

---

**عنوان الورقة :**

من مؤشرات ومقومات النجاح

في تنمية الموارد المالية للجهة الخيرية

**مقدمها :**

المهندس / فوزي بن عليوي الجعيد

## ملخص الورقة

## • عناصر الورقة :

تحدث هذه الورقة عن تجربة الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الطائف في مجال تنمية مواردها المالية خلال فترة امتدت إلى خمسة وعشرون عاماً في خدمة كتاب الله العزيز ، وذلك من خلال النقاط التالية :

أولاً - الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الطائف سيرة ومسيرة :

تتضمن لمحة موجزة سريعة عن الجمعية وأهدافها وأبرز أنشطتها .

ثانياً - مؤشرات نجاح التجربة :

- ١- ارتفاع الدخل المادي سنوياً .
- ٢- توافق الدخل مع التوسع في المصروفات التشغيلية .
- ٣- تنفيذ مشروعات جديدة سنوياً .
- ٤- الحفاظ على مدخولات كل مشروع سنوياً وعدم تأثيرها على مشروعات جديدة .
- ٥- الحفاظ على الداعمين القدامى طيلة عمل الجمعية .
- ٦- الحصول على داعمين جدد .

ثالثاً - مقومات ساهمت في إنجاح تنمية الموارد المالية :

- ١- التنوع في مصادر الدخل .
- ٢- قيام الجهة الخيرية بمهمتها وتوسع نشاطها .
- ٣- التفرغ واستقطاب الكوادر المؤهلة .
- ٤- استخدام التقنية .
- ٥- تنمية وتأهيل العاملين في تنمية الموارد .
- ٦- وضع الخطط السنوية .
- ٧- المتابعة .
- ٨- التقويم المستمر .

- 
- ٩- التركيز على شريحة متوسطي الدخل .
  - ١٠- الهيكلة وتوزيع المهام .
  - ١١- المتطوعون والمتعاونون ( المندوبون ) .
  - ١٢- المجالس الاستشارية .
  - ١٣- المشاريع المجزأة .
  - ١٤- توفير التجهيزات والاحتياجات .
  - ١٥- الاهتمام بالدعاية والإعلان .
  - ١٦- التواصل مع الداعمين والمحافظة عليهم وزيادتهم .
  - ١٧- اللجان النسائية لتنمية الموارد .
  - ١٨- الحوافز والمكافآت للعاملين .
- رابعاً - خاتمة .

## مقدمة

الحمد لله القائل في محكم التنزيل : (( كتاب أنزلناه إليك مبارك ليدبّروا آياته وليتذكر أولوا الألباب )) والقائل جل ذكره : (( إن هذا القرآن يهدي للتي هي أقوم )) اختار أهل القرآن ليكونوا من خاصته وأهله ، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى ، والنبى المجتبى الذي ما من خير إلا ودلّنا عليه ، وما من شر إلا وحدّثنا منه القائل : ( خيركم من تعلم القرآن وعلمه ) صلى الله عليه وعلى آله الأصحاب الأخيار والتابعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين..  
أما بعد :

فإن من نعم الله تعالى أن أنزل علينا القرآن ، وجعله النور والهدى الذي نستضيء به من ظلمات الجهل والغفلة والضياع ، كتاب تشرفّ الحاملون له بحمله ، وتكرم الحافظون له بحفظه ، واستتار العالمون بعمله ، فليس نعمة أعظم من هذه النعمة ، ولا كتاب أشرف منه ، تلاوته عبادة ، والعناية به من أعظم البر .

ولا شك أن الإنفاق في وجوه الخير والبر عمل عظيم له أجره الكريم من رب العالمين ، ولا أشرف ولا أفضل من الإنفاق في سبيل كتاب الله الكريم ، ذلك أنه أعظم الكتب وأسماها وأشرفها وأعلاها ، وهو خاتم الكتب المنزلة والمهيمن عليها .

ولاشك أن الجهات الخيرية العاملة على خدمة هذا الكتاب العزيز من الجهات التي من الضرورة بمكان أن تعنى بتنمية مواردها البشرية والمالية ، لأنها لا تقل عن غيرها من القطاعات الأخرى ، وهذا يعد من اللوازم التي لا بد منها لهذه الجهة لكي تواكب النجاح في كل مناشطها ، لأن النجاح في الجهات الخيرية مرتبط إلى حد بعيد بمدى قدرتها على تنمية مواردها البشرية والمالية وكذلك استمراريته وفعاليتها في المجتمعات التي تعمل ضمنها .

وغير خاف أن الأموال الخيرية تحتاج دائماً إلى تنمية مستمرة . لأن الجهات المانحة تسعى إلى تنمية مواردها بشكل مستمر ، وكذلك الأمر بالنسبة للجهات المتلقية نظراً لتزايد العوز والحاجة القائمة لديها ، خاصة وأن كثيراً من الجهات الخيرية قد لا تجد دعماً مالياً من جهات رسمية يساعدها في كثير من أنشطتها .

لذا كان لا بد من التركيز على كيفية إيجاد بدائل ووضع خطط وتنفيذ برامج لتنمية الموارد المالية للجهات الخيرية.

كما يلزم القائمين على العمل الخيري الاتجاه والتركيز على كافة قطاعات المجتمع وتشجيعه على المساهمة في العمل الخيري والإنساني والاجتماعي بصورة أكبر بدلاً من المساهمات المتفرقة والأشبه بالفردية .

إن مفهوم تمويل العمل الخيري يكتسب أهمية حيوية لأنه يفتح آفاقاً كبيرة لتنمية موارد الخير ، وكل مؤسسة خيرية عليها أن تراعي عدداً من الشروط لتحقيق هذا الهدف عن طريق الإدارة الفعالة لمواردها المالية التي تجعل من المستفيدين منها ليسوا فقط مستفيدين من برامجها ، ولكن تجعلهم في آن واحد مصدراً لتمويل الأنشطة .

والجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الطائف واحدة من هذه الجهات الخيرية المنتشرة التي استشعرت أهمية هذا الأمر وعملت على تنفيذه والقيام به .

وفي اللقاء السنوي الثامن للجهات الخيرية الذي تنظمه جمعية البر الخيرية بالمنطقة الشرقية في عام ١٤٢٨ هـ ، والذي يحظى برعاية كريمة من صاحب السمو الملكي الأمير / محمد بن فهد بن عبدالعزيز آل سعود ، أمير المنطقة الشرقية ، يسعد الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الطائف أن تقدم من خلال هذه الورقة شيئاً عن ملامح تجربتها في مجال تنمية الموارد المالية لها ، والمؤشرات التي دلت على تحقيق شيء من النجاح الذي وصلت إليه ، ومقوماته التي أدت إلى هذه النتيجة الإيجابية بفضل الله جلا وعلا .

وهي تهدف من خلال هذا العرض أن تلقي الضوء على تجربتها في هذا المجال الهام لإفادة الجهات الخيرية منها في بعض جوانبها ، والتعرف على أهم المقومات التي ساعدت في إنجاح التجربة ، وكذلك الاستفادة من مقترحات ومرئيات الجهات الخيرية الأخرى في هذا الخصوص والتي حتماً - إن شاء الله تعالى - ستفيدنا وتبصر طريقنا لنا في هذا المجال ..

سائلين الله تعالى أن يوفق الجميع لما فيه الخير والصلاح ، وأن يكلل كافة المساعي والجهود بالتوفيق والنجاح إنه سميع قريب .

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، ، ،

## الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الطائف

## سيرة ومسيرة

- تأسست الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الطائف في عام ١٣٩٥هـ تحت إشراف ومتابعة وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد .
- تهدف الجمعية إلى :
  - ١- تحقيق الخيرية التي وعدت بها هذه الأمة في قوله ﷺ : ( خيركم من تعلم القرآن وعلمه ) .
  - ٢- إحياء رسالة المسجد في الإسلام .
  - ٣- إيجاد حفاظاً لكتاب الله تعالى .
  - ٤- إتاحة الفرصة لكل مسلم ومسلمة للإنفاق في باب من أفضل أبواب الخير .
- كانت الجمعية في بداياتها عبارة عن عدة حلقات متفرقة في مدينة الطائف تشرف عليها جمعية تحفيظ القرآن الكريم بمكة المكرمة .
- توسعت الجمعية في نشاطها وصارت تغطي منطقة كبيرة جداً تمتد إلى محافظة رنية أي ما يقارب ٤٥٠ كم شمالاً ، وكذلك تمتد لتشمل قرى الكامل وبنو سليم على طريق المدينة النبوية أي ما يقارب ٣٠٠ كم ، ومن الجنوب تمتد المنطقة التي تغطيها الجمعية لتشمل المنندق وبنو مالك وثقيف وتربه وغيرها من القرى والهجر لمسافة تزيد عن ٢٥٠ كم ، وقد فتحت الجمعية في كثير من هذه المواقع مندوبيات تابعة لها .
- تحولت جميع هذه المندوبيات مؤخراً بفضل الله أولاً ثم بفضل جهود أهل هذه المناطق الواقعة فيها إلى جمعيات مستقلة قائمة بذاتها ، حيث سلكت الجمعية في طريقة تأسيس هذه الجمعيات المستقلة بإنشاء مكتب إشراف تعليمي تم بعد اتساع الحلقات تحول إلى مندوبيات ، لتصير بعد ذلك جمعيات قائمة بذاتها .
- يقدر عدد المستفيدين من الجمعية - بحمد الله تعالى - بأكثر من ( ٥٠,٠٠٠ ) خمسين ألف دارس ودارسة سنوياً ، ما بين ذكر وأنثى ، وصغير وكبير ، يتوزعون على الأنشطة التالية :

- 
- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| ١- حلقات الصغار والكبار .          | ١٠- حلقات تعليم القرآن الالكترونية .                       |
| ٢- الحلقات النموذجية .             | ١١- برنامج حفظ القرآن لغير المتفرغين .                     |
| ٣- الدورات القرآنية العامة .       | ١٢- حلقات طلاب المرحلة الثانوية .                          |
| ٤- حلقات أبناء الجاليات الإسلامية. | ١٣- دورات الحفظ الكامل والسبع الطوال .                     |
| ٥- المدارس والمراكز النسائية .     | ١٤- حلقات مدارس التعليم العام والجامعات .                  |
| ٦- الدورات الصيفية .               | ١٥- معهد إعداد معلمات القرآن الكريم .                      |
| ٧- حلقات القراءات السبع .          | ١٦- مركز أبي عبدالرحمن السلمي لإعداد معلمي القرآن الكريم . |
| ٨- دورات المعلمين والمعلمات .      | ١٧- وغيرها ..  |
| ٩- دورات القطاعات العسكرية .       |  |

### مؤشرات نجاح التجربة في تنمية الموارد

الحكم على تجربة ما بالنجاح أو الفشل لا بد أن يستند إلى مؤشرات تدعم النتيجة التي تم الوصول إليها في الحكم على هذه التجربة نجاحاً أو فشلاً ، وتجارب تنمية الموارد المالية في الجمعيات والمؤسسات والجهات الخيرية يمكن الحكم عليها بسهولة نظراً لكون نتائجها مبنية على أرقام مالية تدل على ما حققته التجربة .

والجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الطائف من خلال تجربتها في تنمية مواردها المالية استطاعت أن تحقق شيئاً من النجاح - بفضل الله جل وعلا - في هذا المجال ، وقد دل على ذلك عدد من المؤشرات ومنها :

#### ١- ارتفاع الدخل المادي سنوياً :

لا شك أن رفع مستوى الإيرادات السنوية لأي جهة خيرية يعد بالنسبة لها أمراً هاماً جداً تحرص على تحقيقه من خلال خططها وبرامجها في هذا المجال .  
ومن واقع تجربة الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الطائف في رفع الإيرادات السنوية لها فإنها قد قامت بوضع العديد من المشاريع المتنوعة التي تساهم في نمو مواردها ، مع حرصها ألا يكون هناك أي مؤثر سلبي على مستوى الإيرادات سواء كان المؤثر داخلياً أم خارجياً ، خاصة ما تشهده الكثير من الجمعيات والمؤسسات الخيرية مؤخراً من قلة الموارد المالية ، لذلك وضعت الجمعية العديد من الخطط الأساسية والخطط البديلة لتأمين دخلها السنوي بحيث يشهد ارتفاعاً سنوياً عن العام الذي قبله ، وبحمد الله تعالى تلقى هذه الخطط النجاح والتوفيق بفضل الله تعالى ، ويقدر الارتفاع في الدخل السنوي عن الذي قبله بنسبة تصل إلى ( ١٥ ٪ ) وهذا يعني أن البرامج والخطط التي تسيير عليها الجمعية وتنفذها قد حققت أهدافها المرجوة منها .



## ٢ - توافق الدخل مع التوسع في المصروفات التشغيلية :

من الأسس الاقتصادية الهامة في التعامل مع الأموال أن تكون الإيرادات أكثر من المصروفات ، وفي أقل الأحوال أن تكون المصروفات موافقة للإيرادات لا تزيد عليها ، وذلك لكي يكون العمل القائم ناجحاً ومضمون العوائد والنتائج الاقتصادية . والجمعية مع توسعها في أنشطتها وتنوعها وتعددتها فإن التوسع هذا لم يؤثر على دخل الجمعية ، بل إن توسعها في برامجها وأنشطتها وفق خطط وآليات أكسب الجمعية موارد مالية أخرى جديدة ، وضمن لها استمرارية العمل ونجاحه وعدم الوقوع تحت ضغط أي عجز مالي قد يرهق كاهل الموازنة المالية للجمعية .

## ٣ - تنفيذ برامج جديدة سنوياً لتنمية الموارد المالية :

لابد أن تكون الجهة الخيرية في تقدم دائم وتوسع مستمر في برامجها ومشاريعها التي تخدم أهدافها الرئيسية التي من أجلها أنشئت ، ولا ينبغي أن تقف الجهة عند مقدار معين من البرامج والأنشطة ، وذلك حتى تواكب ببرامجها وأنشطتها حاجة المجتمع إليها وتشمل جميع الفئات المستفيدة منها ، وهذه التوسع يشمل كافة النواحي في إفادة المجتمع والاستفادة منه في دعم توسع الجهة .

ولذلك كانت الجمعية تحرص على أن تضع ضمن خططها السنوية تنفيذ عدة برامج جديدة تختلف عن المشروعات المقامة سابقاً يمكن خلالها توسيع خدماتها المقدمة وكذلك زيادة مواردها من خلاله ، وهي تهدف من خلال ذلك أيضاً إلى إيجاد قاعدة أخرى من المتبرعين والداعمين الجدد بمختلف مستوياتهم بحيث تكون متلائمة مع قدراتهم ومساهماتهم أياً كانت .

ويراعي في كل برنامج بأن توضع لها الخطة العامة والآلية التشغيلية له وأعداد المستفيدين والثمرات المرجوة منه.

ومن هذه البرامج الجديدة التي أقيمت في السنوات الماضية :

- أ- هدية المريض.
- ب- صدقة البر.
- ج- مشروع أنا أحب الصدقة ( للأطفال ).
- د- أوقاف الأب والأم والزوج والزوجة والابن والبنت والفقيد.
- هـ- المكتبة القرآنية .

٤- الحفاظ على مدخولات كل مشروع سنوياً وعدم تأثرها على مشروعات جديدة :

تستجيب الجمعية مع إيرادات مشاريعها المتنوعة طريقة المسارات المتقابلة وليس المتقاطعة بحيث إن إيراد كل مشروع يعد مستقلاً عن غيره لا يؤثر ولا يتأثر ، وله خطته المتكاملة المستقلة ومتابعته الميدانية والإدارية المتخصصة ، كما يتم سنوياً تقويم كل مشروع على حدة ودراسة عوائده ومصروفاته ، وهذه الطريقة تضمن للجمعية ثبات مواردها واستمراريتها وتنوع مصادر الدخل لها بما يحقق لها الثبات والقدرة على مواجهة أي ظروف غير متوقعة أو أي توسع محتمل ، وكذلك تساهم في تنويع خيارات الدعم والتبرع للجمعية وفتح عدة مجالات أمام الداعم والمحسن ..

وبحمد الله تعالى فإن كثيراً من مشروعات الجمعية التي تنمي مواردها لم تتأثر تأثراً كبيراً بغيرها ، بكل كانت سبباً في زيادة الدخل وتعدد مصادره .

٥- الحفاظ على الداعمين القدامى طيلة عمل الجمعية :

لا شك أن القاعدة التي تنطلق منها الجهات الخيرية في إقامة مشروعاتها وبرامجها ودعمها هي الداعمون لها المتبنون لمسيرتها الذين وضعوا ثقتهم وأموالهم لديها ، ورأس مال كل جهة خيرية في الحقيقة هم المتبرعون لها الواثقون منها ومن جدوى أنشطتها ، لذلك لا بد من الحفاظ عليهم والتواصل المستمر معهم حتى تبقى هذه القاعدة راسخة قوية متينة تستطيع الجهة الرجوع إليها والاعتماد عليها بعد الله تعالى ..

والجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الطائف كان من توفيق الله جل وعلا لها منذ نشأتها أن حظيت بدعم واهتمام غير محدودين من كثير من المسؤولين والأعيان والوجهاء والتجار ورجال الأعمال في هذا البلد الكريم المعطاء ، وحتى الآن لا يزال كثير منهم - بفضل الله جل وعلا - مستمراً دعمه وتبرعه لأعمال الجمعية وأنشطتها المتعددة طوال فترة عملها التي امتدت إلى أكثر من ثلاثين عاماً .

وقد سلكت الجمعية في سبيل الحفاظ على داعميهها عدة أمور منها :

- أ- بناء الثقة : من خلال إقامة الاتصالات الجيدة بالداعمين وإعلامهم بالتطورات التي تشهدها الجمعية دورياً والاتصال هاتفياً وإجراء الزيارات وغيرها.
- ب- الاتصال الناجح : وهو إيصال مضمون مهم وقوي للجهات الممولة عن نشاط الجمعية وبرامجها المقامة والمستقبلية ، والأهم من ذلك أن نعطي الممولين معلومات عن البرنامج أو المشروع الذي قدموا الدعم له.
- ج- المتابعة : من خلال تذكيرهم دورياً بتبرعهم ودعمهم للجمعية وأثر هذه الدعم على مسيرة الجمعية وأنها ما زالت في حاجة لاستمرارية هذا الدعم ومواصلته لكي تواصل عملها.
- د- الشكر والتقدير : وهو من الإجراءات الأدبية التي لا بد أن تلتزم بها الجهة الخيرية والقائمون عليها تجاه الداعم والممول الذي ينتظر أن يشعر بأن الجهة الخيرية تفاعلت بشكل إيجابي مع تبرعه .

#### ٦ - الحصول على داعمين جدد :

عند إقامة أي مشروع تنفذه الجمعية فإنها تسعى إلى أن يكون الداعمون له من الذين لم يسبق لهم دعم أي برنامج من قبل ، وذلك لكي تكسب الجهة الخيرية شريحة جديدة واسعة من الداعمين بالإضافة إلى الداعمين السابقين لها .  
وبحمد الله تعالى فإن الجمعية تضيف إلى قوائم المتبرعين لديها أسماءً جديدة تتضمن إلى كوكبة الداعمين لمسيرتها ولأنشطتها التعليمية التي تخدم كتاب الله الكريم ،

وبالتالي فإنها تحرص جداً على أن تكون هذه القوائم موضع العناية والاهتمام والتواصل والزيادة المستقبلية ، وذلك من خلال عدة وسائل تساهم في نشر رسالة الجمعية وترغب في دعمها ، ومن هذه الوسائل :

- أ- الاتصالات المباشرة والخطابات الشخصية والاتصالات الهاتفية .
- ب- استغلال المناسبات الخاصة كالأعياد أو في شهر رمضان المبارك .
- ج- الدعوة للتبرع بوساطة الإعلان بوسائل الإعلام المختلفة الحملات البريدية .
- د- الدعوة للإسهام في تغطية نفقات الخدمة . كالدعوة لكفالة طالب أو حلقة أو مركز تعليمي .
- هـ- الحفلات السنوية والدورية التي يدعى إليها المسورون والمقتدرون والمهتمون بعمل الخير.
- و- مقترحات المشاريع المتعلقة بطلب تبرع لإنشاء مشروع أو تكملته أو تشغيل مشروع تعليمي .
- ز- الاستقطاعات الشهرية .
- ح- ترويج الاسم بالإنفاق مع المؤسسات التجارية أو الصناعية بحيث يتم الإشارة إلى الجهة الخيرية .
- ط- والمطبوعات والملصقات والكروت التي تقوم بطباعتها الجهة الخيرية وتعمل على تسويقها لصالحها .

### مقومات ساهمت في إنجاح تنمية الموارد المالية

هناك عدة مقومات انتهجتها الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الطائف في عملها وسيرها في تنمية مواردها وكان لها أثر في إنجاح مدخولاتها وارتفاع نسبتها ، وهذه المقومات يمكن إجمالها كالتالي :

#### ١- التنوع في مصادر الدخل :

فتح المجال أمام جميع الفئات من المجتمع للمساهمة في دعم الجمعية أمر ينبغي الاهتمام به ومراعاته ، ولذلك لا بد أن يكون ضمن خطط أي جهة خيرية العمل على تنوع خيارات التبرع والدعم من قبل المجتمع بحيث تلائم قدراتهم المالية وتلبي رغباتهم الخيرية في الدعم والمساهمة ..

ولذلك تحرص الجمعية على إيجاد وسائل عدة ومتاحة ومتوفرة في أي موقع يكون الداعم فيه ويرغب في دعم الجمعية .. ومن هذه الوسائل على سبيل المثال :

- أ- الاستقطاع الشهري : وهي عملية استقطاع جزء من مال المتبرع حسب رغبته مصرفياً أو نقدياً كل شهر.
- ب- الأوقاف الخيرية : ويقصد بها إقامة أوقاف خيرية تعليمية استثمارية أو استثمارية فقط تحقق دخلاً ثابتاً مستمراً للجمعية .
- ج- الاستثمارات : والمقصود بها دخول الجمعية في مجالات الاستثمارات التجارية أو العقارية أو غيرها شريطة أن تكون آمنة وذات مردود مالي مناسب .
- د- التبرعات العامة : وهي جمع التبرعات للجمعية بالطرق النظامية الرسمية .
- هـ- الكفالات : مثل كفالة ورعاية حلقة أو مركز أو دورة أو دارس أو دارسة وتحمل كافة النفقات المتعلقة بذلك .
- و- مواقع التحصيل : وهي نشر مواقع ونقاط رسمية تتيح للراغب في التبرع تقديم تبرعه في المكان الذي هو فيه مباشرة ، مثل أجهزة الصرافات الآلية وأجهزة نقاط البيع وغير ذلك .

## ٢ - قيام الجهة الخيرية بمهمتها وتوسع نشاطها :

من أبرز مقومات نجاح الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الطائف في تنمية مواردها المالية هو حرصها على التوسع في أنشطتها التي تخدم هدفها الأساس ، وهو تعليم كتاب الله الكريم لجميع فئات المجتمع ، واستغلال كل ما يقدم لها من دعم في إقامة مشاريع وأوقاف تعليمية واستثمارية تعود عليها بعوائد تفي بنفقاتها ومصروفاتها . ولا شك أن التوسع يدل على وجود استغلال أمثل لإيرادات الجمعية والاستفادة منها في مشروعات تعود بالنفع على المستفيدين أولاً وعلى الجمعية ثانياً كما أنها تعطي انطباعاً وتصوراً واضحاً عما يقدمه المتبرعون والداعمون للجمعية من أموال وأنها صارت مشاريع فاعلة تؤدي الدور المطلوب منها .

## ٣ - التفرغ واستقطاب الكوادر المؤهلة :

إدارات تنمية الموارد في الجهات الخيرية بحاجة إلى أن يقوم عليها كوادر إدارية مؤهلة تقوم بعملية التخطيط والإشراف والتنفيذ والمتابعة ، وهي لا تقل أهمية عن غيرها من الإدارات الأخرى ، ولذلك لا بد من استقطاب الكوادر المناسبة والمتفرغة للعمل فيها بشكل دائم ، وعدم الاكتفاء بجهود المتطوعين فقط ، لأن التفرغ والتخصص في هذا المجال سيحقق النجاح المطلوب - بإذن الله تعالى - دون التقليل طبعاً من أهمية دور المتطوعين إذا استفيد منهم بالصورة الفاعلة المطلوبة . وقد قامت الجمعية باستقطاب وتوظيف عدد من ذوي الكفاءات الطيبة والكوادر المؤهلة ، ووضعت لهم كادراً وظيفياً مناسباً حسب أعمالهم التي يقومون بها .

## ٤ - استخدام التقنية :

لا شك إن هذا العصر هو عصر التقنيات الالكترونية والثورات المعلوماتية ووسائل الاتصالات الحديثة ، لذا كان لزاماً علينا كأمة إسلامية ، وجهات خيرية على وجه

الخصوص الاستفادة من هذه الوسائل الحديثة لخدمة الأهداف السامية التي نسعى إلى تحقيقها من أجل خدمة مجتمعاتنا .

والتقنية سهلت الكثير من المهام والأعمال التي كانت في السابق تستغرق جهداً كبيراً في إنجازها والقيام بها ، وإدارات تنمية الموارد بالجهات الخيرية يمكنها الاستفادة من مثل هذه التقنيات من خلال ما يلي :

- أ- إنشاء قواعد بيانات بأسماء المتبرعين وعناوين الاتصال بهم .
- ب- تصميم برامج حاسوبية لحصر الإيرادات وفرزها حسب نوعها ومقدارها .
- ج- استخدام برامج التذكير والاتصال بالمتبرعين لتذكيرهم بموعد تبرعهم ومتابعتهم .
- د- الاستفادة من أجهزة الصرف المالي ونقاط البيع في استقبال التبرعات من المحسنين في أي مكان .

ولذلك صممت الجمعية برنامجاً حاسوبياً خاصاً بتنمية الموارد المالية للاستفادة منه في هذا المجال ، يتيح لها خدمات عديدة تسهل لها عملها ومتابعتها ، ويشمل قواعد معلوماتية بيانية وإحصائية مهمة ( أنظر الشكل (١) ) .



الشكل (١)

ويضم هذا البرنامج ما يلي :

- ١- بيان جهات التبرع وممثلي الجهات وأنواع التبرع وطرقه ومدوبيه وعرضها ( أنظر الشكل (٢) ) .



الشكل (٢)

- ٢- بيان باستلام الشيكات البنكية وعرضها ( أنظر الشكل (٣) ) .



الشكل (٣)



٣- التقارير المالية الخاصة بالإيرادات ( أنظر الشكل (٤) ).



الشكل (٤)

٤- إمكانية البحث باسم المتبرع أو الجهة أو التاريخ أو نوع التبرع أو غير ذلك ( أنظر

الشكل (٥) ).



الشكل (٥)

٥- إدخال بيانات المتبرعين ووسائل الاتصال بهم وعناوينهم وتاريخ تبرعاتهم ( أنظر الشكل (٦) ) .



الشكل (٦)

٦- فرز المتبرعين حسب السنة أو الشهر أو الجنس أو طريقة التبرع أو المتوقف عن التبرع ( أنظر الشكل (٧) ) .



الشكل (٧)

٧- فرز التبرعات الواردة حسب الفترة أو النقدي أو الشيك أو الجهة أو العنوان أو المبلغ أو

العمل) أنظر الشكل (٨).



الشكل (٨)

#### ٥ - تنمية وتأهيل العاملين في تنمية الموارد :

تدريب العاملين في تنمية الموارد المالية بالجهات الخيرية ليس أقل أهمية من تدريب غيرهم من العاملين في القطاعات الأخرى ، بل أنه من الأهمية بمكان أن يحظوا بقدر من التدريب الذي يؤهلهم على القيام بمهامهم بكل كفاءة واقتدار ، ويساعدهم على التعامل الأمثل مع كل المواقف التي قد يتعرضون لها ، لكي يحققوا النتائج المطلوبة منهم بنجاح . لذلك لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في هذا القطاع الحيوي الهام في الجهة الخيرية ، لأن التدريب الجيد يجب أن يرتكز على تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد المستهدفين من التدريب للتعرف على احتياجاتهم القائمة والمتوقعة في مجال التدريب.

لذلك حرصت الجمعية وما زالت على إقامة وتنفيذ العديد من الدورات الداخلية أو

إيفاد بعض العاملين للدورات الخارجية للاستفادة منها ..

ومن جملة الدورات التي أقامتها الجمعية لمنسوبيها العاملين في مجال تنمية الموارد :

- أ - دورة فن التعامل مع الآخرين .
- ب- دورة التخطيط والإشراف الفعال .
- ج- دورة في كيفية تسويق المشاريع وعرضها .
- د - دورة فن الإلقاء والتخاطب .
- هـ - دورة تنظيم وتطوير أساليب العمل .
- و- دورة الحلقات الخمس لتنمية الموارد المالية .
- ز- وغيرها من الدورات التدريبية ..

#### ٦- وضع الخطط السنوية :

من غير المجدي أبداً أن تقوم تنمية الموارد المالية في الجهات الخيرية على عمل عشوائي غير منظم ولا مخطط له ، بل لا بد لإدارة تنمية الموارد من وضع خطط سنوية شاملة لأعمالها توضح وتبين المشاريع التي ستنفذها خلال العام وما هي آليات إقامتها وتنفيذها واحتياجاتها الخاصة بها .

وتكمن أهمية التخطيط في أنه يوفر توافق وإجماع المسؤولين في المؤسسة إزاء أولويات عملها والموارد البشرية والمالية التي تحتاجها لتحقيق تلك الأولويات ويساعد على وضع رؤية مستقبلية مستقرة للمؤسسة ، ويساعد في تحديد الأهداف وتوضيحها وبيان مراحل العمل للوصول إلى هذه الأهداف ، وهو يتضمن تطويراً مستمراً في الإدارة والتنفيذ .

ويقتضي التخطيط الناجح أن يشارك في إعداده ( الهيئة الإدارية والعاملون ) وحتى الأشخاص المتعاونون مع المؤسسة من مؤيدين ومتطوعين ، لأن من إيجابيات هذه المشاركة الشاملة تقليل فرص الخلاف مستقبلاً ، وتجعل كل من شارك في إعداد الخطة معنياً بتحقيقها وملتزماً بها وحريصاً على توفير الوقت والجهد .

## ٧- المتابعة :

كل عمل يمكن التخطيط له وتنفيذه ، لكن تبقى مسألة المتابعة من الأهمية بمكان في ضمان نجاح هذا العمل وقدرته على تحقيق النتائج المرجوة منه .. وتنمية الموارد معظم أعمالها يقوم على المتابعة بكافة نواحيها ، خاصة متابعة الداعمين سنوياً أو شهرياً أو دورياً حسب تبرعهم ، وتذكير المتأخر منهم .. وترتكز هذه المتابعة على ما يلي :

- ١- وضع خطة سنوية شاملة للمتابعة .
- ٢- التواصل مع جميع الداعمين .
- ٣- البحث عن عناوين جديدة لداعمين .
- ٤- شكر جميع المتبرعين على دعمهم .
- ٥- إعداد الإصدارات وتقارير المشاريع الخاصة .
- ٦- إعداد آلية لتوزيع المطبوعات التعريفية على المدارس والمراكز التعليمية ، والإدارات الحكومية والأفراد .
- ٧- تطوير آلية برنامج تنمية الموارد ، واستحداث وسائل جديدة ، وتنويع طرق عرض البرامج .
- ٨- تكثيف الدعاية للجمعية عموماً وإدارة تنمية الموارد على وجه الخصوص .
- ٩- التواصل المستمر مع المتبرعين بالجمعية .

## ٨- التقويم المستمر :

تعتبر عملية التقويم المستمر والرقابة من أهم الوظائف الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل أي عمل يتم تنفيذه ، حيث تنطوي على قياس أعمال القائمين وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعه قد حققت على أكمل وجه ، وبناءً على ذلك يتم التعرف على قيام الأفراد بواجباتهم ومسؤولياتهم على الوجه المطلوب .

كما أن عملية التقويم المستمر للعاملين في تنمية الموارد والمشروعات المنفذة تساعد

على تحديد ما يلي :

- أ- القدرة الحقيقية للعاملين.
- ب- واقعية الأهداف المنشودة.
- ج- كفاءة الوسائل المتبعة.
- د- المعوقات والمشاكل الحقيقية التي تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف.
- هـ- تعديل المسار إذا اعوج وحل المشكلات وتذليل العقبات .

#### ٩- التركيز على شريحة متوسطي الدخل .

شريحة متوسطي الدخل تعد هي الشريحة العظمى في المجتمعات وخاصة في مجتمعنا السعودي حيث يمثلون ما نسبته من ٧٠٪ إلى ٨٠٪ ، لذلك لا بد من العناية بهم والتركيز عليهم لكي يقوموا بتقديم الدعم للجهة الخيرية التي تقصدهم .

وقد يلحظ أن كثيراً من الجهات الخيرية تركز في عرض مشاريعها وبرامجها على فئة وطبقة معينة من ذوي المال واليسار ويهملون طبقة متوسطي الدخل لتصورهم أنه لا يمكنهم تقديم أي دعم مالي يذكر .

مع أن الحقيقة خلاف ذلك ، وقد أثبتت الاحصائيات والمتابعات أن أكثر المهتمين بدعم المشروعات الخيرية هم من فئة متوسطي الدخل وأنهم أكثر الفئات قبولاً لما تعرضه عليهم الجهات الخيرية وتبرعاً لها .

#### ١٠- الهيكلة وتوزيع المهام :

إدارة تنمية الموارد لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الجمعية وطبيعة عملها تحتم أن يكون لها هيكل إداري معتمد في الجمعية يوضح موقع هذه الإدارة والتسلسل الإداري لها وعملية اتصالها مع الإدارات والأقسام الأخرى ..

ومن المهام التي تضطلع بها إدارة تنمية الموارد وتقوم بها ما يلي :

- أ- وضع الخطط والدراسات وتقديم المقترحات والعمل على سد حاجة الجمعية من احتياجاتها المادية .
- ب- إيجاد موارد ثابتة ومستمرة غير العقارية والمحافظة على مستوى الإيرادات السابقة وتطوير وسائلها والتركيز على وسائل مبتكرة كل عام دون إهمال الوسائل السابقة .
- ج- توسيع دائرة العمل والسعي لإيجاد لجان ميدانية متعددة من الرجال والنساء وتطويرها وإيجاد مراكز خارجية لاستقبال التبرعات ، ومخاطبة أكبر عدد ممكن من شرائح المجتمع كافة أشكاله .
- د- العمل على إنجاح قسم الأوقاف الخيرية ووضع الخطط والأفكار للحصول على وقف في كل حي .
- هـ- التنسيق المستمر مع برامج العلاقات العامة والإعلام خاصة في شأن التبرعات والمطبوعات والاحتفالات .
- و- العمل للحصول على داعمين ومتبرعين جدد والحرص على التواصل المستمر مع المتبرعين القدامى .

#### ١١ - المتطوعون والمتعاونون ( المندوبون ) :

التطوع تكمن أهميته في كونه تعبيراً مهماً عن حيوية المجتمع وتفاعله ومدى إيجابيته ومشاركته ودعمه .. ويعد استقطاب المتطوعين من الجوانب الاستراتيجية والاستثمارات الهامة في المشاركة في عمل الجهات الخيرية ، فنجاح هذه الجهات في تحقيق أهدافها يعتمد على إيجاد وتوظيف الكفاءات المناسبة في عملها وإتاحة الفرصة لقطاع عريض من الخيرين من أفراد المجتمع للمشاركة في أعمال وبرامج الجهات الخيرية . وعملية استقطاب المتطوعين تتطلب تحديد نوعية الأعمال المطلوب عملها والمتطلبات الواجب توفرها فيمن يقوم بهذا العمل ويراعي فيها قدراتهم ومهاراتهم وخصائص

الشخصية وظروفهم الخاصة ، لا سيما في مجال تنمية الموارد المالية ، التي لا بد لها من ضوابط هامة تتعلق بمشاركة المتطوعين فيها .

ولذلك ينبغي للقائمين على المؤسسات والجمعيات الخيرية معرفتها وإدراكها تماماً ، وذلك لأنها تسهم - بإذن الله تعالى - في حفظ العمل الخيري وتحقيق أهدافه المرجوة منه ، لذلك تحرص الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الطائف قدر المستطاع في التعامل مع المتطوعين معها أن :

- أ- تستفيد من قدراتهم وخبراتهم وإمكانياتهم ومواقع عملهم التي يمكن من خلالها خدمة الجمعية وتنمية مواردها .
- ب- توفر جميع متطلبات تعاونهم من نماذج ووسائل عرض وتقارير تفيدهم في أعمالهم التطوعية لخدمة الجمعية .
- ج- تعمل على تطوير بعض قدرات المتطوعين بإقامة بعض الدورات التدريبية لهم .
- د- تتواصل بشكل دائم ومستمر معهم من خلال الاتصال والرسالة والزيارة ونحو ذلك.

#### ١٢- المجالس الاستشارية :

وفكرة هذه المجالس الاستشارية هي الاستفادة من خبرات المتميزين في العمل الخيري ودعمه ووضع الأهداف الاستراتيجية والأطر العامة لمسيرة العمل في تنمية الموارد ، والتشاور حول العقبات التي قد تعترض هذه المسيرة وتحول بينها وبين تحقيق النجاح المطلوب والعمل على حلها .

ويمكن أن تضم هذه المجالس في عضويتها عدداً من أصحاب الخبرات كالأكاديميين والمصرفيين والتجار ورجال الأعمال والمهتمين بدعم العمل الخيري .

#### ١٣- المشاريع المجزأة :

ويقصد بها تحويل المشاريع الكبيرة التي تقوم الجمعية بتنفيذها إلى مشاريع صغيرة مجزأة تنبثق من هذا المشروع الواحد الكبير بتكاليف مالية ميسرة ، وذلك لكي تساهم



في إتاحة الفرصة لأكثر عدد من الداعمين والمساهمين في المشاركة والدعم كل حسب ما يستطيع .

وهذا الأمر ( تجزئة المشروع ) أدى إلى نتائج إيجابية ومثمرة جداً ، حيث ساعدت في رفع مستوى الدخل وازدياد أعداد الداعمين مقارنة بما لو كان المشروع كبيراً بتكلفة عالية ، ومن أمثلة المشروعات المجرأة :

- أ- مشروع كفالة طالب في حلقة .
- ب- مشروع كفالة حلقة أو دورة تعليمية .
- ج- مشروع كفالة قاعة نسائية تعليمية .
- د- مشروع كفالة حافظ أو حافظة .

#### ١٤ - توفير التجهيزات والاحتياجات :

مهمة تنمية الموارد المالية تحتاج إلى وجود بعض التجهيزات والاستعدادات لكي تؤدي وتنفذ بنجاح ، ولا شك أن الرسالة المراد إيصالها للمتبرع والداعم تزداد قوة وقبولاً كلما كانت الرسالة مدعومةً بوسائل إيضاحية وعروضاً مرئية وأشكالاً بيانية وصوراً وثائقية .

لذلك يتم تأمين كل ما يسهل عملية تنمية الموارد المالية من خلال العاملين فيها وتزويدهم بـ:

- أ- أجهزة الحاسب الآلي المحمولة .
- ب- أجهزة العرض المرئية .
- ج- الوسائط المتعددة ( CD ) .
- د- المطبوعات والإعلانات .
- هـ- التقارير المصورة .
- و- العروض والأفلام الوثائقية عن أنشطة الجمعية وبرامجها .

## ١٥ - الاهتمام بالدعاية والإعلان :

الدعاية والإعلان والاستفادة من وسائل الإعلام المرئية والمقروءة والمسموعة في نشر رسالة الجهة الخيرية والتعريف بها وبأهدافها من الأهمية بمكان ، خاصة في ظل الوقت الراهن الذي يشهد ثورة عارمة في وسائل الإعلام بشتى أنواعها .

ويزيد الاهتمام بوسائل الدعاية والإعلان ووسائل الإعلام عموماً بالنسبة للجهات الخيرية لما يشهده الواقع مؤخراً من نظرات الاتهام لبعض الجهات ..

لذلك يلزم كل جهة خيرية أن يكون لها الحضور الفاعل إعلامياً وإعلانياً ، والحرص على توثيق جهودها وأعمالها وبرامجها ، والاهتمام بالدعاية الكافية التي تتناسب مع ما تقدمه للمجتمع ، مع مراعاة أن تكون الرسالة الإعلامية للجهة الخيرية واضحة ومباشرة وتتسم بالإبداع والتجديد وعناصر الجذب والترغيب .

## ١٦ - التواصل مع الداعمين والمحافظة عليهم وزيادتهم :

الداعمون لكل جهة خيرية هم رأس المال الذي يجب عليها أن تحافظ عليه وتحاول باستمرار زيادة عدده ، لكونهم يمثلون - كما سبق - القاعدة التي تستند إليها الجهة في تنفيذ ودعم مشروعاتها ، لذلك لا بد لها من البحث عن متبرعين جدد ، وتوكيد وتوثيق الصلات والعلاقات مع المتبرعين القدامى .

لذا تحرص الجمعية على التواصل مع جميع الداعمين لها بهدف توثيق العلاقات معهم وتقويتها ، وإطلاعهم على أنشطة جمعيتهم التي قدموا الدعم لها ، وذلك من خلال العديد من الوسائل المتنوعة التي وإن كانت رمزية إلا أن لها أثراً طيباً على الداعم .

وفيما يلي عرض لبعض الوسائل التي تعمل بها الجمعية في التواصل مع داعميها وشكرهم ومنها :

- الرسائل والخطابات : وتتضمن كلمات شكر وتقدير للمتبرع ومقدار تبرعه وكيفية وصوله إلى الجمعية ، ويتم إرسالها عبر البريد العادي .

- الاتصال الهاتفي : وذلك يتم عادة مع المتبرعين الجدد ، لما يتميز به الاتصال الهاتفي بأنه يحقق نوعاً من التعارف والتواصل المباشر أكثر من الأدوات المكتوبة .
- البريد الإلكتروني والرسائل القصيرة ( SMS ) : وذلك من خلال توجيه رسالة شكر إلكترونية إلى كافة الأشخاص أو الجهات الذين تقدموا بتبرع .
- كما اتخذت الجمعية في سبيل ذلك العديد من الآليات ، مثل :
  - إنشاء قاعدة بيانات معلوماتية إلكترونية عن كل داعم للجمعية ووسائل الاتصال به .
  - التواصل الدوري مع الداعمين وتزويدهم بجميع الأخبار والمعلومات الجديدة عن الجمعية وبرامجها .
  - تمييز الداعمين ببعض المزايا المعنوية في جميع مناسبات الجمعية وأنشطتها .
  - إقامة حفل سنوي لتكريم كبار الداعمين والمتبرعين .

#### ١٧ - اللجان النسائية لتنمية الموارد :

دورة المرأة في العمل الخيري ودعمه لا يمكن إغفاله أو تجاهله ، فالمرأة تعد في الحقيقة من كبار المهتمين والداعمين لمشروعات الجهات الخيرية ، وهي تقدم أكثر مما يقدمه الرجل في هذا المجال .. ولذلك حرصت الجمعية على تفعيل دور المرأة ومشاركتها ودعمها من خلال اللجان النسائية لتنمية الموارد المالية ، وهي لجان معنية تتولى عملية التنظيم والإشراف على جمع التبرعات في مكان تواجد النساء سواء في مراكز ومدارس الجمعية أو في أماكن حضور النساء ( المدارس ، المستشفيات ، البنوك ... ) وجميع وسائل التبرعات المتاحة مع تسويق برامج الأقسام الأخرى ( المجزأة ) وكل ذلك تحت إشراف مباشر من إدارة تنمية الموارد .

ومجالات عمل اللجنة النسائية تكون في جميع الجهات التي يمكن للجنة التنسيق معها سواء التي هي تحت إشراف وإدارة الجمعية أو خارج نطاق عمل الجمعية ( الجهات التي لديها قسم أو فرع أو إدارة نسائية ) .

---

١٨ - الحوافز والمكافآت للعاملين :

العاملون في قطاع تنمية الموارد في الجهات الخيرية هم أولى الناس بالعناية والاهتمام لكونهم خصصوا أنفسهم وبذلوا أوقاتهم في سبيل هذه المهمة التي تعود بالخير على الجهة التي يعملون فيها .

ومبدأ الحوافز والمكافآت من المبادئ الإدارية الناجحة المعمول بها في جميع القطاعات الإدارية والخدمية لما لها من أثر كبير في رفع مستوى الإنتاجية للموظف ، وتحقيقها ما ترجوه الجهة التي ينتمي إليها من زيادة في الدخل وتميز في النوع .

### خاتمة

بعد هذا الاستعراض السريع لأهم مؤشرات النجاح ومقوماته في تنمية الموارد المالية للجهات الخيرية ، وتطبيقات ذلك في الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الطائف كنموذج من هذه الجهات الخيرية التي تحرص كغيرها من الجهات على تنمية مواردها وزيادتها ورفع مستواها ..

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن تنمية الموارد المالية للجهات الخيرية هي عملية حيوية هامة تحتاج دائماً - بعد توفيق الله جلا وعلا - إلى مقومات ضرورية تساهم في نجاحها وارتفاع مستواها .

وينبغي لكل جهة أن تسعى إلى تحقيق هذه المقومات والعمل من أجل تحقيقها حتى تكون - بعون الله وتوفيقه - عاملاً مساعداً في دعم مسيرة الجهة الخيرية وتقوية مسيرتها . ونسأل الله جل وعلا أن يوفق الجميع لما فيه الخير والصلاح ، وأن يكمل الجهود والأعمال بالتوفيق والنجاح إنه سميع قريب .

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، ، ،