

دور القطاع الثالث في التنمية مايك هدسون

The Role of Third Sector in Development
Mike Hudson

التخطيط الاستراتيجي في القطاع الثالث

جامعة الملك فهد

مايك هدسون

نوفمبر 2011



Compass Partnership

اهداف هذه الورشة

تعميق استيعاب المشاركين بالاتي:

- الغرض من التخطيط الاستراتيجي في منظمات/مؤسسات القطاع الثالث
- طريقة الخطوات الثلاث للتخطيط الاستراتيجي
- اجراء تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمهددات
- تحديد مفاتيح القضايا الاستراتيجية
- اكمال الخطة الاستراتيجية
- بناء الالتزام تجاه الخطط الاستراتيجية
- التلائم مع الخطط التشغيلية



Compass Partnership

ما هي الاستراتيجية؟

■ الاستراتيجية هي المجموعات العريضة من الأولويات التي تصف الكيفية التي تحقق من خلالها المنظمة رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

■ تكوين الاستراتيجيات عبارة عن عملية لبناء التحالفات بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الملتزمين تجاه العمل سوياً لتحقيق رسالة مشتركة.



Compass Partnership

3

لماذا تملك المنظمات خططاً استراتيجية؟

1. وضع أهداف بعيدة المدى
2. وصف الاستراتيجيات لتحقيقها
3. التأكد من أن الجميع يعملون بنفس مستوى الأولويات العليا
4. توفير مرجعية لتتبع سير العمل
5. للتواصل مع الشركاء الخارجيين



Compass Partnership

4

ما هي الخطة الاستراتيجية؟

- وصف الاستراتيجية المقترحة
- بمدة تتراوح بين 3 – 5 سنوات
- التجهيز

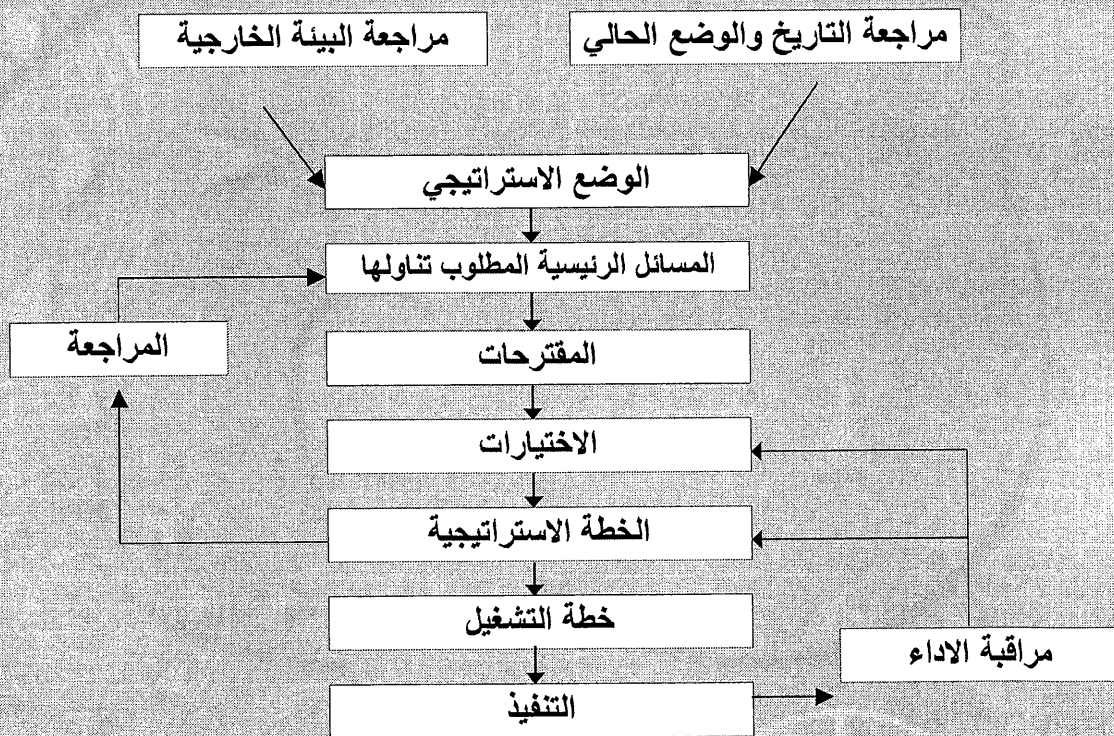
1. مراجعة وضع المنظمة
2. الرسالة والرؤية والقيم
3. الاهداف الاستراتيجية
4. استراتيجيات تحقيق الاهداف
5. كيفية مراقبة سير العمل



Compass Partnership

5

كيف يتم اعداد الخطط الاستراتيجية؟



Compass Partnership

6

طريقة الخطوات الثلاث لتطوير الخطط الاستراتيجية



Compass Partnership

7

تمرين الخطوة 1

من خلال مجموعات تتكون من 3 الى 4 افراد:

خذ منظمة من واحد من اعضاء مجموعتك وحدد الاتي لها:

- نقاط القوة
- نقاط الضعف
- الفرص
- المهددات

اكتب النقاط على ورقة



Compass Partnership

8

تمرين الخطوة 2

من خلال العمل في نفس المجموعة:

- حدد بعض القضايا الاستراتيجية الرئيسية التي تحتاج المنظمة للتعامل معها

اكتبها على ورقة



Compass Partnership

9

أهداف استراتيجية

الاستراتيجية الجيدة لابد أن تحتوي على:

- تحديد مخرج مرغوب في تحقيقه
- أدوات لقياس جودة المخرج
- فترة زمنية محددة
- قابل للإنجاز

مركز أبحاث السرطان في بريطانيا

- ثلاث أرباع الشعب البريطاني سيصبحوا على وعي بالخيارات الحياتية التي تقلل من المخاطر المسببة للإصابة بالسرطان.
- عدد المدخنين من الراشدين سيقبل بقدار أربعة ملايين
- ثلثين من الحالات المصابة بالسرطان سيتم تقديم العلاج لها في المرحلة التي يمكن أن يحقق العلاج فيها النجاح



Compass Partnership

10

تعريف الرؤية

الحلم الذي يمكن تحقيقه ، الطريقة التي نريد أن يكون العالم عليها

رؤية منظمة (WaterAid's) :

أن كل واحد في العالم يستطيع أن يصل إلى مصادر للماء نظيفة وأمنهروية

The Royal National Institute for the Blind's

عالم يكون فيه فاقد البصر كليا أو جزئيا يتمتع بنفس الحقوق والحرية والمسؤوليات في الحياة كما

هو الحال للشخص صاحب النظر السليم



Compass Partnership

11

تعريف الرسالة

الرسالة لابد أن تنص على:

من المستفيدين

ماذا ستقدم المنظمة لهم

ما هي المخرجات والنتائج المرغوبة

Sightsavers International

نحن منظمة دولية نعمل مع شركاء في الدول النامية للقضاء على العمى الذي يمكن تجنبه وندعو إلى

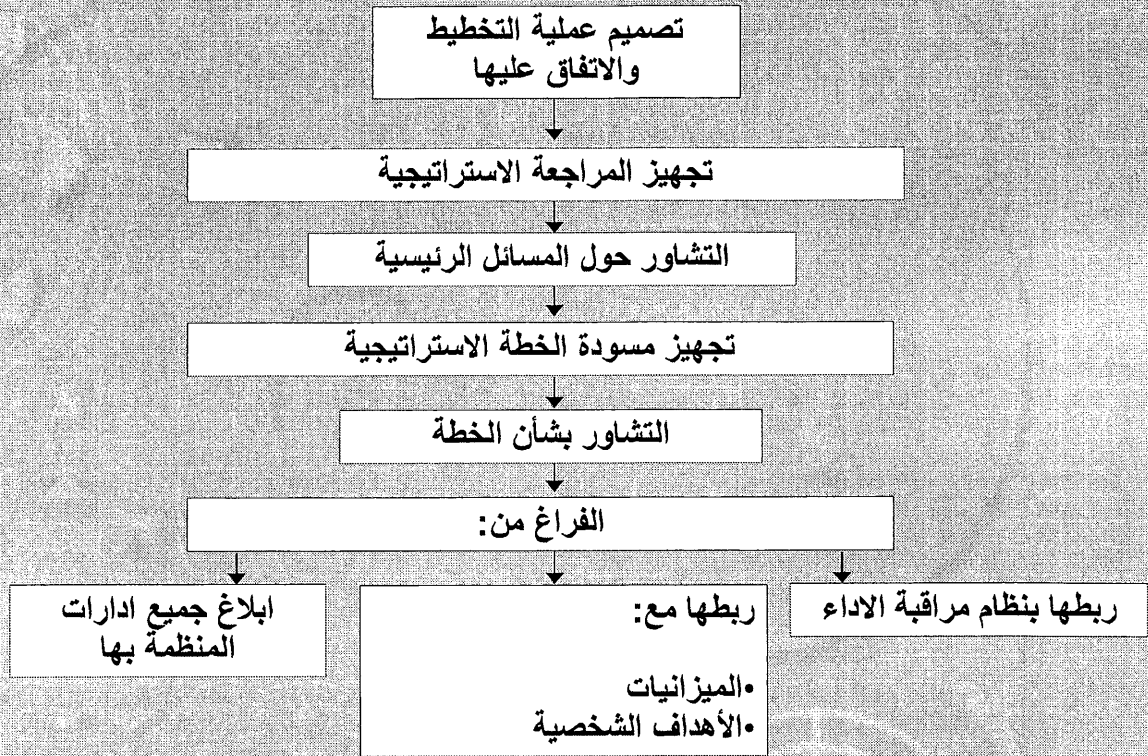
فرص متساوية لذوي الإعاقات



Compass Partnership

12

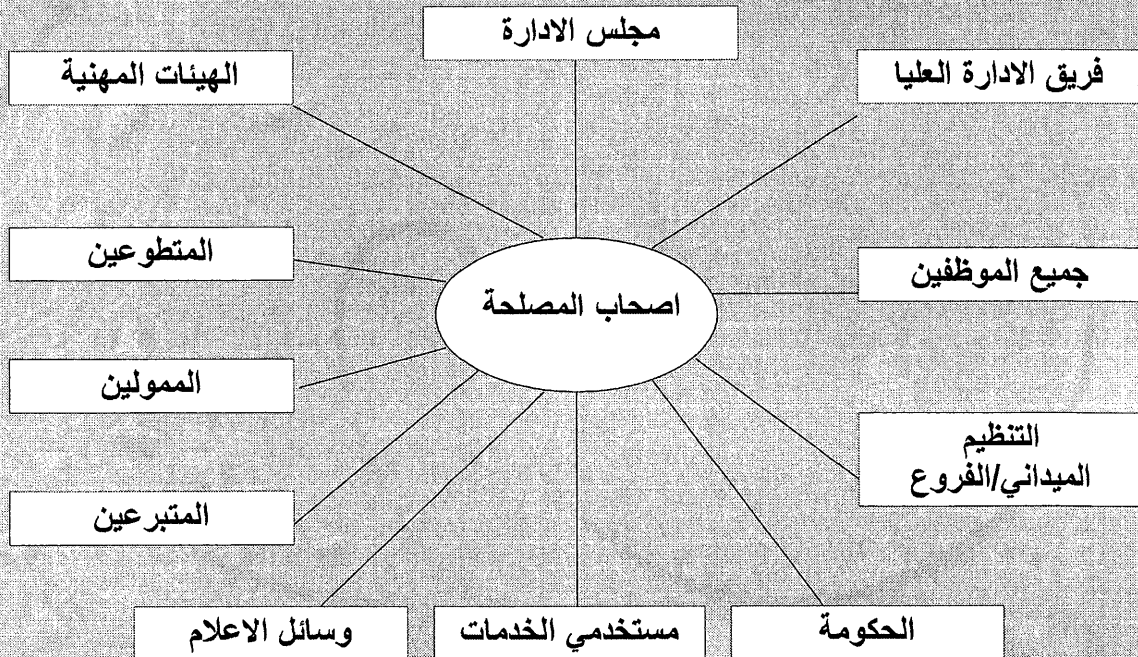
عملية تطوير الخطة الاستراتيجية



Compass Partnership

13

التخطيط الاستراتيجي يمكن ان يشمل العديد من اصحاب المصلحة



Compass Partnership

14

الأنواع الثلاثة للخطط

الخطة الاستراتيجية

مستقبل المنظمة

- الاهداف العريضة والعامه والاستراتيجيات
- الاهتمام بالرسالة والقيم
- افق زمني يتراوح بين 3 - 5 سنوات

وحدة خدمة او خطة العمل

- مستقبل الخدمات او الحملة
- الاهداف والاستراتيجيات والاغراض المحددة
- الاسواق والاسعار والكميات والمنافسة
- افق زمني يتراوح بين 3 سنوات

خطة التشغيل والميزانية السنوية

- برنامج عمل لمدة 12 شهرا
- الاجراءات والمسئوليات والجداول الزمنية
- مؤشرات الاداء القابلة للقياس
- رابط وثيق مع الميزانية



Compass Partnership

15

المحتويات المتوقعة للخطة الاستراتيجية

موجز للمشكلة التي تهدف الاستراتيجية الى حلها

موجز التغييرات الاساسية في البيئة الخارجية

رؤيا ورسالة وقيم المنظمة

الهدف العام و 3 - 5 اهداف عالية اليجاز والتعبير

الاستراتيجيات والاجراءات رفيعة المستوى المطلوبة لتحقيق الهدف

قياسات الاداء المستخدمة لقياس سير العمل

الاشارة للوقت والاموال المطلوبة لتحقيق الاستراتيجية

تعريف المعالم الرئيسية للتسليم

تحليل القيم مقابل المال

موجز مسئوليات الادارة والتسليم

تعريف متطلبات الادارات الاخرى

موجز المخاطر واجراءات تخفيفها



Compass Partnership

16

اختبارات جودة الاستراتيجية

1. هل هي شديدة التعميم، وبذلك فهي تعني أي شيء لأي فرد؟
2. هل هي محددة بدقة شديدة ومفصلة؟
3. هل تركز على عدد محدود من المسائل الرئيسية؟
4. هل تحدد اهدافا معينة قابلة للقياس؟
5. هل توضح مضاعفات متطلبات المصادر؟
6. هل لديها معالم طريق واضحة للتنفيذ؟
7. هل هنالك وضوح في تخصيص المسؤوليات؟
8. هل تصل الى قلب المشكلة؟



Compass Partnership

17

التفكير الاستراتيجي الجيد

1. البدء بالاهداف الطموحة
2. اعادة قياس الاهداف والاستراتيجيات قياسات الاداء
3. بناء الالتزام من خلال اشراك كل فرد مسئول عن التسليم
4. عملية متكررة تحتاج الى العديد من المسودات دائما
5. اشراك الخبراء للحصول على المحتوى الصحيح
6. استخدام الافراد المستقلين لاختبار العروض
7. التكامل من خلال الحوارات داخل المنظمة
8. الوصول الى قلب المسألة مباشرة



Compass Partnership

18

المعضلات الاستراتيجية الخمس الشائعة

1. "الكثير للقليل" او القليل للكثير
2. معالجة الاعراض ام الاسباب
3. تقديم الخدمات ام حملات التغيير
4. التركيز ام تنوع الخدمات
5. التمسك بالمعتقدات ام تقبل الدعم من جميع المصادر



Compass Partnership

19

خدمات كومباس بارتشرشيب Compass Partnership

نحن نساعد المنظمات بالآتي:

الحوكمة

- تدقيق أداء مجلس الإدارة
- توضيح علاقات المجلس والإدارة
- لإعادة هيكلة المجلس واللجان

البحث والتقييم

- لفهم احتياجات المستفيدين
- لتقييم نتائج المنظمات
- للبحث عن الفرص الجديدة

الاستراتيجية

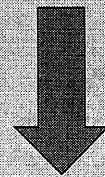
- لخلق استراتيجيات ملهمة
- لتأسيس خطط طموحة واقعية

إدارة الأداء

- لتقوية النظم لإدارة الأداء الاستراتيجي
- لرفع الانجازات بطرق إجبارية
- الهيكل والعمليات
- لتطوير هياكل الإدارة والعمليات



الايام التي لا يتم فيها
دعم تقديم خدماتنا



Compass Partnership

20

كومباس بارتنرشيب Compass Partnership هيئة استشارية إدارية متخصصة في الإدارة وتطوير المنظمات المستقلة غير الهادفة إلى الربح أسست كومباس بارتنرشيب في 1982 وتعمل مع أكثر من 800 عمل غير ربحي وقمنا ببناء كيان معرفي حول الإدارة في هذا المجال وجربنا واختبرنا مجموعة كبيرة من أساليب الاستشارة.



كتب كومباس بارتنرشيب:
الإدارة دون ربح، مايك هودسون، (دي.اس.سي، 2009) يوضح
نظرية وممارسة خلق منظمات لا ربحية عالية النجاح. بيع منه أكثر
18,000 نسخة.

الإدارة في حافة القيادة، مايك هودسون، (دي.اس.سي، 2003)
يصف ما يمكن أن يستفاد من إدارة وحوكمة المنظمات غير الربحية
في الولايات المتحدة الأمريكية.

كلا الكتابان متوفر على الموقع www.dsc.org.uk

شركاء البوصلة

هاتف: +441628478516

بريد الكتروني: info@compassnet.co.uk



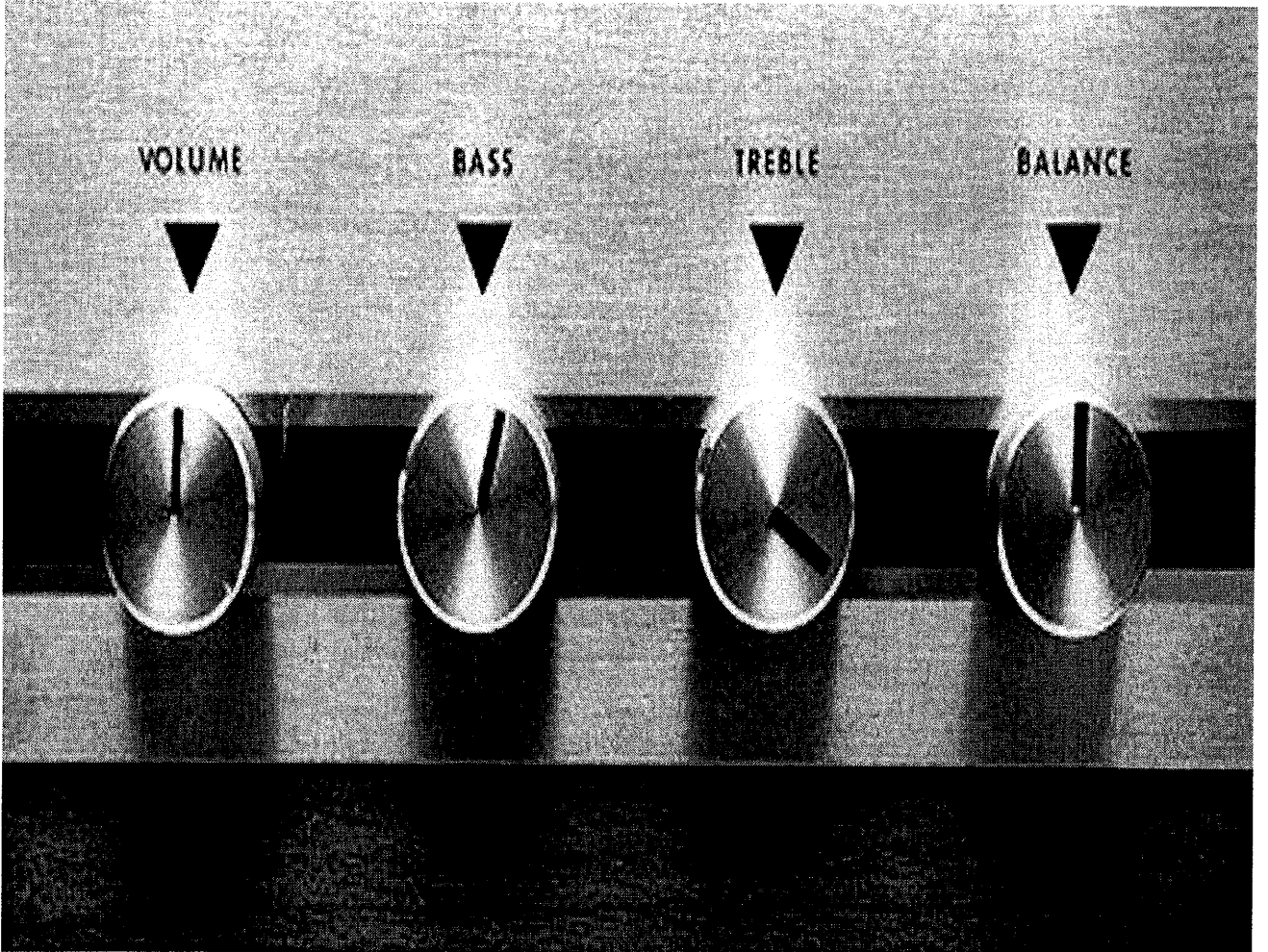
Compass Partnership

الاستدامة المالية للقطاع الثالث

ديريك فيلدمن

Financial Sustainability of Third Sector
Derrick Feldmann

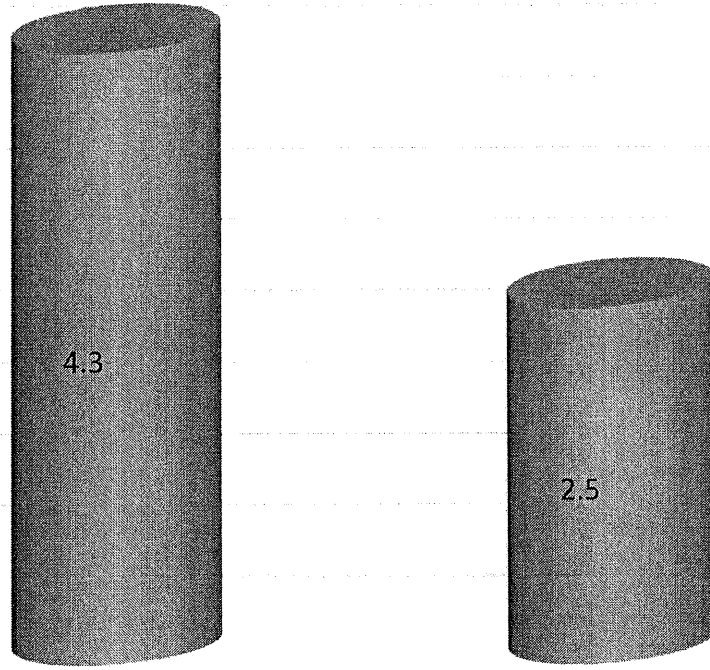
الإستدامة المالية





رأس مال الاستدامة

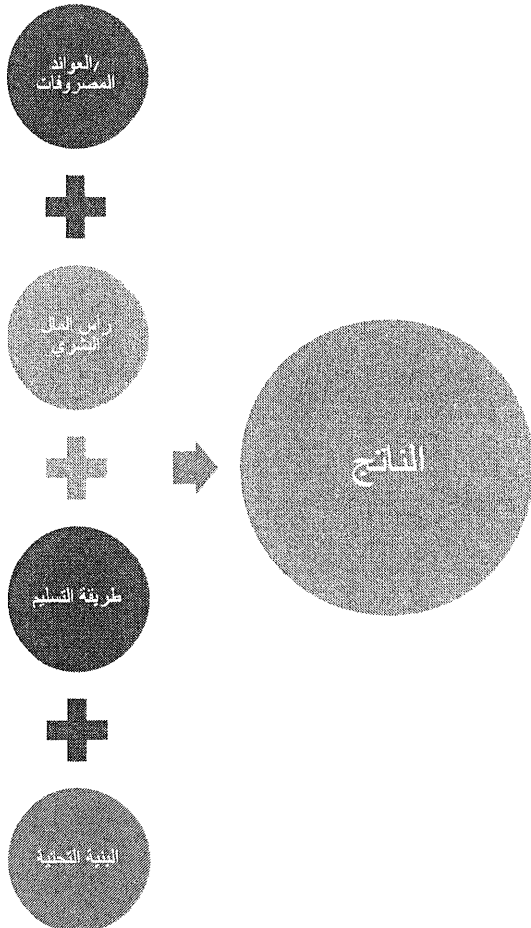
المعادلة



البرامج/الخدمات

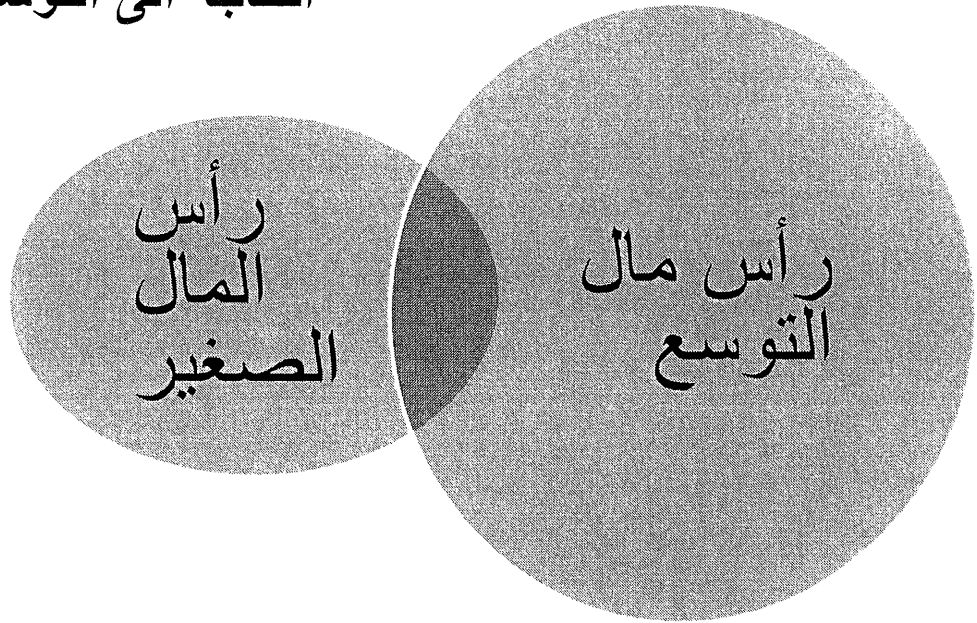
الدعم

كيف يعمل نموذج العمل



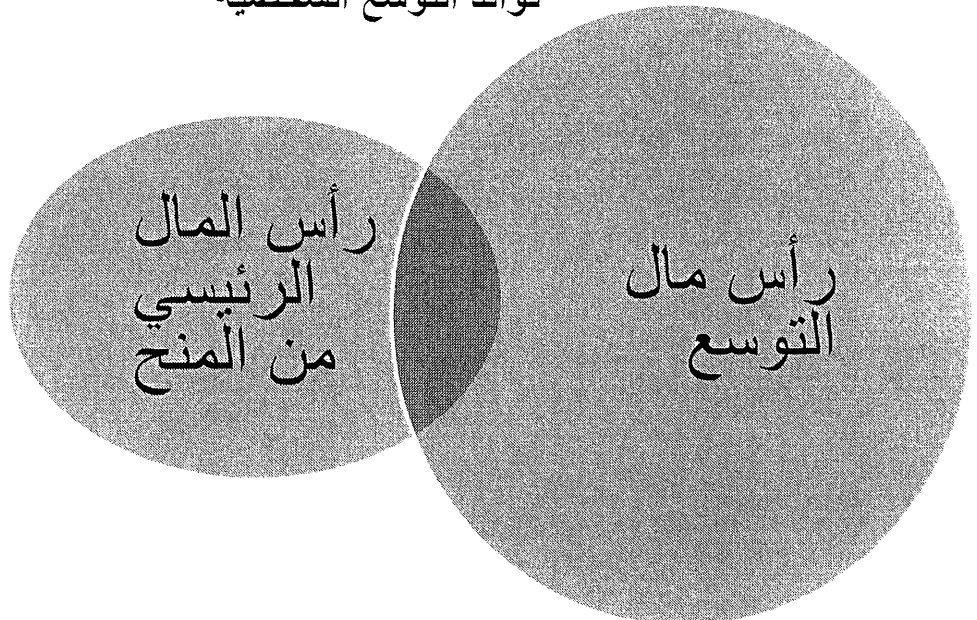
الفوائد العائدة للمؤسسة

الحاجات الواضحة للمجتمع
الحاجة الى التوسع العريض



الفوائد العائدة للأفراد

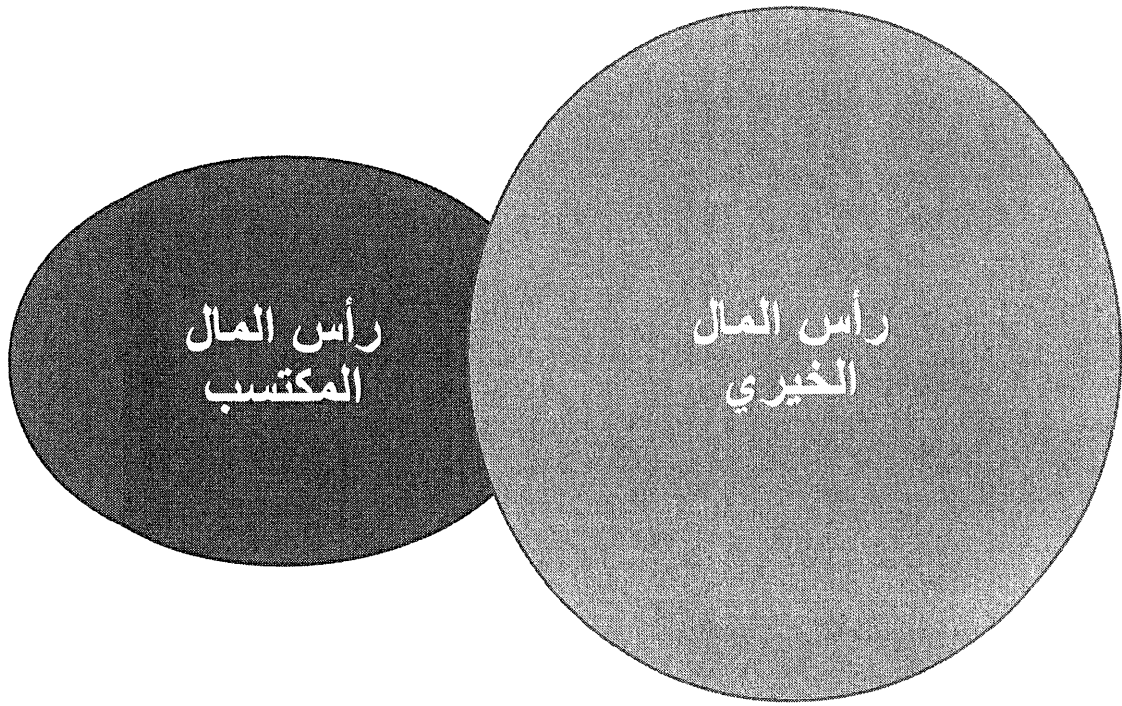
الفوائد العائدة للأفراد
الخبرة الفائدة
فوائد التوسع الشخصية

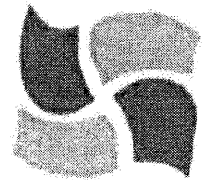


أسئلة المتبرعين

- هل لديهم خبرات في جوانب التنمية؟
- هل يعرفون قضيتهم؟
- هل لديهم تحديات داخلية؟
- هل للمؤسسة تاريخ وقدرة على الاستمرار في المجتمع؟
- هل تملك المؤسسة موظفين اكفاء يقودون العمل فيها؟
- ما هو نموذج العمل؟
- ما هي الاستراتيجيات/السيناريوهات اذا لم تتحقق الاهداف؟
- هل بإمكانهم انجاز الخطة؟
- ما هو الناتج المرجح الحصول عليه؟
- ماذا سيحدث اثناء/بعد التوسع؟
- ما هو فهم المؤسسة؟

مصادر الدخل





LONDON

Paula
Williams

متحف لندن

Valid from 10/09/08 to 11/09/09

VIP card: offers access to permanent and temporary exhibitions.
Non-transferable card.



www.expoartmontreal.com

CHANCERY ART GALLERY

VOUS INVITE À / INVITES YOU TO
EXPOART Montréal 2008

SALON D'ART MODERNE ET CONTEMPORAIN
EXPOSITION ET VENTE

23 24 25 26 OCTOBRE

PLACE
BONAVENTURE

5\$

RÉDUCTION

AVEC LA PRÉSENTATION DE
CE COUPON À LA BILLETÈRE



عوائد/هبات الاستثمار

الهبات المباشرة

وسائل نمط الاوقاف

وسائل انتاج الدخل

تبرع مباشرة الى الجمعية الخيرية
• تفدا او عن طريق الشيكات
• تقديم الهبات عن طريق الانترنت
• التحويل

تجنب مبالغ الدعم ومنحها
للمنظمة الخيرية بمرور الوقت
• دعم المنظمات
• المؤسسات الخاصة
• الصناديق الموصى بها من المتبرعين

التبرعات التي تخلق دخلا للمتبرع
• الابرار السنوي من الهبات الخيرية
• صناديق الدخل المجمعة
• الصناديق الخيرية

ASPCA Store

Free shipping on all orders of \$55 or more!

Log In | Cart

New Arrivals Programs Gifts Clothing Accessories Pet Care Books Symbolic Gifts

Search ASPCA Store Go

Savings You Can Toy With

Buy any dog or cat toy and get a second for half price.

Shop Now

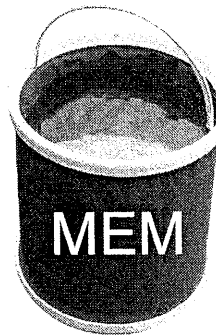
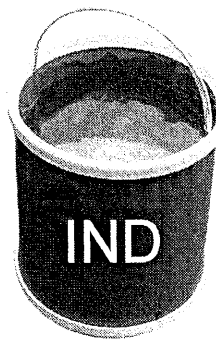
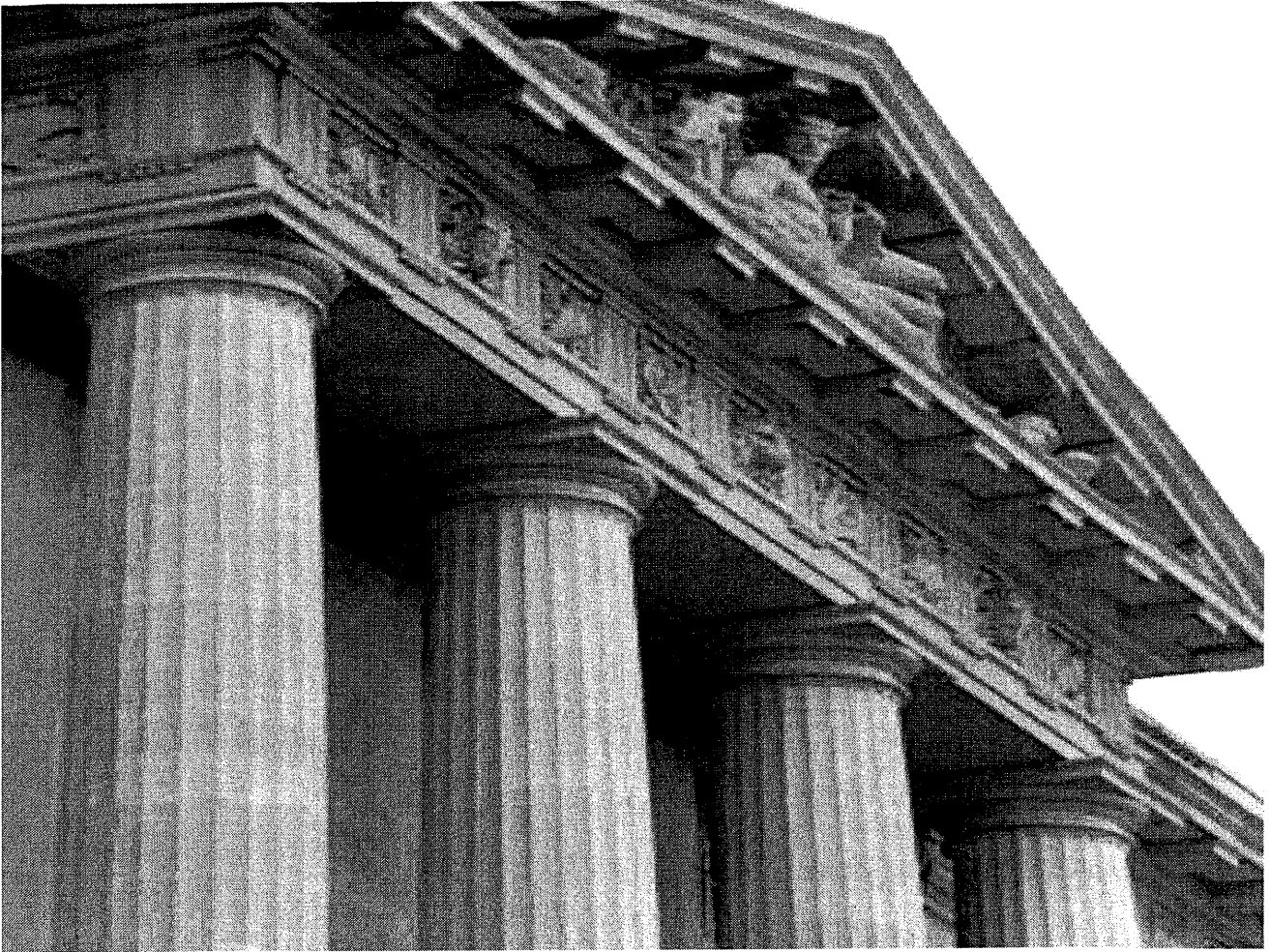
Offer for pet toys only
While supplies last
Offer expires 11/31/11

Holiday Sale Strength in Numbers Toy Sale



مؤسسة فورد المانحة

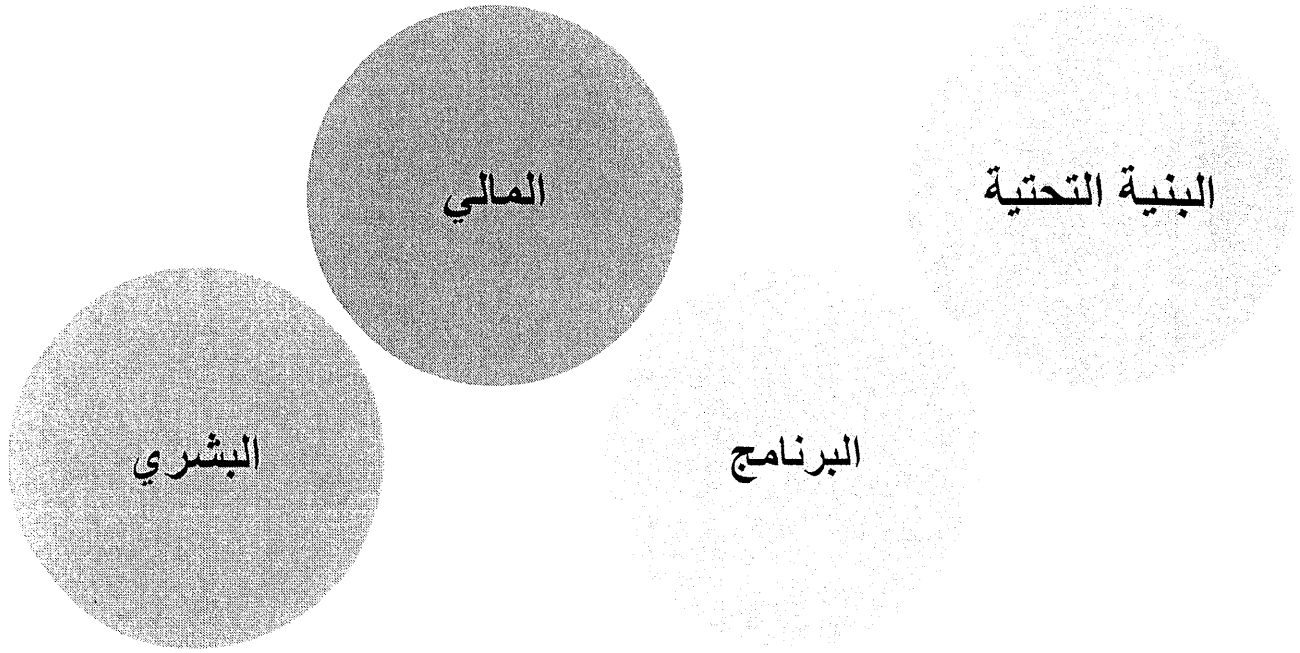
تعمل مع أصحاب الرؤى في الخطوط
الأمامية للتغيير الاجتماعي على مستوى
العالم



رأس المال الإداري

يجب ادارة رأس المال الذي حصلت عليه للاستفادة منه في عمل ايجابي لاجل خلق تأثير وجلب مصادر اضافية والتفاعل من جانب المجتمع

نماذج رأس المال



التبرعات

المنطقة

(المنطقة: الدائرة الانتخابية)

الاشراك

اولا

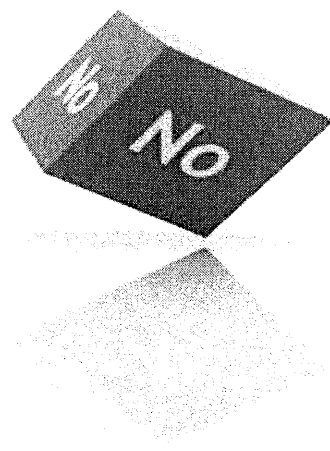
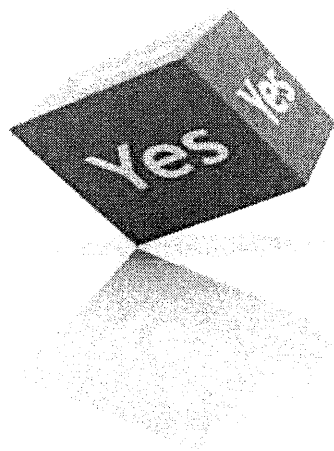
الفائدة

التي تغذيها

المعلومات

المشاركة التي تغذيها المعلومات

الملائمة السليمة



التنوع

المناصرة المقدمة على أساس طوعي لمقدمي الخدمات المباشرين والوسطاء

مراحل الحياة

الولادة - المراهقة - منتصف العمر - النضج

المخطط البياني للمتبرعين

قنوات الاستحواذ

رقم 1

رقم 2

رقم 3

رقم 4

رقم 5

قائمة هواتف
الاتصالات

تكتيكات الانتقال الى
المتبرعين السنويين

نطاق التبرع
اجمالي العوائد

المتبرعين السنويين

تكتيكات التحديث:

تكتيكات تحديث المتبرعين من المستوى المتوسط

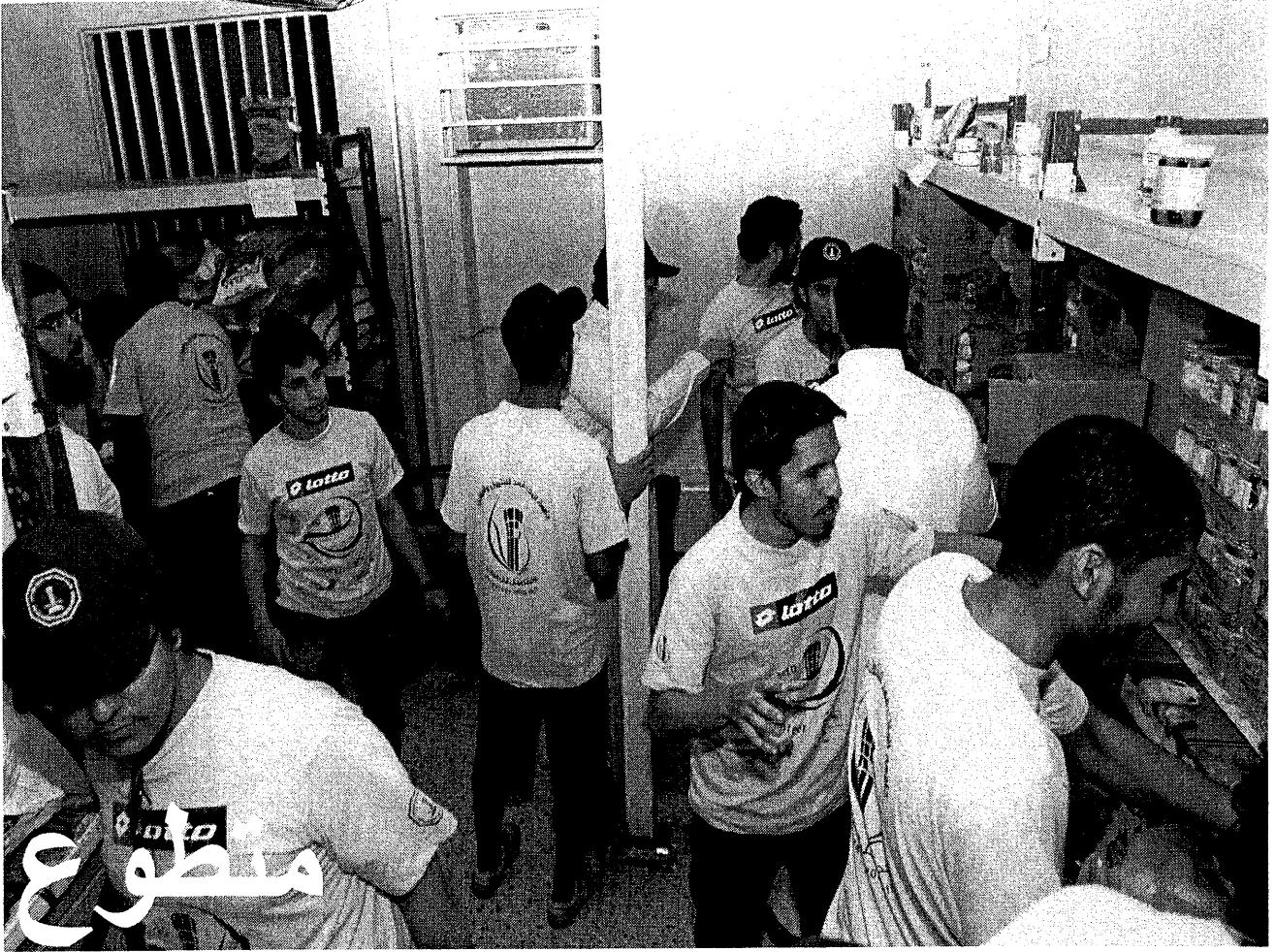
المتبرعين من المستوى المتوسط
نطاق التبرع
اجمالي العوائد

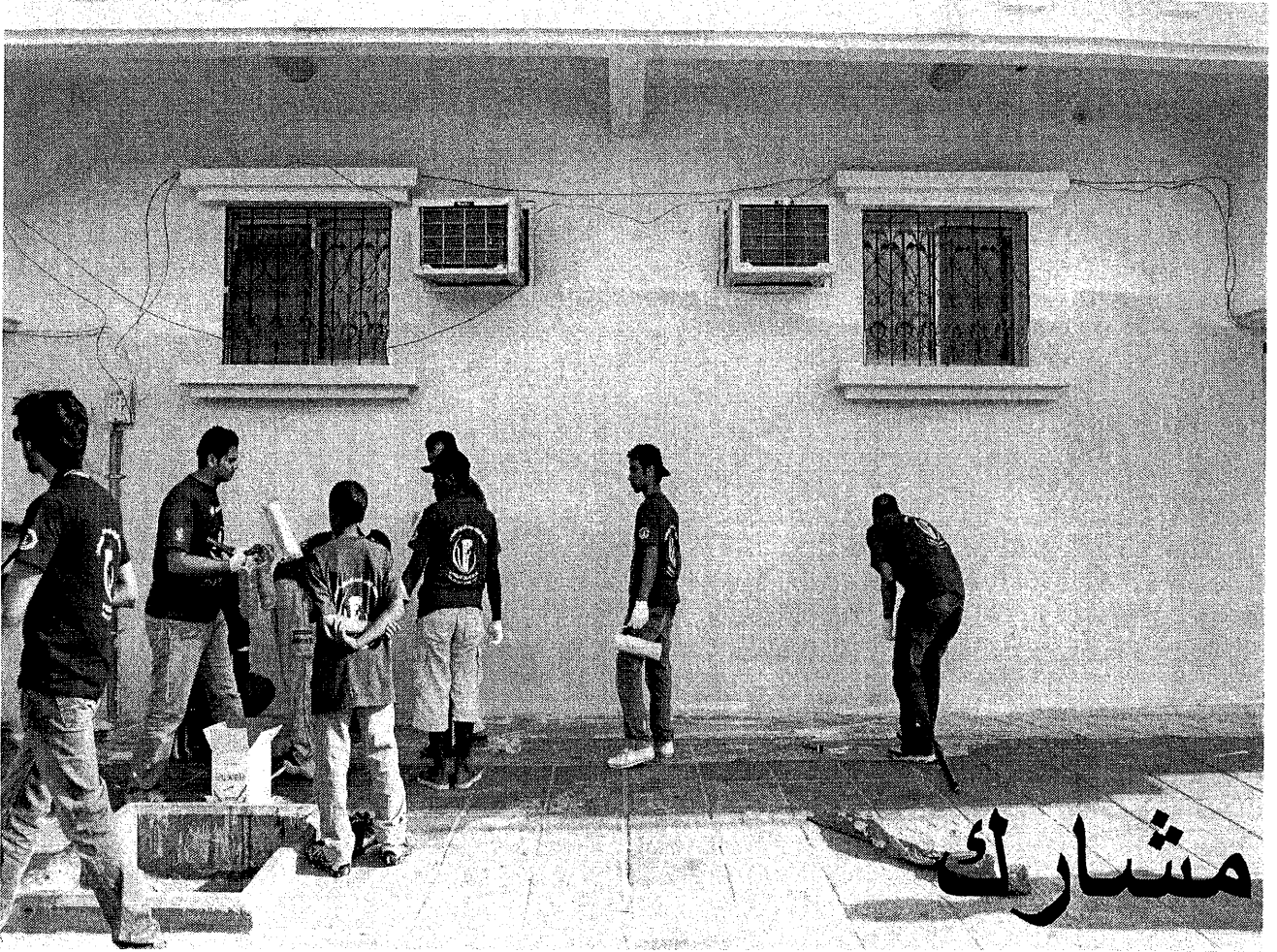
تكتيكات التحديث:

تكتيكات تحديث المتبرعين من المستوى المتوسط

التبرع الموجه
تكتيكات

المتبرع





هناك منهجين للاستحواد

عضوي

متعاون

مجموعتين

متبرعين
سنويين

متبرعين
رئيسيين

كيلوغز

ساهم بفتورك

ساهم معنا بفتورك وسنساهم به لطفل يحتاجه

في كيلو غز، نحن مقتنعون بطاقة الفطور وقدرته
على جعلنا نقدم افضل ما لدينا خلال اليوم. على
هذا الاساس،

فكل طفل من بين اربعة اطفال يعاني من نقص
الغذاء بمنزله مما يعني تعذر حصوله على
الفطور. فعندما تساهم معنا بفتورك،

سنتمكن من مشاركته مع اطفال المدارس
المحتاجين اليه. ما هو هدفنا؟ المساعدة بعدد
مليون افطار عند بدء السنة الدراسية 2011-
2012م.

ابدا بالمساهمة منذ الآن ...

مشاركة المتبرع

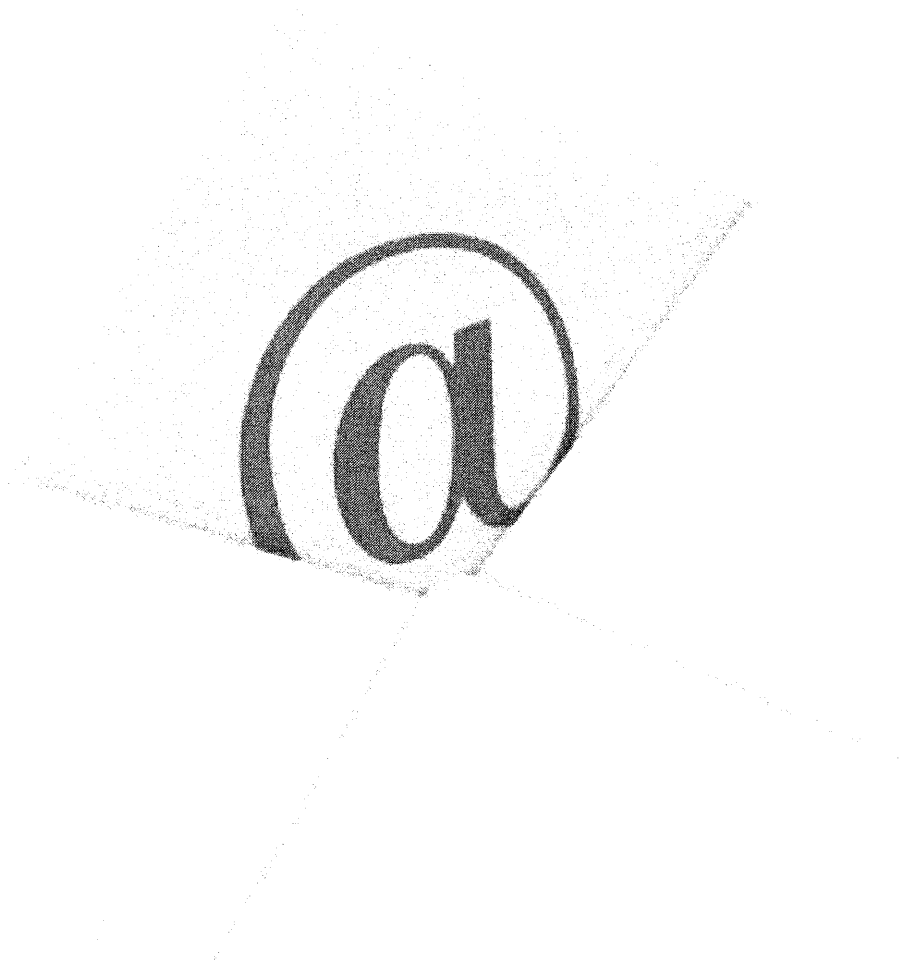


متبرع التصميم

المتبرع المتطوع

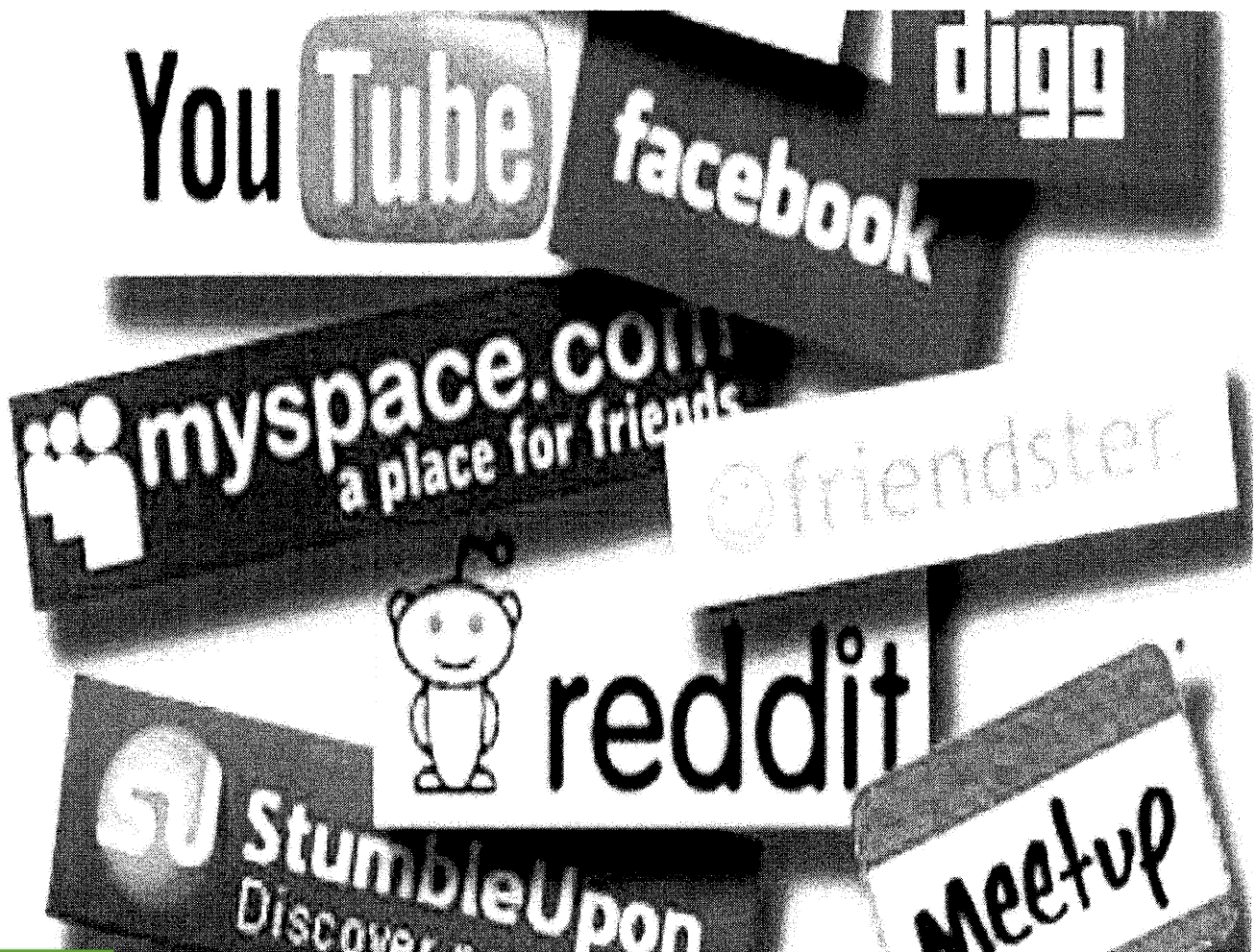
متبرع المعاملات

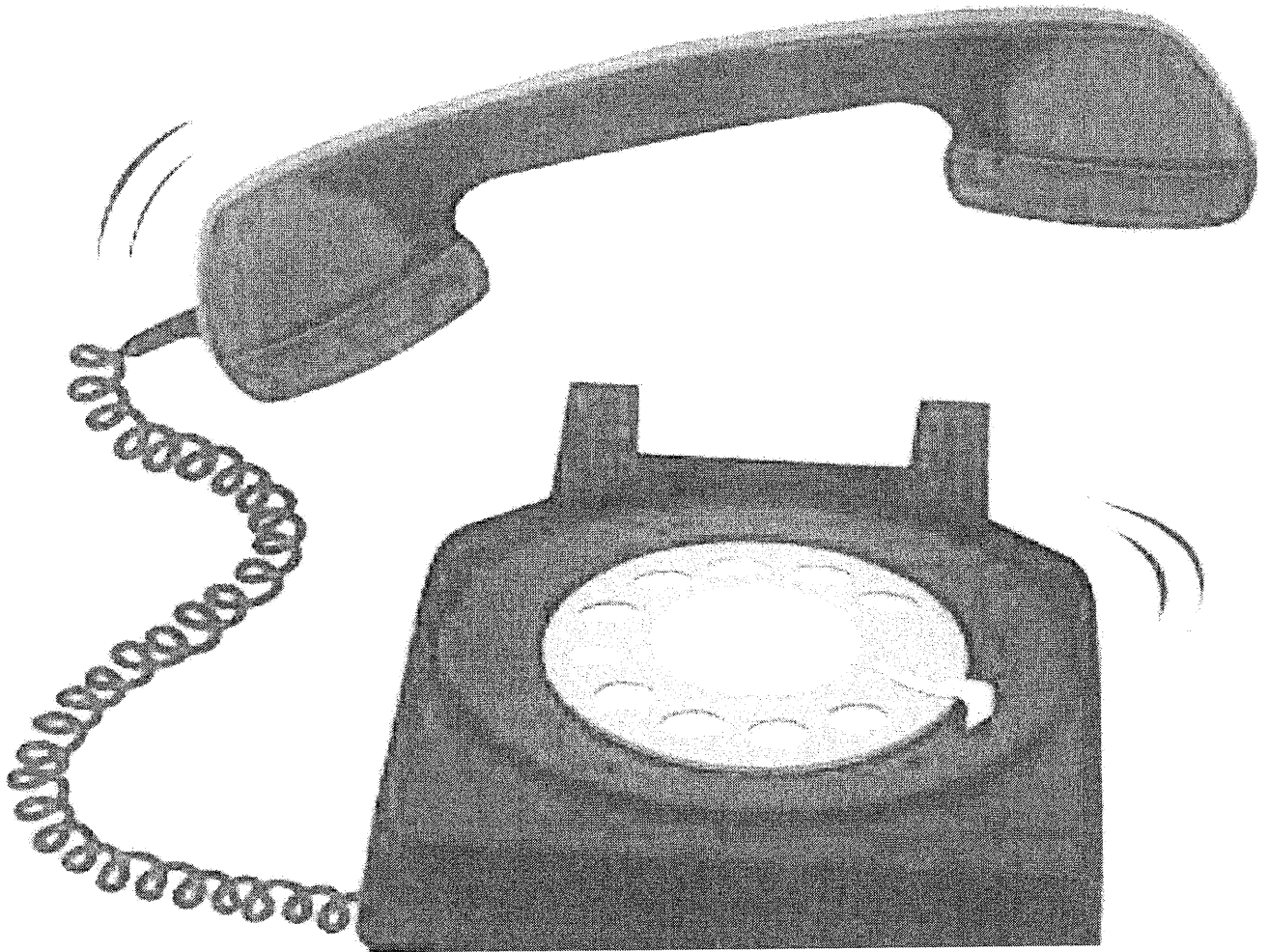
القنوات المتعددة لجمع التبرعات

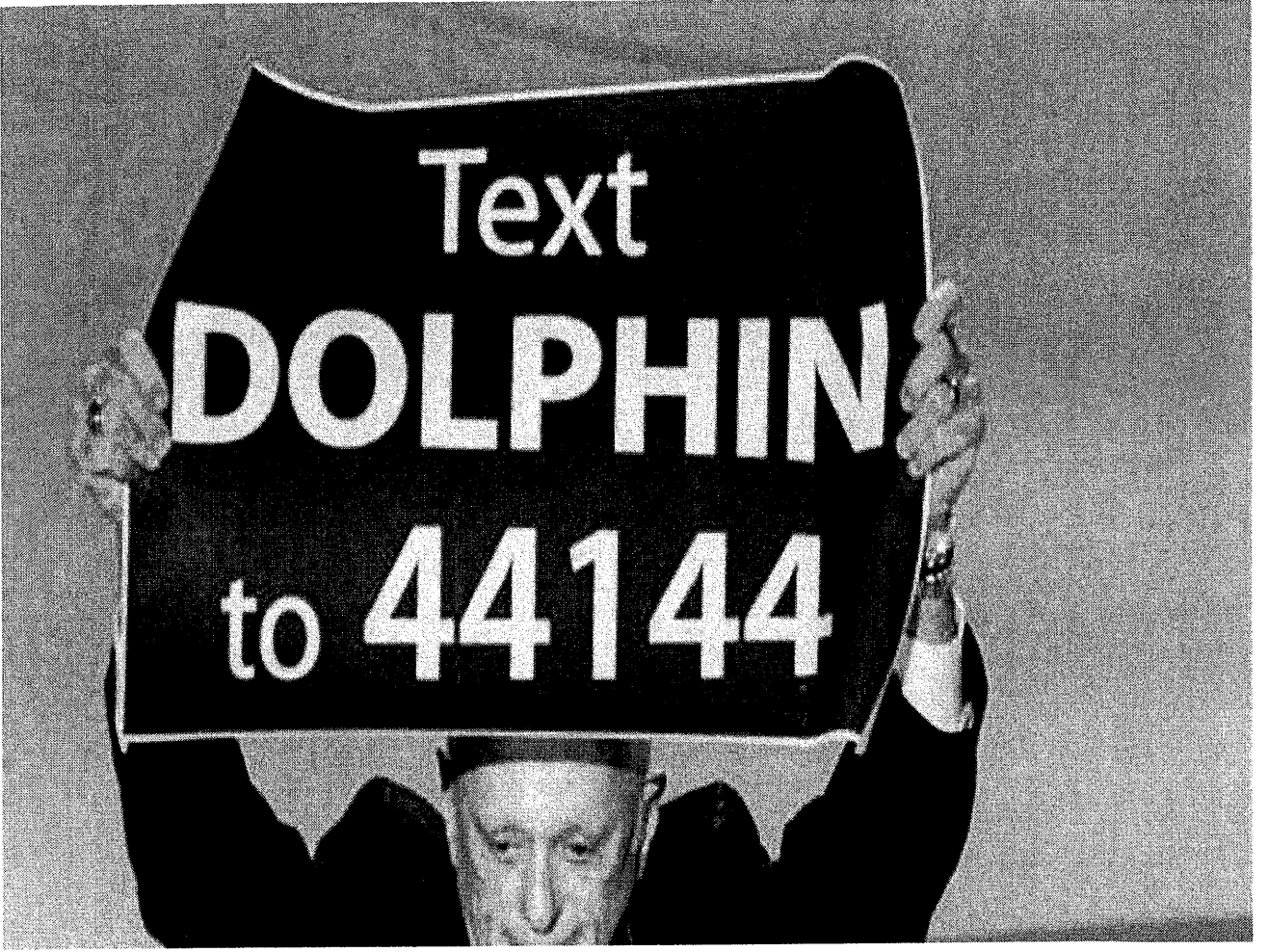


WWW.....

www.facebook.com/youarenotaloner







دور المتعاونين ومجلس الإدارة في جمع التبرعات

1

اعضاء مجلس الادارة أناس دوافعهم الحماس
والعاطفة

2

قد لا يفهم جيمعنا قيادة مجلس
الادارة بصورة جيدة

من الخير ان تكون متعاوننا عظيمًا عن ان
تكون عضو ادارة ذي امكانيات عادية

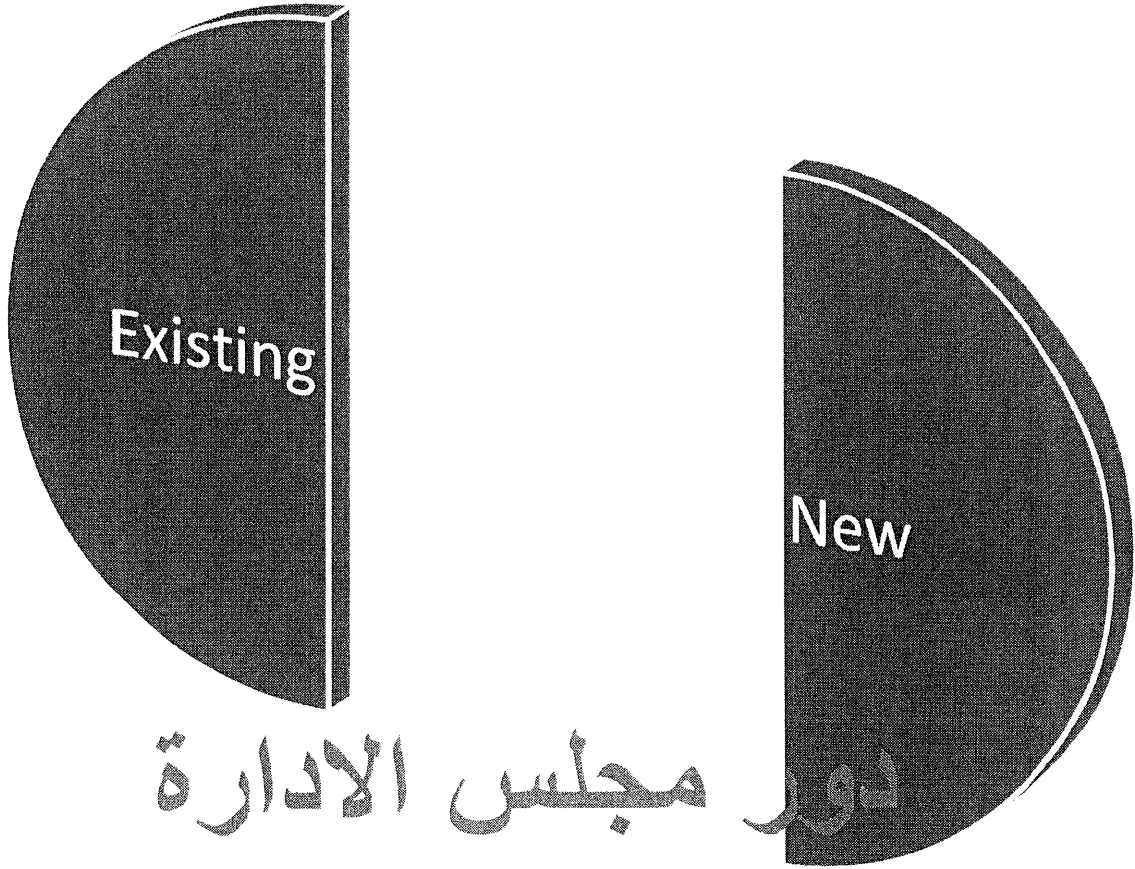
3

جمع التبرعات دور يعتبره اعضاء مجلس
الادارة تحدي

4

يعمل اعضاء مجلس الادارة طبقا للمعلومات
المستلمة خلال التوظيف

دور جمع التبرعات



التبرعات

- 1- تقديم تبرع الهدية
- 2- مساعدة الآخرين في تقديم تبرع كهدية
- 3- بناء العلاقات
- 4- التبشير بالعمل
- 5- بناء جيش من المساعدين

ردود فعل مجلس الإدارة تجاه جمع التبرعات

الخوف

الثقة – عدم تفهم المتبرعين – الفرص الأخرى

الأوضاع السائدة

الظروف الاقتصادية الصعبة – تغيير القيادة
التحديات المالية – التنافس

مطابقة مقتضى الحال مع شكل الدعم

1

استيعاب رأس المال البشري
واستخدامه فيما بعد تقديم الخدمات .

2

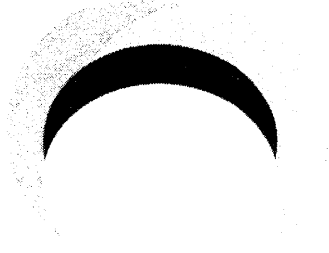
للمؤسسة دور رئيسي في المجتمع.

3

المجتمع بحاجة الى المدخلات
والتطوير والخبرات.

4

يرغب المساهمين بالارتباط
بالمؤسسة بسبب القيادة
واجراءاتها لذلك يقدمون
الاموال.



Promising Futures

متطوعون وجمع التبرعات الخيرية بدء التنظيم وبناء العلاقات المستدامة بقلم/ ديريك فلدمان، الرئيس التنفيذي لـ اشيف

مؤخراً اتصل متطوع من فرقة رقص – سوف نسميه كيفن – لدعوتنا أنا وزوجتي لمناسبة. بعد بدأ المحادثة معه بقوله "هذه ليست رقصة باليت (باليت هي نوع من الرقص من القرن السادس عشر) جدتك"، استمر كيفن في وصف مختصر للمناسبة، موضحاً لماذا اعتقد هو بأنني سأحب المناسبة، وذكر قليلاً عن العمل الذي قام به لمساعدة الفرقة للوصول للمكانة التي وصلت إليه اليوم.

كانت درشة جميلة. أجاب كيفن على الأسئلة بسعادة، وأعطى تفاصيل كنت طلبتها منه وبدون كثير من الانبهار، صور لي صورة بسيطة عن كيف هو يقدر فرقة الرقص. ومنجرباً بحماس كيفن قبلت الدعوة.

فكرت في ذلك الاتصال الهاتفي بينما استعد لكتابة هذه المقالة، ولماذا في كثير من الأحيان، تفشل المنظمات التي لا تهدف إلى الربح في أن تستغل على نحو سليم القوة والقدرة على جمع التبرعات لدى أناس مثل كيفن. فبعض المنظمات تبدو أنها تعتقد أن جمع التبرعات أمر معقد بالنسبة للمتطوعين؛ والبعض الآخر تفشل في أن تقم متطوعيها إطلاقاً. وبالتأكيد، بعض المنظمات تجعل متطوعيها يخرطون، ولكن الكثيرون يتطوعون بدون تدريب، أو عمليات أو تنسيق، وكنتييجة لذلك، يفشلون في رؤية النتائج التي يتوقعونها.

الخطأ الذي يرتكبه الكثير من هذه المنظمات هو الاعتقاد بأن انخراط المتطوع في جمع التبرعات هو خيار. والحقيقة إنه ليس كذلك. ليس هناك منظمة واحدة سوف تصل إلى إمكانيتها إذا " تركت جمع التبرعات للمحترفين فقط" أو فشلت في إقحام وتزويد متطوعيها بأدوات للنجاح.

الخبر السار هو إنه ليس صعباً جداً إن تجعل المتطوعين جزءاً ناجحاً في جمع التبرعات لديك. والخبر السعيد هو أنه إذا حصلت على متطوعين، فإنه يمكنهم أن يقودوا نمو جمع التبرعات الحقيقي.

تسخير العاطفة

قبل أن نبدأ في البحث حول كيف يمكنك أن تشرك بنجاح المتطوعين في جمع التبرعات، دعنا نأخذ لحظة لنفكر لماذا يجب عليك ذلك. في الحقيقة، هناك أسباب قليلة وبسيطة:

- المتطوعون لديهم العاطفة. إنهم يتحمسون لما تقوم به المنظمة وإلا لما تطوعوا. ومثل أي شخص عندما يجد شيئاً مثيراً، فإنهم متشوقون للتحدث عنه ويجعلون الآخرين ينخرطون فيه.
- المتطوعون يعطون أكثر من المال. إنهم يرغبون في أن يروا المنظمة تنجح، وأنهم يرغبون في قضاء الساعات والساعات لجعل المنظمة تنجح.
- يرغب المتطوعون في أن يخططوا الطريق لمستقبل المنظمة. بينما ينطبق هذا بصفة خاصة على أعضاء المجلس، إنه يشمل أي واحد يرغب في أن يعمل مع الآخرين لتطوير الحلول لقائمة من التحديات المستمرة في النمو والتي تواجه المؤسسة غير الربحية المتوسطة.
- المتطوعون هم كبار المسوقون وأصحاب النفوذ. مثل صديقي كيفن الذي يتطوع في مجلس إدارة فرقة الرقص، يحب المتطوعون التحدث عن الأشياء الكبيرة التي تقوم بها منظمته، وهم سوف يصلون إلى الأصدقاء وزملاء العمل والمعارف والآخرين الذين لديهم تأثير عليهم.

وكل هذه الأرصدة تحت تصرفك، لماذا لا تستفيد من متطوعيك؟ لماذا نسمع على الدوام قصص متطوعين وأعضاء مجلس إدارة يكافحون من أجل جمع التبرعات؟

أول عقبة كبيرة

قبل مناقشة أية حيل أو استراتيجيات أو تكتيكات جديدة دعنا نقر بعقبة كبيرة، ذلك الشيء الذي يأخذ أقل من دقيقة في المحادثات مع المتبرعين المحتملين ومع ذلك يهيمن على مخاوفنا: "سؤال الناس" اللعين.

معظم الناس يقولون بأن ذلك هو ما يخوفهم أكثر في جمع التبرعات. ولكن حقيقةً هم يكونون صادقين جزئياً فقط. بالتأكيد سؤال الناس شيء مخيف، ولكن ذلك ليس الجزء الذي يجعل المتطوعين يقلقون في الليل، والذي يجعلهم يودون الهروب إلى داخل سياراتهم ليذهبون إلى بيوتهم، ويأكلون صحناً من الأيس كريم ويبلعونه بأسى. لا، ما يطرح المتطوعين أرضا هو ما يأتي بعد "سؤال الناس": الجواب، الذي يخافون أنه سوف يكون "الرفض".

كبيرة كما تلوح في توقعاتنا، "سؤال الناس" ليس هو قضية جمع التبرعات. إنه الجزء الصغير من العملية التي يجب أن تركز بشكل أبعد كثيراً على الإدارة السليمة لأنشطة جمع

الرعاية والإشراف

تُلقى الكلمات "الرعاية والإشراف" كثيراً عند جمع التبرعات، دائماً بافتراض أن كل واحد يعرف ما تعنيه هذه الكلمات. إلا أنه مازال هناك الكثير من الناس لا يفهمون حقاً هذه الكلمات. لذلك دعنا نعالجها باختصار.

الرعاية هي سلسلة من الأنشطة لتعميق علاقة مع متبرع من أجل الحصول على دعمه. فضلاً لاحظ أننا لا نتحدث فقط عن المساعدة المالية، بل أيضاً المساعدة عبر مصادر أخرى، مثل الاتصالات والنصح/ والاستشارة العينية. وقد تشمل أنشطة الرعاية – ولكن دون حصر – اللقاءات الشخصية حول المنظمة؛ العمل مع المتبرع لتطوير خطة منح ؛ دعوات لمناسبات/ برامج؛ إبلاغ المتبرعين بالتطورات عن نجاح المنظمة والتحديات ووصف كيف يكون المتبرع داعماً؛ واستعمال الاتصالات المصممة لضمان أن المتبرع مدرك للخطط الراهنة للمنظمة.

الإشراف هي عملية وسلسلة من الأنشطة والإجراءات التي تعزز قرار المتبرعين لمساعدة منظمة ما. وعبر بناء العلاقة المستمرة والثقة يسهم المتطوعون في إبقاء المتبرعين على علم بتأثيرات تبرعاتهم، وعمل المنظمة والفرص لاستمرار انخراطهم. وتشمل أنشطة الإشراف – ولكن دون حصر – الزيارات للمسارح والمناسبات أو البرامج الأخرى لرؤية كيف تم استخدام التبرعات؛ والفرص للزيارة مع قيادة المنظمة والآخرين لرؤية العمل الأول؛ المناسبات الخاصة والبرامج حيث يُشكر الداعمين، والزيارات الشخصية لسماع العروض المثيرة الجديدة والبرامج من قبل المنظمة.

ملخص

عندما نفكر كيف يمكن للمتطوعين أن يصبحوا جامعي تبرعات فعالين، نجد أن ذلك يمكن اختصاره في أشياء قليلة بسيطة: كيف يمكن أن يكون المتطوعين الفعالين في رعاية المتبرعين. كيف يمكنهم أن يستغلوا عاطفتهم جيداً، يشاركون قصصهم ويركزون على الأشياء العظيمة التي خططت لها المنظمة للمستقبل. كيف يمكنهم أن يوضحوا جيداً ويبرزوا طرقهم الخاصة لدعم المنظمة. وأخيراً كيف يمكنهم أن يشرفوا بشكل جيد على المتبرعين. أو بكلمات أخرى، كيف يمكنهم أن ينظروا إلى ما بعد "سؤال الناس" وإقامة علاقة من شأنها أن توفر فوائد طويلة الأمد.

كيف يمكنك أن تساعد؟ تقدم الدعم والتشجيع. استخدام نظاماً محكماً يتابع تقدم المتطوعين. أخلق بيئة فريق يسمح للمتطوعين بالعمل سوياً. أخيراً، أطلق العنان لعاطفة وشوق متطوعك في مساعدة المنظمة لكي تنجح بتشجيع الرعاية القوية وممارسات الإشراف. هل هذا يعمل؟

حسناً، فكر في هذا: أنا افتتحت هذه المقالة بقصة قصيرة عن دعوة لمناسبة فرقة رقص. ذهبنا إنا وزوجتي إلى المناسبة. وأثناء دخولي من الباب، ابتعد كيفن من جمع من الناس كان يتحدث معهم واستقبلنا. وعرفنا إلى المتطوعين الآخرين والداعمين الذين هم مثلنا أنا وزوجتي. أخذنا في جولة مختصرة حول المنشأة في طريقنا إلى كراسينا. في الاستراحة،

كان كيفن المبتديء في سؤالي عن أفكاره. وكان صادقا: لم تكن رقصة باليت جدتي. في نهاية العرض، عندما كنت أمشي للخارج قال لي، "ديريك"، أتمنى أن تكون الليلة قد استطعت أن ترى لماذا فرقة الرقص مهمة جدا بالنسبة لي. بصفتك واحد من أصدقائي الأعزاء، شعرت أنها من المهم أن أشاركك معي في هذه المناسبة. والآن، اسمح لي أن أدعوك لاحقا في هذا الأسبوع للتحدث معك حول الطرق التي أرى أنه يمكنك أن تساعدنا فيها. هل تمانع أن أدعوك؟

بكل تأكيد، في أيام قليلة، دعاني كيفن. والآن أنا وزوجتي ندعم فرقة الرقص بعدة من الطرق.

تحديد نجاح جمع التبرعات من خلال مشاركة المانحين

مقدمة:

كيف يقاس النجاح في عملية جمع التبرعات؟ إن ذلك يعتمد على الشخص الذي يُوجه إليه هذا السؤال ؟ وقد تستمع الى عدد من الاجابات المتشابهة مثل: اضافة مانح جديد او جمع المزيد من النقود مقارنة بالسنة الماضية ، او تحقيق المبلغ المستهدف لهذا العام. وبالتأكيد فإن هذه الاجابات تعكس نتيجة جمع التبرعات. الا انه من أجل إنجاح جمع التبرعات يجب ان لا يكون التركيز منصبا على النتيجة وإنما يجب ان يكون عن كيفية تحقيق هذه النتيجة.

الكثير من الجمعيات تستطيع ان تعمل على انجاح استراتيجيات قصيرة الأجل في جمع التبرعات والكثير من الجمعيات تقوم بذلك فعلا، وهي نفس الجمعيات التي تبحث بصورة ثابتة عن اتجاهات جديدة في جمع التبرعات بهدف تلبية توقعات مجلس ادارة الجمعية قصيرة الاجل، الا ان الجمعيات الناجحة حقاً هي التي تقلل التركيز على الخطط قصيرة الاجل في جمع المال وتبحث عن مشاركات تفاعلية وطويلة الاجل مع المانحين.

وتعتمد الهبات الدائمة والطويلة الأجل على العلاقات فعند ارتباط الجمعية بعلاقات قوية تستطيع الجمعية ان تتوسع وتنمو وتتمكن من العمل على اداء المهام المستهدفة في كل المستويات التي تتطلع اليها الجمعيات الاخرى. والشئ الاكثر اهمية هو أنهم يقومون ببناء القوة الدافعة وقيادة التغيير في المجتمعات من خلال قاعدة المانحين التي تقود الى نجاح الجمعيات ونجاح الناس الذين تقوم بخدمتهم.

اذن ما هو التشارك مع المانحين؟ هو عبارة عن مقياس للعلاقة بين الجمعية وبين الداعم المالي أو المتطوع أو المؤيد لها، وتتكون العلاقة من خلال الاهتمامات والمصالح المشتركة مع الداعم، أو اراءه كمتلقى للبرنامج او الخدمات، أو مشاركته في العمليات، أو قدرته على التأثير في اتجاه المنظمة.

والمانحون من ذوي الارتباط عالي المستوى بالجمعية، يشاركون في كل أعمال الجمعية وفي جميع المستويات سواء كمتطوعين او داعمين او مستشارين بغرض خدمة المجتمع او كداعمين بالمال لأنشطة الجمعية. اما المانحين ذوي الارتباط المحدود، وإن كانوا يهتمون بعمل الجمعية الا ان علاقتهم مع الجمعية ينقصها الفهم الواضح لأتجاه الجمعية وحاجاتها التشغيلية.

وفي سبيل استنباطهم لأستراتيجيات تؤدي الى انجاح عملية جمع التبرعات، على قادة الجمعيات ان يدركوا ضرورة القيام بمخاطبة المانحين بهدف المشاركة من اجل انجاح جمع التبرعات على المستوى طويل الاجل علماً بأن القيام بذلك يتطلب مستويات جديدة من التفكير يتجاوز مجرد ارسال خطاب عادي بالبريد.

فإن كل قسم من هذا الفصل يركز على كيفية مشاركة المانحين وتقوية العلاقة معهم كوسيلة لتلقى الدعم لاحتياجات المنظمة، فتحقيق نجاح طويل الاجل ومستدام مع المانحين المشاركين والملتزمين ممكن، وهنا كيفية تحقيق ذلك.

القسم الاول : قبل التواصل

يجب أن تبدأ عملية إشراك المانحين قبل أن تقوم الجمعية برفع سماعة الهاتف او قبل ارسال المذكرة الاولى التي تطلب تحديد موعد اللقاء والمقابلة، ويتوقع المانحين المحتملين ان تكون الجمعية جاهزة للأجابة على كل التساؤلات وتقديم المعلومات بوضوح وبعرض موجز مختصر لأحتياجات الجمعية وهدفها وقدرتها، فإن لم تكن الجمعية قادرة على الاجابة على تساؤلات المانحين المحتملين فسوف تفقد الجمعية مصداقيتها وتضيع فرصة الدعم.

وإعداد المنظمة لمثل هذه الاوضاع يتطلب عدة أنشطة يجب أن تكون جزءاً من الأعمال الروتينية الاعتيادية لجمعية، وفيما يلي بعضها:

فهم نموذج عمل الجمعية: على قادة الجمعية معرفة النموذج الاساسي لعمل الجمعية بصورة دائمة وعلى المسؤولين عن جمع التبرعات والقادة التنفيذيين بالجمعية معرفة كيفية قيام الجمعية بالعمل وجمع التبرعات والدعم وان تكون على علم بالبرنامج والمصروفات الادارية المتعلقة

بالعمل. فقبل القيام بالدعم والمشاركة فإن المانح يرغب في معرفة مدى قدرة الجمعية على استخدام الدعم بصورة ملائمة، ومدى وضوح الرؤية لدى الجمعية في تحقيق النتائج المستهدفة والمرغوبة.

التفكير الاستباقي: الجمعية الجيدة هي الجمعية التي تهتم بأعمال التنمية والتحسين المستمرة، وتتطلع دائماً للقوة والكفاءة والفعالية، حيث أن المانحين يكونون سعداء عند دعم الجهود التي تقوم بها مثل تلك الجمعيات الطموحة ويعملون على تقويتها. لذا وقبل العمل مع المانحين، يجب معرفة الطريقة التي يستطيع المانح من خلالها تعزيز نمو وتطور الجمعيه، وليس فقط تمكينها من الاستمرار في اداء اعمالها.

تذكر الرسالة: يجب ان يكون كل فرد من افراد الجمعية لديه القدرة على التعبير بوضوح عن اهداف ودور الجمعية في خدمة المجتمع وعلى كل فرد في الجمعية الاجابة بوضوح على هذا السؤال: ما هي الرسالة الاساسية التي يجب على مانحينا معرفتها وتذكرها عن الجمعية؟.

فرص التطوع: على كل فرد العمل لإقناع وجلب الداعمين لدائرة الجمعية، والتركيز على المورد المتاح حتى في أوقات الضعف، ألا وهو الوقت. فعلى الجمعية أن توفر الفرص اللازمة لداعميها للأطلاع على الأعمال التي تقوم بها ومقابلة الاشخاص المرتبطين بهذه الأعمال من أجل بناء علاقات تطوعية طويلة الأجل، وكذلك تسهيل الفرص التطوعية للمانحين.

أحكي قصتك: على الجمعيات ضرورة وصف الاعمال التي تقوم بها من خلال الحديث عن نجاحات الجمعية والتحديات التي واجهتها، فلهذا أثر على قلوب المانحين وتفكيرهم، وفيه رفع لاحتمالية دعمهم للجمعية، فالجمعية التي تستطيع بصورة استراتيجية شرح طريقة عملها وتوضح كيف يمكنها ان تحدث فرقا ايجابيا في مجتمعها، ترتفع الى الاعلى.

البحث عن الاجابات: اذا لاحظت الجمعية انخفاض المشاركة في برامجها او الدعم المالي او الخدمي لها، فعليها عدم تجاهل ذلك الانخفاض وانما عليها دراسة المشكلة وتحليلها لمعرفة ما يحدث وبداية حدوثه. فالجمعيات التي تقوم بذلك عادة ما تكتشف من خلال هذه التحديات طرقا لتحسين الخدمات والبرامج التي تقدمها للمجتمع. ويكون هذا التحليل مهما عندما يستفسر المانحون عن اثر البرنامج أو عن الاحتياجات المادية.

تحديد الاتجاهات: يجب ان يكون للمنظمة خطة عمل واضحة لـ ١٢-٣٦ شهراً القادمة وبمعنى آخر يجب ان يكون لديها خطة استراتيجية. وفي حالة عدم وجود خطة استراتيجية فعلى القيادة ان تركز جهدها من اجل تطوير خطة تعمل على مساعدة المنظمة للسير في الاتجاه الصحيح حتى يتسنى لها تلبية الاهداف المحددة من قبل مجلس الادارة. يصعب على المانحين الاشتراك في جمعية تفنقر الى التوجيه وعدم وضوح مستقبل محدد للجمعية.

فهذه الاستراتيجيات تعين القائمين على امر الجمعية على التحدث بثقة واقناع المانحين المحتملين وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون لها وتقود المانحين الى الشعور بالرضى عند دعمهم للجمعية. فضلا عن المهنية والكفاءة التي تظهر من خلال عملية التخطيط، فإنها تعمل ايضا على خلق واستهلام الثقة وتنمية العلاقات طويلة الاجل.

التطوير كجزء مهم من ثقافة المنظمة:

ان فهم اهتمام وحاجة المانحين عملية هامة لا تقدر بثمن الا أن الجمعيات غالبا ما تفشل في ذلك. بكل تأكيد فإن الجمعيات يقضون وقتاً طويلاً في تحديد ما يريد المانحون وما يحملهم على العطاء والمشاركة. ومن خلال هذه الجهود فإنهم يرغبون في سماع الاسباب العادية لعطاء المانح، مثل تجربة شخصية قادته للمنح، أو صديق شجعه على المنح، الخ. إلا ان أحد المانحين شرح لنا أسباب اقلده على المنح من خلال قصة تضمنت الكثير من الفوائد عن الاسباب المشجعة على المنح.

فيذكر هذا المانح انه في يوم من الأيام عندما كان يتناول كوباً من القهوة، قرأ في إحدى الصحف عن امرأة شابة كانت تعمل بجد من أجل ان تكون أول فرد في اسرتها يلتحق بالجامعة، وكما يبدو فإن حماس الفتاة وعزمها قد لمس وترأ حساساً عنده فقراً المزيد وعرف ان إحدى الجمعيات المحلية تقوم بمساعدة الفتاة من أجل تحقيق هدفها بالالتحاق بالجامعة. ويقول، رأيت على الفور نفسي في تلك الفتاة فقد كافحت واجتهدت خلال الثانوية وتحاول ان تجعل اسرتها فخورة بها وانها تتوق الى يد حانية تقوم بمساعدتها ليس من قبيل الصدقة والاحسان وانما من أجل دعمها ومساعدتها في الدخول الى الكلية.

وقام المانح بالدخول على موقع الجمعية على الانترنت لمعرفة البرنامج وتكوين فكرة عن كيفية قيام الجمعية بذلك العمل واستغرق بحثه وقتاً قام فيه بقراءة بعض القصص الأخرى عن طلاب الثانوية الذين لديهم نفس الظروف التي كانت تعاني طالبة منها وطمحون كذلك الى الالتحاق بالجامعة. وبعدها قام بالاتصال بالمدير التنفيذي للجمعية وطلب مقابلته و قام أيضاً بزيارة ميدانية لمعرفة كيفية عمل القائمين على هذا البرنامج مع الطلاب وسبب نجاح هذا النموذج.

وبعد مشاهدة عمل الجمعية واثراً أصبح أحد مانحي الجمعية وبعد عدة سنوات تزايد عطاءه للجمعية حتى أصبح في الوقت الحاضر أكبر مانحي الجمعية.

ما هو الشيء الذي يمكن تعلمه من هذه القصة ؟ دعنا نقوم بتحليل تجربة هذا المانح؟

التأثر بالقصة: عرف هذا المانح أولاً عن عمل الجمعية من خلال أحد القصص التي أدت الى مشاركته في البرنامج وكانت القصة قد كتبها أحد موظفي العلاقات العامة الذي كان قريباً من أحداث القصة وكان القصة عن شخص كانت تأثرت حياته بصورة ايجابية من خلال عمل الجمعية.

الاطلاع على الحقائق: ذهب المانح بنفسه الى موقع الجمعية على الانترنت حيث وجد الكثير من المعلومات والتفاصيل عن برامج الجمعية والكثير من قصص النجاح الأخرى حول الاشخاص الذين تقوم الجمعية بخدمتهم. هذا بفضل جهود العاملين على موقع الجمعية على الانترنت، حيث يعمل عليه مشرف على الموقع، متدربين اثنين، احد موظفي العلاقات العامة بالاضافة الى احد اعضاء فريق الدعم الاداري الذين يعملون على ترتيب المعلومات وتحديثها بموقع الجمعية بالانترنت.

تأثره بالنتائج: فقام المانح بعد ذلك بزيارة موظفي البرنامج واطلع على نموذج البرنامج ونظراً لتأثره من العرض المقدم من الموظف المسئول عن البرنامج والنتائج التي تقدمها الجمعية من خلال عملهم فقد تأثر المانح للدرجة التي دفعته لمنح الجمعية نظراً لتأكده ان الاعمال التي يقومون بها هي من الاعمال التي يحتاج اليها المجتمع.

مشاركة الفريق: في هذه القصة هناك اكثر من ستة اشخاص ساهموا في استخلاص قرار المانح بالمشاركة في منح الجمعية، لذا فعند الحديث عن جمع التبرعات لايجب حصره في دور المسئول عن جمع التبرعات، فكل فرد من افراد الجمعية يؤثر في قرار المنع وله دور في نجاح عملية جمع التبرعات.

وبكل تأكيد فإن قصة هذا المانح تبدو من اول وهلة كقصة عادية الا اننا قمنا بمتابعتها الى نهايتها وقد رأينا فيها مثالا لما يجب ان تكون عليه عملية جمع التبرعات. فالجمعيات الناجحة هي التي تتفق وقتاً للحديث حول اهمية كل فرد في الجمعية في نجاح عملية التبرع، وأن يدرك كل فرد ان العمل الذي يقوم به يضيف قيمة الى تجربة المانح. واخيراً فإن الجمعيات الناجحة هي التي تعطي الفرصة لادارات التطوير والبرامج والتشغيل والاتصال وجميع الادارات من اجل مناقشة دور كل ادارة في تعزيز مشاركة المانحين.

القسم الثاني: إشراك جمهورك

مع افتراض ان قامت الجمعية بتوفير المعلومات التي يحتاج اليها المانحين من اجل صنع قراراتهم وتنظيم العمل وتوزيع الادوار حتى تكون الجمعية جاهزة للبدء بجمع التبرعات بصورة نشطة. ومع افتراض ان قائد الجمعية كان ملما بشكل جيد بوسائل جمع التبرعات مثل توجيه الرسائل البريدية، وتنظيم المناسبات الخاصة، فهل هذا يكفي لاشراك المانحين بصورة صادقة؟

للإجابة عن ذلك تضمن القسم التالي ثلاثة طرق يمكن من خلالها تعزيز جهود جمع التبرعات بطرق جديدة ووسائل جديدة تستهدف المشاركة في عمليات جمع التبرعات.

تسهيل العطاء

افتراض ان للجمعية طريقة للاتصال بالمانحين، فما الوقت المناسب الذي يستجيب فيه المانح لتقديم الدعم للجمعية؟ أو ما الوضع الذي يكون فيه مستعداً للتفكير حول جمعيتك؟

أمرين يجب التنبيه لهما: أولاً: فهم المانح وما يحفزه على العطاء، والثاني: تسهيل عملية المشاركة من قبل المانح. والآخر هو الأمر الذي يُميز بين الجمعية الفاعلة والجمعية الساكنة.

فهم المانح وتسهيل مشاركته يتطلب التفكير والتحليل وليس فقط جمع معلومات عن المانح، كما يتطلب الاتصال الشخصي بالمانح ومحاولة التعرف على ميوله، والتركيز على أهداف من المنح، ووضع مشاركة المانح في أهداف وطموحات الجمعية فوق اعتبار الدعم المالي.

أكثر من مجرد الأرقام: قد تمتلك الجمعية جميع أنواع البيانات عن الناس الذين تتعامل معهم إلا ان ذلك يتطلب ان تقوم بإنشاء ملف لكل مانح أكثر من مجرد المعلومات الأساسية المعروفة.

من الضروري ان تفهم من هم الذين يقومون بالمساهمة في دعم الجمعية من الافراد او المؤسسات ممن يهتمون بأهداف الجمعية ومعرفة الى اي مدى تتطابق اهتماماتهم وتجاربهم مع اهداف وكيفية علم الجمعية؟ وماهي المؤسسات او الشبكات او المجتمعات التي تؤدي الى جذب الاخرين الى عمل الجمعية؟ فإن كل واحدة من هذه القوى يجب فهمها قبل وضع خطط التواصل مع المانحين.

كن دقيقاً: اذا كانت الجمعية ترغب في دعوة المانحين للمشاركة فيجب ان تكون دقيقة في طلب المساعدة وأن تقوم باستخدام الكلمات التي تجعل المانحين يعرفون جيداً ما يراد منهم فعله، ثم بعد ذلك يجب على الجمعية تسهيل المشاركة عن طريق توفير الوسائل الضرورية ووضع خطوات قصيرة نحو المشاركة.

التفكير في الافعال وليس النقود: وهذا يتعلق بموضوع المشاركة اولا ثم المنح ثانياً. فالجمعية التي تقوم بأرسال رسائل هادفة تفكر في ايجاد الفرص للمشاركة ثم ارسال الرسائل الخاصة بتفعيل هذه المشاركة. يجب علينا جميعاً التفكير في الشركات التجارية التي تضع الاهتمام بالعميل اولا ثم شراء المنتج في المرحلة الثانية، وبالمثل على الجمعية ان تضع العلاقة بالمانح اولا ثم الدعم في المرحلة الثانية، إذا تلقيت الدعم المادي اولا فيجب عليك ان تفكر كيف يمكنك اشراك المانح في فهم عمل الجمعية، وهذا سيجعل طلبك للدعم مرة اخرى اكثر صعوبة. وذلك لأن المعاملة التي تسبق المشاركة تكون قائمة على الضغط والاندفاع وهي من الخصائص التي تؤدي الى علاقة قصيرة الاجل خلافاً للمشاركة طويلة الاجل مع المانحين.

اشراك المانحين

ان الذي يقوم بجمع التبرعات يسأل غالبا "لماذا أنفق الكثير من الوقت في العمل مع المانحين الصغار، اذا اكثر وأهم المانحين ممن تزيد اعمارهم عن الاربعين؟"

ومن المرجح انك ستفكر في أن هذا السؤال يعد منطقيا. فإذا كانت الجمعية تستطيع تحقيق اهدافها بالتركيز على هذه القاعدة لماذا انفق المزيد من الوقت في ملاحقة المانحين الشباب في سبيل الحصول على نقود قليلة؟

الا ان جمع التبرعات لا يمكن ان يكون عبارة عن عملية جمع التبرعات للوقت الحاضر وانما يتعلق بتطوير العلاقة حتى تكون علاقة فاعلة و طويلة الامد. لذا فإن تحقيق هذا الهدف يتطلب التنوع، فتحتاج الجمعية للعمل مع الذين يمكنهم القيام بآثار فورية بالاضافة الى الذين لديهم القدرة للمساهمة في تقديم الدعم على المدى البعيد.

لذا يجب ان لا يكون التركيز على السؤال لماذا نعمل على إشراك المانحين الصغار، وانما يجب ان نركز على كيفية فعل ذلك.

وقبل ان نذهب الى معرفة كيفية اشراك هؤلاء المانحين يجب علينا ان نقدم تحذيرا سريعا فقد تعمل الجمعية على اشراك المانحين عن طريق انشاء صفحة على الفيس بوك او بعض مواقع الانترنت الاخرى. ومع ان هذه الطريقة ستجذب الكثير من المانحين الشباب، إلا أن هذه الطريقة مصيرها الفشل دائماً لان التكنولوجيا قد تكون وسيلة مفيدة وسهلة للارتباط الا انها ليست الوسيلة التي تمثل المشاركة امن جميع الجوانب.

من اجل الوصول الى المانحين الشباب، على الجمعية ان تعرف ما الشئ الذي يستجيب اليه هؤلاء المانحين في الحياة، أو العمل، أو الاهتمامات

الشخصية. وبحسب تجربتنا والنتائج البحثية، فقد وجدنا ان المانحين الشباب يستجيبون صورة افضل الى الجمعيات التي تقوم بمنحهم المميزات الاربعة التالية:

الارتباط الشخصي برسالة الجمعية واهدافها: عادة مايرتبط المانحين الشباب بالقضايا والمواضيع التي تخصهم او تخص قريبا لهم. فإذا اصبحت امرأة بالسرطان فقد تقوم بتسجيل نفسها في جمعية مكافحة السرطان، واذا كان من اسرة صغيرة تعاني من الفقر فقد يتطوع بالعمل في بنك للغذاء. فبمجرد مشاركة الجمعية، فإن هؤلاء الناس يرغبون المساعدة في تشكيل الاتجاه او منحهم الفرصة للقيام بصورة مباشرة بمساعدة الاشخاص الذين تخدمهم الجمعية.

الوصول الى الشبكة: ينظر المانحين الشباب الى المشاركة مع الجمعية كفرصة للقاء اخرين ممكن لهم نفس الميول، كما إنهم يرون المشاركة في الجمعية كوسيلة لمقابلة المتخصصين الآخرين وقادة المجتمع، ومن الممكن ان يكون ذلك بهدف العمل في جمعيات اخرى اكبر حجما.

البيئة الاجتماعية: يتشجع المانحين الشباب على المشاركة في الجمعيات ذات الجو الاجتماعي فإنهم يرغبون في فرص التطوع والحضور والمشاركة في برامج الجمعيات التي تكون تجاربهم فيها اكثر حيوية وتفاؤلا وإيجابية.

سهولة الطريق للمشاركة: مرة أخرى نعود الى سهولة الطريق فالمانحين الشباب يتطلعون الى اسهل الطرق التي تمكنهم من المشاركة. فيستجيبون الى دعوات المشاركة الواضحة والسهلة. وعند تصفح الموقع على الانترنت والبحث عن معلومات عن احدى الجمعيات، فان وجدوه اشبه بالضوضاء والضجيج فسيذهبون الى غيرها من الجمعيات سهلة الوصول.

على كل الجمعيات ضرورة تبني هذه العناصر الاساسية الاربعة عند قيامهم بتطوير سياسة جمع التبرعات من المانحين الشباب. فعلى سبيل المثال تقوم الجمعيات بتطوير نوادي ومجموعات للمانحين الشباب حيث يقومون

بالتواصل ومقابلة المانحين الشباب الآخرين مكونين منظومة اجتماعية متفردة من اجل لقاء كبار القادة والمتطوعين. فإن مثل هذه المجتمعات تقدم نقاط دخول لمشاركة المانحين الشباب.

قد تكون الشبكات الاجتماعية مفيدة لدعم هذا الجهد الا انه يتوجب على الجمعية عدم الاعتماد على وسائل الاعلام الاجتماعية فقط لضمان مشاركة المانحين الشباب.

كما يجب على الجمعيات عدم التوقف عند التواصل، وانما عليهم الاستمرار من اجل تطوير وتعزيز العلاقة والتحدث مع المانحين الشباب لإظهار الاعجاب باهتمامهم بأهداف الجمعية، وتوضيح دورهم في تطوير العمل بالجمعية. وعلى الجمعية ان توفر لهم الفرص الكافية للعمل مع كبار المانحين وقادة المجتمع، والاستماع الى افكارهم، وربطهم بأهداف ورسالة الجمعية. وأخيراً يجب ان يتم تزويد المانحين الشباب فرص خاصة للقاء اعضاء مجلس الادارة ودعوتهم للعمل مع منسوبي الجمعية من اجل تشكيل استراتيجية وخطة عمل الجمعية.

وخلاصة القول، على الجمعية الاستفادة من حماس وولع المانحين الشباب لتحسين المجتمع ورغبتهم في التواصل مع الشبكات الشخصية لنظرائهم العاملين في الجمعيات الأخرى، وبالقيام بذلك من المرجح ان تطور الجمعية علاقة تثمر في عوائد طويلة الاجل وبعد كل ذلك فإن هؤلاء المانحين الشباب لن يكونوا شباباً الى الابد.

اشراك كبار المتطوعين في العمل

بعض المنظمات تعتقد ان مسألة جمع التبرعات حساسة للغاية ومعقدة بالنسبة للمتطوعين، ومع ان الكثير من الجمعيات تقوم بإشراك المتطوعين في جمع التبرعات، الا ان الكثير من تلك الجمعيات تفعل ذلك دون تدريب او تنسيق، ونتيجة لذلك فهم يفشلون في الوصول الى النتائج المرجوة. والخطأ الذي تقع فيه غالبية هذه الجمعيات هو اعتقادهم ان مشاركة

المتطوعون في جمع التبرعات يعد امرا اختياريا. ولكن الامر ليس كذلك، فلن تصل الجمعية الى المانحين اذا تركت موضوع جمع التبرعات الى المحترفين فقط دون الحصول على الدعم من المتطوعين ودون تزويد متطوعيها بوسائل النجاح. وإضافة الى انه ليس من الصعب ان ينجح المتطوعون في جمع التبرعات، فإن المشاركة الفاعلة من المتطوعين تؤدي الى نمو حقيقي في التبرعات.

تعزيز الرغبة:

قبل النظر في كيفية إنجاح مشاركة المتطوعين في جمع التبرعات، دعونا ننقاش لماذا يجب اشراك المتطوعين في جمع التبرعات. هنالك عدد من الاسباب لذلك:

رغبة المتطوعين: ان المتطوعين لديهم الاهتمام بما تقدمه الجمعية ولولا ذلك لما تطوعوا اصلا، وكغيرهم من الاشخاص الذين وجدوا شيئا يقع في دائرة اهتمامهم، فإننا مهتمون بالحديث عنه ومن ثم اشراك الآخرين معهم أيضاً.

المتطوعون يقدمون أكثر من المال: أنهم يريدون نجاح الجمعية، لذلك فإنهم يعملون وينفقون جزءاً كبيراً من وقتهم لتحقيق ذلك.

المتطوعون يرغبون في تخطيط مسار مستقبل المنظمة: وبرغم أن ذلك من مهمة أعضاء مجلس إدارة الجمعية إلا أنها تشمل أي من فرد من الأفراد الذين لديهم الرغبة للعمل مع الآخرين وتطوير الحلول من اجل تحقيق الأرباح ومواجهة التحديات.

المتطوعون هم كبار المسوقين والمؤثرين: يشعر المتطوعون بالسعادة عند الحديث مع الآخرين حول الأشياء الكبيرة التي تقوم الجمعية بعملها وبالتالي تقيم علاقات مع أصدقاء العمل والمعارف والآخرين ممن لدى المتطوع تأثير عليهم.

ولكن لماذا نسمع باستمرار عن صعوبات تواجه المتطوعين وأعضاء مجلس إدارة الجمعية في جمع التبرعات.

الحاجز الأول:

قبل أن نقوم بمناقشة أي موضوع أو إستراتيجية أو تكتيكات جديدة دعنا نعترف بلحاجز الأول في جمع التبرعات ألا وهي تلك المحادثة التي لا تستغرق أكثر من دقيقة واحدة مع المانحين المحتملين. تلك المحادثة التي تسطير على خوفنا هي "طلب" الدعم المادي.

يعتقد الكثير من المتطوعين أن ما يفزعهم بصورة كبيرة في جمع التبرعات هو طلب التبرع، ولكن هذا السؤال المفزع ليس الشئ الوحيد الذي يقض مضجع المتطوعين، فما يقلق المتطوعين هو ماذا بعد السؤال ؟ حيث أن الإجابة التي يخافون منها هي: الإجابة بلا.

وكما يلوح في أفق توقعاتنا بصورة كبيرة فإن "السؤال" ليس هو جوهر جمع التبرعات فهو عبارة عن جزء صغير من العملية التي تركز إلى ما بعد ذلك بصورة كبيرة على إدارة أنشطة جمع التبرعات والتواصل مع المانح بعد التبرع. فبالتركيز على الإدارة السليمة لجمع التبرع قبل وبعد واثناء الطلب، سيققل من قلق الجمعية من مجرد السؤال، وسيضمن سماع المتطوعين القليل من الإجابة بلا والكثير من الإجابة بنعم.

كيف نقوم بتقديم المساعدة:

التخطيط والتنظيم عمليتان ضروريتان لنجاح جمع التبرعات خاصة عندما يرتبطان بمشاركة المتطوعين، وعلى الجمعية أن تبدأ ذلك بخطوات تساعد في زيادة مشاركة المتطوعين ودفع المنظمة لتحقيق أهدافها في الحصول على الأموال التي تحتاجها.

إنشاء المحافظ: يجب أن يكون لدى كل متطوع محفظة تشمل عددا من المانحين. وعدد المانحين في المحفظة ليس مهماً بقدر أهمية نوع المانحين. فكل متطوع يجب أن يقوم بمتابعة عدد من المانحين بالصورة التي تحقق المتطلبات والمعايير التالية:

- استعداد المانح المحتمل على تقديم الدعم للجمعية فوق الدعم السنوي المعهود.
- أن يكون بين المتطوع والمانح نقاط التقاء مشتركة تقود الى تواصل اكثر من المستوى الرسمي.
- أن تكون للمتطوع القدرة على تطوير ودعم العلاقة القائمة بالمانح بمرور الوقت.

بالنسبة للمانحين الذين يقومون باستيفاء تلك المعايير يكون المتطوع هو حلقة الوصل الرئيسية والشخص المسئول عن تعزيز العلاقة الإشراف على التبرع.

توفير الهيكل والدعم والمحاسبة: على الجمعية أن تخصص الوقت في اجتماعات مجلس الإدارة الكافي لجميع المتطوعين لمراجعة محافظهم ومناقشة الأنشطة التي قاموا بها بشأن جمع التبرعات وهذا هو الوقت المناسب للمتطوعين للعمل مع بعضهم البعض لضمان نقل رسالة الجمعية السليمة من خلال المتطوعين والاستعداد لكافة التحديات التي قد تواجههم ويجب أن يكون التركيز على تعزيز العلاقة والإشراف على التبرع، وإذا أشار أي من المتطوعين إلى مجئ الوقت المناسب ليطلب الدعم من احد المانحين فله أن يقوم بالسؤال دون نصيحة الآخرين. وان هذه الطريقة التي تقوم على عمل الفريق الواحد ستضمن قيام المتطوعين بالعمل مع بعضهم البعض بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المالية التي تسعها الجمعية لها.

التوثيق وتبادل المعلومات: من الضروري أن يقوم احد أعضاء الجمعية أو احد متطوعيها بإدارة نظام المحفظة للجمعية وضمان تحديث المعلومات في كل اجتماع من اجتماعات الجمعية وبمجرد إجراء التغييرات اللازمة ترسل

الوثيقة إلى جميع المتطوعين لتذكيرهم بإحراز تقدم في علاقتهم مع المانحين في المحفظة وذلك قبل الاجتماع التالي.

تعزيز العلاقة والإشراف:

يستخدم مصطلحي تعزيز العلاقة والإشراف بصورة كبيرة في عملية جمع التبرعات ويفترض غالبا إمام الجميع بمعنى هاتين الكلمتين ومع ذلك فإن الكثير من الناس لا يفهمون معنى الكلمتين لذا دعنا نقوم بتعريفهما بصورة موجزة.

فمصطلح تعزيز العلاقة يعبر عن مجموعة من الأنشطة المستخدمة لتعميق العلاقة مع المانح من أجل الحصول على دعمه لذا نحيطكم علماً بأننا لا نتحدث عن الدعم المالي فقط بل نتحدث أيضاً عن بعض الموارد الأخرى مثل الدعم عن طريق العلاقات والمعارف والنصح والمشورة.

وقد تشمل أنشطة تعزيز العلاقة على سبيل المثال لا الحصر الاجتماعات الشخصية حول الجمعية، والعمل مع المانح من أجل تطوير خطة للدعم، والدعوة إلى المناسبات والبرامج، وتزويد المانح بتحديات ونجاحات الجمعية، وتحديد كيفية الدعم الذي يمكن أن يقدمه المانح للجمعية عن طريق الاتصال الخاص بالمانح لضمان إمامه بخطة الجمعية الحالية.

أما مصطلح الإشراف فهو عملية لعدد من الأنشطة والإجراءات التي تؤدي إلى تقوية قرار المانح لدعم الجمعية ومن خلال العلاقة المتبادلة وبناء الثقة، فإن المتطوعين يعملون على اطلاع المانح على الأثر الذي تحققه أعماله ودعمه على أعمال الجمعية وفرص استمرار مشاركته في دعم الجمعية، وتشمل أنشطة الإشراف على سبيل المثال لا الحصر الاطلاع على كيفية استعمال المنح المقدمة وزيارة الذين يقومون بتقديم الخدمات من أجل الاطلاع على الإجراءات أولاً بأول والاطلاع على المناسبات والبرامج

الخاصة والقيام بشكر الداعمين والزيارات الخاصة من أجل الاستماع عن العروض الجديدة المثيرة والبرامج الجديدة التي تقدمها الجمعية. وعندما نتساءل كيف يمكن للمتطوعين أن يكونوا جامعي تبرعات فاعلين، فإننا نتذكر أبسط القضايا المهمة في ذلك: كيف يستطيع المتطوعين الفاعلين القيام برعاية المانحين، وكيف يمكنهم تعزيز رغبة المانحين وأشراكهم في تجاربهم، والتركيز على الأشياء الكبيرة التي تخطط لها الجمعية مستقبلاً، وكيفية تمكنهم من القيام بإيضاح طرقهم الخاصة لدعم الجمعية، وأخيراً كيفية قيامهم بالإشراف على المانحين بصورة تامة. أو من ناحية أخرى كيف يمكنهم النظر لما وراء "الطلب" وصياغة شراكة تقوم على المنافع طويلة الأجل.

كيف يمكن للجمعية تقديم الدعم والمساعدة للمتطوعين؟ من خلال تقديم الدعم والتشجيع والاستفادة من النظام المهيأ الذي يؤدي إلى متابعة سير عمل المتطوعين وخلق بيئة عمل تتيح للمتطوعين العمل مع بعضهم البعض وأخيراً إطلاق العنان لرغبة المتطوعين واهتماماتهم في مساعدة نجاح الجمعية عن طريق تشجيعهم لممارسات الرعاية والإشراف بصورة تامة.

القسم الثالث: المحافظة على العلاقات

وحتى لو نجحت الجمعية في إيجاد علاقة ناجحة مع المانحين فإنها في عرضة لفقدانهم في حالة عدم القيام بالجهود اللازمة للمحافظة عليهم. في القسم التالي سوف نشترع بعض المرتكزات التي يمكن أن تلعب دوراً كبيراً في دوام العلاقة.

معاملة المانحين كمساهمين

خلال متابعتي لموقع شركة آبل مؤخراً وقعت عيني على رابط يعتبر من الروابط الموجودة في مواقع جميع الشركات المساهمة، إلا وهو رابط علاقات المستثمرين فقامت بالضغط على الرابط ووجدت على الفور المعلومات المتعلقة بوضع الشركة.

بالطبع أن هذا القسم يحتوى على النماذج المطلوبه والنشرات والتقارير، إلا أن الشئ المثير في هذا القسم هو الخطابات المرسله من رئيس مجلس الإدارة ستيف جوبس إلى المساهمين وفيديو عن الجمعية العمومية الأخيرة للمساهمين.

ونظرا لكوني امترك بعض الوقت قمت بتشغيل الفيديو واستمعت إلى جوبس وهو يتحدث عن قوة الشركة المالية والتحديات التي يراها أمام الشركة وعن الاستراتيجيات التي ستتبعها الشركة من اجل التغلب على هذه التحديات، ثم جاء في أثناء حديثه ما يثير اهتمام المشاهدين بالفعل هو المنتجات الجديدة التي تخطط شركة آبل على إنتاجها فقد كانت مثيرة للغاية.

وأتساءل مشاهدتي لذلك تعجبت - ما هو الشئ الذي يمكن أن تتعلمه الجمعيات غير الربحية أو أي شركة عامة من شركة آبل بخصوص مشاركة المساهمين.

وكانت الإجابة بسيطة للغاية: وهي معاملة المانحين كمساهمين. وبكل تأكيد فليس للأفراد أسهم بالجمعيات غير الربحية إلى أنهم قاموا بالاستثمار فيها من خلال مساهماتهم وتبرعاتهم الخاصة، ألا يكفي ذلك لمعاملتهم كمستثمرين؟

متى كانت المرة الأخيرة التي قامت بها الجمعية غير الربحية بإطلاع المانحين على المعلومات الخاصة بها - تفاصيل الموقف المالي - الخطط الإستراتيجية ورؤيتهم من اجل كبح العواصف الاقتصادية - تمام كما تقوم به الشركات العامة.

ومتى كانت المرة الأخيرة التي قامت الجمعية بوضع فيديو في موقعها لإثارة اهتمام الزائرين ومتى كانت المرة الأخيرة التي قامت الجمعية بعرض المناقشات الصريحة عن الصعوبات التي تواجهها والخطط الموضوعية من اجل التغلب عليها.

في الغالب تقع بعض الجمعيات غير الربحية فيما يطلق عليه "جمع التبرعات من جانب واحد" وتلفيق كل شئ على انه أخبار سارة ومن جانبهم فإن الكثير من المانحين يتقبلون هذه التلفقيات بسعادة وينظرون فقط

إلى الانجازات التي تحققت فقط ويتغاضون عن السؤال عن ما تعده الجمعية للمستقبل.

وهذا يجب أن يتم تغييره، فعلى الجمعيات أن تقوم بمعاملة المانحين بأعتبارهم مساهمين، وعلى المانحين التصرف وكأنهم مستثمرين في هذه الجمعيات.

من هم الذين يقودون هذا التحول؟ الجمعيات غير الربحية ويمكن إجراء ذلك من خلال عدد قليل من الخطوات البسيطة:

توضيح حال الجمعية ومستقبلها المتوقع:

على الجمعيات الذهاب إلى ما هو ابعد من التقرير السنوي والقيام بإنشاء صفحة في موقع الجمعية بالانترنت يتضمن كل التفاصيل المتعلقة بالاستقرار المالي والخطط والتوجهات الإستراتيجية وآثارها والأخبار، وفي حالة حدوث وقائع هامة مثل التبرعات الكبيرة أو المشاكل الكبرى على إدارة الجمعية أن تقوم بإرسال رسالة إلى كبار المانحين لمشاركتهم الأنباء وخطط الجمعية تجاهها.

إرسال الخطابات الربعية للمانحين: على المدراء التنفيذيين بالجمعية أن يقوموا بنشر خطابات نشرات الأخبار الربعية المتضمن تفاصيل حالة للجمعية وانجازاتها واستراتيجياتها والعقبات التي تواجهها بموقع الجمعية على الانترنت وعلى الجمعية النظر في استخدام بعض الوسائل الإعلامية الأخرى مثل المدونات ومواقع نشر الفيديو بالانترنت من اجل إيصال رسالة الجمعية.

ترتيب لقاءات المانحين مع القيادة: على الجمعيات أن تذهب إلى ما هو ابعد من الزيارات البسيطة بالسماح لهم برؤية وتفقد حركة تبرعاتهم أثناء التشغيل، فيجب خلق الفرص الملائمة للمستفيدين بالتحدث مع المانحين وتوضيح اثر الدعم. وعلى القيادة أن تقوم بالتحدث مع المانحين الذين يرغبون في مناقشة توجه إستراتيجية الجمعية سواء خلال المناسبات الخاصة أو بالدعوة للمؤتمرات أو قبل أو بعد اجتماعات مجلس الإدارة.

التفكير في الأفعال وليس ردود الأفعال: لا يمكن أن تقوم الجمعية بانتظار الاحداث والمستجدات لتفعيل التواصل مع المانحين، وعليها توضيح رؤية ورسالة الجمعية، والعمل على تطوير فرق التسويق والعلاقات العامة من اجل التأكيد من فهم المانحين للمواضيع الأساسية وكيفية معالجة الجمعية لها. أما الانتظار حتى تحول المشكلة إلى أزمة ثم التواصل معهم بشأنها فإن ذلك يؤدي إلى شعورهم بالخوف وعدم الثقة في مستقبل الجمعية.

وفي حالة قيام إدارة أو مجلس إدارة الجمعية بالعمل على تطبيق هذه الخطوات البسيطة فسوف تعود بالنفع على ممارسات الرعاية والإشراف. وفيما إذا استمر توقع المانحين لمثل هذه الممارسات فإنهم سوف يرون أنفسهم أكثر ارتباطاً بالجمعية التي يقومون بدعمها وأكثر التصاقاً وقرباً لأعمالها ونتيجة لذلك المزيد من قيم الدعم الفردي.

الفائز الحقيقي؟ هو الناس والجمعيات التي تستفيد من الجمعيات غير الربحية كما ان ازدياد قوة العلاقة بين الجمعية والمانحين سيؤدي إلى قوة الجمعية وقدرتها على انجاز المهام والأعمال التي تقوم بها.

المحافظة على حيوية أساس العلاقات

هنالك مثل قديم في مجال الأعمال الخيرية يقول أن مؤسس واحد يعنى مؤسسة واحدة وهذا حقيقي إلا أن فهم الوضع المتفرد للمؤسسات المانحة في قطاع الجمعيات غير الربحية يساعد الجمعية في زيادة الدعم من هذه المؤسسات.

والقصة التالية حول زيارة إحدى المؤسسات المانحة نيابة عن العميل. وكجزء من تقييم علاقات العميل وأثرها على المجتمع فقد قمنا بالاجتماع مع عدد من الشركات والمؤسسين والأفراد الذين يقومون بدعم عملينا. وفي خلال هذه الاجتماعات فقد قمنا بتقديم عدد من الأسئلة حول العلاقة بين الجمعية وداعميها وقد تراوحت هذه الأسئلة ما بين: كم عدد المرات التي تحدثت فيها مع الجمعية؟ وعن ماذا كانت المحادثة؟.

وخلال هذا الاجتماع الخاص فقد قام مسؤول المنح بالمؤسسة – دعنا نطلق عليه السيد "باول" ببعض التعليقات التي نتحدث عن علاقات المؤسسين العميل.

أولا فقد وصف السيد باول الحدث الذي قام بحضوره بدعوة من العميل، مشيرا إلى أن ذلك شيء لطيف إلا انه يبدو عملا فوضويا بعض الشيء وكان انطباعي الأول "حسنا" فإن ذلك يحدث فقد كنا جميعا حضوراً في هذه المناسبة، وأن وعدد من أعضاء مجلس الإدارة جاءوا إليه وشكروه لدعمه الذي قدمه مؤخراً، وفيما كان باول يقوم بتقدير هذا السلوك إلا انه كان مستاءً من المحادثة فقد كان من الواضح أن أعضاء مجلس الإدارة لم يكونوا يعلمون عن مقدار ما قدمه أو أن كانوا يعلمون ذلك فقد تباينت آراؤهم بشأن نتيجة العمل.

ومع استمرار الحديث أشار باول أيضا إلى الاجتماعات التي قام بعقدتها مع الرئيس التنفيذي ونائب الرئيس للتطوير مشيرا إلى أن الاجتماعات كانت لطيفة للغاية إلا انه في كل مرة يحضرون لهذه الاجتماعات يبدو كما لو أن هناك انقساما كبيرا بينه وبينهم، فتكون المحادثة سطحية كما انها لا تتطرق إطلاقاً إلى الاعمال الحقيقية للجمعية وتحدياتها وموقفها المالي الحالي.. الخ وأشار باول بأن طاولة المؤتمر التي كانت تفصل بينهم خلال الاجتماع تبدو وكأنها كبيرة للغاية.

وعليه ماذا نرى من خلال هذه القصص؟ فقد كان هنالك الكثير الذي شعر به السيد باول: أن العلاقة بين المؤسسة المانحة والعملاء لم تكن قائمة على المصداقية والثقة وبالنسبة لباول فقد كانت تبدو وكأنها علاقة بيع وشراء بكل بساطة .

لذا ما هو نوع العلاقة التي يجب أن تقيمها الجمعية مع المؤسسات؟

من اجل تفهم ذلك يجب أولاً أن تضع نفسك في مكان المؤسسة المانحة، فقد تم اغراقهم بالعديد من الطلبات - ليس الطلبات المالية فقط وانما الدعوة للاجتماعات والمواعيد والشراقات والمشاركات ..الخ. يتحدث القائمون على الجمعيات عادة عن الكثير من الأشياء "الكبيرة" التي لا يستطيع مسؤولي المؤسسات المانحة رؤيته بوضوح من خلال كل هذه الدعاية. وربما أن الشيء الأكثر أهمية بالنسبة لمسؤولي المؤسسة المانحة هو العمل أولاً وقبل كل شيء على لتلبية التوقعات التي قام بوضعها المانحين الأصليين في المؤسسة وأعضاء مجلس الإدارة، وهذا يعنى أنهم لم يقوموا بمحاولة تقييم عما إذا كانت الجمعية جديرة بالاهتمام - أنهم يفترضون ذلك. إلا أنهم يحاولون فهم ما إذا كانت الجمعية قادرة على تلبية التوقعات التي يطمح لها المانحون الاصليون.

الآن عليك دراسة الخطوات البسيطة التالية والتي يمكن للجمعية إتباعها من اجل تعميق العلاقة مع المؤسسة المانحة.

التواصل الجيد: تذكر أن المسؤولين التنفيذيين للمؤسسة يستقبلون الكثير من الرسائل الالكترونية والرسائل البريدية، لذلك عندما يقوم هؤلاء بزيارة الجمعية عليهم الاستفسار من موظفي البرنامج عن الكيفية التي يرغبونها في التواصل معهم وعما اذا كانوا يفضلون الرسائل الالكترونية ام البريد العادي؟ كما يجب أن يعرض عليهم إرسال تحديثات ربع سنوية تتحدث عن الآثار الأخيرة والتغييرات التنظيمية والأخبار وعدم إرسال رسائل تواصلية شاملة. وأخيراً عليهم أن يقوموا بربط ما تقوم به الجمعية مع اهتمامات المؤسسة المانحة.

عمل اجتماعات لا تتعلق فقط بطلب الدعم: جامع التبرعات الذكي يعرف أن العلاقة الجيدة أكثر من مجرد علاقة دعم مالي، لذلك فإنهم يقومون بعقد اجتماعات أخرى أكثر من الاجتماعات الخاصة بالأمور المالية، فهم يجتمعون في العديد من المرات من اجل مناقشة تنظيم العمل والمنح كما يقوموا أيضاً بمناقشة التحديات التي تواجههم أو التغييرات التي تحدث.

أنهم واقعيون وأمناء لضمان فهم المؤسسة المانحة لوضع الجمعية جيداً. أنهم يدركون أن المؤسسة المانحة تقوم بدعم الجمعيات التي يمكنها تحقيق النتائج والآثار المتوقعة، ومنحهم السبب الذي يجعلهم يعتقدون أنهم قادرون على فعل ذلك.

بناء الوعي الداخلي: الجمعيات السليمة هي التي تطلع أعضاء مجلس إدارتها وموظفيها على المحادثات والتعاون الذي تقيمه مع المؤسسات المانحة، حتى لا تقع في حرج عند حديثهم مع مسؤول من تلك المؤسسات المانحة دون علم بالعلاقة.

دع الأعمال تتحدث عن نفسها: على الجمعية ان تقوم بإطلاع المؤسسة المانحة على ماتقوم الجمعية بفعله وكيفية قيامها بذلك، وما هو الذي ادى الى تفرداها وتميزها، وما ادى الى جعلها جمعية هامة في المجتمع. ولنعرف ان ارسال التقارير متأخراً وكتابة المواد بصورة فقيرة ومرتبكة سوف تنعكس بصورة سيئة على الجمعية وعملها.

الخاتمة:

مثلاً يقوم مسئولو الجمعية ببناء برامج جمع التبرعات وتطوير الاستراتيجيات التي تؤدي الى تحقيق اهداف جمع التبرعات، فعليهم في بادئ الامر التفكير ملياً في المانح، واضعين انفسهم في مكانه، والعمل على تقييم عما اذا كانوا قد تمكنوا من تحقيق مستوى من التواصل في مجال الدعم المالي. ان الجمعيات التي تتفهم مستويات مشاركة المانحين ستعمل على استراتيجيات تتحدث بصورة مباشرة مع المانحين وتتجنب الاستراتيجيات الغير واضحة وصريحة. ان جمعيات جمع التبرعات القوية تتحدث عن مستويات من المشاركة والمصالح المتبادلة مع المانحين الذين يتشوقون الى مساعدة الناس الذين تقوم الجمعية بخدمتهم. وعلى جامع التبرعات ضرورة مقاومة إغراء النتائج قصيرة الاجل التي تتم على حساب بناء علاقات طويلة الاجل، حيث ان عملية جمع التبرعات ما هي الا عملية مشاركة تتطلب المزيد من الوقت والصبر والمحافظة عليها بصورة متواصلة. كما يعتبر العمل الخيري بمثابة استثمار طويل الأجل يؤدي الى نتائج عظيمة بمجرد ارتباط المانحين بها. لنقوم بتحديد مستقبل لجمع التبرعات للجمعيات يقوم على شراكة حقيقية بين المانحين والمستفيدين.

تنمية الموارد المالية من خلال
تسويق لأثر الاجتماعي للمشاريع
جيسن سول

Selling Your Impact:
How to Raise Money by Demonstrating Results
Jason Saul

بيع تأثيرك

جيسون سول، محاضر
الاعمال الاجتماعية في كيلوغ



المحتوى



اعادة الى الوضع الأصلي (إرجاع)



الاقتصاديات الجديدة

Investing in Funds: A Monthly Analysis, November 2007

The New York Times

Global Business WITH REUTERS

WORLD U.S. N.Y./REGION BUSINESS TECHNOLOGY SCIENCE HEALTH SPORTS OPINION

Sun Co-Founder Uses Capitalism to Help Poor



Renuka Chawla, 30, second from right, leads a group of female customers of Ujivan, a microfinance firm in Bangalore. She is using her loan to school her children.

© 2011 Jason Saul

3

Kellogg

الماضي والحاضر

الحاضر: سوق راس المال الاجتماعي

السوق يثمن التغيير الاجتماعي



يتصرف المانحون مثل المستهلكين ويودون ان يشتروا النتائج



الماضي/ قطاع مستقل

تتمن البرامج أكثر من النتائج



جمع التبرعات عن طريق العلاقات



© 2011 Jason Saul

4

Kellogg

أعلى الصفحة ^

التمويل الحكومي محدود



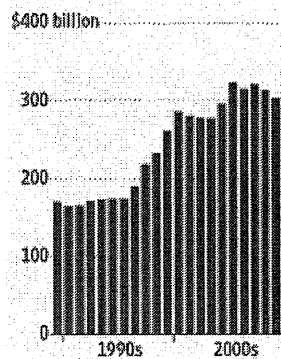
© 2011 Jason Saul

5

Kellogg

الأعمال الخيرية تتضاءل....

Less Generous Inflation-adjusted charitable contributions



Source: Giving USA

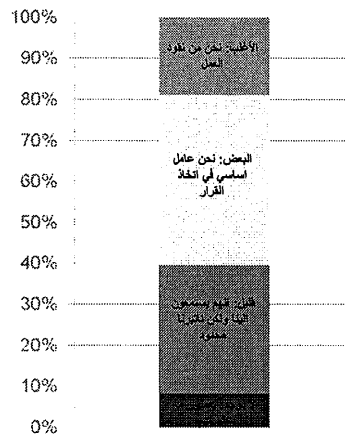
© 2011 Jason Saul

6

Kellogg

ما هو مقدار التحكم؟

النسبة المئوية للمستجيبين



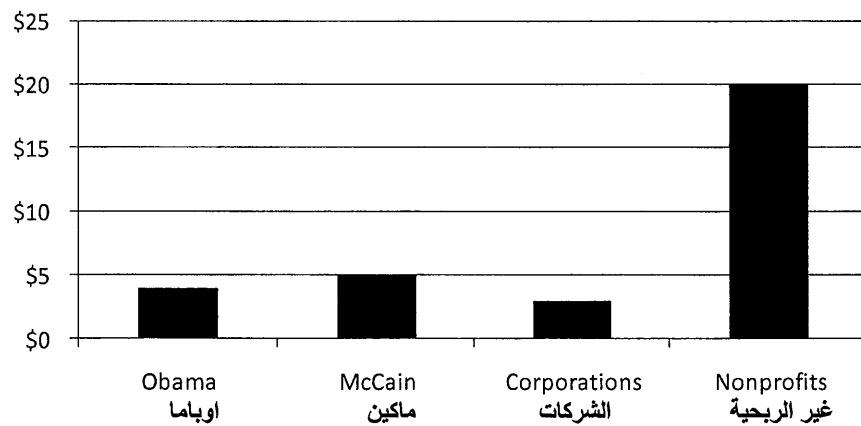
© 2011 Jason Saul

7

Kellogg

تكلفة جميع التبرعات

تكلفة كل 100 دولار يتم جمعها
Cost Per \$100 Raised



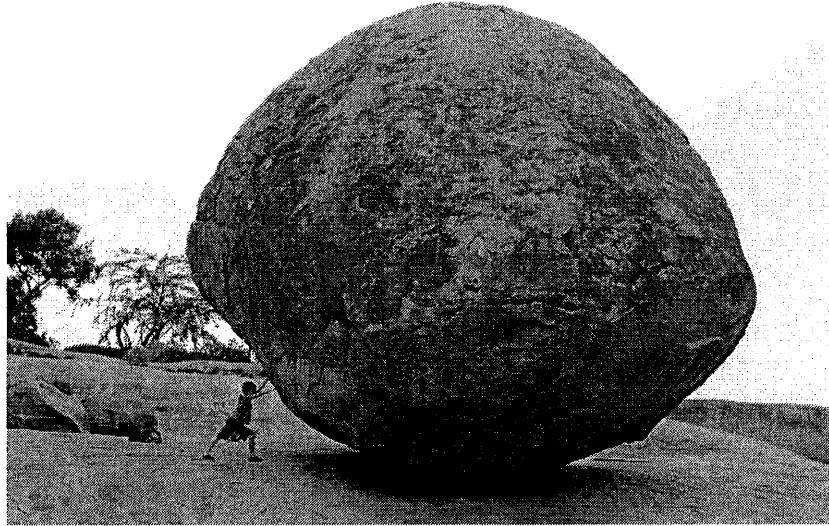
© 2011 Jason Saul

8

Kellogg

أعلى الصفحة ^

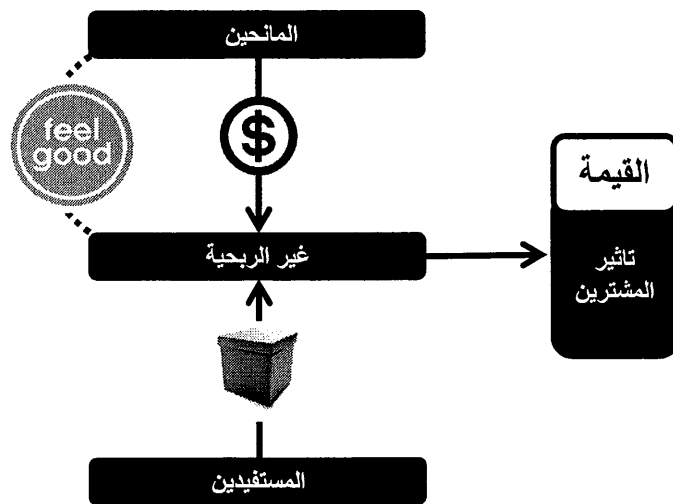
لدينا القليل من قوة الرفع



© 2011 Jason Saul

9

انفصال العرض عن الطلب

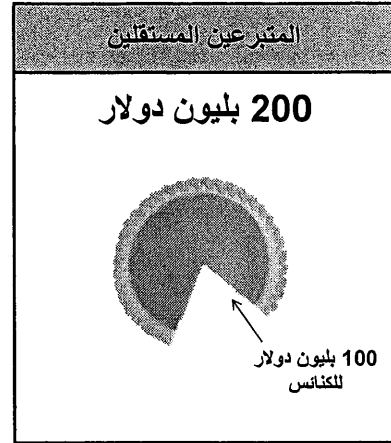


© 2011 Jason Saul

10

أعلى الصفحة ^

تكبير الكعكة

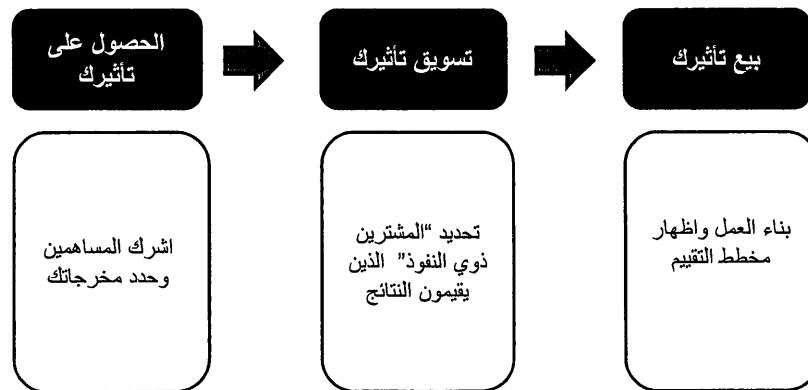


© 2011 Jason Saul

11

Kellogg

التركيبة



© 2011 Jason Saul

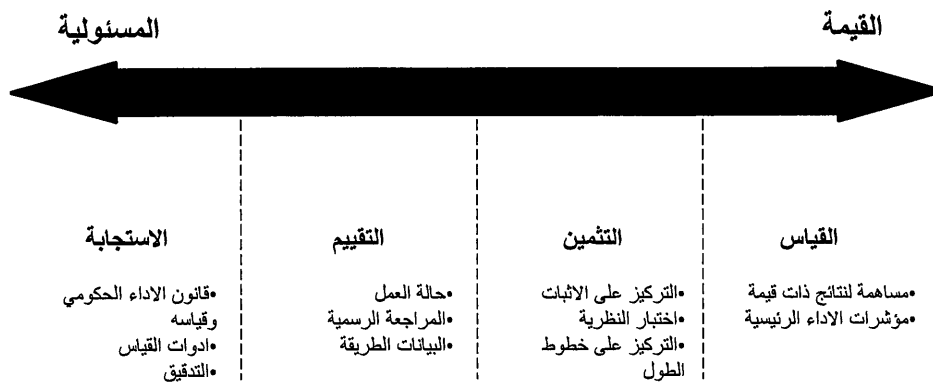
12

Kellogg

استحوذ على تأثيرك



القياس المتتالي



معادلة النجاح

المخرجات الاولوية

ما الذي تغير في الوضع او الحالة التي تؤثر بصورة رئيسية على (د)؟

ج
+
ب
+
أ
=
د

النفوذ

ما الذي نحاول ان نتجزه؟

قياسات الاداء
كيف نقيس سير العمل
تجاه نتائجنا؟

الاستراتيجيات
الرئيسية
ما هي البرامج او الأنشطة
المؤدية الى النتائج؟

© 2011 Jason Saul

15

معادلة النجاح: مثال

نتائج الاولوية

بناء القدرة على ادارة
المبالغ الشخصية

تحسين الاستعداد
للوطناف والاحتفاظ بها

زيادة الادخار والاصول

ج
+
ب
+
أ
=
د

النفوذ

مساعدة الاستقرار المالي
للأسر

قياسات الاداء

عدد العملاء المتعاملين مع
البنوك

عدد العملاء الذين حققوا المعرفة
المالية

عدد العملاء الذين اصبحوا
معرضين للخطر بصورة اقل

عدد العملاء الذين اصبحوا
جاهزين للوظائف

عدد العملاء الذين حصلوا على
وظائف

عدد العملاء الذين ظلوا في
وظائفهم لمدة 90 يوما او اكثر

نسبة ادخار العميل

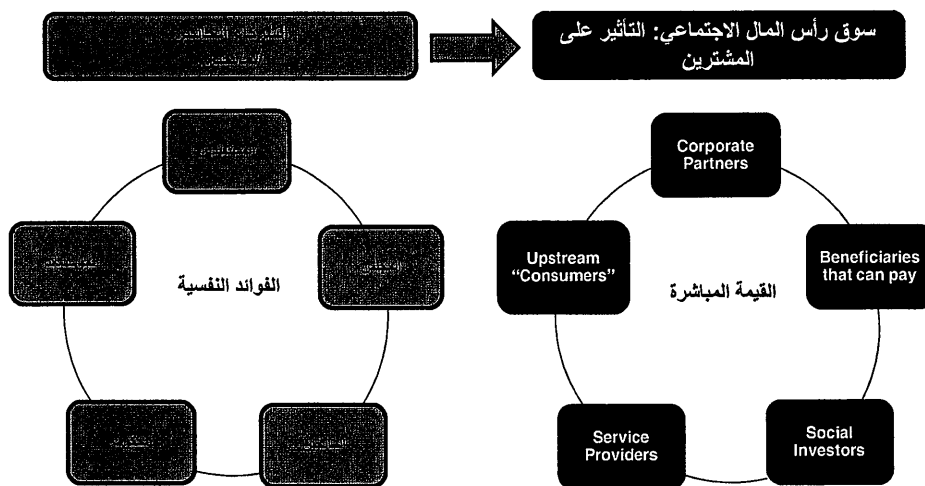
© 2011 Jason Saul

16

قم بتسويق تأثيرك



مجموعة جديدة من المساهمين



© 2011 Jason Saul

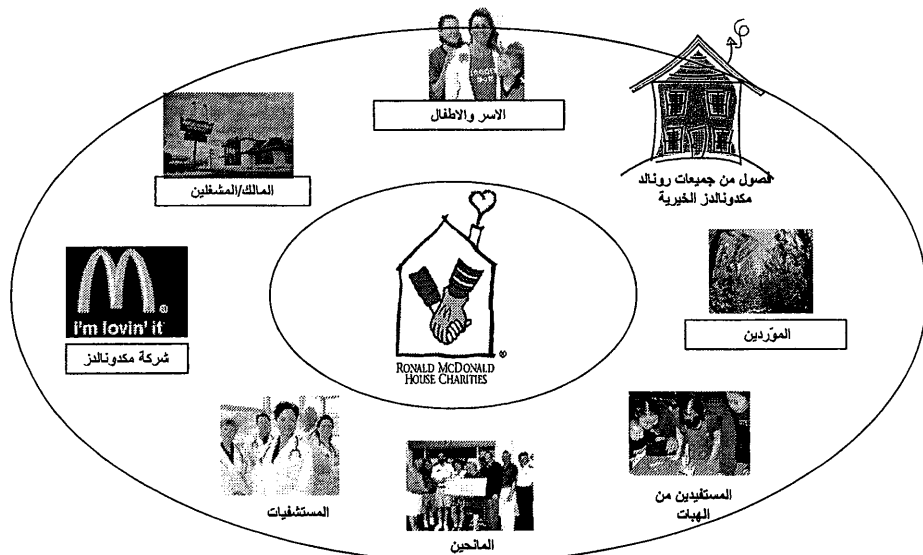
18



الشركاء : من يقيم ما تقوم به؟

- من الذي يقدم القسط الاكبر على ما نقوم به؟
- من الذين يود ان يدفع لمخارجك ؟
- من المتضرر بسبب عدم حصوله على ما نقدمه؟
- من الذي يملك الحوافز المالية لمساعدتنا؟
- ما هي الاصول او الامكانيات التي نملكها والتي يمكن ان تصنع قيمة للآخرين؟

مثال حالة: منزل روناك مكدونالد

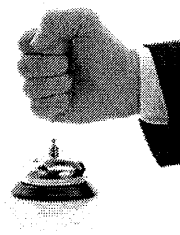


بيع تأثيرك



الامر لا يعنيك، بل يعنيهم

حاجة العملاء للشراء



حاجتك الى البيع



مقابل

القوانين السبعة الدائمة لبيع التأثير

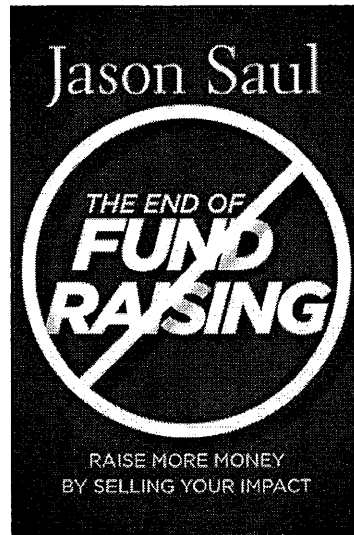
1. اتخذ الطريق المستقيم
2. استخدم دائما تسعير القيمة وليس باضافة ما بعد التكلفة
3. اعرف عميلك (وتحدث لغته)
4. قم ببيع المسكنات وليس الفيتامينات
5. بعهم النتائج لا البرامج
6. لا تغالي في البيع
7. لا تضيع وقتك مع المتبرعين غربي الاطوار

© 2011 Jason Saul

23



لمزيد من المعلومات



© 2011 Jason Saul

24



أعلى الصفحة ^

ورشة عمل (خاصة بالتنفيذيين في المؤسسات المانحة)
قياس اثر المؤسسة المانحة
جيسن سول

Workshop (Special Session for Foundations)
Measuring Foundation Impact
Jason Saul

قياس تأثير المؤسسة

تقديم

جيسون سول
محاضر متخصص في الاعمال الاجتماعية
جامعة نورث ويسترن، كلية كيلوغ للإدارة



تمهيد



© 2011 Jason Saul

2

أعلى الصفحة ^

المحتوى

1. لماذا نقيس

- الاتجاهات الرئيسية
- التحديات

2. لماذا نتجه للقياس

- المفاهيم الرئيسية

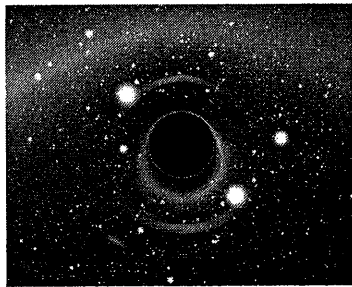
3. كيف نقيس

- معادلة النجاح

هل كنت ناجحاً في العام الماضي ؟

لماذا نقيس

لماذا لا نعرف ؟



في كل سنة نستثمر تريليونات من الدولارات
ولكن لا يوجد عائد واضح على الاستثمار ...

نقوم باستثمار 300 بليون دولار في المؤسسات غير الربحية
ولكن هل تصنع هذه المؤسسات الفرق؟

هل الشركات مسئولة حقاً اجتماعياً ؟

هل تعمل المدارس المعتمدة بصورة جيدة؟

هل للمساعدات الاجنبية اي تأثير؟

25 يوليو 2011



”تضيف الشركات مهاراتها لجهود المؤسسات الخيرية“



7

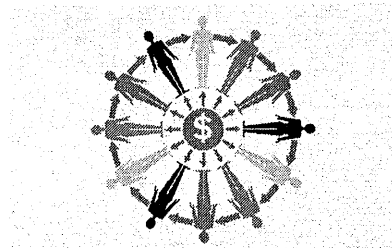


© 2011 Jason Saul
http://www.usatoday.com/money/companies/management/2011-07-22-corporate-giving-chronicle-of-philanthropy_n.htm

21 سبتمبر 2011

Forbes

”ليكن لكل دولار قيمة: الاستثمار لأجل التأثير والعائد“



8



© 2011 Jason Saul
<http://www.forbes.com/sites/csp/2011/09/21/making-every-dollar-count-investing-for-impact-and-return/>

أعلى الصفحة ^

12 مايو 2011

The
Economist

التبرع لأجل النتائج :
هناك اشياء كثيرة عن الأعمال الخيرية – أكثر من التبرع
بالاموال وحسب



9

Kellogg
School of Management

© 2011 Jason Saul
<http://www.economist.com/node/18678019>

التغيرات الرئيسية

1. من قطاع مستقل الى سوق راس المال الاجتماعي
2. من المخرجات الى العوائد
3. من "القيام بأشياء جيدة" الى حل المشكلات الاجتماعية

10

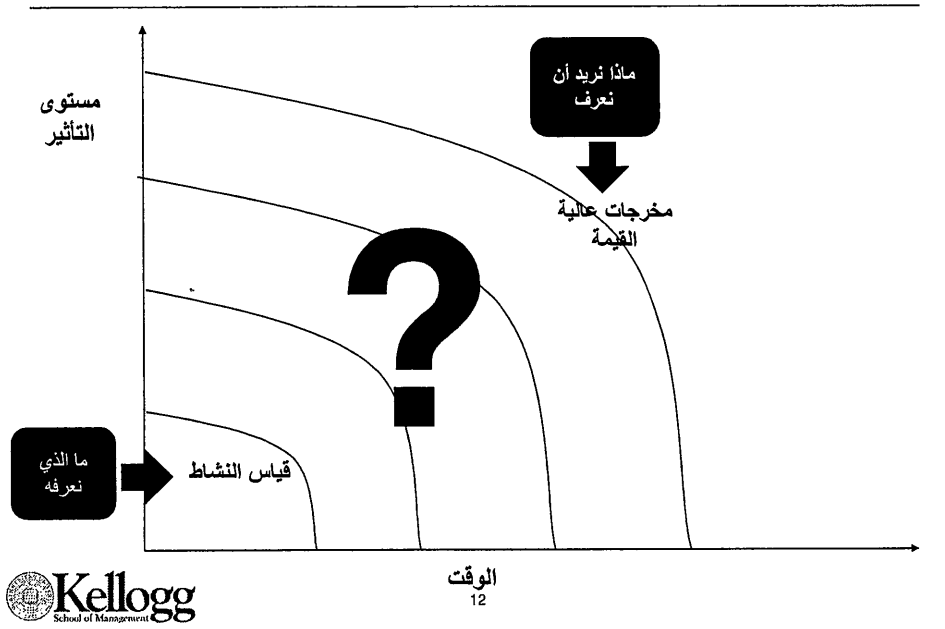
Kellogg
School of Management

© 2011 Jason Saul

أعلى الصفحة ^

ما الذي نقيسه

معضلة القياس



المقارنات المرجعية : مؤسسة جيمس إيرفن

تستخدم مؤسسة إيرفن مناهج تقليدية لتقييم البرامج للمشاركة بنتائج مبادراتها الرئيسية

ARTS REGIONAL INITIATIVE (ARI) INTERIM EVALUATION

GOAL

To improve the financial sustainability, management, governance and growth capacity of leading California arts organizations outside of the major metropolitan areas of Los Angeles, San Francisco and San Diego.

TIMEFRAME:
2006-2013

BUDGET

Initiative: \$14.5 million (to date)
Evaluation: \$490,000 (3.4% of budget)

GRANTEES

Twelve midsize and large arts organizations in the Inland Empire and South Coast were assessed in this interim progress report.

KEY FINDINGS

Grantees in this cohort have achieved important improvements in their governance, management and technical capacities, including:

- Comprehensive strategic plans produced (often for the first time) with substantial board engagement.
- Improved governance and board functioning.
- New board members and movement toward board composition that is more representative of the community.

CHALLENGES AND NEXT STEPS

With these evaluation findings, it became apparent that many of the ARI grantees were overly ambitious in their capacity-building plans. In subsequent cohorts, we have required that each grantee focus its attention and identify a maximum of three capacity-building objectives.

As part of ARI we funded newly created staff positions, focusing on development or marketing. ARI grantees now face a big challenge, especially in the

Source: James Irvine Foundation Annual Report, 2008

© 2011 Jason Saul

13



المقارنات المرجعية : مؤسسة آني إي. كاسي

تستخدم مؤسسة آني إي. كاسي مجموعة عامة من الاسئلة لسؤال الممنوحين عن التأثير (المردود)

FOUR TYPES OF PERFORMANCE MEASURES (with examples)			
QUANTITY WHAT WE DO		QUALITY HOW WELL WE DO IT	
# Customers served # of children served by school/district/other organization	effort	% Customers served well % of families served by school/district/other organization	
# Activities # of workshops presented		% Activities performed well % of people trained	
IS ANYONE BETTER OFF?			
% WITH IMPROVEMENT IN:		% WITH IMPROVEMENT IN:	
SKILLS # of students meeting target for annual progress		SKILLS % of students meeting targets for annual progress	
ATTITUDE # of families satisfied with their schools	effect	ATTITUDE % of families satisfied with their schools	
BEHAVIOR # of students pursuing post-secondary education		BEHAVIOR % of students pursuing post-secondary education	
CIRCUMSTANCE # of new schools approved/opened		CIRCUMSTANCE % of new schools approved/opened	
MOST IMPORTANT			

Source: Road to Results: Results Based Accountability in AECF's Education Program

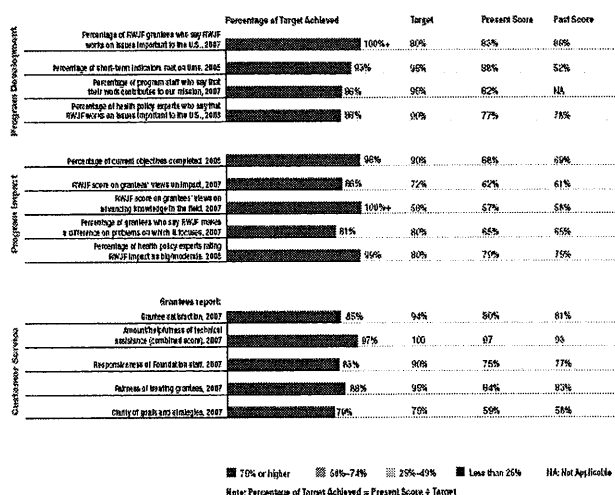
© 2011 Jason Saul

14



المقارنات المرجعية : مؤسسة روبرت وود جونسون

تستخدم مؤسسة روبرت وود جونسون المسح وبيانات المقارنات المرجعية لتحديد الأثر (المردود)



© 2011 Jason Saul

15

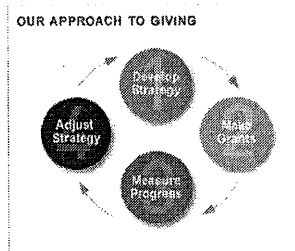


المقارنات المرجعية: مؤسسة بيل وميلندا غيتس

تطلب مؤسسة بيل وميلندا غيتس من الممنوحين قياس النتائج وإعداد تقرير ربع سنة

Top line results (2001 – 2008)

Coverage
• Targets reached (80% coverage in Y3; avg 70% reached monthly in Y4)
Behavioral outcomes in target pop
• Condom use increased dramatically (27 > 76%), faster post-implementation
Biological outcome in target pop
• Significant decline in STI; no change in HIV prevalence
HIV incidence in general pop
• Observed declines of HIV in ANC clinics; models predict 10-10% due to Avahan
Costs
• Mean of \$45/sex worker; about 35% higher than gov't services



Source: Foundation Website and Presentation: Evaluation of scaled programs presentation by staff from the Bill & Melinda Gates Foundation, July 2009

© 2011 Jason Saul

16

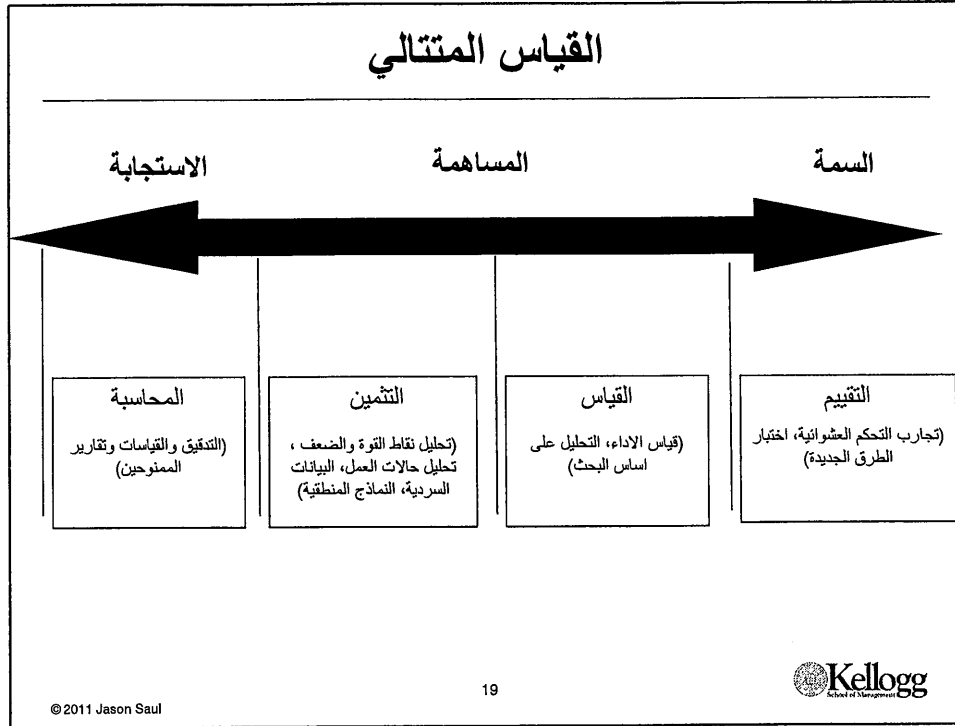


النقاشات

- من هم شركاؤنا الأساسيون ؟
- ما الذي نود قوله؟
- ماذا تعتقد بشأن قدرات الممنوحين ؟
- ما هي الانظمة المستخدمة لجمع المعلومات حالياً؟
- ما هي قدرات موظفي البرنامج على القياس؟

ثلاثة مفاهيم رئيسية ذات صلة

1. الفرق بين القياس والتقييم
2. الفرق بين الانشطة والمخرجات
3. الفرق بين القياسات الجيدة والقياسات السيئة



19

التقييم مقابل القياس

القياس	التقييم
كيف يعمل؟	هل يعمل البرنامج؟
• التطوير	• الاثبات
• الادوات الادارية	• ادوات البحث
• تطبيقه في المنظمة	• تطبيق التقييم على البرامج
• التعلم	• اختبار الفرضيات
• افضل الممارسات	• نظرية التغيير

© 2011 Jason Saul

20

ما هي المخرجات ؟

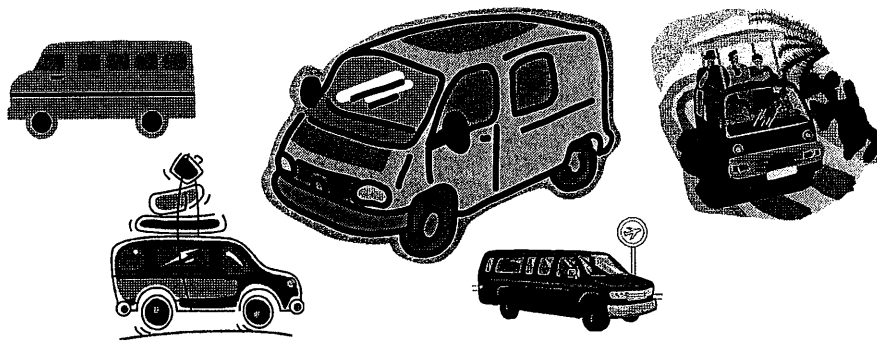
- “المخرجات” هي نتيجة تغيير في السلوك او المعرفة او المواقف او الوضع او الحالة
- “المخرجات” هي التغيير الناجم عن فعل او فعل محدد
- هنالك ثلاث مستويات من المخرجات :
 - المشارك (الفرد)
 - المنظمة
 - النظام

© 2011 Jason Saul

21

Kellogg
School of Management

الحالة رقم 1: مشكلة “شراء سيارة”



© 2011 Jason Saul

22

Kellogg
School of Management

أعلى الصفحة ^

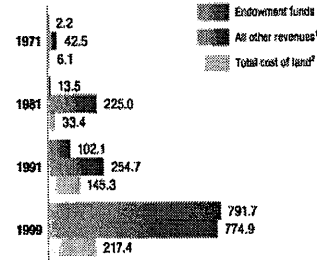
الحالة رقم 2 : الدولارات والفدادين

رسالة الحفاظ على الطبيعة
الحفاظ على تنوع النباتات والحيوانات من
خلال حماية مساكن الانواع النادرة منها في
العالم

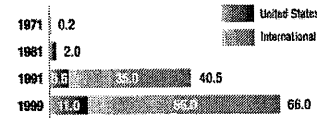
Bucks and acres: The Nature Conservancy

Measurement of progress, 1971-99

Total income and cost of land, \$ million



Acres preserved, millions



© 2011 Jason Saul

23

Kellogg
School of Management

القياسات الجيدة تكون ذكية

- **ت: التحديد**
اسأل نفسك: من، ماذا، متى، أين، كيف؟
- **ق: القياس**
اسأل نفسك: كيف يمكنني قياس هذا بالأرقام؟
- **ق: قابلية الحصول على الشيء**
اسأل نفسك: هل هذا هو ما نعمل لأجله؟
- **ع: العلاقة**
اسأل نفسك: هل القياس المترى مفيد للنتائج؟
- **و-ت: الحد الزمني**
اسأل نفسك: هل يمكن تحقيق هذا خلال وقت معقول؟

© 2011 Jason Saul

24

Kellogg
School of Management

أفضل عشرة مفاهيم

1. ليست جميع المخرجات متساوية: التركيز على النتائج عالية القيمة
2. قياس المخرجات لا قياس الأنشطة
3. استخدام "الاساليب الذكية" لعرض فوائد المخرجات
4. استخدام "تأقاسم المشترك" دائما لإيجاد السياق
5. تعزيز البحوث القائمة وتقوية صلاحيتها
6. استخدام نظرية الاختيار العقلاني فقط عند محاولتك تطوير نظرية التغيير الجديدة
7. "الميزات الرئيسية" هي عادة معيار فعال
8. المخرجات تبقى والاستراتيجيات تغيير بمرور الوقت
9. التحليل لأجل القيمة، ليس فقط لأجل الفعالية
10. دع القياس يقود الاستراتيجية وليس العكس

كيف نقوم بالقياس

اختبار (لـ.../بواسطة...)

• المثال: مؤسسة شلتر - بيان الرسالة

لمساعدة وحماية الاطفال (الذين يتم استغلالهم او الذين يعانون من الاهمال
وبحاجة للإشراف) بواسطة توفير رعاية طوارئ وإيجاد وعي مجتمعي وتوفير
التعليم (الحماية من الاستغلال والاهمال) وتشجيع العوائل ذوي الصحة الجيدة
(لخفض استغلال الاطفال واهمالهم).

© 2011 Jason Saul

27



التمرين (يحتاج الى 5 دقائق)



بواسطة تحقيق هذه المخرجات

لتحقيق هذا التغيير في المجتمع

بواسطة تحقيق هذه المخرجات	لتحقيق هذا التغيير في المجتمع
---------------------------------	-------------------------------------

© 2011 Jason Saul

28



أعلى الصفحة ^

ترجمها الى معادلة بسيطة

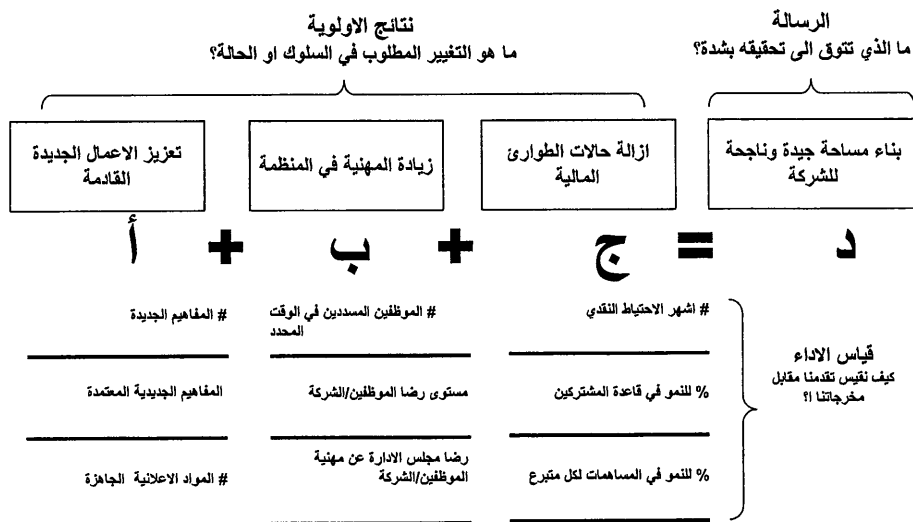
$$\underbrace{ج + ب + أ}_{\text{بواسطة}} = \underbrace{د}_{\text{نصل الى}}$$

© 2011 Jason Saul

29



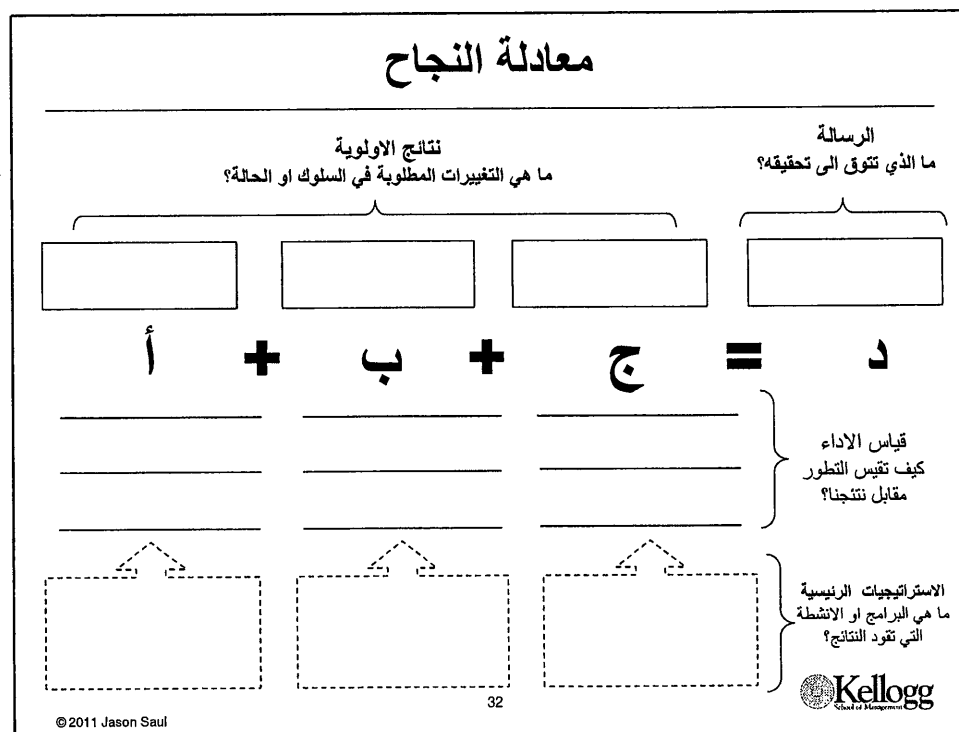
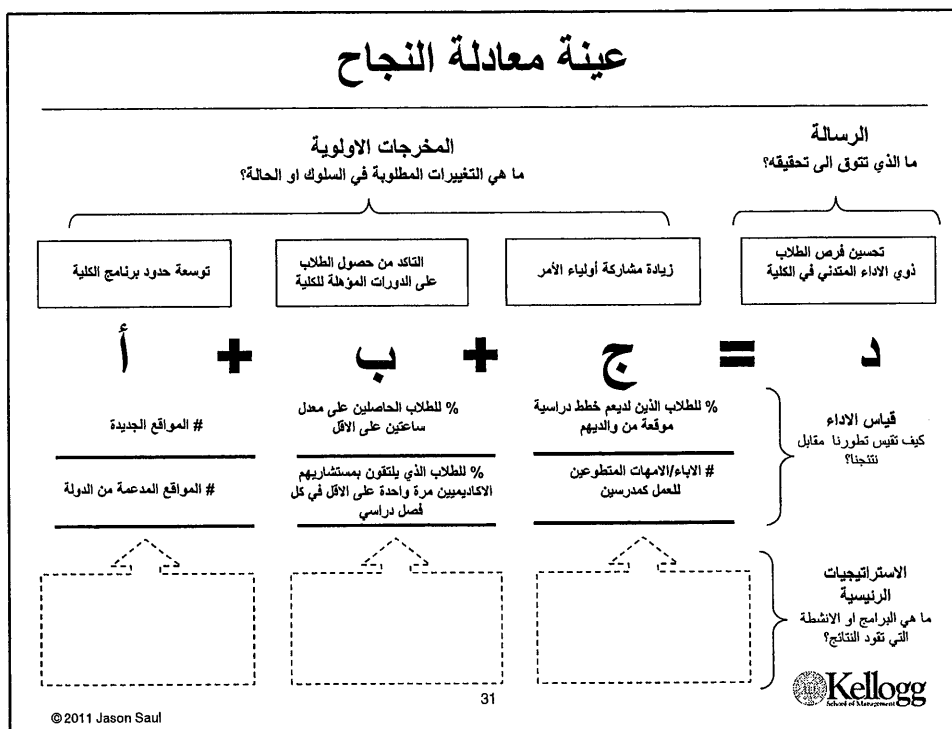
عينة معادلة النجاح



© 2011 Jason Saul

30

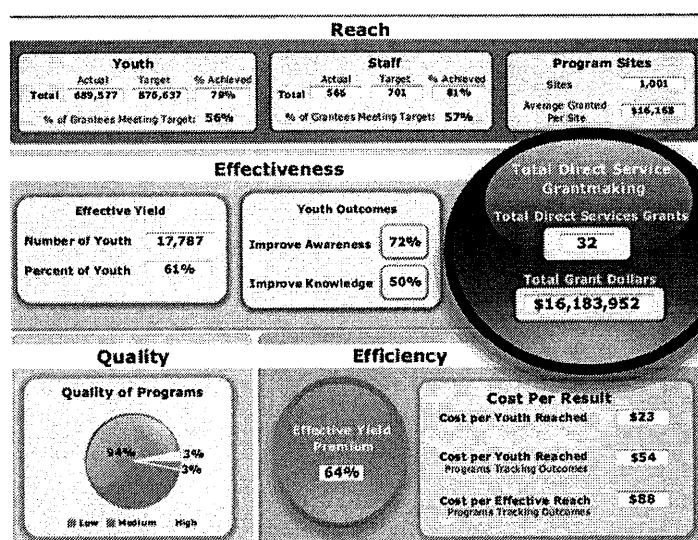




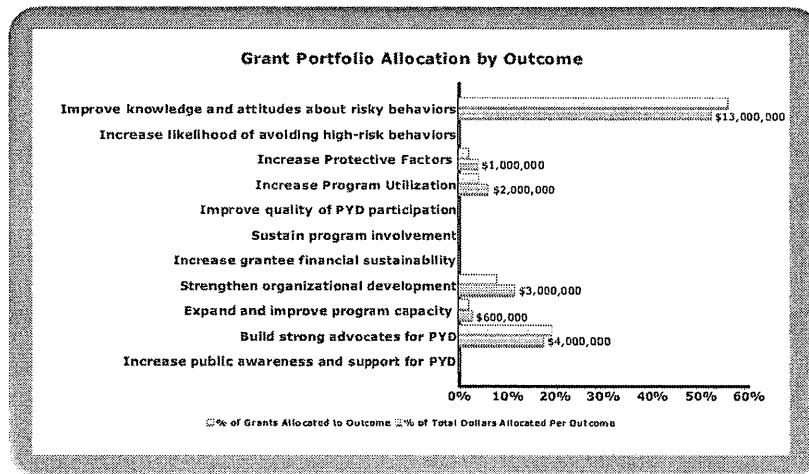
عينة لإطار مخرجات المؤسسة

مؤشرات الأداء الرئيسية		مؤشرات الأداء الرئيسية		مؤشرات الأداء الرئيسية		مؤشرات الأداء الرئيسية		مؤشرات الأداء الرئيسية	
مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية
مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية
مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية
مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية
مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية
مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية
مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية
مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية
مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية

لوحة التحكم لتأثير المؤسسة



التحليل التواؤمي

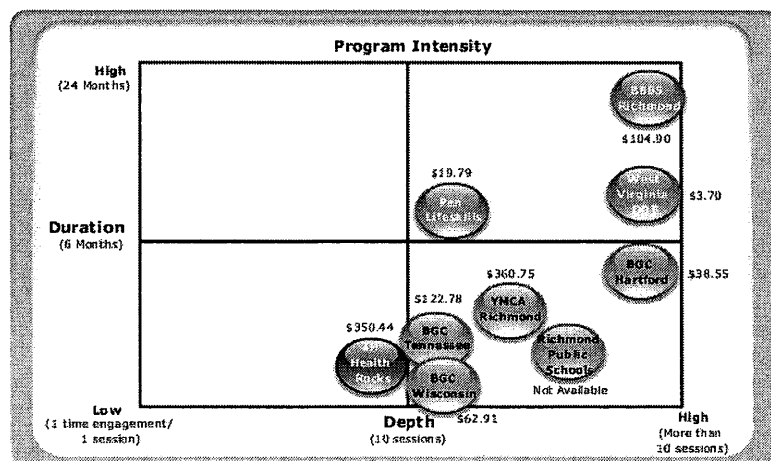


© 2011 Jason Saul

35



تحليل التواصل الفعال



© 2011 Jason Saul

36



أعلى الصفحة ^

خمسة دروس مستفادة

1. ليكون فعالاً، يجب ان يأتي القياس من الاعلى
2. القياس ثقافة وليس مشروع
3. العمل من خلال طرق العمل المتوفرة لا تحاول اعادة اختراع العجلة
4. ابدأ بالبسيط المتناهي؛ لا ترهق المنظمة
5. اجعل من القياس امرا ايجابيا ولس عقابيا

ورشة عمل (خاصة بالتففيذين في المؤسسات المانحة)
استراتيجيات المؤسسات المانحة
(الأدوات والأطر المانحة) بيتر فرمكن

Workshop (Special Session for Foundations)
Strategies for The Grant Making Foundations
(Tools and Frameworks for Grantmakers) Peter Frumkin

ما هو العطاء الاستراتيجي؟

بيتر فرومكن



الحصول على الفعالية من خلال الاستراتيجية

التأثير والفعالية هما نتيجة الاستراتيجية والتنفيذ
السليمين

نعرف كيف تكون الاستراتيجية في عالم
الاعمال.....

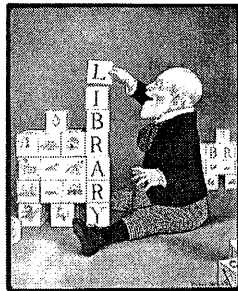
..... لكن، ما هي الاستراتيجية في الأعمال
الخيرية؟

هناك حاجة للاستراتيجية
لأقالة عثرات نجاح
الاعمال الخيرية

المشكلة: نقص التفكير
المتجدد حول طبيعة
استراتيجية اعمال البر



الافكار الأولية الكبيرة للاعمال الخيرية



”اعمال الخير المبنية على
العلم أفضل من
الصدقات“

مخاطبة أصل أسباب المشكلات
الاجتماعية لا مخاطبة
الفروع

ايجاد ”سلالم دائمة للفرص“

.... ولكن القليل من الافكار
الجديدة حول العطاء الفعال
مع مرور الوقت



خمسة عناصر للاستراتيجية

1. الهدف
2. نظرية التغيير
3. النمط
4. الوسيلة
5. الوقت

عند بناء استراتيجية
العطاء.....

الحاجة للمواءمة واتخاذ
الخيارات المناسبة



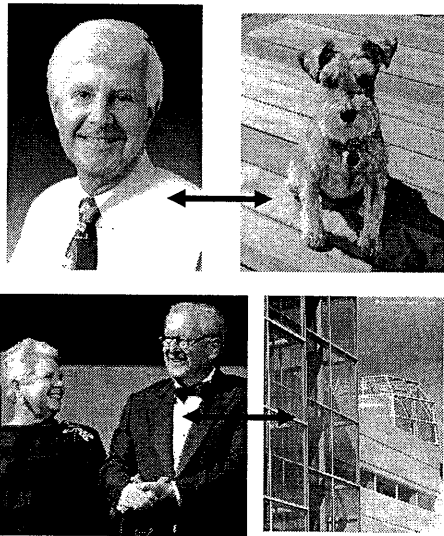
1- التوتر العام/الخاص المتعلق بالعمل الخيري

هل ينبغي ان يبدأ العمل الخيري
بالمانحين؟
او مع الاحتياجات العامة؟

هل ان أصول
مخصصات المؤسسة
هي بالحقيقة عامة أو
خاصة؟



القيم الخاصة والاهداف العامة



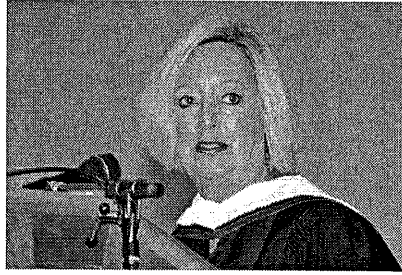
بعض المانحين يركزون على
تفعيل القيم

بعض المانحين يركزون على
ايجاد فوائد عامة للجمهور

العمل الخيري الفعال دائما ما
يشمل القيم الخاصة
والاحتياجات العامة الهامة



مؤسسة آمي بيل



جمع الطرفين مع بعضهما البعض

ايجاد نقاط تقاطع ونقاط التداخل

التعبير عن القيم وقياس التأثير
يمكن ان يتم بنفس الوقت



2- التفكير في التغيير: نظريتان عامتان

الخدمات المباشرة الموجهة لتغيير
تحولاتي كفرد في مرة واحدة.

الدفاع عن السياسات العامة مع الرغبة
في التغيير تقوده التغييرات التي تجري
على القوانين الحكومية او على
الصرف

العمل الخيري اكثر
تعقيدا من هذا التقسيم



خمس مستويات للتغيير في العمل الخيري

1. الأفراد
2. المؤسسات
3. شبكات الاعمال
4. الأفكار
5. السياسة

تزداد المخاطر كلما
زاد طموح العمل
الخيري

تنشأ التوترات مع
الحكومة عندما يتسع
العمل الخيري



3- الوسائل

خيارات كثيرة:

المؤسسات الخاصة، مؤسسات المجتمع،
الصناديق الخيرية، الصناديق الاتحادية ، دوائر
المنح، او ربما لا توجد وسيلة على الاطلاق ...

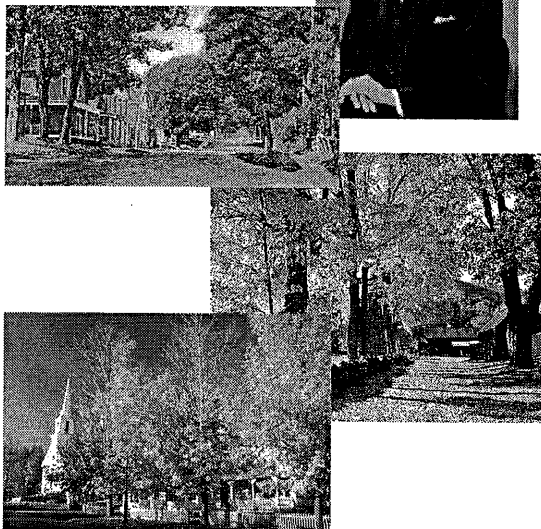
للاختيار تعقيداته بسبب تعرض العمل الخيري
للحكومة والجمهور

الخيارات حالياً أكثر مما
كانت عليه من قبل ...

... وهذا يؤدي الى تعقد
العطاء الاستراتيجي



العميد/ ماثي وغرافتون، ولاية فيرمونت



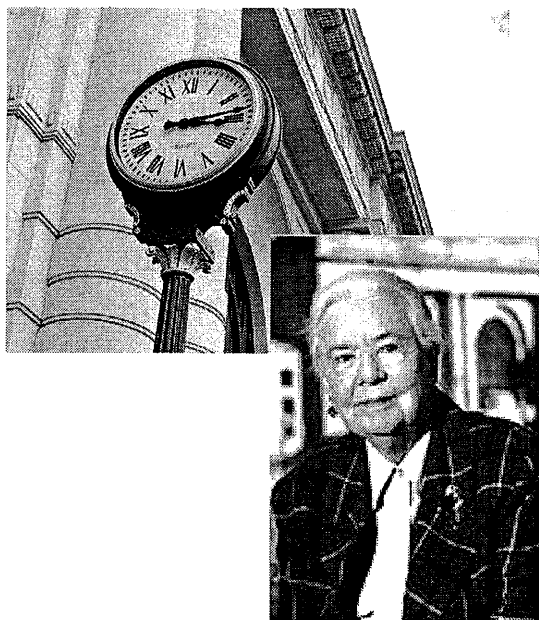
المؤسسات العائلية
في بعض الأحيان
أفضل...

العمل، التفكير، لم يماشي
موجهة للتحديات
والتطوير

بشأن مؤسسة دائمة
للمدينة



ماري ماورير في مدينة كنساس



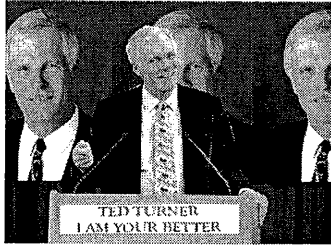
مؤسسة مجتمعية تكون
أحياناً أفضل...

منكرات ماري ماورير
المتعلقة بالدعا

تأثيري شخصيات الماشين
للمؤسسة الاحتياجات
السلامة لدعم المؤسسة



4- النمط: السيرة الذاتية



The
ATLANTIC
Philanthropies



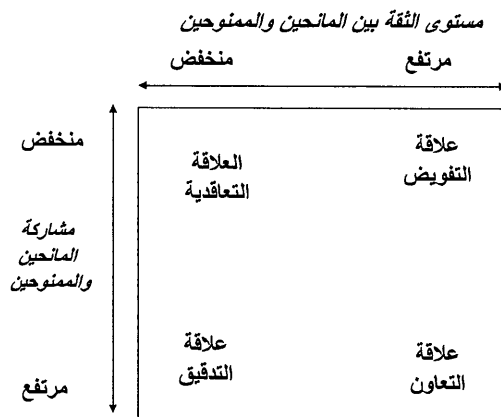
مستويات السيرة
الذاتية

الكل يعرف هدية تيد
تيرنر الكبرى للأمم
المتحدة

... ولكن القليل يعلمون ان
شارل فيني تبرع بمبلغ
4 بلايين دولار من
ثروته



4- النمط: التوظيف



التوجهات والتحديات

ظهور كثافة التوظيف
في العمل الخيري

ستظهر الحاجة لقيم
التناغم او التصادم

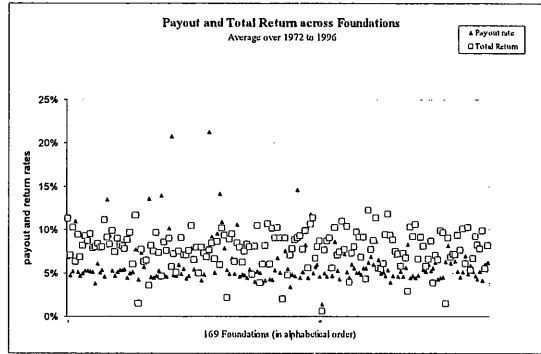
يجري البحث الآن عن
أنماط جديدة



5- الافق الزمني

الانجذاب للمؤسسات الدائمة

التقارب في ممارسات الدفع



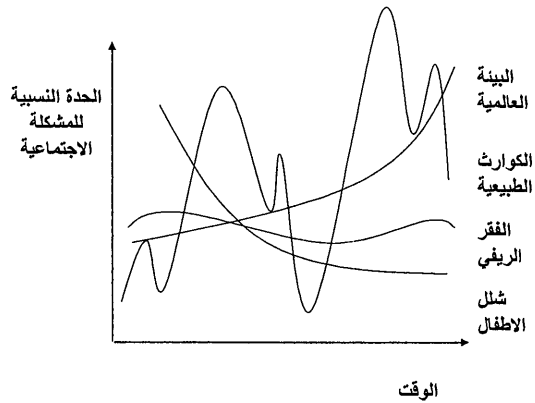
الآن مقابل الغد

تم تحديد نسبة السداد 5%
كأساس الا انها اصبحت
السقف

اصبحت قوانين هذه
الاستراتيجية معيقاً



الوقت والمشكلات الاجتماعية



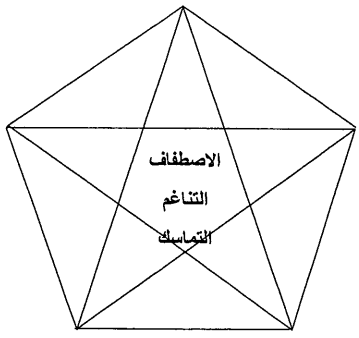
يجب ان تعكس نسبة الدفع
خارطة المشكلة التي
اختارها المتبرع

التقارب بنحو 5 بالمائة من
الدفع دليل على نقص
الاستراتيجية المعدة لأبعاد
الوقت



أعلى الصفحة ^

باتجاه الاستراتيجية بعض المتبرعين يبدأ بالقيمة وبعضهم يبدأ بالنمط وبعضهم يبدأ بالوسيلة ... المهم اتخاذ اختيارات داخلية مناسبة موشور Prism العمل الخيري عبارة عن وسيلة تشخيصية ومدرب للاستراتيجية	سياق اوسع الاعمال الخيرية صناعة متنامية تزايد الوعي العام بالاعمال الخيرية 
--	---

موشور الاعمال الخيرية 	البحث عن الاستراتيجية يؤدي بالمشروع لان يكون على اتصال بالمحيط العام والدولة 
--	---

لماذا مسائل الاستراتيجية

المؤاممة الاستراتيجية مسألة رئيسية للنجاح
والفشل

ضع اعتبارا لخبرتين عند التبرع ...

احدهما تؤدي الى انطلاقة رئيسية يغير حياة
الملايين

والاخرى تؤدي الى ازدياد الجمهور وارجاع
الهيئة ...

حالتين في نقطة واحدة

• ايرين داياموند وبحوث
الايدز

• معركة ايديث ايفيرت
ضد حديقة مدينة
نيويورك



ما الذي يحدث في حال عدم وجود مؤاممة استراتيجية؟



The New York Times

"The Plaque's the Thing, but How Tall
Are the Letters?"

"Tisch to Match, and Raise, Revoked Gift
to Children's Zoo"

كيف تبدو الاستراتيجية
الضعيفة؟

ايديث ايفيرت وسوء
المؤاممة :

محاولات اشراك جمعية
علم الحيوان بنيويورك

تتطلب سيرة ذاتية عالية
والاعتراف

ليس هنالك من نموذج
صاف لتكوين القيم



ما هي المواءمة الاستراتيجية الجيدة؟



ايرين دايموند و"التلائم
الاستراتيجي"

- اختارت ان تركز على ازمة
الصحة العامة (القيمة)
- أسست جمعية ذات تركيز
واضح (الوسيلة)
- تغيير الطريقة من خلال
البحوث الأساسية (التغيير)
- قضت أكثر من 10 سنوات
عندما اقتضتها المشكلة القيام
بذلك (الوقت)
- فوضت علماء موهوبين
(النمط)



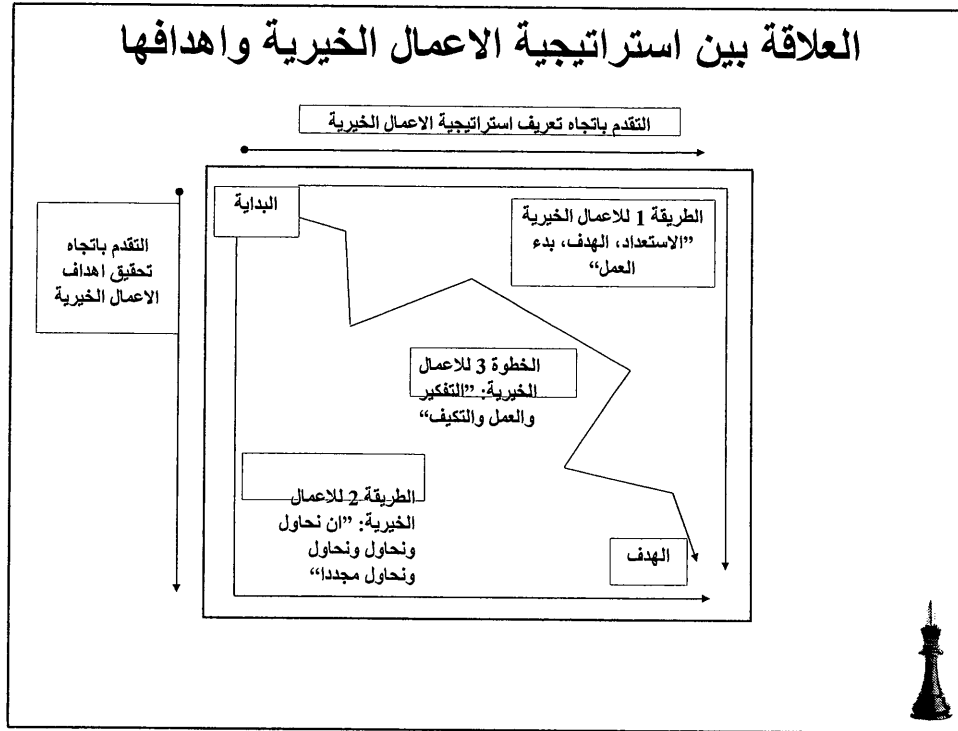
العطاء والتعلم

القليل من المتبرعين ينالون نجاح ايرين
دايموند

ما زال المتبرعون يحسنون ويبنون مهاراتهم
بمرور الوقت



العلاقة بين استراتيجية الاعمال الخيرية واهدافها



التبرعات الاستراتيجية: تعني اكثر من الحصول على نتائج

الثروة الخاصة والقيم

الايفاء بالحاجات العامة والاولويات بصورة غير
صحيحة

ابعاد القياس لدى المتبرعين شديدة التباين

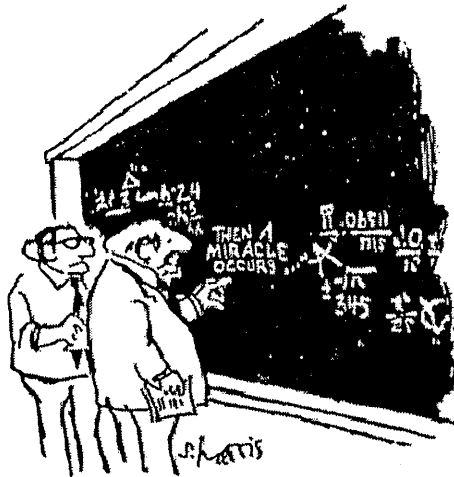
العمل لاجل التوازن والمؤاماة

النقاش



النماذج المنطقية

بيتر فرومكين



"I think you should be more explicit here in Step Two."

اعتقد أنه يجب أن تكون أكثر وضوحاً في الخطوة الثانية

أعلى الصفحة ^

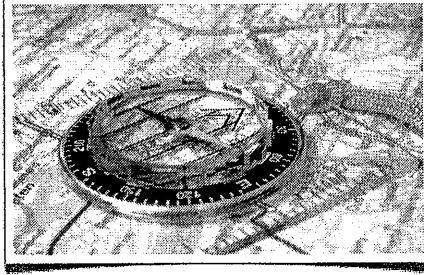
أداة واحدة ، أسماء متعددة

▶ نماذج منطقية او نماذج موجهة بالتأثير

▶ تبسيط البرنامج او المبادرة او التدخل لمعالجة حالة

▶ خارطة طريق لادارة البرنامج

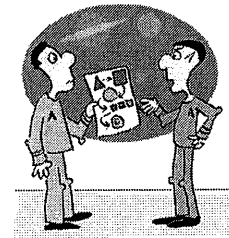
هذه الادوات لها امكانيات حقيقية
الا ان هنالك بعض التحديات التي
يتوجب التغلب عليها



لماذا النماذج المنطقية؟

▶ محفزة برغبة حقيقية لزيادة فعالية العمل

▶ مرغوبة من الممولين بالنسبة للمحاسبة تجاه الاداء



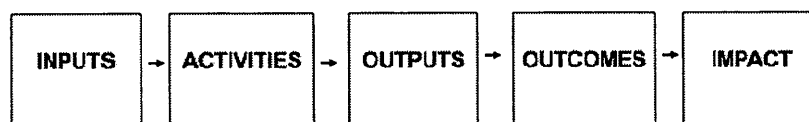
"It may be a model, Captain, but it's highly illogical."

أعلى الصفحة ^

ما هو النموذج المنطقي؟

- ▶ مجموعة من المطالب حول الكيفية التي تنتج بها المؤسسة مخرجات نافعة
- ▶ تبدأ بالمدخلات وتؤدي الى المخرجات/التأثيرات
- ▶ اظهار العلاقات المنطقية بين الموارد المستثمر فيها والانشطة الجارية والفوائد او التغييرات التي تحدث
- ▶ عمومي بطبيعته
- ▶ يسرد قصة المؤسسة ويشرح سبب وجودها

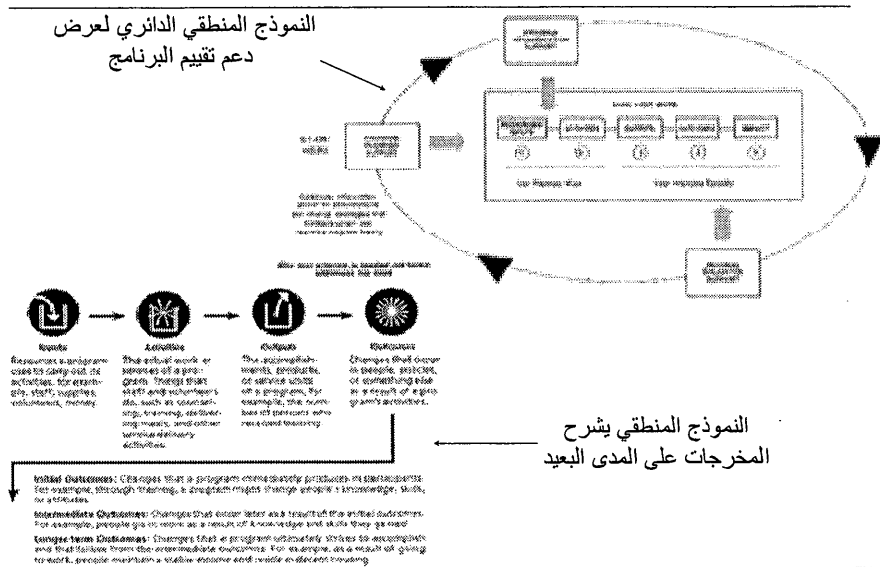
عناصر النموذج المنطقي



- ▶ المدخلات: ما الذي تحتاجه المؤسسة لتقوم بعملها (المرافق، الموظفين، المتطوعين، الهبات ... الخ)
- ▶ الأنشطة: هو العمل الذي ينفذ في البرامج الرئيسية للمنظمة
- ▶ المنتجات: وحدات الانتاج (عدد ساعات الخدمة المستلمة وعدد العملاء الذين قدمت اليهم الخدمات ... الخ)
- ▶ المخرجات: ما يقدم للمستفيدين (اكتساب مهارات جديدة، بلوغ المراحل الرئيسية على المدى القصير والمتوسط والطويل)
- ▶ التأثير: النتيجة المطلقة لتحقيق المهمة

انواع النماذج المنطقية

النموذج المنطقي الدائري لعرض دعم تقييم البرنامج



النموذج المنطقي بشرح المخرجات على المدى البعيد

انواع النماذج المنطقية

INPUTS	OUTPUTS		OUTCOMES		
	ACTIVITIES	PARTICIPANTS	SHORT TERM	MEDIUM TERM	LONG TERM
What are the inputs?	What are the activities?	What are the participants?	What are the short-term outcomes?	What are the medium-term outcomes?	What are the long-term outcomes?
Staff Materials Facilities Programs Equipment Technology Information	Programs Activities Materials Methods Facilities Equipment Technology Information	Participants Staff Facilities Programs Equipment Technology Information	Short-term outcomes Medium-term outcomes Long-term outcomes Facilities Equipment Technology Information	Medium-term outcomes Long-term outcomes Facilities Equipment Technology Information	Long-term outcomes Facilities Equipment Technology Information

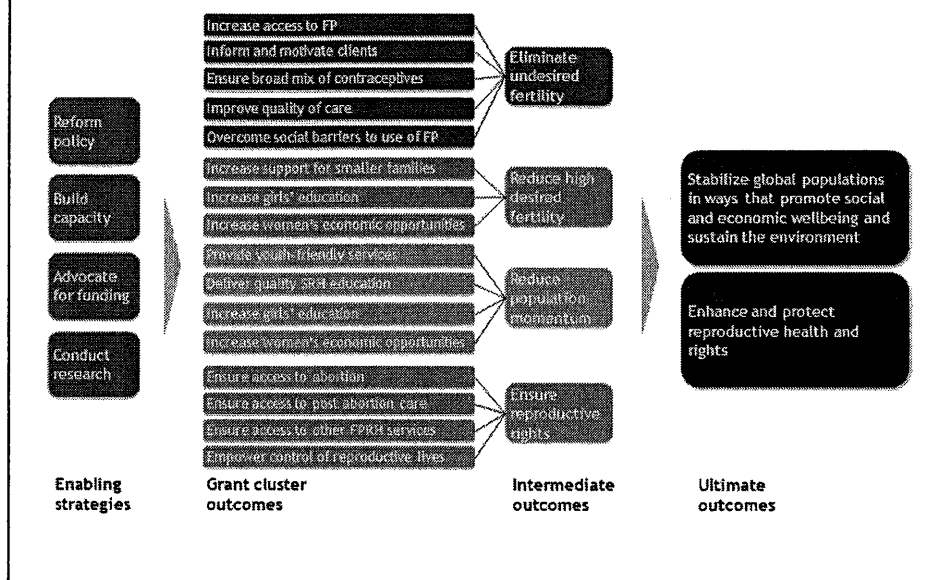
مستويات النماذج المنطقية

- نماذج مستوى الوكالة تسرد القصة كاملة
- نماذج مستوى البرنامج توضح كيفية الكيفية ملائمة كل جزء من المنظمة للكل
- الحاجة الى التكامل والروابط الواضحة بين المستويات
- الكل قد يكون افضل من بعض الاجزاء وعلى النموذج النهائي عكس هذه الحقيقة

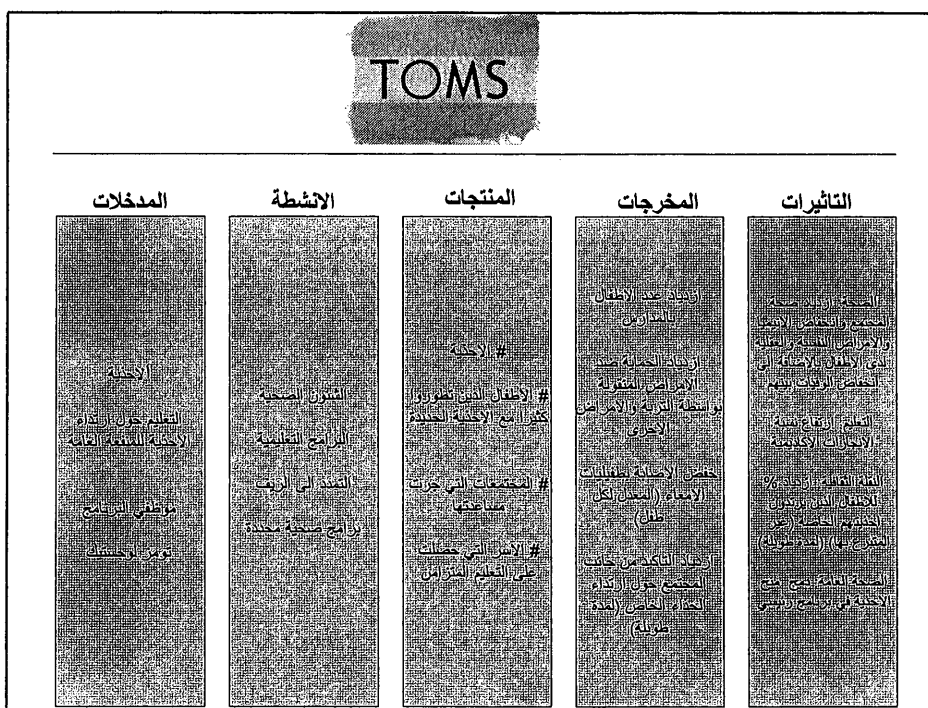
هدف النماذج المنطقية

- نماذج التركيز على نشاط المؤسسة واستراتيجيتها
- التركيز على نشاط واستراتيجية الممنوحين
- الاستخدام في التخطيط الداخلي للمؤسسة والحصول على الوضوح والمحاسبية من الممنوحين

النموذج المنطقي لمؤسسة هيوليت لبرامج السكان



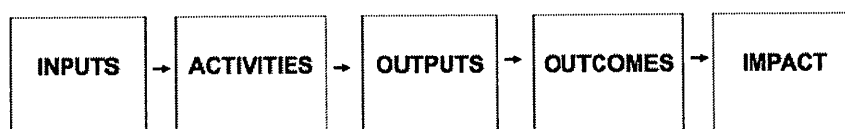
TOMS



كيف تستخدم نموذجك المنطقي؟

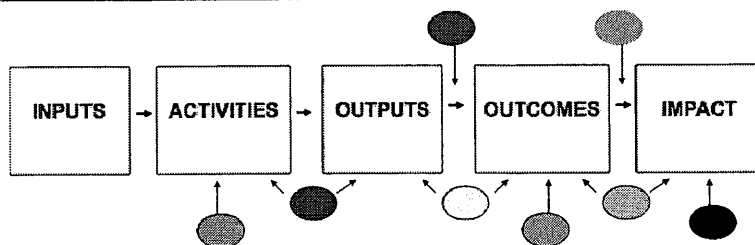
- ▶ قيادة التخطيط
- ▶ توجيه التنفيذ
- ▶ التواصل مع قياس الاداء
- ▶ تأمين الدعم الخارجي
- ▶ تحسين الاصطفاف الداخلي والالتزام

التحديات الاجتماعية الحقيقية العالمية



- ▶ ضعف السببية عند التحرك من اليسار الى اليمين
- ▶ الافق الزمني للبرامج وصبر الممولين مدة قصيرة لقياس العديد من المخرجات طويلة الامد

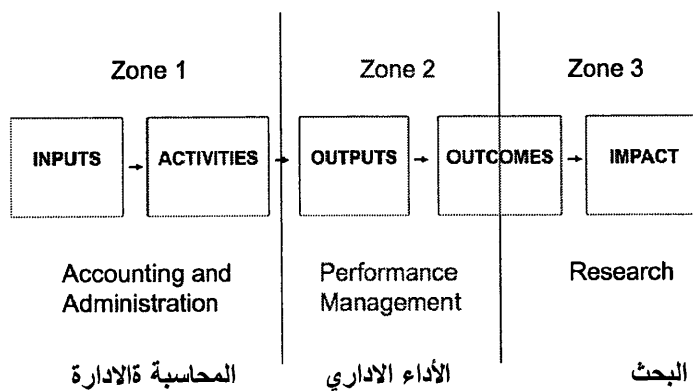
محدودية رئيسية واحدة



مشكلة "الضوضاء" موجودة في معظم المجالات حيث تتعدد المشكلات وتتشابك

نسبة التأثير العائدة مباشرة للبرنامج يمكن أن تكون منخفضة

التكيف مع الممكن



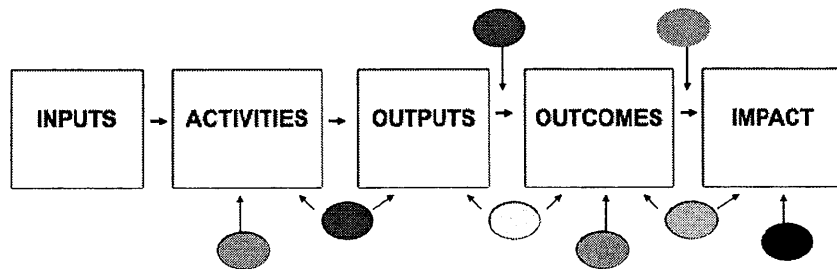
نموذج اف دي المنطقي: ماذا يعني التأثير؟



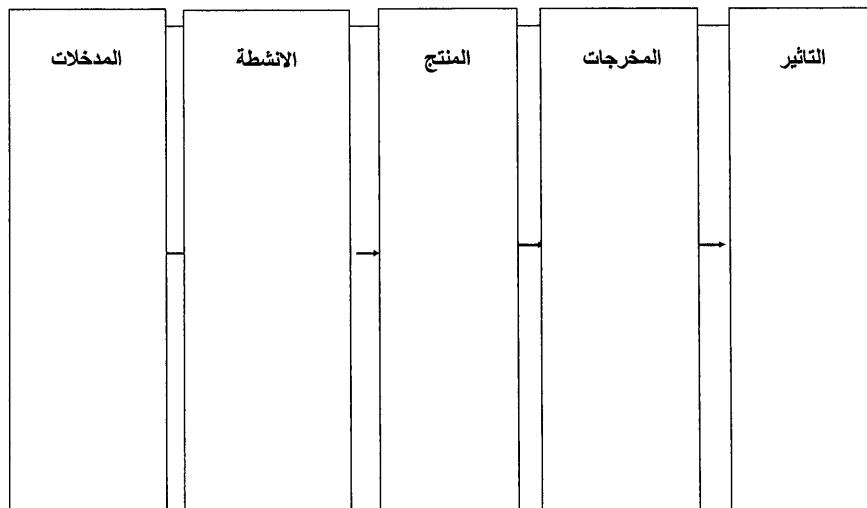
الموسيو ديل باريو: التركيز على برامج التوعية



- 1- ما هو نموذجك المنطقي؟
 2- ما هي المصادر الرئيسية للمشكلات؟
 3- كيف نخفف من العوامل الخارجية؟



ما هو نموذجك المنطقي؟ ماهي التالي:



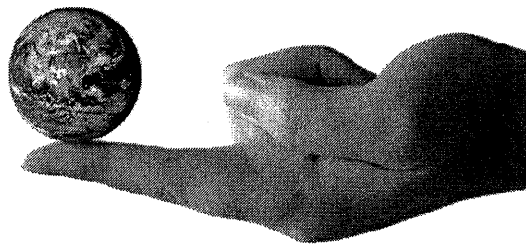
أعلى الصفحة ^

بطاقات نقاط الاداء

بيتر فرومكين

بناء بطاقات تسجيل النقاط

ربط النماذج المنطقية بقياس الاداء

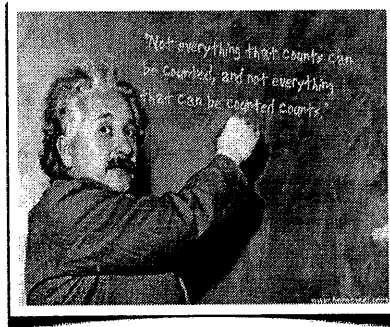


أعلى الصفحة ^

لماذا تحاول المؤسسات غير الربحية قياس الاثر؟

- تؤدي الى تطوير التشغيل
- طلبات المحاسبة الداخلية والخارجية
- تحدد الاهداف وتساعد على انجاز العمل

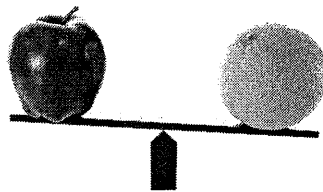
هل بإمكاننا قياس التأثير الاجتماعي؟



بول بريست ومنظمة ستانفورد للابداع الاجتماعي

Stanford SOCIAL
INNOVATION REVIEW

- هل يمكنك قياس القيمة الاجتماعية وحساب تأثيرها؟
- هل تساعد تحليلات فائدة التكلفة لتقييم العائد الاجتماعي من استثمارات المؤسسة الممولين في التبرع بأموالهم بصورة أكثر فاعلية؟
- هل العائد الاجتماعي من الاستثمار لا نفع فيه؟

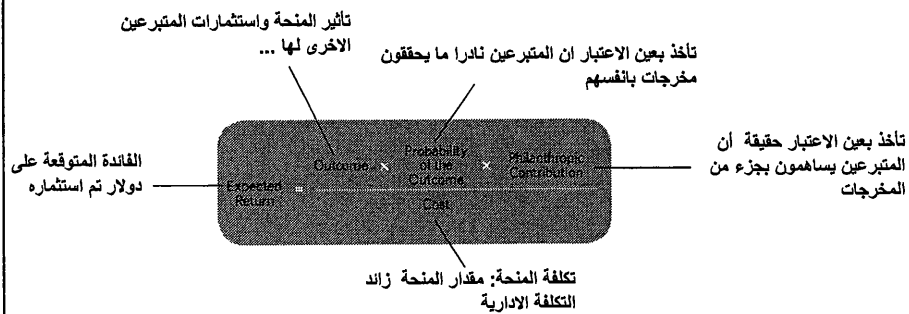


بول بريست: حساب التأثير



المنهجية الكمية للعمل الخيري

- (1) تقييم البرامج الاجتماعية القائمة
- (2) التنبؤ بالعائد على استثمارات العمل ;
- (3) تخطيط استراتيجيات طويلة الأمد للبرنامج.



أعلى الصفحة ^



بول بريست: حساب التأثير

• مثال: يقدم بوب برنامج لتدريب القوى العاملة النسائية

حساب الفوائد :

- تم تسجيل 150 امرأة في برنامج بوب ومن اكملن التدريب بلغ عددهن 72 سيدة
- هنالك 41 سيدة من بين 72 سيدة اللاتي تخصصن في اعمال التشييد استمرين في عملهن لمدة ثلاثة اشهر فقط
- ما زالت 31 امرأة من بين 72 في وظائفهن حتى نهاية السنة

الى اي مدى افاد برنامج بوب المتدربات؟

مقارنة قبل-بعد

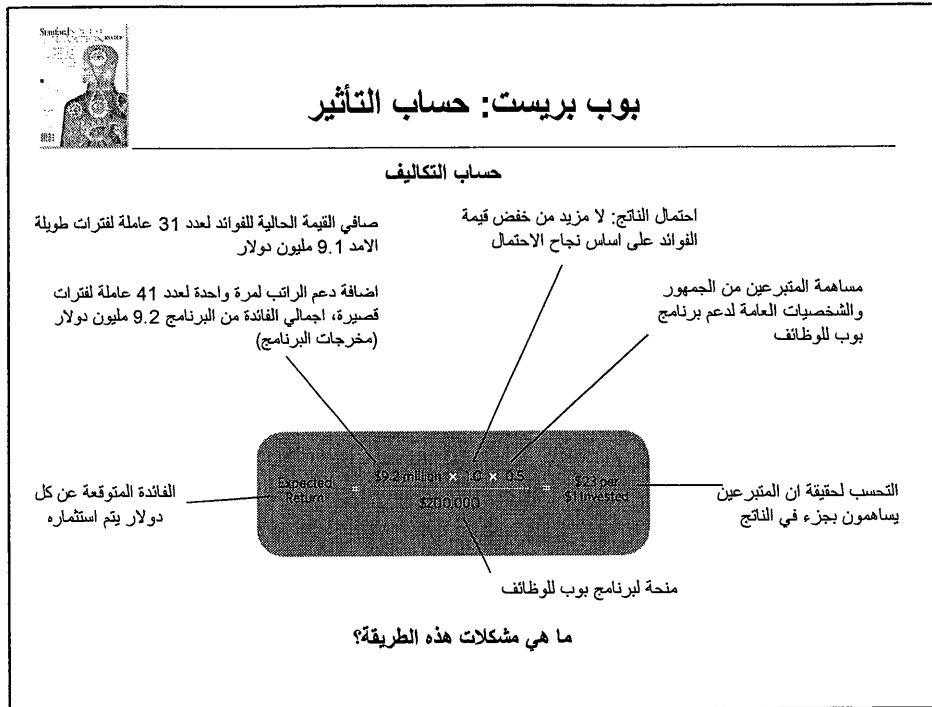
- 41 سيدة اللاتي حصلن على زيادة في الراتب بلغت حوالى 2900 دولار او 120.000 دولار اجمالا
- زاد معدل الراتب السنوي لـ 31 سيدة اللاتي ظلن في وظائفهن لمدة سنة واحدة على الاقل بنحو 12000 دولار



بوب بريست: حساب التأثير

الفرضيات:

- متواصل النساء العمل لمدة 30 سنة
- ستزيد رواتبهن السنوية بنحو 1.5 بالمائة بأعلى من التضخم
- لديهن معدل 1.8 طفل لكل واحدة منهن، وقدمن حقائق البحث حول اثر عمل الوالدين وستحقق كل اسرة دخلا مساعدا لما بين الاجيال بواقع 56000 دولار
- تبلغ نسبة التخفيض - اي، الرقم المستخدم لحساب كم سيساوي مبلغا معيناً في المستقبل - 3.5 بالمائة



هل هنالك طريقة اخرى؟

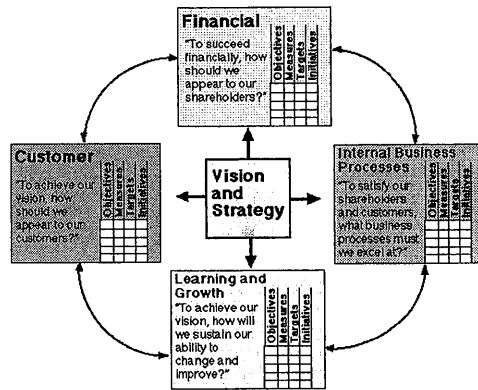
الافرار بالعائد الاجتماعي من الاستثمار والطرق البسيطة

القبول بصعوبة التحدي

تبني عدم قابلية القياس

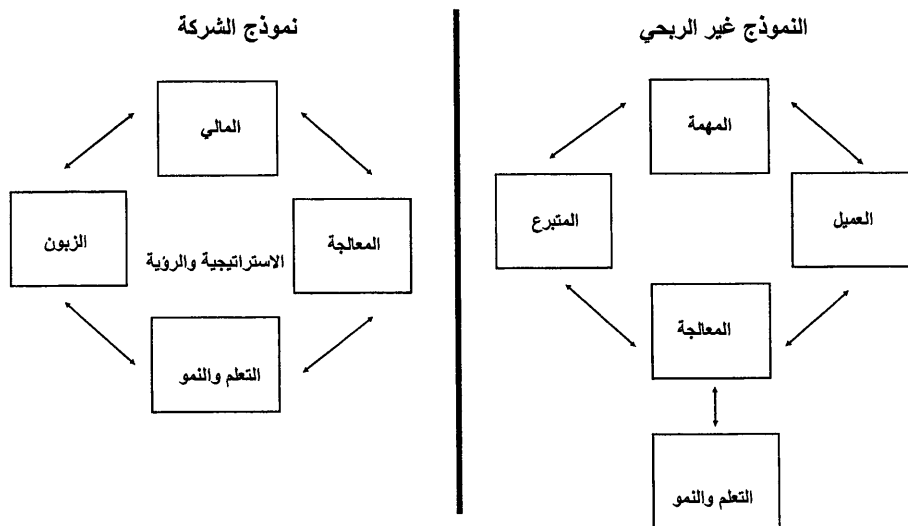
ايجاد طريقة تناسب عالمك وخبراتك

بطاقة النقاط المتوازنة: حل بسيط لمشكلة معقدة



- عبارة عن أداة تقترح ان للاداء ابعاد ومعاني متعددة
- تم تبنيها من قبل المؤسسات غير الربحية من قطاع الشركات حيث تبنتها هذه الشركات بسرعة
- تركز على ما هو اكثر من القياس المالي للاداء واطافة العملاء والتعلم والنمو ومعالجة الاراء الداخلية

بطاقة نقاط كيبلان ونورتون المتوازنة



تحديات التطبيقات

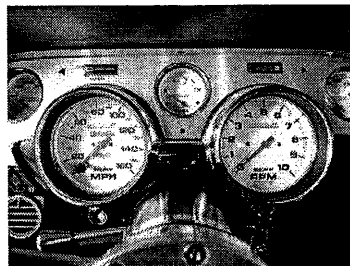
- تمت اضافة العمل الى النموذج غير الربحي ولكن لا تبدو امكانية القياس واضحة
- تمت ازالة القياسات المالية من النموذج غير الربحي ولكنها بحاجة الى اعادة النظر
- ربما كان عسيراً ومكلفاً تتبع المتبرعين ووجهات نظر المستفيدين

بدء تشغيل بطاقات تسجيل النقاط الخاصة بك

- استخدم المنتجات والنتائج المختارة من النموذج المنطقي لتحديد المهمة الرئيسية او مؤشرات التأثير الاجتماعي
- اختر رقما صغيرا من المؤشرات والنسب الاجتماعية الهامة
- حدد مجموعة معينة من القياسات ذات الصلة بالحوكمة والتطوير المهني للموظفين وتوظيف المتطوعين
- فكر في مؤشرات الجودة الرئيسية

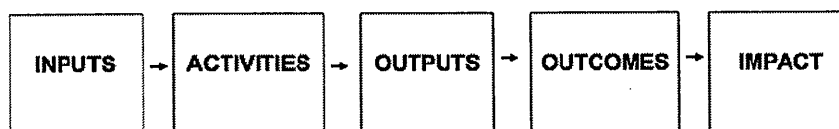
العناصر الرئيسية للوحة القيادة للاعمال الاجتماعية

- التأثير الاجتماعي
- الاستمرارية المالية
- رضى الشركاء
- الجودة



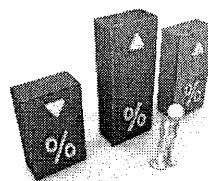
قياس التأثير الاجتماعي

- النموذج المنطقي هو الخطوة الاولى في تعريف القياسات الرئيسية التي تقدم المعلومات بخصوص تحقيق التأثير الاجتماعي



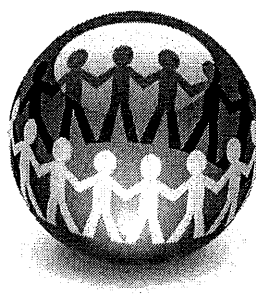
القياسات المالية

1. قياسات الربحية
2. النمو
3. السيولة
4. الخطورة المالية
5. الفعالية
6. تنوع المصادر



قياس قناعة الشركاء

1. العملاء والزبائن
2. الممولين الخاصين والنظاميين
 - المتبرعين الافراد
 - المؤسسات
 - الشركات
 - الممولين الاتحاديين
3. المنظمات الشريكة (السعة التشغيلية)
4. الموظفين
5. اعضاء مجلس الادارة
6. المتطوعين



مؤشرات الجودة

- هل الانظمة التشغيلية جيدة؟
- ما هي نسبة الخطا؟
- ما هي القياسات التي تروي قصة الجودة؟
- ما هو الشيء المناسب للمؤسسة من الناحية التشغيلية؟ ما هي الجوانب التي تتطلب التطوير؟

خلط ومواءمة القياسات

- ما هي القياسات الملائمة لمؤسستي ؟
- ما هو الشيء المفيد بالنسبة لي؟
- هل انا بحاجة الى 3 ام 4 ام 5 مجموعات؟
- كيف احدد اولوياتي عند اختيار القياسات؟

الأفراد					
الهدف 2008			الهدف 2007		
الموظفين ومجلس الإدارة			التعلي		
# أعضاء مجلس الإدارة الجدد			# أعضاء مجلس الإدارة الحاليين		
# أعضاء مجلس الإدارة العاملين			# موظفي الرعاية الصحية		
نسبة عائد الموظفين			مستوى الرضى عن وظيفة المعالج		
% of Staff working towards an advanced counseling certification					

AARP Consolidated Dashboard: 2005 Measures of Success									
Member Value					Financial				
Receipts: 2nd- and 3rd-year AARP members are defined as regular contributors and pay a unique fee for their dues.					AARP will ensure that financial resources are available to address strategic priorities while available. This will include an increased and diversified base of revenue, cost savings and increased productivity.				
Number of Inquiries and Calls					Consolidated AARP Budget				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				
2004 Actual 2005 Goal 2006 Goal					Revenue (Total) Expenses (Total) Net Income				

Financial			Community		
	2008	2009		2008	2009
Cash			Board Retention		
KPI: Cash Balance Positive			KPI: No open seats		
Capital			Staff retention		
KPI: Capital Capped On Budget			KPI: No unwanted departures		
Budget			Parent Retention		
KPI: Positive VOP to Budget			KPI: No unwanted departures		
Academic			Volunteer Presence		
			KPI: 100% of volunteer needs met		
Standard Testing			Growth		
KPI: Exceed private school scores				2008	2009
School feedback			Enrollment		
KPI: No negative High school feedback			KPI: attendance at 90% capacity		
Technology			Inquiries		
KPI: No issues (septon, technology retraining)			KPI: 15 inquiries per month		
Spiritual Life			Admissions/Retention		
KPI: positive Catholic presence and feedback			KPI: Maintain net zero change in enrollment		
Advancement			Marketing		
			KPI: Execution of marketing plan		
Key Donor Engagement			Strategic Plan		
KPI: Touch Top 15 monthly				2008	2009
Donor Activity			Board Engagement		
KPI: Activity plan on track			KPI: Update/Working the plan?		
Gift Progress			Staff Engagement		
KPI: Variance to Plan			KPI: Update/Working the plan?		
			Community Engagement		
			KPI: Update/Working the plan?		

ابدأ استخدام بطاقات تسجيل النقاط الخاصة بك

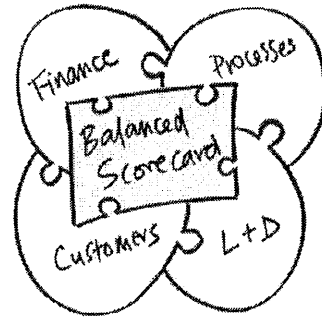
- استخدم المخرجات والمنتجات المختارة من النموذج المنطقي لتحديد المهمة الرئيسية أو مؤشرات التأثير الاجتماعي
- اختر رقما صغيرا من المؤشرات والنسب المالية الرئيسية
- حدد مجموعة محدودة من القياسات ذات الصلة بالحوكمة والتطوير المهني للموظفين ومساهمة المتطوعين
- حدد المؤشرات الرئيسية لجودة التشغيل

اين نحن اليوم؟

- ركزت بطاقات التسجيل على الابعاد المتعددة للاداء غير الربحي الا ان التحديات ما زالت ماثلة في:
 - التواصل مع النماذج المنطقية
 - التكيف مع متطلبات المؤسسة
 - الالتزام بالوقت والاموال لجمع البيانات
 - التنفيذ بشكل متساوي عن طريق مناظير في السياق غير الربحي
 - الالتزام بالبساطة

بطاقات التسجيل، الخلاصة

- وسيلة ممتازة لتركيز انتباه مجلس الادارة والمدير التنفيذي حول المسائل
- وسيلة غير جيدة بسبب التماثل بين الدقة واجراءات المهمة المالية
- ما زالت نقطة الانطلاق جيدة للشروع في قياس الاداء



businessballs.com