

العجز في الميزانيات وإدارة أساليب زيادة الموارد في المكتبات الجامعية

د/ طارق محرم

مدير مكتبة الجامعة البريطانية في مصر
tmehrem@bue.edu.eg

المستخلص

يتناول البحث مكونات ميزانية المكتبات الجامعية باعتبارها العمود الرئيسي الذي تقوم عليه المكتبات وما تشمله من عناصر مثل البنية التحتية والكوادر البشرية التي تقوم بالتشغيل والبرامج الآلية التي تقوم بإدارة المكتبة والمحتوى التعليمي الذي يدعم العملية التعليمية والأثاث والأجهزة، وما يمثله تناقص الميزانيات من تأثير على المنظومة ككل حيث أنها ليست مبنى ذاتي التشغيل. وقد كانت مشكلة تناقص الميزانيات من أهم التخوفات لدى أخصائي المكتبات في العالم كما جاء في تقرير الإفلا في عام 2018، ومن هنا كان لا بد من إيجاد الحلول لمثل هذه التحديات حتى تستمر المكتبات في أداء عملها بكفاءة. وقد طرح البحث أحد هذه الحلول وهو زيادة الموارد المالية عن طريق اللجوء إلى الرعاية الذين يؤمنون برسالة المكتبة ولديهم القدرة على دعمها والتبرع لها سواء في المصادر التعليمية أو الأجهزة أو الأثاث...إلخ، وما يتضمنه جمع التبرعات من طرق الاستعداد لها وكيفية الحصول عليها والدوافع التي تجعل المتبرع يقوم بذلك وكيف يمكن حشد الدعم للحصول على التبرعات ودور وسائل التواصل الاجتماعي في ذلك، وأنواع حملات التبرع وكيفية كتابة خطاب الحصول على تمويل من المتبرع. ويستعرض البحث أيضا بعض وسائل التمويل البديلة مثل تقديم الخدمات بمقابل مادي أو تأجير مساحات من المكتبة أو فرض غرامات على تأخير الكتب أو تقديم الاستشارات الفنية أو تدريب أخصائي وطلاب المكتبات.

الكلمات المفتاحية: جمع التبرعات - زيادة الموارد - المكتبات الجامعية

تمهيد

طرحت الإفلا في اجتماعها السنوي عام 2018 نتائج استقصاء شامل تم في ستة مناطق في العالم هي: أفريقيا، آسيا وأوقيانوسيا، أوروبا، أمريكا اللاتينية ودول الكاريبي، الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وأمريكا الشمالية، وذلك في إطار تكوين رؤية عالمية للعام 2030، وجاءت نتائج التصويت الإلكتروني كاشفة على أن التخوف من التمويل والاستثمار في المكتبة يمثل أهم التحديات التي تواجهها مؤسسات المعلومات على مستوى العالم (IFLA, 2018).

وتعد الميزانيات واحدة من أهم دعائم وجود المكتبة ذاتها، حيث أنه من خلالها يتم تعيين الأخصائيين الذين يقومون بعملية التشغيل، ويتم توفير البرامج الآلية التي تدير المنظومة، ويتم توفير المواد التي يعتمد عليها الطلاب والأكاديميون ويتم توفير الأثاث والأجهزة ويتم عمل الصيانة اللازمة، فهي في النهاية ليست مبنى ذاتي التشغيل، ومن هنا فإن تناقص الميزانيات في المكتبات يعتبر من أهم التحديات التي من الممكن أن تواجه ليس فقط خدمات المكتبات بل ووجود المكتبات ذاتها، ومن هنا كان لا بد من محاولة إيجاد البدائل والحلول لمثل هذه التحديات. من هذه الحلول اللجوء إلى الرعاية الذين يؤمنون برسالة المكتبة ولديهم القدرة على دعمها والتبرع لها سواء في المصادر التعليمية أو الأجهزة أو الأثاث كإحدى وسائل زيادة موارد المكتبة.

أولاً: ميزانية المكتبة

1. عناصر الميزانية وخفض الإنفاق

تتكون ميزانية المكتبات الأكاديمية الحديثة من بنية تحتية قوية، ونظام آلي يدير عمليات المكتبة، ومصادر إلكترونية ومطبوعة (أقله حتى الآن)، ومجموعة من البرامج الإلكترونية (حسب الاحتياج)، وموظفين (لا يتم إدراج هذا البند في الكثير من المكتبات الأكاديمية في مصر)، وأجهزة ومعدات وأثاث مع توفير البرامج التدريبية اللازمة للموظفين. هذه الاحتياجات قد تتكلف مبالغ كبيرة من الأموال إذا تم شراؤها وفي نفس الوقت فهي أساسية لتكوين المكتبة، وبالتالي فإن وجود نقص بها سوف يؤدي إلى نقص في جودة الخدمات المقدمة، ولكن من الممكن التوفير في بعض من هذه المكونات مع الحفاظ على جودة الخدمة إذا تم استخدام المصادر

المفتوحة في بعضها (مع ملاحظة أن استخدام هذه المصادر يحتاج بالضرورة لمورد بشري يتقن التعامل التقني معها بهدف ضمان عمليات الصيانة المستمرة لها)، ومن هذه المكونات:

1/1 المصادر الإلكترونية والمطبوعة

وفر مشروع بنك المعرفة المصري الذي تبنته الحكومة المصرية على المكتبات الجامعية (والمكتبات بشكل عام) مبالغ طائلة كانت تضيف على الميزانية أعباء هائلة، وبمنظرة سريعة على ما تم توفيره عند مكتبة الجامعة البريطانية، مثلاً، سنجد أنه تم توفير ما يقارب المليون ونصف مليون جنيه مصري في ثلاثة فقط من كبرى قواعد البيانات هي Science Direct, IEEE & Springer (ميزانية مكتبة الجامعة البريطانية أعوام 2017/2016 و 2018/2017)، كما أن وجود عدة مواقع إلكترونية توفر كتباً مجانية بشكل رسمي وفي مختلف التخصصات قد ساعد كثيراً في التوفير في ميزانية المصادر الإلكترونية، ومن هذه المواقع: Open Textbook Library, Open Stacks, Saylor Academy Open Textbooks, Lyryx Learning, BC Campus Open Textbooks.

أما بالنسبة للمكتب المطبوعة فالاتجاه العام السائد الآن (أقله في مكتبة الجامعة البريطانية) هو الاتجاه شيئاً فشيئاً ناحية الكتب الإلكترونية، ويمكن توفير ميزانية بسيطة للمكتب المطبوعة (بعد التأكد من عدم وجود نفس العنوان أو عدم وجود بديل مناسب في المواقع التي تم ذكرها)، كما يمكن تلقي الإهداءات بعد فرزها لاختيار الكيف وليس الكم.

1/2 البرامج والنظم الآلية

يعد النظام الآلي في المكتبات الحديثة هو جزء أساسي من عملية التشغيل بها، حيث يدير العمليات الخاصة بالإعارة وحسابات المستفيدين والتزويد والفهرسة ويوفر التقارير المطلوبة بشكل آلي، وحيث أن الأنظمة الآلية التجارية تكلف مبالغ كبيرة من المال عند شرائها وأيضاً في تكلفة صيانتها السنوية، فإن استخدام النظم الآلية مفتوحة المصدر كان هو الحل المناسب لمعظم دول العالم النامي، ومن أشهر هذه النظم في مصر نظام "كوها" مفتوح المصدر الذي يستخدم في معظم المكتبات الأكاديمية الخاصة ولا يكلف ثمناً لشرائه بل مبلغاً سنوياً لصيانتة تدفع لإحدى الشركات الموجودة بمصر، وهي بالتأكيد لن تكلف ما سوف تتكلفه صيانة الأنظمة التجارية، كما يمكن إنشاء مستودع رقمي للجامعة عن طريق برنامج D space مفتوح

المصدر، أما بالنسبة للبرامج التي تفيدي في إنشاء موقع إلكتروني بشكل مجاني، فتوجد بعض البرامج مثل Word Press, Joomla & Drupal.

1/3 الموظفين وتدريبهم

يعد الموظفون وإدارتهم المحرك الأساسي لتشغيل المكتبات أيا كان نوعها، وهم القادرون على إنجاح أو إفشال أي مكتبة أو أي مؤسسة بشكل عام، وسوف نجد أن هناك بعض المكتبات تدرج مرتبات موظفيها ضمن ميزانية المكتبة (خاصة في المكتبات الأكاديمية الكبيرة بالخارج مثل مكتبة جامعة ماكجيل بكندا (McGill library annual report, 2017) ، والبعض الآخر لا يضمها حيث أنها تكون جزءا من ميزانية الجامعة مثل مكتبة الجامعة البريطانية في مصر، وفي جميع الأحوال فإن قرار ضم مرتبات الموظفين ضمن موازنة المكتبة أو الجامعة هو قرار يخص سياسات كل جامعة، ومن وجهة نظر الباحث فإنه يوجد دائما جانبا إيجابيا وآخر سلبيا لكل طريقة، فمن الناحية الإيجابية فإن عدم إدراج مرتبات الموظفين ضمن موازنة المكتبة لا يضع المكتبة تحت ضغط كبير موازنتها أمام الإدارة العليا للجامعة خاصة إذا كان عدد موظفيها كبير أو لديها موظفين من ذوي الخبرة الذين عادة ما يتقاضون مبالغ أكبر من أقرانهم ذوي الخبرة الأقل. ومن الناحية السلبية فإن عدم إدراج مرتباتهم ضمن ميزانية المكتبة قد يفقد المكتبة المرونة اللازمة لأي تعديل قد يطرأ في الاحتياجات أو تخصيص المكافآت.

ويرى الباحث أن الموظفين هم من أهم عناصر المكتبة (إن لم يكن أهمها)، لذا فإن تنمية قدراتهم بشكل مستمر سوف يضمن جودة العمليات والخدمات ويخلق جوا مريحا ومثمرا بالعمل مما يساعد على بقائهم لفترة طويلة بالمكتبة التي يعملون بها وبالتالي يتم توفير ما سوف تتكبد الميزانية حال خسارة موظف مدرب وذو خبرة وتعيين موظف جديد. وحيث أن معظم المكتبات الأكاديمية الخاصة في مصر لا تدرج مرتبات موظفيها ضمن ميزانياتها فإن ما يمكن إدراجه في الميزانية هو تطوير مهارات الموظفين، ومن حسن الحظ وجود بعض المواقع الإلكترونية التي تقدم عددا من برامج التطوير لأخصائي المكتبات باللغة الإنجليزية بشكل مجاني مثل: Idaho State Library ABLE, Web Junction, Coursera, Texas State Small Library Management Program, Research Data Management Librarian Academy & Library Developments. وبالطبع فإن هذا لا يعني عدم وجود مصاريف للتطوير قد لا تتيحها المواقع المجانية ولكن لا شك أن هذا سوف يقوم بالتوفير في هذا البند.

ثانياً: أساليب زيادة الموارد لمواجهة تحدي نقص الميزانيات

1. جمع التبرعات

أصبح جمع التبرعات وتلقي الهبات بالخارج جزءاً هاماً من الدعم الذي تتلقاه المؤسسات الأكاديمية للاستمرار في عملها وأصبحت هناك وظائف خاصة بذلك تحت مسمى "التطوير" Development. وقد توسع جمع التبرعات لزيادة الموارد في التعليم العالي في الولايات المتحدة منذ عام 1990 بشكل كبير، وذكر تقرير حديث يتضمن 400 جامعة خاصة وحكومية ويرصد تحليلاً للتبرعات في الثلاثين عاماً الأخيرة، أن المكتبات الأكاديمية كانت التبرعات بها هي الأقل نمواً خاصة في السنوات العشر الأخيرة مقارنة بالأقسام الأخرى مثل الأقسام الأكاديمية والموظفين والأبحاث والخدمات العامة والطلبة (Shaker & Borden (as cited in Dilworth & Heyns, 2020).

1/1 الاستعداد قبل طلب التبرع

من المهم أن يكون هناك استعداداً جيداً قبل الدخول في هذا المضمار، وتوجد عدة اعتبارات يجب أخذها في البداية وهي على الترتيب:

- وجود خطة استراتيجية تدعم طالب التبرع في التأكد من توافق أهداف المؤسسة الطالبة سواء كانت المكتبة ذاتها أو المؤسسة الأم (الجامعة) مع شروط الجهة المانحة، وهنا يجب أن تكون أهداف المكتبة واضحة تماماً ومنبثقة من أهداف المؤسسة الأم.
- تقييم للاحتياجات: وهي بدورها تنقسم إلى جزئين:
 - احتياجات المكتبة: يجب قبل البدء في البحث عن التمويل معرفة أولويات احتياجات المكتبة نظراً لأن ذلك يستلزم جمع معلومات عن تلك الأولويات من كل قسم من أقسام المكتبة وبالطبع فإن تلك الأولويات تختلف من قسم لآخر وهنا يأتي دور الإدارة العليا بالمكتبة في المفاضلة بين تلك الأولويات وترتيبها بحسب رؤيتها وخططها الاستراتيجية، وهنا قد يفيد توزيع استقصاء بسيط على الموظفين في جمع تلك البيانات.
 - احتياجات المستفيدين: فالكثير من الممولين يهتمون أكثر باحتياجات المستفيدين من خدمات وبرامج.

- الشراكات: بعد المرور بالخطوتين السابقتين، يجب معرفة أفضل الإدارات التي قامت بتجربة مماثلة للشراكة معها، فأى مشروع يمكن تنفيذه بشكل أفضل بوجود تعاون مع جهة أخرى خاصة إذا كانت الأهداف متقاربة.
- ملخص المشروع: يجب محاولة تلخيص المشروع المطلوب تمويله في فقرة واحدة أو بعض الجمل القليلة مع وضوح ما هو مكتوب لمن سيقراه.
- التقييم: حيث يجب تحديد الكيفية التي سيتم عن طريقها معرفة ما إذا كان ما تم القيام به صحيحاً أم لا؛ فالقدرة على تقييم الأثر المحتمل للمشروع المقدم هو جزء أساسي من طلب التمويل حيث أنه سيوفر الكثير من وقت مقدم المشروع والتمويل خاصة إذا تم عمل هذا التقييم بشكل جيد.
- الاستدامة: الخطوة الأخيرة للاستعداد لطلب التمويل هو خلق خطة مستدامة؛ فالقليل من الممولين يكون مهتماً بتمويل مشروع ما إلى أجل غير مسمى ويرغبون في معرفة مستقبل مساهماتهم الأولية في استمرار المشروع من عدمه، لذا فقبل البدء في مخاطبة الممول يجب الوضع في الاعتبار كيف سيستمر المشروع حال الحصول على الاعتمادات الأولية: هل سيتم إدراج المشروع ضمن خدمات المكتبة الحالية؟ هل هناك نية لخلق شراكة تعاونية تحقق الاكتفاء الذاتي من خلال مساهمات الأعضاء؟ وهل المنح المتاحة مستمرة للبرامج المستقبلية؟ (Maxwell, 2014).

1/2 خطوات الحصول على التبرع

- بعد الاستعداد لطلب التبرع تبدأ خطوات الحصول عليه وهي:
- التعرف على المتبرعين Identify donors: وهي مرحلة جمع وتحليل المعلومات عن الشخص أو المؤسسة التي سيتم الذهاب إليها وما سيتم طلبه، ويكون البحث إما بالمتبرع أو بمشروع معين يتطلب تمويلاً ومن ثم البحث عن من يهتم بمثل هذه المشروعات.
 - بناء العلاقات مع المتبرعين Cultivating: وهي تعد أطول مرحلة في المراحل الأربعة، وتتم من خلال الرسائل أو الاتصال أو وجهاً لوجه ومعرفة اهتماماتهم وشغفهم وما يحفزهم ليقوموا بالدعم وكيف يمكن وضع هذه الاهتمامات ضمن أهداف المؤسسة الطالبة، وكيف يمكن دمج أولويات المؤسسة باهتماماتهم، وتعد هذه المرحلة تجهيزاً لهم لتقديم الدعم.

- طلب الدعم Soliciting: وتتم هذه المرحلة أيضا إما من خلال الرسائل أو الاتصال أو وجها لوجه (وهذه الأخيرة تحديدا إذا كان الدعم المطلوب كبيرا)، ويجب الاستعداد والاستيعاب لأي نوع من الإجابات، فقد يأتي الرفض ولكنه ليس رفضا قاطعا ربما لأن الوقت ليس ملائما مثلا، أو لأن الممول مهتم بالمساعدة ولكن ليس لهذا المشروع، أو لأن المبلغ المطلوب كبير ومن الممكن المساهمة بمبلغ أقل. وقد تأخذ الإجابة وقتا طويلا يصل لعام كامل.
- الإشراف Stewardship: وهي تعني بشكر وتقدير المتبرعين وإثبات أن التبرع قد تم صرفه حسب رغبتهم وإظهار مدى التأثير الذي أحدثه هذا التبرع في المؤسسة سواء كانت المكتبة أو الجامعة، ومن ثم استكمال تقوية العلاقات معهم (University of California, 2021).

1/3 حملات التبرع Campaigns

توجد أنواع مختلفة من حملات التبرع منها:

- الحملات السنوية Annual Campaigns: ويتم تنفيذها خلال العام سواء المالي أو الميلادي، وهي تختص بطلب الدعم البسيط من خلال الاتصال التليفوني أو البريد.
- برنامج العطاء الضخم Major Giving Program: وهي تعتمد على العطايا الضخمة التي تتطلب عدة أعوام ليتم تنفيذها (من 3-5 سنوات).
- حملات العطاء المخطط لها Planned Giving Campaigns: وهي تتطلب تخطيطا مسبقا لما سيتم الصرف فيه ويكون الاعتماد فيها على الوصايا أو الاستثمار، ولا يتم الشعور بتأثيرها إلا في المستقبل.
- حملات رأس المال Capital Campaigns: وهي خاصة بالمشاريع الكبيرة خاصة المباني وتتطلب عدة أعوام لتنفيذها.
- الحملات الشاملة Comprehensive Campaigns: وهي تستمر لمدة زمنية محددة ويتم فيها احتساب كل هدية تأتي شاملة العطايا السنوية والمخطط لها والضحمة، والمقصود منها هو إعطاء الإحساس بمدى أهمية عطاء الممولين خلال فترة زمنية محددة وإلهامهم ليكونوا جزءا من مشروع كبير.
- الحملات الخاصة بالهبات Endowment Campaigns: وهي تستخدم صندوق الهبات لمصاريف التشغيل في الأغلب (University of California, 2021).

وفي مصر فإن الأمثلة الخاصة بتمويل المكتبات قد لا تذكر إلا في بعض الحالات الخاصة، وحسب علم الباحث فقد حدثت في بعض المكتبات العامة الكبيرة (مثل مكتبات مصر العامة وجمعية الرعاية المتكاملة) وقليل جدا من المكتبات الأكاديمية بالجامعات الخاصة (مثل مكتبة الجامعة الأمريكية)، كما حدثت لبعض المؤسسات التعليمية (مثل جامعة زويل) وكان الاعتماد الأساسي بها على حشد الشخصيات العامة الشهيرة وعلى توصيل رسالة المنفعة العامة. كما أنها تحدث بشكل دوري في مجال المستشفيات الخيرية التي لا تهدف إلى الربح. ويرى الباحث أن وجود إدارة بالجامعة أو المكتبة خاصة بطلب التبرعات لهو شيء هام حيث أن المؤسسات التي تقدم الدعم موجودة ولكنها بحاجة للبحث والمثابرة وإيجاد الطرق المناسبة للإقناع، ومن أمثلة هذه المؤسسات:

- ALA Grants <http://www.ala.org/awardsgrants/awards>
- Bill and Melinda Gates Foundation
<https://www.gatesfoundation.org/what-we-do/global-development/global-libraries>
- Chronicle of Philanthropy Deadlines (RFPs)
<http://philanthropy.com/deadlines/>
- TechSoup <http://www.techsoup.org/libraries>
- United Nations – Grant Programs for Libraries
<http://www.un.org/depts/dhl/sflib/libmgnt/grants.htm>

1/4 دوافع العطاء Motivation of giving

- تختلف دوافع العطاء من شخص لآخر، منها:
- المساعدة في الأوقات الصعبة أو الطارئة مثل حدوث الزلازل أو الحرائق مثل ما حدث وقت زلزال مصر عام 1992.
 - الانتماء لمجموعة يشجعونها مثل فريق كرة قدم مثلا أو نادي معين.
 - الإحساس بأنهم يفعلون شيئا قد يصنع الفارق مع الغير، مثل إهداء أجهزة كمبيوتر لمكتبة مثلا.
 - تبني شخصية رياضية أو علمية وإعادة.

- رد الجميل لمؤسسة كانت تعلمهم أو ترعاهم مثلاً.
- الحصول على مقابل مثل الدعاية أو ذكر اسمهم على مبنى أو قاعات أو مجموعة من الكتب.

1/5 وثيقة حقوق المتبرعين The Donor Bill of Rights

يعتمد العطاء على العمل التطوعي والمشاركة من أجل الصالح العام وجودة الحياة، ومن أجل أن يضمن ويثق المانحون في هدف المؤسسات الغير هادفة للربح التي تطلب الدعم، فقد قامت عدة مؤسسات بالولايات المتحدة هي: رابطة جامعي التبرعات Association of Fundraising Professionals وجمعية الرعاية الصحية الخيرية The Association for Healthcare Philanthropy ومجلس دعم التعليم The Council for Advancement and Support of Education ومعهد العطاء The Giving Institute قامت بإصدار هذه الوثيقة والتي تتضمن حقوق المتبرعين التالية:

- أن يتم إبلاغ المتبرعين برسالة المؤسسة، والطريقة التي تنوي استخدام الدعم فيها ومدى القدرة على تحقيق ذلك بكفاءة.
- أن يتم إعلامهم بهوية مجلس الأمناء، وأن يقوم هذا المجلس بدوره في الممارسة الحكيمة لمسئوليات الإشراف.
- إمكانية النفاذ إلى القوائم المالية الحديثة للمؤسسة.
- التيقن من أن تبرعاتهم سوف يتم استخدامها من أجل الأغراض التي طلبت من أجلها.
- الحصول على التقدير المناسب.
- التيقن من أن معلومات التبرع سوف يتم التعامل معها بالاحترام المطلوب والسرية التي يوفرها القانون.
- أن تكون العلاقة بين ممثلي المؤسسة والمتبرعين في الإطار المهني.
- أن يتم إعلامهم ما إذا كان الذين يطلبون التبرع هم متطوعين أو موظفين بالمؤسسة أو محامين.
- أن يكون لديهم الخيار في حذف أسمائهم من قائمة المراسلات التي قد تشارك فيها المؤسسة مع آخرين.
- الحرية في طرح الأسئلة وتوقع أن تأتي الإجابات بشكل سريع وصادق (Association of Fundraising Professionals, 2021).

1/6 حشد الدعم Library Advocacy

يجب قبل البدء في حشد الدعم لزيادة الموارد المالية للمكتبات الوضع في الاعتبار بعض النقاط الرئيسية؛ منها تحديد الشخص أو الجهة التي سيتم التوجه إليها، ومعرفة الطريقة المناسبة التي سيتم اتباعها في عملية الإقناع ومن الشخص الذي سيقوم بذلك. إن معظم برامج الدعم تبدأ بإنشاء مجموعة خاصة بالدعم، وهي عادة ما تكون في صورة مجموعة أصدقاء للمكتبة أو الأشخاص الذين يستطيعون التأثير على التمويل السنوي، وهذه الطرق أساسية لرفع مستوى ظهور المكتبة داخل وحول مجتمع الحرم الجامعي ولإيصال الرسالة للمجتمع الأكاديمي بأنه من الممكن جمع التبرعات من أجل توفير احتياجات المكتبة. وبمجرد أن تكون المكتبة قد كونت مجموعة من الداعمين لها (وقد يأخذ هذا عدة سنوات)، فإن الخطوة التالية تكون في التأكد من استمرار ولاء هذه المجموعة وتنمية شعورهم بالالتزام تجاه المكتبة وذلك بوجود عطاء سنوي بشكل مستمر (Martin, 2000).

ومن أجل نجاح جمع التمويل يجب أن يتم تصدير صورة إيجابية للمكتبة تجاه المصادر المحتملة للتمويل سواء الأفراد أو المؤسسات، حيث يهتم الرعاة عادة بتمويل المشاريع التي تبشر بالنجاح والاستمرارية حتى بعد انتهاء التمويل. كما يجب أيضا الوضع في الاعتبار المكتبات المنافسة التي تطلب التبرعات وبالتالي يجب وضع خطة تسويقية توضح فيه المكتبة ما تتميز به عن غيرها، ومن أجل هذا تقوم الكثير من المكتبات الأكاديمية خاصة الكبيرة منها بالخارج بتخصيص شخص يعمل بدوام كامل للقيام بهذا العمل حيث يكون مسئولاً عن الاجتماعات والاتصالات ووضع الأجندة واقتراح الأفكار وتنفيذ الخطط والضغط من أجل تحقيق المبادرات ومراقبة النتائج، أي أنه بشكل عام يقود هذه العملية. وقد يقودنا هذا إلى التساؤل حول عدم وجود مثل هذه الوظيفة داخل معظم المكتبات الجامعية المصرية الخاصة وإن وجدت فهي موجودة في القليل فقط من الجامعات (مثل الجامعة الأمريكية بالقاهرة) وهي التي تتولى عمليات طلب المنح لجميع الإدارات بما فيها المكتبة، وربما تكمن الإجابة في عدم وجود هذه الثقافة في مصر بعد وعدم وجود الانتباه الكافي بما يمكن أن يحدثه التبرع في زيادة خدمة من خدمات المكتبة تفيد الباحثين مثل أن يتم التبرع لاقتناء مجموعات خاصة ونادرة أو التبرع لتجهيز مكان خاص بهذه المجموعات.

ويعتمد جمع التبرعات بشكل أساسي على بناء العلاقات وبالتالي فمن الممكن أن يتولى ذلك (في المكتبات التي ليس لديها شخص متخصص لهذه الوظيفة) موظفي أقسام خدمات المعلومات بصفة عامة على اعتبار أنهم هم الأكثر تعاملًا بمصادر جمع التبرعات المحتملين وبصفة خاصة أخصائي المكتبات المتخصصين في موضوع محدد Subject Librarians مثل المتخصصين في الهندسة مثلاً، فهم سيكونون أفضل من يبدأ حواراً مع خريج ناجح مهتم بتجهيز مهندسي المستقبل مثلاً، وأخصائي المكتبات الذين يعملون في المجموعات الخاصة سوف يكونون أفضل من يظهر مواداً نادرة للمتبرع المهتم بالإنسانيات.

ومن أساليب التمويل الإضافية أيضاً التمويل الداخلي بافتراض أن المؤسسة أو الجامعة تسمح بأن تقوم المكتبة بالاحتفاظ بالدخل الذي تحصل عليه، وسوف نجد أن هناك بعض الجامعات التي لا تسمح بذلك، وبعضها يسمح بأخذ جزء منه والقلّة منها تسمح بالاحتفاظ به كله. ومن ضمن مصادر التمويل الداخلي للمكتبة أيضاً بيع ما هو مكرر لديها أو الإهداءات والعطايا الغير مرغوب بها، كما توجد بعض المكتبات التي تفرض غرامات على مخالفة التعليمات أو على إتلاف أو ضياع المواد. ومن مصادر الدخل الإضافية أيضاً إيجار الخزانات ورسوم التصوير أو تحصيل إيجار من مقهى لديها.

إن بناء العلاقات هو مفتاح النجاح لمن يرغب في جمع تمويل من الرعاة، وسوف نجد أن الإهداءات الكبيرة التي تأتي عادة ما تكون نتيجة لعلاقات طويلة الأمد مبنية على الاحترام والثقة، وإذا كان الممول فرداً فهذا يعني تواصل اجتماعياً في جلسات مختلفة بعضها يكون له علاقة بجمع التمويل، وبالنسبة للمؤسسات فهذا يعني مشاريع ناجحة حققت النتائج المرجوة (Evans & Greenwell, 2018).

إن تشجيع الرعاة على الدعم ومساعدتهم على رؤية ما سيحققه دعمهم هو جزء أساسي من عملية النجاح، كما أن قدرة أخصائي المكتبات على التفاوض والتحدث بوضوح وإظهار ما تقدمه المكتبة لإفادة الآخرين ومدى أهمية وجودها في تنمية ونجاح المستفيدين والتحدث بشكل فعال وبعفوية هي مهارة قد لا تتوفر بشكل طبيعي عند كل أخصائي المكتبات ولكن يمكن تنميتها بالتدريب، كما أن التقدير وإظهار العرفان للرعاة من شأنه أن يحافظ على العلاقات الطيبة ويشجعهم على العطاء المستمر في المستقبل، وحتى أكثر الرعاة تواضعاً يرغب في معرفة

أن دعمه قد تم استخدامه بشكل جيد وان تبرعه محل تقدير، كما أن المتابعة معهم بشكل منتظم من أجل الحفاظ على العلاقات الإيجابية مع إبلاغهم بمدى الفرق الذي أحدثته هداياهم ودعمهم سوف يكون له تأثير كبير في حماسهم للمساعدة في التطوير مستقبلا، ومن الممكن إظهار هذا التقدير إما بشكل علني لمن يفضلون ذلك وإما بشكل خفي لمن يفضلون أن يظلوا مجهولين، ولكن مجرد إرسال رسالة من أخصائي المكتبة أو المحادثة معهم عن مدى الفرق الذي أحدثته تبرعهم سوف يكون له أثر طيب (Doan & Morris, 2012).

ومن أجل معرفة مدى أهمية جمع التبرعات بالمكتبات، فقد قام مدير مكتبة Williard Mariott في عام 2014 بتغيير المسعى الوظيفي والمهام الوظيفية لمنصب مدير العلاقات الخارجية الذي تقاعد وكانت مهامه تتركز في العلاقات العامة والاتصالات والتسويق وأنشطة التطوير، ووضع مسعى جديد للمنصب هو "مدير التطوير" Development Director وأصبحت المهام الوظيفية تتركز في جمع التبرعات للمكتبة، كما اشتمل التوصيف الوظيفي على العمل مع الفريق للتعرف والتشجيع واجتذاب الهدايا (Whitchurch & Comer, 2016).

وبنظرة عامة على الإهداءات والعطايا في الولايات المتحدة، سوف نجد أنه تم إعطاء وتوزيع ما يقارب 358.38 بليون دولار العام الماضي من فئات الأفراد بنسبة 72%، والمؤسسات بنسبة 15%، والوصايا/ الميراث بنسبة 8%، وأخيرا الشركات بنسبة 5%. هذا وقد ذهبت هذه العطايا إلى كل من المؤسسات الدينية بنسبة 32%، والتعليم بنسبة 15%، والخدمات الإنسانية بنسبة 12%، والهدايا إلى المؤسسات بنسبة 12%، والصحة بنسبة 8%، والخدمات العامة للمجتمع بنسبة 7%، والثقافة والإنسانيات بنسبة 5% يلما العلاقات الدولية بنسبة 4%، البيئة والحيوانات بنسبة 3%، وأخيرا هدايا لأفراد بنسبة 2% (University of California, 2021).

ويمكن لجمع التبرعات أن يواجه تحديات صعبة في بيئة تعتمد عادة فقط على دعم الخريجين من كلية أو قسم معين، وبدون وجود هذا الدعم سوف ينظر إلى هذه المكتبات على أنها ضعيفة في هذا المضمار. وتوضح كلا من (Dilworth & Henzl as cited in Barlett, 2018) أن جمع التبرعات للمكتبات الأكاديمية هو جزء تكاملي من المهمة الكلية للمؤسسة أو الجامعة، كما أشارت الباحثتان إلى مدى أهمية التعاون مع الإدارات الأخرى في ذلك الشأن.

ويرى بعض الباحثين أن مهارة جمع التبرعات لم تعد مهارة اختيارية للقادة بل أصبحت عنصرا أساسيا لعمليات المكتبة، لذا أصبح على مدراء المكتبات التطوير من مهارات حشد الدعم وجمع التبرعات من أجل مساعدة مؤسساتهم على الازدهار أو حتى تعيين من يمكنهم القيام بذلك. (Kernochan (as cited in Barlett, 2018).

2. خطابات طلب المنح

تتطلب كتابة خطابات طلب المنح أسلوبا تسويقيا منمقا به خليط من كتابة التقارير الفنية وكتيبات المبيعات، فالمؤسسة التي تطلب تمويلا كمنحة تقوم بعرض أوراق اعتمادها وقيمة مشروعها للممول الذي يقوم بالدعم، وإذا كانت عملية طلب المنحة تسير بشكل منافس، فيجب أن يقنع الطلب المراجعين بأن المشروع المطلوب يستحق دعمه أكثر من طلبات المؤسسات المنافسة، لذا من المهم أن يكتب الطلب بأسلوب واضح ومختصر ومقنع (Eberhart & Bayer, 2013).

2/1 محتوى الخطاب

يجب أن يحتوي الخطاب المرسل على الآتي:

- تاريخ المؤسسة
- نجاحات المؤسسة ومصداقيتها
- رؤية المؤسسة وفرصها في إحداث الفارق
- التأكيد على تفرد المؤسسة وتأثيرها
- التأكيد على مدى أهمية ما تقوم به المؤسسة (University of California, 2021)

2/2 أسلوب الكتابة

يجب ملاحظة أن كتابة خطاب طلب المنحة هو وثيقة تسويقية وسط بيئة من المنافسين، يتم فيها "بيع" ما تقدمه المؤسسة وتحتاجه وماهي مؤهلة فيه لواحد أو أكثر من مراجعي المنح، وبما أن أفضل رجال المبيعات هم من يظهرون التعاطف مع عملائهم فيجب كتابة خطاب المنحة مع الوضع في الاعتبار احتياجات من سيقوم بالمراجعة، ومن الممكن تسهيل عملية المراجعة عن طريق الآتي:

- الكتابة بكلمات مباشرة ومنطقية ووضع علامات لكل فقرة والكتابة بشكل واضح لإقناع المراجعين.
- اختيار عناوين جذابة للأهداف والمشروع، فهذا سيجعل المراجعون يرغبون في قراءة المزيد عنه.
- استخدام الجمل الإيجابية والبسيطة والمحددة مع استخدام الجمل الفعلية التي تدل على التنفيذ والثقة مثل: في خلال أسبوع، سوف تقوم المكتبة بعمل المهام التالية...
- عدم استخدام المصطلحات الخاصة بالشخص أو المؤسسة، فلا يجب الافتراض بأن المراجعين يعرفون مسبقا المصطلحات الفنية التي تستخدمها المؤسسة.
- الاتساق في الجمل، فيجب التأكد من أن المعلومات الموجودة في كل جدول ورسم بياني متسق مع سرد الطلب، كما يجب استكمال جميع النماذج بدقة.
- الكتابة للجمهور، أي الكتابة بشكل يمكن أي شخص من القراءة وليس فقط من يقوم بالمراجعة.
- الكتابة بشكل المحادثة، وهذا يعني البعد عن المصطلحات والجمل الطويلة، فهذا يساعد على خلق حس الاتصال الشخصي مع القارئ، ويمكن تخيل مثلا أن الشخص الذي يقوم بكتابة الطلب يتحدث لصديقه ويشرح له عن المشروع.
- الاختصار في الكتابة، فالمراجعون لديهم الكثير من الطلبات ليقوموا بمراجعتها ومن المؤكد أنهم سوف يقدررون هذا الاختصار.
- استخدام الشكل المناسب للكتابة، فإذا لم تكن هناك تعليمات بشكل معين للكتابة، ينصح باستخدام البنت 12 وترك مسافة مزدوجة مع استخدام وجه واحد للصفحة على أن تكون بيضاء مع توفير هوامش مقبولة وترقيم للصفحات.
- استخدام الرسومات والصور التوضيحية والجداول الإحصائية (إذا سمح بذلك) لتدعيم الفكرة (Eberhart & Bayer, 2013).

ومن العوامل الهامة التي تؤدي أيضا إلى نجاح الحصول على تبرع ما هو التركيز على وجود قضية أو سبب مقنع يتم فيه التوضيح بأن رؤية المؤسسة الطالبة للدعم تتلاقى مع اهتمامات الرعاة، ويجب دائما التركيز على النقاط الإيجابية في المؤسسة وليس على الاحتياجات، كما

يجب الابتعاد عن عقلية أن السفينة سوف تتعرض للغرق إذا لم يكن هناك دعم، فاهتمام الرعاة بالتبرع لا يأتي بسبب وجود حاجة ما (فالاحتياجات كثيرة) ولكن يأتي بسبب وجود برنامج يحوز على اهتمامهم مع الإحساس بأن إسهامهم سوف يشكل الفارق. يجب أيضا التدريب على التعريف بالمؤسسة في دقيقة واحدة إذا دعت الحاجة إلى ذلك (مثل مقابلة ممول في مصعد بالصدفة) بحيث يكون الكلام واضحا ومختصرا مثل التعريف بدور الشخص في المؤسسة والتأثير الذي تقوم به المؤسسة ومدى أهمية ما تقوم به في المجتمع، كما يجب التحضير لتنوعات مختلفة من ذلك الخطاب السريع حسب من سيتم لقائه واهتماماته، ويجب الانتباه دائما لطبقة الصوت والتحدث بثقة وكبرياء لما يمثله هذا الشخص. وبناء على هذا الحديث السريع سوف يتحدد ما إذا كان الممول سيطلب لقاء آخر للاستيضاح أو لا (University of California, 2021).

3. دور وسائل التواصل الاجتماعي في حث الرعاة

تستخدم الكثير من المكتبات الأكاديمية وسائل التواصل الاجتماعي للتوسع في الوصول للمؤسسات الخارجية، ولكن ما هو ليس معروفا هو إلى أي مدى يتم استخدام وسائل Facebook, Twitter & Instagram في جمع التبرعات وماهي التكتيكات المستخدمة لذلك، وكيف يتم التجاوب من مجتمعاتهم (Garczynski, 2016). في العام 2013 تبين أن 76% من المكتبات الأكاديمية في الولايات المتحدة قد قامت باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي Facebook & Twitter كطريقة للمشاركة المجتمعية (American Library Association (as) cited in Garczynski, 2016. وفي دراسة تحليلية لـ 276 منشورا (post) من 16 مكتبة أكاديمية في الولايات المتحدة عام 2015 على صفحات التواصل الاجتماعي Facebook, Twitter & Instagram أجابت هذه الدراسة على ثلاثة أسئلة هي:

1. كيف تستخدم المكتبات الأكاديمية وسائل التواصل الاجتماعي للتحدث عن جمع التمويل من أجل زيادة مواردها؟
2. ما هي أفضل الممارسات التي تتبعها المكتبات الأكاديمية في وسائل التواصل الاجتماعي الخاص بها من أدبيات التمويل من الرعاة في المؤسسات الغير هادفة للربح؟

3. هل اتباع أفضل الممارسات ينتج عنه تواصلًا بشكل أكبر في صورة Likes, Shares,

Retweets؟

وقد تبين أنه من ضمن الستة عشر مكتبة التي قامت بعمل منشورات posts لجمع التمويل على مواقع التواصل الاجتماعي فإن ثلاثة مكتبات فقط قد نشرت منشوران وواحدة قامت بنشر 70 منشورا.. وقد كان تويتر هو الأكثر استخداما بنصف العدد من 276 منشورا، يليه فيسبوك ب93 منشورا، يليه إنستجرام ب45 منشورا (Garczynski, 2016).

ثالثا: وسائل التمويل البديلة

في بحث عن الاستراتيجيات المختلفة التي تم تطبيقها لدعم المصادر المالية والصعوبات التي تمت مواجهتها في المكتبات الأكاديمية الماليزية العامة، فقد تبين أنه يجب على المكتبات أن تعيد تقييم هذه الاستراتيجيات، فمثلا على هذه المكتبات أن تبدأ بتقديم خدمات بمقابل من أجل زيادة مواردها (Khadn & Baiti as cited in Shaifuddin, Rushdi & Abdullah Sani, 2021). وقد تم عمل مقابلات مع مدراء المكتبات الجامعية في خمسة مكتبات لمعرفة آرائهم في أنشطة زيادة الإيرادات والصعوبات التي واجهتهم، وقد انحصرت الإجابات ما بين تحصيل رسوم من الطلبة مقابل خدمات التصوير ومايين أموال التبرعات أو إهداء المنشورات من أفراد أو مؤسسات أو إيجار مساحات أو غرف من المكتبة أو بعقد الندوات وورش العمل أو فرض الغرامات على الطلبة للمخالفات أو فتح قسم الأرشيف للجمهور لعمل الأبحاث أو فتح اشتراكات للجمهور والمؤسسات. أما بالنسبة للتحديات التي قابلتهم فكان منها عدم وجود خبرة كافية لدى أخصائي المكتبة لزيادة الموارد، كما أن هذا النشاط يعد جديدا عليهم ولذا قد لا توجد أفكار جديدة، وأيضا من ضمن التحديات بيروقراطية الجامعة التي ينتمون إليها ووجوب التقيد بسياساتها ونظمها مما يزيد من صعوبة عمل هذا النشاط بالإضافة إلى ضعف التسويق الخاص بزيادة الموارد وقلة عدد الموظفين للتمكن من إدارة زيادة الموارد. وفي النهاية فإن البحث ينصح بإدراج مصاريف عملية زيادة الموارد في ميزانية المكتبة بما فيها حملات جمع التمويل وإرسال الرسائل الإلكترونية، كما ينصح بإدراج زيادة الموارد في خطة المكتبة الاستراتيجية (Shaifuddin, Rushdi & Abdullah Sani, 2021).

وأثناء الأزمة المالية التي عصفت بالولايات المتحدة في الأعوام من 2007-2008 فقد عانت المكتبات الأكاديمية من تخفيض حاد في الميزانيات في نفس الوقت الذي زادت فيه أسعار المصادر التعليمية والموظفين أيضا مما خلق جوا غير مستقر أدى إلى الانخفاض في حجم التزويد وإقصاء بعض الموظفين. وقد جعل هذا المكتبات تبحث عن وسائل أخرى لدعم ميزانياتها وكان منها التركيز على جمع التمويل من الرعاة لزيادة الموارد وقد خلق هذا العديد من الأسئلة منها: ما الذي يمكن عمله لكي ينجح هذا مع المكتبات الأكاديمية وما الذي لا يجب عمله، وما الاختلاف بينه وبين جمع التمويل للجامعات؟ وتعين المكتبات الأكاديمية الكبيرة عادة واحدا أو أكثر من المتخصصين في هذا المجال ويطلق عليهم اسم "مسئولي التطوير بالمكتبات الأكاديمية" Academic Library "Development Officers".

وقد كان على مكتبة جامعة أريزونا بالولايات المتحدة، مثلها مثل مكتبات أخرى، أن تقوم بإيجاد طرق أخرى لزيادة مواردها بعد أن قامت الولاية بخفض دعمها لمعاهدها البحثية، وكان من ضمن هذه الوسائل: المقاهي، البرامج التعليمية، المنح، الشراكة مع الإدارات الرياضية. وينصح البحث بأن يتم التدريب على جمع التمويل بما أن هذه المشكلة ستظل قائمة (Cuillier & Stoffle, 2011).

وفي نيجيريا، فإن الاعتماد الأساسي لتمويل المكتبات ومراكز المعلومات يكون من خلال المخصصات المالية التي توفرها الحكومة، وبما أن التمويل الحكومي قد أصبح ضعيفا فقد أجبر هذا المكتبات على البحث عن وسائل بديلة للتمويل من أجل تلبية الاحتياجات المتزايدة من المستفيدين لخدمات المعلومات. وقد تم اقتراح بأن تخصص الجامعات نسبة 10% من ميزانياتها للمكتبات كبدية بالإضافة إلى نسبة 10% أيضا من ميزانية الوزارات أو الهيئات التي تقوم بالإشراف على المكتبات. إن إظهار الاهتمام وزيادة الوعي بالمكتبات من قبل الحكومة من شأنه أن يشجع جمع التبرعات لهذه المكتبات، كما يرى المؤلف وجوب إجبار الحكومة للشركات بتخصيص جزء من أرباحها السنوية لتطوير ودعم المكتبات (Okiy, 2005).

وقد تم عمل استقصاء ل 152 من عمداء ومديري المكتبات العامة والبحثية بالولايات المتحدة لمعرفة ما إذا كانت مكتباتهم تستفيد من مصاريف الطلاب الإلزامية، وبالرغم من أن وجود مصاريف إلزامية خاصة بالمكتبة قد يبدو أمرا غير معتاد عليه، إلا أن نصف المكتبات التي استجابت للاستقصاء أجابت بأن لها الحق في أخذ جزء من المصاريف الإلزامية الأخرى للطلاب. وقد قامت ولاية جورجيا بالولايات المتحدة في العام 2004 بعمل تصويت من أجل الموافقة على

إضافة مبلغ \$36 على طلاب الجامعة، وقد استخدم هذا التمويل لتجديد اثنين من مباني المكتبة بما فيها بناء 53 غرفة من غرف الدراسة الجماعية وغرفتان مجهزتان بالحاسبات الآلية مع تحسين الإضاءة والمقاعد بالإضافة إلى زيادة حوالي 11.000 متر مربع. وقد قام الطلاب الذين يأخذون 6 ساعات معتمدة أو أكثر بدفع هذه المصاريف كل فصلي خريف وربيع، بينما قام الطلاب الذين يأخذون أقل من 6 ساعات معتمدة بدفع جزء من هذه المصاريف. وفي العام 2013 إلتمس عميد المكتبات استمرار أخذ هذه المصاريف مع وجود 3 درجات للمصاريف هي \$10، \$7، و\$5 لكل فصل دراسي وقد وافقت اللجنة على فرض رسوم تقدر ب \$5 لكل طالب ذو دوام كامل لكل فصل دراسي مما يتكفل بتمويل بقاء الموظفين لساعات أطول. Burtle (as cited in Jones, 2018)

ومن الوسائل الأخرى لزيادة الموارد بالمكتبات سوف نجد أمامنا غرامات تأخير الكتب، حيث يكون هذا غالبا ضمن سياسات الإعارة بالمكتبة من أجل الحفاظ على جاهزية الكتب للمستفيدين وعدم إنتظارهم طويلا بسبب تأخير المستعير، وبالرغم من أن التهديد بدفع الغرامات قد يجعل المستعير لا يحتفظ بالكتاب لفترة أطول من المدة المقررة إلا أن هذه المسألة لا تزال مثيرة للجدل، كما أن بعض المكتبات تعطي فترة سماح من الغرامات في بعض الأوقات لاسترداد الكتب. وفي معظم المكتبات سوف نجد أن الغرامات لا تعود بمبلغ كبير من المال، فمثلا كانت إيرادات الغرامات في مكتبة مقاطعة Schaumburg Township District Library تبلغ 104 آلاف دولار من إجمالي ميزانية تبلغ مقدارها 15 مليون دولار. وتقوم الكثير من المكتبات بتأجير مساحات من مبنى المكتبة، فمثلا قامت مكتبة سان ديبجو العامة بتأجير المسرح الخاص بها بمساحة 5,000 متر مربع والذي يسع ل 350 مقعدا لمدة ثمان ساعات باليوم بمبلغ 3,600 دولار للمجموعات التجارية وبمبلغ 2,800 دولار للمنظمات غير الحكومية، كما أن الكثير من المصاريف التي يتم جمعها عن طريق الكليات يتم تحويلها للمكتبات كجزء من ميزانيتها. وتقوم مكتبة الجامعة البريطانية بزيادة الموارد المالية عن طريق رسوم التصوير والطباعة والتي بلغت في العام 2019 حوالي 510,000 جنيه مصري وغرامات التأخير وضياع الكتب التي بلغت حوالي 143,000 جنيه مصري. كما تقوم المكتبة أحيانا بتأجير مساحة داخلها لأغراض تجارية مثل عمل معرض للكتاب، وتخطط المكتبة لتأجير مساحة بها لعمل معارض فنية سواء للعرض فقط أو البيع. كما يوجد أيضا مقترح بتقديم خدمة التدريب لأخصائي المكتبات سواء داخل مصر أو خارجها بمقابل مادي.

وبشكل عام، فإن إيرادات المكتبات، سواء كانت أكاديمية أو عامة أو مدرسية، عادة ما تأتي من المؤسسة الأم، وإذا أخذنا مثالا بمكتبات كلية أوبرلين Oberlin في أوهايو بالولايات المتحدة سوف نجد أن موازنتها تحددها الكلية باعتبار أنها جزء من مصاريف تشغيلها، ويأتي تمويل مكتباتها في عدة أشكال منها الهدايا والعطايا من متبرعين مختلفين. وبالرغم من أن تخفيض الميزانيات كان له تأثير على المؤسسات إلا أنها في النهاية يجب عليها تلبية توقعات المستفيدين حيث أن الإيرادات الرئيسية لبعض المكتبات الأكاديمية تأتي من المصاريف الدراسية للطلبة (Sannwald, 2018).

وقد أثبتت المعلومات أنها سلعة قابلة للبيع سواء للأفراد أو الشركات أو الصناعة وذلك في صورة استشارات ورسوم لخدمات معينة مثل خدمات الإحاطة الجارية والبحث في الأدبيات وبيع المطبوعات الخاصة والمجلات. وكمثال لخدمة الاستشارات بمقابل فقد اقترح Ocholla (as cited in Boadi, 2006) المجالات التالية:

- إدارة المعلومات
- تكنولوجيا المعلومات
- نظم المعلومات
- إدارة السجلات
- البحث وتحليل البيانات
- المعلومات القانونية
- إنشاء المكتبات
- تدريب أخصائي المكتبات

ويوصي Boadi (2006) بأن يتم تدريس أنشطة جمع التبرعات وزيادة الدخل كمادة في تخصص المكتبات حيث سينبه أخصائيو مكتبات المستقبل إلى مدى أهمية موضوعات مثل فلسفة جمع التبرعات والاستراتيجيات المتبعة من أجل المعرفة والتواصل مع مصادر التمويل المحتملة.

ويقترح Okojie (2010) بأن يفكر أخصائي المكتبات خارج الصندوق وأن يجدوا حلولاً مبتكرة إذا أرادوا جذب المزيد من الأموال لتحسين خدماتهم وبذلك يمكن أن يلبوا توقعات الرعاة والمستفيدين. كما لا يشجع بأن يتم انتظار الدعم الحكومي في كل شيء بل يجب على أخصائي المكتبات أن يقوموا بالبحث عن وسائل تمويل أخرى خاصة من خلال الشراكات مع

المنظمات الخاصة. ويستكمل الباحث في وجوب إدراج المعرفة بجمع التبرعات وحشد الدعم داخل التوصيف الوظيفي لدى أخصائي المكتبات وأن يتم تدريبهم على مثل هذه المهارات، ومن الضروري على مديري المكتبات أيضا أن يقوموا بتطوير الخطط لزيادة الدخل بشكل استراتيجي وفعال.

الخلاصة

- يعد تناقص الميزانيات واحدا من أهم التحديات التي تواجه المكتبات الأكاديمية وغيرها من المكتبات ومن هنا كان لابد من إيجاد الحلول لمواجهة هذه التحديات عن طريق زيادة موارد المكتبة.

- يمكن التوفير في موازنة المكتبة عن طريق استخدام المصادر مفتوحة المصدر في التزويد والبرامج الآلية المفتوحة لنظم المكتبات وبرامج التدريب المفتوحة للموظفين.

- جمع التبرعات يعد واحدا من حلول زيادة موارد المكتبة، وهو كمفهوم غير منتشر في المكتبات الأكاديمية في مصر ولكنه معروف في مكتبات الدول الأجنبية (خاصة الكبيرة منها) ويتم تخصيص موظفين له.

- يجب الاستعداد جيدا قبل البدء في جمع التبرعات عن طريق وجود خطة استراتيجية وتقييم الاحتياجات وعمل شراكات مع الإدارات الأخرى وعمل تلخيص للمشروع وتقييمه ثم خلق خطة مستدامة.

- توجد خطوات للحصول على التبرع منها التعرف على المتبرعين وبناء العلاقات معهم ثم طلب الدعم وشكر وتقدير المتبرع.

- توجد عدة دوافع لدى المتبرع تجعله يقوم بذلك منها الرغبة في المساعدة في الأوقات الصعبة، والإحساس بأن ما يقوم به يشكل فارقا ويحدث تغييرا أو للحصول على دعاية مقابل ذلك.

- تتطلب كتابة خطابات المنح أسلوبا منمقا وتسويقيا بحيث يحتوي على تاريخ المؤسسة الطالبة للدعم ورؤيتها والتأكيد على تفردا ومدى أهمية ما تقوم به.

- تستخدم الكثير من المكتبات الأكاديمية وسائل التواصل الاجتماعي للتوسع في الوصول للمؤسسات الخارجية من أجل الحصول على التبرعات.

- تتضمن زيادة موارد المكتبة بعض الخدمات المدفوعة مثل التصوير والطباعة، والغرامات التي يدفعها الطلبة نتيجة تأخرهم في إعادة الكتب.

المراجع

1. Bareltt, J.A. (2018). *New and noteworthy: Philanthropy and libraries*. University of Kentucky Libraries. Retrieved from https://uknowledge.uky.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1294&context=libraries_facpub
2. Boadi, B.Y. (2006). Income-generating activities: a viable financial source for African academic libraries?. *The Bottom Line*, 19(2), 64-77.
3. Cuillier, C., & Stoffle, C. (2011). Finding Alternative Sources of Revenue. *Journal of Library Administration*, 51(7-8), 777-809.
4. Dilworth, K., & Heyns, E. P. (2020). Fundraising in academic libraries: Looking back and defining new questions. *The Journal of Academic Librarianship*, 46(5).
5. Doan, T. & Morris, S.L. (2012), Middle managers and major gifts: fundraising for academic librarians. *The Bottom Line*, 25(4), 190-195.
6. Eberhart, G. M., & Bayer, C. (2013). *The Whole Library Handbook 5 : Current Data, Professional Advice, and Curiosa*. ALA Editions.
7. Evans, G.E. & Greenwell, S. (2018). *Academic Librarianship. Second edition*. ALA Neal-Schuman.
8. Garczynski, J. (2016). #Donate: the role of social media in academic library fundraising. *The Bottom Line*, 29(2), 60-66.
9. IFLA (2018). Global vision report. Retrieved from <https://www.ifla.org/files/assets/GVMultimedia/publications/gv-report-appendix.pdf>
10. Jones, J. L. (2018). Mandatory Student Fees and the Academic Library. *Journal of Library Administration*, 58(1), 54-64.

11. McGill library annual report (2017). Retrieved from https://www.mcgill.ca/library/files/library/mcgill_library_-_annual_report_2017_website_version_0.pdf
12. Martin, S. K. (2000). Academic Library Fund-Raising: Organization, Process, and Politics. *Library Trends*, 48(3), 560.
13. Maxwell, N.K. (2014). *The ALA Book of Library Grant Money. Ninth edition.* ALA Editions.
14. Okiy. R.B. (2005). Funding Nigerian libraries in the 21st century : Will funding from alternative sources suffice? *The Bottom Line*, 18(2), 71–77.
15. Okojie, V. (2010). Innovative financing for university libraries in sub-Saharan Africa. *Library Management*, 31(6), 404-419.
16. Shaifuddin, N., Md Rushdi, S.R. and Abdullah Sani, M.K.J. (2021). *Outside revenue generation for academic libraries in emerging markets: a view from Klang valley in Malaysia.* *Library Management*, 42(1/2), 56–69.
17. University of California. (n.d.). *Fundraising and Development Foundation: Online course provided by Coursera.* Retrieved from <https://www.coursera.org/learn/fundraising-development/home/welcome>
18. Whitchurch, J. & Comer, A. (2016). Creating a culture of philanthropy. *The Bottom Line*, 29(2), 114–122.