



# جمع الترعات للجمعيات الخيرية

تأليف

أ. د. إبراهيم بن محمد العبيدي

إصدارات مؤسسة الملك خالد الخيرية

# جمع الtributat للجمعيات الخيرية

الأسس والأساليب

## تأليف

أ. د. إبراهيم بن محمد العبيدي  
قسم الدراسات الاجتماعية جامعة الملك سعود

٢٠١٠ هـ - ١٤٣١ م

(ج)

ابراهيم محمد العبيدي ، ١٤٣١ هـ  
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

العبيدي ، ابراهيم محمد  
جمع التبرعات للجمعيات الخيرية : الأسس والأساليب ،  
/ ابراهيم محمد العبيدي ، - الرياض ، ١٤٣١ هـ  
ص ٢٧٤ : ١٧٧٢٤ سم

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٠-٤٤٩٢-٤  
١. الجمعيات الخيرية - السعودية  
٢. التبرعات ١ - العنوان  
١٤٣١ / ١٧٩٨ دبوسي ٣٦١ ، ٧٠٥٣١

رقم الإيداع: ١٤٣١ / ١٧٩٨  
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٠-٤٤٩٢-٤

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ



## تقديم

لم يعد العمل الخيري عملاً عشوائياً أو ارتجالياً أو عملاً يقوم به الأشخاص العديون، بل أصبح وبشك ممتازاً عملاً احترافياً يتطلب مهنيمون ومن تخصصات مختلفة. ويأتي الكتاب الراهن كخير برهان على ذلك، إذ يتناول الكاتب عملية جمع التبرعات وأسسها وأساليبها، والتي أصبحت تعول على نجاحها كل الجمعيات الخيرية. فلقد أمست الجمعيات الخيرية ك وسيط بين المتبوع والمتبوع له، ونظراً لازدياد أعداد المحتاجين وتتنوع احتياجاتهم، ونظراً لما تشعر بها الجمعيات الخيرية من مسؤولية تجاه المجتمع أصبحت ترى نفسها مسؤولة عن تحقيق بعض هذه الحاجات مما يدخل ضمن رسالتها وأهدافها، وأصبح من أولى واجباتها لتؤدي رسالتها وتعزز بقائها أن تسعى لطلب التبرعات وعدم الانتظار حتى تأتيها.

وتأتي أهمية التركيز على جمع التبرعات من قبل الجمعيات الخيرية في ظل التناقض بينها في الوصول إلى المتبوعين والظفر بتبرعاتهم، وخاصة إذا أدركنا أن أهم مصادر الجمعيات الخيرية هي التبرعات بشتى أشكالها وصورها، مهما كان حجم الجمعية الخيرية ومهما كانت رسالتها وأهدافها.

هذا الكتاب محاولة لإلقاء الضوء على العمل الخيري بشكل عام من حيث منطاقاته الفكرية، ومحاولات للإجابة على السؤال؛ لماذا يعطي البعض، ويمتنع البعض؟ هذا الكتاب يركز بصفة خاصة على عملية جمع التبرعات، وكيف يمكن أن تعزز في نفوس الآخرين لذة العطاء ومتعة مساعدة الآخرين من حولنا. حاول هذا الكتاب أن يطرح ويناقش ويحلل أسس وأساليب جمع التبرعات المختلفة وأن يناقش سماتها وسبل توظيفها، كما حاول هذا الكتاب أن يستعرض ويناقش العوامل والشروط التي تعزز عملية جمع التبرعات سواء كانت هذه العوامل والشروطبشرية أو فنية أو مادية. ولقد تضمن هذا الكتاب عشرة فصول تناقش في مجلتها عملية جمع التبرعات، كذلك الجوانب المرتبطة بهذه العملية بشكل مباشر أو غير مباشر.

الكتاب مهم وأتي في توقيت مهم، حيث تخلو الأدبيات العربية المتخصصة من كتب أو مقالات عن جمع التبرعات، لذا فهو يأتي ليسد فراغاً من ناحية، وليقدم جديداً من ناحية أخرى. ولقد أتي تناول الكاتب لموضوع جمع التبرعات تناولاً عميقاً وليس ذلك بمستغرب، فالكاتب هو الأستاذ الدكتور إبراهيم بن محمد العبيدي الحائز على جائزة الملك خالد فرع العلوم الاجتماعية، وأستاذ علم الاجتماع المعروف.

مدير إدارة الدراسات والأبحاث  
بمؤسسة الملك خالد الخيرية  
أ. د. سامي بن عبد العزيز الدامغ



## شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لمؤسسة الملك خالد الخيرية ممثلة في أعضاء وعضوات مجلس أمناء المؤسسة التي منحتني الدعم المعنوي والمادي الذي ساعدني كثيراً على إنجاز هذا العمل، كما أتقدم بالشكر لسعادة الأستاذ الدكتور سامي بن عبدالعزيز اندامع مدير إدارة الدراسات والبحوث الذي شجع وساعد في توفير الكثير من المراجع المتخصصة، كماأشكر جميع العاملين في مؤسسة الملك خالد الخيرية، ولا يفوتي أن أشكر المحكمين الذين كانت لملحوظاتهم ونقدتهم البناء أثر إيجابي في إنجاز هذا العمل.

المؤلف



## المحتويات

الصفحة	الموضوع
٧	شكر وتقدير
١٣	مقدمة المؤلف
١٩	الفصل الأول: مدخل
٢١	موضوع الكتاب
٢٥	أهمية الموضوع
٢٧	الأهداف
٢٩	الفصل الثاني: المفاهيم
٣١	الإحسان
٣٤	البر
٣٦	الفرق بين الإحسان والبر
٣٩	مفهوم البر والإحسان والعمل الخيري في اللغة العربية
٤٥	الجمعيات والمؤسسات الخيرية
٤٦	التبرع
٤٦	جمع التبرعات
٤٩	الفصل الثالث: الإطار النظري لد الواقع العطاء والتبرع
٥٦	الأطر النظرية للتبرع ود الواقعه
٥٦	نظريه الحاجات لماكليلاند
٥٨	نظريه المعايير الاجتماعيه
٥٩	نظريه الحاجات لماكليلاند
٦٠	نظريه المقارنات الاجتماعيه
٦١	النموذج التحليلي لد الواقع السلوك الإنساني

٦٢	نظريّة المعرفة الاجتماعيّة
٦٤	نموذج Schervish التحليلي لدافع التبرع
٦٨	المنظور التبادلي
٧٩	الفصل الرابع: جمع التبرعات
٨١	المبررات
٧٥	المصادر
٨٨	المعوقات
٩٧	الفصل الخامس: أسس ومبادئ جمع التبرعات
٩٨	الأسس والمبادئ الأخلاقية الدوليّة لجمع التبرعات
١٠٠	المعايير الدوليّة لمزاولة جمع التبرعات
١٠٣	الأسس العلميّة لجمع التبرعات
١١٧	الفصل السادس: متطلبات وأدوات جمع التبرعات
١١٩	الجهاز البشري
١٢٨	المهارات
١٣٠	التقنية والتجهيزات
١٢٥	الفصل السابع: أساليب وطرق جمع التبرعات التقليديّة
١٣٩	أسلوب المقابلة المباشرة
١٤٧	الرسائل البريديّة
١٥٨	أسلوب المناسبات الخاصة لجمع التبرعات
١٧١	الفصل الثامن: أساليب جمع التبرعات الحديثة (الإنترنت)
١٧٥	أهمية الانترنت للجمعيات الخيريّة
١٧٦	الإنترنت كوسيلة لجمع التبرعات
١٨٥	البريد الإلكتروني كوسيلة من وسائل جمع التبرعات
١٨٩	الفصل التاسع: التخطيط لجمع التبرعات

١٩٢	<b>مفهوم التخطيط</b>
١٩٣	<b>العناصر الأساسية للتخطيط للجمعيات الخيرية</b>
٢٠٤	<b>العناصر الأساسية لخطة جمع التبرعات</b>
٢١٥	<b>الفصل العاشر: إعداد وتدريب الكوادر البشرية في الجمعيات الخيرية</b>
٢١٧	<b>أولاً: أعضاء مجلس الإدارة</b>
٢١٧	<b>اختيار أعضاء مجلس الإدارة</b>
٢١٩	<b>مصادر اختيار أعضاء مجلس الإدارة الجدد</b>
٢١٩	<b>تحديد مهام أعضاء مجلس الإدارة</b>
٢٢٠	<b>تطوير مهارات أعضاء مجلس الإدارة</b>
٢٢١	<b>ثانياً: جامعي التبرعات</b>
٢٢١	<b>المهارات الضرورية لجامعي التبرعات</b>
٢٢٥	<b>اختيار المتطوعين وإلحاقيهم بالجمعية الخيرية</b>
٢٢٦	<b>طريقة اختيار المتطوعين</b>
٢٢٨	<b>ثالثاً: التدريب</b>
٢٢٨	<b>أهمية التدريب للمتطوعين</b>
٢٢٩	<b>إعداد المتطوعين للعمل في مجال جمع التبرعات للجمعيات الخيرية</b>
٢٢١	<b>خطة تدريب المتطوعين لجمع التبرعات</b>
٢٢٢	<b>أساليب تدريب المتطوعين لجمع التبرعات</b>
٢٢٨	<b>المراجع العربية</b>
٢٢٩	<b>المراجع الأجنبية</b>



## مقدمة المؤلف:

أصبح العمل الخيري في الوقت الراهن مؤسستاً بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معنى، فلم تعد صيغته ولا أنسنه ولا إجراءاته عملاً فردياً كما كان قبل سنوات مضت، سواءً نظرنا إليه من جانب المتبرع أو المتبرع له أو في عملية التبرع ذاتها، فالأفراد أو الجماعات أو المؤسسات والشركات من يملكون المال ويرغبون في العطاء لا يمكن أن يذهبوا للبحث حيث توجد الحاجة إلى عطائهم.

نشأت الجمعيات الخيرية ك وسيط بين المتبرع والمتبَرَّع له، ونظرًا لازدياد أعداد وأنواع احتياجات المحتاجين، سواءً كانت هذه الحاجات مالاً أو غذاءً أو كساءً أو خدمة من الخدمات الاجتماعية أو الصحية أو المهنية أو التربوية، ونظرًا لما تشعر به الجمعيات الخيرية من مسؤولية تجاه المجتمع أصبحت ترى نفسها مسؤولة عن تحقيق بعض هذه الحاجات مما يدخل ضمن رسالتها وأهدافها، وأصبح من أولى واجباتها تؤدي رسالتها وتعزز بقائها أن تسعى لطلب التبرعات وعدم الانتظار حتى تأتيها.

إضافة إلى ذلك أصبح هناك تناقضاً شديداً بين الجمعيات الخيرية بصفة خاصة والمنظمات غير الربحية بصفة عامة في الوصول إلى المتبرعين والظفر بتبرعاتهم.

ولذا أدركنا أن أهم مصادر الجمعيات الخيرية هي التبرعات بشتى أشكالها وصورها، أدركنا أهمية عملية جمع التبرعات لأي جمعية خيرية مهما كان حجمها ومهما كانت رسالتها وأهدافها.

هذا الكتاب هو محاولة لإلقاء الضوء على العمل الخيري بشكل عام من حيث منطلقاته الفكرية، ومحاولة للإجابة على السؤال: لماذا يعطي البعض، ويتمتع البعض؟ هذا الكتاب يركز بصفة خاصة على عملية جمع التبرعات، وكيف يمكن أن نعزز في نفوس الآخرين لذة العطاء ومتعة مساعدة الآخرين من حولنا.

حاول هذا الكتاب أن يطرح ويناقش ويعالج أسس وأساليب جمع التبرعات المختلفة وأن يناقش سماتها وسبل توظيفها، كما حاول هذا الكتاب أن يستعرض ويناقش العوامل والشروط التي تعزز عملية جمع التبرعات سواءً كانت هذه العوامل والشروطبشرية أو فنية أو مادية.

تحلمن هذا الكتاب عشرة فصول تناقش في مجملها عملية جمع التبرعات، كذلك الجوانب المرتبطة بهذه العملية بشكل مباشر أو غير مباشر.

تناول الفصل الأول عرضاً شاملاً لموضوع الكتاب من ناحية أهمية القضية التي يتطرق لها والتي تعد أهم المبررات لكتابه هذا الكتاب، كما تم عرض الأهداف العامة التي يسعى هذا الكتاب لتحقيقها.

أما الفصل الثاني فقد تناول أهم المفاهيم التي تعرض لها هذا الكتاب مثل؛ مفهوم الإحسان ومفهوم البر، ومفهوم العمل الخيري، ومفهوم التبرع وجمع التبرعات، ومفهوم الجمعيات والمؤسسات الخيرية.

لقد أفرد المؤلف فصلاً مستقلاً لمناقشة هذه المفاهيم نظراً لما تمثله من أهمية في فهم طبيعة العمل الخيري هذا من ناحية ومن ناحية أخرى لما يكتنف بعض هذه المفاهيم من غموض وتداخل.

ويتناول الفصل الثالث الإطار النظري لد الواقع العطاء والتبرع، ولقد حاول المؤلف استعراض أكبر قدر من النظريات والنمذج التحليلية التي يمكن أن تساعده جامع التبرعات واللجان المسئولة عن جمع التبرعات لفهم دوافع العطاء والإثمار وكيف يمكن الاستفادة منها وتوظيفها في فهم محركات السلوك الإنساني وخاصة فيما يتعلق بالعطاء والتبرع للأعمال الخيرية.

ولقد تم استعراض مجموعة من النظريات والنمذج التحليلية مثل؛ نظرية الحاجات لاما سلو، ونظرية المعايير الاجتماعية، ونظرية الحاجات لاما كليلاند، ونظرية المقارنات الاجتماعية، والنماذج التحليلي لد الواقع السلوك الإنساني، ونظرية المعرفة الاجتماعية، ونموذج سكيرفيشن التحليلي لد الواقع التبرع، وأخيراً المنظور التبادلي وبصفة خاصة نظرية التبادل الاجتماعي.

ويتناول الفصل الرابع ثلاث قضايا من القضايا المهمة في عملية جمع التبرعات.

القضية الأولى هي مبررات جمع التبرعات، فما لم تكن هناك مبررات وجيهة تدفع جامعي التبرعات وأعضاء الجمعية بشكل عام على العمل الجاد فإن ذلك يعد من أهم أسباب فشل حملات جمع التبرعات، كما أن وجاهة هذه المبررات من العوامل المهمة التي تدفع الآخرين سواء أكانوا

أفراداً أو مؤسسات لتقديم الدعم المادي والمعنوي للجمعية.

القضية الثانية هي تحديد مصادر جمع التبرعات المتاحة للجمعية الخيرية، وقد ناقش هذا الفصل أهم هذه المصادر مثل؛ الأفراد، والمؤسسات العائلية، والشركات والمؤسسات التجارية، والمؤسسات الحكومية.

وتعتبر القضية الثالثة بمعوقات جمع التبرعات والمتمثلة في المعوقات الاجتماعية والاقتصادية، والمعوقات السياسية، والمعوقات الفنية والإدارية والتقنية.

وتتناول الفصل الخامس أسس ومبادئ جمع التبرعات والمتمثلة في ثلاثة أقسام:

الأول يناقش الأسس العامة والمبادئ الأخلاقية الدولية لجمع التبرعات والتي تعد أحد أهم المبادئ لمزاولة جمع التبرعات.

يتعلق القسم الثاني بالمعايير الدولية لمزاولة جمع التبرعات والتي تحاول أن تحدد مسؤولية جامعي التبرعات فيما يتعلق بالتبرعات والمساهمين، والمعلومات، والتقارير الإدارية المتعلقة بجمع التبرعات.

ويناقشه القسم الثالث الأسس العلمية لجمع التبرعات، والمتمثلة في مجموعة القواعد أو التعليمات المتمحضة عن التجارب والخبرات والدراسات.

أما الفصل السادس فقد ركز على متطلبات وأدوات جمع التبرعات والمتمثلة في الجهاز البشري، والمهارات والتقنية والتجهيزات، لقد حاول هذا الفصل أن يحدد أهم هذه المتطلبات ويبين أهميتها في عملية جمع التبرعات.

ويتناول الفصل السابع أساليب جمع التبرعات التقليدية والمتمثلة في أسلوب المقابلة المباشرة وإرسائل البريدية والمناسبات الخاصة.

لقد استعرض هذا الفصل إيجابيات وسلبيات كل أسلوب من هذه الأساليب وكيفية إجرائه وأنماطه الأساسية ومتطلبات كل أسلوب من هذه الأساليب وإنعداد المعنوي والمادي لكل نمط من أنماط هذه الأساليب.

كما استعرض هذا الفصل كيفية التخطيط والإعداد لكل أسلوب من هذه الأساليب، والاعتبارات الضرورية التي يجب على جامع التبرعات أن يأخذها في الحسبان عند استخدام كل أسلوب من هذه الأساليب.

كما تناول الفصل الثاني أساليب جمع التبرعات الحديثة والمتمثلة في الإنترن特 وما يرتبط بها من أساليب مثل؛ البريد الإلكتروني والرسائل الإلكترونية، والنشرات الإلكترونية.

لقد حاول هذا الفصل أن يبرز أهمية الإنترنط في العمل الخيري بشكل عام وفي عملية جمع التبرعات بشكل خاص، كما ناقش هذا الفصل سبل تفعيل وفعالية الموقع الإلكتروني في عملية جمع التبرعات.

أما الفصل التاسع فقد ركز على قضية التخطيط لجمع التبرعات، ونظرًا للعلاقة الوظيفة بين التخطيط لجمع التبرعات والتخطيط للجمعيات الخيرية فقد ناقش هذا الفصل مفهوم التخطيط بشكل عام ثم ناقش العناصر الأساسية للتخطيط للجمعيات الخيرية بدءًا من صياغة رسالة الجمعية، وصياغة الخطة الإستراتيجية وما يتمضض عنها من تشكيل لجنة جمع التبرعات.

كذلك استعرض هذا الفصل الاعتبارات الضرورية في صياغة الخطة العامة للجمعية.

كما تناول هذا الفصل تحليل خطة جمع التبرعات بما في ذلك تحديد المسؤول عن وضع خطة جمع التبرعات الأولية وتحديد إستراتيجية جمع التبرعات، وكيفية جمع التبرعات، وضع الميزانية المناسبة لعملية جمع التبرعات بما في ذلك تحديد بنود المصروفات المتوقعة لخطة جمع التبرعات، وتحديد مصادر الدخل، وتحديد المصادر المتاحة لجمع التبرعات، وتحديد الوقت اللازم لتنفيذ عملية جمع التبرعات.

كما تم عرض الإجراءات الواجب اتباعها للموافقة على الخطة الإستراتيجية لجمع التبرعات.

أما الفصل العاشر والأخير فقد تناول موضوع اختيار وإعداد وتدريب الكوادر البشرية في الجمعية الخيرية بشكل عام والعاملين في جمع التبرعات بشكل خاص، فالاختيار العاملين والمتطلعين الذين يملكون السمات الملائمة للمهام والنشاطات التي تحتاجها الجمعية الخيرية عامل من عوامل نجاح عملية جمع التبرعات، والتدريب الذي يشمل المهارات عامل آخر من عوامل نجاح عملية جمع التبرعات.

ومن منطلق أن مهمة جمع التبرعات يجب أن تكون القاسم المشترك لجميع العاملين في الجمعية الخيرية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر فقد طرح هذا الفصل مجموعة من التضadia المؤثرة في عملية جمع التبرعات مثل؛ اختيار أعضاء مجلس الإدارة، ومصادر اختيارهم، وتحديد مهامهم وتطوير مهاراتهم.

كذلك استعرض هذا الفصل المهارات الضرورية للعاملين في جمع التبرعات، وطريقة اختيارهم. كما تناول قضية تدريب المتطوعين بشكل عام والمتطوعين لعملية جمع التبرعات، من حيث أهمية التدريب، وأساليبه.



## الفصل الأول

### مدخل

الموضوع

أهمية الموضوع

الأهداف



## الفصل الأول: مدخل

### موضوع الكتاب

مارس الإنسان عبر تاريخه أشكالاً من الأعمال الخيرية، وتعددت أوجه عطائه وإثراه وتحفياته، والتي تسعى في مجملها إلى إسعاد ومساعدة الإنسان لأخيه الإنسان.

نلاحظ ذلك عبر التاريخ الإنساني، كما يدل على ذلك ما يتوفّر من معلومات عن المجتمعات القديمة كالمجتمع المصري القديم، وما نجده بوضوح عند المجتمع الإغريقي متمثلاً عند أبرز فلاسفته ومفكريه سocrates وأفلاطون وأرسطو، الذين تركّز اهتماماتهم على سعادة وخير الإنسان، فأرسطو على سبيل المثال يرى أن الإنسان بشكل عام لا يقوم بالنشاطات والأفعال التي يقوم بها من أجل النشاطات أو الأفعال في حد ذاتها، وإنما من أجل الخير الكامن فيها، (Banbrough, 1963) أي أن كل عمل أو نشاط يقوم به الإنسان ينطوي على خير مرجو منه، وأن قيمة العمل أو النشاط تتبع من قيمة الخير الذي ينطوي عليه هذا العمل أو النشاط.

لقد رسمت الأديان السماوية قيمة البذل والعطاء ومساعدة الإنسان لأخيه الإنسان وعدد ذلك من أعظم الأعمال الخيرة التي تقرب المخلوق من الخالق ونيل رضاه وثوابه، ولعل ما نجده في الدين الإسلامي العنيف من الحض على فعل الخير ما يؤكد أهمية هذا الجانب في عقيدة المسلم وسلوكه.

لقد كانت الأعمال والنشاطات الخيرية في المجتمعات القديمة بسيطة ومحدودة في أهدافها ووسائلها حيث كانت حاجات الإنسان في تلك المجتمعات بسيطة محدودة.

وفي العصر الحديث أصبحت الأعمال الخيرية شأنها شأن الكثير من الظواهر الإنسانية أكثر تعقيداً في بنائها ووظائفها وتقنياتها، لكي تلبى التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والديموغرافية والتقنية، مما أدى إلى ظهور الجمعيات والمؤسسات المنظمة التي أخذت على عاتقها القيام بالأعمال والنشاطات الخيرية بشكل كبير ومنتظم من أجل تلبية حاجات المجتمع المعاصر والمساهمة في تعميمه في مختلف الجوانب، حتى أضحت العمل الخيري الذي تقوم به الجمعيات

الخيرية في كثير من المجتمعات المتقدمة يفوق ما تتكفل به الجهات الرسمية، ويلفت احتياطيات بعض الجمعيات أرقاماً كبيرة تفوق احتياطيات كثير من الدول النامية.

يمثل المال الطاقة التي تمد المؤسسات والجمعيات الخيرية بالحياة والحركة، بل أنه هو الذي يحدد بقاءها واستمرارها، فلا يمكن لجمعية أو مؤسسة خيرية أن تقوم أو تستمر في تقديم خدماتها في حدتها الأدنى دون الدعم المالي المستمر، سواءً أكان هذا الدعم من الأفراد أو الشركات أو المؤسسات الحكومية.

ولأن مهام وأهداف المؤسسات والجمعيات الخيرية عادةً ما توجه للمساهمة في سد احتياجات شرائح معينة من شرائح المجتمع، كذلك في المساهمة في تنمية المجتمع في جانب أو أكثر، كما يمكن أن تشمل خدمات هذه المؤسسات والجمعيات الخيرية مساحة جغرافية محدودة، أو تتجاوز خدماتها المجال المحلي والوطني، كما يمكن أن تتعدد الوظائف لتشمل طيفاً واسعاً من الخدمات أو تحصر خدماتها في نشاط محدد، لذا فإن الأعباء المالية الملقاة على عائق الجمعيات والمؤسسات الخيرية تتفاوت إلى حد كبير حسب النشاطات وحسب حجم المستفيدين، هذه الأعباء هي التي تحدد مدى الحاجة إلى الدعم المادي كما تحدد حجمه وطرق إيقافه.

تمثل التبرعات والهبات بأنواعها عصب الحياة للجمعيات والمؤسسات الخيرية فالعمل الخيري philanthropy وجمع التبرعات fundraising وجهان لعملة واحدة فال الأول يمثل عملية العطاء والآخر يمثل عملية الأخذ، كما تمثل أساليب جمع التبرعات المختلفة funds raising methods أهم الوسائل لضمان تدفق الأموال للجمعيات والمؤسسات الخيرية.

لقد أعطى ذلك أهمية كبرى لموضوع جمع التبرعات، مما جعل الدول المتقدمة تبتكر الأساليب والطرق التي تلبى احتياجات الجمعيات والمؤسسات الخيرية عن طريق جمع التبرعات

ومن منطلق أن التبرعات هي أهم المصادر المالية للجمعيات والمؤسسات الخيرية لذا فإن جمع التبرعات يمثل أهم القضايا التي تشغل اهتمام المسؤولين والعاملين في مجال العمل الخيري، فتدفق الأموال للأعمال الخيرية بصفة عامة والجمعيات والمؤسسات الخيرية بصفة خاصة ليس أمراً سهلاً في ظل الحاجات المجتمعية المتباينة، وفي ظل الأعداد المتزايدة لهذه الجمعيات

والمؤسسات والمستفيدون منها، إضافة إلى المشكلات السياسية والقانونية والأخلاقية المرتبطة بعمليات جمع التبرعات.

عملية جمع التبرعات للجمعيات والمؤسسات الخيرية تحتاج إلى الكثير من الجهد والتنظيم والإعداد الجيد والوضوح والشفافية والدراسة المتأنية، حيث أصبح جمع التبرعات علمًا وفنًا يعتمد على قواعد علمية ومهارات فنية، وإتقان لأساليب وتقنيات متقدمة، والالتزام بالمبادئ الأخلاقية لعملية جمع التبرعات.

ومن منطلق هذه الأهمية التي تمثلها عملية جمع التبرعات للأعمال الخيرية نشط المهتمون والأكاديميون بتأليف الكتب والمقالات التي تتناول هذه القضية، كما أنشئت المكاتب الاستشارية المتخصصة لمساعدة الجمعيات والمؤسسات الخيرية في وضع الخطط والاستراتيجيات، وفي تنفيذ أو المساعدة في تنفيذ حملات جمع التبرعات.

كما بدأت بعض الجامعات الأمريكية بتدريس مقررات دراسية عليا في جوانب متعددة من موضوع جمع التبرعات، كما أنسنت بعض الجامعات برامج ماجستير في جمع التبرعات، وركز عدد كبير من رسائل الماجستير والدكتوراه على موضوع التبرع للجمعيات والمؤسسات والمنظمات غير الربحية والأعمال الخيرية بشكل عام<sup>(١)</sup>.

(١) انظر على سبيل المثال:

Silberg, C. S.

1990 Factors Associated with the Philanthropic Behaviors of Major Donors. Doctoral dissertation.

College Park, MD: University of Maryland

Cugliari, C. W.

2005 A Post-Positivist Quality Study of Philanthropic Donors to Appalachiam Ohio. Unpublished Ph. D. Dissertation. Ohio State University.

Heyman, noa

2004 Intergenerational Value Transmission Through Philanthropy and Charitable Giving. Unpublished Ph.D. Dissertation. Adelphi University.

Schortgen, A. C.

2006 The Face of Donors in America: WHO GIVES & WHY IT MATTERS. Unpublished Ph.D. Dissertation, The University of Texas at Dallas

لقد نتج عن هذا الاهتمام المتامٍ بقضية جمع التبرعات أن تطورت وتعددت أساليبها وتقنياتها ومنطقتها، فمن ناحية الأساليب فقد تجاوز عددها خمساً وعشرين أسلوباً. ومن ناحية تقنياتها فقد استمرت التطورات المبهرة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات والوسائل الإلكترونية الحديثة. ومن ناحية المنطقات فقد تعددت المنطقات فبالإضافة إلى المنطق الدينى، دخلت الساحة منطقات جديدة تعتمد الحوافز النفسية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والديموغرافية.

## أهمية الموضوع

تمثل الجمعيات والمؤسسات الخيرية ركناً أساسياً في العمل الخيري حتى تجاوزت أدوارها أدوار الأجهزة والمؤسسات الرسمية في كثير من المجتمعات، لأن الجمعيات والمؤسسات الخيرية لا يمكن أن تقوم وتستمر وتحقق ما رسم لها من أدوار وأهداف دون الدعم المادي المتواصل والمتامن، تأتي أهمية هذا الكتاب من الدور الحاسم الذي تلعبه عملية جمع التبرعات في قيام واستمرار ونجاح العمل الخيري بصفة عامة والجمعيات والمؤسسات الخيرية بصفة خاصة. وتبين أهمية هذا الكتاب بشكل خاص من المنطليات التالية:

- أولاً: أن التبرعات والهبات تمثل أهم الموارد المالية إن لم تكن المورد الوحيد للكثير من الجمعيات والمؤسسات الخيرية.
- ثانياً: أن عملية جمع التبرعات مرت وتمر بالعديد من التطورات سواء في تقنياتها أو أساليبها أو أهدافها، ويحاول هذا الكتاب أن يستعرض ويحلل هذه التقنيات والأساليب.
- ثالثاً: أن عملية جمع التبرعات أصبحت علماً وفناً تستدعي الوقوف عند هذين البعدين لعملية جمع التبرعات، ومحاولة استعراض آخر ما توصلت له المعرفة في هذين الجانبيين من جمع التبرعات.
- رابعاً: يلعب الجانب التنظيمي دوراً مهماً في تحديد مدى نجاح عملية جمع التبرعات، وسيحاول هذا الكتاب تحليل الجانب التنظيمي لعملية جمع التبرعات، كما يتمثل في لجان جمع التبرعات، وغيرها من اللجان والعمليات التي تمر بها عملية جمع التبرعات.
- خامساً: هناك العديد من الأساليب المستخدمة في جمع التبرعات ولأهمية هذه الأساليب سيسعى هذا الكتاب إلى تحليل التقليدية والحديثة ويناقش إيجابياتها وسلبياتها وسبل توظيفها، وسوف يكون تركيز هذا الكتاب على مناقشة وتحليل وسبل توظيف هذه الأساليب.
- سادساً: يحاول هذا الكتاب الإجابة على سؤال مهم، هو: لماذا يعطي البعض للعمل الخيري بينما يمتنع البعض؟ وستكون الإجابة على هذا السؤال من خلال استعراض فلسفة العطاء، واستعراض المنظور الاجتماعي والنفسي والاقتصادي المفسرة لعملية التبرع للأعمال

الخيرية، هذه المعرفة يمكن أن تساعد المعنيين بجمع التبرعات في عملية تصنيف الجمهور إلى فئات حسب احتمالية التبرع.

سابعاً: من منطلق أن عملية جمع التبرعات أصبحت فناً ومهارة، ينبغي استخدام المعايير الملائمة في اختيار جامعي التبرعات، وسيحاول هذا الكتاب أن يحدد الخصائص وإنسمات الواجب توفرها في جامعي التبرعات، والمهارات الواجب تزويدهم بها.

## الأهداف

يهدف هذا الكتاب بشكل عام إلى مناقشة وتحليل ظاهرة جمع التبرعات للجمعيات والمؤسسات الخيرية من جوانبها الفلسفية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والأخلاقية بحيث نصل إلى تصور نظري لد الواقع العطاء من خلال استعراض وتحليل نظريات حواجز العطاء donor motivation theories، أو النظريات التي حاولت بشكل مباشر أو غير مباشر تفسير ظاهرة العطاء أو التبرع.

يهدف هذا الكتاب بشكل خاص إلى استعراض ومناقشة وتحليل الأساليب methods المستخدمة في جمع التبرعات، ومناقشة إيجابياتها وسلبياتها من جوانبها المختلفة. كما يهدف هذا الكتاب إلى مناقشة عملية جمع التبرعات من ناحية تقنياتها ومنطلقاتها. ويهدف هذا الكتاب أيضاً إلى مناقشة الجانب التنظيمي للجان جمع التبرعات من حيث تشكيلاها ووصف مهامها وتحديد صلاحياتها، بما في ذلك تحديد خطوات عملية جمع التبرعات، وإجراءات اختيار وتصنيف المתרعين المحتملين. كما يسعى هذا الكتاب إلى تحديد صفات وسمات جامعي التبرعات وتحديد مهامهم، وكيفية اختيارهم وإعدادهم وتدريبهم.



## المفاهيم

- أولاً: الإحسان
- ثانياً: البر
- ثالثاً: الفرق بين الإحسان والبر
- رابعاً: مفهوم البر والإحسان والعمل الخيري في اللغة العربية
- خامساً: العمل الخيري
- سادساً: الجمعيات والمؤسسات الخيرية
- سابعاً: التبرع
- ثامناً: جمع التبرعات



## الفصل الثاني: المفاهيم

### الإحسان - البر - العمل الخيري (٢)

هناك مجموعة من المفاهيم المستخدمة بين المتخصصين للتعبير عن النشاطات المرتبطة ب فعل الخير من جميع جوانبه وأشكاله، ويجد المتتبع لها صعوبة في التمييز بينها أو وضع حدود فاصلة بين مدلولاتها، ومن أهم هذه المفاهيم؛ الإحسان philanthropy والبر أو العمل الخيري charity.

هذه المفاهيم تدور حول معنى عام يعني البذل بكل صوره وأشكاله المادية والعقلية والجسمية للمحتاجين، سواء أكان هذا البذل من قبل أفراد أو جماعات أو مؤسسات، وعادة ما يفترض أن يكون هذا البذل تطوعاً ونزيهاً من الغايات والمآرب.

وسنحاول أولاً تتبع هذه المفاهيم في الأدبيات الغربية لنقف على دلالاتها وأوجه الاختلاف والتشابه بينها.

### الإحسان:

الإحسان philanthropy مفهوم شامل يحمل في طياته الكثير من المعاني والمدلولات ويعتبر Payton هذا المفهوم من المفاهيم شديدة التعقيد التي تتضمن مدلولات لا نهاية لها وينظر أن هذا المفهوم يتضمن الكثير من المعاني مثل الكرم وال وجود وحب البشرية وتوظيف العلوم الاجتماعية في المشكلات الاجتماعية والتعرف على المشكلات الاجتماعية و دراستها وتطوير الإستراتيجيات لحلها والعمل التطوعي وغير ذلك من المعاني (Payton,1987).

ويعرف Ciconte & Jacob مفهوم "الإحسان" philanthropy بأنها كلمة إغريقية تعني حب الإنسانية، ويضيف أن هذا المفهوم يتضمن مجموعة من المعاني مثل:

(٢) سيتم استخدام مفهوم الإحسان ترجمة لمفهوم philanthropy ومفهوم البر والعمل الخيري ترجمة لمفهوم charity

(١) حب الإنسانية والذي عادة ما يعبر عنه بالجهود المبذولة لتعزيز سعادة الإنسانية من خلال الجهد الشخصي المختصم العطف أو الرحمة أو من خلال الدعم المادي لحالة أو حالات مثل التبرع للأعمال الخيرية أو العمل الاهداف إلى تحسين الأوضاع الحياتية؛ كما في دعم الارتقاء بالفنون أو تطوير التعليم أو المحافظة على البيئة.

(٢) الدعم الموجه للتخفيف من المعاناة أو الكوارث التي تصيب الناس أو المساهمة في المحافظة على القيم من خلال تقديم الهبات أو الخدمات أو من خلال النشاطات التطوعية المختلفة (Ciccone & Jacob, 2005).

وتعرف موسوعة Wikipedia مفهوم philanthropy بأنه التطلع لتقديم المال أو الأشياء الغنية أو أوجه الدعم الأخرى لقضية خيرية، وبمعنى أشمل يتضمن هذا المفهوم أي نشاط يراد به تعزيز الخير العام أو تحسين حال الإنسان في جانب أو أكثر من جوانب حياته، والمحسن philanthropist من وجهة نظر هذا التعريف هو الشخص الذي عُرف جيداً بمزاولة الإحسان وعادة ما، يكون ذلك الشخص ثرياً.

وتعرف Cugliari مفهوم philanthropy بأنه ضرب من ضروب العطاء والبذل الذي يركز على المستقبل ويعمل للتعامل مع جذور المشكلات التي تواجه الإنسان. فالإحسان هو العطاء والاستمرار في العطاء الذي يسعى إلى تحسين الوضع العام للإنسانية، والذي يؤثر إيجاباً في أعداد كبيرة من الناس الذين لا يعرفهم المحسن والذي عادة ما تكون دوافعه منطقية عقلية وليس عاطفية (Cugliari, 2005).

وتضيف أن هناك ضرورة لتعريف هذا المفهوم لأن معظم الناس لا تدرك دلالاته ولا ما تتطوّي عليه هذه الكلمة من معان، وتتضمن هذه الكلمة عند البعض على معان سلبية كالعجز والإعاقة والفقر والتسول والضعف وغيرها من المفاهيم التي تحظى من قيمة المتلقي للتبرع (Cugliari, 2005).

يثير Payton مجموعة من التساؤلات التي تحمل في طياتها الكثير من القضايا حول مفهوم "الإحسان" من حيث استخداماته ودلائله أهمها: القضية الأولى عند ما ننظر إليه كحالة من التناقض بين الرحمة والعدل، حين ننظر إليه من كونه رحمة فإننا نجده المحسن إليه من قيمته الإنسانية ولعل ذلك ما حدا بـ Cugliari أن تشير ما

ينطوي عليه هذا المفهوم من معانٍ سلبية، ولكن عند ما ننظر إليه من كونه عدل فإننا نجد المحسن من كثير من فضله.

القضية الثانية عند ما ننظر إليه كحالة من التناقض بين الإعانتة والتنمية، إذا نظرنا إلى مفهوم الإحسان على أنه إعانتة والإعانتة تعني المساعدة العاجلة للتعامل مع موقف خاص لا يتضمن حلولاً جذرية للمشكلة، فإن ذلك يتناقض مع تعريف هذا المفهوم عند Cugliari, Payton, 1987 وعند 2005 بل يتناقض إلى حد ما مع أصول دلالات الإغريقية "حب البشرية"، لأن هذا المفهوم عند كل من Cugliari و Payton يعني بشكل عام تجاوز الحلول الجزئية إلى العطول الجذرية لمشكلات الإنسانية، فالتنمية الشاملة لجوانب حياة الإنسان هي أهم دلالات مفهوم الإحسان.

القضية الثالثة عند ما ننظر إليه كحالة من التناقض بين تخفيف المعاناة وتطوير المؤسسات الاجتماعية، من التعريف السابقة نلاحظ أن مفهوم الإحسان يتجاوز تخفيف المعاناة إلى إيجاد الحلول النهائية للمشكلة الإنسان، وتطوير المؤسسات الاجتماعية يمكن أن تكون الوسائل للحلول النهائية للمشكلات الإنسانية.

القضية الرابعة عند ما ننظر إليه كحالة من التناقض بين المصلحة الشخصية وبين التضحية، أي هل يجوز أن يستخدم الإحسان لغايات أو أهداف شخصية مهما كانت هذه الأهداف والغايات؟ من الصعب أن تستبعد الأهداف والغايات من عملية الإحسان، فقد يكون مردود الإحسان على المحسن الشعور بالرضا لا غير وبذلك يكون حقاً مشروعاً للمحسن، ولكن إذا تجاوز ذلك بحيث يحقق مكاسب مادية فإن ذلك يخرج هذا العمل من دائرة الإحسان.

القضية الخامسة وتتعلق بعلاقة الإحسان بالإيديولوجية، بمعنى عندما توجه الإيديولوجية - سواء أكانت دينية أو عرقية أو قومية - مسار الإحسان نحو فئة معينة، فالإحسان قد يكون موجهاً حين يوجه على أساس التحيز أي كان نوع هذا التحيز ومنطلقاته. يتناقض التحيز مع أهم سمات الإحسان كما تؤكد التعريفات السابقة.

## مفهوم البر، العمل الخيري charity

يدل مفهوم البر في الأديبيات الغربية على طيف واسع من الدلالات والمعاني، وبشكل عام يستخدم هذا المفهوم في واحد من المعاني التالية:

أ - تعني كلمة البر charity تقديم العون بشتى صوره وأشكاله للمحتاجين، كما تعني الخدمات المتخصصة لمساعدة الفقراء والمحتاجين؛ مثل الخدمات الطبية أو الإيوائية أو غيرها من الخدمات.

ب - الجمعيات والمؤسسات والمنظمات والصناديق التي تؤسس لغرض مساعدة المحتاجين، كما تؤسس بعض هذه الجمعيات لغرض النفع العام، أو لغرض النفع لفئة من ثقات المجتمع مثل المعوقين أو المرضى بأمراض معينة، كما تختلف أغراض هذه المنظمات أو الجمعيات، فقد تركز بعضها على الجانب الإنساني وتركز البعض الآخر على الجانب الديني أو غير ذلك من الأغراض.

كما توجد بعض الجمعيات متعددة الأغراض، كما تحول بعض هذه الجمعيات تجاوز مفهوم المساعدة وتخفيف معاناة المحتاجين إلى تحقيق سعادة الإنسان في جميع المجالات الحياتية، ودعم القضايا المهمة. وتتصف جميع هذه الجمعيات بأنها غير ربحية، وتعتمد في تمويلها بالدرجة الأولى على التبرعات وائلبات والوصايا والمساعدات النقدية أو العينية أو التخصصية.

وتتعدد أهداف الجمعيات الخيرية في معظم الدول الغربية في الكثير من معالم العمل الخيري والتطوعي.

كما تختلف اختلافاً يسيراً بين بعض هذه الدول، حيث نجد تقارباً كبيراً في هذه الأهداف بين كل من بريطانيا وأمريكا وكندا وأستراليا ونيوزيلندا حيث ترجع أصول نشأة هذه الأهداف وقوانين العمل الخيري بشكل عام إلى ما يسمى بقانون إليزابيث للفقر The Elizabethan Poor Law الصادر في عام 1601م والذي كان الأساس لتنظيم العمل الخيري بشكل عام ونظام المؤسسات الخيرية بشكل خاص.

وقد شهد هذا القانون العديد من التعديلات منذ صدوره، كما أدى استقلال هذه الدول عن انتاج البريطاني إلى العديد من التعديلات في ضوء ما أصاب القوانين الخاصة بالرعاية الاجتماعية والعمل الخيري من تعديلات.<sup>(٣)</sup>

ويمكن تحديد الأهداف العامة المشتركة للجمعيات والمؤسسات الخيرية والمنظمات غير الربحية بين هذه الدول في التالي :

- القضاء على الفقر أو التخفيف من آثاره
- تطوير التعليم
- تطوير المؤسسات الدينية
- العناية بالصحة العامة ويتضمن ذلك القضاء على الأمراض وتحقيق معاناة المرضى، وإنقاذ الأرواح
- تنمية المجتمع بما في ذلك تجديد المناطق الحضرية والريفية، وتنمية المسئولية المدنية والتطور.
- تطوير الفنون والثقافة والعلوم
- تطوير الألعاب الرياضية والذهنية لكافة شرائح المجتمع مما يعزز الصحة العقلية والجسمية.
- تطوير حقوق الإنسان، والقدرة على حل الصراعات وتحقيق روح الوئام بين مختلف الفئات العرقية والدينية.
- تنمية الوعي البيئي من أجل المحافظة على سلامة البيئة وحمايتها من الأخطار.

(٣) لمزيد من المعلومات انظر

Walter A Friedlander & Robert Z. Apte, 1974, Introduction to Social Welfare. Prentice-Hall Sociology Series

Myles McGregor-Lowndes, DEFINING CHARITY, 14<sup>th</sup> Annual Conference

24-25 October 2002 Panel Session: Comparative Analysis: The Global Perspective, Australia.

Charities Commission Preparatory Unit (2004) About the Proposed Commission. Wellington: Ministry of Economic Development. <http://www.charities.govt.nz/about/index.html>

Charities Definition Inquiry. (2001) Report of the Inquiry into the Definition of Charities and Related Organisations. Canberra. [http://www.cdi.gov.au/report/pdf/Charities\\_final.pdf](http://www.cdi.gov.au/report/pdf/Charities_final.pdf)

- التخفيف من معاناة المستاجين بسبب صغر السن أو الكبير أو المرض أو بسبب الصائفة المالية أو غير ذلك من المعوقات.
- الاهتمام برعاية الحيوان (٤).

### الفرق بين مفهوم الإحسان ومفهوم البر charity

ما سبق نلاحظ قدرًا كبيراً من الشابه بين مفهوم الإحسان philanthropy ومفهوم البر charity في الأديبات الغريبة وسنحاول أن نناوش الشابه والاختلاف بين هذين المفهومين، يعرف قاموس Webster البر charity بأنه ما يعطى صدقة للمحتاجين أو ما يقدم للمنظمات أو المؤسسات التي أنشئت لمساعدة المحتاجين، كما يعني الكرم أو النزعة لعمل الخير، أما الإحسان philanthropy فيعرفه هذا القاموس بأنه الجهد الرامي لزيادة سعادة الإنسان من خلال العون أو التبرع أو حب البشرية بشكل عام أو النشاطات والمؤسسات التي تهدف إلى رعاية الإنسان.

على الرغم من الشابه بين هذين المفهومين إلا أن هناك اتجاهًا للتمييز بينهما، حيث يؤكّد بريمنر Bremner أن هناك اختلافاً بين هذين المفهومين فالعطاء من أجل تخفيف معاناة أو احتياجات الآخرين تعد من وجهة نظره بـأو عملاً خيراً charity ، بينما العطاء من أجل منع أو تصحيح المشكلات الاجتماعية والبيئية وتحسين الحياة والظروف الحياتية للإنسان وسائر المخلوقات مما لا نعرفهم ولا تجب علينا حيالهم أي نوع من الواجبات أو الالتزامات هذا النوع من العطاء هو ما يمكن أن نطلق عليه الإحسان philanthropy (Bremner, 1994:159-160) وتشير Cugliari أن مفهوم البر charity ومفهوم الإحسان philanthropy تستعمل أحياناً بمعنى واحد من منطلق أنهما يتضمان بشكل أو آخر معنى العطاء وحب الإنسانية.

(٤) انظر

Walter A Friedlander & Robert Z. Apte, (1974) Introduction to Social Welfare. Prentice- Hall Sociology Series

White P. (2001) Altruism and the development of charity under the law of England and Wales. Liverpool: Charities Commission. <http://www.ivr.org.uk/white.doc>

وتؤكد أهمية التمييز بينهما، كما ترى أن من الباحثين من يعرف الإحسان بالبر أو مساعدة غير المحظوظين، بينما هناك من يعرف الإحسان بأنه دعم الثقافة الرفيعة المتضمنة المنع التعليمية والفنون والعلوم والموسيقى وغيرها، وترى أنت إذا أخذتنا إذاً أخذنا بالطرح الأول فإن مفهوم كلمة charity ومفهوم philanthropy يصبحان مترادفين، وتضيف أن التمييز بين هذين المفهومين بدأ يأخذ منحى واضحًا، يبدو ذلك في أن المفهوم الأول يركز على الفئات المحرومة، في حين يركز المفهوم الثاني على الخير العام. (Cugliari, 2005)

ويقدم كل من Pifer, 1987 و Mittenthal, 1999 محاولة للتمييز بين مفهوم philanthropy ومفهوم charity فالمفهوم الأول من وجهة نظرهما يكون العطاء فيه موجهاً لجذور أسباب المشكلات الاجتماعية وليس للتعامل مع الأعراض الظاهرة للمشكلة، كما أنه لا يركز فقط على الحاضر بل يتطلع دائمًا إلى المستقبل.

أما المفهوم الآخر فلا يتجاوز من وجهة نظرهما من كونه عملية تحويل خاصة سواء أكانت تقديرية أو عينية بين المانح والممنوح بهدف التخفيف من المعاناة أو المشكلة الماثلة، في حين أن الأول عمل كبير يسعى إلى خير الناس بشكل عام. (٥)

يوضح الجدول التالي الفروق بين مفهوم charity و مفهوم philanthropy في الأدبيات

الغريبة:

(٥) انظر

Cugliari, C. W.  
2005 A Post-Positivist Quality Study of Philanthropic Donors to Appalachia Ohio.  
Unpublished Ph. D. Dissertation. Ohio State University.

## جدول ١/٢

philanthropy الإحسان	Charity البر/العمل الخيري	السمة
أعداد كبيرة من الناس	أفراد	المتلقى
تحسينصالح العام	تحفيظ المعاشرة	الهدف
المانع لا يعرف الممنوح	المانع ربما يعرف أو لا يعرف الممنوح	التقابع
المستقبل	الحاضر	الزمن
على جذور أسباب المشكلة	على أعراض المشكلة	التركيز
العطاء المتواصل	العطاء	الفعل
عقلاني	عاطفي	الدافع
الثروة	الدخل	المصدر

المصدر: Cugliari, 2005

## مفهوم البر والإحسان والعمل الخيري في اللغة العربية

لا تتضح الفروق كثيراً في استخدام مفهوم البر والإحسان والعمل الخيري في العالم العربي، حيث لا نجد حدود فاصلة بين هذه المفاهيم، حيث تستخدم على أساس أنها مترادفات، وفي الواقع الحال نجد عادة أن صفة «الخيري» هي الصفة السائدة التي توصف بها المؤسسات والجمعيات والمنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري، فيقال «الجمعية الخيرية» أو «المؤسسة الخيرية»، كما يستخدم مفهوم البر كاسم ولا نجد من يستخدمه بصيغة الصفة، فنجد على سبيل المثال: جمعية البر بالرياض، ويستخدم أحياناً في بعض الأقطار العربية مفهوم الإحسان نحو: جمعية الإحسان.

ولذا أمعنا النظر في هذه الخيريات من حيث بنيتها ووظائفها وأهدافها وإدارتها ومصادر دخلها، نجد أن هذه التسميات لا تعبّر عن سمات خاصة أو تميز بينها، كما نلاحظ أن ما يسمى جمعيات البر عادة ما تطلق على الجمعيات الصغيرة والتي تركز على تقديم العون المادي بصورة المختلفة للمحتاجين، كما تتصف هذه الجمعيات بتركيز خدماتها على منطقة جغرافية محددة، كما يعتمد معظمها إن لم يكن جميعها في تمويلها على الدعم الحكومي والمؤسسات الخاصة والشركات والأفراد، كما تطلق صفة الخيرية على بعض هذه الجمعيات، مثل الجمعية الخيرية في القويعية، والجمعية الخيرية في القطيف، وإذا عدنا المقارنة بين هذه الخيريات وجدنا بينها الكثير من التشابه في بنيتها ووظائفها وأهدافها وأجهزة إدارتها ومصادر تمويلها، بمعنى آخر أن كلمة البر والخير تستخدم في هذا السياق بمعنى واحد.

إذا تقصينا مفهوم البر في سياق الأدبيات المعاصرة وخاصة الكتب العامة أو الكتب الدينية نلاحظ أنه يعني بشكل خاص فعل الخير للأقربين وخاصة الوالدين، ولعل هذا الربط جاء نتيجة لورود نصوص قرآنية كريمة خصصت مفهوم البر بشكل مباشر بالبر بالوالدين كما في قوله تعالى:

وَبَرٌّ بِوَالَّدَيْهِ وَلَمْ يَكُنْ جَبَارًا عَصِيًّا ١٤

سورة مریم

وكذلك في قوله تعالى:

وَبَرًا يُوَدِّي وَلَمْ يَجْعَلْنِي جَارًا شَقِيقًا ﴿٢٩﴾

سورة مریم

ويأتي مفهوم البر في القرآن الكريم بمعنى عام يتتجاوز قضية العطاء كما في قوله تعالى:

﴿ لَيْسَ اللَّهُ أَن تُولُوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ اللَّهَ مِنْ إِمَانَهُ  
بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلِئَكَةِ وَالْكَنْبِ وَالْتَّيْنَ وَءَاقَ الْمَالَ عَلَى  
حُمَّيْدٍ، دَوِيَ الْقُرْبَى وَالْيَتَمَّ وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّاَلِيلِينَ  
وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَءَاقَ الرَّكْوَةَ وَالْمُؤْفُوتَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا  
عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْأَسَاءِ وَالضَّرَاءِ وَحِينَ أَبَأُوكَ الَّذِينَ صَدَقُوا  
وَأَوْلَئِكَ هُمُ الْمُنَقُونَ ﴾٢٧﴾

سورة البقرة

ففي هذه الآية الكريمة تضمن مفهوم البر مجموعة من الأبعاد، فالبعد الديني تمثل في الإيمان بالله واليوم الآخر والملائكة والكتب والتبين، والبعد الثاني تمثل في العطاء، والبعد الثالث تمثل في مجموعة من الخصال الكريمة كالوفاء بالعهد والصبر.

كما يأتي مفهوم البر بالمعنى الشامل للخير كما في قوله تعالى:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَنَحَّجُمْ فَلَا تَنَحَّجُوا بِالْإِثْرِ وَالْعُدُونَ وَمَعَصِيتِ

الرَّسُولِ وَتَنَحَّجُوا بِالْبَرِّ وَالنَّقْوَىٰ وَأَتَقْوُا اللَّهَ الَّذِي إِلَيْهِ تُخْشَرُونَ ٦

سورة المجادلة

## الإحسان

مفهوم الإحسان بشكل عام هو عمل الأحسن في كل شيء، ويعني الإتقان والكمال، ويتضمن هذا المفهوم طيفاً واسعاً من المعاني والدلائل في ضوء الأبعاد التالية:

١ - العبادات

٢ - المعاملات

٣ - العلاقات

سنركز في مناقشتنا لمفهوم الإحسان على بعدي المعاملات والعلاقات لأن هذين البعدين يدخلان بصورة مباشرة أو غير مباشرة بقضية التبرع أو العمل الخيري بشكل عام.

مفهوم الإحسان مفهوم شامل لجميع معاملات وعلاقات الإنسان ليس بالإنسان فحسب بل بسائر ما يتفسن على الأرض من مخلوقات، ومن نبات وحيوان، يبدو ذلك جلياً من فهم

الرسول صلى الله عليه وسلم لمعنى الإحسان كما في قوله «أن الله كتب الإحسان على كل شيء .....» (سنن الدارمي)، <http://hadith.al-islam.com/Display/Hier>.

asp?Doc=8 حديث رقم ١٩٠٤)، هذا الإطلاق أو التعميم يعني الإحسان لكل شيء، وفي هذا الصدد يذكر الشيخ الشعراوي رحمة الله أن ”الإحسان أن تفعل شيئاً فوق ما افترضه الله ولكن من جنس ما افترضه الله ..... ويضرب أمثلة على ذلك فيذكر ”عبدنا الله بالزكاة بالنصاب ومنا من يزيد على النصاب .....“ (الشعراوي ، )

أذن العطاء الذي يزيد على الواجب هو ما يدخل في دائرة الإحسان، والإحسان من هذا المنطلق هو الزيادة والكمال في العمل الحسن، وإتقان الفعل سواء أكان دينياً أو دنيوياً.

وإذا ركزنا على مفهوم الإحسان وصلته بالبذل والعطاء وحب الخير بصفة عامة وجدنا العديد من الآيات الكريمة التي تساعدنـا في فهم دلالات الإحسان وما تحضمنـه من معانـي سامية، من ذلك قوله تعالى:

**الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَاءِ وَالْكَافِرُونَ يَكْفِلُونَ الْفَقِيرَ وَالْعَافِينَ**

**عِنِ الْئَاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ**

سورة آل عمران

توضح هذه الآية الكريمة صفات المحسنين، فهم الذين ينفقون في السراء والضراء، والذين يكثرون الغيظ، والذين يغفون عن الناس، فالإنفاق في أوقات الرخاء ممكنة لمن وقه الله الشـعـ، ولكن الإنفاق والبذل في وقت الشـدة لا يـستطيعـه إلا من بلـغـ درجـةـ الإحسـانـ.

وكذلك وردت كلمة الإحسان في قوله تعالى:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَإِلَيْهِ أَنْسَىٰ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَا عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾  
٤٠

سورة النحل

فالإحسان في هذه الآية الكريمة يأتي بعد العدل، فالعدل يحفظ الحياة البشرية، أما الإحسان فإنه يؤدي إلى ازدهار الحياة، حيث البذل والعطاء الذي لا يقف عند حدود الواجبات.

صور أخرى ترد في القرآن الكريم للإحسان والمحسنين من ذلك قوله تعالى:

﴿ أُولَئِكَ يُؤْتَوْنَ أَجْرَهُمْ مَرَّاتٍ بِمَا صَبَرُوا وَيَدْرُءُونَ بِالْحَسَنَةِ السَّيِّئَةَ وَمَمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴾  
٤١

سورة القصص

حيث تضمنت هذه الآية الكريمة ثلاثة صفات من صفات الإحسان هي الصبر بمعناه الشامل، والإحسان إلى من أساء والإتفاق، من ذلك قوله تعالى:

﴿ وَالَّذِينَ صَبَرُوا أَتَيْنَاهُمْ وَجْهَ رَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَنْفَقُوا مِمَّا رَزَقْنَاهُمْ مِنْهَا وَعَلَيْهِمْ وَيَدْرُءُونَ بِالْحَسَنَةِ السَّيِّئَةَ أُولَئِكَ هُمُ الْعَابِرُونَ ﴾  
٤٢

سورة الرعد

وتتضمن هذه الآية الكريمة صفتين من صفات الإحسان هي الإنفاق في السر والعلنية،  
والإحسان إلى من آساء.

ومن ذلك قوله تعالى:

مَنْ يَشْفَعْ شَفَاعَةً حَسَنَةً يَكُنْ لَهُ نَصِيبٌ مِنْهَا وَمَنْ يَشْفَعْ شَفَاعَةً سَيِّئَةً  
يَكُنْ لَهُ كِفْلٌ مِنْهَا وَكَانَ اللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ مُقِinًا ٨٥

سورة النساء

وتتضمن هذه الآية الكريمة صورة من صور الإحسان والمحسنين والمتمثلة في الشفاعة  
الحسنة، فقد يكون الفرد صاحب مركز مرموق أو جاه، فإنه يستطيع من خلاله مساعدة الآخرين  
وقضاء حوائجهم من خلال الشفاعة الحسنة التي تفع طالب الشفاعة ولا تضر بالآخرين.

وعند محاولة المقارنة بين مفهوم البر ومفهوم الإحسان، في ضوء العرض السابق، نلاحظ  
أن مفهوم البر يكاد يرتبط بفعل الخير بالأقرباء والجيران والقراء بشكل عام، أما مفهوم الإحسان  
فيشمل جميع أوجه الحياة بما في ذلك الإحسان إلى الحيوان.

### مفهوم العمل الخيري؛

مفهوم العمل الخيري ليس مفهوماً جديداً حيث عرفته المجتمعات القديمة بأشكال  
مختلفة، ووظفته بوسائل ملائمة لحاجاتها، إلا أنه في العصر الحديث بدأ يأخذ أشكالاً جديدة  
ويneath طرقاً متعددة بغرض توسيع قاعدة خدماته لتصل إلى تنمية الحياة الاجتماعية في جوانبها  
المختلفة، لقد بدأ العمل الخيري يعمل جنباً إلى جنب مع الجهات الحكومية ويركز على الجوانب  
التي لا تعطيها المؤسسات الحكومية ما تستحقه من اهتمام، خاصة في الدول المتقدمة التي  
أعطت الفرصة للمنظمات الأهلية بشكل عام والخيرية بشكل خاص لمزاولة الأنشطة التي تعود على  
المجتمع بالنفع.

ويعني العمل الخيري العمل المنظم الذي يخضع لمجموعة من النظم والقوانين ويهدف إلى مساعدة المجتمع بصفة عامة أو يركز على فئات المجتمع العام كالمسنين أو ذوي الاحتياجات الخاصة أو الفقراء، وغالباً ما يعتمد هذا العمل على التطوع.

وفي العصر الحديث أصبحت الجمعيات والمؤسسات والمنظمات الخيرية هي أهم الوسائل الرئيسية لتنفيذ العمل الخيري بشتى صوره وأشكاله.

## الجمعيات والمؤسسات الخيرية

تعتبر الجمعيات والمؤسسات الخيرية نمطاً من أنماط التنظيم الاجتماعي يقوم بتأسيسه مجموعة من الأفراد حسب قوانين ولوائح منتظمة وحسب مجموعة من الشروط التي تختلف من بلد إلى بلد، من أجل مساعدة المجتمع بشكل عام أو فئة من فئات المجتمع العام.

تحتفل أهداف وأغراض الجمعيات والمؤسسات الخيرية، فبعضها يركز على الجانب الإنساني المتمثل في تخفيف المشكلات الاجتماعية كالفقر، وبعضها يركز على الجوانب التعليمية والتربيوية، وبعضها يركز على الجوانب الدينية، كما قد تتعدد أغراض بعض هذه الجمعيات لتضم أكثر من غرض واحد. وقد تتجاوز أهداف هذه المؤسسات والجمعيات التركيز على التخفيف من المشكلات الاجتماعية الآنية إلى تمية وتطوير الحياة الاجتماعية بحيث تتحقق الرعاية الاجتماعية الشاملة.

وتدخل الجمعيات والمؤسسات الخيرية ضمن التنظيمات الأهلية غير الربحية، فهي لا تسعى من أجل الربح المادي بقدر ما تسعى إلى خدمة المجتمع، وتعتمد هذه المؤسسات في بقائتها واستمرار تقديم خدماتها على التبرعات بمختلف أنواعها وعلى الهبات والأوقاف وغير ذلك من سبل الدعم التي تقدم لها من الأفراد أو المؤسسات أو الأجهزة الحكومية.

### التبرع:

هو ما يقدم للجمعيات والمؤسسات الخيرية من الهبات والصدقات والعطاء وغيرها من أوجه العطاء يكون الدافع إلى ذلك حب الخير، وتأخذ التبرعات أشكالاً عدّة كالنقد أو المواد الغذائية أو الأثاث أو الملابس أو الأجهزة بمختلف أشكالها أو الخدمات المختلفة سواءً كانت خدمات تخصصية أو فنية أو مكتبة أو جسمية. وتقدم التبرعات من قبل المتبرع دون أن يكون هناك أي اعتبار للعائد أو المصلحة التي تعود على المتبرع.

ويمكن للمتبرع أن يضع بعض الشروط بخصوص سبل إنفاق تبرعه كأن يخصصه للمكفوفين أو الفقراء أو نيرامج تعليمية أو منح دراسية أو غير ذلك من أوجه التخصيص.

ويجب على الجمعية أو المؤسسة احترام رغبة المتبرع وعدم التصرف خلاف ذلك إلا بموافقتها، كما يتطلب التبرع في بعض الأحيان إلى إجراءات قانونية في حالة الحاجة إلى نقل التبرع من ذمة المتبرع إلى ذمة المؤسسة أو الجمعية وتنطبق هذه الحالة عند ما يكون التبرع عقاراً أو مركبة أو غير ذلك مما يتطلب تملكه إجراءات نقل ملكية.

ويشير Copilevitz أن الهبة تتطلب ثلاثة شروط؛ الشرط الأول نية المتبرع بالtransfer، والشرط الثاني نقل التبرع والشرط الأخير هو قبول التبرع من قبل المؤسسة أو الجمعية، ولا يعتبر التبرع نافذاً إلا بهذه الشروط. (Copilevitz, 1996)

ونكل مجتمع من المجتمعات قوانين تنظم قضية التبرع سواءً ما يتعلق بالمتبرع كشرط الأهلية والقدرة العقلية أو بالtransfer أو بالمتبرع له.

### جمع التبرعات:

يعني مصطلح جمع التبرعات الجهد المبذولة من الجمعيات أو المؤسسات الخيرية أو المنظمات غير الربحية لجمع الأموال أو الأشياء العينية من الأفراد أو الشركات التجارية أو المنظمات أو الصناديق الخيرية أو الأجهزة الحكومية لأغراض تعليمية أو إنسانية أو تنموية أو ثقافية أو ترويحية أو غير ذلك من الأغراض.

يعد جمع التبرعات الوسيلة الأكبر أهمية في التمويل المالي للجمعيات والمؤسسات الخيرية بصفة خاصة والمنظمات غير الربحية بصفة عامة.

ونظراً لأهمية جمع التبرعات في المجتمعات المعاصرة تعدد أساليبه وتقنياته ليتماشى مع التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.



# الإطار النظري لدّوافع العطاء والتبّرع

- تمهيد
- أولاً: الأطر النظرية للتبّرع ودوافعه
- ثانياً: نظرية الحاجات لماسلو
- ثالثاً: نظرية المعايير الاجتماعية
- رابعاً: نظرية الحاجات لماكيليلاند
- خامساً: نظرية المقارنات الاجتماعية
- سادساً: النموذج التحليلي لدّوافع السلوك الإنساني
- سابعاً: نظرية المعرفة الاجتماعية
- ثاسعاً: نموذج Schervish التحليلي لدّوافع التبّرع
- عاشرًا: المنظور التبادلي



### الفصل الثالث

## الإطار النظري لد الواقع العطاء والتبرع

تمهيد:

من المهم ونحن نناقش قضية العطاء أو التبرع للأعمال الخيرية بشكل عام والجمعيات الخيرية بشكل خاص أن نفهم لماذا يتبرع البعض في حين يتناصل البعض الآخر من هذا الواجب الإنساني.

محاولة الإجابة على هذا السؤال تأخذنا إلى مجموعة من الأطروحات والتفسيرات بل والتأويلات، ومن الصعب أن ترد هذه الظاهرة إلى عامل واحد.

فإنما يعامل النسبي مهم في تفسير هذه الظاهرة، ولكن لا يمكن أن تفسر هذه الظاهرة على أساس نفسي.

والعامل الاجتماعي يمكن أن يفسر بعض صور هذه الظاهرة ولكنه يبقى عاجزاً عن تفسير طيف واسع من مظاهرها.

والعامل الديني كذلك يمكن أن يفسر جوانب من هذه الظاهرة في موافق، ولكنه لا يستطيع أن يفسر هذه الظاهرة في موقف آخر.

كذلك الحال مع العامل الاقتصادي والسياسي، هذه الظاهرة لا يمكن اختزالها في عامل واحد أو بعد واحد، بل يجب أن ننظر إليها من منظور شمولي يأخذ في الحسبان جميع العوامل. وننظرأ لأهمية العمل الخيري، وأهمية التبرعات فيبقاء واستمرار هذا العمل اهتم الباحثون والمنظرون في الشأن الاجتماعي بقضية العمل الخيري سواء في أبسط صوره أو في أعقد أشكاله المعاصرة ومؤسساته المعقدة.

أحد القضايا الفلسفية التي يمكن أن تنطلق منها للتمهيد في فهم د الواقع السلوك الإنساني بما في ذلك ظاهرة العطاء والتبرع للعمل الخيري، تتمثل في مفهوم الأنانية egoism ومفهوم الإيثارية altruism، هل د الواقع السلوك الإنساني استجابة لنوازع الإيثار أم لنوازع الأنانية؟<sup>٩</sup> النيلسوف البريطاني Thomas Hobbes الذي عاش في القرن السابع عشر الميلادي

أعتقد أن نزعة الأنانية هي المحرك لمعظم سلوك الإنسان إن لم يكن جميعها، حتى وإن كانت بعض التصرفات التي يقوم بها الفرد توحى في الظاهر بأنها إيثارية مثل التبرع للأعمال الخيرية فإنها تتطوّي على دافع أنانية مثل الرغبة في السيطرة على الآخرين.. (The Encyclopedia of Philosophy)

وفي نفس السياق تقريباً يذهب الفيلسوف البريطاني Joseph bulter في تفسير دافع السلوك الإنساني على أساس مفهومي اللذة ومفهوم الأنانية، كما اعتبر أن النزعة الأنانية ونزعة اللذة فطريتان، ومع ذلك يذهب إلى الاعتقاد بأن الإنسان يملك قابلية موروثة للعطف على الآخرين. (The Encyclopedia of Philosophy)

ويعتقد Adam Smith أن لدى الإنسان بعض القيم الطبيعية التي تجعله يهتم بخير الآخرين بحيث يعتبر عودة السعادة ورسم الابتسامة على وجوه الآخرين أمر ضروري بالنسبة له. (Schortgen, 2006)

ويذهب Kenneth Boulding في كتابه The economy of love and fear أن دافع الإحسان تتبع من الحب والخوف، من منطلق أن من يملكون الثروة إذا لم يعطوا الفقراء فإن ذلك يؤدي إلى تأجيج سخط ونسمة الفقراء والمعوزين والتي تؤدي بالتالي إلى تدمير الأغنياء. فالعطاء من هذا المنطلق ينبع من حب الأغنياء لأنفسهم ومن خوفهم من الفقراء. (payton, 1987)

قد يسأل سائلاً لماذا يعطي بعض الناس المال والوقت بدون مقابل، أن فكرة العمل وكسب المال من أجل صرفه بهذه الطريقة أمر غريب من وجهة النظر الاقتصادية، هذا الأمر يصيب الاقتصادي بالحيرة، ويعملون جاهدين من أجل البحث عن المعرفة الشخصية من وراء العمل الإيثاري.

في الولايات المتحدة قبل عام ١٩٨٠ كان ينظر إلى القطاع غير الربحي بأنه خارج نطاق المنطق الاقتصادي، لأن هذا القطاع لا تحفظه المكاسب، وهذا ألقى هذا القطاع إهتماماً كبيراً من قبل معظم الاقتصاديين. (Schortgen, 2006)

ويذكر Wispe أن مساعدة الإنسان لأخيه الإنسان أمر مألوف على الرغم من أن الكلفة التي عادة ما يتحملها المتقطوع أو المتبرع من وقت أو مال كبيرة مع عدم توقعه بم ردود مباشر، ولكنسؤال الذي حير الكثير من الفلاسفة والاقتصاديين منذ العصور القديمة هو لماذا يقدم الفرد على

هذه الإثمارية. (Wispe, 1998)

هناك من يذهب لتفسير هذه الظاهرة بطريقة بسيطة للغاية ولكنها تتطوي على شيء من الصحة على سبيل المثال يرى Galper أن التبرع للأعمال الخيرية ظاهرة اجتماعية، فهناك أنسان من ذوي الدخول المنخفضة يقدمون التبرعات للأعمال الخيرية لاعتقادهم أن ما يقومون به عمل جيد. (Galper, 1998)

وفي دراسة Reilly وجد أن نسبة من الأفراد يتبرعون لتوقعهم بأنهم سينالون مردوداً من نوع ما جراء هذا التبرع، كما أن معظمهم يتوقعون مكافآت غير مباشرة، كما وجد اختلافاً واضحاً في أهداف المتبرعين، حيث وجد أن الأفراد والمؤسسات الخيرية يعطون من أجل تطوير الجمعيات الخيرية أو المجتمع المحلي أو المجتمع بصفة عامة، بينما الشركات التجارية تعطي من أجل بناء البرامج التربوية والبحثية التي تعزز النمو بشكل عام والتي تتعكس آثارها على الجوانب المختلفة للحياة الاقتصادية (Reilly, 1995)

ويعزو الكثير من الناس أعمالهم الخيرية إلى والديهم أو أفراد أسرهم الذين تعلموا من خلائهم صفة العطاء، فالالتبرع للعمل الخيري في هذا السياق ما هو إلا نتيجة لعملية التنشئة الاجتماعية. (Kottasz, 2004).

وتنذهب Heyman في أطروحتها في تحليل عميق لتأثير الأم بشكل خاص على سلوك الطفل في جانب العطاء والتبرع للعمل الخيري، كما حاولت رصد المكتزمات المؤثرة في انماط العطاء الخيري، لقد وجدت أن الفعل أبلغ من القول حيث أكدت أن الحديث مع الأطفال عن العمل الخيري وأهميته لا يؤثر في سلوك الطفل الخيري بقدر ما يؤثر السلوك الحقيقي للأم، لقد أثبتت هذه الدراسة أنه كلما كانت الأم ممن يقدمون التبرعات للعمل الخيري كان أبناؤها أكثر نزعة لتقديم التبرعات للأعمال الخيرية من أطفال الأمهات اللاتي يحجمن عن التبرع للأعمال الخيرية. (Heyman, 2004)

في دراسة Hodgkinson & Weitzman وجدوا أن أهم العوامل التي تدفع الناس للتبرع للأعمال الخيرية هي الطلب، حيث أشار البعض - وهم نسبة كبيرة - من عينة الدراسة أن السبب من وراء تبرعهم للعمل الخيري جاء نتيجة لأن هناك من سألهما أن يتبرعوا لعمل من الأعمال الخيرية، تأتي بعد ذلك الشخصيات التي يحصل عليها المتبرع نتيجة تبرعه، تأتي بعد ذلك رغبة الفرد في

العضوية أو الاشتراك في أحد المنظمات. (Hodgkinson & Weitzman, 1996) وتعطي دراسة Silberg أهمية خاصة لمجموعة من العوامل هي دفع الأفراد إلى التبرع للأعمال الخيرية تتضمن هذه العوامل السيرة الدينية للفرد، النماذج الأسرية التي تشجع أفرادها على التبرع للعمل الخيري، وهذه النتيجة تسجم مع دراسة Kottasz ودراسة Heyman، مفهوم الفرد للثروة وفلسفة المشاركة، العطاء كأسلوب حياة، يأتي بعد ذلك النجاح الذي حققه الفرد في مجال المال أو العمل، يأتي بعد ذلك الرغبة في حل المشكلات الاجتماعية التي يعاني منها المجتمع، يأتي بعد ذلك الرغبة في المشاركة في الجمعيات الخيرية والتأثير في قراراتها، كما ينزع بعض الأفراد إلى التبرع رغبة في الاختلاط بالآخرين، كما يقدم البعض على دفع التبرعات للأعمال الخيرية رغبة في التقرب من المسؤولين والقادة. (Silberg, 1990)

وفي دراسة Boris للأثرياء في الولايات المتحدة الأمريكية الذين قاموا بإنشاء مؤسسات خيرية، وجدت أن دوافع هؤلاء الأثرياء مختلفة إلى حد كبير ومعقدة والتي تعكس من وجهة نظرها المدى الثقافي والفلسفى الذي تقوم عليه الولايات المتحدة الأمريكية، لقد تراوحت الأسباب لإنشاء المؤسسات الخيرية أو العطاء الخيري بين عوامل ترتبط بالتراث الديني، وعوامل ترتبط بالفلسفه الشخصية، وعوامل تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، وعوامل تتصل بالاتجاهات السياسية، وعوامل اجتماعية تتضمن تأثير الجماعات الأولية كالأسرة والجماعات المرجعية بما في ذلك جماعة الأصدقاء والأقران . (Boris, 1987)

أما دراسة Prince & File فقد صنفت المتبرعين إلى سبعة أنماط هي:  
المحليون : وهذا الصنف من المتبرعين عادة ما يقدمون على التبرع رغبة في مساعدة مجتمعاتهم المحلية، وعلى الرغم من أن هذا الصنف من المتبرعين لا يسعون عادة إلى الحصول على فوائد مباشرة من تبرعهم، إلا أن هذا التبرع للجمعيات الخيرية المحلية غالباً ما يرتبط بالتقدير ونظرة الإجلال للمتبرع من قبل الجمعيات والسكان المحليين بصفة عامة.

الورعون: هذا الصنف من المتبرعين ينزع إلى التبرع بدافع من القيم الدينية أو الأخلاقية، فهم يعتقدون أن ما لديهم من مال أو ثروة هي من عند الله لذا يجب عليهم أن يساعدوا الآخرين كوسيلة من وسائل شكر المنعم، غالباً ما تتصف تبرعات هذه الفئة من المتبرعين في الجمعيات الدينية.  
المستثمرون: يندم هذا الصنف من المتبرعين بدافع مادي محض وخاصة ما يتعلق بقضية

الضرائب، فهم أولاً يختارون الجمعيات الخيرية التي ينطبق عليها نظام خصم الضرائب، كما أن هذه الفئة لا تكن إخلاصاً لهذه الجمعيات، فخفض الضرائب هو المحرك الرئيس لبرعات هذه الفئة.

الاجتماعيون: يتبرع هذا الصنف من المترععين لأسباب اجتماعية فتبرعهم يعتبر وسيلة من وسائل الترويج الاجتماعي، كما أنهم يتوقفون عائداً لهذه التبرعات غالباً ما تتمثل في الاعتراف الرسمي من قبل المؤسسات التي يتبرعون لها، كما تتصف هذه الفئة بأنها تميل إلى تقديم تبرعاتها للجمعيات ذات السمعة الجيدة والصيت الحسن.

الإثاريون: يتبرع هذا الصنف من المترععين للأعمال الخيرية نتيجة لشعورهم بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المحتاجين والقضايا الإنسانية، والمردود الذي يعود على هذه الفئة عادة ما يتمثل في مشاعر وأحاسيس الرضا، وعادة ما تقدم هذه الفئة تبرعاتها بطريقة لا تفصح عن هوياتهم، لأنهم عادة لا يرغبون ولا يطمعون في مردود مادي أو معنوي من هذه التبرعات سوى مشاعر الرضا.

الشاكرون: هذا الصنف من المترععين عادة ما يتبرعون لجمعيات أو منظمات معينة رغبة في رد الجميل، لأنهم سبق أن استفادوا بطريقة أو أخرى من هذه المنظمات أو المؤسسات، أو سبق أن استفاد منها أحد أقربائهم أو أصدقائهم.

الأمراء: عادة ما تخصص هذه الفئة من المترععين تبرعاتها للجمعيات التي توجه جهودها إلى تحسين الحالة الاقتصادية للمحروميين، ولا تعطي هذه الفئة اهتماماً كبيراً لسمعة وجماهيرية الجمعيات بقدر ما تهتم بفعالية الجمعية وإنجازاتها، كما تشدد على التزام الجمعيات الخيرية التي تتبرع لها بالتزام هذه الجمعيات الخيرية بأهدافها المعلنة وعدم المساس بها.

تؤكد نتائج الدراسة أن المحليين يمثلون أعلى نسبة من المترععين للأعمال الخيرية، وتبدو دوافعهم للتبرع واضحة ومنطقية، هدافهم للتبرع يتمثل في الرغبة بتطوير مجتمعاتهم المحلية في شتى المجالات، وقد احتل الورعون المرتبة الثانية من حيث النسبة، ويتبّع هؤلاء بدوافع دينية محضة، كما تقترح هذه الدراسة الأساليب المناسبة لجمع التبرعات مع كل نمط من هذه الأنماط، لأنه حسب اعتقاد المؤلف أن كل نمط من هذه الأنماط يتطلب أسلوباً محدداً يختلف عن الأنماط الأخرى لأن دوافع التبرع تختلف بين هذه الأنماط. (Prince & File, 1994)

## أولاً : الأطر النظرية للتبرع ودراسته

هناك مجموعة من النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة العطاء أو التبرع، كما حاولت تفسير سلوك المتبرعين للأعمال الخيرة ودوافعهم، وعلى الرغم من وجود هذه النظريات فلا تزال الحاجة ملحة للمزيد من هذه النظريات، لأن كثيراً من النظريات الحالية لا تزال قاصرة عن الوفاء بتفسير هذه الظاهرة من جميع جوانبها بحيث تكون قادرة على التفسير والتنبؤ والذي يعكس على توظيفها والاستفادة منها من قبل الجمعيات والمنظمات الخيرية في عمليات جمع التبرعات، وحتى توسيع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تمر بها المجتمعات في العصر الحديث.

ويعود القصور في هذه النظريات إلى أن الجهود العلمية للنحو إلى ميدان ظاهرة التبرع ودوافعه لم تبدأ إلا حديثاً، وعلى الرغم من ذلك فإن مجموعة من الباحثين والمنظرين حاولوا سحب معطيات مجموعة من النظريات الاجتماعية على مفهوم التبرع أو ظاهرة التبرع وسلوك المتبرعين ودوافع التبرع، نظريات لم يكن في حساب واضعيتها توظيفها أو سحب معطياتها على هذه الظاهرة خاصة النظريات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني أو تلك النظريات التي حاولت تقصي طبيعة هذه الدوافع من حيث منطلقاتها النفسية والاجتماعية والبيئية.

كما أن هناك مجموعة من النظريات التي صيفت أصلاً لتفسير ظاهرة العمل الخيري بوجه عام والتبرع للعمل الخيري بوجه خاص، وقد تصنف هذه النظريات بالنظريات متوسطة المدى middle range theories

إضافة إلى هذه النظريات هناك محاولات عدّة لا تصل في قدرتها التحليلية والتفسيرية إلى مستوى النظرية كمحاولات التمييز والأطر التحليلية، وسنحاول عرض بعض هذه النظريات والأطر التحليلية.

## ثانياً: نظرية الحاجات ماسلو Maslow Theory

تحاول هذه النظرية تفسير دوافع السلوك الإنساني بشكل عام ، وترى هذه النظرية أن هناك مجموعة من الحاجات المتدرجة تدفع الإنسان من أن يسلك سلوكاً معيناً ولكن في ضوء تدرج أهمية هذه الحاجات، حيث تأتي أولاً الحاجات الأساسية أو ما أطلق عليها "الحاجات الدنيا" والمتمثلة في الحاجات العضوية كالحاجة إلى إشباع الجوع والجائع إلى إطفاء العطش.

هذه الحاجات العضوية الأساسية التي تضمنبقاء الفرد على قيد الحياة يجب أن تشبع قبل أن تبدأ الحاجات التالية بالتأثير في سلوك الفرد، بعد إشباع هذه الحاجات العضوية تأتي الحاجة إلى المتعلقة بالشعور بالأمن والسلامة، تليها الحاجة إلى الحب والانتماء سواء أكان هذا الانتماء إلى الوحدات الاجتماعية أو إلى العلاقات الاجتماعية الحميمة.

هذه الحاجات تتضمن معنى القبول الاجتماعي للفرد من قبل الجماعات الاجتماعية أو من خلال العلاقات الاجتماعية الأولية، تأتي بعد ذلك الحاجة إلى الاحترام، يأتي بعد ذلك وفي قمة هذا الهرم الحاجة إلى الانجاز، الذي يؤدي إلى الشعور بالرضا المطلق، والذي يعتقد ماسلو أن بلوغه نادراً ويحتاج إلى نوع خاص من الكفاح، وقدرات نفسية وشخصية وظروف اجتماعية مؤقتة لبلوغه.

(Wikipedia) موسوعة

يعتقد Brakely إمكانية توظيف هذه النظرية في فهم دوافع سلوك المتبرعين للأعمال الخيرية على افتراض أن الحاجات الأساسية قد أشبعت، لأنه لا يمكن للفرد أن يفكر في الحاجة إلى الانتماء وحاجاته العضوية لم تشبع بعد.

ويرى Brakely أنه من أجل توظيف هذه النظرية في فهم وتفسير دوافع العطاء لدى الإنسان لابد من توظيف هذه النظرية في ضوء مجموعة من الظروف النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في احتمال التبرع للعمل الخيري تتضمن هذه الظروف التالي:

- القدرة المالية التي تمكّن الفرد من التبرع.
- العوامل المرتبطة بجامع التبرعات لأن جامع التبرعات يكون -عادة- شخصاً مناسباً ل القيام بهذه المهمة.
- أن تكون لدى الفرد المطلوب التبرع منه الرغبة والنية في مساعدة الآخرين.
- أن يكون لدى الفرد موقف إيجابي أو يكون لديه على الأقل تقبل للجمعية الخيرية الراغبة في التبرع أو التطوع.
- الشعور بالرضا من خلال ما يتحقق له التبرع من اعتراف وتقدير.
- أن تكون لدى الفرد الرغبة في مساعدة الجمعية الخيرية لأي سبب من الأسباب.
- المردود أو الفوائد الاجتماعية من التبرع.
- الفوائد الضريبية.
- الاعتقاد أو الالتزام الديني أو الالتزام الأخلاقي المحرك لبني الأعمال الخيرية.

(Brakely,1980) ويذهب Billing & Smith أن الحاجة إلى الاحترام من قبل الفرد يمكن أن تتطوّي على كثير من الدوافع للتبرع أو المشاركات التطوعية من أهمها السلطة أو المعاملة الخاصة في المواقف الاجتماعية المختلفة (Billing & Smith,1985).

ويضيف Gray أن التركيز على الحاجة إلى الحب والانتماء وال الحاجة إلى الاحترام وال الحاجة إلى الإنجاز الذاتي يمكن أن تتحقق الرضا التام الذي يؤدي إلى التخلّي عن النزعة الأنانية ما يدفع الفرد إلى العطاء. (Gray,1994)

وتكشف دراسة Herbaugh أن هناك حاجة ورغبة من المتبرعين الذين شملتهم دراسته بنشر أسمائهم، كما كشفت هذه الدراسة أن المتبرعين يأخذون في الاعتبار تصنيف الجمعيات للمتبرعين حسب فئات التبرع حيث يحاولون أن يقدموا الحد الأدنى للفئة التي يرغبون أن توضع أسماؤهم ضمنها، فإذا كانت الفئة التي يرغبون فيها بين ٥٠ و ١٠٠ دولار فإن الأغلبية عادة ما تدفع ٥٠ دولاراً. (Herbaugh,1998)

### Theory of Social Norms

### ثالثاً، نظرية المعايير الاجتماعية

يرى Bernheim أن المكانة الاجتماعية للفرد هي ما ينتمي إليه من جماعات اجتماعية تحدد من خلال التزامه بقيمها ومعاييرها.

ويرى أن الفرد في حالة إعطاء الهبة أو التبرع يأخذ في الاعتبار مكانته الاجتماعية، وفي نفس الوقت يعطي نوعاً من الاعتبار لفائدة المرجوة من هذا التبرع أو هذه الهبة.

عند ما تكون المكانة الاجتماعية رفيعة مقارنة بالعائد المحتمل من الهبة فإن الفرد عادة ما يختار التنازل عن المردود أو المكافأة من أجل المحافظة على المكانة الاجتماعية، أو على الأقل تجنب عقاب الجماعة. (Asturias, 2006)

وتترجم هذه النظرية إلى حد كبير وخاصة في أهمية المكانة الاجتماعية مع معطيات نظرية التوافق Bernheim Theory of Conformity وتفترض هذه النظرية أن الأفراد لا يهتمون بأمورهم الذاتية فحسب بل يهتمون أيضاً بمكانتهم الاجتماعية وكيف ينظر لهم الآخرون.

كما يدرك الأفراد جيداً أن سلوكهم يجب أن ينسجم مع المعايير الاجتماعية، وأن عدم مراعاتهم لتلك المعايير يؤدي إلى الحط من مكانتهم الاجتماعية، من هذا المنطلق فإن المعلومات المتوفرة لدى الفرد عن تبرعات الآخرين يمكن أن تؤثر على قراره فيما يتعلق بالتبرع للجمعيات الخيرية أو الأعمال الخيرية بوجه عام. (Bernheim, 1994)

### McClellands Theory of needs

### رابعاً، نظرية الحاجات لماكليلاند

تؤكد هذه النظرية أهمية ثلاثة حاجات أساسية تلعب الدور الأكبر في تحريك وتوجيه السلوك الإنساني، تشمل هذه الحاجات؛ الحاجة إلى الانتماء وال الحاجة إلى النجاح وال الحاجة إلى السيطرة، ومن وجهاً هذه النظرية فإن الأفراد الذين ترتفع عندهم الرغبة في الانتماء فإنهم أكثر الناس رغبة في الانضمام إلى الجماعات الاجتماعية المختلفة وكذلك السعي في بناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.

أما بالنسبة للنهاية إلى النجاح فإن الأفراد الذين ترتفع عندهم هذه الحاجة يسعون للبحث عن المواقف التي يمكن أن تتحقق لهم نوعاً من النجاح.

أما بالنسبة للنهاية إلى السيطرة فإن الأفراد الذين ترتفع عندهم هذه الحاجة عادة ما يسعون للبحث عن الفرص الملائمة لإشباع حاجتهم ل السيطرة سواء على الآخرين أو على المنظمات من خلال السيطرة على قراراتها. (McClelland, 1961 & 1975).

هذه النظرية يمكن أن تفسر بعض أنماط سلوك المتبرعين حيث يمكن أن تفسر تبرعات بعض الأفراد من منطلق رغبتهم في الانتماء إلى المؤسسات الخيرية وما تتوفره من أجواء مفعمة بالنشاط وال العلاقات الاجتماعية التي قد تشبع الرغبة لدى بعض الأفراد الذين يسعون من خلال تبرعاتهم إلى إشباع هذا الجانب.

كما توفر المؤسسات والجمعيات الخيرية فرصة للنجاح الاجتماعي، كما أن الحاجة إلى ممارسة القوة أو السيطرة يمكن أن تتحقق من خلال التبرعات، فالأفراد الذين يشعرون بهذه الحاجة يمكن أن يقدموا التبرعات السخية من أجل السيطرة على الجمعيات والمؤسسات التي يتبرعون لها.

على الرغم من قدرة هذه النظرية على تفسير بعض دوافع التبرع إلا أنها لا يمكن أن تفسر أنماطاً كثيرة من أنماط التبرع، وقد يكون الدافع الأول والمتمثل في الحاجة إلى الانتماء أكثر الحاجات كدافع من دوافع التبرع للأعمال الخيرية خاصة في نطاق الجمعيات والمنظمات الخيرية من وجهة نظر هذه النظرية.

#### خامساً: نظرية المقارنات الاجتماعية

##### The Theory of Social Comparisons

صاغ Festinger نظريته الموسومة بالمقارنات الاجتماعية في محاولة لفهم السلوك الإنساني بصفة عامة، و تذهب هذه النظرية إلى أن الأفراد عادة ما تتبصر في سلوك الآخرين لتوفير المعلومات عن السلوك المناسب الذي يجب أن يتبعوه.

هذه المعلومات التي توفر عن سلوك الآخرين تساعد الفرد على مقارنة سلوكه المزمع أو المحتمل مع سلوك الآخرين، هذه المقارنة تتيح للفرد أن يحدد السلوك الملائم الذي يجب أن يسلكه في موقف معين. (Asturias, 2006)

في غياب المعلومات التي تساعد الفرد على تقدير التبرع المقبول اجتماعياً يصبح الوضع غامضاً كما تشير إلى ذلك دراسة كل من (Briers, Pandelaere & Warlop, 2007)، من أن كثيراً من الناس في محاولتهم لتقدير كمية التبرع المقبولة اجتماعياً عادة ما يغالون في تقدير كمية التبرع المقبولة اجتماعياً مما يجعلهم يحجمون عن التبرع.

ترى هذه الدراسة أن وضع حجم المبالغ أو الحد الأدنى للتبرع يمكن أن يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الملائم لهم. (Briers , Pandelaere & Warlop. 2007)

هذه النظرية يمكن أن توظف في فهم سلوك المتبرعين بصفة عامة، فالفرد عند ما يطلب منه التبرع في حملة من حملات التبرع لقضية معينة أو جمعية معينة فإنه يتأثر بسلوك الآخرين في هذا الخصوص، فإذا أدرك أن الآخرين يتبرعون يزيد احتمال تبرعه، كما يمكن لهذه النظرية أن تساعد ليس في فهم الإقدام على التبرع فحسب بل في حجم التبرع الذي يمكن أن يقدمه الفرد.

فقرار الفرد بمقدار ما يتبرع به قد يخضع لعملية المقارنة بالآخرين، والذي على أساسه يمكن أن يحدد المبلغ الملائم للتبرع في ضوء عوامل أخرى تتعلق بقدراته المالية، وبأهمية القضية التي ينوي أن يتبرع لها، ومدى التزامه بالعمل الخيري بشكل عام.

### سادساً: النموذج التحليلي لدوافع السلوك الإنساني

#### Paradigm of Human Motivations

صاغ كل من Birch and Veroff نموذجاً تحليلياً لدوافع الإنسانية، ويركز هذا النموذج على محاولة فهم وتفسير السلوك الإنساني بصفة عامة.

يذهب المنظرون أن السلوك الإنساني لا يأتي اعتماداً وإنما توجهه غايات محددة وأن الدوافع المحركة لهذا السلوك هو الاستهلاك، ويؤكدان أهمية مجموعة من الحوافز التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه، تتضمن هذه المجموعة سبعة من الحوافز تمثل النموذج التحليلي لدواتع السلوك الإنساني.

ويعتقد المنظرون أن هذا النموذج قادر على تفسير السلوك في شتى المواقف المحتملة. تم تقسيم هذه الحوافز إلى مجموعتين هما : الحوافز الذاتية، والحوافز الاجتماعية.

وتشمل المجموعة الأولى ثلاثة محفزات هي :

- الحوافز الحسية
- حافز الفضول
- حافز الإنجاز

وقد سميت بالحوافز الذاتية لأنها لا تخضع لتأثير الآخرين.

المجموعة الثانية فهي ما أطلقوا عليها الحوافز الاجتماعية وتشمل:

- حواجز الانتماء
- حواجز العداون

• حواجز السلطة

• حواجز الاستقلال

يوضح هذا النموذج الحواجز الذاتية للسلوك بأنها ما ينجم عن الحواس الخمس السمع والإبصار واللمس والشم، هذه الحواجز المرتبطة بالحواس هي ما يمكن تلخيصه في السلوك الناجم عن الشعور بالألم ومحاولة تجنبه.

أما بالنسبة لحافز الفضول فيتعلق بالمستجدات التي تطرأ على البيئة المحيطة بالفرد وتحفظه لكشف مكنونها وسبر أغوارها بدافع من الحواجز الفطرية.

أما الحافز الأخير من الحواجز الذاتية فيتمثل في حاجة الفرد إلى النجاح في ما يواجهه من مواقف مختلفة، على أساس المعايير الذاتية للفرد التي يعتقد أنها معايير للتميز.

أما بالنسبة إلى ما أطلقا عليه الحواجز الاجتماعية فتتضمن الحافز للانتماء والذي يدفع الناس عادة إلى الاختلاط بالأخرين من أمثالهم، والخوف من العزلة وعدم تقبل الآخرين هو المحفز للانتماء للجماعات الاجتماعية.

أما بالنسبة للعدوان كأحد محفزات السلوك، فينطوي على غريزة العدوان التي تدفع الفرد إلى إلحاق الأذى بالآخرين، الأسباب الكامنة وراء هذا الحافز تتراوح بين مشاعر نفسية غالباً ما تتمثل في الشعور بالفشل إلى محاولة حماية الذات من الأخطار المحيطة به.

أما بالنسبة لحافز القوة وخاصة القوة الاجتماعية فيتمثل ذلك الحافز في رغبة الفرد في السيطرة على محيطه الاجتماعي، أما الحافز الأخير في هذا النموذج فهو حافز الاستقلال ويعني رغبة الفرد بإنجاز نشاط من النشاطات دون أن يحتاج إلى مساعدة الآخرين. (Birch and Veroff, 1966)

### Social Cognitive Theory

### سابعاً: نظرية المعرفة الاجتماعية

تعد هذه النظرية من النظريات التي وظفت بصفة عامة في تفسير السلوك في أكثر

من مجال من مجالات دراسة السلوك الإنساني، وتركز هذه النظرية على غايات ثلاثة بشكل خاص هي:

الغاية الأولى هي: الفهم والتبيؤ بسلوك الفرد والجماعة.

الغاية الثانية هي: تحديد الأساليب التي من خلالها يمكن تعديل أو تغيير السلوك الإنساني.

الغاية الثالثة تمثل في التدخل الاهداف لتنمية الشخصية، أو التعامل مع بعض الأنماط السلوكية غير السوية.

تطلق هذه النظرية من النظر إلى دوافع السلوك الإنساني إلى اعتبارها حصيلة للتفاعل بين ثلاثة عوامل تؤثر كل واحدة منها في الأخرى هي: السلوك، والعوامل الشخصية والعوامل البيئية.

تضمن العوامل الشخصية مجموعة من العمليات الداخلية منها ما يتعلق بالأحداث المعرفية ومنها ما يتعلق بالأحداث العاطفية ومنها ما يتعلق بالعمليات البيولوجية التي تؤثر في الفرد.

أما بالنسبة للعوامل البيئية فتعني مجموعة العوامل الاجتماعية والطبيعية التي تحيط بالفرد وتؤثر في سلوكه، فالسلوك الفرد حسب هذه النظرية يتأثر بالعوامل الشخصية والعوامل البيئية معاً وفي ذات الوقت يؤثر سلوك الفرد بالعوامل الشخصية والعوامل البيئية المحيطة بالفرد.

فالعلاقة بين هذه الجوانب: السلوك والعوامل الشخصية والعوامل البيئية علاقة متبدلة، أي ليست ذات اتجاه واحد. (Bandura, 1986)

وظفت هذه النظرية في أكثر من مجال من مجالات دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة، كما وظفت في دراسة سلوك المترعرعين للمنظمات غير الربحية، من ذلك دراسة Verner, 1998 التي أكدت أهمية العوامل البيئية كعامل مهم من العوامل المؤثرة في سلوك المترعرعين، هذه النتيجة تدعم بدورها نظرية المعرفة الاجتماعية على الأقل في هذا الجانب.

## ثامناً، نموذج Schervish التحليلي لد الواقع للتبرع للأعمال الخيرية

صاغ 1997 Schervish نموذجاً تحليلياً لفهم العوامل التي تدفع الناس إلى التبرع للعمل الخيري بوجه عام والجمعيات والمؤسسات الخيرية بوجه خاص. اعتمد المؤلف على خبرة طويلة في ميدان العمل الخيري وتاريخ طويل من البحث والتقصي نتجت عنه عشرات البحوث والكتب والدراسات في مجال العمل الخيري.

على الرغم من أن هذا النموذج التحليلي يرتكز بصورة أساسية على واحدة من هذه الدراسات التي أجرتها الباحث من خلال دراسة 120 مليونيراً والتي استخدم فيها المقابلة المعمقة، والمسح الاجتماعي، إلا أن هذا النموذج يتتجاوز هذه الدراسة ليختزل خبرة طويلة وجهوداً متواصلة من البحث العلمي للمؤلف، كما نتج عن هذا التصور مجموعة من النظريات<sup>(١)</sup>.

يتضمن هذا النموذج التحليلي ثمانى مجموعات من العوامل التي يمكن أن تسهم - من وجهة نظره في فهم د الواقع العطاء والتبرع للأعمال الخيرية بمختلف أشكالها وعيادتها والمتمثلة في مجموعة العوامل التالية:

المشاركة في الجماعات: الجماعات والمنظمات التي يشارك فيها الفرد.

أطر الوعي: وتشمل المعتقدات والأهداف والتوجهات التي تشكل القيم والأولويات التي تحدد وتوجه نشاط الفرد.

الطلب المباشر: الدعوة من قبل الأفراد أو المنظمات إلى المشاركة المباشرة في العمل الخيري.

١ انظر

طور نظرية الهوية Identification theory في ضوء العديد من الدراسات الميدانية ترى هذه النظرية أن ارتباط هوية الفرد بالآخرين وبجاجاتهم تحفزه لنقل الثروة بالوصية إلى أفراد أو منظمات خيرية معينة التي يرتبط بها، وتؤدي إشباع هذه الحاجات إلى شعور المتبرع بالرضا.

Schervish, P. G. & Havens, J. J.

2003 How do People Leave Bequests: Family or Philanthropic Organizations? In Death and Dollars, Alicia Munnell and Annika Sundén (eds), Brookings Press,. Chapter 5

المصادر غير المقيدة أو الحرة: مقدار المال أو الوقت الذي يمكن أن يوظف في الأعمال الخيرية.

القدوة الحسنة والخبرات خلال مراحل العمر ولاسيما مرحلة الطفولة المبكرة والمتاخرة. الضرورة وتأثيرها: عند ما تكون الحاجة إلى تقديم التبرعات لعمل الخيري ملحة كما في حال الكوارث والأزمات والمجاعات فإن ذلك يدفع الناس إلى التبرع، أما بالنسبة لمفهوم التأثير فالمقصود به تقييم المتبرع بما يمكن أن يسهم به تبرعه في التخفيف من المشكلة. الخصائص الديموغرافية: وتعني جميع الخصائص المرتبطة بالمكان أو المنظمة أو الظروف المحيطة بالفرد أو الأسرة والمجتمع المحلي التي تؤثر في مدى الالتزام بالعمل الخيري. المكافآت الداخلية أو الخارجية التي يحصل عليها المتبرع والتي تعزز بدورها الارتباط بالعمل الخيري.

ويرى Schervish أن مجموعة العوامل السبع الأولى تعمل من ناحيتين فمن ناحية تعزز هذه العوامل الارتباط بالعمل الخيري، وعند ما يتم ذلك فإنه يؤدي بدوره إلى زيادة الارتباط من ناحية أخرى.

أما بالنسبة للعامل الثامن "المكافآت" فإنه يؤدي إلى زيادة الارتباط بالعمل الخيري، ويضيف أن أي مجموعة من هذه المجموعات السبع كفيلة بأن تستميل الفرد إلى التبرع على الأقل في حده الأدنى، ولكن الأثر يكون أكبر عند ما تتوافر بعض هذه العوامل أو كلها.

كيف تؤثر هذه العوامل في دفع الفرد إلى تقديم التبرعات؟

يوضح Schervish أثر هذه العوامل على النحو التالي:

بالنسبة إلى عامل المشاركة في الجماعات سواء كانت هذه الجماعات أو العلاقات رسمية أو غير رسمية أولية أو ثانوية فإنها تؤدي إلى نوع من ارتباط الأفراد بعضهم ببعض، هذا الارتباط يؤدي إلى الوعي بحاجات الآخرين والاستجابة المناسبة لهذه الحاجات.

أما بالنسبة لعامل أطر الوعي فتتضمن طرق التفكير والإحساس المتتجذرة في وعي الإنسان والتي تحفزه إلى الالتزام أو تبني قضية من القضايا على أساس المواقف السياسية أو الاعتقادات الدينية أو الهم الاجتماعي أو أي قيمة من القيم الأخلاقية أو الروحية.

فالوعي مثلاً بمساوة المشردين هو الذي يدفع إلى التطوع للعمل أو التبرع بالمال لهذه الملاجيء التي ترسي هذه الفئة من الناس.

أما في ما يتعلق بالعامل الثالث أو ما أطلق عليه "الطلب المباشر للتبرع أو التطوع" فعلى الرغم من أن بعض الأفراد لا ينتظرون دعوة إلى التبرع أو انتطاع لعمل الخيري، إلا أن الأغلبية لا تقدم على هذا العمل دون دعوة من أي نوع، أغلبية المتبرعين ذكرت أن الدافع الأول لتبرعهم كان نتيجة الدعوة المباشرة للتبرع.

كما يؤكد الباحث أنه على الرغم من أهمية وسائل الاتصال؛ الهاتف والرسائل، إلا أن أغلبية المتبرعين أشاروا إلى أنهم لم يتأثروا كثيراً بهذه الوسائل غير الشخصية، كما أن الناس عادة ما يستجيبون بشكل أفضل إذا كانت الدعوة إلى التبرع من قبل الأفراد الذين يعرفونهم شخصياً، أو إذا جاءت الدعوة من الأشخاص الذين يمثلون الجمعية الخيرية. وينسجم ذلك مع النتائج التي توصلت له دراسة كل من 1996 Hodgkinson & Weitzman والتي تؤكد أهمية الدعوة أو الطلب للمشاركة في العمل الخيري.

أما فيما يتعلق بالعامل الرابع وهو ما أطلق عليه المصادر غير المقيدة والذي يعني إنما أو الوقت الذي يمكن أن يستقطع للعمل الخيري أو الاهتمام الذي يسمح للفرد تقديمها للعمل الخيري.

هذا الاهتمام يخضع لمجموعة من الاعتبارات الذاتية والموضوعية، فالوقت الذي يمكن أن يمنحة رجل متزوج لا يوجد لديه أطفال يحتاجون إلى رعاية أكثر بكثير من الوقت الذي يمكن أن يقدمه رجل يعمل في مهنة من المهن ولديه أطفال يحتاجون منه إلى رعاية.

كذلك الحال مع المال، فالأسرة التي يبلغ دخلها الشهري ٢٠٠٠٠ ريال ولديها من الأطفال أربعة يكون الاهتمام النقدي الذي يمكن أن تقدمه للعمل الخيري أعلى بكثير من الأسرة التي لديها أربعة أطفال ودخلها الشهري لا يتجاوز ٤٠٠٠ ريال.

فيما يخص العامل الخامس وهو ما أطلق عليه الباحث التدوة الحسنة وخبرات مرحلة الطفولة، فيؤكد أن هناك مجموعة من الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر في تشكيل الحسن الخيري في عقل ووجدان الفرد وخاصة في مرحلة الطفولة.

فالعمل الخيري كقيمة اجتماعية مثله مثل سائر القيم يكتسب من خلال المعايشة والتجارب الشخصية، والمصالحة بمناذج خيرة، خاصة الوالدين، تؤكد ذلك أيضاً دراسات أخرى مثل دراسة (Silberg, 1990) ودراسة (Kottasz, 1996) ودراسة (Heyman, 2004). والتي تؤكد أهمية الوالدين في تشرب الطفل للقيم الحادة على تقديم العون لآخرين.

كما تأعب مؤسسات التنشئة الأخرى كالمدارس وأماكن العبادة دوراً مهماً في تشكيل الحسن والوجودان الخيري والنزعة الخيرية وبالتالي السلوك الخيري.

ويشير الباحث أنه على الرغم من تركيزه على المراحل الأولى من حياة الفرد إلا أن ذلك لا يعني بحال من الأحوال أن الشخص الراشد لا يتعرض لهذا التأثير خاصة من الشخصيات المؤثرة التي تستميله لفعل الخير وتبني المواقف الخيرة.

أما بالنسبة للعامل السادس وهو ما أطلق عليه "الضرورة والتأثير" فيعني بذلك كيف يقدم جامع التبرعات هذه العجاجات الملحة إلى المتبرع المحتمل.

أما بالنسبة للتأثير فيعني به كيف يقيم المتبرع أو المتبرع المحتمل الأثر الذي يتركه تبرعه في حل هذه المشكلة، الكوارث والمجاعات والأوبئة كلها حالات من المأساة الإنسانية التي تدفع الناس إلى التبرع سواء أكانت هذه المأساة على المستوى المحلي أو القومي أو الدولي.

على الرغم من أهمية هذه الأحداث المأساوية إلا أنه عادة ما يخامر البعض الشك في أن ما يستطيعون أن يقدموه من مال أو وقت لن يكون له تأثير في التخفيف من هذه المأساة.

أما فيما يتعلق بالعامل السابع وهو ما أطلق عليه الباحث المتغيرات الديموغرافية؛ كالعمر والنوع والحالة التعليمية والمهنة والعرق وملكية المنزل والموقع الجغرافي، يشير الباحث أنه على الرغم من أن هذه المتغيرات قد استخدمت كمتغيرات ضابطة إلا أن التحليل الإحصائي أوضح أن لبعض هذه المتغيرات ارتباطات سلبية، ويضرب مثالاً لذلك بالعمر والمستوى التعليمي، حيث يؤكد أن هذين المتغيرين يعتبران مؤشرين مهمين للعلاقات والخبرة وشبكة العلاقات والارتباط بالمنظمات، ومدى الارتباط بالمنظمات والتي تؤثر بشكل مباشر على المشاركات الخيرية للفرد.

أما بالنسبة للعامل الثامن والأخير وهو ما أطلق عليه الباحث المكافآت الداخلية والخارجية، يعتقد الباحث أن أهمية هذا العامل تأتي عند ما نحاول تفسير حجم الالتزام والتفاني في العمل الخيري، فالمكافآت الداخلية كالشعور بالرضى والمكافآت الخارجية كالتقدير من قبل الآخرين تعمل

على تعزيز حجم الالتزام والتفاني في العمل الخيري.

هذه المكافآت تعمل بشكل تضادٍ فكلما زاد شعور الفرد بالرضا أو الشعور بتدبير الآخرين أو كليهما عما يقدمه من عمل خيري زادت لديه الرغبة في تقديم المزيد.

### تاسعاً: المنظور التبادلي

وظف المنظور التبادلي في تفسير الكثير من الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والسياسية، كما وظفت أيضاً نظرية التبادل الاجتماعي في تفسير ظواهر اجتماعية عديدة، من ضمنها توظيفها في دوافع التبرع للعمل الخيري.

ومن الملاحظ أن الفكرة العامة لمفهوم التبادل الاجتماعي تكاد تبرز في معظم المحاولات النظرية التي حاولت الإجابة على السؤال: لماذا يتبرع الناس للأعمال الخيرية، ولماذا يتطوعون لها بجهودهم العقلية أو البدنية؟.

نجد ذلك ماثلاً في محاولات توظيف نظرية الحاجات عند ماسلو Maslow حيث يرى كل من Billing & Smith 1985 أن بعض الحاجات التي أشار إليها ماسلو يمكن أن تعد من العوامل التي تحفز الأفراد أن يتبرعوا للأعمال الخيرية، فالحاجة إلى الاحترام يمكن أن تدفع الفرد إلى التبرع، ومردود هذا التبرع هو الاحترام الذي يناله المتبرع مقابلة لتبرعه.

كذلك الحال مع الحاجات الأخرى التي وردت في نظرية ماسلو وخاصة العليا منها، كالحاجة إلى الانتفاء وال الحاجة إلى الإنجاز، كلها يمكن أن تتحقق من خلال العطاء للأعمال الخيرية.

نلاحظ إذن أن الفكرة العامة لمفهوم التبادل تتضح بشكل مباشر في محاولة توظيف هذه النظرية في مجال تفسير دوافع التبرع للأعمال الخيرية، فعملية التبادل تتضح في المردود المادي المعنوي الذي يعود على الفرد من جراء التبرع.

نلاحظ أيضاً أن الفكرة العامة لمفهوم التبادل تبرز بوضوح في بعض العوامل الواردة في النموذج التحليلي الذي صاغه Schervish, 1997 وخاصة في عوامي المشاركة في الجماعات والمكافآت الجوهرية والعرضية.

في بالنسبة للعامل الأول وهو المشاركة في الجماعات الاجتماعية، فالأفراد وفق هذا التصور يتبرعون من أجل النائدة التي تعود عليهم من خلال المشاركة في الجماعات الاجتماعية، فهذا النمط من المتربيين قد يتبرع للجمعيات والمنظمات غير الربحية بحافز من الرغبة في امتلاك قدرة السيطرة على الجماعات واستخدام ذلك عند حاجتهم إلى الدعم السياسي أو عند حاجتهم أن يظهروا أمام الناس بمظهر المحسنين.

كذلك الحال مع متغير المكافأة، فهناك من المتربيين من يقدم التبرع إلى مؤسسة ما اعتراضاً بجميل، مثل ذلك الذين تبوقوا مراكز مالية حين يتبرعون للجامعات أو المعاهد التي تخرجوا منها، والمكافأة في هذه الحالة هي شعور الفرد بــ الجميل، في حين لا تتجاوز المكافأة في الحالة الثانية الشعور بالرضا والغبطة.

كذلك الحال في نظرية ماكليلاند للحاجات McClelland, 1961 & 1975 حيث نلاحظ بوضوح أن الفكرة العامة لمفهوم التبادل حاضرة في معظم مكونات هذه النظرية، فكثير من الحاجات التي أشار إليها ماكليلاند يمكن أن تشبع من خلال عملية تبادلية بين التبرع للأعمال الخيرية وبين إشباع هذه الحاجات، فالتبادل قد يتبع للمتربي إشباع حاجاته إلى الانتماء والنجاح الاجتماعي والسيطرة.

الفكرة العامة لمفهوم التبادل نجدها واضحة أيضاً في النموذج التحليلي للد الواقع الإنسانية Birch and Veroff Paradigm of Human Motivations الذي صاغه كل من و وخاصة ما أسماء الد الواقع الاجتماعية، والتي تتضمن حواجز الانتماء والعدوان والسلطة والاستقلال.

### Social Exchange theory

### عاشرًا، نظرية التبادل الاجتماعي

قدم Blau في كتابه Exchange and Power in Social Life نظريته الموسومة بنظرية التبادل الاجتماعي، على الرغم من أن هذه النظرية صيفت لتفطير طيفاً واسعاً من الظواهر الاجتماعية إلا أن وضعتها أعطى اهتماماً لقضية العطاء والتبرع والعمل الخيري بصفة عامة، محاولاً أن يجد تفسيراً منطقياً لسلوك المتربيين للأعمال الخيرية، متحدياً في ذات الوقت النماذج التبادلية

الاقتصادية التي استبعدت من عملية التبادل المردود المعنوي.

ينظر Blue إلى التبادل الاجتماعي على أنه عملية مركبة في الحياة الاجتماعية، وينحصر مفهوم التبادل الاجتماعي عند Blue في السلوك الطوعي للأفراد والذي تحركه الفوائد والعوايد المتوقعة.

بناءً على ذلك تلاحظ أن هذه النظرية تستبعد الإكراه والإجبار من مفهوم التبادل، فالمنافع التي تتم من خلال استخدام القوة أو العنف أو الإكراه لا يتضمنها مفهوم التبادل الاجتماعي عند Blau.

كما تستبعد هذه النظرية من مفهوم التبادل الحالات التي يكون فيها التبادل ذو اتجاه واحد ففي حالات العطاء دون وعي لا يعتبر تبادلاً اجتماعياً من وجهة نظر Blau. (Blau, 1964)

التبادل الاجتماعي عند Blue يمكن ملاحظته في كل مكان، حضوره بارز ليس فقط في المعاملات التجارية، ولكن يمكن أن نجد مثالاً في العلاقة بين الأصدقاء حتى وفي العلاقات الرومانسية.

التبادل الاجتماعي يصبح معظم العلاقات الاجتماعية؛ بين الجيران هناك تبادل الحاجات، وبين الأطفال هناك تبادل اللعب، وبين الطلاب هناك تبادل المذكرات.

ويؤكد Blue بأن ليس كل سلوك يحمل صراحة أو ضمناً فكرة التبادل، وليس كل عملية تبادلية في الحياة الاجتماعية تتضمن فكرة التبادل الاجتماعي. (Blau, 1964)

نظرية التبادل الاجتماعي يمكن أن توظف في فهم وتفسير ظاهرة التبرع والعطاء للعمل الخيري بشكل عام وتوضيح وتفسير دوافع العطاء والتبرع للأعمال الخيرية بوجه خاص.

تركز نظرية التبادل الاجتماعي على طيف واسع من صور التبادل الاجتماعي كما تأخذ في الاعتبار أيضاً أشكالاً متعددة لما يمكن اعتباره مردوداً أو عائداً للعمل الخيري بشتى صوره وأشكاله، والتي يرى Blau أنها ربما تتطوّي على قيم اجتماعية رفيعة، أو على تفحّات روحية عالية، إضافة إلى ما تتطوّي عليه من إشباع عاطفي للفرد. (Blau, 1964)

النفع الناجم عن التبادل في العمل الخيري قد يكون مباشراً أو غير مباشر، حيث يرى بلاو أن المتبرع عادة لا يسعى لنيل شكر وامتنان المتبرع له والذي قد لا يعرفه أصلاً، وإنما العائد على المتبرع غالباً ما يتمثل في إرضاء وكسب موافقة نظرائه الذين يشاركونه في الحملة للعمل الخيري. التبرع من وجهة نظر بلاو عملية تبادلية من أجل القبول الاجتماعي، أيضاً المتبرع له ليس نفس الشخص الذي يعطي القبول الاجتماعي، فالقبول الاجتماعي يأتي من طرف ثالث هو الوسيط في هذه العملية التبادلية.

### خلاصة الفصل

كما يبدو من العرض السابق للأطر النظرية المفسرة لسلوك المتبرعين للعمل الخيري هناك مجموعة من النظريات والأطر التحليلية وهناك كم كبير من الدراسات الميدانية التي حاولت تفسير وتفهم سلوك المتبرعين والمتطلعين للعمل الخيري وكذلك محاولة الوقوف على الدوافع والمحفزات التي تؤثر في سلوك الأفراد نحو التبرع للأعمال الخيرية.

على الرغم من هذا التعدد إلا أنه من الملاحظ أن هناك شبه اتفاق بين هذه المنظورات على صعوبة وتعقيد هذه القضية بالقدر الذي تواجهه العلوم الاجتماعية التي حاولت دراسة السلوك الإنساني بشكل عام.

ظاهرة التبرع للأعمال الخيرية تعارض مسلمات اقتصادية تؤمن بأن الإنسان كائن عاقل منطقي أنساني، فكيف تجتمع فيه هذه الخصال ونقيضها المتمثل في العطاء دون سعي وراء كسب أو مكافأة ومساعدة الآخرين دون فائدة مرجوحة.

الاقتصاديون يحاولون جاهدين أن يجدوا تبريراً منطقياً لظاهرة التبرع للأعمال الخيرية من خلال البحث عن الفوائد والعوائد التي يمكن أن تكمن في ظاهرة التبرع للأعمال الخيرية.

المفكرون الاجتماعيون من ناحية أخرى لا ينكرون لأهمية الفوائد التي يمكن أن يجنيها المتبرعون للأعمال الخيرية ولكنها فوائد تتفاوت في طبيعتها بين ملموس ومحسوس، وبين ظاهر وخالق في أعماق النفس البشرية.

تفق معظم هذه الأطر النظرية على أهمية مجموعة من العوامل التي تحفز الفرد على تقديم العون والمساعدة لأخيه الإنسان سواء كان كان هذا العون في صورة مال أو جهد عقلي أو بدني.

لعل أهم هذه العوامل هو ما يأتي تحت المنظور التبادلي من منطلق أن الحافز للعمل التطوعي هو المردود الذي يعود على المتبرع أو المتطوع من جراء تبرعه أو تطوعه.

تفق جميع الأطر النظرية سواء ما عرضناها أو ما لم يتم عرضها على أهمية الحافز إلا أنها تتبادر في ماهية وطبيعة هذه المحفزات، تجد أن المردود عند بعض هذه الأطر ما هو إلا مردود اجتماعي، بمعنى أن التبرع للأعمال الخيرية يشبع حاجات اجتماعية مثل الحاجة إلى الانتماء وال الحاجة إلى الاحترام وتعزيز المكانة الاجتماعية وغيرها من الحاجات الاجتماعية، تؤكد ذلك مجموعة من النظريات مثل نظرية Maslow ونظرية الحاجات McClelland والحوافز الاجتماعية في النموذج التحليلي عند Bernheim Birch and Veroff. وفي نظرية القيم الاجتماعية عند Schervish، والعوامل الاجتماعية في نظرية Bandura، وفي أكثر من عامل في النموذج التحليلي عند Blau وكذلك عند Blau في نظرية التبادل الاجتماعي.

كما نجد نوعاً آخر من الإثباتات هي الإثباتات النفسية أو الشخصية أو كما يسمى بها البعض الداخلية كالشعور بالرضا والفبرطة والثقة بالنفس، نجد ذلك جلياً في نظرية Maslow في أعلى الحاجات الإنسانية عند ماسلو والذي أطلق عليها الرضا المطلق، كذلك نجدها أكثر وضوحاً في النموذج التحليلي عند Schervish والذي أطلق عليها المكافآت الداخلية.

إضافة إلى ذلك هناك دعوة صريحة من بعض الاقتصاديين أن تكون هناك عوائد ملموسة للمتبرعين اعتقاداً منهم أن ذلك سيزيد من أعداد المتبرعين ويزيد من حجم التبرعات<sup>(٧)</sup>.

(٧) انظر

Briers, B. et.al.  
2007 «Adding exchange to charity: A reference price explanation». Journal of Economic Psychology 28 (2007) 15–30

العامل الثاني هو ما يرتبط بالتأثير الاجتماعي، والمقصود من ذلك أن سلوك الأفراد بما في ذلك التبرع للأعمال الخيرية تتأثر بالمحيط الاجتماعي بما فيه من علاقات اجتماعية وجماعات اجتماعية وتفاعل اجتماعي، هذه كلها تؤثر في سلوك الفرد.

فقد تؤدي هذه التأثيرات إلى تحفيز الفرد للتطوع أو التبرع حفاظاً على مركزه الاجتماعي أو خوفاً من العقاب الاجتماعي، يمثل هذا العامل حجر الأساس في نظرية Bernheim المعايير الاجتماعية، كذلك عند Festinger في نظريته المقارنات الاجتماعية التي تعطي اهتماماً لتأثير سلوك الآخرين على سلوك الفرد، وحاجة الفرد إلى مقارنة سلوكه بسلوك الآخرين عند الرغبة في التطوع أو التبرع.

كذلك نلاحظ أهمية التأثير ببعديه الاجتماعي والذاتي عند Bandura في نظرية المعرفة الاجتماعية، والتي تؤكد أن سلوك الإنسان ما هو إلا محصلة لتفاعل العوامل الذاتية والعوامل البيئية بمعناها الواسع.

التبرع كسلوك اجتماعي يتاثر بهذه العوامل، فالبيئة بما تتضمنها من عناصر إنسانية واجتماعية تؤثر في سلوك الفرد وفي كيفية استجابته في مساعدة الآخرين ونحو العمل الخيري بشكل عام، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الذاتية.

فشخصية الفرد التي تمثل أحد مكونات العوامل الذاتية تحدد مدى تأثير العوامل الخارجية وكيفية تأثيرها، وفي تصنيف Prince & File للمتبرعين يؤكد أن هناك شخصيات مختلفة للمتبرعين، ومما لا شك فيه أن العوامل الخارجية تؤثر بأشكال مختلفة في هذه الأنماط الشخصية للمتبرعين، فإذا أخذنا طبيعة نشاط الجمعيات الخيرية كأحد العوامل الخارجية نتوقع أن تؤثر في سلوك المتبرعين وفق تصنيف Prince & File.

فالمحليون على سبيل المثال ستكون استجابتهم إيجابية نحو التبرع للمؤسسات أو الجمعيات التي تعنى بتنمية مجتمعهم المحلي. في حين سيكون النورعون أكثر استجابة لاحتياجات الجمعيات الدينية.

والاجتماعيون سوف يتأثرون أكثر بالمؤسسات التي تعنى بالنشاطات الاجتماعية مما يحفزهم على التبرع لها.

كما نلاحظ عامل التأثير واضحًا في نموذج سكيرفيش التحليلي Schervish خاصة ما أطلق عليه متغير المشاركة في الجماعات الاجتماعية المختلفة والتي تؤثر في اتجاهات وسلوك الفرد نحو العمل الخيري، وكذلك ما أطلق عليه القدوة الحسنة سواء في المنزل أو المدرسة أو العمل أو المؤسسات الاجتماعية كلها كنفالة بأن تعزز وتحفز الفرد إلى العمل الخيري.

العامل الثالث وهو ما يتعلق بالتشتّه الاجتماعية، انطلاقاً من حقيقة أن سلوك الإنسان سلوك مكتسب تشكّله التشته الاجتماعية بشتى وسائلها، والتطوع والتبرع للأعمال الخيرية سلوك يكتسبه الإنسان من محيطه الاجتماعي، ونلاحظ أن أكثر من منظور من الأطر النظرية التي سبق عرضها قد تناولت هذا الجانب بشكل مباشر أو غير مباشر، نظرية المعرفة الاجتماعية تناولت السلوك الإنساني بشكل عام.

المهم في هذه النظرية، على الرغم من أنها لم تتناول قضية التبرع للأعمال الخيرية بشكل مباشر، هو تأكيدها على أن سلوك الفرد والجماعة قابل للتشكيل وإعادة التشكيل، كما تطرح هذه النظرية مجموعة من الأساليب التي يمكن من خلالها التأثير في سلوك الفرد والجماعة.

التبصر في هذه النظرية يمكن أن يكشف آفاقاً جديدة للمهتمين والممارسين في مجال العمل الخيري، سواء في الحاضر أو المستقبل لتعزيز روح الإيثار والعطاء في الأفراد.

كذلك أكد Schervish على أهمية التشته الاجتماعية في تشكيل الحسن الخيري والنزعة لمساعدة الآخرين، ويدرك بعض الوسائل لهذه العملية كالأسرة والمدرسة وغيرها، ومع أنه ركز في ذلك على المراحل الأولى من حياة الفرد إلا أنه يؤكد أن هذه العملية تطبق على مراحل العمر الأخرى.

إضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى لا تقل تأثيراً في تحفيز الأفراد على التبرع للعمل الخيري من هذه العوامل: الطلب المباشر للتبرع، مهما كانت القضية التي يراد جمع التبرعات لها فإنها تحتاج إلى من يوصلها إلى المتبرعين المحتملين من خلال الطلب المباشر، حيث تؤكد

العديد من الدراسات أن السبب الذي دفع نسبة من المتبرعين إلى التبرع كان الطلب المباشر، كما أن هناك مجموعة من المتغيرات تلعب تأثيراً كبيراً في التبرع مثل الالتزام الديني، والوعي باحتياجات الآخرين، والمستوى التعليمي، والقدرة المالية، كل هذه العوامل تؤثر في الفرد وتحدد موقفه وسلوكه تجاه العمل الخيري بشكل عام والتبرع للجمعيات الخيرية بشكل خاص، وفي هذا السياق يجب على العاملين والمهتمين بالعمل الخيري وجمع التبرعات تحديداً انتبصر الجيد في هذه المحفزات المختلفة للتبرع والاستفادة منها وتوظيفها في حملات جمع التبرعات.



## الفصل الرابع

# جمع التبرعات المبررات والمصادر والمعوقات

تمهيد

أولاً: المبررات

ثانياً: المصادر

ثالثاً: المعوقات



## الفصل الرابع

### جمع التبرعات، المبردات والمصادر والمعوقات

#### تمهيد

يجب ألا تفهم قضية جمع التبرعات على أنها مسألة مال، المال في الحقيقة جزء لا يتجزأ من هذه العملية، بل جزء أساس وبدونه تفقد هذه العملية معناها الحقيقي، فالمال عصب الحياة للجمعيات والمؤسسات الخيرية بشكل خاص والمنظمات غير الربحية بشكل عام، ووسيلة من وسائل بقائها واستمرارها، ولكن يجب أن تبني على فلسفة أخلاقية وتنظيمية، تأخذ في الحسبان الحاضر بكل معطياته والمستقبل بكل توقعاته.

جمع المال والتصرف فيه بحكمة جزء أساس في هذه العملية، ولكن الأهم أن تكون عملية جمع التبرعات عملية بناء تراكمي تؤدي دائمًا إلى تواصل فعال مع الناس، وتطور شبكة علاقات قوية بين الجمعية الخيرية أو المنظمة غير الربحية مع محبيتها الاجتماعي أفراداً وجماعات ومؤسسات وتنظيمات تؤدي إلى خلق قاعدة كبيرة وقوية من المناصرين والداعمين للأهداف والقضايا التي تتبعها الجمعية، كلما كانت هذه الشبكة متينة قوية وكلما كانت واسعة منتشرة وكلما كانت مختارة بعناية عزز ذلك من قوة ومتانة ومكانة الجمعية أو المؤسسة الخيرية، شبكة هذه العلاقات هي أهم الأسس التي تضمن بناء المؤسسات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الربحية الناجحة التي تستطيع أن تواجه الحاضر بكل مشكلاته والمستقبل بكل توقعاته، وتكون قادرة، في نفس الوقت، على التكيف للمتغيرات المحتملة والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والسكانية بكل أشكالها وصورها.

الجمعيات الخيرية لا يمكن أن تبقى وأن تحقق أهدافها المرسومة دون تواصل حقيقي وفعال مع مكونات المجتمع أفراداً وأسراً وتنظيمات ومؤسسات رسمية وغير رسمية، ولا يمكن لهذا التواصل أن يتم حتى تتعاطف هذه المكونات وتنقل وتأثير بر رسالة المؤسسة الخيرية وأهدافها.

لذلك فإن أهم المهام بل الصعوبات التي يجب أن تأخذها إدارات الجمعيات والمؤسسات الخيرية في الحسبان هي:

- كيف تعمي العلاقة بين الجمعية الخيرية ومحيطها الاجتماعي؟
- وكيف توسيع هذه العلاقة؟
- وكيف تحافظ عليها وكيف تعزّزها؟

جمع التبرعات الفعال وخلق الصداقات يجب أن يكونا جنبا إلى جنب، بقدر ما تكون الجمعية صداقات بقدر ما تجمع التبرعات، يجب أن تفهم الصدقة والتواصل بين الجمعية والمتبّرع من منظور أوسع، فليس التواصل أو الصدقة التي تريدها بين الجمعية والمتبّرع محصورة في شخص المتبّرع بل وهي أفراد أسرته وجميع جماعاته الأولية والثانوية، ولا يكون ذلك مع جامع التبرعات شخصياً بل مع الجمعية والمؤسسة كل أفراداً وجماعات وأهدافاً ورسالة، كما يجب أن تكون هذه العلاقة ناضجة وأن تكون نافعة للطرفين بحيث لا تحصر علاقة المؤسسة أو الجمعية الخيرية بمحيطها الاجتماعي في قضية تحصيل التبرع، بل يجب أن يتجاوز ذلك إلى علاقة حميمة يشعر من خلالها أفراد المجتمع أنهم جزء فعال من هذه المؤسسة، ويتم ذلك من خلال المشاركة الفعالة والدعوات المتواصلة لأفراد المجتمع في المناسبات المختلفة.

سيتناول هذا الفصل بعض القضايا المهمة والتي تؤسس لفهم طبيعة عملية جمع التبرعات من ناحية مبرراتها ومصادرها ومعوقاتها.

## أولاً: مبررات جمع التبرعات

تحتاج المؤسسات والجمعيات الخيرية بصفة خاصة والمنظمات غير الربحية بصفة عامة إلى تدفق المال في شرايينها بشكل مستمر دائم، وإذا لم يتحقق ذلك بصفة دائمة وكافية واجهت هذه المؤسسات مشكلات مالية قد تؤدي إلى هشتها في تحقيق أهدافها وبالتالي إغلاق أبوابها.

الوسيلة الرئيسية التي تحقق تدفق المال للجمعيات الخيرية هي جمع التبرعات، فالمبرر الرئيس لجمع التبرعات هي جمع المال الذي يساعد في تحقيق أهداف الجمعية، ولكن هناك مبررات أخرى كثيرة لا تقل أهمية، يورد (Norton, & Culshaw, 2000) مجموعة من المبررات أهمها:

١. زيادة حجم المصادر المتاحة التي تساعده على تحقيق أهداف الجمعية وتساعد على مواجحة تكاليف المشاريع التي تسعى الجمعية لتنفيذها، أو من أجل توسيع البرامج القائمة، أو تطوير برامج جديدة.
٢. توفير السيولة اللازمة لتطوير الجمعية حسب مخططاتها وحسب الوقت الملائم لها، وكذلك من أجل توفير المصادر المالية التي لا ترتبط باشتراطات المתרعين والتي يمكن أن تصرف فيها الجمعية كيف ما شاءت ومتى شاءت، كما يمكن توظيف جزء من هذه الأموال كصندوق احتياطي يمكن توظيف عوائده كمصدر من مصادر دخل الجمعية، أو الاستعانة به في وقت الأزمات المالية التي يمكن أن تجاهلها الجمعية.
٣. لتخفيف الاعتمادية والأثار المترتبة على انسحاب بعض المانحين فالجمعية أو المؤسسة تكون في حال أفضل إذا كانت أقل اعتماداً على مصادر رئيسة محدودة للدخل، فكثير من المانحين لهم خططهم التي قد تؤثر على ارتباطهم بالجمعية الخيرية، وفي بعض الأحيان يؤدي ذلك إلى توقف أو انقطاع أحد المصادر المهمة للجمعية، دون الأخذ في الاعتبار حاجات الجمعية الحاضرة والأجلة، ومن أجل تقوية وضع الجمعية المالي يجب أن تكون مصادر الدعم متعددة بدلاً من الاعتماد على مصادر دعم محدودة.
٤. من أجل خلق مصادر مستمرة من الدخل على المدى الطويل، ومن أجل تحقيق هذا الغرض

يجب على الجمعية البحث عن الأفراد والمؤسسات الداعمة والمهتمة بإنجاز الجمعية لأهدافها، كما يمكن ذلك من خلال تنظيم المناسبات المختلفة لجمع التبرعات والتي يمكن أن تنظم سنّة بعد أخرى.

٥. تحتاج الجمعية أحياناً إلى مبالغ طائلة من أجل تنفيذ مشروع محدد كإنشاء مستشفى أو دار للمسنين، في هذه الحالة فإن الطريقة المثلث هي حملة التبرعات الخاصة أو الواحدة، التي تتطلب لهدف محدد وتنتهي مدتها في وقت محدد ولجمع مبالغ مالية محددة، ومع أن هذا النوع من التبرعات محصور في أهداف معينة ووقت معين إلا أن الكثير من يساهمون في هذه الحملة قد يستمرون في العطاء للجمعية ومشاريعها ومتطلباتها المستقبلية، كما يؤدي مثل هذا النشاط إلى كسب داعمين جدد ليس لقضية محددة أو لمشروع معين بل لجميع نشاطات الجمعية الخيرية وأهدافها.
٦. من مبررات جمع التبرعات تعزيز الصلة بين الجمعية الخيرية وبينها الاجتماعية المحلية سواء أكانت أفراداً أو مؤسسات أو شركات محلية أو مؤسسات حكومية.
٧. تساعد حملات التبرع في تكوين الأنصار والمؤيدين من أجل أن تكون للمؤسسة أو الجمعية قوة تستطيع من خلالها أن تمارس الضغوط من أجل ما تبتناه من قضايا مثل قضية البيئة أو عمال الأطفال أو غيرها من القضايا.
٨. تؤدي حملات جمع التبرعات لإشراك أكبر قدر من الأفراد كمساهمين ومشاركين ومتطوعين ومتبرعين وهذا يؤدي بدوره إلى أن تكون الجمعية على قدر كبير من المسؤولية والمحاسبية والشفافية والذي ينعكس على صورتها الإيجابية في أذهان أفراد المجتمع والتي تؤكد لهم أن ما يدفعونه من أموال تصرف بطريقة جيدة تحقق رضا المتبرعين، يعكس المؤسسات أو الجمعيات أو المنظمات غير الربحية التي لا تضم في عضويتها إلا عددًا محدودًا لا يعكس التنوع في المجتمع.
٩. تعطي جمع التبرعات الجمعية الخيرية الفرصة للتعرّف بأعمالها ونشاطاتها، هذه العملية المتضمنة تسويق الجمعية إلى المانحين ومحاولة إقناعهم بمساعدتها ودعمها، ويقدر ما

يكون عرض الجمعية أو المؤسسة الخيرية لنفسها ولأعمالها بقدر ما تتحقق داعمين وبقدر ما تكسب تعاطف وتأييد أفراد المجتمع ومؤسساته المختلفة.

١٠. جمع التبرعات عادة ما يشحد همم العاملين في الجمعيات الخيرية لإيجاد أفكار جديدة وابتكارات في مجال العمل الخيري وتنمية المجتمع، لأن كثيراً من المانحين يفضلون دعم الأشياء الجديدة وال مختلفة، فائزشاريع المبتكرة تتيح للجمعية الخيرية الفرصة لجمع المزيد من التبرعات، وكسب المزيد من الداعمين من ذوي المطالب المختلفة. وهذا يؤكد أهمية وعي المؤسسات الخيرية بال الحاجات المستجدة للمجتمع وما تقرره التغيرات المستقبلية من مشكلات.
١١. يعزز جمع التبرعات مكانة الجمعية الخيرية لأن جمع التبرعات يتضمن الاتصال بالجماهير، والذي يؤدي إلى فهم وتقدير أكبر لقيمة وأهمية ما تقوم به الجمعية من أعمال.
١٢. تعطي عملية جمع التبرعات الفرصة للأفراد من يرغبون دعم الأعمال المقيدة بتقديم تبرعاتهم، لأن هناك من لديه الرغبة في دعم قضية أو مشروع متى طلب منه ذلك واقتنع به.
١٣. تساعد عملية جمع التبرعات في بناء جمعية قوية وناجحة قادرة على مواجهة المستقبل بكل ثقة.

هذه بعض المبررات أو الأسباب من أجل جمع التبرعات، ويمكن للجنة المسؤولة عن جمع التبرعات أو أحد أعضاء المنظمة أن يطرح أسباباً ومبررات أخرى تلائم حاجات المنظمة التي يعمل بها، قد يكون هناك مبرر واحد أو أكثر، فقد يكون العبر لحملة جمع التبرعات هو مشروع لإنشاء ملعب للأطفال وسط أحد الأحياء الشعبية في مدينة الرياض، أو مشروع إنشاء خيمة شعبية للمسنين في أحد الأحياء الشعبية في مدينة من المدن أو غير ذلك من المبررات، وقد تكون هناك مجموعة من

(٨) - لاحظنا في مناقشة دوافع العطاء للعمل الخيري أن أحد أهم الدوافع للتبرع هو الطلب، لأن هناك فئة من الناس لا تبادر إلى دعم العمل الخيري ما لم يطلب ذلك منها، أما نتيجة الجهل بحالات الجمعيات والمؤسسات الخيرية، أو لعدم إدراكهم بأهمية تبرعهم مهما كان صغيراً، وأنه يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة الخيرية.

المبررات التي تستهدفها حملة جمع التبرعات مثل الحاجة إلى توسيع بعض النشاطات والتخطيط لإنشاء مشاريع جديدة.

تحديد وتوضيح مبررات عملية جمع التبرعات في غاية الأهمية، فمن ناحية فإن أهمية ومنطقية هذه المبررات تساعد في كسب وتأييد إدارة المنظمة وهذا شرط ضروري كإجراء إداري، إضافة إلى أن تبني الإدارة وأعضاء المؤسسة بشكل عام لمبررات جمع التبرعات من أسباب الحماس لها ودعمها، دون هذا الحماس والدعم والقبول من قبل جميع العاملين في المنظمة لهذه المبررات فإن عملية جمع التبرعات حتى وإنحظت بالموافقات الإدارية قد لا تحقق النجاح المأمول.

ومن ناحية أخرى فإن منطقية وأهمية هذه المبررات من عوامل نجاح عملية جمع التبرعات لأن الأفراد والمؤسسات التجارية والرسمية والجهات الداعمة الأخرى ستقدم الدعم الذي تستطيعه عند ما تجد هذه المبررات مقتنة وأن نتائج ما ستمخض عنه هذه العملية مفيدة للمجتمع أو بعض فئاته أو لأن المشاريع أو البرامج التي تسعى لها المؤسسة أو الجمعية من خلال هذه التبرعات ضرورية للمجتمع.

أهمية تحديد هذه المبررات أيضاً ضرورة للخطوات اللاحقة، فعلى أساس هذه المبررات يمكن صياغة المهام المرتبطة بجمع التبرعات وهذه هي الخطوة الأولى لصياغة خطة العمل التي يجب أن تتبناها الجمعية الخيرية وهي نقطة البداية لعملية جمع التبرعات. وينصح Ciconte & Jacob للأفراد الذين يتولون هذه المهمة إشراك الآخرين وأخذ وجهات نظرهم ومناقشة القضية من كافة الجوانب الأمر الذي يساعد في تبني وحماس الأعضاء الآخرين في الجمعية والذي يعتبره أهم شروط نجاح عمليات جمع التبرعات. (Ciconte & Jacob, 2005)

## ثانياً: مصادر جمع التبرعات

هناك أكثر من مصدر من مصادر جمع التبرعات التي يمكن للجمعيات الخيرية الاستفادة منها، وعلى العاملين في جمع التبرعات للمؤسسات الخيرية أن تدرس وتفحص هذه المصادر من ناحية إمكانية الدعم وسبله ومتطلباته، فبعض هذه المصادر تتطلب شروطاً خاصة كنوع النشاط والبرنامج الذي تجمع من أجله التبرعات، والبعض الآخر يتطلب قدرة الجمعية الخيرية البشرية والفنية، وفي حين لا تتطلب بعض هذه المصادر للحصول على دعمها سوى عدد قليل من الأفراد، يتطلب البعض الآخر أعداداً كبيرة من أعضاء الجمعية والمتطوعين للقيام بجمع التبرعات. على أي حال يجب على العاملين في الجمعيات الخيرية أن يختاروا المصادر التي تلائم قدراتها وتلبى احتياجاتها من خلال الفحص الدقيق لإيجابيات وسلبيات كل مصدر من هذه المصادر في ضوء إمكانات الجمعية وفي ضوء شروط وطبيعة هذه المصادر، ويمكن تحديد أهم مصادر جمع التبرعات في التالي:

### ١- الأفراد:

يعتبر الأفراد أهم مصادر الدعم للجمعيات الخيرية ويمثلون في بعض المجتمعات ما يزيد على ٨٠٪ من مجموع التبرعات للجمعيات الخيرية، كما في الولايات المتحدة الأمريكية، كما يعتبر الأفراد من مصادر الدعم الدائمة والمتعددة إذا وضعت الآليات الفعالة واستخدمت الأساليب الملائمة التي تعزز العلاقة بين الفرد والجمعية الخيرية. وتنما تبرعات الأفراد تقاوياً كبيراً بين المبالغ الضئيلة والمبالغ الكبيرة، وعلى الجمعيات الخيرية التي تريد الاعتماد على هذا المصدر أن لا تستصغر القليل، فترامك هذا القليل ينتج عنه مبالغ طائلة تساعد على تلبية احتياجات الجمعية وتحقيق أهدافها، هنا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن الكثير من الأفراد الذين تبرعوا بمبالغ يسيرة يمكن أن يتبرعوا بمبالغ أكبر في المستقبل، ومن أهم ميزات هذا المصدر أنه مصدر متعدد لا ينقطع لأنه يعتمد على شريحة كبيرة من السكان، كما أنه في نهاية المطاف يحقق مبالغ كبيرة قد لا تتحققها مصادر الدعم الأخرى، إضافة إلى ذلك يتحقق هذا المصدر انتشاراً للجمعية في جميع هذات المجتمع، أما أهم سلبيات هذا المصدر فتمثل في كلفته العالية من حيث الإعداد والتنفيذ، كما

يتطلب عدداً كبيراً من العاملين سواء من أعضاء الجمعية أو من المتطوعين، كما يتطلب هذا المصدر خبرة طويلة من قبل الجمعية الخيرية، ما يجعله مصدراً غير ملائم للجمعيات الخيرية الجديدة، أو الجمعيات التي ليس لديها الأعداد الكافية من الأعضاء والمتطوعين، أو التي لا تتوافر لها الخبرات الفنية والمتخصصة في هذا المجال.

على الرغم من هذه السلبيات إلا أن على الجمعيات الخيرية أن لا تستبعد هذا المصدر تماماً، وأن تحفظ به كخيار يمكن توظيفه عند ما تنسحب الفرص بتوافر الظروف الموضوعية للجمعية.

## ٢- المؤسسات العائلية:

تعتبر المؤسسات العائلية الخيرية أحد مصادر تمويل الجمعيات الخيرية، وعادة ما تصنف المؤسسات العائلية إلى صنفين: صنف المؤسسات العائلية الصغيرة وصنف المؤسسات العائلية الكبيرة، ويتم هذا التصنيف عادة في ضوء إمكانات المؤسسة المالية من موارد واستثمارات ونشاطات، ولكل صنف من هذه المؤسسات ميزات وعيوب فيما يتعلق بدعم المؤسسات الخيرية، ومن أهم ميزات وعيوب كل نوع التالي:

- أ - تمتاز المؤسسات العائلية الكبيرة بأن الدعم المالي الذي تقدمه للجمعيات أو المشاريع الخيرية كبيراً
  - ب - وضوح الإجراءات الإدارية والمالية فيما يتعلق ببرامج المنح
  - ج - من أهم عيوبها أن إجراءات المنح غالباً ما تأخذ وقتاً طويلاً.
  - د - المؤسسات العائلية الصغيرة تمتاز بسهولة الإجراءات وسرعتها.
  - ه - تلعب العلاقات الشخصية دوراً كبيراً في الحصول على الدعم.
  - و - المبالغ الذي تتبرع بها عادة ما يكون صغيراً مقارنة بما تقدمه المؤسسات العائلية الكبيرة.
- وعلى جامعي التبرعات عند الرغبة في الاستفادة من دعم هذه المؤسسات أن يأخذ في الاعتبار اهتمامات هذه المؤسسات، فبعض هذه المؤسسات تكون متخصصة في مجال واحد وبعضها

في أكثر من مجال، فعلى سبيل المثال تتعدد أهداف مؤسسة الملك خالد الخيرية لتشمل طيفاً واسعاً من الخدمات منها الجوانب التعليمية والمهنية والتنموية، أما بالنسبة لمؤسسة سلطان بن عبدالعزيز الخيرية فتركز بصفة خاصة على الجوانب الصحية والطبية، وخاصة ما يتعلق بالمعاقين والمسنين، وما يتصل بذلك من البحوث والدراسات العلمية، أما مؤسسة الملك فيصل الخيرية فتتعدد أهدافها وإن يكن تركيزها في مجال الإنفاق الخيري مركزاً على الدول الإسلامية بشكل عام. ومن الاعتبارات التي يجب على جامعي التبرعاتأخذها في الحسبان المراجعة الدقيقة لتاريخ الدعم الخيري الذي سبق وأن قدمنه هذه المؤسسات، من ناحية حجمه ومجاله وطريقة دفعه ومتطلباته، كما يجب على جامعي التبرعات الاهتمام بمواعيد الدعم وآخر وقت لتقديم المشاريع أو الطلبات، كذلك تعبئة النماذج المطلوبة بشكل كامل وصحيح.

### ٣ - الشركات والمؤسسات التجارية

تختلف الشركات والمؤسسات التجارية في حجمها ووضعها المالي، وكذلك في توجهاتها نحو المساهمة في الأعمال الخيرية وفي المساهمة في الأعمال الهدافة إلى تنمية المجتمع، ويمكن أن تكون المؤسسات التجارية خاصة الكبيرة منها مصدر دعم كبير للجمعيات الخيرية خاصة إذا كانت في منطقة نشاط هذه المؤسسات أو الشركات، فبعض هذه الشركات تنظر إلى دعم الأعمال الخيرية على أساس أنه أحد وسائل الدعاية لمنتجاتها أو خدماتها، كما ترتفب الكثير من هذه الشركات والمؤسسات التجارية أن تبدو أمام المجتمع والمؤسسات الرسمية من دعائم العمل الخيري وتنمية المجتمع، كما أن تبرعات هذه الجمعيات يعد تعريفاً بها بين أفراد المجتمع.

تلعب العلاقات الشخصية دوراً مهماً في حصول الجمعيات الخيرية على التبرعات من هذه الشركات، نذا يجب على الجمعيات الخيرية التي ترغب في الحصول على دعم هذه الشركات أن تحسن اختيار ممثليها الذين يتولون مقابلة المسؤولين في هذه الشركات، وعادة ما يكون الحصول على الدعم أسهل من ناحية الإجراءات والسرعة إذا كان مالك المؤسسة شخصاً واحداً أو عدداً محدوداً من الأشخاص، لأن قرار منع الجمعيات الخيرية يكون مناطاً بشخص واحد أو عدد محدود من الأشخاص يعكس الشركات التي ينأى معظم قراراتها إلى مجالس الإدارة.

#### ٤- المؤسسات الحكومية:

معظم الحكومات تساهم بشكل أو آخر في مساعدة الجمعيات الخيرية وفق شروط وضوابط محددة، ويمكن أن تكون هذه المؤسسات الحكومية مصدر دعم دائم للجمعيات الخيرية، ولكن يجب أن نلاحظ أن هذا الدعم عادة ما يكون قليلاً لا يفي باحتياجات الجمعية الخيرية، وإنما يسهم بشكل جزئي في سد بعض احتياجاتها، وعادة ما تتصف الإجراءات للحصول على دعم المؤسسات الحكومية بالتعقيد، كما تأخذ وقتاً طويلاً.

وتعتبر وزارة الشؤون الاجتماعية أهم المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية الداعمة للجمعيات الخيرية والمنظمات الأهلية.

شالاً : المعهقات

على الرغم من أهمية العمل الخيري في الجوانب المختلفة للحياة الإنسانية إلا أنه يواجه تحديات مختلفة هي أهم وسائل بقائه واستمراره وهي عملية جمع التبرعات، حيث يواجهه تحديات اجتماعية واقتصادية وسياسية، وسنحاول فيما يلي تلخيص أهم هذه المعوقات.

## **١- المعوقات الاجتماعية والاقتصادية:**

يمكن أن تنظر إلى هذه المعوقات من ناحيتين: الناحية الأولى ما يتعلق بالمتبرع والناحية ما يتعلق بحاجة التبرعات.

أ- فيما يتعلق بالمتبوعين: يختلف الناس في مدى تعاطفهم مع العمل الخيري، فالعمل الخيري يحتاج إلى إنفاق، والناس تعمل جاهدة لكسب المال، فلماذا تعطيه للأخرين؟ فأهم التحديات لجمع التبرعات كيف نستطيع أن نعرف من لديهم القابلية والرغبة في التبرع، وكيف نستطيع استئصاله وإيقاع المتردد عن إعطاء واستئصالهم لدعم العمل الخيري؟

قد يكون من أسباب التردد عن دعم العمل الخيري هو الجهل بطبيعة العمل الخيري ودوره

في تربية المجتمع وحل مشاكله، يجب على الجمعية الخيرية وتحديداً المسؤولين عن جمع التبرعات أن لا يفترضوا أن جميع من يقابلونهم أو يهاجمونهم أو يراسلونهم يعلمون جيداً رسالة العمل الخيري الإنسانية ومدى أهمية التبرع الذي يقدمونه في تحقيق هذه الرسالة الإنسانية، كما يمكن أن تكون أسباب التردد أو الإحجام عن التبرع هي الشكوك التي تراود بعض الناس عن مصير ما يتبرعون به وكيف يتم التصرف به، هذه الشكوك يمكن التعامل معها من خلال الوضوح والشفافية والمحاسبة التي يجب أن تتصرف بها الجمعيات والمؤسسات الخيرية خاصة في ما يتعلق بجمع التبرعات وكيفية إنفاقها.

إضافة إلى ذلك فإن سلوك العاملين في الجمعيات الخيرية قضية مهمة في مصير وفعالية عملية جمع التبرعات، فإذا استخدام الأموال التي تجمع عن طريق التبرعات تسيء بقدر كبير إلى مجمل العمل الخيري وعلى جمع التبرعات بشكل خاص، ويعطي المبررات للعزوف عن التبرع للجمعيات الخيرية، لذلك يجب أن يكون لدى الجمعيات الخيرية شفافية كاملة ومحاسبة فعالة مما يعزز مصداقية الجمعيات الخيرية وعملية جمع التبرعات بصفة خاصة لدى شريحة المتبرعين والمتبرعين المحتملين وللمجتمع بشكل عام.

كما يعتبر العامل الاقتصادي من العوامل المؤثرة في عملية جمع التبرعات، فنجد ما تسوء الأحوال الاقتصادية فإنها عادة ما تؤثر في شريحة كبيرة من السكان وخاصة الفئات الأكثر فقراً وكذلك في الطبقة الاجتماعية الوسطى، في هذه الظروف الاقتصادية تزيد الحاجة إلى الأموال الخيرية نتيجة تضرر أعداد كبيرة من الفقراء، وفي نفس الوقت تقل التبرعات بشكل عام وخاصة من الطبقة الوسطى التي عادة ما تتضرر بتردي الأوضاع الاقتصادية، وللتعامل مع هذا الوضع يجب اتخاذ الخطوات التالية:

أولاً : يجب أن لا تصيب الجمعيات الخيرية وعلى وجه الخصوص جامعي التبرعات والمسؤولين عن إدارته بالإحباط.

ثانياً: يجب عليهم البحث الدائم عن المصادر التي لم تتضرر كثيراً بالتراجع الاقتصادي.

ثالثاً: يجب توسيع دائرة المتبرعين والمتبرعين المحتملين مع خفض السقف المتوقع من تبرعات

الأفراد والمؤسسات والشركات التجارية إلى الحد المقبول والملائم للوضع الاقتصادي.

رابعاً: يجب على الجمعيات الخيرية في مثل هذه الظروف الاقتصادية أن تركز على الحاجات الملحة وخاصة ما يتعلق بالأطفال والأسر الأكثر احتياجاً، وأن توجل المشاريع الخيرية غير الملحة إلى حين تحسن الأوضاع الاقتصادية.

ب - أما فيما يتعلق بجماعي التبرعات فإن أهم المعوقات تمثل في طبيعة جمع التبرعات، فطلب المال من الناس ليس عملية سهلة، إنها صعبة جداً وخاصة بالنسبة للمبتدئين، أنها تتطلب شجاعة وإيمان ودافع، شجاعة من قبل المقدم على جمع التبرعات على أن ما يقوم به يحتاج إلى نوع من ترويض النفس على التحدي ومجابهة الصعوبات.

على جامع التبرعات أن يؤكد لنفسه قبل أن يؤكد لآخرين أن ما يقوم به عمل عظيم في سبيل مجتمعه، يجب أن يطرد من ذهنه فكرة أن جمع التبرعات نوع من التسول أو الاستجداء.

يجب أن يعتقد أن رسالته هي مساعدة الناس الذين يحتاجون أمراً من أمور حياتهم، كما أنها مساعدة لآخرين ممن يملكون هذه الحاجات بإتاحة الفرصة لهم بتقديم الدعم للحالات الاجتماعية.

كما تحب عليه أن يشعر أنه يساعد المتبرعين والمانحين أن يشعروا بالرضا ولذة العطاء لإسهامهم في سد احتياجات المحروميين ودعمهم لحالات مجتمعهم.

كما تتطلب عملية جمع التبرعات إيمان العاملين بأن ما يقومون به واجب ديني وإنساني ووطني واجتماعي، كما يحتاج العاملون في جمع التبرعات إلى الحواجز والد الواقع خاصة من قبل إدارة الجمعية.

على الرغم من أهمية هذه القناعات والإجراءات التي تعزز عملية جمع التبرعات، إلا أن هذه العملية تثير بعض المخاوف والرهبة في نفوس جامعي التبرعات وخاصة بالنسبة للمبتدئين.

في بداية الأمر يبدو أن جمع التبرعات أمر صعب ومرير، فعدم وجود الخبرة الكافية يؤدي إلى شعور المشاركين في جمع التبرعات بالخوف والقلق، ولكن يجب أن يطمئنوا بأنهم سيكتسبون الخبرة اللازمة أسرع مما كانوا يتوقعون.

يجب على المبتدئين في هذا المجال سواء كانوا أفراداً في جمعيات أو جمعيات خيرية لم يسبق لها جمع التبرعات أن يستفيدوا من خبرات الآخرين، يجب أن يطرحوا الأسئلة التي تشغلهما، ويجب أن يطلبوا النصائح من سبق لهم العمل في هذا المجال.

الدورات التدريبية مهمة جداً ولكنها لا تكفي أن تخلق جامعاً تبرعات ماهر، فجمع التبرعات كما أشرنا سابقاً علم وفن، إنه يعتمد إلى حد كبير على السمات الشخصية والمهارات، المهارات يمكن أن يكتسبها الفرد من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية التي يمكن أن تعد لهذا الغرض.  
(Ciconte & Jacob, 2005)

## ٢- المعوقات السياسية:

على الرغم من أن العمل الخيري بصفة خاصة والمنظمات غير الربحية بصفة عامة جاءت لدعم الحكومات والجهات الرسمية في تنمية المجتمع وتلبية حاجاته المختلفة، فالمنظمات غير الربحية بمختلف أشكالها ووظائفها تحمل أعباء كبيرة في تنمية المجتمع وحل الكثير من مشكلاته، وخاصة المشكلات القضائية التي لا تضعها الجهات الرسمية في أولوياتها، إلا أن ذلك لم يخلق دائماً علاقة حميمة بين الحكومات والمنظمات غير الربحية بشكل عام والمؤسسات الخيرية بشكل خاص، فالحكومات بشكل عام كانت أول أعداء المنظمات غير الربحية، خاصة تلك الأنظمة القمعية التي تتحكم في جميع مفاصل الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، حيث لا تتيح مثل هذه الأنظمة أي هامش مهما كان صغيراً للمشاركة الجماهيرية من منطلق أن هذه المشاركة قد تدخل في تخصيصاتها أو تهدیداً لكيانها.

ولكن هذا الوضع بدأ يتغير نتيجة لعدم قدرة بعض هذه الأنظمة على تلبية الحاجات الملحة للسكان أو نتيجة للضغط الدولي كما يتمثل في تيار العولمة والقوى الدولية المهيمنة التي بدأت تتدخل في السياسات الداخلية لمعظم الدول بذرية حقوق الإنسان وغيرها من الذرائع.

لقد كان التموي في قطاع المنظمات غير الربحية بما في ذلك الجمعيات الخيرية في الدول الغربية نتيجة لمخاض فكري وحركي سياسي مهد لتأسيس علاقة مستقرة بين الدولة من ناحية

والمجتمع من ناحية أخرى، رسمت من خلالها حدود الصالحيات والحقوق والواجبات لكل طرف من أطراف العلاقة، ولعل روسو و هوبيز وكانت من أهم المفكرين وال فلاسفة الذين مهدوا لاحتراق حاجز الهيمنة الحكومية خلال القرن التاسع عشر، والذين دعوا لعلاقة جديدة بين الدولة من جهة والمجتمع من جهة أخرى تقوم على التعاون وليس على الصراع، علاقة تعطي أفراد المجتمع في مختلف الفئات الاجتماعية الفرصة للتعبير عن ذاتها من خلال المشاركة الفعالة في خدمة مجتمعهم.

هذا الحراك السياسي الاجتماعي مهد لظهور مؤسسات وجمعيات أهلية تتبع مهامها وأهدافها وأيديولوجياتها، وبدأت تتحمل أعباء كبيرة لتحسين حياة الإنسان والحيوان والحفاظ على البيئة.

لقد ترسخت في المجتمع الغربي فكرة العمل الخيري ورسمت خطوطه العريضة وحدوده الواضحة في علاقتها مع المؤسسات الرسمية.

على الرغم من اهتمام الدول الغربية بالعمل الخيري سواء في دولهم أو حتى خارج نطاق دولهم، إلا أن هناك توجهات مغایرة في التعامل أو النظرة إلى الجمعيات والمؤسسات الخيرية في العالم العربي والإسلامي، حيث بدأت الضغوط بشتى صورها وأشكالها تمارس في حق المؤسسات والجمعيات الخيرية في العالم الإسلامي متذكرة من أحداث ١١ سبتمبر ذريعة لمحاربة هذه الجمعيات والتي أخذت أشكالاً مختلفة من إخلاق لبعض هذه المؤسسات الخيرية التي تعمل في نطاق دولهم أو حتى خارج نطاق دولهم، أو من خلال تجميد أرصدة هذه المؤسسات أو من خلال ملاحقة العاملين في هذه المؤسسات بحجة الإرهاب.

وهنالك من يذهب إلى أن هناك دلائل عديدة تؤكد أن معظم الحكومات العربية والإسلامية قد تعرضت لضغوط كبيرة من قبل الدول الغربية وأمريكا خاصة، من أجل تحجيم العمل الخيري وأنشطته الداخلية والخارجية وتجميف منابعها شيئاً فشيئاً.

يستدل على ذلك من الضغوط التي مارستها الحكومة الأمريكية على الحكومة الباكستانية بتقليل العمل الخيري الإسلامي الذي تولى من خلال باكستان مساعدة الشعب الأفغاني.

وقد نجحت الولايات المتحدة في مساعيها هذه، يتضح ذلك من عدد العاملين في هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية حيث تقلص عددهم من ٥٠٠ موظف عربي في بداية التسعينات إلى موظفين فقط في عام ١٩٩٩م أي قبل أحداث سبتمبر بحوالي عامين. غانم، ٢٠٠٦<sup>(٩)</sup>

وكما يبدو جاءت أحداث ١١ سبتمبر ذريعة منطقية لمحاونة الإجهاز على مؤسسات العمل الخيري في العالم العربي والإسلامي، في حين استفادت الجمعيات الخيرية في الغرب من أحداث ١١ سبتمبر استفادة كبيرة تجاوزت كل التوقعات، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه؛ لماذا يريد الغرب القضاء أو على الأقل إضعاف العمل الخيري في المجتمعات العربية والإسلامية، في حين يدافع بشدة عن بعض المنظمات في العالم العربي والإسلامي بدعوى الحرية والديمقراطية وحقوق الإنسان، وغيرها من المبررات.

المتبوع لنشاط بعض الجمعيات الخيرية الغربية هو تبنيها لعملية التنصير من خلال المساعدات المادية والطبية والعلمية لكثير من الشعوب الأفريقية والآسيوية بما في ذلك بعض الشعوب الإسلامية.

لقد وجدت المؤسسات الخيرية المسيحية منافسة شديدة من قبل المنظمات والمؤسسات الخيرية الإسلامية التي بدأت بالتوسيع لتشمل العديد من البلدان وخاصة الفقيرة مما عزز من مكانة هذه المؤسسات، والأهداف التي تسعى لها هي نفوس سكان تلك الدول، وأثر ذلك بدوره في مد الحركة التبشيرية.

ونظراً لما تتمتع به معظم الجمعيات الخيرية المسيحية من قوة في التأثير على القرارات السياسية في دولهم سخروا تلك القوة السياسية والتي تلتقي مع سياسات تلك الدول في الأهداف على محاربة الجمعيات والمؤسسات الخيرية الإسلامية.

(٩) غانم، البيومي إبراهيم  
٢٠٠٦ ما بعد ١١ سبتمبر تحديات المجتمع المدني العربي  
المعلم الخيري العربي في مهم الربح،  
<http://www.humanitarianibh.net/articles/after11.htm> ، 25, Dec. 2006

لقد أدى هذا الهجوم الشرس إلى تحذف الكثير من المتبرعين والمانحين الكبار من مطاردة الدول الكبرى لهم بحجية مكافحة الإرهاب.

### ٣- المعوقات الفنية والإدارية والتقنية:

عملية جمع التبرعات تحتاج، منها مثل سائر الأعمال المنظمة، إلى كوادر بشرية مؤهلة من ناحية فنية وإدارية قادرة على تحقيق أكبر قدر من المكاسب بأقل كلفة مالية وبشرية، نعل أكبر المعوقات الفنية والإدارية والتقنية، والتي عادة ما تقود إلى الفشل في تحقيق أهداف جمع التبرعات، هي:

- افتقار المؤسسة أو الجمعية الخيرية إلى الخبرات البشرية في مجال جمع التبرعات بشكل خاص، والإدارة المتمكنة بشكل عام.
- عدم توفر التجهيزات المكتبية والحسوبية والإلكترونية، وانظم المالية والمحاسبية الرشيدة.

وسوف نتطرق إلى متطلبات وأدوات جمع التبرعات بشيء من التفصيل في الفصل السادس.

## الفصل الخامس

### أسس

## ومبادئ جمع التبرعات

تمهيد

- أولاً: الأسس العامة والمبادئ الأخلاقية الدولية لجمع التبرعات
- ثانياً: المعايير الدولية لمزاولة جمع التبرعات
- ثالثاً: الأسس العلمية لجمع التبرعات



## الفصل الخامس أسس ومبادئ جمع التبرعات

### تمهيد

يعتبر جمع التبرعات في المجتمعات المعاصرة من أبرز النشاطات الأهلية، ولم يعد كما كان في الماضي نشاطاً هامشياً بعد أن تجذر في مفاصل الحياة الاجتماعية بجميع جوانبها ومظاهرها، كما لم يعد مقصورةً على مجتمعات دون أخرى، حيث بدأ في الانتشار والتوسيع في معظم الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، كما أصبح ظاهرة اجتماعية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية، كما تعددت نشاطاته وأغراضه فلم يعد نشاطه محصوراً في الأشكال التقليدية المتمثلة في مساعدة المحروميين وذوي الفاقة، بل تجاوز ذلك ليشمل الكثير من أوجه الحياة المختلفة.

كما أصبحت غايته هو تنمية المجتمع وتحسين الحياة المادية والفكرية والاجتماعية، كما لم يعد حكراً على المؤسسات الدينية بل تجاوز ذلك ليشمل العديد من التنظيمات التي تحركها أنواع من المبادئ والقيم والمواصفات.

على الرغم من تعدد وتوع أوجه ونشاطات وأهداف ودوافع جمع التبرعات، وعلى الرغم من انتشاره في المجتمعات مختلفة، إلا أنه يتضمن مجموعة من الأسس والمبادئ والمارسات المتماثلة بغض النظر عن أغراضه ودفافعه وموقعه الجغرافي أو الثقافي.

جمع التبرعات بعبارة شاملة يسعى لتحسين الأوضاع الإنسانية والاجتماعية بكل ما تحمل هذه العبارة من مدلولات.

من هذا المنطلق يسعى الممارسون والمهتمون بجمع التبرعات إلى تقصي أفضل الممارسات الملائمة لجمع التبرعات مع التأكيد على المبادئ الأخلاقية والإنسانية والقانونية التي يجب أن تكون أساساً لممارسة هذه المهمة.

سيتناول هذا الفصل ثلاثة قضايا في غاية الأهمية لعملية جمع التبرعات بشكل خاص وللعمل الخيري بشكل عام:

الأول المبادئ الأساسية الدولية لجمع التبرعات والتي تركز على الأسس والمبادئ الأخلاقية

العامة التي تمثل القاسم المشترك التي تتفق وتتلاءم مع متطلبات وحاجات وظروف وعادات وقيم معظم المجتمعات المعاصرة، والتي أيضاً تنسجم مع قوانين وسياسات هذه المجتمعات.

القضية الثانية التي سوف تتم مناقشتها في هذا الفصل تمثل في المعايير الدولية لمزاولة جمع التبرعات.

أما القضية الثالثة فتتمثل في الأسس والمبادئ العلمية التي تأخذ في الاعتبار العادات والقيم والقوانين والجوانب الأخلاقية والقانونية والسياسية مع التركيز على جميع الوسائل الممكنة التي تجعل عملية جمع التبرعات فعالة في أدائها مثمرة في نتائجها، محققة لأهدافها.

### **أولاً: الأسس العامة والمبادئ الأخلاقية الدولية لجمع التبرعات**

نظراً للاهتمام الدولي بالمنظمات غير الربحية بشكل عام والمؤسسات والجمعيات الخيرية بوجه خاص، ولأهمية جمع التبرعات واعتباره أهم مقومات هذه المنظمات من ناحية ومن ناحية أخرى طبيعة جمع التبرعات وما يمكن أن يعتريها من مخالفات وتجاوزات أخلاقية أو قانونية أو إنسانية أو سياسية، فقد بدأ الاهتمام دولياً بوضع الأسس والمبادئ لجمع التبرعات، يتمثل هذا الاهتمام بالمؤتمرات الدولية التي عقدت لمناقشة هذه القضية.

أحدث هذه المؤتمرات وأهمها المؤتمر الدولي الرابع الذي عقد في أيرلندا في عام ٢٠٠٦م والذي صدر فيه الإعلان الدولي للمبادئ الأخلاقية الأساسية لجمع التبرعات، والذي جاء ثمرة لمناقشات المستفيضة في بنود ومكونات هذا الإعلان استمرت ما يقرب من أربع سنوات.

والهدف الأساس من هذا الإعلان هو انسعي الحثيث والمدروس لتطوير وتحسين عملية جمع التبرعات على المستوى الدولي، مما يؤدي إلى التزام العاملين في مجال جمع التبرعات بالمارسات الصحيحة التي تحقق أكبر قدر ممكن من المسؤولية والشفافية والفعالية التي يجب أن تتلزم بها عملية جمع التبرعات. هذا الإعلان أيضاً محاولة لتوحيد العاملين في جمع التبرعات في الأخذ بأهم الأسس والمبادئ على المستوى العالمي.

على الرغم من أن هناك دولًا كثيرة قد توصلت إلى معايير محددة تتضم جمع التبرعات وتضع الأسس الأخلاقية لعملية جمع التبرعات، إلا أن الإعلان الدولي للأسس الأخلاقية لجمع التبرعات يبقى على درجة كبيرة من الأهمية في كونه نتاج جهود دولية، ونتائج متخصصين من ذوي الخبرة والكفاءة، واتفاق دولي على ما تضمنه هذا الإعلان من أسس ومبادئ أخلاقية وإنسانية، تكون بمثابة دليل لجماعي التبرعات في أنحاء العالم ولاسيما في تلك الدول التي وقعت على هذا الإعلان.

يتضمن هذا الإعلان خمسة مبادئ إلزامية ينبغي توظيفها في جميع عمليات جمع التبرعات هي:

١. الأمانة: يجب على جامعي التبرعات الالتزام الأمانة والصدق في جميع الأوقات وفي جميع الظروف من أجل المحافظة على ثقة الجماهير، كما يجب عدم تزييل أو غش المانحين أو المستفيددين بأي صورة من الصور.
٢. الاحترام: يجب على جامعي التبرعات احترام سمعة مهنتهم، والمؤسسة التي يعملون بها، كما يجب احترام كرامة المانحين والمستفيددين على حد سواء.
٣. السلامة: يجب على جامعي التبرعات الوضوح التام فيما يتعلق بمسؤولياتهم تجاه ثقة الجماهير، ويجب عليهم الإفصاح عن أي شكل من أشكال تعارض المصالح سواء أكان واقعاً أو محتملاً، كما يجب عليهم تجنب سوء التصرف سواء في الجانب الشخصي أو المهني.
٤. التناطف: يجب على جامعي التبرعات أن يعملوا بشكل يعزز أهدافهم، ويشجع الآخرين التزام استخدام المعايير المهنية، كما يجب عليهم احترام الخصوصية وحرية الاختيار والاختلاف بكل أنواعه.
٥. الشفافية: يجب على جامعي التبرعات إعداد تقارير واضحة عن الأعمال التي يقومون بها، وخاصة ما يتعلق بالتبرعات وكيفية إدارتها أو التصرف فيها، وجميع التكاليف والمصروفات المرتبطة بعملية جمع التبرعات. (<http://www.saifundraising.org.za>)

## ثانياً، المعايير الدولية لمزاولة جمع التبرعات

إضافة إلى المبادئ والأسس الأخلاقية التي تمخضت عن هذا الإعلان، تمخض عن هذا المؤتمر صياغة مجموعة من المعايير لمزاولة مهنة جمع التبرعات، تناولت ستة جوانب من عملية جمع التبرعات هي:

- ما يتعلق بمسؤولية جامعي التبرعات تجاه التبرعات.
- ما يتعلق بالعلاقة بالمساهمين
- مسؤولية جامعي التبرعات تجاه المعلومات التي تتيحها عملية جمع التبرعات.
- التقارير الإدارية
- المدفوعات والتعويضات
- الالتزام بالقوانين الوطنية

وتهدف هذه المعايير بصفة عامة إلى وضع قواعد عملية تسهم في ضبط وفعالية وإتقان عملية جمع التبرعات، وتتضمن هذه المعايير التالي:

### ١. مسؤولية جامعي التبرعات فيما يتعلق بالتبرعات

- أ - يجب قبول التبرع إذا كان اختيارياً من قبل المتبرع، وينسجم مع أهداف الجمعية.
- ب - أن يكون العائد من التبرع أعلى من كلفة الحصول عليه
- ج - يجب صرف التبرع في الوجهة أو الغاية التي يرغبهما المتبرع إذا نص على ذلك
- د - يجب أن لا تجمع التبرعات للمصلحة المالية لجامع التبرعات أو المؤسسة التي يعمل بها.
- ه - يجبأخذ العيطة في جمع التبرعات بما يحترم للمتبرع حرية الاختيار، دون اللجوء إلى أي نوع من الضغوط أو المضايقة أو التهديد أو أي نوع من أنواع القوة.

## ٢. العلاقة بالمساهمين:

- أ - يخضع جامعي التبرعات للمحاسبة المباشرة من جميع المساهمين بما في ذلك المتبرعين والمستفيدین، والعاملین في المؤسسة أو الجمعية الخيرية.
- ب - على جامعي التبرعات احترام حقوق المتبرع من خلال تزويده بالسرعة الممكنة بجميع المعلومات المتعلقة بكيفية التصرف في التبرعات.
- ج - الحفاظ على سرية المتبرع وتقدير رغباته.
- د - يجب على جامعي التبرعات احترام حقوق المستفيد، والمحافظة على كرامته وتقدير ذاته.
- ه - يجب أن لا تستخدم وسائل جمع التبرعات أو محتوياتها، للحط من كرامة المستفيد.

## ٣. المسؤولية المعلوماتية:

- أ - يجب على جامعي التبرعات أن يستخدمو فتح المعلومات العامة الصادقة والصحيحة وغير المظللة، والتي تحترم كرامة المستفيد.
- ب - يجب على جامعي التبرعات ألا يصرحوا بعدم حاجة عملية جمع التبرعات إلى خبرات إدارية أو تكاليف، وعليهم ابداء هذا الرأي للمؤسسة التي يعملون لصالحها.
- ج - يجب على جامعي التبرعات أن يعطوا المعلومات الصادقة فيما يخص التبرعات دون مبالغة.
- د - يجب على جامعي التبرعات احترام قوانين حماية المعلومات في جميع الأوقات.
- ه - يجب على جامعي التبرعات عدم تسريب أو استخدام المعلومات الخاصة بالمانحين التي تم جمعها بواسطة المؤسسة أو الجمعية إلا في أغراضها.
- و - عند رغبة المانح أو المتبرع حذف اسمه من قائمة المتبرعين لدى المؤسسة، يجب الإسراع في تحقيق رغبته دون إعاقة أو تأخير.

#### ٤. التقارير الإدارية، التمويل وتكلفة جمع التبرعات:

- أ - يجب على جامعي التبرعات أن يؤكدوا أن جميع التبرعات المنقولة والمحسوبة والمقيدة والتي تقع ضمن مهامهم شفافية وواضحة بأقصى قدر ممكن، وأن يكونوا على استعداد للمحاسبة في أي وقت فيما يدخل في اختصاصاتهم من أعمال.
- ب - يجب أن يشجعوا المؤسسات التي يعملون بها أو المؤسسات التي يعملون لصالحها أن تكون تقاريرها منسجمة مع معايير الأساليب المحاسبية الوطنية أو الدولية.
- ج - يجب على جامعي التبرعات أن يقدموا تقارير دورية تتسم بالدقة والمصداقية لجميع المساهمين والمسؤولين عن جمع التبرعات، على أن تقدم هذه التقارير في وقت معقول.
- د - يجب على جامعي التبرعات أن يكونوا واضحين لجميع المساهمين عن تكلفة جمع التبرعات والمصروفات والرسوم، وكيف تم تحديدها وتخفيضها.
- ه - يجب على جامعي التبرعات أن يوضحوا أي اتفاق على أي نوع من التعويضات لجميع العاملين في المؤسسة التي يعملون لها أو لصالحها أو المتبرعين أو المستفيدين، متى طلب منهم ذلك.

#### ٥. المدفووعات والتعويضات:

- أ - يقدم جامعو التبرعات خدمتهم تطوعاً، أو على أساس راتب شهري أو برسوم محددة.
- ب - يجب أن لا يقبل جامعي التبرعات العمولات على نسبة ما يجمعونه من تبرعات.
- ج - يجب أن لا يتقبل جامعي التبرعات أي نوع من العطايا أو الامتيازات عند ما يفاوضون لاتخاذ قرارات نيابة عن المؤسسة.
- د - يجب على جامعي التبرعات أن لا يسعوا أو يقبلوا مالاً أو متاعاً من مزودي الخدمات أو البضائع كمكافأة للأعمال التجارية التي يتم الارتباط بها مع مزودي الخدمة أو البضائع.
- ه - يجب أن يتم الاتفاق على معايير تقييم جامعي التبرعات، كما يجب أن لا يستخدم نسبة ما يجمعونه من تبرعات كأساس للتقييم.

## ٦. الالتزام بالقوانين الوطنية:

أ - يجب أن يبدي جامعي التبرعات اعتراضهم عند ما لا تلتزم المؤسسة التي يعملون من أجلها بالقوانين المدنية المحلية أو الوطنية أو الدولية.

ب - يجب على جامعي التبرعات عدم الانحراف في أي نشاطات تتعارض مع الالتزامات القانونية للمؤسسة التي يعملون فيها أو يعملون لمصلحتها.

ج - يجب على جامعي التبرعات أن يمنعوا حدوث أي نوع من أنواع المخالفات أو التجاوزات سواء أكانت جنائية أو سوء استخدام لنشاطاتهم المهنية.

<http://www.saifundraising.org.za>

## ثالثاً، الأسس العلمية لجمع التبرعات

المقصود بالأسس العلمية لجمع التبرعات مجموعة من القواعد والتعليمات أو الإجراءات أو الاحتياطات، وأحياناً مجموعة من الأفكار التي هي في الغالب نتيجة الخبرات والتجارب والدراسات والتحليلات النظرية، والهدف من صياغة هذه الأسس أن تساعد الجمعيات والمؤسسات الخيرية التي تعتمد بالدرجة الأولى على التبرعات، أن تحقق أقصى قدر من النجاح في عملية جمع التبرعات. ونلاحظ أن هذه الأسس تتمحور حول ركيائز عملية جمع التبرعات والتي تشمل؛ المتبرع ، وجامع التبرعات، والمستفيد من التبرعات، والجمعية أو المؤسسة الخيرية.

تخصي الكتابات التي تناولت هذا الموضوع بؤكد أنه ليس هناك أسس أو مبادئ واحدة، بل هناك مجموعة من التصنيفات، ومجموعة من الاجتهادات حول هذه الأسس، التي تختزل في معظمها خبرات وتجارب واضعيها، مما يجعل هذه التصنيفات تتفاوت في أهمية بنودها وليس في محتواها، حيث نجد شبه إجماع على معظم هذه البنود.

أهمية التعرف على هذه الأسس من قبل جامعي التبرعات، ينبع من كونها توجيهات وارشادات توجه جامعي التبرعات إلى ما يجب أخذه في الاعتبار في المراحل المختلفة لعملية جمع التبرعات، مما يساعد على تحقيق أكبر قدر من الفوائد بأقل تكلفة مالية أو بشرية أو زمانية ممكنة في نفس الوقت.

يقترح Alexander & Carlson تسعه أسس عامة يعتقدان بفعاليتها في عملية جمع التبرعات في الحالات والحملات التي شارك أو أشرف عليها المؤلفان، ويرى المؤلفان أنه بغض النظر عن كون الحملة لجمع التبرعات موجهة لدعم المستشفيات أو الجامعات أو المدارس لجمع مبلغ يتراوح ١٠٠ مليون دولار، أو موجهة لمشروع صغير لا تتجاوز كلفته ٢٥٠٠ دولار، هذه الأسس من وجهة نظرهما فعالة جداً، وتحقق أهداف عملية جمع التبرعات مهما اختلفت هذه الأهداف وتبينت.

وتشمل الأسس والمبادئ التي طرحاها كل من Alexander & Carlson التالي:

#### ١. جمع التبرعات من خلال المقابلة الشخصية تعطي أفضل النتائج:

تعتبر المقابلة الشخصية أو المقابلة وجهاً لوجه بين جامع التبرعات والمتبوع المحتمل من أ新颖 الطرق لجمع التبرعات، وعلى الرغم من صعوبتها وكلفتها من ناحية الجهد والوقت إلا أنها يمكن جامع التبرعات من عرض كل ما يمكن عرضه لكسب قبول المتبوع المحتمل للإسهام في دعم القضية التي تجمع من أجلها التبرعات.

كما أنها تتيح لجامع التبرعات أن يجيب على الأسئلة التي يمكن أن تتولد في ذهن المتبوع المحتمل خلال المناقشة بينه وبين جامع التبرعات.

كما تتيح هذه المقابلة لجامع التبرعات أن يقترح المبلغ المالي الذي يمكن أن يساهم به المتبوع المحتمل ١٠ .

كما تمكنه المقابلة الشخصية من الحصول التالية والمهمة وهي عملية تحصيل الشيك أو الحوالات المالية.

---

(١٠) تؤكد Briers من أن كثير من الناس يحجمون عن التبرع نظراً ل懋لاتهم في تقدير المبلغ المقبول اجتماعياً، وترى أن وضع حجم المبالغ أو الحد الأدنى للتبرع يمكن أن يساعد على التبرع 2007 Briers

من أهم إيجابيات المقابلة الشخصية أنها ترسل إشارات مباشرة للمتبرع المحتمل بأهمية وجودية العطاء الذي يتقدم به جامع التبرعات<sup>(11)</sup>.

## ٢. يجب أن يكون التركيز على الأفراد:

تبرعات الأفراد تفوق كثيراً تبرعات الشركات والمؤسسات التجارية، والصناديق، والمنظمات، حيث تتيح تبرعات الأفراد للجمعيات والمؤسسات الخيرية موارد مالية كبيرة، ما يزيد على ٨٠٪ من التبرعات كل سنة تأتي من الأفراد وليس من الشركات أو الصناديق أو المنظمات، لأنها مهما كانت تبرعات معظم أفراد المجتمع صغيرة نسبياً إلى أنها تكون في النهاية مبالغ طائلة، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن تبرعات الأفراد من ذوي الثروة ترفع من تمثيل نسبة تبرعات الأفراد.

## ٣. التبرعات ترتبط بالارتباطات:

يعطي الناس تبرعاتهم عادة للجمعيات والمؤسسات التي يرتبطون بها بشكل من الأشكال، وكلما زادت ارتباطات الفرد بالمؤسسة زاد احتمال تبرعه لها، فالارتباط بالجمعية يعني التعاطف مع رسالتها وتبني أهدافها ومعرفة القيم الإنسانية التي تسعى لها.

أن الارتباط بالجمعية أو المؤسسة الخيرية قد يحقق للفرد إشباعاً من نوع ما، كالرضا أو السعادة أو الحاجة إلى الاحترام<sup>١٢</sup> كل ذلك يدفع الأفراد إلى أن يقدموا كل ما في استطاعتهم

(11) يتوقف تجاح المقابلة الشخصية في عملية جمع التبرعات على قدرات جامع التبرعات وخبراته، وعلى مجموعة من العوامل الأخرى كمكان المقابلة، والشخصية التي تجمع من أجلها التبرعات، وسمعة الجمعية أو المؤسسة التي تقوم بجمع التبرعات.

١٢ يختلف الوضع من مجتمع إلى مجتمع فقد تقل مساهمة الأفراد في دعم المؤسسات والجمعيات الخيرية عن مساهمة المنظمات والشركات والمؤسسات التجارية .

١٣ يرى كل من Billing & Smith أن الحاجة إلى الاحترام يمكن أن تتطوّي على كثير من النوافع للتبرع أو المشاركات التطوعية من أهمها السلطة أو المعاملة الخاصة في المواقف الاجتماعية المختلفة (Billing & Smith,1985) ، ويضيف Gray أن التركيز على الحاجة إلى الحب والانتماء وال الحاجة إلى الاحترام وال الحاجة الاتجاه الذاتي يمكن أن تتحقق الرضا التام التي تؤدي إلى التخلّي عن النزعة الأنانية مما يدفع الفرد إلى العطاء. (Gray,1994)

من مال أو خبرة أو جهد من أجل أن تحقق الجمعية أهدافها، كما أن ارتباط الفرد بالجمعية يجعله مطلاً على ظروفها المالية واحتياجاتها ومشكلاتها، وهذا كلّه يساعد في مد يد العون لها من قبل الأفراد الذين ينتمون لها.

#### ٤. هبة التحدي يمكن أن تحل كثيرةً من المشكلات المالية للجمعيات والمؤسسات الخيرية:

تعني هبة التحدي أن يتبرّع أحد المتبرعين المحتملين أن يتبرّع بمبلغ معين على شرط أن يتبرّع مجموعة محددة من المتبرعين المحتملين بمثل تبرّعه، وهبة التحدي يمكن أن توفر مبالغ طائلة للجمعيات والمؤسسات الخيرية إذا أحسن استخدامها وخطط لها بشكل سليم، ونادرًا ما تلجم المؤسسات الخيرية خارج الولايات المتحدة لمثل هذا النوع من الهبات.<sup>(١٤)</sup>

#### ٥. أعضاء مجلس إدارة الجمعية أو المؤسسة الخيرية يجب أن يكونوا القدوة التي تقتدى:

معظم المنظمات غير الربحية بما فيها المؤسسات والجمعيات الخيرية لا تركز على أعضاء مجلس إدارتها باعتبارهم أهم المتبرعين المحتملين، مع العلم أن هؤلاء الأعضاء يمثلون أقرب الناس إلى المؤسسة أو الجمعية الخيرية، كما أنهم الأكثر معرفة بظروف الجمعية واحتياجاتها، فإذا لم يتبرّع هؤلاء الأعضاء، فلماذا يتبرّع الآخرون، فتبرّع أعضاء مجلس الإدارة لا يمثل مورداً مالياً من موارد المؤسسة الخيرية فحسب، بل يمثل نموذجاً للأخرين الذين لا يعرفون الكثير عن المؤسسة.

(١٤) يجب التنويه أن هبة التحدي قد تأتي بأثار عكسية تعكس على العمل الخيري بشكل عام وعلى اتجاهات بعض المتبرعين المحتملين بوجه خاص، فقد تخلق نوعاً من التناقض غير الشريف الذي يهدف منه أحد الأفراد النيل من الآخرين من خلال اقتراح مبلغ كبيراً جداً يعرف جيداً أن الآخرين لا يستطعون مجاراته فيه مما يؤدي بهم إلى الانسحاب من مساندة الجمعية أو المؤسسة الخيرية.

## ٦. تغليب التفاعل الشخصي في عملية جمع التبرعات:

يجب على جامع التبرعات أن يوجد بينه وبين المتبرع المحتمل نوعاً من الروابط الشخصية التي تربطه به، حتى يصبح جامع التبرعات مألفاً للمتبرع المحتمل، فكلما كانت الدعوة إلى التبرع شخصية كسبت موافقة وقبول المتبرع المحتمل، وكانت الهبة أو التبرع الذي يقدمه أكبر، هذا لا ينطبق فقط في عملية جمع التبرعات من خلال المقابلة الشخصية أو المقابلة وجهاً توجه بل يسري ذلك على الوسائل الأخرى، كالرسائل، وجمع التبرعات من خلال المناسبات الخاصة، والهبات المخططة وجمع التبرعات عن طريق الهاتف.

هذا يفسر لنا لماذا تأتي وسائل الإعلام في نهاية القائمة في التأثير على المتبرعين المحتملين، أن الدرس الذي يجب أن نتعلمه من هذا المبدأ أن يحاول جامع التبرعات أن يصبح عملية جمع التبرعات بالطابع الشخصي، فإذا كان بمقدور جامع التبرعات أن يزور المتبرع المحتمل ويقابله شخصياً، فهذا أفضل من محادثة هاتفية، وإذا كان يستطيع أن يتحدث معه عبر الهاتف فهذا أفضل من إرسال رسالة، وإذا كان جامع التبرعات يستطيع أن يرسل رسالة شخصية باسم المتبرع المحتمل فهذا أفضل من إرسال رسالة دون اسم محدد.

## ٧. يجب أن يتضمن فريق جمع التبرعات نسبة من المتطوعين:

انخراط المتطوعين ذوي الكفاءة العالية قد يكون من أهم العوامل لنجاح عملية جمع التبرعات وتحقيق أهدافها.

على الرغم من أن أحد التحديات الذي يواجهه المنظمات غير الربحية بشكل عام هو توفر جامعي التبرعات ممن يتصفون بالكفاءة والالتزام، لأن الالتزام والتدريب إضافة إلى القدرات الشخصية الطبيعية التي يتمتع بها جامع التبرعات المتطوع تعتبر أداة فعالة في نجاح عملية جمع التبرعات، وعلى الرغم من ذلك يجب أن تكون إحدى أولويات الجمعيات والمؤسسات الخيرية استقطاب أكبر عدد من هؤلاء المتطوعين.

إضافة إلى ذلك فإن المتطوعين من ذوي الكفاءة العالية يمكن أن يساعدوا العاملين

في المؤسسات والجمعيات الخيرية - والذين غالباً ما يكونون غارقين في أعمال المؤسسة من خلال القيام بإجراء المقابلات الشخصية مع المتبرعين المحتملين ، وخاصة المهمين منهم، كما أن المتطوعين من ذوي السمعة الحسنة أو المكانة الاجتماعية العالية يضيّفون قدرًا كبيرًا من ثقة الناس في الجمعية أو المؤسسة الخيرية التي يتطوعون فيها ويوئدي ذلك إلى زيادة أعداد المتبرعين من ناحية وزيادة حجم التبرعات التي تتمكن الجمعية من تحقيق أهدافها.

#### ٨. المقابل الذي تقدمه المؤسسة أو الجمعية الخيرية للمتبرع:

يجب أن يضع جامع التبرعات في اعتباره سؤالاً افتراضياً يمكن أن يطرحه المتبرع المحتمل وهو لماذا أتبرع؟

إجابة جامع التبرعات على هذا السؤال يجب أن تتضمن شقين:

الشق الأول ما يتعلق بالجانب العاطفي.

والشق الآخر ما يتعلق بالجانب المنطقي.

لأن التبرع بالمال أو الأشياء من طعام وغيره يعتبر مزيجاً لد الواقع عاطفية ومنطقية، يغلب العامل العاطفي في التبرع للعمل الخيري عند معظم الناس، ولكن عملية العطاء للعمل الخيري تتضمن جانباً منطقياً يتمثل في رغبة المتبرع أن يعرف ويتأكد كيف سيستخدم ما يتبرع به من مال.

جميع المنظمات غير الربحية والخيرية بوجه خاص تحتاج دائماً إلى المال، لذلك على جامع التبرعات أن لا يركز على هذا السبب، لأنه سبب ضعيف لا يدفع الكثير من الناس إلى التبرع.

يجب على جامع التبرعات أن يقنع المتبرعين المحتملين كيف ستؤثر تبرعاتهم في تغيير المجتمع وفي حل كثير من مشكلاته، على جامع التبرعات أن يجعل المتبرع المحتمل مدركاً أن تبرعه ما هو إلا استثمار من أجل صالح المجتمع.

## ٩- عملية جمع التبرعات يجب أن تكون متدرجة أي أن يبدأ برأس الهرم أو من الأكبر إلى الأصغر،

ويعني جمع التبرعات التدريجي التركيز على التبرعات الكبرى والهبات المعتبرة قبل البدء في التبرعات الصغيرة، ويهدف هذا الإجراء إلى خلق حالة من الثقة والوضع النفسي المربي لجامعي التبرعات حيث يشعرون أنهم حققوا جزءاً كبيراً من الأهداف، مما يدفعهم إلى مزيد من بذل الجهد لبلوغ الأهداف المرسومة، يجب أن تتبني خطة عملية جمع التبرعات هذا التدرج كجزء من إستراتيجية جمع التبرعات، هذا الإجراء يمكن جامعي التبرعات من قياس مدى النجاح الذي تحقق حسب الغطبة المرسومة، كما أن البدء بالتبرعات الكبرى تضع أمام الآخرين التماذج الذي يجب أن تحتذى، كما أنها تبعد شبح الفشل من خلال إبراز النجاح الذي حققته حملة جمع التبرعات في بداية مشوارها. (Alexander & Carlson, 2005)

إضافة إلى ما طرحة كل من Alexander & Carlson من أسس ومبادئ لعملية جمع التبرعات، يتفق الكثير من المهتمين على مجموعة من الأسس والمبادئ التي يجب أن تتصف بها عملية جمع التبرعات، سواء ما يتعلق بعملية جمع التبرعات نفسها أو ما يتعلق بجامع التبرعات، أو ما يتعلق بالتبرع والمتبوع من أهم هذه الأسس التالي:

### أ. المشاركة الكلية:

يجب أن تكون عملية جمع التبرعات مسؤولة جميع منسوبي الجمعية أو المؤسسة الخيرية دون استثناء، حسب إمكانيات كل فرد، ويجب أن لا يترك أمر هذه العملية للمهنيين فقط أو تلقى جميع أعباء هذه العملية على المكتب المخصص لجمع التبرعات، ومن هذا المنطلق فإنه يجب على جميع الأعضاء في أي منظمة غير ربحية والتي تعتمد على التبرعات أن تكون لديهم فكرة عن المبادئ العامة لعملية جمع التبرعات وأساليبها. ويجب أن يؤمن جامع التبرعات بأهمية وفائدة وقيمة النشاط أو المشروع أو المؤسسة التي يجمع التبرعات من أجلها.

## ب . تقدير المتبوعين:

معظم المتبوعين يتوقع أن تقدر الجمعية أو المؤسسة الخيرية تبرعه ومساندته المادية، والذي يحقق لهم السمعة الطيبة والصيت الحسن في مجتمعهم، وهي الحقيقة أن شكر وتقدير المتبوع بأي صورة من الصور تعتبر ثمناً بخساً في مقابل ما يتبرع به الفرد من مال ومتاع، إن المدح أو الثناء والشكر للمتبوعين لإنفاقهم لمجتمعهم ومساهمتهم في حل مشكلاته، ومساعدتهم في سد احتياجاته يؤثر إيجاباً في مستقبل العلاقة بينهم وبين المؤسسة أو الجمعية الخيرية، حيث يستجيب هؤلاء المتبوعون كلما دعوا للتبرع أو التطوع، إن أهم كلمة يمكن أن يقولها جامع التبرعات أو المسؤولون في المؤسسات الخيرية هي الكلمة “شكراً”， يجب أن لا تنسى هذه الكلمة البسيطة بانشغال جامعي التبرعات في عملهم والجمعية في نشاطاتها، إن شكر وتقدير المتبوعين بصورة علنية تشبع لدى الكثير من الناس الحاجة إلى التقدير.

## ج . تقارير الأداء:

من المهم جداً إعداد التقارير المتعلقة بإنجازات المؤسسة أو الجمعية الخيرية والتي يجب أن تتصف بالدقة والمصداقية، وأن ترسّل هذه التقارير بالسرعة الممكنة إلى كل متبرع من المتبوعين، ويجب أن لا تقتصر هذه التقارير على نشاطات المؤسسة بل يجب أن تتضمن كافة تفاصيل الإنجازات التي تحفظت، فالمتبوعون حقيقة يريدون أن يعرفوا كيف تم التصرف في تبرعاتهم، وهل أنجزت المؤسسة كل أو بعض الأهداف التي أعلنت أثناء جمع التبرعات، اتباع هذا المبدأ يلعب دوراً كبيراً في ثقة المتبرع بالجمعية أو المؤسسة الخيرية.

## د . الاستقامة والأمانة:

يجب أن تتصف جميع نشاطات الجمعية الخيرية بأقصى قدر من الأمانة والاستقامة، وخاصة ما يتعلق بجمع التبرعات، وأن يكون هناك قدر كبير من المحاسبة على جميع نشاطات الجمعية وخاصة ما يتعلق بالجانب المالي والذي يتحقق من خلال التقارير الواضحة والشاملة والدقائق، والتي يجب أن تكون متاحة لجميع أعضاء الجمعية أو لأي جهة رقابية كوزارة الشؤون

الاجتماعية، أو أي جهة رقابية أخرى، كما يجب على الجمعية أن تتصف بالشفافية في جميع أعمالها، وخاصة الجوانب المالية. إضافة إلى ذلك يجب ألا يكون للعاملين في الجمعيات والمؤسسات الخيرية أهداف أو ارتباطات سرية، سواء مع مجموعات أو اتجاهات فكرية، فالشفافية أمر مطلوب في جميع نشاطات وأعمال وأفكار الجمعيات والمؤسسات الخيرية، حتى تناول ثقة وتعاطف ودعم أفراد المجتمع ومؤسساته.

#### هـ . تبني الاتجاهات الإيجابية:

يجب أن يدرك أعضاء ومنسوبي المؤسسات والجمعيات الخيرية وعلى وجه الخصوص جامعو التبرعات أن ليس كل فرد أو مؤسسة أو شركة يمكن أن يتبرع أو يدعم مشروعات أو أهداف الجمعيات والمؤسسات الخيرية، لذلك يجب أن يتحلى جامع التبرعات بالإيجابية نحو ذاته أولاً، ونحو الجمعية التي يعمل من أجلها ثانياً، يجب على جامع التبرعات أن لا يسمح لليأس أن يدب إلى نفسه إذا ما واجه الرفض من فرد أو شركة أو مؤسسة، يجب أن يكون على يقين بأن الفشل في المرة الأولى أو الثانية أو الثالثة لا يعني الفشل في المرة التاسعة أو العاشرة، يجب أن تكون حالات الفشل حافزاً للبحث والتقصي عن أسباب الفشل وسبل النجاح.

#### وـ . تعدد جهات التمويل:

يجب على العاملين في المؤسسات والجمعيات الخيرية أن لا يعتمدوا على مصدر تمويل واحد، إن من أهم مقومات بناء واستمرار الجمعيات والمؤسسات الخيرية هو أن تكون لها موارد مالية متعددة كالأفراد والمؤسسات والشركات وغيرها من مصادر التمويل، فكثير من الجمعيات الخيرية في المملكة تعتمد بالدرجة الأولى على المساعدات التي تأتي من الجهات الرسمية كوزارة الشؤون الاجتماعية، وعلى الرغم من أن مثل هذا الدعم يتصف بنوع من الاستمرارية إلا أنه غالباً ما يتصرف، بالثبات ما يجعل الجمعيات التي تعتمد على مثل هذا الدعم بشكل رئيس لا تستطيع أن تتطور خدماتها ومشاريعها بشكل يواكب حاجات مجتمعها المحلي.

### **ز. الاهتمام بمصادر الدخل المختلفة:**

من الضروري أن تستفيد الجمعيات والمؤسسات الخيرية من مصادر الدخل المختلفة، وأن تسعى لابتكار الأساليب والطرق التي تفتح لها مصادر دخل جديدة من خلال تقديم الخدمات الفنية والثقافية والعلمية، كبرامج التأهيل والتدريب أو بيع المنتجات المختلفة.

### **ح. الاهتمام بعامل الوقت:**

عادة ما تحدد معظم المؤسسات والشركات والصناديق الداعمة للأعمال الخيرية جدولًا زمنيًّا لدعم المشاريع الاجتماعية أو الخيرية أو التعليمية، كما هي الحال على سبيل المثال في مؤسسة الملك فيصل الخيرية، التي تحدد سنويًا جدولًا لدعم المنح الدراسية والمشاريع التنموية، لذا على المسؤولين عن جمع التبرعات في الجمعيات الخيرية أن يهتموا بهذه الجداول الزمنية، لأن التأخير في تقديم مشاريع المنح قد يفوت على الجمعية الخيرية الكثير من الفرص أو تأخيرها لعام أو عامين أو أكثر حسب الفترة الزمنية التي تضعها الجهات المانحة.

### **ط. معرفة الأشخاص عامل مهم:**

على جامع التبرعات أن يبدأ طلب التبرع بمن يعرف مثل الأقارب والأصدقاء وزملاء العمل وأقارب الأصدقاء، البدء بهؤلاء الأشخاص يعطي جامع التبرعات نوعًا من الثقة، ويجنبه مشاعر الفشل في بداية العمل، لأن الفشل في بداية المشوار قد يخلق حالة من الإحباط، كما أن هؤلاء الأشخاص سيقدمون تبرعاتهم لمعرفتهم بشخصية جامع التبرعات، كما ينبغي على جامع التبرعات أن يخلق أي نوع من الروابط أو العلاقات الاجتماعية مع الأفراد الذين لا يعرفهم، لأن ذلك يسهل تعاون المتبرع المحتمل.

### **ي. المبلغ المناسب الذي يمكن أن يطلب:**

من الأفضل أن يقوم جامع التبرعات بنوع من التقصي عن الأوضاع المالية للمتبرعين المحتملين الذين يقعون في نطاق عمله، هذا الإجراء يساعد جامع التبرعات أن يحدد المبلغ الذي

يطلبه من المتبرع المحتمل، لأنه من غير المنطقي أن نطلب عشرة ريالات من شخص يستطيع أن يتبرع بـألف ريال<sup>(١٥)</sup>، ومهما كان المبلغ الذي يقدمه المتبرع يجب أن يشعره جامع التبرعات أن المبلغ الذي ساهم به سوف يساعد كثيراً في إنجاز المشروع أو القضية التي تجمع التبرعات من أجلها.

### ك. السرعة في شكر المتبرع:

بمجرد استلام التبرع يجب أن يكون رد المؤسسة أو الجمعية الخيرية لشكر المتبرع سريعاً فإذا كان في نفس اليوم فإنه أفضل من اليوم الذي يليه، لأن الرد السريع من قبل الجمعية يعطي المتبرع انطباعاً عن أهمية ما تبرع به، كما يوحي باهتمام الجمعية بالمتبرع، كما يجب أن يكون خطاب الشكر شخصياً بقدر المستطاع، وباسم المتبرع وموقعه من أعلى مسؤول في الجمعية، إن من شأن هذا الإجراء أن يقوى العلاقة بين المتبرع والجمعية، ويزيد احتمال تبرعه في المستقبل.

### ل. عدم افتراض معرفة المتبرع المحتمل بالقضية التي تجمع من أجلها التبرعات:

يجب على جامع التبرعات أن لا يفترض أن المتبرع المحتمل يعرف الكثير عن المشروع أو القضية التي تجمع من أجلها التبرعات، مهما كان المتبرع المحتمل، يجب أن يفترض أنه لا يعرف شيئاً عن المشروع أو القضية التي تجمع من أجلها التبرعات، من هذا المنطلق يجب على جامع التبرعات أن يوضح المشروع أو القضية بكل تفاصيلها المهمة والأهداف المرجوة منها، وانعكاسها على المجتمع بشكل عام أو على هيئة من فئاته، على جامع التبرعات أن يكون صبوراً على تكرار هذه المعلومات مع كل متبرع محتمل.

(١٥) تحديد المبلغ المطلوب للتبرع به قد يبدو محرجاً عند بعض جامعي التبرعات، إلا أنه يساعد الكثير من المتبرعين المحتملين الذين ليس لديهم فكرة عن المبلغ الذي يمكن أن يتبرعوا به، والمبلغ الذي يمكن أن يكون ذاتي للمشروع الذي تجمع من أجله التبرعات، كما يمكن أن يؤخذ في الاعتبار ما تطروه نظرية المقارنات الاجتماعية، حيث تذهب هذه النظرية إلى أن الأفراد عادة ما تتضرر إلى سلوك الآخرين لتوفير المعلومات التي تساعدهم في تحديد السلوك المقبول اجتماعياً هي ضوء هذه المعلومات التي توفر عن سلوك الآخرين يحدد الفرد السلوك الملائم للموقف، إذا سمعنا ذلك على هذه القضية فإنه يمكن لجامع التبرعات أن يشير بشكل غير مباشر إلى المبالغ الذي سبق للآخرين أن تبرعوا بها، أو يذكر الحد الأعلى والحد الأدنى للتبرعات التي جمعها، كل ذلك يمكن أن يساعد المتبرع المحتمل فيما يمكن أن يتبرع به.

## م- القيادة

من أهم عوامل نجاح عملية جمع التبرعات القيادة التي تتولها تخطيطاً وتنفيذًا، يجب أن يتتصف القياديون في عملية جمع التبرعات بالاستعداد والرغبة والقدرة على تحمل أعباء هذه العملية مهما كانت شاقة، يجب أن تكون القيادة قادرة على شحذ همم العاملين في عملية جمع التبرعات، كما يجب أن تكون هذه القيادة ممثلة إلى أقصى قدر ممكن لشرائح المجتمع المختلفة، كما يجب أن تتتصف بالمهارات الضرورية كالرؤية الصحيحة والطاقة، والدافع، إضافة إلى معرفة قطاع عريض من المتبرعين المحتملين، والقدرة على الاتصال وأوصول لهم.

## الفصل السادس

# متطلبات وأدوات جمع التبرعات

تمهيد

أولاً: الجهاز البشري

ثانياً: المهارات

ثالثاً: التقنية والتجهيزات



## الفصل السادس متطلبات وأدوات جمع التبرعات

### تمهيد

عملية جمع التبرعات عملية تخصصية مثلاً لها مثل سائر الأعمال التخصصية تحتاج إلى متطلبات وأدوات ل القيام بها، كما تعد في الدول المتقدمة مهنة من المهن، وتحتاج من التخصصات، وجامع التبرعات مثله مثل النجارة أو الرسام أو الأخصائي النفسي أو الاجتماعي أو الطبيب، يحتاج في مزاولة عمله إلى أدوات ومتطلبات، الفرق بين الطبيب الجيد والطبيب الرديء هو في مدى توفر هذه المتطلبات والأدوات.

كلما توفرت متطلبات المهنة مثل؛ الإعداد الجيد، وطاقم التمريض المتمكن، وتتوفر الأجهزة التي تساعده الطبيب على التشخيص الجيد مثل الأشعة والمخبر، أدى الطبيب مهنته بشكل أفضل، كذلك الحال في عملية جمع التبرعات، كلما توفرت المتطلبات والأدوات الضرورية أدى ذلك إلى نجاحها وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

ولكن يجب التأكيد إلى أن الوضع المثالي لعملية جمع التبرعات لا يتتوفر في معظم الأحيان لمعظم الجمعيات والمؤسسات الخيرية. ولكن هل يعني عدم توفر الوضع المثالي لعملية جمع التبرعات عدم القيام بها؟

الإجابة على هذا السؤال بطبعية الحال «لا» ولكن يجب أن ندرك أنه كلما توفرت هذه المتطلبات والأدوات كانت عملية جمع التبرعات أقرب إلى النجاح، وأقرب إلى تحقيق الأهداف المرسومة لها ..

مدى توفر أدوات ومتطلبات جمع التبرعات قضية نسبية، وحين ننطلق في هذا الفصل لأدوات ومتطلبات جمع التبرعات سنحاول أن نطرح النموذج المثالي، والأخذ من هذا النموذج المثالي يتوقف على إمكانات المؤسسة أو الجمعية الخيرية.

فجمعية خيرية في قرية لا يمكن أن توفر لها عادة الإمكانات التي توفر لجمعية خيرية في مدينة كبيرة الحجم، وجمعية أو مؤسسة خيرية لم يمض على تأسيسها إلا سنوات معدودة لا

يتوفر لها في معظم الأحيان ما يتوفّر لجمعية أو مؤسسة مضى على تأسيسها العديد من السنوات. هناك عوامل كثيرة تؤثر في إمكانات الجمعيات والمؤسسات الخيرية وفي مدى توفر أدوات ومتطلبات جمع التبرعات.

سيحاول هذا الفصل إلقاء الضوء على أدوات ومتطلبات جمع التبرعات والتي تتمثل في التالي:

أولاً: الجهاز البشري.

ثانياً: المهارات

ثالثاً: التقنية والتجهيزات

## أولاً: الجهاز البشري

المقصود هنا بالجهاز البشري مجموعة القوى البشرية أو الأفراد الذين تحتاجهم عملية جمع التبرعات سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وسواء الذين تحتاجهم في جميع مراحلها أو أولئك الذين تحتاجهم في أحد مراحلها.

يشير Parry أن الوضع المثالي هو أن تلجأ المؤسسة أو الجمعية الخيرية إلى المحترفين<sup>(١٣)</sup> في جمع التبرعات نظير مبالغ مالية محددة، يتولى كل منهم مهام محددة حسب مجال احترافهم، ولكن هذا الوضع النموذجي مع الأسف بعيد المنال من القدرة المالية لمعظم المنظمات غير الربحية بما فيها الجمعيات والمؤسسات الخيرية، وفي ظل غياب الإمكانيات المالية، التي يمكن من خلالها توظيف المحترفين في جمع التبرعات.

يمكن للمؤسسات والجمعيات الخيرية أن تستفيد كل الاستفادة من العاملين في المؤسسة أو الجمعية، كما يمكن الاستفادة من أكبر عدد من المتطوعين المحليين، وإذا كانت الجمعية قادرة مالياً فيمكن الاستعانة بواحد أو أكثر من المتخصصين في جمع التبرعات، كما يمكن للجمعية أن تستند أكثر من مهمة لكل عضو من أعضائها، كما يمكن للأعضاء من ذوي الخبرة أن يتولوا تنسيق أعمال المتطوعين. (Parry, 2005)

نظراً للفروق الكبيرة بين الجمعيات الخيرية من ناحية أعداد العاملين فيها وإنماهم التي يقومون بها، فإن الحديث عن الجهاز البشري في الجمعيات والمؤسسات الخيرية يجب أن يأخذ في الاعتبار هذا التفاوت، ولكن على الرغم من التفاوت يمكن تحديد العاملين في المؤسسات والجمعيات الخيرية الذين يمكن أن يساهموا في عملية جمع التبرعات على النحو التالي:

أ - المدراء العامون

ب - المدراء التنفيذيون

(١٤) بدأت تنتشر في كثير من الدول الغربية مكاتب متخصصة في جمع التبرعات يعمل فيها متخصصون وخبراء في جمع التبرعات، تمثل مهامها في التخطيط أو الإرشاد أو تولي الأشراف على عملية جمع التبرعات، كما يمكن لهذه المكاتب أن تتولى أكثر من عملية من هذه العمليات.

ج - أعضاء مجلس الإدارة

د - الاستشاريون

ه - الموظفون

و - المتطوعون

ز - المتطوعون غير الأساسيين

ح - المستشارين الخارجيين

## ١ - المدراء العامون

يتحمل المدراء العامون أعباءً كبيرة وكثيرة في إدارة المؤسسات والجمعيات الخيرية، فعلى عاتقهم تقع معظم مسؤوليات إدارة المؤسسة إدارياً ومالياً وسياسياً واجتماعياً وفنرياً سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، ويلخص London المهام المنطة بالمدير العام في المؤسسات والجمعيات الخيرية في التالي:

- قيادة مجلس الإدارة، والتعریف ببرامج العمل والإشراف على تطويرها.
- معرفة خطوات اتخاذ القرار، وقيادة مجلس الإدارة من خلالها.
- تحديد لقاءات مجلس الإدارة، والتحضير لجدول الأعمال، وتحديد الزمان والمكان الملائمين لراحة أعضاء مجلس الإدارة مما يعزز فعاليتهم.
- تحضير وتوزيع المواد والمعلومات الضرورية لأعضاء مجلس الإدارة، وتحديد المسئوليات والمهام بما يتاسب مع كل عضو من أعضاء المجلس.
- إشراك جميع أعضاء مجلس الإدارة في المناقشات.
- ضبط المناقشات في القضايا المطروحة.
- تجنب فرض وجهة نظره على بقية أعضاء المجلس.

- أن يكون المدير حساساً لأوضاع وحاجات أعضاء مجلس الإدارة.
- المحافظة على الوقت في كل اجتماع من اجتماعات مجلس الإدارة
- أن يحتاط جيداً في أن تكون التكاليف لأي إجراء في حدود الميزانية.
- أن يكون على اتصال شبه دائم مع مكونات المؤسسة أو الجمعية الخيرية ككل. (Ciccone, & Jacob, 2005:17)

إضافة إلى ما سبق فهناك شبه إجماع على أن تكون عملية جمع التبرعات ضمن توصيف وظيفة المدراء العامين للمؤسسات والجمعيات الخيرية، وهذا يتضمن مجموعة من المهام ذات الصلة بجمع التبرعات، ومن أهم هذه المهام التالي:

- أن يكون على اطلاع بالمنظمات الداعمة للجمعيات والمؤسسات الخيرية بشكل خاص، والداعمة للعمل الخيري بشكل عام.
- مقابلة الأفراد الذين يمكن أن يقدموا الهبات الكبيرة للمؤسسة أو الجمعية الخيرية.
- التفاعل الدائم مع العاملين في المنظمات الداعمة للجمعيات والمؤسسات الخيرية.
- مراجعة مشاريع طلب الدعم التي تقدمها الجمعية أو المؤسسة الخيرية، التي يديرها، للجهات المانحة.
- تولي إلقاء الخطاب نيابة عن الجمعية في المناسبات التي يمكن أن تزيد دعم الجمعية مادياً ومعنوياً.

على الرغم من المهام الكثيرة والمتنوعة المناطة بالمدير العام للمؤسسة الخيرية إلا أن جمع التبرعات يبقى من أهم المهام التي يجب أن يسهم فيها بشكل مباشر أو غير مباشر، فالمدير العام للمؤسسة أو الجمعية الخيرية هو واجهة الجمعية أو المؤسسة الخيرية التي يتوقع ظهورها في المراحل المختلفة والقضايا المهمة من عملية جمع التبرعات، هذا لا يعني بحال من الأحوال أن يكون المدير العام هو المسؤول الوحيد في جميع خطوات جمع التبرعات، يجب أن يعتمد على العاملين الآخرين من خلال إسناد بعض المهام إليهم حسب ما يتلاءم مع إمكاناتهم وقدراتهم، كأن يسند إليهم

جمع الهبات غير الرئيسية، أو كتابة خطابات الشكر لبعض المتطوعين.

المدير الجيد هو الذي يختار الشخص المناسب الذي يمثل الجمعية للتعامل مع المتبرع المناسب، كما يجب على المدير العام لا ينفرد بالقضايا الرئيسية من عملية جمع التبرعات، بعض المدراء النشطين يعمل بجهد مفرط وبحماس يجعله ينفرد بعملية جمع التبرعات، وهذا السلوك من قبل بعض المدراء العاملين يؤدي بهم إلى الإرهاق الوظيفي والذى يؤدي بيوره إلى أن تتحسر حدة هذا النشاط والحماس من ناحية ومن ناحية أخرى يؤدي هذا السلوك الإداري إلى تهميش العاملين الآخرين ويعيق اكتسابهم الخبرات الضرورية لعملية جمع التبرعات، مما يؤثر في مستقبل الجمعية الخيرية على المدى الطويل، يجب على المدير أن يثق ويشجع ويرشد العاملين والمتطوعين على المساهمة الفعالة في جمع التبرعات.

## ٢ - مجلس الإدارة

أحد شروط الموافقة على تأسيس الجمعيات والمؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية هو وجود مجموعة من الأفراد يمتلكون المجلس التأسيسي والذي عادة ما يكون نواة لمجلس الإدارة، وكذلك الحال في معظم الدول، إلا أن عدد أعضاء مجلس الإدارة يختلف من دولة إلى أخرى، وعادة ما يكون أعضاء مجلس الإدارة من المتطوعين.

ويأتي من أولى مهام مجلس الإدارة عملية الإشراف والمراقبة على سير العمل في الجمعية أو المؤسسة الخيرية، وخاصة من حيث التزامها بالأنظمة وجميع الشروط القانونية وغير القانونية للجمعيات الخيرية، وفي بعض الدول يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية التامة عن الأخطاء والمخالفات والتجاوزات التي قد تتسبب في إفلاسها أو تدهورها أو انحرافها عن أهدافها المرسومة أو سوء استغلالها.

ومن المهام المنطة لمجلس الإدارة التخطيط ومراقبة تنفيذ برامج الجمعية، إضافة إلى ذلك يجب أن يكون لمجلس الإدارة دور فعال في عملية جمع التبرعات، سواء من خلال تأكيدهم على أهمية عملية جمع التبرعات وأنها إحدى أولويات الجمعية أو من خلال المساعدة الشخصية.

ومن المهم جداً أن يكون من بين أعضاء مجلس الإدارة متخصصون في الشؤون المالية والاجتماعية والقانونية، فتنوع خبرات ومتخصصات أعضاء مجلس الإدارة يمنع الجمعية أو المؤسسة الخيرية القدرة على حل الكثير من المشكلات وتجاوز العديد من الصعوبات التي قد تواجه الجمعية الخيرية سواء في إدارة الجمعية أو في عملية جمع التبرعات.

وتؤكد كل من Ciconte, & Jacob على أهمية أن يتضمن مجلس الإدارة التوزع الذي يعكس المجتمع العام، وتركز بصفة خاصة على التركيب الطبقي للمجتمع، حيث تؤكدان أن معظم مجالس الإدارة لا تتضمن أعضاء من الطبقة العاملة، فعلى الرغم من أن هذه الطبقة لا يكون لها عادة إسهام مالي يعتبر إلا أن اختلاف خلفيات الأعضاء وتوجهها يعطي وجهات نظر أخرى قد تكون مهمة (Ciconte, & Jacob, 2005)

على الرغم من أن مجالس الإدارة عادة ما تقسم إلى لجان فرعية تتولى كل لجنة مهام معينة، إلا أن عملية جمع التبرعات يجب أن تكون القاسم المشترك بين جميع أعضاء الجمعية، حيث يجب أن يضم كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة في عملية جمع التبرعات سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، أما الأعضاء المسؤولون مسؤولية مباشرة عن عملية جمع التبرعات فهم أعضاء لجنة جمع التبرعات المنبثقة من أعضاء مجلس الإدارة، وتتضمن مهام هذه اللجنة في المهام التالية:

- أ - جمع الهبات الرئيسية من الأفراد والمسؤولين في المؤسسات الداعمة للعمل الخيري.
- ب - تدريب أعضاء مجلس الإدارة الجدد على عملية جمع التبرعات من خلال اصطحابهم لحضور الاجتماعات بالمتبرعين.
- ج - مساعدة وإرشاد الأعضاء الجدد على كتابة خطابات الدعم الموجة إلى المتبرعين المحتملين سواء أكانوا أفراداً أو مؤسسات.
- د - المساعدة في التخطيط لعملية جمع التبرعات
- هـ - تولي الإشراف على بعض عمليات جمع التبرعات الخاصة.
- و - تمثيل الجمعية في النشاطات والمناسبات الاجتماعية.

ز - تزويد الجمعية بأسماء وعنوانين المتبرعين المحتملين والمؤسسات الداعمة ممن يعرفهم سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.<sup>(١٧)</sup>

ح - إنشاء برامج لجمع التبرعات في الجهات التي يعملون بها، والجماعات التي يرتبطون بها.

ط - تنسيق مهام الأعضاء الجدد

ك - مقابلة أو مهاقنة أو مكاتبة المتبرعين من أجل شكرهم على تبرعاتهم.

## ٣- المجلس الاستشاري

مع التقدم السريع والتغيرات التي تشهدها المجتمعات المعاصرة في مجال العمل الخيري بشكل عام وجمع التبرعات بشكل خاص، أصبحت الجمعيات والمؤسسات الخيرية في حاجة ماسة إلى الخبرات المتعددة التي تعزز وتقوي من أدائها، لذلك لجأت بعض الجمعيات والمؤسسات الخيرية إلى تأسيس ما يسمى بالمجلس الاستشاري.

المجلس الاستشاري عبارة عن مجموعة من الأفراد من ذوي التخصصات والخبرات المتعددة الذين يمكن أن يقدموا نوحاً من النصائح والإرشاد والتوجيهات العامة للجمعية الخيرية، وتحديد ما يجب أن تقوم به لتحسين أدائها بشكل عام، وفي موضوع جمع التبرعات بشكل خاص،

(١٧) هذه المهمة يجب أن تكون من مهام جميع المنتسبين للجمعية بما في ذلك المتطوعين، لأن من شأن مساعدة الجميع بتزويد الجمعية بأسماء المتبرعين المحتملين أن يزيد من رصيد الجمعية من الأعضاء والمتطوعين والذين يلورهم سيزيلون من قائمة الأعضاء والمتطوعين والمتناهضين مع قضايا وأهداف الجمعية، كل ذلك ينعكس أيضاً على الدعم المادي والمعنوي الذي تحظى به الجمعية.  
لمزيد من المعلومات حول مهام لجنة جمع التبرعات أنظر:

Ciccone, B. L. & Jacob, J.G.

2005 Fundraising Basics, A Complete Guide: Jones & Bartlett. Pup., Boston.

Alexander, G. D. & K. J. Carlson

2005 Essential Principles for Fundraising Success.

وعادة لا يجتمع هذا المجلس إلا مرات معدودة من كل عام، وقد لا يجتمع إلا إذا كانت هناك ضرورة يحددها المدير العام أو مجلس إدارة الجمعية.

وعادة ما يتم اختيار أعضاء المجلس الاستشاري في ضوء حاجات الجمعية الخيرية لنوع النصيحة أو الإرشاد المطلوب، والتي يأتي في مقدمتها الجانب العلمي أو المعلوماتي أو الاحترافي، أو فيما يتعلق بتعزيز إسهام المجتمع المحلي، أو ما يتعلق بسبل الاتصال بالأثرياء والمشهورين والمؤثرين، وغير ذلك من القضايا التي تحتاج فيها الجمعية إرشاداً أو نصجاً أو توجيهاً.

على الرغم من أن مهام أعضاء المجلس الاستشاري لا تتجاوز النصائح والإرشاد، إلا أنهم يمكن أن يلعبوا دوراً مهماً في عملية جمع التبرعات، متى ما توغلت أو اتسعت العلاقة بينهم وبين الجمعية الخيرية وأمنوا بأهدافها، وذلك من خلال دعوتهم إلى المشاركة في حملات جمع التبرعات بطريقة لا تخل بواجباتهم والتزاماتهم، مثل المشاركة في استقبال كبار المתרعين والمشاركة في التحدث في حفلات جمع التبرعات أو المشاركة في الندوات، والإلقاء عن الجمعية في جمع الهبات الكبيرة.

ويجب على الجمعية أو المؤسسة الخيرية من أجل الاستفادة القصوى من أعضاء المجلس الاستشاري اتباع التالي:<sup>(١٨)</sup>

أ - محاولة معرفة نقاط القوة في كل عضو من أعضاء المجلس الاستشاري وسبل الاستفادة منها في عملية جمع التبرعات.

ب - أن تضع الجمعية توصيفاً واضحاً لمهام المجلس الاستشاري، ومهام كل عضو من أعضائه على حدة.

ج - محاولة ربطه بالجمعية من خلال اطلاعه على أهداف ونشاطات ومشروعات الجمعية، وخططها المستقبلية.

(١٨) لمزيد من المعلومات حول مهام المجلس الاستشاري أنظر:

Alexander, G. D. & K. J. Carlson  
2005 Essential Principles for Fundraising Success.

وعلى الرغم من أهمية المجلس الاستشاري إلا أنه ليس ضرورة قصوى للجمعيات الخيرية خاصة إذا كان بين أعضاء مجلس الإدارة من لهم خبرة ودرأية بعملية جمع التبرعات.

#### ٤- الموظفون

تحتاج الجمعيات الخيرية دائمًا إلى موظفين يقومون ببعض الأعمال الروتينية أو الأعمال الفنية أو الإدارية أو المالية، ويتوقف عدد الموظفين ونوعيتهم على نشاطات الجمعية وخاصة ما يتعلق بعملية جمع التبرعات، إذا كان العائد من جمع التبرعات كبيراً فلا بد للجمعية من توظيف عدد أكبر من الموظفين الذين تحتاجهم الجمعية في أداء مهامها المختلفة وخاصة ما يتعلق بالتلبرع والمتبزعين، تحتاج الجمعية إلى موظفين معينين بشكل دائم والذين تتحصر مهامهم في التالي:

- التعامل مع الخطابات والمكالمات الواردة إلى أو الصادرة من الجمعية.
- متابعة البريد الإلكتروني، واتخاذ القرارات بشأن هذه الخطابات.
- إدخال وتحديث البيانات الخاصة بالمتبزعين والمتبزعين المحتملين في قاعدة البيانات الخاصة بالجمعية.
- كتابة التقارير عن حالة التبرع والمتبزعين.
- تولي مهام إرسال خطابات الشكر للمتبزعين أولاً بأول.

إضافة إلى ذلك يمكن أن تسند الأعمال الروتينية اليومية إلى المتطوعين لإنجاز بعض هذه الأعمال ولكن هذا لا يعني الاستغناء عن الموظفين الدائمين أو المؤقتين، ويتوقف هذا الأمر على عدة اعتبارات كحجم الأعمال الواجب أداؤها وعلى أعداد المتبزعين والمتبزعين المحتملين، وكذلك على التوسيع في الأهداف أو المشروعات التي تقوم بها الجمعية.

في حالات الجمعيات الصغيرة يمكن الاعتماد على المتطوعين بدرجة كبيرة، ولكن يجب أن تؤكد أن عدم وجود أو قلة الموظفين الرسميين الملائمين لاحتياجات الجمعية قد يلحق بها الضرر، ويفقدها الكثير من الفرص في كسب المتبزعين والمؤيدين لها لذلك فقضية حجم الموظفين يخضع

بالدرجة الأولى لتقييم أعضاء مجلس الإدارة الذي ينبغي أن يبني على معطيات منطقية وواقعية في ضوء مسيرة الجمعية الخيرية وخططها المستقبلية.

إضافة إلى ذلك يعتبر الجانب الإعلامي في غاية الأهمية لتسويق أهداف الجمعية للمجتمع العام، فلا يقتصر على رسائل الشكر التي تبعثها الجمعية الخيرية للمتبرعين، يجب أن تكون للجمعية الخيرية وسائل إعلامية مختلفة لإيصال الأعمال الخيرية التي أنجزتها والمشاريع التي نفذتها ليس فقط للمتبرعين ولكن للجمهور بشكل عام، هذا الإجراء من شأنه أن يزيد في أعداد المتبرعين والمناصرين للجمعية الخيرية.

الصور المعبرة والتقارير الرصينة والأفلام كلها وسائل مهمة لإيصال رسالة الجمعية إلى الجمهور، من هذا المنطلق فإنه من المفيد جداً أن يكون لدى الجمعية موظف مؤهل ل القيام بهذه المهام الإعلامية، وإذا كانت الجمعية كبيرة وقدرة مالية فإنه من الأفضل تخصيص مكتب إعلامي يتولى هذه المهام سواء أكان من يعمل به موظفين محترفين أو متطوعين على دراية بهذه المهام.

## ٥- المتطوعون:

يعتبر التطوع أهم ركائز العمل الخيري سواء جاء ذلك في شكل عمل بدني أو ذهني أو مادي، كما يعتبر المتطوعون أهم ركائز الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الربحية بشكل عام، وأهم دعائم عملية جمع التبرعات بشكل خاص، فمعظم الجمعيات الخيرية قامت بجهود المتطوعين الذين مثّلوا في البداية نواة هذه الجمعيات الخيرية وكانوا الأداة الفعالة في عملية جمع التبرعات. ولا يمكن لجمعية خيرية أن تؤدي المهام المتعلقة بجمع التبرعات دون دعم ومساندة المتطوعين، لأن بعض أنواع جمع التبرعات يحتاج إلى أعداد كبيرة من الأفراد.

يمكن للمتطوعين أن يساهموا في كثير من مهام جمع التبرعات مثل إجراء المكالمات الهاتفية مع المتبرعين والمتطوعين المحتملين، وإعداد الرسائل البريدية وتنظيمها وإرسالها، كما يمكن أن يقوموا بإلقاء المقابلات مع المتبرعين المحتملين، إضافة إلى ذلك يمكن أن يقوموا ببعض الأعمال الفنية والإدارية التي تتطلبها عملية جمع التبرعات، ويجب على الجمعية الخيرية أن تحسن اختيار المتطوعين وتحسن الاستفادة منهم، ولعل من أهم الإجراءات للاستفادة من المتطوعين هو

وضعهم في المكان المناسب، وتلقيفهم بما يمكن أن ينجزوا فيه، إلى جانب ذلك من المهم عدم تكليف المتطوعين بالأعمال الروتينية لفترة طويلة، وبصفة عامة ومن أجل استمرارية المتطوعين وحسن تدفقهم على الجمعية يجب أن تكون نشاطات ومحيط العمل للمتبرعين محيطة تسوده روح انصراف والألفة والمحبة والتعاون، وإبعاد كل ما من شأنه أن يثير التناحر والتناقض بين المتطوعين.

## ثانياً، المهارات

تطلب عملية جمع التبرعات بعض المهارات الشخصية في جامع التبرعات، وهناك من يذهب إلى القول أن الناس يتبرعون من أجل خاصية مؤثرة في جامع التبرعات، وليس لقضية التي يجمع من أجلها التبرعات، وعلى الرغم أن في هذه المقوله شيء من الصحة إلا أنها لا تقلل من أهمية القضية التي من أجلها تجمع التبرعات، فعند ما يتعلق جمع التبرعات ببعض القضايا الإنسانية الملحة نجد أن ذلك من أهم دوافع التبرع.

شخصية جامع التبرعات تظل مهمة في بعض السمات في بعض الأفراد يجعلهم أكثر تأثيراً من سواهم، بعض هذه السمات تولد مع الفرد، وتزداد قوة ووضوحاً مع المران والخبرة، ولكن يجب أن تؤكد أن كل فرد من الأفراد يملك سمات معينة قد تكون مؤثرة في جمهور معين، ولكن لا يكون لها نفس التأثير مع جمهور آخر، كما أن بعض الأفراد يملك سمة أو خاصية أو قدرة معينة قد تكون ذات تأثير على نجاحه في عملية جمع التبرعات، فمثلاً القدرة على الكتابة قد تكون موجودة بشكل ممتاز في أحد الأفراد، ولكنه لا يملك القدرة على المحادثة الهاشمية أو المقابلة الشخصية بشكل جيد كما هي الحال في قدرته على الكتابة، في حين ينجح أفراد آخرون في المقابلات الشخصية والهاشمية، ولكنهم لا يستطيعون أن يصيغوا خطاباً مؤثراً ومقنعاً يمكن توجيهه للمتبرعين المحتملين، من هذا المنطلق يجب على الجمعية أو المؤسسة الخيرية أن تستفيد بأقصى درجة ممكنة من جميع منسوبيها من عاملين ومتطوعين من خلال التركيز على جوانب القوة فيهم، وتوجيه مهامهم هي حدود قدراتهم واستعداداتهم، وتنمية القدرات الأخرى، التي يمكن أن تعكس على عملية جمع التبرعات، بقدر المستطاع.

هناك بعض السمات المهمة التي تميز جامع التبرعات الناجح، لعل أهم هذه السمات هي<sup>(١٩)</sup>:

- سمة النزعة الاجتماعية والاهتمام بالأ الآخرين والتي تمثل في قدرة الفرد على الاندماج في العلاقات الاجتماعية المتعددة بيسر وسهولة، هذه الخاصية أو السمة التي تمكن الفرد من التقرب إلى الآخرين، وخلق علاقات اجتماعية جيدة معهم، لا يكفي في عملية جمع التبرعات العمل داخل المكاتب وبين جدران المؤسسة أو الجمعية، المطلوب من جامعي التبرعات أن يكونوا قادرين على الوصول وانتفاع مع مختلف الفئات الاجتماعية، وخلق نوع من الروابط المتينة بين أفراد المجتمع المحلي بصفة خاصة وأفراد المجتمع بشكل عام وبين المؤسسة أو الجمعية الخيرية، والتي يمكن أن تتخض عن هؤلء جمهة ليس في ما يخص قضية التبرعات بل يتجاوز ذلك إلى خلق جمهور من المتعاطفين مع الجمعية الخيرية وأهدافها، وداعمين لنشاطاتها ومشاريعها.
- الخاصية أو القدرة الثانية تمثل في القدرة على الكتابة المؤثرة، سواء لخطابات الدعوة إلى التبرع أو لخطابات شكر المתרعسين أو لخطابات طلب المنح من المؤسسات والشركات الداعمة للعمل الخيري، كذلك كتابة التقارير الصحفية أو غيرها من المهام التي تتطلب الكتابة الجيدة.

---

(١٩) لمزيد من المعلومات والإيضاحات أنظر:

Ciccone, B. L. & Jacob, J.G.

2005 Fundraising Basics, A Complete Guide: Jones & Bartlett. Pup., Boston.

Alexander, G. D. & K. J. Carlson

2005 Essential Principles for Fundraising Success.

Bray, Ilona

2001 Effective Fundraising For Nonprofits: Real World Strategies That Work.

يجب أن تتصف المكاتبات التي توجه للمتبرعين أو المتبرعين المحتملين سواء كانوا أفراداً أو منظمات بالصفات التالية:

- أن تكون العبارات واضحة بحيث يتجنب الكاتب الغموض وعدم الدقة.
- أن تكون العبارات أو الجمل قصيرة بقدر الإمكان، بحيث تساعد القارئ على إدراك المقصود والغرض من الخطاب.
- أن تكون الكتابة مباشرة
- تجنب التكرار بقدر الإمكان سواءً أكان التكرار في المفردات أو المعاني.
- أن تأخذ الكتابة منحى الحوار مع المتبرع، أي يكتب وكأنه يتحدث مع الشخص المعنى.

### **ثالثاً: التقنية والتجهيزات**

أصبحت التقنية والتجهيزات المكتبية ضرورة من ضرورات العمل الإداري سواءً كان ذلك في مجال التجارة والصناعة أو في قطاع الخدمات المختلفة، ولا يختلف الحال مع عملية جمع التبرعات التي تحتاج إلى مقومات العمل الإداري من معطيات التقنية والتجهيزات المكتبية، حتى تستطيع الجمعيات والمؤسسات الخيرية أن تؤدي مهامها على أكمل وجه ممكن، وتمثل احتياجات جمع التبرعات في ما يتعلق بالتقنية والتجهيزات التالي:

#### **١- المكان المجهز:**

مهما كان حجم الجمعية أو المؤسسة الخيرية فإنه من الأفضل أن يكون هناك مكتب خاص بالعاملين في جمع التبرعات، يحتوي على مناضد مناسبة وخراطة لحفظ الأوراق، وأماكن لمقابلة المتبرعين الذين يفضلون الوقوف على عمل الجمعية ومعرفة نشاطاتها، هذه التجهيزات تساعده القائمين على جمع التبرعات من القيام بمهام أعمالهم المكتبية كإجراء المكالمات الهاتفية، وكتابة الخطابات، وإعداد مشاريع الدعم، وإرسال الرسائل البريدية، وغير ذلك من المهام المتعلقة بعملية جمع التبرعات والتي تتطلب مكاناً ملائماً لإنجاز هذه المهام بشكل جيد. وعلى أي حال فإن مكتب

جمع التبرعات في المؤسسات والجمعيات الخيرية من ناحية حجمه وما يتطلب من تجهيزات يعتمد بالدرجة الأولى على حجم الجمعية أو المؤسسة الخيرية من ناحية برامجها وخططها المستقبلية، كما يعتمد على حجم الداعمين لها من الأفراد والمنظمات، إضافة إلى الحالة المالية لها.

## ٢- وسائل الاتصال المناسبة:

دون وسائل الاتصال الحديثة يصعب على الجمعية الخيرية أن تحقق أهدافها من عملية جمع التبرعات، فهي من ناحية إحدى وسائل جمع التبرعات، وهي من ناحية ثانية وسيلة الاتصال بالمتبرعين والمتبوعين المحتملين، ومتابعة حالة التبرعات، كما أنها الوسيلة الأسهل التي من خلالها يتم استقبال مكالمات المتبرعين والمتبوعين المحتملين، والإجابة على تساؤلاتهم واستفساراتهم.

فإعلان عن الجمعية والدعائية لها في وسائل الإعلام المختلفة كالتلفاز والمجلات والصحف والنشرات أو على موقع الانترنت لا يؤدي دوره إذا لم يكن هناك وسيلة للاتصال، ومن أهم وسائل الاتصال الهاتف والهاتف الجوال، ومن المفيد جداً استخدام الهاتف المجاني، كما يمكن تزويد الهاتف بالرد الآلي والذي يمكن من خلاله تسجيل الرسائل الواردة الذي يساعد العاملين في الجمعية على عدم تقوية المكالمات التي قد تكون مهمة، وإذا أمكن أن يخصص للرد على المكالمات انواردة للجمعية شخص أو أكثر من المتطوعين فإن مردود ذلك أفضل على عمل الجمعية بشكل عام وعلى عملية جمع التبرعات بشكل خاص، حيث يمكن توجيهه المتصل للشخص المناسب.

ولكن إذا تعذر ذلك فمن الممكن الاستفادة من نظام الرد الآلي على أن يكون معداً بطريقة مفيدة مثل توجيهه المتصل إلى أرقام أخرى، أو تزويد المتصل بمعلومات عامة مفيدة.

إضافة إلى ذلك يجب تزويد مكتب جمع التبرعات بالفاكس والذي يساعد العاملين في جمع التبرعات من استلام وإرسال الرسائل الفاكس. وكذلك البريد الإلكتروني.

ومن المهم بالنسبة للجمعية بصفة عامة ومكتب جمع التبرعات متابعة كل جديد في عالم المعلومات والاتصالات ومحاولة الاستفادة القصوى من هذه التقنيات.

### ٣- أجهزة الحاسب الآلي والبرامج المناسبة

أصبح الحاسوب الآلي ضرورة من ضرورات العمل الفعال سواءً أكان ذلك في مجال التعليم أو التجارة أو الزراعة أو هي مجال قطاع الخدمات أو في مجال المنظمات غير الربحية، فاستخدام الحاسوب الآلي بطريقة فعالة يوفر الجهد والوقت والمال، ويسهل إلى حد كبير عمل الجمعيات الخيرية بصفة عامة وعملية جمع التبرعات بصفة خاصة.

فعملية جمع التبرعات تحتاج إلى عمليات كثيرة وإجراءات فعالة من أجل سهولة البحث في قوائم المتبرعين والمترقبين المحتملين، وفي كتابة التقارير سواءً ما يخص إدارة المؤسسة أو ما يخص المتبرعين.

تحتاج عملية جمع التبرعات إلى تطوير برامج حاسوبية خاصة تصمم من أجل أغراض محددة، ولعل أهم البرامج الحاسوبية التي تحتاجها عملية جمع التبرعات هي قاعدة بيانات المتبرعين، وتشمل هذه القاعدة عادة على مجموعة من البيانات والمعلومات المتعلقة بالمتبرعين.

ويمكن أن تشمل هذه القاعدة البيانات التالية:

رقم الملف:

اسم المتبرع:

وظيفة المتبرع:

عنوان المتبرع:

صندوق البريد:

السكن:

العمل:

وسائل الاتصال:

الهاتف:

الهاتف الجوال:

الفاكس:

البريد الإلكتروني:

## بطاقة معلومات عن التبرع

غرض التبرع		طريقة الدفع					مقدار التبرع	التاريخ	التبرع
خاص	عام	تحويل	بطاقة	شيك	نقدا				الأول
خاص	عام	تحويل	بطاقة	شيك	نقدا				الثاني
خاص	عام	تحويل	بطاقة	شيك	نقدا				الثالث
خاص	عام	تحويل	بطاقة	شيك	نقدا				الرابع

كما يجب أن تزود هذه الأنظمة ببرنامج بحث يساعد على الوصول إلى المعلومات المطلوبة، سواء عن طريق اسم المتبرع أو مقدار التبرع أو الغرض من التبرع أو وسيلة التبرع، كما يجب أن يساعد هذا البرنامج البصري في تصفيف البيانات حسب حجم التبرعات أو أغراضها أو وسائلها، أو غير ذلك، ما يؤدي وبالتالي إلى فعالية عملية جمع التبرعات وزيادة عملية الضبط الضروري للشفافية والمحاسبية.

إضافة إلى ذلك فإن توفر خدمة الانترنت والبريد الإلكتروني يسهل استخدام قاعدة البيانات، سواء في مراسلة المتبرع من أجل الدعوة إلى التبرع، أو من أجل إرسال التقارير الدورية عن إنجازات الجمعية أو المؤسسة الخيرية لجميع المتبرعين.

#### ٤ - توفر وسائل الدفع المختلفة:

في ضوء تطور الأساليب والوسائل والمعاملات المالية والبنكية، يجب على الجمعية الخيرية أن تجعل من عملية التبرع عملية سهلة وذلك من خلال إتاحة جميع وسائل الدفع الممكنة، إلى جانب أسلوب الدفع من خلال النقد والشيكات، يجب أن تتوفر الوسائل الحديثة مثل أجهزة الدفع من خلال بطاقات الصرف الآلي والبطاقات الائتمانية، والتحويل الإلكتروني، كل ذلك يساعد المتبرعين على سرعة ومونة تحويل تبرعاتهم إلى حساب الجمعية أو المؤسسة الخيرية.

ويجب على الجمعية الخيرية أن تأخذ في الاعتبار جميع الاحتياطات الالزام لتجعل عملية التحويل أو الدفع عن طريق البطاقات آمنة وسريعة إلى أقصى حد ممكن.

## الفصل السابع

# أساليب وطرق جمع التبرعات التقليدية

تمهيد

أولاً : أسلوب المقابلة المباشرة

ثانياً : الرسائل البريدية

ثالثاً : المناسبات الخاصة



## الفصل السابع

### أساليب وطرق جمع التبرعات التقليدية

#### تمهيد

على الرغم من اتفاق المهتمين والمتخصصين في جمع التبرعات على مجموعة من الأساليب والطرق أو التقنيات لجمع التبرعات إلا أن هناك تفاوتاً في الرؤى حول أهمية كل أسلوب من هذه الأساليب وجدواها وسبل تنفيذها، وقد يرجع ذلك الاختلاف إلى أن أهمية وجدوى هذه الأساليب يرتبط بدرجة كبيرة بطبيعة المجتمع وثقافته وأوضاعه الاجتماعية والاقتصادية وطبيعة العلاقات السائدة فيه، فعلى سبيل المثال لا تتوافق أن يؤتى استخدام الانترنت بأساليبها المختلفة في جمع التبرعات مردوداً يذكر في المجتمعات التي لا يزال استخدام هذه التقنية فيه في بداياته الأولى، في حين تتوقع مردوداً كبيراً في المجتمعات التي يتجاوز فيها نسبة مستخدمي الانترنت ٨٠٪، كذلك الحال في بعض أساليب جمع التبرعات حيث تعتبر في بعض المجتمعات سلوكاً مقبولاً في حين تعتبر في مجتمعات أخرى ممارسات منافية للدين أو مخالفة للعادات والتقاليد.

إضافة إلى ذلك فإن ملاءمة بعض هذه الأساليب يرتبط بمجموعة من الشروط والمقومات التي يجب أن تتوافر في الجمعيات التي تقوم بعملية جمع التبرعات، فجمع التبرعات من منزل إلى منزل يحتاج إلى أعداد كبيرة من المتطوعين، كما يتطلب هذا الأسلوب الموافقات من الجهات المعنية، كما أن هذا الأسلوب لا يجوز استخدامه في بعض المجتمعات.

وتأخذ أساليب جمع التبرعات أشكالاً مختلفة في طريقة الإعداد والتنفيذ فجمع التبرعات عن طريق المقابلة الشخصية مثلاً تختلف حسب المتربيعين المحتملين، فجمع التبرعات من خلال هذا الأسلوب يتطلب إعداداً وترتيبات لإجراء المقابلة عند ما يكون المتبرع المحتمل من الأشخاص والذي يتوقع منه هبة كبيرة، في حين جمع التبرعات من خلال هذا الأسلوب مع عامة الناس لا يتطلب إعداداً كبيراً أو ترتيبات مسبقة مع المتربيعين المحتملين، كما يمكن أن يستخدم أكثر من أسلوب واحد لجمع نوع من التبرعات، فالهبات الكبيرة أو المتوسطة يمكن أن تتم من خلال المقابلة الشخصية أو الرسائل البريدية أو من خلال التلفون أو البريد الإلكتروني.

### الأنماط الرئيسية لأساليب لجمع التبرعات

على الرغم من أن هناك أكثر من تقسيم وتمييز للأساليب أو طرق جمع التبرعات إلا أنه يمكن تقسيمها إلى قسمين هما :

الأول : أساليب جمع التبرعات التقليدية

الثاني: أساليب جمع التبرعات الحديثة

وسوف يستعرض هذا الفصل معظم أساليب جمع التبرعات التقليدية والتي تشمل التالي:

#### ١. أسلوب المقابلة المباشرة face to face

ويدخل تحت هذا النمط الأنواع التالية:

أ - من منزل إلى منزل

ب - المقابلة المباشرة في الشارع أو الأماكن العامة

ج - المقابلة المباشرة في مكان العمل

د - المقابلة الشخصية من خلال الهاتف

كما يمكن تقسيم أسلوب المقابلة الشخصية إلى قسمين:

أ - المقابلات العامة

ب - المقابلات الخاصة

#### ٢. الرسائل البريدية وتشمل

أ - الرسائل البريدية العامة (غير الموجهة)

ب - الرسائل البريدية الخاصة (الموجهة)

#### ٣- المناسبات الخاصة

## أولاً، أسلوب المقابلة المباشرة

يعتبر أسلوب المقابلة الشخصية لجمع التبرعات من أنجع أساليب جمع التبرعات وأكثرها عائدًا وأقلها رفضاً، وعلى الرغم من أهمية وكفاءة هذا الأسلوب إلا أنه يعتبر في نفس الوقت من أكثر أساليب جمع التبرعات صعوبة في اعتقاد الكثير من المتخصصين والمهتمين والممارسين لجمع التبرعات والعاملين في مجال العمل الخيري.

المقابلة وجهاً لوجه بين جامع التبرعات والمتردِّع المحتمل تعطي جامع التبرعات الفرصة لإعطاء المبررات وشرح وجهة نظره ونظر الجمعية التي يعمل من أجلها عن أهمية المشروع الذي يسعون لتنفيذه وال الحاجة الاجتماعية والوطنية لهذا المشروع والبالغ الذي تحتاجها الجمعية لتنفيذها، كما أن المقابلة وجهاً لوجه تعطي جامع التبرعات فرصة سانحة لإبراز أهم إنجازات الجمعية الخيرية.

كما تتصف المقابلة الشخصية بصفة لا تتوفر في أساليب جمع التبرعات الأخرى فكون الاتصال مباشراً بين جامع التبرعات والمتردِّع المحتمل يجعل هناك تأثيراً شخصياً يقلل من فرصة انرفض، ما يؤدي في نهاية اللقاء حصول جامع التبرعات على التبرع شيئاً أو تحويله.

على الرغم من أن أسلوب المقابلة الشخصية لجمع التبرعات قد يبدو للوهلة الأولى عملية سيرة إذا استثنينا التردد الذي يبيده الكثيرون من العاملين والمتطوعين في خوض هذه التجربة إلا أن هذا النوع من أساليب جمع التبرعات يحتاج إلى مجموعة من الإجراءات التي تؤدي إلى بناء علاقة شخصية بين المتردِّع المحتمل وبين الجمعية، تأسيس هذه العلاقة أمر في غاية الأهمية فهي من ناحية تعطي المتردِّع المحتمل الفرصة للتعرف على طبيعة نشاطات هذه الجمعية وأهميتها والتعرف على جوانبها الاجتماعية والإنسانية والخيرية، ومعرفة العاملين في هذه الجمعيات وما يقدمونه من جهد، ومن ناحية أخرى فإن هذه العلاقة التي تنشأ بين المتردِّع المحتمل والجمعية الخيرية تخلق في نفس المتردِّع المحتمل الثقة بالجمعية والعاملين فيها، كما تولد تعاطف المتردِّع المحتمل مع الأهداف التي تسعى الجمعية لتحقيقها، من هذا المنطلق فعل الجمعية الخيرية أن تسعى قبل طلب

التبرع لتوثيق العلاقة مع المتبرعين المحتملين من خلال دعوتهم للمناسبات التي تقيمها الجمعية، وإرسال النشرات الإخبارية التي تصدرها.

### **الأنماط الأساسية لأسلوب المقابلة الشخصية لجمع التبرعات:**

هناك نمطين أساسيين لجمع التبرعات عن طريق المقابلة الشخصية، ومع أن هذين النمطين لا نجد لهما في أدبيات جمع التبرعات تمييزاً، إلا أنهما في واقع الممارسة يظهران واضحين جليين:

١- النمط الأول هو ما يمكن أن نطلق عليه المقابلات الشخصية العامة ويمكن تحديد أهم سمات هذا النمط في التالي:

أ - عادة ما تكون هذه المقابلات الشخصية موجهة لعامة الناس أو السكان المحليين بوجه عام دون تمييز بين الفئات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة.

ب - عادة ما يقوم بها المتطوعون الجدد أو طلاب المدارس أو الأطفال في بعض الأحيان.

ج - عادة ما تجرى هذه المقابلات في الأماكن العامة كأماكن العبادة والأسواق أو أماكن العمل أو المسارك أو الشوارع.

د - لا يحتاج هذا النوع من المقابلات إعداداً أو تهيئه كبيرين أو تكلفة مالية باهظة، حيث لا يحتاج جامع التبرعات على سبيل المثال أخذ موعد مسبق أو تحديد المكان الذي سوف تتم فيه المقابلة، إضافة إلى ذلك فإنه لمَا كان هذا النوع من المقابلات يعتمد على المتطوعين فإنه لا يكلف الجمعية عادة مبالغ مالية كبيرة.

ه - لا تستغرق المقابلة بين جامع التبرعات والمتبرع المحتمل وقتاً حيث يركز جامع التبرعات على ذكر الجهة التي تقوم بجمع التبرعات والغاية من ذلك، وطلب التبرع بشكل مباشر.

ز - المبالغ المتوقعة جمعها من كل مقابلة شخصية صغيرة نسبياً وقد تكون صغيرة جداً، ولكن

كونها تتعامل مع شريحة كبيرة من السكان فإن عائداتها الكلي قد يكون مجزياً.

٢ - النمط الثاني هو ما يمكن أن نطلق عليه المقابلات الشخصية الخاصة ويمكن تحديد أهم سمات هذا النمط في التالي:

أ - يتطلب هذا النوع من المقابلات الشخصية إعداداً جيداً سواء من ناحية الوقت أو من ناحية الإجراءات الفنية لإعداده والتخطيط له وتنفيذها.

ب - يتطلب هذا النوع لإعداده خبرات فنية متخصصة.

ج - عادة ما تسند المقابلات الشخصية إلى المحترفين أو المتقطعين من ذوي الخبرة والمراس، كما يمكن أن تسند بعض هذه المقابلات إلى بعض أعضاء مجلس إدارة الجمعية من ذوي الخبرة أو الذين لهم اتصالات مباشرة بالمتبرع المحتمل.

د - قد يشارك في هذا النوع من المقابلات الشخصية أكثر من واحد من جامعي التبرعات في المقابلة الشخصية الواحدة.

ه - عادة ما تتم مقابلة بين جامعي التبرعات والمتبرع المحتمل في أماكن العمل أو السكن حسب رغبة المتبرع المحتمل.

و - يجب أن يحدد موعد مسبق للمقابلة بما يناسب وقت المتبرع المحتمل.

ز - المبلغ المتوقع من كل مقابلة مع كل متبرع من المتبرعين المحتملين عادة ما يكون كبيراً أو كبيراً جداً.

ح - يجرى هذا النوع من المقابلات عادة مع الأثرياء، ومدراء الشركات والمؤسسات التجارية ومدراء المؤسسات الخيرية والمسؤولين في الحكومات.

التخطيط والإعداد لجمع التبرعات من خلال أسلوب المقابلة الشخصية

إرشادات عامة لجاميي التبرعات من خلال أسلوب المقابلة الشخصية جمع التبرعات وجهاً لوجه بين جامع التبرعات من ناحية والمتبوع المحتمل من ناحية أخرى تتضمن نوعاً من الحوار والتفاعل الاجتماعي الشخصي، وجامع التبرعات إذا كان محاوراً جيداً فإن ذلك يؤدي إلى نتائج جيدة.

و قبل الحديث عن هذه الإرشادات يجب أن تدرك أن ليس هناك طريقة مثلى في المقابلة وجهاً لوجه بما هي ذلك الحوار الذي يقوم به جامع التبرعات، ولكن هناك مجموعة من الإرشادات التي يمكن أن تساعده جامع التبرعات وتجعل لحظات المقابلة مثمرة وفعالة في دفع المتبوع المحتمل أن يعطي بسخاء، وأن يكون رافداً دائمًا للجمعية الخيرية، ويمكن تحديد أهم هذه الإرشادات وبالتالي<sup>(٢٠)</sup>:

#### ١. التمارين:

المقابلات الشخصية مع المتبوعين المحتملين وما تتضمنه من حوار مسألة صعبة وموقف من المواقف الضاغطة التي تخلق نوعاً من القلق والارتكاك، والنجاح في تجاوز صعوبات المقابلة الشخصية يعتمد إلى حد كبير في القدرة على الحوار الجيد، ومع أن القدرة على الحوار الجيد المنظم المقنع يعتبر إلى حد كبير قدرة شخصية حيث نجد أن بعض الناس أقدر على الحوار من البعض الآخر، إلا أن القدرة على إجراء المقابلات وما تتضمنه من فن الحوار، يمكن أن تتحقق بالتمارين من خلال مفهوم لعب الدور role-playing حيث يقوم جامع التبرعات المبتدئ باختيار أحد أفراد أسرته أو أصدقائه أو زملائه في الدراسة أو العمل للقيام بدور المتبوع المحتمل، وإجراء المقابلات الواحدة تلو الأخرى.

(٢٠) لمزيد من المعلومات انظر

Alexander, G. D. & K. J. Carlson

2005 Essential Principles for Fundraising Success.

Bray, Ilona

2001 Effective Fundraising For Nonprofits: Real World Strategies That Work.

هذه التمارين تساعده على تجاوز كثير من مشكلات المقابلة الشخصية، لعل أهمها القدرة اللغوية وخاصة ما يتعلق باختيار الكلمات المناسبة للموقف، فمع كثرة المران على ترديد الكلمات الملائمة يصبح جامع التبرعات المبتدئ قادر على تذكرها واسترجاعها وبالتالي توظيفها بصورة فعالة.

كثرة التمارين أيضاً تصلق قدرة جامع التبرعات المبتدئ في الحوار والمناقشة، متى يتكلم ومتى يصفي وكيف يطرح أفكاره ومن أين يبتدئ ومتى ينتهي، وتساعده في نهاية المطاف على تكوين نمط خاص لطريقته في المحادثة وال الحوار.

تكوين نمط معين يسهل على جامع التبرعات المبتدئ إجراء المقابلات بأقل قدر من المشقة والجهد، كما يمكنه من تطوير هذا النمط وتجاوز العيوب و نقاط الضعف التي يشعر بها.

كما أن كثرة المران تصقل شخصية جامع التبرعات المبتدئ وتجعله أكثر قدرة على تجاوز حالات القلق والارتباك أو الخوف من الفشل.

## ٢. المبلغ المتوقع جمعه من المتبرع المحتمل:

معظم المهتمين والمتخصصين في جمع التبرعات بمن فيهم ذوي الخبرة والمراس يؤكدون على ضرورة تحديد المبلغ المطلوب من المتبرع المحتمل<sup>(٢١)</sup>، هذا التأكيد ينطبق على حالات خاصة هي الهبات أو العطایا الكبيرة والمتوسطة والتي يفضل فيها أن يقترح جامع التبرعات مبلغاً محدداً. تحديد المبلغ يخضع للعديد من الاعتبارات أهمها خصائص المتبرع المحتمل من ناحية قدرته المالية ومدى اهتمامه بالمشروع الذي تجمع له التبرعات، وعلاقة المتبرع المحتمل بالجمعية، والتبرعات السابقة للمتبرع سواء لهذه الجمعية أو لغيرها من الجمعيات الخيرية وعلى وجه التخصيص تبرعاته السابقة للمشاريع أو الأغراض المماثلة، وكذلك موقع جامع التبرعات في الجمعية، وغير ذلك من العوامل.

Ciccone, B. L. & Jacob, J.G.

2005 Fundraising Basics, A Complete Guide: Jones & Bartlett. Pup., Boston. pp;151

(٢١) - انظر

### ٣. الاستعداد للمقابلة مع المتبرع المحتمل:

هناك مجموعة من التدابير التي يجب على جامع التبرعاتأخذها في الاعتبار، تتمثل أهم هذه التدابير في التالي:

#### أ - الإحاطة الجيدة بالمشروع أو القضية التي تجمع لها التبرعات:

يجب على جامع التبرعات أن لا يفترض أن المتبرع المحتمل يعلم جيداً عن المشروع أو القضية التي تجمع لها التبرعات، لذا على جامع التبرعات أن يكون ملماً إماماً جيداً بتفاصيل المشروع من حيث أهدافه وأهميته وأساليب تفيذه واحتياجاته المختلفة والفتات الاجتماعية المستهدفة، كما يجب أن يكون ملماً بميزانية المشروع من حيث حجمها وطريقة صرفها وغير ذلك من الجوانب المتعلقة بميزانية.

هذا الاستعداد يمكن جامع التبرعات من الإجابة على الأسئلة التي قد يطرحها المتبرع المحتمل.  
إمام جامع التبرعات بجميع تفاصيل المشروع أو القضية التي تجمع من أجلها التبرعات تجعله أقدر على الشرح والتوضيح كما تمكنه أن يكون أكثر قدرة على الإقناع.

#### ب - تجهيز وإحضار كل ما يحتاجه جامع التبرعات:

من الإجراءات المهمة أن يقوم جامع التبرعات بتجهيز ما قد يحتاجه عند مقابلة المتبرع المحتمل من ذلك على سبيل المثال الوثائق والمعلومات سواء عن المشروع الذي تجمع من أجله التبرعات أو عن الجمعية التي تقوم بهذه المهمة، والتي تعطي صورة واضحة عن أهمية المشروع وكذلك ما يتعلق بالجمعية والتي تعطي صورة واضحة عن المشاريع والبرامج التي سبق وأن قامت بها.  
يجب أن يدرك جامع التبرعات أن هذه الوثائق والإحصاءات والبروشورات وغيرها ليس الهدف من إحضارها هو قرأتها أثناء المقابلة ولكن الهدف منها هو أن تكون جاهزة مثل ما أراد المتبرع المحتمل أن يطلع عليها.

## ج - عدد المشاركين في المقابلة الشخصية:

مسألة أن يكون هناك مراافق أو أكثر مع الشخص المناظر به جمع التبرعات مسألة شخصية بالدرجة الأولى، فإذا كان جامع التبرعات يحتاج إلى العون والمساعدة منأشخاص يثق بهم ويرتاح نفسياً بمشاركتهم فإن ذلك قد يعزز موقف جامع التبرعات وبالتالي عملية جمع التبرعات، ولكن الأهم إذا اختار جامع التبرعات شخصاً له صلة أو علاقة جيدة بالمتبرع المحتمل، فإن ذلك من شأنه أن يعزز ويدعم موقف جامع التبرعات، حيث تزيد ثقة المتبرع المحتمل بجامع التبرعات وبالجمعية الخيرية التي تحتضن هذا المشروع.

سواء اختار جامع التبرعات أن يقوم بالم مقابلة الشخصية منفرداً أو اصطحب معه آخر أو آخرون فإن لكل حالة إيجابيات وسلبيات في ضوء طبيعة الحالة ومتغيراتها، ولكن على جامع التبرعات عند ما يقرر أن يصطحب شخصاً آخر أن يتلزم وبالتالي:

عدم الحديث بين طاقم جامعي التبرعات أثناء المقابلة، بل يجب أن ينحصر الحديث مع المتبرع المحتمل.

يجب التركيز أثناء المناقشة على المتبرع المحتمل وحين يتحدث المتبرع المحتمل يجب أن لا يتبادل أعضاء فريق جمع التبرعات الحديث مع بعضهم البعض أثناء المقابلة.

يجب أن يتولى زمام المبادرة في الحديث جامع التبرعات الرئيس، وإذا تكلم واحد منهم يجب عدم تدخل الآخرين لأن ذلك من شأنه تشتيت انتباه المتبرع المحتمل، كما يمكن أن يؤدي ذلك إلى التناقض والذي بطبيعة الحال لا يكون له مردود إيجابي على عملية جمع التبرعات.

## د - الالئام بخلفية المتبرع وسيرته:

على جامع التبرعات أن يكون ملماً إلماماً جيداً بخلفية وسيرة المتبرع المحتمل من ناحية قدراته المالية وما يمكن أن يتبرع به، ومدى تعاطفه مع المشروع أو القضية التي تجمع لها التبرعات، ومدى ارتباطه بالجمعية الخيرية، وسيرته الخيرية في العطاء والتبرع سواء لهذه الجمعية أو لغيرها من الجمعيات أو الأعمال الخيرية، ومدى التواصل بينه وبين الجمعية، والاتصالات السابقة بين الجمعية والمتبرع المحتمل، معرفة جامع التبرعات بالمتبرع المحتمل تساعد على تركيز المقابلة

على الجوانب التي من شأنها أن تتحقق أقصى استفادة من هذه المقابلة، كما تساعده في تحديد حجم التبرع الذي يمكن للمتبرع المحتمل أن يوجد به.

#### ٤. طلب الدعم:

من أهم ميزات المقابلة وجهاً لوجه في عملية جمع التبرعات أنها تتيح الفرصة لجامع التبرعات الطلب مباشرة من المتبرع المحتمل، لأن جامع التبرعات والمتبرع المحتمل يعرفان جيداً أهداف هذه الزيارة، على جامع التبرعات أن يتذكر منذ بداية المقابلة أنه جاء ليطلب الدعم لمشروع أو قضية، فعليه أن لا يضيع الوقت ويعجب عليه أن يتحرج الفرصة الملائمة لطلب التبرع، عليه أن لا يضيع الوقت الكثير في عرض المبررات، يمكنه عرض تلك المبررات بعد الطلب إذا وجد هناك حاجة لمثل هذا العرض المفصل.

#### ثانياً، أسلوب الرسائل البريدية لجمع التبرعات:

المقصود بأسلوب الرسائل البريدية لجمع التبرعات هو استخدام الخدمات البريدية للوصول إلى المتبرعين المحتملين، حيث تتيح هذه الطريقة الوصول إلى أعداد كبيرة من الناس، وتهدف هذه الطريقة من طرق جمع التبرعات إلى مجموعة من الأهداف سواء ما يتعلق بجمع التبرعات بشكل مباشر أو غير مباشر، وتشمل هذه الأهداف التالي:

- تكوين قاعدة بيانات للمتبرعين، أو تحديث قاعدة البيانات القديمة.
- كسب متبرعين جدد
- إطلاع الجمهور على نشاطات الجمعية وأهدافها وبرامجها، وتنقيفهم بأهمية هذه البرامج والنشاطات في إشباع احتياجات الفئات الاجتماعية المختلفة، أو تنقيفهم ببعض الأعمال الاجتماعية التي يحتاجها مجتمعهم المحلي كإقامة حدائق للأطفال أو ملعب أو مكتبة.
- تقوية أواصر العلاقة بين الجمعية الخيرية والمتبرعين.
- تجديد طلب دعم المتبرعين لنشاطات الجمعية وبرامجها.

## أنواع الرسائل البريدية لجمع التبرعات

هناك نوعان رئيسيان من أساليب جمع التبرعات عن طريق الرسائل البريدية تمثل في النوعين التاليين:

### • الرسائل البريدية العامة:

ويتصف هذا النوع بأنه يعطي أعداداً كبيرة من الناس ممن ليس لهم معرفة أو علاقة سابقة بالجمعية الخيرية، وتم اختيارهم على أساس توفر بعض السمات التي تضعها الجمعية كمعايير لاختيار المترفعين المحتملين، ويسعى هذا النوع من أساليب جمع التبرعات عن طريق الرسائل البريدية إلى كسب متبرعينجدد.

هذا النوع لا يعطي نتائج إيجابية بصورة سريعة، ولكنه قد يعطي نتائج جيدة على المدى البعيد، لأن معظم من يستجيبون لهذه الرسائل عادة ما يقدمون مبالغ صغيرة، ولكن مع تطور العلاقات بين هؤلاء المترفعين والجمعية الخيرية، تزيد أحجام تبرعاتهم، وغالباً ما يصبح جزء منهم على الأقل من المتعاطفين مع الجمعية أهدافاً ورسالة.

### • الرسائل البريدية الخاصة:

وهذا النوع من الرسائل عادة ما يوجه للأفراد الذين سبق لهم أن تبرعوا، ويستخدم هذا النوع لإقناع المترفعين السابقين إما بتجديده تبرعاتهم أو بزيادتها، كما يستخدم هذا النوع من الرسائل لتجديد وتحديث قوائم المترفعين، ويتسم هذا النوع من الرسائل إلى حد كبير بالطابع الشخصي في صياغة الرسائل، من منطلق أن العلاقة بينهم وبين الجمعية قوية أو قائمة على الأقل.

### أهمية الرسائل البريدية كأسلوب من أساليب جمع التبرعات:

على الرغم من أهمية الرسائل البريدية بأنواعها كوسيلة من وسائل جمع التبرعات، إلا أن هناك من يعتقد أن هذه الوسيلة قد وصلت إلى نهايتها، فال أيام المشرقة لهذا الأسلوب، عند ما كان حجم العائد عالياً وحينما كانت التكلفة منخفضة والمنافسة محدودة، قد انتهت. (Yoegel, 1996)

وعلى الرغم من هذه النظرة المتشائمة إلا أن واقع الحال يؤكد أن الجمعيات الخيرية لا تزال تجد في هذا الأسلوب سبيلاً لتحقيق الأهداف التي تسعى لها، ففي عام ١٩٩٥م أرسلت الجمعيات الخيرية ما يزيد على بليوني رسالة بريدية في الولايات المتحدة وحدها.

(Yoegel, 1996)

ويشير كل من Ciconte & Jacob. أن الرسائل البريدية واحدة من طرق عديدة لجمع التبرعات، ومع ارتفاع أسعار الورق والطباعة والخدمات البريدية تصبح هذه الطريقة مكلفة، حملات جمع التبرعات من خلال الرسائل البريدية يجب التعامل معها بحرص، كما يجب أن تكون ميزانية هذه الحملة ملائمة لدرجة المخاطرة، فالعائد من حملات التبرع عن طريق الرسائل البريدية ربما يجيء بعائد دون ما صرف عليه، وقد يأتي مساوياً لما صرف عليه، كما قد يأتي بنتائج جيدة

(Ciconte & Jacob, 2005)

وعلى الرغم مما تعانيه هذه الطريقة في المجتمعات المتقدمة في مضمار جمع التبرعات إلا أن الحال في الدول التي لم تخض هذه التجربة إلا حديثاً يختلف اختلافاً كبيراً ولا تزال لهذه الطريقة الفرص لتشبع حاجات كثيرة لمختلف الجمعيات الخيرية، وتظل من حيث الكلفة أقل من كثير من أساليب جمع التبرعات الأخرى هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن أسلوب المراسلة لم يعد مرتبطاً بالرسائل البريدية فقط فمع دخول الانترنت أصبحت الرسائل الإلكترونية صورة أخرى من صور المراسلة لجمع التبرعات كما سنرى في الفصل التالي.

### **الإجراءات المهمة في استخدام الرسائل البريدية لجمع التبرعات:**

هناك مجموعة من الإجراءات التي يجب على الجمعية الخيرية القيام بها قبل البدء بتنفيذ حملة جمع التبرعات من خلال الرسائل البريدية، والتي تساعد إلى حد كبير في إنجاح عملية جمع التبرعات، من أهم هذه الإجراءات التالي:

- التخطيط المبكر للحملة من حيث عدد الرسائل التي سوف يتم إرسالها، وتحديد محتويات الطرف البريدي، مثل رسالة طلب التبرع أو لتطوع، المنشورات والبروشورات، والرسالة الإخبارية إذا كانت توجد لدى الجمعية رسالة إخبارية، وغيرها مما يعزز قناعات المتبرع المحتمل.

عملية توحيد الإجراءات بما في ذلك ما يحتويه الطرف البريدي لكافة الرسائل يسهل العملية الإجرائية ويعدها عن الفوضى والعشوائية.

إرسال خطابات الشكر في أسرع وقت من استلام التبرع، حتى يطمئن المتبرع بوصول تبرعه هذا من ناحية ومن ناحية أخرى حتى يدرك أن مساعدته للجمعية مهمة ومقدرة من قبل العاملين في الجمعية والمستفيدين من خدماتها.

• يجب أن يتضمن الطرف البريدي رسالة طلب التبرع، ووسيلة الاستجابة لطلب التبرع والذي عادة ما يكون في نموذج مطبوع يتضمن اسم المتبرع ومقدار التبرع، وعنوان المتبرع الحالي والعنوان الذي يرفض المتبرع مراسلته عليه، كما يجب أن يتضمن المظروف البريدي ظرفاً أصغر حجماً من الطرف المرسل ومدون عليه اسم الجمعية وعنوانها، لكي يستخدمه المتبرع لإرسال تبرعه.

هناك خلاف حول وضع طابع بريدي للخطاب العائد من المتبرع، فهناك وجهة نظر ترى ضرورة وضع طابع بريدي على الخطاب وأن ذلك مما يسهل على المتبرع في إرسال تبرعه، في حين هناك وجهة نظر أخرى ترى بعدم وضع طابع بريدي على هذا الخطاب بحجة أن ذلك يزيد من التكلفة، كما أن الأفراد الذين لديهم الرغبة في التبرع لن يعوقهم دفع مبلغ إضافي بسيط.

• تصنیف قاعدة المتبرعين على أساس حجم التبرع، وعدد مرات التبرع، ومجالات الاهتمام الخيري للمتبرع، هذه المعلومات تساعده على استخدام الجوانب الشخصية للمتبرع في صياغة الرسائل القادمة التي ستوجه إليه.

• عدم الاكتفاء برسائل طلب التبرع ودعم ذلك بالرسائل الإخبارية للجمعية، والمعلومات الخاصة بالمراسلة وإنجازات الجمعية، وكل ما من شأنه أن يقوی العلاقة بين المتبرع والجمعية، وذلك حتى يتم إحاطة المتبرعين بأن ما تبرعوا به مؤثر ونافع وفعال.

(Ciconte & Jacob, 2005)

• يجب أن تكون لدى الجمعية قائمة جيدة بالأسماء والعنوانين، والقائمة الجيدة هي التي تحتوي على أقل قدر من العنوانين الخاطئة أو غير الصحيحة.

- يجب أن تكون الرسائل الموجهة إلى المتبرعين المحتملين شخصية بقدر الإمكان، فبدلاً من توجيه الخطاب بشكل عام مثل أخي الكريم أو أخي المسلم أو أخي المواطن، أن يوجه باسم المتبرع نحو السيد عبدالله بن خالد أو المحترم عبدالله بن خالد.
- يجب إشراك أعضاء مجلس الإدارة، بقدر الإمكان، في التوقيع على الرسائل، وكتابة ملاحظاتهم الشخصية على الرسائل الموجهة للمتبرعين الذين تربطهم بهم صلة أو علاقة.
- تحديد المبلغ المطلوب، يجب أن يكون تحديد المبلغ مبنياً على التبرعات السابقة إذا كان المرسل له من المتبرعين السابقين للجمعية أو أحد نشاطاتها أو برامجها، كما يمكن أن تحدد التبرعات في قطائ:
  - ٥٠ ريالاً
  - ١٠٠ ريالاً
  - ٥٠٠ ريالاً
  - ١٠٠٠ ريالاً
  - ٢٠٠٠ ريالاً
  - ٥٠٠٠ ريالاً
- ..... مبلغ آخر ريالاً

ويمكن تحديد القطائ في ضوء مجموعة من الاعتبارات مثل الأوضاع الاقتصادية للمتبرعين المستهدفين، ومدى تعاظفهم مع أهداف الجمعية ورسالتها، ومدى الترابط والتفاعل بينهم وبين الجمعية.

- يجب أن تتضمن خطابات جمع التبرعات بعض المعلومات المهمة من خلال البروشورات أو النشرات الإخبارية خاصة إذا كانت هذه الرسائل موجهة إلى متبرعين محتملينجدد ولم يسبق للجمعية مراسلتهم، كما تصبح هذه المعلومات مهمة للمتبرعين القدامى إذا كان لدى الجمعية برامج أو مشاريع جديدة تتوافق معها، أو مشاريع تم تنفيذها حديثاً.

### خطابات الدعوة للتبرع

صياغة الخطابات والمراسلات بشكل عام فن ومهارة، كما أن التدريب والقراءة الوعائية من أهم العوامل في صقلها. وصياغة خطابات الدعوة للتبرع تحتاج إلى إلمام بجانبين:

الجانب الأول يتمثل في معرفة المنطقات الفلسفية والعملية التي تقوم عليها فكرة التسويق، فجمع التبرعات من جانب ما هو إلا عملية تسويق لأفكار وقيم وأساليب متنوعة لإقناع والتأثير.

الجانب الثاني يتمثل في معرفة المنطقات الفلسفية والعلمية التي تقوم عليها فكرة العمل الخيري، فعملية جمع التبرعات للأعمال الخيرية ما هي إلا استجابة للجوانب الإنسانية والعاطفية، كما أن العمل الخيري وما يرتبط به من نشاطات يخضع لمعايير وقيم، كما يجب أن يتصف بقدر كبير من الشفافية والمحاسبية والوضوح.

هناك مجموعة من التساؤلات التي يجب الإجابة عليها قبل البدء في صياغة الخطابات وإرسالها، من أهم هذه الأسئلة التالي:

- كم عدد الرسائل التي يجب علينا إرسالها بصورة عامة ؟  
عدد الرسائل التي يجب أن ترسل تخضع لعدة اعتبارات، أهمها الخبرة السابقة للجمعية، فإذا كانت الخبرات السابقة مشجعة فيستحسن زيادة عدد الرسائل، كما يخضع ذلك لقدرة الجمعية المالية وجدوى العدد المرسل وكلفتها،

- كم عدد الرسائل التي ينبغي إرسالها للمتبرع المحتمل خلال العام؟
  - عدد الرسائل التي يجب إرسالها للمتبرع المحتمل تخضع لاعتبارات السابقة، ولكن بصفة عامة ينبغي ألا تقل عن ثلاثة رسائل في العام.
- متى يجب إرسال رسائل طلب التبرع؟
  - اختيار الوقت مهم جداً فالمناسبات الدينية والاجتماعية تعتبر وقتاً مناسباً لإرسال رسائل طلب التبرع، فالمناسبات الدينية مثل شهر رمضان وعيد الفطر والأضحى كلها مناسبات ملائمة لطلب التبرع، حيث يكون المسلم في هذا الشهر الكريم وفي هذه المناسبات أكرم ما يكون، وأكثر رغبة في التقرب من خالقه عز وجل.
- من الشخص أو الأشخاص الذين سيقومون بالتوقيع على الرسائل؟
  - من الواجب أن يحدد الأشخاص الذين سيوقعون على الرسائل، وقد تقسم الرسائل على مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة إضافة إلى المدير العام والمدير التنفيذي والرئيس التنفيذي، وقد توزع مهام التوقيع في ضوء المعرفة السابقة للمتبرعين المحتملين، أو في ضوء العلاقات والروابط التي تربط منسوبي الجمعية بالمتبرع المحتمل، وبصورة عامة كلما كان التوقيع من كبار المسؤولين في الجمعية كانت الاستجابات أو النتائج أفضل.
- ما القضايا التي يجب التركيز عليها في هذه الرسائل؟
  - من الضروري أن تحدد بشكل دقيق القضايا الرئيسة والفرعية التي ستتضمنها الرسالة، ويجب تحديد ذلك قبل الشروع في كتابة الرسالة، كما يجب مناقشة هذه القضايا من قبل مجلس الإدارة وأحد اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة، فاختيار القضايا التي تتضمنها الرسالة يمكن أن يؤثر في نتائج عملية جمع التبرعات سلباً أو إيجاباً.
- من الجمهور الذي ستوجه له هذه الرسائل؟
  - معرفة الجمهور أمر في غاية الأهمية فمن خلال هذه المعرفة تستطيع أن تحدد هذات

مبالغ التبرع، وأسلوب الرسالة اللغوي، وتحديد القضايا الرئيسية والفرعية.

### الاعتبارات الأساسية لكتابة رسائل طلب التبرع

ليس هناك قاعدة عامة أو نصائح محددة لكيفية كتابة رسائل طلب التبرع، ولكن هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب أن تأخذها في الحسبان عند صياغة مثل هذه الرسائل، من أهم هذه الاعتبارات التالي:

- توجه بالخطاب وكأنك تتحدث إلى شخص معين
- حاول أن تضع نفسك في مكان المتبرع المحتمل، ماذا يهمه، ماذا يريد أن يسمع أو يقرأ في رسالتك؟
- صغ رسالتك بشكل شخصي بقدر الإمكان، وكأنك تتحدث إلى صديق.
- اختر أنماط الحروف الواضحة والمناسبة.
- أبرز في رسالتك الأحداث والأمور الجديدة في الجمعية بقدر المستطاع، هذا يجعل رسالتك حديثة بمضمونها، فالإنجازات القديمة وإن تكون مهمة إلا أن ذكرها دون الاهتمام بالإنجازات الحديثة تشير لدى المتبرع المحتمل تساؤلات عن إنجازات الجمعية خلال تلك الفترة التي قد تكون طويلة نسبياً، كما أن ذكر المنجزات الحديثة قد تكون أحد مؤشرات نشاط الجمعية وفعاليتها في خدمة المجتمع.
- أشعر المتبرع الذي سبق له التبرع أن تبرعه السابق أدى إلى تأثير إيجابي في القضية أو المشروع الذي تبرع له، وأن تبرعه الجديد سوف يؤثر إيجاباً في القضية التي تجمع لها التبرعات.
- كن واضحاً في عرض القضية بحيث تتضح الصورة لدى المتبرع المحتمل فيما يتعلق بالجمعية التي تراسل نيابة عنها، وموقعك الوظيفي في الجمعية.
- كن واضحاً فيما تريد من المتبرعين المحتملين، ولماذا تريد ذلك منهم؟ ولماذا عليهم أن يتبرعوا مع طلبك؟

- أخبر المتبرع المحتمل بوضوح وصراحة متى تزيد هذا التبرع، وكيفية إيصاله.

## صياغة خطابات الدعوة للتبرع

يجب على المسؤولين في الجمعية وخاصة المسؤولين عن جمع التبرعات أن يحددوا بشكل واضح المضمون الرئيس لرسالة طلب التبرع، هناك عدة خيارات يمكن الأخذ بها، ولكن الخيارات الرئيسية تمثل في التالي:

- وصف حالة: يكون التركيز في هذا النوع على أحد الحالات التي استفادت من الجمعية أو من المشروع بشكل تفصيلي ومؤثر، في هذا النوع تكون الحالة هي مرتكز الرسالة ومن خلالها تم ممارسة التأثير والإقناع بأهمية التبرع للقضية أو المشروع، فإذا كان لدى الجمعية مشروع لإنشاء مساكن للأسر التي تراجع أحد المستشفيات المتخصصة بالأمراض المستعصية للأطفال، أن تؤخذ حالة أحد الأسر التي تأتي لمدينة الرياض لمعالجة طفلها، ومدى معاناتها في توفير مسكن ملائم خلال فترة المراجعة، والأعباء المالية والنفسية التي تعانيها الأسرة، فمراجعة المستشفى تتطلب أن يكون عدد من أفراد الأسرة برفقة الطفل، مما يتطلب وجود سكن قريب من المستشفى.
- الوصف العام: وتركز الرسالة في هذا النوع على الوصف العام للبرامج والخدمات التي تقوم بها الجمعية وكيف ساعدت بعض فئات المجتمع، كما يكون التركيز في هذا النوع على أهمية هذه البرامج والخدمات.
- هناك من يرى أن تركز الرسالة على قضية مؤثرة والتي من خلالها يسلط الضوء على نتائج المشاريع والخدمات التي تقوم بها الجمعية، ويعتقد أصحاب هذا الاتجاه أن ذلك أكثر تأثيراً وفعالية من وصف البرامج والخدمات، لأن التبرعات من خلال ارسائل البريدية غالباً ما تنتج عن استجابة عاطفية وليس استجابة منطقية، لذا يجب أن تكون الرسائل الإخبارية والتقارير السنوية والبروشورات أساساً منطقياً لتحريك الجانب العاطفي في المتبرع المحتمل. (Alexander & Carlson, 2005:58)

بعد أن تنتهي من وضع الخطة العامة للحملة تبدأ عملية صياغة الرسالة الموجهة إلى المتبرعين المحتملين.

و تستخدم في رسائل طلب التبرعات النبرات أو الصيغ التي تتراوح في الغالب بين النبرة التي يغلب عليها الطابع غير الرسمي أو الطابع الشخصي أو العاطفي، وأحياناً السمة الجادة بتفضيل أي من هذه النبرات يتوقف على طبيعة الحملة وطبيعة الموضوع وطبيعة المتبرعين المحتملين، إذا كنت على سبيل المثال تستهدف مدراء شركات أو مؤسسات تجارية الأفضل أن يغلب على خطابك النبرة الجادة والمنطقية، وفي معظم الحالات الأخرى استخدم النغمة الشخصية والعاطفية.

الغرض من تصميم الرسالة وحسن صياغتها أن تشد انتباه القارئ (المتبرع المحتمل)، وأن تستثير فيه نوازع الخير والعطف والرحمة.

العبارة الافتتاحية للرسالة هي غاية الأهمية فمن خلالها يمكن أن تشد انتباه المتبرع المحتمل، إذ إن المتوقع أن القارئ سوف يكمل قراءة الرسالة ويفهم الفرض منها إذا استطعنا فقط أن تشد انتباهه من خلال العبارة الافتتاحية، هذا يعني أن العبارة الافتتاحية تمثل أهم أجزاء الرسالة. عليك عند كتابة هذا النوع من الرسائل أن تحاول التالي:

- إبدأ بما يشد اهتمام وانتباه المتبرع المحتمل، هناك الكثير من الأساليب والصياغات أو الصور أو حتى رسالة معيرة من أحد المستفيدين من البرنامج أو الذين يحتاجونها.

(٢٢) انظر

Ciconte, B. L. & Jacob, J.G.

2005 Fundraising Basics, A Complete Guide: Jones & Bartlett. Pup., Boston.

Bray, Ilona

2001 Effective Fundraising For Nonprofits: Real World Strategies That Work

- اكتب بأسلوب عاطفي وادعم ذلك بقدر ما تستطيع بعض الحقائق القوية التي تدعم الجانب العاطفي، فالناس عادة لا يعطون أموالهم لأن الجمعية بحاجة إلى المال، ولكنهم يبذلون أموالهم إذا تضمنت الرسالة ما يثير عواطفهم واهتماماتهم، الأحداث أو الظروف المحرجة على سبيل المثال، والغضب كذلك والشفقة، اكتب عن الناس وعن خدمات الجمعية التي غيرت حياة قلة من الناس إلى الأفضل وادعم ذلك بأسماء حقيقة إذا أمكن، وكذلك بقصص واقعية.
- يجب عليك أن لا تنتظر طويلاً حتى تطلب الدعم، حاول في اللحظة المناسبة عند انتهاءك من عبارة مؤثرة لتطلب من المتبرع المحتمل ما تريده.
- حاول أن تطور أسلوباً واضحاً ومؤثراً للمناقشة، لأنك حين تكتب يجب أن تفترض أنك أمام شخص تقابله، استخدم صيغة المخاطب مثل (كما تعلم) (أريدك أن تلقى نظرة على هذه الحالة) (هل حاولت أن تعرف أسباب ...) (أنا متأكد من رغبتك في ..... ) ( تعال معي لترى ....).
- استخدم الكلمات الواضحة والبساطة، الكلمات التي تتصف بالحيوية والدقة، والكلمات المعبرة، الوضوح والبساطة أمر ضروري في رسائل طلب التبرع.
- اختلاف عبارات الرسالة من ناحية طول العبارة أو قصرها مهم جداً، لأن ذلك يضفي إيقاعاً على سياق الرسالة يشد بيوره على اهتمام وانتباه القارئ.
- استخدم المؤثرات في إخراج الرسالة ككتابة العبارات المهمة بخط عريض أو ملون، أو استخدام الأقواس، أو وضع خطأ تحت العبارات التي تريد أن تشد اهتمام المتبرع المحتمل إليها، ولكن بدون مبالغة في استخدام هذه المؤثرات.
- على قدر أهمية العبارة الافتتاحية كما أشرنا، فإن خاتمة الرسالة لا تقل أهمية عنها، والتي عادة ما تتركز على الحض على الاستجابة السريعة من قبل المتبرع المحتمل، فعلى سبيل المثال إذا كانت حملة التبرعات لأطفال مرضى الفشل الكلوي يمكن أن تختتم رسالتك بالعبارة التالية: (هناك مئات الأطفال ممن يعانون من هذا المرض يتذمرون منك أنت أن تمد إليهم يد المساعدة، لا يستحق هؤلاء الأطفال أن تخفف من آلامهم.....)
- حجم الرسالة أو عدد صفحاتها متترك لتقديرك، فليس هناك اتفاق على عدد صفحات

الرسالة، المهم أن تكون الرسالة طويلة بالقدر الذي يجعلها قادرة على إبراز القضية وإيضاحها بشكل قوي ومؤثر بحيث تؤدي إلى الهدف المرسوم.

### تقييم عملية جمع التبرعات من خلال أسلوب الرسائل البريدية:

عملية التقييم من أهم العمليات لأي حملة جمع تبرعات، فمن خلالها يمكن تحديد مدى ما تحقق من الأهداف ومن خلالها تستطيع أن خطط للحملات المستقبلية، ويمكن أن تحدد الخطوات التي يجب أن يتضمنها أي تقييم أولي في ضوء الإجراءات التالية:

- تحديد عدد الرسائل التي تم إرسالها.
- تحديد عدد الرسائل التي تم استلامها (الرسائل التي تضمنت تبرعات فقط) كم المبالغ التي تم جمعها.
- كم المبالغ التي تم صرفها على الحملة، دون احتساب ساعات العمل لعاملين بدون أجر، أما بالنسبة لعاملين بأجر فيجب إضافة مجموع أجورهم إلى التكلفة العامة للحملة.
- نسبة الدخل للتكلفة ونحصل عليه من خلال تقسيم المبالغ المستلمة على المبالغ المصروفة. فإذا كان إجمالي العائد من الحملة ٥٧٠ ألف ريال وإجمالي المبالغ المصروفة ٥٠٠ ألف ريال فإن صافي الدخل =  $57000 - 50000 = 70000$  ريالاً، ونسبة الدخل للتكلفة =  $70000 / 57000 = 1,14$ .
- تحديد المتبرعين في الفئة العليا والفئة الوسطى، وكيف يمكن إقامة علاقات خاصة بينهم وبين الجمعية، فقد يكون من بين هؤلاء من يكون داعماً بشكل دائم للجمعية. والمتبرعون في الفئات العليا هم الذين يتبرعون ببالغ كبيرة ومؤثرة.
- تحديد أسماء المتبرعين الجدد ومحاولة إقامة علاقات قوية بينهم وبين الجمعية، وقد يكون بين هؤلاء المتبرعين الجدد من يكون راضاً كبيراً للجمعية، فحتى لو كانت تبرعاتهم لأول مرة صغيرة نسبياً فقد يقدمون في التبرعات التالية مبالغ كبيرة إذا وتقوا في الجمعية وتعاطفوا مع رسالتها.

• **تصنيف المتبرعين في فئات نحو:**

١٠٠ - ٥٠٠ ريال

٦٠٠ - ٩٠٠ ريال

١٠٠٠ - ٢٠٠٠ ريال

- تحديد أكثر المبالغ شيوعاً ، معرفة هذا المبلغ يساعد في تصنیف فئات التبرع لحملات التبرع التالية.

**ثالثاً، أسلوب المناسبات الخاصة لجمع التبرعات:**

عادة ما توصف هذه الطريقة بـ «المستعنة في جمع التبرعات» وذلك لما لهذه المناسبات من أبعاد ترويحية وترفيهية واجتماعية وتربوية وثقافية.

تتعدد أشكال المناسبات الخاصة سواء في حجمها أو أنماطها أو أهدافها، فمن ناحية الحجم فقد لا تتجاوز حفلة عشاء خيري لا يتجاوز الحضور فيها أربعين مدعواً، وقد تكون كبيرة يتجاوز حضورها الألف مدعوأ، كإقامة مباراة خيرية بين فريقين من فرق كرة القدم أو السلة أو إقامة مسابقة ثقافية بين مدرستين.

المناسبات الخاصة بشتى صورها وأشكالها يمكن أن تساعد الجمعية الخيرية في جمع التبرعات وتعزز قاعدة الجمعية من المتبرعين والمعاطفين والمتطوعين، كما تعطي الجمعية الفرصة لإبراز رسالتها وأهدافها ونشاطاتها وإنجازاتها، وما أسدته وتسديه من خدمات ومنافع للمجتمع.

ولكن يجب أن ندرك أن المناسبات الخاصة لا تحقق الأهداف المرجوة منها دائماً، فقد تكون النتائج التي تتحققها من وراء المناسبات الخاصة لا تساوي جزءاً يسيراً مما بذل فيها من مال وجهد ووقت، وعلى أي حال هناك مجموعة من الأسباب لجوء الجمعيات الخيرية لهذا الأسلوب تتمثل في التالي:

## • توعية الجمهور وتعريفها بالجمعية:

تعزز المناسبات الخاصة إدراك ووعي الناس بالجمعية أو القضية التي تقوم من أجلها هذه المناسبات، من خلال رسائل الدعوة التي تبعثها الجمعية إلى المدعويين، وكذلك من خلال التغطية الإعلامية لهذه المناسبات، هذا الإجراء ينشر المعرفة والوعي عن هذه الجمعية حيث قد تصل هذه الرسائل الإعلامية أو البريدية أو الإلكترونية إلى أناس لم يسبق لهم السماع بهذه الجمعية.

كما تتبع هذه المناسبات لمنطوقين الجدد، الذين لم يسبق لهم المشاركة في نشاطات سابقة، فرصة للتدريب والمشاركة الفعلية في نشاطات الجمعية.

## • جمع المال:

لعل الهدف الرئيس من إقامة المناسبات الخاصة في معظم الأوقات هو جمع التبرعات، فوجود أعداد كبيرة من الحضور قد يكون مناسبة جيدة لطلب الدعم المادي أو المعنوي أو الفني، ولعل من أكثر الأساليب لجمع التبرعات من خلال المناسبات الخاصة هو بيع التذاكر لهذه المناسبات، كذلك يمكن أن يصاحب ذلك بيع أنواع من البضائع كالملابس أو الكتب أو الصور أو الرسومات أو غير ذلك.

## • توعية الجمهور ببرامج المؤسسة:

من خلال هذه المناسبات يمكن للجمعية توعية الجمهور برسالة وأهداف ونشاطات وبرامج الجمعية، فحضور أعداد كبيرة من الناس لهذه المناسبات يتبع للجمعية تعريفهم بالبرامج التي تقدمها الجمعية لخدمة المجتمع بشكل عام أو أحد فئاته، هذا التفاعل الذي يتم من خلال هذه المناسبات بين الجمعية من جهة والجمهور من جهة أخرى يزيد من رصيد الجمعية من الداعمين والمتعاطفين، كما تتبع لها الاتصال مع قيادات المجتمع والأثرياء، والقادرين بصفة عامة على دعم الجمعية سواء مادياً أو فنياً أو تقنياً أو بدنياً.

## • الاحتفاء بالمتبرعين والمتطوعين

قد تقام بعض المناسبات من أجل تعبير الجمعية الخيرية عن شكرها وتقديرها للمتبرعين على مساهماتهم الفعالة ودعمهم المادي للجمعية التي أسهمت في تحقيق أهداف الجمعية، كما قد تقام بعض المناسبات من أجل شكر المتطوعين الذين بذلوا من وقتهم وجهدهم الكثير من أجل أهداف وبرامج ونشاطات الجمعية خلال العام أو الأعوام المتصرمة، وعلى الرغم من أن الغاية من إقامة مثل هذه المناسبات هو شكر المتبرعين أو المتطوعين، إلا أن ذلك قد يؤدي إلى جذب اهتمام الجمهور لرسالة وأهداف الجمعية والتعرف على نشاطاتها، كما يؤدي مثل هذا الاحتفاء إلى جذب مزيد من المتبرعين والمتطوعين الذين شاهدوا هذا الاحتفاء ورغباً أن ينالوا منه (Alexander, 2005) & (Carlson, 2005) & (Ciconte & Jacob, 2005)

يشير كل من Klien & Roth أن أسلوب المناسبات الخاصة أسلوب مهم لبلوغ جملة من الأهداف باستثناء جمع التبرعات، لأن هذا الأسلوب يمكن أن يحقق شعبية وصيانت الجمعية، كما يوطد العلاقات الاجتماعية، التي تساعد بدورها في نموروح الجماعة في الجمعية، كما يمهد لمعرفة أفراد جدد، وتعريفهم بالجمعية ونشاطاتها المختلفة، إضافة إلى ذلك فقد يساعد على جمع التبرعات من مصادر لا يمكن الوصول إليها دون إقامة هذه المناسبات الخاصة. (Klien & Roth, 1999)

ويشير Culshaw و Norton بينما تجتمع بعض المناسبات الخاصة بجذب مئات بل الآلاف من الناصرين الذين تتيح لهم هذه المناسبات وقتاً ممتعاً، هناك مناسبات أخرى تفشل هي تحقيق أهدافها لأي سبب كان، كأن يتخلى الداعم الرئيس، في اللحظات الأخيرة، أو لأي سبب بشري أو مادي، في حين يكون العائد المادي مجزياً من إقامة هذه المناسبات إذا كان إعدادها وتنظيمها وتفعيلاها جيداً. هناك مناسبات لا تتحقق ولو جزءاً يسيراً مما أنفق عليها من مال وجهد ووقت، لذا يجب التفكير وإعادة التفكير في قدرة الجمعية على القيام بمثل هذه المناسبات، أهم إيجابيات المناسبات الخاصة أنها تتيح للجمعية الاتصال بانسان الذين لم يكن في نيته دعم الجمعية مادياً، أو لم يفكروا في ذلك على الأقل، لأنهم غالباً ما يأتون لمثل هذه المناسبات ليس من أجل أهمية رسالة الجمعية وأهدافها بقدر ما يكون اهتمامهم بالمناسبة في حد ذاتها، ولكن مجرد أن ينخرطوا

في فعاليات هذه المناسبات فإن ذلك يتيح لهم التعرف على رسالة الجمعية ونشاطاتها مما يدفع على الأقل نسبة منهم على أن يصبحوا من داعمي الجمعية مادياً ومعنوياً أو طوعاً. (Norton, & Culshaw, 2000)

يشير كل من Klien و Roth على وجوب أخذ الحيطة والحذر قبل الشروع في إقامة المناسبات الخاصة، وذلك يرجع في اعتقادهما إلى ما تتطلبه إقامة المناسبات من وقت وجهد ومال، إضافة إلى المخاطرة بصرف مبالغ مالية قبل أن تجمع الأموال. لذا فإن أسلوب المناسبات الخاصة لجمع التبرعات ليس الأفضل دائماً وخاصة للجمعيات التي يقل فيها عدد الأعضاء والمتطوعين الذين يمكن أن يقوموا بمتطلباتها. (Klien & Roth, 1999)

### الأعداد للمناسبات الخاصة

نظراً لما تتطلبه إقامة المناسبات الخاصة من جهد ووقت ومال فإن ذلك يملي على الجمعية الخيريةأخذ الحيطة والحذر قبل الشروع في إقامة المناسبات الخاصة.

هناك مجموعة من الأسئلة التي يجب الإجابة عليها قبل الشروع في التخطيط لإقامة مثل هذه المناسبات أهمها: (Cicconte & Jacob,

هل هناك ضرورة لإقامة هذه المناسبة؟

ما المتوقع أن تتحققه هذه المناسبة للجمعية؟ هل ستتحقق كسباً مادياً أم ستحقق انتشاراً للجمعية في محيطها المحلي وأنواعي؟

ما أفضل نوع من المناسبات الخاصة التي تسجم مع رسالة الجمعية وتحظى بقبول المجتمع المستهدف بهذه المناسبة؟

هل لدى الجمعية أعضاء ومتطوعين لديهم القدرة والكفاءة في إنجاح المناسبة؟

هل تملك الجمعية الأموال اللازمة ل القيام بالمناسبة الخاصة؟

هل ستزيد المناسبة الخاصة إلى ترابط وتعاون أعضاء الجمعية ومتطوعيها؟

هل ستتحدى هذه المناسبة، بأي شكل من الأشكال، المناسبات الخاصة التي سبق وأن أقامتها الجمعية؟ (Cicconte & Jacob, 2005) بمعنى هل ستقدم هذه المناسبة الجديدة شيئاً مختلفاً يشد الحاضرين وينال رضاهم، الأمر الذي يربطهم بالجمعية.

بعد الإجابة على تلك الأسئلة يمكن للجمعية أن تقرر في ضوء هذه الإجابات، ما إذا كان من المناسب إقامة هذه المناسبة الخاصة أم لا.

إذا كان هناك ضرورة لإقامة مناسبة خاصة تقدم نوعاً من الفائدة للجمعية أو الدعم لها، فهذا أحد المبررات الذي يجب أن يكون في مصلحة إقامة مناسبة خاصة، سواءً كانت الفوائد مادية أو كانت مزيداً من المتبرعين المحتملين والمتطوعين والمناصرين، كل هذه مكاسب تسعى الجمعيات الخيرية لبلوغها، وهي في ذات الوقت أهم الأسباب لإقامة المناسبات الخاصة.

الرغبة وحدها أو المكاسب لا تكفي وحدها لإقامة مناسبة خاصة إذا لم تتوفر شروط أخرى مثل الأعضاء المؤهلين والمتطوعين القادرين على إنجاح هذه المناسبات، وتتوفر العمال الضروري لإذ تكون إقامة مثل هذه المناسبات دون ذلك عبئاً لا طائل من ورائه، بل قد تكون النتائج سلبية تؤثر في سمعة الجمعية ونظرة الناس لها.

من ميزات المناسبات الخاصة أنها تتيح قدرأً كبيراً من الإبداع والتجدد في نمط النشاطات والفعاليات المصاحبة للمناسبة الخاصة، وبذلك تظهر روح التحدي، تحدي الجمعية نفسها من خلال أن تكون المناسبات الجديدة أكثر إبداعاً ومردوداً من المناسبات السابقة، وتحدي الجمعية للجمعيات الأخرى من خلال تقديم شيئاً مختلفاً جداً وأكثر إثارة.

## خطوات التخطيط للمناسبات الخاصة:

بعد أن تقتضي الجمعية الخيرية بجدوى إقامة المناسبة الخاصة وتتوفر الشروط الضرورية لها، يمكن إتباع الخطوات التالية:

### ١- تنظيم الوقت:

من الضروري أن تأخذ اللجنة المسؤولة عن جمع التبرعات عامل الوقت مأخذ الجدية وأن تتظر له على أنه عامل حاسم في نجاح أو فشل المناسبة، فإن إقامة مناسبة خاصة تحتاج إلى وقت طويل من التخطيط والإعداد والاستعداد والتهيئة.

على الرغم من أن الوقت الذي تحتاجه الجمعية الخيرية لإقامة مناسبة خاصة يختلف باختلاف طبيعة المناسبة والخبرات السابقة للجمعية ومدى استعدادها مادياً وبشرياً وفنياً، إلا أن المناسبات بصورة عامة تحتاج إلى وقت طويل، قد يتراوح بين ستة أشهر إلى عام كامل، المهم في تحديد الوقت أن يكون لدى الجمعية الوقت الكافي للإعداد والتهيئة وتوفير متطلبات المناسبة، لأن التعجل قد يفضي إلى الفشل الذريع، أو الارتباك أو عدم تحقيق الأهداف بصورة مقبولة.

### ٢- اختيار نوع المناسبة

هناك العديد من أنواع المناسبات الخاصة التي يمكن للجمعية الخيرية أن تختار من بينها، فقد يكون محور المناسبة الخاصة تكريماً لشخصية من الشخصيات التي ساهمت بجدارة في مجال خدمة الجمعية، كما يمكن أن يكون محور المناسبة تكريماً للمتطوعين الذين بذلوا الكثير من الوقت والجهد في خدمة الجمعية، كما يمكن أن يكون محور المناسبة عروضاً رياضية أو فنية أو ثقافية.

المهم أن يكون الاختيار ملائماً لقدرات الجمعية ورغبات الجمهور، وقدراً على جذب الجمهور للحضور والمشاركة، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى، على الجمعية أن تقرر ما إذا كانت هذه المناسبة سوف تكون تقليداً سنوياً أم لمرة واحدة.

هناك الكثير من الجمعيات والمنظمات غير الربحية من ذاقت على إجراء مثل هذه المناسبات بشكل دوري سواء أكانت كل عام أو مرة كل عامين أو أكثر من ذلك، هذا الإجراء من شأنه أن يزيد من رصيد الجمعية من المتعاطفين والمتطوعين الذين يستمر ارتباطهم بالجمعية لفترات طويلة.

تشير Bray أن الخطوة الأولى لاختيار نوع المناسبة يعتمد على ما يتوفّر للجمعية الخيرية من إمكانات، إذا كان لدى الجمعية الخيرية مكان رحب فسيح، فيمكن للجمعية أن تفكّر في نشاط يجلب أعداداً كبيرة من الناس، إذا كان لدى الجمعية الخيرية أعداداً كبيرة من المتطوعين فيمكن لها أن تقوم بنشاط يستثمر ما لديها من متطوعين، مثل الاحتفالات والمهرجانات والمزادات، إذا كان للجمعية علاقات جيدة بالمشهورين كالفنانين والخبراء فيمكن للجمعية أن تقيم المناسبات الملائمة لذلك مثل المحاضرات الخاصة أو الحفلات الفنية أو الرياضية أو الثقافية. (Bray, 2005:8/23)

### ٣- تحديد الزمان والمكان:

تحديد الزمان والمكان من العوامل المهمة في حجم الحضور والمشاركة، فالنسبة للزمان يجب أن يراعي الوقت المناسب لإقامة المناسبة الخاصة سواء من ناحية التوقيت صباحاً أو مساءً أو من ناحية اليوم، فاختيار الأيام الحرة التي لا يكون الناس فيها مرتبطين بأعمالهم الرسمية من العوامل المشجعة على حجم الحضور، وعلى لجنة جمع التبرعات أن تتقصى وجود مناسبات اجتماعية أو فعاليات مجتمعية يمكن أن تؤثر في حجم الحضور، فعلى سبيل المثال إذا كانت هناك مباراة رياضية فعلى الجمعية أن لا تقيم نشاطها في ذلك اليوم حيث سيتجه الكثير من الناس إلى حضور هذه المناسبة الرياضية أو البقاء في منازلهم لمشاهدتها.

أما بالنسبة للمكان فمن الأفضل اختيار المكان الملائم الذي يحبذه الجمهور ويفربه بالحضور، فكل مدينة من المدن تقريباً توافر فيها بعض الأماكن الملائمة سواء أكانت هذه الأماكن مفتوحة أو مغلقة، سواء أكانت في قلب المدينة أو في ضواحيها، ما يجب التأكيد عليه أن طبيعة الأماكن تلعب دوراً مهماً في حجم حضور المناسبات، كما يجب على لجنة جمع التبرعات عند اختيار أماكن إقامة الحفلات أن تراعي خصائص وسمات المستهدفين بالمناسبة الخاصة، فما يصلح للشباب قد لا يصلح لكتاب السن، وما يصلح للعزاب قد لا يصلح للأسر.

#### ٤- الميزانية

تحديد حجم الميزانية يتطلب تحديد تكاليف إقامة المناسبة الخاصة، يجب أن تشمل هذه التكاليف جميع المصروفات التي يمكن أن تتطلبها إقامة المناسبة، بما في ذلك قيمة المأكولات والمشرببات والأجور واستئجار المكان والاتصالات، وأجور العاملين وغيرها، أما الدخل العائد من هذه المناسبات فيتمثل بشكل رئيس في قيمة التذاكر التي تباع في هذه المناسبة.

عند تسعير قيمة تذاكر حضور المناسبات الخاصة يجب أن يغطي الدخل من التذاكر التكاليف التي تصرف على المناسبة، إضافة إلى نسبة من الفائض والذي يعتبر الدخل الصافي للجمعية.

عند وضع أسعار التذاكر يجب أن لا تكون الأسعار مبالغ فيها ما يؤدي إلى إjection الناس عن شرائها، وكذلك يجب أن لا تكون منخفضة بحيث لا تغطي تكاليف المناسبة، وعند وضع أسعار التذاكر يجب على لجنة جمع التبرعات أن تأخذ في الاعتبار أوضاع الجمهور المادي، أحد الحلول الملائمة أن يكون هناك تفاوت في قيمة التذاكر، من خلال توزيع الطاولات بحيث تكون هناك طاولات خاصة بتكلفة كبيرة وأخرى أقل سعراً إضافة إلى مقاعد عامة تكون قيمة تذاكرها في متباول معظم الناس، هذا الإجراء يتبع الفرصة لأكبر عدد من المدعويين من مختلف الفئات الاجتماعية.

هناك أيضاً وسائل أخرى يمكن الإفادة منها لزيادة عائد المناسبات الخاصة، من ذلك على سبيل المثال دعوة الشركات والمؤسسات التجارية والصناعية والخدمية التي ترغب بالدعابة لمنتجاتها من خلال منشورات المناسبة، وقد تدفع هذه الشركات والمؤسسات مبالغ مجزية، خاصة إذا كان هناك تغطية إعلامية للمناسبة.

كما يمكن أن تكون المناسبة فرصة لبيع بعض المنتجات والبضائع أو الأعمال الفنية التي تخفيض دخلاً إضافياً إلى قيمة التذاكر، كما يمكن دعوة أصحاب المتاجر إلى المشاركة في تكاليف المناسبة على أساس الدعاية لمنتجاتهم أو خدماتهم، هذا الإجراء من شأنه أن يخفض تكلفة إقامة المناسبة وبالتالي يزيد من مردودها المادي.

#### ٥- الدعاية:

من عوامل نجاح المناسبات الخاصة الدعاية المنظمة والهادفة، والدعاية المنظمة والهادفة هي التي تحقق على الأقل هدفين أساسيين، الهدف الأول يتمثل في أن تكون الدعاية قادرة على الوصول لأكبر عدد من الناس وتعريفهم بالمناسبة، فعدم معرفة الناس بالمناسبة يجعل حضورهم ومشاركتهم مستحيلة، الهدف الثاني هو أن تكون الدعاية قادرة على التأثير في الناس لحضورهم هذه المناسبة ، من خلال إبراز ما تتضمنه المناسبة من نشاطات وفعاليات تقرى الجمهور بالحضور، سواء أكان الإعلان في الصحف أو الإذاعة أو الصحف، أو الملصقات أو المطويات أو غيرها.

#### ٦- التنظيم:

من المهم تحديد المهام والواجبات التي تتضمنها المناسبة الخاصة، ومن ثم توزيع هذه المهام على الأعضاء والمتطوعين، بحيث يكون هناك وضوح في الرؤية لدى كل فرد من العاملين، سواء أكانتوا أعضاء أو متطوعين، بالمهام والواجبات المناظرة بكل واحد منهم.

توزيع الأدوار يجب أن يحدد في المراحل الأولى من إعداد الخطة للمناسبة الخاصة، بحيث يكون هناك وقت كافياً للتيسير بين مجموعات العمل، ومن المهم أن تكون هناك قيادة أو جهاز إشرافي يتولى الإشراف على جميع الفعاليات والأعضاء والمتطوعين المشاركون في المناسبة، ويجب على المشرف على التنظيم أن يعد جدولًا يتضمن جميع الفعاليات والمهام وأن يضع أمام كل فعالية الأفراد المكلفين بهذه المهام، ونعني بالفعاليات والمهام جميع ما تتطلبه المناسبة من إعداد مثل الدعاية وكتابة وطباعة الدعوات ، وكتابة وصياغة وطباعة التذاكر، والاتصال بالمؤسسات والشركات التي يمكن أن تسهم بدعم المناسبة سواء نقداً أو خدمات أو منتجات، كذلك تشمل المهام والفعاليات النشاطات المختلفة التي تتطلبها المناسبة.

#### ٧- توثيق الصلة بالحضور:

إذا كان العائد المادي غير مجز في بعض المناسبات الخاصة فإن الجمعية الخيرية يمكن أن تستفيد من هذه المناسبات من خلال مد جسور التواصل بينها وبين الحضور، حتى يتستن لها

ذلك يجب عليها أولاً أن تحصل على معلومات عنهم مثل الأسماء والعنوانين وأرقام الهواتف، حتى تستطيع مراسلتهم في المستقبل وطلب دعمهم، هناك عدة طرق لإنشاء قاعدة بيانات بأسماء حضور المناسبات الخاصة، أحد هذه الطرق: أن توضع كراسة تتضمن الاسم والعنوان ورقم الهاتف والتوفيق، ويطلب من الحضور كتابة هذه البيانات عند دخولهم، ولكن هذه الطريقة لا تؤدي دائمًا إلى نتائج جيدة خاصة إذا كان وصول الحضور في وقت متقارب، مما يجعل من الصعب أن يحصلفوا في طوابير من أجل التوفيق، الطريقة الأخرى أن توضع على المقاعد بطاقات تتضمن المعلومات السابقة ويطلب من الحضور تعبيتها، وتجمع هذه البطاقات أثناء الحفل، وهناك طريقة ثالثة وهي أن توزع بطاقات تحمل أرقاماً إلى جانب المعلومات السابقة، ويدرك للحضور أن هناك جوائز رمزية سوف يتم السحب عليها وسوف يتم إرسالها إلى الفائزين.

وبعد انتهاء المناسبة يتم إدخال الأسماء في قاعدة بيانات ويتم التواصل بين الجمعية وبين هذه الأسماء، وإرسال البروشورات والرسائل الإخبارية التي توضح رسالة الجمعية وأهدافها ونشاطاتها، كذلك إرسال خطابات طلب الدعم.

## أنواع المناسبات

هناك أنواع كثيرة من المناسبات الخاصة يمكن أن تستفيد منها الجمعيات الخيرية لأغراض شتى من بينها جمع التبرعات وتوطيد أواصر العلاقة بين الجمعية ومعيدها الاجتماعي.

لا تقف المناسبات الخاصة عند تسميات معينة أو نشاطات محددة، فبقدر ما يكون لدى الجمعية الخيرية من قدرة على الإبداع والتحدي بقدر ما تجد أنواعاً من المناسبات الملائمة والأكثر إثارة وجذبًا للجمهور.

على الرغم من تقسيم المناسبات الخاصة إلى أنواع، إلا أن ذلك لا يعني بحال من الأحوال أن كل نوع يجب أن يكون مستقلًا عن الآخر، حيث يمكن أن تشمل المناسبة الخاصة مجموعة من الفعاليات، هذا يعتمد على خطة الجمعية وقدراتها ورغبات الجمهور المستهدف للمناسبة، فقد تكون المناسبة ثقافية ولكنها تضم إلى جانب ذلك بيع بعض المنتجات والهدايا والأطباق الساخنة وغير ذلك.

## بعض أنواع المناسبات الخاصة

### ١- مناسبات الدعوة إلى حفلة غداء أو عشاء

هذا النوع من أبسط أنواع المناسبات حيث لا يتطلب الكثير من الإعداد ، كما يمكن أن تساهم فيها بعض المطاعم جزئياً أو كلياً، كما يمكن أن تكون تقليداً سنوياً. وعلى الرغم من أن الجمعية تعتمد على مبيعات تذاكر هذه المناسبة إلا أن ذلك يجب ألا يكون المصدر الوحيد التي تعتمد عليه في هذه المناسبة، بل يجب أن يكون هناك وسائل أخرى لجذب اهتمام الحضور لأهمية الجمعية وحجتها إلى التبرع من أجل إنجاز برامجها ومشاريعها الغيرية.

ويجب أن لا تتحصر فعاليات هذه المناسبة في وجبة الغداء أو العشاء بل يجب أن يصاحب ذلك بعض الفعاليات مثل المحاضرات التي يشارك فيها بعض المتميزين في العلم أو الثقافة أو الفن.

### ٢- المزادات الخيرية

هناك نوعان من المزادات الخيرية التي يمكن للجمعيات الخيرية استخدامها، والتي يمكن أن تدر فوائد مادية ومعنوية لها، النوع الأول هو المزادات الحية والنوع الثاني هو المزادات الصامتة، المزادات الحية هي التي يتولى فيها شخص متخصص عرض المعروضات، يقوم بعرض الأسعار التي يطرحها المتاحفون، أما بالنسبة للمزادات الصامتة فهي التي تعرض فيها السلع ويترك للحاضرين وضع ورقة تحمل قيمة السلعة التي تعجبهم، وفي نهاية المناسبة تكون السلعة من نصيب الشخص الذي يعرض أكبر مبلغاً للسلعة، والمقارنة بين هذين النوعين تؤكد أن المزادات الحية تعطي مردوداً أكبر من المزادات الصامتة.

### ٣- المهرجانات والاحتفالات:

تتضمن المهرجانات والاحتفالات مجموعة من الفعاليات المتعددة كالعروض البهلوانية والفنية والثقافية، ويجب أن نشير إلى أن معظم المهرجانات والاحتفالات الكبيرة تحتاج إلى تنظيم وموارد بشرية ومادية إضافة إلى الخبرات الفنية.



## الفصل الثامن

# أساليب جمع التبرعات الحديثة (الانترنت)

تمهيد

أولاً: أهمية الانترنت للجمعيات الخيرية

ثانياً: الانترنت كوسيلة لجمع التبرعات

ثالثاً: البريد الكتروني كوسيلة من وسائل جمع التبرعات



## الفصل الثامن

### أساليب جمع التبرعات الحديثة (الإنترنت)

تمهيد :

أصبحت الإنترت من أهم وسائل الاتصال والتواصل وأقلها كلفة، لقد وجهت هذه التقنية إلى مختلف مجالات الحياة على مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمعات، كما بدأت هذه التقنية تدخل بقوة إلى عالم المنظمات غير الربحية كوسيلة للوصول إلى الأفراد والمؤسسات حيث تقدم الإنترنت للجمعيات الخيرية وسائل جديدة للتواصل مع الآخرين، ويجب الإشارة إلى أنه على الرغم من المميزات التي تتصف بها هذه التقنية إلا أنها تصبح واحدة من وسائل جمع التبرعات ولا يمكن بحال من الأحوال أن تحل محل أساليب جمع التبرعات التقليدية ، ولكنها إضافة مهمة إلى الأساليب القديمة.

ولذا ناقش أسلوب الإنترت كأداة من أدوات جمع البيانات في فصل مستقل فلا يعني ذلك عدم وجود التكامل بينها وبين ما أطلقتنا عليه في الفصل السابق أساليب جمع التبرعات التقليدية وسوف نرى في هذا الفصل تمهيدات عن كيفية أن تخدم الإنترت وتكامل مع الأساليب التقليدية لجمع التبرعات.

يشير *paderis* أن الاهتمام والإثارة التي أحاطت باستخدام الإنترت في جمع التبرعات يذكرني الوضع عندما استخدم التلفون والبريد الجديد على مشهد جمع التبرعات ولكن جمع التبرعات من خلال الإنترت أكثر إثارة من أي أسلوب من أساليب جمع التبرعات الأخرى لسببين الأول أن تكلفة جمع التبرعات على الإنترت لا تساوي إلا جزءاً يسيراً من تكلفة الحملة البريدية أو الهاتفية ، الثاني أن حدود و إمكانية جمع التبرعات، من خلال الإنترت، غير محدودة بالمكان أو القدرة أو الاستطاعة ولكن ذلك لا يعني أن أي منظمة غير ربحية يمكن أن تحقق النجاح وتبلغ ما ترمي إليه من أهداف، قد تتجه بعض الجمعيات الخيرية في جمع التبرعات من خلال الإنترت وقد تقشر أخرى في تحقيق أهدافها. (*Tong poderi :http://www.fundraise.com*)

تبقى فعالية و قيمة الإنترت كأسلوب من أساليب جمع التبرعات مرتبطة بمدى انتشار

هذه التقنية ، فقد تكون هذه التقنية فعالة في المجتمعات المتقدمة التي تخفيض فيها نسبة الأمية الحاسوبية.

وظيفة الإنترن트 للتبرع للجمعيات الخيرية في الوقت الحاضر تتركز أولاً و بشكل رئيس على بناء و تقوية العلاقات مع الداعمين و المتطوعين و المستفيدين و مع المجتمع بجميع مؤسساته، الإنترنرت وسيلة فعالة للجمعيات الخيرية للتعریف ب نفسها و توضیح اهتماماتها، وفي المرتبة الثانية يجب أن تنظر الجمعيات الخيرية إلى الإنترنرت على أنها أداة يمكن استخدامها لجمع التبرعات. الإنترنرت تتيح للجمعية الخيرية أساليب جديدة للتواصل غير المحدود بالمكان أو الزمان تواصل سريع و فعال تستطيع الجمعية الخيرية أن ترسل رسائل إلكترونية بكميات تتجاوز الألف خلال دقيقة و بتكلفة لا تتجاوز قيمة خطاب بريدي واحد.

نجاح الإنترنرت في عالم الجمعيات الخيرية كما يشير إلى ذلك Hart لا يأتي على الإطلاق من التركيز على جانبها التقني بقدر ما يأتي على التركيز على بناء العلاقات وتحسين القائم من العلاقات ومحاولة بلوغ رضا المانحين، وأن الذي يؤدي بدوره إلى جمع مال أكثر، إن الذين يعطون على شبكة الإنترنرت هم الذين طلب منهم ذلك من خلال الإنترنرت. Hart 2002 دخلت الإنترنرت إلى عالم الجمعيات الخيرية كأسلوب مساعد و التجربة مثيرة حيث يشير كل من Stein & Kenyon أن the League of Conservation Voters و World Wildlife Fund كانتا من أوائل المنظمات التي بدأت بفكرة استخدام الإنترنرت في جمع التبرعات خلال منتصف التسعينات، لقد صمممت هاتين المنظمتين نماذج على موقعها يتضمن رابطاً لجمع التبرعات يمكن تعبئتها من قبل المتصفح ومن ثم طباعتها و إرسالها من خلال البريد الرسمي مع الشيك إلى أحد هذه المنظمات (Stein & Kenyon, 2004)، على الرغم مما تضمنت هذه التجربة من تجدید في أساليب جمع التبرعات إلا أن ذلك لم يؤثر كثيراً في معظم الجمعيات الخيرية و يشير Johnston أن وضع الإنترنرت كوسيلة من وسائل جمع التبرعات قد تغير بشكل جذري بعد أحداث 11 سبتمبر، إذ شهد التبرع عن طريق الإنترنرت إقبالاً كبيراً حيث وجد فيها المتعاطفون وسيلة لتقديم تبرعاتهم، وبدأ الاهتمام ينمو بشكل سريع بعد هذه الأحداث حيث بدأت الجمعيات الخيرية تدرك أن بإمكانها أن تجمع من خلال الإنترنرت الأموال والداعمين بشكل جيد و فعال و بتكلفة منخفضة (Johnston, 2005)

يؤكد ذلك تجربة الصليب الأحمر الأمريكي، ففي اليوم الذي تلا أحداث ١١ سبتمبر أي في الثاني عشر من سبتمبر عام ٢٠٠١م أعلن الصليب الأحمر الأمريكي أنما جمعه من خلال الانترنت فقط خلال اثنى عشرة ساعة التي تلت الحدث قد تجاوز المليون دولار.

([http://redcross.org/press/disaster/ds\\_pr010912relief.html](http://redcross.org/press/disaster/ds_pr010912relief.html))

و نهل خطابات السياسيين و القادة الاجتماعيين من خلال التفاز والدعوة إلى التبرع من خلال الانترنت قد أفسهم أيضاً بشكل كبير في تطوير استخدام الانترنت في جمع التبرعات.

## أهمية الانترنت للجمعيات الخيرية

أصبحت الانترنت ضرورة لأي مؤسسة سواء كانت مؤسسة ريعية أو غير ريعية لأن التعامل واستخدام الانترنت بدأ يتسع بشكل كبير، حيث أصبح يستخدم كدليل للهاتف ووسيلة للبحث وأسلوب للاتصال والتواصل، إذا كان لدى الجمعية الخيرية الإمكانيات المادية والخبرات البشرية يجب أن لا تتأخر في إنشاء موقعها الإلكتروني لأن الدلائل في اتساع استخدام الانترنت تؤكد أنها ستتصبح كافية وسيلة اتصال كالهواتف والبريد في تواصل الجمعية الخيرية بالجمهور بشكل عام و الداعمين والمهتمين والمتطوعين بشكل خاص، وهناك إمكانيات كبيرة في استخدام الموقع الإلكتروني والبريد الإلكتروني كأسلوب من أساليب جمع التبرعات الفعالة.

الموقع الإلكتروني والبريد الإلكتروني مثله مثل أي أسلوب من أساليب جمع التبرعات يمكن أن تؤدي نتائج إيجابية ويمكن أن يكون غير مجد، هذا يعتمد على التعامل مع هذا الأسلوب وكيف تصميمه و استخدامه يجب أن تتضح الأهداف من إنشاء الموقع الإلكتروني بحيث تتضمن هذه الأهداف جمع التبرعات والأهداف التي تعزز جمع التبرعات سواء بشكل مباشر أو غير مباشر كما يجب أن تتضمن هذه الأهداف أن يكون الموقع مصدراً لدخل إضافي من خلال الدعاية والإعلان وقبل كل ذلك يجب أن تركز أهداف استخدام الانترنت على أن يكون الموقع وسيلة للتعریف بالجمعية وأهدافها ورسالتها.

## الإنترنت كوسيلة لجمع التبرعات

يمكن أن تتضمن الإنترت ثلاثة أساليب لجمع التبرعات و التي تشمل:

- ١ الموقع الإلكتروني الخاص
- ٢ البريد الإلكتروني
- ٣ الإعلان على مواقع الكترونية أخرى من خلال الروابط

### أولاً : الموقع الإلكتروني

ليس المهم أن يكون للجمعية موقعاً إلكترونياً فحسب بل يجب أن يكون فعالاً حتى تستطيع الجمعية من خلاله أن تتحقق الأهداف وحتى تجني منه المال والدعم الشعبي والصيٍت، هناك مجموعة من الإجراءات التي يجب أخذها في الاعتبار إذا أرادت الجمعية الخيرية أن تتحقق أهدافها من خلال استخدام الموقع الإلكتروني أهم هذه الاعتبارات تمثل في توفر العناصر التالية في الموقع الإلكتروني للجمعية:

#### ١- شعار الجمعية :

من الضرورة بمكان أن يكون للجمعية الخيرية شعار خاص ومميز لها، بحيث يرتبط بها هذا الشعار لدى الناس، والمقصود بالشعار هنا الرمز سواء أكان صورة أو شكلاً أو حروفاً، وقد يكون الشعار عبارة عن صورة أو شكل فقط وقد يتضمن الشكل حروفاً معينة سواء أكان اسم الجمعية أو مختصر لاسمها، وقد يكون الشعار حروفاً هجائية مكتوبة بطريقة معينة.

غالباً ما يستعمل للتعبير عن خصوصية المؤسسة أو الجمعية سواء أكانت هذه المؤسسة أو الجمعية ربحية أو غير ربحية.

وإذا كان الشعار في المؤسسات الربحية عادة ما يستعمل كوسيلة من ترويج منتجات المؤسسة والتأثير على الناس من خلال ربطهم نفسياً بمنتجاتها، فإن الغاية من الشعار في الجمعيات

الخيرية لا يخرج كثيراً عن هذا الإطار، حيث تسعى الجمعيات الخيرية إلى ربط الناس بغايات الجمعية وكسب تعاطفهم..

الهدف من الشعار بصفة عامة هو الربط بين الشعار وبين المؤسسة أو الجمعية بحث يدرك الناس هذا الارتباط، فبمجرد النظر إلى الشعار يتadar إلى الذهن المؤسسة أو الجمعية التي يرمز لها، فشعار الهلال الأحمر يرمز إلى هذه الهيئة الطبية في البلاد الإسلامية، وشعار جمعية الأطفال المعاقين يرمز إلى تلك الجمعية التي تعنى بالأطفال المعاقين في المملكة العربية السعودية، ولا يحتاج الناظر إلى هذه الشعارات إلى كثير من الجهد لربط بينها وبين المؤسسات التي يرمز لها، خاصة إذا تكررت مشاهد هذه الشعارات ومضى عليها فترة زمنية تحقق من خلالها الألفة بين الناس وبين الشعار.

وفي الوقت الحاضر يندر أن تجد مؤسسة خيرية كانت أو تجارية أو صناعية لا تملك شعاراً خاصاً بها يميزها عن المؤسسات الأخرى، ويطبع في أعلى أوراقها الرسمية.

وحتى يكون شعار الجمعية الخيرية ذا مردود إيجابي ويؤدي الغرض من تصميمه يجب أن تتتوفر فيه الخصائص التالية:

- أ - أن يعبر بقدر الإمكان عن طبيعة الجمعية الخيرية سواء فيما يتضمنه من أشكال أو صور أو ألوان أو حروف.
- ب - أن يكون مميزاً و مختلفاً عن شعارات الجمعيات الأخرى، وبحيث يسهل تمييزه عن شعارات الجمعيات والمؤسسات الأخرى، ويجب على الجمعية أن تراعي هذه المسألة ولاسيما أن كثيراً من المؤسسات عادة ما تلجأ إلى تسجيل شعارها بشكل قانوني.
- ج - يجب عند تصميم الشعار أن يأخذ ما يستحقه من الوقت والجهد، وأن يتم عرضه على ذوي الاختصاص، وعلى الأعضاء العاملين في الجمعية، وذلك حتى لا تضطر الجمعية إلى تغييره بعد فترة قصيرة أو طويلة، فتغيير شعار الجمعية الخيرية يعني ضياع سنوات من الألفة بين الناس وهذا الشعار.
- د - اختيار الألوان المعبرة عن طبيعة الجمعية، ويجب عند تصميم الشعار أن يحتفظ بميزاته عند طباعته باللونين الأبيض والأسود.

هـ - أن يكون الشعار قابلاً للإخراج بمحفظ الأحجام الصغيرة والكبيرة، بحيث يمكن طباعته على لوحة كبيرة أو حائط وفي نفس الوقت يمكن طباعته على كرت صغير، دون المساس بوضوحيه أو ميزاته أو دلالاته.

## Mission Statement

## ٢- رسالة الجمعية

رسالة الجمعية هي جملة مختصرة موجزة ومعبرة في ذات الوقت، تحتاجها كل منظمة سواء أكانت ربحية أم غير ربحية من أجل التعريف بغايتها وفلسفتها وقيمها الأساسية.

رسالة الجمعية الخيرية تجيب على سؤال في غاية الأهمية وهو لماذا وجدت هذه الجمعية؟ كما تصف بإيجاز الحاجات التي أنشئت الجمعية من أجل سدها أو إشباعها. فرسالة الجمعية تلعب دور المرشد أو الدليل، فبدونها يصعب تحديد أولويات برامج ونشاطات الجمعية الخيرية، أهمية رسالة الجمعية تبدو في الاهتمام المتمامي في إعطائها جهداً كبيراً وقتاً طويلاً لصياغتها، كما يدل على ذلك العدد الكبير من المؤلفات التي ناقشت هذه القضية باستفاضة وعمق.

ولأهمية رسالة الجمعية فإن من واجب كل عضو من أعضاء الجمعية بصرف النظر عن موقعه الوظيفي أن يدرك دلائل ومغزى رسالة الجمعية الخيرية التي يتسب لها، لأنها توجز بكلمات قليلة قيم وأهداف وأمال وتطبعات وأولويات وتفرد الجمعية، كما أنها بمثابة الإعلان لأفراد المجتمع بشكل عام والداعمين والمترددين والمتطوعين بشكل خاص عن وظيفتها.

رسالة الجمعية الخيرية يمكن أن ينظر إليها على أساس أنها وسيلة للتقييم والحكم على الجمعية بالنجاح أو الفشل، كما ترسم للقائمين على الجمعية الاتجاه الذي يجب أن يسلكه عند ما تتطلب الجمعية التعامل مع متطلبات جديدة أو ظروف طارئة، كما تعتبر رسالة الجمعية مصدر تحديد الأولويات، ومصدر الفصل عند اختلاف أعضاء مجلس الإدارة في تحديد هذه الأولويات، إضافة إلى ذلك فإن الرسالة القوية المؤثرة للجمعية الخيرية عامل جذب للمترددين والداعمين والمتطوعين، كما تعتبر عاملًا مهمًا في انخراط أفراد المجتمع في الفعاليات والنشاطات التي تقييمها الجمعية الخيرية.

تطلب صياغة رسالة الجمعية جهود كبيرة من أعضاء الجمعية بشكل عام ومن بعض المبادرين والمتطوعين من ذوي الصلة الوثيقة بالجمعية، ولأن رسالة الجمعية تحتاج إلى الدقة والإبداع والبساطة والاختصار، بحيث تكون مؤثرة ومحترمة إلى حد كتابتها في الهاشم العلوي من أوراق المراسلات والنشرات الإخبارية للجمعية وطباعتها على البطاقات الشخصية لمنسوبي رسالة الجمعية، لهذا هناك الكثير من الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند صياغة رسالة الجمعية منها:

- أن تكون مختصرة لا تتجاوز 17 كلمة وأن تكون مركزة بشكل كبير، بحيث يمكن طباعتها على القمصان الرياضية.
- يجب أن تكون واضحة سهلة الفهم.
- يجب أن تركز على نتائج ما تقدمه الجمعية من خلال برامجها وخدماتها وليس على الأعمال التي تقوم بها.
- يجب أن تخليوا رسالة الجمعية من المصطلحات والكلمات غير المفهومة من عامة الناس.
- يجب أن تكون الرسالة واسعة بقدر ما تسمح للنمو والتوسع ومحدودة بقدر ما تحافظ على الموضوع والتركيز.
- يجب أن تتضمن صياغة الرسالة ما يوحى بتميز أو تفرد الجمعية.  
(Ciconte, & Jacob, 2005)

(<http://www.raise funds.com/1101forum.html>)

ومن الأمثلة لرسائل بعض المؤسسات ما يلي :

رسالة ميكروسوفت ”تمكّن الأفراد والمؤسسات في أنحاء العالم من بلوغ كامل إمكاناتهم“

رسالة جوجل ”تنظيم معلومات العالم لتصبح مفيدة وفي متناول كل فرد في العالم“

### ٣- المعلومات الأساسية عن الجمعية

من المهم أن يتضمن الموقع مجموعة من المعلومات عن الجمعية و التي توضح للمتصفح ما هي هذه الجمعية ومن أهم المعلومات التي يجب توفرها التالي :

- المعلومات الخاصة بسمى الجمعية ووظائفها الأساسية وما تقدمه من خدمات ، رسالة الجمعية يمكن أن توضع في الصفحة الرئيسية وتكتب بحجم مناسب، وإذا كانت الصفحة الرئيسية لا تسع لرسالة الجمعية فيمكن أن تكتب الرسالة في صفحة مستقلة ويوضع لها رابط على الصفحة الرئيسية يمكن من خلاله الوصول إليها.
- موقع الجمعية بحيث يتضمن اسم المدينة و الدولة وإذا أمكن تزويد ذلك بخارطة توضح موقع الجمعية الخيرية وكيفية الوصول إليها.
- وسائل الاتصال بالجمعية يجب أن تكون وسائل الاتصال بالجمعية واضحة على الموقع كما يجب أن تشمل المعلومات التالية:
  - رقم الهاتف بما في ذلك رمز الدولة والمدينة.
  - البريد الإلكتروني
  - صندوق البريد
  - رقم الفاكس
- ومن الأفضل أن توضع أرقام الهاتف والبريد الإلكتروني لأعضاء الجمعية و يمكن عمل ذلك من خلال رابط تحت عنوان ( العاملون ) بحيث تضم صنفحة لكل عضو تشمل معلومات عن طريقة الاتصال به ونبذة من سيرته الشخصية، بما في ذلك صورته الشخصية هذه، الإجراءات من شأنها أن تؤكد الطابع الشخصي للجمعية وتجعل المتصفحين يشعرون بالقرب منها والثقة بها.
- إذا كان للجمعية فروع أخرى يجب وضع رابط لكل فرع من هذه الفروع إلى جانب معلومات وافية عن هذه الفروع مثل المواقع الجغرافي، ووسائل الاتصال بها.

- وإذا كان لهذه الفروع موقع خاص فمن الأفضل وضع الروابط التي يمكن استخدامها للوصول إلى مواقعها.

#### ٤- قدرة الموقع على التعبير عن هوية الجمعية :

من أهم أهداف الموقع الإلكتروني هو بناء العلاقات الشخصية مع المتصفحين بشكل عام والمترددين بشكل خاص، لذلك يجب أن يعكس الموقع شخصية الجمعية، وأهم ما يجب الافتاء إليه هو عدم التناقض بين رسالة الجمعية وبين الموقع سواء في تصميم الموقع أو في محتواه. كما يجب أن يعبر الشكل العام للموقع عن شخصية الجمعية، فإذا كان الموقع يهتم بقضايا المسنين فيجب أن يضم منه صور وأشكال بحيث يعبر عن مرحلة الشيخوخة كذلك ما يتضمنه من موضوعات وقضايا يجب أن تدور حول موضوع الشيخوخة. كما يجب عند تصميم مثل هذا الموقع مراعاة قدرات المسنين بحيث تكون الحروف المستخدمة في تصميم الموقع كبيرة نسبياً وملائمة لقدرات المسنين البصرية.

#### ٥- تحديث الموقع

من السهل لأي جمعية خيرية أن تصمم موقعاً على الإنترنت ولكن الأهم من ذلك أن يكون لديها القدرة على تحديث الموقع بصورة مستمرة بعض المواقع تتضمن نشاطات قد أنجزت من فترة طويلة، قد تجد إعلان عن نية الجمعية بالقيام بنشاط أو مناسبة معينة ويترك هذا الإعلان شهراً أو أكثر بعد انتهاء المناسبة.

المتصفح لمثل هذه المواقع سيخرج بانطباع سئ عن هذه الجمعية، وعوض أن يكون الموقع من وسائل تحسين صورة الجمعية وكسب المؤيدin لها يصبح الموقع إساءة للجمعية وتغير المتصفحين منها.

تحديث الموقع بصورة مستمرة بحيث يجد المتصفح فيها من الأخبار جديدها ومن المعلومات أحدها يؤدي بالمتصفح أن يعود إلى هذا الموقع بشكل دائم لأنه يجد فيه دائماً الجديد، لو كان الموقع عن الشيخوخة أو المسنين أو عملية التقدم في العمر مثلاً سيكون من عوامل نجاح هذا الموقع إذا استمر في نشر كل ما يجد من موضوعات عن قضايا الشيخوخة، سواء في مجال

الطب أو المجال الاجتماعي من ناحية الخدمات التي تهم المسنين، أو في المجال النفسي أو الاقتصادي المرتبط بحاجات المسنين.

وعلى المسؤول عن الموقع أن يراعي بشكل خاص الإعلانات عن مناسبات معينة و المختلمنة تاريخها يجب استبعادها من الموقع بعد انتهاء المناسبة واستبدالها بما تم في هذه المناسبة مزودة بصورة لأحداث هذه المناسبات، تحديث الموقع بصورة مستمرة يوحي للمتصفح بحيوية الجمعية ومدى اهتمامها برواد الموقع.

## ٦- محتوى الموقع

غالباً ما يتركز حكم متصفح الموقع على ما يحتويه الموقع من معلومات جيدة ومفيدة ، و الموقع الجيد أيضاً هو الذي يتضمن معلومات لا يمكن أن يجدها في موقع آخرى هذه الميزة توطد نوعاً من العلاقة بين المتصفح وبين الجمعية من خلال موقعها وبتكرار زيارة الموقع ربما يؤدي إلى تأثير المتصفح بأهداف ورسالة الجمعية الأمر الذي قد يدفعه إلى دعمها بطريقة أو أخرى.

تنقسم المعلومات التي يجب أن تتضمنها الموقع إلى ثلاثة أقسام:

الأول : المعلومات المرتبطة بنشاطات الجمعية مثل المناسبات الخاصة أو المشاريع التي تقوم بها أو الحالات التي استفادت من الجمعية أو القصص التي تدور حول الموضوعات التي تهتم بها الجمعية.

الثاني : يتعلق بالمعلومات المرتبطة بشكل مباشر بالقضايا التي تهم الجمعية سواء على شكل مقالات أو بحوث أو تقارير فمثلاً إذا كانت الجمعية تهتم بالأطفال المعاقين فإن المعلومات المطلوبة هي ما يرتبط بظاهرة الإعاقة مثلاً أسبابها سبل علاجها و المراكز العلاجية المتوفرة عنوانتها ونتائج البحوث الطبية والعلمية في هذا المجال

أما القسم الثالث من المعلومات فيمكن أن يكون عاماً مثل الأخبار المحلية أو الوطنية التي تهم شريحة كبيرة من الناس وعلى الرغم من أن هذه المعلومات لا تتعلق بقضية جمع التبرعات إلا أن جذبها لاهتمام المتصفح قد يخلق نوعاً من الألفة بين الجمعية والمتصفح و التي قد تؤدي إلى دعم المتصفح للجمعية مادياً أو تطوعياً أو معنوياً.

## ٧- معلومات عن كيفية التبرع :

تشئ الجمعيات الخيرية مواقعها الإلكترونية لعدة غايات أهمها على الإطلاق كسب تعاطف المتصفحين لرسالة الجمعية سواء كان ذلك بشكل مباشر، كما يتمثل في طلب التبرع أو بشكل غير مباشر كما يتمثل ذلك بعرض رسالة وأهداف و خدمات الجمعية وما قدمته للمستفيدين من خدمات، كذلك توضح أهمية ما تقوم بها الجمعية للمجتمع أو أحد شرائطه. وكقاعدة عامة يجب أن يتسم كل ما يتضمنه موقع الجمعية بسهولة الوصول.

ومن منظور فن جمع التبرعات يجب أن تكون هناك روابط واضحة المعالم عن كيفية التبرع أو التطوع للجمعية ولكن من الحكمة أن لا تتعجل في دفع المتصفحين إلى صفحة التبرع، من الأفضل أن يقدم للمتصفحين معلومات جيدة عن أسباب التبرع للجمعية وكيفية التبرع وحجم التبرع و من هذه الصفحة يمكن أن يكون هناك رابط يدعو المتصفح إلى التبرع وعن كيفية التبرع.

يمكن أن تكون في الموقع الإلكتروني خيارات متعددة لأساليب التبرع، كنظام التحويل الآلي، أو نماذج يمكن تعبئتها وطباعتها و إرفاقها مع الشيك لمن لا يفضل استخدام البطاقات البنكية، وعلى الجمعيات الخيرية أن تتخذ كافة الإجراءات لسلامة وآمن التبرع عن طريق البطاقات البنكية وإبرازها للمتبرع المحتمل، إضافة إلى ذلك يجب أن يتضمن نموذج التبرع سواء عن طريق البطاقات الائتمانية أو عن طريق البريد، أو عن طريق الحالات البنكية المعلومات الضرورية مثل اسم المتبرع و مقدار التبرع و رقم البطاقة وعنوان المتبرع وما إذا كان التبرع عاماً أو مخصصاً لنشاط أو برنامج من برامج الجمعية.

## ٨- المعلومات الخاصة بمصادر التبرعات :

المعلومات الخاصة بطريقة صرف التبرعات أو إلى أين تذهب هذه التبرعات التي تجمعها الجمعية معلومات مهمة بالنسبة للمتبرع أو المتبرع المحتمل أو الجهات الرقابية أو المستفيدين، لذا على الجمعية أن تضمن موقعه الإلكتروني في صفحة من صفحات الموقع لهذا الغرض.

معرفة المتبرعين أو المتبرعين المحتملين عن كيفية صرف أموال التبرعات، وإلى أين تذهب تجعلهم أكثر ثقة بالجمعية، وبالتالي أكثر رغبة واستعداداً لدعمها كلما سمح لهم ذلك و

لا تكفي هذه الصفحة بل يجب على الجمعية أن تضع الروابط التي تؤكد ذلك من خلال مصادر أخرى كالمجلات التي تنشر أخبار الجمعية أو المواقع الأخرى التي تشيد بدور الجمعية وتوضح إسهاماتها.

#### ٩- المعلومات الخاصة بالداعمين والمُتبرعين:

الموقع الإلكتروني يوفر قدرًا كبيراً من الفرص التي لا توفرها الوسائل الأخرى فقضية شكر الداعمين والمُتبرعين يمكن أن تتفد من خلال عدة وسائل كالنشرة الإخبارية للجمعية أو خطاب الشكر من خلال البريد أو من خلال الصحف المحلية ولكن سرعان ما تنسى الأسماء التي تشكر من خلال هذه الوسائل في حين أن وضع صفحة لنشر أسماء الداعمين والمُتبرعين تبقى لفترة طويلة و يمكن تحديتها متى شاءت الجمعية.

إبراز أسماء الداعمين والمُتبرعين وخاصة كبار المُتبرعين، هذا الإجراء يجعل هؤلاء المُتبرعين يدركون أن ما يقدموه من تبرع أمر مشكور و هو محل تقدير من قبل الجمعية الخيرية، هذا من ناحية أخرى فإن هذه الأسماء قد تدفع الآخرين، إما ثقة بهذه الأسماء أو تقليد لها، بالتبّرّع و تقديم العون بمختلف أشكاله إلى الجمعية.

#### وسائل جلب الجمهور لتصفح موقع الجمعية

مع التطور الكبير الذي يشهده استخدام الانترنت و تضاعف أعداد المواقع الإلكترونية أصبح هناك تناقص لجلب المتصفحين للموقع، ففي دراسة de kunder يشير أن أكثر التقديرات ثقة بعد الموقع الإلكتروني في شهر يوليو من عام ٢٠٠٦ قد بلغت ١٤,٣ مليون موقع على شبكة الانترنت (<http://ilk.uvt.nl/events/dekunder.html>) هذا الكم الهائل من الموقع الإلكترونية يلقي على الجمعيات الخيرية أعباء كبيرة في جلب الجمهور لزيارة أو تصفح موقعها، هذا يعني أنه ليس بمجرد أن تنشئ الجمعية الخيرية موقعًا إلكترونيًا سوف يكون معروفاً لدى المُتبرعين أو المُتبرعين المحتملين أو المتطوعين، في هذا الكم الهائل من المعلومات والمواقع وعدد الصفحات يصعب أن يجلب موقع المؤسسة المتصفحين أو المهتمين بأهداف الجمعية و رسالتها بمجرد

وجود الموقع على الشبكة العنكبوتية، هناك مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تساعد في جلب الجمهور لنصف موقع الجمعية الخيرية أهم هذه الإجراءات هي :

#### • إدراج الموقع في محركات البحث:

دون محركات البحث لا يمكن أن تكون المواقع فعالة حيث تساعد هذه المحركات البحثية المتخصصين في الوصول إلى المعلومات التي يريدونها أو المواقع التي يبحثون عنها، من هذا المنطلق فمن الضروري للجمعيات الخيرية أن تسجل أسماعها في قائمة هذه المحركات مثل ، Goggle ، AltaVista أو Yahoo أو غيرها من محركات البحث هذا يساعد المتخصصين في الوصول إلى موقع الجمعية من خلال تحديد اسم الجمعية، أو المعلومات التي يتضمنها الموقع

#### • النشرات الإخبارية الإلكترونية:

توزيع النشرات الإخبارية الإلكترونية أو البريدية التي ترسلها الجمعية بعناوين الموقع أو عن بعض الصفحات الملحقة بالموقع هذه أحد الوسائل الرخيصة والسريعة والفعالة بتعريف الجمهور بموقع الجمعية الخيرية ويجب أن توضع هذه الروابط بشكل يجلب الجمهور إلى زيارة الموقع مثل أن تسمى الرابط ”زوروا موقعنا لمعرفة المزيد ” أو أي عبارة جذابة كما يمكن أن يكون ارتباط صورة أو شكل أو رمز معبر عن قضية تشد اهتمام الجمهور.

#### • الهاتف:

يمكن أن يكون الهاتف أحد الوسائل في نشر الموقع الإلكتروني للجمعية الخيرية من خلال تسجيل رسالة صوتية أثناء انتظار المتصل أو عند انتهاء الدوام الرسمي للجمعية الخيرية، بحيث تعطي الرسالة الهاتفية الصوتية المتصل معلومات عن الموقع الإلكتروني للجمعية.

### ثانياً : البريد الإلكتروني كوسيلة من وسائل جمع التبرعات

لعب البريد الإلكتروني دوراً مهماً كوسيلة من وسائل الاتصال التي تتميز بالسرعة وانخفاض التكاليف ومع أن البريد الإلكتروني جاء مكملاً بل جزء من المواقع الإلكترونية إلا أنه يتميز

عن المواقع بخاصية أنه يمكن أن يصل إلى إعداد كبيرة يعكس الموقع الإلكتروني الذي يجب أن يصل إليه الآخرون ومع أن البريد الإلكتروني أصبح آداة فعالة من أدوات جمع التبرعات إلا أن وظائف البريد الإلكتروني المرتبطة بجمع التبرعات متعددة وهي تشبه إلى حد كبير بالخطابات البريدية ويمكن استخدامهما معاً لنفس الأهداف.

## من أهم وظائف البريد الإلكتروني التالي

### • النشرة الإخبارية الإلكترونية : Email newsletters

يمكن من خلال البريد الإلكتروني إرسال أعداداً كبيرة من النشرة الإخبارية الإلكترونية ولأكبر عدد من الأفراد والمؤسسات، كما يمكن أن تتعدد نماذج النشرة الإخبارية حسب الجمهور المرسل إليه.

### • الرسالة الإخبارية الإلكترونية :

توفر الرسالة الإخبارية الإلكترونية الكثير من الجهد على التصميم وطباعة وخدمات البريد فالتكلفة لإرسال ١٠٠ رسالة إلكترونية هي نفس كلفة إرسال ١٠٠٠٠ رسالة إلكترونية.

### • التحاميم العاجلة :

يمكن استخدام البريد الإلكتروني في إرسال التحاميم لأعضاء اللجان المختلفة أو أعضاء الجمعية الخيرية أو المتطوعين بطريقة سريعة ورخيصة.

### • استثمارات البحث أو استطلاعات الرأي :

كما يمكن استخدام البريد الإلكتروني في إرسال استثمارات البحث أو استطلاعات الرأي فيما يخص الجمعية سواء للأعضاء العاملين والمتطوعين أو شريحة من المجتمع أو من المستفيدين للحصول على وجهات نظرهم حيال الجمعية أو نشاطاتها أو برامجها الحاضرة أو المستقبلية هذه الوسيلة من أرخص الوسائل وأسرعها كما أن العائد منها قد يكون كبيراً حيث لا تكلف المرسل إليها سوى تعبئه الاستبيان ثم إرسالها من خلال البريد الإلكتروني.

## • خطابات الدعوة للمناسبات:

يمكن للجمعية الخيرية أن توفر الكثير من الوقت و المال بإرسال دعوات المناسبات الخيرية التي تقوم بها من خلال البريد الإلكتروني كما يمكنها إرسال المعلومات المهمة عن هذه المناسبات وكيفية المشاركة فيها كما يمكن استخدامها أيضاً في التسجيل لحضور هذه المناسبات ودفع رسومها من خلال الدفع الآلي

## • تعزيز موقع الجمعية الخيرية:

يمكن أن يستخدم البريد الإلكتروني في حد المتبرعين و المتبرعين المحتملين في زيارة موقع الجمعية الخيرية و الذي من شأنه أن يعزز و يقوى الروابط بين الجمعية من ناحية و المتبرعين من ناحية أخرى.

## • إرسال خطابات شكر للمتبرعين أو المتطوعين:

يمكن استخدام البريد الإلكتروني في إرسال خطابات الشكر والتقدير للمتبرعين وخاصة صغار المتبرعين وكذلك للمتطوعين. أما بالنسبة لكتاب المتبرعين والمتطوعين فمن الأفضل أن ترسل لهم خطابات بريدية خاصة.

## • جمع التبرعات:

يمكن أن يستخدم البريد الإلكتروني كوسيلة من وسائل جمع التبرعات وذلك من خلال إرسال طلبات التبرع من خلال البريد الإلكتروني ويمكن أن يزود هذا البريد بمعلومات وافية عن المشروع أو الهدف من جمع التبرعات ولمن وكيفية توصيل التبرعات كما يجب أن تزود هذه الرسائل الإلكترونية برابط لموقع الجمعية و الذي من شأنه أن يعطي معلومات أكثر عن الجمعية ونشاطاتها وعن المشروع الذي تجمع له التبرعات إضافة إلى وجود الروابط التي يمكن أن تستخدم في إرسال التبرعات.

## • نشر البريد الإلكتروني:

وحتى تزيد من فعالية البريد الإلكتروني يجب على الجمعية الخيرية أن تضع عنوان البريد

الإلكتروني في جميع مراسلاتها الورقية والإلكترونية والملصقات والمطويات والإعلانات حتى ينتشر هذا البريد ويكون متاحاً لمن يرغب في الاستفسار أو المراسلة.

### **ثالثاً : الإعلان والدعاية من خلال موقع إلكترونية أخرى**

عندما تبدأ الجمعية بإنشاء موقعها الإلكتروني فإنها بحاجة إلى إرشاد المتخصصين لزيارة موقعها، أحد هذه الأساليب أن تضع روابط أو إعلانات أو دعاية في الموقع الأكثر شهرة والأكثر زواراً هذه الروابط أو الإعلانات أو الدعاية قد تقود بعض المتخصصين إلى زيارة الموقع أو أحد صفحاته مما يعزز الموقع الإلكتروني للجمعية من خلال عدد زواره ومتخصصيه.

## الفصل التاسع

# التخطيط لجمع التبرعات

تمهيد

أولاً: مفهوم التخطيط

ثانياً: العناصر الأساسية للتخطيط للجمعيات الخيرية

ثالثاً: العناصر الأساسية لخطة جمع التبرعات



## الفصل التاسع

### التخطيط لجمع التبرعات

#### تمهيد

أصبح التخطيط في غاية الأهمية للجمعيات الخيرية في جميع إجراءاتها المالية والإدارية وفي جميع ما تقوم به من نشاطات، ولعل الحاجة إلى التخطيط في عملية جمع التبرعات من الإجراءات الضرورية في ظل التنافس الكبير بين المنظمات غير الربحية بشكل عام والجمعيات الخيرية بشكل خاص التي أضحت تتسابق على كسب ود وتعاطف وعطاء المتبرعين، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى ما ترتب على أحداث ١١ سبتمبر من ضغوط على الجمعيات الخيرية الإسلامية والعربية الأمر الذي جعل المتبرع يدرس جيداً أوجه تبرعاته في ضوء أهداف وسمات ورسالة الجمعية الخيرية من ناحية وفعالية هذه الجمعيات في خدمة المجتمع أو الأهداف الإنسانية أو الاجتماعية أو الصحية أو البيئية أو غيرها من الأهداف.

وعلى الرغم من أن التخطيط الجيد قد يتطلب جهوداً كبيرة ووقتاً طويلاً إلا أنه في نهاية المطاف يوفر للجمعية الخيرية الكثير من الجهد والوقت والمال، كما يسهم في تحقيق النجاح في بلوغ الأهداف المرسومة.

جمع التبرعات المثير لا بد من أن ينطلق من تخطيط سليم يأخذ في الاعتبار قدرة الجمعية الخيرية المالية والبشرية والفنية من ناحية والظروف المختلفة المحيطة بالجمعية الخيرية، كما أن التخطيط الجيد هو الذي يدرس الماضي ليستفيد من إيجابياته ويتناهى سلبياته.

التخطيط مهم لأنّه يحقق كما يعتقد كل من (Ciconte & Jacob, 2005) الجوانب

التالية:

ينمي روح الانتماء والشعور بالمسؤولية تجاه الجمعية من قبل قيادتها والعاملين فيها والمتطوعين.

يوفر الإطار الذي يساعد كدليل لاتخاذ القرارات التي يجب اتخاذها على المستوى اليومي أو الشهري أو السنوي.

يركز اهتمام الجمعية على بعض الجوانب المهمة التي من شأنها أن تحقق للجمعية مزيداً من النجاحات وتجنبها الإخفاق في تحقيق ما تصبو إليه من أهداف.

يحدد التخطيط الأهداف المدروسة التي تهتم للجمعية النمو السليم.

عند ما سأله Delgado عن عملية جمع التبرعات الناجحة قال: هناك أربع خطوات لعملية جمع التبرعات الناجحة، وهي التخطيط والتخطيط والتخطيط والعمل. (Klien, 2001a:335)

## أولاً: مفهوم التخطيط

مفهوم التخطيط من المفاهيم الواسعة الانتشار في جميع مناحي الحياة وعلى جميع المستويات، على المستوى الفردي أو الشخصي نسمع أن فلاناً منظماً، بمعنى أنه يخطط بشكل جيد لأمور حياته، ونسمع أن فلاناً فوضواً، بمعنى أنه لا يخطط بشكل جيد لأمور حياته، وكأننا نجد رابطاً بين التخطيط والتنظيم، وقد نعزّو نجاح هلان إلى قدرته على التخطيط، ويستخدم مفهوم التخطيط بشكل أوضح على مستوى الجمعيات والمنظمات والمؤسسات في كل شأن من شأنها، سواء تعلق ذلك بالجانب الاجتماعي أو الجانب الاقتصادي أو الجانب الإداري، بل إن التخطيط السليم هو الذي يأخذ في اعتباره جميع هذه الجوانب في نفس الوقت.

يعني مفهوم التخطيط العملية أو العمليات التي يتم من خلالها تقييم الوضع الراهن للجمعية من جميع أبعادها الاجتماعية والمالية والإدارية وتحديد أوجه النجاحات والإخفاقات في مسيرتها، والأهداف التي تسعى لبلوغها، بما في ذلك تحديد الوسائل والأساليب التي تتوى استخدامها لبلوغ تلك الغايات، ويعتبر التخطيط عاملًا من العوامل المهمة التي تساعد الجمعيات الخيرية لبلوغ النجاح وتجنب الفشل والتعثر وتجنب الفوضى والمخاطر التي عادة ما تقود إلى الفشل.

فالخطيط يركز على التبصر في جوانب القوة والضعف سواء في الجمعية أو في المحيط الاجتماعي الذي توجد فيه الجمعية، إذا لا يكفي أن ننظر للجمعية في معزل عن محياطها الاجتماعي الذي تستمد منه مدخلاتها وتصب فيه مخرجاتها، كما أن التخطيط السليم يعين الجمعية الخيرية على التبصر بالفرص المتاحة في محياطها وسبل الاستفادة منها، كما يعينها على التبصر بالمخاطر الممكنة وكيفية التعامل معها.

التخطيط يركز على الماضي والحاضر لينطلق إلى المستقبل، فالمسؤول عن التخطيط في أي جمعية خيرية يجب أن يسأل؛ كيف كانت الجمعية في الماضي البعيد والقريب؟ وكيف أصبحت الآن؟ وكيف ستتصبح في المستقبل؟ وكيف يمكن أن يتحقق هذا المستقبل.

ولأن التخطيط عملية جمع التبرعات لا يمكن أن ينظر لها بمعزل عن عملية التخطيط للجمعية الخيرية بشكل عام، فصياغة خطة جمع التبرعات الناجحة هي التي تتمضى من خلال الفهم التام للمستويات العليا من التخطيط الذي ينظم عمل الجمعية في حاضرها، ويرسم الخطوط العريضة لمستقبلها، لذا سنقف أولًا عند مناقشة وعرض أهم القضايا المرتبطة بالتخطيط للجمعية الخيرية، ومن هذا العرض يمكن أن نناقش قضية التخطيط لعملية جمع التبرعات.

## ثانياً: العناصر الأساسية للتخطيط للجمعيات الخيرية

### Mission Statement رسالة الجمعية

رسالة الجمعية عبارة عن جملة مختصرة موجزة وعبرة في ذات الوقت، تحتاجها كل منظمة سواء كانت ربحية أم غير ربحية من أجل التعريف بغايتها وفلسفتها وقيمها الأساسية.<sup>(٢٣)</sup>

### التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الخيرية

مما لا شك فيه أن أي منظمة ربحية كانت أو غير ربحية بحاجة إلى خطة إستراتيجية توضح وتنسّب بمسيرة المنظمة في المستقبل، ومن الصعب على أي جمعية خيرية أن تصنّع قرارات راشدة فيما تريد عمله اليوم إذا لم تكن تدرك جيداً ما سوف تكون عليه في المستقبل، وبما أن التخطيط عملية مستمرة فإن عملية التخطيط عملية دائمة فالانتهاء من وضع خطة ما هو إلا خطوة للبدء في وضع خطة أخرى.

(٢٣) - لمزيد من المعلومات عن رسالة الجمعية انظر الفصل الثامن.

## خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية للجمعيات الخيرية:

### ١- تشكيل لجنة التخطيط:

بما أن التخطيط الإستراتيجي أحد دعامات الجمعيات الخيرية، وبما أن التخطيط بشكل عام والتخطيط الإستراتيجي بشكل خاص عملية مستمرة دائمة، هذا يجعل من الضرورة تشكيل لجنة تتولى مهمة التخطيط، وتكتسب مع الوقت الخبرة والتجربة، وتكون مهامها وضع الخطة للجمعية الخيرية ومتابعة تنفيذها وتطويرها.

النموذج المستخدم في معظم المنظمات غير الربحية هو أن يتولى مجلس الإدارة مهام التخطيط، هذا النموذج غير فعال، والنموذج الأكثر فعالية هو تشكيل لجنة خاصة للتخطيط تتولى صياغة الخطة ومتابعتها بشكل دوري (Sand, 2004).

كما تختلف المنظمات غير الربحية في اختيار أعضاء لجنة التخطيط، وهناك منظمات تحصر عضوية لجنة التخطيط في أعضاء مجلس الإدارة، وهناك منظمات تشكل أعضاء لجنة التخطيط من بعض أعضاء مجلس الإدارة إلى جانب آخرين يمكن أن يسهموا في عملية التخطيط بشكل فعال (Sand, 2004) المهم في عملية اختيار أعضاء لجنة التخطيط أن يتم الاختيار على أساس الكفاءة والخبرة والالتزام بصرف النظر أكانوا أعضاء في مجلس الإدارة أم لا، ومن الأرجى لأي جمعية خيرية أن تتضمن لجنة التخطيط العديد من الخبراء والسمات والخصائص وان bordel التي تعكس تنويع المجتمع الذي تمارس فيه الجمعية الخيرية وظائفها.

### ومن الفئات التي يجب أن تمثل في لجنة التخطيط الفئات التالية:

#### - أعضاء مجلس الإدارة:

يجب أن يكون رئيس لجنة التخطيط أحد أعضاء مجلس الإدارة، والذي يستطيع أن يكون بمثابة حلقة الوصل بين لجنة التخطيط ومجلس الإدارة، الأمر الذي يمكنه من إطلاع مجلس الإدارة على التقارير الصادرة من لجنة التخطيط، كما يمكن أن تضم لجنة التخطيط أعضاء آخرين من أعضاء مجلس الإدارة، مما يساعد على إدراك مجلس الإدارة أهمية وفائدة التخطيط.

### - الإدارة التنفيذية:

يجب أن يكون المدير التنفيذي للجمعية الخيرية أحد أعضاء لجنة التخطيط، وذلك لأهمية موقعه في الجمعية، إضافة إلى أنه عادة ما يكون المسؤول عن وضع مسودة الخطة الإستراتيجية للجمعية. ومن المهم أن تكون هذه العضوية أحد المهام الرئيسية للمدير التنفيذي مما يحتم عليه حضور جميع جلسات ومداولات لجنة التخطيط.

### - العاملون في الجمعية:

من المهم أن تتضمن لجنة التخطيط بعض الأعضاء العاملين في الجمعية والذين عادة ما يعايشون عمل الجمعية بشكل يومي، ويفضل أن يكون أحد المشرفين ضمن عضوية لجنة التخطيط، وإذا كانت الجمعية كبيرة ونديها العديد من البرامج فمن الأفضل أن يتم اختيار واحد من كل برنامج من البرامج التي تقدمها الجمعية.

### - المستفيدين:

من الضروري أن يكون ضمن أعضاء لجنة التخطيط أحد المستفيدين أو الذين سبق وأن استفادوا من برامج الجمعية، والذي يستطيع أن يعطي صورة واقعية عن أهمية وفعالية الخدمات التي تقدمها الجمعية وأوجه القصور أو الضعف أو القوة في هذه البرامج.

### - المؤسسات ذات العلاقة:

نظرًا لارتباط عمل الجمعية بالعديد من المؤسسات سواء كانت حكومية أو أهلية ولأهمية بعض هذه المؤسسات في دعم الجمعية مادياً أو معنوياً أو فنياً فإن على الجمعية الخيرية حتى تحظى بمزيد من الدعم أن تأخذ في الاعتبار عند صياغة خططها توجيهات هذه المؤسسات مما يجعل من اختيار أحد منسوبي أهم هذه المؤسسات ضمن لجنة التخطيط عاملاً مهمًا في صياغة الخطة بشكل يزيد من دعم المؤسسات الأخرى للجمعية.

### - الخبراء:

إذا لم يكن لدى الجمعية الخيرية أعضاء أو متطوعين ممن لهم خبرة ودرأية في مجال التخطيط وإذا كان لدى الجمعية القدرة المالية لدفع أجور خبراء، أو إذا كانت تستطيع أن تستعين بخبراء في مجال التخطيط بشكل تطوعي فمن الأفضل الاستعانة بمن لهم خبرة في مجال التخطيط يكون ضمن أعضاء لجنة التخطيط، والذي يمكن أن يثري عمل تلك اللجنة.

### - المتبوعون:

معظم الجمعيات الخيرية تعتمد بالدرجة الأولى على الدعم المادي من قبل المتبوعين، ومن أجل الأخذ في الحسبان وجهات نظر المتبوعين في عمل الجمعية الخيرية في الحاضر والمستقبل أصبح من الضروري اختيار أحد المتبوعين ضمن أعضاء لجنة التخطيط.

### - المتطوعون:

إذا كانت الجمعية تعتمد في بعض أعمالها أو نشاطاتها على المتطوعين بشكل دائم أو شبه دائم ولأهمية وجهة نظر المتطوعين عن وجهة واتجاهات الجمعية فمن الأفضل أن تضم لجنة التخطيط أحد المتطوعين وخاصة ممن لهم خبرة طويلة في مجال العمل التطوعي، فمعظم المتطوعين الذين مارسوا العمل الخيري لفترة طويلة تكون لديهم معلومات جيدة عن حاجات المجتمع للخدمات المختلفة ومعرفة الشرائح الاجتماعية الأكثر حاجة لخدمات الجمعية مما يجعل المردود من إشراكهم في وضع وصياغة الخطة مفيداً.

### - المجتمع المحلي:

الجمعيات الخيرية وجدت كي تخدم المجتمع المحلي بشكل عام أو أحد فئاته، ولأهمية أن يكون لهذا المجتمع إسهام في مستقبل الجمعية فمن الأفضل أن تضم لجنة التخطيط أحد المواطنين الذين ليس لهم مصلحة مباشرة بخدمات الجمعية، والذي يستطيع أن يعبر عن وجهة نظر المجتمع.

إضافة إلى ذلك يجب أن تعكس لجنة التخطيط المجتمع الذي تعيش فيه من حيث الخصائص والسمات الاجتماعية والاقتصادية والديموغرافية على النحو التالي: العمر: أن تضم لجنة التخطيط مختلف الفئات العمرية، بحيث يكون من بينهم مسنين وشباب.

**التوزيع الجغرافي:** إذا كانت الجمعية الخيرية تخدم منطقة جغرافية كبيرة فيجب أن تمثل هذه المناطق ضمن لجنة التخطيط، كذلك الحال إذا كانت المدينة التي تخدمها الجمعية كبيرة فيجب أن يؤخذ التفاوت بين هذه الأحياء في الاعتبار عند اختيار ممثلي لهم في لجنة التخطيط.

**المستوى الاقتصادي:** يجب أن تعكس لجنة التخطيط تنوع المستوى الاقتصادي للمجتمع الذي تخدمه الجمعية، بحيث يتمثل في هذه اللجنة الأغنياء والقراء والطبقة الوسطى، لأن استبعاد الطبقة الفقيرة قد يفوت على لجنة التخطيط الكثير من الأمور التي لا يدركها إلا من يأتون من هذه الطبقة.

وعلى الرغم من أن تحقيق هذا التنوع قد يؤدي إلى تضخم عدد أعضاء لجنة التخطيط، إلا أنه يمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال اختيار العضو الذي توفر فيه أكثر من سمة واحدة، على سبيل المثال أن يكون العضو متطوعاً وفي نفس الوقت متبرعاً وفي نفس الوقت مسناً وفي نفس الوقت يقطن في أحد الأحياء التي يجب اختيار عضو منها، وبهذه الطريقة يمكن اختيار العدد المناسب مع المحافظة إلى أقصى حد على تنوع السمات الاجتماعية والاقتصادية والديموغرافية لأعضاء لجنة التخطيط. (Sand, 2004)

## ٢- المسؤول عن صياغة مسودة الخطة الاستراتيجية

على الرغم من تعدد مصادر إعداد أو تطوير الخطة الاستراتيجية للجمعية الخيرية سواء كانت مصادر داخلية أو خارجية إلا أن صياغتها الأولية يجب أن تُسند إلى شخص معين وتحتفل الجمعيات في ذلك حيث نجد النماذج التالية:

بعض الجمعيات الخيرية تُسند مهام صياغة الخطة الاستراتيجية الأولية إلى المدير التنفيذي، وهذا النموذج هو السائد في معظم الجمعيات الخيرية، وذلك لعدة اعتبارات أهمها أن

المدير التنفيذي يمثل العمود الفقري للجمعية الخيرية، كما أنه أكثر أعضاء الجمعيات الخيرية اتصالاً بالوحدات المختلفة بالجمعية.

في حين تسند بعض الجمعيات الخيرية مهام صياغة الخطة الإستراتيجية الأولية إلى أحد أعضاء الجمعية من لهم خبرة ومعرفة في مجال التخطيط.

كما تسند بعض الجمعيات الخيرية مهام صياغة الخطة الإستراتيجية الأولية إلى أحد المتطوعين في الجمعية من ذوي الدراسة والخبرة في مجال التخطيط.

كما أن بعض الجمعيات الخيرية تسند مهام صياغة الخطة الإستراتيجية إلى جهة خارجية متخصصة.

ومهما كانت الجهة التي تولى صياغة الخطة الإستراتيجية، يجب عند اختيارها وضع فائدة الجمعية في المقام الأول، وعلى أي حال يجب على الجمعية أن تطور عملية التخطيط من خلال إعداد وتدريب بعض أعضاء الجمعية على عملية التخطيط، والذي سيؤدي في النهاية إلى تكوين كوادر بشرية قادرة على القيام بعملية التخطيط بطريقة فعالة.

بعد صياغة مسودة الخطة يجب عرضها على لجنة التخطيط، ويفضل أن تقدم الخطة على شكل موضوعات أو فصول بحيث تناقش اللجنة الموضوع الأول وتضع ملاحظاتها ثم تعاد مناقشتها في الجلسة التالية، ومن ثم الانتقال إلى الموضوع الثاني وهكذا حتى يتم صياغتها في شكلها النهائي.

(Sand, 2004)

### ٣- عناصر الخطة الإستراتيجية للجمعيات الخيرية

تتضمن الخطة الإستراتيجية مجموعة من العناصر أو المكونات التي يجب أخذها في الاعتبار عند وضع خطة إستراتيجية، ومن أهم هذه العناصر التالي:

#### • تقدير الاحتياجات Needs Assessment

تشمل الجمعيات الخيرية لمواجهة احتياجات المجتمع أو بعض قناته في جانب أو أكثر من جوانب الحياة، سواء أكانت هذه الاحتياجات في الجانب الصحي أو التربوي أو المهني أو المادي أو غير

ذلك. من هذا المنطلق فإن أي تخطيط يجب أن يبدأ في تحديد هذه الاحتياجات.

ما هي هذه الحاجات؟ كم عدد الأشخاص الذين يحتاجونها، الإجابة على هذه الأسئلة يجب أن تكون كمية، فلا يكفي على سبيل المثال أن نقول أن هناك حاجة ماسة لتأهيل المحاسبين في حوادث المرور، وإنما الأصح أن تصاغ هذه العبارة بشكل كمي، على النحو التالي: تتوقع أن يكون هناك ما يزيد على ١٥٠٠ شخص ممن يحتاجون إلى إعادة تأهيل نتيجة تلإصابات بالحوادث المرورية.

يجب أن تعتمد هذه التقديرات على المصادر الموثوقة، ففي المثال السابق يجب أن تقتصر إحصاءات حوادث المرور لتحديد مثل هذه الاحتياجات، وإذا كانت الجمعية مهتمة بمدينة مثل مدينة الرياض فيجب على اللجنة تقسي هذه المعلومات الخاصة بمدينة الرياض، كما يمكن الاعتماد على المصادر المتاحة فإذا كانت نتائج التعداد السكاني متوفرة فإنها قد تساعد المخططين في تحديد بعض الاحتياجات، على سبيل المثال إذا كانت الجمعية مهتمة باليouth المسنين فإنها قد تقتصر طبيعة المسنين المودعين في الدور من ناحية اقتصادية واجتماعية وبعد تحديد أهم خصائصهم وسماتهم الاجتماعية والاقتصادية والديموغرافية ومقارنتها بإحصاءات التعداد السكاني وتوقع أعدادهم في المستقبل فإن ذلك يساعد في تحديد الأعداد التي يمكن أن تكون في حاجة إلى خدمات الجمعية، كما يمكن الاعتماد على المسح الاجتماعي الذي تجريها المؤسسات الحكومية أو الأكاديمية أو المؤسسات والجمعيات الأهلية.

## • تقييم الخدمات التي تقدمها الجمعية في الوقت الراهن

تقييم الخدمات أو النشاطات أو البرامج التي تقدمها الجمعية في الوقت الراهن هو الخطوة الأولى للتخطيط للمستقبل، وحتى تكون الجمعية الخيرية قادرة على تقييم الماضي والحاضر يجب أن تعطي الجانب المعلوماتي عن المستفيدين والخدمات والبرامج اهتماماً خاصاً، لأنه من خلال هذه المعلومات التي تجمعها وتنظمها وتحفظ بها الجمعية، يمكن لها أن تجيب عن الأسئلة التي ترتكز عليها عملية التقييم، على سبيل المثال:

كم عدد الأفراد أو الأسر المستفيدة من خدمات الجمعية أو في نوع من أنواع الخدمات التي تقدمها الجمعية؟

ما الخصائص والسمات الاجتماعية والاقتصادية والديموغرافية لمستفيدن من الجمعية  
أو من أحد الخدمات التي تقدمها الجمعية؟  
ما الاتجاهات التي توحى بها البيانات الخاصة بهذه الخصائص والسمات؟  
فعلى سبيل المثال كم عدد المستفيدين الذين تخدمهم الجمعية في الوقت الحاضر  
مقارنة بأعدادهم في السنوات الثلاث أو الخمس الماضية؟

### هل هذا الاتجاه في تزايد أم في تناقص؟

إلى أي مدى استفاد المستفيدين من الجمعية من الخدمات أو البرامج التي قدمتها  
الجمعية لهم؟ فعلى سبيل المثال إذا كانت الجمعية الخيرية تقدم تدريباً مهنياً لعاطلين عن العمل  
من أبناء الأسر الفقيرة، لتساعدهم على الالتحاق بعمل ما، فيجب أن تسأل الجمعية كم عدد الذين  
التحقوا بهذه البرامج؟ وكم عدد الذين التحقوا بعمل من الأعمال التي دربتهم الجمعية لها؟

### • المعلومات المتعلقة بدخل الجمعية ومصروفاتها

لجان التخطيط في الجمعيات الخيرية يجب أن تكون لديها معلومات دقيقة عن دخل  
الجمعية، الإجابة على الأسئلة التالية يمكن أن تساعد هذه اللجان:

ما مصادر دخل الجمعية؟  
ما نسبة دخل الجمعية من أجور الخدمات أو النشاطات التي تقدمها؟  
ما نسبة دخل الجمعية من المساعدات الحكومية؟  
ما نسبة دخل الجمعية من الإعانات الدائمة من المؤسسات الخيرية؟  
ما نسبة دخل الجمعية من الإعانات الدائمة من المؤسسات والشركات التجارية؟  
ما نسبة دخل الجمعية من الاستثمارات، سواء كانت عقارات أو أسهم أو مشروعات  
تجارية؟  
ما نسبة دخل الجمعية من جمع التبرعات؟  
ما نسبة دخل الجمعية من الوصايا والوقف الخيري؟  
ما مصروفات الجمعية الخيرية؟

ما نسبة ما يصرف على المرتبات والأجور؟

ما نسبة ما يصرف على تشغيل الجمعية؟

ما نسبة ما يصرف على البرامج والخدمات والنشاطات التي تقدمها الجمعية؟

لجنة التخطيط في أي جمعية خيرية مطالبة ببيانات تفصيلية عن الدخل والمصروف موزعة حسب البرامج التي تقدمها، على سبيل المثال إذا كانت الجمعية الخيرية تقدم برنامجين أحدهما لمساعدة الأطفال المعاقين والآخر لمساعدة المسنين، فيجب على لجنة التخطيط أن تحدد دخل كل برنامج على حدة وتحدد كذلك مصادر هذا الدخل، ومصروفات كل برنامج من هاذين البرنامجين، ومجال الصرف فيهما.

## • التخطيط للمستقبل

بعد أن تقوم لجنة التخطيط بتحديد المعلومات المتعلقة باحتياجات المجتمع، وبعد أن تقييم واقع هذه الخدمات، وبعد أن تجمع وتنظم المعلومات الدقيقة والمفصلة عن دخل الجمعية ومصروفاتها، بعد أن تكتمل هذه المعلومات تصبح لجنة التخطيط في وضع يؤهلها لصياغة الخطة النهائية، ولكن يجب التأكيد أن أي تخطيط مهما بذل في إعداده وصياغته يمكن أن يتاثر بعوامل خارجية أو داخلية تؤثر في مستقبل الجمعية الخيرية، فالعامل الاقتصادي وما يتاثر به من مشكلات التضخم يؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في مصروفات ودخل الجمعية، كذلك الخدمات التي تقدمها الجمعية قد تتعرض للزيادة أو النقص بما خطط لها، كذلك الدعم الذي تتلقه الجمعية من المؤسسات التجارية أو الأخرى، هل سيزيد هذا الدعم أم ينقص أم يبقى على ما هو عليه، كما تؤثر في خطط الجمعية الخيرية القرارات التي قد يتخذها مجلس الإدارة بإدخال برنامج جديدة أو توسيع بعض البرامج القائمة.

## • محتويات الخطة

الخطة الإستراتيجية لأي جمعية خيرية تتضمن مجموعة من البنود التي يجب توضيحها

ضمن محتويات الخطة من أهم هذه البنود التالي:

رسالة الجمعية ( انظر الصفحات السابقة من هذا الفصل ) -

- أغراض الجمعية: تمثل أغراض الجمعية الخيرية المهام العامة لها، والتي يجب أن تتمخض من رسالة الجمعية، فعند تحديد هذه الأغراض يجب توضيح كيف ستخدم هذه الأغراض رسالة الجمعية.
- الأهداف هي النهايات التي تسعى الجمعية الخيرية لبلوغها، والتي يجب أن تنطلق من أغراض الجمعية ورسالتها، يجب أن تصاغ هذه الأهداف بحيث توفر فيها الخاصيتان التالية:
- الزمن: يجب أن يحدد كل هدف من الأهداف بفترة زمنية محددة، كم عدد المستفيدين الذين تتوقع الخطة قبولهم خلال فترة زمنية محددة مثل شهر أو سنة أو سنتين.
- القابلية لقياس: إذاً كنا لا نستطيع قياس الأهداف فإن ذلك يعني أننا لا نستطيع أن نقيم النجاح أو الفشل في تحقيق هذه الأهداف، المهم أن تكون الأهداف قابلة لقياس سواء أكانت أفراداً، كم أسرة أو فرداً سيتم خدمتهم، أو كم قطعة من الملابس الشتوية سيتم توزيعها، أو كم طنا من المواد الغذائية سيتم توزيعها على المحتاجين؟، يجب أن تكون الأهداف واضحة ودقيقة وقابلة لقياس، مما يجب التأكيد عليه أن أهداف الخطة ما هي إلا تقديرات مما يجعل استخدام الأرقام في غاية الأهمية والتي تمكن من قياس النتائج بطريقة موضوعية.
- النشاطات: معظم الخطط تتضمن نشاطات وبرامج محددة، ومن أجل سهولة إنجاز هذه النشاطات والبرامج وتنظيمها، يجب تحديد أي أقسام الجمعية سيكون مسؤولاً عن إنجاز كل نشاط أو برنامج، وفي أي وقت، وما البرامج التي سيتم البدء بها، وما الخدمات التي ستقدمها هذه البرامج.

## • الاعتبارات الضرورية في صياغة الخطة:

هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها في صياغة الخطة الإستراتيجية للجمعية الخيرية، أهم هذه الاعتبارات هي:

الدقة: بما أن التخطيط ما هو إلا تنبؤ بالمستقبل في ضوء مجموعة من المعطيات، لذا فإن التنبؤ بأشياء محددة أكثر فائدة ودقة من التنبؤ بأشياء عامة أو مطلقة، فعندما نقول "توقع زيادة عدد المستفيدين من برنامج A من برامج الجمعية ٢٢٪ في العام القادم" فإن هذا التوقع أكثر دقة وتحديداً

من أن تقول ”توقع زيادة عدد المستفيدين من برنامج أ من برامج الجمعية في العام القادم“  
**الفترة الزمنية للخطة:** تعتمد الفترة الزمنية للخطة على طبيعة الجمعية الخيرية وتجاربها، كذلك على البيئة التي تقع فيها الجمعية، فإذا كانت البيئة المحيطة بالجمعية تتصف بنوع من الثبات والاستقرار في مدخلاتها ومخرجاتها، فإن ذلك يساعد على وضع خطة طويلة الأمد عشر سنوات مثلاً، أما إذا كانت البيئة المحيطة بالجمعية بما في ذلك مدخلاتها ومخرجاتها غير مستقرة، فإن التخطيط طويل الأمد غير مجد في هذه الحالة، وعادة ما تمثل معظم الجمعيات الخيرية للتخطيط لمدة ثلاثة سنوات.

**الواقعية:** يجب أن لا تتضمن الخطة الإستراتيجية أهدافاً لا يتوقع إنجازها سواءً كانت هذه الأهداف مرتبطة بتشغيل الجمعية أو ببرامجها ونشاطاتها، فوجود مثل هذه الأهداف تشتت تركيز الجمعية مما تستطيع إنجازه فعلاً.

#### • إجازة الخطة من مجلس إدارة الجمعية:

في أي جمعية خيرية صغيرة كانت أم كبيرة حديثة أم قديمة فإن الخطة الإستراتيجية تعتبر وثيقة في غاية الأهمية خاصة بالنسبة لمجلس الإدارة، لأنها تشكل توجه الجمعية، هناك مجموعة من الإجراءات التي يجب أن تتخذ لتأكيد أهمية الخطة منها:

يجب أن ترسل مسودة الخطة إلى جميع أعضاء مجلس الإدارة، قبل الاجتماع المحدد لمناقشتها، بحيث يتسعى للأعضاء قراءتها وتسجيل ملاحظاتهم عليها أو تدوين الأسئلة المهمة التي تحتاج إلى إجابات من رئيس لجنة التخطيط.

يجب أن يوضح المدير التنفيذي للجمعية مجلل ملاحظات العاملين على الخطة والاقتراحات أو التحفظات التي أبدوها.

يجب أن يشجع أعضاء مجلس الإدارة على إبداء ملاحظاتهم على الخطة، فقتاعتهم بالخطة من العوامل المهمة في تبنيها والسعى لإنجاحها.

إذا كانت هناك ملاحظات جوهرية -سواء من أعضاء مجلس الإدارة أو من مجلل ملاحظات العاملين في الجمعية من خلال المدير التنفيذي- على مسودة الخطة فيجب إعادةها إلى لجنة التخطيط لأخذ هذه الملاحظات في الاعتبار، وبعد الانتهاء منها يجب إرسالها لأعضاء مجلس

الادارة من أجل قراءتها وإبداء مرئياتهم حيالها في الاجتماع المحدد لإعادة مناقشتها، ومما يجب التأكيد عليه أن الوقت والجهد الذي يبذل في إعداد الخطة أمر إيجابي لصياغة خطة إستراتيجية جيدة.

وحتى تكون الخطة واضحة المعالم وقابلة للتطبيق، يجب على المدير التنفيذي، أن يوضح الخطوات التي من خلالها يستطيع العاملون في الجمعية من تطبيقها.  
ولأن الانتهاء من الخطة لا يعني نهاية عمل لجنة الخطة، لذا على رئيس لجنة الخطة أن يوضح الإجراءات والآليات التي يجب اتخاذها - بعد إقرار الخطة - لعملية المتابعة.

#### ٤- مهام لجنة التخطيط بعد إجازة الخطة

إجازة الخطة من قبل مجلس الإدارة لا يعني نهاية الرحلة بل بدايتها، وهذا ما تتجاهله بعض الجمعيات الخيرية التي تنتهي مهمتها لجنة التخطيط فيها بمجرد إقرارها من قبل مجلس الإدارة، وهذا إجراء غير سليم لأنه يتجاهل حقيقة أن التخطيط عملية مستمرة ودائمة، ومن أجل جعل الخطة أكثر واقعية يجب على لجنة التخطيط الاجتماع بعد ثلاثة أشهر من إقرار الخطة، وتكون مهمة اللجنة في هذا الاجتماع مقارنة الأهداف التي حدّدت في الخطة مع ما تم إنجازه وما لم يتم إنجازه منذ إجازة الخطة، كما يمكن للجنة القيام ببعض التعديلات على الخطة إذا كان ذلك ضرورياً وبما يجعل ما تتضمنه الخطة من أهداف أكثر واقعية وأقرب إلى الانجاز، وبعد الاجتماع الأول يجب على اللجنة أن تضع جدولًا للاجتماعات القادمة بحيث لا تقل عن أربع مرات في العام تناقش فيها مسيرة الخطة وتحديد ما تم إنجازه من الأهداف التي تضمنتها الخطة.

#### ثالثاً: العناصر الأساسية لخطة جمع التبرعات

تتضمن خطة جمع التبرعات مجموعة من العناصر المهمة التي تساعد الجمعية الخيرية في تحقيق أهدافها التقريرية والبعيدة المدى، ومن أهم هذه العناصر ما يلي:

##### ١- المسؤول عن وضع الخطة:

مسؤولية صياغة الخطة هي شكلها الأولي من مهام اللجنة المشرفة على جمع التبرعات،

الخطة الأولية يمكن أن يقوم بها شخص واحد ممن له دراية بهذا الموضوع، ولكن الأمر يعتمد على طبيعة الجمعية الخيرية من حيث رسالتها وأهدافها وحجمها وعدد العاملين فيها، ففي بعض الجمعيات الكبيرة قد يشارك في وضع الخطة مجموعة كبيرة تتقاسم العمل في البداية، حيث يقوم بعضهم بتحديد الاحتياجات، والبعض الآخر يتولى تحديد مصادر الدعم، وأخرون يتولون تحديد أهداف جمع التبرعات، وأخرون يتولون جانب الدعاية والتسويق، وأخرون يتولون كيفية تنفيذ عملية جمع التبرعات، فقضية كم يشارك في صياغة خطة جمع التبرعات قضية نسبية تعتمد على عدة متغيرات، ففي الجمعيات الصغيرة يكفي أن يتولى هذه المهمة شخص أو شخصان.

على الرغم من أن خطة جمع التبرعات تقع على كاهل اللجنة المسئولة عن جمع التبرعات إلا أن ذلك لا يعني بحال من الأحوال عدم إشراك العاملين في الجمعية وخاصة الأشخاص الذين يستطيعون أن يثروا هذه الخطة بخبراتهم وتجاربهم أو من خلال موقعهم الوظيفي في الجمعية.

مناقشة خطة جمع التبرعات من قبل العاملين في الجمعية من شأنه أن يثري هذه الخطة حيث ستسقى اللجنة المسئولة عن جمع التبرعات من تراكم الخبرات والتجارب المختلفة لأعضاء الجمعية الآخرين، وفي بعض الحالات يفضل أن تستعين الجمعية بخبرات المتخصصين الذين يمكن أن يسهموا في تطوير عملية التخطيط، كما أن احتكاك أعضاء الجمعية بصفة عامة واللجنة المسئولة عن جمع التبرعات بصفة خاصة مع هؤلاء الخبراء والمتخصصين تتيح للأعضاء طرح الأسئلة المهمة التي قد يجدون لها عند هؤلاء الخبراء والمتخصصين الإجابات العملية التي تعينهم في وضع الخطة السليمة.

بعد الانتهاء من وضع الخطة في صورتها الأولية يجب أن تعرض بشكل رسمي على أعضاء الجمعية ممن لهم علاقة مثل العاملين في الإدارة المالية، والمتطوعين من ذوي الخبرة وغيرهم ممن لهم صلة قريبة أو بعيدة بموضوع جمع التبرعات

## ٢- تحديد إستراتيجية جمع التبرعات:

يجب أن يكون لدى الجمعية الخيرية التي تتوى القيام بحملة جمع تبرعات مهما كان

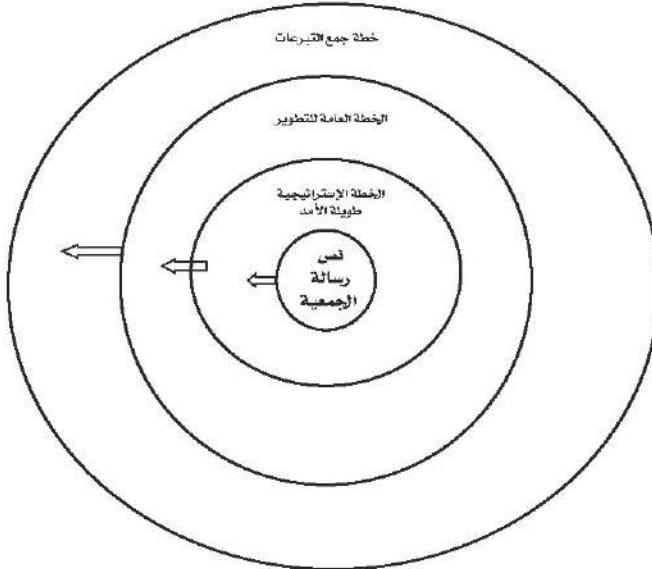
حجمها ومهمما كانت أهدافها إستراتيجية عامة لما ت يريد أن تقوم به، والتي هي بمثابة البوصلة التي هي ضوئها يتحدد نهج الجمعية في عملية جمع التبرعات، إستراتيجية جمع التبرعات في المؤسسات الخيرية تتضمن غايتين أساسيتين هما:

- التركيز على ما تقوم به الجمعية أو تتوي أن تقوم به، أي تحديد مجال اهتمام الجمعية، بحيث يكون هناك وضوح في الرؤى يمنع الغموض والتشتت في اهتمامات الجمعية.
- تحديد الغرض من جمع التبرعات، والذي هي ضوئه يمكن تحديد الأهداف الرئيسة والفرعية، وضع الأهداف وتحديدها ليست مسألة اعتباطية هناك عوامل عديدة تؤثر في تحديده . كما سنرى . إلا أنه من الواجب أن تكون هذه الأهداف واقعية ومنطقية وقابلة للتحقيق.

تحديد هذه الأهداف يعتمد على الجمعية الخيرية من ناحية حجمها وخبراتها وطبيعة نشاطها، وبشكل عام فإن الأهداف مهما كانت بسيطة في البداية فإن النجاح في تحقيقها يؤدي إلى مزيد من الثقة في النفس والسير قدماً في السنوات المقبلة، أما وضع أهداف كبيرة فإنها قد تؤدي إلى الإخفاق والشعور بالفشل، وربما أدى ذلك إلى دخول الجمعية في أزمة مالية توثر في حاضرها ومستقبلها، وفي مجمل نشاطاتها .

خطة جمع التبرعات يجب أن تتوافق مع ثلاثة جوانب للجمعية هي:

/الخطة التطويرية العامة



المصدر : <http://www.raise-funds.com/1101forum.html>

رسالة الجمعية هي التي تحدد الخطة الإستراتيجية طويلة الأمد وهذه بدورها تحدد الخطة التطويرية العامة وهذه بدورها تحدد خطة جمع التبرعات.

تجاوز هذه الدوائر لا يخدم مصلحة الجمعية الخيرية على المدى الطويل، ربما استطاعت الجمعية أن تجني قليلاً من المال، ولكن هذا التجاوز قد يؤدي إلى إخفاقات في المستقبل، فالمتبرعون عادة ما يتبرعون بسبب تعاطفهم مع رسالة الجمعية وقيام الجمعية بالخروج عن هذه الرسالة يترك في نفوس المتبرعين توجهات سلبية تجاه الجمعية وربما توجهوا بتبرعاتهم إلى جمعيات أخرى أكثر اتزاماً برسائلها.

### ٣- كيفية جمع التبرعات

نافشنا في الفصلين السابع والثامن بعض أساليب جمع التبرعات التي يمكن للجمعيات الخيرية استخدامها، وعلى الرغم من أن كل أسلوب أو طريقة من هذه الطرق لها إيجابياتها وسلبياتها، إلا أنه ليس هناك قاعدة عامة لفضيل أسلوب دون آخر، لذا فإن عملية اختيار الأسلوب المناسب يعتمد على عدة اعتبارات يتعلق بعضها بالسمات الداخلية للجمعية والأخر بالبيئة المحيطة بالجمعية، فعلى سبيل المثال تفضيل المقابلة الشخصية على الرسائل البريدية يكون في حالة توفر المتطلعين المؤهلين القادرين على إجراء المقابلات بطريقة مجدية، في حين تتطلب الرسائل البريدية قوائم بالأسماء والعنوانين لمجموعة كبيرة بالمترعجين والمترعجين المحتملين، وتتوفر ميزانية لإرسال الرسائل البريدية. ويوضح الجدول ٩-١ العلاقة بين بعض أساليب جمع التبرعات وجذوها ومتطلباتها ومتطلباتها :

**الجدول ٩-١ العلاقة بين بعض أساليب جمع التبرعات وجذوها ومتطلباتها**

الأسلوب	العائد من الجهد والوقت	الاستثمار في المال المدفوع	الحاجة للمتطوعين	الحاجة للمتخصصين	الحاجة إلى النسولة	الحاجة إلى خبرات خارجية
المقابلة الشخصية	عالي	عالي	متوسط	عالي	منخفض	منخفض
البريد الموجه	متوسط	متوسط	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض
البريد غير الموجه	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	عالي	متوسط
الهاتف	متوسط	متوسط	عالي	عالي	متوسط	عالي
من باب إلى باب	متوسط	منخفض	عالي	متوسط	متوسط	منخفض
المناسبات الخاصة	منخفض	متوسط	عالي	عالي	عالي	منخفض

من أهم ركائز خطة جمع التبرعات هي وضع ميزانية عملية، والميزانية في أبسط معانها تعني قائمة ببنود الحاجات التي سوف يتم الصرف عليها أو لها أي التكاليف، سواء كانت هذه التكاليف لتنمية البرامج أو النشاطات أو كانت ضمن متطلبات تشغيل الجمعية الخيرية، والقائمة الأخرى تتضمن قائمة ببنود الموارد التي سيتم من خلالها الحصول على المال، أي الدخل.

هذه الميزانية غالباً ما تبني على التقديرات الموضوعية التي تعتمد على البيانات السابقة والخبرات، ومع ذلك لا يمكن أن تكون هذه التقديرات صحيحة مائة في المائة، لأن هناك الكثير من المتغيرات سواء ما يتعلق بالتكاليف أو ما يتعلق بالدخل يمكن أن تؤثر في هذه التقديرات.

ونظراً لما يتطلبه جمع التبرعات من مصروفات فمن الأفضل للجمعية الخيرية أن تفرد ميزانية خاصة لجمع التبرعات والتي تتضمن أهم بنود الصرف على حملات جمع التبرعات كما يوضحها الجدول ٩-٢.

بعض الجمعيات الخيرية عادة ما تبني ميزانيتها على أساس تساوي الدخل والإإنفاق، مما يعني أن أي تغير طفيف في الموارد ربما أدى إلى التأثير في نشاط الجمعية، ولكن من الأفضل أن تذكر الجمعية الخيرية في البدء في توفير ولو نسبة صغيرة من دخلها في صندوق الاحتياط.

وبعد تحديد الميزانية بالتفصيل يتم تقسيم المبالغ المراد جمعها إلى قسمين هما:

#### **القسم الأول: الموارد المالية الثابتة أو شبه الثابتة :**

وهي المبالغ المالية التي عادة ما يتم الحصول عليها من خلال المصادر التالية:

- المؤسسات والشركات والإعانتات الحكومية
- المبيعات
- أجور الخدمات التي تقدمها الجمعية
- ريع المدخرات أو الاستثمارات

#### **القسم الثاني: المبالغ المالية التي ينبغي جمعها من المتبرعين الأفراد :**

من مجموع المبالغ التي يجب على الجمعية جمعها يتم استقطاع المبالغ التي سوف يتم الحصول عليها من القسم الأول والتي تشمل الموارد الثابتة أو شبه الثابتة والمبلغ المتبقى هو ما يتم جمعه من المتبرعين الأفراد، وهذه المبالغ هو ما يجب أن تركز عليه خطة جمع التبرعات.

ويمكن تقسيم المتبرعين الأفراد إلى ثلاثة شرائح حسب إسهامها المتوقع على النحو التالي:  
 ١٠٪ من المبالغ المطلوب جمعها عادة ما تأتي من ١٠٪ من المتبرعين من ذوي الهبات الكبيرة.  
 ٢٠٪ من المبالغ المطلوب جمعها عادة ما تأتي من ٢٠٪ من المتبرعين الذين اعتادوا التبرع  
 للجمعية.

٢٠٪ من المبالغ المطلوب جمعها عادة ما تأتي من ٧٠٪ من المتبرعين الجدد.  
 الخطوة التالية تمثل في تحديد أعداد المتبرعين في كل شريحة من الشرائح السابقة.

(Klien, 2001, b)

#### **الجدول ٢ - ٩ بنود المصاريف الخاصة بجمع التبرعات**

البند	النكافة السنوية	ملاحظات
رواتب		
رسوم المتعاونين والاستشاريين		
المواصلات		
احتياجات المقر		
الطباعة والتصاميم		
المنشورات		
تدريب منسوبي الجمعية		
الموقع الإلكتروني والدعم التقني		
الهاتف		

		الخدمات البريدية
		الطعام والمشروبات التي تقدم في المناسبات
		تكاليف المناسبات الخاصة
		تكلفة البرامج الخاصة الأخرى
		المجموع

المصدر؛ 2005:3/7 Bray,

## ٥- تحديد مصادر الدعم

بعد أن تحدد الجمعية الخيرية المبالغ المالية التي تستهدفها حملة جمع التبرعات بناء على حاجة الجمعية لتنفيذ برامجها ونشاطاتها، تأتي عملية تحديد مصادر جمع التبرعات وتقدير ما يمكن جمعه من هذه المصادر.

على اللجنة المسؤولة عن جمع التبرعات أن تطرح على نفسها الأسئلة التالية وتباحث عن

الإجابة عنها من خلال البحث والتقصي ومن خلال التجارب السابقة؛

ما المؤسسات الخيرية التي يمكن أن يكون لها اهتمام ببرامج الجمعية ونشاطاتها؟

ما المؤسسات والشركات التجارية أو الصناعية التي يمكن أن يكون لها اهتمام ببرامج الجمعية ونشاطاتها؟

كم ريالاً يمكن أن تتبرع به تلك المؤسسات الخيرية أو الشركات التجارية أو الصناعية؟

هل هناك مؤسسات حكومية يمكن أن تدعم ببرامج ونشاطات الجمعية؟

هل هناك من الأشخاص من يرغب في تبني أحد برامج أو أحد نشاطات الجمعية بالكامل أو جزءاً كبيراً من تكاليفها؟

هل هناك مؤسسات خيرية يمكن أن تدعم ببرامج الجمعية؟

ما شروط هذه المؤسسات لدعم الجمعيات الخيرية؟

ما النماذج التي يجب تبئتها، وكيف يمكن الحصول على هذه النماذج؟ وما المواعيد النهائية لتقديم هذه النماذج؟  
ما الطريقة الأفضل للتعامل مع المجتمع المحلي لدعم برامج الجمعية ونشاطاتها والانخراط في نشاطاتها؟  
هل هناك جهات أخرى خارج المجتمع المحلي يمكن أن تسهم في دعم برامج ونشاطات الجمعية؟ وكيف يمكن الاتصال بها؟  
الإجابة على هذه الأسئلة تحتاج من الجمعية إلى البحث والتقصي والنقاش الجاد، وإذا كانت للجمعية خبرة سابقة في جمع التبرعات فيجب أن تعود إلى هذه الخبرات والتجارب لستنبطها للإجابة على كثير من الأسئلة السابقة، أما إذا لم تكن لدى الجمعية خبرات وتجارب كافية فعليها الاستعانة بالمستشارين والخبراء الذين يمكن أن يجيبوا على كثير من هذه الأسئلة.

## ٦- المصادر المتاحة لعملية جمع التبرعات:

الإمكانات المتنوعة المتاحة للجمعية الخيرية في غاية الأهمية، فهي التي تحدد ما يمكن لها القيام به وما لا يمكن لها القيام به. يجب على الجمعية أن تحدد ما إذا كان يتوفّر لها الإمكانات التالية:

الكادر البشري الذي يمكن أن ينظم ويتوّلى القيام بنشاطات وفعاليات جمع التبرعات؛  
هل ستتولى الجمعية القيام بعملية جمع التبرعات بمفردها؟ أم أن هناك من سيتولى هذه العملية نيابة عنها؟ أما أن هناك من سوف يقوم بمساعدتها للقيام بعملية جمع التبرعات ولو بشكل جزئي؟

هل تستطيع الجمعية في حالة عدم قدرتها على القيام بعملية جمع التبرعات أن تجد من يقوم بها نيابة عنها؟

هل في استطاعة الجمعية أن تدفع التكاليف للجهة التي ستتولى عملية جمع التبرعات؟  
الخبرات والمهارات التي تحتاجها الجمعية:

ما طبيعة النشاطات أو البرامج التي سوف تقوم بها الجمعية لجمع التبرعات؟  
ما الخبرات والمهارات الضرورية لإنجاز مثل هذه المهام؟

هل لدى الجمعية مثل هذه الخبرات؟ وإذا لم تتوفر لديها هل يمكن لها الحصول عليها؟  
المعلومات المتعلقة بموارد التمويل:

هل لدى الجمعية المعلومات الكافية عن الموارد المحتملة للدعم والتي سوف تتجه إليها  
لتنفيذ أهدافها؟

هل لدى الجمعية معلومات عن الشركات والمؤسسات التي يمكن أن تدعم برامجها  
وأنشطتها؟

ما المعلومات التي لدى الجمعية عن هذه الشركات والمؤسسات؟  
ما المبالغ أو الأشياء أو الخدمات التي تسعى الجمعية للحصول عليها من هذه الشركات  
والمؤسسات؟

ما الآية التي سوف تتجه إليها الجمعية للحصول على ما تريد من هذه المؤسسات  
والشركات؟

ثقة المجتمع بالجمعية الخيرية:

عادة ما يحاول الناس الارتباط وتقديم العون والدعم للجمعيات الناجحة سواء أكانت على  
المستوى المحلي أو الوطني، يجب أن يسأل العاملون في الجمعية أنفسهم:

ما إذا كان الناس يرغبون في الارتباط بجمعيتهم؟

كيف يستطيعون أن يزيدوا ثقة الجمهور بجمعيتهم؟

وكيف يستطيعون أن يتواصلوا مع الجمهور الذين يسعون لكسب ثقتهم وتعاطفهم؟

أهم الوسائل لكسب ثقة ودعم المجتمع أفراداً وجماعات ومؤسسات هي الدعاية والإعلان  
عن نشاطات الجمعية وما حققه وتحقيقه من نجاحات في خدمة المجتمع، كذلك طبيعة ونوعية  
الأهداف التي تسعى الجمعية لتحقيقها، فالأهداف التي تمس حاجات المجتمع الأساسية أو التي  
تقدم خدمات للفئات الاجتماعية الأكثر حاجة وإلحاحاً غالباً ما تIALOG رضا وتعاطف الناس، كل ذلك  
يساعد في تحسين صورة الجمعية في أذهان أفراد المجتمع، ويزيد من دعمهم لها، توفير المعلومات  
التي توضح للمتبرعين والمترغبين المحتملين أهمية وفعالية ما تقوم به الجمعية لسد حاجات  
ضرورية أو برامج ونشاطات تحسن حياة المجتمع بشكل عام أو أحد فئاته الاجتماعية.

## • الوقت:

من العوامل المهمة لنجاح عملية جمع التبرعات عامل الوقت، ويعني ذلك الوقت المتاح للجمعية لتنظيم وإدارة وإجراء نشاط أو نشاطات جمع التبرعات المقترحة، كما يتضمن ذلك الوقت انكافي لإنلاد نفعاليات جمع التبرعات، حيث قد يحتاج بعضها إلى عدة أشهر من أجل التخطيط والتنظيم.

## ٧- الموافقة على إستراتيجية وخططة جمع التبرعات:

بعد أن تتهي اللجنة المسؤولة عن صياغة خطة جمع التبرعات تعتبر الخطة في هذه الحالة نسخة أولية يجب عرضها على مجلس إدارة الجمعية، وتصبح هذه الخطة رسمية إذا تم إقرارها من هذا المجلس، إضافة إلى ذلك تحتاج موافقة مجلس الإدارة على البنود التالية بوجه خاص:

- العبارة التي تتصدر حملة جمع التبرعات أو ما يعرف برسالة جمع التبرعات والتي تعبر بشكل مختصر عن الغاية من جمع التبرعات.
- أسلوب أو أساليب جمع التبرعات المقترح استخدامها.
- الهدف التي تخطط الجمعية الوصول إليه من خلال حملة جمع التبرعات.
- المصادر والميزانية التي تمكن الجمعية من القيام بجمع التبرعات.

(Norton, & Culshaw, 2000)

# إعداد وتدريب الكوادر البشرية في الجمعيات الخيرية

أولاً: أعضاء مجلس الإدارة

اختيار أعضاء مجلس الإدارة

مصادر اختيار أعضاء مجلس الإدارة الجدد

تحديد مهام أعضاء مجلس الإدارة

تطوير مهارات أعضاء مجلس الإدارة

ثانياً: جامعي التبرعات

المهارات الضرورية لجامعي التبرعات اختيار المتطوعين

وإنلماهم بالجمعية الخيرية طريقة اختيار المتطوعين

ثالثاً: التدريب

أهمية التدريب للمتطوعين

إعداد المتطوعين للعمل في مجال جمع التبرعات لجمعيات الخيرية

خطة تدريب المتطوعين لجمع التبرعات

أساليب تدريب المتطوعين لجمع التبرعات



## الفصل العاشر

### إعداد وتدريب الكوادر البشرية في الجمعيات الخيرية

#### تمهيد

لا يمكن النظر إلى عملية جمع التبرعات أو التعامل معها بمعزل عن الجمعية الخيرية بناءً وظيفية، لأن عملية جمع التبرعات من ناحية تعتمد كلّياً على ما يتوفّر في الجمعية الخيرية من خبرات بشرية وما تملكه من قدرات مادية، ومن ناحية أخرى ما تتمتع به من علاقات مع محطيها الاجتماعي بمؤسساته ووحداته المختلفة التي تهيئ لهذه العملية الدعم والمساندة.

ولذا أدركنا أهمية جمع التبرعات وكونه الوسيلة الرئيسة لجمع المال الذي يمثل العمود الفقري لأي جمعية خيرية، فإن العاملين في الجمعيات الخيرية بمختلف مستوياتهم الوظيفية يجب أن يكونوا مصدراً من مصادر دعم عملية جمع التبرعات، من منطلق أن هذه العملية بالنسبة للجمعيات الخيرية قضية محورية يجب أن يسهم في فاعليتها جميع منسوبي الجمعية الخيرية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

ولذا أدركنا أن معظم العاملين في الجمعيات الخيرية هم من المتطوعين سواء أكانوا أعضاء في مجلس الإدارة أو متطوعين في تنفيذ برامج ونشاطات الجمعية أو كانوا متطوعين في تيسير الأعمال الإدارية أو الروتينية للجمعية ممن لا يتوفّر في الكثير منهم الإعداد الجيد، فإن ذلك يلقي على الجمعية مهمة اختيار الكوادر المناسبة وإعدادها وتدريبها حتى تستطيع القيام بمهامها على أفضل وجه.

#### أولاً: أعضاء مجلس الإدارة

##### اختيار أعضاء مجلس الإدارة

نظراً لطبيعة الجمعيات الخيرية التي تعتمد أساساً على التبرعات فإن عملية اختيار أعضاء مجلس الإدارة يجب أن تأخذ في الاعتبار هذا البعد، هذا لا يعني التركيز في اختيار أعضاء

مجلس الإدارة على عملية جمع التبرعات فحسب، فمجالس الجمعية الخيرية يجب أن تتوفر فيها خبرات متنوعة ومهارات محددة، معظم مجالس إدارات الجمعيات الخيرية تسعى للكسب أعضاء مجلس إدارتها من الأثرياء، وعلى الرغم من أن هذه الصفة مرغوبة ومهمة في عضو مجلس الإدارة، إلا أن ثروة عضو مجلس الإدارة لا تعني بحال من الأحوال تميزه وفعاليته وفائدة.

مجلس الإدارة الناجح هو الذي يحتوي أعضاء يتميزون باختلاف خلفياتهم الاجتماعية والديموغرافية وقدراتهم الإبداعية، والذين لديهم الرغبة الأكيدة في خدمة الجمعية والمجتمع، وليس مجرد عضوية مجلس الإدارة.

في اختيار أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يعكس هذا الاختيار المجتمع الذي تخدمه الجمعية الخيرية، من حيث المستويات الاجتماعية والديموغرافية والجغرافية.

إضافة إلى ذلك يجب أن تتوفر بعض الخبرات أو المهارات المهمة التي تضمن نجاح الجمعية في تحقيق أهدافها من عملية جمع التبرعات، ومن أهم هذه الخبرات والمهارات التالي:

الخبرات المتخصصة في جمع التبرعات

الخبرات المتخصصة في الجوانب القانونية

الخبرات المتخصصة في الجوانب المالية والاستثمارية

الخبرات المتخصصة في الإدارة

الخبرات المتخصصة في مجال العلاقات العامة، والإعلام

الخبرات المتخصصة في مجال العلوم الاجتماعية

المهارات المرتبطة بالقدرة على طلب التبرعات

إضافة إلى ذلك يجب أن يتتوفر في بعض أعضاء مجلس الإدارة القدرة على الوصول إلى الأثرياء، كما يجب أن يكون من بين أعضاء مجلس الإدارة قادة المجتمع والمؤثرين فيه الذين يمكن أن يساهموا بشكل آخر في تحقيق أهداف وتطلعات الجمعية الخيرية من عملية جمع التبرعات.

## مصادر اختيار أعضاء مجلس الإدارة الجدد:

هناك عدة مصادر يمكن الرجوع لها لاختيار أعضاء مجلس الإدارة الجدد من أهم هذه المصادر التالي:

- أعضاء مجلس الإدارة الحاليين: يمكن الرجوع إلى أعضاء مجلس الإدارة الحاليين في أي جمعية خيرية لتسمية أعضاء جدد، فأعضاء الجمعية عادة أكثر الناس معرفة بحاجات الجمعية وأكثر معرفة بمجتمعهم المحلي وما يضمه من طاقات بشرية يمكن أن تسهم في إدارة الجمعية من خلال الانخراط في عضوية مجلس الإدارة، ويمكن مساعدة هؤلاء الأعضاء في عملية تحديد الأعضاء الجدد من خلال تحديد السمات المرغوبة في أعضاء مجلس الإدارة مثل المهارات والنوع والمنطقة الجغرافية والخبرات السابقة.

معرفة أعضاء مجلس الإدارة الحاليين بهذه الخصائص والسمات تساعدهم في عملية البحث ضمن هذه المحددات.

- العاملون في الجمعية الخيرية من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال العمل الخيري والذين تمكنتهم خبرتهم في هذا المجال واتصالاتهم الشخصية من تحديد واقتراح أعضاء جدد لعضوية مجلس الإدارة.

- المتبرعون والمستفيدون من الجمعية: يمكنأخذ توصيات المتبرعين الرئيسيين والمستفيدين من خدمات الجمعية في اختيار أعضاء جدد للجمعية الخيرية.

- تكوين لجنة خاصة تكون مهامها اختيار الأعضاء الجدد لمجلس الإدارة، ويمكن تشكيل هذه اللجنة من بعض أعضاء مجلس الإدارة والعاملين في الجمعية وكذلك من بعض قيادات المجتمع.

## تحديد مهام أعضاء مجلس الإدارة

من عوامل نجاح الجمعية الخيرية هو نجاح أعضاء مجلس إدارتها في أداء مهامهم بشكل جيد، ولا يتحقق مثل هذا النجاح إلا من خلال التحديد الدقيق لمهام كل عضو من الأعضاء، فكل

عضو يحتاج إلى توصيف لمهامه الوظيفية بصرف النظر عن سابق خبراته أو قدراته.

يجب أن يكون هناك توصيف مكتوب يزود به العضو قبل أن يكلف بأي مهمة مهما كانت.

وفيما يخص جمع التبرعات فإن الأعضاء الجدد في حاجة ماسة لمعرفة الجوانب المختلفة لهذه العملية خاصة في الجمعية الخيرية التي ينتسبون لها من ناحية أهدافها وأساليبها ومحيطها الاجتماعي، كما يجب أن يقف العضو الجديد للجنة جمع التبرعات على تاريخ جمع التبرعات للجمعية وأنوقوف على إنجازات وإنفاسات الجمعية في هذا المجال.

### تطوير مهارات أعضاء مجلس الإدارة:

قبل البدء في تحديد سبل تطوير مهارات أعضاء مجلس الإدارة بشكل عام وأعضاء لجنة جمع التبرعات بشكل خاص يجب تحديد اهتمامات الأعضاء الجدد وتحديد المجالات التي يمكن أن ييدعوا فيها، كما يجب تحديد قدراتهم واهتماماتهم ومهاراتهم وخبراتهم وتوجيههم في ظل تلك الخبرات والاهتمامات إلى اللجان والنشاطات والبرامج الملائمة لهذه الاهتمامات والقدرات.

يجب على المسؤولين في الجمعية الخيرية لا يفترضوا أن الأعضاء الجدد يعرفون ما عليهم القيام به حتى وإن كانت لهم سابق خبرة وتجربة، من هذا المنطلق على المسؤولين في الجمعيات الخيرية في تعاملها مع الأعضاء الجدد اتباع الإجراءات التالية:

- يجب تزويد الأعضاء الجدد بوصف مفصل عن المهام الوظيفية التي سيقومون بها، ويجب أن يكون هذا التوصيف مكتوباً وفي متناول العضو الجديد.
- يجب أن يعطى العضو الجديد قدرًا كافياً من التدريب في المجال الذي سوف ينخرط فيه، وخاصة للأعضاء الذين سوف يسهرون في عملية جمع التبرعات، لأن عملية جمع التبرعات تختلف إلى حد كبير عن مجالات التطوع الأخرى التي قد يكون العضو الجديد قد انخرط فيها.
- يجب أن توضح للعضو الجديد الأمور التالية:

- رسالة الجمعية الخيرية وما تعنيه هذه الرسالة
- أهداف الجمعية
- البرامج والنشاطات التي تقوم بها الجمعية.
- الاحتياجات المالية والبشرية والفنية للجمعية.
- تحديد الوقت أو ساعات العمل الذي يحتاجها العضو الجديد لإنجاز المهام الموكلة به بصورة جيدة.
- أهمية جمع التبرعات في تحقيق أهداف الجمعية الخيرية ودور أعضاء مجلس الإدارة في إنجاجها.

## ثانياً: جامعو التبرعات

### المهارات الضرورية لجامعي التبرعات:

على الرغم من أن هناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً مهماً في عملية جمع التبرعات إلا أن جامع التبرعات يعد من أهم هذه العوامل المؤثرة في نجاح هذه العملية، فعملية جمع التبرعات عملية اجتماعية باندرجة الأولى لأنها شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي التي تتطلب التأثير من قبل جامع التبرعات في المتبرع المحتمل، القدرة على التأثير تحتاج إلى عدة مهارات واستعدادات هي جامع التبرعات والتي يحددها كل من Norton, Culshaw في التالي:

### • الاعتقاد والحماس:

يجب أن يؤمن جامع التبرعات بالعمل الذي تقوم به الجمعية الخيرية التي يعمل من أجلها، وحاجة المجتمع لمثل هذا العمل، إيمان وحماس جامع التبرعات وتكريس جهوده لخدمة الجمعية والبرامج التي تقوم بها يشجع الآخرين لخدمة الجمعية ورسالتها من خلال عطائهم ودعمهم المادي والمعنوي.

### ٠ القدرة على السؤال:

يجد كثير من الناس صعوبة بالغة عند ما يطلب منهم أن يسألوا الآخرين للتبرع لقضية من القضايا، وعلى الرغم من صعوبة طلب التبرع والحرج الذي قد يشعر به الكثير من الناس، إلا أن طلب التبرع أمر لا بد منه، فإذا لم تسأل الناس هلن يعطوك شيئاً، من هنا المنطلق فإن القدرة على طلب التبرع تعتبر من أهم مهارات جامع التبرعات، سواء كان ذلك من خلال رسالة طلب التبرع أو من خلال كلمة تلقى في مناسبة من المناسبات أو من خلال محادثة هاتفية، أو من خلال زيارة لطلب الدعم من أحد المترعرعين الرئисيين، كل ذلك يتطلب من جامع التبرعات القدرة على سؤال الآخرين التبرع بكفأة.

### ٠ القدرة على الإقناع:

دائماً ما يكون لدى الناس خيارات متعددة فيما يتعلق بطريقة تعاملهم مع ما يملكونه من أموال وكيفية التصرف بها، وتتنافس متطلباتهم المختلفة على ما لديهم من أموال، جامع التبرعات الجيد هو الذي يستطيع أن يقنع الآخرين أن مساعدة الجمعية في تنفيذ برامجها عمل يستحق دعمهم المالي، فهذا الدعم يجب أن يبدو للمتبرع المحتمل على أنه استثمار مهم، وعلى جامع التبرعات أن يقدم القضية التي يجمع المال من أجلها بطريقة مقنعة ومؤثرة.

### ٠ الثقة بالنفس والقدرة على التعامل مع الرفض:

من السمات الضرورية في جامع التبرعات أن يكون واثقاً في نفسه، ويجب أن تبدو هذه الثقة ماثلة في مظهره وسلوكه، كما يجب عليه أن يخلص من مظاهر التردد، فالناس قلّ ما يعطون المتردد، كما يجب أن يكون قادراً على المحافظة على ثقته بعد أن يواجه حالة أو حالات الرفض، يجب أن يدرك حقيقة من حقائق عملية جمع التبرعات وهي أن الناس الذين يرفضون التبرع أكثر من يبادرون بالعطاء عند ما يطلب منهم ذلك، ومن السهل أن يشعر جامع التبرعات بالحزن أو يساوره القلق عند ما تجري الأمور عكس ما يريد، من المهم لجامع التبرعات بعد كل حالة رفض، أن يجمع قواه وثقته للتعامل مع المتبرع المحتمل التالي بنفس القدر من الحماس والثقة والأمل الذي بدأ به في المرة الأولى.

## • الاصرار والمثابرة:

يستسلم كثير من جامعي التبرعات بسرعة عند ما يواجهون عدداً من مواقف الرفض، الاستسلام يعني نهاية العلاقة بين المتتطوع وبين عملية جمع التبرعات، لذا على المتتطوع لجمع التبرعات أن يتحلى بالصبر والمثابرة والإصرار، وليعلم أن حالات الفشل والإخفاق في المحاولات السابقة لا تعني أن الحالات القادمة سوف تلقى نفس المصير، فقد يكون الفشل في حالات سابقة مرده عامل الصدفة فحسب، وعلى جامع التبرعات أن يبحث في أسباب الفشل، كما عليه البحث عن أساليب جديدة للإقناع، وإذا كان جامع التبرعات المتتطوع يؤمن بأهمية ما يقوم به فعليه أن لا يستسلم وأن يعمل بجد وصدق حتى يستطيع أن يغير مواقف المترددين المحتملين.

## • الصدق:

يجب أن يكون جامع التبرعات صادقاً في جميع الأوقات، يجب أن يدرك أن محاولاته لإقناع الآخرين بالتبرع قد تدفعه أحياناً لقول بعض العقيقة وليس كل الحقيقة، أو الإدعاء بأكثر من الواقع، يجب على جامع التبرعات أن يكون صادقاً فيما يخص عمل الجمعية التي يعمل من أجلها، وأن يوضح بصدق نجاحاتها وأثر ما تقوم به على المجتمع، يجب أن يسلط الضوء على الإنجازات الجيدة دون مبالغة أو تحريف للحقيقة.

## • المهارات الاجتماعية:

يجب أن يتحلى جامع التبرعات ببعض المهارات الاجتماعية والنفسية كالثقة بالنفس والصبر وحسن التصرف، فجامع التبرعات الواائق من نفسه دون غرور عادة ما يكون أكثر تقبلاً من قبل المترددين المحتملين الذين يتاثرون بهذه الثقة التي يتصف بها جامع التبرعات، مما يعزز دعمهم للعمل الخيري، كما أن سمة الصبر في جامع التبرعات في غاية الأهمية في التعامل مع ما يهم المتربي المحتمل وأخذ تساؤلاته مأخذ الاعتبار، كما يجب أن يتصرف جامع التبرعات بحب الاجتماعات والتعامل مع الناس، وانقدرة على تذكر الأسماء والوجوه، وأن يكون مرحباً، لين العريكة سهل المعشر، محباً لمساعدة الآخرين.

## • القدرة على الاتصال بالآخرين:

جامع التبرعات الذي يملك اتصالات بالآخرين سواء أكانت أفراداً أو مؤسسات عادة ما يكونوا أوفر حظاً في عملية جمع التبرعات من جامع التبرعات الذي لا يملك إلا قدرًا محدودًا من الاتصالات ولكن ذلك لا يعني دائمًا أن كثرة الاتصالات والروابط بالآخرين تحقق أهداف جامع التبرعات، وعلى أي حال فإن على جامع التبرعات أن يكون قادرًا على خلق الروابط والاتصالات مع الآخرين الذين يمكن أن يسهّلوا في دعم الجمعية التي يعمل من أجلها، كما على جامع التبرعات أن يكون له القدرة في تشجيع الآخرين كي يقوموا باندية عنه بسؤال الآخرين من أقربائهم أو أصدقائهم أو زملائهم بانتباع.

## • الإبداع:

على جامع التبرعات أن لا يرکن دائمًا إلى الأساليب والنشاطات السابقة بل على جامع التبرعات أن يبدع نشاطات جديدة تجذب المتبرعين السابقين والمترددين المحتملين للمساهمة، ولأن ظروف الحياة دائمًا في تغير فإن الأساليب والنشاطات الجديدة قد تكون أكثر ملائمة لهذه الظروف والمتغيرات.

## • الفرص:

يجب على جامع التبرعات أن يكون قوي الملاحظة لفرص المتاحة التي يمكن أن يعني من ورائها ماديًّا أو معنوًيا للجمعية التي يعمل من أجلها، فالممارسات الدينية والاجتماعية والاقتصادية كالأعياد والإنجازات التي تتحققها الشركات التجارية عادة ما تكون فرصة جيدة لجمع التبرعات.

## • التنظيم:

تعتبر مهارة التنظيم أمراً أساسياً لجامع التبرعات، يجب على جامع التبرعات أن ينظم المعلومات التي تتعلق بعمله بطريقة يسهل عليه إسترجاعها وقت الحاجة، وأن يحتفظ بملفات منتظمة عن المتبرعين يتضمن تاريخ ومقدار تبرعاتهم، كذلك عن المتبرعين المحتملين، كما يجب أن تتضمن هذه الملفات تنظيماً للمواعيد القرية والبعيدة، والملاحظات المهمة المتعلقة بنشاطاته.

## • القدرة على إدراك جوانب الضعف:

يجب على جامع التبرعات أن يكون قادرًا على إدراك جوانب الضعف والعمل على تلافيها في المستقبل، هناك مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تساعد جامع التبرعات لتجاوز نقاط الضعف أهمها ما يلي:

- التركيز على الأشياء التي يجيدها فإذا كان يجيد المقابلات الشخصية مع الآثرياء فعليه أن يركز على هذا المجال من مجالات جمع التبرعات وأن يعمل على تطوير مهاراته فيه، ولذا كان يجيد رسائل طلب التبرع فعليه أن يطور هذه المهارة.
- البحث عن المساعدة من الأفراد المتميزين في جمع التبرعات.
- محاولة التعلم من خلال الخبرة العملية ومحاولة الإجادة في المرات التالية.
- على جامع التبرعات أن يفتقن فرص التدريب المتاحة، والاستفادة منها في المجال العملي.

## اختيار المتطوعين والحاقدتهم بالجمعية الخيرية

تعني عملية اختيار المتطوعين والحاقدتهم بالجمعية الخيرية مجموعة إجراءات التي يتم من خلالها اختيار الأشخاص الملائمين لأعمال أو مهام محددة في ضوء توصيف الوظائف والمهارات التي تحتاجها الجمعية. في ضوء تحديد مفهوم اختيار المتطوعين يجب أن تجيب الجمعية الخيرية على الشؤولات التالية: (٢٤)

(٢٤) انظر

Ciconte, B. L. & Jacob, J.G.

2005 Fundraising Basics, A Complete Guide: Jones & Bartlett. Pup., Boston.

Bray, Ilona

2001 Effective Fundraising For Nonprofits: Real World Strategies That Work.

Norton, Michael & Murray Culshaw

2000 Getting Started in Fundraising

Sand, Michael A.

2004 How to Manage an Effective Nonprofit Organization: From Writing and Managing Grants to Fundraising, Board Development, and Strategic Planning.

## ما مدى حاجة الجمعية الخيرية للمتطوعين؟ ما الأعمال التي سوف تناط بهؤلاء المتطوعين؟

دون تحديد مدى الحاجة للمتطوعين وتحديد الأعمال والمهام التي سيقومون بها تصبح عملية اختيار وتوظيف المتطوعين عملية اعتباطية عديمة الجدوى، بل قد تكون عبئاً ثقيلاً على الجمعية، من هذا المنطلق يجب على الجمعية الخيرية أن تحدد أولاً الأعمال والمهام التي تحتاجها الجمعية قبل البدء في عملية اختيار وإلحاق المتطوعين في الجمعية، وعلى المسئول عن إدارة المتطوعين أن يأخذ ذلك في الاعتبار.

### طريقة اختيار المتطوعين:

هناك عدة طرق لاختيار المتطوعين للمنظمات غير الربحية بصفة عامة والجمعيات الخيرية التي تسعى لجمع التبرعات بصفة خاصة، من هذه الطرق وأكثرها فعالية هي طريقة الملاعة بين الأهداف والأشخاص، تتضمن هذه الطريقة الخطوات التالية:

على الجمعية الخيرية أن تحدد بوضوح الأعمال التطوعية التي تحتاجها، وتعده قائمة بهذه الحاجات والأعمال والمهام، التي تتوقع أن يقوم بها المتطوعون. فإذا كانت الجمعية الخيرية تريد القيام بجمع التبرعات عليها أن تحدد طبيعة هذه العملية من ناحية حجمها وأساليبها.

تحديد المهارات أو الخبرات أو القدرات الضرورية لكل عمل أو مهمة من الأعمال أو المهام المحددة، فإذا كانت الجمعية الخيرية بحاجة إلى جامعي تبرعات فيجب أن تحدد المهارات والخبرات الضرورية لهؤلاء المتطوعين الذين ستوكيل إليهم هذه العملية، كذلك يمكن أن تكون الجمعية أكثر دقة وتحديداً في اختيار المتطوعين مع ما يتماشى مع طريقة جمع التبرعات، فإذا كانت الجمعية تتوى جمع التبرعات من الآثرياء من خلال مقابلة الشخصية فيجب أن تبحث عن المهارات والخبرات والسمات الشخصية الملائمة لهذا النوع من جمع التبرعات.

بعد تحديد المهارات أو الخبرات أو القدرات الضرورية يجب أن تحدد الأماكن التي يمكن أن يوجد بها هؤلاء المتطوعون المحتملون كالمدارس أو الجامعات أو المؤسسات الرسمية أو غير الرسمية والجمعيات والمؤسسات والنوادي الثقافية أو الرياضية..

بعد تحديد الأفراد أو الجماعات المستهدفة للتطلع يجب أن يتم الاتصال بهم من خلال

الوسائل المتاحة كالخطابات الشخصية أو من خلال البريد الإلكتروني متضمناً الأهداف التي تسعى الجمعية الخيرية لتحقيقها من خلال النشاط التي تدعوهם للانخراط فيه، وأهمية هذا النشاط أو البرنامج في خدمة المجتمع أو أحد شرائجه.

ويجب على الجمعية في دعوتها لهؤلاء المتطوعين المحتملين أن تبرر خصوصية هذه البرامج أو النشاطات وميزاتها وما يعود عليهم من الانخراط فيها، بحيث تستهوي هؤلاء المتطوعين المحتملين وتدفعهم للتطوع.

### **تحديد سبل الاتصال بالمتطوعين المستهدفين وكيفية تهيئتهم:**

يتم الاتصال بين المشرف على المتطوعين والمتطوعين المحتملين من خلال أحد الإجراءات التالية:

#### **- الطريقة المباشرة:**

تقوم الجمعية بعقد لقاء بين المشرف على المتطوعين والمتطوعين المستهدفين يلقي المشرف فيه كلمة توضح الغاية من التطوع في هذا النشاط أو البرنامج؛ هذا الاجتماع بين المشرف على التطوع والمتطوعين المستهدفين يمكن أن يحقق الكثير من الغايات، أهمها إعطاء فكرة وافية عن الأعمال أو المهام التي تتوقعها الجمعية من المتطوعين، الأمر الآخر أن هذا اللقاء من شأنه أن يتبع الفرصة للمتطوعين لطرح ما يهمهم من تساؤلات، كما يتبع لهم تكوين فكرة عامة عن التطوع، وكسب معلومات عن العمل التطوعي الفعلي الذي يمكن أن يسند إليهم.

ومن المفيد إشراك المتطوعين ممن هم على رأس العمل في هذا اللقاء، والتحاور مع المتطوعين المحتملين، والحديث عن العمل التطوعي الذي يقومون به، وأحساسهم عن العمل الذي يقومون به.

#### **- الطريقة غير المباشرة:**

تتيح هذه الطريقة للجمعية كسب أعداد كبيرة من المتطوعين بكلفة قليلة، حيث يستخدم المشرف على المتطوعين الإعلانات في المجالس والصحف أو من خلال التلفاز أو الإذاعة أو من خلال الواقع الإلكترونية أو البريد الإلكتروني لجذب المتطوعين، حيث يوضح من خلال هذه

الوسائل أهمية العمل التطوعي في البرامج أو النشاطات التي تزمع الجمعية القيام بها، وقادته  
للمجتمع.

### ثالثاً: التدريب

#### أهمية التدريب للمتطوعين

بصرف النظر عن نوعية المتطوعين من حيث كفاءتهم وقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم فإن التدريب عنصر أساس لنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التطوع، سواء أكان هذا التطوع يهدف إلى مساعدة الأطفال المعاقين أو فئة المسنين، أو كان الهدف منه إعداد المتطوعين لحملة من حملات جمع التبرعات، وتبدو أهمية التدريب للمتطوعين سواء أكانوا جددأً أو من المتطوعين القدامى في التالي:

- يدل اهتمام الجمعية الخيرية بتدريب منسوبيها بشكل عام والمتطوعين بشكل خاص على حرصها بالمعايير العالية لما تقوم به من عمل، فالاهتمام من قبل الجمعية الخيرية بالتدريب يؤكد اهتمامها بجودة العمل من ناحية، وبالعاملين من المتطوعين من ناحية أخرى.
- دخول أفراد جدد لعمل جديد قد يؤدي إلى وقوعهم في أخطاء نتيجة الجهل بهذا العمل مما يؤدي إلى تراكم المشكلات، كما قد يؤدي إلى عدم إنجاز العمل المطلوب بشكل جيد أو الإخفاق في تأديته، هذه الحالة من الفشل أو الإخفاق عادة ما تؤدي إلى نفور المتطوعين من العمل التطوعي بشكل عام، فالتدريب إذن يقلل من الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها المتطوعون الجديد، وما يتربّط عليها من مشكلات.
- يتيح التدريب للمتطوعين الجديد فرصة التعرف على رسالة الجمعية الخيرية، وأهدافها المحددة، كما يتيح لهم الفرصة لمعرفة واجباتهم والأعمال والمهام المطلوبة منهم كمتطوعين، وكيفية إنجازها على أفضل وجه.

(٢٥) انظر

- يتيح التدريب للمتطوعين معرفة البيئة الاجتماعية والقانونية والاقتصادية والسياسية التي سوف يعملون فيها، معرفة المتطوع بهذه الجوانب تجنبهم وتجنب الجمعية الكثير من المشكلات، كما تسهل لهم هذه المعرفة أداء مهامهم بشكل أفضل.
- يتيح التدريب للمترعرعين القادمين الفرصة لتطوير مهاراتهم وتعزيز خبراتهم، ما يؤدي إلى تحسين أدائهم، كما يتيح لهم التدريب اكتساب مهارات جديدة قد تحتاجها الجمعية نتيجة للتغيرات التي تطرأ على برامجها ونشاطاتها، أو للحاجات المجتمعية المستجدة.
- يساعد التدريب المتطوعين على صقل مهاراتهم ومعرفتهم، ما يؤدي إلى أداء المهام التي يقومون بها أو يكلفون بها بشكل أكثر فعالية ومهنية.
- يساعد التدريب على إيجاد بيئات اجتماعية مفعمة بالعلاقات الشخصية ما يساعد المتدرب على خلق نوع من التفهم الشخصي والجماعي والذي يؤدي وبالتالي على تعزيز قدرة الفرد على العمل مع المتطوعين الآخرين من ناحية المستفيددين من خدمات الجمعية من ناحية أخرى.
- بعض المهام التي يقوم بها جامعو التبرعات المتطوعين قد تتطلب على بعض المخاطر سواءً كانت هذه المخاطر طبيعية أو اجتماعية أو قانونية، والتدريب الجيد للمتطوعين الجدد يقلل من حدوث هذه المخاطر نتيجة الوعي بها ومعرفة أهم الطرق للتعامل معها.
- يمكن أن يستخدم التدريب كوسيلة من وسائل اختيار المتطوعين، أو وسيلة لتوجيههم إلى مجال معين، حيث تبدو أثناء التدريب بعض الإيجابيات والسلبيات أو مواطن القوة والضعف التي يتصف بها المتطوعون، كما يساعد التدريب في توزيع المتطوعين على الأعمال والمهام المتاحة لدى الجمعية هي ضوء مواطن القوة لدى المتطوعين، فقد نجد في بعض المتطوعين قدرة جيدة على صياغة الخطابات فيوجهه بعد تدريبيه إلى مهمة صياغة خطابات طلب التبرع، أو كتابة مقالة في جريدة تحت على التبرع.

### **إعداد المتطوعين للعمل في مجال جمع التبرعات للجمعيات الخيرية**

المتطوع، في مجال العمل الخيري بشكل عام وفي مجال جمع التبرعات بشكل خاص، مهما كان مؤهله أو كفاءته أو سماته الشخصية واستعداداته الفطرية يأتي للعمل في الجمعية الخيرية

كشخص غريب يجهل الكثير عن الجمعية التي سيعمل بها أو لها، كما قد يجهل الكثير من متطلبات المهام التي سيقوم بها، من هذا المنطلق فإن عملية الإعداد تعتبر في خاتمة الأهمية حتى تحدد الجمعية الفائدة المرجوة من عملية التطوع، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى حتى يتحقق المتطوع في مجال جمع التبرعات النجاح والرضا الذي يسعى لتحقيقه، إضافة إلى ذلك فإن عملية الإعداد قد تقلل من نسبة التسرب، فعدم إعداد المتطوعين أو سوء إعدادهم قد يؤدي إلى فشل جامع التبرعات في مهمته وبالتالي إلى تسريه من العمل التطوعي بشكل عام.

تشمل عملية إعداد المتطوعين في مجال العمل الخيري بشكل عام وعملية جمع التبرعات بشكل خاص أربع خطوات مترتبة هي:

(١) التهيئة

(٢) التدريب

(٣) التطوير

(٤) التقييم

#### (١) التهيئة

بعد اختيار المتطوع للعمل في الجمعية الخيرية فإن أولى مهام المشرف على المتطوعين أن يوضح العلاقة المتوقعة بين المتطوع من ناحية والجمعية من ناحية أخرى، بحيث يدرك المتطوع طبيعة هذه العلاقة بشكل عام، والتهيئة هنا تعني عملية إعداد المتطوع لعلاقة واضحة مع الجمعية.

#### (٢) التدريب

يعني التدريب العملية التي يتم من خلالها إعداد المتطوع لأداء بعض الأعمال أو المهام التي تتضمنها نشاطات أو برامج الجمعية، والفرق بين التهيئة والتدريب يتمثل في أن التهيئة لا تتجاوز في العادة معلومات عامة وغير رسمية يجب على كل متدرب معرفتها، في حين أن التدريب يهدف إلى

تزويد المتطوع ببعض المعلومات والمهارات والأساليب التي يحتاجها المتطوع لأداء عمل من الأعمال أو مهمة من المهام، كما أن التدريب قد يأخذ وقتاً طويلاً، كما قد يتطلب تنوعاً في خبرات ومؤهلات المدربين حسب حاجات الجمعية وبرامجها ونشاطاتها.

### (٣) التطوير

وتعني العملية التي من خلالها يتم تحديث معلومات ومهارات المتطوع فيما يخص المهام والأعمال التي يقوم بها.

### (٤) التقييم

المرحلة الأخيرة من مراحل إعداد المتطوعين هي مرحلة التقييم والتي تسعى إلى معرفة جوانب القوة والضعف في أداء المتطوع وإلى أي حد استطاع الاستفادة من مراحل التهيئة والتدريب أو التطوير، كما أن عملية التقييم عملية مستمرة.

## خطة تدريب المتطوعين لجمع التبرعات

جمع التبرعات عملية اجتماعية نفسية اقتصادية تحتاج إلى مهارات وقدرات يصقلها التدريب والممارسة، ولأن هناك أساليب متعددة لجمع التبرعات فإن المتطوع الذي يصلح لجمع التبرعات من خلال أسلوب من هذه الأساليب قد لا يصلح لأسلوب آخر، فإذا كانت لدى المتطوع القدرة على الكتابة المؤثرة، فإن مثل هذا المتطوع يصلح في إعداد وصياغة رسائل طلب التبرع وشكر المتبرعين، ويمكن أن يوجه تدريبيه لتنمية هذه المهارة، وإذا كان لدى المتطوع قدرة على الاتجاه والمناقشة والقدرة على الإقناع، فيمكن أن يوجه تدريبيه إلى مجال المقابلات الشخصية مع المتبرعين المحتملين، وإذا كانت لدى المتطوع ملكرة في البلاغة وقدرة على الخطابة فيمكن أن يوجه تدريبيه في مجال إلقاء الخطابات في المناسبات الاجتماعية التي تعقد من أجل جمع التبرعات، ولمعرفة احتياجات المتطوع ونوع التدريب الذي يحتاجه يجب تحديد الجوانب التالية:

### • تحديد المعلومات:

تحديد المعلومات التي يحتاجها المتطوع لأداء عمل أو مهمة أمر في غاية الأهمية، لأن المعلومات المرتبطة بالموضوع الذي تجمع من أجله التبرعات، أو المعلومات المرتبطة بالأشخاص أو الجماعات الذين ستجمع منهم التبرعات تساعد جامع التبرعات في أداء مهمته المنظمة به بنجاح، فالبعد المعلوماتي في غاية الأهمية، فهو الذي يكون الإدراك والوعي بالقضية أو الحالة التي يتعامل معها جامع التبرعات المتطوع، فعلى سبيل المثال إذا كانت مهمة جامع التبرعات هي جمع التبرعات من الأثرياء، فعليه أن يتعرف على حياة هؤلاء الناس وكيف يعيشون وما هي الأمور التي يهتمون بها، وكيفية تحديد موعد المقابلات معهم من حيث المكان والزمان، إلى غير ذلك من المعلومات التي يمكن تساعده في نيل ثقة وتعاطف المتبرع المحتمل.

### • تحديد المهارات:

كل أسلوب من أساليب جمع التبرعات يحتاج إلى مهارات خاصة والتي تساعده جامع التبرعات في أداء مهماته بنجاح.

المهارات التي يكتسبها المتطوع، في مجال جمع التبرعات، من خلال التدريب في غاية الأهمية لنجاح جامع التبرعات، فإذا كانت الجمعية الخيرية تسعى لجمع التبرعات من خلال الرسائل البريدية، فعلى المشرف على التدريب أن يوجه المتدربين إلى مهارة كتابة رسائل طلب التبرع وشكر المتبرعين، وبشكل عام على المشرف على المتطوعين أن يحدد المهارات التي يحتاجها المتطوعون ويوجه التدريب نحو تعزيز هذه المهارات، مع الأخذ في الاعتبار القدرات الطبيعية للمتطوعين، فلا يوجه المتطوع إلى مجال لا يجيده أو ليس لديه القدرة أو المهارة للقيام به، أو ليس لديه الرغبة فيه.

### • تحديد الأساليب:

يجب على المشرف على المتطوعين في مجال جمع التبرعات أن يحدد الأساليب الملائمة لجمع التبرعات ولا تعني هنا بالأساليب أساليب جمع التبرعات، ولكن تعني أن يساعد التدريب

المتدرب في كيفية القيام بمهامه، فإذا تم اختيار المتطوع ضمن المجموعة التي ستقوم بجمع التبرعات من خلال المقابلات الشخصية فإن التدريب يجب أن يساعده في كيفية الإعداد للمقابلة، وما الأشياء التي يجب أن يصطحبها معه لإجراء المقابلة مثل: التقارير والبروشورات وغيرها، وأن يتدرب على كيفية البدء بالمقابلة، وما هي الأشياء التي يجب أن يركز عليها، وكيف تجري المقابلة، وما الأشياء التي يجب أن يأخذها في الاعتبار بالنسبة للمتبرع المحتمل، وغير ذلك من الأمور التي يمكن أن تسهم في تعاطف المتبرع المحتمل مع القضية أو البرنامج الذي تجمع من أجله التبرعات.

### **أساليب تدريب المتطوعين لجمع التبرعات (٢٦)**

هناك العديد من الأساليب المستخدمة في تدريب المتطوعين والتي تختلف في منظورها وتركيزها حسب مجالات التطوع وحسب السمات والخصائص الشخصية للمتطوعين، وحسب مستوياتهم المعرفية والمهنية، كما تختلف هذه الأساليب حسب مجالات جمع التبرعات وأنواعه، ويمكن تقسيم أساليب التدريب إلى الأقسام التالية:

(٢٦) انظر

Alexander, G. D. & K. J. Carlson

2005 Essential Principles for Fundraising Success, San Francisco, John

Wiley & Sons.

Ciconte, B. L. & Jacob, J.G.

2005 Fundraising Basics, A Complete Guide. Boston: Jones & Bartlett. Pup.

Dove, Kent E.2001 Conducting a Successful Fundraising Program: A Comprehensive Guide and Resource. San Francisco: Jossey-Bass.

Bray, Ilona2001 Effective Fundraising For Nonprofits: Real World Strategies That Work. Berkeley CA: Nolo.

Norton, Michael & Murray Culshaw

2000 Getting Started in Fundraising. India: Sage Pub.

## ١. التدريب المنهجي:

يأخذ هذا النوع من التدريب عدة أشكال، كما سوف نرى، ويهدف لإعداد المتطوعين لأعمال أو مهام محددة، وتحتختلف فترة هذا النوع من التدريب حسب طبيعة الأعمال أو المهام، وحسب خبرة ومهارة المتطوع، حيث قد تأخذ وقتاً أطول في الحالات التي يكون فيها العمل أو المهمة معقدة، أو في الحالات التي يفتقر فيها المتطوع الخبرة والمهارة، ومن أنماط هذا النوع من التدريب الأنماط التالية:

- التدريب أثناء العمل: يعتبر هذا النمط من التدريب ملائماً لبعض نشاطات الأعمال الخيرية بصفة عامة وخاصة الأعمال التي تتطلب مهارات فنية أو مهنية، وقد يصلح هذا النمط من التدريب لأنواع محددة من حالات التدريب على جمع التبرعات، مثل إعداد رسائل جمع التبرعات، حيث يقوم المتدرب بمتابعة وتقليل المدرب الذي يقوم بصياغة خطابات حقيقة لجمع التبرعات، ثم بعد ذلك يكلف المتدرب بصياغة بعض الخطابات والتي يقوم المدرب بمراجعةها وإقرارها أو طلب تعديلها.
- لعب الدور: وفي هذا النوع من التدريب يرتب المشرف على التدريب وضعياً مسرحيّاً حيث يقوم المتدربون بأداء أدوار مختلفة الغاية منها معرفة متطلبات هذا الدور في الواقع، ومعرفة الأساليب التي يجب أن يستعين بها، ومعرفة المواقف المختلفة والمفاجآت التي يمكن أن يتعرضن لها جامع التبرعات، وتتفق هذه الطريقة في تدريب المتطوعين على إجراء المقابلات الشخصية حيث يتقمص أحد المتدربين دور جامع التبرعات وآخر دور المتبرع المحتمل، ويقوم بقية المتطوعين بدور الملاحظ، وهكذا تجري هذه العملية مع كل واحد من المتطوعين، وفي النهاية يقدم المدرب ملاحظاته مبدياً الإيجابيات والسلبيات.
- حل المشكلات: يركز هذا الأسلوب على تدريب المتطوع حل المشكلات من خلال المناقشة بين المتطوعين والمدرب ومن خلال العصف الذهني بين كافة أفراد المجموعة، حيث يقوم المدرب بطرح بعض المشكلات المتعلقة بجمع التبرعات ويترك لأفراد المجموعة طرح الحلول لها، ثم يقوم المدرب باستعراض تلك الحلول التي يطرحها المتدربون ويقوم بتنقيتها والتعليق عليها وطرح الحلول المثالية لها.

- الندوات وورش العمل والمحاضرات: تصلح هذه الطريقة في تعزيز الجانب المعرفي المتعلقة بجمع التبرعات بصورة عامة، ولهذا الأسلوب أهميته في تكوين الوعي والمعرفة بالأبعاد المختلفة لجمع التبرعات.
- القراءات المنظمة: يعتبر هذا الأسلوب من أقدم أساليب التدريب، حيث يطلب من المتدرب قراءة كتب أو مذكرات عن قضية أو موضوع أو أكثر، وتعتمد فعالية هذا الأسلوب بقدرة مؤلف هذه الكتب على تقريرها من الواقع، كذلك بقدرة المتدرب على الاستيعاب.
- التدريب من خلال الانترنت: فتحت الانترنت المجال واسعاً لما يعرف بالتعليم عن بعد بشكل عام والتدريب عن بعد بشكل خاص، حيث يتبع هذا الأسلوب استخدام العديد من الوسائل المقررة والمسموحة والمشاهدة إضافة إلى إمكانية الحوار بين المتدرب من ناحية والمدرب من ناحية أخرى، بصرف النظر عن التباعد الجغرافي.  
وعلى الرغم من تعدد أساليب التدريب إلا أنه يستحسن الاعتماد على أكثر من أسلوب بحيث تتبع للمتدرب فرص الاستماع والمشاهدة والملاحظة والمناقشة والتجريب والتي من شأنها أن تعزز فعالية التدريب من ناحية ومن ناحية أخرى تساعد المتدرب على الاهتمام والانتباه والتي من شأنها أن تركز موضوع التدريب في ذهن المتدرب.

## ٢. التطوير

ونعني بالتطوير هنا تحديث المعلومات والمهارات من خلال الدورات التدريبية المقننة، أو تحديث المهارات من خلال الممارسة، وعادة ما يتولى هذه العملية الأشخاص المتميزون في المجال محور التدريب، هناك ثلاثة عمليات أساسية لعملية تطوير المهارات هي:

- الشرح أو التوضيح من خلال الاستعانة بالتجريب للمهارات المراد تطويرها.
- الملاحظة العلمية للمتطوع وهو يحاول القيام بأداء هذه المهارة
- النقد والتحليل

يمكن أن يقوم المدرب بأداء المهارات المراد تطويرها أمام المتطوعين المتدربين، وخلال أداء هذه المهارات يقوم المدرب أو المشرف على المتطوعين بتوضيح سبب أو أسباب أداء المدرب بهذه المهارة بهذا الشكل أو هذه الصورة.

الهدف من أداء المهارة بصورة واقعية ليس فقط إتاحة الفرصة للمتدربين للاحظ ما تم ولكن فهم وإدراك ما تم أداوه، على سبيل المثال؛ عند ما يقوم المدرب في مجال جمع التبرعات بصياغة رسالة طلب تبرع من أحد المتبرعين المحتملين ويركز في خطابه مثلاً على إنجازات الجمعية الخيرية، التي يراسل نيابة عنها، وليس على أهداف الجمعية، فيجب أن يوضح للمتدربين أهمية التركيز على الإنجازات وليس الأهداف، لأن الإنجازات تبرز بشكل فعال الدور الذي تلعبه الجمعية الخيرية أكثر بكثير من مجرد سرد الأهداف التي قد تتحقق جزء منها أو لم تتحقق. يجب أن يوضح المدرب كيف يؤثر ذلك في المتبرع المحتمل ويصبح أكثر تعاطفاً مع رسالة الجمعية وأهدافها.

### ٣. الإدراك والتحليل والتعيم:

حتى تزيد فرصة المتطوع المتدرب من التعلم المشرف لما يتلقاه من تدريب، يجب على المشرف على التدريب أو المدرب أن يتبع الخطوات الأساسية في التعلم وهي ما يعرف بالإدراك والتحليل والتعيم، هذه الخطوات الثلاث هي الخطوات الطبيعية التي يتعلم الناس من خلالها الأشياء تعلماً مثمناً، على المدرب أن يضع في اعتباره هذه الخطوات حتى يطمئن من أن المتدربين قد استفادوا الاستفادة المرجوة من عملية التدريب.

الإدراك: حتى نستطيع أن نحكم بمدى استفادة المتدرب من التجربة التي مر بها أو الخبرة التي عايشها يجب أن يكون قادراً على وصفها على أقل تقدير، بحيث يدرك فعلًا ما تم في التجربة التي شاهدها فيما قام به المدرب أو فيما قام المتدرب نفسه به.

يجب أن يكون أيضاً مدركاً لردة فعل الطرف الآخر، سواء أكان عميلاً أو متبرعاً محتملاً، إذا كانت التجربة التي أجراها المدرب مثلاً هي طلب التبرع من خلال الهاتف، فيجب أن يدرك المتدرب كيف بدأ المدرب حديثه مع المتبرع المحتمل، وكيف طلب التبرع، وما هي ردة فعل المتبرع المحتمل، إذن فالإدراك يعني فهم الموقف من قبل المتدرب.

التحليل: حتى تتم الاستفادة من عملية “الإدراك” السابقة يجب أن يكون المتدرب قادرًا على تحليل عملية الإدراك.

عملية الإدراك وحدها لا تعني اكتمال عملية التعلم، فالتحليل يضفي بعدًا جديداً لعملية الإدراك والمتمثلة في قدرة المتدرب على كشف العوامل المرتبطة بالموقف أو التجربة، ولماذا تتجزء؟، إذا استعدنا المثال السابق، فقد يسأل المتدرب:  
لماذا بدأ حديثه مع المتبرع المحتمل بالسلام عليكم؟  
لماذا أخبره باسمه؟

لماذا أخبره باسم الجمعية؟  
ما الفائدة من إخبار المتبرع المحتمل بهذه المعلومات؟  
لماذا جاءت ردة فعل المتبرع بهذا الشكل؟  
التعيم: لا تكتمل عملية التعلم أو التدريب الفعال دون الاستفادة من التجربة التي يمر بها الفرد من خلال قدرته على توظيفها في مواقف أخرى مماثلة، والاستفادة من إيجابياتها وتقادري سلبياتها، فالمقصود بالتعيم القدرة على توظيف ما تعلمه الفرد من خبرة في مكان وזמן محددين إلى مواقف مستقبلية مشابهة.

## المراجع العربية

### القرآن الكريم

سنن الدارمي

<http://hadith.al-islam.com/Display/Hier.asp?Doc=8-22-6-2007>

الشعراوي، محمد متولى ، هؤلاء هم المحسنون. البلاغ

[www.balagh.com/mosoa/tarbiah/tr0x6ojm.htm-4-10-2007](http://www.balagh.com/mosoa/tarbiah/tr0x6ojm.htm-4-10-2007)

غانم، البيومي إبراهيم

ما بعد ١١ سبتمبر تحديات المجتمع المدني العربي العمل الخيري العربي في مهب الريح ،

<http://www.humanitarianbh.net/articles/after11.htm-25-4-2007>

## المراجع الأجنبية

- Alexander, G. D. & K. J. Carlson  
2005 Essential Principles for Fundraising Success, San Francisco, John Wiley & Sons.
- Allison, Michael, Jude Kaye  
2001 Strategic Planning for Nonprofit Organizations, Second Edition, San Francisco: John Wiley & Sons.
- Asturias, Jose  
2006 Why do Individuals Contribute to Public Radio? , Wharton Research Scholars Journal, University of Pennsylvania
- Australia. Charities Commission Preparatory Unit  
2004 About the Proposed Commission. Wellington: Ministry of Economic Development <http://www.charities.govt.nz/about/index.html>-22-7-2007
- Banbrough, Renford  
1963 The Philosophy of Aristotle. Translated by J.L. Creed and A.E. Wardman. Penguin Books Australia Ltd
- Bandura, A.  
1986 Social foundations of thought and action: A social cognitive. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Beckwith, Sandra  
1998 Publicity for Nonprofits: Generating Media Exposure That Leads to Awareness, Growth, and Contributions. Chicago, IL, Kaplan Business
- Bernheim, Douglas  
1994 "A Theory of Conformity" Journal of Political Economy, vol. 102(5), 841-877.
- Billing, J., Holt, D., & Smith, J.  
1985 Athletic fund-raising: Exploring the motives behind private donations. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.

- Birch, D. & Veroff, J.  
1966 Motivation: A study of action. Belmont, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Briers, Barbara , Mario Pandelaere & Luk Warlop  
2007 Adding exchange to charity: A reference price explanation, Journal of economic psychology, vol. 28, n. 1, pp. 15-30
- Blau, P.  
1964. Exchange and Power in Social Life. New York: John Wiley & Sons.
- Boris, E. T.  
1987 The Values of the Wealthy: Philanthropic Attitudes as a Reflection of Political Philosophy in American Culture. Independent Sector Spring Research Forum Working Paper. New York: Independent Sector.
- Brakely, G.  
1980 Tested ways to fund raising. New York: Amacom.
- Bray, Ilona  
2001 Effective Fundraising For Nonprofits: Real World Strategies That Work. Berkeley CA: Nolo.
- Bremner, Robert.  
1994 Giving: Charity and Philanthropy in History. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Burlingame, Dwight F.  
1997 Critical Issues in Fund Raising (AFP/Wiley Fund Development Series)
- Burnett, Ken  
2002 The Zen of Fundraising: 89 Timeless Ideas to Strengthen and Develop Your Donor Relationships. San Francisco, John Wiley & Sons.
- Charities Definition Inquiry.  
2001 Report of the Inquiry into the Definition of Charities and Related Organisations. Canberra. [http://www.cdi.gov.au/report/pdf/Charities\\_final.pdf](http://www.cdi.gov.au/report/pdf/Charities_final.pdf), 22-6-2007

- Ciccone, B. L. & Jacob, J.G.  
2005 Fundraising Basics, A Complete Guide. Boston: Jones & Bartlett. Pup.
- Copilevitz, E.  
1996 «The Potential Dilemma of Contingency Gift». Fund Raising Management. Vol. 36.iss. 12 pg.34
- Cugliari, C. W.  
2005 A Post-Positivist Quality Study of Philanthropic Donors to Appalachia Ohio. Unpublished Ph. D. Dissertation. Ohio State University.
- Dove, Kent E.  
2001 Conducting a Successful Fundraising Program: A Comprehensive Guide and Resource. San Francisco: Jossey-Bass.
- Friedlander, Walter A & Robert Z. Apte,  
1979 Introduction to Social Welfare. Prentice-Hall Sociology Series.
- Galper, J. (1998). «Generosity by the numbers» American Demographics, 20(8), 24.
- Garecht, Joe, & Brent Barksdale  
2003 25 Fundraising Secrets, Collierville TN: Instantpublisher.Com
- Gray, P.  
1994 Psychology. New York, NY: Worth Publishers.
- Guy, B. S., & Patton, W. E.  
1989 «The marketing of altruistic causes: Understanding why people help». The Journal of Consumer Marketing, 6(1), 19.
- Hart ,R. Theodore,  
2002 ephanlathropy : using the internet to build support», international of non profit and voluntary section , voi .7 no.4
- Heyman, noa  
2004 Intergenerational Value Transmission Through Philanthropy and Charitable Giving. Unpublished Ph.D. Dissertation. Adelphi University.

- Herbaugh, W  
1998 «What do donations buy? A model of philanthropy based on prestige and warm glow». *Journal of Public Economics* 67–284
- Hodgkinson, Virginia A., and Murray S. Weitzman.  
1996 *Giving and Volunteering in the United States*, Washington, DC: Independent Sector.
- James M  
1999 *Fund Raising: Evaluating and Managing the Fund Development Process* (AFP/Wiley Fund Development Series)... Greenfield.
- Johnston, M.  
2005 The future of ePhilanthropy: Final thoughts. In T. Hart, J. M. Greenfield, & M. Johnston (eds.) *Nonprofit internet strategies: Best practices for marketing, communications, and fundraising success*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, inc.
- Keegan, P. B.  
1994 *Fundraising for Nonprofits: How to Build a Community Partnership*. Collins, Pub: New York, NY:
- Kelly, Kathleen S.  
1997 *Effective Fund-Raising Management*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kelly, Kathleen S.  
1991 *Fund Raising and Public Relations: A Critical Analysis*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Klein, Kim  
2003, «Fundraising in Times of Crisis» *Grassroots, Fundraising Journal*, VOLUME 22/ NUMBER 4 JULY/AUGUST 2003
- Klien, Kim  
2001, *Fundraising for Social Change*, Chardon Press. . San Francisco, John Wiley & Sons.
- Klien, Kim & Roth, Stephanie

1999 Choosing the Right Fundraising Strategy». Grassroots Fundraising Journal, v.18, no.3.

Kottasz, R.

2004 How should charitable organisations motivate young professionals to give philanthropically", International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector, Marketing, 9(1), 9-27.

Kuniholm, Roland

1995 Complete Book of Model Fund-Raising Letters. NJ: Prentice Hall.

Maslow, A.

1943 A Theory of Human Motivation». Psychological Review. 50, 370- 396.

McClelland, D.

(1961). The Achieving Society. Princeton, NJ: D. Van Nostrand Company.

McClelland, D.

(1975). Power: The Inner Experience. New York, NY: Wiley.

McGregor-Lowndes, Myles

2002 DEFINING CHARITY, 14th Annual Conference 24-25 October 2002  
Panel Session: Comparative Analysis: The Global Perspective

Norton, Michael & Murray Culshaw

2000 Getting Started in Fundraising. India: Sage Pub.

Payton, Robert L.

1987 Philanthropy: Voluntary Action for the Public Good, <http://www.paytonpapers.org>. 3-2-2007

Prince, R.A. & File, M.F. (1994). The Seven Faces of Philanthropy: A New Approach to Cultivating Major Donors. San Francisco: Jossey-Bass.

Reilly, Thomas.

1995 "Million Dollar Motivations." Currents . Washington, DC: Council for the Advancement and Support of Education.

- Sand, Michael A.
- 2004 How to Manage an Effective Nonprofit Organization: From Writing and Managing Grants to Fundraising, Board Development, and Strategic Planning. NJ: The Career press, inc.
- Schaff, Terry
- 2002 The Fundraising Planner: A Working Model for Raising the Dollars You Need (Jossey-Bass Nonprofit and Public Management Series.)
- Schervish, P. G.
- 1997 Inclination, Obligation, and Association: Published in Critical Issues in Fund Raising San Francisco: Joseey-Bass, 1997. pp 110-138 What we Know and What We Need to Learn about Donor Motivation
- Schervish, P. G. & Havens, J. J.
- 2003 How do People Leave Bequests: Family or Philanthropic Organizations? In Death and Dollars, Alicia Munnell and Annika Sunden (eds), Brookings Press.
- Schortgen, A. C.
- 2006 The Face of Donors in America:  
Who Gives & Why it Matters. Unpublished Ph.D. Dissertation, The University of Texas at Dallas
- Silberg, C. S.
- 1990 Factors Associated with the Philanthropic Behaviors of Major Donors.  
Unpublished Doctoral dissertation. College Park, MD: University of Maryland
- Stein, M. & Kenyon, J.
- 2004 A decade of online fundraising». The Nonprofit Quarterly, 11(4) 66-75
- The Encyclopedia of Philosophy
- Warwick, Mal
- How to Write Successful Fundraising Letters, <http://www.malwarwick.com/assets/presentations/How-to-Write-Successful-Fundraising-Letters-09-05.pdf>

Wendroff , Alan L.

2003 Special Events: Proven Strategies for Nonprofit Fundraising, John New York: Wiley & Sons, Inc.

Williams, Karla A

2003 Donor Focused Strategies for Annual Giving Aspen>s Fund Raising Series for the 21st Century

Wispe. L. (ed.)

1978, Altruism, sympathy and helping, New York: Academic Press

White P.

2001 Altruism and the development of charity under the law of England and Wales. Liverpool: Charities Commission. <http://www.ivr.org.uk/white.doc> , 5-7-2007

Wolf, Thomas

2002 Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century. New York:Rockefeller.

Wikipedia

Yoegel, Rob

1996 New ways to raise money, Philadelphia: Jun 1996.  
Vol.19, Iss. 6; pg. 48, 6 pgs



## الكتاب العام

الأجهزة والمؤسسات الرسمية، ٢٥	١
الأجهزة، ٤٦	٥٢، الابتسامة
أجور الخدمات التي تقدمها الجمعية، ٢٠٩	١٦٧، ١٦٢، الإبداع
الإحاطة الجيدة بالمشروع، ١٤٤	٩٤، إبراهيم خانم البيومي
الإحباط، ٨٩	٥٤، الاتجاهات السياسية
احترام حقوق المتبوع، ١٠١	٦٠، اتخاذ القرار الملائم
احترام حقوق المستفيد، ١٠١	١٢٦، اتخاذ القرارات بشأن الخطابات
احترام قوانين حماية المعلومات، ١٠١	٢٤، الاتصالات وتقنية المعلومات
الاحترام، ٥٨	٤١، الإنقاذ والكمال
الاحتفاء بالمتبرعين والمتطوعين، ١٦٠	٧٢، الإثباتات النفسية
الاحتياجات المالية والبشرية والفنية للجمعية، ٢٢١	٤٦، الآثار
احتياجات المقر، ٢١٠	١٤١، الأشرياء
أحداث ١١ سبتمبر، ٩٢، ٩٣، ١٧٤، ١٧٥، ١٩١	٧٠، الإجراءات
الأحداث، ١٥٣	١٥٨، اجتماعية
الإحسان إلى الحيوان، ٤٤	٥٥، الأجتماعيون
الإحسان إلى من أساء، ٤٤	١٠٣، الاجتهادات
الإحسان، ١٤، ٤٤	١٢٥، إجراء المكالمات الهاتفية مع المتبرعين
الأخبار المحلية، ١٨٢	٤، إجراءات قانونية
الاختلاط بالأخرين، ٥٤	٤٤، إجراءات نقل ملكية
اختيار أعضاء مجلس الإدارة، ١٧	١٠١، إجراءات
اختيار العاملين، ١٧	١٢٢، أجهزة الحاسوب الآلي والبرامج المناسبة
اختيار المتطوعين، ١١	٤٦، ٤٦، الأجهزة الحكومية

إيادة استخدام الأموال، ٨٩	اختيار الوقت مهم جداً، ١٥٢
الأساليب التقليدية، ٢٥	اختيار نوع المناسبة، ١٦٣
الأساليب الحديثة، ٢٥	الأخطاء، ١٢٢
أساليب جمع التبرعات التقليدية، ١٥	الإدارة التنفيذية، ١٩٥
أساليب جمع التبرعات، ١٣٩	الأدبيات الفريبة، ٣٤
أساليب، ١٧١	الأدبيات المعاصرة، ٢٩
الأساليب، ٢٥	إدخال وتحديث البيانات، ١٢٦
أسباب الحماس، ٨٤	الإدراك والتحليل والتعميم، ٢٣٦
أسباب المشكلات الاجتماعية، ٢٧	آدم سميث، ٥٢
الاستثمارات، ٢٠٠	الأدوات الضرورية، ١١٧
الاستجدة، ٩٠	الأديان السماوية، ٢١
استخدام القوة، ٧٠	الإذاعة، ١٦٦
الاستراتيجيات، ٢٢	الارتباط بالمنظمات، ٦٧
إستراتيجية جمع التبرعات، ٩، ١٦	الارتقاء بالفنون، ٣٢
أستراليا، ٣٥	إرسال التقارير الدورية عن إنجازات
الاستشاريون، ١٢٠	الجمعية، ١٣٤
إرسال خطابات الشكر للمتبرعين أولًا بأول، ١٢٦	إرسال خطابات الشكر للمتبرعين أو
الاستعداد لمقابلة مع المتبرع المحتمل، ١٤٤	المتطوعين، ١٨٧
الاستعداد والرغبة والقدرة، ١١٤	أرسطو، ٢١
الاستفادة من التجربة، ٢٢٧	الإرشاد، ١١٩
الاستقامة والأمانة، ١١٠	أرقام الهاتف، ١٦٧
استقلال، ٢٥	الإرهاب، ٩٢
استثمارات البحث، ١٨٦	الإرهاق الوظيفي، ١٢٢
أستورياس، ٦٠، ٥٨	الأزمات، ٦٥
الأسرة	

الأطفال، ٧٠	الأسس العامة لجمع التبرعات، ١٥، ٩٥، ٩٨
اطلاع بالمنظمات الداعمة للجمعيات، ١٢١	الأسس والمبادئ الأخلاقية، ٩٨، ٩٩
الإعاقة، ٣٢	الأسس والمبادئ العلمية، ٩٨
الإعانت الدائمة، ٢٠٠	أسعار التذاكر، ١٦٥
الاعتبارات الأساسية لكتابة رسائل طلب	أسلوب الرسالة اللغوي، ١٥٢
الاعتبارات الضرورية في صياغة الخطة، ٢٠٢	أسلوب الرسائل البريدية لجمع التبرعات، ١٤٦
الاعتراف الرسمي، ٥٥	أسلوب المقابلة المباشرة، ١٥، ١٢٩
الاعتقاد، ٢٢١	الأسماء، ١٦٧
الإعداد الجيد، ١١٧، ٢٢	إشباع الجوع، ٥٦
أعداد كبيرة من الناس، ٢٨	إشباع الحاجة إلى الانتماء، ٦٩
الأعراض الظاهرة للمشكلة، ٢٧	إشباع الحاجة إلى السيطرة، ٦٩
أعراض المشكلة، ٢٨	إشباع الحاجة إلى النجاح الاجتماعي، ٦٩
أعضاء مجلس إدارة الجمعية، ١٠٦	إشباع عاطفي للفرد، ٧٠
أعضاء مجلس الإدارة، ١٥٢، ١٨٣	الإشراف، ١٢٢
أعضاء من الطبقة العاملة، ١٢٣	إشراك الآخرين، ٨٤
الإعلان الدولي للمبادئ الأخلاقية الأساسية	إشراك جميع أعضاء مجلس الإدارة في المناقشات، ١٢٠
لجمع التبرعات، ٩٨	الأشعة، ١١٧
الإعلان على موقع الكترونية أخرى من خلال الروابط، ١٧٦	الأشياء العينية، ٢٢، ٤٦
الإعلان في الصحف، ١٦٦	الأصدقاء، ٥٤
أعمق النفس البشرية، ٧١	الإصرار والمثابرة، ٢٢٣
الأعمال الخيرية، ٢١	الإطار النظري لدوافع العطاء والتبرع، ٥١
الأعمال الروتينية اليومية، ١٢٦	أطر الوعي، ٦٥
الأعمال الفنية والإدارية، ١٢٨	إطفاء العطش، ٥٦
	الأطفال المعاقين، ١٨٣

الأعمال الفتية، ١٦٥	الأماكن العامة، ١٢٩
أغراض الجمعية، ٢٠٢	الأمانة، ٩٩
افتقار المؤسسة أو الجمعية الخيرية إلى الخبرات البشرية، ٩٤	الامتيازات، ١٠٢
أفراد، ٣٨	الأمراء، ٥٥
الأفراد، ٥٣، ٨٥، ١٠٥	أمريكا، ٣٤
أفضل من إرسال رسالة دون اسم محدد، ١٠٧	إمكانات المؤسسة، ١١٧
أفضل من إرسال رسالة، ١٠٧	الأمور الجديدة في الجمعية، ١٥٢
أفضل من محادثة هاتفية، ١٠٧	الأمية الحاسوبية، ١٧٤
أفلاطون، ٢١	الأنانية، ٥١
الأفلام، ١٢٧	الانترنت كوسيلة لجمع التبرعات، ١٧١
الاقتراحات، ٢٠٣	الانترنت، ١٣٤
الاقتصادية، ١٥	الانتماء إلى المؤسسات الخيرية، ٥٩
الأقران، ٥٤	الانتماء إلى الوحدات الاجتماعية، ٥٧
إقناع المتردد़ين، ٨٨	الانتماء، ٥٧
الاكتادييون، ٢٢	إنجازات الجمعية الخيرية، ١٥٤، ١٣٩
الإكراه، ٧٠	الإنجازات القديمة، ١٥٢
أنا فيستا، ١٨٥	انحراف المتطوعين، ١٠٧
الالتزام بالقوانين الوطنية، ١٠٠	الإنسان كائن عاقل، ٧١
الالتزام، ٣٣	الإنسان كائن منطقى، ٧١
الكسندر، ١٠٤، ١٠٩	الإنسان كائن أنسانى، ٧١
اللام بخلفية المتبرع، ١٤٥	انسحاب بعض المانحين، ٨١
الإليكترونية، ١٥٩	الانسحاب من مساندة الجمعية، ١٠٦
أما مؤسسة الملك فيحصل الخيرية، ٨٧	الأنظمة القمعية، ٩٠
٤٢، ٤٣	الإنفاق، ٤٢، ٤٣

- الإنفاق الخيري، ٩١  
 الإنفاق في السر والعلنية، ٤٤  
 إنقاذ الأرواح، ٣٥  
 الأنماط الأساسية لأسلوب المقابلة الشخصية، ١٤٠  
 أنماط التخطيم الاجتماعي، ٤٥  
 أنماط الحروف الواضحة والمناسبة، ١٥٢  
 أنواع الرسائل البريدية لجمع التبرعات، ١٤٧  
 أنواع المناسبات، ١٦٧  
 اهتمام الجمهور، ١٨٥  
 الاهتمام المستامي، ١٧٨  
 الاهتمام برعاية الحيوان، ٣٦  
 الاهتمام بعامل الوقت، ١١٢  
 الاهتمام بمصادر الدخل المختلفة، ١١٢  
**ب**  
 باديريس، ١٧٣  
 الأهداف العامة، ١٤  
 الأهداف المتبرعين، ٥٢  
 الأهداف والغايات، ٢٢  
 الأهداف ونشاطات ومشروعات الجمعية، ١٢٥  
 الأهلية والقدرة العقلية، ٤٦  
 أهم دلالات، ٣٢  
 أهمية الانترن特 في العمل الخيري، ١٦  
 أهمية الانترنت للجمعيات الخيرية، ١٧١  
 أهمية التبرعات، ٥١  
 أهمية التدريب للمتدربين، ٢٢٨  
 أهمية العبارة الافتتاحية، ١٥٦  
 أهمية العمل الخيري، ٥١  
 أهمية القضية، ١٤  
 أهمية عملية جمع التبرعات، ١٢٢  
 الأوقاف، ٤٥  
 أي. سي. شورتجن، ٢٣  
 الآيات الكريمة، ٤٣  
 الإيثارية، ٥١، ٥٢  
 الإيثاريون، ٥٥  
 الإيجابيات والسلبيات، ٢٣٤  
 ايرلندا، ٩٨  
 الإيمان بالله، ٤١  
 باديريس، ١٧٣  
 باري، ١٦٠  
 باكستان، ٩٢  
 بانجروف، ٢١  
 بابايتن، ٢١، ٤٢  
 بايفر، ٢٧  
 البحث الطبيبة، ١٨٣  
 البذل، ٢١، ٣١  
 البر، ١٤، ٢٩  
 براكلبي، ٥٧، ٥٨  
 برامج تعليمية، ٤٦

البرامج والنشاطات التي تقوم بها الجمعية، ٢٢١	١٠٥، ٦٨	بيلينج
البيئة المحيطة، ٦٢		براي، ١٦٤
		براي، ١٠٤، ٦١
<b>ت</b>		برنس، ٥٤
تأثير الجماعات الأولية، ٥٤		برنهام، ٥٨
التأثير على القرارات، ٩٣		ابروشورات، ١٥٤، ١٦٨
التأثير في سلوك الفرد، ٥٧		البريد الإلكتروني، ١٢٢، ١٧٥، ١٧٧
الناظ البريطاني، ٢٥		البريدية، ١٥٩
التاريخ الإنساني، ١٩٢١		بريطانيا، ٢٤
تأسيس الجمعيات والمؤسسات الخيرية، ١٢٢		بريمث، ٣٦
تأييد إدارة المنظمة، ٨٤		بسبب الضائقة المالية، ٢٦
التبادل الاجتماعي، ٧٠		انبعاث، ١٦٥
تبادل اللعب، ٧٠		البطاقات الائتمانية، ١٣٤
تبادل المذكرات، ٧٠		البطاقات البنكية، ١٨٣
التبّرع للأعمال الخيرية يشبع حاجات اجتماعية، ٧٢		البطاقات الشخصية، ١٧٩
التبّرع للأعمال الخيرية، ٢٢		بطاقات الصرف الآلي، ١٣٤
التبّرع للأعمال الخيرية، ٢٢		بلاؤ، ٧٠
التبّرع للجمعيات، ٢٢		بناء جمعية قوية وناجحة، ٨٢
التبّرع للمنظمات غير الربحية، ٢٢		بندلاير، ٦٠
بنود المصروفات الخاصة بجمع التبرعات، ٢١٠	٢٢	بندورا، ٦٢
التبّرع، ٢٩، ٣٦		بوريس، ٥٤
الtributes السخية، ٥٩		بيرش، ٦١، ٦٢، ٦٩
الtributes الصغيرة، ١٠٩		بيري، ١١٩
الtributes المنقوله والمحسوبة والمقيدة، ١٠٢		بيع التذاكر لهذه المناسبات، ١٥٩

تحديد المبلغ المطلوب، ١٥٠	النبرعات ترتيبه بالارتباطات، ١٠٥
تحديد المسؤوليات والمهام، ١٢٠	النبرعات والهبات، ٢٥، ٢٥
تحديد المعلومات، ٢٣٢	النبرعات، ١٥، ٢٢
تحديد المهارات، ٢٣٢	التبشيرية، ٩٣
تحديد ساعات العمل، ٢٢١	تبني الاتجاهات الإيجابية، ١١١
تحديد مصادر الدعم، ٢١٠	التجارب، ١٥
تعريف الجانب العاطفي، ١٥٤	التجارية، ١٥
تعريف وتوجيه السلوك الإنساني، ٥٩	التجاوزات، ١٠٢، ١٢٢
تحسين الأوضاع الإنسانية والاجتماعية، ٩٧	تجديد المناطق الحضرية والريفية، ٢٥
تحسين الأوضاع الحياتية، ٢٢	تجديد طلب دعم المتبرعين لنشاطات
تحسين الحالة الاقتصادية للمحرومين، ٥٥	الجمعية وبرامجها، ١٤٦
تحسين الصالح العام، ٢٨	التجديد، ١٦٢
تحسين حال الإنسان، ٢٢	تجربة الصليب الأحمر الأمريكي، ١٧٥
التحضير لجدول الأعمال، ١٢٠	تجميد أرصدة، ٩٢
تحضير وتوزيع المواد والمعلومات الضرورية للأعضاء مجلس الإدارة، ١٢٠	تجنب فرض وجهة النظر على بقية أعضاء
التحفظات، ٢٠٢	المجلس، ١٢٠
تحقيق الأهداف المرجوة، ١١٧	التجهيزات، ١٥
تحقيق روح الوئام، ٢٥	تعجم العمل الخيري، ٩٢
تحليل الإحصائي، ٦٧	التحدي، ١٦٧
التحليلات النظرية، ١٠٤	تحديث الموقع، ١٨١
التحويل الإلكتروني، ١٢٤	تحديد إستراتيجية جمع التبرعات، ٢٠٦
التخصصات، ١٢٤	تحديد الأساليب، ٢٢٢
تخصيص مكتب إعلامي، ١٢٧	تحديد الزمان والمكان الملائمين، ١٢٠
التخطيط المبكر للحملة، ١٤٨	تحديد الزمان والمكان، ١٦٤
	تحديد القضايا الرئيسية والفرعية، ١٥٣

- |  |  |
|--|--|
| التركيب الطبقي للمجتمع، ١٢٢<br>التركيز على التبرعات الكبرى، ١٠٩<br>الترويج الاجتماعي، ٥٥<br>ترويحية، ١٥٨<br>ترويض النفس، ٩٠<br>التسول، ٢٢، ٩٠<br>تسويق الجمعية إلى المانحين، ٨٢<br>التسويق، ١٥١<br>الشاحن والتنافس بين المتطوعين، ١٢٨<br>الشخص، ١١٧<br>تشرشف، ٦٨، ٦٤، ٦٥<br>تشغيل الجمعية، ٢٠١<br>تشكيل الحس الخيري، ٧٤<br>تشكيل لجنة التخطيط، ١٩٤<br>تصنيف الجمهور، ٢١<br>تصنيف قاعدة المتبرعين، ١٤٩<br>التصنيفات، ١٠٢<br>التطوع لتقديم المال، ٣٢<br>التطوع، ٢٥<br>تطوير الألعاب الرياضية والذهنية، ٢٥<br>تطوير التعليم، ٢٥، ٢٢<br>تطوير الفنون والثقافة والعلوم، ٢٥<br>تطوير المؤسسات الاجتماعية، ٢٣<br>تطوير المؤسسات الدينية، ٣٥<br>تطوير حقوق الإنسان، ٣٥ | التخطيط لجمع التبرعات، ١٦<br>التخطيط للمستقبل، ٢٠١<br>التخطيط، ١١٩، ١٢٢، ١٩٢<br>تخفيف الاعتمادية، ٨١<br>تخفيف معاناة المحتاجين، ٢٤<br>تخفيف معاناة المرضى، ٢٦<br>التحفيض من المشكلة، ٦٥<br>التحفيض من معاناة المحتاجين، ٢٦<br>التعلي عن النزعة الأنانية، ١٠٥<br>التدريب أثناء العمل، ٢٣٤<br>تدريب أعضاء مجلس الإدارة، ١٢٣<br>التدريب الفعال، ٢٢٧<br>تدريب الكوادر البشرية، ١٧<br>تدريب المتطوعين، ١٧<br>التدريب المنهجي، ٢٣٤<br>التدريب من خلال الانترنت، ٢٢٥<br>تدريب هنسويي الجمعية، ٢١٠<br>التدريب، ٢٢٨، ٢٢١<br>تدفق الأموال، ٢٢<br>دمير الأغنياء، ٥٢<br>التراث الديني، ٥٤<br>التراجع الاقتصادي، ٨٩<br>تربيوية، ١٥٨<br>ترفيهية، ١٥٨ |
|--|--|

النقارير الصحفية، ١٢٩	التطوير، ٢٢١، ٢٢٥
تقدير الاحتياجات، ١٩٨	تطوير المؤسسات الاجتماعية، ٢٢
تقدير المتربيين، ١١٠	التعاطف، ١٠٥
تقدير ذات المستفيد، ١٠٢	انتعاميم العاجلة، ١٨٦
تقديم العون، ٣٤	التعاون، ٩٣
التقارب من المسؤولين، ٥٤	تعدد جهات التمويل، ١١٢
تقليص العمل الخيري الإسلامي، ٩٣	التعريف ببرامج العمل، ١٢٠
التقنيات، ١٢٢، ٢٥	تعزيز الصلة بين الجمعية الخيرية وبيتها
التقنية والتجهيزات، ١٣٠، ١١٨	الاجتماعية، ٨٢
التقنية، ١٥	تعزيز موقع الجمعية الخيرية، ١٨٧
تنمية أواسر العلاقة بين الجمعية الخيرية والمتربيين، ١٤٦	العميم، ٢٢٧
التقييم، ٢٣١	تقليل التفاعل الشخصي في عملية جمع البرعات، ١٠٧
تكليف المناسبات الخاصة، ٢١١	التغيرات الاجتماعية، ٢١
تكريم المتطوعين، ١٦٣	التغيرات الاقتصادية، ٢١
تكريم لشخصية من الشخصيات، ١٦٢	التغيرات التقنية، ٢١
تكلفة البرامج الخاصة الأخرى، ٢١١	التغيرات الديموغرافية، ٢١
التكلفة السنوية، ٢١٠	التغيرات السياسية، ٢١
تكلفة جمع البرعات، ١٠٢	تفاعل اجتماعي، ٧٢
تكوين الأنصار والمؤيدون، ٨٢	التفاعل الدائم، ١٢١
التفااز، ١٢١، ١٦٦	تفسير دوافع السلوك، ٥٦
تمثيل الجمعية في النشاطات والمناسبات	تقارير الأداء، ١١٠
الاجتماعية، ١٢٤	النقارير الإدارية، ١٥، ١٠٠، ١٠٢
التمرير، ١٤٢	النقارير الرصينة، ١٢٧
التمويل، ١٠٢	النقارير السنوية، ١٥٤

التفاوض بين الإعاقة والتنمية، ٢٢	١٥٩، توعية الجمهور ببرامج المؤسسة، ١٥٩
التفاوض بين الرحمة والعدل، ٢٢	١٥٩، توصية الجمهور، ١٥٩
التفاوض بين المصلحة الشخصية وبين التضييق، ٢٢	١١٧، توفر الأجهزة، ١١٧
التشريع الاجتماعية، ٥٢	١٣٤، توفر وسائل الدفع المختلفة، ١٣٤
التصدير، ٩٢	٨١، توفير المسونة الالزامة لتطوير الجمعية
تنظيم الوقت، ١٦٢	١٥٠، التوقيع على الرسائل
التنظيم، ١٦٦، ٢٢٤	٥١، توماس هوبس،
التنظيمات الأهلية غير الربحية، ٤٥	٩١، تيار العولمة
تنمية الحياة الاجتماعية، ٤٤	
التنمية الشاملة لجوانب حياة الإنسان، ٢٢	٢٨، الثروة
تنمية المجتمع وتحسين الحياة المادية والفكرية ثقافية، ١٥٨	
والاجتماعية، ٩٧	٢١٢، ثقة المجتمع بالجمعية الخيرية،
تنمية المجتمع، ٣٥	١٠٨، ثقة الناس في الجمعية أو المؤسسة الخيرية،
تنمية المسؤولية المدنية، ٣٥	٢٢٢، ثقة بالنفس،
تنمية أنوعي البيئي، ٣٥	
التهديد، ١٠٠	
تهميش العاملين، ١٢٢	١١٩، ١٢١، ١٤٦، ١٤٨، ١٥٨، ١٦٠، ١٧٧، ٢٩٣، جاكوب،
التهيئة، ٢٢٠	٠، ٨٢، ٨٨، ١٨٩
توثيق الصلة بالحضور، ١٦٦	٥٢، جالبر،
توجيه المتصل للشخص المناسب، ١٣١	١٣٩، ١٠٣، جامع التبرعات،
التوجيهات العامة للجمعية الخيرية، ١٢٥	٢٢، الجامعات الأمريكية،
التوزيع الجغرافي، ١٩٧	٣٣، الجانب الإنساني،
توصيف وظيفة المدراء العاملين للمؤسسات	٢٥، الجانب التنظيمي،
والجمعيات الخيرية، ١٢١	٣٤، الجانب الديني،

الجهات الرسمية، ٢١	الجانب العاطفي، ١٥٦، ١٠٨
الجهاز البشري، ١١٩، ١١٨، ١٥	الجانب المنطقي، ١٠٨
الجهد التنظيم، ٢٢	جذور أسباب المشكلة، ٣٨
انجهل بطبيعة العمل الخيري، ٨٨	جري، ١٠٦، ٥٨
الجهود الحكومية، ٤٤	الجماعات الاجتماعية، ٥٧
الجهود الرامية لزيادة سعادة الإنسان، ٣٦	الجماعات المرجعية، ٥٤
الجهود العلمية، ٥٦	الجماعات، ١٢
الجهود المبذولة، ٤٦	جمع الأموال، ٤٦
الجهود لبلوغ الأهداف المرسومة، ١٠٩	جمع التبرعات التدريجي، ١٠٩
الجوانب الأخلاقية، ٩٨	جمع التبرعات الحديثة، ١٧١
الجوانب التعليمية والتربوية، ٤٥	جمع التبرعات الفعال، ٨٠
الجوانب التعليمية والمهنية والتنمية، ٨٧	جمع التبرعات عن طريق الهاتف، ١٠٧
الجوانب الدينية، ٤٥	جمع التبرعات، ٣٠، ١٠٦، ١٨٧
الجوانب السياسية، ٩٩	جمع المال، ١٥٩
الجوانب القانونية، ٩٧، ٢١٨	الجمعيات، ٤٥
جوائب القوة، ١٩٢	الجمعيات الخيرية الفريبية، ٩٣
الجوانب المالية والاستثمارية، ٢١٨	الجمعيات الخيرية المسيحية، ٩٣
جوجل، ١٨٥	الجمعيات الخيرية، ١٢
الجود، ٢١	الجمعيات والمؤسسات الخيرية، ٢٩
جوزف بولتر، ٥٢	الجمعيات، ٢١، ٢٥
جونستن، ١٧٤	جمعية الإحسان، ٣٩
الجيران، ٧٠	جمعية البر بالرياض، ٣٩
	الجمعية الخيرية، ٢٩، ١٨٥
	الجمعية أو المؤسسة الخيرية، ١٠٢
	الجمهور، ١٢٧

ج	
الحب والانتماء، ٥٨	
حجم الالتزام والتضامن، ٦٧	حاجات أعضاء مجلس الإدارة، ١٢١
حجم الرسالة، ١٥٦	الحاجات الدينية، ٥٦
انحراف السياسي الاجتماعي، ٩٢	الحاجات العضوية، ٥٦
الحركة، ٩٣	حاجات المجتمع المعاصر، ٢١
حرية الاختيار، ١٠٠	الحاجات المجتمعية المتباينة، ٢٢
الحس والوجودان الخيري، ٦٧	الحاجات الملحقة، ٩٠
حضور المناسبات الخاصة، ١٦٨	الحاجات غذاء، ١٢
الحافظ على سرية المtribع، ١٠١	الحاجات كماء، ١٢
الحفلات الثقافية، ١٦٤	الحاجات مال، ١٢
الحفلات الرياضية، ١٦٤	الحاجة إلى الاحترام، ٧٢، ٥٧، ٦٨، ١٠٦
الحفلات الفنية، ١٦٤	الحاجة إلى الانتماء، ٦٨، ٧٢، ١٠٥
حقوق الإنسان، ٩٢، ٩١	الحاجة إلى الإنجاز الذاتي، ١٠٥
الحكومة الأمريكية، ٩١	الحاجة إلى الانجاز، ٥٧، ٦٨
الحكومة الباكستانية، ٩١	الحاجة إلى الحب، ١٠٥، ٥٧
حل الصراعات، ٢٥	الحاجة إلى تعزيز المكانة الاجتماعية، ٧٢
حل المشكلات، ٢٤	حاجز الهمنة الحكومي، ٩٢
الحلول الجذرية لمشكلات الإنسانية، ٢٣	الحاضر، ٢٨
الحلول الجذرية، ٢٣	حافز الاستقلال، ٦٢
الحلول النهائية لمشكلة الإنسان، ٢٢	حافز الانجاز، ٦١
الحماس، ٢٢١	حافز الفضول، ٦١
حملات جمع التبرعات، ٢٢	حال الكوارث، ٦٥
حملة التبرعات الخاصة، ٨٢	حالات الجمعيات الصغيرة، ١٢٦
الحوار مع المtribع، ١٣٠	حب الإنسانية، ٣١، ٣٦
الحوافز الاجتماعية، ٢٤	حب البشرية، ٣١، ٣٦

الاجتماعية، ٢١٨	الحوافز الاجتماعية، ٦٢
الخبرات والتجارب والدراسات، ١٠٣	الحوافز الاستقلال، ٦٢، ٦٩
الخبرات، ١٢٤، ١٥	الحوافز الاقتصادية، ٢٤
ان الخبرة الازمة، ٩٠	الحوافز الانتماء، ٦٩، ٦٢
الخدمات، ٢٠٠، ٣٢	الحوافز الحسية، ٦١
الخدمات الاجتماعية، ١٢	الحوافز الديموغرافية، ٢٤
الخدمات البريدية، ٢١١	الحوافز الذاتية للسلوك، ٦٢
الخدمات التربوية، ١٢	الحوافز الذاتية، ٦١
الخدمات الصحية، ١٢	الحوافز السلطة، ٦٢، ٦٩
الخدمات المتخصصة، ٣٤	الحوافز السياسية، ٢٤
الخدمات المهنية، ١٢	الحوافز العدوان، ٦٢، ٦٩
خدمة المجتمع، ٤٥	الحوافز العطاء، ٢٧
الخصال الكريمة، ٤١	الحوافز الفطرية، ٦٢
الخصائص الديموغرافية، ٦٥	الحوافز النفسية، ٢٤
الخصائص، ٢٠٠، ٢٦	الحوالات البنكية، ١٨٣
خطابات الدعم، ١٢٣	الحالة المائية، ١٠٥
خطابات الدعوة، ١٣٠	الحيطة في جمع التبرعات، ١٠٠
خطابات الدعوة للتبرع، ١٥١	<b>خ</b>
خطابات الدعوة ل المناسبات، ١٨٧	الخلق، ٢١
خطابات السياسيين، ١٧٥	الخبراء، ١٩٦
الخطابات الصادرة من الجمعية، ١٢٦	خبرات الآخرين، ٩١
الخطابات الواردة إلى الجمعية، ١٢٦	الخبرات المتخصصة في الإدارة، ٢١٨
خطابات شكر المستبعدين، ١٣٠	الخبرات المتخصصة في جمع التبرعات، ٢١٨
خطابات طلب المنح من المؤسسات، ١٣٠	الخبرات المتخصصة في مجال العلوم، ١٣١

الخططة الاستراتيجية طويلة المدى، ٢٠٧	٢٩	الدعم الحكومي
الخططة الاستراتيجية، ٢٠١	٦٩	الدعم السياسي
الخططة التطويرية العامة، ٢٠٧	٢٢	دعم الشركات
الخطط، ٢٣	١٥، ٢٥	الدعم المادي
خطوات اتخاذ القرار، ١٢٠	٢٢	الدعم المالي المستمر
خلاصة الفصل، ٧١	١٥	الدعم المعنوي
خلق الصداقات، ٨٠	٢٢، ٢٢	دعم المؤسسات الحكومية
خلق مصادر مستمرة، ٨١	١٦٦	دعوة الشركات
الخير العام، ٢٢، ٢٧	١٦٥	دعوة المؤسسات التجارية
الخيرية الإسلامية، ٩٢	١٦٥	دعوة المؤسسات الخدمية
الدارمي، ٤٢	١٦٥	دعوة المؤسسات الصناعية
الدافع، ١١٤	٥٤	دفع الأفراد إلى التبرع
دائرة الإحسان، ٤٢	٢٠٢	الدقة
دخل الجمعية، ٢٠٠	٤٢	دللات الإحسان
الدراسات الميدانية، ٧١	٦٩	الدافع الاجتماعي
الدراسات، ١٥	٦٠	دوافع التبرع
الدراسة المتأنية، ٢٢	٦٤	دوافع التبرع للأعمال الخيرية
الدعائية المنظمة والهادفة، ١٦٦	٥١، ٦٤	دوافع السلوك الإنساني
الدعائية، ١٦٦	٥٧	دوافع العطاء لدى الإنسان
الدراسة المتأنية، ٢٢	٧٠	دوافع العطاء والتبرع
الدعائية المنظمة والهادفة، ١٦٦	٢٧	دوافع العطاء
الدعائية، ١٦٦	٥٧	دوافع سلوك المتبرعين
دعم الأعمال المقيدة، ٨٣	١٠٨	دوافع عاطفية ومنطقية
دعم الأفراد، ٢٢	٧١	الدوافع
الدورات التدريبية، ٩١	٩١	

الرسائل الإخبارية، ١٦٧، ١٥٤	الدول الإسلامية، ٨٧
الرسائل الإعلامية، ١٥٩	الدول الكبرى، ٩٤
الرسائل الالكترونية، ١٦٠	الدول النامية، ٢٢
الرسائل البريدية الخاصة، ١٤٨، ١٣٨	ديقادو، ١٩٢
الرسائل البريدية العامة، ٤٧، ١٣٨	الديمقراطية، ٩٣
الرسائل البريدية، ١٥٤، ١٣٠	الدين الإسلامي الحنيف، ٢١
رسائل طلب التبرع، ١٥٦	<b>ذ</b>
الرسول صلى الله عليه وسلم، ٤٢	ذوي الاحتياجات الخاصة، ٤٥
رسوم المتعاونين والاستشاريين، ٢١٠	
رسوم محددة، ١٠٢	
الرضا المطلق، ٧٢	<b>ر</b>
الرعاية الاجتماعية الشاملة، ٤٥	راتب شهري، ١٠٢
رعاية الإنسان، ٣٥	راحة أعضاء مجلس الإدارة، ١٢٠
الرغبة والنية في مساعدة الآخرين، ٥٧	رأيلي، ٥٣
رقم الفاكس، ١٨٠	أثريي المادي، ٤٥
ركائز العمل الخيري، ١٢٧	الرحمة، ٣٢
الروابط، ١٨٥، ١٥٢	الرد الآلي، ١٢١
الروابط المتنية، ١٢٩	رد الجميل، ٥٥
رواقب، ٢١٠	الرسالة الإخبارية الالكترونية، ١٨٥
روث، ١٦١، ١٦٠	رسالة الجمعية الخيرية، ٢٠٧
روح التحدي، ١٦٢	رسالة الجمعية، ١٢٨، ١٧٨
روسو، ٩٢	رسالة جوجل، ١٧٩
الرؤى الصحيحة، ١١٤	رسالة طلب التبرع، ١٤٩
ريع المدخرات أو الاستثمارات، ٢٠٩	رسانة ميكروسوفت، ١٧٩
الرئيس الفخرى، ١٥٢	الرسائل الإخبارية للجمعية، ١٤٩

سلوك الطفل الخيري، ٥٣	ز
السلوك الطوعي للأفراد، ٧٠	الزمن، ٢٠٢
سلوك المترعين والمتطوعين للعمل الخيري، ٧١	زيادة حجم المصادر المتاحة، ٨١
سلوك المترعين، ٥٦	الزيادة، ٤٢
السلوك المقبول اجتماعياً، ١١٣	
السمات الاجتماعية والاقتصادية، ٢٠٠	س
السمات الشخصية والمهارات، ٩١	ساند، ١٩٤، ١٩٨
السمات، ٢٦	سبل الاتصال بالأثرياء والمشهورين
السمة الجادة، ١٥٥	والمؤثرين، ١٢٥
سمة النزعة الاجتماعية والاهتمام بالآخرين، ١٢٩	ستاين، ١٧٤
السمعة الجيدة، ٥٥	السراء والضراء، ٤٢
السمعة الحسنة، ١٠٨	السرعة في شكر المتبوع، ١١٢
سميث، ١٠٥، ٥٨، ٦٨	سعادة الإنسان، ٢٤
السياسات الداخلية، ٩١	سعادة وخير الإنسان، ٢١
السياسية، ٩١، ٩٣	السعادة، ٥٢
السيطرة على الآخرين، ٥٢	سقراط، ٢١
السيطرة على الجمعيات، ٥٩	سكيرفيش، ١٤، ٧٤
سيكونت، ١١٩، ١٢١، ١٤٦، ١٤٧، ١٥٨، ١٦٠، ١٧٧، ١٨٩	سلامة البيئة وحمايتها من الأخطار، ٢٥
، ٢٩، ٣٠، ٨٢، ٨٩	السلامة، ٩٩
سيلبارج، ٥٢	سلبارج، ٦٧
	السلة، ١٥٨
ش	السلطة، ٥٨
الشارع، ١٢٨	السلوك الإنساني، ١٤، ٥٦، ٦٢
الشاكرتون، ٥٥	السلوك الحقيقي للألم، ٥٢
الشج، ٤٢	السلوك الخيري، ٦٧

ص

- الشركات التجارية، ٤٦  
الشركات والأفراد، ٢٩  
الشركات والمؤسسات التجارية، والصناديق، ١٠٥، الصحف، ١٣١  
الشركات والمؤسسات التجارية، ٨٧  
الصدق، ٢٢٢  
صدقة للمحتاجين، ٢٦  
الصراع، ٩٢  
صرف التبرع في الوجهة أو الغاية، ١٠٠  
صرف أموال التبرعات، ١٨٢  
الصعبيات، ١٢٢  
صغر السن، ٢٦  
صفات المحسنين، ٤٢  
الصناديق الخيرية، ٤٦  
صندوق البريد، ١٨٠  
الصور المعبرة، ١٢٧  
صياغة الخطة الإستراتيجية، ١٦  
الصيغة الحسنة، ٥٥

ض

- ضبط المناقشات في القضايا المطروحة، ١٢٠  
الضرائب، ٥٥  
الضرر، ١٢٦  
الضرورة والتأثير، ٦٥، ٦٧  
الضعف، ٢٢  
الضغوط، ١٠٠، ٩٢  
الشؤون المالية والاجتماعية والقانونية، ١٢٢  
الشيخ الشعراوي، ٤٢، ٤١

<p><b>ط</b></p> <p>العامل الاجتماعي، ٥١ العامل النفسي، ٥١ العامل الاقتصادي والسياسي، ٥١ انعامل الديني، ٥١ العاملين في الجمعية، ١٩٥ العاملين، ٢٢٤ العادد المادي، ١٦٦ العادد من التبرع أعلى من كلفة الحصول عليه، ١٠٠ العبادات، ٤١ العبارات واضحة، ١٣٠ العجز، ٣٢ عدد الرسائل التي يجب علينا إرسالها، ١٥١ عدد المشاركين في المقابلة الشخصية، ١٤٥</p> <p><b>ظ</b></p> <p>عدم افتراض معرفة المتبرع المحتمل بالشخصية، ١١٢ عدم الدقة، ١٣٠ عدم توفر التجهيزات الحاسوبية والإلكترونية، ٩٤ عدم توفر التجهيزات المكتبية، ٩٤ عدم توفر النظم المالية، ٩٤ عدم توفر النظم المحاسبية الرشيدة، ٩٤ العرض البهلوانية، ١٦٩ العرض الثقافية، ١٦٩ العرض الفنية، ١٦٩ العطاء الذي يزيد على الواجب، ٤٢</p>	<p>الطاقة، ١١٤ طاقم التمريض المتمكن، ١١٧ طباعة التذاكر، ١٦٦ الطباعة وال تصاميم، ٢١٠ الطيب، ١١٧ الطريقة المباشرة، ٢٢٧ الطعام والمشروبات التي تقدم في المناسبات، ٢١٠، ٢١١ الطلاب، ٧٠ طلب الدعم، ١٤٦ الطلب المباشر، ٦٤</p> <p><b>ظ</b></p> <p>ظاهرة العطاء والتبرع للعمل الخيري، ٥١ ظاهرة العمل الخيري، ٥٦ الظرف البريدي، ١٤٩ الظواهر الإنسانية، ٢١</p> <p><b>ع</b></p> <p>العادات، ٩٩ عاطفي، ٣٨ العالم الإسلامي، ٩٢ العالم العربي والإسلامي، ٩٢ عالم المعلومات والاتصالات، ١٣٢</p>
---	--

العمل، ١٩٢	العطاء المتواصل، ٢٨
العمليات البيولوجية، ٦٣	العطاء أو التبرع، ٥٦
عملية التعلم، ٢٢٨	العطاء للأعمال الخيرية، ٦٨
عملية الضبط الضروري، ١٢٣	انعطاف، ٢١، ٢٨
عملية جمع التبرعات، ١٢٢	العطايا، ١٠٢
عملية مركزية في الحياة الاجتماعية، ٧٠	الاعطف، ٢٢
العمولات، ١٠٢	عقاب الجماعة، ٥٧
العناصر الأساسية لخطة جمع التبرعات، ٢٠٤، ١٨٩	عقلاني، ٢٨
العناصر الأساسية للتخطيط للجمعيات الخيرية، ١٨٩	العلاقات، ١٥٣
العناوين، ١٦٧	العلاقات الاجتماعية الأولية، ٥٧
العنایة بالصحة العامة، ٢٥	العلاقات الاجتماعية الحميمة، ٥٧
العنف، ٧٠	العلاقات الرومانسية، ٦٩
العوامل الاجتماعية والطبيعية، ٦٣	العلاقات، ٤١
العوامل البيئية، ٦٣	العلاقة بالمساهمين، ١٠٠، ١٠١
العوامل الشخصية، ٦٢	العلاقة بين الأصدقاء، ٧٠
العوامل المرتبطة بجماع التبرعات، ٥٧	العلاقة بين الجمعية ومحيطها الاجتماعي، ١٦٧
العواائد المتوقعة، ٧٠	العلاقة بين المتبرع والجمعية، ١١٢
العنون، ٣٦	علاقة حميمة، ٨٠
<b>غ</b>	العلوم الاجتماعية، ٢١
غريزة العداون، ٦٢	العمر، ١٩٧
الغضب، ١٥٦	العمل الإيتاري، ٥٢
الغموض، ١٣١	العمل التطوعي، ٢١
	العمل الخيري، ٤٥، ٣١، ٢٥، ٢٢، ١٢، ٦٨
	العمل المنظم، ٤٥
	العمل الاهداف، ٣٢

<p>الفئات المحرومة، ٢٧</p> <p>الفئة العليا، ١٥٧</p> <p>الفئة الوسطى، ١٥٧</p> <p>فيروف، ٧١، ٦٩</p> <p><b>ق</b></p> <p>قابلية موروثة للعطاء، ٥٢</p> <p>القادة الاجتماعيين، ١٧٢</p> <p>قاعدة البيانات الخاصة بالجمعية، ١٢٦</p> <p>قاعدة البيانات، ١٢٤</p> <p>قاعدة بيانات للمتبرعين، ١٤٦</p> <p>قاموس ويستر، ٣٧</p> <p>قانون إليزبيث للفقر، ٢٤</p> <p>القانونية للمؤسسة، ١٠٣</p> <p>قائمة جيدة بالأسماء والعنوانين، ١٤٩</p> <p>القبول الاجتماعي، ٥٧، ٧١</p> <p>قبول التبرع إذا كان اختيارياً، ١٠٠</p> <p>قبول التبرع من قبل المؤسسة أو الجمعية، ٤٦</p> <p>القدرات الشخصية، ١٠٧</p> <p>قدرات جامع التبرعات، ١٠٥</p> <p>القدرة المالية، ٥٧</p> <p>القدرة على إدراك جوانب الضعف، ٢٢٥</p> <p>القدرة على الاتصال الآخرين، ٢٢٤</p> <p>القدرة على الإقناع، ٢٢٢</p> <p>القدرة على التعامل مع الرفض، ٢٢٢</p>	<p>غياب الإمكانيات المالية، ١١٩</p> <p>الغيفيل، ٤٢</p> <p><b>ف</b></p> <p>الفاكس، ١٣١</p> <p>فايل، ٥٤</p> <p>الفترة الزمنية للخطة، ٢٠٢</p> <p>الفرص المتاحة، ١٩٢</p> <p>الفرص، ١٢٧، ٢٤</p> <p>الفرق بين الإحسان والبر، ٢٩</p> <p>الفرق بين مفهوم الإحسان ومفهوم البر، ٣٦</p> <p>فرنر، ٦٢</p> <p>فستانجر، ٦٠</p> <p>الفعاليات، ١٦٦</p> <p>الفعاليات المصاحبة للمناسبة الخاصة، ١٦٢</p> <p>الفقر، ٢٢</p> <p>الفقراء، ٤٥</p> <p>فلسفية أخلاقية وتنظيمية، ٧٩</p> <p>الفلسفة الشخصية، ٥٤</p> <p>فلسفية العطاء، ٢٥</p> <p>فلسفية المشاركة، ٥٤</p> <p>الفهم والتتبُّؤ بسلوك الفرد والجماعة، ٦٢</p> <p>الفوائد، ٧٠</p> <p>الفوائد الاجتماعية من التبرع، ٥٧</p> <p>الفوائد الضريبية، ٥٧</p>
--	---

القدرة على السؤال	٢٢٢
القدرة على الكتابة المؤثرة	١٢٩
القدوة الحسنة	٦٦
القدوة الحسنة والخبرات	٦٥
القدوة،	١٠٦
القراءات المنظمة	٢٢٥
قصص واقعية	١٥٦
القضاء على الأمراض	٢٥
القضاء على الفقر	٢٥
القضايا الإنسانية	٥٥
القضايا الرئيسية من عملية جمع التبرعات	١٢٥
القضايا الرئيسية والفرعية	١٥٢
القضايا المهمة	١٢١
القضايا المؤثرة	١٧
القضايا،	٢١
قضية خيرية	٢١
القطاع غير الريحي	٥١
القمصان الرياضية	١٧٩
قواعد علمية	٢٢
القواعد والتعليمات	١٠٣
قوانين العمل الخيري	٢٤
القوانين المدنية المحلية أو الوطنية أو الدولية	١٠٣
القوانين،	٩٨
الكتاب التقارير عن حالة التبرع والمتبرعين،	١٢٦
الكتب	٢٢،٢٩
كرامة المستفيد،	١٠١
كرة القدم،	١٥٨
الكرم	٣٦،٣١
الكفاية والالتزام،	١٠٧
كلين،	١٦٠،١٦١،١٩٢،٢١٠
القوى الدولية المهيمنة،	٩١
قيادة مجلس الإدارة،	١٢٠
القيادة،	١١٤
القياديون،	١١٤
قيم اجتماعية رفيعة،	٧٠
القيم الإنسانية،	١٠٥
القيم الدينية أو الأخلاقية،	٥٤
القيم الطبيعية،	٥٢
القيم،	٩٧
قيمة الحبـر،	٢١
كارلسن،	١٠٤،١٠٩،١٥٥،١٦٠
كانشاو،	٢٢١
كانيون،	١٧٤
كبار المسؤولين،	١٥٢
الكبر،	٣٦
الكبيرة،	٨٦
كتابة التقارير عن حالة التبرع والمتبرعين،	١٢٦

- م**
- كلشاو، ١٦١، ٢١٤، ٨١
  - الكلمات التي تتصف بالحيوية والدقة، ١٥٦
  - الكلمات المعبرة، ١٥٦
  - انكلمات الواضحة والبساطة، ١٥٦
  - الكمال في العمل الحسن، ٤٢
  - كندا، ٢٤
  - الكوارث والمجاعات، ٦٧
  - الكوارث، ٢٢
  - كوبيليفيتز، ٤٦
  - كوتاز، ٥٢، ٥٤، ٦٧
  - كوجلياري، ٣٢، ٣٦
  - كونت، ٩١
  - كيفية التصرف في التبرعات، ١٠١
  - كيفية جمع التبرعات، ١٦، ٢٠٨
  - كينيث بولدنج، ٥٢
- بـ**
- لجنة جمع التبرعات، ١٦٥
  - لحظة المناسبة، ١٥٦
  - لذة العطاء، ١٢
  - اللذة، ٥٢
  - تضغوط الدولية، ٩١
  - لعبة الدور، ١٤٢، ٢٢٥
  - لقاءات مجلس الإدارة، ١٢٠
- أ**
- المبادرات الدولية لجمع التبرعات، ١٥، ٩٨
  - المبادرات الأخلاقية والإنسانية والقانونية، ٩٨
  - المبادرات الأخلاقية، ٢٢
  - المبادرات الأساسية الدولية لجمع التبرعات، ٩٧
  - المبادرات والقيم والعواقب، ٩٧
  - مباراة خيرية، ١٥٨
  - مبانع التبرع، ١٥٣
  - مبررات جمع التبرعات، ٨١، ١٤
  - مبررات عملية جمع التبرعات في غاية الأهمية، ٨٤
  - المبررات مقنعة، ٨٤
  - المبلغ المناسب الذي يمكن أن يطلب، ١١٢
  - المبيعات، ٢٠٩
  - متابعة البريد الإلكتروني، ١٢٦
  - المتبرع المحتمل، ١٢٩، ١٥٤
  - المتبرع له، ١٢
  - المتبرع، ١٠٣، ١٣
  - المتبرعون، ١٩٦، ١٠٢
  - متطلبات المهنة، ١١٧

المحتويات والأدوات	١١٧
المقلمون	١٠٧
المتطوعون غير الأساسيين	١٢٠
المتطوعون	١٢٠، ١٢٧
المتعة في جمع التبرعات	١٥٨
المتغيرات الديموغرافية	٦٧
مجايبة الصعوبات	٩٠
المجاعات	٦٥
مجال العلاقات العامة والإعلام	٢١٨
المجتمع الإغريقي	٢١
المجتمع العام	١٢٣
المجتمع المحلي	١٩٦
المجتمع المصري القديم	٢١
المجتمع	١٣
المجتمعات المتقدمة	٢١
المجتمعات	٢٥
المجلات	١٢١
مجلس إدارة الجمعية	١٢٥
مجلس الإدارة	١٩٤، ١٢٢
المجلس الاستشاري	١٢٥، ١٢٤
المجلس التأسيسي	١٢٢
مجموعةقوى البشرية	١١٩
محاربة الجمعيات والمؤسسات الخيرية	
الإسلامية	٩٣
المحاسبة المباشرة	١٠١
المحاسبة	١٥٢، ١٥٥
المدير الجيد	١٢٢
المدير التنفيذي	١٥٢، ١٩٧
المدفوعات والتعويضات	١٠٠
المدفوعات والتعويضات	١٠٢
المدراء العامون	١٢٠
مدراء الشركات والمؤسسات التجارية	١٤١
المدراء التنفيذيون	١١٩
مخلوقات	٤١
المخلوق	٢١
المختبر	١١٧
المخالفات	١٠٣، ١٢٢
المحليون	٥٤
المحضرات	٧١
محركات البحث	١٨٥
المحرك لتبني الأعمال الخيرية	٥٧
محتويات الخطة	٢٠١
محتوى الموقع	١٨٢
المحترفين في جمع التبرعات	١١٩
المحافظة على كرامة المستفيد	١٠١
المحافظة على الوقت	١٢١
المحافظة على القيم	٢٢
المحافظة على البيئة	٣٢، ٣٣
المحاضرات	٢٣٥
المحاسبة	٨٢
المتعلبات والأدوات	١١٧

المساهمة الفعالة في جمع التبرعات، ١٢٢	١٥٤، ١٩٩، مدينة الرياض.
مساهمة المنظمات والشركات والمؤسسات التجارية، ١٠٥	٨٧، المراجعة الدقيقة لتاريخ الدعم الخيري.
المساهمين، ١٥	١٢١، المراحل المختلفة.
مسابقة ثقافية، ١٥٨	١٢٢، مراقبة تنفيذ برامج الجمعية.
المستثمرون، ٥٤	٢٠١، المرتبات والأجور.
المستشارين الخارجيين، ١٢٠	٢٢، مردود الإحسان.
المستفيد من التبرعات، ١٠٣	٥٧، المردود.
المستفيدين، ١٩٥، ٢٢	٣٦، المرض.
المستقبل، ٢٨	٢٥، المرضى بأمراض معينة.
المسح الاجتماعي، ٦٤	١٦٨، المزادات الحية.
المسنين، ٤٥	١٦٨، المزادات الصامتة.
مسيرة الجمعية الخيرية، ١٢٧	١٠٢، مزودي الخدمات.
المسؤول عن وضع الخطة، ٢٠٥	٢٢، مسار الإحسان.
مسؤولية جامعي التبرعات تجاه التبرعات، ١٠٠	٢٠٠، المساعدات الحكومية.
المسؤولية، ٨٢	٩٣، المساعدات المادية والطبية والتعليمية.
المسؤولية الاجتماعية، ٥٤	١٢، ٤٤، مساعدة الآخرين.
المسؤولية الأخلاقية، ٥٥	٢١، مساعدة الإنسان لأخيه الإنسان.
المسؤولية الناتمة، ١٢٢	٥٧، مساعدة الجمعية الخيرية.
المسؤولية المعلوماتية، ١٠١	٩٢، مساعدة الشعب الأفغاني.
مسؤولية جامعي التبرعات تجاه المعلومات، ١٠٠	٢٢، المساعدة العاجلة.
مسؤولية جامعي التبرعات، ١٥	٩٧، مساعدة المحرومين.
المسؤولين في الحكومات، ١٤١	١٢٢، مساعدة وإرشاد الأعضاء الجدد.
المسؤولين، ٢٢	١٠٥، مساهمة الأفراد.
المشاركات التطوعية، ١٠٥	١٢٢، مساهمة الشخصية.

المعاملات المالية والبنكية، ١٢٤	المشاركة الكلية، ١١٠
المعاملات، ٤١	المشاركة في الجماعات، ٦٥
المعاملة الخاصة، ٥٨	المشاركة في الجماعات الاجتماعية، ٦٩
المعاناة، ٣٢	المشاركة في حملات جمع التبرعات، ١٢٥
معايير الأساليب المحاسبية الوطنية أو الدولية، ١٠٢	مشاريع الدعم، ١٢٠
معايير الدولية لمزاولة جمع التبرعات، ١٥	مشاريع طلب الدعم، ١٢١
معايير الدولية لمزاولة جمع التبرعات، ٩٧، ٩٨	المشكلات الاجتماعية، ٢١، ٤٥
معايير الذاتية لفرد، ٦٢	المشكلات الأخلاقية، ٢٢
معايير الملائمة، ٢٦	المشكلات السياسية، ٢٣
معرفة الأشخاص عامل مهم، ١١٢	المشكلات القانونية، ٢٣
معرفة نقاط القوة، ١٢٥	المشكلات المالية، ١٠٦
المعلومات الأساسية عن الجمعية، ١٨٠	المشكلات، ١٢٢
المعلومات الخاصة بالداعمين و المتبوعين، ١٨٤	مصادر التبرعات، ١٨٣
المعلومات الخاصة بالمانحين، ١٠١	مصادر الدخل، ١٦
المعلومات الصادقة، ١٠١	المصادر المتاحة لجمع التبرعات، ١٦
المعلومات العامة الصادقة والصحيحة، ١٠١	مصادر جمع التبرعات، ١٥، ٨٥
المعلومات المطلوبة، ١٢٢	المصادر غير المقيدة أو الحرة، ٦٥
معلومات عن كيفية التبرع، ١٨٢	المصادر والميزانية، ٢١٤
المعلومات، ١٥	المصروفات المتوقعة، ١٦
المعوقات الاجتماعية والاقتصادية، ٨٨	المصلحة، ٤
المعوقات الاجتماعية، ١٥، ١٥	المضائق، ١٠٠
المعوقات الإدارية، ١٥	مطاردة، ٩٤
المعوقات التقنية، ١٥	المطويات، ١٦٦
المعوقات السياسية، ١٥، ٩١	المعاملات التجارية، ٧٠

المعنىون الفنية والإدارية والتقنية، ٩٤	مكتبة المتبرعين، ١٢٤
المعيوقات المعيوقات الفنية، ١٥	المكافآت الجوهرية، ٦٩
المعيوقات، ٨٨	المكافآت الداخلية والخارجية، ٦٧
المعيوقين، ٢٤	المكافآت الداخلية، ٦٥
المفاهيم، ١٤، ٣١	المكافآت العرضية، ٦٨
مفهوم الإحسان، ٢٢، ٢٩	مكافآت غير مباشرة، ٥٢
مفهوم البر والإحسان والعمل الخيري في اللغة العربية، ٢٩	مكافحة الإرهاب، ٩٤
مفهوم البر، ٢٤، ٢٩	المكالمات الصادرة من الجمعية، ١٢٦
مفهوم التخطيط، ١٨٩، ١٩٢	المكالمات الهاتفية، ١٢٠
مفهوم العمل الخيري في العالم العربي، ٢٩	المكالمات الواردة إلى الجمعية، ١٢٦
مفهوم العمل الخيري، ٤	مكان العمل، ١٢٨
المقابل، ١٠٨	المكان المجهز، ١٢٠
المقابلات الخاصة، ١٣٨	مكان المقابلة، ١٠٥
الم مقابلات الشخصية الخاصة، ١٤١	المكان الملائم الذي يحبذه الجمهور، ١٦٤
الم مقابلات الشخصية العامة، ١٤٠	المكانة الاجتماعية العالمية، ١٠٨
الم مقابلات العامة، ١٢٨	المكانة الاجتماعية، ٥٨
المقابلة الشخصية، ١٠٤، ١٣٩	مكانة الجمعية الخيرية، ٨٢
المقابلة المباشرة، ١٢٨	المكرزمات المؤثرة، ٥٣
المقابلة المعمقة، ٦٤	الملابس الشتوية، ٢٠٢
المقابلة وجهاً لوجه، ١٢٩	الملابس، ٤٢
مقابلة، ١٢٤	الملاجئ، ٦٦
المقارنات الاجتماعية، ١٤	الملاحظة العلمية للمتطوع، ٢٢٥
المقالات، ٢٢	ملاحقة العاملين، ٩٢
المكاتب الاستشارية المتخصصة، ٢٣	الملائكة، ٤١
	الملصقات، ١٦٦

مهارات	١١٨، ١٧، ٢٦	ممارسة التأثير	١٥٤
مهام المجلس الاستشاري	١٢٥	المملكة العربية السعودية	٨٩، ١٢٢
المهام المناطة بمجلس الإدارة التخطيط	١٢٢	الممنوح	٣٧، ٣٩
انهتممون	٢٣	المناسبات الخاصة	١٠٧، ١٦٠، ١٦٦
المهرجانات والاحتفالات	١٦٩	المنتجات	١٦٥
الموارد المالية	٢٥	منح دراسية	٦٤
المواصلات	٢١٠	المنشورات	٢١٠
الموافقة على إستراتيجية وخطة جمع البرعات	٢١٤	المنظلق الديني	٢٤
موقع الانترنت	١٢١	المنظلات الفلسفية	١٥١
المؤتمر الدولي الرابع	٩٨	المنظمات الخيرية	٤٥
المؤتمرات الدولية	٩٨	المنظمات غير الربحية	١٢
المؤثرات	١٥٦	المنظمات والمؤسسات	٩٢
المؤسسات	٤٥	المنظمات	٤٦
المؤسسات الحكومية بالتعقيد	٨٨	المنظور الاجتماعي	٢٥
المؤسسات الحكومية	١٥، ٨٨	المنظور الاقتصادي	٢٥
المؤسسات الخاصة	٣٩	المنظور التبادلي	١٤، ٦٨
المؤسسات الخيرية المسيحية	٩٢	المنظور النفسي	٢٥
المؤسسات الخيرية	٢٥	المنفعة الشخصية	٥٢
المؤسسات الدينية	٩٧	مهاتمة	١٢٤
المؤسسات العائلية الصغيرة	٨٦	المهارات الاجتماعية	٢٢٣
المؤسسات العائلية	١٥، ٨٦	المهارات الضرورية لجامعي البرعات	٢٢١
المؤسسات المنظمة	٢١	المهارات المرتبطة بالقدرة على طلب	
المؤسسات ذات العلاقة	١٩٥	البرعات	٢١٨
المؤسسات	١٣، ١٥، ٤٦	مهارات فنية	٢٣

النشاطات الخيرية، ٢١	مؤسسة الملك خالد الخيرية، ٨٧
النشاطات، ٢٠٢، ٢٠٠	مؤسسة خيرية، ٢٢
نشر البريد الإلكتروني، ١٨٧	مؤسسة سلطان بن عبدالعزيز الخيرية، ٨٧
انشرات إلكترونية، ١٨٥	موسوعة ويكيبيديا، ٥٧
انشرات إلكترونية، ١٤٠	موسوعة ويكيبيديا، ٢٢
انشرات إلكترونية، ١٦	الموظفون، ١٢٠، ١٢٦
النشرات، ١٢١	الموقع الإلكتروني الخاص، ١٧٦
النشرة الإخبارية الإلكترونية، ١٨٦	الموقع الإلكتروني، ١٧٥، ٢١٠
النص، ١٢٥	الدعم التقني، ٢١٠
نظام خصم الضرائب، ٥٥	الموقع الإلكتروني، ١٦
نظرة الإجلال، ٥٤	ميتأنثل، ٢٧
النظريات الاجتماعية، ٥٦	الميزانية المناسبة، ١٦
النظريات متوسطة المدى، ٥٦	الميزانية، ١٢١، ١٦٥
نظرية التبادل الاجتماعي، ٧٠، ١٤	<b>ن</b>
نظرية الحاجات لماسلو، ٦	نبات وحيوان، ٤١
نظرية الحاجات لماكيلاند، ٥٩	النبرة الجادة والمنتحلة، ١٥٥
نظرية الحاجات، ١٤	النبيين، ٤١
نظرية المعايير الاجتماعية، ٥٨	نجاح عملية جمع التبرعات، ٢٥
نظرية المعرفة الاجتماعية، ٦٢	الندوات، ٢٢٥
نظرية المقارنات الاجتماعية، ١١٢، ٦٠	النزعه الأنانية، ٥٨
نظرية ماكيلاند للحاجات، ٦٩	النزعه الخيرية، ٦٧
النظم والقوانين، ٤٥	النزعه لعمل الخير، ٣٦
نفع الشخصية والعاطفية، ١٥٥	النشاطات الأهلية، ٩٧
نفحات روحية عالية، ٧٠	النشاطات التطوعية، ٣٢
النفع العام، ٣٤	

الهبات المخططة، ١٠٧	النقد والتحليل، ٢٢٥
الهبات المعتبرة، ١٠٩	النقد والشيكات، ١٣٤
الهبات، ٢٢، ٤٦	النقد، ٤٦
هبة التحدي، ١٠٦	نقل التبرع، ٤٦
الهجوم الشرس، ٩٤	نقطة الفقراء والمعوزين، ٥٢
الهدف الرئيس، ١٥٩	النموذج التحليلي لد الواقع السلوك
الهدف المرسوم، ١٥٧	الإنساني، ١٤، ٦١
هربوف، ٥٨	النموذج التحليلي لد الواقع الإنسانية، ٦٩
هوبز، ٩٢	النموذج المثالي، ١١٧
هود جكنسن، ٥٢، ٦٦	النموذج المستخدم، ١٩٤
هوية الجمعية، ١٨١	نموذج تشرخش التحليلي، ٦٤
هايمان، ٥٣، ٥٤، ٦٧	نموذج سكيرفيش التحليلي، ٧٤
هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية، ٩٢	نموذج سكيرفيش، ١٤
	نوازع الخير واعطف والرحمة، ١٥٥
و	نورتن، ١٦١، ٢٢١، ٨١
واجب ديني وإنساني، ٩٠	نية المتبرع بانتبرع، ٤٦
وارلوب، ٦٠	نيوزيلندا، ٣٤
الواقعية، ٢٠٢	
واينزمان، ٥٢، ٦٦	ه
ورش العمل، ٢٢٥	الهاتف الجوال، ١٣١
الورعون، ٥٤	الهاتف المجاني، ١٣١
وزارة الشؤون الاجتماعية، ٨٨	الهاتف، ١٢٨، ١٣١
وسائل إعلامية، ١٢٧	هارت، ١٧٤
وسائل الاتصال الحديثة، ١٣١	الهبات الرئيسية، ١٢٢
وسائل الاتصال المناسبة، ١٣١	الهبات الكبيرة، ١٢١

وسائل الإعلام	١٠٧
الوسائل الإلكترونية الحديثة	٢٤
الوسائل الرئيسية	٤٥
وسيلة الاستجابة لطلب التبرع	١٤٩
الوسيلة الأكبر أهمية في التمويل المالي	٤٧
الوصف العام	١٥٤
وصف حالة	١٥٤
الوضع المثالي لعملية جمع التبرعات	١١٧
وضوح الإجراءات الإدارية والمالية	٨٦
الوضوح والشفافية والمحاسبية	٨٩
الوضوح	٢٣
وطني واجتماعي	٩٠
الوفاء بالعهد	٤١
الوقت اللازم لتنفيذ عملية جمع التبرعات	١٦
الوقت	٢١٤
الولايات المتحدة	٥٢
الولايات المتحدة الأمريكية	٥٤
ويسبي	٥٢، ٥٣

## ي

ياهو	١٨٥
يوجل	١٤٨
اليوم الآخر	٤١



**traFFika**

marketing communications

Tel +966 1 293 45 65

Fax +966 1 293 29 73

P.O.Box 300477 Riyadh 11372 K.S.A

[www.traffiksa.com](http://www.traffiksa.com)

