



مختصر كتاب

جمع التبرعات

لإحداث التغيير الاجتماعي



MEDAD

المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)





المملكة الدوّلية للأبحاث والدراسات (مداد)

www.medadcenter.com

الطبعة الأولى / ٢٠١٣ - ١٤٣٤

حقوق الطبع والنشر محفوظة

موجع سوس

جاءه السعديه - ص.ب ١١٥٠٠ (٢٤٥٤٩٦)

فأك : ٣٠٢٨٤٢٦٩٦٦

الأداء الوراثي في الكتاب لاتعلم بالضرر ودعا عن رأي المكنز

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 خطٍ مسمى من المركز الدولي للأبحاث والدراسات.

مداد المتخصص للنشر والتوزيع ، ١٤٣٤ هـ

فيه سة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

کلام، کم

مختصر كتاب جمع الترءّعات. / كيم كلاين. - جدة، ١٤٣٤ هـ

دملک: ۹۰۴۳۵-۰۸

س ۲۲×۲۲؛ ص ۴۶۸

١- الجمعيات الخيرية- تنظيم و ادارة ٢- التبرعات أ.العنوان

١٤٣٤ / ٣٥٤٧ ٣١, ٧٣, ٥٦٢

رغم القيادع: ١٤٢٦/١٥٤٧

ردیف. ۸۰۲۱۵-۹۰۱-۱۰۷۶۷



MEDAD

المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)

مختصر كتاب

جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي

إختصار

إبراهيم مصطفى الرفاعي

المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)





قائمة المحتويات

مختصر كتاب جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي

استراتيجيات الحصول

على المانحين

والحفظ عليهم

الجزء الثاني

71

- ٦- اختيار الأساليب المناسبة لطلب التبرعات.
- ٧- أساليب جمع التبرعات عن طريق الاتصالات الشخصية المباشرة.
- ٨- استئثار المناسبات الخاصة في جمع التبرعات.
- ٩- تحقيق الإستفادة القصوى من المناسبات الخاصة.
- ١٠- استخدام البريد المباشر.
- الأعمال الخيرية في أمريكا.
- ١١- أساليب استخدام البريد المباشر في جمع التبرعات.
- ١٢- جمع التبرعات عن طريق الهاتف.
- ١٣- استخدام الإنترن特 في جمع التبرعات.
- ١٤- وضع رسوم اختيارية للخدمة.
- ١٥- جمع التبرعات من باب إلى باب.
- ١٦- جمع التبرعات من خلال انتهاز الفرصة.
- ١٧- جمع التبرعات عن طريق إرسال رسائل شكر وتقدير.

حملات جمع

الجزء الرابع

التبرعات

273

- ٢٣- بدء حملات المنح الضخمة.
- ٢٤- بدء الحملات الرأس المالية.
- ٢٥- تطوير حملات الوقف أو الهبات.
- ٢٦- القيام بدراسات الجدوى.

الجزء الأول

إطار جمع التبرعات

23

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

استراتيجيات

زيادة حجم تبرعات
المانحين

الجزء الثالث

المانحين

217

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



٣٤٣

أنت كجامع
للtributes

الجزء السادس

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

قائمة المحتويات

مختصر كتاب جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي

الجزء الخامس إدارة جمع التبرعات

٣١٥

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

الجزء السابع وضع الميزانية والخطيب

٣٨٣

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

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 لمارسة المهنة.
- ه - لمزيد من المعلومات.

٤٢٩

٤٠٧

الجزء الثامن الظروف الخاصة

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





حدائق الأحداث نقد وجمع التبرع

مقدمة الناشر

يعد كتاب «جمع التبرعات لأحداث 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 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 الكتاب معلومات تفصيلية عن كيفية تنفيذ الاستراتيجيات المناسبة للحصول على المانحين، والحفاظ عليهم، والسعى لزيادة تبرعاتهم. ويعرض بعض الحالات الخاصة كجمع التبرعات من المناطق الريفية، وغيرها.

ويعتبر الكتاب إضافة جديدة ونوعية ضمن برامج الكفاءة الإدارية والمالية في العمل الخيري؛ مما يساهم في الارتقاء بالعمل الخيري للجمعيات، وإثراء الجانب البحثي والمعلوماتي لديها.

فهو ذو أهمية كبيرة للجهات الخيرية ، ويعتبر مرجعاً أساسياً في جمع التبرعات ،



وقد طبع للكتاب طبعات عديدة لأهميته ، وقد تمت الترجمة والتلخيص على الطبعة الخامسة الصادرة عام ٢٠٠٧.

ونظراً لحجم الكتاب الكبير ، وما يحتويه على وسائل وأدوات غير مناسبة - من وجهة نظرنا - ليبيتنا الإسلامية قام المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) بتلخيص الكتاب وفق المنهج التالي .

١ - حذف جميع المواطن المخالفة لمباديء ديننا الإسلامي وأعرافنا؛ ذلك أن الكتاب أصلاً يعرض مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تماشى 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 يتواافق مع بيئتها ومبادئها. كما أنه في حال ورود أكثر من مثال عملي تطبيقي على قضاة واحدة، تم الاقتصار 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؛ تسهيلاً على القاريء.

٦ - الالتزام بتسلسل الأجزاء والالفصول في الكتاب، والعناوين الرئيسية والفرعية، دون تغيير عليها.



حداثة الاجتماع نقد جمع التبرع

جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي

أدعو 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»







حدث الاجتماع نقد ونصح للتبرع

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 ضالتي 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 التقى بهم في التدريبات، وفي المؤتمرات، وفي عملي كمدمرة 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 1981. 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 لمحات 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 يكن عزماً لها أبداً عن إدخال البسمة في حياتي يومياً.



كما أتقدم بشكري الدائم لصديقي الحميّة «ناني آديس»، التي قامت بتحرير كل ما كتبته منذ عام ١٩٨١. إن قدرتها على جعل كل المفاهيم أكثر وضوحاً وسهولة في المثال قدرة غير عادية. والشّكر الجزيّل كذلك لـ «ماريا موتولا»، و «مال» و «ارويك»، و «جوان فلاناجان»، 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 بالشّكر كذلك إلى «آليسونبرونر»، وفريق العمل في «جوسي - باس» (Jossey-Bass)، الذين اهتموا بمئات التفاصيل التي تشكّل كتاباً بمثل هذا الحجم بصبر، وكياسة، وتشجيع مستمر، بالرغم من قيامهم بالعمل مع عشرات من المؤلفين الآخرين.

لقد قدم كل من «آن هولدر» و «فرانسيس كونزيوث» مساعدة تقنية لإنتهاء هذا الكتاب، عندما كنت أقيم معهما في مدينة نيويورك. ولو لا مساعدة «آن»، في المرحلة النهائية للتحرير، لكان هذا الكتاب قد تأخر كثيراً.

«كيم كلاين»



مقدمة الطبعة الخامسة

عندما نفذت جميع طبعات كتاب جمع التبرعات لـإحداث التغيير الاجتماعي، منذ أول طبعة صدرت في ١٩٨٨، اندھشت؛ لأن كل طبعة كانت أطول كثيراً من سابقتها. فهل معنى ذلك أن كل طبعة ضمت معلومات أكثر غزارة من سابقتها، أو أني لست أكثر من ثرثارة؟ أميلي أن يكون الخيار الأول هو الأصح، وأستند في ذلك على مدى التغير 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، والإنترن特، وإدخال المعلومات مباشرة على الحاسوب الآلي، والهواتف الخلوية والمدونات - والتي لم يكن بعضها موجودا عند صدور الطبعة الرابعة عام ٢٠٠٠، لكنها الآن تعد جزءاً لا يتجزأ من عمل المنظمات. وتم إضافة فصول عن المباديء الأخلاقية، والعمل عبر الأنماط الثقافية، وكيفية إيجاد فرص أكثر منهجمية لجمع التبرعات. كذلك قمت بتوسيعة الفصول الخاصة بحملات المنح الضخمة، ورأس المال، مما مهد لهاتين

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

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 والفقراة أوسع بدرجة لم تحدث من قبل. وقد حدثت هذه الموجة 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 قادرًا 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 وحقائق في أنحاء متفرقة من العالم، «والحرب على الإرهاب» داخل البلاد، والتي تهدف – في الأغلب – لكتبت السخط أكثر مما تهتم بالأمن. علاوة على ذلك، فإن المدارس العامة، والمتزهات 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 أوجدها – 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 التغييرات الهيكيلية 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 بجد لإحداث التغيير الاجتماعي يعتبر في نفس أهمية التبرعات التي تقوم بجمعها. وبصيغة أكثر وضوحاً، كلما كثر



عدد المانحين زادت التبرعات التي سوف تجمعها. وإنني أقدر أنكم ستبذلون قصارى جهودكم في هذا العمل، وأقدم لكم في هذا الكتاب عدة اقتراحات لجعل عملكم أكثر براعة؛ للوصول إلى المانحين الذين تحتاجونهم للحصول على المال الذي تسعون لجمعه.

أوكلاهوما/ كاليفورنيا - «كيم كلاين» - أغسطس ٢٠٠٦.







حدائق الأحتمال نقد جمع التبرع

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 وتوسيعة والمحافظة على برنامج ناجح جمع التبرعات يرتكز 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، وتكليف التأسيس، والدعم التقني، أو المشروعات الرأسالية، 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 من يفهمون عملك قد لا يتتفقون معك، وحتى من يتعاطفون مع رسالتك قد يعتقدون أن أهدافك باللغة السذاجة أو المثالية، وقد يواجهونك مراراً بعبارة: «واجه الأمر الواقع».

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



لبدء نشاط، أو لا يوجد فريق عملٌ كافٍ، وأنك 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 توفر لديهم القناعة بفكرة طلب جمع الأموال. لذا، فإن المنظمات غير الربحية - مثل منظمتك - 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 تحطيم، 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، والحفظ 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 لاتلاف من الجماعات. أيضاً، هناك استراتيجيات كثيرة لجمع التبرعات التي لم يغطها هذا الكتاب، ونحن نشجع القراء على استكشافها.

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

أخيراً، إذا وجدت هذا الكتاب مساعداً لك؛ فإني أنصح بشراء كتابي الأخرى، وكذلك 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 ساعدتنـي كثيراً، وستكون مساعدة لكم أيضاً.

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

ويجب إدراك أن عدداً قليلاً 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 - العلاقة بين استراتيجيات جمع التبرعات والاحتياجات المالية.
- ٤ - بيان رسالة وأهداف المنظمات الخيرية.
- ٥ - مجلس الإدارة.

كتاب جمع التبرعات لإدراك التغيير الاجتماعي







الجزء الأول

حداث الاجتماع في جمع التبرعات

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 أعتبره أنا أهم حقيقتين تعلمتها عن عملية جمع التبرعات، وهما:

- ١ - أن معظم التبرعات التي تُمنح للمنظمات غير الربحية تأتي من الأفراد.
 - ٢ - أن الغالبية العظمى من يمنحون الهبات ليسوا من الأثرياء.
- والنتيجة الطبيعية لهاتين الحقيقتين أن: عملية جمع التبرعات تبدأ بمن تعرفهم. ويتناول القسم - أيضاً - توضيح ما يجب توفره لدى المنظمة قبل أن تبدأ فعلياً بجمع التبرعات، ويختهي 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: «حبة 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 الكلمة لاتينية بمعنى «الحب»، بمعناه غير المحدود من الإحسان، والشفقة، والتعاطف، والسعى 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، لتقديم 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 10% في المئة من قوة العمل، و 5% 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 الخاطئ 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 المنوحة للمنظمات غير الربحية تأتي من المنشآت والشركات، وهو اعتقاد بعيد كل البعد عن الحقيقة؛ حيث يأتي حوالي نصف المجموع الكلي للدخل المنظمات غير الربحية من: رسوم الخدمات والتعليم، والمنتجات التي تُباع، وما شابهها. كما يستمد حوالي ٣٠ في المائة 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٪ الباقي 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 منحقيقة 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 للهانجين من الأفراد.

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



وغيرها 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 سنويًا عن طريق صندوق الأعمال الخيرية، التابع لمنشأة هبات الولايات المتحدة الأمريكية Giving USA Foundation AAFRC Trust for Philanthropy التقرير الأوسع استخداماً. وقد عکف معدو هذا التقرير سنويًا منذ عام 1935 على تقدير المبالغ التي تم منحها للمنظمات غير الربحية، والجهات التي قامت بتقديمهما، 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 المائة، مع ازدياد الهبات المقدمة من الأفراد، (سواء الموجودين على قيد الحياة أو المتوفين)، عن بقية الهبات بنسبة كبيرة تصل إلى تسعه مقابل واحد.

وقد بلغت الهبات في عام 2005، وهو آخر عام أمكن الحصول فيه على أرقام الهبات، من هذه المصادر 260,68 مليار دولار أمريكي.

مصادر التبرعات (٢٠٠٤)		
جهة التبرعات	المبالغ بالمليارات	النسبة المئوية من المجموع
الأفراد	١٨٧,٩٢ دولار	%٧٥,٦
الوصايا	١٩,٨٠ دولار	%٨,٠
المنشآت	٢٨,٨٠ دولار	%١١,٦
الشركات	١٢,٠٠ دولار	%٤,٨

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 بهيئات 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 التقريري 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 الهدبات والعمل التطوعي» في الولايات المتحدة الأمريكية، على أساس مسح مكتوب أو بطريق الهاتف.

٣- مركز الأعمال الخيرية في جامعة إنديانا، حيث يقوم بعمل مسح عن الهدبات 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 المهم بالثروة والأعمال الخيرية في جامعة بوسطن (Center on Wealth and Philanthropy)، ومركز النشأت (National Center for Charitable Statistics)، ومجموعة زكاة العشر (New Tithing Group)، ومجموعة الضريح الخالي (empty tomb). وتستخدم كل من هذه المؤسسات مناهج تختلف اختلافاً طفيفاً في حصر الهدبات 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 بعيدة في البلاد؛ لأنها لا تضع في اعتبارها نفقات المعيشة. على سبيل المثال: يتم المقارنة بين ولايتين متوضط دخل الفرد فيها ٤٠،٠٠٠ دولار، بينما تكون نفقات الإسكان في إحدى الولايات 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.

وتركت معظم الدراسات - تقريباً - على الهبات والتبرعات الرسمية في الأعمال الخيرية، ولكن إذا ما أدخلت في اعتبارها كم الأموال التي تُدفع للمشردين في الطرقات، أو الحالات 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 ديمografية 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 طوعاً)، 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 تكشف 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. وفي 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، و الفلبين 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 من 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 روحيون، 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 سخي، يقدم



أغلب سكانه على تقديم التبرعات، ويشعرن بالسعادة في ذلك.

إن المنشآت والشركات، والتي أخذت شهراً 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

تتطلب المنشآت أموالاً قليلة نسبياً، وهي في حاجة ماسة لها. وتفيد التقارير الواردة من كثير من المنشآت الضخمة بأنها تتلقى مئة عرض مقابل كل طلبين يمكنها تمويلهما. 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 إلا تحطط لذلك، وألا تقع في نفس الخطأ الشائع لدى كثير من المنظمات الصغيرة بالسعى إلى مزيد من تمويل المنشآت بدلًا من تقليل الاعتماد عليها.

الشركات

تحتفل الشركات عن المنشآت من الناحية الجوهرية، حيث إنها عكس المنشآت التي وظيفتها منح المال،



فإن الشركات وجدت كي تصنع المال. ويمثل التبرع بالمال بالنسبة لها نشاطاً تأملُ منه الشركة أن يساعدُها - سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة - على كسب المزيد من المال. ورغم ذلك، فإن ١١ في المائة من الشركات فقط تقوم بتقديم التبرعات. وعلاوة على ذلك، ورغم أنه مسموح لها تقديم تبرعات في حدود ١٠ في المائة من أرباحها قبل حسم الضريبة، فإن متوسط المبالغ التي تهبهها هذه الشركات لا يتجاوز في الواقع واحداً في المائة 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 الواقع، مثل: (الاستخدام المجاني لقاعات المؤتمرات أو الاجتماعات)، وأعمال الطباعة، والتبرع بالأثاث القديم، والأجهزة المكتبية (الحواسيب، وأجهزة الفاكس، وألات النسخ)، ومواد البناء، وغيرها.

وقد شهد العقود الماضية انضمام أنشطة كثيرة من الشركات إلى جهات خيرية تحت اسم جهود «التسويق الداعم للعمل الخيري»، حيث تقوم الشركة بالtribution بنسبة معينة من أرباحها من متجر 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 لمتاجع الشركة أو أسلوبها في أداء عملها.

على أية حال، إذا كانت جموعتك ترغب تماماً في الحصول على تبرعات من الشركات، فلتتذكر جيداً أن العنصر الأساسي في الحصول على ذلك هو معرفة شخص ما في الشركة. ولكن - 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 اتصح 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، ويعينها عن الحاجة إلى وضع أولويات برنامجها على ما ستموله المنشآت، أو الشركات، أو الهيئات الحكومية.

متلقو التبرعات الخيرية

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

المصدر: Giving USA 2006

التبرعات للمنظمات الدينية

تبلغ حصة المنظمات الدينية ثلث دولار من كل دولار مقدم لوجه 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. وحقيقة 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 جميلاً للمتبرع عندما تطلب منه ذلك أكثر مما يقدمه لها.



2

قواعد جمع الtributat

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 من 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 صلاتك بالمتبرعين تكون علاقة إنسانية كأفراد وليس كآلات سحب نقود تشغله 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 مصادرات التبرعات

يعني التركيز على اجتذاب المترعين أن المنظمة تقوم بانتظام بتنويع مصادر تمويلها، وزيادة عدد القائمين على جمع التبرعات، وتنويع مهاراتهم. ومع ذلك تستمر منظمات كثيرة في الاعتماد على ترقب وقوع مناسبات خاصة ومماثلة 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، ومحربة، 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 يمنحك 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 مالهم لغرض معين، ومهمة منظمتك أن تكون إحدى من يتلقون هذه المنح. وللقيام بذلك عليك أن تفحص بدقة ما الذي يجعل شخصاً ما مانحاً.

١- المصلحة الشخصية:

هناك أدلة عديدة لقيام الأشخاص بتقديم التبرعات للمنظمات غير الربحية. وتفاوت الأسباب



الشائعة بين التزعة الاستهلاكية، والتقاليد، إلى عقيدة راسخة. فبعض الناس يقدمون التبرعات لأنهم يحبون النشرات الإخبارية التي تزودهم بها منظمة ما، أو لأنهم يحصلون على حقيقة سفر مجاناً، والبعض يمنح جماعة معينة لأن جميع من في دائرة هم 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 تعبّر 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 مهم»، «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 مبررین آخرين لا يعتبران مقنعين، وهما: «نحن في حاجة إلى المال»، و«تبرعك يقطع من ضرائبك».

تقديم التبرعات كرسوم للخدمات

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





مثل حاجة المنظمة إليهم، وأنهم يتبرعون مقابل الخدمة المقدمة؛ 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 جاماً للتلبرعات، وهي:

- ١- التفكير السليم.
- ٢- الالتزام بقضية ما.
- ٣- تعاطف أساسي مع الناس.

وسوف نناقش في الفصول التالية كيفية تحديد استراتيجيات جمع التبرعات الملائمة، وتكوين فريق متطلع من جامعي التبرعات.



3

الملاءمة بين استراتيجيات جمع التبرعات والاحتياجات المالية

للمنظمات ثلاثة احتياجات مالية، هي:

- ١ - المال الذي تحتاجه للعمل سنويًا (الاحتياجات السنوية).
- ٢ - المال الذي تحتاجه لتطوير مبنها، أو رفع قدرتها على أداء عملها (احتياجات رأس المال).
- ٣ - تدفق ثابت للدخل؛ لضمان الاستقرار المالي، والمساعدة في وضع تحطيط 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 لتعطية جميع المسارات «موجة 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 مانحينجدد، وتحت المانحين الحالين على تقديم منح أخرى، وتقديم منح أكبر إذا أمكن.

ونظراً لأن تحقيق الهدف الشامل لجمع التبرعات هو بناء قاعدة من المانحين من يترعون بالمال سنوياً، فإن من المفيد تحليل كيفية أن يصبح شخص ما مانحاً لمنظمة ما، وكيف يمكن لمن هؤلاء الأشخاص أن يعززوا ولاءهم للجماعة، والتعبير عن هذا الولاء المتزايد بزيادة مطردة في تلك المنح. وكيف يتحول الشخص من عدم تقديم التبرعات لجماعة 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 أوقرأ عنها، وأعجب بها سمعه عنها؛ ولذا قرر في نفس اللحظة أن يتبرع لها. ويطلق على تلك المنحة الأولى اسم منحة «الحفظ»، وهي وإن كانت مبلغاً ضخماً 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 مواطباً على العطاء لثلاث سنوات أو أكثر يطلق عليه اسم مانح «معتمد». ويعتبر المانح المعتمد نفسه جزءاً من المنظمة، ويندمج مع عملها وإنجازاتها. إن تحديد هؤلاء الأفراد ومطالبتهم بال المزيد 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 «المدروس». فبدلاً من مجرد منح ما اعتاد عليه من عطاء،



فهو الآن يفكر فيما يمكنه تقديمها، 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 متزمنين هو محور التركيز في تحطيط 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 مانحיהם ثلاثة 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، والكثرون يرون أن مطالبتهم بالتبرع بضع مرات سنوياً أسلوب سليم للتزامهم بعمل المنظمة. وعلى أي الأحوال، فإنه يجب ملاحظة أن لكل مانح الطريقة التي يحبذها 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 مبني 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 باستئجار تملك الأموال، ثم استخدام فوائد هذا الاستئجار 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 الممنوعة بوصية، مثل: التركات. والموارد المالية الاحتياطية تتيح لك تحجيم 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 بهانحها:

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

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

المدار 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 للمنح 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 متداينين. 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 زيارتها بالبريد أو عبر الهاتف، أو من خلال مناسبات خاصة معينة. وتسعى استراتيجيات الترقية لتحريك المانح المعتمد لأن يكون مانحاً ملزماً. ويستخدم الدخل من المانحين الملزمين لتغطية الاحتياجات السنوية، ورأس





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

عدم إضاعة الوقت

يجب أن يكون الأساس الجوهرى 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، والمقترنات، أو التقارير والخطب، وفي 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، وبالمثل 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؟» والإجابة عنه تكون بيان الرسالة.
«ماذا تفعل؟» وتكون إجابته من خلال الغايات.
«كيف تحقق هذه الأهداف؟» وتكون الإجابة عنه من خلال غاياتك.
وهذه هي قائمة بنتائج محددة، وقابلة للقياس، ومحدودة الوقت، تخبرك عن كيفية تحقيق الغايات.

و السؤالان التاليان يتعلcan بالمصداقية:

«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؟
«مانوعية 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 وموजزاً 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 هائلاً 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 همة 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 موافقاً على مفراداتها، وأن العبارات المستخدمة فيها لا تزال تصف بدقة ما تفعله المنظمة. وهناك منظمات كثيرة تفتح اجتماعات مجلس الإدارة بقراءة بيان الرسالة والغايات، ويررون عادة أن ذلك يساعد في الحفاظ على أن تكون الاجتماعات على المسار السليم ومركزة. وتعرض الأقسام التالية شرحاً لكل مكونات بيان الرسالة.

بيان الرسالة

بيان الرسالة، والذي يطلق عليه - أحياناً - (بيان الغرض)، يجيب عن السؤال: «ما سبب وجود منظمتك؟» وهذا البيان يمثل منطقك الأساسي، ويجب أن يصف الشيء الذي يربط بين كل ما تقوم به عمله. 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، ومحض، 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 عنها تقوم به منظمتك 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 - دائمًا - بصيغة المصدر: لتقديم، لضمان، لمراقبة، لتعليم. على سبيل المثال: «الضمان أن الغابات القديمة ستكون محمية للأبد»، أو: «التعليم مهارات تسوية التزاعات لجميع أطفال المدارس الابتدائية»، أو: «الإيجاد علاج لسرطان الثدي».

الأهداف

الأهداف هي البيانات التي تصف كيفية تحقيق الجماعة لغايتها. ويمكن إيجاد تحديد 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، وبين الإنجازات الرئيسية التي حققتها الجماعة في برنامجها، بما في ذلك أية تغيرات جوهرية في البرنامج.

البنية

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





عدد الأعضاء والتطوعين والفرع المحلي إذا وجدت.

خطة جمع التبرعات

تظهر خطة جمع التبرعات إذا ما كان للمنظمة الخيرية مصادر تمويل متنوعة، وفهم معين لعملية جمع التبرعات، وتبيّن 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 متسبة مع رسالتها. على سبيل المثال: منظمة بيئية تدعمها في الأساس شركات نفط أو خشب، أو منظمة تعمل في المناطق الفقيرة المنعزلة وهي في مدينة قريبة من موقع السلطة، واستراتيجيات جمع التبرعات لديها تعتمد على مانحين رئيسيين فقط، فإن كلّيّهما سوف يثير تساؤلات حول كيفية اتساق تمويلهما مع رسالتهم.

كشف الحساب المالي والميزانية

يقدم كشف الحساب المالي دليلاً على أن المنظمة الخيرية تتصرف في الأموال التي جمعتها بحكمة، وترافق ببنود إنفاقها - إجمالياً وتفصيلاً. يعتبر كشف الحساب المالي - المكون 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، مثلًا: «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	
يمدد	العنصر
سبب وجود المنظمة الخيرية.	الرسالة
ما الذي ستقوم به فيما يتعلق بسبب وجودها.	الغaiات
كيف سيمكنها تحقيق الأهداف.	الأهداف
المصداقية، إظهار الأهداف التي أُنجزت بالفعل.	سجل التاريخ أو المسار
من المهتمون بأمور المنظمة، إظهار انسجام أفراد العمل مع الغaiات.	البنية
أن للمنظمة عدداً من رواد الدخل تدار بطريقة جيدة، وملائمة، والتي تمكّنها من أداء رسالتها على المدى الطويل.	خطة جمع التبرعات
أن الأجور، والمزايا، والإيجارات، وغيرها من التكاليف، متسبة مع الرسالة، وأن المنظمة تقدر التكاليف الالزامية لأداء الوظيفة التي قامت من أجلها.	الميزانية





5

مجلس الادارة

تقوم المنظمات غير الحكومية (غير الربحية) في جميع أنحاء العالم بأداء أدوار متزايد 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 والحرفيات 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 والبني 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 لتخفيض الأعباء الضريبية عن المنظمات، وتخفيض الضرائب عن المانحين الذين يساهمون في إنشاء 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 (٣) (c) (Code 501)، 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 أمواها بأمانة، وأن تنفقها بمسؤولية.

◀ أن تبني برامج وإجراءات تؤدي إلى تفزيذ 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، فلتتصفح معًا 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 كل المجالين.
- ٢ - وضع سياسة تنظيمية، مراجعة وتقدير الخطط التنظيمية. يضمن مجلس الإدارة أن برامج المنظمة تتماشى دائمًا مع بيان رسالتها، وأن بيان الرسالة يعكس دائمًا احتياجات فعلية.



٣ - القيام بـتخطيط استراتيجي: يرسم مجلس الإدارة، من خلال لجنة تخطيط استراتيجي، خططاً طويلاً الأجل تساير بيان الحالة، مع التركيز على أنواع المسؤوليات التالية:
ما الذي تخطط له المنظمة خلال ستة أشهر، وعامين، وخمسة أعوام؟

◀ إلى أي حد ترغب المنظمة في التوسيع؟ وإذا ما كانت منظمة محلية فهل ترغب في أن تصبح إقليمية أو وطنية؟

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

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

٤ - الحفاظ على المسائلة 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، ويقيّم، وعند الضرورة يفصل الموظفين. وعادة ما يعهد للمدير التنفيذي بمهمة تحديد مناصب طاقم الموظفين فيها 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 معيناً 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



هرمي - برلماني.... والقاعدة الوحيدة هي أن على كل شخص أن يفهم الهيكل الذي يتخدنه. ويتوقف حجم مجلس الإدارة - أيضاً - على الجماعة، ولكن هناك شواهد تدل على أن الحجم المثالي يتراوح بين أحد عشر وواحد وعشرين عضواً.

بيان الاتفاق

لكي يؤدي مجلس الإدارة مهامه بنجاح على كل عضو أن يفهم ويحترم هيكل المنظمة، وعملية اتخاذ القرار، إلى جانب رسالة الجماعة، ويجب أن يشعر بضرورة مشاركته الكاملة فيه. وإحدى التقنيات التي وجدت جماعات كثيرة أنها مفيدة في تحقيق هذا الفهم تمثل في تطوير بيان بأوجه الاتفاق لأعضاء مجلس الإدارة. ويعمل هذا البيان بمثابة توصيف للوظيفة، ويوضح مسؤوليات وسلطات مجلس الإدارة.

بيان الاتفاق وإليك مثالاً عاماً عن مثل هذا البيان

كعضو مجلس إدارة _____ أؤمن برسالة الجماعة، وهي _____، وأفهم أن واجباتي ومسؤولياتي تشمل ما يلي:
أنا مسؤول من الناحية المالية مع باقي أعضاء مجلس الإدارة عن هذه المنظمة. وواجبني أن أعرف ميزانيتنا، وأقوم بدور نشط في تحديد الميزانية، وجمع التبرعات لتنفيذها.
أنا مسؤول مسؤولية قانونية، مع باقي أعضاء مجلس الإدارة، عن هذه المنظمة. وأنا مسؤول عن معرفة الموافقة على جميع سياساتها وبرامجها، وأراقب تنفيذها.
أنا مسؤول أخلاقياً عن ازدهار ورفاهة هذه المنظمة. وكعضو مجلس إدارة، عاهدت نفسي أن أحقق غايات 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 مناشدة فردية، وتولى مناسبات خاصة، وكتابة خطابات مناسبة، أو ما شابه ذلك. ليس هناك مبلغ محدد على أن أجده؛ لأنني 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 يحتاج الأمر ل—— 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 الاتفاقيات المذكورة من قبل بقدر استطاعتنا، كل بطريقته، مع تفهم، وموافقة، ودعم للجميع. وأعلم أنني إذا فشلت في العمل بكل جد على 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 يتلقون أجراً.
سوف يجتذب أعضاء مجلس الإدارة والموظفوون، 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 التفاهمات التي ربما لم تحدُد من قبل. وبقيامي بذلك، أساعد على توجيه دوافع أعضاء مجلس الإدارة لخدمة المنظمة. وهو يقوى كذلك العلاقات بين مجلس الإدارة والموظفين عن طريق توضيح حدود مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة للموظفين، ويتتيح لأعضاء مجلس الإدارة معرفة متى يمكنهم قول: «لا، هذا الأمر ليس مسؤوليتي».

مجلس الإدارة وجمع التبرعات

- إن مانعة 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 يضطّلعوا 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 قدمًا لهم أصعب في جمع التبرعات. وعادة ما يلتصق 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 نجدد بسرعة هذه الأفكار الوهيمة.



الوقت والمال

الوقت ليس هو المال؛ فنحن جميعاً لدينا نفس القدر من الوقت، لكنَّ كَلَّاً منا يختلف اختلافاً شاسعاً من حيث ما يملكه من مال. والوقت مورد غير قابل للتجديـدـ عندما يمر يوم لا يمكنك أن تستعيدهـ أما المالـ فهو مورد متـجددـ فأنت تكتـسبـهـ وتنفـقـهـ وتكتـسبـ المزيدـ منهـ وفي النهاـيةـ نادراً ما يشعر الناس بالتهـيبـ من سـؤـالـ شخصـ للتبرـعـ بـوقـتهـ، لكنـ مـعـظـمـ النـاسـ يـتـهـيـبـونـ تـامـاًـ سـؤـالـ شخصـ ما لـلتـبرـعـ بـمالـهـ، رغمـ أنـ الـوقـتـ عـنـدـ كـثـيرـينـ هوـ أـثـمـ مـوـارـدـهـ.

دور الموظفين الذين يتلقـونـ أجـراـ

للـموـظـفـينـ الـذـيـنـ يـتـلـقـونـ أجـراـ أدـوارـ مـحدـدةـ فيـ عمـلـيـةـ جـمـعـ التـبرـعـاتـ.ـ هـذـهـ الأـدـوارـ تـمـثـلـ فيـ:

◀ المساعدة في تخطيط استراتيجيات جمع التبرعات.

◀ تنسيق أنشطة جمع التبرعات.

◀ حفظ السجلات.

◀ متابعة الأعمال الروتينية في جمع التبرعات، مثل: المـناـشـدـاتـ التيـ يـمـكـنـ تـجـديـدـهاـ، وـمـسـاعـدـةـ أـعـضـاءـ مجلسـ الإـدـارـةـ بـكـتـابـةـ الـخـطـابـاتـ لـهـمـ، وـوـضـعـ خـطـطـ جـمـعـ التـبرـعـاتـ معـهـمـ، وـمـصـاحـبـتـهـمـ لـاجـتمـاعـاتـ المـناـشـدـةـ، وـغـيرـ ذـلـكـ.

تقسيم العمل

الـسـبـبـ الـأـخـيرـ لـضـرـورـةـ مـشـارـكـةـ جـمـيعـ أـعـضـاءـ مجلـسـ الإـدـارـةـ فيـ جـمـعـ التـبرـعـاتـ هوـ ضـمـانـ اـقـسـامـ الـعـمـلـ بالـتـساـويـ.ـ فـمـثـلاـ:ـ عـنـدـماـ يـدـرـكـ أـعـضـاءـ مجلـسـ الإـدـارـةـ أـنـ كـلـ شـخـصـ يـبذـلـ أـقـصـىـ جـهـدـ لـهـ فيـ جـمـعـ التـبرـعـاتـ وـفـقـاـ لـقـدـرـاتـهـ،ـ بـهـاـ فيـ ذـلـكـ تـقـدـيمـ هـبـاتـ خـاصـةـ بـهـ؛ـ فـإـنـ المـجـلـسـ سـيـقـومـ بـمـهـامـهـ بـسـلاـسـةـ أـكـثـرـ،ـ وـسـيـكـونـ أـعـضـاءـ أـكـثـرـ إـقـبـالـاـ عـلـىـ الـقـيـامـ بـمـهـامـهـ جـمـعـ التـبرـعـاتـ.



المشكلات الشائعة في مجالس الإدارة والحلول المقترحة

رغم أن كل مجالس الإدارة تصادف مشاكل وتوترات خاصة بها، وتحتاج حلها، فإن هناك الكثير من أنواع المشاكل الشائعة والمشابهة 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 يحضورون ثلاثة أو أربعة اجتماعات شهرياً، ويقضون وقتاً طويلاً في إجراء محادثات هاتفية، فإنهم يبدأون بالضجر من تلك المكالمات الهاتفية والاجتماعات، ويسبوون 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 دقة تصرف مجلس الإدارة في الوقت لمارسة مهامه.

يجب ألا يطلب 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 توفر لديهم معلومات كافية للالتزام باتخاذ أي إجراء؛ لذا يقومون - دائمًا - بإحالاة الأمور إلى اللجان أو الموظفين لمزيد من النقاش والبحث. وتعزى هذه المشكلة عادة للقصور القيادي لمجلس الإدارة؛ حيث يجب أن يكون رئيس المجلس مثالاً يحتذى به في الحسم واتخاذ القرارات، وعليه توضيح أنه لا يمكن للمجلس الإحاطة بكلفة 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، ويتهي به الأمر إلى تكرار مناقشة اتخاذ قرار في نفس القضية مرة أخرى في غضون بضعة شهور أو سنوات، إضافة إلى أنه ينبع عن ذلك أحساس أعضاء مجلس الإدارة بعدم الجدية، وأن ما قاموا به في السابق قد ذهب هباء. وهناك ثلات طرق لتجنب هذه المشكلة:

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

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

■ **وأخيراً:** على كل عضو في مجلس الإدارة أن يقرأ أو يحفظ بنسخة من محاضر كل اجتماع، ومن ثم يمكن أن يقوم كل منهم بمساعدة المجلس بأكماله 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 من لم يقوموا بأداء العمل الموكل إليهم، بينما يتضاءل من لا يؤدون العمل من يتحملون أعباء العمل؛ لأنهم يتصورون أنهم يحظون بكل النفوذ. ومع ذلك، يجب أن يخاطط المجلس لتوزيع وتقسيم أعباء العمل بالمساواة بين أعضائه، وأن يقوم كل عضو بدور نشط، مفترضاً أن كل الأعضاء سيعملون بنفس الجد 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 يتحجّز 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 ثبت 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 المعقّدة، أو نزاعات الموظفين ومجلس الإدارة - خطيرة للغاية، وقد تؤدي إلى تحجيم نشاط المنظمة. وقد لا يتمكن مجلس الإدارة والموظفو من حل هذه المشكلات بأنفسهم، أو عدم القدرة على تحديد المشكلة أحياناً. وعندئذ يجب ألا يتعدد أعضاء مجلس الإدارة أو الموظفو في طلب المساعدة. ويمكن الاستعانة بمستشار في التطوير التنظيمي، أو وسيط للمساعدة في تحديد تلك المشكلات وحلها.



قد تكون بعض المنازعات إيجابية، ويجب ألا يتتجنب أعضاء مجلس الإدارة والموظفو المناقشات أو الخلافات الصعبة؛ حيث تنشأ عادة التوترات بين لجان البرامج والتمويل والأعضاء الجدد والقدامى، وبين الموظفين وطاقم الإدارة. وكما ذكر «كارل مايثاسن» - وهو عضو مجلس إدارة مُحنّك، ومستشار لمنظمات تعمل في مجال التغيير الاجتماعي - في كتابه «اعترافات عضو مجلس إدارة» (Confessions of a Board Member): «كان شعوري الخاص عندما أذهب إلى اجتماع لمجلس الإدارة، ولم يمر خلال هذا الاجتماع أي وقت أشعر فيه بالتوتر، وتتسارع ضربات القلب، مما يولد الإحساس بوجود خطر ما، إذا افتقدت تلك المشاعر في اجتماعين أو ثلاثة متتالية، فإن ذلك يعني وجود خطأً 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 مبدأً أساساً لتكون مجلس الإدارة: يجب أن يمثل أعضاء مجلس الإدارة مجموعة منوعة من الآراء والمهارات، ويشاركون في الالتزام برسالة وأهداف المنظمة.

ولا اختيار 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 شابهم من ذوي النفوذ والروابط بجهات التمويل، يعتبرون أعضاء مثاليين لمجالس الإدارة بالمنظمات الخيرية. وقد يكون الإيمان بررسالة المنظمة، والرغبة في إنجاز العمل المطلوب، أكثر أهمية من أن يكون الشخص





ناجحاً أو ثرياً.

ومن المهم أن يدرك أعضاء مجلس الإدارة والملتحقون الجدد، وأن يقدروا، وتتوفر لديهم الرغبة في دفع غaiات 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 والدرایة. 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 وعراe أعضاء مجلس الإدارة الحالي، والموظفين الحاليين، وأعضاء مجلس الإدارة والموظفين السابقين، والمانحين الحاليين، والعملاء.

ويجب على رئيس مجلس الإدارة أن يرسل خطاباً لكل عضو مجلس إدارة مرتب للسؤال عن مدى رغبته في المشاركة في مجلس الإدارة، وتوضيح ما يتربt 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 تقديراته.

وعلى الشخص الذي يقابل عضو مجلس الإدارة المرشح مراجعة بيان الاتفاق الخاص بالمجلس بالتفصيل. ولا بد أن يكون الشخص الذي يقوم بالاتصال حرّاً في سؤال عضو مجلس الإدارة المرتقب عن مشاعره تجاه الجماعة، أو التجربة التي مربها في العمل مع أشخاص من طبقات وأجناس وتوجهات أخرى، إلى غير ذلك، استناداً إلى تركيبة مجلس إدارتك؛ إذ لا بد من الانتباh لدى جدية هذا الشخص في قبول الوظيفة، وامتلاكه المؤهلات المطلوبة لها.



أخبر الشخص عن سبب طلبك له بالانضمام إلى مجلس الإدارة. أجعله 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. أجعل هذا الاختيار اختياراً واعياً ومدروساً. ومن الأفضل أن يرفض عشرة أشخاص الانضمام إلى مجلس إدارتك بدلاً عن الحصول على عشرةأعضاء جدد لمجلس إدارتك تعوزهم الحماسة.

التوجيه

بعد أن يقبل الشخص الترشيح لمجلس الإدارة، ويتم اختياره، يجب أن يكلف أحد أعضاء مجلس الإدارة الحاليين بمرافقته هذا العضو، ودعوته 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 أيه تساؤلات، أو مناقشة أيه موضوعات خاصة بعمل مجلس الإدارة ومسؤولياته، ونشاطه 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 إلمامه بالمنظمة، مثل: الخرائط التنظيمية، والميزانية السنوية الحالية، والكتيبات والمعلومات الإعلامية للمنظمة، وأسماء، وعنوانين، وأرقام هواتف، والبيانات الشخصية لأعضاء مجلس الإدارة الآخرين والموظفين.

المجالس الاستشارية

إضافة إلى مجلس الإدارة تجد 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 ينبع إلى المجلس الاستشاري بكمٍ كبير من العمل، وأنه لن يحمل مجلس إدارة، فإن وجود مجلس استشاري يمكن أن يكون بمثابة استراتيجية مفيدة لمنظمة خيرية للحصول على استشارات من فئة خاصة من ذوي الدراسة (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 إدارة ليس عليه التزامات قانونية، ولا يُمْضي وقتاً محدوداً لاستمراره، أو إنجاز أهداف بعينها. وقد يتكون هذا المجلس من شخص واحد أو متى 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 يتلزم بها أعضاء مجلس الإدارة.

متى تنشيء 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 تمثل ثلاثة أضعاف المال الذي جعلته هذا العام؛ فمجلس إدارتنا لا يمكنه القيام بذلك بمفرده، ونحن لا نرغب في إضافة أعضاء جدد لمجلس الإدارة؛ لذا سوف تطلب من عشرة أشخاص من الأثرياء أن يكُونوا مجلساً استشارياً لجمع التبرعات للمساهمة في جمع التبرعات الإضافية التي تحتاج إليها».

وتبرز هنا مشكلتين:

■ **الأولى:** أن العثور على «عشرة أشخاص أغنياء» ليس بهذه البساطة.

■ **الثانية:** لا يتوفر لدى الشخص الثري بالضرورة الوقت المتيسر لطلب التبرعات والحصول عليها



أكثر ما يتتوفر لأي شخص آخر لا يتمتع بالثراء. أو قد لا يكون الشخص الثري بالضرورة راغبًا في التبرع بمال الذي قد يوفره لك شخص آخر «غير ثري».

ومع ذلك هناك عدة ظروف يمثل فيها المجلس الاستشاري حلًا لاحتياجات جمع التبرعات:
◀ رغم أن مجلس الإدارة يقوم ببذل ما في وسعه لجمع التبرعات إلا أن ذلك غير كاف. وبالتالي يكون المجلس الاستشاري مفيدة عندما يضاعفُ جهود مجلس إدارة نشطٍ ومهتمٌ.

◀ عندما يكون لدى المنظمة مشروع معين ومحدد الوقت، ويطلب تويلاً إضافياً خاصاً به، مثل: حملة لزيادة رأس المال، أو مشروع للهبات، أو برنامج محدد الوقت يتطلب موظفين إضافيين، ونفقات أخرى. ويعهد 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 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 تجتمعه المجموعة كهدف، وعدد الساعات التي تتوقع أن تمضيها في أداء هذا العمل (لكل شهر، لكل مناسبة)، وكم عدد الاجتماعات التي يجب عليها حضورها. أيضاً، اقترح عليها أساليب لجمع التبرعات. وب مجرد



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 تزويذ 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، لجأات 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 لجاناً ثابتة، وإنما يتم تشكيل كل لجنة لوقت محدد وعمل معين. على سبيل المثال: يتولى اثنان من أعضاء مجلس الإدارة حملة تبرعات ضخمة، ويجنداون خمسة أشخاص آخرين لمساعدتهم لمدة ستة أسابيع لتحقيق مهمة جمع ٥٠،٠٠٠ دولار من التبرعات الضخمة.



استراتيجيات الحصول على المانحين والحافظ عليهم

- ٦ - اختيار الأساليب المناسبة لطلب التبرعات.
- ٧ - أساليب جمع التبرعات عن طريق الاتصالات الشخصية المباشرة.
- ٨ - استثمار المناسبات الخاصة في جمع التبرعات.
- ٩ - تحقيق الإستفادة القصوى من المناسبات الخاصة.
- ١٠ - استخدام البريد المباشر.
- ١١ - أساليب استخدام البريد المباشر في جمع التبرعات.
- ١٢ - جمع التبرعات عن طريق الهاتف.
- ١٣ - استخدام الإنترن特 في جمع التبرعات.
- ١٤ - وضع رسوم اختيارية للخدمة.
- ١٥ - جمع التبرعات من باب إلى باب.
- ١٦ - جمع التبرعات من خلال انتهاز الفرصة.
- ١٧ - جمع التبرعات عن طريق إرسال رسائل شكر وتقدير.

كتاب جمع التبرعات لا يقتصر على الفيلسوف الاجتماعي





1 2 3 4 5 6 7 8 9





الجزء الثاني

نـزـعـتـجـمـعـالـتـرـدـعـاـلـاـجـتـمـاعـاـ

استراتيجيات الحصول على المانحين والحفظ 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، وثلاثة 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

اختيار الأساليب المناسبة 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 قضية 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، ودعاوى 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، والرهبة، 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 عادلة تجاه المال، أو أنك جئت من بلد لا يعبر 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 الصفة وطبقة ثرية للغاية في معظم ثروة الأمة، إما عن طريق اكتساب المال، أو توارثه، أو الاثنين معاً. ويجب على النشطاء السياسيين والممارسين 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 تبني مواقف جديدة وأكثر إيجابية تجاه المال.

المخاوف الخاصة

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



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

ويمكن تقسيم المخاوف بشأن طلب التبرعات المالية إلى ثلاثة 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»).

ودعونا نتفحص كلاً من هذه المخاوف بشكل أعمق:

◀ «الشخص سوف يقول لك لا»: عليك عندما تطلب التبرعات أن تذكر قبل كل شيء أن الشخص الذي سأله 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 يتغير عليك أن تقلق بشأن أسباب عدم تجاوبه معك؛ فأنت كمناشد لست طرفاً في أي من هذه الأمور، وإنما امض في طريقك غير آبه لتتقدم للманح 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 وقيمتنا. لذا، فإن الأصدقاء يتحملون 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 طلبت منه، فإني سوف أكون مضطراً لأن أتبرع لقضيته سواء أردت ذلك أم لا»: هذه الصيغة (هذا مقابل ذاك) قد تحدث بين آن وآخر، وتحدث مراراً من بعض الأشخاص. ومنح المال عند طلبه مجرد أن من يقدم المنحة سوف يطلب منك فيما بعد أن تبرع لقضيته، أو الشعور بأنك لا بد أن تدفع لأن صديقك قدم لك منحة، لا يعد من قبل جمع التبرعات؛ إن ذلك ببساطة متاجرة بالمال. ومن الأيسر والأسهل أن تبرع 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 خواوفهم حيال طلب التبرعات المالية. وعندما تبدأ في طلب التبرعات يعني ذلك أن تتحرر من الخوف - فقط عليك أن تحكم في خواوفك. وسائل نفسك إذا كنت متأكداً من أنك قادر على التبرع. ومن أحد الأقوال المأثورة لجامع تبرعات متخصص 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 من تطلب التبرعات، وكيف تشرع في طلبها.

اطلب من مانح مرتفق

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

وفي عملية جمع التبرعات التقليدية، تستخدم المنشدة 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 المنشدة الشخصية، وأن اعتبار منحة مثل ٢٥٠ دولاراً





أو أكثر تبرعاً ضخماً يفتح الباب أمام هؤلاء المانحين ليصبحوا مانحين رئيسيين لعدد كبير من الناس. و توجد ثلاثة مواصفات واضحة تحدد إذا ما كان الشخص يعد مانحاً مرتقباً، ويتحقق ما تتفقه 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 للسماع باستخدام اسمه عند طلب المنحة.

وسنقوم بالنظر في كل معيار من هذه المعايير 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 المانح المرتقب؟

من دون اتصال مباشر لا يمكنك أن تحدث تقدماً في المنشدة الشخصية؛ بسبب عدم وجود صلة بين منظمتك وهذا الشخص.

و يمكن أن يكون الشخص المتبرع اتصالاً مع منظمتك من خلال ثلاثة 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 لجهازتك، 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 نتشارك في الالتزام ب_____، وأريد أن أتحدث معك عن مشروع مثير في طريقنا لمباشرة العمل فيه».





الإيمان بقضيتك

عندما نفكّر في السبب الذي يجعل شخصاً لم يدخل في عداد المانحين بعد، يؤمن بالقضية التي تتبناها منظمتك، ارجع إلى بيان الرسالة الخاصة بك (الذى قمت مناقشته في الفصل الرابع). ما هي القضية التي تناصرها جماعتك؟ ما هي المنظمات الأخرى التي لها نفس القيم، حتى لو كانت غايياتها مختلفة؟ وعليك التحلي بسعة الأفق والتصور في تعين 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 يحتمل اهتمامهم بقضايا الصحة. والأشخاص الذين يمنحون المكتبات سيدعمون - غالباً - برامج حماية الأمية أو مشروعات تعليمية خلاقة تساعد الناس في تقدير قيمة القراءة. وإضافة إلى مراجعة بيان الرسالة، اطلب من الموظفين، والتطوعين، وأعضاء مجلس الإدارة، كتابة القيم التي يتمسكون بها، وما هي المعتقدات التي يؤمنون بها، والتي تربطهم بجماعتك؛ ذلك العمل سيزودك بقائمة مطلوبة 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 نطلب منه؟ فيما يتعلق بتحديد المبالغ التي يمكن لشخص ما أن يمنحها، تحتاج في البداية اكتشاف إذا ما كان هذا الشخص يمنع المال، وانتبه تماماً لما يقوله الناس، هل يشتكون من كثرة الخطابات البريدية التي يتلقونها؟ هل يشتكون 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 (٤٩٩ إلى ١٠٠) دولاراً، لا بد أن تعرف قدرأً لا بأس به من المعلومات عنهم، مثل: كونهم يشغلون وظيفة توفر لهم تكاليف المعيشة، وأنهم لا يعولون عدداً 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)، يحتاج 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 عمما 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 كمانحين مرقبين.

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



أن يجتمعوا ويضعوا القائمة الرئيسية للمرتقبين. ويضمن وجود جميع الأسماء في قائمة واحدة أنه لن يتم مطالبة الشخص بالطبع 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، ويفكرن 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 المرتقبين هي التي قامت بوضعها «ستيفاني روث» - المستشارة في جمع التبرعات - وتم 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:

المبالغ التي تطلبها	المترعون بالمال	يؤمن بالقضية	شخص أعرفه
دولار			



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 معروفاً لديهم توضع علامة استفهام. وبعد ذلك يتم شطب جميع الأشخاص المعروفين بأنهم لا يؤمنون بالقضية. وتكتب 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 بالبالغ 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 الحاسوب. وإذا كان هناك شخص آخر على معرفة بالمانحين المرتقبين فإنه يمكنه تأكيد تلك المعلومات، أو إضافة معلومات أخرى. ويوضح الجدول التالي نموذج القائمة الرئيسية للمرشحين المرتقبين.

قائمة المانحين المرتقبين الرئيسية				
معلومات أخرى	المبلغ الذي نطلب	المناشد	مصدر المعلومات	اسم المانح المرتقب



وبالتالي، فإن القائمة الرئيسية النهائية ستحتوي على أسماء الأشخاص المعروفين لأحد أفراد المنظمة، والأشخاص الذين يؤمنون بقضيتها، أو يمكنهم تقديم الملح الضخم. وتمثل الخطوة الأخيرة في تحديد تقرير من سيقوم بتقديم الطلب لكل من المانحين المرتقبين. ويتوقف القرار حول اختيار من سيقوم بطلب التبرع على من له علاقات أفضل بالمانح المرتقب، ومن لديه استعداد لطلب التبرع، ومن سيشعر معه المانح المرتقب بالارتياح.

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

ومن الضروري أن يتولى شخص أو اثنان مهمة جمع تلك المعلومات وتسجيلها بانتظام. والتي يجب أن تكون دقيقة وسرية، وألا يكون أي من هذه المعلومات مستنداً 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 دائمًا على إجابة بنعم؛ لأن أول شخص تتوجه إليه بالطلب لا بد أن يكون أنت. وبمجرد أن تختر 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، وما 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 لمنظماًت غير ربحية:
أدلة على الإيهان بقضية المنظمة:
الوظيفة:
صاحب العمل: التبرعات المحتملة:
تكوين الأسرة:
اهتمامات / هوايات أخرى:
حدود المنحة المقترحة:
أي معلومات أخرى يجب معرفتها (مثل: **نُفُوره من الاتصال به في منزله، احتمال استجابته للبريد الإلكتروني أكثر من استجابته للبريد العادي، يتخذ كل قراراته بالاشتراك مع شريك حياته**):
المناشد المقترحة:
العلاقات مع المناشد:
النتيجة:



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

كيف تتقدم بالطلب إلى المانح المرتقب؟

في هذه المرحلة يصبح المنشدون على استعداد للتقدم إلى مانحיהם المرتقبين بطلب التبرع. ويتضمن التقدم رسمياً بطلب التبرعات ثلاثة خطوات:

- ١ - إرسال خطاب يصف منظمتك أو الحاجة المحددة، ويتضمن جملة أو جملتين تشير إلى رغبتك في طلب منحة من الشخص المرتقب، كما تطلب مقابلته لمناقشة الموضوع معه، ويتبع ذلك:
 - ٢ - مكالمة هاتفية لتحديد موعد للمقابلة.
 - ٣ - 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 مختصرأً، ولا يزيد عن صفحة واحدة، وألا يحتوي على ما يفيد التزام المانح المرتقب بالترع أو إبداء الاهتمام بأي شكل بالمنظمة، وأنها تقتصر - فقط - على الطلب من المانح المرتقب مناقشة الاقتراح بالترع مع مقدم الطلب.





وفيما يلي نموذج لصيغة هذا الخطاب:

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

مبني المكتب التخصصي.

المدينة، الولاية، الرقم البريدي.

عزيزي «كوني»:

لا بد أنك سمعت أني 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 مؤخرًا الشروع في حملة ضخمة للتبرعات، هدفها الأساسي مساعدة المستوصف في أن يصبح مكتفيًا 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 ٥٠٠,٠٠٠ دولار في السنة الأولى. وقد قمنا جميعًا كأعضاء مجلس إدارة بالوفاء بتعهداتنا، والتي أسفرت عن جمع مبلغ إجمالي قدره ١٥,٠٠٠ دولار. والآن نود أن نتقدم إلى شخصيات أمثالكم لجمع المبلغ المتبقى. ونحن في حاجة إلى تبرعات رئيسية في حدود ١٠٠٠ دولار إلى ٢٠٠٠ دولار من الشخصيات ذوي المكانة الرفيعة في المجتمع من يقتدي بهم، وتقل كل ملتهم وزناً كبيراً. آمل أن تعتري 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 تتخذ قراراً بناء على خطابي وحده، لذلك آمل أن نلتقي ونتحدث. إنني أشعر باهتمام شديد بشأن التوجّه الذي يتّهجه المستوصف المجاني، ولا يمكنني بالفعل أن أصف كل شيء في هذا الخطاب.

سوف أتصل بك هاتفياً الأسبوع القادم لتحديد موعد. آمل 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 المفید كتابة ما سوف يقولونه، بنفس الطريقة التي يكتب بها شخص ما يخطط له لعمل ما. (انظر الفصل الثاني عشر: جمع التبرعات عن طريق الهاتف).

ويعتبر الاتصال الهاتفي أصعب جانب في المناشدة؛ إنه أساسى للترتيب للقاء، وإذا كنت لن تطلب لقاء فإن الاتصال سيُحدث 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 المكالمة 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 مشرفة.

وهناك 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 ستتحاول 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 بجهود كبيرة 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 يمكنه تحديد موعد معه عن طريق سكريته، 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 اختerte 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 شريك قبل اتخاذ أي قرار». «بدلاً من ذلك ابدأ بالقول أولاً: «أنا أتفهم ذلك. ماذا لو هافتوك 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 لقاوه 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، وأنبهه 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؛ ليحددو إدا 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 بسماعة الهاتف:



وهي أين تحاول الوصول للماضي المرتقب؟ في الأوقات السابقة، التي كانت تميز بالبساطة، كان جامعاً التبرعات يختارون بين الاتصال الهاتفي بالشخص في المنزل أو في العمل، وكان ذلك يعد - أحياناً - قراراً صعباً، ولم يتخيّل 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 وجهًا لوجه. إن الأمر ليس مُخيّفاً كما يبدو أولاً. وقبل كل شيء، فإن الماضي المرتقب يعرف من خطابك أو اتصالك الهاتفي أنك سوف تتحدث عن تقديم مساهمة ما. وطالما وافق أو وافقت على لقائك، فإن إجابة طلبك ليست الرفض إجمالاً. والماضي يفكر في الإجابة بنعم. ووظيفتك أن تنقل الماضي المرتقب من التفكير إلى التعهد.

والغرض من اللقاء الحصول على منحة. وكمناشد لا بد أن يتسم مظهرك ببراءة الجأش، والحماسة، والثقة. وإذا أخذت الاستعداد للمقابلة الشخصية؛ لن يكون ذلك أمراً صعباً للغاية.

بروتوكولات اللقاء

بصرف النظر عن مدى معرفتك بالماضي المرتقب، فإن موضوع هذا اللقاء هو أداء عمل. ويجب أن تبدأ اللقاء بالمرح، 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 تدخل في الموضوع، نريد أن نطلعك على بعض الأمور المهمة التي تقوم 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 اهتمال تبرعه أو تبرعها. ويجب ألا تطيل الحديث مع أي شخص، أو تلقي عليه محاضرة. واسأله المانح المرتقب عما يعرفه عن جماعتك، وإلى أي حد يهتم بالقضايا التي تبادرها، وأسئلة أخرى غير محددة، وشاركه في تجربتك مع الجماعة، وارو له قصصاً تصور حقائق أكثر مما تعطي شرحاً جاماً عما تقوم به الجماعة. إن جملة تبدأ بـ«إنني مهم بـ»، أو: «لقد انضممت لـ_____ لوفقي (أو التزامي أو اهتمامي الطويل بـ)» يزيد اهتمال الإصغاء إليها أكثر من عبارات مثل: «بدأنا عام ١٩٩٧ بتمويل من مؤسسة _____.

بالإضافة إلى طرح الأسئلة، توقف لبعض ثوانٍ 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 تضحك بذلك 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 مكتفيًّا بما قلته، يجب أن تكون على استعداد للختام - أي أن تطلب المنحة. كرر ذكر غيات الحملة، وأهمية عمل الجماعة في عبارة أو عبارتين، ثم تقدم بطلب منحة محددة وأنت تنظر مباشرةً لوجه المانح المرتقب: «هلا تساعدنا بمبلغ ٢٠٠٠ دولار؟ أو: «آمل أن تتمكن من التبرع بمنحة في حدود من ٥٠٠ دولار إلى ١٥٠٠ دولار»، أو: «هل تعتقد أنك يمكن أن تفك في منحة قدرها ٢٥٠٠ دولار؟» لا توجد كلمات سحرية للختام - المهم أن تكتشف جملة تناسب شخصيتك، وتشمل حدود المنحة أو منحة محددة تريدها. ثم تخل بلهدوء. وفي هذه اللحظة، تكون قد تخلت 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 تتحقق فيه. الآن تستطيع أن تلتقط أنفاسك؛ لأنك قلت كل ما تريده قوله، وقد بذلت قصارى جهدك. خذ نفساً عميقاً، ثم تنهد ببطء. ابتسم بابتسامة 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 تبالغ في إظهار مشاعرك؛ وإلا فإنك سوف تعطي انطباعاً بأنك كنت تعتقد أن المانح ليس شخصاً سخياً بالفعل. رتب لكيفية الحصول على المنحة (بشيكل، بوديعة، بتحويل أوراق مالية؛ حالياً، أو فيها 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 حدّته 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 رغبتي 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. أسأل المانح المرتقب: «ماذا تريد أن تعرفه مني ويمكن أن يساعدك في تفكيرك؟» وأجب عن أيَّة 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 أتحدث إلى شريكة حياتي (أو شريكِي 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»، وأنَّت تحتاج إلى أن تكتشف ما ينوي عنه. ويمكنك القيام بذلك بأنْ تقول: «يبدو ذلك أمراً معقولاً. هل هناك ما يرحب شريكِك في معرفته، ويمكنكني أن أخبرك به الآن؟» بعدها قد يفصح لك المانح المرتقب بما يضايقه: «شريكِي سيرغب في معرفة السبب في أنك تنفق كل هذا المبلغ الكبير على تجهيز مكتب الشركة»، أو: «إن شريكِي 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 تُعامل باحترام. أجب بإيماءة من رأسك، وانتظر في هدوء لمزيد من التفسير. عموماً، سوف يتسع في الحديث لتقديم مبرر: «أَتَعْرِفُ إِنِّي فَعْلًا لَا أَوْفَقُ عَلَى اقْتِرَاحِكَ». اعتقدت عندما سمعت المزيد عن عملك أنني قد أتفهم وأوافق، لكنني لم أفعل». أو: «إِنِّي لَا أَسْتَطِعُ التَّعَاضِيَ عَنْ حَقِيقَةِ أَنَّ ذَلِكَ الشَّخْصَ الَّذِي أَكْرَهَهُ هُوَ رَئِيسُ مَجْلِسِ إِدَارَتِكَ». لا تشرك في تحقيـر ذلك الشخص، لكن لا تستغرق وقتاً طويلاً في الدفاع عنه، إلا إذا كان دفاعك مقتصرًا على مناقشة عمله بـجهاـتك: «إِنَّهُ أَدَى عَمَلًا جَلِيلًا فَعْلًا لَنَا،



لكني أعرف أنه مثير للخلاف».

في موقف بعيد الاحتمال تماماً - والذى تظل فيه صامتاً لدقائق 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 تعيني على تطوير عملي؟» إذا طرحت السؤال بطريقة غير دفاعية، يتحمل 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 تستنفذ 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 يحيي عليه المانح المرتقب بـ(نعم): «هل ترغب في أن تظل على قائمة من نراسلهم بالبريد؟» أو: «عندما يترك الشخص الذي تكرره 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 منتظمة، لكنها هامة للغاية، من كل من طلبت منهم تبرعاً: فإذا ما وافقوا على أن تطلب منهم؛ فإنك سوف تحترم حقوقهم في الرفض.

وبعد المقابلة الشخصية مباشرة أبعث رسالة شكر موجزة، بصرف النظر عن الاستجابة التي خرجت 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. وبالمحارسة يصبح طلب المال أسهل وأيسر. ويتشجع معظم الناس عندما ينحون جانبًا لقلتهم 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 توسيع شهرة المنظمة، وتقدم لمن يحضر وقتماً مسلياً، وممتعًا، 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 سنويًا.

وللمناسبات الخاصة ثلاثة أهداف:

- ١ - تحقيق دعاية وشهرة للمنظمة.
- ٢ - تعزيز رؤية المنظمة.
- ٣ - 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 تقدير رؤية جماعتك بطرح هذا السؤال: من بين جميع من يجب أن يكونوا على معرفة بك، ما النسبة المئوية للرؤبة؟ ويطلق على هذه النسبة المئوية «حاصل الرؤبة». ويطلب تقدير «حاصل الرؤبة» التفكير من خلال أنواع الأشخاص الذين يجب أن يعرفوا عن منظمتك، وما هي آليات الاقتراب من هؤلاء المانحين المرتقين؟

وتعد المناسبات آليات ممتازة لتوليد الدعاية والشهرة؛ لأنها تتيح لوسائل الإعلام أن تhomme حول الجوانب التي تركز اهتمامها عليها في الجماعة.

جمع التبرعات

يعد جمع التبرعات هدفاً ثانوياً لل المناسبات 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 والرؤبة المطلوبة.

أنهاط الناس الذين يحضرون المناسبات الخاصة

توجد فئتان من الناس من 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 تحذب 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، أسأل 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 تتمشى مع صورة المنظمة، أو لا بد أن تعزز الصورة التي ترغب المنظمة في الظهور بها. إن العديد من المناسبات، التي تعد ملائمة لجامعة ما، لا تعزز صورة الجامعة بالمستوى المطلوب. على سبيل المثال: مكتبة تفضل عمل سوق لبيع الكتب على بيع أشياء مستعملة في كراج سيارات المنزل، رغم أن الاثنين ملائمان. والفكرة تمثل في جذب اهتمام أشخاص معينين للمناسبة الخاصة بك من قد يصبحون مانحين نظاميين لنظمتك، وذلك بربط المناسبة برسالتك.

قدرة المتطوعين

إن النظر إلى قدرة المتطوعين على تحطيط 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 يشتركون في هذه المناسبة؟ هل لديك ما يكفي من المتطوعين من يتوافر لديهم الوقت لإخراج هذه المناسبة؟

المال الذي تحتاجه في البداية

تطلب معظم المناسبات الخاصة توفير بعض المال الإنفاقه قبل أن تتأكد من أنها ستجمع أية أموال. والأموال التي تحتاجها في البداية، والضرورية لإقامة مناسبة ما، يجب أن تكون مبلغاً يمكن لنظمتك 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.



التكارية

إن أفضل المناسبات هي التي تصبح تقليداً في مجتمعك، بحيث إن الناس يتطلعون مقدماً كل عام للمناسبة التي ترعاها جماعتك. وإن استخدام هذا المعيار قد ينذرك من تجاهل مناسبة ما مجرد 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 يجدرك بكم 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 والمحاصد.

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 يمنحكونك 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 تتحقق الدعاية الالزامية لمناسبات الخاصة بك، أو أنك لم تتمكن من العثور على مناسبة للوصول إلى جماهير جديدة، فإن المناسبات الخاصة قد تكون ليست التوجة السليم بالنسبة لك. وإذا قررت بعد تحليل قاعدة مانحيك أن





منظمتك في حاجة لزيادة عدد المانحين المهتمين، فأنت في حاجة إلى مناسبات كثيرة هدفها الأساسي اكتساب مانحينجدد. بعبارة أخرى، فإن نتائج المناسبات الخاصة (أسماء جديدة، شهرة، متقطعين جداً) يجب أن تمتدى إلى جميع جهود المنظمة لبناء قاعدة مانحين، وإلا فإن الجهد الذي بذل في المناسبة سيضيع هباء.

كيف تخطط لإقامة مناسبة خاصة؟

تتطلب المناسبات الخاصة مزيداً من التخطيط أكثر مما نتخيل. ولأن كثيراً من الأمور قد تسير في اتجاه خاطيء، ولأن أشياء كثيرة تكون متوقفة على شيء آخر، بحيث إن خطأ واحداً قد يطيح بعمل استمر لأسابيع؛ لذا يجب تخطيط المناسبات بمزيد من الانتباه لأدق التفاصيل أكثر من أية استراتيجية أخرى لجمع التبرعات.

لجنة للمناسبات الخاصة

لا بد من وجود لجنة صغيرة من المتقطعين (يمكن أن تضم من خمسة إلى سبعة أشخاص) تراقب العمل الخاص بالمناسبة. وإذا كانت المناسبة من التعقيد، بحيث يتعدى على المتقطعين إدارتها (مؤتمراً، مهرجاناً ضخماً، سوقاً خيرية لعدة أيام)، يمكن استئجار مخطط مناسبات؛ نظراً لأن استخدام موظفيك لتخطيط وتنفيذ المناسبات الخاصة لا يعد استغلالاً صائباً لوقتهم؛ إن مهمة اللجنة هي تخطيط وتنسيق المناسبة، وليس القيام بالعمل كله.

ويجب أن يكون لكل مناسبة خاصة اللجنة الخاصة بها، ويحتاج الناس لفترة راحة بين المناسبات. ولا بد أن يكون لكل لجنة فريق عمل، ودعم من مجلس الإدارة، وأن يوافق الجميع على أن المناسبة التي تم اختيارها فكرة صائبة.



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» دون 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؟ ودون تاريخ الانتهاء من المهمة تحت عمود «تم».

قائمة المهام الرئيسية			
تم	من؟	متى؟	ماذا؟

إعداد الميزانية

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





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

إن إدخال هذه المعلومات في قاعدة بيانات الحاسوب 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. وافحص 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



التكليف، وتحطط لها.

وأنت تضع الميزانية، تذكر أن التقدير لا يعني التخمين. فإذا قال شخص ما: «التكليف التقديرية للطعام هي...»، أو: «الميزانية التقديرية للمطبوعات هي...»، يعني أنه قد طلب بياناً بالأسعار من عدة موردين، وناقشهما، وأطمأن 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 ضممت 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

فكّر مسبقاً في اليوم المحدد لإقامة المناسبة؛ فقد تكتشف اللجنة استحالة إقامة المناسبة في الوقت المسموح به، وفي هذه الحالة إما أنها ستعدّل المناسبة، أو تغيير الموعد. إن متابعة ومراجعة المهام المطلوبة أسبوعياً إلى حين الوقت المحدد قد يظهر نفقات لم تكن تفكّر 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 يتصل بالآخر (على سبيل المثال: التصميم، النهاذج 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





تقدملك، وتحديد إذا ما كنت تتقدم بها 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 موعدها. 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 إلا تنساه؟

- إليك قائمة مراجعة بالبنود التي يتم نسيانها عادة في التخطيط للمناسبات:
- ◀ التأمين (بالنسبة للقاعة للمتحدثين وللمشاركين).
 - ◀ اللوجستيات الخاصة بنقل الطعام، والشراب، والمتتحدثين، والعاملين، والعارضين، وأجهزة الصوت، وما شابه ذلك، من وإلى مكان المناسبة.
 - ◀ استئجار مساكن للعاملين والعارضين أو المتتحدثين.
 - ◀ أماكن انتظار السيارات.
 - ◀ إذا كان سيتم تقديم وجبة طعام: أطباق تقديم الطعام، أدوات المائدة، ومناديل المائدة الورقية. لا تنس أشياء كالملح والفلفل، وأكواب المشروبات الساخنة والباردة، واللبن، والسكر.
 - ◀ التدفئة أو تكييف الهواء: هل هي متاحة، هل تستلزم تكاليف إضافية، هل ستضطر إلى إحضار مراوحك الخاصة، أو دفایات.
 - ◀ 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 ثمت 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، والتعليمات التي ترجو 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 الحدي؟ 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 الحجرة 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 تعبئ 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 يؤكّد 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 استغرقه اللجنة بالتقرير 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 الخلل إلى جمع تبرعات جديدة؟ ..

هل توجد إمكانية لإقامة هذه المناسبة سنويًا؟ ..

ما الأعمال التي ستكررها في المرة القادمة على نفس النحو الذي أديت 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 راغبًا 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 جذباً للتبرعات، هي الحفل المنزلي المعتمد. 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 يدعوه أصدقاءه إلى حفل في منزله. الهدف من الحفل إعلام الأصدقاء بعمل الجماعة غير الربحية، ودعوتهم للتبرع.





ويعد الحفل كذلك مكاناً لالتقاء من يحضر ونه بأشخاص جدد، ومقابلة الأصدقاء القدامى، وتناول الطعام الجيد، ولذا فهو يهيء جواً ودياً لطلب التبرعات. وأخيراً، يتبع الحفل المنزلي لشخص ليس على صلة حميمة بالجماعة أن يعرف الكثير عنها، ويطرح أسئلة، ويحظى بعض 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 تكون 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. وتكون 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 منزلم، 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

يصطلط 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. وأنباء الحفل يقوم المضيف، أو أي شخص آخر، بتقديم وصف ملائم عن المنظمة وعن القضايا المعروفة. ثم يخصص المضيف مكاناً للتبرع بالمال. ولأن المضيف يتطلب من ضيوفه مشاركتهم تقديم تبرع ضخم؛ لا بد أن يكون هو أو مجموعة 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 خواوفه 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 شخصاً).

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 متطلع، أو موظف؛ لصاحبة 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 - لقاء جiranك، والذين يمكن أن يقدموا منحاً لمنظمتك.

وأقترح أن يفكر المضيف في دعوة أشخاص من مركز ديني أو روحي يتمي إلى، ومن أندية اجتماعية، ومن مجال العمل، ومن أقاربهم. و يجب 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 والحسود 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: «احضر 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 عباره: «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 يتوفّر الوقت الكافي لتلقي الرد من الأشخاص، وإجراء الاتصالات الهاتفية للمتابعة.

إدارة وتنظيم المناسبة

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



سوف تقود سيارتكم إلى المنزل المقام فيه المناسبة، أو تذهب سيراً على الأقدام. هل من الواضح أمامكم 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 يسلحان شيكات موقعاً عليها من قبل لأعضاء المنظمة. وعندما يتطلب 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 إلىَّ في مناصرة هذه القضية الهامة». ولا يهم إذا كان المضيف عصبياً، 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 لكتابه شيئاً فشيئاً.

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 متظلاً، فكر في مدة العرض، وصلته المناسبة، 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 جدداً، ويستمتعون بشكل أكبر عندما يكون البرنامج قصيراً، والوقت المحدد للجتماع وتناول الطعام طويلاً.

قد يستغرق الغداء السنوي عامين أو ثلاثة حتى يتحقق أهدافه، لكنه يستحق الاستثمار. ويطلب 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:

كون لجنة للغداء السنوي: ويعتبر التشكيل المثالي لللجنة أن تضم متطوعاً واحداً أو اثنين من المتطوعين



على الأقل من 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، ويعدون قائمة بالأعمال الرئيسية، والميزانية، والجدول الزمني (والتي تم شرحها بالتفصيل في الفصل الثامن).

تجنيد المتطوعين

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

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

اللجنة الشرفية. هي مجموعة من الأشخاص تقوم بالفعل بعمل محدود للغاية. وهم معروفون للمجتمع الذي ترغب في جذبه للمناسبة، ويضفيون الأهمية والمصداقية على المناسبة الخاصة بك. ويمكنك استخدام أسمائهم في بطاقات الدعوة، أو استخدامها في المناشدة لجمع التبرعات. ويقدم أعضاء اللجنة الشرفية - أيضاً - منحاً ل المناسبة، ويتعبّدون بدعم المناسبة بشكل ما. وعادة لا يحضر أعضاء اللجنة الشرفية المناسبة، ويجب ألا يكون ذلك من المتطلبات الضرورية.

لجنة الدعاية

يوكِل 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 التليفزيون، 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 والكافala

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 سنويًا؛ فعليك التفكير في استئجار مخطط مناسبات للحلول مكان بعض المطروعين، والاستغناء عن الآخرين، حيث يستحق مخطط المناسبة الكفاء ما يُدفع له من أجر، كما يعد استئجاره استثماراً جيداً للمال أكثر من اعتمادك على فريق موظفين مُشغّل 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 المالية هي المناسبة التي تمت تغطية نفقاتها، وتتوفر 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 مالاً إضافياً. وبهذه الطريقة، إذا حدث أي مكروه ليلة المناسبة، مثل: حدوث زلزال، أو إعصار، و اضطررت 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 معًا لمراجعة 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





المُوكَل إليها رعاية ليلة المناسبة إلى الموقع مبكرة بساعتين على الأقل؛ لتقوم بالمساعدة في الديكورات، وترتيب نشرات الدعاية، وتوزيع أظرف المساهمات على كل مائدة، والاهتمام بكل التفاصيل الأخرى التي يتم الالتفات إليها بوقت قليل قبل المناسبة.

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

ويقدم رئيس الاحتفال نفسه مرحبا بالحضور، ويعرض لمحنة مختصرة عن البرنامج، وينبئ الناس عن كيفية وصولهم لموائد الطعام. وعندما يتنهون من تناول الطعام، يبدأ البرنامج. مدير المسرح يقوم باستمرار بإرشاد الناس لما يتبعن عليهم عمله؛ يجلس ضابطا للوقت، يتسم بالحصافة على مائدة الواجهة، ويشير للناس بإشارة مؤداها «خمس دقائق»، «دقيقتان»، و«لتوقف 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 بالسلام. ثم يغادر الجميع المكان، وتقوم لجنة النظافة بكل المطلوب منها، وبذلك يتتهي الحفل.

بعد انتهاء المناسبة

عليك بعد انتهاء المناسبة بوقت قصير إعداد التقرير النهائي على النحو الموصى به في الفصل الثامن. أحصر دخلك، وادفع فواتيرك، واتكتب رسالة شكر قصيرة لكل من ساهم بجهده لمساعدتك، ثم اخرج لتناول وجبة شهية كي تتحفل بنجاح عملك.



النشرات الإعلانية

توفر النشرة الإعلانية طريقة لاستخدامها من قبل منظمتك 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 س يتم 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 المائة.

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 الخرج من الطلب وجهاً لوجه؛ لأنهم يقدمون مقابلـاً 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 وتفيـد جمهورك على وجه الخصوص؛ فإن نشرتك ستصل لمزيد من الجمهور المرتقب. وقد أظهرت دراسات عديدة أن العملاء سوف يفضلون منتجـاً تقدمـه شركة تدعمـ منظمة غير ربحـية على منتج آخر لشركة ليست على علم بهذه الأنشطة.

وهناك تحذير واحد من النشرات الإعلانية، حيث تنظر - أحياناً - مصلحة الضرائب إلى دخل المنظمـات غير الربحـية من الإعلـانـات على أنه ضـريبـة دخـل لا عـلاقـة له بـنشاطـها.

وتحتاجـ النشرـة الإعلـانية إلى تخطـيط مسبـق ودقيقـ، مثلـها في ذلكـ مثلـ جميعـ استراتـيجـيات جـمعـ التـبرـعـاتـ. وتبـدأـ الخطـوة الأولىـ بـوضعـ خـطةـ لـتوزيعـ النـشرـةـ الإـعلـانـيةـ، وـتصـمـيمـ النـشرـةـ، وـتكلـفةـ الإـعلـانـ فيهاـ.





التوزيع والتصميم

إذا كنت تخطط لنشرة إعلانية لمناسبة 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 صيغ ثابتة لتحديد المبلغ الذي سيدفع في الإعلان. راجع الأمر مع جماعات أخرى في محيطك من سبق لهم إصدار نشرات إعلانية ناجحة؛ لتقف على ما تقاضوه. ويتوقف سعر الإعلان - إلى حد كبير - على مدى اتساع دائرة توزيع النشرة الإعلانية، وإتقان تصميめها. وبياع 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 الراغبين لمنظمتك، ويعتبر هذا الإدراج في القائمة أقل تكلفة - بين ٢٥ و ٥٠ دولاراً. وب مجرد 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 (٨, ٥ بوصة في ١١ بوصة)، إلى جانب السعر المقترح لكل مساحة من الصفحة:



نموذج لأسعار الإعلان

صفحة كاملة ٨ بوصات × ١٠ بوصات ٥٠٠ دولار	صفحة ٤/١ ٣٤ بوصبة × ٥ بوصات ١٧٥ دولاراً	صفحة ٨/١ ٤/٣ بوصبة ٢٤ بوصبة × ١٠٠ دولار
صفحة كاملة (وجه الغلاف الداخلي أو ظهر الغلاف الداخلي) ٧٥٠ 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 المتبوع 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 قطاعاً كبيراً من مانحيك. ضمن في القائمة النهائية جميع البائعين الذين تعامل معهم منظمتك 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، والعناوين، 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 منظمتك.

◀ تقديم نموذج من صفحة إعلان ونماذج توريد لإعطائها لكل مشروع عمل.

◀ تعليمات عن كيفية إرسال الإعلان الجاهز للطباعة.

◀ توفير مظاريف 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 لواجهة الأسئلة الصعبة التي قد تتعارض معهم، وزودهم بالإجابات الممكنة، بما في ذلك إجراء المناوشات المقنعة. ولا بد أن يؤكّد كل متطوع على عدد العملاء المتازين الذين سوف



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

بيع الإعلانات

ربما يرغب المتطوعون بمنظمتك في البداية في مهاتفة صاحب المشروع أو المدير، وتحديد موعد للقاء. ويعتبر إرسال خطاب أو رسالة بالبريد الإلكتروني، ثم المتابعة بمحادلة 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 ثمانى مناشدات.

قدم الشكر على الفور لمشروع الأعمال الذي يرسل إعلاناته مرفقاً 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 اشتراط بالفعل إعلانات (أو إرسالها بالبريد الإلكتروني)، والتي يمكنهمأخذها معهم عند المنashدات، 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 لمنظمتك.





إخراج النشرة الإعلانية

بعد أن يتم الحصول على جميع الإعلانات، وتنتهي فترة البيع، لا بد من القيام بإخراج النشرة. وب مجرد 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 تحديد بعض صفحات للجامعة والمناسبة، سواء في جميع صفحات النشرة الإعلانية، أو في قسم خاص منها. وتحوي هذه الصفحات جدول أعمال المؤتمر، أو ملاحظات عن برنامج المناسبة، ومعلومات عن جماعتك، ونموذجًا 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 الطابعية 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، وتدفق ثابت للدخل في النهاية، بل يتعدى ذلك للتعرف على مانحين لا تملك وسيلة أخرى للوصول إليهم. إن المنشدة عن طريق البريد المباشر أمر بسيط للغاية: إنه يحتوي على رسالة تصف المنظمة واحتياجاتها، مع مظروف يحمل عنوان المنظمة للرد على المنشدة؛ الأمر الذي يسهل على المانح أن يرد على طلب المنشدة. وحتى مع وجود الإنترنت، يظل البريد المباشر أكثر الاستراتيجيات شيوعاً لجمع التبرعات اليوم. لقد انتشر استخدام المنشدة 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 تلقى البريد المباشر؛ الأمر الذي جعل الناس لا يهتمون بفتح خطابات ترد إليهم من جماعات لم يسمعوا 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 بر رسالة يستطيعون الإمساك بها في أيديهم، والنظر فيها براحة. 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. وتتدخل 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»



). تتبادل هذه المنظمة خمسة آلاف* اسم من مانحها مقابل عدد مساوٍ من أسماء المانحين لجماعة أخرى هي «جامعة أصدقاء التقدم» (Friends of Progress). وتقارن «منظمة الناس من أجل الخير» بين الأسماء التي حصلت عليها من جماعة «أصدقاء التقدم» مع قائمة مانحها، 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 (بها 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، وواحداً يقدم ٢٥٠ دولاراً، وواحداً يقدم ٥٠٠٠ دولار. وتقدم بعض المنح مباشرة عن طريق الإنترنت، لكنهم لا يستطيعون أن ينسبوا بذلك مباشرة لهذه المناشدة؛ ولذلك فإنهم لا يحسبونها ضمن تحليلهم (من المعاد 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 فإيمانك 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 للتکهن بالاستجابة المستقبلية لتلك القائمة أو لقائمة مشابهة.

* Luddite مجاعة 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 خصص 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. وننصح بأن تبتعد 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 لـ كل مانح من المانحين الخمسين الذين حصلوا عليهم. و هو لاء المانحون سوف يتلقون 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 دوريًا. وأفضل طريقة لذلك هي توجيه الشكر للهانج خلال اثنين وسبعين ساعة من تلقي هبته، ثم تطلب من المانحين تبرعات أكثر من مرة في السنة. وعلى المنظمات الصغيرة أن تطلب من مانحها تبرعات مرتين أو ثلاث مرات على الأقل سنوياً، إما عن طريق البريد، أو بمزيع من المراسلات، والمناشدات الهاتفية، والمناسبات الخاصة. وهذه المنashدات المتكررة لن تصايب الناس، بل تحافظ على اسم جماعتك في ذهن المانح. ول يكن 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 مانحها بشكل سليم.

٣- شجع المانحين لتجديد هباتهم. لكي يعتبر المانحون نشطين (على عكس كونهم منقطعين) يتبعين 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 المنashدات. والأموال التي تأتي من إحدى المنashدات تستثمر في الثانية حتى ينضب الصندوق.



خطة البريد المباشر: نتائج إحدى المنظمات

الدخل

راسلات الاتساب

رسالة بريدية $\times 1\%$ استجابة = ١٠٠ مانح؛
هبة سائدة ٤٠ دولار، بالإضافة إلى عدد من الهبات الأخرى المتلقاة:

٦٠٠٠ دولار

الدخل

ثلاث رسالات إضافية لمن تبرعوا تطلب هبات أخرى:

١٠٪ استجابة لكل رسالة من ١٠٠ مانح =
٣٠ منحة إضافية

١٥٠٠ دولار

الدخل

ثلاث رسالات تجديد لمؤلء المانحين المئة؛

٦٦ يجددون بمبلغ ٥٠٠ - ٥٠٠ دولار

الدخل
إجمالي العائد٤٠٠٠ دولار
١١,٥٠٠ دولار

المصروفات

راسلات الاتساب (استئجار أو تبادل القوائم، والطباعة،
والبريد والمصروفات الأخرى)

قطعة بتكلفة ٨٥ ،٠٠ دولار
(الحجم الأكبر سيعطيك تكلفة أقل)

راسلات أخرى لمئة مانح
 $3 \times 100 \times 1 = 300$ دولار

راسلات تجديد (واحدة لكل المانحين المئة، وثانية
لأولئك الذين لم يردوا على الأولى، وثالثة لأولئك
الذين لم يردوا على الأولى والثانية)

٢٠٠ رسالة $\times 1$ دولار

إجمالي المصروفات

صافي المكسب: ٦٦ مانحًا
صافي الدخل للمانح الواحد

٨,٥٠٠ دولار

٣٠٠ دولار

٢٠٠ دولار

٩٠٠٠ دولار

٢٥٠٠ دولار

٣٨ دولاراً





وغالباً ما تستعين مثل هذه المنظمات باستشاريين للبريد المباشر لتصميم مناشدات التبرعات، ومعالجة كل تفصيلات كتابتها، وطباعتها، وإرسالها بالبريد. وربما كان غنياً عن القول أن المنشدة بالبريد هي مجازفة؛ فقد تحصل على ٥٠٪ في المئة من الاستجابات، أو قد لا تحصل على مانحين مطلقاً. وبالنظر بعناية في القوائم، والانتباه جيداً إلى ما ترسله للمانحين، وتطوير أسلوب المنشدة باستمرار، فإنك قد تقلل المخاطرة، لكنك لا تلغيها. (يتناول الفصل الحادي عشر أساليب المنشدة 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 المنشادات 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 اختيارت 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 للمناجح 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 المضمن. فالتكاليف الواردة هنا لا تختص: 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 تعرف على أولئك الذين يستطيعون تقديم ما هو أكثر، ثم تطالعهم بالقيام بذلك، وعليها أن تطلب من بعض الناس التطوع، ومن آخرين أن يأتوا بمانحين جدد، وهكذا، وعلى المدى الطويل، فإن بعض المانحين سيدرجون المنظمة في وصيتها.

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

الدخل مراسلات الاكتساب ٥٠٠ رسالة بريدية × ٢٪ استجابة = ١٠ مانحين. هبة سائدة ٤ دولاراً، بالإضافة إلى عدد من الهبات الأخرى المتلقاة: ٦٠٠ دولار ٢٥٠ دولاراً ٣٥٠ دولاراً ١١٥٠ دولاراً ٥٠٠ دولار ٣٠ دولاراً ١٠ دولارات ٥٤٢ دولاراً ٦٠٨ دولارات ١٠١ دولار	الدخل ثلاث مناشدات هبات إضافية للمانحين العشرة الجدد: ١٠٪ استجابة لكل مراسلة = ٣ هبات إضافية الدخل خطاب تجديد مع مكالمة متابعة لعشرة أشخاص. ٧ تجديدات الدخل إجمالي العائد المصروفات ٥٠٠ رسالة بريدية × ١ دولار ٣٠ خطاباً تطلب هبات إضافية × ١ دولار خطاب تجديد مع مكالمة هاتفية للمتابعة لعشرة أشخاص إجمالي المصروفات صافي المكسب: ٦ مانحين صافي الدخل للماوح الواحد
--	--

وضع قوائم للمناشدات البريدية

حجر الزاوية لنجاح أية مناشدة بريدية هو قائمة الناس الذين يتلقونها. ولذلك ينبغي تجميع و اختيار 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 ثلاثة شرائح للتوقعات، وهي تصف احتمال أن يقدم الناس المدرجون على القائمة تبرعاً. وهذه الشرائح هي:

- ١ - **القوائم النشطة (قوائم المانحين الجاهزين):** وت تكون من الأشخاص الذين سبق أن أبدوا نوعاً من الالتزام تجاه منظمتك. وبحسب تناقض نشاط التبرعات، فإن هؤلاء الأشخاص يمثلون مانحوك الحاليين، الذين تتوقع منهم استجابة بنسبة ١٠٪ في المئة لأية مناشدة بريدية، والذين تتوقع منهم ٦٦٪ للاستجابة مرة ثانية. يجيء بعدهم المانحون المقطعون من العامين السابقين (توقع من ٣ إلى ٧٪ في المئة لمعدل الاستجابة)، ثم المطعون 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):** تكون قائمة المهتمين من الأشخاص الذين سبق لهم استخدام خدماتك أو سمعوا عنها، أو من أشخاص مانحين لمنظمات شبيهة بمنظمتك لكنهم لم يسمعوا بجماعتك، أو أنس حضروا مناسباتك الخاصة. وينبغي لهذه القوائم أن تعطي معدل استجابة بنسبة واحد في المئة، وتتوفر 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 مثالاً 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 للهانحين الحالين 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 بنفسي 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 اسمًّا 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. و تقوم كثير من المنظمات بتذكير مانحيها بانتظام بإرسال أسماء متبرعين محتملين
عن طريق وضع كوبون في نشراتها الإخبارية، وطلب ترشيح أسماء ضمن المناشدات الأخرى.
والمصادر الأخرى للاحتمالات الوعادة للهانحين أعضاء مجلس إدارتك، والمتطوعون، والموظفوون، والذين



يمكنهم القيام على أساس سنوي بتقديم قائمة بأسماء يمكن مقارنتها بقائمة المراسلات الحالية، كما يمكن مناشدة أي شخص لم يكن مانحاً من قبل. وبالطبع، فإن عضو مجلس الإداره، أو أحد الموظفين، أو أحد المتطوعين من لم يكن ضمن المانحين من قبل، يمكن أن يمثل مصدرًا واعداً 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 متطلع أو عضو ببعض الأسماء، سوف تحصل سريعاً على قائمة المئتين الذين تحتاجهم للمراسلة الإجمالية. وبالنسبة للمنظمات الريفية، أو الجماعات التي نشأت لتوها، ليس عليها الانتظار حتى يكون لديها مئتا اسم - ويمكنها أن تطلق وترسل خطاب المناشدة المباشرة عن طريق بريد الدرجة الأولى.

قواعد المهتمين

يمثل الأشخاص الذين يشترون شيئاً من منتجات منظمتك - مثل: الكتب، والمواد التعليمية، وفي شيراتات - مانحين محتملين و مناسبين لتلقي المناشدات البريدية، بحسب أنهم من الأشخاص المشترين لمنتجات المنظمة، ويمكن الاحتفاظ بأسمائهم لإخبارهم بأية مواد تتوجهها، 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 فينبعي أن يتلقوا مناشدة سريعة بعد المناسبة. ويمكنك تحرير ورقة للتوجيه إليها، أو عمل مسابقة للحصول على الأسماء والعناوين. إن



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

إذا كانت منظمتك تقدم للناس إرشادات، أو حالات، 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 أنه 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 هذه الأنواع من الاتصالات في قاعدة معلومات على الحاسوب الآلي الخاص بك، وراجع هذا السجل مراراً وتكراراً لحذف المعلومات المتكررة، وكذلك حذف اسم أي شخص من المانحين الفعالين حتى تكون قائمة بالمانحين المرتقبين.

تأجير وتبادل القوائم

النوع الآخر من قوائم المهتمين هي القوائم التي تتبع لأشخاص يتبنون إلى منظمات شبيهة بمنظمتك. ويطلب 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 تحفظ 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 حُدُّ 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 فائقية الشراء الالائي يقدمون منحاً ملائجيًّا للحيوان، أو مهندسي الزلازل الذين يقدمون المنح



لمشروعات الحفاظ على الآثار التاريخية.

وهنا ثمة تحذير: كثيراً ما تفترض الجماعات الراسخة أن الناس ذوي المهن المربيحة (كالأطباء، والمحامين، وسماسرة 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 مربيحة، ويترعرع لأعمال خيرية أخرى، لا يكون بالضرورة مستحقاً لاستئماره في البريد المباشر. إذن، لتكن حكيمًا في استخدام القوائم المستأجرة.

ولكي تصل إلى سمسارة قوائم المراسلة، ألق نظرة على كتاب «الصفحات الصفراء» (Yellow Pages) تحت عنوان «بيوت المراسلة» - سمسارة 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: مئتا اسم مقابل مئتي اسم، وهكذا دواليك.

إيجابيات وسلبيات اقتسام القوائم

كثيراً ما تشعر المنظمات بالإحجام عن تقاسم قوائم مانحاتها مع منظمات أخرى؛ وأحد أسباب هذه المخاوف هو أن مانحيها سيفضلون الجماعات الأخرى، ويتوقفون عن منح منظمتهم، 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 والحرفيات المدنية، ولكن سيكون هناك بعض التشابه في موضوعات كل الجمعيات الخيرية.



ولكي تتأكد من أن أسماء المانحين الذين قد يضايقهم قيام منظمات أخرى غير منظمتك 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 إخبارنا بذلك (أو حدد ذلك في النموذج)، وسوف نتأكد من أنك لن تتلقى أيّاً 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 منظمتك 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 وهبي يذهب إلى مصدر القائمة.

وهناك قاعدةأخيرة للحصول على القوائم وتطويرها، وهي: لا تحفظ بقوائم المراسلة لفترة طويلة؛ إذ إن قائمة ترجع إلى أكثر من ثلاثة أشهر ستكون ٧ في المئة من العناوين التي تشملها قد أصبحت غير دقيقة. وبعد أن تكون قد استخدمت القائمة مرتين (إذا كان مسماً حالك 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 يعطي 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 موافقهم أو طلبهم، وكذلك لا ترسل المناشدات 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» وليس مجرد خطاب بسيط داخل مظروف. ويعتبر مجال عمل منظمتك ليس إلا أحد العناصر في تحديد نجاح مناشدتك. ويجب أن تكون المناشدة «مغلفة» بطريقة تغري المانح على فتح الخطاب، والاهتمام بقراءته، ثم المبادرة فوراً إلى كتابة شيك ووضعه في مظروف الرد.

ويناقش 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.





العامل (المظروف الخارجي)

كثير من المنشادات 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 يسترعى انتباه المرسل إليهم، ويثير فيهم الرغبة في فتحه، والاطلاع على ما بداخله. أجعل المرسل إليه تساوره الرغبة لمعرفة ما بداخلي المظروف:

- حاول أن تبدو على علاقة شخصية. فكر دائمًا في الكيفية التي يتصرف 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 الباقى من المظروف. فمثلاً: إذا كنت في عاصمة كبيرة تصدر فيها العديد من المنشادات البريدية، لا تكتب اسمك وعنوان الرد في الركن الأيسر العلوي من وجه المظروف. وإنما أن تستخدم عنوانك - فقط - دون اسم منظمتك في هذه المساحة، أو وضع عنوان الرد على ظهر المظروف. وفي كلتا الحالتين، فإن المرسل إليه سيسأله: «من هذا الخطاب؟» ويفتح المظروف لكي يعرف ذلك. ولون المظروف متغير آخر يستحق التجربة، والألوان الزاهية تسترعى 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 مباديء بسيطة عن كتابة خطاب بالبريد المباشر. وعند التفكير في هذه المباديء 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 أبداً، 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 المباديء التالية:

◀ انتبه 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 الثنائي الست والخمس عشرة الثانية لقراءة الجملة التالية.

◀ الناس يجبون القراءة عن أنفسهم. يتساءل قاريء الخطاب: «هل تعرف أو تهتم بشيء عنني؟» هل تقديم تبرع لجهازك سيجعلني أكثر سعادة، أو يعطيوني وضعاً، أو يغفر خطاي؟.. 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: «العلك قرأت..»، «إنني واثق من أنك تشاركني الإحساس..»، «إذا كنت مثلي فإنك تهتم بعمق..». وعندما تكتب ملتمساً هبة أخرى، أو التجديد من شخص منح من قبل، أشر 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 هوماش واسعة، وأن يكون الخطاب مكتوباً بينط واضح وبسيط. قسم الخطاب إلى فقرات لا يزيد كل منها عن ثلاثة أو أربع جمل، استخدم كلمات مختصرة، لا يجعل الأسلوب يبدو رسمياً.





◀ الناس يقرؤون الخطابات بترتيب معين، ونادرًا ما يقرؤون كل الخطاب. الناس كثيراً ما يقرؤون الحاشية أولاً، ثم يقرؤون التحية والفقرة الافتتاحية، ومها كان طول الخطاب، فإنهم يقرؤون الفقرة الختامية. وإذا لم يقرأ الناس الحاشية أولاً، فإنهم سيقرؤونها تاليا. وهناك ما يصل إلى ٦٠٪ من القراء يقررون ما إذا كانوا سيبتون 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 جانباً؛ 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 متاز مؤلف لهم. 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 القاريء 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 حقيقة وصادقة ونمطية، إما عن شخص ما ساعدته جماعتك، أو عن وضع ساعدت جماعتك في تصويبه، أو عن قاريء 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، اعتراض قليل من الناس. وكان الموقع في حي فقير، ولا شك أن مكاناً لانتظار السيارات سيكون مفيداً للمترددين الذين يعملون في المجمع الصناعي القريب. وبالنسبة لجو كاميرينو، كانت الأرض تبدو كما لو كانت متزهاً. 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 الأرضي الخلاء، والشوارع الخالية من الأشجار، والمباني المهجورة، إلى مساحات تصلح للحياة فيها بالنسبة للمجتمع.

طول الخطاب

ينصح بعض استشاري البريد المبادر عمالءهم بإرسال خطابات من صفحات يتراوح عددها بين أربع وست صفحات. الواقع، أن الشواهد كثيرة على أن الخطابات الأطول هي أكثر نجاحاً، مع أن معظم المستهلكين لا يقرؤون سوى الافتتاحية، والختام، والخاشية؛ 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 القاريء أن يتخرذه. وتكون صياغتها محددة و مباشرة.

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





اليوم.

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

بقية النص

يتتحدث بقية الخطاب عن المزيد من تاريفه، 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 وممروعاً.

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 القاريء باستخدام كلمة «أنت». والقاريء يقرأ عن نفسه. وفي وسيلة الرد،



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 المنashدة، 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 تذكر المرسل إليهم بر رسالة 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 حواجز للتبرع، ضع المبلغ أولاً، ثم اشرح الحافز. وفيما يلي مثال على ذلك:

■ ٣٥ دولاراً: تتضمن نشرة إخبارية.

■ ٥٠ دولاراً: تتضمن نشرة إخبارية، بالإضافة إلى قمي 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 حواضر 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 لمtribعين من الأفضل تفاديه.

أما بقية البطاقة في ينبغي أن تكون فيها مساحة لاسم المتبرع، وعنوانه، ورقم تليفونه، أو مساحة للصّاق، 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 مخصوصاً من الضرائب أو لا. (المعرفة المزيد عن استخدام بطاقات الائتمان لقبول التبرعات، انظر الفصل التاسع عشر).

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

□ ٢٥ دولاراً □ ٣٥ دولاراً □ ٥٠ دولاراً □ ١٠٠ دولار □ خلافه

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 يتنهى بها الأمر إلى إعطاء رسالة مفادها أن التبرعات الصغيرة ليست مشجعة:

□ ١٠٠ دولار □ ٥٠ دولاراً □ ٣٥ دولاراً □ ٥٠٠ دولار □ خلافه

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، فهو سيعمل على كتابة في «خلافه». ذلك أنه 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 قادرًا على التمييز بين الاستجابة لهذه المناشدة عن غيرها. وأنت تفعل ذلك عن طريق وضع رمز لوسيلة الرد على كل مناشدة بشكل ما. فإذا كان



لديك إمكانية لطباعة غير مكلفة، فبوسعك أن تطبع كل وسيلة رد بلون مختلف، وتضيف رقمًا أو تاريخًا 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 طابعًا.

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 الحالين، 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 كليًّا؛ 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 مناسبة ممتازة. وهناك بعض الإضافات التي يمكنك استخدامها إذا أردت. وتتوقف زيادتها على معدل الاستجابة على كثير من التغييرات 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 إطارانا».

- 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 الصحفة. 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، ومازالت تأتلى مناشدات متزايدة من الميدان. ولا يمكننا كذلك إرسال إمدادات طبية. وعليك أن تخفض الميزانية».

عندئذ يضع «جو» الملحوظة 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، تلقى 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 المجتمعات، أو الحفلات المترامية، 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 تزيد 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 أنساب الأوقات هو - دائمًا - عندما تكون المنشادة جديدة ومشوقة. ولكن ينبغي أن يكون ماثلاً في ذهنك أن المنشادات للهانحين الحالين تكون أفضل في نهاية العام. وعلاوة على ذلك، فإن مراسلاتك قد تضل عن طريقها بسبب كوارث طبيعية كبرى (العواصف، والزلزال) في أي وقت من السنة.





وتحتاج كل منظمة إلى أن تكون مناشداتها بالبريد المبادر ملائمة لظروف القطاعات التي تناط بها؛ فالمزارعون لهم جداول مختلف 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. والمهدف من برنامج تقديم المزايا هو إعطاء المترعين شيئاً عيناً 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 مانحها والمنظمة. فإذا كنت تريد أن يشعر مانحوك بملكية منظمتك والاندماج فيها، فعليك أن تفك في وضع برنامج للعضووية. وعندئذ يطلق على كل مانح أنه عضو. وإذا كانت لوائح الداخلية تحدد بالفعل حقوق الأعضاء، وإذا لم تكن راغباً في إعطاء المانحين حق التصويت أو الحقوق الأخرى المنصوص عليها في لوائح 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، بإمكانك وضع فئات للمانحين مثل: «صديق»، أو «مساند»، أو «محسن»، وما إلى ذلك. أو تحدد فئات لا تعبّر عن أي معنى للأهمية النسبية بأن تطلق عليهم أ، ب، ج.

وبعد أن تقرر ما الذي ستطلقه على مانحيك، 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 ثلات فئات من المانحين طبقاً لما يتبرعون به. وتكون لدى كل فئة حواجز 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 المتراعين 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، وتقدم معلومات ليست متاحة في مكان آخر، أو وجهة نظر لا تعبر عنها وسائل الإعلام عادة. وتتضمن المزايا الممكنة الأخرى تي شيرت، أو لاصقة لمصادم السيارة، أو الشريط الذي يوضع بين صفحتي كتاب ليدل على الموضع الذي بلغه القاريء، أو بطاقة عضوية (لا تتيح للعضو أي شيء)، أو خصومات على مناسبات خاصة، أو مواد تعليمية أخرى.

هناك مبدأان أساسيان لاختيار المزايا لل蔓حين:

الأول: تغطية التكاليف (وهو المبلغ الذي تتكلفه المنظمة لإنتاج وإرسال الشيء الذي وعدت به)، والذي ينبغي ألا يتتجاوز ^٥خمس أدنى فئات العضوية.
الثاني: بينما يمكنك دائمًا إضافة مزايا، إلا أنه من الصعب جداً أن تستردتها.

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



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 المنشدة، 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 لجهازنا.

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 الحقائب 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: قسم مانحيك طبقاً لتجدد تبرعاتهم إلى:

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



- متبرعين متوسطين: هم من يتبرعون بمبالغ تتراوح بين ١٠٠ و٢٤٩ دولاراً في السنة.
- متبرعين كبار: وهم من يتبرعون بمبلغ ٢٥٠ دولاراً أو أكثر سنوياً. (بوسعك أن تعدل هذه الأرقام بما يتفق مع جمهورك - والمسألة هي وضع ثلاث فئات من المانحين الذين يعاملون بأساليب مختلفة إلى حد ما).

ويمكنك استخدام البريد المبادر لتجديد كل مانحيك، مع خطاب مختلف قليلاً لكل فئة. ومع ذلك، فمن الأفضل استخدام هذا النظام: في وقت التجديد، يتلقى جميع مانحي التبرعات الصغيرة خطاباً موحداً يطلب منهم تجديد تبرعاتهم، ويتلقي المانحون المتوسطون خطاباً يبدو كما لو كان شخصياً، ويتلقي جميع المانحين الكبار خطاباً شخصياً تعقبه مكالمة هاتفية، وأحياناً زيارة. وبالتالي، فإن معدل التجديد سيكون أعلى، وتزيد فرصتك في زيادة المانحين لتبرعاتهم. (المزيد من المعلومات عن تقسيم قوائم المانحين، انظر الفصل العشرين).

تقسم قائمة صغار المانحين بعد ذلك إلى أربعة فئات طبقاً للوقت الذي يتبرع فيه الشخص - الربيع، أو الصيف، أو الخريف، أو الشتاء. وكل ثلاثة أشهر يجري استخراج أسماء المانحين المطلوب تجديده تبرعهم في هذه المدة من قاعدة البيانات، ويرسل لهم خطاب تجديد مع وسيلة رد، ومظروف رد. وهذا النظام أسهل كثيراً من محاولة الكتابة للناس في الموعد السنوي لتبرعهم، كما أنه أكثر فاعلية من حيث معدلات التجديد والتذبذب النقطي من الكتابة إلى كل شخص مرة واحدة في السنة، بصرف النظر عن الموعد الذي تبرع فيه.

ويتبع خطاب التجديد نموذج المناشدة بالبريد المبادر. وهو يبدأ بجملة أو اثنتين عن المانح، تؤكد أهمية المانحين الأفراد لاستمرار وعمل المنظمة. ثم يمضي الخطاب لكي يورد قائمة بعض منجزات المنظمة أثناء العام السابق، ويطلب منحة جديدة، ملتمساً من المانح أن يزيد تبرعه إن أمكن. وينبغي أن تصمم وسيلة الرد للتتجديدات بصورة محددة؛ حتى يشعر المانح بأنه جزء من جماعة تطلب إليه أن يكرر تبرعه، وليس شخصاً جديداً يطلب إليه التبرع للمرة الأولى. وبالإضافة إلى التجديد، بإمكانك استخدام





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 () أصدقاء. فأرجو موافقتي بمعلومات عن العضوية.

أود أن أعرف معلومات عن التبرع في الوصية.

أود أن أطوطع. 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 مدحا 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 يردو، 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 بنشرتنا الإخبارية التالية حتى تتبع العمل الهام الذي نتمكن من القيام به بفضل أناس مثلك. نرجو أن تستخدم النموذج المرفق لإرسال تبرعك، أو إخطارنا بالسبب الذي من أجله لم تساهمن. شكرًا.

كلمة تحذير

هناك كثير من المانحين على قائمتك سوف يستجيبون لالتماسك بدفع مزيد من التبرع، ولكنهم لا يستجيبون لمناشداتكم بالتجديف، 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 هدایاكم الأخرى، فإن هذا التصرف يكون غبياً، ويمكن أن يبعد المانح. وعندما يتنهى 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 من يقدمون لك منحة في سنة يتظر أن يقدموا لك منحة في السنة التالية. أما نسبة الـ ٣٤ في المئة الباقية فلن يجددوا. ومهمها كررت مناشداتك للناس، ومهمها 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 يتقللون 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 مانحيك.



وإذا كان معدل التجديد لديك أقل من ٦٦ في المئة، فالأرجح أنك لا تقدم ما يكفي للاحتفاظ بمانحيك.

افحص برنامجك لكي تتأكد من أنك تتبع الممارسات التالية:

◀ الكتابة للمانحين أكثر من مرة سنويًا 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 النظمات أنها تستطيع جمع تبرعات كافية من مانحها الحاليين عن طريق المناسدات المتكررة؛ مما يمكنها من تقليل الحاجة إلى حالة من اجتناب مانحين جدد. و تقوم كثير من النظمات الكبيرة بمناشدة مانحها من ثماني إلى اثنبي عشرة مرة في السنة؛ الأمر الذي يؤدي إلى إحداث التشبع، أو استبعاد لعدد من المانحين.

ومغزى نجاح المناسدات 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 جانبًا. 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 المناسدات. وإرسال مناشدة واحدة أو مناشدتين في السنة لا يتيح للمانحين الخيارات التي يريدونها.



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 فيتكون البريد، لذلك، فإن أي شيء آخر غير الفاتورة، أو خطاب شخصي - بما في ذلك مناشدتك - سيلقى جانباً.

◀ 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 ألقيت جانباً قبل أن ينظر فيها.

إن المانحين لا يشعرون «باللحاج ميت» 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 تناح 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 تتتسائل: ما الذي ستقوله في كل مناشدة؟

وإليك مجموعة من الأفكار لمساعدتك على اختيار بعض أساليب المناشدات المأخوذة من خطابات محددة للجامعة، أو يتم صياغتها على نمطها. وبعضها قد يلائم إحدى المنظمات أكثر من أخرى، لكن ينبغي على كل منظمة - تقريراً - 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 تغفل دفاترك لهذا العام، نرجو أن تذكر (المنظمة). إن لدينا كثير من العملاء في هذا الوقت من السنة، ودعمك الإضافي يمكن أن يضمن خدمة لا تقطع». 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 يخبو 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 منظمتنا توفر التدريب لآلاف 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 منظمتنا الآن بالعيد السنوي الثالث (الخامس، الخمسين) من خدمتها للمجتمع. فلتتحفل 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، تصلاح 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 نحدِّر الجمهور من دفن الكيماويات الخطيرة المقترن في الجانب الشرقي من البلدة. وهذا المشروع غير المعروف على نطاق واسع، والذي يلقى الدعم من مشرفينا، سوف يسبب أخطاراً شخصية لأكثر من ألف شخص. ويحاول مجلس المدينة تمرير هذا المشروع دون علمنا. وعلينا أن نتحجّ على ذلك. ساعدنا لوقف هذه المأساة الآن بtribut إضافي بمبلغ ٢٥ أو ٣٥ دولاراً، أو بما تستطيع إرساله».

التعامل مع الاستجابات لمناشداتك بالبريد المبادر

هناك بضعة أمور لا تقل إثارة عن تلقي تبرعات من مناشدة ناجحة بالبريد المبادر. فجميع المانحين ينبغي أن يوجه لهم الشكر، ويفضل أن يتم ذلك خلال اثنين وسبعين ساعة من وصول تبرعهم. ومن المؤكد أنه ينبغي أن يتم ذلك خلال سبعة أيام على الأكثـر. وفي بعض الأحيـان قد لا يكون بإمكانك الاستجابة لهذا الجدول الزمني، لذلك تذكـرـ دائمـاًـ أنـ الشـكـرـ المـتأـخـرـ أـفـضـلـ دائمـاًـ منـ عدمـ الشـكـرـ. (انظر أيضاً الفصل السابع عشر: كتابة رسالة شكر قصيرة).

وكذلك ينبغي تسجيل التبرع (المزيد من التفصيات، انظر الفصل الثالثين: الاحتفاظ بسجلات).
استخدم الخطوات التالية:

- صور الشيكـات قبل صرفـها. وهذه الخطـوة تساعدـ في جـمعـ التـبرـعـاتـ؛ لأنـ الشـيكـ يتـضـمـنـ مـعـلـومـاتـ كـثـيرـةـ.
- سجلـ في قـاعـدةـ الـبـيـانـاتـ الـيـوـمـ الذـيـ وـصـلـ فـيـهـ الشـيـكـ، وـاسـتـجـابـةـ لـأـيـةـ منـاشـدـةـ جاءـ هـذـاـ الشـيـكـ، وـالـوقـتـ الذـيـ أـرـسـلـ فـيـهـ خـطـابـ الشـكـرـ.
- اصرفـ الشـيـكـ أوـ بـالـبـطاـقـةـ الـائـتمـانـيـةـ فـيـ أـسـرـعـ وـقـتـ مـمـكـنـ؛ ذـلـكـ أـنـ النـاسـ قـدـ يـتسـاءـلـونـ إـذـاـ ماـ كـانـتـ المنـظـمةـ تـحـتـاجـ فـعـلاـ إـلـىـ نـقـودـ عـنـدـمـاـ لـاـ يـتمـ صـرـفـ الشـيـكـ بـسـرـعـةـ، أـوـ عـنـدـمـاـ لـاـ يـظـهـرـ تـبـرـعـهـ عـلـىـ الـبـيـانـ التـالـيـ الخـاصـ بـطـاقـةـ الـائـتمـانـ.





تقييم المناشدات

لكي تعرف إذا ما كانت مناشرتك فعالة، وأي من مناشراتك كانت الأكثر فعالية، ولماذا، فإن عليك أن تتبعها وتقييمها. وب بدون التقييم فإن كل جمع للتبرعات يكون بمثابة إطلاق نار في الظلام. أما عملية المتابعة فبساطة: أنت ت يريد أن تعرف عدد الذين استجابوا لمناشدة بعينها، وكم من النقود أنت به كل مناشدة.

سجل الاستجابات حسب ورودها من كل مناشدة: (يمكنك أن تفعل ذلك على الحاسوب الآلي، لكنه من الأيسر لك أن تفعل ذلك باليد على قطعة من الورق). إن أكثر الاستجابات ستأتي أثناء الأسبوع الأربع الأولي بعد احتفال أن يكون معظم الناس قد تلقوا البريد (أرسل دائمًا رسالة إلى منظمتك لكي تعرف على الوقت الذي تستغرقه لكى تصل). وسوف تصل ٩٥ في المائة من الاستجابات بنهاية شهرين. ويمكن أن يكون تسجيلك على هذا النحو:

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



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. (الهة السادسة، شرحت في الفصل العاشر، وليس متوسط التبرع).
- تكلفة المراسلات.
- نسبة الدخل إلى المصروفات. (اقسم مبلغ التكاليف التي تلقيتها على المبلغ الذي أنفقته).
- أية تعقيبات مثل: «أرسل في وقت مبكرمرة القادمة»، أو: «قالت مطبعة «جو» إنها ستقوم بالطبعاعة 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 (٢٠٠٠ 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 مكاسبهم؛ لأن القوائم كانت لا قيمة لها، وقد بدلت 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 تشريعًا من أكثر التشريعات شهرة، ألا وهو «قانون عدم استخدام المكالمات الهاتفية إلا بتصریح». 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 البديهيات 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 عال للغاية.

الاستعدادات

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

■ الخطوة الأولى: قم بإعداد القائمة.

تسجيل قائمة بالأشخاص الذين ستقوم بالاتصال بهم. هؤلاء هم المانحون المرتقبون. دون أسماءهم، وابحث عن أرقام هواتفهم. كون 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 المكالمة.

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

الاسم	رقم الهاتف	الشيفرة	ملاحظات	التبرع	المبلغ

**■ الخطوة الثانية: كون ملف تسجيل أو بطاقة لكل مانح مرتب.**

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

بطاقة تسجيل المانح المرتقب عن طريق الهاتف

الاسم: رقم الهاتف: الشيفرة:

العنوان:

هل تم تقديم المنحة؟ نعم: دولار لا

نوع بطاقة الآئمان ورقمها:

هل تم التتحقق من العنوان؟ نعم لا

هل تزيد مزيداً من المعلومات؟ نعم لا (دون أي 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 المكالمة الهاتفية الثانية أو الثالثة، فإن المتطوعين يرتجلون، لكن وجود مخطط من البداية لما يمكن أن يقال يشعر المتطوعين بالأمان. ولا بد أن يكون المخطط قصيراً، وفي صميم الموضوع، على مثال ما في العينة التالية:

نموذج لنص خطي للاتصال عن بعد:

■ «أهلاً، أسمى «جيل آكتيفست»، وأنا متطوعة للعمل مع «جود أور جانزيشن». هلا تحدثت إليك لحقيقة واحدة؟» (توقف لسماع الإجابة).
«شكراً. إنني أصل هذا المساء كجزء من برنامج الاتصال عن بعد. هل أنت على علم بنشاطنا؟»، أو: «هل قرأت عن نشاطنا في ديلي بلاب؟»، أو: «هل تلقيت مناشتنا 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 أنأشكرك 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، ذكر الشخص بعملك: «كما تعلم، فنحن نعمل في...».

■ إذا لم يد على الشخص الذي تهاتفه أي رد فعل أو رد فعل إيجابي، استمر: «نسعى الليلة إلى جمع — دولار. ونوجه للناس بطلب مساعدتنا بمبلغ ٣٥ دولاراً أو أكثر. حتى الآن — (اذكر العدد) شخص تعهدوا بالدفع، وتبقى — دولاراً لتحقيق 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



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 متربداً في أن يعطيك رقم بطاقة الائتمانية، قل: «إذا كان الأفضل لك، أستطيع أن أرسل لك مظروفاً للاستعمال. دعني - فقط - أتحقق من عنوانك». (اقرأ العنوان). «شكراً مرة أخرى. عمت مساءً».

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

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

A- خطاب للأشخاص الذين كان ردتهم إيجابية:

عزيزي
شكراً جزيلاً بانضمامك إلى «جود أور جانيزشن»، وتبرك بمبلغ — دولاراً هذا المساء.
كما تعلم، فإن «جود أور جانيزشن» 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 بك في المظروف
المرفق. وسوف تبدأ في تلقي نشرتنا الإخبارية خلال أسبوعين.

المخلص

اسم المتطوع





نموذج لبطاقة الإعادة:

الاسم:

العنوان:

مرفق تبرعي بمبلغ — دولار. أطلع 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 أورجانيزشن».

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

(أرفق مظروفاً للرد عليه طابع بريد).

بـ. «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 لخبركم بالمزيد عن).

«جود أورجانيزشن» هي (ملخص موجز لا يزيد عن ثلاثة 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).

آمل أن تفكّر في الانضمام إلينا في نشاطنا الهاشم. 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 ترقى كتيباً أنيقاً أو هاماً، أو تقوياً، أو صورة.
نرجو أن تقطع لحظات من وقتك لقراءة صحيفة الواقع المرفقة، ثم املأ 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 معى هذا المساء.

مرفق البيانات التي ناقشناها، وأمل أن يكون فيها إجابة على تساؤلاتك. من فضلك لا تتحرج في الاتصال بمكتبنا لمناقشة المزيد بشأن منظمتنا 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 تقرأ عنا ستتوافق أن عملنا هام للغاية. نرجو أن تدعمنا بأية طريقة ترتضيها.

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

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)، وصحيحة حقائق، أو نشرة عن منظمتك، ومظروفاً لإعادة الرد. ليس من الضروري وضع طابع بريد على أيٍ من هذه المظاريف.

لتحديد كمية الطبعة من كل خطاب، احسب عدد الأشخاص الذين ستهافهم، 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 من استطعت الوصول إليهم سيقولون: «أرسل لنا مزيداً من المعلومات»، وتحتاج للخطاب (ج)، والباقي سيردون بالتفي. والثانان الآخرين أو أكثر من الأشخاص الذين هافتتهم - من لم تستطع الوصول إليهم - سترسل لهم الخطاب (ب).

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

لحساب عدد الهواتف التي ستحتاجها، قدر أن الشخص الواحد يمكنه إجراء حوالي أربعين مكالمة هاتفية في ساعة واحدة، ولا تستغرق الاتصالات أكثر من ثلاثة ساعات. لذلك، يمكن لشخص واحد أن يجري 120 مكالمة في ليلة واحدة.

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

قد ترغب في القيام باتصال عن بعد على مدى ليتين. هذا الترتيب له ميزتين: يمكنك مهاتفة مزيد من الناس، أو استخدام متقطعين 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 شابها، هم المرشحون المثاليون لإعارتك هواتفهم لليلة، مقابل أن تتعهد بـألا 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 أكوا마ً من مختلف الخطابات، ومرافقاتها، ومظاريف الرد، والمظاريف البريدية، وقلمين، وقائمة بأسماء من ستهافهم، وأكواماً من البطاقات التي ستسجل المكالمات عليها، وخطط خاصاً بكل مكالمة.

■ 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 هاتفي إلى مكتبه، وتبدأ اللجنة التي خططت الاتصال عن بعد إجراء المكالمات على الفور لتحديد أسلوب العمل ونسبة التقدم. حاول تجنب الموقف الذي يكون فيه كل الموجودين في الحجرة يصغون للمكالمة الهاتفية التي يجريها شخص آخر، إلا إذا شعر الشخص بالارتياح لهذا الوضع.

■ يعمل الموظف أو عضو لجنة الاتصال عن بعد مثل «العوّام»؛ أي الشخص الذي ليس لديه عمل محدد. ويجب أو تجنب على الأسئلة، ويبادر المكالمات الصعبة. ويدون «العوّام» كذلك - دائمًا - المبالغ المالية التي تم التعهد بها، ويسجل التغيرات جميعها على لوحة كبيرة ظاهرة للجامعة. يتبادل المتطوعون



- 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، وابداً في الانتهاء من هذا العمل. وأول خطوة في الانتهاء إكمال وضع العناوين على جميع المطاريف، وجمع بطاقات الأشخاص الذين هاتفتهم.
 - اجمع أية بقايا من النماذج، والمطاريف، والخطابات، والبطاقات المرتجلة.
 - دون 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 تشعر المتطوعين بالفشل.
 - يمكن لمن يحررون المكالمات مغادرة المكان بحلول الساعة ٣٠ ، ٩ 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 للملك أو المدير كذلك. اشكر كل فرد عما قام به للإنجاح المناسبة.

خلال الأسبوعين التاليين يجب جمع حوالي ٩٠ في المئة من التعهادات. وكلما أوفى شخص بعهده، وقدم التبرع، ابعث إليه رسالة الشكر. وفي نهاية الأسبوعين افحص قائمةك، وحدد كل من وعد بالتبرع ولم يرسل تبرعه. ابعث إليه رسالة تذكير رقيقة، مثل المذكورة أدناه، مقتنة بمظروف للرد ونموذج للرد.



خطاب التذكير

عزيزي ،

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

المخلص:

(اسم المتطوع)

حوالي 7 في المئة من يتعهدون بالتبرع لا يرسلونه عادة. دون المبالغ النهاية التي تلقيتها، واتكتب تقبيماً عن المناسبة. لا بد أن يذكر التقييم عدد من تم الاتصال بهم، وعدد من تعهدوا، وعدد التعهدات التي نفذت، وعدد المتطوعين المشاركون، وأين تم عمل الاتصال عن بعد، ومن رتب للحصول على المكان (إذا كان قد تم استعارته)، وضمن نسخاً من كل الخطابات، ونهاذج 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 مختصرأً أو إعلاناً عن خدمة عامة تصف الاتصال عن بعد، إلا أن المقالة أو مقابلة الشخصية من المستبعد أن تنشر شيئاً عن الاتصال عن بعد وحسب. لذا؛ من الأفضل الاستفادة من مناسبة الاتصال عن بعد للتركيز على برامج جديد، أو ذكر قصة ذات معنى 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 يضفي ذلك المصداقية 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 محظوظون من جمهورك.

التقرب لوسائل الإعلام

إذا كنت لم تتحقق أية دعاية من خلال اتصالاتك بالصحافة، أرسل خطاباً لمحرر الصحيفة المحلية. تأكد من أنك تبعث الرسالة في الوقت المناسب للنشر (خاصة إذا كنت تعامل مع صحيفة أسبوعية). وقد اكتشفت جماعات كثيرة أن إرسال خطابات للمحرر تعد طريقة فعالة للدعابة 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 لحنة صحفية مختصرة، أو إعلاناً في الإذاعة عن خدمة عامة)، اكتب للصحفية أو اتصل بها لإعلامها عن نتائج الاتصال عن بعد، وأكده على ما حققته دعايتها.



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

للدعائية 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 متظوعيك العاملين نهاراً سيتحتم عليهم الرد على هذه المكالمات إلى جانب القيام بعملهم اليومي المعتاد. ورغم أن تلقي المكالمات لا يستند وقتاً طويلاً، فإن التأكد من تقديم المعلومات الصحيحة، ومتابعة التعهدات، تستنفذ الوقت الكبير.

إذا تم أخذ كافة هذه الاحتياطات 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 لتقوية الاتصال عن بعد:

◀ استخدام الهاتف للحصول على مانحين مرتبين فقط.

◀ متابعة المناشدة البريدية بالاتصال عن بعد.

◀ استخدام الاتصال عن بعد لتجديد اشتراك المانحين المنقطعين.

مهاتفة المانحين المرتبين

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





إلى مرشح أو مانح مرتقب. لا تحاول طلب المنحة أثناء المكالمة الهاتفية. إن الغرض من المكالمة هو إيجاد قائمة «نشطة» للمناشدات البريدية التالية من أجل جمع التبرعات.

و لا تؤدي هذه الاستراتيجية في حد ذاتها إلى جمع التبرعات؛ لكنها تؤدي إلى اكتساب مانحين جدد. وبالرغم من أن تكاليف إجراء المكالمات وأية خطابات بريدية أو متابعة سيكون الفرق بينها وبين المبالغ التي تم تلقيها كمنح فرقاً طفيفاً للغاية، مع ذلك، فإن المنظمة تصبح لديها مجموعة من المانحين الجدد، ويمكن أن يستمر معظمهم في العام التالي، وقد يقدمون منحاً إضافية كاستجابة للمناشدات خلال العام الحالي.

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

نموذج النص الخطى لتحديد الاهتمام

«أهلاً، أنا «جين سميث»، متقطعة في إحدى دور إيواء المشردين، أود الحديث إليك للحظات، ولن أطلب منك تبرعاً. هل الوقت مناسب؟» (وقفة). شكرًا. سأختصر. هل سمعت عن برنامجنا؟» (وقفة). إذا كانت الإجابة بـ «لا»، أو «ليست لدى معرفة كافية». استمر: «ماوى المشردين مرفق يضم ثلاثة سريرًا للمشردين من الأسر أو العزاب. وتقدم الدار - أيضًا - 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 من 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 لبرنامتك، لكن لديهم اعترافات معينة على بعض جوانب منه.
- ◀ أشخاص يشعرون أن على كل شخص أن يساعد نفسه بنفسه، وأن برنامتك يقوض الأساس الأخلاقي للبلاد.

لإجابة في النموذج الأول، قد يريد من يجري المكالمة كما يلي:

«يسعدني أنك تتعاطف مع الأمر على هذا النحو. إن المأوى يعتمد على دعم المجتمع جمع ما يزيد عن ثلاثة أربع 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 لبرنامتك، لكن المشكلة أن الكثيرين ينتقلون إلى مجتمعنا لأنكم موجودون به. لن نستطيع أن نستمر في استيعاب مزيد من الناس بهذه السرعة».

لا بد من يجري المكالمة الموافقة على رأي المانح المرتقب بشكل ما، بأن يسلم باعتراضاته. 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 تعرف 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 من ليس لهم عمل من ولايات أخرى،



ونحن لا نشجعهم على الانتقال إلى هنا؛ لأن وضعنا المالي حرج للغاية. لذا يجب ألا يحضرروا 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 للمقتراحات. وإذا قال الشخص شيئاً من قبيل: «لم أكن أعرف ذلك»، أو: «إنني مسرور لسماع ذلك»، اسأله 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. شكرًا على الوقت الذي أنفقته. طاب مساواك».

إن تدريب المتطوعين على مثل هذا النوع من إجراء المكالمات الهاتفية يحتاج إلى مزيد من التفاصيل. ويجب أن يكون المتطوع قادرًا 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 واضحًا تماماً أمام من يجري المكالمة أنه يقوم بذلك لتأكيد الاهتمام، لا لتحويل الناس.

وعلى المتحدث التدرب 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 المنashدات البريدية.



ويعتبر النص الخططي 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 أتيحت لك فرصة قراءته؟ استناداً على الإجابة، يكون باقي المخطط هو نفس ما وصفناه في القسم الأول من هذا الفصل. وإذا كان الشخص قدقرأ خطابك، وبذا عليه الترحيب بأهدافك، انتقل فوراً للسؤال: «هل يمكنك مساعدتنا بمنحة قدرها دولار؟»

مهاتفة الأشخاص الذين يطلب منهم التجديد

كما شرحا من قبل، فإن حوالي ثلث أعضاء المنظمة قد لا يجدون تقديم تبرعاتهم من عام إلى العام التالي. و كنتيجة لذلك، تتفق كثير من المنظمات وبالغ طائلة للتعدد 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 التهاباً مما قبله.

ويمكن أن يحل الاتصال الجماعي عن بعد مكان ثانٍ 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 المائة، وأحياناً أقل، فإن الاستجابة للاتصال عن بعد تصل إلى ١٠ في المائة على الأقل، وقد ترتفع إلى ٣٠ في المائة. وأدى ذلك إلى ضمان حصول المنظمة على ما لا يقل عن معدل تجديد يصل إلى ٦٦ في المائة، وقد يمكنهم إضافة ٥ في المائة 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 بريديك كل الأشخاص الذين انتهت عضويتهم خلال الأشهر الستة الأخيرة، أو





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

ثانياً: جهز خطابات شكر لمن جدد عضويته، ولمن اتصلت بهم هاتفياً ولم يكونوا بمنازلهم - كما تم مناقشته في القسم الأول من هذا الفصل. كل خطاب من هذه الخطابات يكون مختصرًا. والهدف أن تذكر العضو بتعهداته أو تعهداتها بالتزامن.

عندما يتصل أحد المتطوعين بمانح منقطع، فإنه سيسمع عادة الأسباب التالية لعدم تجديده العضوية: «ليس لديه وظيفة حالياً»، «نسى 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: «الربون دائمًا على حق». عندما يذكر أحد الأشخاص أنه لم يعد مقتنعاً بالمسار الذي تنتهجه منظمتك، 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 بالتجدد، 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 قائمنا البريدية للعام التالي كعضو شرفي. دعمك لنا فيما سبق يعني الكثير لنا. ومرة أخرى، نقدم اعتذارنا.



و يمكن للمنظمات الراسخة أن تستفيد من عملية جمع التبرعات عن طريق الهاتف. إلى جانب جمعها للهال، 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 الإنترنٌت في جمع التبرعات

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

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





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

الضرورات المطلقة

للاستماع 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 منظمتك على شبكة الإنترنت - أي الاسم الذي تعرف به على الشبكة. ويتيح لك ذلك بناء علامة تجارية قوية، وتعزيز اسم منظمتك. وإذا لم تكن منظمتك معروفة باسم تجاري - لأي سبب - استعمل عبارة تذكير الناس بنشاطك، مثل: «التبادل بين الشباب»، أو «مساكن للجميع»، أو شيئاً قريباً من اسم منظمتك 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. و يمكنك الرجوع إلى مواقع شبكات منظمات مماثلة لمنظمتك على شبكة الإنترنت للوقوف على تجربتها.

إن الموقع يتطلب إعداده بيانات 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 «تبوع الآن» على صفحة المقر، وعلى صفحات أخرى كثيرة بقدر الإمكان. ويمكن لزور «تبوع 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 منظمات 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 موقعك:

- تأكد من أن عنوانك على الشبكة موجود في كل ما تنشره: بطاقات عملك، شارتوك 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 يتتأكد من أن «بطاقة التحول» و«اللقب» – وهما بندان مخفيان على أعلى شفرة موقعك – بهما 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 قمتها. 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 بمنظمات أخرى، وتأكد من أنهم يتصلون بك. وكون قائمة بالمنظمات التي ترى أنها حليفتك، أو أنها تقدم معلومات مكملة لمعلوماتك. وتأكد من أن الأشخاص يمكنهم الدخول على مواقعهم من موقعك، والعكس صحيح. قم بزيارات متكررة لموقع ذات صلة؛ لترى ماذا يقولون عنك.
- البريد الإلكتروني أحد أفضل الوسائل كي يزور الأشخاص موقعك. وأبسط وأسهل ما يمكنك



عمله أن تجتمع أكبر قدر من عناوين البريد الإلكتروني لمتبرعين، وأرسل لهم رسائل إخبارية بالبريد الإلكتروني، أو تنبيها برسالة إلكترونية كل شهر، أو ربع سنوية. ويمكنك استخدام وسيلة الاتصال هذه لتعلن عن وجود مضممين 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 تَعد في بداية العمل بشيء لا يمكنك الوفاء به عند الاتمام 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 المساعدة في بناء قاعدة للمانحين، والحفظ علىها، وتعزيزها، بما في ذلك الرسائل الإخبارية، والراسلات 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 القرار 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 لراسلة المانحين (ولكنه لا يعتبر الوسيلة الوحيدة لإرسال رسائل الشكر). عندما ترك رسالة صوتية للمنانح على الهاتف، اترك كلاماً 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.

وتشتمل جماعات كثيرة البريد الإلكتروني لتشجيع جهود أعضاء مجلس الإدارة في جمع التبرعات عن



طريق الرسائل، مثل: «متابعة حملة المانح المتميز».

وستغُل بعض المنظمات - كذلك - ميزة المدونات، وهي نوع من الاتصال الذي كان في الأصل رسالة بريدية شخصية ليوميات أو سجلا للأحداث اليومية (تعرف باسم سجل شبكة الإنترنٌت). وقد بدأ المديرون التنفيذيون، ورؤسائِ 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 الإنترنٌت

هناك طريقتان لاستلام التبرعات مباشرة عبر الإنترنٌت:

- 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 ائتمانهم للتبرع، أو الشراء مباشرة عبر الإنترنٌت، متأكدين أن تعاملاتهم آمنة (بحيث يتم تحويلها إلى رموز



تلغرافية قبل نقلها).

وقد توصلت منظمات كثيرة إلى أن استلام التبرعات أو البيع بهذه الوسيلة مربح 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 تقر 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 موقع 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 المدخرة، 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 وعنوانين 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.



الإنترنٌت ليس معجزة، إنما استراتيجية أخرى عليك استكشافها

الإنترنٌت ليس 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 يتاح للأشخاص الذين ربما لم يسمعوا عن جماعتك أبداً أن يعرفوا عنها الكثير. ويمكن استخدام الإنترنٌت لبناء نوع من الشعور بالانتماء من جانب أصحاب لم يستشعروا أبداً هذا الإحساس تجاه عملك، ولا تجاه أي حدث قمت بعمله.

ويطلب استخدام الإنترنٌت 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 الكثرين منهم يفضلون التبرع. وتدرك المزيد والمزيد من المنظمات أن خدمة الأشخاص تساعد على استمرارية نظام رعاية يتصرف بكىاسة، 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 تقوى 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 تتناقض عن خدماتها أقل من «معدلات السوق»، ولكن من أجل الحصول على الخدمة على الشخص أن يدفع سعراً ثابتاً، أو رسماً محدداً ببعض المعاير، مثل: الدخل، أو تعويض من التأمين؛ فنوادي الصحة، والخدمات الاستشارية، وخدمات التدريب على الوظيفة، أو التعيين في مكان مناسب، والمتزهات العامة القومية والخاصة بالولاية - كثير





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

الرسوم اختيارية

يمكنك تحصيل رسوم اختيارية بأي من هاتين الطريقتين:

- ١ - أن تستمر في تقديم الخدمات مجاناً، ولكن تطلب مبالغ لتعويض التكلفة.
- ٢ - 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 يتحمل 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 متسقةً مع وضعك الذي لا يستهدف الربح. إن التصرف المتسنم بالإكراه يجعل الشخص يشعر بأن الخدمة ليست مجانية حقيقة، 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 بالمارش، وقدمت لهم حلوي.



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

تحديد الرسوم

توجد عدة طرق لتحديد الرسوم اختيارية 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. شكرًا». في الغالب ستحصل على فكة القود فقط؛ لكنك لن تفهم 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 اختيارية. 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. شكرًا».

إن طلب مبلغ محدد، بدلاً من ترك تحديد المبلغ للمناخ المرتقب، سوف يؤدي إلى تبعُّع أغلب الناس بمبلغ ما، وسيأتي بمنح أكثر، وسوف تظهر جديتك في جمع المال، وأنك تعرف تماماً ما تقوم به. فيما يتعلق بالعملاء المعادين على تلقى الخدمة مجاناً، لا بد من أن تشرح لهم أنك لا زلت تقدمها مجاناً، ولكنك تطلب من يستطيع تقديم المساعدة فقط.

التمهيد لعملية جمع الرسوم

في البداية، عادة لا يستريح المتطوعون والموظفوون 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 من لا يملكون إلا القليل جداً. بعد ذلك، ضع



السياسة الجديدة في سياق: على منظمتك الاستمرار في تقديم الخدمات، إن نفقاتك تزيد، بينما قدرتك على الحصول على معونات حكومية (أو غيرها) تنخفض. وعملاًً لك 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 بمال، ويرى أن الناس يشعرون بالرضا في العطاء، سوف تبدد 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 منظمتك 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 اختيارية في هذه الحالات لما تقدمه من خدمات. على أي الأحوال، إذا كانت معلوماتك لا ترتبط بالكوارث، بعد أن تدلي بها أسأل إذا كنت تستطيع إرسال مزيد من المعلومات عن منظمتك، 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 لمزيد من وسائل الرد).

إن وضع أساس نظام اختياري لجمع المال من العملاء سيوفر دخلاً ثابتاً لك، والبالغ قد يكون أكبر مما تظن. علاوة على ذلك، فإن النظام قد يستحدث أشخاصاً من غير عمالئك على التبرع.



15

جمع التبرعات من باب إلى باب

الطواف هو أسلوب يقوم فيه فريق من أعضاء من منظمتك بالطواف من مبنى لآخر، أو يقفون في الطرقات لطلب التبرعات لأنشطة منظمتك. 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 تحديد عضويتهم وترقيتهم.





المزايا والسلبيات

هناك ثلات مزايا رئيسية للطواف كاستراتيجية لجمع التبرعات:

أولاً: الطواف الثابت الذي يتم إدارته بحكمة قد يدر مصدرًا 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 بأراء 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، وموقعًا 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 تشرع 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 منها كان صغيراً فإنه يمكن أن يحدث فرقاً.

ثالثاً: لا بد أن يشعر الناس بالثقة في منظمتك.

رابعاً: لا بد من تمييز منظمتك 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 منظمتك.

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 من لهم سلطات رسمية عن عمليات الطواف التي تقوم بها سيضمن أقل قدر من التدخل فيما بعد.

دراسة العوامل السكانية «الديموغرافية»

بعد التأكد من التزام المنظمة بالقوانين المحلية يجب تحديد إذا ما كان مجتمعك مؤهلاً للقيام بأنشطة الطواف. لذا، عليك القيام بجمع بيانات ديمografية 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 سيارتكم والمرور على الأحياء المحيطة بك.





وتذكر نقطة هامة في تقييم المعلومات الديموغرافية: نادرًا ما ينجح الطواف في حي يتسم بالثراء، وأحياناً يخرج الطواوفون بتبيّنة مؤداتها أن «الأثرياء» بخلاء و مجردون من العاطفة. إن الأثرياء بالفعل لا يساهمون عادة في حالة طرق أبوابهم، وهم يمنعون لأوجه الخير عادة استجابة لمناشدة ضخمة للتبرع، أو مناشدات بريدية شخصية، أو المناسبات الخاصة. وتنجح عمليات الطواف بشكل أفضل في الأحياء ذات الدخل المتوسط والمتخض؛ حيث التبرع من الباب أمر مألوف.

والبند الديموغرافي الآخر الذي لا بد من تقييمه، هو إذا ما كانت الكثافة السكانية في الميل المربع تجعل الطواف مجدياً. يحتاج الطواوفون 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، وقلة أعداد السكان.

أخيراً، أنت في حاجة لتقييم إذا ما كانت المنطقة آمنة للطواوفين. 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 الطواوفين معاً، لكن ذلك يؤدي إلى مضاعفة تكاليف العمل. وبعض المنظمات الأخرى لديها سيارة طواف لراقبة عمل طواوفهم، 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 الطواوفين





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، وتحطيط وتحديث المواد.

■ **المديرون الميدانيون.** كل واحد من أفراد هذا الفريق ينقل ويشرف على فريق عمل مكون من خمسة إلى سبعة طوّافين. يخصص كل مدير ميداني لفريقه أجزاء مختلفة من الحي، ويجمع المال في آخر الليل، ويُدرب الطوّافين 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 تحفظ بسجلات للهال 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 مساء، خمسة أيام أسبوعياً. وعليهم في العادة تحصيل حصة معينة - ألا وهي مبلغ المال الذي لا بد أن يجمعوه كل يوم أو كل أسبوع. وأجرهم إما أن يكون نسبة مما جمعوه (عمولة)، أو مرتبًا كاملاً، أو - وهو الأكثر شيوعاً - مرتبًا أساسياً زائد العمولة.

ولا بد أن يمثل الطواف منظمته 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 التصاريف التي تطلبها المدينة أو الولاية، ولوحة لحمل المواد التي تعطى للناس - نشرات عن المنظمة، مظاريف





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

يوم العمل للطّوّافين

في بداية يوم العمل لكل من الطّوّافين، 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. ويفبدأون الطواف حوالي الساعة ٤ عصراً، وينهونه الساعة ٩ مساء، عندئذ يجمعهم المدير الميداني، ويعود بهم ثانية إلى المكتب. يسلمون أموالهم، ويكتبون تقاريرهم، ويتنهي العمل حوالي الساعة ١٠ مساء.

و يعد 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 الديموغرافية عن هذا الحي، والتي تم على أساسها اختيار الحي كموقع للطواف. ويمكن بعد ذلك إعادة تقييم هذه البيانات في ضوء تجربة الطّوّافين. ويجب تدوين أي اعتبارات خاصة في التقييم، مثل: «لا توجد إضاءة في الشارع».

وفي نهاية الليلة، يجب أن يقوم كل من المدير الميداني والطواف بـ**المبالغ التي جمعها كل طواف**. ويرصد المدير الميداني كل مبلغ تحت اسم من قام بجمعه في «صفحة الإجمالي اليومي». وتحفظ الأموال والتقرير 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 طواف، ويعد كشوف المرتبات.



الطواف الذي يتحقق 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 تساعده على الحفاظ على فريق طواف جيد.

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







16

جمع التبرعات باتهاز 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 مواضع 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





البريد الإلكتروني. وبالتالي 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 سخفاً 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 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 منظمتك يحمل بعضًا من هذه البطاقات. ويمكن للأعضاء مجلس الإدارة والتطوعين كتابة أسمائهم على البطاقة. ولا بد أن يتشجع الأفراد على تقديمها كأنها حلوي.

■ **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





في التبرع، أو التحدث إلى مدير التطوير..»، أو: «معلومات 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 تصايب أحداً وستساعد في جمع المال.

■ **المنشورات.** تصدر كثير من المنظمات نشرات دعاية، وتقارير، وكتيبات، بل حتى كتبا. 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 تنتهي على أسئلة، أجب عن السؤال وضمنها وصلة فائقة لموقعك على الشبكة.

◀ عندما يطلب منك شخص منشورات، ضمن في رده عليه مواد خاصة بجمع التبرعات.

◀ عند زيارتك لمانحيك الأساسيين، اطلب منهم أسماء أشخاص يعتقدون أنهم يمكنهم التبرع.

◀ عندما تلقي خطبة، أخبر الحضور عن كيفية تقديمهم للمساعدة، وتأكد من أنك طلت 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.



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، ستعلم - 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

جمع التبرعات عن طريق إرسال رسائل شكر وتقدير

إن مذكرة بسيطة مكتوبة بخط اليد، أو خطاب شكر مطبوعاً مع تذيل 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 تفكّر فيها. وإنما أنهم لا يرسلونها، أو يرسلونها بعد أسابيع، أو يبعثون بطاقة 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 الواقع 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. مهمًا كان السبب،





يكفي أن يعرف جامعو الأموال أن المانحين يقدرون تماماً توجيه الشكر لهم. إن التصرف حسب إرادة المانحين - ما دمنا مستمرين في تحمل الرسالة وأهداف المنظمة - يبني 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 لوقت المال؟

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 فقدتهم.

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 متقطوع - لكن المهم أن الشكر على المنحة لا بد من تقديمه على الفور - مثاليًا خلال ثلاثة أيام من تلقيها، وبالتأكيد خلال أسبوع، منها كانت الظروف.



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

الإعداد والمحتوى

اشتر بعض بطاقات الرسائل الأنique، 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. والمطلب 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 أحد ث قصية). إن المنح - مثل تلك التي تبرعت بها لنا - أمر جوهري لنجاحنا، ونحن نشكرك جزيل الشكر.

المخلص (اسمه)

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 برجمة 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 تستخدمنه، 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 ب شأن منحتك؛ لأننا لم نستطع الكتابة شخصياً لكل من مانحينا. الاستجابة لها تفتنا بطلب مساعدة لإرسال معدات طبية لكوبا كانت مشجعة وغامرة. سوف نرسل لك تقريراً كاماً عن هذا الجهد خلال أسبوع قليلة. نحن نقوم حالياً بتبنته صناديق المعدات - معدات ساهمت أنت في دفع ثمنها. شكرأً مرة أخرى!»

الأسئلة الشائعة

لا زالت هناك ثلاثة أسئلة شائعة فيما يتعلق بالشكر:

السؤال الأول:

كيف تخاطب أشخاصا لا تعرفهم؟

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

السؤال الثاني:

هل يتلقى كل المانحين رسائل شكر؟

الإجابة دائمةً: (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. وأنك لا تعرف كذلك إذا ما كان الناس يحكمون من رسائل الشكر على استمرارهم في التبرع لمنظمتك أو لا. فلِم تغامر؟

السؤال الأخير:

هل يتلقى جميع المانحين نفس رسالة الشكر؟

الجواب: (لا)؛ لأن رسائل الشكر، إذا أمكن، تتسم بالسمة 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. افعل 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 الجزاء الثالث زبادة حجم تبرعات المانحين

- ١٨ - إقامة برامج للمنح الضخمة.
- ١٩ - إقامة برامج التعهدات والحفظ 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





www.industrydocuments.ucsf.edu/docs/rr0116





الجزء الثالث

استراتيجيات زيادة حجم تبرعات المانحين

غاية أية منظمة حصلت على دعم قاعدة عريضة من المانحين الأفراد أن تصبح المنظمة المفضلة لقطاع عريض من مانحها. ويكون 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 ستتبع بمنح أكبر 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 من يقدمون منحاً بانتظام وأن يفكروا في تقديم منح أكبر، ومن المرجح أن تتلقى استجابات إيجابية من بعض منهم. وتمنى لو أن مانحيك 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: (الملاعنة بين استراتيجيات جمع التبرعات





والاحتياجات المالية).

لم تجر العادة أن يبدأ الناس منحهم لمنظمة ما بأضخم المبلغ 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 المنحة 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 معنى بالنسبة لهم، حتى إذا كانت مبلغاً قليلاً من المال، عاملهم بنفس الاحترام الذي تعامل به المانحين المهتمين الذين يقدمون منحاً أكبر. وقد أثبتت البحث أن المانحين المخلصين المداومين على تقديم منح بمبالغ صغيرة لمدة طويلة هم في الواقع الأقرب من يتركون للمنظمة منحة من خلال وصية.

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

ويتمكن 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 للمناحين الكبار، بصرف النظر عن حجم المنظمة، لا بد لغالبية الموظفين، وأعضاء مجلس الإدارة، والتطوعين، من استشعارهم الراحة عند طلب المال من الناس. (انظر الفصل السادس: الشعور بالارتياح عند طلب المال). 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 تنموا وتزدهر فلا بد أن يستطيع عدد ضخم من مجلس الإدارة، والتطوعين، والموظفين، طلب منح أكبر - ٥٠٠٠ دولار، ٥٠٠٠ دولار، ٥٠٠ 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). وتُفضل بعض الجماعات القيام بجمع التبرعات من المانحين الكبار في شكل حملة. (وقد تمت مناقشة حالات المنح الضخمة في الفصل الثالث والعشرين).

قبل أن تبدأ منظمتك برامج 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 سيتلقاه مانحوك من تبرعاتهم، وما المواد المطلوبة للمناشدين؟ وأخيراً، فإن المجموعة الأساسية من المتطوعين لا بد من تدريبيها على طلب المنح.

تحديد الغايات

أول خطوة في السعي للحصول على منح ضخمة: تحديد المبالغ التي تريد جمعها من المانحين الكبار. وتعلق 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: عمل خطة لجمع التبرعات).

بمرور السنوات لاحظ جامعاً 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 ٥٠٠٠ دولار من جمع التبرعات القاعدية، عليك التخطيط لجمع ٣٠٠٠ دولار (٦٠ في المئة) من المنح الضخمة، التي تُطلب شخصياً في الغالب؛ ١٠،٠٠٠ دولار (٢٠ في المئة) من المانحين العتاديين، والتي تطلب في الأغلب من خلال الهاتف، والبريد، والمناسبات الخاصة المنتظمة، و١٠،٠٠٠ دولار من أشخاص يقدمون منحة للمرة الأولى أو الثانية، ونوشدوا من خلال البريد، والإنترن特، والخطب، والمناسبات الخاصة، وبيع المنتجات، وغير ذلك.

إذا كان لديك ٥٠٠ مانح، توقع عندئذ أن حوالي ٥٠ منهم سيصبحون مانحين كباراً، وحوالي ١٠٠ منهم مانحين عتاديين، وحوالي ٣٥٠ مانحين للمرة الأولى أو الثانية، من يقدمون منحاً صغيرة كل عام، لكن منظمتك ليست من أولوياتهم.

ويجب أن تكون أقل منحة ضخمة تطلبها مبلغاً أكبر من ما يدفعه معظم مانحيك، 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 بالظهور المناسب. وإذا اعتقد المانح المرتقب أن جماعتك سوف تنفق كل ما تجتمعه، فسيدفع أقل مما يمكنه دفعه، أو لا يدفع شيئاً. علاوة على ذلك، بدون غاية واضحة لن تستطيع قياس مدى كفاءة نشاط المنظمة مقارنة بالخطط التي وضعتها. ومثلما لا تستطيع أن تصدر للبناء تعليمات ببناء منزل يكون «واسعاً بقدر ما يمكنه»،



أو «يتنااسب اتساعه مع ما يمكننا دفعه»، فبالمثل لن تستطيع تكوين قاعدة مانحين بتأكيدات غامضة أو خالية من المعنى.

تعيين حصص المنح

حسناً نفعل لو استطعت القول: «حسناً، نحن في حاجة إلى ٤٠,٠٠٠ دولار من ١٠ في المئة من مانحينا، ويعني كذلك وجود ٢٠٠ شخص يدفع كل منهم ٢٠٠ دولار». لكن المئتي شخص لن يتصرفوا جميعاً بطريقة واحدة - البعض سيدفع أكثر، ومعظمهم سيدفع أقل. وبناء على هذه الحقيقة، قام جامعو التبرعات بـملاحظة أخرى: كي تجمع المال المطلوب سنويًا من المانحين الأفراد، فأنت في حاجة لمنحة تساوي ١٠ في المئة أو أكثر من الغاية التي حدتها، 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 الباقيه يتم بمنح صغيرة الحجم كثيرة العدد. باستخدام هذه التركيبة يمكنك عمل ما يطلق عليه (خريطة مدى المنح)، أو (الدرج الهرمي للمنح).

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



خرائط 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)	١٠,٠٠٠-٢٥٠ دولار	٦٨ منحة	المجموع الكلي
١٠,٠٠٠ دولار ١٠,٠٠٠ دولار	١٠٠ دولار ٧٥ دولاراً-٥٠ 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 المائة من الغاية المنشودة، اطلب هذه النسبة؛ وفي هذه الحالة ستحتاج منحاً أقل في الجزء الأدنى من الخريطة. وقد لا تستطيع مجتمع ريفي الوصول إلى عدد المنح المطلوبة؛ لذا عليها الحصول





على منح أقل بأحجام أكبر.

وتحتاج 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 المنشدين 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 جمع التبرعات - بافتراض أنها استراتيجية يتم تنفيذها بشكل جيد - معدل متوقع من الاستجابات. ومعدل الاستجابة المتوقعة للمنح الضخمة هو أن ٥٠ في المائة 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 المائة أنه سيمنح مبلغاً أقل من الذي طلب منه.

وببناء 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 منها مبلغاً أقل من المطلوب؛ لأن المانحين المرتقبين لتقديم منح أكبر من قالوا (نعم)، وقدموها 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 ل تستوعب أعداد المانحين المرتقبين:



خرائط مدى منح كبار المانحين والمانحين المرتقين				
الغاية: ١٠٠,٠٠٠ دولار				
عدد المانحين المرتقين	المجموع الكلي	حجم المنح	عدد المنح	المنحة الضخمة
٤	١٠,٠٠٠	١٠,٠٠٠	١	
(٤×) ٨	١٠,٠٠٠	٥,٠٠٠	٢	
(٤×) ٢٠	١٢,٥٠٠	٢,٥٠٠	٥	
(٤×) ٤٠	١٠,٠٠٠	١٠٠٠	١٠	
(٣×) ٦٠	١٠,٠٠٠	٥٠٠	٢٠	
(٣×) ٩٠	٧,٥٠٠	٢٥٠	٣٠	
المجموع ٦٨ منحة = ٢٢٢ مانحاً فرداً مرتقباً.				

وبعبارة أخرى، عندما تطلب جماعتك أربعة أشخاص مؤهلين لدفع مبلغ ١٠,٠٠٠ دولار، سيجب 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 يتنهى الأمر إلى أنك لا تحتاج إلا ضعف المانحين المرتقين 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 المرتقين، لا بد من توافر ثلاثة عناصر أخرى قبل أن تبدأ منظمتك 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 حواجز إضافية، مثل: كوب من الصيني، أو دعوة لحفل استقبال متميز، أو قمي شيرت، ستظهر أنك تنظر للمجهود الذي يبذل المانح بالتقدير، وسوف يذكر المانح بالمنحة التي قدمها لجهازك.

ولا توجد شواهد على أفضلية مizza على أخرى (انظر مناقشة المزايا في الفصل العاشر). ويجب بالتأكيد ألا تكون المزايا غالبة الثمن. ويجب على المنظمة الصغيرة أن تقدم شيئاً يتعلّق ببرامجها. على سبيل المثال: فإن منظمة تعمل في مجال فرض ضوابط أشد وبدائل للاستخدام التجاري لمبيدات الحشرات يمكن أن ترسل لمانحها الكبار كتيباً يحتوي على بدائل لاستخدام المبيدات في الحدائق المنزلية والنباتات المنزلية. ويمكن إدارة برنامج مانحين ضخم 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.

المواد 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، وخلالية من الأخطاء النحوية والمطبعية. ولأن هذه النشرة ستستخدم أساساً في المناشدة الشخصية؛ لا بد أن ترتكز 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 ملمساً يمكن أن يعطيه للهانج، أو يمكنه الرجوع إليها إذا ما نسي بعض المعلومات التي يريد نقلها. ولا بد من أن ترافق بالنشرة مظاريف 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 مرتقبيين كثيرين شخصياً، ولكن لا بد أن يكونوا شخصياً مانحين، والأفضل أن يكونوا من كبار المانحين.

الإبقاء على اتصال مع كبار المانحين

للحفاظ 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 ستدرك مزيداً من المال. ولا بد أن تكون على اتصال بمنحيك الكبار مرتين أو ثلاث سنوياً، بالإضافة إلى الاتصال عند حلول موعد سؤال المانحين تجديد منحهم. وقد تحتاج إلى الاتصال بمنحيك 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 يجعلهم 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 ترافق 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 - من 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، انتهز الفرصة، وأرسل خطاباً خاصاً لكيار المانحين تخبرهم فيه عن هذا الحدث الهام. وإذا أمكن، أرفق نسخة من المقال أو الإطراء. ويجب لا 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؛ لتوفّر 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 مانحيك كل الطلبات التي ترسلها لباقي قاعدة مانحيك 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 مانحيك عن طريق البريد الإلكتروني، خاصة إذا كان لديك رسائل إخبارية إلكترونية. من آن لآخر أرسل إليهم بر رسالة إلكترونية سريعة، أو أرسل لهم شيئاً تعتقد أنه يمتعهم رؤيته.

بالحفاظ على الصلة مع كبار المانحين، تكون قد وضعت أساساً للعمل الضروري للاقتراب منهم، وطلب تجديد منحهم في العام الثاني لتبرعهم، وسواهم عن زيادة حجم منحهم للعام الثالث.

تجديد منح كبار المانحين

تحتفل عملية الاقتراب من كبار المانحين لتجديدهم 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 تأسله 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، وانصب 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 منحته. ويجب أن تذكر في الخطاب حجم المنحة التي قدمها المانح في السنة السابقة، ففي ذلك تذكير للمانح بقيمة منحه العام الماضي، وتبيين أن منظمتك تحفظ سجلات دقيقة. وأرفق بطاقة رد، ومظروف رد عليه طابع يرسل لعنایة 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 بمحادلة هاتفية خلال عشرة أيام. اذكر في الخطاب أنك ستلهم المانح. وتجرب المكالمة الهاتفية على هذا النحو:

«ماي، أنا جيون، أتحدى لمتابعة خطابي».

«نعم يا جيون. لطيف منك أن تهاتفيني. لقد أرسلت شيك التبرع بالفعل - وتهنئي بعملك الممتاز». تقوم «جيون» بعدئذ بشكر «ماي» لتجديد المنحة، وتسأله إذا ما كان لديها أسئلة أخرى، أو تخبرها 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، وأنك ستلهمه لتجديد 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 تجديداً لمنحتك؟»

«لست في حاجة لللقاء لهذا الأمر. يسعدني تجديد المنحة».

في هذا التبادل للحديث، حتى برغم أن «فرانك» يرتب لتجديد منحته، إلا أنه سيشعر بالامتنان للاهتمام به.



متى تطلب المزيد؟

هنا يثار سؤالان: ما عدد المرات التي تطالب فيها المانحين بتجديده 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 سيفكرُون في وقت ما زيادة المنحة، وكيفية ذلك، وما شابه ذلك.

بالطبع، لن يمكنك معرفة جميع مانحيك الكبار في الحال، والبعض لن تستطع 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 وصلت معلومات بأن المانح يتربع بكل ما في وسعه. من الطبيعي أن تكون منظمتك قادرة - دائمًا - على تبرير حاجتها لمزيد من المال، ويجب أن يتم التعبير عن هذه الحاجة للمانح بأسلوب مقنع وبطريقة مبرمجة.

أصعب الأعوام

عند تحضيرك لإدخال المنح الضخمة في برنامج جمع التبرعات الخاص بك، تذكر دائمًا أن تجنيд مانحين كبار لأول عام هو الأصعب. لا تبالغ في تحديد غاياتك؛ إذ لا يرضيك أن يشعر متظوعوك بالارتباك، وتتخفض معنوياتهم حال إخفاقهم في الوفاء بغاية غير واقعية. ويمكن أن يتم القيام بمناشدة المنح الضخمة في شكل حملة، وذلك بتحديد موعد البداية والنهاية تحديدًا رسميًا، وتزويدها بالمداد اللازم، 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 أساس عمل البرنامج سيؤدي إلى بدء عملية الحصول على منح ضخمة.



19

إقامة برامج التعهدات (الاستقطاعات) والحفظ 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 أساس دفعات نظامية. ورغم أن قليلاً من المنظمات قد تلجأ إلى مقاضاة المانح الذي لم يف بتعهده، 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 تقديمها 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 وصاياتهم. 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 دفع.

من فضلك قم بالتحصيل عن طريق بطاقة الائتمانية (نوع البطاقة، الرقم، تاريخ انتهاء الصلاحية).

رابعاً: ضع معلومات عن التعهدات على موقعك على شبكة الإنترنت، وأتح للناس فرص التسجيل





لتقدم 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 ٩٥ إلى ٩٠ في المئة بنجاح من خلال هذه الأساليب. والبالغ التي يتم التعهد بها ستكون عادة أعلى من إرسال فواتير لل蔓اح.

وتتوصل بعض المنظمات إلى أن تقديم حواجز للتعهدات عن طريق وضع المعهددين في فئة معينة، مثل: نادي الملح الشهري، أو مجلس الرعاة، مما يحقق فائدة كبيرة. ويمكن كذلك تقديم مزايا للمتعهددين 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 جدولًا زمنيًّا لجمع أموال التعهدات، أو لم يكن لديها نظام لتبسيط 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 لنظام 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 يتضايق جميع الناس من راتبهم. فإذا ما تم إرسال فواتير منتظمة





للناس بناء على هذا الجدول الزمني، سيقل عدد التعهدات المتخلفة عن الدفع. وأرسل نموذجاً - مثل المنشور هنا - بحجم يناسب مظروف 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 مسبوقاً بكلمة (عزيزي):.....

حان موعد استحقاق تعهده الشهري (أو الربع سنوي) بمبلغ دولار.

من فضلك أرسل المبلغ في المظروف 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 تخصيص 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. أوجد خانة تذكر فيها مواعيد استحقاق الدفعات، وضع علامة أمام تاريخ تقديم الدفعات. إن إلقاء نظرة خاطفة ستخبرك بما إذا كان المانح قد تأخر في الدفع. وارجع لخزانة الملفات مرة كل شهر، وأملأ



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 أخرى تطلب فيها من المانح تجديد تعهده أو تعهداتها. وأرفق نموذج تجديد. ويمكن أن يكون الخطاب بسيطاً ومباسراً على النحو التالي:

خطاب التذكير

عزيزي

هذه آخر دفعات تعهوك 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 شكرأً جزيلأً على التزامكم.

أمل أن تجدد تعهوك. وسنواصل إرسال رسائل تذكير لك، وسوف تحصل على (اذكر الميزة هنا)، التي تناح لمن يتعهد فقط. مرافق 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 فوريأً 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 لأخر من خلال شبكة الحاسوب الآلي. ومزایا التحويل الإلكتروني للأموال لا حصر لها بالنسبة للمنظّمات؛ 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 خس تكاليف نظم جمع التعهدات التقليدية؛ بسبب عدم وجود نفقات بريد، وأن التكاليف الإجرائية أقل.

والميزة الأساسية للمانح هي أن التحويل الإلكتروني مريح للغاية – فإن تفوياً واحداً يحل محل كتابة وإرسال شيك شهري، أو ربع سنوي. ويتم رصد المنحة في كشف الحساب البنكي الشهري الخاص بالمانح، وهو بمثابة تذكرة 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 تحرى مقدمي خدمة التحويل الإلكتروني المتاحين، وتقوم بتلقي عروض، ثم تتحقق نتائجها بنفس العناية التي تبحث بها عن مطبعة أفضل، وقاعدة بيانات أكفاء، ومساعدة فنية، وما شابه ذلك. والتحويل الإلكتروني للأموال يعمل بشكل أفضل مع زيادة حجم المستخدمين. وهذا يعرض رسوم بدء التحويل الإلكتروني، ورسوم كل معاملة، التي تتناقص نسبياً مع زيادة حجم التعاملات. تَحَدَّثُ مع منظمات أخرى تستخدم التحويل الإلكتروني؛ لتقف على أفضل الترتيبات بالنسبة لك.

ولا توجد مساويه 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 مثالاً عن كيفية إعلان إحدى الجماعات عن برنامجها للتحويل الإلكتروني للأموال لمانحها:

عينة من نموذج تفويض وتقديم حافز لبرنامج التحويل الإلكتروني للأموال

انضم إلى برنامج منحة بسيطة لمجموعة الحفاظ على التراث الثقافي، واحصل على كاسيت لأناشيد 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 مساهمتك في كشف حسابك الشهري للبنك الذي تتعامل معه. ويمكنك إلغاء 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 نفقه على البحوث الخاصة بالحفظ على التراث الثقافي، وجهود النشر.

وإليك خطوات انضمامك إلينا:

- ١ - دُون مبلغ المنحة الشهرية التي سترسلها، واسمك، وعنوانك، ورقم الهاتف في النموذج المرفق.
- ٢ - وقع بالحروف الأولى من اسمك في خانة زيادة المدفوعات إذا ما رغبت في زيادة منحتك بمقدار ٥



في المئة سنويًا 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 للجامعة 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 توقيعي 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 لاتفاقية.

■ مبلغ التعهد الشهري: دولار.

■ مؤشر زيادة المدفوعات: (نعم) - (لا).

■ التوقيع: التاريخ:





القيد في حساب بطاقة الائتمان

إذا اخترت بطاقة الائتمان لتحويل تعهاداتك، فم 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 تدعوه 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 مانحيك تجديد التعهادات في سنة انتهاء صلاحيتها بطاقة ائتمانهم؛ 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. وتدبر بعض المنظمات غير الربحية موقع مثل: (NetworkforGood.org . Groundspring.org)، التي تتعامل مع التبرعات المرسلة عن طريق كل من بطاقات الائتمان والتحويل الإلكتروني للأموال لصالحك. وهي موقع يجدر بك استكشافها.

تحذيران بشأن برامج التعهدات

يجب الانتباه إلى تحذيرين في عملية إنشاء برنامج للتعهدات:

الأول: لا تقم بوضع أساس 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 المفوات.

الثاني: لا تستجب لاغراء الحد من تكاليف برامج التعهدات. على سبيل المثال: لا تحاول أن توفر تكاليف بريد تذكير المانحين بتعهداتهم بإرسال اثني عشر مظروفاً للرد في آن واحد لمانح يقوم بعمل تعهد شهري متوقعاً أن يرد الشخص المظروف 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 مطاريف 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 - ١ ، ٥ مليون منظمة غير ربحية أخرى. حقاً هم ينجذبون للمنظمة التي يؤمنون بها، لكن إذا كنت أمام اختيار بين منظمتين تؤمن بهما، ولكن واحدة تهتم بك، والأخرى لا تفعل، لا بد أنك ستكون متاكدا تماماً من 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 يحبذونها، 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 مانحينا 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 يشتراك فيه المانحون



هو تقدير الاهتمام بهم، والرعاية الشخصية، لذا فتحن نقدم كل هذه الأشياء لجميع المانحين بقدر الإمكان. ولأن كل فرد بداخله ما يحب 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 المنشدة 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 تكون 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 لكأخذ 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 منحهم (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 ثلاثة سنوات على الأقل، بصرف النظر عن حجم منحهم. أوجد 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 طلب منهم. أوجد فئة ملـنـ يدفعـ مـرـتـيـنـ أوـ أـكـثـرـ فيـ العـامـ بمجرد أن تنتهي من تصنيف مانحيك في مجموعات تبعاً للأقدمية، والحجم، والتكرار، استخرج 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 و٤٩٠ 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 المنشادات الشخصية لهذه المجموعات. قدم هذه القائمة لأعضاء مجلس إدارتك موضع الثقة، وللمتطوعين، والأشخاص الذين يعرفون مجتمعك، ومن لهم بعض التحفظات عليك. تسألهـ عـمـاـ إـذـاـ كـانـواـ يـعـرـفـونـ أـنـ هـؤـلـاءـ الأـشـخـاصـ الـمـوـجـودـينـ عـلـىـ هـذـهـ الـقـائـمـةـ يـمـكـنـهـمـ تـقـديـمـ الـمـزـيدـ مـنـ الـمـالـ.

المانحون الذين يمنحون مرة واحدة فقط في العام يجب مطالبتهم مرة أو اثنين في العام، بينما فكر في إرسال مناشدة إضافية خلال العام لمن يتبرع كلما طلب منه ذلك؛ وهم -أيضاً- من تطلب منهم الانضمام لبرنامج التعهد. والأشخاص الذين يجدون دائمًا عن طريق مهاتفتهم يجب ألا ترسل إليهم ثلاثة خطابات تجديد قبل مهاتفتهم؛ وبدلًا من ذلك، أرسل إليهم خطاب تجديد واحد ثم





هاتفهم.

وبملاحظة أنماط سلوك مانحيك، يمكن أن توفر على نفسك الكثير من الوقت والمال، وترزيد دخلك من جمع التبرعات بقليل من العمل من جانبك.

إضافة إلى عمل فئات تبعاً للحجم، والأقدمية، والتكرار، لاحظ من 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، فهو لاء هم المانحون الذين يجب عليك الاقتراب منهم بشكل شخصي لتحقيق هذا المطلب. وهم كذلك عادة أفضل مرشحيك لحملات 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 بالtribut لنظمتك سيفيدك ثلاثة أشياء:

◀ **أنك تعطي المانحين ما يرغبون فيه من اهتمام.**

◀ **أنك توفر على المنظمة مكالمات هاتفية أو خطابات لمانحين محبطين طالما قالوا: «لقد أرسلت لنا كثيرةً من الخطابات البريدية»، أو: «لا طاقة لي على تحمل هذا الكم من المكالمات»، 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 لنظمتك، 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 تساعدهم 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 كمانح بالفخر لأنضمك لعضوية هذه الجماعة؟ هل تشعر بالخيرية؟ هل بداخلك شعور باتساق عمل جماعتك أم أنه يبدو مشتبهاً؟

اقرأ كم الاتصالات التي قامت بها جموعتك 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 مكالمة هاتفية لإبداء مزيد من التقدير الشخصي لجهودهم. إن الخطاب الذي يبدأ بعبارة: «هذه هي السنة الخامسة لمساعدتك لنا. ودعني أسرد لك قائمة بعض مما ساهمت منحتك في عمله على مدى السنوات الخمس الماضية» - خطاب سهل نسبياً عند سعيك لتجديد التبرع.

نحن نقدر كل الهدايا والحوافر للتبرع. لكن أفضل فرصنا للحصول على منح عاماً بعد عام تتم ببناء علاقات مع المانح - علاقة تتجاوز أيها 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 لجماعة ما للحصول على مساقات 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 لإدرار فوائد. ولا يتم إنفاق شيء من الرصيد الأصلي أو رأس المال، لكن تضاف إليه منح الوصايا الأخرى التي ترد للمنظمة. ويُستخدم 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 لصيانة الوصايا من توافر عدة أشياء:

أولاً: من الأمور الجوهرية أن تكون منظمتك 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 تحيب بـ (نعم) عن كل هذه الأسئلة، فإنهم سيذهبون لدى جهل مانحיהם 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 احتياجاته المالية.

ثالثاً: وهو أمر متعلق تماماً بالنقطة السابقة، أنت في حاجة إلى قاعدة مانحين تشمل أشخاصاً استمرروا يمنحون المال لمنظمتك لعدة سنوات، ويعتقدون أنهم سيستمرون في دعم منظمتك لأطول مدة ممكنة. وتحتاج جماعات كثيرة لتطوير قاعدة مانحيها قبل بدء برنامج المنح بموجب وصية - ليس من حيث عدد المانحين فقط - ولكن كذلك من منطلق ولاء المانح.

وإذا لم يتواجد لديك عنصر أو أكثر من هذه العناصر، تغاضى عن قراءة هذا الفصل وانتقل للفصول التالية. ونفّذ 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 تذكر أن الوقف في الولايات المتحدة، وهو أكثر أنواع التبرع بموجب وصية شيوعاً، يشكل حوالي ١٠ في المئة من مجموع المال المنوح للمنظمات غير الربحية. وفي الواقع، فإن المال المنوح عن طريق الوصية يعادل الأموال التي تمنحها المنشآت، ويُفوق - دائمًا - المال المنوح 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 الخطة الخاصة بمتلكاتهم، عليك بسؤالهم بشكل أو آخر.

عندما تسأل أحداً عن إرث بوصية فأنت لا تطالبه بأن يلقى حتفه - وإن كان هذا هو مصيرنا المحتمم. أنت تقدم تقريراً عن منظمتك واحتياجاتها فقط، وتثنى 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 يضمّنونها إرثاً بوصية. ومع ذلك، فإن الغالية العظمى من التبرع بموجب وصية، بصرف النظر عن حجم التبرع، عبارة عن هبات. إن أربعاً 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 ت تعرض على مانحيك إدماج التبرع لمنظمتك في وصاياتهم، فأنت بذلك تقدم لهم خدمة؛ إذ ستجعلهم يفكرون في عمل وصية أو تحدّثها 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 وصاياتهم. والسبب في كل هذه التحذيرات أن الناس الذين يعملون مع منظمات غير ربحية معرضون للاحتمام بأنهم «يمارسون تأثيراً غير مناسب»، وبذلك يفسرون 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 منظمتك: السيولة النقدية، أو الأسهم، أو السنادات، أو التحف الفنية - أي شيء له قيمة. والأشخاص الذين كتبوا وصاياتهم بالفعل، ولا يرغبون في تغييرها بشكل جوهري، يمكنهم إضافة «ملحق وصية»، أو تعديل وصاياتهم 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 ٢,٣ 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 بكمال 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 منظمتك داخل وصية واحدة وعدم ذكرها في وصية لاحقة.

صياغة الإرث بوصية

أن المنظمات غير الربحية لا تستطيع توجيه الناس في صياغة وصاياتهم، 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 يجب المانح مبلغًا 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.

الوصية 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، أيها كانت، أمنحها وأورثها إلى (الاسم القانوني الصحيح وعنوان المنظمة) لاستخدامها وفق تعليمات مجلس الإدارة.

والأ نوع الثلاثة المتبقية من التوريث بوصية لها شروط أو قيود أكثر، أو تنفذ في ظل بعض الظروف.

التوريث بوصية مشروطة. ترك الهبة المشروطة لمنظمة غير ربحية إذا لم يستطع أحد من الورثة الحصول على نصبيه 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 الورث) توفي قبل، فإن جزء ممتلكاتي المستحق له (اسم الورث) 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 لاستشاره أو إعادة استشاره، بحيث يمكن استخدام الدخل منه - فقط - وفق تعليمات مجلس الإدارة.

الوصية بالشخص. 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، والمبني، 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. ويتحقق من هذه الأنواع المختلفة من التوريث بوصية كيف يمكن للهانج تغيير وصيته بمرور الوقت ليجعل منظمتك المستفيد المباشر. وحقيقة أن التوريث بوصية التي يمكن الرجوع فيها أو العدول عنها تحقق صالح المنظمات غير الربحية جنباً إلى جنب صالح المانحين، ويجب ألا ينظر إليها كمساويٍ.

المنح من الموارد المالية للتقاعد

عندما يمتلك شخص ما مصدراً من مصادر الثروة، مثل: استئجار لأموال التقاعد، يطلب منه تحديد المستفيدين. ويمكن أن تكون المنظمة غير الربحية هي هذا المستفيد، أو يمكن تحديد ورثت، ومن ثم المنظمة غير الربحية في حالة وفاة الورثت أولاً. وإليك مثالان شائعان:

التعريف ببرنامج التوريث بموجب وصية الخاص بك

يحتاج العاملون في مجال جمع التبرعات في المنظمات الصغيرة إلى تعلم الكثير قدر استطاعتهم حول المنح بموجب وصية، وإنقاذ بعض من أجراً مانحיהם أن يقفزوا إلى هذا النوع من المنح. وبمجرد أن يقدم عدد قليل على ذلك، سيتبعه آخرون.

وأفضل الطرق للتعرف ببرنامج التوريث بموجب وصية هي أسهلها وأكثرها تحديداً: استخدام الخطابات، والنشرات الإخبارية، وموقعك على شبكة الإنترنت، اشرح من خلالها إيراداتك، ورؤيتكم عن المستقبل، واطلب من المانحين أن يتذكروك عندما يضعون الخطة 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، من يقدمون التوصيات لك، أو بالرجوع إلى الموقع على شبكة الإنترنت الخاص بمؤسسات خبراء جمع التبرعات، أو المجلس الوطني لخبراء التبرع المخطط.



ويسعد الكثيرون بالردد على الاستبيانات، لذا فإن أحد طرق التعريف ببرنامجه عن التوريث بموجب وصية هو إرفاق استمارة استبيان مع خطاباتك أو نشراتك الإخبارية، كما في النموذج التالي:

راجع خططك

لا

نعم

هل كتبت وصية؟

إذا كان الجواب (لا)، هل ترغب في مزيد من المعلومات
عن كيفية كتابة وصية؟

لا

نعم

هل راجعت وصيتك في السنوات الثلاث الأخيرة؟

لا

نعم

هل مررت بتغييرات ذات بال منذ راجعت

وصيتك أخيراً (مثل: تحولك لوضع آخر،
أو رزقت بطفل، أو اشتريت منزلًا)؟

لا

نعم

هل اشتملت وصيتك على المنظمة التي ترعاها؟

لا

نعم

اتبع استماراة الاستبيان بمقال في نشرتك الإخبارية الموصوفة عاليًا، أو بخطاب يحمل بعض الإجابات عن الأسئلة التي غالباً ما تطرح حول إعداد الوصايا، وترك مال لوجوه البر. واعرض 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 سبilk إلى كتابة وصيتك، تذكر ترك هبة لنا. الاسم القانوني بالكامل والعنوان هو – ولمزيد 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 تخبرنا. 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 ثلث 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 منظمتك، وقد يفكرون في الاستفادة من معلوماتك لعمل منحة بموجب وصية. وتضم كذلك أشخاصاً يجتمعون التبرعات لجماعات أخرى ويودون الاطلاع على أدواتك، وأشخاصاً يحبون تلقي خطابات بريدية ويعلقون على كل شيء يتلقونه. وسوف تفرز المانحين الجادين عن الآخرين؛ كي ترتكز جهودك على المنح المخططة الحقيقة.

وتنشيء منظمات كثيرة «جمعية تراث» – وهي مجموعة من الناس أدخلوا منظمتك في وصاياتهم. وتتلقي هذه المجموعة بعض الخطابات الخاصة من آن لآخر، بعضاً يضم وصفاً لاختيارات المنح بوصية لمنظمتك بمزيد من التفصيل، مستخدماً أمثلة وروايات. ويمكن دعوة هؤلاء الأشخاص لحفلات استقبال، أو محاضرات مخصصة لهم. وتحول هذه المجموعات إلى بنية رقيقة من العلاقات، يمكن



بمرور الوقت أن ترك للمنظمة إرثاً بوصية قد تكون من أي حجم. ويمكن كذلك تشجيع الأشخاص المهتمين بالمنح بموجب وصية للدخول على المعلومات المرسلة عن طريق البريد الإلكتروني. ويجب كذلك رصد أية رسائل إلكترونية تعلن عن منظمتك على موقعك على شبكة الإنترنت، ويكون الدخول إليها عن طريق أيقونة مثل (Ensuring Our Future Making a Bequest)). ارجع إلى موقع 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 من أدخل منظمتك في خطط ممتلكاته يحضر الحلقة ليناقش كيفية قيامه بذلك.

الغرض من الحلقة الدراسية مساعدة الناس على التفكير فيما ينويون عمله بممتلكاتهم؛ لذا لن تضي وقتاً طويلاً تتحدث عن منظمتك. على أية حال، سوف تضطر لذكر منظمتك مرات قليلة حتى تلقي الكرة في ملعبك، بحيث إنه إذا ظهر شخص يضمّن وصيته بنوداً لأعمال الخير، فإنك تأمل لو كانت منظمتك 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 خيراً للقاء هؤلاء المانحين المرتقين، يعرض عليهم موضوعاً معيناً بعمق.



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 يتتجاوز التوريث 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 آية 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. وتعبر المنظمة عن تقديرها لهؤلاء المانحين لدفعهم عجلة العمل إلى الأمام عن طريق رسائل الشكر، والمناسبات الخاصة، وغير ذلك من أنواع الاهتمام.

وتعود 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 توافقه 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 مدخلات. ويستمر 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 تحنيب بعض المال أقل احتمالاً.

تعريف الوقف أو الهبة

الوقف حساب ادخار ثابت لمؤسسة ما. يتم رصد مال جانباً كرأس مال، وتستخدم نسبة مئوية بسيطة

*الوقف في الإسلام : «هو حبس العين والتصدق بالمنفعة»، بمعنى حبس الأصل من أن يكون مملوكاً لأحد من الناس، فلا يباع ولا يشتري ولا يوهب ولا يورث؛ بل تصرف منفعته وريعه في أوجه الخير المتعددة؛ التي قد يحددها الوقف أو قد يطلقها. ابن قدامي ، شمس الدين أبي الفرج عبد الرحمن بن محمد، الشرح الكبير على متن المقنع على هامش المغني. بيروت: دار الكتاب العربي، بيروت ١٣٩٢ هـ / ١٨٥ .





منه (عادة ٥ في المئة) لاحتياجات المؤسسة السنوية. وعندما يزداد رأس المال عن ٥ في المئة تزيد قيمة الهبة الكلية وبالتالي، 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 اقطاع جزء منه من أجل تكاليف التشغيل ليس مفيداً في هذه الأوقات؛ حيث إن ذلك ينخفض قيمة الوقف أو الهبة خفضاً شديداً.

وباستخدام الاستشارات المختلطة، يمكن للهبات أن تقاوم عدم استقرارية السوق، وتظل مربحة. وأهمية مثلها مثل أي مصدر للإمداد؛ يمكن أن تفقد قيمتها أو تخفي، وهذا هو السبب في أن المنظمات يجب أن تنوّع 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، وتحفظ بعض القلق المحبط بعملية جمع التبرعات سنويًا.
- ◀ تتيح الهبة أو الوقف للمنظمة التفكير من منطلق تخطيط طويل المدى؛ لأنها تنطوي على التزام بالوجود الأبدى.

- ◀ 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 وصاياتهم.
- ◀ تحذب 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 القروض، 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 يتيح 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 المشكلة.

◀ 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 المنظمة يدار بشروط المانح لا عن طريق رسالتها هي.

◀ إن إدارة الوقف تحمل 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 وحدتها التي تكون في وضع يسمح لها ببدء الأوقاف. وعند التفكير في بدء وقف ما، ترکز 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 منظمتك على ضرورةبقاء جماعتك على الدوام؟

ت تكون معظم المنظمات غير الربحية المهمة بالتغيير الاجتماعي حول فكرة أنه إذا أصبح عملهم ناجحاً





فسوف ينسحبون من قطاع الأعمال. وعادة لا يفك المؤسسون لعمل ما أن تظل جماعتهم دائمة، وقد يصاب الجميع بالدهشة ل الوقت الذي يستغرقه حل مشكلة قامت المنظمة في الأساس للتصدي لها. إن أهم جوانب تكوين الوقف قد تكون مناقشة هذا السؤال في البداية: هل سنظل موجودين دائمًا؟ «الدائم» فيها 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 تصور اليوم الذي سيصبح فيه أشخاص من لم يولدوا بعد مسيطرين على مجلس الإدارة، ويعملون كموظفين. هل هناك حاجة لجهازك 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 ستتعانى من مشاكل حقيقة.

الثاني: فيم سوف يستعمل الدخل من الوقف أو الهبة؟ يختلف مجلس الإدارة والموظفوون حول استخدام الدخل من الوقف أو الهبة؛ فالبعض سوف ينظر إلى راقد الدخل كإعفاء من جمع التبرعات المستمرة، والبعض الآخر سوف ينظر إليه على أنه يخصص لبرامج ذاتها، 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 سنويًا، مع علمها بوجود رأس مال يمكن الافتراض بضمائه أو بالإضافة 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 سرًا.



بمجرد أن يتم التصدي لحل هذين السؤالين (ما قد يستغرق عاماً كاملاً من المناوشات)، فأنت أصبحت مستعداً لبدء الخطوات اللوجستية المبدئية. وتتضمن هذه الخطوات: التفويف بالهبة أو الوقف، وتحديد المنح التي سيتم قبولها، وتقرير سياسات الاستثمار.

التفويف

بداية، يوافق مجلس الإدارة على رصد مال للوقف أو الهبة، وتجنب هذه الأموال بشكل دائم. وسوف تظهر هذه الأموال في جميع التقارير المالية كبند مستقل. وبمجرد اتخاذ هذا القرار، لا بد للجامعة من أن تفكّر 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 للفسارات 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. اعتقاد 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 مجالس الإدارة على أن رأس مال الوقف أو الهبة يمكن استخدامه - فقط - إذا ما تعرضت المنظمة لخطر الإغلاق، وأن المبلغ المقطوع من رأس المال يجب رده في خلال مدة معينة. وتقضي بعض مجالس الإدارة بعدم المساس برأس المال حتى إذا ما طلب 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 يحده 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

تضمن 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 تنوی الحصول على واحدة. وكما سوف ترى من الأمثلة التالية، فإن أي نوع من جهود جمع التبرعات يمكن أن يشير هذه الأنواع من الأسئلة).

على سبيل المثال:



- هل ستقبل منحة بمنزل ما؟ «حسنا، لم لا؟» هكذا تسأل باندفاع. 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 تحف؟ لا بد أن تفك في سوف تفعله بهذه الأشياء. كيف ستبيعها؟ 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 استشاراً موثقاً به اجتماعياً؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هي المعاير 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 يخدمون هم بأنفسهم. ليس من السهل دائمًا التمييز بين الاستثمار الجيد والرديء، وكذلك





ليس من السهل أن تعرف إذا ما كان أحد لا يستغل نقص معلوماتك الاستثمارية لصالحهم المالي الخاص (وليس لصالح منظمتك).

وهذه قائمة للفحص تساعدك على تحديد إذا ما كنت على استعداد لبدء الهبة أو الوقف:

هل جمعيتك مستعدة للهبة أو الوقف؟	
نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
	- 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.
نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
	- يوافق مجلس الإدارة بأكمله، والموظفو، والتطوعون الأساسيون (هنا يشار إليهم "بنحن") على أن منظمتنا يجب أن تستمر على ظهر الوجود لمدة خمسين عاماً على الأقل منذ الآن.
نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
	- نعلم عيوب وجود هبة أو وقف، لكننا فررنا أن مصالح منظمتنا تستحق المجازفة.
نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
	- قررنا طريقة استخدام الدخل أو الريع من الهبة أو الوقف.
نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
	- حددنا الحجم المثالي التقريري للهبة أو الوقف (مع فهم أن ذلك قد يستغرق عدة سنوات لإنجازه).
نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
	- تم تفويض مجلس الإدارة في اتخاذ إجراءات الهبة أو الوقف، وتم رصد ذلك في محاضر المجلس.
نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
	- قام مجلس الإدارة، بعد مناقشة كل الأطراف المعنية، بوضع السياسات التالية: سياسة الاستخدام، وسياسة الاستحواذ، وسياسة قبول المنح، وسياسة الاستثمار.
نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
	- لدينا خطة من أجل إنشاء لجنة استثمار بمجرد أن تتلقى أموال الهبة أو الوقف.
نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
	- نشعر بالإثارة لتحررنا 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 منظمتك الذي لا بد أن تخاطط 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 المنوحة 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.
- ٤ - بدء الحملات الرأس المالية.
- ٥ - تطوير حملات الوقف أو الهبات.
- ٦ - 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؛ فالاتصال الجماعي عن بعد، وحوافر العضوية، والمنح الضخمة، وحفلات المنازل، وما شابه ذلك، يمكن إدارتها كبرامج لجمع التبرعات - على مدار العام -، بتكتيف أكثر أحياناً، وبقليل من التركيز أحياناً أخرى، ويمكن بسهولة تحويلها إلى حملات.

ستتناول 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. ونناقش 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 وتوترًا خلاًقاً 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 متقدمة، ليست فكرة جيدة، وسوف تدمر سمعة المنظمة؛ لذا لا نود القفز إلى الحملات مجرد أنها تبدو مثيرة أكثر من العمل اليومي الممل؛ فالحملات مقللة بالتفاصيل، وهي مثل المناسبات الخاصة، أغلب التفاصيل فيها مرتبة 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 بها يكون أشبه بقياس حرارة يظهر إلى أي مدى تقترب الجماعة تجاه غايتها، ويشمل ذلك الإعلانات في النشرات الإخبارية، وما شابها. 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 ببنود ميزانيتك. ولأن حملة المنح الضخمة - من ناحية أخرى - محددة الوقت، وعلنية؛ فـإمكـانـك استغـلاـها لـالـإـعـلـانـ عنـ كـلـ ماـ تـحـتـاجـهـ المنـظـمةـ.

وأثنـاءـ الفـترةـ التيـ يتمـ فيهاـ الـقـيـامـ بـحملـةـ لـلـمنـحـ الضـخـمـةـ، يـكـرسـ عـدـدـ مـنـ الـمـطـوـعـينـ أـنـفـسـهـمـ لـلـلـوـفـاءـ بـأـهـادـافـ مـالـيـةـ معـيـنةـ، وـيـنـفـقـونـ الـكـثـيرـ مـنـ الـوقـتـ وـالـجـهـدـ لـلـحـمـلـةـ، وـهـوـ أـمـرـ يـصـعـبـ المـداـوـمـةـ عـلـيـهـ خـارـجـ





نطاق الالتزام قصير المدة.

وتتطلب حملة المونج الضخمة تسع خطوات-بعض منها مشابه لبرامج المونج الضخمة- والتي سنشير إليها فيما يلي، ثم سيتم مناقشتها بالتفصيل لاحقاً:

- ١ - حدد الغاية.
- ٢ - جهز مواد الدعم.
- ٣ - حدد من سيقوم بالمناشدة، ودربهم.
- ٤ - تحديد المانحين المرتقبين.
- ٥ - اختر المانحين المرتقبين، واطلب المونج.
- ٦ - استهل الحملة بمناسبة خاصة (رغم أنها اختيارية، إلا أنها يمكن أن تجذب انتباه وسائل الإعلام، ويتم التعرف على المانحين).
- ٧ - اعقد اجتماعات متتظمة 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، سجل المونج، وأدخل مانحين جدداً 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، قدر 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 الشهانية أسبوع. 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 بغاياتك، باستخدام الطريقة التالية: اختر أقل المبالغ التي ستقوم بمناشستها 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 ل範圍 of the gift). والخريطة التي توضح المنح لحملة تستهدف جمع ٣٠٠٠ دولار تبدو على النحو التالي:

範圍 of the gift			
الهدف: ٣٠٠٠ دولار			
عدد المانحين المرتقبين	المجموع الكلي	عدد المنح المطلوبة	حجم المنحة
٤	(٤ × ٣,٠٠٠) ١٢,٠٠٠ دولار	١	٣,٠٠٠ دولار
٨	(٨ × ٣,٠٠٠) ٢٤,٠٠٠ دولار	٢	١٢,٠٠٠ دولار
٢١	(٢١ × ٣,٠٠٠) ٦٣,٠٠٠ دولار	٧	٩,٠٠٠ دولار
٤٨	(٤٨ × ٣,٠٠٠) ١٤٤,٠٠٠ دولار	١٦	٩,٠٠٠ دولار
٧٢	(٧٢ × ٣,٠٠٠) ١٩٨,٠٠٠ دولار	٣٦	٥,٣٣ دولاراً
١٥٥	(١٥٥ × ٣,٠٠٠) ٣٦٥,٠٠٠ دولار	٦٢	٥,٧٣ دولاراً
			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 غاياتك الشاملة أقل مما قد تعتقد أنه يمكنك تحقيقه بجهد جيد وثابت، بحيث يمكنك تحقيقه.

■ الخطوة ٢: جهز مواد الدعم: وت تكون من نوعين:

- ١ - مواد يعطيها القائم بالمناشدة للمانحين.
- ٢ - مواد يستخدمها القائم بالمناشدة فقط، أو تلك المتعلقة بلجنة الحملة.

وتشمل المواد التي يستخدمها القائم بالمناشدة 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، وتاريخها مختصر 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 يُدون عليها القائم بالمناشدة اسم المانح، والبلغ 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 لتعطية ما قد يحدث من أخطاء. وتستخدم كل هذه الأدوات للخطابات المبدئية، وخطابات الشكر.

لاستخدامات القائم بالمناشدة أو اللجنة فقط، يجب توافر المواد التالية:

◀ جدول زمني بخطوات الحملة.



وصف كامل للحملة، وبعض أفكار المنشدة.

الميزانية الكلية للمنظمة.

قائمة بالأسئلة الصعبة والمتكررة عن المنظمة، والإجابات المحتملة.

قائمة بالمنشدين 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 المظهر، مدون عليها اسم القائم بالحملة، وتحمل سمة رسمية. ويجب - أيضاً - إرسال كل هذه المواد بالبريد الإلكتروني، بحيث يستطيع المتلقي تحميل ما يحتاجه وطبعه إذا ما ضاع منه شيء، أو إذا ما أراد إعطاء المانح المرتقب نسخة من الميزانية. ويجب تشجيع المنشدين 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 كمنشدين. ابحث عن أشخاص يؤمّنون برسالة منظمتك، ومن الذين يحظون بالاحترام في مجتمعك، ومن تعرف أنهم يتميّزون بالحذر؛ لأنّ 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 تعدد 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 للأعضاء اللجنة تقديم أسماء المانحين المرتقبين للقائمة الرئيسية. وإذا لم تقدم لجنتك 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 يتدرّبون 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 توسيع 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 كافٍ من الأشخاص في التفكير في الخدمة في اللجنة، اعقد اجتماعاً للتدريب، تقدم لهم فيه بشكل مختصر ومركز معلومات عن الحملة، وتعلمهم كيفية طلب المال. وبعد التدريب، أسأّلهم: من يرغب في الانضمام لللجنة؟ وإما أن تتركهم لوقت أطول في الاجتماع، وتبدأ الخطوات التالية، أو تعقد اجتماعاً آخر لتقسيم المانحين المرتقبين.

ويجب أن يستمر الاجتماع حوالي ثالث 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 النهاية، 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 صداقه حimmaة 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 سيُطلب 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 الرئيسية لحملة كبار المانحين				
أرسلت رسالة شكر	النتيجة	القائم بالمناشدة	المبلغ المطلوب	اسم المانح المرتقب





ويجب أن يتلقى كل شخص في اللجنة نسخة من نموذج التتبع الرئيسي. ويجب عدم مناشدة 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، وأية معلومات أخرى ضرورية لل蔓اح المرتقب. وبينما يحصل جميع أعضاء اللجنة على تاريخ المنح لكل مانح مرتقب، ومبلي المنحة أو مدى المنحة التي ستطلب منه، فإن أية معلومات أخرى شخصية سوف تكون في حوزة الشخص الذي ينالد المانح المرتقب.

■ الخطوة ٥: اختر المانحين المرتقبين واطلب المنح

في الاجتماع، وبعد أن يتم تدريب المنشدين، وتعريفهم بالمأود 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 ميسّر المعلومات بقراءة كل اسم بصوت عال، مع ذكر الأسماء التي حددتها أعضاء اللجنة لمناشدتهم. وإذا ما رغب اثنان من المنشدين مطالبة نفس الشخص، يدور بينهما نقاش مختصر، ويقررون على الفور من وقع عليه الاختيار منها للقيام بالمطالبة. (ولهذا حق اختيار الذهاب معًا 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 مناشدة أي واحد من المانحين المرتقبين مرتين. إن القيام بهذه العملية علينا يساعد - أيضًا - في ضمان مطالبة المانحين المرتقبين بالمبالغ المناسبة لهم، وأن الشخص المناسب هو الذي يقوم بالمطالبة. والآن يمكن بدء المنشدة.

■ 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 بالمناشدة. ويمكن خلاها تقديم المرطبات، والمقبلات. ويلقي واحد من أعضاء اللجنة كلمة قصيرة وعبرة حول تفاصيل وأهداف الحملة، وحاجة المنظمة لها، وما سيحصل عليه المانحون مقابل منحهم (إذا كانت هناك هدايا، أمسك بها حتى يراها الجميع). وتتوفر المناسبة كذلك الوقت كي يطلع الناس على المشترkin الآخرين في الحملة، ومن سيطلب منهم التبرع - إن التعرف على النظارء يضيف عنصراً هاماً للرغبة في العطاء. وتنتهي الخطبة بعبارة: «سوف نتصل بكل منكم على انفراد في خلال الأسابيع القليلة القادمة؛ لنطلع على ما قد يكون لديكم من أسئلة، وإذا ما كتم على استعداد للمساهمة في هذا الجهد الهام».

إن إقامة سلسلة من المناسبات المحدودة تعد ملائمة للحملات التي تخطي 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 متشرة جغرافياً) لمناقشة التقدم وحفظ 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 يتنسى 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 بالمناشدات.

**■ الخطوة ٨: الاحتفال بانتهاء الحملة بإقامة مناسبة خاصة (اختيارية)**

رغم أن إقامة مناسبة لاختتام الحملة أمر اختياري، لكنها طريقة ممتازة لتقدير عمل اللجنة، والمانحين، ومكافأتهم. وحفل استقبال بسيط بمشربات مرطبة وفاكهه، من الساعة ٥ إلى الساعة ٧ مساء، 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 المونج الضخمة تعزز ولاء المانحين، وتستقطب مانحين جددا، كما ترقى المانحين الحالين. وكما ذكرنا مراراً في هذا الكتاب، أنت في حاجة إلى اتصال منتظم بكل هؤلاء المانحين من خلال النشرات الإخبارية، والراسلات 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 بغايتها، وأكّد مرة أخرى على ما سوف تستطيع عمله بهذا المال.

ولا بد من إقامة حملات المونج بطريقة سليمة؛ حتى تتحقق النجاح المرجو. ولا تحاول التسرع أو بدء الحملة دون استعدادات جيدة. لا بد أن تكون حملات المونج الضخمة ممتعة ومرحبة، وسيكون نجاحها مرهونا بالخطيط السليم والتنظيم الجيد.



24

بدء حملات رأس المال

حملات رأس المال هي جهد مكثف ومحدد الوقت لجمع المال المشروع يمثل احتجاجاً لفترة واحدة بما يفوق إمكانيات الميزانية السنوية. وتستخدم حملات رأس المال - عادة - لتمويل شراء مبني أو بنائه أو إعادة إصلاحه، ولكنها تستخدم في معظم الأحيان لتقديم هبة أو وقف. وتمثل الأهداف المالية لحملة رأس المال عادة حجم الميزانية السنوية للمنظمة على الأقل، وتتفوق عليها في أغلب الأحيان. وتستمر معظم حملات رأس المال لمدة ستين أو ثلث، 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 للهانج أن يمول المنحة من دخله، وعليه التبرع بنقود سائلة من مدخلاته 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 لأنشاء لا تحتاجها كل عام. أشياء مثل: الحواسيب 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 تجنيبه لاستثماره عادة على أنه وقف أو هبة.

ويمكن للهانجين تقديم دخل لتمويل هذه الاحتياجات المتعددة من خلال آليات مختلفة:

- **المنح من الدخل.** معظم الأشخاص يتذمرون المال سنوياً من وظيفة، أو استثمار، أو معاش، أو مجموعة من هذه الموارد. ويمنحك 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، يدخل بعض الأشخاص أو يرثون ممتلكات في عدة



أشكال من الاستثمارات - أوراقاً مالية، عقارات، وما شابه ذلك. ويمكن للمانح كذلك أن يمنحك مصادر ثروته هذه لمنظمة، والتي تستخدمها عادة كرأس مال. وبعبارة أخرى، أقدم بعضاً من مدخراي - أو من رأسائي - لزيادة رأس المال المنظمة ما.

■ **المنح من الممتلكات.** يمكن للمانح من خلال وصية، أو وديعة، أو آية آلية أخرى تتعلق بتخطيط ممتلكاته، أن يرتب تلقي منظمات غير ربحية بعضاً أو كُلاً 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 وفافي.

ويمكن للمنظمات بالطبع استخدام المنح من مصادر الثروة أو الممتلكات للصرف على احتياجاتها السنوية، إلا إذا نص المانح على غير ذلك. ويعود الصرف على الاحتياجات المالية السنوية مناسباً في حالة المنح الصغيرة للغاية، أو عندما يقدم المانح أوراقاً مالية بانتظام كtributary 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 منظمتك - التبرع بجزء من مصادر ثروته، وعادة دفع منحاتهم كتعهد على مدى عدة سنوات. وتحتار 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 المثلثة 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 غايتهما 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 الشروة لقطاع عريض من الأفراد والمؤسسات، وعدم الاكتفاء بالسعي - فقط - للحصول على «شيء إضافي» من الدخل السنوي لمانحين الحالين. ويجب أن تبحث حملات رأس المال في قاعدة مانحيك عن أشخاص من لهم ممتلكات أو سندات مالية، والذين لن يقدموا لك معونة سنوية، لكنهم قد يمنحك 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 منشآتين أو ثلات، أو منح من شركات اللوفاء 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 التوسيع للloffاء بها. ولا بد أن يتضح للماهير المتقد - 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

تببدأ 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 لمدة 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 الحقيقة 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 مبني سيكون على المدى الطويل أقل تكلفة من دفع الإيجار باستمرار. ووُجدت مبني يناسبها ثمنه ٢٥٠,٠٠٠ دولار. وبدأت الجماعة جلتها لجمع ٣١٠,٠٠٠ دولار، ولكن فإن عليها وجود نفقات إغلاق، وتأمين، وتأثيث، وتكلفة الحملة، وما شابه ذلك. وفي النهاية تكلف المبني فعلياً ٦٠,٠٠٠ دولار. وأمضت المنظمة فترة عامين تعاني من عجز في الميزانية وصل إلى ٢٦٤. بسبب افتقارها لفهم كافة الآثار المالية المترتبة على شراء المبني. لذا؛ لا بد من إضافة العناصر التالية للتتكلفة الفعلية لشراء أو بناء مبني أو بده 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. (انظر ص ٢٦٤).

■ **تكاليف الوقت المستغرق من قبل الموظفين.** لا بد من قيام شخص بتوجيه التعهادات، 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 بسنادات مالية، ويتعامل مع حالات الطواريء.

■ **حفظ السجلات.** لا بد من فصل دخل الحملة والتكاليف عن الميزانية السنوية وجمع التعهادات (التي قد تتدلى إلى ما بعد نهاية الحملة). وإذا خططت لاستخدام الموظفين الحالين للقيام بذلك، فلا بد من وجود شخص آخر يقوم بعملهم. وفي الحملات التي تستغرق عدة سنوات، يصعب أن تقوم المنظمة





بكل العمل دون تعين موظفين إضافيين.

■ **المصاريف الإدارية الإضافية.** قد تحتاج لتوصيل خطوط هاتفية إضافية، أو شراء مزيد من الحواسب الآلية. إذا عينت موظفاً، لا بد من توفير مكان يجلس فيه، لذا قد تحتاج لمكتب آخر وكرسي.

■ **التكاليف الخاصة بمشروع المبنى نفسه.** تحتاج إلى قيام خبير في هذا المجال لمساعدتك في تقرير التكاليف المرتبطة بالمبني، مثل: تأمين البناء، وتصاريح البناء، وتكاليف التصميمات، والاستعداد للكوارث، وطفيات الحريق، والحدائق، والسباكة، والتوصيات الكهربائية، ومساعدتك في تقدير أيام تجاوزات في التكاليف، أو التأخيرات غير المتوقعة.

■ **تأثيث المبني.** ما الذي ستجلبه من مكتبك الحالي؟ وما تحتاجه غير هذا؟ ما تكاليف هذه الأشياء؟

■ **نفقات إضافية.** أضف ١٥ في المئة للأشخاص الذين تعهدوا لكنهم لم يكملاوا 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 المبني، 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 تنوى الحملة إنجازه، وسوف يتباطأ هذا العمل بشكل كبير أو يعرّق بعدم استكمال ما كانت تنوى 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 المائة من الغاية الكلية، و**٨٠** في المائة من المال يأتي من حوالي **١٠** في المائة من المانحين. تتبع خريطة مدى المنح هذا النمط:

- منحة واحدة = **١٥** إلى **٢٠** في المائة أو أكثر من الغاية.
- منحتان = **١٠** في المائة لكل منها أو أكثر.
- أربع أو خمس منح = **٥** في المائة لكل منها أو أكثر.

وهكذا، فإن من **٥٠** إلى **٧٠** في المائة 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 مثالاً:

خريطة نطاق المنح لحملة رأس المال		
الغاية: مليون دولار		
المجموع التراكمي	حجم المنحة	عدد المنح
١٥٠,٠٠٠ دولار	١٥٠,٠٠٠ دولار	١
٣٥٠,٠٠٠ دولار	١٠٠,٠٠٠ دولار	٢
٥٥٠,٠٠٠ دولار	٥٠,٠٠٠ دولار	٤
٧٥٠,٠٠٠ دولار	٢٥,٠٠٠ دولار	٨
٨٥٠,٠٠٠ دولار	١٠,٠٠٠ دولار	١٠
٩٢٥,٠٠٠ دولار	٥,٠٠٠ دولار	١٥
٩٧٥,٠٠٠ دولار	٢,٥٠٠ دولار	٢٠
١,١٠٠,٠٠٠ دولار	١,٠٠٠ دولار	٢٥



في هذا المثال، مطلوب خمس وثمانون منحة. وحيث إننا في حملة المنح الضخمة السنوية، نفترض ضرورة وجود حوالي ثلاثة مانحين مرتقين لكل منحة تم تقديمها، ما عدا في المستوى الأعلى من الخريطة، فإننا في حملة رأس المال تتطلع لأربعة أضعافٍ مرشحين كمانحين لكل مدى منحة من أجل أن نفسح للجامعة مجالاً لمن يمنحون أقل من ١,٠٠٠ دولار. في هذا المثال إذن، على الجماعة تحديد ٣٤٠ مانحاً مرتقباً (٤٧٨٥). 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 مانحيك المرتقين سيكون مانحاً أساسياً لهذه الجماعات. ومن الأفضل بدء حملتك في السنوات التي تتوقع أن تسير حملتك السنوية فيها بنجاح، وتأكد من أنك لا تتربأ بأي عجز في دخلك السنوي.

الموافقة النهائية

بمجرد أن تعد بيان الوضع الخاص بالحملة، متضمناً التكاليف، وخربيطة نطاق المنح، والتوكيل، قدم كل ذلك إلى مجلس الإدارة، والموظعين الرئيسيين، والموظفين، للحصول على موافقة أخرى. فيينا 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 المنشادون لزيارة المانحين المرتقبين وجمع التعهادات.
- **المرحلة الرابعة:** عندما تتحقق الحملة من ٨٥ إلى ٩٥ في المائة من غايتها، تبدأ مرحلة «الختام» (يطلق عليها أحياناً **مرحلة «الذروة»**).

مرحلة ما قبل الحملة

هل لاحظت كيف تقيم منظمة ما لتعلن عن حملة رأس المال لديها، ثم توضح: «نحن فخورون ببدء حملة شراء مبني بثلاثة ملايين دولار اليوم، ويسرنا أن نعلن أن لدينا بالفعل ٢,٣ مليون دولار تعهادات»؟ هل تندهش كيف أمكنهم جمع كل هذا المال في يوم واحد فقط؟ بالطبع لم يتم جمع هذا المال في يوم واحد؛ الواقع 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. «يا 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 المائة من مجموع الحملة من أكبر



ثلاثة إلى خمسة مانحين. ويشعر معظم جامعي التبرعات أنك إذا ما حصلت على أكبر الملح في البداية سيمكنك الحصول على الملح الباقية المطلوبة. (يطلق على أضخم الملح «منح الريادة»، رغم أنها قد لا تكون هي أول الملح؛ حيث إن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يكونوا أول المتراعين). إن قوة الملح الرائدة قد تبدو كالخرافة، لكن هناك شواهد روائية كثيرة تدعمها. الملح الرائد تقدم القوة الدافعة، وتغرس الثقة في الحملة، وتحث مانحين كبارا آخرين. وقد تبدو الملح 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 الملح الأولى هي الأضخم.

النشرة التمهيدية. من أجل مناشدة الملح الرائد، 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.

الملح الرائد. الملح الرائد لا يكفي أن يكون قادراً على تقديم الملح الضخمة، لكن يجب أن يكون الشخص الذي يسعى لأن يحقق السبق، وأن يقدم النموذج، وأن يقوم بالدور الريادي. تأتي أول الملح 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 الملح الرائد من عدد قليل من الأشخاص الذين كانوا مشغلين 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، تبعه مكالمة هاتفية، وطلب بال مقابلة، 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 ييدو أن المانحين المرتقبين ينون التأجيل، أو يطلبون مزيداً من المعلومات، فهذه علامة طيبة. في الواقع يعتقد جامعاً تبرعات كثيرون أنه إذا ما قال شخص: «احتاج إلى التفكير في هذا الأمر»، كرد فعل على طلب منحة ضخمة، فإنك تكون قد طلبت من هذا الشخص المبلغ المناسب تماماً. والشخص الذي يجيب 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 تخاذل عندما يطلب منك مانح مرتفع مزيداً من المعلومات أو لقاءات أخرى؛ إن الإقدام على منحة ضخمة قرار خطير.

وتتم مناشدة هذه المنح عن طريق فريق مكون من شخصين - عضو مجلس إدارة، وموظفو أو اثنين من أعضاء مجلس الإدارة. وعلى أعضاء مجلس الإدارة منح ما يعتبر بالنسبة لهم منحة كبيرة، ويجب أن تتوافق 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 قدمو منحتهم بعد تفكير طويل، وأنهم يأملون أن يقدم المانح المرتقب نفس الالتزام.

وبمجرد ملء أعلى قمة المهرم بالمانحين، تكون الجماعة على استعداد للتحرك للمرحلة الثانية.





مرحلة البدء في الحملة

بدء حملة رأس المال لا بد أن تتسق بمناسبة خاصة. يجب توجيه الدعوة للصحافة، والمانحين، والتطوعين، 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، والبالغ التي تم جمعها. ويجب أن يصف عضو من مجلس الإدارة للحشود المجتمعة مدى أهمية الحملة، ويدعو الجميع للاحتفال بالمنح التي تم جمعها حتى الآن.

مرحلة التكثيف

بعد مرحلة البدء مباشرة تبدأ مرحلة التكثيف. خلال هذه الفترة تقوم فرق من شخصين بزيارة المانحين المرتقبين بالسرعة التي تتيحها العملية. ويتم زياره 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 والمناشدين، وبذا يتواجد شعور دائم بالتحرك نحو الغاية. وفي أثناء هذه المرحلة فإن أهم عنصرين هما: الاحتفاظ بسجلات دقيقة، ومداومة الاتصال مع المنashدين التطوعيين. 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 بناء على توقع بأنني سأقوم بدفع هذا التعهد بالطريقة التي وصفتها. وقد تم إرفاق نسخة من اتفاق التعهد هذا مع وصيتي.

إمضاء

.....

و لا بد من إشعار المنشدين بالمنحة 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 أتبّرع إذا ما تبرّع ثلاثة أشخاص آخرين بنفس منحتي»، أو: «سوف أتبّرع إذا ما أطلق اسم أمي على حجرة المؤتمرات»، أو: «سوف أتبّرع إذا ما اشتراك في عضوية مجلس الإدارة». إن المنحة 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 بشرط لا ترغب في قبوها.

مرحلة الختام

عندما يتم التعهد بتقديم أكثر من أربعة أحجام التبرعات تصل الجماعة إلى مرحلة الختام. في هذه المرحلة ابحث عن شخص أو اثنين من يمكنهم أن ينقلوا الحملة إلى دورتها: «مستر جونز نحن في حاجة إلى ١٠,٠٠٠ دولار لتغطية العجز في الغاية التي حددها - هلا أنهيت هذه الحملة بمنحة بهذا المبلغ؟»





ولكي تجد أشخاصاً يمكنهم اختتام الحملة بهذه الطريقة، ارجع إلى قائمة مانحيك المرتبين الأصلية الخاصة بالمنح الرائدة لترى إذا ما كان أحد من الموجودين في القائمة لم تتم مناشدته بسبب إحساس المنشدين أنه لن يجاذف 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 تساعده كثيراً في تحرك الجماعة نحو تحقيق غايتها.

وتتم نهاية مرحلة الختام بمناسبة احتفالية ضخمة. وإذا كنت تشتري مبني 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 للمنشدين المتطوعين، مثل: غداء في مطعم فاخر، ولا بد من تقديم هدايا غير مكلفة لهم تعبير عن التقدير، ويجب كذلك مكافأة الموظفين في هذا الحفل، ويمكن أن تكون دعوة لقضاء عطلة نهاية الأسبوع في الخارج مع تحمل تكاليف المبيت، وطعام الإفطار، أو هدية في شكل شهادة للشراء من محل الذي يفضلونه.

ويجب أن يقوم الموظفون والمنشدون 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 مبناتها الجديدة.

وبعد نهاية حملة رأس المال مباشرة ستحتاج إلى زيادة المبالغ التي تجمعها سنوياً، حيث إنك لم تحقق أية زيادة في السنتين أو الثلاث أثنتاء نشاط الحملة. ومن آثار حملة رأس المال الجيدة المساعدة في زيادة



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 جدًا.

وكما ترى، تعد حملة رأس المال مشروعًا يستغرق وقتاً، ويطلب 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 مشابهاً لحملات التمويل السنوية، أو حملات المانحين الكبار، أو حملات رأس المال؛ من حيث إن لها غاية مالية تشمل تطوير خريطة لنطاق المنح، وجدولاً زمنياً لمساعدة المنظمة على الوفاء بهذه الغاية. وتحتاجي منظمات كثيرة دراسة جدوى لتحديد غاية الحملة، أو إذا ما كانت ستقييم الحملة من الأساس. (انظر الفصل السادس والعشرين لمناقشة دراسات الجدوى).

إن المهام الالزامية لبدء حملة هبة أو وقف هي نفسها في حملة رأس المال، وتتضمن تكوين لجنة من المنشادين، وتجميع قائمة بالمانحين المرتقبين، وتطوير مواد مبتكرة لوصف الحملة وفوائدها. بمجرد الانتهاء من هذه المهام، يتم تحديد الأولوية بين المانحين المرتقبين، وتبدأ المنشادة. 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 - أحياناً - 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 كم 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 تقتطع ما يساوي ٥ في المائة من رأس المال كل عام، وسوف يستمر رأس المال في النمو.

وهناك طريقتان للوصول إلى غايتك: إدراهما 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 (ولقلن) ٢٥٠ ، ٠٠٠ دولار، يمكنك القيام بحملة «تطعيم» الوارد المالية لحيتك أو وقفك. وبهذا النوع من الحملة تجمع مبلغاً لا يأس به من المال، ولا تسحب أي شيء من حسابك إلى أن تصل إلى الغاية المبدئية التي حدتها. وبمجرد انتهاء الحملة، تستمرة 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 وضعست 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. وفيها يلي خريطة تهدف إلى جمع مليون دولار. وعلى نفس الوضع في حملات رأس المال التي نوقشت في الفصل السابق، فإن حملة الهبة أو



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. وتقتضي الخريطة بأن المنحة الواحدة تساوي ٢٠ في المئة من الغاية، والمنحتين يساويان ١٠ في المئة من الغاية، ومن ثلاثة إلى خمس منح يساويان نسبة ١٠ في المئة التالية من الغاية. ويساهم من ستة إلى ثانية 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 جدولًا زمنيًّا

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 البحث 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. وتحتاج 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 قمت بمرحلة 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 تبرعاً من ممتلكاتهم. والأشخاص الموجودون في فريق المناشدة يضمون أعضاء من مجلس الإدارة، وأشخاصاً من تبرعوا بمنح ضخمة للهبة أو الوقف.

لتكون فريق المناشدة، حدد أو لاً الأشخاص الأقرب للجامعة، الذين يمكنهم تقديم المنح الأضخم.



والفريق الذي يتكون من عضو من مجلس الإدارة، وعضو من الموظفين، يقوم بسؤال المنشدين المحتملين لتقديم منحهم، ثم يطلب منهم الانضمام للفريق.

ويجب أن يكون جميع المنشدين أشخاصاً يثق فيهم المانحون للقيام بمثل هذه العملية. ويمكن تكوين فريق المنشدة 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): كون ونظم قائمة المانحين المرتقبين

القاعدة في جميع الحملات هي «من القمة إلى القاع، ومن الداخل إلى الخارج»، وهي الطريقة التي تنظم بها مانحيك المرتقبين. وقد نصّ «بن فرانكلين»، الذي كان واحداً من أوائل وأفضل جامعي التبرعات الأميركيين: «اتصل بكل من تعرف أهله 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 أنهם لن يدفعوا شيئاً؛ لأن ظنك قد ينطليء بالنسبة للبعض».

ابداً بأقرب الأشخاص للجامعة. هؤلاء سيشكلون أعضاء مجلس الإدارة، والمانحين الرئيسيين الآخرين، والمتطوعين، وأعضاء مجلس الإدارة السابقين، والمتطوعين، والموظفين، وما شابه ذلك. بعد ذلك ابداً من قمة هذه القائمة، وقم بعملك نزولاً إلى أسفل القائمة. ويجب مناشدة 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 المنحة 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 الاستقرارية 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.

الجاء 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 مانحيك قبل أن تبدأ سؤالهم عن منح هبتك. وعلى أية حال، القاعدة العامة السهلة التي يمكنك اتباعها في مناشدة لرأس مال، أو منح هبة أو وقف هو أن تطلب منحة تساوي عشرة أضعاف منحة المانح 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 مانحيك المرتقبين سيقولون: (لا)، و ٥٠ في المئة من سيقولون (نعم) سيتبرعون بأقل مما تطلب. وفي خريطة مدى المنح المحدد لها مليون دولار، والتي ذكرناها فيما سبق، ستحتاج لحوالي ٣٤٨ مرشحاً (٤٧٨×٤) 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 ببداية بطيئة»، أو: «إننا طلبنا من مجموعة من الأشخاص أجابوا بـ(لا)»، لا تعد بداية مغربية.



الخطوة (٦): المناشدة للحصول على المنح

للوصول 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 الاستئمار الضخم. إن وضع الهبة أو الوقف يستلزم خطوات أكبر؛ إذ يشرح حاجة المنظمة إلى الاستقرار حالياً وفي المستقبل. إنه يخبر المانح أن التزامها أو التزامها ببرامجك الحالية من الأهمية بحيث إنك تأمل في أن مساعدتهم ستجعل عملك معلمًا دائمًا من معالم مجتمعك.





26

القيام بدراسات الجدوى

دراسة الجدوى عبارة عن مسح للأشخاص الذين تحتاج إلى موافقهم 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 لهم 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 من 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 والتزاهة التي يرغبون فيها، يجب أن تكون إجاباتهم مجهولة الاسم.

ويكون المسح المكتوب - غالباً - من أسئلة منتظمة 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 تعهدها. وبمجرد توافق هذه النتائج، يقوم المستشار - أو أي شخص آخر يقوم بدراسة الجدوى - بفحص أي أنهاط للإجابات أو الموضوعات التي تحتاج إلى توضيح.

وتشكل نتائج المسح المكتوب أساس الأسئلة الخاصة بالمسح من خلال الهاتف. وفي الاتصال الهاتفي يمكن للقائم بالمسح أن يتقصى أكثر، ويعرض نوادر 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 المسح 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 بتكليف الدراسة؛ إذ إن المسح والمهاتفات الخاصة بحملة قامت على أساس غاية محدودة لا تكون بالضرورة أقل. ولذا، فإن دراسات الجدوى عادة تقتصر على الحملات الضخمة؛ لما يتکبده إجراؤها من نفقات.



هل ستقوم بالدراسة أو لا؟

لا حاجة لإجراء دراسة الجدوى في المواقف التالية:

- ◀ إذا كنت تبني 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 منظمتك ذات سمعة متفاوتة. لقد أجريت دراسة لحملة رأس مال لمنظمة عملت بها المديرة التنفيذية لمدة ثلاثة 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 المديرة التنفيذية بطريقة جيدة، فلن يقدم الكثيرون على المساهمة.

◀ قد يشير مشروع المبنى الخاص بك جدلاً بشكل ما. اكتشفت «دار الإيواء» المقترن بإقامتها أنها ستواجه بمعارضة شديدة من الحي إذا توسيعها بالشكل الذي تصورته. بالإبطاء في العملية، استطاعت مواجهة القلاقل التي تشغله 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.
◀ تريدين أن تعرف على وجه التحديد مقدرة الأشخاص المقربين لمنظمتك قبل أن تطالبهم. لن توضح





لكل نتائج دراستك من من المانحين الأفراد يمكنه العطاء، لكنك ستعرف إذا ما كان هناك أشخاص في محيطك لديهم القدرة والاستعداد لمنح مبالغ ضخمة. وستحتاج إلى تحديد هؤلاء الأشخاص. وإذا رغبت في مزيد من التأكد دون أن تقوم بدراسة جدوى، يمكنك التحدث إلى أشخاص من سيأخذون بزمام قيادة حملتك إلى النجاح. أخبرهم عن إمكانية الحملة، واسألهم عما يعتقدونه عنها. وقل لهم إنك «تحتبر الاتجاهات»، أو «إنك تود الحصول على تغذية استرجاعية حول هذه الفكرة». أجعل الحديث عرضياً، لكن انتبه جيداً لما يقولونه.

ما الذي تؤدي إليه دراسات الجدوى؟

تنبأ دراسات الجدوى عادة بأن الحملة ستسفر عن مبالغ أقل مما تتحقق في النهاية. ويفضل مستشارون كثيرون تقدير المبالغ التي يمكن جمعها بأقل من حقيقتها، لكن السبب الرئيسي في تفوق الحملات على غایاتها 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 يسألة. إنه يحدد مبلغاً قد يكون مبالغأً 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 المكالمة باحتمال لا 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 نوّقش في الفصول الخاصة بحملات رأس المال والهبة أو الوقف، ثمنفذ الجوانب المتأنية من خطتك. المطالبات التي تتم في المرحلة المتأنية تدرك بالمعلومات شديدة الدقة بأقل قدر من المخاطرة.







الجزء الخامس

ادارة جمع التبرعات

. ٢٧ - مكتب جمع التبرعات.

. ٢٨ - إدارة معلوماتك.

. ٢٩ - إدارة وقتك.

. ٣٠ - حفظ السجلات.

. ٣١ - إدارة المتطوعين.

مختصر كتاب جمع التبرعات لإدراك التغيير الاجتماعي







الجزء الخامس

حدائق الأحتمال إدارة جمع التبرعات

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 رسالتها وغايتها 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 جبلًا من الجليد - لا يمكنك رؤية معظمها. 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 أدراج، وكرسي، وحافظة ملفات بها ثلاثة أدراج على الأقل، ورف للكتب، 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.

■ - سواء من يتلقى الأجر، أو المتطوع - كمحترفين يحتاجون لأدوات معينة للقيام بمهام وظيفتهم. وكما أنك لا يمكن أن تشيّد مبني دون معدات بناء، فلا يمكنك إقامة قاعدة مانحين دون أدوات جمع التبرعات.

■ لا بد أن يتوافر لجامع التبرعات مكتبة أساسية تضم كتاباً عن جمع التبرعات، ومعاجم، ومعجمًا للمترادفات، وكتيباً لمساعدته في الكتابة والتخطيط. (انظر المورد (هـ) الخاص بتوصيات عن الكتب الخاصة بجمع التبرعات).

وتتكلف ظروف العمل الجيدة مالاً ووقتاً، لكن الظروف السيئة تتتكلف المزيد: إنتاجية أقل، توتراً، ضيقاً، افتقاراً للإبداع والمعلومات، وفي النهاية ضياع الدخل الذي يجعل المنظمة مستمرة.



28

ادارة 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 تتيحه إمكانياتهم.

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 أكواماً من الورق على الأرض، وقاعدة النوافذ مليئة بأسطوانات الحاسب بدون بيانات عليها، ودلائل إرشادية لمنشآت عديدة، والمكاتب مكدسة بالمذكرات، وشاشة الحاسب مليئة بالإعلانات، والهواتف 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 اشتراكوا فيها.





ويجب دائمًا أن يكون الأفراد الذين يعملون في جمع التبرعات على بيئة 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 تحفظ به، أو تخلص 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 الحالين.
- ◀ 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 بالبنود المذكورة هنا، لا بد من حذفها، أو إعادة تدويرها، أو على الأقل إبعادها عن مجال رؤيتك. ولا بد من إخضاع كل ورقة وكل «بait» 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 أناشدته؟ 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 جانبًا، أو الغها، أو حولها إلى موظف آخر تساعدك 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 قادرًا على عمله كي تضع يدك عليه بسرعة؟

وإليك نوعاً 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، ومناشدات البريد المباشر، والتقارير السنوية، وما شابه ذلك.

◀ سجلات عن المانحين: أسماؤهم، وعنوانينهم، 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 فعليًا 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 بمفرده في المكان - تقوم أنت بتحديدها.
ثانياً: بعد أن تحدد الأولويات عن نوع المعلومات التي تحتاجها، واقتصر على خمس أولويات على الأكثر. صنف كل أوراقك إلى هذه الفئات، وتخالص من أي شيء لا يتعلق بها.

نظام حفظ الملفات

بعد ذلك، فكر في نظام حفظ ملفاتك، سواء الخاص بالمعلومات الورقية، أو بملفات حاسبك الآلي،



وقد بتصنيف المعلومات إلى عدد من الأقسام، ثم رتب الملفات وفقاً لهذه التقنية. قد تشمل هذه التصنيفات مجلس الإدارة، والمانحين، والمانحين المرتقبين، 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 محددة، وعليك البحث عنها. لا يجب أن يستغرق ذلك منك أكثر من دقيقةين 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 عنوانتها. طبق معيار: «إذا صدمني قطار، هل يمكن لشخص غيري أن يجد ما يبحث عنه في ملفاتي بسهولة؟» أطلق عليها مسميات تصفي عليها بعض المعنى. امض بعض الوقت في تنمية ملفات حاسبك الآلي.

استخدام الملصقات

للمساعدة في البحث في ملفاتك الورقية أو ملفات الحاسوب الآلي التي تم ترتيبها يمكن استخدام ملصقات مقاس 5×3 ، 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 تشک، تخلص مما تشک 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، ونحتفظ بها لعدة أيام،

لكننا لا نحتفظ بها إلى الأبد. إنها مفيدة في حدود ما تقدمه لنا، لكنها ليست مفيدة في الواقع فيها يتجاوز

تحويتها إلى طاقة، واستمتع، أو في هذه الحالة إلى مانحين. إن النظر إلى المعلومات من هذا المنطلق

سيجعلك مسيطرًا عليها بحيث يمكنك استخدامها في مباشرة عملك.





29

ادارة 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 منها 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:
» يومياً:





- ادخر وقتاً لا يزعجك فيه أحد. اختر ساعة (وأحياناً ساعتين أو ثلاث) يومياً يقوم فيها شخص آخر نيابة عنك بالرد على الهاتف، أو دع آلة التسجيل على الهاتف تقوم بهذا العمل. لا تتحدث مع موظفين آخرين، ولا ترد على البريد الإلكتروني. استغل هذا الوقت في البحث والكتابة.
- اكتب قوائم بما يجب إنجازه من عمل في نهاية كل يوم. امض من خمس عشرة دقيقة إلى ثلثين دقيقة في نهاية اليوم في كتابة قائمة ما يجب عليك القيام به من عمل في اليوم التالي. وفي بداية اليوم، راجع قائمة الأعمال المفروض إنجازها. وإذا لم يجدَ أمر لا يحتمل التأجيل، قم فقط بالأعمال المدونة بالفعل على قائمة العمل. وضع مهام جديدة على قائمة الغد.
- تأكد من أن رسائل الشكر قد تمت كتابتها. الوضع المثالي أن يقوم عضو مجلس الإدارة أو المطلعون بكتابه رسائل الشكر في المكتب على أساس منتظم، أو قد يضيف المدير التنفيذي عبارة شخصية على رسالة الشكر المستخرجة من برنامج قاعدة بياناتك. لا بد أن تشرف على هذه العملية.
- قم بتحديث قاعدة بياناتك. يتم هذا التحديث عادة وأنت تدخل معلومات سوف تتمكن من كتابة رسائل الشكر، لكن لا تتأخر في عمل ذلك.

◀ أسبوعياً:

- راجع الخطة الشهرية لجمع التبرعات. ألق نظرة على خطتك للتأكد من أنك في سبيلك لتحقيق الهدف. ولا تؤجل أعمالاً مثل: إرسال الخطاب للمطبعة، مهاتفة منشأة ما، تحديد مواعيد مع لجنة المنح الضخمة، أو لجنة المناسبات الخاصة. قم بهذه الأعمال في الوقت المناسب.
- راقب الوقت المستغرق. كثيراً ما نظرنا إلى الساعة وقلنا بغير تصديق كامل: «كيف وصلنا إلى الساعة الرابعة؟» أو: «فيم انقضى هذا اليوم؟» أحياناً يكون ذلك علامه على أنها اتّهمكنا في عمل هام استغرق وقتنا، ولكن - أحياناً - يكون علامه على أننا أمضينا الوقت في عمل أشياء كثيرة تبدو هامة لكنها ليست كذلك، أو أنه عمل هام لكن كان يمكن إنجازه في وقت قليل.



وإليك أكثر الأشياء الشائعة التي تبدد الوقت:

- الهاتف. اختصر من طول مدة مهاتفاتك بالوقوف وأنت تتحدث في الهاتف. امض بضعة ثوان قبل أن تجري المهاجمة 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. تخالص 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 الشثارون. تعلم كيف تفصل بين أنواع المحادثات الهامة لرفع الروح المعنوية، وإظهار الاهتمام الآخرين. حدد موعداً للقاء مع زملائك من 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 ستتهافهم فيما بعد، أو قف وظل واقفاً وأنك تتحدث إليهم (لن يجلسوا طالما أنت واقف)، أو انظر إلى ساعة يدك؛ إن ذلك سوف يذكر زائرك أنك على موعد دون أن تكون وقحاً.

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 بتتبعها بكفاءة. توجد طريقتان أساسيتان: التقاويم، وخطط العمل.





القاويم

قم بشراء أو إعداد القاويم الثلاثة التالية، أو استخدم خاصية التقويم على الحاسوب الآلي أو على مساعدك الرقمي الشخصي (PDA):

استخدم تقويمًا حائطيًا كاملاً للعام، والذي يظهر الاثني عشر شهراً دفعة واحدة، مع خانات لليوم داخل كل شهر. وضع علامة على الأيام التالية: (العطلات المأمة/ إجازتك/ 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 إنتهاء العمل المقترحة، وأخر مواعيد إرسال النشرات الإخبارية، وأي اجتماعات أخرى، أو مواعيد نهائية تتوقعها. وبقلم عريض ارسم خطًا من المواعيد الختامية إلى عدد الأيام التي تعتقد أنك ستستمسيها في الاستعداد لها. وإذا كان العمل سيتم من خلال مناسبة، مد خطك ليوم أو يومين بعد المناسبة. وكل الأيام التي لم تؤشر عليها بخطوط، أو نقط، أو علامات أخرى، هي الأيام التي يمكنك القيام فيها بباقي عملك.

والآن لديك صورة مركبة 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 رئисيين أثناء عملية فحص الحسابات؟»

تقاويم حائطي على أساس شهري. والآن انظر للتقويم الموضوع على مكتبك، والخاص «بالشهر»، أو ارجع إلى مساعدك الرقمي الشخصي ودُونْ 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.

تقاويم مواعيد يمكن حمله معك في حقيبتك. استخدم التقويم اليومي الصغير الذي تحمله معك لتبعد المواعيد الحالية، والاحتفاظ بالعناوين وأرقام الهواتف، وتحديد اللقاءات المستقبلية والمواعيد عندما لا



تكون في مكتبك، والتدوين على استعجال للاحظات 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 سرأً في الاستعمال.

وإليك بعض الإرشادات حول ما يجب أن تتجنبه عند استعمال التقاويم وجدولة وقتك:

◀ تجنب وجود تقويم متزلي 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 المكدسة بالعمل. عندما تقول لنفسك أو لآخرين: «أنا مشغول تماماً» أو: «لا أعرف كيف يمكنني أداء كل هذا العمل». فأنت تميل إلى أن توحّي لنفسك بأنك تقوم بتحقيق ذاتك. وبدلًا من ذلك قل لنفسك: «يمكنني إنجاز هذا العمل. لدى 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 كمّا كبيراً من العمل الذي تقوم 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. وب مجرد أن تحدد مواعيده، فأنت مستعد للخطوة التالية، وهي تنظيم مكتب جمع التبرعات: وضع خطط العمل.

كلما تعاملت مع مانح، أو مانح مرتب، ضع مذكرة في سجله عما تنوّي عمله فيها 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 حصيلة تنظيم الجهود في مقاطعة روان»، أو «إرسال تقرير عن النفايات السامة بأسرع ما يمكن». ثم أضف التاريخ الذي حدّدته لإنجاز هذا العمل. دون هذا التاريخ في تقويمك، ودون الاسم الأخير للمنابع، أو أية عبارة مميزة ستذكرك بمراجعة ما استفعله في ذلك الموعد. والبرمجيات الخاصة بإدارة الاتصالات مفيدة للغاية لتابعة 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 منتظمًا مع مانحيك، حدد لكل مانح رئيسي أو مانح ثانوي مرتقب تاريخاً ستقوم فيه بعمل شيء للتحرك نحو بناء علاقتهم مع المنظمة. وبتوزيع هذه التواريف على مدى العام يمكنك أن تولي اهتماماً شخصياً أكثر للمنابعين، ولا تزدحم 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 عصاً لأن يجعل الأطباق تدور وتنتقل من عصا إلى أخرى ليجعل دورتها تستمرة، 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 ليستمرة عملك بفعالية. ويتيح لك التقويم ونظام خطة العمل استخدام المعلومات التي جمعتها لجمع أكبر قدر ممكن من الدولارات لمنظمتك.



30

حفظ السجلات

تعتبر السجلات الدقيقة المحدثة والشاملة، التي يمكن الوصول إليها بسهولة، الضرورة الأساسية والملحة في برنامج جمع التبرعات المستمر، وبدونها ستضعف قدراتك في جمع المزيد من التبرعات من المانحين، وتوجيهه مشروعاتك وفق اهتماماتهم، وتتبع الاستجابة للمناشدات، ووضع الأهداف، وتقييم تقدمك في تفزيذ خطتك، أو أي متطلبات أخرى للحفاظ على قاعدة مانحيك من الأفراد وتوسيعها. من الواضح أن أهم شيء تحتاج لمتابعته هو المعلومات الخاصة بهما. وتقوم الأغلبية العظمى، بما في ذلك أصغر المنظمات، بإعداد قاعدة بيانات بالحاسب الآلي. ومع أنني لا أريد أن أبدو مثل «محطم الماكين»^{*}، أود القول إن نظاماً ورقياً جيداً هو أفضل من نظام قاعدة بيانات آلية غير جيدة. وعلى أية حال، فإن قاعدة بيانات جيدة تقدم لك اختيارات أكبر من أي نظام ورقي، وتتيح لك تصنيف المعلومات بعدة طرق مفيدة، لذا أوصي بأن تحصل على جهاز حاسب آلي إذا لم يكن لديك واحد حالياً.

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





لا بد أن تكون قاعدة بياناتك قادرة على الأقل على إنجاز الوظائف الخمس التالية:

- ١ - حفظ كم كبير من الأسماء (ويفضل عدد غير محدود منها).
- ٢ - حفظ كم 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 تلقبتها بالفعل ، الفرق بين تكاليف البريد المباشر والدخل في العام الحالي والماضي).
- ٥ - الدمج مع برامج معالجة الكلمات للخطابات الفردية والبطاقات الlassoقة 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، وثمنها أقل من ٢٠٠٠ دولار، بل هناك برامج مجانية يمكنك تحميلها من على شبكة الإنترنت، إلا أن الدعم الفني لهذه البرامج متباوت 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 مهاتفتهم 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 توفر 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 شرفي، استخدم تحية رسمية تستهل بها الخطاب: «عزيزي الأستاذة سميث أفضل من عزيزي السيد سميث. للزوجين استخدم عبارة «أصدقاء 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، وطلبوها 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 مهاتفتهم، لا بد من تدوين هذه المعلومات في سجل قاعدة البيانات الخاصة بهم.



معظم قواعد البيانات المصممة لجمع التبرعات بها عدد من الفئات المُبيّنة لمساعدتك في التفكير فيها تريده تتبعه، ويمكنك إضافة مجالات لحالتك الخاصة. وتوجد فتتان مفيدةان من السهل إضافتها: «المعلومات الناقصة»، و«الخطوة التالية». كثيراً ما يحدث أنك تعرف بعض التفاصيل عن مانح، لكنها لا تكفي لضمها في المعدل الأعلى لخريطة مدى المنح، على سبيل المثال، أو أن تطلب منهم تقديم منحة إضافية للتطويرات الرئيسية. ومن المفيد التركيز عما ستحتاج معرفته لتشعر بالراحة عند مطالبتهم بمزيد من المال، أو بأموال إضافية. وربما احتجت معرفة الالتزامات الخيرية الأخرى التي قدمها المانح. وربما تحتاج إلى معرفة المزيد حول ما يعتقد المانح بشأن قضية معينة تتصدى جماعتك لها، أو شيء أبسط مثل: رقم هاتفه. دون ملحوظة بأي شيء تريده معرفته تحت «معلومات ناقصة». قم مرة كل شهر أو نحو ذلك بفرز سجلاتك لتتعثر على هذه الملحوظات في بند المعلومات الناقصة، والتوصيحة أن يكون لديك قائمة كاملة لما يجب عليك عمله لتنظيم سجلات مانحيك على أفضل وجه.

وفئة الهامة الأخرى هي «الخطوة التالية». الخطوة التالية المنطقية ستكون اكتشاف المعلومات الناقصة، ولكن هذه الفئة يمكن استخدامها بفعالية أكثر. إن الخطوة التالية عادة ليست طلب مزيد من المال، بل التأكد من إرسال مقالة مهمة وعدت المانح بها. دون الخطوة التالية المفروضة، وتاريخ القيام بها، ويمكنك بعد ذلك أن تصنف قائمتك بالتاريخ، وتكون لديك قائمة بالأعمال التي يجب عليك القيام بها عن الخطوات التالية مع المانحين.

أهمية سجلات المانحين

يشعر البعض -أحياناً- أن جمع هذه المعلومات بطريقة نظامية وكتابتها، أو إدخالها على الحاسوب الآلي، انتهاك لخصوصية المانح وتطفل عليه، وهم يخشون النظر إلى الناس بموجب ما يدفعونه من مال فقط.



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 والخلاصة 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 موالياً لجهازك بأكبر درجة ممكنة، وأن يتبرع بأكبر قدر يمكنه التبرع به تعبيراً عن ولائه. 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. (تضمن 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 للموقع).

المحافظة على تطوير قائمةك باستمرار

- قم بتحديث سجلات مانحيك على أساس منتظم.
- ابحث عن البنود المكررة، خاصة وأنك في سبيلك لاستخدام القائمة لإرسال الخطابات البريدية. يكره المانحون الحصول على أكثر من نسخة من رسائلك الإخبارية أو المنشادات البريدية.
- لا تحفظ على قائمة بريدك بأشخاص لم يتبرعوا أبداً، أو لا يعرفهم أحد.
- لأن ثلث الأشخاص الموجودين على القائمة يتقللون سنوياً؛ من المهم أن تعرف متى أصبحت هذه



العناوين غير دقيقة. اطلب تصحيح العناوين مرة سنويًا على الأقل.

السلامة أولاً

لا بد من تخزين عملك باستمرار وأنت تبادر، 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 تحفظ بنسخة من الوثائق القانونية، أو أي سجلات يصعب استبدالها بنسخة أخرى، في مكان بعيد عن مكتبك. بهذه الطريقة، إذا تحطم جهاز الحاسب، أو احترق مبناك، 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

ادارة المتطوعين

توجد كتب عديدة و جيدة حول تجنيد المتطوعين؛ بعض منها تمت الإشارة إليه في المصدر «هـ»، 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 بلوغ 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 منظمتك 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 «ميامي هو»، في كتابهما «جامع المال العرضي»، ثلات 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. النوع الثاني: هم هؤلاء المتطوعون الذين يفضلون البيع، وينجح هؤلاء في بيع المنتجات أو المناسبات، وهم مجموعة ممتازة يصلحون للعمل في محل لبيع قي شيرات، وأكواب، وكتب، وما شابه ذلك، مما تتجه منظمتك أو توزعه. على أية حال، هم أقل استعداداً لطلب المال مباشرة، وهكذا ننتقل للنوع الثالث وأصغرهم، هؤلاء هم الأشخاص الذين يفضلون الطلب المباشر عن غيره من مهام جمع التبرعات.

بالطبع، هناك البعض الذين يجيدون المنهج 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 والعنوانين في قاعدة البيانات، والبحث عن مولى المنشآت - وأي شيء تحتاجه في عملية جمع التبرعات لا يتم التوجه فيها للناس.

إن إعداد قائمة بالمهام التي يمكن لهؤلاء 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)، أسأل نفسك لم قمت أنت بأدائها؟ إن الموظفين بأجر عليهم بقدر الإمكhan التركيز على القيام بمهام لا تتوقع منظمة ما حقيقة أن متطوعاً يمكنه القيام بها. إن المهام التي تتطلب معلومات تقنية، وتستغرق وقتاً طويلاً، أو يتربّ عليها نتائج كبيرة، لا بد أن تشغّل 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 ثلاثة نشرات متاخرة يومين. ومعظم النشرات الإخبارية كانت بها بعض الأخطاء المطبعية. هذه الاهفوات كانت كبيرة للغاية بالنسبة لأحد الموظفين، وسحببت المهمة ثانية من المتطوعين. من الواضح أنه إذا كان المتطوعون قد تأخروا لمدة أسبوع، وامتلأت الخطابات بالأخطاء، فإن تصرف الموظف يكون مبرراً. لكن هؤلاء المتطوعين كانوا في معظم الأحيان يمكن الاعتداد عليهم ومجتهدين. غالباً عند التعامل مع المتطوعين يكون الأفضل عدوًّا للجيد.

أظهر تقديراً صادقاً ومتكرراً. تذكر القول المؤثر لسيزر شافيز عن التنظيم: «إن الأشخاص يقدرون ما يفعلونه من أجلك أكثر مما تعمله أنت من أجلهم». اشكرهم من حين لآخر. إن رسائل شكر، ومهافئات شكر، وذِكرَهم باقتصاب في المجتمعات -تحقق المهدف. أما الزهور، واللوحات التذكارية، والشراطط، فهي أشياء رائعة، لكنها ليست بأهمية كلمات التقدير بين حين وآخر.

امنح المتطوعين بعض الراحة. يحتاج الناس إلى الراحة. وقد اكتشف كثير من المتطوعين جمع 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 فقد (غادر) الرجل الرئيس فجأة؟ وبدوام مراقبتك لدوام واستقرارية المنظمة، سوف تُبني جهود إدارة متطوعيك بمزيد من الاختلاف، وسوف تجد أنه يمكن إلى الآن وجود عدد وفير من الأشخاص من يرغبون في أن يصبحوا متطوعين نشطين ومتحملسين.





الجزء السادس

أنت كجامعة للبرعات

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 - المباديء الأخلاقية لجمع التبرعات.

٩ من تحرير كتاب جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي







الجزء السادس

أنت كجامع للتبرعات

قامت جمعية محترفي جمع التبرعات (APP)، وهي جمعية للتجارة الدولية وتنمية المديرين وغيرهم من محترفي جمع التبرعات، بإجراء عدد من الدراسات على مدى عدة أعوام، والتي أظهرت أن مدير التنمية يتذرون وظائفهم كل ثمانية عشر شهراً إلى أربعة وعشرين شهراً؛ البعض منهم يتقلّل إلى مراكز أخرى للتنمية، ولكن المؤسف أن الكثيرين منهم يتذرون المهنة كلية. إن تكلفة إحلال أي موظف مكان آخر - بما في ذلك البحث عنه، و مقابلته مقابلة شخصية، و اختياره، ثم تدريبيه - 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 جسمية 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، و المجال مهنة التنمية. ويتناول كذلك نموذجين للصعوبات التي يواجهها مدير التنمية: قلقهم الشخصي، والتعامل مع مدرائهم 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 ثلاثة 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، المتبرعين، موقع شبكة الإنترن特، البحوث، الاتصالات، كتابة التقارير، وما شابه ذلك) المطلوبة لإنجاز هذه المهام. وفي النهاية عليها التفكير في تعيين شخص لتولى مهمة وظيفة جمع التبرعات، والذي يعتبر أحد القرارات الصعبة؛ فالجامعة تخاطر بأن الاستئثار في الراتب من المال - الذي يتوفّر 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 كفؤاً، 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. لكنْ هناك هامش بسيط للخطأ. ماذا لو أن هذا الشخص لا يتمتع بمهارة اللازم، 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 منظمتك 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 كُلًا 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 المرتقين.
- ◀ 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 - ببرامج 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، وتهجية الأسماء تهজية 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 للشخص 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 برنامجك اليومي وجهودك التنظيمية. ثانياً، بينما يخفف فريق موظفي جمع التبرعات من يتغاضون أجراً الحِمل عن الموظفين الآخرين، وقد يغفون مجلس الإدارة من بعض من مهامه، فإن وعي كل شخص بعملية جمع التبرعات واشراكه فيها لا بد أن تظل كما هي أو أزيد؛ حتى يكتب النجاح لبرنامج جمع تبرعات موسع.

مهام جامع التبرعات

يتعجب كثيرون لكثره الألقاب التي تطلق على المهام التي تنطوي عليها عملية جمع التبرعات، مثل: «جامع التبرعات»، أو «منسق جمع التبرعات»، أو «مدير التنمية»، أو «مطّور الموارد». وفي كثير من المنظمات، التي تعمل في مجال التغيير الاجتماعي، يطلق على هذا الشخص «منسق جمع التبرعات» كانعكاس هيكل غير هرمي. وفي منظمات أخرى، وهي منظمات أكبر عادة، يطلق عليه اسم «مدير



التنمية». ولكن توجد فروق هامة بالفعل بين مصطلح 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 سنويًا (تعزيز بيان الوضع).

تشكيل برنامج علاقات عامة مخطط.

الحفاظ على عملية مخططة، ويتم تقييمها مراراً لضم أعضاء مجلس إدارةجدد.

توفير التدريب على جمع التبرعات لمجلس الإدارة، والموظفين، والتطوعين.

تخطيط وتقييم الاحتياجات المالية، وخطط جمع التبرعات المستقبل 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 إمكانات - تحافظ على مسيرة المنظمة، وأن تكون بلا ديون. وفي التنمية، أنت تبدأ بما لديك، وتسعى إلى نموه وازدهاره».

حل مشاكل

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 ييدو - أحياناً - أن مجلس الإدارة، أو الموظفين، يمضون وقتاً أطول في التخطيط لجمع التبرعات أكثر من قيامهم بجمع المال بالفعل؟
 - هلأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعون المشتركون في جمع التبرعات يعانون من نقص المعلومات الخاصة بعملهم أكثر من افتقارهم للحماسة؟
 - هل يتم - دائمًا - بإعداد المدير التنفيذي أو الموظفين الآخرين من تطوير البرنامج وتنظيمه كي يشتراكوا في جمع التبرعات؟ هل يعني الموظفون من تزقفهم 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 الشركات؟

إذا أجبت 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، وينخطط 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 مقدماً قليلاً من المال، وتشعر بالقلق حول إيجاد الشخص المناسب والوفاء بأجره. وكما لو كان استجابة للدعاء، فقد جاء شخص غريب وجيه المظر وعرض جمع ٢٥٠,٠٠٠ دولار (بما يعادل ميزانيتها الكاملة)، علاوة على ٢٠ في المائة 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 المائة. وهو يتوقع بأنه يستطيع جمع الميزانية كاملة، بالإضافة إلى العمولة، في ستة أشهر، وإن نجحت جهوده سيكسب ٥٠,٠٠٠ دولار، ويدهب الحال سبيلاً.

هناك عدة أسباب لعدم قبول أية منظمة لهذا العرض (سواء كان الشخص الغريب يتميز بالوجاهة 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 تعامل المنظمة من أجله.

ثانياً: العمولة تتعارض مع مبدأ العدالة في الرواتب؛ ففي هذه الحالة سيكسب هذا الجامع للتبرعات في ستة أشهر نفس الأجر الذي يتتقاضاه المدير التنفيذي في سنة.

ثالثاً: إن هذا الشخص لن يحضر معه قائمة اتصالاته، وسيعمل مع مانحى 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 مانحيك ثم ينقلها معه إلى عمله التالي؟ وهو - أيضاً - يعتمد في قوام معيشته 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 مرتب. وبالإضافة إلى ذلك، تحتاج الكثير من الملح الكبيرة إلى موالة، 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 موالة ملائمة لحجم المنحة التي يمكن للمانح تقديمها.

رابعاً: ماذا سيظن المانحون إذا ما عرفوا وعندما يكتشفون أن نسبة ٢٠ في المئة من منحهم ذهبت لهذا الشخص الذي يعمل مؤقتاً؟ إن هناك أشياء تغضب المانحين، من أهمها علمهم أن جزءاً كبيراً من منحهم 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 فيها 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 أساس 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 يتلقى الأشخاص عادة مرتبًا أساسياً وعمولة.

وبدلاً من أن يتم تحديد مرتب مدير التنمية على أساس العمولة، فإنه يجب أن يحدد على أساس مراتبات باقي الموظفين. وإذا كان لديك هيكل شامل للمراتبات، فإن مرتب أي شخص سيكون هو نفس مرتب الشخص الآخر. وإذا وُجدت فروق في المراتبات، 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 كفاءة 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 تتطبق عليه معايير الإيمان القوي بعملك، ولديه مهارات في جمع التبرعات، لكنه لا يوافق على العمل بالمرتب 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 كفاءة؟

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 - ستلتقطى كماً من الطلبات لأشخاص غير مؤهلين. وكذلك الأمر بالنسبة للإعلان على موقع الإنترنت التي تضم جميع أنواع الوظائف. ابعث بتوصيف وظيفتك إلى الأماكن وموقع الإنترنت التي يزورها النشطاء. أرسل الإعلان لمنظمات غير ربحية أخرى، وهاتِف 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 عينه 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 تطلب 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 المتطلع، وشجع طالب الوظيفة على وصف عمله كمتطلع.

إضافة إلى توسيع معاييرك عند تعيين شخص ما، قد يكون من الأفضل تخيل شخص كفاء، وإن يكن غير مدرب للوظيفة، إذا كنت مستعداً في تعين 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 تفيذها. إن الحصول على شخص غير مؤهل تأهيلاً كافياً، لكنه ذكي، وملتزם، وشغوف لأداء عمل جيد، يعد في مثل جودة الحصول على شخص لديه خبره وبنفس المزايا.

نموذج للوصف الوظيفي لوظيفة - مدير التنمية

«الاتحاد السلام» منظمة تعمل منذ عشرين عاماً في دعم خلق مجتمع عادل من خلال التدريب على مبدأ اللاعنف، وتطوير سياسة عامة، والتنظيم حول قضايا السلام وال الحرب في المجتمعات المحلية. ويعمل «الاتحاد السلام» في ثلاث ولايات لتقوية الجهد القاعدية في حركة واسعة النطاق لتغيير اجتماعي تقدمي ونظامي.

الهيكل التنظيمي

يوجد حالياً أربعة موظفين يعملون طوال الوقت: المدير التنفيذي، ومدير البرامج، ومدير تكنولوجيا



تعيين مدير لتنمية جمع التبرعات

الجزء السادس

المعلومات، ومدير الإدارة. ويعرض «الاتحاد السلام» وظيفة لمدير تنمية يعمل طوال الوقت، ويخضع لإشراف المدير التنفيذي. والميزانية السنوية الحالية ٧٥٠ , ٠٠٠ دولار. ويقوم مجلس الإدارة والموظفوون - 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 «الاتحاد 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، والتائج، وتتبع التقدم نحو الغايات.

حملة المنح الضخمة:

◀ تنفيذ استراتيجية المنح الضخمة الشاملة.

◀ الإشراف على الرعاية، والمناشدة، ومراقبة جميع المانحين الرئисين.

◀ تحديد وتنفيذ استراتيجيات جذب مانحين كبارجدد مرتكبين.



تجنيد المانحين والتجديد:

◀ تطوير وتنفيذ خطة لأنشطة تحذب مانحين جدداً (العمل مع لجنة التسويق)، خاصة إنشاء موقع على شبكة الإنترنت.

◀ مراقبة وتحسين الموارد المالية السنوية للتجدد: 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، والموهوب، والخبرة المطلوبة:

◀ خبرة لمدة ثلاثة 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 تكون استراتيجيات وبرامج ناجحة لجمع التبرعات.

◀ معرفة واسعة بالقضايا التقنية والمنظفات على المستوى المحلي والقومي.

◀ مهارات تنظيمية وإدارية قوية، بما في ذلك تخطيط البرامج، ووضع الميزانية، والتسهيلات، وإدارة الوقت، وتكون 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 شاملً 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 «الاتحاد السلام»، مع عينة مكتوبة وثلاثة مصادر للاستعلام عنك. «لكونستانسيا هيرنانديز»، المديرة التنفيذية، على [..ch@peaceconsortium.org](mailto:ch@peaceconsortium.org)

«الاتحاد السلام» مكان عمل للفرص المتكافئة والعمل الإيجابي.





33

تعيين مستشار، موجه، مرشد خاص، أو مدرب

هناك فترات في حياة كل شخص أو منظمة تقريرياً 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، تسمى هذه الفترات بوحدة أو أكثر من الموقف التالية:

◀ تحتاج منظمتك 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 منظمتك 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 استراتيجية جيدة يمكن بحثها؟

◀ أنت في حاجة لشخص يقوم بعمل محدد لفترة زمنية معينة: إدارة مناسبة خاصة، تدريب مجلس الإدارة على جمع التبرعات، تحطيط 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، ويحجب 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، ولدورة 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 سنا 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 توفر 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 متطلع 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 ينقلك 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 ل كيفية الحصول على المعلومة أو التدريب العملي، تماماً مثلما لا يساعد المدربون المنظمة عادة لمعالجة مشكلة موت المؤسس، أو مساعدة مدير تنفيذي ليكون مديرًا ناجح. 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 وقت 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 منظمتك بثلاثة أشياء:

- ◀ محدودية الوقت: حيث يستمر إما لمرة 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 ينطوي على الكثرين معنى سلبياً. وتقول الفكاهة: «يقرض المستشار ساعة يدك كي يخبرك بالوقت»، أو: « يقدم المستشار نصيحة مجانية بشمن»، 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 الكثريين لديهم معرفة بسيطة بعناصر مهمتهم. وأحياناً يسألني البعض كيف يمكنهم أن يصبحوا مستشارين. وعندما أسأ لهم عن خبرتهم، يجيبون بقائمة الكتب التي قرأوها، والتدريبات التي حضرواها. إنهم يعتقدون أن تقديم المشورة أمر مثير؛ لأن المستشار يتقل من مكان لآخر كثيراً، ويتخيلون أنهم سيتقاضون رسوماً عالية. وهم كذلك متخصصون من منطلق حقيقة أن المستشارين لا يتحملون المسؤلية النهائية لنجاح مهمة جمع التبرعات أو فشلها في أية منظمة.

إن ما لم يدركه كل من سأله 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 الخطط 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 لمستشاري جمع التبرعات عمله؟

يمكن لمستشاري جمع التبرعات القيام بما يلي من مهام:

- ◀ وضع خطط جمع التبرعات، والمساعدة في تنفيذ وتقييم هذه الخطط.
- ◀ البحث عن المانحين المرتقبين (أفراد، وشركات، ومؤسسات، ومصادر دينية)، وكتابة اقتراحات عند الحاجة.
- ◀ وضع قاعدة بيانات لتبسيع 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 آلية استراتيجية أخرى لجمع التبرعات قررت المنظمة استخدامها.
- ◀ إدارة قوائم البريد، ومعلومات المانح، بما في ذلك إرسال خطابات تذكرة 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 تحديد وتدريب أعضاء مجلس الإدارة الأكفاء.

ما لا يمكن لمستشاري جمع التبرعات عمله

لا يتوقع من مستشاري جمع التبرعات القيام بالأنشطة التالية:

◀ المنشدة الفعلية للهال من الأفراد، إلا إذا قاموا بذلك كجزء من فريق مع شخص من المنظمة.

◀ استخدام صلاتهم الشخصية في جمع المال. عادة يعرف المستشارون الكبير عن المانحين الآثرياء في المجتمع، ويمكنهم ببلاقة وحسن التقدير المساهمة بهذه المعلومة في عملية البحث عن المانحين المرتقبين.

على أية حال، فإن المستشارين لا ينتقلون من عمل آخر وبحوزتهم قوائم مرشحיהם 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 الواقع.

◀ 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، واسأלה عن المستشار. هل كان متعاوناً؟ هل يجيد الإصغاء، ويتفهم 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 بتقبيل 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 لأن يضع اسم منظمتك 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، متخصص، وحسن النوايا؟»، «هل الأشخاص الذين سيعملون مع هذا الشخص سيحبونه؟»

◀ الإيمان. أخيراً، لا بد أن يكون المستشار قادرًا على توضيح رسالة منظمتك، ويومن بأن جماعتك يجب أن تستمر، ويرغب في مساعدتك من منطلق الإيمان، وكذلك حاجته للوظيفة.

الأجر المقدم للمستشارين

ليس هناك معايير أو مؤشرات محددة 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 يتتقاضون أجراً يومياً أو الساعات، ولكن البعض يتتقاضى 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، أو إذا 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 الحواجز 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 حقيقة، يجب أن تكون منظمتك مستعدة لسماع ما يقوله المستشار.



34

اجعل من جمع الtributes مهنتك

ما هو رأيك إذا كان يمكنك الحصول على وظيفة تدر عليك دخلاً يتراوح ما بين ٢٥,٠٠٠ دولار و٢٠٠,٠٠٠ دولار؟ وتحتاج 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- لدى حجم كبير من العمل، أكثر مما أستطيع القيام به. وبعد عدة سنوات سوف أرغب في التقاعد من منطلق معرفي 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 توقيع وظيفة التنمية؟ لقد بحثنا في كل مكان. مددنا آخر موعد ملء 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.

و قبل أن ترفض وظيفة جمع التبرعات باعتبارها مهنة غريبة وغير مألوفة، فكر في هاتين الحقيقةين:

◀ يتيح لك جمع التبرعات الفرصة للحديث حول ما تؤمن به لأشخاص كنت لن تقابلهم إلا على هذا النحو، وأن تناقشهم عمّا سيفعله المال الذي يقدمونه في تنفيذ هذه المعتقدات.

◀ يقدم 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، جمع التبرعات مساوية. 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 لإلقاء اللوم على إدارة جمع التبرعات لأي شيء يتم بشكل خاطئ في المنظمة.

الانتقادات الموجهة لوظيفة جمع التبرعات

دعنا نعترف بأن جامعي التبرعات يُنظر إليهم بنفس المزاج من الاحترام، والريبة، والهيبة التي نظر بها نحن الأميركيين 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 بيلسبورى - رجل البر وجامع التبرعات المعروف - «رغم أن المال لا يمكنه



شراء التغير الاجتماعي، إلا أن التغير الحقيقي لا يمكن أن يحدث بدونه». ولا يمكن للمنظمات أداء عملها بدون المال. والمنظمات التي ليس لديها ما يكفي من المال للوفاء بغاياتها تضيع وقت متطوعيها وموظفيها، وربما أضرت الجمود الذي تعمل من أجله.

ما سبب التميز في جمع التبرعات؟

إضافة إلى المساعدة في سير أغوار وأسرار المال، إليك بعض الأسباب الأخرى لتميز 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 كماً 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 الإفادة 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 لجمع 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 تعلمتها على أرض الواقع. إن العمل في منظمة كبيرة كمساعد لمدير التنمية سيمونحك 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 معلمًا خاصاً، وتبحر في ميدان العمل. إذا بدأت في وظيفة بها فريق متخصص من المتطوعين لتعمل معهم، والذين سيُمَولونك لحضور بعض التدريبات الأساسية في جمع التبرعات، بدعم كاف، وحربيات محدودة في العمل، ففرص النجاح موجودة أمامك.

انضم إلى مقدمة الصفوف

كما أطلعتم، فإني عندما أشرت إلى رغبتي في أن يجعل الناس عملية جمع التبرعات مهنة لهم، كنت



أعني حقيقة رغبتي 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 سأتقاعد على الفور.





35

التعامل مع القلق حول جمع التبرعات

خلال السنوات الثلاثين التي اشتغلت فيها بجمع التبرعات، لاحظت أن العامل المهم الذي يجعل الأشخاص يتذمرون جمع التبرعات أو تستنفذ طاقتهم هو القلق المستمر والمؤلم بأن المال لن يتم جمعه، ومعرفة أنك بعد أن تجتمع المال لشهر أو ثلاثة أشهر فإن عليك ببساطة أن تبدأ في جمع تبرعات لفترة أخرى من الزمن. وبالتالي، لن يكون هناك راحة أبداً.

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 آلينسكي» -إحدى أهم الشخصيات في التنظيم الاجتماعي في القرن العشرين- قاعدة صارمة للتنظيم، والتي تتطبق كذلك على مجال جمع التبرعات: «لا تقم أبداً بعمل لشخص ما يمكنه أن يقوم به بنفسه». حيث يحب 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 على 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 أخطأ، 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 منظمتك 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 لآخرين.



36

التعامل مع مدير التنفيذ

يمكن لكثيرين من 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 مديرًا 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 وظيفة غريبة، بمعنى أنك تقدم تقاريرك للمدير التنفيذي، وتختضع لمساءلته، بالرغم من أنها تتضمن تنظيم وقت المدير التنفيذي بكفاءة فيما يتعلق بجمع التبرعات - ما 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 حاسماً (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. ومرة أخرى، فإن الأمانة في التواصل ستساعد في إقامة علاقات عمل فعالة.
- ولسوء الحظ، توجد مواقف كثيرة للغاية لا تنجح فيها العلاقة بين المدير التنفيذي ومدير التنمية. ورغم أن بعضًا 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 تنموا بها ي فوق قدرته على إدارتها. وبدلاً من أن يعترف أنه قد وصل إلى الحد الأقصى لكتفاته، 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؛ لأنّه لا يستطيع تخيل ماذا عليه أن يفعل بعد ذلك.

■ يكون المدير التنفيذي حساساً تجاه النقد، بل إنه يتّخذ موقفاً دفاعياً. وهو يجعل محیط العمل لا يدين بالولاء إلا له، ويتشكّل في القرارات والتوجيهات التي تبدو تحدياً له، ويُخمد أيّة 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 سيعتبر نوعاً من عدم الكفاءة، وهو يسّفه باستمرار أفكار مدير التنمية أو يتّجاهلها 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، ونادرًا ما يحصل على إجازات (وهو يمضي أوقاتاً كثيرة في مراجعة البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية على الهاتف)، ويتّوقع نفس المجهود من باقي الموظفين.

■ يعتقد المدير التنفيذي أن وظيفة مدير التنمية هي الحصول على المال. إنه يرغب في أن يوفر مدير التنمية السيولة للمنظمة، دون أيّة تسوّلات، وهو لا يهتم كثيراً بأن المنظمة في احتياج للمال على الإطلاق.

وتوجد متغيرات كثيرة أخرى في هذه الموضوعات، لكن ما ذكرناه هو أكثرها شيئاً. فإذا كنت تعمل مع مدير تنفيذي له بعض أو كل هذه المواصفات، يمكن إجراء تغيير في ديناميات الموظفين، والأرجح أنك ستتحاج 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 تمثل في تنسيق مهمة جمع التبرعات للمنظمة، وأنت المسؤول عن التأكد من أن جميع مهام



جمع التبرعات مكتملة، إحداها 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، وأنك تتمتع بالسلطة لتذكرة المدير التنفيذي بمهامه، وتجعله يشعر بالمسؤولية تجاه إتمامها. وهو وبالتالي سيتوقع منك أن تمده بالعون الذي يحتاجه، مثل: المواد، ورسائل الشكر، والتقارير، وما شابه ذلك. تذكر دائمًا 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 يثنى المدير التنفيذي على هذه المعرفة.

وظيفتك - أيضاً - تنسيق جهود رئيس مجلس الإدارة والمتطوعين الآخرين في جمع التبرعات. ولا بد أن يتتوفر 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 بالمناشدات الشخصية التي تتم وجهاً لوجه.

لا بد لكل من الفريقين معرفة على أي نحو يرغب الآخر في أداء العمل. ولا بد في بداية علاقتها من مناقشة أمور أسلوب العمل. وتتضمن مثل هذه الأمور: هل هناك إمكانية للمقاطعة أثناء الكلام؟ ماذا عن قيام أحد منها 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 مصدرًا من مصادر القوة الذي يجب تطويره. كمدير تنمية، فإن الرسالة هي الحافز الذي يدفعك للعمل، وولا شك الأساسي يكون لصالح المنظمة. لا بد أن تعرف أنك لن تكون دائمًا أمام نظر المدير التنفيذي، وأن القرار الأخير له. علاوة على كل شيء، عليك التحليل 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 متبدلة بشيء يتتجاوز أشخاصكم.





37

المبادئ الأخلاقية لجمع التبرعات

هناك مجموعة من المبادئ الأخلاقية في مهنة جمع التبرعات، إليك بعضها منها:

- لا يصح أبداً أن تخبر مولاً أو مانحاً أنك تشغلي 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 الملا، 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 والتطبيط

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

مختصر كتاب جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي







الجزء السابع

حداثة الأحتمالات نقد جمع التبرع

وضع الميزانية والتخطيط

ترغب جميع المنظمات غير الربحية بأن يتوفّر لها المال الكافي لأداء عملها، لكن القليل منها هو الذي يستطيع تحديد مقدار هذا المال. إنها ترغب بالتأكد في استخدام وقت ومال المتطوعين والمانحين بحكمة، وأن تتحقّق التقدّم في إنجاز غاياتها، لكن تحديد معنى كل ذلك بدقة لا يتم أبداً. غالباً يعمل المؤسس وأصدقاؤه من منطلق خطة شاملة في ذهنهم، ويكتشّفون عنها لآخرين على أساس «الحاجة إلى المعرفة». إن هذا ليس جهداً يستوجب التكتم، بل لا بد أن تغتنم الوقت للتتحدث 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. سنتفق 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 تتحذّز هذا الأسلوب غير المنظم وقت الأزمات، وعند وضع الميزانية وخطط جمع التبرعات، إذن، لا تقرأ الفصول التالية. لكن إذا قلت: «لا بد من وجود طريقة أسهل»، فأنت محظى. لأن الوقت هو أثمن مورد لا يمكن تعويضه؛ فإن جميع الجهد التي تستغلّ الوقت باحترام، وكفاءة، واستمتاع، وبإنجاز 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 جمع 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). وتتواءن الميزانية عندما تتساوى النفقات والدخل. والميزانية المثالية هي التي يزيد فيها الدخل عن النفقات. ويتم إعداد الميزانيات عادة سنويًا، 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 ترغب 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 كلّ على حدة:

لا بد من تقسيم لجنة الميزانية إلى لجتين فرعيتين: إحداهما لتقدير النفقات، والأخرى لتصور الدخل. وعند إتمام هذه المهام تعود اللجنتان الفرعيتان للانعقاد لضم عملهما 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 الثانية. على سبيل المثال: قد تشعر منظمة



ما أنها لكي تنجز أي عمل جيد فإن المكتب لا بد أن يكون أوسع، أو أن عليها أن تطور حواسبها الآلية، أو أنها لكي تحافظ على الروح المعنوية للموظفين عليها أن ترفع المرتبات. ولأن الإيجار الأعلى، والأجهزة الأفضل، ورفع المرتبات، ليست ضرورية لبقاء الجماعة، فإنه لن يتم رصدها في ميزانية «الثوابت» للجماعة، ولكن لأنها كذلك بند مهم للغاية لعمل المنظمة؛ لذا توضع في الميزانية في خانة «المتوسطات».

إن خانات «الثوابت»، و «المتوسطات»، و «الحد الأقصى» تقدم مدى الموارد المالية المطلوبة لإدارة المنظمة على عدة مستويات من الأداء.

إن عملية تحديد النفقات يجب أن تتم بشمول تمام مع الالتفات للتفاصيل. على سبيل المثال: تتضمن ميزانية الاحتفاظ بموقع على شبكة الإنترنت أتعاب منسق الموقع على الشبكة، أو تكلفة وقت الموظف الذي سيقوم بتحديث الموقع، وخطة تسويق لإعلام الآخرين بالموقع، ووقت الموظفين المطلوب للإجابة على البريد الإلكتروني، وتحميل التبرعات أو الطلبات التي تأتي من الموقع.

لضمان الكمال والدقة في وضع الميزانية، اكتشفت منظمات كثيرة أنه من المفيد إرسال أعضاء مجلس الإدارة والموظفين لحلقات تدريب على التخطيط المالي.

◀ تصور الدخل:

في الوقت نفسه الذي يتم فيه إعداد جانب النفقات في الميزانية، يقوم النصف الآخر من اللجنة بإعداد جانب الدخل. الأمر الجوهرى في هذه العملية هو معرفة أي من استراتيجيات جمع التبرعات يمكن للمنظمة تنفيذها، وما الأموال التي يتوقع أن تدرها هذه الاستراتيجيات. ومعظم هذه المعلومات سوف تستخلص من السجلات المحفوظة عن السنوات السابقة.

وكم يظهر في المثال التالي: فإن الدخل يتم تقديره في ثلاثة خانات، في هذه الحالة تمثل: «الأسوأ»، و «المحتمل»، و «المثالي».





نموذج لتقدير النفقات

البند	الحد الأدنى	المتوسطة	الحد الأقصى
المرتبات:			
المديرون			
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			
البند	الحد الأدنى	المتوسطة	الحد الأقصى
مقدم خدمة الإنترنت			
النسخ			
التصميم			
الطباعة			
النشرات			
التقرير السنوي			
المناشدات البريدية			
النشرات الإخبارية			
الأدوات المكتبية			
نفقات الطباعة الكلية			
أخرى			
مجلس الإدارة			
الوجبات			
تكليف التقاعد			
نفقات البريد			
أخرى (مثل: التدريب، توجيه مجلس الإدارة، هدايا الشكر)			
طوابع البريد			
بريد الدرجة الأولى			
البريد الجماعي			
تصريح البريد الجماعي			



نموذج لتقدير النفقات				البند
الحد الأقصى	المتوسطة	الحد الأدنى		أخرى (حدد)
				التكاليف الكلية للبريد
			تكليف إضافية جمع التبرعات (مثل: للمناسبات الخاصة، وغيرها من فرص الاقتراب من المانحين)	(حدد)
			مسك الدفاتر (عقد)	
			مستشارون آخرون (منسق الموقع على الشبكة، جمع التبرعات)	(حدد)
			تدريب لمجلس الإدارة والموظفين	
			أخرى (حدد)	
			متنوعات	
			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، وافتراض 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			
المثالي	المحتمل	الأسوأ	المصدر
			منح ضخمة
			جديدة
			تجديدات / زيادات
			مانحون شهرياً
			العضوية
			(أو مانحون يتبرعون بأقل من ٢٥٠ دولاراً)
			جدد
			تجديدات
			مناشدات خاصة
			بيع المنتجات:
			تي شيرتات
			كتيبات
			آخر (جدد)
			المناسبات الخاصة:
			حفلات المنزل
			المؤتمرات
			منح أعضاء مجلس الإدارة
			رسوم الخدمات
			منشآت (جدد)
			آخر (جدد)
			الدخل الإجمالي



خانة «المحتمل» هي الحل الوسط؛ إنها تقدر الدخل الذي تتوقع المنظمة أن تدره بتطور معقول، وعمل جاد، ووفاء الكثرين بوعودهم، وبتوسيع استراتيجيات جمع التبرعات القديمة، وتحقيق النجاح عن طريق بعض الاستراتيجيات الجديدة، مع وجود بعض الأخطاء.

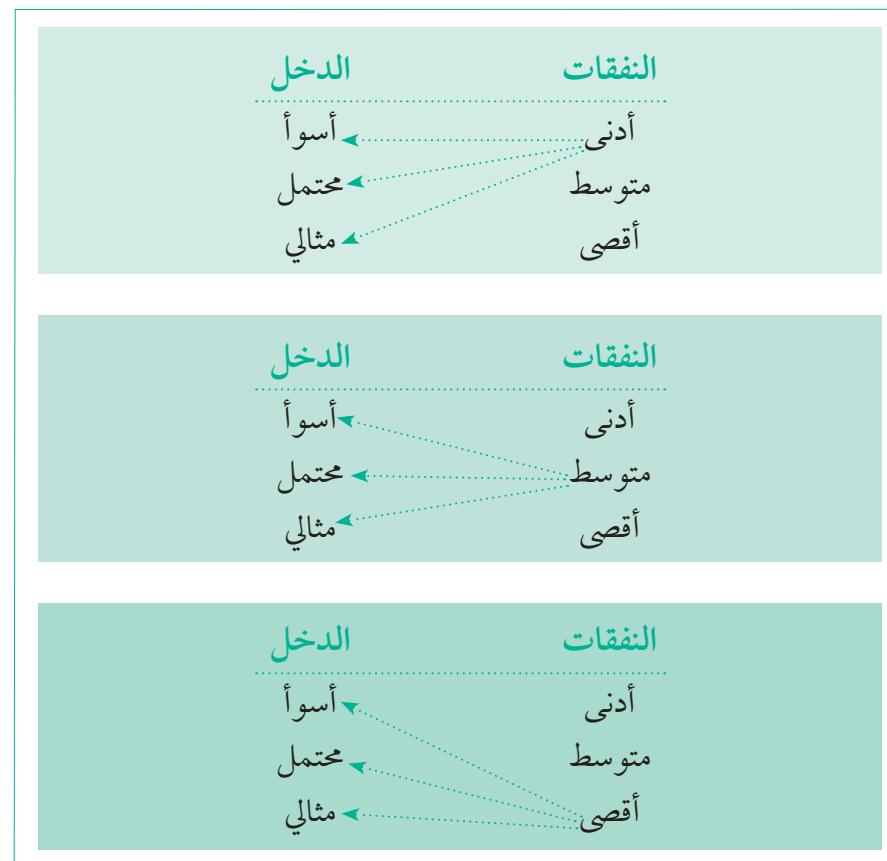
ويتم تحديد كل بنود الدخل على أساس الدخل الإجمالي: بمعنى المبالغ التي تتوقع أن تربحها من كل استراتيجية قبل خصم النفقات. ولا بد من إدخال النفقات في جانب النفقات في الميزانية. وعندما يتم تحديد جانبي النفقات والدخل، كل على حدة بهذه الطريقة، تقل فرص محاولة التلاعب بالأرقام لجعلها متوازنة. ويجب على اللجنة أن تتبع الحكمة القديمة عن جمع التبرعات «خطط النفقات بأعلى ما يمكن، والدخل بأقل ما يمكن».

الخطوة الثانية: انعقاد اللجنة. والمقارنات، والفاوضات:

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، تندشن 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 لتتوافق 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. وليس 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 أسلوب آخر لإلغاء نفقات أو إضافة دخل. وكما يتضح من الرسم أعلاه، توجد تسعة طرق محتملة للتوفيق بين تصورات الدخل والنفقات.

المراقبة المستمرة

بمجرد أن يتم وضع الميزانية وتبنيها، لا بد من مراقبتها. وتتوفر العديد من برامج الحاسوب 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. (عبارة أخرى، تقوم بتقسيم ميزانيتك إلى أربعة أقسام، وتقارن كل ثلاثة أشهر مدى الترابط بين نفقاتك الفعلية ودخلك، مع النفقات والدخل المفترضة). وسوف تقوم العديد من برامج الحاسوب (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 تغيّر ميزانيتك - استخدمها كأداة تعلم. وقارن تقديرات الاحتياطات التي توقعتها بها حدث بالفعل، وناقش الفروق. بهذه الطريقة ستكون ميزانيتك بمروor 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 أربع 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) وضع 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، وضع تفاصيل الخطة على تقويم سنوي، بحيث تتأكد أنك وزعت العمل على مدار العام بالتساوي بقدر الإمكان، وأنك لم تضع خططاً غير واقعية.

■ **الخطوة (٣) وضع خطةك لجمع التبرعات من الأفراد:** قم بطرح المبلغ الذي سيتم جمعه باستخدام استراتيجيات لا تضم مانحين أفراداً من المبلغ الذي أظهرت الميزانية أنك ستجمعيه، مثل: بيع المنتجات، ومنح المنشأة، ومنح الحكومة، ورسوم الخدمات، والفوائد من الدخل. سوف يشكل المبلغ المتبقى أساس خطة جمع التبرعات من الأفراد. وحلل أنواع الملح التي سيتم الحصول على المال منها، وأنواع المانحين الموجودين لديك الآن - كما سيتم شرحه في الخطوات التالية. وسيساعد هذا التحليل على تطوير فهمه 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 الملح الضخمة).

**قم بتحليل قاعدة مانحيك الحالية باستخدام الأسئلة التالية:**

◀ كم عدد المانحين الحالين في كل فئة - مانحين يقدمون منحا ضخمة، مانحين معتادين، مانحين للمرة الأولى؟

◀ ما معدل التحولات عندك؟ أي ما النسبة المئوية للمانحين للمرة الأولى من 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 استبقاءهم 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 وطابقهم مع الاستراتيجيات:** قم بناءً على تحليلاتك في الخطوة السابقة بتحديد عدد المانحين الذين تحتاجهم للوفاء بأهدافك، وطابقهم مع الاستراتيجيات الأفضل



للوصول 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 - المهدى: ٤٢,٠٠٠ دولار					
النفقات	متى؟	من يقود؟	الاستراتيجية والعمل	المهدى	المقومات
				٢١,٠٠٠ دولار	الأفراد:
طوال العام	جنة جمع التبرعات	أعضاء مجلس الإدارة يقدمون تعهدات ومنحًاً وضخ 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 دولارًا أو أكثر منح من المستوى المتوسط (أعضاء جدد ومتجددين)	
الطباعة والبريد	فبراير / مارس ، مايو ، سبتمبر ، نوفمبر	الموظرون	التجددات: أرسل ثلاثة خطابات تذكير بالتجدد. راسلهم بالبريد الإلكتروني / شهرياً. النشرة الإخبارية ×٢ سننة.	٤,٢٠٠ دولار ٤٥ بمتوسط ٩٥ دولاراً)	منح من المستوى المتوسط (أعضاء جدد ومتجددين)



وضع خطة لجمع التبرعات

الجزء السابع

خطة جمع التبرعات للسكن الملائم، عمليات ٢٠٠٦ - المدف: ٤٢,٠٠٠ دولار (تابع)

النفقات	متى؟	من يقود؟	الاستراتيجية والعمل	المدف	المقومات
الطباعة وإرسال رسائل الشكر وسائل 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، والموظفو بتجنيد خمسة أعضاء جدد = ٥٥.٢٠٠ عضواً جديداً من:٢ حفلتين من حفلات المنازل مع اتصالات للمتابعة = ١٠.٣٠ مناسبة خاصة واحدة سنوياً.الوصول إلى أسواق الفلاحين ومعارض المدينة.عروض لعدد ٣-٢ جماعات مجتمعية.خطابات بريدية بعد انتهاء بناء الوحدة الثانية.	٤٢٠٠ دولار (١٥٨) بمتوسط ٢٧ دولاراًً	منح صغيرة (أعضاء جدد ومتجددين)
الطباعة والبريد	يوليو / أغسطس / سبتمبر	الموظفو	<ul style="list-style-type: none">جوائز، تسلم 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	المدار	المقومات
الإعلان	يوليو	الموظفوون	تحويل الغداء السنوي إلى مخبوزات خفيفة.	٥٠٠ دولار	ال المناسبات
الإعلان	سبتمبر	الموظفوون	المناسبة في الخريف مع مؤرخ محلي.	١٠٠ دولار	





40

مواجهة المتاعب المالية

لا تنزعج؛ فالمنظمات مثلها مثل معظم الأشخاص تمر بصعوبات مالية من آن لآخر. إن الانزعاج، وإلقاء اللوم على الآخرين، والامتعاض، لن يحل المشكلة. وما يجب عليك عمله في البداية أن تحمل 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 تعبّر عادة عن أعراض لصعوبات إدارية بالغة. وهذه الصعوبات تظهر في البداية عادة، والأخطر أنها تظهر في مجالات جمع التبرعات والنفقات. والسبب الجوهرى قد يكون فشل مجلس الإدارة في التخطيط الشامل لسنة قادمة، وبذلك تتبنأ بالأزمات المالية، أو قد تمثل 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 الأعوچ أن التقديرات الخاصة بجمع التبرعات غير دقيقة؛ لعدم إجراء بحوث كافية لإجراء تقدیرات معقولة للدخل. ومهمًا





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، واحتلاس 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 لمنح، أو عندما تحصل على إعادة دعم من المدينة، أو المقاطعة، أو الولاية، تستطيع دفع فواتيرك، وتودع مشاكلك. وحتى يجيء هذا الوقت، على المنظمة أن تسحب من احتياطيها، وب مجرد أن تسحب المنظمة بإسراف من مدخلاتها التي قد تختفظ بها؛ فهي الآن في مأزق.

أما لك 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 دائنائك، أو بتأجيل دفع أكبر عدد ممكن من الفواتير. وفي هذه الحالة، هاتف الدائنين، واشرح لهم موقفك، وحدد لهم موعداً يمكنكم دفع فواتيرك فيه. وكثيراً ما يسمح دائنوك بتأجيل الدفع إذا ما اعتقادوا بأنك ستحصل على المال في وقت قريب. وال اختيار الآخر أن تفترض 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 توقعه مثل 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 اقتصر باستمرار في النفقات. افحص مواطن الإنفاق الزائد، وحمد هذه البنود. ففرض أحد الموظفين، أو عضواً من أعضاء مجلس الإدارة، للتتوقيع على كل الإنفاقات التي تزيد عن ٢٥٠ دولاراً. فهي منظمة ذات ميزانية منخفضة، قد يؤدي الانتباه التام للماضي 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. ويطلب 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 بمنتهى 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 لعلاجه، 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 المملوكة، 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. والخيارات تشمل مطالبة المانحين الرئيسيين للصيقين بالمنظمة بمنع إضافية، والبحث عن قروض، وتحميد 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 ميسّر، في قيادة مجلس الإدارة إلى القرار المناسب.

المشكلة الأكثر ضعفاً في حالة سوء الإدارة الحاد أو السرقة 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 تقوى من تضافر جهود الأفراد، وتقوى المنظمة طالما أن الموجودين بها يوافقون على أن بقاء المنظمة واستمرار نشاطها هو الأكثر أهمية. (المزيد 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







الجزء الثامن

حدائق الأحتمال تقدير جمع التبرع

الظروف الخاصة

لو كان معي دولار واحد

في كل مرة يقول لي فيها أحد الأشخاص: «أنت لا تعرف ما يمثله جمع المال لـ _____»، متوجة بوصف للمكان الذي تعمل فيه هذه الجماعة، أو القضية التي تعمل من أجلها، أو الأشخاص الذين تلاقتهم، أو أية متغيرات أخرى، فإني كنت سأتبرع لكل جماعة أهتم بها. بالطبع، إني لا أعرف شيئاً عن هذا، ولكنني يمكن أن أطرح أسئلة وأعرف، وهذا هو عادة السبب في أن المنظمة تمنعني أجرأً. ما يعنيه الناس عندما يخبرونني بأنني لا أعرف ما يمثله جمع المال، هو إني لا أعرف مشقة هذا العمل.

في الأغلب يندفع الناس أنفسهم بأن جمع التبرعات يمكن أن يكون أسهل كثيراً في وضع آخر، لكن الظروف الخاصة - أحياناً - تجعل عملية جمع التبرعات أكثر صعوبة لبعض أنواع المنظمات، أو في أوقات معينة في حياة المنظمة. إن التحليل الدقيق لأوضاع جمع التبرعات في منظمتك أمر جوهري لخطيط جمع التبرعات على المدى الطويل.

وتبدو جميع مشاكل منظمة ما بوضوح في دخلها، وعادة ما تظهر بوضوح في هذا النطاق أولاً؛ مما يدفع الجماعات إلى الاعتقاد بأن التمويل أو جمع التبرعات هو مشكلتها. على أية حال، يجب أن نتفهم للحظات أن جمع التبرعات يعد - أحياناً - عرضاً لمشكلة مختلفة، مشكلة يجب حلها قبل التصدي لجمع التبرعات (أو حتى





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، أنسحهم 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 الموقف في واقع الأمر أن المدير التنفيذي غير محظوظ، 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 تنشغل 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 تقليل 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 يتوفّر هذا القدر الكبير من المال الذي يمكن الناس من التبرع.

Fundraising for the Long Haul *



فضيحة على الملأ، في منظمة غير ربحية شهيرة، يمكن أن تشيع عدم الثقة في جميع المنظمات غير الربحية، وتحفظ 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 عيناً 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 نفسيّاً، عندما يصبح عدد الجرحى والقتلى ضخماً لدرجة أن التعاطف مع جماعة صغيرة، تقوم بنشاط ملح في المجتمع المحلي، أصبح صعباً.

وقد اختارت خمسة من أكثر الظروف الخاصة شيوعاً التي قد تمر بها المنظمات، سواء مؤقتاً (إذا كانت مستجدة تماماً) أو دائياً (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 يكونون 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 تأخذها في الاعتبار عند قيام المنظمات غير الربحية بأداء عملها في المجتمع





الريفي، نستعرضها فيما يلي:

- ١- **كل شيء يتطلب وقتاً أطول:** فهناك وقت طويلاً يستغرقه الانتقال من مكان لآخر، حيث تبعد المنازل أو المدن الصغيرة عن بعضها البعض بمسافات طويلة. وكذلك لو أنك قررت زيارة مانح رئيسي في ضياعته؛ فإن الكرم المعتمد في المناطق الريفية قد يؤدي بمضيفك أو مضيفتك بأن يأخذك إلى جولة في أنحاء ضياعته، ويدعوك إلى تناول الغداء أو العشاء. هذا الكرم شيء رائع، لكنه إضاعة للوقت الذي لم تتحسبه كتكلفة في علاقتك بالمانح.
- ٢- **ضرورات الحياة في الضيعة أو المزرعة قد تحد من إمكان الوصول للманح:** 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 الحاسوب أو مساعدة دفاترك المحاسبية عددهم أقل وتكلفتهم أعلى.
- ٤- **اللوجستيات معقدة:** إذا أردت طباعة نشرة إخبارية، أو مناشدة بريدية، أو نشرات دعاية بكميات، قد تضطر إلى إرسالها إلى أقرب مدينة (ثم استلامها من هناك). وإذا أردت إرسال شيء أو استلامه بسرعة، قد لا توفر خدمة بريد ليلية من المجتمع وإليه. استطاعتأجهزة الفاكس والبريد الإلكتروني المساعدة في حل هذه المشكلة إلى حد ما، وغير عالم الاتصالات الإلكترونية حياة الريف كثيراً. إلا أنه في مجتمعات قد تنقطع فيها الكهرباء - أحياناً - بسبب العواصف، وتوقف إشارات الهواتف الجوال، فإن وسائل الراحة تلك التي وفرها القرن الحادي والعشرين قد لا يمكنها دائمًا 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 الطواريء. ويؤدي بهم ذلك إلى الخرس على عدم إتيان أي عمل قد لا يلقى قبولاً - 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 تكون 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 الحاسوب في مشروعات الأعمال أن يعيش أشخاص آخرون في المجتمعات الريفية تبعد ساعات عن أماكن عملهم، وظلوا يباشرون مشروعات أعمالهم، وينتهيون إلى المدينة عند الحاجة فقط. وقد يعتمد ولاؤهم لمجتمعهم المحلي على إذا ما كانوا يرعون أسرة هناك، وإلى أي حد يرغبون في أن يحوزوا على القبول. وهناك كذلك المجتمعات الريفية كثيرة يكسب الناس فيها أسباب معيشتهم من التعدين أو صناعة الأخشاب، والبعض الآخر يعمل في مزارع وضيعات يملكونها آخرون، وهناك مجتمعات ريفية أقيمت في الأساس حول جامعة أو سجن، وهكذا. وهذا التنوع السكاني والظروف المحيطة يضيف المزيد من التعقيد لـأي جهد في جمع التبرعات.

كيف يمكنك جمع ما تحتاجه من تبرعات بالمجتمعات الريفية؟

■ **الخطوة الأولى**: استكشف طبيعة مجتمعك الريفي الخاص. ما هو عدد السكان الدائمين؟ وما هو نوع العمل الذي يتكتسبون 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 مبارأة نتيجتها التعادل؛ إذ يوجد دائمًا المزيد من المال، وهو لا يختفي ولا ينعد عن طريق الحملات الضخمة. وتحتاج المنظمات في المناطق الريفية لتنسيق أوقات الحملات؛ لأن حملة رأس المال التي تديرها منظمة في نفس الوقت نادرًاً ما تكون ناجحة مثل إدارة كل منها في وقت مختلف. ولا بد من تحديد الاحتياجات بدقة، ولا بد من موافقة المجتمع على الغاية من الحملة، ولكن لا بد من تذكر أن المال يزداد ويتجدد مزيدًا 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 من يمكنهم منح تبرعات أكبر. بكل مجتمع أشخاص كرماء، والبعض من هؤلاء سيتمكنهم التبرع بمنحة 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 من يمكنهم منح ١٠٠



دولار، وشخصاً أو شخصين من يستطيعون منح ٢٥٠ دولاراً. وهم بدورهم سيعرفون من يمكنهم منح ٥٠٠ دولار.

ويمكنك كذلك جمع المال من المجتمع بأكمله. حتى في أفق المدن 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، أساس الحياة الاجتماعية في المدن الصغيرة والمجتمعات الريفية. ويمكن لمنظمة ريفية جمع ١,٠٠٠ دولار، أو ٥,٠٠٠ أو أكثر من المناسبات الخاصة في غضون ثلاثة أشهر أو أربعة قبل وقت 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 اسمًا، 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 بعشرين في المائة، ويكون 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 المنashدات الخاصة بالتجدد والمنashدات الإضافية. بمجرد أن يتم اكتساب المانح، لا بد أن يظل على علم بأنشطة المنظمة، وجدوى المشروعات التي سينتفق ما تبرع به من مال عليها. ولا بد أن يطلب من هذا المانح أن يكرر منحته، وأن يقدم منحة 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. وفي نفس الوقت هي الأصعب؛ لأنها تنتهي على طلب المال، وتحمل مخاطرة الرفض من صديق. وربما



يكون أسلوب طلبك متحفظاً في ثقافة الريف بالمقارنة مع ثقافة المدن. وبدلاً من أن تقول مباشة: «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 وفكري في الأمر». المتابعة هامة، لكن إعطاء المانح المرتقب فرصة ألا يكون الرفض فورياً سيساعد في الحفاظ على علاقتكما.

أياً كانت الاستراتيجية التي تختارها، يجب أن تجد وقتاً لتقديم الشكر للمانحين، والتطوعين، 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 المصداقية، 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 للحالفات

هناك مئات من المنظمات التي يعمل أعضاء مجلس إدارتها كممثلي لمنظمات غير ربحية انضمت معاً من أجل المزايا التي يمكن أن تقدمها تحالفات. على سبيل المثال: يوجد بكل ولاية في أمريكا تقريباً تحالف ضد العنف العائلي، يعمل في مجلس إدارته مدير وبرامج محلية للنساء الالاتي 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 أصيروا بالضرر ويشاركون في صنع القرار. إن المشاركة في الموارد، والعمل في تعاون، وتطوير مشروعات مشتركة، والسعى 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 لجامعة 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 الأكفاء 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 ولامؤهم 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 منظمتهم، 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 بمنع التبرعات للجماعة الكلية والجماعة المحلية أيضاً، وأن العمل المحلي يكون أكثر جذباً للهانحين. بعد ذلك، سوف يوضّحون مدى صعوبة قيام التحالف بتنفيذ استراتيجيات جمع التبرعات الأخرى بخلاف جمع التبرعات المباشرة. وتتطلب المناسبات الخاصة - على سبيل المثال - حضوراً على المستوى المحلي لشد الاهتمام المناسبة. ويعتبر البريد المباشر أسلوباً غير مناسب لتنظيم الجماعات الكلية؛ لأن الخدمة بها معقدة للغاية، كما أن الممثلين المحليين يتذمرون في تقديم أسماء مانحين محتملين. كذلك فإن جمع



الtributes عن طريق الإنترن트 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.

العذر الثاني الشائع بين الأفراد المحليين هو أنهم ليس لديهم الوقت لجمع التبرعات، إضافة إلى مسؤولياتهم الأخرى تجاه مجلس إدارة الجماعة 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 يتتوفر لديهم بعض الوقت لجمع التبرعات.



بعض الحلول

هناك عدة طرق لتناول جمع التبرعات لتحالف أو جماعة كلية:

أولاً: لا بد لكل مجلس إدارة جماعة كلية من توفير ثلاثة مصادر احتياطية لأعضاء كثريين مثل الأشخاص غير المرتبطين بجماعة محلية. ويمكن أن يكونوا موظفين سابقين، أو أعضاء مجلس إدارة سابقين لجماعات محلية، أو مجرد أشخاص متزمنين بالقضية ولم يسبق لهم العمل في عرض محلي للقضية. ولا بد أن يكون ولاؤهم الأساسي لجماعتك الكلية، وأن يكون عملهم الأساسي جمع التبرعات. ويجب تحنيدهم لهذا الغرض.

ثانياً: عادة ما تستدعي الجماعات الكلية مثلاً عن كل جماعة محلية لكي يشكلوا مجلس إدارة الجماعة. 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 سيكونون لديهم مزيدٌ من الوقت لمجلس إدارة الجماعة الكلية.

ثالثاً: يؤدي التحالف خدمة حيوية لأعضائه من خلال إيجاد إطار للرسوم المستحقة تعكس قيمة العمل الذي يؤدونه. ويمكن وضع إطار للرسوم المستحقة بحيث تقوم الجماعات الأكبر بدفع رسوم أكثر من الفروع الأصغر، لكن هذه الرسوم لا بد أن تشكل ٢٠ في المائة 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 الأعذار).

أخيراً، من المهم أن تفحص بدقة استراتيجيات جمع التبرعات، وتعهد إلى أعضاء مجلس إدارتك بالمهام التي يمكنهم القيام بها.

إن العمل عن قرب مع أعضاء مجلس الإدارة الأفراد، والسعى للحصول على تأييد من الجماعات الأعضاء لترشيح أكثر الناس المناسبين، وخلق ثقافة تنظيمية، حيث يشارك كل فرد في جمع التبرعات، سيتمكن المنظمة الكلية من تحقيق أقصى استفادة من مجلس إدارتها في جمع التبرعات.



43

عندما يكون الجميع متطوعين

تدارآلاف من المنظمات الناجحة حالياً بالكامل بالتطوعين. وتفضل منظمات أخرى وجود موظفين بأجر، لكنها لا تستطيع تحمل نفقاتهم، ولذا فهي - أيضاً - تدار بطاقة المتطوعين.

إذا كانت منظمتك من هذا النوع، إليك بعض مؤشرات تساعدك على العمل بسلامة وفعالية:

- ◀ لا بد أن يفكرون في أنفسهم على أنهم موظفون بدون أجر.
- ◀ يجب ألا تسمح المنظمة بتفضي 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 يتوفّر لدى البعض مزيدٌ من الوقت عن 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 لاجتماع، 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 منظمتك كفريق، بحيث يكون لكل شخص مكانه ودوره، ولكل شيء زمن محدد، والقوانين واضحة، ومن يخرق القوانين يعاقب، ... إلخ.

◀ لا بد أن يُتم بتدوين كل شيء، ولا بد من توثيق أي نظم مستخدمنها. وإذا كان عدّة أشخاص يخزنون هذه المعلومات على حواسيبهم 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 بعده هي أفضل طريقة لضمان استمرار منظمتك 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 الناشرة بداية صحيحة

إن المنظمات التي بدأت العمل لتوها تعتمد - في الغالب - على التبرعات التي يقدمها أعضاؤها المؤسسين، 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 تفاديتها.

◀ فكر في المبالغ التي تحتاج إليها منظمتك كي تدير أنشطتها بكفاءة، وب مجرد 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 متطلع أساسياً أن يقيم ما يمكنه جمعه من تبرعات من الأصدقاء، وأفراد الأسرة، والمعارف.

◀ يجب أن يعد كل عضو قائمة بالأشخاص الذين يعرفهم، وضع عالمة أمام الأشخاص الذين تعرف إيمانهم بالقضية التي تتصدى لها جماعتك الجديدة، ثم حدد من تعرف مبادرتهم بتقديم التبرعات بوضع





كيف تبدأ المنظمات الناشئة بداية صحيحة

الجزء الثامن

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 المرتقبين، وكيفية مناشدتهم لتقديم التبرعات).

فيما يلي نموذج للقائمة التي يمكنك تكوينها:

المانحون المحتملون لجماعتنا				
الوسيلة	المبلغ المقترح	هل يمنع مالاً؟	المتبرعون المؤمنون بالقضية	الاسم
لقاء	١٠٠ دولار	نعم	نعم
دعوة إلى حفل منزلي	؟	؟	نعم
مناشدة بريدية	٣٥ دولاراً	نعم	؟
			لا
مهاتفة	٥٠ دولاراً	نعم	نعم

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 لعمارة المهنة.
- ه - لمزيد من المعلومات.

مختصر كتاب جمع التبرعات لإدراك التغير الاجتماعي







أ

مقطفات من المناسبات 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 تنويعات 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 لمتطوعين آخرين.

أولاً: المناسبات التي يمكن إعدادها في شهر واحد:

مثال: البيع في كراج المنزل:





أ . مقتطفات من مناسبات خاصة.

على نطاق ضيق، يعد البيع في الكراج وسيلة سهلة للتنظيم وتحقيق أرباح معقولة. اطلب فقط من خمسة إلى عشرة أشخاص إفراغ أصولتهم 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 قبولاً لها كtribut (تشير جماعات كثيرة إلى أنها لا تقبل أشياء ثقيلة مثل: الأثاث، أو الأجهزة، أو أجهزة الحاسوب).

المتطوعون: أربعة.

المهام: جهز لافتات توضح مكان وزمان البيع، جهز موائد عرض المبيعات وتسخير المعروضات، جهز صناديق لجمع المال، وجهز وحدات صغيرة من النقود (فكة) للفواتير الكبيرة، جهز من يقومون بالبيع، ويجمعون المال، ويعيدون طي الملابس، ويردون على أسئلة المشترين 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 الحقيقة، وحاول بيع كل ما تم التبرع به. استعد للمساومة مع المشترين 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.



أ . مقتطفات من مناسبات خاصة.

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 لأنذها إذا كان لديك متظعون للقيام بذلك.

المتطوعون: من ستة إلى اثني عشر شخصاً، بناء على عدد الكتب.

المهام: صنف الكتب، جهز موائد لعرض الكتب، جهز فريقاً للبيع وللناظفة. لا بد من تصنيف الكتب تبعاً لـ: إذا ما كانت بخلاف 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: الطبعات الأولى، والكتب القديمة، والكتب التي نفت طبعاتها. ويجب أن تعرض مثل هذه الكتب على مائدة منفصلة، وتتابع بأسعار أعلى. عادة، يكون تحديد سعر للكتب ذات الغلاف الورقي أو الفاخر يجعل الحساب أسهل ويشجع المبيعات. أجعل 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 يتتوفر لديك مدرس مؤهل للقيام بذلك. قد تشمل الموضوعات: النباتات العضوية، والحياة، والتقطير، وجمع التبرعات، ومهارات الحاسوب 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.



أ . مقتطفات من مناسبات خاصة.

المهام: المساعدة في الإعلان والتسجيل، تقديم المدرس عن بداية الفصول، التنظيف بعد انتهاء الحصة.

التكاليف الرئيسية: المكان والدعائية. 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 لتنظيمها:

المؤتمر: صورة موسيعة من ورش العمل أو الفصول الدراسية التي تم وصفها بالتفصيل فيما سبق. والمؤتمرون الذين يستمر ليوم أو أكثر يدور حول موضوع معين، وقد يضم عدداً من المتحدثين وورش العمل. والوضع المتألي أن يسفر عن منح دراسية مستمرة.

المخططون: موظف واحد بأجر، ومن أربعة إلى خمسة متخصصين.

المهام: تحديد الموضوع، ترتيب مكان عقد المؤتمر، الاتصال بالمحضورين، ورواد ورش العمل، التخطيط للدعائية، إيجاد وسيلة مواصلات تنقل المحضور في مواعيد منتظمة.

المتطوعون: اثنا عشر متطوعاً.

المهام: الإعلان عن المؤتمر، بما في ذلك إنشاء موقع على شبكة الإنترنت للدعائية والتسجيل، مراقبة التسجيل، استقبال المتحدثين في المطار، توصيلهم لغرفهم، التنظيم والتنظيف، تسجيل المحضور في الموقع، الرد على الأسئلة، حل المشاكل، والعمل كمراسل لأي بند ضروري في آخر لحظة.

التكاليف الرئيسية: الإعلان، والمواد الالزمة للمؤتمر، تكرييم 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 المعاد.



بـ 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 تنوعات عن مناشداتك. والاقتراحات التالية لا تصلح لكل منظمة، ولا يمكن حصر كل التنوعات الممكنة هنا، لكن سنقوم بعرض عدد من الاختيارات الخاصة باستخدام قواعد جمع التبرعات عن طريق البريد المباشر. وبعض هذه الاختيارات قد تلهمك باستحداث تنوعات أخرى حول هذا الموضوع.

فهرس مصور للمنج

فهرس المنج المصور عبارة عن مناشدة بريدية تقوم المنظمة فيها بعمل قائمة بالأشياء التي تحتاجها، وتتكلفة كل بند. وعادة يقوم الشخص إما بالتبرع ببند من البنود، أو - الأكثر شيوعاً - دفع المبلغ الذي يمكن





بـ - مصادر متنوعة عن حزمة جمع التبرعات عن طريق البريد.

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 البند المتضمنة في فهرسهم

المصور ما يلي:

- ◀ منظارا ثنائيا العينية. أربعة أزواج ٢٠٠ دولار، زوج واحد ٥٠ دولاراً.
- ◀ زيارات للفصول الدراسية: عشر زيارات، ٥٠٠ دولار، ٥٠ دولاراً لكل زيارة.
- ◀ منحا تعليمية لمدربى المحاضرين في الجامعة: التكلفة لكافة 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 (يتمنى وصفها).
- ◀ أجهزة مراقبة المناخ: التكلفة الكاملة ١٠٠٠ دولار.

قد يكون الفهرس عبارة عن عدة صفحات قليلة فقط. ويجب أن يضم «نموذج طلب»، وهو تنوعة على وسيلة الرد على البريد المباشر. قد «يطلب» الناس إذن أكثر من بند.

(١). ملحوظة: يوجد فرق هام بين مصطلح 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. وننصح بأن تبتعد المنظمات عن بند التصنيف.



بـ مصادر متنوعة عن حزمة جمع التبرعات عن طريق البريد.

استخدمت بعض المنظمات هذا المفهوم لجمع المال لمكونات برنامج غير ملموسة، مثل: العناية بالعميل، أو تقديم الخدمات. وتقوم جماعة غير ربحية للعلاج بوضع هذه البند في فهرسها المصور:

◀ منحة دراسية لجذبة 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 تريده أن تمنحها).

يمكن للفهرس المصور أن يكون مزركشاً أو بسيطاً، ويمكن أن يتضمن صوراً عن البند المطلوبة، أو صوراً فوتوغرافية لأشخاص يستخدمون هذه الخدمات، ويمكن أن يكون على شكل فهرس عادي للشراء عن طريق البريد، أو مجرد قائمة بالبند 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 منظمتك، 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.



بـ . مصادر متنوعة عن حزمة جمع التبرعات عن طريق البريد.

في هذا النوع يصبح الغلاف هو المنشدة 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 المنشدة لا ترسل في مظروف.

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 متازاً أو اثنين 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 المتتظمة للنشرة الإخبارية أو كمراولة 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 المنشدة على شكل دعوة، مع الرجاء بالفضل بالرد في نموذج الرد. وهذه الأحداث الوهمية تؤتي ثمارها؛ لأنها تفاجيء الناس، وتسلية لهم، 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 تكون 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 لظهور به، أو تسافر بعد حلول الظلام.

نرجو مشاركتنا بالبقاء في منزلك

الوقت: ٦٣٠ - ١٠ مساءً

التاريخ: من اختيارك

التكلفة: ٩٥,٩٥ دولار. أرسل لنا ٥٠ دولاراً، واحفظ بمبلغ ٩,٩٥ 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 مظروف الرد.

وتحمل الرسالة الموجزة الأفكار التالية: «إنني لن أستخدم ورقة كاملة وأضيع دقائق ثمينة من وقتك؛ فأنت تعرف من نحن. إنك تقرأ الصحف، وتسمع 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، فإظهار حيوان وقد أمسك فخ برجله، مثلاً، سيكون مؤثراً أكثر من وصف بالكلمات للفخ وأثره. فالصورة يمكن أن تحل محل صفحات كثيرة مكتوبة. ولكي تكون الصور فعالة فلا بد أن تكون:

- ١ - حقيقة.
- 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 - طوابع، 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 غالبة نسبياً؛ فإنه من الأفضل استخدامها كجزء من رسالة شكر، إذا كان لا بد من استخدامها أصلاً. وباستثناء المنظمات التي استخدمت هذه المواد دائمًا، 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 للعطاء والمشاركة الذي هو ضروري لنوعية الحياة. ولضمان أن يكون عمل البر والإحسان يستحق احترام وثقة الجمهور العام، وأن يكون للهانحين 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 يتظروا 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 عرفاناً واعترافاً ملائماً.





ج- وثيقة حقوق المانحين

المصادر

- ٦- أن يكونوا مطمئنين إلى أن المعلومات المتعلقة بتبرعاتهم تداول باحترام وبسرية في حدود ما ينص عليه القانون.
- ٧- أن يتظروا أن تكون كل العلاقات مع أفراد يمثلون منظمات تهم المتبرع، تكون ذات طبيعة مهنية.
- ٨- أن يخطروها بما إذا كان من يقوم بطلب التبرعات متضوئين، أو موظفين في المنظمة، أو منashدين مستأجرين.
- ٩- أن تكون لديهم الفرصة في حذف أسمائهم من قوائم المراسلة بالبريد التي قد تعتمد المنظمة مشاركة الآخرين فيها.
- ١٠- أن يكون من حقهم طرح أسئلة بحرية عندما يقدمون تبرعاً، وأن يتلقوا إجابات سريعة وصادقة و مباشرة.

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 الtributes (AFP) الخاصة بالمباديء والمعايير الأخلاقية لممارسة المهنة

بيان المباديء 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 قيمًا 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 منظمتهم، ومهنتهم، وضميرهم.
- ◀ يضعون رسالة عمل الخير فوق المصلحة الشخصية.
- ◀ يلهمون الآخرين من خلال إحساسهم بالتفاني ونيل غرضهم.
- ◀ يحسّنون 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.
- ◀ يعزّزون التنوع الثقافي، والقيم التعددية، ويعاملون كل الناس بكرامة واحترام.
- ◀ يؤكّدون، 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 لخالفة جنائية أو سلوك مهني سيء.
- ◀ يجلّبون الثناء على مهنة جمع التبرعات عن طريق سلوكهم العام.
- ◀ يشجّعون الزملاء على اعتماق ومارسة هذه المباديء ومعايير الأخلاقية لممارسة المهنة.
- ◀ يكونون على وعي بقواعد الأخلاق التي تسنهها منظمات مهنية أخرى تخدم أعمال الإحسان والخير.

معايير الممارسة المهنية:

علاوة على ذلك، فبالإضافة إلى السعي للتصريف طبقاً للقيم سالف الذكر، يتفق أعضاء الاتحاد على الالتزام بمعايير الاتحاد للممارسة المهنية المعتمدة والواردة في مجموعة قوانين الاتحاد للمباديء الأخلاقية. وانتهك 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 عمالها، أو المهنة.
- ٢- ينبغي ألا يستغل الأعضاء بأنشطة تتعارض مع التزاماتهم الأخلاقية والقانونية تجاه المنظمات التي يتبعون إليها وعمالها.
- ٣- على الأعضاء الكشف بصورة فعالة عن جميع صور تضارب المصالح المحتملة والفعالية، 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 متطلع، أو موظف، للاستفادة 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 يتربّ 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- يتلزم 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 يتاحوا فرصة للمتبرعين بحذف أسمائهم من القوائم التي تباع أو تؤجر لمنظمات أخرى أو تتبادل معها.
- ١٥- عندما يذكر الأعضاء نتائج جمع التبرعات، فينبع 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



٥

لمزيد من المعلومات

إن القائمة التالية لا تستوعب كل المصادر؛ إذ إن المصادر في تطور مستمر، حيث يتم نشرها وإرسالها عبر البريد الإلكتروني، وهم جرّاً. وتضم هذه القائمة الكتب والمجلات وموقع 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 المثل 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 موقع آخر تحوي مواد من مركز المؤسسة) في





المصدر (F). كما ويمكن الاطلاع عليها عبر الموقع الإلكتروني: www.fdnctr.org

عنوان دراسات أخرى لـ «كيم كلين»:

Getting Major Gifts. (rev. ed.) Oakland Calif.: Grassroots Fundraising – Journal. 1999

وهي عبارة عن اثنتي عشرة مقالة تتحدث عن تطوير الهبات (المنح) الرئيسية، 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 Organizations and Projects. San Francisco: Jossey-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 – تحيي 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، وتقدير النجاح.



مؤلفات بالتعاون مع «Stephanie Roth»

.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 تمأخذها
من المجلة العامة لجمع التبرعات.

Como Recaudar Fondos en su Comunidad. Grassroots Fundraising –
.Journal. 2002

.Edicion especial del boletin para la 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:

- المجالات الدورية:

.Grassroots Fundraising Journal. <http://www.grassrootsfundraising.org>
وهي عبارة عن مجلة دورية إرشادية نصف شهرية. وتحتوي الموقع الإلكتروني على أكثر من اثنين عشرة
مقالة مجانية، إضافة إلى «أرشيف» للرسائل الإخبارية في المجلة العامة لجمع التبرعات «Dear Kim»
.Chronicle of Philanthropy. <http://www.philanthropy.com> –
(نصف أسبوعية).





.NonProfit Times. <http://www.nptimes.com> –
مجلة أعمال وطنية، تسلط الضوء على إدارة المنظمات غير الربحية. كما وتقديم هذه المجلة اشتراكات
مجانية للمدراء التنفيذيين المترغبين.

.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 –
ما هي العوامل المؤثرة والعوامل غير المؤثرة في الحفاظ على المtribution، وزيادة توقيهم ورغبتهم في البذل
والعطاء، وزيادة كل ذلك؟

Burnett.K. Relationship Fundraising. (2nd ed.) San Francisco: Josser-Bass. 1992 –
تقنيات التواصل الفعال مع المtribution.

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، وتنوع 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 الإداره 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، ولهؤلاء الذين يفكرون بهذه الرعاية، وهذا الكتاب اللطيف سهل الاتباع، وشامل في سبر هذا التوفيق المعقّد في الغالب.
- Drucker.P. Managing the NonProfit Organization: Principles and Practices. New-York: HarperCollins. 1990
المهام، والمسؤوليات، والتدريبات الاهامه لإدارة المنظمات غير الربحية.
- Festen.M..and Philbin.M. Level Best: How Small and Grassroots on pra Its Can – Tackle EvalJJmjol1 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 نفتت، إلا أنه لا يزال يستفاد منه بشكل



واسع.

Flanagan.J. Successful Fundraising: A Complete Handbook for Volunteers and –
.Professionals. (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. Indianapolis:
lis

.Giving USA Foundation-

تحليل سنوي للعطاء والتوجهات الموجودة في مجال العمل الخيري من مؤسسة العطاء (الجمعية الأمريكية لجمع التبرعات سابقاً).

Grace.K. S. Beyond Fund Raising: New Strategies for Nonprofit Innovation and
.Investment. (2na ed.) New York: Wiley. 2005

استراتيجيات لتطوير وتنمية علاقات طويلة الأمد مع المtributioners والمستثمرين والتطوعين.

:.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



- . 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 Organizations. (2nd ed.) Phoenix: Oryx Press. 1996
استراتيجيات جمع التبرعات للفنون والمنظفات الثقافية بمختلف أحجامها.
- Lakey.G..and others (eds.). Grassroots and Nonprofit Leadership: A Guide for Organizations 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، وموقع الإنترنت، ومصادر جمع التبرعات، والنشرات، وجموعة الشركات المؤيدة والمناصرة.
- Quattman.V. You Can Do It! A Volunteer's Guide to Raising Money for Your Group in Words and Pictures (in Spanish and English). Maryville. Tenn.: Southern



.Empowerment Project. 2002

قد تم تأليفه خصيصاً للمتطوعين ذوي القراءة المحدودة، كما يعد هذا الكتاب مفيداً لمن هم في عجلة للقيام بجمع تبرعات بشكل فعال. إضافة إلى ذلك، فإن هذا الكتاب مفيد - أيضاً - للدراسة والتعلم، وهو أحد المصادر القليلة جداً التي تتناول جمع التبرعات من العامة في إسبانيا.

Robinson.A. Gtassroots 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 Strategies for Nonprofits. San Francisco: Jossey-Bass. 2002

بيان لكيفية البدء والحفاظ 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. I. (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 –





..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 Increasing Lifetime Value. San Francisco: Jossey-Bass.2004

دليل يعرض العناصر التي تحافظ على المتبرع وتستبقيه لصالح المنظمة، كما يتضمن الدليل اقتراحات لتطوير القيم والمدلولات لدى المتبرع عبر الزمن.

Sen.R. Stir It Up: Lessons in Community Organizing and Advocacy. San Francisco: Jossey-Bass.2003

خطوات بناء وإدارة الاتساق (الثبات) وتطبيق الاستراتيجيات الرئيسية للتغيير الاجتماعي.

Stallings.B..and McMillan.D. How to Produce Fabulous Fundraising Events: Reaping 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» واحداً من أشهر مستشاري جمع التبرعات في أمريكا، وتعد هذه المقدمة للنظرية والتطبيق لجمع التبرعات أداة نفيسة جداً.

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، وخصوصاً 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 يقumen بمسؤولياتهم في جمع التبرعات على أتم وجه.



- موقع على الإنترنت:

لا تقتصر الواقع التالية على جمع التبرعات والعمل الخيري فحسب، بل تساعده 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 والحكمة 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 البحري - بشكل عام -، وخصوصاً للمنظمات التي تسعى للتغيير في القيادة، ولمنظمات التغيير الاجتماعي التي ترغب في تحقيق المزيد من العدالة الاجتماعية في العمل. كما ويحوي الموقع طائفة كبيرة ومتعددة 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 المَنْح والعطاء للمنظّمات، كما ويحوي دليلاً قابلاً 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 عدّة في مجال إدارة المنظّمات 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 المبادر.

.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 الأميركيين. وما تجدر الإشارة إليه أن كلاً من الموقع الإلكتروني والرسائل البريدية مفيدة وسهلة المنال.



مركز المؤسسة: شبكة المجموعات التعاونية

www.foundationcenter.org

مراكز معلومات مجانية لجمع التبرعات

تمثل 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 تقوم بضمان مجانية الوصول العام لسلسلة منوعة وواسعة من الخدمات والمصادر الشاملة حول المؤسسات المانحة والمنح، وذلك من خلال خمس مكتبات / مراكز تعلم، وشبكة وطنية للمجموعات التعاونية. وتضم هذه المجموعات المكتبات، 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 مواضع 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، والتكميلة.
- أساسيات المؤسسة.
- المؤسسة ١٠٠٠.
- سلسلة المؤسسات اليوم.
- منح المؤسسات للأفراد.
- منح المؤسسات للأفراد عبر الإنترن特.
- دليل مركز المؤسسة للبحث عن المنح عبر شبكة الإنترن特.
- دليل مركز المؤسسة لكتابة المشاريع المقترحة.
- دليل مركز المؤسسة للمشاريع المقترحة الفائزة.
- دليل مؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية: أوصياؤها، وموظفوها، ومtribعوها.
- 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 الرئيسية لمركز المؤسسة محاولة الوصول إلى السكان المحروميين، والذين يشكون قلة الموارد في الولايات المتحدة، والذين هم بحاجة لمعلومات مفيدة وتدریب 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





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 مهتماً بإنشاء مكتبة - في منطقتك - لعلومات جمع 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

كثيراً 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: *Fundraising for the Long Haul*, *Fundraising in Times of Crisis*, *Ask and You Shall Receive More Money*: (Raise More Money). كما عملت كاتبة مُبرزَة للرسائل الإخبارية الواردة على البريد الإلكتروني (Grassroots Fundraising Journal)، من خلال عمودها (عزيزي كيم)، الذي يجيب عن التساؤلات التي تثير القراء.

أيضاً تعتبر «كلين» عضواً في مشروع حركة البناء (Building Movement Project)، وتقود ورش عمل عن السياسة الضريبية وأهمية «عامة الشعب»؛ وهي مساهمة متتظمة 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 ب كاليفورنيا.







تعريف بالمركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)

رسالتنا:

نحن مركز دراسات دُولِي لتطوير العمل الخيري، من خلال إبراز دوره لدى صانعي القرار فيه، ودعمهم بالمعلومة الموثقة والدراسات الاستراتيجية المبنية على أسس علميةٍ واحترافيةٍ وموضوعيةٍ في إطار من الشراكة الدائمة.

الأهداف العامة:

- دراسة واقع واستشراف مستقبل العمل الخيري.
- تأصيل مفاهيم العمل الخيري.
- التوعية بدور القطاع الخيري كقطاع ثالث شريك في التنمية.
- وضع رؤية مشتركة، وترجمتها إلى برامج عمل، وتحديد أولويات العمل فيها.
- تقليل الفجوات، وإلغاء الازدواجية في جهود الهيئات والمؤسسات والأفراد في تنفيذ المشاريع





الخيرية.

■ التطوير النوعي للمؤسسات الخيرية.

البرامج البحثية:

من خلال عدة دراسات توصل المركز إلى تحديد خمسة برامج بحثية، من شأنها أن تساعد على الارتقاء بالعمل الخيري، وأن تعالج 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.

ويتكون كل برنامج علميًّا من مجموعة من المشاريع البحثية، ومجموعة من الفعاليات المساندة له من حلقات نقاشٍ، وورشٍ عمل، وندوات، ومحاضراتٍ، وعقد لقاءاتٍ ومؤتمراتٍ.

إصدارات المركز:

أولاً: الإصدارات المطبوعة:

- ١- تصنيف مداد الموضوعي للعمل الخيري.
- ٢- أولويات بحوث ودراسات العمل الخيري.
- ٣- موقع 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 ٢٠٠٨ م - (دراسة تحليلية تقويمية).
- ٧- العمل الخيري الخليجي خلال عام ١٤٣٠ هـ (تقرير معلوماتي).
- ٨- العمل الخيري الخليجي خلال عام ١٤٣١ هـ (تقرير معلوماتي).
- ٩- الأنشطة الاتصالية في المؤسسات الخيرية السعودية (دراسة تحليلية تقويمية).
- ١٠- التسويق الاجتماعي.

ثانيًّا: 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».

ثالثًا: المجلة الدورية (مجلة علمية محكمة):

- ١- مجلة مداد لدراسات العمل الخيري (العدد الأول).



- 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: ٢٦٢٨٥٤٥٤ (٠٠٩٦٦) فاكس: ٢٦٢٨٥٠٣٠
- البريد الإلكتروني: info@medadcenter.com
- الموقع الإلكتروني: www.medadcenter.com

