

«خلاصات  
الاستدامة المالية  
في العمل الخيري»



# جمع التبرعات بأساليب إبداعية

الطريق إلى مجلس إدارة ناجح

تأليف: تيد جيه كورت



حَمْدُ  
Hamad  
الحُصَيْنِي  
Al Hussaini  
الْحَيْرِيَّة  
Charity

المركز الدولي للأبحاث والدراسات  
مَدَاد MEDAD  
لدراسات العمل الخيري

## المقدمة

يتأثر المجال الخيري كثيرًا بالمنح الاقتصادي العالمي، وفي السنوات الأخيرة وجدنا أن المؤسسات الخيرية تعاني من مشاكل حقيقية في جمع التبرعات لتحقيق مشاريعها والقيام بدورها في المجتمع. إن معالجة الركود الحاصل في برامج جمع التبرعات في السنوات الأخيرة بالأساليب التقليدية لن يأخذنا بعيدًا لتجاوز هذه المعضلة. كما تفرض علينا طبيعة الأزمة البحث عن حلول وأساليب مبتكرة لتجاوز هذه العقبات. وهذا ما نحاوله في هذا الكتاب من تقديم منهجية جديدة في برامج جمع التبرعات، يكون الأساس الذي يقوم عليه الاستثمار الجيد للعلاقات و البناء القوي لمجلس الإدارة الذي يدير هذه الحملات. وعليه، سنركز في هذا الكتاب على بيان أهمية العلاقات، و كيفية صنعها و استثمارها، كما سنتناول الأساليب المميزة لتكوين مجلس إدارة فعّال.

## لماذا هذا الكتاب:

في متابعتنا لجديد الكتب المتعلقة بمجال العمل الخيري لتطوير ورفع مستوى المؤسسات الخيرية، اخترنا هذا الكتاب الحديث (تم إصداره هذا العام ٢٠١٥)، والذي يتناول فيه مؤلفه "تيد كورت" - صاحب الخبرة الممتدة لما يناهز الخمسين عامًا في مجال جمع التبرعات و تصميم برامجها - طرقًا إبداعية مبتكرة لإقامة برنامج جمع تبرعات ناجح ومؤثر، و التركيز على دور مجلس الإدارة في المؤسسات الخيرية في عملية جمع التبرعات.

## ◆ الفصل الأول: بناء العلاقات:

يقول "ثيودور روزفيلت": "إن المكون الأساسي في معادلة النجاح هو معرفتك بالناس، وكيفية التعامل معهم".

يبدأ جمع التبرعات بالعلاقات الجيدة، كما أن العلاقات الجيدة هي أساس للنجاح في العمل الخيري. نعتني بالعلاقات هنا العلاقة بين مجلس الإدارة والمتبرعين، بين الأعضاء والموظفين، بين الموظفين والمتبرعين. تشير الإحصائيات إلى أن نحو ٨٠٪ من العاملين في هذه المؤسسات من موظفين وإداريين لا يمتلكون علاقات منتجة، ومن هنا نعرف الإشكال الرئيسي الذي يواجه المؤسسات الخيرية في قضية جمع التبرعات .

### الطرق الأفضل لبناء علاقات جيدة:

فيما يأتي سنذكر لك تسع طرق لبناء العلاقات الناجحة مع المتبرعين/ المانحين:

- ١- بناء علاقة مع المانحين يعني إعطائهم الفرصة لإخبارك بكيفية ووقت التواصل المفضل لهم، أكثر المانحين يشعرون بحصار من المؤسسات الخيرية. أعطِ مانحك الفرصة للتعبير عن ما يفضله، وحاول الالتزام و اتباع رغبته في التواصل.
- ٢- لب طلبات المانح، عندما يكتب لك المتبرع على " شيك " تبرعه أنه يتبرع مرة واحدة في السنة، أو أنه لا يرغب في عدم تلقي الاتصالات، فعليك تلبية هذه الطلبات.
- ٣- قم بزيارة مانحك المتميزين. لا بد أن تكلف أحد موظفيك أو أحد أعضاء مجلس الإدارة بزيارة المانحين المتميزين لديك بطريقة مستمرة قدر الإمكان، ما ستحققه خلال هذه الزيارات لن يتحقق لك خلال المكالمات الهاتفية و لا الرسائل البريدية.
- ٤- اعقد اجتماعاً سنوياً لمجلس الإدارة مناقشة قائمة المانحين، و من يمكنه تقديم تبرعات أكبر مما قدمه سابقاً، و سيكون الاجتماع فرصة مناسبة لمعرفة معلومات أكثر عن المانحين.
- ٥- ينبغي أن تنظر المؤسسة الخيرية للمتبرعين على أنهم عائلة واحدة.
- ٦- الخطأ الشائع لدى كثير من جامعي التبرعات أنهم يطلبون من المانحين تبرعات في كل لقاء. ينبغي أن تكون لك لقاءات ودية مرة على الأقل سنوياً، تدعو فيها المانح بدون أن تطلب منه تقديم الدعم.
- ٧- من الجيد في هذه الاجتماعات الودية ذكر رغبتك في التعرف على مانحين آخرين و أعضاء مستقبليين.
- ٨- شاركهم الأخبار و القصص التي تتعلق بمؤسستك، وتتضمن ذكرهم.
- ٩- أطلعهم على المستجدات التي طرأت لمؤسستك.

### بناء علاقة جيدة بين الموظفين و مجلس الإدارة:

بعض ما تقدم ذكره من خطوات لتطوير العلاقة بين المؤسسة و المتبرعين مناسبة لتطوير هذه العلاقة، ونضيف إليها:

- ١- اسأل أعضاء مجلس الإدارة عن آرائهم لتطوير أداء المؤسسة. الاستبيانات و الاستطلاعات تحقق هذا المعنى، لكن اللقاءات الشخصية الودية لها أثر أكبر في نفوس الأعضاء.
  - ٢- اسأل الموظفين و الأعضاء عن آرائهم و علاقتهم بالمشايخ الجديدة للمؤسسة.
  - ٣- هل لديهم بعض المهارات و الخبرات التي تخدم المؤسسة ولم يتم التحدث عنها من قبل؟
  - ٤- الاحترام المتبادل بين أعضاء مجلس الإدارة و الموظفين مهم للغاية، و يضمن الانسجام المؤسسة.
- في خاتمة هذا الفصل ننبه أن تشكيل مجلس إدارة من مجموعة من الغرباء لا يخدم المؤسسة، فالعمل على العلاقات بين أعضاء مجلس الإدارة فيما بينهم، و بين الأعضاء و الموظفين، و المؤسسة و المتبرعين، هو غاية هذا الفصل. لتكن فكرة تقييم العلاقات حاضرة في ذهنك، و قبل أن تطلب خدمة أو تبرعاً انظر إلى إمكانية تحسين العلاقة قبل التوجه بالطلب.



## ◆ الفصل الثاني: تنمية الخير:

حب الخير للإنسان هو الأساس الذي يقوم عليه القطاع الخيري حول العالم. كل المشاريع الخيرية تحمل نواة حب مساعدة الناس، فيما يندرج تحت هذا المعنى الكبير (حب الخير) دوافع أخرى للعطاء و تقديم التبرعات. في دراسة لعام ٢٠٠٨ وجد الدارسون أن ٨١,٢% من المتبرعين يدفعهم معنى رد الجميل و مشاركة النعمة (الثروة) التي حصلوا عليها، بينما كان الدافع الآخر بنسبة ٦٦,٩٩% هو الرغبة في إحداث تغيير سريع في المجتمع. يشعر كثيرون من المجتمع الأمريكي أن العطاء هو أحد أسباب السعادة التي تجعل المرء راضياً عن نفسه. قد يكون العطاء صعباً على النفس في بداية الأمر، لكن الواقع يشير إلى أن رؤية المتبرعين لأنثار تبرعاتهم ينمي فيهم حب البذل و تقديم التبرعات.

### تبرعات المشاهير:

**دخول المشاهير في عالم العمل الخيري له فوائد عديدة يستفيد منها العمل الخيري و المشاهير أنفسهم:**

- ١- تبرع المشاهير يفتح الأبواب للوصول إلى شخصيات مهمة يمكن طلب مساعدتها فيما بعد.
- ٢- يجذب أناسا مختلفين؛ بسبب تواجد الشخصيات المشهورة في هذا الميدان.
- ٣- يمكن تقديم المشاهير كقدوات يمكن للناس محاكاتهم و الاقتداء بهم في العطاء.

### النساء و العمل الخيري:

في عام ٢٠٠٩ نشرت مجلة فوربس مقالاً يناقش أهمية دور المرأة في العمل الخيري في الولايات المتحدة. ويذكر أن النساء تتحكم في ٨٠% من جميع المبيعات، و سيرثون ٧٠% من ٤١ تريليون دولار من خلال الميراث عبر الأربعين سنة القادمة. في دراسة أخرى تشير إلى أن النساء في أمريكا يمنحن ٢,٥% من ثروتهن للمجال الخيري، فيما يقدم الرجال ٨,١% فقط من ثرواتهم للمجال نفسه.

إن النظر في مفهوم حب الخير و تعاطي المجتمع مع العمل الخيري ميدانٌ جدير بالدراسة و الرصد، و على القيادات المتميزة في مجال الخيري أن تركز على هذا الحقل الثري، و ترى نقاط القوة و الضعف فيه، و ما هي الدوافع التي تحرك الناس للعطاء و تقديم المساعدة؛ حيث إنها تختلف من مجتمع لآخر. معرفة مفاتيح الخير لدى الناس هي أهم الأسس لإنشاء برنامج جمع تبرعات ناجح و مثمر. كما أن المعرفة بطبيعة الخير و العطاء لدى النساء، و أنهن يتفوقن على الرجال في هذا المجال، يؤكد أن استهداف هذه الشريحة من المجتمع يعد بمرود ممتاز في جمع التبرعات.

## ◆ الفصل الثالث: بناء مجلس الإدارة:

يعتمد محتوى هذا الكتاب حول جمع التبرعات بطرق إبداعية على البناء الممتاز لمجلس الإدارة، فكما قدمنا فإن جمع التبرعات يقوم بشكل أساسي على العلاقات الجيدة، هذه العلاقات هي مهمة مجلس الإدارة في العمل عليها والاستفادة منها. فيما يأتي سنعرض عليك المصادر الممتازة لأعضاء مجلس الإدارة والتوقعات المتعلقة عليهم.

### المصادر لأعضاء إدارة جدد:

- 1- المانحون الحاليون لمؤسستك؛ حيث إنهم على اطلاع جيد بحاجات مؤسستك وأدائها.
- 2- ابحث عن الخارجيين من إدارة مؤسسات أخرى. المدراء التنفيذيون الباحثون عن التغيير هدف جيد و متميز.
- 3- المانحون المُتَوَقَّعون، الذين يقدمون تبرعاتهم في فعالية ما، ربما يكونون يبحثون عن فرصة أكبر من مجرد تقديم تبرع.
- 4- النساء مصدر متميز للغاية كأعضاء لإدارة مؤسستك.
- 5- المتقاعدون أو المقدمون على التقاعد.
- 6- المتطوعون المتميزون الذي تكتشفهم في فعاليات مؤسستك.
- 7- جدد الطلب من الأشخاص الذي كنت تراهم مناسبين واعتذروا مسبقاً؛ لعل ظروفهم تغيرت.
- 8- اطلب مساعدة المانحين و أعضاء مجلس الإدارة لترشيح أعضاء جدد.
- 9- الأشخاص المحترفون في جمع التبرعات.
- 10- وجهاء المجتمع ورؤوسه.
- 11- المدراء التنفيذيون لشركات تجارية.
- 12- المالكون لمشاريع تجارية.
- 13- الأشخاص الذين استقادوا من خدمات مؤسستك.
- 14- الأشخاص المتخصصون في فنون تناسب مهمة مؤسستك.

### اتفاقية التوقعات من أعضاء مجلس الإدارة:

من المهم أن يكون لديك قائمة بالتوقعات والمهام الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة الجدد:

- 1- ينبغي أن تنص الاتفاقية بشكل مباشر و واضح على ما تتوقعه من الأعضاء الجدد أن يقدموه لمؤسستك.
- 2- ابدأ بطلب الالتزام بمالٍ معيّن يتبرع به الأعضاء للمؤسسة. بعض المؤسسات تهمل هذا الجانب بدعوى أنها لا تريد تفتير الأعضاء الجدد، بيد أننا نرى أهمية الالتزام المالي من الأعضاء، وبدون استثناء.
- 3- بيّن كيف تتوقع من العضو أن يشارك في عملية جمع التبرعات.
- 4- قدم قائمة بالفعاليات المطلوب منهم حضورها و دعمها.
- 5- قم بالنص على عدد الاجتماعات التي يلزم العضو حضورها في السنة.
- 6- لا تجامل في وضع توقعاتك وبنود اتفاقيتك.

## رباعية النجاح مع الأعضاء:

بعد الحصول على الأعضاء و التحاقهم بمؤسستك، بقي أن نشير إلى رباعية النجاح: ثقفهم، حفزهم، استثمر عاطفتهم، أشبع تطلعاتهم.

■ **ثقفهم:** على المسوّق الجيد أن يكون على معرفة جيدة بالمنتج الذي يعرضه، وكذلك ينبغي أن تثقف أعضاء المؤسسة بمهام المؤسسة، و أهدافها، و منجزاتها.

■ **حفزهم:** التحفيز يختلف من عضو لآخر: فبعض الأمور التي تعد محفزة لمجموعة من الأعضاء لا تعمل مع أعضاء آخرين. يأتي دورك هنا في معرفتك بمفاتيح التحفيز التي تناسب كلاً من فريق عملك.

■ **استثمر عاطفتهم:** اربط برامج جمع التبرعات بالميولات العاطفية لدى الأعضاء، بوضع كل عضو في المنطقة التي تلهمه، ويجد نفسه مؤثراً فيها.

■ **أشبع تطلعاتهم:** من المهم للغاية أن يرى الأعضاء ثمار أعمالهم وجهودهم، و أثرها على مؤسستك، هذا الاطلاع يضمن لك استمرارية العطاء وزيادته.

## ◆ الفصل الرابع: اجتماعات مجلس الإدارة:

السمة العامة للاجتماعات الرسمية هي الملل و السأم و التثاؤب المستمر. عليك أن تفكر كيف يمكنك التغلب على سلبيات الاجتماعات الرسمية؛ فاجتماع مجلس الإدارة هو الملتقى المهم لتقوية العلاقة بين الأعضاء، و نقطة الانطلاق لمشاريع مؤسستك؛ فاحرص أن تكون مشوّقة يرغب الأعضاء في حضورها. كما ينبغي عليك أن تستثمر هذه اللقاءات إلى أقصى حد، و تتجنب إضاعة الوقت.

### الوقت:

ابحث عن الوقت الأنسب لأكبر عدد من الأعضاء قدر الممكن. عادة الاجتماع على الإفطار الصباحي هو المفضل لدى كثير من المؤسسات. ساعة ونصف يعد وقتاً كافياً ومناسباً؛ لا يعد قصيراً مَخلاً ولا طويلاً ممللاً.

### المكان:

اختيار المكان المناسب ينبغي أن يكون ضمن أولوياتك في تخطيطك لعقد اجتماع ناجح. لا يوجد مكان كامل، لكن الهدف البحث عن مكان يتسع للجميع، ويكون فيه أثاث مناسب.

### عدد اللقاءات:

في الحقيقة هذا يعتمد عن مقدار العمل، والمشاريع التي ترغب في إنجازها. وعليه، فينبغي عليك أن تكون قد حددت عدد الاجتماعات مسبقاً حسب خطتك السنوية للأعمال و المهام.



## لأجل اجتماع ناجح:

ينبغي على المدير أن يحضر للقضايا التي يود طرحها في الاجتماع المقرر انعقاده قبل وقته بعدة أيام. فيما يأتي بعض النصائح لعقد اجتماع ناجح ومنتج:

- 1- احرص على إدارة الاجتماع بجودة عالية؛ فالأعضاء يحضرون بكامل انتباههم واستعدادهم لما ستقوله.
- 2- حاول أن تشرك أكبر عدد ممكن في المناقشات في الاجتماع، وهذا يتحدد حسب المواضيع التي تخطط ل طرحها ومناقشتها.
- 3- غط المواضيع المطروحة من كافة الزوايا، واطلب آراء مختلف الأعضاء. لا تجعل النقاش حكراً على مجموعة محدودة من الأعضاء فقط.
- 4- ليكن عندك تصور كامل عن مسار الاجتماع وأهدافه، ولترسم خطة تسيير عليها في وقت الاجتماع.
- 5- حدد هدفاً نهائياً معيناً لكل اجتماع.
- 6- لا تكثر من طلب وقت ومال الأعضاء؛ فهذا ينفهم من حضور الاجتماعات.
- 7- لا تضع وقت الاجتماع في قراءة التقارير، يمكنك إرسالها لاحقاً للأعضاء عبر البريد الإلكتروني.

### ADVICE

#### نصائح تقنية:

- ▶ ابدأ في الوقت المحدد، لا تنتظر من تأخر عن الاجتماع؛ حتى لا يتهاون الحضور مستقبلاً.
- ▶ اطبع القضايا التي ستناقش في الاجتماع، ووزعها على الحضور. من المستحسن إرسالها لهم عبر البريد قبل الاجتماع.
- ▶ اطبع أسماء الأعضاء وضيوف الاجتماع، واجعل لهم ترتيباً على طاولة الاجتماعات.
- ▶ مدير المؤسسة يدير الاجتماع، والمنسق يحاول الاهتمام بتغطية كافة القضايا، والالتزام بالوقت المحدد.

تذكر: كل اجتماع فرصة للتعلم والتحفيز.





## ◆ الفصل السادس: العمل كفريق:

من المعروف أن طبيعة البشر تميل إلى التافسية، و الانتماء إلى مجموعات معينة. تنمية هذا الطبع قد يكون أحد أكبر حوافز النجاح بالنسبة إلى مجلس إدارتك. نشر ثقافة الفريق بين الأعضاء يساهم في تنمية التعاون و التافسية المحمودة. هذه الأفكار لا يمكن أن تتسرب إلى أعضاء المجلس بدون توجيه من الإدارة، التي ينبغي عليها تنمية هذا الوعي.

### البحث عن تحديات:

البحث عن تحديات داخل المؤسسة و خارجها، مع إدارات لمؤسسات أخرى، من أفضل الطرق لزيادة الحماس في الإنجاز و الإنتاج لدى أعضاء مجلس الإدارة؛ فالمناقشات الداخلية تكون بين أعضاء الفريق الواحد لكشف جوانب التميز لدى أعضاء الفريق، كما أن المنافسات على أهداف معينة بين مؤسستك ومؤسسة أخرى ستخلق نوعاً من روح الفريق، و الرغبة في تحقيق الفوز و الإنتاج.

## ◆ الفصل السابع: جمع التبرعات عن طريق الهاتف:

يعد الهاتف إحدى الوسائل المهمة في برامج جمع التبرعات؛ وذلك للأسباب الآتية:

- 1- يعتبر الهاتف وسيلة لبناء العلاقات الشخصية التي تقيّد في برنامج جمع التبرعات.
- 2- جمع التبرعات يعد موضوعاً مهماً لأعضاء مجلس الإدارة، من خلال نعمة صوتك في الهاتف تستطيع تبين مدى أهمية هذا العمل بالنسبة لك.
- 3- الحصول على معلومات مختلفة حول المتبرعين بسرعة هو أهم مزايا استخدام الهاتف في جمع التبرعات.

ثمة نقطة مهمة يجدر الإشارة إليها، و هي أنه في الغالب الأعم يفترق كثير من الناس مهارات الحديث عبر الهاتف، وهذا ما قد تواجهه مع أعضاء مجلس الإدارة حول استخدام هذه الوسيلة. يمكنك تجاوز هذه العقبة بإحدى طريقتين:

1. استثمار مهارات أحد أعضاء الفريق المتميزين في استخدام هذه الوسيلة، و الطلب من الأعضاء الآخرين الذين يواجهون صعوبة في الحديث على الهاتف محاكاته.
2. توظيف مدرب مختص لإقامة دورة للأعضاء في مهارات الحديث عبر الهاتف.

### اطلب دائماً المزيد:

في تواصلك مع الداعمين السابقين ابدأ طلبك دائماً بطلب الزيادة عن التبرع السابق؛ فكثير من المانحين يتفاعلون مع هذا الأسلوب ويستجيبون له. بينما يكون ردة فعل البعض المحافظة على المبلغ نفسه. على كل حال سيفيدك هذا الأسلوب في تقادي تراجع مبالغ التبرعات من داعميك المعتادين.



## ◆ الفصل الثامن: شكر المتبرعين:

غالباً ما تعاني المؤسسات الخيرية من التعبير عن امتنانها وشكرها للمساهمين و المتبرعين؛ فكثير من المؤسسات تكتفي بالرسائل العامة التي توجه إلى كافة المتبرعين على حد سواء، بدون اعتبار للفارق في مقدار التبرعات بين شخص وآخر. في الحقيقة تشكل رسائل الشكر محورية كبرى في جمع التبرعات؛ لأنها قد تحوّل المتبرعين لمرة واحدة إلى داعمين مستمرين؛ ولذلك يجب على المؤسسة مراعاة هذه المسألة، و التركيز على إنجازها على الوجه الأكمل.

### رسائل الشكر و مجلس الإدارة:

يحسن بك وضع قائمة بأسماء الأعضاء، وتكليفهم بالاتصال بالمتبرعين و التعبير عن امتنانهم . كما يمكنك كذلك اقتطاع وقت معين من اجتماعات مجلس الإدارة، و طلب الأعضاء الاتصال ببعض المانحين لتكرير شكرهم على تبرعاتهم السخية.

#### بعض الأساليب الممتازة للتعبير عن الشكر وإشعار المتبرع بأهمية مساهمته:

- ▶ اطلب مشورة من المتبرعين؛ هذا يشعرهم بأهميتهم للمؤسسة، و أنهم محل تقدير.
- ▶ ركز على المتبرعين الأكثر سخاءً و التزاماً، وخصص لهم اهتماماً زائداً.
- ▶ أرسل لهم بعض الكتب و الدراسات التي تتعلق بمهمة مؤسستك و مشاريعها.
- ▶ ادعهم إلى زيارة المشاريع التي قاموا بدعمها؛ ليروا أثر تبرعهم.
- ▶ لتحمل رسائل الشكر الموجهة للمتبرعين سمة شخصية، ولا تكن عامة أو مكررة.
- ▶ بجمعك لمعلومات عن المتبرعين يمكنك إرسال التهاني في مناسباتهم الخاصة، كعيد الميلاد، وغيرها من المناسبات.

# شكركم!



### معلومات الكتاب

OUTSIDE THE BOX FUNDRAISING: THE WAY TO NONPROFIT BOARD SUCCESS

Ted j. Kort

CreateSpace Independent Publishing Platform

تاريخ الإصدار: ٣٠ يناير ٢٠١٥

عدد الصفحات: ٣٢٠

لغة الكتاب: الإنجليزية

رقم الإيداع

ISBN-10: 1500444340

ISBN-13: 978-1500444341

### إعداد



المركز الدولي للأبحاث والدراسات  
**مداد MEDAD**  
لدراسات العمل الخيري

Kingdom of Saudi Arabia-Jeddah  
Tel: 00966 12 628 5454  
Fax: 00966 12 628 5030  
P.O.Box 120500 Jeddah 21322  
info@medadcenter.com

المملكة العربية السعودية-جدة  
هاتف: +٩٦٦ ١٢ ٦٢٨ ٥٤٥٤  
فاكس: +٩٦٦ ١٢ ٦٢٨ ٥٠٣٠  
ص.ب: ١٢٠٥٠٠ جدة ٢١٣٢٢  
@www.medadcenter.com