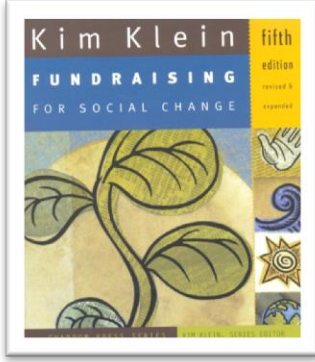


ثانياً/ الملخصات العلمية:





ملخص كتاب: جمع التبرعات

تأليف: كيم كلاين

تلخيص: أ. إبراهيم مصطفى الرفاعي

مساعد باحث المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)

المقدمة

تتلخص فكرة الكتاب^١ في تقديم طرق عملية لجمع التبرعات، و كيفية تكوين قاعدة ثابتة من المانحين لدعم المنظمات الصغيرة؛ بما يجعلها قوية وآمنة ماليًا، وقادرة على الاستمرار وتحقيق الأهداف. ويقع في مقدمة، و ثمانية أجزاء، وخمسة وأربعين فصلاً.

أهمية الكتاب:

يمكن إجمال أهمية الكتاب في النقاط الآتية:

١. أنه يقدم طرقاً عملية تفصيلية لعملية جمع التبرعات، ولا يكتفي بالجانب النظري، بحيث يتناول الطريقة، ومستلزماتها، ومتطلباتها، وسبل نجاحها، والعقبات التي تعترضها، وطرق التغلب عليها.
٢. يعرض منهجية للتخطيط السليم، القائم على الأسس الصحيحة المؤدية إلى النجاح، وتحقيق الغايات، والتطور لدى الجمعيات والمؤسسات الخيرية غير الحكومية.
٣. يتناول تجارب عملية لمؤسسات وجمعيات من الواقع؛ للإفادة منها، مبيناً ما لها وما عليها.
٤. يعرض لكثير من خبرات المؤلف في حياتها العملية، تقدمها على شكل توصيات، واقتراحات، وتصورات للإفادة منها.

طريقة التلخيص:

تم تلخيص الكتاب وفق الأسس الآتية:

١. التركيز على الخطوط العريضة والقواعد العامة في الكتاب، والتي تمثل المحاور الرئيسية في كل فصل، مع شرح توضيحي مختصر لكل نقطة بما

(١) الكتاب منشور باللغة الإنجليزية بعنوان:

- يفي بالمقصود، وضرب المثال المؤضِّح للمقال. وفي حال وضوح المحاور الرئيسية اكتفيت بذكرها على شكل نقاط دون الشرح.
٢. الالتزام بالعبارات والمصطلحات الواردة في الكتاب (التزاماً بالأمانة العلمية كون الكتاب مترجماً)، إلا في بعض المواضع التي استدعت ضرورة التغيير في بعض العبارات؛ تسهيلاً في بيان المقصود.
٣. التقديم لكل جزء أو فصل بمقدمة موجزة، تعرض وتوضح الفكرة الرئيسية التي يتناولها.
٤. الإحالة إلى الكتاب إذا كان الملخص في جزئية معينة لا يفي بتوضيح المقصود كاملاً، وإنما يعطي صورة جزئية عنه.
٥. لم يتم عرض الجداول الواردة في الكتاب؛ لأن المقصود الاختصار. وللاستفادة منها يمكن الرجوع إلى الكتاب.
٦. في حال الأمثلة العملية المتعددة المتشابهة في قضية واحدة تم الاختصار على توضيح مثال منها بحيث يقاس به غيره.
٧. الالتزام بتسلسل الطرح الوارد في الكتاب، والعناوين الرئيسية في الأجزاء والفصول، مع صياغة عناوين فرعية تناسب المضمون.

أهم النتائج المستفادة من الكتاب:

١. طلب المال مهم في جانب جمع التبرعات، إلا أن الأهم من ذلك هو فهم الآلية الصحيحة لجمعه.
٢. للعلاقات العامة دور مهم في عملية جمع التبرعات.
٣. بناء قاعدة ثابتة من المانحين، وتنويع مصادر الدعم، أمران مهمان في قوة الجمعيات وضمن استمرارها وتطورها.
٤. مجلس إدارة المنظمة له دور كبير في نجاح المنظمة ورقبها.
٥. الخبرة والتخصصية وتوزيع المهام أمور مهمة في نجاح المنظمات.
٦. ضرورة التخطيط السليم والإعداد المنظم قبل عملية جمع التبرعات.
٧. لا بد من اغتنام جميع الفرص والمناسبات في عملية جمع التبرعات.
٨. التواصل مع المانحين بالشكر أو الهدية، وتكرار مناشداتهم، تعد من ضرورات الحفاظ عليهم، وترقيتهم، واستمرار دعمهم.
٩. لا بد من استغلال الوسائل التكنولوجية الحديثة: (الإنترنت/ البريد الإلكتروني/ البطاقات البنكية...) في تفعيل عملية جمع التبرعات.
١٠. وضوح الرسالة والغاية للمنظمة، ومدى ملامسة برامجها المعلنة لحاجة الناس، تزيد من فرص نجاحها في جمع التبرعات.
١١. ضرورة الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والقيم.
١٢. تقييم العمل، والوقوف على نقاط القوة والضعف، ومعالجتها، تعد من أهم أسباب النجاح والتطوير في المنظمات والمؤسسات غير الربحية.

نبذة عن مؤلفة الكتاب (كيم كلاين):

كاتبة أمريكية تهتم بتوثيق، وتعريف، وتطوير ميدان جمع التبرعات للمنظمات غير الربحية وللأفراد والجماعات الذين يعملون لإحداث التغيير الاجتماعي. أسست مجلة *Grassroots Fundraising Journal* في عام ١٩٨١، وظلت تقوم بنشرها حتى عام ٢٠٠٦. وقامت - أيضاً - بتأليف كتب *Fundraising for the Long Haul*، *Fundraising in Times of Crisis, Ask and You Shall Receive*. كما عملت كاتبة مبرزة للرسائل الإخبارية الواردة على البريد الإلكتروني *Grassroots Fundraising* من خلال عمودها - "عزيزي كيم" - الذي يجيب عن التساؤلات التي تحير القراء. 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.

الجزء الأول: إطار جمع التبرعات:

إن جمع التبرعات لا يبدأ بطلب المال؛ بل يبدأ بفهم كيفية جمع التبرعات، ومعرفة ما تحتاجه المنظمات للنجاح في طلب الأموال. ولا بد أن يعرف أن التبرعات عادة يتم الحصول عليها من الأفراد لا الأثرياء؛ وبالتالي يجب أن تبدأ ممن تعرفهم.

■ الفصل الأول: الأعمال الخيرية في أمريكا

يوجد في الولايات المتحدة أضخم نظام لأعمال الخير في العالم؛ ففيها يتم إنشاء وتمويل المنظمات غير الحكومية من خلال موارد خاصة، وهناك عدة ملايين من المنظمات تقوم بتقديم الأعمال الخيرية والخدمات الاجتماعية على مختلف أنواعها.

- أسطورة المنح من المنشآت والشركات

من أخطر الاعتقادات الخاطئة بخصوص جمع التبرعات هي اعتقاد الكثيرين أن معظم التبرعات الممنوحة للمنظمات غير الربحية تأتي من المنشآت والشركات، والحقيقة أن نصف هذا الدخل يأتي من: رسوم الخدمات والتعليم، والمنتجات التي تُباع، وما شابهها. ويأتي (٣٠%) منها من برامج حكومية فيما يعرف بـ (القطاع العام)، في حين يتم الحصول على (٢٠%) الباقية من القطاع الخاص: الأفراد، والمنشآت، والشركات. وقد تم إعداد مجموعة ضخمة من البحوث حول أعمال الخير في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبلدان أخرى، قامت بتحديد من يقوم بتقديم الهبات، ولمن يقدمها، وسبب قيامه بذلك. ويُعد التقرير الخاص بالهبات في الولايات المتحدة بعنوان *Giving USA* - والذي يتم وضعه سنوياً عن طريق صندوق أعمال الخير التابع لمنشأة هبات الولايات المتحدة الأمريكية *Giving USA Foundation AAFRC Trust for Philanthropy* - هو التقرير الأوسع استخداماً.

وقد عمل الباحثون على تقدير المبالغ التي يتم منحها للمنظمات غير الربحية، ومَن الذين يقومون بتقديمها، وحددوا أربعة مصادر عامة للهبات من القطاع الخاص (غير الحكومي)، هي:

- ١ . الأفراد الأحياء .
- ٢ . الوصايا .
- ٣ . المنشآت .
- ٤ . الشركات .

وقد أظهر بحثهم أن نسبة الهبات من هذه المصادر تظل ثابتة، وإن اختلفت من عام لآخر بفارق لا يتعدى اثنين أو ثلاثة في المئة، مع زيادة الهبات المقدمة من الأفراد عن بقية الهبات بنسبة كبيرة تصل إلى تسعة مقابل واحد.

وبما أن معظم الهبات والتبرعات يقدمها الأفراد؛ فإنه يصعب تقدير قيمة هذه التبرعات بدقة، إلا أنه استخدمت بعض الطرق الشكلية لذلك، منها: تحليل عائد الضرائب التي يدفعها الأفراد الذين يضعون قوائم تفصيلية بما يقدمونه من هبات، والمسوح العشوائية حول هبات مجموعة من السكان، وتحليل البيانات، وغيرها.

وهناك مجموعة من المراكز البحثية في الولايات المتحدة تقوم بعمل تقارير حول التبرعات، والمانحين، وقدرها، وأهدافها....، ومنها:

- ١ . **القطاع المستقل Independent Sector**: وهو منبر قيادة للمنظمات غير الربحية، يقوم بعمل تقارير (نصف سنوية) عن الهبات في الولايات المتحدة الأمريكية، تنشر بعنوان "منح الهبات والعمل التطوعي في الولايات المتحدة الأمريكية" "Giving and Volunteering in the USA".
- ٢ . **مركز المنشآت Foundation Center**.
- ٣ . **المركز القومي لإحصائيات الأعمال الخيرية.**

National Center for Charitable Statistic .

- **حقائق تخص الهبات والمانحين في الولايات المتحدة الأمريكية:**

يقوم حوالي سبعة من كل عشرة من البالغين في الولايات المتحدة وكندا بتقديم الهبات. ويمثل المانحون من ذوي الدخل المتوسط والمنخفض الغالبية العظمى من المانحين، بنسبة (٥٠ - ٨٠%) . كما أن معظم من يمنحون المنظمات غير الربحية يقدمون المال لخمس منظمات على الأقل.

المتطوعون هم الأكثر احتمالاً أن يصبحوا من المانحين أكثر من الأشخاص الذين لا يقدمون على الأعمال التطوعية. ويصف غالبية من يُقدّمون الهبات أنفسهم بأنهم متدينون أو روحانيون. وكذلك، فلا بد من فهم أن الناس يمنحون عندما يُطلب منهم ذلك. ويذهب نصيب الأسد من هبات القطاع الخاص إلى المنظمات الدينية. (مع ملاحظة التراجع في هذا الأمر لدى الجيل الجديد).

- دور المنشآت والشركات في تقديم المنح والهبات:

أ - المنشآت: تمول المنشآت في الولايات المتحدة الأمريكية طلبين من كل مئة طلب مقدم؛ ذلك أنها تمتلك أموالاً قليلة نسبياً، وهي بحاجة لها. كما أن تمويل المنشآت مخصص للاستخدام في المشروعات قصيرة الأمد فقط. وبالتالي؛ فإنه إذا قررت منظمة ما الاعتماد على تمويل منشأة، فلا بد أن يكون جانباً هاماً من جوانب تخطيطها المالي تقليل هذا الاعتماد على هذا التمويل تدريجياً.

ب - الشركات: تختلف الشركات عن المنشآت في أن وظيفتها صنع المال لا منحه. و بالتالي؛ فإن منح المال في المقام الأول - بالنسبة لها - يعتبر نشاطاً تأمل منه الشركة أن يساعدها - بطريقة مباشرة أو غير مباشرة - على كسب مزيد من المال. ورغم ذلك، فإن (١١) في المئة - فقط - من الشركات تمنح الهبات، ولا يتجاوز مقدار ما تخرجه - في متوسطه - (١%) من صافي الأرباح. ويلاحظ أن الشركات التي تمنح الهبات تمنحها للمنظمات الآتية:

١. المنظمات التي تقوم بتحسين الحياة في المجتمع الذي يعيش فيه موظفو هذه الشركات.
٢. المنظمات التي تساعد موظفيها (أي الشركات) على زيادة إنتاجيتهم بالتصدي لحل بعض المشكلات الشائعة بينهم.
٣. المنظمات التي تتيح فرص عمل تطوعي لموظفيها، أو التي يقدم موظفوها هبات لها.
٤. التي تقدم أنشطة بحث سوف تساعد الشركة على اختراع منتجات أو تسويق منتجات موجودة.
٥. تلك المنظمات التي تقدم برامج تعليم لصغار الشباب؛ لضمان إيجاد قوة عمل ملائمة للشركة في المستقبل.

وتقدم الشركات هبات أخرى غير المال، مثل: تقديم الخبرة، والمساحة (استخدام مجاني لقاعات المؤتمرات أو الاجتماعات)، والطباعة، والأثاث القديم، وأجهزة المكاتب (الحواسيب، وأجهزة الفاكس، وآلات النسخ)، ومواد البناء، وغيرها. وللحصول على موارد مالية من الشركة فإن العنصر الأساسي في ذلك هو معرفة شخص ما في الشركة. وينبغي عدم الاعتماد الكلي على الدخل من هبات الشركات.

- قوة الهبات الفردية:

بناء على ما سبق؛ فإن القاعدة العريضة من المانحين الأفراد هي المصدر الوحيد الذي يمكن الاعتماد عليه في تمويل المنظمات غير الربحية على مر السنين، الأمر الذي يزيد من قدرة المنظمة على تقرير مصيرها دون وضع أولويات برنامجها على ما ستموله المنشآت، أو الشركات، أو الهيئات الحكومية.

- إلى أين تذهب الهبات الخيرية؟

يذهب أكثر من ثلث جميع الأموال المقدمة كهبات في أمريكا إلى المنظمات الدينية، مع احتلال التعليم للمرتبة الثانية بفارق بعيد، يليه الصحة، ثم الخدمات الإنسانية، والفنون، وغيرها.

- الهبات للمنظمات الدينية:

تحصل المنظمات الدينية على الغالبية العظمى من التمويل من أعضائها، ونسبة ضئيلة من المنشآت، ولا تتلقى هبات من الشركات، في حين تتلقى تمويلا ضئيلا من الحكومة.

وتعتبر المؤسسات الدينية ناجحة في جمع التبرعات؛ ويرجع بعضهم ذلك إلى نظامها اللاهوتي، المتمثل بحصول البركة للمانح، ونجاته من العقاب، وحصول الثواب. في حين يخالف آخرون، ويرون أن السبب في ذلك يرجع إلى أنها تطلب الحصول على المال (من خلال دُور العبادة/ أو مجموعة من البرامج، وغيرها).

■ الفصل الثاني: قواعد جمع التبرعات

إن هدف جمع التبرعات ليس جمع الأموال فقط، بل زيادة عدد المانحين. وعليه؛ فلا بد من التركيز على بناء قاعدة من المانحين، وهذا يعني استخدام جميع الاستراتيجيات الموصلة لذلك، ووضع الخطط طويلة وقصيرة الأمد، والنظر في النتائج وتحليلها.

- تنويع المصادر:

لا بد لجامعي التبرعات من تنويع مصادر الحصول على المال؛ لأن ذلك سيؤدي إلى بقاء المنظمة موجودة على المدى الطويل.

- العوامل الدافعة لتقديم العطاء للمنظمات؟

١. دافع المصلحة الشخصية: (الحصول على النشرات الإخبارية للمنظمة/ حقيقية سفر مجانية/ استخدام حمام السباحة.... إلخ).
٢. الإيمان والاهتمام بالقضية التي تتبناها المنظمة.
٣. استفادة أحد من أفراد العائلة من جهود المنظمة.
٤. الرغبة في الأجر والخلاص في الآخرة، والحصول على الحياة الأبدية.
٥. بسبب أن أحدا (صديقا أو غير صديق) قد طلب منهم التبرع.
٦. دفعها كرسوم لخدمة لا يستطيع الفرد القيام بها وحده (مقاومة التمييز العنصري/ مقاومة الجوع..... إلخ).

- من الذي يمكنه القيام بجمع التبرعات؟

يمكن لأي فرد أن يقوم بذلك، بشرط أن تتوفر فيه شروط ثلاثة:

١. التفكير السليم.
٢. الالتزام بقضية ما.
٣. التعاطف مع الناس.

■ الفصل الثالث: الملاءمة بين استراتيجيات جمع التبرعات والاحتياجات المالية

للمنظمات ثلاثة احتياجات مالية: المال الذي تحتاجه للعمل سنوياً، والمال الذي تحتاجه لتطوير مبناها أو رفع قدرتها على أداء عملها، وتدفق ثابت للدخل.

- **الاحتياجات السنوية (الصندوق السنوي):** ويقصد بها الاحتياجات اللازمة لبرنامج العام الحالي للمنظمة. ويتم تحصيل المنح اللازمة له عن طريق شبكة الإنترنت، أو البريد المباشر، أو المناسبات الخاصة، أو الاتصال الهاتفي، أو الزيارات الشخصية. والغرض من الصندوق السنوي هو اكتساب مانحين جدد، وحث المانحين الحاليين على تقديم منح أخرى أو زيادتها.

- **احتياجات رأس المال:**

تحتاج كل منظمة، بالإضافة إلى رأس مالها، إلى جمع مزيد من المال لتطوير رأس المال. ويمكن استخدام الهبات أو الموارد المالية الاحتياطية بحيث يتم استثمارها، وإضافة عائد الاستثمار لزيادة الميزانية السنوية.

- **كيف يتحول الشخص من عدم المنح لجماعة معينة إلى المنح بانتظام عاماً تلو الآخر؟ هناك ثلاث مراحل:**

- ١- الطلب من الشخص أن يمنح المنظمة، فإذا قدم منحة أصبح (مانحاً).
- ٢- إذا استمر المانح بتقديم المنحة (٣) سنوات متوالية يصبح (مانحاً معتاداً).
- ٣- إذا قدم المانح للمنظمة منحا أضخم مما يقدمه لمنظمة أخرى يسمى (مانحاً باهتمام).

- **أهداف المنظمة المتعلقة بالمانحين:**

- ١- الوصول بالشخص إلى أن يكون مانحاً مهتماً.
- ٢- أن يقوم أكبر عدد ممكن من المانحين بتقديم منح لرأس المال أو لأية حملة خاصة أخرى.
- ٣- أن يتذكر كل مانح المنظمة في وصيته، أو يقوم بعمل نوع من الترتيبات لاستفادة المنظمة من ممتلكاته.

- **أنماط الاستراتيجيات التي تخلق أو تطور العلاقات مع المانحين:**

- ١- **استراتيجيات الاكتساب:** والغرض الأساسي لهذه الاستراتيجيات الحصول على أفراد لم يقدموا منحا للمنظمة من قبل، أو يقدمونها لأول مرة.
- ٢- **استراتيجيات الاحتفاظ بالمانحين:** وهي تسعى لجعل المانحين يقدمون منحة للمرة

الثانية أو الثالثة، وهكذا، حتى يصبحوا مانحين معتادين.
 ٣- استراتيجيات الترقية أو زيادة المنح: وتهدف إلى دفع المانحين لتقديم منح أكبر مما قدموا سابقاً بانتظام، ثم بعد ذلك تقديم منح من ثرواتهم أو ممتلكاتهم.

■ الفصل الرابع: وضع بيان الحالة

يتم ذلك من خلال وثيقة مكتوبة، تشرف عليها لجنة صغيرة، تحدد المنظمة فيها بوضوح سبب وجودها، وغاياتها، وأهدافها، وما العمل الذي تؤديه، والاحتياجات التي ستتصدى لها، وأساليب التصدي، وإثبات قدرة المنظمة على ذلك. كما يتم بيان تاريخ المنظمة، وإنجازاتها، ونوعية العاملين فيها، ومقدار الموارد المالية اللازمة، وما موردها، وما هي خطة جمع التبرعات لديها.

وبالتالي فإن بيان الحالة الداخلية للمنظمة يتضمن شرحاً واضحاً وموجزاً للعناصر الآتية: الرسالة، والمرامي، والأهداف، والتاريخ، والبنية، والميزانية، والتمويل.

- ولبيان الحالة فوائد عدة، منها:

١. توفير الوقت.
٢. توافقها مع الخطابات المقدمة أثناء جمع التبرعات.
٣. تذكير الناس بأسباب جمع التبرعات.
٤. حشد الناس حول القضية وحفز هممهم.

■ الفصل الخامس: مجلس الإدارة

يركز هذا الفصل على دور مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية.

تقدم الحكومة الأمريكية للمنظمات غير الربحية مساعدة تتمثل في تخفيف الأعباء الضريبية عنها وعن المانحين لها (مدونة القانون رقم (501) الخاص بمصلحة الضرائب). ولا بد من تميز المنظمة حتى تحصل على ذلك. ويقوم مجلس الإدارة الناجح بالعمل للوصول إلى هذه الدرجة؛ حيث يعد مجلس إدارة المنظمة هو المسؤول أمام الحكومة عن أنشطة المنظمة غير الربحية، والهدف الموسع له هو إدارة المنظمة بكفاءة.

ويلتزم أعضاء مجلس الإدارة بضمان وفاء المنظمة بالالتزامات التالية:

- أن تكسب أموالها بأمانة، وأن تنفقها بمسؤولية.
- أن تتبنى برامج وإجراءات تؤدي إلى تنفيذ رسالتها.

- مسؤوليات مجلس الإدارة:

- ١- ضمان الاستمرارية التنظيمية.
- ٢- وضع سياسة تنظيمية، ومراجعة وتقييم الخطط التنظيمية.
- ٣- القيام بتخطيط استراتيجي.
- ٤- الحفاظ على المساءلة المالية.
- ٥- إدارة شؤون طاقم الموظفين.
- ٦- تمويل المنظمة.

- هيكل مجلس الإدارة وحجمه:

لا يوجد دليل على أن هيكلًا معينًا لمجلس الإدارة أفضل من هيكل آخر، والقاعدة الوحيدة هي أن على كل شخص أن يفهم الهيكل الذي يتخذه. ويتوقف حجم مجلس الإدارة على الجماعة، ولكن هناك شواهد تدل على أن الحجم المثالي يتراوح بين أحد عشر وواحد وعشرين عضواً.

- وثيقة الاتفاق

لكي يؤدي مجلس الإدارة مهامه بنجاح؛ على كل عضو أن يفهم ويحترم هيكل المنظمة، وعملية اتخاذ القرار، إلى جانب رسالة المنظمة، ويجب أن يشعر بضرورة مشاركته الكاملة فيه. وأحد التقنيات المفيدة في تحقيق هذا الفهم تتمثل في تطوير وثيقة بأوجه الاتفاق لأعضاء مجلس الإدارة. وتعمل هذه الوثيقة بمثابة توصيف للوظيفة، وتوضح مسؤوليات وسلطات مجلس الإدارة.

- مجلس الإدارة وجمع التبرعات:

يمنع أعضاء مجلس الإدارة في تحمل مسؤولية جمع التبرعات؛ وذلك عائد إلى سببين: عدم فهم أعضاء مجلس الإدارة أهمية الاضطلاع بدور قيادي في جمع التبرعات، وأنهم يخشون طلب المال.

والحقيقة أن أعضاء مجلس الإدارة - جميعاً - لا بد أن يكون لهم دور قيادي في جمع التبرعات؛ ذلك أنهم يملكون المنظمة؛ فهم أكثر إخلاصاً لها، وعليهم التعبير عملياً عن اعتقادهم بأن المنظمة تستحق الدعم.

- الموظفون بأجر وعملية جمع التبرعات:

يؤدي موظفو جمع التبرعات - عموماً - معظم أو كل عمليات الاتصال بالمنشآت أو الهيئات الحكومية للحصول على تمويل، ويقدمون كل المساندة الضرورية لجمع التبرعات، مثل: تخطيط استراتيجيات جمع التبرعات، وتنسيق أنشطة جمع التبرعات، وحفظ السجلات.... إلخ.

- مجالس الإدارة - المشكلات والحلول:

ونعرض عنها لكل مشكلة وحلولها المقترحة:

- ١- أعضاء مجلس الإدارة مثقلون بالعمل - ويتوقع منهم الكثير جداً: والحل يكمن في:

- أ - رفض المهام التي تتجاوز التزاماتهم الأصلية.
- ب - ضرورة أن تكون المهام ذات بداية محددة، ونهاية محددة.
- ج - يجب ألا يُطلب من مجالس الإدارة اتخاذ قرارات ليسوا مؤهلين لاتخاذها.
- ٢- أعضاء مجلس الإدارة الأفراد يشعرون بأنهم مثقلون بالعمل: ويمكن حل المشكلة بالرجوع إلى وثيقة الاتفاق التي أشير إليها سابقاً.
- ٣- مجلس الإدارة يتجنب اتخاذ قرارات: وبالتالي فإن أعضاء مجلس الإدارة ليست لديهم معلومات كافية للالتزام بأسلوب للعمل. ولحل المشكلة لا بد من أن يكون رئيس المجلس مثلاً يحتذى به في الحسم واتخاذ القرارات، وعليه أن يوضح أن المجلس لا يمكنه أن يعرف كل العوامل المحيطة بقرار ما، و لا بد أن يتصرف رغم العوامل المتغيرة يومياً أو أسبوعياً.
- ٤- القرارات تُتخذ، ثم تنسى: ولتجنب هذه المشكلة هناك عدة طرق، منها:
- أ - تكليف عضو بمتابعة القرارات، وتذكير المجلس بها. (سكرتير مجلس الإدارة).
- ب - على كل عضو في مجلس الإدارة أن يقرأ أو يحتفظ بنسخة من محاضر كل اجتماع، مع تذكير المجلس الدائم بها.
- ٥- عدد قليل من أعضاء مجلس الإدارة يقوم بكل أو معظم العمل: وللخروج من هذه المشكلة يجب أن يخطط المجلس لإتمام توزيع أعباء العمل بالمساواة، كما يجب على أعضاء مجلس الإدارة تقييم مساهمة كل فرد.
- ٦- الموظفون وأعضاء مجلس الإدارة لا يرغبون في تقاسم السلطة بالمساواة: وللخروج من هذه المشكلة ينبغي على من يعرف ويلاحظ ذلك أن يعرض مخاوفه على اللجنة المناسبة أو رئيس مجلس الإدارة، وتبيين الخطأ لهم.
- ٧- قد تؤدي المشاكل في مجلس الإدارة - إذا لم تحل - إلى جمود المنظمة، وهذه المشكلات قد لا يستطيع مجلس الإدارة والموظفون حلها بأنفسهم؛ وبالتالي فإن عليهم الاستعانة بغيرهم، وطلب المساعدة. (الاستعانة بمستشار في التطوير التنظيمي مثلاً).
- **تعيين وإشراك أعضاء مجلس إدارة جدد.**
- يمكن للمنظمة أن تعين وتشارك أعضاء مجلس إدارة إضافيين، ويتم ذلك بقيام مجلس الإدارة الحالي بتعيين شخصين أو ثلاثة لتشكيل لجنة التعيينات، بحيث تبحث نقاط الضعف في المجلس الحالي، وكيفية التغلب عليها. والمؤهلات الأولية المطلوبة في المرشح لمجلس الإدارة هي: الحماسة، والالتزام، والرغبة في العمل.
- **كيفية تعيين أعضاء مجلس الإدارة:**
- يمكن الحصول على أعضاء المجلس من الأصدقاء والمعارف، أو العملاء، وغيرهم، بشرط امتلاكهم للمؤهلات المطلوبة. ويقوم رئيس مجلس الإدارة بإرسال

خطاب لكل عضو مجلس إدارة مرتقب، يوضح فيه بعض تفاصيل العمل، وما إذا كان راغباً فيه، ثم يعقبه باتصال هاتفي، ومقابلة شخصية.

- التوجه:

بعد قبول الشخص الترشيح لمجلس الإدارة، ويتم اختياره، يُحدّد موعد للقاء مع أحد أعضاء المجلس الحاليين؛ للمناقشة، وإجابة الاستفسارات، وتوضيح كل ما يحتاج إلى بيان.

- المجالس الاستشارية:

وهم مجموعة من الأشخاص يمكنهم المساعدة في النواحي العديدة لبرنامج المنظمة: (جمع التبرعات/ الحصول على استشارات خاصة/ تحرير المنشورات...). ويتم عادة إنشاؤه لإيجاد حل سريع لمشكلة جمع التبرعات. وبعد تشكيله يتم توضيح عدة أمور له: (غاية المنظمة/ العمل المطلوب/ حجم التبرعات المطلوبة/ تقديم الإرشاد اللازم/ إطلاعه على وقائع الاجتماعات/ التواصل معه / تقديره وشكره).

+ الجزء الثاني: استراتيجيات للحصول على المانحين والمحافظة عليهم

إن الهدف الجوهري من عملية جمع التبرعات هو القيام بطلب تبرع من أشخاص للمنظمة، ثم مطالبهم مرة تلو أخرى؛ ذلك أن معظم من يقدمون منحة واحدة لا يقدمونها مرة أخرى، وتلثاً من يقدمون المنح للمرة الثانية سوف يدفعون للمرة الثالثة. ويحتاج بناء قاعدة من المانحين إلى مجهود شاق، ومجموعة من الاستراتيجيات تحددتها المنظمات حسب ما يتناسب مع طبيعتها وظروفها. وهناك مجموعة من الاستراتيجيات سيتم تناولها في الفصول التالية:

■ الفصل السادس: الشعور بالارتياح عند طلب المال

إن أنجح طريقة لجمع التبرعات هي (المناشدة الشخصية)، وذلك بسؤال شخص تعرفه وجها لوجه ليدفع التبرع؛ لأن هذا الأسلوب يحقق - من خلال التجربة والدراسات - أعلى معدل استجابة يمكن الحصول عليها أكثر من أي أسلوب آخر لجمع التبرعات. فمثلاً: عند الطلب بهذه الصورة فإنه من المتوقع أن يقدم نصف (المانحين المرتقبين) المبلغ الذي يطلب منهم، والنصف الآخر سيقدمون أقل من المطلوب. وتشير الدراسات التي تم فيها سؤال الأشخاص عن سبب تقديمهم المنحة الأخيرة أن حوالي (٨٠%) منهم أجاب: "لأن شخصاً ما

طلب مني ذلك".

وتعتبر المناشدة الشخصية واحدة من أكثر الاستراتيجيات صعوبة في التنفيذ. ويتحرج كثير من الناس من القيام بها، وتعزيرها عدة مخاوف تقع للشخص بشأن طلب المال، وهذه المخاوف تقع ضمن فئات ثلاث:

١. تلك التي لا يمكن أن تحدث: ("الشخص سوف يؤذيني"، "سوف أموت بأزمة قلبية أثناء المناشدة").
٢. تلك التي يمكن تجنبها بالتدريب والإعداد: ("لا أعرف ماذا أقول"، "أنا لا أعرف حقائق الأشياء، الشخص الذي أطلب منه سوف يظن أنني أحمق").
٣. تلك التي سوف تحدث أحياناً: ("الشخص سيقول: لا"): وهنا لا بد من إدراك أن الشخص عندما يرفض إنما يرفض لسبب معين لا علاقة لطالب التبرع فيه (ربما دفع التزامات لتوّه ولم يبق معه فضل مال، أو كان معكراً المزاج بسبب خبر سيء، ...)؛ فلا بد من عدم التحرج من ردة فعله، والانتقال إلى مانح آخر. وبناء على ما سبق؛ فإن تعلم كيفية طلب المال شخصياً يعد حقيقة لا يجب تجاهلها لدى المنظمات، ويجب على المشاركين في التغيير الاجتماعي أن يتعلموا كيفية جمع المال بطريقة فعالة وأخلاقية، وكيفية إدارته بعناية، وكيفية إنفاقه بحكمة.

■ الفصل السابع: لوجستيات المناشدة الشخصية

يفيد هذا الفصل في تحديد ممن تطلب التبرعات، وكيف تشرع في الطلب.

- **ممن تطلب التبرعات؟**
- اطلب من مانح مرتقب: وتوجد ثلاث مواصفات واضحة تحدد إذا ما كان الشخص يعد مانحاً مرتقباً؛ ولذلك يستحق ما تنفقه من وقتك في مقابلته ومطالبتة:
 - أ - القدرة على تقديم منحة بالحجم الذي تسعى إليه.
 - ب- إيمان بالقضية أو شيء مشابه.
 - ج- صلة بشخص في الجماعة يكون إما مستعداً للطلب من هذا الشخص، أو مستعداً للسماح باستخدام اسمه عند طلب المنحة.
- **كيف تشرع في الطلب من المانح المرتقب؟**

يتم ذلك وفق الخطوات الآتية:

 - ١- وضع قائمة بالمانحين المرتقبين.
 - ٢- يتم شطب جميع الأشخاص الذين لا يؤمنون بالقضية، والذين لا يمكن أن يتبرعوا بالمال.
 - ٣- تحديد المبالغ المطلوبة من المانحين. ويعتمد ذلك على حالة الشخص المادية ووظيفته، والتزاماته، وحجم عائلته،.... الخ.
 - ٤- اختيار من سيقوم بالمناشدة. (له علاقات بالمانح/ قادر على الطلب/.....).

- ٥- تطوير سجل المانحين، بحيث يحوي معلومات أكثر تفصيلاً. ويتولى هذا الأمر موظفو إدارة التطوير، وتحفظ في قاعدة بيانات.
- ٦- مفاتيحة المانح المرتقب: وذلك يتضمن خطوات ثلاث:
- إرسال خطاب يصف المنظمة أو الحاجة المحددة، ويتضمن جملة أو جملتين تشير إلى الرغبة في طلب منحة من الشخص المرتقب، كما يُطلب مقابلته لمناقشة الموضوع معه.
 - إجراء مكالمة هاتفية لتحديد موعد للمقابلة.
 - اللقاء نفسه، والذي يتم فيه طلب المنحة. وهدف المقابلة نقل المانح من التفكير في تقديم منحة إلى التعهد بدفعها، ومن ثم الحصول عليها.

- بروتوكولات اللقاء:

يبدأ اللقاء بالسؤال عن الصحة والأهل؛ تأليفاً لقلب المانح المرتقب، ثم إطلاعه على بعض الأمور المهمة عن عمل المنظمة، وسؤاله عن حدود معرفته عن المنظمة، وترك المجال له للحديث والسؤال والاستفسار، ثم يتم طلب المنحة في نهاية اللقاء.

- استجابة المانح المرتقب:

- سوف يكون رد المانح واحداً من ستة ردود، وبناء عليها يكون التصرف:
- ١- "نعم، سوف أقدم يد المساعدة": وهنا يقدم المناشد له الشكر، وتحدد معه طريقة الدفع.
 - ٢- "أود المساعدة، إلا أن المبلغ الذي حددتموه مرتفع جداً": يمكن أن يُطرح عليه تقسيط المبلغ، أو معرفة المبلغ الذي يمكنه دفعه.
 - ٣- "هذا مبلغ كبير من المال": أظهر له إقرارك بذلك، وانتظر قراره.
 - ٤- "أود التفكير في الأمر": حاول أن تجعله يستفسر أكثر، وحدد معه موعداً للمهاينة لأخذ القرار.
 - ٥- "أحتاج أن أتحدث إلى شريكة حياتي، أو شريكي في العمل، أو طرف آخر": حدد معه موعداً للقاءه مرة أخرى بعد استشارته لشريكه.
 - ٦- "لا، لا يمكنني مساعدتك": قد تسأله بأدب وحكمة عن سبب الرفض، ويمكن أن تزيل سوء الفهم إن وجد، ثم قدم شكرك، وغادر المكان.

■ الفصل الثامن: فهم المناسبات الخاصة

ويطلق عليها "حفلات جمع التبرعات الخيرية"، وهي تجمعات اجتماعية من أنواع كثيرة توسع شهرة المنظمة، وتقدم لمن يحضرونها وقتاً مسلياً، وممتعاً، وقد يسفر عنها جمع تبرعات للمنظمة التي ترعى المناسبة الخاصة. وهذه هي أقدم استراتيجية لجمع التبرعات، وهي النمط الشائع في جميع أنحاء العالم. ولها ثلاثة أهداف:

١. تحقيق دعاية وشهرة للمنظمة. (هدف أساسي).

٢. تعزيز رؤية المنظمة. (هدف أساسي).

٣. جمع تبرعات جديدة. (هدف ثانوي).

- اختيار مناسبة ما لجمع التبرعات:

هناك عدة معايير لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند اختيار مناسبة ما لجمع التبرعات، وهي: ملاءمة المناسبة، وأن تتماشى مع صورة المنظمة، وكم نشاط المتطوعين المطلوب، والمبلغ الذي تحتاجه في البداية، وتكرارية وتوقيت المناسبة، وإلى أي حد تصلح المناسبة بالنسبة لخطة جمع التبرعات الكلية للمنظمة.

- كيف تخطط لإقامة مناسبة خاصة:

يحتاج ذلك إلى وقت وجهد وانتباه، ولا بد لذلك من القيام بما يأتي:

١- اختيار لجنة للمناسبات الخاصة: وتتكون من (٥ - ٧) أشخاص، ومهمتها التخطيط والتنسيق للمناسبة، وذلك بقيامها بثلاث خطوات مهمة، وهي:

○ وضع وصف مفصل لقائمة المهام الرئيسية.

○ إعداد الميزانية.

○ وضع جدول زمني للمناسبة.

٢- تحديد مهام المتطوعين.

٣- التقييم.

■ الفصل التاسع: الاستفادة إلى أقصى حد من المناسبات الخاصة

ينتظر هذا الفصل إلى كيفية الاستفادة من المناسبات الخاصة في جمع التبرعات للمنظمة. وقد عرض الفصل لمناسبتين: الحفل المنزلي، وحفل الغداء السنوي. وكيف يمكن الوصول من خلالهما إلى تحقيق تبرعات جيدة. وسنعرض هنا لمناسبة واحدة، وهي (الحفل المنزلي)، لنأخذ منه نموذجاً عملياً تقاس عليه باقي المناسبات.

- تعريف الحفل المنزلي:

هو دعوة شخص لمجموعة من الناس (أقارب/أصدقاء/...) بقصد تناول الطعام والشراب، والتعارف، ثم إعلامهم بعمل الجماعة غير الربحية، ودعوتهم للتبرع.

وهي تفيد في تعريف هؤلاء الأشخاص بالمنظمة، والإجابة عن استفساراتهم، والحصول على تبرع من بعضهم، وتوسيع قاعدة المانحين للمنظمة.

- خطوات إقامة الحفل المنزلي:

هناك خمس خطوات لإقامة حفل منزلي:

- ١- إيجاد أشخاص على استعداد لاستضافة الحفل في منزلهم، والاضطلاع بالمسؤوليات الأخرى المرتبطة بتلك المناسبة. (بشرط أن يكون الشخص وثيق الصلة بالمنظمة، قادراً على تقديم وصف ملائم عنها، مستعداً للتغلب على مخاوفه في طلب المال من أصدقائه).
- ٢- إعداد قائمة بالمدعوين: (عدد مناسب لحجم المنزل، دعوة الأصدقاء والجيران وبعض الأقارب، دعوة أشخاص من مركز ديني أو روحي أو اجتماعي....).
- ٣- تصميم بطاقة الدعوة وإرسالها: سواء أكانت عادية أو مطبوعة، أو عبر شبكة الإنترنت، ويجب أن تراعى فيها الأمور الآتية:
 - الإشارة إلى أنه سوف يطلب من الحضور التبرع.
 - طريقة يقدم بها الأشخاص التبرع دون حضور الحفل.
 - تشجيع للناس على اصطحاب الأصدقاء.
 - تقديم وصف واضح لطريقة الوصول إلى البيت.
 - إرسال بطاقة الدعوة قبل ثلاثة أسابيع على الأقل من الحفل.
- ٤- تنظيم المناسبة، وخاصة مكان ووقت جمع التبرعات، وطريقة البدء بها، وما هي مستلزماتها، وما المبلغ المطلوب جمعه.
- ٥- المتابعة والتقييم.

■ الفصل العاشر: استخدام البريد المباشر

وهو أسلوب لاستخدام نموذج لرسالة تطلب تبرعات، وترسل إلى المئات أو الآلاف، أو حتى الملايين من الناس عن طريق البريد الجماعي. وهي استراتيجية مستخدمة في البلاد التي يرسل فيها الناس أموالاً (في صورة شيكات، أو حوالات مالية، أو تفويضات ببطاقات الائتمان) عبر البريد، كالولايات المتحدة، وكندا، وأستراليا....

وهذه الطريقة مفيدة لاكتساب مانحين جدد، والتعرف على مانحين ليست للمنظمة وسيلة أخرى للوصول إليهم، وهو أقل الأساليب تكلفة في الوصول إلى معظم الناس برسالة يستطيعون الإمساك بها في أيديهم، والنظر فيها براحتهم. لكن المناشدة بالبريد تعتبر مجازفة؛ فقد تحصل على (٠،٠٥) في المئة من الاستجابات، أو قد لا تحصل على مانحين مطلقاً.

* **آليته:** تتلخص في إرسال رسالة تصف المنظمة واحتياجاتها، مع م ظروف يحمل عنوان المنظمة للرد على المناشدة.

- وظائف البريد المباشر:

- ١- الحصول على مانح يتبرع للمرة الأولى.
- ٢- الاحتفاظ بالمانحين وترقيتهم، وجعلهم يكررون هباتهم: وذلك بتقديم الشكر له، ومطالبته بتقديم منحة أكثر من مرة في السنة، ومطالبته بالتطوع وحضور المناسبات.....إلخ.

- استخدام البريد المباشر على نطاق أصغر:

يمكن للمنظمات الصغيرة استخدام البريد المباشر، لكن عليها أن تقلل المخاطرة بتقليل كمية النقود التي تنفق على كل مراسلة. وعليها في الوقت نفسه أن تحاول زيادة معدل الاستجابة؛ حتى يمكنها أن تخرج متكافئة - على الأقل - في المراسلات التي تتم للمرة الأولى. و يمكن تحقيق هذه الأهداف بأسلوبين: بمراسلة قوائم اختيرت بعناية أكثر، وبمراسلة عدد أقل من الناس في وقت واحد؛ ذلك أن متوسط صافي الدخل للمانح من مراسلات أصغر أعلى كثيراً، والمخاطرة أقل كثيراً عنها مع المراسلات الأكثر.

- وضع قوائم للمناشدة البريدية:

يعتبر وضع قوائم للمناشدة البريدية أساساً مهماً لنجاح المناشدة البريدية؛ ولذا لا بد من اختيارها بعناية، وذلك من خلال كتابة اسم الشخص، وعنوانه، ورقمه البريدي بشكل صحيح، ومن ثم تقسم هذه القوائم إلى شرائح ثلاث:

- ١- القائمة النشطة: وتتكون من أشخاص سبق لهم أن أبدوا نوعاً من الالتزام تجاه المنظمة، خاصة أولئك الذين يتوقع منهم استجابة بنسبة (١٠%) لأية مناقشة بريدية واحدة، وبنسبة (٦٦%) للإخطار مرة ثانية. وتضم هذه القائمة - في الدرجة الأولى - المانحين الحاليين وأصدقاءهم. وللحصول على قائمة نشطة من مانحين جدد يتم إرسال رسالة سنوية للمانحين الحاليين، مع نموذج يرسلون عليه أسماء وعناوين الأصدقاء الذين يعتقدون أنهم سيهتمون بالمنظمة.
- ٢- قوائم المهتمين: تتكون هذه القائمة من أناس استخدموا خدمات المنظمة أو سمعوا عنها، أو أناس مانحين لمنظمات شبيهة بهذه المنظمة، لكنهم لم يسمعوا بها... وينبغي لهذه القوائم أن تعطي معدل استجابة بنسبة (١٠%)، لكنها تعطي - أيضاً - مانحين لم يكن من سبيل آخر للوصول إليهم.
- وممن يندرج تحت هذه القوائم الذين يشترون منتجات المنظمة، أو يحضرون مؤتمرات أو ندوات تشرف عليها المنظمة. ويمكن الوصول إلى هؤلاء عبر الطلب منهم أن يكتبوا بريدهم الإلكتروني، ثم تتم مراسلتهم، أو من خلال نظام تأجير وتبادل القوائم، والتي يتم الحصول عليها من سماسرة القوائم أو المنظمات الأخرى.
- ٣- القوائم الافتراضية: وهي أية قائمة غير نشطة يزيد عمرها عن سنة، أو أية قائمة من الناس لا يُعرف سوى القليل عنهم، أو لا يُعرف عنهم شيء. ودليل الهاتف مثال عليها.

- من النصائح المقدمة في جانب الحصول على القوائم وتطويرها:

- تأكد من عدم مضايقة مانحك من قيام منظمات أخرى بمناشدةهم حال تبادل

القوائم.

- لا تحاول سرقة القوائم؛ فتسبب لنفسك الحرج والمشكلات.
- لا تحتفظ بقوائم المراسلة لفترة طويلة، وحاول الحصول على أسماء جديدة.

■ الفصل الحادي عشر: لوجستيات البريد المباشر

يناقش هذا الفصل عناصر وضع حزمة البريد المباشر، وكذلك عدداً من الأساليب لاستخدام البريد المباشر في التماس هبات تمنح للمرة الأولى، أو هبات إضافية، أو تجديد الهبات، وكيف يُتصرف في الاستجابات، وكيف يمكن تقييم البرامج للبريد المباشر.

- حزمة المناشدة بالبريد المباشر:

الحزمة القياسية لها أربعة أجزاء: الحامل أو المظروف الخارجي، والخطاب نفسه، وأسلوب الرد، ومظروف الرد. وكل جزء من هذه الحزمة يكمل الأجزاء الأخرى، وكل العناصر تعمل كوحدة لكي يكون لها أقصى قدر من التأثير على الشخص الذي يتلقى المناشدة.

١- **الحامل (المظروف):** ينبغي لنجاح عملية المناشدة أن يسترعي المظروف انتباه المرسل إليهم، ويثير فيهم الرغبة في فتحه، والاطلاع على ما بداخله، بحيث يكون أشبه بغلاف الهدية الذي يشوق الناس لفتحها ومعرفة ما فيها. كما يمكن للفت النظر أن تكتب العناوين بخط اليد بدلاً من طباعتها، أو من خلال وضع نص أو رسم أو صورة فوتوغرافية على المظروف تثير حيرة القارئ، أو تستثير رد فعل عاطفي تجعله يفتح المظروف.

٢- **الخطاب:** وظيفة خطاب جمع التبرعات هي ببساطة جذب انتباه القارئ والحفاظ عليه لأطول فترة تجعل القارئ يقرر التبرع. وتتم كتابة الخطاب بأن تتصور أن القارئ يسأل في نهاية كل جملة: "ثم ماذا؟"، ما علاقة ذلك بي، أو بأشخاص أهتم بهم، أو بأمور أؤمنُ بها؟" وإذا ما وضعت الجملة موضع التمهيص، 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؟" كأساس، يتم تشكيل الخطاب على أساس المباديء التالية:

- انتباه الناس لا يستمر طويلاً: وبالتالي يجب أن تكون الجمل سهلة وقصيرة، وتحتوي معلومات تثير الانتباه والاهتمام لقراءتها.
- الناس يحبون القراءة عن أنفسهم: وبالتالي فإن على الخطاب أن يشير إلى القارئ مرتين على الأقل، كما يمكن استخدام عبارات تجذب القارئ، مثل: "لعلك قرأت.."، "إنني واثق من أنك تشاركني الإحساس..".

- أن يكون مظهر الخطاب بسيطاً وسهلاً: كأن يكون واضح الخط، قليل الكلمات، سهل الفهم، خالياً من التراكم المعقدة والكلمات العامية.
- التركيز على طريقة قراءة الناس للخطاب: حيث إن الأغلبية يقرؤون الحاشية أولاً، ثم التحية والفقرة الافتتاحية، وبالتالي لا بد أن تستخدم الحاشية لاقتراح تصرف ما: " لا تضع هذا الخطاب جانبا"، "في كل يوم تأتينا حالات جديدة، ونحن بحاجة إلى مساعدتك". أو لرواية قصة ما مثيرة. وأما في الفقرة الافتتاحية فيجب أن تتضمن الحديث عن شخص ما ساعدته المنظمة، أو وُضِعَ ساعدت على تغييره. وأما الفقرة الختامية، فنقترح التصرف الذي تريد من القارئ أن يتخذه، مثلاً: "أرسل هبتك بمبلغ (٣٥، أو ٥٠، أو ٧٥) دولاراً، أو ما تستطيعه".
- يرى البعض أن الخطاب الأطول يمكن أن يلقي استجابة أكثر من الخطاب المختصر؛ لأنه يجعل الأمر يبدو كما لو أن المنظمة لديها الكثير لتقوله، ومن ثم فإن لديها اهتماماً أكبر بعملها.
- لا بد أن يُوقَّع الخطاب من شخصين على الأقل.

٣- **وسيلة الرد:** وهي " بطاقة صغيرة ذات أشكال متعددة توضع في المظروف، يقدم فيها المناشد رده على المناشدة". وهي الورقة الوحيدة التي يحتفظ بها أغلب المانحين من خطاب المناشدة.

٤- **تصميم وسيلة الرد:** ينبغي أن تحمل وسيلة الرد شعار المنظمة، وأن تكون عليها عبارة تذكر المرسل إليهم برسالة المنظمة أو ما تدافع عنه، مع وصف مختصر للمنظمة، وعنوان الرد البريدي والموقع الإلكتروني لها. كما ينبغي أن تكون فيها مساحة لاسم المتبرع، وعنوانه، ورقم تليفونه، وعبارة توضح كيفية إرسال الشيك، أو السحب من بطاقة ائتمانية، مع اقتراح المبلغ المطلوب.

٥- **مظروف الرد:** هناك مجموعة من المظاريف التي توضع فيها بطاقة الرد، منها ما هو على شكل محفظة جيب، ومنها المظاريف التجارية والمظاريف العادية ذاتية العنوان.

ملحوظة: يمكن التأثير في الشخص الذي يتلقى المناشدة باستخدام بعض المرفقات الأخرى - غير ما سبق - مثل: مذكرة التصعيد، المقال الصحفي، مذكرة داخلية، نشرة حقائق. (للمزيد ارجع إلى نص الكتاب المفصل).

٦- **وضع حزمة المناشدة:** لا بد من التأكد أن الخطاب ومرفقاته ليست بها أخطاء طباعية أو لغوية، وأن عنوان المنظمة وعنوان الرد موجودان عليها جميعاً، وأن تكون بخط واضح، مع تناسق الألوان، إلخ.

٧- **وقت إرسال المناشدة:** في الحقيقة فإن الوقت المناسب لإرسال المناشدة هو عندما تكون جاهزة. ولا بد من أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار ما يلائم جمهورها من حيث: طبيعة عملهم (مزارع / مدرس ..) ومعتقدهم، وغير ذلك، وبالتالي تختار التوقيت المناسب لإرسال المناشدة، ولو أدى ذلك إلى إرسال المراسلات على عدة شهور.

٨- **المزايا والهدايا:** لابد للمنظمة التي تهدف إلى بناء قاعدة عريضة من المانحين أن تضع برنامجاً عملياً لتقديم المزايا. ويتمثل ذلك في إعطاء المتبرعين شيئاً عينياً مقابل تبرعهم يكون مناسباً للمانح حسب المنحة المقدمة. وهذا يناسب المجتمعات المادية التي اعتادت أخذ مقابل على ما يقدمونه (كالمجتمع الأمريكي..).

- وهناك مجموعة من المزايا يمكن للمنظمة تقديمها لحفز المانحين، منها:
- تقديم شيء عيني مقابل المنحة: (النشرة الإخبارية، مواد تعليمية، هدايا...).
- إرسال خطاب شكر للمانح.
- وضع برنامج للعضوية، بحيث يطلق على كل مانح أنه عضو في المنظمة.
- يجب أن تكون المزايا المقدمة في حدود استطاعة المنظمة، وبحسب ما يتناسب مع وقت المتطوعين والموظفين.

- استخدام البريد المباشر للحصول على تجديد التبرعات:

وللقيام بذلك لا بد من تقسيم المانحين للمنظمة إلى فئات ثلاث (حسب ما يتفق مع الجمهور المستهدف): مانحين صغاراً، ومتوسطين، وكباراً. ويعاملون وفق النظام الآتي:

المانحون الصغار: يتلقى جميع مانحي التبرعات الصغيرة - في وقت التجديد - خطاباً موحداً يَطْلُب منهم تجديد تبرعاتهم.

المانحون المتوسطون: يتلقون خطاباً أشبه ما يكون بالخطاب الشخصي.

المانحون الكبار: يتلقون خطاباً شخصياً، تعقبه مكالمة هاتفية، وأحياناً زيارة.

ثم يتبع خطاب التجديد بنموذج المناشدة بالبريد المباشر. وهو يبدأ بجملة أو اثنتين عن المانح، تؤكد أهمية المانحين الأفراد في استمرار عمل المنظمة. ثم يمضي الخطاب لكي يورد قائمة ببعض منجزات المنظمة أثناء العام السابق، ويطلب منحة جديدة، ملتصقاً من المانح أن يزيد تبرعه إن أمكن.

إذا كان معدل التجديد للمانحين في المنظمة يساوي ٦٦% فما فوق سنوياً فهذا مؤشر جيد. وعلى المنظمة أن تفحص برنامجها لجمع التبرعات، وتتأكد من اتباع 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:

لا بد للمنظمة بعد حصولها على المانحين من أن تكرر مناشدتهم أكثر من مرة سنوياً

(من ٢ - ٤ مناشدات). وقد لوحظ زيادة معدلات التجديد لدى المانحين في حالة تكرار المناشدة. كما أن المناشدات المتكررة ناجحة لعدد من الأسباب: فمثلاً: الدخل النقدي لشخص ما يمكن أن يتفاوت من شهر إلى آخر؛ وربما يتلقى الشخص مناشدة من جماعة يساندها ويكون قد دفع لتوه تأمين السيارة، وعندئذ سوف يُلقى المناشدة جانباً. وإذا ما طلبت المنظمة مرة أخرى بعد شهرين، فربما يكون لدى الشخص نقود أكثر متاحة؛ ومن ثم يقدم تبرعاً. كما لا بد من تعديل أساليب المناشدات بما يتناسب مع الأوقات والظروف والمواسم.

- معالجة الاستجابات للمناشدة بالبريد المباشر:

عندما تتلقى المنظمة تبرعات عن طريق المناشدة فهناك مجموعة جديدة من المهام عليها القيام بها:

○ تقديم الشكر للمانح خلال (٧٢) ساعة إلى (٧) أيام على الأكثر.

○ تسجيل التبرع باتباع الخطوات الآتية:

١- تصوير الشيكات قبل صرفها. وهذه العملية تساعد في جمع التبرعات؛ لأن الشيك يتضمن معلومات كثيرة.

٢- تسجيل اليوم الذي وصل فيه الشيك في قاعدة البيانات، واستجابة لأية مناشدة جاء هذا الشيك، والوقت الذي أرسل فيه خطاب الشكر. وكذلك تسجيل المعلومات الجديدة التي يجب إدخالها في قاعدة البيانات، مثل: عنوان جديد، أو غير ذلك.

٣- صرف 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 المناشدة:

لمعرفة إذا ما كانت المناشدة فعالة، وأي من المناشدات كانت الأكثر فعالية، ولماذا، فإنه لا بد من متابعتها وتقييمها. ولكي نحصل على أقصى منفعة من برنامج المناشدة البريدية، فإن التقييم يصبح أمراً لا غنى عنه. أما عملية المتابعة فنتم من خلال معرفة عدد الذين استجابوا لمناشدة بعينها، والنسبة المئوية للاستجابة، وكم من النقود أتت به كل مناشدة. ولا بد من تسجيل البيانات أسبوعياً، وبعد شهرين (حيث ستكون نسبة الاستجابات الحاصلة ٩٥ %). ويتم جمع الاستجابات والنقود التي وصلت، ومن ثم تقييم المناشدة من خلال مجموعة من الفئات. وبعد الانتهاء من التقييم توضع المناشدة البريدية مع كل مكوناتها، والتقييم في ملف. فإذا أريد تكرار المراسلة، فسوف توجد جميع المعلومات التي نحتاجها.

■ الفصل الثاني عشر: جمع التبرعات عن طريق الهاتف

يعتبر طلب التبرعات عن طريق الهاتف أمراً ناجحاً؛ فقد أسفر الاتصال الجماعي عن بعد عن نسبة كبيرة من الاستجابات أكثر من البريد المباشر. وهو طريقة ممتازة للوصول إلى أعداد أكبر من الناس. ويتم الاتصال عن بعد من خلال وجود جماعة من المتطوعين يتصلون بالأشخاص طالبين منهم دعم المنظمة بمنحة. ولهذه العملية فوائد كثيرة، منها: إشراك المتطوعين في جمع التبرعات، الحصول على المال بمرودود عال، تقليل مخاوف طلب التبرع وجها لوجه، بالإضافة إلى أنها طريقة غير مكلفة، ومردودها عال.

- الاستعدادات للاتصال:

- ١- إعداد القائمة: وتتم من خلال تدوين أسماء الأشخاص الذين سيتم الاتصال بهم، ثم البحث عن أرقام هواتفهم، ووضعها ضمن قائمة.
- ٢- تكوين ملف تسجيل أو بطاقة لكل مانح مرتقب: وذلك لاستخدامها في تسجيل نتيجة المكالمات الهاتفية.
- ٣- تحديد موعد الاتصال: وذلك باختيار الوقت المناسب لإجرائه. (ويراعى في ذلك المناسبات المختلفة، وطبيعة المجتمع، وعاداته..).
- ٤- كتابة مسودة خطية لما سيقال عند المهاتفة. كما يستحسن كتابة قائمة بالأسئلة التي قد يسألها المتطوعون، مع إجابات مقترحة عليها.
- ٥- تجهيز ثلاثة خطابات والمرفقات المناسبة: خطاب لأشخاص أجابوا بـ (نعم)، وآخر لأشخاص لم يكونوا موجودين في منازلهم عند الاتصال، و خطاب لأشخاص لديهم تساؤلات عن المنظمة.
- ٦- تحديد عدد المكالمات الهاتفية، والعدد المطلوب من المتطوعين.
- ٧- إيجاد مكان مناسب تتوفر فيه لوازم الاتصال من هواتف، وغيرها.
- ٨- تجنيد المتطوعين: من خلال:
 - التدريب للمتطوعين قبل إجراء الاتصال.
 - البدء بإجراء الاتصال، وتسجيل الملاحظات.
 - تقديم رسالة شكر خلال يومين أو ثلاثة لكل من ساهم في إنجاح العملية.

بعد عملية الاتصال:

خلال أسبوعين يُنتهى من جمع (٩٠%) من التعهدات التي تمت. ثم يتم فحص القائمة، وإرسال خطاب شكر لمن وفى بتعهده. وأما من لم يف فيرسل له خطاب تذكير، مقرون بمظروف ونموذج الرد. وفي نهاية الحملة يتم تدوين المبالغ النهائية التي تم تلقيها، ومن ثم كتابة تقييم عن المناسبة، والاحتفاظ بكل ذلك في ملف.

- تحقيق الدعاية عن طريق الاتصال الجماعي عن بعد:

يمكن الاستفادة من الاتصال عن بعد في تحقيق دعاية عامة للمنظمة، وتبصير المجتمع بنشاطها، ويتم ذلك من خلال جذب اهتمام الصحافة، والتأكيد من خلالها

على حاجة المنظمة للمجتمع كي تقوم بدورها. ولجذب انتباه الصحافة في حملات الاتصال عن بعد يمكن اللجوء إلى شخصية عامة مشهورة، وإشراكها في عملية الاتصال عن بعد، أو من خلال التودد لوسائل الإعلام بخطاب يرسل لمحرر الصحيفة المحلية مثلاً.

- استخدامات أخرى للاتصال الجماعي عن بعد:

توجد ثلاثة استخدامات أكثر شيوعاً لتقنية الاتصال عن بعد: استخدام الهاتف للحصول على مانحين مرتقبين فقط، متابعة المناشدة البريدية بالاتصال عن بعد؛ وذلك لزيادة العائد من هذه المناشدة، واستخدام الاتصال عن بعد لتجديد اشتراك المانحين المنقطعين.

■ الفصل الثالث عشر: استخدام الإنترنت

يعد الإنترنت أسرع المجالات في جمع التبرعات في العالم، وقد أصبح في يومنا هذا يستخدم على نطاق واسع، خاصة في طلب المنح التي تقع بين (٣٥ - ٢٥٠) دولاراً. ويتنبأ خبراء في الإنترنت أن نسبة كبيرة تصل إلى (٤٠%) من المنح الصغيرة سوف تتم عبر الإنترنت خلال السنوات الخمس التالية. ويتم من خلال الإنترنت مخاطبة المتقنين عادة، والذين لا يجدون وقت فراغ لديهم.

- الضرورات اللازمة لجمع التبرعات عبر شبكة الإنترنت:

لا بد من توافر مجموعة من الأمور، منها:

١- البريد الإلكتروني والخدمة فائقة السرعة.

٢- اسم مجال عملك على شبكة الإنترنت: والمقصود به الاسم الذي تعرف به المنظمة على الشبكة. وفائدة ذلك أنه يتيح بناء علامة تجارية متينة، وتعزيز اسم المنظمة.

٣- الموقع على الشبكة: ويجب أن يكون الشعار على الموقع نفس الشعار الموجود على خطابات المنظمة، وأن يصمم تصميمًا جيدًا قابلاً للتسويق، ولا بد من إمداده ببيانات جديدة شهرياً على الأقل، وإعادة تصميمه كل عامين، وأن يوظف خبير إنترنت مقيم، وظيفته الحفاظ على وجود شبكة المنظمة قائمة، وبيدير الاتصالات والنشرات الأخرى.

- نقل الزوار إلى الموقع:

بعد إنشاء الموقع لا بد من الخطوة التالية، وهي تحديد المستهدفين منه، وكيف تجعلهم يزورون الموقع.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة طرق، منها:

- ١- أن يكون عنوان المنظمة على الإنترنت موجودا على كل ما يتم نشره (بطاقات العمل/ النشرات الإخبارية/ ..).
- ٢- تسجيل الموقع على محركات البحث المشهورة (جوجل/ ياهو/...)، وأن يكتب بطريقة تمكن من العثور عليه بسهولة.
- ٣- تدوين الموقع والعنوان الإلكتروني في أدلة المنظمات غير الربحية على الشبكة.
- ٤- جمع أكبر قدر من عناوين البريد الإلكتروني لمتبرعين، وإرسال رسائل إخبارية لهم بالبريد الإلكتروني.
- ٥- الاتصال مع منظمات حليفة، والتأكد من إمكانية الدخول إلى المنظمة عبر مواقعهم.

- استخدامات البريد الإلكتروني:

- يمكن استخدامه عبر العديد من الطرق لتكوين قاعدة مانحين، والحفاظ عليها، وتطويرها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الطرق الآتية:
- ١- إرسال رسائل إخبارية إلكترونية للجمهور. وهي أقل تكلفة وجهدا من الرسائل الإخبارية الورقية.
 - ٢- التراسل مع المانحين: بتقديم الشكر لهم، ودوام التواصل معهم.
 - ٣- العمل مع مجلس الإدارة والمتطوعين: حيث يعد البريد الإلكتروني طريقة ممتازة لاستمرار إرسال رسائل بريدية لأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين بخصوص أحداث داخلية قد تهمهم، كما تستخدم جماعات كثيرة البريد الإلكتروني لتشجيع جهود أعضاء مجلس الإدارة في جمع التبرعات. كما يمكن - كذلك - استخدام ميزة المدونات لتحقيق ذلك.

- كيفية استلام التبرعات والمدفوعات مباشرة عبر الإنترنت:

يتم ذلك بطريقتين:

- ١- إنشاء منطقة آمنة على الموقع على الشبكة: بحيث يتمكن المانحون عن طريق بطاقات الائتمان والتحويلات المالية الإلكترونية من إدخال رقم بطاقة ائتمانهم للتبرع، أو الشراء مباشرة عبر الإنترنت، متأكدين أن تعاملاتهم آمنة.
- ٢- استخدام بوابة العمل الخيري: وفكرتها أن هناك أشخاصا يرغبون في التبرع بالمال، وليس أمامهم طريقة لاكتشاف جمعيات تلقتهم مع قيمهم، فيمكن لهؤلاء الأشخاص الدخول على بوابة العمل الخيري، ويبحثون - مثلا - تحت مدخل: "الأطفال"، أو "البيئة"، أو أي فرع من الفروع التي يهتمون بها، ويجدون أسماء وأوصافا لجمعيات يمكنهم التبرع لها. وعندما يتبرعون يحصل راعي البوابة على نسبة مئوية صغيرة من المنحة، ويرسل الباقي لوجه الخير المحدد. وعليه يمكن تسجيل اسم المنظمة وتخصصها على هذه البوابة.

■ الفصل الرابع عشر: وضع أسس رسوم غير إخبارية للخدمة

يناقش هذا الفصل كيف يمكن للمنظمات التي تقوم عادة بتقديم خدمات مجانية، وترغب في تحصيل رسوم اختيارية، تحديد هذه الرسوم وجمعها. ويتم ذلك من خلال:

- الرسوم الاختيارية: ويمكن تحصيلها بطريقتين: الاستمرار في تقديم الخدمات مجاناً، مع طلب مبالغ لتغطية التكلفة، أو أن يطلب من الأشخاص دفع المبالغ التي يختارونها للخدمة، بقدر ما يمكنهم تحمله.
- تحديد الرسوم: ويتم ذلك بعدة طرق، منها: اقتراح معدل للمساهمة الاختيارية. كأن يتم تعليق لافتة تقول: "تتراوح تكاليف الخدمة التي نقدمها بين (١٠ - ٢٥) دولاراً. أي مبلغ يمكنك دفعه سيضمن استمرارنا في تقديم هذه الخدمات لكل من يحتاج إليها. شكراً".

ولا بد من التزام القانون في عملية تقاضي الرسوم، وذلك بأن لا تكون قسرية، وأن تكون أقل مما تتقاضاه مشروعات الأعمال التي تستهدف الربح من تقديم نفس الخدمة.

■ الفصل الخامس عشر: الطواف من باب إلى باب آخر

يعرض الفصل لتقنية تتضمن فريقاً من الأشخاص من المنظمة يذهبون من مبنى لآخر، أو يقفون في الشارع طالبين المساهمات لنشاط المنظمة. ويعد الطواف استراتيجية جيدة لبعض الجمعيات؛ فإذا ما تمت على الوجه الأكمل قد تكون طريقة لتحريك الأعضاء وتكوين المال.

ويوجد نوعان من الطواف: الطواف من باب لباب، والطواف في الشارع. ويتم ذلك من خلال موظفين بأجر، أو موظفين بالعمولة يعملون لمدة أربعين ساعة أسبوعياً، ويناشدون في المناطق التجارية، أو الأحياء المأهولة، على أساس نظامي ومتعاقب.

- مزايا الطواف وعيوبه:

المزايا:

- ١- يدر دخلاً للمنظمة يعتمد عليه.
- ٢- جلب أعضاء ومانحين جدد.
- ٣- التعرف على آراء المواطنين حول عمل المنظمة.

العيوب:

- ١- الحاجة إلى فريق عمل مستقل متكامل. (موظفين/ مشرفين/ مكتب....).
- ٢- السمعة السيئة للمنظمة في حال كان الموظفون غير مهذبين مع الناس.
- ٣- وجود مانحين كثيرين 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 توفر أربعة عناصر في المنظمة التي تريد إجراء الطواف:

- ١- يجب أن تكون المنظمة تعمل في قضايا تهتم الناس الذين تطوف عليهم، وتؤثر فيهم.
- ٢- يجب أن يشعر الناس أن تبرعهم - ولو كان صغيراً - سوف يحدث فرقا ما.
- ٣- أن يكون المواطنون واثقين من المنظمة.
- ٤- القدرة على تمييز المنظمة عن أية منظمة أخرى تمارس نفس النشاط، دون أن ينطوي ذلك على أي من مظاهر عدم الاحترام للمنظمة الأخرى.

- خطوات الإعداد للطواف:

- ١- النظر في القوانين، والتأكد من السماح بإجراء عملية الطواف: حيث إن هناك بعض القوانين تمنع استخدام الطواف في جمع التبرعات.
- ٢- التأكد ما إذا كان المجتمع مؤهلاً لعمل الطواف: وذلك من خلال جمع بيانات ديموجرافية، وتحليلها. (الكثافة السكانية/ مستوى الدخل/ طبيعة المهن/ أمن المنطقة..... إلخ).
- ٣- استئجار طاقم موظفين: ولا بد أن يتكون من عدة أفراد لكل وظيفة، وهم:
 - مدير الطواف: هو الشخص الذي يشرف على عملية الطواف.
 - مديرو الميدان: كل واحد من أفراد هذا الفريق يتنقل ويشرف على فريق عمل مكون من خمسة إلى سبعة طوافين.
 - مسؤول الدعم: ويعمل كسكرتير، وموظف استقبال، وأمين سجل، ومدير مكتب.
 - الطوافون: هم من ينفذون عملية الطواف.

- يوم عمل الطواف: (نموذج مقترح)

في بداية يوم عمل الطواف، يصف المدير الميداني الحي الذي سيطوفون فيه، ويقدم أية معلومات عن قضايا قد يواجهونها في هذا الحي. ويتناول فريق العمل وجبة غداء متأخرة، أو وجبة عشاء مبكرة، وينقلهم المدير الميداني بسيارته إلى موقع الطواف. ويبدؤون 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.

■ الفصل السادس عشر: جمع التبرعات

ويعني اغتنام مزايا وضع ما بأية طريقة للحصول على التبرع. إن كل منظمة - خاصة المنظمات التي تعمل في مواضيع ساخنة وملحة - لديها فرص لجمع التبرعات يومياً لكنها تفشل في اغتنامها. ومن خلال وضع بيان نهائي عن نشاط المنظمة اليومي يتم الكشف عن هذه الفرص. ولا بد من مراجعة الفرص التي قد تظهر أمام المنظمة واستغلالها لجمع التبرعات في كل من الأحداث اليومية النمطية التالية:

- الاتصال بالناس: حيث يمكن استغلال عمليات اتصال المنظمة بالناس يوميا لطلب التبرع.
- يمكن للشخص الذي يكلم الناس عن المنظمة تسليم هؤلاء بطاقة عمل عن الجماعة على ظهرها خيارات للتبرع.
- البريد الإلكتروني: حيث يمكن إضافة عبارة: "يمكنك المساعدة - تبرع الآن على... إلخ.
- البريد الصوتي. إذا كان لديك بريد صوتي، تأكد من وجود أحد هذه الاختيارات: "إذا كنت ترغب في التبرع، أو التحدث إلى مدير التطوير.."، أو: "المعلومات عن كيفية التبرع، ادخل على موقعنا على شبكة الإنترنت...، أو اترك عنوانك عند سماع الصوت، وسوف نرسل لك معلومات مجانية".
- المنشورات: بحيث تحتوي على معلومات عن سبب وكيفية التبرع.
- استغلال الفرص المختلفة (حفلات الأعياد/ الزواج/ الخطب) لطلب التبرعات.

■ الفصل السابع عشر: كتابة رسالة شكر قصيرة

كثيرا ما تهمل المنظمات كتابة رسالة شكر للمانح بعد تقديمه منحة للمنظمة، وربما تغفل منظمات أخرى عن ذلك. والحقيقة أن كثيرا من الناس يحبون رسائل الشكر؛ إما من منطلق إحساسهم بتقدير الجماعة للتبرع، أو للتأكد من وصول التبرع، أو غير ذلك من الأسباب. وتمثل كل رسالة شكر رابطة مع المانح، وهي تمهد الطريق ليس للمنحة القادمة فقط، وإنما كذلك لجميع أساليب مساعدة المانحين للمنظمة.

- متى وكيف تشكر المانح؟ ومن يتولى المهمة؟

لا بد من تقديم الشكر على المنحة على الفور، بشرط ألا تتجاوز المدة ٣ أيام إلى أسبوع من تاريخ تقديم المنحة. ويمكن لأي شخص في المنظمة أن يقدم الشكر للمانح. ويمكن لرسالة الشكر أن تكون مطبوعة، أو مكتوبة بخط واضح، أو تقدم عبر مكالمة هاتفية، أو ترك رسالة قصيرة في حال عدم الرد.

■ الجزء الثالث: استراتيجيات ترقية المانحين

ويتناول هذا الجزء كيفية جعل المانحين الحاليين يقدمون مزيداً من المال. وسوف تتم الإشارة فيه إلى أن المنحة بمبلغ (٢٥٠) دولاراً هي الحد الأدنى من المنحة المهمة، ثم تتم مناقشة المنح الأكبر.

■ الفصل الثامن عشر: إقامة برامج للمنح الضخمة

العامل المالي الحاسم في جمع التبرعات هو الحصول على منح ضخمة من بعض المانحين. وإذا ما كانت منظمة ما تريد أن تنمو وتزدهر، فلا بد أن يستطيع عدد كبير من مجلس الإدارة والمتطوعين والموظفين طلب منح أكبر: (٥٠٠) دولار، (٥٠٠٠) دولار، (٥٠٠٠٠) دولار، وربما أكثر. وبالتالي فهي في حاجة ماسة لخطة أكثر منهجية لالتماس مثل هذه المنح. وهذا النظام يطلق عليه "برنامج المنح الضخمة".

- خطوات إقامة برنامج المنح الضخمة:

- ١- تحديد مقدار المبالغ التي ترغب المنظمة في جمعها من المنح الضخمة.
- ٢- تحديد الحد الأدنى للمنحة الضخمة (٢٥٠ دولاراً مثلاً).
- ٣- عدد المنح المطلوبة، ومقدارها.
- ٤- توافر المواد الخاصة بمناشدة المنح الضخمة، وهي:
 - مواد تقرر المزاي الملموسة التي سيتلقاها المانحون من تبرعاتهم (كتاب الشكر/ هدايا رمزية...)، وذلك يشعر المانح بالتقدير والاحترام.
 - المواد الوصفية: وهي المواد المطلوبة للمناشدين لوصف برنامج المنظمة (نشرة إعلانية سهلة الفهم).
 - وجود مجموعة مدربة من المتطوعين يقومون بالمناشدة لطلب المنح.

- الإبقاء على اتصال مع كبار المانحين:

لا بد أن تكون المنظمة على اتصال بالمانحين الكبار مرتين أو ثلاث سنوياً؛ ذلك أن هذا الأمر سيشعر المانح بشيء من الاهتمام والتقدير؛ وبالتالي يصبح أقرب للمنظمة، وأكثر اهتماماً بها، ويعود مردود ذلك زيادة في المال الممنوح.

ويمكن الإبقاء على الاتصال بالمانحين من خلال عدة وسائل وأساليب، و تستطيع كل منظمة أن تضع نظاماً يناسبها. وهناك بعض الطرق السهلة وغير المكلفة، منها - على سبيل المثال:

- إرسال بطاقة معايدة في الأعياد.
- إرفاق مذكرة شخصية بالتقرير السنوي للمنظمة.
- إرسال تقارير للمانح بنجاحات المنظمة خلال العام.
- تذكّر المانح في المناسبات الخاصة (حفل الزواج / تخرج ابنه من الجامعة.....).

تجديد منح كبار المانحين:

تختلف طريقة تجديد منحة كبار المانحين بناء على حجم المنحة التي قدمها. وهنا بيان مختصر بالطرق الناجحة للوصول إلى التجديد:

١. المنح بمبلغ من (٢٥٠ - 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، مع ذكر قيمة المنحة التي قدمها في العام السابق.

٢. المنح بمبلغ من (٥٠٠ - ٩٩٩) دولاراً: يفعل كالسابق، لكن يضاف إلى الخطاب مكالمة هاتفية خلال عشرة أيام.

٣. المنح بمبلغ (١٠٠٠) دولار أو أكثر: أرسل خطاباً أكثر اختصاراً للمانح، وأخبره أنك ترغب في زيارته، وأنت ستهاثفه لتحديد موعد.

- متى تطلب المزيد من المانح؟

الإجابة على هذا السؤال معتمدة على طبيعة المانح. وعلى المنظمة أن تعرف هل يقبل مانحها تقديم زيادة، وما هي حدود إمكانياته.....، بالإضافة إلى قيام المنظمة بتبرير طلب الزيادة بأسلوب مقنع. ويمكن استخدام الاستراتيجية الآتية: احصل على المنحة، وفي العام التالي اطلب تجديدها، وفي السنة الثالثة اطلب زيادتها.

■ الفصل التاسع عشر: إقامة برامج التعهدات والحفاظ عليها

يعد التعهد عقداً ملزماً قانونياً، يلتزم فيه المانح بدفع مبلغ معين من المال، ثم يفى بوعده على أساس دفعات نظامية. وتحصل المنظمات على ميزتين كبيرتين من برنامج التعهدات: الأولى، أنه إذا ما استمر الدفع على مدى فترة من الزمن فإن أي مانح قد يدفع أكثر مما يمكنه دفعه مرة واحدة. والثانية، أن برنامج التعهدات المدار بطريقة جيدة يعني دخلاً شهرياً يمكن الاعتماد عليه.

وتعتبر التعهدات أبسط استراتيجيات عملية ترقية المانحين.

- كيف يتم إدخال برنامج التعهدات:

- ١- على المنظمة أن تدخل البرنامج في جميع مواد عملية جمع التبرعات لديها.
- ٢- إرسال مناشدة خاصة إلى المانحين الحاليين، والطلب منهم أن يفكروا في التعهدات.
- ٣- ترك مساحة صغيرة في نشرة المنظمة الإخبارية لمناقشة برنامج التعهدات.
- ٤- وضع معلومات عن التعهدات على موقع المنظمة على شبكة الإنترنت.
- ٥- تقديم الحوافز للمتعهدين: مثل: وضع أسمائهم في فئة خاصة في النشرات الإخبارية والتقارير السنوية..

- جمع التعهدات:

حتى تنجح برامج التعهدات فإنه لا بد من القيام بما يأتي:

١. وضع جدول زمني لجمع أموال التعهدات. (مثل: استقطاع شهري، سنوي....).
٢. متابعة التعهدات: حيث يمكن متابعتها من خلال قاعدة جمع البيانات الخاصة بالمنظمة.
٣. إرسال رسائل تذكير، وتعبئة نماذج المناشدة، وإرسالها مع مظروف للرد.
٤. القيام بعملية جمع التبرعات: ويمكن في هذا الصدد استخدام نظامين سريعين لجمع التعهدات:
 - التحويل الإلكتروني للأموال: ومن مميزاته (تكلفة أقل / مردود أكبر / السرعة والراحة....).
 - بطاقات الائتمان: حيث يتم تحصيل مبلغ التعهد من بطاقة ائتمان المانح شهرياً.

- تحذيران بشأن برامج التعهدات:

يجب الالتفات إلى تحذيرين في عملية إنشاء برنامج للتعهد:

- الأول: عدم القيام بوضع أسس برنامج للتعهد إلا عند التأكد من أن نظم حفظ السجلات والمحاسبة للمنظمة لديها الكفاءة في التعامل معه.
- الثاني: لا تحاول الحد من تكاليف برامج التعهدات؛ لأنه ربما يسبب فشل أو ضعف البرنامج.

■ الفصل العشرون: تقسيم قوائم المانحين لبناء الولاء

يعني تقسيم المانحين - في الأساس - أن تقرر كيفية التعامل مع القطاع العريض من قاعدة مانحك بالطريقة التي يرغبونها عند مطالبتهم بالتبرع، وأن تتجنب الاستراتيجيات التي لا يحبونها، أو التي لن يستجيبوا لها. فهناك بعض المانحين لا يحبون مهافتهم، والبعض الآخر لا يتبرع إلا بمهافتهم، وهكذا. و الشيء الوحيد الذي يشترك فيه المانحون هو تقدير الاهتمام بهم، والرعاية الشخصية لهم. ويضمن التقسيم تصنيف قوائم مانحك إلى فئات أصغر بناء على المعايير المختلفة، مما يتيح لك أخذ تفضيلاتهم في اعتبارك، وأن توفر وقت ومال منظمتك.

- كيف يتم التقسيم؟

- ١- تصنيف المانحين بموجب الأقدمية في التبرع، أو تبعاً لحجم المنحة، أو تكرارها في العام.
- ٢- يتم استخراج القوائم الآتية للمانحين:

- 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.
- ٣- تقدم القوائم لأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين، ويتم سؤالهم عما إذا كانوا يعرفون أحداً من أصحاب القوائم يمكنه تقديم منحة أكبر مما قدم سابقاً.
- ٤- يتم الأخذ بعين الاعتبار أحوال المانحين، وكيفية التعامل معهم، وما يناسبهم من الوسائل والطرق لتقديم منح إضافية، أو منح أكبر، أو تكرار ما يقدمون.
- ٥- لا بد من استثمار جميع الوسائل والطرق الممكنة لبقاء الاتصال بين المنظمة والمانحين قائماً، ولتحقيق ولائهم تجاه المنظمة.

■ الفصل الحادي والعشرون: التفكير في المنح بموجب وصية

يبحث هذا الفصل في كيفية استقطاب المانح لكي تحصل المنظمة على اهتمامه بحيث يجعل لها نصيباً من ممتلكاته بعد وفاته من خلال الوصية. ويقوم المانحون عادة بإدخال المنظمة في وصاياهم إذا ما وثقوا بعملها، واقتنعوا بضرورة بقائها.

- **الاستعداد لبرنامج المنح بموجب وصية:** لا بد من تحقيق عدة أمور قبل التفكير بالمنح من خلال الوصية:
 - ١- موافقة المنظمة وقناعتها بضرورة بقائها على المدى البعيد.
 - ٢- التأكد من ثقة الناس وقناعتهم بالمنظمة.
 - ٣- وجود قاعدة مانحين موالين مستعدين لتقديم الدعم لأطول مدة ممكنة.
 - ٤- حث المانحين على كتابة وصية، ومن ثم تشجيعهم على تخصيص جزء منها للمنظمة.

- **التوريث بموجب وصية:** يعتبر التوريث بوصية من أبسط أشكال التبرع، حيث يذكر الشخص في وصيته أي الممتلكات التي يرغب في دفعها للمنظمة: السيولة النقدية، أو الأسهم، أو السندات، أو أي شيء له قيمة. وهناك مجموعة من أنواع التوريث بوصية يمكن تقديمها للمنظمات غير الربحية، منها:

- ١- الهبات العامة.
- ٢- الوصية بنسبة مئوية من الممتلكات.
- ٣- التوصية من التركة.

٤- التوريث بوصية مشروطة.

٥- الوصية بالتخصيص: وهذا النوع من الهبة يوفر مبلغاً من المال لمشروع أو برنامج معين أو محدد بالاسم.

كيف يمكن للمنظمة التعريف ببرنامج التوريث من خلال الوصية؟

يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام الخطابات، والنشرات الإخبارية والإعلانية، وموقع المنظمة على شبكة الإنترنت، وإرفاق استمارة استبيان مع الخطابات أو النشرات الإخبارية، وإقامة حلقات دراسية حول إدارة الممتلكات. حيث يتم من خلالها شرح الإيرادات، والرؤية المستقبلية، ويطلب من المانحين أن يتذكروا المنظمة عندما يضعون الخطط الخاصة بممتلكاتهم. ويمكن إضافة وصف لبعض أنواع التوريث بوصية، ودعوة لجعل المنظمة من المستفيدين في وصية المانح.

ويستغرق برنامج المنح بموجب وصية عادة حوالي ثلاث إلى خمس سنوات ليؤتي ثماره؛ لذا فإن هذه الطريقة ليست علاجاً سريعاً للأزمات المالية الفورية للمنظمة.

■ الفصل الثاني والعشرون: إقامة وقف أو هبة

يبحث هذا الفصل في كيفية حصول المنظمات غير الربحية على المال من خلال الوقف أو هبات المانحين، حيث يعتبر العائد من منحة الوقف أو الهبة جانبا أساسيا للوفاء باحتياجات المنظمة السنوية، وربما كان الجزء الأساسي من الدخل لبعض المنظمات. ويشرح الفصل السياسات والبرامج اللازمة للوصول إلى ذلك، مع ذكر المزايا والعيوب لها.

- مزايا الوقف أو الهبة:

- ١- توفير معيار من الأمان المادي للمنظمة.
- ٢- إجبار المنظمة على التفكير من منطلق تخطيط طويل المدى.
- ٣- دفع الناس لتقديم منح أكبر للمنظمة.
- ٤- تعبر عن التزام المانح تجاه المنظمة.
- ٥- يمكن للمنظمة استخدام عائد الوقف للإنفاق على البنود الأساسية (كشراء مبنى).

- مساوئ الوقف أو الهبة:

- ١- تتيح الهبات الضخمة لبعض المنظمات التي ليس لديها عمل البقاء المستمر بنفس وضعها دون أي تغيير.
- ٢- الدخل من الوقف أو الهبة الضخمة قد يبيح للمنظمات عدم الاستجابة لمطالب جمهورها.
- ٣- وجود الهبة أو الوقف قد لا يشجع بعض المانحين على التبرع؛ لأنهم قد يفضلون دعم المنظمات التي يرون أنها تحتاج المال أكثر من غيرها.
- ٤- 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.

- التفكير في الهبة أو الوقف: وتتم وفق خطوات:

الخطوة الأولى: عند 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 الوقف، وهما:

أ - هل يوافق جميع من في المنظمة على ضرورة بقائها على الدوام؟

ب - فيم سيستعمل الدخل من الوقف أو الهبة؟

الخطوة الثانية: بعد الإجابة على السؤالين السابقين تأتي مرحلة التفويض بالهبة أو الوقف، وتحديد المنح التي سيتم قبولها، وتقرير سياسات الاستثمار.

- التفويض:

يفوض مجلس الإدارة في اتخاذ إجراءات الوقف أو الهبة. وبمجرد اتخاذ هذا القرار، لا بد من وضع سلسلة من السياسات الخاصة بأموال الوقف أو الهبة، وهي:

١- **سياسة الاستخدام:** وهي السياسات التي توضح بالتفصيل كيفية استخدام الدخل من الوقف أو الهبة. (مثلاً: "الدخل من الوقف يتم استخدامه لتغطية تكاليف التشغيل").

٢- **سياسة الاستحواذ:** هل توجد ظروف يمكن في ظلها للمنظمة أن تستخدم (أو تستحوذ) على رأس مال الوقف أو الهبة؟ ولا يحدث هذا إلا في حالة الظروف الطارئة، وبشروط معينة، كأن يعاد المبلغ المقتطع من رأس المال خلال مدة معينة، وموافقة المجلس أو أغلبية الأعضاء،... وغيرها.

٣- **سياسة قبول المنح:** وفيها يتم تحديد أنواع المنح التي ستقبلها المنظمة، ومن له سلطة قبولها، ومن سيوقع العقود مع المانحين بخصوص هذه المنح، وما الظروف التي ستقبل المنظمة المنحة في ظلها أو ترفضها.

٤- **سياسات الاستثمار:** هل تستثمر من أجل الدخل فقط، أو هل لدى المنظمة 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؟

لا بد من تشكيل لجنة استثمار بمجرد الحصول على أموال الوقف أو الهبة، ويمكن أن تضم في تشكيلتها أعضاء من خارج مجلس الإدارة كالمانحين الكبار، أو أصحاب البنوك المقربين.

الجزء الرابع: حملات جمع التبرعات

يناقش هذا الجزء بفصوله الثلاثة الحملات التي تقوم بها المنظمات لجمع التبرعات (حملات المنح الضخمة، حملات رأس المال، تطوير حملات الهبة أو الوقف). وكيف تدار هذه الحملات بحيث تكون ناجحة، وكيف يتم الإعداد لها، وما الذي يتغير عندما تقرر منظمة ما إدارة برنامج من خلال حملة. بالإضافة إلى دراسات الجدوى منها.

الفصل الثالث والعشرون: بدء حملات المنح الضخمة

تمتاز حملة المنح الضخمة بأنها محددة الوقت، وعلنية، ويمكن استغلالها للإعلان عن كل ما تحتاجه المنظمة. وتتطلب تسع خطوات للقيام بها، وهي:

١. تحديد الغاية: تقرير مدى استمرار الحملة، ومقدار المال الذي سيتم جمعه.
٢. تجهيز مواد الدعم: وهي قسمان:
 - مواد سيعطيها القائم بالمناشدة للمانحين، وتشمل: (بيان الحالة الخاص بالحملة، بطاقة تعهد، أدوات كتابية، مظاريف، ومظاريف الرد).
 - مواد لاستخدامات القائم بالمناشدة أو اللجنة فقط، وهي:
 - ✓ 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.
٣. تحديد من سيقوم بالمناشدة وتدريبهم: (أناس يؤمنون بعمل المنظمة/ أشخاص لهم ثقل واحترام.....).
٤. تحديد المانحين المرتقبين. (يمكن مراجعة الفصل السابع للاستفادة في هذا الجانب).
٥. اختيار المانحين المرتقبين، وطلب المنح.
٦. بدء الحملة بمناسبة خاصة. وهذه الخطوة بالرغم من أنها اختيارية، إلا أنها يمكن أن تجذب انتباه وسائل الإعلام، ويتم من خلالها التعرف على المانحين.
٧. عقد اجتماعات منتظمة لتقديم التقارير.
٨. الاحتفال بانتهاء حملة ناجحة بإقامة مناسبة خاصة (اختيارية كذلك، إلا أنها قد

تجذب انتباه وسائل الإعلام، ويتم التعرف من خلالها على المانحين).
 ٩. شكر المانحين، وتسجيل المنح، وإدخال مانحين جدد في جهود جمع التبرعات المستمرة.

■ الفصل الرابع والعشرون: فهم حملات رأس المال

حملات رأس المال هي جهد مكثف محدد الوقت لجمع المال لمشروع يمثل احتياجاً لفترة واحدة يفوق إمكانيات الميزانية السنوية. وتستخدم حملات رأس المال عادة لتمويل شراء مبنى، أو بناءه، أو إعادة إصلاحه. ولكنها مراراً وتكراراً تستخدم لبدء هبة أو وقف ما. وتعد 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.

- المنظمة واحتياجاتها المالية:

لكل منظمة ثلاثة أنواع من الاحتياجات المالية:

- ١- التمويل السنوي.
 - ٢- تمويل رأس المال.
 - ٣- تمويل منحة الهبة أو الوقف.
- ويمكن للمانحين تقديم دخل لتمويل هذه الاحتياجات المتعددة من خلال آليات مختلفة:

- ١- المنح من الدخل.
- ٢- المنح من مصادر الثروة.
- ٣- المنح من الممتلكات.

- الاستفادة المثلى من حملات رأس المال:

أفضل استعمال لحملات رأس المال هو السعي للحصول على منح من مصادر الثروة لقطاع عريض من الناس والمؤسسات، وليس - فقط - السعي للحصول على " شيء إضافي" من الدخل السنوي للمانحين الحاليين. ويجب أن تبحث حملات رأس المال في قاعدة مانحي المنظمة عن أشخاص ممن لهم ممتلكات أو سندات مالية، والذين لن يقدموا معونة سنوية، لكنهم قد يمنحون المنظمة منحة ضخمة مرة واحدة بين حين وآخر.

- بدء حملة رأس المال: وذلك كما يأتي:

- ١- تبدأ حملة رأس المال عندما تحدد المنظمة احتياجاً ضخماً لمرة واحدة. ولا بد أن يوافق مجلس الإدارة بجميع أعضائه على هذا الاحتياج، ويجب كذلك استشارة المتطوعين

الأساسيين من غير أعضاء مجلس الإدارة، وأيضاً المانحين الكبار لمدد طويلة حول إقامة هذه الحملة.

٢- بعد موافقة الجميع بوجود حاجة للقيام بالحملة، يتم تحديد الغاية والتكاليف. ولنفرض - مثلاً - أن غاية الحملة كانت شراء مبنى أو إقامة وقف، أو غيرها، فلا بد أن تضاف التكاليف الآتية للتكلفة الفعلية:

- مواد لجمع التبرعات: (بيان حالة، نشرات إعلانية، بطاقات تعهد، معلومات أساسية للمناشدين، صور...).
- تكاليف وقت الموظفين: (موظفين يقومون بتوجيه التعهدات، وكتابة رسائل الشكر، وكتابة التقارير لمجلس الإدارة، والعمل مع المقاول،).
- حفظ السجلات.
- المصاريف الإدارية الإضافية: (هواتف إضافية، حواسيب أخرى.....).
- التكاليف المرتبطة بالمبنى، مثل: تأمين البناء، وتصاريح البناء، وتكاليف التصميمات، والاستعداد للكوارث، وطفائيات الحريق، والحدائق.....).
- تأثيث المبنى.

* نصيحة: في 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".

٣- بعد الموافقة وتحديد الغاية والتكاليف يتم كتابة بيان حالة للحملة. ويؤكد بيان الحالة الخاص بحملة رأس المال على غاية الحملة فقط، ويظهر كيفية مساعدة هذه الغاية على وفاء المنظمة بجميع أهدافها الأخرى.

٤- رسم خريطة مدى المنح: في حملة رأس المال، تساوي المنحة الرئيسية من (١٥ - ٢٠) في المئة من الغاية الكلية، و(٨٠) في المئة من المال يأتي من حوالي (١٠) في المئة من المانحين.

٥- التوقيت: من الأفضل بدء الحملة في السنوات التي يتوقع أن تسير فيها بنجاح، وألا تتعارض مع حملة لمنظمة أخرى.....

٦- الموافقة النهائية: بعد الخطوات السابقة يقدم كل ذلك إلى مجلس الإدارة، والمتطوعين الرئيسيين، والموظفين، للحصول على موافقة أخرى؛ لأنهم وإن وافقوا 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: المرحلة الأولى هي:

- المرحلة الأولى: "ما قبل الحملة": وتبدأ عند إعداد بيان الحالة والموافقة عليه.

- المرحلة الثانية هي: مرحلة "البداية": عندما يعلن عن الحملة، وتبدأ في البحث عن دعم خارج نطاق دائرة المانحين الداخليين.
- المرحلة الثالثة: وتسمى - غالباً - مرحلة "التكثيف": وتستمر هذه المرحلة لوقت أطول. هذه هي المرحلة التي يخرج فيها المناشدون لزيارة المانحين المرتقبين وجمع التعهدات.
- المرحلة الرابعة: مرحلة الختام: وتبدأ عندما تحقق الحملة من (٨٥ - ٩٥) في المئة من غايتها، ويطلق عليها - أحياناً - مرحلة "الذروة".
(للحصول على تفصيل لهذه المراحل ارجع إلى نص الكتاب).

- ما بعد الحملة:

يقام حفل خاص للمناشدين المتطوعين، وتقدم لهم الهدايا، ويجب أن يقوم الموظفون والمناشدون بمراجعة سجلات جميع المانحين للحملة للتأكد من دقتها، كما يجب إرسال تقرير خاص لجميع المانحين والممولين تصف الخاتمة الناجحة للحملة.

■ الفصل الخامس والعشرون: تطوير حملات الهيئة أو الوقف

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. وبمجرد الانتهاء من هذه المهام، يتم تحديد الأولوية بين المانحين المرتقبين، وتبدأ المناشدة. وعلى عكس الأنواع الأخرى من الحملات، تظل الهيئة أو الوقف مفتوحة لتلقي منح جديدة حتى بعد انتهاء الحملة. والمنح التي يتم السعي إليها أثناء الحملة تأتي من مانحين سيتبرعون على مدار السنوات القليلة القادمة، ولا تركز هذه الحملة على منح من الممتلكات. (راجع الفصل السابق).

■ الفصل السادس والعشرون: القيام بدراسات الجدوى

دراسة الجدوى هي عبارة عن مسح للأشخاص الذين تحتاج إلى موافقتهم ودعمهم لتحقيق النجاح في مشروع معين. ويتم من خلال 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 الهيئة الخاصة بالمنظمة دون ذكر أسمائهم، وما هو مستوى الدعم الذي يمكن أن يقدموه هم أو منظماتهم.

ويتكون 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. ويقوم بالمسح مستشارون مستأجرون من قبل المنظمة.

وتحتاج المنظمة إلى إجراء دراسة جدوى في ظل الظروف التالية:

- إذا كانت القيادة الرئيسية في منطمتك ذات سمعة مختلطة.
- إذا أثار مشروع المبنى الخاص بالمنظمة جدلاً بشكل ما.
- إذا كانت المنظمة تود جمع أكثر من مليوني دولار، ولم تقم بجمع مثل هذا المبلغ من قبل.

- إذا أردت أن تعرف على وجه التحديد مقدرة الأشخاص المقربين للمنظمة قبل أن تطالبهم.

- متطلبات النجاح:

١. أخذ وقت كافٍ للتخطيط بكفاءة.
٢. التأكد من أن مجلس إدارة المنظمة على رأس الإدارة.

الجزء الخامس: إدارة جمع التبرعات

يشرح هذا الجزء بفصولة ما يجب توافره لإجراء عملية جمع تبرعات فعالة، وكيف يمكن للمنظمات - حتى الصغيرة منها - العمل من خلال هذه العناصر.

- أسباب فشل عملية جمع التبرعات:

تفشل عملية جمع التبرعات للمنظمات ذات الميزانية المحدودة بسبب واحدة من الصعوبات الثلاث التالية:

- لم تستخدم الاستراتيجيات بطريقة ملائمة؛ ولذلك تكون غير فعالة.
- ليس لدى المنظمة قضية واضحة، أو فقدت رؤيتها لرسالتها وغاياتها في سعيها للتمويل.
- لم تتم إدارة عملية جمع التبرعات بطريقة ملائمة: فمثلاً: نظام حفظ السجلات سيء، موظفو جمع التبرعات لديهم مهام أخرى كثيرة، ولم تلتزم المنظمة بخططها.

■ الفصل السابع والعشرون: مكتب جمع التبرعات

لا بد من الإشارة إلى أن هناك بعض المتطلبات الأساسية للمكتب، والتي بدونها لن يستطيع موظفو ومتطوعو جمع التبرعات تنفيذ برنامج فعال. وبعض هذه المتطلبات يتطلب مالا، والبعض الآخر يتطلب وقتاً. ونعرض هنا لأهم هذه المتطلبات:

- ١- توافر مساحات منفصلة في المكتب لموظفي جمع التبرعات، والملفات، والمواد.
- ٢- المكان الهاديء.
- ٣- توافر متطلبات المكتب (حاسوب/ طاولة/ هاتف...).
- ٤- حفظ الملفات، وقوائم البريد، والتقارير، والخطابات، وما شابه ذلك، في نظام لا يتعامل معه إلا المسؤول.
- ٥- توفير جميع الأدوات اللازمة لفريق جمع التبرعات (حاسوب/ قاعدة بيانات.....).
- ٦- توافر مكتبة مختصة بجمع التبرعات.
- ٧- مراجعة ظروف عمل المكتب بشكل دوري لتطويره.

■ الفصل الثامن والعشرون: إدارة معلوماتك

المعلومات هي جزء رئيسي من عملية جمع التبرعات - معلومات عن الناس، عن مصادر المال، عن التوقيت، وعن الاستراتيجيات. ومن أجل استخدام كل المعلومات المتاحة بالطرق الأكثر فعالية فإن على من يقوم بجمع التبرعات معرفة كيفية إدارة المعلومات التي ترد إليه باستمرار. وسوف يساعد هذا الفصل في التعامل مع هذا الكم الكبير من المعلومات.

- المعلومات التي تحتاجها لجمع التبرعات:

على معظم جامعي التبرعات تتبع المعلومات التالية الأكثر أهمية لعملهم، ومن ثم إبعاد أية معلومات خارجة عنها بإتلافها أو حذفها...، وهذه المعلومات المهمة هي:

- 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.

- المدائمة على التتبع: يحتاج تتبع المعلومات إلى ما يأتي:

١- مراجعة الأساسيات: ما هي وظيفتك؟ ما الذي يجب عليك معرفته؟ ما الذي يتوقع الناس منك أن تكون قادراً على عمله كي تضع يدك عليه بسرعة؟

٢- الحصول على مجموعة من المعلومات ضمن وسائل سهلة للوصول إليها، ومنها:

- سجلات للاجتماعات الرسمية للمنظمة، والتقارير التي قدمت لمجلس الإدارة، أو الجمهور، أو مصلحة الضرائب حول المنظمة.

○ سجلات عن المانحين: أسمائهم، 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.

٣- التخلص مما تبقى من أوراق ومعلومات.

٤- تكوين نظام فعال لحفظ الملفات.

■ الفصل التاسع والعشرون: إدارة وقتك

يتناول هذا الفصل بعض الخطوط الإرشادية لاستخدام الوقت بما يحقق أقصى فائدة. ومنها:

- أولاً: لا بد من القيام بمجموعة من المهام اليومية والأسبوعية:

أ - المهام اليومية:

١- استغلال بعض الوقت للبحث والكتابة.

٢- كتابة قوائم نهاية كل يوم بما يجب إنجازه من عمل في اليوم المقبل.

٣- التأكد من كتابة رسائل الشكر.

٤- العمل على تحديث قاعدة البيانات.

ب - المهام الأسبوعية:

١- مراجعة الخطة الشهرية لجمع التبرعات.

٢- مراقبة الوقت الذي يستغرقه عمل ما: ذلك أن الوقت يمضي - أحياناً - ويضيع في أمور ليست هامة بالنسبة لغيرها، أو يمكن القيام بها بزمان أقل مما استغرقته. وعليه فلا بد - مثلاً - من تقليل زمن المكالمات الهاتفية، وحذف ما لا يتعلق بالعمل من البريد الإلكتروني دون قراءته، التقليل ما أمكن من المحادثات الشخصية بين الزملاء في العمل،.... إلخ .

- ثانياً: استخدام التقاويم وخطط العمل.

- ثالثاً: استغلال الوقت بدلاً من التذمر بكثرة العمل.

- رابعاً: إلغاء اللقاءات أو المؤتمرات غير الضرورية للعمل.

- خامساً: تجنب جدولة اجتماعات كثيرة لا تفيد تقدماً في العمل.

- سادساً: وضع خطط للعمل.

■ الفصل الثالثون: حفظ السجلات

تعد السجلات الدقيقة المحدثة والشاملة التي يمكن الوصول إليها بسهولة، هي الضرورة الأساسية الملحة في برنامج جمع تبرعات مستمر. وبدون هذه السجلات تقل القدرة على طلب المال من المانحين، كما يمكن ضياع أو نسيان المعلومات. وأهم شيء ينبغي تتبعه هو المعلومات المتعلقة بالمانحين. ولا بد من وضع ذلك في قاعدة بيانات بحيث تحوي أكبر كم من الأسماء لمانحين، ومعلومات حول كل اسم (العنوان/ رقم الهاتف/ تاريخ ومقدار المنحة/ تصنيف ميسر للمعلومات،). وينبغي ألا تسجل معلومات عن المانح غير ضرورية، كما يجب أن تكون المعلومات سرية. وينصح بتسجيل البيانات أولاً بأول، وتحديث قاعدة البيانات، وحفظ نسخ احتياطية من المعلومات على أقراص مدمجة، أو أوراق مصورة، والاحتفاظ بنسخة في مكان بعيد عن المكتب؛ خوفاً من فقدانها في حالة ظروف طارئة (فيضان/ زلزال/ حريق...).

■ الفصل الحادي والثلاثون: إدارة المتطوعين

يبحث هذا الفصل في الوسائل والطرق التي يدار بها المتطوعون كي تجعلهم يعملون بشكل مثمر في جمع التبرعات.

- هناك عدة أمور لا بد من القيام بها لتحقيق ذلك:

- ١- إعطاء الوقت اللازم لتوجيه المتطوعين لبرنامج جمع التبرعات.
- ٢- مساعدة كل متطوع على اختيار استراتيجية جمع التبرعات التي تريده وتتناسب معه.
- ٣- تقديم الشكر المتواصل والتقدير.
- ٤- منح المتطوعين بعض الراحة بين أنشطة جمع التبرعات المكثفة.

■ الجزء السادس: أنت كجامع التبرعات

أثبتت دراسات قامت بها جمعية محترفي جمع التبرعات (AFP) أن مديري التنمية يتركون وظائفهم كل ثمانية عشر شهراً إلى أربعة وعشرين شهراً. وسبب ذلك؛ إما انتقال إلى وظيفة أخرى، أو أن الرواتب غير المجزية، وغيرها. وهناك سببان رئيسان آخران مهمان لذلك:

- ١- التنمية وظيفة ذات مسؤوليات جسيمة وسلطات قليلة.

٢- هناك نقص في فهم من جانب كل شخص في التوصيف الدقيق لوظيفة مدير التنمية.

وهذا الجزء يسعى لمناقشة و منع السبب الثاني من هذه الأسباب. ويراجع وظيفة مدير التنمية، ودور مستشار التنمية، وميدان التنمية كمهنة. ويتناول كذلك شيئين مرا بمديري التنمية ووجدوا صعوبة في التعامل معهما: قلقهم الشخصي، والعمل مع مديرهم التنفيذي.

■ الفصل الثاني والثلاثون: تعيين مدير التنمية

لا بد من توضيح ثلاثة موضوعات قبل أن تقرر أية منظمة تعيين شخص لإدارة جمع التبرعات، وهي: دور جامع التبرعات أو مدير التنمية، المهام التي سيقوم بها هذا الشخص، وما إذا كان تعيين مدير تنمية سيحل بالفعل المشاكل التي لديها.

- دور جامع التبرعات أو مدير التنمية:

إن وظيفة مدير التنمية أن يعمل مع مجلس الإدارة والموظفين لتطوير غايات وأهداف جمع التبرعات، والخطط اللازمة لتحقيق الغايات. ومن أنشطته التي يقوم بها أو يشرف عليها:

- أ - حفظ سجلات دقيقة لجمع التبرعات.
- ب - إرسال خطابات الشكر.
- ج - إرسال مناشدات بالبريد العادي والإلكتروني، وخطابات التجديد، وغيرها من خطابات جمع التبرعات.
- د- الإشراف على الموقع على شبكة الإنترنت.

- كيف تعثر على مدير تنمية كفاء؟

- ١- وضع توصيف للوظيفة يتسم بالشفافية والدقة: بحيث يعرض فيه (المهام / ساعات العمل/ المسؤوليات/المهارات والخبرة المطلوبة/ الراتب/ كيفية تقديم طلب الالتحاق بالوظيفة..).
- ٢- الإعلان في نشرات المنظمات غير الربحية ومواقع الإنترنت.
- ٣- مهاتفة مديري التنمية في منظمات أخرى وإخبارهم بالحاجة لمدير تنمية كفاء.

■ الفصل الثالث والثلاثون: تعيين مستشار، مدرب خصوصي

قد تحتاج المنظمة في وقت من الأوقات إلى تعيين شخص أو أشخاص من خارجها كي يساعدها في عملية التفكير أو اتخاذ قرار في وقت معين للمساعدة على جمع التبرعات، وتقديم حلول للمشاكل. وهناك بعض الحالات تلجأ المنظمة فيها لمثل ذلك، منها - على سبيل المثال :-

- ١- حاجة المنظمة إلى نصيحة من الخارج لتطوير عملية جمع التبرعات.
- ٢- الحاجة إلى شخص للقيام بعمل محدد لفترة معينة. (إدارة مناسبة خاصة،.....).
- ٣- الحاجة إلى شخص لإدارة وظيفة التنمية للمنظمة مؤقتاً إلى أن يحل محله موظف آخر.
- ٤- الحاجة إلى مساعدة لاتخاذ قرار بشأن مسار العمل.

■ ومن هؤلاء الأشخاص الذين يمكن تعيينهم:

- ١- **المستشار:** ووظيفته تقديم النصائح والحلول، والتركيز على ما يزيد فاعلية المنظمة ونجاحها) وضع الخطط/ دراسات الجدوى/ القيام بحملات البريد المباشر/ المساعدة في تعيين موظفي جمع التبرعات/ إدارة قوائم البريد..).
- ٢- **المدرّب:** ويقدم ورش عمل، أو حلقات دراسية، أو العرض أثناء العمل لجماعة الأشخاص الذين سيقومون بجمع التبرعات.
- ٣- **المعلم الخاص:** وهو شخص أمضى عقوداً يمارس جمع التبرعات، يقوم بنقل خبرته لشخص آخر يريد أن يتعلم هذا العمل.
- ٤- **المدرّب الخصوصي:** يمكن أن يعمل المدرّب الخصوصي مع شخص واحد، أو عدة أشخاص، أو المنظمة بأكملها للمساعدة في عملية صنع القرارات، وتصور المستقبل، ووضع خطة للوصول إلى ذلك.

■ الفصل الرابع والثلاثون: جعل جمع التبرعات مهنتك

يبحث هذا الفصل في الأمور التي تدفعك لجعل جمع التبرعات مهنتك المفضلة، ويعرض حقائق وفوائد لذلك، ويبرز أهمية جمع التبرعات في إحداث التغيير الاجتماعي.

- **مميزات وأهمية جمع التبرعات:**

- ١- جمع التبرعات يعلمك أشياء بخصوص المال.
- ٢- يتطلب جمع التبرعات تعلم أشياء جديدة طول الوقت.
- ٣- جمع التبرعات يربط المانحين بالمنظمة.
- ٤- جمع التبرعات عملية تنظيمية.

- كيف يمكن الدخول في مهنة جمع التبرعات؟

يتم ذلك من خلال:

- ١- التطوع.
- ٢- التعلم في الجامعة.
- ٣- التعلم على يد معلم خاص.
- ٤- المحاولة الشخصية بالتعلم، وحضور الدروس، والتحدي.

■ الفصل الخامس والثلاثون: التعامل مع القلق.

من الملاحظ أن العامل المهم الذي يجعل الأشخاص يتركون جمع التبرعات هو القلق المستمر بأن المال لن يتم جمعه، والشعور أنه بمجرد أن يجمع المال لشهر أو ثلاثة أشهر، فإنه لا بد أن تبدأ مرحلة جمع تبرعات لفترة أخرى من الزمن.

- وهناك خمس طرق للتعامل مع القلق:

- ١- تجنيد متطوعين وتقويضهم بعض السلطات: مما يخفف الضغط النفسي.
- ٢- تحديد الأولويات بوضوح.
- ٣- التحرر من نتائج العمل: القيام بما يمكن من العمل في الوقت المخصص، وترك الأمور الأخرى تسير في مسارها.
- ٤- تذكر وجود قوى خارجية تتجاوز إمكانية التحكم فيها.
- ٥- اهتم بنفسك: لا تعمل دائماً لأوقات طويلة، واحصل على إجازات، واطلب المساعدة، وفوض مسؤوليات للآخرين.

■ الفصل السادس والثلاثون: العمل مع مدير التنفيذي

يبحث هذا الفصل في علاقة مدير التنمية بالمدير التنفيذي، وحدود صلاحيتهما، وكيف يمكن إقامة علاقة عمل مثالية بينهما.

إن وظيفة مدير التنمية تتضمن أن يقدم تقاريره للمدير التنفيذي، ويخضع لمساءلته، كما أنها تتضمن تنظيم وقت المدير التنفيذي بكفاءة فيما يتعلق بجمع التبرعات - مما يعني إخباره بما يجب عليه عمله. إن العمل بكفاءة مع مدير تنفيذي يتطلب مناقشة مبكرة عند تولي هذه الوظيفة للطريقة التي يرغب المدير التنفيذي أن تعرض بها مهام جمع التبرعات التي يجب عليه تنفيذها، وما مدى تحمل المدير التنفيذي للمساءلة عن هذا العمل.

- كيف يمكن إقامة علاقات عمل مثالية بين المدير التنفيذي ومدير التنمية؟

- ١- يقوم المدير التنفيذي ومدير التنمية بوضع مسودة خطة جمع التبرعات، ومناقشتها، وعرضها على مجلس الإدارة.
- ٢- ينظر المدير التنفيذي إلى مدير التنمية كشريك في مستقبل المنظمة المالي.
- ٣- ينظر مدير التنمية بدوره إلى المدير التنفيذي كشخص يتعلم منه، ويحبه، ويحترمه.

■ الأسباب الأكثر شيوعاً في عدم قيام علاقة مثمرة بين المدير التنفيذي ومدير التنمية:

- ١- تحكم المدير التنفيذي بالمنظمة، مع عدم قدرته على إدارتها.
- ٢- فقدان المدير التنفيذي للحماس في العمل بسبب الإرهاق وطول المدة.
- ٣- المدير التنفيذي يرفض النقد.
- ٤- عدم إشراك المدير التنفيذي أعضاء مجلس الإدارة في قراراته؛ لعدم ثقته بهم.
- ٥- المدير التنفيذي يسفّه باستمرار أفكار مدير التنمية أو يتجاهلها كلية.

■ الفصل السابع والثلاثون: المبادئ الأخلاقية لجمع التبرعات:

- ١- المصداقية والبعد عن الخداع والكذب: ويحتاج ذلك إلى افتراض النوايا الحسنة، والشجاعة في الطرح.
- ٢- الموضوعية.
- ٣- الواقعية.
- ٤- الحوار الهادف والبناء.
- ٥- الاعتراف بالخطأ.
- ٦- عدم التنازل عن المبادئ أمام المال.

■ الجزء السابع: وضع الميزانية والتخطيط

يبحث هذا الجزء في الطريقة المثلى للتخطيط لميزانية المنظمات وتطوير حملة جمع التبرعات، بحيث توفر الوقت والجهد، وتحقق الكفاءة المطلوبة.

■ الفصل الثامن والثلاثون: وضع ميزانية

أول خطوة في تطوير خطة لجمع التبرعات هي وضع ميزانية عاملة. والميزانية في أبسط أشكالها عبارة عن قائمة من البنود تخطط لإنفاق المال فيها (النفقات)، وقائمة موارد

تخطط للحصول على المال منها (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.

- خطوات إعداد الميزانية:

الخطوة الأولى: تقدير النفقات والدخل كلاً على حدة: فلا بد من تقسيم لجنة الميزانية إلى لجنتين فرعيتين: إحداهما لتقدير النفقات، والأخرى لتصور الدخل.

١- تقدير النفقات: وهنا لا بد من إعداد ثلاث خانات لرصد الأرقام: خانة تعرض "الثوابت" (المال الذي تحتاجه المنظمة لتظل موجودة)، و "المتوسطات" (المبالغ التي تحتاجها المنظمة للقيام بأكثر مما يحافظ فحسب على وجودها، وإن كانت لا تفي بجميع غاياتها)، و "الحد الأقصى" من أرقام النفقات (المبالغ التي قد تحتاجها المجموعة للعمل بأقصى حد من الفعالية). إن هذه الخانات الثلاث تقدم مدى الموارد المالية المطلوبة لإدارة المنظمة على عدة مستويات من الأداء.

٢ - تصور الدخل: ويتم تقديره في ثلاث خانات، وفي هذه الحالة تمثل: "الأسوأ"، و "المحتمل"، و "المثالي".

الخطوة الثانية: تقابل، وقارن، وتفاوض: حيث يتم في هذه الخطوة دعوة اللجنة للاجتماع، ومقارنة الأرقام والنتائج، وتعديل النفقات بما يناسب الدخل.

- **يجب مراقبة الميزانية باستمرار:** ويمكن لذلك القيام بتقسيم الميزانية إلى أربعة أقسام، والمقارنة كل ثلاثة أشهر بين مدى الترابط بين النفقات الفعلية والدخل، مع النفقات والدخل المفترض. ويمكن استخدام برامج حاسوبية لتسهيل المهمة.

■ الفصل التاسع والثلاثون: وضع خطة لجمع التبرعات

هناك خمس خطوات للقيام بخطة عملية لجمع التبرعات، وهي:

- ١- وضع الهدف.
- ٢- ملاحظة النقاط الآتية في استراتيجية الدخل:
 - المهام المطلوبة لإتمام الاستراتيجية.
 - الوقت المحدد لكل مهمة.
 - من المسؤول عن القيام بكل مهمة؟
 - ما تكلفة الاستراتيجية، وما المبلغ الذي سيتم جمعه من خلالها؟
- ٣- وضع خريطة للخطة عن جمع التبرعات من الأفراد.
- ٤- تحديد عدد المانحين، والتوفيق بينهم وبين الاستراتيجيات.

٥- تحديد الجدول الزمني للخطة، وتحديد المهام.

■ الفصل الأربعون: ما يجب عمله في حالة المتاعب المالية

يبحث هذا الفصل في الصعوبات المالية التي يمكن أن تواجه المنظمة، وأنواعها، والسبل الكفيلة بعلاجها.

- أنواع المشكلات المالية، أسبابها، وطرق علاجها:

نوع المشكلة	السبب	طريقة العلاج	
١	نقص السيولة النقدية	عدم الحصول على الدخل المتوقع بالسرعة المناسبة	- تجميد بعض النفقات غير الضرورية. - تقسيط الديون. - تأخير دفع الفواتير والالتزامات. - الاقتراض لتغطية النفقات. - إنشاء حد ائتماني في أحد البنوك؛ للسحب منه لتغطية النفقات.
٢	العجز في الإنفاق	النفقات أكثر من المال المجموع	- إيجاد طريقة لجمع مزيد من المال. - تقليص النفقات.
٣	الأخطاء المحاسبية الخطيرة، أو سوء إدارة الموارد المالية	فشل مجلس الإدارة في التخطيط/ انعدام الكفاءة	- إبلاغ مجلس الإدارة بالخطأ فوراً. - التعامل مع المخطيء ومحاسبته. - مطالبة المانحين القريبين من المنظمة بمنح إضافية. - تخفيض الأجور. - الاقتراض. - التوقف عن العمل إذا لم يفلح ما سبق.
٤	الاختلاس	عدم الانتماء، وفقدان الأمانة	- فصل الموظف المختلس. - إقامة دعوى قضائية ضده.

■ الجزء الثامن: الظروف الخاصة

يعرض هذا الجزء مجموعة من أخطاء المنظمات في معرفة مشاكل جمع التبرعات الفعلية لديهم، والأسباب التي تؤدي إلى تقلص عملية جمع التبرعات فيها. ثم يعرض - في فصول خمسة - أهم الظروف الخاصة شيوعاً التي قد تمر بها منظمة ما في عملية جمع التبرعات.

- بعض أخطاء المنظمات في المشاكل الفعلية لجمع التبرعات:

- ١- قد تظن المنظمة أن مجلس الإدارة هو المعوّق في عملية جمع التبرعات، مع أن الواقع أن المعوّق هو أن المدير التنفيذي غير محبوب أو لا يحظى باحترام.
- ٢- قد تشعر الجمعية 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.
- ٣- لقد حادت منظمة ما عن رسالتها. إن البرامج التي تنتشغل بها لا تتفق حقيقة مع ما يعتقد الناس أن المنظمة قامت من أجله.
- ٤- إن مؤسساً أقام 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 لا يمكنه إدارته.

- الأسباب الكامنة وراء تقلص عمليات جمع التبرعات:

- ١- سوء الأحوال الاقتصادية.
- ٢- فضيحة لأحد المنظمات المشهورة تتسبب في عدم الثقة بغيرها من المنظمات.
- ٣- إصابة المانحين بالملل جراء كثرة المنظمات الطالبة.
- ٤- الحروب والظروف الطارئة.

■ الفصل الحادي والأربعون: جمع المال في المجتمعات الريفية

يعتبر جمع المال في المجتمعات الريفية أصعب وأقل مردوداً من جمعه في المجتمعات الحضرية؛ فمستويات الدخل أقل، وعدد المتبرعين كذلك. وعليه فهناك عدة عوامل يجب أن نأخذها في الاعتبار عند قيام المنظمات غير ربحية بأداء عملها في المجتمع الريفي:

- ١- الأعمال تتطلب وقتاً أطول: وذلك لتباعد البيوت، ووجود صفة الكرم والضيافة عند الريفيين.
- ٢- ضرورات الحياة في المجتمع الريفي قد تحد من الوصول للمانح: مثلاً في مواسم الزراعة التي يعمل فيها المزارعون على مدار الساعة.
- ٣- تكلفة جمع التبرعات أكثر ارتفاعاً. (تكلفة التنقل مثلاً).
- ٤- تعقد اللوجستيات: فوسائل الاتصال الحديثة - مثلاً - في الريف أقل تطوراً منها في الحضر.
- ٥- تعقد العلاقات عادة.

- خطوات جمع المال في المجتمع الريفي:

- ١- التعرف على طبيعة المجتمع الريفي: (عدد السكان/ المهن/ القدرة على التبرع/ كيف يمكن طلب المال..).
- ٢- وضع الهدف (ما هو المبلغ المراد جمعه؟).

- ٣- تنسيق المنظمات فيما بينها في حملات جمع التبرعات.
- ٤- البحث عن المانحين المرتقبين: سواء أكانوا سكانا محليين أم سائحين، أم سكان بلدة قريبة. والبحث عن طرق واستراتيجيات لجمع المال منهم كالمناسبات الخاصة، والبريد، أو المناشدة الشخصية،.... إلخ.
- ٥- شكر المانحين.

■ الفصل الثاني والأربعون: جمع التبرعات لتحالف ما

هناك عدد كبير من المنظمات التي يعمل أعضاء مجلس إدارتها كممثلين لمنظمات غير ربحية انضمت معاً من أجل المزايا التي يمكن أن يقدمها التحالف؛ ذلك أن 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. ومع ذلك - ومن وجهة نظر جمع التبرعات - هذا الترتيب صعب على الجمعية الشاملة؛ لأن مديرها التنفيذي أو مدير التنمية بها يعمل مع أعضاء مجلس الإدارة الذين يكمن ولاؤهم الأساسي والتزامهم الرئيسي بجمع التبرعات للمنظمة التي يمثلونها. وهنا تبرز مشكلة عند جمع التبرعات للمنظمة التي يمثلها، بالإضافة إلى طلب المال للتحالف. وعليه فلا بد من القيام بعدة طرق وخطوات للقيام بذلك، منها:

- **دراسة المشكلة:** والتي تبدأ بتقييم الأعداء التي يقدمها تحالف أعضاء مجلس الإدارة حول عدم قدرتهم على جمع المال، وتقديم الحلول لها، بأن تجعل عضو مجلس الإدارة الممثل لجمعيتك في التحالف - مثلاً - لا يمثل عضو مجلس إدارة نشط في جمعيتك، أو تعتمد على موظفين أو أعضاء مجلس إدارة سابقين أو أشخاص مؤمنين بقضية المنظمة وغيرهم في عملية جمع التبرعات، وغيرها من الحلول.

■ الفصل الثالث والأربعون: عندما يكون الجميع متطوعين

يتناول هذا الفصل بعض المؤشرات التي يحسن الأخذ بها في حال كانت المنظمة تدار بالكامل من قبل متطوعين لا يتلقون أجراً على عملهم، وهذه المؤشرات تساعد على القيام بالعمل بكل سهولة وفاعلية. ومن هذه المؤشرات:

- ١- يجب ألا تتنازل المنظمة عن الكفاءة والمتابعة للمتطوعين، وتتعامل معهم كما لو كانوا بأجر.
- ٢- عدم تكليف المتطوع أكثر من قدرته.
- ٣- توزيع المهام بالتساوي على المتطوعين، وتحميل كل منهم مسؤولية محددة.
- ٤- يجب احترام الوقت والقوانين.
- ٥- المداومة على المتابعة والتدوين.
- ٦- السعي إلى زيادة عدد المتطوعين.

■ الفصل الرابع والأربعون: كيف تبدأ بداية صحيحة وأنت منظمة جديدة تماماً

المنظمات التي بدأت لتوها تعمل، 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. ويقدم هذا الفصل بعض الأفكار حول "من أين تبدأ في جمع المال؟"

ويمكن في سبيل ذلك الاسترشاد بما يأتي:

١- التفكير في المبالغ التي تحتاجها المنظمة، والقيام بألية تعتمد في بداياتها على التزامات بمبالغ معينة شهرية - مثلاً - من أفراد في المنظمة أو خارجها، ثم التوسع بقيام أفراد المنظمة بطلب المال من الأصدقاء، والمعارف، والجيران...

٢- تكوين قائمة بالأشخاص المعارف.

٣- تمييز الأشخاص المعارف الذين يؤمنون بقضية المنظمة، والذين يمكنهم التبرع لها.

٤- تحديد المبالغ التي تريد طلبها من كل منهم.

٥- حفظ السجلات وتدوين المعلومات.

٦- إرسال رسائل شكر.

■ الفصل الخامس والأربعون: السؤال الأيدي حول الأموال النظيفة والأموال

المكتسبة بطرق غير شريفة

يناقش هذا الفصل الارتباك الحاصل عند بعض المنظمات، وذلك إذا ما كان المال الممنوح لها قادماً من طرق غير شريفة (غير شرعية) والمنظمة بحاجة إليها، ولا يوجد رافد غيره للمال، فهل تقبل به، أو لا؟^١

تطرح الكاتبة في هذا الفصل تصوراً عن المال أنه أداة (كالمطرقة وغيرها) لا يوصف بأنه شريف أو غير شريف، فهو سلاح ذو حدين، بغض النظر عن طريقة جمعه.

^١ (هذا بالنسبة للمجتمعات غير المسلمة، أما المجتمعات المسلمة فإن الغاية لا تبرر الوسيلة، والله طيب لا يقبل إلا طيباً).

وعليه - من وجهة نظر الكاتبة - لا ينبغي النظر إليه من حيث مكانه، لكن من حيث التداويات الحاصلة من الجمهور بالنسبة للمنظمة وسمعتها في حال قبولها بالمال. وتخلص الكاتبة إلى معيار لقبول هذا المال أو رده سمته (باختبار القيء)، ومفاده أنه إذا ما قال أحد من المهمين في المنظمة - أحد الموظفين، أو عضو مجلس إدارة، أو متطوع، أو صديق لفترة طويلة: "إن حصولنا على مال من هذا أو ذاك يجعلني أرغب في القيء". لا نقبل التبرع؛ لأن أي شخص ومساهماته المستمرة لجماعتنا أهم من أي مال. كما يمكن النظر إلى اشتراط الإعلان عن المنحة - أحيانا - فإذا كان المانح يشترط الإعلان عن منحته - وهذا سبب خسارة المنظمة سمعتها ومكانتها وبعض مانحيها الرئيسيين في حال كون منحته غير شريفة - فترفض المنحة، وإلا يمكن قبولها في ظروف معينة... وللخروج من كل ذلك على الشركات أن تركز على بناء قاعدة عريضة من المانحين الأفراد؛ لئلا تحتاج لمثل هذه المغامرة.

- المصادر:

المصدر (أ) : مقتطفات من مناسبات خاصة:

يقدم هذا القسم من المصادر مجموعة من اثنتين وعشرين مناسبة خاصة، والتفاصيل الخاصة بالمطلوب في كل مناسبة. وتعرض هذه الأمثلة الأنماط الرئيسية من المناسبات الخاصة التي تقيمها المنظمات غير الربحية الصغيرة. ومعظم المناسبات الأخرى تنويعات من هذه.

تنقسم المناسبات إلى ثلاث فئات وفقاً للوقت المطلوب لإنجازها: تلك التي يمكن إقامتها في شهر واحد (الشواء في فصل الصيف/ غداء في منزل خاص..)، وتلك التي تقام في ثلاثة أشهر (بيع الكتب/ التذوق/...)، وتلك التي تتطلب استعداداً لمدة خمسة أشهر أو أكثر (المزاد/ المؤتمر). ويعرض هذا القسم وصفا موجزا للمناسبة، وعدد المخططين والمتطوعين الآخرين المطلوبين، والتكاليف الرئيسية لها. (لمعرفة التفاصيل والاستزادة راجع الكتاب المصدر (أ)).

المصدر (ب) : تنويعات عن حزمة المناشدة بالبريد:

يتناول هنا مجموعة من التنويعات في المناشدة بعد القيام بوضع حزمة بريد مباشر فعالة، ومن هذه التنويعات:

- ١- فهرس مصور للمنح: وهو عبارة عن مناشدة بريدية تقوم المنظمة فيها بعمل قائمة بالأشياء التي تحتاجها وتكلفة كل بند. ويقوم المتبرع بالتبرع للبند المخصص. ويمكن للفهرس المصور أن يكون متركباً 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.
- ٢- نشرتك الإخبارية كمناشدة بالبريد: وذلك بإرسالها إلى أشخاص لا يعرفون الكثير عن المنظمة، مع وضع معلومات عن كيفية التبرع.
- ٣- استخدام 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 تؤتي ثمارها؛ لأنها تفاجيء الناس، وتسليهم، ولأنها تروق لكثير من الناس الذين لا يستمتعون بالأحداث الاجتماعية الكبيرة.
- ٤- الرسالة الموجزة.
- ٥- استخدام الصور الفوتوغرافية للتعبير عن الرسالة.
- ٦- استخدام المواد الترويجية.

وقد شمل الكتاب وثيقة حقوق المانحين، ومجموعة قوانين اتحاد المهنيين لجمع التبرعات (AFP) الخاصة بالمبادئ والمعايير الأخلاقية لممارسة المهنة.

الملخص العام للكتاب:

تنطلق المؤلفة في كتابها من فكرة أن التغيير الاجتماعي الجوهرى يحتاج إلى أدوات لإيجاد ودعم منظمات خيرية قوية. وقد جاء هذا الكتاب لمساعدة من يلتزمون لبناء منظمات ذات رسالة قوية، وأمنة مالياً، وفعالة، ولمساعدة المنظمات الصغيرة (التي تقل ميزانيتها عن مليوني 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 بعض الحالات الخاصة كجمع التبرعات من المناطق الريفية.