

## جمع الدعم المالي



## جمع الدعم المالي بقلم ريتشيل بلاكمان تصميم فني: وينجفينجر

يود مؤلف الكتاب أن يشكر كلاً من روبرت هايدوك، ودوي هيز، وليز ولدي على ما قدموه من إسهامات، كما يشكر جميع العاملين بمؤسسة تيرفند على الوقت الذي أمضوه في مراجعة المسودات. كما يشكر المؤسسات الشريكة لنا لما أجروه من اختبار ميداني لهذا الكتاب.

تساعدنا معرفة كيفية استخدام شركاء مؤسسة تيرفند والمؤسسات الأخرى لمطبوعات المؤسسة في تحسين جودة المطبوعات في المستقبل. إذا أردت إبداء رأيك في هذا الكتاب، فبرجاء مراسلة مؤسسة تيرفند أو إرسال بريد إلكتروني على العنوان [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

كتب أخرى في هذه السلسلة:

- روتس ١، ٢ - الدليل الإرشادي لكسب التأييد
- كتابان منفصلان: فهم الدفاع وكسب التأييد (روتس ١) والواقع العملي لكسب التأييد (روتس ٢). وبيعان كمجموعة واحدة.
- روتس ٣ - تقييم القدرة الذاتية.
- أداة تقييمية للمؤسسات تمكنها من تحديد احتياجاتها لبناء القدرات.
- روتس ٤ - بناء السلام في مجتمعاتنا. دروس مستفادة من دراسات حالة أجراها شركاء مؤسسة تيرفند الذين شاركوا في أعمال تشجيع السلام والمصالحة في المجتمعات.
- روتس ٥ - إدارة دورة المشروع. يتناول عملية تخطيط المشروعات وإدارتها باستخدام دورة المشروع، ويصف أدوات التخطيط مثل تقييمات الاحتياجات والقدرة وتحليل أصحاب المصالح، ويعرض بوضوح كيفية صياغة إطار عمل منطقي.

جميع المواد متوفرة باللغة الإنجليزية، والفرنسية والأسبانية والبرتغالية.

لمزيد من التفاصيل يمكن مراسلة تنمية الموارد على العنوان التالي:

Resources Development, PO Box ٢٠٠, Bridgnorth,  
Shropshire, WV٤ ١٦QP, UK

أو إرسال بريد إلكتروني على العنوان

[roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

© Tearfund ٢٠٠٤

Published by Tearfund. A company limited by guarantee.

Registered in England No ٩٩٤٣٣٩. Registered Charity No ٢٦٥٤٦٤.

مؤسسة تيرفند وكالة مسيحية إنجيلية للإغاثة والتنمية تتعاون مع شركاء محليين على تقديم المعونة والأمل لمجتمعات في حاجة في أنحاء العالم.

Tearfund, ١٠٠ Church Road, Teddington, TWA ١١QE, UK

Tel: ٩١٤٤ ٨٩٧٧ ٢٠(٠) ٤٤+

E-mail: [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

Web: [www.tilz.info](http://www.tilz.info)

# جمع الدعم المالي

بقلم ريتشيل بلاكمان



## المحتويات

٥	..... مقدمة	
٧	..... قاموس المفردات	
٩	..... جمع الدعم المالي بحسب المبادئ المسيحية	قسم (١)
٩	..... جمع الدعم المالي بطريقة أخلاقية	
١١	..... مبادئ جمع الدعم المالي	
١١	..... المبدأ الأول التوعية	
١٢	..... المبدأ الثاني الطلب	
١٣	..... المبدأ الثالث استخدم مدخل فردي	
١٤	..... المبدأ الرابع نفهم وجهة نظر المانحين	
١٤	..... المبدأ الخامس ابحث عن مانحين لديهم حس أخلاقي	
١٥	..... المبدأ السادس قدم الشكر	
١٦	..... المبدأ السابع استثمر الوقت والمال في الاحتفاظ بالمانحين	
١٧	..... المبدأ الثامن السمعة الجيدة	
١٩	..... المبدأ التاسع كن مستعداً للمحاسبة (للمساءلة)	قسم (٢)
٢١	..... ماذا يقول الكتاب المقدس عن المال	
٢١	..... دورنا كوكلاء	
٢٢	..... دراسة من الكتاب المقدس الأرض في العهد القديم	
٢٣	..... موقفنا من المال	
٢٣	..... دراسة من الكتاب المقدس لا يمكننا أن نخدم سيدين: الله والمال	
٢٤	..... دراسة من الكتاب المقدس اتجاهنا نحو الممتلكات	
٢٥	..... دراسة من الكتاب المقدس نحن مدعوون للعطاء	

٢٧	..... وضع استراتيجية لجمع الدعم المالي.	قسم (٣)
٢٨	..... الخطوة الأولى ما الذي نجمع المال لأجله؟	
٢٩	..... الخطوة الثانية إلى أي حد نحن نعمل ذلك بكفاءة وفعالية؟	
٣٠	..... الخطوة الثالثة ما هي البيئة الخارجية لدينا فيما يتعلق بالتمويل؟	
٣١	..... الخطوة الرابعة ما هي قدرتنا على جمع الدعم المالي؟	
٣٣	..... الخطوة الخامسة مزيج التمويل الخاص بنا في الوقت الحالي.	
٣٥	..... الخطوة السادسة مزيج التمويل الذي نخطط له.	
٤١	..... الخطوة السابعة التواصل مع المانحين المحتملين.	
٤٣	..... الخطوة الثامنة الاستراتيجيات لكل مصدر للتمويل.	
٤٤	..... الخطوة التاسعة التخطيط لعملنا في جمع الدعم المالي.	
٤٥	..... الخطوة العاشرة التواصل مع المانحين.	قسم (٤)
٤٧	..... الخطوة الحادية عشرة التطبيق والتقييم والمراجعة لعملنا في جمع الدعم المالي	
٥١	..... سمات مصادر التمويل المختلفة	
٥١	..... الأفراد والكنائس	
٥٦	..... در الدخل	
٦٣	..... المؤسسات المانحة	
٦٨	..... الشركات	
٦٩	..... الأوقاف	قسم (٥)
٦٩	..... المتطوعون	
٧٣	..... ملاحق	
٧٣	..... الموارد والاتصالات	
٧٤	..... جدول زمني مقترح لورشة العمل	
٧٥	..... فهرس للكلمات المحورية	

## مقدمة

دائماً ما يعتبر التمويل الكافي قضية تشغل حيزاً كبيراً من اهتمام المؤسسات الإنمائية. وفي حين يكون هدفنا هو التقليل من الفقر وتيسير التغيير، فإننا قد نتعرض لإغراء أن يصير المال هو مركز اهتمامنا ونسمح لنمو بلنا أن يوجه ما نفعله. بدلاً من ذلك، نحن نحتاج أن نبدأ برؤيتنا، ومهمتنا واستراتيجيتنا ومن ثم نضع خطة لضمان أن يكون لدينا التمويل الكافي لتطبيق هذه الاستراتيجية. علينا أن نفكر بشأن كيف نزيد من الأنواع المختلفة من الدعم، مثل تشجيع الناس على الصلاة والتطوع والقيام بدور في حملات الدفاع وكسب التأييد، وكذلك التواصل مع المانحين من أجل الحصول على التمويل.

والمانح هو أي شخص أو مؤسسة يدعم عملنا، مثل أي فرد أو كنيسة أو شركة أو مؤسسة.

يعتقد بعض المسيحيين أننا لا نثق في الله إذا ما سعينا باجتهاد للبحث عن تمويل وكانت لدينا خطة لجمع الدعم المالي. ولذا، يتناول هذا الكتاب نظرة الكتاب المقدس لموضوع جمع الدعم المالي ويظهر أنه، بالتخطيط لعملنا في جمع الدعم المالي، يمكننا أن نزيد من تأثيرنا.

تعتمد الكثير من المؤسسات الإنمائية اعتماداً كبيراً على مجموعة قليلة من المانحين الكبار خارج مجتمعاتهم. ويتسبب هذا في مشكلتين أساسيتين، أولاً: هم يكونون عرضة للخطر. فإذا قرر أحد المانحين أن يسحب دعمه المالي، فربما تضطر المؤسسة إلى إجراء تخفيضات فيما يتعلق بعدد فريق العمل وكذلك الأنشطة. والأسوأ أن المؤسسة قد تعجز عن القيام بعملها بعد ذلك. ثانياً: قد تكون المؤسسات الإنمائية محصورة في الطريقة التي تستطيع بها إنفاق الأموال. وربما تغير استراتيجيتها تبعاً لاستراتيجية المانح لضمان إمكانية حصولها على المزيد من الدعم المالي. وقد يؤدي هذا إلى انحراف المؤسسة عن رؤيتها ورسالتها.

وللتغلب على هذه المخاوف، ينبغي على المؤسسات أن تفكر بشأن كيفية تنويع قاعدتها التمويلية. وعادة ما يعني هذا البحث عن مانحين بعيداً عن المانحين الكبار. وهذا يتضمن البحث في مدى إمكانية جمع الدعم المالي محلياً. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات أن تشترط على المستفيدين من المشروع أن يدفعوا مبلغاً صغيراً من المال نظير الخدمة أو المنتج، كما يمكنها أن تقيم مشروعاً لتوليد الدخل. ويمكن للمؤسسات المسيحية أن تفكر في طرق لجمع الدعم المالي من الكنائس المحلية. وبعد هذا أحد السبل الذي يمكن بواسطته الاشتراك معاً من أجل امتداد ملكوت الله. كما يمكن للمؤسسات الإنمائية أن تيسر إقامة ربط مهم بين الأفراد والمؤسسات والموارد المالية ومن هم في حاجة.

يهدف هذا الكتاب إلى تشجيع المؤسسات على تنمية الثقة في قدرتها على جمع الدعم. ويتناول الكتاب مبادئ أساسية ترتبط بجمع الدعم المالي. وكثيراً ما تتم عملية جمع الدعم المالي بطريقة غير منظمة استجابة لوجود احتياجات، بدلاً من أن تتم بطريقة مخططة واستراتيجية وذات نظرة مستقبلية. يشرح هذا الكتاب كيفية وضع استراتيجية لجمع الدعم المالي. كما يستعرض البدائل المتاحة من أجل تنويع قاعدتنا التمويلية.





## قاموس المفردات

يشرح هذا القاموس الكلمات الصعبة بحسب استخدامها في هذا الكتاب.

**المحاسبية:** شرح القرارات والأعمال للمانحين.

**عصف الذهن:** ذكر كل ما يرد بالذهن عن أمر ما.

**الميزانية:** الدخل والإنفاق المخطط لفترة زمنية محددة.

**الإنماء المسيحي:** عملية تغيير يكون الناس خلالها قادرين على تحقيق إمكانياتهم الروحية والبدنية والذهنية والعاطفية والاجتماعية التي وهبها لهم الله.

**التعاون:** العمل معاً لإنجاز شيء ما.

**ملاحظة مفهوم:** موجز مختصر لفكرة مشروع.

**الاتحاد أو التشبيكة**  
**:consortium**  
مؤسستان أو أكثر تتحدان لتقديم طلب تمويل مشترك.

**فعالية التكلفة - Cost**  
**:effective**  
ذو جدوى اقتصادية من ناحية الإنجاز مقارنة بما تم إنفاقه من مال ووقت.

**المصدقية:** القدرة على اكتساب الثقة.

**الكرامة:** شعور باحترام الذات وثقة المرء في قيمته.

**المانح:** شخص أو مؤسسة يقدم المال للعمل الإنمائي.

**كفاء:** يعمل بصورة جيدة باستخدام موارد قليلة.

**أخلاقي:** يتصرف بطريقة تتوافق مع المعايير الإلهية.

**المزيج التمويلي:** نسب الدخل التي تأتي من أنواع مختلفة من المانحين.

استراتيجية جمع خطة لکیفیه تنفيذ المؤسسة أنشطتها المعنیة بجمع الدعم المالي.  
الدعم المالي:

در الدخل: جمع الدعم المالي من خلال بيع منتجات أو خدمات.

مؤسسة مانحة: وكالة تمويل، عادة ما تكون مرتبطة بالحكومة. وفي هذا الكتاب، يشمل هذا المصطلح المنظمات الدولية غير الحكومية نظراً لتشابه الطريقة التي نتقدم بها إليهم للحصول على التمويل.

مذكرة تفاهم: وثيقة تحدد نيات ومسئوليات مؤسستين أو أكثر جرى بينها اتفاق على العمل معاً في قضية محددة.

NGO: منظمة غير حكومية أو منظمة أهلية.

استراتيجية مؤسسية: خطة لما تريد المؤسسة تحقيقه.

مقترح: وثيقة تتضمن تفاصيل مشروع مرتقب، وهذه الوثيقة تُسلم للمانحين لطلب التمويل.

العائد: المال الذي نجمعه مقارنة بما تم إنفاقه في جمع هذا المال.

ماس كهربائي: خطأ كهربائي يتسبب في انقطاع الإمداد الكهربائي.

موقع: شخص يتولى منصب أو مسؤولية يقوم بالتوقيع على طلب الدعم المالي.

وكالة: إدارة أو استخدام حكيم وحريص للمال أو الممتلكات التي تخص الشخص نفسه أو تخص أي شخص أو مؤسسة أخرى.

شعار: خمس أو ست كلمات تصف مؤسسة ما، وتستخدم عادة على رؤوس خطابات المؤسسة ومطبوعاتها.

الاتجاه: يتغير بمرور الوقت.

العرضة للخطر: إمكانية التعرض لضغوط خارجية قد تؤدي إلى الفشل.

## جمع الدعم المالي بحسب المبادئ المسيحية

بصفتنا مؤسسات مسيحية منحنا الله رؤية ودعوة، لذا فعلينا أن نبحث عن الدعم بأسلوب مستقيم. ونحن نرغب في التيقن أن الطريقة التي نجمع بها الدعم المالي تتفق مع إيماننا المسيحي. ويتناول هذا القسم بعض القضايا التي يجب أن نضعها في الاعتبار.

### جمع الدعم المالي بطريقة أخلاقية

ينبغي أن نفحص بعناية جميع السبل التي نستخدمها لجمع الدعم المالي. ومن المهم أن تعبر الأساليب التي نتبعها في جمع الدعم المالي عن قيم المؤسسة. كذلك، نحن لا نرغب في مضايقة المانحين المحتملين أو تشويه سمعتنا بأي كيفية. فمثلاً، ربما تقرر المؤسسات المسيحية عدم استخدام أسلوب لجمع الدعم المالي يتضمن القمار، مثل مراهنات اللوتاري والمقامرات. وهناك مؤسسات أخرى قد تقرر أن مسابقات الجمال ليست أمراً أخلاقياً لأن الكتاب المقدس يقول إن الله ينظر إلى القلب وليس إلى الجمال الخارجي.

ربما يكون من المفيد أن نراعي مبادئ التسويق عند وضع استراتيجية لجمع الدعم المالي. ولكن يجب أن نطبقها بحذر من أجل جمع الدعم المالي للعمل الإنمائي لأن المال الذي يعطيه المانحون يجب أن يتم إنفاقه كله على الناس الفقراء. وهو لا يحقق أي عائد مالي للمانحين مقابل أموالهم. وهكذا، يصبح الفقراء بشكل ما هم «المنتج» الذي «نبيعه» للمانحين. ومن المهم أن نتأكد أننا نتعامل بكل احترام سواء مع المانحين المحتملين أو مع هؤلاء الذين نجتمع الأموال لأجلهم.

- قد نتعرض لإغراء التضخيم في وصف احتياجات المستفيدين سعياً للحصول على المزيد من الدعم المالي.
- أو ربما يتم استغلال صور الأطفال التعساء لزيادة تعاطف المانحين.

أمثلة  
لممارسة سيئة

قد يكون من المفيد أن نكتب قائمة بالقيم المعنية بجمع الدعم المالي، مع وضع رؤية ورسالة وقيم المؤسسة في الاعتبار. فيما يلي الأسئلة الرئيسية التي تطرحها وثيقة قيم جمع الدعم المالي:

- هل نحن صادقون في المعلومات التي نقدمها عن أنفسنا وعن المستفيدين؟
- هل نعامل المانحين باحترام؟

وثيقة قيم معنية  
بجمع الدعم المالي  
سيئة

ينبغي الرجوع إلى هذه الوثيقة بصفة منتظمة سعياً لضمان جودة الأساليب التي نتبعها في جمع الدعم المالي. ربما نقرر أن نشارك بهذه الوثيقة مع أناس من خارج مؤسستنا وذلك لتحسين سمعتنا.

- مثال:
- بعض قيم جمع الدعم المالي لمؤسسة تيرفند
- نحن نؤمن بضرورة وجود توازن جيد بين العقلانية والعاطفة في أي طلب لجمع الدعم المالي.
- لن نتقدم بطلبات كبيرة لجمع الدعم المالي إلا في حالة وقوع كارثة طارئة حقيقية تكون مؤسسة تيرفند قد أجرت فيها تقييماً للاحتياجات ولديها القدرة على التجاوب مع هذه الكارثة.
- نؤمن أن المال والصلاة والوقت أشكال دعم تتساوى في أهميتها.
- سوف نشكر الذين يدعموننا على كل تبرع، إلا إذا أشار المانح أنه لا يرغب في الإعلان عن عطيته.
- سوف نسعى لإبلاغ الذين يدعموننا عن تأثير عطاياهم على المستفيدين.
- سوف نسعى لتقديم أفضل خدمة ممكنة للمساندين بغض النظر عن قيمة تبرعاتهم.
- سوف نسعى أن نكون صادقين في جميع طلباتنا لجمع الدعم المالي.
- لن نسعى لاستخدام أكثر من ١٥% من دخل مؤسستنا في جمع الدعم المالي والدعاية.
- سوف نحترم رغبة مقدمي الدعم بشأن كيفية استخدام عطاياهم، ومع هذا سنكون واضحين في إبراز كيف يمكن تحقيق أقصى استفادة ممكنة للمستفيدين.

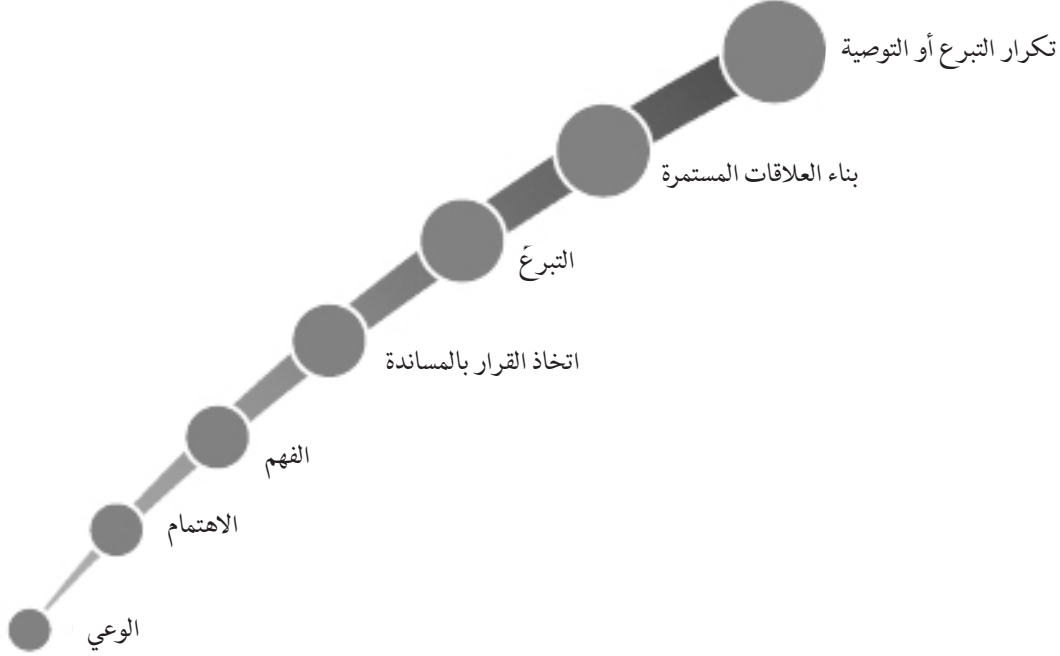
### في اتصالاتنا

- سوف نمثل الفقراء باعتبارهم أشخاصاً حقيقيين، وليسوا رموزاً مأساوية تساعدنا على جمع الدعم المالي.
- سوف نتجاوز القضايا السطحية، لنعمل على توعية مقدمي الدعم وإحاطتهم علماً بالأسباب البنيوية للفقير.
- عندما نقتبس، فسوف نقتبس عن أشخاص معلومين ونذكر أسماءهم، لكي نحترم كرامتهم.
- في صورنا المرئية، سوف يكون مبدأنا المهيمن هو المحافظة على الاحترام والكرامة في تصويرنا للأشخاص والمواقف.
- نحن لا نستغل الموضوع (مثال: نحن لا نطلب منهم البكاء أمام الكاميرا).
- إننا نستخدم الصور بأمانة - وبقدر المستطاع نستعين بصور متوازنة، إيجابية وسلبية، لكي تعكس حقيقة الموقف.

باستطاعة المنظمات المشتركة في أعمال الإغاثة أن توقع على منظومة السلوك الخاصة بالصليب الأحمر وتقتبسها في إعلانها بشأن جمع الدعم المالي.

## مبادئ جمع الدعم المالي

كقاعدة عامة، يقتضي النجاح في جمع الدعم المالي قيام المانحين بالخطوات التالية:



أياً كان ما يتم عمله لجمع الدعم المالي، يجب اتباع بعض المبادئ الأساسية لضمان نجاح جميع حلقات هذه العملية. وتتضمن الكثير من هذه المبادئ العلاقات. لذا يمكن القول إن جمع الدعم المالي يتعلق أولاً بـ«تنمية الصداقات».

عملية جمع الدعم  
المالي

## المبدأ الأول التوعية

يمكن أن يكون التعليم وسيلة فعالة لكسب الاهتمام بما نعمله، مما يؤدي إلى تقديم تبرعات. فعلى الأغلب يميل المانحون للعطاء إذا كنا محددين فيما يتعلق بما نحتاج إليه.

مثال  
إذا سمع المانحون المحتملون عن المؤسسة التي تعمل مع أطفال الشوارع، فربما يرغب القليل منهم في التبرع بالمال لأنهم يشعرون بالأسف من أجل هؤلاء الأطفال. لكن الأمر يتطلب الكثير من الوقت والجهد من أجل شرح الأسباب المتشابهة التي تجعل هؤلاء الأطفال يعيشون في الشوارع. فلو أن المؤسسة قدمت أيضاً المعلومات عن احتياجات أطفال الشوارع وأوجه تفاعل مشاريع المؤسسة مع هذه الاحتياجات، فإن المزيد من المانحين المحتملين ربما يقررون التبرع بالمال.

- تأمل
- هل نجد توعية المحيطين بنا بشأن عملنا والناس الذين نعمل معهم؟
  - في حالة الإجابة بلا، كيف يمكننا أن نحسن من طريقة توعيتنا للآخرين؟

## المبدأ الثاني الطلب

كثيراً ما تكون مواد التوعية (المواد التثقيفية) كافية لتشجيع المانحين المحتملين على العطاء لدعم عملنا. ومع هذا ففي بعض الأحيان نحتاج إلى أن نطلب المعونة مباشرة، حينما يكون الناس غير واثقين من الطريقة المثلى للتجاوب. وبعيداً عن مسألة المال، ربما نطلب الصلاة أو المتطوعين لمساندة عملنا.

تعتمد كيفية توجيه الطلب على الثقافة المحلية. من المهم أن نجد طرقاً ملائمة للتواصل مع المانحين المحتملين من أجل جمع المال. حيث إن طلب المال قد يكون أمراً مخجلاً. على سبيل المثال: من المعتاد في الكنائس أن الأشخاص الذين لديهم احتياجات مالية نجدهم يطلبون من الآخرين الصلاة لأجل احتياجاتهم. وفي حين أن الصلاة تساعد بكل تأكيد، إلا أن هذه النوعية من الطلبات كثيراً ما تستخدم لدعوة الحاضرين للتبرع، وهو أمر يمكن أن يساء فهمه. وعلينا كمؤسسة أن نتذكر أن المال ليس لنا وإنما لأجل الأشخاص الذين يعانون. وكثيراً ما ينتظر المانحون حتى تأتيهم دعوة للعطاء.

من المهم التفكير في سبل لتسهيل التبرع بالمال على المانحين. فمثلاً، احرص دائماً على تقديم عنوان للتواصل في أية مادة تعليمية، أو كتابات أو طلبات لجمع الدعم المالي. وربما من الأفضل أن توفر صناديق لجمع العطاء يمكن تركها في البيوت والمكاتب وتنظم عملية جمع هذه الصناديق بصفة منتظمة.

على عكس بقية أنماط المتبرعين، لا تبحث المؤسسات المانحة والمؤسسات الوقفية عن مؤسسات تقوم بتمويلها كما أنها لا تتجاوب ببساطة مع المطبوعات العامة التي تنتجها عن جمع الدعم المالي، وإنما علينا أن نخاطبها بطريقة مباشرة أن يقدموا المال لأجل مشروع معين. وهم عادة يطلبون من المؤسسات التي تبحث عن تمويل أن تستكمل نموذج الطلب.

يمكن للمؤسسة أن تكون محددة بشأن ما الذي تطلبه. فلو أن الناس لديهم فكرة جيدة عما سوف تساعد أموالهم في تمويله وكيف سوف تغير حياة الناس، فستزيد رغبتهم في العطاء. ولذلك يمكن للمؤسسة أن تخبر المانحين المحتملين عما سوف تموله الأحجام المختلفة من التبرعات.

مثال

دولار واحد	يوفر ثلاث وجبات في اليوم
٥ دولارات	توفر مسكناً لشخص بلا مأوى
٢٥٠ دولار	تعلم طفلاً لمدة سنة كاملة

- ما هي الطرق التي نستخدمها عندما نتواصل مع الناس لأجل جمع الدعم المالي؟
- ما هي الطرق الأكثر نجاحاً ولماذا؟

تأمل

## المبدأ الثالث استخدام مدخل فردي

ترتبط عملية جمع الدعم المالي أساساً بالعلاقات. وبنبغي أن يكون هدفنا هو بناء علاقات جيدة بين المانحين والمؤسسة وبين الأشخاص الذين نخدمهم. ربما ينتج عن هذا استنزاف أكثر للوقت، ولكنه جدير بذلك إذ هو أكثر فعالية. نحتاج إلى معاملة المانحين باعتبارهم أشخاصاً وليسوا مجرد مقدمي أموال. وبالمثل، نحتاج إلى أن نظهر للمانحين أن الناس الذين نخدمهم هم أيضاً بشر وليسوا مجرد طبقة معينة من الناس الذين يحصلون على دعم المانحين. علينا أيضاً أن نكون واعين بأننا نمثل المؤسسة التي نعمل لديها. ولكي نجعل المانحين يثقون بنا ويعهدون إلينا بأموالهم، ينبغي أن يرونا محترفين وفي الوقت نفسه يرون أننا أشخاص مثل باقي البشر.

ينبغي أن نفكر بتأنٍ بشأن كيفية التواصل مع المانحين من أجل جمع الدعم المالي. إذا قررنا أن نكتب إليهم، فمن الأفضل أن نستخدم رسائل موجهة للأفراد وليست مجرد رسائل ذات طابع غير شخصي. من المهم كتابة الأسماء بطريقة صحيحة. ولكن أفضل السبل وأكثرها فعالية هو مقابلة الشخص وجهاً لوجه لأن هذه الطريقة تيسر لنا جذب انتباه الآخرين. وهذا قد يعني زيارة الكنيسة أو الشركة أو وكالة التمويل. يجب ارتداء ملابس ملائمة، لأن الانطباع الأول مهم.

فكر بتأنٍ قبل أن  
تحاول الاتصال  
بالمانحين

إن الاستعانة بالقصص عن الأفراد في منشورات الخاصة بنا لجمع الدعم المالي يمكن أن يساعد المانحين المحتملين في التعرف بشكل أفضل على الاحتياجات التي نواجهها، إذ يدركون أن الأشخاص الحقيقيين يختبرون مشكلات حقيقية. إذا أمكننا أن نخبر المانحين عن أشخاص بعينهم يستفيدون الآن من أعمالنا، فعلى الأرجح أنهم سيقدمون المال لأنهم يعرفون نوعيات الأشخاص الذين سوف ينتفعون وأن مالهم سوف يتم إنفاقه بحكمة.

مثال

إذا كنا نجمع أموالاً لصالح تعليم الأطفال، فربما نرغب في الاستعانة بقصص عن أطفال لم يحصلوا على التعليم، وهؤلاء الأطفال يستفيدون حالياً من المشروع، أو عن أطفال تخرجوا والتحقوا بوظائف. وربما نرغب أيضاً في وضع بعض القصص عن أولياء الأمور الذين استفاد أطفالهم من المشروع ونتأمل التأثير الذي أحدثه عملنا في حياتهم. وفي بعض الحالات قد نقرر استخدام الاسم الأول فقط أو حتى نغير أسماءهم سعياً لعدم الكشف عن هويتهم. وقد نقرر أيضاً عدم الاستعانة بأية صور لثلاث نعرض أصحابها للخطر. على سبيل المثال، قد يتسبب نشر صورة لرجل يعاني من مرض الإيدز في إبعاده عن مجتمعه في حالة إذا ما شاهد الصورة أي شخص من المجتمع المحيط به.

تأمل

- ما مدى اهتمامك بالبعد الشخصي لأسلوبنا في جمع الدعم المالي؟
- كيف يمكننا أن نحسن من ذلك؟

## المبدأ الرابع تفهم وجهة نظر المانحين

عادة ما يكون لدى المانحين سببان أساسيان يدفعانهم لتقديم الأموال لعملنا:

- إنهم يثقون أننا سوف ننفق أموالهم بحكمة.
  - وهم يعتقدون أن تبرعهم سوف يحدث اختلافاً في حياة الناس.
- من المفيد أن نتذكر هذا حينما نفكر بشأن أسلوب قيامنا بمشاريعنا وكيف نتواصل معهم. سوف نستخدم هنا أسلوب «لعبة الأدوار» لكي تساعدنا في تفهم وجهة نظر المانح.

ولعل بعض المانحين يكون لديهم أسباب إضافية للعطاء لما نعمله. وقد يكون من النافع أن نفكر في طبيعة هذه الأسباب. فمثلاً، ربما ترغب الشركات في التبرع بالأموال فقط في حالة إذا كانت هناك فائدة عائدة عليهم. هنا نحتاج إلى اتخاذ قرار حذر حول ما إذا كنا نرغب في هذا النوع من التمويل أم لا.

ربما يكون هناك مانحون محتملون لديهم اهتمام كبير بعملنا، ولكن ليس باستطاعتهم أن يقدموا لنا المال. عندها ربما نفكر في دعوتهم لأن يعطونا بعضاً من وقتهم، أو أن يشاركوا في العمل الذي تقوم به مؤسستنا بأن يعضدونا في الصلاة.

### مثال

يرغب مانح في دعم مؤسسة إنمائية ما. وتنفذ هذه المؤسسة عدداً من المشروعات، أحدها هو بناء مدرسة. عندما تحدثت المسئولة عن جمع الدعم المالي مع هذا المانح اكتشفت أنه كان يعمل مدير مدرسة من قبل وما زال لديه اهتمام بالتعليم. عندها يمكن لمسئولة جمع الدعم المالي أن تتحدث عن مشروع المدرسة الذي قد يكون المانح لديه اهتمام خاص بدعمه.

### تأمل

- كيف يمكن لعملية جمع الدعم المالي أن تكون أكثر فعالية إذا ما فكرنا أكثر بشأن وجهات نظر المانحين؟

## المبدأ الخامس ابحث عن مانحين لديهم حس أخلاقي

ربما يكون من المغري لنا أن نسعى وراء المصادر السهلة لجمع الدعم المالي أو نقبل أي أموال تعرض علينا سعياً لتوسيع مصادر تمويلنا إلا أنه، في حالة المانحين الذي يقدمون مبالغ ضخمة من المال، وخاصة بالنسبة للشركات، من المهم أن نتأمل الأمر لئلا يكون قبول المال منهم قراراً غير حكيم:

- ربما لدى المانح سمعة سيئة. وبقبولنا تبرعاته، ربما يهدد ذلك قدرتنا على الاحتفاظ بالتبرعات الأخرى.
- قد يرغب المانح في التأثير على عملنا بطريقة تعارض رسالة أو قيم مؤسستنا.
- ربما يجمع المانح أمواله بطريقة لا أخلاقية. فمثلاً، قد تستخدم شركة ملابس عمالة من الأطفال في تصنيع منتجاتها من الملابس.
- قد تتصادم رسالة وقيم المانح مع رسالتنا وقيمنا. ومثالاً، قد تقرر مؤسسة مسيحية ألا تقبل تمويلاً من مصنع أسلحة. وربما نقرر ألا نحاول التواصل مع حكومة معينة طلباً للتمويل لأن حكم هذه الحكومة غير شرعي.



ربما نرغب في مراعاة النقاط التالية بالنسبة للمانحين:

- هل هم مسئولون اجتماعياً؟ بمعنى آخر، هل يهتم المانح بالقوة العاملة، ويحافظ على البيئة ويعمل من أجل تحسين المجتمع؟
  - كيف ينظر الرأي العام إلى المانحين؟
  - هل هناك أي تصادم بين رسالتهم وقيمهم وبين ما نعمل لأجله مؤسستنا؟
  - هل ممارسات التوظيف الخاصة بالمؤسسة تتفق مع مبادئ التنمية الجيدة للمجتمع؟ على سبيل المثال، هل يمارسون التمييز ضد أشخاص معينين في فريق العمل على أساس الجنس أو السن أو العرق؟
- ربما يكون من المفيد تحديد أنواع المانحين الذين لن نقبل التمويل منهم، مثل هؤلاء الذين يشتغلون في صناعة الأسلحة أو السجائر.

■ تأمل هل مانحونا في الوقت الحاضر يتسمون بالطابع الأخلاقي؟

## المبدأ السادس قدم الشكر

لعل هذا المبدأ يبدو أمراً واضحاً، غير أن تقديم الشكر يصبح أكثر صعوبة مع تزايد عدد المانحين لدينا. إن تقديم الشكر وإظهار أننا نقدر كرم المانح ليس فقط مجرد سلوك مهذب - لكنه أمر لا غنى عنه إذا كنا نرغب من المانحين أن يقدموا لنا المال مرة أخرى. ومن المهم أن يكون تعبيرنا عن الشكر ملائماً وفي الوقت المناسب ولا يُنظر إليه كأنه مضیعة للوقت.

ترتبط طريقة تقديمنا للشكر بالمانح. فإذا كانت الكنيسة أو جماعة من المجتمع هي التي جمعت المال، فقد يكون من المناسب أن يقوم أحد أعضاء فريق العمل بزيارة الجماعة وتقديم الشكر شخصياً. أو ربما يكون البديل هو إرسال خطاب شكر. بعض المؤسسات لديها خطاب شكر ثابت يرسلونه إلى من يقدمون لهم الدعم المالي. ولكن الأفضل أن تحاول إضفاء الطابع الشخصي عليه وتوجيهه لشخص بعينه. وحاول أن تقول شيئاً عن تأثير تبرع هذه الشخص بالتحديد.

مع أنه قد لا يكون من الملائم أن نوجه الشكر عن التبرعات المؤسسية بمثل هذه الطريقة ذات الطابع الشخصي، إلا أن الأمر جدير بأن نخبرهم كم نحن نقدر إسهامهم في عملنا. وعادة ما يكون كافياً إرسال خطاب شكر مبدئي نخبرهم فيه بأننا قبلنا الأموال منهم. وفيما بعد سوف يستقبلون رسائل منتظمة عبر مراحل المشروع كجزء من اتفاقية التمويل لكي توضح لهم كيف يتم إنفاق أموالهم. وهذه التقارير هي التي سوف تؤثر في قرارهم لتمويلنا من جديد في المستقبل.

■ مثال كنيسة تقدم تبرعاً لكي يتم دفعه لشراء بعض أدوات اللعب في نادي لصالح أطفال الشوارع. فمع أن الكنيسة تلقت الشكر عند تقديمها التبرع، إلا أنه بعد ثلاثة أشهر تلقت رسالة، ومعها صور للأطفال يلعبون باستخدام هذه الأدوات.

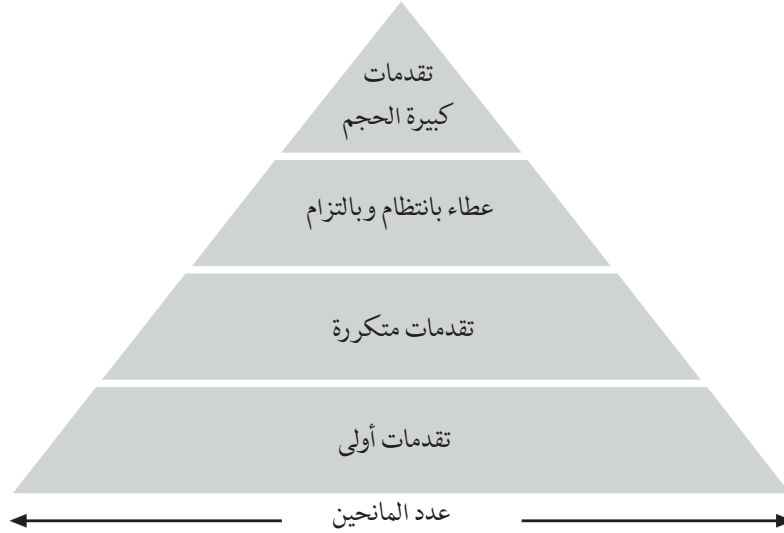
■ تأمل هل نشكر جميع الذي يقدمون الدعم المالي لنا؟

■ وفي حالة الجواب بلا، هل يمكننا التفكير في طرق ملائمة لتوجيه الشكر للذين يتبرعون لنا؟

## المبدأ السابع استثمار الوقت والمال في الاحتفاظ بالمانحين

لتكوين أساس ثابت للتمويل، نحتاج أن نحتفظ بمانحين لديهم الاستعداد للتبرع مرة ومرات. حيث إن الأكثر فعالية من حيث التكلفة هو الاحتفاظ بالمانحين أكثر من إيجاد مانحين جدد. ويظهر الهرم التالي أن معظم المانحين يعطون مرة واحدة. ورغم أن كل طبقة لها نفس القيمة، فإننا لو نجحنا في تحريك المانحين لأعلى الهرم بحيث يصبحون مانحين منتظمين وملتزمين بالعبء، فسوف يكون لدينا أساس أكثر قابلية للاستمرار.

### هرم المانحين



يحتاج المانحون أن يكون لديهم ثقة في مؤسستنا وفي العمل الذي نقوم به قبل أن يرغبوا في التبرع ثانية. إنهم يحتاجون إلى معرفة أن أموالهم التي تبرعوا بها في الماضي قد تم الاستفادة منها بحكمة.

علينا أن نتنبه لمقدار المال الذي ننفقه على الاحتفاظ بمن يتبرعون لنا. فإذا شعر المانحون أننا ننفق الكثير جداً من المال سعياً لمجرد الاحتفاظ بتدعيمهم، فلن يقدموا لنا المزيد من المال، حيث إنهم لن يثقوا في أن أموالهم ستُنفق فعلاً على العمل الإنمائي. ولكن هذا لا ينطبق على المانحين من المؤسسات الذين يشترطون التطبيق الكامل لكل مشروع نسعى للحصول على تمويل لأجله.

من المحتمل أكثر أن يتبرع المانحون إذا ما أصبحوا ملتزمين تجاه قضيتنا أو هدف مؤسستنا. ويمكن زيادة هذا الالتزام من خلال تمكين المانحين من المشاركة فيما نفعله. وقد يتضمن هذا أن نرسل إليهم خطابات من أجل الصلاة، أو أن نتيح لهم الفرصة للتطوع أو المشاركة في حملات الدفاع وكسب التأييد.

ولكي نحول المانحين لمرة واحدة إلى مانحين منتظمين علينا أن نشكرهم على تبرعهم ونحيطهم علماً بآخر التطورات حول كيفية إنفاق أموالهم. ومن الفوائد المهمة لاستثمار الوقت في الحفاظ على المانحين ليس فقط احتمال تقديمهم المزيد من الدعم المالي، ولكنهم أيضاً قد يشجعون آخرين على التبرع لأجل القضية.

### مثال

اكتشفت إحدى المؤسسات التي تعمل مع الأطفال أن نحو ١٠٪ من صغار المانحين المنتظمين يتوقفون عن التبرع في كل سنة. وهذا يعني توقف ١٠٠ من صغار المانحين سنوياً عن التبرع. حسبت المؤسسة أنهم ينفقون حوالي ١٠ دولارات نظير مواد الدعاية والبريد في كل مرة لتشجيع مانح منتظم جديد على الانضمام. لذلك قرروا إرسال نشرة بريدية إلى المانحين المنتظمين مرتين سنوياً. وهذه النشرة تتحدث عن الكيفية التي يتم بها إنفاق أموالهم وعن كيفية مساعدة أطفال بعينهم. وتكلفت إنتاج هذه النشرة وإرسالها إلى جميع المانحين المنتظمين ٢٠٠ دولار تقريباً.

وهكذا، لم يزد في السنة التالية عدد المانحين الذين أوقفوا تبرعاتهم عن ٥٠ مانحاً فقط. وبذلك وفرت المؤسسة ٥٠٠ دولار كانت ستفقدتها في حالة إذا ما خسرت الخمسين مانحاً الآخرين.

## تأمل

- كم عدد المانحين لدينا الذين يقدمون أكثر من تبرع واحد؟
- ما الأساليب التي يمكن اتباعها لتشجيعهم على تكرار تبرعاتهم؟

## المبدأ الثامن السمعة الجيدة

سوف تمكننا السمعة الجيدة من المحافظة على المانحين وكذلك جذب مانحين جدد. يغلب كثيراً أن يقدم الناس أموالاً إلى مؤسسة سمعوا عنها وهي محل احترام وتقدير جيد. السمعة أمر مهم باعتبارها معيار جودة عملنا وسبيلنا إلى جمع الدعم المالي.

علينا أن نحرض على أن عملنا مع المجتمعات وعملنا في جمع الدعم المالي يعكس قيم مؤسستنا. كما يجب أن تتوافق سمعتنا مع هويتنا كمؤسسة مسيحية. وبشكل عام، كلما حدث هذا التوافق أكثر، كلما زادت ثقة المانحين فينا.

يجب أن نكون منفتحين ونكشف بوضوح عن إنجازاتنا وإخفاقاتنا. فمثلاً، علينا أن نصدر تقارير لتقييم المشروع، على أن تكون هذه التقارير متاحة لكل من يسأل عنها، حتى لو لم ينجح هذا المشروع. لأن الأمانة والانفتاح يؤديان إلى الثقة والسمعة الحسنة.

## ردود الأفعال نحو أعمال جمع الدعم المالي

قد يكون للمانحين المحتملين ردود الفعل التالية نحو ما نعمله من جمع للدعم المالي

هناك الكثير جداً من المؤسسات التي تقوم بنفس الشيء

إنهم متدينون أكثر من اللازم

إن عملهم مثير للجدل

لم يسبق لي أن سمعت عنهم، لذا فبالتأكيد هم لا يقومون بعمل جيد جداً

إنهم ذوو اتجاه سياسي أكثر من اللازم.

كل ردود الأفعال هذه ترتبط بما يعرفه المانحون المحتملون عن مؤسستنا. قد يكون بعض ما لديهم من مفاهيم صحيحة، ولكن البعض الآخر قد يكون خاطئاً. فإذا كانت تلك المفاهيم صحيحة علينا أن نفكر

بشأن مدى احتياجنا لتغيير ممارساتنا. أما إذا كانت خاطئة، فلا ينبغي علينا تغيير حقيقتنا لكي نرضيهم، وإنما علينا أن نستخدم وسائل التعليم والتوعية لكي نتصدى لهذه المفاهيم الخاطئة.

إذا رأى الناس أن عملنا مثير للجدل، فبإمكاننا أن نحرص على أن تتضمن مواد الدعاية الخاصة بنا معلومات كافية للمانحين المحتملين بشأن جانبي الجدول. فهذا سوف يساعد على رؤية رؤيتنا للقضية ويشجعهم على اتخاذ قرار مطلع بشأن مدى رغبتهم في التبرع بالأموال.

قد نرى في بعض الأحيان ضرورة لتبرير تدخلنا في السياسة. ربما وُجّهت دعوة للمؤسسات الإنمائية لمناقشة بعض القضايا مع قادة حكوميين، أو ربما اشتركنا في عمل يرتبط بالدعوة والمساندة للمجتمعات الفقيرة. يمكننا أن نظهر للمانحين المحتملين أن مشاركتنا في السياسة لا تعني أننا ننحاز إلى جانب معين، وهذا أمر لا غنى عنه إذا أردنا إحداث تغيير بدوم على مستوى المجتمع.

لا يرغب بعض المانحين في تقديم الدعم للمؤسسات المسيحية. لذا، علينا أن نكون واضحين فيما يتعلق برسالتنا حتى يعي الناس بما تدعمه أموالهم بالضبط. ولكن ما يجب علينا ألا نفعله هو أن نتخلى عن هويتنا المسيحية سعياً لاجتذاب المزيد من المانحين! إننا نحتاج إلى أن نكون واعين بتصورات الناس عن عملنا الإنمائي المسيحي. على سبيل المثال، قد يظن المانحون أننا لا نساعد سوى المسيحيين، بينما في الحقيقة نحن نساعد أي شخص يحتاج المساعدة، بصرف النظر عن ديانتهم. في هذه الحالة، نحتاج إلى إيجاد طرق لشرح هذا للمانحين.

### أفكار عملية: تحسين ما يعرفه الناس عن سمعتنا

- فيما يلي بعض الأفكار العملية لتحسين ما يعرفه الناس عن سمعتنا:
- الاحتفاظ بنسخ من الخطابات التي تلقيناها من مستفيدين يعبرون عن شكرهم وتجميع اقتباسات عن أشياء إيجابية قالها الناس عن عملنا.
- الحصول على تقييم لعملنا. من المفيد أن نحتفظ بنسخ من تقارير التقييم لكي نقدمها للمانحين المحتملين.
- توفير خدمة جيدة لمانحينا مثل تقديم الشكر والإجابة على المراسلات بدون إبطاء وإطلاعهم دائماً على أحدث المستجدات عن عملنا.
- الحصول على تغطية إعلامية لعملنا. كلما تمكننا من الدعاية لعملنا في وسائل الإعلام، زادت نسبة الأموال التي يمكن الحصول عليها. ومع ذلك فإن الحصول على تغطية إعلامية واسعة يمكن أن يعني أيضاً أنه إذا حدث أي شيء سيئ للمؤسسة، فإن المزيد من الناس سوف يعلمون به.
- إعداد حساباتنا لكي يطلع عليها أي مانح يطلب ذلك.
- كتابة أوراق بحثية للمنشورات والمؤتمرات الأكاديمية سعياً للارتقاء بصورة مؤسستنا.
- جلب أشخاص مشهورين إلى مؤسستنا بدعوتهم ليكونوا رعاة أو مستشارين أو أعضاء مجلس إدارة.

**مثال** الأطباء المحليون كثيراً ما يحيلون الناس إلى مشروع لمؤسسة إنمائية يعتني بالأشخاص المصابين بمرض الإيدز. فعند التقدم للحصول على دعم حكومي محلي، تطلب المؤسسة من أحد الأطباء أن يكتب خطاباً يوصي فيه بعمل المؤسسة ويشرح سبب رضاه عن إحالة المرضى إلى لمشروع.

## تأمل

- ما أوجه أهمية سمعتنا للمؤسسة؟
- يمكن للمؤسسة أن تتطلب سنوات من أجل بناء سمعتها، لكنها قد تنهار في لحظات ضئيلة.
  - هل يمكننا تذكر أي مؤسسة أو أشخاص انهارت سمعتهم؟
  - ماذا حدث نتيجة لهذا؟
  - بأي طرق يمكن لمؤسستنا أن تدمر سمعتها؟
  - كيف يمكننا أن نحد من خطر انهيار سمعتنا؟
  - لو دمرت مؤسستنا سمعتها، ما الذي يمكن عمله لتحسين سمعتها من جديد؟
- تخيل أن مؤسستنا توشك على أن تصدر وثيقة مع جهة مؤسسية مانحة. وهذه الجهة لا تريدنا أن نضع شعارنا على الوثيقة لأن شعارنا يتضمن علامة الصليب ممثلاً للصليب المسيح. فماذا نفع؟ فكر في جميع البدائل ثم قرر أفضل السبل.
- ما هي عوائق استخدام صورة شخص مشهور في الدعاية لعملائنا؟

## المبدأ التاسع كن مستعداً للمحاسبة (المساءلة)

عندما يمول المانحون عملنا، هم يتوقعون منا أن نستخدم المال بحكمة. فإذا فعلنا ذلك، فسوف يستأمنوننا على أموالهم ثانية. ولكن إذا لم نستخدمه بحكمة، فلن يرغبوا في تمويل أعمالنا في المستقبل وربما تسوء سمعتنا. عندما نكون مسئولين ومستعدين للمحاسبة من قبل الذي يقدمون لنا الدعم المالي، فنحن بذلك نظهر مسئوليتنا أمام الله عما منحه لنا.

يفحص القسم الثاني دورنا كوكلاء على خليقة الله. هناك ارتباط وثيق بين الوكالة والمساءلة. عندما نكون وكلاء، فهناك شيء نحن نؤمن عليه. لكي تكون مسئولين ونقبل المساءلة، ينبغي أن نستخدم ما أوكل إلينا للغرض الذي قصده المتبرع.

سوف تتنوع طريقة إظهارنا لمدى استعدادنا للمساءلة وذلك بناءً على مصادر التمويل. على سبيل المثال، يمكننا أن نظهر استعدادنا للمساءلة من الأفراد والكنائس بأن نقدم تغذية استرجاعية (feedback) في اجتماعاتنا أو بأن نصدر بعض المطبوعات حول المشاريع التي نقوم بتنفيذها. في حين يمكن أن نظهر استعدادنا للمساءلة أمام المؤسسات المانحة من خلال تقديم تقارير منتظمة وإجراء تقييم مستقل لعملائنا.

مثال مؤسسة إنمائية تُصدر تقريراً سنوياً وتقدمه للمانحين. يتضمن التقرير السنوي معلومات عن مدى جمع الدعم المالي من مصادر متنوعة وكيفية إنفاقه. كما أنه يبرز القليل من الإنجازات الرئيسية المتحققة في السنوات الماضية وبعض الدروس المستفادة.

## تأمل

- بأي الطرق نحن حالياً مستعدون للمساءلة أمام مانحيننا؟
- كيف نجعل أنفسنا أكثر استعداداً للمساءلة أمام مانحيننا؟ ما هي العملية التي سنحتاج أن نقوم بها؟



## ماذا يقول الكتاب المقدس عن المال

يحتفل الكتاب المقدس بالعديد من الإشارات لقضية المال والممتلكات. ويتناول هذا القسم ما يعلمنا إياه الكتاب المقدس عن اتجاهنا نحو المال. وسوف يساعدنا في التفكير فيما يعنيه أن نكون وكلاء صالحين على المال الذي تحصل عليه مؤسستنا. كما سوف يضع أمامنا تحدي أن نعطي بسخاء كأفراد. كذلك سيساعدنا على تشجيع الكنائس المحلية لكي يتفكروا في تقديم عطايا مالية لتسديد احتياجات في مجتمعاتهم.

### دورنا كوكلاء

لكي نفهم كيف ينبغي أن تكون علاقتنا بممتلكاتنا، علينا أن نرجع بعجلة الزمن إلى أحداث خلق العالم.

يخبرنا تكوين ١: ١ بأن الله خلق السموات والأرض.

وحيث إن الله قد خلق كل الأشياء، فإنها ملك له. انظر خروج ١٩: ٥ ومزمور ٢٤.

وفي تكوين ١: ٢٨-٣٠ و٢: ١٥، أسند الله للبشر مسؤولية الاعتناء بخليقته. ومع أن الله مازال يحتفظ بملكيته المطلقة على كل الخليقة، إلا أن الإنسان صار وكيلاً له. فقد استأنم الله الإنسان على كل خليقته لكي يعتني بها ويستخدمها بحكمة. وهذا يعني أن علينا أن نكون وكلاء صالحين على أجسادنا وقدراتنا ووقتنا وممتلكاتنا وكل العالم المحيط بنا.

تذكرنا تثنية ٨: ١٧-١٨ أن الموارد المتاحة لنا والقوة التي تمكننا من استخدام هذه الموارد هي كلها عطية الله لنا. وبالتالي فنحن سوف نعطي حساباً لله عن الطريقة التي نستخدم بها الثروة التي يمنحها لنا.

يظهر الشكل في صفحة ٢٢ اهتمام الله بالطريقة التي نستخدم بها الأشياء التي منحها لنا الله. إن الله يريد منا أن نكرمه ونبارك الآخرين ونساعد في امتداد ملكوته.

دراسة من الكتاب  
المقدس

## الأرض في العهد القديم

نقرأ في العهد القديم أن الله أعطى بني إسرائيل الأرض لكي يعيشوا عليها كدليل على علاقته بهم. وقد وضع الله مجموعة من الشرائع يصير بنو إسرائيل بموجبها مسؤولين أمام الله عن الأرض وعن بعضهم البعض.

■ **المسئولية أمام الله.** وتتضمن دفع العشور وتقدمة باكورة الحصاد لله (خروج ٢٣: ١٤-١٩). يذكرنا لاويين ٢٥: ٢٣ بملكية الله المطلقة للأرض وسلطانه على كيفية استخدامها: «والأرض لا تباع بثّة. لأن لي الأرض وأنتم غرباء ونزلاء عندي.»

■ **المسئولية أمام الآخرين.** وتتضمن إتاحة الفرصة للقراء لكي يجمعوا لقاط الحصاد (لاويين ٢٣: ٢٢) ويستفيدوا من العشور (تثنية ١٤: ٢٨-٢٩، ٢٦: ١٢) في سنوات معينة. ولكي يمنع الله بعض الأشخاص من التبرح على حساب الآخرين، لم يسمح بأن تباع الأرض بشكل نهائي، وإنما كانت سنة اليوبييل (وهي تأتي كل ٤٩ سنة)، تشهد عودة الأرض المبيعة إلى مالكيها الأصليين. وقد ضمن هذا أن تُتاح للأجيال التالية فرصة استرداد الأرض. كما كان هذا يعني انخفاض سعر الأرض مع اقتراب سنة اليوبييل، وبالتالي لا يمكن لأحد أن يستغلها (لاويين ٢٥: ١٤-١٧).

مقتبسة عن كتاب «Living as the People of God» (١٩٨٣) بقلم كريستوفر رايت Christopher Wright, IVP

من المهم أن نلاحظ أن الله أمد بني إسرائيل بالأرض لكي يعيشوا عليها باعتبارها بركة - نابعة من صلاحه وليس لأنهم يستحقونها. وبالمثل، فإن الثروة التي لدينا يجب أن ننظر إليها كعطية من الله وليست شيئاً لنا الحق في امتلاكه. وبالطبع فإن الغنى والبركة ليسا مرتبطين بالضرورة، فالكثير من الأشخاص في الكتاب المقدس الذين خدموا الله بأمانة كانوا فقراء مادياً. هناك رأي سائد في جميع أنحاء العالم يقول بأن الثروة شيء مهم. وكثيراً ما نظن أن المال هو أسلوب الله الوحيد لكي يباركنا. ولكن في واقع الأمر فإن كوننا مباركين بالمال يضع مسئولية أكبر على عاتقنا. وعلينا أن نحذر من السقوط في محبة المال الذي نمتلكه على حساب علاقتنا مع الله.

## تأمل

- لو أننا استعرننا دراجة شخص آخر، فهل سنتعامل معها بطريقة مختلفة عما لو كانت دراجتنا؟ ولماذا؟
- ماذا عن المال الذي تحصل عليه مؤسستنا؟ ماذا ينبغي أن يكون موقفنا منه؟



## موقفنا من المال

تعد طريقة تعاملنا مع ممتلكاتنا مؤشراً على مدى التزامنا تجاه الله. فالله لا يهتم كثيراً بما نملكه بل ينصب تركيزه على موقفنا مما نملك. على سبيل المثال:

- الوصية العاشرة هي «لا تشتهه» (خروج ١٧: ٢٠)، ولكننا نجد أننا نقارن أحياناً بين ظروفنا وبين الآخرين. وكثيراً ما ننظر إلى بعضنا البعض فيما يتعلق بالثروة المادية قبل أي شيء آخر.
- إن موقفنا من المال له تأثير كبير على علاقتنا مع الله. في تثنية ٨: ١٠-١٤ يعبر الله عن اهتمامه ألا تجعلنا نظرتنا المليئة بالطمع للأمور المادية نتكبر وننسى الله وصلاحه لنا. وهذا ينعكس في أمثال ٣٠: ٨-٩، «... لا تعطني فقراً ولا غنى. أطعمني خبز فر يضيئي. ثلثاً أشبع وأكفر وأقول من هو الرب. أو ثلثاً أفتقر وأسرق وأتخذ اسم إلهي باطلاً.»
- يشجعنا العهد الجديد أن نحترس من السعي وراء الغنى. لم يقل الرب يسوع إن الغنى أمر خاطئ، ولكنه ركز على أولوياتنا وموقفنا من المال. على سبيل المثال، يخبرنا الرب يسوع أن نحترس من الطمع (لوقا ١٢: ١٥).

تضع الدراسة التالية من الكتاب المقدس أمامنا تحدياً لكي نفحص موقفنا من المال والممتلكات. فعندما تكون اتجاهاتنا صحيحة، عندئذ فقط سوف نستخدم المال بطريقة تخدم الله وتخدم من حولنا.

## لا يمكننا أن نخدم سيدين: الله والمال

## دراسة من الكتاب المقدس

■ اقرأ متى ٦: ١٩-٣٤. هذه الفقرة جزء من «الموعظة على الجبل»، وفيها يتحدث الرب يسوع مع تلاميذه، ويخبرهم عن ملكوت الله.

- لماذا ينبغي ألا نكنز لأنفسنا على الأرض؟
- ما معنى أن نكنز كنوزاً لأنفسنا في السماء؟
- كيف أن اتجاهات ملكوت الله تختلف عن اتجاهات العالم؟
- ما هي الفكرة التي يطرحها الرب يسوع في الآية ٢٤؟
- ما الذي تقوله هذه الآيات عما يجب أن يكون موقفنا نحو المال؟ هل من الخطأ أن نكون أغنياء؟ وإذا لم يكن كذلك، فلماذا؟
- تقول الآية ٢٤ إننا لا نستطيع أن نخدم سيدين إما نخدم الله أو نخدم المال. فما هي الخطوات العملية التي يمكننا أن نتخذها لضمان عدم سقوطنا في فخ خدمة المال؟
- كيف تشجعنا الآيات ٢٥-٣٤ بينما نتجنب خدمة المال؟
- ما الذي تخبرنا به هذه الفقرة عن الأمان الذي نجده في الله؟ وكيف يمكن مقارنة ذلك مع الأمان الذي نجده في المال؟
- كيف نتحدثنا هذه الفقرة لكي نفكر في كيفية استخدامنا للمال:
  - كأفراد؟
  - كمؤسسة؟

### اتجاهنا نحو الممتلكات

### دراسة من الكتاب المقدس

■ اقرأ لوقا ١٢: ١٣-٢١.

- ما الذي يحذر منه الرب يسوع في الآية ١٥؟ وكيف يظهر هذا في المثل الذي يأتي بعد ذلك؟
- انظر كم عدد المرات التي يقول فيها الرجل الغني: «أنا» و«لي». فما الذي يخبرنا به هذا عن موقفه من ممتلكاته؟
- هل المال والممتلكات تساعد أم تعوق هذا الرجل في علاقته مع الله؟
- ماذا يعني أن تكون «غنياً لله»؟ وهل نحن كذلك؟
- اقرأ مزمو ٤٩. لخص المزمو في جملة. كيف يتحدانا هذا المزمو في طريقة استخدامنا لممتلكاتنا؟
- كيف تتحدانا هذه الفقرات حينما نفحص طريقة استخدامنا لأموالنا:
  - كأفراد؟
  - كمؤسسة؟

هناك أسباب عديدة تدفعنا لكي نعطي للفقراء، ومنها:

- إعطاء المال للمحتاج كان محل مباركة وتشجيع في الكنيسة المبكرة (مثلاً: أعمال ٤: ٣٢-٣٥؛ ١ كورنثوس ١٦: ١-١٤؛ غلاطية ٢: ١٠).
- إننا مدعوون لأن نكون رحماء وشفوقين (تثنية ١٥: ٧-١١؛ ١ يوحنا ٣: ١٧)
- لإظهار طاعتنا للإنجيل. في لوقا ١٩: ١-١٠، أظهر زكا توبة حقيقية بأن أظهر قدرته على التحرر من ارتباطه بكل ممتلكاته. وأوضح أنه يمكنه أن يثق في الله بأن يتخلى عن نصف ممتلكاته للفقراء.

### نحن مدعوون للعطاء

### دراسة من الكتاب المقدس

■ اقرأ ٢ كورنثوس ٨: ١-١٥. في هذه الفقرة، يشجع بولس الرسول أهل كورنثوس الأغنياء أن يكونوا كرماء ويستفيدوا من مثال أهل مكدونية الذين كانوا فقراء.

- ماذا كان الدافع وراء عطاء أهل مكدونية؟
- هل تشبه كنيسة تلك الكنيسة التي كانت في مدينة كورنثوس أم كنيسة مكدونية؟
- كيف توصلنا إلى هذه الخلاصة؟
- كيف تتحدانا هذه الفقرة في موقفنا من العطاء؟
- لاحظ كيف يشجع بولس أهل كورنثوس على العطاء:
  - يعترف بمواهبهم الأخرى (الآية ٧)
  - يدرك أنهم بدأوا في العطاء (الآية ١٠).
  - يذكر لهم مثال أهل مكدونية، مركزاً على نعمة الله باعتبارها هي الدافع المحرك لهم.
- ما الذي سوف يتعلمه قادة الكنيسة اليوم من أسلوب بولس في تشجيع الآخرين على العطاء؟

■ ما هي الدوافع الخاطئة للعطاء التي قد تكون عند بعض الناس؟ اقرأ ٢ كورنثوس ٩: ٦-١٥.

- ما الذي يدفع الناس لكي يعطوا بسرور؟
- تدعونا الآية ٧ لأن نكون مستعدين للعطاء. فما معنى هذا بصورة عملية؟
- ما هو العطاء بسخاء؟
- كيف نعرف مقدار ما يجب أن نعطي؟
- في الآيات ١٠-١٥، ما هي نتائج العطاء بسخاء؟
- كيف نجيب أي شخص يزعم أن العطاء بسخاء سوف يحدث تأثيراً على صحة وثروة المعطي؟

■ النقاط الثلاث في عظة جون ويسلي عن «استخدام المال»، المبينة على لوقا ١٦: ٩ هي «اكتسب بكل استطاعتك، ادخر بكل استطاعتك، وذلك لكي تعطي من كل استطاعتك.»

- هل نتفق مع هذه العبارة؟
- إلى أي حد ينطبق هذا على الواقع العملي في حياتنا الشخصية وفي مؤسستنا؟
- هل الأسهل أن نكسب أم ندخر أم نعطي؟
- كيف يمكننا أن نحقق التوازن السليم؟

٢  
ماذا يقول  
الكتاب  
المقدس عن المال

روتس ٦: جمع الدعم المالي

## وضع استراتيجية لجمع الدعم المالي

من المهم وضع استراتيجية لجمع الدعم المالي وذلك لمساعدتنا في تحديد احتياجاتنا، واختيار أفضل منهج أو أسلوب وكذلك للتخطيط. إن استراتيجية جمع الدعم المالي ليست هي مقترح المشروع، فهي تتعلق بكيفية عمل المؤسسة على زيادة الدعم المالي لجميع أعمالها. بينما يستخدم مقترح المشروع لجمع المال لمشروع واحد فقط وهو عامل واحد فقط في استراتيجية جمع الدعم المالي للمؤسسة. سوف تضمن عملية وضع الاستراتيجية أننا نراعي جميع الأمور التي قد تؤثر في نجاح عملية جمع الدعم المالي.

ينبغي أن تتم كتابة الاستراتيجية على يد أعضاء فريق العمل المشتركين في جمع الدعم المالي وبعد ذلك يتم إقرارها من قبل مجلس الإدارة. الكثير من المؤسسات الأصغر حجماً، وغيرها مما لم تطور بعد عملها في جمع الدعم المالي، قد لا توظف شخصاً مسئولاً عن جمع الدعم المالي. ولكن المؤسسات الأكبر ربما تقوم بتعيين شخص أو أكثر لجمع الدعم المالي. يمكن للمؤسسات أن تبحث موضوع تعيين جامع للدعم المالي إذا اعتقدت أن هذا الشخص، الذي دوره هو جمع الدعم المالي، يمكن أن يأتي بأموال أكثر من حجم مرتبه وغيرها من النفقات العامة.

يحتاج جامعو الدعم المالي الفعالون أن يكونوا واعين بما يحدث في المؤسسة الأكثر اتساعاً. كما على أعضاء فريق العمل الآخرين أن يكونوا واعين بعمل جمع الدعم المالي الذي يجري خارج المؤسسة حتى يستخدموا هذا الدعم المالي بحكمة. لأجل هذه السبب، ينبغي على بقية فريق العمل، إن أمكن، أن يشتركوا في تطوير استراتيجية جمع الدعم المالي ويساعدوا في عملية جمع الدعم المالي.

إن مؤسسة "معونة ورجاء" هي مؤسسة إنمائية خيالية. وفي كل خطوة من هذا القسم سوف نصور كيف عملت "معونة ورجاء" على تطوير استراتيجيتها لجمع الدعم المالي.

إحدى عشرة  
خطوة لوضع  
استراتيجية لجمع  
الدعم المالي

- ١١ تنفيذ وتقييم ومراجعة عملنا لجمع الدعم المالي.
- ١٠ مداخلتنا للتواصل مع المانحين.
- ٩ ما هو تخطيطنا لأجل أعمال جمع الدعم المالي؟
- ٨ ما هي استراتيجيتنا من أجل كل مصدر للتمويل؟
- ٧ كيف نتواصل مع المانحين المحتملين؟
- ٦ ما هو مزيج التمويل الذي نخطط له؟
- ٥ ما هو مزيج التمويل الخاص بنا في الوقت الحالي؟
- ٤ ما هي قدرتنا على جمع الدعم المالي؟
- ٣ ما هي البيئة الخارجية لدينا فيما يتعلق بالتمويل؟
- ٢ إلى أي حد نحن نعمل ذلك بفعالية وكفاءة؟
- ١ ما الذي نجمع المال لأجله؟



## الخطوة الأولى : ما الذي نجمع المال لأجله؟

من المهم أن نبدأ بالاستراتيجية المؤسسية. لأن جمع الدعم المالي يكون أنجح كثيراً جداً إذا أمكننا أن نخبر المانحين المحتملين بدقة عن السبب الذي نجمعه لأجله. الأمر يتطلب وقتاً، عادة ما يمتد لعدة سنوات، لكي نستطيع وضع قاعدة جيدة من المانحين. ومن ثم، نحن نحتاج إلى التأكيد على أن استراتيجيتنا لجمع الدعم المالي تسير في توافق مع استراتيجيتنا المؤسسية خلال السنوات الخمس أو العشر القادمة. فإذا تغيرت الاستراتيجية المؤسسية أثناء تلك الفترة، فإن استراتيجيتنا لجمع الدعم المالي تحتاج أيضاً إلى تغيير بما يتفق معها. لن نكون على مستوى المسؤولية أمام مانحيننا لو أننا أخبرناهم بأننا نجمع الدعم المالي لأجل مشروع تغذية بينما تغيرت أولويات المؤسسة ولم تعد تدعم مشروعات التغذية.

ثمة سبب آخر يجعلنا نفحص استراتيجيتنا المؤسسية من أجل تقييم مقدار الدعم المالي الذي سوف نحتاج إلى جمعه على مدار السنوات العشر القادمة. على سبيل المثال، ربما تتضمن استراتيجية مؤسستنا تحولاً في الأولويات مما يستلزم تعيين فريق عمل جديد متخصص أو التزود بالمعلومات من الخبراء. ربما نجد أننا نحتاج أن نستثمر في بناء أو تجهيزات جديدة. وقد يتطلب بعض العمل وجود متطوعين.

ويمكن للاستراتيجية المؤسسية أيضاً أن تشجعنا على استثمار الفرص الجديدة لجمع الدعم المالي. فمثلاً: لو أن الاستراتيجية المؤسسية تركز على مرض نقص المناعة المكتسب "الإيدز" في خلال فترة تمتد حتى خمس سنوات، يمكننا أن نبدأ في البحث عن مانحين يمولون تحديداً مشاريع الإيدز وما شابه.

### تحذير

قد يكون من المغري لنا أن نغير استراتيجية مؤسستنا سعياً للحصول على تمويل سهل. على سبيل المثال، ربما نقرر أن نبدأ في العمل في قضايا المياه والصحة لأن المؤسسات المانحة قررت إتاحة الفرصة لتوفير الكثير من التمويل في هذه النوعية من الأعمال. ولكن هذا قد يتعارض مع رؤيتنا ورسالتنا. وحتى لو أنها تتلاءم مع رؤيتنا ورسالتنا، فلن نكون بالضرورة قادرين على تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه التمويلات إذا لم نمتلك الخبرة والمعرفة مع مؤسستنا لتنفيذ مشروعات الماء والصحة. علينا أن نواصل التركيز على العمل الذي يستخدم مهارتنا وخبراتنا الحاضرة بدلاً من التخطيط لاقتناص التمويلات المحتملة.

### المنهج

افحص الاستراتيجية المؤسسية واذكر جميع التمويلات اللازمة لتنفيذ كل الأهداف من خلال نسخ واستكمال الجدول في صفحة ٢٩. تذكر أن تنظر إلى ما وراء تكاليف المشروع:

- لا بد من إدراج التكاليف الإدارية وتكاليف فريق العمل ومكان المكتب.
- فكر في مجالات جديدة للعمل، مثل التركيز على قضايا إنمائية جديدة قد يتطلب تنفيذها مبالغ كبيرة.
- قم بإعداد ميزانية تكاليف عملية جمع الدعم المالي - عادة ما يتحتم علينا إنفاق مال من أجل جمع المزيد منه.
- ربما نرغب في توفير بعض المال بصفة سنوية من أجل تخصيصه لإصلاحات المبنى أو تجديد التجهيزات أو تحسباً لحدوث مشكلات غير متوقعة.

كن واقعياً في إعدادك للميزانية. لا تحاول التقليل من مقدار المال الذي سوف تحتاجه أو إبراز عدم كفاية المال الذي سيتم جمعه. وعلى الجانب الآخر، لا تحاول المبالغة في تقدير المال الذي سوف تحتاجه، وإلا فسيكون علينا أن نتكبد المزيد من العناء في العمل أكثر مما نحتاج فعلاً إلى عمله. وربما سيكون من المفيد أن نقوم

بتحليل ميزانيات ونفقات المؤسسة خلال السنوات الخمس الأخيرة لرسم صورة أوضح بشأن التكاليف الفعلية. مع ضرورة مراعاة التغيرات، مثل ارتفاعات الأجور، حتى يتم أخذها في الحسبان في كل سنة.

المبلغ الذي نحتاج إلى جمعه (أ-ب)	المبلغ الذي نملكه حالياً (ب)	التكلفة الإجمالية (أ)	التكاليف اللازمة لتحقيق هذا الهدف			الهدف في الاستراتيجية المؤسسية
			أخرى	المواد		

### مثال

لدى "معونة ورجاء" ثلاثة مشاريع في مجتمعات مختلفة. ولديها فريق يعمل في مكتب في المدينة، مع تكاليف الانتقالات اللازمة لزيارة المشروعات. وتأمل المؤسسة أن تبدأ مشروعاً جديداً في العام القادم وهي تحتاج إلى توظيف شخص بدوام جزئي للقيام بأعمال جمع الدعم المالي للمؤسسة، مع تخصيص ميزانية صغيرة لإنتاج مواد خاصة بجمع الدعم المالي. كما أنهم بحاجة إلى السماح بزيادة المرتبات وكذلك لديهم رغبة في إقامة مشروع خامس في العام ما بعد القادم.

بحسب تقديرات المؤسسة فإن إجمالي ميزانية النفقات للسنة الأولى سوف يكون ١٧٠ ألف دولار، وسوف يرتفع هذا المبلغ إلى ٢٠٠ ألف دولار في السنة التالية و٢٢٥ ألف دولار في السنة الثالثة. وبالتالي فإن هذه المبالغ هي التي تمثل إجمالي الدخل المستهدف في السنوات الثلاث القادمة. وقد التزمت المؤسسات المانحة بأن تقدم لهم ٥٠ ألف دولار عن كل سنة، ومن ثم فإن الدخل الذي تحتاج مؤسسة "معونة ورجاء" أن تجمعها هو ١٢٠ ألف دولار في السنة الأولى و١٥٠ ألف دولار في السنة الثانية و١٧٥ ألف دولار في السنة الثالثة.

### الخطوة الثانية إلى أي حد نحن نعمل ذلك بكفاءة وفعالية؟

من المهم قبل التفكير في جمع تبرعات جديدة أن نتأكد من أننا نستخدم مواردنا الحالية بأفضل الطرق المتاحة. هل يمكننا إجراء أي تحسين في الطريقة التي ننفق بها أموالنا ووقتنا الآن لكي نستفيد أكثر من مواردنا ونجعلها تدوم فترة أطول؟ وكنتيجة لهذا، ربما نكون قادرين على تقليل جهودنا لجمع الدعم المالي.

يمكن لفعالية مؤسستنا أن تصير جزءاً من ثقافتنا المؤسسية. فقد اعتاد الناس عمل الأشياء بالطريقة التي يعملونها بها وربما لن يفكروا في اتخاذ خطوة للخلف لكي يروا لو أنه من الممكن عمل الأشياء بطريقة أفضل. افحص الأسئلة التالية، سواء كمؤسسة ككل أو على نطاق الأقسام في حالة إذا كانت المؤسسة كبيرة الحجم.

#### هل نتخذ قرارات حكيمة بشأن نوعية العمل الذي نقوم به؟

- هل من الممكن أن يصير لعملنا تأثير أكبر إذا وجهنا الأموال التي لدينا إلى أقسام أو أماكن أو أنشطة أخرى؟
- هل هناك إهدار للمال على مشروعات محكوم عليها بالفشل والانهيار؟
- هل نتعلم من مشروعات الماضي؟
- هل يتم قياس مدى فعالية المشاريع بلغة النفقات والتكاليف؟
- كيف يمكننا تحسين جودة مشاريعنا وانضباط تكاليفها؟

## هل تستخدم مؤسستنا مواردها (ومن بينها الوقت) بفعالية؟

- هل المؤسسة ككل وأعضاء فريق العمل يظهران اتجاهًا جيدًا نحو مبدأ الوكالة على مواردنا؟
  - هل هناك أي عمليات غير ضرورية؟
  - هل بعض العمليات تعد إهداراً للوقت أو للمال مقارنة بالقيمة التي نكتسبها من ورائها؟
  - هل نهدر المال على العمليات الإدارية، مثل الاتصالات التليفونية والأوراق؟ هل نقوم برحلات غير ضرورية في سيارة المؤسسة؟
  - هل يمكننا أن نجعل بعض العمليات أسهل وأسرع؟
  - هل يمكننا القيام بالأمر بطرق أخرى؟
  - كيف نحدد الاستخدام الأمثل لوقتنا؟ هل نقضي وقتاً كافياً في الصلاة في أثناء العمل؟
- من الجيد أن نفحص كيف يمكننا أن نحسن من فعاليتنا أثناء عملية وضع الميزانية السنوية. يمكننا أن ندرس كيف نزيد من مقدار النشاط بنفس الموارد أو نقلل الوقت المنقضي في تنفيذ العملية. وربما نحاول أن نوفر في مجالات إنفاق معينة. علينا أن نأخذ بعين الاعتبار فقط تلك التغيرات التي لن تؤثر على جودة العمل الذي يجري تنفيذه.

## مثال

تفحص مؤسسة "معونة ورجاء" مدى فعالية ما تقوم به حالياً. وقررت المؤسسة أن بعضاً من وقت المدير يمكن الاستفادة منه في جمع الدعم المالي لو أنه تخلى عن بعض المهام التي لا تحقق فائدة كبيرة. قررت المؤسسة الانتظار حتى السنة الثانية من أجل توظيف شخص يتولى مهمة جمع الدعم المالي وبالتالي تنخفض ميزانيتهم الإجمالية عن السنة الأولى من ١٧٠ ألف دولار إلى ١٦٠ ألف دولار.

## الخطوة الثالثة ما هي البيئة الخارجية لدينا فيما يتعلق بالتمويل؟

من خلال تحليل بيئتنا الخارجية المتعلقة بالتمويل يمكننا تحديد فرص الحصول على تمويل واتجاهات العطاء.

من بين الطرق التي يمكننا من عمل ذلك هو الانضمام لشبكة مختصة بجمع الدعم المالي. تتيح هذه الشبكات لجمعي الدعم المالي والمؤسسات الإنمائية من جميع أنحاء البلاد أن يتشاركوا بأفكارهم وأخبارهم حول فرص الحصول على الدعم التمويلي.

إذا كنا نسعى إلى توسيع قاعدتنا التمولية، فربما يفيدنا الأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات نحو المال في منطقتنا المحلية. على سبيل المثال:

- ما هي نظرة المؤسسات والكنائس والأفراد إلى المال؟
- هل يمثل العطاء جزءاً من ثقافتنا المحلية؟
- ما هو اتجاه الناس نحو عمل المؤسسات الإنمائية؟

## مثال

فريق العمل بمؤسسة "معونة ورجاء" بالإضافة إلى بعض أعضاء مجلس الإدارة أخذوا يحللون ويفحصون كل ما يمكنهم التفكير بشأنه فيما يتعلق بالعطاء من قبل الأفراد والكنائس في بلدهم. وقد توصلوا إلى القائمة التالية:

- الناس يمارسون وكالة سيئة جداً على أموالهم ونادراً ما يضعون ميزانية شخصية.
- الناس لا يتحدثون عن المال.
- الكنيسة حديثة للغاية ولا تعتمد على نفسها في مصادرها المالية.



- الناس يذهبون إلى الكنيسة ليحصلوا على الدعم، لا لكي يقدموه.
- هناك قوانين جديدة تنص على إمكانية حصول الناس على امتيازات وتخفيضات ضريبية إذا قدموا أموالاً للأعمال الخيرية.
- الناس لا يتقنون في المؤسسات الإنمائية حيث إنهم يعتقدون أن أي شخص يمتلك الكثير من المال قد حصل عليه بأساليب غير شريفة.
- الناس يقبلون بكثرة على مشاهدة التليفزيون وقد استخدم التليفزيون بنجاح لجمع الدعم المالي من أجل عدد من المؤسسات الأخرى.

### الخطوة الرابعة ما هي قدرتنا على جمع الدعم المالي؟

من خلال تعرفنا على قدرتنا على جمع الدعم المالي، يمكننا أن نعرف إذا ما كانت مؤسستنا مستعدة لجمع الأموال أم لا. ولتحقيق ذلك يمكن القيام بتحليل سوت SWOT (نقاط القوة Strengths، نقاط الضعف Weaknesses، الفرص Opportunities، والتهديدات Threats). سوف يحدد تحليل سوت ما يلي:

- نقاط القوة عند المؤسسة والتي سوف تساعد عند جمع الدعم المالي. ويمكن استخدام نقاط القوة هذه والبناء عليها.
- نقاط الضعف عند المؤسسة وهي قد تؤثر على القدرة والنجاح في جمع الدعم المالي. ويمكن تجنب نقاط الضعف هذه أو التعامل معها.
- الفرص التي قد تساعد المؤسسة على جمع الدعم المالي.
- التهديدات المحيطة بجمع الدعم المالي ويجب أخذها في الاعتبار عند وضع الاستراتيجية.

تحليل سوت عادة ما يتم تمثيل تحليل سوت في صورة جدول. وهذه يمكننا من مقارنة المناطق الأربع.

نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	التهديدات

من بين القضايا التي يجب أخذها في الاعتبار:

- فريق العمل والمتطوعون
- القاعدة الحالية للدعم المالي
- أصول المؤسسة، مثل المباني والأرض
- خبرات جمع الدعم المالي السابقة
- سمعة المؤسسة
- الاتصالات المحلية

- إمكانية الوصول إلى وسائل الإعلام
- الاتجاهات الاقتصادية
- السياسات المحلية والوطنية
- المؤسسات الأخرى
- المانحون

علينا أن نشير إلى تحليل سوت الخاص بنا بينما نقوم بوضع استراتيجية جمع الدعم المالي. فهذا سوف يساعد في توجيه خططنا. على سبيل المثال، تحليل سوت التالي ربما يشجع مؤسسة "معمونة ورجاء" على التفكير في البدائل مثل السعي لزيادة الدعم المالي من الكنائس، وتحسين المواد الدعائية وتنظيم حملة لجمع الدعم المالي كجزء من احتفالاتهم السنوية.

من المهم إجراء تحديث دائم لتحليل سوت نظراً لقدرة على إحداث فارق كبير يؤثر في مدى نجاح الاستراتيجية التي نستخدمها لجمع الدعم المالي. ربما تكون هناك نقاط قوة ونقاط ضعف وفرص وتهديدات جديدة، أو ربما حدث تغير في النقاط التي كانت قائمة. علينا أن نكون مستعدين لتغيير الاستراتيجية التي نستخدمها لجمع الدعم المالي، إذا حدث تغير في تحليل سوت، وذلك سعياً للاستفادة من التغيرات الإيجابية والتعامل مع التهديدات الجديدة.

بعد أن تم فحص البيئة الخارجية الخاصة بالدعم المالي، أجرى فريق العمل بمؤسسة "معمونة ورجاء" تحليل سوت حول قدرة المؤسسة على جمع الدعم المالي. وكانت النتائج كما يلي:

مثال: تحليل سوت  
لمؤسسة "معمونة  
ورعاية"

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تقديم طلبات ناجحة للمؤسسات المانحة عبر الثلاث سنوات الماضية</li> <li>■ مدير قوي متميز في جمع الأموال</li> <li>■ تواصل جيد مع الكنائس في المملكة المتحدة</li> <li>■ تنامي الدعم من الكنائس المحلية</li> <li>■ تضاعف عدد المتطوعين في السنة الماضية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ اعتماد مبالغ فيه على المؤسسات المانحة</li> <li>■ مواد دعائية ضعيفة</li> </ul>
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ هناك شركة محلية أبدت اهتمامها بدعم مؤسستنا</li> <li>■ تحتفل مؤسستنا بذكرى تأسيسها العاشرة هذا العام</li> <li>■ تواصل جيد مع الكنائس في المملكة المتحدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ انخفاض محتمل في التبرع القادم من المؤسسات المانحة لبلدنا نتيجة لحالة من عدم الاستقرار السياسي</li> <li>■ خسارة السمعة الحسنة نتيجة لمشروع مثير للجدل في السنة الماضية</li> </ul>

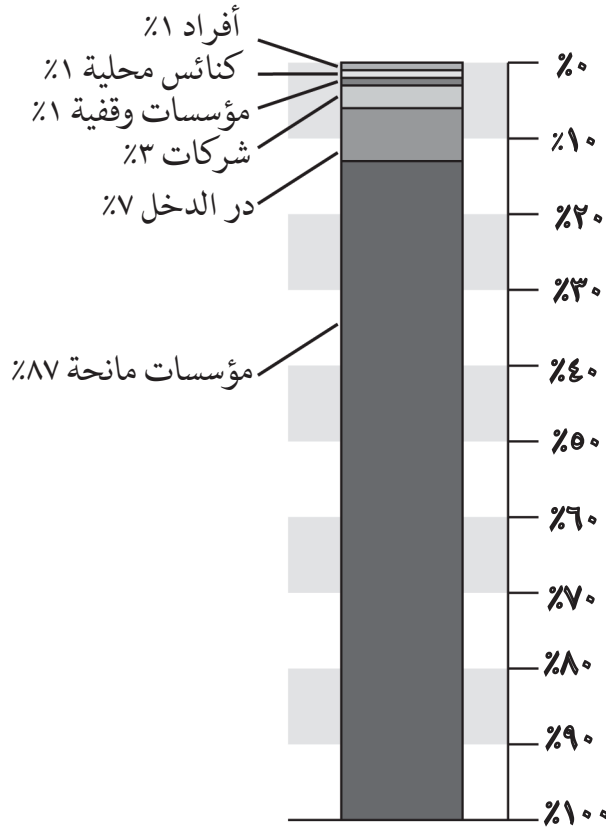
### الخطوة الخامسة مزيج التمويل الخاص بنا في الوقت الحالي

مثال: مزيج التمويل الحالي لمؤسسة "معونة ورجاء" للادخل وأن نعمل على فحص نسبها من إجمالي الدخل الخاص بنا. ويمكن رسم هذا في صورة جدول. لازم من المانحين. كما يمكن أن يساعدنا على تركيز جهودنا لجمع الدعم المالي. علينا أن نحدد جميع مصادرنا المختلفة للادخل وأن نعمل على فحص نسبها من إجمالي الدخل الخاص بنا. ويمكن رسم هذا في صورة جدول.

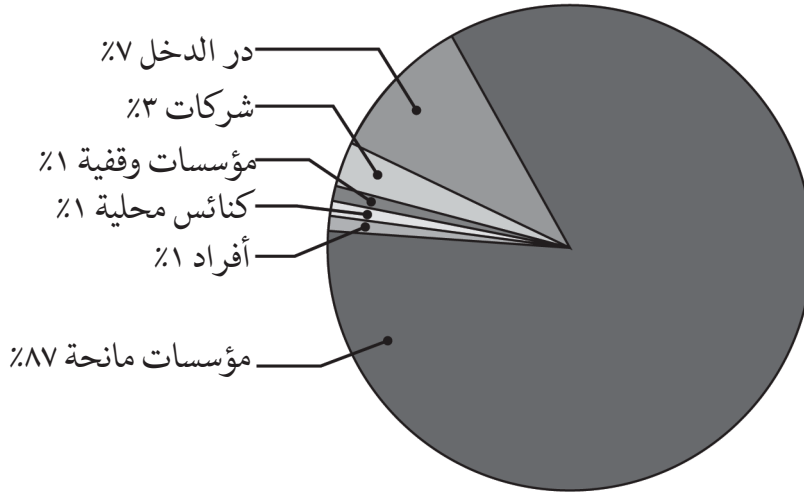
قامت مؤسسة "معونة ورجاء" بتحليل مصادر التمويل لديها ورسمت الجدول التالي لكي يظهر مزيج التمويل عندها:

النسبة من الدخل الإجمالي = أ/ب × ١٠٠	المبالغ بالدولار (أ)	مصدر الدخل
٨٧%	١٣٠٠٠٠	مؤسسات المانحة
٧%	١١٠٠٠	در الدخل
٣%	٥٠٠٠	شركات
١%	٢٠٠٠	مؤسسات وقيفة
١%	١٠٠٠	كنايس المحلية
١%	١٠٠٠	أفراد
١٠٠%	الإجمالي (ب): ١٥٠٠٠٠	

يمكن إظهار مزيج التمويل على نحو بياني في صورة رسم بياني عمودي الشكل أو رسم بياني دائري الشكل. وهذا يمكن أن يكون مفيداً في التقرير السنوي أو غيره من المطبوعات.



مثال: مزيج  
التمويل في الوقت  
الحالي (رسم بياني  
عمودي الشكل)



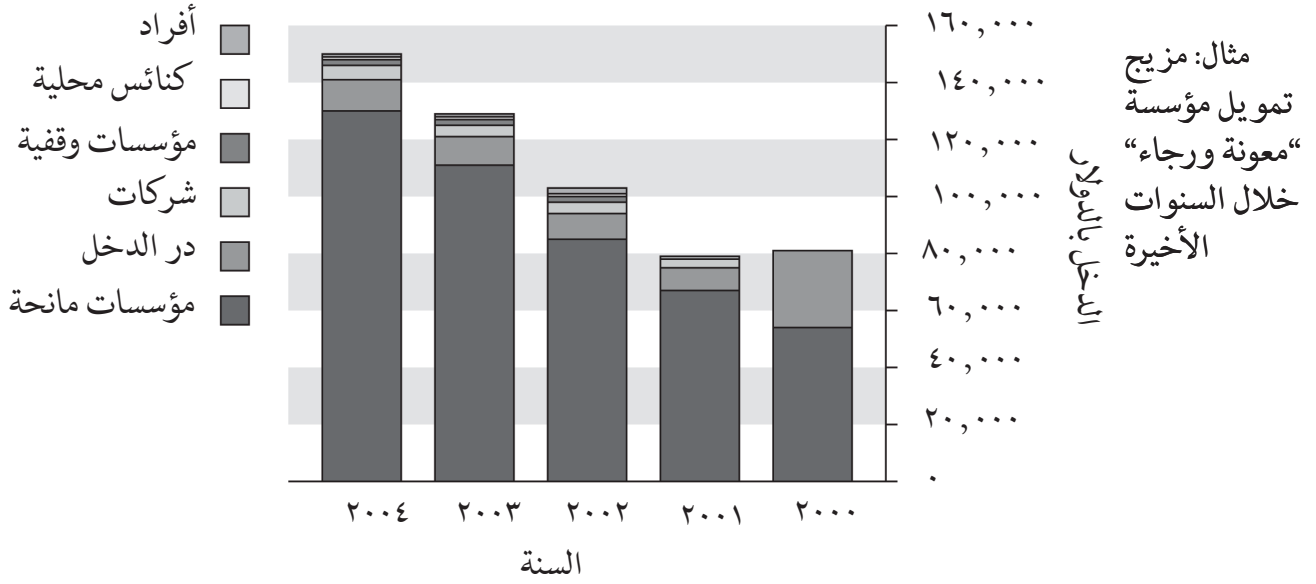
مثال: مزيج  
التمويل في الوقت  
الحالي (رسم بياني  
دائري الشكل)

قد يكون من المفيد رسم جدول به أعمدة منفصلة تظهر الدخل عن السنوات المختلفة. فهذا سوف يكشف الاتجاهات الحالية في التمويل.

٢٠٠٤	٢٠٠٣	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٠	
\$١٣٠٠٠٠	\$١١١٠٠٠	\$٨٥٠٠٠	\$٦٧٠٠٠	\$٥٤٠٠٠	مؤسسات مانحة
\$١١٠٠٠	\$١٠٠٠٠	\$٩٠٠٠	\$٨٠٠٠	\$٢٧٠٠٠	در الدخل
٥٠٠٠٤	\$٤٠٠٠	\$٤٠٠٠	\$٣٠٠٠		شركات
\$٢٠٠٠	\$٢٠٠٠	\$٢٠٠٠			مؤسسات وقفية
\$١٠٠٠	\$١٠٠٠	\$١٠٠٠			كنائس محلية
\$١٠٠٠	\$١٠٠٠	\$١٠٠٠	\$١٠٠٠		أفراد
\$١٥٠٠٠٠	\$١٢٩٠٠٠	\$١٠٣٠٠٠	\$٧٩٠٠٠	\$٨١٠٠٠	إجمالي الدخل

مثال: دخل  
مؤسسة "معونة  
ورجاء" خلال  
(السنوات الحالية)

يمكن تحويل الجدول إلى رسم بياني مثل الموجود في صفحة ٣٥. يظهر الرسم البياني أن التمويل الإجمالي لمؤسسة "معونة ورجاء" قد تزايد مع مرور الوقت. وربما ترغب المؤسسة في استكشاف السبب وراء تراجع دخلهم قليلاً في سنة ٢٠٠١. لماذا انخفض مقدار ونسبة الدعم المالي التي تنتج عن أنشطة در الدخل منذ عام ٢٠٠٠؟ وقد حدث ارتفاع ضئيل في التمويل القادم من الكنائس والأفراد والمؤسسات الوقفية والشركات عبر السنوات الخمس الماضية. من هنا يمكن لمؤسسة "معونة ورجاء" أن تستعين بالرسم البياني لمناقشة إذا ما كانت تزايد قوتها أم تصبح أكثر عرضة للخطر بمرور الوقت. يمكن التأكيد على أن "معونة ورجاء" كانت ومازالت، معرضة بقوة للخطر لأن الكثير من مصادر تمويلها تأتي من مؤسسات مانحة. وهذا هو ما سيحدث بالتحديد إذا اقتصرتم مصادر تمويل المؤسسة على مؤسسة مانحة واحدة أو اثنتين.



### الخطوة السادسة: مزيج التمويل الذي نخطط له

بمجرد أن نحدد مزيج التمويل الخاص بنا حالياً ونتعلم الدروس المستفادة من خبراتنا في جمع الدعم المالي عبر السنوات القليلة الماضية، يمكننا أن نبدأ في التفكير بشأن ما الذي نريد أن يكون عليه شكل مزيج التمويل الخاص بنا. وهذا سوف يتضمن:

- جعل مؤسستنا أقل عرضة للضعف
- التعرف على مصادر مناسبة للتمويل
- التفكير في أي مصادر للتمويل يمكن اللجوء إليها.

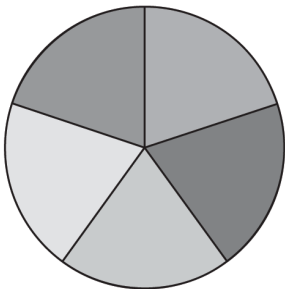
وبمجرد أن ننتهي من دراسة هذه القضايا، يمكننا أن نرسم رسماً بيانياً جديداً يظهر رغبتنا بشأن الدخل المستقبلي ومزيج التمويل. ويمكننا أن نستخدم هذا الرسم كهدف نسعى إليه.

جعل مؤسستنا أقل عرضة للخطر

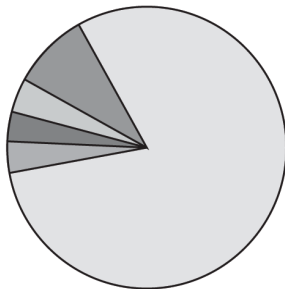
عندما نعمل على تعديل مزيج التمويل الخاص بنا، يمكننا أن نخفض من احتمالية تعرضنا للخطر. الرسم البياني التالي يمثل مزيج التمويل الخاص بإحدى المؤسسات. وكل قطاع يمثل مصدراً واحداً أو نوعاً واحداً. وكلما زاد حجم القطاع، زادت نسبة التمويل القادمة من هذا المصدر ضمن إجمالي الدخل للمؤسسة.

مثال: مزيج التمويل

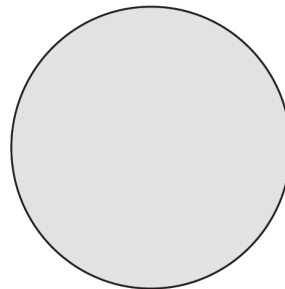
الدائرة الثالثة  
خمسة مصادر متساوية: أقل عرضة للخطر



الدائرة الثانية  
خمسة مصادر: أقل عرضة للخطر إلى حد ما



الدائرة الأولى  
مصدر واحد: عرضة للخطر



إذا لم يكن للمؤسسة سوى مصدر دخل واحد فهي بذلك تكون شديدة التعرض للخطر (الدائرة الأولى). فلو توقف مصدر الدخل الوحيد، لن يكون للمؤسسة أي دخل وسوف تضطر إلى غلق أبوابها.

عندما يكون للمؤسسة تمويل من مصادر متعددة، تكون بذلك أقل عرضة للخطر (الدائرة الثانية). فإذا حدث أن توقف أحد مصادر التمويل الذي يمثل أحد القطاعات الصغيرة، فإن عمل المؤسسة لن يتأثر كثيراً لأنه مازال هناك مصادر أخرى يمكن الاعتماد عليها. أما إذا توقف مصدر تمويل يمثله قطاع كبير هو الذي توقف، فإن المؤسسة سوف تتعرض لخطر شديد، لكنها ستظل لديها مصادر أخرى للدخل يمكن الاعتماد عليها.

أما الدائرة الثالثة فتأخذ في الاعتبار احتمالية التعرض للخطر. فهناك بعض مصادر التمويل تكون أكثر خطراً من الأخرى. على سبيل المثال، قد نجد أن المؤسسات المانحة يمكن الاعتماد عليها بدرجة أقل من الكنائس المحلية. فإذا كانت المؤسسات المانحة توفر جزءاً كبيراً من مصادر تمويلنا، فربما نقرر أننا نحتاج إلى تغيير مستوى توازن التمويل لكي تتساوى مصادرنا بصورة أكبر (الدائرة الثالثة). وبينما يظل خطر فقدان التمويل المؤسسي كما هو، إلا أن تأثير هذا الفقدان يتضاءل.

من المهم أن نتذكر أنه مع أن تنوع مصادر التمويل يجعلنا أقل عرضة للخطر، إلا أنه ليس دائماً من النافع أن يكون لدينا الكثير جداً من المصادر المختلفة. وبوجه عام، كلما زاد عدد مصادر الدخل، زادت التكاليف التي ستتكبدها الإدارة في جمع واستقبال هذه الدعم المالي والاستمرار في جمعه. ويجب أن توازن المهارة في تقرير مزيج التمويل الخاص بنا بين:

- فوائد الحد من العرضة للخطر بأن يكون لنا مصادرة متنوعة للتمويل.
  - عوائق وجود تكاليف إدارية باهظة من خلال وجود مصادر تمويل أكثر من اللازم.
- يمكننا أن نغير مزيج التمويل الخاص بنا من أجل تقليل الخطر. غير أن مزيج التمويل الخاص بنا سيظل دائماً يعتمد على المصادر المتاحة للتمويل التي يمكن لمؤسستنا الوصول إليها.

هناك بعض مصادر جمع الدعم المالي سوف توفر التمويل بسرعة، ولكن البعض الآخر ربما يتطلب فترة أطول لإظهار النتائج. ومن ثم يمكن أن يستلزم الأمر قضاء عدة سنوات من أجل تنويع قاعدتنا التمويلية. يمكن لمصادر التمويل مثل المؤسسات المانحة والمؤسسات الوقفية أن توفر مبالغ أكبر من المال بشكل أسرع نسبياً لدعم عملنا بينما نعمل على تجميع دخلنا من مصادر أخرى مثل الكنائس والأنشطة المولدة للدخل.

من أجل جمع الدعم المالي وزيادة التموليات، علينا أن نكتشف مصادر التمويل المتاحة لنا. وهذا يتضمن تحديد جميع المؤسسات والأفراد الذين قد يكونون مهتمين بتقديم الدعم المالي لنا.

في البداية، علينا أن نفحص جميع مصادر التمويل. وهذا قد يتضمن:

- الأفراد المانحين الذي يقدمون دعم مالي صغير
- الأفراد المانحين الذين يقدمون دعم مالي كبير
- الكنائس
- در الدخل بواسطة بيع البضائع والخدمات
- الشركات
- المؤسسات الوقفية أو أموال الوقف
- الحكومة المحلية
- الحكومة الوطنية

تحديد مصادر  
التمويل الملائمة

■ التمويل من الدول الأخرى، مثل وكالات التمويل الحكومية والمنظمات غير الحكومية الدولية.

**تكوين قائمة بمصادر التمويل** تسأل بعض المانحين حالياً، أو تشارك في شبكة علاقات. اكتب جميع مصادر التمويل في قائمة.

تأمل القائمة واطرح سؤالاً: “من نظن أنه ينبغي أن يمولنا؟” وهذا السؤال ليس هو نفس السؤال الذي يقول: “من الذي يريد أن يمولنا؟” على سبيل المثال: ربما نرغب في تشجيع الكنائس المحلية أن تبرع لمؤسستنا، ولكن قد لا تكون ثقافة العطاء أمراً شائعاً في الكنائس المحلية في بلدنا. فإذا كنا نعتقد أن الكنائس المحلية ينبغي أن تكون مصدر تمويل لنا، فإن استراتيجية جمع الدعم المالي الخاصة بنا ستحتم علينا البحث عن طرق نستطيع بها تغيير هذه الثقافة. ابدأ بالمحيطين بالمؤسسة، الذين تربطنا بهم علاقة قائمة بالفعل الآن، وذلك أفضل من التوجه مباشرة إلى المانحين الكبار الذين لا يعرفون مؤسستنا.

انظر مرة أخرى إلى القائمة واطرح سؤالاً: “ما الذي سيجذبهم لتمويلنا؟” وهذا سوف يساعدنا على التفكير بشأن مدى جدوى أن نستغل الوقت معهم.

- ربما ندرك بكل يقين أنهم لن يكونوا مهتمين بتمويلنا. فمثلاً، ربما لا يمولون المؤسسات الدينية. في هذه الحالة، سوف يكون التواصل معهم من أجل التمويل مضبعة للوقت.
- إذا لم نكن نعتقد أن لديهم اهتماماً كبيراً بعملنا، ولكننا نعتقد أنهم قد يقدمون دعم مالي لنا، فقد نفكر في قضاء بعض الوقت وإنفاق بعض الأموال في محاولة لجمع الدعم المالي منهم.
- إذا كنا نعتقد أن لديهم بالفعل اهتماماً كبيراً بعملنا، وربما نكون قادرين على إنفاق وقت وجهد أقل معهم، ولكن ما سنبذله من وقت وجهد يكفيان لضمان أنهم سوف يتبرعون بالمال.

انظر إلى القائمة للمرة الثالثة وفكر في مدى ملائمة المصادر المختلفة للتمويل. على سبيل المثال، ربما نحتاج أن نتفحص مدى ما يتاح لديهم من تمويلات، ومدى الطابع الأخلاقي لهذه الجهة المانحة، ومدى إمكانية أن يتبرعوا مرة واحدة أو يستمروا في العطاء المتواصل. الأمر يستحق أن نبحث عن مصادر التمويل المختلفة التي تستخدمها المؤسسات ذات الأهداف التي تشابه أهدافنا. فمثلاً، ربما تكون هناك مؤسسات أخرى تدعمها الكنائس المحلية؛ وربما تهتم المؤسسات المانحة بتمويل العديد من المؤسسات المختلفة. حاول أن تبحث عن هذه المؤسسات، وما الذي تفعله وما هي خططها الاستراتيجية لجمع الدعم المالي. فهذا سوف يساعدنا في معرفة إذا ما كنا نستطيع محاولة الحصول على تمويل من هذا المصدر.

وضعت مؤسسة “معونة ورجاء” قائمة بكل المصادر المختلفة للتمويل وناقشت ما تراه بشأن كل منها.

## مثال

- لديها اتجاه إيجابي للغاية بشأن مشروعات در الدخل حيث إنها تساعد المجتمعات في المشاركة في تمويل عملها، وهي ترغب في رؤية المزيد من إجمالي دخلها يأتي من هذا المصدر.
- العطاء من الكنائس المحلية كان قليلاً للغاية. رغم أنهم يعرفون أن تغيير الاتجاهات وتكوين قاعدة من مصادر الدخل أمر يتطلب سنوات طويلة، فإن مؤسسة “معونة ورجاء” تشعر أن هذا الأمر شديد الأهمية وترغب في رؤية الكنائس المحلية توفر حصة أكبر من إجمالي الدخل للمؤسسة.

- مقدار صغير من الدخل جاء من بعض الأفراد في الماضي وهم يرغبون في زيادة هذا المقدار. تتمتع مؤسسة "معونة ورجاء" بعلاقات جيدة مع الكنائس في المملكة المتحدة، والكثير من هذه الكنائس يرسل متطوعين، وتريد المؤسسة أن تبدأ في استخدام هذه العلاقات لجمع الأموال في المملكة المتحدة.
  - أصبح الحصول على التمويل من المؤسسات المانحة أكثر صعوبة، ولكن مازال هناك منح قليلة متاحة يمكن لمؤسسة "معونة ورجاء" أن تتقدم للحصول عليها.
- تعرف مؤسسة "معونة ورجاء" أنها لن تكون قادرة على تحقيق هذه الأهداف أثناء السنة القادمة، ولكنها ترغب في استهدافه عبر السنوات القادمة.

### التفكير في مصادر التمويل التي يمكن التواصل معها

عندما نحدد مصادر التمويل الممكنة، علينا أن نفكر بشأن التكلفة التي يحتمل أن تتكبدها في عملية جمع الدعم المالي. فإن مقدار الوقت والمال الذي سنحتاج إلى إنفاقه للحصول على تمويل من بعض المانحين ربما يفوق ما نحصل عليه بالفعل من دعم مالي. فمثلاً، الكثير من المؤسسات المانحة لديها إجراءات معقدة ومطوّلة من أجل التقدم بطلب للحصول على تمويل. فإذا لم نتقدم بطلب للحصول على مبلغ كبير من المال، ربما نقرر أنه من الأفضل محاولة جمع الدعم المالي من مكان آخر.

عموماً، لا ينبغي أن تتكلف عملية جمع الدعم المالي أكثر من ١٥٪ من التمويل الذي تم جمعه. فإذا كان هدفك الحصول على ١٠٠٠٠ دولار، فعلياً أن نحاول ألا ننفق أكثر من ١٥٠٠ دولار في جمع هذا التمويل. على سبيل المثال، ربما نحتاج لإنفاق المال على وقت فريق العمل، والمواد الدعائية، والنفقات البريدية، والسفر. تذكر أنه عندما نتواصل مع متبرع للمرة الأولى من أجل الحصول على تمويل، فسيكون علينا أن ننفق المزيد من الوقت والمال أكثر مما ننفقه من أجل الحفاظ على تكرار الدعم المالي. فإذا كان لدينا القليل جداً من الجهات لنبداً معها، فسنجد أنه بصورة مبدئية، سوف تتكلف عملية جمع الدعم المالي تكاليف تصل على ٢٥٪ من التبرع الذي تم جمعه، وبالتالي فنحن ننفق دولار واحداً مقابل كل ٤ دولارات نجمعها.

### العائد المحتمل

يساعدنا الجدول التالي على احتساب مقدار العمل والوقت الذي نحتاج إلى إنفاقه في عملية جمع الدعم المالي، مقارنة بما يحتمل أن نجمعه (والذي يسمى أيضاً العائد). يمكن ملاء هذا الجدول بالنسبة للمصادر المختلفة للتمويل أو بالنسبة لمانحين معروفين بالاسم. وهذا يمكننا من تحديد أولوياتنا بشأن مصادر التمويل التي يجب التركيز عليها. علينا أن نتذكر أن المانحين الذين يقدمون أعلى عائد لا يمثلون بالضرورة أعلى أولوية. فربما يكون هناك عوامل أخرى تؤثر في قرارنا.

نمط جمع الدعم المالي	الوقت المطلوب (١)	التكاليف الأخرى (٢)	العائد المحتمل (٣)

شرح المصطلحات الموجودة في الجدول:

- الوقت المطلوب (١) كم عدد ساعات العمل التي سوف تتطلبها عملية تقديم الطلب؟
- هل لدينا أشخاص يعملون في جمع الدعم المالي وهم متخصصون في الوصول إلى هذه النوعية من الدعم المالي أم سوف نحتاج إلى تعيين خبراء خارجيين لمساعدتنا؟
  - كم مقدار المعلومات التي نحتاج إلى جمعها قبلما نستطيع التواصل مع المانح؟ كم الوقت الذي سيستغرقه هذا الأمر؟



- ما هي إجراءات التقديم المطلوب اتباعها؟
- هل ستحتاج استمارة التقديم إلى الكثير من الوقت من أجل إعدادها؟
- هل لدينا القدرة على متابعة الدعم المالي أم سوف نحتاج إلى توظيف المزيد من الموظفين؟

التكاليف الأخرى (٢) كم مقدار المال (بمعزل عن وقت فريق العمل) الذي سنحتاج إلى إنفاقه؟  
 ■ هنا نراعي بنوداً مثل النفقات البر يديّة، ونفقات السفر للاجتماع مع المانحين والمطبوعات ونفقات الإعلانات.

العائد المحتمل (٣) كم مقدار المال الذي يحتمل أن نحصل عليه، مقارنة مع ما تم إنفاقه؟  
 بمعنى آخر، كم دولار سوف نحصل عليه مقابل كل دولار تم إنفاقه على جمع الأموال؟ ولعل هذا قد يكون معقداً للغاية في احتسابه، وربما يصعب تقديره بالنسبة لبعض المانحين. ولكن المعادلة البسيطة والأولية هي:

$$\frac{\text{الدخل المتوقع}}{\text{الوقت المطلوب} + \text{بقية التكاليف}} = \text{العائد المحتمل}$$

على سبيل المثال، ربما نحتاج ٥٠٠٠٠ دولار من أجل إقامة مشروع. فإذا كنا نعتقد أنه باستطاعتنا جمع ١٠٠٠ دولار من الكنائس المحلية عبر السنة القادمة، وتكلفة وقت الموظفين وغيرها من التكاليف تعادل ١٠٠ دولار، فإن العائد المحتمل هو  $10 = \frac{1000}{100}$

بدلاً من ذلك، ربما يتوجب علينا أن نتقدم بخمسة مقترحات لمؤسسات مانحة متنوعة قبل أن ننجح في جمع الأموال. كذلك يجب علينا أن نضيف تكاليف تقديم المقترحات الخمسة من أجل التوصل إلى العائد المحتمل. فإذا كان إجمالي تكاليف التقديم للمقترحات الخمسة يساوي ١٠٠٠٠ دولار، فهذا يكون العائد المحتمل هو  $0 = \frac{0}{10000}$

هذا المثال يمكن أن يقودنا إلى القول بأن جمع الدعم المالي من الكنائس يتسم بمعدل أفضل للعائد عن المؤسسات المانحة. ولكن علينا أن نتفكر في مدى إمكانية أن نجمع ٥٠٠٠٠ دولار من الكنائس المحلية. ورغم من أن هذا قد يكون هدفاً طويلاً الأمد، فإنه قد يكون مستبعداً في الوقت الحاضر، وربما يدفعنا إلى التقديم للحصول على تمويل من المؤسسات المانحة من أجل تنفيذ هذا المشروع ولكن مع التركيز على عملنا على المدى البعيد على بناء قاعدتنا التمويلية من الكنيسة. غير أنه علينا أن نتذكر أنه بمجرد أن نحصل على المال من المؤسسة المانحة، فسيكون هناك وقت وتكاليف متضمنة في إدارة وتشغيل هذه الدعم المالي والتقديم لمانحين كبار آخرين، مثل الشركات.

عادة ما يكون الأقل تكلفة كثيراً هو جمع الدعم المالي المتكرر. وهذا يعني أن العائدات يحتمل أن تتزايد في السنة القادمة من نفس المتبرع. فمثلاً، العمل الذي قمنا به هذه السنة لبناء قاعدتنا التمويلية من الكنائس نأمل أن يكون له تأثير في السنة القادمة. إلا أن المؤسسات المانحة تعتمد كثيراً على جودة كل استمارة تقديم بمفردها عند اتخاذ قرار التمويل، بالإضافة إلى ما يعرفونه بالفعل عن المؤسسة.

## مثال

قررت مؤسسة "معونة ورجاء" أن تركز جهودها على الكنيسة وعلى العلاقات الفردية في المملكة المتحدة لتغطية عجزها في الدخل في السنة الأولى. وهم يعرفون بعض الأفراد هناك ربما يرغبون في تقديم دعم مالي يبلغ حوالي ١٠٠٠٠ دولار. سوف يسافر مدير مؤسسة "معونة ورجاء" على أية حال إلى المملكة المتحدة للتحدث في أحد المؤتمرات، ومن ثم يمكنه تمديد رحلته بدون تكاليف إضافية لمقابلة بعض المانحين المحتملين. وهذا سوف يوفر عائداً أفضل من تمويلات المؤسسات الوقفية التي سوف تتطلب الكثير من البحث. تعرف مؤسسة "معونة ورجاء" أن الحصول على دعم من الكنائس المحلية سوف يتطلب بضع سنوات، وهي ترغب في إنفاق الوقت في بناء علاقات مع كنائس محلية محددة في السنة الأولى.

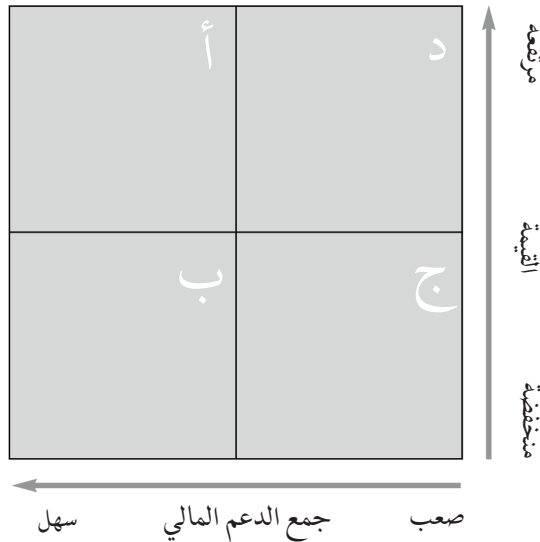
## مصفوفة أولوية المانح

هناك أداة نافعة أخرى هي المصفوفة التالية، والتي تقارن قيمة التمويل من متبرعين مختلفين مع مقدار سهولة جلب تبرعاتهم. وهذا سوف يساعدنا في تحديد أي المتبرعين نمنحهم أولوية اهتمامنا.

يحدد المحور العمودي قيمة المانح. على سبيل المثال، المانح الذي يقدم تبرعاً كبيراً يمكن النظر إليه باعتباره مانحاً ذا قيمة مرتفعة. بينما، من المهم أن نفكر في الملامح الأخرى للمانحين التي تجعلهم ذوي قيمة مرتفعة:

- العلاقة التي قد ينتج عنها رفع المؤسسة في صلاة أو دعم المتطوعين.
- ربما يعزز المانح من سمعة المؤسسة.
- ربما يلتزم المانح بأن يتبرع للمؤسسة لعدة سنوات قادمة، حتى لو تبرع بمقدار صغير فقط من الأموال.
- ربما يكون المانح مصدراً للتمويل السريع.
- ربما يوفر المانح صلات لنا مع مانحين آخرين.

يمكن تخطيط مدى سهولة جلب الدعم المالي من كل مانح على المحور الأفقي. ومن القضايا التي يجب مراعاتها مقدار ما نستثمره من وقت ومال من أجل الحصول على هذا الدعم المالي، ودرجة التواصل الذي لدينا بالفعل معهم ومدى اهتمامهم المحتمل بتمويل عملنا.



عين موقعاً لكل مانح على المصفوفة في المكان المناسب له. وبشكل عام، فإن المانحين في المربع (أ) يجب إعطاؤهم الأولوية القصوى. وهذا لأنهم مانحون ذوو قيمة مرتفعة ومن السهل الحصول على تمويل منهم. والمانحون في المربع (ج) يجب عدم وضعهم في مخطط أنشطتنا التمويلية إلا نادراً حيث إنه من الصعب الحصول على دعم مالي منهم ومن ثم، فهم أقل قيمة بالنسبة لمؤسستنا. أما المانحون من المربعين (ب) و(د) فينبغي أن يتم مناقشة وضعهم بالتفصيل من أجل اتخاذ قرار بشأن إمكانية استهدافهم من عدمها.

بمجرد أن نحدد المانحين الذين نعطيهم أولوية جهودنا، يمكننا عندها أن نقرر النسبة التي نريدهم أن يساهموا بها من إجمالي دخلنا. ويمكننا عندها أن نرسم رسماً بيانياً آخر لتوضيح مزيج التمويل المرغوب.

## الخطوة السابعة التواصل مع المانحين المحتملين

بمجرد تحديد مزيج التمويل الخاص بنا وترتيب أولوياتنا بالنسبة للمانحين، فإننا نحتاج إلى التفكير في المعلومات التي سيحتاجون إلى معرفتها لمساعدتهم في التبرع لنا. وسوف يكون علينا أن نشارك بالمعلومات مع مختلف المانحين بطرق عدة. كذلك فإن نوعية المعلومات التي يحتاجون إلى معرفتها ومقدارها سوف تكون متنوعة. فمثلاً، ربما تكون النشرات ملائمة للأفراد المانحين، بينما المؤسسات المانحة عادة ما تشترط أن يتم ملء استمارة تقديم مُفصلة.

من المفيد أن نكتب وثيقة تتضمن جميع المعلومات التي قد تكون مطلوبة لعملنا في جمع الدعم المالي. وبمجرد أن تتم كتابة هذه الوثيقة، يصبح عملنا في جمع الدعم المالي أكثر سهولة. وعندما نرغب في التواصل مع نوعية معينة من المانحين، يمكننا أن نأخذ المعلومات التي نحتاجها من هذه الوثيقة.

وينبغي أن تغطي هذه الوثيقة النقاط التالية:

- متى تم آخر تحديث لها
- معلومات عن المؤسسة
  - متى ولماذا تأسست ومن المؤسس.
  - الموقع
  - تفاصيل الاتصال
  - عدد فريق العمل متضمناً الموظفين بدوام كامل وبدوام جزئي والمتطوعين.
  - الدخل السنوي، ومن أين يأتي
  - بيان برسالة المؤسسة
  - أهم الإنجازات عبر السنوات الخمس الماضية
  - علاقاتنا بالمؤسسات الأخرى
- معلومات عن عمل المؤسسة
  - الأولويات والأنشطة الحالية
  - من الذين تخدمهم المؤسسة
  - ما سبب أهمية عمل المؤسسة
  - ما الذي سوف يحدث إذا استمر الحال دون مساعدتنا
  - النمو مؤخراً في المؤسسة وفي مطالب خدماتها
  - معلومات عن المشروعات في الماضي والحاضر والمستقبل، وتتضمن
    - الاحتياجات التي يتم التعامل معها
    - ما هو السبب وراء الاحتياج إلى هذا المشروع
    - لماذا يجب على المؤسسة أن تتدخل في هذا الأمر
    - أهداف المشروع

- كيف سوف يتم تحقيق أهداف المشروع
- فريق العمل الذي سيقوم بالمهمة وما طبيعة خبرات أفراد الفريق
- المستفيدون - من، وأين، وكم عددهم
- الميزانية
- التأثير

## ■ الموقعون

- ضع قائمة بالأشخاص الذين يمكنهم التوقيع على طلبات التقديم، أي: قائد المشروع، وجامع الدعم المالي، المدير، رئيس مجلس الإدارة.

من الأفضل أن تقوم بتخزين الوثيقة في ملف إلى جانب نسخة احتياطية من المعلومات مثل التقارير السنوية والحسابات ودراسات الحالة، وملخصات إدارية للمشروع، ومقتطفات حديثة من الصحف.

من المهم لنا، كمؤسسة، أن نتفكر في طريقة تقديمنا لأنفسنا: من نحن وماذا نفعل. وهناك ثلاث أدوات يمكننا استخدامها لعمل ذلك: **التواصل للإعلان عن نحن وماذا نفعل**

- (١) فكر في شعار للمؤسسة. الشعار يصف المؤسسة باستخدام خمس أو ست كلمات وكثيراً ما يستخدم على المطبوعات بالقرب من رمز المؤسسة. وحيث إن الشعار يتسم بالقصر، فعلياً أن نفكر بحذر شديد بشأن الكلمات التي نستخدمها.
- (٢) اكتب قائمة بست إلى ثماني كلمات يمكن استخدامها لشرح شخصية مؤسستنا. على سبيل المثال، يمكننا استخدام كلمات مثل: رحيمة، ودودة ومشجعة. وعلينا بعد ذلك أن نضمن أن اتصالاتنا المستقبلية تظهر شخصيتنا.
- (٣) اكتب وصفاً لما تفعله مؤسستنا في ما لا يزيد عن ٢٥ كلمة. إن هذا تدريب جيد جداً وهو مفيد للإجابة حينما يسألنا الناس: "ما الذي تقوم به مؤسستكم؟"

**مثال** عقدت مؤسسة "معوونة ورجاء" جلسة لمناقشة هذه الأدوات. كتب المشاركون شعاراً: "مساعدة عملية مع محبة المسيح." وقرروا أن شخصيتهم هي "رحيمة وممكنة وإيجابية ومحبّة ومستعدة ومعنتية". كما أن توصيفهم هو "معوونة ورجاء" مؤسسة، مدفوعة بمحبة الله، تُمكن المجتمعات من إيجاد حلول طويلة الأمد لاحتياجاتهم العملية.

**تحليل الفجوة** أفضل الطرق للتواصل مع بعض أنواع المانحين ربما لا تصلح مع غيرهم. يساعدنا هذا الجدول التالي لأداء ما يسمى أحياناً تحليل الفجوة. سوف يظهر لنا هذا الجدول أفضل الطرق للتواصل مع مختلف أنواع المانحين. الصفوف تمثل المانحين المحتملين، أما الأعمدة فتتمثل الطرق المختلفة للتواصل. يجب وضع علامة مميزة عند المربعات المناسبة. على سبيل المثال، لعل أحد السبل الجيدة للتواصل مع الكنيسة يتمثل في تنظيم إحدى الفعاليات، بينما لا تكون الرسالة ملائمة إلى حد ما.

التواصل مع  
المانحين

وسيلة التواصل				نوعية المانح
خطاب	فعالية (مناسبة)	مقابلة مباشرة	غيرها	
	✓			فرد - تبرع صغير
✓		✓		فرد - تبرع كبير
	✓			كنيسة
				الحكومة المحلية
				غيرها

## الخطوة الثامنة الاستراتيجية لكل مصدر للتمويل

بعد أن حددنا المانحين الذين سنتواصل معهم وكيف يمكننا التواصل معهم، يكون علينا أن نُطوّر استراتيجيات فردية لجمع الأموال لتكون مناسبة لكل مصدر الدعم المالي. وينبغي أن تغطي هذه الخطط فترة السنوات الخمس القادمة كما ينبغي أن يكون لها غاية، ومحصلات، وأنشطة.

مثال

تضم مؤسسة "معونة ورجاء" قسماً خاصاً بكل مصدر تمويلي في استراتيجيتها لجمع الدعم المالي. وهذا هو القسم التخطيطي لدر الدخل:

## الغاية

- ٢٥٪ من التكاليف الجارية لثلاثة مشاريع مجتمعية يتم جمعها من خلال أنشطة در الدخل في خلال خمس سنوات.

## المحصلات

- يتمتع جميع المخططيين للمشروع بمعرفة ومهارات للقيام بالتخطيط للمشروع بنهاية السنة الأولى
- أحد المشروعات الرائدة بدأ مع نهاية السنة الأولى
- تمويل جديد، يوفر منحاً صغيرة لمشروعات المجتمع، يتم إرساؤه مع نهاية السنة الثانية.

## الأنشطة

- مدير العمليات يكتب دورة تدريبية عن التخطيط للمشروعات مع نهاية أبريل في السنة الأولى.
- على جميع مخططي المشروع الالتحاق بدورة تدريبية لمدة يومين في شهر مايو ويونيو من السنة الأولى.
- على مدير العمليات أن يكتب مقترحاً للحصول على تمويل جديد مقداره ٥٠٠٠ دولار يمكن أن يساعد في الوصول إلى الأفراد في المملكة المتحدة للحصول على المساندة.



## الخطوة التاسعة التخطيط لعملنا في جمع الدعم المالي

بعد أن حددنا استراتيجيتنا في جمع الدعم المالي، نحتاج إلى تخطيط عملنا في جمع الدعم المالي. كما ينبغي أن نخطط برنامجاً للأنشطة (ويُعرف أيضاً باسم مُخطط جانت Gantt chart) للتأكد من أن عملنا في جمع الدعم المالي موزع على مدار السنة كلها:

- احرص على أن تتوافق استراتيجيات كل مصدر للتمويل مع بعضها البعض فيما يتعلق بالتوقيت والموارد. هل لدينا القدرة على تنفيذ جميع الأنشطة في السنة الأولى أم علينا أن نعدّل من استراتيجياتنا؟ هل هناك أوقات معينة في أثناء السنة يجب تنفيذ بعض الأنشطة فيها؟
- خذ بعين الاعتبار الأنشطة الأخرى التي ترتبط بجمع الدعم المالي. مثلاً، ربما نرغب في التواصل مع مانح لطلب تمويل لازم لتوظيف جامع للدعم المالي بدوام كامل. فهذا سوف يجعل عملنا في جمع الدعم المالي أسهل فيما بعد. وربما نقرر الاستثمار في تعيين متطوعين لتنفيذ مهمة جمع الدعم المالي. وقد نرغب في حضور مؤتمرات لجمع الدعم المالي أو عقد اجتماعات مهمة مع قيادة المؤسسة.

### جدول الأنشطة

يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر

اجعل الخطوط أكثر سمكاً لو أن النشاط مكثف. يمكن إضافة حروف استدلاية لكل سطر لتشير إلى الموظف المسؤول عن هذا النشاط. التوقيت أمر مهم. لذا، فكر بحذر وعناية بشأن التوقيت الملائم للتواصل مع المانحين. على سبيل المثال، بعض المؤسسات المانحة لديها ميعاد نهائي لتقديم الطلبات. ويُفضل تجنب التوقيتات التالية:

- فترات الأعياد حينما يكون المانحون غالباً متغيبين
- الأوقات المزدهمة عند المانحين، مثل موسم الحصاد أو نهاية السنة المالية.

غير أنه في بعض الحالات يمكننا أن نستفيد من هذه الأوقات. فمثلاً، في حين أن النزعة الاستهلاكية قد تعني أن الناس يصبح لديهم مال أقل لتخصيصه للأعمال الخيرية في أعياد الميلاد، فقد يتبين أن فترة أعياد الميلاد وقت جيد يمكن فيه تقديم الطلبات حيث إن هذا هو الوقت من السنة الذي فيه يشعر الأفراد كثيراً بأفضل مشاعر طيبة تجاه الآخرين. وبالمثل، بينما قد يكون الوضع المالي للمانحين جيداً فربما لا يتبقى لديهم مال في نهاية السنة المالية، إلا أنه قد يبحث البعض عن مؤسسات لكي يقدموا لها المال.

يمكننا أن نستفيد من الأوقات المهمة في تاريخ مؤسستنا، مثل العيد السنوي. كذلك يمكننا أن نفكر في استخدام الأحداث البارزة في التقويم الثقافي لبلدنا لجمع المال.

في هونج كونج، يوجد تقليد ثقافي يقوم على أن الكبار يقدمون حزمة حمراء تحتوي على بعض المال للأطفال أثناء الشهر الذي يمثل السنة الجديدة بالتقويم الصيني. قامت مؤسسة سيدار فاند بتصميم وطباعة والدعاية لحزمتها الحمراء، وفيها الدعم المالي التي يتم جمعها تذهب لمساندة أجزاء عديدة من عملها. وتم إرسال الحزم الحمراء مع النشرة الإخبارية الخاصة بمؤسسة سيدار فاند. وبعد ذلك قام الأفراد والكنائس أو معلمو مدارس الأحد بتعليمهم كيف يجمعون الحزم وتوصيلها إلى مؤسسة سيدار فاند.

دراسة حالة:  
سيدار فاند، هونج  
كونج

## الخطوة العاشرة التوصل مع المانحين

لقد تم تجميع المعلومات العامة عن جمع الدعم المالي في الخطوة السابعة، ويجب تكييف هذه المعلومات لتقديمها إلى مختلف المانحين. فيمكن تعديلها إلى مقترح كتابي، أو استمارة تقديم، أو خطاب. كذا يمكن استخدامها في النشرات الدعائية أو يمكن تعديلها للاستخدام في الفعاليات (المناسبات) والخطب التي تُخصص لجمع الدعم المالي.

من المهم أن نفترض أن المانح لا يعلم شيئاً عن مؤسستنا أو عملنا. وقد يكون من المفيد أن نعطي المواد الخاصة بجمع الدعم المالي لدينا إلى شخص لا يعرف مؤسستنا قبل أن نتواصل مع المانحين المحتملين. إذ يمكن لهذا الشخص أن يقرأ المواد الدعائية ويخبرنا في حالة عدم فهمه لشيء أو بوجود فجوات تحتاج إلى استكمالها.

والأسئلة المهمة التي يجب أن تُطرح هي:

- ما الذي يحتاج المانح إلى معرفته من أجل أن يتخذ قراراً مطلعاً؟
- ما الذي لا يحتاج المانح إلى معرفته؟
- ما الذي نريد أن نعرفه بهما يمكن أن يؤثر في قراره بالتبرع؟

تذكر أن تعكس شعار المؤسسة، وشخصيتها وتوصيفها في الطلب الذي تتقدم به.

علينا أن نفكر في طبيعة الجمهور المستهدف، ونأكد أن اللغة ومستوى الخطاب مناسبان. عند التواصل مع مانحين من دول أخرى، تجنب إرسال ترجمة ركيكة وذات مستوى ضعيف للوثائق.

كن أميناً. فمن السهل أن تبالغ في الحقائق سعياً لجعل طلبك للتمويل يبدو أكثر أهمية وإلحاحاً. ولكن الخطورة هنا أن عدم الأمانة قد تؤثر في سمعة مؤسستنا فيما بعد.

إذا توافرت الخبرات المناسبة في المؤسسة، فقد يكون من الأفضل إنشاء موقع إلكتروني. وهذا الموقع يمكن أن يحتوي على معلومات عن عمل المؤسسة ويشرح كيفية تقديم الدعم المالي.

أفكار مفيدة  
هناك أفكار مفيدة عن الأنواع المختلفة من المانحين نجدها في القسم الرابع.

تقديم طلباتنا المكتوبة  
يقدم الجدول التالي قائمة تدقيق (أو قائمة استرشادية) تساعدنا في فحص جميع الأشياء التي تجعلنا نكتب طلب كتابي جيد. ويمكن تكييفه بحيث يتلاءم مع أنواع مختلفة من المانحين. إذا جاءت الإجابة على أي سؤال بـ "لا"، يمكن عندها استخدام العمود الرابع من الجدول لكتابة تعليقات بشأن كيفية تحسين هذا الطلب. وبمجرد الانتهاء من كتابة هذه القائمة، فإنه يمكن العمل على كل نقطة حركة على التوالي.

نقاط الحركة	نعم/لا	أسئلة يجب أن نطرحها على أنفسنا	السمات
		هل هو موجز ومناسب؟	العنوان
		هل تخلق اهتماماً كافياً لدى القارئ لكي يكمل قراءة المقترح؟	الفقرة الأولى
		هل المقترح سهل القراءة؟	الكتابة
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ هل طوله صحيح؟</li> <li>■ هل يتضمن جميع النقاط الجوهرية التي نرغب في تقديمها؟</li> <li>■ هل يمكننا حذف أي كلمات غير ضرورية؟</li> <li>■ هل حاولنا أن نقول أكثر من اللازم؟</li> </ul>	الطول
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ هل المقترح إيجابي، وجريء، ومتحمس؟</li> <li>■ هل يخلق إحساساً بالحاجة إلى هذا المشروع وأهميته؟</li> </ul>	النعمة
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ هل هناك بنية منطقية في هذا المقترح؟</li> <li>■ هل نكرر أنفسنا؟</li> </ul>	التدفق المنطقي
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ هل تم تصميم المقترح بطريقة لطيفة وبه فقرات قصيرة، وعناوين فرعية وجداول كلما كان ذلك مناسباً؟</li> <li>■ هل تم كتابته بشكل دقيق وبدون أخطاء إملائية؟</li> </ul>	الانطباع البصري
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ هل يظهر الطلب أنه تم إعداده خصيصاً من أجل هذا المانح؟</li> </ul>	المدخل الشخصي
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ هل يذكر الطلب الاتصالات السابقة التي أجريناها مع المانح؟</li> </ul>	الاتصالات السابقة
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ هل من المرجح أن يكون الطلب ضمن اهتمامات المانح؟</li> <li>■ هل يتفق مع هموم المانح وأولوياته؟</li> </ul>	اهتمامات المانح
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ هل طلبنا معقول ومنطقي؟</li> <li>■ هل يمكن أن يعرض المانح إعطائنا المبلغ المالي الذي طلبناه؟</li> </ul>	مقياس الطلب
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ هل قدمنا أسباباً جيدة حول دواعي مساندة المانح لعملائنا؟</li> </ul>	الأسباب
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ هل الشخص الذي سيوقع الخطاب هو أنسب شخص بالنسبة للمانح؟</li> <li>■ هل هو أو هي نقطة الاتصال الأولى؟</li> </ul>	الموقع
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ هل نعرض أية متابعة إذا لاقى المقترح اهتماماً، وذلك مثل عقد اجتماع أو الإمداد بالمزيد من المعلومات التفصيلية؟</li> </ul>	المتابعة



## تقييم طلباتنا المكتوبة

نقاط الحركة	نعم/لا	أسئلة يجب أن نطرحها على أنفسنا	السمات
		<ul style="list-style-type: none"> <li>هل عبرنا عن الحاجة بوضوح وذكرنا تأثير عملنا على المستفيدين؟</li> <li>هل دعمناه بحقائق وأرقام مناسبة</li> </ul>	الحاجة
		<ul style="list-style-type: none"> <li>هل افترضنا أن المانح كان قد سمع عنا من قبل؟</li> <li>هل أظهرنا أن مؤسستنا لديها القدرة والمهارة والموارد الأخرى الضرورية لإحداث هذا التأثير؟</li> </ul>	المصدقية
		<ul style="list-style-type: none"> <li>هل شرحنا ما نأمل عمله بتعابير واضحة وبسيطة؟</li> <li>هل تم تضمين كل ما يرغب المانح في معرفته؟</li> </ul>	المقترح
		<ul style="list-style-type: none"> <li>هل وضعنا أهدافاً واضحة وقابلة للقياس لعملنا؟</li> </ul>	الأهداف
		<ul style="list-style-type: none"> <li>هل أظهرنا كيف سوف نقيم مدى التقدم والمحصلات الناتجة عن عملنا؟</li> </ul>	التقييم
		<ul style="list-style-type: none"> <li>هل أظهرنا كيف سوف نشارك بنتائج عملنا؟</li> </ul>	الانتشار
		<ul style="list-style-type: none"> <li>هل أشرنا إلى مقياس الدعم الذي نتطلع إليه؟</li> <li>هل ذكرنا من أين تأتي بقية الأموال؟</li> </ul>	العرض
		<ul style="list-style-type: none"> <li>هل أظهرنا أننا فكرنا بشأن تضمينات التمويل المستقبلي لهذا المقترح (أي: التكاليف الجارية)؟</li> </ul>	التمويل المستقبلي
		<ul style="list-style-type: none"> <li>هل تم إجراء الحسابات بصورة صحيحة؟</li> </ul>	حسابيا
		<ul style="list-style-type: none"> <li>هل أدرجنا جميع بنود النفقات؟</li> <li>هل التكاليف المُقدَّرة للبنود واقعية؟</li> </ul>	التكاليف
		<ul style="list-style-type: none"> <li>هل التكلفة الإجمالية معقولة بالنسبة للعمل الذي نخطط للقيام به؟</li> <li>هل يمثل قيمة لأموال المانح؟</li> </ul>	القيمة

مقتبسة عن Writing better fundraising applications (1997) صفحة 118-121 بقلم مايكل نورتون ومايكل إيستود، دليل التغيير الاجتماعي.

## الخطوة الحادية عشر: التطبيق والتقييم والمراجعة لعملنا في جمع الدعم المالي

قبل أن نشرع في تطبيق استراتيجيتنا، علينا أن نتفكر في كيفية تقييم عملنا. فهذا سوف يمكننا من معرفة مدى نجاحه، كما سوف يساعدنا أيضاً على التعلم من أخطائنا وتحسين عملنا في جمع الدعم المالي في المستقبل.

أثناء سير عملنا في جمع الدعم المالي، علينا التأكد من أن لدينا دعماً متواصلاً من قيادة مؤسستنا. وينبغي أن نعقد اجتماعات منتظمة مع جميع أعضاء فريق العمل المشتركين في جمع الدعم المالي وذلك من أجل مراجعة مدى تقدمنا.

ومن المفيد أن نقوم بالأنشطة التالية:

**النشاط الأول: المتابعة**  
لدى معظم المانحين طلبات كثيرة تحتاج إلى دعمهم، وعلينا أن نتوقع عدم استجابة بعضهم لنا بالمرة. وسوف يكتفي البعض الآخر بإخبارنا بأنهم استقبلوا الطلب، بينما سيتواصل معنا آخرون للحصول على مزيد من المعلومات. فإذا أخبرونا أنهم غير مهتمين بنمويلنا، فعلينا أن نحاول اكتشاف السبب وراء ذلك. وهذا سوف يمكننا من التعلم وتحسين أسلوبنا في جمع الدعم المالي.

في بعض الثقافات كلمة "لا" تعني "لا". وبالتالي فإذا كان هناك أحد المانحين الذي تواصلنا معه يقول إنه غير راغب في التبرع بالمال لمؤسستنا، فلا نكلف أنفسنا عناء أن نسأله ثانية فيما بعد. ولكن، في ثقافات أخرى فإن كلمة "لا" تعني "ليس الآن"، وربما يكون من المقبول تماماً أن نتواصل معهم في وقت آخر، حيث قد نحصل على رد بالإيجاب.

- ماذا تعني كلمة "لا" في ثقافتنا؟
- هل تختلف تبعاً لنوعية المانح؟
- إذا كانت الإجابة "لا"، أي المانحين يمكننا أن نتواصل معهم ثانية وأيهم لا ينبغي علينا التواصل معهم ثانية؟

**النشاط الثاني: الاحتفاظ بملف جمع الدعم المالي**  
من المفيد أن نشكل ملفاً لجمع الدعم المالي. وسوف يحتوي هذا الملف على سجلات خاصة بكل الاتصالات التي أجريناها مع المانحين المحتملين لكي نظل محافظين على تسلسل الأحداث الخاصة بكل أعمال جمع الدعم المالي التي أجرتها مؤسستنا. وهذا مهم بصفة خاصة للمؤسسات التي لا توظف جامع للدعم المالي، بل يكون فيها عدة أفراد من فريق العمل يتولون مسئولية أنشطة جمع الدعم المالي من وقت لآخر. سوف يساعد هذا الملف في وقف ازدواجية الأنشطة وسوف يُمكن فريق العمل من معرفة المانحين الذين تواصلت المؤسسة معهم من قبل. كما سوف يُذكر جامعي الضرائب المشغولين بأن يقوموا بالمتابعة مع المانحين عند الضرورة.

يمكن استخدام ملف جمع الدعم المالي في كتابة ملاحظات بشأن أحد أحداث جمع الدعم المالي بالإضافة إلى تتبع الطلبات المكتوبة. وينبغي أن يضاف إلى الملف ملاحظات بشأن أي نوع من الاتصالات مع المانحين.

ملف جمع الدعم المالي

اسم المانح	ما مقدار الدعم الذي طلبناه منه
الاسم واللقب الوظيفي للشخص الذي تواصلنا معه	
المسؤول في مؤسستنا عن التفاوض بشأن عملية التمويل	
تاريخ إرسال الطلب أو إقامة الفعالية (المناسبة)	
التاريخ المتوقع لاتخاذ القرار	
نشاط المتابعة المطلوب	
نشاط المتابعة الذي تم اتخاذه	

مقتبسة عن Writing better fundraising applications (١٩٩٧) ص. ١١٨-١٢١ بقلم مايكل نورتون ومايكل إيستود، دليل التغيير الاجتماعي.

من المفيد أن نتفحص ملف جمع الدعم المالي لدينا بانتظام سعيًا لمعرفة ما الذي يعمل بصورة جيدة وتحسين ملامح من عملنا التي لا تعمل بشكل جيد.

**النشاط الثالث:** إعادة تفقد استراتيجيتنا لجمع الدعم المالي

ينبغي علينا أن نحرص على الانتظام في تكرار استخدام أدوات مثل تحليل سوت، ومصفوفة التمويل/القيمة وذلك لضمان تحديث استراتيجيتنا لجمع الدعم المالي. كذلك علينا أن نشير إلى استراتيجيتنا المؤسسية لضمان توافق استراتيجيتنا لجمع الدعم المالي معها.

**النشاط الرابع:** إنشاء قاعدة بيانات

علينا إنشاء قاعدة بيانات مركزية للمانحين والتأكد من تحديثها المستمر. وهذا قد يتضمن جدولاً شاملاً على الحاسب الآلي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة. أما المؤسسات الأكبر فربما يناسبها أكثر قاعدة بيانات أكثر تعقيداً. ومن المعلومات النافعة التي يجب حفظها: الأسماء ووسائل الاتصال وقيمة التبرعات. ويمكننا استخدام المعلومات المحفوظة في قاعدة البيانات لقياس مدى نجاح عملنا في جمع الدعم المالي.

**النشاط الخامس:** قياس النجاح في جمع الدعم المالي

هناك طرق عديدة ومتنوعة لقياس النجاح في جمع الدعم المالي. ومن المهم قياس النجاح لكي تتمكن من الاستمرار في تحسين استراتيجيتنا، وذلك بإدماج الدروس المستفادة. على سبيل المثال، ربما نكتشف أنه في منطقتنا، من الأوفر جداً أن نقوم بجمع الدعم المالي من الكنائس بدلاً من الأفراد. وبالتالي فربما نغير من استراتيجيتنا ونصرف المزيد من الوقت في الدعاية لقضيتنا في الكنائس والقليل من الوقت مع الأفراد.

بعض طرق قياس النجاح:

- عدد الاتصالات الجديدة التي تشكلت. وهذا يمكن قياسه بواسطة احتساب عدد السجلات الجديدة الموجودة على قاعدة البيانات.
- مقدار المال الذي تم جمعه. وهذا مقياس بسيط لاحتساب التموليات التي يتم جمعها سنوياً. ويمكن مقارنته بالتمويلات التي تم جمعها عبر السنوات الماضية. ويجب مراعاة معدل التضخم.
- نسبة الدعم المالي الذي تم جمعه أو العائد. هذا المقياس يقارن الدخل الذي تم جمعه مع تكاليف الجمع. وهو يخبرنا بعدد الدولارات التي جمعناها مقابل كل دولار أنفقناه. ويمكننا الاستعانة بهذه الحسبة لعلنا في جمع الدعم المالي في مجمله ونقارن النجاح مع السنوات السابقة. كما يمكننا أيضاً نشجع العائدات من أنواع مختلفة من التموليات.

$$\text{نسبة الدعم المالي المجموع} = \frac{\text{المبلغ الذي تم جمعه}}{\text{تكاليف جمع هذا المبلغ}}$$

- معدل الاستجابة. يقيس هذا المقياس نجاح مراسلاتنا في جمع الدعم المالي. فهو يقارن، على سبيل المثال، عدد الخطابات المرسله وعدد الاستجابات المتلقاه، أو الفارق بين عدد الأشخاص الذين حضروا حفل موسيقي وعدد التبرعات التي حصلنا عليها. معدل الاستجابة يتم وصفه في صورة نسبة مئوية:

$$\text{معدل الاستجابة} \% = \frac{\text{عدد الاستجابات}}{\text{عدد الأشخاص الذين تم التواصل معهم} \times 100}$$

متوسط التبرع. هذا المقياس، إذا تم إجراؤه شهرياً أو سنوياً، يمكن أن يستخدم لقياس نجاح عملية جمع الدعم المالي بمرور الوقت، وهو يظهر مدى نجاح الاستراتيجية، وذلك ربما عبر إعطاء المانحين الحاليين الثقة في قضيتنا، وتشجيعهم على تقديم المزيد من المال، أو من خلال استهداف المانحين الذين سوف يقدمون تبرعات كبيرة. وحيث إن المبالغ المقدمة تتنوع بين الشركات أو الجهات المانحة الحكومية أو الأفراد، فإن هذا المقياس سيحمل دلالة أكبر لو أن الحسابات تم إجراؤه لكل نوعية بمفردها.

إجمالي المبلغ الذي تم جمعه

متوسط التبرع:  $\frac{\text{إجمالي المبلغ الذي تم جمعه}}{\text{إجمالي عدد التبرعات}}$

### مثال

في نهاية السنة الأولى، نظرت مؤسسة "معونة ورجاء" إلى السنة الماضية الناجحة نسبياً

- الدورة التدريبية التي تم إعدادها من أجل مشاريع در الدخل قد سارت بشكل جيد وكذلك المشروع التجريبي للحرف اليدوية نجح في جمع ٢,٤٥ دولار عن كل دولار تم إنفاقه. ومن المتوقع أنه الآن قد تم دفع بعض تكاليف رأس المال الأولية، ومن ثم فهذا سوف ينعكس على تحسن الاستثمار.
- حقق جمع الدعم المالي من الأفراد في المملكة المتحدة نتائج جيدة جداً. فقبل رحلة المدير إلى المملكة المتحدة كتب مقترحات لأربعة مشاريع لمناقشتها مع بعض الأفراد المانحين. ونتيجة لذلك حصلت "معونة ورجاء" على ٣٠٠٠٠ دولار.
- أرسلت مؤسسة "معونة ورجاء" رسالة إلكترونية لجميع الجهات والأفراد الذين تتصل بهم في المملكة المتحدة مع حلول أعياد الميلاد لتدعوهم للتبرع. فجمعت المؤسسة ٣٥٠٠ دولار. وقد استجاب ١٢٪ من الناس وقدموا متوسط التبرع بلغ ٧٠ دولار.
- عقدت مؤسسة "معونة ورجاء" اجتماعاً في مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) وتحدثت عن إمكانية التقديم من أجل الحصول على تمويل من برنامجهم للمنح الصغيرة. وقد قدمت المؤسسة مقترحاً مشتركاً مع مؤسسة إنمائية أخرى كانت قد تلقت تمويلاً من البرنامج من قبل، ونجحت في الحصول على ١٠٠٠٠ دولار للمشروع. وستعقد المؤسسة اجتماع متابعة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في بداية السنة التالية حيث تقدم تقريراً عن النجاح المتحقق في المشروع.

### تأمل

- كيف نقيس نجاحنا في جمع الدعم المالي في الوقت الحالي؟
- كيف يمكننا أن نقيس نجاحنا في جمع الدعم المالي في المستقبل؟
- هل لدينا طرق لجمع المعلومات المطلوبة لإجراء الحسابات؟

## سمات مصادر التمويل المختلفة

يتناول هذا القسم بالتفصيل بعض المصادر المختلفة للتمويل لمساعدتنا في مراعاة فوائدها وعوائق كل مصدر لكي تتمكن من التوصل إلى استراتيجية واقعية لجمع التموليلات لصالح مؤسستنا.

### الأفراد والكنائس

تمتلك كثير من المؤسسات الإنمائية خبرة ضئيلة في مجال جمع التبرعات من الأفراد والكنائس. وهناك العديد من الأسباب التي تحول دون تركيز المؤسسات جهودها في جمع التبرعات حالياً على الأفراد والكنائس:

- لا ترى المؤسسات أهمية السعي للتمويل محلياً بينما مازال المال يتدفق من بلاد أخرى ومن المؤسسات المانحة.
- لا يوجد لديهم تاريخ سابق في جمع الأموال من الأفراد والكنائس، وبالتالي فإن المؤسسات لا تعرف من أين تبدأ.
- هناك فرضية شائعة تقول بأن المحليين لا يمكنهم أن يتحملوا مسؤولية التبرع بالمال.

ومع هذا، فإن المؤسسات المُكرّسة للعمل الإنمائي المسيحي ينبغي عليها أن تسعى لجلب التبرعات من هؤلاء الأشخاص المؤيدين لأهدافها. ولأجل هذا السبب، ينبغي على العمل المسيحي أن ينال دعماً ولو جزئياً من قبل المسيحيين. بالإضافة إلى ذلك:

- الأفراد والكنائس المحلية الذين يدعمون مؤسستنا بصفة منتظمة سوف يمثلون بالنسبة لنا قاعدة تمويلية أكثر ثباتاً.
- ما لم نكن نجمع الأموال لأجل مشروع محدد، فإن التبرع بالمال من الأفراد والكنائس ليس مقيداً. وهذا يعني أن لدينا القدرة على اختيار أي جزء من عملنا يمكننا أن ننفق الأموال عليه.
- بمجرد أن يقدم لنا الأفراد والكنائس تبرعات، غالباً ما يكون من الأيسر أن نحصل على تبرعات متكررة منهم.
- المؤسسات التي تحاول جمع التبرعات من الأفراد والكنائس كثيراً ما تندش من رغبة المتبرعين وحماسهم للعطاء.
- قد يؤدي الالتزام بتقديم المال، مهما كان صغيراً، إلى التزام بطرق أخرى، مثل الصلاة والعمل التطوعي والقيام بحملات الدعاية.
- إن تشجيع الأشخاص المحليين على العطاء لمساندة عملنا يعزز من شعورهم بالملكية لما يحدث في منطقتهم المحلية. وربما يؤدي هذا إلى تغيير الاتجاهات في المجتمع تجاه الفقراء. ولعله أيضاً يشجع المحليين على التقدم بمبادراتهم الخاصة لمساندة مواطنيهم.

تقدم دراسة الحالة في صفحة ٥٢ رؤية موجزة لبعض من هذه القضايا.

## دراسة حالة: مشروع كرازي في أفريقيا، بدولة رواندا

يكتب أنطونيني روتيسيري، قائد فريق المشروع:

«منذ أن جاء أول مُبَشِّرٍ إلى أفريقيا، كانت الكنائس والمؤسسات المسيحية تدار بواسطة تبرعات تأتي من الغرب. وتنامى الاعتقاد بأنه من المستحيل جمع الدعم المالي في أفريقيا. فهل من الممكن التحرر من هذه الثقافة؟ هل من الممكن أن نجمع الدعم المالي من مواطنينا، ولو حتى بالقدر الذي يكفي ليجعلنا نستمر في خدمتنا؟ وإجابتي هي: نعم. ولكن يظل السؤال هو: كيف يحدث ذلك؟»

لقد قمنا بالعديد من أنشطة جمع الأموال. وفيما يلي مثال على ذلك. في عام ١٩٩٧، ألهم الرب قلوبنا بأن نبني بيتاً للصلاة. وكالمعتاد، كتبتُ مقترحاً وأرسلت الكثير من الخطابات، والفاكسات والرسائل الإلكترونية للأصدقاء في أمريكا وأوروبا وأستراليا. ومرة الشهر دون أن نستقبل رداً واحداً. فصلتُ من أجل الأمر وأرسلت خطابات إلى أصدقاء مسيحيين في أفريقيا من الذين أعرف أنهم سوف يفهمون أهمية إقامة بيت للصلاة. وفي سنة واحدة، تدبرنا أمر جمع التبرعات واليوم صار بيت الصلاة يعمل بكامل طاقته لمجد الله.

نجحت معظم أنشطتنا لجمع التبرعات، ولكننا استفدنا دروساً وتلامسنا مع أوجه قصور:

- لما كان جمع التبرعات على النطاق المحلي أمراً جديداً، فقد وجدنا أننا نحتاج إلى استخدام الاتصال المباشر، مثل التواصل الشفوي والرسائل، لكي نشرح بالضبط ما الذي نأمل في تحقيقه.
- تسبب عدم وجود فريق عمل دائم يعمل على جمع الدعم المالي في جعله نشاطاً عارضاً لا يتم عمله إلا في حالة عدم وجود شيء آخر نعمله. غير أننا سرعان ما أدركنا أن جمع التعهدات وزيارة المتبرعين المحتملين بشتى أنواعهم تعد أنشطة ينبغي تنظيمها، لا أن يُنظر إليها وكأنها فرصة عارضة. وقد تم مؤخراً توظيف شخص بدوام كامل في وظيفة «حشد الموارد المحلية» في المؤسسة.
- ينبغي أن تكون الصلاة هي الخطوة الأولى في جمع التبرعات. فجميع القلوب في يد الله وهو يقودها إلى حيثما يشاء. كان تعلم انتظار الرب درساً تعلمناه وهذا درس حررنا من ضغوط المخاوف المالية.
- أن نتق أن الناس سوف يتبرعون من أجل ما يؤمنون به. لذلك فإننا نقضي الوقت في شرح الهدف، وليس في الضغط عليهم لكي يتبرعوا بأموالهم.
- يُعد جمع التبرعات استناداً على الغرض هو أكثر فعالية. فكل مرة قمنا فيها بزيارة أشخاص لكسب تعاطفهم تجاه احتياجنا المالي، كانوا متحمسين لمعرفة أنهم من الممكن الوصول إلى الهدف.
- ربما لن نجمع كل الأموال المطلوبة لكل شيء، ولكن من الممكن أن نجمع أكثر بكثير مما يعتقده الكثير من الناس.

## رفع الوعي

يعد رفع الوعي أمراً جوهرياً لجمع التبرعات من الأفراد والكنائس. ففي بعض الأحيان لا يعي الناس القضايا التي تواجه المجتمعات الفقيرة. وحتى لو كان لدى الناس وعي بالاحتياجات، فربما يشعرون بأنهم لا يملكون ما يساعدون به. وقد لا يعرفون شيئاً عن المؤسسات الموجودة لمساعدة هذه المجتمعات. ومن ثم، نحن نحتاج إلى توعيتهم بهذه الاحتياجات وما الذي تفعله مؤسساتنا للمساعدة في تسديد هذه الاحتياجات. فإذا زادت ثقة الآخرين فينا، ربما يقررون أنهم يرغبون في تقديم الدعم المالي لعملنا.

ثمة طرق عديدة لرفع الوعي. وهذا قد يتضمن توزيع النشرات أو التحدث في الاجتماعات واللقاءات المجتمعية. وربما تواصل مع جماعات من الكنيسة أو حتى أثناء خدمات الكنيسة. قد ترى الكنائس أحياناً أن العمل الإنمائي في مجتمعها ليس جزءاً من دورها. يمكننا أن نشر التوعية بمؤسساتنا من خلال التواصل أولاً مع الرعاة.

بمجرد أن ننجح في إقامة علاقات جيدة مع الرعاة، ربما يتولون هم تشجيع رعايتهم على المشاركة في عمل الله في مجتمعهم من خلال مساندة مؤسستنا.

من أجل المساعدة في تشجيع الكنائس على تقديم عطاياهم لعمل المؤسسة، دبر معهد المراسلات الكتابية في باكستان للعمل في أيام الآحاد. ففي كنائس وخدمات متعددة تم التركيز على عمل المؤسسة وبالتالي تم جمع التبرعات لمساندة عمل المعهد.

دراسة حالة:  
معهد المراسلات  
الكتابية في باكستان  
Pakistan Bible  
Correspondence  
Institute

لابد من التفكير في طرق لتمكين الأفراد من تقديم العطاء بصورة منتظمة. فإذا كان لديهم حساب مصرفي، فباستطاعتهم أن يصدروا أمراً مستديماً فيه يقوم البنك بموجبه آلياً بتحويل مبلغ معين من المال من حسابهم المصرفي إلى حساب المؤسسة على أساس منتظم. ويمكن تشجيع الكنائس أن تجمع العطاء كل أسبوع وتخصصه لاحتياج محدد أو مؤسسة معينة.

تمكين العطاء

ترسل المؤسسة خطاباً للطلاب لدعوتهم لكي يشاركوا في الدورة التدريبية المجانية في الكتاب المقدس ستُعقد في السنة القادمة. كما أنها توفر صناديق لجمع التبرعات يمكن للناس الاحتفاظ بها في بيوتهم لجمع بعض الأموال.

دراسة حالة:  
معهد المراسلات  
الكتابية في  
باكستان

إن الفعاليات والمناسبات وسيلة جيدة لجمع التبرعات. وعلى الأرجح أن تؤدي إلى تكرار التبرعات لو أنها قامت بتوعية وتعليم الناس في نفس الوقت. مع هذا، فإن الحدث الناجح يتطلب الكثير من الإعداد والتفكير. نحتاج إلى أن نكون مبدعين ونفكر في طرق مبتكرة لاجتذاب الأشخاص للمشاركة. كما أن الفعاليات الناجحة في بلد ما قد لا تكون ملائمة في بلد آخر. الأمر يستحق إجراء بعض البحث لمعرفة الفعاليات التي استخدمتها المؤسسات الأخرى في بلدنا. فلو أن فعالية محددة كانت ناجحة في إحدى السنوات، فربما يستحق أن نكررها في السنة التالية. غير أن تكرار الفعاليات بصورة مبالغ فيها يمكن أن يتسبب في انصراف الناس بها.

الفعاليات الخاصة  
بجمع الدعم المالي



كل سنة نقيم سידار فاند فعالية يقوم المشاركون فيها بالسير حفاة الأقدام. في هذا الحدث يقوم حوالي ٣٥٠ مشاركاً بدعوة أصدقائهم وآخرين لرعايتهم في السير في طريق معين بدون أحذية. من خلال عدم ارتداء الأحذية، تأمل مؤسسة سیدار فاند أن تساعد المشاركين على التعاطف مع الفقراء واللاجئين الذين تسعى مؤسسة سیدار فاند إلى مساعدتهم. لقد ثبت أن هذا الحدث يلقي شعبية بين الشباب والطلاب. وقد نجحت الأحداث المشابهة في السابق في جمع حوالي ٣٥ ألف دولار.

دراسة حالة:  
سیدار فاند، هونج  
كونج

التخطيط لفعاليات جمع الدعم المالي تتطلب بعض الفعاليات والمناسبات استثمار الكثير من الوقت والمال في الإعداد لها. وينبغي أن نبدأ في التخطيط لهذه الفعاليات قبل موعدها بفترة كافية.

إذا كنا نخطط لفعالية ما، فمن المهم أن نجري تقييماً لمستوى المخاطرة. فإذا لم يكن الحدث ناجحاً، ربما يضر بسمعتنا، بدلاً من أن يعززها! وينبغي أن يطرح تقييم المخاطر الأسئلة التالية:

- ما هي الأخطار التي تواجهنا؟
  - ما احتمالية حدوث الخطر؟
  - ماذا سيكون التأثير المحتمل لهذه المخاطر، لو أنها حدثت؟
  - كيف يمكننا أن نقلل أو نمنع هذه المخاطر؟
  - ما الذي يمكننا أن نعمله إذا حدثت المخاطر؟
- لتيسير الرجوع إلى إجابات هذه الأسئلة، يمكن كتابتها في شكل جدول.

مثال نحن ننظم عشاء لجمع الدعم المالي، سيتحدث فيه مديرنا عن عمل المؤسسة.

المخاطر	احتمالية حدوثها	التأثير المحتمل	إجراءات للحد منها	الأعمال المتخذة في حالة حدوثها
مشكلة مع حجز المكان	متوسط	متوسط	الحصول على ضامن أو راعي من شركة محلية لتنظيم الحفل وتحمل المخاطرة.	حجز مكان بديل أو استخدام قاعة الكنيسة المحلية
ربما لا يشتري الناس التذاكر	مرتفع	مرتفع	ضمان عمل إعلانات جيدة عن الحدث وكتابة خطابات دعوة ملائمة لهؤلاء الذين يُرجح أن يكونوا مهتمين بالمجيء	إلغاء أو تأجيل الحدث
مديرنا قد يمرض قبيل الفعالية مباشرة	منخفض	متوسط	ضمان حضور نائب المدير لكي يتحدث في حالة الضرورة	سوف يتحدث نائب المدير بدلاً عنه.



دراسة حالة:  
مؤسسة سماريتانا،  
الفلبين

أرادت مؤسسة سماريتانا أن تنظم فعالية لجمع الدعم المالي تعقبها سلسلة من الأنشطة المرتبطة بها في المستقبل. وقبيل احتفالهم بالعيد السنوي التاسع مباشرة، عقدت المؤسسة مسابقة فنية. وكان الموضوع هو: «النساء في نظر الله»، كان الهدف منها رفع الوعي بكرامة النساء المتورطات في أعمال البغاء. وقد جرى توزيع جوائز نقدية على تذاكر الحضور. كما أصبحت التذاكر الفائزة تلقائياً ملكاً لسماريتانا، واختار المشاركون الآخرون أن يتبرعوا بمشاركتهم. أقيم بعد ذلك معرض فني ومزاد علني. ولجمع المزيد من الأموال، نظمت المؤسسة لعبة بانصيب، سوف تكون جوائزها الكبرى هي اللوحات الفائزة في المسابقة. وبعد الحدث، أرسلت خطابات شكر لجميع الذين اشتركوا تذاكر اليانصيب، على العناوين التي كتبوها على الجزء المتبقي من التذاكر. وهذا ساعد على إقامة علاقة جيدة مع المتبرعين. وللمؤسسات التي ترغب في استخدام مثل هذه الفعالية لجمع التبرعات، تقدم سماريتانا النصائح التالية:

- ابدأ الإعداد لهذا الحدث قبل عقده بستة أشهر على الأقل.
- استغل الوقت في الحديث مع متخصصين لضمان إمكانية إقامة هذه الفعالية. لقد أجرت سماريتانا اتصالات مع متخصصين في الفن للحديث عن قواعد وإرشادات المسابقة ولعثور على أشخاص متخصصين يقومون بالتحكيم في هذه الأعمال الفنية.
- كن على دراية كاملة بالمخاطر المحتملة. وتتضمن المخاطر المرتبطة بهذا الحدث عدم القدرة على توفير جوائز نقدية، وعدم وجود مشاركين في المسابقة الفنية، وعدم وجود مشتريين في المزاد العلني.

## أفكار مفيدة:

بالنسبة لجمع  
الأموال من الأفراد  
والكنائس

- استخدم الصور لجذب الانتباه.
- استخدم القصص عن أشخاص محددين.
- استخدم لغة وكلمات سهلة
- لا تفرط في ذكر التفاصيل. قدم فقط تفاصيل كافية لشرح الاحتياج وكيف سوف تساعد مؤسستنا في التعامل معه.
- اجعل من السهل على المانحين أن يقوموا عطايهم. مثلاً، وفر استمارة لكي يملأوها ويرسلوها أو يقدموها للمؤسسة.
- اخبر المانحين بدقة ما هي المبالغ المالية المختلفة التي يمكنهم إرسالها.

## الخُطْبُ أو المناسبات الخطائية

- استخدم الكلمات واللغة السهلة. تجنب استخدام اللغة الاصطلاحية الإنمائية.
- استغل الفرصة لتوعى الحاضرين بشأن القضايا الإنمائية.
- استخدم الوسائل المرئية لجذب انتباه الناس.
- وفر صناديق لجمع التبرعات.

## تأمل

- كيف نصف ثقافة العطاء في الكنائس المحلية في بلدنا؟
- لماذا ليس لدى الكنائس في العديد من البلدان ثقافة العطاء من أجل تسديد الاحتياجات في مجتمعاتها؟
- كيف يمكن مواجهة هذه الآراء والتصدي لها؟
- كيف يمكننا تشجيع الكنائس المحلية على تقديم مزيد من العطاء للعمل الإنمائي؟
- ما العمل الذي نقوم به لتشجيع الكنائس المحلية على تدعيم مؤسستنا؟
- نادراً ما تتناول العظات موضوع المال، خصوصاً في الثقافات التي لا يحب الناس فيها الحديث عن المال. وعندما يتناول الوعظ العطاء، فكثيراً ما يحدث هذا بطريقة تجعل الناس يشعرون بالذنب. فما هو التعليم الكتابي عن العطاء؟ وكيف يمكننا تشجيع انتشار هذا التعليم على نطاق أوسع؟
- هل هناك أفراد في بلدنا أو في بلد أخرى يُحتمل أن يتبرعوا لنا أو من يمكن أن يكون جامعاً للدعم المالي؟
- ما هي فعاليات جمع الدعم المالي التي قد تتناسب مع بلدنا؟

## در الدخل

تتخذ بعض المؤسسات قراراً بدر بعض دخلها عن طريق بيع البضائع والخدمات. يمكن لهذا أن يساعد المؤسسة على التوسع في عملها، كما يمكن أن يعزز الوعي لدى السكان المحليين بعمل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة العطاء. غير أن در الدخل، كوسيلة لجمع الدعم المالي، لا ينجح إلا إذا تم التعامل معه بأسلوب اقتصادي عملي. ورغم أن هذا يقلل من الاعتماد على المانحين، فهو يقوم على قوى السوق، وهذا قد يكون مخاطرة. المشكلة التي تعاني منها مؤسسات إنمائية كثيرة هي قلة أعضاء فريق العمل الذي يكونون على دراية بمبادئ وممارسات الأعمال الاقتصادية. والأمر المتكرر جداً أن تفشل مشاريع در الدخل في جلب فوائد بل إنها تستنزف موارد المؤسسة. إذا أقيم مشروع لدر الدخل بطريقة خاطئة، فقد يتسبب هذا في الإضرار بسمعة المؤسسة وربما يؤدي لانسحاب التمويلات من مصادر أخرى. وكثيراً ما يستلزم در الدخل أن تتوفر استثمارات أولية معقولة لبدء المشروع، وبالتالي فإن المؤسسة ستعرض لخسارة كبيرة إذا ما فشل المشروع. أحد عوائق النجاح في در الدخل الناجح أن المانحين الآخرين قد يقررون أنه لم يعد هناك حاجة لما يقدمونه من دعم. وفي بعض البلاد قد يتوجب إقامة مشروع منفصل لدر الدخل بسبب عدم السماح للمؤسسات الإنمائية ببيع المنتجات أو الخدمات.

ربما تشعر بعض المؤسسات بعدم الارتياح لجمع الدعم المالي من خلال قوى السوق. وهذا قد يرجع السبب فيه إلى أنهم لا يفهمون كلياً الاختلاف بين المشروع الاقتصادي وبين المؤسسة الإنمائية. يشرح الصندوق التالي هذه الفكرة ويوضح أن جمع الدعم المالي من خلال السوق لا يتعارض مع الروح «غير الهادفة للربح» لدى المؤسسات الإنمائية. وهذا لأن الدخل لا يتم توزيعه مطلقاً بعيداً عن عمل المؤسسة. غير أنه من الضروري تجنب الممارسات المالية التي تستغل الناس أو البيئة.

ما المعنى الحقيقي  
لعبارة «غير هادفة  
للربح»؟

■ **المشروع الاقتصادي** الذي يتم تكوينه بهدف در الأموال لصالح مالكيه (من الأفراد أو المساهمين). طالما أن دخله قد غطى تكاليفه، فالذي يتبقى هو ربح. ويتم توزيع الدخل على مالكيه. ويمكن أن يُستخدم أيضاً لزيادة الأجور، ومنح علاوات للموظفين وتوسيع العمل لضمان تحقيق المزيد من الأرباح.

■ **المؤسسة الإنمائية** تتشكل بهدف تحقيق الفائدة للمجتمعات، وهي غير مملوكة لأي شخص، ولكنها عادة ما يتحمل مسؤوليتها مجلس إدارة متطوع. بمجرد أن تغطي تكاليفها، فأى مال يتبقى ليس ربحاً، طالما أنه ليس هناك مالكيين ليتم توزيع الأرباح عليهم. كما أنه لا يستخدم أيضاً لزيادة المرتبات أو كعلاوات. بل في المقابل، تصير هذه المبالغ دخلاً يتم استثماره في العمل الدائر في المؤسسة أو تستخدم لتوسيع ما تقوم به المؤسسة.

مقتبس عن الدليل العالمي لجامعي الدعم المالي The Worldwide fundraiser's handbook (٢٠٠٣) صفحة ١٢٤-١٢٦ للمؤلف مايكل نورتون، Resource Alliance.

يمكن للمؤسسة أن تستخدم سبل عديدة ومختلفة لكسب الدخل، وتتضمن:

- تأسيس مشروع لدر الدخل.
- تحصيل رسوم نظير خدماتها
- بيع مهارات موظفيها
- تأجير بعض ممتلكاتها

من خلال تأسيس مشروع لدر الدخل متضمناً المستفيدين، يمكننا أن نساند التنمية الاقتصادية المحلية ونكسب بعض الدخل لصالح المؤسسة. ومن بين الأمثلة لذلك مزارع الدواجن والعسل وصناعة كروت المناسبات. ولكن مقدار المال المجموع باستخدام هذا الأسلوب يكون عادة قليلاً، ومقدار الوقت والمال المنفق على تشغيل المشروع يمكن أن يكون مرتفعاً.

تأسيس مشروع  
لدر الدخل



تدير مؤسسة «جيش الخلاص» في بنجلاديش مشروعات للرعاية الصحية والتعليم وتنمية المجتمع منذ عدة سنوات. وقد نفذت المؤسسة مبادرة مكتبها من جمع تمويلات علي المستوى المحلي للمشروعات، بينما في نفس الوقت وفرت فرصاً لدر الدخل للفقراء المشتركين في برامجها المجتمعية. وأطلق على المبادرة اسم سالي أن. وهدفها هو «مهنة عادلة وليس معونة».

### دراسة حالة: جيش الخلاص، بنجلاديش

في البداية، تأملت المؤسسة نقاط القوة بها ومواردها. وكانت كما يلي:

- تدربت بعض النساء على التطريز
  - مجموعة من النساء والرجال المشتركين في مشروعات المؤسسة كانت لديهم الرغبة والقدرة على تعلم بعض المهارات الجديدة
  - بعض الموظفين والمستفيدين ذوي مهارات يمكنهم أن يشاركوا الآخرين بها.
- لقد أدركوا أن باستطاعتهم تنمية نقاط القوة هذه وتوفير سوق للحرف لجمع الأموال من أجل مشروعاتهم.

بعد ذلك قاموا بتحديد جمهورهم المستهدف. تضم العاصمة دكا مجتمعاً كبيراً من المغتربين، ولذا فقد تقرر استهدافهم من خلال بضائع سوف يرون أنها جذابة ومفيدة. وكنقطة بداية، تم تأسيس متجر «سالي أن» في إحدى غرف المقر الرئيسي لجيش الخلاص، وهي تقع بجوار منطقة يعيش فيها كثير من المغتربين. وتم الترويج للمنتجات في أماكن مثل النوادي والكنايس، مستهدفة المشترين من المغتربين. كما شاركوا أيضاً في المعرض السنوي للحرف في العديد من النوادي والمدارس.

النساء في المجتمع تعملن في التطريز ومجموعات الحياة لإنتاج البضائع، وتلقي الثمن المدفوع نظير كل مُنتج. ويتم تحديد تكلفة كل المنتج بناءً على متوسط الوقت اللازم لإنتاجه، وذلك لضمان الحصول على أجر عادل. كما تنتج مجموعات النساء من الكنايس المحلية البطاقات وأشياء أخرى. وقد تم تعيين مصمم في سنة ٢٠٠٢ للمساعدة في تطوير منتجات وتصميمات جديدة. كما تم تدريب الموظفين على عملية الرقابة على الجودة.

كانت النساء هنّ المستفيدات في المقام الأول من برنامج «سالي أن»، رغم عدم استبعاد الرجال. فقد استفاد الرجال من برنامج القروض الدوارة لإنتاج النول اليدوي، وهم الآن ينتجون حريراً منسوجاً للمتجر وللتصدير. كما تم تعيين رجال يعملون في النجارة من الكنايس المحلية أو المشاريع لإنتاج أثاث خشبي ومنتجات أخرى صغيرة. ومن خلال تحديد المهارات المحلية، تستطيع مبادرة «سالي أن» تحديد مدى إمكانية ضم منتج جديد إلى منتجاتها.

تساعد مبادرة «سالي أن» جميع المنتجين في تقليل تكاليف المواد الخام التي يستخدمونها، والعمالة وغيرها من التكاليف لضمان إمكانية تحقيق ربح. وتضيف كل مرحلة في السلسلة من ٢٠٪ إلى ٥٠٪ إلى السعر لتغطية التكاليف ولتحقيق ربح قليل. وتتم مراجعة هذا الأمر بانتظام لضمان توزيع الأرباح على جميع المراحل.

هناك مخاطر محددة في هذه المبادرة؛ فمن المستحيل معرفة أي المنتجات سوف يباع بصورة جيدة. وقد حدثت بعض الخسائر المالية من خلال منتجات فشلت في مبيعاتها. من المهم ضمان الجودة المرتفعة، وهذا قد يكون صعباً عند التعامل مع الكثير من المنتجات المختلفة. ومن المهم المحافظة على التطور ومتابعة الاتجاهات والاحتياجات لدى الجمهور المستهدف وضمان أن يكون للمنتج نفس الأثر.

مع تطور مبادرة «سالي أن»، أقامت مؤسسة «جيش الخلاص» في النرويج شركتها المعنية بتجارة منتجات «سالي أن» ومتجر لبيعها في العاصمة أوسلو. وتبيع المؤسسة منتجات «سالي أن» التي تُصنع في بنجلاديش. كما وفرت أيضاً خبرة قيّمة لمساعدة «سالي أن» في إيجاد فرص للوصول إلى السوق الخارجية.



يدير نادي كلب دبورتيفو، وهو أحد شركاء مؤسسة تيرفند، خدمة رياضية للأطفال. ومنذ عام ١٩٩٤ نجح النادي في تنفيذ مشروع لإنتاج المخبوزات يساعد بدوره في تمويل خدمته في مجال الرياضة.

**دراسة حالة:**  
Club نادي دبورتيفو  
Deportivo، كولومبيا

اعتاد أحد أعضاء مجلس الإدارة أن يقدم لزواره في البيت قطعة من كيك الشيكولاتة. فاقترح عليه أنه نظراً للمذاق الرائع لكيك الشيكولاتة، فإن عليه أن يأخذ بعض العينات إلى أكبر شركة آيس كريم ليرى أن كانوا يرغبون في بيعها. وفي الأسبوع التالي طلبت الشركة بالفعل كمية من هذا الكيك، وعرض أحد لاعبي كرة القدم الصغار، وكان قد صار مؤمناً من خلال خدمة الرياضة، أن يعمل في طهي هذا الكيك. وبعد بعام، وبمساعدة بعض الأصدقاء، استطاعوا شراء فرن يعمل بالغاز وخلطوا للطعام، ونقلوا المشروع خارج بيت عضو مجلس الإدارة.

في أوقات عديدة، حاولوا توسيع السوق إلى خارج علاقتهم مع شركة الثلجات، ولكن هذه المحاولات لم تكلل بالنجاح. وهذا يرجع إلى عدم استطاعتهم إيجاد شخص لديه رؤية ودراية بمجال التسويق لكي يقوم بالتسويق لهذا المنتج. كما لم يكن لديهم المال الكافي لكي يستثمروه في عملية التوسع. ولكن في سنة ٢٠٠٣، استطاعوا التوسع في المشروع من خلال افتتاح مخبز لإنتاج المخبوزات، بعد أن قدموا اقتراحاً لتمويله، وحصلوا بالفعل على التمويل. وقد دعي أشخاص عديدون يمتلكون خبرة في هذا المشروع لكي يشاركوا بأفكارهم. وتم توظيف شخص في المخبز لديه خبرة لمدة ١٣ سنة في صناعة المخبوزات، كما كانت لديه اتصالات بخدمة الرياضة. كذلك تم إمداد أحد الموظفين بالمعرفة الأساسية في مجال التسويق والاتصالات، وعمل بدوام كامل في تسويق المنتجات. والآن يعمل ستة أشخاص بنظام دوام كامل، بالإضافة إلى القليل من العاملين بنظام دوام جزئي. وبعد احتساب التكاليف، وجدنا أن المشروع يحقق دخلاً مقداره حوالي ١٥٠٠ دولار شهرياً.

ويقدم نادي دبورتيفو النصائح التالية:

- البنية والتنظيم أمران مهمان لنمو أي مشروع. ويستعين النادي حتى الآن بمدير لخدمة الرياضة بتولى بالمهام الإدارية في هذا المشروع. ولكنهم يرون الآن الاحتياج لتوظيف مدير للمشروع بدوام كامل لكي يستطيع هذا المشروع أن ينمو.
- من المهم أن تقوم بتسويق منتج ذي جودة مرتفعة منذ البداية.
- ابدأ صغيراً. وأشرك أكبر عدد ممكن من الناس في تكوين المشروع لزيادة الملكية. فهم سوف يزيد إدراكهم لقيمة ما يفعلونه لأنه سيتوجب عليهم العمل لجعل المشروع ينجح.
- اطلب النصيحة في المشروع. على سبيل المثال، اطلب من طلاب الجامعة الذين يحتاجون لعمل مشروع لدراساتهم أن يقدموا بحثاً عن التسويق.
- تجنب الديون. كان باستطاعة المؤسسة أن تحصل على قرض لتبدأ المشروع، غير أن معدل الفائدة كان مرتفعاً للغاية. ولكنهم انتظروا واستغلوا الوقت في الإعداد لمقترح المشروع من أجل التواصل مع جهات تمويلية تتولى تمويل مشروعهم.
- صل. فإن إرادة الله وإرشاده أمر لا غنى عنه.

تحصيل رسوم  
نظير الخدمات

عن طريق تحصيل رسوم نظير الخدمات، يمكن إيفاء المال الناتج على أمور أخرى. تناضل الكثير من المؤسسات مع فكرة استرداد تكاليف الخدمات المقدمة من المستفيدين وهي تؤكد على أنه مادامت المؤسسات الإنمائية موجودة لتقديم الخدمات للفقراء الذين لا يستطيعون توفير المال لكي يدفعوا لأنفسهم نظير هذه الخدمات، فليس من الإنصاف أن نتوقع قدرتهم على دفع مقابل لاستخدام هذه الخدمات، حتى لو ساهموا بمقدار ضئيل فقط من التكلفة الكلية. ولكن الرغبة في الدفع تظهر أنهم يقدرين قيمة هذه الخدمة. كما أنها تعزز أيضاً من الملكية. فإذا كانوا يقدرين قيمة الخدمة ويرغبون في حيازتها، فعلى الأرجح أنهم سيستخدمونها بطريقة فعالة ونافعة. على سبيل المثال، لو أن إحدى المؤسسات تدفع من أجل تركيب وصيانة وإصلاح مضخة يدوية، فلن يتحتم على المجتمع المحيط بها أن يستخدمها ويحافظ عليها جيداً. ولكن، إذا اضطر أفراد المجتمع إلى المساهمة في تكاليف تركيبها وصيانتها وأجرة مُصلح الماكينات لإصلاح المضخة في حالة تعطلها، فعلى الأرجح أنهم سوف يحافظون عليها.

الفقراء الذين ليس باستطاعتهم تقديم المال نظير الخدمات يمكن تشجيعهم بدلاً من ذلك على تقديم بعض المواد الخام، أو العمل أو تقديم بضائع معينة. وهذا أيضاً يقلل من تكاليف المشروع التي يجب على المؤسسة دفعها.

من المفيد عند بحث إمكانية تحصيل رسوم نظير الخدمات أن نفكر فيما يمكن للناس أن يتحملوا نفقاته. فإذا كان المشروع يساعد في زيادة إنتاجية الأشخاص، فربما يمكنهم أن يدفعوا نظير الخدمات. مثلاً، تحصيل رسوم للمستخدم لخدمات المياه قد يكون أمراً عملياً وملائماً إذا كان باستطاعة الناس استخدام المياه لزراعة خضرواتهم أو لصناعة القرميد (الطوب). على الجانب الآخر، تحصيل رسوم نظير الاعتناء بالأشخاص المصابين بمرض الإيدز ربما يكون غير ملائم حيث إنه من المستبعد توافر دخل لديهم ليدفعوا منه.

بيع مهارات أعضاء  
فريق العمل

يمكن للمؤسسة أن تعرض توفير وقت ومهارة بعض أعضاء فريق العمل مقابل أجر. وهذا قد يتضمن إجراء تدريبات أو استشارات. ولن يكون هذا خياراً متاحاً إلا إذا كان أعضاء فريق العمل يمتلكون القدرة على فعل ذلك بالإضافة إلى أداء عملهم العادي. كذلك يجب أن تكون لديهم المهارات اللازمة.

دراسة حالة:  
هييد، بنجلاديش

قامت مؤسسة هييد، وهي أحد شركاء مرسية تيرفند، بتأسيس مؤسسة للمشروعات المالية متناهية الصغر، وقد بدأت كمشروع تعاوني منذ ٢٠ عاماً. وهي الآن لديها خبرة معقولة في مجال تأسيس المشروعات المالية متناهية الصغر كما يوفر الاستشارة للمؤسسات الأخرى التي ترغب في عمل نفس الأمر. وبعض من هذه المؤسسات تقع في بلاد أخرى.

تأجير بعض  
الممتلكات

وهذا قد يتضمن مكاناً في مكتب العمل، أو قاعة لعقد المؤتمرات، أو مساحة أرض أو معدات. من المهم التفكير بعناية بشأن الوقت اللازم لإجراء الأعمال الإدارية، ومراعاة ما يتضمنه ذلك من الناحية القانونية والضريبية. فإذا كنا نرغب في تأجير ممتلكاتنا التي حصلنا عليها بتمويل من إحدى المؤسسات المانحة، فينبغي علينا أولاً أن نطلب منهم التصريح بعمل ذلك.

إقامة مشروع لدر  
الدخل

- يتطلب تأسيس مشروع لدر الدخل ما يلي:
- دراية بالسوق وذلك من أجل معرفة ما الذي يمكن بيعه وكيف يمكن تحديد السعر المناسب
- رأس المال اللازم لبداية المشروع
- تدريب تقني
- القدرة على التجاوب مع تغيرات السوق.

مبادئ التسويق: إذا كنا نرغب في تسويق منتجنا بنجاح، يجب علينا أن نراعي هذه المبادئ الأربعة التي تبدأ بحرف P في اللغة المبادئ الأربعة التي الإنجليزية: تبدأ بحرف P

**Product المنتج:** ما الذي نبيعه؟ ما فوائد هذا المنتج؟ هل مرتفع الجودة وجيد التصميم؟

**Price السعر:** ما هو السعر المناسب لهذا المنتج، وبالتالي يتمكن الناس من شرائه وفي نفس الوقت سيزيد الأمر عن مجرد تغطية تكاليفه؟

**Place المكان:** أين سنبيع المنتج؟

**Promotion الترويج:** كيف سنخبر الآخرين عن المنتج؟

ولبحث هذه النقاط، من المفيد أن نتحدث مع الجمهور المحتمل.

يجب وضع خطة اقتصادية لمشروعات در الدخل. ويتطلب الأمر وجود خبرة.

يمكننا أن نتفكر في در الدخل باعتباره أحد البدائل جمع الدعم المالي فقط في حالة:

- إذا كان لدى أعضاء فريق العمل خبرة اقتصادية جيدة. كما ينبغي على المؤسسات أن تكون راغبة في الاستثمار في مجال مناسب تمتلك فيه تدريباً وكذلك عليها أن تقوم بتوظيف مستشارين في حالة الضرورة.
- يكون لدى المؤسسة ما يكفي من المال لكي تستثمره في العمل. فالمتبرعون الذين يقدمون الكثير من الأموال نادراً ما يقدمون المنح لأجل در الدخل لأن هذه المشروعات خطيرة وربما تكون مشروعات در الدخل قد فشلت في الماضي. لو أن المؤسسات لديها بالفعل المال الذي يمكنها استثماره في در الدخل فعليها أن تتفحص المخاطر والفوائد مقارنة بإنفاق المال في أمر آخر.

تظهر دراسة الحالة التالية ما يمكن أن يحدث عندما إغفال هذه القضايا.

## دراسة حالة:

إيكان، باكستان

تعمل إيكان ICAN (مسيحيو إسلام آباد ضد المخدرات) لتوفير خدمات الوقاية والوعي وإعادة التأهيل من تعاطي المخدرات، في مناطق فقيرة من إسلام آباد وراولبندي. وتفحص دراسة الحالة هذه مشروعين قامت بهما إيكان، كان الهدف منهما إنجاز هذه المهمة، وفي نفس الوقت در دخل لتمويل أنشطة إيكان.

## المشروع الأول: مزرعة للماعز

كان الهدف الرئيسي من هذا المشروع هو تربية الماعز سعياً لجمع الأموال ولتوفير نشاط يقوم به الأشخاص الذين يتعافون من الإدمان. تم شراء تسع من الماعز، كان بعض إنائها توشكن على الولادة. حقق المشروع نجاحاً جيداً وخلال ١٨ شهراً ارتفع عدد الماعز إلى الضعف تقريباً. غير أنه، عندما انتشر المرض بينها، ومع أنها كانت تتلقى علاجاً من الطبيب البيطري المحلي، راحت الحيوانات تضعف أكثر فأكثر. وفي النهاية الماعز الذي لم يمت تم بيعه بسعر رخيص للغاية.

هناك عدد من الأشياء التي أدت إلى فشل هذا المشروع:

- لم يتم الحصول على أي نصيحة من الطبيب البيطري أو من مربى ماعز محترف قبل أن تمرض الحيوانات.
- كان المناخ شديد البرودة على الماعز.
- كانت الحيوانات تُقيم بالقرب من البحيرة. فكان الماعز يشرب من البحيرة وبالتالي تعرض لأمراض في معدته.
- لم يمتلك فريق العمل في إيكان سواء الخبرة أو الوقت للمساعدة في العناية بالماعز. ومع تعافي الذين يعتنون بالماعز من إدمانهم، كانوا يتركون المكان، وبالتالي لم يكن هناك أي رعاية بصفة مستديمة وثابتة.

## المشروع الثاني: خدمات الصيانة

كان الهدف الرئيسي من هذا المشروع هو توفير العديد من الخدمات الميكانيكية والإلكترونية سعياً لجمع الدعم المالي لتوفير الفرص لبعض الأشخاص للتعافي من الإدمان.

عُقدت ورشة عمل داخل مبنى مركز التعافي التابع لمؤسسة إيكان. وتم إحضار جميع المعدات الضرورية. كان أحد المتعافين من الإدمان يمتلك مهارات في اللحام وصناعة الصُلب، فتم تعيينه لإدارة ورشة العمل، كما تم توظيف مدير بنظام دوام كامل لتسويق الخدمات.

كان السوق المستهدف هو الإرساليات الأجنبية ووكالات الأمم المتحدة وشركات البترول وغيرها من المؤسسات الكبيرة. وأُرسلت رسائل للتعريف بالخدمات كما تم التحضير لاجتماعات واتصالات مع أشخاص من المؤسسات المختلفة. وكان الأمل معقوداً في أن تكفي الأرباح لدفع رواتب فريق العمل. في البداية، تم تقديم الخدمات المُصغرة بتكاليف ضئيلة لاكتساب صيت جيد وسط المؤسسات التي تشتري الخدمات. ولكن للأسف، تسبب أحد العقود الكهربائية في حدوث ماس كهربائي، مما جعله يخسر الربح والسمعة. وبعد ذلك، تم تأدية بضع الأعمال القليلة الأخرى، ولكن بدون تحقيق أي أرباح، وبالتالي أغلق المشروع أبوابه.

نستفيد من هذه الحالة بعدة دروس، مثل:

- كانت ورشة العمل بعيدة جداً عن السوق، مما جعل من الصعب إيجاد عمل. كما لم يتمكن المشروع من عرض استئجار متجر في مركز المدينة.
- بعض الأشخاص الذين تعافوا من الإدمان رجعوا إلى المخدرات من جديد ولم يكونوا مخلصين لعملهم.
- لم يتوفر لدى مؤسسة إيكان المال الكافي لشراء المواد الخام. ولذلك لم يحظ المشروع بالفرصة لكي يبدأ في تحقيق أرباح.



كما هو الحال مع الأنشطة الأخرى لجمع الدعم المالي، فإنه من الضروري مراجعة تحليل سوت عند جمع الدعم المالي من مشروعات در الدخل. فمثلاً، ربما يقدم لنا متبرع سخي مبنى يمكننا استخدامه في جمع الدعم المالي. ولكن على الجانب الآخر، فإن تحليل سوت الخاص بنا قد يكشف أن ثمة تغيرات في قانون الضرائب مما يعني أن علينا أن ندفع ضريبة على الدخل الذي نجمعه من بيع البضائع والخدمات. كما قد يكشف التحليل أيضاً أن السوق تغير، وأن المنتج الذي ننتجه لم يعد منافساً في السوق.

## تأمل

- ما هي مزايا وعيوب استخدام در الدخل في جمع الدعم المالي؟
- ما هو اتجاه مؤسستنا نحو در الدخل؟ لماذا تعتقد هذا الرأي؟ وهل ينبغي مواجهة هذا الرأي أو تغييره؟
- هل تستخدم مؤسستنا حالياً در الدخل كطريقة لجمع الدعم المالي؟
- هل تحقق نجاحاً في ذلك؟ وفي حالة الجواب بنعم، فلماذا؟ وفي حالة لا، فلماذا ليست ناجحة؟
- كيف يمكننا التغلب على بعض المشكلات؟
- ما الذي ينبغي دراسته قبل بدء مؤسستنا في مشروع لدر الدخل سعياً لجمع التمويل؟
- ما التأثير الذي سيحققه مشروع در الدخل على المجتمعات التي نعمل معها والتي نقيم فيها؟ وما هي الرسالة التي سوف تصل إلى المانحين؟

## المؤسسات المانحة

تتضمن المؤسسات المانحة:

- الحكومات في نفس البلد (الحكومة الوطنية أو الإقليمية أو المحلية)
- الوكالات الحكومية في بلاد أخرى، وهي تخصص في الإغاثة والتنمية، مثل إدارة التنمية الدولية بالمملكة المتحدة (UFID) والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)
- المؤسسات التي تمثل عدة دول، مثل البنك الدولي، ووكالات الأمم المتحدة، والاتحاد الأوروبي.
- المنظمات غير الحكومية في البلاد الأخرى، وعادة ما تكون في الشمال، مثل مؤسسة تيرفند (وتسمى أيضاً منظمات غير حكومية دولية). ورغم أن هذه المنظمات الدولية غير الحكومية ليست مؤسسات مانحة بالمعنى الدقيق، فإنها تتشابه في نظام التقدم لطلب تمويل. وفي هذا الكتاب، فإن مصطلح «مؤسسات مانحة» سوف ينطبق على المنظمات الدولية غير الحكومية.

وعموماً، نجد أن التمويل عبر المؤسسات المانحة لا يشجع الاستدامة المؤسسية لأنه يقوم على توفير تمويل لمشروعات فقط. وليس بالضرورة أن تقوم هذه المنظمات بتمويل النفقات الأساسية للمؤسسة وهي نفقات تتجاوز النفقات العامة المرتبطة بالمشروع. ونادراً ما توفر هذه المنظمات بذرة رأس المال لمساعدة المؤسسات على التوسع، رغم أنه يمكن استثناء المنظمات الدولية غير الحكومية من هذه القاعدة.

تعتمد قدرتنا على جمع الدعم المالي على علاقتنا بالمانحين. ورغم أن علاقتنا بالمؤسسات المانحة عادة ما تكون أكثر احترافاً وأقل في طابعها الشخصي عما هو الحال مع المانحين الآخرين، فإن العلاقات أمراً مهماً. فمن المستبعد أن تقوم المؤسسات المانحة

بتمويل مؤسسة لم تسمع عنها من قبل، ولذا فمن المهم أن نقدم الكثير من المعلومات عن مؤسستنا عند التقدم بطلب الدعم المالي للمرة الأولى. على الأرجح أن تقدم هذه المؤسسة المال لإحدى المؤسسات لو كانت قد قامت بتمويلها من قبل.

يمكن أن يحدث البعد المكاني اختلافاً كبيراً في بناء العلاقات. فكثيراً ما يكون من الأسهل على المؤسسات أن تحصل على التمويل من المؤسسات المانحة المتواجدة في بلدها عن تلك المؤسسات المانحة الموجودة في بلاد أخرى وذلك لعدة أسباب:

- أعضاء فريق العمل بالمؤسسة يستطيعون التواصل بشكل أفضل مع المؤسسة المانحة، مثلاً، عن طريق زيارتهم لها.
- يمكن للمؤسسات أن تكتشف بسهولة أكثر ما الذي سوف توافق المؤسسات المانحة على تمويله، وذلك بزيارة الجهة المانحة والحديث مع المؤسسات الأخرى التي تلقت تمويلًا من هذه الجهات المانحة.
- سوف تكون المؤسسات المانحة في نفس البلد واعية أكثر بالمؤسسات الإنمائية الموجودة في ذلك البلد.
- يرجح أن تكون المؤسسات المانحة في نفس البلد على دراية بأنشطة ونجاحات المؤسسات الإنمائية.
- سوف يستطيع فريق العمل بالمؤسسة المانحة زيارة المؤسسة ومشروعاتها.

قد يكون من الأصعب على المؤسسات أن تحصل على تمويل من المؤسسات المانحة من بلاد أخرى لأنه سيتوجب عليها تقييم مدى جودة عمل المؤسسة عن طريق ما تخبرها به المؤسسة المستفيدة، وليس عن طريق رؤية ذلك بنفسها. وهناك الكثير من الضغوط على المؤسسات الإنمائية في الجنوب لكي تكتب مقترحاً واضحاً وواقعياً.

ما لم تكن المؤسسات كبيرة وذات خبرة، فمن المستبعد أن تكون قادرة على جمع الدعم المالي من المؤسسات المانحة الكبرى. فهؤلاء المانحون عادة ما لا يقدمون المنح الكبيرة إلا إلى المؤسسات التي يمكنها أن تبرهن قدرتها على إدارة هذه الأموال وإنفاقها بحكمة.

المؤسسات المانحة  
في البلاد الأخرى

معظم المؤسسات الإنمائية الأصغر حجماً التي تتواصل من أجل الحصول على تمويل من خارج بلادها تنال تمويلها من قِبَل منظمات دولية غير حكومية. وكثيراً ما يوفر هذا تمويلًا يكون أكثر ثباتاً مقارنة بالتمويل الذي تقدمه المؤسسات المانحة، حيث إن المنظمات غير الحكومية الدولية عادة ما تكون مهتمة بتعزيد الشراكة مع المؤسسات الإنمائية من الجنوب. ومع أن المنح قد تكون أصغر حجماً عن تلك التي تقدمها المؤسسات المانحة الكبرى، إلا أنها كثيراً ما تكون سهلة المنال. غير أن مشكلة الاعتماد على التمويل الدولي تظل قائمة.

يملك الكثير من المؤسسات المانحة الكبيرة مثل وزارة التنمية الدولية البريطانية ووكالات الأمم المتحدة مكاتب في دول الجنوب، وهي توفر منحاً صغيرة للمؤسسات الإنمائية العاملة في هذه الدول. اتصل بالمكتب المحلي لتعرف التموليات المتاحة للمؤسسات الإنمائية.

المؤسسات المانحة  
في نفس البلد

يتزايد احتمال الحصول على تمويل من المؤسسات المانحة إذا استطعنا تشكيل اتحاد (consortium) أو تشبيكة مع مؤسسات إنمائية أخرى. فالتشبيكة تمكن المؤسسات من التقدم بطلب مشترك يستفيد من نقاط القوة لدى هذه المؤسسات. وأحياناً يتم تشكيل التشبيكة من أجل تقديم طلب تمويل واحد ومحدد. من المهم أن توقع جميع المؤسسات الأعضاء على مذكرة تفاهم سعيًا لتدبر التوقعات وتحديد الأدوار والمسئوليات الخاصة بكل مؤسسة.

توفر معظم الحكومات في البلاد الجنوبية المنح للمؤسسات الإنمائية العاملة في بلادها. وكثير منها يوفر عقوداً مع المؤسسات الإنمائية لتقديم الخدمات. غير أن العلاقات بين المؤسسات الإنمائية والحكومات كثيراً ما تكون متوترة. والجدول التالية تذكر بعض الأسباب التي قد تعيق الحكومة والمؤسسات الإنمائية عن العمل معاً.

المخاطر	الفوائد	التعاون من منظور الحكومة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ربما تظهر المؤسسة أن خدمات الحكومة غير كافية</li> <li>■ عمل المؤسسة في التعبئة والتحرك قد ينتج عنه عدم استقرار اجتماعي</li> <li>■ يكون للمؤسسة تحكم أكثر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ توصيل أفضل للخدمات</li> <li>■ المزيد من المعلومات من المنظمات الأهلية متاحة للحكومة</li> <li>■ تكلفة اقتصادية أفضل وأكثر فعالية</li> <li>■ تعاون أفضل لأنشطة المؤسسة</li> </ul>	

المخاطر	الفوائد	التعاون من منظور المؤسسات الإنمائية
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ رقابة وتحكم حكومي أكبر في عمل المؤسسة</li> <li>■ تصير المؤسسة أكثر بيروقراطية</li> <li>■ التركيز المبالغ فيه على توفير الخدمة على حساب البرنامج الأوسع</li> <li>■ فقدان المصداقية</li> <li>■ تنال الحكومة الفخر والتكريم على إنجازات المؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ وصول أفضل لصناعة السياسة</li> <li>■ إمكانية الوصول لتسهيلات وخبرات البحث المتخصص</li> <li>■ فرصة لتحسين الخدمات الحكومية</li> </ul>	

مقتبس عن (١٩٩٣) Reluctant Partners by John Farrington and others, Routledge

- عند دراسة المدى الذي يجب أن تصل إليه مؤسستنا في عملها مع الوكالات الحكومية (أو أي مؤسسات مانحة أخرى) قد يكون من المفيد أن نطرح الأسئلة التالية:
- ما هي أهدافنا؟ وما هي أهداف الوكالة الحكومية؟ هل هي تتكامل أم تتعارض؟
  - ما هي الإجراءات المتضمنة؟ هل لدينا القدرة (أي: الإدارية) لنتبع هذه الإجراءات؟
  - هل هناك تعارض بين أساليب عملنا؟ مثلاً، الوكالات الحكومية والمؤسسات الإنمائية ربما يكون لديها رؤى مختلفة بشأن ملكية الفقراء للمشروعات الإنمائية.
  - ما مدى إمكانية محاسبة الحكومة أمام الرأي العام الذي يمولها وأمام المستفيدين؟
  - هل لدينا الرغبة في أن نجعل الحكومة تفحص بالتفصيل ممارسات عملنا، والإدارة المالية والمشروعات السابقة وذلك من أجل أن تمولنا؟

أسئلة يجب طرحها حول العمل مع الحكومات المانحة

التقدم بطلب  
للتمويل من  
المؤسسات  
المانحة

هناك عدد من الأسئلة الجوهرية ينبغي على كل مؤسسة أن تسألها إذا كانت تدرس السعي للحصول على تمويل من المؤسسات المانحة. ويمكننا بطرح هذه الأسئلة توفير وقتنا ومالنا لضمان ألا نقدم طلبنا للتمويل إلا حينما تكون لدينا فرصة حقيقية للنجاح.

بعض من هذه الأسئلة يمكن الرد عليها فقط من خلال التواصل مع المانحين. وأفضل طريقة لعمل ذلك تكون عن طريق كتابة خطاب قصير أو رسالة إلكترونية أو الاتصال تليفونياً بالمانحين وتوجيه طلب لهم لتقديم معلومات تمويلية والتقارير السنوي الخاص بهم. تمتلك معظم المؤسسات المانحة الآن مواقع إلكترونية توفر بعض المعلومات الأساسية. ويمكن إجراء المزيد من الاستفسارات عن طريق زيارة الجهة المانحة.

يشبه التقدم للحصول على التمويل ما يتم في مقابلات الحصول على وظيفة. ففي أغلب الأحيان يذهب المتقدم إلى المقابلة ولديه رؤية بأن صاحب العمل يحاول اكتشاف ما إذا كان يرغب في تعيينه أم لا. في الحقيقة، تعد المقابلة أيضاً فرصة للمتقدم لكي يكتشف هل هو يرغب حقاً في العمل عند صاحب العمل! الملحوظة المبدئية التي نرسلها إلى المانحين هي إعطاء المانح الفرصة لتقرير ما إذا كان معجباً بنا أم لا وهل يرغب في منحنا المال أم لا. ولكننا نحتاج أن نقوم ببعض العمل، وذلك حتى قبل أن نبدأ في كتابة الملحوظة المبدئية، سعياً لاكتشاف ما إذا كان من المناسب التواصل مع المانح من أجل الحصول على التمويل.

## البحث

- ما هي المؤسسات المانحة التي تعرض التمويل ويمكننا أن نتواصل معها؟
- ما هي استراتيجيتها الحالية؟ ما هي الأقاليم والقطاعات وأنواع المشاريع التي لديها رغبة في تمويلها؟ وهل هذا يتفق مع استراتيجيتنا؟
- ما هو حجم المنح التي يعرضونها؟ وهل هي كبيرة جداً أو صغيرة جداً على نوعية المشاريع التي نرغب في الحصول على التمويل لأجل تنفيذها؟
- ما الذي نستطيع أن نحصل على التمويل لأجله؟ وهل سوف يمولون المشروعات فقط، أم سوف يوفرون أنواعاً أخرى من التمويل، مثل التكاليف الأساسية؟
- كيف يتم اتخاذ قرار التمويل من قبل المؤسسات المانحة؟
- هل كان لنا أي اتصال سابق مع المؤسسة المانحة؟ هل لدى أي عضو في مجلس الإدارة أو في فريق العمل اتصالات شخصية جيدة مع المؤسسات المانحة؟
- ما هي المشروعات التي قامت بتمويلها المؤسسات المانحة في بلدنا؟ هل يمكننا زيارة هذه المشروعات والحديث مع العاملين بالمشروع؟
- متى يكون التمويل متاحاً؟ ومتى يتم اتخاذ قرارات التمويل؟ هل تتم بصفة متواصلة أم هناك تواريخ محددة؟ وإذا تمت الموافقة على التمويل، فكم من المتوقع أن يستغرق لكي نحصل على المال؟ وكيف يمكن لهذا أن يؤثر على خططنا؟
- ما هي الإجراءات المقررة للمانح؟ وهل يمكننا أن نلتزم بالمواعيد والإجراءات؟
- ما هي إجراءات تقديم الطلب لكل مانح؟ وكيف يمكننا أن نتقدم بطلبنا؟ وهل يوجد أي استثمار لطلب التمويل؟ وهل هناك ميعاد نهائي لتقديم الطلبات؟ وكم من الوقت سننتظره لكي يصلنا الرد؟
- هل يظهر مقترحنا أن المشروع الخاص بنا سوف يكون مؤثراً وسوف نكون فعالين في استخدامنا لأموالهم؟

## تطبيقات

- أفكار مفيدة: استخدم استمارة التقديم إذا كانت موجودة.
  - التقدم بطلب لمؤسسات مانحة تأكد من الرد الواضح على جميع الأسئلة.
  - تأكد من إجراء بحث على ما سوف يموله المانح، والالتزام بأي ميعاد نهائي لتقديم الطلبات في الوقت المناسب.
  - حافظ على الطول المحدد. تذكر أن الجودة والنوعية أهم من الكمية. غالباً لا يكون لدى المؤسسات المانحة الوقت لقراءة جميع تفاصيل الطلب. لذلك احرص على أن تتضمن المقدمة موجزاً للمشروع المقترح.
  - إذا كنا نتقدم بطلبنا لمؤسسة مانحة من أجل التمويل كجزء من ميزانية المشروع، فلنخبرها من أين سوف تأتي بقية أجزاء التمويل. فربما تزيد ثقة المؤسسة المانحة بنا إذا عرفت أن مانحين آخرين سيقدّمون لنا دعماً مالياً.
- ربما نضطر إلى أن ننتظر حتى ستة أشهر قبل أن نعرف ما إذا كان طلبنا قد تم الموافقة عليه. ربما يرجع السبب وراء عدم قدرة المؤسسة المانحة على تمويل مشروعنا ببساطة فقط لأنها قد وزعت التمويل الخاص بهذه السنة. يمكننا أن نطلب منهم أن يعلقوا على مقترحنا على أن نقدمه مرة ثانية في السنة التالية، مع وضع تعليقاتهم وملاحظاتهم في الاعتبار.
- إذا نجح طلبنا، علينا أن نضمن الالتزام بالخطوط الإرشادية التي قررها المانح على أن نتعامل بجدية مع أي توصيات محددة بشأن كيفية تنفيذ المشروع. وهذا أمر مهم إذا كنا نريد أن نكون على مستوى المحاسبة أمام المانحين. كما أن ذلك سوف يعزز من سمعتنا مع المانحين وبالتالي فسيكون من المرجح أن يفكروا في تمويلنا مرة أخرى في المستقبل.

## دراسة حالة:

مؤسسة أكراد  
ACCRA (الهيئة)  
المسيحية المدنية  
للتعافي من إدمان  
المخدرات)،  
الأرجنتين

في السنوات الأخيرة، تم تمويل مشروعات أكراد من مؤسسات وطنية ودولية عديدة مثل وزارة الصحة بحكومة الأرجنتين، والبنك الدولي ووكالة التنمية التابعة لحكومة ألمانيا).

في البداية، استفادت مؤسسة أكراد من الفرصة لتعمل تشبيكة على المستوى الوطني والدولي مع غيرها من المنظمات الإنمائية. ومن خلال الانضمام لهذه التشبيكات، وجدت هذه المؤسسات أن عملها صار معروفاً بصورة أوسع من قبل الوكالات الحكومية والوكالات الدولية وغيرها من المؤسسات الإنمائية.

شيئاً فشيئاً صارت تصلها دعوات للانضمام إلى أبحاث وورش عمل ومؤتمرات من أجل المشاركة بخبراتها، وممارسة الدفاع وكسب التأييد والإطلاع على المزيد من المعلومات بشأن المؤسسات المانحة المحتملة. لقد كان الأمر جديراً باستثمار الوقت والجهد في هذا العمل، إذ تدريجياً، صارت مؤسسة أكراد تدعى إلى تقديم مشروعاتها إلى المؤسسات المانحة. وفي حين لم يكن حصولها على التمويل أمراً مضموناً تماماً، إلا أن هذه العملية مكنتهم من تطوير مهاراتهم في جمع التموليات. ومما لا غنى عنه أن يكون أحد أعضاء فريق العمل قادراً على كتابة مقترحات جيدة لطلب التمويل.

كانت مؤسسة أكراد مهتمة للغاية بضمان جودة تقييم جميع مشروعاتها التي تنال تمويلها عن طريق مؤسسات مانحة. فقضت الكثير من الوقت في كتابة الوثائق بشأن ما تعلمته. ومن خلال مشاركتها بهذه الأشياء، صارت قادرة على الحصول على التمويل من المؤسسات المانحة الأخرى.

## تأمل

- ما هي نوعيات التمويل الخاصة بالمؤسسات المانحة التي تقدمت مؤسستنا بطلبها في الماضي؟
- ما هي نوعيات التمويل الخاصة بالمؤسسات المانحة التي حققت أعلى مستوى نجاح في الحصول عليها؟
- استخدم خبراتنا في التقدم بطلب للتمويل من المؤسسات المانحة لكتابة قائمة بالأشياء التي يجب عملها وتلك التي يجب تجنبها لكي نستخدمها في المرة القادمة حينما نتقدم بطلب للحصول على تمويل.

## الشركات

- هناك عدة طرق مختلفة يمكن بواسطتها للشركات التجارية أن تدعم عملنا:
  - يمكن لهذه الشركات أن تقدم لمؤسستنا مبلغاً من المال لكي نستخدمه بالكيفية التي نراها مناسبة. وهذا التبرع قد يكون لمرة واحدة أو بصفة مستمرة.
  - يمكنها أن توفر التمويل اللازم لجزئية معينة في عمل مؤسستنا، مثل أحد المشروعات الذي يرتبط بمجال عمل هذه الشركة.
  - ربما تدعم أحد المشروعات بطرق أخرى، كأن تقوم بتوظيف المستفيدين من عملنا.
  - ربما توفر الرعاية لأحد فعاليات جمع الدعم المالي الخاصة بنا، أو تزويد مؤسستنا بعينات لمنتجات مجانية. ويمكن لنا أن نستخدم هذه المنتجات في فعاليات جمع الدعم المالي الخاصة بنا أو في مشروعاتنا. على سبيل المثال، الشركة التي تُصنع منتجات التنظيف يمكن أن تتبرع بالصابون للمستفيدين من مشروع اللاجئين الذي نقوم بتنفيذه.
  - هناك شركات معينة يمكنها أن توفر لنا الدعم فيما يتعلق بالخبرات أو الخدمات.
- عند التفكير بشأن التمويل من الشركات، يجدر بنا أن نراعي القيم الأخلاقية. فعند اختيار شركات بعينها لجمع الدعم المالي، يجب أن يتم فحص سمعة هذه الشركات وممارساتها العملية.
- علينا أن نسعى لمعرفة السبب الكامن وراء اهتمام هذه الشركة بتقديم الدعم المالي لعملنا. ربما يكون من بين أسبابها:
  - تحسين صورتها عند عملائه، بإظهار مدى اهتمامه ورعايته للمحتاجين
  - مجارة منافسيها الذين يتبرعون أيضاً بالمال لصالح العمل الخيري
  - الدعاية للمنتجات أو الخدمات
  - لدى كبار الموظفين بالشركة اهتمام بقضية محددة.
  - التقليل من الضرائب، حيث إن باستطاعتهم دائماً الحصول على إعفاءات جمركية نظير ما يقدمونه من أعمال خيرية.
- علينا أن ندرس بعناية ماذا ينبغي أن تكون استجابتنا المسيحية تجاه مثل هذه الأسباب.

دراسة حالة:  
سماريتانا، الفلبين

ضمن احتفالات مؤسسة سماريتانا، وهي أحد شركاء مؤسسة تيرفند، بمرور عشر سنوات على تأسيسها نظمت وليمة وحفلاً موسيقياً. كما أصدرت نشرة تذكارية، وفيها يمكن وضع بعض الإعلانات نظير مبلغ مالي صغير. وقد ساعد هذا في تمويل الفعالية (المناسبة).

## تأمل

- هل سبق أن تواصلنا مع شركات بغرض الحصول على تمويل؟
- إذا كنا قد فعلنا ذلك، فما الذي يمكن أن نتعلمه؟
- هل توجد شركات محلية يمكننا التواصل معها بغرض الحصول على تمويل؟

## الأوقاف

الأوقاف (تسمى أيضاً المؤسسات أو الأموال الوقفية) عبارة عن كيانات خيرية لديها تمويل من جهات ثرية سواء من الأفراد أو الشركات أو المؤسسات العامة. غالباً ما يتم وقفها وتخصيصها لتمويل بند إنمائي معين. بعض هذه المؤسسات الوقفية يتسم بالضخامة والبعض الآخر صغير. كثيراً ما نجد أن أساس هذه المؤسسات الوقفية في أوروبا أو الولايات المتحدة، لكنها تتواجد أيضاً في بلدان أخرى. يقتصر التمويل الذي تقدمه بعضها على نوعيات محددة من المشاريع في بلدان معينة. والبعض الآخر يكون أقل تقيداً في ما يقوم بتمويله.

ولهذا، علينا أن ننظر إلى التمويل القادم من المؤسسات الوقفية على أنه فرصة جيدة في عملنا الخاص بجمع الدعم المالي. يمتلك الكثير من الأوقاف حماساً لتمويل الأفكار والأعمال المسيحية الجديدة، وهي كثيراً ما تكون مصدراً جيداً للدخل على المدى القصير.

من المهم أن نجري بحثاً حول المؤسسات الوقفية سعيًا لاكتشاف ما الذي سوف تقوم بتمويله ومن المسئول عن صنع القرار. يُفضل عادة قضاء شهرين أو ثلاثة في إجراء الأبحاث حول الأوقاف ومن ثم التواصل مع أربع أو خمس منهم وتقديم طلبات مُفصلة لكل حالة منها عن أن يتم إرسال خطاب ثابت لمئات المؤسسات الوقفية. وتمتلك بعض المؤسسات الوقفية استمارة تقديم خاصة بها ينبغي عليك أن تستكملها. وتمتلك المؤسسات الوقفية الأكبر فريق عمل بدوام كامل يمكنه أن يشرح كيفية التقديم. ولذلك فقد يكون من المفيد أن يكون لديك مسئول اتصال في بلد المؤسسة الوقفية يستطيع التواصل مع المؤسسة الوقفية نيابة عنك. للحصول على دليل المؤسسات الوقفية، انظر في موقع Resource Alliance أو أسأل في المكتبات.

## المتطوعون

إن المتطوعين مصدر قيم للمؤسسات الإنمائية. فهم لا يطلبون أجراً ويمكنهم المساعدة في جمع التمويل من خلال تحرير الموارد التي لولا هؤلاء المتطوعين لثم توجيهها إلى توظيف الموظفين مدفوعي الأجر للقيام بنفس المهام التي يقوم بها المتطوعون الآن. كما أنهم فهم قد يوفرُونَ خبرة نافعة. إن تشغيل المتطوعين يُمكن أفراد المجتمع من الإسهام في عمل المؤسسة بتقديم الخدمات بدلاً من جمع الدعم المالي. وهذا قد يساعد المؤسسة على التوعية بشأن المجتمع الذي تعمل فيه والتوحد معه.

يمكن للمتطوعين أن يقوموا بدور مهم في الحفاظ على استمرارية المؤسسة. فباستطاعتهم أن يشاركونا بوقتهم للمساعدة في المهام الإدارية، والمساعدة أو التكلم في الفعاليات الخاصة بجمع الدعم المالي والقيام بمهام تدعم ما يقوم به الآخرون في فريق العمل، مثل صيانة مبنى المكتب وقيادة السيارات. وفي بعض الأحيان يمكن أن يوفر المتطوعون خبرات تقنية، وبالتحديد هؤلاء الذين تقاعدوا أو الذين لا تتوفر لديهم سوى ساعات قليلة للعمل أثناء اليوم.

أحياناً يتقدم أشخاص إلى إحدى المؤسسات طالبين أن يكونوا متطوعين. وفي أوقات أخرى قد تجد المؤسسات أنها في حاجة إلى البحث بنشاط عن متطوعين. وفي كلتا الحالتين، على المؤسسة أن تتوخى الحذر عند ضم المتطوعين لمجرد أنهم عرضوا خدماتهم. وهنا يجب تطبيق تدابير للحد من احتمالية ضم متطوعين

غير جديرين بالثقة. وينبغي أن تشمل هذه التدابير إجراء مقابلة ووجود أشخاص يتم الرجوع إليهم، وربما مطالبتهم بقراءة سياسة حماية الطفل والإقرار بقبولها.

علاوة على ذلك فإن المقابلة سوف تضمن ملاءمة المتطوع للدور الذي سوف يقوم به. أما إذا كان المتطوعون غير مناسبين تماماً للدور، فربما يتم إهدار قدر أكبر من وقت الموظفين مدفوعي الأجر في الإشراف عليهم.

### توظيف المتطوعين

- يمكن استخدام طرق عديدة مبتكرة لتوظيف المتطوعين:
- دعوة الناس، في مطبوعات جمع الدعم المالي، للمساهمة بوقتهم وكذلك بأموالهم.
- زيارة مجموعات الطلاب وغيرها من المجموعات للحديث عما تفعله المؤسسة واقتراح طرق يمكنهم بها المساعدة.
- نشر إعلانات في الصحف المحلية، وفي نشرة الإخبارية للمؤسسة وفي الإذاعة.
- التواصل مع المؤسسات التي قد يكون لديها خبراء في مجال معين والذين قد يكون لديهم الرغبة للعمل كمتطوعين.
- الاستعانة بالحديث الشفوي لإيجاد الناس للقيام بدور معين.

### إدارة المتطوعين

رغم المساهمة الكبرى التي يؤديها المتطوعون، ففي كثير من الأحيان لا تقدرهم المؤسسات الإنمائية حق قدرهم. وكثيراً ما لا يتم معاملتهم مثل فريق الموظفين مدفوعي الأجر، رغم أنه ينبغي على المؤسسة أن تشعر بالامتنان تجاههم تماماً مثلما هو الحال تجاه الموظفين مدفوعي الأجر! فإذا كانت المؤسسات ترغب في الاحتفاظ بالمتطوعين لديها واجتذاب متطوعين جدد، فهي تحتاج إلى التأكد من تلبية حاجات المتطوعين. وهذا يتضمن:

- تقديم ترحيب حار وتعريفهم بالمؤسسة بصورة جيدة
  - إمدادهم بدور يناسب اهتماماتهم ومهاراتهم ووقتهم المتاح
  - توفير تدريب لهم على الدور الذي سيقومون به
  - دفع نفقاتهم، مثل نفقات الانتقال من وإلى العمل، والغذاء
  - تقديم تقييم منتظم لعملهم
  - إتاحة حرية الإبداع وتطوير مهاراتهم
  - التأكد من أنهم غير مثقلين بالعمل.
- من المهم أن يتم معاملة المتطوعين بنفس طريقة معاملة الموظفين مدفوعي الأجر. ولأجل هذا السبب قد تكون إدارة التطوع مكلفة. على سبيل المثال:
- إجراء المقابلة معهم والحصول على أسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم لضمان أن الأدوار التي يُكلفون بها تناسبهم.
  - توفير اتفاقية مكتوبة توجز الظروف التي يعمل فيها المتطوعون لصالح المؤسسة. وهذا يحمي المتطوع والمؤسسة كما يساعد المتطوع في معرفة ما الذي يتوقعه من المؤسسة. في حالة وجود مشكلات من جانب المتطوع أو المؤسسة، فباستطاعة كلا الطرفين إنهاء الاتفاقية.
  - تقديم توصيف وظيفي للمتطوع لكي يتمكن من معرفة دوره.
  - الوضوح في تعريف المتطوع بعدد الساعات التي ترغب المؤسسة منه أن يعملها.



- على موظفي الإدارة عقد اجتماعات منتظمة مع المتطوعين سعياً لمناقشة أي مشكلات أو أي قضايا أخرى مرتبطة بدورهم.
- يجب أن يكون الإشراف على المتطوعين ودعمهم بنفس الطريقة المستخدمة مع الموظفين مدفوعي الأجر.

## دراسة حالة:

تدير مؤسسة تير Tear، وهي شريكة لمؤسسة تيرفند، مكتبة صوتية لفاقدي الإبصار. وهناك ما يزيد عن ١٠٠ متطوع يعملون في المكتبة، و٢٠٠ آخرين ينتظرون أن يخلو أي مكان. وفي ظل وجود أعداد مثل هذه فإن مؤسسة تير تمنح المتطوعين تقديراً كبيراً. كما أنها تولي اهتماماً لقيمة وقت المتطوعين وتقدم النصائح التالية:

- اجعل المتطوعين يشتركون في التخطيط، لأن لديهم الكثير من الأفكار يمكنهم أن يقدموها.
- كن منظماً. تأكد من توافر كل الموارد الضرورية للمتطوعين لكي يقوموا بعملهم.
- أنصت إلى احتياجاتهم.
- اترك لهم حرية الوصول إلى جميع تقارير المؤسسة وحساباتها.
- احترم قيمة آرائهم واقتراحاتهم.
- كن ودوداً ومرحياً.
- وفر لهم التدريبات مرة ومرات.
- احرص على إبلاغ الكنيسة بما يجري في المشروع. وداوم بانتظام على الاجتماع مع الراعي للحفاظ على التزام الكنيسة تجاه المشروع.

المكتبة الصوتية  
لمؤسسة ملح ونور،  
البرازيل

تمرين هناك تمرين مفيد من أجل تقييم قيمة المتطوعين في مؤسستنا. بمعنى آخر، يمكننا احتساب كم سيكفي المتطوعون لو كان علينا أن ندفع لهم. إذا كتبنا ميزانية أو مقترحاً دون الإشارة إلى العمل الذي يقوم به فريق العمل غير مدفوعي الأجر، فلن نحصل على الصورة الحقيقية للتكاليف الفعلية.

لتقييم قيمة المتطوعين بالنسبة للمؤسسة، احسب كم تتكلف ساعة العمل الخاصة بالمتطوع. وهذه يمكن احتسابها بحسب الأجر المتوسط للموظف مدفوع الأجر، أو الحد الأدنى للأجر على المستوى الوطني في هذا المجال. بعد ذلك يمكن ضربه في عدد ساعات العمل وعدد المتطوعين.

$$\boxed{\text{عدد المتطوعين}} \times \boxed{\text{عدد ساعات العمل}} \times \boxed{\text{التكلفة بالساعة}} = \boxed{\text{قيمة وقت المتطوع للمؤسسة}}$$

يمكن لهذا التمرين أيضاً أن يتم إجراؤه على الأشياء التي تُقدّم للمؤسسة كهبات، مثل المعدات أو المباني. ويتم هذا من خلال تقييم قيمة السوق للبضائع المعطاة للمؤسسة.

## تأمل

- كم عدد المتطوعين في مؤسستنا؟ ضع قائمة بالأدوار التي يقومون بها.
- ما هي تقنيات التوظيف التي يمكن استخدامها لتشجيع المتطوعين؟
- ما هي الإجراءات التي يمكن اتخاذها لضمان جدارة المتطوعين؟
- ما نوعية الاتفاق الرسمي الذي سيكون ضرورياً بين الطرفين؟ وما الذي ينبغي أن يتضمنه؟
- كيف يتم معاملة المتطوعين في مؤسستنا؟
- ما هي الإجراءات التي يمكن اتخاذها لضمان تقدير إسهامهم والاحتفاء به؟
- احتسب القيمة التي يمثلها المتطوعون لمؤسستنا.

## ملاحق

## الملحق الأول الموارد والاتصالات

## مطبوعات:

- Project Cycle Management (ROOTS ٢٠٠٣) (٥) by Rachel Blackman, Tearfund.  
متوافر باللغة الإنجليزية والفرنسية والأسبانية والبرتغالية. يفحص هذا الكتاب بالتفصيل كيف تخطط لمشروعات وتتواصل مع المؤسسات المانحة.

- Red Cross Code of Conduct.

يمكن مشاهدة هذا الكتاب على شبكة الإنترنت في الموقع التالي:

[www.ifrc.org/publicat/conduct](http://www.ifrc.org/publicat/conduct),

أو يمكنك مراسلة:

The Disaster Preparedness and Response Department, International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, PO Box ٣٧٢, CH١٢١١- Geneva ١٩, Switzerland.

- The Worldwide Fundraiser>s Handbook, ٢nd edition (٢٠٠٣) Michael Norton. Directory of Social Change.
- Towards Financial Self-reliance: A handbook on resource mobilization for civil society organizations in the south (٢٠٠١) Richard Holloway. Aga Khan Foundation.
- Writing Better Fundraising Applications, ٢nd edition (١٩٩٧) by Michael Norton and Michael Eastwood. Directory of Social Change.

- [www.afpnet.org](http://www.afpnet.org)

مواقع على الإنترنت و البرامج التأهيلية. هيئة محترفي جمع الدعم المالي تدعم جامعي الدعم المالي في جميع أنحاء العالم بأن توفر لهم التدريبات والموارد

- [www.allavida.org](http://www.allavida.org)

ألفيدا مؤسسة إنمائية دولية توفر التدريب والمنشورات والدعم للمؤسسات والشبكات الإنمائية. وهي تنشر مجلة فصلية، تسمى Alliance، وهي متوفرة على شبكة الإنترنت. وتوفر المجلة الفرصة لمقدمي الدعم المالي والمؤسسات الإنمائية في الشمال والجنوب للمناقشة وتبادل الأفكار.

- [www.dsc.org.uk](http://www.dsc.org.uk)

دليل التغيير الاجتماعي هو مؤسسة مقرها المملكة المتحدة، وهي توفر التدريب والمطبوعات للمؤسسات وتنشر أدلة للمؤسسات الوقفية في المملكة المتحدة

- <http://fdncenter.org>

مركز المؤسسات به دليل إلكتروني على شبكة الإنترنت للمؤسسات المانحة في الولايات المتحدة.

- [www.guidestar.org](http://www.guidestar.org)

هذا الموقع به دليل للمؤسسات المانحة في الولايات المتحدة

- [www.resourcealliance.org](http://www.resourcealliance.org)

اتحاد الموارد (Resource Alliance) هو شبكة دولية تهدف إلى بناء القدرة على جمع الدعم المالي لدى المؤسسات الإنمائية. ويوفر الاتحاد التدريبات والفرص للمشاركة بالمعرفة والتشبيكات في أفريقيا وآسيا وأوروبا وأمريكا اللاتينية. التسجيل في الموقع مجاني وهناك عدد ضخم من المقالات يمكن تنزيلها من الموقع.

## الملحق الثاني جدول زمني مقترح لورشة العمل

يمكن تعديل وتكييف المادة في هذا الكتاب واستخدامها في إقامة ورشة عمل. والجدول الزمني التالي يمثل اقتراحاً لكيفية تغطية المادة. وينبغي أن تتضمن كل جلسة جزءاً عملياً لتمكين المشاركين من تطبيق كل خطوة في استراتيجية جمع الدعم المالي على مؤسستهم.

اليوم الأول	اليوم الثاني	اليوم الثالث
ما الذي يقوله الكتاب المقدس عن المال		
عبداء	الجلسة الأولى (ساعتان)	مبادئ جمع الدعم المالي
الجلسة الثانية (ساعة ونصف)	الجلسة الثالثة (ساعة ونصف)	الجلسة الرابعة (ساعتان)
الخطوات ضمن استراتيجية جمع الدعم المالي: ١ ما الدافع وراء جمع المال؟ ٢ إلى أي مدى نحن فعالون في ذلك؟	الخطوات ضمن استراتيجية جمع الدعم المالي: ٧ كيف نتواصل مع المانحين المحتملين	الخطوات ضمن استراتيجية جمع الدعم المالي: ٩ التخطيط لعملنا في جمع التمويل
الخطوات ضمن استراتيجية جمع الدعم المالي: ١١ مداخلنا للتواصل مع المانحين ١٢ تنفيذ وتقييم ومراجعة عملنا في جمع الدعم المالي	الخطوات ضمن استراتيجية جمع الأموال: ٨ الاستراتيجيات لكل مصدر للتمويل	الخطوات ضمن استراتيجية جمع الدعم المالي: ٥ مزيج التمويل الخاص بنا حالياً ٦ مزيج التمويل الذي نخطط له
الخطوات ضمن استراتيجية جمع الأموال: ٣ ما هي بيئتنا الخارجية للتمويل	الخطوات ضمن استراتيجية جمع الأموال: ٤ ما هي قدرتنا على جمع الدعم المالي؟	مصادر التمويل ذات الصلة بالمشاركين في ورشة العمل من اختيار الأفراد والكنائس، مثل در الدخل والمؤسسات المانحة والمؤسسات الوقفية والمتطوعين.

## الملحق الثالث فهرس للكلمات المحورية

- محاسبة (أو مساءلة) ١٩، ٢١، ٢٨، ٦٥، ٦٧  
 جدول أنشطة ٤٤  
 دراسات حالة ٤٥، ٥٣، ٥٥، ٥٨، ٥٩، ٦٠، ٦٢، ٦٧، ٦٨، ٧١  
 كنائس ١٢، ١٣، ١٥، ١٩، ٢١-٢٥، ٣٠-٣١، ٣٢، ٣٦، ٣٧، ٣٩، ٤٢، ٤٩، ٥١-٥٦، ٥٨، ٧١  
 اتصال (تواصل) ١٠: ٤١-٤٣، ٤٦، ٤٦، ٤٦، ٦٦  
 شركات ١٣، ١٤، ٣٩، ٦٨-٦٩  
 تنسيق عمل جمع الدعم المالي ٤٧-٤٨  
 مصفوفة أولوية المانح ٤٠  
 هرم المانحين ١٦  
 توعية (تثقيف أو تعليم) ١٠، ١١، ١٢، ١٨، ٥٢، ٥٣، ٥٥  
 القيم (الأخلاق) ٩، ١٤-١٥، ٣٧، ٦٨  
 رسوم نظير الخدمات ٦٠  
 متابعة ٤٦، ٤٨  
 مزيج التمويل ٣٣-٤١  
 مصادر التمويل ٣٣-٤٤، ٥١-٧٢  
 قدرة جمع الدعم المالي ٣١-٣٢، ٣٩، ٤٤، ٦٠، ٦٤، ٦٥  
 ملف جمع الدعم المالي ٤٨  
 فريق عمل جمع الدعم المالي ٢٧-٥٠  
 استراتيجية جمع الدعم المالي ٢٧-٥٠  
 قيم جمع الدعم المالي ٩-١٠  
 تحليل الفجوة ٤٢-٤٣  
 در الدخل ٣٦، ٤٣، ٥٦-٦٣  
 مؤسسات مانحة ١٢، ١٥، ١٦، ١٩، ٢٨، ٣٠، ٣٤، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤١، ٤٤، ٦٣-٦٨  
 مبادئ التسويق ٩، ٥٩، ٦١  
 قياس النجاح ٤٩-٥٠  
 شبكات ٣٠، ٣٧، ٦٧  
 استراتيجية مؤسسية ٢٨، ٤٩  
 قيم مؤسسية ٩-١٠، ١٤-١٥، ١٧  
 صلاة ١٠، ١٢، ١٤، ١٦، ٣٠، ٤٠، ٥١، ٥٢، ٥٩  
 رفع الوعي ١١، ١٨، ٥٢، ٥٣، ٥٥، ٥٦  
 تأجير ممتلكات ٦٠  
 سمعة (صيت) ١٤، ١٧-١٩، ٣١، ٤٠، ٤٥، ٥٤، ٥٦، ٦٢، ٦٧، ٦٨  
 العائد ٩، ٣٨-٤٠، ٤٩  
 بيع مهارات الموظفين ٥٧  
 وكالة ١٩، ٢١-٢٥، ٣٠  
 تحليل «سوت» ٣١-٣٢، ٤٩، ٦٣  
 مؤسسات وافية ١٢، ١٦، ٣٦، ٦٩  
 متطوعون ١٢، ١٦، ٢٨، ٣١، ٤٠، ٤٤، ٥١، ٦٩-٧٢  
 عرضة للخطر ٣٤، ٣٥-٣٦

## ملاحظات



جمع الدعم المالي  
ريتشيل بلاكمان

