

# إدارة وتخطيط جمع التبرعات

خطوات عملية لإدارة جمع التبرعات والتواصل مع الجهات المانحة



الدكتور محمد بن عبد نازر السمان

كتاب الكتروني

# إدارة وتخطيط جمع التبرعات

مسجل في هيئة الملكية الفكرية ( حقوق المؤلف )

برقم 24-12-11489690

---

## مقدمة



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم ، وبعد :

فالمال هو وقود أي عمل خيري مؤسسي يساهم في تنمية المجتمع، وبدونه قد يكون صعباً أن يمارس هذا العمل دوره على النحو المأمول، غير أن تدفق الأموال من المتبرعين إلى المشروعات الخيرية ليس أمراً سهلاً، إنما يحتاج إلى جهد منظم وإدارة وتخطيط متكامل لكي يتم حصوله على المال للمشروع الذي سينفذه سواء أكان هذا المتبرع فرداً أو مؤسسة .

وفي بلد الخير والعطاء المملكة العربية السعودية أولت هذا الأمر دعماً وتنظيماً مما ساعد الجهات الخيرية والمنظمات غير الربحية على تقديم رسالتها بالصورة المثلى ، وفي هذا الكتاب نسلط الضوء على مجموعة من تلك الأدوات والأنظمة والمهارات والتي من أبرزها التالي :

- لوائح وأنظمة جمع التبرعات، مع التعرف على وسائل جمع التبرعات
- قنوات جمع التبرعات ومنصات التبرع الوطنية .
- مفهوم وتطبيقات دورة حياة جمع التبرعات في المنظمات غير ربحية

- استراتيجيات ومبادئ جمع التبرعات
- آفات وأخطاء في جمع التبرعات
- ماذا تريد الجهات المانحة عند طلب المنح ، وآليات الإقناع
- تحليل دور الإدارة والقيادة في المنظمات غير الربحية في بناء العلاقة مع المانحين والاحتفاظ بالمانحين بهم
- كيفية التعامل مع حالات الرفض من المانحين

وقد كان أساس الكتاب المادة العلمية للمحاضرات التي قدمتها في تدريسي لمقرر إدارة وتخطيط جمع التبرعات في دبلوم قيادات القطاع غير الربحي التابع لجامعة المجمعة ثم راجعتها واضفت عليها ، وقد جعلته في نسخة الكترونية لكي يمكن تحديثه متى ما تطلب ذلك .

والله أسأل أن يخلص النية و أن ينفع بهذا الجهد وأن يكون قيمة مضافة في مكتبة العمل الخيري ،،

والله الموفق

@alsmman1

للتواصل : alsman @ gmail.com

# مفهوم جمع التبرعات



## • جمع التبرعات :

نشاط منظم لطلب المال نقدًا أو عينًا لوجه من وجوه البر أو النفع العام ومن خلال حث الأشخاص ذوي الطبيعة أو الاعتبارية على التبرع لجهة محددة ولغرض معين وفي وقت محدد . [ موقع المركز الوطني لتمكين القطاع غير الربحي ]

## • إضاءات على مفهوم جمع التبرعات :

- نشاط منظم : عملية جمع التبرعات هي عبارة عن ( علم و مهارة ) :
- علم : مجموعة من الأنظمة والعلوم الإدارية الضابطة لجمع التبرعات
- مهارة : مجموعة من الأخلاقيات والسلوكيات الموجهة لجمع التبرعات
- النفع العام : النشاط الذي يحقق مصلحة عامة ، فجمعيات النفع العام هي الجمعيات التي تحقق مصلحة عامة كالجمعيات المهنية .
- الأشخاص ذوي الطبيعة : الفرد ذو الشخصية القانونية
- الاعتبارية : المؤسسات وما شابهها

■ التبرع لجهة محددة : الجهات الأهلية والخيرية والوقفية المصرح لها باستقبال التبرعات

# أهمية جمع التبرعات وإدارتها



تكمّن أهمية جمع التبرعات وإدارتها في التالي :

## 1. البقاء والاستدامة :

- جمع التبرعات داعم رئيس لبقاء الجهة فعن طريقه يتم تأمين المصاريف الإدارية والمالية التي تساهم في تحقيق رسالتها .
- مساعدة الجهة على تكاليف المشاريع التي تنفذها .
- الاستدامة المالية تساعد الجهة على التوازن المالي الذي يمكنها من الاستمرار في تحقيق رسالتها الخيرية على المدى الطويل

## 2. التطور والتوسع :

- التطور في أفكارها وأهدافها ومشاريعها .
- التوسع في تغطية فئات أكثر من حيث الحجم والفئة
- التوسع في نطاقها الجغرافي

■ التحول إلى المشاريع التنموية ذات النفع الكبير

### 3. التنوع في مصادر التمويل :

■ التعرف على آلية التعامل مع جمع التبرعات يساهم في تجويد التواصل وبناء

العلاقات معهم والاحتفاظ بهم

■ التخطيط الجيد لجمع التبرعات يساعد على قبول طلبات الجهة

■ التعرف على ما يتطلع له المانح يكسب الجهة مانحين آخرين

■ التعرف على تنوع المانحين وفق المشاريع

■ التحسين المستمر لعمليات جمع التبرعات يساعد على اكتساب الثقة من

المانحين

### 4. الوقاية والرقابة :

■ إدارة جمع التبرعات لها لوائحها وأنظمتها التي لا بد أن تلتزم بها كل جهة

■ الحذر والحد من المخاطر التي قد تؤدي إلى مخالفة الجهة أو معاقبتها عند

وجود ما يوجب ذلك عند جمع التبرعات

- إدارة جمع التبرعات بالطريق المثلى يقي الجهة من الوقوع في الشبهات المالية أو غسيل الأموال أو تمويل الإرهاب – لا قدر الله -
- المحافظة على الصورة الذهنية وسمعة الجهة



## لائحة جمع التبرعات للوجوه الخيرية

■ أول لائحة منظمة لجمع التبرعات صدرت في عهد الملك خالد رحمه الله واعتمدها مجلس الوزراء بالقرار رقم 547 بتاريخ 30 / 3 / 1396 هـ ، وكانت من 14 مادة ، وكانت الوزارة المسؤولة عن تنفيذها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في حينه ، واحتوت تلك اللائحة على :

- آليات منح التراخيص

- بعض ضوابط التعامل مع المال

- العقوبات لمن يخالف اللائحة .

ويمكن الاطلاع عليها على الرابط :

<https://ncnp.gov.sa/ar/node/229>

■ بعد ذلك صدرت بعض التعليمات والإجراءات التي تستند إلى هذه اللائحة في سنوات متعددة .

■ في شهر 8 من عام 2022م ( عام 1444هـ ) جرى الاستطلاع في منصة استطلاع التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية البشرية لمدة شهر من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي على التعليمات التنفيذية لللائحة جمع التبرعات للوجوه الخيرية والتي كانت في 25 مادة وختمت بجدول للمخالفات والعقوبات ويمكن الاطلاع عليها على الرابط :

<https://istitlaa.ncc.gov.sa/ar/Labor/ncnp/ExecutiveInstructionsForCharityEntities/Pages/default.aspx>

- صدرت الموافقة على التعليمات التنفيذية للائحة جمع التبرعات للوجوه الخيرية بقرار وزير الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية رئيس مجلس إدارة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ق / 3 / 6 / 2023 بتاريخ 20 / 10 / 1444 هـ و نشرت في الصحيفة الرسمية ( أم القرى ) و يمكن الاطلاع عليها على الرابط :  
<https://uqn.gov.sa/?p=23042>

وتضمنت هذه التعليمات ( 24 ) مادة وختمت بجدول للمخالفات والعقوبات



## قنوات جمع التبرعات

• **الأفراد** : الأشخاص أصحاب الشخصية الطبيعية

• **المؤسسات الأهلية ( المانحة )** :

المؤسسات التي تقوم فقط بتقديم منح للجمعيات الخيرية والمنظمات غير الهادفة للربح ومن أهم أهدافها :

1. المساهمة مع القطاع الحكومي في تنمية المجتمع وتعزيز مستهدفاته .
2. الارتقاء بالعمل الخيري ومبادراته ومشاريعه .
3. الدعم والمساندة للجمعيات الخيرية للقيام برسالتها .

ويشرف على المؤسسات المانحة المركز الوطني لتمكين القطاع غير الربحي ، وهناك مجلس للمؤسسات الأهلية هو ممثل للمؤسسات الأهلية أمام وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والأجهزة الحكومية والخاصة، ويهدف إلى تمكين المؤسسات الأهلية وتطويرها، وتحقيق التعاون والتكامل والتنسيق بينها، وتقديم الخدمات المساعدة على ذلك



## المنصات الوطنية لجمع التبرعات :

منصات ذات كيان اعتباري مصرح له بجمع التبرعات من الأفراد أو من المؤسسات ، ومن أبرز تلك المنصات :

### 1. منصة ساهم <https://sahem.ksrelief.org> :

منصة ساهم توفر الفرصة لتقديم التبرعات إلكترونياً للبرامج التي يقدمها مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية حول العالم، باستخدام البطاقات الائتمانية وآليات السداد الإلكتروني. تمنح المنصة المتبرعين فرصة إنشاء حساب شخصي يوفر للمتبرع فرصة الوقوف على البرامج التي قام بدعمها. إضافة إلى ذلك توفر المنصة لأصحاب التبرعات المباشرة فرصة ربط التبرعات بالدول والبرامج التي يختارونها. وتعد هذه المنصة الإلكترونية الرسمية الوحيدة التي توفر لمستخدميها فرصة التبرع لبرامج مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية، الذي تصل برامجه للمستفيدين في أكثر من 79 دولة حول العالم.

### 2. منصة إحسان <https://ehsan.sa> :

منصة وطنية سعودية للعمل الخيري تعمل على تطوير الحلول التقنية المتقدمة واستثمار البيانات والذكاء الاصطناعي بهدف تعظيم أثر المشاريع والخدمات الخيرية والتنمية واستدامتها، من خلال الشراكات الفاعلة بين القطاع الحكومي والخاص والقطاع غير الربحي وتديرها الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الصناعي .

3. منصة تبرع ( المنصة الوطنية للتبرعات ) : <https://donations.sa>

منصة لبناء نموذجاً وطنياً تتجلى به أسى معاني التكافل الاجتماعي من خلال العطاء والبذل في الخير، وإيجاد وسيلة آمنة وشفافة لإيصال التبرعات لمحتاجيها تحت مظلة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

4. منصة شفاء : <https://shefa.sa/home>

شفاء هي منصة إلكترونية تتبع لصندوق الوقف الصحي تهدف إلى تسهيل تقديم الخدمات العلاجية، والأجهزة الطبية، والأدوية للمحتاجين والمنقطعين والحالات الطارئة لمن ليس لديهم قدرة للحصول على العلاج في المنشآت الصحية.

والمنصة أنشئت بالتعاون مع وزارة الصحة والجمعيات الصحية الخيرية الرسمية في مختلف مناطق المملكة ومجلس الضمان الصحي ومنصة أبشر تعزيزاً للمصداقية والموثوقية .

5. منصة وقفي : <https://waqfy.sa>

منصة آمنة للتمويل الجماعي تحت إشراف الهيئة العامة للأوقاف تهدف إلى تحفيز المشاركة المجتمعية في المجال الوقفي، وتتيح الفرصة للمساهمة الجزئية أو الكلية في دعم المشاريع وتمويلها بشكل رقمي من خلال خيارات دفع آمنة .

6. منصة جود ( الإسكان ) : <https://www.jodeskan.sa>

هي إحدى مبادرات مؤسسة الإسكان التنموي الأهلية والتي تهدف إلى إشراك المجتمع أفراداً ومنظمات في العطاء الخيري السكني من خلال منصة إلكترونية تحقق الشفافية والدقة والاحترافية في تقديم المساهمة الخيرية



## وسائل جمع التبرعات :

• يجب أن تكون عملية جمع التبرعات عملية منظمة وتلتزم باللائحة والتعليمات المنظمة لذلك ويكون جمع التبرعات بإحدى الطرق الآتية<sup>1</sup> :

1. الإيداع عن طريق الخدمات البنكية كالتحويل البنكي أو الشيكات أو الحسابات البنكية المعتمدة لجمع التبرعات .
2. المتجر الإلكتروني التابع للمنشأة
3. الدفع الإلكتروني عن طريق الأجهزة الذكية.
4. الرسائل النصية
5. نقاط البيع الإلكترونية الخاصة بالمنشأة

<sup>1</sup> التعليمات التنفيذية للائحة جمع التبرعات للوجوه الخيرية : المادة التاسعة



## المحظورات عند جمع التبرعات

يحظر على المرخص له في جمع التبرعات ما يلي<sup>2</sup> :

- 1 - قبول الإيداعات أو الحوالات أو الشيكات الواردة من خارج المملكة إلا بعد موافقة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي والجهات ذات العلاقة.
  - 2- جمع التبرعات النقدية ويستثنى من ذلك الجمعيات الأهلية المرخص لها جمع أو استقبال التبرعات النقدية من خلال مقراتها الرئيسة أو فروعها.
  - 3- إيصال أو تقديم أو صرف التبرعات لأي شخص أو جهة خارج المملكة إلا بعد موافقة المجلس والجهات ذات العلاقة .
- كما نصت التعليمات على أنه يجب أن تودع أموال الزكاة في حساب الزكاة المخصص لذلك .

---

<sup>2</sup> التعليمات التنفيذية للائحة جمع التبرعات للوجوه الخيرية : المادة الحادية عشرة



## مصطلحات مهمة

- **جمع التبرعات :** نشاط منظم لطلب المال نقدًا أو عينًا لوجه من وجوه البر أو النفع العام ومن خلال حث الأشخاص ذوي الطبيعة أو الاعتبارية على التبرع لجهة محددة ولغرض معين وفي وقت محدد .
- **المانح :** هو أحد قنوات المنح والدعم : ( الدولة - الأفراد - المؤسسات المانحة - المنصات الوطنية - القطاع الخاص )
- **المنحة :** المبلغ المالي سواء نقدًا أو عينًا المخصص للدعم .
- **المشروع :** نشاط تقدمه الجهة الخيرية يحقق هدفًا أو أكثر من أهدافها
- **المشاريع التنموية :** هو مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق هدف واضح يعمل على تنمية المجتمع ويجدها إطار زمني وميزانية وهيكل تنظيمي
- **المبادرة :** هي مشروع خيري رائد ومتكامل يبين قدرة المبادر على تحويل الأفكار الخيرية إلى ممارسات واقعية - تتوافر فيها عناصر الإبداع والتميز .

• **الضوابط :** الشروط التي لا يتنازل عنها المانح فمن شأنها تحقيق الحماية القانونية للمؤسسة والجهة المدعومة ، وفي حال عدم توفر أي ضابط منها فيتعذر قبول منح الجهة ، ومن أهمها<sup>3</sup> :

- أن تكون الجهة غير ربحية
- أن يكون لدى الجهة تصريح رسمي ساري المفعول .
- وجود حساب بنكي باسم الجهة
- أن يكون المشروع من اختصاص الجهة

• **المعايير :** الشروط النسبية التي تعزز مكانة الجهة أو جودة المشروع

- مثال لمكانة الجهة : ما يتعلق بدرجة الحوكمة – جودة اجتماعات مجالس إدارتها

- مثال لجودة المشروع : ما يتعلق بمشاركة المتطوعين في المشروع .

• **الأثر :** هو محصلة كل من التغييرات الإيجابية و/أو السلبية، والمقصودة و/أو غير المقصودة التي قد تطرأ على المستهدفين بشكل مباشر وعلى الآخرين بشكل غير مباشر .

• **الاستدامة المالية :** الحالة المالية التي تمكن المنظمة الخيرية من الاستمرار في تحقيق رسالتها الخيرية على المدى الطويل وأن تقدم خدمات متميزة للمستفيدين مع تحقيق فائض مالي حتى مع تغير الظروف الداخلية والخارجية

<sup>3</sup> دليل المنح في مؤسسة سلمان الراجحي الخيرية

• **الاستثمار الاجتماعي :** الاستثمار الذي يسعى إلى الحصول على عائد مالي مع الأخذ في الاعتبار مجموعة من القيم والأخلاق والتأثير الذي يمكن أن يكون له على المجتمع والبيئة

• **بناء القدرات :** تعزيز قدرات الموارد البشرية والمؤسسية [ التأهيل والتدريب – اللوائح والأنظمة والحوكمة ] في الجهة الخيرية لتحقيق رسالتها بالصورة المثلى .

• **الحوكمة :** الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين أصحاب العلاقة في الجمعيات الأهلية من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للجمعيات عبر العدالة والمسؤولية والشفافية والمساءلة ، ومن أهم معاييرها :

1. معيار الامتثال والالتزام : يقيس مستوى امتثال الجمعيات بالأنظمة والتشريعات المعتمدة الصادرة من المركز والجهات المختصة، وكذلك قياس التزام الجمعيات الأهلية بممارسات الحوكمة الرشيدة.

و يهدف معيار الامتثال والالتزام إلى:

- إيجاد معايير موحدة لتقييم الأداء والتنظيم المالي.
- مساعدة الجمعيات في تحسين كفاءة إدارة الأموال والمخاطر.
- تقييم جودة وسلامة الإجراءات المالية.
- توفير البيانات المتعلقة بالأداء المالي.

2. معيار الشفافية والإفصاح: يقيس مستوى الشفافية للجمعيات ومدى استعدادها للإفصاح عن بياناتها وإنجازاتها لأصحاب المصلحة.

ويهدف معيار الشفافية والإفصاح إلى :

- حث الجمعيات الأهلية على الالتزام بأفضل الممارسات في الشفافية والإفصاح.

- تحسين الصورة الذهنية للجمعيات الأهلية ورفع ثقة الرأي العام به.

- توفير البيانات المتعلقة بمستوى الحوكمة والإفصاح على مستوى القطاع غير الربحي.

- تمكين الجهات الإشرافية من تقييم مدى التزام المنظمات بمعايير الشفافية والإفصاح.

3. معيار السلامة المالية : مجموعة من المؤشرات التي تُمكن من تقييم فاعلية الجمعية من استخدام المال، وقابلية النمو والاستدامة ، يهدف إلى:

- إيجاد معيار موحد لتقييم الأداء المالي والسلامة المالية للمنظمات غير الربحية.

- مساعدة المنظمات غير الربحية في تحسين كفاءة إدارة المال لديها، وإدارة المخاطر المتعلقة بالوضع المالي، والالتزام بأفضل الممارسات عبر إعادة توزيع موارد المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الرئيسة لها مع ضمان الاستدامة والنمو.

- توفير البيانات المتعلقة بمستوى الأداء المالي على مستوى القطاع غير الربحي لصناع القرار ولإجراء البحوث والدراسات.

- منح المنظمات غير الربحية معيار في التقييم يساعدها على تقديم نفسها لكافة الأطراف ذات العلاقة وأصحاب المصلحة.

- ترشيد القرار الإداري لدى أصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها من خلال توفير المعلومات المالية التي تساعد في تحديد مسارات الدعم أو نقاط التحسين التي تحتاج لها [ تقرير حوكمة الجهات الغير ربحية 2021 ]<sup>4</sup>

• **مقياس المخاطرة :** أداة لقياس المخاطر المتوقعة في المشروع الذي تحت الدراسة ، ويترتب عليها تحديد دفعات المشاريع وما يتعلق بمتابعته من زيارات أو تقارير



## ضوابط في أموال العمل الخيري ( التبرعات )

1. الوسيلة لها حكم المقصد في جمع و صرف المال الخيري:

والمعنى أن الوسائل هي الطرق الموصلة للمقصد، وهذه الطرق تأخذ حكم ما هي وسيلة إليه، فإذا كان المقصد المتشوف إليه واجبًا فوسيلته واجبة، وإذا كان محرماً فوسيلته محرمة، وإذا كان مستحبًا فوسيلته مستحبة، وإذا كان مكروهاً فوسيلته مكروهة، وإذا كان مباحًا فوسيلته مباحة، ويندرج تحت هذا الضابط :

● أنه يجوز أن يُعطى العاملون من التبرعات التي يخصصها أصحابها لجهة معينة أجرة لهم على جمع وتنظيم هذه التبرعات وتوصيلها لأصحابها؛ سواء كان ذلك رواتباً أو أجورًا أو نفقات شحن أو تذاكر المسافرين؛ ما دامت لمصلحتها ولا يمكن بدونها وصول التبرعات إلى أصحابها المخصصة لهم ؛ ولكن يجب أن يلاحظ في هذه النفقات أمران :

الأول : أن تكون بقدر العمل الذي يقوم به الموظف أو العامل، ويقدر النفقات الضرورية لصالح أعمال هذه التبرعات

الثاني : أن تكون هذه الأجور والنفقات مؤقتة، من أموال التبرعات، فلا يرصد منها لعمل غيره، ولا يستمر الموظف أو العامل يتقاضى رواتبه ومكافآته منها بعد

انتهاء أعماله [ قرار جمع الفقهي الإسلامي ، الدورة العاشرة - قرار رقم 7 برئاسة ساحة الشيخ عبدالعزيز بن باز رحمه الله ] .

2. الالتزام بالأنظمة المنظمة لجمع التبرعات و صرفها حسب الأنظمة واللوائح والقرارات المنظمة لها، والرجوع لها فيما يحدده من وسائل مشروعة وغير مشروعة

[ العمل الخيري الملائح : د. إبراهيم المحسن : ص 64 ] .

3 - مال المتبرع المشروط واجب الوفاء به حسب اشتراطه .

فالأصل عدم جواز صرف ماعين لجهة من الجهات أو فرد من الأفراد وأن لا يعدل به إلى غيره، لما في ذلك من مخالفة لنص المتبرع، والمنفق، ومقصده، ولما فيه من الظلم للمقصود بالهبة أو الصدقة، فيجب صرفه فيما عينه المنفق مراعاة وتنفيذا لأمره، وإيصالاً للحق إلى صاحبه [ قرار مجمع

الفقهي الإسلامي ، الدورة العاشرة - قرار رقم 7 برئاسة سماحة الشيخ عبدالعزيز بن باز رحمه الله ] .

أما المال والتبرع الذي لم يخصص فتخصصه الجهة فيما يحقق مستهدفاتها على أفضل وأكمل وجه ووفق آليات المنظمة .

4 التعامل مع قبض المال الحرام :

الراجح أنه يسوغ للجمعيات الخيرية قبض الأموال التي يريد أصحابها التخلص منها مما دخل عليه الحرام فيها ، وللجنة الدائمة للبحوث العلمية والإفتاء فتوى في ذلك [ الفتوى رقم 16576 ] ، وقد ضبط بعض أهل العلم ذلك بالضوابط التالية [ بحث منشور بعنوان الانتفاع بالفوائد الربوية والأموال المشبوهة في العمل الخيري : د. عباس

أحمد محمد الباز ] :

أولاً : أن لا تحرص على جمع هذه الأموال وتتبعها، بل تأخذها إذا عرضت عليها وتبرع بها حائزها بمبادرة منه.

ثانيا : أن لا تدخل أموال الفائدة الربوية في بناء المساجد، ولا في طباعة القرآن الكريم، بل ينتفع بها في وجوه البر الأخرى، كالإنفاق على الفقراء والمحتاجين ، ومداواة المرضى ، وإعانة طلبة العلم الفقراء ممن لا يجدون المال للتداوي والتعليم ...

ثالثا : أن لا تدفع الجمعيات الخيرية رواتب موظفيها والقائمين عليها من أموال الفائدة الربوية ، بل تذهب هذه الأموال إلى مستحقيها من الفقراء والمحتاجين والمشروعات الخيرية.

رابعا : أن تودع أموال الفائدة الربوية في حساب مصرفي خاص بعيدا عن أموال الزكاة والصدقات الأخرى الطيبة التي تأتي إلى العمل الخيري من كسب حلال

6. 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 فيما هو الأهم، لكن المقصود ألا يقدم أحد دون وجه يقتضي تقديمه؛ ولذا كانت القاعدة : تزام الحقوق لا يقدم فيها أحد على أحد إلا بمرجح؛ كالسبق، وشدة الحاجة ... وعلى هذا فلو تردد أحد في الإنفاق على فقراء محايج لضرورات الحياة، أو أن يفطر صائمين بالمسجد الحرام، فإنفاقه على المحايج أولى [ العمل الخيري المؤسسي / عبدالرحمن العمران ]



## أهمية التنوع في مصادر التمويل للمنظمات الغير ربحية للحد من الاعتمادية

- حالة الاعتمادية هي الحالة التي تجعل من الجهة الخيرية تعتمد على مانح أو على مؤسسة مانحة سواء كانت واحدة أو أكثر بقليل فإذا انسحب ذلك المانح أو تلك المؤسسة أو حصل ما يعطل مصدر الدخل أدى ذلك إلى إحداث أزمة مالية ربما تؤدي إلى إغلاق تلك الجهة .
- من المهم أن تتنوع مصادر التمويل والمنح لدى الجمعية الخيرية لكي يمكنها أن تحقق أهدافها وتؤدي رسالتها بالصورة المثلى .
- إن توسيع قاعدة التمويل لديك بالاستفادة من جهات مانحة أخرى وبتوفير مصادر أخرى للدخل سوف يجد من اعتماديتها .
- تزداد فرص التمويل والمنح الممكنة وبالتالي رفع سقف الأمان المالي والتنمية المالية للمنظمة بقدر قدرتها على إدارة أموالها بطريقة مهنية وحرفية

## الفرق بين المانح والتاجر



التاجر	المانح
يريد مجالاً يقنعه ويشبع رغبته	يريد مشروعاً يحقق توجهاً عنده
منحه قد يكون دفعة واحدة كوقف	منحه من خلال مؤسسته وأهدافها
قد لا يطلب ذلك إلا في البدايات	يطلب تفاصيل وتقارير ومتابعة
غالباً يبحث عن العوائد قصيرة الأجل	غالباً يبحث عن العوائد طويلة الأجل
يتعامل كثيراً عبر علاقات	يتعامل كثيراً عبر قنوات
يصعب الوصول له واقناعه	الأكثر عدداً والأكثر استمراراً
باختصار سوق على ...	
التاجر وفقاً وحالة محددة	المانح مشروعاً

[ مذكرة كيف تقنع مانحاً : عبدالرحمن الحزبي ]

## أهم ضوابط المنح<sup>5</sup>



- (1) أن تكون الجهة غير ربحية
- (2) وجود تصريح رسمي من جهة الاختصاص وساري المفعول
- (3) وجود حساب بنكي باسم الجهة الصريح
- (4) وجود مدير تنفيذي للجهة
- (5) الحصول على درجة الحوكة المطلوبة
- (6) أن يكون البرنامج أو المشروع من اختصاص الجهة
- (7) تحديد مدير، أو منسق للمشروع
- (8) تلتزم الجهات المنفذة بإصدار كافة التراخيص، والفسوحات، والموافقات اللازمة لتنفيذ المشروع

<sup>5</sup> منظومة المنح / مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية



## استراتيجيات المنح لدى الجهات المانحة ( أساليب المنح )<sup>6</sup>

المنح في الوقت المعاصر أخذ أشكالاً عدة واستراتيجيات متنوعة، يؤثر هذا التنوع وذاك التباين على رغبات المانحين واحتياجات المستهدفين، والتوجهات العامة، ونوعيات المؤسسات، وأساليب عملها.

### ■ أسلوب المنح وفق المشاريع :

● **المنح المباشر :** والذي يستهدف احتياجات المستفيدين من الجمعيات الممنوحة، ويكون موجهاً لمشاريع وبرامج وأنشطة محددة، وبها احتياج واضح، وهذا النوع من المنح تسلكه بعض المؤسسات المانحة من أجل مساعدة الجهات والجمعيات الخيرية في تنويع وتعدد مصادر الدعم لديها، بما يخدم استقرارها مالياً.

● **منح التمكين :** هو المنح الذي يعني بتقديم المنح لتأسيس أو تشغيل كيانات جديدة، أو المنح التي تسهم في استقرار الجمعيات الخيرية؛ كمنح الأوقاف، أو الأنظمة وبناء القدرات.

<sup>6</sup> العمل الخيري المانح : د. إبراهيم المحسن

● **المنح الإبداعي:** وهو المنح المخصص للمشاريع التي تقدم حلولاً غير مسبقة، أو مستدامة، أو المشاريع غير المسبقة، والتي تنفذ باليات وإجراءات مبتكرة.

### ■ أسلوب المنح وفق الطلبات :

● **منح الاستجابة:** وهي المنح المبنية على الاستجابة لما تطلبه الجمعيات الخيرية منها في النطاق الجغرافي للمؤسسة المانحة.

● **المنح الاستباقية:** وهي أسلوب منح يُسهم في إيجاد حلول طويلة الأمد للمشكلات المجتمع، مبني على تخطيط داخلي للمؤسسة المانحة

● **المنح الموجهة:** وهو نوع من أنواع المنح المعمول بها؛ بحيث تعلن المؤسسة المانحة عن توجهات المنح لديها، وتطلب من الجمعيات التي تعمل في هذه التوجهات التقديم عليها.

## مجالات المنح



مجالات المنح متنوعة ومتعددة ، وتختلف بين مؤسسة مانحة وأخرى ، وتحصر كل مؤسسة أن تكون مجالاتها شاملة لرسالاتها وأهدافها ، ومتوافقة مع وصية الواقف لها ، ودائماً ما يتطرق صك الوقفية لمجالات المنح التي يرغب الواقف او المؤسس على التركيز عليها ، ومن أهم تلك المجالات :

- **مجال القرآن الكريم :** دعم جمعيات تحفيظ القرآن الكريم والدور النسائية و نشر القرآن الكريم ودعم حلقاته وتشجيع حافظيه ومعلميه .
- **المجال الإغاثي :** دعم جمعيات البر ، والبرامج والمشاريع الاغاثية والمبادرات التي تعنى بالفقراء والمساكين ورعاية الأيتام والأرامل .
- **المجال الأسري :** دعم الجمعيات الأسرية والاجتماعية ، وبرامج ومشاريع التنمية الأسرية ، وبرامج ومشاريع واستشارات العناية بالمطلقات والمشكلات الزوجية ، والمقبلين على الزواج
- **مجال إنشاء الكيانات :** تقديم خدمات الدعم المالي والاستشاري لتأسيس المنظمات غير الربحية والوحدات الإدارية العاملة في القطاع .
- **الابتكار والاستثمار الاجتماعي :** دعم مبادرات وبرامج ومشاريع الابتكار والاستثمار الاجتماعي ، وبرامج رواد العمل الاجتماعيين

- **المجال الصحي :** دعم الجمعيات الصحية ، و المبادرات العلاجية والوقائية لأفراد المجتمع والأجهزة الطبية .
  - **مجال المساجد :** دعم جمعيات العناية بالمساجد ، و بناء المساجد وفرشها وتكليفها وصيانتها وتوفير الخدمات المتعلقة بها .
  - **المجال التعليمي :** دعم الجمعيات التعليمية ، والبرامج والمشاريع المهمة بالجوانب التعليمية ، والمنح الدراسية والتعليمية .
  - **المجال العلمي :** يدخل فيه دعم الجمعيات العلمية الأهلية والخيرية بكافة تخصصاتها ، والبحوث والدراسات العلمية
  - **المجال التقني :** دعم الجمعيات التقنية ، والبرامج والمشاريع التطويرية في التقنية ونظم المعلومات للقطاع .
  - **المجال الدعوي :** دعم الجمعيات الدعوية وبرامج ومشاريع الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات وتأهيل الدعاة وطباعة الكتب .
  - **المجال المعرفي :** دعم نقل الخبرات المتراكمة التي اكتسبها خبراء القطاع في جميع المجالات خاصة في العمل الخيري بتوظيف الأصول والموجودات المعرفية بها يهدف إيجاد قيمة مضافة للجهات الخيرية.
- [ مجالات المنح وسياسات دعم البرامج والمشاريع لدى المؤسسات الخيرية : دراسة علمية منشورة :  
أروى بنت إبراهيم السماعيل ]



## مرحلة التخطيط لبناء إستراتيجية حملة

### جمع التبرعات

لا يرتبط جمع التبرعات بمجرد طلب المال ؛ وإنما يتطلب النجاح في جمع التبرعات التأكيد على جملة من الموضوعات الرئيسة عند التخطيط لبناء إستراتيجية حملة جمع التبرعات ومن أهمها :

#### □ أخلاقيات جمع التبرعات [ القيم الحاكمة ]<sup>7</sup>:

- تحمل المسؤولية في التعامل مع المال :
- الانضباط بالضوابط المنظمة للتعامل مع المال وجمع التبرعات
- الحذر من التعاملات المشبوهة أو المحظورة كجرائم غسيل الأموال وتمويل الإرهاب

#### • التزام الشفافية أمام المانح وأمام المستفيد :

- الشفافية تعني : الوضوح في بنود المشروع وتفصيلها المالي للمانح

<sup>7</sup> استراتيجيات وتطبيقات في جمع التبرعات / أحمد سلمان / برنامج تدريبي - عمان أكاديمي

- الشفافية تعني : الإفصاح عن المبلغ المخصص للتشغيلي من المشروع .
- الشفافية تعني : الإفصاح عند وجود تعارض المصالح
- الشفافية تعني : اطلاع المانح على كل تغيير يطرأ على المشروع وأخذ موافقته على ذلك .
- الشفافية تعني : من المستهدف من المشروع ؟ وماهي آلية ترشيح المستفيدين ؟ وما هو المخصص لكل مستفيد ؟

#### • الثقة :

- الثقة تعني أن : إيجابية الصورة الذهنية للجهة وذلك يشمل : قيادات ومنسوبي الجهة – التعامل الإيجابي مع المشاريع السابقة – التعامل الإيجابي مع المستفيدين .
- الثقة تعني : إيجابية الصورة الذهنية للمشروع وذلك يشمل : جودة بناء المشروع – جودة طريقة تقديم المشروع – جودة آلية تنفيذ ومتابعة المشروع

#### • المصداقية :

- المصداقية هي : قيمة أخلاقية تضبط الجهة والمشروع ، و تجعل كل ما يتعلق بهما يستند على الحقائق، فكل شيء منضبط، و دقيق، وليس هناك تناقض للقائمين عليها بين أقوالهم وأفعالهم

- المصدقية تعني استيعاب ما تريد أن تقدمه الجهة الخيرية للمشروع .
- المصدقية تؤكد على أن جمع التبرعات المقصود منه هي الجهة الخيرية ومشاريعها وليس الذوات والأشخاص .
- المصدقية تعني : تحديد التكاليف والبنود بصورة دقيقة فلا تضخم للأرقام ولا لإضافة بنود ليس لها حاجة .

### • احترام رغبات المانح وخصوصية المستفيد

- من المهم التزام الجهة الخيرية برغبات المانح وتوجيهاته ، وإن كان هناك ملحوظة من الجهة الخيرية على تلك الرغبات والتوجيهات فيتم مناقشتها مع المانح للخروج برأي مقبول من الطرفين .
- ينبغي المحافظة على خصوصية المستفيدين ومعلوماتهم
- ينبغي المحافظة على كرامة المستفيدين وعدم إهانتهم أو تعريضهم للإحراج .

## الاستعداد للتعامل الأمثل مع المانحين :

تتنوع الجهات المانحة في استقبالها لطلب الدعم والمنح فبعضها تقبل الطلبات على مدار العام ولا تلتزم بنماذج معينة فالجهة الخيرية هي التي تعد فكرة مشروعها وبنوده وميزانيته ومن ثم تعرضه على الجهة المانحة ، وبعض الجهات المانحة – وهي الأكثر - لها أوقات وآلية محددة للتقديم على منحها وتعتمد على نماذج – ضمن منصة إلكترونية - يكون التقديم ودراسة المشروع من الجهة المانحة من خلالها ، وبعض الجهات المانحة تدمج بين النوعين السابقين ، ويمكن التعرف على ذلك من خلال :

- موقع الجهة المانحة الإلكتروني
- حسابات التواصل للجهة المانحة .
- المشاركة في المجموعات التي تنشؤها الجهة المانحة
- التواصل مع الجهة المانحة الهاتفي أو الإلكتروني ويمكن الاستفادة من دليل الجهات المانحة :

<https://dalel-manihin.com>

## • من المهم قبل التقديم على طلب أي منحة الاطلاع والتقيد بالتالي :

- المتطلبات الأساسية التي تطالب بها المؤسسة المانحة لدعم أي مشروع ( ضوابط المنح )
- التسجيل في النظام الالكتروني للمؤسسة المانحة المعد لاستقبال طلبات المنح .
- نوعية المشاريع التي تدعمها المؤسسة المانحة ( مجالات المنح )
- النطاق الجغرافي للمؤسسة المانحة .
- مواعيد التقديم على طلبات المنح
- الالتزام بالناذج التي وضعتها الجهة المانحة لاستقبال طلبات المنح

## ❖ ينطوي التخطيط لجمع التبرعات على الإجابة على عدة أسئلة مهمة وهي:

❑ ما لبيانات التي يحتاجها المشروع قبل البداية ؟

- الدراسات السابقة
- الاحصائيات
- تحليل الاحتياج المجتمعي

❑ ما لمتطلبات المتوقعة ؟

- اجراء دراسات
- بناء استبانات وتحليلها .
- الاستفادة من دراسات واحصائيات موجودة وحديثة

❑ ما لنتائج المتوقعة ؟

- قوة الاستناد إلى الأرقام والاحصائيات ، فلغة الأرقام من أقوى المحفزات على الاقناع .
- التأكيد على الحاجة إلى المشروع كونه أحد متطلبات الاحتياج المجتمعي .

- ما فكرة المشروع ؟
- ما لفئة المستهدفة ؟
- ما أهداف المشروع ؟
- ما أوجه قوة المشروع ؟
- ما معيار نجاح المشروع ؟
- هل يوجد تحديات أمام تنفيذ المشروع ؟
- من مدير المشروع ؟
- من أعضاء فريق المشروع ؟
- ما بنود المشروع ؟
- ما تكلفة المشروع ؟
- متى سيبدأ المشروع ؟
- كيف سيتم تنفيذ المشروع ؟
- كيف ستتم متابعة المشروع ؟
- متى سينتهي المشروع ؟
- ما آلية توثيق المشروع ؟
- كيف سيتم إغلاق المشروع ؟
- ما آلية قياس أثر المشروع ؟
- كيف يمكن الاستفادة من المشروع في بناء مشاريع  
قادمة ؟



## إستراتيجيات جمع التبرعات<sup>8</sup>

الإستراتيجية: هي مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول .

وهنا سنستعرض الاستراتيجيات التي تتعلق بجمع التبرعات ، وهي كفيلة بعد توفيق الله تعالى بالنجاح للوصول للهدف ، كما أن الاستعداد بالإجابة المثلى على الأسئلة المهمة التي ذكرناها سابقا يقود إلى البناء الأمثل لكل استراتيجية ، لهذا سنجد أن كل استراتيجية يعرضها الإجابة على تلك الأسئلة المهمة .

كما ينبغي أيضا أن تعتنى الجهة الخيرية بهذه الاستراتيجيات وأن تجعلها واقعا عمليا تطبيقيا ، وليس تنظيرا فقط .

<sup>8</sup> إستراتيجيات وتطبيقات في جمع التبرعات / أحمد سلمان / برنامج تدريبي - عمان أكاديمي

## ▪ الاستراتيجية الأولى : استراتيجية المؤسسة

والمقصود هنا هو رؤية ورسالة وأهداف الجهة الخيرية وخطتها الاستراتيجية والتشغيلية وهيكلها الإداري ، فالمبادرات والمشاريع التي تسعى الجهة الخيرية لجمع التبرعات لها أو طلب الدعم لها ينبغي أن تكون منسجمة مع هذه الاستراتيجية في كل مكوناتها ، كما أن المانح عندما يرى استراتيجية الجهة وتميزها يمنحه ذلك طمأنينة للمشروع الذي سيدعمه ، ويمتد هذا الاهتمام باستراتيجية الجهة الخيرية بالعناية بفكرة المشروع وأهدافه وذلك من خلال التالي :

- تميز استراتيجية المؤسسة سيشير بالضرورة للكفاءة الإدارية للجهة الخيرية ومن ثم قدرتها على تنفيذ المشروع المطلوب دعمه بإتقان
- ضرورة ارتباط فكرة المشروع وأهدافه بأهداف الجهة الخيرية .
- صياغة فكرة المشروع وأهدافه بالطريقة المناسبة ومن ذلك :

– أن تكون مقسمة على شكل نقاط لتجنب الإسهاب فيظهر الشرح مجتزأً أو الجمل فيها عمومية وغير واضحة .

– أن يراعى عند كتابة الأهداف أن تبنى وفق منهجية الأهداف الذكية :

- محددة (بسيطة، معقولة، مهمة).
- قابلة للقياس (ذات مغزى، محفزة).
- قابلة للتحقيق (متفق عليها وقابلة للتحقيق).

- ذات صلة (معقول وواقعي مرتبط بواقع الفرد وبالموارد).
- ملتزمة بالوقت (الوقت الحالي، تحديد الوقت والتكلفة، حساسية الوقت)

- كثرة الأسئلة من الجهة المانحة وعدم الامام من الجهة يؤثر سلباً في القرار أو تعدد الإجابات أو الإحالة على شخص غير موجود
- على الجمعية الخيرية عند صياغة أهداف المشروع أو التحدث عنه أن لا يكون هدفها المجرى والوحيد هو التفرد "لم يسبق الجمعية من قام بذلك" ، أو أن تصف المشروع بكلمات يظهر فيها المبالغة .
- وضوح الفكرة والأهداف فمن أهم ما يسعى إليه المانح هو الفكرة الجيدة ووضوحها ، فإن لم تصله بالطريقة المناسبة فقد تفقد الجهة إقناع المانح .
- من المهم عند صياغة المشروع تجنب الخلط بين الهدف والنشاط، فالمانح هدفه النتيجة والباقي إجراءات لتحقيق الأهداف.

## ▪ الاستراتيجية الثانية : استراتيجية تحديد الاحتياجات

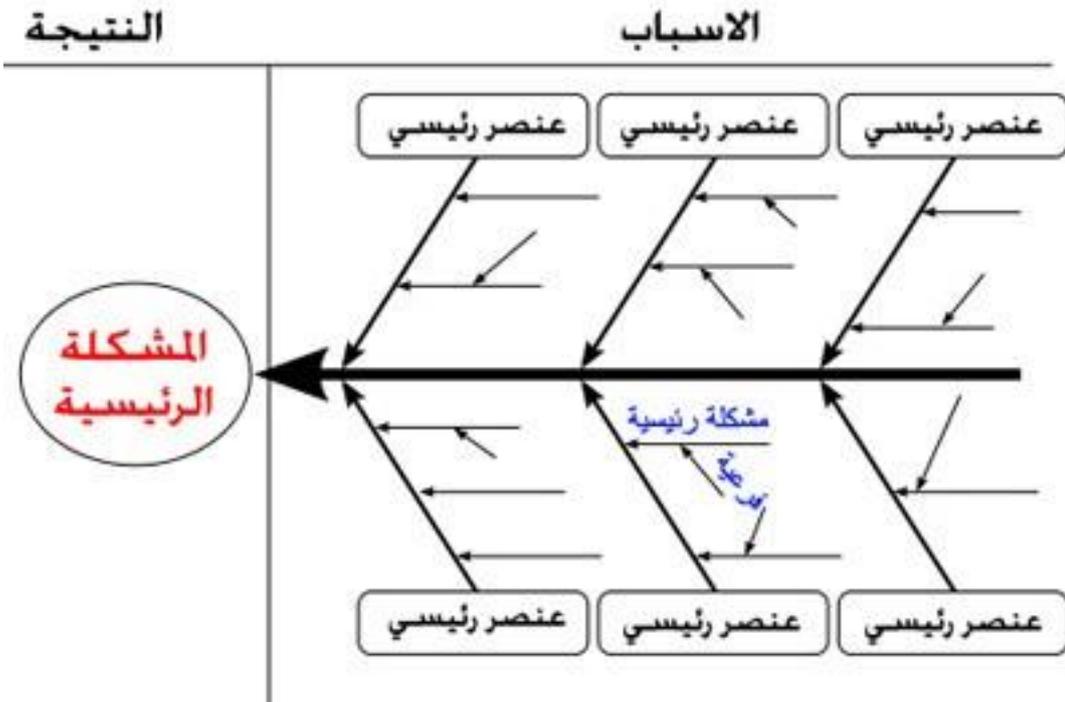
**الاحتياجات هي** الفجوة بين ما هو موجود فعلا وبين ما ينبغي أن يكون ، وفي جمع التبرعات نحن بحاجة إلى تحديد الاحتياجات المجتمعية والتنمية وفق الأدوات العلمية المتاحة ، ومن أهمها :

1. مخطط عظم السمكة
2. التحليل الشجري للمشكلة

## 1. مخطط عظم السمكة :

أو كما يسمى مخطط السبب والتأثير سبب تسميته هو أن الشكل النهائي لهذا المخطط شبيه لعظام السمكة بعد أن تزيل عنها اللحم ، حيث أن رأس السمكة يمثل المشكلة الأساسية و كل عظمة فرعية من العمود الفقري يمثل العناصر الرئيسية لهذه المشكلة وفق الشكل التالي وهذا رابط يمكن الاستفادة منه في تصميم المخطط :

[https://ar.pngtree.com/freepng/fish-bone-analysis-infographics-design\\_6428507.html](https://ar.pngtree.com/freepng/fish-bone-analysis-infographics-design_6428507.html)



## • مثال عملي :

المشكلة : انتشار أمراض العيون في مجتمع ( س )

العناصر الرئيسة :

– الأسباب العلاجية :

- ✓ تأخر العلاج ومن ثم مفاقة المرض.
- ✓ تباعد مواعيد العمليات

– الأجهزة والأدوات :

- ✓ عدم أو ضعف وجود الأجهزة العلاجية
- ✓ وجود أجهزة علاجية قديمة أو لا تعمل
- ✓ قلة وجود الأدوات المساعدة وأدوات التعقيم

– البشرية :

- ✓ قلة أطباء العيون
- ✓ قلة الأطباء القادرين على اجراء العمليات

– القدرات المالية للمريض :

- ✓ بعد بعض المرضى عن مكان العلاج
- ✓ عدم قدرة بعض المرضى على تحمل تكاليف السكن
- ✓ عدم قدرة بعض المرضى على تحمل تكاليف العلاج

## 2. شجرة المشكلات<sup>9</sup> :

أو كما يسمى بالتحليل الشجري للمشكلة شجرة و هي نموذج معبر عن الشكل الذي ينتج عن تحليل المشكلة على شكل شجرة بدءاً من الجذور إلى الثمار

الآثار للمشكلة  
على المجتمع

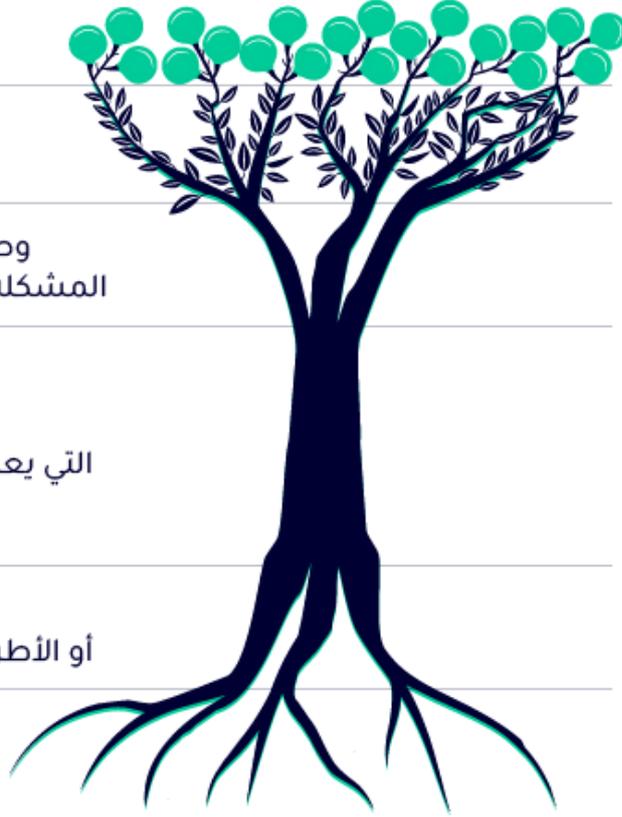
الأضرار التي يعاني  
منها المستهدفون

وصف التأثيرات في موقع  
المشكلة والأطراف المعنية بها

المشكلة الرئيسية  
التي يعاني منها المستهدفون

موقع المشكلة  
أو الأطراف المعنية بالمشكلة

الأسباب الرئيسية  
للمشكلة



بورتال 365

شجرة المشكلات

<sup>9</sup> Portal365 | Grant Writing & Management System

## ▪ الاستراتيجية الثالثة : استراتيجية تحليل المؤسسة

ويتم ذلك عن طريق التحليل الاستراتيجي وهو تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وتقييم الاستراتيجيات الحالية وإنشاء وتقييم البدائل الإستراتيجية فيما يخص المشاريع التي ننفذها ونطلب الدعم من أجلها ، ولهذا التحليل أدوات من أهمها :

### 1. تحليل سوات ( SWOT )<sup>10</sup> :

كلمة SWOT في اللغة الانجليزية هي اختصار للحروف الأولى لكلمات :

■ Strengths (نقاط القوة)

■ Weaknesses (نقاط الضعف)

■ Opportunities (الفرص)

■ Threats (التحديات)

<sup>10</sup> منصة هارفارد بزنس ريفيو

• نموذج يوضح أهم الموارد المتعلقة  
بتحليل سوات **swot**<sup>11</sup> :

أمر معطلة لتحقيق الأهداف	أمر مساعدة لتحقيق الأهداف	SWOT ANALYSIS
<p><b>نقاط ضعف</b></p> <p>سماتنا نحن، التي تعوقنا عن تحقيق الهدف</p> <p>١..... ٢..... ٣..... ٤..... ٥.....</p>	<p><b>نقاط قوة</b></p> <p>سماتنا نحن، التي تساعد في تحقيق الهدف</p> <p>١..... ٢..... ٣..... ٤..... ٥.....</p>	<p><b>داخلية</b></p> <p>تتعلق بنا نحن</p>
<p><b>مخاطر</b></p> <p>ظروف خارجية، يمكن أن تضر وتعيق تحقيق الهدف</p> <p>١..... ٢..... ٣..... ٤..... ٥.....</p>	<p><b>فرص</b></p> <p>ظروف خارجية، يمكن استثمارها لتحقيق الهدف</p> <p>١..... ٢..... ٣..... ٤..... ٥.....</p>	<p><b>خارجية</b></p> <p>تتعلق بالبيئة الخارجية</p>

EveryLeader.net

<https://everyleader.net><sup>11</sup>

## 2. نموذج بيستل (PESTEL)<sup>12</sup>

يوفر تحليل **PEST** لنا نموذجاً لمراجعة عوامل البيئة الكبرى و يرمز اختصار **PEST** الأصلي إلى :

- **P** العوامل السياسية : كيف يمكن للحكومة والعوامل السياسية الأخرى أن تؤثر على مؤسستنا ؟
- **E** العوامل الاقتصادية : ما الاتجاهات الاقتصادية التي يمكن أن يكون لها تأثير على مؤسستنا ؟
- **S** العوامل الاجتماعية : ما الاتجاهات الاجتماعية التي يمكن أن يكون لها تأثير على مؤسستنا ؟
- **T** العوامل التقنية : ما تأثير التقنية وأدواتها على مؤسستنا ؟

و يوجد عدد من الاختصارات المختلفة التي تضيف منظورات خارجية إضافية لهذا النموذج ، فمثلاً يضيف الاختصار الشائع **PESTEL**:

- **E** العوامل البيئية : ما هي الجوانب البيئية التي تؤثر على بيئة أعمالنا ؟
- **L** العوامل القانونية : ما هي التغييرات التشريعية التي يمكن أن تؤثر على مؤسستنا ؟

<sup>12</sup> مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المميز / د.مدحت أبو النصر - صفحة 10

تحليل PESTLE (المعروف سابقاً باسم تحليل PEST) هو إطار عمل أو أداة تستخدم لتحليل ومراقبة عوامل البيئة الكلية التي قد يكون لها تأثير عميق على أداء المؤسسة. هذه الأداة مفيدة بشكل خاص عند بدء عمل تجاري جديد أو دخول سوق أجنبي. غالباً ما يتم استخدامه بالتعاون مع أدوات الأعمال التحليلية الأخرى مثل تحليل SWOT وقوى Porter الخمسة لإعطاء فهم واضح للموقف والعوامل الداخلية والخارجية ذات الصلة. PESTEL هو اختصار للعوامل السياسية P والاقتصادية E والاجتماعية S والتكنولوجية T والبيئية E والقانونية L. سيتم توضيح كل عامل في أدناه:

### 1. العوامل السياسية - Political

هذه العوامل كلها تدور حول كيفية ودرجة تدخل الحكومة في الاقتصاد أو في صناعة معينة.

### 2. عوامل اقتصادية - Economic

العوامل الاقتصادية هي المحددات لأداء اقتصاد معين.

### 3. عوامل اجتماعية - Social

يمثل هذا البعد في البيئة العامة الخصائص الديموغرافية والمعايير والعادات والقيم السكانية التي تعمل داخل المنظمة.

### 4. العوامل التكنولوجية - Technological

تتعلق هذه العوامل بالابتكارات التكنولوجية التي قد تؤثر على عمليات الصناعة والسوق بشكل إيجابي.

### 5. العوامل البيئية - Environmental

ظهرت العوامل البيئية في المقدمة مؤخراً، أصبحت مهمة بسبب الندرة المتزايدة للمواد الخام، وأهداف التلوث.

### 6. العوامل القانونية - Legal

على الرغم من أن هذه العوامل قد تتداخل إلى حد ما مع العوامل السياسية، إلا أنها تشمل قوانين أكثر تحديداً مثل قوانين التمييز وقوانين مكافحة الاحتكار وقوانين التوظيف وقوانين حماية المستهلك وقوانين حقوق النشر وبراءات الاختراع وقوانين الصحة والسلامة.

P السياسية	E الاقتصادية	S الاجتماعية	T التكنولوجية	E البيئية	L القانونية
<ul style="list-style-type: none"> <li>استقرار / عدم استقرار الحكومة</li> <li>مستوى الفساد</li> <li>السياسات الضريبية</li> <li>حرية الصحافة</li> <li>التنظيم الحكومي والغاء الضوابط</li> <li>التعريفات الخاصة</li> <li>لجان العمل السياسي</li> <li>مشاركة الحكومة في النقابات والاتفاقيات</li> <li>تنظيم المنافسة</li> <li>معدلات مشاركة الناخبين</li> <li>مقدار الاحتياجات الحكومية</li> <li>نفقات الدفاع</li> <li>مستوى الإعانات الحكومية</li> <li>العلاقات الثنائية</li> <li>تنظيم / قيود الاستيراد والتصدير</li> <li>مراقبة التجارة</li> <li>أنشطة الضغط</li> <li>حجم الميزانيات الحكومية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معدل النمو</li> <li>سعر الفائدة</li> <li>معدل التضخم</li> <li>سعر الصرف</li> <li>توفر الائتمان</li> <li>مستوى الدخل المتاح</li> <li>نزعة الناس للاتفاق</li> <li>عجز ميزانية الحكومة الإحادية</li> <li>اتجاه الناتج المحلي الإجمالي</li> <li>اتجاه البطالة</li> <li>اتجاهات سوق الأسهم</li> <li>تقلبات الأسعار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حجم السكان ومعدل النمو</li> <li>ومعدلات الوفيات</li> <li>توزيع الثروة</li> <li>عدد حالات الزواج والطلاق</li> <li>معدلات الهجرة</li> <li>الطبقات الاجتماعية</li> <li>نصيب الفرد من الدخل</li> <li>الوعي الصحي</li> <li>متوسط الدخل المتاح</li> <li>الموقف من العمل</li> <li>مخاوف أخلاقية</li> <li>الأعراف والقيم الثقافية</li> <li>الدين والمعتقدات</li> <li>المساواة العرقية</li> <li>مستوى التعليم</li> <li>الأكليات</li> <li>مستويات الجريمة</li> <li>المواقف تجاه التقاعد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حوافز التكنولوجيا</li> <li>التشغيل الآلي</li> <li>نشاط البحث والتطوير</li> <li>التغير التكنولوجي</li> <li>الوصول إلى التكنولوجيا الجديدة</li> <li>مستوى الابتكار</li> <li>الوعي التكنولوجي</li> <li>البنية التحتية للإنترنت</li> <li>البنية التحتية للاتصالات</li> <li>دورة حياة التكنولوجيا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طقس</li> <li>مناخ</li> <li>السياسات البيئية</li> <li>تغير المناخ</li> <li>ضغوط المنظمات غير الحكومية</li> <li>الكوارث الطبيعية</li> <li>تلوث الهواء والماء</li> <li>معايير إعادة التدوير</li> <li>المواقف تجاه المنتجات الخضراء</li> <li>دعم الطاقة المتجددة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قوانين التمييز</li> <li>قوانين مكافحة الاحتكار</li> <li>قوانين العمل</li> <li>قوانين حماية المستهلك</li> <li>قوانين حقوق النشر وبراءات الاختراع</li> <li>قوانين الصحة والسلامة</li> <li>قوانين التعليم</li> <li>قوانين حماية المستهلك</li> <li>قوانين حماية البيانات</li> </ul>

## ثانيا : تحليل المنافسين :

والمقصود هنا تحليل الجهات الخيرية والحكومية والقطاع الخاص فيما يخص مشروع الجهة الخيرية ، وهذا التحليل يفيد الجهة التي تريد أن تقدم على مشروع لمنحه بالتالي :

- عدم تكرار مشروع لا يحسن تكراره .
- التكامل مع الجهات التي تنفذ المشروع في مواقع أخرى بالتحالفات والشراكات
- الاستفادة من خبرات الجهات التي سبقت أن نفذت المشروع .

## ثالثا : تحليل الجهات المانحة :

فتعرف الجهة الخيرية عن الجهة المانحة :

- ماذا تمنح ؟
- متى تقدم ؟
- من تمنح ؟
- ما آلية منحها ؟

## رابعاً : تحليل دورة التمويل

فتعرف الجهة الخيرية :

- متى تبدأ مشروعها ؟ [ ما لرقم المالي المتوقع الذي يجعلها قادرة على البداية [ ؟
- الوقت اللازم لطلب الدعم .
- طبيعة التدفقات المالية ومراحلها .

## ▪ الاستراتيجية الرابعة: التعامل مع مصادر التمويل<sup>13</sup>

### • مصطلحات مهمة :

- التبرع : الدعم المقدم من المانح أو الجهة المانحة وهذا الدعم يأخذ أشكال مختلفة مثل : الدعم مالي أو دعم الخدمات أو دعم المنتجات
- الإيراد : عوائد الاستثمارات والأوقاف
- الإعانة : الدعم المقدم من الدولة .
- التمويل : حصول الجهة الخيرية على الأموال من مصادر التمويل من مانحين أو جهات مانحة أو غيرها ، ويطلق بعضهم على القروض اسم التمويل ولها مجموعة من الأنواع من أهمها فيما يتعلق في القطاع غير الربحي :

### 1. التمويل التنموي :

قرض ( حسن ) يساهم في تمويل المشاريع التي تحقق أهداف تنموية

### 2. التمويل العقاري :

قرض ( حسن ) يمنح للمستفيدين لشراء العقارات أو الاستفادة منها والتي تمكن الجهة الخيرية وتساعد في تحقيق استدامتها المالية .

<sup>13</sup> كتاب التمويل في القطاع غير الربحي / السبيعي الخيرية [https://asf.org.sa/uploads/files/0da63f4\\_1703750776.pdf](https://asf.org.sa/uploads/files/0da63f4_1703750776.pdf)

## • فترات استحقاق التمويل :

- قصيرة : أقل من سنة.
- متوسطة : ما بين ثلاث إلى خمس سنوات.
- طويلة : ما يزيد عن خمس سنوات.

## • متى تحتاج الجهة الخيرية للتمويل ( القرض الحسن ) وكيف تتعامل معه :

- اللجوء للاقتراض عند الحاجة وللإنفاق على احتياجات الجهة الخيرية بعد اعتماد مجلس الإدارة
- وجود الفرصة المناسبة بعد دراسة الجدوى والتأكد من قدرة الجهة الخيرية على الالتزام بمواعيد سداد الأقساط المستحقة.
- الاقتراض من جهات التمويل النظامية والمرخص لها بمزاولة نشاط التمويل.

- المقارنة بين عروض التمويل المقدمة من جهات التمويل المختلفة ثم اختيار المناسب منها .
- المحافظة على سلامة السجل الائتماني من خلال قدرة الجهة الخيرية على السداد

### • شهادة سلامة السجل الائتماني :

- يعرف مفهوم الائتمان المصرفي بأنه: " الثقة التي يوليها المصرف لشخص ما سواء أكان طبيعياً أم معنوياً، بأن يمنحه مبلغاً من المال لاستخدامه في غرض محدد، خلال فترة زمنية متفق عليها وبشروط معينة لقاء لقاء عائد مادي متفق عليه وبضمانات تمكن المصرف من استرداد قرضه في حال توقف العميل عن السداد
- شهادة سلامة السجل الائتماني هي شهادة رسمية تصدرها سمة ( شركة المعلومات الائتمانية )<sup>14</sup> أسستها ابتداءً 10 بنوك وهي تحت إشراف البنك السعودي المركزي ، تتضمن التعرض الائتماني للشركة مع الجهات المصرفية وغير المصرفية؛ حيث يمكن للشركات الاعتماد عليها في كافة تعاملاتها الائتمانية لضمان سير أعمالها، والاستفادة منها في المنافسة على المناقصات والمشاريع التجارية ، وتتضمن التالي :

<sup>14</sup> [simah.com/ar/business/Pages/commercial-certificate.aspx](http://simah.com/ar/business/Pages/commercial-certificate.aspx)

- معلومات شاملة عن حالة الائتمان
- التسهيلات الائتمانية الممولة وغير الممولة
- تقدّم معلومات عن الشيكات المرتجعة وقيمتها وحالاتها، إن وجدت
- معلومات مفصلة عن أي تعثر مالي
- تحتوي على معلومات دقيقة عن حالات السداد

## ❖ من أهم جهات التمويل :

### • بنك التنمية الاجتماعية (sdb.gov.sa) :

كانت البداية في عام 1971م حيث صدر القرار الملكي بتأسيس البنك تحت مسمى "بنك التسليف" ورأس مال قدره 5 ملايين ريال لتقديم قروض اجتماعية، وفي 1983 أُسند للبنك برنامج القروض المهنية، وفي 1993 تمت زيادة رأس مال البنك إلى مليار ريال، وفي 2001 ضُمّ برنامج خادم الحرمين الشريفين لتمويل سيارات الأجرة إلى البنك، وفي عام 2006 رفع رأس مال البنك إلى 6 مليارات ريال، وبعدها بعام في 2007 تغير المسمى إلى البنك السعودي للتسليف والادخار مع إضافة ثلاث مهام: "تقديم القروض للمنشآت الصغيرة والناشئة - القيام بدور المنسق المكمل لرعاية قطاع المنشآت الصغيرة والناشئة - العمل على تشجيع التوفير والادخار"، وفي 2008 حاز البنك على مكرمة ملكية بقيمة 10مليار و استمر الدعم برفع رأس مال البنك ليصل إلى 46 مليار ريال في 2013 مع التوسع في الاقراض والدعم التنموي ، وفي 2016 صدر قرار مجلس الوزراء بتغيير مسمى البنك إلى "بنك التنمية الاجتماعية" منطلقاً نحو آفاق أوسع في تحقيق التمكين التنموي الشامل والمستدام لمجتمع حيوي ومنتج.

### ▪ شروط المنتج ( فيما يتعلق في القطاع غير الربحي ) :

1. أن تكون الجهة طالبة التمويل مسجلة لدى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

2. أن يكون مضى على تسجيل الجهة سنتان على الأقل
3. أن يكون لديها مجلس إدارة مؤهل
4. أن يكون لها مقر في النطاق الجغرافي الذي تقدم خدماتها فيه
5. أن تلتزم بتوفير كافة متطلبات التمويل التي يطلبها المنتج
6. أن تسمح اللائحة الأساسية للجهة بالاقتراض والرهن

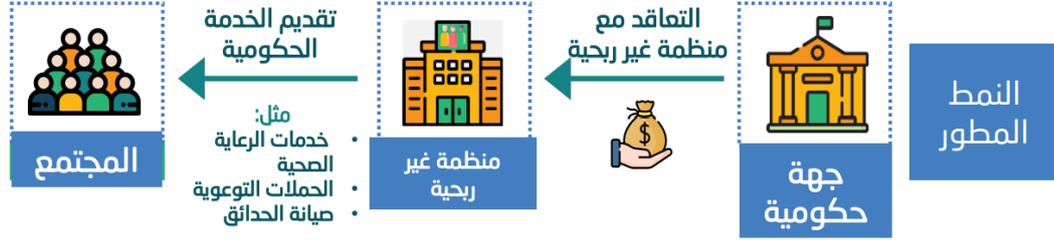
### ▪ منتج تمويل المنافسات الحكومية للجمعيات :

هو منتج تمويلي يهدف الى تحفيز القطاع غير الربحي للحصول على منافسات حكومية تساهم في زيادة إيراداتهم مما يساهم في زيادة مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي .

### • الإسناد الحكومي

تعتبر هذه المبادرة إحدى مبادرات برنامج التحول الوطني 2020 وتهدف إلى تمكين المنظمات غير الربحية إلى تحقيق أثر أعمق في برامج التنمية المحلية، من خلال شمولية الخدمات، والمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

## نموذج الاسناد الحكومي :



ولمزيد تفصيل عن الاسناد الحكومي يمكن الاطلاع على : الدليل الإرشادي لإسناد الخدمات الحكومية للقطاع غير الربحي على الرابط :

<https://ncnp.gov.sa/ar/node/3149>

ومن أهم متطلباته :

1. أن تكون الجهة معتمدة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية/الهيئة العامة للأوقاف
2. توفر الصلاحية لدى الجهة بالاقتراض والرهن وذلك من خلال اللائحة الأساسية
3. أن يكون لدى الجهة ميزانية مدققة اخر سنتين
4. أن يسمح وضع الجهة المالي والائتماني بالحصول على التمويل .
5. أن يكون لدى الجهة خبرة سابقة بتنفيذ مشاريع مماثلة لنشاط المنافسة المراد تمويلها

## ▪ منتج دائم:

منتج تمويلي تنموي بشراكة استراتيجية بين وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وبنك التنمية الاجتماعية؛ يهدف إلى تحفيز الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولجان التنمية الاجتماعية إلى الاستفادة المالية وذلك من خلال تقديم قروض حسنة ومنح غير مستردة بشروط وضوابط محددة؛ لتتمكن من توفير دخلاً ثابتاً يمكنها من تنويع مصادر الدخل واستدامتها ، ومن أهم متطلباته :

1. أن تكون الجهة طالبة التمويل مسجلة لدى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
2. أن يكون مضي على تسجيل الجهة سنتان على الأقل
3. أن يكون لديها مجلس إدارة مؤهل
4. أن يكون لها مقر في النطاق الجغرافي الذي تقدم خدماتها فيه
5. أن تلتزم بتوفير كافة متطلبات التمويل التي يطلبها المنتج
6. أن تسمح اللائحة الأساسية للجهة بالاقتراض والرهن

## • منتج الدورة التشغيلية :

منتج تمويلي موجه للجمعيات الأهلية والمنظمات الغير ربحية يهدف الى دعم  
الدورة التشغيلية

### ■ شروط المنتج

- ترخيص ساري المفعول من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية/المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
- وجود صلاحية الاقتراض والرهن للجهة.
- موافقة مجلس إدارة الجهة على التمويل
- ان يكون لدى الجهة ميزانية مدققة لآخر سنتين.
- أن يسمح الوضع المالي والائتماني للجهة بالحصول على تمويل.
- وجود نشاط تجاري قائم يتطلب تمويل الدورة التشغيلية.
- مدة المنتج 18 شهر وسقفه الأعلى 500.000 ريال .

## • صندوق دعم الجمعيات [: https://asf.gov](https://asf.gov)

أسست وزارة الموارد البشرية و التنمية الاجتماعية صندوق دعم الجمعيات بقرار وزاري صدر مؤخرا يبين بالتفصيل أهداف الصندوق الإطار العملي لصندوق دعم الجمعيات ، وبين القرار بالتفصيل سبعة أهداف رئيسة :

- دعم البرامج والمشاريع التي تساعد في تطوير القدرات المؤسسية
  - دعم البرامج والمشاريع التي تساعد في تطوير القدرات المالية للجمعيات
  - دعم البرامج والمشاريع التي تساعد في تطوير القدرات الداخلية للجمعيات
  - دعم الأبحاث والدراسات التي تساعد في تطوير عمل الجمعيات وبرامجها عبر التنسيق مع الجهات المعنية
  - دعم المبادرات التطوعية التي تسهم في تحسين مستوى العمل التطوعي في الجمعيات
  - الجمعيات الناشئة ؛ عبر مساعدتها في بناء قدراتها المؤسسية وتحقيق أهدافها
  - دعم الجمعيات المتخصصة في الابتكار الاجتماعي ومساعدتها في تطوير أدواتها لتحقيق أهدافها
- ويهدف لمساعدة الجمعيات على : التنمية – التمكين – الاستدامة  
ويعمل صندوق دعم الجمعيات على مسارين : المنح والدعم ويمكن التقديم عليه وفق الموقع الالكتروني :

[https://asf.gov.sa/CMS\\_Portal/PagePreview?Lang=ar&PageId=19](https://asf.gov.sa/CMS_Portal/PagePreview?Lang=ar&PageId=19)

• مؤسسة سليمان الراجحي للتمويل التنموي

: <https://rdf.org.sa/ar>

وتعمل مؤسسة سليمان الراجحي للتمويل التنموي عبر مجموعة من  
الصناديق من أهمها :

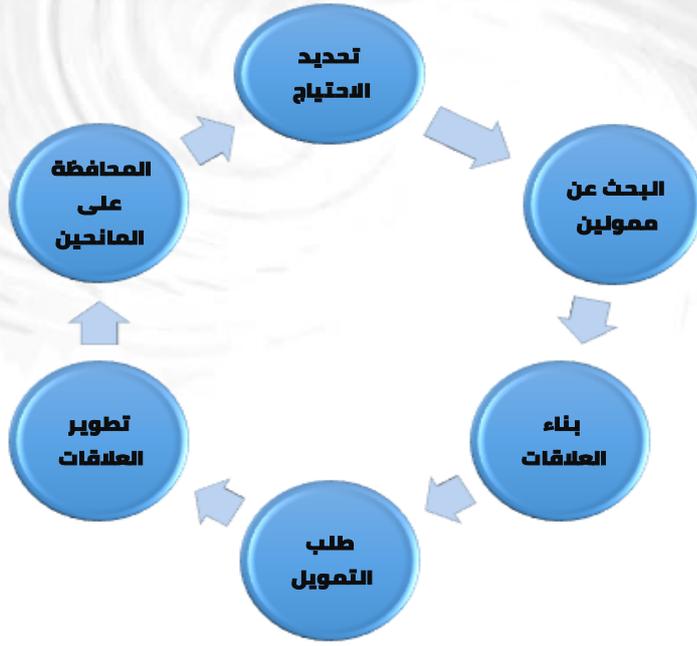
### صندوق الاستدامة المالية

تمكين الجهات غير الربحية في تمويل مشاريعها الاستثمارية دون فوائد، أنشئ  
الصندوق بشراكة استراتيجية بين وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية  
ومؤسسة سليمان الراجحي للتمويل التنموي، إسهاماً في رفع الكفاءة المالية  
للجهات غير الربحية لتصبح ذاتية التمويل، وبمشاركة في رفع الناتج المحلي  
الإجمالي .

## دورة حياة المنح



### دورة حياة عملية جمع التبرعات



## المرحلة الأولى : تحديد الاحتياج

تحدثنا فيما سبق عن استراتيجية تحديد الاحتياجات وبيننا مفهوم الاحتياجات ووضحنا جملة من الأدوات العلمية التي تستخدم في ذلك كأداة مخطط عظمة السمكة وأداة التحليل الشجري ، ولأن تحديد الاحتياجات

يعتبر الخطوة الأولى والأهم في مراحل جمع التبرعات فإن من أهم الأمور التي ينبغي أن تؤخذ أيضاً بالاهتمام عند تحديد الاحتياجات :

- الشمولية : من حيث تغطيتها للجوانب الاجتماعية والاقتصادية والتنموية
- التكاملية : بين جميع المواقع .. على مستوى المناطق والمدن والمراكز .
- التوازن : في الاهتمام بالجوانب أكثر الحاحاً وحاجة وألوية
- التنسيق : بتضافر الجهود مع الجهات ذات العلاقة .

[ دليل تقدير احتياجات المستفيدين من الجهات الخيرية : مركز مداد ]

وبعد استخدام احدى الأدوات العلمية في تحديد المشكلة المجتمعية التي ترغب الجمعية الخيرية العمل عليها وتحديد أسبابها الرئيسة والفرعية ينتقل العمل إلى معايير مهمة في تحديد الاحتياج ومن أهمها :

### ■ مدى أهمية الاحتياج :

في تحليل الاحتياج المجتمعي، يتم تحديد أهمية الاحتياج باستخدام عدة عوامل مهمة، منها:

1. الانتشار والحجم : يعكس هذا العامل مدى انتشار الاحتياج في المجتمع وحجمه. فكلما كان الاحتياج شائعاً وكبيراً، كان له أهمية أكبر، ويمكن قياس

الانتشار والحجم من خلال دراسات الواقع واستطلاعات الرأي والبيانات الإحصائية.

2. الخطورة : يتعلق هذا العامل بتقدير مدى خطورة عدم تلبية الاحتياج على المجتمع، فبعض الاحتياجات قد تكون ضرورية للبقاء أو تحسين الحالة العامة للمجتمع، وبالتالي يجب تليتها على الفور، ويمكن تقدير خطورة الاحتياج من خلال دراسات السياسات العامة والتحليل الاقتصادي.

3. العدد : يشير هذا العامل إلى عدد الأفراد أو المجموعات التي يؤثر عليها الاحتياج ، فعادة ما يكون للأولوية تلبية الاحتياجات التي تؤثر على عدد كبير من الأفراد أو المجتمعات. ويمكن تحديد العدد بواسطة دراسات الديموغرافيا المتعلقة بالسكان والتغيرات الحاصلة عليهم والاستبيانات. عدم تلبية الاحتياجات يمكن أن يتسبب في مجموعة من المخاطر والتبعات السلبية على المجتمع، من بينها:

### ▪ مخاطر عدم تلبية الاحتياج :

وعند تحليل الاحتياج المجتمعي تتضح جملة من المخاطر والتي يمكن أن تتحدد وفق جملة من العوامل من أهمها :

1. التأثير: قد يؤدي عدم تلبية الاحتياجات إلى تأثير سلبي على الأفراد أو المجتمعات المتأثرة بهذا النقص فعلى سبيل المثال: قد يؤدي نقص في الخدمات

الصحية إلى ارتفاع معدلات الوفيات أو انتشار الأمراض، وهذا يؤثر بشكل مباشر على جودة حياة الأفراد ويزيد من تكاليف الرعاية الصحية.

2. حصول احتياجات أخرى: قد يؤدي عدم تلبية الاحتياجات إلى تفاقم المشكلات أو إحداث احتياجات جديدة فعلى سبيل المثال : إذا لم يتم تلبية الاحتياجات الأساسية للتعليم، فقد يؤدي ذلك إلى زيادة معدلات البطالة أو الفقر لاحقًا، مما يزيد من الحاجة إلى برامج الدعم الاجتماعي والتدخل الحكومي .

### • صياغة المشروع :

- تحديد المشروع المناسب مع الاحتياج المرشح والمبني على دراسة واحصائيات ، ودراسة جدوى [ إن تطلب الأمر ]

- بناء مخطط تفصيلي للمشروع يشمل العناصر التالية :

✓ فكرة المشروع [ تعرف مختصر بالمشروع يركز على أهم مميزات المشروع وأهميته والأثر المتوقع ]

✓ هدف المشروع العام وأهدافه التفصيلية .

✓ المستهدفون .

- ✓ مراحل المشروع - إن وجدت -
- ✓ بنود المشروع وموضح فيها الميزانية المتوقعة .
- ✓ آلية تنفيذ المشروع ومتابعته .
- ✓ آلية التوثيق والاعلاق .

● **العناية بصياغة الخطاب الموجه للمانح ، وتمثل هذه العناية بالتالي :**

- كتابة اسم المانح وصفته الاجتماعية
- الحرص على جودة المحتوى
- التأكد من خلو الخطاب من الأخطاء اللغوية والإملائية
- أن يكون الخطاب على مطبوعات الجهة الخيرية وبتوقيع صاحب الصلاحية وفق الآليات المتبعة .

● **أهم الأمور التي تحرص عليها الجهات المانحة :**

- تعظيم الأثر .
- إتقان التنفيذ .

- الالتزام بالوقت المحدد .

- الالتزام بالبنود

- مشاركة المتطوعين

- التوثيق

## • الاهتمام بأثر المشروع وتقييمه :

ولتقييم الأثر فوائد عدة على المشروع من أهمها:

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

2. الحاجة إلى شواهد على ما تحقق من نجاح قياس الأثر يجعل الجهة تقف على شواهد حقيقية قائمة على أرض الواقع من النجاحات والإخفاقات

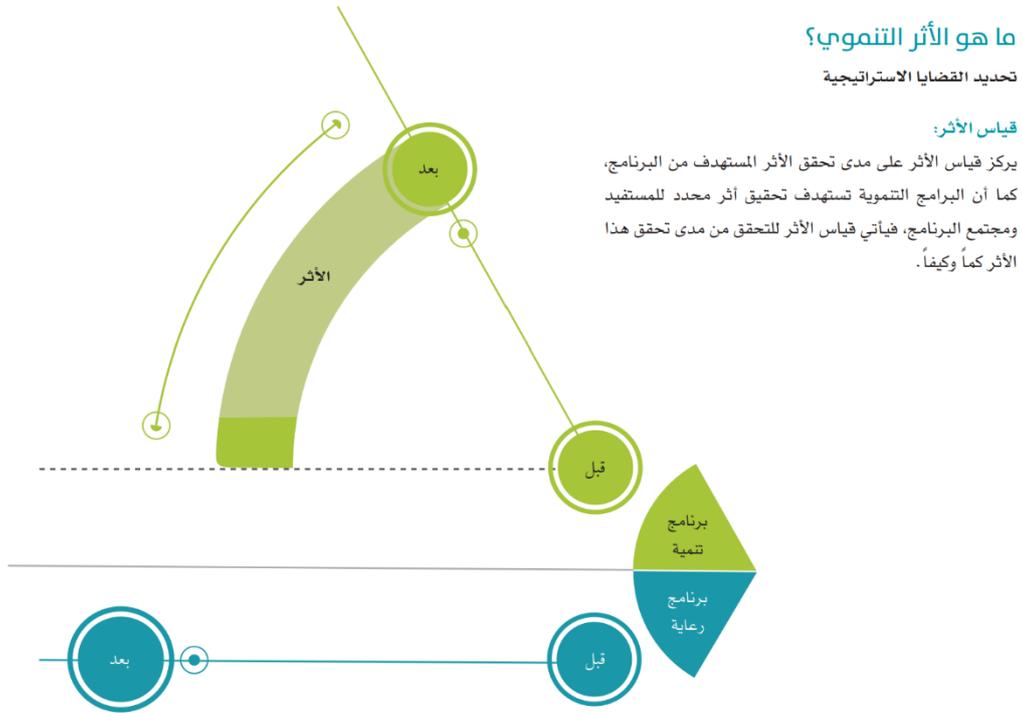
3. مقارنة الخيارات من خلال تحليل التكلفة والعائد (الأثر): تحقق المقارنة بين خياراتنا كجهة خيرية من خلال تحليلنا لتكلفة المشاريع والبرامج

والعائد منها، مما يجعلنا نرشد مواردنا المحدودة للعوائد الأفضل التي تحقق  
الأثر المنشود

4. قياس الأثر يساهم في ترسية الاستدامة المالية للمشروع من خلال  
تبني أفكار في الاستدامة وتطبيقها .

## • الأثر التنموي :

- مفهوم الأثر التنموي يشير إلى التأثيرات الإيجابية التي تنعكس على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لمشروع أو برنامج أو نشاط تنموي. ويُعتبر تقدير الأثر التنموي جزءاً مهماً من عملية تخطيط وتنفيذ المشاريع والبرامج التنموية، حيث يساعد في فهم النتائج المتوقعة والتأثيرات المحتملة لهذه الجهود على المجتمعات والبيئة.

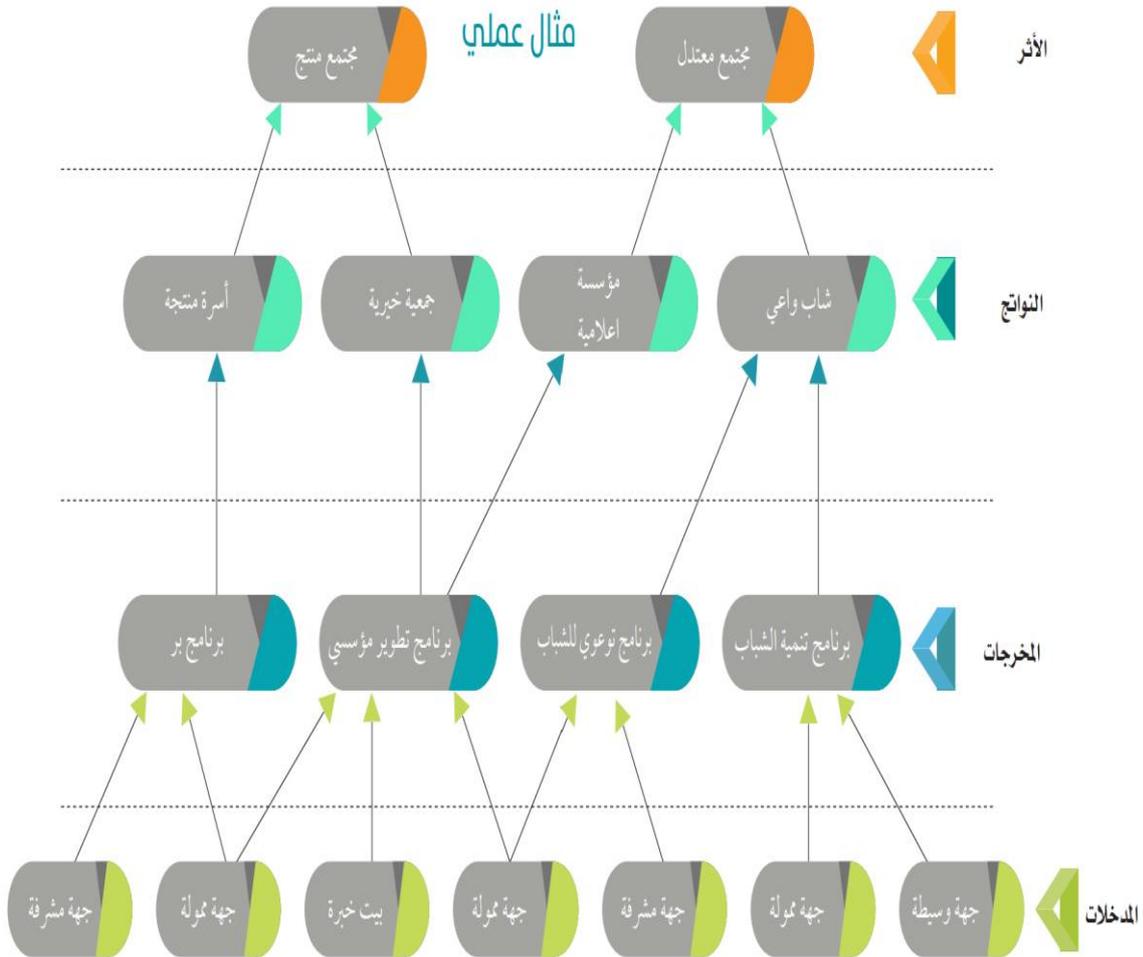


[ منهجية قياس الأثر التنموي للمؤسسات الخيرية / مؤسسة السبيعي الخيرية ]

## • صناعة الأثر التنموي :

تعتبر صناعة الأثر التنموي أداة قوية لضمان استثمار الموارد بكفاءة وفاعلية في المشاريع والبرامج التنموية، وتحقيق التأثير الإيجابي المستدام على المجتمعات المستفيدة وهذا نموذج مميز لصناعة الأثر التنموي :

### صناعة الأثر التنموي



[ منهجية قياس الأثر التنموي للمؤسسات الخيرية / مؤسسة السبيعي الخيرية ]

## • أهم مقاييس معيار أثر المشروع<sup>15</sup> :

1. حجم الاحتياج
2. حجم الفجوة في الجهود الحالية
3. سهولة إحداث تغيير
4. سرعة إحداث تغيير
5. فرصة إحداث أثر متعدد
6. اتساع الأثر
7. عمق الأثر
8. استدامة الأثر
9. سهولة تنفيذ الفكرة

---

<sup>15</sup> دليل صناعة المشاريع / شركة عطاءات العلم

## المرحلة الثانية : البحث عن ممولين

- **من المهم** عند البحث الممولين أن تحدد الجهة الخيرية نوع التمويل الذي ترغب فيه :  
هل هو تبرع أو قرض تمويلي أو استثمار في الأوقاف أو فرصة في إحدى المنصات الوطنية .

- **من المهم** أيضاً عند حصر المؤسسات المانحة التي ستتعامل معها الجهة الخيرية أن تراعي وتهتم بالتالي :

- النطاق الجغرافي للمؤسسة المانحة
- ماذا تدعم وآلية الدعم لدى المؤسسة المانحة
- فترات التقديم على المؤسسة المانحة
- نماذج الدعم والمنصات المستخدمة من المؤسسة المانحة .

- **من المهم** عند اختيار إحدى المنصات الوطنية التي ستتعامل معها الجهة الخيرية أن تراعي وتهتم بالتالي :

- التعرف على تخصص المنصات الوطنية وارتباطها بالمشروع الذي سيتم التقديم عليه
- التعرف على آلية التسجيل في المنصة المرشحة لإطلاق الفرصة (المشروع)
- استكمال التسجيل في المنصة المرشحة بتوفير جميع المتطلبات

– من المهم عند التعامل مع المتبرعين من الأفراد مراعاة التالي :

- حصر أسماء المتبرعين ووسائل التواصل معهم ومواقع اهتمامهم التجارية
- التعرف على رغبات المتبرعين وطبيعة المشاريع التي تحقق اهتمامهم
- تحديد آلية التواصل مع المتبرع ومن سيمثل الجهة الخيرية
- تحديد ضابط الاتصال مع المتبرع واختياره بعناية

## المرحلة الثالثة : بناء العلاقات

مرحلة بناء العلاقات من المراحل المهمة التي تأتي بعد البحث عن ممولين وقبل طلب التمويل ، وهذه المرحلة توضح آليات التواصل مع الممولين ، و تعني هذه المرحلة أيضاً ببناء العلاقات معهم بطريقة مثلى ومن أهم الذين يناط بهم هذه المهمة :

### ■ رئيس وأعضاء مجلس الإدارة :

فمن أهم أدوارهم الوظيفية : ضمان الموارد وجمع التبرعات فتوفير الأموال هو العامل الأساسي لاستدامة المنظمات غير الربحية، ويقع على عاتق أعضاء مجلس الإدارة الدور الأكبر في توفير الموارد المالية سواءً أكانت تبرعات أو هبات أو أوقاف أو منح مالية من مؤسسات حكومية وخاصة.

ويعمل أعضاء المجلس على تفعيل علاقاتهم بإقامة الروابط مع الجهات المانحة، ويقومون بتمثيل المنظمة بشكل فاعل مع كبار المتبرعين الأفراد.

■ للمدير التنفيذي للجهة الخيرية ومشرفي المشاريع وتنمية الموارد دور مهم في التواصل مع المانحين والجهات المانحة والتعرف عليها والتنسيق الأولي معها وفق الأدوار والصلاحيات .

## ■ أفكار لبناء العلاقات مع المانحين

■ إقامة ورشة عمل لأحد المشاريع الكبرى للجهة أو عدة مشاريع ودعوة الجهات المانحة للمشاركة والاطلاع على تلك المشاريع ومن ثم الاستفادة من هذه الورشة لبناء العلاقات مع الجهات المانحة وممثليها في هذه الورشة

■ استثمار العلاقات الشخصية لبعض المتطوعين المتعاونين [ المتطوع هو من يقدم عملاً دون اشتراط مقابل مادي أو معنوي ] مع الجهة الخيرية في بناء العلاقات مع المؤسسات المانحة وتعريف موظفي الجهة الخيرية المعنيين بهم.

■ الاستجابة للاهتمامات الخاصة بالمانحين فتحاول الجهة فهم اهتمامات المانحين والقضايا التي يرغبون في دعمها مما تتوافق مع استراتيجية الجهة وأهدافها ، فتضمن مشاريعها ما يتناسب مع هذه الأولويات

■ الاستفادة من تقنيات الاستثمار الاجتماعي المؤثر ( Impact Investing ) : فالاستثمار الاجتماعي المؤثر يتيح للمانحين المشاركة في الأعمال الخيرية بشكل يزيد عن تقديم التبرعات المالية المباشرة ، وتقنيات الاستثمار الاجتماعي المؤثر هي عبارة عن أساليب استثمارية تهدف إلى تحقيق العائد المالي بالإضافة إلى تحقيق الأثر الاجتماعي الإيجابي ، و تمثل

هذه التقنيات نهجًا مبتكرًا لجذب التمويل وتمكين المستثمرين من الاستفادة من نتائج عملهم بشكل مزدوج، حيث يحققون أرباحًا مالية ويساهمون في تحسين المجتمعات وحل المشكلات الاجتماعية .

## المرحلة الرابعة : طلب التمويل

مرحلة طلب التمويل تمر بعدة أساليب وفق الأسلوب الذي يرضيه المانح أو المؤسسة المانحة أو الجهة الداعمة ، ومن أبرز تلك الأساليب :

### • أسلوب المنح المنمذج :

وهذا الأسلوب يقصد به طلب التمويل من المؤسسة المانحة أو الجهة الممولة وفق نماذجها وآلية عملها ، ومن أهم الأمور التي ينبغي أن تراعيها الجهة الخيرية عند التقديم وفق هذا الأسلوب التالي :

- التسجيل في نظام استقبال طلب التمويل الإلكتروني واستكمال جميع المتطلبات لذلك .
- التقيد بالآليات التي وضعتها المؤسسة المانحة أو الجهة الممولة .
- التقيد بتواريخ التقديم واستكمال جميع المتطلبات والمبادرة في ذلك .
- التقيد بالنموذج الذي أقرته المؤسسة المانحة أو الجهة الممولة والحرص على إتقان الكتابة فيه من حيث المحتوى واللغة والتشارك

مع المانح في أهدافه وتطلعاته ، وارسال المرفقات - إن تطلب الأمر -  
- بما يعزز قوة المشروع وإمكانية قبوله ودعمه .

■ الحرص على كتابة اسم ورقم ضابط الاتصال للمشروع وحثه على الرد عند تواصل المؤسسة المانحة أو الجهة الممولة .

■ سرعة الاستجابة للمؤسسة المانحة أو الجهة الممولة عند طلبات التعديل أو إكمال المتطلبات .

■ متابعة حالة التقديم من النظام الإلكتروني والرد على أي استفسارات أو متطلبات .

## • أسلوب العرض والمقابلة :

وهذا الأسلوب يقصد به مقابلة المانح أو المؤسسة المانحة وعرض المشروع عليه في اجتماع يحدد لذلك ، ومن أهم الأمور التي ينبغي أن تراعيها الجهة الخيرية عند استخدام هذا الأسلوب التالي:

- التقيد بالوقت والزمن المحدد المتفق عليه .
- الاستعداد المناسب وذلك بوضع تصور إجمالي لما سيتم تقديمه متواءم مع الوقت المتفق عليه
- اختيار المشاركين الممثلين للجهة الخيرية بعناية مع التأكيد على التالي :
  - مراعاة مستوى التمثيل فمن أهم أدوار رئيس وأعضاء مجلس الإدارة المشاركة في مثل هذه المقابلات .
  - اختيار المشاركين الذي لديهم القدرة على الحوار والنقاش .
  - اختيار المشاركين الذي لديهم القدرة على التعريف بالجهة الخيرية وعرض المشروع بطريقة مميزة والقادرين على الإجابة على الاستفسارات في حينها .

■ البدء بشكر المؤسسة المانحة على جهودها واستضافتها والتأكيد على الأهداف المشتركة ومن ثم التعريف بالجهة الخيرية وموقعها الجغرافي ومستهدفها وأهم أنشطتها .

■ تقديم عرض مناسب للمشروع المستهدف ، ومن المهم أن يتميز العرض بالتالي :

- توضيح أن العرض معد لهذه المؤسسة المانحة يعطيه مزيد قبول ، وذلك بوضع مثلاً شعار الجهة المانحة في مقدمة العرض .

- جودة المحتوى واللغة والتأكيد على أهدافه المجتمعية والتنموية .

- حسن التصميم والعناية بوضوح الخط ودقة الصور .

- تناسب العرض مع الوقت المحدد .

- التأكيد على بناء العرض وفق المخطط التفصيلي لصياغة المشروع والذي - تحدثنا عنه سابقاً - والذي يشمل العناصر التالية :

✓ فكرة المشروع [ تعرف بالمشروع والاختصار وتوضح فيه

مميزات المشروع ]

✓ هدف المشروع العام وأهدافه التفصيلية .

- ✓ المستهدفون .
  - ✓ مراحل المشروع - إن وجدت -
  - ✓ بنود المشروع وموضح فيها الميزانية المتوقعة ،
  - ✓ آلية تنفيذ المشروع ومتابعته .
  - ✓ آلية التوثيق والاعلاق .
- التأكيد على أوجه الاستدامة للمشروع وقدرة الجهة على ذلك .
  - أثناء النقاش والحوار من المهم مراعاة رغبة المشاركين في الاستفادة من الجهة المانحة ، ومراعاة التعديل الأمثل على المشروع والإضافة عليه بما يحقق أهداف المانح والجهة المانحة .
  - التأكيد على عدم استصغار المشروع المقدم بداعي التواضع ولا المبالغة فيه بداعي التميز .
  - عند الإجابة على الاستفسارات وسؤالات الجهة المانحة ينبغي التنبه للتالي :
  - ✓ الإجابة بوضوح عن جميع الأسئلة، وتكون إجابة كل سؤال في إجابة مستقلة ، و مراعاة الترتيب .

✓ تجنب الإجابات غير المحددة والتي تحتمل التأويل

✓ ليس الهدف من الإجابة على الأسئلة أن تثبت الجهة الخيرية مهارتها اللغوية أو خبرتها بقدر أن تقنع المانح بأهمية مشروعها.

■ الإبداع والقدرة على تطوير أساليب جديدة للتعامل مع مشكلات قديمة هو واحد من أهم العوامل التي تجتذب المؤسسات المانحة، فالأسلوب التقليدي في التعامل مع مشكلات المجتمع أثبت إلى حد كبير عدم جدواه لأنه لا يقدم حلولاً بقدر ما يقدم مسكنات لمشكلات مستمرة.

■ العناية بالدراسات والاحصائيات فهي مقدمات لمشروع ناجح وقادر على تحقيق أهدافه - بإذن الله - .

■ من المهم أثناء الحوار والنقاش الاهتمام بالشفافية والمصداقية أثناء تقديم المشروع .

■ الختام بتكرار الشكر والوعد بالتعديلات - إن وجدت - وإرساله في أقرب وقت ممكن .

## • أسلوب التسويق الالكتروني :

والمقصود بهذا الأسلوب التسويق لمنتج من منتجات الجهة الخيرية للمتبرعين وفق الحملات التسويقية الالكترونية ، ومن أهم الأمور التي ينبغي الاهتمام بها التالي :

1. عرض المنتج بطريقة واضحة من حيث الفكرة والمضمون
2. اختيار اسم المشروع وعبارته الجاذبة والعناية بأن يوصل الاسم فكرة المنتج بالصورة المطلوبة .
3. إمكانية تحقيق الهدف من الحملة في الوقت المحدد بتغطية تكلفة المنتج .
4. التركيز على منتج معين وقت الحملة لمراعاة عدم تشتيت المتبرع
5. إبراز ما يستفيدة المتبرع من تبرعه من بيان الأثر المجتمعي والتنموي للمنتج والدلالة على الأجر الأخروي.
6. التفاعل مع المتبرعين بالردود المباشرة على الاستفسارات
7. مشاركة المتبرعين في مدى التقدم في تغطية تكلفة المنتج عبر رسائل مرغبة ومحفزة

8. العناية بما بعد التبرع : فيرسل للمتبرع شكر على تبرعه ، و يزود بتقرير مختصر عنه مدعم بالصور

9. اختيار الوقت المناسب لإطلاق الحملة كمرعاة وقت نزول الرواتب ، و مرعاة مناسبة المنتج مثل تسويق منتج عمرة الجاليات قبل شهر رمضان بقليل وفي أول أيامه .

● **مثال تطبيقي** : عملت جمعية الدعوة بالروضة بالرياض على نموذج مميز بعنوان : كيف تقيم حملة تسويقية إلكترونية لجمع التبرعات بدون تكاليف ويمكن الاطلاع عليه عبر الرابط :

<https://www.slideshare.net/slideshow/ss-7a25/264223512>

## • المرحلة الخامسة : تطوير العلاقات

هذه المرحلة هي امتداد للمراحل السابقة وخاصة مرحلة بناء العلاقات ، فعندما تتم مرحلة بناء العلاقات ويتم طلب التمويل يتأكد تطوير هذه العلاقات وفق الأدوات التالية :

- تكرار التمويل من المانح يدل على نجاح العلاقة معه ، ولذا فأحد الوسائل المهمة التركيز في العلاقة ، ومن ذلك " تطبيق مبدأ باريتو، والمسمى : قاعدة 20 / 80 ، والذي يؤكد على أن 80 % من النتائج تأتي من 20 % من الأسباب، ففي شركات الأعمال تحاول الإدارة استخدام 20 % من الموارد المتاحة بفعالية من أجل تحقيق 80 % من الأرباح المستهدفة ، وفي مجال العمل الخيري تحاول بعض المنظمات غير الربحية التركيز على 20 % من المانحين لتحقيق 80 % من التبرعات والمنح مع ضرورة التأكيد على استخدام أقل نسبة من الموارد المتاحة لتحقيق أفضل النتائج، وتسمى هذه العملية بالكفاءة"<sup>16</sup>
- من المهم في مرحلة تطوير العلاقات العناية بالتطورات المستجدة عند المانحين في أساليب وآليات المنح والتماشي مع ذلك .
- المحافظة على المانحين وإبلاغهم بقائمة نجاحات وإنجازات الجهة وأنشطتها باستمرار، مع ضرورة الاستماع إليهم فيما يبدونه من ملاحظات .
- استمرار عملية التواصل مع المانحين من خلال مشاركة قصص النجاح الخاصة بالجهة وفريق العمل مع الآخرين ، وتوضيح حجم الأنشطة التي تم تنفيذها بنجاح في خدمة المستفيدين من أنشطة الجهة.

<sup>16</sup> مختصر كتاب وضع الريج في المنظمات غير الربحية / ماري كهلر / ترجمة مركز مناد

- استخدام أدوات التحليل الإحصائي، والأرقام، والرسوم البيانية والأشكال والجداول لتوضيح أنشطة وإنجازات الجهة ، وعرضها على المانحين.
- الاستفادة من دعوة المانحين إلى كافة الأنشطة والفعاليات الخاصة بالجهة ، ودعوتهم كمتحدثين فيها أو كمشاركين أو كحضور.
- من المهم المحافظة على العلاقة الجيدة مع الأشخاص الذين بنوا العلاقات مع المانحين من أعضاء مجلس إدارة ومتطوعين وغيرهم .

## • المرحلة السادسة : المحافظة على المانحين

وهي من أهم المراحل ، فالمانحين والداعمين والحفاظ عليهم من أهم وسائل جمع التبرعات ، ولهذه المرحلة مجموعة من الأدوات من أهمها :

- استخدام التقنية في المحافظة على المانحين بعمل لوحة معلومات ( Dashboard ) تمكن المانحين من الاطلاع على مشاريعهم وآلية تقدمها ، وارسال التقارير اللازمة لهم وفق الوسائل المتنوعة .
- العناية بالتقارير التي تخص المشاريع من حيث المحتوى والتصميم واللغة السليمة .
- شكر المانح أو الجهة المانحة عبر الوسائل المتنوعة :
  - خطابات الشكر .
  - وسائل التواصل الاجتماعي .
  - البريد الالكتروني .
- تكريم المانح وفق آليات التكريم المتنوعة مثل :
  - حفل تكريمي لتكريم المانحين .
  - زيارة من رئيس مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للجهة المانحة لتكريمها
  - طلب زيارة المؤسسة المانحة للمشروع بعد تنفيذه والاحتفاء معهم بتكريمهم بإنجازه .
- تمكين المؤسسة المانحة من الزيارات الميدانية للمشاريع المدعومة واطلاعهم على سير العمل في المشروع
- الاستفادة من بعض الفرص في مشاركة المؤسسة المانحة للجهة الخيرية في بعض المكتسبات من المشروع مثل ( منتجات المشروع – مخرجات المشروع - .. ) .

## أخطاء وآفات في جمع التبرعات



1. عدم التقيد بالأنظمة المنظمة لجمع التبرعات أو صرفها في أوجه تخالف الأنظمة واللوائح والقرارات المنظمة لها : ومن ذلك الوقوع في مخاطر تمويل الإرهاب أو غسل الأموال أو شبكات التبرعات العشوائية ( التبرع العشوائي هو ما كان عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو غيرها ولا يعرف من خلاله المتبرع حقيقة مع من يتعامل وإلى أين ستؤول أمواله )
2. صرف المال في أوجه غير التي خصص جمعها لها دون أخذ موافقة المتبرع .
3. الاستعانة بأشخاص ليس لهم خبرة أو معرفة بجمع التبرعات
4. استشارة غير المختصين في جمع التبرعات وتنمية الموارد المالية
5. ضعف أو عدم استخدام الطريقة العلمية في جمع التبرعات
6. ضعف تعاون أصحاب الأدوار المهمة في جمع التبرعات أو تخليهم عن بعض أدوارهم الرئيسية : فقد قدمنا أن مجلس الإدارة من أهم أدواره الوظيفية إدارة الأموال وجمع التبرعات فإذا ضعف أو تخلى عن هذا الدور فمن سيقوم به .
7. اختيار الوقت غير المناسب لجمع التبرعات لمشروع معين : مثل طلب جمع التبرعات لمشروع زواج جماعي في وقت وجود كوارث
8. جمع التبرعات لمشاريع ليست من اختصاص الجهة : فكل جهة لها اختصاصها وأهدافها التي تعمل من أجلها وعليها إدارة الأموال وجمع التبرعات وفق هذا الاختصاص
9. جمع التبرعات لمشاريع منتهية - ولا تحتاج إلى تعزيز للدعم - .
10. جمع التبرعات لمشاريع سبق تنفيذها بصورة مثلى وتم الانتهاء منها .
11. الخوف من طرق أبواب جديدة ( نظامية ) في جمع التبرعات غير الأبواب التي تم طرقها سابقاً .

## الكاتب في سطور ..

- مدير إدارة المشاريع في شركة عطاءات العلم لرعاية المشاريع العلمية
- مدير إدارة المنح والبرامج لمؤسسة سليمان الراجحي الخيرية سابقاً
- مدير إدارة الإشراف التربوي بتعليم الرياض سابقاً.
- مستشار تعليمي وتربوي معتمد.
- حاصل على الشهادة الدولية ( مدرب وممارس معتمد في إدارة المعرفة من معهد ( knowledgeable ) )
- عضو هيئة تدريس متعاون مع بعض الجامعات السعودية
- مدرب معتمد في تدريب المدربين من شركة هيلفورد العالمية منذ عام 2004 م .
- خبير معتمد في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من معهد (tuv) .

## • المراجع :

- قرارات الجمع الفقهي الإسلامي بمكة المكرمة - ط 2
- العمل الخيري المانح : د. إبراهيم المحسن - ط دار الحضارة - ط 1
- العمل الخيري المؤسسي / عبدالرحمن العمران - ط 1
- مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز / د. مدحت أبو النصر - ط  
عرب قروب
- التمويل في القطاع غير الربحي / السبيعي الخيرية .
- استراتيجيات وتطبيقات في جمع التبرعات / أحمد سليمان / برنامج تدريبي -  
عمان أكاديمي
- مذكرة كيف تقنع مانحاً : عبدالرحمن الحزيمي - مذكرة غير مطبوعة
- الانتفاع بالفوائد الربوية والأموال المشبوهة في العمل الخيري : د. عباس أحمد  
محمد الباز - بحث منشور على الانترنت
- مجالات المنح وسياسات دعم البرامج والمشاريع لدى المؤسسات الخيرية : أروى  
بنت إبراهيم السماعيل - دراسة علمية منشورة
- دليل تقدير احتياجات المستفيدين من الجهات الخيرية : مركز مداد - دراسة  
علمية منشورة

- دليل صناعة المشاريع / شركة عطاءات العلم
- مختصر كتاب وضع الربح في المنظمات غير الربحية / ماري كهلر / ترجمة مركز مداد / دراسة منشورة
- أداة المنح / مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية - منشورة على موقع المؤسسة الإلكتروني

## • المواقع الالكترونية :

- موقع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
- موقع المركز الوطني لتمكين القطاع غير الربحي
- موقع بنك التنمية الاجتماعية
- موقع مجلس المؤسسات الأهلية
- موقع صندوق دعم الجمعيات
- موقع مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية
- موقع مؤسسة سليمان الراجحي للتمويل التنموي
- موقع pngtree

- موقع هارفارد بزنس ريفيو
- موقع المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)
- موقع الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بعنيزة
- موقع شركة المعلومات الائتمانية ( سمة )
- موقع منصة ساهم
- موقع منصة إحسان
- موقع منصة وقفي
- موقع منصة جود للإسكان
- موقع منصة تبرع
- موقع منصة شفاء
- موقع بورتال 365
- موقع كل قائد <https://everyleader.net>

# الفهرس

2	..... المقدمة
4	..... مفهوم جمع التبرعات
6	..... أهمية جمع التبرعات وإدارتها
9	..... لائحة جمع التبرعات للوجه الخيرية
11	..... قنوات جمع التبرعات
12	..... المنصات الوطنية لجمع التبرعات
14	..... وسائل جمع التبرعات
15	..... المحظورات عند جمع التبرعات
16	..... مصطلحات مهمة
21	..... ضوابط في أموال العمل الخيري
24	..... أهمية التنوع في مصادر التمويل
25	..... الفرق بين المنح والتاجر
26	..... أهم ضوابط المنح
27	..... استراتيجيات المنح لدى الجهات المانحة

29.....	مجالات المنح
31 .....	مرحلة التخطيط لبناء إستراتيجية حملة جمع التبرعات
38 .....	إستراتيجيات جمع التبرعات
62 .....	دورة حياة المنح
88 .....	أخطاء وآفات في جمع التبرعات
89 .....	الكاتب في سطور
90 .....	المراجع