقديم التبرعات بوضع

علامة أمامهم. وبعد ذلك قم بتحديد المبالغ التي ستطلبها من كل منهم. وأخيراً، حدد الوسيلة التي سوف تستخدمها في مناشدة المتبرعين (حفل منزلي / خطاب شخصي). (ارجع إلى الفصل السابع عن المناشدة الشخصية للحصول على معلومات مفصلة حول تحديد المانحين المرتقنين، وكيفية مناشدتهم لتقديم التبرعات).

فيما يلي نموذج للقائمة التي يمكنك تكوينها:

المانحون المحتملون لجماعتنا				
الاسم	المتبرعون المؤمنون بالقضية	هل يمنح مالياً؟	المبلغ المقترح	الوسيلة
.....	نعم	نعم	١٠٠ دولار	لقاء
.....	نعم	؟	؟	دعوة إلى حفل منزلي
.....	؟	نعم	٣٥ دولاراً	مناشدة بريدية
.....	لا			
.....	نعم	نعم	٥٠ دولاراً	مهاطفة

الخطوة التالية هي البحث عن عدد قليل من الأشخاص أو المؤسسات الذين يمكنهم التبرع بمبالغ أكبر (١٠٠٠ دولار أو أكثر) للمساعدة في تكاليف البداية. ويمكنك الرجوع إلى الإرشادات الموضحة في الفصل السابع فيما يتعلق بهذه الخطوة، و (انظر المصدر و).



المصادر

- أ - مقتطفات من مناسبات خاصة.
- ب - مصادر متنوعة عن حزمة جمع التبرعات عن طريق البريد.
- ج - وثيقة حقوق المانحين.
- د - قانون المباديء والمعايير الأخلاقية لممارسة المهنة.
- هـ - لمزيد من المعلومات.

مختصر كتاب جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي



أ مقتطفات من مناسبات خاصة

يقدم هذا القسم من المصادر مجموعة من المناسبات الخاصة، والتفاصيل الخاصة بالمطلوب توافره في كل مناسبة. وتعرض هذه الأمثلة الأنماط الرئيسية من المناسبات الخاصة التي تقيمها المنظمات غير الربحية الصغيرة. ومعظم المناسبات الأخرى تنوعت من هذه. تنقسم المناسبات إلى ثلاث فئات وفقاً للوقت المطلوب لإنجازها: تلك التي يمكن إقامتها في شهر واحد، وتلك التي تقام في ثلاثة أشهر، وتلك التي تتطلب استعداداً لمدة خمسة أشهر أو أكثر. كل مناسبة مذكورة يتبعها وصف موجز للمناسبة، وعدد المخططين والمتطوعين الآخرين المطلوبين، والتكاليف الرئيسية للمناسبة. وفي هذا السيناريو، فإن «المخططين» عادة هم المتطوعون المسؤولون عن المناسبة الخاصة، الذين يفوضون كثيراً من المهام للمتطوعين الآخرين.

أولاً: المناسبات التي يمكن إعدادها في شهر واحد:
مثال: البيع في كراج المنزل:



على نطاق ضيق، يعد البيع في الكراج وسيلة سهلة للتنظيم وتحقيق أرباح معقولة. اطلب فقط من خمسة إلى عشرة أشخاص إفراغ أصونتهم وأرفف كتبهم من الأشياء التي يمكنهم التخلص منها، وإحضار هذه الأشياء إلى الكراج، أو الفناء الخلفي للمنزل الذي يقع في شارع به حركة كثيفة من المشاة.

المخططون: واحد أو اثنان.

المهام: هاتف الأصدقاء، والأسرة، والجيران، وأعضاء مجلس الإدارة، والموظفين للمساهمة. يمكنك أيضاً - الإعلان عن هذا البيع في نشراتك الإخبارية الإلكترونية، لكن وضح تماماً أن عليهم إحضار الأشياء بأنفسهم، وما هي الأشياء التي يمكنك قبولها كتبرع (تشير جماعات كثيرة إلى أنها لا تقبل أشياء ثقيلة مثل: الأثاث، أو الأجهزة، أو أجهزة الحاسبات).

المتطوعون: أربعة.

المهام: جهز لافتات توضح مكان وزمان البيع، جهز موائد عرض المبيعات وتسعير المعروضات، جهز صناديق لجمع المال، و جهز وحدات صغيرة من النقود (فكة) للفواتير الكبيرة، جهز من يقومون بالبيع، ويجمعون المال، ويعيدون طي الملابس، ويردون على أسئلة المشتريين المحتملين، ومن يقومون بالنظافة، ومن يجمعون مخلفات المبيعات وينقلونها إلى متاجر البضائع الرخيصة الموجودة في المجتمع.

التكاليف الرئيسية: لا شيء.

الرسوم: حدد سعر المعروضات بأقل من قيمتها الحقيقية، وحاول بيع كل ما تم التبرع به. استعد للمساومة مع المشتريين الذين يرغبون في الحصول على أقل الأسعار. في آخر ساعتين من عملية البيع، خفض الأسعار بنسبة ٥٠ في المئة؛ وفي آخر نصف ساعة قم ببيع كل شيء بدولار واحد.

ثانياً: المناسبات التي يتم إعدادها في ثلاثة شهور:

مثال (١): بيع الكتب:

كما في مبيعات الكراج، لكن المعروض للبيع كتب فقط.





المخططون: شخص واحد أو اثنان.

المهام: جمع وتخزين الكتب، إعداد مكان للبيع، القيام بالإعلان. اطلب من الناس إحضار الكتب لموقع رئيسي، أو اعرض أن تحضر إليهم لأخذها إذا كان لديك متطوعون للقيام بذلك.

المتطوعون: من ستة إلى اثني عشر شخصاً، بناء على عدد الكتب.

المهام: صنف الكتب، جهز موائد لعرض الكتب، جهز فريقاً للبيع وللنظافة. لا بد من تصنيف الكتب تبعاً لـ: إذا ما كانت بغلاف ورقي أو مجلدة تجليداً فاخراً، وفي فئات عامة، مثل: القصص، وكتب الرحلات، والاعتماد على النفس، وكتب الطهي، وكتب الأطفال، والكتب الدينية، والكتب التاريخية، وهكذا. إن محبي القراءة سوف يحصلون على الكتب النادرة، مثل: الطبقات الأولى، والكتب القديمة، والكتب التي نفذت طبعاتها. ويجب أن تعرض مثل هذه الكتب على مائدة منفصلة، وتباع بأسعار أعلى. عادة، يكون تحديد سعر للكتب ذات الغلاف الورقي أو الفاخر يجعل الحساب أسهل ويشجع المبيعات. اجعل سعر بيع الكتب غير النادرة منخفضاً، بحيث يمكنك بيع أكبر كمية ممكنة.

التكاليف الرئيسية: الإعلان.

الرسوم: لا توجد رسوم دخول. أسعار مختلفة للكتب.

مثال (٢): ورشة عمل أو فصل دراسي:

قدم خبرة تعليمية عن أي موضوع يرغب الناس في معرفة شيء عنه، والذي يستلزم أن يتوفر لديك مدرس مؤهل للقيام بذلك. قد تشمل الموضوعات: النباتات العضوية، والحياكة، والتطريز، وجمع التبرعات، ومهارات الحاسب الآلي، وتصميم صفحات موقع على شبكة الإنترنت، وميكانيكا السيارات، وما شابه ذلك.

المخططون: شخص واحد أو شخصان.

المهام: العثور على المدرس، والمكان، وتصميم الدعاية.

المتطوعون: شخص أو شخصان.



المهام: المساعدة في الإعلان والتسجيل، تقديم المدرس عن بداية الفصول، التنظيف بعد انتهاء الحصة.
التكاليف الرئيسية: المكان والدعاية. حاول أن تجعل المدرس يتبرع بوقته أو وقتها، وحاول الحصول على مكان مجاناً.

الرسوم: الرسوم المعتادة عن فصول دراسية مشابهة. يتوقف ذلك على الفصل الدراسي، ومدى شهرته، أو مدى الاحتياج لهذا المعلم.

ثالثاً: مناسبات تتطلب خمسة شهور أو أكثر لتخطيطها:

المؤتمر: صورة موسعة من ورش العمل أو الفصول الدراسية التي تم وصفها بالتفصيل فيما سبق.
المؤتمر الذي يستمر ليوم أو أكثر يدور حول موضوع معين، وقد يضم عدداً من المتحدثين وورش العمل. والوضع المثالي أن يسفر عن منح دراسية مستمرة.

المخططون: موظف واحد بأجر، ومن أربعة إلى خمسة متطوعين.

المهام: تحديد الموضوع، ترتيب مكان عقد المؤتمر، الاتصال بالمتحدثين، ورواد ورش العمل، التخطيط للدعاية، إيجاد وسيلة مواصلات تنقل الحضور في مواعيد منتظمة.
المتطوعون: اثنا عشر متطوعاً.

المهام: الإعلان عن المؤتمر، بما في ذلك إنشاء موقع على شبكة الإنترنت للدعاية والتسجيل، مراقبة التسجيل، استقبال المتحدثين في المطار، توصيلهم لغرفهم، التنظيم والتنظيف، تسجيل الحضور في الموقع، الرد على الأسئلة، حل المشاكل، والعمل كمرسال لأي بند ضروري في آخر لحظة.

التكاليف الرئيسية: الإعلان، والمواد اللازمة للمؤتمر، تكريم المتحدثين، إيجار قاعة المؤتمر (التكاليف الإجمالية قد تكون مرتفعة).

الرسوم: تتوقف على عدد أيام المؤتمر، ونوعه. احصل على الرسوم المعتادة في المؤتمرات المماثلة. لا تحصل على رسوم أقل من المعتاد.



ب

مصادر متنوعة عن حزمة جمع التبرعات عن طريق البريد

بمجرد أن تفهم الغرض من البريد المباشر - كما جاء وصفه في الفصل العاشر والحادي عشر- وكيف يمكنك القيام بوضع حزمة بريد مباشر فعالة، يمكنك البدء بالتفكير في تنويعات عن مناشداتك. والاقترحات التالية لا تصلح لكل منظمة، ولا يمكن حصر كل التنويعات الممكنة هنا، لكن سنقوم بعرض عدد من الاختيارات الخاصة باستخدام قواعد جمع التبرعات عن طريق البريد المباشر. وبعض هذه الاختيارات قد تلهمك باستحداث تنويعات أخرى حول هذا الموضوع.

فهرس مصور للمنح

فهرس المنح المصور عبارة عن مناشدة بريدية تقوم المنظمة فيها بعمل قائمة بالأشياء التي تحتاجها، وتكلفة كل بند. وعادة يقوم الشخص إما بالتبرع ببند من البنود، أو - الأكثر شيوعاً - دفع المبلغ الذي يمكن



للجماعات أن تشتري به أحد البنود. في الحالة الأخيرة تكون منحة المانح «مخصصة» لبند بعينه^(١).
وفهارس المنح المصورة تنجح على وجه الخصوص للجماعات، مثل: مأوي المشردين، ومنظمات الحفاظ على الأرض، والعيادات، وغيرها من الخدمات الصحية، وما شابه ذلك، والتي قد تشجع قائمة المشتريات التي تحتاج إليها تلك الجماعات في الحصول على المنح أكثر من المنظمات التي تحتاج ببساطة إلى أجهزة مكتبية.

إن الهيئة المختصة بصيانة الأراضي، على سبيل المثال، تقوم باستخدام فهرس المنح المصور بنجاح في جهودها للحفاظ على الأراضي ذات القيمة الصالحة بيئياً. وتشمل نماذج البنود المتضمنة في فهرسهم المصور ما يلي:

- ◀ منظارا ثنائي العينية. أربعة أزواج ٢٠٠ دولار، زوج واحد ٥٠ دولاراً.
 - ◀ زيارات للفصول الدراسية: عشر زيارات، ٥٠٠ دولار، ٥٠ دولاراً لكل زيارة.
 - ◀ منحا تعليمية لمدربي المحاضرين في الجامعة: التكلفة لكل محاضر جامعة ١٠٠ دولار.
 - ◀ بوابات للأسوار: بوابة واحدة ٢٥٠ دولاراً، عدد البوابات اللازمة: عشرة.
 - ◀ عدسات يدوية: عشر عدسات مقابل ٢٥ دولاراً، عدد العدسات اللازمة: مئتا عدسة.
 - ◀ منحا بحثية لمشروعات مختلفة (يتم وصفها).
 - ◀ أجهزة مراقبة المناخ: التكلفة الكاملة ١٠٠٠ دولار.
- قد يكون الفهرس عبارة عن عدة صفحات قليلة فقط. ويجب أن يضم «نموذج طلب»، وهو تنويعه على وسيلة الرد على البريد المباشر. قد «يطلب» الناس إذن أكثر من بند.

(١). ملحوظة: يوجد فرق هام بين مصطلحي مخصص ومصنف في جمع التبرعات؛ المنحة المخصصة تستخدم للغرض المشار إليه إلى أن يتم الوفاء به كاملاً، بعد ذلك يمكن للمنظمة حرية التصرف فيها. أما المنحة المصنفة، فيمكن استخدامها للغرض المخصصة له فقط، حتى إذا كانت الحاجة قد تم الوفاء بها. ونصح بأن تتعد المنظمات عن بند التصنيف.





استخدمت بعض المنظمات هذا المفهوم لجمع المال لمكونات برنامج غير ملموسة، مثل: العناية بالعميل، أو تقديم الخدمات. وتقوم جماعة غير ربحية للعلاج بوضع هذه البنود في فهرسها المصور:

◀ منحة دراسية لجلسة علاج واحدة للأسرة: ٦٠ دولاراً.

◀ برنامج علاجي كامل لمدة ستة أسابيع: ٣٦٠ دولاراً.

◀ تدريب الوالدين على الفعالية:

منحة دراسية كاملة: ٢٠٠ دولار.

منحة دراسية جزئية: ٥٠ دولاراً.

◀ رعاية الأطفال نهاراً لوالدين يتلقيان علاجاً: ١٠ دولارات في الساعة (اذكر عدد الساعات التي تريد أن تمنحها).

يمكن للفهرس المصور أن يكون مزركشاً أو بسيطاً، ويمكن أن يتضمن صوراً عن البنود المطلوبة، أو صوراً فوتوغرافية لأشخاص يستخدمون هذه الخدمات، ويمكن أن يكون على شكل فهرس عادي للشراء عن طريق البريد، أو مجرد قائمة بالبنود المطلوبة على صفحة من الورق.

وإذا استخدمت خيالك في الإخراج وإضافة رسوم توضيحية وصور؛ فإن ذلك سيجعل فهرسك أكثر فاعلية. ووضع هذا الفهرس في شكل نشرة إخبارية أو كتيب سوف يعطيه مظهر الفهرس المصور، ويجعله متميزاً عن المناشدات البريدية العادية.

نشرتك الإخبارية كمناشدة بالبريد

إذا كانت لديك نشرة إخبارية، أو مجلة تحتوي على مقالات أو معلومات مفيدة لا يستطيع الناس أن يحصلوا عليها من مكان آخر، أرسل نسخة كعينة من أجزاء من هذا المطبوع لأناس لا يعرفون الكثير عن منظماتك، وضع معلومات عن كيفية التبرع. ويمكنك إصدار عدد خاص لأغراض الترويج، يتضمن بعض أفضل المقالات من أعدادك السابقة، أو يمكنك إصدار عدد تعتقد أنه سيكون له تأثير كبير.



في هذا التنوع يصبح الغلاف هو المناشدة البريدية. ويتضمن وجه أو ظهر الغلاف الداخلي نموذجاً للرد يمكن انتزاعه، وهو أساساً نموذج للاشتراك. وسوف يؤدي خطاب رد ملصق بالنشرة الإخبارية إلى زيادة عائدك. وهذه المناشدة لا ترسل في مطروف.

إذا كانت نشرتك الإخبارية طويلة (اثنتي عشرة صفحة أو أكثر)، وتكلفة إصدارها كبيرة، فكر في إصدار طبعة قصيرة خاصة. وقد تكون هذه الطبعة من أربع حتى ثمان صفحات، وتتضمن مقالاً ممتازاً أو اثنتين جنباً إلى جنب مع قائمة بالمقالات والمعلومات التي يمكن أن يحصل عليها الناس بالاشتراك. أرسل نموذجاً للاشتراك، إما كجزء من الغلاف، أو في مكان آخر من النشرة. وأياً ما كان الأسلوب الذي ستختاره، تأكد من توضيح أن هذا العدد مجاني، وتوجد به المعلومات عن الاشتراك.

وقد وجدت بعض الجماعات أنه من الأنسب كتابة عبارة «نسخة مجانية - نرجو الاشتراك» على نشرتهم الإخبارية، وإرسال هذه النسخ المجانية لأناس حصلت على أسمائهم. ويمكن أن تذهب هذه الأعداد مع مراسلاتهم المنتظمة للنشرة الإخبارية أو كمراسلة منفصلة. وإذا ما كانت النشرة الإخبارية جيدة، فإن هذه الرسالة البسيطة قد تكون كافية للحصول على منح.

حدث وهمي

في الحدث الوهمي يتم دعوة الناس إلى حدث لن يحدث، والشيء الذي لن يحدث يتم وصفه بالتفصيل، ومن يتلقونه يطلب منهم البقاء في بيوتهم، وعدم المشاركة فيه. وترسل المناشدة على شكل دعوة، مع الرجاء بالفضل بالرد في نموذج الرد. وهذه الأحداث الوهمية تؤدي ثمارها؛ لأنها تفاجيء الناس، وتسليهم، ولأنها تروق لكثير من الناس الذين لا يستمتعون بالأحداث الاجتماعية الكبيرة. وإليك مثالاً على ذلك:





حدث وهمي

مجلس إدارة جماعة تنظيم الشباب من أجل السلام يدعوكم لعدم الاحتفال بعيده السنوي الأول. ونحن لن نكون موجودين في الحفل؛ فنحن لا نرغب في البحث عن مكان لانتظار السيارات. ونحن ندعوك لمشاركتنا بالبقاء في منزلك؛ إنك لست مضطراً للاختلاط بأناس لا تكاد تعرفهم. ولن تكون مضطراً لأكل مشهيات غير جيدة، أو شراء رداء فاخر لتظهر به، أو تسافر بعد حلول الظلام.

نرجو مشاركتنا بالبقاء في منزلك

الوقت: ٦-٣٠، ١٠ مساءً

التاريخ: من اختيارك

التكلفة: ٩٥، ٥٩ دولار. أرسل لنا ٥٠ دولاراً، واحتفظ بمبلغ ٩٥، ٩ دولار.

إننا نتطلع لعدم رؤيتك

برجاء التفضل بالرد بحلول ١ يونيو، باستخدام البطاقة المرفقة.

الرسالة الموجزة

يمكن للمنظمات التي تعمل في قضايا مألوفة لمعظم الناس، أو التي تكون رسالتها واضحة بذاتها، أن تستخدم نموذج الرسالة الموجزة. وتكون مناشدتك ونموذج الرد على نفس الورقة متضمنة م ظروف الرد.

وتحمل الرسالة الموجزة الأفكار التالية: «إنني لن أستخدم ورقة كاملة وأضيع دقائق ثمينة من وقتك؛ فأنت تعرف من نحن. إنك تقرأ الصحف، وتستمع إلى الأخبار. انضم إلينا. فنحن بحاجة إليك». والرسائل الموجزة تكون فعالة عندما تكون المنظمة معروفة بشكل جيد، ولا تحتاج إلى شرح مطول. وينبغي أن تستخدم الرسالة الموجزة كلمة «أنت» بصورة فعالة.



استخدام الصور

كثيراً ما يمكن للمنظمات التي تخدم الحيوانات، أو الناس في الأزمات، أن تعبر عن رسالتها بأساليب أكثر تأثيراً من خلال الصور الفوتوغرافية أو الرسوم عنها بواسطة الكلمات، بإظهار حيوان وقد أمسك فخ برجله، مثلاً، سيكون مؤثراً أكثر من وصف بالكلمات للفتح وأثره. فالصورة يمكن أن تحل محل صفحات كثيرة مكتوبة. ولكي تكون الصور فعالة فلا بد أن تكون:

١- حقيقية.

٢- ينبغي ألا تكون عاطفية أو مؤثرة، ولا تستدعي الإحساس بالرعاية.

استخدام المواد الترويجية

كثير من المنظمات قديمة النشأة تستخدم مواد ترويجية لاجتذاب المانحين. ويأتي هذا الأسلوب بنتيجة؛ لأن الناس يفتحون المظروف لكي يحصلوا على ما بداخله - طابع، لاصقات لمصادم السيارات، أقلام، بطاقات عناوين، بذور، وما شابه ذلك. ويعمل هذا الأسلوب - أيضاً - عن طريق خلق إحساس بالالتزام والتجاوب بتقديم منحة. ولأن مثل هذه المواد غالية نسبياً؛ فإنه من الأفضل استخدامها كجزء من رسالة شكر، إذا كان لا بد من استخدامها أصلاً. وباستثناء المنظمات التي استخدمت هذه المواد دائماً، فإن استخدامها يبدو أنه لا يزيد من معدل الاستجابة مقارنة بالتكلفة.



ج وثيقة حقوق المانحين

تقوم أعمال البر والإحسان على تصرف طوعي لعمل الخير. وهو تقليد للعباء والمشاركة الذي هو ضروري لنوعية الحياة. ولضمان أن يكون عمل البر والإحسان يستحق احترام وثقة الجمهور العام، وأن يكون للمانحين والمانحين المحتملين ثقة كاملة في المنظمات غير الربحية، وفي القضايا التي يطلب منهم دعمها؛ فإننا نعلن أن جميع المانحين لهم الحقوق التالية:

- ١- أن يكونوا على علم برسالة المنظمة، وبالطريقة التي ستستخدم بها المنظمة الموارد المتبرع بها، وبقدرتها على استخدام المنح بصورة فعالة من أجل الأغراض المقصودة.
- ٢- أن يكونوا على علم بهوية أعضاء مجلس إدارة المنظمة، وأن ينتظروا من مجلس الإدارة ممارسة الحكم الحصيف في مراقبة مسؤولياتها.
- ٣- أن يطلعوا على أحدث البيانات المالية للمنظمة.
- ٤- أن يتأكدوا من أن تبرعاتهم سوف تستخدم للأغراض التي دفعت من أجلها.
- ٥- أن يتلقوا عرفانا واعترافاً ملائماً.



المصادر

ج- وثيقة حقوق المانحين

- ٦- أن يكونوا مطمئنين إلى أن المعلومات المتعلقة بتبرعاتهم تتداول باحترام وبسرية في حدود ما ينص عليه القانون.
- ٧- أن ينتظروا أن تكون كل العلاقات مع أفراد يمثلون منظمات تهم المتبرع، تكون ذات طبيعة مهنية.
- ٨- أن يخطرأ بما إذا كان من يقوم بطلب التبرعات متطوعين، أو موظفين في المنظمة، أو مناشدين مستأجرين.
- ٩- أن تكون لديهم الفرصة في حذف أسمائهم من قوائم المراسلة بالبريد التي قد تعتزم المنظمة مشاركة الآخرين فيها.
- ١٠- أن يكون من حقهم طرح أسئلة بحرّية عندما يقدمون تبرعاً، وأن يتلقوا إجابات سريعة وصادقة ومباشرة.

صدق عليها (معلومات)

قطاع مستقل
المؤتمر الكاثوليكي الوطني للتنمية
اللجنة الوطنية للتبرع المخطط
مجلس تنمية الموارد
يونيتد واي أوف أمريكا

وضعها

مجلس الاتحاد الأمريكي لجمع التبرعات
الاتحاد الخيري للرعاية الصحية
مجلس تطوير ودعم التعليم
اتحاد المهنيين العاملين في جمع التبرعات

المصدر:

Courtesy of the American Association of Fund Raising Counsel.Inc



د

مجموعة قوانين اتحاد المهنيين لجمع التبرعات (AFP) الخاصة بالمبادئ والمعايير الأخلاقية لممارسة المهنة

بيان المبادئ الأخلاقية

المعتمد ١٩٦٤، والمعدل في أكتوبر ٢٠٠٤

أنشئ اتحاد المهنيين لجمع التبرعات لدعم تطوير ونمو المهنيين العاملين في جمع التبرعات ومهنتهم، وتعزيز معايير أخلاقية سامية في مهنة جمع التبرعات، وللحفاظ على عمل الخير والأعمال التطوعية، وتعزيزهما. وأعضاء الاتحاد يحفزهم إحساس داخلي لتحسين نوعية الحياة من خلال القضايا التي يخدمونها، وهم يخدمون الفكرة المثالية لعمل الخير، وملتزمون بالحفاظ على النزعة التطوعية، وتعزيزها، ويتولون الإشراف على هذه المفاهيم باعتبارها المبدأ السائد لحياتهم المهنية لتلك الأهداف، وهم يدركون مسؤوليتهم لضمان البحث عن الموارد المطلوبة بقوة وبصورة أخلاقية، وأن تتحقق رغبة المانح بكل أمانة. وتحقيقاً لتلك الأهداف؛ يعتنق أعضاء الاتحاد قيماً معينة يسعون إلى الدفاع عنها، وهم يضطلعون بمسؤولياتهم من أجل إيجاد دعم لأعمال الإحسان والخير.

ويتطلع أعضاء الاتحاد لما يلي:

- ◀ ممارسة مهنتهم بنزاهة، وأمانة، ومصداقية، والالتزام المطلق بالحفاظ على ثقة الجمهور.
- ◀ العمل طبقاً لأرقى معايير وتوجهات منظماتهم، ومهنتهم، وضميرهم.
- ◀ يضعون رسالة عمل الخير فوق المصلحة الشخصية.
- ◀ يلهمون الآخرين من خلال إحساسهم بالتفاني ونيل غرضهم.
- ◀ يحسنون معرفتهم ومهاراتهم المهنية؛ من أجل أن يؤدي عملهم إلى تقديم خدمة أفضل للآخرين.
- ◀ يبدون الاهتمام بمصالح ورفاهة الأشخاص المتأثرين بتصرفاتهم.
- ◀ يقدرون خصوصية، ومصالح، وحرية اختيار جميع من يتأثرون بتصرفاتهم.
- ◀ يعززون التنوع الثقافي، والقيم التعددية، ويعاملون كل الناس بكرامة واحترام.
- ◀ يؤكدون، من خلال تبرعاتهم الشخصية، الالتزام بعمل الخير ودوره في المجتمع.
- ◀ يلتزمون بروح ونص جميع القوانين واللوائح المطبقة.
- ◀ يدافعون داخل منظماتهم عن الالتزام بجميع القوانين واللوائح المطبقة.
- ◀ يتفادون حتى مجرد أي مظهر لمخالفة جنائية أو سلوك مهني سيء.
- ◀ يجلبون الشناء على مهنة جمع التبرعات عن طريق سلوكهم العام.
- ◀ يشجعون الزملاء على اعتناق وممارسة هذه المبادئ والمعايير الأخلاقية لممارسة المهنة.
- ◀ يكونون على وعي بقواعد الأخلاق التي تسنها منظمات مهنية أخرى تخدم أعمال الإحسان والخير.

معايير الممارسة المهنية:

علاوة على ذلك، فبالإضافة إلى السعي للتصرف طبقاً للقيم سالفة الذكر، يتفق أعضاء الاتحاد على الالتزام بمعايير الاتحاد للممارسة المهنية المعتمدة والواردة في مجموعة قوانين الاتحاد للمبادئ الأخلاقية. وانتهاك المعايير يمكن أن يعرض الأعضاء لعقوبات نظامية، من بينها الطرد، كما تنص عليه إجراءات الاتحاد للالتزام بالأخلاق.



الالتزامات المهنية:

- ١- ينبغي ألا يشارك الأعضاء في أنشطة تضر بأعضاء المنظمة، أو عملائها، أو المهنة.
- ٢- ينبغي ألا يشتغل الأعضاء بأنشطة تتعارض مع التزاماتهم الأخلاقية والقانونية تجاه المنظمات التي ينتمون إليها وعمالئها.
- ٣- على الأعضاء الكشف بصورة فعالة عن جميع صور تضارب المصالح المحتملة والفعلية، وينبغي ألا يستبعد هذا الكشف أو يتضمن أي سلوك أخلاقي غير سليم.
- ٤- ينبغي على الأعضاء ألا يستغلوا أية علاقة مع مانح، أو مانح مرتقب، أو متطوع، أو موظف، للانتفاع من العضو أو منظمته.
- ٥- يلتزم الأعضاء بكل القوانين المحلية، أو الإقليمية، أو قوانين الولاية، أو القوانين الاتحادية، مدنية كانت أو جنائية.
- ٦- يقرّ الأعضاء بحدود اختصاصاتهم الفردية، ويكشفون بصدق عن خبرتهم المهنية ومؤهلاتهم.

المناشدة واستخدام أموال الخير:

- ٧- يراعي الأعضاء ضمان أن تكون كل مواد المناشدات دقيقة، وأنها تعكس بدقة رسالة المنظمة واستخدام التبرعات المطلوبة.
- ٨- يراعي الأعضاء ضمان أن يتلقى المانحون نصيحة أخلاقية دقيقة عن قيمة التبرعات، وما يترتب عليها من آثار بالنسبة للضرائب.
- ٩- يراعي الأعضاء ضمان استعمال التبرعات طبقاً لما يريده المانحون.
- ١٠- يراعي الأعضاء ضمان الإشراف السليم على مساهمات أعمال الخير، بما في ذلك تقارير عن استخدام وإدارة مثل هذه الأموال.
- ١١- يحصل الأعضاء على موافقة صريحة من المتبرع قبل تغيير شروط التبرعات.

عرض المعلومات:

- ١٢- ينبغي ألا يكشف الأعضاء عن معلومات سرية لأطراف غير مرخص لها.
- ١٣- يلتزم الأعضاء بمبدأ أن جميع معلومات المتبرع أو المانح المرتقب، التي لدى المنظمة، إنما هي ملك للمنظمة، وينبغي ألا تنقل أو تستعمل إلا باسم تلك المنظمة.
- ١٤- ينبغي على الأعضاء أن يتيحوا فرصة للمتبرعين بحذف أسمائهم من القوائم التي تباع أو تؤجر لمنظمات أخرى أو تتبادل معها.
- ١٥- عندما يذكر الأعضاء نتائج جمع التبرعات، فينبغي عليهم استخدام أساليب محاسبية دقيقة وثابتة، تتفق مع الخطوط الإرشادية المناسبة المعتمدة من المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين (AICPA)، بالنسبة للمنظمة المعنية. (وفي البلدان خارج الولايات المتحدة ينبغي استخدام السلطة المناظرة).

المكافأة:

- ١٦- ينبغي ألا يقبل الأعضاء مكافأة على أساس نسبة مئوية من التبرعات؛ كما لن يقبلوا أتعاباً عن الحصول على متبرعين.
- ١٧- يجوز للأعضاء أن يقبلوا مكافأة على أساس الأداء، مثل: المنح، بشرط أن تكون مثل هذه المنح أو المكافآت متفقة مع الممارسات السائدة داخل منظمات الأعضاء أنفسهم، وألا تكون على أساس نسبة مئوية من التبرعات الخيرية.
- ١٨- ينبغي ألا يدفع الأعضاء أتعاباً عن البحث عن متبرعين، أو عمولات أو تعويض بنسبة مئوية على أساس التبرعات.

تم تعديله في أكتوبر ٢٠٠٤

المصدر:

Courtesy of the Association of Fundraising Professionals

ه لمزيد من المعلومات

إن القائمة التالية لا تستوعب كل المصادر؛ إذ إن المصادر في تطور مستمر، حيث يتم نشرها وإرسالها عبر البريد الإلكتروني، وهلم جرا. وتضم هذه القائمة الكتب والمجلات ومواقع الإنترنت التي وُجد أنها من الأهمية بمكان لتحقيق جمع للتبرعات والأموال يتسم بالفاعلية والإتقان، إضافة إلى بعض الكتب والمواد التي قد قام المؤلف بتطويرها.

إن القيام بزيارة لأقرب مركز مؤسسي لجمع المعلومات يعد الطريقة المثلى للحصول على معلومات أكثر فيما يتعلق بجمع التبرعات. إن مركز المؤسسة (الواقع في مدينة نيويورك) عبارة عن مكتبة غير ربحية، مدعومة بمؤسسات ورسوم لتقديم هذه الخدمة، إضافة إلى وجود منتجات معروضة للبيع، واستراتيجيات عديدة لجمع التبرعات، حيث تقوم بجمع ونشر المعلومات الهامة عن المؤسسات والهيئات والحكومة، وكل أنواع جمع التبرعات والبحث عن المنح الأخرى. كما ويمكن الاطلاع على قائمة من المراكز ومجموعاتهم (المكتبات العامة، أو مواقع أخرى تحوي مواد من مركز المؤسسة) في



المصدر (F). كما ويمكن الاطلاع عليها عبر الموقع الإلكتروني: www.fdnctr.org

«كيم كلاين»:

Getting Major Gifts. (rev. ed.) Oakland Calif.: Grassroots Fundraising -
Journal. 1999.

وهي عبارة عن اثنتي عشرة مقالة تتحدث عن تطوير الهبات (المنح) الرئيسة، قد تم إعادة طبعها من
«المجلة العامة لجمع التبرعات».

Fundraising for the Long Haul. San Francisco: Jossey-Bass, 2000 -

يتحدث عن منظمات التغيير الاجتماعي العريقة، ودراسة التحديات التي واجهتها. كما ويتضمن
الكتاب دراسات حالة، وخبرات شخصية، وإرشادات.

Ask and You Shall Receive: A Fundraising Training Program for Religious Organ -
zations and Projects. San Francisco: Iossey-Bass. 2000

يتضمن الكتاب سياسات تتسم بسهولة التعلم حول جمع التبرعات، مقدمة في صورة أدلة إرشادية
للقادة والمشاركين.

.Ready.Set.Raise. Kim Klein and Russell Roybal. Grassroots Fundraising Journal -

تحتوي المجلة سبعة مواضيع موزعة على عدة جلسات مدتها عشرون دقيقة، على شكل فيديو احترافي
موجود على قرص (DVD).

Fundraising in Times of Crisis. San Francisco: Jossey- Bass. 2004 -

يبين الكتاب كيفية تحديد وتحليل وحل المشكلات التي تظهر في مؤسستك، إضافة إلى كيفية التخطيط
على المدى القصير والمدى البعيد، وتقييم النجاح.





«Stephanie Roth» مؤلفات بالتعاون مع

.The Board of Directors. (3rd ed.) Oakland, Calif.: Grassroots Fundraising Journal 1999
مجموعة مكونة من عشرة مقالات، تتحدث عن تكوين مجلس إدارة ذي فعالية عالية، وقد تم أخذها
من المجلة العامة لجمع التبرعات.

Como Recaudar Fondos en su Comunidad. Grassroots Fundraising -
Journal. 2002

.Edicion especial del boletin para le recaudacion de fondos in comunidades de base
المجلة العامة لجمع التبرعات.

Raise More Money: The Best of the Grassroots Fundraising Journal. San Francisco: -
Jossey- Bass. 2001

وهي عبارة عن مجموعة تضم أفضل خمس وخمسين مقالة تتناول سلسلة من المواضيع نشرت خلال
العشرين سنة الأولى: المجلة العامة لجمع التبرعات.

مصادر (مواد) مفيدة أخرى لجمع التبرعات:

- المجلات الدورية:

.Grassroots Fundraising Journal. <http://www.grassrootsfundraising.org>
وهي عبارة عن مجلة دورية إرشادية نصف شهرية. ويحتوي الموقع الإلكتروني على أكثر من اثنتي عشرة
مقالة مجانية، إضافة إلى «أرشيف» للرسائل الإخبارية في المجلة العامة لجمع التبرعات «Dear Kim»
.Chronicle of Philanthropy. <http://www.philanthropy.com> -
(نصف أسبوعية).



المصادر

هـ - لمزيد من المعلومات

NonProfit Times. <http://www.nptimes.com> -
مجلة أعمال وطنية، تسلط الضوء على إدارة المنظمات غير الربحية. كما وتقدم هذه المجلة اشتراكات
مجانية للمدراء التنفيذيين المتفرغين.

Non Profit Quarterly. <http://www.nonprofitquarterly.org> -
دراسات وأبحاث متعمقة تهدف إلى دراسة أحد أهم المواضيع الراهنة في حياة القطاع غير الربحي.

- كتب:

Allison.M. and Kaye.J. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Pract -
cal Guide and Workbook. (2nd ed.) New York: Wiley. 2003

مصدر شامل يبين طريقة عمل خطة استراتيجية لمنظمتك غير الربحية.

Andresen.K. Robin Hood Marketing: Stealing Corporate Savvy to Sell Just -
.Causes

.San Francisco: Jossey-Bass. 2006 -

تطبيق تجربة الشركات التسويقية على المنظمات غير الربحية، وقد تم كتابتها بأسلوب فكاهي
وإنشائي.

.Burk.P. Donor-Centered Fundraising. Chicago: Cygnus Applied Research. 2003 -
ماهي العوامل المؤثرة والعوامل غير المؤثرة في الحفاظ على المتبرعين، وزيادة توقعهم ورغبتهم في البذل
والعطاء، وزيادة كل ذلك؟

.Burnett.K. Relationship Fundraising. (2nd ed.) San Francisco: Josser-Bass. 1992 -
تقنيات التواصل الفعال مع المتبرعين.

Carlson.M. Team-Based Fundraising Step by Step: A Practical Guide to impro -





- ing Results Through Teamwork. San Francisco: Jossey-Bass. 2000
- بيان لكيفية بناء فريق لجمع التبرعات، والحفاظ عليه، وتنويع الأشخاص الذين يطلبون المال، وتقوية البرنامج الكلي لجمع التبرعات.
- Chait.R..and others. Governance as Leadership: Reframing the work of Nonprofit – Boards. New York: Wiley. 2004
- تحليل مفيد للأسباب التي تحول دون قيام مجالس الإدارة بعملها بشكل جيد، وما هي الأمور التي يمكن فعلها من أجل تغيير بنية المجلس بحيث يكون عضو المجلس ذا جاذبية؟
- olvin.G. Fiscal Sponsorship: 6 Ways to Do It Right. San Francisco: Study Center – Press. 2005
- هذا الكتاب موجه للمنظمات التي تبحث عن راعٍ مالي، وهؤلاء الذين يفكرون بهذه الرعاية، وهذا الكتاب اللطيف سهل الاتباع، وشامل في سبر هذا التوفيق المعقد في الغالب.
- Drucker.P. Managing the NonProfit Organization: Principles and Practices. New-York: HarperCollins. 1990
- المهام، والمسؤوليات، والتدريبات الهامة لإدارة المنظمات غير الربحية.
- Festen.M..and Philbin.M. Level Best: How Small and Grassroots on pra Its Can – Tackle EvalJmjol1 and Talk Results. San Francisco: Jossey-Bass. 2006
- دليل لبيان كيفية استخدام أدوات التقييم في سبيل الحفاظ على المهمة التي تقوم بها المنظمة، ولتحقيق الفهم لكيفية قياس نجاح هذه المنظمة.
- Flanagan.J. The Grass Roots Fundraising Book: How to Raise Money in Your – Com- munity. (rev. ed.) Chicago: Contemporary Books. 1995
- كتاب تمهيدي جيد للمنظمات الصغيرة. مع أن طبعاته قد نفذت، إلا أنه لا يزال يستفاد منه بشكل



واسع.

Flanagan.J. Successful Fundraising: A Complete Handbook for Volunteers and –
.Pro- fessionals. (2nd ed.) New York: McGraw Hill.2002

بيان لكيفية عمل مناسبات وحملات كبيرة لجمع التبرعات.

(.Gary.T..and Kohner.M. Inspired Philanthropy: Creating a Giving Plan. rev. ea –
.San Francisco: Jossey-Bass.2002

دليل مفصل (خطوة بخطوة) لكيفية التوفيق بين عطائك وقيمك.

Giving USA Foundation. Giving USA: Annual Report on Philanthropy. Indianapo-
:lis

.Giving USA Foundation-

تحليل سنوي للعطاء والتوجهات الموجودة في مجال العمل الخيري من مؤسسة العطاء (الجمعية
الأمريكية لجمع التبرعات سابقا).

Grace.K. S. Beyond Fund Raising: New Strategies for Nonprofit Innovation and
.In- vestment. (2na ed.) New York: Wiley.2005

استراتيجيات لتطوير وتنمية علاقات طويلة الأمد مع المتبرعين والمستثمرين والمتطوعين.

:.Hogan.C. Prospect Research: A Primer for Growing Nonprofits. Sudbury.Mass
.Jones and Bartlett.2004

كل ما تحتاج معرفته عن المتبرعين والتطلعات المستقبلية، وكيفية استخراج هذه المعلومات، وتنظيمها،
وجعلها مناسبة لك.

age this information and make it work for you –

Hitchcock.S. Open Immediately! Straight Talk on Direct Mail Fundraising: What





المصادر

هـ - لمزيد من المعلومات

- .Works.What Doesn't and Why. Medfield.Mass.: Emerson and Church.2004
- نظرة عامة جيدة وسهلة القراءة عن البريد المباشر، مع العديد من الأمثلة من قبل إحدى الشخصيات البارزة في هذا المجال.
- Hopkins.B. 650 Essential Nonprofit Law Questions Answered. New York: -
.Wiley.2005
- إجابات موثوقة عن أسئلة هامة تتعلق بمواضيع الأعمال، والضرائب، والممارسات القانونية، وجمع التبرعات.
- Hopkins.K..and Friedman.C. Successful Fundraising for Arts and Cultural Organi-
.zations. (2nd ed.) Phoenix: Oryx Press.1996
- استراتيجيات جمع التبرعات للفنون والمنظمات الثقافية بمختلف أحجامها.
- Lakey.G..and others (eds.).Grassroots and Nonprofit Leallership: A Guide for O -
.ganizations in Changing Times. Philadelphia: New Society Publishers.1995
- طبيعة القوة والقيادة، ومراحل الحركات الاجتماعية والمحيط الاجتماعي الذي يوجد فيه التغيير الذي يطرأ على المنظمات.
- Lands kroner.R. The Nonprofit Manager's Resource Directory. (2nd ed.) New -
.York
.Wiley.2001
- إجابات عن أسئلة تتعلق بالمنتجات ذات الطابع غير الربحي، ومزودي هذه الخدمة، ومواقع الإنترنت، ومصادر جمع التبرعات، والمنشورات، و مجموعة الشركات المؤيدة والمناصرة.
- Quattman.V. You Can Do It! A Volunteer's Guide to Raising oney1or Your -
Group in Words and Pictures (in Spanish and English). Maryville.Tenn.: Southern



.Empowerment Project.2002

قد تم تأليفه خصيصا للمتطوعين ذوي القراءة المحدودة، كما يعد هذا الكتاب مفيدا لمن هم في عجلة للقيام بجمع تبرعات بشكل فعال. إضافة إلى ذلك، فإن هذا الكتاب مفيد - أيضا - للدراسة والتعلم، وهو أحد المصادر القليلة جدا التي تتناول جمع التبرعات من العامة في إسبانيا.

Robinson.A. Grassroots Grants: An Activist's Guide to Grant seeking. (2nd ed.) -

.San Francisco: Jossey-Bass.2004

دليل تدريب عملي للبحث وكتابة مشاريع مقترحة للمنح.

Robinson.A. Selling Social Change (Without Selling Out): Earned Income Strate-

.gies for Nonprofits. San Francisco: Jossey-Bass.2002

بيان لكيفية البدء و الحفاظ على مشاريع الدخل الناجحة، والتي تقدم الأمان المالي والتقدم في مهمة المنظمة.

Robinson.E. The Nonprofit Membership Toolkit. San Francisco: Jossey-

.Bass.2003

دليل مفصل لإنشاء منظمة عضوية.

.Roth.S..and Ho.M. The Accidental Fundraiser. San Francisco: Jossey-Bass.2005-

دليل مفصل، وسهل الاستعمال، لإحدى عشرة استراتيجية لأولئك الأشخاص الذين يريدون أن يجمعوا التبرعات، ولكن لا يريدون أن يكون الأمر كوظيفة أو عادة.

Salamon.1. (ed.). The State of Nonprofit America. Washington.D.c.: Brookings -

.Institute Press.2002

تحليل جيد، ونظرة عامة تاريخية لكيفية الوصول إلى الوضع الحالي، وما هي التصورات المستقبلية؟

Salzmann.J. Making the News: A Guide for Nonprofits and -





المصادر

هـ - لمزيد من المعلومات

:..Activists.Boulder.Colo

.West view Press.1998

دليل سهل الاستعمال، مزود بعدد كبير من الأمثلة حول كيفية الحصول على تغطية إعلامية كبيرة، وكيفية اختيار نوع الوسائل الإعلامية المناسبة للقضية المطروحة.

Sargeant.A..and Jay.E. Building Donor Loyalty: The Fundraiser's Guide to Increa -

.ing Lifetime Value. San Francisco: Jossey-Bass.2004

دليل يعرض العناصر التي تحافظ على المتبرع وتستبقه لصالح المنظمة، كما ويتضمن الدليل اقتراحات لتطوير القيم والمدلولات لدى المتبرع عبر الزمن.

Sen.R. Stir It Up: Lessons in Community Organizing and Advocacy. San Fra -

:cisco

.Jossey-Bass.2003

خطوات بناء وإدارة الاتساق (الثبات) وتطبيق الاستراتيجيات الرئيسة للتغيير الاجتماعي.

Stallings.B..and McMillan.D. How to Produce Fabulous Fundraising Events: -

Reap

Remarkable Returns with Minimal Effort. Pleasanton.Calif.: Building Better

.Skills.1996

دليل مفصل لإقامة عشاء ناجح لجمع التبرعات.

.Stanionis.M. The Mercifully Brief.Real- World Guide to On-Line Fundraising -

.Medfield.Mass.: Emerson and Church.2006

كل الطرق والوسائل لاستخدام التكنولوجيا في جمع التبرعات عن طريق زميل في التبرع الرقمي، أو شركة رائدة في هذا المجال.



Tempel.E. (ed.). Hank Rosso's Achieving Excellence in Fundraising. (2nd ed.) San -
Francisco: Jossey-Bass.2003

كان الراحل «هنري روسو» واحدا من أشهر مستشاري جمع التبرعات في أمريكا، وتعد هذه المقدمة
للنظرية والتطبيق لجمع التبرعات أداة نفيسة جدا.

Warwick.M. Revolution in the Mailbox: Your Guide to Successful Direct Mail
Fundraising. San Francisco: Jossey-Bass.2004

دليل مفصل لكتابة مناشدة ناجحة عبر البريد المباشر من قبل أحد الخبراء في هذا الباب.

Warwick.M. The Mercifully Brief.Real- World Guide to Raising \$1000 Gifts by -
Mail

.Medfield.Mass.: Emerson and Church.2005

نصائح تفصيلية تتعلق بكيفية جمع المنح والعطايا الجزيلة باستخدام البريد، مع العديد من الأمثلة
الواقعية.

Wendroff.A. Special Events: Proven Strategies for Nonprofit Fundraising. (2nd cd.)
.New York: Wiley.2003

دليل لإقامة مناسبات وأحداث خاصة كبيرة.

Wheatley.M. J. Leadership and the New Science: Learning about Organizations
.from an Orderly Universe. San Francisco: Berrett-Kohler.1999

استخدام اختراقات في الأحياء والكيمياء، وخصوصا فيزياء الكم، قام المؤلف برسم صورة جديدة
لإدارة الأعمال.

.Zimmerman.R. Boards That Love Fundraising. San Francisco: Iossey-Bass.2003

بيان لكيفية جعل أعضاء شركتك يقومون بمسؤولياتهم في جمع التبرعات على أتم وجه.





- مواقع على الإنترنت:

لا تقتصر المواقع التالية على جمع التبرعات والعمل الخيري فحسب، بل تساعد في الإجابة عن العديد من الأسئلة الشائعة في المنظمات غير الربحية:

- Association of Fundraising Professionals. www.afpnet.org

جمعية تجارية لمحترفي التطوير.

(Accountants for the Public Interest (API -

أسئلة وأجوبة، بالإضافة إلى مواد متخصصة، عن المحاسبة في المؤسسات غير الربحية.

- Alliance for Nonprofit Management. <http://www.allianceonline.org>

جمعية احترافية، مكونة من الأفراد والمنظمات، تُعنى بتحسين الإدارة والحوكمة في المنظمات غير الربحية لمساعدتها في تحقيق مهمتها.

- Board Source. www.boardsource.org

المركز الوطني للمؤسسات غير الربحية (سابقاً)، مصدر رئيس للمعلومات التطبيقية، والأدوات، والممارسات الفضلى، والتدريب، وتطوير القيادة لأعضاء المجلس في المنظمات غير الربحية.

- Building Movement Project. www.buildingmovement.org

معلومات مفيدة عن القطاع غير الربحي - بشكل عام-، وخصوصاً للمنظمات التي تسعى للتغيير في القيادة، ومنظمات التغيير الاجتماعي التي ترغب في تحقيق المزيد من العدالة الاجتماعية في العمل. كما ويحوي الموقع طائفة كبيرة ومتنوعة من المقالات والمعلومات.

قم بالاطلاع على عمود (زاوية جاك)، التي كتبها «كيمز كات».

- Compass Point. www.compasspoint.org

تدريب، واستشارات، وبحث عن إدارة المنظمات غير الربحية، والمفاهيم والاستراتيجيات ذات الصلة. علاوة على ذلك، فإن الموقع مزود بأجوبة عن الأسئلة الأكثر شيوعاً فيما يتعلق بالإدارة.



www.compasspoint.org/askgenie/index.php

- Groundspring.<http://www.groundspring.org>

يتناول الحديث عن المنح والعطاء للمنظمات، كما ويجوي دليلا قابلا للتحميل فيما يتعلق بجمع التبرعات عبر شبكة الإنترنت.

- Internet Non profit Center.<http://www.nonprofit-info.org>

يحتوي هذا الموقع على معلومات ونصائح ومقالات عن مواضيع عدة في مجال إدارة المنظمات غير الربحية، ويضم - كذلك - معلومات عن كيفية حساب تكاليف البرامج، أو نسب جمع التبرعات، وعن كيفية تقدير البضاعة المتبرع بها.

- Mal Warwick and Associates.<http://www.malwarwick.com>

ثروة من المعلومات حول جمع التبرعات باستخدام البريد المباشر.

- Network for Good.<http://www.networkforgood.org>

مجال خدمة شبيه بموقع ربيع الأرض (جراوند سبرنج).

- Technical Assistance for Community Organizations (TACS).<http://www.tacs.org>

مكان جيد للتسوق فيما يتعلق ببرامج المحاسبة.

- Tech Soup.<http://www.techsoup.org>

موقع عظيم لإيجاد أحدث المعلومات عن برامج جمع التبرعات.

- United for a Fair Economy.<http://www.ufenet.org>

العمل لسد الفجوة بين الغني والفقير بمعلومات واضحة عن الاقتصاديات، والضرائب، وعلاقة توزيع المال بمستوى حياة معظم الأمريكيين. ومما تجدر الإشارة إليه أن كلا من الموقع الإلكتروني والرسائل البريدية مفيدة وسهلة المنال.



مركز المؤسسة: شبكة المجموعات التعاونية

www.foundationcenter.org

مراكز معلومات مجانية لجمع التبرعات

تتمثل مهمة مركز المؤسسة في تقوية القطاع غير الربحي وتعزيزه، وذلك من خلال تطوير المعرفة بالعمل الخيري في الولايات المتحدة الأمريكية - مصدر موثوق للمعلومات عن المؤسسات المانحة والعطاء المشترك، حيث نقوم بضمان مجانية الوصول العام لسلسلة متنوعة وواسعة من الخدمات والمصادر الشاملة حول المؤسسات المانحة والمنح، وذلك من خلال خمس مكاتب/ مراكز تعلم، وشبكة وطنية للمجموعات التعاونية. وتضم هذه المجموعات المكاتب، ومؤسسات المجتمع، ووكالات غير ربحية أخرى، والتي تتيح الوصول إلى مجموعة من مصادر مركز المؤسسة المطبوعة والإلكترونية، بالإضافة إلى مجموعة من المواد الإضافية (الإثرائية)، والبرامج التعليمية، في مواضيع ذات فائدة للباحثين عن المنح. وتتضمن هذه المجموعة ما يلي:

■ دليل المؤسسة الاحترافي عبر الإنترنت أو بحث (FC): قاعدة بيانات مركز المؤسسة على قرص مضغوط (CD-ROM).



- فهرس منح المؤسسة على شكل قرص مضغوط (CD-ROM).
- دليل المؤسسة، الجزء الثاني، والتكملة.
- أساسيات المؤسسة.
- المؤسسة ١٠٠٠.
- سلسلة المؤسسات اليوم.
- منح المؤسسات للأفراد.
- منح المؤسسات للأفراد عبر الإنترنت.
- دليل مركز المؤسسة للبحث عن المنح عبر شبكة الإنترنت.
- دليل مركز المؤسسة لكتابة المشاريع المقترحة.
- دليل مركز المؤسسة للمشاريع المقترحة الفائزة.
- دليل مؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية: أوصياؤها، وموظفوها، ومتبرعوها.
- الدليل الوطني للعطاء المشترك.
- الدليل الوطني للتبرعات في... (سلسلة).



الخاتمة

إن من يشارك في شبكة المجموعات التعاونية التابعة لمركز المؤسسة هم المكتبات أو مراكز المعلومات الخيرية (غير الربحية)، والتي تقدم معلومات تتعلق بجمع التبرعات، وأية مساعدة تقنية ذات صلة بمجتمعاتهم. حيث تسمح هذه المجموعات التعاونية بالوصول إلى مصادر مجموعة مراكز المؤسسة خلال ساعات معينة، وبشكل دوري، إضافة إلى مساعدة مجانية في بحوث التبرعات لجميع الزائرين. كما يقدم العديد منها سلسلة من الخدمات للمنظمات غير الربحية، بالتعاون مع كادر أو متطوعين، وذلك لإعداد مادة خاصة، ولتنظيم ورش العمل، وإدارة التوجهات. ومن المبادرات الرئيسة لمركز المؤسسة محاولة الوصول إلى السكان المحرومين، والذين يشكون قلة الموارد في الولايات المتحدة، والذين هم بحاجة لمعلومات مفيدة وتدريب ليحققوا النجاح في البحث عن المنح.

ولتحقيق هذا الهدف؛ فقد ارتأينا إنشاء مكتبات جديدة للمجموعة التعاونية في المناطق التي يمكنها خدمة المنظمات غير الربحية التي هي بأمس الحاجة لمصادر مركز المؤسسة. ونحن الآن بصدد البحث



الخاتمة

مختصر كتاب جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي

عن مشاريع مقترحة من مؤسسات ذات أهلية (عامة، وأكاديمية، أو مكتبات خاصة، ومؤسسات مجتمع، ومراكز مصادر غير ربحية، ومن يزود بالمساعدة التقنية)، والتي تعين على القيام بهذه المبادرة. إذا كنت مهتما بإنشاء مكتبة - في منطقتك - لمعلومات لجمع التبرعات، أو أردت معرفة المزيد عن البرنامج، فما عليك إلا أن تتصل مع منسق المجموعات التعاونية، مركز المؤسسة، ٧٩، الطريق الخامس، نيويورك، ١٠٠٠٣ (البريد الإلكتروني: ccmail@foundationcenter.org).

المؤلفة

كثيرا ما تم الثناء على «كيم كلاين» بسبب ما قدمته من دعم لتوثيق، وتعريف، وتطوير ميدان جمع التبرعات للمنظمات غير الربحية وللأفراد والجماعات الذين يعملون لإحداث التغيير الاجتماعي. لقد أسست مجلة (Grassroots Fundraising Journal) في عام ١٩٨١، وظلت تقوم بنشرها حتى عام ٢٠٠٦. وقامت - أيضاً - بتأليف كتب: Ask and You، Fundraising in Times of Crisis، Fundraising for the Long Haul - بتأليف (Shall Receive). وعملت محررة مشاركة مع شريكها «ستيفاني روث» في إصدار كتاب: (Raise More Money: The Best of the Grassroots Fundraising Journal). كما عملت كاتبة مبرزة للرسائل الإخبارية الواردة على البريد الإلكتروني (Grassroots Fundraising)، من خلال عمودها (عزيزي كيم)، الذي يجيب عن التساؤلات التي تحيّر القراء.

أيضا تعتبر «كلين» عضوا في مشروع حركة البناء (Building Movement Project)، وتقود ورش عمل عن السياسة الضريبية وأهمية «عامّة الشعب»؛ وهي مساهمة منتظمة في موقع المشروع على شبكة الإنترنت. كما تقوم بإلقاء المحاضرات، وتقديم برامج التدريب والاستشارات، في مجال جمع التبرعات، على نطاق الولايات الأمريكية الخمسين جميعها، بالإضافة إلى واحد وعشرين بلداً خارج الولايات المتحدة. وهي تعيش في بيركلي بكاليفورنيا.



الخيرية.

■ التطوير النوعي للمؤسسات الخيرية.

البرامج البحثية:

من خلال عدة دراسات توصل المركز إلى تحديد خمسة برامج بحثية، من شأنها أن تُساعد على الارتقاء بالعمل الخيري، وأن تُعالج النقص البحثي والمعلوماتي الذي يعاني منه القطاع الخيري حالياً، وهي:

■ برنامج مستقبل العمل الخيري.

■ برنامج إسهام العمل الخيري في التنمية.

■ برنامج أفضل الممارسات العالمية في العمل الخيري.

■ برنامج الكفاءة الإدارية والمالية لمؤسسات العمل الخيري.

■ برنامج قاعدة معلومات العمل الخيري الخليجي.

ويتكوّن كلُّ برنامجٍ علميٍّ من مجموعة من المشاريع البحثية، ومجموعة من الفعاليات المساندة له من حلِّقِ نقاشٍ، وورَشٍ عملٍ، وندواتٍ، ومحاضراتٍ، وعقدِ لقاءاتٍ ومؤتمراتٍ.

إصدارات المركز:

أولاً: الإصدارات المطبوعة:

١- تصنيف مداد الموضوعي للعمل الخيري.

٢- أولويات بحوث ودراسات العمل الخيري.

٣- مواقع الجمعيات الخيرية الخليجية على الإنترنت.

٤- دور الجهات الخيرية في المسؤولية الاجتماعية للشركات.

٥- المتبرع والمنظمة الخيرية.



- ٦- مؤتمرات وندوات العمل الخيري بدول مجلس التعاون الخليجي ٢٠٠٠م - ٢٠٠٨م (دراسة تحليلية تقويمية).
- ٧- العمل الخيري الخليجي خلال عام ١٤٣٠هـ (تقرير معلوماتي).
- ٨- العمل الخيري الخليجي خلال عام ١٤٣١هـ (تقرير معلوماتي).
- ٩- الأنشطة الاتصالية في المؤسسات الخيرية السعودية (دراسة تحليلية تقويمية).
- ١٠- التسويق الاجتماعي.

ثانياً: الإصدارات الإلكترونية:

- ١- نشرة أضواء مداد «العدد الأول» (نشرة فصلية تسلط الضوء على أحدث كتب العمل الخيري المنشورة باللغتين الإنجليزية والفرنسية).
- ٢- نشرة أضواء مداد «العدد الثاني».
- ٣- نشرة أضواء مداد «العدد الثالث».
- ٤- نشرة أضواء مداد «العدد الرابع».
- ٥- نشرة مؤتمرات العمل الخيري في العالم «العدد الأول» (نشرة سنوية إلكترونية، تعنى برصد أهم المؤتمرات والندوات الدولية والعربية والإسلامية المختصة في العمل الخيري خلال العام).
- ٦- نشرة مؤتمرات العمل الخيري في العالم «العدد الثاني».
- ٧- نشرة مؤتمرات العمل الخيري في العالم «العدد الثالث».
- ٨- نشرة مؤتمرات العمل الخيري في العالم «العدد الرابع».

ثالثاً: المجلة الدورية (مجلة علمية مُحكَّمة):

- ١- مجلة مداد لدراسات العمل الخيري (العدد الأول).



مختصر كتاب جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي

تعريف بالمركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)

٢- مجلة مداد لدراسات العمل الخيري (العدد الثاني).

٣- مجلة مداد لدراسات العمل الخيري (العدد الثالث).

للتواصل مع المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد):

- المملكة العربية السعودية - ص.ب (١٢٠٥٠٠)، جدة (٢١٣٢٢).
- هاتف: ٢ ٦٢٨٥٤٥٤ (٠٠٩٦٦) فاكس: ٢ ٦٢٨٥٠٣٠ (٠٠٩٦٦)
- البريد الإلكتروني: info@medadcenter.com
- الموقع الإلكتروني: www.medadcenter.com