



# الحيوية المالية في الجهات الخيرية

سرنجاحها التوافق بين مجال التبرع والمتبرع

تأليف

د. علي بن سليمان الفوزان

ممارس وباحث في العمل الخيري



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

علي سليمان الفوزان ، ١٤٣٤ هـ  
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر  
الفوزان ، علي سليمان  
الحيوية المالية في الجهات الخيرية / سر نجاحها التوافق بين مجالل التبرع  
والمتبرع / علي سليمان الفوزان - الدمام ، ١٤٣٤ هـ  
٦٨ ص ٢٠ × ١٥ سم  
ردمك : ٩ - ٣٥٥٠ - ١ - ٦٠٣ - ٩٧٨

١- الجمعيات الخيرية - السعودية - ديوي ٣٦١,٧٣  
٢- التبرعات أ. العنوان ١٠٥٢١ / ١٤٣٤

رقم الإيداع : ١٠٥٢١ / ١٤٣٤  
ردمك : ٩ - ٣٥٥٠ - ١ - ٦٠٣ - ٩٧٨

## الحيوية المالية في الجهات الخيرية

يسر نجاحها التوافق بين مجال التبرع والمُتبرع



.. ~ الإهداء ~ ..

---

أهدي هذا الكتاب إلى  
والديَّ الكريمين الفاضلين؛ منبع الحبِّ، وبحر الحنان  
وإلى زوجتي التي ساعدتني على بلوغ هذا النجاح  
وإلى الأوفياء للجهات الخيريَّة من العاملين والعاملات  
والباذلين والمتبرِّعين، والخبراء والمستشارين .

## كلمة جمعية أسرة بريدة :

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله ، وبعد:  
 فيسر جمعية أسرة بريدة أن تقدم هذا الكتاب القيم للجمعيات والجهات الخيرية الذي يلبي تطلعاتها في أهم متطلبات وعصب تواجدها .  
 وقد تميز الكتاب بمؤلفه وموضوعه ومفرداته من خلال مؤشرات عدة ،  
 منها :

- أن مؤلفه جمع بين الخبرة الميدانية والتأطير النظري، فقد عايش الممارسة ولأكثر من عشر سنوات في جهات ممنوحة ، وقريب منها في جهة مانحة ، فجاءت نظراته للموضوع من زوايا مختلفة وليست من زاوية واحدة ، مما أعطى الكتاب قيمة عالية وموثوقية مرتفعة.
- اطلاع المؤلف على الدراسات والخبرات المحلية والدولية في مجال الموارد المالية إدارة وتنمية.
- تميز الكتاب بأسلوبه الجذاب وسهولة عباراته ، لدرجة أن القارئ يجد فيه المتعة على غير عادة مؤلفات مثل هذا المجال.
- كما تميز الكتاب بالتحليل العلمي الكمي والنسبي الذي يسهل وصول المعلومة ويرسخها في الذهن.
- كما جاء إخراج الكتاب بشكل بديع أضفت عليه شيئاً من الجاذبية فيه.

والكتاب لا يتوجه للجمعيات والمؤسسات طالبة المنح فحسب ، بل ويهم الجهات المانحة من حيث كونه يرتب لها أولويات المنح المثمر الذي لا يزاحم ولا يتراكم مع مصدر آخر للمنح.

مدير عام جمعية أسرة

د. محمد بن عبد الله السنيّف



## .. مقدمة ~..

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .  
أما بعد:

فإن من أشرف الأعمال وأجلها خدمة الآخرين، والقيام بشؤونهم، وتقديم العون لهم على أكمل وجه؛ قال تعالى: ( تَبَارَكَ الَّذِي بِيَدِهِ الْمُلْكُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ \* الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ ) (الملك: ٢)، وعن عائشة رضي الله عنها قالت: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه))؛ (صحيح الجامع: ١٨٨٠).

وقد انتشرت - بحمد الله وتوفيقه - الجهات الخيرية، وتنوعت بشكل واسع وكبير، وبنّت شبكة كبيرة من العلاقات مع محيطها الاجتماعي أفراداً وجماعات ومنظمات، سواء من القطاع الحكومي، أو الخاص، أو الخيري، وقدمت خدماتها بمهنية في بيئة عمل مؤسسي، مما جعلها عاملاً أساسياً في التنمية، من خلال إسهامها في تحسين مستوى المعيشة، والتغلب على صعوبات الحياة، وإيجاد فرص أكبر للتوظيف؛ وتهيئة لسوق العمل، واستمراراً لهذه العطاءات، أصبح حاجسها هو ديمومة نفع المستفيدين من خدماتها، والاهتمام بكل شرائح وفئات المجتمع من خلال التكامل مع الآخرين في الخدمات، والتنافس في الجود والعطاء.

ومما دعاني لكتابة هذا الكتاب أسباب عديدة؛ منها:

١. وفرة التبرعات وغزارتها في مشروعات وبرامج، وقتلتها وندرتها في أخرى.
  ٢. الاهتمام الكبير بحجم التبرعات، مع إغفال عدد المتبرعين ونوعيتهم، والتقصير في تحديد مدى استمرارهم.
  ٣. المناداة بإيقاف التبرعات والاعتماد على الاستثمار أو الاستدامة المالية، وهو مسلك خاطئ؛ لأن التبرعات والاستثمارات تسير جنباً إلى جنب في الجهات الخيرية.
  ٤. أهمية الاعتناء بمدى مناسبة التبرعات للجهة الخيرية، ومساهمتها في التقدم والتطور وفق أهداف الجهة الخيرية، وليس تحقيق رغبة المتبرع.
- وبعد اطلاعي على عدد من الدراسات والكتابات، والخبرات والممارسات للجهات الخيرية والجهات المتبرعة المحلية والدولية؛ في السعودية والخليج، ومصر وتركيا، والولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وألمانيا وكوريا، وغيرها - فقد توصلت إلى وجود عامل مشترك ومهم في زيادة المورد المالي للجهات الخيرية واستقراره واستمراره، وهو مناسبة مجال (مكان) التبرع في الجهات الخيرية للمتبرعين، وليس حجم التبرع، أو نوع المتبرع كما يتبادر إلى الذهن عادة؛

ولبيان ذلك السَّبب سأحاول توضيحه في ستِّ مراحل متلازمة، واضعاً لكلِّ مرحلة نماذجها وأدواتها التي تُيسِّر تنفيذها.

ونظراً لحدائثة طرْح هذا الموضوع في الجهات الخيريَّة، وقلَّة الخِبرة بمدى مناسبتة لها، فقد تمَّ عقد ورشة عمل، يتكوَّن أعضاؤها من الجهات الخيريَّة المنفذة والداعمة، ثم عرضت مسوِّدة هذا الكتاب على عدد من المهتمِّين والخبراء في هذا المجال<sup>(١)</sup>؛ لسماع آرائهم ومقترحاتهم والاستفادة منها، وكليَّ أمل أن أوفِّق في تقديم النافع والمفيد للجهات الخيريَّة، وأن يكون هذا الكتاب خالصاً لله الحمد.

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في هذا الكتاب برأيه ونقده، وأخص بالشكر الأخوة الذين اطلعوا على مسوِّدة الكتاب وأبدوا مرئياتهم، كما أشكر الجمعية الخيرية للزواج والرعاية الأسرية ببريدة (أسرة) تبنيها الطبعة الأولى من الكتاب.

وأسأل الله التوفيق والإعانة...

المؤلف

Ali\_suf@hotmail.com

alfozanali@

الدمام ١٤٣٤

١ - تمَّ عرض مسوِّدة الكتاب على تسعة أشخاص من المهتمِّين بهذا المجال من أكاديميين وممارسين محترفين، واستقدت من آرائهم ومقترحاتهم.

## .. ~ فهرس الموضوعات ~ ..

الصفحة	العنوان	م
٩	مقدِّمة.	١
١٥	لماذا هذا الكتاب؟	٢
١٥	لَمَن هذا الكتاب؟	٣
١٦	ألية الاستفادة من الكتاب.	٤
١٦	خارطة الكتاب.	٥
١٦	الإطار العام للمشروع.	٦
١٧	<b>المرحلة الأولى:</b> تحديد مجالات التبرُّع في الجهة الخيريَّة.	٧
١٧	مجالات التبرُّع في الجهات الخيريَّة.	٨
١٧	مجالات التبرُّع المباشرة في الجهات الخيريَّة.	٩
٢٠	مفاصل النُجاح في إعداد المشاريع.	١٠
٢١	<b>المرحلة الثانية:</b> تحديد مصادر التبرُّع للجهات الخيريَّة.	١١
٢٢	أنواع مصادر التبرُّع.	١٢
٢٤	أفضل المتبرِّعين.	١٣
٢٥	مجالات التبرُّع المناسبة لمصادر التبرُّع.	١٤
٢٦	مميزات التبرُّعات الشَّعبية.	١٥
٢٨	<b>المرحلة الثالثة:</b> التعريف بالجهة الخيريَّة.	١٦
٢٨	أدوات التعريف.	١٧
٢٩	معايير التعريف.	١٨
٢٩	المحتوى المناسب في التعريف لمصادر التبرُّع.	١٩
٣٢	<b>المرحلة الرابعة:</b> البحث عن المتبرِّعين.	٢٠
٣٢	الخُطوة الأولى: تكوين فريق البحث عن المتبرِّعين.	٢١
٣٤	الخُطوة الثانية: البحث عن المتبرِّعين.	٢٢
٣٤	الخُطوة الثالثة: تحديد المتبرِّعين.	٢٣
٣٦	الخُطوة الرابعة: التواصُل مع المتبرِّعين.	٢٤
٤٠	<b>المرحلة الخامسة:</b> التبرُّع.	٢٥
٤٠	الخُطوة الأولى: استلام التبرُّع.	٢٦
٤٠	الخُطوة الثانية: التنفيذ.	٢٧
٤١	التصرُّفات التي لا يريدها المتبرِّعون.	٢٨

الصفحة	العنوان	م
٤٢	المرحلة السادسة: تحليل التبرُّع.	٢٩
٤٤	النوع الأول: تحليل مجالات التبرُّع في الجهة الخيريَّة.	٣٠
٤٥	الأسلوب الأول: تحليل خطِّ الزمن الماضي.	٣١
٤٧	الأسلوب الثاني: استشراف المستقبل.	٣٢
٤٩	الأسلوب الثالث: المقارنة المرجعيَّة.	٣٣
٥٠	النوع الثاني: تحليل مصادر التبرُّع للجهات الخيريَّة.	٣٤
٥١	الأسلوب الأول: تحليل خط الزمن الماضي.	٣٥
٥٣	الأسلوب الثاني: استشراف المستقبل.	٣٦
٥٥	الأسلوب الثالث: المقارنة المرجعيَّة.	٣٧
٥٦	مصفوفة مجالات ومصادر التبرُّع.	٣٨
٥٧	إرشادات في معالجة الفجوة.	٣٩
٥٧	تنبيهات في مجال التحليل.	٤٠
٥٩	النتائج.	٤١
٦١	الخاتمة.	٤٢
٦٣	أهم المراجع.	٤٣

## .. ~ فهرس الجداول ~ ..

الصفحة	العنوان	م
١٦	جدول (١): الإطار العام لمشروع التبرُّع.	١
٢٤	جدول (٢): قائمة (المتبرِّعون الكبار).	٢
٢٥	جدول (٣): مجال التبرُّع المناسب لمصادر التبرُّع	٣
٣٠	جدول (٤): المحتوى المناسب للتعريف بالجهة الخيرية.	٤
٣١	جدول (٥): مصفوفة أدوات التعريف مع مصادر التبرُّع.	٥
٣٣	جدول (٦): فريق البحث عن المتبرِّعين (إشرافي/ تنفيذي).	٦
٣٥	جدول (٧): قائمة الإعانات الحكومية (وزارة الشؤون الاجتماعية).	٧
٣٥	جدول (٨): قائمة مصادر التبرُّع من (المؤسسات الخاصة).	٨
٣٥	جدول (٩): نموذج قائمة تبرُّعات الأفراد.	٩
٣٨	جدول (١٠) نموذج لقاء.	١٠
٣٩	جدول (١١): نموذج متابعة طلبات أو توصيات لقاء.	١١
٤٤	جدول (١٢): النسبة المئوية لمجالات التبرُّع.	١٢
٤٥	جدول (١٣): التدفقات النقدية لثلاثة أعوام سابقة.	١٣
٤٦	جدول (١٤): تحليل مجالات التبرُّع لثلاثة أعوام سابقة.	١٤
٤٧	جدول (١٥): نسبة التدفقات النقدية المستقبلية.	١٥
٤٨	جدول (١٦): تحليل التبرُّع لعام قادم ١٤٣٤ هـ.	١٦
٤٩	جدول (١٧): المقارنة المرجعية لمجالات التبرُّع لعام ١٤٣٣ هـ مع جهة خيرية.	١٧
٥٠	جدول (١٨): النسبة المئوية لمصادر التبرُّع للجهة الخيرية.	١٨
٥١	جدول (١٩): نسبة التدفقات النقدية لثلاثة أعوام سابقة.	١٩
٥٣	جدول (٢٠): تحليل مصادر التبرُّع لثلاثة أعوام سابقة.	٢٠
٥٣	جدول (٢١): نسبة التدفقات النقدية المتوقعة	٢١
٥٤	جدول (٢٢): نسبة مصادر التبرُّع المستقبلية لعام ١٤٣٤ هـ	٢٢
٥٥	جدول (٢٣): المقارنة المرجعية لمصادر التبرُّع لعام ١٤٣٣ هـ مع جهة خيرية .	٢٣
٥٦	جدول (٢٤): مصفوفة مجالات ومصادر التبرُّع لعام ١٤٣٣ هـ	٢٤
٥٦	جدول (٢٥): مصفوفة مجالات ومصادر التبرُّع لعام ١٤٣٤ هـ	٢٥

# .. ~ فهرس الرسومات ~ ..

الصفحة	العنوان	م
١٧	شكل (١) : مجالات التبرُّع في الجهات الخيرية.	١
١٩	شكل (٢) : مجالات التبرُّع المباشرة في الجهات الخيرية.	٢
٢١	شكل (٣) : مصادر التبرُّعات الأمريكية عام ٢٠١١ .	٣
٢٢	شكل (٤) : مصادر التبرُّعات للجنة المنظمات الخيرية البريطانية عام ٢٠١٠ .	٤
٢٢	شكل (٥) : مصادر التبرُّع للجهات الخيرية.	٥
٤٣	شكل (٦) : تحليل التبرُّع.	٦
٤٤	شكل (٧) : تحليل مجالات التبرُّع في الجهة الخيرية.	٧
٤٥	شكل (٨) : التدفُّقات النقدية لثلاثة أعوام سابقة.	٨
٤٨	شكل (٩) : نسبة التدفُّقات النقدية المستقبلية.	٩
٥٠	شكل (١٠) : نسبة مصادر التبرُّع للجهات الخيرية.	١٠
٥٢	شكل (١١) : التدفُّقات النقدية لثلاثة أعوام سابقة.	١١
٥٣	شكل (١٢) : نسبة التدفُّقات النقدية لثلاث سنوات قادمة.	١٢

## لماذا هذا الكتاب ؟



تُشكّل الموارد المالية في الجهات الخيرية أهم عناصر النجاح والاستمرار، ومع ذلك فإن كثيراً من الجهات الخيرية تشكو من قلة هذه الموارد؛ فبعض الجمعيات تذكر أنه مع سمو رسالتها، وروعة مشروعاتها، وتميز خدماتها، إلا أن الموارد المالية لم تعد كما كانت من قبل في توفرها وكثرتها؛ فعدت من المتبرعين يعتذر عن دعمها والتبرع لها، وهي تخشى إن استمرت على هذه الحال أن تصل إلى ضعف الأنشطة والبرامج، وربما التوقف !

ولهذا أسباب كثيرة؛ منها أسباب عامة، ومنها أسباب خاصة، وأحد هذه الأسباب الرئيسة هو عدم مناسبة المتبرع لمجال التبرع في الجهة الخيرية؛ إذ إن لكل متبرع مجالاً يتبرع فيه بنسبة محددة، يساعد على تحديد هذه النسبة تحليل التدفقات المالية للجهة الخيرية بناءً على المتبرعين ومجالات التبرع.

وما سبق من دراسات وأبحاث في الجهات الخيرية في هذا الموضوع - حسب اطلاعي - قد تناول جانبين مهمين؛ الأول: إدارة الموارد المالية في الجهات الخيرية، والثاني: تنمية الموارد المالية للجهات الخيرية، ويعد كتابي هذا أكثر تخصصاً؛ حيث يتناول مجالات التبرع وتحليلها، والذي ينعكس إيجاباً على إدارة الموارد المالية للجهات الخيرية وتنميتها.

وثمة حالات واقعية تتكرر؛ جهة خيرية (أ)؛ لديها موارد مالية كبيرة جداً، وميزانيتها عالية، وأنشطتها ومشروعاتها مميزة، ولديها شهرة كبيرة؛ حيث يعرفها الكثير، وفجأة تتوقف الجهة الخيرية عن الأنشطة، والسبب هو توقف المورد المالي. وجهة خيرية ثانية (ب)؛ لديها موارد مالية كبيرة، وبرامج مشهورة، لكنها أصيبت بخلافات إدارية، وتسرب العديد من القيادات والموظفين منها، إلا أن المورد المالي فيها لم يتأثر. وجهة خيرية ثالثة (ج)؛ لديها برامج ومشروعات رائعة وتمييزة، إلا أن المتبرعين يعتذرون عن دعمها أو التبرع لها؛ هذه الحالات تشترك فيما بينها في جودة البرامج وتمييزها، وتختلف في النتيجة؛ فما هو السر في ذلك؟ هذا ما سيتناوله هذا الكتاب بالإيضاح والعلاج - إن شاء الله.

## لن هذا الكتاب؟

يتفق العاملون في الجهات الخيرية على أن المال هو المحرك الرئيس لها، وهذا يتطلب المهنية في إدارته وتنميته؛ لذا جاء هذا الكتاب ليسهم في وضع آلية للاستقرار المالي فيها، وهو يستهدف الجهات الخيرية المنفذة أو المشرفة على تنفيذ البرامج والمشروعات.

أما الجهات المتبرعة فإن هذا الكتاب يساعدها على تحديد المكان المناسب للتبرع، ممّا يساعد ذات الجهة الخيرية - المتبرع لها - على استمرار عطائها ونجاحها في تحقيق أهدافها، وبالجملة فهذا الكتاب يعطي التوجّهات الصحيحة للذين يرغبون في إدارة أو تنمية مواردهم المالية.

## آلية الاستفادة من الكتاب :

- طبيعة هذا الكتاب أنه مُتسلسل ومُترابط، وسوف تنتقل من مرحلة لأخرى بيسر وسهولة، أما عند رغبتك في التنفيذ، فيُفضّل تنفيذه حسب الترتيب التالي:
١. ابدأ أولاً في تحقيق المرحلة السادسة «تحليل التبرُّع».
  ٢. ضع الإطار العام لمشروع التبرُّع.
  ٣. استمرّ في المراحل؛ من المرحلة الأولى حتى المرحلة الخامسة حسب ترتيبها.



## خارطة الكتاب :

- يقوم هذا الكتاب على توزيع عملية سير التبرُّع على مراحل متلازمة، وربما متداخلة حسب طبيعة النشاط وتخصُّص الجهة الخيرية، ومن أهمها المراحل الست التالية:
- المرحلة الأولى: تحديد مجالات التبرُّع في الجهة الخيرية.
  - المرحلة الثانية: تحديد مصادر التبرُّع للجهة الخيرية.
  - المرحلة الثالثة: التعريف بالجهة الخيرية.



المرحلة الرابعة: البحث عن التبرُّع.

المرحلة الخامسة: التبرُّع.

المرحلة السادسة: تحليل التبرُّع.

وسيقوم الكتاب ببيان طبيعة ومتطلبات كلِّ مرحلة، لكن قبل ذلك على الجهة الخيرية أن تضع إطاراً عاماً

لمشروع التبرُّع، على النحو التالي:

## الإطار العام للمشروع:

الإطار العام لمشروع التبرُّع هو الذي يحدّد للجهة الخيرية النطاق الذي تعمل فيه، والأهداف التي تريد الوصول إليها، والمبلغ الذي تريد جمّعه، والمدة الزمنية، وفريق العمل، ونحو ذلك،<sup>(١)</sup> ويمكن الاستفادة من النموذج التالي:

جدول رقم (١) الإطار العام لمشروع التبرُّع	
اسم المشروع	
اسم الجهة وعنوانها	
فكرة المشروع	
أهداف المشروع	
المهام المطلوبة	
فريق العمل	
بداية ونهاية المشروع	
مدة المشروع	
الموازنة	
المبلغ المطلوب جمّعه	
الممكنات المطلوبة توفرها	

وبعد وضع هذا الإطار نبدأ بأول مرحلة من المراحل، وهي تحديد مجالات التبرُّع في الجهة الخيرية.

١ - لا نقصد بطائر المشروع حملة جمع التبرُّعات؛ فالإطار أوسع من حملة جمع التبرُّعات، وحملة جمع التبرُّعات - إن وُجدت - فهي تدخل ضمنه.



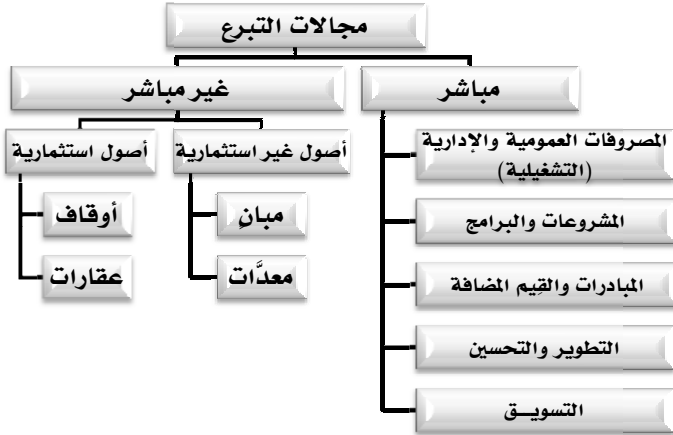
## المرحلة الأولى : تحديد مجالات التبرُّع في الجهة الخيريَّة :

يعتقد البعض أنَّ الحصول على التبرُّع من الجهة المتبرِّعة هو الهدف الرئيس والأهم، لكن الواقع أثبت غير ذلك؛ فحصول بعض الجهات الخيريَّة على مبالغ ماليَّة من غير تخطيط سليم أوقعها في أزمات وصعوبات.



ومن التخطيط السليم معرفة مجالات التبرُّع وأماكنه في الجهات الخيريَّة، ومدى مناسبتها للمتبرِّع؛ فمشروع في جهة خيرية يناسب متبرِّع (أ) بينما لا يناسب المتبرِّع (ب)، والعكس صحيح. ومن هذا المبدأ يمكن تقسيم مجالات التبرُّع في الجهات الخيريَّة إلى قسمين: مباشر، وغير مباشر، كما يوضِّحها الشكل التالي:

شكل (١): مجالات التبرُّع في الجهات الخيريَّة.



**القسم الأول:** مجالات تبرُّع مباشرة، وهي المبالغ النقديَّة التي تتدفَّق مباشرة على الجهة الخيريَّة من المتبرِّعين، وتقوم بصرفها على المشروعات والبرامج، وهي المقصودة في هذا الكتاب.



**القسم الثاني:** مجالات تبرُّع غير مباشرة (أصول)، وهي عبارة عن مساهمة في امتلاك أصول ملموسة وغير ملموسة من أراضٍ ومبانٍ، ومعدّات، ومقرّات، ومحافظٍ نقديَّة، وسندات وأوقافٍ بشئى أنواعها، ونحو ذلك، وهذا القسم على نوعين: إمَّا استثماري، وإمَّا غير استثماري<sup>(١)</sup>، وتفصيل الحديث عنهما كالتالي:



١- ويُفضَّل في هذا القسم استخدام أسلوب حملات جمع التبرعات، والذي يتميَّز بتسويقٍ واسعٍ في وقتٍ قصير، وتوقيتٍ مناسب، وبفريقٍ عملٍ كبيرٍ ومُدْرَبٍ، ويكون وفق خطة محكمة، وتنفذ بمهنيَّة.

**النوع الأول:** أصول استثمارية، مثل: الأوقاف والهبات والوصايا، والمحافظ، والعقارات، والمعدات، سواء كانت هذه الأصول ملموسة أو غير ملموسة، وتعتبر مصدراً ثابتاً قابلاً للتنبؤ، ويمكن الاعتماد عليه لتنفيذ مشروعات طويلة المدى عندما يتم استثماره بطريقة مثلى، وعائد استثمار هذا النوع يعود على القسم الأول والقسم الثاني حسب الاحتياج.

**النوع الثاني:** أصول غير استثمارية، تحتاج رأس مال كبيراً، مثل شراء مقر للجهة الخيرية ولأنشطتها، أو إنشائه، أو شراء معدات وسيارات وأجهزة ونحوها. ويعتبر هذا النوع هاجس العديد من الجهات الخيرية خاصة حديثة النشأة، وفي بعض الأحيان تملك الجهات الخيرية أصولاً غير استثمارية، لكنها في النهاية تجد أنها غير محتاجة إليها، أو أنها غير مجدية؛ لذا يُفضل دراسة احتياج الأصول غير الاستثمارية وجدواها، ومع أهمية هذا النوع إلا أنني لم أطلع على كتابة مفصلة توضح متى تمتلك الجهات الخيرية أصولاً غير استثمارية؟ وما نسبتها المفترضة من الإيرادات؟ ونحو ذلك.<sup>(١)</sup>

ولن ندخل في تفاصيل هذا القسم بنوعيه مع أهميتهما؛ لأنهما خارج إطار هذا الكتاب. ونودُّ التأكيد على أن **عائد استثمار النوع الأول** سينتكر معنا، وسينمُّ الإشارة إليه مستقبلاً في هذا الكتاب بـ **«عائد الاستثمار في الجهات الخيرية»**.

والآن نعود للقسم الأول، حيث يمكن تفريعه إلى خمسة مجالات، وهذا التفرع تم استقرأه من واقع الجمعيات والمؤسسات المحلية وبعض المنظمات الدولية، وهذه المجالات كالتالي:

المجال الأول: المصروفات العمومية والإدارية (التشغيلية).

المجال الثاني: المشروعات والبرامج.

المجال الثالث: المبادرات والقيم المضافة.

المجال الرابع: التطوير والتحصين.

المجال الخامس: التسويق.

(١) أود التنويه إلى الاستثمار الاجتماعي وهو مزاولة الأعمال الموجهة لحل التحديات الاجتماعية بمرادود مالي، أي القضية من المجمع والأدوات والعمليات من قطاع الأعمال، مهم جداً أن تتبناه الجهات الخيرية إلا أننا لن نتطرق إليه كذلك لأنه خارج إطار هذا الكتاب.

شكل (٢): مجالات التبرع المباشرة في الجهات الخيرية .



وسنوضحها في الفقرات التالية:

**المجال الأول:** المصرفات العمومية والإدارية (التشغيلية)؛ وهي التي تخدم العملية الإدارية في الجهة الخيرية، مثل: الإيجارات، والرواتب والمكافآت، والمصرفات الإدارية، والصيانة الدورية، ونحوها.

**المجال الثاني:** المشروعات والبرامج؛ وهي الناجمة من أنشطة الجهة الخيرية، وهي عادة تحقق الهدف الرئيس للجهة الخيرية، ولها عدة تصنيفات تختلف من جهة لأخرى، ومن تلك التصنيفات<sup>(١)</sup>:

**١/ المشروعات والبرامج المتكررة؛** وهي الأنشطة التي تقيمها الجهة الخيرية تتكرر بشكل روتيني، وهي تختلف حسب تخصص الجهة الخيرية، فمثلاً في الجهات الخيرية الطبية؛ المعارض وحملات التوعية التي تتكرر بشكل دوري حسب المناسبات العالمية، مثل: حملة التوعية بشلل الأطفال، وفي جمعيات البر: السلّة الغذائية، وهكذا.

**٢/ المشروعات والبرامج الجديدة؛** وهي مشروعات جديدة تُقام لأول مرة في الجهة، وهي عادة مقامة في جهات أخرى، فمثالها: مشروع التعريف بالإسلام عبر الإنترنت، وهو مشروع أول مرة تقيمه الجهة الخيرية.

**٣/ المشروعات والبرامج المطوّرة؛** وهي مشروعات تُقام بطرق مختلفة عن طرق تنفيذها في السابق؛ فهي تختلف إما في التنفيذ، وإما في الهدف وإما في الوسائل، ونحو ذلك، ومثالها معرض يُقام بشكل دوري نصف سنوي للجاليات للتعريف بالإسلام، فأرادت الجهة الخيرية إقامة معرض افتراضي للتعريف بالإسلام باستخدام التقنية الحديثة، فهذا المعرض الذي أُقيم بهذه الطريقة يعتبر من المشروعات المطوّرة.

١- هذا التصنيف يُساهم في تنوّع وتجنّد وتطوّر المشروعات والبرامج وفق أهداف الجهة الخيرية .

**المجال الثالث:** المبادرات والقيم المضافة؛ وهي الدخول في مجال جديد، أو فئات مجتمعية جديدة، بمعنى آخر: امتداد وتوسُّع أبعد من الطلب الحالي، ومن عمَل الآخرين (المنافسين)، أي: استشراف للمستقبل، وهو احتياج لا تستطيع الجهة الخيرية عادةً تحديده، وإنما يتمُّ تحديده والتعرُّف عليه من خلال مراكز الاستشارات وبيوت الخبرة ونحوها.

**المجال الرابع:** التطوير والتُحسين؛ كلُّ ما يدخل في تطوير بيئة العمل وتحسينها، سواء فيما يعود على الموظَّفين، أو المشروعات والبرامج وغيرها.

**المجال الخامس:** التسويق؛ هو كلُّ خدمة تُقدِّمها الجهة الخيرية؛ بهدف زيادة قبول خدماتها الاجتماعية وممارستها داخل الفئة المستهدفة، بهدف التأثير الاجتماعيِّ الإيجابيِّ، وزيادة التأييد والدُّعم.

هذه أبرز المجالات التي يمكن أن يندرج تحتها التبرُّع المباشر، وثمَّة توجيهات مهمَّة في هذا الإطار، وهي من مفاصل النجاح في إعداد المشروعات والبرامج، ومن أهمها:

١. البُعد النظامي والموافقات الرسمية وإبرازها.
٢. المراجعة القانونية للمشاريع الكبيرة، خاصَّة ذات الأطراف المتعدِّدة.
٣. وضوح المشروع وبعده الإستراتيجي.
٤. مدى تحقيق المشروع لرؤية الجهة الخيرية وتوجُّبها.
٥. تحديد فريق العمل ومدير المشروع وصلاحياتهم.
٦. ملائمة المشروع للواقع وأنه مبنيٌّ على احتياج.
٧. السعي للديمومة والاستمرار للمشروع بعد التبرُّع.
٨. مرحلة (مراحل) المشروع - إن وجدت - وخُطَّة كلِّ مرحلة.
٩. الشراكات في المشروع (التنفيذ، التمويل، التأييد).
١٠. أثر المشروع المتوقع.

## المرحلة الثانية: تحديد مصادر التبرع للجهات الخيرية :

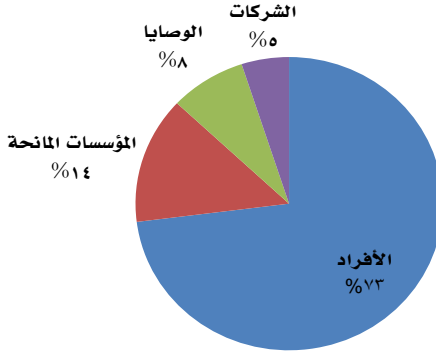
التبرع يأتي على شكل هبات مالية من باب الصدقة أو الزكاة، أو المساعدة، ونحو ذلك، ويحسن بنا أن نعرف الآن من أين تأتي بهذه التبرعات؛ حيث تعددت مصادر التبرع وتنوعت، وهذه المصادر إما حكومية وإما خاصة، وهي إما مؤسسية وإما فردية، ثم هي كبيرة أو صغيرة، وكذلك هي مستمرة أو مقطوعة، وغير ذلك من التفرعات.



في بعض الأحيان نجد عدداً من الجهات الخيرية لديها العشرات أو المئات من المتبرعين، لكنهم كلهم من مصدر واحد، وهذا يمثل خطورة بالغة على الجهة الخيرية؛ فلا بد من تنويع مصادر التبرع، وثمة خطورة أخرى في التبرعات، وهي أن الجهات الخيرية تهتم كثيراً بالمتبرعين الذين يمتلكون رؤوس أموال كبيرة وميزانيات ضخمة، ولا تهتم بالأفراد العاديين، وخطورة ثالثة في هذا الباب، أن بعض الجهات الخيرية تهتم بحجم التبرعات وتغفل الاهتمام بعدد المتبرعين ونوعيتهم، ومدى استمرارهم في التبرع.

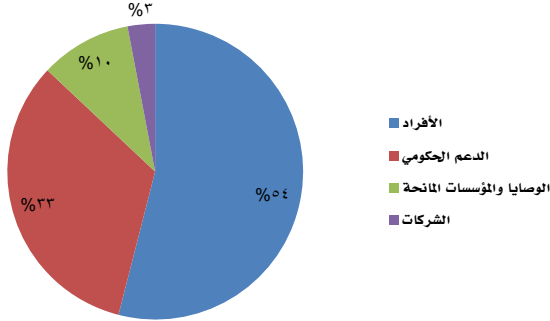
بينما نجد أن الجمعيات الواعية تترك أهمية الاهتمام بالأفراد؛ ففي أمريكا - مثلاً - يمثل الأفراد أعلى نسبة من مجموع التبرعات للجهات الخيرية لسنوات عديدة، ففي تقرير يُعدّه سنوياً مركز الإحسان في جامعة إنديانا بعنوان العطاء الأمريكي لعام ٢٠١١م (GIVING USA) أن التبرعات الأمريكية عام ٢٠١١م بلغت ٢٩٨،٤٢ مليار دولار، وجاءت تبرعات الأفراد كأكبر مصدر لهذه التبرعات؛ إذ تبرع الأفراد الأمريكيون بنسبة ٧٣٪ من مجمل التبرعات الأمريكية، والمؤسسات الخيرية المانحة ١٤٪، وتبرعات الوصايا ٨٪، وأخيراً تبرعات الشركات الأمريكية التي بلغت ٥٪.

شكل (٣): مصادر التبرعات الأمريكية عام ٢٠١١



أما لجنة المنظمات الخيرية البريطانية (Charity Commission)، والتي تضم (١٦٠،٠٠٠) منظمة خيرية تحت مظلتها، ففي عام ٢٠١٠م كانت مصادر التبرعات في المنظمات الخيرية التي تحت مظلتها كالتالي: من الأفراد ٥٤٪، ومن الدعم الحكومي ٣٣٪، ومن الأوقاف والوصايا والمؤسسات المانحة ١٠٪، ومن القطاع الخاص ٣٪.

شكل (٤): مصادر التبرعات للجنة المنظمات الخيرية البريطانية عام ٢٠١٠

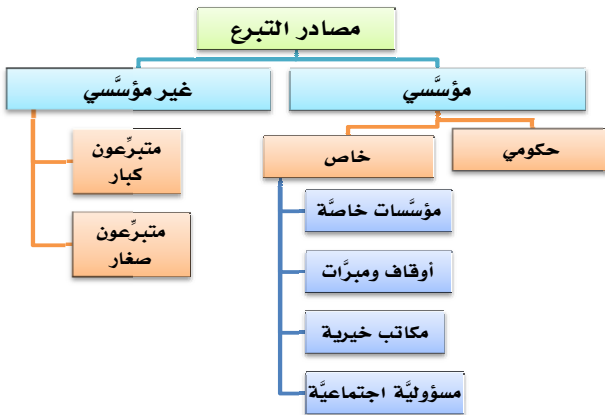


ويتصدّر كذلك الافراد في التبرعات في دول اخرى، مثل: كندا، والمانيا، وهولندا، وكوريا، والفلبين، وغيرها من دول العالم.

وفي دراسة أجراها المجلس الوطني للمنظمات التطوعية (NCOV) بالشراكة مع منظمة مساعدة الجمعيات الخيرية (CAF) بعنوان نظرة عامة في العطاء الخيري البريطاني لعام ٢٠١١م، تبين أن نسبة المشاركين في التبرعات من البالغين من عام ٢٠٠٤ حتى ٢٠١٢ في بريطانيا ما بين ٥٤% و ٥٨%، أي: إن نسبة التسرّب لا تتجاوز ٤%.

وهذا يُوصلنا للحديث عن أبرز مصادر التبرع في تقسيم يتماشى مع واقع الجهات الخيرية حسب ثقافة التبرع، فهو تبرع مؤسسي أو غير مؤسسي، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (٥): مصادر التبرع للجهات الخيرية.



وسوف نوضح هذه الأقسام في الفقرات التالية:

**القسم الأول:** التبرعات المؤسسية؛ وهي التبرعات التي تقدم من الجهات المتبرعة للجهات الخيرية في بيئة عمل مؤسسي، وتقوم الجهة المتبرعة بدراساتها، وأحياناً تطويرها ومتابعة تنفيذها، ومن أبرز فئاته:

١/ **الإعانات الحكومية؛** وهي الإعانات التي تقدم من الجهات الحكومية المشرفة على الجهات الخيرية، مثل: وزارة الشؤون الاجتماعية، ووزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، أو من المؤسسات الحكومية المتخصصة في التبرع والتمويل للجهات الخيرية، مثل الصناديق الحكومية. وهي تقدم بشكل دوري، أو حسب الظروف والأحوال، وهي عادة ما تكون موضحة في اللوائح والأنظمة الأساسية المنظمة لهذه الجهات الخيرية، وهي نقدية أو فنية أو عينية أو طارئة، ومن أمثلة النقدية: إعانة تأسيسية، وإعانة سنوية، وإعانة إنشائية، ونحوها.

٢/ **المؤسسات الخاصة (المانحة)؛** وهي كل منشأة خيرية يكون غرضها الأساسي تقديم خدمة اجتماعية خيرية لأفراد أو جهات معينة، دون أن تستهدف الربح المادي، وتتأسس من قبل فرد أو مجموعة أفراد<sup>(١)</sup>، وهي عادة تهتم بتطوير المشاريع، أو ابتكارها وتقديمها للميدان.

٣/ **الأوقاف والمبرات الخيرية؛** وهي أوقاف المحسنين، وعادة يقوم بإدارتها وصرف إيراداتها كيان مؤسسي، وفق مصارف محددة من الواقف.

٤/ **المكاتب الخيرية للشركات؛** وهي إدارة أو قسم لدى الشركات يتولى الأعمال الخيرية لديها، وتوجد عادة في الشركات العائلية أو الفردية، وهي في الغالب لا تحقق أهداف أو توجه الشركة، وإنما تسعى لتقديم المساعدات والعون والتطوير للمحتاجين.

٥/ **المسؤولية الاجتماعية للشركات والمصارف؛** وهي المبادرة الاختيارية التي تقوم بها الشركات تجاه المجتمع للمساهمة في تحسين الظروف المعيشية أو البيئية، والشركات العائلية أو الفردية لها النصيب الأكبر في المساهمة، أما الشركات المساهمة والمصارف المالية (البنوك)، فيعتبر دعمها للجهات الخيرية قليلاً مقارنة برأس مالها، والمطلوب تكثيف الجهود؛ لإقناعها وإقناع مجالس إدارتها والمساهمين فيها بضرورة القيام بدورهم المجتمعي بشكل أكبر، وهذه المساهمة عادة تحقق أهداف أو توجه الشركة، أو تساهم في علاج أضرار ناتجة من طبيعة نشاط الشركة<sup>(٢)</sup>.

**القسم الثاني:** التبرعات غير المؤسسية (التبرعات الشعبية)؛ وهي التبرعات التي تعطى للجهة الخيرية مباشرة دون الدخول في تطويرها ومتابعة تنفيذها، ويطلق عليها عادة التبرعات الشعبية، ومن أبرز فئاتها:

١/ **المتبرعون الكبار؛** وهم الموسرون من رجال وسيدات الأعمال، الذين يقدمون البذل والعتاء للمجتمع بمبالغ مالية كبيرة، وعادة يتم تبرعهم بشكل مباشر وفردى.

٢/ **المتبرعون الصغار؛** وهم المتبرعون من عامة الناس، بصورة مباشرة أو عبر استقطاعات بنكية، ونحو ذلك.

١- حسب تعريفها في لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية الصادرة بقرار وزير العمل والشؤون الاجتماعية، رقم (٧٦٠)، وتاريخ ١٤١٢/٣٠هـ.

٢- تتعدد تعريفات المسؤولية الاجتماعية؛ فيعرفها - مثلاً - مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها: الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.

وبعد معرفتنا بهذه التفرّيعات، يُفضّل أن يضاف إليها تفرّيعات أخرى، مثل: حجم التبرّع، وتكراره، وقدمه، وتوضيحها كالتالي:

**حجم التبرّع؛** معرفة حجم التبرّع الذي يُقدّم للجهة الخيرية مهم، وهو على قسمين:

القسم الأول: تبرّع كبير يُقدّم للجهة الخيرية؛ إما دفعة واحدة، وإما على دفعات، ويختلف تقديره من جهة لأخرى؛ فبعض الجهات الخيرية تعتبر أعلى ١٠٪ من المتبرّعين تبرعاتهم كبيرة. القسم الثاني: تبرّع صغير يُقدّم للجهة الخيرية عادةً دفعة واحدة.

**تكرار التبرّع؛** يُفضل معرفة تكرار التبرّع الذي يُقدّم للجهة الخيرية بشكل واضح في العام الواحد، وهو

على قسمين:

القسم الأول: وهو تبرّع متكرّر يُعطى الجهة الخيرية بشكل دوريّ مننظّم، أو غير مننظّم، مثل الاستقطاعات والاشتراكات.

القسم الثاني: تبرّع مقطوع يُعطى الجهة الخيرية مرةً واحدة.

**قدم المتبرّع؛** ونقصد منه عدد السنوات التي يُقدّم فيها المتبرّع تبرعاً للجهة، وهو على قسمين:

القسم الأول: متبرّع قديم، وهو الذي يدعم الجهة الخيرية منذ أكثر من ثلاث سنوات.

القسم الثاني: متبرّع جديد، وهو من له أقل من ثلاث سنوات.

بعد ذلك نضع لكل فئة من مصادر التبرّع قائمةً بهذه التفرّيعات؛ لنقوم بدراستها والاستفادة من نتائجها، والجدول المقترح التالي يساعد على ذلك:

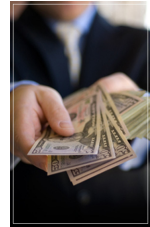
جدول رقم (٢) قائمة (المتبرّعون الكبار)						
م	الاسم	حجم التبرّع		تكرار التبرّع		أقدمية التبرّع
		كبير	صغير	متكرّر	مقطوع	قديم
١						جديد
٢						
٣						
٤						
٥						

وأفضل المتبرّعين في هذه المصادر هم:

**المرتبة الأولى:** الذين يُقدّمون تبرّعاً كبيراً ومكرّراً وقديماً.

**المرتبة الثانية:** الذين يُقدّمون تبرّعاً كبيراً وقديماً.

**المرتبة الثالثة:** الذين يُقدّمون تبرّعاً مكرّراً وقديماً.



وبعد هذا نكون توصلنا إلى نسيج مناسب وناتج من المرحلة الأولى والمرحلة الثانية، وهو مجالات التبرّع في الجهات الخيرية المناسبة لمصادر التبرّع.



## مجالات التبرُّع في الجهات الخيريَّة المناسبة لمصادر التبرُّع :

معرفة مجالات التبرُّع في الجهات الخيريَّة ومصادر التبرُّع أمرٌ في غاية الأهميَّة، لكنَّه لن يكتب فاعليته حتَّى نعرف مجال التبرُّع في الجهات الخيريَّة المناسب لمصادر التبرُّع، وهذا يحتاج إلى تأملٍ ودراسة، وهو سرٌّ من أسرار نجاح مصادر التبرُّع واستمرارها، ولا يعني هنا تفضيل مصدر على مصدر آخر من المتبرِّعين، وإنَّما الهدف من ذلك الخروج بنسجٍ متآلفٍ منهما، يساعد على الديمومة والاستمرار في عطاء الطَّرفين (الجهة الخيريَّة والمتبرِّع).

وهذا النُّسج سرُّ نجاحه التركيز، ويُفضَّل أن يُحدَّد هذا التركيز بنسبة مئوية، وسنفترضها ٧٥٪، وهذه النسبة ستكون مرنة، وتخضع نسبة المرونة لطبيعة اختلاف المجالات في الجهات الخيريَّة، وكذلك نوعية المتبرِّعين. والجدول التالي يوضِّح مجال التبرُّع المناسب لمصادر التبرُّع:



جدول رقم (٣) : مجال التبرُّع المناسب لمصادر التبرُّع

٣	مجال التبرُّع في الجهة الخيريَّة	مصادر التبرُّع المناسبة	نسبة مصادر التبرُّع
١	المصرفات العمومية والإدارية.	الإعانات الحكومية. المتبرِّعون الصغار. عائد الاستثمار في الجهة الخيريَّة.	تمثِّل هذه المصادر نسبة ٧٥% على الأقل في المصرفات العمومية والإدارية.
٢	المشروعات المتكرِّرة.	المكاتب الخيريَّة للشركات. المتبرِّعون الكبار. المتبرِّعون الصغار. عائد الاستثمار في الجهة الخيريَّة.	تمثِّل هذه المصادر نسبة ٧٥% على الأقل في المشروعات المتكرِّرة.
		المشروعات الجديدة.	تمثِّل هذه المصادر نسبة ٧٥% على الأقل في المشروعات الجديدة.
	المشروعات المطوِّرة <sup>(١)</sup> .	المؤسَّسات الخاصَّة (المانحة). الأوقاف والمبرَّات الخيريَّة. المسؤوليَّة الاجتماعية للشركات.	تمثِّل هذه المصادر نسبة ٧٥% على الأقل في المشروعات المطوِّرة.
٣	المبادرات والقيم المضافة.	المؤسَّسات الخاصَّة (المانحة). الأوقاف والمبرَّات الخيريَّة.	تمثِّل هذه المصادر نسبة ٧٥% على الأقل في المبادرات والقيم المضافة.
٤	التطوير والتحسين.	المؤسَّسات الخاصَّة (المانحة). الأوقاف والمبرَّات الخيريَّة. عائد الاستثمار في الجهة الخيريَّة.	تمثِّل هذه المصادر نسبة ٧٥% على الأقل في التطوير والتحسين.

١- المشروعات الجديدة والمطوِّرة فهنا ما تدخل كبير في مصادر التبرُّع المناسبين لهما، ولم يتم الجمع بينهما؛ لكي لا تستمرَّ الجهة الخيريَّة في البرامج الجديدة وتُفعل تطوير البرامج القائمة أو العكس.

**ملاحظة:** احتواء مجال التبرُّع على عدَّة مصادر من المتبرِّعين نظرًا لطبيعة تنوُّع مصادر التبرُّع، فمثلًا مجال المشروعات المتكرِّرة، هو مجال يتَّصف بالعموم، ويدخل تحته العديد من المشروعات التي تختلف كمًّا ونوعًا؛ فمثلًا: المشروعات التي تتَّصف بالعاطفة والرحمة والشفقة، وتكلفتها قليلة تناسب المتبرِّعين الصُّغار؛ مثل: كفالة الأيتام، وتأمين الأدوية، ونحوها، أمَّا ملتقى سنوي للجهة الخيرية فيُناسب المتبرِّعين الكبار، وهكذا.

وبعد معرفة النُسيج المتألف من مجالات التبرُّع ومصادر التبرُّع، نعرف السُرَّ في الحالات اللَّاتِي ذكرناها سابقًا عن الجهات الخيرية، فالجهة الخيرية الأولى (أ)؛ أخفقت وتوقَّفت أنشطتها؛ لأنها اعتمدت في المصروفات العمومية والإدارية على المتبرِّعين الكبار، واحتمال توقُّف المتبرِّع الكبير عن التبرُّع للجهة الخيرية عال جدًّا، ونتيجته الانهيار السُّريع للجهة الخيرية، أمَّا الجهة الخيرية الثانية (ب)؛ التي استمرَّ موردها المالي مع وجود خلاقات إدارية لديها، فهي اعتمدت في المصروفات العمومية والإدارية على المتبرِّعين الصُّغار، وعائد الاستثمار، أمَّا الجهة الخيرية الثالثة (ج)؛ وهي الأكثر انتشارًا، وهي تطلب التبرُّع لمجال لا يتناسب مع مصادر التبرُّع.

وسوف نتعرَّف أكثر عن مجال التبرُّع المناسب للمتبرِّع عندما نقوم بتحليل مجالات التبرُّع، وكذلك مصادر التبرُّع في المرحلة السادسة من هذا الكتاب - إن شاء الله.

ومن هنا نعرف الخطورة في المصروفات العمومية والإدارية، والتي تعتبر عصب حياة استمرار الجهات الخيرية، وتأثيرها يعني بداية توقُّف أنشطة الجهة الخيرية، وربما تسريح موظفيها، وهذا يدعونا

إلى أن نلمح لبعض **ميزات التبرُّعات الشعبية**؛ فمنها:

١. تسرُّب المتبرِّعين الشعبيين قليل، وتعويضهم يتمُّ بيسر وسهولة<sup>(١)</sup>.
٢. التبرُّعات الشعبية بعيدة عن سماع صعوبات ومشكلات الجهات الخيرية.
٣. التبرُّعات الشعبية الرافد الأوَّل للمصروفات العمومية والإدارية في الجهات الخيرية.
٤. عدد السُّكان عادة يزداد؛ لذا فالتبرُّعات الشعبية تزيد معه؛ لأنها تقاس بحجم التبرُّعات وعدد المتبرِّعين معًا.

٥. لا تتدخل التبرُّعات الشعبية في تغيير أهداف الجهات الخيرية.
٦. التبرُّعات الشعبية قاعدة شعبية دُعائية كبيرة للجهات الخيرية.
٧. التبرُّعات الشعبية لا تطلب عادةً بالتقارير وآلية التنفيذ التفصيلية.
٨. التبرُّعات الشعبية عادةً تكون دورية ومتكرِّرة، وعلى مدى طويل.
٩. عادة التبرُّعات الشعبية تكون للجهة الخيرية، وقليلًا ما تكون في مشروعات محدَّدة.
١٠. التبرُّعات الشعبية تنمُّ وتزداد بشكل كبير عند وضوح وسهولة قنوات التبرُّع وتعدُّدها.
١١. أدوات التسويق للتبرُّعات الشعبية سهلة وميسرة.

١- في بريطانيا مثلًا نسبة التسرب في الأفراد لا تزيد عن ٤٪ ما بين عامي ٢٠٠٤ و ٢٠١٢ حسب دراسة أجراها المجلس الوطني للمنظمات التطوعية (NCOV).

## دراسة حالة :



جهة خيرية تعاني من نقص كبير في الموارد المالية، ولديها عجز كبير في الميزانية التشغيلية، والمتوفر لديها من التدفقات النقدية يكفي لمدة ثلاثة أشهر على الأكثر، فتقدمت الجهة الخيرية لمؤسسة خاصة لدعم ميزانيتها، فاعتذرت المؤسسة الخاصة عن دعمها، صاغت الجهة الخيرية الطلب بشكل أكثر تفصيلاً، حيث قسّمت الطلب على المصروفات العمومية والإدارية، وتقدمت بالطلب لوقف خيري، فاعتذرت الوقف الخيري كذلك عن دعمها، وفي المرة الثالثة أصبحت الجهة الخيرية أكثر وضوحاً وتحديداً في الطلب، فتقدمت لمكتب مسؤولة اجتماعية، وطلبت منه التكلّف براتب موظف تنمية الموارد المالية فقط ولمدة سنة واحدة، فاعتذر المكتب عن ذلك.

بعد هذه المحاولات الكثيرة مع مصادر متعددة ومتنوعة من المتبرعين، أصيبت الجهة الخيرية بالإحباط، وبدأت تتدمر وتشعر أن الآخرين تخلوا عنها، وأنهم لا يرغبون في دعمها، مع تفانيها وإخلاصها في العمل. تحليل هذه الحالة من خلال النقاط التالية:

١. الجهات التي تقدمت إليها الجهة الخيرية تساهم عادةً في التطوير والتحسين، أو القيم المضافة والمبادرات، أو المشروعات المحددة، وهي تطلب المساعدة على المصروفات العمومية والإدارية.
٢. الجهات التي تقدمت إليها الجهة الخيرية تحتاج وقتاً للدراسة والموافقة، والجهة الخيرية لديها أزمة مالية عاجلة.

٣. الجهات التي تقدمت إليها الجهة الخيرية لديها بدائل كثيرة غيرها، وهي تختار البديل الأفضل.

٤. الجهات التي تقدمت إليها الجهة الخيرية لا تتوافق مع توجههم في التبرع.

٥. الجهة الخيرية لم تعتمد في المصروفات العمومية والإدارية على التبرعات الشعبية، أو عائد الاستثمار لديها.

لكن عندما تتقدم الجهة الخيرية للمؤسسة الخاصة بطلب التبرع لمشروع دراسة تنمية مواردها المالية قبل وقت كاف، أعتقد أن هذا الطلب يتوافق مع توجه المؤسسة الخاصة، ومن ثم تقوم المؤسسة الخاصة بالتبرع بتكلفة الدراسة، ومخرجاتها ستكون متعددة ومتنوعة، وفي مجالات مختلفة، وكل مصدر من مصادر التبرع سيدرج المجال المناسب ليتبرع فيه، وبهذه الطريقة تكون الجهة الخيرية حصلت على مبالغ مالية كبيرة، وبمجالات متعددة.

وبعد معرفتنا بمجالات التبرع ومصادر التبرع، أصبحنا أكثر حاجة لنبداً مشروعنا، وهذا يدعونا للتعريف بالجهة الخيرية وأنشطتها وبرامجها، وهذا ما سنعرفه في المرحلة الثالثة.

## المرحلة الثالثة: التعريف بالجهة الخيرية :



الجميع يؤمن بأهمية التعريف بالجهة الخيرية، ونحن نريد هنا تعريفاً أكثر دقةً وتحديداً؛ إذ الهدف من التعريف هو زيادة حجم التبرعات وعدد المتبرعين معاً، وهذا المدخل دقيق ومهم جداً، وقبل أن تتم عملية التعريف بالجهة الخيرية يحسُن دراسة المحيط الذي توجد فيه الجهة الخيرية بشكل عميق، وكذلك العلاقات ذات التأثير مع هذا المحيط، ومعرفة بيئة الجهة الخيرية الداخلية (حجم الجهة، وتاريخها، وثقافتها وقيمتها، العناصر البشرية ونوعها وكفاءتها، الإمكانيات المتاحة، النظم واللوائح، نظام المعلومات والاتصالات، وغير ذلك) وبيئة الجهة الخيرية الخارجية (كل ما يحيط بالجهة الخيرية من الخارج، مثل: البيئة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتقنية، والإعلامية، وغيرها)؛ لأن ذلك يُسهل عملية التعريف بالجهة بشكل كبير<sup>(١)</sup>.

وعملية التعريف الهادف بالجهة الخيرية التي تستهدف مصادر التبرع، تقوم على شقين أساسيين، وهما:

١. صحة ودقة المعلومات والبيانات عن الجهة الخيرية وخدماتها، وتقديمها بالشكل والوقت المناسبين.
  ٢. إقناع مصادر التبرع بأهمية وضرورة التعامل أو التفاعل مع الجهة الخيرية.
- يتم التعريف بالجهة الخيرية عبر أدوات كثيرة ومتنوعة، ويُفضل أن تكون هذه الأدوات ضمن حملة لها مُسمى ومدة زمنية محددة، ومن تلك الأدوات على سبيل المثال:
١. الملتقيات والندوات؛ إما إقامة، وإما مشاركة.
  ٢. الدعاية والإعلان عن الخدمات في وسائل الإعلام التقليدية والحديثة.
  ٣. الأسواق والمعارض.
  ٤. التأليف والمطبوعات والدوريات.
  ٥. التقارير.
  ٦. الزيارات واللّقاءات الهادفة للجهات والأفراد.
  ٧. المشاركة الفاعلة في المناسبات.
  ٨. المراسلات.
  ٩. توظيف الطاقات الموجودة في الجهة الخيرية لخدمة الآخرين (النتوع).

١ - التسويق أوسع من ذلك، وهو مزيجٌ من أربعة أجزاء: المنتج (الخدمة)، والسعر (التكلفة)، والمكان، والترويج، وبعض الباحثين أوصلها في الجهات الخيرية إلى تسعة أجزاء، حيث زاد: الجمهور، والبيئة المادية، وعملية تقديم الخدمة، والشباسة، والرأي العام.

وفي هذه المرحلة لا تطلّب الجهة الخيرية التبرّع، وإنما تقتصر على التعريف بها وبأنشطتها، وهنا تبرز أهمية صناعة اسم خاص للجهة الخيرية في السوق تُعرف فيه، وتحافظ على تميّزها من خلاله، فجهة خيرية تصنع لها اسمًا في التوجيه والإرشاد، والأخرى في الأبحاث والدراستات، وهكذا.



ويُفضّل في التعريف بالجهة الخيرية وُضِعَ **معايير للتعريف بالجهة الخيرية**؛ لكي لا تفشل حملة التعريف، وهذه المعايير تختلف في أهميتها من جهة خيرية لأخرى، ومن تلك المعايير:

١. وُضِعَ خُطّة للتعريف بالجهة الخيرية واضحة النتائج.
٢. موافقة ودعم المجالس العليا لخُطّة التعريف.
٣. تحديد فريق العمل وصلاحياته، وأدواره وميزانيته.
٤. الحصول على أجدود التقنيات، وأقل الأسعار في التعريف.
٥. تحليل أدوات التعريف في تحقّق الأهداف.
٦. وُضِعَ خُطّة لاستيعاب مردود التعريف.
٧. آلية واضحة لقياس أثر التعريف على الجهة.

### المحتوى المناسب في التعريف حسب مصادر التبرّع :

مصادر التبرّع متنوّعة كما عرّفنا سابقًا، ومحتوى التعريف متنوّع أيضًا؛ فكلّ نوع من المتبرّعين محتوًى مناسب لهم في التعريف، لكن ما نشاهده اليوم في بعض الأحيان أنّ بعض الجهات الخيرية تمارس أدوات موحّدة، ومحتوًى موحّدًا في التعريف مع الجميع، فمثلاً تقوم الجهة الخيرية بطباعة تقرير عامٍ لمنجزاتها السنوية، وتقوم بتوزيعه على جميع المتبرّعين بالمحتويات نفسها؛ وذلك رغبة من الجهة الخيرية في كسب الجميع وبتكلفة أقل، لكن هذه الطريقة قد تفوّت على الجهة الخيرية فرصًا كبيرة، وهذا يدعو لتوضيح بعض محتويات أدوات التعريف، والتي تناسب مصادر التبرّع من خلال الجدول التالي:



## جدول رقم (٤) : المحتوى المناسب للتعريف بالجهة الخيرية .

م	مصادر التبرع	المحتوى المناسب في التعريف
١	الإعانات الحكومية.	تحقيق الجهة الخيرية لأهداف الجهة المشرفة. توافق الجهة الخيرية مع الخطة التنموية للبلد. مدى مساهمة الجهة الخيرية في التنمية.
٢	المؤسسات الخاصة (المانحة).	الإحسان للأخريين وحصول الأجر والثواب. مدى توافقها مع توجه المؤسسة الخاصة. أثر الجهة الخيرية. أثر المنجزات والمخرجات. استثمار الطاقات والموارد المتاحة. النظرة المستقبلية للجهة الخيرية. المبادرات والقيم المضافة. الشراكات مع الجهة الخيرية. توظيف الطاقات. جودة المورد البشري في الجهة الخيرية. وسائل تواصل محدّدة. الدعم السابق - إن وجد - وأثره.
٣	الأوقاف والمبررات الخيرية.	الإحسان للأخريين وحصول الأجر والثواب. مدى توافقها مع تطلعات الواقف. التجديد والإبداع. الشراكات مع الجهة الخيرية. عدد المنجزات. وسائل تواصل محدّدة.
٤	المكاتب الخيرية للشركات.	الإحسان للأخريين وحصول الأجر والثواب. مدى توافقها مع توجه المكتب الخيري. عدد المنجزات. حجم الجهة الخيرية وميزانيتها ونطاقها. الخدمات التي تقدمها الجهة الخيرية. وسائل تواصل محدّدة. الدعم السابق - إن وجد - وأثره.
٥	المسؤولية الاجتماعية للشركات.	الإحسان للأخريين وحصول الأجر والثواب. مدى توافقها مع توجه المسؤولية الاجتماعية. خدماتها الاجتماعية والبيئية. مشروع محدّد وواضح. العائد المتوقع على الشركة. وضوح وسيلة الإحالة للحصول على معلومات أكثر عن الجهة الخيرية مثل الموقع الإلكتروني.
٦	المتبرعون الكبار.	الإحسان للأخريين وحصول الأجر والثواب. مدى توافقها مع توجه المتبرعين الكبار. مشروع محدّد وواضح. نماذج من المستفيدين. آلية التواصل واللقاء. الدعم السابق - إن وجد - وأثره.
٧	المتبرعون الصغار.	أسلوب سرد القصص الواقعية الناجحة. الجانب الإيماني والعاطفي. نماذج من المستفيدين. تنوع وتعدّد المشاركات المتاحة. سهولة قنوات المشاركة.

ولكي لا يتم التركيز على فئة من المتبرعين دون أخرى في التعريف، نتأكد من وصول أدوات التعريف لمصادر التبرع المستهدف بمحتواها المناسب، ويمكنك استخدام النموذج المقترح التالي:

جدول رقم (٥) : مصروفة أدوات التعريف مع مصادر التبرع.

٢	الأداة	الإعانات الحكومية	المؤسسات الخاصة	الأوقاف	المكاتب الخيرية	المسؤولية الاجتماعية	المتبرعون الكبار	المتبرعون الصغار
١	الملتقيات							
٢	التقارير							
٣	الحمولات							
٤	اللقاءات							
٥	المعارض							
٦	المطبوعات							
٧	المراسلة							
٨	الاتصال							
٩	الجوائز والمسابقات							
١٠	الإعلانات							

ويُفضل أن تبتكر الجهة الخيرية في أدوات التعريف وفي آلية تنفيذها، وبعد أن عرّفت الجهة الخيرية بنفسها، أصبحت الآن جاهزة للبحث عن المتبرعين، وهو ما توضّحه المرحلة التالية.

## المرحلة الرابعة: البحث عن المتبرعين :



تُعتبر مرحلة البحث عن المتبرعين، المرحلة الحرجة في المشروع؛ حيث سينتم التواصل مع المتبرعين، وستقوم الجهة بنشر معلوماتها وبياناتها ومستوى أدائها للأخريين بشكل أكثر تفصيلاً، ممّا يمكنهم من الحُكم عليها وعلى أدائها، وتكمن الصُّعوبة هنا في تحديد المعلومات المناسبة لكل نوع من المتبرعين، حيث تتطلب هذه المرحلة تدريباً نوعياً لفريق البحث عن المتبرعين في الاتصال والتواصل مع الآخرين، وبقدْر تواصلنا المخطّط له والفعّال، نحصل على التبرُّع المأمول بتوفيق الله، ونتمّ تحدُّ آخر، وهو أنّ هذه المرحلة تتسم بمسؤوليات كبيرة وبصلاحيات قليلة.

ولقد برزت مدرستان في هذا المجال؛ المدرسة الأولى: تُركّز على المتبرِّع أو المانح، والمدرسة الثانية: تُركّز على جامعي التبرُّعات، ولكل مدرسة إيجابياتها وسلبياتها، والأفضل الجمع بين المدرستين قدر الإمكان.

وهذه المرحلة تشتمل على أربع خطوات:

**الخطوة الأولى:** تكوين فريق البحث عن المتبرعين.

**الخطوة الثانية:** البحث عن المتبرعين.

**الخطوة الثالثة:** تحديد المتبرعين.

**الخطوة الرابعة:** التواصل مع المتبرعين.

وسنقوم بإيضاح هذه الخطوات في الفقرات التالية.

### الخطوة الأولى: تكوين فريق البحث عن المتبرعين:

تحديد فريق البحث عن المتبرعين ومهامهم يُعتبر في غاية الأهمية؛ لأنهم الواجهة الأمامية للجهة الخيرية أمام المتبرعين، ويُفضّل مراعاة التالي:

١. موافقة ودعم مجلس الإدارة.

٢. وضع أهداف فريق البحث عن المتبرعين.

٣. أن تكون مهام وصلاحيات فريق البحث عن المتبرعين واضحة ومفصلة.

٤. تحديد المدة الزمنية للبحث عن المتبرعين.

٥. تكوين فريق البحث عن المتبرعين بناءً على الأهداف والمهام.

وفريق البحث عن المتبرعين يتكوّن عادةً من قسمين، هما: إشرافي، وتنفيذي، ويتمّ هنا تحديد أسماء أعضاء الفريق الذي سيقوم بتنفيذ هذا المشروع بشكل مباشر، أو مساندين، وتحديد صفاتهم ومهامهم وصلاحياتهم، وبعد ذلك يتمّ تدريبهم بشكل عالٍ في هذا المجال، وسنوضّح فريق العمل في التالي:



### الفريق الإشرافي:

وهو الفريق الذي يتولّى التخطيط والإشراف على التنفيذ، ومن صفات الفريق الإشرافي ومهامه وصلاحياته ما يلي:

١. أن يكون لدى الفريق إرادة عالية.
٢. يفضل أن يكون أحد أعضاء الفريق هذا الفريق من أعضاء مجلس الإدارة مفوضاً بصلاحيات واضحة (عضو منتدب).
٣. أن يكون عدد أعضاء الفريق ما بين (٣ - ٥) أشخاص.
٤. وضع خطة عمل تنفيذية متكاملة للفريق التنفيذي.
٥. أن يتّصف هذا الفريق بالتجانس، والتنوع، والتكامل، والعمل بروح الفريق الواحد.
٦. يُفضّل أن يكون نسبة ٤٠٪ تقريباً من أعضائه من خارج الجهة الخيرية.
٧. اتّفاق الفريق على الإطار العام للمشروع الذي تمّ اعتماده.
٨. تحديد قائد الفريق التنفيذي، وتحديد مهامه وصلاحياته.
٩. تحديد آلية المكافأة المالية للفريق التنفيذي - إن وُجدت.

### الفريق التنفيذي (جامعو التبرعات):

وهو الفريق الذي يقوم بمقابلة المتبرعين وجمع التبرعات، ومن صفات الفريق التنفيذي ومهامه وصلاحياته، ما يلي:

١. قبول المهام والصلاحيات المعدة للأعضاء مسبقاً.
٢. أن يكون لديه قدرة عالية في التنفيذ، خاصة في الإتصال والتواصل مع الآخرين.
٣. أن يتّصف هذا الفريق بالتجانس، والتنوع، والتكامل، والعمل بروح الفريق الواحد.
٤. الإلمام بمعلومات وافية عن المشروع وعن الجهة الخيرية.
٥. معرفة المعلومات والبيانات المناسبة التي يُقدّمها للآخرين حسب فئاتهم وتوجّهاتهم.
٦. معرفة البُعد الإستراتيجي للمشروع والجهة الخيرية.
٧. الأمانة وعدم إفشاء أسرار المتبرعين.

ويمكن الاستفادة من نموذج فريق البحث عن المتبرعين، وفق الجدول التالي:

جدول رقم (٦): فريق البحث عن المتبرعين (إشرافي/ تنفيذي).				
م	الاسم	المعلومات	المهام والصلاحيات	أهداف الفريق
١				
٢				
٣				
٤				



### الخطوة الثانية: البحث عن المتبرعين:

هذه الخطوة يقوم بإدارتها الفريق الإشرافي، حيث يتم إعداد قائمة بأكبر عدد ممكن من أسماء المتبرعين، ومن ثم تصنيفها حسب مصادر التبرع، وألية التواصل معهم، ولسهولة الوصول إلى أسماء المتبرعين؛ يتم الاستفادة من الوسائل التالية:

١. الإطلاع، والبحث في مصادر المعلومات والبيانات؛ خاصة التقنية.
٢. سؤال المهتمين بهذا الشأن.
٣. مظلة المتبرعين الكبار والشركات مثل الغرف التجارية.
٤. سؤال الجهات المشابهة.
٥. قواعد بيانات المتبرعين لدى الجهة الخيرية، أو غيرها من الجهات.
٦. عقد ورش عصف ذهني.
٧. عقد مجموعات تركيز. وغير ذلك.

### الخطوة الثالثة: تحديد المتبرعين:

هذه الخطوة يقوم الفريق الإشرافي بإدارتها، ويتم تحديد المتبرعين بناءً على توفر معايير؛ ومنها:

١. توافق التوجه ( القضية العام بين الجهة الخيرية أو المشروع وبين المتبرع؛ فمثلاً المتبرع توجّهه بناء المساجد، والجهة الخيرية تريد كفالة الأيتام، هنا التوجه مختلف.
  ٢. تحقق المعايير والسياسات التي وضعها المتبرع وتطبيق على الجهة الخيرية أو المشروع؛ فمثلاً من معايير المتبرع التبرع للجهات الخيرية في القرى النائية، والجهة الخيرية تطلب التبرع لمشروع في مدينة كبيرة، هنا السياسة غير منطبقة.
  ٣. نقاط الالتقاء في الوسائل فمثلاً متبرع يتبرع للتعليم باستخدام التقنية الحديثة، والجهة الخيرية تطلب تبرعاً لبرامج تعليمية تقليدية، هنا لا يوجد التقاء.
- فعندما يتحقق التوجه والسياسات العامة للمتبرع، نقوم بتحديد مصادر التبرع، وأسماء المتبرعين داخل كل مصدر، وألية التواصل المناسبة معهم، وتوقيت التواصل، ومن سيقوم بالتواصل بهم، حيث يمكن الاستفادة من النماذج التالية:

١. نموذج قائمة الإعانات الحكومية: (يوضع نموذج للجهة المشرفة، ونموذج لكل مؤسسة حكومية)

جدول رقم (٧): قائمة الإعانات الحكومية (وزارة الشؤون الاجتماعية).			
م	نوع الإعانة	المادة النظامية	آلية الاستفادة
اسم الذي يقوم بالتنفيذ			
١			
٢			
٣			

٢. نموذج قائمة المؤسسات الخاصة: (يوضع نموذج لكل جهة؛ المؤسسات الخاصة، الأوقاف والمبرات، المكاتب الخيرية، المسؤولية الاجتماعية)

جدول رقم (٨): قائمة مصادر التبرع من (المؤسسات الخاصة).			
م	اسم الجهة	التوجه	وسيلة التواصل
اسم الذي يقوم بالتنفيذ			
١			
٢			
٣			

٣. نموذج قائمة تبرعات الأفراد:

جدول رقم (٩): نموذج قائمة تبرعات الأفراد.			
م	اسم الشخص	مدى توافقه مع الجهة والمشروع	وسيلة التواصل
الذي يتواصل معه			
١			
٢			
٣			

## الخطوة الرابعة: التواصّل مع المتبرّعين :



التواصل مع الآخرين يتطلّب معلومات وافية، ومهارات عالية في الاتصال والتواصل، كما ذكرنا سابقاً؛ حيث يُنظّم هذه الخطوة الفريق الإشرافي، وينفذها الفريق التنفيذي، وفي هذه الخطوة حدّدنا بشكل دقيق من سنتواصل معهم؟ وكيف نتواصل معهم؟ وما هو التوقيت المناسب للتواصل؟ وما هي المعلومات التي سنقدّمها في تواصلنا معهم؟ وما هي المعلومات المتوفرة عنهم في قواعد البيانات لدى الجهة الخيرية (عناوينهم، منّحهم السابق، وسيلة التواصل المفضّلة، اهتماماتهم، ونحوها)؟.

وهذا لا يعني أن مقابلة المتبرّعين يقوم بها الفريق التنفيذي بشكل كامل بمفرده؛ فهناك فئة من المتبرّعين يُفضّل أن يقابلهم أعضاء من مجلس الإدارة مثلاً، في هذه الحالة يكون دور الفريق الإشرافي التخطيطي، ودور الفريق التنفيذي ترتيب اللقاء، وتوثيقه، والتواصل معهم بعد اللقاء، وهكذا، وفي بعض الأحيان تتوسّع دائرة التواصل، فتشمل المتبرّع وأفراد أسرته وجماعته من طرف، والجهة الخيرية ومنسوبيها ورسالتها وأهدافها من طرف آخر.

تتعدّد طرق التواصل بالمتبرّعين، فهي (اتّصال، مراسلة، لقاء، إهداء، وغيرها)، وسنوضّح طريقة واحدة، وهي اللقاء والاتصال المباشر، وتعتبر هي الأشمل في التواصّل، وبقية الطرق تدخل ضمن معلوماتها؛ لذا سنقتصر على تفصيلها، حيث نستعدّ لهذا اللقاء قبله وأثناءه وبعده، كما نوضّحها في الفقرات التالية:

### ما قبل اللقاء:

المتبرّعون تمّ تحديدهم بشكل واضح، والمعلومات التي نحتاجها جاهزة ومتوفرة قبل الدخول في هذه الخطوة، ونرغب في مقابلتهم الآن، فنرتّب كل ما نتوقّع احتياجه لتسهيل اللقاء، والحصول على أكبر فائدة من اللقاء، ومن ذلك:

١. ترتيب الأفراد أو الجهات التي سيتمّ زيارتها وفق أهميّتها، وأماكن تواجدهم، ومشقّة الوصول إليهم.
٢. معلومات وفيرة - ويُفضّل أن تكون مكتوبة - عن الجهة التي سيتمّ زيارتها، أو المشروع، أو الأفراد الذين سيتمّ اللقاء بهم.
٣. ضع نفسك مكان الجهة المُزارّة، وأجب عن السؤال التالي بكلّ وضوح: «لماذا ننتبرّع لهذه الجهة الخيرية؟ أو لهذا المشروع؟» الإجابة عن هذا السؤال تمنحك فرصة كبيرة لمعرفة الجهة المُزارّة وأولوياتها.
٤. تحديد أهداف اللقاء، وتحديد الهدف من الأشخاص الذين ستتمّ مقابلتهم.
٥. تحديد الطلبات والاحتياجات التي يرغب الفريق في الحصول عليها في اللقاء.
٦. تزويد الجهة التي سيتمّ زيارتها، أو الأفراد الذين ستتمّ مقابلتهم، بخطة المشروع، وفريقه، ومدته الزمنية، وغير ذلك، قبل اللقاء.

٧. وجود الموافقة من الجهة التي سيتمّ زيارتها على اللقاء وموعده، ويُفضّل أن يكون خطياً.

٨. التأكّد من وجود الأشخاص الذين ستتمّ مقابلتهم وليس غيرهم.

٩. البدء بالتنسيق والتواصّل مع الجهات المحدّدة للزيارة، ووضع الجدول المناسب لجميع الأطراف.

١٠. الترتيبُ لحجوزات الطيران والفنادق، وما يتعلّق بالرحلات، وتوفيرُ التجهيزات الأساسية (حاسب آلي، جهاز ملاحظة، خرائط للمدن، كروت العمل، الهدية التذكارية، الترجمة إذا كان أحد الطرفين لا يفهم لغة الآخر، وغير ذلك).

### أثناء اللقاء:

أثناء اللقاء يتأكد الانطباع المبدئيّ الإيجابي عن الجهة الخيرية، ويُفضّل أن نفعل التالي:

١. تحسين مظهر الفريق، واختيار الكلمات الجميلة.
٢. التعريف بالفريق، والمشروع، والجهة الخيرية وتاريخها.
٣. تبادل المعلومات عن الجهات، والزائرين، والمستقبلين (كروت العمل مثلاً).
٤. تقديم بتاريخ جميل عن الجهة المُزارة، مثل الحصول على شهادات، أو أرباح، أو تحالفات، وغير ذلك.
٥. الإصغاء وقلة التحدّث، وهو سرٌّ من أسرار اللقاء.
٦. إذا كان الزائر عبارة عن فريق، فيُفضّل تبادل أدوار الحديث بينهم (أحياناً يكون الشخص الواحد في الزيارة أفضل).
٧. استخدام عبارات ومصطلحات تستخدمها الجهة المُزارة قدر الإمكان.
٨. التركيز على البُعد الإستراتيجي للمشروع، والشراكات، والأثر.
٩. يطلب الزائر من الجهة المُزارة التوجيه والإرشاد والإفادة للمشروع وللجهة الخيرية.
١٠. تقديم الإهداءات والمطبوعات للجهة المُزارة، مع أخذ الحيطة أن لا يكون لها أثر سلبيّ.
١١. توثيق اللقاء، ويُفضّل استئذان الجهة المُزارة في التصوير ونحوه.

ويمكن الاستفادة في اللقاء من الجدول التالي:

جدول رقم (١٠) نموذج لقاء.				
البيان				م
البند				١
ثبينة عن الجهة				٢
أهداف الزيارة				٣
رقم الزيارة	المكان	اليوم	التاريخ	الوقت
الزيارة				٤
الجهة				٥
اسم الجهة	تاريخ التأسيس	المرجعية الإدارية	المسؤول	الموقع الإلكتروني
الاسم				٦
الدور				٧
الوظيفة				٨
الزائر				٩
				١٠
الاسم	الوظيفة	الجوال	الموقع	البريد
المستقبل				١١
				١٢
				١٣
				١٤
أبرز ما تم عرضه				١٥
الإهداء				١٦
توصيات الجهة المُزارَة للفريق				١٧
طلبات الجهة المُزارَة من الفريق				١٨
طلبات الفريق من الجهة المُزارَة				١٩
التصور العام بعد الزيارة				٢٠
توصيات فريق العمل				٢١

### بعد اللقاء:

يتأكد تنفيذ ما تم الاتفاق عليه في اللقاء من توصيات وطلبات، ومن غير المناسب إغفاله؛ حيث يعكس صورة غير إيجابية عن الجهة الخيرية، ويُفضل أن نعمل التالي بعد اللقاء:

١. شكر الجهة المُزارَة على الزيارة مباشرة، ويُفضل أن يكون خطياً، سواء تم التبرع أو لم يتم، ويُفضل إرفاق توصيات الجهة المُزارَة - إن وُجد - مع خطاب الشكر.
٢. يقوم الفريق بتنسيق التوصيات، والطلبات - إن وُجد.
٣. إسناد التوصيات والطلبات، للتنفيذ في وقت محدد.
٤. متابعة تنفيذ التوصيات والطلبات.
٥. إشعار الجهة المُزارَة بتنفيذ التوصيات.

ويُفضّل أن نضع نموذجاً لمتابعة ما بعد اللقاء، مثلاً وفق النموذج التالي:

جدول رقم (١١): نموذج متابعة طلبات أو توصيات لقاء					
م	اسم الجهة	اسم المهمة	نوعها (طلب ، توصية)	اسم المكلف	وقت التنفيذ
١					
٢					
٣					
٤					
٥					

هنا حصلت بعض الجهات الخيرية على تبرعات، وجهات أخرى لم تحصل على تبرع؛ فما هي آلية التعامل مع هذا التبرع الذي حصلت عليه هذه الجهات الخيرية؟ هذا ما سنتعرف عليه في المرحلة التالية.



## المرحلة الخامسة: التبرُّع :

في هذه المرحلة تمَّ التَّوصُّلُ إلى طَرَفٍ يقوم بالتبرُّع، وطَرَفٍ آخَرَ يتولَّى التنفيذ، وهذه المرحلة تتكوَّن من حُطوتين أساسيتين:

**الحُطوة الأولى:** استلام التبرُّع.

**الحُطوة الثانية:** تنفيذ المشروع ، وسنوضحهما في الفقرات التالية :

### الحُطوة الأولى: استلام التبرُّع:

وهي الحُطوة التي يتَّفَقُ فيها الطَّرَفان على التبرُّع والتنفيذ، فيقوم طَرَفٌ بالتبرُّع، وتقوم الجهة الخيريَّة بالتنفيذ مباشرةً، أو الإشراف على التنفيذ الذي تتولَّاه جهة وسيطة، ويُفَضَّلُ التوثيق عبر اتفاقية بين الأطراف، وهي عادةً تتَمُّ في المشروعات والبرامج المحدَّدة، وفي الاتفاقية يتمُّ التركيز على تدوين بعض النُقَاطِ؛ ومنها:

- ١ . البيانات الأساسية للأطراف الموقَّعة.
- ٢ . توضيح المشروع (فكرة المشروع، مكان التنفيذ، وقته، العائد المرجوُّ منه، مكوِّناته، مراحل التنفيذ، أسلوب التنفيذ).
- ٣ . قيمة العقد والدُفَعات.
- ٤ . التزامات الأطراف الموقَّعة.
- ٥ . المزايا العائدة على الأطراف الموقَّعة.
- ٦ . آلية التواصُل بين الأطراف.
- ٧ . الجانب القانوني وآلية حلِّ الخلاف - إن وُجدَ.
- ٨ . التوقيع على نُسخِ العقد بعدد الموقَّعين.

### الحُطوة الثانية: تنفيذ المشروع:

وهي تنفيذ ما تمَّ الاتِّفاق عليه، ويحسُن فيها مراعاة التالي:

- ١ . الالتزام بسير المشروع المتَّفَق عليه، وإفادة المتبرِّع بأيِّ تغيُّرٍ يحدث.
- ٢ . رَفْع التقارير الدوريَّة الإحصائيَّة للمتبرِّع، سواء كانت إلكترونيًّا أو ورقبيًّا.
- ٣ . شُكْر المتبرِّع - إن رغبَ - خاصَّةً في المناسبات العامَّة للجهة الخيريَّة.
- ٤ . تهنئة المتبرِّع على النجاحات والشهادات التي يحصل عليها.





### مخاطر ومحاذير :



وبعد أن حصلت الجهة الخيرية على التبرُّع، إليك بعض التصرفات التي لا يريدها المتبرِّعون، وقد تسهم في رسم صورة ذهنية غير إيجابية عن الجهة الخيرية، ومنها:

1. تغيير خطة التنفيذ المتفق عليها دون أخذ الموافقة من المتبرِّع، سواء كان التغيير في وقت التنفيذ، أو مدته، أو مكانه، أو فريق العمل، أو غير ذلك.

2. تغيير الرُّعاة أو الشركاء، أو تغيير سقف رعاية المشروع أو البرنامج؛ فالمتبرِّع يعنيه وجود بعض الرُّعاة أو الشركاء، أو انفراده بذلك.

3. تغيير مضمون الدعاية المتفق عليها، أو تغيير شكلها أو سيالتها.

4. التواصل غير المدروس مع المتبرِّع؛ إما ضعفاً، وإما إزعاجاً وإمّا تعدُّداً.

5. ضعف التقارير وعدم مناسبة محتواها للمتبرِّع، خاصة التقرير المالي.

6. ضعف المصادقية في:

\* التنفيذ.

\* المستهدفين؛ نوعيتهم، أو عددهم.

\* الأثر الناتج من المشروع.

\* الصُّرف المالي.

\* المخرجات.

والآن أصبحنا جاهزين للانتقال للمرحلة السادسة، والتي تعتبر نقطة البداية في التنفيذ.



## المرحلة السادسة: تحليل التبرُّع :

إنَّ التَّحْلِيلَ الدَّقِيقَ للتَّبْرُعِ يُكْسِبُ الجِهَةَ الخَيْرِيَّةَ الحَيَوِيَّةَ المَالِيَّةَ على المدى الطويل، خلافاً لما يظنُّه البعض أنَّ التَّحْلِيلَ ما هو إلاَّ عمليةٌ شكليَّةٌ تَهْدَفُ إلى إثبات نجاح الجِهَةِ الخَيْرِيَّةِ أو إثبات فشلها فقط، وهو فَهْمٌ قاصرٌ بُنِيَ على أساس أنَّ نجاح الجِهَةِ مرهونٌ فقط باستمرارها في الوجود، أو في تزايد حجم مواردها، أو في اتساع الشرائح التي تستفيد من برامجها بغضِّ النَّظَرِ عن كفاءتها الإداريَّةِ، ومستوى خدماتها، ومدى تحقيقها لأهدافها التي وضعتها لنفسها.

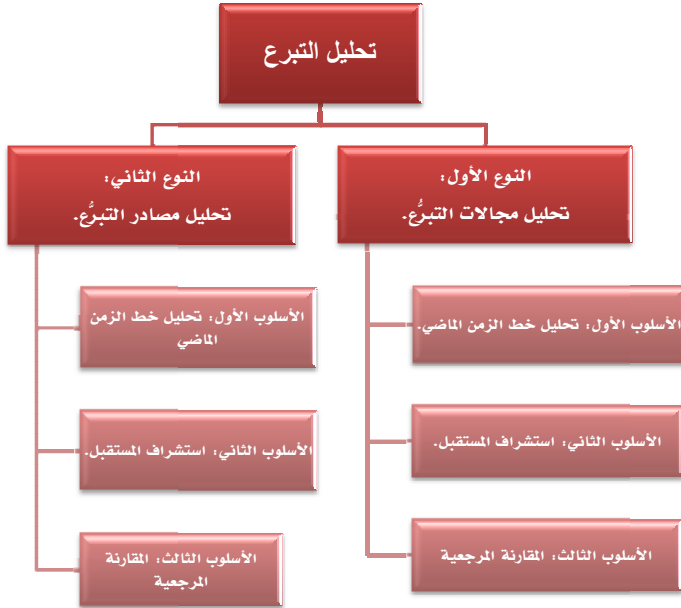
والتَّحْلِيلُ في الجِهَاتِ الخَيْرِيَّةِ له أنواعٌ متعدِّدةٌ بحسَبِ الهدف منه، والتَّحْلِيلُ هنا سيكون مقتصرًا على التدفُّقاتِ النقديَّةِ السَّابِقَةِ والمُتَّاحَةِ والمُتَوَقَّعَةِ من المتبرِّعين، وكذلك من عائد الاستثمار، وإدارة التدفق النقديِّ بشكلٍ سليمٍ يُساهم في استمرار الجِهَاتِ الخَيْرِيَّةِ ونموها، ومن ثَمَّ استشراف المستقبل وبنائه بطريقةٍ صحيحةٍ، ومدى قدرتها على التَّوسُّعِ والدخول في مشروعات وبرامج جديدة ومؤثرة.

ولكي ننجح في تحليل التدفُّقاتِ النقديَّةِ، نقوم ببناء الموازنة النقديَّةِ في البداية بشكلٍ صحيحٍ يتوافق مع وضع الجِهَاتِ الخَيْرِيَّةِ، حيث الموازنة النقديَّةِ أداة لإدارة التدفق النقديِّ، وتُقسَمُ الموازنة النقديَّةِ بناءً على مجالات التبرُّع في الجِهَةِ الخَيْرِيَّةِ، وكذلك مصادر التبرُّع للجِهَاتِ الخَيْرِيَّةِ التي عرَفناها سابقاً، ويُعتبر توزيع الموازنة النقديَّةِ بهذه الطريقة فيه نوعٌ من الصُّعوبةِ على الجِهَةِ الخَيْرِيَّةِ؛ نظراً لحدائث الألية، ولتعدد أهداف الجِهَاتِ الخَيْرِيَّةِ، فهي ليست كالقطاع الخاصِّ؛ الهدف الرئيسي لديه الرِّبْحُ، وليست كالقطاع العامِّ؛ الهدف الرئيسي تقديم الخدمة وفوق مورد ماليٍّ محدَّدٍ ومتوفِّرٍ، فالقطاع الخيريُّ يحقق تأثيراً اجتماعياً من غير مورد ماليٍّ متوفِّرٍ، وكذلك غير هادف للرِّبْحِ؛ فهو يجمع بين صُعبتي القطاع الخاصِّ والقطاع العامِّ، إضافةً إلى ذلك فالجِهَاتِ الخَيْرِيَّةِ تواجه صعوباتٍ أخرى من حيث ضعف الأنظمة والتشريعات، وقلة المهارات الإداريَّةِ والاجتماعيَّةِ، وغيرها، ومع كلِّ ذلك لا بدُّ من تحديد نسبةٍ مئويةٍ في الموازنة النقديَّةِ لكلِّ من مجالات التبرُّع ومصادر التبرُّع، وهذان النوعان مترابطان بشكلٍ كبيرٍ، وفي كلِّ نوعٍ منهما عددٌ من الأساليب، أمَّا النوعان فهما كالتالي:

النوع الأول: تحليل مجالات التبرُّع في الجهة الخيرية.

النوع الثاني: تحليل مصادر التبرُّع للجهات الخيرية.

شكل (٦): تحليل التبرُّع.



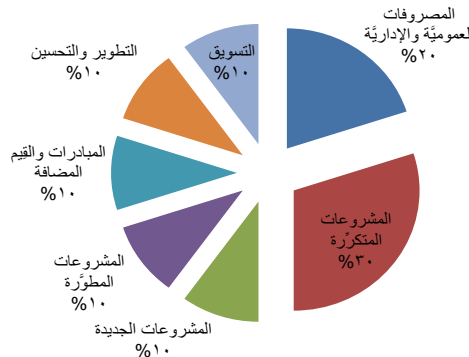
## النوع الأول: تحليل مجالات التبرُّع في الجهة الخيرية.

تحديد نسبة مئوية لمجالات التبرُّع في الجهة يساهم في استقرارها وتقدمها، فتحافظ على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، متبعية أساليب التجديد والتطوير في مشروعاتها وبرامجها، إضافةً إلى ذلك تُعزِّز الاتِّصال والتواصل الإيجابيِّ والبناء مع الآخرين من حولها<sup>(١)</sup>.

لهذه الأسباب وغيرها ستكون النسب المئوية لمجالات التبرُّع مرنةً نوعاً ما، وهذه النسب تمَّ استقرارها من العديد من الجهات الخيرية المحلية والعالمية التي أطلعت عليها<sup>(٢)</sup>.  
والجدول التالي يوضِّح النسب المئوية المفترضة لمجالات التبرُّع في الموازنة النقدية للجهة الخيرية، وهو مفتاح مهمُّ في التحليل:

جدول رقم (١٢): النسبة المئوية لمجالات التبرُّع.		
م	مجال التبرُّع	نسبته المفترضة في الموازنة النقدية
١	المصروفات العمومية والإدارية.	قاربة ٢٠%
٢	المشروعات المتكررة.	قاربة ٣٠%
	المشروعات الجديدة.	قاربة ١٠%
	المشروعات المطورة.	قاربة ١٠%
٣	المبادرات والقيم المضافة.	قاربة ١٠%
٤	التطوير والتحسين.	قاربة ١٠%
٥	التسويق.	قاربة ١٠%
	الجموع	١٠٠%

شكل (٧): تحليل مجالات التبرُّع في الجهة الخيرية.



١- في تحليل مجالات التبرُّع سوف تقتصر على القسم الأول من مجالات التبرُّع، وهو المباشر، كما أوضحناه في المرحلة الأولى من هذا الكتاب.  
٢- فمثلاً منظمة أوكسفام (OXFAM) في بريطانيا نسبة الموازنة النقدية ١٠٪ للإدارة (للتشغيل)، ٨٠٪ للبرامج والمشروعات، ١٠٪ للتسويق، أما منظمة كار (CARE) الألمانية فنسبة ٢٠٪ للتشغيل، ٨٠٪ للبرامج والمشروعات.

أما التحليل فله أساليب متعدّدة، والأسلوب الواحد يمكن إخراجها في عدّة أشكال تُسهّل على متخذ القرار استيعابه بشكل أفضل، مثل الجداول والرّسومات البيانيّة وغيرها، ومن أمثلة أساليب التحليل، ما يلي:

### الأسلوب الأوّل: تحليل خطّ الزّمن الماضي.

#### الأسلوب الثاني: استشراف المستقبل.

#### الأسلوب الثالث: المقارنة المرجعيّة.

عندما يُظهر لنا التحليل فرقاً في التدفّقات النقديّة بين واقع الجهة الخيريّة الحالي، والوضع الذي نستهدف الوصول إليه؛ إمّا في مجالات التبرّع أو في مصادر التبرّع، فهذا يعني وجود فجوة في التدفّقات النقديّة، وهدفنا هو تحديد هذه الفجوة. ومن ثمّ علاجها حسب حالتها، وفي نهاية هذه المرحلة سنجد أنّك حدّدت هذه الفجوة بدقة، وتعرّفت على إرشادات في علاجها، أمّا أساليب التحليل؛ فهي كالتالي:

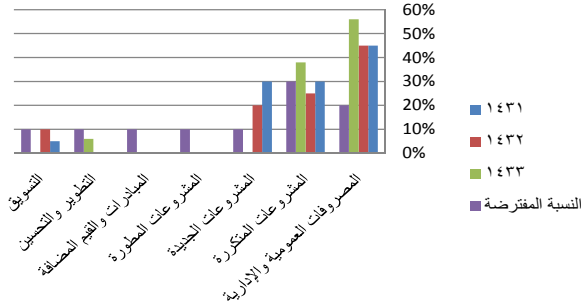
#### الأسلوب الأوّل: تحليل خطّ الزّمن الماضي:

في هذا الأسلوب يؤكّد الاستفادة من ماضي الجهة الخيرية حيث تقوم الجهة الخيريّة بتحليل مجال التبرّع لثلاث سنوات ماضية على الأقل، والهدف منه الاستفادة من النّجاحات والإخفاقات التي مرّت بها الجهة الخيرية، وأثّرت في تدفّقاتها النقديّة، ولناخذ مثالاً افتراضياً ننتقل منه لتحليل نسبة التدفّقات النقديّة، وتوزّع على ثلاث سنوات سابقة بناءً على المجالات وفّق الجدول المقترح التالي:

جدول رقم (١٣): التدفّقات النقديّة لثلاثة أعوام سابقة.

م	مصادر التبرّع	١٤٣١	١٤٣٢	١٤٣٣	النسبة المفترضة
١	المسؤوليات العموميّة والإداريّة	٤٥%	٤٥%	٥٦%	٢٠%
٢	المشروعات المتكرّرة	٣٠%	٢٥%	٣٨%	٣٠%
	المشروعات والبرامج الجديدة	٣٠%	٢٠%	٠%	١٠%
٣	المبادرات والقيم المضافة المطوّرة	٠%	٠%	٠%	١٠%
٤	التطوير والتحسين	٠%	٠%	٦%	١٠%
٥	التسويق	٥%	١٠%	٠%	١٠%
	المجموع	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%

شكل (٨): التدفّقات النقديّة لثلاثة أعوام سابقة



ومما يساعد على تحليل مجالات التبرُّع لثلاث سنوات سابقة الجدولُ التالي:

جدول رقم (١٤): تحليل مجالات التبرُّع لثلاثة أعوام سابقة.			
م	مجالات التبرُّع	التحليل	التوصية
١	المصروفات العموميَّة والإداريَّة	نسبة التدهُّقات التقدِّيَّة تركَّزت في المصروفات العموميَّة والإداريَّة بنسبة عالية، حتى وصلت في آخر عام ٥٦%، ولا بدَّ من معرفة أسبابها، فمثلاً قد تكون: ○ الجهة الخيريَّة منكفئةً على نفسها. ○ الموظَّفون كفاءاتهم عاليَّة، لكنَّها لم تُفعل بالشكل المطلوب. ○ الجهة الخيريَّة تتغلب على صعوباتها بالتوظيف.	تقليل نسبة المصروفات العموميَّة والإداريَّة، واستخدام أسلوب المشروعات، بدلاً من الإدارات والأقسام، والذي يقلل في التوظيف.
	المشروعات المتكرِّرة	المشروعات المتكرِّرة نسبتها مقبولة.	الحفاظة على نسبة المشروعات المتكرِّرة.
٢	المشروعات الجديدة	الجهة الخيريَّة تكرَّر نفسها، وليس لديها مشروعات متجدِّدة خاصَّة في العام الأخير.	زيادة نسبة المشروعات الجديدة من خلال التطوير والتدريب، والاطلاع على تجارب الآخرين.
	المشروعات المطوِّرة	الجهة الخيريَّة تكرَّر نفسها، وليس لديها مشروعات مطوِّرة.	زيادة نسبة المشروعات المطوِّرة والاستفادة من مراكز الاستشارات وبيوت الخبرة.
٣	المبادرات والقيم المضافة	الجهة الخيريَّة تكرَّر نفسها، وليس لديها مبادرات.	زيادة نسبة المبادرات والقيم المضافة، وفتح قنوات للآخرين لتقديم أفكارهم ومبادراتهم.
٤	التطوير والتحسين	التطوير في تقدُّم، لكن مع ذلك نسبته قليلة.	زيادة نسبة التطوير، وينعكس أثره على زيادة المشروعات المتجدِّدة والمطوِّرة.
٥	التسويق	التسويق نسبته ٠% وهذا يعني أن الجهة منكفئة على نفسها تماماً، وتقويمها داخلي.	زيادة نسبة التسويق.

بعد هذا التحليل الزماني لمجالات التبرُّع لثلاث سنوات سابقة، تُضَع الجهة الخيريَّة موازنةً مرحليَّةً مستقبليَّةً للتدهُّقات التقدِّيَّة لسنوات قادمة، وهذا يُوصلنا للأسلوب الثاني من أساليب التحليل.

**الأسلوب الثاني: استشراف المستقبل:**

أسلوب استشراف المستقبل للتدفقات النقدية هو أسلوبٌ تنبؤيٌ مبنيٌ على مبررات؛ بهدف الوصول إلى نسبةٍ محدّدة في مجالات التبرّع، وهو أسلوبٌ يساهم في سير الجهة الخيرية بشكل أكثر أماناً في تدفقاتها النقدية، حيث ترسم الجهة الخيرية تدفقاتها النقدية بطريقة سليمة وصحيحة؛ بهدف الوصول إلى النسبة المفترضة في مجالات التبرّع في سنة واحدة، أو في عدّة سنوات قادمة، ومن أهمّ العوامل التي يجب مراعاتها التغيرات التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية ونحوها، وهذا التصحيح يتطلّب مهنية عالية في العلاج؛ لكي لا تظهر صعوبات وتحديات تؤدي إلى ضعف الجهة الخيرية أو انهيارها، مع ضرورة وضع خطة تنفيذية موازية في التدريب والتحسين.

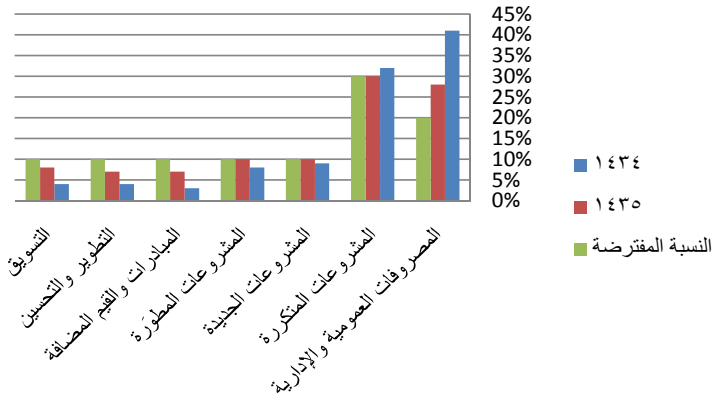
بعض الجهات الخيرية عليها التزامات؛ من ديون وأموال وهي مُلزّمة بدفعها للموردين، أو حقوق متأخرة للموظفين، أو غير ذلك؛ فهذه الالتزامات لا تدخل ضمن الموازنة النقدية أثناء التحليل؛ فهي تُخصم أولاً، مثال ذلك: جهة خيرية الموازنة السنوية لها (١٢٠,٠٠٠) ريال، وعليها التزامات مالية بمبلغ (٢٠,٠٠٠) ريال، فنحذف الالتزامات، ثم نبدأ بحساب النسبة، فيكون الحساب على (١٠٠,٠٠٠) ريال، فلو الجهة الخيرية اعتمدت للنفقات التشغيلية ٣٠٪ أي: (٣٠,٠٠٠) ريال، والتطوير والتحسين ١٠٪ أي: (١٠,٠٠٠) ريال، وهكذا.

والآن نوضّح تحليل التدفقات النقدية بناءً على مجالات التبرّع في الجهة الخيرية، عندما نعود مثلاً للمثال السابق الذي سنبنّي عليه التدفقات النقدية القادمة، سنرى أنه من الأفضل أن تتمّ المعالجة في سنتين فقط؛ لكي نصل إلى النسبة المفترضة، كما يوضّحها الجدول المقترح التالي:

**جدول رقم (١٥): نسبة التدفقات النقدية المستقبلية.**

م	مجالات التبرّع	١٤٣٤	١٤٣٥	النسبة المفترضة
١	المصروفات العمومية والإدارية	٤١%	٢٨%	٢٠%
٢	المشروعات والبرامج	٣٢%	٣٠%	٣٠%
		٩%	١٠%	١٠%
		٨%	١٠%	١٠%
٣	المبادرات والقيم المضافة	٣%	٧%	١٠%
٤	التطوير والتحسين	٤%	٧%	١٠%
٥	التسويق	٤%	٨%	١٠%
	<b>المجموع</b>	<b>١٠٠%</b>	<b>١٠٠%</b>	<b>١٠٠%</b>

شكل (٩): نسبة التدفقات النقدية المستقبلية.



وبهذه الطريقة تسيّر الجهة الخيرية في استشراف المستقبل، حتى تصل إلى العام الذي ترى أنه يحقق النسب المثوية التي تستهدفها، ولأهمية التخطيط المستقبلي تقوم الجهة الخيرية بالتحليل لكل عام قادم على جِدّة، ويساعد على ذلك استخدام الجدول التالي للعام القادم ١٤٣٤هـ في مجالات التبرّع:

جدول رقم (١٦): تحليل التبرع لعام قادم ١٤٣٤ هـ					
م	المجال	النسبة الواقعية ١٤٣٣	النسبة المستهدفة ١٤٣٤	التحليل	التوصية
١	المصرفات العمومية والإدارية	٥٦%	٤١%	نسبة هذا المجال عالية، ونريد تقليلها؛ نسرد بنود المصرفات العمومية والإدارية، ومن ثمّ نعالجها	الوسائل المستخدمة معالجة زيادة المصرفات العمومية والإدارية.
٢	المتكررة	٣٨%	٣٢%	نسبة هذا المجال عالية، ونريد تقليلها؛ نسرد بنود المشروعات المتكررة، ومن ثمّ نعالجها	الوسائل المستخدمة معالجة زيادة المشروعات المتكررة.
	المشروعات الجديدة	٠%	٩%	نسبة هذا المجال قليلة، ونريد زيادتها؛ نسرد بنود المشروعات الجديدة، ومن ثمّ نعالجها	الوسائل المستخدمة معالجة قلة المشروعات الجديدة.
٣	المتطورة	٠%	٨%	نسبة هذا المجال قليلة، ونريد زيادتها؛ نسرد بنود المشروعات المتطورة، ومن ثمّ نعالجها	الوسائل المستخدمة معالجة قلة المشروعات المتطورة.
	المبادرات والقيم المضافة	٠%	٣%	نسبة هذا المجال قليلة، ونريد زيادتها؛ نسرد بنود المبادرات، ومن ثمّ نعالجها	الوسائل المستخدمة معالجة قلة المبادرات.
٤	التطوير والتحسين	٦%	٤%	نسبة هذا المجال عالية، ونريد تقليلها؛ نسرد بنود التطوير، ومن ثمّ نعالجها	الوسائل المستخدمة معالجة زيادة التطوير.
٥	التسويق	٠%	٤%	نسبة هذا المجال قليلة، ونريد زيادتها؛ نسرد بنود التسويق، ومن ثمّ نعالجها	الوسائل المستخدمة معالجة قلة التسويق.



### الأسلوب الثالث: المقارنة المرجعية:

أسلوب المقارنة المرجعية (benchmark) مع الجهات المشابهة، وهو أن تُقارَن تدفقاتها النقدية مع جهات مشابهة وناجحة؛ لنعرف موقعها بين الجهات المشابهة، ونطلع على عوامل النجاح وأسباب الإخفاق، فنُعزِّز عوامل النجاح، ونقلل من أسباب الفشل.

ويمكن الاستفادة من النموذج المقترح التالي، والذي يُقارَن مع جمعية محدّدة:

جدول (١٧): المقارنة المرجعية لمجالات التبّع لعام ١٤٣٣هـ مع جهة خيرية.					
م	المجال	النسبة الواقعية ١٤٣٣	نسبة الجهة المقارنة	النتيجة	التطوير المناسب
١	المصروفات العمومية والإدارية	٥٦%			
٢	المشروعات والبرامج	المتكررة	٣٨%		
		الجديدة	٠%		
		المطورة	٠%		
٣	المبادرات والقيم المضافة	٠%			
٤	التطوير والتحسين	٦%			
٥	التسويق	٠%			
	المجموع	١٠٠%	١٠٠%		

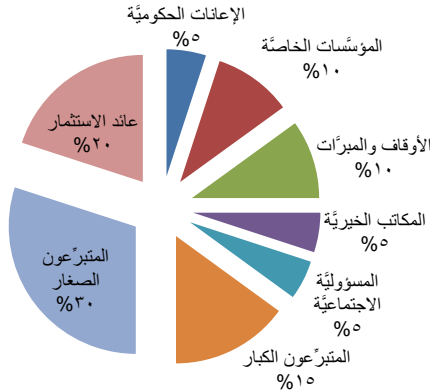
## النوع الثاني: تحليل مصادر التبرُّع للجهات الخيريَّة.

تنوُّع مصادر التبرُّع مهمٌّ جداً في استمرار عطاء الجهات الخيريَّة وتقدُّمها، فيتَمُّ التركيز على عدد المتبرِّعين ونوعياتهم، وليس على مجموع التبرُّعات فقط، وممَّا يساعد على ذلك تحديد نسبة مئوية لمصادر التبرُّع، وهذه النسبة تعتمد على عدَّة عوامل، مثل: ثقافة المجتمع التي تُجمع فيه التبرُّعات، ومستوى الرفاهية، والرِّخاء المعيشي، والتطوُّر الصناعي، والأنظمة الحكوميَّة، مثل: نظام جمع التبرُّعات ونحوه، والتغيُّرات الاقتصاديَّة من تضخُّم وكساد، وغيرها.

لهذه الأسباب وغيرها ستكون النسب المئوية لمصادر التبرُّع للجهات الخيريَّة مرنةً نوعاً ما، وهذه النسب تمَّ استقراؤها من العديد من الجهات والمؤسَّسات الخيريَّة المحليَّة والعالميَّة، التي اطَّلعتُ عليها<sup>(١)</sup>. والجدول التالي يوضِّح النسب المئوية المفترضة لمصادر التبرُّع في الموازنة النقدية للجهة الخيريَّة، وهو مفتاح مهمٌّ في التحليل:

جدول رقم (١٨): النسبة المئوية لمصادر التبرُّع للجهة الخيريَّة.		
م	مصادر التبرُّع	نسبتها المفترضة في الموازنة النقدية
١	الإعانات الحكوميَّة	قراءة ٥%
٢	المؤسَّسات الخاصَّة	قراءة ١٠%
٣	الأوقاف والمبرَّات	قراءة ١٠%
٤	المكاتب الخيريَّة	قراءة ٥%
٥	المسؤولية الاجتماعيَّة	قراءة ٥%
٦	المتبرِّعون الكبار	قراءة ١٥%
٧	المتبرِّعون الصغار	قراءة ٣٠%
٨	عائد الاستثمار	قراءة ٢٠%

شكل (١٠): نسبة مصادر التبرُّع للجهات الخيريَّة.



ونذكر أن هذه النسب فقط لمجال التبرع المباشر، وليست للأصول الاستثمارية وغير الاستثمارية، كما أوضحناه في المرحلة الأولى من هذا الكتاب.

أما التحليل فيأتي على عدّة أساليب، والأسلوب الواحد يمكن إخراجها في عدّة أشكال تسهل على متخذ القرار استيعابه بشكل أفضل، مثل: الجداول، والرُسومات البيانية وغيرها، ومن أمثلة أساليب التحليل، ما يلي:

**الأسلوب الأوّل: تحليل خطّ الزمن الماضي.**

**الأسلوب الثاني: استشراف المستقبل.**

**الأسلوب الثالث: المقارنة المرجعية.**

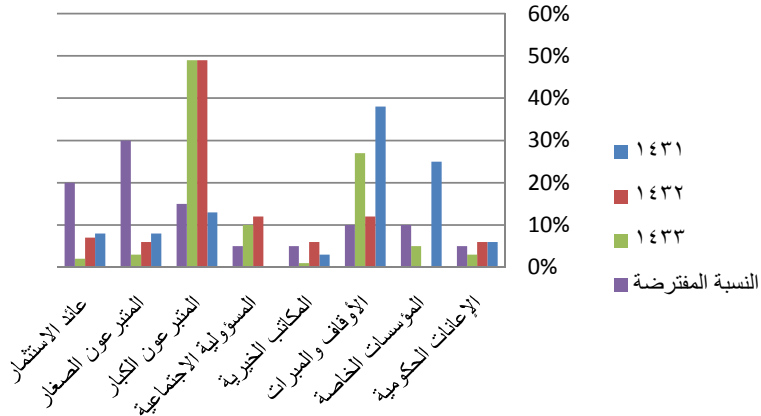
وسنوضّح هذه الأساليب في الفقرات التالية.

**الأسلوب الأوّل: تحليل خطّ الزمن الماضي:**

في هذا الأسلوب تقوم الجهة الخيرية بتحليل مصادر التبرع لثلاث سنوات ماضية على الأقلّ، كما يوضّحه المثال الافتراضيّ الذي ذكرناه سابقاً لجهة خيرية:

جدول رقم (١٩): نسبة التدفقات النقدية لثلاثة أعوام سابقة.					
م	مصادر التبرع	١٤٣١	١٤٣٢	١٤٣٣	النسبة المفترضة
١	الإعانات الحكومية	%٦	%٦	%٣	%٥
٢	المؤسسات الخاصة	%٢٥	%٠	%٥	%١٠
٣	الأوقاف والمبرات	%٣٨	%١٢	%٢٧	%١٠
٤	المكاتب الخيرية	%٣	%٦	%١	%٥
٥	المسؤولية الاجتماعية	%٠	%١٢	%١٠	%٥
٦	التبرعون الكبار	%١٣	%٤٩	%٤٩	%١٥
٧	التبرعون الصغار	%٨	%٦	%٣	%٣٠
٨	عائد الاستثمار	%٨	%٧	%٢	%٢٠
	المجموع	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠

شكل (١١) : التدفقات النقدية لثلاثة أعوام سابقة.



ولكي تقوم الجهة الخيرية بتحليل مصادر التبرع لثلاثة أعوام سابقة، تستخدم الجدول التالي:

جدول رقم (٢٠) : تحليل مصادر التبرع لثلاثة أعوام سابقة.			
م	مصادر التبرع	التحليل	التوصية
١	الإعانات الحكومية	نسبته كانت مقبولة، لكنّها نقصت؛ ربّما لم تستفد من أنواع الإعانات الحكومية الأخرى.	فتح آفاق جديدة في الإعانات الحكومية.
٢	المؤسسات الخاصة	انخفاض نسبة التبرع للجهة الخيرية.	فتح مشروعات جديدة، أو تطوير المشروعات الحالية.
٣	الأوقاف والمبرات	تذبذب النسبة يحتاج دراسة وتبريرا.	الحفاظة عليها، وتحويلها - إذا كانت عامة - للاستثمار أو مشروعات أخرى.
٤	المكاتب الخيرية	النسبة قليلة.	زيادة نسبة المكاتب الخيرية بتسويق مشروعات تتوافق معهم.
٥	المسؤولية الاجتماعية	نسبته مرتفعة.	الحفاظة عليها.
٦	المتبرعون الكبار	النسبة عالية جداً.	إذا كانت عامّة، تُحوّل الزيادة للاستثمار.
٧	المتبرعون الصغار	نسبته قليلة جداً.	زيادة نسبتها من خلال فتح مشروعات توافق هذه الفئة والجودة في تسويقها.
٨	عائد الاستثمار	نسبته قليلة.	زيادة نسبتها وفتح آفاق جديدة في الاستدامة المائية.

بعد هذا التحليل الزمني لمصادر التبرع، تضع الجهة الخيرية موازنةً مستقبليةً للتدفقات النقدية لسنوات قادمة؛ لكي تصل إلى النسب التي تهدف إلى الوصول إليها، وهذا يُوصلنا للأسلوب الثاني من أساليب التحليل.

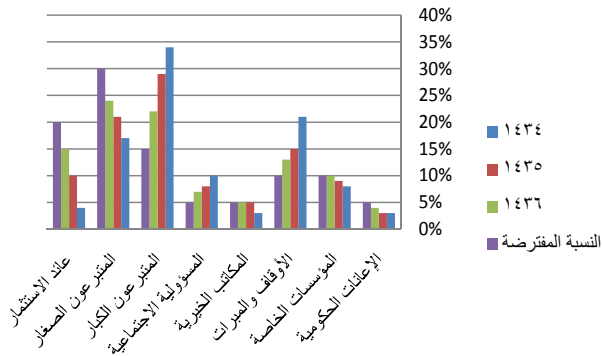
## الأسلوب الثاني: استشراف المستقبل:

أسلوب استشراف المستقبل للتدفقات النقدية هو أسلوب تنبؤي مبني على مبررات؛ بهدف الوصول إلى نسبة محددة في مصادر التبرع، مع مراعاة التطورات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية؛ الحالية والمتوقعة.

أسوأ احتمال أن تحصل الجهة الخيرية على نفس التدفقات النقدية التي حصلت عليها في العام الماضي، فعندما نعود للمثال السابق الذي افترضناه في الأسلوب الأول، فسنجد أن الجهة الخيرية تصل للنسبة المطلوبة بعد ثلاث سنوات قادمة، كما يوضحه الجدول المقترح التالي:

جدول رقم (٢١): نسبة التدفقات النقدية المتوقعة.				
م	مصادر التبرع	١٤٣٤	١٤٣٥	١٤٣٦ النسبة المفترضة
١	الإعانات الحكومية	٣%	٣%	٥%
٢	المؤسسات الخاصة	٨%	٩%	١٠%
٣	الأوقاف والمبرات	٢١%	١٥%	١٣%
٤	المكاتب الخيرية	٣%	٥%	٥%
٥	المسؤولية الاجتماعية	١٠%	٨%	٧%
٦	التبرعون الكبار	٣٤%	٢٩%	٢٢%
٧	التبرعون الصغار	١٧%	٢١%	٢٤%
٨	عائد الاستثمار	٤%	١٠%	١٥%
	المجموع	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%

شكل (١٢): نسبة التدفقات النقدية لثلاث سنوات قادمة.



وبهذه الطريقة تسيّر الجهة الخيرية في استثمار المستقبل، حتى تصل إلى العام الذي ترى أنه يحقق النسب المتّوية التي تستهدفها مع مصادر التبرّع، ويُساعد على ذلك استخدام الجدول التالي للعام القادم ١٤٣٤هـ :

جدول رقم (٢٢): نسبة مصادر التبرّع المستقبلية لعام ١٤٣٤هـ					
م	مصادر التبرّع	النسبة الواقعية ١٤٣٣	النسبة المستهدفة ١٤٣٤	المشروعات	الوسائل
١	الإعانات الحكومية	٣٣%	٣%	نسبة هذا المصدر قليلة، ونريد زيادتها.	نسرده المشروعات التي تدعمها هذه الفئة، ومن ثمّ نعالجها.
٢	المؤسسات الخاصّة	٥%	٨%	نسبة هذا المصدر قليلة، ونريد زيادتها.	نسرده المشروعات التي تدعمها هذه الفئة، ومن ثمّ نعالجها.
٣	الأوقاف والمبرات	٢٧%	٢١%	نسبة هذا المصدر عالية، ونريد تقليلها.	نسرده المشروعات التي تدعمها هذه الفئة، ومن ثمّ نعالجها.
٤	المكاتب الخيرية	١%	٣%	نسبة هذا المصدر قليلة ونريد زيادتها.	نسرده المشروعات التي تدعمها هذه الفئة، ومن ثمّ نعالجها.
٥	المسؤولية الاجتماعية	١٠%	١٠%	نسبة هذا المصدر مناسبة، ونحافظ عليها.	نحافظ على دعم المسؤولية الاجتماعية.
٦	المتبرعون الكبار	٤٩%	٣٤%	نسبة هذا المصدر عالية، ونريد تقليلها.	فتح آفاق أوسع للاستثمار.
٧	المتبرعون الصغار	٣%	١٧%	نسبة هذا المصدر قليلة، ونريد زيادتها.	نسرده المشروعات التي تدعمها هذه الفئة، ومن ثمّ نعالجها.
٨	عائد الاستثمار	٢%	٤%	نسبة عائد الاستثمار قليلة، ونريد زيادتها.	نسرده المشروعات التي تدعمها هذه الفئة، ومن ثمّ نعالجها.

### الأسلوب الثالث: المقارنة المرجعية:

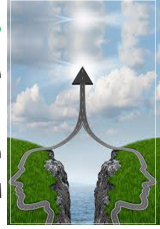
أسلوب المقارنة المرجعية (benchmark) مع الجهات المشابهة، وهو أن تُقارَن تدفقاتها النقدية مع جهات مشابهة وناجحة، ويمكن الاستفادة من عوامل النجاح وأسباب الإخفاق، بحيث نُعزِّز عوامل النجاح، ونُقلِّد من أسباب الفشل.

ويمكن الاستفادة من النموذج المقترح التالي:

جدول (١٣): المقارنة المرجعية لمصادر التبرع لعام ١٤٣٣هـ مع جهة خيرية.					
م	مصادر التبرع	النسبة الواقعية	نسبة الجهة المقارنة	النتيجة	التحليل
١	الإعانات الحكومية	٣%			
٢	المؤسسات الخاصة	٥%			
٣	الأوقاف والمبرات	٢٧%			
٤	المكاتب الخيرية	١%			
٥	المسؤولية الاجتماعية	١٠%			
٦	المتبرعون الكبار	٤٩%			
٧	المتبرعون الصغار	٣%			
٨	عائد الاستثمار	٢%			
	المجموع	١٠٠%	١٠٠%		

## مصنوفة مجالات ومصادر التبرع:

يُعتبر الجمع بين نوعي التحليل هو جوهر التحليل، فيتمُّ العمل برؤية شاملة، وفي الوقت نفسه محدّدة، فلو عدنا بمثال التدفّقات النقدية لعام ١٤٣٣هـ التي افترضناها سابقاً، وقمنا بتوزيع التدفّقات النقدية على المجالات ومصادر التبرع في نفس الوقت، لخرجنا بالجدول المقترح التالي:



جدول رقم (٢٤): مصنوفة مجالات ومصادر التبرع لعام ١٤٣٣هـ.								
مجالات التبرع لعام ١٤٣٣هـ								
م	مصدر التبرع	المشروعات						
		المصرفية والادارية	المعمومية	المتكررة	الجديدة	المتطورة	المبادرات	
التطوير	التسويق	الاجموع						
١	الإعانات الحكومية	٣%	٠%	٠%	٠%	٠%	٠%	٠%
٢	المؤسسات الخاصة	٠%	٠%	٠%	٠%	٠%	٠%	٥%
٣	الأوقاف والمبرات	٢٧%	٠%	٠%	٠%	٠%	٠%	٢٧%
٤	المكاتب الخيرية	٠%	٠%	٠%	٠%	٠%	٠%	١%
٥	المسؤولية الاجتماعية	٠%	١٠%	٠%	٠%	٠%	٠%	١٠%
٦	التبرعون الكبار	٢٧%	٢٢%	٠%	٠%	٠%	٠%	٤٩%
٧	التبرعون الصغار	٠%	٣%	٠%	٠%	٠%	٠%	٣%
٨	عائد الاستثمار	٢%	٠%	٠%	٠%	٠%	٠%	٢%
	الاجموع	٥٦%	٣٨%	٠%	٠%	٠%	٦%	١٠٠%

أما للعام القادم ١٤٣٤هـ، فلو عدنا للتدفّقات النقدية التي افترضناها سابقاً، لحصلنا على الجدول

المقترح التالي:

جدول رقم (٢٥): مصنوفة مجالات ومصادر التبرع لعام ١٤٣٤هـ.								
مجالات التبرع لعام ١٤٣٤هـ								
م	مصدر التبرع	المشروعات						
		المصرفية والادارية	المعمومية	المتكررة	الجديدة	المتطورة	المبادرات	
التطوير	التسويق	الاجموع						
١	الإعانات الحكومية	٣%	٠%	٠%	٠%	٠%	٠%	٣%
٢	المؤسسات الخاصة	٠%	٠%	٠%	١%	١%	٢%	٨%
٣	الأوقاف	١٠%	٦%	٣%	٢%	٠%	٠%	٢١%
٤	المكاتب الخيرية	٠%	٢%	٠%	٠%	٠%	١%	٣%
٥	المسؤولية الاجتماعية	٠%	٨%	٠%	٠%	٠%	٠%	١٠%
٦	التبرعون الكبار	١٠%	١٣%	٥%	٥%	٠%	٠%	٣٥%
٧	التبرعون الصغار	١٥%	٢%	٠%	٠%	٠%	٠%	١٧%
٨	عائد الاستثمار	٣%	١%	٠%	٠%	٠%	٠%	٤%
	الاجموع	٤١%	٣٢%	٩%	٨%	٣%	٤%	١٠٠%



## إرشادات في معالجة الفجوة :



الفجوة - كما ذكرنا سابقاً - هي الفرق ما بين واقع الجهة الخيرية الحالي، والوضع التي نستهدف الوصول إليه؛ إما في مجالات التبرُّع وإمَّا في مصادر التبرُّع، ومعالجة الفجوة يتطلب مهنية عالية؛ لكي لا تظهر صعوبات وتحديات تؤدي إلى ضعف الجهة الخيرية أو انهيارها، والمعالجة تتم في مجالات التبرُّع ومصادر التبرُّع، ويتم دراسة جميع المتغيرات المرتبطة بهذه المعالجة، ومن الأشياء المساهمة في نجاح معالجة الفجوة:

١. البداية بالأمور التي يمكن السيطرة عليها بشكل أكبر؛ فالأنظمة الحكومية ونحوها لا يمكن السيطرة عليها.
٢. استخدام التفاؤل والمبادرة الإيجابية؛ لكي تحوّل الصُّعوباتِ إلى فرص، والإحباطِ إلى أمل.
٣. ضِعْ خُطَّةٌ مُحْكَمَةٌ للتغيير.
٤. شجّع جميع فريق العمل على التغيير، وأشركهم للمساهمة فيه.
٥. التركيز على نقاط القوة الحالية.
٦. تحديد الأولويات التي تعود بمرود عالٍ، ومن ثمَّ البداية منها.

**وفي ختام** هذه المرحلة يحسن التنبيه على بعض الأمور المهمة في مجال التحليل، ومنها:

١. التحليل يصنع توجهات للتدفقات النقدية، وهو يختلف عن الميزانية أو الموازنة السنوية، ويُعتبر التحليل أحد مدخلات الميزانية، أو الموازنة السنوية.
٢. التحليل يعتمد على أرقام وحقائق، وليس على انطباعات وتوقعات.
٣. ينبغي تأسيس أنظمة مالية تساعد على تحليل التدفقات النقدية ولا تعقدتها.
٤. عدد من الجهات الخيرية رصيد تدفقاتها النقدية غير واضح، وهذا يجعلها في وضع



غير آمن لسنوات قادمة؛ فعليها التخطيط لذلك وبدقة عالية.

٥. وضع مؤشرات نجاح لهذا التحليل، ومن مؤشرات النجاح:

- ◀ أ- الاستفادة القصوى (الاستثمار الأمثل) من التبرُّعات ومصادر الدخل المتاحة.
- ◀ ب- استثمار الأصول بشكل أكبر.
- ◀ ت- زيادة نسبة الإنفاق الموجّه لتحقيق رؤية الجهة وأهدافها بدقة.
- ◀ ث- انخفاض نفقات الحملات الإعلامية المستهدفة لجذب التبرُّعات، مع زيادة حجم التبرُّعات ومصادر التبرُّع فيها.

◀ ج- جودة نظام اختيار العاملين وتدريبهم، حيث تقوم الجهة بتوظيف الأشخاص ذوي الكفاءة مع تخصيص نسبة محدّدة من الدخل لتدريبهم وتطويرهم.

◀ ح- التطوير الكيفي والكمي معاً في خدمات الجهة الخيرية، مع تزايد أعداد المستفيدين.

◀ خ- زيادة مستوى قناعة أصحاب المصلحة ورضاهم، وهم كلُّ من يرتبط بالجهة الخيرية، مثل: (الجهة المشرفة، مجلس الإدارة، فريق العمل، المستفيدين، الشركاء، المتطوعون، وغيرهم).

٦. عند رغبة الجهة الخيرية في زيادة الهدف أو توسيع النشاط، تتم الدراسة من جميع المجالات، فمثلاً: جهة خيرية لديها هدف تقليل نسبة الطلاق في منطقة ما لمدة عام إلى ٥٪، ثم رغبت في زيادة الهدف في العام الذي بعده، فقررت تقليل نسبة الطلاق في المنطقة نفسها ولمدة عام بنسبة ٧٪، فهذه الزيادة سيتبعها تغيير في نسبة مجالات التبرع ونسبة مصادر التبرع حسب حصة نسبهم المستهدفة.
٧. ثبات النسبة المئوية لمجال تبرع أو مصادر التبرع لا يعني ثبات القيمة؛ فهو مبني على المجموع الكلي؛ لذا لا بد أن تستمر الجهة الخيرية في زيادة مجموع تدفقاتها النقدية، فمثلاً: قد تكون تبرعات المتبرعين الصغار ١٠٪ لعامين متتابعين، لكن القيمة (المبلغ المالي) قد تغيرت؛ نظراً لتغير المجموع الكلي.
٨. في بعض الأحيان تكون نسبة أحد مصادر التبرع عالية، والجهة الخيرية لا تريد أن تخسر هذا المتبرع، وفي الوقت نفسه لا تستطيع زيادة نسبة مصادر التبرع الأخرى، ففي هذه الحالة إذا لم يكن المتبرع حُدّ مجالاً للتبرع، فمن الأفضل تحويلها للاستثمار.
٩. أهمية مراعاة التغيرات التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية أثناء القيام بالتحليل.

**النتائج :**

من خلال ما تمّ عرضه في هذا الكتاب حول الحيوية المالية للجهات الخيرية، نصل إلى عدد من النتائج؛ من أهمّها:

١. أهمية الجهات الخيرية ودورها الكبير في التنمية، وأنه لا يمكن الاستغناء عنها بحال من الأحوال.
٢. الاحتياج دائم بين المتبرع والجهة الخيرية (المنفذة)، ولا غنى لواحد عن الآخر، واعتماد الجهة الخيرية على عائد الاستثمار لديها فقط - ولو كان كبيراً - هو مؤشّر بداية تأكلها.
٣. المبدأ الإستراتيجي في تنمية الموارد المالية هو زيادة عدد المتبرعين وفئاتهم، وليس زيادة مجموع التبرعات فقط.
٤. أهمية التعرف على آلية التعامل مع مصادر التبرع؛ فكل مصدر من المتبرعين يختلف عن الآخر، ومن ثمّ ينبغي تنويع مصادر التبرع؛ لكي لا تبقى الجهة الخيرية مقتصرة على مصدر محدد من مصادر التبرع.
٥. أهمية معرفة مصادر تبرع المصروفات العمومية والإدارية في الجهات الخيرية؛ فهي عصب حياتها، وأهمية عدم الاعتماد في المصروفات العمومية والإدارية على المتبرعين الكبار أو الشركات أو المؤسسات المتبرعة؛ فهذا يعني أنها تسير في طريق غير آمن، وقد يؤدي ذلك إلى توقّف مفاجئ للجهة الخيرية، أو تغيير في توجّها وأهدافها؛ نظراً لتوقّفهم أو تغيير توجّحاتهم وأهدافهم.
٦. الجهات المتبرعة التي تعمل بثقافة العمل المؤسسي، مجال تبرّعها التطوير والتجديد والمبادرات والقيم المضافة، وليس المصروفات العمومية والإدارية أو الاستدامة.
٧. التبرع يتم بناءً على جودة المشروع، وعلى سُمعة القائمين عليه معاً، وتكمن الخطورة عندما يتمّ التبرع بناءً على سُمعة القائمين على المشروع أو على الجهة الخيرية فقط.
٨. أهمية الصورة الذهنية الإيجابية عن الجهة الخيرية، وضرورة توظيفها بشكل إيجابي.
٩. أهمية إبراز الشراكات لدى الجهة الخيرية للمتبرعين، ومعرفة مدى فاعليتها واستفادتها منها.
١٠. تسلّم الجهة الخيرية نفسها للمتبرعين عندما يكون هدفها الحصول على التبرع فقط، وليس الحصول على التبرع وفق أهدافها.
١١. للجهات الخيرية خصوصيتها، وهي تختلف عن القطاع الخاص؛ فنقل تجارب القطاع الخاص للجهات الخيرية ليس مناسباً دائماً.
١٢. العديد من الجهات الخيرية تعمل بإخلاص وتفان في تنمية مواردها المالية، وهذا شيء رائع، لكنه ليس كافياً وحده في الحصول على التبرع، بل لا بدّ معه من التخطيط السليم.
١٣. أهمية تأسيس أنظمة مالية تدعم تحليل التدفّقات المالية وتراقبها ولا تُعقدها.

١٤. التُّحليلُ الماليُّ للتدفُّقاتِ النقديَّةِ يُساهم في فَهْمِ الواقعِ واستشرافِ المستقبلِ، ممَّا ينعكس على الديمومة والاستمرار في عطاءِ الجهةِ الخيريَّةِ ونموِّها.
١٥. اعتذار الجهاتِ المتبرِّعةِ عن التبرُّعِ لا يعني قصورَ أو ضَعْفَ المشروعِ أو الجهةِ الخيريَّةِ دائماً؛ فهناك اعتباراتُ أُخرى، مثل: عدم توفُّر السيولة، أو وجود بديلٍ أفضل، أو عدم توافقِ التخصُّصِ، أو عدم تحقُّقِ السياساتِ والمعاييرِ، ونحو ذلك.
١٦. أهميَّةُ اعتمادِ حُطَّةِ تنميَّةِ المواردِ الماليَّةِ من المجالسِ العليا في الجهاتِ الخيريَّةِ؛ تلافياً لوقوعِ الخلافاتِ.

## .. الخاتمة ~ ..

إنَّ ممَّا يُشاهد في هذه الأونة تطوُّرَ الجهات الخيريَّة وسيرَها نحو المؤسَّساتية بمفهومها الشامل - بحمد الله- ويندرج تحتها الموارد المالية إدارة وتنمية، وما قدَّمته في ثنايا هذا الكتاب يحقق هذه الغاية وهو خلاصة لتجارب وممارسات في حيوية الموارد المالية في القطاع الخيري، اطلعتُ عليها في الداخل والخارج، وهذه الحيوية تُبرز أهمية التوافق والتألف بين مجال التبرُّع والمتبرِّع للجهات الخيرية؛ حيثُ يَنبُجُ منهما نسيجٌ يتَّصف بالتبَّات والاستمرار مع تزايد العطاء، ومن أهمِّ عوامل الحصول على هذا النسيج هو تحليل مجال التبرُّع ومصادر التبرُّع للجهات الخيرية ووضع خطة مستقبلية لهما؛ لكي يحظى كلُّ جانب من جوانب التنفيذ بالتبرُّع المناسب له، ولا يعمل أيُّ طرفٍ على حساب الآخر. وكلِّي أملٌ أن تزدهر الجهات الخيرية، وتزداد فعاليتها وعطاؤها، وتُسهم في الحياة الهانئة والسعيدة، والعيش الرغيد للجميع.

والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل،،،



## .. ~ أهم المراجع ~ ..

١. أ.د إبراهيم بن محمد العبيدي، جمع التبرعات للجمعيات الخيرية، مؤسسة الملك خالد الخيرية، الرياض، ١٤٣١هـ.
٢. د أنور علي ردمان الحميدي، أهمية المعلومات المحاسبية في مساعدة المستفيدين ومُنخذي القرارات في المنظمات غير الربحية، ومدى توافرها في الأنظمة المحاسبية، دراسة تحليلية تطبيقية للمؤسسات الخيرية الإسلامية الدولية في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدّمة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ١٤٢٩هـ.
٣. إيهاب منذر الذيب، تنمية الموارد المالية للمنظمات غير الربحية، مؤسسة البقاء والاستمرارية، الأردن، ٢٠١٠م.
٤. جمعية البر بالمنطقة الشرقية، صناعة النجاح عشر سنوات من العطاء، المجلد الثالث، اللقاء السنوي السابع «تنمية الموارد المالية في الجهات الخيرية» والثامن «نماء وعطاء»، ١٤٣١هـ.
٥. جيسون سول، المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية، مركز بناء الطاقات، جدة، ١٤٣١هـ. (مترجم).
٦. د ريهام أحمد خفاجي، العمل الخيري النشأة والتطور، جدة، مجلة مداد العدد الأول، ١٤٣١هـ.
٧. د عبد العزيز عبدالله الدخيل، تطبيق المعايير المحاسبية في منظمات العمل الخيري، مؤسسة الملك خالد الخيرية، الرياض، ١٤٣١هـ.
٨. د عبد الله سالم باهمام، المتبرّع والمنظمة الخيرية، المركز الدولي للأبحاث للدراسات، الطبعة الأولى، ١٤٣١هـ.
٩. د علي بن سليمان الفوزان، المنح الإستراتيجي - آلياته ووسائله «مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية أنموذجاً»، ورقة عمل مقدّمة للدورة الثالثة «أفضل الممارسات والتجارب في مجال المصارف الوقفية ٢٠١٢»، مؤتمر دبي الدولي للأوقاف، دبي، ٢٠١٢م.
١٠. د علي بن سليمان الفوزان، دليل إنضاج مشروعاتك المؤسسية، مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية، الدمام، ١٤٣٣هـ.
١١. كاثرين فانجر، المالية لغير المديرين الماليين، مكتبة جرير، ٢٠٠٩م. (مترجم).
١٢. مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية، تجارب مميّزة للمؤسسات المانحة البريطانية، الدمام، ١٤٣١هـ.

١٣. د. محمد حسن عاشور، تأسيس وتطوير إدارات التسويق في المنظمات غير الربحية، أم القرى للنشر والتوزيع، ١٤٣٣هـ.
١٤. د. محمد عبد الله السلومي، القطاع الثالث والفرص السانحة رؤية مستقبلية، الرياض، مركز القطاع الثالث للاستشارات والدراسات الاجتماعية، ٢٠١٠م.
١٥. د. محمد بن يحيى ال مفرح، آفاق الاستثمار في الجهات الخيرية، مؤسسة ابن المبارك الخيرية، ١٤٣٢هـ.
١٦. المجلس الوطني للمنظمات التطوعية (NCOV) بالشراكة مع منظمة مساعدة الجمعيات الخيرية (CAF)، نظرة عامة في العطاء الخيري البريطاني لعام ٢٠١١م، ٢٠١٢م.
١٧. مركز الإحسان في جامعة إنديانا، تقرير العطاء الأمريكي لعام ٢٠١١م (GIVING USA)، ٢٠١٢م.
١٨. المركز الدولي للأبحاث والدراسات «مداد»، التبرعات الإلكترونية، جدة، ١٤٣٣هـ.
١٩. وزارة الشؤون الاجتماعية، لوائح وأنظمة وزارة الشؤون الاجتماعية، الرياض، الطبعة الخامسة، ١٤٣٠هـ.
٢٠. د ياسر بن علي الشهري، التسويق الاجتماعي، المركز الدولي للأبحاث للدراسات، الطبعة الأولى، ١٤٣٣هـ.
٢١. د يوسف بن عثمان الحزيم، قوة التطوع - تطبيقاته السعودية، مؤسسة العنود الخيرية، الرياض، ١٤٣٣هـ.



... تمجد الله ...





ماقدمته في ثنايا هذا الكتاب هو خلاصة لتجارب وممارسات حيوية الموارد المالية في القطاع لخيرى ، اطعلت عليها في الداخل والخارج ، وهذه الحيوية تبرز أهمية التوافق والتآلف بين مجال التبرع والمتبرع للجهات الخيرية ؛ حيث ينتج منهما نسيج يتصف بالثبات والاستمرار مع تزايد العطاء ، ولا يعمل أي طرف على حساب الآخر .

المؤلف

نَسْرَة  
TAVSEER

920012020  
تجوله 126

مساعدات  
مالية للزواج  
مقطوعة  
وقروض

دورات تدريبية  
في الثقافة  
الأسرية

مركز  
مهارات الأسرة  
للتدريب

050 488 222 3 رجاء  
050 326 000 0 نساء



أكاديمية  
قادة المستقبل

0556054304 نساء  
0554873330 نساء

محضن تربوي  
مسائي يحث  
بإكساب مهارات  
القيادة  
والتفكير  
للناشئة

برامج  
لكل  
الأسرة

الصلح  
في القضايا  
الزوجية  
والأسرية  
بطريقة ودية  
وسرية تامة



0503831515



التنسيق والدلالة  
للبحث عن  
شريك الحياة

توظيف

0503831414 رجاء  
0506130333 نساء

استشارات  
وإرشاد أسري  
ونفسي

إرشاد

920012020

600 تجوله المستشارات 444 تجوله المستشارين



0551812012

الزهرات

0557105554

برنامج  
تربوي  
تربوي  
لطالبات  
الابتدائي

مركز تثقيفي  
بكلبات  
البنات

برنامج  
متنوع  
لطالبات  
الجامعة  
والثانوية

رواء

0551837523

بصريات  
نواكس

برنامج  
متكامل  
لطالبات  
المتوسط

برامج  
للفتيات  
فقط

جمعيات في جمعية



بإرسال الرقم ( ١ )  
من جوالك إلى الرقم

5064

للإشتراك بـ ١٢ ريال شهريا

شعار الجمعية

الرقم الموحد  
920012020  
www.osrah.sa

نساعد بخدمتكم

أسرة  
الجمعية الخيرية للزواج والرعاية الأسرية ببريدة