

سلسلة إثرائية في العمل الخيري (١)

# العمل الخيري المؤسسي



عبد الرحمن بن إبراهيم العمران

**العمل الخيري  
المؤسسي**

ح عبدالرحمن إبراهيم عبدالرحمن العمران، ١٤٤٥هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

العمران، عبدالرحمن إبراهيم عبدالرحمن

العمل الخيري المؤسسي./عبدالرحمن إبراهيم عبدالرحمن العمران. - ط١-

الرياض، ١٤٤٥هـ

٣١٢ص؛ ١٧×٢٤سم

رقم الإيداع: ١٤٤٥/١٠٦٢٥

ردمك: ١-٨٥٩٠-٠٤-٦٠٣-٩٧٨

الطبعة الأولى

١٤٤٥هـ / ٢٠٢٤م

جميع حقوق الطبع محفوظة للمؤلف

إلا لمن أراد طباعته أو نشره مجاناً

سلسلة إثرائية في العمل الخيري (١)

# العمل الخيري المؤسسي

عبد الرحمن بن إبراهيم العمران



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إِهْدَاءٌ

أهدي هذا الكتاب:

إلى الغاليين: والدي رَحِمَهُ اللهُ، ووالدي حفظها اللهُ، اللذين لا يمكن أن أوفيهما حقهما عليّ، لكنني أسأل الله ﷻ أن يجزيهما عني خير الجزاء وأوفاه، كما أدعو لهما: ﴿رَبِّ أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾ [الإسراء: ٢٤].

وإلى الأعمام وزوجتي وأبنائي وبناتي، سائلًا الله أن ينير طريقهم وينفع بهم ويبارك في أعمالهم وأعمارهم.  
وإلى الأوفياء العاملين في القطاع الخيريّ، الباذلين أوقاتهم وأموالهم لخدمة دينهم ثم مجتمعهم، سائلًا الله أن يبارك في جهودهم ويسدّد خطاهم.

## الْمُقَدِّمَةُ

الحمد لله ربّ العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد: فإنّ من أهم الأمور التي ينبغي على كل مسلم والعاملين في القطاع الخيري على وجه الخصوص الوقوفُ عندها وتعاهدُ القلوب عليها باستمرار -أفراداً ومؤسسات- الحرص على إخلاص العمل لله وحده وابتغاء رضوانه، فهو الأساس المتين الذي يجب محاسبة النفس وتعاهدُها على إتمامه وتنقيته من شوائب العمل ومحبطاته من الرياء والسمعة وغيرهما، وهو ليس بالسهل لكنه يسير على من يسره الله عليه. يقول سهل بن عبد الله التستري رَضِيَ اللهُ عَنْهُ: (ليس على النفس شيءٌ أشقّ من الإخلاص؛ لأنه ليس لها فيه نصيب). ومن المهم أيضاً الحرص على أن تكون أفعاله صواباً موافقة لسنة نبينا محمد ﷺ، حتى يُقبل عمله ويبارك له فيه، وينال بذلك الأجر والثواب من الله تَعَالَى.

إنّ القطاع الخيريّ بمختلف مؤسّساته وكياناته هو شريك حقيقيّ وفعال إلى جانب القطاعين الحكومي والخاصّ في مسيرة التنمية في كلّ بلد. ولا يخفى على أحد أن هناك الكثير من المشاريع والأنشطة والبرامج الخيرية التي كان ولا زال لها الأثر الكبير في تنمية المجتمع وتطويره. ومن هذا المنطلق يتوجّب على المؤسّسات والجمعيات الخيرية أن تقوم بشكل دوريّ بمراجعة أثر مشاريعها التنموية وتقييمها، وتلمّس الاحتياجات المجتمعية للفئات المستهدفة من تلك المشاريع وتقديرها.

إنّ مكتبة العمل الخيري -بحمد الله- تزخر بالكثير من المؤلفات والبحوث والدراسات المتخصصة في العمل الخيريّ بمختلف توجّهاته، ومع ذلك فلا زال



بحاجة إلى المزيد منها، لا سيما أننا نعيش في وقتنا الحاضر مستجداتٍ متسارعةً في مختلف مناحي الحياة، تتطلب من العاملين في القطاع والمهتمين بذلّ المزيد من الجهود في الكتابة والتأليف وإعداد البحوث والدراسات المتخصصة، وتحويلها إلى رؤى وإستراتيجيات وإبداعات تنموية مستقبلية تُثري العمل الخيريّ الذي تتنوّع وتزايد فيه احتياجات المستفيدين من المنتجات والخدمات التي تقدّمها الجمعيات يوماً بعد يوم.

والذي دعاني لتأليف هذا الكتاب (العمل الخيري المؤسسي) أنني أردتُ منه جمع مادة علمية مختصرة متسلسلة الموضوعات تخدم العاملين في القطاع الخيري، وتيسّر لهم الاستفادة منها بأيسر الطرق وأفضلها. والمقام هنا لا يسمح بالتوسع والتعمّق في موضوعات الكتاب، ويحدوني في ذلك قولهم: (يكفي من القلادة ما أحاط بالعنق)، ومن أراد الاستزادة والتعمّق في موضوع بعينه فيمكنه الرجوع إلى الدراسات والأبحاث المتخصصة التي تناولته بالتفصيل. وأرجو أن يفيد هذا الكتاب في تكوين ثروة معرفية للعاملين في القطاع الخيريّ، سعياً إلى تمليك المعارف اللازمة والتمكن من إنجاز المهام والأعمال الوظيفية على الوجه الأكمل. وعزائي إن وُجد من سبقني إلى الكتابة في هذا الموضوع أنّ كل واحدٍ قد سلك مسلكاً تفرد به ليفيد القارئ في جوانب ربما لم يطرقها الكاتب الآخر، وهذا بحدّ ذاته يُعتبر مؤشراً إيجابياً لإثراء مكتبة العمل الخيري بالمفيد، وهو مما نفرح جميعاً بوجوده.

ولتيسير الاستفادة من موضوعات الكتاب، فقد قمت بتقسيمه إلى أربعة فصول، تحت كل فصلٍ مباحث ومطالبُ فرعية ينتظمها، وراعى في الترتيب أن يكون وفق التسلسل المنطقي الذي يلبي متطلبات العمل الخيري وأولوياته، وربما خالفني غيري في هذا الترتيب، ولا مشاحة في ذلك.

## مخطط الكتاب :

## المقدمة

الفصل الأول: تأصيل العمل الخيري في الإسلام

المبحث الأول: مفهوم العمل الخيري وأهميته

المبحث الثاني: النية وأثرها في العمل الخيري

المبحث الثالث: مقاصد الشريعة في العمل الخيري

المبحث الرابع: القواعد والضوابط الفقهية المؤثرة في أحكام العمل الخيري

المبحث الخامس: التفاضل والترجيح في الأعمال الخيرية

الفصل الثاني: المبادرات والمشاريع التنموية

المبحث الأول: الابتكار والريادة

المبحث الثاني: تلبية احتياجات المستفيدين

المبحث الثالث: إعداد المشروع التنموي

المبحث الرابع: متابعة المشروع وتقييمه

المبحث الخامس: قياس الأثر الاجتماعي

الفصل الثالث: المنح الخيري آمال وتطلعات

المبحث الأول: أخلاقيات المنح الخيري

المبحث الثاني: توجهات المانحين في دعم المشاريع

المبحث الثالث: المنح الإستراتيجي

المبحث الرابع: التوجهات الجديدة والإستراتيجية للعمل الخيري في السعودية

الفصل الرابع: تنمية الموارد المالية

المبحث الأول: الاستدامة المالية

المبحث الثاني: جمع التبرعات

المبحث الثالث: التسويق الخيري

المبحث الرابع: أنواع الأوقاف وأوجه استثمارها

المبحث الخامس: الاستثمار الاجتماعي

المبحث السادس: الشراكات المجتمعية

المبحث السابع: التطوع

وبعد: فقد ورد في الحديث عن المصطفى ﷺ: «لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ»<sup>(١)</sup>. ولإرجاع الفضل لأهله فإنني مدين لكل من نقلت عنه أية معلومة في هذا الكتاب، وقد أثبت مراجعها في نهاية كل مبحث على حدة، وذلك أولاً حفظاً لحقوق من نقلت عنهم، وثانياً تسهيلاً للقارئ الكريم الرجوع إليها إذا أراد التوسع والاستزادة في ذات الموضوع. كما أنني مدين أيضاً لكل من استفدت منهم في تكوين خبراتي وتجاربي المعرفية والعملية في العمل الخيري عبر قراءاتي الموجهة في المؤلفات والدراسات والأبحاث، أو من خلال عملي في القطاع الخيري، وأخص بالشكر في هذا المقام الإخوة الكرام الذين زاملتهم و عملت معهم واستفدت من خبراتهم وتجاربهم -بمختلف مستوياتهم الوظيفية- في مؤسسة الشيخ سليمان بن عبد العزيز الراجحي حفظه الله، فالله أسأل أن يجزي الجميع خير الجزاء وأوفاه.

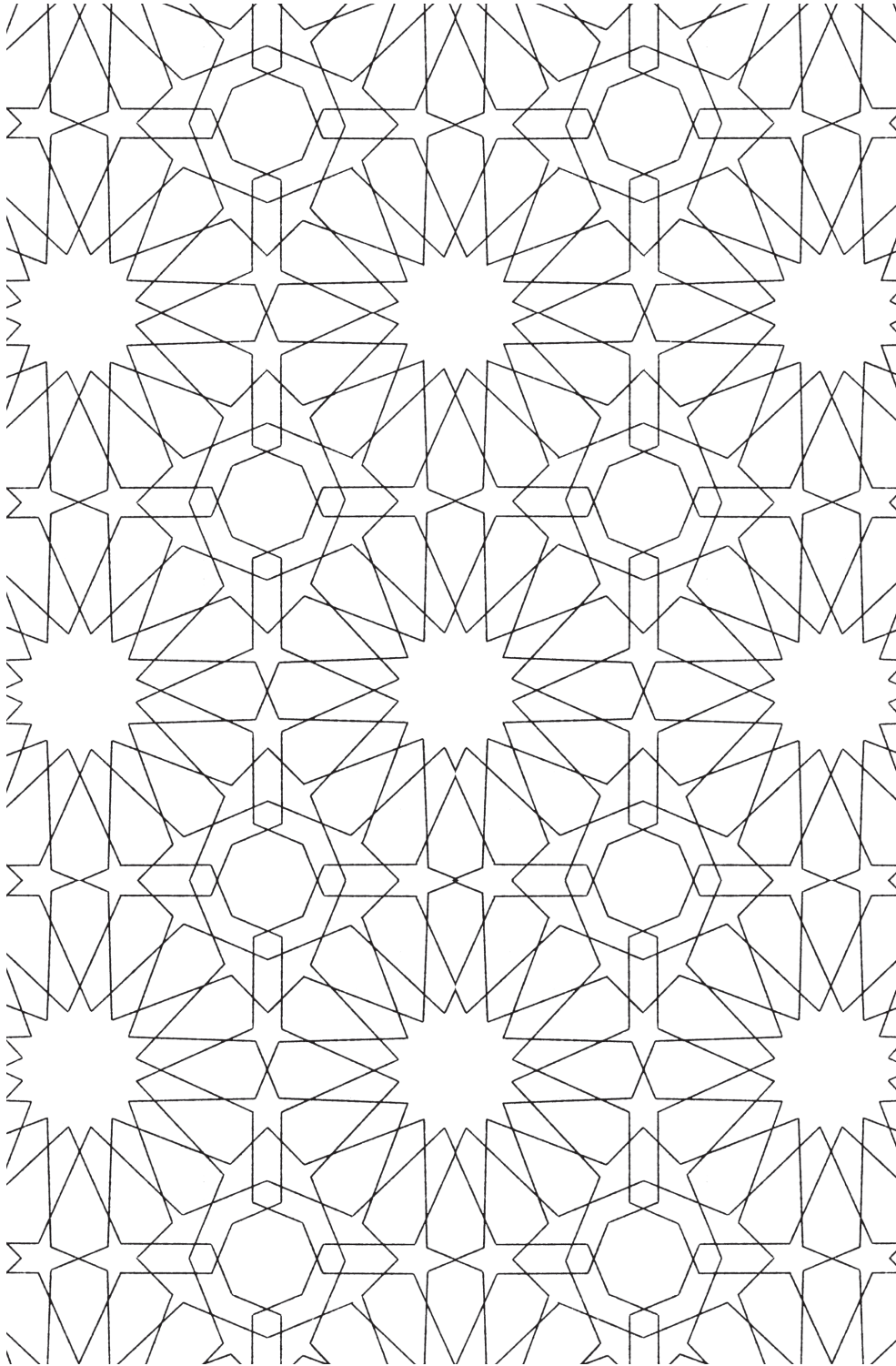
إنَّ ما دونته في هذا الكتاب هو جهد مقل، لكنني أعزِّي نفسي بأني قد اجتهدت ما أمكنني ذلك، ولكل مجتهد نصيب، وأسأل الله المتفضل المنعم عليّ أولاً وآخراً وظاهراً وباطناً أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، صواباً على سنة النبي الكريم ﷺ، وأن ينفعني به، وينفع كل من اطلع عليه من رواد العمل الخيري والمهتمين، وأن يكتب الأجر والثواب لكل من ساهم في نشر هذا الكتاب بأي وسيلة ممكنة.

(١) رواه أبو داود، وصححه الألباني (٤٨١١).

وحيث إن الكمال عزيز وإن كل عمل لا يخلو من الخطأ -وجلّ من لا يخطئ-  
فإني أتمنى من القارئ الكريم أن يلتمس العذر لأخيه في الأخطاء غير المقصودة، وأن  
يتحفني بما يتيسر له من مقترحات أو إضافات أو تصويبات أخطاء، مساهمةً منه في  
تطوير هذا الكتاب للأفضل في طبعته القادمة بإذن الله تعالى.  
وأختم بأن ما كان في هذا الكتاب من صواب فهو من الله وحده، وهو المتفضل  
المنعم، وما كان من خطأ فمن نفسي والشيطان، وأستغفر الله من ذلك.  
والله أعلم، وصلى الله وسلم على نبينا محمد، وعلى آله وصحبه. والحمد لله رب  
العالمين.

**عبد الرحمن بن إبراهيم العمران**

E-MAIL : [aboyosef0555@gmail.com](mailto:aboyosef0555@gmail.com)



## الفصل الأول

# تأصيل العمل الخيري في الإسلام

### وفيه خمسة مباحث:

- المبحث الأول: مفهوم العمل الخيري وأهميته.
- المبحث الثاني: النية وأثرها في العمل الخيري.
- المبحث الثالث: مقاصد الشريعة في العمل الخيري.
- المبحث الرابع: القواعد والضوابط الفقهية المؤثرة في أحكام العمل الخيري.
- المبحث الخامس: التفاضل والترجيح في الأعمال الخيرية.



## المبحث الأول

### مفهوم العمل الخيري وأهميته

#### تعريف العمل الخيري:

تشير كلمة الخير في اللغة إلى كل ما فيه نفع وصلاح، أو ما كان أداة لتحقيق منفعة أو جلب مصلحة كالمال.

يقول الراغب الأصفهاني: «إن الخير ما يرغب فيه كل البشر كالعدل والنفع والفضل، وضده الشر».

ويشير أبو هلال العسكري إلى الفرق بين الخير والمنفعة فيقول: «إن كل خير نافع، ولكن ليس كل نفع خيراً». واستشهد بقوله تعالى عن الخمر والميسر: ﴿قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنْفَعٌ لِلنَّاسِ وَإِنَّهُمَا آكْبَرُ مِنْ نَفْعِهِمَا﴾ [البقرة: ٢١٩]. فلا تكون المعصية خيراً وإن جلبت نفعاً.

وعرّف العمل الخيري بأنه: «عمل يشترك فيه مجموعة من الناس؛ للمساهمة في تحقيق المصلحة العامة من خلال مجالات العمل الخيري الاجتماعية، أو الثقافية، أو الإغاثية، أو البيئية، أو غيرها مما فيه المصلحة العامة للمجتمع، دون قصد تحقيق ربح لمؤسّسها».

وعرّف العمل الخيري المؤسسي في اللغة بأنه مأخوذة من قولهم: أسس يؤسس تأسيساً ومؤسسة، قال ابن فارس رَحِمَهُ اللهُ: «الهمزة والسين يدل على الأصل، والشيء الوطيد الثابت، فالأس أصل البناء».

وعرّف مجمع اللغة العربية المؤسسة بأنها: «كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج أو المبادلة للحصول على الربح».

وتعرّف المؤسسة والعمل المؤسسي في اصطلاح أهل الإدارة بأنها: «كل تجمع منظم يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل؛ لبلوغ أهداف محددة».



## الفرق بين النظرة الإسلامية والنظرة الغربية لمفهوم الخير؛

عمل الخير أمر مألوف في معظم تجارب الشعوب والأمم، القديم منها والحديث، ويكاد الخير أن يكون قاسمًا مشتركًا بين جميع البشر على مرّ العصور والأزمان، كما أن الشر قاسم آخر مشترك بينهم، والسعيد منهم من هداه الله لفعل الخيرات والتسابق فيها، وللخير وعمله مقاصد تختلف في تفاصيلها بحسب كل حضارة، ولكنها تتفق في كليتها بين جميع الحضارات، حيث إن الإنسان هو الذي تنتظر منه المبادرة بعمل الخير، وهو أول من يستفيد من عمل الخير معنويًا أو ماديًا.

وينظر الإسلام إلى العمل الخيري نظرة عميقة؛ إذ يربطه بمفهوم الحرية. فالعمل الخيري عندما يكون عطاءً بلا مقابل ماديّ فهو تحرير للنفس، إما من قيد الأثرة وحبّ التملك، أو من قيود الآثام واجتراح الخطايا، أو من قيد الكبر واستعلاء النفس على الآخرين ممن يشاركونها الانتماء إلى أصل واحد، قال ﷺ: «الناس ولد آدم، وآدم من تُرابٍ»<sup>(١)</sup>.

وفي مقابل النظرة الإسلامية نجد أن فلاسفة عصر النهضة -من أمثال توماس هوبز، وجون لوك، وجيرمي بنتام، وغيرهم- لا يتحدثون عن مفهوم الخير، ولا عن مفهوم الخير العام؛ لأنّ جلّ اهتمامهم كان منصبًا على اللذة والمنفعة الفردية، وكل شيء يجب أن يقاس بحاجة الفرد أولاً وقبل كلّ شيء.

ويتعارض منطق العطاء بلا مقابل مع منطق السوق والكفاءة الاقتصادية في الرؤية الرأسمالية. ولكن التجربة الإسلامية تؤكد أن المنفعة ليست فقط حصيلة مبادلات مادية بين الأفراد والجماعات، وإنما يمكن أن تكون هذه المنفعة حصيلة فعل خيري من دون مقابل مادي.

وقد تكرّرت وصايا الرسول ﷺ التي تحضّ على فعل الخير لنفع الناس مطلق

(١) حسنه الألباني، السلسلة الصحيحة (١٠٠٩).

الناس، ففي البخاري عنه رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أنه قال: «كُلُّ معروف صدقة»<sup>(١)</sup>. كما حَصَّ النبي صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ على المبادرة بفعل الخير ولو كان شيئاً بسيطاً جداً، ومن ذلك قوله صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «لَا تَحْقِرَنَّ مِنَ الْمَعْرُوفِ شَيْئاً، وَلَوْ أَنْ تَلْقَى أَخَاكَ بِوَجْهِ طَلْقٍ»<sup>(٢)</sup>. وغير ذلك من الأحاديث الشريفة التي تركز على المبادرة بعمل الخير بشكل عام، وتنبه إلى ضرورة أن ينتشر على أوسع رقعة ممكنة من النسيج الاجتماعي، عبر المبادرات التي يستطيع أن يقوم بها كل إنسان مهما بلغ ضيق ذات يده.

ويُحدِث العمل الخيري أثره الإيجابي ليس فقط في الوسط الاجتماعي الذي يقدم له الفرد مبادرته الخيرية؛ وإنما على معنويات فاعل الخير نفسه؛ إذ يكون عمل الخير سبباً من أسباب سعادته في الحياة، وتزكية نفسه، وانسراح صدره، وتقوية حبه للآخرين، والسعي في جلب النفع لهم، ودفع الأذى عنهم، إلى جانب أن عمل الخير يشعر فاعله بمكانته ودوره في محيطه الذي يعيش فيه.

### أهمية العمل الخيري:

تكمُن أهمية العمل الخيري في جوانب كثيرة منها:

١- أنه امثال لأمر الله تعالى في التعاون على البر والتقوى والسعي لإعانة المحتاجين الذي أمر الله به في أكثر من آية وحديث، من ذلك قوله تعالى: ﴿وَأَفْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ [الحج: ١٧٧]. وقوله تعالى: ﴿لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِنْ نَجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾ [النساء: ١١٤].

٢- إتاحة الفرصة للغني حتى يستمر عمله الخيري ولا ينقطع بموته، يقول النبي صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «إِذَا مَاتَ الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَنْهُ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثَةٍ: إِلَّا مِنْ صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ...» الحديث<sup>(٣)</sup>،

(١) صحيح البخاري (٦٠٢١).

(٢) رواه مسلم (٢٦٢٦).

(٣) رواه مسلم (١٦٣١).

وأيضاً للفقير والعاجز حتى يقوم من كبوته ويصبح عضواً فاعلاً في مجتمعه نافعاً غير ضار.

- ٣- يفعل المشاركة بين الناس، والتعاون في تقديم الخير للجميع.
- ٤- يعدّ وسيلةً من الوسائل التي تُساعد على تقليل انتشار ظاهرة الفقر في المجتمعات.
- ٥- يُحافظ على كرامة صاحب الحاجة؛ إذ لا يرغمه على سؤال الناس، بل تقدّم له المساعدة بأسلوب يحفظ كرامته.
- ٦- يجعل الإنسان يتخلّص من الأنانية، ويساهم في تعزيز شعور العطاء عنده.
- ٧- يُقلّل من انتشار الجرائم، وخصوصاً جريمة السرقة.

### أهداف العمل الخيري:

- ١- التنمية الشاملة المتكاملة:
- عن طريق وجود علاقة تكاملية بين العمل الخيري التطوعي والتنمية الشاملة في ضوء الأعمال والبرامج المتنوعة التي تستهدف الإنسان، وتسعى إلى تغيير حياته نحو الأفضل، ثم الأسرة، ثم المجتمع؛ بغية تحقيق الاستقرار والتقدّم المجتمعي.
- ٢- تنمية الفرد والأسرة:

عن طريق تأهيل الفقراء من الرجال والنساء، ومساعدتهم للاعتماد على أنفسهم وكسب رزقهم، والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم بطريقة علمية وعملية قائمة على التخطيط والاختيار السليم بين البدائل المتاحة، وتنمية الأسرة بتأهيلها تربوياً ونفسياً ومهنياً وثقافياً.

### ٣- الاستفادة من الموارد البشرية:

لتحقيق الاستقرار والتقدم والسعادة، بعيداً عن النظريات الاقتصادية الخاطئة، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لا لمجرد تكاليف الإنتاج لغرض زيادة الإنتاج

فحسب، بل لتوجيه الطاقات وجمعها وتسخيرها في خدمة التنمية الاقتصادية، وترسيخ مفهوم العمل التطوعي، وتسخير جميع الإمكانيات لتنمية المهارات، وتشجيع الأفراد على العمل الخيري المؤسسي المنظم.

### خصائص العمل الخيري:

- توجد مجموعة من الخصائص التي يَتميز بها العمل الخيري منها:
- ١- أنه لا يهدف إلى تحقيق أي ربح مالي؛ فهو عمل مرتبط بالخير والإحسان إلى الآخرين.
  - ٢- يُعزّز من دور المجتمع في تقديم المساعدات للمحتاجين.
  - ٣- يُساهم في نشر ثقافة التعاون والتكافل بين الأفراد في المجتمع.
  - ٤- يزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية تجاه أمته.
  - ٥- يُعدّ من الوسائل المهمة في بناء المجتمعات.
  - ٦- أعماله اختيارية تطوعية غير واجبة شرعاً، وتوكل إلى رغبة الإنسان وقوة إيمانه.
  - ٧- لا يقصد صاحبها تحصيل نفع مادي، بل هي لوجه الله وطلب مرضاته.

### مسلك القرآن الكريم في تأسيس ثقافة العمل الخيري:

سلك الإسلام مسلكاً فريداً في تأسيس ثقافة العمل الخيري في حياة المسلمين، انطلاقاً من توظيفه الوازع الديني وترسيخه واستثمار نتائجه. ولو تأملنا القرآن الكريم سنجد أنه اتبع أسلوباً بديعاً في ترسيخ ثقافة البذل والعطاء، من خلال غرس مجموعة من المفاهيم التي تشكل في مجملها منظومة فكرية وقيمية متكاملة، تنشئ ثقافة الخير وتؤصلها تأصيلاً شرعياً.

ونذكر هنا مسالك القرآن الكريم في تأسيس ثقافة العمل الخيري:

أولاً: مسلك الأمر بفعل الخير لأجل الفلاح:

دعا الله ﷻ إلى فعل الخير في قوله: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَرْكَعُوا وَاسْجُدُوا

وَأَعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَأَفْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١﴾ [الحج: ٧٧]. وذكر الله في ختام هذه الآية ما أعد لعباده الذين يفعلون الخير، وهو الفلاح فقال: ﴿لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾. ففعل الخير - كغيره من الأعمال الصالحة - يؤدي إلى الفلاح. يقول الدكتور أحمد الريسوني: «فالناس مأمورون في هذه الآيات وغيرها بفعل الخير، وبالعدل والإحسان وبفعل المعروف، وبفعل الصالحات، وبفعل البر، ومأمورون بالتعاون على ذلك كله. وعلى ذلك كله يتوقف فلاحهم، ولا فلاح لهم - لا في دنيا ولا في آخرة - إلا بهذا».

ثانياً: مسلك النهي عن منع فعل الخير وبيان عواقبه:

قال الله تعالى على لسان قرين الإنسان يوم القيامة: ﴿وَقَالَ قَرِينُهُ هَذَا مَا لَدَىٰ عَيْنَيْكَ ﴿٢٣﴾ أَلْقِيَا فِي جَهَنَّمَ كُلَّ كَفَّارٍ عِنْدِي ﴿٢٤﴾ مَنَاعٍ لِلْخَيْرِ مُعْتَدٍ مُّرِيبٍ ﴿٢٥﴾﴾ [ق: ٢٣-٢٥]. وقوله: ﴿مَنَاعٍ لِلْخَيْرِ﴾، فقد اختار الإمام الطبري من القول في ذلك أنه كل حق وجب لله، أو لآدمي في ماله، والخير في هذا الموضوع هو المال. وقيل: يمنع الناس من الخير والإحسان، ويسيء القول فيهما حتى يزهده الناس فيهما. وقيل: المناع للخير هو المعوان على الشر. ونلاحظ من خلال هذه المعاني الواردة في أقوال المفسرين أنها تناقض ثقافة فعل الخير؛ لأنها جالبة للمفاسد ودارئة للمصالح، ولذلك استلزم من منعها العقاب.

ثالثاً: مسلك الشناء على الداعين إلى فعل الخير:

قال الله تعالى: ﴿وَلَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ [آل عمران: ١٠٤]. فقوله: ﴿وَلَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ﴾ أي: مُعَلِّمُونَ لِلْخَيْرِ، وهو وصف حميد، والواجب هو التخلُّق به لتعود الأمة إلى عزها كما أرادها الله تعالى. يقول الطاهر بن عاشور مبينا المقصود من الآية: «والمقصود تكوين هذا الوصف، لأن الواجب عليهم هو التخلُّق بهذا الخلق، فإذا تخلَّقوا به تكوَّنت الأمة المطلوبة. وهي أفضل الأمم».

## رابعاً: مسلك الحث على المسارعة في فعل الخير:

مدح الله تعالى عباده المتصفين بصفة (المسارعة إلى الخيرات) في كثير من آي القرآن الكريم، يقول الإمام العز ابن عبد السلام: «وقد مدح الله المسارعة في الخيرات، وأثنى على المسارعين فيها». فالمسارعة في العمل الخيري والتنافس فيه خلق إسلامي نبيل. وهذه بعض الآيات في أصل المسارعة إلى الخيرات: قال الله تعالى: ﴿فَأَسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ﴾ [البقرة: ١٤٨]، وقال أيضاً: ﴿أُولَئِكَ يُسْرِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَهُمْ لَهَا سَابِقُونَ﴾ [المؤمنون: ٦١]، وقال أيضاً: ﴿فَأَسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخَلِّفُونَ﴾ [المائدة: ٤٨].

## خامساً: مسلك التنويه بالقائمين على العمل الخيري:

قال تعالى: ﴿لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّن نَّجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ وَمَن يَفْعَلْ ذَلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾ [النساء: ١١٤]. قال الإمام الطبري في تفسير هذه الآية: يعني - جل ثناؤه - بقوله: ﴿لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّن نَّجْوَاهُمْ﴾: لا خير في كثير من نجوى الناس جميعاً إلا من أمر بصدقة أو معروف، و(المعروف) هو كل ما أمر الله به أو ندب إليه من أعمال البر والخير، ﴿أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ﴾ وهو الإصلاح بين المختصمين بما أباح الله الإصلاح بينهما، ليراجعا إلى ما فيه الألفة واجتماع الكلمة، على ما أذن الله وأمر به.

## سادساً: مسلك مضاعفة أعمال المنفقين على العمل الخيري:

لم يكتف القرآن الكريم بالتنويه ومدح القائمين على العمل الخيري كما مر في المسالك السابقة، بل رتب على الإنفاق والعمل الخيري والبذل أيضاً مضاعفة الأجور، فقال الله ﷻ: ﴿مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ سُنْبُلَةٍ مِائَةُ حَبَّةٍ وَاللَّهُ يُضَعِفُ لِمَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ [البقرة: ٢٦١]. فقله تعالى ﴿يُضَعِفُ لِمَن يَشَاءُ﴾ أي: والله يضاعف على السبعمائة إلى ما يشاء من التضعيف، لمن يشاء من المنفقين في سبيله.

سابعاً: مسلك ضبط الفئة المستهدفة من العمل الخيري:

لم يترك القرآن الكريم العمل الخيري دون ضبط وترشيد، وفي هذا السياق حدد القرآن الكريم الفئات التي يصح أن تكون مستهدفة به، وذكر منها فئات اجتماعية يدعو وضعها الاقتصادي إلى الالتفات إليها، وذكر منها: الفقير والمسكين واليتيم والغارم وابن السبيل. وحصر هذه الفئات في دائرة محددة في سبيل ترشيد العمل الخيري؛ حتى لا يتحول بفعل الأريحية الاجتماعية إلى ما يشبه بقعة الزيت التي يمكن أن تنتشر على أوسع نطاق. قال الله تعالى: ﴿إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ فُلُوبِهِمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَدْرِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلَيْهِمْ حَكِيمٌ﴾ [التوبة: ٦٠].

ثامناً: مسلك الزجر عن إبطال العمل الخيري باليمن والأذى:

مما سلكه القرآن الكريم في تأسيس الإنفاق الزجر عن الرياء والإحسان إلى الناس باليمن والأذى. ومن الآيات الزاجرة قوله تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا يُبْطَلُوا صَدَقَتِكُمْ بِالْمَنِّ وَالْأَذَى كَالَّذِي يُنْفِقُ مَالَهُ رِثَاءَ النَّاسِ وَلَا يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَمَثَلُهُ كَمَثَلِ صَفْوَانٍ عَلَيْهِ تُرَابٌ فَأَصَابَهُ وَابِلٌ فَتَرَكَهُ صَلْدًا لَا يَقْدِرُونَ عَلَى شَيْءٍ مِّمَّا كَسَبُوا وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ﴾ [البقرة: ٢٦٤].

يقول الإمام العز ابن عبد السلام في هذا المعنى المذكور في الآية: أي: كإبطال أجر الذي ينفق ماله رياء الناس ولا يؤمن بالله واليوم الآخر، فمثله كمثل زارع صفوان أو غارس صفوان عليه تراب، فأصابه وابل فتَرَكَهُ صَلْدًا. فشبه إبطال الكفر والرياء للصدقة بإذهاب الواابل لتراب الصفوان. وفي النهي عن إتباع الإحسان باليمن والأذى دعوة صريحة إلى تنقية العمل الخيري من الشوائب التي تعكّر صفوه، وتبعده عن مقاصده الأصيلة التي شرع من أجلها.

ويمكن القول كخلاصة لما سبق: إن هذه المسالك القرآنية تدلّ دلالة واضحة أن الإسلام نهج منهجاً فريداً في تشريع ثقافة البذل والإنفاق، انطلاقاً من توظيف الوازع

الديني وترسيخه في النفوس واستثمار عطاءاته، واعتمادًا على مجموعة من الأساليب كالأمر والنهي والمدح والتنويه والزجر التي تشكّل في مجموعها منظومةً فكريةً وقيمية تؤسّس ثقافة الخير، وتؤصّلها تأصيلًا شرعيًا دقيقًا.

### إدارة العمل الخيري:

المتأمّل والدارس يجد مراحل عدة مرّ بها العمل الخيري حتى وصل إلى شكله الحالي، وهو مجموعة الجمعيات والمنظمات الخيرية التي نظمت أعمالها وفق التشريعات والأنظمة التي أخذت بالجديد وحاولت أن تواكب العصر.

كما برز للوجود منظمات الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة التي بدأت بالعمل مع الحكومات، وامتدّت إلى العمل مع المنظمات الأهلية بصفقتها وثيقة الصلة بالمجتمع. وقد يكون لذلك جانبه الإيجابي، لكن الجمعيات الأهلية ذات الجذور الأصيلة - التي شكّلت البدايات، والتي اتّسمت أعمالها بالخيرية وصالح الإنسان، بلا تحزب أو توجه مصنوع أو غايات خفية - أصبحت جزءًا من المجتمع المدني، وكادت تذوب فيه.

وتحقّق لها من جراء ذلك أمور مفيدة، منها:

- ١- الانفتاح محليًا ودوليًا.
- ٢- تنوع مجالات العمل ليوكب قضايا أخرى لم تكن مرئية.
- ٣- وصول العمل الخيري نتيجة الاحتكاك مع الآخرين إلى نوع من الحرفية، والأخذ بالجديد، وتنظيم الأعمال بشكل علمي عصري، وليس بشكل تلقائي.
- وعلى الجانب الآخر برزت أيضًا مجموعة من السلبيات منها:
  - ١- وفود المال والمساعدات في شكل لا يدرى ما وراءه.
  - ٢- ظهور الفساد في بعض الجمعيات نتيجة أساليب العمل غير الواضحة.
  - ٣- التسلسل إلى مجتمع بعض الجمعيات للتأثير على توجهاتها والانحراف بغاياتها.
  - ٤- اضطرار بعض الجمعيات إلى تغيير توجهاتها لتلائم توجهات الممول وأهدافه من أجل الحصول على المال والدعم.



## ماذا حدث مؤخرًا؟

في ١١ سبتمبر ٢٠٠١م وقع حادث مأساوي استهدف الولايات المتحدة الأمريكية، وأدى إلى تحطيم برجَي مركز التجارة العالمية وجانبٍ من مبنى البنتاغون (وزارة الدفاع الأمريكية)، وألصقت التهمة بالقاعدة، وأدُعي على جمعيات دينية أو جماعات ذات صفة أخرى. وأيًا كانت حقيقة الأمر فإنّ الدعايات استقرت على ما يلي:

- ١- النظر برؤية إلى الجمعيات الخيرية ذات التوجه الإسلامي.
  - ٢- تجميد أموال بعض الجمعيات بحجة الاشتباه أو احتمال تمويلها لهذه الجماعات.
  - ٣- ما نشأ من جراء ذلك من قلق يسود القائمين على العمل الخيري الإسلامي، في مقابل فتح الأبواب والتدعيم القوي للعمل التنصيري.
  - ٤- انحسار في التبرعات خشية أن تنال المتبرع تهمة تعزز أية توجهات.
- ولتجاوز السلبيات المؤثرة على العمل الخيري فإن هناك عدة توصيات ترمي إلى تنقية العمل الإنساني، والتي يمكن أن تدعم العمل الخيري وإدارته وهي:
- ١- العمل وفق القوانين والأنظمة:

تنظم الدول العمل الأهلي من خلال عدد من الأنظمة، أو بإقرار قوانين خاصة يعمل في إطارها وعلى هدي أحكامها. وبقدر ما يعتقد البعض أن القوانين قد تكون معوّقة لحرية الجمعيات والهيئات، أو داعية للتدخل في شؤونها بقدر ما تكون في غالب الأمر حامية للعاملين عليها أو المتبرعين الذين يضعون أموالهم بين أيدي أمينة تحسن التصرف.

### ٢- التنظيم الإداري الجيد:

إن العمل الأهلي الخيري لم يعد عملاً تلقائيًا، ولكنه دخل مرحلة الاحتراف، ومن ثم فالأخذ بالأسلوب العلمي في الإدارة والاستعانة بالكفاءات الإدارية أضحي أمرًا أساسيًا.

### ٣- الشفافية:

وهي محصّلة لما سبق ذكره من أمور وضوابط. فالشفافية مطلوبة في كل شيء، وبداية من بيان أهداف الجمعية ونبل مقصدها، ووصولاً إلى تنفيذ المشروعات على

أرض الواقع. إن الأمر الهام الذي قد يثير قلق المتبرعين أو المانحين هو: إلى أين نوجّه الأموال؟ وهل تحقق الغرض منها أم لم يتحقق؟ وهنا يأتي دور التقارير الخاصة بالإنجازات، سواء كانت تقارير عن مشروعات بعينها أو تقارير عامة، والتي يجب أن تعكس النشاطات والأعمال المنجزة بدقة واحترافية.

#### ٤- تنظيم العضوية بعد الحصول على التصاريح اللازمة:

هناك أمور تحدّد النظام الأساسي واللائحة الداخلية لعمل الجمعية، ومن أبرزها شروط العضوية، حيث تعتبر عملية العضوية وإمساك سجلاتها والحصول على البيانات الكاملة للأعضاء والالتزام بشروط العضوية أمراً مهماً، ويفترض في الجمعيات ألا تقبل في عضويتها من عليهم أية شبهات أو سبق أن صدرت ضدّهم أحكام مخلة بالشرف.

#### ٥- عدم قبول تبرعات مجهولة المصدر:

الحديث عن تنمية الموارد تجعلنا نؤكّد التحفظ على قبول تبرعات مجهولة المصدر، أو تبرعات مشروطة تجعل الجمعية أو المؤسسة تحيد عن أهدافها ومبادئها. وهذا موضوع حيوي يجب التنبيه له، فليس من المفروض قبول أية أموال، بل يجب التأكد من هوية المتبرع ومقصده، بجانب النظر في الشروط التي قد يفرضها المتبرع أو صاحب المال، فالأضرار التي تحيق بالعمل الخيري في حالة عدم نبل المقصد ضارة بالعمل بمجمله، ومن ثمّ وجب التنبيه إلى ذلك، والنص في لوائح الجمعيات الخيرية على الموارد المالية وقبولها وتنظيم ذلك.

#### ٦- المشروعات المجتمعية الهادفة:

الأصل في العمل الخيري وأعمال الجمعيات أن تكون موجّهة لخدمة المجتمع وتلبية الاحتياجات، ومن ثمّ فإن ترجمة الأهداف إلى برامج ومشروعات يجب أن تستهدف في الأساس نهضة المجتمع وتقدمه، وكلما كانت المشروعات مخطّطة ومصمّمة بشكل يتناغم مع الاحتياجات كانت أكثر قبولاً وتعاطفاً بين فئات المجتمع.

## المراجع:

- ❑ موقع الموسوعة الحديثية، الدرر السنية.
- ❑ إبراهيم البيومي غانم، مفهوم العمل الخيري ومقاصده.
- ❑ د. محمد صالح مهدي، العمل الخيري دراسة تأصيلية تاريخية، ٢٠١٢م.
- ❑ د. عبد الله المصلح، القواعد الفقهية والأصولية ذات الصلة بالعمل الخيري وتطبيقاتها، ورقة مقدمة في مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث، ٢٠٠٨م.
- ❑ مصطفى بوهبوة، مسلك القرآن الكريم في تأسيس ثقافة العمل الخيري.
- ❑ د. الشيخ التجاني أحمددي، أثر المقاصد الشرعية في تفعيل دور عمل المؤسسات الخيرية، الشهاب، مجلد ٥، عدد ٤، ٢٠١٩م.
- ❑ وليد محمد عبد الرحمن محمد، المقاصد الشرعية للعمل الخيري في ضوء الكتاب والسنة.
- ❑ مجد خضر، العمل الخيري.
- ❑ مصطفى محمود عبد السلام، إدارة العمل الخيري، ٢٠٠٧م.



## المبحث الثاني النية وأثرها في العمل الخيري

### تعريف النية :

النية هي: «علم القلب وهمه وعزمه، وأساس العمل والباعث عليه، والداعي إلى الدوام عليه». فإن العمل المنوي مقصود، وغير المنوي شيء لا قيمة له. فصلاح النية صلاح للعمل وسبب من أسباب توفيق الله ﷻ، لهذا كان جهاد النفس على صلاح النية وسلامة الطوية من أوسع ميادين الجهاد وأشقها عند العالمين بهذا الشأن، لما يترتب على صلاح النية وسلامة الصدر من الخير في العاجل والآجل، في الدنيا والآخرة. والنية شرعاً: «قصد العمل المشروع والمباح، والعزم على فعل العبادات تقريباً إلى الله ﷻ، وعلى هدي النبي ﷺ».

والنية الصالحة، تجمع ثلاثة أمور:

الأمر الأول: قصد العمل والعزم على فعله:

فإن العمل غير المقصود ليس شيئاً، ولا معتبراً في ميزان الشرع.

الأمر الثاني: قصد المعمول له:

أي: أن يكون المقصود بالعمل القربة إلى الله ﷻ رغبة في الثواب وحذراً من العقاب في الآخرة، وذلك بإخلاصه لله تعالى، والحذر من التوجه بشيء منه إلى غير الله من الرياء والسمعة.

الأمر الثالث: أن يقصد أداء العمل على السنة:

وهي الكيفية المأثورة عن النبي ﷺ، وهذا يتحقق أداء العمل الشرعي الذي يتقرب به إلى الله تعالى على السنة، فيكون مبنياً على قواعد الشرع وأسباب القبول، وهي الرضا بالله تعالى ربا، وبالإسلام ديناً، وبمحمد ﷺ نبياً ورسولاً. وتحقيق هذه الأمور من

أسباب التشييت على الحق في الدنيا والنجاة في القبر وفي الآخرة. ومن رضي بذلك كان حقاً على الله تعالى أن يرضيه ويجزل مثوبته، قال الله تعالى: ﴿بَلَىٰ مَنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ فَلَهُ أَجْرُهُ عِنْدَ رَبِّهِ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ﴾ [البقرة: ١١٢]، وقال ﷺ: ﴿قُلْ إِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ [آل عمران: ٣١]، وقال ﷺ: ﴿لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّنْ نَّجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾ [النساء: ١١٤]، وقال ﷺ: ﴿إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَّا نَوَىٰ﴾<sup>(١)</sup>.

### من فضائل النية الصالحة :

- أنها عمارة دائمة للقلب بطاعة الله تعالى .
- أنها لا يدخلها الرياء .
- أن من نوى شيئاً من العمل الصالح وعرض له ما يشغله عنه كتب له ما نوى .
- أنها تميز العبادات من العادات، وإذا اقترنت بالعبادات المباحة صارت عبادات وأعمالاً صالحة يُثاب عليها .
- أنها تفرق بين أجناس العبادات، كصلاة الظهر والعصر مثلاً، وبين الفرض والنفل من الطاعات . وتميز بين العبادات بعضها من بعض، فلكل عبادة نية خاصة بها، وتميز بين الفرائض بعضها من بعض، وتميز بين الفرائض والنوافل؛ إلى غير ذلك مما لها من الآثار .

### الثواب على الأعمال إنما يحصل بنية طلب مرضاة الله تعالى :

عن عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ رضي الله عنه قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم يَقُولُ: «إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّةِ، وَإِنَّمَا لِامْرِئٍ مَّا نَوَى، فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ، وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى دُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَتَرَوَّجُهَا فَهِجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ»<sup>(٢)</sup>.

(١) رواه البخاري (١).

(٢) رواه البخاري (٦٦٨٩).

فمن فقه هذا الحديث أن لا ثواب إلا بنية صالحة يقصد بها وجه الله تعالى ورضاه، فمن كان يريد الآخرة فله سعيه، ومن كان يريد بعمله أمراً من الدنيا فليس له إلا ما نواه. والنصوص المشيرة والدالة على أن الثواب على الأعمال إنما يحصل بنية طلب مرضاة الله تعالى كثيرة، ومن ذلك حديث أبي أمامة الباهلي رضي الله عنه قال: جاء رجلٌ رسولَ الله صلى الله عليه وسلم فقال: أرأيتَ رجلاً غزاه يلمسُ الأجرَ والذكرَ ما له؟ فقال رسولُ الله: (لا شيءَ له)، فأعادها ثلاثَ مرارٍ، ويقول رسولُ الله: (لا شيءَ له)، ثم قال: (إنَّ اللهَ تعالى لا يقبلُ من العملِ إلا ما كان له خالصاً وابتُغِيَ به وجهه) <sup>(١)</sup>. فهذا الحديث وغيره يدل على أن المؤمن لا يقبل منه عمله الصالح إذا لم يقصد به وجه الله تعالى، وفي ذلك يقول الله تعالى: ﴿مَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَادِقًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا﴾ [الكهف: ١١٠]. قال شيخ الإسلام ابن تيمية رحمته الله: «النية المجردة من العمل يثاب عليها، والعمل المجرد عن النية لا يثاب عليه، فإنه قد ثبت بالكتاب والسنة واتفاق الأئمة أن من عمل الأعمال الصالحة بغير إخلاص لله لم يقبل منه ذلك» <sup>(٢)</sup>.

وفي البخاري عن أنس رضي الله عنه، عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (ما من مُسْلِمٍ يَغْرِسُ غَرْسًا، أَوْ يَزْرَعُ زَرْعًا، فَيَأْكُلُ مِنْهُ طَيْرٌ أَوْ إِنْسَانٌ أَوْ بَهِيمَةٌ؛ إِلَّا كَانَ لَهُ بِهِ صَدَقَةٌ) <sup>(٣)</sup>. وظاهر هذا الحديث يدل على أن هذه الأشياء تكون صدقة يثاب عليها الزارع والغارس ونحوهما من غير قصد ولا نية، وقد ذهب إلى هذا طائفة من العلماء.

ويدل عليه أيضا قول الله تعالى: ﴿لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّنْ نَّجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾ [النساء: ١١٤]. فجعل ذلك خيرا، ولم يرتب عليه الأجر إلا مع نية الإخلاص... <sup>(٤)</sup>.

(١) حسنه الألباني، صحيح الترغيب (٨).

(٢) مجموع الفتاوى (٢٢ / ٢٤٣).

(٣) رواه البخاري (٢٣٢٠).

(٤) جامع العلوم والحكم (٢ / ٦٤-٦٦).

فهذه الآية الكريمة من سورة النساء تدلّ على أن الإحسان إلى الناس خير، ولكن فاعله لا يثاب إلا إذا قصد أن يرضى الله عنه بهذا الفعل. قال الشيخ ابن عثيمين رَحِمَهُ اللهُ: ﴿ومن يفعل ذلك﴾ المشار إليه ما سبق من الأمر بالصدقة وبالمعروف والإصلاح، (ابتغاء مرضات الله) ابتغاء بمعنى: طلب، أي: طلب أن يرضى الله. ﴿فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾. ومن فوائد هذه الآية الكريمة: بيان أن هذه الأمور الثلاثة فيها خير وإن فعلها الإنسان من غير قصد لله؛ لأن الله لما نفى الخير في كثير من النجوى استثنى هذه الثلاثة، ثم قال: ﴿وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾. قال السعدي رَحِمَهُ اللهُ: «فهذه الأشياء حيثما فعلت فهي خير، كما دل على ذلك الاستثناء، ولكن كمال الأجر وتمامه بحسب النية والإخلاص»<sup>(١)</sup>.

وعلى هذا يقال: من تصدق على فقير لمجرد أنه يشعر بالحزن من أجله، ولم يقصد إرضاء الله تعالى بذلك ولا امتثال أمره، فإن عمله هذا خير، وليس حراماً ولا شرّاً، ولكنه حرم نفسه الثواب العظيم من الله تعالى حيث لم يستحضر التبعّد لله تعالى بذلك، وهكذا يقال فيمن كافأ إنساناً أحسن إليه من قبل، فإذا قصد مجرد المكافأة ورد الجميل فهو خير، ولكنه لا يثاب على ذلك إلا إذا قصد التبعّد لله بذلك وامتثال أمره، وقد أمرنا النبي ﷺ بمكافأة من قدّم لنا معروفًا. وإذا نوى رد الجميل فقط فلا يأثم على ذلك ولا يكون شركاً؛ لأنه لم يعمل العمل لغير الله. وهكذا يقال فيمن أهدى للناس ليجبوه. فمن أحسن إلى الناس ولم يقصد بذلك مرضاة الله تعالى فلا ثواب له في الآخرة، وأما في الدنيا فيرجى أن يعطيه الله تعالى أجرًا على ذلك العمل في الدنيا، فكما يسر على الناس وأحسن إليهم فالله يسر له أموره.

قال ابن القيم رَحِمَهُ اللهُ: وقد دلّ الكتاب والسنة في أكثر من مائة موضع على أن الجزاء من جنس العمل في الخير والشر، كما قال تعالى: ﴿جَزَاءٌ وَفَاقًا﴾ أي: وفق أعمالهم،

(١) تفسير السعدي (ص: ٢٠٧).

وهذا ثابت شرعاً وقدرًا. لكن يستثنى من هذه النيات الدنيوية نية الرياء وتسميع الناس بأن يفعل الشخص الخير، ليوهم الناس أنه متصف بصفات الإيمان من الكرم والإحسان ونحو هذا؛ فهذا هو المحرم الذي يعدُّ من الشرك. عن جُنْدَب رضي الله عنه قال: قَالَ النَّبِيُّ ﷺ: «مَنْ سَمِعَ سَمَعَ اللَّهُ بِهِ، وَمَنْ يُرَائِي يُرَائِي اللَّهُ بِهِ»<sup>(١)</sup>.

### الخوف من الرياء بين الإفراط والتفريط:

الرياء هو فعل الطاعة لله ﷻ مع محبة أن يطلع عليها غيره أو يثنى عليه بها، والإخلاص إفراد الله ﷻ في الطاعة بالقصد. وأما الإفراط أو الغلو فهو تجاوز الحد في قول أو فعل، والتفريط: التقصير؛ يقال: من غير إفراط ولا تفريط بوسطية واعتدال. والنصوص في تحريم الرياء والأمر بالإخلاص وحسن النيات في جميع الأعمال الظاهرة والخفية كثيرة مشهورة؛ منها قوله تعالى: ﴿وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ﴾ [البينة: ٥]، وقوله ﷻ: ﴿يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تُبْطِلُوا صَدَقَاتِكُمْ بِالْمَنِّ وَالْأَذَى كَالَّذِي يُنْفِقُ مَالَهُ رِثَاءَ النَّاسِ﴾ [البقرة: ٢٦٤]، وقوله تعالى: ﴿يُرَاءُونَ النَّاسَ وَلَا يَذْكُرُونَ اللَّهَ إِلَّا قَلِيلًا﴾ [النساء: ١٤٢]. وبالجملة، فما أحسن قول سهل بن عبد الله التستري رحمته الله: ليس على النفس شيء أشق من الإخلاص؛ لأنه ليس لها فيه نصيب.

ونشير هنا إلى النقاط الآتية:

#### أولاً: الخوف المحمود والخوف المذموم:

الرياء أمره خطير، فينبغي علينا أن نحذره، وأن نخاف على أعمالنا منه، وأن نجاهد أنفسنا على إخلاص العمل لله ﷻ والخوف من الرياء على نوعين:

#### النوع الأول: الخوف المحمود أو الإيجابي:

وهو الذي يدفع صاحبه إلى المزيد من الاجتهاد في فعل الخير مع مراقبة القلب وتعاهده، والتفطن لحيل الشيطان ووسائله. وهذا هو خوف السلف الصالح؛ حيث

(١) رواه البخاري (٦٤٩٩).



كانوا يتهمون أعمالهم وتوبتهم، ويخافون ألا يكون قد قبل منهم ذلك، فكان ذلك يوجب لهم شدة الخوف، وكثرة الاجتهاد في الأعمال الصالحة.

النوع الثاني: الخوف المذموم أو الخوف المرّضي السلبي:

وهو الذي يثبط الهمة، ويورث الفتور، ويقعد عن الطاعة، ويبنى جدارًا عازلاً بين الإنسان وبين تفاعله مع الحياة. فهذا النوع من الخوف مذموم مردّول، بل هو من وسوسة الشيطان وتليسه، وقد عده أهل العلم من الرياء؛ فقد قال الفضيل بن عياض رَضِيَ اللهُ عَنْهُ: «ترك العمل من أجل الناس رياء، والعمل من أجل الناس شرك، والإخلاص أن يعافيك الله منهما».

ثانياً: لا رياء في إظهار الفرائض:

لا يكون الرجل مرئياً بإظهار العمل الصالح إن كان فريضة، فمن حق الفرائض الإعلان بها وإشهارها؛ لأنها أعلام الإسلام وشعائر الدين، ولأن تاركها يستحق الذم والمقت، فوجب إماطة التهمة بالإظهار. وإن كان تطوعاً فحقه أن يخفى، لأنه لا يُلام على تركه ولا تهمة فيه، فإن أظهره قاصداً للاقتداء به كان جميلاً. وإنما الرياء أن يقصد بالإظهار أن تراه الأعين، فتثني عليه بالصلاح.

ثالثاً: قد يستحب إظهار العمل لمصلحة:

إخفاء الأعمال الصالحة ليس خيراً من إظهارها على الدوام، بل ربما كان الإظهار خيراً، لحصول الأسوة والافتداء، وتنشيط النفوس على أعمال الخير. قال ابن حجر رَضِيَ اللهُ عَنْهُ: قد يستحب إظهار العمل الصالح ممن يُقتدى به، ويقدر ذلك بقدر الحاجة. قال ابن عبد السلام: يُستثنى من استحباب إخفاء العمل من يظهره ليقتدى به أو ليُتفَع به ككتابة العلم.

رابعاً: إذا عمل المسلم عملاً فأنى الناس عليه:

إذا عمل المسلم العمل خالصاً لله، ثم ألقى الله له الثناء الحسن في قلوب المؤمنين

بذلك، وفرح بفضل الله ورحمته، واستبشر بذلك، لم يضره ذلك. وقد بوب الإمام النووي في كتابه النافع (رياض الصالحين): باب ما يتوهم أنه رياء وليس هو رياء. وساق تحته حديث أبي ذر رضي الله عنه: قِيلَ لِرَسُولِ اللَّهِ ﷺ: أَرَأَيْتَ الرَّجُلَ يَعْمَلُ الْعَمَلَ مِنَ الْخَيْرِ وَيَحْمَدُهُ النَّاسُ عَلَيْهِ؟ قَالَ: «تِلْكَ عَاجِلُ بُشْرَى الْمُؤْمِنِ»<sup>(١)</sup>. قال النووي رحمته: قال العلماء: معناه هذه البشري المعجلة له بالخير، وهي دليل على رضا الله تعالى عنه ومحبته له، فيحبه إلى الخلق، ثم يوضع له القبول في الأرض. هذا كله إذا حمده الناس من غير تعرض منه لحمدهم، وإلا فالتعرض مذموم.

#### خامساً: الحرص على الظهور بمظهر حسن:

فإن قال قائل: تجويد اللباس والتزين للخلق هو من هوى النفس، وقد أمرنا أن تكون أفعالنا لله لا للخلق. يجيب عن ذلك ابن الجوزي رحمته بقوله: ليس كل ما تهواه النفس يُذمُّ، ولا كل التزين للناس يُكره، وإنما يُنهى عن ذلك إذا كان الشرع قد نهى عنه، أو كان على وجه الرياء في باب الدين؛ فإن الإنسان يحب أن يُرى جميلاً، وذلك حظُّ النفس، ولا يُلام فيه؛ ولهذا يسرح شعره، وينظر في المرأة، ويسوي عمامته.

وتجدر الإشارة إلى أن تحسين الهيئة من الداعية والعالم - كما يقول ابن حجر الهيتمي رحمته - عبادة متأكدة؛ لأنه مأمور بدعوة الخلق واستمالة قلوبهم ما أمكنه؛ إذ لو سقط من أعينهم لأعرضوا عنه، فلزمه أن يظهر لهم محاسن أحواله، لئلا يزدروه فيعرضوا عنه؛ لامتداد أعين عامة الخلق إلى الظواهر دون السرائر. ففي تحسين الهيئة بهذا القصد قرينة.

#### سادساً: الفساد في ترك إظهار المشروع أعظم من الفساد في إظهاره رياء:

يرى شيخ الإسلام ابن تيمية رحمته أن الأعمال المشروعة لا ينهى عنها خوفاً من الرياء، بل يؤمر بها، وبالإخلاص فيها، ونحن إذا رأينا من يفعلها أقرناه وإن جزمنا أنه

(١) صحيح مسلم (٢٦٤٢).

يفعلها رياء؛ فالمنافقون الذين قال الله فيهم: ﴿إِنَّ الْمُنْفِقِينَ يُخَادِعُونَ اللَّهَ وَهُوَ خَدِعُهُمْ وَإِذَا قَامُوا إِلَى الصَّلَاةِ قَامُوا كَسَالَى يُرَاءُونَ النَّاسَ وَلَا يَذْكُرُونَ اللَّهَ إِلَّا قَلِيلًا﴾ [النساء: ١٤٢]، فهؤلاء كان النبي ﷺ والمسلمون يقروهم على ما يظهره من الدين وإن كانوا مرئيين، ولا ينهونهم عن الظاهر؛ لأن الفساد في ترك إظهار المشروع أعظم من الفساد في إظهاره رياء، كما أن فساد ترك إظهار الإيمان والصلوات أعظم من الفساد في إظهار ذلك رياء؛ ولأن الإنكار إنما يقع على الفساد في إظهار ذلك رياء الناس.

### إلى رواد العمل الخيري وجنوده:

إن الأهداف السامية التي يسعى القائمون على العمل الخيري في تحقيقها تجعلهم في مصاف العظماء وإن لم يشعروا، وإن الجهود العظيمة التي يقومون بها من إطعام الطعام وكسوة الفقراء والسعي على الأرملة واليتيم وإعانة المحتاج وإيواء الأيتام وتربيتهم والتعليم والإرشاد وبذل المعروف ونحوها من تفريج الهموم وتنفيس الكروب على الأسر والمحتاجين ومساعدة الشباب على التعفف وغيرها تتطلب منهم الحرص على سلامة هذه الجهود ونقاء هذه الأهداف من أن تشوبها شائبة؛ لتبقى عظيمة في الدنيا والآخرة.

فالعاملون في المجال الخيري ومنفعة الناس من فضل الله ﷻ عليهم أن هيا لهم عملاً ومؤسسات توفر لهم المكان والوسائل ليكونوا سبباً من أسباب الخير والرحمة في المجتمعات. وبهذا ينبغي أن يشعروا بنعمة الله عليهم وفضله وما اختاره لهم من مهمة، ﴿ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ﴾ [الجمعة: ٤]. وحتى تبقى أعمالهم صافية سليمة بتعهد قلوبهم ومراقبة أحوالهم مع الله ﷻ من أول قدم يضعونها في هذا الطريق وفي أثناء الطريق وحتى النهاية، ويكون ذلك بسلوك مستمر وبرنامج ثابت في مسارين هما:

### المسار الأول: العناية بأعمال القلوب:

فيبقى الإخلاص سيد الموقف دائما، وتعهد ومجاهدة النفس فيه لا يغفل عنها العامل، فمدخل النفس ومصائد الشيطان أخفى من أن تراها العيون، وأبعد من أن تدركها الظنون، وليس أعرف بها من صاحبها، فيجاهد المرء نفسه، ويجدد عزمه، ويصقل نيته باستمرار؛ ليحفظ جوهر جهده، وينال أجره من ربه كاملا، فتطيب نفسه بإذن الله تعالى، وتسعد في الدنيا والآخرة. ويتحرى الصدق مع الله في أعماله، ويحرص بكل ما أوتي من قوة أن يقدم عملاً صادقا يدفعه الشعور الداخلي، ويزينه الأسلوب الحسن، ويردفه الشكر لله والحمد له وحده على توفيقه، ويسبقه الدعاء بالتوفيق والسداد، ويمنع عنه المن والحديث بالإنجاز لغير مصلحة شرعية معتبرة، ويحرسه من ثناء الناس ومدحهم ما استطاع إلى ذلك سبيلا. وهكذا المراقبة وخشية الله تعالى والخوف منه ورجاء ما عنده ونحوها من أعمال القلوب التي ينبغي العناية بها على كل حال.

### المسار الثاني: دوام الاتصال بالله ﷻ والتعلق بما عنده:

فالعامل في المجال الخيري قد يغرق في زحمة العمل، وينشغل في موجة المهام المكلف بها، وقد ينسى حتى مصالحة الشخصية أحيانا، خاصة إذا أعطى العمل كليته وجهده وشعوره ونفسه وأنفاسه، وهو ولا شك في مرتبة عظيمة وعزة وشرف كبير، غير أنه يقع في غفلة وسهو - وإن لم يقصد- عن أن يخصص له وقتا وعملا - وإن قل - يكون بينه وبين الله تعالى كصلاة ليل أو خلوة ذكر أو جلسة تدبر لآيات من كتاب الله أو لحظة دعاء واستغفار، ينطرح فيها بين يدي مولاه، معترفا بفقره إليه، سائلا مستغفرا راجيا، يملأ قلبه إيمانا و يقينا؛ ليكون وقوده الذي لا ينتهي في طريقه إلى الله ﷻ، فلا غنى لأحد مهما بلغ جهده وجهاده عن أن يكون له اتصال بخالقه ورازقه. ولذا لا تستغرب من عظيم الإنجازات التي حققها الصحابة ﷺ في برهة من الزمن، فقد كانوا - مع عظيم الجهود والأعمال التي يقومون بها- على اتصال دائم بالله ﷻ.

وحتى يتغلب على حظوظ النفس، ويتذوّق حلاوة الصبر على صعوبة العمل، أو قلة ذات اليد وضعف المردود الدنيوي، لتكون الجنة والفوز برضوان الله تعالى قضية حاضرة بين عينيه، ممتلئاً بها خاطره، ومتعلقاً بها قلبه في كل حركة وسكون وجهه ومهمة في هذا الطريق.

### أثر النية الحسنة في الارتقاء بالعمل الخيري:

العمل التطوعي عبادة يتقرب بها الإنسان إلى الله تعالى، ولا يترتب عليه ثواب إلا على حسب نية المكلف وقصده. وقد اهتم الشرع الحنيف بمقاصد المكلفين ونياتهم اهتماماً كبيراً؛ ذلك لأن النية هي أس العمل وروحه ولا قيمة للعمل في ميزان الشرع بدون نية خالصة وقصد صحيح.

وفي هذا السياق يذكر الشيخ الدكتور صالح بن غانم السدلان رَحِمَهُ اللهُ: "إن مقاصد العباد ونياتهم محلُّ نظر الشارع الحكيم، العالم بما يترتب على ما أمر به عباده؛ فقد عني القرآن الكريم بمقاصد المكلفين ونياتهم عناية فائقة تفوق الاهتمام بأيّ مسألة أخرى، كما عنيت بذلك سنة المصطفى ﷺ؛ ذلك لأن الأعمال لها تأثير في القلب، فإذا أُنيطت بالقصد الصحيح والنية الخالصة أحيَت القلب وأيقظته، وإذا لم تقترن الأعمال بالمقاصد الشرعية والنوايا الطيبة أمتت القلب وأعمته، وعُدَّت في ميزان الأعمال هباءً منشوراً وسراباً خادعاً، لا يظفر صاحبها بغاية ولم يرح رائحة نعيم؛ فميزان الأعمال القصد والنية، ومن وراء ذلك العمل. فالأعمال لا تصح إلا بالنية لكونها الفاصلة في صحة العمل وعدم صحته، والدليل على ذلك حديث عمر بن الخطاب رَضِيَ اللهُ عَنْهُ قال: قال رسول الله ﷺ: «إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى، فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى دُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ إِلَى امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهَجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ»<sup>(١)</sup>. فمن أراد أن يتطوع

(١) رواه البخاري (١).

بعمل ما فعله أن ينوي به التقرب إلى الله تعالى عند الشروع فيه. قال ابن القيم رَحِمَهُ اللهُ: «فأما النية فهي رأس الأمر وعموده، وأساسه وأصله الذي عليه يبنى، فإنها روح العمل وقائده وسائقه، والعمل تابع لها يبنى عليها، ويصح بصحتها، ويفسد بفسادها، وبها يستجلب التوفيق، وبِعَدَمِهَا يحصل الخذلان، وبحسبها تتفاوت الدرجات في الدنيا والآخرة.

وانطلاقاً مما سبق يتضح أن النية مهمة جداً في العمل الخيري، فهي تساعد على حفز دافعية المتطوع، وتشحذ همته، وتولد لديه الطاقة اللازمة للقيام بالأعمال التي يختارها، كما أنها تنمي الرقابة الذاتية لدى المتطوعين بشكل عام، على اعتبار أنهم يعملون لوجه الله وابتغاء ما عنده من الأجر، وهذا يؤدي إلى إتقانهم للأعمال الموكلة إليهم وتطويرها؛ لأن الإتقان والتطوير مطلبان شرعيان، وقد قعد الفقهاء قاعدة فقهية تشير إلى ما ذكرنا، وهي: «الأمر بمقاصدها»، أي: أن أعمال المكلف وتصرفاته من قولية أو فعلية تختلف نتائجها وأحكامها الشرعية التي تترتب عليها باختلاف مقصود الشخص وغايته وهدفه من وراء تلك الأعمال والتصرفات. بالإضافة إلى ذلك فإن الشريعة تريد من المكلف أن يكون قصده موافقاً لقصده الشارع، ومحصلاً للمصلحة التي أرادها من العمل التطوعي، وهو فعل الخير بتحصيل المصالح ودفع المفسد.

### المراجع:

- ❑ موقع الموسوعة الحديثية، الدرر السنية.
- ❑ الشيخ: عبد الله القصير، كلمة عن النية، شبكة الألوكة، ٢٠١٨م.
- ❑ الشيخ: محمد المنجد، فعل الخير لأجل إسعاد الآخرين، الإسلام سؤال وجواب، ٢٠٢٠م.
- ❑ نبيل عبد المجيد النشمي، إلى رواد العمل الخيري: لا تنسوا قلوبكم، صيد الفوائد.
- ❑ مصطفى بوهبوة، النية وأثرها في الارتقاء بالعمل الخيري، مدونة، ٢٠٢١م.
- ❑ د. أحمد عبد المجيد مكي، الخوف من الرياء بين الإفراط والتفريط، شبكة الألوكة، ٢٠٢٢م.



## المبحث الثالث

## مقاصد الشريعة في العمل الخيري

العمل الخيري هو أعمال التبرع مادية كانت أو معنوية، يقوم بها الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات لتحقيق غاية ومقصد شرعي جليل، وهو القيام بمصالح فئات من المجتمع نصّ الشرع على رعايتها وحفظ مصالحها، وهذا القيام قد يعتريه قصور، نتيجة عدم موافقته لمقاصد الشريعة في العمل الخيري، وما تعلق به من أحكام وقواعد، وما تفرّع عنه من مسائل وحالات. ولأجل تنشيط عمل المؤسسات الخيرية وتفعيل دورها الخيري لا بد من الانصراف إلى تلك المقاصد والقواعد والغايات في كل المسائل والحالات، خاصة في الآونة الأخيرة التي أصبح التفكير والبحث الفقهي ينصرف إلى معالجة المستجدات في شؤون العمل الخيري في إطار هذه المقاصد؛ لأنّ مرور الزمان وتطور الأوضاع وتغيّر الأحوال جعل من المحتم على الباحثين والدارسين في هذا المجال أن يلتمسوا السبل إلى إيجاد حلول للمشكلات والتطورات المستجدة في العمل الخيري، وإلى تحديد القواعد المناسبة الناظمة للحالات المستحدثة فيه؛ لاستقراء الوقائع، واستخلاص النتائج، واستنباط الحلول الشرعية المناسبة لكل الحالات والمستجدات، بما ينسجم مع نصوص الشريعة وأحكامها، ويتواءم مع مقاصدها وغاياتها.

## تعريف المقاصد:

## المقاصد في اللغة:

من قصد، جمع مقصد، تأتي بمعنى العزم، وتأتي بمعنى الاعتدال والتوسط. ففي الحديث عنه ﷺ: «الْقَصْدُ الْقَصْدُ تَبْلَغُوا»<sup>(١)</sup>. وتأتي بمعنى العدل والإنصاف. وأصل الكلمة عند العرب تعني الاعتزام والتوجه نحو الشيء.

(١) رواه البخاري (٦٤٦٣).



وفي الاصطلاح:

هي الغايات والأهداف التي وضعها الشارع الحكيم لتحقيق مصالح العباد.  
المقاصد الكلية أو الكبرى:

هي حفظ الدين، والنفس، والعرض (النسل)، والعقل، والمال.  
المقاصد العامة:

هي المقاصد التي تلاحظ في جميع أو أغلب أبواب الشريعة، بحيث لا تختص  
ملاحظاتها في فرع خاص من أحكام الشريعة، فيدخل في هذا أوصاف الشريعة.  
المقاصد الجزئية:

هي ما يقصده الشارع من كل حكم شرعي من إيجاب، أو تحريم، أو ندب، أو  
كراهة، أو إباحة.

### تقسم المقاصد الشرعية :

تنقسم إلى ضروريات، وحاجيات، وتحسينيات، وتعرف رتب المقاصد كما ورد  
عند الشاطبي على النحو الآتي:

#### ١- الضروريات:

وهي المصلحة التي لا بدّ منها في قيام مصالح الدين والدنيا، بحيث إذا فقدت  
لم تجر مصالح الدنيا على استقامة، بل على فساد وتهاجر وفوت حياة، وفي الأخرى  
فوت النجاة والنعيم والرجوع بالخسران المبين. فالضروريات هي التي تكون الأمة في  
ضرورة إلى تحصيلها بحيث لا يستقيم النظام باختلالها، ويؤول حال الأمة بانحرافها  
إلى فساد وتلاش، فلا بدّ منها لتحقيق مصالح الناس، فوجودها يعني استقرار الحياة  
ودوامها، وفقدانها يعني توقف الحياة. ولقد جاءت الشريعة لحفظ هذه المصالح،  
وذلك بتشريع الأحكام التي تحفظها. ومقصود الشرع من الخلق هو أن يحفظ عليهم

دينهم ونفسهم وعقلهم ونسلهم ومالهم... وهذه الأصول الخمسة حفظها واقع في رتبة الضروريات، فهو أقوى المراتب في المصالح.

### ٢- الحاجيات:

معناها أنها مفتقر إليها من حيث التوسعة ورفع الضيق المؤدي في الغالب إلى الحرج والمشقة اللاحقة بفوت المطلوب، فإذا لم ترع دخل على المكلفين على الجملة الحرج والمشقة، ولكنه لا يبلغ مبلغ الفساد العادي المتوقع في المصالح العامة. فهي المصالح التي يحتاج إليها الناس للتيسير عليهم ورفع الحرج عنهم.

### ٣- التحسينيات:

معناها الأخذ بما يليق من محاسن العادات، وتجنب الأحوال المدنسات التي تأنفها العقول الراجحات، ويجمع ذلك قسم مكارم الأخلاق. فهي: ما لا يرجع إلى ضرورة ولا إلى حاجة، ولكن يقع موقع التحسين والتزيين والتيسير للمزايا، ورعاية أحسن المناهج في العادات والمعاملات.

### الخطط المقاصدية لتفعيل العمل الخيري:

ونعني بالخطط المقاصدية تلك الأصول التي ينبنى عليها النظر المقاصدي للعمل الخيري الناجح والفاعل، وسنفصلها من خلال الفقرات الآتية:

#### الفقرة الأولى: النظر إلى المصلحة:

إن المصالح أساس المشروعية في كل تصرف، ومن ثمَّ كانت سائر قواعد الشريعة وخطط سياساتها تصبّ في محيطها وتعمل على تأكيد حفظها وتنميتها، وما كان هذا شأنه وجب أن تُعلّق به الأحكام؛ إذنًا في حال الوجود، ومنعًا في حال التخلف والانحرام. ولما كانت المصلحة بهذه المثابة اقتضى ذلك بدهاءة أن تصبح معيارًا أيّ تصرف مهما كان صغيرًا أو كبيرًا، وتتأكد رعايتها كلما عظم حجمه وأثره، إذ الآثار تشخص بمقدار متعلقاتها من التصرفات؛ قلة وكثرة، تفاهة وخطرا.

ومن تطبيقات هذا الأصل:

١- إذا كان المال الموقوف على جهة من الجهات قد أخذت حاجتها من المال الموقوف عليها؛ فإن الواجب حينئذٍ صرف ما بقي من هذا المال في مصالح أخرى؛ إما من جنس الموقوف عليها إن أمكن، أو في المصالح العامة.

٢- استثمار أموال العمل الخيري بالصيغ الملائمة لذلك بما يحقق مصلحة العمل الخيري، وبما يحافظ على أصول الأموال ومصالح المستهدفين بالعمل الخيري، فإذا كانت أصول الأموال أعياناً فإن استثمارها يكون بما لا يؤدي إلى زوال ملكيتها، وإن كانت نقوداً فيمكن أن تستثمر بجميع وسائل الاستثمار المشروعة كالمضاربة، والاستصناع ونحو ذلك.

٣- تنمية أموال العمل الخيري وفق الضوابط المشروعة لما في ذلك من ضمان استمرارية العائد المالي الذي يحتاجه العمل الخيري؛ لتغطية نفقات مؤسساته، وللصرف على الفئات المستحقة.

الفقرة الثانية: سدّ الذرائع أو فتحها:

الأدلة المقاصدية تؤكد فتح الشريعة للوسائل المشروعة لتحقيق المقاصد المطلوبة، قال ابن تيمية رَحِمَهُ اللهُ: «وما كان أبلغ في تحصيل مقصود الشارع كان أحبَّ إذا لم يعارضه ما يقتضي خلاف ذلك». وقد سئل الشيخ محمد بن صالح العثيمين رَحِمَهُ اللهُ عن حكم إنشاء الجمعيات الخيرية المهتمة برعاية المساكين والأيتام وتنشئة الشباب على القرآن الكريم والسنة النبوية، فأجاب: لا بأس بتكوين لجنة لقبول الصدقات والزكوات وغيرها من النفقات الشرعية؛ لأن ذلك من الوسائل إلى ضبط هذه الأمور تحصيلًا وتوزيعًا، وهذا مقصود شرعي لا يقصد به إلا ضبط هذه الأشياء، وما كان وسيلة لمقصود شرعي فلا بأس به، ما لم يقصد التعبد بنفس الوسيلة.

وليس المقصود بهذا أن كل ما يظن إفضاؤه إلى المطلوب يصبح مطلوبَ الفتح؛ بل يراد أن ما توقف تحقيق المطلوب شرعاً على تحصيله بحيث لا يمكن تحقيقه بوجه آخر فهو مشروعُ الجلبِ وإن كان في الأصل ممنوعاً؛ نظراً لعدم وجود ما يقوم مقامه. إنَّ العمل الخيريَّ يجب أن يتَّخذ من مبدأ الذرائع أداةً لتكييف تصرفاته والحوادث المستحدثة؛ أي: يراعي الملابس الطارئة والعوارض المقارنة.

ومن تطبيقات هذا الأصل:

١- أن الإعلان عن العمل الخيري والترويج له في منابر الإعلام ووسائل الاتصال الجماهيري وسيلة لا غنى عنها في إنجاح أغراض هذا العمل، وحمل الناس على النهوض به، وما دامت هذه الوسيلة مفضية إلى المقصود، فإنها تأخذ حكمه وجوباً أو استحباباً.

٢- أن العمل الخيري لا يستوفي حظوظه من النجاح والعائد المرجو إلا بإشراف جهاز إداري متين، وتخطيط محكم من ذوي الكفايات، ولا بد أن ينفق في وجوه هذا الإشراف أو ذاك التخطيط من الأموال ما يقيم أركان المشروع الخيري ويطرق سبله، وإلا تعثرت خطاه، وأقبرت مقاصده في مهدها.

٣- محاسبة القائمين عليه وإن كانوا أمناء غير متهمين، سداً لذريعة تطاول الأيدي على أموال العمل الخيري، فمحاسبة القائمين على العمل الخيري هي الطريق الأمثل للمحافظة على أصول العمل الخيري المالية وصيانتها من الضياع، كما أنها الطريقة المثلى لحماية حقوق المستحقين لأموال العمل الخيري من تقصير وظلم من يقوم عليها.

٤- تنمية أموال العمل الخيري واستثمارها - ونخص الأموال الوقفية، والصدقات التطوعية - بوسائل التنمية الآمنة نسبياً، بعد دراسة الجدوى الاقتصادية، قبل الإقدام على أي مشروع. فمما لا شك فيه أنه كلما زادت عوائد الأموال الوقفية

- عبر تنميتها تمكّن العمل الخيري من الاضطلاع بالواجبات المتوخاة منه، نتيجة الوفر المالي والعائد المضمون المتأتي عبر الاستثمار.
- ٥- بذل عناية خاصة لرفع كفاءات العاملين في القطاع الخيري، والمشرفين على تنفيذ برامجهم ومناشطهم.
- ٦- مراعاة التنوع في الأصول الاستثمارية والأماكن المستثمر بها، والأدوات الاستثمارية لتحقيق نسبة مرضية من الضمان والتوازن لأموال العمل الخيري.
- ٧- أهمية إنشاء إدارات للتسويق لمساندة عملية جمع التبرعات وتسويق المشاريع الخيرية للمتبرعين.

#### الفقرة الثالثة: العادة والعرف (التجارب):

العقلاء متفقون على صحة الاستناد إلى التجارب في تعاطي الأمور؛ لأن العلم الحاصل عن التجربة يقارب مرتبة القطع والعلم الضروري عند كثير من النظائر، وفي أقل أحواله يأخذ حكم الظن الغالب بوجود الشيء أو حصوله. يقول الحافظ ابن حجر: التجربة أقوى في تحصيل المطلوب من المعرفة الكثيرة؛ يستفاد ذلك من قول موسى عليه السلام للنبي ﷺ: «إنه عالِمُ الناس قبله وجربهم».

وعليه فإن العمل الخيري لا بد أن يعتمد على التجارب الرائدة في المجال الخيري، واعتماد المناهج والحقائق الموثقة في دراسة أي قرار، أو إجراء أي تصرف. ولا بد للعمل الخيري الإسلامي المعاصر أن يسير وفق التعامل بالأهداف بدلاً الانسياق وراء العمل بالكوارث، أي: لا بد من تخطيط محكم، ووضع إستراتيجيات ومخططات على المدى القريب والمتوسط والبعيد. وفيما يتعلق بالطاقات والموارد البشرية فالمجتمع المسلم لا ينقصه الإخلاص لفكرة العمل الخيري وضرورة النهوض به، بل في حاجة إلى التجربة التي تولد الفكرة والخبرة الميدانية، مما يؤكد ضرورة تكثيف اللقاءات والدورات التكوينية والتدريبية، بل إن الشريعة نفسها قد جرى اعتبار المآلات فيها على مقتضى التجربة في كثير من القضايا.

### أثر المقاصد في تفعيل عمل المؤسسات الخيرية :

المقصد الأول: أن تكون أعمال الخير صادرة عن طيب نفس لا يخالجه تردد: لأنها من المعروف والسخاء، ولأن فيها إخراج جزء من المال المحبوب بدون عوض يخلفه. فتمحّض أن يكون قصد المتبرع النفع العام والثواب الجزيل. ولذلك كان من مقصد الشارع فيها أن تصدر عن أصحابها صدوراً من شأنه أن لا تعقبه ندامة حتى لا يجيء ضرر للمحسن من جراء إحسانه، فيحذر الناس فعل المعروف، إذ لا ينبغي أن يأتي الخير بالشر كما أشار إليه قول الله تعالى: ﴿لَا تُضَاكِرْ وَاوَالِدَهُ يُؤَلِّدُهَا وَلَا مَوْلُودٌ لَهُ يُولَدُهَا﴾ [البقرة: ٢٣٣]. فطيب النفس المقصود في التبرعات أخص من طيب النفس المقرّر في المعاوضات.

المقصد الثاني: أن لا يجعل التبرع ذريعة إلى إضاعة مال الغير من حق وارث أو دائن:

بعض الناس يجعلون الوصية والتبرع وسيلة إلى تغيير الموارث، ظناً أن ذلك يحلّهم من إثمها لأنهم غيروا معروفاً بمعروف. فكان من سدّ هذه الذريعة لزوم كون صورة التبرع بعيدة عن هذا القصد، ولم يقع الاكتفاء بالإشهاد في دفع هذه التهمة لظهور أنه غير مقنع، لاحتمال أن يتواطأ المتبرع والمتبرّع عليه على الإشهاد مع إبقاء الشيء المعطى في تصرف المتبرع لحرمان الوارث والدائن.

المقصد الثالث: أن يستعمل المال المتبرّع به في تحقيق مقاصد الشريعة لعمل الخير، ومن أهم هذه المقاصد:

#### ١ - فك الأسرى:

هو من أهم مقاصد العمل الخيري الإسلامي وأعلىها منزلة، ففي مقدمة الأهداف التي يتوجّه إليها العمل الخيري أن يسهم في تحرير النفس الإنسانية من الأغلال التي قد تكبلها لسبب أو لآخر، وتعوق حركتها، وتهدر طاقتها، وجاءت الشريعة السمحة

لتجعل الحرية جزءاً لا يتجزأ من عمل الخير والمساهمة فيه؛ ولذا وصف الله ﷻ حال الناس في مكة وكيف كانوا يبذلون مالهم لتحرير الرقاب ليعتقوا في سبيل الله أناساً قد لا يكونون يعرفونهم إلا أن نداء الخير بعثهم على ذلك.

٢- بناء الإنسان علمًا ومعرفة:

العمل الخيري ركنٌ أصيل في بناء المجتمع وفي تمدينه، وبناء تقدّمه العلمي والمعرفي، وقد أثبتت التجربة التاريخية أن تطبيقات العمل الخيري تشمل مختلف مجالات الحياة، بما في ذلك الأعمال الإغاثية مع أهميتها التي لا يجادل فيها أحد.

٣- المحافظة على اللحمة الاجتماعية:

فالعمل الخيري يدعم روح الأخوة والتراحم والتعاطف الإسلامي بصفة عامة، وإلى ذلك أشار العلامة ابن عاشور رَحِمَهُ اللهُ حيث يقول: عقود التبرعات قائمة على أساس المواساة بين أفراد الأمة، الخادمة لمعنى الأخوة؛ فهي مصلحة حاجية وتحسينية جليلة، وأثر خلق إسلامي جميل. ومن ذلك أن معالجة علة الفقر تصحبها علل أخرى كثيرة؛ مثل الجهل والمرض والبطالة والجريمة، وهي علل ذات آثار سلبية، تدمر قدرات المجتمع.

### أهم المقاصد الشرعية التي يحققها العمل الخيري:

يجب الموازنة بين المقاصد الثلاثة (الضرورية والحاجية والتحسينية) عند التزاحم؛ لأنّ إسهام العمل الخيري في حفظ تلك المقاصد ليس على وتيرة واحدة، فقد يكون ضروريًا، وقد يكون حاجيًا أو تحسينيًا، فيقدّم عند التزاحم ما يدلّ العقل على أن في تحصيله صلاحًا عظيمًا، أو في حصول ضده ضررًا عظيمًا.

وأهم المقاصد الشرعية التي يحققها العمل الخيري ما يلي:

١- تحقيق العبودية لله تعالى وتنفيذ أوامره بعمل الخير:

وهذا المقصد هو بمثابة المقصد الأعلى والجامع لكل ما يليه من المقاصد

والغايات والأهداف، وهو مقصد يسعى إليه كل مسلم متعبّد لربه ومطيع له وملتمزم بتوجيه دينه وأحكامه، فالوقف والهبة ونحوهما مما يدخل في العمل الخيري تعمل على تحقيق العبودية لله تعالى.

٢- تحقيق رسالة الإنسان العليا التي كلفه الله تعالى بها وهي رسالة الاستخلاف في الأرض:

وإذا نظرنا إلى الأعمال الخيرية العظيمة في عالمنا الإسلامي وجدنا لها دوراً عظيماً في التعمير من خلال بناء الجوامع والمساجد والمدارس والجامعات والمستشفيات، وحفر الآبار، والمشروعات الخيرية المتنوعة من شقّ الطرق وبناء الجسور والقناطر وغير ذلك.

٣- تحقيق التنمية الشاملة للإنسان والمجتمع والأمة:

من خلال الموارد المالية التي تنفق على المدارس والجامع والمستشفيات، وكذلك على العلماء، وطلبة العلم، والفقراء والمساكين، والأرامل، والغارمين، وغيرهم.

٤- يحقق العمل الخيري مقصودَ الشارع الإجمالي:

حيث إن المصلحة هي المحافظة على مقصود الشرع من الخلق جميعه، وهو أن يحفظ عليهم دينهم ونفسهم وعقلهم ونسلهم ومالههم، فكل ما يضمن حفظ هذه الأصول الخمسة فهو مصلحة، وكل ما يفوت هذه الأصول فهو مفسدة، ودفعها مصلحة. فالعمل الخيري في ذاته مصلحة، والمصلحة ركن من أركان مقاصد الشريعة حيث تعدّ المصلحة لبّ المقاصد وغرضها الأساس.

٥- يحقق العمل الخيري مقصد التعاون على البر والتقوى:

لقوله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ﴾ [المائدة: ٢]، فالتعاون والتضامن والتكافل إحدى خصائل العمل الخيري.



٦- يحقق العمل الخيري مقصدًا عظيمًا في حقوق الأخوة والصحة: فيه تُقضى الحاجات، ويتم القيام بها قبل السؤال وتقديمها على الحاجات الخاصة، وما ذلك إلا لأن العمل الخيري لا يقصد إلا رضا الله تعالى والتقرب إليه، فهو أحد الطاعات المشروعة لإصلاح القلوب والأجساد والنفع للعباد.

٧- محاربة الفقر من مقاصد العمل الخيري:

إن معالجة الفقر تصحبها معالجة علل أخرى كثيرة مثل الجهل والمرض والبطالة، وهي علل ذات آثار سلبية، تدمر قدرات المجتمع. والعمل الخيري بمختلف صورته يستهدف القضاء على الفقر، ويسعى بشكل دائم لتجفيف منابعه، وإخراج من يدخل في دائرته وإعادة إدماجه في دورة العمل والإنتاج؛ كي يصبح معتمدًا على ذاته مساهمًا في بناء مجتمعه وفي مساعدة غيره.

٨- يحقق مقصدًا مهمًا في تأمين حاجات الدولة التعليمية والصحية ومشاريع البنية التحتية الأساسية:

حيث يقلل من الإنفاق العام للدولة، ويساعد في تأمين احتياجاتها واحتياجات عموم أفراد المجتمع.

**مساهمة العمل الخيري في حفظ المقاصد الكلية:**

أ- مساهمة العمل الخيري في حفظ الدين:

من أمثلة مساهمة العمل الخيري في حفظ الدين ما يلي:

١- بناء المساجد في الأماكن التي لا يوجد فيها مسجد، ومدّها بالأئمة ومن يقوم على خدمتها.

٢- إقامة المراكز الدعوية وتأهيل الدعاة لمواجهة الفكر المنحرف.

٣- إقامة مراكز تحفيظ القرآن ورعاية القائمين عليها.

٤- طبع الكتب وإنشاء القنوات التلفزيونية والإلكترونية والمحطات الإذاعية والفضائية بهدف نشر الإسلام والتصدي للأفكار الهدامة.

٥- إنشاء المدارس والجامعات الإسلامية التي تخرج العلماء المتخصصين في

الشريعة الإسلامية والذين يقع على عاتقهم نشر الدين.

ب- مساهمة العمل الخيري في حفظ النفس:

من أمثلة مساهمة العمل الخيري في حفظ النفس ما يلي:

١- توفير كفاية النفس بما تحتاجه من طعام وشراب ولباس ومسكن، ووقاية من

الأمراض التي تؤدي إلى هلاك النفس أو إضعافها.

٢- إقامة دور الرعاية الصحية، وتقديم نفقات العلاج للمحتاجين، أو من خلال إنشاء

المستشفيات الخيرية وتخصيصها لهم.

٣- المساهمة في إغاثة المنكوبين والمتضررين من الكوارث.

ج- مساهمة العمل الخيري في حفظ العقل:

من أمثلة مساهمة العمل الخيري في حفظ العقل ما يلي:

١- بناء المدارس والمعاهد ومراكز البحث العلمي ومراكز الدعوة والإرشاد، والإنفاق

على مستلزماتها والقائمين عليها من أساتذة ومدرسين.

٢- إنشاء المكتبات ودور العلم باعتبار أن الكتاب مهمٌ في بناء الشخصية العلمية وتربية

الأجيال الناشئة.

د- مساهمة العمل الخيري في حفظ النسل:

بسهم العمل الخيري في الحفاظ على النسل الذي هو أساس استمرار الحياة وبقاء

النوع الإنساني. فالنسل مهم في الحياة، وحفظه من الركائز الأساسية لعمارة الأرض،

وهو عنصر مهم للجهاد الذي يحفظ الدين والنفس.

هـ- مساهمة العمل الخيري في حفظ المال:

ينظر الإسلام إلى المال على أنه وسيلة لتحقيق مقاصد شرعية ودينية وأخرى

فردية واجتماعية، فلا يستطيع المرء أن يحافظ على حياته المادية إلا بالمال، فبه يأكل

وبه يشرب، وبه يلبس، وبه يبني مسكنه، وبه يصنع سلاحه الذي يدافع به عن نفسه وحرماته، وبه يطور نفسه ويرقيها. وينطلق التصور الإسلامي للمال من أن المال لله ﷻ، وأن الإنسان مستخلف فيه، والعمل الخيري بجميع أنواعه لا يقوم بعمله خير قيام إلا بالأموال، سواء كانت ثابتة أو منقولة.

ويسهم العمل الخيري في حفظ المال: بالمحافظة عليه من الإتلاف، وإخراج حقه بالزكاة والصدقة، ومنع استخدامه فيما يضر، وتنميته بالطرق الشرعية.

### مساهمة العمل الخيري في حفظ المقاصد الحاجية :

تتناول المقاصد الحاجية حفظ الكليات الخمس ذاتها، أي: الدين والنفس والعقل والنسل والمال، لكن بمرتبة أقل من الضرورية، فتحفظ المقاصد الحاجية هذه الخمس بما يجلب التيسير والرفق للمكلفين والتوسعة ورفع الضيق المؤدي إلى الحرج والمشقة، وبما أن ظروف الحياة المتجددة والمتغيرة تنشأ دائماً عن حاجات لا حصر لها، فتتنوع صور العمل الخيري بتنوع هذه الحاجات التي يطلب تليتها، حيث إن هذه الحاجات لا غنى للإنسان عنها، وبوجودها يرفع الحرج والمشقة عن الأفراد والأمة، وتجلب التيسير والرفق.

### ويسهم العمل الخيري في حفظ المصالح الحاجية من خلال:

- ١- إنشاء مراكز رعاية المعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة، وتزويدها بالأجهزة والمستلزمات الطبية والكوادر البشرية.
- ٢- إنشاء دور المسنين للذين فقدوا من يعولهم.
- ٣- تملك المساكن للمحتاجين أو توفير سكن لائق لهم، أو ترميم مساكنهم القديمة وإصلاحها وتزويدها بالمرافق الصحية.
- ٤- إنشاء المكتبات العامة وطباعة الكتب والنشر الإلكتروني للعلوم والمعارف المفيدة.
- ٥- دعم إقامة الندوات والمحاضرات والمسابقات الدينية والثقافية الهادفة.

### مساهمة العمل الخيري في حفظ المقاصد التحسينية :

المصالح التحسينية من التحسين والتزيين والتكميل، وهي الأخذ بمحاسن العادات والأخلاق وترك ما تستقذره النفس وتعافه الطباع، ووجودها حسن؛ لأن النفوس تتطلع دائماً إلى زيادة حسن متع الحياة وجمالها، وهي تتناول حفظ الكليات الخمس: الدين والنفس والعقل والنسل والمال بجلب معاني التزيين والجمال لها، أي: إنها تدخل في تحسين الكليات الخمس، فهي لا ترقى إلى مستوى الضروريات أو الحاجيات، وإنما هي تتممها وتحسّنها.

ويسهم العمل الخيري في حفظ التحسينيات من خلال:

- ١- الإنفاق على بناء المقابر وكل مستلزمات الموتى.
- ٢- التطوع في حملات النظافة للأحياء الفقيرة والمرافق العامة.
- ٣- المساهمة في تزيين المساجد والشوارع والطرق.
- ٤- المساهمة في توعية السجناء وإصلاحهم وتعليمهم النافع من الأعمال.
- ٥- مساعدة من يعجز عن أداء فريضة الحج.

### المراجع:

- ❑ موقع الموسوعة الحديثية، الدرر السنية.
- ❑ وليد محمد عبد الرحمن محمد، المقاصد الشرعية للعمل الخيري في ضوء الكتاب والسنة.
- ❑ د. الشيخ التجاني أحمددي، أثر المقاصد الشرعية في تفعيل دور عمل المؤسسات الخيرية، الشهاب، مجلد ٥، عدد ٤، ٢٠١٩م.
- ❑ باسل بن سعود الرشود، المنح وفق مقاصد الشريعة، إشراف استثمار المستقبل.



## المبحث الرابع

## القواعد والضوابط الفقهية المؤثرة في أحكام العمل الخيري

جاءت الشريعة الإسلامية بتنظيم الإنسان وترتيب شؤونه، وأرشدته إلى طرق استثمار أمواله، ووجهته إلى ما يحصل به جزيل الثواب بأنواع الصدقات التي يثاب عليها ويمتد له أجرها، وحثَّ المسلمين على عمل الخير والتعاون عليه. وقد اهتمَّ أهل العلم بتطبيق ضوابط الشرع العامة وكلياته الثابتة ومقاصده على المسائل الفقهية؛ ليكونَ فيها بيان موقف الشرع من أي تصرف في أي زمان ومكان، وهذا شاهد من شواهد خلود هذه الشريعة الربانية. ومما حثَّ الشرع عليه، وشهد الواقع بنفعه، واهتمَّ أهل العلم بضبط فروع: العمل الخيري. وهنا جمعٌ للقواعد والضوابط الفقهية وتوزيعها في مجموعات تشكّل منظومةً يمكن للعاملين في القطاع الخيري الاستفادة منها في عملهم.

## أولاً: القواعد الخمس الكبرى:

## قاعدة: (الأمر بمقاصدها):

ومعناها: أن الحكم الذي يترتب على أمرٍ يكون على مقتضى المقصود من ذلك الأمر؛ فأعمال الإنسان إنما تترتب عليها نتائجها وأحكامها الشرعية تبعاً لمقصود الشخص وهدفه من العمل.

ودليلها قوله ﷺ: «إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى، فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى دُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ إِلَى امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهِجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ»<sup>(١)</sup>.

ومن التطبيقات المتعلقة بهذه القاعدة:

(١) رواه البخاري (١).

- ١- أن الأعمال الخيرية أعمال يُتقَرَّب بها إلى الله تعالى، فلا بد فيها من نيَّة حتى يؤجر عليها الإنسان؛ فلو نوى غير وجه الله تعالى وطلَّب رضاه فلا أجر له عند الله تعالى.
- ٢- أن الأصل عدم جواز صرف ما عُيِّن لجهة من الجهات أو فرد من الأفراد إلا له، ولا يُعدَّل به إلى غيره؛ لِمَا في ذلك من مخالفة مقصد المتبرع والمنفق؛ فيجب صرفه فيما عيَّنه المنفق؛ مراعاة لقصدِه وتنفيذًا لأمره، إلا فيما يُستثنَى .
- قاعدة: (لا ضرر ولا ضرار):

ومعناها: أنه لا يجوز الإضرار ابتداءً؛ لأنَّ الضرر ظلم، والظلم ممنوع، كما لا يجوز مقابله الضرر بمثله؛ فليس لأحد أن يلحق ضررًا بغيره، وإذا وقع الضرر فلا بد أن يُزال.

ودليلها قوله ﷺ: «لا ضرر ولا ضرار»<sup>(١)</sup>.

ومن التطبيقات المتعلقة بهذه القاعدة:

- ١- أنه لا يسوغ إيذاء أو إضرار أي جهة مسلمة، سواء بالفعل أو بالقول؛ بنشر الشائعات، أو الغيبة، أو انتقاص جهة ما، أو منافستها على موظفيها؛ ولو كان ذلك من باب مقابلة ما فَعَلَ.
- ٢- أنه يجوز أخذ التبرعات من غير المسلمين إذا كان جانبهم مأمونًا، ولم يكن في أخذها ضرر بالمسلمين بأن ينفذوا لهم أغراضًا في غير صالح المسلمين، أو يستذلّوهم بها.
- ٣- أنه لا مانع من بيع التبرعات العينية إذا كانت سريعة العطب، أو لعدم انتفاع المؤسسة الخيرية بها، أو لكونها غير صالحة لمن يُتبرَّع لهم، ثم يُستبدَل بقيمتها غيرها؛ ما دام هذا يحقق المصلحة للمتبرَّع لهم؛ وذلك دفعًا لضرر تَلَفِها وعدم الانتفاع بها.

(١) حسنه النووي، بستان العارفين (٣٥).

قاعدة: (العادة محكمة):

ومعناها: أن العادة تُجَعَلُ حَكَمًا، فتخضع لها أحكام التصرفات؛ فتثبت الأحكام على وَفْقِ ما تقضي به العادة أو العرف إذا لم يكن هناك نص شرعي مخالف لتلك العادة. ودليها: قوله تعالى: ﴿وَعَلَى الْمَوْلُودِ لَهُ رِزْقُهُنَّ وَكِسْوَتُهُنَّ بِالْمَعْرُوفِ﴾ [البقرة: ٢٣٣].

وقول النبي ﷺ لهند بنت عتبة: «خُذِي ما يَكْفِيكِ وَوَلَدَكَ بِالْمَعْرُوفِ»<sup>(١)</sup>.

ومن التطبيقات المتعلقة بهذه القاعدة:

١- أن أنشطة العمل الخيري وترتيبه إذا لم تَسْتَقِمْ إلا بإجراءات معينة؛ مراعاةً لنظام عام، فلا بد من مراعاتها، ولا يُنكَرُ التزامها.

٢- أن مقدار ما يُصْرَفُ للمحتاج يختلف باختلاف الأحوال والبلدان، وإنما يُضَبَطُ بمراعاة العرف والعادة.

٣- أن مقدار ما يعطى للعامل في المؤسسة الخيرية مما يُقْتَطَعُ من الدخل إنما يحدّد بحسب أجره المثل أو أقل، ويجري تحديده استنادًا للعرف من قِبَلِ القائمين على المؤسسات؛ كمجالس إدارتها أو جمعياتها العمومية مثلاً.

قاعدة: (المشقة تجلب التيسير):

ومعناها: أن الأحكام التي ينشأ عن تطبيقها حرجٌ على المكلف ومشقةٌ في نفسه أو ماله، فالشريعة تخففها.

ودليها قوله تعالى: ﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ﴾ [البقرة: ١٨٥].

وقوله تعالى: ﴿وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمُ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ﴾ [الحج: ٧٨].

ومن التطبيقات المتعلقة بهذه القاعدة:

١- جواز استعانة الإنسان المكلف بعمل خيري بغيره؛ إذا تعذر عليه أن يقوم بذلك بنفسه، وجواز أن يكون هذا المكلف غير مسلم إذا شق وجود مسلم.

(١) رواه البخاري (٥٣٦٤).



٢- لا بد من مراجعة أساليب العمل الخيري وآلياته بما يحقق التيسير لكل من يتعامل معه.

٣- يجوز صرف تبرُّع عيَّن لجهة غيرها، استثناءً إذا حدثت ضرورة قصوى لا يمكن تلافيها بدون ذلك؛ فيكون هذا خاصاً بحال الضرورة؛ لأن المشقة تجلب التيسير، ويتعيَّن أن يتولى تحديد الضرورة شخصيةً أو جهة مؤهَّلة لذلك.

**قاعدة: (اليقين لا يزول بالشك):**

معناها: إنَّ الشيء المتيقَّن ثبوته لا يرتفع إلا بدليل قاطع، ولا يُحكَّم بزواله لمجرد الشك.

ومن التطبيقات المتعلقة بهذه القاعدة:

١- أن من ثبت احتياجه واستحقاقه للزكاة فالأصل جواز إعطائه حتى يُتيقَّن زوال هذا الوصف عنه، ومن القواعد الفقهية الدالة على هذا الحكم: الأصل بقاء ما كان على ما كان.

٢- أنه لا بد من اعتماد منهجية الحقائق الموثقة في دراسة أي قرار، أو إجراء أي تصرف.

٣- أنه إذا صرَّح المتبرع أو الواقف بمصرف معين، أو اشترط شروطاً خاصة، فلا تسوغ مخالفته استناداً إلى دلالة الحال، أو عادة المتبرعين؛ لأن اليقين لا يزول بالشك، وللقاعدة الفقهية: لا عبرة بالدلالة في مقابلة التصريح.

**ثانياً: القواعد والضوابط الفقهية المتعلقة بجمع الأموال:**

١- فرض العين لا يُترك بالنافلة، أو بما هو من فروض الكفاية:

وتفيد القاعدة أن ما كان فرضاً عينياً على كل مكلف فإنه لا يجوز تركه بنافلة.

ولذلك فإن الكماليات التي تُبذل للمحتاج إليها لا تقدَّم على بذل ما يحفظ حياة

المضطرين من المسلمين.

٢- شرط الواقف كنص الشارع في وجوب العمل به وفي المفهوم والدلالة: وتفيد القاعدة أن من وقَّف وقفًا واشترط أن يصرف على وجه معين، فإنه يجب احترامه وتنفيذه ما لم يخالف الشرع. ومثُل الواقف المتبرع والمتصدق، وقد تقدّم أنه قد يسوغ مخالفته في حالات الضرورة.

### ٣- للوسائل أحكام المقاصد:

الوسائل هي الطرق الموصلة للمقصود، وهذه الطرق تأخذ حكم ما هو وسيلة إليه؛ ولذا قرر المجمع الفقهي أنه يجوز أن يُعطى العاملون من التبرعات التي يخصصها أصحابها لجهة معينة أجره لهم على جمع هذه التبرعات وتنظيمها وتوصيلها لأصحابها، سواء كان ذلك رواتب، أو أجورًا، أو نفقات شحن، أو تذاكر المسافرين؛ ما دامت لمصلحتها ولا يمكن بدونها وصول التبرعات إلى أصحابها المخصصة لهم. لكن يلاحظ أن تكون بقدر العمل الذي يقوم به الموظف، ويقدر النفقات الضرورية لصالح أعمال هذه التبرعات، وأن تكون هذه الأجور والنفقات مؤقتة بانتهاء العمل.

### ٤- المُلْك الخبيث سبيله التصدُّق به:

فمن دخل عليه مال محرّم كربا أو رشوة فإن عليه التحلُّل منه بإخراجه تخلصًا للفقراء والمساكين، كما يمكن بذلها في مصالح المسلمين. وبناءً عليه يسوغ للجمعيات الخيرية قبض الأموال الربوية التي يريد أصحابها التخلص منها، وتبذلها بعد ذلك للفقراء والمساكين، كما يمكنها جعلها في مصالح المسلمين نحو بناء المستشفيات ودور الأيتام.

### ثالثًا: القواعد والضوابط الفقهية المتعلقة بصرف الأموال وتثميرها:

١- إذا تعارض الإعطاء والحرمان قُدّم الإعطاء؛ إذا كان التعارض لا ترجيح فيه: فإذا وُجد سبب يقتضي الإعطاء وآخر يقتضي المنع، ولم يوجد مرجح قُدّم الإعطاء على الحرمان، ويتصوّر ذلك أيضًا فيما إذا كان لفظ المتبرع أو الواقف يحتمل منع شخص أو إعطاءه.

## ٢- الضرورات تبيح المحظورات:

فحالات الاضطرار والحاجة الشديدة تجيز ارتكاب المنهي عنه؛ فكل ممنوع في الإسلام يستباح فعله عند الضرورة إليه، قال تعالى: ﴿وَقَدْ فَصَّلَ لَكُمْ مَا حَرَّمَ عَلَيْكُمْ إِلَّا مَا أَضْطَرَّرْتُمُ إِلَيْهِ﴾ [الأنعام: ١١٩]. وبناءً على هذه القاعدة فإنه وإن كان الأصل عدم جواز صرف ما عيّن لجهة من الجهات في غيرها، إلا أنه يستثنى من ذلك إذا ما حدث في بعض المسلمين ضرورة قصوى لا يمكن تلافيتها بدون ذلك؛ فحينئذ لا مانع شرعاً من صرف التبرع لجهة أخرى؛ فقد أباح الله تعالى للمضطر أكل لحم الميتة كما أباح الانتفاع بمال الغير بغير إذنه، ولكن يُعتبر هذا التصرف بحال الضرورة. وتُحدّد الاضطرار جهة مؤهّلة.

## ٣- الأصل عند اجتماع الحقوق أن يُبدأ بالأهم:

وهذا ضابط كما يراعى في الحقوق التي في مال الشخص الواحد، فإنه يراعى في واجبات المؤسسات الخيرية إذا لم يمكن تعميم المستحقين. وقد يقع الخلاف في: ما هو الأهم؟ لكن المقصود ألا يقدم أحد دون وجه يقتضي تقديمه؛ ولذا كانت القاعدة: تراحم الحقوق لا يقدم فيها أحد على أحد إلا بمرجّح؛ كالسبق، وشدة الحاجة.

## ٤- الفضيلة المتعلقة بهيئة العبادة أو بنفس العبادة أولى من المتعلقة بمكانها:

وعلى هذا فلو تردّد أحد في الإنفاق على فقراء محاويج لضرورات الحياة، أو أن يفطر صائمين بالمسجد الحرام، فإنفاقه على المحاويج أولى؛ لأن الفضيلة تتعلق بالعبادة نفسها وليس بمكانها.

## ٥- الإحسان إلى الأبرار أولى من الإحسان للفجار.

قال النبي ﷺ: «لا تصاحب إلا مؤمناً، ولا يأكل طعامك إلا تقياً»<sup>(١)</sup>. والصدقة والإحسان وإن كانا يجوزان للبرّ والفاجر، والمسلم والكافر، إلا أن المسلم مقدّم على الكافر، والمسلم البرّ أولى من الفاجر.

(١) حسنه الترمذي (٢٣٩٥).

وسئل ابن تيمية رَحِمَهُ اللهُ عَنْ إعطاء الزكاة للمبتدع، فقال: (المزكي عليه أن يتحرى بركاته أهل الدين الملتزمين بالشريعة، أما أهل الفجور فلا ينبغي أن يعانوا على فجورهم بالزكاة).

#### ٦- الميسور لا يسقط بالمعسور:

إذا لم يقدر الإنسان على أداء كامل ما أمر به، فإنه يقوم بما يمكنه، وما يقدر عليه منه، ويسقط عنه ما يعجز عنه، وهذا من يُسر الإسلام وتخفيفه عن العباد. قال العز بن عبد السلام رَحِمَهُ اللهُ: (من كُلف بشيء من الطاعات فقدر على بعضه وعجز عن بعضه؛ فإنه يأتي بما قدر عليه، ويسقط عنه ما عجز عنه).

وهذا ضابط لعمل الجمعيات الخيرية، فما عجزت عنه من أعمالها لا يدعوها لتركه كله، بل تقوم بما تستطيع منه؛ لأنه المتيسر لها، والميسور لا يسقط بالمعسور؛ قال تعالى: ﴿فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ﴾ [التغابن: ١٦]، وقال رَحِمَهُ اللهُ: «مَا نَهَيْتُكُمْ عَنْهُ فَاجْتَنِبُوهُ، وَمَا أَمَرْتُكُمْ بِهِ فَافْعَلُوا مِنْهُ مَا اسْتَطَعْتُمْ»<sup>(١)</sup>.

#### رابعاً: مسائل فقهية تتعلق بالعمل الخيري:

العمل الخيري أحد مظاهر رعاية التشريع الإسلامي للمجتمع؛ فالقيام به يربي المجتمع على حب الخير للجميع، والارتفاع عن النظرة المادية المغرقة، وتقديم الدعم لكل من يستدعي حاله الحاجة للدعم والاهتمام، وهو كذلك يحفظ تماسك المجتمع ويحقق الأخوة، مما يضمن له السلم الاجتماعي؛ ولذا جاءت النصوص الشرعية حاثّة عليه أمره به؛ قال تعالى: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَرْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ [الحج: ٧٧]. وهي آية جامعة للعمل الخيري مع فرائض الدين اللازمة في سياق واحد.

(١) رواه مسلم (١٣٣٧).

وفيما يلي عدة مسائل، وبيان الرأي الفقهي فيها:

### ١- تطوُّع غير المسلم:

جمهور العلماء يشترطون الإسلام فيمن يجمع الزكاة أو يفرِّقها، أما بقية الأعمال فالظاهر أنه إذا لم يوجد مسلم مناسب لأداء العمل في المنظمة الخيرية، وكان الكافر المتمكن منه مأمونَ الجانب في أنه لن يضرَّ المسلمين، أو ينفذ أغراضاً في غير صالح المسلمين، أو يستذلهم بذلك، فلا حرج في عمله مع المنظمة المسلمة.

### ٢- الظهور في وسائل الإعلام:

الأعمال التطوعية أعمال خيرية يتقرب بها إلى الله تعالى، فلا بد فيها من نية حتى يؤجر عليها الإنسان، فلو نوى غير وجه الله تعالى فلا أجر له عند الله؛ لقول النبي ﷺ: «إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ»<sup>(١)</sup>.

وإذا أريد بالمشاركة الإعلامية الترويج للعمل الخيري، أو بيان أنشطة المنظمة، أو التشجيع على التعاون معها ودعمها؛ صارت وسيلة لتحقيق مقصود الجهة الخيرية. ومعلوم أن للوسائل أحكام المقاصد، بشرط ألا تفسد الوسيلة بأن يقصد بها مرادات أخرى كالوجاهة مثلاً وغيره مما لا يسوغ قصده. ومع ذلك فلا بد من التنبه للتحرُّز من حظوظ النفس وشهواتها ومقاصدها الخفية.

### ٣- اشتراط العامل الأجر:

إذا كان المتطوِّع يقدم عملاً تجوز الإجارة عليه فلا مانع من أخذه لأجرة، سواء كان ذلك لكل عمله أو لبعضه، أو لأداء مستوى معين من الإنجاز فيه، ولا يكون ذلك معارضاً لتطوعه، فقد اتفق الفقهاء على جواز الإجارة على بناء المساجد وتنظيفها، وهي أعمال خيرية يؤجر عليها الإنسان، ونفعها متعدِّد. والقاعدة أن كل عمل لا يختص فاعله أن يكون من أهل القرابة يجوز أخذ الأجرة عليه. وكذلك فإن المتطوِّع يلتزم بأداء

(١) رواه البخاري (١).

عمل في زمان ومكان مخصوصين، وهو غير مأمور بذلك العمل المعين شرعاً، ولذا جازت الإجارة عليها.

#### ٤- هل يجوز الاستغناء عن خدمات المتطوع؟

المتطوع كالأجير للجهة التي يعمل لديها، فلها أن تستغني عنه إن رأت ذلك، ولها أن تبقيه، وقد ردَّ النبي ﷺ بعض مَنْ رغب التطوع في أعمال؛ كالجهاد في حمراء الأسد. إلا أن تصرفات المنظمات الخيرية تحكمها قاعدة التصرف عن غير المنوط بالمصلحة. ومعنى القاعدة أن كل متصرف في شيء عن غيره فهو مطالب بتحري المصلحة وصيانة الحقوق، ولا يكون تصرفه تشهياً محضاً غير مبني على مقتضى الأصلاح في التدبير.

#### ٥- تطوع الإنسان في ما لا يتقنه:

إذا أراد الإنسان أن يعمل في شيء لا يتقنه، فإن أداءه سيكون ضعيفاً، ولن يحقق الغاية منه، والأصل أن يقوم بكل عمل من هو بارع فيه، كما أن الأصل أن يمتنع الإنسان عن القيام بما لا يحسنه. وفي قصة رؤيا عبد الله بن زيد للأذان، قال له رسول الله ﷺ: «أَلْقِهْ عَلَى بِلَالٍ؛ فَإِنَّهُ أُنْدَى صَوْتًا مِنْكَ»<sup>(١)</sup>.

فإن لم يوجد غيره فلا حرج أن يقوم بعمل لا يتقنه؛ إذا لم يترتب على ذلك ضرر أكبر، شريطة أن يعلم ويدرب قدر الإمكان.

#### ٦- إلزام ولي الأمر بعض القادرين بالعمل الخيري:

الإلزام بالأعمال التطوعية لا حرج فيه إذا أخذ على عمله أجرة، أو حدّدت له ومكّن من أخذها فاستغف عنها؛ لأنه لم يفوت عليه شيء، ولا تستقيم مصالح الناس بدون ذلك، إلا أنه خاضع لقاعدة: التصرف على الرعية منوط بالمصلحة، وتقدير ذلك عائد للإمام ومن شاكله ممن يتأتى منه الإلزام لبعض المتولين لمصالح المسلمين.

(١) صححه الألباني، إرواء الغليل (٢٢٠).

## خامساً: القواعد والضوابط المتعلقة بتنظيم الجمعيات وعلاقتها

### بغيرها وأخلاقيات العمل الخيري:

١- التنزه عن مواطن الريبة أولى:

التنزه: هو البعد والتطهر. والريبة: هي التهمة.

والمعنى: أن الجدير بالمسلم أن يتعد عن مواضع التُّهَم التي تسبب الشكَّ فيه أو

اتهامه.

ويمكن أن يُستشهد على القاعدة بقول النبي ﷺ: «دَع مَا يَرِيْبُكَ إِلَى مَا لَا يَرِيْبُكَ»<sup>(١)</sup>.

٢- الخطأ لا يُستدام، ولكن يُرجع عنه:

فالخطأ إذا اكتُشف يجب الرجوع عنه ولا يجوز الاستمرار عليه؛ لأن المخطئ مرفوع عنه الإثم، ولكنه إذا عَرَفَ خطأه وأصر عليه واستمر ولم يرجع عنه فلا يكون خطأً، بل يكون عمداً يؤخذ عليه. وبناءً عليه فإذا تصرَّف القائم على الجمعية الخيرية باجتهاد ثم تبين خطؤه فعليه الرجوع.

٣- كل طاعة لا تصل إليها إلا بمعصية لا يجوز الإقدام عليها:

فلا يجوز غضب ماءٍ للوضوء به، ولا سرقة مالٍ للحجَّ به، وكذلك ليس لجمعية خيرية سلوك طريق محرَّم لتحقيق مقصد نبيل، فلا يجوز لها استثمار أموالها أو التبرعات التي لديها بالطرق المحرَّمة، كالربا مثلاً.

٤- يُقدَّم في كل ولاية - كل موطن - من هو أقوم بمصالحها:

وهذه القاعدة توضح الشرط الذي لا بدَّ من توفُّره في كل من يراد توليته أو إسناد عمل إليه، وهذا يختلف باختلاف المهام والأعمال؛ إذ كل عمل يحتاج لمهارة معينة؛ فيقدَّم في كل عمل من كان أدري وأقوم بمصالحها.

(١) صححه النووي، بستان العارفين (٣٢).

### ٥- ازدياد المصالح والمفاسد يوجب الترجيح:

لقد جاءت الشريعة الإسلامية بتحصيل المصالح وتكميلها، وتعطيل المفاسد وتقليلها، وهي ترجح خير الخيرين، وتحصل أعظم المصلحتين بتفويت أدناهما، وتدفع أعظم المفسدتين باحتمال أدناهما.

ولذا فالواجب الاجتهاد في الترجيح واستعمال ما يمكن من الطرق المؤدية إليه؛ فإن أصاب بعد ذلك، وإلا فقد قام بما عليه.

ومن تطبيقات هذه القاعدة: أنه يجوز إيداع أموال التبرعات في البنوك الربوية؛ إذا خشي عليها من الضياع، فيرخص في إيداعها لديها بلا فائدة ارتكاباً لأخف الضررين. ومن تطبيقاتها: جواز نقل الزكاة من بلد إلى بلد آخر بلا كراهة؛ إذا كان نقلها لمصلحة راجحة؛ كأن يكون فقراء البلد التي نُقلت إليهم الزكاة أشدَّ حاجة إليها من فقراء البلد التي بها الأموال الواجبة عليها الزكاة.



### المراجع:

- ❑ موقع الموسوعة الحديثية، الدرر السنية.
- ❑ د. هاني بن عبد الله الجبير، القواعد والضوابط الفقهية المؤثرة في أحكام العمل الخيري، مجلة البيان.
- ❑ د. هاني بن عبد الله الجبير، مسائل فقهية تتعلق بالعمل الخيري، مجلة البيان.



## المبحث الخامس

## التفاضل والترجيح في الأعمال الخيرية

## التفاضل والترجيح في المنح وفق مقاصد الشريعة :

## مقدمات في التفاضل :

- التفاضل بين المقاصد والأعمال وغيرها من جهة المدح والذم ثابت في أبواب الشريعة، ومنها باب المنح. والمنح يتعلّق في باب تفاضل الأعمال من جهتين: - الجهة الأولى: تفاضل الأعمال مطلقاً: فالمنح في الأبواب المفضّلة مقدّم؛ كالإنفاق في الإيمان بالله مقدّم على الحجّ.

- الجهة الثانية: تفاضل الأعمال في المنح: مثل حديث أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «دِينَارٌ أَنْفَقْتَهُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ، وَدِينَارٌ أَنْفَقْتَهُ فِي رَقَبَةٍ، وَدِينَارٌ تَصَدَّقْتَ بِهِ عَلَى مُسْكِينٍ، وَدِينَارٌ أَنْفَقْتَهُ عَلَى أَهْلِكَ؛ أَعْظَمُهَا أَجْرًا الَّذِي أَنْفَقْتَهُ عَلَى أَهْلِكَ»<sup>(١)</sup>. وقد يؤخذ التفضيل من الترتيب الوارد في الآية: ﴿يَسْأَلُونَكَ مَاذَا يُنْفِقُونَ قُلْ مَا أَنْفَقْتُمْ مِنْ خَيْرٍ فَلِلْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ وَالْيَتَامَى وَالْمَسْكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ وَمَا تَفَعَّلُوا مِنْ خَيْرٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ﴾ [البقرة: ٢١٥].

- المقاصد والأعمال المفضّلة شرعاً تتفاوت في ظهور أدلتها، كما تتفاوت في ظهور حكمتها، فعلى المانح البحث عما أراده الشارع والتسليم له.
- تفضيل أحد المقاصد أو أحد أبواب المنح على الآخر لا يعني تفضيل كل ما يدخل تحته على الآخر؛ لأن تفضيل الجنس لا يلزم منه تفضيل كل فرد تحته، فتفضيل المهاجرين على الأنصار مثلاً لا يلزم منه تفضيل كل واحد من هؤلاء على أولئك، والمنح للتحذير من أضرار السمنة حفظاً للنفس ليس أولى من المنح للتعليم حفظاً

(١) رواه مسلم (٩٩٥).

- للعقل، بالرغم من أن حفظ النفس مُقدّم على حفظ العقل.
- تفضيل أحد المقاصد أو أحد أبواب المنح عند الإطلاق لا يعني تفضيله عند التقييد، فالصدقة على المسكين أفضل من الهدية لغني، وهذا حكم مطلق، ولكن إذا كان الغني كافرًا ويُرجى بهذه الهدية إسلامه؛ كانت الهدية له أفضل من الصدقة على المسكين، وهذا مقيد، وهكذا سائر العبادات في الشريعة.

### مقدمات في الترجيح:

- الترجيح هو تقديم أحد العملين على الآخر؛ لمزية شرعية فيه، بدليل.
- المعتبر في المرجحات والترجيح ميزان الشريعة فحسب، ويدخل في الشريعة ما اعتبرتها من مرجحات، ويكون في المنح من الأمور المفضلة شرعًا ما لا يفصله الناس، حتى لو كانوا مسلمين، فمقاصد الشريعة تؤخذ من الشريعة نفسها، لا من انطباعات المنتسبين لها.
- الأصل حين الحديث عن الترجيح بين الأعمال إنما هو بالنظر إلى جنس العمل، أو من حيث المعيار المراد لا مطلقًا، فالترجيح بين المصلحة المتيقنة والمتوهمة ظاهر، لكن الشأن في اختلاف المقياس؛ كالترجيح بين مصلحة مظنونة ظنًا غالبًا لكنها مصلحة قليلة، وبين مصلحة مظنونة ظنًا ضعيفًا لكنها عظيمة، أو الترجيح بين كثرة المنتفعين وعظم الانتفاع. والمرجحات في التفاضل غير منحصرة ولا منضبطة، وتتفاوت في الاتفاق عليها، والعبرة بغلبة الظن. فالمجتهد في المنح كلما تمعن في الأدلة الشرعية وفي متعلقات الواقع وجد أسبابًا جديدة للنظر... وهكذا.
- الغالب أن كل واقعة تشتمل على عدد غير منحصر من المرجحات، والمسائل يحكم عليها في الواقع بصورتها المركبة، لا بصورتها المفردة، وكثير من المشكلات في باب المنح ونحوه مصدرها قصور النظر بقصره على مُرجح واحد أو مُرجحات قليلة لرأي ما، دون استيفاء النظر الشرعي في المرجحات الأخرى. والواجب هو

الموازنة فيه بين استيفاء الاجتهاد قدر المستطاع والمبادرة في الوقت المناسب، وأصل هذا المعيار قوله تعالى: ﴿فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ﴾ [التغابن: ١٦].  
جملة من المرجحات:

- الإنفاق في سبيل الله أعظم أبواب المنح، وهو ما كان لإعلاء كلمة الله، وليس هو خاصًا بالقتال، ولا عامًّا لجميع مصارف الخير، وإلا لما جُعِل سابعًا بين مصارف الزكاة الثمانية.
- يُقدِّم المحقق للمقصد الضروري على المحقق للمقصد الحاجي، والمحقق للحاجي على المحقق للتحسيني، وتُقدِّم المقاصد الأصلية على التبعية.
- يُقدِّم ما دلَّ الدليل على كونه من أصول الإيمان أو الإسلام على ما دونه، وكل أصل منها على منزلته.
- يُقدِّم دفع ما دلَّ الدليل على كونه من الموبقات على ما دونه، ويُقدِّم المحقق للواجبات على المستحبات، والمحقق للأعظم وجوبًا أو استحبابًا على ما دونه، ويُقدِّم المانع عن المحرم على المانع عن المكروه، والمانع للأعظم تحريمًا أو كراهة على ما دونه، وفي باب المنح كثيرًا ما يُمنح في أمور مستحبة أو ربما دون ذلك؛ كالتوسع في بناء مسجد وتزيينه، ويغفل عن أمور أوجب كالدعوة إلى الله ورد الشبهات... وهكذا.
- يُقدِّم المحقق للنفع الأعم على الأخصّ، سواء من حيث كثرة النفع أم كثرة المنتفع، ولا يعني ذلك إلغاء منزلة الكمّ أو الكيف، ولكن للعدد فضيلة وأهمية، وقد ورد ذلك في أكثر من أثر.
- يُقدِّم المحقق للنفع الدائم على المؤقت والمنقطع.
- يُقدِّم المرجح بتفضيل المكان كالمسجد الحرام والزمان كعشر ذي الحجة، ولكل مسألة نظر خاصّ، ولكن من القواعد المذكورة: الفضيلة المتعلقة بذات العبادة أولى من الفضيلة المتعلقة بمكانها أو زمانها.

- يُقدّم المرّجّح بنوع المستفيد كالوالدة ثم الوالد، والرحم والجيرة وأهل الود وأهل العلم وآل البيت، وكذلك الأقرب فالأقرب، والمنح نوع صلة، والمستفيدون منه ليسوا على وزن واحد من جهة الفضيلة في منحهم. فجنس فعل المأمور به أفضل من جنس المنهي عنه، والقرآن قدّم الأمر بالمعروف على النهي عن المنكر، وأداء الواجبات أعظم من ترك المحرمات.
- يُقدّم ما كان في رعاية المسلم على الكافر، والبر أو المستور على الفاجر.
- يُقدّم الأيسر على الأشقّ، ومن أمثله في باب المنح ما يصل إلى المستحق بسهولة، ولا تجري عليه تعقيدات نظامية، وكذا دعم المشاريع عميقة الفكر، سهولة التطبيق، والتي تيسر على المنفذين والمستفيدين.
- يُقدّم المرّجّح بشورى أهل الاجتهاد في كل مسألة عند خفاء الأفضل شرعاً، والشورى في المنح لها غايات، وبحسبها قد يتغيّر بعض تركيبها، فإذا كان قصد الشورى معرفة الصواب كان لا بد أن يكون المستشار ذا أهلية، وذلك بالأمانة، والقوة العلمية والعقلية، والخبرة.
- يُقدّم ما عيّنه المانح من واقف وغيره ما دام أن ما عينه من مصارف البر، ما لم يمكن أن يُستأذن في غيره، أو يتعسّر مصرفه.
- تراعى المرّجّحات الواقعية؛ كالإمكانات، والأنظمة، والظروف المختلفة.
- يُقدّم كل مُرّجّح بأسباب دلّت الأدلة عليها؛ كتقديم الأصلح، وتقديم الظاهر على الخفي، والمتفق على المختلف، والأصل على العارض، والمطروق على المهجور، والمنصوص على المستنبط... وهكذا.
- تقديم تحقيق أعلى المصلحتين، ودفع أعلى المفسدتين، والرجوع في وزن المرّجّحات تفيد في التيسير على المجتهد؛ بتنبهه إلى جهات النظر. وأهم المرّجّحات في المنح وفق المقاصد هو ما بني عليه الإيمان والإسلام، ثم ما قام به

حفظ مقاصد الشريعة، ثم الأوجب فالواجب، ثم ما فُضِّل بأفعل تفضيل ونحوه، ثم ذو الفضيلة الخاصة في الزمان أو المكان.

### ضوابط الاجتهاد في المنح وفق مقاصد الشريعة:

- الاجتهاد في المنح نوعان:
  - ١- أصل السعي للصواب، وهو واجب على كل أحد في الباب.
  - ٢- الترجيح بالحكم في المسائل المشتبهة، وهو خاص بأهل العلم فيه.
- مشروعية الاجتهاد لا تنفي ضبط الاجتهاد، ووجوبه في كل باب بحسبه، والاجتهاد عبادة يتعدها مسؤول المنح، فليقبل عليها تعبدًا واحتسابًا، منسرحا بها؛ لأنها متى لزمته فقد يقوم بها، ويؤجر عليها أعظم من أجر المانح الأول، وقد يفرض فيكون عليه حكمه.
- الهداية بيد الله، وأعظم أسباب الإصابة في باب المقاصد والمنح صدق الإخلاص لله، والاستعانة به والعبودية له والتوكل عليه، وطلب الصواب من شرعه.

### الموازنة والترجيح بين رتب المصالح حال تعارضها:

ومن ذلك: أن المصالح التي جاء الشرع بتحقيقها وتكميلها ليست في رتبة واحدة، بل هي ثلاث مراتب أساسية:

- أ- الضروريات: هي: ما لا حياة بدونه، وهي الكليات الخمس.
  - ب- الحاجيات: هي: ما يمكن العيش بغيره، ولكن مع مشقة وخرج.
  - ج- التحسينيات: هي: ما يزيّن الحياة ويجمّلها.
- فطبيق فقه الموازنات يقتضي منا تقديم الضروريات على الحاجيات، ومن باب أولى على التحسينيات. وتقديم الحاجيات على التحسينيات والتكميليات.

وفي الموازنة بين رتب المصالح تأتينا المبادئ التالية:

- تُقدّم المصلحة المتيقنة على المصلحة المظنونة أو المتوهّمة.

- تُقدّم المصلحة الكبيرة على المصلحة المحدودة.
  - تُقدّم المصلحة المتعدّي نفعها على المصلحة القاصرة.
  - تُقدّم مصلحة الجماعة والكثرة على مصلحة الفرد والقلة.
  - تُقدّم المصلحة الدائمة على المصلحة العارضة أو المنقطعة.
  - تُقدّم المصلحة الأساسية والجوهرية على المصلحة الشكلية أو الهامشية.
  - تُقدّم المصلحة المستقبلية على المصلحة الآنية المؤقتة، وهكذا.
- وفي الموازنة بين درجات المفاسد في نفسها حال تعارضها:
- ومن ذلك أن المفاسد والمضار في نفسها ليست ذات أثر واحد، فهي متفاوتة، كما تتفاوت المصالح:

- فالمفسدة التي تعطل مصلحة ضرورية غير التي تعطل أمراً حاجياً، وهما غير التي تلغي أمراً تحسينياً.
  - والمفسدة التي تعطل المال غير التي تضر بالنفس، وهما غير التي تضر بالدين.
  - وتقبل المفسدة - وإن كبرت - إذا كانت إزالتها تؤدي إلى ما هو أكبر منها.
- فالمفاسد والمضار متفاوتة في قدرها وفي آثارها:
- ولذا صاغ الفقهاء وقرروا هذه القواعد والضوابط الضابطة:
- إذا تعارضت مفسدتان روعي أعظمها ضرراً بارتكاب أخفهما.
  - الضرر الأشدُّ يزال بالضرر الأخر.
  - يُختار أهون الشرّين.
  - الضرر لا يزال بضرر مثله، أو أكبر منه.
  - يحتمل الضرر الأدنى واليسير لدفع الضرر الأعلى والكبير.
  - يحتمل الضرر الخاص لدفع الضرر العام، والضرر يدفع بقدر الإمكان.

## ضوابط الترجيح بين مآلات العمل الخيري :

الفقرة الأولى: الترجيح بين المصالح العامة المتعارضة:

وذلك بأن تكون كل من المصلحتين متعلقةً بعامة المجتمع، أو إحداهما متعلقة بشطر منه والأخرى بالشطر الآخر. أما إذا تعلق المصلحتان بعامة المجتمع، فوجه حصول التعارض بينهما أن يقع في ذاتيهما أو في متعلقاتهما؛ ويمكن التمثيل لذلك بما إذا احتاجت الأمة في وقت القحط أو النوازل إلى جلب القوت اللازم لعامة أفرادها بشرائه من دول أخرى، وإلى تأمين الألبسة ونحوها لهم؛ وكانت ميزانية الأمة لا تكفي إلا لأحد الأمرين، فمثل هذه الأحوال يرجح فيها بين المصالح بأحد أمرين: الأول: عموم النفع، الثاني: رتبة المصلحة وشدة أثرها. وبيانهما على النحو الآتي:

أ- الترجيح بعموم النفع:

المقصود بعموم النفع في باب المصالح ما كان أحد طرفيه المتزاحمين أكثر نفعاً وأعم تناولاً للعناصر التي هي محل الارتفاق بالمنفعة؛ بحيث لا يقتصر وصول النفع على عدد يقل عن عدد المحرومين منه إذا كان الطرف الآخر من الصلاح أقدر على استغراقهم. ذلك أن التعارض إذا استحكم بين مصلحتين وتعذر الترجيح والتوفيق؛ فإن من مقتضيات العدل الذي هو أحد المقاصد الجوهرية في الشريعة أن يقدم ما تعلق بأكبر نسبة من المكلفين وكان فيه من الصلاح ما يفوق مقابله. ومن المضامين الفقهية الاتفاقية على هذا المعنى والتي تقررت قاعدة من قواعد الفقه ما ينص عليه العلماء بقولهم: يتحمل الضرر الخاص لدفع ضرر عام، ما يعني بعبارة أخرى أن المصلحة العامة مقدمة على المصلحة الخاصة، وأن تقديم المصلحة الخاصة على العامة يعتبر ظلمًا فادحًا لا يجوز المصير إليه. ولهذا فإن العمل الأكثر فائدة يجب المصير إليه دون الأقل فائدة؛ فيحافظ على الأكثر مصلحة إذا عجز عن الجمع بين العمليين، قال ابن القيم: (وقاعدة الشرع والقدر: تحصيل أعلى المصلحتين وإن فات أدناهما). على



أنا إذا أردنا أن نقف على محاور هذا الشمول؛ فإننا نجده يتمثل واقعا باعتبارين اثنين: الأول: باعتبار عدد المنتفعين بالمصلحة: إذ كلما كان النفع يتحقق في جهة عدد المنتفعين فيها يفوق الجهة المقابلة كان المصير إلى ترجيحها على غيرها متعينا إذا امتنع الجمع، ووجه ذلك أن الشارع لا يمكن أن يراعي مصلحة قلة من الناس على حساب الجمهور الغالب؛ لأن ذلك ينافي العدل، ويخالف سنن الشريعة.

والثاني: باعتبار كثرة المجالات والبيادين التي يتناولها النفع: إذ المصلحة التي تحقق نفعاً في كل من المجال الديني والاجتماعي والاقتصادي والسياسي وغير ذلك أعظم وأرجح بلا شك مما لا يتحقق إلا في مجال واحد، أو في مجالات أقل. ومن مظاهر شمول النفع إذا كان المال الموقوف على جهة من الجهات إذا كانت تلك الجهة قد أخذت حاجتها من المال الموقوف عليها؛ فإن الواجب حينئذ صرف ما بقي من هذا المال في مصالح أخرى؛ إما من جنس الموقوف عليها إن أمكن، أو في المصالح العامة.

ب- رتبة المصلحة وشدة أثرها:

وذلك بأن ينظر في رتبة المصلحة من القانون العام لمقاصد الشريعة؛ بحيث تصنف تلك المصلحة من حيث نوعها؛ هل هي من الضروريات أم من الحاجيات أم من التحسينيات؛ فإذا اختلفتا بأن كانت إحداهما في رتبة والأخرى في رتبة غيرها؛ لزم الترجيح بحسب الرتبة؛ إذ الضروري مقدم على الحاجي والتحسيني، والحاجي مقدم على التحسيني. أو أن يصار إلى الترجيح بحسب شدة الأثر إذا كانت المصلحتان في مرتبة واحدة، وحين تكون المصالح أو المفاسد متماثلة أو متقاربة في متعلقاتها يكون الترجيح بينها بحسب تأكيد الحاجة إلى تلك المصالح أو استدفاع ما يقابلها من المفاسد؛ بحيث يقدم ما تكون آثاره في انتظام الأحوال أقوى من غيره.

ومرجع التمييز في ذلك الإحاطة بأهمية ما يترتب على المصلحة على ما يترتب على غيرها؛ كتقديم إنقاذ الأنفس عند الأخطار -مثلا- على إنقاذ الأموال. ويستهدف

الترجيح بقوة الأثر التمييز بين ما هو في رتبة الضروريات وبين ما هو في غيرها مما دونها؛ إذ لو تعارضت مصلحتان إحداهما في رتبة الضروري والأخرى في رتبة الحاجي؛ فالأولى بالاعتبار والتقديم حينئذ هو المصلحة الضرورية؛ لأنها أقوى أثراً في صلاح الحال والحاجة إليها أكد مما دونها، إذ منشأ التفاوت بين هذه المراتب هو تفاوت مصالحهما في الظهور. كما يستهدف أيضاً التمييز بين ما هو في رتبة واحدة من أفراد الكليات؛ لأن الضروريات -مثلاً- قد يحصل أن تتزاحم أو يقع بينها تعارض في الواقع، فيكون الترجيح بينها بحسب قوة آثارها كما لو تعارضت -مثلاً- مصلحة متعلقة بالنسل ومصلحة متعلقة بالمال، وكلاهما من الضروري؛ فإن الأولى بالتقديم هو مصلحة النسل؛ لقوة أثرها أكثر في انتظام أحوال الفرد والأمة على السواء؛ ولأن ما يفوت بها من النفع يجاوز الفوات الحاصل بفوات المال. ولهذا نبه العز ابن عبد السلام رحمته الله إلى أن مصالح الدنيا محصورة فيما تدعو إليه الضرورات، أو الحاجيات، أو التتمات والتكميلات. والمصالح الضرورية هي ما لا بد منها في قيام مصالح الدين والدنيا، بحيث إذا فقدت لم تجر مصالح الدنيا على استقامة، بل على فساد وتهاجر وفوت حياة، وفي الأخرى فوت النجاة والنعيم، والرجوع بالخسران المبين.

الأمثلة التطبيقية على الموازنة بين المصالح الثلاث:

١. إنشاء المستشفيات والمراكز الصحية من الضروريات، وإنشاء مسجد في منطقة فيها كفايتها من المساجد والمصليات من التحسينيات والتكميلات، فيقدم إنشاء هذه المرافق العامة على إنشاء المسجد.
٢. إنشاء مسجد في منطقة تفتقر إلى مكان تقام فيه صلاة الجماعة مقدم على زخرفة مسجد وتزويقه في منطقة أخرى؛ لأن الأول من الضروريات والثاني من التحسينيات.
٣. توفير السكن للناس حاجي، وتزيين حديقة عمومية أو إعادة ترصيف شارع

بأحسن مما كان عليه كماله، فيقدم بناء المساكن للمحتاجين على تعاهد الأرصنة والحدائق العامة.

٤. إنشاء مدرسة في الظروف العادية أمر صالح يحبده الإسلام، ولكنه لا يعد جهاداً، فإذا كان بلد ما قد أصبح فيه التعليم وأصبحت المؤسسات التعليمية في يد من يكنّ العداء للدين الإسلامي ويناهضه بشتى السبل، فإن من أعظم الجهاد إنشاء مدرسة إسلامية متطورة، تعلم أبناء المسلمين وتحصّنهم من معاول التخريب الفكري والخلقي، وتحميهم من السموم المبتوثة في المناهج والكتب، وفي عقول المعلمين، وفي الروح العامة التي توجه المدارس والتعليم كله.

٥. إنشاء مسجد في أي دولة مسيحية في العالم ليقف هذا المسجد إزاء كنيسة أو معبد فهو جهاد في سبيل الله؛ لأن في ذلك إعلاءً لكلمة الله، يقدم على إنشائه في بلد إسلامي فيه كفايته من المساجد.

٦. دفن موتى المسلمين في المقابر من الحاجيات؛ لأن فيه إكراماً للموتى، ودفع الأذى عن الأحياء الذين سيلحقهم الأذى حال عدم دفنهم، فإذا تم وقف قطعة أرض من أحد المحسنين على جهات البر وأطلق وجه الانتفاع من غير تحديده بجهة ما أو حدده بجهة ما، ولكنها مكتفية في الوقت الحالي، وليس لها بها حاجة، يقدم جعلها مقبرة على إنشاء مدرسة، أو مركز ثقافي فيها؛ لأن واجب الدفن يتعلق بحفظ النفس، وهو من الضروريات، أما إنشاء المدرسة أو المركز الثقافي فيتعلق بحفظ العقل، وحفظ النفس مقدم على حفظ العقل، ويقدم على إنشاء حديقة عامة فيها؛ لأن هذا من التحسينات، وما كان ضرورياً يقدم على ما كان تحسینياً.

٧. الإعلان عن أنشطة العمل الخيري والترويج لها تحسینياً؛ لأنه من مكملات استمرارية العمل الخيري في تأدية مهامه، وهذا يستلزم اقتطاع جزء من أموال العمل الخيري لتسخيره لذلك، وإنفاق الأموال على الفقراء والمحتاجين لسد

- كفايتهم حال شح موارد العمل الخيري ضروري، فيقدّم على الأول.
٨. إنشاء مستوصف طبي في بلد فقير يخلو من مثله أولى من بناء مسجد، إذا كان في البلد مساجد تقام فيها صلاة الجماعة.
٩. إنشاء مراكز لتحفيظ الناشئة القرآن الكريم، والتعرف على سيرة سيد الخلق محمد ﷺ والصحابة رضي الله عنهم، والسلف الصالح، فتشجذ أذهانهم، ويتأسوا بهم، فتستقيم خطاهم في حياتهم وفق المنهج الذي يرضاه الله لهم. فإنشاء ذلك قد يقدم على بناء مسجد حال وجود مسجد في المنطقة تقام به صلاة الجماعة؛ لأن الناظر يلاحظ إقبال الناس على التبرع لبناء المساجد في المنطقة الواحدة مع عدم وجود الحاجة الماسة لذلك، بحيث تتكثّل المساجد في المنطقة الواحدة، مع إغفال الجوانب الأخرى التي يجب تسليط التبرعات لإقامته؛ لما تحقّقه من مصالح مشروعة ومطلوبة.

#### الفقرة الثانية: التعارض بين المصالح والمفاسد:

ما قيل في المصلحة أو النفع يقال في المفسدة والضرر؛ إذ كل ما كان أكثر دفعا للضرر وأدرا للمفسدة فهو مقدم على غيره، إذ جلب المصلحة ودرء المفسدة وجهان لعملة واحدة، لا يتم أحدهما إلا بتحقيق الثاني، فجلب المصالح هو في حقيقته كذلك دفع للمفاسد، والعكس صحيح. فإذا تعارضت مفسدة ومصصلحة، وكانت المفسدة غالبية وراجحة على المصلحة؛ قدم دفع المفسدة وإن أفضى ذلك إلى تفويت المصلحة؛ لأن حرص الشارع على دفع المنهيات أشد من اعتناؤه بالمأمورات، يشهد لذلك ما رواه أبو هريرة رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: «دَعُونِي مَا تَرَكْتُكُمْ، إِنَّمَا هَلَكَ مَنْ كَانَ قَبْلَكُمْ بِسُؤَالِهِمْ وَاخْتِلَافِهِمْ عَلَى أَنْبِيَائِهِمْ، فَإِذَا نَهَيْتُكُمْ عَنْ شَيْءٍ فَاجْتَنِبُوهُ، وَإِذَا أَمَرْتُكُمْ بِأَمْرٍ فَأَتُوا مِنْهُ مَا اسْتَطَعْتُمْ»<sup>(١)</sup>.

(١) رواه البخاري (٧٢٨٨).

وينبغي التنويه على أن الموازنة بين المصالح والمفاسد إنما يراد فيها المصالح والمفاسد الغالبة، وبناء عليه فإن المفسدة التي يقدم درؤها على جلب المصلحة ليست أي مفسدة، وإنما هي المفسدة الغالبة.

ومن تطبيقات الموازنة بين المصالح والمفاسد في مضممار العمل الخيري:

١. الإحجام عن استثمار أموال العمل الخيري في الأسواق المالية، درءاً للمفسدة ضياع الأموال؛ لأن الاستثمار فيها غير آمن، فهو عرضة للتذبذب والخسارة، وإن كانت احتمالية الربح الوفير قائمة على ارتفاع أسعار الأسهم، ولكن هذا الأمر قائم على الخطر، وأموال العمل الخيري يجب المحافظة عليها.

٢. الإحجام عن استقبال الأموال من جهات مشبوهة لها مآرب خفية، تتعارض مع الأنظمة الداخلية للدول التي تنتمي الجمعيات الخيرية إليها، فتدراً هذه المفسدة التي تؤول إلى إيقاف الجمعيات الخيرية عن العمل، وتقدم على مصلحة جلب الأموال من هذه الجهات.

٣. حفظ العقول من الغزو والانحراف الفكري من الضروريات، فإذا ما قدمت منح دراسية للجمعيات الخيرية ممن يُظنّ أو يغلب على الظن أنها تنصيرية وأنها ستؤثر على عقول المبعوثين من أبناء المسلمين، بأفكارهم المناهضة للإسلام، ليؤثروا بدورهم على من يعلمونهم؛ ترفض المنح، وإن كان في ذلك تفويت فرصة لطلاب العلم بأن يتعلموا بالمجان؛ لأنه في هذه الحالة سيدرس الطلبة على نفقتهم الخاصة، وفيه ما فيه من التضيق المادي، أو سيحرمون من إكمال تعليمهم العالي، ومع كل ذلك يقدم رفض المنح لأن في رفضها حفاظاً على سلامة العقل المسلم من الانحراف الفكري الذي قد يعود بالفساد على الدين، وأما الضيق الذي سيلحقهم إن أكملوا دراستهم على نفقتهم الخاصة فهو مادي متعلق بالمال، وحفظ العقل مقدم على حفظ المال، وعلى فرض عدم إكمال الدراسة فإن الدراسات العليا من قبيل التحسينيات. وحفظ العقل من الضروريات، فيقدم عليه.

٤ . استقبال الأموال من غير المسلمين وإن كان فيه مفسدة الشعور بشيء من الدنية والحاجة لغير المسلمين، إلا أن مصلحة جلب الأموال لخزينة العمل الخيري لسد الكفايات أرجح منها، فتتحمل المفسدة الخفيفة للحصول على المصلحة الراجحة، ما دام أنهم لا يتدخلون في سياسة العمل الخيري ومنهجيته، وليس له أي تأثير تبشيري تنصيري.

### قواعد وضوابط ومعايير لها علاقة بالعمل الخيري :

- ﴿ قَوْلٌ مَّعْرُوفٌ وَمَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِّنْ صَدَقَةٍ يَتْبَعُهَا أَذَىٰ ۗ وَاللَّهُ غَنِيٌّ حَلِيمٌ ﴾ [البقرة: ٢٦٣].
- الأجر على مقدار جلب المصالح ودرء المفسدات.
- الثواب مترتب على الإخلاص والنفع، لا على الكثرة والمشقة.
- الدرجات تتباين بحسب تباين المقاصد والأحوال والأعمال.
- القربات والنوافل المتعدية - بعد الفرائض - مقدمة على القربات والنوافل القاصرة.
- الأكبر مصلحة والأعم نفعاً والأبعد أثراً أولى من مقابلاتها.
- الأقرباء المحتاجون أولى بمعروف أقربائهم وخيرهم.
- القربات الاجتماعية أولى من القربات الفردية.
- ما يخشى فواته أولى بالتقديم على ما لا يخشى فواته.
- الإحسان إلى الأبرار أولى من الإحسان إلى الفجار.
- العناية بالمضمون والجوهر أولى من العناية بالشكل والمظهر.
- المفضول قد يصير فاضلاً لمصلحة راجحة.
- ما كان أبلغ في تحصيل مقصود الشارع كان أحب إليه إذا لم يعارضه ما يقتضي خلاف ذلك.
- الصدقة حال الصحة أولى من الوصية.
- الدفع عن الإنسان أولى بالتقديم عن الدفع عن الحيوان.

### مجالات وتطبيقات مؤسسات العمل الخيري:

المتأمل والمتابع لمنظمات العمل الخيري ومؤسساته وآليات عملها وبرامج أنشطتها يجد أنها بدأت تواكب العصر، وتكون على مستوى التحدي، ودخلت مجالات جديدة متخصصة ومتميزة، ومما قد يقترح عليها أو على بعضها مع كونه قد يكون قائمًا في أحاديها:

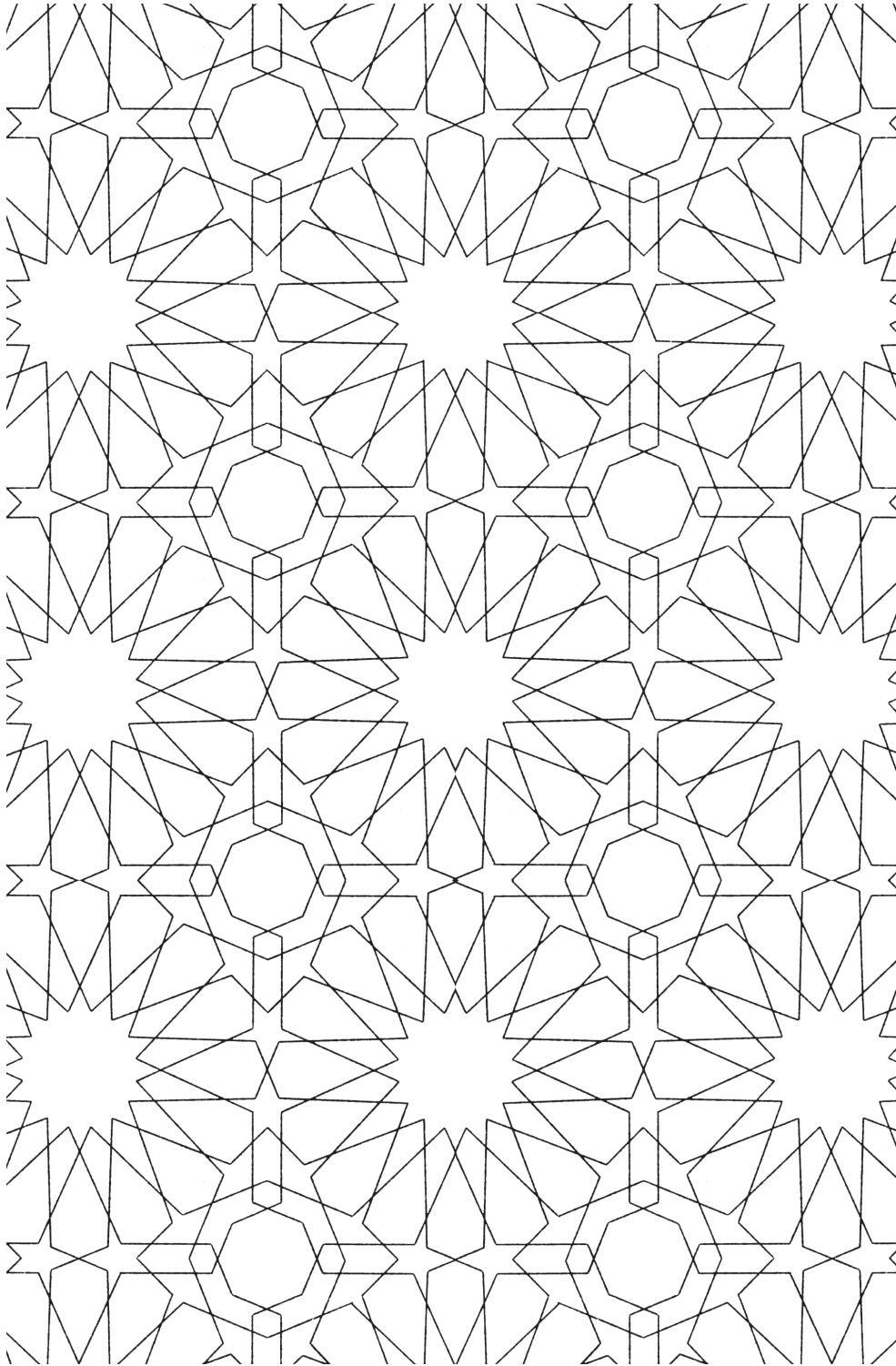
- دراسة الحاجات والأولويات بدقة وعمق، وتقديم الإستراتيجيات المرحلية بناءً على ذلك.
- توفير الحماية القانونية لمؤسسات العمل الخيري، وإيجاد شُعب قانونية في هذه المؤسسات تتابع وترشد؛ لتجنب الإشكالات الدولية والאתامات الجاهزة، مع الاستفادة من قوانين المنظمات والمؤسسات الإنسانية والدولية.
- إيجاد مراكز معلومات للعمل الخيري، وتهيئة قنوات للتفاهم والحوار، مع تفعيل الحملات الإعلانية، والتفاعل مع وسائل الاتصال الحديثة، واستثمار مواسم الخير، من نحو شهر رمضان والمناسبات الإسلامية.
- المشاركة في التنمية بأفقها الواسع الرحيب، وهذا هدف إستراتيجي مستقل، ينبغي العمل له. فيجب أن يكون قطاع العمل الخيري هو القطاع الثالث في تنمية المجتمعات الإسلامية، إلى جانب قطاع الدولة والقطاع الخاص، والمشاركة في برامج التنمية والتخطيط لها، وضخ جملة من أموال العمل الخيري في جوانبها المتعددة: الإنسانية، والإغائية، والاجتماعية، والتعليمية، والصحية، وبرامج التأهيل ونفي البطالة، وتنمية الإمكانات والقدرات. كل ذلك مع الحفاظ على النية الصالحة والمعاني والأحكام الإسلامية المقررة.

## المراجع:

- ❑ موقع الموسوعة الحديثية، الدرر السنية.
- ❑ باسل بن سعود الرشود، المنح وفق مقاصد الشريعة، إشراف استثمار المستقبل.
- ❑ د. عادل بن عبد القادر ولي قوته، توظيف القواعد الفقهية في ترشيد العمل الخيري، بحث مقدم إلى مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث، ٢٠٠٨م.
- ❑ د. الشيخ التجاني أحمددي، أثر المقاصد الشرعية في تفعيل دور عمل المؤسسات الخيرية، الشهاب، مجلد ٥، عدد ٤، ٢٠١٩م.







## الفصل الثاني المبادرات والمشاريع التنموية

وفيه خمسة مباحث:

- المبحث الأول: الابتكار والريادة.
- المبحث الثاني: تلبية احتياجات المستفيدين.
- المبحث الثالث: إعداد المشروع التنموي.
- المبحث الرابع: متابعة المشروع وتقييمه.
- المبحث الخامس: قياس الأثر التنموي.



## المبحث الأول الابتكار والريادة

### معنى الابتكار:

على المستوى الشخصي:

ما يُبديه الشخص من قدرات للتخلص من نمط التفكير العادي، واتباع نهج جديد في التفكير، وتطوير مستوى التخيل والإبداع في توليد الأفكار المختلفة.

على مستوى الإنتاج:

هو ابتكار منتجات أو خدمات جديدة تعالج مشكلات أو احتياجات جديدة أو قائمة، وتقديم قيمة مضافة عن المنتجات والخدمات الموجودة في السوق.

معادلة الابتكار:

الابتكار = فكرة جديدة × التنفيذ × قيمة مضافة.

وهذا يعني أن العملية الابتكارية لا بدَّ أن تتضمن وجود فكرة جديدة تؤدي إلى خدمة جديدة كلياً، أو تحسين خدمة قائمة بكفاءة وفاعلية.

كما تتضمن قدرة الأفكار الجديدة على التنفيذ على أرض الواقع، وإذا لم تتمكن من ذلك فلا قيمة لهذه الفكرة.

وتتضمن أيضاً وجود قيمة مضافة حال تطبيق المنتج أو الخدمة الجديدة، إذ لا فائدة منها إذا قدمت نفس المنتجات والخدمات القائمة حالياً.

### أهمية الابتكار للمنظمات الخيرية:

١. يوفر أدوات ووسائل جديدة وذات كفاءة في معالجة القضايا الاجتماعية الملحة.
٢. يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات.
٣. يساعد المنظمات على التعامل مع الأفكار الجديدة والمشكلات والفرص بطرق فعالة.

٤. يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية للمشاريع والبرامج التنموية.

٥. رفع نسبة رضا المستفيدين من خدمات ومنتجات الجمعية.

### مقومات الابتكار المؤسسي:

- الإستراتيجية: بحيث تتبنى الإدارة العليا - متمثلة في مجالس الإدارة - الابتكار المؤسسي في المنظمة.
- الهيكلية: وهذا يستلزم وجود إدارة أو قسم أو وحدة خاصة بإدارة عملية الابتكار المؤسسي، وتكون أحد عناصر الهيكل التنظيمي وما يتبعها من لوائح وإجراءات عمل.
- الثقافة: بحيث يكون الابتكار المؤسسي ضمن الثقافة التنظيمية لدى المنظمة، وتسعى الإدارة التنفيذية لتحقيقه لدى الموظفين.
- الأفكار: أي: قدرة الموظفين على توليد أفكار مبتكرة وصناعتها، تضمن التجدد والحيوية في المنظمة.

### أنواع الابتكار:

درجت الأدبيات المختصة في مجال الابتكار على تقسيم الابتكارات إلى نوعين رئيسيين، هما:

#### ١- الابتكار الجذري:

هذا النوع من الابتكار يأتي بالجديد بصيغة منتجات، أو عمليات، أو خدمات، أو تكنولوجيا مبتكرة وفريدة وحقيقية، تختلف عن كل ما سبقها من منتجات أو عمليات في مجالها.

ومن الأمثلة على العمليات الابتكارية الجذرية: استخدام شركة فورد للعمل من خلال خطوط الإنتاج والتي أصبحت الطريقة المثلى لعمل المصانع في العالم. وكذلك يُعتبر نظام الحسبة والدواوين في زمن الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه ابتكارات جذرية في إدارة الدولة.

## ٢- الابتكار التحسيني:

ويتم هذا النوع من خلال إدخال تعديلات وإضافات محدودة على المنتج أو العملية أو البرنامج أو الخدمة القائمة، كما هو الحال في إدخال تحسينات على الشكل والأبعاد والخصائص، أو طريقة الاستخدام، أو مجالات الاستخدام، أو دمج مع خصائص منتج آخر أو خدمة إضافية.

### مجالات الابتكار:

- الابتكار في المنتجات من خلال صناعة منتجات أو خدمات ومبادرات جديدة كلياً، أو أنها موجودة وتم تحسينها كلياً.
- الابتكار في العمليات وتحسين إجراءات العمل لتساهم في جودة الإنتاج وسرعته، وتقلل من تكاليف التشغيل.
- الابتكار في التسويق من خلال تطوير أساليب جديدة، مع تحسين تصميم المنتج أو تغليفه.

### توظيف الابتكار في المبادرات:

- الابتكار في فكرة المشروع.
- الابتكار في الوصول إلى فئات مستهدفة جديدة لا يتم الوصول إليها بالطرق المألوفة.
- الابتكار في الحلول لمعالجة المشكلات التي يعاني منها المجتمع أو المستهدفون.
- الابتكار في عمليات إدارة المبادرة وفي طريقة عمل الفريق.
- الابتكار في طرق مشاركة المجتمع المحلي والقطاعات المستهدفة من المبادرة.
- الابتكار في طرق التمويل، أو إيجاد بدائل لشح الموارد المالية، أو في الوصول إلى نفس الأهداف بأقل تكاليف ممكنة.
- الابتكار في استثمار الموارد المحلية المتاحة.
- الابتكار في الأنشطة التي تقوم عليها المبادرة.

## مفهوم الريادة :

ارتبط مفهوم الريادة في الآونة الأخيرة بالأعمال، فكثرت الحديث عن ريادة الأعمال التجارية والاقتصادية. ثم تطور هذا المفهوم لترتبط الريادة بالمجتمع، وبالعلم والمعرفة، وبغيرها. وما زال هذا المفهوم يتطور مع تطور الحياة المدنية للمؤسسات والمجتمعات.

### لمفهوم الريادة ثلاثة أبعاد أساسية:

١. الإبداعية: فكرة جديدة غير مسبوقة، أو تنفيذ فكرة معروفة بطريقة غير مألوفة.
  ٢. الابتكارية: تحويل الأفكار الإبداعية إلى تطبيق إبداعي، والسبق في ذلك.
  ٣. المخاطرة: فيها شيء من التحدي.
- وعندما نقول: الرواد المجتمعون فإننا نعني أشخاصاً مبادرين يواجهون حاجات المجتمع من خلال تنفيذ أفكار إبداعية ومبادرات يتبناها ويلتف حولها مجموعة من الأفراد، وذلك لتنمية المجتمع أو حل مشاكله أو تلبية حاجاته.
- وإذا كان رواد الأعمال يُغيرون وجه الأعمال التجارية والاقتصادية، فإن الرواد المجتمعين يغيرون المجتمع، يستثمرون الفرص، يوظفون الموارد، يبتكرون أساليب جديدة، حلولاً مبتكرة للمشكلات، يسيرون بالمجتمع نحو الأفضل. إنهم أشخاص يمتلكون حلولاً مبتكرة لمشاكل المجتمع الأكثر إلحاحاً، ويعملون بمثابة لتقديم الأفكار الخلاقة وتنفيذها من أجل التحسين والإصلاح في حياتهم وحياة مجتمعاتهم.

### خصائص الرواد وأصحاب المبادرات :

- يؤمنون بأنفسهم ويثقون بقدراتهم وإمكاناتهم.
- يشعرون بمسؤولية عالية تجاه مجتمعهم والآخرين من حولهم.
- يشعرون بتحقيق الذات من خلال خدمة الآخرين ومساعدتهم.
- يستشعرون المشكلات ويعرفون حاجات المجتمع والناس من حولهم.

- يضعون أفكارهم المبتكرة حيز التنفيذ.
- يتابعون دون كلل أو ملل، ويعملون بتصميم وشجاعة على الرغم من الموارد المحدودة.
- يمارسون المواطنة بأعلى درجاتها وواجباتها.
- يستخدمون خيالهم لا للهروب من الواقع، وإنما لإعادة تشكيله وابتكار الأفكار لتغييره.

### نصائح أثناء تنفيذ المبادرات:

- كثيرون هم أصحاب الأفكار الإبداعية، لكن من يحوّل الأفكار إلى واقع قلة.
- بعض الأفكار الجديدة تموت لأنه لم يُفعل ما يكفي لتحويلها إلى واقع.
- لا قيمة لأفضل الخطط إذا لم تكن وضعت للتنفيذ.
- كلما كانت الإجراءات واضحة كان التنفيذ أسهل.
- تكيف مع ميدان التنفيذ لأن كثيرًا من الأمور تتضح أكثر عند التنفيذ.
- غير في الإجراءات والوسائل وعدّل عليها بما يمكنك من أن تصل إلى أهدافك.
- تذكّر أنك من خلال العمل تبني مهاراتك وشخصيتك.
- لا بد من المحافظة دائمًا على التشاركية والعمل بروح الفريق.
- أحيانًا قد نضطر للتوقف لإجراء مراجعة لمسار العمل وإدخال بعض التحسينات، لا بأس بذلك. فالتخطيط لا ينتهي عند التنفيذ، فقد نحتاج إلى عقد لقاءات لنفكر معًا كفريق، ونقوم بإعادة جدولة الأنشطة، وربما إعادة تخطيطها إذا ظهر لنا مصلحة في ذلك.



### المراجع:

- ❑ يوسف سعادة، محمد الجيوسي، دليل المبادرات والمشاريع الشبابية.
- ❑ مؤسسة قرارات، الراجحي الإنسانية، الدليل العملي للتصميم المتمحور حول الإنسان: منهجية ابتكار مبادرات مجتمعية تعظم الأثر، ٢٠١٨م.
- ❑ أديب بن محمد المحيذيف، الابتكار المؤسسي في المنظمات الخيرية والوقفية والتربوية.



## المبحث الثاني

### تلبية احتياجات المستفيدين

يُعتبر الحديث عن مفهوم رضا المستفيد ثورةً حقيقيةً لدى كثير من المنظمات، وهو كفيل بقلب هرم المنظمة رأساً على عقب، ليكون العميل هو صاحب الكلمة الأولى ومحطّ اهتمام صنّاع القرار ومتّخذه، بدلاً من كونه مجرد حلقةٍ أخيرةٍ في سلسلة طويلةٍ في دورة حياة المنتجات والخدمات. ويتضاعفُ أثر هذا المفهوم وتطبيقاته عند الحديث عن المنظمات الخيرية، وهي المنظمات التي نشأت على فرضيةٍ سدّ حاجات الشرائح المستهدفة وتلبية رغباتها. إلا أنّ كفاءة المنظمات الخيرية وفعاليتها في تحقيق حاجات المستفيد وإرضائه كان وما زال محطّ تساؤل كثير من الداعمين وصنّاع السياسات العامة، رُبما لأنّهم استبطؤوا ثمار جهد المنظمات الخيرية في التعامل مع بعض الظواهر المجتمعية السلبية التي ضُخّوا فيها مواردهم المالية ومنحوها كثيراً من اهتمامهم اليوم.

هناك توجه عالمي لقياس كفاءة المنظمة الخيرية وتقييمها، يتعدّى فيه النّظر إلى تقارير الأداء المالي السنوية والإحصاءات الوصفية، إلى التركيز على قياس أثر المنظمة الخيرية في أرض الواقع والتّغيير الذي تحقّقه على حالة الشريعة المستهدفة. وهو أمر سيجعلُ صورة المستفيد تتقدّم المشهد الخيري، وصوتهُ يعلو في ردهات المنظمة الخيرية. وكردة فعل لهذا التوجه العالمي، نَقَّب الباحثون والممارسون في الحقل الخيري عن أدوات يُمكن أن تعكس أوجه كفاءة المنظمة الخيرية وتُبرهن على فعاليتها انطلاقاً من المستفيدين أنفسهم. فكان رضا المستفيد أحد أبرز الأدوات المعيارية التي يمكن أن تتبناها المنظمات الخيرية من أدبيات الأعمال الربحية مع بعض التّعديل لتتوافق مع ممارسات منظمات القطاع الخيري.

## أنواع المنظمات الخيرية :

تتباين المنظمات الخيرية - كما هو الحال في بقية أنواع المنظمات الأخرى - في ظروف نشأتها ودوافع تأسيسها وطبيعة القائمين عليها، مما يُعطيها أنواعاً متميزة. وتتفاوت المسافة بين مفهوم رضا المستفيد والمنظمة الخيرية بحسب نوع المنظمة الخيرية وثقافتها التنظيمية.

تُقسّم أدبيات الثقافة التنظيمية المنظمات إلى عدة أنواع، من أبرزها ثلاثة:

### ١. منظمات تُركّز على الرسالة:

تمتاز المنظمة الخيرية عن غيرها من منظمات القطاع العام والخاصّ بعدة خصائص، من أبرز هذه الخصائص أنّها منظمة مُقادة برسالتها الخيرية. ففي حين تُهدفُ منظمات القطاع الخاص (التجاري) إلى تحقيق الأرباح وتعظيم العوائد المالية للمساهمين، فإنّ المنظمة الخيرية معنية بشكل رئيس بتطبيق رسالتها الخيرية التي من أجلها نشأت المنظمة وفي سبيل تحقيقها.

### ٢. منظمات تُركّز على السوق:

نشأ مفهوم التركيز على السوق في بيئة القطاع الربحي، ويُعطي هذا المفهوم أولوية قصوى للعميل من خلال تحديد وإشباع حاجات العملاء ورغباتهم. وهو مفهوم يقوم على ثلاثة مبادئ: التّركيز على العملاء، والمنافسة، وتحقيق الربحية.

ومع تعدد عملاء المنظمة الخيرية، إلا أنّ تبني هذه الفلسفة سيقود المنظمة الخيرية إلى التركيز على المتبرعين من أفراد ومنظمات مانحة وشركات داعمة؛ لأنّهم مصدرُ الدّعم المالي (مُقابل جني الأرباح في المنظمات الربحية). إلا أنّ تبني هذه الفلسفة في منظمات القطاع الخيري ربّما أثر على ما هو أهم من جمع التبرعات وتوفير الدعم المالي لأنشطتها، لا سيّما إذا ما راعينا المنافسة القوية في بيئة التبرعات الخيرية. يقول بيتر دراكر: إنّ المنظمات غير الربحية والمنظمات الخيرية جزء منها لا تبني إستراتيجيتها على المال، ولا ينبغي أن تكون مركز خطتها.

### ٣. منظمات تُركّز على المستفيد:

يتجه التركيز عند هذا النوع من المنظمات الخيرية على المستفيد أو المستهلك النهائي للخدمات التي تقدمها المنظمة الخيرية، وتعمل على تحديد دقيق للشريحة المستفيدة وحاجاتها، والعمل على تصميم الخدمات التي تسد هذه الحاجات، ومراجعة مستوى الخدمات باستمرار؛ للتأكد من مستوى مُلاءمتها للمُستفيد. أحد أشكال هذا النوع من المنظمات التي تجعل من المستفيد بؤرة اهتمامها تلك المنظمات التي أنشئت من أجل خدمة فئة محددة من المستفيدين، مما جعلها أكثر تخصصًا واحترافية، وتلك التي تمتلك مصادر دعمٍ ثابتة تُغنيها عن البحث عن داعمين ومتبرعين.

إن تمايز هذه الأنواع الثلاثة لا يعني عدم وجود مُنظمة خيرية تحتوي على خليط متجانس بنسب متفاوتة من هذه الاتجاهات. إنَّ الاهتمام المتوازن بالداعمين والمتبرعين للبقاء على قيد الحياة، وإعطاء المستفيدين أولوية صريحة في رسالة المنظمة سوف يُولّد مُنظمة خيريةً متزنةً لا تتعارض فيها المصالح، ولا تتنافس فيها الأطراف.

### من المستفيد؟

تبنّت المنظمات الخيرية كثيرًا من أدبيات القطاع الربحي، سواء على مستوى المفاهيم أو حتى على مستوى التطبيقات. ومع وجود تشابه من الناحية الإدارية بين المنظمات الخيرية وغيرها من منظمات القطاع الربحي، إلا أن هناك اختلافات كثيرة أيضًا. وعلى هذا الأساس كان لا بُدَّ من العناية بالمصطلحات والمفاهيم التي يتم جلبها من أدبيات القطاع الربحي وتكييفها لتناسب منظمات القطاع الخيري. وهذا ما تعني به الفقرتان التاليتان:

أولاً: هل المستفيد عميل أم مُستهلك؟

في المنظمات الربحية حيث استدعي مفهوم رضا المستفيد غالباً ما يُطلق على مستهلك المنتجات أو الخدمات عميل، ولذا فإنَّ الشخص الذي يدفع المال ليحصل على منتج أو خدمة هو نفسه مَنْ يستهلكها أو قريبٌ مِمَّنْ يستهلكها. وكمُنظمات هادفة للربح فإنَّ رضا دافع المال (العميل) عمماً يستهلكه من منتجات أو خدمات هو هدفٌ بحد ذاته.

أما في المنظمات الخيرية فإنَّ الأصل أنَّ مَنْ يدفعُ قيمة المنتج أو الخدمة من خلال التبرع شخص، ومَنْ يستهلكها شخص آخر. والسؤال هنا بالنسبة للمنظمات الخيرية: أيهما العميل، هل هو المتبرِّع أم المستهلك؟ وأيُّهما الذي يجب إرضاءه؟ تُجيب على هذا السؤال نظرية أصحاب المصالح (Stakeholders) والتي تُصنّف الأطراف التي تتعامل مع المنظمة إلى مجموعات حسب درجة تأثيرها بالمنظمة وتأثيرها فيها. وبناء على هذه النظرية فإنَّ المستفيدين من خدمات المنظمات الخيرية هم من أهم أصحاب المصالح؛ لأنَّهم أبرز الشرائح المتأثرة بأنشطة المنظمة الخيرية وسياساتها، وهم كذلك مِنْ أهم المتعاملين مع المنظمة الخيرية تأثيراً في نجاحها مع تحقيق رسالتها الخيرية.

وتوسع نظرية أصحاب المصالح مفهوم العميل في المنظمات الخيرية لكي يشمل المتبرع والمستفيد وشرائح أخرى، وتجعل من المستفيد عميلاً يجب إرضاءه. هذا من زاوية، ومن زاويةٍ أُخرى فإنَّ رضا المستفيد من خدمات المنظمة الخيرية مؤثّر في رضا المتبرع. فالمتبرعون -سواء كانوا أفراداً أو منظمات خيرية مانحة أو شركات أو حكومات- يميلون إلى معرفة أثر تبرعاتهم على الغرض الذي تبرعوا مِنْ أجله، ومدى ما تحقّق من حاجات المستفيدين بفعل تبرعاتهم. ولذا فإنَّ رضا المستفيد يعتبر مؤشراً على قدرة المنظمة الخيرية على ترجمة رغبات المتبرعين واستثمار تبرعاتهم بما يشبع

حاجات المحتاجين، وهو الهدف الذي من أجله تبرع المتبرعون. كل ذلك يجعل من المستفيد عميلاً مهماً للمنظمة الخيرية ينبغي إرضاءه، ليس لأنه مؤثر في نجاح المنظمة الخيرية فقط، بل ولأن رِضاهُ أصبح أكثر تأثيراً في رضا المتبرع الذي يُمثل عصب حياة العمل الخيري.

### ثانياً: تقدير الاحتياجات:

يقصد بالحاجة: الفرق بين الحالة المرغوبة والواقع الفعلي الحالي. كما تعرف الحاجة بأنها حالة عدم توازن، يشعر بها فرد أو جماعة أو مجتمع؛ نتيجة الإحساس بالرغبة في تحقيق هدف معين يحتاج تحقيقه إلى توفر إمكانيات أو موارد معينة. وتوفير هذه الاحتياجات من قبل الجمعيات الخيرية تُعكس في شكل خططٍ وبرامج ومشروعات. ويمكن الإشارة إلى تعريف الاحتياج لغة واصطلاحاً:

فالحاجة في اللغة: اسم مصدر لفعل: احتاج، وتأتي على عدة معان، منها: المأربة، والافتقار، والقصور عن وصول المطلوب، والاضطرار إلى الشيء.

أما الحاجة في الاصطلاح: فقد عرفها الإمام الشاطبي رَحِمَهُ اللهُ بقوله: «أما الحاجيات فمعناها أنها مفتقر إليها من حيث التوسعة، ورفع الضيق المؤدّي في الغالب إلى الحرج والمشقة اللاحقة بفوت المطلوب، فإذا لم تراع دخل على المكلفين على الجملة الحرج والمشقة، ولكنه لا يبلغ مبلغ الفساد العادي المتوقع في المصالح العامة».

وقد قسم الباحثون الاحتياجات الأساسية للفرد إلى ثلاثة أنواع هي:

١. احتياجات ترتبط بتوفير الحد الأدنى من السلع اللازمة للمحافظة على حياة الفرد (كفاف).

٢. احتياجات ترتبط بتوفير السلع اللائقة للفقير، بحيث تجعله يشعر بأدميته وأهميته للمجتمع (كفاية).

٣. احتياجات ترتبط بتحقيق أقصى إشباع ممكن (رفاهية).

ويقصد بتقدير الاحتياجات عملية تحديد وقياس مجالات التحسين والتطوير للجمهور المستهدف، وتحديد طرق تحقيق أو إنجاز التطوير المستهدف. إن تقدير الاحتياجات يجري قبل عملية التخطيط للنشاط المستهدف أو قبل تصميمه، إذ إن الغرض من تقدير الاحتياجات هو اتخاذ القرارات بخصوص تحديد أولويات البرنامج.

ويعمل تقدير الاحتياجات على تحقيق أربع وظائف:

١. تحديد الاحتياجات المرتبطة بمهمة أو وظيفة محددة.
٢. تحديد الاحتياجات الأساسية والضرورية.
٣. تحديد أولويات اختيار الأمور الطارئة.
٤. تقديم بيانات أساسية لأغراض التقييم.

### أهمية تقدير الاحتياجات:

تكتسب عملية تقدير الاحتياجات أهمية عالية؛ لدورها في تحديد احتياجات المجتمع بشكل عام، واحتياجات المستفيدين بشكل خاص، وتنبع هذه الأهمية لتقدير الاحتياجات من خلال برامج الرعاية والإغاثة في الظروف الطارئة أو الاستثنائية وقدرتها على تحقيق ما يأتي:

١. توفر معلومات أساسية يتم الاعتماد عليها في وضع الخطط الإغاثية وتصميم برامج تلبية الاحتياجات الحقيقية للمستفيدين، وبدرجة عالية من الدقة.
٢. الاستخدام الأفضل للوقت والموارد المتاحة لدى الجمعيات الخيرية.
٣. التعرف على طرق جديدة لتحسين البرامج الخيرية.
٤. ترتيب الأولويات في أنشطة الجمعيات الخيرية.
٥. تحدد المستهدفين الحقيقيين من برامج الرعاية والإغاثة.
٦. تعد طريقة ذات موثوقية عالية لتقدير حجم المساعدات المطلوبة.
٧. توفير معلومات تساهم في اتخاذ قرارات مستقبلية.
٨. إن تقدير الاحتياجات يساعد في تحقيق تقييم أفضل للنشاط.

## الاحتياج التنموي:

هو كل ما تحتاجه عملية التنمية لمجتمع معين من موارد مالية بشرية، بناء قدرات... وغيرها، وهذه الاحتياجات تُعكس في شكل خطط وبرامج ومشاريع يحتاج إليها المجتمع. والتي يمكن استغلالها والاستفادة منها بشكل عقلائي؛ لتنمية المجتمع وتطويره.

وتنقسم الموارد التنموية إلى:

١. الموارد الطبيعية: هي الأرض وما بداخلها وما فوقها من التربة، والغابات، والمراعي، والمياه، والمناخ، والمعادن، والحيوانات البرية.
٢. الموارد البشرية: هي الناس وما يملكون من الموارد المالية، والمعارف والخبرات والمهارات والمؤهلات والمهن والحرف الموجودة في المجتمع.
٣. الموارد المجتمعية: هي الجمعيات والتنظيمات (جمعيات تنمية تعاونية خيرية استهلاكية، صناديق مجتمعية تراثية)، والعادات والتقاليد والثقافات والأعراف الموجودة في المجتمع.

## التحقق من تنفيذ الجمعية لأنشطتها في تلبية احتياجات المستفيدين:

لغرض تحقق الجمعية من مدى شمول نشاطها وتغطيتها لكافة المستفيدين من خدماتها يتطلب من الجمعية القيام بإجراءات التحقق من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

١. هل تم شمول كافة المستفيدين؟
٢. هل تم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للجمعية؟
٣. هل تم اتباع كافة السياسات والإجراءات الخاصة بتحديد الاحتياجات؟
٤. هل تم مراعاة الأولويات في عملية التنفيذ؟
٥. هل تم قياس مدى رضا المستفيدين من تلبية احتياجاتهم؟
٦. هل تم إعداد تقرير نهائي للنتائج المستخلصة من عملية تقدير الاحتياجات وتليتها؟



وهناك بعض الأمور التي تؤخذ بالحسبان في تحديد الاحتياجات:

١. الشمولية: من حيث تغطيتها للجوانب الاجتماعية والاقتصادية والتنموية.
٢. التكاملية: بين جميع المحافظات (المدينة، القرية) والمجتمع بشكل عام.
٣. التوازن: في الاهتمام بالجوانب الأكثر إلحاحية وحاجة وأولوية.
٤. التنسيق: ويتمثل في تضافر الجهود وتكاملها بين المجتمع المحلي.
٥. المشاركة المحلية: ودور المجتمع المحلي في عملية التنمية المجتمعية (مع التركيز أيضاً على القطاع الخاص).

### جمع البيانات وتحليلها:

بعد الانتهاء من تقدير الاحتياجات أصبح لديك صورة واضحة عن المجتمع الذي سوف تعمل به، وكذلك حددت وتعرفت بصورة أولية عن المشكلة التي سوف يتصدى لها المشروع، وأنت الآن بصدد جمع معلومات أكثر تفصيلاً حول المشكلة المحددة التي سوف تتصدى لها؛ حتى تستطيع أن تتعرف على المشكلة بشكل مفصل، وكذلك حتى تتمكن من القيام بتحليل هذه المشكلة للوقوف على أسبابها الفرعية والجذرية.

### مصادر الحصول على البيانات:

١. مصادر أولية: تشمل المتأثرين بالمشكلة، وقادة الرأي، والخبراء الفنيين.
٢. مصادر ثانوية: تشمل التقارير، والكتب، والسجلات، والدفاتر، والصور، والخرائط، والإحصاءات، والهيئات المتخصصة.

### طرق جمع البيانات:

تتعدد طرق جمع البيانات لتغطي الهدف من جمع البيانات وطبيعة البيانات المطلوب جمعها، وليس هناك طريقة أفضل من الأخرى، ولكن هناك طريقة أنسب للموقف الذي نريد جمع البيانات فيه، وكذلك طبيعة البيانات والمصدر الذي نجمع البيانات منه، ودونك بعض طرق جمع البيانات:

- البحث الوثائقي: قراءة منهجية للبيانات المطلوبة مصنفة بواسطة مصادر ثانوية.
  - بيانات الإحصائيات والتخطيط: تخزين معلومات من بيانات موجودة وجمعها.
  - المقابلة: طلب المعلومات عن طريق طرح أسئلة وتسجيلها.
  - المجموعات المركزة: مجموعات نقاشية صغيرة تركز على مشكلة تنموية محددة.
  - الاستبيان: قائمة مطبوعة من الأسئلة يتم الإجابة عليها بواسطة كل مستهدف من الاستبيان.
  - الملاحظة المباشرة: أول ما يتعرض له فريق العمل فيما يتعلق بالسلوك أو الظاهرة التي يتم تقييمها.
- ولضمان تحقيق تقدير دقيق لاحتياجات المستفيدين يجب توفر الشروط الآتية في موظفي الجمعيات الخيرية:
١. توفر حد أدنى من التعليم كشهادة البكالوريوس أو الدبلوم، في أي من الاختصاصات العلمية أو الإنسانية.
  ٢. توفر معرفة شاملة بنشاط أو نشاطات الجمعية؛ أي: برامجها الرئيسة والمشاريع التي تشملها هذه البرامج.
  ٣. توفر معرفة أساسية بخصائص ومتطلبات وشروط أي نشاط ضمن المشروع المحدد، وعلى سبيل المثال: المعلومات المتعلقة بمشروع دعم المراكز العلاجية، أو كفالة الأيتام في برنامج الخدمات الاجتماعية.
  ٤. امتلاك مهارات التواصل في التعامل مع المستفيدين من خدمات الجمعية.
  ٥. توفر الشروط الأخلاقية والقواعد السلوكية؛ كالصدق والأمانة والعدالة والثقة والنزاهة والشفافية.

معايير ومؤشرات تقدير الاحتياجات وأولوياتها:

يجري تقدير احتياجات المستفيدين من خدمات الجمعيات الخيرية من خلال

الاستعانة بكل من المعايير الآتية ومؤشراتها، ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين: المجموعة الأولى: المعايير المتعلقة بالجمعية، والمجموعة الثانية: المعايير المتعلقة بالمجتمع.

#### المعايير المتعلقة بالجمعية:

- المعيار الأول: توفر الموارد لدى الجمعية.
- المعيار الثاني: مدى توفر الشراكات والتحالفات.
- المعيار الثالث: توافق الحاجة مع نشاط الجمعية وإمكانية تلبية الحاجيات.
- المعيار الرابع: الريادة في المشروع.
- المعيار الخامس: الآثار المستقبلية المترتبة على تبني الجمعية للمشروع.
- المعيار السادس: ديمومة المشروع وتكامله مع المشاريع القائمة.

#### المعايير المتعلقة بالمجتمع:

- المعيار السابع: أهمية الاحتياج.
- المعيار الثامن: مخاطر عدم تلبية الاحتياج.
- المعيار التاسع: البيئة القانونية والاستقرار الأمني.
- المعيار العاشر: التوافق مع البيئة المحلية.
- المعيار الحادي عشر: تكرار حدوث الاحتياج.

#### نصائح للبدء في تطوير خدمات المستفيدين:

- أكد على أن الاهتمام بالعملاء مسؤولية الجميع.
- كرم وحفز الموظفين الذين يبذلون أداءاً رائعاً في خدمة المستفيدين.
- لا تكتفِ بدورة تدريبية واحدة، بل هو تدريب مستمر.
- أعط العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ أي إجراء يخدم الجمهور.
- كوّن فريقاً للتعناية بالمستفيدين، واجعل من مهامهم قياس مستوى الخدمة، ومراقبة

- العاملين في التعامل، واهتم بالتحفيز أكثر من الحساب، ولا تحاسب الموظف قبل تكرار التعليم، ثم بعد ذلك لا تنازل ولا تتهاون في المحاسبة.
- اعترف بأن العميل له احتياجات ويجب احترامها، والخدمة الراقية ليس لها تاريخ انتهاء صلاحية.
  - تعرف على توقعات المستفيد، وتأكد من فهم ما يحتاجه.
  - الانطباع الأول مع المستفيد يدوم طويلا، فإما أن تكون فرصتي للتميز أو معاناة مع الفشل.
  - المستفيد شريكي في الأداء المتميز.

### دور الجمعيات الخيرية في سد احتياجات المستفيدين:

الأصل في الميدان الخيري الإسلامي أنه يعمل تحت مظلة عامة واحدة، ألا وهي العمل لله ﷻ وابتغاء الأجر والثوبة منه. وهذا الأصل التوحيدي دخلت فيه مؤسسات خيرية نوعية متعددة تهتم بأنشطة متباينة، وفي تكاملها قد يحدث نوعٌ من الإنجاز الجمعي لأهداف المؤسسات متقاطعة النشاط، مما ينعكس على الإشباع الكلي لاحتياجات المجتمع الإسلامي؛ إذ تلعب الجمعيات الخيرية دورًا مهمًا وإيجابيًا في تطوير المجتمعات وتنميتها، من خلال الكثير من الأعمال والبرامج التي تستهدف الإنسان ورقيه، ابتداءً بالفرد ثم الأسرة، ومن ثم تمتد إلى المجتمع.

ومن هنا يمكن أن نضع الأعمال في سياقها الصحيح المنتج حينما نحدد الاحتياجات الحقيقية للمستفيدين. وبشكل عام، فإن الجمعيات الخيرية تهتم بأحوال وشؤون الفئات المحتاجة من خلال سعيها بتوفير كل ما تستطيع تقديمه إلى هذه الشرائح حسب إمكانياتها المتاحة من خلال أداء الوظائف الآتية أو إحداها:

- تقديم المساعدة الخيرية النقدية والعينية للأسر والأفراد المحتاجين على شكل رواتب ثابتة، أو مساعدات مؤقتة أو طارئة للأسر والأفراد الذين يثبت استحقاقهم لها على ضوء البحث الاجتماعي.

- الاشتراك مع الهيئات الأهلية والحكومية في مساعدة منكوبي الكوارث، كحوادث السيول والأمطار والحريق.
- تقديم المساعدات الممكنة للمرضى المستحقين من أهالي المنطقة، وتسهيل سبل النهوض بالمستوى الثقافي والتأهيل المهني من خلال برامج رعاية الأمومة والطفولة، والدورات التدريبية للجنسين، والمشاركة في أسابيع التوعية السنوية.

### تحديات تواجه الجمعيات في سبيل الاهتمام برضا المستفيد:

تواجه المنظمة الخيرية عدة تحديات في سبيل اهتمامها بمحور رضا المستفيدين وجعله جزءاً من ثقافتها التنظيمية. ومن هذه التحديات:

#### ١- صعوبة قياس رضا المستفيدين:

أمام المنظمات الخيرية عدة صعوبات لقياس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تُقدِّمها، فبعض هذه الصعوبات مُرتبطٌ بالخدمة ذاتها، وبعضها بالمستفيدين أنفسهم، ولا تخلو أدوات قياس الرِّضا بشكل عامٍّ من صعوبة نسبية لمعرفة مستوى الرضا الحقيقي للمستفيدين في القطاع الخيري. فكثير من الخدمات التي تُقدِّمها المنظمات الخيرية خدمات غير ملموسة، يصعبُ على المستفيد تقييمها كما تُقيَّم المنتجات الملموسة، كما أنَّه من الصعب معرفة الأثر المباشر لبعض الخدمات في سد حاجات المستفيد، كما هو الحال في الاستشارات الأسرية التي تُقدِّمها بعض المنظمات الخيرية. ومن الصعوبات كذلك صعوبة الوصول إلى المستفيدين بعد تقديم الخدمات وتقييم مستوى رضاهم عنها، كما هو الحال عند المنظمات الخيرية أو المجموعات التطوعية التي تُقدِّم خدمات لمرة واحدة للمستفيد مثل وجبات الإفطار في الطرق وعند إشارات المرور.

#### ٢- انعدام المنافسة أو ضعفها:

على النقيض من سوق التَّبرعات الذي يشهدُ منافسةً بين المنظمات الخيرية، لا

يشهد سوق الخدماتِ مُنافسة بين المنظمات الخيرية، وهذا يعودُ ربَّما إلى أنَّ سوقَ الحاجات أكبر بكثير من قدرة المنظمات الخيرية على سدِّها وتلبيتها. إضافة إلى أنَّ العلاقة التي تربط المنظمات الخيرية مع بعضها البعض في الأصل علاقة تعاون وتكامل، وحتى لو انعدم هذا النَّوعُ من العلاقات فإنَّها لا تصل إلى المنافسة بمفهومها السوقي الذي يسعى لاستحواذ حصة أكبر.

إن أحد أبرز ثمرات البيئة التنافسية على أداء المنظمات هو سعي هذه المنظمات إلى تحسين منتجاتها وخدماتها؛ لنيل رضا العميل والحصول على ولائه. وفي المقابل فإنَّ العمل في بيئة غير تنافسية قد تُؤثر على دافعية المنظمات؛ لتحسين أدائها والسعي لإرضاء عملائها.

### ٣- ظاهرة المنظمات الخيرية الشاملة:

نتيجةً لقلَّة الممارسة الاحترافية في المنظمات الخيرية المحلية، ولقلة عددها مُقابل تنوع الحاجات وتزايدها بين النَّاس، فإنَّ المنظمة الخيرية ربَّما وجدت نفسها أمام مسؤولية مُتسعة تتطلب تقديم خدماتٍ مُتنوعةٍ لشرائح مُستفيدين مُتباينين؛ مما يجعل تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة عملية صعبة وشاقة، فضلاً عن الوصول إلى إشباع حاجات المستفيدين وإرضائهم. والتَّحدي هنا أن تستطيع المنظمة الخيرية فهم الحاجات المتنوعة لهؤلاء المستفيدين، وتقديم خدمات ذات جودة لإشباع هذه الحاجات بما يُحقق لهم الرِّضا.

### ٤- قدرة المستفيد على تحديد حاجاته والتَّعبير عن رضاه:

إن اعتناء المنظمة الخيرية بمفهوم رضا المستفيد يجعلُ من المستفيد مصدرًا رئيسًا للمعلومات، والمستفيد بلا شك مصدر ثري لجمع بيانات عن الحاجة والخدمة المطلوبة ومعايير الرِّضا، إلا أنَّ المستفيد في بعض الحالات عاجز عن القيام بتزويد المعلومات المهمة، إما لعدم قدرته أصلاً على تحديد حاجاته، كعدم معرفة غير

المسلم بحاجة للمعتقد الصحيح، أو عدم معرفة المحتاجين لحاجتهم للبرامج المعرفية والتدريبية، أو لعدم قدرته على التعبير عنها، كما في بعض حالات الإعاقة الجسدية والذهنية.

### الظروف المحيطة (الكوارث) وأثرها على نشاط الجمعيات الخيرية :

إن الظروف البيئية تؤثر على نشاط كافة المنظمات، ومنها الجمعيات الخيرية، وبشكل عام فإن ظروف العمل في ظل الكوارث تتصف بكل من الخصائص الآتية، والتي تنعكس بدورها على نشاط الجمعيات الخيرية وقدراتها في مواجهة الكوارث أو الظروف الطارئة:

- احتياجات مفاجئة تفوق المتاحة.
  - عدم وجود أي تسلسل إداري للتعليمات.
  - ضغط إعلامي متواصل وانعدام الأمن.
  - أخطار أخرى.
  - تحديات لوجستية، مناطق نائية، بنى مهدمة، لغة أجنبية.
- كما يرتبط نشاط الجمعيات الخيرية بالظروف البيئية المحيطة من حيث المراحل الزمنية المختلفة قبل التعرض للكارثة، وخلال مواجهة الكارثة وما بعدها، حيث تمر بخمس مراحل كما هي موضحة أدناه:

### المرحلة الأولى: التأهب للكوارث (Preparedness):

يبدأ إطار التدخل بمرحلة التأهب لمواجهة الكوارث المرتقبة. وتتميز هذه المرحلة بحالة الاستقرار النسبي، وتوفر الوقت اللازم لتخطيط الجمعيات الخيرية لأنشطتها، وتنفيذها للتأهب لمواجهة الكوارث المتوقعة.

### المرحلة الثانية: الإغاثة أو الاستجابة الإنسانية (Relief):

وهي المرحلة التي تواجه فيها الجمعيات الخيرية الكارثة عند وقوعها، حيث

تدخل الجمعية ظروف الطوارئ، وتتسم هذه المرحلة من عنوانها بضيق الوقت المتاح أمام الجمعيات والمؤسسات الخيرية والإغاثية، حيث تعمل المؤسسات بصورة عاجلة وبوقت قياسي لتوفير الاحتياجات الأساسية لديمومة الحياة.

### المرحلة الثالثة: الإنعاش المبكر (Early recovery):

في نفس الوقت الذي تبدأ به عملية الإغاثة يجب البدء بالإنعاش المبكر. وهذه المرحلة مشابهة إلى حد كبير للمرحلة السابقة من حيث كونها ظرفاً طارئاً، حيث تباشر الجمعيات الخيرية نشاطها في استعادة مرافق الحياة الأساسية.

### المرحلة الرابعة: الإنعاش طويل الأمد (Long term recovery):

قبيل انتهاء الكارثة يجب أن تبدأ جهود الإنعاش طويل الأمد بالتعاضد، وجهود الإنعاش المبكر بالتناقص، إذ تستغرق هذه المرحلة وقتاً أطول، وتعمل فيها الجمعيات والمؤسسات الإغاثية على المدى المتوسط لاستعادة مرافق الحياة إلى الحالة الطبيعية ما قبل التعرض للكوارث أو الطوارئ.

### المرحلة الخامسة: التنمية المستدامة (Sustainable Development):

وقبل انتهاء مرحلة الإنعاش طويل الأمد تبدأ عملية التحضير للتنمية المستدامة، حيث تستغل الجمعية مواردها وإمكاناتها المتاحة في مرحلة الإنعاش الطويل للتخطيط والتنفيذ لبرامج التنمية المستدامة، من أجل تحسين حياة أفراد المجتمع ورفع مستوى الرفاهية.



### المراجع:

- ❑ المركز الدولي للأبحاث والدراسات، تقدير احتياجات المستفيدين، جامعة أم القرى، (كرسي البر للخدمات الإنسانية)، ١٤٣٦ هـ.
- ❑ د. إبراهيم بن سليمان الحيدري، رؤية إدارية لمفهوم رضا المستفيد، ورقة مقدمة في اللقاء السنوي الثاني عشر للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية.
- ❑ عبد المنعم بن عبد العزيز الحسين، التميز في خدمة العميل، ورقة مقدمة في اللقاء السنوي الثاني عشر للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية.



## المبحث الثالث إعداد المشروع التنموي

### تعريف المشروع:

يعرّف المشروع على أنه عملية استثمارية تتكوّن من مجموعة متكاملة من الأنشطة تنفّذ خلال فترة زمنية محدّدة، وحسب تصاميم وطاقات إنتاجية وخدمية موجّهة لخدمة أهداف مرغوبة ومحدّدة ومتّفق عليها.

### خطوات كتابة المشروع:

- ١- جمع المعلومات عن خلفية المشروع.
- ٢- صياغة فكرة المشروع.
- ٣- تحديد الأهداف العامة والفرعية.
- ٤- صياغة الأنشطة.
- ٥- كتابة قدرات المنظمة.
- ٦- كتابة ملخص المشروع.

ودونك هذه الخطوات بالتفصيل:

#### ١- الخطوة الأولى: جمع المعلومات عن خلفية المشروع:

ترتبط احتياجات المجتمع بصفة عامة بالاحتياجات العامة للأفراد، حيث إن الأفراد هم الوحدة الأساسية التي يتكوّن منها المجتمع، وتتشابه احتياجات المجتمع من حيث تطوُّرها وألوياته مع تطور احتياجات الفرد وألوياته بدرجة كبيرة، فهي متغيّرة ومتجدّدة بصورة لا نهائية، فما يكاد الفرد أو المجتمع أن يلبي احتياجًا إلا وتظهر أخرى.

ومن الأمور المهمة تطابق المشروع مع فلسفة المنظمة (رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية)؛ لأنه يساعد إيجاباً في بناء شكل المشروع، ولأن المانح يرغب أن يرى في المشروع جزءاً من الاتجاه العام للجمعية وتخصّصها في إدارته وتنفيذه. وفي هذه المرحلة سوف تجد أن عليك القيام بالمزيد من جمع البيانات، وقد تكون عملية جمع البيانات يسيرة إذا كانت البيانات متوفرة لدى المصادر الثانوية، أما إذا كانت البيانات تحتاج إلى تجميع من المصادر الأولية، فهذا يعني المزيد من الجهد لجمعها، وقد يتطلّب الأمر في هذه الحالة وجود جامع بيانات متخصص؛ لذا فإن جمع البيانات يحتاج إلى تنظيم دقيق من حيث ما نريده من بيانات؛ حتى لا تقوم بجمع بيانات لن تستخدمها، وأيضاً يجب مراعاة التنظيم الجيد للبيانات التي يتم جمعها، ويتطلّب ذلك التفكير في الكيفية التي سيتم جمع البيانات بها وتسجيلها. وقد تم بيان ذلك مفصلاً في المبحث السابق: (تلبية احتياجات المستفيدين).

#### مصادر الحصول على البيانات:

- مصادر أولية: تشمل المتأثرين بالمشكلة، وقادة الرأي، والخبراء الفنيين.
- مصادر ثانوية: تشمل التقارير، والكتب، والسجلات، والصور، والخرائط، والإحصاءات. إن إشراك عدد أكبر من أصحاب المصلحة - مثل: مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بالجمعية، الجهات الحكومية ذات العلاقة، الفئة المستفيدة من المشروع، المستشارين المختصين، الجمعيات المشاركة في التنفيذ... إلخ - سيمكن من التعرف بشكل أكبر على خلفية المشروع ومدى أهميته.

قائمة فحص لبعض الفقرات الخاصة بجمع المعلومات تحتاجها الجمعية قبل

#### البدء في كتابة المشروع:

- طبعة المشروع وكيف سيتم اختياره.
- جدول مواعيد المشروع (كل نشاط وزمن تنفيذه).

- النتائج المتوقعة وكيف يمكن تقييمها على أفضل صورة.

### معايير اختيار المشكلة أو الاحتياج المجتمعي:

١. أن تكون المشكلة أو الاحتياج جديداً، أو قائماً لم تتم معالجته بشكل مرضي.
٢. أن يكون موجهاً لحل مشكلة عامة في المجتمع، فلا تدخل القضايا الخاصة بالأفراد.
٣. قابلية المشكلة أو الاحتياج للحل.
٤. أن تكون الحلول المقدمة لمعالجة المشكلة متوافقة مع المبادئ والقيم الإسلامية.

### كتابة بيان مقنع للمشكلة:

- يعدّ الإعداد لبيان المشكلة من أهمّ أجزاء المشروع إذ يجب أن يوضح فيه الآتي:
- أن يكون المشروع متوافقاً مع حاجة أساسية في المجتمع، وليس حاجة المنظمة.
- أن يكون مدعوماً بإحصائيات من مصادر معتمدة تبيّن حقيقة المشكلة.
- شهادات من أفراد أو منظمات لها معرفة بموضوع المشكلة.
- استخدام قصص مؤثرة من واقع مجتمع المستفيدين من المشروع كأمثلة داعمة لبيان المشكلة.

### توليد الأفكار: (العصف الذهني):

- العصف الذهني ليس عملية عشوائية وغير منظمة، لكنها في الواقع عملية مركزة تنطوي على كثير من الانضباط. ونذكر هنا قواعد العصف الذهني، وهي:
- تأجيل الأحكام: حاول ضبط نفسك وأجل الحكم على أي فكرة، وسيكون هناك وقت آخر لتضييق الأفكار.
- لا ترهق عقلك بالتفاصيل: لا تناقش التفاصيل الدقيقة والتنفيذية، ودع الأفكار تتدفق.
- البناء على أفكار الآخرين: عندما تسمع فكرة من زميل في الفريق استخدم (و..) بدلا من (ولكن..) لكي يكون النقاش مجدداً وليس مصادرةً للأراء.

- متحدث واحد في كل مرة: يجب سماع جميع الأفكار؛ لذلك شخص واحد فقط يجب أن يتحدث ويستمع له الآخرون.
- ملاءمة المكان والزمان: اختر مكاناً ملائماً يتميز بالهدوء ويشجّع على الإبداع. وتأكد من ملاءمة الوقت، فنهاية اليوم قد لا يكون مناسباً.

### اختيار أفضل الأفكار:

١. مسح الأفكار: قراءة جميع الأفكار بشكل صامت وفردى؛ حتى لا يتأثر الآخرون ببعضهم البعض.
٢. التصويت على الفكرة الأكثر ابتكاراً: فمثلاً يختار كل عضو أفضل فكرتين، ثم يضع علامة على إحدهما التي يرى أنها أكثر ابتكاراً.
٣. عد الأصوات: كفريق واحد اختاروا الأفكار الواعدة وضعوها جانبا.
٤. تقييم أفضل الأفكار: يقيم جميع الفريق أفضل الأفكار التي تم اختيارها، ويطبق عليها المعايير المقترحة في الجدول التالي كمثال: (رقم ٤ ممتاز، ورقم ٣ جيد جداً، ورقم ٢ جيد، ورقم ١ مقبول). ثم تجمع درجات كل فكرة، والفكرة الفائزة هي أعلاها درجة وهكذا.

التقييم				اسم الفكرة:
ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	
٤	٣	٢	١	..... .....
				ما مدى حماسك لهذه الفكرة؟
				ما مدى ابتكار وجدة هذه الفكرة عن الأفكار الموجودة حالياً؟
				ما مدى عملية الفكرة؟ وهل يبدو تطبيقها واقعيًا؟
				يمكن ابتكار معايير أخرى بحسب ما يناسب المنظمة .....

## ٢- الخطوة الثانية: صياغة فكرة المشروع:

### تصميم المبادرات وفق نموذج الإطار المنطقي:

الإطار المنطقي: هو أداة تخطيط وخارطة طريق للمشروع يساعد في ضمان استيعاب موظفي المشروع والمانحين والشركاء والمستفيدين من المشروع؛ لفهم مشتركٍ لأهداف المشروع وغاياته.

يحتوي الإطار المنطقي على: اسم المبادرة، مدتها، معلومات مدير المبادرة، القضية التي تعالجها المبادرة، أهداف المبادرة، الفئات المستهدفة ومدخلاتها ومخرجاتها، النتائج والآثار المتوقعة، الشراكات المتوقعة، معايير الجودة، فريق العمل، الميزانية.

للمساعدة في وضع فكرة المشروع من المهم الإجابة عن هذه الأسئلة:

- ما احتياجات المجتمع التي يعالجها المشروع؟  
الإجابة عن هذا السؤال: يساعد في صياغة المشكلة.
- كيف يبدو حال المجتمع الذي يتم تطويره عند تنفيذ المشروع؟  
الإجابة عن هذا السؤال: يساعد في وضع الجزء الخاص بالأهداف الفرعية.
- ماذا يمكن للجمعية فعله حتى تحدث تغييراً في المجتمع المستهدف من المشروع؟  
الإجابة عن هذا السؤال: يساعد في صياغة الأنشطة.
- كيف يمكن الإقرار بنجاح المشروع؟  
الإجابة عن هذا السؤال: يساعد في صياغة الجزء الخاص بالتقييم والمتابعة.
- كم سيكلف المشروع؟  
الإجابة عن هذا السؤال: تمثل صياغة الميزانية.
- كيف يمكن تمويل المشروع في المستقبل؟  
الإجابة عن هذا السؤال: تساعد في كتابة الجزء الخاص بالتمويل المستقبلي للمشروع (استدامته مالياً وتنموياً).

### لتطوير فكرة المشروع قم بالآتي:

١. اجعل بنية المقترح واضحةً باستخدام العديد من إشارات الطريق المتنوعة لتوجيه القراءة والإشارة إلى النقاط الهامة لمساعدة القارئ على التنبؤ بما سيأتي.
  ٢. انظر إلى المقاطع الكبيرة وقسمها إلى فقرات وعناوين، وإذا كانت العناوين الرئيسية والعناوين الفرعية يصعب تحديدها أو غير مرتبة بصورة ملائمة، فأعد تقسيم نظام النص ككل، وتأكد من أن إشارات الطرق تقود القارئ للمعنى الصحيح، فلا تدع القارئ يضلّ الطريق عند مفترق الطرق.
  ٣. استخدم البناء المنطقيّ للأسباب، والتكرارات المنتقاة للجمل والكلمات الهامة للتأكد من الانتقال السهل بين الأقسام والفقرات وحتى الكلمات.
  ٤. بسّط الجمل، واستخدم تركيبات سهلةً وأفعالاً مبنية للمعلوم، واستبدل الكلمات الأكثر غموضاً بمفردات الحياة اليومية، إلا في حالة المصطلحات الفنية المتفق عليها.
- ٣- الخطوة الثالثة: تحديد الأهداف العامة والفرعية:

الهدف العام: هو الهدف الأعلى للتغيير المراد القيام به، ونتيجته لا يمكن الحصول عليها في مدة زمنية قصيرة.

الهدف الفرعي: يجب أن يكون قابلاً للقياس، محددًا بوقت لتحقيقه، ومرتبًا ببيان المشكلة، ويمكن أن تتعدّد الأهداف الفرعية في المشروع، ويفضّل ألا تتجاوز أربعة أهداف.

أمور يجب الانتباه لها عند صياغة الأهداف الفرعية:

- صياغتها بمصطلحات كمية (عدد أو نسبة).
- أن تكون الأهداف على شكل مخرجات (أي: أنها تحدّد نتائج النشاط، وليس مجرد وصف لطرائق تنفيذ المشروع).
- يجب أن تحدّد المجموعة المستهدفة بوضوح.
- أن تكون واقعية يمكن تنفيذها ضمن الموعد الزمني المحدد في المشروع.

الإجابة على هذه التساؤلات تفيد في توضيح النتائج المتوقع تحقيقها:

- ما الجوانب الرئيسة التي يسعى المشروع لإحداث التغيير عليها؟
- ما الشريحة المستهدفة في المشروع؟
- ما اتجاه التغيير الذي يسعى المشروع لإحداثه (زيادة أم تحسين، تقليص أم تقليل)؟
- ما آخر موعد للوصول إلى درجة التأثير المستهدفة؟

#### ٤ - الخطوة الرابعة: صياغة الأنشطة:

حتى تكون الأنشطة التي يتضمنها المشروع هادفةً وموجهةً نحو تحقيق الأهداف، فإن تصميمها يجب أن يكون مبنيًا على ما تم تحديده في المرحلة السابقة مباشرة، وهي مرحلة وضع الأهداف المحددة، ويتم تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق كل هدف على حدة، ثم الهدف المحدد الذي يليه، حتى الانتهاء من جميع الأهداف المحددة الخاصة بالمشروع. وتحديد الأنشطة بهذه الصورة يضمن أن تكون جميع الأنشطة التي تم اختيارها هي أنشطة لازمة لتحقيق الأهداف، ولا تتضمن أية أنشطة غير لازمة لذلك، وتعتبر الأنشطة في مجملها عن الكيفية التي سيتم بها التصدي للمشكلة.

وعملية تحديد الأنشطة في غاية الأهمية، حيث إنها تشمل الأدوات التي سيتم من خلالها تحقيق الأهداف، والجانب الآخر من الأهمية هو أن عملية تحديد الأنشطة تتضمن اختيار أساليب التنفيذ، والتي إذا لم يتم اختيارها بعناية قد تكون سببًا في فشل المشروع مهما كانت جودة المراحل السابقة.

يجب عند صياغة الأنشطة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الأنشطة الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف المحددة؟
- ما مواعيد البدء والانتهاى للأنشطة؟
- من المسؤول عن إكمال كل نشاط (مدير المشروع ومعاونوه)؟
- كيف تم تحديد هذه الطريقة لتكون صائبة في حل المشكلة؟



### ٥- الخطوة الخامسة: كتابة قدرات المنظمة:

#### الغرض من كتابة قدرات المنظمة:

يصف هذا الجزء من المشروع المواصفات الفريدة التي تمتلكها المنظمة لتحقيق أهداف البرنامج في معالجته لمشكلة معيّنة في المجتمع. ويجب أن يقدم هذا الجزء وصفاً للمنظمة مقدّمًا ضمانات للمانحين المحتملين بأن المنظمة تستطيع القيام بالمشروع المقترح.

#### يجب أن يعطي هذا القسم لقارئه انطباعاً بأن المنظمة:

- مؤمّنة مالياً.
- تتمتع بإدارة جيّدة.
- تقدم خدماتٍ مجتمعيةً مهمّة.
- تحظى باحترام المجتمع.

إن الغرض الأساس من هذا الجزء في المشروع يكمن في بناء جسور من الثقة والمصداقية مع المانح، وهذا يمكن تحقيقه من خلال عبارات الاستحسان وشهادات الشكر والتقدير التي حصلت عليها المنظمة، ويتضمّن هذا القسم المعلومات التالية: أهداف المنظمة، ومتى وكيف تأسست المنظمة، والإنجازات السابقة وتأثيراتها، وحجم المجموعة المستهدفة وخصائصها، ومعلومات عامة عن المشروع المقترح.

### ٦- الخطوة السادسة: كتابة ملخص المشروع:

يجب أن يرسم ملخص المشروع صورةً للمقترح في عقل القارئ، ويضع له الإطار الذي يمثل الإطار المرجعي لبقية المشروع. ويتضمن الملخص:

الاحتياج للمشكلة، والأهداف، والأنشطة والأساليب المستخدمة، والمخرجات المتوقعة، والفترة الزمنية للتنفيذ، وطريقة تقييم المشروع، وخطة الاستمرارية، وتكلفة

المشروع، والحصة المطلوبة من الجهة الممولة، وكيف سيكون تأثير المشروع على المجتمع المحلي.

وبرغم أن الملخص يوضع في بداية المقترح، إلا أنه آخر مكونات مقترح المشروع من حيث الكتابة. فبعد أن تكون على دراية وفهم جيد بكل مكونات المقترح، عندها قم بكتابة الملخص، ثم قم بوضعه في مقدمة مقترح المشروع.

قد لا يكون هناك وقت كافٍ لدى المراجع (مسؤول المنح بالجهة الممولة) إلا لقراءة ملخص النشاط فقط، وليس المقترح بالكامل، فكن واضحًا ومختصرًا منذ البدء في كتابة ملخص المشروع، وفكر في كيفية تقديمه في صياغة تستحوذ على الانتباه، وتركزه نحو جوهر المشروع، بدون الدخول في كثير من التفاصيل التي قد يأتي الحديث عنها بالتفصيل داخل المشروع. يجب التعامل مع الملخص على أنه يلخص المشروع، ولا يجب التعامل معه كمقدمة.

أمر يجب الانتباه لها عند إعداد ملخص المشروع:

- يجب أن يكون لكل مشروع يزيد على خمس صفحات ملخص، ولا يزيد هذا الملخص على صفحة واحدة.
- يفضل أن تكون بداية الملخص بعبارة الحاجة المجتمعية الملحة التي سيعالجها المشروع ويسعى في حلها.
- يساعد الملخص المكتوب بشكل جيد قارئه على التعرف على احتياجات المشروع والنتائج المتوقعة منه.
- ينبغي أن يلتقط الكاتب النقاط الجوهرية في المشروع، ويقدمها بأسلوب يثير اهتمام المنح، ويسلط الضوء على أولوياته في المنح.
- التأكيد على أن ملخص المشروع هو آخر ما يكتب في المشروع.

### نصائح عند البدء في كتابة المشروع:

١. أن يكون المشروع سهلاً للقراءة، خالياً من الأخطاء الإملائية، ممتعة قراءته.
٢. كتابة المشروع بلغة بسيطة غير متكلفّة.
٣. كن قادراً على دعم ما تكتبه بالحقائق والبراهين، واستخدم أسلوباً إيجابياً مؤثراً.
٤. اختصر، وافترض أن القارئ ليس عنده إلا وقت قصير لقراءة مشروعك.
٥. توقع إجراء تعديلاتٍ على المشروع من المانح.

### المراجع:

- دليل كتابة المشروع: ترجمة غسان الصراف.-
- د. صطوف الشيخ حسين، دليل تدريبي لتصميم وإدارة المشاريع التنموية، ٢٠١٨م.
- يوسف سعادة، محمد الجيوسي، دليل المبادرات والمشاريع الشبائية.



## المبحث الرابع

### متابعة المشروع وتقييمه

إنّ تنمية المشروعات وتطويرها وزيادة فاعليتها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ومدى قدرتها على تلبية احتياجات أفراد المجتمع يتطلب وجود تخطيط جيد مبني على أسس علمية سليمة؛ لضمان الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف، وإحداث التغييرات المرغوبة لتنمية المجتمع وتطويره.

والتخطيط لعملية متابعة أنشطة المشروعات له أهميته من حيث ضمان سير الأنشطة في الإطار المخطط لها دون انحراف من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. ولإتمام إجراء عملية المتابعة الفعالة فإن ذلك يتطلب وجود نظام جيد لجمع وتدقيق البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة عن أنشطة المشروع ووصولها في التوقيت المناسب من أجل اتخاذ القرارات الصائبة من مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة؛ للمساعدة في حل المشكلات والتغلب على الصعوبات التي تعترض مسار تنفيذ أنشطة المشروعات بالسرعة والمعدلات المطلوبة.

وعملية التقييم لها أهميتها من حيث إنها تبين مدى تطابق التنفيذ الفعلي لأنشطة المشروع مع ما تم التخطيط له من أهداف، كذلك قياس الآثار الناتجة عن تنفيذ أنشطة المشروع على المجتمعات المستهدفة. وعملية التقييم تتم من خلال مقيمين خارجيين أو داخليين أو التقييم بالمشاركة، وذلك على مختلف مراحل المشروع ومستوياته من حيث أسلوب الإعداد والتجهيز للمشروع، وكيفية تقدير الاحتياجات المجتمعية، وتخطيط أنشطة المشروع، وأسلوب التطبيق.

إن خطة المتابعة والتقييم عبارة عن عملية تحدّد كفاءة المشروع وفاعليته، وتعطي تلميحات للمانح أن التزاماته المالية يجري صرفها على نحو آمن. وستناول في هذا

الموضوع بياناً تفصيلياً لكل من عمليات متابعة المشاريع وتقييمها، من حيث التعريف والأهمية والأهداف والأساليب المستخدمة، وغير ذلك مما له علاقة، حتى يتم تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة للفئات المستفيدة التي أُعدّ من أجلها ذلك المشروع:

### أولاً: متابعة المشروع:

#### تعريف مفهوم المتابعة:

هي عملية منظّمة ومخطّطة ومستمرة، تتمّ بصفة دورية ومنتظمة على مدار عمر المشروع لجمع المعلومات عن تشغيل وإنجازات المشروع وتأثيراته، ثم إعدادها وتوصيلها إلى إدارة المشروع أو غيرها من الجهات المعنية بغرض مساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ المشروع بكفاءة نحو تحقيق الأهداف المخطّطة.

#### أسباب إجراء عملية المتابعة:

لإمداد إدارة المشروع بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن أنشطة المشروع للمساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالآتي:

- الموارد البشرية.
- الجدول الزمني.
- تدبير الموارد والمصادر.
- مستوى الجودة وكفاءة الأداء.
- الإدارة المالية والميزانية.
- وظائف عملية المتابعة:
- توثيق مراحل تنفيذ المشروع.
- اتخاذ القرار السليم.
- التعلم من الخبرات المكتسبة للمساعدة في وضع الخطط المستقبلية.

## أهمية المتابعة:

- التأكد من أن ما تم التخطيط له على الورق أصبح على أرض الواقع بالوقت المطلوب وبالجودة المطلوبة.
- التعامل المبكر مع المشاكل التي تواجه المشروع والأعضاء أثناء التنفيذ.
- تعطي تطمينات للمانح أن التزاماته المالية يجري صرفها على نحو آمن.
- التعديل على الأهداف، أو الإجراءات، أو الشخص المنفذ، أو الوقت، أو الكلفة بما يخدم الواقع العملي.

## أهداف المتابعة:

- المتابعة توفر لإدارة المشروع كافة البيانات والمعلومات عن أنشطة المشروع المنفذة بما يمكنهم من تحليل الموقف الحالي للمشروع، ومقارنة ما تحقق فعلاً بما كان مخططاً تنفيذه، وبخاصة التحقق من:
- أن التنفيذ يتم وفقاً للجدول الزمني المخطط.
  - أن تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الميزانية المعتمدة لذلك.
  - أن مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين.
  - أن الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق.
  - أن التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية.
  - أن القوى البشرية والإمكانيات المادية يتم استخدامها بفاعلية وكفاءة.
  - أن إنجازات المشروع تتم وفقاً لما هو مخطط له.
  - تحديد مواطن القوة والضعف في المشروع، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.

## ماذا أتابع؟

في كل خطوة من خطوات المشروع يجب أن أتابع بالطريقة التالية:

- تحديد المطلوب في الخطة ووضع على شكل جدول للمتابعة.
- توثيق ما أنجز على أرض الواقع.
- تحديد أوجه النقص التي لم تنجز بالشكل المطلوب.
- تحديد الإجراءات التصحيحية: ماذا سنفعل للتدارك وإعادة العمل إلى مساره الصحيح.

### أنواع المتابعة:

أ- من حيث طبيعتها:

١- المتابعة الفنية:

المتابعة الفنية لموقع المشروع، وهي التي تبين ما تم إنجازه من أعمال مقابل ما تم إنفاقه من أموال، ومطابقة الأعمال المنفذة لما ورد في التوصيف العيني للمشروع من حيث الموقع والمواصفات والموارد والتعديلات التي أدخلت على التنفيذ وأسبابها وأثرها على تحقيق الأهداف المرتبطة بالمشروع، والمشاكل التي تعترض التنفيذ، سواء كانت طبيعية أم نتيجة ظروف خارجية، ولذلك فإن هذا النوع من أنواع المتابعة يتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار مرحلة التنفيذ.

٢- المتابعة المالية:

المتابعة المالية هي أحد أنواع المتابعة المستخدمة في تنفيذ المشروعات، وتهدف إلى الوقوف على ما تم صرفه من أموال على مشروع معين مقارنة بما تقرّر لهذا المشروع من تلك الاعتمادات. وهذا النوع من أنواع المتابعة يمكن إجراؤه على فترات: (شهرية: حيث تقوم المنظمة بعمل متابعة مالية شهرية)، (ربع سنوية: وفي هذه الحالة يجب أن يتم إعداد تقارير ربع سنوية بما لا يتجاوز نهاية الشهر التالي للربع المحدد، وبما يسمح باتخاذ القرارات اللازمة في ضوء معدلات التنفيذ)، (المتابعة السنوية: لبيان معدل التنفيذ، ومعدل الأداء الاقتصادي للمشروع، وإظهار المؤشرات الإيجابية في التنفيذ، وكيفية التغلب على المؤشرات السلبية).

ب- من حيث مصدرها:

١- المتابعة الداخلية:

هي التي تختص بصورة أساسية بمجالات تنفيذ أنشطة المشروع ذاته، وتهدف إلى إمداد مديري المشروع والمشرفين على التنفيذ بمدى التقدم في عملية تنفيذ المشروع. وتتم المتابعة بإشراف إدارة المشروع.

٢- المتابعة الخارجية:

وهي تختص أساساً بمدى تقدم المشروع بصفة عامة، متمشية مع الإطار التنظيمي المنطقي الذي تم إجراء هذه المتابعة له، بواسطة الهيئة الممولة والهيئات المشاركة في سياق الإشراف على المشروع.

أساليب وطرق المتابعة:

يمكن تنفيذ عملية المتابعة من خلال عدة طرق وأساليب تحددتها إدارة المشروع، مع الأخذ في الاعتبار أن اختيار الأسلوب أو الطريقة المناسبة يعتمد على عدة عوامل، منها قدرات الأفراد الذين سيكلفون بالعمل، والوقت المناسب لإنجاز العمل، والموارد المتاحة. وتتميز هذه الأساليب بأنها تجمع معلومات كمية وكيفية عن مدى تطابق خطط سير المشروع بالخطوة الموضوعية.

هناك بعض الأساليب المستخدمة في عملية المتابعة، وهي كما يلي:

- الاطلاع على التقارير والسجلات التي يقوم بها العاملون بالمشروع بشكل دوري، وتوثيق الأنشطة التي تم تنفيذها.
- القيام بزيارات ميدانية لموقع تنفيذ المشروع من أجل مشاهدة وملاحظة منظمة ومنتظمة لمواقع العمل، وللمستفيدين، ولأداء العاملين بالمشروع.
- عقد لقاءات فردية وجماعية (اجتماعات) مع العاملين بالمشروع والجهات المشاركة فيه والمستفيدين والمستفيدات منه.
- استخدام قوائم الفحص وجلسات التأمل أثناء متابعة المستفيدين أو أعضاء فريق العمل.



### مؤشرات المتابعة:

يعرف المؤشر بأنه: «العلاقة الدالة على تحقيق الأهداف أو الأنشطة». وللنشاط أو الهدف الواحد العديد من المؤشرات، حيث إن المؤشرات تساعد على التعرف عن مدى التقدم وقياس التغير الذي حدث.

### أنواع مؤشرات المتابعة:

١- مؤشرات الأداء: نعني بها كمّ المدخلاتِ والعمليات التي تمّت خلال تنفيذ أنشطة المشروع.

٢- مؤشرات النجاح أو مؤشرات الأثر والنتائج: وهي تبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة أو البرامج.

### تصميم خطة المتابعة:

يتمّ إعداد خطة المتابعة وتصميمها قبل بداية تنفيذ المشروع، أي: خلال مرحلة التخطيط للمشروع، بحيث يتمّ استخدامها في متابعة تنفيذ أنشطة المشروع.

### الشروط الأولية لوضع خطة المتابعة:

من أجل وضع خطة متابعة لمشروع ما لا بدّ من توافر ما يلي مسبقاً:

- الخطة التنفيذية لأنشطة المشروع.
- تحديد الهدف من عملية المتابعة.
- تحديد الوقت الزمني للمتابعة.
- تحديد أساليب المتابعة وطرقها.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو المتابعة.
- وضع معايير الأداء للمؤشرات.

## نموذج مقترح لخطة متابعة أنشطة المشروع:

المخرجات				الهدف			
تاريخ المتابعة	القائم بالمتابعة	وسيلة التحقق	وسيلة المتابعة	مؤشرات النجاح	مؤشرات الأداء	الأنشطة	م
							١
							٢
							٣
							٤
							٥

## كتابة تقارير المتابعة:

يجب أن تتميز معلومات وبيانات المتابعة التي يتم عرضها في تقارير دورية بالبساطة والدقة، وبكونها معبرةً بصدق عن الواقع، وكونها سريعة فور وقوع الأحداث أو تغييرها.

ويجب أن تتضمن تقارير المتابعة توضيح ما يلي:

- النشاط الذي تم متابعته.
- الهدف من عملية المتابعة.
- كل ما تم ملاحظته ومشاهدته بموقع العمل.
- المعوقات والتحديات.
- أية انحرافات في عملية التنفيذ وأسباب الانحراف القائم.
- الاقتراحات والتوصيات.

نموذج تقرير متابعة المشروع يتضمن العناصر الآتية:

- موقع / مواقع الزيارة.
- تاريخ الزيارة.
- القائم بالزيارة.
- اسم المشروع.

- مقدمة وخلفية عن المشروع.
- أهداف الزيارة.
- المخرجات والنتائج المستخلصة.
- قصص النجاح.
- التهديدات المتوقعة.
- الختام (اسم معد التقرير... اسم مراجع التقرير... التاريخ...).
- صفات المتابع وخصائصه:
- أن يكون على دراية تامة بجميع مسؤولياته.
- أن يكون على قدر كافٍ من المهارة والتدريب للمشاركة في أنشطة المتابعة.
- أن يكون ملماً بالخطة التنفيذية للمشروع والأهداف المرجوة منه.
- أن يكون أميناً في كل ما يحصل عليه من معلومات وبيانات يقوم بتوصيلها للجهات المعنية.
- حسن اختيار أفراد فريق العمل.
- التخطيط والتنظيم.
- مهارات الاتصال الجيد.
- اتخاذ القرارات وتحديد الأولويات الملائمة وتنفيذها.
- التعامل مع مختلف أنماط الشخصية.
- الاهتمام والرعاية ومساندة المرؤوسين.

### ثانياً: تقييم المشروع:

#### تعريف مفهوم التقييم:

هي عملية قياس مدى نجاح مشروع أو برنامج ما في الوصول للأهداف التي كان مخططاً لها. ولأن التقييم يعتمد بشكل أساسي على القياس، فإن المؤشرات تعتبر

عنصرًا أساسيًا في عملية التقييم، ويتمّ تصميمها على ضوء الموضوعات المراد تقييمها. فالتقييم جزءٌ أساسيٌّ من العمل المنهجي، وبدونه لن نتعلّم من أخطائنا ولن نطوّر أداءنا، وهو عملية الحكم على المشروع ومدى نجاحه وتحقيق أهدافه على أرض الواقع. ويساعد على معرفة مدى صحة طريقة إنجاز المشروع، ووضع خطط أفضل للمستقبل، والتعرف على نقاط الضعف والقوة في سير العمل.

#### أهمية التقييم:

- إظهار الإنجازات أو الإخفاقات الرئيسية للمشروع، والتعلم من الدروس المستفادة من تنفيذ المشروع.
- التأكد من أن الأنشطة قد تم تنفيذها على الوجه الأكمل، وأن الأهداف الفرعية قد تحققت.
- الحصول على التغذية الراجعة من المجموعة المستهدفة ومدى رضاها.
- تساعد في إجراء بعض التعديلات اللازمة خلال تنفيذ المشروع لضمان نجاحه وتحقيق أهدافه.
- توفير المعلومات وزيادة المهارات من أجل التخطيط وصنع القرار.
- الكشف عن كفاءة الجهود المبذولة وفعاليتها مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء.
- الإسهام في اتخاذ قرار بشأن استكمال العمل أو التوسع في المشروع، ودراسة العديد من البدائل.
- المساعدة في تخطيط مشروعات أفضل في المستقبل من ناحية أسلوب العمل وإدارة المشروع.
- تقييم العاملين وتحفيزهم على العمل من خلال نتائج التقييم الإيجابية.

### أهداف عملية التقييم:

- مدى تحقق أهداف المشروع.
- مدى ملاءمة إستراتيجية المشروع وأنشطته للأهداف.
- مدى ملاءمة أهداف المشروع وأسلوب تنفيذه لاحتياجات المجتمع.
- مدى مشاركة المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة المشروع.
- مدى استمرارية المشروع.
- مدى فعالية إدارة المشروع.
- مدى كفاءة إدارة موارد المشروع.
- مبادئ أساسية في عملية التقييم:
- الإيجابية في عملية التقييم: التقييم ليس هدفه البحث عن الأخطاء أو اتهام الآخرين بالتقصير أو الفشل، بل لا بد من البدء بالإيجابيات والإنجازات والأنشطة المنفذة.
- التشاركية في التقييم: خاصة أعضاء الفريق، ويجب إشراك الفئة المستهدفة بطريقة ما في تقييم الأنشطة والنتائج.
- الشفافية ووضوح المعايير للجميع: حتى يكون التقييم صادقاً وموضوعياً لا بد من الاتفاق على المعايير قبل بداية العمل.
- التطوير هو هدف التقييم: نقيم لنحسن ونرقى بالأداء ونأخذ دروساً نتعلم منها.
- الآثار الناتجة عن غياب التقييم:
- يترتب على غياب عنصر تقييم المشروعات آثار سلبية، من أهمها:
- وجود مشروع لا يحقق الآثار المستهدفة منه.
- الإسراف في استخدام الموارد بسبب اختيار مشروع لا يحقق الأهداف المرجوة منه.
- ضعف أداء العاملين.

- صعوبة الوصول لأهداف المشروع في الوقت المحدد.
- صعوبة التعرف على المشاكل التي تواجه المشروع وأسبابها، وبالتالي عدم القدرة على حلها.
- ضعف القدرة على المتابعة.

### أنواع التقييم:

هناك عدة أنواع للتقييم يتم تحديدها وفقاً لمعايير مختلفة، منها:

١- توقيت التقييم: التقييم القبلي - التقييم المرحلي - التقييم نصف المرحلي - التقييم النهائي.

٢- نوعية المعلومات: التقييم الكمي - التقييم الكيفي.

٣- محور التقييم: تقييم الأثر - تقييم العملية.

### الطرق المستخدمة في عملية التقييم:

أولاً: طريقة تقرير مدى تقدم المشروع:

وتعتمد هذه الطريقة على ما تم إنجازه في فترة زمنية معينة، ومدى التقدم الذي تحقق في تحقيق أهداف المشروع، وتستخدم المعلومات عن: الإنتاج - التقارير المالية والإدارية - العمليات الفنية والتنظيمية. وذلك للتعرف على المشاكل والتخطيط المستقبلي للعمل.

توضح هذه الطريقة: مدى نجاح المشروع في تحقيق أو تنفيذ الخطة الموضوعية، كما أنها تساعد في ابتكار أفكار جديدة لتصحيح أيّ أوضاع خاطئة إذا لزم الأمر.

توجه طريقة تقرير مدى تقدم المشروع الاهتمام إلى:

- أهداف المشروع وأغراضه.
- نوع الأنشطة والأعمال التي تمت، وماهية النتائج الدالة عليها.
- المشاكل الفنية التي ظهرت خلال العمل في المشروع.
- مشاكل السلوك الإداري.

- الاحتياجات التي تم أو لم يتم تليتها في المشروع الحالي.  
ثانياً: طريقة مراجعة المشروع:  
تركز هذه الطريقة على الجوانب التنظيمية والإدارية.  
توضح هذه الطريقة: العلاقات بين الأجزاء المكونة للمشروع.  
توجّه طريقة مراجعة المشروع الاهتمام للآتي:
  - الأهداف العامة للمشروع، والمدخلات المختلفة المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة.
  - إعادة تحديد الاحتياجات وأولوياتها.
  - تحديد نقاط القوة أو الضعف في تصميم المشروع.
- عناصر كتابة تقرير التقييم:

يجب أن يراعي معد التقرير خصائص الجمهور الذي يكتب له، كما يجب أيضاً الاهتمام بأسلوب التقرير وحجمه وشكله وعمقه. ومن المهم ملاحظة أن الذين أُجري عليهم المسح وهم المشتركون في المشروع من أفراد المجتمع المحلي لا بد وأن يقفوا على نتائج المسح والتقييم الذي أُجري على مشروعاتهم ومجتمعهم المحلي. وكلما أسرعنا في تزويدهم بالنتائج كان ذلك أفضل.

١- صفحة الغلاف: اسم وموقع تنفيذ المشروع. أسماء من قاموا بعملية التقييم. أسماء الجهات المتصلة بالتقييم (وزارات - هيئات...). الفترة التي غطاها التقييم. تاريخ الانتهاء من التقييم.

٢- قائمة المحتويات: يجب أن تكون قائمة المحتويات واضحة ومرتبطة ومنطقية؛ لكي يسهل على القارئ الوصول إلى الأجزاء التي تهتم في التقرير.

٣- الملخص: ملخص التقرير يعطي صورة موجزة عن مكونات التقرير، حيث يعرض الغرض من التقييم، ولمصلحة من تم إجراؤه، وأهم النتائج والتوصيات.

٤- معلومات التقرير الأساسية: خلفية عن المشروع، أهدافه، شرح بإيجاز عن متى ولماذا وكيف بدأ المشروع. ما الأنشطة والموارد الرئيسية المتضمنة في المشروع.

## ٥- الغرض من التقييم والطرق المستخدمة:

- يتم شرح الغرض من التقييم وأهدافه، وتحديد الجمهور الذي يجري التقييم من أجله.
- يتم شرح الأسباب وراء خطة التقييم والطرق التي استخدمت في الحصول المعلومات.
- يتم إرفاق نماذج طرق التقييم التي استخدمت (مثل استمارات الاستبيان).
- يتم ذكر المشكلات التي تم مواجهتها (موارد بشرية - نواحي مالية - نواحي تنظيمية...).

## ٦- الدروس المستفادة من الطرق المستخدمة في التقييم:

- أين وكيف تم جمع المعلومات؟ ما الطرق التي استخدمت؟ ما مدى صدق هذه الطرق وصلاحيتها بعد استخدامها؟
- أضف أي برنامج زمني أو جدول خاص بالتقييم كملحق في نهاية التقرير.

## ٧- نتائج عملية جمع البيانات وتحليلها:

- بعد تحليل الحقائق والأرقام والمعلومات التي جمعت، فإنه يمكن إعداد الجداول والرسوم ونتائج الاختبارات وضمها للتقرير.
- صف باختصار الطرق التي استخدمت في تحليل المعلومات.

## ٨- الاستنتاجات: وتتضمن الآتي:

- إلى أي مدى تحققت أهداف المشروع؟
- أي جوانب المشروع (التخطيط - الإدارة - المتابعة - التدريب الأنشطة الميدانية...) تمت بشكل جيد؟ وأيُّ منها تحتاج إلى تطوير وتحسين؟
- هل تم استخدام موارد وإمكانيات المشروع البشرية والمادية بطريقة فعالة؟
- ماذا يمكن توقعه على المدى القصير والطويل لمستقبل المشروع؟



• ما الآثار أو التغييرات التي أحدثها المشروع؟

٩- التوصيات:

• في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، ما هي خطة العمل التي تقترحها؟

• كيف سيتم تنفيذ الخطة؟ بواسطة من؟ متى؟ ضع قائمة بتوصياتك؟

١٠- المرفقات:

رسوم بيانية، جداول، إيضاحات، صور، مستندات، نماذج، استمارات تقييم.

### المراجع:

□ د. صطوف الشيخ حسين، دليل تدريبي لتصميم وإدارة المشاريع التنموية،

٢٠١٨م.

□ يوسف سعادة ومحمد الجيوسي، دليل المبادرات والمشاريع الشبابية.

□ المتابعة والتقييم في المشروعات التنموية، ٢٠٢٠م.



## المبحث الخامس

# قياس الأثر الاجتماعي

### لمحة تاريخية عن نشأة قياس الأثر:

كانت بداية ظهور قياس الأثر في الولايات المتحدة الأمريكية (١٩٦٩م) في قانون السياسة البيئية الوطنية، حيث كان يتضمّن التشريع حوالي (٥) صفحات تحدّثت حول قياس الآثار البيئية للأعمال، وفي عام (١٩٧٣م) حيث تم إنشاء خط أنابيب في آلاسكا، ولوحظ تغييرات في عادات السكان، واتضح الحاجة إلى تقييم العوامل الاجتماعية والبيئية لتلك المشروعات، ونتيجة لذلك ولدت منهجية تقييم الأثر الاجتماعي Social Impact Assessment وهي ما تعرف بـ(SIA)، وفي نفس العام اعتمد البنك الدولي التقييم البيئي والاجتماعي كجزء من إجراءات التقييم الخاصة به.

وفي بداية التسعينات الميلادية انشغل عدد من المهتمين والعاملين في القطاع غير الربحي في كثير من دول العالم بقضيتين رئيسيتين؛ حيث طالب المانحون ودافعوا الضرائب والمواطنون بأن تكون المنظمات غير الربحية أكثر شفافية فيما يتعلق بإنفاق الأموال وإدارتها، بل حتى في آلية جمعها. وتطور هذا الخطاب، فطالب المانحون والممولون بمعرفة التأثير وما إذا كانت أموالهم تحدد فرقاً أم أنّ إنفاقها في مجالات أخرى أكثر جدوى، حيث أرادوا إظهار نتائج أعمال المنظمات غير الربحية في معالجة القضايا الاجتماعية المعقدة مثل الفقر. وهكذا نادى العديد من الأصوات بمزيد من الاحترافية المهنية في القطاع غير الربحي بشكل عام.

وفي منتصف التسعينات قام جورج روبرتس بإنشاء مؤسسة روبرتس لتطوير المشروعات ورغبة منه في دعم استثماراته الخيرية في مجال العمل والتعليم، وقام أيضاً بإنشاء إطار خاص بالمؤسسة لمراقبة استثماراته الخيرية بحيث يراعي العوائد الاجتماعية

والاقتصادية والبيئية لاستثماراته، وقام بتوثيق تلك المنهجية في عام (٢٠٠٠م) وهي منهجية العائد الاجتماعي على الاستثمار Social Return On Investment وهي ما يعرف بـ (SROI) حيث اعتبر فيما بعد من رواد قياس الأثر، وفي عام (٢٠٠٤م) تم إنشاء مجموعة عمل توفر للراغبين الحصول على (SROI) المساعدة اللازمة.

وأطلقت في عام (٢٠٠٨م) شبكة العائد الاجتماعي على الاستثمار، ولاقت إقبالاً واسعاً من العاملين في القطاع غير الربحي، وتم نشر دليل العائد الاجتماعي على الاستثمار في (٢٠٠٩م) بدعم من مكتب مجلس الوزراء في المملكة المتحدة، ولاقت إقبالاً كبيراً، وعليه حصل هذا النهج على إقبال وزخم كبير، وانتشر بشكل واسع، خاصة في القطاع غير الربحي على مدى العقد الماضي. كما أطلق في عام (٢٠٠٠م) أيضاً مبادرة الإبلاغ العالمية تقريرها الأول للمبادئ التوجيهية.

وتبين من العرض السابق أن منهجيات قياس الأثر وُلدت في رحم السياسات والأنظمة في القطاع الحكومي، ونمت وتطورت في القطاع غير الربحي في كثير من دول العالم؛ مما يعني أنها منهجيات يمكن استخدامها في كافة أنواع التدخلات، سواء كانت سياسات أو برامج أو مشروعات، ولكافة القطاعات.

### ما الأثر الاجتماعي؟

يعرف الأثر الاجتماعي بأنه: التغيير الإيجابي أو السلبي الذي تحدثه المنظمة من خلال أنشطتها التي تهدف لصنع أثر اجتماعي على المجتمع، بحيث يتم حصر جميع التغييرات الحاصلة على أصحاب المصلحة المرتبطين بالفئة المستهدفة بشكل مباشر أو غير مباشر.

### لماذا نقيس الأثر؟

- المساءلة: يعزز قياس الأثر المساءلة والشفافية أمام المانحين والداعمين من خلال التقارير والنتائج الصادرة عنه، سواء أكانت إيجابية أم سلبية.

- زيادة الدعم: ترويج نتائج قياس الأثر أمام الداعمين يؤدي إلى زيادة الفرص في كسب التمويل والعقود.
- تحسين الأداء: استخدام نتائج قياس الأثر لتحسين أنشطة المنظمة وتقييم توجه الإستراتيجي لها.
- تحسين السمعة: نشر نتائج قياس الأثر يولد سمعة جيدة أمام الجمهور، ويعزز الثقة والشفافية بين المنظمة والجمهور.
- التعاون: مع منظمات ضمن نفس القطاع من خلال مشاركة نتائج قياس الأثر وقصص النجاح والدروس المستفادة مع منظمات أخرى.
- المتابعة: يتم قياس الأثر بشكل مستمر وممنهج، بحيث نتأكد من تنفيذ الأنشطة، ونكون قادرين على إجراء التعديلات المناسبة في الوقت المناسب بشكل يعظم الأثر الاجتماعي.
- التقييم: يكمل التقييم عملية المتابعة من خلال توفير تقييم للأنشطة (كفاءتها، فعاليتها، ملاءمتها، استدامتها، أثرها، في وقت محدد).
- البحث: تتمثل طريقة البحث لقياس الأثر باتجاهين:  
الأول: هو قياس الأثر بقصد زيادة المعرفة الحالية من خلال اكتشاف حقائق جديدة.

الثاني: هو قياس الأثر لحل مشكلة، أو تطوير منتجات، أو خدمات، أو تقنيات جديدة. ولتقييم الأثر فوائد عدة، ومن أهمها:

١- تخصيص الموارد المحدودة لما يعظم أثره:

لا شك أن الموارد مهما تعددت وتنوعت تظل محدودة أمام كثرة الاحتياجات للمجتمع وتنوعها، لذلك تأتي أهمية تقييم الأثر لتعين على تعظيم العائد من هذه الموارد وتخصيصها لما يعظم أثره.

٢- الحاجة إلى شواهد على ما تحقّق من نجاح:

قياس الأثر يجعل المنظمة تقف على شواهد حقيقية قائمة على أرض الواقع من النجاحات والإخفاقات.

٣- مقارنة الخيارات من خلال تحليل التكلفة والعائد (الأثر):

تحقّق المقارنة بين خياراتنا كمنظمة من خلال تحليلنا لتكلفة المشاريع والبرامج والعائد منها، مما يجعلنا نرشد مواردنا المحدودة للعوائد الأفضل التي تحقّق الأثر المنشود.

٤- تطوير إستراتيجيات المؤسسة وسياساتها:

قياس الأثر يجعل المنظمة تراجع وتطور سياساتها وإستراتيجياتها الداخلية والخارجية.

٥- وضع مستهدفات طموحة وواقعية في نفس الوقت:

قياس الأثر يعين المنظمة أن تدرس مستهدفاتها السابقة والحالية والمستقبلية، ومدى الطموح فيها والواقعية، وتدرك حجم تأثيرها، وما الدور الذي بالإمكان أن تؤدّيه.

٦- بناء سياسات قائمة على معرفة لضمان الاستدامة:

قياس الأثر سيساعدنا على تطوير سياساتنا المعينة على تحقيق الأثر بناء على المعرفة؛ مما يضمن الاستدامة لنا ولمشاريعنا وتنمية مستفيدينا.

### مبادئ قياس الأثر:

توفّر هذه المبادئ اللبنة الأساسية لأي منظمة تريد اتخاذ القرارات ودعم القيمة الاجتماعية من أجل دعم المساواة وزيادة الرفاهية وتمكين الاستدامة البيئية. ولا بد أن يراعى عند تطبيق هذه المبادئ مستوى عال من الدقة؛ لأنها تعتمد على احتياجات المستفيدين واتخاذ قرارات بناء عليها، حيث إن القيمة الاجتماعية غالباً لا تُقاس بشكل

مباشر، فهي غير مرئية؛ لأنها تتعلق بالنتائج التي يعيشها الأشخاص الذين ليس لديهم سلطة أو لا يؤثرون في صنع القرار، كما يساعد تطبيق المبادئ في جعل المنظمات أكثر مساءلة عما يحدث نتيجة عملها، وتكون مسؤولة أكثر عن تحقيق أهدافها.

وسيتم توضيح المبادئ فيما يلي:

#### ١ - إشراك أصحاب المصلحة:

يقصد بأصحاب المصلحة: أولئك الأشخاص أو المنظمات التي ستواجه التغيير وتخضع له كنتيجة للنشاط، حيث إنهم أفضل من لديه القدرة على وصف التغيير، ويعنى هذا المبدأ بضرورة تحديد أصحاب المصلحة، ومن ثم المشاركة في التشاور معهم طوال فترة التحليل حتى يتم تحديد التغيير بدقة من قبل المتأثرين بالنشاط أو من يؤثرون به. إلا أن البعض قد يحصر أصحاب المصلحة بالمستفيدين من المشروع، أي: الفئة المستهدفة بشكل مباشر بالمشروع والمانحين فقط. ولا شك أن مفهوم أصحاب المصلحة مفهوم أوسع من ذلك، بحيث يشمل الأفراد المستفيدين من المشروع بشكل مباشر وكل من له علاقة بهؤلاء الأفراد المتأثرين بطبيعة الخدمة التي يقدمها المشروع.

#### ٢ - ماهية التغييرات:

توضح كيف يتم إنشاء التغيير، وتقييم ذلك من خلال الأدلة التي جُمعت، والاعتراف بالتغييرات الإيجابية والسلبية المقصودة وغير المقصودة، هذه التغييرات هي نتائج النشاط، والتي أصبحت ممكنة بفضل مساهمات أصحاب المصلحة، وهذه النتائج هي التي ينبغي قياسها من أجل تقديم دليل على أن التغيير قد حدث، ولا بد من توضيح مدى اتساع الأثر، أي: من حيث التغطية الجغرافية للأثر وعمقه وشدته والأثر البيئي كذلك. وذلك لرسم صورة كاملة للقيمة التي يولدها البرنامج أو المشروع، حيث إن التركيز على الآثار الإيجابية فقط يقلل من قيمة الأثر الحقيقي الذي أحدثه البرنامج أو المشروع. ولا بد من تحديدها بشكل واقعي وحقيقي بعيداً عن المبالغة.

### ٣- قيمة النتائج:

قد يتم الوصول إلى عدد من النتائج؛ لذا لا بد من العمل على تقدير النتائج ذات الأهمية والأولوية، واستخدام مقاربات مالية في ذلك بهدف إعطاء قيمة مالية للنتائج التي ليس لها قيمة متداولة في الأسواق، كما يمكن استخدام تفضيلات الفئة المستهدفة من المشروع بشكل مباشر، والمانحين بشكل خاص أو أصحاب المصلحة عمومًا، وذلك لمعرفة قيمة النتائج التي لها أهمية كبرى بالنسبة لهم، كما يمكن مقارنة القيمة التي تم التوصل إليها بتكلفة النشاط بحيث تكون وسيلة فاعلة لإيصال القيمة من أجل التأثير على القرارات.

### ٤- عدم التضخيم والمبالغة في تقدير الأشياء:

توضيح القيمة التي تكون الأنشطة مسؤولة عن إنشائها بدون أي زيادة في تأثير تلك الأنشطة، أو نسبة أي تأثير للنشاط حتى ولو لم يكن بسببه. يتطلب هذا المبدأ الرجوع إلى خطوط الأساس والاتجاهات والمقاييس للمساعدة في تقييم المدى الذي يحدث فيه التغيير بسبب النشاط.

### ٥- الشفافية:

وذلك بشرح الأساس الذي يمكن من خلاله اعتبار التحليل دقيقًا وصادقًا، وأنه سيتم إبلاغه ومناقشته مع أصحاب المصلحة، أي: أن يتم شرح كل قرار وتوثيقه فيما يتعلق بأصحاب المصلحة والنتائج والمؤشرات والمعايير ومصادر وطرق جمع المعلومات، والسيناريوهات المختلفة، ونقل النتائج إلى أصحاب المصلحة، حيث إن التحليل يكون أكثر مصداقية عندما تكون أسباب القرارات شفافة.

### ٦- التحقق من النتيجة:

وذلك بالتحقق مما إذا كانت القرارات التي تم اتخاذها في قياس الأثر معقولة وموضوعية أم لا. كذلك الإشارة إلى الاتجاهات والمقاييس المستخدمة للمساعدة في

تقييم التغيير الناجم عن النشاط بالمقارنة مع غيرها من العوامل، والعمل على تحقيق الموضوعية في المنهجيات المستخدمة بما يضمن الوصول لنتائج صادقة.

### أدوات إدارة الأثر وقياسه :

#### ١- بيان الهدف:

يجب أن يكون الهدف متطابقاً مع رؤية المؤسسة، واضح المعالم، ملائماً، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون قابلاً للتحقق والتحديث بحيث تتم مراجعته بشكل دوري تبعاً لتطور المؤسسة.

#### ٢- تحديد السياق ونطاق العمل:

غالباً ما تحتاج المؤسسات عند معالجة مشاكل معينة إلى تحديد أثرها في سياق هذه المشاكل، وما الإجراءات التي تساعد على ذلك وفقاً ل:

- تحديد حجر الأساس للمشكلة المراد معالجتها.
- البحث في السياق: ما حجم المشكلة؟ وما أسبابها؟ وكيف تؤثر على حياة الناس؟ وبناء على ذلك يتم تصميم نطاق العمل الزماني والمكاني، حجم الأنشطة، وحجم الأثر الذي تسعى لتحقيقه فيما يتعلق بهذه المشكلة.
- التواصل مع مؤسسات أخرى ضمن نفس القطاع، تعالج مثل هذه المشكلة أو تعمل مع مستفيدين مماثلين لتبادل الخبرات والاستفادة من أساليبهم وتقنياتهم.
- محاولة توقع أبرز التطورات المرتبطة بالمشكلة في السنوات القادمة، ما المخاطر والفرص التي تنطوي عليها.

#### ٣- خصائص المستفيدين (المستهدفين في قياس الأثر):

المستفيدون هم الذين تسعى المنظمة إلى إحداث التغيير في حياتهم بشكل أساسي؛ لذا من المهم معرفة احتياجاتهم وفهمها، وتحديد التغيير الذي يمكن تحقيقه تلبية لاحتياجاتهم.



التفريق بين الهدف والمستهدف:

- الهدف / الأهداف: هو الغرض أو الغاية، ويمثل الفرق الذي تسعى المنظمة لتحقيقه على المستوى الاجتماعي، وغالباً يرتبط بالنتائج.
  - المستهدف: ناتج مقصود عن أنشطة المنظمة، وغالباً ما يكون كمياً حيث يرتبط بالمنتجات، ويعبر عنه كقيمة يجب تحقيقها مع انتهاء النشاط وتحقيق الأثر.
- إشراك المستفيدين:

إن إشراك المستفيدين ليس خطوة من خطوات قياس الأثر بقدر ما هو مبدأ يتم من خلاله. ويختلف تبعاً لطبيعة المستفيدين والنهج المتبع لقياس الأثر بالنسبة للمؤسسات التي تعمل مع المستفيدين الذين هم أنفسهم أقل قدرة على المشاركة أو التعبير عن آرائهم، فيكون إشراكهم عن طريق التواصل مع أحد أفراد الأسرة مقدمي الرعاية، ممن هم قادرين على المساهمة والحديث نيابة عنهم.

فمن الضروري لأي مؤسسة تهتم بقياس الأثر إشراك المستفيدين والتعامل معهم لضمان:

- الوصول لاحتياجات المستفيدين.
- فهم آثار الأنشطة عليهم.
- التأكد من أن الأثر الناتج هو شيء يريد ويقدره المستفيدون أنفسهم.

### تحديات قياس الأثر:

#### ١ - البيروقراطية المفرطة:

إن قياس الأثر وسيلة للتحقق من أن الأثر الاجتماعي حقق الهدف والأثر المرجو منه، وليس هدفاً بحد ذاته بحيث يستنزف موارد المنظمة المالية ووقت الموظفين، ويبطئ عملية صنع القرار في المنظمة التي يجب أن تكون سريعة في الاستجابة لحاجات المجتمع.

## ٢- مفهوم الأثر:

لا يزال مفهوم الأثر مفهوماً مرناً، وتتعدد وجهات النظر حوله، فقياس الأثر من قبل جهة معينة يختلف عن قياس نفس الأثر لجهة أخرى، وهذا يرجع إلى اختلاف المفهوم نفسه، وعدم توفر بيئة تمكينية تساعد على تطوير الممارسات فيه وتوحيدها.

## ٣- أصحاب المصلحة:

يتنوع ويتعدد أصحاب المصلحة المتأثرون بشكل مباشر وغير مباشر بالمشروع، حيث إن جمع كافة أصحاب المصلحة والتعامل معهم جميعاً قد يصعب على فريق قياس الأثر؛ لتعدددهم ولصعوبة التعامل معهم، نظراً لاختلاف مستوياتهم من أفراد إلى منظمات، وكثيراً ما يتضح هذا التحدي في منظمات المجتمع المدني الدولية التي قد تجمع البيانات من بلدان وثقافات مختلفة.

## ٤- منهجيات قياس الأثر:

تتعدد وتنوع المنهجيات لقياس الأثر مما يسبب حالة من الإرباك لدى المنظمات في أي المنهجيات هي الأنسب للأثر المراد قياسه، إلا أن التحدي يكمن حينما تفرض الجهات الممولة أو القيادات العليا في المنظمة منهجية معينة قد لا تكون واضحة لدى فريق قياس الأثر، ولا يفهمونها بالشكل الكافي؛ مما يسبب ضغطاً لديهم، وعدم القدرة على قياس الأثر بالشكل المرجو.

## ٥- توفر البيانات:

هناك مشكلات تتعلق بالبيانات التي يمكن الاستناد إليها في القياس للحكم على القيمة الاجتماعية؛ كعدم توفر بيانات كافية يمكن الاعتماد عليها، أو عدم مشاركة أصحاب المصلحة أنفسهم بكافة البيانات التي يملكونها، أو عدم توفر أبحاث أو دراسات علمية أو إحصائيات وطنية كافية يمكن الاستناد عليها والرجوع إليها.

## ٦- الفترة الزمنية:

بعض المشروعات والتدخلات تحتاج إلى وقت زمني طويل لقياس أثرها، وبالتالي فمرور فترة زمنية طويلة يجعل من الصعب التيقن وعزو التغيير الحاصل؛ نتيجة للتدخل الحاصل، فغالبًا ما تتأثر المشروعات الاجتماعية التنموية بعدد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية؛ مما يشكل تحديًا كبيرًا في عزو التغيير لذلك التدخل.

### المراجع:

- د. أماني بنت زهير الشهري، الاستثمار الاجتماعي في القطاع غير الربحي، ٢٠٢١م.
- مؤسسة محمد وعبد الله إبراهيم السبيعي الخيرية، منهجية قياس الأثر التنموي، ١٤٣٧هـ.
- قياس الأثر وأدواته، شركة ولادة حلم.



## الفصل الثالث

# المنح الخيري آمال وتطلعات

وفيه أربعة مباحث:

- المبحث الأول: أخلاقيات المنح الخيري.
- المبحث الثاني: توجهات المانحين في دعم المشاريع.
- المبحث الثالث: المنح الإستراتيجية.
- المبحث الرابع: التوجهات الجديدة والإستراتيجية للعمل الخيري في السعودية.



## المبحث الأول أخلاقيات المنح الخيري

يرغب الإسلام في الصدقات ويثيب عليها أعظم الثواب؛ لأنها وسيلة تطهير المال وتزكية النفس، وتعبير عملي على شكر الله المنعم، وضرب من التكافل الاجتماعي الذي يجتث عوامل الفقر وبؤر التوتر وشتى الأمراض النفسية والصحية والاجتماعية. وكل صور الإحسان تعد صدقات؛ سواء أكانت عطايا عينية أو خدمة يؤديها المسلم لأخيه مفرجاً كربته وميسراً أمره أو حلاً لمشكلته، أو قرصاً أو هبة أو مساعدة أو وساطة خير أو إعارة؛ بيد أن الإسلام يأبى أن يقترن بهذه الصدقات أي أذى من قبل المتصدق على المتصدق عليه؛ ففي هذه الحال يكون الكف عن الصدقة أولى وأحسن، وليكتف بالكلمة الطيبة والدعاء؛ حفظاً لكرامة الفقير المحتاج ومشاعره. فالمن هو تعداد الفضل وترديده من قبل المنعم على مسمع أو مرأى المنعم عليه.

وكلاهما (المن والأذى) محبط لأجر الصدقات، متلف لما يترتب عليها من الثواب؛ مصداق ذلك قوله تعالى: ﴿الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ثُمَّ لَا يُتَّبِعُونَ مَا أَنْفَقُوا مَنًّا وَلَا أَذَىٰ لَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ﴾ ﴿٢٦٢﴾ قول معروف ومغفرة خير من صدقة يتبعها أذى والله غني حليم ﴿٢٦٣﴾ يتأبها الذين آمنوا لا تبطلوا صدقاتكم باليمن والأذى كالذي ينفق ماله رياء الناس ولا يؤمن بالله واليوم الآخر فمثل كمثل صفوان عليه تراب فأصابه وابل فتركه صلداً لا يقدرون على شيء مما كسبوا والله لا يهدي القوم الكافرين ﴿البقرة: ٢٦٢-٢٦٤﴾.

قال القرطبي رحمه الله: قال جمهور العلماء في هذه الآية: إن الصدقة التي يعلم الله من صاحبها أنه يمن أو يؤذي بها فإنها لا تقبل. وقال أيضاً: المن يقع غالباً من البخيل والمعجب، فالبخيل تعظم في نفسه العطية وإن كانت حقيرة في نفسها، والمعجب

يحملة العُجب على النظر لنفسه بعين العظمة، وأنه مُنعم بماله على المعطى، وموجب ذلك كله الجهل ونسيان نعمة الله فيما أنعم به عليه.

### أبرز ملامح المنفقين الأسخياء عبر أوقافهم ومؤسساتهم المانحة وإدارات المسؤولية المجتمعية في شركاتهم:

ليس بالضرورة توافر الملامح جميعها في كل منفق، وإنما هي سمات ظاهرة، ومن ذلك:

- جلّهم من الكادحين العصاميّين الذين نشؤوا في فقر وحاجة ثم فتح الله عليهم، ومن كان منهم وارثا فهو شريكاً في سنوات العناء والبناء غالباً.
- ابتعادهم في تجارتهم عمّا حرم الله أو ما يدخل الريبة إلى النفس، فهجروا المتاجرة بما فيه ربا أو تعامل محرم، فعوّضهم الله بركة في المال وخيرية في صرفه.
- الإنفاق المبكر منذ أول دخولهم إلى عالم المال حتى قبل أن تتعاضم ثرواتهم، فمنهم من أعطى الريال والريالين قبل سبعين سنة، وتصدق بالمليون وأكثر فيما بعد، وأوقف أضعافاً مضاعفة.
- الابتداء بالمنح المنظمّ والإنفاق المؤسّس وهم أحياء دون تأخير ترتيباته إلى وارث أو وصيّ قد لا يسير به كما أراد صاحب المال.
- التوثيق الشرعيّ والرسميّ للقسم المحدّد صرف ريعه من الثروة على الأعمال الخيرية منعاً لأيّ اجتهاد قد لا يصيب.
- الفصل الواضح قدر المستطاع بين الأعمال التجارية والأعمال الخيرية في المكان والإدارة ونظم العمل؛ منعاً لأيّ تداخل بين طرفين يختلفان كثيراً.
- إشراك الأبناء والذرية والقرابة في الإفادة من ريع الوقف وتقديمهم؛ لأنهم أحقّ الناس به إن احتاجوا، وشمول خيرهم مجالات ضرورية في التعليم والتأهيل والتطبيب، وانتشار أثرها في مواضع عديدة.

- إضافة آخرين من الأعيان والخبراء للإشراف على العمل مع وجود بعض الأبناء، بيد أنهم غير مستفدين بالقرار وإن كانوا من أحرص الناس على آثار أبيهم.
- سعي الأثرياء في إقناع غيرهم من طبقتهم ليبادروا إلى الوقف، وهو سعي مباشر أو غير مباشر بنشر التجربة، وهذا من الفقه؛ لينال الواحد منهم أجر الدلالة واقتداء الآخرين به.
- تعميم أجر الأعمال التي تقوم على أموالهم لتشمل القرابة والأصدقاء والعاملين فيها وإن نالوا أجورهم الدنيوية.
- أصبح بعضهم قدوة في أسرته لرجال ونساء من إخوة وأبناء وأزواج وقرابة، حتى صار لبعض الأسر المباركة عدة أوقاف ومؤسّسات، واختار آخرون اسم العائلة لمؤسّسته كي يشعر الجميع بالانتماء لها.
- رأى كثير منهم ثمرات صدقته بنماء ماله، وصلاح عياله، واستقرار أعماله، ولعلّ ما عند الله لهم أن يكون خيرًا من الأولى.
- الابتعاد عن المظاهر الدنيويّة من الإسراف والتباهي عبر وسائل الإعلام، فلم يظهر إلا في سياق نقل التجربة.
- الحبّ الكبير الذي حظي به المنفقون من المجتمع الرسمي والشعبي حتى عرف لهم أهل التقدير سبقهم وصدقهم -فيما نحسبهم-، وصاروا حجّة على آخرين من أثرياء وكيانات لم يعهد عنهم إنفاق مع عظيم أرباحهم وندرة منافسيهم.
- أنهم حين أنفقوا لم يكونوا ممن يرجون جزاءً أو شكورا من الناس -فيما نحسبهم-، وإنما استولى عليهم خوف يوم عبوس قمطير، ورغبة في الحسنة والتطهير والبراءة، والله يقيهم شر ذلك اليوم، ويُلقيهم فيه نضرةً وسرورًا.

### المؤسسة المانحة والجمعية الخيرية كلاهما مانح:

التركيز هنا على أحد المحاور الرئيسية في إدارة سمعة المؤسسة المانحة من خلال تعزيز أخلاقيات المنح وجعلها منهجًا للعمل بين الموظفين؛ حتى لا نكون سببًا في



بطلان الصدقة بما يحصل من ممارسات قد يكون ظاهرها المراقبة والتنظيم وهي أقرب للمن والأذى.

القضية الأساسية التي ينبغي العناية بها أنه لا يفهم أبداً أن صاحب المال هو صاحب الفضل، بل إن المؤسسات المانحة والجمعيات الخيرية صنوان في هذا القطاع، وكلاهما محتاج للآخر، وبالتالي فإن العلاقة بين الطرفين مبنية على الثقة والاحترام وتبادل المنفعة. ولو أخذنا المراحل الرئيسية الثلاث للمنح ابتداء من استقبال الطلبات ثم دراستها وانتهاء بإدارة المنحة، ثم تأملنا أهم الأخلاقيات التي ينبغي اكتسابها في هذه المراحل؛ فإنه يمكن القول بأننا نحتاج للتذكير المستمر بالقضايا التالية، وليس بالضرورة أنها الأهم:

١- تختلف المؤسسات المانحة في إجراءات التقديم على طلب المنح وهذا من حقها، وفي نفس الوقت من حق الجهات التي بذلت وقتاً وجهداً في تحقيق متطلبات طلب الدعم أن تحصل على ردٍّ أخلاقيٍّ عن سبب الرفض، والردُّ الأخلاقي ليس مجرد رسالة مختصرة بالاعتذار وهو أضعف الإيمان، إنما الحاجة لتقدير الجهد الذي بذل في طلب التقديم، وتبيان سبب الاعتذار، وتوجيه المنظمة لكيفية الحصول على الدعم في المستقبل من خلال اتصال راقٍ غير متأخر وحديث أخويٍّ يعبر عن الامتنان للجهد المبذول. نفهم جيداً أن مثل هذا يأخذ وقتاً كبيراً، ولكن كما يقال: ما لا يدرك كله لا يترك جله.

٢- مجالات الدعم في المؤسسات المانحة تختلف من جهة لأخرى، وقد يرد إلى المؤسسة طلب دعم مشروع لا يتقاطع مع إستراتيجية المنح، والخلق الجميل في مثل هذه المواقف هو إظهار الاهتمام بنشاط الجمعية والحديث معهم عن خططهم وأهدافهم وإنجازاتهم، حتى لو كانت لا تتقاطع مع المؤسسة، فقد ينتج عن هذا الحديث بناءً شراكات بين جهات متشابهة وشعور بالتقدير وتوجيه للمؤسسات الأقرب لعمل الجمعية.

٣- الزيارات الميدانية للاطلاع على المشاريع سمةً إيجابية ينبغي العناية بها، ومن الخلق في الزيارات أن تكون مملوءةً بالامتنان على جهودهم وبذلهم، بعيدةً عن المحاسبة والتعالي، وليحرص الزائر أن يكون ضيفاً خفيفاً، ولا يكلف الأفراد فوق طاقتهم، وخصوصاً في القرى والهجر، وليتبه من الشعور الداخلي الخفي الذي قد يعترى الإنسان حينما تتم الحفاوة به بشكل كبير، وليتذكر أنه إنما كان ذلك لعمله لا لشخصه، وليحرص على بقاء ذكرى جيدة، ورحم الله من زار وخفف.

٤- التقارير الختامية متطلب أساسي عند كثير من المؤسسات، وهو حق مشروع لمعرفة أثر الدعم، ومن كريم الخلق ألا يرمى التقرير في الثقب الأسود فلا يتم الاطلاع عليه. والأجمل من ذلك أن يتم التواصل مع الجهة، ويشكرهم على التقرير، ويذكر الإيجابيات والسلبيات، فإن هذا من شأنه أن يمتن العلاقة ويطور العمل. ونقول للمؤسسات الأهلية: إن من الخلق الجميل عدم نكران فضل المؤسسات المانحة ودورها المؤثر في تطوير القطاع، وقد شاهدنا -وهو الأكثر- نماذج أخلاقية مشرفة وتعاملاً راقياً وأدباً رفيعاً، إنما هي دعوة للمهتمين للانتباه لقضية أخلاقيات المنح من خلال الكتابة عنها والتذكير بها والنقاش المستمر لها، وبناء الميثاق الأخلاقي للعاملين في المؤسسات المانحة، حتى يكون دستوراً نعظم من خلاله المنح والعطاء.

### أخلاقيات الصورة في توثيق العمل الخيري والإغاثي:

يتركز حديثنا عن الهيئات والمؤسسات الخيرية الإسلامية في حيثة التوثيق للمعونات الإغاثية والإنسانية، وطرق استلامها من قبل المحتاجين والمعوزين، وهو ما تمّ الاصطلاح عليه إعلامياً بـ(أخلاقيات الصورة). وهذا من صنوف اللباقة الاجتماعية التي تُعتبر من الصفات المتميزة التي ينبغي أن يتحلّى بها الشخص الناجح، والتي تمكّن الأفراد من المحافظة على شعور الطرف الآخر، وإضفاء جو من الود المطلوب لإنجاح أيّ علاقة إنسانية.

فصناعة الصورة والرسالة الإعلامية الجيدة التي تخدم توجه الجمعيات الخيرية لا يعني بحال عدم مراعاة خصوصية المستفيدين - مثل المحتاجين والمسنين والأيتام والمرضى - بعرض صورهم في المنشورات والأخبار دون مراعاة مشاعرهم، ودون مراعاة الضوابط الأخلاقية تحت دعوى التوثيق، خصوصاً في ظل الانفتاح المعلوماتي وانتشار مواقع التواصل الاجتماعي. وبقراءة نقدية شرعية للتقارير الدورية والمواقع الإلكترونية نلاحظ وجود تجاوزات لبعض المنشآت والهيئات العاملة لا تتناسب مع (أخلاقيات الصورة)، ولا ترتقي إلى شرف المهنة، مع إغفال الجانب الشرعي في ذلك. ومن هذه التجاوزات: إظهار المنّة في العطاء، وتصوير المستفيدين أثناء استلامهم للإعانات بشكل مهين من مندوبي الهيئات التطوعية، وإجراء اللقاءات مع المحتاجين أو ذويهم بصورة تحمل في طياتها الامتنان والامتهان، ولا تتناسب مع (أخلاقيات الصورة)، مع التسليم التام بحسن المقصد وأنه مجرد توثيق؛ لذا رسم الشارع الحكيم ملامح لأدبيات العطاء؛ وذلك في قوله تعالى: ﴿ إِنَّمَا نُطْعِمُكُمْ لِوَجْهِ اللَّهِ لَا نُرِيدُ مِنْكُمْ جَزَاءً وَلَا شُكُورًا ﴾ [الإنسان: ٩]. قال شيخ الإسلام ابن تيمية رَحِمَهُ اللَّهُ: «ومن طلب من الفقراء الدعاء أو الثناء خرج من هذه الآية». وقال أيضاً: «ومن طلب من العباد العوض ثناء أو دعاء أو غير ذلك لم يكن محسناً إليهم».

وقد أشارت الآيات القرآنية في مواضع شتى إلى تأصيل مفهوم إنساني نبيل وهو ضمان كرامة المحتاج من قبل الباذلين، تأمل قوله تعالى: ﴿ فَأَمَّا الْيَتِيمَ فَلَا تَقْهَرْ ۝ وَأَمَّا السَّائِلَ فَلَا تَنْهَرْ ۝ ﴾ [الضحى: ٩، ١٠]. وقرأ قوله تعالى: ﴿ كَلَّا بَلْ لَا تَكْرُمُونَ الْيَتِيمَ ﴾ [الفجر: ١٧]. وهذا المعنى ورد في قوله تعالى: ﴿ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ثُمَّ لَا يُتَّبَعُونَ مِمَّا أَنْفَقُوا مَنًّا وَلَا أَذَىٰ لَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴾ [البقرة: ٢٦٢]. وهذا هو مفترق الطرق بين الهيئات الإغاثية الإسلامية والمنظمات الغربية، باعتبار أن الهيئات الإسلامية تنطلق من ثوابت شرعية وأسس إنسانية نبيلة ورسالة سامية تنبع من مبدأ التكافل الاجتماعي، الذي وضحه الشارع الحكيم في قوله تعالى:

﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ ﴾ [الحجرات: ١٠]. خلافاً لمنظمات العون الغربية الرسمية، والتي تعتمد في غالبها على مبدأ المقايضة في مصالحها السياسية والاقتصادية مقابل العطاء، وهو ما يحلو للكاتب البريطاني غراهام هانكوك وصفه في كتابه (سادة الفقر) بأنهم الراقصون في الأزمات والسائحون في الكوارث.

على أن توثيق الأعمال الخيرية والإغاثية للمنشأة عبر الطرق الإعلامية والإعلانية الحديثة وعمل التقارير الدورية لمجالس الإدارات يتمّ بمراعاة جانبين اثنين:

**الجانب الأول: التفريق في التوثيق بين صنفين من أصناف الأعمال الخيرية:**

- **الصنف الأول:** الأشخاص المستفيدون من العون مباشرة؛ كالأيتام والأرامل ومن في حكمهم، فهؤلاء يكتفى في التوثيق بتزويد الكافل أو الباذل بالبيانات الشخصية الكاملة للمستفيد، وتذيلها بالوثائق الخطية في استلام المبالغ أو صور الشيكات في حال كان العطاء دورياً من طرف الباذل، وعبر رؤية محاسبية ومؤسسية.
- **الصنف الثاني:** المشاريع ذات الطابع المرحلي؛ كبناء المدارس والأوقاف وحفر الآبار، ففي هذه الحالات يتمّ التصوير لمراحل المشروع كاملة، ويُستحسن استخدام آلات التصوير التي تُظهر تاريخ الالتقاط للصورة، فهو جانب توثيقي معتبر للمانحين والباذلين من جهة، ولأرشفة العمل الخيري وتقييم الأداء المهني من جهة أخرى.

**الجانب الثاني: مراعاة حالة السلم والحرب من قبل الباذلين:**

فإلحاح البعض بتزويدهم بتصوير المعونات وتوثيقها إبان الصراعات والحروب -وخاصة في برامج الإغاثة العاجلة- قد يسبّب في تأخر وصول تلك المعونات، أو يعرّض العاملين والمستفيدين للخطر؛ وفي هذه الحالات يجب أن تكون الثقة هي سيدة الموقف بين الباذلين والمنشآت الخيرية. وهنا يبرز تفعيل مفهوم (الجودة الشاملة) في العمل المؤسسي الخيري والإغاثي، من خلال تصافر الجهود وتعزيز مفهوم منظومة العمل المشترك من خلال أمرين:

- الأول: إقامة الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة لتأهيل العاملين في المجال الخيري والإغاثي للرفع بمستوياتهم العلمية والعملية، وتدريب الكوادر الإعلامية لديها على أدبيات التوثيق من خلال المنظور الشرعي، بدءاً من عملية التصوير، وانتهاءً بالإخراج، وليكن ذلك من أولويات المؤسسات العاملة في الميدان في المراحل الأولى من تأسيسها، وذلك باستقطاب الكفاءات الإدارية المتمرسية في العمل الإعلامي؛ ليسهل تدريبها وتهيتها نفسياً وثقافياً واجتماعياً، تحسباً للحالات الطارئة والأزمات التي تتطلب التدخل الإغاثي العاجل.
- الثاني: تشكيل الهوية الإعلامية للمنشأة من خلال أهمية إبراز (الشعار) للهيئات والمؤسسات الإغاثية في التقارير المرئية والمطبوعة ولباس العاملين وصناديق المعونات، كما أن على المؤسسات الخيرية أن تسير في طريقها عبر مسارين متوازيين: المسار الأول: تعميق أواصر الثقة بينها وبين المانحين والباذلين من خلال وضوح الرؤية في المشاريع والأعمال الخيرية.
- المسار الثاني: بناء الشراكات والتحالفات الإقليمية مع الهيئات الخيرية الأخرى، وعبر الإسهام في تبني المؤتمرات والملتقيات ضمن الأطر الشرعية.

### المراجع:

- د. نايف بن حمد الجابر، أخلاقيات المنح، موقع مجلس المؤسسات الأهلية.
- أحمد بن عبد المحسن العساف، المانحون: موقع سماحة وسخاء، مجلس المؤسسات الأهلية.
- عاصم الحايك، أخلاقيات الصورة في توثيق العمل الخيري والإغاثي، ٢٠١٣م.
- د. عبد الرحمن خلفه، المن بالصدقات والخدمات وإلحاق الأذى بأصحابها مبطلان للثواب، جريدة النص، ٢٠٢٣م.

## المبحث الثاني

## توجهات المانحين في دعم المشاريع

## أساليب المنح الخيري:

تناولت عددٌ من الدِّراسات والمراجع الحديث عن أساليب وإستراتيجيات تتبعها الجهات المانحة في تقديم دعمها ومنحها للمشاريع والجهات التي تستهدفها. ومن خلال ما تم الوصول إليه نجد أن هناك:

## ١- دعمًا ومنحًا يكون موجَّهًا لمشاريع وبرامج وأنشطة:

وهذا يكون ضمن مجالات المنح التي تهتم بها المؤسسة المانحة من جهة، ومن جهة أخرى تشكل هذه المجالات احتياجا مجتمعياً.

## ٢- دعمًا جزئيًا للمشاريع:

حيث إن بعض المؤسسات المانحة تعتمد على هذا الأسلوب من المنح لأجل مساعدة الجهات والجمعيات الخيرية في تنوع مصادر الدعم لديها بما يخدم استقرارها ماليًا.

## ٣- دعم التحدي:

اعتمدت بعض الجهات المانحة على ما يُسمى بدعم التحدي، المبني على اشتراط جمع مبالغ إضافية من مصادر أخرى، وهو قريب بدرجة كبيرة من الدعم الجزئي للمشاريع، ويكون هذا الدعم مخصصا لمصاريف التشغيل والتأسيس.

## ٤- دعمًا لتأسيس أو تشغيل كيانات تابعة أو مستقلة:

وهذا ما يُعرف بالدعم الموجَّه للجهة الخيرية، سواء كان في التأسيس أو التشغيل.

## ٥- قروضًا حسنة ميسرة:

هناك بعض المؤسسات المانحة التي تقدم قروضًا حسنة ميسرة للجمعيات؛

بهدف الدعم المؤقت للبرامج والمشاريع أو للمصاريف التشغيلية، ويكون تسديد القرض بشكل ميسر يناسب الجمعيات الخيرية ولا يرهقها.

### ٦- الدعم الإستراتيجي:

غالبًا ما يكون هذا الدعم لمعالجة قضايا مجتمعية واسعة، ويكون مشروطًا بوجود إستراتيجية متكاملة لدى الجهة الخيرية في التعامل مع القضية المجتمعية، مثل إستراتيجية الحد من الفقر.

### مسارات المنح:

تنوعت مسارات المنح التي تقدم المؤسسات المانحة من خلالها الدعم للجمعيات الخيرية، ويختلف ذلك باختلاف توجُّهات المانحين والمجالات في دعمهم. ونختار من تلك المسارات ما يلي:

#### أولاً: مسار منح الاستجابة:

حيث يتم دعم المنظمات غير الربحية في النطاق الجغرافي للمؤسسة المانحة، مع إعطاء الأولوية للمنظمات التي تعمل بواحد أو أكثر مما يأتي:

- اختبار الأفكار الجديدة والشراكات المختلفة.
- تعزيز المنظمات الخيرية وتطويرها.
- تحسين فرص الحصول على الخدمات والبرامج للفقراء والمحتاجين.

#### ثانياً: مسار المنح الاستباقية:

منح المشاريع التي تسعى إلى إيجاد حلول طويلة الأمد لمشكلات المجتمع، ومن أمثلته ما يتعلق بالمجالات الآتية:

- التنمية الاقتصادية وإصلاح التعليم.
- تطوير الأحياء والمساكن.
- تنمية الشباب.
- الثقافة والإعلام.

### ثالثاً: مسار المنح الموجهة:

حيث يتم تقديم المنح من خلال شركات مع الجهات المانحة الأخرى؛ لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم الخيرية وتوفير احتياجات المجتمع، ومن أمثلته تغطية هذا المنح للمجالات الآتية:

- المناطق الأشد احتياجاً.
- صندوق الإعانات.
- صندوق المانحين.
- صندوق الدعم التنظيمي.
- صندوق المنح الدراسية.
- صندوق دعم المنظمات الخيرية.

### إستراتيجيات الجمعيات الأهلية لبناء علاقات مع المانحين:

العلاقات هي جوهر النجاح في أي مؤسسة غير ربحية، وبدونها سيكون الدعم الذي تحصل عليه مؤقتاً وغير فعال. قد تشعر المنظمات غير الربحية بالإرهاق خلال التركيز على هذه المهمة، لكن مع إدخال القليل من التغييرات يمكن حتى لأصغر المنظمات غير الربحية بناء علاقات قوية مع المانحين وضمان المزيد من الدعم.

من المهم في منطمتك غير الربحية العمل على إدارة العلاقة وتطويرها مع الجهات المانحة أو التي تتوقع أن تساهم بمنح لدعم منطمتك. وتتنوع هذه الأساليب بحسب حجم المنظمة والأهداف، فربما تضطر إلى إرسال تقارير مستمرة بشكل أسبوعي أو شهري أو تقارير مفصلة لتعزيز الثقة والتعاون. في العموم، تعطي المنظمات غير الربحية الناجحة الأولوية لعدد من الإستراتيجيات لبناء علاقات هادفة وطويلة الأمد

مع المانحين، وهي:



### أولاً: فهم فلسفة المانح في المنح:

يتم التأكد من آيته في المنح، فهل يكون على شكل (منح مبادر) بأن يطرح مبادرات جاهزة ويطلب من الجمعيات تنفيذها، أم على شكل (منح مستجيب) باستقبال الطلبات من الجمعيات المستفيدة بحسب احتياجات المجتمعات المحلية التي تخدمها الجمعية؟ ومن المهم أيضاً معرفة هل المانح يدخل في التفاصيل ويطلب تقارير مفصلة عن الإنجاز، أو أنه يعتمد على الدراسة الأولية المقدمة من الجمعية ويكتفي بطلب تقارير ختامية للإنجاز؟ وهذا يعني معرفة السياق الفلسفي لكل مؤسسة مانحة، ليتم التعامل معها وفق ذلك، حيث يتطلب ذلك إعداد المشروع المقدم له بشكل متواءم مع فلسفة المنح لديه.

ولكي نفهم فلسفة المنح لدى المانح فإنه من المهم التعرف على آيته في المنح من خلال الاطلاع على الآتي:

- اللائحة الأساسية: وهي منشورة بحكم النظام، ونقصد بها التي في المملكة العربية السعودية.
- الأهداف الإستراتيجية.
- الرؤية والرسالة.
- مجالات المنح.
- التقارير السنوية.
- قاعدة بيانات المنح: وهذه مهمة جداً حيث تتيح الاطلاع على مشاريع تم دعمها قريبا في العام الحالي أو الذي قبله.

ثانياً: صفات المشاريع التي لديها قدرة المنافسة للحصول على الدعم:

- وضوح الهدف:

فمن المهم أن يوجد في المشروع هدف عام رئيسي، أي: ما هو الأثر الذي نسعى لإحداثه؟ مع ملاحظة أن كثرة الأهداف أحيانا تؤدي إلى غموض الهدف الأساسي من المشروع.

• وضوح الأثر وتعظيمه:

لا بد أن يكون الأثر واضحاً ومحددًا بشكل دقيق في تفاصيل المشروع. ونسأل أنفسنا: كيف نحوّل هذا المشروع إلى نموذج عمل قابل للتطبيق والتكرار؟ وكيف يكون معنا مساهمون وشركاء آخرون لتساهم مجتمعةً في تعظيم أثر هذا المشروع؟

• الاستدامة المالية:

بعض المشاريع ينفذ لمرة واحدة، فيكون السؤال عن أثره بعد انتهاء المشروع، وبعض المشاريع مستدامة يراد لها أن تنفّذ لعدة سنوات، فعند ذلك يتم السؤال عن كيفية استمرار هذا المشروع بعد السنة الأولى ووضوح آلية استدامته لسنوات قادمة، كأن يؤخذ رسوم من المستفيدين القادرين، أو بيع خدمات، إلى غير ذلك من أمثلة الاستدامة، فإذا كانت أوجه الاستدامة غائبة عن المشروع فهذا بدوره يضعف الحصول على الدعم من المانح.

• الشراكات:

هي من السمات التي تساعد على قبول المشروع لدى المؤسسات المانحة.

• فريق العمل:

يكون لديه معرفة ودراية بمجال المشروع، ولديه حماس وشغف فيه.

ثالثًا: إستراتيجيات أخرى لبناء علاقات متميزة مع المانحين:

• الالتزام بالأنظمة والقوانين:

وإشعار المانح بذلك، وتوضيح طريقة صرف الأموال، وبيان أثر تبرعه على

المستفيدين.

• بناء بيتك من الداخل:

قبل أن تذهب للمانح لطلب الدعم من المهم بناء البنية التشريعية والقانونية والموارد البشرية والتقنية للجمعية، وهذا ينسحب بدوره على تصميم المشاريع

التميزة التي تغري المانح بالدعم. وإذا كان لديك مشاكل في بنيتك الداخلية فستظهر للمانح إن عاجلاً أو آجلاً، ولن يدعمك بعدها.

• من فريقك؟

لا يكفي وجود قائد بارع لكنه لا يملك فريق عمل متمكّن، فالمانح يرى أن في ذلك مخاطرة، بينما لو كان معك فريق عمل متخصص، وكلُّ يدلي بما يخصّه من أعمال، فهذا يعطيه انطباعاً بأن هناك عملاً مؤسسياً منظماً يضمن من خلاله المانح سلامة ماله وأنه سينفق في مكانه المناسب.

• استعن بعلاقات فريقك:

يمكن أن تحقّق منظمتك غير الربحية أهدافها أكثر عندما تطلب من أبرز الأفراد في فريقك أو أعضاء مجلس الإدارة الذين تربطهم عادة علاقات وطيدة مع شخصيات اعتبارية أو جهات مانحة أن يدعموك لأجل مقابلة المانحين المحتملين وعرض أهداف منظمتك أمامهم، فلا شك أن بناء علاقات إيجابية دائمة هو المفتاح الذهبي الذي يمهد الطريق أمام المانحين للمساهمة في دعم منظمتك. أثناء بناء علاقتك الطيبة مع المانحين عليك الموازنة بين الإستراتيجيات وأيّها أفضل من غيرها وتنسجم أكثر مع المانح؛ لذلك عليك أن تكون دقيقاً في اتباع ما يناسب من الأساليب، فإدارة العلاقة مفصلية للاستمرار في تحقيق أهداف منظمتك غير الربحية.

• أضف لمسات شخصية على التواصل:

سيشعر المانحون بتفاعل أكثر مع منظمتك غير الربحية عندما ترسل محتوى مخصصاً لهم، فلا يليق أن ترسل لهم خطاباً فيه أخطاء إملائية أو معلومات غير واضحة أو مواد غير ملائمة. ما يهم هنا هو إضافة اللمسة الشخصية التي تشعرهم فيها بالتقدير وأهمية ما يقدمونه لمنظمتك. استخدام مهارات الاتصال الفعالة والتأثير على المانح بكسب ثقته، ويكون ذلك بالعرض المبهر والأسلوب المناسب والقدرة على

الإجابة عن تساؤلات المانح.

- حافظ على تواصلك المستمر:

عليك أن تحافظ على الاتصال مع الجهات المانحة بشكل ثابت، لتظهر اهتمامك وتطورًا من علاقاتك القائمة معها. ربما من الأفضل التواصل بشكل شهري منتظم مرة أو مرتين على الأقل عبر الاتصال الهاتفي أو إرسال رسائل إلكترونية.

- ركز على التخصص الذي تجيده:

فمثلاً إذا كنت متخصصاً في الجانب الإغاثي ركز عليه، وإن كنت متخصصاً في التطوير والمبادرات والتأهيل ركز عليه، فالمانح لا يثق كثيراً في الذي يدّعي ويملك القدرة بمعرفة كل شيء.

- المساهمة الفاعلة في تحسين المنح وتجويده:

فلا تتحدث بما يرغبه المانح فقط، وإنما بما تراه أنت لأنك الأقرب من الاستفادة والأعلم بحاله أكثر من غيرك.

- أهمية الإنفاق الرشيد:

فالمانح لا يتوقع منك أن تنفق أمواله بشكل صحيح فقط، وإنما في المكان والطريق الأفضل والأكمل.

- كيف؟ وليس ماذا؟

من الناس من يحدثك عن ماذا سيفعل؟ وهم كثير وهذا سهل، لكن القلة من يحدثك عن كيف سيفعل؟ فالمحترف من يملك خارطة طريق (خطة تشغيلية مترابطة الأهداف مع الأنشطة ومؤشرات الأداء ونتائج واضحة مقاسة).

- اعرض مدى التأثير:

اجعل المانحين على اطلاع دائم حول طرق استثمار تمويلهم، وكيف أن تمويلهم ساعد في إحداث تأثير مباشر، وإبراز كيف تتوافق أهدافهم مع جهود منظمتك غير

الربحية. ومن المهم تقديم عرض واضح للأهداف التي حققتها المنظمة، وعدد المستفيدين الذين تم مساعدتهم، وإستراتيجية النمو للمستقبل، هذا سيجعل المانحين واثقين من قرارهم بدعم مؤسستك غير الربحية.

• دع المستفيدين يتحدثون:

فأنت كجمعية وسيط وميسر ولست وصياً، فالمانح يريد أن يسمع التغذية الراجعة من المستفيد النهائي من المشروع، فأره الفرخ والبسمة على وجه المستفيد، فمن أجله دعمك.

• أظهر التقدير لمساهمات المانحين:

عليك أن تحرص في منظمتك غير الربحية على إظهار التقدير بشكل خاص لمساهمات المانحين، وذكر أسمائهم وشكرهم على ما قدموه، سواء عبر منشوراتك الدورية أو في موقع المنظمة الإلكتروني. من المؤكد أن عدم التعبير عن الامتنان يمكن أن يلحق ضرراً بالعلاقة القائمة بين منظمتك والجهات المانحة، وهذا بدوره يمنع من الحصول على دعم متكرر. لا تخطف الإنجاز لوحدك، وأشرك المانح - إذا رغب ذلك - في إعلاناتك وإنجازاتك، وانتبه لذلك حتى لا تفقد المنح إذا طلبته منه مرة أخرى.

• أشعر المانح بكيفية متابعة تنفيذ المشروع وآلية توثيقه:

حتى يعطي ذلك المانح ثقة أكبر في تقديم دعمه للمشروع، مع التأكيد على قيام الجمعية أثناء وبعد التنفيذ بإعداد تقارير إنجاز مكتوبة مرحلية ونهائية، متضمنة صوراً ومقاطع فيديو توضح مراحل الإنجاز حتى الانتهاء، وتقديمها للمانح أولاً بأول.

• عدم إعطاء وعود عالية وكبيرة للمانح:

والجمعية لا تستطيع أن تفي بها، لضعف قدرتها عن تحقيق ذلك (لا تعد بما لا

تستطيع).

- احترام ماضي المانح ونجاحاته السابقة:
- تعرف على أحب الأنشطة التي يفضلها، فاجعل ما تعرفه عنه مدخلاً إليه.
- اطلب رسائل توصية ودعم من المانحين الحاليين:
- تعد الطريقة الأكثر فاعلية للتواصل مع المانحين المحتملين الجدد أن تطلب من المانحين الحاليين تقديمك، بمعنى أن تحصل على رسائل أو كلمات دعم تلخص العلاقة والعمل مع منطمتك غير الربحية، فهذا يساعد على التخلص من الفوضى التسويقية وجذب انتباه المانحين المحتملين، والأهم أن هذه الطريقة تمنح المنظمة مصداقية عالية. فمعظم المنظمات الناجحة تحرص على طلب هذا النوع من الرسائل الداعمة. وأيضاً توّطد علاقتك مع المانحين الحاليين، إذ يهتمهم أن تدعم منظمة متحمسة ونشطة تحقق أهدافها.
- ارتفاع تكلفة بعض المشاريع بصورة مبالغ فيها:
- ربما يؤثر سلبيًا على المانحين ولا يدفعهم لتقديم المنح للجمعية. ومن المهم الحرص على تخفيض التكاليف، واستبعاد بنود مثل الكماليات والحفلات والهدايا وغيرها مما تقل أهميته ولا يحبذ المانح.
- لا تستنسخ تجربة مشروع في مدينة ما إلى مدينتك:
- إلا إذا كنت قادرًا على أن تسكنها في هذا المكان، فكل بيئة لها خصائصها المحلية التي قد لا يشترك معها غيرها فيها.

## أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات الخيرية المانحة في المملكة العربية السعودية في تنمية المجتمع المحلي:

المعوقات	مقترحات وتوجهات مستقبلية لتجاوز المعوقات
ضعف الدراسات العلمية المتخصصة بتقدير احتياجات المستفيدين.	١- تبني المؤسسات المانحة المشاريع العلمية المتعلقة بدراسات تقدير احتياجات المستفيدين، والتي تقدمها الجهات العلمية المختصة بالقطاع الخيري. ٢- أن يكون من ضمن سياسات المؤسسات المانحة في تقديم الدعم للجهات الخيرية أن ترفق الجمعيات عند طلب الحصول على الدعم مشاريع وفق دراسات علمية، تؤكد على الاحتياج الحقيقي.
ضعف قواعد البيانات حول الجهات الخيرية.	١- التعاون والتنسيق بين المؤسسات الخيرية المانحة في نشر قواعد البيانات المحدثة، وأن تكون مشتركة بينها للاستفادة منها بما يحقق تنمية المجتمع. ٢- دعم تأسيس إدارات وأقسام المعلومات والتطوير في الجمعيات الخيرية، بحيث يكون رافداً معلوماً موثقاً لتقديم جميع التفاصيل حول مشاريع الجمعيات الخيرية.
قلة وجود شركاء مناسبين لتنفيذ المشاريع.	١- دعم تأسيس كيان تنسيقي بين المؤسسات الخيرية المانحة؛ من أجل تبادل المعلومات وتكامل الجهود لتنفيذ المشاريع المشتركة. ٢- دعم تأسيس وتنشيط منصة إلكترونية تكون بمثابة خارطة طريق للمشاريع الخيرية القائمة المدعومة، والمشاريع التي تحتاج إلى دعم وفق الاحتياج.
قلة الكوادر البشرية المتخصصة.	١- دعم المشاريع التي تتبنى تأسيس كيانات تعليمية متخصصة، تقدم دبلومات وشهادات علمية في موضوعات العمل الخيري (أكاديمية العمل الخيري). ٢- تبني مشاريع بناء قدرات العاملين في الجهات الخيرية، سواء المانحة أو الجمعيات الخيرية.

مقترحات وتوجهات مستقبلية لتجاوز المعوقات	المعوقات
<p>١- تبني وضع معايير لتنفيذ مشاريع تنموية يتم بناؤها على أسس علمية، من خلال استشارة الخبراء والمختصين في ذلك.</p> <p>٢- دراسة أفضل الممارسات الإقليمية والدولية في مجال تنفيذ المشاريع التنموية، ونقلها إلى بيئة العمل الخيري المحلية.</p>	<p>ضعف المشاريع التنموية التي تتقدم بها الجمعيات الخيرية للمؤسسات المانحة.</p>
<p>دعم الجهود التي تتبنى تقديم رؤى ومقترحات تطويرية لأنظمة العمل الخيري المحلي وتشريعاته.</p>	<p>الإشكالات المتعلقة بالإجراءات الحكومية المتعلقة بالعمل الخيري.</p>
<p>١- التواصل المستمر مع الجهات الحكومية ذات العلاقة، من خلال تقديم التقارير الدورية للمشاريع التي تدعمها المؤسسة، لا سيما التي لها أثر واضح في تنمية المجتمع.</p> <p>٢- بناء المشاريع والسياسات التي تتماشى مع الخطط التنموية التي تتبناها الجهات الحكومية.</p> <p>٣- الحرص على تنفيذ مشاريع تنموية مشتركة مع الجهات الحكومية.</p>	<p>ضعف الدعم اللوجستي الحكومي للمؤسسات المانحة.</p>
<p>١- تقديم الأدلة والبراهين التي تبين الأثر التنموي للمشاريع المقترحة ومدى توافقها مع الخطط التنموية للمملكة العربية السعودية.</p> <p>٢- الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في موضوع إدارة واتخاذ القرار في المؤسسات الخيرية، وانعكاس ذلك وأثره في تطوير العمل الخيري.</p>	<p>عدم قناعة ملاك المؤسسات المانحة بتمويل بعض المشاريع.</p>



## الجهات الحكومية المانحة في المملكة العربية السعودية وآليات دعمها:

أولاً: بنك التنمية الاجتماعية:

لديه حالياً استهداف واضح للجهات غير الربحية، وهناك أربعة برامج تمويل (قرض حسن) وليست مساعدات، وهي:

- دعم استدامة الجهات غير الربحية (دائم):

حيث يدعم المشاريع التي تساهم في توفير استدامة مالية للجمعية، ويصل حجم القرض الحسن الذي يقدمه إلى ١٠ مليون ريال، وهذا يحقق للجمعية إيرادات مستدامة، ومن أمثله: المشاريع الصناعية والإسكان والفنادق وغير ذلك من الفرص الأخرى.

- تمويل المنافسات الحكومية:

حيث يمكن للجمعية الدخول في منافسات الوزارات التي تتسابق في الدخول مع الجمعيات لإتاحة عقود تنفيذ في المجالات التي هي من اختصاصات الجمعيات.

- وسطاء التمويل الأصغر (ويشترط أن يكون لدى الجمعية ترخيص بمزاولة هذا النشاط): حيث يتيح ذلك للجمعيات بأن يكون لديها محافظ إقراضية لتوفير فرص وظيفية للأسر الفقيرة، ويوفر البنك السيولة للجمعية؛ لتقوم بإدارة المحفظة الإقراضية وتفحص المستفيدين واحتياجاتهم ومدى قدرتهم على السداد.

ثانياً: وزارة الموارد البشرية:

- صندوق دعم الموارد البشرية (هدف):

حيث يقدم دعماً للموارد البشرية بالجمعية، وقد استفادت منه الكثير من الجمعيات مثل برنامج (تمهير)، حيث إنه يساهم في توظيف الخريجين لمدة ستة أشهر، وبعد ذلك يمكن تثبيتهم على وظائف، وإدراجهم ضمن صندوق الموارد البشرية وآليات دعمه المعتمدة.

- الصندوق المجتمعي:

لا زال حديث التأسيس، وبدأ منذ أزمة كورونا، ويعملون حالياً على مبادرات، بحيث يختارون جمعيات في كل منطقة لتنفيذها لصالح المستفيدين من خدماتها.

- صندوق دعم الجمعيات:

ودعمه حالياً يعتبر قليل ويساهم مساهمة محدودة، ولا يفي بمتطلبات الجمعيات وأنشطتها كاملة.

ثالثاً: صندوق التنمية الوطني:

يقدم تمويلًا لقروض حسنة، وهي لا تختلف كثيراً عن آليات بنك التنمية الاجتماعية، وتشمل:

- صندوق التنمية الصناعي.
- صندوق التنمية الزراعي.
- صندوق التنمية الثقافي.
- صندوق التنمية السياحي.

رابعاً: منصات التمويل الجماعي:

وتقوم بدور الوسيط بين المتبرعين والجمعيات الأهلية، بحيث تمكن الجمعيات من تقديم مشاريعها عبر منصات:

- إحسان: عام يخدم أغلب التخصصات.
  - تبرع: عام يخدم أغلب التخصصات.
  - شفاء: صحي.
  - جود: إسكان.
-

### المراجع:

- ❑ المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)، المنح الخيري في المملكة العربية السعودية الاحتياجات والإستراتيجيات والأساليب، ٢٠١٨م.
- ❑ عبد الكريم عبد الرحمن الصالح، جهود المؤسسات الخيرية المانحة في تنمية المجتمع، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٤٣٢هـ، منقول من كتاب المنح الخيري في المملكة العربية السعودية الاحتياجات والإستراتيجيات والأساليب.
- ❑ د. محمد المجيدل، محاضرة: الجهات المانحة وآليات الاستفادة منها، ٢٠٢٢م.
- ❑ د. يوسف الحزيم، ندوة: كسب ثقة المانحين، ٢٠١٩م.
- ❑ د. حسن الشريم، ندوة: كسب ثقة المانحين، ٢٠١٩م.
- ❑ مسك، مقال: خمس إستراتيجيات لبناء علاقات مع المانحين.



## المبحث الثالث

## المنح الإستراتيجي

## مفهوم المنح الإستراتيجي:

المنح والعطاء والهبة معانٍ متقاربة، وهي تعني أيّ عمل من أعمال الخير يعود بالفائدة على الممنوح دون مقابل. أما المنح الإستراتيجي فهو المنح الذي يكون له أثر فعّال ودامّ ومستمرّ على الفئة المستهدفة، ولم يفرضه الواقع، بل تمّ التخطيط له، حيث إن الأثر نتيجته طويلة المدى.

## أهمية المنح الإستراتيجي:

المنح الإستراتيجي هو الذي يستثمر في الموارد الطبيعية والبشرية والمجتمعية، حيث إن المورد الطبيعي: هو الأرض وما بداخلها، وما فوقها من التربة والغابات والمراعي والمياه والمعادن والحيوانات ونحوها. أما المورد البشري: فهو الناس وما يملكون من المال والمعارف والخبرات والمهارات والمؤهلات والمهن والحرف الموجودة في المجتمع. أما المورد المجتمعي: فهو العادات والتقاليد والثقافات والأعراف الموجودة في المجتمع.

وتأتي أهمية المنح الإستراتيجي من أنه يحقق أهدافاً نبيلة وسامية، منها:

- استمرار الأجر والثواب من الله تعالى.
- الديمومة والاستمرار وعدم التوقّف، ومقاومة المتغيرات بعد مشيئة الله.
- تخفيض التكلفة مع رفع الجودة في عمليات التشغيل والإدارة.
- المساهمة في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في المجتمعات المختلفة.

### فوائد المنح الإستراتيجي:

يقدم المنح الإستراتيجي خدمة مجتمعية بصورة مباشرة أو غير مباشرة لكافة أطراف المجتمع، وسوف نقتصر على ثلاث فئات لها ارتباط بالمنح الإستراتيجي بصورة مباشرة، على افتراض أن الجهة المانحة لا تقوم بالتنفيذ، وإنما تسند التنفيذ لجهات وسيطة، وهذه الفئات هي:

#### الفئة الأولى: الجهة المشرفة على الجهات المانحة:

الجهات المشرفة هي التي عادةً تمنح التراخيص والموافقات للجهات المانحة بمزاولة أنشطتها وبرامجها، ومن فوائد المنح الإستراتيجي على الجهة المشرفة ما يلي:

- المساهمة في تحديد الاحتياج: حيث تقوم الجهات المانحة بدراسة تحديد الاحتياج؛ مما يساعد الجهات المشرفة في توجيه المانحين لسدّ هذا الاحتياج.
- المساهمة في مساعدة المحتاجين في الاعتماد على أنفسهم؛ مما يؤدي إلى تقليل الفقر.
- أنه ميدان لطرح المبادرات والتجارب، وبعد نجاحها ستكون مساهمة في سن القوانين والأنظمة المناسبة.
- مساهمتها في تحمّل جزء من التطوير والتدريب لمنسوبي الجهات الخيرية.

#### الفئة الثانية: الجهات المانحة:

ونقصد بالجهات المانحة الجهات التي تقدّم العطاء المالي والمعنوي للمحتاجين لتطويرهم، أو تدريبهم، أو تزويدهم بالغذاء، أو السكن، أو العلاج، أو التعليم ونحوه. ومن فوائد المنح الإستراتيجي على الجهات المانحة التالي:

- التنسيق بين الجهات المانحة لتحاشي الازدواجية في العمل، وتبادل الأدوار في تغطية الاحتياج الفعلي.

- تبني التحالفات والشراكات فيما بينها في الدراسة والتخطيط أو التمويل أو التنفيذ.
- التحسين والتطوير المستمر للأدوات والوسائل، من خلال تبادل الخبرات بينهم.
- توسيع النظرة الشمولية للقطاع الخيري؛ ليقوم الجميع بأداء الأدوار التي تؤدي إلى النهضة الشمولية للقطاع الخيري.

#### الفئة الثالثة: الجمعيات الخيرية المنفذة:

فوائد المنح الإستراتيجي على الجمعيات المنفذة كثيرة، منها:

- تنمية استدامة الجمعية البشرية والمالية.
- المساهمة في سدّ الاحتياج للمستفيدين النهائيين.
- تقديم المشروع أو البرنامج بصورة متكاملة ومتطورة وفق الاحتياج الحقيقي.
- تفعيل الإيجابي للبيئة الاجتماعية التي يتم فيها المنح.

#### سمات نموذج المنح الإستراتيجي:

لنموذج المنح الإستراتيجي سماتٌ عديدة تميّزه عن غيره، ومن هذه السمات:  
أولاً: الديمومة والاستمرار.

ثانياً: الصفة القيادية في التأثير والتغيير.

ثالثاً: الاستثمار الأمثل للشراكات.

رابعاً: المساهمة في وضع السياسات العامة.

خامساً: التركيز والتخصص.

سادساً: التمكين والعمل مع الآخرين.

سابعاً: المبادرة وتقديم قيم مضافة.

ثامناً: النمذجة الناجحة ونقلها للآخرين.

وسيتّم في التالي توضيح هذه السمات:

أولاً: الديمومة والاستمرار:

الديمومة والاستمرار وعدم التوقف ومقاومة المتغيرات صفةٌ أساسية في نموذج المنح الإستراتيجي، وتعتمد هذه الصفة على عنصرين أساسيين هما:

المورد البشري:

فالتخطيط الجيد للاستثمار في المورد البشري، ومن ثم حسن الاستقطاب والتطوير والتدريب وتهيئة الصف الثاني كلها مجتمعة تسهم في ديمومة المورد البشري وتطويره.

الاستقرار المالي:

ووضوح التدفقات المالية، فهي عصب عمل الجهات المانحة، بحيث يتم التخطيط لاستقرارها ومن ثم تنميتها. وبالجمله، فالاعتماد على الإنتاج الذاتي والبناء من الداخل والتخطيط للمستقبل سرٌّ من أسرار الديمومة والاستمرار في نموذج المنح الإستراتيجي.

ومما يساعد في ذلك:

- تعزيز استقرار المورد البشري والمالي للجهة المانحة.
- تبني الجهة المانحة للعمل المؤسسي.
- الاستثمار الأمثل للطاقات.
- مواكبة التطور التقني والخدمي والمعرفي.
- التجانس والتكامل بين الإدارات والأقسام.
- تبني مفهوم الجودة الشاملة.
- انتظام التدفقات المالية.

ثانياً: الصفة القيادية في التأثير والتغيير:

المشروعات والبرامج القيادية تحتاج إلى دراسة عميقة تجنباً لإخفاقها، وبعد ذلك تتطلب متابعة قوية وتفويضاً عالياً في التنفيذ، وهي مكلفة من الناحية المالية والبشرية في

البداية، لكنها مربحة على المدى الطويل؛ لذا فهي لا تتأثر بالمشكلات والصعوبات، بل تتعدى ذلك لتحل المشكلات والصعوبات؛ مما يجعل الكثير يُعجب بهذا النموذج ويحاكيه.

### ثالثاً: الاستثمار الأمثل للشراكات:

إنّ اتساع نطاق العمل الخيري وتعدّد نشاطاته وحاجة الناس له باستمرار، سواء في وقت التقدم والازدهار أو في وقت المسغبة والكوارث والأزمات، كل ذلك وغيره يتطلب بناء الشراكات في العمل الخيري بشكل دقيق، ووفق خطط محدّدة. ومن التحديات التي تواجه بناء الشراكات والتحالفات حدثتها في مناهج العمل الخيري. والشراكات في العمل الخيري تبنى على شعار الربح للجميع؛ إذ ليس فيها طرف ناجح وطرف خاسر، فهي عبارة عن تعاون الشركاء لتحقيق المصالح المشتركة التي تصبّ في النهاية في رؤية ورسالة الجميع لتحقيق أهدافهم المشتركة. ويوظّف المنح هذه الشراكات لإحداث أكبر أثر إيجابي. ولا تقتصر الشراكة على تقديم حصة في رأس المال، بل تتم أيضاً من خلال تقديم خبرة، أو نقل تكنولوجيا، أو تنفيذ، أو معرفة... إلخ.

وتحقّق الشراكات في نموذج المنح الإستراتيجي فوائد، منها:

- تبادل الخبرات والمعلومات والأدوار بين الشركاء.
- تقليل التكاليف مع زيادة الجودة.
- السيطرة على المخاطر والتخطيط لها قبل وقوعها.
- تحسين وتجويد طرق العمل، وتحسين الصورة الذهنية الإيجابية عن العمل الخيري.

والشراكة لا بدّ أن تكون مكتوبة، وفي كتابة عقود الشراكات يفضّل مراعاة التالي:

- الجانب القانوني.



- التزامات الأطراف الموقعة.
- حقوق الأطراف الموقعة.
- المزايا العائدة على الأطراف الموقعة.
- المخرجات المتوقعة.
- الأثر المتوقع.
- آلية التنسيق والتواصل.
- مدة الشراكة وآلية التجديد.

#### رابعاً: المساهمة في وضع السياسات العامة:

يعتبر القطاع الخيري مجالاً رائعاً لتقديم التجارب والخبرات، وتقدّم الجهات المانحة نماذج متميزة في ذلك، وهذه التجارب تحتاج إلى تخطيط عميق وتنفيذ متكامل تلافياً لإخفاقتها، وباستمرار نجاح هذه التجارب فإنها تقدّم نتائجها لمتخذ القرار، الذي بدوره يستفيد منها في سن القوانين والأنظمة بناء عليها.

#### خامساً: التركيز والتخصّص:

التركيز والتخصّص سرّ من أسرار نموذج المنح الإستراتيجي، ولا يعني هذا عدم التنوع، لكن تكون هي الصفة الغالبة. والتركيز له مجالات متعددة، منها مثلاً الهدف، أو النطاق الجغرافي، أو نوع المشروعات والبرامج وغيرها. والتركيز يحقق فوائد، منها:

- الوصول إلى التأثير المطلوب.
- المعلومات والبيانات الغزيرة في المجال الذي يتمّ التركيز فيه.
- قلّة التكاليف مع زيادة الجودة.
- السيطرة وإدارة المخاطر.
- الإبداع والابتكار في المجال.
- توثيق التجارب والمشروعات وتسويقها.

## سادساً: التمكين والعمل مع الآخرين:

التمكين سمة رئيسة لنموذج المنح الإستراتيجي، وكذا العمل مع الآخرين، وليس العمل من أجل الآخرين، الذي ينتج عنه العجز المكتسب، فتقديم المساعدة والعون للآخرين بصورة مباشرة عادة يضرهم أكثر مما ينفعهم على المدى الطويل، فينتج لدينا جيل معتمد بشكل كامل على الآخرين، حتى لو كانت الموارد متاحة له، فمثلاً: لا نقوم بتطوير الجهات الخيرية، بل نساعدنا على تطوير ذاتها ومنسوبيها، وهذه الطريقة مكلفة وبطيئة، لكنها أكيدة النتائج الإيجابية، وهي تحقق التنمية المستدامة.

## سابعاً: المبادرة وتقديم قيم مضافة:

مجال الجهات المانحة المبادرات والقيم المضافة، وليس التشغيل أو البرامج الدائمة والمتكررة، وذلك بفتح آفاق جديدة، وتغطية مساحات لم يقيم الآخرون بتغطيتها أو الدخول فيها أصلاً. وهذا يتطلب تغييراً في التفكير وفي زاوية النظر، وهو يمثل تحدياً كبيراً للجهة المانحة، لكنه هو المطلوب منها حقيقة.

وهنا أمور ننتبه لها عند إعداد المبادرات والقيمة المضافة لها، وهي:

- الحدس والتخمين لوحده لا يُنتج المبادرات والقيم المضافة.
- النتائج الأولى عادة ما تكون براءة؛ لذا لا يُعتمد عليها.
- التمويل والدعم في التشغيل والبرامج المستمرة والدائمة ليس مجال الجهات المانحة، لكنها تشارك فيها، وبنسبٍ قليلة.

## ثامناً: النمذجة الناجحة ونقلها للآخرين:

تعتبر النمذجة مرحلة متقدمة في العمل، وهي ناتجة من نجاحات متكررة، وعادة تهدف النمذجة للنقل أو التطوير؛ فهناك نماذج نرغب بنقلها للآخرين ليقوموا بمحاكاتها، أو لنقوم بتطويرها مع بقاء النموذج الأصلي، ويبدأ العمل بالنمذجة من بداية المشروع، وليس كما يعتقد البعض في نهاية المشروع. ولا بد أن تتسم بقابليتها للنقل بنفس الجودة عند التنفيذ.

## تحديات المنح التنموي:

لا تخطئ عين المتابع لمسيرة العطاء والعمل الخيري في المملكة العربية السعودية خلال العشرين سنة الماضية تلك القيمة النوعية المضافة التي استجدت على ميدان العمل الخيري، جراء دخول (المؤسسات المانحة) في معادلة المنح، وتحوّل العطاء الفردي من رجال الأعمال والمحسنين إلى عطاء مؤسّساتي مكتمل الأركان تقوم به فرق عمل متميّزة، وفق خطط ومعايير ومؤشرات دقيقة. هذا الدخول للمؤسسات المانحة يشابه في شكله وأنماطه (بعض) ممارسات المنح في الدول التي سبقت، ويجتهد أن يجاري بعضها، ويتجاوز أخطاء بعضها الآخر، كما أن شريحة من تلك المؤسسات حاولت أن تصنع نموذجا الخاص والمميز، مما أثمر -لمن تأمل المشهد- عن خير كثير ونفع كبير، وتطوير للعمل الخيري لا ينفيه إلا مكابر.

وهناك جملة من التحديات التي برزت كأثار جانبية لتلك الممارسات الحديثة في المنح، والتي أصبحت ظاهرة للعيان في أغلبها، وهي:

١ - تضاؤل الدعم «غير المقيد» للجهات الخيرية:

فقد أصبح الدعم موجهاً لمشروعات بعينها، ولا تصرف الأموال إلا فيه؛ مما أثر ويؤثر على رشاقة الحركة وسرعة المعالجة للتحديات التي تواجه المنظمات في الميدان، مما جعل بعضها يعاني في توفير مصروفات تشغيلية أساسية، رغم حصوله على الكثير من الدعم المخصص والمقيد.

## ٢- الانشغال بدعم المشاريع عن بناء فريق العمل القائم بتلك المشاريع:

ففي القليل النادر من عمليات المنح يتم التأكد والاستيثاق من قدرة فريق العمل على إنجاز الوعود والالتزامات وتسيير المشروع وفق ما هو مخطط له؛ ولذا سيكون من المفيد أن يتم تدعيم الموازنة بمبلغ إضافي لا يتجاوز ٥% من قيمة المشروع بحيث يخصص للتدريب والتطوير وبناء القدرات المتعلقة بالمشروع، باعتبار أنه ما لا يتم

الواجب إلا به فهو واجب، وقد يكون ذلك التطوير فعالية قصيرة تحدت أثرًا فاعلا كجدولة زيارات ميدانية لمشاريع مشابهة، أو حضور مؤتمر متخصص في مجال المشروع، أو استضافة خبير في منطقة أخرى، أو دورة تدريبية في أدوات التنفيذ الأفضل للمشروع.

### ٣- طغيان التواصل المؤتمت على التواصل التفاعلي المباشر:

إذ إن التوجه نحو المنصات الإلكترونية وأتمتة الأعمال وتوظيف التقنية بشكل فاعل أدى -رغم كل حسناته الكبيرة- إلى فقدان التواصل المباشر مع الجهات ومع القائمين على العمل، وأزال عمليات تجويد الأفكار، وإنضاجها، وتبادل المعلومات بشأنها، والذي كان يتم من خلال الحوار المتبادل بين الطرفين، وهي خسائر واضحة للعيان، وهو ما يوجب التوجه إلى شيء من التوازن الذي يراعي الكم والكيف ونوعية الخدمة، فلا يصلح أن يكون تيسير التراسل سببًا في فقدان التواصل الفعال، فيفترض أن الجهات المانحة تمنح ما يوازي المال أو يزيد عنه، وهو الاستشارة والنصح ونقل الأفكار وتطويرها.

### ٤- انقطاع العاملين في المؤسسات المانحة عن العمل في الجمعيات:

فالعمل في المنح يفترض أن يكون مرحلة متقدمة، يسبقها العمل في الميدان الخيري المباشر، ذلك أن بعض العاملين في المؤسسات المانحة لم يسبق لهم العمل في القطاع، فربما أصبح ينظر للمشاريع من برج عاجي، بسبب عدم تصوّره للتحديات الميدانية التي تعيشها الجمعيات بشكل فعلي، ولذا فمن المهم أن يتم تجسير هذه الهوية، من خلال بناء برنامج للراغبين في الالتحاق بالمؤسسات المانحة، بحيث يدمجه مع القطاع من خلال عدد من الأنشطة في عدد من الجمعيات المختلفة لفترة محددة.

### ٥- قصر النفس والابتعاد عن المشاريع الممتدة:

فمن الملاحظ على غالب عمليات المنح أنها ذات نفس قصير، وهي تعمل وفق مبدأ (اضرب واهرب) أي: أنها تدعم لمرة واحدة مشروعًا يقام خلال أيام أو أسابيع أو

أشهر قليلة، ثم تنتهي المهمة، ويتم إقبال المشروع. وقلَّ أن تجد مؤسسة مانحة تتبنى مشاريع ممتدة تنطلق من تخطيط تنمويٍ يراعي الاحتياجات والأولويات، ويتعدّد في المحاور ويشرك المانحين، وينتج تغييرات حقيقية في خارطة الجهات والمناطق بعد نهاية الدعم الممتد لعدة سنوات.

#### ٦ - ضعف إدارة المعرفة ورصد الخبرات:

وعدم القدرة على تحويل البيانات المجردة إلى معلومات وحقائق واستنتاجات ذات ثبات ومصداقية، وهي كانت جديرة بأن تكون من أوائل النتائج للتحويل المؤسسي. ولو سألنا أسئلةً بدئية عن سمات المشاريع الناجحة والفاشلة في مؤسسة عريقة، مما يجب أن تكون صورته واضحة بسبب تراكم سنوات الدعم، لوجدنا أن الإجابات مترددة ومختلفة.

من أمثلة الأسئلة الدقيقة: ما المشاريع الأكثر نجاحًا: الكبيرة أم الصغيرة؟ هل المشاريع في المدن أكثر فعالية أم في البلدات أم في القرى؟ هل لنوع المشاريع ارتباط بالنجاح والفشل؟ هل لنوع الفئة أو عمرها أثر في النجاح؟ أين كفاءة صرف المال؟ وأين الهدر في الصرف؟ وبشكل عام هل نعرف على وجه التحديد عوامل نجاح المشاريع (لماذا نجحنا؟)، ونعرف عوامل فشل المشاريع (لماذا فشلنا؟).

#### ٧ - تضالُّ الرغبة في تخصيص أموال تتمتع بمرونة الصرف لاغتنام الفرص:

فأحياناً يتم إساءة التعامل مع التخطيط، ويصبح غاية بعد أن كان وسيلةً، بحيث يتحول إلى قيد يمنع اهتبال فرص الخير وارتداد المساحات المتجددة أثناء العمل. ومن الذكاء، بل ومن (الشرع) العمل على زيادة حظِّ صاحب المال بأن توجد مصارف ذات مرونة في الحركة في ذات الاتجاهات الإستراتيجية أو حتى خارجها إذا كانت موزونة ومحددة لاغتنام الفرص.

### ٨- الاندفاع نحو استدامة الجهات بدون ضوابط كافية:

فمع موجة الاستدامة تدافعت الجهات نحو الاستثمارات والأوقاف والاستثمار الاجتماعي، وأحد أبرز الملاحظات على هذا المشهد أن الفريق الذي يقوم بدور العمل الخيري غالباً هو نفس الفريق الذي يدير تلك الأعمال الاستثمارية المحققة للعوائد المادية، ولا شك أن الجداريات مختلفة بين الموقعين «الخيرية» و«المادية». ولذلك نجد أن المشاريع مستنسخة في غالبها، وتفتقد للفكر الاستثماري أو التشغيلي في بعضها الآخر.

### ٩- التعامل مع الجميع بقوالب موحدة ونماذج جامدة:

المشاريع متفاوتة، والقدرات متباينة، والتوجه نحو المشاريع النوعية والجهات القوية لو حدها يسبب فجوات تنموية لا تخطر على البال. فالرعاية قرينة التنمية، والسلة الغذائية وشربة الماء قد يكون أجراها أعظم من مناهج تُبنى أو دراسات تُقدم. وهنا تأتي أهمية توسيع وتنوع سلة المنح في قوايلها وغاياتها، وتنوعها على المستفيد ذاته، وإعادة تقييم المستفيدين من مناهج متعددة. وقد أحسنت بعض المؤسسات في وضع مستويات للدعم، واشترطات متنوعة المستويات بحسب نوع الجهة وتاريخها وموقعها. والأمر بحاجة لمزيد من الوعي والعمل.

### ١٠- فقدان شعور الجمعيات بملكية المبادرات المحتضنة:

في بعض الأحيان يطلق المانحون مبادرات ومشاريع ويبحثون عن جهات حاضنة لها، فإذا لم تستغرق فترة الاحتضان وقتاً كافياً ليحصل التبنّي الحقيقي، وإلا فيسكون العذر حاضراً أمام الجهات المنفذة حال تعثر المشروع أو فشله، وسيشعرون بالانفكاك عنه وكأنما هو جسم غريب ملتصق بخلايا الجسم، وسيلقون باللوم كل اللوم على فكرته ومن تبناه وأوقعهم فيه.

### ١١ - الاتجاه (المفرط) بالضغط على الجمعيات لإظهار الأثر:

يجب بدايةً أن نعيد تحرير هذا المصطلح (الأثر)، ونتعامل معه وفقاً لمحدداته العلمية أو على الأقل أن نوضح إطارنا الخاص به حين طلبه من الآخرين. والحق أنه يجب أولاً أن نعيد ترتيب مصطلحاتنا حتى لا نشقّ على أنفسنا ولا على إخواننا، والمصطلحات في هذا السياق تراتبية بالشكل التالي: المخرجات (output) ثم العوائد (outcomes) ثم الأثر (impact). إن الركض المستمر خلف المصطلحات وبعض المنهجيات بدون وعيٍ بغاياتها ومواقع استخدامها وممكناتها شوّه المصطلحات أولاً، ثم أرهق الجمعيات والمؤسسات ثانياً.

### المراجع:

- د. علي بن سليمان الفوزان، نموذج المنح الإستراتيجي للجهات المانحة.
- طارق السلطان، تحديات في المنح التنموي الخيري، موقع مجلس المؤسسات الأهلية.



## المبحث الرابع

### التوجهات الجديدة والإستراتيجية للعمل الخيري في السعودية

بات الاهتمام بالتوجهات المستقبلية من الضرورات التي لا غنى عنها للدول والمجتمعات والمؤسسات، تستوي في ذلك الدول المتقدمة والدول النامية. وأصبح التفكير في المستقبل، وتوجهات العمل فيه من الأمور التي تشغل فكر المجتمعات والشعوب المتحضرة؛ ذلك أن التفكير في المستقبل والتنبؤ به من الأمور التي تهمها لأن تجد لنفسها موضعاً على الخريطة العالمية والدولية، وتساعد التوجهات المستقبلية على التخفيف من الأزمات عن طريق التنبؤ بها قبل وقوعها والتهيؤ لمواجهتها؛ الأمر الذي يؤدي إلى الاستعداد للتعامل مع المشكلات قبل أن تصبح كوارث.

وتساعد دراسة وفهم التوجهات المستقبلية للقطاع الخيري -سواء الخدمي أو المانح- في صناعة القرار، للتمكن من مواجهة المتغيرات والمستجدات التي تطرأ على القطاع الخيري، من خلال وضع الخطط ورسم الإستراتيجيات، وكذلك توفير جانب من القاعدة المعرفية لصياغة الإستراتيجيات ورسم الخطط. وهذا كله يساعد على اكتشاف المشكلات قبل وقوعها، وإعادة اكتشاف الطاقات والموارد وبلورة الاحتياجات الممكنة والمتاحة، خاصة عند المؤسسات الخيرية المانحة التي يساعدها ذلك في رسم التوجهات المستقبلية للمنح فيها، بما يتوافق مع الاحتياجات المجتمعية المحلية. والقطاع الخيري بمؤسساته وكياناته هو شريك حقيقي وفعال إلى جانب القطاعين الحكومي والخاص في مسيرة التنمية في المملكة العربية السعودية. ولا يخفى على أحد أن هناك العديد من المشاريع والأنشطة والبرامج الخيرية لها الأثر الكبير في تنمية المجتمع وتطويره.

ومن هذا المنطلق يتوجب على المؤسسات والجمعيات الخيرية بمختلف



المجالات التي تعمل فيها أن تقوم بشكلٍ دوريٍّ بمراجعة أثر مشاريعها في المجتمع وتقييمه، بالإضافة إلى ضرورة تلمس الاحتياجات المجتمعية وتقديرها، وهذا لا يكون إلا من خلال توجيه الرؤى الإستراتيجية لها نحو الطريق السليم، الذي يوصل إلى كل ما يحتاجه المستفيدون من مؤسسات وجمعيات ولجان القطاع الخيري.

### العمل الخيري السعودي من منظور رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج التحول

الوطني ٢٠٢٠م:

قدّمت رؤية المملكة ٢٠٣٠ رؤيةً طموحة في مجال تطوير مجال العمل التطوعي والخيري وتنميته، حيث جاءت الرؤية من أجل المساهمة في زيادة عدد المتطوعين في المملكة من (١١) ألف متطوع إلى مليون متطوع قبل نهاية عام ٢٠٣٠م، وهذا ما يدعم أهمية العمل التطوعي في المجتمع وأثره في مختلف مجالات حياة المجتمع. كما تضمنت الرؤية نقل العمل التطوعي من الفردية إلى العمل المؤسسي من خلال رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي من (٣,٠%) إلى (٦%)، ويكون هذا من خلال زيادة نسبة مشاريع المؤسسات والجمعيات الخيرية التي تحقق الأثر الاجتماعي والاقتصادي من (٧%) إلى (٣٣%).

يعتبر برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠م هو أحد المبادرات والبرامج التي يتم من خلالها تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث تضمن برنامج التحول الوطني جملة من المبادرات التي تتعلق بالعمل الخيري، منها:

- ١- إنشاء صندوق لتمكين مبادرات القطاع الخيري في البرنامج.
- ٢- أتمتة خدمات وبرامج الجمعيات والمؤسسات الخيرية بما يشمل الربط التقني (منظومة بناء).
- ٣- تأهيل كوادر منظمات القطاع الخيري.
- ٤- توفير فرص عمل في المنظمات الخيرية.

- ٥- تسهيل إنشاء جمعيات أهلية صغيرة، بما يسهم في تمكين المشاركة المجتمعية.
- ٦- تطوير الآليات والإجراءات؛ لتمكين ذوي العلاقة القادرين على العمل.
- ٧- تطوير الأنظمة والتشريعات واللوائح والأنظمة الخاصة بالقطاع الثالث.
- ٨- تطوير مسارات وبرامج تأهيلية منتهية بالتوظيف للأيتام من ذوي الظروف الصعبة.
- ٩- تطوير مشاريع الأسر المنتجة القادرة على العمل.
- ١٠- تنظيم إنشاء مجموعات العمل الاجتماعي ونشر ثقافة العمل التطوعي والتحفيز عليه.
- ١١- حوكمة الجمعيات الخيرية وتصنيفها.
- ١٢- نمذجة خدمات الرعاية الاجتماعية المقدمة لذوي الإعاقة والأيتام والأحداث، والدور والمؤسسات الحاضنة لهم.
- ١٣- تشريع استخدام أموال الزكاة لصالح إسكان ذوي الدخل المحدود (المنخفض).
- ١٤- تطوير الآليات لتمكين المرأة من البرامج التأهيلية المنتهية بالتوظيف.

### رؤية إستراتيجية للعمل الخيري السعودي:

تتبع هذه الدراسة إلى دراسات التخطيط الإستراتيجي، وقد اعتمدت على عدة مناهج من أجل الوصول إلى رؤية إستراتيجية مستقبلية للعمل الخيري السعودي، وهذه المناهج هي: تحليل مضمون الوثائق والتقارير المتخصصة في العمل الخيري السعودي وغيرها، المسح الاجتماعي، المسح المكتبي، بالإضافة إلى تنفيذ ورش عمل متخصصة، ومجموعات التركيز والمقابلات البؤرية شبه المقننة، حيث اعتمدت هذه الدراسة على تحليل الاتجاهات المعاصرة المؤثرة على العمل الخيري.

وبناء على تحليل هذه الاتجاهات خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوجهات الإستراتيجية المستقبلية للعمل الخيري السعودي، وكذلك مبررات هذه التوجهات،

بناء على ما تم تحليله من محتوى للدراسات والأبحاث المتخصصة في العمل الخيري، وتمثلت هذه التوجهات في الآتي:

التوجه المستقبلي الإستراتيجي	مبررات التوجه	مبادرات تخدم التوجه (تتبنى تنفيذها الجهات المانحة)
إيجاد الجهات التمكينية.	<p>١- النسبة الأكبر من العاملين بتلك المنظمات من غير ذوي التخصص.</p> <p>٢- قلة أو ندرة البرامج التدريبية التطويرية الموجهة للعاملين في المنظمات الخيرية.</p> <p>٣- افتقاد الكثير من المنظمات الخيرية لمتطلبات الحوكمة.</p> <p>٤- عدم إلمام وتطبيق الكثير من المنظمات الخيرية لأسس التخطيط الإستراتيجي فيها.</p>	<p>١- إلزام المنظمات الخيرية الممنوحة بضرورة الالتزام ببناء قدراتها كشرط للحصول على التمويل.</p> <p>٢- تقديم الدعم الفني للمنظمات الممنوحة، وعدم الاكتفاء بالدعم المالي.</p> <p>٣- تنظيم المسابقات وتقديم الجوائز والحوافز المالية للمنظمات الممنوحة ذات القدرة والكفاءة الأفضل.</p>
توفير بيئة ملائمة وداعمة لمشاركة المرأة في العمل الخيري.	<p>١- الاهتمام المتنامي والامتياز بالاهتمام الحكومي والأهلي بدور المرأة واستثمار ذلك في خدمة المجتمع.</p> <p>٢- استثمار الطفرة التعليمية للقطاع النسائي في المجتمع السعودي.</p>	<p>١- الاستفادة من قدرة المرأة في التأثير على بنات جنسها.</p> <p>٢- الإقبال المتزايد للمرأة - خاصة الفتيات - على العمل التطوعي السعودي.</p>

مبادرات تخدم التوجه (تتبنى تنفيذها الجهات المانحة)	مبررات التوجه	التوجه المستقبلي الإستراتيجي
<p>١- إجراء البحوث والدراسات اللازمة لتصميم نموذج لمجالس تنسيقية ناجحة.</p> <p>٢- تشجيع المجالس التنسيقية القائمة من خلال تقديم الدعم والحوافز بما يخدم مجال بناء الشراكات.</p> <p>٣- اعتبار دخول المنظمة الخيرية الممنوحة في علاقات تعاون وشراكة حقيقية مع منظمات مماثلة شرطاً أو أفضلية للحصول على الدعم المالي من الجهة المانحة.</p>	<p>١- التنامي المتزايد في إنشاء المنظمات الخيرية في السعودية.</p> <p>٢- الحاجة إلى وجود كيان تنسيقي بين المنظمات الخيرية على الرغم من وجود بعض المجالس التنسيقية لبعض الجهات ذات الاختصاص الواحد.</p> <p>٣- وجود الازدواجية والتكرار في تقديم الخدمات من قبل المنظمات الخيرية.</p> <p>٤- وجود تخوف لدى العديد من المنظمات الخيرية من الدخول في علاقات شراكة وتكامل.</p>	<p>بناء الشراكات والتحالفات في القطاع الخيري.</p>
<p>١- إعطاء الأولوية في المنح للمنظمات الخيرية الفاعلة في مجال التطوع.</p> <p>٢- دعم تنفيذ الفعاليات العلمية المختصة في التطوع (مؤتمرات ملتقيات ورش عمل... إلخ).</p> <p>٣- دعم البرامج التي تهدف إلى تشكيل وتنظيم الفرق التطوعية بما في ذلك دعم الفرق التطوعية مادياً ومعنوياً.</p>	<p>١- ضعف قدرة المنظمات الخيرية في استقطاب المتطوعين والمحافظة عليهم، خاصة فئة الشباب.</p> <p>٢- الاهتمام الحكومي والأهلي بالتطوع والمتطوعين.</p> <p>٣- استيعاب الطاقات الشبابية التي تبحث عن عمل والمعطلة.</p> <p>٤- ضعف الثقافة المجتمعية حول الأثر الاجتماعي والاقتصادي للتطوع.</p> <p>٥- ندرة الأبحاث والدراسات المتخصصة في موضوع الفرق التطوعية وآليات تشكيلها وتنظيمها.</p>	<p>تفعيل دور المنظمات الخيرية في العمل التطوعي.</p>

مبادرات تخدم التوجه (تبنى تنفيذها الجهات المانحة)	مبررات التوجه	التوجه المستقبلي الإستراتيجي
<p>١- دعم متطلبات تطبيق الجودة في المنظمات الخيرية.</p> <p>٢- دعم الفعاليات العلمية (مؤتمرات ندوات ملتقيات... إلخ)، والأبحاث والدراسات التي تختص بجودة أداء المنظمات الخيرية.</p> <p>٣- دعم البرامج التدريبية التي تهتم بتأهيل المنظمات الخيرية للحصول على الجودة.</p> <p>٤- الاهتمام بتقديم الدعم المالي للمنظمات الخيرية التي لديها نظام جودة معمول به في المنظمة.</p> <p>٥- دعم وتشجيع أو تبني تنفيذ جوائز جودة وفق معايير الجوائز العالمية الأكثر شهرة.</p>	<p>١- ضعف ثقافة العمل بمعايير الجودة في معظم المنظمات الخيرية.</p> <p>٢- ضعف مستوى تقديم الخدمات في المنظمات الخيرية.</p> <p>٣- الجودة متطلب أساسي وتوجه عالمي لاستمرار عمل المنظمات.</p> <p>٤- افتقاد الكثير من المنظمات الخيرية لوجود أدلة إجرائية تخدمها في تنظيم أعمالها.</p>	<p>الاهتمام بجودة أداء المنظمات الخيرية.</p>

مبادرات تخدم التوجه (تبنى تنفيذها الجهات المانحة)	مبررات التوجه	التوجه المستقبلي الإستراتيجي
<p>١- المساهمة في نشر ثقافة إنشاء وتطوير المؤسسات الاجتماعية</p> <p>٢- تقديم الدعم الفني للمنظمات الخيرية ومساعدتها في مجال إنشاء وتطوير المؤسسات الاجتماعية.</p> <p>٣- دعم البرامج والأنشطة التي تهتم بنقل واستنساخ التجارب الدولية الناجحة في مجال المؤسسات الاجتماعية بما يتوافق مع طبيعة المجتمع السعودي.</p> <p>٤- دعم الفعاليات العلمية (مؤتمرات ندوات ملتقيات... إلخ)، والأبحاث والدراسات التي تختص بالتعريف ونشر جدوى المؤسسات الاجتماعية.</p>	<p>١- نجاح هذا النموذج في العديد من الدول، مثل: الصين، بنغلاديش البرازيل، الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، بريطانيا.</p> <p>٢- وسيلة علاج مشكلة ضعف التمويل وعدم استمراريته في المنظمات الخيرية.</p> <p>٣- تجنب الإجراءات البيروقراطية التي تخضع لها المنظمات الخيرية.</p>	<p>التوسع في دعم أو إنشاء أو تطوير المؤسسات الاجتماعية.</p>

### العمل الخيري في السعودية «الواقع والطموح» :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التطبيقية التي تم تنفيذها على الجمعيات والمؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية، وقد تم تطبيق أداة الدراسة على (٩٥٨) جمعية خيرية على مستوى المملكة العربية السعودية. وكان أبرز أهداف الدراسة: تحديد أولويات الجمعيات الخيرية في البرامج والأنشطة، بالإضافة إلى الخروج برؤية مستقبلية استشرافية لتطوير العمل الخيري في المملكة العربية السعودية.

اشتملت الدراسة على الجمعيات الخيرية التي تقدّم خدماتها في المجالات الآتية: البرامج الدعوية، مساعدة المحتاجين، برامج توعوية وإرشادية، البرامج الموسمية رمضان والحج التأهيل والتدريب البرامج العلاجية البرامج القرآنية ملتقيات وأندية، بناء المساجد وحفر الآبار، البرامج الشبابية الأنشطة النسائية برامج متنوعة البحوث والدراسات.

ويتضح من خلال نتائج الدراسة أن أبرز الصعوبات التي تواجهها الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية في تنفيذ برامجها وأنشطتها - حسب رأي عينة الدراسة - تمثلت في الآتي مرتبةً حسب الأهمية:

- ضعف الموارد البشرية.
- قلة الدعم المالي والفني.
- عدم وجود مقر دائم.
- عدم وجود موارد ثابتة.
- دعم المصاريف التشغيلية.
- الضعف الإعلامي.

أما أبرز التحديات التي تتوقع الجمعيات الخيرية أن تواجهها مستقبلاً فهي:

- زيادة المستفيدين من خدمات الجمعيات.
  - اتساع النطاق الجغرافي للأنشطة التي تقدمها الجمعية.
  - العجز المالي.
  - قلة الوعي المجتمعي بأهمية الجمعيات الخيرية وبالقضايا المجتمعية الأخرى.
  - قلة المتطوعين.
- وخرجت الدراسة بجملة من التوصيات، كان من أبرزها وما هو متعلق بموضوع هذا التقرير ما يأتي:

- إعادة توزيع خريطة الدعم الموجه للجمعيات والمؤسسات الخيرية من الجهات الحكومية أو الجهات المانحة مع الأخذ بعين الاعتبار: المدن والمناطق التي تنتشر فيها الجمعيات، نوع الجمعيات، أولويات المشاريع، الصعوبات التي تواجه الجمعيات والتحديات المستقبلية التي تتوقعها الجمعيات.
- إنشاء مركز معلومات خيري متخصص في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالعمل الخيري في المملكة العربية السعودية، والاعتماد على بيانات الدراسة.

### تقرير (العمل الخيري العربي... التحولات والتحديات):

#### From Charity to Change Trends in Arab Philanthropy:

كان إعداد هذا التقرير من قبل مركز جون جوهارت للعمل الخيري والانخراط المدني؛ لما لوحظ من ظهور عدة مستجدات في بنية العمل الخيري العربي، حيث رصد التقرير التحولات في نوعية الفئات القائمة بالعمل الخيري وآلياتهم في العطاء، ومصارف بذلهم. وقد استعرض التقرير المستجدات في بيئة العمل الخيري في كل من مصر، الأردن، فلسطين، السعودية، الكويت، لبنان، الإمارات، قطر، وإن كان صدور التقرير في عام ٢٠٠٨م، إلا أن ما جاء فيه من رصد وتحليل ونتائج مهمة جعل من الأهمية بمكان استعراض نتائجه هنا.



قدّم التقرير في خاتمته عددًا من التوجهات الإقليمية الهامة في مجال العمل الخيري، والتي يمكن إجمالها على النحو الآتي:

أولاً: اتجاه أعداد مطّردة من رجال الأعمال نحو الاهتمام بالعمل الخيري بما في ذلك تطوير المزيد من المصارف الحديثة والمتجددة في المجال الخيري.

ثانياً: تنامي الشركات بين الحكومات والقطاع الخاص في مجالات العمل الخيري الاجتماعي.

ثالثاً: تزايد المؤسسات التي تخدم منطقة بعينها، بما يشكل محاولة لبلورة مشاركة شعبية مدنية.

رابعاً: لا زال الإطار القانوني في كافة السياقات المدروسة مقيداً لتحقيق انطلاقة قوية في مجالات العمل المدني والخيري.

خامساً: إن تطور القطاع الخيري في العالم العربي مرهون بحدوث تعاون وثيق بين مؤسسات المجتمع المدني التي تستطيع الوصول إلى الجماهير ورصد احتياجاتها، بمساعدة تمويلية من القطاع الخاص، في ظل بيئة قانونية مساندة من الحكومات.

وأخيراً قدّم التقرير عدة توصيات لتطوير القطاع الخيري في العالم العربي:

١- توفير بيئة مناسبة للعمل الخيري، وبخاصة في مجالي القوانين والإجراءات الإدارية المنظمة.

٢- تحقيق نقلة نوعية في أداء العمل الإداري عبر بناء شبكات للعاملين فيه، وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بين مؤسساته. بالإضافة إلى ذلك هناك ضرورة لتوثيق أنشطة العمل الخيري، وتحليلها، وتوفير التدريب والمساعدات التقنية للمؤسسات العاملة.

٣- تقديم توعية عامة عن العمل الخيري والمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص، وتوفير تغطية إعلامية جيدة لشركات القطاع الخاص المهتمة بالعمل الخيري.

٤ - صياغة ثقافة تدعم المشاركة المدنية والمسؤولية الاجتماعية بين الشباب العربي، من خلال تدريس مقررات تعليمية تبرز أهمية الانخراط في الأنشطة المدنية وتدعم العمل الشبابي.

### التوازن الإستراتيجي للإنفاق الخيري:

«معاً ليكون التعليم أولاً»: هذه الفكرة الأساسية التي طرحتها ورقة عمل التوازن الإستراتيجي للإنفاق الخيري، حيث يرى الباحث مقدّم الورقة أن الإنفاق على التعليم من أولى الأولويات في الإنفاق الخيري للجهات المانحة. مع التأكيد على أن دعم القطاع الخيري للبحث العلمي ليس ترفاً أو أقل أهمية، بل له الأولوية المقدمة على غيره، حيث أكدت الورقة على أن دعم التعليم بكل عناصره ومكوناته من شأنه أن:

١ - يحقق التوازن الإستراتيجي في كافة مجالات الحياة، إذ روعي في الإنفاق الخيري التوازن بين القطاعات المنتجة ذات النفع المتعدي والقطاعات المستهلكة ذات النفع الشخصي.

٢ - يساهم في محاربة البطالة، ويوفّر فرص العمل للشباب؛ وذلك لأن دعم التعليم بالصورة المثلى يزوّد المجتمع بالكفاءات اللازمة، ويساهم في إمداد أجهزة الدولة وكافة قطاعاتها بما تحتاجه من الكفاءات والخبرات.

٣ - يشجع على الإنتاج، ويقضي على الاتكالية؛ بما يتيح من الآفاق التعليمية الواسعة التي تلبّي رغبة الفرد وطموح المجتمع.

٤ - يساهم في النهوض الحضاري والتنمية المجتمعية والازدهار الاقتصادي والتفوق العلمي والتقدم العسكري... إلخ.

٥ - يضمن الأمن في شتى مجالات الحياة المختلفة.

٦ - يحقق الاحترام العالمي؛ بما يقدمه من جدارة واستحقاق في دخول المنافسة العالمية في سباق العلم والبحث والمعرفة.

٧- يحقّ القوة المنشودة في مجالات الحياة المختلفة، ويكفل تبوؤ المكانة المرموقة على كافة المستويات، وفي مختلف الأصعدة.

### المراجع:

- ❑ المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)، المنح الخيري في المملكة العربية السعودية الاحتياجات والإستراتيجيات والأساليب، ٢٠١٨م، وتمت الاستفادة من الكتاب في الدراسات المشار إليها أدناه.
- ❑ وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، وثيقة برنامج التحول الوطني، ٢٠٢٠م.
- ❑ مؤسسة الملك خالد، دراسة آفاق القطاع غير الربحي، ٢٠١٨م.
- ❑ المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)، رؤية إستراتيجية للعمل الخيري السعودي للسنوات الخمس القادمة، وقف سعد وعبد العزيز الموسى، الرياض ١٤٣٥هـ.
- ❑ شركة نماء الإعلامية، العمل الخيري في السعودية - الواقع والطموح، ١٤٣٣هـ.
- ❑ خالد عمر الصقر، التوازن الإستراتيجي للإنفاق الخيري، ملتقى الجهات المانحة، المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)، ١٤٣٤هـ.



## الفصل الرابع تنمية الموارد المالية

وفيه سبعة مباحث:

- المبحث الأول: الاستدامة المالية.
- المبحث الثاني: جمع التبرعات.
- المبحث الثالث: التسويق الخيري.
- المبحث الرابع: أنواع الأوقاف وأوجه استثمارها.
- المبحث الخامس: الاستثمار الاجتماعي.
- المبحث السادس: الشركات المجتمعية.
- المبحث السابع: التطوع.



## المبحث الأول الاستدامة المالية

### مفهوم الاستدامة المالية :

تعرف الاستدامة المالية بأنها: الحالة المالية التي تمكن المنظمة غير الربحية من الاستمرار في تحقيق رسالتها على المدى الطويل، وتقديم خدمات متميزة للمستفيدين، مع تحقيق فائض مالي حتى مع تغير الظروف الداخلية والخارجية. عندما نتحدث عن الاستدامة المالية فإنَّ أول ما يقفز إلى الذهن هو الوقف. ومع أهمية الوقف فهو ليس كل ما يعنيه مفهوم الاستدامة المالية في القطاع الخيري، فحتى مع امتلاك أوقاف فإنَّ أمام المنظمة الخيرية تحديين كبيرين، أولهما: أنها تعمل لصالح مجتمعات متنامية الحاجات، وثانيهما: أنها تعيش في قطاع تنافسي يبحث فيه كلُّ من القديم والجديد عن حصته من الكعكة. تكمن أهمية الحديث عن الاستدامة المالية في أن أغلب المنظمات الخيرية تعتمد على مصادر دعم مالية خارجية كالحكومات والمؤسسات المانحة والتجار، وهذه مصادر رغم سخائها إلا أنها غير أكيدة الاستمرار على المدى البعيد.

ومن هنا تتضح أهمية الاستدامة المالية باعتبارها شرطاً لبقاء المنظمة الخيرية وقدرتها على إحداث التغيير المنشود في تحقيق مستهدفاتها على أرض الواقع، فالمال عصب حياة المنظمة الخيرية وشريانها النابض. ومع أن الاستدامة المالية شرطٌ لاستدامة المنظمة الخيرية بشكل عام، إلا أن المنظمة الخيرية مطالبة بالتوازن بين تحقيق الملاءة المالية وتحقيق الرسالة الخيرية، وهذا حقاً أحد التحديات أمامها، فالانشغال في تعزيز المكانة المالية للمنظمة يجب ألا يكون على حساب تحقيق الرسالة الخيرية التي من أجلها تأسست، والعكس صحيح.

وللقدرة المالية للمنظمة مظاهر داخلية ومظاهر خارجية، ومن علامات القدرة المالية الداخلية: أن تمتلك المنظمة مصادر توليد Income كالأوقاف والاستثمارات وبيع السلع، والخدمات، والعضوية، وغيرها. ومن علامات القدرة المالية الخارجية: أن تكون مصادر الدعم للمنظمة متنوعة. ويرى خبراء متخصصون أن ٦٠% من ميزانية المنظمة الخيرية يجب أن تأتي من خمسة مصادر مختلفة على الأقل كأحد المؤشرات على الصحة المالية للمنظمة الخيرية Financial.

### القواعد الأساسية لتحقيق الاستدامة المالية في مؤسسات القطاع الثالث:

يرتكز تحقيق الاستدامة المالية في مؤسسات القطاع الثالث على القواعد الآتية:

#### ١ - القاعدة الذهبية:

تنص هذه القاعدة على أن اللجوء للاقتراض لا يتم إلا في حالة تمويل النفقات. أما نفقات الإدارة فيجب تمويلها من الإيرادات العادية.

#### ٢ - قاعدة توازن الموازنة:

تنص هذه القاعدة على ضرورة أن يكون العجز التوازني حالة استثنائية ناشئة عن ظروف استثنائية، ويتوجب على المؤسسة أن تتحكم فيها، وألا تدعها تتفاقم عند زوال تلك الحالات الاستثنائية.

#### ٣ - قاعدة استدامة الاستثمار «فعالية الأداء المالي»:

وتتعلق هذه القاعدة بقدرة المؤسسة على التحوُّط الجيد من المخاطر التي تعترض نشاطها.

### مؤشرات قياس الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع الثالث:

يمكن تحديد أربع مؤشرات للاستدامة المالية في مؤسسات القطاع الثالث، هي:

#### أ- أرصدة حقوق الملكية (Equity Balances):

تمثل نسبة حجم الأصول المجمعة إلى إجمالي الإيرادات، وتشير إلى زيادة الاستدامة المالية كلما كانت النسبة مرتفعة.

**ب- تركيز الإيرادات (Revenue Concentration index):**

تشير إلى أن المؤسسة لديها إيرادات متساوية من مصادر متنوعة إذا كانت كل نسبة قريبة من الواحد. أما الإيرادات التي لها نسبة قريبة من الصفر فيبين المؤشر أن المؤسسة تعتمد على مصدر واحد للدخل وهو أمر غير صحي لها.

**ج- التكاليف الإدارية (Administrative Cost):**

تمثل نسبة التكاليف الإدارية من إجمالي النفقات، وتشير إلى قدرة المنظمة على التحكم في الإنفاق وتأثير الرقابة على تقديم الخدمة.

**د- الهامش التشغيلي (Operating Margin Ratio):**

يمثل صافي الدخل مقسومًا على إجمالي الإيرادات، ويشير إلى الاستقرار المالي إذا كانت النسبة مرتفعة.

**إستراتيجيات لتحقيق الاستدامة المالية في المنظمات:**

تواجه المنظمات غير الربحية العديد من المشاكل المالية المتعلقة بميزانيتها، التي تجعلها غير قادرة على مواصلة نشاطها، وربما تواجه شبح الإفلاس. وفيما يلي عددٌ من الإستراتيجيات التي تُعين المنظمات غير الربحية لتحقيق استدامتها المالية:

**١- حدّد الأفق الزمني لمنظمتك:**

سواء كانت هناك رغبة لدى مؤسستك في الاستمرار إلى أجل غير مسمى أم لا، فإن ذلك سيؤثر على الطريقة التي تتناول بها الإستراتيجيات الأخرى، بما في ذلك طريقة إدارة برنامجك الاستثماري. وتذكّر أن هذا القرار ليس ثابتًا، وينبغي تعديله بناء على مدى تطور مؤسستك وأهدافها المستقبلية.

**٢- التخطيط والتفكير الإستراتيجي:**

يجب على مؤسسات القطاع الثالث إنفاق أموالها بكفاءة، ومواءمة الموارد المالية



مع الأهداف الحاسمة لتكون المؤسسة مستدامة مالياً. يشمل التخطيط الإستراتيجي: وجود رؤية وأهداف واضحة ووسائل قيادة فعالة، وتحقيق النتائج وقياسها. أما التفكير الإستراتيجي: فهو العملية الذهنية لتحديد كيفية النجاح. كلا هذين المفهومين يساعدان المنظمة على تطوير قدرة التبصر لاستكشاف جميع المستقبلات الممكنة. من المهم جداً أن تضع المنظمة غير الربحية خطة إستراتيجية مناسبة لحل معظم أوجه القصور المالي، ويجب أن تعمل هذه الخطة على توجيه جميع المعنيين بالمنظمة نحو الاتجاه ذاته، والأهم من ذلك أنها ستقوم بتقليص عدد الأخطاء المرتكبة إلى أقصى حد.

### ٣- تعيين أعضاء مجلس الإدارة الذين يتمتعون بمسيرة مهنية ناجحة:

عادة ما تكون مسألة وضع وتطبيق خطة إستراتيجية للمنظمة غير الربحية من بين المسؤوليات الملقة على عاتق أعضاء مجلس الإدارة الذين نجحوا في تحقيق مسيرة مهنية ناجحة مع منظمات غير ربحية أخرى مماثلة من حيث الحجم. وتتجلى أهمية المسيرة المهنية الناجحة لأعضاء مجلس الإدارة في قدرتهم على معالجة هذه المشاكل، وتجنب حدوثها من جديد.

### ٤- تطوير أصول المؤسسات الخيرية:

تعتمد المنظمات الخيرية على تجميع أصولها من مجموعة متنوعة من المصادر، وتشمل التبرعات الفردية، والمنح الحكومية، والأصول الموقوفة، ورسوم العضوية، وبيع السلع والخدمات. ومن ثم فإن التطوير النشط لعملية تعبئة الأصول هو مطلب أساسي للاستدامة المالية.

### ٥- القدرة على الإبداع:

الابتكار هو السمة المميزة لمؤسسة القطاع الثالث. فهي مهياً للاستجابة والتكيف بسهولة مع الضغوط والتغيرات الداخلية والخارجية. وهنا تعتمد الاستدامة المالية على قدرة المؤسسة على الابتكار، مما يعني تلبية الاحتياجات الجديدة والمتغيرة

باستمرار، ومعالجة المشكلات، وتقبل التحديات بحلول إبداعية. يقول بومان: «في سياق الاستدامة المالية يجب أن تمتلك المنظمة ما يكفي لاغتنام الفرص والرد على التهديدات غير المتوقعة».

#### ٦- ابتكار طرائق لزيادة الدخل:

فلا يجب أن يكون الاعتماد فقط على التبرعات والمنح التي تُقدّم من المجتمع والجهات الخارجية أو الداخلية؛ بل يجب استغلال مختلف الفرص التي تجعل المنظمة تكسب المال الذي يشكّل ضماناً لها لاستمرار عملها. إن امتلاك المعرفة الكافية بالتسويق أمر ضروري لاستقطاب متبرعين أسخياء، والحفاظ عليهم على الأمد الطويل، والحرص على تحويلهم من مجرد متبرعين لهذه المنظمة إلى مناصرين لها وداعمين في مختلف الخطوات.

#### ٧- الاستعداد للاستفادة من الفرص (وضع احتياطي مالي لمدة ١٢ شهر):

من المهم للمنظمة غير الربحية أن تضع احتياطي مالي مناسب يكفيها لمدة تتراوح بين ٩ و ١٢ شهراً على الأقل، ولا يتم وضع هذا الاحتياطي لتغطية العجز المحتمل في إيرادات المنظمة فقط، بل يمكن أن يكون وسيلة مناسبة لتمويل إحدى الفرص التي قد تغير سير نشاط المنظمة إلى الأفضل. وفي كثير من الأحيان يتم تجاهل هذه الفرص، وذلك بسبب غياب سبل تمويلها.

#### ٨- إدارة محفظتك الاستثمارية بطريقة ديناميكية:

تتمثل الإدارة بطريقة ديناميكية في عملية مراقبة التحركات المالية في محفظتك الاستثمارية بشكل مستمر، وانهاز الفرص قصيرة المدى في السوق وتعديلها حسب ما يقتضيه السوق، والمساعدة في تخفيف المخاطر. وتعتبر الإدارة بطريقة ديناميكية هامة في البيئة منخفضة العائد، وهي مصممة للمساعدة على ضمان استمرار التحركات القصيرة الأمد وعدم تعارضها مع أهداف العوائد طويلة الأمد.

### ٩- الأخذ بعين الاعتبار سياسة الإنفاق:

إن ترشيد سياسة الإنفاق لمنظمتك غير الربحية وموازنة احتياجات المستفيدين الحاليين مع احتياجات المستفيدين المستقبليين يمكن أن تؤثر بشكل كبير على مقدار العوائد التي تحتاج إلى توفيرها للبرنامج الاستثماري الخاص بمنظمتك غير الربحية.

### ١٠- إدارة السيولة:

اكتشفت العديد من المنظمات غير الربحية أنه كان للسيولة تأثير كبير على قدرتها في تحقيق أهداف إنفاقها خلال الأزمة المالية العالمية ٢٠٠٨-٢٠٠٩م، وعلى الرغم من أننا نعتقد أن الأصول غير السائلة يمكن أن تساعدك على تحقيق أهداف الإنفاق بمرور الوقت، إلا أنه يجب ترشيد إدارتها لضمان توافقها مع أهدافك التنظيمية.

### ١١- إدارة المخاطر بشكل كلي:

تعدّ مخاطر الاستثمار من بين المخاطر التي تواجه المنظمات غير الربحية. إن النظر إلى المخاطر التي تهدد مؤسستك بصورة كلية يهيئ مؤسستك بشكل أفضل لإدارة أي مفاجآت محتملة. كما أنه من المهم أن تكون هناك خطة إدارة مخاطر تتضمن المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها المنظمة، مثل المخاطر التشغيلية، والمخاطر الهيكلية، ومخاطر السوق.

### ١٢- التركيز على منصات التواصل الاجتماعي:

فهي تُمكن المنظمة من شرح أهدافها وإيصال أفكارها إلى أكبر عدد من أفراد المجتمع، كما يمكن عرض بعض الأعمال التي تنفذها؛ لكي تكون موضع ثقة بالنسبة للمتبرعين، فتضمن بذلك استمرار تعاونهم معها على الأمد البعيد.

### ١٣- التواصل المستمر:

مع مختلف المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، ومناقشة الأعمال والمشاريع والنقاط التي يمكن التعاون معها لتحقيقها بما يعود بالفائدة على مختلف الأطراف.

### طرق تقليص التكاليف:

فيما يلي طرق من شأنها تمكين المنظمة غير الربحية من تقليص التكاليف العامة:

#### ١ - جلب المزيد من المتطوعين:

ستبقى المنظمات غير الربحية في حاجة مستمرة لتوفير أجور موظفيها، ولكن سيساهم التنظيم السليم والاستفادة من المتطوعين في توفير الكثير في ميزانية التكاليف العامة. ويمكن جلب المتطوعين على منهجين:

أولاً: اعتماد أساليب التسويق والإعلان عن طريق القنوات الإعلامية أو مواقع التواصل الاجتماعي أو عبر البريد الإلكتروني.

ثانياً: التعامل مع المتطوعين الحاليين باهتمام وحرص، وهو ما سيساهم في جلب المزيد من المتطوعين الراغبين في الانضمام للمنظمة من خلال مشاركة المتطوعين الحاليين لتجارهم.

#### ٢ - التعاون مع منظمات غير ربحية أخرى لها نفس المهام:

تتمثل هذه الخطوة في تعاون المنظمة غير الربحية مع منظمات أخرى لها مهام مماثلة من أجل وضع برامج مشتركة، وبالتالي التشارك في التكاليف العامة، ومن خلال هذه الشراكة وتضافر الجهود ستتمكن المنظمة من توفير في التكاليف العامة، وتمويل مختلف الأنشطة، وتوفير الدعم المعلوماتي المشترك. كما تساهم هذه الشراكة في خفض التكاليف الزائدة وإحداث أكثر ما يمكن من التأثيرات الإيجابية.

#### ٣ - اعتماد الشراء غير المشروط:

تفتقر الكثير من المنظمات غير الربحية إلى الموارد المالية اللازمة لشراء أو استئجار مخازن واسعة من أجل توفير مساحة لجميع المستلزمات التي تقتنيها لإنجاز مختلف مهامها، ومن أجل التعويض عن هذا النقص، وبدلاً من إنفاق المال على شراء أو استئجار مستودعات ومساحات إضافية للتخزين يمكن للمنظمات غير الربحية أن

تخفيض من النفقات العامة من خلال تنظيم عمليات شراء غير مشروطة مع مورديها، وتمثل هذه العملية في عقد اتفاق مع البائعين تضمن من خلاله احتفاظهم بالمواد التي تم شراؤها إلى حين طلبها منهم.

#### ٤ - التقييم المنتظم لمختلف الموردين:

من فوائد تفادي شراء المستلزمات من مصدر واحد: القدرة على إجراء تقييم منتظم للموردين ومقارنة الأسعار والخدمات التي يوفرها مع نفس المستلزمات المتاحة في السوق، ويعتبر التقييم السنوي أو النصف سنوي أو الربع سنوي للمزودين والموردين ضرورياً لاختيار الأسعار المناسبة التي تتماشى مع ميزانية المنظمة، وخفض التكاليف العامة، والحفاظ على الكفاءة اللازمة. وعلى العكس من ذلك فإن عملية الشراء من مصدر واحد مكلفة للمنظمات، كما أنها تلغي المنافسة بين مختلف المزودين، ما يقلل من حوافز تقديم منتجات ذات جودة أعلى بسعر أقل.

#### تحديات الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية:

##### ١ - الاعتماد على مصادر التمويل الخارجي والإيرادات:

على عكس المنظمات الهادفة للربح تعتمد المنظمات غير الربحية على سبيل المثال على مجموعات متنوعة من مصادر التمويل والتدفقات المالية للحفاظ على عملياتها، ومُعظم المنظمات غير الربحية تتلقى أموالاً من مصادر متعددة مثل الحكومة والمؤسسات المانحة والإيرادات من مثل العقود ورسوم العضوية والاشتراكات، لذلك تحتاج المنظمات غير الربحية إلى تنوع مصادر الدخل والإيراد، وإعادة تقييم المشروعات التي تسوقها ومبالغ المساهمة فيها.

##### ٢ - تعزيز العلامة التجارية للمنظمات غير الربحية:

تعتمد المنظمات غير الربحية -شأنها شأن المنظمات الربحية- على جهودها في التسويق لعلامتها التجارية؛ بغية الترويج لخدماتها والحفاظ على استمرارية برامجها.

وبالتالي تبرز أهمية إنشاء «علامة تجارية» للمنظمة غير ربحية وتعزيزها بطريقة تجعلها تعمل بشكل واضح.

### ٣- التوقعات الخارجية للشراكات مع المنظمات:

بسبب التغييرات في مناخ التمويل والتحديات المالية التي تواجهها العديد من المنظمات غير الربحية خلال الأوقات الاقتصادية المضطربة بدأت هذه المنظمات بالنظر في التعاون الرسمي كوسيلة للاستجابة لطبيعة الموارد المتغيرة وتقليل المنافسة على مصادر التمويل، وهي فرصة جديدة لاستكشاف الشراكات المحتملة بين الممولين الذين يحاولون مضاعفة التأثير عبر موارد محدودة.

### ٤- مراعاة القيمة التي تكتسبها المنظمة ونظم المساءلة أمام الممولين:

تريد المؤسسات والجهات المانحة الأخرى زيادة الوصول إلى أحدث المعلومات حول عمليات المنظمة التمويلية كوسيلة لتحقيق عائد استثماراتهم، بالإضافة إلى ذلك يبين التواصل بوضوح وبشكل مستمر جهود التقييم والمساءلة أمام الممولين. ويمكن أن تشمل المساءلة تقريراً كاملاً عن الأنشطة والطريقة التي تُدار بها الموارد. إن إنشاء نظام لتتبع المعلومات حول العمليات ونقل هذه المعلومات باستخدام تقارير بسيطة ودقيقة من شأنه أن يحسّن من قدرة المنظمة على تحديد ربحية البرامج، وتقييم نتائج البرامج والخدمات وتأثيرها، كما أن بناء القدرة على تتبع العمليات بهذه الطريقة ونقلها بشكل مباشر إلى الممولين أمر ضروري.

### المراجع:

- محمد مهدي، أثر السياسات الاستثمارية في تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع الثالث، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد ٥، العدد ٢، ٢٠٢٠م.
- د. إبراهيم سليمان الحيدري، الاستدامة المالية التحدي القادم للمنظمات الخيرية، موقع استدامة.
- تحديات الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، موقع استدامة.
- نيك بورموس (موقع كابتيرا)، ١٠ طرق لتقليل التكاليف، موقع استدامة.
- جاي لوف (موقع بلومرانغ) ٥ طرق لتحسين ميزانيتك، موقع استدامة.
- خمس إستراتيجيات تضمن لك الاستدامة المالية، موقع استدامة.
- الاستدامة على حساب المحتاج، موقع استدامة.



## المبحث الثاني جمع التبرعات

الحديث عن جمع التبرعات يعني الحديث عن الشريان النابض لأيّ منظمة خيرية؛ فالمال في كل المنظمات مهمٌ، وهو في المنظمات الخيرية أكثر أهمية؛ نظراً لأن المنظمات الخيرية لا تعتمد على ميزانية محدّدة من خزانة الدولة كما في الأجهزة الحكومية، ولا تعتمد على رأس مال يستثمر كما في منظمات الأعمال.

إذا كنت ممن يبحثون عن إيجاد مصدر تمويل مشروع تعتقد نفعه للمجتمع المحيط بك، وأنه مستحق لتعاطف الناس معك ودعمك فيه، فجمع التبرعات هي الطريقة المثلى لتوفير التمويل الخاص بمشروعك الذي تحلم به. ولكن من واقع التجارب العملية فإنّ برامج جمع التبرعات في كثير من الأحيان تكون مستهلكة لكثير من الوقت والجهد، وحتى المال، فتؤدّي إلى خسارة القائم عليها بدلاً من إعانته على تحقيق هدفه والوصول إلى مصدر تمويل لمشروعه؛ والسبب غالباً في هذه التجارب غير الناجحة قلة معرفة القائم بجمع التبرعات بالكيفية الصحيحة لممارسة هذا العمل. إنّ الاستدامة المالية هي أكبر العقبات التي تواجهها الجمعيات الأهلية، فبفشل الجمعية في تحقيق الاستدامة قد يتوقّف نشاطها، وربما ينتهي وجودها، وهذا يوجب على الجمعية البحث عن المتبرعين والداعمين والاحتفاظ بهم؛ ليتحقق من ذلك استقرار مادّي واستدامة مالية.

### مفهوم جمع التبرعات:

هو عملية إستراتيجية منمّة تهتمّ بتوفير المال اللازم للمنظمة الخيرية لتحقيق أهدافها. ومن خلال هذا المفهوم يتضح أن عملية جمع التبرعات تتضمن الملامح التالية:



١. أنها عملية ذات خطوات ومراحل، ومن الإجحاف أن نخترلها في مرحلة محدّدة أو صورة واحدة.
٢. أنها عملية إستراتيجية طويلة المدى.
٣. أنها ترتبط بشكل مباشر بأهداف المنظمة الخيرية، وليست عملية معزولة أو نشاطاً ثانوياً.
٤. أنها عملية مهمّة؛ لأنها القناة التي تجلب من خلالها المنظمة الخيرية المال الذي تحتاجه لتحقيق أهدافها من خلال البرامج والأنشطة.
٥. أنها ذات ارتباط بالمجتمع المحيط بالمنظمة الخيرية؛ فهي العملية الإدارية التي تتصل بالمجتمع الداعم.

### مصادر التمويل في الجمعيات الأهلية :

- ١- تبرعات الأفراد والوصايا والهبات.
  - ٢- أموال الزكاة الشرعية.
  - ٣- دعم المؤسسات المانحة والشركات.
  - ٤- أرباح الاستثمار وعوائد الأوقاف.
- الثلاثة مصادر الأولى: يصعب التحكم فيها، وقد تأتي لأمر محدد، ولا نستطيع معرفة مقدارها السنوي إلا بعد انتهاء العام، وهي مرتبطة بالقادة والأفراد العاملين بالجمعية، وفي الغالب تزول بذاهبهم.
- أما المصدر الرابع فمن ميزاته أنه يمكن إدارة الإيرادات والتحكم بها، ومعرفة الإيرادات السنوية بدقة؛ مما يسهل بناء الخطط المستقبلية، ولا تتأثر بذهاب الأفراد أو مستوى نشاطهم.

### صور مؤئلة تعيشها بعض الجمعيات :

- لا تجد قيمة مصروفاتها التشغيلية الشهرية.

- ليس لديها أي خطط لجمع المال.
- عليها ديون والتزامات.
- تملك أوقافاً منذ سنوات طويلة ولا تجني منها مالا.
- صرفت الملايين ولم تضمن استقرارها واستمرارها المستقبلي.
- لا يوجد قسم أو حتى موظف متخصص في الاستثمار والاستدامة المالية.
- لا تملك ميزانية كافية للتسويق أو توظيف مستشارين.

### من المسؤول عن الاستثمار وتعزيز القدرات المالية؟

يختلف ذلك وفقاً لحجم الجمعية وكبر نشاطها:

- ١- جمعية كبيرة حجم نشاطها أكثر من ١٠ مليون ريال سنوياً، تتطلب تأسيس إدارة مستقلة في الهيكل التنظيمي ويُعيّن لها مديرٌ، ويرشّح مجلس استشاري للاستثمار.
- ٢- جمعية متوسطة حجم نشاطها أقل من ١٠ مليون ريال سنوياً، تتطلب تأسيس قسم صغير في الهيكل التنظيمي، ويعيّن لها مسؤول يرجع للمدير التنفيذي، ويرشّح مجلس استشاري للاستثمار.
- ٣- جمعية صغيرة حجم نشاطها أقل من ٣ مليون ريال سنوياً، يُحدّد موظف متخصص لتعزيز القدرات المالية، ويرجع للمدير التنفيذي.

### مراحل نمو الموارد المالية للجمعية :

#### ١- جمع التبرعات:

تتلخص في استهداف المتبرعين وربط التبرعات بالأسباب، مثل كارثة محددة أو حاجة ملحة للمستفيدين من خدمات الجمعية، والانتشار العشوائي لجمع المال أو المساعدات العينية، والعمل الموسمي، وعدم وجود إدارة متخصصة.

#### ٢- إدارة تنمية الموارد المالية وإدارة الاستثمار:

تتلخص في أن جمع التبرعات أصبح جزءاً من إطار أكبر يسمى: (الموارد المالية)،

ويتمثل في استهداف الداعمين أفراداً ومؤسسات مالياً وفكرياً (منح معرفي)، والربط بالمشاريع التنموية الدائمة، وليست الرعوية المحدودة أو المؤقتة، مع أهمية بقائها بقدرها. وهذه المرحلة تعني تغيير أهداف قيادات الجمعية من جمع الأموال بغرض الصرف الكامل على النشاط، إلى التوجه نحو الاستثمار، بحيث يُقْتَطَع جزء من الإيرادات، ويتم توجيهه نحو ما يحقق الاكتفاء الذاتي والاستدامة المالية للجمعية على المدى الطويل.

### حدد أهدافك من جمعك للتبرعات:

- تحديد الأهداف التي ترقو الوصول إليها خطوة مهمة للغاية، تمكّن فريق العمل معك من تقييم أدائهم ومعرفة موقعهم من الإنجاز في حملتهم لجمع التبرعات.
- وهذه بعض النصائح المهمة لوضع أهدافك بشكل صحيح وفعال:
- قم مع فريق عملك بعصف ذهني حول الفعاليات التي يمكنكم من خلالها جمع التبرعات وإيجاد التمويل.
- حدد أهدافك النهائية التي ترغب في الوصول إليها وتحقيقها مع نهاية الحملة، واحرص على أن تكون أهدافك في شكل أرقام، ومزودة بتواريخ حتى يسهل حسابها وإحصاؤها وتقييم الإنجاز فيها.
- احرص على جعل أهدافك محددة وشخصية، بحيث يعرف كل عضو في فريق العمل المهمة المنوطة به بالتحديد.
- ناقش أهدافك المتفق عليها باستمرار مع فريق العمل، ومدى تقدمكم أو تأخركم في تحقيقها طوال فترة جمع التبرعات.

### خمس خطوات لوضع خطة رئيسية في جمع التبرعات:

بعد تحديدك للغرض والغاية من جمع التبرعات وتحديد أهدافك المأمولة، بقي عليك وضع خطة تفصيلية تتناول كل الجوانب التي تحتاج إليها في قيامك بحملة جمع

تبرعات ناجحة. ولكن في وضعك للخطة ستقوم بالغوص في تفاصيل أدق، كتحديد المسؤول عن كل فعالية، ومن سيقوم بتقديم الفعاليات، وما هي فقراتها، وطريقة رصد التقدم في تحقيق الأهداف وإنجازها، إلى آخر هذه التفاصيل التي لم يتم التطرق إليها من قبل. ونبين هنا هذه الخطوات:

### الخطوة الأولى: أنشئ عبارة تشرح مهمتك:

صياغة عبارة تشرح مهمتك خطوة ابتدائية لوضع خطتك، هذه الجملة تكون في جواب السؤال عن ما هي المهام التي تقوم بها مؤسستك؟ وما الخدمات التي تقدمها؟ وما الأهداف التي ترغب في مشاركتها مع داعميك والمتبرعين لك؟ إن الفارق بين هذه العبارة والغرض من الحملة والأهداف التي تمت مناقشتها سابقا هو أن هذه العبارة هي ما توّد مشاركته مع الجميع من فريق العمل وحتى الداعمين والمانحين والمتطوعين.

### الخطوة الثانية: وضع خط زمني:

المطلوب في الخطة الزمنية هو وضع التواريخ لبداية الحملة ولكافة الفعاليات، وتواريخ انطلاقها، والأيام التي ستستغرقها.

### الخطوة الثالثة: وضع الميزانية:

في هذه الخطوة ينبغي أن تقوم بجدولة مصاريف الفعاليات التي ستقوم بها، والتكاليف والنفقات المختلفة التي تحتاج إلى حسابها خلال مدة حملتك لجمع التبرعات. ونوصي هنا بالتنبه لكافة التفاصيل التي تحتاج إلى الإنفاق، وإدخالها في الميزانية؛ حتى لا يحصل أي نوع من أنواع العجز وقت التنفيذ.

### الخطوة الرابعة: الاستعانة بالرسوم البيانية:

من الجيد في وضع الخطة الاستفادة من النماذج التفصيلية والرسوم البيانية لتوضيح بعض المعلومات عن حملتك، والتي تتعلق بالمصروفات، ومصادر الدخل، وعدد المانحين، والمبالغ المتوقعة... إلى آخر هذا النوع من المعلومات التي تمكن فريق العمل من استيعاب دقيق لتفاصيل الحملة.

### الخطوة الخامسة: مراجعة خطتك وتحريرها:

بعد الانتهاء من الخطوات السابقة يحسن العودة لتحريير الخطة ومراجعتها بالتنقيح والحذف والإضافة حسب الحاجة، كما يوصى بالاستعانة بمختص ذي خبرة في تحرير الخطة الرئيسية. بعد التحرير ينبغي إعداد ملخص لخطة تنفيذية تلخص فيه ما ورد في الخطة الرئيسية، وتنص فيه على ما ترغب القيام به في حملتك. هذا الملخص مفيد في عرضه على المانحين والداعمين من أجل إدراك شامل لبرنامجك المرجو دعمه.

### كيف تنشئ حملة تبرعات ناجحة؟

إن نجاحك في جمعك للتبرعات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتزام فريقك وفعاليتهم في الأعمال الموكلة إليهم. اختيارك لفريق العمل والمتطوعين حجر أساس في بنائك لحملة ناجحة لجمع التبرعات:

#### ١- اختر الموظفين والمتطوعين الأفضل في حملتك:

إن معيار الأفضلية في الموظفين والمتطوعين في العمل الخيري يمكن اختزاله في الالتزام التام بأهداف المؤسسة ورسالتها، واختيار العاملين معك في حملة التبرعات ينبغي أن يبنى على هذا الأساس، فكلما زاد التزام العاملين معك بأهدافك التي تصبو إليها ورسالتك التي تدعو إليها كان نجاحك أكبر.

#### ٢- تحفيز فريق العمل والمتطوعين:

من الضروريّ لضمان نتائج جيّدة في جمع التبرعات اتباع وسائل معينة لتحفيز فريق العمل والمتطوعين.

#### ٣- إقامة مسابقات تنافسية:

ثبتت الدراسات أن إقامة هذا النوع من النشاطات لفريق العمل والمتطوعين ورصد بعض الجوائز لها يعدّ من أهمّ الأعمال التحفيزية، التي تخلق جوّ التعاون في الفريق، مع التنافس في تحقيق الأهداف المرسومة.

## ٤ - إقامة اجتماعات تحفيزية:

من المهم قبل مباشرة العاملين أعمالهم وفي أثناءها عقد بعض الاجتماعات التي تذكر بالأهداف والإنجازات؛ لضمان استمرارية الحماس والتحفيز.

## ٥ - إطلاع فريق العمل على التقارير المالية بشكل مستمر:

من أجل إدراك مدى الإنجاز الذي تم تحقيقه فإنه من الجيد عرض التقارير المالية لبرنامج جمع التبرعات على فريق العمل؛ لشحذ هممهم وزيادة من نشاطهم.

## ٦ - توظيف متعاقدين ومقاولين:

في الحملات الخيرية لجمع التبرعات تتطلب طبيعة العمل الاستعانة ببعض الاختصاصات المعنية، كالمحاسبة وخبراء التقنية وغيرها. التعاقد مع أفراد مختصين لفترة محددة يضمن جودة العمل الذي تقوم به، كما أنه يمكنك الاستفادة من بعض المؤسسات التي تكفيك تنظيم كافة الفعاليات وبرامج الحملة.

## اعرف الميزة الخاصة لجمعيّتك:

١. ميزة الانتشار الجغرافي، من خلال فروع الجمعية، بحيث تغطي مساحات كبيرة بنشاطها.
٢. ميزة التواجد في منطقة نائية يرغب المانحون تقديم الدعم لها من خلالك.
٣. ميزة الموقع في منطقة تتواجد بها جامعات أو مستشفيات أو غيرها من المرافق التي يمكن ابتكار أنشطة استثمارية بمشاركتها.
٤. ميزة كثرة عدد العاملين والمستفيدين من خدمات الجمعية، مما يعني استثمار هذه الأعداد بطريقة ربحية، مثل الترويج لخدمات ومنتجات الجمعية.
٥. ميزة الجمعية الوحيدة والمتخصصة، وبناءً عليه قم بإطلاق مشاريع نوعية تحقق عوائد مالية.
٦. ميزة كثرة المتطوعين والمتطوعات المتخصصين في إدارة المشاريع والفعاليات ولو بمقابل مالي منافس، فإنه يقلل مصاريف الجمعية التشغيلية.

٧. ادعنا بما لديك. افتح الأبواب لكل داعم يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فيمكن لمدرّب أن يقدم دورة تدريبية، والإداريين، والأطباء، والمحامين... إلخ، فكل هذه استثمارات لها قيمة مالية، وغالباً فإن كل صاحب مشاركة سيتحمل مصاريف مشاركته احتساباً.

٨. قد توجد جهات حكومية أو خاصة أو مانحة لديها التمويل المالي، وليس لديها المتخصّص لتنفيذ مشروعها مقابل عوائد مالية للجمعية.

### أنواع الداعمين لجمعيّتك:

- يقون معك ويكونون داعمين وأصحاب انتماء وولاء للجمعية.
- يغادرون بسبب موتهم أو انتقالهم لمكان آخر أو تغيير اهتماماتهم.
- يستبدلونك بدعم جمعية أخرى، بسبب عدم حصولهم على ما كانوا يؤمّلون منك.

### مفاتيح تقود لتعزيز التزام الداعمين:

- وضوح رؤية الجمعية، وثبات أهدافها الإستراتيجية، وتعريف الداعمين بها.
- استلام الداعمين لرّسائل الشكر بشكل متكرّر ومستمر، وإشعارهم بالامتنان لدعمهم.
- إشعار الداعمين بأهميتهم ومركزيتهم في الجمعية.
- إتاحة الفرصة للداعمين لإبداء آرائهم ومشاركة اقتراحاتهم حول الجمعية.
- إعلامهم بالنتائج التي حقّقتها الجمعية من خلال مساعدتهم.

### كيف تحدد الداعمين؟

كما حرصت على اختيار العاملين المميزين لفريق عملك ينبغي عليك أن تتخير من تطلب منهم الدعم. أكثر الجهود المبذولة في جمع التبرعات جهود حماسية لا تكون منتجة في الغالب، فمن الأفضل قضاء ٢٠ ساعة من العمل للحصول مثلاً من داعم واحد على مبلغ ١٠٠٠٠ ريال، من قضائها في إقناع ٥٠ متبرعاً لا يقدم كل منهم سوى مئة ريال؛ فالاختيار وتحديد الداعمين مهم للغاية.

ودونك خطوات تعينك في تحديد الداعمين:

### خطط للوصول للداعمين:

قبل البدء مع فريق العمل لجمع التبرعات ينبغي عليك أن تحدّد الفئة المستهدفة لتحصيل هذا الدعم، فإذا كنت تحاول الحصول على الدعم من قطاع الأعمال؛ ينبغي عليك تحديد المؤسسات التي ستسألها، وأيّ الأقسام التي ستتواصل معها بهذا الشأن، كما لو أنك تسعى في طلب دعم من مؤسسات مانحة؛ فإن عليك دراسة الشروط التي يطلبون تحقيقها لتقديم الدعم، وهكذا.

### دراسة الحالة الاجتماعية للفئة المستهدفة:

معرفة بعض المعلومات والتفاصيل عن الشريحة المستهدفة لجمع التبرعات -مثل: عناوينهم، وأعمارهم، ودخلهم السنوي، وهواياتهم- يساعد على تحصيل الدعم بشكل أكثر فعالية، في اختيار الفعاليات المناسبة لميولهم وهواياتهم بعد حضورهم لتلك الفعاليات وتبرعهم من خلالها.

من الأساليب المنتجة في جمع التبرعات التركيز على نقاط الاهتمام لدى المتبرع، فتحديد مجال الاهتمام المناسب والمشارك بين الداعم وبرنامج جمع التبرعات يبشر بتبرعات سخية.

### مجموعة تقنيات للتواصل مع الداعمين والمؤثرين:

دونك بعض التقنيات والأساليب الفعالة لجمع التبرعات:

#### ١- ابدأ بعرض الغرض والغاية من جمعك للتبرعات:

لا تبدأ حديثك مع الداعمين بـ (نحن نجمع التبرعات) أو (نريد منك أن تبرع)، فغالبًا ما يتحفّظ الناس من هذه البدايات، ولكن مع عرضك للمشروع الذي تقوم به وإبراز أهميته ومزاياه تستطيع أن تختم عرضك بالطلب.



## ٢- احرص على عرض مزايا مشروعك:

لا تكتف بعرض الغرض من جمعك للتبرعات، بل ينبغي عليك أن تعدد للداعم المزايا التي يمتاز بها مشروعك حين يتم تطبيقه، فذلك أدعى في جذبهم إلى الدعم.

## ٣- تحدّث إلى عواطفهم:

لتحقيق الدّعم المطلوب يجب عليك أن توجه رسالتك إلى الداعمين بطريقة عاطفية، تجعلهم يميلون نحو دعمها وتقديم المساعدة من أجلها، فمشاركتهم رسالة مؤسستك وأهمية العمل الذي يقومون به لمجتمعهم، ولأهداف أخرى يتقاطعون فيها معك تجعل من عطائهم أكثر سخاء.

## ٤- تحديد وسيلة التواصل:

للتواصل مع الداعمين وسائل شتى، كما هو معلوم، فيمكنك اللقاء الشخصي معهم، كما يمكنك الوصول إليهم من خلال الهاتف أو البريد، بيد أن الوسيلة الأنجح دائما والأكثر تأثيراً هي التحدّث المباشر مع الداعم؛ وذلك لأسباب منها:

- أن اللقاء والتحدّث المباشر يسمح لك برؤية تعاطف الداعم وتعاييره وانفعالاته.
- أنه مفيد في الردّ الفوري بالقبول، وتكون طريقة دعمه أسرع من خلال الدفع المباشر أو تحرير الشيكات.

## ٥- احرص على الاستفادة من داعميك بأية وسيلة:

ثمة أكثر من طريقة للاستفادة من الداعمين والمؤثرين الذين تتواصل معهم: فهناك تقديم الدعم المادي، والتطوع في البرنامج الذي تقوم به، والاستفادة من علاقاتهم في توسيع دائرة الداعمين وفي الوصول إلى منح أكبر. إن الاستفادة من الداعم ليست حكراً على أخذ المال منه والمساعدات المادية فحسب، بل يجب أن تكون مستعداً لطرح البدائل التي يستطيع الداعم تقديمها إذا لم يقدم الدعم المادي.

## ٦- احرص على الإجابة عن كل الأسئلة المطروحة من الداعمين:

معرفتك الجيدة بتفاصيل حملتك ومشروعك مهمة للغاية في تواصلك مع الداعم، حيث إن التردد في الإجابة عن بعض الأسئلة قد يشكك في مصداقيتك وجدية برنامجك.

## ٧- اذكر لهم السلبيات المترتبة على عدم مشاركتهم:

بعد عرضك لمزايا مشروعك يحسن بك عرض السلبيات التي تترتب على عدم نجاح المشروع. هذا الأسلوب مفيد في جذب الداعم للعطاء لشعوره بقدرته على منع هذه السلبيات من الوقوع.

## ٨- ماذا تفعل حين يكون الجواب بـ «لا» أو «ليس الآن»؟

عليك أن تعي حقيقة أن نسبة من الفئة المستهدفة سيكون جوابها بالنفي لطلبك. وهنا يجب أن ننبه إلى معنى مهم قبل أن نتقل إلى عرض الحلول للتعامل مع الرفض. فما الذي تعنيه كلمة لا؟ في الحقيقة هي لا تعني الامتناع فحسب، كما يتبادر إلى الذهن، بل تعني أن أسبابك التي ذكرتها لتقنعهم بالدعم ليست كافية، وهنا يجب أن تتخذ أساليب أخرى للإقناع غير الأسلوب الذي استخدمته من قبل. وإليك عددا من التقنيات البديلة عندما يكون جوابهم بنفي طلبك.

حين يكون الجواب هو الرفض حاول أن تسألهم أسئلة مختلفة لتفهم الدافع الرئيسي لامتناعهم عن الدعم. تنوع الأسئلة سيكشف لك حقيقة شعورهم، وعليك بعد معرفته أن تقنعهم بتغيير رأيهم، معالجا السبب الذي دفعهم للاعتذار عن المساعدة.

## أهمية معرفة تجربة الداعمين:

من أكثر المؤشرات التي تساعدك في فهم سلوك الداعم، هو معرفة تجربته مع

جمعيته:

- كيف تعرف عليها؟
- وكيف كان أول تبرع له؟

- وما الانطباع الذي تركته أول رسالة شكر له على تبرعه؟
- وما الوسائل التي كان يتابع من خلالها أخبار الجمعية؟
- وما الذي دفعه للاستمرار بالدعم والتبرع؟

فهذه الأسئلة وغيرها تستطيع أن تبين لك نقاط القوة والضعف لجمعيتك، وما يمكنك التخلي عن الوسائل التي ليس لها أثر على الداعمين. ويمكنك معرفة ذلك وتقييم تجربة داعميك بإعداد استبيان استطلاعي يطلب منهم تقييم تجربتهم مع جمعيتك لتستفيد منها كتغذية راجعة وتطور من خلالها أساليبك في التواصل مع الداعمين.

### تطورات التبرع الإلكتروني:

أصبحت عمليات جمع التبرعات عن طريق الإنترنت من أسرع طرق تنمية الموارد، وقد تم اعتمادها من قبل العديد من المنظمات غير الربحية، لتكون قناة أخرى تواكب التطور بجوار الوسائل التقليدية الأخرى لجمع التبرعات. لكن هل يعدّ البرنامج الذي تعتمد عليه لجمع التبرعات عن طريق الإنترنت قادرًا على توفير متطلبات السوق؟ وهل يواجه صعوبات أم هو في حاجة إلى تحديث شامل؟ من الضروري أن تقوم بتعديل برنامجك لتحقيق هذا الهدف المنشود.

فيما يلي نقدم لك نصائح من شأنها أن تفيدك في جذب المتبرعين:

#### ١- التسجيل القانوني:

إذا ما أردت جمع التبرعات عبر الإنترنت يجب تسجيل نشاط المنظمة غير الربحية بشكل قانوني، شأنه شأن كافة أنواع التبرعات الأخرى.

#### ٢- التسويق المستمر:

لا يكفي أن تضع زر «تبرع الآن» على موقعك الإلكتروني ثم تنتظر تحويل الأموال، عوضًا عن ذلك يجب عليك إعلان إمكانية الدفع عبر الإنترنت ضمن منشوراتك

الإلكترونية عن طريق إدراج موقعك الإلكتروني في جميع المواد التابعة لمنظمتك غير الربحية، فضلاً عن ذلك بإمكانك أيضاً الإعلان عن توفر هذا الخيار لديك ضمن مطويات حملاتك التقليدية، بالإضافة لمراسلة قائمتك البريدية بهدف إطلاق الحملة الترويجية.

### ٣- اكتشاف الخيارات:

قم بتوسيع نطاق تفكيرك عند جمعك للتبرعات عبر الإنترنت لتشمل مواقع الشبكات الاجتماعية، التي أصبحت شائعة في الوقت الراهن بين جميع الفئات العمرية، بداية من جيل الأربعينيات وصولاً إلى جيل الألفية. علاوةً على ذلك ففكر في كيفية معالجة التبرعات عن طريق إعداد نظام خاص بمنظمتك أو عقد شراكة مع إحدى الشركات التي بإمكانها توفير هذه الخدمة لك. قد لا تحتاج إلى موقع مبهر لكنك ستحتاج إلى موقع جذاب يسهل استخدامه وتصفحه؛ لذلك يجب عليك أن تفكر في كل الأجيال المختلفة التي ستصفح الموقع وتصميمه بطريقة ترضي جميع الأعمار.

### ٤- كن حذرًا:

لا ترسل رسائلك بطريقة عشوائية حتى لا تزعج المتبرعين، يجب أن تكون عملية جمع التبرعات عبر الإنترنت جزءاً من إستراتيجياتك المتوازنة.

### ٥- قدم خيارات:

لا يمكن لكل المانحين التبرع بالمبلغ ذاته، لذلك قم بمنح المتبرعين خيارات من شأنها أن تحثهم على تقديم الدعم لك.

### ٦- اجعل زر التبرع في الموقع واضحًا:

عليك أن تسهل على زوار موقعك معرفة كيفية التبرع على الفور، كما يجب أن لا يكون هناك زر واحد فقط يحمل عبارة «تبرع الآن»، عوضاً عن ذلك جرب وضع

عبارة «تبرع الآن» على كل صفحات موقعك الإلكتروني، وستتفاجأ بنفسك من كثرة حصيلة التبرعات.

#### ٧- قم بتوثيق عمليات إيصال التبرعات:

لا تنس أن تقوم بنشر شهادات وصور تثبت وصول التبرعات للأشخاص المعنيين، بالإضافة إلى ذلك التقط الكثير من الصور التي توثق هذه المرحلة الأساسية من عملية جمع التبرعات.

#### ٨- قم بتصنيف المتبرعين:

فور اكتسابك الخبرة في مجال جمع التبرعات عبر الإنترنت سيزداد عدد المتبرعين وستطول قائمتك؛ لذلك سيكون من الضروري أن تقوم بتصنيف وتقسيم المتبرعين إلى مجموعات مختلفة استناداً إلى العمر، أو الجنس، أو الدخل، أو غيره من التصنيفات، وهو ما سيسهل عليك القيام بحملات لجمع التبرعات تناسب كل الفئات.

#### ٩- قم بشكر كل المتبرعين:

تغفل بعض المنظمات غير الربحية عن شكر المتبرعين عبر الإنترنت، وللأسف يعدّ الحفاظ على عدد المتبرعين عبر الإنترنت أمراً صعباً نوعاً ما. لذلك لا تتردد في إرسال بريد إلكتروني تقوم فيه بشكر كل المتبرعين.

#### تجزئة المتبرعين: ما هي؟ ولماذا؟

يتمثل مفهوم (تجزئة المتبرعين) في تقسيم قاعدة بيانات المتبرعين للمنظمة إلى مجموعات صغيرة وفقاً لنقاط الائتلاف التي تجمع بين مختلف الجهات المانحة؛ على غرار التوزيع الجغرافي، وعمر المؤسسة ونوعها، وحالة المتبرع وحجم التبرعات، وغيرها. وبغض النظر عن حجم المنظمة غير الربحية، فإن تجزئة المتبرعين تعتبر إستراتيجية من شأنها تسهيل التواصل مع المتبرعين بصورة فردية.

يساهم التركيز على تعزيز العلاقة مع المتبرعين في تحقيق المنظمات لنجاح أكبر في القطاع غير الربحي. بالإضافة إلى ذلك فإن الاهتمام برغبات واحتياجات المتبرعين يبني نوعاً من الترابط والمصداقية والثقة بين المنظمة والمتبرعين؛ ما سيُدر بدوره نسبة أكبر من التبرعات.

من خلال تجزئة المتبرعين سوف تصبح المنظمة قادرةً على:

- توجيه الخطابات والمعلومات لنسبة أقل من الجمهور المستهدف.
- حث المتبرعين على التفاعل مع المنظمة غير الربحية حيثما كانوا.
- إضفاء طابع شخصي على عملية التواصل مع المتبرعين لجعل العلاقة قوية وقائمة على مبادئ المصداقية والثقة.
- طلب التبرعات عن طريق إستراتيجية مبنية على بيانات تجريبية.
- الحدّ من إزعاج المتبرعين الآخرين خارج القطاعات المستهدفة.
- زيادة العائد من الاستثمار من خلال توفير محتوى مفيد عن إستراتيجية التبرع لدى المنظمة.

### صور من تجزئة المتبرعين:

توجد العديد من الطرق من أجل تجزئة المتبرعين، فعلى سبيل المثال: يمكن تجزئة المتبرعين وفقاً للعوامل الاجتماعية أو النفسية أو التفضيلية. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطرق تتطلب مهارات بحثية مكثفة لأنه من الصعب الحصول على المعلومات المطلوبة، ومن صور تجزئة المتبرعين:

١. التجزئة وفقاً للمنظور الاجتماعي: حيث يعتمد هذا النوع من التجزئة على مجموعة من الصفات على غرار العمر، والجنس، وحجم العائلة، ومستوى الدخل، والوظيفة، والطبقة الاجتماعية.
٢. التجزئة وفقاً للمنظور النفسي: حيث يقوم ذلك أساساً على نمط حياة المتبرع وسلوكه وسماته الشخصية.

٣. التجزئة بناء على أفضل طرق التواصل: حيث تستند هذه الطريقة على مجموعة فرعية من المتبرعين الذين يفضلون مثلاً أن تصلهم الرسائل الإلكترونية عبر خدمات البريد، لذلك لا بد من تلبية هذا الطلب. وفي هذه الحالة يجب على المنظمة أن تعرف طريقة التواصل التي يرغب فيها المتبرع.

بناء على الطرق الثلاث المذكورة آنفاً تتطلب «تجزئة المتبرعين» جمع المزيد من البيانات المعتمدة على تجارب حية لضمان الحصول على النتائج المرجوة. وفي هذا الصدد تعد استطلاعات الرأي أفضل الأدوات التسويقية من أجل جمع المعلومات اللازمة عن المتبرعين مثل دوافعهم والتزاماتهم.

### كيف تتعامل مع المتبرع المزعج؟

مهما كان عدد أعضاء المنظمة غير الربحية، فإن خدمة المتبرعين مهمة جداً، ويجب أن تتوفر داخل المنظمة، ومما لا شك فيه أن الطريقة التي تستجيب بها المنظمة غير الربحية لتساؤلات داعميها أو اهتماماتهم أو شكاواهم تؤثر بشكل كبير على العلاقة القائمة بينهما. من هذا المنطلق ينبغي على موظفي المنظمة أن يكونوا قادرين على التفكير كثيراً والتعامل مع الحالات غير المتوقعة برحابة صدر، ولكن ليس عليهم الإجابة على كل سؤال، وإنما يجب عليهم بذل كل ما في وسعهم كي تكون العلاقة مع الجمهور قائمة على أسس التفاعل الإيجابي، في كل مرة يتواصلون معهم.

وفيما يلي أفضل ثلاث طرق يمكن أن تعتمد عليها المنظمة غير الربحية لتظهر لمتبرعيها أهمية وقيمة ما تقوم به، وتعزز علاقتها بهم:

#### ١- توفير وسائل التواصل مع المنظمة:

يجب على المنظمة أن تبني علاقة ثقة ومصداقية مع متبرعيها من خلال إعلامهم بأن أعضاء المنظمة متاحون دائماً، ويمكنهم التواصل مع المنظمة ككل، وهناك وسائل رئيسية على المنظمة توفيرها لتمكين عملائها من التواصل معها.

## ٢- التحلي بالصبر:

مهما كانت إستراتيجيات خدمة المتبرعين للمنظمة غير الربحية جيدة، فهناك دائماً احتمال بأن تواجه المنظمة شكاوى بعض الجمهور وعدم رضاهم، هذه هي اللحظات التي تكون فيها مهارات خدمة العملاء غاية في الأهمية. لذلك فإن التحلي بالصبر يعتبر من أهم ركائز الخدمة الجيدة للعملاء. بناءً على ذلك ينبغي أن يحافظ عضو خدمة المتبرعين على هدوئه وأن يستمع جيداً لشكوى المتبرع، ويسعى جاهداً للتعرف على المشكلة التي واجهته، مما يساهم في تهدئة الجمهور، خاصة إذا شعر بأن الشخص الذي يحادثه على استعداد للاستماع إليه.

## ٣- التجاوب:

إن جعل المتبرع يشعر بأن هناك من يستمع إليه يتطلب أيضاً ردّاً جيداً منطقيّاً ومفيداً على التحدي الذي يواجهه، وجعله يشعر بأن المنظمة على استعداد لحلّ هذا التحدي، لذلك على الموظف المكلف بخدمة الجمهور داخل المنظمة أن يعيد صياغة المشكلة بكلماته الخاصة؛ لإظهار رغبته في فهم ما يريده المتصل. كما يجب عليه أن يوضح ما يمكن أن يفعله لحل المشكلة، مع تجنب الإجابة بتخمينات أو توقعات في حال عدم معرفته الحل المناسب. ومن خلال إعطاء الأولوية للتواصل مع الجمهور والاستعداد للاستماع والمتابعة السريعة يمكن أن تثبت المنظمات غير الربحية مدى تقديرها لمكانة جمهورها، ويمكن لهذا الالتزام بخدمة العملاء أن يقطع شوطاً طويلاً في تعزيز رضا المتبرعين وولائهم.

## أخطاء جامعي التبرعات:

## ١- النظر للمتبرع كجهاز صراف آلي:

بعض المنظمات تتعامل مع محفظة المتبرع لا مع قلبه. لا بد أن يفهم أن التبرع تعبير عن قيم ومشاعر، وإشباع للحاجات الشخصية، وهذا يتطلب من المنظمة التواصل الدائم والمستمر مع المتبرع وعلاقة متينة لا تنتهي باستلام التبرع.



## ٢- الناس يتبرعون دعمًا لمنظمتي:

الناس في العادة لا يتبرعون عادة لدعم المنظمة، ولكن يتبرعون لما تقوم به من أعمال وأنشطة؛ لذلك اربط المتبرع ببرامج المنظمة والمستفيدين منها.

## ٣- المتبرع متبرع فقط:

الناس الذين تبرعوا لمنظمتك أكثر قدرة على التسويق وطلب التبرعات من آخرين، والناس يتأثرون بتجربة أمثالهم أكثر مما تقوله المنظمة عن نفسها؛ لذلك احرص على تسويق منظمتك من خلالهم.

## ٤- تجاهل قاعدة ٢٠ / ٨٠ في جمع التبرعات:

إذا كنت تخطط لجمع مليون ريال فمن الخطأ أن تقسمه إلى حصص متساوية على عدد محدد من الناس. جمع التبرعات مثل كثير من الظواهر، فمصدر ٨٠٪ من التبرعات هو ٢٠٪ من العملاء. ركز عليها أكثر من غيرها.

## ٥- عدم إشراك أعضاء مجلس الإدارة:

أعضاء مجلس الإدارة هم المسؤول الأول عن بقاء المنظمة على قيد الحياة، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية التي أنشئت من أجلها؛ ولذلك هم أولى الناس بالمشاركة في إمدادها بالموارد المالية، كل بحسب طاقته. اقترح على كل عضو أن يحدد لنفسه مقدارًا من التبرعات السنوية التي يجمعها.

## ٦- كل وسائل جمع التبرعات ناجحة بشرط عدم وقوعها في المحاذير الشرعية

### أو القانونية:

تقوم المنظمة بإعداد حملات لجمع التبرعات والتخطيط لها، ولكن قليل جدًا من يقيم أداءه عندما تهدأ العاصفة وينتهي الموسم. قيم أماكن نجاحك ومواطن فشلك، وتأمل في مصاريف الحملة، واسأل نفسك: كم يكلفك جمع ١٠٠ ريال؟!

### لماذا يتخلى عنك الداعمون؟

١. اعتقادهم بأنك لست بحاجة إليهم، فينبغي التواصل معهم وإخبارهم باحتياجاتك.
  ٢. لا معلومات لديهم عن كيفية استخدامك أموالهم، وضح قنوات صرفك لأموالهم.
  ٣. لا يتذكرون دعمهم لك ولا يميزون اسم مؤسستك، كن مميّزاً عصياً على النسيان.
  ٤. لم يتلقوا شكراً على تبرعاتهم، اجتهد في شكرهم وحسن من مستوى تواصلك معهم.
  ٥. اعتقادهم بأن غيرك أكثر حاجة للدعم، طوّر من عرضك لرسالتك وأهدافك.
-

## المراجع:

- ❑ د. محمد مفرح، أوقف جمع التبرعات، ١٤٣٤هـ.
- ❑ كلايتون جوفريز، كيف تجمع التبرعات؟ ملخص للكتاب، عناية: مداد، حمد الحصيني الخيرية، العدد (٤)، ذو الحجة ١٤٣٦هـ.
- ❑ روجر كريفر، استدامة التبرعات، ملخص للكتاب، عناية: مداد، حمد الحصيني الخيرية، العدد (٦)، صفر ١٤٣٧هـ.
- ❑ ياسر التويجري، محاضرة: أفكار في تسويق الأوقاف.
- ❑ د. إبراهيم الحيدري، نشرة: الأخطاء العشرة لجامعي التبرعات.
- ❑ جوان فريتز، تطورات التبرع الإلكتروني، موقع استدامة.
- ❑ كيف تتعامل مع المتبرع المزعج؟ موقع استدامة.
- ❑ هيلاري بودين، تجزئة المتبرعين: ما هي؟ ولماذا؟ موقع استدامة.



## البحث الثالث

### التسويق الخيري

لقد أصبحت الصورة الذهنية بكل أنواعها في عصر التسويق الحديث من الأصول المهمة للشركات؛ لما لها من أهمية بالغة في تحقيق الأهداف المخطط لها، والتي تبدأ من الترغيب في الشراء، وتنتهي إلى الرضا والولاء وجلب زبائن آخرين دون تكلف عناء البحث عنهم، حيث إن التسويق هو أداة تنتهجها العديد من المنظمات والمؤسسات من أجل تحقيق أهدافها.

ومن بين هذه المؤسسات نجد الجمعيات الخيرية التي تعدّ من المظاهر الحضارية في أي مجتمع؛ لأنها تدل على مدى الرقي الذي وصل إليه أفراد المجتمع من أجل إنشاء مثل هذه الجمعيات للقيام بنشاطات مختلفة، سواء كانت نشاطات اجتماعية، أو اقتصادية، أو بيئية. وحجر الأساس في هذه الجمعيات هو منفعة المجتمع ورقيّه، لا لتحقيق الأرباح المالية فقط.

#### مفهوم التسويق الخيري:

ينبثق مفهوم التسويق الخيري من الاعتماد كلياً على مفهوم التسويق؛ لأنه فرع من فروع، ويستمد منه منطلقاته وإستراتيجياته، وإن كان له خصوصياته التي يمتاز بها عن غيره من فروع التسويق. فالتسويق الخيري في غالبه جزءٌ من أجزاء التسويق الخدمي الذي هو فرع رئيس من فروع التسويق.

فالتسويق ينقسم من حيث المنتج أو المادة المسوّقة إلى:

١. تسويق السلع والبضائع والمنتجات الملموسة.

٢. تسويق الخدمات والأفكار.

وتسويق الخدمات يتضمّن جميع الخدمات، سواء أكانت خدمات صحية، أو تعليمية، أو خيرية، أو غير ذلك، فالتسويق الخيري هو تخصص في تسويق الخدمات الخيرية، ولذا فهو أقرب إلى التسويق الخدمي منه إلى التسويق السلعي. ولتوضيح مفهوم التسويق الخيريّ يمكن أن نطبّق عليه المفهوم الشامل للتسويق، وبالتالي فهو:

#### ١. عملية تبادلية:

تقوم بإعطاء منافع ذات قيمة وأخذ منافع ذات قيمة، فتأخذ المنظمة من المتبرع تبرعه وتعطيه المنظمة الشعور بالراحة والطمأنينة وطلب الأجر من الله.

#### ٢. وظيفة مستمرة:

لا تنتهي بحدود معينة كما كان يعتقد سابقاً، لا عند تسليم المنتجات ولا عند الاستهلاك؛ ولذا ينبغي أن يستمر تواصل المؤسسة مع المتبرع بإعطائه التقارير والخدمات التي توصل له شعور الارتياح الذي يريده.

#### ٣. وظيفة متكاملة:

من حيث التكامل بين أنشطة التسويق، ومن حيث التكامل بين الأنشطة التسويقية والأنشطة الأخرى. فمثلاً لا بد من التكامل بين المنتج وسعره وطريقة ترويجه والناس الذين يقدمونه، كما أنه لا بد من التكامل بين التسويق الخيري وحقيقة العمل وقدرة المؤسسة على تنفيذ ما تعد به متبرعيها.

#### ٤. وظيفة تخلق الرفاهية للمستهلك وللمجتمع:

فهي توعي المستهلك، وتشبع رغباته، وتهتم بمشاعره وإحساسه وحاجاته، وتهتم برفاهية المجتمع ككلّ وتوعيته وما يصلح له. فالشعور بالرضا والراحة لا يعادلها شعور، والمتبرع إنما يشتري هذا الشعور لطلب الأجر من الله.

### أهمية التسويق الخيري:

- لكي تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها فإنها تسعى بكل ما لديها من إمكانيات لتسويق مشاريعها ومنتجاتها، ومما يوضح أهمية التسويق الخيري ما يلي:
- أن التسويق هو التنمية الحقيقية للمنظمات الخيرية من خلال جمع الموارد المالية والبشرية؛ من أجل تحقيق الأهداف المجتمعية التي أنشئت من أجلها المنظمة.
  - التسويق يشجع على الابتكار والنمو، بل يساعد على دفع حركة التنمية للعمل الخيري كله.
  - إدراك المؤسسات أنه رغم وجود خصوصيات لتسويق المشاريع الخيرية إلا أن جزءاً كبيراً من مشاكلها التسويقية يتشابه مع المنظمات الربحية الاقتصادية.
  - كثرة المشاريع الخيرية وكثرة المنافسة يجعل من لا يقوم بأنشطة تسويقية جيدة يتعرض للاضمحلال والزوال أو الضعف والتأخر.
  - ارتباط نجاح كثير من المشاريع بقدرته التسويقية، وارتباط فشله بفشله التسويقي.
  - الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وللطاقات الموجودة.
  - التعريف بالمؤسسة وبمشاريعها من أجل جلب الأنصار الذين يتفقون مع المنظمة في أهدافها، وحشد الجهود والأموال والأفكار لتحقيق أهداف المنظمة.
  - إشاعة العمل الخيري وتذكير الناس به وتسهيل وصولهم له.

### عناصر التسويق:

#### ١- المنتج:

هو قلب المزيج التسويقي والعنصر الأساس. قد يكون المنتج شيئاً مادياً ملموساً، أو قد يكون معنوياً، كخدمة تقدّم أو فكرة.

#### ٢- المكان:

ويقصد به مكان توزيع المنتج، ويشمل كل الطرق المستخدمة لإيصال المنتج للعميل.

**٣- الترويج:**

عبر استخدام الطرق التي يتم من خلالها تقديم المنتج وترويجه: (المبيعات الترويجية - العلاقات العامة - البيع الشخصي).

**٤- السعر:**

وهو المبلغ الذي يقدمه الزبون مقابل قيمة المنتج.

**دورة حياة المنتج التسويقي:**

تتكوّن من أربع مراحل، لكل مرحلة خصائص مختلفة:

**أولاً: مرحلة التقديم:**

يتم في هذه المرحلة التقديم والتعريف بالمنتج، والكثير من المنتجات لا تستطيع تجاوز هذه المرحلة وتفشل، ولكن بعض الأفكار القابلة للبقاء تستمرّ وتتطور إلى المرحلة التالية.

**ثانياً: مرحلة النمو:**

في هذه المرحلة يستمر المنتج بالنمو والانتشار في السوق، وفيها غالباً يبدأ المنتج بتغطية التكلفة المالية لإنتاجه. وغالباً ما يكون نمو المنتج على حساب نمو منتج مماثل من المؤسسات المنافسة.

**ثالثاً: مرحلة النضج:**

يصل المنتج هذه المرحلة عندما يكون ناجحاً مالياً ومعترفاً به في السوق من قبل المنافسين والزبائن.

**رابعاً: مرحلة التراجع أو الهبوط:**

يتوقّف تماماً نمو المنتج في السوق، ويبدأ بالتراجع، وعلى المؤسسة مراجعة قرارها بشأن الاستمرار بدعم المنتج رغم تراجعها، أو بناء خطة جديدة لاستمرار نموه.

### الاتصالات التسويقية للمؤسسات غير الربحية :

نتحدّث هنا عن التغيّر الكبير الذي طرأ على الاتصالات التسويقية في عالم المؤسسات. كانت المؤسسة هي المتحكّم الأساسي في إيصال الرسالة التي تريد إلى المجتمع، بينما أصبح هذا الأمر خارجاً عن سيطرة المؤسسة حديثاً. الآن الزبائن والعملاء هم المتحكّم الرئيسي لإيصال هذه الرسائل، حيث يستطيع الأفراد نشر ما يشاؤون عن المؤسسة عن طريق حساباتهم في شبكات التواصل الاجتماعي، أو الحديث عنها، سواء سلباً أو إيجاباً، فتصل الرسالة إلى عدد كبير من الناس دون تدخل المؤسسة. لذلك يجب على المؤسسات مواكبة هذه التغيرات، وتفعيل كافة الاتصالات التسويقية بشكل جيد.

من المفيد الأخذ بعين الاعتبار النقاط التسويقية الأساسية التي يمكن للاتصالات

تحقيقها:

- المساهمة في تقديم المؤسسة وتعريفها للجمهور.
  - تطوير فهم آلية عمل المؤسسة.
  - العمل على إبقاء المؤسسة ذات أولوية لدى المعنيين بالأمر وأصحاب المصلحة.
- طرق لتنظيم الوسائل الإعلامية جوهرياً:
- هناك ثلاثة تصنيفات أساسية للوسائل الإعلامية:
- وسائل إعلامية مدفوعة: وهي المستخدمة في الطرق التقليدية بدفع مقابل للوقت والمساحة التي يأخذها الإعلان، كإعلانات الصحف والتلفاز.
  - وسائل إعلامية مكتسبة: وهي الرسائل التي يتم التقاطها وتداولها بدون جهد أو تدخل من المؤسسة.
  - وسائل إعلامية مملوكة: وهي التي تنشأ لخدمة أغراض المؤسسة، كالمواقع الاجتماعية وغيرها.



### قياس الاتصالات التسويقية وتقييمها:

إن وجود معايير محددة لقياس عملية التواصل والتسويق وتقييمها وبناء العلاقات أمر جوهريّ وأساسيّ، وتكمن أهميتها في الآتي:

- بناء قيادات المؤسسة (أعضاء مجلس الإدارة - الإدارة التنفيذية - المتطوعين).
- تحسين مصادر الدخل (المانحين - المؤسسين - المتعاونين).
- تحقيق مهمة المؤسسة (العملاء - تصوّر وفهم العامة لقيمة القضية التي تعمل عليها المؤسسة).
- إدراك المؤسسة ما إذا كانت الجهود التي تقدمها ذات فائدة أم لا، خاصة بعد فعاليات جمع التبرعات وغيرها من الفعاليات.
- تمكين المؤسسة من توظيف مصادرها بالطريقة المثلى.

### اعتراضات وعقبات حول وجود مقاييس للتقييم:

- وجود المقاييس قد يؤديّ إلى فرض عقوبة، فوجود مقياس محدد يكشف الأخطاء والتقصير الفردي للأشخاص، ولكنه في نفس الوقت يقدّم مساحة للتحسين.
- وجود المقاييس يخلق عملاً أكثر وجهداً أكبر في بداية فرض المقاييس، لكن بعد التعوّد على هذه المقاييس يصبح سير العمل أسهل وأكثر سلاسة.
- إنشاء مقاييس قد يكون ذا تكلفة مالية عالية حيث إن الخبراء المعنّين بوضع هذه المقاييس قد يكلفون المؤسسة مبالغ مالية كبيرة. ولكن من جهة أخرى عدم وجود هذه المقاييس قد يؤدي إلى ضياع موارد مالية بدون فائدة حقيقية.
- غالباً ما تكون المقاييس على هيئة أرقام وإحصائيات، لكن بالنسبة للمؤسسات غير الربحية قد يختلف الأمر قليلاً، وتكون المقاييس كيفية بجانب المقاييس الكمية.
- المقاييس تأخذ دورها غالباً بعد إنجاز المشروع، ومن الأفضل استخدام المقاييس أثناء التنفيذ بشكلٍ مستمرّ لتلافي الأخطاء قبل أن تتفاقم.

## المفاتيح السبعة للتسويق الإلكتروني:

### ١- المحتوى هو الملك:

فالمحتوى التسويقي الجيد يجذب لك العملاء (المتبرعين) الجيدين. ولأهمية المحتوى هناك فرع عن التسويق الإلكتروني يسمّى التسويق بالمحتوى، وهو مناسب جدًا للمنظمات الخيرية، وتستطيع بالتوظيف الجيد له الحصول على تبرعات مجزية. فإذا كان المحتوى هو الملك فإن المحتوى المرئي والفيديو تحديدًا يتربّع على قمّته، ففي دراسة أجرتها Google أفادت ٧٩% من عينة الدراسة أن الفيديو هو أكثر أنواع المحتوى تأثيرًا، وأن وجود رابط فيديو ضمن رسائل البريد الإلكتروني التسويقية أو وسائل التواصل الأخرى يزيد من معدل فتحها بنسبة ٨٠%. كما أثبتت الدراسة نفسها أن المحتوى الذي يتضمّن فيديو أو صورًا قوية تحمل مشاعر ناطقة ومؤثرة يحفز ٦٠% من المشاهدين للتبرع والتفاعل.

### ٢- اطلب منهم اتّخاذ خطوة:

من الأهمية بمكان حثُّ زوار الموقع أو مشاهدي الفيديو على اتخاذ إجراء مثل التبرع مباشرة، أو تعبئة نموذج التبرع، أو الاتصال بالمختص في المنظمة لمعرفة المزيد عن أنشطتها، أو الاشتراك في قائمتك البريدية أو حساباتك على وسائل التواصل، فذلك مما يعزز فرص استفادتك من منشوراتك الترويجية وتحقيق أهدافك التسويقية.

### ٣- اختر الوقت والمكان المناسبين:

في التسويق التقليديّ يحرص المسوّقون على تحرّي الأوقات الفاضلة -مثل رمضان والعشر الأولى من ذي الحجة- لإطلاق حملات التبرع، الأمر المهمّ هنا -بالإضافة إلى تحري الوقت المناسب- هو أنه يجب تحرّي المواقع والمجموعات المناسبة لنشر الإعلانات، وتعتبر المواقع الوعظية والفيديوهات ذات المحتوى الديني بيئةً جيدةً لنشر دعوات التبرع، تليها المواقع المهمة بالمسؤولية الاجتماعية، وكذلك

المواقع والشبكات المتخصصة في نفس مجال منظمتك والقريبة منها. فعلى سبيل المثال تعتبر مواقع الأخبار بيئة مناسبة لنشر إعلانات المشاريع الإغاثية، وتعتبر المواقع التعليمية بيئة جيدة لنشر إعلانات البرامج التعليمية، وهكذا.

#### ٤- التزم بأخلاقيات القوائم البريدية ووسائل التواصل الأخرى:

الاستخدام الأمثل للتسويق عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل يحتاج من المنظمة بناءً قائمة بريدية جيدة، لكن يجب الحذر من إضافة الناس لقوائمك دون موافقتهم، فإن ذلك غير مقبول، ويعتبر ضمن البريد المزعج الذي يكون مصيره الإهمال غالبًا. لا تضيف أحدًا دون موافقته، فذلك أدعى لاستمراره.

#### ٥- ادفع لينتشر إعلانك:

الشبكات الاجتماعية مصممة بطريقة تسويقية ذكية، هدفها الأول جمع المال لملاكها؛ لذا لا تتوقع أن يشاهد جميع متابعيك أو أصدقائك المضافين في صفحتك جميع منشوراتك، وحتى تصل للبقية يجب أن تدفع -بمعنى أن تشتري- إعلانات لمنظمتك، وقد كان الإعلان عبر تلك الشبكات رخيصًا فيما مضى، لكن أسعاره الآن أخذت في الزيادة، لكنها لا زالت هي الأنسب من غيرها من وسائل الإعلان؛ لسهولة تحديد الفئات المستهدفة من إعلانك، وأكثرها دقة لتحديد أهدافك التسويقية وتحليلها؛ لما توفره من إحصائيات وبيانات.

#### ٦- ابن موقعًا متوائماً مع كافة الأجهزة:

احرص على الاهتمام بسهولة تصفح موقع منظمتك الإلكتروني على الأجهزة المختلفة، فالدراسات التي أجرتها مواقع التحليل الإحصائي للزوار مثل google analytics أثبتت أن أكثر من ٤٠% من الزوار يتصفحون الإنترنت و يبحثون عن الفرص الخيرية عبر الأجهزة المحمولة، وأن ٢٥% منهم قدّموا بالفعل تبرعاتٍ لجهاتٍ خيرية عبر الجوال.

## ٧- كَوْن روابط خلفية:

لن يصل المتبرع لموقعك الإلكتروني من تلقاء نفسه، بل يجب أن توفر من الروابط الخلفية عبر شبكات التواصل الاجتماعي أو عبر الإعلانات في المواقع الكبرى ذات المجالات القريبة من مجال منطقتك، بالإضافة إلى الاهتمام بمعايير محرركات البحث (SEO) وأن توفر له في موقعك ما يدعوه لزيارته، والبقاء فيه أطول فترة ممكنة.

## لماذا نحتاج للتسويق الإلكتروني؟

أضحى التسويق الإلكتروني النمطَ التسويقي الذي تواجه به المنظمات تحديات المستقبل، والدخول فيه يحقق للمنظمة الخيرية فوائدَ جمّة، أهمها:

- الوصول للجمهور العريض الممتدّ عبر العالم بلا حدود.
- توسيع نطاق المتبرعين للمنظمة.
- الحصول على المزيد من التبرعات الدائمة.
- توفير أو تقليل تكاليف التسويق التقليدي مثل السفر والمطبوعات وغيرها.
- التواصل مع الجيل الجديد من المتبرعين بوسائل التقنية التي يفهمونها.
- الاستفادة من الإمكانيات الهائلة التي توفرها شبكة الإنترنت في التسويق وتعدد الوسائل الترويجية مثل الفيديو والصوتيات والصور ونحوها.
- سهولة قياس أثر الجهد التسويقي عبر الإنترنت، من خلال الإحصاءات والتحليلات التي توفرها شبكات التواصل الاجتماعي والمواقع المتخصصة.

## فريق التسويق الإلكتروني:

التسويق الإلكتروني جهد مكوّن من عدّة أنشطة وعمليات متداخلة؛ لذا حتى

تنجح منظمتك فيه تحتاج للآتي:

١. كاتب المحتوى التسويقي.
٢. مختص التسويق الإلكتروني.
٣. مصمّم الجرافيك والمونتاج.

## العلامة التجارية وأثرها في التسويق:

تعرف العلامة التجارية بأنها:

عبارة عن اسم، أو مصطلح، أو تصميم، أو رمز، أو أي شيء آخر يميز مقدّم خدمة ما عن باقي المؤسسات التي تقدم خدمات مشابهة، تكون قيمة هذه العلامة التجارية عادة مادية أو معنوية. الفكرة العامة للشعار أو العلامة التجارية هي إيصال قيمة معينة لكل المعنيين بأمر المؤسسة غير الربحية، ومع استمرارية إيصال هذه القيمة بنجاح مرة بعد مرة تُبنى «العلامة التجارية»، وتتطور علاقة على المدى البعيد، وولاء خاصّ لتلك العلامة التجارية.

أهمية العلامة التجارية:

بالنسبة للمؤسسات غير الربحية تعتبر العلامات التجارية أمراً بالغ الأهمية، لعدة أسباب:

- وجود علامة تجارية يحسن ويرفع من مستوى الوعي برسالة المؤسسة ومهمتها بين المعنيين بالأمر.
- وجود علامة تجارية جديرة بالثقة في تشغيل الأموال والجهود بشكل فعال، كما يقلل من المخاطر، ويزيد من فرص الدعم لهذا النوع من المؤسسات.
- العلامات التجارية بشكل عام تستحثّ وتجني الولاء من العملاء والمتبرعين على حد سواء.
- العلامة التجارية قد تكون ذات قيمة مالية.

التسويق لعلامة تجارية قوية:

- هناك صفات يجب توافرها في العلامة التجارية للمؤسسات غير الربحية لتكون علامة تجارية قوية، وفيما يأتي بعض هذه الصفات:
- أن تكون واضحة.

- سهلة.
- متناغمة.
- لها ميزة فريدة تميزها عن غيرها.
- قابلة للتمدد، وتوسع مهمة الشركة ورسالتها.

### عوائق تسويق المنتجات والخدمات:

مع أهمية جمع التبرعات في حياة المنظمات الخيرية إلا أن المتأمل يجد أن هناك عوائق تحول دون ممارستها بطريقة صحيحة.

وحتى يسهل استيعاب العوائق التي تواجه المنظمات الخيرية في عملية التسويق سيكون الحديث عنها من خلال مجموعات ثلاث: عوائق تتعلق بالمنتج التسويقي، عوائق تتعلق بالمسوق، عوائق تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة الخيرية.

### أولاً: العوائق المتعلقة بالمنتج التسويقي:

يقصد بالمنتج التسويقي في المنظمات الخيرية: المشروع الخيري الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة الخيرية، ويحمل منافع للمتبرعين، ومن هذه العوائق:

- صياغة منتجات تسويقية بعيدة عن أهداف المنظمة الخيرية:
- رسالة المنظمة الخيرية وأهدافها هي الأساس الذي ينبغي لأي عملية جمع تبرعات أن تنطلق منه، وعندما يكون بعيداً عن منطلقاته الأساسية فإن النتائج من الناحية النوعية ستكون بعيدة عن الأهداف. وتسبب هذه الظاهرة عدة أعراض مرضية قد لا تفتن لها المنظمة إلا بعد مراجعة عميقة لمسيرتها في جمع التبرعات، ومن أبرز هذه الأعراض تشتت المنظمة واتساع دائرة التركيز لديها، وصرف جهود وأموال وأوقات المنظمة في إشباع رغبات المتبرعين المتنوعة، والتأخر في تحقيق أهداف المنظمة.

- تعدد الرسائل في المنتج التسويقي الواحد:

في المنتجات التسويقية ينبغي أن تكون هناك رسالة واحدة قوية وواضحة تجذب

المتبرع إليها، وتقنعه بالمساهمة والتبرع، إلا أن عدم إدراك ذلك أو الرغبة في تقليل التكاليف تجعل صائغي المنتجات التسويقية في المنظمات الخيرية يزجون برسائل كثيرة في المنتج الواحد. وتعدّ الرسائل من شأنه أن يشتت ذهن المتبرع، ويضعف قدرة المنظمة على إقناعه بأهمية مشروعها.

#### ثانيًا: العوائق المتعلقة بالمسوق:

المسوق هو: الشخص أو الجهة الإدارية التي تخطّط وتشرف وتنفذ النشاط التسويقي. وبهذا المفهوم فإن المسوق يشمل: المنظمة الخيرية نفسها، والإدارة المعنية بجمع التبرعات، والأشخاص العاملين فيها، وكذلك المتعاونين الذين يتطوّعون لجمع التبرعات.

ومن العوائق التي تواجه المنظمات الخيرية في هذا المجال:

- النظرة للمتبرع على أنه جهاز صراف آلي:

هذه قضية مهمّة جدًّا ترتبط بجوهر عملية جمع التبرعات وأخلاقياتها، وقبل أي خطوة ينصح بها في جمع التبرعات ينبغي على جامعي التبرعات أن يسألوا أنفسهم: هل نحن نجمع تبرعات أم نجمع متبرعين؟ وعندما يكون هدفنا جمع التبرعات، فإننا سوف ننظر إلى المتبرع على أنه جهاز صراف آلي؛ نذهب إليه عند حاجتنا للأموال فقط، بينما عندما ننظر إلى عملية جمع التبرعات على أنها استقطاب المتبرعين والمحافظة عليهم، فإننا سوف ننظر إلى المتبرع على أنه شريك لنا. والفرق بين النظرتين شاسع. وتعتبر هذه النظرة عائقًا في طريق نجاح الجهود التسويقية وجمع التبرعات، حيث إنها لا تكون ولاء المتبرع للمنظمة الخيرية؛ وهذا يجعله يغادر المنظمة الخيرية بعد أول تبرع إلى منظمة أخرى يجد فيها الشعورَ بمنصب الشريك والمؤازر لا الممول فقط.

- التحوّل من جمع التبرعات إلى جمع الأموال:

منظّمات الأعمال تجعل من الحصول على المال هدفًا لها. أما المنظمات الخيرية

فإن المال وسيلة من وسائل تحقيق أهدافها الخيرية. إلا أن المنافسة الشديدة بين المنظمات الخيرية والتسابق على المتبرعين، وغياب الوعي بعلاقة الأنشطة التسويقية بأهداف المنظمة الخيرية قد يجعل جامعي التبرعات في سباق محموم للحصول على أكبر قدر من التبرعات دون التوقف عند سؤال أو أسئلة مهمة، مثل: هل نستطيع الوفاء بتطلعات المتبرعين؟ وهذا ما يجعل بعض المنظمات الخيرية عاجزة عن الوفاء بتطلعات المتبرعين، وعندما يتكرر إخفاق المنظمة بعودها فسوف تنتشر عنها سمعة سيئة. ولنتذكر أن ما يستقر في أذهان الناس يصعب تغييره.

#### • عدم أهلية المسوق:

ترتبط عملية التسويق بشكل عام بالمستوى المعرفي والمهاري للشخص أو الأشخاص المسوقين. وعندما تولي المنظمة الخيرية مهمة جمع التبرعات لأشخاص غير أكفاء فإن رسالة سلبية قد تتولد لدى المتبرع عن هذه المنظمة. وإن مواصفات جامع التبرعات المتميز لا تتوقف عند لباقة ودمائة أخلاقه فقط، بل تتعدى ذلك إلى درجة إيمانه بقضية المنظمة الخيرية التي يجمع لها التبرعات، وقدرته على التعبير عن هذه القضية بطريقة تقنع المتبرع، وتزرع الثقة فيه.

#### ثالثاً: العوائق المتعلقة بالبيئة الخارجية:

##### • اهتزاز ثقة المجتمع الداعم:

الثقة عامل مهم في العلاقة التي تربط المنظمات الخيرية بالمجتمع الداعم، وبقدر مستوى الثقة في المنظمة الخيرية يكون مستوى نجاحها في جمع التبرعات وتسويق أنشطتها، وعندما تفقد المنظمة الخيرية هذا الكنز الثمين فإن أي نشاط تسويقي لأنشطتها هو في الحقيقة إضاعة للوقت.

##### • ضعف الأنظمة المساندة لجمع التبرعات:

ترتبط عملية جمع التبرعات والأنشطة التسويقية التي تقوم بها المنظمات الخيرية



بما تحتويه أجهزة الدولة أو منشآت الأعمال من أنظمة وقوانين تؤثر أو تتأثر بعملية جمع التبرعات، وكلما كانت هذه الأنظمة قوية ومتينة ساهم ذلك في إنجاح الأنشطة التسويقية لجامعي التبرعات.

#### • نمطية الرغبات الخيرية لدى المجتمع الداعم:

ساهمت عوامل كثيرة في إبراز مكانة بعض الأعمال الخيرية دون غيرها في نفسية وعقلية المجتمع المحب للخير، وبحكم العلاقات التي تربط أفراد المجتمع وتناقل التجارب والخبرات فيما بينهم؛ فقد حاول كثير من الناس تكرار الأعمال الخيرية التي يفعلها الآخرون، والنتيجة النهائية لهذه الحالة أن رغبات المتبرعين كانت تتجه نحو أعمال خيرية محدّدة دون غيرها مع أهميتها: كبناء المساجد، والأصاحي، وتفتير الصائمين. وتعتبر نمطية الرغبات الخيرية عقبة أمام المنظمات الخيرية في أن تسويقها لأعمالها التي تقع خارج منظومة الأعمال المحببة للمجتمع يتطلب منها تغيير قناعات قديمة تكوّنت على مرّ السنين؛ مما يستوجب جهداً أكبر من قبل المنظمة الخيرية لإقناع المجتمع الداعم بأهمية أعمالها وأفضليتها.

#### أخطاء التسويق الخيري:

تعتمد المنظمات غير الربحية على الكثير من الأفكار التسويقية التي غالباً ما تكون غير فعالة، وعلى الرغم من أن المنظمة تدرك جيّداً أن اعتماد هذه الأفكار لا يقدم الإضافة للمنظمة، إلا أنها تواصل توظيفها. ومن خلال التمييز بين الإستراتيجيات الناجحة والأخرى غير الفعالة ستكون المنظمة قادرة على تبني المشاريع والأفكار ذات الآفاق الواعدة.

وفيما يلي الأخطاء التسويقية الشائعة التي يجب أن تتوقف المنظمة عن ارتكابها، وهي تستند إلى البحوث وأفضل الممارسات للمنظمات غير الربحية:

### ١ - التخطيط للمشاريع دون وضع أهداف ملموسة:

بدون إستراتيجية متينة تحدّد أهدافًا واضحة ستكون مشاريعك وحملاتك التسويقية عرضة للفشل، وبناءً على ذلك ينبغي معرفة كيفية وضع أهداف تسويقية فعالة من خلال تحديد الأهداف التنظيمية العامة والخاصة، بالإضافة إلى أخذ أساليب التسويق بعين الاعتبار.

### ٢ - تنظيم صفحات الويب بناءً على احتياجاتك:

نلاحظ دائماً أنّ هناك مواقع ويب تستخدمها المنظمة غير الربحية أحياناً لإعلام فريق العمل بمختلف قراراتها، ولكنّ الموظفين لا يمثلون الجمهور المستهدف، ما يعني أن القرارات الداخلية ليست مهمة بالنسبة للمتبرعين، بناءً على ذلك يجب وضع المتبرعين المحتملين ضمن الأوليات عند تصميم موقع الويب، فعندما تجعل الزائرين من بين أولوياتك سيكون لديك فرصة أفضل لتبليغ رسالتك.

### ٣ - محاولة الانتشار بسرعة والوصول إلى الجمهور العام:

إذا كانت منظمتك غير الربحية قد وضعت بالفعل أهدافاً تسويقية فعالة، فلا ينبغي أن يكون الانتشار مشكلة حقيقية، ولكن تكمن المشكلة الرئيسية في أن هذه الحملات لا تقدّم نجاحاً دائماً للمنظمات الربحية العادية، وبدلاً من التركيز على مسألة الانتشار يتوجّب على المنظمة التركيز على إستراتيجية من شأنها تحفيز الجمهور على دعم قضيتك.

### ٤ - الاحتفاظ بالمشاركين غير النشطين على قائمة البريد الإلكتروني:

من الضروري إنشاء قائمة عناوين البريد الإلكتروني للمنظمات غير الربحية؛ لأنها توفر عوائد هامة للمنظمة من خلال التسويق الفعال، ولكن الإبقاء على المشاركين غير النشطين لفترة طويلة قد يكلفك المال، ويصعب عملية تقييم مدى فعالية إستراتيجية البريد الإلكتروني وغيره من وسائل التواصل.

### ٥- الاتصال بالمناصرين فقط عند الحاجة:

على الرغم من أن العديد من المنظمات غير الربحية تتردّد في التواصل باستمرار مع المتبرعين، إلا أن ذلك قد يؤدي إلى فقدانهم بسبب الاتصال بهم فقط عند الحاجة، مثل مناشدتهم للتبرع، ومن هذا المنطلق من المستحسن إشراكهم من خلال قصص نجاح ورسائل إلكترونية مقنعة تركز على الاحتفاظ بالمتبرعين.

### ٦- الاعتماد على العالم الرقمي فقط لجمع التبرعات:

يفضّل الكثيرون التعامل مع المنظمات غير الربحية عبر الإنترنت، إلا أنه يوجد البعض من المتبرعين الذين يفضلون التعامل معها بعيداً عن المجال الرقمي، لذلك ينبغي على المنظمات التنقل بين هاتين الطريقتين.

### المراجع:

- د. إبراهيم الحيدري، العقبات التي تواجه الجهات الخيرية في عملية جمع التبرعات، اللقاء السنوي الخامس للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية.
- ستاسي جراو، التسويق في المنظمات الخيرية رؤى وابتكار، خلاصات الاستدامة المالية في العمل الخيري، مداد، حمد الحصيني الخيرية. ٢٠١٦م.
- أسماء سلركة، التسويق الخيري ودوره في زيادة موارد الجمعيات الخيرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مجلد ٧، عدد ٤، ٢٠١٨م.
- د. عبد الله بن سالم باهمام، تعريف التسويق الخيري وأهميته، ٢٠١٩م.
- أحمد باحصين، المفاتيح السبعة للتسويق الإلكتروني في المنظمات الخيرية، موقع حضر مي، ٢٠٢٠م.
- عشرة أخطاء تسويقية، موقع واير إمباكت، استدامة.



## المبحث الرابع

## أنواع الأوقاف وأوجه استثمارها

## أولاً : مقدمات عن الأوقاف والاستثمار

الاستثمار يكون في الوقف وفي غلاته وريعته، والعلاقة بين الوقف والاستثمار علاقة عضوية؛ لأن الاستثمار في أحد وجهيه هو تكوين رأسمالي، بمعنى إنشاء مشروعات استثمارية، والوقف في إنشائه وتجديده هو عملية تكوين رأسمالي ومشروع استثماري، وهو ما يفهم من الشق الأول لتعريف الوقف بأنه «حبس الأصل»، والوجه الآخر للاستثمار هو توظيف رأس المال للحصول على منافع أو عوائد لإنفاقها في وجوه البر، وهو ما يفهم من الشق الثاني في تعريف الوقف بأنه «تسبيل الثمرة».

ومن وجه آخر فإنه بإلقاء نظرة سريعة على مشكلات الوقف في الوقت المعاصر يتضح أنها لصيقة الصلة بالاستثمار، فهذه المشكلات إجمالاً هي:

- قلة إنشاء أوقاف جديدة، وعلاج ذلك يكون بتنشيط عملية الإنشاء التي هي في حد ذاتها استثمار.
- خراب الكثير من أعيان الوقف القائمة، وهذا يحتاج إلى التجديد، وهي عمليات استثمارية.
- ضآلة الإيرادات من الأوقاف القائمة بالنسبة لحجم رؤوس الأموال المستثمرة فيها، وهذا ناتج عن سوء استثمار أموال الوقف.
- الاعتداء من الغير على ممتلكات الأوقاف، وهذا ناتج بالدرجة الأولى عن بعض أساليب الاستثمار التقليدية للوقف، وخاصة أسلوب الحكر.

## الخصائص الأساسية للوقف والاستثمار:

يتكوّن الحديث هنا من عنصرين هما: الوقف والاستثمار؛ لذلك كان من المناسب التمهيد ببيان الخصائص الأساسية لكل عنصر منهما والعلاقة بينهما وهذا ما سيتم تناوله هنا:

## الفرع الأول: خصائص الوقف:

### ١. الوقف شعيرة إسلامية:

فهو من أنواع الصدقات الجارية التي يتقرب بها الإنسان لربه، وأثر ذلك في ضرورة الالتزام بالشريعة الإسلامية في إنشاء وإدارة الوقف، وذلك بالابتعاد عن المحرمات، فلا يجوز إنشاء الوقف بمال حرام في ذاته أو عينه أو في جهة كسبه من غضب أو سحت أو ربا، كما يجب الابتعاد عن الأساليب المحرمة في استثماره، وضرورة الالتزام في إنشاء الوقف واستثماره بالأحكام الشرعية للوقف.

### ٢. حبس الأصل:

هذه الخاصية جزء من تعريف الوقف في جميع المذاهب الأربعة، وهذا يعني بلغة الاستثمار أن إنشاء الوقف في حد ذاته عملية استثمار، وبلغة المحاسبة أنه «مال غير قابل للإنفاق»، وبالتالي يجب العمل على أن يظل الوقف بحالته التي أنشئ عليها من حيث المحافظة على قدرته الإنتاجية. وهذا يتطلب مواصلة الإعمار له بالتجديد والإحلال، كما أنه لا يجوز صرف مال عين الوقف على المستحقين. وهذا كله يعني أن إنشاء الوقف في حد ذاته يمثل عملية استثمار.

### ٣. تسبيل الثمرة:

وهذه الخاصية هي الجزء الثاني من تعريف الوقف، وأثرها على الاستثمار، وأنه يجب أن يتم استثمار مال الوقف للحصول على الغلة، وأن هذه الغلة ملك للمستحقين بالاتفاق، ويعرف ذلك محاسبياً بأن الغلة «مال قابل للإنفاق»، بمعنى أنه يلزمه صرفها أولاً بأول على وجوهه المستحقة.

### ٤. الملكية:

إن ملكية عين الوقف مختلف فيها بين الفقهاء، فالحنفية والمالكية يقولون ببقاء الملكية للواقف، والشافعية يقولون بزوال ملكية الواقف عن عين الوقف وانتقالها إما إلى

ملك الموقوف عليهم إن كانوا معينين، أو إلى ملكية الله ﷻ، وأياً ما كان التصور لملكية الوقف فإن المتفق عليه عدم التصرف في عين الوقف بالبيع أو الهبة، كما أن الغلة بالاتفاق ملك للمستحقين، وبالتالي يوجد في استثمار الوقف حقان وهدفان هما: حق في العين والهدف المحافظة عليها، وحق في الغلة والهدف استثمار العين للحصول على الغلة.

### الفرع الثاني: خصائص الاستثمار:

- ١- أن النتيجة فيه تكون مجهولة، فقد يتحقق العائد أو لا يتحقق.
- ٢- أنه يعمل في ظل عدم التأكد، وبالتالي يصعب على المستثمر أن يحدد بدقة العائد المتوقع على الاستثمار، فهو يعمل في إطار الظن الغالب، وهذا ما يمثل أساساً لمحاسبة ناظر الوقف.
- ٣- أنه يعمل في ظل مخاطر الكثير منها لا يمكن توقعها بدقة أو التحكم فيها بواسطة مدير الاستثمار. ومن أهمها مخاطر السوق، ومخاطر تقلبات القوة الشرائية للنقود، ومخاطر التوقف عن سداد الالتزامات، ومخاطر الإدارة. وهذا يتطلب العمل على الاحتياط ضد هذه المخاطر بكل السبل الممكنة.
- ٤- أن الاستثمار يحتاج إلى مدة من الزمن لتحقيق العائد منه، وأنه في ظل هذه المدة قد تحدث متغيرات تؤثر على حجم العائد. وهنا يلزم مراعاة أمرين:  
أولهما: خاص باختيار المشروع الوقفي (الاستثمار في الوقف) حيث يلزم إعداد دراسة جدوى متكاملة ودقيقة؛ لأن الاستثمار في الوقف طويل الأجل، ولا يمكن تعديله بعد قيامه بدون خسائر كبيرة.
- ثانيهما: خاص باستثمار مال الوقف في أوجه استثمار مرنة يمكن تصفيتها بسهولة، وبدون خسارة إذا قل العائد منها، أو يمكن تعديلها في ظل ما يحدث من متغيرات. وهذا ما يمكن ملاحظته في تناول الفقهاء لمسألة مدة الإجارة لأعيان الوقف.

## أنواع الاستثمار:

### ١- من حيث القطاع الاقتصادي:

وتنقسم إلى استثمارات زراعية صناعية تجارية وخدمات مالية وغيرها، ولكل مال طبيعته في توجيهه للقطاع الذي يناسبه، فالأراضي للزراعة، والمباني للخدمات العقارية، والنقود تتميز بالمرونة حيث يمكن استثمارها في شتى القطاعات.

### ٢- من حيث أساليب أو أوجه الاستثمار:

أي الطرق التي يتم استخدام مال الوقف بواسطتها للحصول على الغلة، وتنقسم إلى عدة أوجه، منها ما هو متعارف عليه قديمًا لدى الفقهاء وهو الإجارة، ومنها ما هو مستحدث؛ مثل المشاركة والمساهمات والمتاجرة والإيداع في المصارف والأوراق المالية وغير ذلك.

## الصيغ الحديثة لاستثمار أموال الوقف:

### المقصود بالاستثمار:

الاستثمار في اللغة: مصدر الفعل: استثمر، وهو مشتق من الثمر، أي: حمل الشجر ونماؤه.

وأما الاستثمار في الاصطلاح الاقتصادي العلمي فيعني به: الإنفاق الرأسمالي لإنشاء مشروعات جديدة، أو استكمال مشروعات قائمة، أو إحلال وتحديث أصول متقدمة.

والمقصود بالاستثمار في الشريعة الإسلامية: توظيف للأموال يحقق نفعًا ونماءً وزيادة للثروة بشرط التزامه بالأحكام الشرعية.

### المقصود بالصيغ الحديثة لاستثمار أموال الوقف:

نود أن نوضح أن أموال الوقف تتمثل في الغالب في شكل أراضي ومبانٍ ومزارع، وفي أحيان أخرى في شكل نقود. وعلى حسب الشكل الذي يتجسد فيه الوقف تكون

الصيغة الملائمة أو الأكثر ملاءمة لاستثماره، ويقصد بالصيغ الحديثة لاستثمار أموال الوقف تلك الأساليب الاستثمارية التي لم تكن موجودة في العصور القديمة، أو كانت موجودة ولكنها ليست مستخدمه بتوسّع، أو ليست لها أهمية كبرى.

ويمكن لنا أن نصلح على المقصود بالصيغ الحديثة بأنها: ما استجدَّ بعد بداية القرن الرابع عشر الهجري إلى الآن، وكان من الشائع قبل هذه الفترة استثمار الأوقاف بتأجيرها الإجارة المعتادة، وخصوصاً للمباني والمحلات التجارية، وصرف إيجارها في مصارف الوقف، وزراعة الأراضي الصالحة، وسقي أشجار المزارع، وبيع نتاجها وغلقتها، وصرف ذلك في جهات الوقف التي حددها الواقف، ونحو ذلك من الصيغ.

### شروط وضوابط استثمار الوقف:

- أن لا تكون الاستثمارات مخالفة للشريعة الإسلامية وأحكامها في العموم، مثل المعاملات الربوية، أو المعاملات المحرمة.
- أن يكون عائدها الاقتصادي مناسباً، وأن تحقق التنمية الاقتصادية، وأن تكون مناسبة للبيئة.
- أن تكون مخاطرها مقبولة بحسب عرف السوق، كما تكون آجالها مناسبة، بحيث لا تؤدي إلى خسارة العين الوقفية.
- أن تتوفر بها الحماية الكافية من النواحي القانونية والإجرائية، بعقود واضحة وموثقة.
- أن تكون هناك ضمانات كافية في حالة التمويل من الغير، وفي حال التعامل في أدوات مالية استثمارية.
- حسن اختيار الإدارة الصالحة القوية الآمنة لإدارة الاستثمار، من خلال التعرف على أدائها السابق.



### عقبات في سبيل تنمية فكر الوقف الإبداعي:

- إن أهمية تنمية فكر الوقف الإبداعي -فضلاً عن الإيماني والإداري والمالي- تكمن في بعض المشكلات التي يمر بها بعض الواقفين، منها:
- الاعتقاد الخاطيء بأنه ليس من شأن الوقف التنمية والتطوير الذاتي.
  - ضعف الإنفاق العام أو الخاص على البحث والتطوير أو البرامج والأنشطة.
  - اقتناع الكثيرين من الواقفين أو الموقوف عليهم بالأنشطة المحسوسة، والبعد عن الآثار الإيجابية بعيدة المدى.

كل هذه وغيرها كثير تعدّ عقبات في سبيل تطوير الأوقاف وديمومتها، فضلاً عما يسيطره الواقف عبر شرطه للاستفادة منه، فإن بعض شروط الواقفين تقف أمام طموحات المستفيدين من الوقف، خاصة إذا كان الشرط ضيق الأفق، لا يتسع إلا للحالات النادرة أو أندر من النادرة؛ لذا يجب علينا جميعاً التوعية بفكر الوقف وتوسعة شرطه وإضافة المرونة فيه. ولا يخفى أن الجمود في صيغ الوقف ومصارفه له الأثر السلبي في عدم اتساع الفائدة من الأوقاف. وهذا الخلل في الصياغة أنتج اتهاماً للوقف بعدم قدرته على سدّ احتياجات المجتمع.

### تفعيل دور الجهات الخيرية بمجالات الوقف الجديدة والقديمة:

يمكن أن تتولّى إحدى المؤسّسات الخيرية في كلّ منطقة استضافة النظار والمترعين خاصةً بشكل سنوي، وعرض البرامج الوقفية الجديدة والصيغ الشاملة عليهم، وذلك خدمة للواقفين الجدد أو النظار، ويتمّ فيها تبادل الآراء وطرح الحلول المناسبة لبعض مشكلات الوقف.

إن مساهمة الجمعيات الخيرية وتدخلها في إدارة الأوقاف وتنظيمها ما زالت تعدّ ضعيفة، ولا شكّ أن الجمعيات تتمتع بعدة مزايا تخوّلها التصدر في هذا المقام وتوليته العناية الكبرى.

ومن مميزات تولي الجهات الخيرية دورَ النظارة على الأوقاف الخيرية وتصدرها ولو لم يكن الريع لها:

- ١ . تحقق الإخلاص والمراقبة والاحتساب في العاملين بالعمل الخيري .
- ٢ . الإدارة الناجحة بالتكامل والتوازن والتخطيط .
- ٣ . كثرة أعمال البر التي تقوم بها الجهات الخيرية وتعددها .
- ٤ . الاهتمام بالدور المحاسبي والرقابي، والشفافية، والاستقلالية .
- ٥ . وضوح الدور الاجتماعي والتعليمي المؤسسي لدي الجهات الخيرية .
- ٦ . الاستمرارية والتجدد في العمل وعدم الانقطاع .

## ثانياً : أنواع الأوقاف وأوجه استثمارها

### ١ - وقف العقارات :

تضافرت نصوص الوحيين الكتاب والسنة في الحث على فعل الخيرات والمسارعة إلى الطاعات والإنفاق في سبيل الله، ومنها الصدقات الجارية التي يبقى نفعها ويجري ثوابها بعد الممات؛ لذلك كان الوقف من أعظم القربات؛ لأنه يعتبر من أهم وسائل التكافل الاجتماعي، ومن أبرز الروافد التي تسهم في البناء الاقتصادي .

وقد أثبت الواقع المعاصر والدراسات أن الاستثمار الصحيح للأوقاف والولاية المخلصة الحكيمة عليها تحقق للأمة ديمومة تمويل مؤسساتها في مختلف المجالات الاجتماعية والمعيشية والصحية والعلمية وغيرها، بما يحقق الضروريات والحاجيات والتحسينيات، وضمان تمويلها حتى في الأوقات الصعبة والحرجة .

### أساليب تأسيس أوقاف العقارات :

- الاستصناع على الوقف: بأن تقوم جهات لديها سيولة مالية ببناء مجمعات سكنية وتجارية على أرض الوقف بأقساط مؤجلة، تُستوفى من إيجار الوقف بعد إنشائه .
- الشراكة المتناقصة المنتهية بالتملك: حيث تكون الجهة الممولة شريكاً في مشروع

الوقف، ويخرج من ملكيتها بالتدريج على مدى سنوات يتفق عليها وتُستوفى من الإيجار أو من مصادر تمويل أخرى للجمعية حتى تعود كامل ملكية الوقف للجمعية، وتكون غلة الإيجار نسبة وتناسب بين الممول والجمعية، ومع الوقت تتناقص نسبة الغلة للممول وتزيد للجمعية حتى يكتمل تسديد الجمعية المبلغ كاملاً ويصبح ملكاً لها.

- إبدال الوقف المستقل بوقف مشترك: بحيث يكون جمع أكثر من وقف أجدى من الناحية الاقتصادية.
- التحالفات بين عدد من الجمعيات لإنشاء وقف مشترك.
- بيع الوقف لإعمار الباقي حتى لا يبقى معطلاً.
- طلب إقراض الوقف قرضاً حسناً لإعمارهِ، سواء من الحكومة أو الجهات المانحة أو التجار الأفراد.
- شراء الأراضي في الأماكن ذات الطلب المتزايد، ثم إعادة بيعها إذا ارتفعت قيمتها.
- استئجار مبنى كبير بشكل كامل، ثم إعادة تأجيره كوحدات مقطّعة بربح جيد.
- تأجير المرافق والمساحات التي يمكن الاستغناء عنها في المباني التي تملكها الجمعية.
- تفتتت المشاريع: تناسب المشاريع الإنشائية، بحيث يجرأ المشروع إلى عدة مراحل، ويجمع مبلغ كل مرحلة على حدة، ويبلغ الداعمين بنتيجة دعمهم، ويطلب منهم وغيرهم المشاركة في المرحلة الثانية، وهكذا يستمر الدعم حتى انتهاء المشروع.
- الوعد بالدعم عند استكمال المبلغ: حيث إن بعض المانحين يمانعون من دفع مبلغ للوقف خوفاً من تعطل استكمالهِ، وبالتالي ذهاب أموالهم، ويمكن حل ذلك التخوّف بأن يطلب من المانح إعطاء الجمعية وعداً بالدفع إذا استكمل المبلغ

الكلي، ويوثق ذلك كتابة، أو يكتب المانح شيكاً ويعطي الجمعية صورة منه، وتقوم الجمعية بعمل ذلك مع المانحين الآخرين، وتبدأ بجمع الأموال أولاً بأول حتى يتم استكمال المبلغ الكلي، سواء كان ذلك بناء للوقف أو شراءً جاهزاً.

- شراكة في نسبة من المبيعات للأوقاف: ويتم ذلك عن طريق الشراكة مع جهات تجارية مثل: (مجمعات تجارية غذائية، أو ملابس، أو صيدليات... إلخ)، والاتفاق مع التاجر مثلاً باستقطاع نسبة (١% أو ٥% أو أكثر) من أرباح كل منتج لصالح وقف الجمعية، ويعلن التاجر ذلك للجمهور، وسيكون ذلك حافزاً للمستهلك بشراء هذا المنتج طلباً للأجر والثواب، وفي نفس الوقت يزيد من أرباح التاجر لكثرة الطلب على منتجه.

## ٢- وقف النقود:

اختار مجمع الفقه الإسلامي جواز وقف النقود، ونصه: (وقف النقود جائز شرعاً؛ لأن المقصود الشرعي من الوقف: حبس الأصل وتسييل المنفعة، وهو متحقق فيها، ولأن النقود لا تتعين وإنما تقوم أبدالها مقامها).

من مميزات وقف النقود:

- يمكن توجيه الاستثمار في النقود الموقوفة إلى الأوجه الأكثر نفعاً في كل زمان ومكان.
- يمكن التنقل بين أوجه الاستثمارات المتوفرة بسهولة في وقت قصير.
- يمكن تفادي أغلب مشكلات العقار الثابت.
- من أوجه الانتفاع بالنقود التي ذكرها العلماء:
- إقراض النقود الموقوفة للمحتاجين واستيفائها من رواتبهم أو غيرها من مصادر دخلهم على شكل دفعات ميسرة، ثم يعاد إقراضها لمستحقين آخرين، وهكذا.
- المضاربة بها وصرف الربح (الربح) لجهة الوقف، بحيث تدفع النقود الموقوفة

لمن يتجر بها بجزء من ربحها، ثم يصرف باقي الربح لصالح الجهة الموقوف عليها.

- أن يُشترى بالنقود عقاراً، ومن ثم يُؤجَّر ويصرف ريعه للجهة الموقوف عليها. ولا يأخذ حكم العقار الموقوف بعينه، بل يجوز بيعه؛ لأن الوقف هو أصل المبلغ النقدي كما جاء ذلك في قرار مجمع الفقه الإسلامي التابع لمنظمة المؤتمر الإسلامي رقم (١٤٠ / ٦ / ١٥).
  - شراء عقارات بالنقود الموقوفة لبيعها كعروض تجارة، وتوزيع أرباح البيع على الموقوف عليهم مع الاحتفاظ برأس المال.
  - شراء آلات لتصنيع حاجات المجتمع تستثمر فيها النقود الموقوفة.
  - المشاركة في صناديق الاستثمار المجازة شرعاً، ونسبة المخاطرة فيها غير مرتفعة.
  - الدخول بالنقود الموقوفة مع الشركات ذات الأرباح المأمونة.
  - الودائع الاستثمارية المجازة شرعاً لدى الشركات والمصارف الإسلامية.
- ضوابط وقف النقود:
- أن يكون الاستثمار بالطرق المشروعة.
  - اتخاذ الوسائل الآمنة للمحافظة على أصل الوقف (بقاء العين ودوام المنفعة).
  - مراعاة شروط الواقف في الاستثمار والصرف.
  - يجوز استثمار جزء من الربح في تنمية الأصل للمصلحة الراجحة.
- ٣- الوقف المؤقت (وقف المنافع المؤقت) :**

هو المنفعة الناتجة عن جهد الإنسان اليدوي أو العقلي بشكلها الجماعي أو الانفرادي. ومن أمثله:

- تحبیس منفعة مصنع أو مولّد كهربائي... إلخ على جهة معينة.
- تحبیس منفعة قاعة احتفالات، مراكز تدريب، فصول دراسية، ملاعب... إلخ.

- تحييس منفعة مسكن أو فندق.
- تحييس منفعة سيارات على جهة معينة.

#### ٤- الصناديق الوقفية الاستثمارية :

فكرة الصندوق:

هو صندوق دائم يُستثمر رأس المال فيه، ويولد منحةً من خلال الفوائد والأرباح والمكاسب التي يحققها، وأول شرط لإنشاء الصناديق الوقفية هو مراعاة استدامة هذه الصناديق بهدف دعم أسباب محددة، أو منظمة معينة، أو لتدعيم المجالات والقضايا التي تهم المانح.

وتعتبر دولة الكويت صاحبة السبق في مجال إنشاء فكرة الصناديق الوقفية، حيث قامت بإنشاء العديد من الصناديق الوقفية التي تقوم على تقسيم الحاجات الاجتماعية إلى صناديق أو وحدات وقفية لها ذمة مالية مستقلة، يتخصص كل منها في رعاية وجه من وجوه البر في المجتمع. وقد شملت هذه الصناديق في نشاطها قطاعاً عريضاً من الجوانب الاجتماعية والثقافية في المجتمع الكويتي. وتعتمد الصناديق الوقفية على ريع الأوقاف المخصصة لها سنوياً وعلى ما يتم إيقافه لذات الغاية.

ويمكن أن تكون واردات الصندوق من المصادر التالية:

- تبرعات الأفراد.
- تبرعات المؤسسات أو الشركات.
- مساهمة الدولة.
- ريع الصناديق الوقفية العامة أو الاستثمار فيها.
- تبرع المنظمات الدولية، والهبات، والتبرعات، والوصايا.

ويتكوّن الصندوق إدارياً:

من مجلس إدارة يختار من مجموع الواقفين أو غيرهم بما يجعل المشاريع الوقفية عبارة عن قوالب تنظيمية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري، وتسعى باستقلالية لتحقيق الحاجات الاجتماعية التنموية المطلوبة منها. ويدعم الصندوق جميع المجالات الاجتماعية ذات العائد الديني، أو الاجتماعي، أو الدعوي، أو العلمي، أو الصحي، أو البيئي.

أنواع الصناديق الوقفية:

أ- الصندوق المخصّص:

يقدم العديد من المانحين تبرعات سنوية بشكل منتظم لمجموعة المنظمات التي يدعمونها، ولكنهم قد لا يدركون أنهم يستطيعون الاستمرار في تقديم تلك التبرعات السنوية حتى بعد موتهم من خلال صندوق أوقاف مخصّص، حيث يسمح الصندوق الوقفي المخصّص بتقديم الدعم المستمر لمؤسسة واحدة أو أكثر بشكل دائم. والتوزيعات السنوية من الصندوق المخصّص أداة فعالة للمانحين الذين يرغبون في مواصلة تقديم منح سنوية لمنظمات محددة، وخصوصاً الذين يفضلون عدم إعطاء تبرعات صريحة كبيرة خلال حياتهم.

ب- صندوق الاهتمام المشترك:

إذا كان لدى جمهورك في القطاع الخيري شغفٌ حيال قضايا معينة بدلاً من منظمات بعينها، فقد يكون صندوق الاهتمام المشترك أداة تخطيط مثالية. وتتمثل إحدى الفوائد الرئيسية لصندوق الاهتمام المشترك في أن المانح يمكنه أن يطمئن إلى أن الصندوق يواصل إنتاج منح في مجالات معينة بفضل خبرة فريق التأثير المجتمعي، وأن منح الصندوق تتكيف مع الاحتياجات المتغيرة للمجتمع مع مرور الوقت.

ج- الصندوق الوقفي غير المقيّد:

عندما يقوم أحد المانحين بإنشاء صندوق وقفي غير مقيّد يضمن ذلك المانح أن إرثه الخيري سوف يستخدم أفضل استخدام بصفة دائمة. ويمتلك الصندوق الوقفي غير المقيّد قدرة على توليد المنح بشكل سنويّ من الصندوق وباسمه لتلبية أشد احتياجات المجتمع إلحاحًا وأهميّةً.

#### ٥- وقف الحقوق الفكرية:

وهذا اللون من الأوقاف يتمّ عن طريق وقف كلّ حقّ ماليّ للمؤلّف أو الداعية على مؤسّسة خيرية، وهو من أهمّ حقوق الملكيةّ لتجسّد شخصية المؤلّف فيه، وهو أولى بكثير من الملكية المادية.

وفي دراسة مستفيضة خلص الأستاذ الدكتور عطية صقر في بحثه (وقف الجانب المالي من الحقوق الذهنية) إلى جواز ذلك بعد حصر الأدلة الشرعية والأقوال الفقهية، وهو بحث مقدّم للمؤتمر الثاني للأوقاف بمكة المكرمة.

#### ٦- وقف الأوقاف:

وهي جهة إدارية (تبرعية غير إلزامية) لإدارة الأوقاف والإشراف عليها وتنظيمها، ووضع الإستراتيجيات المناسبة لكل عمل وقفي، وإصدار المقترحات حوله، وتسجيل ورصد أوقاف المنطقة المسجلة.



## المراجع:

- ❑ د. سامي محمد الصلاحيات، حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ٢٠١٨م.
- ❑ د. راشد العليوي، الصيغ الحديثة لاستثمار أموال الوقف، اللقاء السنوي الثامن للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية.
- ❑ د. يوسف بن عبد الله الباحوث، الإبداع في تنمية الموارد المالية للجهات الخيرية عبر الأوقاف الخيرية، اللقاء السنوي السابع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية.
- ❑ د. محمد عبد الحلیم عمر، الاستثمار في الوقف وفي غلاته وريعته، بحث مقدم لمجمع الفقه الإسلامي (الدورة الخامسة عشرة بمسقط - سلطنة عمان)، ٢٠٠٤م.
- ❑ البنك الثالث (استدامة)، مقال: الصناديق الوقفية في الخطاب الخيري.



## المبحث الخامس

# الاستثمار الاجتماعي

### نشأة الاستثمار الاجتماعي:

أصبح من المتعارف عليه أن القضاء على الفقر وتحقيق التنمية المستدامة لا يمكن أن يقتصر على الجهود الحكومية؛ لذا أخذ المستثمرون الأمريكيون في العشرينات من القرن الماضي يبحثون عن طريقة تكون مصدراً جديداً للتمويل من أجل معالجة القضايا والمشكلات الاجتماعية المعقدة، ويعدّ الأكاديمي الأمريكي «ميلتون فريدمان» من أبرز الشخصيات التي ناقشت فكرة المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث ذكرها في كتابه (الحرية والرأسمالية) المنشور سنة ١٩٦٢م، والتي عُدت حجر الأساس للاستثمار الاجتماعي فيما بعد. وانطلاقاً من فكرة «فريدمان» بدأ العديد من الأكاديميين بدراسة هذه الفكرة وتحليلها، ودراسة تبعاتها على الشركات والجمعيات وعلى المجتمعات المحيطة، وساهم تطور الإعلام وانتشاره الواسع في نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي في تطور فكرة المسؤولية الاجتماعية للشركات، وفكرة الاستثمار ذي التوجه الاجتماعي.

وبدأت فكرة الاستثمار الاجتماعي تتطور في جميع أنحاء العالم، ولم تعد مجرد فكرة لإيجاد مصدر بديل لحلّ المشاكل الاجتماعية، بل أصبحت فرصة لتغيير مفهوم الخدمات الاجتماعية بطرق إبداعية مبتكرة من حيث إدارتها وتقديمها ونتائجها. وبدأت الجمعيات الخيرية في العالم الإسلامي باستكشاف مجال الاستثمار الاجتماعي، حيث تمتلك هذه الجمعيات نطاقاً كبيراً وواسعاً وقدرة على جلب تمويل جديد للخدمات الوقائية المتطلعة لنتائج حل المشاكل الاجتماعية.

## ما المقصود بالاستثمار الاجتماعي؟

لا يوجد تعريف متفق عليه بين الأكاديميين والممارسين؛ وذلك لأنه من المفاهيم التي ظهرت مؤخراً، وفي المقابل يوجد شُحٌّ في الكتابات العلمية عنه، واختلاف الممارسات حوله باختلاف المجتمعات حول العالم، وبرزت العديد من المحاولات لتعريفه وتأطيره في الكتابات الغربية خاصة، والقليل منها في الكتابات العربية. ويمكن استعراض أبرزها فيما يلي:

- عرفته الشبكة العالمية للاستثمار الاجتماعي بأنه: الاستثمار الذي يهدف إلى إحداث أثر إيجابي اجتماعي وبيئي متوازياً مع الحصول على عائد مالي.
- كما يمكن تعريفه بأنه: الاستثمار في مشروعات تهدف إلى إحداث أثر اجتماعي إيجابي بالدرجة الأولى، ومستدام، وقابل للقياس، ويأتي بأثر مالي من أجل تحقيق الاستدامة المالية للمشروع.

هذا النوع من الاستثمار يحمل توقع سداد التمويل جزئياً أو كلياً، كما يشمل أيضاً سداد القروض والأسهم، وأحياناً وسائل وأدوات أخرى كالضمانات والاكتتاب، كما هو الحال مع أي استثمارات أخرى، حيث إن الأعمال المستثمر فيها تؤدي بشكل جيد، ويمكن استثمار العوائد بشكل رئيس في الأعمال التجارية، فضلاً عن تقديم نسبة محدودة منها للمستثمرين.

فالمستثمرون في المجال الاجتماعي يسعون إلى تحقيق التوازن بين العوائد الاجتماعية والمالية التي تُتوقع من الاستثمار وفقاً لأولوياتها. وقد تقبل عوائد مالية أقل من أجل توليد تأثير اجتماعي أكبر.

## موقع الاستثمار الاجتماعي بين العمل الربحي وغير الربحي:

يقع الاستثمار الاجتماعي في منطقة وسط بين طرفين: أحدهما: الاستثمار الربحي التقليدي، وهو النشاط التجاري التقليدي الهادف إلى

تعظيم أعلى ربح مالي للملاك والمساهمين، بغض النظر عن أي مصالح أخرى. ويعتمد في تمويله على الاستثمارات التجارية، ويتميز بارتفاع استدامة المشروعات فيه، ونسبة مخاطر متوسطة، كما يظهر في هذا القطاع ما يسمّى بالاستثمار المسؤول أو الاستثمار بمسؤولية، ويقصد به النشاط التجاري الذي لديه أنشطة مسؤولية اجتماعية، حيث يقدم دعماً للبرامج الاجتماعية أو يقيم أنشطة اجتماعية خارج مجال نشاطه الرئيس.

وفي الطرف الآخر يقع القطاع الخيري التقليدي، ويشمل الكيانات غير الربحية التي تسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية، وتقوم بمرادها المالية على التبرعات والهبات والمنح والدعم الحكومي؛ مثل الجمعيات الأهلية وجمعيات التنمية. وهذا النوع تكون استدامة مشروعاته عادةً منخفضة، كما أنه لا يسعى لتحقيق عوائد مالية ترتفع فيه مخاطر المشروعات.

أما الاستثمار الاجتماعي فهو يمزج بين القطاعين الواقعيين في الأطراف، فهو يهدف إلى تحقيق قيمة اجتماعية بالدرجة الأولى وعوائد مالية بدرجة ثانية. ويظهر في هذا القطاع الكيانات غير الربحية التي تحقق عوائد مالية، والتي تسعى لتحقيق أهداف اجتماعية، وتعتمد في جزء من دخلها على أنشطة الريادة الاجتماعية، مثل الجمعيات التي تقدم أحد برامجها بمقابل يغطي جزءاً من تكاليف المشروع.

### أهمية الاستثمار الاجتماعي:

شهد الاستثمار الاجتماعي تطورات متلاحقة وأشكالاً عديدة في عصرنا الراهن من حيث التنوع القطاعي المؤثر، والتطور الكمي المستدام، ودوافع القيام بالاستثمار، ونمو العوائد الإجمالية، والأصول المحققة، فضلاً عن تحوله من السمة الخيرية التطوعية إلى الآلية المؤسسية المنظمة للتنمية الاجتماعية، بما يجعل الفائدة منه تعم أغلب فئات المجتمع بشكلٍ مشترك، ويمتلك صفة وضع الحلول المقصودة وتحقيق الاستدامة.

### أبرز الفوائد من تبني أي استثمار اجتماعي:

- ١- يساهم بشكل فعلى في دفع عجلة الرخاء والنمو لينعم المجتمع بحياة مزدهرة على كافة المستويات في الدولة.
- ٢- يعد الحلقة الأساسية لإحداث وترك أثر إيجابي في تطور مواطنة المؤسسة، وبما يحقق زيادة التكامل بين الأثر والأرباح المالية، وبالتالي تنمية الاقتصاد.
- ٣- الاستثمار الاجتماعي أحد أهم الطرق والأدوات التي تعمل لتوليد تأثير اجتماعي واقتصادي وبيئي إيجابي.
- ٤- مواجهة أكثر تحديات العالم إلحاحًا في القطاعات الناشئة والمتطورة بهدف معالجة المزيد من المشاكل الاجتماعية من جذورها، عوضًا عن محاولة التغلب عليها عقب وقوعها.
- ٥- يستخدم لرفع مستوى القطاع غير الربحي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، والتي من شأنها تحقيق التنمية الشاملة.
- ٦- إعداد العاملين في مجال الاستثمار الاجتماعي وتطويرهم وتمكينهم في سبيل تعزيز إمكانياتهم على المستوى الاجتماعي والاقتصادي.
- ٧- دعم أساسيات البنية التحتية الحيوية للسوق والأنشطة المجتمعية المختلفة.
- ٨- بناء مستقبل أكثر مرونة واستدامة، وتحقيق انتعاشٍ من شأنه أن يحسّن وضع الكثير من المواطنين على المستوى المحلي والدولي، ويوفر فرص مهمة لهم في إطار فعاليات ومشاريع التنمية الوطنية والتقدم المجتمعي.
- ٩- قيادة طريق التوطين نحو نظام مالي جديد يحترم دور جميع أصحاب المصلحة ومساعدتهم في اتخاذ قرارات استثمارية فعالة، سواء كانوا مستثمرين أفرادًا أو مؤسسات استثمارية، وذلك حسب الأهداف الاستثمارية، والعائد الذي يبحثون عنه.

١٠- المشاركة في دعم العدالة الاجتماعية وتعزيز التوعية البشرية اللازمة وحماية المواطنين، وتوفير بيئة عمل مناسبة، ودعم الطبقات الفقيرة والمشاريع الخيرية التي تهدف إلى خدمة المجتمع في العديد من المجالات، أبرزها التعليم والصحة والتغذية والإسكان.

### مبادئ الاستثمار الاجتماعي:

تعدّ هذه المبادئ من المبادرات التي تمّ الاتفاق عليها في مبادئ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، والتي تهدف إلى تشجيع هذا النوع من الاستثمار من خلال استخلاص أفضل الممارسات وصياغتها في مجموعة من المبادئ بما يسهّل على المنظمات تطبيقها وزيادة الأثر الإيجابي لأعمالها وتحقيق تقدّم المجتمع. كما تتمكّن المنظمات من متابعة التحسّن والتقدم عند الالتزام بها مع مرور الوقت، وتمثّل هذه المبادئ فيما يلي:

#### أولاً: استثمار هادف:

يسعى الاستثمار الهادف إلى تحقيق أثر إيجابي لا يتعارض مع جهود المستثمرين الآخرين؛ إذ لا بدّ أن يقوم هذا الاستثمار على تحديد إستراتيجية لها معايير وأهداف واضحة، وبناء على ذلك تُحدّد كافة الاستثمارات والأنشطة المقترحة، وتطبيق أعلى معايير التخطيط الإستراتيجي في اختيار المشروعات التي ستموّل، ثم الاستفادة من جميع الأطراف الأخرى في المجتمع التي لها نفس الاهتمامات والأولويات.

#### ثانياً: استثمار بمسؤولية:

يتحمّل الاستثمار المسؤول مسؤولية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للأنشطة التي يموّلها، ويتبنى مبادئ الشفافية والتقييم الذاتي، حيث يتبنى التقييم أولاً بأول من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية خلال المدة الخاصّة بالتمويل، ووضع إستراتيجية توقف في الحالات الطارئة ولمعالجة أي خلل أو ممارسة سلبية، ولا بد كذلك من

وضع نظام مراجعة ومتابعة، والاهتمام بتسجيل الأموال المصروفة، ووضع ضوابط لحماية الأصول وإدارة المخاطر.

### ثالثاً: استثمار يراعي المجتمعات المحليّة:

يراعي الاستثمار الاجتماعي المحترف دين المجتمع وعاداته وتقاليده وقيمه وأولوياته، ولا يتجه إلى المساس بها، وذلك بالتعامل مع المستفيدين من البرامج على أساس أنهم شركاء لهم قيمهم وطموحهم وتصوراتهم وقدراتهم، وإشراكهم وكافة الأطراف ذات الصلة في تصميم الأهداف وتحديدها وتنفيذها ثم التقييم المستمر لها، وبناء علاقة ثقة مع الأطراف المعنية بالبرنامج بما يكفل اهتمامهم واستعدادهم للتعاون قبل البدء في البرامج.

### رابعاً: استثمار أخلاقي:

لا يتبنى الاستثمار الأخلاقي سوى الوسائل المشروعة والبناءة في تحقيق الأهداف والغايات كما يتفق مع القوانين والأعراف المقبولة محلياً ودولياً، وضمن الأطر الأخلاقية والسلوكيات المحلية المقبولة والمتفقة مع قوانين المجتمع. كما تلتزم بأعلى معايير الحوكمة.

### عوامل تطور الاستثمار الاجتماعي:

١- الاهتمام المتزايد من قبل المستثمرين، سواء كانوا أفراداً، أو مؤسسات، أو منظمات غير ربحية معنية بمعالجة القضايا الاجتماعية على كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

٢- أبرزت الأزمة الاقتصادية الأخيرة (٢٠٠٨م) التحديات الاجتماعية والاقتصادية الهائلة التي تواجه البلدان في جميع أنحاء العالم، وبالتالي سعت الحكومات بطرق أكثر فعالية لمعالجة تلك التحديات المتنامية، والاعتراف بأن نموذج القطاع الخاص يمكن أن يوفر مناهج مبتكرة تساعد على مواجهة تلك التحديات.

٣- نموّ المؤسّسات الاجتماعية على مدى العقود الماضية ساهم في ظهور الاستثمار الاجتماعي من خلال سعيها لتطوير طرق مبتكرة وجديدة لمواجهة تلك التحديات الاجتماعية، وحاجتها إلى رأس مال لتحقيق النموّ وتلبية احتياجاتها والاستجابة لها، وبالتالي نما سوق الاستثمار الاجتماعي لتحقيق متطلبات تلك المؤسّسات الاجتماعية، ونمت معه منهجيات متطورة إضافية لتمويل الحلول الفعالة لمشكلاتها وقضاياها.

### عناصر الاستثمار الاجتماعي:

هناك عناصر أساسية لا بدّ من وجودها ليحافظ الاستثمار الاجتماعي على هويته، ويحقق الهدف المرجو منه بأفضل طريقة ممكنة، ويمكن توضيحها في التالي:

#### ١- النية:

أن يكون إحداث الأثر هي النية الأساسية للمستثمر الاجتماعي، ولا يكون الأثر مجرد فائدة جانبية من عملية الاستثمار. وهذا ما يميّز الاستثمار الاجتماعي عن باقي الممارسات في القطاعات الأخرى كالمسؤولية الاجتماعية في الشركات، كما أن الاستثمار دون تأثير ملموس ليس إلا مجرد استثمار تقليديّ بسيط؛ لذلك هذه الركيزة هي المفتاح وعامل التمييز.

#### ٢- عوائد مالية:

يسعى الاستثمار الاجتماعي إلى الحصول على عائد ماليّ من الاستثمارات، والذي يمكن أن يتراوح ما بين العوائد بسعر السوق أو عوائد معتدلة وفقاً للمخاطر، لأنه يضمن استثماراً مستداماً من الناحية المالية.

#### ٣- مجموعة مختلفة من فئات الأصول:

يمكن أن تكون الاستثمارات الاجتماعية عبر فئات مختلفة من الأصول والأدوات المالية.



## ٤- قياس الأثر:

السمة المميزة للاستثمار الاجتماعي هي التزام المستثمر بقياس الأثر، وطلب التقارير عن الأداء الاجتماعي والبيئي الناتج عن الاستثمار، وذلك لضمان تحقيق الأثر الاجتماعي والبيئي الإيجابي المستهدف.

### خصائص الاستثمار الاجتماعي: (الموقع الإلكتروني للشبكة العالمية للاستثمار الاجتماعي):

المستثمرون في الأثر الاجتماعي يلتزمون بممارسات تجعل الاستثمار الاجتماعي يحقق أهدافه، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

أولاً: المساهمة عمدًا في التأثير الإيجابي الاجتماعي والبيئي من خلال الاستثمار إلى جانب عائد مالي:

حيث يتم التمويل بطريقة مقصودة لإيجاد الحلول والفرص للتحديات الاجتماعية والبيئية، وذلك من خلال تحديد الأهداف المالية والآثار بطريقة شفافة، وتوضيح كافة الجوانب بحيث تتضمن الأهداف والإستراتيجيات التي ستستخدم، مع الاستفادة من الأدلة والبيانات العلمية في تصميم الاستثمار الاجتماعي، التي يمكن أن تزيد من المساهمة في التأثير الإيجابي، وهذا يشمل:

- تحديد الحاجات الاجتماعية أو البيئية التي تتماشى مع الأدلة التجريبية أو العلوم الراسخة، وكذلك التي عبر عنها السكان أو المجتمع البيئي الذي يسعى الاستثمار لخدمته.
- استخدام أفضل الأدلة المتاحة للاستفادة منها في تحديد الأهداف حول مساهمة هذه الاستثمارات الاجتماعية في تحسين تلك الحاجة المجتمعية والبيئية وتصميم إستراتيجيات الاستثمار الاجتماعي، بحيث تكون قائمة على حلول فعالة في تلبية تلك الاحتياجات التي تم تحديدها، وفهم الآثار السلبية المحتملة في سياق

الاستثمارات، وتحديد المؤشرات النوعية والكمية التي ستستخدم لقياس الأداء مقابل الأهداف.

ثانيًا: المساهمة في نمو تأثير الاستثمار، وذلك باتخاذ إجراءات لتمكين المزيد من المستثمرين من القيام باستثمارات ذات تأثير فعال:

وذلك بالحرص على الشفافية في استخدام ممارسات الاستثمار الاجتماعي والالتزام باستخدام الاتفاقيات والمناهج المشتركة ومعايير وصف أهداف التأثير والإستراتيجيات والأداء، والنظر في تأثير الأداء وجودة ممارسات إدارة التأثير للمستثمرين المحتملين والمستثمرين في عملية صنع القرار. ولا بد من مشاركة التعلّم الذي حصل عليه من الاستثمار سواء كان سلبياً أو إيجابياً.

### خطوات الاستثمار الاجتماعي:

يتبع المستثمر الاجتماعي في منظّمته خطواتٍ منهجيةً تشبه كثيراً المستثمر المالي، وفيما يلي توضيحها:

#### ١- أصحاب المصلحة:

تحديد أصحاب المصلحة المشتركة وفهمهم بشكل جيد. إن التعاون معهم وإشراكهم يُسهم في تعظيم مخرجات الاستثمار الاجتماعي، وقد يختلف هؤلاء الشركاء بحسب طبيعة المنظمة، فقد يكونون: جمعيات أهلية، أو مؤسسات مانحة، أو إدارات المسؤولية الاجتماعية في الشركات، أو جهات حكومية معنية بتقديم الخدمات للفتات المستهدفة، أو مؤسسات الريادة الاجتماعية، أو حاضنات ريادة الأعمال.

#### ٢- المستثمرون:

إن المستثمرين استثماراً اجتماعياً لهم دور كبير ومحوريّ، فلا بد من توجيه تركيزهم على الأثر الإيجابي، حيث يفترض أنّ هذا الهدف الرئيس المراد تحقيقه يسهم في مواجهة مشكلة اجتماعية معينة أو يخفف منها. فالاستثمار الاجتماعي عبارة

عن دعم ماليٍّ يؤمّل منه تحقيق عوائد اجتماعية بالدرجة الأولى، ويتبعه العائد المالي، فكلما زاد الاستثمار زادت العوائد المحتملة، فيمكن تحقيق أثر أكبر وعوائد أكثر من خلال التخطيط والدراسة السليمة للمشروع.

### ٣- تقييم الفرص الاستثمارية:

وهنا يقوم المستثمر بتقييم أفضل الفرص الاستثمارية الاجتماعية المتاحة؛ ليتمّ اختيار أفضلها، وهناك محوران رئيسان في عملية التقييم هما:  
المحور الأول: تقييم الأثر والتغيير الاجتماعي: وهنا يتمّ تناول عدة محاور للتأكد من جدوى المشروع من الناحية الاجتماعية:

- يتمّ التحقق فيما إذا كانت المشكلة الاجتماعية حقيقة أم مجرد انطباع. فكثيراً ما تبنى مشاريع اجتماعية على ظنٍّ أو رأيٍ أو فكرةٍ دون التحقق من وجود المشكلة وأسبابها، وللتأكد من حقيقة المشكلة وحجمها فإنه يُلجأ للدراسات والبحث في هذه المشكلة باستخدام الأدوات العلمية. وكلما تنوعت الأدوات ومدخلات الدراسة كانت النتيجة أقرب للواقع والحقيقة.
  - مدى مناسبة الحلّ المقترح لحلّ المشكلة من جذورها، فقد تكون المعرفة بالمشكلة واضحة لدى المستثمر الاجتماعي، ولكن الحلّ الذي وُضِعَ ليس مجددياً. وفي هذا هدر للوقت والجهد والمال. وللتأكد من ذلك ينبغي دراسة التجارب المشابهة أو اختبار تجارب صغيرة للتأكد من القدرة على حل هذه المشكلة.
- المحور الثاني: تقييم الأداء المالي: وهذه المرحلة شبيهة بما يحدث في المشروعات التجارية، حيث تختبر جدوى المشروع والذي يشمل دراسة الجدوى المالية والفنية والتسويقية.

### ٤- الاستثمار الأمثل:

يقوم المستثمر الاجتماعي ببلورة الجهود السابقة وتحويلها إلى واقع ملموس،

وتحديد نوع الاستثمار المناسب، الذي يختلف من مشروع إلى آخر. وتمثل أنواع الاستثمارات فيما يلي:

أ- استثمار كامل: وهو الاستثمار التقليدي، حيث يتم استثمار مبلغ معين، ويتم توزيع العوائد بنسبة مخصصة لمشغل المشروع (أي: المؤسسة أو الشركة الاجتماعية في هذه الحالة)، ونسب توزيع العوائد تكون حسب الاتفاق بين الطرفين.

ب- استثمار قصير المدى مع نية التمليك: بأن يقوم المستثمر بالاستثمار في المؤسسة الاجتماعية لمدة محدودة بعوائد محدودة أيضاً، إذا كان صاحب المؤسسة الاجتماعية يملك المشروع بالكامل، سواء كان هبة أو بيعاً أو ما شابهه.

ج- شراكة تناقصية: وهنا يقوم المستثمر بالاستثمار بمبلغ كبير في المشروعات، ويكون من خلال العقد شراكة تناقصية مع المؤسسة الاجتماعية المستثمر فيها، بحيث يتملك تدريجياً الاستثمار بحجم ما يشتره الطرف الآخر عن طريق السداد.

د- استثمار وقفي: وهو الاستثمار في المؤسسة أو الشركة الاجتماعية، وجعل جميع العوائد الاستثمارية وقفاً للمؤسسة الاجتماعية بحيث يعاد استثمار العوائد في المؤسسة نفسها، وذلك بغرض تعظيم الأثر الاجتماعي الذي تحققه المؤسسة الاجتماعية.

هـ- استثمار تكافئي (نسبة معينة لاستثمارات اجتماعية أخرى): بحيث تكون نسبة من العوائد للمالك، ونسبة للمشغل، ونسبة ثالثة لتمكين مؤسسات أو شركات اجتماعية أخرى، وتكون بمثابة وقف.

#### ٥- المتابعة والحوكمة:

بعد أن تمت عملية الاستثمار لا بد من متابعة وتقييم التقدم الحاصل فيه، ومعرفة مدى فاعليته وكفاءته، وذلك من خلال الآتي:

• الالتزام بتقديم تقارير دورية من المؤسسة الاجتماعية، والتي يمكن للمستثمر

أو عضو مجلس الإدارة أن يتحقق من خلالها حول مدى سلامة سير المؤسسة وتقدمها من حيث الأهداف والمؤشرات التي وُضعت، وإن كان هناك خلل إداري فيتم تحديده، وإقرار كيفية تلافي هذا الخلل وتحسين الوضع.

- لا بدّ من تطوير العوائد المالية والاجتماعية من خلال تحديد ومراقبة مؤشرات الأداء مع التقارير المالية.
- تحديد مكانم الضعف في الأداء العملي للمؤسسة وتطويره؛ لتحقيق الأثر المرجو، إضافة إلى المتابعة المستمرة من خلال أدوات تساعد المؤسسات الاجتماعية وتعينها على متابعة أدائها ومراقبته، ومن تلك الأدوات بطاقة الأداء المتوازن، أو نماذج إنجاز الأداء.

#### ٦- قياس الأثر:

الهدف الأساس من قياس الأثر هو التحقق من وجود دليل ملموس على التغيير الاجتماعي الذي حققه الاستثمار الاجتماعي؛ لذا لا بد من تضمينه كخطوة أخيرة تظهر هذا الأثر، سواء كان إيجابياً أو سلبياً، مقصوداً أو غير مقصود، مباشراً أو غير مباشر، من أجل رصد، والعمل على تحسينه، وتطويره مستقبلاً، وتحقيق التعلم، والمساءلة.

#### تقاس الاستدامة في مشروعات الاستثمار الاجتماعي بشكل خاص في

#### المؤشرات التالية:

#### أولاً: الابتكار الاجتماعي:

هي الممارسات والأشكال الجديدة المختلفة عن الروتين السائد، وتعمل على حاجة اجتماعية لم تُلبّ، من خلال إنشاء علاقة اجتماعية جديدة وتوفير السلع والخدمات بشكل أكثر فاعلية وكفاءة من البدائل الموجودة، وتزيد من رفاهية المجتمع. ويرتبط الابتكار الاجتماعي ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم الإنتاج والاستهلاك

المستدامين، كما يحفز على التحول في الهياكل الاجتماعية والإطار التنظيمي لتحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي.

#### ثانيًا: الطلب المجتمعي:

إن العرض المقدم من قبل منظمة اجتماعية إذا كان لا يلبي الحاجة عند الفئة المستهدفة فسيقبل الطلب عليها، وتميل إلى الذوبان والاختفاء مع الوقت. ويزيد الطلب في المنظمات الاجتماعية في حال تم تقديم حلول جديدة ومناسبة للمشكلات الاجتماعية.

#### ثالثًا: أصحاب المصلحة الاجتماعية:

إن إشراك أصحاب المصلحة ودمجهم في عملية صنع القرار وكسب تأييدهم يدعم المنظمة على المدى الطويل، حيث يلعبون دورًا حاسمًا في تحقيق الاستدامة للمشروعات.

#### تحديات الاستثمار الاجتماعي:

نظرًا لاختلاف طبيعة الاستثمار الاجتماعي عن الاستثمار التقليدي، لأن سوق الاستثمار الاجتماعي غير ناضج في العديد من الدول وفي مراحل المبكرة، ونتيجة لهذه المرحلة الوليدة فإنه يواجه عددًا من التحديات، من أهمها ما يلي:

#### أولاً: تحديات متعلقة بالجوانب المالية:

الانطباع الأولي السائد لدى المستثمرين يقول بصعوبة تحقيق عوائد مالية، إلا أن الممارسات العالمية تشير إلى خلاف ذلك، حيث تمكّنت العديد من المشروعات من تحقيق عائد مالي جيد. وهذا ما أكدته مؤسسة التمويل الدولية في واشنطن التابعة للبنك الدولي (٢٠١٩م). حيث أكدت أن مشروعات الاستثمار الاجتماعي التي قامت بها حققت في المتوسط عوائد تتماشى مع عوائد الأسواق الناشئة؛ مما سمح لها بضمان استدامة مالية على مدى فترة زمنية طويلة. وهذا يوضح بأن الاستثمار الاجتماعي قادر على تحقيق عوائد مالية مناسبة، ومثله أيضًا نتائج مسح الاستثمار

الاجتماعي (٢٠١٩م) الذي أعدته الشبكة الدولية للاستثمار الاجتماعي GIN على (٢٦٦) مؤسسة استثمارية في الاستثمار الاجتماعي، حيث جاءت النتائج بأن (٨٢) منها تمكنت من تحقيق عوائد مالية من الاستثمار الاجتماعي تناسب مع توقعاتهم. كما اتضح أن العديد من الوسطاء والمستثمرين يشعرون بالقلق والتوتر المستمر حول عرض عائلاتهم لإثبات جداراتهم المالية والرغبة في حجب التقارير العامة عن العائلات المالية؛ لتجنب اعتبارهم يربحون المال على حساب الفقراء.

### ثانياً: قياس الأثر:

يسعى الاستثمار الاجتماعي إلى تحقيق عوائد مالية واجتماعية وبيئية قابلة للقياس، بينما كل استثمار يخلق درجة معينة من التأثير في المجتمع، إلا أنه ليس كل استثمار ينطوي على قياس فعال للتأثير في المجتمع، ولا على درجة الأفضلية بينهما، وذلك راجع لعدم وجود معايير متفق عليها على نطاق واسع في قياس الآثار الاجتماعية والبيئية والإبلاغ عنها؛ مما يجعل الأمر صعباً لمقارنة الأثر الاجتماعي لمحفظه استثمارية أو تقييم أداء استثمار اجتماعي مقارنة بآخر.

### ثالثاً: البيانات:

غياب الأبحاث العلمية عن سوق الاستثمار الاجتماعي وأدائه والممارسات الشائعة فيه، ونقص الشفافية والممارسات الجيدة والتجارب الناجحة للتعلّم منها، باعتبار سوق الاستثمار الاجتماعي سوقاً ناشئاً ووليداً، وبالتالي لا يملك المستثمرون مجموعة من الاستثمارات كي يخبروا الآخرين عنها ليُستفاد منها، بل في بعض الأحيان يتم إخفاء بعض التفاصيل عمداً، حيث إن التفاصيل ونتائج الاستثمار لا تكون متاحة للعامة، بالإضافة إلى عدد من التحديات المتعلقة بقلّة دعم الحكومات لهذا النوع من الاستثمار، وقلّة الابتكارات لمواكبة حاجات المجتمعات، وعدم توفر الخبراء أصحاب الكفاءات المناسبة لإدارة هذا النوع من الاستثمارات.

### كيف يمكن للعائد على الاستثمار الاجتماعي مساعدتك؟

يستطيع العائد على الاستثمار الاجتماعي تحقيق مجموعة من الأغراض والأهداف، ويمكن استخدامه كأداة للتخطيط الإستراتيجي والتحسين، أو الإبلاغ عن التأثير وجذب الاستثمارات، أو اتخاذ قرارات الاستثمار فضلاً عن ذلك، يستطيع المساعدة في توجيه الخيارات التي تواجه المديرين عند اتخاذ قرار بشأن المجال الذي يجب استثمار كل من الوقت والمال فيه.

يستطيع العائد على الاستثمار الاجتماعي مساعدتك على تحسين الخدمات من

خلال:

- تيسير المناقشات الإستراتيجية ومساعدتك على فهم القيمة الاجتماعية التي يولدها نشاط ما وتحقيق أقصى قدر منها.
- مساعدتك على استهداف الموارد المناسبة عند إدارة نتائج غير متوقّعة، سواء الإيجابية منها أو السلبية.
- توضيح أهمية العمل مع منظمات أخرى وأشخاص ساهموا في إحداث تغيير.
- تحديد أرضية مشتركة بين ما تريد المنظمة إنجازه وبين ما يريد أصحاب المصلحة تحقيقه، ما يساعد على تحقيق أقصى قدر من القيمة الاجتماعية.
- يستطيع العائد على الاستثمار الاجتماعي مساعدتك لجعل منظمك أكثر استدامة عبر:
  - تقوية صورتك وموقعك.
  - تحسين فكرتك للحصول على تمويل إضافي.
  - جعل المناقصات التي تتقدّم بها أكثر إقناعاً.



### المراجع:

- ❑ د. أماني بنت زهير الشهري، الاستثمار الاجتماعي في القطاع غير الربحي، السبوعي الخيرية، ٢٠٢١م.
- ❑ مداد، قمم المعرفة، ١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح، ٢٠١٦م.
- ❑ دليل العائد على الاستثمار الاجتماعي، ٢٠١٢م.
- ❑ شركة ولادة حلم، أهمية الاستثمار الاجتماعي.



## المبحث السادس

### الشراكات المجتمعية

#### معنى الشراكة :

الشراكة في اللغة: تعني الخليط بين الشئيين والمخالطة. وقد ورد في (لسان العرب) أن التشارك بمنعى المشاركة في الغنيمة، والشريك هو المشارك.

وقد ورد لفظ الشراكة في القرآن الكريم عندما سأل موسى ﷺ الله ﷻ أن يجعل معه أخاه هارون معاوناً له، فقال: ﴿وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي﴾ [طه: ٣٢] أي: اجعله شريكاً لي في حمل أعباء الرسالة وواجباتها، وحتى نلتقي بفرعون مجتمعين غير منفردين.

وتعرف الشراكة بأنها: عبارة عن ترتيب يشارك فيه شخصان أو أكثر في الالتزامات والفوائد والمخاطر المتعلقة بمشروع أو برنامج محدد، وقد يتقاسم جميع الشركاء الالتزامات والفوائد بالتساوي، أو قد يكون لبعض الشركاء فوائد ومسئوليات محدودة.

#### مصطلحات تتعلق بالشراكة:

من المهمّ التفريق هنا بين الشراكة وبين بعض المفاهيم المرتبطة والمتعلقة بها، مثل التحالف والاندماج والتكامل والتشبيك، وهي على النحو الآتي:

التحالف: تكوين علاقة تكاملية بين منطمتين، قائمة على أساس التعاون بدلاً من المنافسة، بحيث تبقى كلّ منظمة تحافظ على استقلاليتها من حيث الأهداف والمصالح الخاصة، وتقيم علاقات مشاركة.

الاندماج: يعني زوال المؤسسة المعنية وانصهارها في مؤسسة أخرى.

التكامل: يقصد به تقليص الفوارق بين جهتين أو أكثر، بهدف توزيع الأدوار فيما بينها، وعدم التعارض في الأهداف والبرامج.

التشبيك: مصطلح حديث تقوم به جهات أو أفراد بهدف ربط جهتين أو أكثر مع بعضهما لعمل شراكة وتعاون فيما بينها.

الشراكة الإستراتيجية: هي اتفاقيات نوعية بعيدة المدى، تنفذها المنظمة الخيرية مع شركائها، وتحقق آثارًا إيجابية مرتبطة بأهدافها المستقبلية طويلة الأمد.

### أهداف الشراكات:

أولاً: أهداف خاصة بالجمعيات الخيرية:

١. جذب إيرادات الجمعيات وتنشيطها.
٢. تخفيض مصاريف الجمعيات وترشيدها.
٣. صقل مهارات العاملين في الجمعيات وتطويرها.
٤. تشجيع الجمعيات على ابتكار برامج نوعية.
٥. تشجيع الجمعيات على تحقيق مؤشرات الأداء وقياس الإنتاج.

ثانياً: أهداف خاصة بمنشآت القطاع الخاص:

١. تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية.
٢. تحقيق قيمة أفضل مقابل النقود التي تنفق لبرامج المسؤولية الاجتماعية.
٣. تشجيع الشركات على إقامة تعاون مع القطاع الخيري.

ثالثاً أهداف مشتركة بين: (الجمعيات الخيرية - منشآت القطاع الخاص - الأجهزة

الحكومية):

١. تحقيق تعاون مثمر بين أطراف الشراكة، وتبادل الخبرات وتكامل الجهود.
٢. المشاركة في تصميم البرامج والمشروعات وتخطيطها، وقياس نتائجها وأدائها.
٣. السيطرة على المخاطر المحتملة والتشارك في تحملها.
٤. تحسين أساليب العمل ورفع الإنتاجية.
٥. تعزيز النمو الاقتصادي في الدولة.
٦. توفير فرص عمل جديدة.

### مبادئ الشراكة :

- عند الحديث عن الشراكة تبرز إلى الأذهان جملة من المبادئ التي لا يتحقق للشراكة معنى إلا من خلالها، ولعل من أهمها:
- ١ . احترام القيم والمبادئ العامة.
  - ٢ . التعاون.
  - ٣ . الالتزام في الحقوق والمسئوليات.
  - ٤ . المساواة.
  - ٥ . الشفافية.
  - ٦ . التكامل.

### الخصائص المشتركة لمشاريع الشراكة :

- على الرغم من وجود أنواع مختلفة من الشراكات، تشتمل على طرق مختلفة لتمويل، فإن جميع نماذج الشراكة تشترك في خصائص معينة تشمل:
- التعريف الواضح للمخرجات المطلوبة، وربطها بمؤشرات أداء رئيسة قابلة للقياس.
  - التزاماً طويل الأمد نسبياً مع مدة تنفيذ تعتمد على طبيعة المشروع.
  - أن كل طرف من أطراف الشراكة مسئول مسؤولية كاملة في تقديمه للخدمات المطلوبة منه.
  - التعبير الواضح والصريح عن مسؤوليات الشركاء في مراقبة المناشط.

### مراحل الشراكة :

أولاً: مرحلة ما قبل الشراكة: وتشمل:

- ١ - مرحلة التخطيط: تعتبر عملية التخطيط من أهم المراحل في بناء الشراكة، حيث يتم من خلالها تحديد أهداف البرنامج أو المشروع المستهدف (محل) الشراكة بما يتوافق مع الخطة الإستراتيجية للجمعية، وتشمل:

- عمل دراسة متكاملة للمشروع المراد تقييمه قبل الدخول في التزامات مع الشركاء.
- وضع المعايير التي يتمّ على أساسها اختيار الشركاء المستهدفين.
- تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها.
- ٢- مرحلة البحث وجمع المعلومات، وتشمل ما يلي:
  - دراسة واقع المنشآت المستهدفة ومراجعة سياساتها.
  - الاطلاع على برامج المسؤولية الاجتماعية لتلك المنشآت وإمكانياتها المتاحة.
- ٣- مرحلة التفاوض: والتي يتم من خلالها توضيح كافة المعلومات المتعلقة بالشراكة، والأهداف التي يمكن أن يحققها أطراف الشراكة، والالتزامات المترتبة على الشراكة، وغيرها من تفاصيل الشراكة.
- ٤- تحليل العروض المقدمة.
- ٥- اختيار الشركاء المحتملين.
- ٦- صياغة العقد، ويجب أن يشمل ما يلي:
  - نبذة عن أطراف العقد وعناوينهم.
  - تحديد صاحب الصلاحية الذي سيوقع العقد ومنصبه الوظيفي. مع أهمية ملاحظة أن يكون الشخص الذي سيوقع العقد مسؤولاً عن المنشأة.
  - تحديد أهداف الشراكة.
  - تحديد التزامات كل طرف.
  - تحديد المستهدفات والنتائج المحتملة.
  - تحديد المخاطر المحتملة وكيفية علاجها.
  - تحديد أسلوب عمل الشراكة وآليته.
  - تحديد المنسقين لكل طرف.

- تحديد المدة.

- أن يوضح في العقد آلية إنهاء الاتفاقية.

٧- بناء إطار العمل لتحديد أسلوب إدارة الشراكة وآلية العمل.

٨- ترتيب حفل مبسط ومؤتمر صحفي أثناء توقيع الشراكة.

ثانياً: مرحلة أثناء الشراكة:

١. مرحلة البدء وإعلان انطلاق الشراكة وفق ما هو مقرر في خطة العمل.

٢. مرحلة متابعة تنفيذ الشراكة وفق الجدول الزمني والالتزامات المكتوبة.

٣. رفع تقرير دوري (أسبوعي أو شهري) يتم من خلاله:

- قياس أداء الشراكة وتقييمه، والتحقق من مدى إنجاز مستهدفاتها.

- الوقوف على الصعوبات والمشكلات التي تواجه الشراكة أثناء تنفيذها

ومعالجتها.

- تحديث خطة العمل من خلال التحسين والتطوير أثناء مرحلة تنفيذ الشراكة.

ثالثاً: مرحلة ما بعد الشراكة:

١- إعداد مقياس مدى رضا المعنيين وتوثيق آرائهم ومقترحاتهم.

٢- رفع خطاب شكر وتقدير للشريك الداعم، ويرفق معه تقرير نهائي عن الشراكة

يتضمن ما يلي:

- نتائج الشراكة المنفذة من خلال أهدافها المحققة، ومؤشرات قياس كل هدف،

بالمقارنة مع القراءة المستهدفة الموضوعية في مرحلة التخطيط.

- تحديد أهم المعوقات والصعوبات التي واجهت تحقيق الأهداف.

- توصيات الإدارة واقتراحاتها.

٣- تقييم الشراكة.

### الإطار القانوني للشراكة :

لا بد من وجود إطار قانوني يحدّد العلاقة بين أطراف الشراكة، سواء كانت هذه الشراكة داخل القطاع (بين جمعيات خيرية) أو كانت مع أطراف من قطاعات التنمية الأخرى (الحكومي، الخاص). وتبدأ هذه العلاقة بالآتي:

#### ١- مذكرة التفاهم:

يتمّ في هذه المذكرة تحديد إطار عامّ للتعاون بين طرفي المذكرة، تحدّد فيه طبيعة كل طرف وأهدافه العامة ومجالات التعاون التي يمكن أن تتمّ بين الطرفين. وينبغي الإشارة إلى أن هذه المذكرة هي اتفاقية أدبية غير ملزمة، وليست اتفاقية قانونية.

#### ٢- عقود الشراكة:

عقود تتمّ بين طرفي الشراكة، يتمّ فيها تحديد نوع المشروع وبياناته التفصيلية، وتحديد المسؤوليات والالتزامات القانونية والأدبية لكل طرف، وتحديد آليات الاتصال والتقارير الدورية، كما يتمّ فيها تحديد معايير النجاح وآليات الإشراف والمتابعة. وينبغي الإشارة إلى أننا بحاجة لعقد مستقلّ لكل مشروع يتمّ الاتفاق عليه.

### أنواع الشراكة :

هناك نوعان من أنواع الشراكة باعتبار طرفي الشراكة:

#### ١- الشراكة داخل القطاع:

وهي الشراكة بين طرفين من أطراف القطاع الخيري (جمعيات، مؤسسات، مراكز بحوث وتدريب... إلخ).

#### ٢- الشراكة بين القطاعات:

وهي الشراكة التي تتم بين طرفين أو أكثر من أطراف العملية التنموية (حكومي، خيري، خاص). ويمكن أن يشار إلى نوعين من الشراكة باعتبار المكان، وهي على النحو الآتي:

- الشراكة المحلية: ويقصد بالشراكة المحلية تلك العلاقة التشاركية بين طرفين أو أكثر داخل البلد. وهنا يكون طرفاً الشراكة من نفس البيئة والموقع، وتحكم هذه الشراكة القوانين المحلية للبلد التي يتواجد فيها طرفي الشراكة.
- الشراكة الدولية: ويقصد بها تلك العلاقة التعاونية بين أطراف من عدة بلدان، وليس من بلد واحد، والتي تمتد فعاليتها إلى دول عدة، وتقوم على استخدام هذا التنوع في الموارد والتقنية.

الشراكة بين القطاعات الثلاثة (الحكومي - غير الربحي - الخاص):

العوامل التي تحدّد من التعاون بين الشركات والجهات الخيرية:

١. تفتقر الجهات الخيرية إلى تنفيذ البرامج التي تحقّق التنمية المستدامة.
٢. ليس لدى الجهات الخيرية الكفاءات الإدارية والعناصر البشرية المؤهّلة لتقوم بتنفيذ برامج وخطط إستراتيجية.
٣. تنوّع مجالات البرامج المجتمعية في الجهات الخيرية أقلّ منها في المسؤولية المجتمعية للشركات.
٤. عدم وجود التشريعات والقوانين التي تنظّم العلاقة بين الشركات والجهات الخيرية.
٥. عدم وجود موازنات محددة وأهداف تفصيلية واضحة لدى الشركات في مجال المسؤولية المجتمعية.

٦. غياب المعلومات عن احتياجات المجتمع التفصيلية لدى الشركات.

٧. عدم مبادرة الجهات الخيرية إلى فتح آفاق التعاون مع الشركات.

### دور القطاع الحكومي في تفعيل الشراكة بين الشركات والجهات الخيرية :

١. وجود مظلة ترعى هذه الشراكة، مثل وجود مجلس يجمع الطرفين لعرض ما لديهم من مشاريع، ولتبادل الأفكار والمقترحات.



٢. العمل على إصدار تشريعات تحكم برامج المسؤولية المجتمعية للشركات، يشترك في إعدادها كل من الشركات والمؤسسات الخيرية، والجامعات ومراكز البحث، والوزارات المعنية.
٣. إعداد جائزة وطنية في التوأمة بين الشركات والجهات الخيرية؛ لتحفيز هذا النوع من التعاون، ودفع الكثير من الشركات والجهات الخيرية نحو الدخول في شراكات.
٤. توفير معلومات عن الجمعيات الخيرية، وإعداد دليل متكامل يتضمن تصنيف هذه الجمعيات.
٥. استخدام آليات الإعلام الاجتماعي في التحفيز والتوعية بأهمية هذه العلاقة بين الشركات والجهات الخيرية.
٦. تقديم مزايا للشركات التي تنخرط في ممارسات من هذا النوع مع الجهات الخيرية؛ مثل: المناقصات الحكومية، ومنحها أولوية في فرص الاستثمار والتجارة داخلياً وخارجياً.
٧. دعم الجهات الخيرية، والاعتراف بها إعلامياً وتمويلياً ومؤسسياً.

### عوامل نجاح الشراكات:

هناك مجموعة من العوامل المساعدة على نجاح الشراكات بين أطرافها لتقديم النموذج المتميز في الشراكة، والذي يمكن عن طريقه تسويق هذا النموذج في المجتمع ونشره كسلوك حضاري رائد، وهي على النحو الآتي:

#### ١ - الثقة:

إن تحقيق الثقة بمستوى عالٍ بين أطراف عملية الشراكة عامل مهم في نجاح هذه الشراكة واستمراريتها.

#### ٢ - الاستثمار الأمثل لإمكانات أطراف الشراكة:

يتميز أطراف الشراكة بإمكانات ينبغي استثمارها بالشكل الأمثل، سواء كانت

الشراكة داخل القطاع أو خارجه، من مثل: الفعالية، تقليل الهدر، تقليص المخاطر، بناء القدرات، تبادل المعلومات، المرونة، الحضور الميداني، القدرة المالية. وتتطلب هذه العملية مهارات عالية في تقييم القدرات الذاتية لأطراف الشراكة، ولعل مبدأ التدرج في الدخول في الشراكات يساعد على تقييم مستوى الاستفادة من تلك المزايا والقدرات، كما يساعد أطراف الشراكة على تحسين مهاراتهم في إدارة الشراكات.

### ٣- وضوح الأهداف:

إن وضوح أهداف كل طرف من أطراف الشراكة واتفاقه مع رؤيتهم ورسالتهم يساعد على الانسجام مع رؤية ورسالة وأهداف الأطراف الأخرى؛ إذ إنها ليست منجزاً إعلامياً تسعى المؤسسة إليه، وليست مناسبة لعلاقات عامة تسعى المؤسسة للتواجد فيها، بل هي أداة من أدوات تحقيق أهداف المؤسسة.

### ٤- تفهم الخصوصيات الذاتية:

فلكل بيئة عمل خصوصيتها التنظيمية والثقافية التي تحكّم العمل، وهي تتدرج في حساسيتها بين المؤسسات داخل القطاع وخارجه.

### ٥- تحديد الموارد اللازمة:

إن تحديد الموارد اللازمة سواء كانت مالية أو بشرية أو معنوية وتحديد دور كل طرف من أطراف العملية في استخدام تلك الموارد يساعد على تجنب أكثر معوقات تنفيذ الشراكات.

### ٦- وضوح الخطة التشغيلية:

حيث يساعد كثيراً وضوح الخطة التشغيلية وهيكله التسلسل الإداري وتقاسم العمل في إطار الشراكة على إدارة المسؤوليات والأدوار بين أطراف الشراكة؛ مما يسهم بدرجة كبيرة في إنجاح مرحلة تنفيذ الشراكة، وفيما يلي أبرز تلك الجوانب:

- إدارة برامج ومشاريع الشراكة بكفاءة وفعالية.

- حماية حقوق أطراف الشراكة وتحديدتها.
- وضع أسس للتعامل مع التباينات والاختلافات بين أطراف الشراكة بما يحقق استمرارية الشراكة وتجنبها الفشل.
- تناغم الثقافات التنظيمية، والتعامل مع التنوع التنظيمي.

### عوامل تساعد على استمرارية الشراكات:

١. إعادة النظر باستمرار في الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية والخطط السنوية للتحالف وتطويرها كلما دعت الحاجة.
٢. عرض إنجازات التحالف على الأطراف المعنية والأعضاء بانتظام.
٣. دوام التركيز في تحسين جودة البرامج والخدمات مع استمرار النمو المتناسق للبرامج.
٤. استمرار إشراك الأعضاء في التخطيط والمتابعة الدورية للأشطة، ومراجعة الغرض منها، والاحتياجات القائمة والطارئة.
٥. توثيق ونشر الدروس المستفادة وأفضل الممارسات الخاصة بالتحالف إعلامياً، بشكل خاص.

### لماذا تفشل الشراكات؟

- إن الشراكات تفشل نتيجة لعدة عوامل، منها:
١. ضعف الشراكة في القرارات والسياسات التي تنشأ من ضعف آليات التشاور والاتصال المستمر بين أطراف الشراكة.
  ٢. تجاوز تكاليف تنفيذ المشاريع المشتركة الحد المتفق عليه، وذلك بسبب ضعف في الدراسة التقديرية لموازنة المشروع، أو بسبب ضعف سياسات الترشيد في الإنفاق والضبط المالي.

٣. تباين الثقافات التنظيمية والفلسفات الإدارية للعمل، خاصة بين أنماط الإدارة في القطاعات الثلاثة.
  ٤. ضعف التقيد بشروط الشراكة والتزاماتها.
  ٥. عدم الاستفادة من المزايا التي يتمتع بها كل طرف من أطراف الشراكة.
  ٦. تباين المواقف من هدف الشراكة، فعند التنفيذ قد تتحوّل الشراكة من أهدافها المعلنة من شراكة إستراتيجية -على سبيل المثال- إلى مجرد شراكة تمويل أو إدارة لمناسبة علاقات عامة، أو يتحول نموذج التعامل بين أطراف الشراكة إلى شراكة من طرف واحد فقط، وليست على قدم المساواة بين أطراف الشراكة.
  ٧. التسرع وعدم التخطيط الكافي لتوضيح مجال الشراكة ونطاقها وخططها التنفيذية.
-

### المراجع:

- ❑ دليل الشراكة: إعداد مراس.
- ❑ صالح بن عبد الله اليوسف، الشراكات الإستراتيجية ودورها في تحقيق أهداف وخطط جمعيات ومؤسسات رعاية الأيتام ومعالجة فجوتها.
- ❑ دعاء عبد العال، دليل ماذا تعرف عن بناء التحالفات.



## المبحث السابع

### التطوع

العملُ التطوعيُّ ظاهرة اجتماعية إيجابية، تمثّل سلوكاً حضارياً ترتقي به المجتمعات والأُمم، وهو مدرسة إنسانية ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بكلّ معاني الخير والعمل الصالح، ويكتسب أهمية خاصّة في التربية الإسلامية، ذلك أن الشريعة الإسلامية حثّت على عمل الخير والتطوع به، وجعلت ذلك من القربات العظيمة التي يتقرّب بها الإنسان إلى خالقه ﷻ، قال تعالى: ﴿وَمَنْ قَطَّوعَ خَيْرًا فَإِنَّ اللَّهَ شَاكِرٌ عَلِيمٌ﴾ [البقرة: ١٥٨].

إنَّ استقطابَ المتطوعين له دور فعّال في حياة الأفراد والمجتمعات ومؤسسات التطوع؛ حيث يساعد في سدّ العجز الموجود في بعض المهارات التي يحتاجها المجتمع، كما أنه يساعد مؤسسات التطوع في التعرف على احتياجات المجتمع، وتعريف المجتمع بخدمات مؤسسات التطوع وأنشطتها. والمتطوعون من أكثر المدافعين عن الأفكار والأهداف التي تقوم عليها الهيئات والمؤسسات، بالإضافة إلى أن وجودهم يقلّل من الأعباء المالية على المؤسسات التطوعية، إضافة إلى أن التطوع يؤتي بشماره على المتطوعين أنفسهم؛ حيث يساعدهم على اكتساب خبرة استثمار أوقات الفراغ بطريقة مجدّية، وإشباع الكثير من الحاجات النفسية والاجتماعية والانتماء والأمن.

#### تعريف العمل التطوعي:

هو الجهد أو العمل الذي يقدمه أفراد أو مؤسسات إيماناً منهم بفكرة أو مبدأ معين، ولا يتوقع القائمون على ذلك العمل أيّ جزاء أو حافز مادي، إنما هو نوع من الخدمة العامة للمجتمع يهدف إلى حلّ مشاكل أو صعوبات تواجهها الجماعة أو المجتمع الذي يعيش فيه المتطوعون.

## أهداف العمل التطوعي:

أولاً: على مستوى الفرد:

١. إعداد الشخصية الإنسانية المتوازنة نفسياً وجسدياً وعاطفياً من خلال شعوره وإحساسه بالأمن والأمان في مجتمعه.
٢. تربية المسلم على العزة والكرامة من خلال اعتماده على نفسه أولاً، أو ما يقدم له من مساعدة في حالة عجزه وضعفه بدون من أو أذى.
٣. تنمية مشاعر المودة والرحمة في ضمير الإنسان لمن حوله، ابتداءً بأسرته، ثم محيطه الخارجي.
٤. تحقيق مبدأ الولاء والانتماء إلى الأمة الإسلامية.

ثانياً: على مستوى الجماعة:

١. تعزيز مبدأ التعاون الإنساني للقيام بأعمال البر والخير في المجتمع، والوقاية من أسباب الفساد والضعف في صفوف المجتمع.
٢. تنمية روح الأخوة والمحبة في الله ﷻ بين الأفراد والجماعات؛ تأكيداً للانتماء لعقيدة التوحيد والأمة المسلمة، دون تمييز ولا تفضيل لطائفة أو جماعة.
٣. إقامة المجتمع المتلاحم الذي يشعر فيه كل فرد بمسئوليته نحو مجتمعه، ويحرص على صيانة مجتمعه والحفاظ على مقدراته.
٤. سدّ حاجات الأمة وحلّ مشكلاتها الطارئة باستثمار طاقات الأفراد، فتستغني عن طلب العون والمساعدة الخارجية، وتحقق الاكتفاء الذاتي.

## قيم التطوع:

- هناك مجموعة من القيم ينبغي على البيئة التطوعية أن تعززها، كما ينبغي على المتطوع أن يسعى لاكتسابها وتنميتها، ومن أبرزها القيم الآتية:
- قيمة الإخلاص: أفراد الله ﷻ بالقصد في الطاعة.

- قيمة الإحسان: الرغبة في بذل النفع للغير على أكمل وجه.
- قيمة التعاون: مساعدة الأفراد لبعضهم من خلال المشاركة والتكامل.
- قيمة المسؤولية: استشعار الفرد ما يجب عليه، والقيام به بدافع داخلي.
- قيمة المبادرة: المسارعة في تقديم ما يمكنك من خير.
- قيمة العفة: كف النفس عما لا يليق من مال أو شهوة أو سلوك.
- قيمة التنظيم: مراعاة الترتيب الفاعل في جميع أجزاء العمل.

### خصائص التطوع:

١. جهد وعمل يلتزم به الفرد طواعية من غير إلزام.
٢. عمل يهدف إلى سد ثغرة في مجال الخدمات الاجتماعية.
٣. تنظيم محكوم بأطر إدارية مؤسسية جماعية.
٤. تنظيم لا يهدف للربح المادي، ولا يستفيد منه أعضاء المؤسسة الذين يشرفون عليه، ولا يحققون أرباحاً شخصية توزع عليهم.
٥. تنظيم تحكمه تشريعات محددة تنظم أعماله، ويعتمد على الشفافية والاستقلالية، ويسوده التكافل والأمانة والنزاهة والصدق والمساواة.

### أركان العمل التطوعي المؤسسي:

#### ١ - التخطيط والتنظيم:

يعتقد البعض أن النية الحسنة وسمو الدافع يكفيان للقيام بالعمل الخيري وتحقيق أهدافه، لكن لا بدّ لكي تنجح أيّ مؤسسة أو هيئة مهما كان نشاطها من تخطيط سليم يأخذ في الاعتبار نقطتين مهمتين هما:

- ماذا تريد المؤسسة من المتطوع؟
- ماذا يريد المتطوع من المؤسسة؟



فالمؤسسة تريد من المتطوع الالتزام بالتعهدات والجدية، واستيعاب أهدافها وتطلعاتها، وعدم توريطها في مواقف شخصية واستغلالها في أهداف أخرى، إضافة إلى المشاركة الفاعلة في الإعداد والتدريب.

أما المتطوع فيريد من المؤسسة الشعور بالاحترام والثقة فيه والتعامل معه بشفافية، إضافة إلى مساعدته على إبراز مواهبه وصقلها واستغلال طاقاته استغلالاً مفيداً.

والتنظيم يحقق للمؤسسة التطوعية ما يلي:

- جمع المواهب وتخصيصها في مجالاتها المهمة.
- ضبط العمل وحل المشاكل.
- جمع المعلومات والخبرات والأفكار.
- التنسيق بين مهام المؤسسة المختلفة وتقييم العمل.
- أما خطط المؤسسة فينبغي فيها مراعاة ما يلي:
- أن تتماشى برامجها مع الاحتياجات الاجتماعية والتنموية، ومع توجه المؤسسة وأهدافها.
- مراعاة إمكانات المتطوعين وقدراتهم فيما يسد احتياجات المؤسسة ويتفق مع إمكاناتهم.
- الواقعية في البرامج والتدرج في التطبيق.
- عدم تعارضها مع قيم الفرد والمجتمع ومبادئه وسياسة الدولة وتوجهها.

## ٢- التدريب:

في غالب الأحيان يحتاج المتطوعون إلى نوع من التأهيل أو التدريب من أجل الاستفادة من طاقاتهم قدر الإمكان، ولذلك يجب أن يهدف التدريب إلى تعميق خبرات المتطوعين وإكسابهم خبرات ومهارات جديدة، كما أن التدريب يلعب دوراً بارزاً في جذب المتطوع إلى المؤسسة واستغلال طاقاته بشكل أفضل.

## ٣- التقييم:

من المفيد تقييم جهود المتطوعين تقييماً علمياً، ولا بد من مشاركة المتطوعين أنفسهم في هذه العملية من أجل التعرف على النتائج المحقّقة، والاستفادة من النتائج والثغرات في رسم مستقبلية خطط أفضل.

## أنواع العمل التطوعي:

يمكن تقسيم العمل التطوعي إلى أنواع، من عدّة حيثيات:

## أ- بحسب مدة العمل:

- عمل تطوعي قصير المدى: وهي الأعمال التطوعية التي تمتد لبضعة أيام.
- عمل تطوعي طويل المدى: وهي الأعمال التطوعية التي تستغرق عدة أسابيع فصاعداً.

## ب- بحسب طبيعة العاملين:

- عمل تطوعي يقوم على المتطوعين بشكل شبه كامل: لا يزيد دور الموظفين الرسميين في هذا النوع عن الأعمال الإشرافية العامة.
- عمل تطوعي يقوم على المتطوعين بشكل جزئي: في هذا النوع يشترك الموظفون الرسميون والمتطوعون في تقاسم المهام.

## ج- بحسب نوع العمل:

- عمل تطوعي في مشروع: يتسم المشروع بكونه نشاطاً مقيّداً بزمن، فله موعد بداية وموعد نهاية، ينفذ مرة واحدة لتحقيق غرض محدد.
- عمل تطوعي في مهمة من مهام المنظمة: تتسم مهام المنظمة بكونها مستمرة، ويمكن أن تنفذ أكثر من مرة.

## حقوق وواجبات المتطوعين في المنظمات:

يتمتع المتطوع في المنظمات بعدد من الحقوق:

- الحق في معاملة جيّدة من قبل المنظمة المتطوع فيها أو ما يقوم مقامها.

- الحق في تكليفه بمهام واضحة ومناسبة له.
  - الحق في حضور الاجتماعات وإبداء الرأي والحصول على النصح والتوجيه والإرشاد.
  - الحق في معرفة أهداف المنظمة التي يتطوع فيها والاطلاع على برامجها وأنشطتها.
  - الحق في التدريب المناسب للقيام بالعمل المطلوب.
  - الحق في معرفة من يلجأ إليه عند مواجهة المشكلات والصعوبات.
  - الحق في ارتكاب الأخطاء والتعلم منها.
  - الحق في أداء عمل تطوعي دون استغلاله.
  - الحق في التعويض عن أي نفقات متفق عليها.
  - الحق في استشارته في الأمور التي تؤثر على عمله.
  - الحق في عدم التعرض للتمييز لأي سبب من الأسباب.
- واجبات المتطوع تجاه المنظمة:
- كما أن للمتطوع حقوقاً على المنظمة فعليه واجبات تتمثل في:
- العمل بكل جدية ونشاط.
  - احترام الآخرين.
  - احترام قوانين العمل المتطوع له.
  - تنفيذ أوامر المسؤولين.
  - العمل ضمن الفريق إذا تطلب العمل ذلك.
  - احترام سرية المعلومات الخاصة بالعمل.
  - الالتزام بالمواعيد الخاصة بالعمل.
  - استيعاب واضح لأهداف المؤسسة وتطلعاتها.
  - القيام بالعمل المنوط به على أكمل وجه.

- الاندماج الفعلي في المنظمة، ليتمكن من أداء مهامه كما طلب منه.
- المشاركة في الإعداد والتدريب.
- أشكال التقدير والتحفيز للمتطوعين:
- من أشكال التقدير والتحفيز المناسبة التي يمكن تقديمها للمتطوعين:
- زيادة مسؤوليات المتطوع وسلطاته.
- تزويده بالعديد من التدريبات المتخصصة.
- إدماجه ضمن هيكل المنظمة إن أمكن ذلك.
- تقييمه دورياً بالتنسيق معه ليتعرف على مدى تطور أدائه وقدراته.
- إشعاره بالانتماء للجمعية ولإنجازاتها.
- التشاور معه وأخذ آرائه بعين الاعتبار.
- مكافأته معنوياً بتكريمه في تجمع عام للجمعية، أو في حفلها السنوي، أو خلال الانعقاد الدوري للجمعية العمومية.
- تسجيل الساعات التطوعية والاعتراف بدوره.

### معايير ومؤشرات استثمار المتطوعين:

- إن تطبيق معايير لاستثمار المتطوعين أمر في غاية الأهمية، فهو يضمن للمنظمات غير الربحية تلقي أقصى فائدة ممكنة من مساهمة المتطوعين، ويضمن للمتطوعين الحصول على أفضل دعم إداري، ويتم استخدامه لضبط العمل التطوعي وتنظيمه، وإدارة المخاطر التي تواجه المنظمة والمتطوعين بطرق أكثر كفاءة وفعالية، فعند تطبيق هذه المعايير تستفيد المنظمات غير الربحية بطرق عديدة منها:
- تشجيع المزيد من أفراد المجتمع على التطوع مع المنظمة.
  - تعزيز سمعة المنظمة في المجتمع المحلي ومع الممولين.
  - التقليل من المخاطر المحتملة الناجمة عن إشراك المتطوعين.

- ضمان الحفاظ على إدارة المتطوعين على المستوى التنظيمي.
- وضع إطار للإستراتيجية والتطوير في المنظمة.
- وهذه المعايير تسعى لمساعدة المنظمات غير الربحية على تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها بأقصى فائدة ممكنة من خلال المتطوعين. والمعايير حسب النموذج البريطاني تتضمن تسعة مؤشرات وهي:
- المؤشر الأول: يوجد التزام واضح بإشراك المتطوعين، وتعريفهم في جميع أنحاء المنظمة بأن التطوع هو عملية ذات اتجاهين تفيد المتطوعين والمنظمة:
- تملك المنظمة سياسةً مكتوبة بشأن مشاركة المتطوعين، وترسم قيم المنظمة لمشاركتهم، وتسلط الضوء على الحاجة إلى إجراءات لإدارة المتطوعين قائمة على أساس مبدئي المساواة والتنوع.
- في حال امتلكت المنظمة سياساتٍ تتعلق بإشراك الموارد البشرية، يتعين أن يمتلك المتطوعون سياساتهم الخاصة. ويتعين تضمينها في السياسات العامة متى كان ذلك ملائماً.
- يتم إخبار الموظفين على جميع مستويات المنظمة عن أسبابها في إشراك المتطوعين، وكذلك المزايا والمنافع التي تعود على هؤلاء المتطوعين.
- تعتمد المنظمة العديد من الإجراءات والسياسات المتعلقة بمشاركة المتطوعين، ويتم مراجعتها بشكل منتظم.
- المؤشر الثاني: تكرر المنظمة الموارد المناسبة للعمل مع جميع المتطوعين، مثل المال والإدارة ووقت الموظفين والمواد:
- تحدد المنظمة المسؤولية عن تعيين المتطوعين واختيارهم ودعمهم وحمايتهم لأي شخص أو مجموعة من الأشخاص داخل المنظمة. ويرد بيان هذه المسؤوليات بوضوح في الوصف الوظيفي أو الدور، وتتم مراجعته بانتظام.

- تتخذ المنظمة خطوات للتأكد من أن الموظفين الذين يشرفون على المتطوعين يتمتعون بالمعرفة والخبرة ذات الصلة.
- تخصص المنظمة الوقت الكافي من خلال عقد اجتماعات الموظفين لمناقشة قضايا المتطوعين.
- تتضمن الخطة السنوية للمنظمة أهدافاً لمشاركة المتطوعين يتم مراجعتها بانتظام.
- تسعى المنظمة إلى تأمين الموارد المالية الكافية لتغطية إدارة برنامج المتطوعين، وضمان حصولهم على الموارد والمواد اللازمة للقيام بدورهم.
- المؤشر الثالث: تعتبر المنظمة مفتوحة أمام مشاركة المتطوعين الذين يعكسون مدى تنوع المجتمع المحلي، ويسعون بنشاط إلى القيام بذلك وفقاً لأهدافها المعلنة:
- تعتبر المنظمة مفتوحة أمام مشاركة مجموعة واسعة من المتطوعين أصحاب الخبرات والقدرات، وتخصص الموارد اللازمة لذلك.
- تعكس رسالة المنظمة وأهدافها مدى التنوع في المجتمع المحلي الذي تعمل به.
- تراقب المنظمة مدى تنوع فريق المتطوعين، وتنفذ الإجراءات التي تهدف إلى زيادة التنوع والتمثيل من المجتمع المحلي.
- المؤشر الرابع: تُحدّد المنظمة الأدوار المناسبة للمتطوعين بما يتماشى مع أهدافها وغاياتها، والتي تعدّ ذات قيمة للمتطوعين:
- يتم إعداد وصف للمهام حسب دور كل متطوع.
- تُحدّد المنظمة المهارات والمواقف والخبرات اللازمة للمتطوع التي تمكنه من القيام بهذا الدور.
- يتمّ تكيف المهام لتلائم احتياجات المتطوعين الأفراد وقدراتهم ومصالحهم قدر الإمكان.

المؤشر الخامس: تلتزم المنظمة بضمان حماية المتطوعين قدر الإمكان من الأذى البدني والمالي والعاطفي الذي ينجم عن نشاط التطوع:

- يُجرى تقييم للمخاطر المحتملة للمتطوعين عند تحديد الأدوار التي سيقومون بها.
- توفر المنظمة التغطية التأمينية الملائمة للمتطوعين.
- توجد سياسة واضحة بشأن سداد مصروفات ونفقات المتطوعين، والتي تأخذ بعين الاعتبار الوضع المالي للمنظمة.
- تخضع البيانات الشخصية للمتطوعين للحماية بما يتماشى مع مبادئ حماية البيانات.

المؤشر السادس: تلتزم المنظمة بتطبيق إجراءات توظيف عادلة وفعالة ومتسقة لجميع المتطوعين المحتملين:

- يتم تزويد الأشخاص المهتمين بالتطوع بمعلومات واضحة عن الفرص، وإجراءات التوظيف والاختيار، وما يمكن أن يتوقعه المتطوعون من المنظمة، وما هي توقعات المنظمة.
- تكون إجراءات التوظيف أو المطابقة مناسبة لأدوار المتطوعين واحتياجات الفرد، ويتم تطبيقها بشكل متسق.
- لا تطلب المنظمة سوى المعلومات الضرورية من أجل التطوع، ويتم تسجيل ذلك بطريقة متسقة.
- في وقت ما من إجراءات التوظيف تخصص المنظمة وقتاً لاستكشاف أسباب الفرد التي دعت له للتطوع.
- يتم إبلاغ المتطوعين إذا كان طلبهم غير مقبول، وإرشادهم إلى منظمات أخرى على النحو الأمثل.

- عند الانتهاء يُمنح المتطوعون المحتملون فرصًا إضافية لمعرفة المزيد عن فرص التطوع قبل الاضطلاع بالتزاماتهم.
- المؤشر السابع: وضع إجراءات واضحة موضع التنفيذ لتعريف المتطوعين الجُدد بأدوارهم والمنظمة وعملها والسياسات والممارسات:
- يتم تعريف جميع المتطوعين الجدد بالموظفين مدفوعي الأجر والمتطوعين الآخرين ذوي الصلة الذين سيتواصلون معهم.
- يُزوّد المتطوعون بالمعلومات والتدريب اللازمين للقيام بدورهم، بما في ذلك أي سياسات حسب الاقتضاء.
- يوجد وضوح وشفافية بين المتطوع والمنظمة بشأن حدود أدوار المتطوعين.
- يتم نصح المتطوعين بكيفية قيام المنظمة بإدارة الحالات والأوضاع التي يتصرف فيها المتطوع بطريقة غير لائقة.
- يزوّد المتطوعون بإجراءات لاستخدامها متى رغبوا في تقديم الشكوى على الموظفين أو المتطوعين الآخرين.
- المؤشر الثامن: تأخذ المنظمة في الاعتبار الاحتياجات المتنوعة للمتطوعين من الدعم والإشراف:
- يعلم جميع المتطوعين أشكال الدعم أو الإشراف الذي تقدمه المنظمة لهم ومن يتصل بهم فيما يتعلق بأدوارهم.
- يتم تقديم جلسات الدعم والإشراف الفردية أو الجماعية - حسب الاقتضاء - والتي تكون ذات صلة بمستوى المسؤولية.
- يدرك المتطوعون أن بإمكانهم رفض الطلبات الخارجة عن نطاق أدوارهم أو التي لا يملكون المهارة اللازمة لتنفيذها.
- يُطلب من المتطوعين تقديم ملاحظات حول أدوارهم ومشاركتهم مع المنظمة.



- يخبر المتطوعون بجميع التغييرات ذات الصلة في المنظمة والتي تنعكس على أدوارهم.

المؤشر التاسع: إن المنظمة بأكملها على دراية بالحاجة إلى إيلاء المتطوعين المعرفة اللازمة:

- يدرك مجلس الإدارة والأمناء والموظفون قيمة إسهامات المتطوعين، ويعبرون بشكل فعال عن تقديرهم للمتطوعين.
- يحظى المتطوعون بفرصة سانحة للإدلاء بآرائهم حول عمل المنظمة، بما في ذلك سياساتها وإجراءاتها والمشاركة في عملية صنع القرار.
- توفر المنظمة للمتطوعين الفرصة لمواصلة تطوير مهاراتهم ومواهبهم ضمن الأدوار المناطة بهم.
- يمنح المتطوعون الذين يغادرون المنظمة والذين قد أظهروا التزامهم للمنظمة بشكل منتظم تركية عن إنجازاتهم.
- تسعى المنظمة إلى الحصول على تغذية راجعة من المتطوعين الذين يغادرون المنظمة.
- إن مدى اعتراف وتقدير أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين والعاملين لمساهمات المتطوعين ومدى إشراكهم في صنع القرارات والأخذ بآرائهم يمثل حافزا معنويًا للمتطوعين يشجعهم على الاستمرار والمبادرة في العمل التطوعي.

### تطوع المحترفين:

نشأته وتطوره:

التطوع الاحترافي هو المستوى الثاني ضمن ترتيب هرم التطوع، وعادةً فإن نسبة المتطوعين فيه تكون قليلة ونوعية، وقد ظهرت هذه الفكرة بدايةً في مجال القانون، حيث كان المحامون يتطوعون بجزء من أوقاتهم من أجل توفير الاستشارات والخدمات القانونية لأولئك الذين لا يستطيعون تحمّل تكاليف القضايا الخاصة بهم.

ومن ثم بدأ هذا المفهوم بالتطور ليشمل جميع مجالات الاحتراف المهني والعمل، ويطلق على هذا التطوع باللغة الإنجليزية اسم: Pro Bono والذي يعني تقديم الأعمال الاحترافية من أجل المصلحة العامة أو لصالح المؤسسات الأهلية بدون مقابل.

ويهدف التطوع الاحترافي إلى مساعدة المؤسسات الخيرية وغير الربحية، إضافة إلى الأشخاص المحتاجين الذين تتطلب أمور معيشتهم الحصول على الخدمات التي يقدمها المتطوعون، ولكنهم لا يستطيعون لأي سبب من الأسباب الحصول عليها. والتطوع الاحترافي يظهر تقدماً ملحوظاً في أوساط المهنيين في المجتمعات المتقدمة، ويدعمه تشجيع الهيئات والجمعيات المهنية التي يصل بعضها أن تلزم من ينتسب إليها بأن يستقطع جزءاً من وقته للأعمال التطوعية، فمثلاً في كوريا الجنوبية نجد أن المحامي ملزم بـ ٣٠ ساعة تطوعية سنوياً، ومن لم يستطع الوفاء بها فلا بد أن يدفع ١٧ إلى ٢٠ دولاراً عن كل ساعة لم يقضها في التطوع، وفي الولايات المتحدة والمملكة المتحدة هناك مناسبات مخصصة للتعريف ونشر ثقافة التطوع الاحترافي عن طريق المؤتمرات السنوية وأسبوع التطوع الاحترافي الذي تشارك فيه أغلب الكليات والشركات، كل في مجاله المهني والعملي. وهنا يظهر دور المؤسسات المنظمة للمهن في المملكة العربية السعودية مثل الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين، والهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، والهيئة السعودية للمحامين، والهيئة السعودية للتخصصات الطبية، وغيرها من الجمعيات والهيئات والمؤسسات المهنية التي يجب أن توجد برامج تلزم تارة وتشجع تارة أخرى الشركات والأفراد المهنيين على تبني مفهوم التطوع الاحترافي ورفع مستوى الوعي به، بل قد تحتاج في البداية إلى إلزام ورعاية هذه المبادرات ومأسستها؛ حتى يتلقفها ويتشرب مفاهيمها المجتمع المهني، ثم ينطلق القطاع الخاص وغير الربحي بها إلى مستويات أكثر ابتكاراً.

وقد شهد التطوع الاحترافي نموًا جيّدًا في السنوات الماضية، وخاصةً في ظل الحركة المتصاعدة للشباب العربي لإكمال الدراسة في الجامعات العالمية في أوروبا وأمريكا، فقد توجّهوا إلى المشاركة في الأعمال التطوعية الاحترافية ليكون عامل قوة في إنجازاتهم التي تؤهلهم للحصول على القبول في الدراسات العليا في أفضل الجامعات العالمية، وقد أدت هذه التوجهات إلى تعزيز العمل التطوعي في أوساط المهنيين وأصحاب التخصصات العلمية المتقدمة؛ مثل الطب والهندسة والقانون وغيرها من التخصصات المهمة التي يستفيد من خدماتها قطاعات كبيرة من السكان قد لا يمتلكون ثمن الحصول عليها.

### فوائد تطوع المحترفين:

الفوائد للمؤسسات غير الربحية:

- تخفيض تكاليف الميزانية التشغيلية.
  - يساعد في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
  - تأهيل الجمعيات وبناء قدراتها.
  - توسيع دائرة التأثير الاجتماعي وزيادة جودة الخدمات.
  - تعزيز الشراكات عبر مشاريع نوعية.
- الفوائد للمتطوع المحترف:
- تعزيز الذات والشعور بالرضا.
  - تحسين المهارات الشخصية والقيادية.
  - خلق علاقات جديدة وتطويرها.
  - تحسين الوعي بالقضايا الاجتماعية.
  - زيادة المعارف والخبرات والتفاعل الإيجابي مع زملاء العمل.

### الفوائد للشركات:

- خلق بيئة تحفز الإبداع داخل الشركة.
- فرص أكبر لتوظيف الكفاءات.
- بناء فرق العمل في الشركة.
- تحسين الصورة الذهنية لسمعة الشركة.
- زيادة ولاء الموظفين للشركة.

### قوالب تطوع المحترفين:

هناك قوالب تطوع للمحترفين مشهورة وشائع استخدامها عالمياً لتقديم خدمات

التطوع الاحترافي، وهي:

١- قالب الماراثون:

يشارك في هذا القالب فريق من المتطوعين من ٣ إلى ٥ أشخاص لتقديم وإنجاز مخرج سريع ملموس ومحدّد المعالم للجمعيات الخيرية، والمدة التقديرية للخدمة: من ٦ إلى ٨ ساعات تطوعية.

٢- قالب فريق العمل:

يشارك في هذا القالب فريق من المتطوعين من ٣ إلى ٥ أشخاص لتقديم وإنجاز مخرج سريع ملموس ومحدّد المعالم للجمعيات الخيرية، والمدة التقديرية للخدمة: أكثر من ٣٠ ساعة تطوعية.

٣- قالب التوجيه والإشراف:

يشارك في هذا القالب متطوع واحد فقط لتقديم التوجيه والإشراف اللازم لأحد العاملين في الجمعيات الخيرية، من خلال اجتماعات وزيارات دورية أو اتصالات هاتفية عن بعد، والمدة التقديرية للخدمة: من ١٥ إلى ٣٠ ساعة تطوعية.

### دور الجمعيات الأهلية في نشر ثقافة التطوع:

- العوامل التي تساعد على تحسين أداء عمل المتطوعين بالمؤسسات التطوعية:
١. توافق رغبة المتطوع مع أهداف المؤسسة.
  ٢. وجود هيكل وظيفي متكامل بالمؤسسة.
  ٣. وجود جهاز إداري متعاون ومحل ثقة المجتمع.
  ٤. وضوح أهداف المؤسسة وبرامجها ومناسبتها لحاجة المجتمع.
  ٥. إعداد برامج تدريبية مناسبة للمتطوعين، ومتابعة مستوياتهم أولاً بأول، وتوجيهه نحو الأفضل.

### المبادئ الإرشادية التي يمكن أن تزيد من فاعلية دور الجمعيات الأهلية

#### في ظل هذا العالم المتغير:

- وتتمثل فيما يلي:
- القضاء على المعوقات التي تواجه عمل الجمعيات الأهلية، ومن أهمها: المعوقات الإدارية والتشريعية، وضعف مشاركة أفراد المجتمع المحلي.
  - استخدام التكنولوجيا الحديثة لتنسيق العمل التطوعي بين الجهات الحكومية والأهلية؛ لتقديم الخدمات الاجتماعية وإعطاء بيانات دقيقة عن حجم واتجاهات وحاجات العمل التطوعي للمجتمع.
  - التوعية والتثقيف المستمر للمجتمع بدور الجمعيات الأهلية في التنمية المجتمعية.
  - تشجيع الشباب على تكوين جمعيات أهلية جديدة وإعداد برامج متخصصة؛ لنشر ثقافة التطوع وتنمية الشعور بالانتماء وتشجيع المشاركة.
  - تدعيم مفهوم المشاركة بين الجمعيات الأهلية والقطاع الخاص والحكومة في عملية التنمية.
  - دعم المؤسسات والهيئات التي تعمل في مجال العمل التطوعي مادياً ومعنوياً بما يمكنها من تأدية رسالتها وزيادة خدماتها.

### تحديات تفعيل العمل التطوعي في السعودية :

في ظل حراك أصحاب العلاقة في منظومة العمل التطوعي نحو تفعيل العمل التطوعي وتنظيمه، ووفقاً للتوجهات الوطنية ورؤية المملكة ٢٠٣٠ ظهرت تحديات جديدة في الميدان، شاعت بين الجهات والفرق المختلفة، وقد وثق فريق (غدن) أبرز المجالات التي تتضمن هذه التحديات، وهي:

#### ١ - نشر ثقافة العمل التطوعي وخلق التبرني:

يعد نشر الثقافة وخلق التبرني لبنة الأساس في استمرارية العمل التطوعي وتمكينه ودعمه، ويواجه تفعيل العمل التطوعي تحدياً كبيراً في نشر ثقافة العمل التطوعي ووجود التبرني تجاهه، سواء على مستوى القيادات التي يؤثر عدم تبرنيها في دعم العمل التطوعي وتمكينه والحد من تأثيره، أو على مستوى فرق العمل ومنسوبي الجهات الذين يؤثر غياب الثقافة والتبرني لديهم في خلق الفرص التطوعية، وإنجاح تجربة المتطوعين، وتفعيل العمل التطوعي بالكيانات أو على مستوى أفراد المجتمع الذين يعول عليهم في تنفيذ الفرص التطوعية واستثمار جهودهم في خدمة مجتمعهم.

#### ٢ - تمكين وبناء القدرات في العمل التطوعي:

إن وجود الرغبة والحماسة تجاه العمل التطوعي لا يكفي لتفعيله وإنجاحه ما لم تتوافر القدرات والإمكانات اللازمة لذلك، ويعد تحدي وجود الكفاءات وامتلاك القدرات اللازمة لتنفيذ كل أصحاب العلاقة لوظائفهم في تفعيل العمل التطوعي تحدياً جوهرياً، فكم من جهات وإدارات للعمل التطوعي لم تتحقق أهدافها في تفعيل العمل التطوعي لغياب التمكين والقدرة، فأصبحت لديها تجارب أدت إلى ردود أفعال تجاه العمل التطوعي تقلل من أهميته وجدوى تفعيله.

#### ٣ - تحديد الاحتياج المجتمعي:

إن مبادرة أفراد المجتمع لخدمة مجتمعهم هي إحدى مزايا المجتمع السعودي،

ومجتمعنا مليء بالجهات والفرق والأفراد التي تبادر لنفع مجتمعها، وتبذل الجهود والأوقات سعياً في ذلك، ولكن كثيراً ما تفقد هذه المبادرات غاياتها وأثرها بسبب عدم تحديد الاحتياج الحقيقي لهذا المجتمع، فتضيع الجهود، ويغيب الأثر، وتبقى احتياجات المجتمع قائمة دون حل.

#### ٤- الابتكار في العمل التطوعي:

كثيراً ما تواجه الجهات والفرق التطوعية الكثير من التحديات في أثناء تفعيل العمل التطوعي، وإذا لم يُوظف الابتكار لمعالجة هذه التحديات فستبقى احتياجات المجتمع قائمة، وتشعر الجهات والفرق التطوعية بالعجز تجاه وظيفتها ومجتمعها؛ لذا فإن الابتكار في العمل التطوعي -والذي يحتاج إلى صبر ومثابرة- هو من أهم ما يجب تبنيه أثناء رحلة تفعيل العمل التطوعي.

#### ٥- الوصول للمتطوعين والتسويق للفرص التطوعية:

تعد محدودية الوصول للمتطوعين الملائمين للفرص التطوعية تحدياً ملازماً لكثير من الجهات المستفيدة، ولعل أبرز ما يسبب هذا التحدي هو ضعف التسويق لهذه الفرص، وعدم الدراية الكافية بكيفية صياغة الرسالة التسويقية المناسبة، وأين يمكن تسويق هذه الفرص؟ وما الأدوات المساندة لنجاح التسويق والوصول للفئة المستهدفة؟

#### ٦- نظام التحفيز واستبقاء المتطوعين:

إن انضمام المتطوع للجهة أو الفريق التطوعي لا يكفي لضمان استمراريته، ويعد استبقاء المتطوعين واستدامتهم هاجساً يورق الكثير من الجهات والفرق التطوعية؛ وذلك لغياب الإلمام بكيفية بناء أنظمة التحفيز المناسبة والملائمة للمتطوعين، وتفعيلها معهم بما يضمن استبقائهم واستمراريتهم.

## ٧- إبراز جهود العمل التطوعي:

إن المقاصد السامية والنبيلة لا تكفي وحدها لحشد المجتمع وتبنيه للقضايا المجتمعية، فالإعلام اليوم أصبح جزءاً من منظومة التأثير الاجتماعي لا ينفصل عنها. ويواجه العمل التطوعي ضعفاً في النشر الإعلامي والتوثيق للجهود بما يحقق نشر الثقافة ورفع التبني وتحفيز المجتمع تجاه العمل التطوعي والقضايا المجتمعية وإبراز جهود المتطوعين.

## ٨- استدامة المبادرات والمشاريع التطوعية:

كثيراً ما تبدأ المبادرات والمشاريع التطوعية مدفوعة بحماس أصحاب المبادرة والمشروع، ومع وجود عوامل نجاح لحظية، لكنها لا تلبث أن يخفت أثرها، وتفقد حماس أعضائها؛ لأنها لم تُراعِ أساسيات الاستدامة. وتشكل الاستدامة تحدياً للكثير من المبادرات والمشاريع التطوعية، فكيف للمشاريع أن تحقق الاستدامة؟ وما العوامل التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار؟

## ٩- تفعيل التطوع في القطاع الخاص:

كثيراً ما يُثار تساؤل: هل يمكن للقطاع الخاص تفعيل العمل التطوعي؟ والحقيقة أن إسهام القطاع الخاص في العمل التطوعي ركيزة من ركائز نجاحه، ولكن الكثير من مؤسسات القطاع الخاص لا تمتلك خارطة طريق لتفعيل العمل التطوعي، ولم يسبق لها الاطلاع على تجارب أو على وسائل تفعيل العمل التطوعي؛ لذلك كان هذا التحدي دافعاً ومُحرِّكاً لأحد ركائز نجاح العمل التطوعي وتكامل منظماتها.

## معوقات العمل التطوعي:

تباين المعوقات التي تقف حجرة أمام قيام العمل التطوعي بمهامه، وقد قسمت هذه المعوقات إلى ثلاث فئات تتطلب من قبل المهتمين والمختصين في العمل التطوعي العمل على الحد منها أو القضاء عليها، وهي:



## ١ - معوقات خاصة بالمتطوعين:

- خوف بعض المتطوعين من الالتزام وتحمل المسؤولية.
- ضعف الدخل الاقتصادي لدى المتطوعين.
- المزاجية في العمل لدى المتطوعين بما يعني استقالته في أي لحظة.
- عدم تقبل العمل التطوعي من بعض الأسر.
- الكسل والفتور.
- عدم معرفة المتطوع بحقوقه وواجباته.
- تعارض وقت النشاط داخل المؤسسة مع وقت المتطوع.
- استعجال الكثير من المتطوعين للبدء في العمل والإنجاز السريع دون تدريب مناسب.
- اتّصاف المتطوع بسوء السيرة والسمعة غير الطيبة، وذلك يؤثر سلباً على إقبال الآخرين على مشاركتهم في أي عمل جماعي يقومون به.

## ٢ - معوقات خاصة بالهيئات التطوعية:

- غياب أو قلة البرامج التدريبية اللازمة للمتطوعين.
- عدم وضوح دور المتطوع من قبل المؤسسة التي يعمل فيها.
- قلة تشجيع المتطوعين.
- اتباع المؤسسات لنوع من الجزاءات المبالغ فيها ضد المتطوعين من دون داع.
- الاستهلاك غير المدروس للمتطوع معنوياً وجسدياً ونفسياً.

## ٣ - معوقات خاصة بالمجتمع:

- غياب ثقافة العمل التطوعي في المجتمع.
- عدم إبراز دور المتطوعين في تنمية المجتمع.
- عدم وجود مكافآت تحفز للعمل التطوعي.
- غياب التوعية الإعلامية.

- عدم وجود آليات تنظم العمل التطوعي بوضوح وشفافية.
- عدم وجود أي معايير يُتَّفَق عليها لتقييم جودة الأعمال التطوعية.

### توثيق تجارب تفعيل العمل التطوعي: لماذا التوثيق؟

تعد التجارب الإنسانية مصدرًا مهمًا من مصادر المعرفة وتطورها، ولطالما انطلقت المشاريع النوعية ودارت عجلة التطوير والإنجاز انطلاقًا من التجارب السابقة الموثقة والمروية، ويعد توثيق التجارب والخبرات ونشرها بين مكونات منظومة تفعيل العمل التطوعي ممارسة فاعلة في تسريع وتيرة التطوير والتحسين، والارتقاء بالمجتمعات من خلال العمل التطوعي.

ويمكن تلخيص أهمية توثيق التجارب في مجال العمل التطوعي في النقاط التالية:

- تبادل الأفكار وإثراء التجارب وتجويدها وتحسينها، والتي تكون مصدر إلهام لتطبيق هذه التجارب والأفكار في بيئات ومنظمات أخرى، أو إعادة النظر في التجارب نفسها وتطويرها وتحسينها ودمجها مع غيرها لتكون أكثر نفعًا وأوسع أثرًا.
- إبراز ثمرات الجهود التطوعية، وتمكين القائمين عليها من رؤية هذه الثمرة وتدوينها، وهو ما يدفعهم إلى مزيد من البذل والعطاء والإسهام في سد احتياجات المجتمع.
- تصحيح بعض المفاهيم الخاطئة عن العمل التطوعي، من خلال التجارب الناجحة وتسلط الضوء على الثقافة الصحيحة للعمل التطوعي في المجتمع.
- زيادة اعتزاز فريق العمل والمتطوعين بمنظمتهم ومشروعهم، وتكوين صورة إيجابية عن العمل التطوعي.
- تكوين أصول معرفية وصناعة معرفة تخصصية في مجال العمل التطوعي تثري المكتبة العربية والمجال الإنساني عامة.
- تذليل الصعوبات والتحديات التي تواجه الكثير من المنظمات في العمل التطوعي، وتوضيح الأساليب ذات الأثر في تفعيل العمل التطوعي.

- تحفيز الجهات من القطاعات المختلفة والفرق التطوعية والأفراد على الإسهام في خدمة قضايا مجتمعهم من خلال تجارب من سبقهم.

### المراجع:

- د. ماجد الحازمي، قيم العمل التطوعي وتطبيقاتها التربوية من منظور التربية الإسلامية، مجلة البحث العلمي بكلية التربية جامعة أم القرى، ٢٠١٧م.
- د. أمل بنت يوسف عبد القادر النجار، آليات المنظمات غير الربحية في استثمار المتطوعين وفقا لرؤية ٢٠٣٠.
- ريم بخاري - يوسف البخيت - شروق الحلبي، كناشة التطوع، غدن، ١٤٤٤هـ.
- د. صابر عبد الباقي، دور الجمعيات الأهلية في نشر ثقافة التطوع.
- د. عبد الله بن معيوف الجعيد، التطوع الاحترافي، ٢٠٢٣م.
- مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية، هارون تطوع المحترفين.
- م. إبراهيم الصحن، أهمية ترسيخ تطوع المحترفين، جريدة الاقتصادية، ٢٠٢٣م.



# الفهارس

فهرس المراجع العلمية.

فهرس الموضوعات.



## فهرس المراجع العلمية

- إبراهيم البيومي غانم، مفهوم العمل الخيري ومقاصده.
- أحمد باحصين، المفاتيح السبعة للتسويق الإلكتروني في المنظمات الخيرية، موقع حضر مي، ٢٠٢٠م.
- أحمد بن عبد المحسن العساف، المانحون: موقع سماحة وسخاء، مجلس المؤسسات الأهلية.
- أديب بن محمد المحيذيف، الابتكار المؤسسي في المنظمات الخيرية والوقفية والتربوية.
- الاستدامة على حساب المحتاج، موقع استدامة.
- أسماء سلكة، التسويق الخيري ودوره في زيادة موارد الجمعيات الخيرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مجلد ٧، عدد ٤، ٢٠١٨م.
- أهمية الاستثمار الاجتماعي، شركة ولادة حلم.
- باسل بن سعود الرشود، المنح وفق مقاصد الشريعة، إشراف استثمار المستقبل.
- تحديات الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، موقع استدامة.
- جاي لوف (موقع بلومرانغ) خمس طرق لتحسين ميزانيتك، موقع استدامة.
- جوان فريتز، تطورات التبرع الإلكتروني، موقع استدامة.
- خالد عمر الصقر، التوازن الإستراتيجي للإنفاق الخيري، ملتقى الجهات المانحة، المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)، ١٤٣٤هـ.
- خمس إستراتيجيات تضمن لك الاستدامة المالية، موقع استدامة.
- د. إبراهيم الحيدري، نشرة: الأخطاء العشرة لجامعي التبرعات.
- د. إبراهيم الحيدري، ورقة عمل بعنوان: العقبات التي تواجه الجهات الخيرية في عملية جمع التبرعات، اللقاء السنوي الخامس للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية.

- ❑ د. إبراهيم بن سليمان الحيدري، رؤية إدارية لمفهوم رضا المستفيد، ورقة مقدمة في اللقاء السنوي الثاني عشر للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية.
- ❑ د. إبراهيم سليمان الحيدري، الاستدامة المالية التحدي القادم للمنظمات الخيرية، موقع استدامة.
- ❑ د. أحمد عبد المجيد مكي، الخوف من الرياء بين الإفراط والتفريط، شبكة الألوكة، ٢٠٢٢م.
- ❑ د. الشيخ التجاني أحمددي، أثر المقاصد الشرعية في تفعيل دور عمل المؤسسات الخيرية، الشهاب، مجلد ٥، عدد ٤، ٢٠١٩م.
- ❑ د. أماني بنت زهير الشهري، الاستثمار الاجتماعي في القطاع غير الربحي، ٢٠٢١م.
- ❑ د. أمل بنت يوسف عبد القادر النجار، آليات المنظمات غير الربحية في استثمار المتطوعين وفقا لرؤية ٢٠٣٠.
- ❑ د. حسن الشريم، ندوة: كسب ثقة المانحين، ٢٠١٩م.
- ❑ د. راشد العليوي، الصيغ الحديثة لاستثمار أموال الوقف، اللقاء السنوي الثامن للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية.
- ❑ د. سامي محمد الصلاحيات، حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ٢٠١٨م.
- ❑ د. صابر عبد الباقي، دور الجمعيات الأهلية في نشر ثقافة التطوع.
- ❑ د. صطوف الشيخ حسين، دليل تدريبي لتصميم وإدارة المشاريع التنموية، ٢٠١٨م.
- ❑ د. عادل بن عبد القادر ولي قوته، توظيف القواعد الفقهية في ترشيد العمل الخيري، بحث مقدم إلى مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث، ٢٠٠٨م.
- ❑ د. عبد الرحمن خلفه، المن بالصدقات والخدمات وإلحاق الأذى بأصحابها مبطلان للشواب، جريدة النصر، ٢٠٢٣م.

- د. عبد الله المصلح، القواعد الفقهية والاصولية ذات الصلة بالعمل الخيري وتطبيقاتها، ورقة مقدمة في مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث، ٢٠٠٨م.
- د. عبد الله بن سالم باهمام، تعريف التسويق الخيري وأهميته، ٢٠١٩م.
- د. عبد الله بن معيوف الجعيد، التطوع الاحترافي، ٢٠٢٣م.
- د. علي بن سليمان الفوزان، نموذج المنح الإستراتيجي للجهات المانحة.
- د. ماجد الحازمي، قيم العمل التطوعي وتطبيقاتها التربوية من منظور التربية الإسلامية، مجلة البحث العلمي بكلية التربية جامعة أم القرى، ٢٠١٧م.
- د. محمد المجيدل، محاضرة: الجهات المانحة وآليات الاستفادة منها، ٢٠٢٢م.
- د. محمد صالح مهدي، العمل الخيري دراسة تأصيلية تاريخية، ٢٠١٢م.
- د. محمد عبد الحليم عمر، الاستثمار في الوقف وفي غلاته وريعه، بحث مقدم لمجمع الفقه الإسلامي (الدورة الخامسة عشرة بمسقط - سلطنة عمان)، ٢٠٠٤م.
- د. محمد مفرح، أوقف جمع التبرعات، ١٤٣٤هـ.
- د. نايف بن حمد الجابر، أخلاقيات المنح، موقع مجلس المؤسسات الأهلية.
- د. هاني بن عبد الله الجبير، القواعد والضوابط الفقهية المؤثرة في أحكام العمل الخيري، مجلة البيان.
- د. هاني بن عبد الله الجبير، مسائل فقهية تتعلق بالعمل الخيري، مجلة البيان.
- د. يوسف الحزيم، ندوة: كسب ثقة المانحين، ٢٠١٩م.
- د. يوسف بن عبد الله الباحوث، الإبداع في تنمية الموارد المالية للجهات الخيرية عبر الأوقاف الخيرية، اللقاء السنوي السابع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية.
- دعاء عبد العال، دليل ماذا تعرف عن بناء التحالفات.
- دليل الشراكة: إعداد مراس.
- دليل العائد على الاستثمار الاجتماعي، ٢٠١٢م.



- ❑ دليل كتابة المشروع: ترجمة غسان الصراف.
- ❑ روجر كريفر، استدامة التبرعات، ملخص للكتاب عناية: مداد، حمد الحصيني الخيرية، العدد (٦)، صفر ١٤٣٧هـ.
- ❑ ريم بخاري - يوسف البخيت - شروق الحلبي، كناشة التطوع، غدن، ١٤٤٤هـ.
- ❑ ستاسي جراو، التسويق في المنظمات الخيرية رؤى وابتكار، خلاصات الاستدامة المالية في العمل الخيري، مداد، حمد الحصيني الخيرية. ٢٠١٦م.
- ❑ الشيخ: عبد الله القصير، كلمة عن النية، شبكة الألوكة، ٢٠١٨م.
- ❑ الشيخ: محمد المنجد، فعل الخير لأجل إسعاد الآخرين، الإسلام سؤال وجواب، ٢٠٢٠م.
- ❑ صالح بن عبد الله اليوسف، الشركات الإستراتيجية ودورها في تحقيق أهداف وخطط جمعيات ومؤسسات رعاية الأيتام ومعالجة فجوتها.
- ❑ الصناديق الوقفية في الخطاب الخيري، موقع استدامة.
- ❑ طارق السلطان، تحديات في المنح التنموي الخيري، موقع مجلس المؤسسات الأهلية.
- ❑ عاصم الحايك، أخلاقيات الصورة في توثيق العمل الخيري والإغاثي، ٢٠١٣م.
- ❑ عبد الكريم عبد الرحمن الصالح، جهود المؤسسات الخيرية المانحة في تنمية المجتمع، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٤٣٢هـ، منقول من كتاب المنح الخيري في المملكة العربية السعودية الاحتياجات والإستراتيجيات والأساليب.
- ❑ عبد المنعم بن عبد العزيز الحسين، التميز في خدمة العميل، ورقة مقدمة في اللقاء السنوي الثاني عشر للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية.
- ❑ عشرة أخطاء تسويقية، موقع واير إمباكت، استدامة.
- ❑ العمل الخيري في السعودية - الواقع والطموح، شركة نماء الإعلامية، ١٤٣٣هـ.

- ❑ قياس الأثر وأدواته، شركة ولادة حلم.
- ❑ كلايتون جوفريز، كيف تجمع التبرعات؟ ملخص للكتاب: عناية: مداد، حمد الحصيني الخيرية، العدد (٤)، ذو الحجة ١٤٣٦هـ.
- ❑ كيف تتعامل مع المتبرع المزعج؟ موقع استدامة.
- ❑ م. إبراهيم الصحن، أهمية ترسيخ تطوع المحترفين، جريدة الاقتصادية، ٢٣/٢٠٢٣م.
- ❑ المتابعة والتقييم في المشروعات التنموية، ٢٠٢٠م.
- ❑ مجد خضر، العمل الخيري.
- ❑ محمد مهدي، أثر السياسات الاستثمارية في تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع الثالث، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد ٥، العدد ٢، ٢٠٢٠م.
- ❑ مداد، قمم المعرفة، ١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح، ٢٠١٦م.
- ❑ المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)، المنح الخيري في المملكة العربية السعودية الاحتياجات والإستراتيجيات والأساليب، ٢٠١٨م.
- ❑ المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)، رؤية إستراتيجية للعمل الخيري السعودي للسنوات الخمس القادمة، وقف سعد وعبد العزيز الموسى، الرياض ١٤٣٥هـ.
- ❑ المركز الدولي للأبحاث والدراسات، تقدير احتياجات المستفيدين، جامعة أم القرى (كرسي البر للخدمات الإنسانية)، ١٤٣٦هـ.
- ❑ مصطفى بوهوبة، مسلك القرآن الكريم في تأسيس ثقافة العمل الخيري.
- ❑ مصطفى بوهوبة، النية وأثرها في الارتقاء بالعمل الخيري، مدونة، ٢٠٢١م.
- ❑ مصطفى محمود عبد السلام، دارة العمل الخيري، ٢٠٠٧م.
- ❑ مقال: خمس إستراتيجيات لبناء علاقات مع المانحين، مسك.

- ❑ مؤسسة الملك خالد، دراسة آفاق القطاع غير الربحي، ٢٠١٨م.
- ❑ مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية، هارون تطوع المحترفين.
- ❑ مؤسسة قرارات، الراجحي الإنسانية، الدليل العملي للتصميم المتمحور حول الإنسان: منهجية ابتكار مبادرات مجتمعية تعظم الأثر، ٢٠١٨م.
- ❑ مؤسسة محمد وعبد الله إبراهيم السبيعي الخيرية، منهجية قياس الأثر التنموي، ١٤٣٧هـ.
- ❑ موقع الموسوعة الحديثية، الدرر السنية.
- ❑ نيك بورموس (موقع كابيترا)، ١٠ طرق لتقليص التكاليف، موقع استدامة.
- ❑ نبيل عبد المجيد النشمي، إلى رواد العمل الخيري: لا تنسوا قلوبكم، صيد الفوائد.
- ❑ هيلاري بودين، تجزئة المتبرعين: ما هي؟ ولماذا؟ موقع استدامة.
- ❑ وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، وثيقة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠م.
- ❑ وليد محمد عبد الرحمن محمد، المقاصد الشرعية للعمل الخيري في ضوء الكتاب والسنة.
- ❑ ياسر التويجري، محاضرة: أفكار في تسويق الأوقاف.
- ❑ يوسف سعادة، محمد الجيوسي، دليل المبادرات والمشاريع الشبابية.



## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
٧	المقدمة
١٣	الفصل الأول: تأصيل العمل الخيري في الإسلام
١٥	المبحث الأول: مفهوم العمل الخيري وأهميته
٢٧	المبحث الثاني: النية وأثرها في العمل الخيري
٣٩	المبحث الثالث: مقاصد الشريعة في العمل الخيري
٥٣	المبحث الرابع: القواعد والضوابط الفقهية المؤثرة في أحكام العمل الخيري
٦٥	المبحث الخامس: التفاضل والترجيح في الأعمال الخيرية
٨١	الفصل الثاني: المبادرات والمشاريع التنموية
٨٣	المبحث الأول: الابتكار والريادة
٨٩	المبحث الثاني: تلبية احتياجات المستفيدين
١٠٥	المبحث الثالث: إعداد المشروع التنموي
١١٥	المبحث الرابع: متابعة المشروع وتقييمه
١٢٩	المبحث الخامس: قياس الأثر الاجتماعي
١٣٩	الفصل الثالث: المنح الخيري آمال وتطلعات
١٤١	المبحث الأول: أخلاقيات المنح الخيري
١٤٩	المبحث الثاني: توجهات المانحين في دعم المشاريع

الصفحة	الموضوع
١٦٣	المبحث الثالث: المنح الإستراتيجي
١٧٥	المبحث الرابع: التوجهات الجديدة والإستراتيجية للعمل الخيري في السعودية
١٨٧	الفصل الرابع: تنمية الموارد المالية
١٨٩	المبحث الأول: الاستدامة المالية
١٩٩	المبحث الثاني: جمع التبرعات
٢١٩	المبحث الثالث: التسويق الخيري
٢٣٥	المبحث الرابع: أنواع الأوقاف وأوجه استثمارها
٢٤٩	المبحث الخامس: الاستثمار الاجتماعي
٢٦٥	المبحث السادس: الشركات المجتمعية
٢٧٧	المبحث السابع: التطوع



مِنْ مَجْدِ اللَّهِ

