

### عملية تدبير التمويل

العطاء أمر شخصي، وهو عملية ديناميكية معقدة، غالباً ما تكون عاطفية مدفوعة بتجربة الفرد الشخصية، أو يكون مرتبطاً بقضية أو منظمة، ومع ذلك فإن هناك بعض الحقائق الثابتة والمهمة في نجاح عمليات تدبير التمويل. تتطلب عملية تدبير التمويل الناجحة أعلى درجات الالتزام بالأمانة، والاستجابة، والمثابرة. عطاء الناس للناس، والعلاقات الشخصية هي في صلب معظم أنشطة جمع التبرعات الناجحة. وهذا لا يعني أن الإيمان القوي بقضية معينة، والشعور بالولاء لمنظمة ما، والاعتزاز بالمجتمع المدني، وعشرات العوامل المحتملة الأخرى التي نوقشت في الفصل الأول، لا تؤدي دوراً في تحفيز الأفراد على العطاء. علماً بأن الناس يأخذون بعين الاعتبار عدة عوامل قبل أن يساهموا بثروتهم.

في الغالب يكون هناك علاقة وثيقة بين المانح والمتلقي وذلك في جوهر غالبية الأنشطة التي تؤدي عادةً إلى عطاء مميز، تنمو هذه العلاقة غالباً على مدى شهور وسنوات، وتشمل العديد من الأحداث الرئيسية والأفراد. ومن النادر أن تأتي الهبة الكبرى نتيجة فعل واحد أو مقارنة واحدة. وعلى غرار الصداقات الحميمة، تنمو العلاقات الناجحة مع المانح بمرور الوقت، مع الاهتمام الدقيق بالحاجات الفردية ومع الاهتمام الصادق براحة المتبرع.

سيناقش في هذا الفصل ، ملف الحملة الناجحة لتدبير التمويل. وسيعرض أساليب بناء قاعدة مانحين ووضع استراتيجيات فعالة تؤدي إلى علاقات ناجحة وتستتبع نشاطات محتملة. ستناقش المسألة الهامة من الاستعداد التنظيمي ، مع تقديم خطط لمساعدة المنظمات غير الربحية على وضع الهياكل الفعالة لتدبير التمويل. وستقدم نصائح لتطوير دعم فعال وكتابة المقترحات الناجحة. وباستخدام الصورة المقبولة عامة في تدبير التمويل ، سيؤخذ بعين الاعتبار مسألة تحديد أهداف واقعية لتدبير التمويل. وستناقش أهمية تطوير خطط متنوعة تشمل كلاً من المنح السنوية والهبات الكبيرة. في الختام ستطرح أفكار ابتكارية بشأن تقدير المانحين والإدارة.

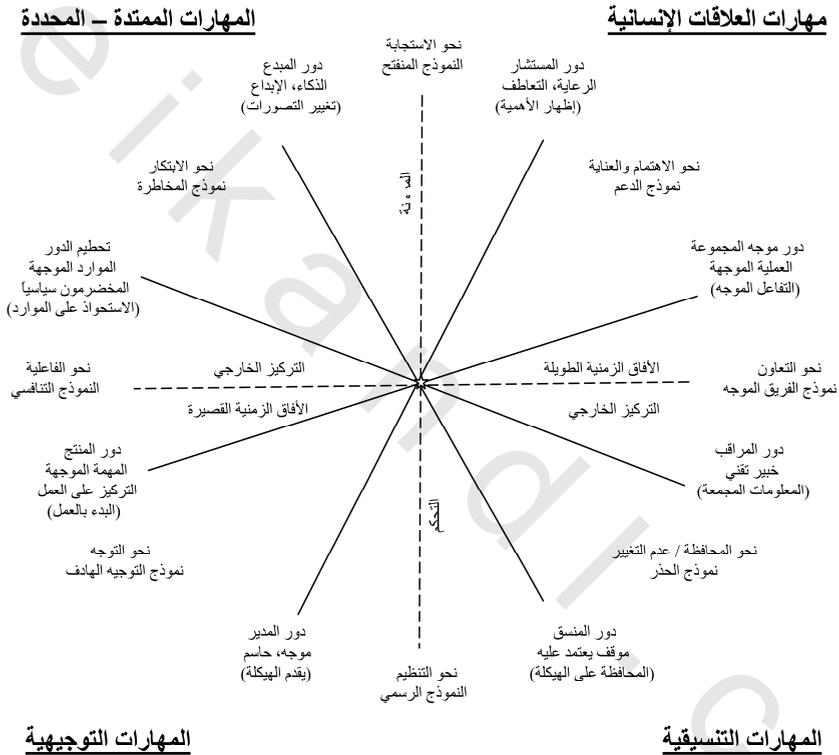
### مدبرو التمويل يعتمرون قبعات كثيرة

ينبغي على الأشخاص المهتمين بتدبير التمويل للمؤسسات غير الربحية أداء أدوار متعددة وأحياناً تنافسية. إن جزءاً من اهتمامهم ينصب على الخارج (خارج مؤسساتهم) ، بينما يتعلق الجزء الآخر بمجموعة من القضايا الداخلية (داخل مؤسساتهم). بعض ما يقوم به مدبرو التمويل يحتاج إلى مرونة غير عادية. بينما تتطلب الجوانب الأخرى من مهمتهم مقاربات منهجية على درجة عالية من السيطرة التنظيمية. يقارن "تيرنر" مدبر التمويل بدور قائد "الأوركسترا" المسؤول عن:

"اختيار الموسيقى ، وتوزيعها وإجازة هذا التوزيع ، والحصول على أفضل الأداء من الموسيقيين وآلتهم لإرضاء رغبات الجمهور وحاجاته الجمالية. ومدبر التمويل لديه مهمة مماثلة ، وعليه أن ينسق العناصر التالية: تبرير طلب التبرعات ، وتأمين الموارد ، وتخطيط وتنظيم وإدارة عملية تدبير التمويل ، وإشراك جميع شرائح المجتمع المناسبة بما في ذلك الجماعات العرقية" (Turner, 1995, pp. 1039-1040).

يجب أن يُظهر مدبرو التمويل الناجحون قابلية قيادية جيدة ، وقد لخص "كوين" (Quinn, 1988) مختلف الأدوار التي يؤديها مدبرو التمويل ، حين حدد القواعد

الأساسية ومجموعة المهارات التي تشكل إطار القيادة الفعالة وهي: مد الحدود، والعلاقات الإنسانية، والتنسيق، وتوجيه المهارات. الشكل رقم (١، ٢). يصور محاور المرونة مقابل السيطرة، والداخلي مقابل الخارجي، إضافة إلى المهارات الأربع، وتنوع الأدوار التي على مدبري التمويل أن يقوموا بها.



الشكل رقم (١، ٢). إطار القيم التنافسية لأدوار القيادة.

المصدر: Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey\_Bass.

(أعيد طبعته بعد أخذ الموافقة على ذلك).

عند استخدام مهارات مد الحدود، ينبغي على مدبري التمويل أن يكونوا سماسرة ومتنكرين في نفس الوقت. عليهم أن يشكلوا جسراً بين مؤسساتهم والجمهور الخارجية، وذلك بأن يؤكدوا بالإضافة لأشياء أخرى، أن للمؤسسة صورة إيجابية في المجتمع، وأن مهمتها واضحة في أذهان الآخرين. تشمل الحدود الممتدة أيضاً على تطوير العلاقات مع مجموعة كبيرة من المؤسسات الأخرى، بما في ذلك الشركات والمؤسسات. إن مهارات الحدود الممتدة تتطلب قدراً كبيراً من المرونة. كما أن فعالية مدبري التمويل تقتضي أن يكونوا قادة متبصرين، قادرين على الانخراط في بيئاتهم، وعلى رصد الفرص السانحة والإفادة منها.

وفي ذات الوقت، على مدبري التمويل أن يمتلكوا مجموعة كافية من المهارات في مجالي الرصد والتنسيق. عليهم أن يستخدموا المعلومات المهمة ونظم إدارة العمل بشكلٍ سلس وفي المكان المناسب، بما في ذلك تلك التي تمكن المؤسسة من تحديد البحوث وآفاق العمل. إضافة إلى تلك التي تقدم أحدث المعلومات حول التلازم بين الأوقات المحددة وتحقيق الأهداف. ولا بد من وجود أنظمة تؤمن إيصالاً للمنتج طبقاً لقوانين "خدمة العائدات الداخلية" (IRS). والتأكد من تقديم الشكر للمانحين في الوقت المناسب، وإصدار التقارير الإدارية على قاعدة منتظمة. بالإضافة إلى ذلك كله يتعين على مدبري التمويل الاحتفاظ بنظام دقيق لتخزين المعلومات المتعلقة بالتبرعات، والهدايا المخطط لها، والمناسبات الخاصة.

على مدبري التمويل الناجحين أن يتصفوا أيضاً بمجموعة مهارات تتصل — وبجد سواء — بدورهم الشخصي في العمل وبتوجيه عمل الآخرين. وعليهم أن يطلعوا بدور قيادي في تطوير وتنفيذ ومتابعة الخطط لتدبير التمويل، ووضع أهداف طموحة، وفي نفس الوقت تكون واقعية لتأمين التمويل.

وأخيراً، فإن تدبير التمويل يتطلب تطوير مهارات عالية في العلاقات الإنسانية. فعلى مدبري التمويل أن يكونوا موجهين ومتعاطفين، ويجب أن يبذلوا حرصاً شديداً على الآخرين، وأن يشكلوا مجموعة فعالة لتسهيل الانسجام في العمل والمشاركة والشمولية. وباختصار، يجب أن يكون مدبرو التمويل أشخاصاً مرنين وقادرين على تطوير علاقات شخصية مميزة مع أعضاء مجلس الإدارة، والمتطوعين الآخرين، والموظفين، والأهم من ذلك مع المتبرعين المحتملين.

يجب أن يكون مدبرو التمويل جامعو التبرعات - كغيرهم من القياديين - قادرين على أداء أدوار متعددة في وقت واحد (Edwards & Austin, 1991) (الشكل رقم ١، ٢). ويجب أيضاً أن ينجزوا وبنجاح العديد من القضايا في إطار من القيم والمطالب المتنافسة.

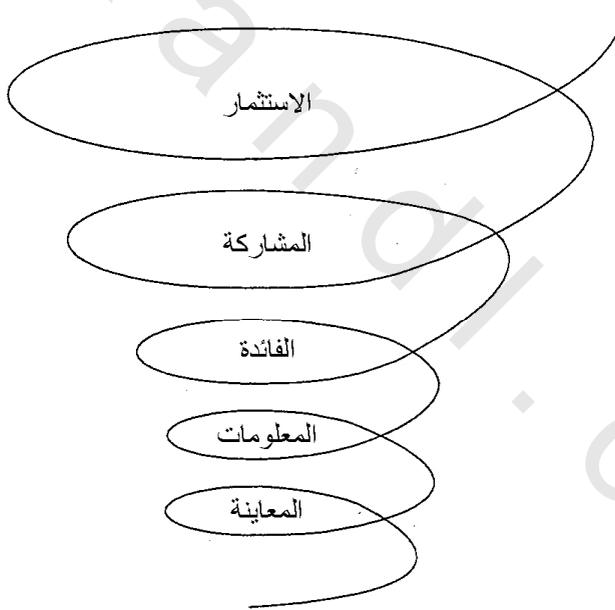
لقد أصبحت طبيعة التحديات والمتطلبات في عملية جمع التبرعات معترفاً بها ومكافأة في قطاع العمل غير الربحي. وتشير دراسة أجريت مؤخراً (Duronio, 1993) إلى أن مدبري التمويل يتلقون تعويضات عالية على عملهم، مع تسجيل أعلى الرواتب في حقلَي التعليم والرعاية الصحية، تليها الخدمات الإنسانية والفنون والدين. ويقر مدبرو التمويل بالارتياح العام في عملهم، وفي معظم الحالات يقرون بالالتزام الشديد بالمؤسسات التي يمثلونها وبالمهنة التي يؤدونها. بعضهم اكتسب الخبرة خلال ممارسته تدبير التمويل، وبعضهم صرحوا بأنهم عملوا في مجالات تخصصية أخرى قبل أن يعملوا في تدبير التمويل. إن أصحاب التجربة في المهن الإنسانية مهنيون بشكل أفضل لمهنة تدبير التمويل.

الكثير من المؤسسات غير الربحية - إن لم يكن معظمها - غير قادرة في مراحلها الأولى على تأمين الموارد لتوظيف مدبري التمويل بدوام كلي أو حتى جزئي. ومن ثم ينبغي على المديرين التنفيذيين وغيرهم من كبار الموظفين القيام بمسؤوليات

تدبير التمويل بالإضافة إلى واجباتهم الإضافية. وهذا أمر ممكن، متى نظرنا إلى أن جميع الجهود الأولية لهؤلاء الأشخاص يجب أن تنصب على إطلاق العمل، وهذا يعطي أهمية أكبر لنظرية "ارتداء القبعات العديدة" والعمل ضمن إطار قيم تنافسية.

### تطوير قاعدة المانحين ورعاية العلاقات معهم

عملية تدبير التمويل سلسلة من الخطوات والتفاعلات الهادفة بين المانحين المحتملين والمؤسسة غير الربحية التي غالباً ما توصف بحلقة من خمسة عوامل هي: تحديد الهوية، والمعلومات، والفوائد، والمشاركة التي تؤدي إلى الاستثمار، كما تظهر عند "وورث" (Worth, 1993) في الشكل رقم (٢،٢).



الاستثمار - المشاركة - الفائدة - المعلومات - المعاينة

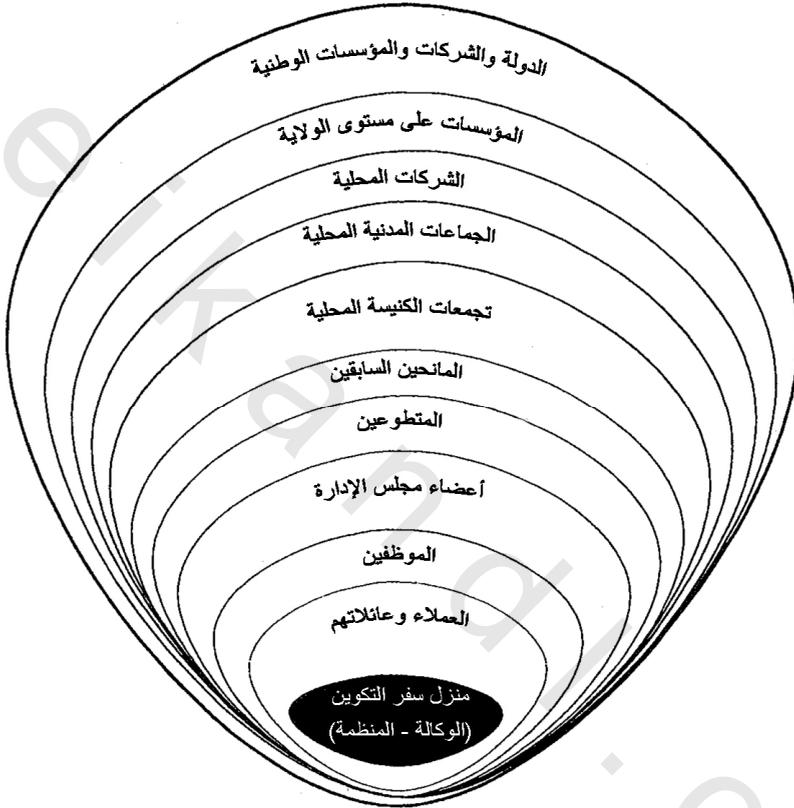
الشكل رقم (٢،٢). حلزونية حرف الألف (أ) (الحرف I الإنجليزي) لجمع التبرعات الناجح.

إن مفتاح عملية تدبير التمويل هو في بناء علاقات جيدة مع المانحين المحتملين، ولعل غرس هذه العلاقات هو أهم نشاط يمكن أن تقوم به المؤسسة غير الربحية لتحقيق النجاح في عملية تدبير التمويل. كما أن تحديد الهوية هو أكثر من مجرد العثور على أشخاص في المجتمع عندهم الموارد اللازمة للعطاء، مع أن العثور على هؤلاء الأشخاص مهم، ولكن الأهم تحديد ما إذا كانوا سيتعاونون فعلاً مع القضية. إن عملية تحويل الأشخاص "المشكوك بعطائهم" إلى مانحين محتملين فعلاً لا يمكن تحقيقه إلا من خلال عملية بحث وتحر كافية.

تتنوع طرق تحديد مصلحة مشروعة أو إمكانية للعطاء وتدرج من الكلمة الشفوية إلى سلسلة من التحريات الدقيقة، وبرامج البحث الإلكتروني المستخدمة من قبل الكثير من الكليات والجامعات، والمؤسسات غير الربحية الكبيرة. على أي حال، إن بداية تطوير قاعدة الاحتمال الخاصة بمؤسسة ما، تبدأ بالنظر أولاً إلى الشركاء الطبيعيين، وهم الأفراد الذين لديهم أقرب الروابط مع المؤسسة. ويشمل هؤلاء الأفراد عادةً العملاء الحاليين والسابقين وعائلاتهم، وأعضاء مجلس الإدارة، والخريجين، والمانحين السابقين، وأولئك الذين يتبرعون لمنظمات ذات أهداف مشابهة، وأولئك الذين قد يتقبلون فكرة تقديم الهبة بسبب علاقات الزمالة.

إن نموذج الدائرة متحدة المركز كما هو مبين في الشكل رقم (٢،٣) يوضح عملية تحديد الشركاء الطبيعيين، والآفاق المحتملة الأخرى. لو وضعنا مؤسسة غير ربحية في مركز دائرة، ثم رسمنا عدة حلقات حول المركز، في كل حلقة سنحدد مجموعة محتملة ذات مصلحة مؤكدة مع المؤسسة. على أن تتمثل المجموعات ذات الصلة الأقرب للمؤسسة بالدوائر الأقرب إلى المركز، وكلما ابتعدت عن مركز الدائرة قلت الصلة. إن أقرب الشركاء الطبيعيين للمؤسسة قد لا يشكلون المجموعة المحتملة ذات الموارد الكبيرة، وهذا هو الحال غالباً مع منظمات الخدمات الإنسانية. ويوضح (الشكل رقم ٢،٣)

مثالاً لذلك تم اقتباسه من "منزل سفر التكوين" (Genesis Home) وهي وكالة في "دورم" Durham في ولاية "كارولاينا الشمالية" North Carolina بالولايات المتحدة الأمريكية وهي وكالة تعمل على خدمة العائلات التي لا مأوى لها.



الشكل رقم (٣، ٢). الشركاء الطبيعيون لمنظمة "منزل سفر التكوين".

المصدر: استخدم بعد أخذ الموافقة من منظمة "سفر التكوين" (Genesis Home)، دورم، ولاية كارولاينا الشمالية.

يمكن تحديد إمكانية العطاء لدى كل مجموعة متمثلة في حلقة من حلقات الدائرة، من خلال بحث مساهمة الأقران، ودراسة أنماط العطاء، ومتابعة أخبار

التبرعات الخيرية في الصحف المحلية، والإصدارات الوطنية مثل "وقائع من العمل الخير" (The Chronicle Philanthropy)، والتقارير السنوية للمؤسسات الخاصة والشركات. ولعل المنشورات مثل النشرات والتقارير السنوية من المؤسسات غير الربحية تكون مفيدة بشكل خاص.

لعل أفضل الطرق - إلى الآن - لجمع المعلومات عن إمكانية العطاء عند المجموعات والأفراد تنهياً للمؤسسات غير الربحية من خلال مجلس إدارتها وموظفيها والمتطوعين للعمل معها. وقد تكون الاجتماعات غير الرسمية والمكالمات الهاتفية كافية لجمع هذه المعلومات. وقد تعقد بعض المؤسسات اجتماعات قصيرة لاستعراض "أسماء أقران" لمانحين محتملين لتحديد الإمكانيات واستنتاج المعلومات حول الاحتمالات. وقد تحتاج المؤسسة بعد ذلك أن تستخدم سلم تقييمات بنائي (أبجدي أو رقمي) لترتيب الاحتمالات حسب إمكانية العطاء، واحتمال عطائهم على مستوى قدراتهم. وبالطبع يجب التعامل مع هذه المعلومات بسرية تامة. وسنكتشف في الفصل الرابع من هذا الكتاب العديد من الوسائل المتاحة للحصول على المعلومات المفيدة لتوقعات المؤسسة الخيرية، وستعمل على البرهنة كيف يمكن للبحث الفعال حول المانحين المحتملين أن يؤدي إلى تدبير تمويل ناجح.

إن تحويل الأشخاص الذين هم في موضع الشك إلى مانحين محتملين يتطلب خطة مدروسة من الأنشطة لتعزيز مشاركتهم مع المؤسسة. وينبغي تنفيذ هذه الخطة على ضوء المعلومات المتوفرة عن اهتمامات واحتمال العطاء لدى هؤلاء الأشخاص. وعلى سبيل المثال، يجب مقارنة الأشخاص في دائرة التوقعات الأعلى بطرق أكثر شخصية، وبمشاركة القيادات العليا في المؤسسة.

يعتمد النجاح في حمل المانحين المحتملين على العطاء على مستوى إمكانياتهم على مدى نجاح المؤسسة غير الربحية في تطوير وتطبيق هذه الخطط، وتنمية العلاقات الرئيسية.

يجب أن يتمحور الهدف حول تحفيز المانح على العطاء وفقاً لإمكانياته. ويجب تبني ممارسات لتدبير التمويل تضع المانحين المحتملين، وهذه العلاقات الرئيسية في مركز الاهتمام. ولا بد من التفكير أيضاً في مجموعة من الدوائر متحدة المركز، تشمل أحداثاً ونشاطات يحتمل أن تحصل في المؤسسة. وفي هذه الحالة يوضع المانح في المركز، ويبدأ بنسج خطة نشاطات تتوالى مع الوقت وتشجع انخراطاً مهماً للمانح في حياة المؤسسة. الشكل رقم (٤، ٢). يوضح هذا النوع من النشاط في مؤسسة للفنون.



الشكل رقم (٤، ٢). دائرة الجهات المانحة المتمركزة حول الرعاية.

يجب أن تكون المؤسسات غير الربحية خلاقية في طرق السعي لكسب مانحين محتملين. ولعل المفتاح الرئيسي لنجاح هذا السعي، يكون بإشراك المانح المحتمل أو المانح الفعلي في نشاطات أقرب ما تكون إلى قضية المؤسسة. وبقدر الإمكان، يمكن ترتيب فرصة للمانحين المحتملين لمشاهدة الموظفين في المؤسسة أثناء مزاولة العمل. كذلك تُهيئ لهم فرصاً متنوعة للتفاعل مع الموظفين والعملاء، أو دعوتهم إلى مناسبات أو نشاطات خاصة. إن مأوى المشردين، أو مطابخ الحساء، تهيئ فرصاً فريدة لتناول وجبة الطعام. وقد يكون لمنظمات الفنون برامج خاصة للأطفال أو مناسبات أخرى من شأنها أن تكون مناسبة لمشاركة المانحين. يفترض عدم إغفال الأنشطة اليومية التي قد تبدو غير مهمة للبعض. وفيما يلي قائمة باقتراحات لغرس الاحتمالات الرئيسية:

- ترتيب زيارة شخصية من المدير التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة.
- إرسال التقرير المالي للمانحين السابقين.
- التماس مشورة المانح المحتمل في مجال خبرته.
- إشراك المانح المحتمل في ترشيح مانحين آخرين.
- تشريف المانح المحتمل بمكافآت واهتمام خاص.
- إرسال التهاني الشخصية بأعياد الميلاد، واحتفالات الذكرى السنوية، والترقيات.

- التماس المساهمة في عملية تطوير وطرح قضية للحصول على المساعدة.
- تجنيد المانح المحتمل للقيام بدور رئيس في حدث خاص.
- دعوة المانح المحتمل للقيام بورشة عمل للموظفين.
- دعوة المانح المحتمل للمشاركة في مجلس توصيات أو مجلس استشاري.
- التواصل - بشكل منتظم - من خلال التقارير السنوية والكتيبات، والخطب المعاد طبعها.

▪ تكرار إرسال الملاحظات الشخصية حول البنود والأحداث التي تهتم بالمنح. تعني إدارة العلاقة مع المانحة البقاء على اتصال مع المانحين المحتملين من خلال المكالمات الهاتفية، والبطاقات، والملاحظات، والزيارات الشخصية. ولا بد من ملاحظة أعياد الميلاذ الأسرية، والتواريخ الخاصة، والتعرف على الترقيات الوظيفية، وسائر أحداث الحياة الهامة. وغالباً ما ترد هذه المعلومات في المقالات الصحفية. ولعل التواصل بشكل شهري مع المانحين ذوي المستوى العالي من البذل يمثل قاعدة جيدة. وتقتضي الإدارة الجيدة للاحتمال اتخاذ الخطوات المناسبة لتحديد الجهات المانحة المحتملة، وجمع المعلومات المفيدة حول قدرتها على العطاء، وإثبات توفر الاهتمام لديها بالمؤسسة، وإشراك المانح المحتمل في علاقات مجدية بمرور الوقت. وتعدّ هذه العملية أساسية لنجاح المؤسسة غير الربحية في عمليات تدبير التمويل.

### تتبع المانح المحتمل

إن الفشل بالاحتفاظ بسجلات ملائمة توافق الأحداث والمعالم البارزة في حياة المؤسسة هي مشكلة مشتركة بين المنظمات غير الربحية. وقد يؤدي هذا الفشل إلى انقطاع الخدمة، والفقر في نقل المعلومات، وكوابيس في العلاقات العامة، وفقدان الدعم المالي المحتمل.

يتطلب تدبير التمويل الناجح اهتماماً خاصاً بحفظ السجلات. ينبغي على المؤسسات غير الربحية تنفيذ نظام لحفظ جميع المعلومات المتعلقة بالمانح المحتمل، والأنشطة، والاتصالات. ويجب أن يكون هذا النظام بسيطاً سهلاً الاستخدام. وعلى الرغم من وجود برامج إلكترونية عدة لمساعدة المؤسسات على إدارة المعلومات من الجهات المانحة، فإن نموذجين بسيطين مكتوبين، ونظام تنبيه جيد يعيدان أدوات كافية لمعظم المؤسسات غير الربحية.

النموذج الأول (الشكل رقم ٢,٥) يجب أن يكون سجلاً دائماً التحديث بالمعلومات الأساسية حول المانح المحتمل، وتشمل: عنوان السكن، ورقم الهاتف، وتكوين الأسرة، ومكان وعنوان العمل، ورقم هاتف العمل، والانتماء الديني، والهوايات والاهتمامات الخاصة، ونشاطات الخدمة المجتمعية. كذلك يعد انتماء المانح المحتمل إلى المنظمة هاماً أيضاً. إضافة إلى معلومات مثل تقديم منح سابقة للمؤسسة غير الربحية وغيرها من المؤسسات، وتقدير مستوى المرتب، ومعرفة الأصول، ومستوى العطاء المتوقع. كذلك ينبغي أن يكون هناك قسم لتدوين بنود مثل الطريقة المفضلة للاتصال، وعلاقات الزمالة المهمة. تأكد من تأريخ تسجيل كل معلومة، والإشارة إلى مصدرها (قصاصه من جريدة على سبيل المثال، أو التقرير السنوي لشركة، أو معلومات من زميل). يمكن أن يعدل هذا النموذج بشكل بسيط ليشمل بنوداً مثل الوقت النهائي للطلب، واقتراح تقديم معلومات لاستخدامها في احتمالات الشركات والمؤسسات.

أما النموذج الأساسي الثاني فيستخدم في تسجيل ومتابعة الاتصالات ومتابعتها مع المانحين والمانحين المتوقعين (الشكل رقم ٢,٦)، ويشتمل معلومات مثل: نوع الاتصال، والمشاركين، وموضوع المناقشة أو سبب الاتصال، ونتيجة الاتصال، والخطوات التالية، وتسجيل ملاحظة عند إرسال بطاقات أو إجراء مكالمات. يفترض الاحتفاظ في ملف ورقي بأصول كل المراسلات الواردة، وبصورة لكل المراسلات الصادرة إلى المانح. كما يفضل توفير جهاز تنبيه بسيط يضمن تذكر أشياء مثل: أعياد الميلاد، والمناسبات الخاصة، والوقت النهائي المقترح. ومن الواجب التعامل مع كل المعلومات عن المانحين، والمانحين المحتملين، وتخزينها بسرية تامة، وكما نوقش في الفصل الأول، فإن ضمان السرية للمانحين حول أنشطة هباتهم هو مطلب أخلاقي هام في عملية تدبير التمويل. وإذا قدمت معلومات مدونة حول مانحين أو مانحين محتملين لأغراض اجتماع مجلس إدارة أو عمل تطوعي، فيجب تجميع كل النسخ في نهاية الاجتماع.

				الاسم كاملاً	
				عنوان المنزل	
				اسم العمل	
				عنوان العمل	
		هاتف المنزل			
		اللقب الوظيفي			
		تأريخ الميلاد			
		الحالة العائلية		متزوج	
		أسم الزوجة		مطلق	
		وظيفة الزوجة		أعزب	
		الاتناء الديني		تاريخ الميلاد	
		التخصص أو الاتناء المهني		الهوية	
		التعليم		سنة التخرج:	
		الأطفال		العدد:	
		الدخل الشهري		الجنس:	
		تأريخ المنح والعطايا للمؤسسة		السنة:	
		تأريخ المنح والعطايا لمنظمات أخرى		السنة:	
		١- اسم المنظمة:		المبلغ:	
		٢- اسم المنظمة:		الغاية	
		٣- اسم المنظمة:		المبلغ:	
		العلاقة بالمؤسسة		الغاية	

الشكل رقم (٥، ٢). نموذج المعلومات الديموغرافية للاحتمال.

	تاريخ التواصل	الشخص الذي أجرى التواصل :
		١ معلومات عن المانح المحتمل
		الاسم :
		العنوان :
		٢ ملخص التواصل
		تاريخ التواصل :
		الغاية من التواصل :
		نتيجة التواصل :
		٣ المبلغ المطلوب
		مستوى المنحة المتوقعة :
		توقع (استشراف) المنحة :
		٤ الخطوة التالية
		تاريخ التواصل القادم :
		الغاية :
		الملخص :
		٥ معلومات جديدة حصل عليها (الاهتمامات، أو أعمال بر أخرى، أو أفراد تم ذكرهم، أو معلومات عن سير ذاتية)
		.....
		.....
		.....
		.....
		.....
		.....

الشكل رقم (٢،٦). نموذج تتبع حالة المانح المحتمل.

### تهيئة المنظمة لجمع المال

إن تحقيق التوازن بين احتياجات ومصالح المانحين، مع تلك الخاصة بالمؤسسة غير الربحية، ليس سهلاً، ويتطلب الالتزام من جهاز إدارة الموظفين والمتطوعين، وقد صدق القول المأثور القديم "إن جمع المال يحتاج إلى مال". ويتطلب تطوير برنامج قوي لتدبير التمويل أيضاً قدراً عظيماً من الوقت والجهد. وقد تنفق المؤسسة غير الربحية ما يصل إلى خمسين سنتاً من كل دولار تجمعها، وذلك لتغطية وقت موظفيها والنشاطات المطلوبة لجمع تلك الأموال. بل إن الكثير من المؤسسات غير الربحية تكتشف أنها تنفق أكثر من ذلك. نحن نهدف إلى إبقاء تكاليف حملة جمع التبرعات بمحدود ٢٥ سنتاً أو أقل لكل دولار تجمعها. وبالطبع عندما نجمع قدراً كبيراً من المال، فإن النسبة المئوية لتكاليف جمعها تكون أقل من النسبة المئوية لتكاليف جمع قدر قليل. بالإضافة إلى أن تكاليف جمع الأموال خلال المراحل الأولى من جهود الجمع لمنظمة ما تكون على الأرجح أعلى من التكاليف في المراحل اللاحقة.

تتفرد كل مؤسسة عن غيرها في مقدار الوقت والموارد اللازمة لجمع الأموال. فكثير من المنظمات تخصص نسبة مئوية من وقت الموظفين لجمع المال، بينما توظف مؤسسات أخرى اختصاصيي تنمية، بدوام جزئي أو كلي. وبغض النظر فإن مفتاح نجاح عمليات تدبير التمويل هو أن يتوفر للمؤسسة التزام واضح، من وقت الموظفين، والموارد، ولفترة زمنية كافية. وتشير تجربتنا إلى أن بناء مؤسسة قوية لجمع التبرعات يحتاج عادة إلى ثلاث سنوات على الأقل.

بالرغم من أن تدبير التمويل يعتمد اعتماداً كبيراً على إشراك المتطوعين، فلا بد من تخصيص موظفين لهذا الغرض. ومن الخطأ الشائع بين المؤسسات غير الربحية عدم تخصيص العدد الكافي من الموظفين وكذلك الرقابة، مما يؤدي إلى نضوب سريع للمتطوعين، ومشاكل في العلاقات مع الجمهور. يحرص المتطوعون - وعلى الأخص

أعضاء مجلس الإدارة - غالباً على المساعدة في تدبير التمويل ، ولكنهم قد يفتقرون إلى المعرفة والمهارات اللازمة لتنفيذ المهمة. والمؤسسة غير الربحية تكون بحاجة إلى شخص أساسي ، يحيط بالصورة كاملة في جميع الأوقات ، ويكون جاهزاً دائماً للإجابة عن أسئلة المتطوعين ، وقادراً على توفير المواد ووسائل الدعم الأخرى المطلوبة على السرعة. وتحمل القيادة العليا للمنظمة مسؤوليات هذا الدور والإشراف عليه. وفي كثير من الأحيان ، نجد أن المانحين المحتملين ، وبخاصة المانحين الكبار والشركات والمؤسسات والموظفين ، يفضلون التعامل مع المدير التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة فقط. إن مشاركة المدير التنفيذي ، أو رئيس مجلس الإدارة ، أو كليهما يضيفي مصداقية كبيرة ، ويكون له تأثير إيجابي على مستوى الدعم الذي قد يضعه المانح المحتمل في الاعتبار.

لا تقتصر فائدة النشاطات التي تركز على العلاقات مع المانحين على العطاء المجدي والجوهري ، ولكنها تساعد أيضاً المؤسسة غير الربحية على تطوير ثقافة تشجع - باستمرار وإيجابية - الموظفين والمتطوعين على المشاركة في نشاطات تدبير التمويل. وتتجلى هذه الثقافة بسهولة للمانحين المحتملين ، وهي هامة جداً في إرساء أنماط من العطاء المعتاد.

إن أكثر من ٤٤٪ من الأموال الخيرية في الولايات المتحدة الأمريكية تعطى لدعم مؤسسات دينية (Kaplan, 1996) وتقوم الكنائس بصفة خاصة بعمل رائع لخلق ثقافة عطاء إيجابية. وهناك عدة عوامل تساهم في نجاحها ، وأهمها أن الكنائس تطلب وتعمل بذلك في شكل منتظم. ويعتبر العطاء أمراً متوقِعاً ومقدراً بشكل كبير من قبل المؤسسات الدينية (Klein, 1994). كذلك فإن الكنائس تميل إلى أن تدير أموال الناس بشكل جيد وتتبع عادة وسائل متابعة رائعة.

### إطلاق حملة لتدبير التمويل

ينبغي النظر في عدة عوامل هامة استعداداً لتنظيم وإطلاق حملة تدبير التمويل. أولاً تقييم الاستعداد الداخلي، وذلك من خلال تحديد مدى كفاية الجهاز الإداري لدعم هذه الحملة. إن أهمية وجود وتجنيدها إداري قوي وفعال أمر غير مبالغ فيه. تتجلى أهمية قوة الجهاز الإداري للمؤسسة عند إطلاق حملة جمع التبرعات أكثر من أي وقت آخر. وللتأكد من أن الجهاز الإداري مهياً لحملة تدبير تمويل فعال، فلا بد من الأخذ في الاعتبار الأمور التالية:

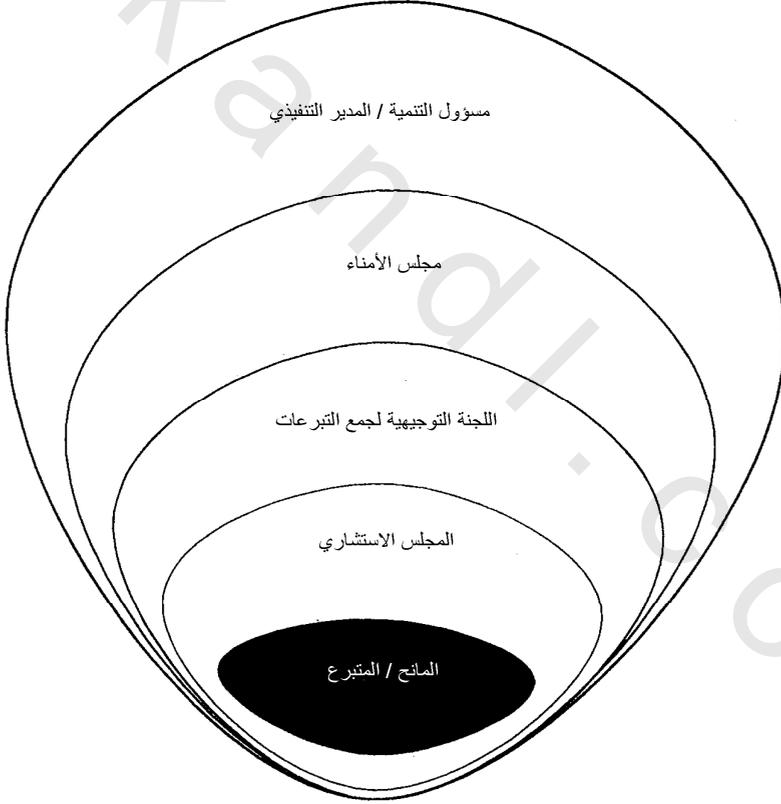
- أن يضم الجهاز الإداري محامياً ومحاسباً على الأقل، للحصول على المشورة بشأن القوانين الضريبية فيما يخص الأموال الخيرية، والمنح المؤجلة، وأفضل الطرق للاحتفاظ بالهدايا غير النقدية، كالأوراق المالية والممتلكات.
- التأكد من أن الجهاز الإداري يضم ممثلاً واحداً على الأقل عن مجتمع رجال الأعمال المحلي.
- أن يضم الجهاز الإداري شخصية مشهورة - إذا أمكن - مثل أي شخص مشهور، كرجل أعمال معروف جداً، أو شخصية تلفزيونية، أو إذاعية، أو لاعب رياضي.
- التأكد من أن في الجهاز الإداري مجموعة من "النحل العاملين"، ليكونوا أشخاصاً مستعدين للقيام بعمل تدبير التمويل الصعب، وغير الممتع أحياناً، كإجراء المكالمات الهاتفية، والقيام بالزيارات، واستضافة الاجتماعات، وتعبئة المغلفات.
- محاولة - إذا أمكن - ضم عدد من الأفراد الموسرين إلى الجهاز الإداري - إذا أمكن - حيث بإمكانهم تحديد مجموعة من الأقران والاتصال بهم.
- أن يضم الجهاز الإداري شخصاً على اتصال بوسائل الإعلام، مثل صحفي، أو كاتب مميز، أو شخص قوي في العلاقات العامة.

- التأكد من أن الجهاز الإداري يعكس خصائص المجتمع الذي تعمل فيه، من حيث الجنس، والعرق، والإثنية، والحالة الاجتماعية والاقتصادية.

الخطوة الثانية في عملية إعداد مؤسسة لتدبير التمويل، هي إنشاء هيكلية قيادية تقف وراء الجهاز الإداري، لتدعم نشاطات جمع الأموال. وهو ما قد يستدعي فرز لجنة فرعية مؤقتة عن الجهاز الإداري، أو لجنة توجيهية مشكلة من مجموعة أفراد مهيين لتحمل مسؤوليات جمع الأموال. ينبغي أن تكون هذه اللجنة صغيرة نسبياً "ثمانية إلى عشرة أعضاء"، وتمثل التنوع الجغرافي، والثقافي، والاقتصادي لقاعدة المانحين المحتملين. ويجب أن يكون أفراد هذه المجموعة جاهزين، ومرنين، وعلى دراية بالمؤسسة، والمجتمعات التي يمثلونها. كما يجب أن يكونوا مهيين للقيام بالجوانب الصعبة من عمل تدبير التمويل، مثل إجراء المكالمات المحتملة، وتعبئة المطاريف، والمشاركة في جميع جوانب التخطيط والتنفيذ؛ أي أن يكونوا بمثابة "النحل العاملين" في المؤسسة.

لا بد أيضاً أن يؤخذ بعين الاعتبار خلق ما يسمى أحياناً "لجنة استشارية". ويشكل أعضاء هذه اللجنة عادةً الرابطة مع كبار المانحين المتوقعين، أو يمثلون مجموعة الزمالة لكبار المانحين المتوقعين. يكون أعضاء اللجنة الاستشارية غالباً من كبار رجال الأعمال، وقادة المجتمع، الذين قد لا يملكون الكثير من المعلومات عن المؤسسة، ولكنهم قابلون لتقديم التأييد، والأهم تقديم المساعدة في الوصول إلى كبار المانحين المحتملين. بعض هؤلاء الأفراد قد تقتصر مساهمتهم على الدعم بالاسم فقط، لإثراء شهرة ومصدقية المؤسسة غير الربحية. وقد يكون البعض الآخر على استعداد لتوقيع وثيقة دعم، والمشاركة الرئيسة في حدث خاص، أو توقيع خطاب التماس. كما أن البعض الآخر قد يقدم معلومات قيمة عن ممولين محتملين. ومرافقة الموظفين أو المتطوعين في زيارات مانحين محتملين، وإجراء مكالمات هاتفية لتأييد المؤسسة، وفتح

الأبواب لموارد من التمويل لا يمكن الوصول إليها من طريق آخر. لا بد من البحث دائماً عن أشخاص لديهم علاقة وثيقة مع كبار المانحين المحتملين في دوائر العمل. يوضح (الشكل رقم ٢,٧) الهيكلية التنظيمية التي تدعم بفعالية حملة تدبير التمويل الرئيسة. وكما يشير الشكل، عند التفكير في إنشاء هيكلية لدعم الجهود في تدبير التمويل، فلا بد من وضع المانح في نقطة المركز، وذلك بما يساعد على تعزيز أهمية العلاقة مع المانح نظرياً وعملياً. وانطلاقاً من المركز (المانح)، فإن هيكل المؤسسة يضم لجنة استشارية، ولجنة توجيهية، ومجلس (مجلس الإدارة) الأمناء، وضابط التنمية أو المدير التنفيذي.



الشكل رقم (٢,٧). هيكل تنظيمي مساعد لحملة تدبير التمويل.

قبل إطلاق برنامج تدبير التمويل ، يجب أن يدرك أعضاء اللجنة التنفيذية والموظفون بوضوح الموارد اللازمة للمؤسسة ، والاتفاق على خطط التمويل. فليس أكثر تدميراً من إرباك العامة والمأخين المحتملين من خلال رسائل مشوشة ، وإستراتيجيات غير مدروسة ، ومحاولات فاشلة. يجب أن ينفق وقتاً كافياً مع أعضاء مجلس الإدارة والموظفين في عملية تقييم داخلي وتخطيط ، وذلك لضمان وضوح الأهداف والإجراءات. وهذه العملية يجب أن تراجع بدقة مهمة ورسالة المؤسسة ، وحاجاتها التمويلية ، والتأثيرات التي تزيد الأموال ، وتمكن من الأداء في المجتمع ، والإستراتيجيات ، والميزانية اللازمة لأنشطة تدبير التمويل ، والاحتياجات الخاصة لتنفيذ هذه الأنشطة.

(الشكل رقم ٢,٨) يساعد على تحديد ما إذا كانت المؤسسة جاهزة للشروع في حملة تدبير التمويل (Read, 1986). ومن الواجب أن يساهم الموظفون وأعضاء الهيئة الإدارية ، والمتطوعون الرئيسيون في الإجابة عن هذه الأسئلة (في الأسفل) ، لتحديد الأرضية المشتركة ، واكتشاف نقاط الخلاف.

بعد ذلك ، لا بد من النظر في الاستعدادات الخارجية لتدبير التمويل من خلال التصدي للأسئلة التالية :

- ما هو مناخ العطاء الحالي في المجتمع؟
- ما هي المنظمات الأخرى التي تقود مثل هذه الحملة؟
- هل التصورات الرسمية للاقتصاد تؤثر على الجهود؟
- هل المانحون المحتملون (المستهدفون) يفون بحاجات الدعم المطلوب؟
- هل المؤسسة جاهزة لطرح حاجاتها وإستراتيجياتها أمام الجمهور؟

<p>١ هل المؤسسة الخيرية مبنية بشكل يسمح لها بأن تستقبل دعماً أو مساعدة مؤسسية؟ (لاحظ تأريخ الإيرادات الداخلية التي تحكم أو يتفق بها مع المنظمة ذات الأهلية للرعاية).</p>	<p>١</p>
<p>٢ ما هي الغاية الأساسية وراء النشاط أو الفعالية التي سينشد من وراءها تدبير التمويل؟</p> <p>(أ) ما هو الموضوع الذي سيركز عليه من خلال النشاط أو الفعالية؟</p> <p>(ب) ما هي المنطقة الجغرافية التي سيخدمها ذلك النشاط أو الفعالية؟ وهل سيكون لذلك المشروع تأثير لما هو أبعد من المنطقة الجغرافية؟</p> <p>(ج) ما هي المجموعات السكانية التي ستستفيد من هذا النشاط أو الفعالية؟</p>	<p>٢</p>
<p>٣ كيف يمكن أن يتناسب هذا النشاط أو الفعالية مع الغاية الأساسية للمؤسسة الخيرية؟</p>	<p>٣</p>
<p>٤ ما هي الخصائص التأهيلية الخاصة المطلوب توفرها في الطاقم المنفذ لذلك النشاط أو الفعالية؟</p>	<p>٤</p>

الشكل رقم (٢,٨). تقدير جاهزية المؤسسة الخيرية لتدبير التمويل.

٥	ما هي الميزانية الكاملة للمشروع؟
	(أ) ما نوع المساعدة (على سبيل المثال تأسيس دعم، وتجهيزات، وتشغيل مساعدة، وغيرها) المطلوبة؟
	(ب) كم المبلغ المطلوب؟
	(ج) ما هي مصادر المساعدة الأخرى التي يمكن استخدامها للوصول إلى تكلفة المشروع؟
	(د) كيف يمكن أن يدعم المشروع على المدى الطويل؟
٦	من هم الذين عملوا على مساعدة برامج المؤسسة أو أبدوا استعداداً بذلك؟ (لاحظ الداعمين السابقين والحاليين، وأعضاء مجلس الإدارة، والمتطوعين، وقادة المجتمع).

تابع الشكل رقم (٨، ٢).

المصدر:

Adapted from Read, P. E. (Ed.). (1986). Foundation fundamentals: A guide for grantseekers (3rd ed.). Copyright © 1986 by The Foundation Center, 79 Fifth Avenue, New York, NY 10003.

(أعيد طبعته بعد أخذ الموافقة على ذلك).

أحياناً يمكن للمنظمات ركوب موجة قضية عامة ساخنة أو الغرق فيها. لقد عملت الدعاية الوطنية المحيطة بمحاكمة "أو. جي. سمسون" O. J. Simpson على زيادة الانتباه إلى البرامج التي تعالج العنف العائلي أو الأسري والتبرع لها. ومع ذلك فإن

تورط "ويليام آراموني" William Aramony الرئيس التنفيذي السابق لوكالة "الطريق المتحد لأمريكا" في الفضيحة، قد ترك أثراً مدمراً على التبرع للوكالة في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية (Dundjerski, 1995).

الاستعداد الخارجي صعب التحديد، وبيئة جمع التبرعات دائماً ديناميكية. ومع ذلك فإن العلم المسبق بالوضع يمكن أن يحول دون تدمير المؤسسة بفعل حدث بيئي أو اقتصادي غير متوقع.

### خلق قضية الحصول على دعم

لعل أهم أداة في برنامج تدبير التمويل الناجح للمؤسسة غير الربحية هو موضوع الدعم. إن بيان قضية موضوع الدعم يختلف عن بيان البعثة. ذلك أن بيان القضية يوثق حاجات تدبير التمويل للمؤسسة، ويشرح لماذا يجب دعمها. وبيان القضية عادةً أقل اتساعاً من بيان البعثة، ومحدود الوقت، نظراً لخصوصيته بشأن احتياجات التمويل. يجب أن يكون بيان القضية قصيراً (من صفحة واحدة إلى ثلاث صفحات) ومكتوباً بلغة تفهمها العامة، كما يجب أن يتمم سائر مواد المنظمة، ولكن يخدم على وجه الخصوص جهود تدبير التمويل. يقول "سيمور" الذي يعتبر رائداً في ميدان تدبير التمويل: "إن بيان القضية يجب أن يكون عالي الهدف، ووافر المنظور، ويشير إحساساً بالتأريخ والاستمرارية، ويعطي شعوراً بالأهمية والعلاقة والإحاح، ويملك كل الأدوات اللازمة لتدفئة القلب وتحريك العقل" (Seymour, 1988, p. 43).

وكما يشير "سيمور" فإن قضية الدعم أكثر من نداء تبرع. يجب أن تروي قصة، توضح كيف أن المؤسسة غير الربحية تستجيب لحاجة اجتماعية محددة وتشرح بوضوح كيف أن الدعم المالي من المانحين مهم بشكل حاسم في هذا الوقت. عند وضع قضية الحصول على الدعم، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار القضايا التالية:

- جعلها مقنعة وواضحة.
  - عملها بشكل مبسط.
  - شرح الحاجة إلى الخدمات والتبرعات معاً.
  - توفير بيانات داعمة.
  - إبراز الشهادات والنجاحات.
  - إعلان هدف تدبير التمويل.
- بيان القضية ليس موضوعاً قائماً بذاته ، ولكنه يستخدم كعملية تهيئة لزيارة مانح محتمل ، أو قطعة متروكة بعد الانصراف ، ويمكن أن ترسل بالبريد مع نداءات سنوية ، أو تستخدم كوثيقة أساسية في الحملة .
- عند وضع بيان القضية ، لا بد من محاولة تجنب تلك الأخطاء الشائعة وهي :
- أن يكون مؤسسياً للغاية.
  - غير منطقي من حيث الأهمية والضرورة.
  - لا يؤسس للثقة بالمؤسسة.
  - يلبي احتياجات الزملاء في المؤسسة أكثر مما يلبي احتياجات الجمهور.
  - يركز كثيراً على الحاجة بدل الفرصة.
- إن مؤسسات الخدمات الإنسانية تقع -غالباً- في خطأ الاعتقاد أنه إذا كان بإمكانهم تقديم قضية قوية للخدمة ، فإن التمويل سيتبع ذلك بشكل طبيعي. والعطاء هو مسألة عاطفية ، والأفراد يتجاوبون أحياناً مع النداءات المحملة بالعاطفة. على كل حال ، يمكن الوقوع في المشاكل إذا قدمت الحاجة need على الفرصة opportunity .
- فالمانحون - وبخاصة أولئك الذين يقدمون هدايا كبيرة - يريدون أن يطمئنوا على أن أموالهم تصرف أو تستثمر بحكمة. ويريدون أن يتأكدوا من مصداقية واستمرارية المؤسسة التي دعموها. يريد المانحون أن يراهنوا على الحصان الراجح ، لا أن يستثمروا

في عملية خاسرة. وإذا واجهت المؤسسة خطر إغلاق أبوابها بسبب نقص التمويل، فإن نداء استغاثة لمرة واحدة قد يكون فعالاً. على كل حال، ليس من الحكمة أن تبني النداءات السنوية، أو الحملات الكبيرة على رسالة يأس.

لا يحتاج بيان القضية ليكون متعدد الألوان، وغالي الطباعة. وكما تمت الإشارة في الفصل الأول، فإن نوعية مطبوعات الحملة، لم تكن أبداً محركاً قوياً للعطاء. إن مطبوعة بسيطة، ولكن ذات مظهر حرفي، ومعمولة في المنزل، هي غالباً كافية. في الحقيقة قد توصل قطعة مصقولة رسالة خاطئة حول حاجات المؤسسة غير الربحية. لذا يفضل إبقاء الرسالة بسيطة وقليلة التكاليف، مع تركيز شديد على الفرصة والمصدقية. الشكل رقم (٢،٩) و (٢،١٠) يقدمان أمثلة ونماذج لبيان القضية.

### تحديد الهدف وهمم العطاء

من أهم الخطوات في إطلاق حملة تدبير التمويل، تحديد هدف طموح وواقعي في نفس الوقت. وتبدأ هذه الخطوة بإشراك أعضاء مجلس الإدارة الرئيسيين، والموظفين، والمتطوعين في تدريب يعتمد الخيال. تخيل ماذا يمكن للمؤسسة الخيرية أن تعمل لو أن مواردها غير محدودة. لا بد من وضع قيمة نقدية للقائمة الخيالية للمؤسسة ثم البدء منها، بعد ذلك لا بد أن تخضع القائمة لمقارنة واقعية بهدف الفصل بين بنودها من حيث أيها أساسي وأيها أقل إلحاحاً ويشكل هدفاً بعيد المدى. ثم ينبغي تحديد قابليات جمع الأموال اللازمة، لتغطية بنود القائمة مع الأخذ بعين الاعتبار الأسئلة التالية:

- كم من المال جمع في الماضي إذا كان ذلك قد حصل؟

- هل يستطيع المانحون - إن كان هناك مانحون - في دائرة العمل قد دعم مثل

هذا الهدف؟

- هل تحتاج المؤسسة لإدارة برنامج، ورأس مال، وأموال وقفية؟  
- ما هو تقييم المؤسسة للاستعدادات الداخلية والخارجية بالنسبة لتحديد الهدف؟

- هل المؤسسة بحاجة لموارد للحفاظ على مستوى الخدمة الحالية، أو أن المؤسسة تسعى للتوسع؟  
- في ظل البيئة الاجتماعية والسياسية الراهنة، ما هي فرص المؤسسة في النجاح في تسويق الحاجات؟

- هل لدى البنية القيادية الحالية، موظفون ومتطوعون لدعم هذا الهدف؟  
- كم من المال يمكن لمنظمات أخرى مشابهة في البيئة والهدف أن تجمع في نفس المجتمع؟

إن العمل الذي أنجزته المؤسسة الخيرية في تقييم الاستعدادات الداخلية والخارجية يساعد بشكل كبير في تحديد جدوى الهدف. كما يعد عامل الزمن في الغالب أمراً أساسياً. ينبغي الإبقاء على هذا الحس من الاستعداد التنظيمي، وكذلك الإبقاء على التناغم مع الأحداث المحلية، والقضايا الوطنية، التي قد تؤثر على نتائج حملة المؤسسة لتدبير التمويل.

## المتطوعون للشباب

### الأطفال هم مستقبلنا.

يجب أن نعطي الفرصة لأطفالنا لينمووا أصحاء سالمين. إنهم بحاجة لقدوة إيجابية يقدمها الكبار، تقودهم وتقدم لهم النصيحة، وتعلمهم كيف ينجحون في العالم المعاصر. ولكن في الغالب يترك أطفالنا وحدهم في البيوت بينما والديهم يكافحون لتأمين متطلباتهم. العديد من قدوة الأطفال هم بائع أو متعاطو مخدرات، ومن ثم يكون العنف جزءاً من حياتهم اليومية. لقد كان أداء الأطفال في ولاية "كارولينا الشمالية" في الولايات المتحدة الأمريكية خلال هذا العام أسوأ منه في العام الماضي، وفي العديد من المجالات، وذلك وفقاً لمؤشر الطفولة الذي نشرته جمعية الدفاع عن حقوق الطفل، وقد ارتفعت اعتقالات الأحداث بنسبة ٦,٥٪، وارتفع عدد الأطفال الذين يعيشون في فاقة إلى ٨,٧٪، بينما ارتفع معدل التسرب من المدارس الثانوية إلى نسبة ٩,٥٪. نحن نؤمن بمستقبل أكثر إشراقاً، ولكننا نحتاج إلى المساعدة.

رسالتنا:

لقد قدمت منظمة "المتطوعون للشباب" قدوة إيجابية لشباب مقاطعة "أورانج" وذلك على مدى السنوات الأربع عشرة الماضية. تأسست المنظمة عام ١٩٨٢م من قبل عدة أعضاء من مجتمعنا. يمكن رؤية الفرق الذي أحدثه في مقاطعة "أورانج" عندما ترى شخصاً كبيراً يقضي يومه مع طفل في المكتبة، وترى عضواً في المجتمع يشرف على مراهق ينفذ أمراً قضائياً يقضي بخدمة اجتماعية صادرة بحق المراهق، وترى طلاب الكلية يقضون وقت فراغهم كل أسبوع في العمل مع طلاب المدارس المتوسطة خلال فترة ما بعد المدرسة. إن هذه الأفكار ما هي إلا بعض الطرق التي تمكن البالغين من إحداث فرق في حياة الأطفال.

معظم الخدمات التي نقدمها ما كان لها أن تكون دون مساعدة البالغين المتطوعين من أبناء المجتمع المحلي؛ ففي عام ١٩٩٥م كان هناك حوالي (١٠٠) متطوع ساعدوا على إحداث فرق في حياة مئة وخمسة وستين (١٦٥) طفلاً من أنحاء مقاطعة "أورانج". ومع ذلك فإن برنامجنا "شخص مع شخص" الذي يقضي فيه شخص بالغ أربع ساعات أسبوعياً مع صديق صغير السن يكون بحاجة ماسة إلى متطوعين، لأن افتقارنا إلى المواد اللازمة لتوظيف عدد كاف من المتطوعين يحتم على بعض الأطفال الانتظار لمدة ستة أشهر على الأقل، بينما لا يجد آخرون تلك الفرصة على الإطلاق. وهذا وضع يجب أن يتغير.

## كيف يمكنك مساعدتنا:

- ❖ نحن نحتاج إلى المال للمشاريع التالية من أجل تحسين الخدمات التي نقدمها للأطفال في مجتمعنا.
  - ❖ ٢٠,٠٠٠ دولار لتجديد المتخصصين والاحتفاظ بهم. النتيجة: لا ينتظر أي طفل في مقاطعة "أورانج" أكثر من شهر واحد للحصول على مساعدة متطوع.
  - ❖ ٥,٠٠٠ دولار لتوسعة برنامجنا خدمة ما بعد المدرسة. النتيجة: حصول جميع أطفال المدارس المتوسطة في مقاطعة "أورانج" على فرصة قضاء بعض الوقت خلال فترة ما بعد المدرسة مع أحد أفراد المجتمع البالغين ممن يشكلون القدوة الإيجابية.
- بالإضافة إلى ذلك، نحن نقدر أيضاً التبرعات العينية. هل يمكنك مساعدة أطفالنا في الحصول على خصومات أو بطاقات دخول إلى مناسبات خاصة؟ هل لديك وقت فراغ تتبرع به لإحداث تغيير في حياة أحد أطفالنا؟

الشكل رقم (٢,٩). مثال لإطار عرض البيان.

**ملاحظة:** إطار عرض البيان هذا طور بواسطة "ميرنا أ. ميلر" (Myrna A. Miller) وأعيد طبعه بعد أخذ الموافقة على ذلك.

## اللاعبون الرئيسيون:

يواجه شباب اليوم مشاكل وقضايا أكثر تعقيداً من أي وقت مضى. العنف وتعاطي المخدرات بين الشباب أخذت في الارتفاع. ففي عام ١٩٩٤م سجلت لدى مجلس التربية والتعليم في ولاية "كارولينا الشمالية" في الولايات المتحدة الأمريكية ٦,٩٣٧ حادثة جنائية. وأوقف عن التعليم ١٧,٠٠٠ طالب بتهمة الاعتداء بالضرب على طالب آخر، وارتفع عدد الطلاب الأحداث دون الرابعة عشرة من العمر الذين أوقفوا بسبب أعمال عنف بنسبة ١٠٠٪ في العام ١٩٩٤م.

للأسف أطفالنا يواجهون غالباً هذه القضايا والمشاكل مع تراجع الموارد التي يمكن أن تقدم إجابات شافية. هناك حاجة هائلة للوقاية والتعليم من أجل خلق مناخ مدرسي صحي وإيجابي، وقد تأسست مؤسسة "اللاعبون الرئيسيون" لكي تحاور اهتمامات شباب اليوم.

حتى أن رمز اسمنا هو "رئيسي" (KEY) هو اختصار لـ "ابق الشباب مفعماً بالقوة". وهذه المؤسسة غير الربحية للأعمال المسرحية المتخصصة التي تندرج تحت المادة ٥٠١ (C) (٣) من الدستور أنشئت منذ خمس سنوات مضت لخدمة طلاب المدارس في مرحلة الحضانه وحتى الصف الثاني عشر، والدارسين في أنحاء

الولاية بإنهاء التجربة في الفصول من خلال أعمال مسرحية، وورش عمل، و مواد داعمة قابلة للدمج في المنهج الدراسي.

مهمتنا:

مهمتنا هي تقديم تجارب مسرحية موجهة تهئ الشباب لاتخاذ خيارات إيجابية في حياتهم. ونحن نعتقد أن هذا يترتب عن فهم البدائل وإدراك النتائج والإيمان بالذات. نحن نعمل لمساعدة جمهور الأطفال ليستكشفوا بأنفسهم التفكير النقدي اللازم لاتخاذ القرارات الإيجابية الحاسمة لتطوير حياتهم وتحسين أوضاعهم. "اللاعبون الرئيسيون" وهم ممثلون ومربون كبار يلعبون أدواراً مسرحية، ويقودون ورشات عمل تعليمية للأطفال والشباب والبالغين والمربين وغيرهم في جميع أنحاء ولاية "كارولاينا الشمالية" بالولايات المتحدة الأمريكية.

فهمنا:

مسرحنا التثقيفي فريد من نوعه، فنحن نستخدم مبادئ المسرح وعلم النفس والتعليم، وذلك لتغيير تفكير وسلوك جمهورنا، وهو عمل تفاعلي حيث يتبادل الممثلون الكلام مع الجمهور فعلاً. نحن واحدة من شريكين للمسرح لا غير، تطبقان هذه التقنيات القيمة في المدارس على صعيد الوطن. العروض ممتعة وتعليمية وتشتمل برامج هذا العام على:

- "أوتش!" و "أوي!" وتعلمان لماذا يكون العنف ضاراً.
  - "توقع الاحترام" وتتناول مضايقة واحترام الذات والآخرين. (الإحصاءات الصادرة عن قسم التعليم في ولاية "كارولاينا الشمالية" الأمريكية).
  - "مستحيل" تزويد الأطفال بمهارات الرفض العملي.
  - "نفاية" تعلم احترام البيئة وإعادة التصنيع (المعالجة).
- برامج "التوجيه الرئيسية" عرفت لمساهماتها في:

- برامج التوعية العامة المتقدم في ولاية "كارولاينا الشمالية" الأمريكية.
  - جمعية مفوضي المقاطعة وبرنامج التعليم المتقدم بواسطة جمعية إعادة التصنيع (المعالجة) في ولاية "كارولاينا الشمالية" الأمريكية.
  - في مدة قصيرة من خمس سنوات استطعنا الوصول إلى ثمانين ألف طفل (٨٠,٠٠٠) في اثنتين وعشرين مقاطعة من خلال أكثر من خمسمائة (٥٠٠) فعالية وحيثما ذهبنا طلب منا أن نعود.
- احتياجاتنا:

لخدمة جميع المدارس، تحتاج مؤسسة "اللاعبون الرئيسيون" تأمين مصادر تمويل بديلة لتكمل أو تغطي

بالكامل تكاليف أنظمة تقديم العروض في المدارس، من خلال القطاع الخاص والوكالات الحكومية والمنح والهدايا.

كما نقدم أيضاً قيمة العبور من "المسرح في المدارس" إلى مسرح القضايا المواجهة (المسرح الموجه)، الذي يخدم أغراضاً متنوعة، وهو يمول غالباً من ميزانيات غير ميزانيات الفنون الأدائية. ولمواصلة مهمتنا لتمكين الشباب اليوم، نحن نعتمد على دعم وموارد المساهمين الكرام في أنحاء الولاية وحتى خارج حدودنا.

وقد حددنا المناطق الحرجة التي هي بحاجة ماسة إلى الدعم:

- ❖ صندوق المنح الدراسية: يتعهد تمويل برامج المدارس التي ليس لها موارد كافية ويتم تحويل المدارس كل حالة على حدة على قاعدة معايير الحاجات ومدى استعداد المدرسة للتنفيذ.
- ❖ صندوق المعدات: نحن بحاجة إلى معدات عديدة بما في ذلك حافلة لتقل خمسة عشر راكباً، وذلك لتقل العناصر الفاعلة، والمجموعات، والدعائم، وجهاز تلفاز، وجهاز تسجيل، وجهاز تسجيل فيديو.
- ❖ صندوق الإسكان: نحن نبحث عن سكن لمجموعتنا من الممثلين والمربين في كل عام دراسي.
- ❖ صندوق الهبات: إن هدفنا على المدى البعيد هو وقف مليون دولار، وهو استثمار مستقبلي سوف يضمن رواتب ثلاثة موظفين بدوام كامل هم: مدير تنفيذي، ومدير فني، وعضو منتدب.
- ❖ دعم التشغيل العام: مئة ألف دولار لعمليات مكتبنا والحفاظ على فاعلية شركتنا على الطريق وفي مدارسنا. سنكون سعداء لتقديم أي معلومات إضافية تحتاجها. فضلاً اتصل بنا.

الشكل رقم (٢, ١٠). مثال لإطار عرض البيان.

ملاحظة: إطار عرض البيان هذا طور بواسطة "لويس أ. بوينتون" (Lois A. Boynton) وأعيد طبعه بعد أخذ الموافقة على ذلك.

حتى الآن لا يزال أفضل طريق لتحديد الهدف الملائم هو الهدية الهرم. وفكرة الهدية الهرم تعتمد مبدأ الأثلاث المعمول به بشكل واسع. وهو يوحي بأن ثلث هدفك وغالباً ما يقرب من نصفه على الأقل سيأتي من أعلى عشر هدايا إلى خمس عشرة هدية، بينما يأتي الثلث الثاني من الهدايا الخمسة والعشرين التالية أو نحو ذلك، والثلث الأخير سوف يأتي من سائر الهدايا الأخرى. في السنوات الأخيرة اقترح علينا

الكثير من الخبراء أن نركز جهداً أكبر على هدايا المستوى الأعلى ونتبع صيغة ثمانين إلى عشرين (٨٠ - ٢٠). وهذه الصيغة تقترح أن ثمانين بالمئة من هدفك سوف يتحقق عن طريق الهدايا العشرين الأولى (الأعلى).

يبين الشكل رقم (٢، ١١) شكل هرم الهدايا الذي يهدف لجمع خمسين ألف دولار باستخدام قاعدة الأثلاث.

المجموع بالدولار	الحاجة المحتملة	الحاجة إلى الهبات	مستوى الهبة	
١٠٠٠٠	٦	٢	٥٠٠٠	الثلث الأعلى
٧٥٠٠	٩	٣	٢٥٠٠	
٥٠٠٠	١٥	٥	١٠٠٠	
٢٢٥٠٠				
٦٧٥٠	٢٧	٩	٧٥	الثلث الأوسط
٦٠٠٠	٣٦	١٢	٥٠٠	
٣٧٥٠	٤٥	١٥	٢٥٠	
١٦٥٠٠				
٧٥٠٠	متعدد	٧٥	١٠٠	الثلث السفلي
٣٥٠٠		متعدد	الهبات الأقل من ١٠٠	
١١٠٠٠				
المجموع الكلي \$ ٥٠٠٠٠				

الشكل رقم (٢، ١١). الجدول الهرمي لهدف منحة قدرها خمسون ألف دولار اعتماداً على قاعدة الأثلاث.

ملاحظة: "قاعدة الأثلاث": الحقيقة وبشكل عام تقول بأن الثلث على الأقل من الغاية أو المقصد - وفي كثير من الحالات - أن أكثر من نصف الهبات تأتي من ١٠ إلى ١٥ من الثلاث العليا؛ الثلث الثاني من الغاية يأتي من الهبات الـ ٢٥ التالية أو مثيلاتها، والثلث الباقي يأتي من الهبات الأخرى. ملاحظة: عدد الحاجة المحتملة يعتمد على الاعتقاد الشائع حول أن كل واحد من ثلاثة مانحين محتملين سوف يعطي هبة بناء على مستوى الطاقة لديه، وذلك متى طلب منه وشجع بشكل لائق ومناسب.

وسواء اتبعت صيغة الأثلاث أو صيغة (٨٠ - ٢٠) فإن المسألة المهمة هي القيمة والتركيز لتأمين الهدايا الكبرى. لقد ثبت أن اعتماد منطق رقمي بسيط مثل (أنه إذا كان بإمكاننا أن نحصل على ألف مانح فقط بحيث يقدم المانح الواحد مئة دولار) فهذا المنطق لا يعمل في شكل تناول بل يجعل عطاءك الإجمالي أفقياً، وبذلك يحبط إمكانية عطاءك الحقيقي. ويفترض بشكل خاطئ أن خطة واحدة أو مستوى عطاء واحد ينجح في استدراك جميع الجهات المانحة. وفي المقابل، فإن حملات تدبير التمويل الناجحة تحقق الأهداف من خلال تحديد إمكانية المانح بعناية وتطوير إستراتيجيات مختلفة لتبلي هذه الإمكانيات والتركيز بشدة على نشاطات المانح التي تنتج أكبر الهدايا.

الهرمية هي الأجدى لحملات تدبير التمويل محدودة الوقت حيث تتوخى المؤسسة غير الربحية جمع مبلغ من المال لم يسبق له مثيل. إذا لم تكن المؤسسة قادرة على تحديد الاحتمالات ذات القدرة والرغبة في العطاء على القدرة المتوقع منها في نفس الوقت، فإن هدف المؤسسة غالباً لن يتحقق. على العموم إذا استطاعت المؤسسة غير الربحية تحقيق هدف الثلث الأول (الأعلى) فستكون على الأرجح ناجحة.

تذكرنا الصيغة الهرمية للهبات بأن وقتنا وطاقاتنا يجب أن تصرف في رعاية الاحتمالات (الأعلى)، وأنها مهمة في تحديد خط الزمن المناسب لخطط تدبير التمويل. على المؤسسة الخيرية دائماً تخصيص المرحلة الأولى من الحملة في رعاية وحصد الهدايا الكبرى، وينبغي ألا تتوجه إلى العامة إلا بعد تحقيق ما يقارب من خمسين بالمئة (٥٠٪) من هدفها. يجب تكريس الأشهر الأولى من حملة تدبير التمويل التي تعرف عادة بـ "المرحلة الهادئة" بشكل خاص تقريباً للبحث والالتماس من تلك المجموعة الصغيرة نسبياً من المانحين المحتملين الذين سيمكنون المؤسسة من الوصول إلى نسبة الثلث أو أكثر من الهدف المرسوم من تدبير التمويل.

### تطوير الإستراتيجيات والمستويات المختلفة لتدبير التمويل

يقاس قوة برنامج التبرعات لمؤسسة ما بجزء منه بتنوع إستراتيجياتها (خطتها). إلى أي مدى تعتمد المؤسسة الخيرية على الخصائص الفريدة لمجموعة من المتبرعين؟ هل تركز بنجاح عطاء مانحين أساسيين بينما تحافظ على دخل سنوي قوي؟ تقع الكثير من المؤسسات غير الربحية في خطأ الاعتماد على خطة أحادية، أكثرها اعتياداً النداءات المباشرة عبر البريد أو المناسبات الخاصة لتحقيق أهدافهم في تدبير التمويل.

يحتاج تدبير التمويل الناجح الذي يبني أساساً متيناً للمؤسسة غير الربحية إلى مجموعة مركبة من الأنشطة تجري خلال فترة اثني عشر شهراً. وتضم بشكلها المثالي فعاليات العطاء السنوي، والعمل على الهدايا الرئيسية في نفس الوقت. هذه الجهود يجب أن تنسق بعناية مع إنتاج مواد الاتصال مثل النشرات الدورية، ويمكن أيضاً تفعيل خطط المؤسسة الخيرية لتدبير التمويل بمشاركة الجهود في النشاطات الاجتماعية مثل افتتاح ملعب عام في المنطقة، أو احتفال سنوي في شارع عام. ولأن معظم المؤسسات لديها مواعيد تقديم طلب محددة، فينبغي ضبط الخطط لأجل جمع تبرعات ملائمة في مواعيد مناسبة.

ينبغي أن يساعد برنامج جمع تبرعات جيد على تحقيق الأهداف التالية:

- ١- الحفاظ على قاعدة قوية من المانحين سنوياً.
- ٢- زيادة مطردة في مستوى عطاء المانحين السنوي.
- ٣- تأمين الحصول على مانحين جدد بانتظام.
- ٤- الحفاظ على رعاية فعالة لمانحي الهدايا الرئيسية (الكبرى).
- ٥- التقدم بالطلب (سؤال المنح) بانتظام.
- ٦- تعزيز الصورة الإيجابية للمؤسسة الخيرية لدى الجمهور.

لا بد من التأكد من الإفادة من الفرص المتاحة في وسائل الإعلام لأجل إبلاغ الجمهور عن العمل الجيد الذي تقوم به المؤسسة الخيرية، ومن ثم يمكن للتغطية الإخبارية الجيدة لفعالية خاصة أو قصة ناجحة أن تشكل دعماً عظيماً لجهود المؤسسة في تدبير التمويل.

### خطط الموارد المالية السنوية

عادة ما تعود نداءات التبرع السنوية بعطايا صغيرة ولكن كثيرة العدد، وأهمية مثل هذه النداءات أنها تبني قاعدة عطاء ثابتة، وتؤمن دخلاً سنوياً متوقفاً إلى حد ما. بجانب أن نداءات التبرع السنوية تشجع عادة على المنح والعطاء. غالباً ما تكون المنح السنوية استجابةً لرسالة أو مكالمة هاتفية يحدث أو نشاط فردي، وتدفع عادة نقداً من الدخل الحالي، وتأتي بفائدة على المدى القصير فضلاً عن كونها تمثل عادة مرنة.

تمثل النداءات بواسطة البريد حتى الآن أكثر الطرق استخداماً من قبل المؤسسات غير الربحية لتأمين المنح السنوية. تقول "كلين" (Klein, 1994, p. 58) "إن البريد المباشر لا يزال أوفر طريقة تمكن المؤسسة من الوصول إلى معظم الناس برسالة يمكنهم أن يحملوها بأيديهم ويفحصونها في وقت فراغهم".

ويعود النداء بالبريد عادةً بهدايا صغيرة تتراوح بين خمسة دولارات وخمسين دولاراً، وتتفاوت نسبة الاستجابة للنداءات بواسطة البريد بشكل كبير، وتتراوح ما بين ستة إلى ستين بالمائة أو أكثر، وهي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بدرجة معرفة المتلقي الحقيقية للمنظمة غير الربحية وعلاقته معها (Klein, 1994). إن دعوة المساهمة البريدية الموجهة للمانحين السابقين والأفراد المرتبطين عن كثب بالمؤسسة الخيرية؛ مثل أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين، يعكس عادة معدلات استجابة أعلى بكثير من الرسائل الموجهة بواسطة متبرعين قدامى أو إلى احتمالات ضعيفة الاستجابة.

هناك مهمتان رئيسيتان لالتماس بالبريد المباشر، هما كسب المانحين والاحتفاظ بهم. ويكتسب المانحون بتوجيه نداءات للأفراد الذين لم يسبق لهم أن تبرعوا للمؤسسة الخيرية. سوف تدرك المنظمة غير الربحية بأن أفضل النتائج تتحقق حينما تستطيع تأليف قوائم بريدية من الاحتمالات ذات الأسباب من التي قد تجعلها تعتقد بالاهتمام أو التعاطف مع المؤسسة الخيرية أو قضيتها. إن استجابة بمعدل واحد بالمائة (١٪) ليست مستبعدة في هذا النوع من البريد الفاتر (لا حياة فيه)، لذلك لا بد أن تكون القائمة البريدية كبيرة بشكل كاف لتغطي نفقات المنظمة على الأقل.

يقترح كثير من الخبراء أن إجراء اختبار على عينة من حوالي ألفي شخص، وذلك قبل مراسلة كمية كبيرة من الأفراد (Klein, 1994)، فإذا نتج عن هذا الاختيار استجابة بنسبة (١٪) فما فوق، فإذا يمكن الاطمئنان إلى أن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح، ويجب المتابعة مع سائر الأسماء. وينبغي تذكر أن الهدف الرئيس من هذا النوع من الاتصال البريدي هو كسب مانحين جدد، لذا يجب الاقتناع بمستوى منخفض من العطاء، فإذا جمع ما يكفي من المال لتغطية النفقات فقط، فإنه يجب اعتبار أن الحملة جديرة بالاهتمام. ومتى تحقق كسب المانحين فبالإمكان رعايتهم وتقريبهم من المؤسسة، على أمل أن يصبحوا أقرب في المستقبل ليكونوا من المانحين الكبار للمؤسسة. ولأن استنزاف وخسارة بعض المانحين متوقع في كل سنة، لذا يجب إضافة أسماء جديدة لقوائم الدعوات البريدية باستمرار.

وعندما ينضم شخص جديد إلى قائمة المانحين للمؤسسة الخيرية، فإنه ينبغي التفكير الجاد في كيفية الاحتفاظ به، لذا لا بد من وضع خطط تؤكد ولاءه للمنظمة، ومتابعة التبرع لها بشكل منتظم. كما يفترض أن تطور خطط الاستفادة التي تتيح لمؤسسة - وبشكل متزايد - الاتصال الوثيق مع المانح.

ودعوة المانحين للعتاء أكثر من مرة في السنة هي طريقة مجربة وناجحة للاحتفاظ بهم (Klein, 1994). بشكل عام، يجب سؤال معظم المانحين لتقديم المنح مرتين أو ثلاث مرات في السنة الواحدة. والالتماس يمكن أن يكون عبر نداء بالبريد أو بالاتصال الهاتفني أو من خلال حدث خاص. وقد أثبتت التجربة أن تكرار السؤال هذا لا يسيء للناس، بل هو بالأحرى يبقي اسم المؤسسة الخيرية حاضراً في أذهان الناس، ويتيح للمؤسسة أفضلية الإفادة من تأرجح السيولة النقدية لدى المانحين. إن التماس المساعدة بالبريد من المانحين السابقين عادة ما يحقق استجابة بنسبة حوالي عشرة بالمئة (١٠٪) (Klein, 1994).

يقدم "سيلتزر" (Seltzer, 1987) (الشكل رقم ١٢، ٢) التالي لتحديد ما إذا كانت حملة تدبير التمويل المنفذة بواسطة البريد المباشر ناجحة.

في نهاية المطاف يتم قياس الفائدة أو الربح بطرح النفقات من الدخل، ولكن هنالك مؤشرات أخرى حساسة تدخل في تقييم نجاح التماس المساعدة بواسطة البريد المباشر.

١- معدل الاستجابة:

إن معدل الاستجابة هو ناتج قسمة عدد المشاركات التي تصل المؤسسة، على عدد الرسائل المباشرة المرسله. على سبيل المثال إذا تم إرسال ألف رسالة (١٠٠٠) وتم تلقي خمسة وخمسين استجابة أو عطاء (٥٥) فإن معدل الاستجابة هو  $(٥٥ \div ١٠٠٠)$  والتي هي ٥,٥٪.

٢- متوسط حجم الهدية:

يقاس متوسط حجم الهدية أو العطاء من خلال قسمة المبلغ المجموع على عدد الأشخاص المتبرعين. على سبيل المثال، إذا تم تلقي ثمانمائة وخمسة وعشرين دولاراً (٨٢٥ \$) من خمسة وخمسين متبرعاً (٥٥) فإن متوسط حجم العطاء سيكون خمسة عشر دولاراً  $(٨٢٥ \div ٥٥)$ .

نسبة الاستجابة ومتوسط حجم الهدية مهمتان في عملية حساب الفائدة. بواسطة تجديد كل منهما يمكن مقارنة مراسلات مختلفة بطريقة موضوعية وسهلة.

٣- متوسط الكلفة:

يتم تحديد متوسط تكلفة الحصول على هذه الاستجابة، أو المشاركة بقسمة مجمل كلفة المراسلة على عدد

الاستجابات أو المساهمات المستقبلية. على سبيل المثال، إذا أرسلت ألف رسالة (١٠٠٠) بكلفة إجمالية ٣٣٠ دولاراً (٣٣٠) وتم الحصول على خمس وخمسين استجابة مانحة فيكون متوسط التكلفة (٣٣٠ ÷ ٥٥)، حيث تكون تكلفة الحصول على كل مساهم هي ستة دولارات (٦ \$).  
 ٤. أدخل في الحاسوب متوسط قيمة الهدية ومتوسط التكلفة فيمكن إذاً الحصول على كم أنفق في المتوسط لكسب متوسط الهدية. فإذا عدنا إلى مثالنا وفيه متوسط الهدية خمسة عشر دولاراً (١٥ \$) ومتوسط الكلفة ستة دولارات (٦ \$)، فهذا يعني أن كل مساهمة قيمتها خمسة عشر دولاراً وقد كلفت ستة دولارات، فيكون متوسط عائد المساهمة تسعة دولارات (٩ \$).

الشكل رقم (١٢، ٢). كيف تحدد ما إذا كانت حملة البريد المباشر مفيدة.

المصدر: "سيلتزر م." (Seltzer, M.). تأمين مستقبل مؤسستك: دليل كامل لتدبير التمويل. حقوق الطبع ١٩٨٧ م بواسطة "ميشيل سيلتزر" (Michael Seltzer). نشر بواسطة مركز المؤسسة الخيرية، 79 Fifth Avenue, New York, NY 10003.

بالمقارنة مع نداءات البريد المباشر، فإن الالتماسات بواسطة المكالمات الهاتفية تنتج نسبة مشاركة أعلى، غالباً ما تبلغ خمسة وعشرين بالمئة (٢٥٪) إلى خمسين بالمئة (٥٠٪) أو أكثر. ومن المفيد الاختيار من بين المانحين المستجيبين للطلب بواسطة البريد وأولئك الذين أعطوا فوق معدل معين ليتم استجداؤهم بواسطة الهاتف. ويمكن أن يكلفوا أعضاء من مجلس الإدارة أو المتطوعين بإجراء المكالمات الهاتفية خلال مساء يوم أو يومين، بعد تزويدهم بالتدريب اللازم للالتماس بواسطة الهاتف وكذلك تزويدهم بعشاء أو مرطبات. يمكن جعله وقتاً ممتعاً مثل سهرة، مع تحقيق هدف الحفاظ على المانحين السابقين ورفع مستوى عطايهم. وربما كانت النتائج مدهشة إذا تم إرسال رسالة ودية لكل من المانحين للفت انتباههم للمكالمة القادمة مع شكرهم سلفاً على مساعدتهم.

يجب أن تأخذ استراتيجيات تدبير التمويل وخاصة نشاطات تدبير التمويل السنوية مثل البريد المباشر والهواتف وتحفيز العضوية والأحداث الخاصة بعين الاعتبار أنماط العطاء المعتادة في أوقات السنة. هناك أوقات "ذروات ووهاد" (قمم وسهول) في نسبة الاستجابة للالتماسات عبر البريد المباشر. كثير من المانحين ينتظرون حتى نهاية العام ليقدموا عطاياهم بينما آخرون يعطون عدة مرات في العام إذا سئلوا.

إن مطابقة الهدايا (المساهمات المقدمة من رب العمل للمانحين) هي طريقة رائعة لزيادة إجمالي الدعم. ينبغي تنبيه المانحين إلى فرص مطابقة الهدايا بتضمين معلومات مطابقة الهدايا على بطاقات تعهد، وأيضاً في نشرة المؤسسة الإخبارية. لا بد من التنبيه إلى أن الهدايا المطابقة تأتي غالباً من زوج أو زوجة رب العمل. للحصول على قائمة كاملة بأسماء الشركات التي تطابق هدايا الموظف، ينبغي الكتابة للمدير في الوظيفة لتبادل المعلومات مع الشركات. معلومات مطابقة الهدايا، ومجلس تطوير الدراسات على العنوان التالي:

Director  
National Clearinghouse for Corporate Matching Gift Information  
Council for Advancement and Support of Education  
Suite 400, 11 Dupont Circle, NW  
Washington, DC 20036-1261

أخيراً، يفضل تضمين بطاقة تعهد في النشرات الدورية للمؤسسة وسائر مطبوعاتها بشكل منتظم. إن بطاقة التعهد ستساعد على العطاء، وستساعد في إثراء ثقافة العطاء للمؤسسة.

### العمل من أجل الهدايا الرئيسية

بشكل عام لا تأتي الهدايا الكبيرة إلا إذا استكملت نشاطات تدبير التمويل السنوية بتعهد والتماس هدايا كبيرة. وبعكس العطايا السنوية. فإن العطايا الكبيرة عادة

تخصص لموضوع معين، وهي غالباً ما تكون التزاماً لمرة واحدة من أصول الشخص بالأحرى، وليس من دخله، كما أنها عادة تعطى مع كثير من الاعتبار لوضع المانح المالي، بما في ذلك الفوائد الضريبية للأعمال الخيرية.

إن نجاح العمل لجلب هدايا كبيرة، يتطلب اتصالات شخصية مكثفة مع مانحين محتملين لوقت طويل، غالباً لعدة سنوات يشبه الالتزام للخمسة الدائرية (الشكل الحلزوني) التي نوقشت سابقاً في هذا الفصل. العملية الإستراتيجية التالية ذات الخطوات السبع مهمة في تأمين الالتزامات بهدية كبرى:

- ١- تحدد الاحتمالات.
  - ٢- تصنيف هذه الاحتمالات.
  - ٣- وضع إستراتيجية للرعاية.
  - ٤- تضمين الاحتمال الهادف في المؤسسة.
  - ٥- الالتماس أو طلب الهدية أو العطاء.
  - ٦- الاتفاق على الهدية وتناول الاعتراضات بالمعالجة.
  - ٧- الاعتراف بالهدية وتقديم العرفان بالجميل بشكل مناسب ولائق.
- تحديد احتمالات الهدية الكبيرة من خلال شبكة عمل وبحث فاعلة نوقشت في هذا الفصل، وتعتبر أكثر اكتمالاً في الفصل الرابع. إن عملية التأهيل (وهي نقل مانحين محتملين من فئة الاحتمالات المشتبه بها، إلى فئة الاحتمالات القابلة للتحقق "الحياة") تأتي بعد تعريف الاحتمالات. إضافة إلى تأكيد وجود المصلحة والنية في العطاء. كذلك يُعد تحديد مستوى الهدية التي يجب طلبها جزء مهم من عملية التأهيل (راجع الفصل الرابع).

إن تطوير وتطبيق إستراتيجية أو خطة رعاية شخصية بامتياز تركز على إشراك الاحتمال في المؤسسة الخيرية يشكل عنصراً حيوياً في جمع الهدايا الكبرى. هذه الخطة

ستجلب معاً وبطرق ذات مغزى مآخين محتملين ومستوى رفيعاً من العاملين والمتطوعين وغالباً ما تنتج - على المدى البعيد - علاقات مفيدة. لوضع خطط لرعاية الهدايا الكبيرة خلاقة وناجحة في آن واحد، ينبغي العودة إلى قائمة أفكار الرعاية النوعية التي سبق استعراضها في هذا الفصل. وأنت تطور خططاً للرعاية تقود إلى جمع هدايا كبيرة ناجحة، لا بد من الإبقاء في الذهن الأفكار التالية (Wood, 1991):

- معرفة ما هو المطلوب لاتخاذ الخطوة التالية.
- تذكر أن الاحتمالات هم الناس.
- معرفة أين موقع المؤسسة وإلى أين تتجه.
- الكشف عما تحتاجه الجهة المانحة وتوجيهها إلى كيفية تحقيقه.
- تحويل الاعتراضات إلى فرص.
- تذكر أن (لا) ليست نفيًا إلا إذا تحققت.

لكي تكون خطط الرعاية لدى المؤسسة مثالية، يجب أن تبنى وبعناية فائقة، بحيث تعرف المؤسسة واحتمالاتها دائماً ما هو الآتي أو القادم. قبل إنهاء زيارة لمانح محتمل لا بد من مناقشة ما هي الخطوات التالية المطلوبة مع الاتفاق على جدول زمني واضح. يفضل بذل جهد خاص لمعرفة متطلبات الاحتمالات، مع احترام قيود الوقت وضغوط الحياة اليومية. المؤسسة غير الربحية قد تصبح أولوية هامة بالنسبة لجهة أو شخص محتمل، بالرغم من أن الوصول إلى هذه النقطة قد يتطلب وقتاً. كل احتمال هو فرد من الأرجح أن يكون لديه متطلبات كثيرة تتعلق بوقته وبمصادره أو مدخراته. لقد وجدنا أن من الأفضل سؤال مانح محتمل عن المؤسسات المصنفة في أعلى أولوياته الخيرية، يفضل سؤال الاحتمالات (المحتملين) ما الحاجات التي تؤخذ بعين الاعتبار بالنسبة إليهم لتصنيف المؤسسة إما قريباً أو في قمة أولوياتهم.

## طلب هدية كبيرة

إن كانت خطة المؤسسة في التمهيد والرعاية فعالة وناجحة، فإن المبادرة بالطلب تكون غالباً سهلة في عملية جمع المنح الكبيرة، ومن المهم عادة طلب مبلغ محدد لبرنامج أو غرض معين. أحياناً يمكن البدء مع مستوى من العطاء وعدة خيارات من حيث البرنامج، ولكن إذا كانت المؤسسة الخيرية فعلاً جاهزاً للمبادرة بالطلب من حيث تحديد وجاهزية (الإمكانية، والنية، والمصلحة، والاهتمام) ففي الغالب يكون من الأفضل سؤال المانح الهدية الكبرى والمتمثلة في مبلغ محدد.

يتم طلب المنحة الكبيرة عادة عن طريق العضو في المؤسسة أو المتطوع ذي العلاقة الأوسع بالمانح، ولكن غالباً ما تكون مشاركة النظرير أو موظف على مستوى رفيع أو عضو مجلس إدارة أمراً أساسياً. يتم طلب الهدية الكبيرة من المانحين المحتملين الأفراد غالباً بواسطة المقابلة (وجهاً لوجه)، مع توفر طلب خطي مكمل. أما الطلب من الشركات والمؤسسات فيختلف على نطاق واسع وفقاً لمبادئ توجيهية معينة ويعتمد عادة على طلبات خطية.

لأن العديد من المنح الكبيرة تأتي في شكل تعهد بدفع على مدى سنوات، فإن رسالة تعهد أو بيان النية (العزم)، مع حقل فارغ للتوقيع، وقيمة المنحة، ودفع التعويضات، تكون مفيدة عند احتمال هدية كبرى.

لا بد من الاتفاق على الهدية خلال الاجتماع الوجهي المباشر – إن أمكن – وهذا يعني الحصول على الالتزام خطياً يوم الالتماس (السؤال). فإن كان الالتزام الخطي غير ممكن في ذلك الوقت، فإن رسالة تعهد ترسل مباشرة بعد الزيارة قد تفي بالغرض. (الشكل رقم ١٣، ٢) مثال لنموذج رسالة تعهد التعامل مع الاعتراضات.

[اسم مؤسستك وعنوانها]

عزيزي [اسم مديرك التنفيذي]

نظراً لشدة إيماني بمهمة [اسم المؤسسة غير الربحية]، ورغبتني القوية في عمل تغيير في حياة [إضافة اسم ممثل المؤسسة هنا]، إنني أتعهد وبموجب هذه الوثيقة [أدخل الرقم]. أمل أن يستخدم هذا التعهد لغرض [إضافة الشخص هنا].

برفقه الدفع الأولي الخاص بي وهو [أدخل الرقم] ضمن تعهدي وهو [أدخل الرقم]. أمل أن يستقطع دفعي حسب الجدولة [إضافة الشخص هنا، على سبيل المثال، شهرياً، سنوياً]. فضلاً ابعث لي رسالة تذكير حينما يحل وقت الدفع.

فضلاً كن على وعي [أدخل أي ظروف خاصة مثل متطلبات مالية أو شخصية]. [اختياري: إذا لم أستطع الوفاء بهذا التعهد بسبب الوفاة، فضلاً اعتبر هذا التعهد ملزماً من ممتلكاتي العقارية].  
شكراً على هذه الفرصة الرائعة لتقوية [إضافة الشخص هنا].

المخلص لكم

[اسم الشخص أو الجهة المحتملة للدفع]

الشكل رقم (٢,١٣). مثال لخطاب التعهد.

### التعامل مع الاعتراضات

ماذا تفعل المؤسسة غير الربحية عندما يقول المانح المحتمل (لا)؟ ربما تكون أفضل طريقة للتعامل مع الرفض أو عدم الرغبة في الالتزام في تحديد طبيعة المشكلة. هل تم تحديد المستوى الصحيح للطلب؟ هل كان توقيت الطلب صحيحاً؟ هل تم ترتيب بيئة مناسبة لقبول الطلب أو كان هناك معاناة من التشتت؟ هل جاء الرفض نتيجة سوء تفاهم بسيط؟

على المؤسسة غير الربحية أن تصل إلى حدود القضية (الرفض)، ومعالجة أي مشكلة مباشرة وبصراحة. قد تكتشف المؤسسة أن الرفض قابل للحل بسهولة، أو أن المؤسسة تحتاج إلى متابعة الخطوات. في المقابل يمكن أن تقرر المؤسسة التسوية بمنحة أقل مما كانت المؤسسة تتوقعه. من المهم معالجة الاعتراضات في جميع الأحوال، ولكن لا

تفقد المؤسسة التركيز على الائتماس. ينبغي إعادة توجيه الحديث نحو الموضوع المراد. على كل حال، لا بد من التنبه إلى أن جميع الهدايا من جميع المستويات هي مهمة، وأن جميع المانحين يجب أن يقابلوا بتقدير واحترام، وأن كل ما تم عمله يمهد السبيل للهدية المحتملة القادمة.

### أهمية التنوع

لبناء قاعدة مالية قوية للمؤسسة غير الربحية يتعين تنوع قاعدة التمويل، هذا يعني السعي من أجل التمويل الحكومي والخاص ورعاية دائرة واسعة من الأفراد والشركات والمؤسسات الداعمة. هذا التنوع مهم للغاية (Seltzer, 1987)، ويساعد على تأمين الاستقرار المالي، حتى وسط بيئة من العمل الخيري دائمة التغير.

وفي عملية تنوع مصادر قاعدة التمويل، ينبغي الأخذ في الاعتبار أن هناك أنواعاً مختلفة من المؤسسات. لقد نوقشت الخصائص الفردية للمؤسسات الخاصة والمؤسسات الإدارية والشركات ومؤسسات المجتمع في الفصل الرابع. لا بد من تذكر أن العديد من الشركات أعطت برامج تدار بشكل منفصل تماماً عن شركاتهم مثل هذه البرامج تم تناولها بالتفصيل في الفصل السادس.

على الرغم من أن هذا الكتاب لا يهدف إلى إعطاء توجيهات في فن كتابة الطلبات، إلا أن القائمة التالية تعد نموذجية من حيث المعلومات المطلوبة في التماس معظم الشركات والمؤسسات.

- بيان أو فقرة موجزة.
- الحاجة / بيان أو عرض المشكلة.
- وصف المشروع.
- الأهداف والغايات.
- أنشطة المشروع.

• تقييم الخطة.

• قدرة الوكالة.

• التنظيم وميزانية المشروع.

• المستقبل والموارد المالية الأخرى.

• غلاف الرسالة.

أيضاً عند كتابة طلب التمويل يؤخذ في الاعتبار الآتي :

▪ استخدام أسلوب فعال.

▪ جعل الكتابة مقروءة وبلغة بسيطة.

▪ تحديد المشكلة التي تصدى لها المؤسسة.

▪ الإيجاز والانتقال مباشرة إلى النقطة الهدف.

▪ استخدام كاتب واحد.

▪ الحصول على مراجعة للطلب من لدن شخص من داخل العمل وآخر من

خارجه قبل اعتماده.

▪ التحقق من تطبيق المبادئ التوجيهية مع مراجعتها مرة أخرى.

▪ الاحتفاظ بنسخة من كل شيء تم اعتماده.

▪ المراجعة للتأكد من أن الطلب وصل في الوقت المحدد.

للحصول على مزيد من المعلومات حول خطة الكتابة، يمكن استشارة "الحصول

على تمويل: دليل كامل لكتابة الخطة" بواسطة "هول" (Hall, 1988)؛ و "كتابة الخطة"

بواسطة "كولي وستشنيبرج" (Coley and Scheinberg, 1990)؛ و "الإعداد لخطة فعالة"

بواسطة "برودي" (Brody, 1991)؛ و "دليل كتابة الخطة" بواسطة "جيفر و مكنيل"

(Geever and McNeill, 1993)؛ و "كسب المنح خطوة بخطوة" بواسطة "كارلسون"

(Carlson, 1995).

## الإشراف والتقدير

إن قول (شكراً) للمانح قد تبدو أقل أهمية من أمور أخرى كثيرة يجب تذكرها أثناء عملية تدبير التمويل ، ومع ذلك هي جزء مهم من برنامج المؤسسة. يحب المانحون أن يشعروا بالتقدير ، ومن ثم ينبغي على المؤسسة غير الربحية أن تضع إجراءات واضحة لشكر المانحين. ويجب أن تكون رسائل الشكر فورية ، وشخصية ، ومكتوبة بشكل مدروس ، كما يجب الشكر على جميع الهدايا وعلى جميع المستويات.

هناك قاعدة عامة في تقديم الشكر للمانحين ، وهي أن يكون الشكر على قدر العطاء ، ومتناسقاً معه. على سبيل المثال ، قد تتطلب الهدايا على مستوى رفيع استجابة وشكراً شخصياً من مسؤول تنفيذي رئيس ، أو من رئيس مجلس إدارة المؤسسة. والهدايا على مستوى أدنى يمكن أن تشكر على مستوى أدنى من قبل الموظفين أو الأفراد. على كل حال ، ينبغي تذكر أن كل مانح هو فرد ومعه سبب شخصي للعطاء ، فبقدر ما يمكن التنويه لهذا السبب ، بقدر ما يكون الشكر فاعلاً. من الواضح أن نماذج رسائل الشكر التقليدية أقل جاذبية ، بينما الملاحظات المكتوبة بخط اليد هي الأفضل. إن اتصالاً هاتفياً لشكر مانح قد يكون عملاً رائعاً ، ولكنه لا ينبغي أبداً أن يكون بديلاً عن الشكر عبر رسالة. ضع نفسك مكان المانح وحاول أن تتخيل أفضل استجابة لهدفك. أيضاً لا بد من الوضع في الاعتبار أن الاعتراف بالجميل شكل مهم من أشكال رعاية المانح ، فإذا تم بعناية فإنه يستطيع أن يحقق الكثير من الرضا ، والأثر الكبير على العطاء في المستقبل.

يتطلب الاعتراف بجميل المانح إبداعاً ، غالباً ما تكون وراء الهدية الكبيرة أو العطاء الزائد في أي حملة تبرعات ذكريات تقدير سابق عبر رسالة أو مكالمة هاتفية. يفترض عدم الاعتماد على اللوحة البرونزية التقليدية ، إلا إذا عرف أنها الطريقة الأفضل لشكر المانح. التقدير يمكن أن يأتي بأشكال عديدة. على سبيل المثال ، يمكن

تقديم أزهار لمانح ترأس لتوه مناسبة خاصة ، أو يمكن استنباط فرص دائمة بتسميات خاصة في مقر المؤسسة لتقدير عطاء في مستويات معينة ، أو يمكن ترتيب لقاء خاص ، أو ترتيب مناسبة معينة لشكر مساهمات مانح ، أو ربما نشر قائمة شرف من المانحين في نشرة أخبار المؤسسة.

في بعض الحالات قد ينطوي التنويه بالجهة المانحة على بيان أو مؤتمر صحفي ، إلا أنه يفضل محاولة الفصل بالتنويه لهدية تلبية لحاجات المانح الخاصة. ينبغي عدم بناء افتراضات أو تعميمات بشأن التنويه بالجهات المانحة. فبعض المانحين ، وخاصة أولئك الذين يقدمون منحاً كبيرة ، ربما يرغبون في عدم الكشف عن هويتهم ، وهذا يجب أن يكون دائماً خياراً مطروحاً.

بعض المنظمات تستخدم نوادي الهدية ، التي تتعهد بعلاوات خاصة مثل عشاء مع رئيس مجلس الإدارة ، وبطاقات المناسبات ، أو عروض مثل الأكواب ، أو ربطات العنق ، أو القمصان ذات الأكمام القصيرة (ت - شيرت). لتجنب متطلب الإبلاغ أو الخصم الموضوعية من قبل مصلحة الضرائب ، على المؤسسة أن تبقي سعر السوق لمثل هذه الإكراميات أقل من اثنين بالمئة (٢٪) من قيمة الهدية. إن تقديم الشكر لمانح بهدية بأي مستوى ليس مشكلة ، ولكن عندما تستخدم المؤسسات غير الربحية الإكراميات كنوع من التعويض لمقابل أو بدلاً عن مقابل عندها تصبح مشكلة. يجب أن تستخدم الشكر بشكل آمن ، وينبغي عدم التسويق للإكراميات عند السعي لطلب الهدايا. وعند تجنب تلك المحاذير ، ومتى قدم للمانح شيء كتعبير عن الشكر له فمن المرجح أن يكون الفعل كذلك.

لا بد من التنبيه إلى أن مصلحة الضرائب تطلب صيغة معينة بشأن استخدام السلع والخدمات للهدايا. بناء على ذلك خصص الفصل الخامس من هذا الكتاب ليتضمن معلومات حول قوانين مصلحة الضرائب الخاصة بتقدير الهدايا.

على المؤسسة غير الربحية أن يكون لديها إجراءات لغرض تقديم تقارير كشف حساب للمانحين الذين يتبرعون لبرنامج أو نشاط معين، أو يتبرعون لتأسيس حساب وقف. يجب تزويد المانحين بالمعلومات بشكل منتظم حول كيفية استخدام منحهم، وفي حالة الوقف ينبغي إخبارهم إلى أي مدى حقق الصندوق ازدهاراً. يجب إرسال تقرير كشف حساب سنوي إلى المانح، يقدم معلومات مثل دفتر الحساب، والقيمة الحالية للصندوق، والنمو خلال العام الماضي، ومبلغ الفائدة المتراكم. وينبغي في التقرير أيضاً أن يجبر المانح بمستوى الإنفاق لهذا العام، ومستوى الإنفاق المتوقع للعام القادم.

### المراجع

- Brody, R. (1991). Preparing effective proposals. In R. L. Edwards & J. A. Yankey (Eds.), Skills for effective human services management. Washington, DC: NASW Press, pp. 44-61.
- Carlson, M. (1995). Winning grants: Step by step. San Francisco: Jossey-Bass.
- Coley, S. M., & Scheinberg, C. A. (1990). Proposal writing. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Dundjerski, M. (1995, September 7). United Way: 1% increase in gifts. The Chronicle of Philanthropy, 7(22), 27-29.
- Duronio, M. A. (1993). Professional in philanthropy: Fund raisers at work. Unpublished manuscript, University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA.
- Edwards, R. L., & Austin, D. M. (1991). Managing effectively in an environment of competing values. In R. L. Edwards & J. A. Yankey (Eds.), Skills for effective human services management. Washington, DC: NASW Press, pp. 5-26.
- Geever, J. C., & McNeill, P. (1993). Guide to proposal writing. New York: The Foundation Center.
- Hall, M. S. (1988). Getting funded: A complete guide to proposal writing. (3rd ed.). Portland, OR: Continuing Education Publications, Portland State University.
- Kaplan, A. E. (Ed.). (1996). Giving USA—1996. New York: AAFRC Trust for Philanthropy.

- Klein, K. (1994). Fundraising for social change. (3rd ed.). Inverness, CA: Chardon Press.
- Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass.
- Read, P. E. (Ed.). (1986). Foundation fundamentals: A guide for grantseekers. (3<sup>rd</sup> ed.) New York: The Foundation Center.
- Seltzer, M. (1987). Securing your organization's future: A complete guide to fundraising strategies. New York: The Foundation Center.
- Seymour, H.J, (1988). Designs for fund-raising. Rockville, MD: Fund-Raising Institute/The Taft Group.
- Turner, J. B. (1995). Fundraising and philanthropy. In R. L. Edwards (Ed.-in-Chief), Encyclopedia of social work (19th ed.. Vol. 2, pp. 1038-1044). Washington, DC: NASW Press.
- Wood, E. W. (1991). The six key concepts of major gift fund-raising. The skill and art of major gift fund-raising. Workshop presented at the University of North Carolina at Chapel Hill, June 3-4,1991.
- Worth, M.J. (1993). Educational fund raising: Principles and practice. Phoenix, AZ: Oryx Press.