

كتاب صغير من ذهب

جمع التبرعات  
للمنظمات غير الربحية  
الصغيرة والمتناهية الصغر

إعداد: إريك هانبرغ

2021/1442

المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)

<http://www.medadcenter.com>

الطبعة الأولى ٢٠٢١ / ١٤٤٢هـ

هذه ترجمة لكتاب

THE LITTLE BOOK OF GOLD  
Fundraising for Small (and Very Small) Nonprofits  
Published June 18th 2012 by Erik Hanberg

يمنع نسخ أو استعمال جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة تصويرية أو إلكترونية أو ميكانيكية بما فيها التسجيل الفوتوغرافي والتسجيل على أشرطة أو أقراص مقروءة أو بأية وسيلة نشر أخرى بما فيها حفظ المعلومات واسترجاعها من دون إذن خطي من الناشر.

الآراء الواردة في الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي المركز

© فرع شركة مداد الدولي لتطوير العمل الخيري المحدودة، ١٤٤٢ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

هانبرغ، إريك

جمع التبرعات للمنظمات غير الربحية الصغيرة والمتناهية الصغر.

إريك هانبرغ؛ مركز مداد الدولي لتطوير العمل الخيري -. جدة،

١٤٤٢ هـ / ١٧٦ ص؛ ٢١×١٤ سم

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٣-٧٧٢٩-٩

١- المؤسسات غير الربحية - إدارة و تنظيم ٢- التبرعات

أ. مركز مداد الدولي لتطوير العمل الخيري (مترجم)

ب. العنوان: ديوي ٦٥٨,٠٤٨ ٦٨٠٣ / ٧٨٠٣ ١٤٤٢ هـ

رقم الإيداع: ١٤٤٢ / ٧٨٠٣

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٣-٧٧٢٩-٩

جميع الحقوق الفكرية والطباعة محفوظة

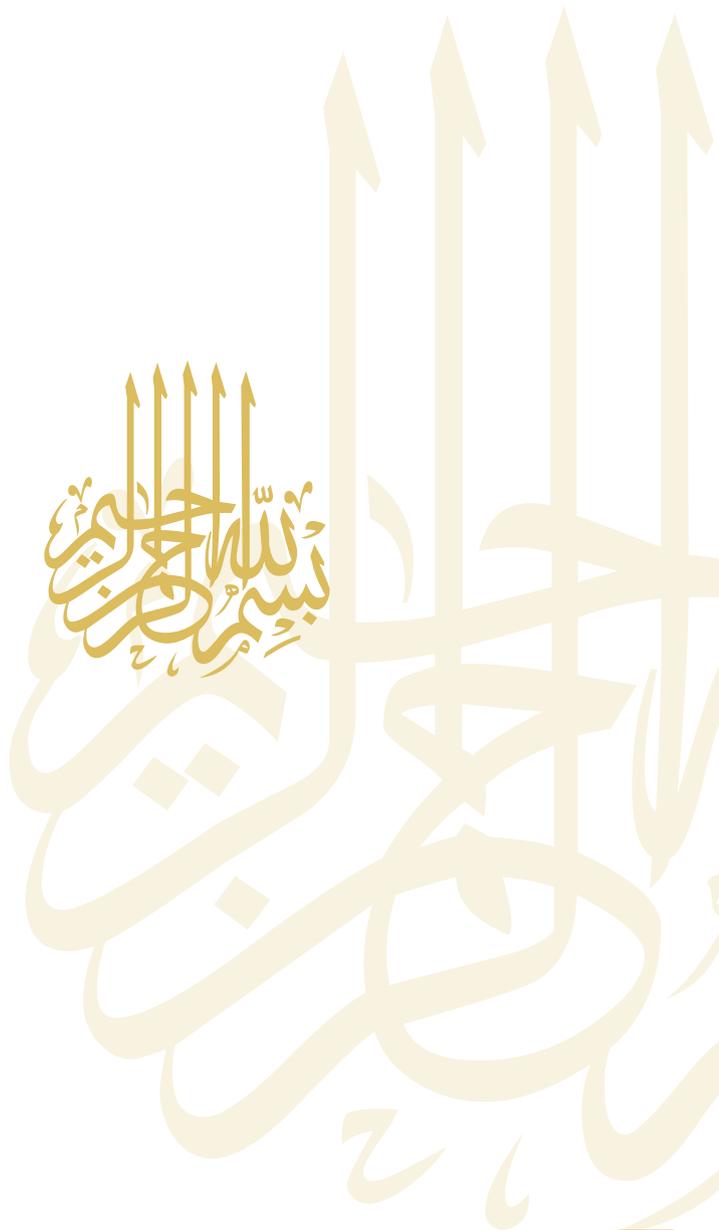
المملكة العربية السعودية - جدة

هاتف: ٩٢٠٠٠٦٦٧٤ (٠٠٩٦٦)

البريد الإلكتروني: [info@medadcenter.com](mailto:info@medadcenter.com)

## محتويات الكتاب

٥	كلمة الناشر
٧	مقدمة ما سبب صغر حجم هذا الكتاب؟
١١	الجزء الأول: عام من التطوير
١٣	الفصل الأول: التقدم للمستقبل
٢١	الفصل الثاني: عطاء مجلس الإدارة: الألف دولار الأولى
٦٣	الفصل الثالث: طلب التبرع من خارج المجلس
٩١	الفصل الرابع: الفعاليات ستهلكك
١١٩	الفصل الخامس: الطلبات الكبيرة
١٣٥	الجزء الثاني: قدرات وامكانيات البناء
١٣٧	الفصل السادس: البحث عن مانحين جدد
١٤٧	الفصل السابع: طلبات المنح
١٥٥	الفصل الثامن: طلب التبرعات الكبيرة: المنح المخطط لها وحملات رأس المال
١٧٢	عن المؤلف
١٧٣	تعريف بمشروع إثراء
١٧٤	تعريف بالمركز



## كلمة الناشر

الحمد لله والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم، أما بعد:

فيطيب لمركز مداد الدولي للأبحاث والدراسات أن يواصل مسيرته بناء على الرؤية التي يسعى لتحقيقها، وهي أن يكون مركزاً للتفكير موثراً في بناء القرار الخيري، واضعاً نصب عينيه الرسالة التي حملها على عاتقه، بأن يثري القطاع الخيري بالأبحاث والدراسات التي تدعم بناء القرار الخيري، وتحقق التميز والتطور النوعي للمؤسسات والجمعيات الخيرية.

ومنهج المركز في ترجمة الكتب هو نقل المعرفة بقيمتها، فهو يلتزم بالضوابط الشرعية، ومراعاة قيم وعادات مجتمعاتنا، مع إبقاء المعلومات الإثرائية التي تحتوي على التجارب والممارسات المميزة.

وقد تم اختيار هذا الكتاب لما يتميز به، فهو موجه إلى الجمعيات الصغيرة والمتناهية الصغر، وهي الأكثر في عالمنا العربي، إضافة لما يحويه من خطوات عملية تنفيذية مباشرة تساعد العاملين في القطاع الخيري على تطبيقها والاستفادة منها في تحقيق الاستدامة المالية.

إضافة لما يتميز به من سهولة الطرح وبساطة الأسلوب، مما يجعل الكتاب مرجعاً للعاملين في القطاع الخيري سواء كان عضواً في مجلس الإدارة أو موظفاً في الموارد المالية للجمعية الخيرية.

ويتقدم المركز بالشكر الجزيل إلى أوقاف عبدالله بن تركي الضحيان على رعاية ترجمة وطباعة هذا الكتاب.

سائلين المولى عز وجل أن يحقق الكتاب الفائدة المرجوة، وأن يضيف شيئاً جديداً ومتميزاً للقارئ الكريم.



## مقدمة

### ما سبب صغر حجم هذا الكتاب؟

**الإجابة الأولى:** هذا "صغير" لأسباب كثيرة؛ لكن الجواب الأساسي هو أن هذا الكتاب "صغير" لأن مؤسستك غير الربحية صغيرة.

تم تصميم هذا الكتاب للمنظمات غير الربحية الصغيرة والمتناهية الصغر التي تحتاج إلى حلول فعالة لجمع التبرعات بميزانية محدودة وبأقل قدر من الوقت المستثمر لهذا الغرض، كل شيء هنا يسعى لتحقيق هذا الهدف.

لذلك، هذا الكتاب "قليل الصفحات" لأنك لن تجد فصولاً طويلة تغطي الأفكار التي لا يمكنك وضع التنفيذ بسهولة وكفاءة. فما يصلح لمستشفى بملايين الدولارات، أو متحف عمره ١٠٠ عام، أو كلية مرموقة، ليس بالضرورة أن يصلح من أجلك. سنلتزم فقط بما نعرف أنه يصلح للمؤسسات الصغيرة ولا نضيع الوقت مع الأشياء التي لن تنطبق عليك. وبما أنك قد تتساءل عن مدى حجم المنظمة غير الربحية "الصغيرة" أو "المتناهية الصغر" في الحقيقة، فسأقدم لك تعريفاتي العملية لها.

المنظمات غير الربحية الصغيرة والمتناهية الصغر لديها ميزانية سنوية تبلغ بضع مئات الآلاف من الدولارات في السنة - وربما تصل إلى مليون دولار. ومهما كانت الميزانية، فالمؤسسات الصغيرة غير الهادفة للربح عادة لا يكون لديها موظف بدوام كامل مخصص لجمع التبرعات.

إذا كنت مؤسسة غير الربحية متناهية الصغر، فأنت تجني أقل من (٥٠٠) دولار سنوياً، وربما حوالي (٢٥٠٠) دولار، بل ربما حتى أقل من (١٠٠) دولار. أما إذا كنت تجني أقل من ذلك، فأنت بحاجة إلى التفكير فيما إذا كنت تريد أن تصبح شيئاً أكبر أو ما إذا كنت راضٍ تماماً لتبقى كمجموعة

من المتطوعين ضعيفة الترابط تؤدي رسالة مخصصة ولكنها محدودة. وفكر ملياً: ففي بعض الأحيان، يمكن للمنظمات غير الربحية المتناهية الصغر أداء خدمة قيمة وموجهة للمجتمع بتناسق وأسلوب لا تستطيع المؤسسات الكبيرة القيام به.

**الإجابة الثانية:** هذا الكتاب "قليل الصفحات" لأن ما تحتاجه هو خريطة وليس موسوعة.

المراجع الموسوعية الكبيرة لأفكار جمع التبرعات لها مكانها، لكنني أعتقد أن هذا ليس ما تحتاجه. ليس فقط لأنه ليس لديك الوقت لقراءته، ولكن ما تحتاجه هو أكثر من قائمة: هو عملية تتضمن مكاناً للبدء، تتبعه خطوات عملية جيدة.

ويمكن أن تكون الأفكار الفردية رائعة، ولكن ما لم يتم توصيلها من خلال نظام داخلي جيد، فإنها لا يمكن أن تعمل على الوجه المطلوب. هذا الكتاب يدور حول بناء هذا النظام الداخلي من الألف إلى الياء - أي وضع خطة لمستقبل جمع التبرعات في منطقتك غير ربحية. وهو نظام تم تصميمه للمنظمات غير الربحية الصغيرة والمتناهية الصغر، ولكنه يمكن أيضاً أن يكون أساساً لشيء أكبر بكثير إذا كان لدى مؤسستك أحلاماً عالية.

**الإجابة الثالثة:** هذا الكتاب "صغير" لأنه يجب عليك الاحتفاظ به معك.

مرجعي المفضل عن الكتابة هو كتاب "عناصر التصميم" (The Elements of Style) من تأليف "ويليام سترانك" (William Strunk) و "إي. ب. وايت" (E.B. White). وهو زاخر بالقواعد القصيرة، وبعض الإرشادات الواضحة، مع مقال قصير عن الأسلوب، مما يجعل الحالة موجزة وواضحة ثم

يتيح لك متابعة مهمة الكتابة الفعلية. وأفضل ما في الأمر أنه صغير الحجم بما يمكن من وضعه في جيب المعطف. لقد اعتدت على حمل هذا الكتاب معي لأنه ساعدني في الكتابة أكثر من أي كتاب آخر.

والآن، إذا استطاع "كتاب صغير من ذهب" أن يفعل لجمع الأموال كما فعله كتاب "عناصر الأسلوب" للكتابة، فسوف أكون رجلاً سعيداً. وفي الواقع فأمل أن تحمل هذا الكتاب معك لأنه يصف عملية متطورة ومتعاقبة ومستمرة، وقد تحتاج للرجوع إليه وأنت تمضي قدماً.

ارجع لهذا الكتيب الصغير عندما يحتاج عقلك إلى استراحة بين الاجتماعات أو المكالمات الهاتفية؛ أو لمعرفة ما سيأتي بعد ذلك حسب خارطة الطريق؛ أو للبحث عن تلك الفقرة التي كنت تفكر فيها، أو فقط لمصادفة جملة تسترعي اهتمامك بطريقة تختلف عن المرة الأولى.

كتاب صغير، أفكار كبيرة..

سنتناول في هذه الصفحات القليلة بعضاً من جوانب جمع التبرعات التي تتطلب توخي الحذر مثل تبرعات مجلس الإدارة، وبيانات المانحين، وإيجاد المانحين، والتخطيط لحدث أو فعالية، وسنعمل ذلك باستخدام أفكار فعالة وبسيطة تم اختبارها بالفعل من قبل منظمات غير ربحية صغيرة.

وبقليل من الحظ فستنهني هذا الكتاب وأنت تشعر كما لو كنت مستعداً للتعامل مع العالم وجمع ملايين الدولارات لمؤسستك! عظيم! حافظ على هذا الشعور!

ولكن - في حين أن الملايين من الدولارات ستكون رائعة - فلنوجه تلك الطاقة نحو هدف أكثر واقعية: فلنجمع ١٠٠٠ دولار.



## الجزء الأول

# عام من التطوير



## الفصل الأول: التقدم للمستقبل

جمع التبرعات ليس مخيفاً كما يبدو. لكنه غريب على الكثير من الناس في مجال المؤسسات غير الربحية الصغيرة والمتناهية الصغر.

نحن نتبع شغفنا بالمرح المجتمعي، أو بيئتنا المحلية، أو معرفة القراءة والكتابة، أو صحة المرأة، أو بإيماننا، فنجد أنفسنا في مؤسسة صغيرة غير ربحية نقدم من خلالها قدراً كبيراً من الخير. لكن من المحتمل أننا لم نكن هناك لأننا اتبعنا شغفنا بـ... جمع التبرعات!

عندما يتم جمع التبرعات بشكل صحيح، فسيساعدك في تحقيق ما تحبه حقاً: وهو تحقيق رسالة مؤسستك غير الربحية. ولأنني أعلم أنك تفضل القيام بشيء آخر، فسيركز هذا الكتاب على استراتيجيات جمع الأموال منخفضة التكلفة والعمالة.

يمكنك القيام بذلك، فلا تيأس وتأتي بشخص آخر يقوم به بدلاً عنك!! هناك الكثيرون من مديري المؤسسات غير الربحية الذين يولون الأعمال التي لا يحبونها أو يشعرون بالتردد تجاهها لأشخاص آخرين. ونتيجة لذلك، تقوم

المنظمة غير الربحية بتعيين مدير للتطوير قبل فترة طويلة من الحاجة الفعلية له ودون أن تتمكن من ملاحظة الإمكانيات الحقيقية لجمع التبرعات لأن الكثير مما تكسبه سوف يتم صرفه على الموظفين الذين لا يحتاجهم (بعد).

يجب أن يشارك المديرين بفعالية في جميع جوانب المنظمة، وخاصةً في أمور مثل جمع التبرعات الذي يمثل جانباً كبيراً من الميزانية السنوية.

### قصتي

في المرة الأولى التي طلب مني فيها القيام بجمع التبرعات، كان عمري ٢٢ عاماً، مع خبرة بلغت حوالي أسبوعين في وظيفتي الجديدة. وكان الهدف هو جمع (١٠,٠٠٠) دولار من شركة كبيرة في "تاكوما" لتكون راعياً للحدث.

كانت تجربة صعبة. قضيت ساعات في إعداد الحقائق والأرقام، وقمت بعمل رسم بياني على مادة رغوية، في محاولة لفهم ما يود مدير هذه الشركة متعددة الجنسيات سماعه مني.

أخيراً؛ حان يوم العرض، فذهبت إلى مبنى مكاتبهم الشاهق وأنا أحمل نموذجي الرغوي في يدي. صافحت مجموعة من كبار المسؤولين التنفيذيين كانوا في غرفة صغيرة، وقمت بإعداد لوحة العرض الذي سأقدمه.

بعد دقيقتين من حديثي، قاطعني نائب رئيس مجلس الإدارة قائلاً: "أنا آسف على المقاطعة، لكننا نعتقد أن هذا حدث رائع ونعلم بالفعل أننا نريد الرعاية على مستوى (١٠,٠٠٠) دولار ولسنا بحاجة إلى عرض تقديمي."

غمرتني موجات من الارتياح. لقد كانت أسهل هدية أحصل عليها على الإطلاق، لكنها كانت أيضاً أكثر هدوية قلقت بشأنها.

في وقت لاحق من مسيرتي المهنية غير الربحية، تم تعييني لإدارة "جراند

سينما" (Grand Cinema)، وهي دار عرض للفنون غير ربحية في وسط مدينة "تاكوما". لم يسعني إلا أن أتذكر تلك الهدية الكبيرة الأولى. كان من المفترض أن يكون جمع التبرعات جزءاً لا يتجزأ من عملي، على الرغم من أنني لم يكن لدي حماس يذكر تجاهه.

وبمساعدة بعض المرشدين الرائعين والندوات الطويلة ومحاولات التجربة والخطأ البسيطة، تمكنت من زيادة التبرعات من حوالي (١٧٠٠٠٠) دولار سنوياً إلى أكثر من (٨٠٠٠٠٠) دولار في حوالي عامين ونصف. والأفضل من ذلك أنني تمكنت من تحقيق ذلك بأقل جهد، حيث عملت على جمع التبرعات من خلال عملي الرئيسي في تقديم الأفلام وبرامجنا السينمائية الأخرى.

سوف أتطرق إلى المبادئ الأساسية التي استند إليها بعد قليل. لكن تذكر أن هذه أسس قابلة للتكرار وفعالة لجمع التبرعات بطريقة منخفضة التكلفة وقليلة العمالة.

لقد نقلت هذه التجربة وقيمت بتطبيقها في مؤسسات غير ربحية أخرى من خلال عملي بها كمدبر تنفيذي، وكمشروع، وكمشروع مجلس إدارة. لقد عملت في مجال التطوير في مؤسسة غير ربحية تقم بملايين الدولارات خلال إحدى حملاتها الرئيسية، وأنا الآن عضو في لجنة التوزيع التابعة لمؤسسة محلية، أقوم بتوزيع المال لبعض المنظمات غير الربحية التي كنت أعمل بها من قبل.

عززت تجربة إجراء المقابلات مع المنظمات غير الربحية خلال طلبات المنح إيماني بأن تقنيات جمع التبرعات هذه يمكن أن تكون فعالة لمجموعة متنوعة من المنظمات غير الربحية الصغيرة، بغض النظر عن رسالتها (إن تميزي الشخصي هو تجاه المؤسسات الفنية غير الربحية، لكنني سأستخدم أمثلة أخرى أيضاً في هذا الكتاب).

بعض المنظمات غير الربحية ملمة بالفعل بكل أنماط جمع التبرعات التي

ينبغي استخدامها للنجاح، وبعضها الآخر ليست لديهم سوى فكرة محدودة عنها: كل ما يعرفونه هو أنهم يحتاجون إلى ألفي دولار بحلول نهاية العام ... أو أي مبلغ آخر يرى مسؤولو الحسابات أنهم يحتاجونه. لا تكون واحداً من تلك المنظمات غير الربحية!

## الخطوات الأولى: الخطة

إن ما تحتاجه هو خطة للعام، وليس بالضرورة أن تكون منمقة وجذابة. وفي الواقع فإن الهدف من هذا الكتاب هو تزويدك بجميع الخطوات التي ستحتاج إليها حتى يكون لديك في النهاية تصور واضح لك ولؤمستك غير الربحية عما سيكون عليه العام المقبل حول جمع التبرعات.

ستبدو الإستراتيجية التي نستخدمها بسيطة، ولكن الحقيقة هي أن العديد من المنظمات غير الربحية تتجاهلها أو لا تعرف عنها شيئاً. فإذا كنت تقوم بجمع الأموال بالفعل، فستغرب في تسخير هذا الجهد لتحقيق أفضل استخدام ممكن. وإذا كنت حديث عهد بمجال جمع التبرعات، فأنا أريد أن أضع قدمك في المسار الصحيح. فيما يلي بعض المبادئ التوجيهية الأساسية لعملية جمع التبرعات المهنية الناجحة.

## ابدأ بالأقرب ثم توجه إلى الخارج

يتم جمع التبرعات الأكثر فعالية مع الأشخاص القريبين الذين يعرفون بالفعل دور مؤمستك غير الربحية، إذ من الصعب للغاية إخبار شخص ما بما تفعله في نفس الوقت أثناء طلب المال. فمن خلال البدء بأقرب الأشخاص إلى مؤمستك غير الربحية، فأنت تبدأ بالمتبرعين الأكثر احتمالاً، وتتحرك ببطء من هناك.

هذا هو، في الواقع، سيكون بناء وأسس الجزء الأول من هذا الكتاب الذي

هو بمثابة توصية بكيفية قضاء عامك الأول من التطوير المهني: ابدأ بمجلس الإدارة، ثم "أصدقاء" المؤسسة غير الربحية، ثم استخدم حدث جمع التبرعات لزيادة الاتصال مع عامة الناس وإحضارهم إلى دائرتك المهنية.

### اعمل بذكاء وليس بجهد أكبر

بصفتك منظمة غير ربحية صغيرة، فربما لا يوجد لديك موظفون مخصصون لجمع التبرعات، مما يعني أنك تحاول تنفيذ هذه المهمة ضمن المهام الضرورية الأخرى التي تقوم بها. ولا يكمن الحل في تفويض طرف آخر لجمع التبرعات كما يميل العديد من مديري المنظمات غير الربحية إلى ذلك، بل يكمن في جعلها عملية فعالة قدر الإمكان، كما سنستعرض بعض التقنيات الفعالة للغاية لجمع التبرعات. لا تنجذب إلى مبيعات ألواح الشوكولاتة أو مبيعات المخبوزات أو غيرها من عمليات جمع الأموال ذات العمالة المرتفعة والعائد المنخفض.

ولمعرفة ما إذا كنت تعمل "بذكاء"، فيجب عليك تتبع جميع الساعات التي تقضيها في جمع التبرعات، وسنقارن ذلك بانتظام بـ "سعر الساعة" الذي تجلبه.

قد يجد بعض مديري المنظمات غير الربحية أنهم يقضون ساعات طويلة في جمع التبرعات باستخدام وسائل ضعيفة تؤدي إلى معدل سلبي لسعر الساعة - أي أن المدير الذي يدفع ٢٠ دولاراً في الساعة يجمع الأموال بمعدل ١٠ دولارات في الساعة. يمكنك القيام بذلك على نحو أفضل - بل أفضل بكثير في واقع الأمر.

### سمعتك هي كل ما تملك

عندما تولى المستثمر الشهير "وارن بافيت" شركة استثمار فاشلة تعافت من فضيحة كبرى، قال لموظفيه الجدد: "أن نفقد المال من أجل الشركة، يمكنني أن أكون متفهماً لذلك. ولكن أن نفقد مزقة من سمعة الشركة،

فسأكون بلا رحمة".

إن تركيز بافيت على السمعة ينطبق بنفس القدر على المؤسسات الصغيرة غير الربحية كما المؤسسات الكبيرة، إن لم يكن أكثر من ذلك. لماذا؟ لأن سمعتك هي كل ما لديك.

فمستشفى كبير، أو جامعة كبيرة، أو شركة كبيرة، كلها لديها أصول وموارد لإبقائها واقفة على قدميها لحين إعادة بناء سمعتها الملتصقة. ويمكنها أيضاً الحصول على علامة تجارية جديدة أو إطلاق حملة علاقات عامة تستمر في العمل من خلالها.

وقد لا تتمتع مؤسستك بهذه الرفاهية.

فالمناحون يتوقعون الكثير من المنظمات غير الربحية التي يدعمونها. فإذا انتهكت الثقة مع متبرع، فأنت بذلك تعرض مؤسستك للخطر. يجب أن تكون على دراية بوثيقة حقوق المناحين (المعرضة في الفقرة التالية) والتي تم تطويرها من قبل معهد المناحين، وجمعية الرعاية الصحية الخيرية، ومجلس النهوض ودعم التعليم، ورابطة المتخصصين في جمع التبرعات.

### وثيقة حقوق المناحين

يرتكز العمل الخيري على العمل التطوعي من أجل الصالح العام، فتقليد العطاء والمشاركة هو الأساس لجودة الحياة. ولضمان استحقاق العمل الخيري للاحترام والثقة من عامة الناس، ولكي يكون لدى المناحين والمناحين المحتملين ثقة كاملة في المنظمات غير الربحية لكي يقدموا لها الدعم المطلوب، فإننا نعلن أن جميع المناحين لديهم هذه الحقوق:

١- أن تكون الجهات المانحة على علم برسالة المنظمة الربحية، والطريقة التي تعتمزم المنظمة استخدامها لتوزيع الموارد المتبرع بها، وقدرتها على

- استخدام تلك التبرعات بشكل فعال للأغراض المستهدفة.
  - ٢- أن تكون على علم بهوية العاملين الذين يخدمون في مجلس إدارة المنظمة، وتوقع أن يكون مجلس الإدارة حصيفاً في ممارسة مسؤولياته الإشرافية.
  - ٣- المقدرة على الحصول على أحدث البيانات المالية للمنظمة.
  - ٤- التأكيد للمانحين أنه سيتم استخدام الهدايا والمنح والتبرعات التي قدموها للأغراض التي تم التبرع من أجلها.
  - ٥- تلقي التقدير والاعتراف المناسبين.
  - ٦- التأكد من أن المعلومات المتعلقة بالتبرعات تلقى الاحترام والسرية إلى الحد الذي ينص عليه القانون.
  - ٧- توقع أن تكون جميع العلاقات مع الأفراد الذين يمثلون المنظمات التي تهم المانح ذات طبيعة مهنية.
  - ٨- أن يتم الإعلام بما إذا كان أولئك الذين يسعون للحصول على تبرعات هم متطوعون أو موظفون في المنظمة أو محامون معينون.
  - ٩- إتاحة الفرصة للمانحين لحذف أسمائهم من القوائم البريدية التي قد تنوي المنظمة مشاركتها.
  - ١٠- عدم التردد في طرح الأسئلة عند التبرع وتلقي إجابات سريعة وواضحة وصریحة.
- باختصار: كن دقيقاً.

## الإفناق لاحقاً:

إذا كانت مؤسستك غير الربحية جديدة على مجال جمع التبرعات المنظم

والمهني الذي سيتم تقديمه في هذا الكتاب، فإنك ستكسب الكثير من التبرعات أكثر من ذي قبل.

مع وضع ذلك في الاعتبار، فإن أفضل ممارسة لوضع الميزانية يمكنك اعتمادها هي الانتظار لإنفاق تلك الأموال حتى العام المقبل. (معذرة، ولكن هذا صحيح.) لنفترض أنك تجمع عادة (٥٠٠٠) دولار سنوياً من المتبرعين، وبعد قراءة هذا الكتاب وتطبيق المفاهيم الواردة فيه تمكنت من زيادة هذا المبلغ إلى (١٥٠٠) دولار لهذه السنة المالية: وفره للعام المقبل، فمبلغ العشرة آلاف دولار الإضافي لم تكن تتوقعه. الآن وبعد أن تمكنت من رفعه، فأنت تعرف بالضبط المبلغ الذي يمكنك إنفاقه في العام المقبل: (١٥٠٠) دولار.

ثم في العام المقبل، وبينما تقوم بإنفاق مبلغ ١٥٠٠٠ دولار من عائدات هذا العام، لنفترض أنك قمت بزيادة التبرع مرة أخرى إلى (٢٠٠٠) دولار، فأنفق ذلك بعد عام.

وتكمن قوة هذا الهيكل في أنه إذا أدت ظروف خارجة عن إرادتك إلى تقويض عملية جمع التبرعات (مثل الركود أو أي كارثة كبرى)، فلن تواجه عجزاً في نهاية العام ولن تجد نفسك بحاجة إلى جمع (١٠٠٠) دولار في الشهر. بدلاً من ذلك، سيكون لديك عام لإجراء التخفيضات اللازمة كرد فعل لانخفاض العطاء.

إذا كانت منظمته غير الربحية ملتزمة بما يكفي لاتباع هذا النموذج، فلن تجد نفسك أمام سيناريوهات صعبة لجمع التبرعات مثل تلك التي تصيب المنظمات غير الربحية الصغيرة في كثير من الأحيان. الجزء الأصعب هو خلق الاستبدال، وأفضل وقت للقيام بذلك هو عندما ترتفع نسبة التبرعات. قم بتأجيل الإنفاق، وتصبح منظمته غير الربحية أكثر أماناً.

## الفصل الثاني: عطاء مجلس الإدارة: الألف دولار الأولى

كما سبق ذكره في الفصل السابق، سنبدأ عملية جمع التبرعات من الأشخاص الأقرب إلى المنظمة غير الربحية ونعمل إلى الخارج من هناك.

يتعامل هذا الفصل مع مجلس الإدارة وتبرعات مجموعة العمل، حيث يتناول الفصل الثالث التعامل مع الأصدقاء وعملاء المنظمة، والفصل الرابع مع فعاليات جمع التبرعات التي تجلب جهات اتصال جديدة، ويتناول الفصل الخامس "الهدايا الكبرى" - التواصل مع أكبر الجهات المانحة للتبرعات وطلب زيادتها.

ستكون هذه الفصول مجتمعة بمثابة خطة تطوير للعام الجاري، وأساساً لخطط جميع سنوات المستقبل القادمة.

### البدء بمجلس الإدارة

هل يتبرع مجلس الإدارة الخاص بك بسخاء وبشكل منتظم؟

على الأرجح لا. فمن الناحية النظرية، يجب أن يبدأ العطاء بمجلس الإدارة. ولكن من الناحية العملية، نادراً ما يكون هذا هو الحال - خاصة في المنظمات غير الربحية الصغيرة.

## لماذا يحدث هذا؟

كثيراً ما تُطلق مجالس إدارة المنظمات غير الربحية الصغيرة على نفسها "مجالس العمل" لتمييز نفسها عن "مجالس جمع التبرعات". وعندما يخبرك أحدهم قائلاً: "نحن لسنا مجلساً لجمع التبرعات"، فإن ما يقولونه لك هو أن المجلس لا يتألف من "الأسماء الكبيرة" بالمجتمع الذين يوزعون الشيكات يميناً ويساراً. وبناء على ذلك فإن مجلس الإدارة هو الذي يكون فيه المتطوعون متحمسين لرسالتهم، ومستعدين لأن يشمروا عن سواعدهم والقيام ببعض الأعمال الفعلية، والتبرع بالوقت والموهبة، ولكن لا يكسبون الكثير من المال.

في تجربتي، تعتقد المجالس التي تفكر في نفسها على أنها "مجالس عمل" أنهم فعلوا ما يكفي بمجرد الحصول على عضوية المجلس ومساعدة المنظمة. هذا أبعد ما يكون عن الحقيقة.

أولاً، يجب أن يكون مجلس الإدارة هو الأكثر التزاماً بنجاح المؤسسة. في بعض الأحيان لا يبدو الأمر على هذا النحو، لأن مجلس الإدارة لديه الإلمام بكل ما وراء الستار من مشاحنات والمفارقات التي لا يراها عامة الناس. وعلى كل حال يجب أن يكون عضو مجلس الإدارة واحداً من أكثر من يحتمل تبرعهم للمؤسسة.

إذا لم يكن هذا موجود في مؤسستك غير الربحية، فأنت بحاجة إلى إحداث

تغيير ثقافي بها. وقد تستغرق التغييرات الثقافية وقتاً طويلاً، ولكن يمكن أيضاً أن تكون سريعة إذا تم التعامل معها بالطريقة الصحيحة.

دعنا نستعرض الخطوات التي يمكن أن تجعل "مجلس العمل" الخاص بك جزءاً مهماً من مكونات جمع التبرعات أيضاً.

## مقابلة ليندا

لتوضيح هذه العملية (والأفكار اللاحقة أيضاً)، سأنتقل إلى "ليندا".

أمضت "ليندا" عاماً كمدير تنفيذي لمنظمة غير ربحية مكرسة للحفاظ على تاريخ "سمولفيل" بالولايات المتحدة الأمريكية. المنظمة التي تديرها، وهي "جمعية سمولفيل التاريخية"، تدير مقصورة تاريخية تم الحفاظ عليها منذ أيام الرواد. وتشرف ليندا على اثنين من الموظفين ومجموعة من المتطوعين الذين ينظمون الجولات في المقصورة. كل مالدى المنظمة ميزانية سنوية قدرها (١٠٠٠٠٠٠) دولار.

ثم صعبت الأحوال بالجمعية التاريخية، حيث قل عدد المتطوعين عما كان عليه من قبل، وقل عدد الرعاة الذين يدفعون رسوم التبرع المقترحة والبالغة ٥ دولارات للشخص الواحد في عطلات نهاية الأسبوع. وأصبحت ليندا قلقة من أن تضطر إلى إنهاء خدمة محاسبها الذي يعمل بدوام جزئي. وتعتقد ليندا أن مفتاح الحل لمواصلة العمل في ذلك العام الصعب وتحسين ظروف جمعية الحفاظ على التاريخ هو جمع التبرعات بصورة أكثر شدة وصرامة. ويبدو أن الجميع يحبون الجمعية التاريخية - على الأقل أولئك الذين سمعوا بها - لذلك تريد أن تتوخى الحذر من أن لا تجعل الناس يشعرون أنهم "مدفوعون جبراً" من أجل دفع المال. فما العمل إذن؟

## المجلس يأتي أولاً

هدف ليندا هو الحصول على ١٠٠٪ من تبرعات أعضاء مجلس الإدارة للجمعية التاريخية، وإحدى المنح التي تريد التقدم للحصول عليها تتطلب التبرع بنسبة ١٠٠٪. ولكنها لا تريد فقط أن تخبر المجلس أن كل شخص ينبغي أن يتبرع وينتهي بها الأمر إلى جمع حفنة من التبرعات التي تبلغ ٢٠ دولارًا.

إنها تريد أن يفخر المجلس بهداياه. وهي ترى أنه إذا شعر مجلس الإدارة شعورًا حسنًا تجاه حجم تبرعاته، فسيكون أصدقائهم والمناحون الآخرون أكثر رغبة في التبرع.

أما السبب الآخر لبدء ليندا مع المجلس فهو أنه أسهل وأرخص طريقة للوصول إلى المتبرعين المحتملين. فهناك تسعة أشخاص في مجلس إدارتها، وجميعهم على دراية واضحة بالمنظمة غير الربحية. إنهم يهتمون بها بالفعل، وبعضهم قد تبرع لها من قبل. وميزة أخرى هي أنهم يجتمعون شهريًا، مما يجعل الوصول إليهم سهلاً. كما يمكنها استخدام قوة المجموعة لجعل الجميع ملتزمًا بالعبء.

## كل ما تبقى هو الطلب ...

ومن المؤكد أن "السؤال" هو الجزء الذي يثير قلقاً أكبر. لم تطلب ليندا أبداً هدية للمؤسسة طوال الوقت الذي قادت فيه المنظمة. لقد تقدمت بطلب للحصول على منح من قبل، وقضت الكثير من الوقت في العمل في الميزان السنوي، لكنها في الواقع لم تطلب من أي شخص أن يقوم بالتبرع.

## اطلب بدون أن تطلب

قررت ليندا أنها بحاجة إلى وضع المجلس في مكان أفضل. إنها تشعر بالقلق من أن تطلب، ولديها فكرة جيدة وهي أن مجلس الإدارة ليس مهتمًا بمنح الكثير من المال. ما يتعين عليها القيام به هو تغيير طريقة تفكيرها بشأن طلب المال وكيف يشعر المجلس حيال عطائه.

لكن لديها ميزة رئيسية واحدة على المجلس: هي المعلومات.

### الخطوة 1: دعوة رئيس مجلس الإدارة

اتصلت ليندا برئيس مجلس الإدارة وأخبرته أنها تريد قضاء بعض الوقت في اجتماع المجلس المقبل لتوضيح ما استجد للمجلس حول حالة التبرعات التي دخلت المنظمة في الربع الأخير من العام. (إذا كان ذلك في الربع الأخير من العام، فاستخدم نهاية العام كعذر لك. وإذا كان هذا هو الربع الأخير من السنة المالية، استخدم ذلك. وإذا كان هذا هو الربع الأول من السنة المالية، فقد ينجح ذلك أيضًا. لعلك فهمت الأمر!).

وافق رئيس مجلس الإدارة، وذكر أنه أشار إلى جمع التبرعات بنفسه. وسأل ليندا ما إذا كان من الممكن أن نجعل الميزاد أكبر. ليندا متأكدة تمامًا من أنها لا تريد قضاء المزيد من عامها في التخطيط للمزاد، لكنها أخبرته أنها ستقدم عرضًا تقديميًا شاملًا.

أخبرته أيضًا أنها سوف تبلغ مجلس الإدارة أنها تريد أن تصل تبرعاته إلى ١٠٠٪. بالطبع، لن يُتوقع من أحد أن يتبرع أثناء الاجتماع. إنها تريد فقط

التنبيه بأنه سيتم ذكر هذا الهدف. (يمكنك في بعض الأحيان مفاجأة عضو مجلس الإدارة بأشياء جديدة، ولكن كقاعدة عامة، يجب ألا تفاجئ رئيس مجلس الإدارة الخاص بك أثناء اجتماع المجلس).

## الخطوة 2: البحث

الآن حان الوقت النهائي، ليندا تبدأ التحضير. إنها لا تعتقد أن المجلس سيستجيب لعرض تقديمي كبير ومفصل وعرض للشرائح. لذلك قررت أن تقدم لهم تحديثاً موجزاً للحقائق ثم تقوم بعد ذلك بفتح مناقشة جيدة. لكنها تحتاج أولاً للحقائق.

فيما يلي الأسئلة التي رأيت أنها تريد الإجابة عليها:

- ما مقدار الأموال التي تم جمعها في العام الماضي؟
- كم عدد المانحين الذين تبرعوا بها؟
- كم كانت أكبر منحة؟ كم كانت الهدية المتوسطة؟ المنحة الأكثر شيوعاً؟ (تختلف قليلاً عن المنحة العادية، ولكنها في الغالب لا تقل عنها فائدة).
- كم عدد أعضاء مجلس الإدارة الذين تبرعوا؟

العديد من المنظمات لديها قواعد بيانات للمانحين ويمكن أن تحصل على الإجابات عن هذه الأسئلة بسهولة وبللمسة إصبع. لكن ليندا ليست لديها ذلك، لذا أنشأت قاعدة بيانات على برنامج "إكسل".

إذا لم تكن لديك قاعدة بيانات، فلا تتردد في إنشاء قاعدة بيانات خاصة بك. وبشراء هذا الكتاب، يمكنك الوصول إلى روابط التحميل عبر الإنترنت، تتضمن قاعدة بيانات للجهات المانحة ودليل لاستخدامها. جميع روابط التحميل

<http://forsmallnonprofits.com/special-downloads-for-the-little-book-of-gold/>. متاحة على الانترنت على الرابط التالي

قام موظف الحسابات الذي يعمل مع ليندا بعمل سجل خاص من المزد - من شيكات التبرعات التي وصلت للمنظمة، ومن المبالغ النقدية والشيكات التي تم جمعها عند باب المقصورة.

من هذه النقطة، يصبح الأمر مجرد عملية إدخال بيانات. وبدلاً من أن تسند المهمة لموظف الحسابات، رأت ليندا أن الأمر يستحق أن تقضى فيه ساعتان لإدخال الأرقام بنفسها، فذلك يمكنها من معرفة الأسماء الموجودة في القائمة. بعض الأسماء لفتت انتباهها: أحد أعضاء مجلس الإدارة والذي كان دائم التذمر من الأوضاع اتضح أنه من أكبر المانحين. كما أن هناك شيكان من الشيكات من عائلة تعرف ليندا أنها ثرية للغاية: جاء أحدهما خلال إحدى الجولات، وجاء الآخر بتبرع أكبر بعده بثلاثة أسابيع.

وبعد إدخال بياناتها، أصبحت ليندا في وضع يمكنها من البدء في الرد على أسئلتها.

## ما حجم الأموال تم جمعها في العام الماضي؟

تلقت الجمعية التاريخية في العام الماضي حوالي (٩٥٠٠٠) دولار في شكل تبرعات من الأفراد من خلال جميع أنشطتها لجمع التبرعات. ولكن (٥٠٠) دولار منها جاءت في شكل نقدي عند مدخل المقصورة ولم تتمكن ليندا من التعرف على من قدمها. كما جاء مبلغ (٥٥٠٠٠) دولار من السحب على التذاكر وليس لديها سجلاً بمن قاموا بشراء التذاكر. وبالإضافة إلى المال الوارد من الجهات المانحة الفردية، تلقت الجمعية منحاً بلغت (١٥٥٠٠٠) دولاراً.

من المهم معرفة التبرع الكلي لمؤسستك، لكنه مهم أيضاً معرفة الفرق بين المنح والتبرعات الفردية. التبرعات من مؤسسة من عشرات الآلاف من الدولارات تختلف كثيراً عن منحة تبرع الفرد لنفس المبلغ.

ومن المهم أيضاً مقارنة التبرعات الكلية مع إجمالي الإيرادات الخاصة بمؤسستك غير الربحية. هل لدى مؤسستك أي دخل مكتسب - كالرسوم والاشتراكات، ومبيعات التجزئة، والتذاكر، وما إلى ذلك - منفصلة عن التبرعات؟ في كثير من الأحيان يشار إلى الرأي القائل أن التبرعات ينبغي ألا تشكل أكثر من ٦٠٪ من الإيرادات. وهذه ليست أكثر من اقتراح. ولكن توخى الحذر إذا كانت مؤسستك تعتمد بشكل مفرط على مصدر واحد للتمويل. فإذا كان جل التمويل يأتي من مصدر واحد، سواء كانت منحة أو تبرعات أو مبيعات تذاكر، فمن الأفضل العمل على تعزيز الأداء في مصادر تمويل إضافية أخرى.

لقد تم التبرع بمبلغ (٢٤٠,٠٠٠) دولار للجمعية من الميزانية البالغة (٠٠٠,٠٠٠) دولار. وتم تقسيم ما تبقى من الدخل بين العقود مع الدولة وشعبة الحدائق العامة وقسم الحفاظ على المقصورة، والإيرادات المتحققة من الجولات المدرسية، ومبيعات التجزئة المحدودة في المقصورة.

### كم من المانحين الذين ورد منهم ذلك المبلغ؟

عندما لم تستطع ليندا أن تتذكر على وجه اليقين من أين جاء مبلغ (٢٠,٥٠٠) دولار من تبرعاتها البالغة (٩٠,٠٠٠) دولار، قامت بتدوين المبلغ المتبقي وقدره (٦,٥٠٠) دولار، والذي جاء من ٢٥٠ جهة متبرعة.

## كم كانت أكبر منحة تبرع؟ المنحة المتوسطة؟ المنحة الأكثر شيوعاً؟

اكتشفت ليندا أنها حصلت على تبرعين بقيمة ٢٥٠ دولارًا لكل منهما، و٣ تبرعات بمبلغ ١٠٠ دولار، و٢٠ تبرعاً بمبلغ ٥٠ دولارًا لكل تبرع. وتبقى حوالي ٢٠ دولارًا، نتجت عن التبرع المقترح بمبلغ ٥ دولارات للشخص. لقد شاهدت ليندا الكثير من العائلات المكونة من أربعة أفراد يحضرون، لذلك لم تكن مندهشة لرؤية الكثير من الشيكات بقيمة ٢٠ دولار. وكان هناك أيضاً سعر التذكرة في المزاد العلني، على الرغم من أن ليندا لم تكن متأكدة من أنه يمكن اعتبارها جميعاً تبرعاً. فمن المؤكد أن المزاد لم يحقق ٢٠ دولاراً للشخص الواحد (وقد تكون على حق، ولكن سجلات حسابات المؤسسة لم تكن معدة لحساب الفرق).

لذلك بلغت أكبر منحة تبرع ٢٥٠ دولاراً، وبلغت المنحة المتوسطة ٢٦ دولاراً. أما أكثر منحة انتشارا فقد كانت ٢٠ دولاراً. شعرت ليندا لأول مرة أنها قد تعرفت على عملية جمع التبرعات في مؤسستها. لقد كان من المريح أن تتم تسويتها وتوضيحها.

وفي الوقت نفسه، كان الأمر مفاجئاً إلى حد ما. احتفظ المتطوعون بسجل الحضور في المقصورة. لم تقم ليندا بحساب ذلك من قبل، ولكن ما بين الشيكات والمنح النقدية التي تم جمعها من الباب، جمعت (٦,٠٠٠) دولاراً فقط عند الباب من (٤,٠٠٠) فرداً، وكان ذلك بواقع ١,٥٠٠ دولار للشخص الواحد بدلاً من الخمس دولارات المأمولة!

تجربة ليندا نموذجية إلى حد كبير. لقد كانت مشرفاً جيداً على موارد المنظمة غير الربحية، لكنها لم تقوم بأي تحليل. الآن، ومع حوالي أربع ساعات عمل

فقط، شعرت أن لديها فهماً أفضل لجمع التبرعات للمنظمة مما كانت عليه في السنة التي بدأت فيها العمل. كما اكتشفت مشكلة مهمة: لم تكن المقصورة قادرة على جمع المال الكافي، فشعرت بالسوء حيال ذلك. وبعد كل شيء، قالت إنها تعرف عدد الحضور وعرفت كم من المال الوارد وعليها أن تقدم تقريراً إلى المجلس شهرياً، لكنها لم تقارن الأرقام أبداً.

شعرت ليندا بتحسن كبير عندما أدركت أنه لا يوجد أحد في مجلس الإدارة قام بمقارنة الأرقام أيضاً. لقد افترض الجميع أن المقصورة ستكون جزءاً صغيراً من الميزانية. لكن ليندا أدركت أنها إذا أمكنها الحصول على ٥ دولارات من كل شخص من الحضور، فإنها ستجني (٢٠٠٠٠٠) دولار من المقصورة، بزيادة قدرها (١٤٠٠٠٠) دولار. ماذا يمكنهم فعله بهذه الأموال! مع القليل من إدخال البيانات والتفكير الناقد، اكتشفت ليندا معلومات غيرت تفكيرها تماماً عن أحد أجزاء المنظمة. فقد يتعد الكثيرون من أداء ما يعتبرونه عملاً وضيعاً، ولكن اقض بعض الوقت في القيام بذلك وستجد تلك الافتراضات في موضع تحدٍ وأسئلة جديدة لتطرحها.

كان الجزء الآخر المهم من تجربة ليندا هو اكتشاف أن المتبرعين للجمعية التاريخية شكلوا ترتيباً هرمياً. كان لديها عدد قليل من المتبرعين الكرماء مثلوا قمة الهرم، ومجموعة أكبر من المتبرعين متوسطي العطاء، وقاعدة واسعة من الهدايا الصغيرة. ولكن الأرقام الفعلية التي تملأ الهرم ستكون مختلفة اعتماداً على حجم مؤسستك غير الربحية ونضج عملية جمع التبرعات.

وبالطبع، فهناك دائماً استثناءات. لقد عملت مع منظمة غير ربحية كبيرة وكان حجم التبرعات المستهدف لديها (٤٠٠٠٠) دولار سنوياً. وكان المبلغ محددًا لسبب محدد، ولكن انتهى بنا الأمر بفجوة في منتصف الهرم. وربما يكون لمنظمتك فجوة مثلها أو تقلص مماثل.

ستتحدث أكثر عن أهramات المانحين في الفصل الخامس وكيف يمكن أن تكون مفيدة.

## كم عدد أعضاء مجلس الإدارة الذين قاموا بالتبرع؟

علّمت ليندا كل تبرع خاص بكل عضو في مجلس الإدارة ثم اطّلت على جميع المعلومات الخاصة بهم معا. من كل تسعة، تبرع خمسة فقط: واحد منهم تبرع بمبلغ (٢٥٠) دولارا، وتبرع الأربعة الآخرون بمبلغ (٥٠) دولارا لكل منهم. وعلى الرغم من أنهم جميعا قد حضروا المزارد، لم يدفع أي منهم شيئا لأنهم أعضاء المجلس. كما سجلت ليندا أيضا تواريخ التبرعات في الجدول حيث كان معظم أعضاء مجلس الإدارة قد حرروا شيكات لمدة شهرين منذ إفادة رئيس مجلس الإدارة بأنه أمر جيد أن يتبرع أعضاء المجلس. وكان بعض الحاضرين قد حرروا شيكات في الاجتماع، والبعض الآخر قالوا إنهم سيرسلون تبرعاتهم بالبريد. إلا أن شخصا واحدا فقط قام بذلك. وأدركت ليندا مع بعض الغضب، أن رئيس المجلس لم يكن واحداً من الخمسة!

### الخطوة 3: العرض التقديمي

قبل إجراء بحثها، شعرت ليندا بالتوتر حيال طلب المال من المجلس. الآن شعرت بأنها قد انفعلت وكان قلقها الأكبر هو السيطرة على انفعالها وليس التخلص من غضبها.

لقد خططت ليندا للأمام بشكل جيد. وقفت أمام مجلس الإدارة بعد أن كانت تجلس معهم عادة، لكن يبدو أن هذا هو الوقت مناسب لتكون أمامهم



النتائج على ثمانية لاستخراج المتوسط الذي قامت بكتابته على اللوحة:  
(٧٦٢,٥٠) دولارًا.

"بالنظر إلى هذا، في المتوسط كنتم تعتقدون أن مبلغ ٧٦٢,٥٠ دولاراً كان كبيراً. ولكن بما أن نصف عددكم يرى أن (٥٠٠) دولار هي منحة تبرع كبيرة، فأعتقد أننا يجب أن نحسب هذا الرقم أيضاً. لذلك يجب أن نحصل على منحة تبرع لا تقل عن (٥٠٠) دولار لتكون منحة "كبيرة".  
ثم توقفت ليندا قليلاً لخلق مؤثر درامي للموقف وجمع أفكارها.

"حسنًا، أنا أوافق، (٥٠٠) دولار ستكون منحة تبرع كبيرة. في الواقع، ستكون أكبر من أي منحة تلقيناها في العام الماضي. ولهذا السبب أردت إفادة الجميع بأين نقف اليوم. في الواقع، بلغ أكبر تبرع تلقيناه العام الماضي (٢٥٠) دولارًا، وحصلنا على اثنين فقط بهذه القيمة. نحن بحاجة إلى تحديد الأشخاص الذين يمكنهم يومًا ما إعطاءنا (٥٠٠) دولار".

فكرت ليندا في المستقبل وخططت لاثنتين من حالات الطوارئ المختلفة.

لم تكن تعرف ماذا يكتب الأشخاص: هل سيكتب الجميع (١٠٠) دولار؟ هل سيكتب الجميع (١٠٠٠) دولار؟ لقد خططت بناءً على ردود فعل مختلفة اعتمادًا على كيفية سير الأمور في نظرها، وكانت تعرف أيضًا أن "جون" قد لا يتعاون بصورة طيبة. لذلك قررت أنه إذا حدث ذلك، فسوف تحاول إن تبقى الأمر خفيًا ومرحاً.

"الآن، ربما لم يكن لدينا الكثير من المنح الكبيرة، لكن لدينا الكثير من المنح الصغيرة، وهذا أمر جيد أيضًا. في العام الماضي، دفع ٢٣٥ شخصًا مبلغ (٢٠) دولارًا بين المقصورة والمزاد. إن وجود هؤلاء المانحين الصغار يعطيني

الكثير من الأمل في أن تتمكن من جعل بعضهم من المانحين الكبار في وقت لاحق. بالإضافة إلى كل ذلك فقد تلقينا مبلغ (٢,٠٠٠) دولاراً نقداً، وهذا يعني أنه لا يمكنني تحديد هوية من تبرع بها.

"في المجموع، تم التبرع لنا بمبلغ (٩,٠٠٠) دولار في العام الماضي. هل لديكم أي أسئلة أم أنتقل إلى خطتي حول كيفية زيادة هذا المبلغ على مدى فترة الاثني عشر شهراً القادمة؟"

لاحظ شيئين هنا: لم تطلب ليندا أفكاراً لزيادة التبرعات. وربما تعلم أن المجالس تحب تقديم الأفكار، لكن اجتماع مجلس الإدارة ليس بالمكان المناسب لطرح الأفكار لجمع التبرعات.. هكذا ينتهي بك الأمر ببيع المخبوزات أو تنظيم مزاد مرهق.

لاحظ أيضاً أنها علقت خطتها أمامهم - ليس فقط لإبقاء الأسئلة محدودة، ولكن أيضاً للتأكيد على أنها تستطيع السيطرة على الوضع، مما يساعد على تجنب العصف الذهني بقدر الإمكان.

ومع أسئلة قليلة من مجلس الإدارة - أجابت ليندا على معظمها بالقول: "سوف آتي إلى ذلك في غضون ثانية" - كانت ليندا مستعدة للمضي قدماً في الحديث.

"أعتقد أننا بحاجة إلى هدفين رئيسيين. الأول هو زيادة عدد التبرعات الصغيرة التي نحصل عليها: نريد معرفة وسائل لجمع المزيد من الأسماء والعناوين في المقصورة. في الواقع، أعتقد أننا بحاجة إلى النظر عن كثب إلى كيفية جمع المزيد التبرعات هناك بشكل عام. في اجتماع الشهر المقبل، أود التركيز على ذلك وتقديم بعض التوصيات."

"كما أعتقد أن الوقت قد حان لإقامة حملة سنوية لطلب التبرع من

الجماهير. لدينا الكثير من الأسماء والعناوين للأشخاص الذين دعمونا في الماضي. نحن نعرف أنهم يحبوننا، لذا أعتقد أنه يجب أن نخطط لإرسال خطاب لهم قبل نهاية العام نطلب فيه دعمهم".

هذا سيكون الأول للجمعية التاريخية. حتى لو كانت مؤسستك لديها صندوق سنوي منتظم من قبل، فالجزء التالي من اقتراح ليندا ربما لا يزال جديداً.

"وهنا أحتاج إلى مساعدة مجلس الإدارة. أنا حقا أريد أن أفعل هذا بشكل صحيح وجيد، كما أريد أن تشعر الجهات المانحة بالتقدير. أرغب في أن يتصل أحد أعضاء مجلس الإدارة بكل متبرع يعطي أكثر من ٥٠ دولارا ويشكرهم على تبرعهم. وبذلك، يتصل كل عضو. مانحين اثنين أو ثلاثة ويشكرهم على عطائهم. أعتقد أن مكالمات هاتفية من أحد أعضاء مجلس الإدارة من شأنها أن تجعل المتبرع يشعر بأنه قد قام بشيء مميز، حتى لو كانت مجرد رسالة صوتية منك".

بالنسبة للمجتمع التاريخي، فإن الاتصال بالمتبرعين عند مستوى (٥٠) دولارا أمر منطقي، نظراً لوجود عدد قليل جداً عند مستوى (٥٠) دولاراً أو أكثر. وقد يكون الحد الأقصى للتبرعات في مؤسستك عند مستوى (١٠٠) دولاراً أو (٢٥٠) دولاراً. تأكد من أن كل عضو في مجلس الإدارة لن يكون مسؤولاً عن التحدث إلى أكثر من ٣ أو ٤ أشخاص.

هذا التزام بسيط بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة ولن يرفضوه. كما إنهم لا يطلبون مالاً، بل يشكرون المتبرع، وهذا أسهل بكثير.

بدأ مجلس ليندا متحمساً للفكرة حقاً. الآن أصبح الوقت مناسباً للانتقال إلى المرحلة التالية: تبرع المجلس.

## الخطوة 4: الطلب بدون طلب

أخذت ليندا نفساً عميقاً وواصلت الحديث.

"الآن، أعتقد أنه إذا كنت تحمل الهاتف لتشكر شخصاً ما على التبرع، فيجب أن تكون أنت أيضاً متبرعاً." ضحكت ليندا قليلاً للحفاظ على جو المزاح: "أود أن أشير في الخطاب إلى أن ١٠٠٪ من أعضاء مجلس الإدارة والموظفين يشاركون في التبرعات. لا أريد أي شيكات منكم الليلة، بل أربح بمنح الجميع الفرصة للعودة إلى المنزل ومناقشة الأمر مع أي شخص تحتاجون للحديث إليه. ويمكننا مناقشة جزئية التبرعات لاحقاً خلال الشهر."

يبدو أن الجميع يعتقدون أن الترتيب للتبرع في وقت لاحق سيكون أفضل. واصلت ليندا حديثها قائلة: "أود حقاً أن يفكر الناس في منحة ستكون كبيرة بالنسبة لهم. وبالطبع فأنا لا أقول إنه ينبغي أن يكون مثل تلك الأرقام - وأشارت إلى نتائج التمرين الذي قامت به من قبل".

"وإذا أراد جون التبرع بمبلغ (٢٠٠,٠٠٠) دولار، فأعتقد أننا سنقبلها." ضحك الجميع.

"أما عن نفسي، فإن الطريقة الوحيدة التي سأتمكن بها من تقديم تبرع هي الأقساط الشهرية. لذلك أأمل أن تفكر في المنحة المتكررة بأقساط كخيار أيضاً".

"وعندما نلتقي مرة أخرى الشهر المقبل، أود حقاً أن أكون قادرة على تقديم التقارير مع ١٠٠٪ من تبرعات المجلس والموظفين".

كانت ليندا قلقة خلال هذا الجزء الأخير، لكنها حققتة. لقد جعلت الجميع على استعداد لسؤالهم في وقت لاحق. إن التطرق للموضوع الآن دون طلب

التبرع يعني أن محادثات ليندا مع كل منهم في المرة القادمة لن تتضمن أي مفاجأة. لقد دفعتهم أيضاً إلى التفكير في "المنحة الكبيرة"، وهي تعتقد أنه ربما من غير المرجح أن تحصل على (٥٠٠) دولار. ربما يتبرع اثنان بمبلغ (٢٥٠) دولارًا لكل منهما، ولكن ما كانت تأمل الحصول عليه حقاً هو (١٠٠) دولار على الأقل من كل فرد.

لقد قدمت ليندا نفسها أيضاً كمترعة. تماماً كما جادلت بأن أعضاء مجلس الإدارة الذين يشكرون المانحين يجب أن يكونوا متبرعين أيضاً. لقد أدركت أنها ستحصل على نفوذ أكبر لاحقاً إذا كانت متبرعة أيضاً. معذرة، ولكنها الحقيقة. يجب أن تكون مستعداً لإعادة ما لا يقل عن ١٠ دولارات أمريكية شهرياً إلى المنظمة غير الربحية. حاول الاقتراب مما تعتقد أن غالبية أعضاء مجلس الإدارة سيدفعونه.

## خيار آخر: تحديد الهدف

إذا كان لدى الجمعية التاريخية سجلاً أكثر رسوخاً لتبرعات مجلس الإدارة، كان بإمكان ليندا انتهاز هذه الفرصة لتحديد هدف للمجلس. (عادة ما تحتاج إلى تبرع منتظم من المجلس حتى تتمكن من استخدام هذه الطريقة، لأنك بحاجة إلى البيانات السابقة لمساعدتك في تحديد الهدف. حاول ربط ما سيعطيه تسعة من أعضاء مجلس الإدارة ككل - بدون أي بيانات - ومن المحتمل أن تتجاوز الهدف أو تتخلف عنه).

إن طلب هدف تراكمي له عدة فوائد: فهو يضع هدفاً لمجلس الإدارة بحيث يشعر بالرضا عند تحقيقه، كما أنه لا يفترض أن يكون الجميع متساويين في التبرع، فقد يدفع أحد أعضاء المجلس نصف الإجمالي. وإذا كان لديك أعضاء

مجلس إدارة بإمكانات مختلفة، فإن هذا سيحقق لمجلس الإدارة بأكمله شعوراً بالرضا عن الهدف التراكمي.

هناك بعض المآزق عند تحديد الأهداف. فالهدف الكبير قد يسبب قلق أعضاء مجلس الإدارة، خاصةً إذا كان ذلك موجهاً من المدير التنفيذي. ولعلاج ذلك، ربما ينبغي أن يكون رئيس مجلس الإدارة هو المقرر في الاجتماع، ويصف كيف تم التوصل إلى ذلك الهدف.

أيضاً، لجعل الهدف الكبير أقل إثارة للقلق، يجب أن يكون رئيس مجلس الإدارة قد تعهد بالفعل بتبرع، كما يجب أن يقوم اثنان بالطلب من أكبر جهة مانحة متبرعة في المجلس أن تتعهد بتقديم منحة تبرع (باستخدام مهارات منح التبرع الرئيسية والتي نوقشت في الفصل ٥). وهذا يعني أنه عندما تقول: "هدفنا هو (٢,٠٠٠) دولار" فأنت لن تخيف أي شخص لأنك سوف تتابع الأمر، وأن هناك بالفعل (٧٠٠) دولار في الطريق.

## والآن ... الطلب

غادرت ليندا اجتماع مجلس الإدارة بشعور جيد. وقال اثنان من أعضاء مجلس الإدارة بأنهم أعجبوا بالمعلومات التي جمعتها، وأعطاهما أحد أعضاء المجلس شيكاً قبلته دون أن تنظر إلى المبلغ، لكنها قالت: "هل من الممكن أن نلتقي لتناول القهوة؟ أود أن أتمرن بعض الشيء قبل أن أكمل مع بقية أعضاء مجلس الإدارة." فوافق عضو مجلس الإدارة، على الرغم من أن ليندا أدركت أنه ربما منحها الشيك وهو يحاول الخروج من المكان. بذلك حان الوقت للوصول إلى الطلب الفعلي.

## الخطوة 1: تحديد موعد مع رئيس مجلس الإدارة

اتصلت ليندا برئيس مجلس الإدارة في صباح اليوم التالي. لقد عاملته مثل الأشخاص المقربين.

"إنها أكثر من مجرد رسالة تبرع أو منح خاصة التي تدفعني إلى زيادة العطاء،" قالت ليندا. "هناك إمكانية لرفع قيمة التبرع، والمجلس مهتم للغاية، وقد يؤدي البدء بهم إلى إيجاد فكرة جيدة عن كيفية فعل ذلك مع أي شخص آخر."

وافق رئيس المجلس.

"هل تعتقد أننا يمكن أن نجلس في وقت لاحق من هذا الأسبوع أو في أوائل الأسبوع القادم؟ أود منك أن تكون أول من اجتمع معه حتى أتمكن من التدرّب قليلاً قبل أن أتجه إلى بقية أعضاء مجلس الإدارة."

حصلت ليندا على موعد للاجتماع.

أحبت ليندا طريقة "ممارسة التدريب". عرفت أنها لا تستطيع أن تقوم بعملها إلا من خلال مجلس الإدارة، لكنها توقعت أنه قد يسهل الأمر عليها وعليهم، وذلك بعمل مناقشات قبل الاجتماعات. بالنسبة لها، لقد فكرت في الأمر على أنه فرصة للتدريب. شعر أعضاء مجلس الإدارة أنهم كانوا يساعدونها ويساعدون المنظمة كذلك. وفي النهاية، فإنها لا تزال تتطلع للحصول على تبرع.

كانت محاولة تعرف أنها لن تنجح إلا مع أعضاء معينين. ولكن البعض منهم، مثل "جون" المتمرد، شعرت أنها ستكون طريقة صعبة لكنها أحست بأن الأمر أسهل مع الباقي منهم.

أدركت أن المفتاح هو أن نكون صادقين بصورة إيجابية. بالنسبة ليندا هذا يعني أنها يجب أن تقوم بالتدريب. ولكن بالنسبة لشخص معتاد دائماً على طلب التبرع، ربما يعني شيئاً آخر. لكن يجب أن نبقي صادقين ومتفائلين ونعامل أعضاء مجلس الإدارة على أنهم مثل المانحين المتبرعين، وليس كأشخاص ملزمين بالتبرع - مما جعل المجلس يشعر بالراحة والقبول لأمر التبرع والعطاء.

## الخطوة 2: إعداد حساب تجاري

لقد علمت ليندا مدى صعوبة إدارة مزاد بدون قبول بطاقات الائتمان، وفكرت في عادات الإنفاق الخاصة بها وأدركت أنها لم تعتد على كتابة الشيكات وأنها تستخدم بطاقات الائتمان.

تعلم ليندا أن هناك الكثير من الشركات التي يمكنها إنشاء حساب، لكنها أرادت توفير الوقت، فذهبت إلى البنك الخاص بالجمعية التاريخية وتمكنت من أن تنشئ حساباً تجارياً سريعاً.

كما عثرت ليندا على تطبيق في هاتفها الذكي يسمح لها بالتعامل مع بطاقات الائتمان مباشرة. وكانت هناك العديد من الخيارات، فاختارت "سكوير" (squareup.Com)، مما سمح لها بتشغيل البطاقات مباشرة على هاتفها.

## الخطوة 3: السؤال الأول

جلست ليندا في المقهى للقاء رئيس مجلس الإدارة. كان قد اقترح عليها تناول وجبة الغداء، لكنها لم ترغب في وجبة كبيرة (ومكلفة)، لذلك حددت

اجتماع القهوة المقرر في منتصف الصباح. كانت راضية أيضا بمقابلته في مكتبه. وفي كلتا الحالتين، أرادت أن تخبره أنها كانت تبذل مجهودًا لمقابلته ولم تطلب منه الحضور إليها.

وبعد حديث قصير، بدأت ليندا الحوار: "كلما فكرت في الأمر أكثر بعد الاجتماع، أحببت أكثر فكرة الحصول على منح التبرعات المتكررة من مجلس الإدارة، حيث أن ذلك يساعد في كثير من القضايا: سيكون الدخل النقدي لدينا أكثر استقرارًا؛ ويسمح لأعضاء مجلس الإدارة بالدفع على مدار العام حتى لا يضر الدفع بدخلهم؛ ولن نضطر إلى ملاحظتهم للتبرع.

### فاصل للخطوة 3: التبرعات المتكررة مقابل التعهدات

التعهد هو التزام من جهة مانحة متبرعة لمنحك المال في المستقبل. معظم المنظمات غير الربحية الكبيرة تتعامل بالتعهد والالتزام الذي يعتبر مناسبًا للمنظمات غير الربحية الكبيرة ولكنه ربما يكون غير مناسب لمؤسسة صغيرة.

غالبًا ما يجب تذكير الجهة المانحة التي تعهدت بمبلغ ٥٠٠ دولارًا بهذا التعهد. المنظمات غير الربحية عادةً ما تفعل هذا عن طريق الفواتير بحيث لا يتم مطالبة المتبرع عن طريق الهاتف. وبما أن كشف الفواتير مكلف، وأحيانًا لا يهتم المانح بالحصول عليه، فهذا يعني أن المنظمات غير الربحية قد لا تحصل على التبرع (أو جزء منه).

المنح المتكررة هي تعهدات في الأساس، حيث يلتزم المانح المتبرع بتقديم مبلغ معين من المال، ولكنه يوفر لك أيضًا وسيلة للحصول على التبرع - مثل

رقم بطاقة الائتمان.

(لاحظ أن كل من التعهدات والمنح المتكررة تسمح للمانحين المتبرعين بتقديم أكثر مما سيكونوا قادرين على تقديمه إذا اضطروا إلى كتابة شيك على الفور).

إن الفائدة الكبيرة من المنح المتكررة هي أنها تسمح للمؤسسة غير الربحية بتشغيل بطاقة الائتمان مرة واحدة في الشهر دون مطاردة المتبرعين المانحين. كما أنها سهلة التجديد لأنهم لا يطلبون من المانحين فعل أي شيء سوى الموافقة على استمرارهم. ومع ذلك، فإن المنح المتكررة ليست مثالية أيضاً، فمنحة (١٢٠) دولاراً شهرياً تعني الدفع ١٢ مرة في العام على حساب العميل، بتكلفة أعلى من دفع تلك المنحة مرة واحدة أو حتى أربع مرات، نظراً لأن حسابات العملاء غالباً ما يكون عليها رسم صغير لكل معاملة. كما يمكن إلغاؤها من قبل المتبرع مثل التعهدات والأقساط، أو أن يتجاوز المانح الحد الأقصى للبطاقة أو يضطر إلى تبديل البطاقة بسبب السرقة. وبالتالي يكون عليك المتابعة والحصول على المعلومات من جديد مرة أخرى.

لذا فما زلت أفضل المنح المتكررة للمنظمات غير الربحية الصغيرة. فالحصول على رقم البطاقة يكون أكثر تأكيداً من التعهد. هذا بالإضافة إلى أن المؤسسة غير الربحية تقوم باستخدام جدول بيانات (Excel) أو قاعدة بيانات الجهات المانحة، أو سيكون من الصعب تتبع التعهدات بدقة.

### العودة إلى الخطوة 3: الطلب الأول

اتفق رئيس مجلس الإدارة مع ليندا حول المنح المتكررة. واصلت ليندا حديثها قائلة: "إن ما أمله حقاً مع مجلس الإدارة هو تحديد موعد اجتماعات

قصيرة مثل هذه في الشهر المقبل، وجعل الجميع يعطي (١٠) دولارات إلى (٢٠) دولاراً كل شهر. هل تعتقد أننا نستطيع تحقيق هذا الهدف؟"

كانت ليندا لا تزال تتعامل مع رئيس مجلس إدارتها مثل أحد المقرين، وهذا أمر جيد لأنها سوف تحتاج إلى الكثير من الدعم منه لاحقاً.

قال: "لا أعرف ما إذا كان بإمكاننا الحصول عليها من الجميع، لكنني أعتقد أننا نستطيع الحصول على معظمها تقريباً منهم. إنه في الواقع قريب مما كنت أفكر فيه". قال رئيس مجلس الإدارة إنه يود تقديم (٢٠) دولاراً شهرياً.

كانت ليندا تشعر بالنشوة. لقد أخذت استمارة التبرع المتضمنة خانة لرقم بطاقة الائتمان وتاريخ انتهاء الصلاحية. "أريدك أن تعرف أن لدي خزينة في المكتب لا أحد يستطيع الوصول إليها إلا أنا وأمين الصندوق ولن يستطيع أحد غيرنا الوصول لتلك الأرقام".

أشار رئيس مجلس الإدارة لليندا أنه لا يعرف ما إذا كانت الجمعية التاريخية يمكن أن تتعامل ببطاقات الائتمان. قالت له بكل فخر: "لقد قمت أنا بإعداد ذلك".

وبينما كان يقوم بتعبئة الاستمارة، قالت ليندا: "اتفق معك في أننا قد لا نستطيع الوصول مع كل عضو في مجلس الإدارة لما نريده، ولكن سيساعدني كثيراً إذا سمح وقتك الليلة أو غداً بالاتصال بالجميع - خاصة سوزان حيث أنها لم تحضر الجلسة. فمجرد مكالمة سريعة لتشعرهم بأن هذا أمر مهم حقاً، وللتأكيد على المنح المتكررة وتذكيرهم بأني سوف آتي لرؤيتهم في الأسابيع القليلة المقبلة".

"يمكنني أن أفعل ذلك". أجابها، ثم قال. "هل يجب أن أذكر أرقاماً أو أي شيء آخر؟"

"إذا طلبوا ذلك، فيمكنك التلميح فقط، ولكنك لست ملزماً. أود أن تفكر في حضور اجتماعي القهوة الاثنين إذا كان لديك الوقت. "

"أي اجتماعين؟"

فذكرت له "جون"، عضو مجلسها المتمرّد، وعضو مجلس الإدارة الذي تبرع ب (٢٥٠) دولاراً العام الماضي، فوافق رئيس مجلس الإدارة.

وبحلول الوقت الذي قابلت فيه عضو مجلس الإدارة التالي، أيضاً لتناول القهوة، شعرت بالمزيد من الثقة هذه المرة، ففضلت استخدام "نحن" قائلة: "نحن نأمل في الحصول على (٢٠) دولاراً شهرياً كمنحة متكررة من أعضاء مجلس الإدارة. ثم أضافت: "هل تعتقد أنك قادر على التبرع في حدود هذا المبلغ؟"

احتفظت ليندا بهذا السطر في أول اجتماعين لأعضاء مجلس الإدارة لأنها كانت متوترة للغاية. لقد اتبعت أساسيات عملية السؤال وفق الخطوات التالية:

١- ذهبت إلى الاجتماع واطعنة في الاعتبار مبلغاً محدداً (الحد الأقصى لما اعتقدت أنه يمكن لعضو مجلس الإدارة القيام به).

٢- طلبت ذلك بأدب وثقة.

٣- ثم كان الجزء الأصعب أمامها: البقاء صامتة.

بعد طلب المنحة، يجب أن تكون مستعداً لأحد أكثر أنواع الصمت إزعاجاً (سيزول هذا الشعور مع التدريب). ليس من مهام عملك كسر الصمت، بل دع المتبرع يفعل ذلك عندما يستجيب. وتذكر أن أي شيء تقوله بعد تقديم الطلب سيؤثر على حجم المنحة التي ستحصل عليها.

## ملاحظة حول تحديد الأرقام

من المهم الإشارة هنا إلى أن تحديد مبلغ محدد يمكن أن يصعب الأمر لأنك بذلك تسلب الضوء على المانح. ويمكن للشخص أن يوافق على المبلغ الذي حددته، أو يقترح رقماً أقل، أو يرفض التبرع بأي مبلغ.

يمكن أن يكون طلب مبلغ معين أمراً مخيفاً، لكن فكر في كل ما أدى إلى تحديد هذا المبلغ من وجهة نظر عضو مجلس الإدارة:

■ عرض تقديمي في المجلس حول أهمية التبرع والمنح والإشارة إلى أنه سيتم طلب التبرع من الأعضاء.

■ مكالمات هاتفية من رئيس مجلس الإدارة لإعلامهم بأهمية التبرع.

■ مكالمات هاتفية من المدير التنفيذي لتحديد موعد الاجتماع.

■ اجتماع شخصي في مكان مناسب لعضو مجلس الإدارة.

إنها لمسات كثيرة على منحة بهذا الحجم تجعل قول "لا" صعباً - وهي تجعل المتبرع يشعر بأهميته والحاجة له، فيكون ذلك دافعاً له للعطاء.

ولكنك لا يمكنك القيام بذلك مقابل كل تبرع بقيمة (٢٤٠) دولاراً تريد الحصول عليها. ولكن بالنسبة لمجلس إدارة غير معتاد على التبرع بانتظام، فإن وضع الكثير من اللمسات الشخصية على التبرعات المطلوبة يمكن أن يحدث التغيير الثقافي الذي تبحث عنه. (إذا لم يكن الأمر واضحاً بعد، فهذا هو الوقت المناسب لذكر أن الأرقام المحددة في هذا الفصل سوف تختلف تبعاً لمنظمتك غير الربحية. فتبرع قيمته (٢٤٠) دولاراً أو (٥٠٠) دولاراً يمكن أن يكون كبيراً للجمعية التاريخية، ولكنه قد لا يزيد عن مبلغ ضئيل لمنظمتك غير الربحية. فالأرقام ليست بنفس أهمية عملية التبرع نفسها).

ومن المهم أيضًا ملاحظة أنه بغض النظر عن ما قاله المانح بعد طلب ليندا للتبرع، فقد تصرفت كما لو كانت قد حصلت على أفضل تبرع حصلت عليه، ولم تكن هناك أي مساومة في الحصول عليه، وكان المبلغ الذي حدده المانح هو كل ما تبحث عنه، حتى لو كان نصف ما توقعته أو أقل.

وفي النهاية التقت ليندا بجميع أعضاء مجلس الإدارة التسعة على مدار شهر. وكان الوقت الذي استثمرته عبارة عن ثلاث إلى أربع ساعات من إدخال أو تحليل البيانات؛ وساعتين من التفكير والتحضير للعرض التقديمي؛ ثم ساعة واحدة لكل تبرع (مع حساب الوقت الذي كان محددًا لتنظيم جدول الاجتماع والوقت الذي تم فيه الاجتماع بالفعل) بإجمالي ١٥ ساعة من العمل، وحصلت من ذلك على ثلاث منح بقيمة (٢٠) دولارًا / شهريًا للمنحة الواحدة، وأربع منح بقيمة (١٠) دولارات / شهريًا لكل منها، وشيكاً واحداً تم تحريره فوراً يبلغ (٢٥٠) دولارًا (من نفس التبرع الذي تبرع بمبلغ (٢٥٠) دولارًا في العام السابق)، وتبرعاً بلغ (٥٠) دولارًا من أحد أعضاء مجلس الإدارة الذي اعتذر لعدم مقدرته على دفع المزيد، ليكون إجمالي التبرعات (١,٥٠٠) دولارًا.

ومن الموظفين، فقد التزمت لندا شخصيًا بتقديم تبرع بقيمة (١٠) دولارات شهريًا، وحصلت على منحتين في نفس الوقت بقيمة (٥٠) دولارًا من اثنتين من موظفيها، مما رفع المبلغ الإجمالي إلى (١٧٢٠) دولارًا. وقد استغرق ذلك ساعة أخرى. (قد يكون الاتصال المباشر مع الموظفين للتبرع مقلقاً بعض الشيء للمدير أيضًا. لذا أوصي بإجراء مناقشة ماثلة حول أهمية ١٠٪ كما حدث في اجتماع مجلس الإدارة، ربما مع وجود رئيس مجلس الإدارة وإعطاء الموظفين نموذجاً ملته وإعادته لاحقاً بدلاً من الالتزام أمام رئيسهم في الحال، والذي يمكن أن يكون محرراً).

وكما نلاحظ، فقد عملت ليندا ١٥ إلى ١٦ ساعة، ووصلت بمبلغ التبرع إلى ١٧٢٠ دولارًا، وهذا أكثر من (١٠٠) دولار في الساعة. في العام السابق بلغ إجمالي التبرعات الفردية (٩٠٠٠) دولار. وبأقل من (٢٠) ساعة من العمل، كانت ليندا تقترب من إحراز زيادة في التبرعات بنسبة ١٩٪. علمًا بأنها قد دعت (١٢) شخصاً فقط.

(تذكير، إذا كنت تريد المزيد من المعلومات التفصيلية لهذه العملية، لا تنسى دليلي "كن هادئًا واطلب المال") <http://bit.ly/keepcalmandaskformoney> هذا الدليل القصير يوضح كل خطوة من عملية طلب المال من الأفراد (هي العملية الأكثر إثارة للقلق ولكنها أيضا الأكثر تأثيرا في جمع التبرعات) وبتفاصيل أكثر مما يمكن أن أجده في كتاب "صغير". إذا أردت تفاصيل الأمر، قم بزيارة الرابط أعلاه واشترك في النشرة الإخبارية التي تحتوي على نصائح وأفكار عملية حول المنظمات غير الربحية الصغيرة).

## الخطوة 4: العائد والمكافأة في الاجتماع القادم

عندما جاءت ليندا إلى الاجتماع التالي لمجلس الإدارة، وصلت وهي تحمل كعكة كبيرة مكتوب عليها: "كان ١٠٠٪"، ومعها أيضاً زجاجات من عصير التفاح الفوار.

وبينما كان الجميع يأكلون الكعكة، أعلنت ليندا مجموع ما تحصلت عليه دون الكشف عن المنحة الفردية لأي شخص. وشكرت الجميع على منحهم مرة أخرى. (قبل الاجتماع، كانت ليندا ورئيس مجلس الإدارة قد وقعا رسائل شكر على بطاقات تم إرسالها بالبريد إلى أعضاء المجلس، كما كتبت ليندا أيضا

مذكرة خاصة إلى رئيس مجلس الإدارة تشكره فيها على جميع الأعمال التي قام بها). كذلك أئنت ليندا على المجلس لتحقيقه الهدف، وقامت بدعوة رئيس مجلس الإدارة للتقدم بالشكر للجميع (كانت قد خططت لهذا معه في وقت سابق)، ووعدت بأنها ستقوم باستقطاب المزيد من الجهات المانحة قبل نهاية العام.

ومع إفساح مجلس الإدارة للطريق، كانت ليندا مستعدة للمضي قدماً والتطلع إلى التعامل مع المجتمع الأوسع.

## حالات خاصة: الأمور لا تكون دائماً سلسلة

كان التنسيق العام الذي استخدمته ليندا لاحقاً تنسيقاً بسيطاً:

- أكد على عدم وجود شك حول الغرض من الاجتماع.
- أبذل كل جهد ممكن للذهاب إلى أعضاء مجلس الإدارة بدلاً من جعلهم يأتون إليك.
- قم بإشراك رئيس المجلس ومساعدته على الاتصال كلما كان ذلك ممكناً.

■ عامل عضو مجلس الإدارة كمتبرع ذي قيمة عالية، حتى في حالة وجود مشكلات شخصية كنت تواجهها معه أو مشكلات لذلك العضو مع المؤسسة.

■ اعرض هدفاً محدداً. يمكن أن يكون هدفاً "للمجلس".

■ كن هادئاً!

■ اعترف بكرم كل منحة، بغض النظر عن المبلغ.

■ أبلغ رئيس مجلس الإدارة بأفضل المتبرعين، وبأكثرهم احتمالاً لإثارة التوتر بين أعضاء مجلس الإدارة.

■ أشكر مجلس الإدارة ككل وبشكل فردي.

لكن هناك أنواعاً مختلفة من أعضاء مجلس الإدارة الذين قد يحتاجون إلى المزيد من الحنكة. فيما يلي بعض الأفكار حول كيفية التعامل معهم:

## التعامل مع المعارضين

من الناس من ينحاز لوجهة نظر معاكسة لما تراه المجموعة، فقط لكي يكون مخالفاً. إنهم يحبون إثارة المتاعب والمشكلات في أثناء النقاشات، ويواجهون النفور في الاجتماعات من قبل الآخرين. هل بمجلس إدارتكم واحد من هذا الصنف من الناس؟

إنه لأمر مؤسف أن يكون بمجلسكم مثله. فهناك فرق بين المعارضة الصحية والمعارضة من أجل جذب الاهتمام.

كيف تدفع مثل هذا الشخص للتعطى والتبرع؟ ستحتاج إلى رئيس مجلس الإدارة معك لمساعدتك في التعامل مع مثله.

إن احتمال شرح المعارضين لسبب عدم مشاركتهم في المنح مثل احتمال شرحهم لرغبتهم في التبرع على مستوى (٥٠٠٠) دولار. ولكن لماذا فقدت أنت، المدير التنفيذي، هذه الهدية؟ إنهم يحبون أن يكون سلوكهم غير متوقع.

تجربتي مع "المتبردين" أنهم يختارون نقطة ما ويلتزمون بها مهما كانت النتائج. وأيا كانت القضية التي يختارونها فهم يريدون فقط أرضية أخلاقية

لكي يجادلوا من خلالها. لذلك لا تنغمس كثيرًا في تفاصيل قضيتهم.

إذا قام المعارض بالاعتراض، فإن الكلام الحازم يجب أن يكون من رئيس مجلس الإدارة. ليس من مهمة المدير التنفيذي أن يحاضر أعضاء مجلس الإدارة عن مسؤولياتهم – إنه دور رئيس مجلس الإدارة. اجعل رئيس مجلس الإدارة يعلم منذ البدء أنك قلق بشأن عضو المجلس المعارض، وأن الحديث من خلال وجهات النظر المختلفة قد تنشأ عنه فكرة جيدة.

ملاحظة: لا تقبل المنح المشروطة! كما هو الحال في: "سأمنح بمجرد تغيير موقفك في ..."، أو: "سأمنح إذا سمحت لي أن أكون مدير التسويق التطوعي. هذا أسلوب سيئ للغاية. فأعضاء مجلس الإدارة يجب ألا يحجزوا أموالهم كرهائن للمساومة.

**فيما يلي بعض الحجج الجيدة التي يمكن أن يستخدمها رئيس مجلس الإدارة مع عضو مجلس الإدارة المتمرد:**

"جون، أنا أحب الكثير مما قلته، إنه جيد للتفكير. أفهم الانتقادات التي عرضتها أيضًا. الجمعية التاريخية ليست مثالية تمامًا، أنا أوافقك الرأي. ولكن على الرغم من ذلك، فإنها تستحق الحصول على الدعم من كل أعضاء مجلس الإدارة ويمكننا حل المشكلات لاحقًا. إننا نحتاج إلى دعم الجميع الآن."

لو استمر العضو المتمرد في اعتراضه ...

"كأعضاء في المجتمع، ليس لدينا سوى ثلاثة أشياء للتبرع بها: الوقت، والموهبة، والمال. لقد قمت بتقديم وقتك وموهبتك بسخاء في شكل من الحكمة والبصيرة للجمعية التاريخية. ولكن كونك عضو مجلس إدارة هذا يعني أن تعطي الثلاثة – وهذا بالفعل ما يعنيه كونك عضوًا في مجلس الإدارة."

وإذا كان المتمرّد لا يزال مستمرًا في اعتراضه، فإنك رد الفعل التالي الذي يوفر إجابة حازمة وواضحة ولكنها مهذبة:

"جون، ١٠٠٪ من منح مجلس الإدارة مطلوبة لتشجيع العديد من المؤسسات التي نريد طلب المنح منهم. أنا أفهم أن لديك بعض الأسئلة والتحفّظات، ولكن هذه التحفّظات قد تعرّض الآلاف أو عشرات الآلاف من الدولارات للخطر والتي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة، وهذا أمر مزعج حقًا."

إذا لم يكن المعارض متقبلًا لتقديم (٢٠) دولاراً أعلى الأقل بعد سماع ذلك، فذلك يعني أنه قد حان الوقت للتعامل معه بصلافة. إن التبرع للمنظمات غير الربحية واجب أساسي لأعضاء مجلس الإدارة. وإذا كان عضو مجلس الإدارة "المعارض" لا يزال غير راغب في تنفيذه، فحينئذٍ يجب على الرئيس المجلس التفكير بجديّة في استمرارية ذلك العضو في مجلس الإدارة. وهذه مشكلة كبيرة: إذا أهمل أحد أعضاء مجلس الإدارة تلك المسؤولية، هو أو هي لا ينبغي أن يكون عضواً في المجلس.

"جون، أعتقد أنك تضع مشاعرك الشخصية مقابل أهمية دورك ومشاركتك في الجمعية التاريخية. هذه مشكلة خطيرة وتنتهك واجبك كعضو مجلس الإدارة. أود منك أن تعيد النظر في سبب وجودك في مجلس الإدارة في المقام الأول." في تلك المرحلة، أنصح بعدم أخذ أي تبرع من جون. هذا نهج متشدّد للغاية.. فالتبرع مسؤولية أساسية، ويجب ألا تكون هناك أعذار.

من المحتمل أنك لن تصل إلى الحجج النهائية مع أي عضو متمرّد. وفي اجتماع صغير قليل الزحام من المعارضين، سيستمر المعارض وقد يسير المتمرّد مع التيار، ولكن لا تعتمد على ذلك كثيراً.

## تحذير واحد

أنا مؤهل بالفعل للتعاطف، ولكن هناك بعض المواقف المحددة التي من الممكن أن يستند إليها عضو مجلس الإدارة كعذر لعدم التبرع: الفقر واحد منها. وعلى الأغلب، ربما لن يكون هناك شخص فقير في مجلس إدارتك، ولكن المؤسسة غير الربحية التي تتعامل مع المجتمع الفقير قد تجد أنه من المناسب أن يكون بها عضواً من هؤلاء السكان يخدم في مجلس الإدارة، ولكن ليس مطلوباً من هذا الشخص أن يتبرع.

## التعامل مع رئيس المجلس الضعيف

بما أن التعامل مع المعارضين يتضمن مشاركة رئيس مجلس الإدارة الذي ينبغي أن يذهب معك حتى النهاية من أجلك ومن أجل مصلحة المؤسسة، لذا ينبغي ألا يكون ضعيفاً، يخاف من الحجج، ويخاف من أن ينظر إليه على أنه "ذريعة"، ويخاف من الوقوف بجانب المدير التنفيذي... في هذه الحالة يمكن أن يكون رئيس مجلس الإدارة الضعيف هو الموت ذاته.

كلما حصلت على رئيس مجلس إدارة جديد، فأنت بحاجة إلى بناء علاقة عمل جيدة. خطط لعقد اجتماعات أسبوعية أو كل أسبوعين بانتظام، وتواصل معه عبر المكالمات الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني، وما شابه ذلك. وفوق كل هذا وذاك فأنت تحتاج أيضاً إلى إنشاء الثقة المتبادلة. يجب أن تكون قادراً على الثقة في أن رئيس مجلس الإدارة يمثل أفضل الوسائل لنجاح المؤسسة ولك أيضاً؛ يجب أن يكون التواصل مع رئيس مجلس الإدارة أفضل ما لديك؛ ويجب أن يشق رئيس مجلس الإدارة بتفهمك وتقائك وقدرتك لصنع القرار، فأنتما تمثلان فريقاً. ويجب تسوية الاختلاف بخصوصية حتى

يكون محدوداً بينكما وليس أمام الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة.

ولكن إذا لم تستطع ذلك، ولا تشعر أنه بإمكانك بناء هذا النوع من العلاقة بنجاح، فأنت تحتاج إلى النظر في خيارات أخرى.

ابدأ بالخطوات التي تم توضيحها أعلاه. وإذا واجهت اعتراضاً من رئيس المجلس على التبرع الشخصي، أو الاتصال بعضو من أعضاء مجلس الإدارة الآخرين، أو حضور المزيد من الاجتماعات الأخرى، فأنت سوف تحتاج إلى الدعم. أقترح أنه مع أهمية جمع التبرعات، يمكن أن يكون هناك عضو مجلس إدارة آخر من الداعمين لهذه العملية والمتحمسين لها والمهتمين بالتبرع.

لا تقترح تكوين لجنة لجمع التبرعات! تذكر أننا نحاول منعك من أن تضيع وقتك. لكن المساعد- أي الشخص الذي تعتقد أن لديه الوقت والرغبة لمساعدتك في جمع الأموال - فأمره مختلف تماماً. في الأساس أنه مجرد استبدال رئيس مجلس الإدارة بشخص لديه الرغبة الحقيقية للعمل واتخاذ موقف. هذا الشخص لا يحتاج إلى مسمى وظيفي، وفي الواقع، فقد يساعدك ذلك عند عرضه على رئيس مجلس الإدارة كـ "مشجع" لمقترحاتك. وتبدو الكلمة غامضة، وليست ذات أهمية تذكر، وموقّعة.

ذلك المساعد ينبغي أن يكون رئيساً لمجلس إدارتك التالي. فبعد الانتهاء من أنشطة جمع التبرعات بنجاح، اصطحب هذا الشخص للاحتفال وترويج الفكرة.

أما إذا كنت لا تعتقد أنه يمكنك العثور على شخص آخر ليكون بطلاً لمنح المجلس، أو إذا لم يكن رئيس مجلس الإدارة مقتنعاً، فأنت بحاجة إلى أن تتعامل بقوة أكبر معه لترى ما إذا كان سيستجيب.

"أنا قلق لأنه بدون القدرة على إطلاق حملة ناجحة لجمع التبرعات هذا

العام فقد يحدث تخفيض للبرامج وقد أضطر إلى التفكير في تخفيض ساعات الموظفين. لدينا الكثير من الإمكانيات هنا، ويبدو أن المجلس مهتم بالاجتماع. أنا فقط أريدك إن تقوم بإجراء بعض المكالمات وحضور اجتماع واحد أو اجتماعين. وبعد أن نجتاز هذا الشهر، ستهدأ الأمور كثيرًا".

لاحظت أنني ذكرت العمل مع رئيس مجلس الإدارة قبل المواجهة المباشرة معهم. ومثل الكثيرين منا - سيكون لديك صعوبة في مواجهة رئيسك في العمل وستفضل الحل عن طريق أسلوب بديل. لكن تذكر أنك لا يمكنك استخدام الحل البديل في كل الأحوال والظروف. فقد يساعدك ذلك بنسبة ١٠٠٪ في تبرعات مجلس الإدارة، ولكن لديك الكثير من الأشياء الأخرى التي تحتاج إلى رئيس مجلس الإدارة ليقوم بدعمك فيها. وإذا لم يكن موقفك صلبا فستكون سنة سيئة، أو سنتين، أو ثلاثة، اعتمادا على الفترة التي يستطيع رئيس مجلس الإدارة الاحتفاظ فيها بمنصبه.

وربما يكون الحل البديل هو أبسط الحلول قصيرة الأجل. ولكن العمل بثقة في النفس والفكر مع وضع احتياجات المنظمة في المقام الأول وبشكل واضح ستكون ثماره بشكل أفضل على المدى البعيد.

### التعامل مع الأعضاء المؤسسين للمجلس

في كثير من الأحيان يستمر بعض المتطوعين الذين أسسوا المجلس في عضويته لفترة. وربما تشعر بأن الوقت قد حان للمؤسسة للقيام بأشياء جديدة ومثيرة، ولكن هؤلاء المؤسسين يقفون عقبة في طريق هذا التغيير.

كما أن هذا الأمر يمكن أن يجعل طلب التبرع صعباً، خاصة وأنك تريد إشعار عضو مجلس الإدارة بأن مساهماته وخبراته ذات قيمة (وهي في الحقيقة

كذلك، برغم القلق الذي قد يسببونه).

أعتقد أن أسهل طريقة هي الانتقال بالنقاش فوق التفاصيل. فمثل ما تعاملت مع المتبردين، اذهب إلى "الصورة الكبيرة" واثن على مجلس الإدارة وتفاني العضو في المنظمة والرسالة التي تتجاوز أيًا من الاختلافات الأصغر التي كانت لديك معهم (أو التي كانت لديهم مع أعضاء مجلس إدارة آخرين).

## التعامل مع أعضاء مجلس الإدارة المتخوفين من بطاقات الائتمان والتكنولوجيا

من الممكن أن تقابل شخصاً لا يعجبه، من حيث المبدأ، أخذ بطاقات الائتمان، لأن مؤسستك ينبغي ألا تدفع بالناس إلى الاستدانة، كما يمكن أن يعترضوا على الرسوم أيضاً.

بالنسبة للمبرر الأول، أكد للمعترضين أن بطاقات الائتمان مثل دفاتر الشيكات تماماً، وأن طريقة الدفع بها شائعة جداً. وأنت تحاول إضافة متبرعين جدد لدائرتك، فأنت تريد أن يكونوا قادرين على التبرع بطريقة مريحة لهم. ويمكنك الإشارة إلى أنه لا يمكن للمؤسسة اتخاذ قرارات الأشخاص نيابة عنهم: فاتخاذ قرار التبرع هو خيارهم، وكيفية الدفع أيضاً خيارهم. ولا يواجه معظم مستخدمي بطاقات الائتمان مشاكل في الائتمان الذي هو خيار متاح لهم.

أما فيما يتعلق بالقلق الثاني والمتعلق بالرسوم، فأكد أنك تتوقع استلام مبالغ تبرعات لن يكون استلامها ممكناً بدون بطاقات الائتمان، وخاصة في الفعاليات السنوية مثل المزادات.

أما بالنسبة للأشخاص الذين يشعرون بالقلق نحو خصوصية أرقام بطاقتهم، فتأكد من أنهم يفهمون مدى جدية تحملك مسؤولية الحفاظ على تلك الأرقام وأنت تأخذ الأمر على محمل الجدي في عصر سرقات الهوية هذا. كما أن الوصول إلى هذه الأرقام سوف يقتصر على شخصين فقط على الأكثر. وإذا لم يكن لديك خزانة، فاشترِ صندوقاً صغيراً مقاوماً للحريق والكسر. ويجب أن يكون فقط أنت وأمين الصندوق من لديهم المفتاح. كما يجب ألا يتم التعامل ببطاقات الائتمان إلا في حالة وجودكما أنتما الاثنين في المكتب وعلى علم بالتعامل بها من كليكما.

## التعامل مع عضو مجلس الإدارة الذي يعد متبرعاً جيداً

في الغالب فإن الشخص الذي أصدر شيكاً بمبلغ (٢٥٠) دولاراً، أو (١٠٠٠) دولار أو (٥٠٠٠) دولار هو أصعب شخص تتعامل معه للتبرع. هل تطلب منه المزيد، هل تطلب نفس المبلغ، هل يمكنك حتى تحديد رقم على الإطلاق؟

**أولاً:** استدع رئيس مجلس إدارتك. تريد التأكيد على أن هذا المتبرع قد حاز على تقديرك لمنحته.

**ثانياً:** بالنسبة لهذا المتبرع، يجب عليك إجراء المزيد من البحث. انظر من خلال ملفاتك - قواعد البيانات، برامج إدراج التبرعات، التقارير السنوية القديمة، كل ما لديك - لتتبع ومراجعة تاريخ تبرعات أعضاء هذا المجلس. كيف كانت تبرعاتهم سنوياً؟ كيف كانت طريقة تبرعهم؟ (على سبيل المثال، هل يشترطون قطعة غالبية في مزااد أو يتبرعون عبر الهاتف؟) تريد أن تعرف قدر

ما تستطيع عن تبرعاتهم.

إذا كانت تبرعاتهم الأخيرة ضمن السنة المالية الحالية، فلا تسعى إلى الحصول على المزيد منهم. وقد ترغب في أن تبين لهم كم مبلغ تبرعاتهم السابقة، ثم تطلب منهم "مبالغ رمزية" كجزء من الحملة الحالية. ولكن يجب أن تخطط للجلوس معهم مرة أخرى في التاريخ الذي يصادف الذكرى السنوية لتبرعاتهم السابق.

يمكنك ببساطة الجلوس والتعرف على واحدة من أفضل ما لديك من الجهات المتبرعة. وبمجرد أنهم تبرعوا في السنة المالية الحالية، فلست بحاجة إلى الحصول على التبرع بنسبة ١٠٠٪ من المجلس - لقد قاموا بدفعه بالفعل. لذلك يمكن أن يحين الوقت لطرح الأسئلة عليهم والتعرف على سبب إعجابهم بمنظمتك. وسوف يساعدك ذلك على معرفة ما يبحث عنه المتبرعون، كما سيعطيك فكرة مهمة عن كيفية طلب هدية العام المقبل من هذا المتبرع.

وإذا كانت آخر هدية لمجلس الإدارة تقع خارج سنتك المالية الحالية، فاستغل الفرصة للتعرف عليهم وشكرهم على هديتهم الأخيرة.

وعندما تصل إلى طلب التبرع، اجعل الأمر بسيطاً. مثلاً: "كرمكم خلف تأثيراً كبيراً، ونأمل أن تتمكنوا من تقديم تبرع مماثل مرة أخرى هذا العام".

أو: "مع الكثير في مجلس الإدارة، لدينا الكثير من الإمكانيات للعمل معا هذا العام. هل من الممكن تكرمكم بتقديم منحة تبلغ (٣٥٠) دولاراً لهذا الغرض؟" (يمكنك أيضاً اقتراح تبرع شهري مثل (٣٠) دولاراً شهرياً بدلاً من تحديد مبلغ واحد).

بالنسبة لهذا المتبرع، فإن (٣٥٠) دولاراً ستكون بزيادة قدرها (١٠٠) دولار. إذا كنت تود محاولة الحصول على تبرع أكبر، ضع في اعتبارك السنوات

السابقة من التبرعات: إذا منحوا (٢٥٠) دولارًا مرتين متتاليتين، فأنت يجب أن تشعر باطمئنان عند طلب زيادة. لكن لا تحاول مضاعفة منحتهم السابقة. مرة أخرى، بمجرد أن تطلب المنحة، كن هادئًا واجعلهم يفكروا في الأمر. إنه قرارهم الآن، فلتأخذ رشفة ماء أو قهوة وانتظر ردهم، ثم أشكرهم على ما قرروه أيًا كان!

## أعضاء مجلس الإدارة الجدد

الآن بعد أن حصلت على ١٠٠٪ تبرعات من مجلس الإدارة، تأكد من أن هذه المعلومات قد تحولت إلى آفاق محتملة للمجلس.

كثيرًا ما تقوم المجالس بعقد المقابلات الشخصية للمرشحين المحتملين. لا تسأل عما إذا كانت هناك مشكلة في إعطاء مبلغ (س)، ولكن يمكنك إخبار المرشحين أنه من المتوقع أن يمنح أعضاء مجلس الإدارة "الوقت والمهبة والمال"، وأن تخبرهم بمدى فخرك بأن ١٠٠٪ من أعضاء مجلس الإدارة الحالي قدموا تبرعًا بلغت قيمته (س). بمتوسط بلغ (ص). يمكنك أن تكون قادرًا على معرفة رد فعلهم وما إذا كان بإمكانهم تقديم تبرع مماثل.

لا تتخدع بأعضاء مجلس الإدارة الذين يقولون إنهم ملتزمون بجمع مبلغ معين من أشخاص آخرين حتى لو لم يتمكنوا من العطاء بمفردهم. يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة جزءًا من عملية جمع الأموال على أي حال. إنه ليس اختياريًا بين "إما" و "أو".

هناك ملايين الأشياء التي يجب البحث عنها في العضو المحتمل أن يكون في مجلس الإدارة، منها بالطبع الجديدة في مهمته، والخبرة في مهام مجلس الإدارة. ولكن من الناحية المثالية يجب أن يصبح مجلس الإدارة الخاص بك أكثر ثراءً

باستبدال أعضائه. وعند البدء في مقابلة المتبرعين خلال العام المقبل، ابحث عن أولئك الذين لديهم اهتماما حقيقيا بمؤسستك. اجعلهم يشاركون في مهمات بسيطة كمتطوع في لجنة أو في فعالية ما تتم في المؤسسة. وإذا بدا شخص ما بمميزات جيدة فيما بعد، فيمكنك ترشيحه للانضمام إلى مجلس الإدارة. يجب أن يمارس أعضاء مجلس الإدارة نفس المهام.

## بعد مرور عام واحد: زيادة النسبة إلى 10٪ بدون أن يشعر أحد

بفضل قدرتك الجديدة على تنظيم التبرعات المتكررة على بطاقات الائتمان المخزنة، فسيكون طلبك التالي للتبرعات أسرع بكثير من العام السابق.

أوصي بمكالمة هاتفية لطلب التبرع الثاني اشكر غيرها أعضاء مجلس الإدارة مرة أخرى على تبرعهم، وأخبرهم أنك تود استمرار التبرعات المتكررة خلال العام المقبل حتى يتمكن المجلس من الحفاظ على هدف التبرع بنسبة ١٠٠٪، وأسألهم إن كان من الممكن أن يدفعوا (س) دولاراً شهرياً. فإذا كانوا يتبرعون بمبلغ (١٠) دولارات، اقترح عليهم أن تكون (١٥) دولاراً، وإذا كانوا يتبرعون ب (٣٠) دولاراً، فاقترح (٤٠) دولاراً. وإذا كانوا يقدمون (٥٠) دولاراً، فاقترح (٦٠) دولاراً. وإذا كانوا يقدمون (١٠٠) دولار، فاقترح عليهم زيادتها إلى (١١٠) دولار أو حتى (١٢٠) دولاراً.

لاحظ أن الزيادات تنخفض على أساس ما تكون عليه النسبة المثوية. فالزيادة من (١٠) دولارات إلى (١٥) دولاراً تمثل زيادة بنسبة (٥٠٪)، ولكنها تساوي (٦٠) دولاراً فقط. الزيادة من (١٠٠) دولار إلى (١١٠) دولارات تمثل زيادة بنسبة (١٠٪)، لكنك تحصل على (١٢٠) دولاراً إضافية

سنويًا. أهدف إلى زيادة بنسبة ١٠٪ للجهات المتبرعة الكبرى. أما بالنسبة للتبرعات الشهرية الأصغر مثل من (١٠) دولارات إلى (٥٠) دولارًا شهريًا، فيمكنك طلب نسبة أكبر وهناك احتمال كبير للحصول عليها. معظم الجهات المتبرعة لن تلاحظ الفرق.

### وأخيرا: قبل انتهاء صلاحية بطاقات الائتمان

تأكد من أن أمين الصندوق منته إلى تواريخ انتهاء الصلاحية في كل شهر تقوم فيه بتفعيل أرقام البطاقات. وفي غضون شهر من انتهاء الصلاحية يجب عليك الاتصال بالمتبرعين والحصول على رقم البطاقة الجديدة. لا تنتظر حتى النهاية. ولا تترك الوقت يمر حتى تنتهي صلاحية البطاقة.

### التطبيق

سينتهي كل فصل بنقطة مقابلة، بحيث يمكنك الشعور بفارق بسيط بين أساليب جمع التبرعات. النقطة المقابلة الرئيسية هنا هي إن "الحوكمة الجيدة" للمنظمات غير الربحية تشير بأن المدير التنفيذي ليس هو الشخص الذي يطلب المال من المجلس، بل إن هذه المهمة تقع عادة على عاتق عضو مجلس الإدارة نفسه.

هذا صحيح. ولكن في كثير من الأحيان... لا يكتمل التحكم الجيد، في بعض الأحيان لا يتطابق مع التطبيق العملي وثقافة المنظمات غير الربحية الصغيرة. وفي بعض المؤسسات غير الربحية الصغيرة، لن يكون هناك شيء غير عادي في أن يطلب المدير التنفيذي التبرع السنوي من أعضاء مجلس الإدارة،

وفي حالات أخرى، سيكون ذلك خرقاً حقيقياً لثقافة المنظمة، وقد يؤدي بالمدير التنفيذي إلى عواقب وخيمة.

ومهما كانت ثقافة مؤسستك غير الهادفة للربح، ابحث عن شخص ما ليتابع هذه الخطوات معك. ويمكن أن يكون رئيس المجلس أو "مشجع المجلس". أعرهم هذا الكتاب، واعرض لهم الأرقام التي جمعتها، ولا تتوقف عند منتصف الطريق. وحتى لو لم تكن الشخص الذي يطلب المال، فاطلب أن تواصل مجهودك باعتباره تدرّباً على الممارسة.



## الفصل الثالث: طلب التبرع من خارج المجلس

قد يبدو طلب المال من الجمهور العام عملاً مخيفاً. ولكن من المهم أن تدرك أنك لا تطلب من "الجمهور العام" فقط، بل من مجتمع الأصدقاء الذين يعرفونك بالفعل، ويحبونك بالفعل، وزودوك بمعلومات التواصل معهم.

من الخطأ الكبير محاولة تعريف الأشخاص بمؤسستك في نفس الوقت الذي تقوم فيه بطلب التبرع. تعامل مع أولئك الذين تعرفهم ويحبون مؤسستك بالفعل.

الآن، إذا كنت تركز على الأشخاص الذين يعرفونك ومعجبون بالفعل بمنظمتك، فيمكنك أن ترى بسهولة عوائق كونك منظمة غير ربحية صغيرة. إنك لا تعرف الكثير من الأشخاص، مقارنة بالكليات التي يمكنها الاستفادة من الخريجين والآباء والأمهات، أو بالمستشفيات التي يمكن أن ينظر إلى المرضى السابقين وأسر المرضى. وحتى المسارح والمنظمات الفنية فهي تتفوق على المنظمات غير الربحية الأخرى لأنها يمكن أن تلجأ إلى رعاتها.

بالعودة إلى ليندا في جمعية سمولفيل التاريخية، عرفت أن هناك (٤٠٠٠)

شخصاً قاموا بزيارة مقصورة بايونير خلال الأشهر الاثني عشر الماضية. لكن معظمهم غادروا دون تسجيل بياناتهم في سجل الزوار، والذي كان يجب أن يتم من أجل جمع التبرعات على الأقل.

كانت قائمة الأشخاص المهتمين بالجمعية التاريخية حوالي (٨٠٠) شخصاً فقط، وكان لديها بعض عناوين البريد الإلكتروني الخاص بهم، ولكن ليس لديها عنوان المنزل، وهناك العكس. كما أن بعض البيانات كانت قديمة، وبعض المعلومات كانت مسجلة بصورة عشوائية على أوراق غير منتظمة، وبعضها في ملفات "إكسل" (Excel) قديمة، وفي مجلدات بدأ العمل فيها ولكن لم ينتهي.

لقد كانت فكرة استعراض كل البيانات ومحاولة تنظيمها أمراً شاقاً.

في الوقت نفسه، شعرت ليندا بارتياح غريب. فالجمعية التاريخية كانت مبتدئة تقريبا من أدنى درجات سلم التنمية. لقد كانت عملية جمع الأموال الخاصة بها في حالة من النقص وبدأت مع القليل من التخطيط أو بدون تخطيط، مع ضعف واضح في التواصل مع المانحين.

لم يكن من الممكن أن تفعل ليندا ما هو أسوأ. سنة سيئة في جمع التبرعات لن تعرض أي شيء للخطر لأنهم لم يحظوا أبداً بعام جيد في جمع التبرعات من قبل.

تخيلت ليندا أسوأ سيناريو يمكن أن تفكر فيه: إهانة متبرع كبير عن طريق الخطأ وفقدان تبرعه. لم تكن ترغب في ذلك، ولكن هذا يعني على الأكثر أن ليندا سوف تفقد تبرعاً بقيمة بضع مئات من الدولارات، لأنهم لم يحصلوا على أي تبرع أكبر من ذلك من قبل.

أسوأ السيناريوهات التي توصلت إليها ليندا لم تكن لتهدد المنظمة مالياً، لأنه

لم يكن لديهم الكثير من المال ليكون مهدداً، مما جعل ليندا تشعر بثقة أكثر وأن تتحرك إلى الأمام.

## كن دقيقاً

كانت الجمعية التاريخية محبوبة ومحترمة من بعض سكان المدينة الذين يعرفون عنها شيئاً، وأرادت ليندا أن تحافظ على ذلك. فتعهدت بجمع التبرعات بشكل أخلاقي قدر استطاعتها.

وما الذي لا يثير الإعجاب بها؟ لم يكن لدى المجتمع أي فضائح، ولم يأتوا بأي متاع. معظم الناس رأوا مجموعة من المتطوعين والموظفين ذوي الأجور المنخفضة يحاولون فقط الحفاظ على جزء صغير من التاريخ.

يجب أن أقول هنا أنك قد ترى أن منطمتك غير الربحية لا تتمتع بسمعة طيبة في المجتمع بسبب الصراع الداخلي، مثل مكائد مجلس الإدارة والموظفين المحبطين. اعلم أن هذا لا يؤثر بشكل عام على تصور من هو خارج المؤسسة غير الربحية. قد تشعر وكأنها من داخل الفقاعة. لكن معظم الناس لا ينتبهون أو يهتمون. وليس من غير المألوف أن تجد أن عامة الناس يشعرون بشعور أفضل تجاه مؤسسة غير ربحية من مجلس إدارة المؤسسة، وذلك ببساطة لأن مجلس الإدارة يعرف مدى صعوبة معركة الميزانية في العام الماضي.

بالنسبة للمنظمات غير الربحية التي تشارك في قضايا خلافية أو سياسية فقد تعارض نسبة كبيرة من السكان مهمتها بشكل مباشر، وقد لا تكون محبوبة من الجميع. ويكمن السر في أن تتأكد من أنك محبوب وجدير بالاحترام بالنسبة

للأشخاص الذين يؤمنون برسالتك. هذه هي المجموعة التي تريد أن تحافظ بها على سمعتك، لأنها هي المجموعة التي ستجد فيها المتبرعين. وينطبق الشيء نفسه على المنظمات الدينية.

## العطاء من أجل النجاح

كانت ليندا حذرة من تصوير منظمتها على أنها صغيرة ومحاصرة وتناضل من أجل بقائها. لم تكن تريد أن يشفق عليها المتبرعون، بل أرادت للجمعية التاريخية أن تكون مصدر إلهام لهم ليقوموا بالتبرع من أجلها. هذا ما يريده المانحون أيضاً. يريدون التبرع من أجل منظمة ناجحة، المنظمة التي أثبتت أنها تعمل بنجاح وتضع المال الذي تحصل عليه في مكانه الصحيح. يجب الوضع في الاعتبار أن هناك أكثر من مليون مؤسسة صغيرة غير ربحية في الولايات المتحدة الأمريكية. في نواحي كثيرة أنت في منافسة مع كل واحدة منها من أجل الحصول على منحة المتبرع. بالطبع من غير المرجح أن يختار المتبرع بين مؤسستك وبين بنك للطعام في بلدة لم يسمع بها قط. ولكن فكر في المنح الخيرية الخاصة بك.

هناك احتمال كبير أن تكون قد تبرعت خارج منطقتك من قبل، ربما لكلية خارج الولاية أو لهدف في مسقط رأسك ما زلت تؤمن به. هل تبرعت لمنظمة خيرية بعد ١١ سبتمبر؟ أو بعد "تسونامي" في اليابان أو إعصار "كاترينا"؟ أو ربما كنت تدعم "ويكيبيديا" أو "هايفر" الدولية أو منظمة "السلام الأخضر".

يتبرع المانحون للمنظمات التي تحقق الخير - بغض النظر عن موقعهم. إنهم يريدون أن يروا أموالهم تذهب إلى منظمة سوف تستخدمها بشكل جيد، وهذه تعد مهمة ناجحة لهم. فإذا لم تكن "ويكيبيديا" مصدراً جيداً

للمعلومات، فلن يمنحها أحد المال. إذا لم توفر "هايفر" الماشية لأشد الناس فقراً، لما تبرع لها أحد. وإذا لم تقم جمعية "سمولفيل" التاريخية بتثقيف أهالي "سمولفيل" عن تاريخهم الرائد، فلماذا يقوم أي أحد بالتبرع من أجلها؟ لا يريد المتبرعون أن يشفقوا عليك. اجعلهم يرون ما تفعله، ووضّح لهم أهميته، ثم اطلب منهم الدعم.

## أنت تحتاج للإنقاذ مرة واحدة فقط

نأمل أن يتحدث العنوان عن نفسه. ربما يقوم المتبرعون بإنقاذك وقت الحاجة إلى مساعدتهم، لكن لا تعتمد عليهم للقيام بذلك مرة أخرى. لا توجه تحذيرات بأن مؤسستك ستنهار إذا لم تجمع (١٠٠٠٠٠) دولاراً بنهاية الشهر: لا تخف متبرعك لأنهم إذا شعروا بأن هناك احتمال لضياح أموالهم - أي أنك قد لا تنجح حقاً - فسيكونون أكثر حذراً وتردداً بشأن التبرع.

بالتأكيد فإن بعض الذين يحبونك حقاً سيقفون إلى جانبك إذا سمعوا أنك قد تغلق أبواب مؤسستك. وإذا كانوا مهتمين حقاً، فسوف يقومون أيضاً بالتبرع لك حتى بدون وجود هذا التهديد.

وإذا كنت حقاً بحاجة للمساعدة لتكون في أمان، فحاول بكل الوسائل أن تبقى مؤمناً. اخرج من منطقة الخطر. والأفضل أن تكون لديك خطة معتمدة من المجلس وشارك في بنائها المانحون والأشخاص الذين تقوم بخدمتهم، مع خطة للمستقبل تشرح من خلالها للجمهور سبب عدم حاجتك إلى الإنقاذ مرة أخرى.

## طلب التبرع

الآن وقد غطينا بعض أساسيات ومفاهيم "الصورة الكبيرة" لطلب التبرع بالمال، نتقل لمعالجة بعض الجوانب العملية: كيف تستطيع جمع الأموال؟ أولاً: تجنب إغراء إقامة فعالية! سنتناول جانب الفعاليات في الجزء التالي. ولكن في الوقت الحالي، اعلم أن معظم أنشطة جمع الأموال تستغرق ساعات طويلة من العمل لعدم وجود ما يكفي من المال. تذكر أن ليندا حصلت على أكثر من (١٠٠) دولار في الساعة عن طريق طلباتها المباشرة. نريد تحديد أنشطة جمع الأموال التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج قريبة من ذلك قدر الإمكان.

هذه هي الخطوة التالية من خطة التطوير لهذا العام: الخروج من مجلس الإدارة وطلب المال من أصدقاء مؤسستك غير الربحية. كذلك سنختار الأداة الأساسية لجمع التبرعات: البريد.

## كيف تخطط للمراسلة

من السهل أن تفكر: "مهلاً، رسالة بريدية! هذا أمر سهل!" إذا كنت قد جربت ذلك من قبل، فسوف تعرف أن هذا ليس هو الحال. المراسلات كلها تقوم على الاهتمام بالتفاصيل. لذا اهتم بالتفاصيل وستكون في وضع جيد. خطط للمستقبل وسوف يمكنك الوصول لذلك بدون عائق.

ملاحظة أولى للتخطيط: إذا كان لديك بعضاً من المتبرعين الرئيسيين - ونقصد بـ "المتبرعين الرئيسيين" هنا الذين يقدمون متوسط تبرعات تساوي ما بين (٥) إلى (١٠) أضعاف متوسط تبرعاتك - اطلب التبرع من هؤلاء أولاً، وبطريقة شخصية قدر الإمكان.

لا يجب أن تضمهم في حملة البريد المباشر! التمس منهم التبرع باستخدام التوصيات الواردة في الفصل الخامس قبل أن تصرف الوقت في المراسلات.

إذا لم يكن لديك ما لا يقل عن خمسة "متبرعين رئيسيين"، فستكون هذه الرسائل أفضل الوسائل لتحديد المتبرعين المحتملين. لكن مرة أخرى: استبعد أي جهة متبرعة رئيسية من هذه الرسائل لأنهم يستحقون المزيد من الاهتمام الشخصي لطلب التبرع.

إليك الصورة الواضحة لحملة المراسلة: إذا كنت ترسل رسالة إلى الأشخاص الذين قاموا بالفعل بتعريف أنفسهم (كما هو الحال في من قاموا بمنحك عنوانهم)، يجب أن تتوقع الرد ما بين ٥٪ و ١٠٪. لذلك إذا كنت ترسل (١٠٠٠) رسالة، ستضمن حوالي (٥٠) رداً.

ولكن كيف يمكنك أن تحدد الميزانية إذا كنت لا تعرف بماذا سيتبرع الناس؟ إذا لم تستخدم المؤسسة المراسلة من قبل، فلن تستطيع فعل أكثر من أن تتوقع. أفضل طريقة للتخمين هي استطلاع متوسط تبرعات العام السابق (التي قمت بحسابها لمجلس الإدارة في الجزء (١)، ثم قم بزيادتها بمقدار (١٠) دولارات إلى (٢٠) دولاراً. لذلك إذا كان متوسط التبرع هو (٤٠) دولاراً، فستكون الميزانية مقابل عائد (٥٠) دولاراً أو (٦٠) دولاراً. (سنتعرف على كيفية زيادة هذا المتوسط للتبرع).

لذلك، إذا أرسلت (١٠٠٠) رسالة، وكنت تتوقع متوسط حجم تبرع يبلغ (٥٠) دولاراً، فيجب أن تتوقع الحصول على ٢٥٠٠ دولار (٥٠ متبرعا × ٥٠ دولاراً). لكن بالطبع سيكلفك الأمر لإرسال هذه الرسائل:

■ تكلفة المظاريف.

■ تكلفة الورق (١٠٠٠ رسالة عبارة عن رزمتين من الورق إذا كانت

الرسالة من صفحة واحدة، وأربع زمامات من الورق إذا كانت الرسالة من صفحتين)، وبضع مئات من الأوراق لبطاقات الرد. وستكلف أكثر إذا قمت بطباعة الترويسة أيضا.

■ تكلفة أظرف الرد.

■ تكلفة رسوم البريد.

سوف تختلف التكاليف لكل هذا، ولكن هناك شيء واحد سيكون دائما صحيحا: كلما اشترت أكثر، قلت التكلفة.

مع كل هذه الطباعة، ابحث عن طابعة لتطبع كل شيء أعلاه ليس لديك بالفعل وتقوم بتشغيل مستند مدمج بالبريد نيابة عنك. هل ستكلف أكثر مما لو قمت بتشغيلها كلها من طابعة مكتبك؟ بالتأكيد. لكن الأمر يستحق ذلك.

## التغليف

قد يكون من الأفضل تكليف اثنين من المتطوعين للقيام بذلك. وإذا كان عدد الرسائل في المجموعة الواحدة لا يزيد عن بضعة آلاف فستكون هذه أفضل طريقة. أربعة أشخاص يمكنهم إنجاز ذلك في ساعات قليلة وتكلفة لا تزيد عن سعر فطيرة. ولكن لو ازداد العدد عن ذلك فإن من الأفضل البحث عن مقر متخصص في التغليف وإرسالها لهم ليقوموا بهذه المهمة.

## رسوم البريد

تحصل جميع المؤسسات والشركات على تخفيضات على رسوم البريد عند إرسالها أعدادا كبيرة من الرسائل. ويمكن للمنظمات غير الربحية الحصول

على تخفيضات أكبر من خلال التسجيل للحصول على سعر منخفض في مكتب البريد. إذا لم يكن لدى مؤسستك حساب لدى مكتب البريد، فالموقع التالي يحتوي على دليل جيد يساعدك في إعداد هذا الحساب خطوة بخطوة: <http://bit.ly/nonprofitpostage>.

في الوقت الحالي، لا تقلق بشأن إرسال مظاريف الرد للجهات المانحة أيضاً. (هذه هي الأطراف التي لا تكلف متبرعك أي رسوم بريدية لأنك أنت من سيستلمها). هذه مصاريف لا تسبب أي قلق مقارنة بعدد التبرعات التي سوف تعود عليك.

يجب ألا تتجاوز تكلفة الرسالة دولارًا واحدًا، بل يجب أن تكون أقل من ذلك بكثير. والذي يصبح أسهل في حالة زيادة قاعدة البيانات الخاصة بك. لذلك إذا كان لديك التكلفة الإجمالية من دولار واحد للرسالة والتي ستعود عليك بمبلغ (٢٥٠٠) دولار، فستعود ميزانيتك عليك بمبلغ (١٥٠٠) دولاراً بعد النفقات.

وعلى الأرجح أنك ستجني أكثر من ذلك. وفي الواقع نأمل أن تكون قيمة التبرعات أكبر من ذلك، مضيفاً إلى إجمالي العائد (١٠٠٠) دولار أخرى على الأقل. والأمل الحقيقي هو أن تنفق أقل من (٢٥) سنتاً مقابل كل دولار يتم إنفاقه على رسالة بريدية كهذه. فإذا بلغت التكاليف (١٠٠٠) دولار، فهذا يعني أنك تريد جمع (٤٠٠٠) دولاراً.

ولكن لا تقلق إذا لم تصل إلى ذلك في البداية! من الصعب وضع ميزانية لهذا الهدف إذا كانت قاعدة بياناتك صغيرة وأنت لم تحاول استخدام هذا الأسلوب لجمع التبرعات من قبل. ومن المهم أيضاً أن تدرك أن كل مؤسسة لديها مجموعة متنوعة من العوامل - من الموقع إلى الرسالة - التي تؤثر بشكل

كبير على التكلفة لكل دولار يتم جمعه. ويعتبر إنفاق ربع دولار أو أقل مقابل كل دولار هو هدف جيد (٢٠ سنتاً هي في الواقع المتوسط العام)، ولكن ظروف معينة قد تمنع منظمتك من جمع الأموال بهذا المعدل.

إن السبب الرئيسي للتمرين أعلاه هو التأكد من أن لديك خط أساس جيد. فإذا كان متوسط المنحة صغيراً جداً وكانت تكاليفك مرتفعة جداً، فهذا يعني أن مؤشر تقدير العملية سيخبرك بأنك بحاجة إلى نقل أكبر قدر ممكن من العملية محلياً لحفض التكاليف قدر الإمكان، أو إلغاء فكرة استخدام البريد واستبدالها بالاتصال الهاتفي (المزيد حول ذلك في نهاية هذا الفصل)، والذي يستغرق عمالة أكثر ولكن بتكاليف مادية أقل.

## العودة إلى قاعدة بياناتك

لم تكن ليندا متأكدة من أين تبدأ. كانت لديها قائمة من المانحين المتبرعين من العام الماضي والتي استخرجتها بها من السجلات. كل شيء قبل ذلك لم يكن موثوقاً. على أقل تقدير، كانت تعرف أن كل اسم لديها كان بسبب وجود شخص ما مهتم بما فيه الكفاية لإعطاء المعلومات للجمعية التاريخية. حولت ليندا جميع السجلات التي عثرت عليها لأمانة السجلات وطلبت منها إدخالها بنفس نمط التنسيق القياسي الذي أنشأته في قاعدة بياناتها الجديدة.

يجب إدخال الأسماء بنفس الطريقة التي كتبت بها إليك. فعلى سبيل المثال، إذا كتب شخص ما "السيد والسيدة ديفيد سميث"، فيجب أن تبدأ رسالتك هكذا، وينبغي أن تكون كذلك في قاعدة البيانات. في نموذج قاعدة البيانات على الإنترنت، توجد خانة للاسم الأول وأخرى للاسم الأخير، ونموذج التحية. هذا يسمح لك بتتبع الاسم الأول للسيدة سميث، مع إرساله بالبريد

إلى العنوان. ويمكن أن تمثل الأسماء قضية مهمة لكثير من الأشخاص، فلا يجب أن نضع الافتراضات حولها.

وبينما كانت أمينة السجلات تعمل على ذلك، اتصلت ليندا بمكاتب البريد في منطقتها. وبمجرد عثورها على شخص تعرفه، أرسلت ليندا لهم قاعدة بيانات بالأسماء التي قامت بالانتهاء منها. فقام مكتب البريد بمراجعة جميع الأسماء والعناوين للتأكد من صحتها. وتعد هذه خدمة قيمة يجب أن تنفذ مرة واحدة في السنة للتأكد من أنك لا تنفق الأموال في الإرسال البريدي إلى الأشخاص الذين انتقلوا إلى عناوين أخرى.

## كتابة رسالتك

"خطاب التماس للتبرع" هو شكل غير عادي من الكتابة، وهناك العديد من الطرق لكتابتها، وجميعها لها فوائد. كما أن هناك العديد من الكتب حول الكتابة الجيدة مثل هذا الخطاب بناء على دراسات تحدد معدلات الاستجابة لأنماط مختلفة من الرسائل المراد كتابتها. ويلاحظ أن الرسائل التي يزيد طولها عن صفحتين عادة ما تميل إلى الحصول على ردود أفضل.

لن أجادل حول البيانات الجيدة للباحثين، لكنني أشير إلى أنه ما لم تكن لديك قاعدة بيانات كبيرة جداً للأسماء، فمن المحتمل ألا تؤثر معظم هذه العوامل على عائذك بأي طريقة ذات معنى. النقطة الأكثر أهمية بالنسبة لك هي صياغة خطاب صادق ومكتوب بشكل جيد يوضح مبررات وأهمية التبرع المطلوب.

قم الآن بتحرير الرسالة. إذا كنت قد أجريت مثل هذه النداءات بانتظام في الماضي، ولديك قاعدة بيانات كبيرة من المانحين المتبرعين، فسيساعدك قضاء

بعض الوقت في تعلم وتطبيق هذه المعلومات في الحصول على المزيد من العائد من هذه الرسائل.

أما إذا كنت قد بدأت للتو فإن قضاء ساعات طويلة الآن في البحث عن رسالة مثالية سيؤدي إلى تأخيرك. دعنا فقط نخرج رسائل السنة الأولى عبر البريد. يمكنك العثور على نموذج رسالة عبر الإنترنت على <http://for-small-nonprofits.com/special-downloads-for-the-little-book-of-gold>

بالإضافة إلى ذلك، فأوصي بالاحتفاظ بملف لجميع رسائل الالتماس التي تستقبلها، وانتبه إلى الرسائل التي تلهمك وتقنعك بالمنح.

وعندما أجلس لكتابة خطاب التماس، فأني استخدم نموذجاً لتركيب الرسالة استحضره في ذهني. سوف أصحبك خلال عملية كتابته.

## الخطوة 1: حدد درجة الإقناع لديك

قبل أن تبدأ الكتابة، يجب أن تعرف ما الذي تريده. أنا أفضل أن أقوم بصياغة مسودة لجملة "الموضوع". ليست هذه هي الجملة الأولى من الرسالة - على الأرجح ستكون في نهاية الفقرة الأولى أو الثانية، ولكنها الجملة الرئيسية. وعندما تكتب الفقرة الأولى أو الثانية، فستكون هذه هي الجملة التي تهدف إليها:

"سوف يساعدنا دعمكم في الإبقاء والمحافظة على المتحف في مجتمع روشستر للفنون."

"إن العطاء لمؤسسة سمولفيل للإيدز يعني أنه بإمكاننا زيادة عدد دراسات التعليم والتواصل كجزء من جهودنا لوقف انتشار الإيدز في منطقتنا."

" سوف توجه تبرعك مباشرة نحو خدمة أطفال مجتمعنا من خلال مساعدتهم بعد المدرسة مع مدرسين متخصصين."

لاحظ أن كل جملة تضع "المنظمة" في سياقها مع شيء أكبر منها. إن الهدف الذي توضحه للمانحين هو المساعدة في الفنون ووقف انتشار الإيدز، أو تعليم الأطفال. المنظمة غير الربحية ليست سوى قناة لتحقيق هذا الهدف.

## الخطوة 2: ابدأ رسالتك بطريقة صحيحة

أولاً: اكتب "عزيزي \* \* \* في السطر الأول. هذه النجمات الثلاثة سوف تذكرك بأن هذه الرسالة تحتاج إلى دمجها مع قاعدة البيانات. لا تكتب، "عزيزتي ميليسا"، وتوقع أن تذكر تغييره في وقت لاحق. من المحتمل أن ينتهي بك الأمر إلى طباعة (١٠٠٠) رسالة تبدأ جميعها بـ "عزيزتي ميليسا".

الآن وقد حددت ما تريد أن يقدمه المتبرعون لك، أنت بحاجة للبدء في كتابة رسالتك الموجهة نحو هذا الهدف. وفيما يلي بعض الأفكار التي يمكن أن تساعدك على بدء رسالتك:

- استشهد باقتباس جيد من مصدر أخبار أو شخص بارز في مجتمعك.
- شارك قصة نجاح عن شخص تخدمه (ولكن تذكر أن تحصل أولاً على إذن منه).
- شارك قصة متبرعين حول سبب شعورهم بالرضا لتبرعهم لمنظمتك.
- أعد تعريف مؤسستك. ("معظم الناس يعتقدون أننا جمعية رائدة، لكن ما لا يرونه هو العمل الذي نقوم به لمساعدة الأسر، وتعليم الأطفال أهمية التاريخ، وبناء مجتمع مترابط قوي").

■ أو ببساطة أعد تقديم نفسك ("على مدار السنوات العشر الماضية، عملت جمعية سمولفيل التاريخية على إلهام شعب سمولفيل للتفاعل مع تاريخ مدينتنا العظيمة").

لا تستخدم أكثر من فقرة أو فقرتين للوصول إلى الجملة أعلاه. لا تقع في خطأ الاستمرار حتى النهاية، فالجهات المانحة تحتاج إلى معرفة سبب الرسالة منذ البداية، فهو ليس سرّاً.

### الخطوة 3: أجب على السؤال الكبير: لماذا يجب أن أهتم؟

بمجرد أن تبدأ خطابك وتحدد طلبك، تكون المهمة التالية هي التوضيح أكثر قليلاً. يجب أن يكون ذلك في فقرتين إلى أربع فقرات. وهنا تحتاج التوسع في موضوعين: أهمية الاحتياج، ولماذا مؤسستك هي التي تعمل على سد ذلك الاحتياج.

إذن... ما هو الاحتياج؟ حسناً، لقد بدأنا بالفعل في تحديد ذلك الاحتياج الذي سيكون مرادفاً لمهمتك، أو يرتبط بها ارتباطاً وثيقاً. إنه ليس عنك، إنه عن الأشخاص الذين تقوم بخدمتهم، وهذا يمكن أن يكون موضعاً جيداً لبعض الإحصاءات ("وفقاً لدراسة حديثة، فإن الأطفال الذين يتلقون دروساً بعد انتهاء اليوم الدراسي من المرجح أن مقدرتهم ستكون ١٠ مرات أعلى في...").

عند بدء هذا الجزء من الرسالة، فكر في ما جاء قبل الجملة وقبل انتهائها بشيء مثل "... ساعدنا في الحفاظ على المتحف في مركز مجتمع روتشستر للفنون". لقد حان الوقت لتكون أكثر تحديداً: هل تريد الكتابة عن الطلاب الذين

يحتاجون إلى الإثراء فنياً؟ الفنانين الذين يحتاجون إلى أن يكونوا معروفين؟ المجتمع الذي يحتاج إلى فرصة للاطلاع على الفن؟

قد تكون كلها على قدم المساواة. الأمر متروك لك لمعرفة ما الذي سيكون مقنعاً ومقبولاً أكثر لدى المتبرعين.

هناك بعض الطرق التي قد تساعدك على معرفة ما سيروق لهم. يمكنك أن تسأل اثنين من أعضاء مجلس الإدارة عن أكثر ما يعجبهم في منظمتك. يمكنك أن تبني أساس قرارك على المعلومات التي لديك بالفعل حول درجة الإقبال على بعض البرامج، ويمكنك أيضاً إرسال رسالة إلى نصف قاعدة البيانات الخاصة بك، وواحدة أخرى إلى النصف الأخر لمعرفة أيا منها يحصل على استجابة أفضل (ستكون النتيجة أفضل إذا كانت لديك قاعدة بيانات كبيرة). أو يمكنك اتخاذ القرار من خلال حدسك الداخلي – أنا دائماً أفضل قرار الحدس الداخلي. كما قد تحاول التفكير في البرنامج الذي يمكن أن تراه يعرض لمدة ٣٠ ثانية على قناة أخبار محلية، فإذا كان من الممكن أن يكون مقبولاً في القناة التلفزيونية، فمن المحتمل أن يكون مقبولاً أيضاً في رسالتك.

الآن بعد أن توسعت في الحديث عن الاحتياج، انتقل إلى مؤسستك. فإذا تحدثت عن مدى احتياج الطلاب للفن في حياتهم، فصف كيف ستساعد دروس الفن لدينا على سد هذا الاحتياج. وإذا تحدثت عن محنة الأشخاص المصابين بالإيدز، فتحدث عن مدى أهمية دور التعليم الذي تقدمه في التوعية لوقف انتشار المرض – وهذا هو الموضوع المناسب للتحدث عن مؤسستك.

## الخطوة 4: المنحة

لقد حان الوقت للعودة إلى المنحة. فبعد التحدث عن مؤسستك، تكون قد

قدمت تمهيداً جيداً للحديث عن المنحة التي تريد متبرعك أن يقدمها. من المحتمل أنك رأيت هذا كثيراً. "تبرعاً بقيمة ٦٥ دولاراً فقط بمكّن طالباً آخر من الحصول على مساعدة ما بعد الدوام المدرسي لمدة شهر، وتبرعاً بقيمة ١٥٠ دولار يوفّر الكتب المدرسية الجديدة لمدة عام للطالب المجتهد الذي لا يستطيع تحمل نفقاتها. كما أن تبرعاً بقيمة ٥٥٠ دولاراً يوفّر دروساً صيفية تحمي الطلاب من التأخر الدراسي". وهكذا.

هذه طريقة فعالة لتحديد بعض مستويات التبرعات، ولكنها تأتي مع اثنين من المخاطر.

**أولاً:** تأكد من أن مستوى التبرع يبدو معقولاً. كتابة "٧٠ دولاراً تمكّن المكتبة من شراء كتاب مدرسي جديد" سيجعل الجميع يفكر: "لماذا تدفع المكتبة الكثير للكتب المدرسية؟" حتى لو كانت هناك إجابة جيدة، فأنت لا ترغب في إثارة أي سؤال.

**ثانياً:** لا تعيق نفسك بطلب مبلغ منخفض للغاية. كتابة "(١٥) دولاراً توفر إمدادات مادة الفنون للطالب قد يكون صحيحاً، ولكن من الأفضل أيضاً الحصول على تبرعات عديدة تبلغ كل منها (١٥) دولاراً. يجب أن يكون الحد الأدنى للمبلغ الذي تطلبه أكبر من متوسط هديتك. كانت هدية ليندا الأكثر شيوعاً بالنسبة للجمعية التاريخية هي (٢٠) دولاراً. وعندما تطلب (٤٠) دولاراً فهذا يعني أنها يمكن أن تزيد من بعض هذه التبرعات بنسبة تصل إلى ١٠٠٪، مما يزيد متوسط حجم التبرعات بشكل عام.

يقترح بعض الخبراء أرقاماً محددة (مثلاً: ٤٢,٥٨ دولاراً توفر ...") عندما يقومون بذلك هذا لأنهم أكثر مصداقية. ليس لدي رأي قوي حقا في هذا الشأن: هل طلب (٤٢,٥٨) دولاراً يعني حصولك على (٢,٥٨) دولار

إضافية من شخص قد تبرع بمبلغ (٤٠) دولارًا، أم يعني أنك تحصل على (٢,٤٢) دولار أقل من شخص من شأنه أن يعطي (٤٥) دولارًا؟ لا أعرف إذا كان بإمكان أي شخص الإجابة على هذا السؤال بالتأكيد. لكن في رسالة الالتماس، ربما لن يكون هذا النوع من الأمور مهمًا للغاية.

## الخطوة 5: الختام

إنهاء الرسالة هو في الواقع أسهل أجزائها: فقط اشكر المتبرع.

■ "شكرًا لك على تفكيرك في التبرع للجمعية التاريخية".

■ "شكرًا لك على تفكيرك في التبرع لدعم التوعية والتثقيف بالإيدز".

كما أنها ليست فكرة سيئة أن تكتب شيئًا على غرار "إذا كانت لديك أي أسئلة حول برامج المتحف، فأرجو ألا تتردد في الاتصال بي".

## الخطوة 6: التوقيع

توقيع المدير التنفيذي لن يكون سيئًا أبدًا، ولكن توقيع رئيس مجلس الإدارة ربما يكون أفضل. اكتب الرسالة بنفسك، اطلب من أحد معارفك تحريرها، ثم قدمها إلى رئيس مجلس الإدارة للموافقة عليها (نأمل أن يكون فقط للموافقة وليس للمراجعة).

إذا كانت لديك التكنولوجيا والدراية الفنية، فاطلب من رئيس مجلس الإدارة التوقيع على ورقة فارغة مرتين وبقلم جيد، ثم قم بمسح الصورة الأفضل ضوئيًا وادمجها في المستند.

## الخطوة 7: ما بعد النص (تذكير)

تعد الرسالة "ما بعد النص" (Post Script)(PS) (تذكير) طريقة جيدة للتذكير والدعوة إلى العمل.

"تذكير - تقبل الجمعية التاريخية الآن التبرعات المتكررة عبر بطاقات الائتمان والخصم" ... إنها طريقة رائعة لعرض دعمكم على مدار العام".

■ "تذكير - نحن نستضيف حفلة خاصة لجميع المانحين الذين يقدمون منحة أكثر من (١٠٠) دولار. نأمل أن نراكم هناك!"

## بطاقة الرد

بالنسبة إلى بطاقة الرد الخاصة بك، فإن أسهل طريقة هي تصميمها في برنامج تحرير النصوص "مايكروسوفت وورد" (Word Microsoft)، مثل خطاب الطلب، يمكنك العثور على عينة بطاقة الرد على الانترنت. وبالتأكيد فإن الحصول على بطاقة الرد المحترفة المصممة والمطبوعة جيداً يمكن أن يساعد حقاً في عملية الترويج والعرض. وفي كل الأحوال، يجب أن تشمل العناصر الأساسية التالية:

■ مكان لاسم المانح. هذا مكان جيد للطلب من الجهة المانحة أن يكتبوا كيف يودون التعريف بهم. بشكل عام، ستكون هذه هي الطريقة التي ستحدد كيف يجب أن تتعامل مع تبرعات المستقبل.

■ مكان للمانح لتحديد المبلغ الذي يود التبرع به.

■ نظرًا لأنك تقوم بالفعل بتفعيل بطاقات الائتمان مرة واحدة في الشهر، يجب عليك أن تقدم نفس الخيار للمتبرعين. لذا ضمّن الرسالة جملة تقول:

"أود أن أقدم تبرعا يبلغ ..... شهريا".

■ ستحتاج أيضاً إلى تحديد بطاقات الائتمان التي تقبلها في التعامل.

■ أسفل ذلك، حدد مكاناً للاسم الموجود على بطاقة الائتمان، رقم بطاقة الائتمان، وتاريخ انتهاء الصلاحية. تحقق من معرفة ما إذا كان معالج بطاقة الائتمان يطلب الرمز من الثلاثة أرقام الموجود على ظهر البطاقة أم الرمز المدون على الفواتير.

## ضعها سوياً

لديك الآن جميع العناصر الأساسية. إذا كانت لديك طابعة لتجميع كل شيء معاً، فأرسلها سوياً، بما في ذلك قاعدة البيانات التي تم الحصول عليها من مكتب البريد. وإذا كنت تقوم بإعداد الرسائل في مكتبك، فسيتم في هذه المرحلة دمج المراسلات على الكمبيوتر الخاص بك وتجميع المغلفات ورسائل الائتماس من خلال هذا الدمج على جهاز الكمبيوتر.

## ما أن يتم الإرسال... الشكر

ربما كنت تتوقع القليل من الهدوء، ولكن لا يزال هناك عمل يتعين القيام به. فأنت لا تزال بحاجة لكتابة رسالة شكر. قم بذلك كثيرًا! شيء واحد يجب أن تفعله أكثر بكثير مما كنت معتاداً عليه وهو شكر الناس.

يمكنك تحقيق القليل من الإبداع هنا. في "جراند سينما" (Grand Cinema)، قمنا بقص الفيلم من مقطوعات الأفلام وأضفنا بضع بوصات منه في بطاقة الشكر. وتمت طباعة بطاقة الشكر مسبقاً مع بعض المعلومات

حول الفيلم نفسه (الغرض من العجلة المسننة، وكيفية تخزين الصوت) على جانب واحد، وعبارة "شكراً لك" على الجانب الآخر. ومن خلال عدم كتابة "شكراً لك على هديتك"، يمكننا استخدام الملاحظات للمتطوعين أو لأغراض أخرى.

كانت بطاقات الشكر الخاصة بنا مثيرة للاهتمام، بما يتماشى مع مهمتنا، والأفضل من ذلك كله أنها رخيصة نسبياً، حيث كان لدينا عدد غير محدود من الأفلام.

قد يكون هناك شيء مشابه بمؤسستك. فإذا كانت بطاقة مثيرة للاهتمام بدرجة كافية مثلاً، فقد يمكن أن يستخرجها المتبرعون أو يضعونها في مكان بارز.

جمل التذكير في نهاية الخطاب (PS)، ينبغي ألا تكون بديلاً لرسائل الشكر، بل يجب أن تكتب رسالة شكر قصيرة تعيد التأكيد على موضوعات الرسالة. قم بطباعتها على ورق المنظمة المذيل وأرفق رسالة التذكير "رسالة الشكر" معا في الظرف.

المفتاح هنا هو أنه بموجب الرسالة يجب أن تكتب، "هذه الرسالة بمثابة إيصال للتبرع بمبلغ (\$XXX) إلى جمعية سمولفيل التاريخية" حتى يستطيع المانح أن يستخدمها لغرض سجله الضريبي (للمانحين الذين يقدمون أكثر من ٥٠) دولار في السنة - وخاصة بالنسبة للمانحين الذين يقدمون تبرعات متكررة - يجب عليك أيضا إرسال إيصال بجميع التبرعات التي قدمت في السنة بحيث يكون لديهم المعلومات الضريبية الصحيحة بحلول ٣١ يناير).

جهز الرسالة، ورسالة التذكير للإرسال. ينبغي أن يتم الرد في غضون أسبوع على الأكثر، ويفضل أن يكون خلال يومين.

تذكر أيضًا أن ليندا قد طلبت من أعضاء مجلس الإدارة الاتصال بالمانحين الذين قدموا تبرعاً يزيد عن (٥٠) دولاراً وشكرهم. وكانت كلما وصلت تبرعات، أرسلت الأرقام (كل ما كان لديها) لأعضاء مجلس الإدارة عبر البريد الإلكتروني ليقوموا بالاتصال بهم.

## الجدول الزمني

إذا كنت تهدف إلى إرسال رسائل البريدية إلى المتبرعين في وقت معين - على سبيل المثال، في نهاية العام، كما كان هدف ليندا، فيجب أن تكون لديك فكرة عن المدة التي ستستغرقها هذه العملية.

■ أوائل أكتوبر: بدأ موظف السجلات العمل على قاعدة البيانات. وجدت ليندا طابعة للمكاتب والأظرف.

■ منتصف أكتوبر: كتبت ليندا الرسالة وأرسلت قاعدة البيانات المكتملة إلى مكتب البريد.

■ أواخر (أكتوبر): عرضت ليندا الرسالة على أحد أصدقائها وعلى رئيس المجلس وحصلت على نسخة نهائية معتمدة.

■ أوائل نوفمبر: أنشأت ليندا بطاقة الرد وأرسلتها مع قاعدة البيانات، ثم إلى الطابعة لاستكمال طباعة الورق والمغلفات.

■ منتصف نوفمبر: أكملت الطابعة كل شيء وأرسلت الرسائل إلى مكتب البريد.

■ أواخر نوفمبر: قام مكتب البريد بالتوصيل وإرسال الرسائل.

■ أوائل (ديسمبر): نظراً لإرسال الرسائل باستخدام السعر المنخفض، فقد

أخذت من الوقت مدة أسبوع في الوصول. ولم يستلم المانحون الرسائل حتى ٨ ديسمبر.

إذا كان عليك القيام بكل عمليات الطباعة، فيجب أن تتوقع عشرة إلى اثني عشر أسبوعاً. إذا كان لديك بالفعل الأظرف والقرطاسية ولم تكن هناك حاجة إلى إنشاء قاعدة بياناتك من البداية، فيمكنك إرسال بريد في أقل من شهرين، على الرغم من أن شهرين لا يزالان الرهان الأكثر أمناً.

عندما بدأت التبرعات في الوصول، كانت ليندا مندهشة من نسبة الاستجابة. لقد حددت ميزانية لتحقيق عائد بنسبة ٥٪ ولكنها حصلت على ١٠٪. كان متوسط المنحة (٤٠) دولاراً، وهو أقل مبلغ طلبته في الرسالة. قدم الكثيرون تبرعاً بلغ (٢٠) دولاراً أو (٢٥) دولاراً. ولكن كانت هناك مجموعة صغيرة منحت (١٣٠) دولاراً ودفع شخصان (٢٦٠) دولاراً لكل منهما. وقام أعضاء مجلس الإدارة بالاتصال بكل شخص منح (٥٠) دولاراً أو أكثر (أي ما مجموعه حوالي ٣٠ شخصاً، مما يعني أن كل من أعضاء مجلس الإدارة التسعة قام بثلاث إلى أربع مكالمات).

في المجمل، جلبت رسالة ليندا (٣,٩٤٠) دولاراً بتكلفة قدرها (١,٠٠٠) دولار، يضاف إلى (١,٧٢٠) دولاراً جمعتها من مجلس الإدارة والموظفين، حيث نتجت جهود ليندا على (٥,٦٦٠) دولاراً حتى الآن.

لقد أضافت الوقت الذي قضته هي وموظف الحسابات في المشروع: من إنشاء قاعدة البيانات إلى كتابة الرسالة إلى إدارة الطباعة والمراسلات إلى إدارة رسائل الشكر، وقدرت بحوالي ٤٠ ساعة من العمل على مدى ثلاثة أشهر، مما يعني أنهم قد جمعوا (٩٨,٥) دولاراً في الساعة، وهو نفس المعدل تقريباً مما جمعته من المجلس. (وفي النهاية، سيكون الوقت المستثمر في طلبات "الهدية

الكبرى" سيكون أكثر ربحية من الوقت المستثمر في المراسلات. ولكن منذ أن طلبت ليندا بضع مئات من الدولارات على الأكثر من أعضاء مجلس الإدارة لأول مرة، لم يبلغ معدل الساعة أعلى ما يمكن.

قررت ليندا أيضاً أنها سترسل خطاباً آخر في مايو لجميع من في القائمة الذين لم يتبرعوا. فإذا تبرع (١٠٪) بسبب الرسالة الأولى، فإنها تتصور أنه يمكن الحصول على (٥٪) من الرسالة الثانية.

## بعض الملاحظات حول ردود الجهات المانحة

بينما كانت تسير عملية المراسلات بشكل ناجح، كان لليندا نصيبها من المكالمات الغريبة. وعلى الرغم من بذلها قصارى جهدها، كان هناك بعض المتصلين الذين شعروا بالضيق من تلك الرسائل التي تطلب المال منهم وأرادوا أن تحذفهم من القائمة.

لم تقلق ليندا كثيراً بشأن المكالمات الأولى، حيث اعتبرت أنها كانت مفيدة لمعرفة الأشخاص الذين لا يريدون الحصول على رسائلها، وأيضاً لمعرفة الأسماء الكثيرة التي دونت قبل أن تبدأ هي في الجمعية التاريخية وقاموا بتغيير أسمائهم في هذه الأثناء حيث انه هناك أشخاص لديهم بعض النقاط الحساسة تجاه تلك القضايا والتي قد تؤدي إلى احتجاجهم عليها.

قامت ليندا بتعديل جميع الأسماء وسألت الأشخاص الذين لا يرغبون في تلقي الرسائل البريدية إذا كانوا لا يزالون يرغبون في الحصول على النشرة الدورية أم لا. وأضافت عموداً إلى جدول البيانات به خانة اختيار لأولئك الذين لا يرغبون في التبرع بالمال ولكن يريدون إرسال المعلومات.

الاتصال الأخير - المتطوع الغاضب - أخذ ليندا على حين غرة، وانتابها القلق من أنها ربما تكون قد أضرت بعلاقة الجمعية التاريخية مع المتطوعين من خلال إدراج أسمائهم في المراسلات؛ وهذا غير صحيح. هناك نقطتان مهمتان إذا كنت قلقًا بشأن طلب الأموال من متطوعيك:

١- المتطوعون يحبونك. لهذا السبب يتطوعون ويتعاطفون معك. وإذا طلبت منهم المال بطريقة مهنية وأخلاقية، فستجدهم أكثر رغبة في العطاء من غيرهم، وتضمنهم في طلب العطاء لا غبار عليه. وإذا تبرعوا، فاشكرهم شخصيا في المرة القادمة التي تراهم فيها. وإذا لم يتبرعوا فلا تتبرع لهم.

٢- تحتاج إلى معاملة المتطوعين - أو أي شخص آخر في هذا الشأن - كمناضحين. الجميع قادر على قول "لا" عندما يطلب منه المال، وخاصة عندما يكون ذلك التواصل بإرسال الرسائل مثلا. يمكن للناس دائما الرفض، وعندما يحدث ذلك، يجب ألا يكون هناك توبيخ بالذنب ويجب شكرهم لسماعك.

يعاني بعض الأشخاص من مشكلات كبيرة بشأن المال. تحدثت المتطوعة التي اتصلت بـ "ليندا" عن التزاماتها المالية، وكيف لا يُتوقع منها أن تدفع لتكون متطوعة"، وأنها تبرعت بالوقت للجمعية التاريخية وتتساءل الآن عما إذا كانت تريد أن تتقدم بنفس ذلك التبرع.

بذلت ليندا قصارى جهدها لإبلاغ المتطوعة بأنها بالتأكيد لا تتطلع للحصول على تبرع منها، وشكرتها بشدة على تطوعها، وأبدت أنها تأمل أن تستمر معهم، وسألتها عما إذا كانت ترغب في حذف اسمها من قائمة الرسائل البريدية في المستقبل.

هذا النوع من المكالمات يمكن أن يأتي بسهولة من أي شخص تلقى المراسلات. ولكن لا يمكن التنبؤ بها أو منعها، بل يتم تقليلها فقط.

## إرسال المراسلات لا يعني بالطبع أنها لهدف طلب المنح

أرسل رسالة إخبارية إلى المانحين وغير المانحين. أو دعوة لمحاضرة، واطلب منهم التطوع في "حملة نظافة المنتزه". ومهما كان الحدث أو الفعالية، فينبغي إشراك الجهات المانحة الخاصة بك فيه.

لا تنظر إلى هذا على أنه عمل روتيني. إنها فرصة لكي يعرف الآخرون ما تفعله أنت ومنظمتك. أو حتى مد يد العون لمساعدتكم، كما إنها أيضاً فرصة للتعرف على المتبرعين والمانحين المحتملين. لا تعامل مع هذه الفرص مثل بائع متجول. كن نفسك. شارك حبك لمنظمتك مع الآخرين وستبدأ في تكوين فكرة جيدة عن من يشاركك نفس الشغف.

هذا شبيه بحسابنا لعدد المرات التي حاولت فيها جس نبض أعضاء مجلس الإدارة قبل أن تطلب منهم التبرع. وكلما زاد عدد مرات جس النبض والتواصل القريب، ارتفع ما ستحصل عليه من تبرع عندما تطلبه منهم مرة أخرى.

إذا كان بإمكانك القيام بهذه اللمسات الإضافية عبر البريد الإلكتروني، فافعل ذلك بكل الوسائل! يمكن أن يوفر لك البريد الإلكتروني الكثير من المال، لأن تكلفة المراسلات غير المخصصة لجمع التبرعات يمكن أن تزيد. ومع ذلك، فإن النفقات غالبًا ما تستحق الاتصال الإضافي.

ملاحظة جانبية: هناك مدرسة فكرية تقول إنه لا ينبغي عليك إرسال أي

مواد للمتبرعين لا تحتوي على بطاقة رد. لست متأكدًا من أن هذا اختيار جيد لمؤسسة صغيرة غير ربحية تكثف جهودها لجمع التبرعات. لا تضغط عليهم، فأنت تريد خلق ثقافة العطاء في المتبرعين، ولا يمكنك تحقيق ذلك إذا أنشأت ثقافة السؤال بدلاً عنها.

## الماراتون الهاتفي (Phone-A-Thon) (فوناثون)

تفضل العديد من المنظمات غير الربحية أسلوب "فوناثون" (Phone-A-Thon) عن إرسال بريد إلكتروني لأن المكالمات التليفونية شخصية أكثر من إرسال رسالة بالبريد، ولها عمومًا معدل عائد أعلى.

أنا أفضل المراسلات البريدية، ولكن يجب أن نتطرق إلى أسلوب "فوناثون" الهاتفي أيضاً.

يوفر أسلوب "فوناثون" الهاتفي لمسة شخصية للمتبرعين، ويمكن أن يحقق عوائد أعلى، لكنه يتطلب عملاً مكثفًا للغاية. قد لا يستغرق البرنامج الهاتفي الصغير وقتًا أطول بكثير من البريد، لكن ضاعف حجم قائمتك وستتغير الأشياء بسرعة. ويمكن أن يكون الأسلوب الهاتفي مرهقًا لك لأنه يعني العمل لساعات إضافية مسائية.

غالبًا ما تقوم المنظمات غير الربحية الكبيرة بتنظيم "فوناثون" هاتفي واحد بعد أسابيع قليلة من خروج البريد. وهذا يمنح المتبرعين فرصة لإرسال تبرعاتهم عبر البريد قبل المكالمات الهاتفية. ويمكن للمكالمات أيضًا تذكير شخص ما بأنه كان ينوي العطاء. وبصفة عامة فهذه أداة فعالة ولكنها تتطلب عملاً مكثفًا.

وعلى الرغم من تكلفتها العالية من حيث العمالة إلا أنني ما زلت أوصي

باستخدامها مرة واحدة للجهات المانحة المطلوب منها التبرع والتي لم تبرع بعد إرسال رسالتين لها، أو أن تطلب من المجلس الاتصال بالمانحين المتبرعين السابقين أصحاب أعلى تبرع في القائمة والذين لم يتبرعوا هذا العام بعد. ويمكن لأسلوب "فوناثون" الهاتفي أن تكون أداة فعالة عند استخدامه بشكل صحيح، لكن بالنسبة لي كمدير منظمة غير ربحية في الوقت الحالي، فأنا من المفضلين لرسائل البريد.

### بعد انقضاء عام واحد

الهدف من إرسال البريد في العام المقبل ذو شقين: زيادة عدد الأشخاص في القائمة، وزيادة حجم التبرع من أولئك الذين يتبرعون بالفعل. ويمكن زيادة أحجام التبرعات من خلال تصنيف الرسائل. فمثلا، كل شخص تبرع في العام الماضي قد يحصل على خطاب يطلب منه تقديم منحة متكررة بمبالغ أكبر من تلك المذكورة في رسائل الأشخاص الذين لم يتبرعوا قبل ذلك. كما يمكن تخصيص عدد من الجهات المانحة للقيام بالاتصال بهم عبر الهاتف، أو تقديم طلب التماس للتبرع لهم وجهاً لوجه منك أو من أحد أعضاء مجلس الإدارة (سوف نقوم بعمل تغطية لطلب تلك المنح الكبيرة في الفصل الخامس).

سنعامل مع كيفية زيادة حجم قاعدة البيانات في الفصل التالي، وهو هدف ليندا أيضاً.

## التطابق والتناقض

على المدى الطويل، لا أعرف ما سأشعر به تجاه المراسلات وأسلوب "فوناثون" الهاتفي.

أشياء مثل خاصية إظهار رقم المتصل والهواتف المحمولة من الممكن أن تتسبب في عدم الحصول على نتيجة من خلال المكالمات الهاتفية - لن يتم التواصل مع الكثير من الأشخاص إذا لم يتعرفوا على الرقم وكان بالنسبة لهم مجهولاً. ومن يعلم ما الذي سيحدث مع مكتب البريد، وإلى ما تؤديه تكلفة المراسلات؟

من الممكن الاعتقاد، مع تلك العوائق، بأن البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية يمكن أن تكون وسيلة رخيصة وسهلة للوصول إلى الجهات المانحة المتبرعة. تلك الأدوات تبدو ناجحة، لكن لا يمكنها حتى الآن أن تكون بديلاً للأساليب التقليدية لجمع التبرعات.

يصعب الحصول على معدل الاستجابة من خلال البريد، والرسائل النصية لا تزال غير معتمدة على نطاق واسع (وليست ضامناً جيداً نحو الحصول على تبرعات أكبر).

لكن من المهم أن تهتم بهذه الفرص الجديدة. اختبرها على مجموعات صغيرة من المانحين الصغار لترى ما تحققه. إذا كانت مراسلاتك ومكالماتك الهاتفية غير مجدية وليس لها عائد، بالتأكيد سيكون لديك بعض البدائل لتحل محلها.

## الفصل الرابع: الفعاليات ستهلكك

كما تتذكر، نحن نعمل من مركز محور الأشخاص المهتمين بمؤسستك ورسالتك، متجهين نحو الخارج تجاه الأشخاص الأقل وعياً واهتماماً بهدف العثور على أكبر عدد ممكن من الأشخاص الذين يمكن جذبهم ليكونوا أكثر قرباً واهتماماً. كما نحتاج أيضاً إلى إيجاد طرق جديدة للحصول على التبرعات من أولئك الذين تبرعوا بالفعل. وهنا يمكن أن تكون الفعاليات ذات أهمية.

لكن لاحظ أين ستكون الأحداث والفعاليات في المخطط الكبير لجمع التبرعات. معظم الفعاليات غير فعالة للغاية – يمكنك صرف مئات الساعات من وقتك ووقت المتطوعين في الفعالية وتحصل على أقل مما حققته ليندا. وفي هذه العملية، سوف يأخذونك بعيداً عن رسالة مؤسستك والأسوأ من ذلك كله أنك من المحتمل أن تصاب بالإحباط واليأس.

ومن واقع خبرتي فإن معظم المنظمات غير الربحية لا تملك المهارة الكافية لإدارة فعاليات جمع التبرعات. وفي كثير من الأحيان "دعونا ننظم فعالية

لجمع التبرعات! "هو الرد السريع على كيفية جمع الأموال. حتى أنني سأذهب إلى حد القول إن معظم فعاليات جمع التبرعات التي تنظمها المنظمات غير الربحية الصغيرة تؤدي إلى خسارة المال، دون أن تدرك المنظمة ذلك. لذا فأنا جاد عندما أقول إن هذه الفعاليات سوف تؤدي بك إلى الهلاك!

## اقتصاديات الفعالية: الأساسيات

تستند فعاليات جمع التبرعات في قاعدتها الأساسية إلى فكرة منح المتبرعين شيئاً ما مقابل تبرعهم بخلاف التعبير عن الشكر والتقدير. واعتماداً على نوع الحدث، قد تمنحهم تقديراً عاماً لهديتهم أمام أقرانهم، أو حفل عشاء، أو شيئاً ملموساً (من خلال مزاد، على سبيل المثال)، أو منافسة مثيرة على ملعب رياضي مثلاً.

وهذا شيء جيد في الواقع، باعتباره أحد الأسباب التي تجعل الأحداث جيدة في تقريب الجهات المانحة المحتملة من مؤسستك. فالشخص الذي يبحث عن أي ذريعة لكي يلعب الجولف مثلاً سوف يسعده أن يشارك في بطولة للجولف لصالح أي منظمة حتى ولو لم يكن يعرفها. وهذا يتيح لتلك المنظمة الفرصة لوضع رسالتها ومهمتها أمامه، فإذا أصبح مهتماً بالمنظمة ودعمها أكثر، فهذا رائع! وإذا لم يكن كذلك، فقد قدم شيئاً في ملعب الجولف على كل حال.

إذن ما هي مشكلة الفعاليات؟ هناك بعض منها، ولكنني سوف أشير إلى أكبرها وهي التكاليف.

## الموظفون: التكلفة التي لاتدركها

قبل أن تبدأ ليندا في جمع التبرعات المستهدفة، استغرقت ساعات طويلة في تجهيز الميزان السنوي للجمعية التاريخية. بلغت تبرعاتها (٢,٥٠٠) دولاراً في تلك الليلة. كيف نستطيع أن نقيم ونحكم ما إذا كان ذلك يعد نجاحاً؟

السؤال الأول هو: كم ساعة عملت ليندا وموظفوها الذين حصلوا على أجر؟ في أقسام سابقة قامت ليندا بمتابعة الوقت الذي استغرقت في جمع التبرعات في المشاريع المختلفة. نحن بحاجة إلى أن تفعل الشيء نفسه في الفعاليات - نريد أن نعرف ما نتج من هذه الفعالية: (٥٠) دولاراً / ساعة، (٢٠) دولاراً / ساعة، (١٠) دولارات / ساعة؟

قدرت ليندا أنها وموظفيها أمضوا (١٠٠) ساعة في الميزان، رغم أنها تخيلت أنها لو كانت تتبع الأمر أثناء عملها بدلاً من بعد الانتهاء من العمل، لخرجت بعدد أكبر من الساعات. وحسب تقديرها البالغ (١٠٠) ساعة، فهذا يعني أن الموظفين قد حققوا (٢٥) دولاراً / ساعة في العمل في الميزان العلني.

لن يكون ذلك سيئاً إذا كان كل هذا العمل بدون مقابل. إلا أن ليندا قامت بحساب تكلفة وقتها ووقت موظفيها وأدركت أنها في المتوسط دفعت (١٥) دولار / ساعة. وهذا يعني أن المنظمة غير الربحية حققت (١٠) دولارات فقط في الساعة أثناء الفعالية. حتى لو كان الموظفون يحصلون على راتب فإن تكاليف الموظفين قد لا تظهر في ميزانية الفعالية، والتي تحتوي على الإيرادات والنفقات دون تكلفة الموظفين، وبذلك ما زال يتعين حساب وقت الموظفين أيضاً.

## تكلفة الفرصة

ها هي نقطة الانطلاق: سأستعين بعالم الأعمال والاقتصاد لشرح ذلك.

كان للجمعية التاريخية تكلفة أخرى: تكلفة الفرصة؛ تكلفة الفرصة البديلة عبارة عن مصطلح تجاري لوصف شيء نستخدمه بشكل فطري كلنا نعرفه: لا يمكنك القيام بأمرين في وقت واحد. إذا كنت تنفق (١٠٠٠٠) دولار على سيارة جديدة، فلا يمكن أن تنفق نفس المبلغ لإعادة تشطيب حمامك. فعدم مقدرتك على إعادة تشطيب الحمام هو تكلفة الفرصة البديلة للحصول على السيارة الجديدة. إنفاقك أموالك على شيء واحد يلغي الآخر، والشيء نفسه ينطبق على وقتك. فإذا كنت تقضي عطلة نهاية الأسبوع الخاصة بك للحاق بركب العمل، فلن يكن لديك الوقت لقضاء عطلة نهاية الأسبوع للقيام بالإصلاحات حول المنزل.

كيف ينطبق ذلك على مزاد ليندا؟ قضت ليندا (١٠٠) ساعة لتجهيز المزاد بعيداً عن فعل شيء آخر. استثمرت هي وموظفيها (١٠٠) ساعة من الوقت وحصلت فقط (١٠) دولار / ساعة. فكر ما الشيء الآخر الذي يمكن أن يتم مع نفس هذا الوقت!

من خلال طلب الاستئناف وخطاب الالتماس المقدم من مجلس الإدارة، حققت ليندا حوالي (٨٥) دولارًا في الساعة للجمعية التاريخية (أي ١٠٠ دولار في الساعة مطروحاً منها تقديرها لتكاليف الموظفين). فبقضاء الوقت في حدث حقق أرباحاً صافية بلغت (١٠) دولارات في الساعة، فقد ضيعت ليندا الفرصة للحصول على صافٍ يبلغ (٨٥) دولارًا في الساعة.

لم تفضل ليندا جمع التبرعات، بل كانت تقضي الكثير من وقتها في بناء برامج الجمعية التاريخية. كانت لديها أحلاماً كبيرة لما يمكن أن تفعله المنظمة وأرادت التركيز على ذلك. وهذا يعني أن كل ساعة قضتها بعيداً عن ذلك يجب أن تكون بأقصى قدر من الفاعلية. فإذا كان عليها قضاء بعض الوقت في جمع التبرعات، فسيكون هذا هو المكان الذي سيتم فيه استخدام تلك

الساعات على أفضل وجه. وهذا بالتأكيد لم يكن المزاد، على الأقل كما أشارت الأرقام.

## وبعد ...

أدركت ليندا أنه ربما لم تتبق أي خيارات من شأنها أن تثبت أنها مربحة مثل طلب مجلس الإدارة وخطاب جمع التبرعات. وأيا كان ما فعلته بعد ذلك فمن المحتمل ألا يحقق نفس القدر من العائد، لكنها توقعت أنها يمكن أن تحقق أفضل بكثير من (١٠) دولارات/ساعة.

إذن ماذا يمكنها أن تفعل؟ كان الخيار الأول هو إعادة تجهيز المزاد ليكون أكثر ربحية. فيما يلي بعض الأفكار التي قد تضعها المنظمة في الاعتبار عند تقييمها للفعاليات التي تديرها.

## تبرع الجميع

يجب أن يدفع جميع الحضور في الفعالية. هذا صحيح خاصة بالنسبة لمجلس الإدارة، لكنه ينطبق عليك أيضاً. يجب على الجميع أن يدفعوا. سيكون ذلك أصعب بالنسبة للمتطوعين، ولكن يجب أن يكون الهدف هو حث المتطوعين على الدفع أيضاً. أمل أن لا يبدو الطلب شديد القسوة، حيث انه لا يوفر الكثير من الوجبات المجانية في الفعالية. وإذا كنت غير راض عن ذلك فحدد سعر تذكرة أقل للموظفين والمتطوعين تغطي أيضاً تكلفتهم. ومع ذلك، اعلم أن (٢٠) دقيقة من الإعداد لا ينبغي أن تستبدل بـ (٢٠) دولار من سعر التذكرة. يجب أن يكون المتطوع مستعداً للعمل على الأقل لنصف الفعالية للحصول على تذكرة مخفضة. ومع ذلك، لا تتردد إذا كان

بإمكانك مساعدته.

كذلك أود أن أوصي بتوفير تذاكر مخفضة للأزواج (أو لشخصين معا)، حتى لا تكون التكلفة باهظة، ومعظم الناس يفضلون إحضار ضيف معهم على أي حال.

## 20 دولارا إضافية على تذكرة الفعالية

هذه هي قاعدتي الخاصة، لكنني أعتقد أنك ستجدها صحيحة. لفترة طويلة المدى ولفعالية ناجحة، يمكنك دائما إضافة (٢٠) دولارا إلى سعر التذكرة. فيمكن للمزاد الذي يبلغ سعر التذكرة فيه (٤٠) دولارا للشخص الواحد زيادته إلى (٦٠) دولارا أو أكثر وسوف يدفع الناس الزيادة دون تفكير. قد تفقد بعض الناس، ولكن زيادة معدل السعر سوف تعوض عن ذلك الفقد.

ملاحظة: تنطبق هذه القاعدة فقط على الفعاليات الجارية بالفعل والمعتادة، حيث الحضور ثابت أو متزايد. والملاحظة الثانية: مع الفعاليات الأكبر، (١٠٠) دولار / تذكرة وما فوق، لا يزال بإمكانك إضافة (٢٠) دولارا، ولكن من الأفضل أن تعرف كيف يمكنك الحصول على هذا المبلغ الإضافي في الفعالية بدلا من زيادة سعر التذكرة.

## 100 دولار إضافية على تذكرة الفعالية

هذه هي أيضا قاعدتي. إذا كانت الفعالية تتكلف (١٠٠) دولار / تذكرة، يجب أن تكون قادرا على جمع جزء كبير من ميزانيتك من خلال الرعاية. السبب وراء ذلك هو أن هناك الكثير من الشركات التي ترغب في عرض أسمائهم أمام الراغبين في التبرع بمبلغ (٢٠٠) دولار. أما بالنسبة للفعاليات

التي تقل تذكرتها عن (١٠٠) دولار، فالفرص المتاحة ليست واضحة، ولكن لا تزال هناك احتمالات أكبر للفعاليات التي تكلف تذكرتها مبلغ (٦٠) دولاراً أو أكثر.

## طلب التبرع في الدعوة

في بطاقة الرد لهذه الفعالية، يجب عليك إضافة سطر مثل: "لا يمكنني حضور المزداد، ولكن أود المساهمة بمبلغ \$ \_\_\_ للمساهمة في نجاح الفعالية." وفي المدرسة الرياضية قد تضيف سطرًا يقول: "أود رعاية \_\_\_\_\_ مدرباً - لحضور المزداد". هذا يكون بنفس طريقة الخيار الأول، لكنه يعطي القدرة لمعرفة حضور الناس الذين سيحضرُوا "برعاية" من قبل شخص آخر. هذا بالنسبة للرياضيين، ولكن أيضاً يمكن أن يكون من أجل أي شخص يرتبط بالفعالية ولكنه لن يتمكن من الحضور.

## احصل على أرقام بطاقات الائتمان في الملف في وقت مبكر

السبب الذي يجعل جهات المسابقات تستخدم البطاقات بدلاً من المال هو أنك لا تشعر بإنفاق أموال بشكل "حقيقي" لكن من المحتمل أن تفكر كثيراً قبل أن تدفع (٢٠٠) دولاراً نقداً.

النظرية نفسها تنطبق على الفعاليات. عند التسجيل، احصل على بطاقات الائتمان في ملف الحضور وامنحهم رقماً. ليس من الضروري أن يكون في المزداد، على الرغم من هذا الذي تتم فيه هذه الممارسة عادة. ولكن بمجرد حصول الناس على رقم، فهذا هو الأسهل عليهم. فقط عليهم كتابته لدفع

ثمن تذاكر السحب. أوصي بوجود أكبر عدد ممكن من المتطوعين للوقوف على أكبر عدد من الأشخاص للتسجيل بحيث تكون هذه العملية سريعة وغير مزعجة بالنسبة للمتبرع.

## قم بإدارة فعاليتك مثل البنك

يجب عليك حماية مؤسستك والجهات المتبرعة. أنا أعرف منظمتين من المنظمات غير الربحية فقدتا الآلاف من دولارات التبرعات بسبب المتطوعين، حيث كانت التبرعات يتم دفعها بشكل نقدي ولم تكن هناك تعاملات عن طريق شيكات أو بطاقات الائتمان.

أنا لا ادعي أن موظفيك أو المتطوعين يقومون بالسرقة، ولكن أرى أن أفضل طريقة لمنحهم الثقة هي عدم منحهم فرصة لذلك. هذا ليس معناه التعامل كما في الكازينو أو معاملتهم مثل السجناء، ولكن أظهر أن لديك على الأقل ضمانات معتدلة بشأن التعامل مع النقد، وأن هناك من ينتبه لهذا الأمر.

بداية، وفرّ صندوقين لحفظ المال على الأقل وحافظ عليهما وقم بتأمينهما يوم الفعالية، مع التأكيد على أن عملية حساب النقود تتم بحضور شخصين على الأقل.

تخلص من أي بطاقات ائتمان تجمعها من الجهات المانحة التي لن تصبح جهات مانحة بشكل دوري شهريا. (ملاحظة: استخدام بطاقات الائتمان والخصم هي أفضل وسيلة للحفاظ على مقدار النقد الذي سيحتفظ به الموظفون المتطوعون في أيديهم). لا تدفع لأي بائع من المال الذي تحصل عليه؛ بل من المال الذي يخصص للمصروفات النثرية ولا يمكن التعامل به إلا من خالك. ضع خطة للتعامل مع تلك الأموال وستقضي على ٩٩,٩٪ من المشاكل المحتملة والمتعلقة بالتعامل معها.

## كن حذراً من أحداث "تطور وزيادة العلاقات مع المانحين"

كلما زادت أسعار تذاكر فعاليات جمع التبرعات (كذلك تكون أكثر فعالية بالنسبة للمنظمة)، فهي تجذب عدداً أقل من المتبرعين المحتملين الجدد. وهذا لا يعني بالضرورة شيئاً سيئاً، بل يعني أنك تعمل مع الجهات المانحة القريبة إليك بالفعل، إنك قادر على الحصول على المزيد من المساهمات منها. ولكنك ما زلت بحاجة إلى وسيلة لجذب متبرعين جدد.

بالنسبة للمنظمات غير الربحية الكبيرة سيكون هناك فرق ما بين فعاليات جمع التبرعات وفعاليات "تطوير وزيادة عدد المانحين المتبرعين". ويصف هذا المصطلح فعالية تكون ذات تذكرة رخيصة أو تذكرة مجانية مع أقل تكلفة على المنظمة. وعادة لا تكون مثل هذه الفعاليات لطلب التبرع، وإذا وجد فسيكون بأسلوب بسيط وبطريقة غير مباشرة. ولكن الهدف الأساس هو زيادة المعلومات الخاصة بالتواصل مع الحضور.

### هذا الأسلوب له بعض العيوب بالنسبة للمنظمات غير الربحية الصغيرة.

**أولاً:** لا يهم مدى الصعوبات في المحاولة التي تقوم بها فلربما لا تستطيع الحصول على تلك المعلومات من المتبرعين.

**ثانياً:** في تجربتي، يعتمد هذا النموذج على زيادة كبيرة جدا في عدد نسبة الفعاليات في جدول العمل. وقد تكون الفعاليات التي تهدف إلى زيادة الجهات المانحة رخيصة نسبياً مقابل جمع التبرعات الرئيسي، ولكن ابدأ بعدد قليل منها وسيزيد العدد وتكلفته بسرعة، لا سيما عندما يؤخذ في الاعتبار تكلفة الفعالية.

مع وضع ذلك في الاعتبار، إن فعالية اكتساب المانحين المجانية التي تجلب (٠) دولاراً/ الساعة، هو ما يكلفك معرفة معدل الساعة الخاص بك، أو ربما، إذا قمت بتحويل راتبك إلى ما يعادله من أجر الساعة). إذا كنت تجني (٢٠) دولاراً في الساعة وتنفق (١٥) ساعة لاكتساب متبرع مجاني، فقد أنفقت مؤسستك غير الهادفة للربح بذلك (٣٠٠) دولار لإتمام الفعالية قبل أن تأخذ أي تكاليف في الاعتبار. وبالنسبة للمؤسسة التاريخية، ستكون التكلفة أكبر من أكبر هدية حصلت عليها ليندا.

صحيح أنه مع مرور الوقت ستغطي تلك الفعاليات نفسها وربما تزيد قليلاً. إن وقت الموظفين الذي يكلف (٣٠٠) دولاراً سيحقق خلال السنوات القليلة القادمة بعد أن يبدأ من يحضرون الفعاليات في العطاء. ولكن معظم المنظمات غير الربحية الصغيرة ذات الجهود الوليدة لجمع التبرعات يمكن أن تحقق نتائج أفضل مع وقت الموظفين هذا. وبسبب معدل الدوران العالي في المنظمات غير الربحية الصغيرة، فيجب أن تكون هناك فعالية لزيادة نسبة المتبرعين، حتى لا يتوقف الدخل ويعجز الموظفون من المواصلة والقيام بالمتابعة كما يجب. وكلما كانت تبرعات المنظمة أكثر تنظيماً ومهنية زاد تأثير تلك الفعاليات.

يتناول القسم التالي أحد فعاليات جمع التبرعات الذي يعد أيضاً من الوسائل الجيدة لزيادة عدد المتبرعين. إذا كنت تشعر بالحاجة إلى جلب المتبرعين المحتملين من خلال فعالية ما، فنصيحتي لك أن تجعل تلك الفعالية أقرب ما يكون من رسالتك ومنتزعة عملاً من المحتمل أن تكون قد قدمت به بالفعل من قبل. كذلك فإن بعض الفعاليات التي تعمل على زيادة عطاء المانحين الحاليين قد تكون مناسبة للانفتاح على جمهور أوسع.

لا أريد أن أقول لك أنه لا ينبغي أن يكون لديك فعاليات تعمل على زيادة المانحين، ولكن أنصحك بأن تكون حذراً من مخاطرها.

## الفعالية الوحيدة التي يجب عليك إضافتها

مع وضع كل شيء أعلاه في الاعتبار، ربما تعتقد أنني محبط من جميع الفعاليات. هذا غير صحيح! في الواقع هناك فعالية واحدة أحبها بشدة تمامًا. إنها تجذب مانحين جدد وتعود بتبرعات كبيرة من المانحين الحاليين. وهي ذات تكلفة منخفضة وفرصة لا تصدق لتحقيق أفضل "معدل للساعة".

"هذه الفعالية السحرية الرائعة هي ... الإفطار. هذا صحيح، الإفطار."

## لماذا يجب تفضيل اختيار الإفطار

دعنا نستعرض بعض فوائد فعالية الإفطار في جمع تبرعات. الفائدة الأولى هي التكلفة. إذا كنت في مزاد أو جمع للتبرعات في المساء، فأنت تعلم أن هناك تكلفة كبيرة للوجبات. إما أن يجب أن تدفع رسومًا كافية لتغطية التكلفة ورفع سعر التذكرة وفقًا لذلك أو عليك أن تحمّل الجهات المانحة بالتكلفة. وفي جمع التبرعات، إذا قام المانحون بفتح محافظهم، من الأفضل أن تذهب الأموال إليك وليس للوجبات.

بالإضافة إلى ذلك، الإفطار ذو المستوى العادي أرخص. وسوف تختلف التكاليف تبعًا للمكان الذي تتواجد فيه والطعام الذي تختاره، ولكن يمكنك أن تتوقع أن يكون الإفطار من ربع إلى نصف ما سوف تدفعه مقابل وجبة المساء.

بالإضافة إلى التكلفة، فهناك ميزة هامة أخرى للإفطار: إنه يحتاج وقت قصير. الناس بحاجة إلى الذهاب إلى العمل ولن يرغبوا في البقاء كثيرًا. وسائل جمع التبرعات التي تبدأ في الساعة السادسة مساءً وتستمر حتى الساعة

العاشرة مساءً أو بعدها؟ دعك منها! مع وسائل الإفطار، يبدأ التسجيل في الساعة السابعة، ويتم تقديم وجبة الإفطار في الساعة ٧:٣٠ صباحًا، ويبدأ البرنامج في الساعة ٧:٤٥ وينتهي عند الساعة ٨:٤٥، ويخرج الجميع بحلول الساعة ٩:٠٠ صباحًا.

لا يمكنك مقاومة ذلك.

## لماذا يفضل المانحون الإفطار

اسمحوا لي أن أصف كيف يمكن أن يؤثر الإفطار من وجهة نظري كجهة مانحة.

حضرت في الساعة ٧:٣٠ في اللحظة الأخيرة لإفطار مجموعة الكشافة. هناك كان ما لا يقل عن ٧٠ طاولة من ثمانية أشخاص لكل منها، ولكن بدا الكثير منها فارغ جزئيًا. أنا فتى كشافة سابق، ولكن لم أفكر في التبرع، ولكنني كنت هناك لأن أحد الأصدقاء تطوع ليكون مشرفًا على إحدى الطاولات ويريد أن تكون الطاولة كاملة العدد. أخبرني بأن الإفطار سيكون مجانيًا، ولكن دعمي سيكون مقدرًا.

وكان قائد الفعالية من الكشافة السابقين ورئيس تنفيذي متقاعد لإحدى الشركات المحلية. تحدث بإسهاب عن نظام الكشافة ثم قدم ثلاثة من الكشافة تحدث كل منهم لمدة ١٠ دقائق. وفي هذه الأثناء لاحظت أن الكراسي امتلأت، وحضر الكثيرون متأخرين.

بعد ذلك، تم عرض مقطع فيديو قصير حول الكشافة على الشاشة الكبيرة تصحبه بعض الموسيقى.

ثم تقدم أحد الكشافة بطلب التبرع معدداً فوائد الكشافة، وتحدث عن ما قام به من أجل الشباب، وطلب من المشرفين أن يوزعوا استمارات على الحضور.

حصل كل شخص من الجالسين حول الطاولة على استمارة وبدأ الجميع في تعبئتها. لقد طلب الكشاف أكثر مما يمكن أن أقدم، لكنني كتبت رقم بطاقة الائتمان الخاصة بي وأعطيتهم المبلغ الذي كنت مرتاحاً للتبرع به. وبينما كنا نملأ الاستمارات، استمر الكشاف في الحديث عن فوائد الكشافة.

قام كل شخص بإعادة الاستمارة إلى مشرف الطاولة الذي وضعها في مطروف. وعاد قائد الفعالية مرة أخرى إلى المسرح وشكر الجميع على الحضور، وكان ذلك نهاية الفعالية.

كان تبرعي الذي بلغ (٥٠) دولاراً في الطرف الأدنى من ترتيب التبرعات. وجبات إفطار جيدة مع برنامج جيد لن يقل متوسط تبرعاته عن (١٠٠) دولار. وهذا يعود بمبلغ (٥٦,٠٠٠) دولار على الأقل لحوالي ٥٦٠ من الحضور، وبتكلفة منخفضة للغاية.

ليس من الضروري أن تستقطب هذه الفعالية الكثير من الناس حتى تكون مربحة. وفيما يلي شرح تنفيذ هذه الفعالية خطوة بخطوة.

### كيفية تجهيز فعالية التبرعات عن طريق الإفطار

توقيع المدير التنفيذي ليس شيئاً أبداً، ولكن توقيع رئيس المجلس ربما أفضل. اكتب الرسالة بنفسك، ثم أطلب من أحد أصدقائك تحريرها، ثم خذها لرئيس المجلس للموافقة (نأمل أن تكون للموافقة وليس المراجعة).

إذا كانت لديك التقنية والمعرفة الفنية، فاطلب من رئيس مجلس الإدارة التوقيع على ورقة فارغة بضع مرات وبقلم جيد، ثم يعمل بمسح النسخة الأفضل ضوئياً في الكمبيوتر ثم ادماجها في المستند.

## الخطوة 1: تنبيه المجلس!

قررت ليندا أن تبدأ بالمجلس. أخبرتهم أنه بعد نجاحهم في الجهود الأخيرة لجمع التبرعات، فإن الميزان يحتاج إلى إعادة تجهيز ليكون أفضل فاعلية لجمع التبرعات، فوافق الجميع.

تركت ليندا الأمر حتى الشهر التالي. وعندما جاءت إلى الاجتماع التالي، اقترحت أن يغير المجلس الفعالية إلى جمع التبرعات عن طريق الإفطار، ثم تحدثت عن الفوائد وأبلغت المجلس أن لديها القدرة على جمع أموال أكثر بكثير من الميزان، وأشارت أيضاً إلى عدد المزادات القائمة بالفعل في المدينة وصعوبة توفر عطلة نهاية أسبوع ليست محجوزة من إحدى المنظمات الكبرى لجمع التبرعات (وهذا صحيح في معظم المجتمعات - المنظمات الكبيرة التي لديها موارد للاستثمار في المزادات الكبرى تسيطر على السوق).

لقد عرضت عليهم مسودة تقريرية لميزانية أظهرت ربحاً بقيمة (١٠٠,٠٠٠) دولار - وهذا أكبر بكثير مما سينتج عن الميزان على الأرجح. (للحصول على خطة ميزانية فعالية الإفطار لجمع التبرعات، انظر في قسم التحميل على الموقع الإلكتروني).

طلبت من المجلس أن يدعم فكرة التغيير إلى فعالية جمع التبرعات عن طريق الإفطار. وكل ما طلبته منهم أن يتطوع كل واحد منهم ليكون مشرفاً على طاولة ويحضر معه سبعة أشخاص لتناول الإفطار (على افتراض عدد ثمانية

أشخاص لكل طاولة، يمكن توفيرهم بسهولة مقارنة بالطاولات المخصصة لعشرة أشخاص). كما أفادت بأنه لن يكون هناك سعر للتذكرة، ولكن يجب أن يأتي الناس مستعدين لطلب تبرع منهم، وهذا يجعل مهمة المشرف على الطاولة أسهل بكثير.

## الخطوة 2: اختيار البرنامج

الاحتياجات الأساسية الثلاثة لجمع التبرعات من خلال فعالية الإفطار هي البرنامج والمكان والحضور. سيكون هدفك الأول هو إنشاء البرنامج والمكان. أما ترتيب هذا الأمر فيعتمد على نوع البرنامج الذي تريده؛ لذا دعنا نبدأ بهذا الأمر.

قد يناسب مؤسستك جيداً أن يكون هناك متحدث من العملاء - فتى كشافة، أحد الشباب من أي نوع، شخص يعاني من مرض تتعامل معه منظمتك غير الربحية... الخ. كما يمكنك أيضاً القيام بتكريم شخص ما - فمثلاً هناك من يقدم إفطاراً للأبطال ويكرم الأشخاص الذين قاموا بإنقاذ الأرواح في المجتمع. العملاء السابقون هم احتمالاً أيضاً - شخص ما بلا مأوى، على سبيل المثال. هذه الأنواع يمكن جمعها بسهولة. من الناحية المثالية، يمكنك جعل البرنامج يعمل مع مصادرك المحلية. التحذير الوحيد أنه يجب عليك التعامل مع الأمور العاطفية للغاية أو الموضوعات الصادمة بحذر شديد. كذلك لا ينبغي ألا تكون فعالية الإفطار محطة عاطفياً أو مسببة للاكتئاب.

أما الخيار التالي فسيكون العثور على متحدث إقليمي أو وطني. والمفتاح هنا هو أنه ينبغي أن يكون هناك شخص مثير لاهتمام الآخرين. فالشخص المتخصص في التشرّد قد يكون غنياً بالمعلومات، ولكنه قد لا يكون بالضرورة

مثيراً لإعجاب الآخرين، لكن رياضي محترف أمضى فترة من شبابه ينام في الشوارع قد يكون كذلك. كما أن الحبير في ظاهرة الاحتباس الحراري قد يكون مملأً، ولكن عالماً عاش في القطب الجنوبي لمدة عامين يمكن أن يكون أكثر إثارة للاهتمام. كذلك إذا كانت هناك امرأة تعيش في شجرة لمدة ثلاث سنوات للمحافظة عليها من القطع يمكن تكون أكثر من ذلك. بشكل عام، استهدف الأشخاص الذين فعلوا شيئاً، بدلاً من الأشخاص الذين يعرفون شيئاً.

قد يستغرق العثور على مثل هذا الشخص بعض الوقت والبحث. ابحث عن رياضي، موسيقي أو مؤلف أو ممثل متحمس لقضيتك أو شيء ما أوسع من ذلك (قد لا يكونوا متحمسين للمسرح، ولكنهم يدعمون الفنون؛ قد لا يكونوا متحمسين لمحاربة التشرد لكنهم يدعمون المشاركة في العمل المجتمعي).

اسأل أصدقاءك أيضاً بدلاً عن مجرد البحث في الإنترنت. هل صديق لأحد أصدقائك يعرف شخصاً مشهوراً؟ حافظ على أذنك مفتوحين! كانت أخت معلّمتي في الصف الثاني متزوجة من ممثل مشهور. من المشاهير جاء من منطقتك؟ مجرد سماع شخص مشهور يتحدث عن نشأته في بلدتك سوف يروق لكثير من الناس.

إذا أنصت إلى أحد المتحدثين، فغالباً ما يعني ذلك أنك ستضطر إلى دفع رسوم تذهب إما مباشرة إلى المتحدث أو إلى جمعية خيرية من اختيارهم. هذا هو السبب الرئيسي الذي يجعل الحدث الشخصي أفضل. فمتحدث معروف قد يكون قادراً على التسبب في شغل المزيد من المقاعد، ولكن ذلك قد لا يعني أنك سوف تحصل على عائد أعلى.

بالنسبة لبرنامجها، وجدت ليندا طالباً معروفاً في المدرسة الثانوية ألف مؤخرًا

مشروعاً للدراما المدرسية عن أحد رواد سمولفيل واستخدم موارد الجمعية التاريخية على نطاق واسع. طلبت منه ليندا الحضور للمشاركة بأداء درامي في برنامج الإفطار وهو في زي ذلك الرائد. كذلك قامت بالاتفاق مع مهندس معماري مرموق كان قد قام بترميم معبد ماسوني، وطلبت منه التحدث عن أهمية التاريخ المحلي وتتبع جذوره. دفعت ليندا لطالب المدرسة الثانوية مبلغ (١٠٠) دولار عن فقرته التي استمرت لمدة (١٠) دقائق، وفاوضت المهندس على دفع (٥٠٠) دولار لخطاب مدته (٢٠) دقيقة وعرض بوربوينت تقديمي.

### الخطوة 3: المكان

إذا كان عليك حجز متحدث بدلاً من تجهيز برنامج خاص بك، فإن حجز المتحدث قبل حجز المكان ليس بفكرة سيئة. هذا صحيح لا سيما إذا كنت تسعى للاتفاق مع اسم كبير معروف - رياضي أو ممثل، على سبيل المثال. إذا لم يكن ذلك مصدر قلق، فيمكنك حجز المكان في أثناء العمل أيضاً في ترتيب البرنامج. كذلك سيكون هدفك مكاناً يمكن أن يستوعب من (٢٠٠) إلى (٢٥٠) شخصاً لهم أماكن جلوس على الطاولات - أي من (٢٥) إلى (٣٠) طاولة، بالإضافة إلى منصة المسرح. حاول العثور على مكان لا يكون باهظ الثمن. لا تحتاج إلى إطلالة أو مركز مؤتمرات فاخر. فليكن التركيز أكثر على المساحة ونوعية الطعام - ولكن حتى ذلك الحين، لا تقلق كثيراً عن الطعام.

وجدت ليندا مكاناً يقدم وجبة إفطار لعدد (٢٠٠) شخصاً مقابل أقل من (٩) دولارات/ شخص. دفعت لهم أيضاً قيمة إعداد المنصة والميكروفون وشاشة كبيرة خلف السماعة لعرض المهندس المعماري.

## الخطوة 4: كيفية العثور على الحضور

في حالة أن تكون هناك (٢٥) طاولة، ووجود أعضاء المجلس التسع في مهمة إدارة الطاولات، فستحتاج ليندا للعثور على ستة عشر شخصاً آخرين. بدأت استدعاء المتطوعين، أعضاء المجلس السابق، وعدد قليل من الأصدقاء. قال خمسة أشخاص أنهم سيكونون قادة للطاولات، وقال خمسة آخرون أنهم يرغبون في الحضور.

ثم اتجهت ليندا إلى قائمة الجهات المانحة المتبرعة الموجودة في بريدها. وكانت تركز على من لديه الكثير من التعاطف مع الجمعية التاريخية، واستعانت ببعض الأسماء في دفتر السجل دون أن يرتبط ذلك بحجم التبرع، كان البعض منهم قد أضاف ملاحظات يعبرون فيها عن حبهم للجمعية التاريخية.

اتصلت ليندا بهم وأرسلت لهم عبر البريد الإلكتروني لتخبرهم بالحدث، كما أشارت إلى أنها كانت تبحث عن أشخاص يقومون بمهمة الإشراف على الطاولات لاستكمال العدد، وتساءلت عما إن كانوا أو كان أي شخص يعرفونه له الاهتمام والرغبة في ذلك. كما أرسلت ليندا رسالة من صفحة واحدة لمن استفسروا عن مهام المشرف على الطاولة شرحت لهم فيها تلك المهام (متاح على الإنترنت كذلك)، فحصلت على أربعة أشخاص آخرين لمهمة مشرف طاولة، ليصبح عدد المشرفين لديها ثمانية عشر مشرفاً.

قامت ليندا بعد ذلك بإفادة مجلس الإدارة بنجاحها عبر البريد الإلكتروني، وسألت عما إذا كانوا يعرفون شخصاً يرغب في أن يكون مشرفاً على إحدى الطاولات أو إذا كان من الممكن أن يشرف على طاولة أخرى بجانب طاولته، فوفر لها ذلك ثلاث طاولات أخرى، ليصل العدد إلى (٢١) طاولة. اعتبرت ليندا أن الأمور تسير بصورة طيبة، فمع (٢١) شخصاً يعملون كمشرفين

للتداولات، توقعت ما لا يقل عن ١٥٠ شخصًا، ولم تكن قد أرسلت أي دعوة بعد.

## الخطوة 5: تجهيز الدعوة وإرسالها بالبريد

كانت دعوة ليندا عبارة عن بطاقة مطوية بسيطة. وكانت لديها صورة قديمة بالأبيض والأسود لمقصورة "بايونير" التاريخية مطبوعة على مقدمة البطاقة وطلبت المزيد لبضعة رسائل بريدية أخرى. في الداخل كانت قد طبعت دعوة إلى الإفطار تحتوي على معلومات عن الضيوف المتحدثين. كما أوضحت الدعوة أن الفعالية سوف تفيده الجمعية التاريخية، وأفادت أيضا بأن الدخول مجاني. وطلبت إرسال الرد على الدعوة في غضون أسبوعين. وبدلاً عن بطاقة الرد، كتبت ليندا رقم هاتف مكتبها وعنوان بريدها الإلكتروني.

## الخطوة 6: فرز المراسلات

عندما بدأت الردود على الدعوات في الوصول، قامت ليندا بتتبعها وتدوينها في جدول بيانات "إكسل" منفصل، كما سجلت أيضا سطرًا في قاعدة بيانات المتبرعين، وكانت ترسل كل يومين قائمة بالأسماء الجديدة إلى مجلس الإدارة للتأكد من عدم تسجيل الأشخاص مرتين (شخص تمت دعوته من قبل أحد أعضاء مجلس الإدارة ولكن أيضًا قام بالرد عليها).

بالنسبة للأشخاص الذين قاموا بالرد على دعوة الحضور ولم يكن لديهم جدول معين، قامت ليندا بالتأكد ما إذا كانوا قد تبرعوا عبر البريد. فئة قليلة لم تقدم فقط ولكنها أعطت أيضًا ما يكفي لتبرير مكالمة من أحد أعضاء مجلس الإدارة. بالنسبة لهؤلاء، أخبرت عضو مجلس الإدارة هذا على الفور أنها كانت

تجلس المتبرع على طاولتهم، وبهذه الطريقة، كانت تأمل أن يبدأ المتبرع في تكوين علاقة أوثق مع عضو مجلس الإدارة والجمعية التاريخية ككل. وسيكون هذا مفيداً لاحقاً إذا احتاجوا في أي وقت إلى تقديم طلب تبرع كبير - سيكون عضو مجلس الإدارة هذا في مكان أفضل بكثير لترتيب الاجتماع.

خصصت ليندا لكل شخص مكاناً للجلوس حول الطاولات التي لم يخصص لها قائد بعد، وقامت أيضاً بالتواصل مع أعضاء مجلس الإدارة بانتظام عبر البريد الإلكتروني لمعرفة سير العمل طلبت من رئيس مجلس إدارتها المتابعة عبر البريد الإلكتروني أيضاً لتأكيد اكتمال انتظام الأشخاص على الطاولات.

وعندما جاء صباح الفعالية، كانت معظم المقاعد على الطاولات لدى ليندا جاهزة، على الرغم من أنه يبدو أن هناك كرسيًا فارغاً في كل طاولة - فكرت ليندا في أنها ربما تكون للمتغيين.

## الخطوة 7: حدد شكل برنامجك

لا تميل إلى أن تكون قائداً للحدث بنفسك. يمكنك القيام بجزء منه، ولكن من الناحية المثالية، قم بالعثور على متطوع، وربما عضو مجلس إدارة، لاستضافة ومتابعة الحدث. ابحث عن شخص لديه تاريخ وخبرة في التحدث والتعامل بحميمية وودية، ويمكن أن يفكر بما يفكرون.

ضع جدولاً زمنياً مفصلاً لهذا الحدث وحدد كيف سيكون تقسيم الوقت. معظم البرامج قد تستغرق ساعة واحدة، وبعضها قد لا يزيد عن نصف ساعة. إليك هذا الجدول كمثال:

■ ٧:٠٠ صباحاً: فتح الأبواب للتسجيل

(ستحتاج إلى ٥ متطوعين على الأقل)

- ٧:٣٠ صباحاً: يتم تقديم وجبة
  - ٧:٤٠ صباحاً: ترحيب من قبل قائد الفعالية ومقدمة من رئيس مجلس الإدارة
  - ٧:٤٥ صباحاً: ترحيب رئيس مجلس الإدارة ومقدمة من المدير التنفيذي
  - ٧:٥٠ صباحاً: ترحيب المدير التنفيذي وتقديم المتحدث الأول
  - ٧:٥٥ صباحاً: العرض التقديمي وكلمة المتحدث الأول
  - ٨:١٠ صباحاً: تقديم المتحدث الثاني
  - ٨:١٢ صباحاً: العرض الخاص بالمتحدث الثاني
  - ٨:٢٥ صباحاً: عرض فيديو، يقدمه قائد الفعالية
  - ٨:٣٠ صباحاً: عرض قائد الفعالية لتقرير حول ما تقوم به المؤسسة غير الربحية ويطلب من كل مشرف طاولة توزيع استمارة التبرع.
  - ٨:٤٠ صباحاً: يقوم مشرفو الطاولات بجمع الاستمارات، ويشكرون الجميع على حضورهم وعلى تبرعهم.
  - ٨:٤٥ صباحاً: الختام
- نظم هذا الجدول الزمني حسب حاجتك وما يناسبك. سوف يمنحك توقعاً جيداً بعدد الأشخاص الذين ستحتاجهم في البرنامج لسير هذا الحدث بشكل جيد.

## الخطوة 8: اجعل الحدث متعدد الوسائط

إذا وجدت شخصاً مستعداً للتبرع بالوقت اللازم لإنشاء مقطع فيديو عن مؤسستك، دعه يقوم بذلك! ابحث عن شخص مستعد لمساعدتك. في هذه

المرحلة، يجب أن تركز أموالك في مكان آخر.

بالإضافة إلى ذلك، يجب عليك إنشاء عرض تقديمي بشرائح صور عن مؤسستك، واعرضها على شاشة كبيرة في بداية الفعالية ونهايتها. إنشاء عرض تقديمي أمر سهل ومجاني على جهاز الكمبيوتر. حاول أن تجد شخصاً يمكنه المساعدة إذا لم تكن ملماً بكيفية عمل ذلك (هذه فرصة عظيمة لإشراك متبرع ومتطوع محتمل). الجزء الصعب هو الحصول على ما لا يقل عن ٢٠ صورة جيدة محفوظة على جهاز الكمبيوتر إذا لم تكن لديك بالفعل. ولكن بمجرد الحصول على ذلك، سيكون عرض الشرائح سهلاً.

إذا لم يكن لديك فيديو، فسيكون عرض الشرائح أكثر من مجرد خلفية؛ سترغب في أن ينتبه الأشخاص لمشاهدته في منتصف البرنامج، لذا يمكنك إضافة بعض الموسيقى الهادئة.

## الخطوة 9: طباعة أوراق الضمان ونماذج الحدث الخاص بك

ستحتاج:

- نماذج التعهد كبطاقات الرد على المراسلات أعلاه.
- نسختان من قائمة مطبوعة، مرتبة حسب اسم العائلة كما هو محدد على الطاولات. (يجب أن يكون لديك نسخة مرتبة حسب الأماكن على الطاولات)
- أرقام الطاولات المطبوعة على البطاقات مع حواف بطاقات من نوع ما.
- مظارييف مع نماذج تعهد لكل مشرف طاولة.
- أي كتيبات لديك بالفعل تصف وتعرف مؤسستك ومهامها.

■ بطاقات تعارف الأسماء المطبوعة مسبقًا وبطاقات فارغة لأي حضور مفاجئ.

## الخطوة الكبيرة: كيفية الطلب

بطريقة ما، لن تتاح لك أبدًا فرصة لطلب المال كما في هذا الحدث. لا تفقد هذه الفرصة. عليك أن تطلب تبرعات كبيرة.

### دعونا نلقي نظرة على الوضع الأساسي من منظور المانح:

أنت، المانح، تمت دعوتك من قبل صديق للذهاب إلى وجبة فطور مجانية لإفادة مؤسسة تفضلها ولكنك لا تعرف الكثير عنها. اقترح عليك صديقك تقديم هدية مناسبة، فتقوم أنت بالتفكير فوراً في هدية وتحدها بما يناسبك. تصل إلى حفل الإفطار مع صديقك قبل بدء العرض التقديمي. وعندما يبدأ العرض يقوم قادة المنظمة بتقديم عرض مختصر عما يفعلونه، ثم تستمع إلى بعض العروض التقديمية التي تفاجئك وتكون مثيرة للاهتمامك وتجعلك تهتم بموضوع لم تكن مهتمًا به من قبل. ثم عرض لمقطع فيديو أو عرض تقديمي للمؤسسة تقوم بعمل جيد.

بعد كل ذلك، يعطيك صديقك (وليس فقط شخص أي شخص، ولكن صديقك) استمارة تعهد بينما تستمع إلى كيف ستقوم المنظمة بعمل رائع مستعينة بأموالك.

هكذا تصبح أنت مهياً لتقديم هدية كبيرة – هدية كبيرة بالنسبة لك، أي أكبر من المبلغ الذي كنت مستعداً لدفعه عند دخولك الحدث. أحد الأقوال التي

أو من بها يقول: "إن جمع التبرعات لا يتعلق بجعل المانحين يتبرعون حتى الألم" ولكن يجعلهم "يتبرعون حتى الشعور بالارتياح".

لن يتفاعل كل فرد من الجمهور بشكل إيجابي مع رسالتك كما هذا المتبرع المثالي، ولكن لا بأس. سيعطونك (٢٠) دولارًا أو (٥٠) دولارًا ثم يذهبون في حال سبيلهم، بغض النظر عن المبلغ الذي تطلبه. لكن لا تقلق بشأنهم؛ يجب عليك التركيز على كل من يشعر بالتعاطف والاهتمام خلال العرض.

سيكون لدى قائد الحفل الكثير من الوقت لتقديم وعرض طلبك. خمس دقائق على الأقل، ربما أكثر. هل سبق وأن تحدثت عن موضوع لمدة خمس دقائق؟! إنها كلمات كثيرة! لديك فرصة الآن لتقديم مبرراتك للعتاء بشكل أطول وأكثر إقناعاً من أي خطاب ممكن.

#### أثناء طلب التبرع، يجب على قائد الحفل الوصول للنقاط التالية:

- ما مدى أهمية الاحتياج للمنح والتبرعات، كما هو موضح من قبل
- مدى مهارة المنظمة في تلبية تلك الاحتياجات
- كيف ساعدت المنظمة المجتمع الأوسع على مدى سنوات عديدة
- كيف تبحث المنظمة عن دعمك لمواصلة عملها الجيد
- (الآن سيكون الوقت المناسب لجعل مشرفي الطاومات يقومون بتمرير الأظرف)

#### ثم انتقل إلى الطلب:

- اطلب هدية بقيمة (٥٠٠) دولار. إذا كان مبلغ (٥٠٠) دولار يعد منخفضاً لمؤسستك، فاطلب (١٠٠٠) دولار أو (٢,٥٠٠) دولار. يبدو

ذلك جنونياً، أليس كذلك؟ أعلم إنه كذلك. "اعتبر أن تبرعاً بقيمة (٥٣٦) دولاراً سوف تحمي عائلة مكونة من أربعة أفراد من التشرذم لمدة أسبوع" ... "فكر في هدية بقيمة (٥١٢) دولاراً على إنها تمثل فصلاً دراسياً آخر يمكن الطلاب من اكتشاف تاريخنا الثري. " ... الخ. بعض فعاليات الإفطار لدى المنظمات غير الربحية يكون لديها شخص أو شخصين على أعلى المستويات جاهزين للالتزام بذلك (المزيد عن الهدايا الكبرى في الفصل التالي).

■ اطلب (٢٥٠) دولاراً. أخبرهم بما سوف تفعله (٢٥٠) دولاراً دون أن تعتذر عن الطلب الأول.

■ ثم أخبرهم بما ستفعله (١٠٠) دولار.

■ ثم تحدث عن مدى أهمية تبرعهم، وأهمية رسالة المنظمة، وكيف يساعدون المجتمع الأوسع، الخ.

قم بتجهيز النقاط والملاحظات لمواصلة الحديث عن هذه الأشياء الإيجابية. وبعد أن يفرغ الجميع من مداخلاتهم يجب أن يقوم قائد الحفل باختتام الفعالية والانتقال مباشرة إلى شكر الحضور.

لن تكون فكرة سيئة إذا ما استمر عرض شرائح للصور أثناء ذلك أيضاً.

لن يشعر أي شخص بالضغط عليه لكي يتبرع أكثر لمجرد أنك قمت بذلك. لا يوجد من يخبرهم أنه ينبغي عليهم منح (٥٠٠) دولار. صحيح، هناك بعض الضغوط، لكن هذا شيء مختلف عن الشعور بصعوبة الطلب نفسه. "وتكون عن طريق هذا الأسلوب قد فتحت الباب لجلب بعض التبرعات الكبيرة التي لن تتلقاها بخلاف ذلك. وسيتم منح هذه الهدايا للمنظمة بسعادة من قبل المانح. سيكونوا متحمسين لمنحك هذا الشيك. ستشعر بعمق تأثير تلك الهدايا القليلة عند انتهاء كل شيء.

## بالأرقام

ملأت ليندا (٢٢) طاولة بالمدعويين المطلوب تأكيد ردهم، أو (١٧٦) شخصاً، حضر منهم (١٥٤) شخصاً فقط. وحددت في المتوسط (١٠٠) دولار لكل تبرع، وكان الكثير منها تبرعات شهرية متكررة، ليصبح مجموع الإيرادات (١٥,٤٠٠) دولاراً.

كانت نفقاتها منخفضة: (٩) دولارات للفرد مقابل الوجبة، و (٦٠٠) دولاراً للطباعة والبريد، و (٦٠٠) دولاراً للمتحدثين، وذلك بمجموع (٢,٧٨٤) دولاراً من النفقات، وهذا يعني أنها حققت إيرادات بلغت (٦١٦) (١٢) دولاراً.

ليس ذلك فحسب، بل كان ما يقرب من نصف الأشخاص الذين حضروا غير مضافين في قاعدة البيانات وتمت إضافتهم. ويعد إضافة (٧٠) شخصاً إلى قاعدة البيانات أمراً جيداً... أما إضافة (٧٠) شخصاً متوسط تبرع كل منهم (١٠٠) دولار فهو شيء عظيم!

على كل فقد قدرت ليندا أنها ربما عملت بنفس القدر في جمع التبرعات من خلال الإفطار كما فعلت في المزاد، على الرغم من أن ذلك كان أقل بكثير من حيث الضغط العصبي، لأنها كانت تتابع ساعات عملها أثناء أدائه بدلاً من تقديرها بعد ذلك، فحسبت حوالي (١٥٠) ساعة عمل بينها وبين موظفيها. لقد حصلت على (٨٤) دولاراً في الساعة (٦٩ دولاراً / ساعة بعد دفع الأجور للموظفين) وهو أقل مما كسبته من المراسلة، ولكن ليس كثيراً، وكان أيضاً أعلى بكثير مما حصلت عليه من المزاد.

ليس ذلك فحسب، بل لديها الآن العديد من الأسماء الجديدة لطلب المال خلال تبرعات العام المقبل، كما حددت متبرعين متحمسين ومتطوعين يمكن

ترشيحهم كأعضاء في مجلس الإدارة؛ وكذلك فقد نجحت في الحصول على تبرع ثانٍ بنجاح من العديد من المتبرعين.

ما بين تبرع المجلس والموظفين (١,٧٢٠ دولاراً)، والمراسلات (٣٩٤٠ دولاراً)، والحدث (١٥٤٠٠ دولار)، جمعت ليندا (٢١,٠٦٠) دولاراً في أقل من عام، بزيادة قدرها (٢٣٤٪) على إيراد العام الماضي.

لقد قامت بذلك في (٢٠٦) ساعة فقط وبنفقات بلغت (٣,٧٨٤) دولاراً. وإذا قمت بتقسيم ذلك على (٢١,٠٦٠) دولار، فيمكنك الحصول على تكلفة الحصول على الدولار الواحد. كانت تكلفة الحصول على الدولار الواحد بالنسبة لليندا (١٨) سنتاً. وإذا حسبتها على أساس وقت عمل الموظفين فسيرتفع هذا الرقم ليصل إلى حوالي (٣٣) سنتاً.

وبتحقيق شعورها بالارتياح لعملية التبرع، وعثورها على كفاءات جديدة ومناحين رئيسيين محتملين، تمكنت ليندا بالتأكيد من إيجاد طرق لتحسين أدائها، لكنها كانت أفضل بكثير مما كانت تحققة من قبل.

وعندما قدمت ليندا الإجمالي إلى المجلس - كل من تبرع للمرة الثانية للجمعية التاريخية في حفل الإفطار - أعلنت الأرقام. لم يتسنَ لأحد أن يتذكر أنه قد قام بعمل جيد كهذا في حدث واحد.

## ختام فعالية الإفطار

أفضل الإفطار أكثر من المزايدات وغيرها من الأحداث لجمع التبرعات لأسباب كثيرة، ولكن السبب الرئيسي هو البساطة. احصل على مصدر إلهام للمتبرعين ثم اطلب شيئاً كبيراً. لا يوجد عمل للعثور على العناصر وتتبعها (أحد أكثر الأجزاء صعوبة في المزايدات) إلا وتجد في المقابل نسبة مئوية جيدة من

أموال المانح المتبرع والتي تذهب إلى المزداد، بحيث تتلقى كامل المبلغ كتبرع. ابدأ يومك مع وجبة الإفطار.

## التطابق

الجانب السليبي لوجبات الإفطار هو أن العديد من المنظمات غير الربحية تفعلها. إذا كان هناك عدد كبير منها، فقد يشعر المتبرعون كما لو كانوا في دائرة من فعاليات الإفطار التي تنظم لجمع التبرعات ودفع ٥٠ دولاراً في كل منها والانسراف.

إذا كان بإمكانك التوصل إلى فكرة أفضل وأكثر إبداعاً لجمع التبرعات، فلتفعلها. سوف يشكرك المانحون على تقديم شيء مثير للاهتمام. لقد سمعت عن جمع التبرعات بطرق مختلفة، مثل جمع التبرعات من خلال المعارض وغير ذلك.

المفتاح هو محاولة إبقائها بسيطة قدر الإمكان ورخيصة قدر الإمكان. (دون أن تكون "رخيصة"). ففكرة رائعة لجمع التبرعات تثير اهتمام وحماس الآخرين يمكن أن تجلب الكثير من الناس الجدد إليك.

استمر مع فعاليات الإفطار في الوقت الحالي، ولكن إذا كانت لديك فكرة فريدة لجمع التبرعات، فهذه هي الفكرة التي تستحق تنظيم جدول لها بعد ستة أشهر وتحديد الرؤية لتنفيذها.

## الفصل الخامس: الطلبات الكبيرة

المهارة الأخيرة التي نحتاج إلى توضيحها هي كيفية طلب التبرعات الكبيرة. إذا كانت لديك منظمة غير ربحية لديها بالفعل بعض المانحين الرئيسيين، فيجب أن تكون المعلومات الواردة في هذا الفصل جزءاً من جهود جمع التبرعات قبل إرسال خطاب طلب التبرعات في الفصل الثالث. يجب ألا نستخدم المراسلة عن طريق البريد لطلب التبرعات مع المانحين الرئيسيين - يجب أن نفضلهم للتعامل بشكل أكثر قرباً وأكثر خصوصية. ولكن إذا كنت تغامر فقط بجمع التبرعات الاحترافي، فستحتاج أولاً في هذا العام إلى التعرف على هؤلاء المانحين الرئيسيين وتبدأ في استقطابهم لتحقيق تبرع كبير.

### هرم الجهات المانحة

ذكرت في الفصل الثاني فكرة هرم الجهات المانحة. يصف هذا المصطلح باقتدار هيكل الجهات المانحة في معظم المنظمات غير الربحية. ففي الجزء

العلوي من الهرم فئة من المانحين الذين يتبرعون بسخاء، تليهم مجموعة أكبر قليلاً تتضمن المانحين متوسطي العطاء؛ ثم قاعدة الهرم المكونة من العديد من المانحين الذين يقدمون التبرعات الصغيرة. وتوجد تحت تلك القاعدة - أرضية الهرم - أسماء الذين لا يتبرعون في قاعدة بياناتك.

## ما أهمية هذا التوصيف؟

لأن رسم هرم المتبرعين يعد طريقة فعالة لتحديد المتبرعين المرشحين "للصعود إلى أعلى" الهرم.

كما أن التصور الهرمي مهم أيضاً لأنه يوضح لك مصدر أموالك. فأكبر عدد من المانحين يملأون أسفل الهرم، وأكثر المنظمات غير الربحية تحصل على (٨٠٪) من إجمالي تبرعاتها من (٢٠٪) فقط من المانحين (وأحياناً (٩٠٪) من التبرعات تأتي من (١٠٪) من المانحين). وبالنظر إلى هرم المتبرعين لديك، سترى تبايناً مماثلاً، وتلاحظ أن جزءاً كبيراً مما تحصلت عليه قد جاء من أعلى مستويات الهرم.

دعنا نعود إلى ليندا في الجمعية التاريخية. بعد عام من جمع التبرعات، كانت لديها هدية واحدة بقيمة (٥٠٠) دولار، ومجموعة صغيرة من المانحين قدموا ما بين (٢٠٠) و (٣٠٠) دولاراً، ومجموعة أكبر قدمت حوالي (١٠٠) دولار، ومجموعة أكبر من ذلك بكثير قدمت أقل من (٥٠) دولار. إن أسهل طريقة لجمع الأموال من مثل هذه المجموعة هي أن تطلب من الأشخاص الذين قدموا من (٢٠٠) إلى (٣٠٠) دولار أن يتبرعوا عند مستوى (٥٠٠) دولار؛ وتطلب من الأشخاص الذين تبرعوا بمبلغ (١٠٠) دولار أن يتبرعوا بمبلغ (٢٥٠) دولار؛ ومن تبرعوا بأقل من (٥٠) دولار

أن يتبرعوا بمبلغ (١٠٠) دولار. بمعنى آخر، حاول نقل أكبر عدد ممكن من الأشخاص من المستوى الذي هم فيه إلى مستوى واحد أعلى الهرم.

يجب أن تكون المنظمة قادرة على نقل واحد من كل ثلاثة إلى خمسة مانحين حاليين إلى مستوى واحد إلى أعلى الهرم. هذا يعني أنه إذا كان لدى ليندا (٢٠) مانحاً قدموا (١٠٠) دولار، فعليها أن تتوقع أن تحصل على أربعة أو ستة منهم لزيادة تبرعاتهم إلى المستوى التالي. ويعد هرم المتبرع أداة جيدة جداً لتصور هذه العملية وتحديد المتبرعين الأكثر احتمالية للتحرك للأعلى.

بمجرد إنشاء هرم المانحين الخاص بك، يجب أن يكون هدفك الخاص بجمع التبرعات هو جذب متبرعين جدد إلى قاعدة الهرم ونقل المانحين الحاليين إلى المستوى الأعلى.

## أسلوب خط الأنابيب للتعامل مع المانحين

من المؤكد أن زيادة التبرع من (١٠٠) دولار في عام واحد إلى (٢٥٠) دولاراً في العام التالي لا يحدث بطريقة سحرية. فالمانحون - وخاصة الكبار منهم - يحتاجون إلى الإعداد قبل أن يطلب منهم تبرع أكبر. ويفكر العديد من المتخصصين في جمع التبرعات من منظور خط الأنابيب: وهو أسلوب يتضمن سلسلة من الخطوات يتم تحريك المانحين خلالها قبل تقديم الطلب.

وعادة ما تتم خطوات أسلوب خط الأنابيب على النحو التالي:

**تحديد الهوية:** بالنسبة للمتبرع الجديد فهذا يعني الحصول على معلومات الاتصال الخاصة به. أما بالنسبة للمتبرع الحالي فهذا يعني تحديد موقعه على هرم التبرع كهدف للارتقاء به إلى مستوى أعلى.

**الإعداد:** هذه هي عملية إعداد المتبرع لطلب التبرع. وتعد الرسائل الإخبارية عبر البريد الإلكتروني والدعوات إلى الأحداث واجتماعات القهوة على مدار العام من الأنواع الشائعة لإعداد المتبرعين.

**طلب التبرع:** بشكل عام، كلما زاد المبلغ الذي تطلبه، زادت حاجة إلى مزيد من الصقل والرعاية في وقت مبكر والتعامل بقرب وخصوصية أكثر مع الطلب. في الأقسام السابقة، أوصيت فقط بإرسال بطاقة طلب فارغة لجمع التبرعات لكل اسم لديك. هذه هي الطريقة في البداية بالنسبة إلى الحملة التي تعد لأول مرة. بعد ذلك، سوف ترغب في فصل أفضل ١٠٪ من المتبرعين أو نحو ذلك للحصول على المزيد بأسلوب شخصي، عادة ما يكون عبر الاتصال الهاتفي أو المقابلة وجهاً لوجه.

**الإشراف:** يتضمن توجيه الشكر للمانحين على تبرعهم في خطوتين: الشكر للمانحين (دعوات للمناسبات الخاصة، تذكير شخصي) تقدير وتوضيح أهمية التبرع للجمهور (من خلال التقرير السنوي مثلاً).

وكما هو واضح على الأرجح، فإن الإدارة الجيدة تمتاز بالرعاية الجيدة، وإعطاء الجهات المانحة طبيعة خاصة للتقدم المستمر. وبعد هذه الخطوة الأولية لتحديد هوية العمل، تصبح العملية متكررة للرعاية، والطلب، والإشراف.

تحاكي العمليات الموضحة في الأقسام الثلاثة الأولى خط أنابيب المانحين. انظر إلى العملية التي استمرت شهراً لإعداد المجلس للحصول على تبرع، وطلب المجلس الاجتماع لاحتساء القهوة، ثم الشكر مع تناول الكعكة في اجتماع مجلس الإدارة التالي. ضع في اعتبارك هيكل الإفطار نفسه الذي تم إعداده برعاية واهتمام (الخطب والفيديو) ثم تقديم الطلب، ثم الشكر.

(بالنسبة للمراسلات في الفصل ٣، والتي لم تتضمن خطوة الرعاية، فأعتقد أنه عندما تكون بياناتك قليلة وخلفيتك ضعيفة للمضي قدماً، فيجب أن تبدأ من مكان ما - وسيكون طلب التبرع نقطة انطلاق جيدة).

## بؤرة الهرم

يوفر اتباع الخطوات الواردة في الأقسام الثلاثة الأولى لمؤسستك غير الربحية أساساً جيداً للهرم، ويضع أول دفعة من المتبرعين في المسار المطلوب. ومن خلال تلك الخطوات، ستكون قد حددت مجموعة من المتبرعين الذين لديهم التفاني القوي لرسالتك، والامكانيات للتبرع بمبلغ كبير. وهذه هي الأسماء التي ترغب في صقلها في العام المقبل استعداداً لطلب تبرعهم.

## استراتيجيات صقل المانحين

لا ينبغي أن يأخذك صقل الجهات المانحة بعيداً عن استمرار العمل في مهمتك. وبالتالي تتمكن من الحفاظ على مقدار وقت جمع الأموال عند الحد الأدنى. دعونا نقوم بمحاولة للحفاظ عليه بهذه الطريقة.

المبدأ الأول الذي يجب أخذه في الاعتبار هو أن يؤمن المانحون برسالتك. لماذا يعد هذا الإيمان مهماً؟ لأن أفضل صقل ورعاية للمانحين يمكنك القيام به هو شملهم ومشاركتهم في رسالتك، وهذا المبدأ التوجيهي سيوفر لك الوقت والطاقة لأنه - من الناحية المثالية - سيوفر لك الوقت الذي كنت ستقضيه في إجراء فعاليات عشوائية، وبدلاً من ذلك سيتم ربط الجهات المانحة الخاصة بك بشكل أعمق معك ومع مهمتك. فيما يلي بعض الطرق لوضع هذا الأمر موضع التنفيذ.

## فعاليات صقل ورعاية الجهات المانحة

أتذكر عندما قلت لك يجب أن تكون متشككا تجاه فعاليات صقل ورعاية المانحين؟

حسنا ... يجب أن يكون ذلك. خاصة عندما تحاول جذب متبرعين جدد. ولكن عندما يتعلق الأمر ببناء العلاقات مع المانحين الحاليين، تصبح الفعاليات الصغيرة أكثر عملية بكثير. ونظرًا لأنك تقوم بالتسويق إلى أفضل ١٠ إلى ٢٠٪ من المتبرعين فقط، فلن تكون لديك تكلفة عالية لتجهيز الدعوات والطعام وغيرها، ولأن الحاضرين هم بالفعل من المرجح جدًا أن يتبرعوا (لأنهم تبرعوا من قبل)، فإن المكافأة المحتملة على قضاء الوقت ستكون أكبر بكثير.

ويمكن استخدام أي شيء تقريبًا متعلق بمهمتك في حدث صقل ورعاية المانحين وحتى للكبار منهم. يمكنك ربط الجهات المانحة بالفعاليات التي تحدث بالفعل - مثل الأفلام أو المحاضرات العامة. فيمكنك دعوتهم إلى حدث مختلف تمامًا للعمل أو فعاليات غير هادفة للربح والحضور معهم - مثل وجود محاضر للحدث على الموضوع المتعلق بمهمتك. كما يمكنك إنشاء فعالية خاصة للجهات المانحة المتبرعة - مثل استعراض أرشيف الصور في الجمعية التاريخية.

هذه الفعاليات يجب أن تروق للمانح المتبرع لأنه يتم تقديمها لهم كفعاليات خاصة. من الجيد دائمًا تناول [...] المقبلات لمزيد من الجذب. لكن تذكر: بإمكان أكبر المانحين تحمل تكاليف طعامهم وشرابهم. ولدفعهم على القدوم إلى فعالية صقل ورعاية المانحين الذي رتب لها، فأنت بحاجة إلى شيء أكثر من مجرد تقديم أشياء مجانية. ولكن تعميق علاقتهم مع رسالة المنظمة غير

الربحية نفسها واشراكهم فيها هي الطريقة الناجحة للقيام بذلك.

## رعاية المانحين بدون فعاليات

هناك طرق أخرى للقيام برعاية الجهات المانحة، و- لأنها سريعة ورخيصة - فيعتبر البريد الإلكتروني والإنترنت من أبرز وسائلها.

وبالرغم من ذلك فأنا لا أميل كثيراً لاستخدام النشرات الإخبارية الإلكترونية، فمعظم الناس لا يقومون بقراءتها بينما تريد أنت شيئاً يقوم الناس بقراءته. وبدلاً من ذلك، تعامل مع من هم على قمة الجهات المانحة كأصدقائك. وبين الحين والآخر، أرسل رابطاً لمقال مثير للاهتمام يتعلق بك أو برسالتك مع ملاحظة قصيرة. قم بتجميع قوائم عناوين البريد الإلكتروني مع أعضاء مجلس الإدارة وكبار المانحين. وتذكر في كل مرة ترسل فيها رسالة أن تضع العناوين في خانة (BCC) ("نسخة مخفية طبق الأصل" Blind Carbon Copy") حتى لا تقوم بنشر كل عناوين البريد الإلكتروني عن طريق الخطأ وتعرض الآخرين لرسائل كثيرة من شاكلة "الرد على الكل".

قد تقرأ رسالة بريد إلكتروني من مديرة ملجأ للمشردين كما يلي:

تحياتي للجميع،،،

هناك مقال مثير في عدد اليوم من صحيفة "نيويورك تايمز" عن امرأة مثيرة للاهتمام في "أتلانتا" قامت ببناء ٦ ملاجئ جديدة. إليك الرابط: (الرابط هنا)

طريقة ملهمة ومثيرة للغاية لبدء اليوم!

المخلصة،

ماري

ملاحظة: كالعادة، اسمحو لي أن أعرف ما إذا كنت تفضل عدم تلقي رسائل البريد الإلكتروني من شاكلة هذه الرسالة. لن تكون هناك أي مؤاخذة عليكم.

إن إرسال رسائل بريد إلكتروني مثل المذكورة أعلاه يدعو إلى التفكير من جانب المتبرعين ويطلعهم على آفاق منظماتكم غير الربحية، وربما تفتح المجال إلى مزيد من الحوار مع المانحين.

وهناك خيار آخر مشابه لهذه الفكرة وهو التدوين الذي يتم عن طريق التواصل مع جمهور أكبر. إذا كنت مدوناً أو قرأت ما يكفي من المدونات وتعتقد أنك جيداً في هذا المجال، فيمكنك أن تجد في التدوين أداة اتصال فعالة وطريقة جيدة لصقل المتبرعين لديكم واكتساب متبرعين جدد. لكن ذلك لا يمكنك من معرفة أنك ستصل إلى أفضل المانحين لديك بشكل مباشر كما يفعل البريد الإلكتروني أم لا.

## النقط الهاتف!

من ناحية أخرى، هناك حدود حقيقية للبريد الإلكتروني والإنترنت. عندما تكون في شك، استخدم الهاتف. هل رأيت متبرعين في احتفال الليلة الماضية؟ اتصل بهم واشكرهم على قدومهم. المكالمات الهاتفية لديها القدرة على تعميق العلاقة أكثر بكثير من البريد الإلكتروني. من المهم ملاحظة أن بعض المانحين يكرهون المكالمات الهاتفية ويفضلون رسائل البريد الإلكتروني (أو بالعكس، أو أنهم لا يفضلون أي اتصال على الإطلاق). استخدام قاعدة البيانات الخاصة بالمانحين المتبرعين لتحديد الوسيلة المفضلة لكل منهم (وعادة ما يكون ذلك واضحاً جداً).

## ترقية قاعدة البيانات

لسوء الحظ، ليس هناك حل وسط في هذه المرحلة. أنت بحاجة إلى قاعدة بيانات حقيقية للمانحين. بحلول هذه المرحلة.

إذا قمت بتنزيل قالب قاعدة البيانات من [www.TheLittleBookOfGold.com](http://www.TheLittleBookOfGold.com) أو كنت استخدمت جدول بيانات Excel الخاص بك أو قاعدة بيانات Access، فمن المحتمل أن يكون كبيراً جداً. أما إذا كنت تتعامل مع تبرعات كبيرة، فأنت بحاجة إلى التبديل.

ستتيح لك قاعدة بيانات المتبرعين ترتيب المراسلات حسب مبلغ التبرع أو تاريخ التبرع الأخير، أو أي عدد من المعالم المفيدة. كما ستتيح لك الإبلاغ عن المكالمات ورسائل البريد الإلكتروني للمتبرع. ويمكنك إدخال ملاحظات عنها بسهولة، وتتبع عدد المرات التي تواصلت فيها مع أحد المتبرعين قبل طلب التبرع. ويمكنك التصنيف حسب التبرع من خلال صندوق البريد أو من خلال فعالية، أو حسب الجهة المانحة، أو عن طريق التعهدات، أو حسب التاريخ... نعم، يمكنك القيام بالكثير من هذه الأشياء في برنامج "اكسل" أو "اكسس". لكن قاعدة البيانات المصممة لهذا تكون أفضل إذا كنت تخطط لطلب (١٠٠٠) دولار أو أكثر.

أوصي بنظام [SalsaLabs.com](http://SalsaLabs.com) أو نظام [eTapestry.com](http://eTapestry.com) كنظامين يمكنك أن تضعهما في اعتبارك. سيتطلب كل منهما بعض التدريب لك ولموظفك على استخدامهما. ولكن قاعدة بيانات المتبرعين جيدة الإعداد هي أداة لا تقدر بثمن عند استخدامها بشكل جيد.

## حدد التبرع المطلوب

بعد عام من الصقل والرعاية منذ آخر هدية من المتبرع، يتعين عليك القيام بطلب التبرع.

بالنسبة إلى كبار المتبرعين، وخاصة أولئك الذين تعتقد أن لديك فرصة أفضل للحصول منهم على تبرع أكبر، فأنت تحتاج أن تجعل طلبك منهم بشكل شخصي قدر الإمكان. وتما مثل طلبات مجلس الإدارة "ذي اللمسة العالية"، يحتاج المانح إلى معرفة سبب جدولة الاجتماع وجهاً لوجه. يجب أن تبذل الجهد للذهاب إليهم، ويجب أن تحفظ جملة "طلب التبرع" إذا كنت غير مرتاح. كما يجب عليك أن تشكرهم بشدة مهما كانت قيمة تبرعهم.

بالنسبة للمانحين الذين لا يهتمون بالاجتماع، وبالتالي تقل احتمالية تقديمهم لتبرع أكبر، يجب أن تعلم أن معظمهم يفضلون العطاء بنفس الطريقة التي تبرعوا بها من قبل. لذلك إذا لم تنجح في استخدام ذلك النهج مع المتبرع، أرسل له رسالة أخرى - هذه المرة مع تدوين ملاحظة شخصية منك أو من أحد أعضاء مجلس الإدارة. وإذا كانوا قد تبرعوا في فعالية وجبة الإفطار السنوية، فتأكد من أنهم سيشاركون في الإفطار مرة أخرى.

## زيادة قيمة التبرعات كضرب كرة البيسبول

إذا كنت من محبي البيسبول، فأنت تعلم أن بعض أعظم اللاعبين يبلغ متوسط ضرب الكرة لديه ٣٠٠، وهذا يعني أنه لكل ١٠٠٠ مرة سوف يحصل على ضربة واحدة في حوالي ثلث الوقت. البيسبول لعبة غير عادية فيما يتعلق بذلك: يتمكن أفضل لاعبيها من ضرب الكرة في حوالي ثلث الوقت فقط!

ومع طلب التبرع بمبلغ كبير، لا سيما عندما يتعلق الأمر بزيادة هدية المتبرع الحالي، عليك أن تفكر مثل لاعب البيسبول. إذا طلبت من عشرة متبرعين زيادة تبرعهم من (٥٠٠) دولار إلى (١٠٠٠) دولار وتمكن ثلاثة منهم من ذلك، تكون قد قمت بعمل جيد حقًا. ويبدو هذا أمرًا جيدًا على الورق. ولكن هذا يعني من الناحية العملية أنك لن تتلقى زيادة في التبرعات من سبعة أشخاص في سبيل الحصول على تبرعات هؤلاء الثلاثة.

تقول "الأرقام" أنه إذا كنت ترغب في الحصول على تبرع كبير، أيا كان معنى "كبير"، فأنت بحاجة إلى إيجاد ثلاثة إلى خمسة أشخاص قادرين على منح هذا المبلغ من الذين يؤمنون برسالتك ومنظمتك. ابحث عن ثلاثة إلى خمسة، وسوف تحصل على واحد. (يجب أن أشير إلى أنه في السنوات الأولى من بناء عملية جمع التبرعات من الصفر، قد تجد أرقامًا أفضل قليلاً لأنك لن تستطيع ان تعرف إمكانيات جميع المانحين المتبرعين) إنها تحتاج الى الكثير من التدريب، ولكن إذا أعددت نفسك لذلك فلن يكون الأمر سيئاً.

### إعداد مستويات المانحين

لعلك قد رأيتها في عدة أماكن: "كن داعماً للونين الأزرق والأبيض"، "كن أحد مانحي جورج واشنطن" - "كن مشتركاً بلاطينياً"... الخ. مستويات المانحين مثل هذه تخدم غرضين رئيسيين:

**أولاً: إنها تمنح المتبرع شعوراً بالرضا في المواضيع العامة والخاصة.** وقد ينظر أحد المانحين إلى تقريرك السنوي ويحلم بوجود ما يكفي من المال ليكون مانحاً بلاطينياً. لكن في الوقت الحالي، فهم متبرعون فضيون وراضون عن

ذلك. قد يرغب مانح آخر في الحصول على اعتراف عام بمنحته - كما هو الحال في التقرير السنوي أو على لوحة جدارية - بكونه في المستوى الاعلى من المانحين.

### ثانيًا: تساعد في تحديد علاقة المتبرع بمنظمتك.

يتم ربط العديد من مستويات الجهات المانحة بعناصر أو تجارب أو خدمات معينة هي فوائد ذلك المستوى من المانحين المتبرعين، مع فوائد أفضل لمستويات أعلى. هذا يساعد المتبرع على فهم ما يمكن توقعه منك، كما أنه يمنحك وصفًا وظيفيًا عمليًا لإدارة هؤلاء المتبرعين. إذا كانت الجهات المانحة الفضوية وما فوق قد حصلت على دعوات لجولات من وراء الكواليس، فمن الأفضل التأكد من إضافة ذلك في جدول جولات ما وراء الكواليس.

مستويات المانحين لها مكانها، ولكن تأتي أيضًا مع مجموعة من الفخاخ فاحترس منها.

الفخ الأكبر: إعدادهم مبكرًا. إذا كانت مؤسستك حديثة على جمع التبرعات. بمهنية كما هو موضح في الأقسام الثلاثة الأولى، فقد لا تعرف إمكاناتك المحتملة حتى الآن. لذا فإن تحديد مستوى منحة ذهبية بمبلغ (٥٠٠) دولار يعد فكرة سيئة إذا كانت هناك فرصة في العام التالي لأن يقدم لك أكبر المانحين (٢٠٠٠) دولار. الآن عليك إضافة المزيد من المستويات فوق المستوى الذهبي أو إعادة تعريفه، وقد يصبح ذلك مربكا.

وينبغي أيضا أن تكون مستويات المانحين قائمة على أساس المنح السابقة. لذلك إذا كان الكثير من المانحين قد تبرعوا بمبلغ (٣٠٠) دولار، فقد يكون تبرع (٤٠٠) دولار بمثابة حد جيد لمستوى المتبرع لأنه يشجع بعض هؤلاء

الناس على زيادة تبرعهم. ولكن إذا لم تكن لديك بيانات سابقة، فلن تتمكن من إجراء هذه المكالمات. توصيتي هي الانتظار لمدة عام على الأقل، وربما عامين، لترى كيف تبدو التبرعات قبل إعداد مستويات المتبرعين.

الفخ التالي هو المستويات المعقدة للغاية. بعض المنظمات غير الربحية، وخاصة في مجال الفنون، لها فوائد معينة مرتبطة في كثير من الأحيان بمستويات المانحين. إذا كنت بحاجة إلى معرفة الفوائد المرتبطة بـ ١٠ مستويات مختلفة، فسيؤدي ذلك إلى إرباككم أنت والمتبرعين، وتكون عرضة لنسيان شيء ما يتسبب في إزعاج المتبرع.

وأخيراً، لا تشرك الجميع للبدء في عملية تحديد مستوى المانحين، أعتقد أن أفضل طريق هو استهداف الثلثين العلويين من هرم المتبرعين الخاص بك. فمثلاً، قد تحدد مستويات المانحين من (٢٥٠) دولارًا و (٥٠٠) دولار و (١٠٠٠) دولار، ولا تدمج معها أي مستويات أقل. هناك بعض الأسباب لذلك: فهي تحافظ على تركيزك على الجزء العلوي من الهرم حيث يوجد المال، وهو يمنع تعقيد الأمور، ويعني أنك غير ملزم بمنح أي "مزايا" لأي متبرع لا يدفع بسخاء

## إنه تبرع، فلا تجعله تجارة

عندما تبدأ في التفكير فيما إذا كنت تريد إضافة مزايا إلى مستويات المانحين، فكر ملياً قبل إضافة أي ميزة، فأني شيء تضعه في صندوق "المتبرع الذهبي" (أو أي كان المستوى) يجب عليك تنفيذه.

هل وعدتهم "بدليل أفلام" كما وعدنا كبار المانحين لدينا في جراندين سينما في سنة ما؟ حسناً. الآن عليك شراء الدليل والتعرف على كيفية إحضار

الكتاب الذي يزن رطلين لم تبرعك. وإذا لم يتم استلام هذه الكتب منك فستظل على مكتبك لتذكرك بأنك سيتعين عليك تسليمها لهم أو إرسالها بالبريد. هاهي نفقات أخرى ربما لم تضعها في الحسبان. وعلى الرغم من أن المتبرعة لم تأت لاستلامه كما وعدت، فسوف تتذكر ذلك في وقت ما خلال العام وتتساءل لماذا لم تفِ بوعدك.

ربما كان من الجيد تقديم كتاب بقيمة (١٥) دولارًا للحصول على هدية بقيمة (٥٠٠) دولار. لكنني علمت أنه كان أيضًا أمرًا مزعجًا. ما بدأ بسيطًا لم يكن بهذه البساطة بالنسبة لمنظمة غير ربحية صغيرة مثل منظمنا.

ضع في اعتبارك أيضًا مسرحة اجتماعيًا يمنح مستوى "المتبرع النجم" لمن يتبرع بمبلغ (٣٠٠) دولار. ويترتب على ذلك حصول المتبرع على تذكرتين مجانييتين لكل عرض (تقدر قيمتهما بمبلغ ٢٠٠ دولارًا)، وتذكرتين مجانييتين للمزاد (تقدر قيمتهما بمبلغ ٨٠ دولارًا)، ونشرة إخبارية ربع السنوية. قد يبدو أن الجهة المانحة المتبرعة تقوم بمنح الكثير من المال، لكن القيمة الفعلية هي عبارة عن التبرع البالغ حوالي ٢٠ دولارًا بالإضافة إلى جزء من تذاكر المزداد كتبرع. (سأتابع هذا الحدث الشائع أكثر في الفصل التالي).

وأخيرًا، فكر في منظمة غير ربحية يبلغ أعلى مستوى للتبرع فيها (٥٠٠٠) دولار، يتضمن حفلًا خاصًا بكبار المانحين. فإذا كان لديك متبرع كبير واحد فقط، فكيف سيكون الحفل وكم سيكلفك إقامتها له فقط؟

المفتاح للحصول على مستويات جيدة للمانحين هو إبقاء قائمة الفوائد خفيفة. سأكرر: إنه تبرع وليس عملية شراء وبيع. كما أن التجارب الخاصة - مثل فعاليات صقل ورعاية المانحين الموضحة أعلاه - تحقق فوائد "قيمة

مضافة" جيدة. احذر من إضافة الكثير من الخدمات، فمعظم المانحين المتبرعين للمنظمات غير الربحية الصغيرة لا يحتاجون إلى الكثير في المقابل - باستثناء شكرك الصادق والعمل الجيد المتواصل.

## التطابق

في بعض الأحيان يكون من الممكن تجاوز تدفق المانحين، أو على الأقل، تسريعها. لنفترض أن متبرعاً ثرياً يمنحك (٢,٥٠٠) دولار. من المحتمل جداً أن يكون لهذا الشخص أصدقاء يمكنهم تقديم تبرع مماثل.

ابحث عن فرص لجلب هذا الشخص إلى دائرتك. هل يمكنه استضافة طاولة في فعالية لجمع التبرعات؟ هل يمكنه استضافة حدث خاص في منزله لأصدقائه مع متحدث خاص؟ هل يمكنه الانضمام إلى منتدك؟ إن جعله يساعدك في جمع التبرعات سيفتح لك أبواباً جديدة.

يمكن أن تكون التبرعات الأولية من أصدقائه أكبر بكثير بسبب أنه سيشهد لك ويدعمك. هذه ليست علاقة يجب التفكير فيها على أنها عقلانية. كن صادقاً ومخلصاً وقدم رؤيتك عن مؤسستك ورسالتها. إذا كنت تريد منه أن يفعل شيئاً ما، مثل استضافة صالون، فاطلبه باستخدام نفس التقنية التي طلبت بها هدية منه في وقت سابق. إذا كان لا يستطيع ذلك، فلا بأس. من خلال الاستفادة من علاقات الآخرين من حولك، ونمو التبرعات الخاصة بك يمكن أن تجعلك قوي بشكل لا يصدق. فقط تأكد من أنك تقترب منه بمهنية وبطريقة محترمة.

## ملخص

### الجزء الأول

الجزء الأول من هذا الكتاب يشكل العمود الفقري لعملية طلب التبرعات الفردية ...

■ بدأنا بفعالية عالية، "لمسة عالية" بطلب تبرعات أولئك الأقرب إلى المنظمة غير الربحية: المجلس والموظفين.

■ بعد ذلك، سألنا الأقرب إلى المنظمة غير الربحية عن طريق خطاب التماس احترافي ورسالة شكر جزيل ومتابعة.

■ ثم، من أجل زيادة عدد المانحين، عقدنا فعالية لجمع التبرعات التي جلبت المانحين المتبرعين الجدد وحصلنا على مبلغ كبير من المال.

■ خلال تلك الفترة، حددنا الأكثر احتمالاً أن يكونوا من المتبرعين الرئيسيين وأعدناهم لطلب تبرع أكبر.

هذه هي خطة التنمية الخاصة بك. إذا أخذت تلك الاستراتيجيات ووضعت عليها بعض الأرقام - مثل عدد المتبرعين، ومتوسط حجم التبرع - ستحصل على فكرة جيدة حقاً عن إمكاناتك لهذا العام.

بعد العام الأول، ستكون قادراً على الحصول على توقعات جيدة للعام المقبل أيضاً. أنت لن تفعل شيئاً جديداً، بل مجرد زيادة عدد جهات الاتصال. كما إنك ستنتقل المتبرعين الكبار إلى أعلى الهرم وتجلب متبرعين جدد إلى أسفله. هذه "دورة حميدة" حيث أن نجاحات عام ما تجلب نجاحات العام المقبل أكثر قابلية للتحقيق. إنه أسلوب مستدام واحترافي، ويمكن تكراره عاماً بعد عام.

## الجزء الثاني

# قدرات وامكانيات البناء



## الفصل السادس: البحث عن مانحين جدد

لا تزال هناك بعض الفرص التي تمتلكها المنظمات غير الربحية والتي تجلب مانحين جدد بأقل قدر من العمل. لا تقع في إغراء الاستمرار في إنشاء مخططات جديدة - أحداث جديدة وطرق جديدة لطلب التبرع - بدلاً من رعاية برامج جمع التبرعات الأساسية. فإ إنشاء خطط جديدة يستغرق وقتاً وطاقة! وتنفيذها يتطلب أكثر من ذلك.

يجب ألا يكون هدفك هو إنشاء المزيد من فعاليات جمع التبرعات أو الطرق الجديدة لطلب المال. الهدف الآن هو إضافة أكبر عدد ممكن من الأسماء في الدورة التي قمت بإنشائها.

### هناك طريقتان رئيسيتان للقيام بذلك:

- (١) اجمع التبرعات الصغيرة بأسلوب بسيط قدر الإمكان.
- (٢) اجمع المزيد من الأسماء والعناوين وعناوين البريد الإلكتروني لإضافتها إلى قاعدة البيانات الخاصة بك.

## يجب أن يجد المتبرعون أنفسهم فيما يقومون به

هذا لا يعني أن يكون ذلك بياناً روحياً أو معنوياً، ولكن من أجل نجاح برنامج جمع التبرعات، يجب على المتبرعين "تحديد الهوية الذاتية"، وهذا يعني أنهم يقدمون لك معلومات الاتصال الخاصة بهم مباشرة قبل أن يقدموا تبرعاتهم.

كن حذراً من طلبات التبرعات من قائمة تقدمها منظمة غير ربحية أخرى. يمكنك جمع بعض المال منها، لكن بالنسبة لكثير من الأشخاص المدرجين فيها، سيشعرون وكأنهم قدمت مبالغتهم بهذا الطلب. لا تضعوا مواردكم.

(ملاحظة مهمة: القوائم من المنظمات الأخرى يمكن أن تكون مفيدة للتسويق. فالفرقة الرياضية التي تريد العثور على مشتركين جدد لديها كل الأسباب لإرسال مواد تسويقية إلى قائمة من الفرق الرياضية المحلية، لكن لا يجب عليهم إرسال طلب للتبرعات. سأغطي هذا التمييز المهم في لحظة.)

لذا، ينبغي أن يكون هدفك هو إتاحة أكبر عدد ممكن من الفرص للمتبرعين لتحديد هويتهم الذاتية.

## المقياس الاقتصادي

من السهل أن نفهم أن المزيد من الأسماء في قاعدة البيانات تساوي المزيد من المال (على افتراض أن الأسماء مأخوذة من أشخاص عرفوا أنفسهم) ولكن هناك فائدة كبيرة أخرى لزيادة قاعدة البيانات الخاصة بك. ليس فقط أنك بذلك تكسب المزيد من المال، بل لأنك تفعل ذلك بكفاءة أكثر.

ضع في اعتبارك أن مقدار الوقت المستغرق لجذب (٣٠٠٠) شخص عبر

البريد لا يختلف كثيراً عن الوقت المستغرق لجذب (١٠٠٠) شخصاً. على الأقل إنه ليس عملاً أكبر بثلاثة أضعاف. بمعنى آخر، مع نمو قاعدة البيانات الخاصة بك، تصبح أكثر كفاءة. وعليه فإن إضافة المزيد من الأسماء يزيد من "معدل الساعة" لديك.

## احصل على تلك الأسماء!

إذا كان لديك أي مكان قد يأتي فيه المتبرعون المحتملون - مثل ردهة قاعة الأداء التي تستأجرها، أو كشك في سوق المزارعين، أو مكتبة في واجهة محل، أو مقصورة ما... إلخ - فيجب أن تكون لديك وعلى الدوام حافظة لجمع الأسماء والعناوين يمكن العثور على نموذج مبسط لها على الإنترنت.

وكلماتك، اطلب من متطوع أن يكون حاضراً ومعه الحافظة والنموذج. وحسب تجربتي فإن عناوين البريد الإلكتروني أسهل في طلبها من العناوين البريدية الكاملة، لأنها تتطلب عملاً أقل بالنسبة للمتبرع للتسجيل. فالنموذج القابل للتحميل يحتوي على خانات لكل شيء متضمناً الاسم والبريد الإلكتروني أولاً. وإذا أراد المانح ملء خانات أكثر فسيكون ذلك جيداً.

وبينما تتميز عناوين البريد الإلكتروني بالسهولة والسرعة في التجميع، إلا أن العناوين البريدية تظل أكثر قيمة لطلبات التبرعات. استهدف العناوين البريدية عندما يكون لديك فرصة "فردية"، وليس عندما تجذب انتباه الأشخاص أثناء العمل.

## الطلب عبر الإنترنت

هناك هدفان من هذا الفصل هما جمع التبرعات الصغيرة وإضافة أسماء إلى قاعدة البيانات، ووجود طلب تبرع في مكان بارز على موقع الويب الخاص بك يحقق هذين الهدفين.

ويمكن أن يكون هذا سهلاً مثل إنشاء حسابات "باي بال" (PayPal) و "محفظة جوجل" (Google Wallet) لمؤسستك ثم قص ولصق رمز كل منهما على موقعك. وإذا لم تكن متأكدًا من كيفية التعامل مع هذا، فاطلب المساعدة من صديق، والأمر لا يتطلب سوى القليل من المعرفة بلغة التمييز الترابطية (HTML)، وبمجرد الانتهاء من إعداد الحساب، فإن أي زائر لموقعك على الويب يستطيع أن يتبرع.

ومع ذلك، لا تتوقع أن يستفيد الكثيرون منه، وسيمثل عدد المتبرعين الذين سيتبرعون عشوائيًا عبر الموقع نسبة منخفضة جدًا من إجمالي عدد زيارات الموقع - عادة ما يكون أقل من ١٪. ولكن بقليل من العمل المسبق، يمكنك من الحصول على تبرعات عشوائية بقيمة ١٠ دولارات و ٢٠ دولارًا. إن الشخص الراغب في التبرع بالمال لمجرد الرغبة في التبرع يعد شخصاً جيداً لإضافته في قاعدة البيانات الخاصة بك لطلب التبرع منه في المستقبل.

أيضاً، يمكنك البدء في تضمين الخيار في طلب التبرع السنوي. بالنسبة للأشخاص الذين لديك عناوين بريدهم إلكتروني فقط، فإن احتواء منظمتك لرابط لصفحة التبرعات طريقة جيدة لزيادة التبرع - خاصة من المتبرعين الشباب الأكثر تفضيلاً للدفع عبر الإنترنت.

## اجمع الفئات الصغيرة

هذه الطريقة لن تمنحك أسماء وعناوين جديدة ولكن جمع الفئات الصغيرة يمكن من الإضافة المالية، هذا إذا تمكنت من جمع ما يكفي منها. فقط انظر الى قارعي الجرس خارج محلات البقالة كل عيد ميلاد: إنهم يحصلون على كمية قليلة من الفئات الصغيرة من نسبة صغيرة من الناس الذين يمرون بهم. ولكن مع حشد كبير فإن ما يحصلون عليه يتزايد. إذا قمت باستخدام أي نوع من عمليات البيع بالتجزئة، فيجب وضع إناء لجمع الفئات الصغيرة التي يتبرع بها المتسوقون، مع كتابة ملاحظة حول طلب التبرع. (تذكر أنها ليست نصيحة للشخص الذي يقف خلف طاولة الاستقبال).

عندما ذهبت الى Grand Cinema ، وضعنا جرة على طاولة الاستقبال وجمعت في المتوسط ٤ سنتات من كل شخص جاء لمشاهدة الفيلم. ذلك لا يبدو كثيراً، لكننا اذا بعنا (١٠٠٠,٠٠٠) تذكرة سنوياً، هذا يعني أننا نحصل على (٤٠٠٠) دولار من تلك الجرة الصغيرة في كل عام. ولتقليل احتمالية السرقة، اخترنا زجاجة حليب ثقيلة قديمة - يسهل إدخال المال فيها ولكن يصعب اخراجه. كما قمنا بتأمين الزجاجة بربطها ببعض الاربطة على الطاولة.

هذا النوع من التعامل لا نحصل به على أسماء أو عناوين، ولكن إذا تمكنت من خلاله من الوصول لعدد كبير من الناس، فستتمكن من تحقيق مكاسب كبيرة منه.

## اعرف متى تبيع ومتى تتوجه بالطلب

أريد حقاً تسليط الضوء على هذا التمييز. هذا ينطبق بشكل خاص على

المنظمات التي تعد قاعدة عملائهم هي أيضاً قاعدة متبرعيهم على الأرجح (مثل منظمات الفنون ومنظمات المجتمع المدني)، ولكن لدينا هنا دروس لجميع المنظمات غير الربحية.

لاحظ ليندا في الجمعية التاريخية. لقد اقترحو التبرع بمبلغ ٥ دولارات للشخص الواحد في مقصورة بايونير. لكنهم جمعوا في المتوسط (١,٥٠) دولار للشخص الواحد. لذا قررت ليندا إيقاف هذه الممارسة. فلا هي، ولا المجلس، ولا المتطوعون ولا موظفو المقصورة لم يعتبروا التبرع المقترح بأنه "مقترح قوي"، حيث يصعب الدخول دون دفع المبلغ المقترح (كما تفعل العديد من المنظمات غير الربحية التي تقوم بذلك). هذه واحدة من تلك المرات التي تجد فيها أن ما يتناسب مع متحف قومي فإنه قد لا يتناسب مع المنظمات غير الربحية الصغيرة.

إن هذا الأسلوب البسيط للتبرع - لافتة صغيرة يطلب فيها التبرع - لم يكن فعالاً للجمعية التاريخية. لذا قررت ليندا فرض سعر تذكرة للدخول للمقصورة.

حيث أن لديها بيانات من السنة السابقة، وكانت لديها ما يكفي من المعلومات لتحديد السعر لهذه الجولة، قررت ليندا أن يكون سعر تذكرة الدخول ثلاث دولارات. وفي نفس الوقت، ابتكرت "يوما حرا" في المقصورة يكون في ثالث خميس من كل شهر ويتوافق مع يوم حر في متحف محلي آخر. (ملاحظة مهمة: حصلت ليندا بكل تأكيد على موافقة مجلس الإدارة قبل أن تنفذ هذه الإستراتيجية).

بعد تحديد سعر تذكرة ثابت ضعف مبلغ التبرع المتوسط الذي تلقته سابقا، ليندا توقع أنها ستضاعف تقريبا الإيرادات السنوية من المقصورة. افترضت

ليندا أن تغيير سعر التذكرة إلى ٣ دولارات للشخص الواحد على الأرجح لم يكن كبيراً لدرجة منع الناس من القدوم. هذا الافتراض كان من المحتمل أن يكون صحيحاً بالنسبة إلى الجمعية التاريخية، ولكنه قد لا يكون صحيحاً بالنسبة لجميع المنظمات. عادةً ما تكون البيانات الجيدة والمنطق السليم كافيين لتقرير ما قد يصلح لمنظمتك غير الربحية.

من العائلات القليلة التي تبرعت في السابق بمبلغ (٢٠) دولاراً للأسرة مكونة من أربعة أفراد، ستحصل ليندا الآن على (١٢) دولاراً فقط. لكنها يتوقع أن تجني المزيد على المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلك، فصلت رسوم الدخول إلى "الكابينة" عن الدعم المتبرع به. من الناحية النفسية، كان هذا قراراً جيداً جداً للمؤسسة غير الربحية لأنه فصل "الحضور" عن "الدعم"، وأكد أن هناك قيمة للتجول في المقصورة، مما يفصلها عن دعم الجمعية التاريخية.

يتطلب فصل الحضور عن الدعم تغييراً عقلانياً - بل وحتى فلسفياً - في التفكير في مؤسستك وكيفية تواصلك مع الجمهور. هذا تمييز أريد توضيحه، لذا سأقدم مثالاً آخر.

فكر في مسرح مجتمعي غير ربحي يريد زيادة الحضور. في كثير من الأحيان، يدعو الناس إلى "دعم" المسرح وحضور إحدى الحفلات.

ألا يوحي ذلك للناس في اللاوعي أن دفع المال لرؤية المسرحية هو دعم في حد ذاته؟ ألا يخبر الناس أن المسرحية لا تستحق سعر التذكرة؟ أعلم أن هذا يبدو قاسياً بعض الشيء، لكن ضع في اعتبارك مدى غرابة أن يطلب أحد المطاعم "دعمك" بدلاً من دعوتك للحضور والاستمتاع بوجبة.

أسمعك تقول: "لكن هذا شيء مختلف تماماً! المطعم كيان عمل تجاري، وليس منظمة غير ربحية". بالطبع هو كذلك. لكن فكر في المستفيد الذي

قدم ٢٠ دولاراً لتوضع في الترفيه هذا الشهر. يمكنه إنفاق هذا المبلغ في شيء ممتع، مثل الذهاب لمشاهدة مباراة بيسبول أو الذهاب إلى مطعم، أو "دعم" منظمة من خلال حضور حفلة اجتماعية أو فنية. الناس لا يريدون "دعم" أي شيء بنقودهم المخصصة للترفيه. انهم يريدون الحصول على المتعة، أو ربما تعلم شيء جديد، وهذا يتوقف على ما يفضلونه ويسعدهم. هل يمكن أن يفعلوا هذه الأشياء في منطمتك؟ على الأرجح نعم. ولكن بطلبك "دعمهم"، فأنت توحى لهم بأن حضورهم هو نوع من الإيثار أو العمل، وأن نشاطك ليس للمتعة. فبدلاً من أن يتم طلب المال لشراء تجربة (وهي الحفلة)، فإنه يطلب (كدعم).

هذه ليست حجة لفظية. إنها حجة حول كيفية تقييمك لخدمات منطمتك غير ربحية. ويبدو أن الوضع الافتراضي للمنظمات غير الربحية هو أنها في حالة طلب للمنح. لكننا بحاجة لمعرفة متى يكون من الأفضل البيع.

إذا لم أقنعك بعد، ففكر في هذا السؤال الأخير. لنفترض أن المسرح المجتمعي نجح في إقناع شخص ما "بدعمه" من خلال حضور مسرحية. إلى أي مدى تقل احتمالية "دعم" هذا الشخص للمسرح عندما يحتاج إليه حقاً - من خلال طلب دعم سنوي؟ أليس ردهم سيكون، "ولكن أنا قدمت دعماً من خلال حضور تلك الحفلة أو المسرحية!" ويلقي بطلبك جانبا؟

## الخطوة التالية: العضوية السنوية والاشتراكات

إذا كان لديك سعر تذكرة محدد، فستصبح العضويات والاشتراكات السنوية أدوات جذابة لجمع التبرعات. نصيحتي لا تزال قائمة: هذا لا يتعلق بطلب "الدعم". بشكل عام، ينبغي تصميم هذه البرامج "لحفظ المال" للعملاء

المنتظمين، ويجب تسويقها بهذه الطريقة، وليس كطريقة لدعم المنظمة غير الربحية.

وضعت كلمتي "توفير المال" بين علامتي اقتباس لأن معظم الناس يبالغون في تقدير عدد المرات التي يستخدمون فيها الاشتراكات والعضويات. في "جراند سينما"، أخبرنا استبيان أن الناس قدروا أنهم يأتون إلى المسرح ١٠ مرات في السنة بينما في الواقع أظهرت بيانات جمع التذاكر أنها نصف ذلك. كان معدل العضوية كبيراً بالنسبة لأولئك الذين حضروا بالفعل ١٠ مرات في السنة، ولكن بالنسبة لأولئك الذين كان عدد مرات حضورهم أقل، لم يكن الأمر مختلفاً كثيراً عن مجرد دفع ثمن التذاكر عند الباب (ولكنه وفر دخلاً ثابتاً).

أخذنا هذا المفهوم إلى أبعد من ذلك وبدأنا في تقديم أكواب ذرة صغيرة مجانية لأي عضو. كانت التكلفة بالنسبة لنا ضئيلة، ولكن معظم الناس أرادوا أكثر من مجرد فكرة صغيرة لذلك لم يستغلوها؛ أما الآخرين فقد قاموا في كثير من الأحيان بشراء مشروب مع كوب الذرة. وبفضل تقديم كوب الذرة الصغير بيعت العديد من العضويات. عنصر مجاني صغير يجلب آلاف الدولارات في العضويات الجديدة.

أوصي بحملة لعضوية سنوية، تهدف إلى حث الأعضاء السابقين على الاشتراك مرة أخرى وإقناع العملاء الحاليين للانضمام. عادة ما يكون الترويج هو السبيل الصحيح، طالما أن الميزة التي تقدمها ليست باهظة الثمن - تصريح لضيف إضافي، كوب ذرة مجاني، وما شابه. تجنّب دفع ٥ دولارات مقابل سلعة ملموسة للحصول على عضوية ٤٠ دولار. ليس فقط أن ذلك سيدفعك للقيام بعمل أفضل فحسب، ولكن من المحتمل أن ينتهي الأمر بعناصر متبقية، مما يمنحك تكلفة إضافية تؤثر سلباً في الهامش الخاص بك.

هناك استثناءات قد يتم فيها وصف العضوية على أنها "دعم" أكثر من كونها وسيلة لتوفير المال. قررت ليندا في الجمعية التاريخية أنه إن لم يأت أحد إلى المقصورة بما فيه الكفاية فسيكون من المنطقي أن تكون العضوية السنوية وسيلة لتوفير المال. أرادت فرض ما لا يقل عن ٤٠ دولاراً كرسوم للعضوية (من شأنه أن يزيد متوسط التبرع)، ولكن بسعر ٣ دولارات للتذكرة لصالح المقصورة، من غير المرجح أن تكون "صفقة" لأي شخص. بدلاً من ذلك، وصفت برنامج العضوية بأنه وسيلة لدعم المجتمع التاريخي وعرضت حضوراً مجانياً لمدة عام على أنه "تعبير عن الشكر".

يمكن أن تنجح كلتا الحالتين، ولكن المفتاح هو التأكد من أنك تعرف أفضل ما يمكن عمله للمنظمة غير الربحية الخاصة بك. تعرف متى تبيع وتعرف متى تطلب.

## الفصل السابع: طلبات المنح

أنا أحب المنح؛ يجب أن يفضل الجميع المنح، فالمؤسسة تضع كل شيء من أجلك: هذا ما يمولونه، وهذا ما لا يمولونه، وهذا هو الوقت الذي يجب عليك أن تطلب فيه، هذا هو النموذج الذي يجب أن تملأه، وهذه هي المعلومات التي يحتاجونها. تخيل لو أن جميع المانحين الأفراد أوضحوا الأمور بهذا الشكل!

يتم تمويل بعض المنظمات غير الربحية بشكل حصري تقريباً عن طريق المنح. إذا كنت أحد هؤلاء، فأمل أن تفتح لك الأقسام الأولى من هذا الكتاب تدفقاً جديداً للإيرادات من التبرعات الفردية. وفي الواقع، من المهم للغاية أن تفعل ذلك، فالمنح تتراجع بمرور الزمن. وإذا كانت هناك منحة واحدة تمثل ربع دخلك أو أكثر، فلا بد من عمل كل ما يمكن لتقليل اعتمادك على هذه المنحة.

بدلاً عن ذلك، إذا كنت تعتمد على المنحة بشكل ضئيل ولأول مرة، فأنا أمل أن يعطيك هذا بداية جيدة.

## أين تجد المنح

هناك موارد عبر الإنترنت للعثور على المنح، وأكثرها تميزًا هو موقع [Guidestar.org](http://Guidestar.org)، والذي يتقاضى رسوم اشتراك شهرية أو سنوية مقابل هذه الخدمة. وهناك أيضًا كتب بها قوائم منح تُنشر بانتظام، على الرغم من أنها عادة ما تكون أكثر تكلفة.

ولكن أفضل مكان للبدء مع المنظمات الغير الربحية. انظر محليًا ثم تحرك إلى المستويات الإقليمية والوطنية وحتى الدولية. العثور على نسخة من تقريرهم السنوي (غالبًا عبر الإنترنت) وابحث عن مؤسساتهم والوكالات المانحة. إذا قمت بالبحث عن تلك المؤسسات، ستحصل على فكرة جيدة عما إذا كنت مؤهلاً للحصول على المنح.

هل من غير الأخلاقي القيام بهذا النوع من البحث؟ لا، إنه أسلوب ذكي! أنت تبحث عن المؤسسات من خلال البحث عن المنظمات غير الربحية التي يمولونها حاليًا. إذا كنت تتناسب مع المؤهلات المطلوبة، فلا يوجد سبب لعدم التقديم، ولا يهم أين سمعت عنهم.

## كن نفسك

أول شيء تحتاج إلى معرفته أنه لا أحد سوف يمنحك المال إذا لم تصور بصدق ما تفعله منظمك. لا تكثر ما عليك القيام به في محاولة لتناسب متطلبات وشروط المنظمة المانحة. إذا لم تكن كذلك فلا تضيع وقتك.

المؤسسة التي تعطي المال من أجل "الاحتياجات الأساسية" من المحتمل ألا تقدم المال إلى الجمعية التاريخية. أما المؤسسة التي تعطي المنح " لإثراء

المجتمع" فقد تكون هي اللاتقة.

من المهم أثناء عملية التقديم أن "تكون على طبيعتك". لا تدعي أنك أكبر مما أنت عليه، أو أصغر، أو أكثر تنوعًا، أو أيا كان الامر الذي يقلقك. فكر في طلب المنحة كما تفعل مع طلب وظيفة: عليك أن تدعم كل ما هو وارد في استمارة الطلب.

## البحث، ثم الاتصال

إذا لم تكن قد تقدمت إلى مؤسسة من قبل، فمن المفيد الاتصال مسبقًا ومعرفة المزيد عنها. ولكن قبل أن تفعل ذلك، تأكد من حصولك على أكبر عدد ممكن من الإجابات على أسئلتك من موقع المؤسسة على شبكة الإنترنت. لا تضيع وقت المسئول عن المنح بأسئلة سهلة كان من الممكن أن تحصل على إجابات عنها عبر الإنترنت.

بمجرد أن تكون مستعدًا للاتصال، ستحتاج إلى معرفة أكبر قدر ممكن حول ما تبحث عنه المؤسسة. تذكر أن مديري المنح للمؤسسات يشبهون المانحين إلى حد كبير. قد لا يكون لديهم في الواقع السيطرة على تدفق الأموال بأنفسهم، لكن لا تعتقد أنهم خارج العملية. تعامل معهم كما تفعل مع أفضل متبرعيك.

إليك بعض الأسئلة الجيدة التي تحتاج أن تعرف الإجابات عنها من الموقع أو من المدير القائم على المنح:

### ■ هل تبرع بانتظام إلى منظمات مثل [املاً الفراغ]؟

إذا كانت المؤسسة لا تمول بنوك الطعام بشكل معتاد، وأنت بنك طعام، فأنت تريد معرفة ذلك. (هذا مهم بشكل خاص إذا كنت مؤسسة غير ربحية ذات أساس ديني، والتي يمكن غالبًا استبعادها من برامج المنح.) إذا طرحت هذا السؤال، فسيوضح مدير المنحة ما إذا كان يعتقد أن مؤسستك مؤهلة أم لا. عادة، الأمر يستحق الاستماع إلى نصائحهم.

### ■ هل تمول نفقات التشغيل؟

(طريقة أخرى للصياغة يمكن أن تكون: "هل تقدم منحاً غير مقيدة؟") تقدم بعض المؤسسات المنح لبرامج أو جهات محددة، بينما يمنح البعض الآخر ببساطة للمؤسسة التي مرت بعملية الفحص الخاصة بها، وسيسمح للمنظمة بوضع الأموال لمن هم في أمس الحاجة إليه. سيؤثر ما يقدمونه على ما تطلبه.

### ■ ما حجم منحتك المتوسطة؟

بالنسبة إلى طلبك الأول، ربما لا يجب أن تطلب مبلغاً يتجاوز متوسط حجم المنحة.

### ■ ما هي نقاط القوة التي تبحث عنها أثناء عملية المراجعة؟

يوجد بعض الغموض في هذا التساؤل، لكنه لا يزال يستحق محاولة الإجابة. قد تسمع إجابات مثل "بناء المجتمع"، "الاستقرار المالي"، "الإبداع والابتكار"، "القدرة التنظيمية"، أو أي عدد من الكلمات الرنانة. هنا تحدد إطار التطبيق الذي تبحث عنه. فإذا كانت المؤسسة تفضل "القدرات التنظيمية"، ستحتاج إلى التحدث إلى الأشخاص الجديرين بالثقة لديك لإدارة المشاريع في سجلك، وقصص النجاح الخاصة بك.

إذا كانوا يحبون "بناء المجتمع"، فستحتاج إلى التحدث عن دورك في جمع الأشخاص معاً نحو هدف مشترك، والعمل مع الجمهور، والشراكة مع المنظمات غير الربحية الأخرى. لا يزال عليك أن تكون على طبيعتك، كما قلت من قبل، لكن هذا يمنحك إطاراً لوصف ما تفعله.

### ■ هل لك أن تخبرني قليلاً عن وضع التقارير؟

الأمر يستحق المعرفة مسبقاً فيما عليك فعله إذا حصلت على المال. كما أنه يتيح لهم معرفة أنك تفكر في المستقبل.

## تحدث إلى رئيس مجلس ادارتك

نعم أعلم أن هذه نصيحتي دائماً. ولكن قبل أن ترسل طلب المنحة، من الأفضل إعطاء رئيس مجلس الإدارة والاعضاء "تنبيهاً" بأنك، أولاً: تعمل باجتهاد، ثانياً: قد يكون لديهم تجربة - إيجابية أو سلبية - مع المؤسسة التي تهتم بها. ثالثاً: تطلب بعض المؤسسات المانحة توقيع رئيس مجلس الإدارة

على استمارة التقديم للمنحة، أو طلب إجراء مقابلة معك ومع رئيس مجلس الإدارة. وبالتالي فأنت تقدم إشعارًا مسبقًا بما هو متوقع.

## كن شاملاً في معلوماتك ولا تخذع

عند التقدم بطلب للحصول على منحة، تأكد من الإجابة على كل سؤال ووضح كل ما يطلب منك. اعلم أن العديد من المؤسسات تطلب نفس الشيء في الطلب المقدم. لذلك إذا كنت بحاجة إلى نسخة من شهادة ما من مصلحة الضرائب قم بعمل ١٠ نسخ للطلبات المستقبلية واحفظها بشكل مناسب.

يجب أن يكون لديك أيضًا مصصح لغة. لا تجعل أخطاء القواعد النحوية تضر بفرصك.

بالنسبة لقاعدة "لا تخذع" ... أمل ألا يكون هناك خداع لأنه سيئ. ولكن دعني أوضحها بطريقة أخرى: يمكن لمراجع المنح الجيد أن يخبرنا في كثير من الأحيان عندما تكون الأمور غير مجدية.

## كن دقيقاً

إنها سمة مميزة للكتابة الجيدة وأن الشكل المحدد هو أفضل من العام، وهو غالباً ما ينطبق على المنح كذلك. كن محددًا بما تريد القيام به بالمال. وبالنسبة للمنحة الأولى من المؤسسة، كلما كنت أكثر تحديداً كان ذلك أفضل. حتى لو منحت المنظمة "نفقات التشغيل"، فإنني أوصي بأن تكون محددًا في طلبك الأول، واحتفظ بالطلبات الأكثر عمومية عندما تكون علاقة منظمك غير الربحية بالمؤسسة أقوى.

## خطة التسويق

إذا كنت تميل إلى تأجيل الأمور، فاعلم أن طلبات المنح تستغرق وقتاً طويلاً، لذلك خطط للمستقبل. لا تقم بجدولة أي شيء لليوم الذي يكون فيه طلب المنحة ولا تقضي يوماً كاملاً في تجميع كل شيء، خاصة إذا كنت حديثاً في هذه العملية. اقرأ استمارة التطبيق بعناية. أنا اتكلم عن تجربة: ليس عليك إيجاد ساعة لذلك قبل العمل في استمارة التطبيق ولكن في أثناء ذلك وبسبب ذلك تحتاج فعلاً إلى خمس نسخ من كل شيء.

## بعد سنة واحدة: هل يمكنك طلب المزيد؟

إذا كنت قد حصلت على منحة من مؤسسة بنجاح، فإن الممارسة الشائعة هي زيادة المبلغ الذي تطلبه للعام المقبل. نصيحتي هي أن تفعل ذلك إذا كان بإمكانك حقاً إيجاد المبرر - أي إذا كان لديك برنامج أو عملية شراء أو شيء يتناسب حقاً مع ما تفضل المؤسسة تمويله.

يمكنك أيضاً أن تسأل جهة الاتصال الخاصة بك في المؤسسة للحصول على مشورتهم.



## الفصل الثامن: طلب التبرعات الكبيرة: المنح المخطط لها وحملات رأس المال

على الرغم من أن هذا الكتاب عن "المنظمات غير الربحية الصغيرة والمتناهية الصغر"، فإنه يجب أن تعرف بعض الأساسيات عن عالم طلب التبرعات الكبيرة: المنح المخطط لها و حملات رأس المال. إذا حدث أمر طارئ أو إذا اضطرت فجأة إلى الحاجة إلى حملة كبرى، فإن هذا القسم سيوفر لك المعلومات الأساسية للقيام بذلك. لنبدأ مع المنح المخطط لها.

### المنح المخطط لها والأوقاف والهبات

"العطاء المخطط" هو مصطلح واسع يصف أنواعاً عديدة من العطايا التي يمكن للمتبرع تقديمها إلى مؤسسة غير ربحية. ولكن في كثير من الأحيان، عندما يقول الآخرون "التبرع المخطط"، فإن ما يقصدونه هو المنح التي تقدم لمنظمتك غير الربحية من جهات أخرى.

ويمكن أن تكون هذه الأنواع من المنح مكاسب غير متوقعة لأي مؤسسة غير ربحية، فهي تمثل فرصة للمنح لن تتكرر خلال حياة الشخص. فمن المؤكد

سيكون من الصعب منح ٤٠٪ من أصولك إلى مؤسسة غير ربحية أخرى وأنت على قيد الحياة، لكن الأمر سيكون أسهل كثيرًا عندما لا تكون كذلك. نظراً لصعوبة موضوع العطاء المخطط له، فإن معظم المنظمات غير الربحية لا تتعامل به مع المتبرعين لأنهم ببساطة يخشون طرحه. ولكن إنشاء استراتيجية للعطاء المخطط سيمنحك فرصة لا تستفيد منها العديد من المنظمات غير الربحية.

## عجائب المؤسسات المجتمعية

أعتقد أن الخطوة الأولى الجيدة هي التواصل مع مؤسسة مجتمعية محلية. إذا لم تكن متأكدًا من وجود واحدة في مجتمعك، فتحقق من ذلك في [www.cof.org/locator](http://www.cof.org/locator) للبحث عن واحدة.

المؤسسات المجتمعية هي مؤسسات إقليمية في الغالب، وهي تتولى مهمتين أساسيتين: فهم يديرون أموالاً كبيرة للمانحين ويديرون الأوقاف والهبات الخاصة بالمنظمات غير ربحية. وهم عادة ما يدعمون أنفسهم عن طريق أخذ نسبة مئوية من الأموال التي يديرونها. إن الفائدة التي ينالها المانحون تتمثل في أن لديهم منظمة تنظم التعامل لجميع طلبات التبرع، وهي المنظمة التي تستخدم معلوماتها المحلية لاختيار المتقدمين الأكثر جدارة واستحقاقاً بناءً على ظروفهم، والاستفادة التي تنالها المنظمات غير الربحية أنها ليست مضطرة لإدارة واستثمار أوقافها الخاصة.

كما تتمتع المؤسسات المجتمعية أيضاً بخبرة أكبر بكثير من غيرها من المنظمات غير الربحية عندما يتعلق الأمر بالمنح والتبرع المخطط له. وإذا وجدت مانحاً مهتماً بالمنح المخطط له، فيمكن لمؤسسة مجتمعية ربطك بهذا

المانح. بمخطط مالي معتمد متخصص في هذا النوع من الأشياء.  
وأنت تحتاج إلى مخطط مالي معتمد! لا تبحث عن المساعدة من شخص غير متخصص، فهذه فكرة سيئة لأنك بحاجة إلى محترف، وتعتبر المؤسسة المجتمعية مكاناً جيداً لبدء البحث عن هذا المورد.

## ماذا عن الوقف؟

بالنسبة لمعظم المنظمات غير الربحية الصغيرة، تحديد هبات من الأموال الاحتياطية الخاصة بك هي عادة لا تستحق كل هذا العناء. نظرًا لأنه لا يمكنك توقع أكثر من ٥٪ من الوقف والهبة، ووضع ١٠٠,٠٠٠ دولار سوف يمنحك صافي فقط ٥,٠٠٠ دولار في السنة. فمعظم المنظمات غير الربحية الصغيرة تفضل أن يكون رأس المال متوفر بسهولة أكبر.

ولكن إذا أراد المتبرع إعطاء جزء من ممتلكاته من خلال العطاء المخطط له، فهذه طريقة رائعة للبدء في الهبة أو البناء عليها. ونظرًا لأنك لم تكن تتوقع المال، فمن الأسهل بكثير الاحتفاظ به بعيدًا عن الوقف. كما تدرك أن الهبة الرئيسية من المانح ستستمر إلى الأبد. إن التبرع بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ دولار في إحدى الهبات سيعود بأضعاف المبلغ الأصلي على مر السنين.

مرة أخرى، أود أن أوصي بإدارة الوقف الخاص بك عن طريق مؤسسة مجتمعية محلية كي تزيح عبء إدارته من على كتفك.

## غرس البذور

إذا كنت حديث عهد بهذا الأمر، فيجب أن يتم تقديم العطاء المخطط

بشكل مبسط. ضع إعلاناً صغيراً عنه في مطبوعة إخبارية أو تقرير سنوي يقرأ كالتالي: "ما نوع الإرث سوف تتركه؟ إذا كنت قد فكرت في ترك إرث للجمعية التاريخية، يرجى الاتصال...". يمكن أن يعمل هذا الإعلان بشكل جيد.

اشكر علناً المانح على هديته المخططة (على افتراض أن المانح لا يمانع من ذلك)، واستغل هذه الفرصة لوصف فوائد المنح المخطط لكل من المانح والمؤسسة غير الربحية (مؤسستك المجتمعية أو المنظمة غير الربحية المحلية سيكون لديها مزيد من المعلومات إذا كنت في حاجة إليها) فقط ضع رسالة أمام المانحين باستمرار.

وقد تكون أسهل طريقة هي وضع خانة اختيار على بطاقة الرد الخاصة بطلب التبرع السنوي بجانب الكلمات: "أود الحصول على مزيد من المعلومات حول المنح المخطط لها."

## لا تضع ميزانية للمنح المخطط لها

الحقيقة هي أنه يكاد يكون من المستحيل معرفة ما قد تحصل عليه من المنح إذا لم تكن قد قمت بعمل الكثير منها من قبل. لهذا السبب أفضل الحل المتمثل في وضع جميع المنح المخطط لها في أحد الأوقاف، ما لم يقرر المانحون غير ذلك. ويمكنك تحديد ميزانية لما يخرج من الهبات وسوف توفر دخلاً مستقرًا ثابتاً وطويل الأجل. الأوقاف والهبات أشياء رائعة للمنح المقدمة للمؤسسات غير الهادفة للربح، والتبرعات المخطط لها هي وسيلة رائعة لبنائها.

## طلب المنح المخططة

حسب موقفك، قد يكون هناك سبب وجيه للخروج لطلب المنح المخطط لها. قد يكون أحد الأسباب هو متوسط عمر المتبرعين.

دعنا نقول أن الجيل التأسيسي لمنظمتك غير الهادفة للربح قد وصل إلى سن يجعله يفكر في التخطيط العقاري. ربما شيء أكثر من مجرد طلب تبرع سلبي يطلب عن طريق رسالة؛ ربما يجب عليك تجهيز حملة حول التبرعات المخطط لها.

هناك بعض الأشياء التي ينبغي أن تسألها لنفسك: هل لديك شعور بأن علاقتك مع الجهات المانحة صارت قوية خلال هذه السنة التي قضيتها في جمع التبرعات؟ هل لديك سبب مقنع لهم لكي يتبرعوا؟ هل لديك المساعدة المهنية المتخصصة اللازمة للنجاح؟ ابدأ في استكشاف أكثر من مجرد القيام بالطلب "السلبي" الموصى به من قبل.

ضع في اعتبارك أنه كلما كانت المنحة أكبر، ازداد الإعداد والتخطيط للوصول إلى الهدف. ولكن إذا كان لديك العلاقات، والسبب، والخبرة، فإن حملة العطاء الناجحة المخطط لها يمكن أن تؤمن مستقبل مؤسستك غير الربحية لسنوات قادمة.

## "عندما تكون لدينا حملة كبيرة وأساسية ..."

لم يسبق لمعظم أعضاء مجالس الإدارات والمديرين بالمؤسسات غير ربحية أن مروا بمثل تلك الحملة الناجحة من قبل. ومع ذلك، فقد رأى الجميع أن مؤسسات غير ربحية أخرى تفعل ذلك، ويعتقد الكثيرون أنهم يستطيعون

فعل ذلك أيضاً. والحقيقة هي أن الحملات الكبيرة هي عبارة عن تعهدات ضخمة من شأنها أن تعجز أي مشروع للمؤسسة غير الربحية والتي أنجزته حتى الآن. لذلك انظر بحذر كبير في أي عبارة تبدأ بـ: "عندما يكون لدينا حملة ضخمة..."

أريدك أن تعرف شيئاً مهماً عن الحملات الكبيرة. إنها صعبة بشكل لا يصدق للمنظمات غير الربحية الصغيرة.

المؤسسات الصغيرة (وخاصة المتناهية الصغر) التي لا تهدف للربح لا تملك تاريخاً من الخبرة في جمع التبرعات اللازمة للشروع في حملة ضخمة. سأخذك خلال الحسابات أدناه وستشعر بالسبب في كونها شاقة للغاية.

## كم تحتاج لتصل وتحقق؟

دعنا نقول أن مؤسستك غير الربحية لديها فرصة تستحق التفكير: ربما قطعة من الأراضي المتاحة لإقامة دار إيواء جديد للنساء. لقد جمعت فريقاً من المهنيين الذين قاموا بتقدير تكلفة الأرض والبناء بمبلغ ٢,٥ مليون دولار للمشروع (حساب جميع التكاليف الميسرة مثل الضرائب والرسوم المعمارية). الآن أنت تعرف المبلغ الذي تحتاجه، أليس كذلك؟

أسف. أنت لم تصل للمبلغ بعد. دعنا نقوم بالقليل من الحسابات.

**أولاً:** هل فكرت في المدة التي ستستغرقها لجمع ٢,٥ مليون دولار؟ حسناً، معظم الحملات الضخمة تستغرق حوالي عامين إلى ثلاثة أعوام إذا تمت إدارتها جيداً.

كيف سيكون حال أسعار الأراضي والبناء حينها؟ من المؤكد أنها ستكون أكثر غلاءً. دعنا نفترض أن التكاليف سترتفع بنسبة ٣٪ كل عام، مما يعني

أنك ستحتاج إلى جمع حوالي ٢,٧٥ مليون دولار.

**ثانيًا:** ستحتاج إلى قضاء الكثير من الوقت في معرفة ما إذا كان المبنى الجديد سيؤدي إلى ارتفاع تكاليف التشغيل السنوية. ستكون فكرة سيئة حقًا أن تجمع ٢,٧٥ مليون دولار ثم تكتشف أنه ليس لديك القدرة على إدارة المبنى بمجرد افتتاحه (يحدث هذا كثيرًا للمنظمات غير الربحية). بعد الانتهاء من إعداد الميزانية، ستدرك أن المبنى الجديد سيكلفك ١٠٠,٠٠٠ دولار أخرى في السنة للعمل في المرافق والصيانة وتكلفة الموظفين. لذلك سوف نضيف ثلاث سنوات من تكاليف التشغيل الإضافية إلى الإجمالي، كجزء من صندوق انتقالي. الآن وصلنا إلى ٢,٩ مليون دولار، بزيادة قدرها ٤٠٠ ألف دولار عن المبلغ الذي بدأنا منه.

**ثالثًا:** وأنا أعلم أنك ستكره هذا - ستحتاج إلى دفع ثمن تكاليف جمع التبرعات. فكر في العودة إلى الأقسام السابقة؛ حسبنا ما يتطلبه الأمر للحصول على دولار واحد. وتماثل ذلك للحملات الكبيرة تكاليفها. أنها ليست بالمجان. دعنا نقول أنه يمكن لمؤسستك جمع المال بزيادة ٢٥ سنتًا للدولار. وبما أن الحملات الضخمة بشكل عام أكثر كفاءة من جمع التبرعات العادية، فيمكنك القيام بذلك مقابل ٢٠ سنتًا على الدولار. لا يزال هذا يعني أنه سيكلفك ٥٨٠,٠٠٠ دولار لجمع ٢,٩ مليون دولار. من أين سوف يأتي هذا المال؟ يجب أن يأتي من الحملة نفسها. وبالتالي فإن هدفنا الجديد هو ٣,٤٨ مليون دولار، والتي ستصل بنا إلى حوالي ٣,٥ مليون دولار.

انظر إلى سرعة ارتفاع سعر مبنى كان سيكلف ٢,٥ مليون دولار: ارتفاع بنسبة ٤٠٪ في السعر - مليون دولار كاملة لم تكن تضعها في الحسبان؟

## الآن، أيمكنك الحصول عليها؟

قبل البدء في هذا القسم، يجب أن تؤكد أن هذا حساب ابتدائي وتقديري فقط - لقطة سريعة، إذا صح التعبير.

لذلك دعونا نلتزم بهدفنا المتمثل في مبلغ ٣,٥ مليون دولار؛ هذا الجزء يزداد الحصول عليه صعوبة. وسيظل من الصعوبة إنجاز هذا المشروع الضخم حتى ولو زدت التبرعات بنسبة ٤٠٠٪ في عامين فقط.

لجمع ٣,٥ مليون دولار، عليك العمل بموجب قاعدة "٢٠/٨٠". هذه القاعدة تقول أن ٨٠٪ من الأموال التي تحتاجها ستأتي من ٢٠٪ فقط من المانحين المتبرعين في حملة جمع المال الكبرى. (وهذا ما يكون عليه التبرع السنوي، ومثله، قد تكون أرقامك الحقيقية أقرب إلى ١٠/٩٠).

يجب أن تستند حساباتك إلى قاعدة المانحين الحالية، لأنها ليست فكرة جيدة أن تحدد ميزانية المنح والتبرعات من أي شخص ليس مانحًا ومتبرعًا حاليًا. ذلك يعني أنه - على الأرجح - ستبحث عن أفضل (٢٠٪) من المتبرعين للحصول منهم على حوالي (٢,٨) مليون دولار، وتحصل على الـ (٧٠٠,٠٠٠) دولار المتبقية من الـ ٨٠٪ الآخرين.

**كيف يمكنك معرفة ما إذا كانت الجهات المانحة لديك لديها القدرة على إعطائك ذلك المال؟** سنأخذ نقطتين أساسيتين لمعرفة ذلك.

١ - تتراوح مقدرة المتبرع للحملة الضخمة بين ١٠ و ٢٥ مرة أكبر من تبرعه السنوي.

٢ - كما هو موضح سابقًا، للحصول على منحة رئيسية واحدة، عليك

أن تطلب من ثلاثة إلى خمسة أشخاص من القادرين على التبرع بهذا المستوى.

فيما يتعلق بالنقطة ١، ابدأ بالتفكير في العطاء الخاص بك. إذا كنت تعطي ١٠٠ دولار سنويًا إلى مؤسسة غير ربحية، فمن المحتمل أن تكون قادرًا على إعطاء ما بين (١٠٠٠) دولار و (٢,٥٠٠) دولار على مدى فترة ثلاث سنوات. (يتم إعطاء معظم المنح الخاصة بالحملة الضخمة على مدى فترة من الزمن، وربما تمتد حتى خمس سنوات). منح الحملات الضخمة، وخاصة المنح الأكبر منها، لا يتم تقديمها من دخل المتبرع؛ وإنما تقدم من قاعدة أصول الجهة المانحة، والتي تتيح الحصول على منحة أكبر.

**هذان تقديران، لكنهما سيصطحبانك عن قرب إلى هدف الحملة الضخمة الخاصة بك. ومع هاتين النقطتين، تصبح الحسابات سهلة:**

- اجمع ما يعطيه أفضل ٢٠٪ من المانحين لمنظمتك غير الربحية.
  - اضربه في ٢٥ لتقدير قدرة الجهات المانحة (انظر النقطة ١).
  - \* قم بتقسيمه على ٣ بحيث لا يمثل سوى نسبة مئوية من المانحين الذين يتبرعون  
(انظر النقطة ٢)
  - \* قارنه بـ ٨٠٪ مما تحتاج إلى تحصيله.
  - كرر ذلك للمانحين الـ ٨٠٪ الأدنى وقارنها بـ ٢٠٪ المتبقية مما تحتاج إلى تحصيله.
- اعلم أن هذا سيعطيك رقمًا جيدًا للغاية.

إليك الشكل الذي ستبدو عليه الصيغة بعد إدخال الأرقام:

■ ٢٠٪ من أكبر المتبرعين إلى المنظمة غير ربحية يقدمون (٨٠٠,٠٠٠) دولار سنوياً.

■ (٨٠٠,٠٠٠) دولار مضروبة في ٢٥ = ٢ مليون دولار.

■ ٢ مليون دولار مقسوماً على ٣ = (٦٦٦,٦٦٦) دولار.

■ قارن ذلك بكل ما نحتاج إلى رفعه.

بتكرار ذلك للجزء الأدنى وهم الـ ٨٠٪، نحصل على:

■ يقوم ٨٠٪ من المتبرعين بتقديم (٥٠٠,٠٠٠) دولار سنوياً.

■ (٥٠٠,٠٠٠) دولار مضروبة في ٢٥ = (١,٢٥) مليون دولار.

■ (١,٢٥) مليون دولار مقسومة على ٣ = (٤١٦,٤٤٤) دولار.

■ قارن ذلك بما نحتاج إلى تحصيله.

إذن فإن مؤسستي التي تبلغ عوائدها السنوية (١٣٠,٠٠٠) دولار، يمكنها أن تجمع حوالي ١,١ مليون دولار (٦٦٦,٦٦٦) دولار بالإضافة إلى ٤٤٤,٠٠٠ دولار (٤١٦,٤٤٤ دولار). ولو كنا مؤسسة غير ربحية تريد جمع ٣,٥ مليون دولار لإنشاء مبنى، فسنواجه صعوبة بالغة لتحقيق ذلك.

## تحتاج إلى مساعدة مهنية

مرة أخرى، التمرين أعلاه هو للتخطيط وللميزانية الابتدائية فقط. إنها طريقة لمعرفة ما إذا كان بإمكانك أن تقترب من تحقيق الهدف، أو لمعرفة ما

قد يكون عليه الهدف الواقعي .

لأي شيء يتجاوز هذا المستوى من التقدير، أوصي بشدة أن تجد شركة استشارية للعمل معك. فالشركات الاستشارية تعمل بانتظام مع المنظمات غير الربحية لتقييم صلاحية الحملات الكبيرة، فلديهم أدوات تحليلية قوية، وعلم بالجهات المانحة الرئيسية، ويمكنهم التوصل إلى تقدير جيد لمقدار ما يحققه مشروع معين.

والحملات الكبيرة تتعلق حقًا بالمشروع الفردي. فقد تتمكن نفس المجموعة من المانحين من جمع ٣,٥ مليون دولار لبناء مأوى جديد، ولكنها لا تستطيع جمع أكثر من مليوني دولار لبناء مقر جديد. بعض المشاريع تشعل الحماس وبعضها غير ذلك.

## لمزيد من المعلومات

لنفترض أن لديك مشروعًا يناسب ما تعتقد أنه يمكنك تحقيقه، أو دعنا نقول أنه ليس لديك خيار آخر وعليك المضي قدمًا على أي حال (وغني عن القول أن هذا موضع سيء لمحاولة جمع الأموال). ستساعدك شركة استشارية محترفة خلال هذه العملية، ولكن إذا كنت مهتمًا، فقد قمت بتقسيم جدول حملة كبيرة نموذجي لمدة ٣٦ شهرًا عبر الإنترنت، يبدأ بموافقة مجلس الإدارة على الحملة وتعيين المستشار، والاستمرار على طول الطريق حتى طلب التبرع الأكبر (حيث ستحصل على معظم الأموال في هذه المرحلة)، ثم عبر المرحلة العامة للحملة والخطوات النهائية. قد تبدو العديد من الحملات الفردية مختلفة، لكن من الجيد عمل مخطط كهذا يساعد في فهم العملية.

## التطابق

يمكن لبعض المنظمات غير الربحية الصغيرة أن تصنع نماذج بديلة للحملات الكبيرة. سيستغرق الأمر ست سنوات لجمع الأموال بدلاً من ثلاث سنوات. واحد فقط من الجهات المانحة سيكون أبعد ما يكون عما تحلم به. توفر منحة الدولة بداية جيدة وملهمة للجميع. ويمكن للدعم الشعبي الواسع وحملة التسويق الشرسة أن تجلب للمشروع ثروة من المانحين الجدد. وقد تكون رؤيتك لمجتمع أفضل - وقدرتك على التواصل هو الحافز اللازم لتحقيق هذا الحلم.

يمكن أن يحدث ذلك، حتى إذا كانت "الحسابات" تقول لا.

لكن يجب أن تكون متفتحًا وعيناك متبہتان: سيكون المشروع الأكبر لك حتى الآن.

ستستهلك الحملة وقتًا كبيرًا، لذا خطط من أجل أكبر قدر ممكن من عملك اليومي العادي على قدر ما تستطيع. سوف يتطلب منك أن تطلب مبالغ مالية أكبر بكثير من راتبك السنوي، لذلك تأكد أنت تستطيع قدر الإمكان من إعداد الطلب مع العثور على مدير تنفيذي آخر لديه علم بهذا من قبل، وخطه للحصول على قدر أكبر من مجلس الإدارة لمدة ثلاث إلى خمس سنوات (مقدار أكبر تعني المزيد من منح المجلس والمزيد من معلومات الاتصال لديهم). إن الدفع لاستشارات جمع التبرعات، والدفع لتدريب المجلس، ودفع مقابل التدريب الخاص بك، سوف يولد عائدا يفوق هذه المصروفات أضعاف المرات.

إذا كنت ستنجح، فربما ستكون أنت إحدى تلك القصص المذهلة: "أخبرونا بأننا لن نستطيع فعل ذلك،" هكذا ستبدأ قصتك عند قص الشريط.

## الأفكار النهائية: كيف تبقى صغيرا لا يهم كيف أصبحت كبيرا

هناك نقاط قوة حقيقية لكونك منظمة غير ربحية صغيرة. أنت سريع الاستجابة ولديك نفقات منخفضة. وليس هناك تسلسل هرمي ضخم يفصل المدير التنفيذي عن "الطابق الأرضي" للعملية.

أعتقد أنه إذا قمت باستخدام العمليات الموضحة في هذا الكتاب ، فلا يزال بإمكانك الحفاظ على نقاط القوة هذه بينما تصبح أكثر استقرارًا وأمانًا من الناحية المالية ، بل وبممكنك تحقيق المزيد من النجاحات باستخدام الأموال التي تجمعها.

### هل يجب عليك تعيين موظفي تطوير؟

بدأت هذا الكتاب بتشجيعك على تأجيل تعيين مدير تطوير والقيام بجمع التبرعات بنفسك. أمل أن تكون قد رأيت بهذه الطريقة بعض هذه المهام القابلة للتنفيذ.

هذا لا يعني أنه يجب عليك عدم تعيين موظفي التطوير. قبل أن تفكر في التوظيف لهذا المنصب، من الجيد معرفة ما يفعلونه. معظم مديرو التنمية مسؤولون عن إدارة عمليات جمع الأموال اليومية مثل التي تتم عبر المراسلات، والاتصال الهاتفي خلال أمسيات "الماراثون الهاتفي"، وفعاليات جمع التبرعات الأخرى. فهم المسؤولون عن إدارة الإشراف على الجهات المانحة وتحديد الجهات المانحة المحتملة، وإيجاد مستوى ما من التبرعات الشخصية.

إن وجود مدير للتطوير لا يزيل كل مسؤوليات جمع التبرعات عن كاهل المدير التنفيذي. يجب أن يتوقع المديرون التنفيذيون استمرار مسؤولياتهم المعتادة في استقطاب وإعداد المتبرعين وطلب المنح بالتنسيق مع موظفي التطوير.

عليه، وبعد قولنا هذا، دعونا نتحدث عن وقت التوظيف.

توصيتي الأولى هي أنه إذا كنت على استعداد لتوظيف موظفي التطوير، لا توظف "مدير تطوير". بل منسق تطوير بدوام جزئي، أو "منظم أحداث وفعاليات موسمية" بدوام جزئي لفعاليات الافطار السنوي على وجه التحديد، أو حتى مجرد توظيف كاتب بدوام جزئي لمساعدتك في إدخال البيانات وتنظيم الهدايا والإشراف وبعض التفاصيل الأخرى للتنمية (بالإضافة إلى أي شيء آخر يمكن أن يقوم به في أرجاء المكتب). ومن المرجح أن يكلفك "مدير" التطوير أكثر من اللازم. هل معظم المنظمات غير الربحية الكبيرة لديها مدراء تطوير مع كبير موظفي التطوير؟ نعم. لكن هذا ليس معناه ان تفعل ذلك أنت أيضاً.

كقاعدة عامة، وظف شخصاً مقابل العمل الذي تقوم به فقط في جمع التبرعات. إذا كانت "ساعاتك المدفوعة" تظهر أنك تحتاج ١٥ ساعة في الأسبوع في جمع التبرعات، استأجر شخص لمدة ١٥ ساعة في الأسبوع. وربما ستظل كذلك تقضي ثماني ساعات في الأسبوع، ولكن قدرتك على الادارة زادت في جمع الأموال وانخفضت التكلفة الفعلية لجمع الأموال بشكل طفيف (نظرًا لأنك تدفع أقل للشخص بدوام جزئي).

## لا تخف من التأمين

إذا عرضت عليّ فرصة إدارة أي منظمة غير ربحية في العالم، فسوف أختار منظمة صغيرة غير ربحية... منظمة صغيرة غير ربحية تجلس على الكثير من المال.

العديد من المنظمات غير الربحية تكون قلقة من جمع الأموال. يشعرون أن المتبرع قدم لهم ١٠٠٠ دولار، فلماذا يجب أن تبقى في البنك؟ كل عام ينتهي بهم المطاف برصيد ضعيف وأحياناً اقل قليلاً.

أولاً، يجب أن أوضح أنه إذا أعطاك أحد المانحين ١٠٠٠ دولار لبرنامج معين أو وضع له أي قيود أخرى، فأنت ملزم باتباع رغبات المتبرع. لكن لن يقدم كل متبرع منحة مقيدة. بالإضافة إلى ذلك، إذا كنت تتلقى عائدًا مكسبًا، فمن المناسب تمامًا أن تقول أنك "ستدفع هذه الألف دولار من المتبرع لبرنامج كذا، بينما سأودع هذه الإيرادات البالغة ١٠٠٠ دولار في البنك". لهذا الإجراء نفس التأثير النهائي كما لو أنك وضعت ١٠٠٠ دولار من مانح في البنك، لكنه لا يزال مختلفًا. (أوصي بالتحدث مع كاتب الحسابات الخاص بك حول طرق تتبع مصدر الأموال في سجلاتك. إنه لأمر رائع أن تكون قادرًا على توضيح للمانحين كيفية استخدام تبرعهم بالضبط).

ليس عليك إنفاق كل دولار تجلبه. إذا لم يكن لديك بالفعل ميزانية طوارئ لمدة ثلاثة أشهر من أموال يمكن أن تحافظ على مؤسستك لمدة ثلاثة أشهر إذا لم ترد أي إيرادات، فسيكون ذلك هدفًا مبكرًا.

بالنسبة لبعض المنظمات غير الربحية، فإن ميزانية الطوارئ لمدة ثلاثة أشهر

قد يعني إيداع أكثر من (١٠٠٠,٠٠٠) دولار في البنك. جيد. منظمة غير ربحية مع حساب مصرفي مستقر من المرجح أن يكون أكثر مما تحصل من طلبات المنح ولن تحتاج إلى جمع الأموال من موقف القلق واليأس. مثل كل القواعد، بالطبع، يمكن أن تؤخذ هذه القاعدة خارج السياق. فالمنظمة غير الربحية التي لديها مدخرات تساوي ١٠ أضعاف ميزانيتها السنوية أو أكثر من غير المرجح أن تحصل على المنح أو المانحين. ولكن امتلاك احتياطات لنفقات التشغيل لفترة ثلاثة إلى اثني عشر شهراً سيكون في صالحك. بعد ذلك، قد ترغب على الأرجح في البدء إما بشراء الأصول غير النقدية أو إنشاء وقف.

## قل نعم أكثر

في جراندي سينما، عملت بجهد لأقول "نعم" كلما أمكنني ذلك. عندما يأتي مخرج سينمائي مبتدئ ويطلب عرض فيلم له وأسرته وأصدقائه، فإننا نلائمهم قدر الإمكان من خلال الافتتاح في وقت مبكر من يوم السبت، أو التنقل في أوقات العرض مساء يوم الاثنين. كان هذا يسبب بعض الإزعاج للموظفين في بعض الأحيان. ولكن لهذا المخرج وثلثين من أصدقائه وأسرته، كانت جراندي سينما سعيدة لما فعلناه. فإذا كنت تريد أن تكون جزءاً من مجتمعك، فاستمع إلى ما يريده مجتمعك انحن لتوفير ذلك.

إنه تخطيط "من القاعدة إلى القمة" لأنه سيفتح لك إمكانات لم تفكر فيها. إذا لم تكن جراندي سينما منفتحة أمام صانعي الأفلام بطريقة ما، فلن تتمكن من رؤية الحاجة لخدمة صانعي الأفلام، ولم نكن لنحقق جزءاً جديداً بالكامل من إيرادات جراندي سينما - توفير خدمات لصانعي الأفلام من

خلال المسابقات والمهرجانات وورش العمل - ساعدنا في تحقيق الاستقرار في المسرح والسماح لنا بخدمة رسالتنا بشكل أفضل من أي وقت مضى. يمكنك أن تعثر على فرص جديدة للإيرادات وأن تصبح جزءاً أفضل في مجتمعك في نفس الوقت. فقط قل نعم أكثر.

## عن المؤلف

### ترجمة إريك هانبرج

أمضي Erik Hanberg إريك هانبرج ما يقارب من ٢٠ عاماً في العمل مع المنظمات غير الربحية، حيث يتمتع بخلفية واسعة في قطاع المنظمات غير الربحية، والأعمال التجارية، والحكومية، والتسويق، والفنون. عمل كمدير لمنظمتين غير ربحيتين وذلك في مجال التسويق وجمع التبرعات. تقلد عدداً من المناصب القيادية، وهو عضو في مجالس إدارة ولجان لأكثر من اثني عشر منظمة.

يعد مؤلفاً ومسؤولاً منتخباً كرّس جهوده لخدمة وتحسين تاكوما Tacoma، كاتب و روائي في الخيال العلمي، وكتب حول تفاعل الإنسان والتكنولوجيا، عمل في مجال الإعلام في تاكوما، واشنطن. أصدر العديد من الكتب؛ ثلاثة منها اهتمت بمجال المنظمات غير الربحية، وركزت حول جمع التبرعات، ووسائل التواصل الاجتماعي، وحوكمة مجلس الإدارة.

يملك هانبرج رؤية إبداعية وحساً تجارياً يظهر في البرامج التي أنشأها وفي المنظمات غير الربحية والكتب التي كتبها وقدم العدد من الأفكار في استراتيجيات التسويق الجيد التي طبقها وقيادته في مترو بارك بورد في تاكو.

شغل منصب كاتب مجلس الإدارة في لجنة تحسين رأس المال، ويعمل على مساعدة العملاء في بناء علاماتهم التجارية، له اهتمام بإنشاء المحتوى - سواء المطبوع أو عبر الإنترنت - ساعد في قيادة التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط المنتظم وتفعيل المبادرات في المنظمات التي عمل بها.

## مشروع إثراء

### تعريف بمشروع إثراء

أحد مشاريع المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)، المتخصصة في إثراء مكتبة العمل الخيري، من خلال ترجمة الكتب والتقارير والأدلة المتخصصة بالعمل الخيري من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية.

### أهداف المشروع:

١. تزويد المهتمين بالعمل الخيري بمادة علمية جيدة في مجال العمل الخيري.
٢. الاطلاع على أفضل الممارسات العالمية في مجال العمل الخيري.
٣. ترجمة الكتب والتقارير، والأبحاث المتميزة في العمل الخيري، من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية.
٤. تزويد مكتبة العمل الخيري بالجديد، من الأبحاث والكتب المترجمة.

### الموضوعات التي تدخل في المشروع:

كل ما يتعلق بموضوعات المسميات الآتية: (العمل الخيري، العمل التطوعي، المنظمات غير الربحية، القطاع الثالث، المجتمع المدني، العمل الإنساني، الريادة الاجتماعية، الاستثمار الاجتماعي، الكوارث والأزمات)، من الدراسات والأبحاث والتقارير والأدلة الإرشادية وتحليل السياسات.

### للتعاون في المشروع:

سواء بالترجمة أو اقتراح المواد العلمية، أو الرعاية، بكل أنواعها.

المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)

المملكة العربية السعودية – جدة

٧٥٨٨ شارع الجندل – حي الخالدية – وحدة رقم (١٤٠)

جدة ٢٣٤٢٣ – ٣٠٩١ الهاتف: ٩٢٠٠٠٦٦٧٤

البريد الإلكتروني: ethraa@medadcenter.com

## تعريف بالمركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)

### المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)

#### الرؤية:

مركزاً للتفكير موثقاً في بناء القرار الخيري.

#### الرسالة:

مركز غير ربحي لإثراء العمل الخيري بالبحوث والمعلومات التي تدعم بناء القرار الخيري على أسس علمية واحترافية في إطار من الشراكة الدائمة.

#### الأهداف الاستراتيجية:

- تقديم حلول علمية تلي احتياجات العمل الخيري.
- إبراز دور العمل الخيري في استقرار المجتمع وتطويره
- تقديم الحلول النظامية والقانونية المتعلقة بالعمل الخيري.
- تعزيز وتقوية الشراكة مع صانع القرار الخيري والجهات ذات العلاقة
- تحقيق التميز المؤسسي للمركز

#### التأثير الذي يريده المركز في القطاع الخيري:

١. الاعتماد على المعلومات والدراسات في اعداد المشاريع الخيرية وصنع القرار الخيري.
٢. البناء العلمي المتخصص للعاملين في القطاع الخيري.
٣. الشراكات بين مؤسسات العمل الخيري فيما بينها ومع القطاعين العام والخاص.
٤. الاستفادة المثلى من تجارب الاخرين في العمل الخيري.

٥. الانضباط القانوني في المؤسسات الخيرية.
٦. دور فاعل للعمل الخيري في استقرار المجتمع.
٧. التطوير النوعي للمؤسسات الخيرية.

### من إصدارات المركز:

١. أولويات بحوث ودراسات العمل الخيري.
٢. مواقع الجمعيات الخيرية الخليجية على الانترنت.
٣. دور الجهات الخيرية في المسؤولية الاجتماعية للشركات.
٤. المتبرع والمنظمة الخيرية.
٥. مؤتمرات وندوات العمل الخيري بدول مجلس التعاون الخليجي ٢٠٠٠م - ٢٠٠٨م (دراسة وصفية تحليلية).
٦. الأنشطة الاتصالية في المؤسسات الخيرية السعودية (دراسة تحليلية تقويمية).
٧. التسويق الاجتماعي (دراسة نظرية لأحدث نماذج تسويق الأفكار والخدمات الاجتماعية والخيرية).
٨. التبرعات الإلكترونية.
٩. مختصر كتاب جمع التبرعات.
١٠. المؤسسات الخيرية المانحة في عيون الجهات الخيرية في المملكة العربية السعودية.
١١. رؤية استراتيجية للعمل الخيري السعودي للسنوات الخمس القادمة.
١٢. إدارة المخاطر الأمنية أثناء التدخل الإنساني في حالة النزاعات المسلحة.
١٣. (١٤) خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح.
١٤. الانظمة المتعلقة بالعمل الخيري في المملكة العربية السعودية.
١٥. مجلة مداد لدراسات العمل الخيري (الاعداد ١-٦).

١٦. تصنيف مداد الموضوعي للعمل الخيري.
١٧. العمل الخيري الخليجي خلال عام ١٤٣٠ هـ تقرير معلوماتي أولي (العدد الأول).
١٨. العمل الخيري الخليجي خلال عام ١٤٣١ هـ تقرير معلوماتي أولي (العدد الثاني).
١٩. العمل الخيري الخليجي خلال عام ١٤٣٢ هـ تقرير معلوماتي أولي (العدد الثالث).

#### من الدراسات الاستشارية:

١. دراسة احتياجات مؤسسات العمل الخيري من الكفاءات في مختلف مجالات العمل الخيري (دراسة إحصائية وصفية تحليلية).
٢. دراسة تأسيس جائزة السبيعي للتميز في العمل الخيري.
٣. دراسة احتياجات العمل الخيري من الكراسي البحثية.
٤. دراسة بناء قدرات المنظمات غير الربحية في السعودية.
٥. دراسة المؤثرات الإحصائية للعمل الخيري في منطقة المدينة المنورة.
٦. دراسة دور القطاع غير الربحي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة (غرفة الرياض).
٧. دراسة تأسيس كرسي أبحاث الأيتام بجامعة أم القرى.
٨. تقرير عن مجالات المنح واحتياجات المجتمع في السعودية.
٩. تمكين منظمات القطاع الثالث.
١٠. دراسة المرصد الاجتماعي التنموي.