

## حالة تدبير التمويل

لا زالت تقوم المنظمات غير الربحية بدور حيوي في مختلف جوانب حياتنا، في مجالات الصحة والخدمات الإنسانية، وفي قضايا المدافعة، ومجالات الفنون، حيث هناك العديد من هذه المنظمات التي لا يمكن تجاهل مستوى مساهمتها في خدمة الإنسانية. ومع أن المؤسسات الحكومية تزيد من تعاونها مع المنظمات غير الربحية (الخيرية) لتقديم الخدمات الملقاة على عاتقها، إلا أن الهيئات المقدمة من الأفراد والشركات والمؤسسات لا زالت تشكل عاملاً أساسياً لتمويل المنظمات التي لا تتوخى الربح.

في عام ١٩٩٥م كان من المتوقع أن يتجاوز مجموع التبرعات للمنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية ١٤٣ مليار دولار. بينما وصلت توقعات عام ١٩٩٦م إلى ١٥٠ مليار دولار. وخلال العقود الأخيرة، شكلت تبرعات الأفراد، سواء الأحياء، أو من خلال الوصية، بالإضافة إلى مساهمات المؤسسات والشركات ٢٪ من مجموع الناتج الوطني للولايات المتحدة الأمريكية. وتشكل مساهمات الأفراد، والمؤسسات والشركات ما يعادل عشرين في المئة (٢٠٪) من مجمل عائدات المنظمات غير الربحية. من ناحية ثانية تعتمد العديد من هذه المنظمات، خاصة المنظمات

الصغيرة، على التبرعات وبدرجة كبيرة. بل حتى المنظمات الكبيرة يزداد اعتمادها على التبرعات الخاصة أيضاً.

وتعمل المنظمات غير الربحية في بيئة سريعة التقلب، مما يهدد استمرار استقرارها المالي. فتبرعات الأفراد لهذه المنظمات يتأثر بعوامل عدة، من بينها الوضع المالي الخاص. إن التغييرات في أولويات الميزانية على صعيد الولاية والدولة، مع ما يصاحب ذلك من تخفيض الإنفاق على العديد من المجالات ذات الصلة بعمل هذه المنظمات، مثل: الفنون، والتعليم، والصحة، والبيئة، والخدمات البشرية، يزيد من جو التنافس. كما أن ضمان استمرار الحياة والنمو لأية منظمة غير ربحية يتطلب وضع خطط متنوعة لتدبير التمويل، مما يوسع قاعدة الداعمين لهذه المنظمة، وذلك من خلال التركيز على بناء قاعدة صلبة من المانحين، تمكن المؤسسة من تحقيق تقدم ذي أهمية.

إننا نعتقد أن تمويل هذه المنظمات يحتاج إلى مقاربة ضمن خطة متعددة الجوانب. ومن تجربتنا وجدنا أن تدبير التمويل هو الأساس المتين لهذه المنظمات، وهو الاستثمار الأهم لتحقيق أقصى درجات الاستمرار والثبات لها.

والهدف الرئيسي لأية إستراتيجية جيدة وشاملة لتدبير التمويل هو بناء ورعاية شبكة تواصل متينة من الأفراد والشركات والمؤسسات المتبرعة. كذلك يجب العمل على تنمية فئة المتبرعين بالهدايا السنوية، كما يجب الاهتمام بجمع الهدايا الكبرى. إن الخطة السنوية لأية منظمة غير ربحية يجب أن تهتم بالحفاظ على المانحين الحاليين، والعمل على كسب مانحين جدد في نفس الوقت. وحسب اقتراح "مايرز" (Meyers, 1989) فإن نجاح أية مؤسسة في تدبير التمويل يقاس وفقاً لمعايير مختلفة من بينها:

- تحقيق الأهداف المحددة لها.
- تحقيق حضور أكبر في المجتمع.
- الزيادة في استجابة المانحين الأساسيين والمحتملين مع المنظمة نتيجة الجهود المبذولة في تدبير التمويل.

يتطلب النجاح في تدبير التمويل وقتاً، ومثابرة، وثقة قوية بالذات تقاوم عدم التجاوب أو عدم الاستجابة من لدن المتبرعين. فكثيراً من طلبات التمويل المحققة والعروض الممتازة رفضت لأسباب ليس لها علاقة بأهمية القضية أو نوعية عرضها. في هذا الفصل، سنحلل الأنماط الحالية من التبرع للمنظمات غير الربحية التي يقدمها الأفراد، والشركات، والمؤسسات، بالإضافة إلى العوامل التي تحفز العطاء. كما سنشير أيضاً إلى التغيير في التركيبة السكانية، والاعتبارات الأخلاقية في حملات تدبير التمويل.

### الأنماط الحالية للتبرع

لوضع برنامج ناجح لتدبير التمويل، يجب أولاً وقبل كل شيء فهم مصادر الأموال الخيرية. ففي حين يعتقد كثير من الناس أن المنظمات غير الربحية تحصل على معظم أموالها من الشركات والمؤسسات، فإن تبرعات الشركات والمؤسسات لا تشكل في الواقع سوى (١٢، ٤٪) من مجمل التبرعات للمنظمات غير الربحية. بينما تأتي نسبة (٦، ٨٧٪) المتبقية عن طريق تبرعات الأفراد (Kaplan, 1996). يشتمل مجموع تبرعات الأفراد للمنظمات غير الربحية على وصايا يبلغ قدرها (٦، ٨٪)، و (٨٠، ٨٪) من متبرعين أحياء. وفي عام ١٩٩٥ م بلغ مجموع تبرعات الأفراد مضافاً إليه الوصايا للمنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية ما قيمته ١٢٦ مليار دولار (Kaplan, 1996). إن تبرعات الأفراد للمنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة

الأمريكية تتجاوز سبعة أضعاف تبرعات المؤسسات والشركات. ومع ذلك فإن العديد من المنظمات غير الربحية تغفل دور الأفراد عندما تضع خططها لجمع التبرعات. ولأن الأفراد يقدمون هذه النسبة العالية من التبرعات للمنظمات غير الربحية، فإنه ينبغي تكريس الاهتمام لوضع خطط فعالة لجذب المتبرعين الأفراد، وفي نفس الوقت عدم تجاهل الشركات والمؤسسات، فعلى الرغم من أنها لا تقدم سوى نسبة بسيطة من مجمل التبرع للمنظمات غير الربحية، إلا أنها - الشركات والمؤسسات - تبقى مصادر شديدة الأهمية للدخل.

بشكل عام، الشركات والمؤسسات أكثر ميلاً لتوفير المال لأنشطة وبرامج محددة، وأقل ميلاً لإعطاء أموال غير مقيدة أو أموال للأوقاف، ورغم أن هذا التمويل قد يكون مقيداً، إلا أن مساهمة المؤسسات والشركات تبقى مهمة في زيادة أشكال مختلفة من الدعم للمنظمة غير الربحية وفي تعزيز مهمتها.

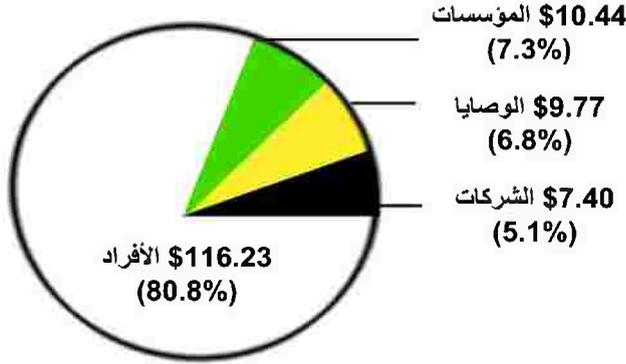
وعلى الرغم من أن الشركات والمؤسسات لا تشكل إلا جزءاً يسيراً من المجموع فقد زادت تبرعات المؤسسات في السنوات الأخيرة زيادة ملحوظة. ففي النصف الأول من عقد التسعينيات (١٩٩٠م) حققت الهيئات المقدمة من المؤسسات المانحة زيادة بمعدل أكبر من زيادة الهيئات المقدمة من الأفراد والشركات (Kaplan, 1996). وقد كانت هذه الزيادة في الهيئات نتيجة عوامل عدة، ففي السنوات الأخيرة زادت قيمة الأصول في كثير من المؤسسات، مما أتاح لها مزيداً من الأموال لغرض التوزيع، فضلاً عن إنشاء المزيد من هذه المؤسسات. لقد بدأ هذا الاتجاه في عقد الثمانينيات من القرن العشرين (١٩٨٠م)، حيث أنشئ أكثر من ثلاثة آلاف مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية بأصول تزيد على المليون دولار، وميزانيات منحة سنوية تزيد على مئة ألف دولار لكل منها. بالإجمال، إن تأثير الارتفاع بقيمة الموجودات في المؤسسات القائمة، إضافة إلى إنشاء مؤسسات جديدة، قد رفع قيمة أصول الموجودات إلى ثلاثة أضعاف خلال الثمانينيات من القرن العشرين.

في عام ١٩٩٥م بلغ مجموع تبرعات المؤسسات المانحة في الولايات المتحدة الأمريكية (١٠,٤٤) مليار دولار، في حين أن مجموع تبرعات الشركات والمؤسسات التجارية بلغ (٤,٧) مليار دولار. مع ذلك زادت المنافسة بين المنظمات غير الربحية للحصول على منح الشركات والمؤسسات؛ بسبب التخفيض في التمويل الحكومي للمنظمات غير الربحية من جهة، وزيادة عدد هذه المنظمات لتلبية حاجات المجتمع من جهة أخرى.

وقد أشارت دراسة مسحية أجريت مؤخراً (The Chronicle of Philanthropy) "وقائع من العمل الخيري" (Gray & Moore, 1996a) أن المنح المقدمة للمؤسسات غير الربحية قد أخذت في الارتفاع، كذلك ارتفع عطاء الشركات بمعدل ٢,٩٪ فقط من عام ١٩٩٤م إلى عام ١٩٩٥م (ليس أكثر من معدل التضخم في تلك الفترة)، بينما وصل معدل العطاء في عام ١٩٩٥م ما نسبته ٧,٥٪ متقدماً بفارق كبير عن معدل التضخم. وتعزى هذه الزيادة في المنح إلى النمو الكبير في الأرباح. ولكن وعلى الرغم من تزايد الأرباح فإن العديد من الشركات أخذت في تقليص حجم موظفيها في مجال العمل الخيري، أو التعاقد مع شركات خارجية لإدارة برامجها الخيرية (Gray & Moore, 1996b).  
يبين الشكل رقم (١,١) مصادر التبرعات للمنظمات غير الربحية.

يضم قطاع العمل غير الربحي في الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من مليون منظمة (Kaplan, 1996)، تتلقى الفئات الرئيسية منها تبرعات من الأفراد والمؤسسات المانحة والشركات، وتتضمن خدماتها مجالات الدين، والتعليم، والخدمات الإنسانية، والصحة، والفنون. ويظهر الشكل رقم (١,٢) أوجه صرف التبرعات في العام ١٩٩٥م.

### مجموع الممنوح = 143,85 بليون دولار



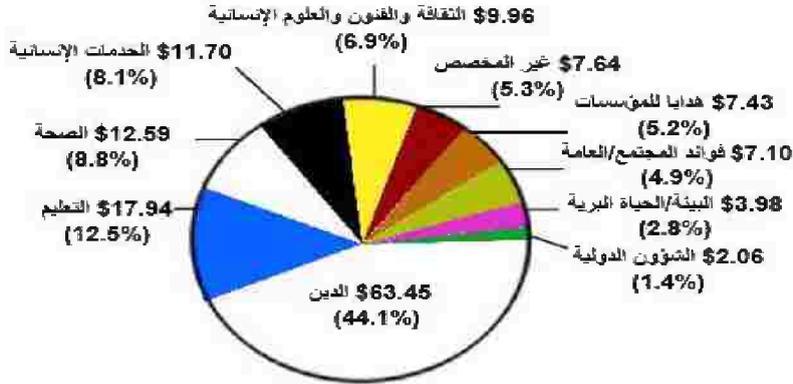
الشكل رقم (١, ١). مصادر الإسهامات غير الربحية في عام ١٩٩٥م.

ملاحظة: يوضح الشكل الأرقام بقيمة البليون دولار أمريكي. المصدر:

Kaplan, A. E. (Ed.). (1995). Giving USA-1996. New York: AAFRC Trust for Philanthropy.

(أعيد طباعته بعد أخذ الموافقة على ذلك).

### مجموع الممنوح = 143.85 بليون دولار



الشكل رقم (١, ٢). استخدامات العطايا (المنح) بواسطة المؤسسات غير الربحية في عام ١٩٩٥م.

ملاحظة: يوضح الشكل الأرقام بقيمة البليون دولار أمريكي. المصدر:

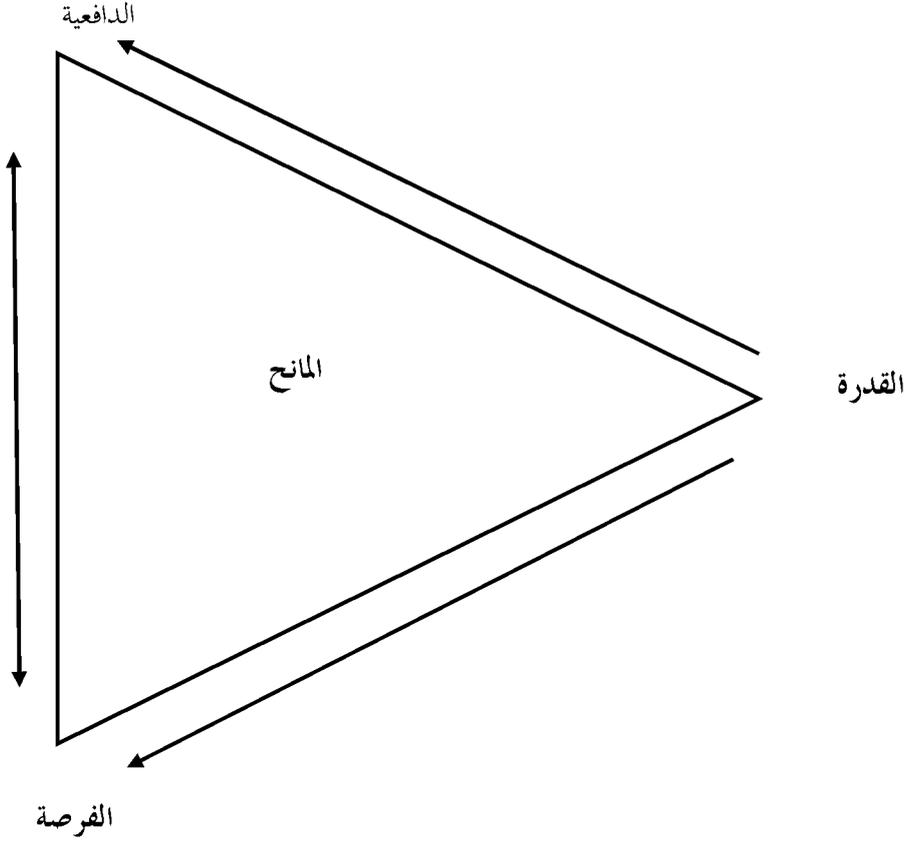
Kaplan, A. E. (Ed.). (1995). Giving USA-1996. New York: AAFRC Trust for Philanthropy.

(أعيد طباعته بعد أخذ الموافقة على ذلك).

تختلف المنظمات غير الربحية في اعتماد مصادر تمويلها على المنح والهبات، وتعتمد المنظمات الأصغر اعتماداً كبيراً على هذه المصادر. إن المنظمات التي تقل أصولها عن مئة ألف دولار تعتمد بنسبة ٥٨٪ من عائداتها على المنح والهبات، بينما لا تمثل المنح والهبات أكثر من ١١٪ من عائدات المنظمات الكبيرة التي تبلغ أصولها أكثر من خمسين مليون دولار. وتعتمد المنظمات غير الربحية الضخمة اعتماداً كبيراً على خدمة البرامج، وحتى بالنسبة لأكبر المنظمات غير الربحية تبقى - مع ذلك - المساهمات الخيرية بالغة الأهمية بالنسبة لوظائف بعينها. ومن ثم تبقى المنظمات غير الربحية، كبيرة كانت أو صغيرة، قديمة كانت أو حديثة التكوين، في حاجة إلى المشاركة في نشاط جمع التبرعات.

### السبب وراء إقدام الناس على البذل/العطاء

إن عمليات تدبير التمويل في أبسط مستوياتها هي الطلب من الناس أن يتبرعوا لأجل قضية وهدف محدد. وهذا ينطبق على التعامل مع المتبرعين سواء كانوا من الأفراد أو المؤسسات المانحة أو الشركات، لأن كلاً من المؤسسات والشركات تمثل مجموعة من الأفراد. إن التحدي الأول أمام مدبري التمويل هو العثور على مجموعة كافية من الأشخاص الذين يمكن تحفيزهم على العطاء، وأن يكونوا قادرين على التبرع بالمال المطلوب، وتوجيه اهتمامهم إلى أغراض وحاجات الحملة (Mixer, 1993, p. 3). وكما هو مبين في الشكل رقم (١،٣). على مدبري التمويل أن يأخذوا بعين الاعتبار قدرات المانحين المحتملين على العطاء، وتقديم الحافز الكافي لهؤلاء المانحين أفراداً ومؤسسات ليتبرعوا، وأخيراً إتاحة الفرصة المناسبة لعطائهم؛ أي باختصار سؤال المانحين المحتملين بطريقة لبقة. سوف نناقش في الفصول المتبقية من هذا الكتاب كيف يمكن تحديد احتمالات تأمين هدايا كبرى، وكيف توضع الخطط لتأمين هذه الهدايا. أما الآن فسنوجه اهتمامنا إلى الدافعية.



الشكل رقم (١,٣). مثلث الجهات مانحة العطاء أو التبرع.

على الرغم من أن ٢٨٪ من السكان البالغين في الولايات المتحدة الأمريكية لا يتبرعون للمؤسسات أو الأعمال الخيرية (Mixer, 1993)، إلا أن ٧٢٪ منهم يتبرعون (Hodgkinson, Weitzman, Noga, & Gorski, 1992). وبعض هؤلاء قد يتبرعون لطائفة واسعة من المنظمات غير الربحية ولأهداف عديدة، في حين أن البعض الآخر يتبرع لمنظمة واحدة أو اثنتين.

يتبرع الناس للمنظمات غير الربحية لأسباب عديدة ومعقدة، بدءاً من المعتقدات الدينية والشعور بالذنب، وصولاً إلى التباهي والتأثر بالأقران (Mixer, 1993). ويرى العديد من خبراء جمع التبرعات أن المانحين النموذجيين لديهم دوافع متعددة ومتنوعة للعطاء (Broce, 1986; Huntsinger, 1982; Panas, 1984; Schneiter, 1985)، وقد تأكدت هذه النظرية من خلال الأبحاث التي أجرتها "منظمة جالوب للقطاع المستقل" (Hodgkinson et al., 1992) Gallup Organization for the Independent Sector، التي ذكرت أحد عشر سبباً تدفع الناس للتبرع بالمال والوقت للمنظمات غير الربحية (انظر الجدول رقم (١,١)).

الجدول رقم (١,١). الأسباب التي تجعل الناس يتبرعون للمنظمات غير الربحية.

النسبة	السبب
٥٥	أولئك الذين لديهم الكثير يجب أن يساعدوا من لديهم القليل
٤٣	الحصول على الرضا الذاتي نتيجة التبرع والتطوع
٤١	تحقيق الالتزام الديني أو المتطلبات الدينية
٣٩	الفوائد المستمدة من رد الجميل للمجتمع
٣٦	الاستجابة لطلب العطاء أو طلب التطوع الموجه من صديق شخصي أو شريك تجاري
٣٤	ضمان استمرار الأنشطة أو استمرار المؤسسات التي ينتفعون أو تنتفع منها أسرهم
٣١	العمل على خلق المثل أو القدوة للآخرين
١٩	تحقيق واجب تجاري أو مجتمعي
١٧	صنع ذكرى شخصية أو لأسرة الشخص
١٢	الحصول على مراعاة وخصومات ضريبية
١٠	تشجيع من رب العمل أو صاحب العمل

ملاحظة: تظهر النتيجة النهائية لحقل النسبة أكثر من مئة بسبب أن بعض المبحوثين أعطوا إجابات متعددة. Hodgkinson, V. A.; Weitzman, M. S.; Noga, S. M. & Gorski, H. A. (1992).

المصدر: Giving and volunteering in the United States: Findings from a national survey. Washington, DC: Independent Sector.

وتمثل هذه الدوافع ثلاثة موضوعات. الدوافع الأربعة الأولى تتعلق بموضوع الشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين ، بينما تتصل الدوافع الأربعة التالية بموضوع العلاقة مع الآخرين ، أما الدوافع الثلاثة الأخيرة فتتصل بموضوع المصالح الشخصية ، كالإعفاء الضريبي أو إرضاء أرباب العمل.

ومن المثير للاهتمام - وقد يكون ذلك ليس مستغرباً- أن العمل التطوعي يشكل عنصراً هاماً في عملية العطاء. إن احتمال التبرع المالي لدى المتطوعين في العمل الخيري أعلى منه لدى غير المتطوعين ، كما أن تبرعاتهم أكبر من تبرعات غير المتطوعين. في الواقع هناك ٩٠٪ من الأشخاص المتطوعين في المنظمات غير الربحية يتبرعون بالمال أيضاً ، في حين أن ٩٥٪ فقط من غير المتطوعين يتبرعون بالمال (Kaplan, 1995). وقد تبين لـ "منظمة جالوب للقطاع المستقل" (Hodgkinson et al., 1992) أن الأسر التي تضم أفراداً متطوعين ومأخين في نفس الوقت ، قد بلغ متوسط هداياهم ضعفين ونصف الضعف من هدايا الأسر المأخنة التي لا تضم أفراداً متطوعين. من هنا يتبين أنه ينبغي إيجاد السبل لإشراك المأخين المحتملين في عمل المنظمة غير الربحية ، واستثمار جهودهم للعمل في المجالس أو اللجان أو المساعدة في النشاطات الخاصة ، أو التطوع في مجالات أخرى من مجالات عمل المنظمة.

وهناك عوامل أخرى تؤثر في العطاء أيضاً؛ فالوضع الاجتماعي والاقتصادي له تأثير واضح على عملية العطاء. الأسر ذات المخاوف المالية تعطي ما يقارب أقل من ثلث ما تعطيه الأسر المتحررة من هذه المخاوف. كذلك أولئك الذين يقدمون إقرارات ضريبية مفصلة ، ومن ثم يطالبون بالإعفاءات الضريبية الخاصة بالتبرعات الخيرية ، يتبرعون بأربعة أضعاف ما يتبرع به من لا يتقدمون بإقرارات ضريبية مفصلة. إن المتبرعين بنسبة مئوية من دخلهم ، أو الملتزمين بمبالغ ثابتة بمواعيد محددة ، تزيد تبرعاتهم على أولئك المتبرعين بدون آلية ثابتة (Hodgkinson et al., 1992).

كانت هناك دراسة استطلاعية للأسباب التي تدفع الناس للتبرع بهدايا كبيرة (Panas, 1984)، حيث قارنت بين آراء ومواقف الأفراد الذين تبرعوا بهدايا بقيمة مليون دولار، مع آراء مهنيين في المنظمات غير الربحية من مدبري التمويل ومدبرين منفذين يمثلون الصحة، والتعليم، والثقافة، وجمعيات الشبان المسيحية YMCA و"جيش الخلاص" (Salvation Army). بالنسبة للمانحين بالمليون، فإن الدوافع الأساسية وراء تبرعهم مدونة في الجدول رقم (١،٢).

الجدول رقم (١،٢). حوافز العطاء الأكثر لمانحي المليون دولار.

التقدير	الدوافع
٩,٦	الإيمان بمهمة ورسالة المؤسسة
٨,١	المسؤولية المجتمعية والمفخرة المدنية
٧,٤	الاستقرار المالي للمؤسسة
٧,٤	الاعتبار للقيادات من الموظفين
٧,٠	احترام المؤسسة محلياً
٦,٧	الاعتبار للقياديين المتطوعين في المؤسسة
٦,٥	الخدمة في مجلس الأمناء، أو في إحدى اللجان الأساسية، أو في هيئات رسمية أخرى داخل المنظمة
٦,٢	الاحترام للمؤسسة داخل الدائرة الواسعة من المنطقة أو الولاية أو الوطن

ملاحظة: التقدير المشار إليه في الجدول هو متوسط التقييم وفقاً لمقياس ذي العشر نقاط، على أن ١٠ هي الدرجة العليا بينما ١ هي الدرجة الدنيا.

في الجدول رقم (١،٣). عرضت الدوافع الأساسية كما يراها المهنيون المتخصصون في تدبير التمويل.

الجدول رقم (١,٣). حوافز العطاء الأكثر كما يراها المتخصصون في تدبير التمويل

التقدير	الدافع
٧,٩	الإيمان بمهمة ورسالة المؤسسة
٧,٦	وجود رغبة واهتمام كبيرين في برنامج محدد في إطار المشروع
٦,٩	الانضمام إلى برنامج الحملة
٦,٩	الخدمة في مجلس الأمناء، أو في إحدى اللجان الأساسية، أو في هيئات رسمية أخرى داخل المنظمة
٦,٩	الفرصة التذكارية
٦,٩	احترام المنظمة محلياً
٦,٨	التاريخ العريق في الانضمام للمنظمة
٦,٨	التأثر بوكيل أو ممثل المنظمة

ملاحظة: التقدير المشار إليه في الجدول هو متوسط التقييم وفقاً لمقياس ذي العشر نقاط، على أن ١٠ هي الدرجة العليا بينما ١ هي الدرجة الدنيا.

اتفق رأي الفريقين "مانحي المليون والمهنيين" على أهمية رسالة المنظمة كدافع أول للعطاء، كما اتفق رأي الفريقين على أهمية مشاركة المتبرع في نشاط المنظمة، وأظهر الفريقان حرصاً على صورة إدارة المنظمة. ومع ذلك أظهر "بانز" (Panas, 1984) بعض نقاط الخلاف بين آراء الفريقين. على سبيل المثال، كان الدافع الأساس لدى مانحي المليون دولار الإحساس بالمسؤولية تجاه المجتمع، والاعتزاز بالمجتمع المدني، كما أظهر الفريقان اهتماماً بثبات الوضع المالي، ونوعية المتطوعين للعمل، والقائمين على أمر المنظمة. بينما اعتقد المهنيون في حقل تدبير التمويل، أن المتبرعين يحركهم اهتمامهم الشخصي ببرامج ونشاطات معينة، كما تزيد فرصة عطائهم إذا كانوا مشاركين في برنامج الحملة، أو كان لهم تاريخ عريق في المشاركة مع المنظمة. إضافة إلى ذلك، فإن المهنيين يعتقدون بأن الدافع لدى المانحين غالباً ما يكون متأثراً بذكرى مناسبات معينة، أو بتأثير وكيل أو ممثل المنظمة.

إن العوامل التي رآها الماخون والمهنيون أقل تأثيراً كانت هي أيضاً مهمة. وهنا نرى الكثير من القواسم المشتركة بين آراء الفريقين ، فقد وردت العوامل الأقل أهمية في رأي الماخين في الجدول رقم (١,٤). كما وردت العوامل الأقل أهمية في رأي المهنيين في الجدول رقم (١,٥).

الجدول رقم (١,٤). أسباب المنح أدرجت حسب الأقل أهمية من وجهة نظر مانحي المليون دولار .

التقدير	السبب
١,٣	الشعور بالذنب
٢,٣	نداء وحالة الحملة والمواد المستخدمة فيها لطلب الهبة
٢,٤	اعتبارات الضرائب

ملاحظة: التقدير المشار إليه في الجدول هو متوسط التقييم وفقاً لمقياس ذي العشر نقاط ، على أن ١٠ هي الدرجة العليا بينما ١ هي الدرجة الدنيا.

الجدول رقم (١,٥). أسباب المنح أدرجت حسب الأقل أهمية من وجهة نظر المتخصصين في تدبير التمويل.

التقدير	السبب
٢,٧	الشعور بالذنب
٤,١	نداء وحالة الحملة والمواد المستخدمة فيها لطلب الهبة
٤,٢	الاستقرار المالي للمؤسسة

ملاحظة: التقدير المشار إليه في الجدول هو متوسط التقييم وفقاً لمقياس ذي العشر نقاط ، على أن ١٠ هي الدرجة العليا بينما ١ هي الدرجة الدنيا.

من الواضح أن الشعور بالذنب أو التقصير ، وجاذبية أدوات الحملة ليست دافعاً كافياً لمنح هدايا كبيرة ، ولا حتى هدايا صغيرة ، إضافة أن اعتبارات الإعفاء الضريبي

ليست دافعاً كافياً للتبرع بمليون دولار، بالرغم من أن الاعتبارات الضريبية حاضرة في خلفيات كل الهدايا الكبرى. إن الإعفاءات الضريبية قلما تغيب عن نظر مانحي الهدايا الكبرى، وإن لم تشكل الدافع الرئيس للهدية.

لقد وجد "بانز" (Panas, 1984) أن المانحين الذين قدموا مليون دولار، قد حددوا عاملاً ذا تأثير كبير على سلوكهم، وهي المتعة التي رافقت هذه التجربة، ومدى السعادة والنشوة السحرية التي عاشوها. وهنا يشير "بانز" (Panas, 1984, pp. 210-211) إلى إغفال المنظمات غير الربحية في كثير من الأحيان لعامل البهجة والفرح المرتبط بالعطاء. ويخلص إلى القول: "أنه لا يوجد عامل واحد مهيم، ولا دافع واحد أساسي، بل هناك في الغالب عدة عوامل جمعتها الصدفة" (Panas, 1994, p. 211).

إن استعراض العوامل المحفزة لعطاء المانحين يبين بوضوح أن مساهماتهم هي نتيجة دوافع داخلية وتأثيرات خارجية. وللدوافع الداخلية أبعاد ثلاثة: شخصية، واجتماعية، وسلبية أو ما يرمز إليه بالعوامل: "أنا"، و"نحن"، و"هم". تشمل العوامل الشخصية أو "أنا" أشياء مثل احترام الذات، وتحقيق الإنجازات، والفائدة المعرفية، ونمو الشخصية، والحد من الشعور بالذنب أو الغائه كلياً، والبحث عن معنى أو هدف في الحياة، وتحقيق مكاسب شخصية، وإشباع الجانب الروحي، والشعور بالاستمرار والخلود. وتشمل العوامل الاجتماعية أو "نحن" الوضع، والانتماء، والسعي الاجتماعي، والترابط، والإيثار، والأسرة، والنسل والسلطة. وتشمل العوامل السلبية أو "هم" عوامل الإحباط، والضياع، وانعدام الأمن، والخوف، والقلق، والتعقيد. ونجد أن إمكانية كسب الناس كمتبرعين تزداد بقدر ما نحسن معاملتهم خلال حملة تدبير التمويل، وبقدر ما يزداد اهتمامهم بالمنظمة ورسالتها، وبقدر ما يشعرون بالمكافأة على دعمهم للمنظمة من خلال تحقيق قيمهم وحوافزهم. أما العزف على الدوافع السلبية، كاتباع سياسات التخويف لتحفيز العطاء فهي غالباً وصفة مؤكدة لحملة فاشلة من تدبير التمويل.

للتأثيرات الخارجية لمساهمات المانحين ثلاثة أبعاد أيضاً هي: المكافأة، والحوافز، والحالات. تتمثل المكافأة بالاعتراف بالجميل، ومنافع شخصية واجتماعية. وتلبي الحوافز حاجات إنسانية، وطلبات شخصية، والتطلع والمبادرة الشخصية، والكفاءة، والفعالية، والتخفيضات الضريبية. وقد تشمل الحالات المشاركة الشخصية، والتخطيط، وصنع القرار، وتأثير الند، وشبكات التعامل، والاتصال، والمشاركة الأسرية، وتأثير الهوية، والثقافة، والتقاليد، والدخل المتاح أو الفائض. إن نجاح حملة التبرعات يقتضي فهم العوامل العديدة التي تحفز المانحين على العطاء، ويقتضي بناء برنامج الحملة بما يتفق مع هذه العوامل.

### السبب وراء امتناع/إحجام الناس عن البذل/العطاء

في عملية استنباط الخطط لتعزيز وزيادة الحوافز لدى الجهات المانحة نجد من المفيد النظر في بعض الأسباب التي تجعل الناس تحجم عن العطاء. إن الأسباب التي حددها بعض المانحين الذين توقفوا عن دعم منظمة خيرية معينة قد وردت في الجدول رقم (١،٦).

وعندما سئل عدة آلاف من المشاركين في أكثر من مئة ورشة عمل لتدبير التمويل عن سبب امتناع الناس عن العطاء، أدلوا بمجموعة متنوعة من الأسباب، تدور كلها حول أربع مشاكل في العلاقة بين الجهات المانحة والمنظمات المستقبلية هي:

(١) الخصائص الشخصية والحالات (٢) العلاقات (٣) ردود الفعل تجاه الهدايا والتقديمات (٤) صورة المنظمة (Hodgkinson et al., 1992).

الجدول رقم (١,٦). الأسباب التي تجعل الناس لا يتبرعون للمؤسسات الخيرية.

النسبة	السبب
٢٥	قلة المال
٢٤	ضعف الثقة في المؤسسة الخيرية
١٧	سوء استخدام المؤسسة الخيرية للمصادر المالية
٧	عدم الاتفاق مع رسالة المؤسسة الخيرية أو ضعف التوافق بين المعتقدات
٦	سلبية أسلوب المؤسسة الخيرية في جمع التبرعات أو "مضايقتي"
٥	المنح لمنظمة أخرى
٤	عدم معرفة السبب
١٧	أسباب متنوعة أخرى

ملاحظة: تظهر النتيجة النهائية لحقل النسب أكثر من مئة بسبب أن بعض المبحوثين أعطوا إجابات متعددة.  
Independent Sector Survey (Hodgkinson, V. A.; Weitzman, M. S.;  
Noga, S. M. & Gorski, H. A. [1992]). Giving and volunteering in the United States: Findings المصدر:  
from a national survey. Washington, DC: Independent Sector.

تشمل الخصائص الشخصية والمواقف التي يمكن أن تضر بعمليات التبرع الأولويات الشخصية، وتضارب أو اختلاف المعتقدات، وعدم الاقتناع بالبرامج، والاعتبارات المالية، وأسباب طارئة أو ظرفية. وتشمل الخصائص الشخصية أشياء منها الأولويات الهامة، وفقدان الاهتمام بالمنظمة، وعدم المشاركة. ويشمل اختلاف المعتقدات الاختلاف مع رسالة المنظمة، والاختلاف مع سياساتها، وعدم الاعتقاد بدعوتها. ويشمل عدم الاقتناع بالبرامج الاختلاف في قيم العمل وأخلاقياته. وتشمل الاعتبارات المالية عدم قدرة الناس على العطاء، والظروف الاقتصادية بشكل عام، ومعدلات الضرائب. تتضمن الحالات التي تؤثر سلباً في عملية التبرع تعقيدات الحياة الشخصية، والتنافس بين منظمات عديدة على أموال المانحين المحدودة، والبيئات المتغيرة، وإحجام الجهات المانحة عن التبرع خارج منطقتها الجغرافية.

لقد أكدت الإجابات أن التواصل بين المانحين والمنظمات يعاني من نوعين من المشاكل: نقص في المعلومات؛ واتصالات غير فعالة. ويتمثل نقص المعلومات في عدم المعرفة الكافية بالمنظمة وأهدافها، وبتقصير الدعم من قبل موظفي المؤسسة وغيرهم، وسجل غير واضح من الخدمة أو من احتياجات المنظمة المالية. وتشمل الاتصالات غير الفعالة الدعاية السلبية، والتصور من لدن المانحين المحتملين وأن احتياجات المنظمة غير واضحة، ومنشوراتها ذات ورق مصقول ودعايتها مكلفة جداً.

ويعزى الفشل في استدراج تبرعات المانحين إلى مشاكل مثل: أسلوب الطلب، وممثل المنظمة، والعلاقة مع المانح المحتمل، والتوقيت. ويصبح أسلوب الطلب مشكلة إذا تميز بالإلحاح في سؤال المانح المحتمل، أو سؤاله بطريقة خاطئة، وإذا شعر المانح أنه تعرض للخداع، أو لمراسلات عديدة. إن المانحين لا يميلون للعطاء لسائل لا يرتاحون إليه، أو لا يشعرون بالالتزام نحوه، أو عندما تلجأ المنظمات إلى مدبري التمويل مدفوعي الأجر، أو عندما يأتي طلب التبرع من خلال شخص غير مناسب. وتصبح العلاقات مع المانحين المحتملين مشكلة إذا افتقرت للاتصال الشخصي، أو شابها إهمال تقدير العطاءات السابقة، أو عندما لا يصل السؤال إلى المانحين المحتملين، أو حينما لا يكون هناك تقليد أو عرف يستوجب العطاء أو المنح. ويصبح التوقيت مشكلة عندما يسأل المانح، الذي سبق أن أعطى، بعد فوات الأوان أو في الوقت الخاطئ أو التوقيت غير المناسب.

وأخيراً، فإن مشاكل صورة المؤسسة عند المانحين تتضمن الاعتقاد بتدني الأداء في القضايا المتعلقة بالإدارة، والاعتقاد بتدني السلوك الذي يولد الريبة، كذلك الاعتقاد بأن المنظمة غنية جداً وتكاليفها الإدارية مرتفعة، أو حصول تجربة سيئة مع المنظمة، أو السمعة السيئة للمنظمة، أو الاعتقاد بأن خدمات المنظمة عالية التكاليف، أو الاعتقاد بازدواجية الخدمات بين المنظمة والحكومة، أو الاعتقاد بأن هذه الخدمات

مدفوعة من الضرائب. وتتضمن القضايا الإدارية الاعتقاد بسوء استخدام الهدايا، وأن سياسات المنظمة وقوانينها غير مجدية، وحملاتها مرتفعة التكاليف، وأن إدارة المنظمة ضعيفة. كل هذه المخاوف تؤكد أهمية حرص المنظمة على مصداقيتها وصورة جهازها الإداري.

### تغير التركيبة السكانية المانحة

يجب أن يدرك جامع التبرعات ما تخضع له التركيبة العرقية والديموغرافية للسكان من تغير مثير. فبحلول عام ٢٠٠٠م، يتوقع أن يشكل الأمريكيون من أصول إسبانية وإفريقية ٢٥٪ من مجمل السكان. علاوة على ذلك فإن نسبة الأمريكيين من أصل آسيوي ستستمر في الارتفاع، وسوف تشكل الجزء السكاني الأسرع نمواً في العديد من المجتمعات المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية (Panas, 1996).

يعتقد الكثير من مدبري التمويل أن الأمريكيين من أصول إثنية ليسوا متبرعين محتملين، ولكن الوقائع تبين أن هذه الجماعات تتبرع لمنظمات وأهداف تلتقي مع اهتماماتها، وحيث تجد لها دوراً حقيقياً وصوتاً مسموعاً (Panas, 1996, pp. 15-16). والآثار المترتبة على ذلك واضحة، فمن أراد لمنظمتها غير الربحية النجاح في تدبير التمويل فإن عليه أن يدرك المتغيرات السكانية ويستجيب لمتطلباتها. ووفقاً لمقترح "باناس" (Panas, 1996) على المنظمة أن تحدد هذه الفئات التي لم تكن ضمن المتعاملين معها، وأن تصل إليها وتبتكر السبل لجذبها. باختصار على المنظمة أن تبين لأعضاء الجماعات العرقية والإثنية أن أهداف المنظمة تهتم بقضاياهم وتلبي احتياجاتهم وتخدم مجتمعهم.

إن قدراً كبيراً من الثروة في الولايات المتحدة الأمريكية، سوف ينتقل من أيدٍ إلى أخرى خلال السنوات القادمة، ومن المتوقع أن ما قدره ١١,٤ تريليون دولار،

سوف تنتقل من جيل إلى آخر خلال السنوات السبع القادمة، مع ملاحظة أن الجزء الأكبر منها سيكون في أيد نسائية (Panas, 1996)، وذلك يعني أن قرار إنفاقه ستتحده النساء. ووفقاً لدراسة حديثة حول المرأة والعمل الخيري (Sublett & Stone, 1993)، ظهر أن عدداً متزايداً من النساء ينتخبن لإدارة مؤسسات أسرية، أو يتداولن إدارة الشركات العائلية؛ ويلاحظ التقرير بروز صورة لافتة للنساء في مواقع السلطة المالية قابلة "وربما للمرة الأولى في هذه الألفية" أن تمسك بزمام النشاط الخيري (Sublett & Stone, 1993, p. 1). وقد زاد خلال العشر سنوات الأخيرة عدد النساء من حاملات الإجازات الجامعية على عدد الرجال، ومع حلول عام ١٩٩٠م، زاد عدد النساء المسجلات في كليات وجامعات الولايات المتحدة الأمريكية بمعدل مليون على عدد الرجال، ولاحتمالية أن الدرجات العلمية الأعلى توصل لوظائف أفضل، فمن المتوقع أن تنهت النساء - وأكثر من أي وقت مضى - لتبوء مناصب قيادية في قطاع الشركات والمنظمات غير الربحية، كنزعة من المتوقع استمرارها.

كما سيكون لشيخوخة السكان في أمريكا أثر في جهود تدبير التمويل أيضاً. إن شريحة السكان الأسرع نمواً في الولايات المتحدة هي فئة الخمس وثمانين سنة من العمر وما فوق، وعماً قريب سيكون أكثر من مئة ألف مواطن في أمريكا قد تجاوزوا المئة سنة من العمر (Panas, 1996)، الأمر الذي قد يؤثر على عطائهم. إن معظم هؤلاء المسنين الأمريكيين غير مطمئنين لوضعهم المالي، بسبب مخاوفهم بشأن احتياجات الرعاية الصحية وتكاليفها.

إن مواليد أواخر الأربعينيات وأوائل الخمسينيات من القرن الماضي، هم الآن على أعتاب الخمسين من العمر، وقريباً سيستفيدون من انتقال الثروة الهائلة التي ستحدث في السنوات القليلة القادمة. يجب الوصول لذلك الجيل بشكل يختلف عن طريقة الوصول للجيل الذي سبقهم، حيث إنهم يميلون لإظهار ولائهم للمنظمة أو

لقضية معينة أقل من ولاء الجيل الأكبر منهم ، كما أنهم يبحثون عن فرص ذات مردود وإرضاء فوري وسريع ، بالإضافة إلى أنهم يريدون المزيد من المعلومات والمسؤولية أو المحاسبية (Nichols, 1990). وعلى الرغم من أن علينا تفسير هذه العموميات بحذر ، فمن الواضح أن المنظمات غير الربحية بحاجة لوضع خطط خلاقة لجذب هذه الفئة من الناس.

### أخلاقيات تدبير التمويل

في السنوات الأخيرة ، منحت القضايا الأخلاقية مزيداً من الاهتمام وذلك فيما يتعلق بتدبير التمويل. وقد أدى تكرار الدعاية السلبية المرافقة لخطط حملات تدبير التمويل ، وتكاليف جهود جمع الأموال وطريقة استخدامها ، إلى مناقشات واسعة النطاق بين المشاركين في أنشطة جمع الأموال المشروعة. إن قضايا مثل السرية ، واختلاف الفائدة ، والإشراف السليم على الأموال ، وأساليب التعويض على مدبري التمويل ، كلها نوقشت على نطاق واسع بين مدبري التمويل ، ونتج عن هذه الاهتمامات والمناقشات لائحة مبادئ أخلاقية تتعلق بمدبري التمويل والمأخين ، كما تتعلق بالمنظمات غير الربحية ذات الصلة بتدبير التمويل.

لقد تبنت "الهيئة الإدارية في الجمعية الوطنية لتدبير التمويل" (NSFRE) قانون المبادئ الأخلاقية ومعايير الممارسة المهنية الشكل رقم (١،٤). إن مراجعة متأنية للمبادئ الأخلاقية ، ومعايير الممارسة المهنية الواردة في لائحة قوانين الجمعية الوطنية لتدبير التمويل تشكل تدريباً مهماً لأي شخص يفكر بالعمل في هذا المجال ، سواء أكان فنياً أو مديراً تنفيذياً في منظمة غير ربحية ، أو عضو مجلس إدارة فيها ، أو حتى متطوعاً. كذلك قد تفيد مثل هذه المراجعة قد تفيد المنظمات التي تفكر في الاستعانة بخبير استشاري ، أو مؤسسة لتدبير التمويل لمساعدتهم في عملية تدبير التمويل الخاصة بهم.

وقد وجدنا هذه المبادئ والمعايير مفيدة كمرجعية أثناء مقابلات المتقدمين للحصول على وظائف في مجال تدبير التمويل، أو في تقديم المشورة للمنظمات غير الربحية التي تفكر بالاستعانة بالمستشارين. وكما زاد الانتباه إلى القضايا الأخلاقية ومعايير الممارسة ذات الصلة بعمليات تدبير التمويل، فقد نما الاهتمام بحقوق المانحين مما أدى إلى وضع "مشروع قانون لحقوق المانحين" الشكل رقم (١،٥).

### إعلان المبادئ الأخلاقية

اعتمد في نوفمبر عام ١٩٩١م

أنشئت الهيئة الإدارية للجمعية الوطنية لتدبير التمويل (NSFRE)، لرعاية وتطوير مهنة جمع تدبير التمويل والعاملين فيها، وكذلك لتعزيز العمل الخيري، والعمل التطوعي، وتطوير معايير أخلاقية عالية في مهنة تدبير التمويل.

لأجل ذلك يعبر ميثاق أو دستور الـ NSFRE عن القيم الأخلاقية والمعايير المهنية التي يتبناها أعضاء الجمعية الوطنية لتدبير التمويل، ويناضلون لجعلها في صلب مسؤولياتهم لتحقيق الدعم للعمل الخيري. إن أعضاء الهيئة التنفيذية للجمعية الوطنية لتدبير التمويل، يحركهم دافع داخلي لتحسين نوعية الحياة من خلال القضايا التي يخدمونها، إنهم يسعون إلى إلهام الآخرين من خلال إحساسهم الخاص بالتفاني والهدف السامي. إنهم ملتزمون بتحسين معارفهم ومهاراتهم المهنية ليكون أداؤهم أفضل في خدمة الآخرين. إنهم يدركون مسؤولية الإشراف لضمان توفير الموارد اللازمة بنشاط ومصادقية، كذلك الوفاء لنية الجهة المانحة. هؤلاء الأفراد يمارسون مهنتهم بنزاهة، وأمانة، وصدق، والتزام مطلق للحفاظ على ثقة الناس.

علاوة على ذلك، فإن أعضاء الهيئة التنفيذية للجمعية الوطنية لجمع التبرعات:

- يخدمون مبدأ العمل الخيري، ويلتزمون بالحفاظ على العمل التطوعي وتعزيزه، ويتخذون من هذه الأفكار المبدأ الأساسي في حياتهم المهنية.
- يقدمون العمل الخيري على الكسب الشخصي، ويقبلون التعويض بشكل راتب أو أجر محدد فقط.
- يعززون التنوع الثقافي والقيم المتعددة ويعاملون جميع الناس بكرامة واحترام.

- يؤكّدون من خلال العطاء الشخصي، الالتزام بالعمل الخيري، ودوره في المجتمع.
- يتمسكون بروح ونص القوانين والأنظمة المعمول بها.
- يرفعون من شأن مهنة تدبير التمويل من خلال سلوكهم العام.
- يعترفون بالحدود الفردية للكفاءة وفقاً للمؤهلات والشهادات المهنية.
- يثمنون الخصوصية، وحرية الاختيار، ومصالح جميع الذين لهم علاقة بأفعالهم.
- يكشفون عن جميع العلاقات التي قد تشكل، أو يبدو أنها تشكل، تضارباً في المصالح.
- يشجعون زملاءهم بقوة على تبني هذه المبادئ الأخلاقية وممارستها.
- يلتزمون معايير الممارسة المهنية التالية أثناء القيام بمسؤولياتهم لتحقيق الدعم للعمل الخيري.

### معايير الممارسة المهنية

#### اعتمدت ودجّمت في ميثاق NSFRE الأخلاقي في عام ١٩٩٢م

- ١- يتعين على الأعضاء التصرف وفق أعلى المعايير والرؤى المفروضة من مؤسستهم ومهنتهم، وضمائيرهم.
- ٢- يتعين على الأعضاء تجنب الشبهة في أي فعل يجرم أو سوء سلوك مهني.
- ٣- يتعين على الأعضاء مسؤوليات الدفاع عن منظماتهم، والالتزام بكافة الأنظمة والقوانين المعمول بها.
- ٤- على الأعضاء أن يعملوا لقاء راتب أو أجر، وليس لقاء نسبة مئوية أو عمولة.
- ٥- يمكن للأعضاء تقاضي تعويضات مبنية على الأداء مثل المكافآت، شرط أن تتفق هذه المكافآت مع الممارسات السائدة ضمن المؤسسة، ولا تكون نسبة مئوية من الأموال الخيرية المجموعة.
- ٦- على الأعضاء ألا يطلبوا ولا يقبلوا رسوماً على التبرعات المجموعة، وكذلك ينبغي أن يشجعوا مؤسساتهم بأقصى ما يمكنهم على عدم دفع مثل هذه الرسوم.
- ٧- على الأعضاء أن يكشفوا وبشكل فعال تعارض المصالح، ومثل هذا لا يستبعد ولا ينطوي على أية مخالفة أخلاقية.
- ٨- يتعين على الأعضاء أن يبينوا بدقة خبرتهم المهنية، ومؤهلاتهم، وتجربتهم.
- ٩- على الأعضاء التمسك بالمبدأ القائل إن المعلومات المتعلقة بالمانح أو المانح المحتمل، والمتوفرة لدى المؤسسة هي ملك هذه المؤسسة، ولا يجوز نقلها أو التصرف بها إلا بالنيابة عن المؤسسة.
- ١٠- على الأعضاء أن يعطوا المانحين فرصة اختيار شطب أسمائهم من القوائم التي تباع، أو تؤجر، أو تتبادلها المؤسسة مع أخرى.

- ١١- على الأعضاء عدم الكشف عن المعلومات الشخصية لغير الجهات المخولة.
- ١٢- يتعين على الأعضاء الحفاظ على سرية المعلومات المتاحة.
- ١٣- يتعين على الأعضاء الحرص على التأكد من أن جميع وسائل الائتماس دقيقة وبشكل صحيح تعكس قضية المؤسسة واستخدام الأموال الملتزمة.
- ١٤- على الأعضاء ضمان - وبأقصى ما يستطيعون - أن يتم استخدام الأموال بما يتفق مع نوايا المانحين.
- ١٥- يتعين على الأعضاء الإشراف السليم - وبأقصى ما يستطيعون - على الأموال الخيرية، بما في ذلك تقديم التقارير بشأن استخدام وإدارة الأموال، في الوقت المناسب، وطلب موافقات المانح الصريحة قبل تعديل ظروف أي منحة.
- ١٦- على الأعضاء أن يكفلوا - وبأقصى ما يستطيعون - حصول المانحين على المشورة الوافية والصادقة عن القيمة والمضامين الضريبية للهدايا المحتملة.
- ١٧- على الأعضاء أن يتوخوا في تصرفاتهم الحرص على مصالح وسلامة الأفراد المستهدفين بهذه التصرفات، وعلى الأعضاء ألا يستغلوا أية علاقة مع مانح أو مانح محتمل، أو موظف، لمصلحة العضو أو مؤسسته.
- ١٨- في إقرار نتائج حملة تدبير التمويل، على الأعضاء توسل أساليب المحاسبة الدقيقة والثابتة التي تتفق مع المبادئ المعتمدة من قبل المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) لنوع المؤسسة المعنية، وفي البلدان خارج الولايات المتحدة، يمكن استخدام أي سلطة مشابهة.
- ١٩- بالإضافة إلى كل ما تقدم، يتعين على الأعضاء الامتثال للقوانين المدنية والجنائية المعمول بها محلياً وعلى صعيد الولاية، والمقاطعة، والدولة.

الشكل رقم (٤، ١). ميثاق NSFRE الأخلاقي للمبادئ ومعايير الممارسة المتخصصة.

المصدر: الجمعية الوطنية لتدبير التمويل التنفيذية (١٩٩٢م: عدل في ١٩٩٣م، ١٩٩٤م). مبادئ ومعايير ميثاق NSFRE الأخلاقي للممارسة المهنية. الإسكندرية، فرجينيا: المؤلف. أعيدت طباعته بعد أخذ الموافقة على ذلك.

### مشروع قانون حقوق المانح

يقوم العمل الخيري على فعل تطوعي لخدمة الصالح العام، وهو تقليد من العطاء والمشاركة التي تؤسس لحياة أفضل. وللتأكيد على أن العمل الخيري يستحق ثقة الرأي العام واحترامه، ولكي تكون للمانحين والمتبرعين المحتملين الثقة الكاملة بالمؤسسة غير الربحية التي يطلب منهم دعمها، فإننا نعلن أن جميع المانحين لهم الحقوق التالية:

- ١- أن يكونوا على علم بمهمة المنظمة، والطريقة التي تنوي المنظمة استخدام التبرعات فيها، وقدرتها الفعلية على تحقيق الأغراض المقصودة من هذه التبرعات.
- ٢- أن يكونوا على علم بهوية الأشخاص الذين يشكلون مجلس إدارة المنظمة، وأن يتوقعوا منهم قرارات حكيمة ضمن نطاق مسؤولياتهم.
- ٣- أن يحصلوا على أحدث البيانات المالية للمنظمة.
- ٤- أن يكونوا على ثقة أن عطاياهم ستستخدم في الأغراض التي منحت لأجلها.
- ٥- أن يتلقوا الإقرار والاعتراف بالجميل بشكل مناسب.
- ٦- أن يتأكدوا أن المعلومات حول تبرعاتهم تعامل باحترام وسرية لأقصى حدود يسمح بها القانون.
- ٧- أن يتوقعوا من جميع الأفراد العاملين في المؤسسة المتبرع لها مهنية عالية في التعامل.
- ٨- أن يعرفوا ما إذا كان مدبرو التمويل متطوعين، أو موظفين لدى المؤسسة، أو وكلاء مستأجرين.
- ٩- أن تكون لديهم الفرصة لحذف أسمائهم من القوائم التي قد تنوي المؤسسة مشاركتها قبل إرسالها بالبريد.

١٠- أن يكون لهم كامل الحرية في طرح الأسئلة عند التبرع، وأن يحصلوا على إجابات فورية وصادقة وصریحة.

إعداد: مجلس الجمعية الأمريكية لتدبير التمويل (AAFRC)، والجمعية الخيرية للرعاية الصحية (AHP)، ومجلس دعم تطوير التعليم (CASE)، والجمعية الوطنية لتدبير التمويل التنفيذية (NSFRE).  
المصادقة الأولية: القطاع المستقل، واتحاد التنمية الكاثوليكي الوطني، واللجنة الوطنية للعطاء المخطط له (NCPG)، والمجلس الوطني لتنمية الموارد (NCRD)، والطريق الأمريكي المتحد.

الشكل رقم (٥، ١). مشروع قانون حقوق المانح.

المصدر: Kaplan, A. E. (Ed). (1995). Giving USA – 1995. New York: AAFRC Trust for philanthropy.

(أعيد طبعته بعد أخذ الموافقة على ذلك).

إننا نوصي بإعطاء حقوق المانحين اهتماماً خاصاً، لأن عمليات جمع التبرعات نشاط له علاقة مباشرة بالناس، ولذلك يجب الاهتمام بطريقة معاملة هؤلاء الناس. إن احترام المانحين ومراعاة شعورهم يجعلهم يشعرون بشكل عام بأنهم يعاملون معاملة حسنة. وهكذا فإن الاهتمام الدائم بحقوق المانحين، والتصرف الصحيح تجاههم، سيقود إلى النجاح المستمر في جهود جمع التبرعات للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك - وكما هو مبين في الجدول رقم (١،٢) حدد مانحو المليون دولار عوامل عدة تتصل بالمنظمة، وتشكل دوافع قوية للعطاء، تتضمن: الإيمان بهدف المنظمة، وثبات وضع المنظمة المالي، وتقدير القائمين على إدارتها، ودرجة احترام المؤسسة على الصعيد المحلي والإقليمي والوطني. وأخيراً، حسن معاملة المانحين يدفعهم إلى مواصلة دعمهم للمنظمة وأهدافها. وعلى العكس من ذلك، سوء معاملة المانحين يؤدي إلى وقف دعمهم، وربما انتقل رأيهم السالب إلى داعمين آخرين، مما يوقف الدعم الموجه للمنظمة.

في محاولة لمساعدة الجهات المانحة على اتخاذ قرارات صائبة حول المنظمات والجمعيات الخيرية، قام "المكتب الوطني للمعلومات" (NCIB) بالولايات المتحدة الأمريكية، ولأكثر من ٧٥ عاماً بتقييم المنظمات الخيرية، وتستخدم حالياً معايير المكتب للنشاط الخيري (NCIB, 1994)، التي طورت في نهايات الثمانينيات (١٩٨٠م) لتصنيف المؤسسات الخيرية الوطنية وفقاً للعناصر التالية:

- مجلس الإدارة.

- الهدف أو الغاية.

- البرامج.

- المعلومات.

- الدعم المالي.

- استخدام الأموال.
- التقارير السنوية.
- المسؤولية أو المحاسبية.
- الميزانية.

يعتقد "المكتب الوطني للمعلومات" أن جوهر معايير تنطبق على جميع المؤسسات الخيرية ، ولكنه يقترح المرونة في تطبيق بعض هذه المعايير على المنظمات الصغيرة أو حديثة التكوين "أقل من ثلاث سنوات" ، ونحن نتفق مع هذا التقييم. كذلك قد تكون معايير "المكتب الوطني للمعلومات" هي القالب الأمثل للحكم على مدى صحة جهود تدبير التمويل لأي منظمة. وعلاوة على ذلك يصدر "المكتب الوطني للمعلومات" نشرة معلومات فصلية "دليل العطاء الحكيم" وللحصول على نسخة من هذه المطبوعة أو صورة من لائحة المعايير ، أو كليهما ، يمكن الكتابة إلى المكتب على عنوانه التالي :

NCIB  
19 Union Square West  
New York, NY 10003

## المراجع

- Bruce, T. E. (1986). Fund raising: The guide to raising money from private source. (2<sup>nd</sup> ed.). Norman: University of Oklahoma Press.
- Gray, S., & Moore, J. (1996a, July 9). Big gifts from big business. *The Chronicle of philanthropy*, 7(19), 1, 12-16, 18.
- Gray, S., & Moore, J. (1996b, July 9). Corporate-giving departments turn to "outsourcing" to gave money. *The Chronicle of Philanthropy*, 7(19), 18.
- Hodgkinson, V. A., Weitzman, M. S., Noga, S. M., & Gorski, H. A. (1992). Giving and volunteering in the United States: Findings from a national survey. Washington, DC: Independent Sector.
- Huntsinger, J. (1982). Fund raising letters: A comprehensive study guide to raising money by direct response marketing. Richmond, VA: Emerson.
- Kaplan, A. E. (Ed.). (1993). Giving USA-1993. New York: AAFRC Trust for Philanthropy.
- Kaplan, A. E. (Ed.). (1995). Giving USA-1995. New York: AAFRC Trust for Philanthropy.
- Kaplan, A. E. (Ed.). (1996). Giving USA-1996. New York: AAFRC Trust for Philanthropy.
- Meyers, R. S. (1989). Financial management for nonprofit human service agencies. Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Mixer, J. R. (1993). Principles of professional fundraising: Useful foundations for successful practice. San Francisco: Jossey-Bass.
- National Charities Information Bureau. (1994, December). NCIB standards in philanthropy. *Wise Giving Guide*, p. 7.
- National Society of Fund Raising Executives. (1992). NSFRE code of ethical principles and standards of professional practice. Alexandria, VA: Author.
- Nichols, J. E. (1990, August). Philanthropic trends for the 1990s. *Fund Raising Management*, 21(6), 45-46.
- Panas, J. (1984). Megagifts: Who gives them, who gets them. Chicago: Pluribus Press.
- Panas, J. (1996, August). The sky is falling, the sky is falling: But don't worry, it could be philanthropy raining down. *Contributions*, 10(4), 1, 15-16, 19, 29, 31.

Schneider, P. H. (1985). *The art of asking: How to solicit philanthropy gifts*. Amber, PA: Fund Raising Institute.

Sublett, D., & Stone, K. (1993). *The UCLA women and philanthropy focus groups, 1992*. Los Angeles: University of California Development Office.