

اللقاء السنوي السابع

للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية

الفهرس

الصفحة	الموضوع
1	كلمة فضيلة الشيخ محمد بن زيد آل سليمان
3	كلمة الأمين العام لجمعية البر بالمنطقة الشرقية
4	شعار اللقاء
	الهدف العام
5	محاور اللقاء
6	المتحدثون
8	اللجان
9	جدول الفعاليات
12	الجوانب الشرعية في تنمية الموارد في الجهات الخيرية (البشرية / المالية) (د. أحمد بن موسى السهلي)
49	الضوابط الشرعية لاستثمار أموال الجهات الخيرية (أ. بلقاسم بن ذاكر الزبيدي)
75	دور نشاط التسويق في تنمية الموارد المالية في الجمعيات الخيرية (أ.د. حبيب الله بن محمد التركستاني)
109	أهمية كسب ثقة الجهات المانحة في تنمية الموارد للجهة الخيرية (د. عبد الله بن محمد البراهيم)
130	من مؤشرات ومقومات النجاح في تنمية الموارد المالية للجهة الخيرية (م. فوزي بن عليوي الجعيد)

الفهرس

الصفحة	الموضوع
159	(أساس)- نموذج تطبيقي لتنمية الموارد المالية من خلال الأفكار الاستثمارية مع حالات وأفكار عملية للجهات الخيرية (د. محمد بن يحيى مفرح)
182	الإبداع في تنمية الموارد المالية للجهات الخيرية عبر الأوقاف الخيرية - استحقاق وتطوير- (د. يوسف بن عبدالله الباحوث)
209	منشورات
210	توظيف تقنية الرسائل القصيرة بالهاتف المحمول (SMS) في تنمية موارد الجهات الخيرية (د. صالح بن عبدالله الفريح)

تقديم

بقلم/ صاحب الفضيلة الشيخ محمد بن زيد آل سليمان
رئيس اللجنة التنفيذية بجمعية البر بالمنطقة الشرقية

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله
الطيبين الطاهرين وعلى صحابته المكرمين وسلم تسليما أما بعد :
لقد كرم الله سبحانه وتعالى هذه البلاد الطيبة بجمع كلمتها تحت راية الإسلام
الخالدة ، فكانت ولا زالت كلمه التوحيد هي الأساس المتين الذي قامت عليه البلاد ، والشعار
الذي اتخذته لها منهاجا ودستورا ، وليس أدل على ذلك من انتشار هذه الجهات الخيرية في هذه
البلاد المباركة.

إن المتتبع لأعمال الجمعية ومشروعاتها يلحظ اهتمامها بكل ما من شأنه دعم أعمال
البر والخير وتعزيزها وتطويرها بكل السبل ومنها اللقاء السنوي للجهات الخيرية الذي يعقد
دورته السابعة هذا العام تحت عنوان "تنمية الموارد في الجهات الخيرية" وذلك بتوجيه كريم من
صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن فهد بن عبد العزيز أمير المنطقة الشرقية ورئيس مجلس
إدارة الجمعية وبمتابعه من صاحب السمو الأمير جلوي بن عبد العزيز بن مساعد بن جلوي السعود
نائب أمير المنطقة الشرقية نائب رئيس مجلس إدارة الجمعية.

فالشكر مرفوع لسموهما ثم لكافه الزملاء العاملين في الجمعية ، واخص بالذكر
الأمين العام الدكتور /عبد الله بن حسين القاضي وبقية العاملين في اللقاء من منظمين
ومحاضرين ومشاركين 000 كما لا يفوتني في هذا المقام أن أشكر جميع الداعمين لهذا اللقاء
المبارك وأن أدعو لهم بالبركة والنماء في أموالهم نظير دعمهم 000

نسأل الله سبحانه أن يجعل التوفيق حليفنا جميعا ، وأن ينفع بعملنا هذا البلاد والعباد
، وأن يهدينا سبل الرشاد 000 إنه ولي ذلك والقادر عليه ، والحمد لله رب العالمين 0
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بقلم: الدكتور/ عبدالله بن حسين القاضي

أمين عام لجمعية البر بالمنطقة الشرقية

الحمد لله حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه ، والصلاة والسلام على سيد خلقه وخاتم رسله صلى الله عليه وسلم... وبعد :

وبتوجيه كريم من صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن فهد بن عبد العزيز أمير المنطقة الشرقية ورئيس مجلس إدارة جمعيه البر بالمنطقة الشرقية وبمتابعه من صاحب السمو الأمير جلوي بن عبد العزيز بن مساعد بن جلوي نائب أمير المنطقة الشرقية ونائب رئيس مجلس إدارة الجمعية -حفظهما الله- فهاهو اللقاء السابع للجهات الخيرية ينعقد هذا العام تحت عنوان " تنمية الموارد في الجهات الخيرية "، يهدف هذا اللقاء بصورة عامة إلى استعراض نظري وتطبيقي لمعطيات الفكر الإداري والتسويقي والمالي التجاري الحديث وتطويعهما لما يحقق تنمية موارد الجهات الخيرية ، الأمر الذي يحفز الجهات الخيرية للخروج من النمطية في تنمية مواردها الى أساليب إبداعية مبتكرة في ذلك 0

لذا يسر الجمعية أن تضع بين أيديكم ألماده العلمية للقاء السنوي السابع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية لعام 1428هـجريه وما تحويه من معلومات قيمة مقدمه من أكاديميين ومتخصصين وممارسين ممن لهم مساهمات في العمل الخيري. وستساهم هذه ألماده عند الأخذ بها من قبل العاملين في الجهات الخيرية -بإذن الله -في تحقيق الشعار الذي رفعه للقاء هذه السنه " شركاء في التنمية " لنحقق معا مقتضى قوله تعالى :تعاونوا على البر والتقوى" وذلك لتقوم الجهات الخيرية بدورها الفعال في دفع عجلة التطور والتقدم ولتقدم ارقى وأفضل الخدمات للمستفيد الذي هو الهدف لهذه الجهات.

وقد شارك في اللقاء العديد من العاملين في الميدان الخيري إلى جانب الأكاديميين والباحثين المختصين والأساتذة والمحاضرين في الجامعات والكليات الذين قدموا من خلال أوراق العمل والمحاضرات وحلقات النقاش والندوات خلاصه أبحاثهم ودراساتهم وتجاربهم في جوانب عديدة ذات صلة بمحاور اللقاء وموضوعاته وأهدافه.

وفي الختام أتقدم بالشكر الجزيل لصاحب الفضيلة الوالد الشيخ/ محمد بن زيد آل سليمان رئيس اللجنة التنفيذية بالجمعية على ما قام به فضيلته من جهود طيبة لإنجاح فعاليات

هذا اللقاء كما اشكر أعضاء مجلس إدارة الجمعية على ما قدموه من دعم مادي ومعنوي والشكر موصول للجان المنظمة لهذا العمل وكل من ساهم في إبراز هذا اللقاء كما يسرنا تقبل آرائكم ومقترحاتكم لتكون رافدنا الأول نحو النجاح. ولا يفوتني أن اشكر الداعمين على ما قدموه من دعم لإقامة اللقاء0

سائلين المولى العلي القدير أن يبارك في هذا اللقاء وان يوفق المشاركين فيه للتوصل إلى أفضل النتائج وأحسن السبل للرفع من مستوى العمل في الجهات الخيرية من جمعيات ومؤسسات وهيئات خبريه بالمنطقة الشرقية .

وفق الله الجميع لما يحبه ويرضاه،،،،،،،،

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

شعار اللقاء

" شركاء في التنمية "

الهدف العام

بيان علمي وتطبيقي لمعطيات الفكر الإداري والاقتصادي وتوظيفها لما يحقق تنمية موارد الجهات الخيرية ، يهدف إلى الخروج بالجهات الخيرية من النمطية والتقليدية في تنمية مواردها إلى التميز والإبداع.

المحاور اللقاء

- الأول: الجوانب الشرعية في تنمية الموارد (البشرية / المالية) :

1. الضوابط الشرعية لإدارة الموارد.
2. وسائل السلف في تنمية موارد أعمالهم الخيرية.
3. الضوابط الشرعية لاستثمار أموال الجهات الخيرية.

- الثاني: تنمية الموارد (البشرية / المالية) :

1. استعراض تجارب متميزة داخلية أو خارجية لتنمية الموارد (البشرية / المالية).
2. جوانب الارتقاء لأداء العاملين في الجهات الخيرية.
3. دور الإدارة والقيادة الفاعلة في تنمية الموارد (البشرية / المالية).

- الثالث: آليات تنمية الموارد (البشرية / المالية) :

1. كيفية توظيف الإعلام لتنمية موارد الجهات الخيرية.
2. استعراض أفضل السبل للاستفادة من التقنية الحديثة لتنمية الموارد.
3. بيان أهمية كسب ثقة الجهات المانحة في تنمية الموارد للجهات الخيرية.
4. دور التسويق الفعال في تنمية الموارد المالية.
5. أهمية الاستثمارات الآمنة في تنمية الموارد المالية.

المتحدثون

الاسم	الجهة
معالي الدكتور / خالد بن صالح السلطان	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالظهران
فضيلة الشيخ / عبدالرحمن بن محمد آل رقيب	المحاكم الشرعية بالمنطقة الشرقية
الشيخ الدكتور / أحمد بن موسى السهلي	جمعية تحفيظ القرآن الكريم بالطائف
الأستاذ / أحمد بن حمد البوعلي	إدارة التربية والتعليم - بنين بالأحساء
المهندس / إبراهيم بن عثمان العامودي	الندوة العالمية للشباب الإسلامي بالدمام
الأستاذ / إبراهيم بن عبداللطيف العمير	فرع وزارة الشؤون الاجتماعية بالدمام
الأستاذ / بلقاسم بن ذاكر الزبيدي	مركز الدراسات الإسلامية الحضارية بجدة
الأستاذ الدكتور / حبيب الله التركستاني	جامعة الملك عبدالعزيز بجدة
الدكتور / سامي بن تيسير سلمان	المجموعة العربية للخدمات المحدودة بالخبر
المهندس / سعود بن عبدالعزيز الشلالى	قافلة الخير بالدمام
الشيخ / سليمان بن عبدالعزيز الراجحي	مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية بالرياض
الشيخ / سليمان بن عبدالله الماجد	وزارة العدل بالرياض
الأستاذ / سمير بن عبدالرحمن المقرن	معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية
الدكتور / صالح بن عبدالله الفريح	جامعة أم القرى بمكة المكرمة
الدكتور / عادل بن أحمد الصالح	الغرفة التجارية بالأحساء
الأستاذ / عايض بن فرحان القحطاني	الغرفة التجارية بالمنطقة الشرقية
الدكتور / عبدالعزيز بن صالح الشاوي	جامعة القصيم بالقصيم
الأستاذ / عبدالعزيز بن قاسم كانو	الغرفة التجارية بالمنطقة الشرقية
الدكتور / عبدالله بن حسين القاضي	جامعة الملك فيصل بالدمام
الدكتور / عبدالله بن محمد البراهيم	مؤسسة آل الجميح الخيرية بالرياض
الدكتور / عبدالله بن ناصر السدحان	وزارة الشؤون الاجتماعية بالرياض

الاسم	الجهة
الأستاذ / عثمان بن رمضان أحمد	جمعية الشقائق بجدة
الشيخ / فريح بن علي العقلاء	مجمع العيادات جامع الأمير منصور بجدة
المهندس / فوزي بن عليوي الجعيد	جمعية تحفيظ القرآن الكريم بالطائف
الأستاذ / محمد بن عبد الحميد الطحلاوي	شركة أرامكو السعودية بالظهران
الشيخ / محمد بن صالح المنجد	المشرف على موقع الإسلام بالخبر
الدكتور / محمد بن يحيى مفرح	الموثق الدولية للاستثمار بجدة
الشيخ / محمد بن حمد الخميس	إدارة التربية والتعليم (بنين) بالدمام
المهندس / يحيى بن سيف صالح	جمعية الخدمات الاجتماعية بالمدينة المنورة
الدكتور / يوسف بن عبد الله الباحوث	جامعة أم القرى بمكة

اللجان

المشرف العام على اللقاء

د.عبدالله بن حسين القاضي
الأمين العام للجمعية

نائب المشرف العام على اللقاء

م. خالد بن إبراهيم العرفج
نائب الأمين العام للجمعية

اللجنة المنظمة :-

أ. خالد عبداللطيف الجوهري
رئيساً
د . محمد علي الغامدي
نائب
أ . عامر دعيج الدخيل
عضواً
أ . أحمد ناصر الرشادة
عضواً
أ . جاسم عتيق أبو فلاة
عضواً
أ . ناصر عيد الغامدي
عضواً
نايف صالح المذن
سكرتيراً

اللجنة الإعلامية :-

أ. سمير عبدالعزيز العفيسان
رئيساً
أ. خالد عبدالعزيز الحسن
سكرتيراً
أ. عبداللطيف الثويني
متعاوناً
أ. محمد الدوسري
متعاوناً

اللجنة الفنية :-

أ. عامر دعيج الدخيل
رئيساً
أحمد علي عسكرك
سكرتيراً
محمد بن علي الزمان
متعاوناً
أحمد أسماعيل مدني
متعاوناً
وجدي عويد السهلي
متعاوناً
محمد معيض القحطاني
متعاوناً
خالد عبدالعزيز القحطاني
متعاوناً

اللجنة العلمية :-

د.محمد علي الغامدي
رئيساً
د. مالك إبراهيم الأحمد
عضواً
د.خالد عوض بازيد
عضواً
د. عبدالعزيز عطيه الزهراني
عضواً
دمسفر عتيق الدوسري
عضواً
م.محمد ناصر الرشيد
عضواً
أ.فيصل مقبل المسند
سكرتيراً

لجنة العلاقات العامة

أ. جاسم بن عتيق أبو فلاة
رئيساً
سعد بن ناصر الخلف
سكرتيراً
أ. محمد بن عبدالعزيز الدغيش
متعاوناً
أ. خالد بن عبدالعزيز القحطاني
متعاوناً
أ. أحمد بن محمد الأشولي
متعاوناً

لجنة التوصيات :-

د. محمد علي الغامدي
رئيساً
د. عبدالعزيز الزهراني
عضواً
د. خالد سعود الحليبي
عضواً
م. يحيى سيف صالح
عضواً
أ. أحمد الفايز
عضواً

لجنة الخدمات المساندة

أ. أحمد بن ناصر الرشادة
رئيساً
محمد بن عبد الله باوزير
متعاوناً
عبدالعزیز بن ماجد الدوسري
متعاوناً
فيصل بن إبراهيم الدوسري
متعاوناً

لجنة التقييم

د.شاهر ظافر الشهري
رئيساً
د.عدنان حسين البار
عضواً
د.يحيى محمد زمزمي
عضواً
أ. سلطان محمد الدويش
عضواً
أ. عبد الرحمن العقيل
عضواً

برنامج اليوم الأول

اللقاء السنوي السابع للجهات الخيرية

يوم الثلاثاء بتاريخ 15 / 3 / 1428هـ

القاعة	الفعاليات				الوقت
	التسجيل 7:00 - 8:00 صباحاً				
	رئيس الجلسة	مقدم الورقة	عنوان الورقة	النشاط	
عكاظ	فضيلة الشيخ عبدالرحمن آل رقيب	د . أحمد السهلي	الجوانب الشرعية في تنمية الموارد في الجهات الخيرية	الجلسة الأولى الجوانب الشرعية في تنمية الموارد	8:00-9 30 ص
		أ . بلقاسم الزبيدي	الضوابط الشرعية لاستثمار أموال الجهات الخيرية		(90 دقيقة)
		مناقشة			
استراحة					10:00-9:30 ص
عكاظ	معالي الدكتور خالد السلطان	د يوسف الباحث	الإبداع في تنمية الموارد المالية للجهات الخيرية عبر الأوقاف الخيرية	الجلسة الثانية تنمية الموارد	10:00-11:45 ص
		د . محمد مفرح	أساس- نموذج تطبيقي لتنمية الموارد المالية من خلال الأفكار الاستثمارية مع حالات وأفكار عملية للجهات الخيرية		
		د. عبدالله البراهيم	أهمية كسب ثقة الجهات المانحة في تنمية الموارد في الجهات الخيرية		
		مناقشة			(105 دقيقة)
المصلى	صلاة الظهر				11:45-12:00 ظ
الدانة	حفل الافتتاح الرسمي				12:00-1:30 ظ
المطعم	وجبة الغداء				1:30-3:00 ظ
المصلى	صلاة العصر				3:00-3:30 م
المصلى	صلاة المغرب				6:00-6:30 م
القاعة	مدير	المقدم	العنوان	النشاط	الوقت
الدانة	د . عادل الصالح	أ . سمير المقرن	تنمية الموارد البشرية	الندوة الأولى	6:30-8:00 م
		أ . أحمد البوعلي			(90 دقيقة)
		مناقشة			
المصلى	صلاة العشاء				8:00 – 8:30 م

برنامج اليوم الثاني

اللقاء السنوي السابع للجهات الخيرية

يوم الأربعاء بتاريخ 16 / 3 / 1428هـ

الوقت	الفعاليات				القاعة
	النشاط	عنوان الورقة	مقدم الورقة	رئيس الجلسة	
8:00 - 9:30 ص (90 دقيقة)	الجلسة الثالثة آليات تنمية الموارد	دور إدارة التسويق من المنظمات غير الربحية	د . حبيب تركستاني	الأستاذ - إبراهيم العمير	
		من مؤشرات ومقومات النجاح في تنمية الموارد المالية للجهات الخيرية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بالطائف	م . فوزي الجعيد		
		مناقشة			
10:00 - 9:30 ص	استراحة				
10:00 - 12:00 ص (120 دقائق)	الندوة الثانية تجارب في تنمية الموارد	تجربة المجمع الخيري من خلال مستوصف الإحسان في تنمية الموارد المالية ببريدة	د . عبدالعزيز الشاوي	المهندس - محمد الرشيد	
		تجربة مشروع الزواج في تنمية الموارد من خلال الجانب الإعلامي بجدة	آ . عثمان رمضان		
	تجربة قافلة الخير في تنمية الموارد البشرية والمالية بالدمام	تجربة مجمع المنصور الطبي الخيري بجدة	م . سعود الشلالبي		
		مداخلات			
		مناقشة			
صلاة الظهر					
12:00 - 3:30 ظ	الغداء / استراحة				
3:30 - 4:00 م	صلاة العصر				
4:00 - 5:30 م (90 دقائق)	الندوة الثالثة	دور الأوقاف في تنمية الموارد المالية	الشيخ - سليمان الماجد	الدكتور - عبدالله القاضي	
			م . يحيى سيف		
		مداخلات			
		مناقشة			
5:30 - 6:15 م	صلاة المغرب				
6:15 - 7:45 م (90 دقيقة)	الندوة الرابعة	دور العلاقات العامة في تنمية الموارد	آ . محمد الطحلاوي	د . عبدالله السدحان	
			م . إبراهيم العامودي		
		مناقشة			
7:45 - 8:00 م	صلاة العشاء				

الدانة	الشيخ . محمد الخميس	الشيخ . محمد المنجد	تنمية موارد الجهات الخيرية .. مسؤولية الجميع	محاضرة عامة	9:30-8:00 م
			مناقشة		(90 دقيقة)

برنامج اليوم الثالث

اللقاء السنوي السابع للجهات الخيرية

يوم الخميس بتاريخ 17 / 3 / 1428هـ

القاعة	الفعاليات				الوقت
	مدير الندوة	المقدم	العنوان	النشاط	
الدانة	د - سامي سلمان	الشيخ - سليمان الراجحي	تجربتي في تنمية الموارد	الندوة الخامسة	9:30-8:00 ص
		مناقشة			(90 دقيقة)
استراحة					10:00-9:30 ص
الدانة	د - سامي سلمان	أ - عبدالعزيز كانو	تجارب خاصة في تنمية الموارد	الندوة السادسة	11:30-10:00 ظ
		أ - عايض القحطاني			
		مناقشة			
الدانة	التوصيات و الحفل الختامي بحضور فضيلة الشيخ محمد بن زيد آل سليمان				-11:30 12:00 ظ

عنوان الورقة :

**الجوانب الشرعية في تنمية الموارد في الجهات الخيرية
(البشرية / المالية)**

مقدمها :

الدكتور / أحمد بن موسى السهلي

بسم الله الرحمن الرحيم

الجوانب الشرعية في تنمية الموارد في الجهات الخيرية (البشرية والمالية)

مقدمة :

حمداً لمن أنزل الشرائع لإقامة نظام البشر ، وتحقيق الفلاح في الدنيا والفوز بالأخرى ، وجعل القرآن الكريم خاتمة الشرائع ، مصداقاً لما بين يديه من الكتاب ومهيماً عليه ، وأرسل الصادق الأمين رحمة للعالمين ، فكانت بعثته رحمة ودينه يسراً ، ورسالته كلها محاسن ، فصلوات الله وسلامه عليه ما تغنى بآي التنزيل مسلم ، وما هما المزن على الوديان ، وعلى الآل والأصحاب قاطبة والتابعين لهم بإحسان ..

أما بعد ..

فإن ما شرعه الله تعالى لعباده من الأحكام هو المنهج الرباني الذي تحيا به النفوس ، وتستتير به العقول ، وتتظم أمور الأمة في حياتها ، ويسمو به الفرد والجماعة ، وتسعد به الأمة حين يبسط ظلال العدل على الناس كلهم ، ويهديهم إلى الصراط المستقيم . ولذا شُبِّهَت الشريعة بمورد الماء ، فكما أن الماء به حياة كل شيء ، فكذلك الشريعة في الأخذ بها حياة النفوس والعقول ، وصلاح الأولى والأخرى ، والضرب في هذه الأرض على نور وهدى ، والمولى قدسست أسماؤه قد امتن علينا بهذه النعمة الكبرى فقال سبحانه: (اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام ديناً).

ولما كان الدين الإسلامي هو نعمة كبرى على الخليقة جميعاً ، والمرسل به رحمة للعالمين كما قال جل وعلا : ((وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين)) (نح) . كان الدين الإسلامي محققاً لمصالح العباد كلها في العاجل والآجل ، ودارئاً لكافة المفسد عنهم قليلها وكثيرها ، لأنه لا تتحقق الرحمة ولا تتم النعمة لبني آدم إلا بالعيش في كنف هذين الركنين العظيمين اللذين ينظمان مقاصد سائر الأحكام ، ومن هنا قال أهل العلم إن ابتناء الشريعة كلها على جلب المصالح ودرء المفسد (بر) .

¹ الأنبياء (107) .

² الموافقات للشاطبي (2 / 6 ، 37) .

ولذلك كان الدين الإسلامي نظاماً عالمياً شاملاً ينظم شؤون الحياة ، ويشرع لهم كل ما يحقق المصالح ، ويدفع عنهم المفسد ، ويهديهم إلى الصراط السوي .

وإنه ليسرني في هذا المقام أن أقيد بعض الاجتهادات عن الجوانب الشرعية في تنمية الموارد في الجهات الخيرية ((البشرية والمالية)) .

وذلك ضمن فعاليات اللقاء السنوي السابع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية وطبيعة العنوان يقتضي أن يكون قسمين ..

القسم الأول : الضوابط الشرعية لإدارة الموارد البشرية والمالية ، وهذا ينقسم إلى محورين ..

المحور الأول : تبيان الضوابط الشرعية لإدارة الموارد البشرية .

المحور الثاني : الضوابط الشرعية لإدارة الموارد المالية .

القسم الثاني : الضوابط الشرعية لإدارة الموارد المالية في العمل الخيري ، وهذا ينقسم إلى محورين:

المحور الأول : ضابط خاص بالزكاة التي ترد إلى صندوق الجمعيات.

المحور الثاني : الأموال التطوعية.

القسم الأول

تبيان الضوابط الشرعية لتنمية إدارة الموارد البشرية

تمهيد :

وقبل الخوض في تبيان هذه الضوابط يحسن أن أتطرق بلمحة عجلى إلى أهمية تنمية الموارد البشرية للجهات الخيرية ، لأن قوة أي جهة من هذه الجهات إنما تكمن في قوة القائمين عليها من العنصر البشري ، فهم قطب الرحى الذين تستمد الجمعيات قوتها من نتائجهم وبأيديهم الارتقاء بها إلى المستوى المتوقع ، فهم الوسيلة العظمى لتحقيق أهداف هذه الجمعيات الخيرية ، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت كفاءتهم الإنتاجية في أعلى مستوياتها ، ومواهبهم المطلوبة هنا في أرقى مراتبها ، ولذلك فليست الموارد المالية وحدها وإن كانت وفيرة تتحقق بها ما تصبو إليه الجمعيات من النجاح والاهتمامات النبيلة التي اضطلعت بأعبائها .

ومهما كانت قوة خططها ، وحزم لوائجها ، وصحة أنظمتها فإنها على سلامتها تتلاشى حتى لا يعود لها أثر فعال ، إذا انهار قطب الرحى ، أو تدنى مستوى كفاءته عن المرتبة المنشودة ، فإن رداءة إدارته تجعل تلك القوة التخطيطية والقوى التنظيمية عقيمة كحبر على ورق ، ولا يسع الناظر فيها إلا أن يتمثل بالجملة الشهيرة ((يا له من فتح لو كان معه رجال)) .

وهنا تكمن أهمية تنمية الموارد البشرية في المنظمات الخيرية ، فوجب ضبطها ، وإرسال الأضواء الشرعية عليها.

ضوابط تنمية الموارد البشرية

1-حث الإسلام على انتقاء ذوي الكفاءات

والناس ينشؤون متفاوتين في القدرات والمواهب التي منحهم الله تعالى إياها ومن العدل ونبل الرأي أن تجعل العالم بالحساب محاسباً ، والمتأهل للإدارة مديراً وهكذا ، ومن الظلم أن تجعل الجاهل معلماً ، والضعيف في الإدارة مديراً ، بل يجب أن يختار لكل عمل من هو أصلح له. وقد جعل النبي ﷺ من علامات انتظار الساعة أن يوسد الأمر إلى غير أهله ، وذلك تضييع الأمانة كما في الصحيح وغيره .

فالنجاح بصفة عامة يكمن في تكوين المجتمع على أساس الكفايات ، لا على أساس الامتيازات أو العصبية أو الاعتبار الأخرى ، وقد غدا أسامة بن زيد قائداً عاماً لجيش المسلمين بفضل كفاءته ومواهبه ، وهو مولى رسول الله ﷺ وابن موله ، وفي صحيح البخاري وغيره ، عن عبدالله بن عمر رضي الله عنهما قال : ((بعث النبي ﷺ بعثاً وأمر عليهم أسامة بن زيد ، فظعن بعض الناس في إمارته ، فقال النبي ﷺ : إن ظعنوا في إمارته فقد كنتم ظعنون في إمارة أبيه من قبل ، وإيم الله إن كان لخليفاً للإمارة .. الحديث (ب) .

2-ولما كان في الإسلام التوظيف مبنياً على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، حذر الشرع من تخطي هذه القاعدة ، واعتبر خرمها خيانة للأمة وغشاً للمجتمع ، وفتحاً لباب الضعف الإداري ، وقد روي عن النبي ﷺ أنه قال : ((من ولي على عصاة رجلاً وهو يجد من هو أَرْضَى الله منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين)) (ب) ، والحديث ، وإن كان فيه ضعف ، فالنصوص العامة تشهد له .

فدل هذا الحديث على أن الوظائف في الدولة الإسلامية تقتضي شروطاً تجب مراعاتها وفي وضع الرجل المناسب في مكانته المناسبة مع مواهبه ومؤهلاته دفع لعجلة التقدم ، ورقى بالأمة إلى مرتبة النجاح ، وإرضاء لله عز وجل ، وفي الإخلال بذلك بتولية من يكون أقل صلاحاً

¹ صحيح البخاري ، مناقب المهاجرين ، باب مناقب زيد بن حارثة (2 / 303) .

² أخرجه الحاكم في المستدرک ، وضعفه الألباني ج 2 / 40 في ضعيف الترغيب والترهيب - أنظر سلسلة الأحاديث الضعيفة ج 10 / 4545

من ذلك ، أو تولية من لا يصلح أصلاً لأسباب خارجية كالعصبية والقراة أو بسبب رشوة ونحو ذلك ، فإن هذا خيانة لله تعالى وللأمة .

3- فالإحسان والإتقان مطلوبان شرعاً ، ولا يتحققان إلا إذا وضع الإنسان في مكان ترفعه مؤهلاته ومواهبه إلى مرتبة الإتقان والإحسان ، وقد صرف النبي ﷺ أبا ذر الغفاري عن الولاية أي تولي الوظائف والإمارة حين طلب ذلك ، وقال له : ((يا أبا ذر إنك ضعيف ، وإنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأعطى الذي عليه فيها)) (بخ) .

وهكذا رأى النبي عليه والصلاة والسلام أن أبا ذر الغفاري لم تكن مواهبه مؤهلة له لمرتبة الإمارة وسياسة الناس ، واعتبره ضعيفاً في هذا المجال ، فصرفه عن طلبه هذا مع محبته ﷺ له ، وتركيته له بأنه أصدق الناس لهجة ، ونحو ذلك ولذا فقد كان من هديه ﷺ أن يختار للقضاء أناساً ، ولجمع أموال الزكاة أناساً ، ولقيادة السرايا والحملات العسكرية آخرين ، مراعيّاً في ذلك كله مؤهلاتهم ومواهبهم .

4- وانطلاقاً مما عرضنا ، يرى شيخ الإسلام ابن تيمية أنه على الدولة على وجه الإلزام إعداد الكفايات من المواطنين للقيام بوظائفها ، والنهوض بالخدمات العامة ، وهي فكرة لم تسبق إليها الحضارات قبل الإسلام ، إلا أنه رحمه الله يرى جواز تولية أصلح الموجود ، وإن لم يكن متأهلاً ، حتى يتم تأهيل الكوادر وهذا نص كلامه :

((ومع أنه يجوز تولية غير أهل للضرورة إذا كان أصلح الموجود ، فيجب مع ذلك السعي في إصلاح الأحوال حتى يكمل في الناس ما لا بد لهم من أمور الولايات والإمارات ونحوها)) (ب) .

5- وبناء على ما قدمنا كان من الأهمية بمكان تنمية إدارة الموارد البشرية ، أو ما يسمونها بإدارة العاملين ((لتحسين نوعية حياة العمل للعاملين بما يكفل فعالية أداء العاملين ورضاهم ، وذلك من منطلق أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية يمكن أن تكون مصدراً جوهرياً لتحسين الإنتاجية .

(1) رواه مسلم في كتاب القضاء - أنظر صحيح الترغيب والترهيب ج 2 / 2176 .

(2) السياسة الشرعية . ص (36) .

واليوم نجد أن عدداً من المنظمات الكبيرة الناجحة يرجع نجاحها بدرجة كبيرة إلى قدرتها على الإدارة الفعالة لمواردها البشرية ، وقدرتها على استقطاب واختيار موظفين ومديرين على درجة عالية من المهارة والكفاءة)) (ب) .

6- واستناداً إلى النصوص النبوية التي تحض على استعمال الأكفاء ، فإنه يجوز أن تدفع جمعية ما تكاليف تطوير العاملين سواء عن طريق الدورات أم عن طريق تبني دراسة كاملة لمرحلة البكالوريوس أو الماجستير أو الدكتوراه بحيث تخدم مصلحة الجمعية ، وذلك للاعتبارات التالية :

أ - لأن في ذلك مصلحة محققة تعود فيما بعد على تطوير أنشطة الجمعية والرقى بها إلى المستوى المنشود ، بفضل إعداد الكفاءات اللازمة ، ورفع مستواها لاستغلال هذه الكفاءات لتحقيق الأهداف المنشودة ، وقد تقرر في القواعد الفقهية أن للوسائل حكم المقاصد فما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب ، وما لا يتم المسنون إلا به فهو مسنون ، ووسيلة المباح مباح يشهد لهذه القاعدة قول الله تعالى : ((ذلك بأنه لا يُصيبهم ظمأ ولا نصب ولا مخمصة في سبيل الله ولا يظنون موطناً يغيب الكفار ولا ينالون من عدوٍ نيلاً إلا كتب لهم به عمل صالح إن الله لا يضيع أجر المحسنين ، ولا ينفقون نفقة صغيرة ولا كبيرة ولا يقطعون وادياً إلا كتب لهم ليجزيهم الله أحسن ما كانوا يعملون)) (2) .

والحديث الصحيح ((من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سلك الله به طريقاً إلى الجنة)) (3) .

فأعمال المكلف وتصرفاته قوليه كانت أو فعلية تختلف أحكامها ونتائجها باختلاف مقصود الشخص وغايته من وراء تلك الأفعال والأقوال والتصرفات ، فما دام أن القيام بالأعباء المالية لشريحة من العاملين ، سيعود نفعه على تلك

(1) د. زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ص (31) . ط الكويت ذات السلاسل .

(2) التوبة (120 - 121) .

(3) أخرجه مسلم برقم (2699) عن أبي هريرة .

الجمعية بفضل تلك القدرات بالتطوير والرقى المطلوبين فلهذه الوسائل حكم المقاصد إذ هي المفضية إلى تحقيق المقاصد وبدونها قد تكون المقاصد معرضة للاختلال أو الانحلال (1) .

ب- المصلحة في مثل هذا المثال متحققة ، إذ أن العنصر البشري الكفاء ذا المهارة العليا كما أسلفنا هو الوسيلة العظمى للرقى بالجمعية إلى المستوى الرفيع ، بفضل ما يتميز به من مهارة وخبرة ، وما دامت المصلحة متحققة أو يغلب على الظن تحققها فتشرع الوسيلة التي تفضي إليها لما ذكر أنفاً.

ج- وقد أدرك بعض علماء العصر أهمية تأهيل العنصر البشري لنجاح أهداف الجمعيات الخيرية ، فسلكوا هذا المسلك ورأوا جواز قيامها بالتكاليف المادية لتأهيل عناصرها لانخراطهم في دورات تدريبية أو إتمام دراستهم ، استناداً إلى قاعدة الأمور بمقاصدها والنظر إلى قاعدة المآلات فكل ما كان طريقاً إلى مُحلٍّ فهو حلال فيأخذ حكمه ، وما كان طريقاً إلى الحرام فهو حرام ويؤخذ حكمه ، وما كان طريقاً إلى المسنون فهو مسنون ويؤخذ حكمه ، وما كان طريقاً إلى مكروه فهو مكروه ويأخذ حكمه لأن موارد الأحكام قسمان :

1- مقاصد .

2- ووسائل .

والوسائل هي الطرق المفضية إلى المقاصد وحكمها حكم ما أفضت إليه تحليلاً وتحريماً (بر) .

(1) أنظر هذه المعاني في القواعد النورانية لابن تيمية ص169 ، والأشباه والنظائر للسيوطي ص8 ط دار الباز ، والفروق للقراي ج2/153 ، والبحر المحيط للزركشي ، ومحاضرة لكتاب هذه الأسطر. أحمد السهلي بعنوان شرعية الإنفاق على الأنشطة الإعلامية ص9 .

(2) أنظر الموافقات للشاطبي ج4/194- 210- 211 ط دار المعرفة ، وفتاوى شيخ الإسلام ابن تيمية ج28/ 212 ، وقواعد الأحكام للعز ابن عبد السلام ج1/87 وما بعدها .

القسم الثاني : الضوابط الشرعية لإدارة الموارد المالية في العمل الخيري

مقدمة :

لامراء أن الموارد المالية من الأهمية بمكان ، وهي تأتي في الدرجة الثانية ، بعد أهمية الموارد البشرية ، لذلك كانت تنمية الموارد المالية من المشروعات الأساسية لتنمية مصادر التمويل في الإسلام ، وهي وفيرة ، وقد حثت الشريعة الإسلامية على استثمار الأموال ، ودعت إلى ذلك ، لكسب مايشبع حاجات الناس ، فهي لا تجيز تعطيل الأموال والامتناع عن الاستفادة منها ، بجميع الطرق الممكنة والمباحة شرعاً ، وذلك أنها كلما تحسنت أموال الجمعيات الخيرية ، كانت أقدر على أداء دور إيجابي فعال في مشاريعها ، وخاصة في الإنفاق على الأيتام ، والفقراء ، والأرامل ، و حلقات التحفيظ ، ومساعدة المعسرین ، ومن يقصد العفاف - بالزواج - .

وقد حرصت الشريعة الإسلامية على الاستمرار في استثمار الأموال في كل مايعود بالنفع على الفرد والجماعة ، ولا يمكن أن تؤدي الجمعيات الدور المرجو منها من الاستثمار ، وأموالها محبوسة معطلة .

والجمعيات الخيرية لا تكون قوية إلا إذا كانت ذات رصيد ومال وفير ، وهذا لا يتأتى إلا باستثمار المال المتوفر لديها في مشاريع إنتاجية ، وما لا يتم الواجب إلا به ، فهو واجب (خ) .

وقد أخرج الترمذي (بر) عن عمرو بن شعيب عن أبيه عن جده عبد الله بن عمرو ابن العاص ، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم ، خطب فقال : (من ولي يتيماً له مال ، فليتجر له ، ولا يتركه حتى تأكله الصدقة) وورد بلفظ عن عمر رضي الله عنه في الموطأ : أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : (اتجروا في أموال اليتامى حتى لاتأكلها الزكاة) (تر) .

1 - أنظر هذه المعاني في تيسير التحرير ج 2 / 213 ، مغني المحتاج ج 4 / 213 ، طرق استثمار الأموال - بحث للدكتور محمد عبد الله عربي - مجمع البحوث ص 130 وما بعدها .

2 - سنن الترمذي ، كتاب الزكاة - باب ماجاء في زكاة مال اليتيم - ضعيف الجامع الصغير برقم 2179 ، قال : رواه الترمذي ، وقال في إسناده مقال ، لأن المشي بن الصباح ضعيف .

3 - الموطأ بشرح الزرقاني ج 2 / 103

وعلى كل ، فلسنا بصدد استعراض مصادر التمويل في الاسلام ، وذكر أدلتها ، إذ الذي يهمنا بيان الضوابط الشرعية لتنمية الموارد المالية ، للأعمال الخيرية ، وهذه المواضع تحتاج إلى ضوابط .

أولاً : ضابط خاص بالزكاة التي ترد إلى صندوق الجمعيات :

إذا كانت الأموال من موارد الزكاة ، فلا يجوز استثمارها ، ولا المضاربة بها ، بل يجب صرفها في الحال ، لأن الزكاة ركن من أركان الإسلام ، وشعيرة من الشعائر العظام ، جعلها الله حقاً لأهلها الذين حددهم النص القرآني بقوله تعالى : (إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ (60) التوبة .

فالزكاة جاءت لإشباع حاجات أصحابها الملحة ، لكي تحقق أهدافها - لذلك أجمع أهل العلم على وجوب صرف الزكاة فوراً إلى مستحقيها ، ولا يجوز تأخيرها عمداً بغير عذر وسبب ، فقد جاء في الحديث المتفق عليه (رج) الذي رواه ابن عباس أن رسول الله صلى الله عليه وسلم بعث معاذاً إلى اليمن ، وقال له مما قال : (إن الله فرض عليهم صدقة في أموالهم ، تؤخذ من أغنيائهم ، فترد على فقرائهم) ، فهذا هدي رسول الله صلى الله عليه وسلم ، وما كان عليه خلفاؤه الراشدون رضوان الله عليهم ، والجمعيات الخيرية ليست إلا واسطة بين الأغنياء والفقراء ، ومن يستحقونها من بقية الأصناف الثمانية ، فالجمعية مؤسسة تقوم بالوكالة على أهل الاستحقاق للزكاة ، وقد ورد في كتب الخراج والأموال أن الخلفاء لا يبقون من مال الزكاة شيئاً في بيت المال مراعاة لتحقيق فورية صرفها إلى أربابها ، ولذلك فإن استثمار أموال الزكاة والمضاربة بها يؤدي إلى تأخير صرفها ، ووصولها إلى مستحقيها ، ويُحوّل مال الزكاة إلى وقف بتحييس أصله ، وتسبيل منفعته ، وهذا لا يجوز ؛ وهو ما أفتت به اللجنة الدائمة للإفتاء والبحوث العلمية في المملكة العربية السعودية (ر) .

1 - البخاري برقم (1395) ومسلم برقم (19) .

2 - فتاوى اللجنة الدائمة للإفتاء والبحوث العلمية ج 9 / 403 - 404 .

ثانياً : الأموال التطوعية ، وهي الصدقات العامة - كأن يقول المتبرع هذا صدقة جارية ، أو وقف ، أو الوصايا العامة التي يوصي بها أهل الخير من ثلث تركته أو أقل من ذلك ، فهي التي يجوز استثمارها ، وهذه الأموال التي تحتاج إلى ضوابط ، ومدار كلامنا عليها .

1- الضوابط الشرعية العامة لإدارة الموارد المالية في العمل الخيري

الاستثمار في الأسهم (مضاربة أو استثماراً) :

هذا المسلك من مسالك التنمية لابد فيه أن يكون نشاط الشركة التي يتم فيها استثمار أموال الجمعيات الخيرية - نشاطاً مباحاً ، لأن حكم تملك الأسهم ، والتصرف فيها بيعاً ، وشراءً يختلف باختلاف نشاط الشركة ، ومن الممكن تقسيم هذا النشاط إلى ثلاثة أنواع :

النوع الأول:

النشاطات المحرمة اتفاقاً ، كما إذا كانت الشركة تتاجر في الخمر ، أو المخدرات ، أو بيع لحم الخنزير ، أو تتعامل بالربا ، كشأن بعض الشركات العالمية ، وغالباً المسيطر عليها يهود أو نصارى وهؤلاء لا يتحرجون من الحرام ، وقد ذكر ابن قدامة : (أن ما يشتريه أو يبيعه اليهودي أو النصراني من الخمر بمال الشركة أو المضاربة يقع فاسداً ، وعليه الضمان ، لأن عقد الوكيل يقع للموكل ، والمسلم لا يثبت ملكه على الخمر ، والخنزير ، فأشبهه مالهو اشترى به مية أو عامل بالربا) (ج) وقال مثل هذا الشيرازي (بر) والشافعي - (لا يجوز مبايعة من يعلم أن جميع ماله حرام) .
والدليل على التحريم عموم قول الله تعالى : (وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ) المائدة (2) (تر) .
والمساهمة في هذا النشاط التجاري من التعاون على الإثم والعدوان فهو محرم ،
وحديث نهي النبي صلى الله عليه وسلم عن مشاركة اليهودي والنصراني إلا أن يكون الشراء والبيع بيد المسلم .

1 - المغني ج 7 / 110 - 111 .

2 - المجموع شرح المذهب ج 9 / 343 .

3 - أخرجه الخلال ، وذكره صاحب المغني ج 7 / 110 ، وانظر مصنف بن أبي شيبة ج 4 / 268 ، والبيهقي في السنن الكبرى ج 5 / 335 .

وسئل ابن عباس رضي الله عنه عن رجل يجلب الغنم ، ويشترك اليهودي والنصراني ، قال ابن عباس : (لا يشارك يهودياً ولا نصرانياً ، ولا مجوسياً ، قال : قلت : لم ؟ قال : لأنهم يربون والربا لا يحل) (ن) .

فالتحريم من أجل الربا ، لا من أجل كونه يهودياً أو نصرانياً ، لأنهما لا يحجزهما دين عن التعامل بالربا ، وبيع الخمر ، وما شابه ذلك ، وإلا فيجوز مشاركة اليهودي والنصراني ، إذا تولى المسلم البيع والشراء - وخصه بعض أهل العلم بالذمي الذي له ذمة وعهد مع المسلمين ، ويدفع الجزية .

وعلى كل ، فالشركات المحرمة سواء أكانت عالمية او محلية ، لايجوز المشاركة فيها ، ولا تملك أسهمها ، ولا التعامل معها ، وقد قال الله تعالى : (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِآخِذِيهِ إِلَّا أَنْ تُغْمِضُوا فِيهِ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ) (267) البقرة .

وفي الحديث الصحيح : عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : (إن الله تعالى طيب لا يقبل إلا طيباً ، وإن الله أمر المؤمنين بما أمر به المرسلين ، فقال تعالى : (يَا أَيُّهَا الرُّسُلُ كُلُوا مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَاعْمَلُوا صَالِحاً إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ) (51) المؤمنون . وقال تعالى : (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُلُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا رَزَقْنَاكُمْ وَاشْكُرُوا لِلَّهِ إِنْ كُنْتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ) (172) البقرة ... الحديث (بر) ، وعن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (والذي نفسي بيده لا يكسب عبد مالاً من حرام ، فينفق فيه ، فيبارك له فيه ، ولا يتصدق فيقبل منه الحديث) (تر) . والآيات والأحاديث في الباب كثيرة ، وشهيرة .

وأما إن كانت الشركة قد حصرت نشاطها في الربويات ، فهذا أيضاً قاصمة الظهر ، فقد توعد الله تعالى المتعاملين بالربا بما لم يتوعد به فاعل غير هذه الكبيرة ،

1 - مصنف ابن أبي شيبة في كتاب البيوع والأقضية - باب مشاركة اليهودي والنصراني ج 4 / 268 ، والبيهقي في السنن الكبرى ج 5 / 335 .

2 - أخرجه مسلم والترمذي بسند صحيح - أنظر صحيح الترغيب والترهيب ج 2 / 1717 ومشكاة المصابيح ج 2 / 2760 .

3 - أخرجه أحمد في المسند والبيهقي في شرح السنة - أنظر مشكاة المصابيح ج 2 / 13 برقم 2771

فقال سبحانه وتعالى : (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِن كُنتُمْ مُؤْمِنِينَ (278) فَإِنْ لَمْ تَفْعَلُوا فَأْذَنُوا بِحَرْبٍ مِنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِنْ تُبْتُمْ فَلَكُمْ رُءُوسُ أَمْوَالِكُمْ لَا تَظْلِمُونَ وَلَا تُظْلَمُونَ (279) البقرة .

قال الإمام مالك رحمه الله تعالى : (إنني تصفحت كتاب الله تعالى ، وسنة نبيه ، فلم أر شيئا أشر من الربا ، لأن الله أذن فيه بالحرب) (راجع) .

وبعد هذا العرض : تقرر تقييد الضابط الأول ، وهو : (أن ألا تكون الشركة المساهم فيها تتجر في محرم أو انحصر نشاطها في التعامل بالربا) .

النوع الثاني من الشركات :

شركات ذات نشاط مختلط أي اختلط الحلال بالحرام ، وقد تكون الشركة أصلها حلال ، لكنها تتعامل بالحرام ، بأخذ فوائد ربوية من البنوك أو تستقرض بفائدة ، وهذا النوع فيه خلاف بين أهل العلم .

1- فبعض أهل العلم قال بتحريم المشاركة في هذه الشركة التي لها نشاط مختلط ، وممن قال بالتحريم : اللجنة الدائمة للإفتاء في المملكة العربية السعودية ، وهيئة الفتوى في بيت التمويل الكويتي ، ومجمع الفقه الإسلامي ، وغيرهم من أهل العلم (بر) ، واستدلوا على عدم الجواز بعموم الآيات المحرمة للربا : (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا الرِّبَا أَضْعَافًا مُضَاعَفَةً وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ (130) آل عمران) (تر) وقوله : (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِن كُنتُمْ مُؤْمِنِينَ (278) البقرة) ، وما أخرجه البخاري عن جابر رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (لعن الله آكل الربا وكاتبه ، وشاهديه ، وقال هم سواء) (ير) .

1 - تفسير القرطبي ج 1 .

2 - أنظر فتاوى اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والافتاء ج 13 / 407 ، والفتاوى الشرعية في المسائل الاقتصادية ، السؤال رقم 225 ص 505 ، مجلة المجمع الفقهي ع 7 / 1 ص 692 .

3 - أنظر كلام الفقهاء القدامى في المسألة في الكتب التالية : فتح القدير لابن الهمام الحنفي ج 6 / 155 ، ومواهب الجليل لحطاب المالكي ج 7 / 66 ، والوجيز لآبي حامد الغزالي ، الشافعي ج 1 / 186 ، والمغني لابن قدامة الحنبلي ج 7 / 110 ، وما بعده

4 - الحديث رواه البخاري ومسلم - أنظر صحيح الجامع ج 2 / 5090

وقد قال فقهاؤنا القدامى : إن المساهم في شركة ترابي هو مرابي ، سواء أكان الربا قليلاً أم كثيراً ، فلا يجوز لمسلم أن يستثمر في الربا ، لأن الشركة مبنها على الوكالة (بج) . والقاعدة الفقهية تقول : (إذا اجتمع الحلال والحرام غلب الحرام) (بر) ، إذا اختلط درهم حرام بدرهم حلال ، فيحرم التصرف فيهما حتى يميزه إن أمكن تمييز الحرام ، وإن لم يمكن تمييزه فإن كان غير منحصر فعفو ، كإذا اختلط في البلد حرام لا ينحصر ، وإن كان محصوراً - أما إذا كان لا يتوصل إلى استعمال المباح إلا بالحرام غلب الحرام احتياطاً (تر) .

وذهب بعض أهل العلم إلى إباحة التعامل مع الشركات ذات النشاط المختلط الحرام بالحلال ، ما لم ينص نظامها الأساسي على التعامل بالربا ، مع اشتراط تقدير العنصر الحرام الذي دخل على عائدات الأسهم ، واستبعاده بصرفه في أوجه الخير المختلفة ، وعدم الانتفاع به بأي شكل من أشكال الانتفاع ، ذهب إلى هذا القول الشيخ : محمد الصالح العثيمين - رحمه الله تعالى - والشيخ : عبد الله ابن منيع ، والهيئة الشرعية لشركة الراجحي المصرفية ، وغيرهم من الباحثين (ير) ، واستدلوا على ما ذهبوا إليه بالقاعدة الفقهية : (يثبت تبعاً ما لا يثبت استقلالاً) ومن أمثلتها : جواز بيع العبد مع ماله ، فقد ثبت في صحيح مسلم : (من ابتاع عبداً فماله للذي باعه ، إلا أن يشترط المبتاع) فدل الحديث على أن السيد إذا جعل لعبده مالاً ، وأراد السيد بيع العبد ، واشترط المشتري للعبد المال الذي يبيد العبد يكون تبعاً له إذا رضي البائع - فقد أجاز الرسول صلى الله عليه وسلم هذا الشرط ، لأن أصل العقد على العبد لا على المال ، والتابع لا حكم له ، ويدخل ضمن القاعدة الفقهية : (يثبت تبعاً ما لا يثبت استقلالاً) (سم) .

1 - المغني ج/3 ، والروض المربع ص277.

2 - الأشباه والنظائر للسيوطي ص 105 .

3 - المنثور في القواعد للزركشي ج/1 ص 125 .

4 - أنظر بحث للشيخ محمد العثيمين بعنوان (حول الأسهم ، وحكم الربا) ص20 ، وبحوث في الاقتصاد الاسلامي للشيخ عبد الله المنيع ص 346 ، وقرار الهيئة الشرعية لشركة الراجحي المصرفية رقم 182 في 7 / 10 / 1414 هـ ، ومجلة المجمع الفقهي ع 7 / 1 ج/ 73 .

5 - أنظر الأشباه والنظائر للسيوطي ص 20 ، والأشباه والنظائر لابن نجيم ص121 .

- وهناك قول ثالث فيه تفصيل للشيخ مصطفى الزرقا (نح) ، قال : (إن الشركات ذات النشاط المختلط فيه الحلال والحرام ، فهذه الشركات لا يجوز تداول أسهمها شراءً ، وبيعاً ، واستثماراً - كشركات الخمر والخنزير .
- أما الشركات التي تهدف إلى التجارة ، وتكون تجارتها في الأمور المباحة فهذه إذا كانت تقتض بالربا ، ونحو هذا من المعاملات الممنوعة شرعاً ، فهذه يمكن منعها - أي منع تداول أسهمها على المستثمرين الصغار .
- وهناك قول رابع هو أن : (الشركات ذات نشاط يختلط فيه الحلال والحرام ، فالحكم يدور مع غلبة أحدهما على الآخر ، فإن غلب الحرام اشتد النهي ، وإن قل فباب الورع واسع ، والأصل الحل)
- ((على أن حاجة الناس إلى أسهم الشركات في البلاد الإسلامية ملحة فالأفراد محتاجون إلى استثمار مدخراتهم ، والدول محتاجة بل ومسئولة عن توزيع ثروات شعوبها وإلى استثمارات متنوعة بما يعود على الأمة بالخير والرخاء والقوة ، ولو امتنع المسلمون من شراء الأسهم لأدى ذلك إلى أحد أمرين :
- توقف المشروعات الحيوية في أهل الإسلام .
- غلبة غير المسلمين على هذه الشركات ذات الأسهم ، وعلى إيراداتها ، أو غلبة الفسقة والفجرة على ذلك كله)) (بر) ويمكن الاستدلال لهذا القول بما يلي :
- ثبت في الصحيحين وغيرهما أن النبي صلى الله عليه وسلم مات ودرعه مرهون عند يهودي في طعام اقترضه لأهله (تر) .
- قال الحافظ في الفتح ((وفي الحديث جواز معاملة الكفار فيما لم يتحقق تحريم عين المتعامل فيه وعدم الاعتبار بفساد معتقدهم ومعاملاتهم فيما بينهم ، واستتبط جواز معاملة من أكثر ماله حرام)) (ير) وقال النووي (أجمع المسلمون على جواز معاملة أهل الذمة وغيرهم من

1 - مجلة مجمع الفقه الاسلامي ج7 / 1 / 796 .

2 - الجامع في فقه النوازل ص (77) للشيخ صالح بن حميد

3 - صحيح البخاري : باب من رهن درعه رقم (2509) ومسلم : في المساقاة (تر) (1603) .

4 - فتح الباري (141/5)

الكفار إذ لم يتحقق تحريم ما معه) (نغ) ونستطيع أن نستخلص من هذا القول أن الشركة التي نشاطاتها مختلط فيه الحلال وفيه الحرام أن أصحابه يرون انه لا بأس من معاملاتها بشرط ألا يتمحض المال الحرام لصاحب الأسهم .

وتحدث أيضا مفتي الازهر عن الاستثمار المعمول به في البنوك الإسلامية مثل بنك فيصل الإسلامي فقال : المعروف أنه لا يجري على نظام الفوائد المحددة مقدما ، بل خاضعة لمدى ما حققه المشروع من كسب ، قال : فالتعامل على هذا الوجه مشروع في الإسلام ، باعتباره مقابلا لما جرى عليه فقهاء المسلمين في إجازة عقود المضاربة والشركات التي يجري فيها الكسب والخسارة (بر) وبناء على ما قدمناه من نصوص وما عرضنا ، من أقوال أهل العلم .

فإن من الضوابط الشرعية للمضاربة والاستثمار التي تقوم بالتعامل بها الجمعيات الخيرية ألا يحدد الربح سلفا ، بل يخضع موضوع المعاملة للربح والخسارة ، فإن حدد الربح كانت الفائدة محرمة (والفقهاء متفقون على أن تحديد مبلغ من النقود معلوم لأحد الطرفين في المضاربة يفسدها ، بالإجماع ، كما نقل ذلك ابن المنذر وابن قدامة وغيرهما) (تر)

وقال القرضاوي : ((واني لأعجب كل العجب ممن يقول : إن تحريم الربح مقدما إنما هو من اجتهاد الفقهاء ولا دليل عليه من الكتاب والسنة ، فما يقول هذا إلا من يجهل السنة ويجهل الإجماع كليهما ، وهما مصدران من المصادر الأساسية للأحكام الشرعية وقد دلا على تحريم الربح)) (بر)

وإنما ذكرنا هذا لأن هناك من يتحيل ويحاول إباحة مثل هذا الضرب من المعاملة حتى لا يكاد يوجد للربا محلا في باب المعاملات ، فالورع مطلوب ولا سيما من أهل الفضل والصلاح كالجمعيات الخيرية ، وكان السلف نماذج فريدة في الورع ولاسيما في المعاملات المالية كان

1- شرح صحيح مسلم (44/11)

2 بحوث وفتوى إسلامية في قضايا معاصرة (3 / 394)

3- أنظر المغني : (5 / 19)

4 - فوائد البنوك هي الربا الحرام ص (91 - 92)

ابن سيرين يدع الحلال تأثماً وقد ترك أربعين ألفاً فيما لا ترونه به اليوم بأساً (نح) وقال أيوب: (ما رأيته رجلاً أفضل من القاسم لقد ترك مائة ألف وهي حلال (بر)

وطريق الورع لا تخفى ، ومسلك الاحتياط أولى قال الشيخ ابن حميد : ((وفي الشركات ذات النشاط المختلط إذا كان الحلال فيها هو الغالب فيراعى الضوابط الآتية :

- أ- قصد تغييرها إلى الحلال المحض والسعي في ذلك من خلال صوت المساهم في الجمعية العمومية ، أو مجلس الإدارة ، وغلبة الظن بقوة التأثير .
- ب- لا يتجه إلى ما فيه شبهه إلا عند الحاجة ومصلحة المسلمين واقتصادهم من أجل التنمية والاستثمار ، وتقوية الأمن من خلال الشركات الكبرى .
- ج- التخلص من الحرام والمشتبه فيه الداخل عليه من نشاطات هذه الشركة ، وسؤال مسؤولي الحسابات فيها ، أو بأي طريقة ممكنة ويصرف تلك في جهات خيرية))

وعزا هذه الضوابط إلى كتاب بحث الاستثمار في الأسهم (تر) وأقر هذه الضوابط ولم يعلق عليها.

قلت : إن هذه الضوابط التي قيدها الشيخ في الجامع في فقه النوازل (ير) مندرجة تحت قولنا وطريق الورع لا تخفى : بيان ذلك : إن قصد تغييرها إلى الحلال المحض ، هو مطلب كل مسلم موفق ، والجمعيات الخيرية غالباً لا يكون عناصرها إلا من أهل العلم والمعرفة ، والتقوى والتوفيق ، ومن كان بهذه السمات فإنه سوف يسعى جاهداً من طريق ثقله في تلك الشركة لتقويم ما اعوج ، وتنقية ما اختلط بالشركة من قذى ، حتى يصل إلى الهدف .

وهنا ننبه إلى أمرين مهمين :

1 - الورع لابن أبي الدنيا ص 180

2 - المرجع السابق

3- انظر من ص (40-41)

4- ص (77)

أولهما : أن الطريقة الشرعية الوحيدة للاستثمار الحلال تجارة أو زراعة أو صناعة أو غيرها هي التي تتم دون تحديد سابق للربح والخسارة كل عام أو في كل صفقة ، وفقا لما تجري عليه البنوك الإسلامية والشركات الإسلامية فهذا التعامل في نطاق الكسب الحلال ، وهو داخل في إطار عقد المضاربة الشرعية وغيرها من عقود التعامل الإسلامية المشروعة ، ويكون الربح من استثمار الأموال بهذه الطريقة حلالاً لشدة الحاجة إليها في التعامل .

قال الشيخ جاد الحق : ((لأن من الناس من هو صاحب مال ولا يهتدي إلى التصرف فيه ، ومنهم من هو صاحب خبرة ودراية بالتجارة وغيرها من طرق الاستثمار ولا مال له فأجيز عقد المضاربة الشرعية وغيرها لتنظيم وتبادل المنافع والمصالح ، وهذا ما تجري عليه البنوك الإسلامية دون تحديد)) (نخ)

وهذه الصورة تنطبق على القول الأول من الشركات ذات النشاط المباح ، في طبيعتها ومعاملاتها ، فيباح الاشتراك فيها ، وتملك أسهمها ، والتعامل معها ، غير أنه ينبغي مراعاة عدم التعامل والمتاجرة في أسهم هذه الشركات قبل بدء الشركة في نشاطها ، من تملك بعض الأصول وشراء المباني مثلا إلا مع مراعاة أحكام الصرف ، لأن الشركة قبل بدء نشاطها وتحول أموالها أو جزء كبير من أموالها إلى سلع وخدمات ولم تزل تقودا فيجب مراعاة أحكام الصرف فيها (بر)) والذي يظهر لي رجحانه هو القول الأول - القول بالتحريم للشركة المختلطة - لقول الرسول صلى الله عليه وسلم : (الحلال بين والحرام بين ، وبينهما أمور مشتبه لا يعلمها كثير من الناس ، فمن اتقى الشبهات استبرأ لدينه وعرض ، ومن وقع في الشبهات وقع في الحرام ، كالراعي يرعى حول الحمى يوشك أن يرتع فيه ، ألا وإن لكل ملك حمى ، وحمل الله محارمه) متفق عليه ، وهذا لفظ رواية مسلم ، وفي لفظ البخاري : (من ترك ما اشتبه عليه كان لما استبان أترك ، وإن اجتراً على ما يشك فيه من المأثم أو شك أن يواقع ما استبان) ، وللحديث

1 - بحوث وفتوى إسلامية في قضايا معاصرة (343/3)

2 - الجامع في فقه النوازل ص (76)

الصحيح الآخر : أن النبي صلى الله عليه وسلم قال : (دع ما يريبك إلى ما لا يريبك) (بخ) والله اعلم.

2- الضوابط الشرعية لاستخدام التقنية الالكترونية الموجودة لدى البنوك في التبرع للجمعيات :

والمقصود من هذا العنوان أنه هل يحق للجمعيات الخيرية استخدام وسائل التواصل الحديثة المهيأة في البنوك لحض الناس على التبرع للجمعية ، مع ما يتطلب ذلك من إمكانيات وتكاليف مالية متمثلة في شراء الأجهزة كالانترنت والتليفون وغيرها والاضطلاع بأعباء الرسوم المقررة على التواصل عبر هذه الأجهزة ، من أموال الجمعية ، وإذا كان الإفتاء بالجواز فما الضوابط الشرعية التي يجب أن تقيد هذا الاستخدام ؟

وأقول : إن مما لاشك فيه أن استخدام هذه التقنيات الحديثة كأسلوب من أساليب جمع التبرعات المالية او العينية ذات اثر فعال وتؤوب بالمصلحة المحققة للجمعيات ((وقد قامت إحدى المنظمات الخيرية الإسلامية في الولايات المتحدة الأمريكية بتجربة استقبال (43) مكاملة وكانت حصيلة التبرعات (7240) دولاراً أمريكياً ، وهذه التجربة تبين أهمية استخدام الهاتف في جمع التبرعات.

وتعطي مؤشرا واضحا إن استخدام التقنية الالكترونية ذات أثر فعال في هذا الميدان وبناء على ذلك فإن الضوابط تتمثل في الآتي:

- أ- الذي يظهر لي أنه لا مانع من استخدام الجمعيات الخيرية التقنيات الحديثة بأشكالها المتعددة في تنمية موارد الجمعية المالية ، ولا بأس بدفع المال اللازم من مواردها لتأمين هذه الوسائل الحديثة : لما في ذلك من المصلحة الراجحة ، والمنفعة المحققة للجمعية ، والوسيلة النافعة التي تفضي إلى المطلوب ، لها حكم ذلك المقصد كما مقرر في موضعه.
- ب- دفع المال من موارد الجمعية في هذا المجال يجب أن يقدر بقدر الحاجة فقط ، لأن الصرف من أموال الجمعية مثل الضرورة ، والضرورة تقدر بقدرها ، فإذا

قام بالمطلوب جهاز واحد مثلاً ، حرم التوسع بشراء أجهزة أخرى ، لأن هذا تزيد لا معنى له ، وخروج عن معاني التحري ، والورع ، وارتكاس في بؤرة التساهل ، وإنفاق لأموال الجمعية في غير محله.

ج- يجب أن يقتصر استعمال أجهزة الجمعية على مصالحها فقط ، فيحرم مثلاً أن يرتفق بهذه الأجهزة موظفو الجمعية في غير الغرض الذي شريت من أجله ، لأن الباب هنا أضيق ، ولو فتح باب التساهل في كافة مقتنيات الجمعيات لأدى ذلك إلى الإضرار بها ، وأدى ذلك إلى تعطيل المقتنيات ، أو تلفها.

د- من أكد الواجبات المحافظة على أموال الجمعيات ، ووضعها في مواضعها ، لأن التعدي على هذا المال ، إنما يعني الاعتداء على حق جماعة محتاجين إلى ما تبذله هذه الجمعيات من بر وإحسان ، ويزداد الإثم عظماً إذا كانت هذه الجمعيات تقوم بخدمة كتاب الله تعالى بتعليم أولاد المسلمين كتاب ربهم ، فكان المعتدي على أموال هذه الجمعية يحاول بقصد أو بغير قصد إقفال باب هذا الخير العظيم .

3- الصدقات الجارية ، وضوابط استثمارها

أبرز صور الصدقات الجارية الوقف ، وهو تحبیس الأصل ، وتسبیل المنفعة (ن) لقوله صلى الله عليه وسلم لعمر بن الخطاب : (حبس الأصل ، وسبل الثمرة) وفي لفظ لمسلم : (إن شئت حبست أصلها ، وتصدقت بها) (بر) ، ومما ورد في الصدقة الجارية ما رواه الشيخان عنه صلى الله عليه وسلم قال : (إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث ، صدقة جارية أو علم ينتفع به ، أو ولد صالح يدعو له) (تر) .

وفي حديث آخر صحيح : (سبغ تجري للعبد بعد موته ، وهو في قبره ، من علم علماً ، أو أجرى نهراً ، أو حفر بئراً ، أو غرس نخلاً ، أو بنى مسجداً ، أو ورث مصحفاً ، أو ترك ولداً يستغفر له بعد موته) (ير) .

وقد أدرك الرعيّل الأول من الصّحب الكرام أهمية الوقف ، فسارعوا إلى وقف الدور ، والأراضي ، والأسلحة ، والمزارع ، وغيرها ، رغبة في نيل ما أعد الله تعالى لصاحب الصدقة الجارية من ثواب مستمر ، وجزاء لا ينقطع ، ومن أشهر الوقف في العصر النبوي ، وقف بئر رومة على المسلمين ، فقد كانت لليهودي يبيع ماءها لأهل المدينة ليشتربوها منها ، فلما هاجر الرسول صلى الله عليه وسلم إلى المدينة ، وليس فيها ماء يستعذب غير بئر رومة قال : من يشتري بئر رومة ، فيكون دلوه مع دلاء المسلمين ، وله الجنة ؟ فاشترها عثمان رضي الله عنه ، وأوقفها على أهل المدينة (سم) .

ولا شك أن للوقف أثراً بارزاً في التنمية بأنواعها ، ومن ذلك أوقاف يخصص ريعها لخدمة العلم ، والدعوة إلى الله تعالى ، والاهتمام بحملة كتاب الله العظيم ، وفي كثير من المجالات الخيرية ، وفي وقتنا الحاضر يمكن الاستفادة من الوقف في المنظمات الخيرية من خلال المشاريع الاستثمارية المختلفة ، من مشاريع تعليمية وصحية ، واجتماعية ، واقتصادية ، وصناعية ،

1 - الروض المربع ص 312 .

2 - صحيح : أخرجه مسلم في الوصية : باب الوقف رقم 1632 .

3 - البخاري : الوصية : باب ما يلحق الإنسان من الثواب بعد وفاته (73/5) وسلم في الوصية : باب ما يلحق الإنسان من الثواب رقم (1631) .

4 - صحيح الجامع الصغير (1/ 674) رقم (36/2) .

5 - البخاري : المساقاة : باب في الشرب ، ومن رأى صدقة الماء (22 / 3) .

وزراعية ، يصرف ريعها على تنمية مشروعات المنظمة الخيرية نفسها ، والمشروعات الخيرية الأخرى (لخ) .

إذا علم ذلك ، فهل للجمعيات الخيرية شراء دور للسكنى مثلاً ، أو غيرها ، ووقفها لاستثمار ريعها لصالح الجمعية ؟ وهل يمكن جمع مال من عدة جهات ، وتوظيفه في هذا الباب ؟ وما الضوابط الشرعية التي يجب أن تضبط هذا الباب ؟

وقبل الدخول في تفاصيل هذا التساؤل ، لابد من نظرة عامة على هذا المسلك .
أولاً : المفروض أن الجمعية منحصر عملها في القيام بأعمال البر والإحسان ، وأن كافة مشاريعها الاستثمارية لا تقوم بها إلا إذا غلب على الظن أن فيها غبطة للجمعية ، ونفعها ظاهر ينمي مواردها ، ويرقى بمستواها إلى تحقيق أهدافها التي تسعى جاهدة لنيلها .
فإذا كان في وقف دور مصلحة ، ويتحقق به مقصود الشرع ، لأنه وسيلة لتحقيق المقاصد الشرعية ، فلا اعتراض على ذلك .

قال الغزالي في المستصفى : (عن المصلحة في الأصل عبارة عن جلب منفعة أو دفع مضرة ، ثم يبين مقصوده من المصلحة بقوله : (ولسنا نعني بها ذلك ، فإن جلب المنفعة ، ودفع المضرة مقاصد الخلق ، وصالح الخلق في تحقيق مقاصدهم ، ولكننا نعني بالمصلحة المحافظة على مقصود الشرع ، ومقصود الشرع من الخلق خمسة ، وهو أن يحفظ عليهم دينهم ، ونفسهم ، وعقلهم ، ونسلهم ، ومالهم ، فكل ما يتضمن هذه الأصول ، فهو مصلحة ، وكل ما يفوت هذه الأصول فهو مفسدة ، ودفعه مفسدة) (بر) .

إذاً فعندنا مصلحة دينية ، ولدينا إحدى الوسائل : أي الطرق المفضية إلى تحقيق المصلحة .
قال ابن عاشور : المقاصد : هي المتضمنة للمصالح والمفاسد في أنفسها ، والوسائل هي الطرق المفضية إليها ، والوسيلة إلى أفضل المقاصد هي أفضل الوسائل . (تر) .

1 - تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية ص (140) .

2 - المستصفى (1 / 284) .

3 - مقاصد الشريعة الإسلامية ص 413 .

ولا يمتري اثنان أن الوقف إذا كان ريعه كثيراً ، ونتاجه وفيراً ينمي موارد الجمعيات ، ويكون أحد الروافد المهمة ، فهو وسيلة مأمونة ، ومورد شبه مضمون .
وبما أن للوسائل حكم المقاصد ، فيكون وقف الجمعيات الخيرية من أفضل الوسائل .
وبناءً على ذلك فالجمعية إذا رأت مصلحة ظاهرة أن تحبس أصلاً أو أصولاً ، ليكون هذا التحبیس رافداً استثمارياً لتنمية موارد الجمعية ، وهذا موضع اتفاق بين فقهاء الأمة .
ويمكن الاستدلال له بأن النبي صلى الله عليه وسلم اشترى أرضاً بالمدينة ، وجعلها سوقاً لهم (بخ) ، أي حبس أصلها ، وكان ذلك من بيت مال المسلمين .
وقد ضرب المسلمون في مختلف العصور أروع الأمثال في ميدان الوقف لتحقيق أهداف إنسانية شملت كثيراً من نواحي البر ، حتى شملت الحيوان ، وهذه من مميزات الحضارة الإسلامية .

وهنا تفصيل لابد من أخذه بعين الاعتبار ، وهو أن وقف الجمعيات الخيرية لا يخلو من

أحد أمرين :

الأمر الأول : أن ترد إلى الجمعية أموال من المتبرعين ومطلق المتبرع ، ولم يحدد جهة معينة ، ثم ترى هذه الجمعية أن المصلحة شراء أصول ووقفها ، ليكون ريعها لنماء موارد الجمعية ، فهذا الوقف في هذه الصورة صحيح مشروع لا لبس فيه ولا إشكال ، بل هو موضع اتفاق بين الفقهاء .

الأمر الثاني : أن تطلب الجمعية مثلاً من المتبرعين التبرع لشراء دار مثلاً لوقفها ، ويتبرع الناس على هذا الأساس ، مع أن كل متبرع إنما يدفع جزءاً ضئيلاً من قيمة الأصل الذي سيشري ، فهل للجمعية في هذه الحال إشراك عدد من المتبرعين في وقف أصل واحد ، فيكون الوقف صحيحاً ، والتحبیس نافذاً ؟

الظاهر أنه لا مانع شرعي يمنع ذلك ، وممن قال بذلك شيخنا العلامة مفتي الديار السعودية عبد العزيز بن باز - رحمه الله تعالى - قال ذلك لي مشافهة .

4- ضوابط استثمار الصدقة الجارية

أولاً - أن يتحرى القائمون على هذه الجمعيات مافيه الغبطة والمصلحة للجمعية ، فإذا برئ مشروع التحبیس من المخاطر التي تعرضه للخسارة ، أو تحدّ كثيراً من المصلحة الإنمائية بحيث إن مورد الوقف يكون ضئيلاً جداً ، وغيره أنفع للجمعية ، فلا يجوز الإقدام على هذا التحبیس ، فإن مال الجمعية أشبه بمال اليتيم ، بل قد يكون مال اليتيم فعلاً ، فلا يصح التصرف فيه إلا بما فيه النفع ، والمصلحة لهم ، لأن فيه المخاطرة - وهي ليست بمحمودة - تعريض الأموال للضياع ، وفي الحديث الصحيح : النهي عن إضاعة المال ، بل إن التزويل الحكيم نهانا أن ندفع إلى السفهاء أموالهم التي يملكونها ، فقال تعالى : (ولا تؤتوا السفهاء أموالكم التي جعل الله لكم قياماً) (ب) ، فاقترضت مصلحة المحافظة على الأموال التي هي مقصود الشارع مصادرتها من أصحابها المبذرين ، فمن باب أولى أن يمنح القائمون على الجمعيات من التصرف في الأموال إذا سلكوا بالأموال مسلكاً ضاراً .

ثانياً - وهذا يقتضي الاستعانة باهل الخبرة والتجربة ، والاستفادة ممن لهم باع طويل في ميدان الاستثمار ، فإذا وصل الإداريون إلى غلبة الظن بوجود الغبطة ، والفائدة المرجوة ، وكان ذلك بعد بحث الموضوع من كافة الجوانب ، فليقدم إداريو المال على قضية التحبیس ، والله تعالى الموافق .

ثالثاً - طرح بعض الكتاب وجهة نظر جيدة حول الموضوع حيث قال : ننصح المنظمات الخيرية في حال ممارستها للاستثمار أن تراعي الآتي :

1- أن تعمل على إنشاء شركة أو جهاز إداري مستقل عن المنظمة الخيرية ، يهتم بشؤونها الاستثمارية من جميع الجوانب ، فإذا خسرت هذه الشركة أو الجهاز الإداري في استثماره ، فإن المنظمة الخيرية لا تتأثر بذلك (ب) .

وهذه النصيحة ، وإن كانت مهمة إلا أنها لا يمكن أن يكون محلها في الجمعيات المتواضعة ، لأن الجمعيات المحدودة يؤثر على مواردها سلباً كثرة التقسيمات الإدارية ، وينهش

1 - النساء (5) .

2 - تنمية الموارد البشرية ، والمالية في المنظمات الخيرية : ص (141) لسليمان العلي .

منها جزءاً ذا بال من مالها ، وهذا ليس من صالحها ، فكان ينبغي تقييد هذه النصيحة بالجمعيات العظام ، التي تتدفق مواردها من كل جهة ، وقد خطت خطى ثابتة ، وارتقت رقياً ملحوظاً ، بفضل إمداداتها المتكاثرة .

5- **شرعية وضع نسب من قيمة التبرعات المالية لمن ساهم في إيجاد هذا المورد ، سواء أكان مالياً أم عينياً**
إليك توضيح هذه الصورة بمثال ، ليتم بعد ذلك تكييف الصورة فقهيّاً ، ومن ثم بيان الحكم الفقهي في المسألة ، لأن الحكم على الشيء فرع عن تصوره ، كما هو مقرر عند العلماء .

يحصل اتفاق بين مسؤول الجمعية مثلاً ، وبين من يقوم بجمع التبرعات مباشرة من المتبرعين ، بأن له نسبة مئوية محددة يستحقها من المال الذي قام بجمعه من المتبرعين ، ولنفرض مثلاً أنه تم الاتفاق على أن يأخذ من المال النقدي أو العيني خمسة في المائة ، فإن تحصل ألفاً استحق خمسين ، وهلم جرا .

فهل هذه الصورة مشروعة ؟ بحيث أن ما يأخذه جامع التبرعات حلال ، أم أن هذه الصورة مرفوضة ؟ هذا ما سنوضحه في الإجابة التالية :

ولنسمع قول الفقهاء في تعريف الجعالة :

قال البهوتي :

أولاً : الجعالة هي اصطلاحاً أن يجعل جائز التصرف شيئاً متمولاً لمن يعمل له عملاً معلوماً كرد عبده من محل كذا ، أو بناء حائط كذا ، أو عملاً مجهولاً من مدة معلومة كشهر كذا أو مدة مجهولة ، فلا يشترط العلم بالعمل ولا المدة ، ويجوز الجمع بينهما هنا بخلاف الإجارة - إلى أن قال : ودليلها قوله تعالى : (ولئن جاء به حمل بعير) يوسف (72) ، وحديث اللديغ ... (ليج) .

وعرفه الشيخ زكريا الأنصاري بقوله : (وشرعاً التزام عوض معلوم على عمل معين) (١) ، ولا يخرج المثال الذي عرضناه عن هذا التعريف ، فالعوض معلوم من جهة النسبة ، والعمل معين ، والجهالة منتفية ، فليس في صورة المثال بأس إن شاء الله تعالى .
ومن فوائد هذه الجعالة : أنها قد تكون حافزة لهؤلاء العاملين على انتقاء الأساليب المؤثرة ، وارتياح الأماكن التي يتوقع أن يكون فيها من يسند الجمعية ، وأهدافها ، وفي هذا مصلحة محققة .

ثانياً : قد ينازع في مشروعية هذه الجعالة على هذه الصورة منازع فيقول : إن الاختلاف في هذه الصورة من وجهين :

- أ - عدم العلم بمقدار العمل.
 - ب - أن العوض ، وإن كان معلوم النسبة إلا أنه مجهول المقدار.
- ونجيب عليه : بأنه قد صرح أهل العلم بأنه لا يشترط العلم بمقدار العمل كما نص عليه البهوتي فيما مر ، وقال السيوطي في بيان ما افترق فيه الإجارة والجعالة ما نصه : (افترقا في أمرين : أحدهما تعيين العامل في الإجارة دون الجعالة ، والآخر : العلم بمقدار العمل معتبر في الإجارة دون الجعالة) (٢) .

وأما جهالة مقدار العوض ، فالجواب عليه من ثلاثة أوجه :

- أ - ليست هذه جهالة محضة ، وإنما هي جهالة مقدار فقط ، ومعرفة النسبة تقلل مخاطر الغرر ، فلا يدخل في جمع التبرعات إلا وهو عالم بما سيحصل عليه من نسبة مما سيجمعه من مال.
- ب - أن الجعالة وسيلة إلى تحصيل المقصود ، ومن قواعد الفقه المقررة أنه يغتفر في الوسائل ما لا يغتفر في المقاصد ، قال السيوطي في الأشباه والنظائر : (ومن ثم جزم بمنع الضمان ، وجرى في الكفالة خلاف ، لأن الضمان التزام للمقصود ،

1 - حاشية الجمل على شرح المنهج (3 / 621) .

2 - الأشباه والنظائر للسيوطي ص 790 .

وهو المال ، والكفالة للوسيلة ، ويغتفر في الوسائل مالا يغتفر في المقاصد ، وكذلك لم تختلف الأمة في إيجاب النية للصلاة ، واختلفوا في الوضوء (1) . وما دامت الجعالة وسيلة إلى المقصود ، وهو جمع المال ، فيغتفر فيها شائبة الجهل.

ج- ذكر الفقهاء أن الإمام إذا قال لمسلم إن دلتني على القلعة الفلانية فلك منها جارية ، ولم يعين الجارية ، قال السيوطي : فالصحيح الصحة ، كما لو جرى من كافر (2) فصورة مسألتنا أشبه بهذه الصورة والله أعلم .

1 - المصدر السابق ص 293.

2 - الأغنياء والنظائر للسيوطي ص 475.

6- شرعية بعض وسائل التبرعات كالمزاد العلني على سلعة كقرآن أو ساعة أو غيرهما .

- أ- الكلام على هذا المحور يقتضي أن نتحدث عن هذه الوسيلة ، فهي وسيلة من جملة الوسائل المعروفة لجمع التبرعات للجمعيات الخيرية ، والمزادات التي تقوم المنظمات الخيرية بإقامتها نوعان :
- 1- مزاد علني .
 - 2- مزاد صامت.
- وقبل تكييف هذا النوع من البيوع يجدر بنا أن نعرف بيع المزاد ، وثبتت شرعيته من عددهما.
- ب- بيع المزاد : هذه الجملة مركبة من كلمة (بيع) و (مزاد). فالبيع يعرفه أهل اللغة : بأخذ شيء وإعطاء شيء.
- واصطلاحاً : مبادلة مال بمال ، ولو في الذمة ، أو منفعة مباحة بمثل أحدهما على التأبيد غير رباً ، وقرض (1).
- والمزاد : مصدر ، زاد يزيد ، واستزاد فلاناً إذا طلب منه الزيادة على ما أعطاه ، والمزايدة مفاعلة من زايد غيره إذا أعطى زيادة في سلعة معروضة على آخر سوم ، قال ابن منظور : تزايد أهل السوق في السلعة إذا بيعت فيمن يزيد (2) .
- ج- ومن خلال التعريف اللغوي والاصطلاحي للبيع ، ومعنى المزايدة لغة نعرف بيع المزاد : أنه مبادلة مال بمال معروض للبيع بالنداء عليه بطلب الزيادة من الحاضرين واستقرار السعر بعد ذلك على آخر شخص يسوم.
- د- حكمه : ذهب جمهور أهل العلم (3) إلى جواز بيع من يزيد ، وهو الراجح لما ثبت عن أنس بن مالك رضي الله عنه - أن رسول الله صلى الله عليه وسلم : (باع

1 - الروض المربع لمنصور البهوتي الحنبلي ص 376 ، وانظر تعريفات بقية المذاهب إن شئت في الكتب التالية : البحر الرائق ج 277/5 لابن نجيم الحنفي ، ومواهب جليل ج 4 / 222 لحطاب المالكي ، ومغني المحتاج ج 2/2 للشربيني الشافعي .

2 - أنظر معجم مقاييس اللغة ج 40/3 / ولسان العرب ج 3 / 199 لابن منظور .

3 - أنظر حاشية ابن عابدين على الدر المختار ج 5 / 103 ، والفتاوى الهندية للشيخ نظام ، وجماعة من علماء الحنفية ج 3 / 210 ، وبداية المجتهد ج 1 / 165 ، وروضة الطالبين ج 3 / 413 ، والبحر الرائق ج 6 / 108 ، والمغني ج 4 / 239 .

حلساً ، وقدحاً ، وقال : من يشتري هذا الحلس ، والقدر ؟ فقال رجل : أخذتهما بدرهم ، فقال النبي صلى الله عليه وسلم : من يزيد على درهم ، من يزيد على درهم ؟ فأعطاه رجل درهماً فباعهما منه (رواه الترمذي (1).

هـ - المزداد العلني (2) : وحقيقته : (أن تقوم المنظمة الخيرية بعد جمع المواد العينية بأن تعرض في مزاد علني يرتبه القائمون على هذه المنظمة ، ويتم بيع هذه المواد لصالحها).

و - المزداد الصامت : وهو نفس المزداد السابق ، ولكنه يختلف عنه في أنه يطلب من كل شخص يرغب في شراء سلعة معروضة في المزداد كتابة اسمه ، وذكر المبلغ الذي يعرضه لشراء السلعة ، ثم تجمع هذه الأوراق ، وفي نهاية المزداد تعطى السلعة للشخص الذي قدم أعلى سعر (3).

وهذان المزدادان يجب أن يتما وفق الضوابط الشرعية ، فلا تبيح المنظمة لنفسها أن تتعدى هذه الضوابط بحجة أنها صدقة لله عز وجل ، وهذا الضوابط الشرعية التي يجب أن تتحقق في المزادين العلني والصامت ، تتمثل في الضوابط التالية :

الضابط الأول : أن تكون السلع المعروضة مما يصح بيعها ، لاستكمالها شروط البيع المذكورة في كتب الفقه ، بل وينبغي للجمعيات الخيرية تجنب إقامة المزادات فيما اختلف أهل العلم فيه ، إذا كان بعضهم يصحح البيع ، والآخر يحرّمونه كبيع المصاحف مثلاً ، فالجمهور على جواز بيعه ، وصحة تملكه ، وهناك قول يمنع بيع المصحف ، قال البهوتي : (والمصحف لا يصح بيعه) ذكره في المبدع أن الأشهر لا يجوز بيعه ، قال أحمد : لا نعلم في بيع المصحف رخصة ، قال ابن عمر : وددت أن الأيدي تقطع في بيعها (ير) ، واستدل هؤلاء أيضاً بما يلي :

1 - رقم 1218

2 - أنظر نظام تأمين مشتريات الحكومة مادة 38 ، 39 .

3 - العلي : تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية : (174) .

4 - الروض المربع ص 221 .

قالوا أن تعظيمه واجب ، وفي بيعه ابتذال له ، إلى آخر ما ذكره ، وما يهنا في هذا المقام أن تكون الجمعيات الخيرية ملتزمة في تعاملاتها كلها بالضوابط الشرعية ، لتكون مكاسبها طيبة ، وأعمالها مباركة بفضل تطبيق النهج الإسلامي في شؤونها كلها. الضابط الثاني : أن يكون المزداد العلني مقصوداً على الراغبين في الشراء لنفع الجمعية ، فلا ينبغي أن يندس في الراغبين في الشراء عناصر من الجمعية مثلاً لمحاولة رفع سعر السلع المعروضة لإيقاع المزودين ، وليترك ذلك لهم ، فإنهم ما جاؤوا للشراء إلا لنفع الجمعية ، ما طابت به أنفسهم ثمناً للسلع ، وإن كان ضعف ثمن المثل فهو حلال ، لقوله عز وجل : (إلا أن تكون تجارة عن تراض منكم) النساء (29) وفي الحديث الصحيح : (لا يحل مال امرئ مسلم إلا عن طيب نفس منه) (بخ) .

الضابط الثالث : أن تبتعد الجمعيات في تنمية مواردها عن الشبهات ، فإن في ذلك براءة للذمة ، واتقاء للحرام ، والتقوى من أهم أسباب الرزق بنص التنزيل الحكيم ، وفي الحديث الصحيح : (فمن اتقى الشبهات فقد استبرأ لدينه وعرضه ، ومن وقع في الشبهات كالراعي يرمى حول الحمى يوشك أن يواقعه) ، ولا مرأى أن بركة اتقاء الشبهات ستعود على الجمعية الخيرية بالنماء المادي والمعنوي ، فقد أخرج أحمد في المسند (بر) عن النبي صلى الله عليه وسلم قال : (إنك لن تدع شيئاً لله إلا أبدلك الله به ما هو خير لك منه) وفي رواية له أيضاً : (إنك لن تدع شيئاً اتقاء الله عز وجل إلا أعطاك الله خيراً منه) قال السخاوي في المقاصد : ورجاله رجال الصحيح (تر) .

وخلاصة الحكم المستخلص مما عرضناه أن زيادة قيمة أسعار المبيعات بحجة أن الزيادة أعني زيادة قيمة أسعار المبيعات تدخل كتبرع لا بأس بذلك إن شاء الله تعالى مادام الشراء عن تراض ، وطيب نفس .

1 - أخرجه أبو داود كما في صحيح الجامع الصغير رقم (7662) .

2 - المسند (363 / 5) .

3 - المقاصد الحسنة : ص 577 برقم 949 .

الأطباق الخيرية

جرت العادة في مناطق عدة من المملكة العربية السعودية ان يصنع أهل الحي في دورهم مطعومات متنوعة لصالح الجمعية الخيرية ، ويقصدون بذلك إعانة الجمعية بقيمة هذه المطعومات ، ويشترها الآخرون ، وهم يعلمون أن عائدات هذه المطعومات ستصب في خزانة الجمعية الخيرية ، وحينئذ ربما اشترى المرء ما ليس بحاجة إليه ، وإنما يصنع ذلك دعماً للجمعية وتشجيعاً لها ، وهو في غالب الأحيان يكون سمحاً في الشراء ، طيب النفس بما يدفعه من ثمن ، وربما يكون الثمن ضعف قيمة المطعوم ، وهذه الصورة في الواقع لا نرى فيها إشكالاً شرعياً ، فهؤلاء تبرعوا بالطعام للجمعية ، أي لصالح الجمعية ، وأولئك اشتروا بدون غش ولا إجبار ، ولا استحياء ، وكلا الطرفين يقصد دعم المشاريع الخيرية ، ووضع المال في موضعه ، والقضية قضية بيع وشراء ، وفي التنزيل الحكيم : (وأحل الله البيع وحرم الربا) ويقصدون دعم الجمعية ، ومساندتها بطريق غير مباشر ، ولا يظهر لنا في هذا ما يقتضي منه هذه الصورة ، وإخراجها من إطار الحل ، وإن اعترض معترض مثلاً فقال : وما لنا ولهذه الأطباق ، فليعط صاحب الطبق المتبرع ثمن الطبق نقداً ، قلنا : قد يكون صانع الطبق في داره لا يملك النقد ، ولكنه يجد مكونات الطبق موجودة في داره ، ويحب أن يساعد بها يجد ، أو تحب ربة البيت أن تتفق مما يوجد في بيتها ، ولو بعثت بأجزاء هذا الطبق لما أغنت شيئاً ، ولكنها عندما تحولها إلى مطعوم أعني أكلة مرغوبة ، صار لها قيمة نافعة ، ووقعت موقعها .

الخاتمة

وبعد : هذه إلماحة عجلى في الضوابط الشرعية في تنمية الموارد البشرية والمالية في الجهات الخيرية ، والتي يجب أن تلتزم بها الجمعيات الخيرية فأسجل في هذه الخاتمة النقاط التالية :

- 1- الشريعة الإسلامية ، شريعة كاملة شاملة ، فيها تبيان كل شيء ، تضع أنجع الحلول للمشكلات البشرية ، فقد عُتيت بالجانبين الروحي والمادي ، وعُتيت بالفرد والجماعة ، وعُتيت بالراعي والرعية على حد سواء ، أقامت توازناً فذاً ، وفريداً بين المصلحة الفردية ، والمصلحة الجماعية .
- 2- جمعت بطريقة فريدة بين الواقعية والمثالية فيما شرعت .
- 3- أقامت الحياة على التقوى ، والشعور برقابة الله تعالى ، فهي شريعة متميزة ، مستقلة لأنها إلهية المصدر ، شرعت لتنظيم حياة الناس - وفق مقاصد الشريعة الإسلامية للقيام بحق الاستخلاف في الأرض ، قال أبو حامد الغزالي : (المصلحة في الأصل عبارة عن جلب منفعة ، أو دفع مضرة - ثم بين مقصود المصلحة بقوله : (ولسنا نعني بها ذلك فإن جلب المنفعة ، ودفع المضرة مقاصد الخلق ، وصلاح الخلق في تحقيق مقاصدهم ، وكلنا نعني بالمصلحة المحافظة على مقصود الشرع ، ومقصود الشرع من الخلق خمسة هو : أن يحفظ عليهم دينهم ، ونفسهم ، وعقلهم ، ونسلهم ، ومالهم ، فكل ما يتضمن هذه الأصول فهو مصلحة ، وكل ما يفوت هذه الأصول فهو مفسدة) أهـ .
- 4- بينت الضوابط الشرعية لتنمية الموارد البشرية منها :
 - أ - انتقاء الكفاءات.
 - ب - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - ج - إحسان العمل وإتقانه.

- د- جودة العمل مطلوب شرعاً وعقلاً ، وعرفاً ، وهذا يحتاج إلى تأهيل ، وتأهيله من مسؤولية الجهة التي يعمل بها ، والنفقة عليه من صندوقها للارتقاء بالجمعية ، فالوسائل لها أحكام المقاصد ، وما لا يتم به الواجب فهو واجب.
- 5- أوضحت الضوابط الشرعية للموارد المالية في أعمال الخير بطريق غير مغل بالمقصود.
- 6- الزكاة مورد مالي مهم ، يجب صرفه لمستحقيه فوراً ، ولا يجوز المضاربة بمال الزكاة ، والتجارة فيها.
- 7- الأموال التطوعية يجوز استثمارها - لكن بضوابط شرعية.
- 8- التقنيات الحديثة ، وسيلة مهمة للارتقاء بالعمل الخيري.
- 9- شددت في المحافظة على أموال الجمعيات ، ووضعها في المكان الصحيح لها فهي بمثابة أموال اليتامى.
- 10- الصدقات الجارية كالأوقاف ، والوصايا ، وما شابه ذلك يجوز استثمارها حسب الضوابط الشرعية.
- 11- جواز أخذ النسبة المئوية لمن يجمع تبرعات للجمعية ، وأنها جعالة يسري في حقها حكم الجعالة.
- 12- عرفت بيع المزداد المركب من جملتين ، وشرحت معنى المزداد العلني والمزداد الصامت.
- 13- تحفظت على المفردة الواردة في المحاور ، وهي كلمة (سلعة كقرآن مثلاً) .
- 14- كل ذلك ورد في ثانيا البحث موثقاً بالنصوص القرآنية والأحاديث النبوية مؤطراً بالقواعد الأصولية ، والفقهية ، ومقاصد الشريعة الإسلامية موثقاً بالمراجع العلمية.
- 15- وأخيراً بعد هذه الجولة القصيرة مع تنمية الموارد البشرية والمالية في الجمعيات الخيرية ، يسرني أن أردد قول الله تعالى : (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ) الحج (77) .

والله أرجو أن ينصر دينه ، ويعلي كلمته ، ويرفع الظلم عن المسلمين المستضعفين ، ويرد
كيد الكائدين في نحورهم ، كما أسأله أن يغفر لي زللي ، إنه سميع قريب مجيب .
وصلى الله وسلم على نبينا محمد ، وعلى آله وصحبه اجمعين

مراجع البحث

- 1- القرآن الكريم .
- 2- تفسير القرطبي.
- 3- صحيح البخاري .
- 4- صحيح مسلم .
- 5- فتح الباري شرح صحيح البخاري لابن حجر العسقلاني.
- 6- شرح صحيح مسلم للنووي .
- 7- مسند الإمام احمد .
- 8- موطأ الإمام مالك .
- 9- سنن الترمذي .
- 10- سنن ابن ماجه .
- 11- المستدرک للحاکم .
- 12- صحيح الترغيب والترهيب .
- 13- ضعيف الترغيب والترهيب.
- 14- سلسلة الأحاديث الضعيفة للألباني .
- 15- مصنف ابن أبي شيبة .
- 16- السنن الكبرى للبيهقي.
- 17- صحيح الجامع الصغير .
- 18- المغني لابن قدامة الحنبلي .
- 19- الروض المربع لمنصور البهوتي الحنبلي .
- 20- السياسة الشرعية .
- 21- إدارة الموارد البشرية للدكتور زكي محمود هاشم .
- 22- القواعد النورانية لابن تيمية .
- 23- الأشباه والنظائر للسيوطي .

- 24- الأشباه والنظائر لابن نجيم .
- 25- الفروق للقراي .
- 26- البحر المحيط للزركشي .
- 27- البحر الرائق لابن نجيم .
- 28- مشروعية الإنفاق على الأنشطة الإعلامية للدكتور أحمد السهلي .
- 29- الموافقات للشاطبي.
- 30- فتاوي شيخ الاسلام ابن تيمية .
- 31- قواعد الأحكام للعر بن عبد السلام .
- 32- تيسير التحرير .
- 33- مغني المحتاج .
- 34- طرق استثمار الأموال للدكتور محمد عبد الله عربي .
- 35- فتاوى اللجنة الدائمة للإفتاء والبحوث العلمية .
- 36- فتح القدير لابن همام الحنفي.
- 37- مواهب جليل لحطاب المالكي .
- 38- الوجيز لأبي حامد الغزالي.
- 39- المنثور في القواعد للزركشي .
- 40- حول الأسهم وحكم الربا للشيخ محمد العثيمين .
- 41- بحوث في الاقتصاد الإسلامي للشيخ عبد الله المنيع .
- 42- مجلة المجمع الفقهي .
- 43- الجامع في فقه النوازل للشيخ صالح بن حميد .
- 44- بحوث وفتاوى إسلامية في قضايا معاصرة .
- 45- فوائد البنوك هي الربا الحرام .
- 46- الورع لابن أبي الدنيا .
- 47- تنمية الموارد البشرية في المنظمات الخيرية لسليمان العلي .

-
- 48- المستصفي .
49- مقاصد الشريعة الإسلامية .
50- حاشية الجمل على المنهج .
51- مغني المحتاج للشرييني .
52- معجم مقاييس اللغة .
53- لسان العرب لابن منظور.
54- حاشية ابن عابدين على الدر المختار.
55- الفتاوى الهندية للشيخ نظام .
56- بداية المجتهد .
57- روضة الطالبين .
58- نظام تامين مشتريات الحكومة.
59- المقاصد الحسنة .

عنوان الورقة :

الضوابط الشرعية لاستثمار أموال الجهات الخيرية

مقدمها :

الأستاذ / بلقاسم ذاكِر محمد الزبيدي

ملخص الورقة :

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه ، وبعد :
فهذه الورقة العلمية التي أتشرف بتقديمها بين أيديكم تتناول بالبحث الموجز الضوابط الشرعية لاستثمار أموال الجهات الخيرية والصيغ الاستثمارية المشروعة والواجبات والحقوق المتعلقة بتلك الأموال المستثمرة.

وقد جاءت الورقة في مقدمة وستة مباحث وخاتمة على النحو الآتي :

مقدمة

تعاني المؤسسات الخيرية في مجال الموارد المالية من مشكلتين رئيسيتين :

الأولى : محدودية الموارد المالية وعدم قدرتها على الوفاء بمشاريع تلك المؤسسات .

الثانية : الانخفاض الكبير في نسبة ثبات الموارد المالية واستقرارها مما يهدد بقاء تلك المؤسسات واستمرارية مشاريعها .

وعلى العكس من ذلك نجد أن المؤسسات التطوعية الغربية يتعاظم دورها في البلدان الصناعية وتتنوع مواردها المالية الثابتة وتزيد نسبة معدلات عوائدها المالية ، فمثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية بلغ فيها دخل المنظمات غير الربحية أكثر من 314 مليار دولار تساهم بحوالي 6.8 % من الدخل القومي الأمريكي، وحجم العمالة الموظفة فيها تفوق 9.3 مليون شخص، وتملك 51 % من المستشفيات، و 32 % من العيادات، و 49 % من المعاهد والجامعات، وتتكفل بـ 24 % من المدارس، وتشكل 59 % من مؤسسات الخدمات الاجتماعي(1) .

وقد جاء هذا البحث ليسهم في علاج هاتين المشكلتين من خلال بيان أهمية الاتجاه إلى استثمار أموال الجهات الخيرية وتنميتها بالطرق المشروعة مع الالتزام بالضوابط الشرعية في ذلك لتصبح تلك المؤسسات الخيرية قادرة على التمويل الذاتي لمشاريعها وقادرة على تطويرها وعلى تنفيذ مشروعات توسعية جديدة تحقق غاياتها وطموحاتها ، ويتحقق عندها لتلك المؤسسات

(1) انظر : المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي لصالح صالحي (646) .

المستثمرة الثبات والاستقرار في مواردها المالية والذي سينعكس إيجابياً على حركة المشاريع فيها وعلى العاملين في تلك المؤسسات وعلى المستفيدين منها .

المبحث الأول : مفهوم الاستثمار وأنواعه . .

المطلب الأول : الاستثمار في لغة العرب .

الاستثمار مصدر سداسي ، أصله من (ثمر) .
وثمر الشيء : إذا تولد منه شيء آخر ، وثمر الرجل ماله : أحسن القيام عليه ونمّاه (2) .
وزيادة السنين والتاء تدل على الطلب فيكون المعنى : طلب الحصول على الثمرة .
ولم يرد - حسب ما اطلعت عليه - في معاجم اللغة التراثية لفظ (ثمر) مزيداً بالسین والتاء تحت المادة الأصلية (ثمر) .
وفي المعجم الوسيط (1) : ((الاستثمار : استخدام الأموال في الإنتاج إما مباشرة بشراء الآلات وإما بطريقة غير مباشرة ك شراء الأسهم والسندات)) ، وهذا المعنى من وضع مجمع اللغة العربية بالقاهرة حيث وضع له رمز (مج) الذي يدل على ذلك .

المطلب الثاني : الاستثمار ومصطلحاته المرادفة في المدونات الفقهية .

لفظ ((الاستثمار)) بمعناه في الاقتصاد المعاصر لم يرد استعماله - حسب ما اطلعت عليه - في مدونات الفقه التراثية إلا أن الفقهاء استعملوا ألفاظاً أخرى للدلالة على معناه .
ومن تلك الألفاظ : التثمين ، والتنمية ، والاتجار ، والاستثناء ، والاستغلال .
وكلها ألفاظ استعملت في معنى زيادة المال وتكثيره وهي موافقة للفظ ((الاستثمار)) في الاقتصاد المعاصر .
وإذا اتضح المدلول فلا مشاحة في الاصطلاح .

المطلب الثالث : الاستثمار في الاصطلاح الاقتصادي .

أوردت الموسوعات الاقتصادية عدة تعريفات للاستثمار ، ومن أشهرها وأشملها (2) :

(2) انظر : معجم قياس اللغة (مادة : ثمر) ، لسان العرب (مادة : ثمر) .

- 1- تعريف الاستثمار بأنه : التوظيف المنتج لرأس المال .
 - 2- وتعريف آخر بأنه : الإنفاق على الأصول الرأسمالية من أجل زيادتها أو توسيعها أو تجديدها .
 - 3- وتعريف ثالث بأنه : جهدٌ واعٍ ورشيد يبذل في الموارد المالية والقدرات البشرية بهدف تكثيرها وتنميتها والحصول على منافعها وثمارها .
- والمأمل في هذه التعريفات لا يجد اختلافاً كبيراً في تحديد مفهوم الاستثمار عند أكثر الباحثين وإن تباينت نظرتهم سعةً وضيقاً فالاستثمار في نهاية الأمر إضافة حقيقية إلى الأصول أو زيادة صافية في رأس المال الحقيقي في فترة زمنية محددة ، وهو يمثل في حقيقته تدفقاً مالياً بينما رأس المال يمثل الرصيد القائم وهو كل ما يستخدم في العملية الإنتاجية من أعيان أو نقود .
- أما الاستثمار في اصطلاح الاقتصاد الإسلامي فهو مقيد بمراعاة الأحكام الشرعية ومقاصد الشريعة الإسلامية وقواعدها الكلية (3) .

المطلب الرابع : أنواع الاستثمار ومجالاته :

الاستثمار له أنواع ومجالات عديدة بالنظر إلى عدة اعتبارات وهي على النحو الآتي (4) :

- 1- أنواع الاستثمار بالنظر إلى مجال النشاط :
 - أ- الاستثمار الزراعي.
 - ب- الاستثمار الصناعي.
 - ج- الاستثمار التجاري.
 - د- الاستثمار الخدمي .
 - هـ- الاستثمار في الأوراق المالية .
 - و- الاستثمار العقاري .

2- أنواع الاستثمار بالنظر إلى مكانه :

- أ- الاستثمار الداخلي : ويكون داخل دولة المستثمر.
- ب- الاستثمار الخارجي : ويكون خارج دولة المستثمر.

(2) انظر : الموسوعة الاقتصادية للبدوي (41) ، موسوعة المصطلحات الاقتصادية للدكتور حسين عمر (23) ، الاقتصاد النقدي والمصرفي للدكتور مصطفى شيخه (662) .

(3) عناصر الإنتاج في الاقتصاد الإسلامي للدكتور صالح العلي (298) .

(4) انظر : الادخار والاستثمار لجعفر الجزار (103) ، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية 14/6 .

- 3- أنواع الاستثمار بالنظر إلى أجله :
- أ- استثمار قصير الأجل : حيث يتم الاحتفاظ بالأصل لمدة سنة فأقل .
 - ب- استثمار متوسط الأجل : حيث يتم الاحتفاظ بالأصل لمدة أكثر من سنة وأقل من سبع سنوات وبعضهم يقيدها بخمس سنوات .
 - ج- استثمار طويل الأجل : حيث يتم الاحتفاظ بالأصل لمدة تزيد عن سبع سنوات .
- 4- أنواع الاستثمار بالنظر إلى الجهة المستثمرة :
- أ- الأفراد.
 - ب- مؤسسات القطاع الخاص.
 - ج- مؤسسات حكومية.
 - د- مؤسسات خيرية.

المبحث الثاني : أهداف الاستثمار ، وخصائص أموال الجهات الخيرية :

المطلب الأول : أهداف الاستثمار .

- يهدف الاستثمار بمعناه الاقتصادي إلى تحقيق (1) :
- أ- المحافظة على رأس المال .
 - ب- تحقيق أكبر نسبة ممكنة من الأرباح .
 - ج- المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية .

المطلب الثاني : خصائص أموال الجهات الخيرية :

أموال الجهات الخيرية أموال عامة لها خصوصيتها الشرعية ولها مصارفها الخاصة فلا تجوز فيها المحاباة ، ولا يجوز التصرف فيها بالغبن ولا بأقل من أجر المثل ، والتصرف فيها منوط بالمصلحة والنص الشرعي ، ومن أحكامها أنها لا تجب فيها الزكاة .

(1) استثمار المال في الإسلام لأحمد عفيفي (42) ، الاستثمار الناجح (11) .

كل هذه الخصائص تلزم من يتعاطى مع هذا النوع من الأموال أن يتحلى بالأمانة والعفة وأن يتوخى العمل بالأصلح والأحوط في حق هذه الأموال وأن يلتزم فيها بالضوابط الشرعية والتي سيأتي تفصيلها بإذن الله تعالى .

المبحث الثالث : حكم استثمار أموال الجهات الخيرية وضوابطه الشرعية .

المطلب الأول : الحكم الشرعي للاستثمار بوجه عام :

يختلف حكم الاستثمار الشرعي في حق الأفراد عنه في حق الأمة في مجموعها . فالاستثمار في حق الأفراد الأصل فيه الإباحة ، أما في حق الأمة في مجموعها فهو واجب كفاً ولا يجوز للأمة بمجموعها أن تتخاذل عنه أو تتركه ، لأن المال قوام حياة البشر كما قال تعالى : (ولا توتوا السفهاء أموالكم التي جعل الله لكم قياماً) ، وهو أحد أهم أسباب القوة والنهضة والحضارة ، ولا يمكن للأمة المسلمة أن تستقل بشخصيتها ومواقفها إلا إذا كانت تستند إلى قاعدة اقتصادية متينة إضافة إلى اعتزازها وتمسكها بقيمها وأخلاقها وشريعتها ، وهو جزء من الإعداد الذي أمرنا الله تعالى به في قوله عز وجل (وأعدو لهم ما استطعتم من قوة) ، والقاعدة الأصولية تقرر أن ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب ، والاستثمار حفظ لرأس المال الذي هو أحد الضروريات الخمس في الشريعة الإسلامية .

المطلب الثاني : الحكم الشرعي لاستثمار أموال الجهات الخيرية بوجه خاص .

تتعدد أنواع الأموال الواردة إلى الجهات الخيرية ما بين أموال زكاة وأموال أوقاف وأموال صدقات وهبات عامة ومخصصة ، ولكل من هذه الأموال خصائص وأحكام ، لذا لا بد من الحديث عن تلك الأموال بالتفصيل وسنبداً بأموال الزكاة ثم أموال الأوقاف ونختم بأموال الصدقات والهبات .

أولاً : استثمار أموال الزكاة .

الزكاة هي : إخراج جزء مخصوص من مال مخصوص بلغ نصاباً إن تم الملك وحال الحول . ويقصد باستثمار أموال الزكاة : العمل على تنمية أموال الزكاة بأي طريق من طرق التنمية المشروعة لتحقيق منافع للمستحقين .

وهذه المسألة من المسائل المستجدة في فقه الزكاة وقد تم تناولها بالبحث والدراسة في عددٍ من المراجع والمؤتمرات والندوات الفقهية ، و خلاصة الآراء فيها على النحو الآتي :

الرأي الأول : جواز استثمار أموال الزكاة ضمن شروط وقيود محددة.

الرأي الثاني : جواز استثمار الأموال المصروفة في سهم (في سبيل الله) فقط.

الرأي الثالث : جواز استثمار الأموال المصروفة في الأبواب الأربعة الأخيرة من مصارف الزكاة (الرقاب والغارمين وفي سبيل الله وابن السبيل).

الرأي الرابع : جواز استثمار الأموال الفائضة عن سهم الفقراء والمساكين.

الرأي الخامس : عدم جواز استثمار أموال الزكاة مطلقاً.

والراجع : جواز استثمار أموال الزكاة ضمن شروط وقيود محددة سيأتي بيانها ، وهو ما انتهى إليه قرار مجمع الفقه الإسلامي التابع لمنظمة المؤتمر الإسلامي في دورته الثالثة(1) ، والندوة الثالثة لقضايا الزكاة المعاصرة التي نظمها بيت الزكاة في الكويت(2) ، وبيت التمويل الكويتي(3) ، والهيئة الشرعية لبيت الزكاة في الكويت(4) .

وقد ذهب إلى جواز استثمار أموال الزكاة ضمن شروط وقيود محددة كثير من الفقهاء المعاصرين كالـدكتور يوسف القرضاوي(5) ، والدكتور وهبة الزحيلي(6) ، والدكتور محمد الأشقر(7) ، والدكتور عبدالعزيز الخياط(8) ، والدكتور محمد عثمان شبير(9) .

(1) مجلة مجمع الفقه الإسلامي ، العدد الثالث (1/421) .

(2) أبحاث وأعمال الندوة الثالثة لقضايا الزكاة المعاصرة 323 .

(3) الفتاوى الشرعية في المسائل الاقتصادية (بيت التمويل الكويتي) 309/1 .

(4) أحكام وفتاوى الزكاة والصدقات (فتاوى الهيئة الشرعية لبيت الزكاة) 136 .

(5) آثار الزكاة في الأفراد والمجتمعات 45 (ضمن أبحاث وأعمال مؤتمر الزكاة الأول المنعقد في الكويت) .

(6) أبحاث وأعمال الندوة الثالثة لقضايا الزكاة المعاصرة 82 .

(7) المرجع السابق 96 .

(8) مجلة مجمع الفقه الإسلامي ، العدد الثالث (1/371) .

(9) استثمار أموال الزكاة 42 (ضمن أبحاث وأعمال الندوة الثالثة لقضايا الزكاة المعاصرة) .

وخلاصة الأدلة على ذلك ما يلي (1) :

- 1- أن الفقهاء أجازوا للإمام أو نائبه التصرف في أموال الزكاة بالبيع وغيره للضرورة أو الحاجة ، قال ابن قدامة : ((وإذا أخذ الساعي الصدقة واحتاج إلى بيعها لمصلحة من كلفة في نقلها أو مرضها أو نحوهما فله ذلك)) (2) ، فإذا جاز للإمام أو نائبه بيع بعض أموال الزكاة للحاجة فإن استثمار أموال الزكاة وتنميتها حاجة تعود مصلحتها لصالح المستحقين.
- 2- العمل بالاستثناء من الأصل في بعض أحكام الزكاة مراعاةً لمصلحة المستحقين ظاهر في هذا الباب ، فالأصل إخراج الزكاة بعد إتمام الحول ومع ذلك جاز تقديم إخراجها قبل الحول لمصلحة المستحقين ، والأصل إخراج الزكاة من جنس المال ومع ذلك جاز إخراج القيمة في بعض الصور كزكاة عروض التجارة عند جمهور الفقهاء لأنه أرفق بالمحتاجين.
- 3- وكذلك نقول هنا : الأصل صرف الزكاة ودفعها إلى المستحقين فوراً ، إلا أنه يجوز تأخير صرفها لاستثمارها وتنميتها لصالح المستحقين عند الحاجة إلى ذلك.
- 4- أن استثمار أموال الزكاة يؤمن موارد مالية دائمة للمستحقين في مدد زمنية متفاوتة وهذا أفضل من صرف جميع أموال الزكاة في مدة معينة وتبقى بعد ذلك حاجة المستحقين قائمة ، ولا يخفى أن مشكلات الفقر والمرض والبطالة والكوارث الطارئة تنامي يوماً بعد يوم في العالم الإسلامي.
- 5- ما ورد أن أناساً من عُرْبَةِ قدموا على رسول الله صلى الله عليه وسلم المدينة فاجتووها فقال لهم رسول الله صلى الله عليه وسلم : ((إن شئتم أن تخرجوا إلى إبل الصدقة فتشربوا من ألبانها وأبوالها)) ففعلوا وصحوا ثم مالوا على الرعاة فقتلوه (3) ، فالحديث يدل على أن النبي صلى الله عليه وسلم لم يقسم إبل الصدقة

(1) انظر : المراجع السابقة .

(2) المغني 4/134 .

(3) رواد البخاري (6417) ومسلم (1671) .

على المستحقين حال وصولها إليه وإنما وضع لها راعياً واستثمرها بما ينشأ عنها من تناسل ولبن يصرف للمستحقين والحديث يستدل به على جواز استثمار وتتمية أموال الزكاة لصالح المستحقين حتى يحين موعد صرفها.

- 6- ما صح عن عمر رضي الله عنه أنه حمى الرّيذة لنعم الصدقة(4).
 قال ابن حجر: ((المراد بالحمى: منع الرعي في أرض مخصوصة من المباحات فيجعلها الإمام مخصوصة برعي بهائم الصدقة))(5).
 وهذا الأثر يدل على أن عمر رضي الله عنه لم يبادر إلى قسم بهائم الصدقة وإنما جعل لها حمى ورعاة وينشأ عن ذلك تناميها وكثرتها ، وهذا نوع من استثمار أموال الزكاة .
 ومما يجدر التنبيه إليه أن استثمار أموال الزكاة إنما هو لصالح المصارف فهو داخل الأصناف المحددة وليس خارجاً عنها إذ أنه اجتهد في كفيات صرف الأموال للمستحقين لا في اختراع أنواع جديدة من المصارف .

(4) أخرجه ابن أبي شيبة في المصنف (3244) ، وصححه ابن حجر في فتح الباري 45/5 .

(5) فتح الباري 45/5 .

ضوابط استثمار أموال الزكاة :

الذين ذهبوا إلى القول بجواز استثمار أموال الزكاة لم يقولوا بذلك مطلقاً بل قيدوه بضوابط تتفق مع مقصود الشريعة في هذا الباب .

وتعتبر هذه الضوابط المرجعية الشرعية للقرارات الاستثمارية وفي ضوءها يتم تقويم الأداء الاستثماري من الناحية الشرعية .

والقائمون على إدارة هذه الأموال مسؤولون أمام أصحابها وأمام المستحقين وأمام المجتمع عن أي تقصير أو إهمال أو تعبر في استثمارها وإدارتها ، وهم قبل ذلك يتحملون مسؤولية عظيمة أمام الله تعالى ، لأن هذه الأموال تعلّقت بها حقوق فلا بد من إبراء الذمة في تحصيلها وجمعها وإدارتها واستثمارها ودفعها في المصارف المحددة لها شرعاً .

وخلاصة هذه الضوابط ما يلي(1) :

الضابط الأول : مراعاة حاجة المستحقين بحيث لا توجد وجوه صرف ضرورية عاجلة تقتضي الصرف الفوري للأموال كالغذاء والكساء بالنسبة للفقراء والمساكين.

وهذا الضابط يمنع من استثمار أموال الزكاة حتى يتم سد الاحتياجات الأصلية الضرورية الفورية التي لا تحتمل التأخير لمستحقي الزكاة ، لأن تقديم مصلحة الفقير والمساكين الضرورية العاجلة أولى من مصلحة الاستثمار الحاجية الآجلة.

الضابط الثاني : أن يتحقق من استثمار أموال الزكاة مصلحة حقيقية راجحة للمستحقين وذلك بأن يكون احتمال انتفاع المستحقين بالأرباح أرجح من احتمال الخسارة ولا يجوز الاستثمار في مجالات يتساوى فيها الربح والخسارة أو يكون احتمال الخسارة فيها أرجح ، لأن استثمار أموال الزكاة استثناء مخالف للأصل الذي هو دفع الزكاة فوراً للمستحقين ولا يصار إلى هذا الاستثناء إلا لمصلحة راجحة.

ويتم التحقق من ذلك بأن يسبق قرار الاستثمار دراسات أمينة يعدها مختصون للنظر في الجدوى الاقتصادية والتأكد من مدى ربحية تلك المشروعات الاستثمارية. ولا شك أن دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية تحقق الأمان النسبي الغالب وتحفظ المال من الخسارة والتلف.

(1) انظر : المراجع السابقة .

الضابط الثالث : اتخاذ الإجراءات الكفيلة ببقاء الأموال المستثمرة وأرباحها لصالح المستحقين ومتى ما بيعت الأصول المستثمرة فإنها يجب أن تصرف لصالح المستحقين حماية لحقوقهم من الضياع أو النسيان أو الاختلاط بغيرها.

ولتحقيق هذا الغرض يمكن أن يُنصَّ في وثائق تشغيل هذه الأموال على أنها مال للمستحقين وحق خالص لهم.

الضابط الرابع : المبادرة إلى تنضيض (تسهيل) الأصول المستثمرة إذا اقتضت حاجة المستحقين ذلك والمساورة في صرفها لهم.

ولذلك فمن المستحسن أن تكون الأصول المستثمرة مما يقبل التنضيض والبيع في حال الحاجة إلى ذلك وبما لا يعود على المستحقين بالضرر بسبب الخسارة المحتملة من بيع تلك الأصول.

الضابط الخامس : أن يتخذ قرار الاستثمار ممن له ولاية عامة أو من يقوم مقامه من ذوي الصلاحية والاختصاص كالإمام أو القاضي أو أهل الحل والعقد.

الضابط السادس : أن يُسند الإشراف وإدارة استثمار هذه الأموال إلى ذوي الخبرة والكفاية والأمانة (إن خير من استأجرت القوي الأمين) والقوة هنا : الخبرة والدراية الاقتصادية ، والأمانة : حفظ هذه الأموال وصيانتها من التلف والاختلاس ونحو ذلك.

الضابط السابع : أن يكون الاستثمار في مجالات مشروعة كالتجارة والصناعة والزراعة ونحوها ، فلا يجوز استثمار هذه الأموال - ولا غيرها - في مجالات محرمة كتشغيلها في الشركات والمصارف التي تتعامل بالربا أو في المؤسسات التجارية ذات الأنشطة المحرمة أو التي تقوم بتأجير ممتلكاتها لأغراض محرمة.

ويندرج ضمن هذا الضابط منع التعامل بهذه الأموال في عقود محرمة شرعاً كالاستثمارات القائمة على الغش والخداع والغرر ونحوها.

وإن عدم مراعاة هذه الضوابط يُعدُّ تفريطاً يوجب الضمان عند الخسارة أو التلف .
ومن صور التفريط - مثلاً - (1):

(1) انظر : استثمار أموال الزكاة للفوزان (201- 202) .

- 1- تجميد أرصدة أموال الزكاة في المصارف مع عدم استثمارها أو صرفها لمستحقيها حتى تقل قيمتها بسبب تغير قيمة العملة ، وبالأخص في البلاد التي تعاني من اضطراب في قيمة العملة .
 - 2- إيداع الأموال في أماكن غير آمنة سواءً أكانت نقوداً أم أعياناً بحيث ينشأ عن ذلك تلفها أو سرقتها ونحو ذلك .
 - 3- عدم إجراء الدراسات الكافية للتحقق من الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية فينشأ عن ذلك خسارة الأموال .
 - 4- المخاطرة بالأموال في مجالات استثمارية غير آمنة إلى حدٍّ كبير مجاملةً لجهات مالية أو تحقيقاً لأهواء شخصية .
 - 5- عدم اختيار ذوي الكفاية والأمانة لإدارة تلك الأموال والإشراف على استثمارها مما قد ينشأ عن ذلك خيانة أو اختلاس أو تفريط .
- وإذا حصل شيء من التفريط فعلى الجهة أن تجري تحقيقاً في ذلك لمعرفة أسباب التفريط والمتسبب في ذلك وما نشأ عن تفريطه من خسارة أو تلف وإلزامه بالتعويض المالي .
- أما مع عدم التفريط وتوافر ضوابط الاستثمار فإن احتمال الخسارة يكون قليلاً وفي حال وقوعه فإن جهة الاستثمار لا تضمن الخسارة بل يمكن تعويضها من العوائد الدورية لاستثمار الأموال الأخرى بحيث يتم تغطية الخسائر من الأرباح بشكل تدريجي .
- وأقترح لمعالجة هذه الإشكالية أن تقوم الجهة الخيرية بإنشاء صندوق مستقل من أموال التبرعات العامة لتغطية مخاطر الاستثمار بأموال الزكاة والأوقاف.
- كما يلزم أن نفرق بين الحالة التي تكون فيها الجهة الخيرية وكيلاً عن صاحب المال فلا تتصرف إلا في حدود ما أذن الموكّل ، والحالة التي يدفع فيها صاحب المال زكاته للجهة الخيرية باعتبارها داخلة تحت مصرف الزكاة (في سبيل الله) ففي هذه الحالة تصبح الجهة مالكة للمال وتتصرف فيه حسب الأصلح لشؤونها .

ثانياً : استثمار أموال الأوقاف .

الوقف هو : تحبّيس الأصل وتسبيل المنفعة .

ويقصد باستثمار أموال الوقف : توظيف الأموال الوقفية الفائضة عن الحاجة الضرورية في نشاط اقتصادي مشروع ومنتج بقصد تنمية هذه الأموال والحصول على عوائد مجزية تساعد في تحقيق رسالة الوقف ومقاصده السامية .

والهدف من استثمار أموال الوقف : الحصول على عوائد مرتفعة تسمح للأوقاف بتقديم منافعها وخدماتها للموقوف عليهم في أفضل صورة ممكنة.

والوقف في نفسه استثمار لأنه يستبقي الأصل (الذي هو رأس المال) وينتج الثمرة أو المنفعة أو الربح ، فالأعيان الموقوفة إما تنتج منها الثمار كما هو الحال في وقف البساتين ، أو تنتج المنفعة كما هو الحال في الأعيان المستأجرة ، أو تنتج الربح كما هو الحال في وقف النقود . ومن مقاصد الشريعة في الوقف : الاستمرار والتأييد للأصول الموقوفة ، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال الاستثمار الناجح للأوقاف واستثمار مواردها وإلا فإن النفقات والصيانة قد تقضي على أصل الوقف .

وأموال الوقف ثلاثة أنواع :

الأموال الثابتة : كالأراضي والمباني والمدارس والبساتين والمستشفيات والمقابر ونحو ذلك.

الأموال المنقولة : كالسيارات والآلات والحيوانات والأثاث ونحو ذلك .

الأموال النقدية وما في حكمها : كالنقود وأسهم الشركات المباحة .

وقد قرر مجمع الفقه الإسلامي الدولي في دورته الخامسة عشرة [قرار رقم 140

(15/6)] بخصوص موضوع الاستثمار في الوقف وغلّاته وريعه ما يلي :

- 1- يقصد باستثمار أموال الوقف تنمية الأموال الوقفية سواء كانت أصلاً أم ريعاً بوسائل استثمارية مباحة شرعاً .
- 2- يتعين المحافظة على الموقوف بما يحقق بقاء عينه ودوام نفعه .
- 3- يجب استثمار الأصول الوقفية سواء أكانت عقارات أم منقولات ما لم تكن موقوفة للانتفاع المباشر بأعيانها .

- 4- يعمل بشرط الواقف إذا اشترط تنمية أصل الوقف بجزء من ريعه ، ولا يعدّ ذلك منافياً لمقتضى الوقف ، ويعمل بشرطه كذلك إذا اشترط صرف جميع الريع في مصارفه ، فلا يؤخذ منه شيء لتنمية الأصل .
- 5- الأصل عدم جواز استثمار جزء من الريع إذا أطلق الواقف ولم يشترط استثماره إلا بموافقة المستحقين في الوقف الدّري ، أما في الوقف الخيري فيجوز استثمار جزء من ريعه في تنمية الأصل للمصلحة الراجعة بالضوابط المنصوص عليها لاحقاً .
- 6- يجوز استثمار الفائض من الريع في تنمية الأصل أو في تنمية الريع ، وذلك بعد توزيع الريع على المستحقين وحسم النفقات والمخصصات ، كما يجوز استثمار الأموال المتجمعة من الريع التي تأخر صرفها .
- 7- يجوز استثمار المخصصات المتجمعة من الريع للصيانة وإعادة الإعمار ولغيرها من الأغراض المشروعة الأخرى .
- 8- لا مانع شرعاً من استثمار أموال الأوقاف المختلفة في وعاء استثماري واحد بما لا يخالف شرط الواقف ، على أن يحافظ على الذم المستحقة للأوقاف عليها .
- 9- وقف النقود جائز شرعاً لأن المقصد الشرعي من الوقف وهو حبس الأصل وتسبيل المنفعة متحقق فيها ، ولأن النقود لا تتعين بالتعيين وإنما تقوم بأبدالها مقامها .
- 10- يجوز وقف النقود للقرض الحسن وللاستثمار إما بطريق مباشر أو بمشاركة من عدد من الواقفين في صندوق واحد أو عن طريق إصدار أسهم نقدية وقفية .
- 11- إذا استثمر المال النقدي الموقوف في أعيان كأن يشتري الناظر به عقاراً أو يستصنع به مصنوعاً فإن تلك الأصول والأعيان لا تكون وقفاً بعينها مكان النقد بل يجوز بيعها لاستمرار الاستثمار ويكون الوقف هو أصل المبلغ النقدي .

ضوابط استثمار أموال الأوقاف (1) :

- 1- أن تكون عمليات استثمار أموال الوقف مطابقة لأحكام وقواعد الشريعة الإسلامية بحيث يتم تجنب صيغ الاستثمار غير المشروعة والمجالات الاستثمارية المحرمة شرعاً كالإيداع في البنوك بنظام الفائدة الربوية أو شراء أسهم شركات تعمل في التأمين التجاري المحرم ونحو ذلك .
- 2- أن يتم اختيار مجالات وصيغ الاستثمار الأكثر أماناً وتجنب الاستثمارات ذات المخاطر العالية والمحفوفة بالتقلبات والتذبذبات الشديدة في ضوء ما يقتضيه العرف الاستثماري .
- 3- أن يتم توجيه أموال الأوقاف للاستثمارات ذات العوائد المجزية التي يمكن الإنفاق منها على الجهات الموقوفة عليها أو تعمیر وصيانة الأصول الوقفية .
- 4- الاحتفاظ برصيد من السيولة بدون استثمار وذلك لمواجهة المدفوعات والنفقات العاجلة.
- 5- استثمار أموال الوقف بالصيغ الملائمة لنوع المال الموقوف بما يحقق مصلحة الوقف وبما يحافظ على الأصل الموقوف ومصالح الموقوف عليهم ، فإذا كانت الأصول الموقوفة أعياناً فإن استثمارها يكون بما لا يؤدي إلى زوال ملكيتها وإن كانت نقوداً فيمكن أن تستثمر بجميع وسائل الاستثمار المشروعة كالمضاربة والاستصناع ونحو ذلك .
- 6- أن يكون الاستثمار في أصول قابلة للتسييل عند الحاجة لصرفها على مستحقين أو لاستخدامها في ضروريات أخرى تخدم الوقف .
- 7- أن تقوم الجهة المسؤولة (سواء أكانت ناظراً أو مديراً أو هيئة) بمتابعة ومراقبة عمليات الاستثمار للتأكد من أنها تسير وفق القرارات والخطط والسياسات الاستثمارية المعتمدة واتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج الانحرافات الطارئة ومعرفة أسبابها .

(1) انظر : مجلة مجمع الفقه الإسلامي (العدد الثالث عشر : ج 1 ، ج 2) ، تنظيم أعمال الوقف وتنمية موارده (من مطبوعات مؤتمر الأوقاف الأول في المملكة 1422هـ) ، منهج وأساليب إدارة أعمال المؤسسات الوقفية للدكتور حسين شحاته .

ثالثاً : استثمار أموال التبرعات والهبات العامة .

من أوسع الموارد المالية التي تحظى بها المؤسسات الخيرية أموال التبرعات والهبات العينية والمادية ، وهذه التبرعات نوعان :

- 1- تبرعات عامة : وهي غير مخصصة للصرف على فئةٍ ما أو على نشاطٍ ما ونحو ذلك ، فهذه الأموال تصرف أو تستثمر حسب الأصلح لشؤون تلك الجهة .
- 2- تبرعات مخصصة : وهي الأموال التي حدّدت فيها جهة الصرف ، فهذه الأموال لا يجوز صرفها إلا فيما أُذن بصرفها فيه ، لأن المؤسسة الخيرية في هذه الحالة - حسب التكييف الفقهي - وكيلاً عن صاحب المال ولا يجوز لها التصرف فيه إلا بإذن الموكل.

لذا أقترح على المؤسسة الخيرية خروجاً من هذه الإشكالية وتوسيعاً لمبدأ الاستثمار أن تخصص صندوقاً استثمارياً لصالح نشاطاتها ومشروعاتها يستقبل التبرعات والهبات العينية والمادية بقصد استثمارها وتتميتها ويصرف ريعها على نشاطات المؤسسة ومشروعاتها . ولا شك أن الأجر أعظم والثواب أكمل لصاحب المال في هذه الحالة لما يتحقق بسبب ذلك من النماء ودوام النفع وشموله وأحب الأعمال إلى الله أدومها وإن قل .

آثار الالتزام بالضوابط الشرعية لاستثمار أموال الجهات الخيرية :

إن الالتزام بالضوابط الشرعية التي تحكم استثمار أموال الجهات الخيرية ينتج عنه العديد من الآثار الإيجابية ، منها :

- 1- تحقيق الامتثال للشرعية الإسلامية التي هي مصدر الخير والبركة .
- 2- تحقيق الأمان النسبي في المشروع الاستثماري .
- 3- تحقيق الأرباح المستهدفة من المشروع الاستثماري .
- 4- الحفاظ على رأس المال من الخسارة أو التلف .
- 5- المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية .

المبحث الرابع : أهم الصيغ الحديثة لتنمية واستثمار أموال الجهات الخيرية :

توجد اليوم العديد من الصيغ المستحدثة الجديدة لاستثمار الأموال وتتميتها لم تكن موجودة في القرون الماضية وقد تم تناولها بالبحث والدراسة المستفيضة في المجامع والمؤتمرات والندوات الفقهية التي وضعت لها الضوابط الشرعية لتتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية ومقاصدها الكلية .

وإنني أذكرها في هذه الورقة على سبيل الإيجاز والتكميل لما سبق بحثه وإلا فإنها تستحق أن تعرض في بحث مستقل .

ومن تلك الصيغ الاستثمارية المشروعة ما يلي :

1- المشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك : وهي معاملة جديدة تتضمن شركة بين طرفين في مشروع ذي دخل يتعهد فيها أحدهما بشراء حصة الآخر تدريجياً أو تكون الجهة الممولة شريكاً في مشروع - مثلاً - مع مؤسسة خيرية وتتناقص مشاركة الطرف الأول كلما استرد جزءاً من حصته حتى تنتهي مشاركته بتمليك المشروع الاستثماري للمؤسسة الخيرية .

وقد صدر قرار مجمع الفقه الإسلامي رقم (15/2/136) في دورته الخامسة عشرة بمشروعيته المشاركة المتناقصة بالضوابط الآتية :

- أ- عدم التعهد بشراء أحد الطرفين حصة الطرف الآخر بمثل قيمة الحصة عند إنشاء الشركة لما في ذلك من ضمان الشريك حصة شريكه .
- ب- عدم اشتراط تحمّل أحد الطرفين مصروفات التأمين أو الصيانة وسائر المصروفات بل تحمّل على وعاء المشاركة بقدر الحصص .
- ج- تحديد أرباح أطراف المشاركة بنسب شائعة ولا يجوز اشتراط مبلغ مقطوع من الأرباح أو نسبة من مبلغ المساهمة .
- د- منع النص على حق أحد الطرفين في استرداد ما قدمه من مساهمة (تمويل) .

2- الاستصناع الموازي : حيث يمكن للمؤسسة الخيرية أن تبرم عقداً مع أحد البنوك الإسلامية لتمويل مشروع عقاري (سكني أو تجاري) عن طريق الاستصناع ويؤجل

الآمن كله أو يقسط على المستصنع عدة سنوات من الإيجار المتوقع لهذا المشروع ، والبنك الإسلامي يقوم بالاتفاق مع مقاولين لتنفيذ المشروع بنفس المواصفات التي تم الاتفاق عليها مع المؤسسة الخيرية .

والاستصناع هو : عقد وارد على العمل والعين في الذمة ملزم للطرفين ، ويشترط فيه بيان جنس المستصنع ونوعه وقدره وأوصافه المطلوبة وأن يحدد فيه الأجل . وقد صدر قرار مجمع الفقه الإسلامي رقم (7/3/65) في دورته السادس بمشروعيته عقد الاستصناع في صورته المذكورة آنفاً .

3- المشاركة في الصناديق الاستثمارية : وشرط المشاركة في هذه الصناديق أن تتوافق عقودها ومجالات استثماراتها مع أحكام الشريعة الإسلامية وقواعدها الكلية ، فلا يجوز المشاركة في الصناديق الاستثمارية الربوية أو الصناديق التي تستثمر في مجالات محرمة أو الصناديق التي تنص عقودها على ضمان رأس المال أو نسبة معينة من الربح ونحو ذلك .

4- الاستثمار في سندات (صكوك) المقارضة : وهي أداة استثمارية تقوم على تجزئة رأس مال القراض (المضاربة) بإصدار صكوك ملكية برأس مال المضاربة على أساس وحدات متساوية القيمة ومسجلة بأسماء أصحابها باعتبارهم يملكون حصصاً شائعة في رأس مال المضاربة وما يتحول إليه بنسبة ملكية كل منهم فيه .

وقد صدر قرار مجمع الفقه الإسلامي رقم (4/3/30) بمشروعية سندات المقارضة إذا توافرت فيه عناصر محددة ولم تشمل على نص بضمان عامل المضاربة رأس المال أو ضمان ربح مقطوع أو منسوب إلى رأس المال ، وألا تشمل - أيضاً - على نص يلزم بالبيع ولو كان معلقاً أو مضافاً للمستقبل ، وألا تتضمن نصاً يؤدي إلى احتمال قطع الشركة في الربح .

والمؤسسة الخيرية تستطيع أن تساهم في هذه السندات المشروعة بالاكتتاب فيها أو شرائها أو أن تقوم هي بإصدارها .

وعلى المؤسسات الخيرية - وغيرها - أن تتجنب المساهمة في السندات التقليدية فقد صدر قرار مجمع الفقه الإسلامي رقم (6/11/60) في دورته السادسة بتحريمها لأنها قروض ربوية.

5- **الإجارة التمويلية لإعمار الأرض :** حيث تقوم الجهة الخيرية بإيجار أرض مملوكة لها لطرف آخر لمدة معلومة بأجر يتمثل فيما سيقام على الأرض من بناء ومصنع ونحو ذلك لتؤول الأرض وما عليها بعد انتهاء مدة الإجارة إلى الجهة المالكة .

6- **المشاركة في الشركات المساهمة عن طريق تأسيسها أو شراء أسهمها :** وهي الشركات التي يكون رأسمالها مقسماً إلى أسهم متساوية قابلة للتداول ويكون كل شريك فيها مسؤولاً بمقدار حصته في رأس المال .

وقد صدر قرار مجمع الفقه الإسلامي رقم (14/4/130) في دورته الرابعة عشرة بجواز تأسيس الشركات المساهمة وشراء وتداول أسهمها إذا كانت أنشطتها مباحة وخلت من المحرمات والموانع الشرعية كالربا والغرر والجهالة المفضية إلى النزاع .

7- **المرابحة للأمر بالشراء :** حيث تقوم المؤسسة الخيرية بإبرام عقد يتضمن وعداً بشراء أصول رأسمالية من أحد البنوك الإسلامية وتسلم حيازتها ثم يبيعها للمؤسسة الخيرية بربح متفق عليه يضم إلى أصل الثمن ويؤجل أو يقسط على أشهر أو نحوها .

وقد صدر قرار مجمع الفقه الإسلامي رقم (5/2/40) في دورته الخامسة بالكويت بمشروعية بيع المربحة للأمر بالشراء إذا وقع على سلعة بعد دخولها في ملك المأمور وحصول القبض المطلوب شرعاً .

ومما يجدر التنبيه إليه أن هذه الصيغ الحديثة قد تلائم استثماراً في مجال ما ولا تلائم في مجال آخر وقد تلائم أوضاع مؤسسة ما ولا تلائم مؤسسة أخرى وكل ذلك يتضح من خلال دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية .

وتقديرأ لأهمية دراسة جدوى المشروعات وعلاقة ذلك بتحقيق الأصلح والأحظ لأموال الجهات الخيرية يحسن أن نذكر لمحة موجزة عن دراسة الجدوى وأهميتها وأنواع القرارات الاستثماري وأركان القرار الاستثماري (1).

دراسة جدوى المشروعات هي : الدراسات التي تهدف إلى تقييم مدى إمكانية تحقيق مشروع معين لأهدافه المرجوة .

وتكمن أهمية هذه الدراسات فيما يلي :

- 1- تحدد مدى ربحية المشروع من خلال تقدير العوائد المتوقعة من المشروع ومقارنتها بالتكاليف المتوقعة ومن ثم حساب الربح الصافي للمشروع في كل سنة من سنوات التشغيل .
- 2- تساعد على اتخاذ القرار الرشيد حول أفضل الاستثمارات باستخدام الموارد المتاحة للمستثمر .
- 3- تفيد في التعرف على فرصة المشروع وقدرته على الصمود والمنافسة .
- 4- تساعد على اتخاذ القرار الرشيد لمصدر التمويل المناسب الذي يتمتع بتكاليف منخفضة .
- 5- تساعد في تحديد الهيكل الأمثل لتمويل المشروع من مصادر التمويل المختلفة بناءً على الوزن النسبي لكل منها في التكلفة الإجمالية لتمويل المشروع (الرافعة التمويلية) .
- 6- تساعد في تحديد الهيكل الأمثل لتكاليف المشروع ما بين تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة بناءً على المساهمة النسبية لكلٍ منهما في التكلفة الكلية وانعكاس ذلك على ربحية المشروع (الرافعة التشغيلية) .
- 7- تساعد في تحديد الحجم الأمثل للمشروع الذي يحقق أكبر قيمة صافية بحسب هدف المشروع وموارده المالية والبشرية المتاحة .

(1) راجع في هذا الموضوع :

- دراسة الجدوى للمشاريع الاستثمارية ، تأليف : حنفي زكي عيد ، دار البيان ، القاهرة .
- دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، تأليف : سيد محمد عبدالعزيز ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية .
- الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية ، تأليف : محمد شوقي يشاوي ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- اقتصاديات جدوى المشروعات الاستثمارية ، تأليف : أحمد سعيد بامخرمة ، خازنزم العلمية ، جدة .

8- تسهّل عملية تقييم أداء المشروع من خلال مقارنة مدى ما تحقق من أهداف المشروع (أرباح ، مبيعات ، معدل نمو ، ...) بعد بدء التشغيل مع ما خطط له من هذه الأهداف في دراسة الجدوى .

9- تقلل من مخاطر عدم التأكد من خلال تقييم التأثيرات المختلفة على أداء المشروع ، مثل تغيرات أسعار السلعة المنتجة وأسعار مستلزمات الإنتاج ، وتغيرات الطلب والتطورات التقنية ونحو ذلك.

وأنواع القرارات الاستثمارية ثلاثة :

- 1- إقامة وحدة إنتاجية جديدة لإنتاج سلعة أو خدمة.
- 2- التوسع في وحدة إنتاجية قائمة .
- 3- إحلال آلات أو معدات جديدة محل آلات قديمة.

وأركان القرار الاستثماري خمسة :

- 1- تحديد رأس المال.
- 2- تحديد مصدر التمويل.
- 3- تحديد مجال الاستثمار.
- 4- تحديد صيغة الاستثمار.
- 5- تحديد فترة الاستثمار .

المبحث الخامس : حكم تغطية مصروفات الاستثمار ونفقاته من الأموال المستثمرة لصالح الجهات الخيرية .

إن الدخول في أي مشروع استثماري يستلزم تخصيص قدر كافٍ من الأموال لتغطية مصروفات التأسيس ونفقات التشغيل ورواتب الموظفين ونحو ذلك.

فأما مصروفات التأسيس ونفقات التشغيل كأجرة المكان وأجرة الخدمات والأجهزة والآلات ونحوها فيمكن تغطيتها من أحد طريقتين:

الأول : أن تخصص الجهة الخيرية ميزانية للمشروع الاستثماري من غير أموال الزكاة ، وعند تقدير العوائد يتم حسنها من مجموع الأرباح ، وهذا أفضل لئلا تثقل النفقات كأهل أموال الزكاة المصروفة للمستحقين .

الثاني : أن تغطى هذه المصروفات والنفقات من سهم العاملين على الزكاة قياساً على ما ذكره الفقهاء من دخول مؤنة كَيْل الزكاة ووزنها ونحو ذلك عند دفعها لأهل الزكاة(1) . أما النفقات ورواتب المستثمرين لتلك الأموال فلا يخلو الأمر من حالتين(2) :

الحالة الأولى : أن يتقاضى القائمون على الاستثمار رواتب أو مكافآت من تلك الجهة في مقابل قيامهم بالمهام الموكلة إليهم في ذلك ، فلا يجوز حينئذ لهم أن يأخذوا شيئاً من أموال الزكاة ، وهذا أفضل لئلا تجحف نفقات ورواتب هؤلاء العاملين بأموال الزكاة وعوائد الاستثمار .

قال ابن قدامة : ((وإن تولى الإمام أو الوالي من قبله أخذ الصدقة وقسمتها لم يستحق منها شيئاً لأنه يأخذ رزقه من بيت المال))(3) وقال : ((وإن رأى الإمام أعطاه أجراً من بيت المال أو يجعل له رزقاً في بيت المال ولا يعطيه منها شيئاً فعل))(4).

فإذا سقط حق العاملين في الأخذ من مال الزكاة إذا كانوا يأخذوا مرتباً من بيت المال في مقابل عملهم فكذا يسقط حق القائمين على استثمار أموال الزكاة في الأخذ منها إذا خصصت لهم الجهة راتباً أو مكافأة مقابل قيامهم بالمهام الموكلة إليهم في ذلك .

الحالة الثانية : ألا يتقاضى القائمون على الاستثمار رواتب أو مكافآت من تلك الجهة فحينئذٍ يجوز أن يعطوا من أموال الزكاة بقدر أعمالهم ، وهم من جملة العاملين عليها . يقول ابن قدامة : ((وكل من يحتاج إليه فيها فإنه يُعطى أجرته منها لأن ذلك من مؤنتها فهو كعلفها))(5).

(1) المجموع 188/6 .

(2) انظر : أبحاث وأعمال الندوة الرابعة لقضايا الزكاة المعاصرة 625 ، استثمار أموال الزكاة لشبير 47 ، استثمار أموال الزكاة للفوزان 208 .

(3) المغني 315/9 .

(4) المرجع السابق .

(5) المرجع السابق .

ولفظ (العاملين عليها) في آية المصارف يشمل كل من يؤدي عملاً لمصلحة الزكاة .
وقد ذكر الفقهاء أصنافاً عدة يدخلون تحت مصرف العاملين عليها كالساعي والعاشر والكاتب والحافظ والحاسب والحاشر والقاسم والحارس والراعي ونحوهم .
والقائمون على استثمار أموال الزكاة أنفع للزكاة من بعض أصناف العاملين الذين ذكرهم الفقهاء ، لذا فهم أحق بالدخول تحت هذا المصرف .
ومن ناحية أخرى فإن من أهداف الاستثمار المحافظة على رأس المال ، والقائمون على الاستثمار يسعون لتحقيق ذلك فهم في ذلك كالعاملين الذين يقومون بحفظ أموال الزكاة حتى تصرف لمستحقيها بل يزيدون على ذلك أنهم يسعون إلى تنميتها وتكثيرها .
وإذا نظرنا إلى أن من واجبات العاملين عليها حفظ أموال الزكاة وقارناً ذلك بما يسعى إليه القائمون على الاستثمار وهو المحافظة على رأس المال وتنميته وتكثيره وجدنا أن القائمين على الاستثمار مثل العاملين في ذلك بل يزيدون عليهم بالسعي إلى تنمية أموال الزكاة وتكثيرها .

المبحث السادس : حكم الزكاة في الأموال المستثمرة لصالح الجهات الخيرية :

- لا تجب الزكاة في الأموال الخيرية المستثمرة لصالح جهات البر العامة وذلك لما يلي :
- 1- أن هذه الأموال عامة غير مملوكة لمعين إنما هي معدة للإنفاق على أوجه البر العامة ، ومن شروط وجوب الزكاة عند الحنفية (1) والمالكية (2) والشافعية (3) والحنابلة (4) أن يكون المال مملوكاً ملكاً تاماً .
 - 2- أن جمهور الفقهاء يرون أن الزكاة لا تجب في المال الموقوف على غير معين كما لو أوقف مالاً على المساكين دون تعيين أو على المساجد ونحو ذلك من أوجه البر العامة وذلك لأن هذا المال الموقوف ليس له مالك معين .
- وقد سئلت اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والإفتاء في المملكة العربية السعودية عن خضوع أموال المؤسسات والجمعيات الخيرية المعدة للإنفاق في أوجه البر العامة للزكاة فأجابت

(1) المبسوط 52/3 .

(2) مواهب الجليل 82/3 .

(3) المجموع 239/5 .

(4) كشف القناع 170/2 .

بما نصّه : ((بناءً على ما ذكر من أن أموال المؤسسة المذكورة ليست ملكاً لأحد بل هي أموال خيرية معدّة للإنفاق في أوجه البر العامة من الدعوة إلى الإسلام وإنشاء المساجد والإنفاق على الفقراء فإن اللجنة الدائمة تفتي بأنه لا زكاة فيها ولا في ما شابهها من الأموال التي لا تملك لأحد ومعدّة للإنفاق في وجوه البر العامة لكونها والحالة ما ذكر في حكم الوقف)) (5) .

(5) فتاوى اللجنة الدائمة 294/9 .

(أهم النتائج والتوصيات)

- في ختام هذه الورقة العلمية الموجزة التي تتناول بالبحث الضوابط الشرعية لاستثمار أموال الجهات الخيرية ومجالات الاستثمار والصيغ الاستثمارية المشروعة يسرني أن أخص أهم النتائج والتوصيات التي خلص إليها هذا البحث وهي على النحو الآتي :
- 1- على الجهات الخيرية أن تتجه إلى استثمار أموالها بالطرق المشروعة لتحقيق الاكتفاء الذاتي وضمان استقرار الموارد المالية وثباتها .
 - 2- تضع الشريعة الإسلامية - متمثلة في مقاصدها - الضوابط المقيدة لاستثمار أموال الجهات الخيرية تتحقق معها المصلحة العليا لتلك الجهات ومستفيديها دون أن يؤثر ذلك على أصول تلك الأموال .
 - 3- ضرورة التزام أصحاب الصلاحية والقرار في الجهات الخيرية بالضوابط الشرعية لاستثمار أموال تلك الجهات .
 - 4- الالتزام بالضوابط الشرعية التي تحكم استثمار أموال الجهات الخيرية يحقق الامتثال للشريعة الإسلامية إضافةً إلى الأمان النسبي وتحقيق الأرباح المستهدفة والحفاظ على رأس المال .
 - 5- الاستعانة بالمكاتب الاستشارية وبيوت الخبرة في مجالات الاستثمار .
 - 6- اختيار الاستثمارات التي تمتع بالأمان والربحية والقابلة للتسييل بسهولة عند الحاجة إلى ذلك .
 - 7- حث رجال وسيدات الأعمال على تخصيص إعانات وتمويلات استثمارية للجهات الخيرية .
 - 8- التنسيق بين الجهات الخيرية للاستفادة من التجارب والخبرات في مجال الاستثمار وتنمية الموارد المالية .
 - 9- التنوع في الأصول الاستثمارية والأماكن المستثمر بها والأدوات الاستثمارية لتحقيق نسبة مرضية من الضمان والتوازن .

- 10- إنشاء مراكز أبحاث واستشارات تقدم المعلومات والإحصاءات والبيانات التي تخدم في مجال الاستثمار وتقدم المشورة للمؤسسات الخيرية لمساعدتها على اختيار المجال الأفضل لاستثمار أموالها .
- 11- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات الشرعية والاقتصادية حول استثمار أموال الجهات الخيرية وصيغته الحديثة .
- 12- عقد ندوات ودورات شرعية متخصصة في الاستثمار لمن يتولى إدارة استثمار أموال الجهات الخيرية أو يشرف عليها للالتزام بالضوابط الشرعية في ذلك وتحقيق الامتثال للشرع الحنيف .

والحمد لله رب العالمين .

عنوان الورقة :

**دور نشاط التسويق في تنمية الموارد المالية
في الجمعيات الخيرية**

مقدمها :

الأستاذ الدكتور / حبيب الله محمد التركستاني

ملخص الورقة

قامت هذه الدراسة باختبار مدى أهمية وجود إدارة تسويق في الجمعيات الخيرية بالمملكة ودور هذه الإدارة في تسويق المشاريع الخيرية فتوصلت إلى محدودية توفر إدارات التسويق في الجمعيات الخيرية بسبب ضعف الاهتمام بنشاط التسويق. كما قامت الدراسة باختبار المعوقات التي تحول دون إيجاد إدارة لتسويق المشاريع الخيرية فتبين للدراسة أن من أبرز تلك المعوقات هو عدم معرفة الإدارة بالجمعيات الخيرية للدور الذي يمكن أن تقوم به إدارة التسويق في العمل الخيري وعدم التفريق بين التسويق وتنمية الموارد المالية أو البيع بالإضافة إلى نقص الكوادر المتخصصة للعمل في مجال التسويق الخيري.

ABSTRACT

An Evaluation of The Importance of The Role of Marketing Department in Charities: An Empirical Study of Saudi Arabian Charities

This study tested the extent and importance of having a Marketing Department in the Saudi Arabian charitable organization as well as the role of this department in marketing charitable projects. Also, the study examined the problems faced these organizations in having a Marketing Department. It found the charities' management's ignorance of the role of marketing in charitable work and the lack of experienced staff in marketing charitable field as the most important problems.

المقدمة :

لم يعد العمل الخيري اليوم مقتصرًا على طلب المساعدات المالية فحسب بل تعدى ذلك إلى أن يكون عملاً منظماً شاملاً يحتوى على مختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية وأصبحت هناك إدارات ومؤسسات متخصصة لجمع التبرعات وحفظ المعلومات عن المتبرعين وعناوينهم كما أصبحت الجامعات فى الدول المتقدمة تمنح الدرجات العلمية للدارسين فى مجال إدارة العمل الخيري وجمع التبرعات بالإضافة إلى ظهور العديد من الكتب وبرامج الحاسب الآلي التى تعنى بنشاط الأعمال الخيرية.

وعلى الرغم من زيادة الاهتمام بممارسة العمل الخيري فى الفترة الأخيرة إلا أننا نجد أن هناك نوعاً من عدم التنظيم فى بعض الأنشطة بسبب غياب الإدارة المتخصصة وغياب التخطيط العلمي المدروس الأمر الذى أدى إلى الإخفاق فى تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب وضياع الجهود.

وعلىنا أن نتساءل كم صدقه ذهبت فى غير موضعها؟ وكم مساعدة بذلت لغير مستحقيها؟ وكم محتاجاً لم تستطع الجمعيات الخيرية الوصول إليه والتعرف عليه بسبب عدم توفر الإدارة الفعالة والتي تقوم بتطبيق أساليب الإدارة الحديثة ووظائفها كالتخطيط والتنظيم والتسييق والرقابة. وفى هذا دلالة كبيرة على ظهور الحاجة الكبيرة إلى توفر إدارة متخصصة داخل الجمعيات الخيرية تستطيع أن تساهم فى تحقيق أهداف الجمعية بطريقة علمية سليمة.

ومن المعروف أن إدارة التسويق تعتبر من أهم الإدارات التى يمكن أن تعتمد عليها أي منظمة وذلك لتحقيق أهدافها الرئيسة وضمان استمراريتها ونموها. وبالنظر إلى واقع إدارة الجمعيات الخيرية المحلية يلاحظ عدم اهتمام بعض الجمعيات بإدارة التسويق بسبب القصور فى معرفة حقيقة الدور الذى يمكن أن تقوم بها تلك الإدارات حيث ترى بعض الجمعيات أن دور إدارة التسويق لا يتعدى عملية البيع والشراء وتغفل تلك الجمعيات عن الخدمات الأخرى التى يمكن أن تقدمها هذه الإدارة بالإضافة إلى الدور الذى يمكن أن تلعبه فى سبيل تسويق الأعمال الخيرية وتطويرها وتحقيق أهداف الجمعية.

وهذه الدراسة محاولة جادة تهدف إلى اختبار مدى أهمية توفر إدارة تسويق فى الجمعيات والمؤسسات الخيرية كما تهدف إلى التعرف على المعوقات التى تعترض وجود إدارات متخصصة لتسويق المشاريع الخيرية والفرق بين التسويق وتنمية الموارد المالية وذلك بهدف الوصول إلى بعض التوصيات التى من شأنها أن تساهم فى التغلب على مثل هذه العقبات. وقد تم تطبيق الدراسة على الجمعيات الخيرية المرخص لها بالعمل فى المملكة العربية السعودية والتى تقوم بجمع التبرعات من المحسنين وأهل الخير وتقدم المساعدات للفقراء والمساكين وأصحاب الحاجة.

ومن أبرز النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة هو محدودية توفر إدارات التسويق فى الجمعيات الخيرية التى تقوم بمهام التخطيط الاستراتيجي والترويج عن المشاريع الخيرية لدى المتبرعين وتنظيم عمليات التسويق. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك جهات أخرى غير متخصصة داخل الجمعيات تقوم بعملية التسويق مثل إدارة العلاقات العامة ومجلس الإدارة وقد أدى هذا الأمر إلى إضعاف الدور الذى يمكن أن تلعبه إدارة التسويق. كما وجدت الدراسة الأولية أن الجمعيات مازالت تسمى التسويق بتنمية الموارد المالية فى الجمعية.

وأخيرا وجدت الدراسة أن هناك بعضا من المعوقات التى تحول دون إنشاء إدارة متخصصة للتسويق داخل الجمعيات الخيرية والتى تركزت حول نقص الكوادر المتخصصة التى تعمل فى هذا المجال وعدم وجود قناعه كافية لدى بعض الجمعيات بأهمية دور إدارة التسويق فى العمل الخيري، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة إنشاء إدارات للتسويق لمساندة عملية جمع التبرعات وتسويق المشاريع الخيرية للمتبرعين مع توفير البرامج التدريبية التى تساهم فى تأهيل الكوادر المتخصصة والتى يمكن أن تعمل فى الجمعيات الخيرية فى مجال التسويق حيث تعاني معظم الجمعيات من القصور فى توفر المتخصصين فى هذا المجال.

الإطار النظري

يعتبر وجود الجمعيات الخيرية سمة من سمات المجتمعات الإسلامية حيث اهتم الإسلام بالأعمال الخيرية وحث على المساهمة في التخفيف عن المعاناة التي قد يتعرض إليها فئة معينة من المجتمع وقد ورد في القرآن الكريم قوله تعالى (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان).

وقال تعالى : (قل يا عباد الذين آمنوا اتقوا ربكم للذين أحسنوا في هذه الدنيا حسنة) يخ. كما قال تعالى (وقيل للذين اتقوا ماذا أنزل ربكم قالوا خيرا للذين أحسنوا في هذه الدنيا حسنة ولدار الآخرة خير ولنعم دار المتقين) بر.

كما ورد في الحديث الإشارة إلى أهمية العمل الخيري والحث على المشاركة في الأعمال التي تنفع الناس فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "الساعي على الأرملة والمسكين كالمجاهد في سبيل الله" تر، كما جاء في الحديث عن ابن عباس رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من آوى يتيما إلى طعمائه وشرابه أوجب الله له الجنة البتة إلا أن يعمل ذنبا لا يغفر" ير، وعن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "على كل مسلم صدقة" قال أرأيت إن لم يجد؟ قال "يعمل بيديه فينفع نفسه ويتصدق" قال أرأيت إن لم يستطع؟ قال "يعين ذا الحاجة الملهوف" قال أرأيت إن لم يستطع؟ قال "يأمر بالمعروف أو الخير" قال: أرأيت إن لم يفعل؟ قال: "يمسك عن الشر فإنها صدقة" سم. وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من نفس عن مؤمن كربة من كرب الدنيا نفس الله عنه كربة من كرب يوم

¹ قرآن كريم، سورة الزمر، الآية 10.

² سورة النحل، الآية 30.

³ حديث شريف، رواه البخاري ومسلم.

⁴ حديث شريف، شرح السنة للبلغوي.

⁵ حديث شريف رواه البخاري ومسلم.

القيامه، ومن يسر على معسر يسر الله عليه في الدنيا والآخرة، ومن ستر مسلماً ستره الله في الدنيا والآخرة، والله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه¹.
والمقصود بالجمعيات الخيرية الجهة التي تنشأ بهدف تقديم الخدمات الاجتماعية نقداً أو عيناً حيث يمكن أن تقوم بتقديم الخدمات التعليمية والثقافية والصحية دون أن يكون هدفها الحصول على الربح المادي أو الحصول على أي مقابل من هذا النشاط. ومن الأعمال التي تمارسها الجمعيات الخيرية الربط بين احتياجات فئة معينة من المجتمع مثل الفقراء والمساكين وبين أهل الخير وأصحاب الأموال والمقتدرين عن طريق عرض وتقديم المشاريع الخيرية للمتبرعين وطلب المساهمة في تمويل تلك المشاريع.
وأما المقصود بالمشاريع الخيرية فهي البرامج التي تقيمها الجمعيات الخيرية لمساعدة المسلمين في مختلف أنحاء المدينة ويدخل في إطارها مشاريع إنشاء المدارس والمشاريع الصحية وكفالة الأيتام ورعايتهم وبناء المساجد وحفر الآبار.

الإدارة والعمل الخيري

على الرغم من انتشار الجمعيات الخيرية وكبر حجمها في المجتمعات المسلمة وازدياد المنافسة بين الجمعيات المنتشرة في جميع أرجاء المجتمع إلا أنها مازالت تعاني من ضعف قدرتها على تحقيق أهدافها بصورة سليمة وفعالة وذلك بسبب غياب التخطيط طويل المدى والعشوائية في تطبيق خطط وبرامج الجمعيات.
وقد أشار إلى ذلك بعض المختصين في مجال العمل الخيري حيث يرى عبد القادر طاش بر أن العمل الخيري يعاني من الضعف في التنظيم والارتجال في التطبيق ويرجع السبب في ذلك إلى نقص الخبرة العملية في مجال الأعمال الخيرية لدى الجمعيات المحلية ويوصى طاش

¹ حديث شريف أخرجه مسلم وأبو داود والترمذي، أنظر كتاب: منذر القحف، (1995)، النصوص الاقتصادية من القرآن والسنة، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، ص.283.

² عبد القادر طاش، فريد قرشى، ناصر السعيد، سعود الرشود، (1995)، "المنظمات الاغاثية متى تنتقل من العشوائية"، مقابلة صحفية أجرتها صحيفة عكاظ اليومية، العدد (10635)، ص.15.

بضرورة التركيز على الدراسات الميدانية وذلك بهدف التعرف على مشاكل الجمعيات والهيئات الخيرية الإدارية. ويؤكد سعود الرشود (ب) على هذا الأمر حيث يشير إلى أن العمل الخيري يعانى من الارتجالية وقلة التنظيم ويرى أن السبب فى ذلك يعود إلى أسلوب الممارسة الذي يعتمد على التطوع والنية الحسنة ولكن يرى الرشود أن هذا الأمر لا يكفى حيث لابد من توفر العمل المنظم والمحاسبة الدقيقة فى الجمعيات.

كما حذر فريد قرشى (ب) من أن يعتمد العمل الخيري على العواطف أكثر من خضوعه للأنظمة واللوائح ويطالب بضرورة أن تتبنى الجمعيات الخيرية البرامج التدريبية لرفع مستوى أداء العاملين وذلك بأن تتعاون كليات الإدارة مع الجمعيات الخيرية لتطوير العمل الخيري.

ويرى ناصر السعيد ترأى الجمعيات الخيرية لكي تتمكن من تحقيق أهدافها لابد وأن تضع فى عين الاعتبار وضع خطة عامة محكمة قائمة على دراسة ميدانية لدراسة حاجة الآخرين والتأكد من وصول المساعدات الى مستحقيها ثم الاستفادة من الوسائل الإعلامية فى إظهار العمل الخيري.

إدارة التسويق والعمل الخيري :

من العرض السابق يلاحظ أن هناك شبه قناعة لدى المختصين بأن العمل الخيري يحتاج إلى توفر آلية معينة تساعد فى التغلب على مشاكل الجمعيات الإدارية وحيث أن الجمعيات تهدف إلى جمع التبرعات فإن ذلك يعنى ضرورة توفر إدارة تقوم بجميع أنشطة ووظائف التسويق بحيث يشمل نشاطها عمليات التخطيط والتنظيم والتفويض وبذلك يمكن أن تقضى الجمعيات على العشوائية فى العمل الخيري. ويؤكد على أهمية هذا الأمر سيجالير حيث يرى إن

¹ المصدر السابق.

² المصدر السابق.

³ المصدر السابق.

⁴ - Segal, Uma A. (1991), "Marketing and Social Welfare: Matched Goals and Dual Constituencies", Administration in Social Work (ASW), Vol.15, Iss, 4, PP.19-34.

مشكلة الجمعيات الخيرية فى الغالب يأتى من عدم توفر الإدارة التى تساهم فى التغلب على ضعف التنظيم والتخطيط. كما يرى سيجال أن العمل الخيري لكي يمكن أن ينجح لابد وأن يأخذ بمفهوم القطاع الخاص أو قطاع الأعمال (Business Concept) بالإضافة إلى ضرورة تبنى تلك الجمعيات مفهوم التسويق. كما يضيف سيجال أن الجمعيات الخيرية يجب أن تأخذ فى عين الاعتبار المزيج التسويقي عند قيامها بالعمل الخيري بالإضافة إلى تنويع الفرص التسويقية عند التخطيط لتسويق مشاريع الجمعيات الخيرية كما ينبغي عليها تحديد أهداف الجمعية بوضوح وتحديد ماذا تريد من المتعاملين مع الجمعية وغيرها من الأمور ذات العلاقة. ويؤكد فريمان نغ على أهمية نشاط التسويق فى العمل الخيري حيث يتيح الفرصة أمام الجمعيات للكشف عن الفرص التسويقية التى تساهم فى استمرارية تواجدها الجمعيات الخيرية بالإضافة إلى إعطائها القدرة على التنسيق مع مثيلاتها من الجمعيات الأخرى فى تسويق الأعمال الخيرية.

ويرى كذلك بارنس وآخرون بر أن الشركات الكبيرة وجدت أن أهدافها الخيرية وأهدافها التسويقية يمكن أن تكون فعالة حين تساهم فى زيادة المبيعات وزيادة الدخل بالإضافة إلى الانتشار. كما وجدت الدراسة التى أجراها بارنس وآخرون أن قيام الشركات الكبيرة بالمساهمة فى الأعمال الخيرية يساهم فى زيادة المتعاملين مع الشركة حيث أشارت نتائج الدراسة أن 58% من المشاركين فى الاستقصاء أجابوا بأن قرارهم للشراء من الشركات يعتمد فى الغالب على أساس مدى تعامل تلك الشركات ومساهمتها فى الأعمال الخيرية. وكدليل على فعالية نشاط التسويق فى زيادة إيرادات الجمعية المالية وجد اندكوت تر أن مجموعة ESM التسويقية قامت بجمع مبلغ 19 مليون دولار فى حملة واحدة بعد ابتكار

¹ - Freeman, Harry L. (1992), "Corporate Strategic Philanthropy", Vital Speeches (VSP), vol.58, Feb.1, pp.246-250.

² - Barnes, Nora Ganim; Fitzgibbons, Debra A., (1991), "Business Charity Links: Is Cause Related Marketing in Your Future?", Business Forum, vol. 16, Fall, pp. 20-23.

³ - Endicott, R. Craig, (1991), "The Charity Line: Big Payoffs from Low-Risk Graphs, Advertising Age (ADA), vol.62, pp.s4.

سلعه تم بيعها بسعر رمزي بعد تطبيق أحد الطرق الترويجية، ولكي تضمن الشركة نجاح خطتها التسويقية فقد ارتكزت على مبدأ تخصيص جزء من المبيعات كتبرع للأعمال الخيرية مما جعل الكثير من الناس يتجاوبون مع المنتج الجديد.

ويخلص واكمانغ إلى أن الجمعيات الخيرية لا بد وأن تهتم بنشاط التسويق الخيري من خلال إدارة التسويق حيث يعتبر ذلك من أهم الإدارات التي من خلالها يمكن للجمعيات الخيرية توفير الأموال وتحقيق أهداف المشاريع الخيرية. كما يؤكد واكمانغ على أهمية التدريب في إنجاح خطط وبرامج الجمعيات الخيرية التسويقية ويقترح أن تقوم البرامج التدريبية على دراسة الحالات الواقعية ثم إيجاد الطرق الكفيلة بمعالجتها.

وأما سكليجمك وتاينون بر فيوضحان أن من أهم الأعمال التي تقوم بها إدارة التسويق اليوم هو تقسيم الأسواق وتحديد الفرص التسويقية حيث وجدا من خلال دراستهما والتي استهدفت التعرف على معرفة دوافع تعامل المحسنين مع الجمعيات الخيرية وبعد توزيع 384 استمارة استبيان وجد الباحثان أن المتبرعين لا يفرقون بين الجمعيات الكبيرة والصغيرة عند القيام بالتبرع وإنما يعتمدون على مقدرة الجمعية الخيرية في الوصول إلى المتبرع وإقناعه بتبني أحد المشاريع الخيرية. لذا يأتي أهمية نشاط التسويق في الاستحواذ على هؤلاء المتبرعين عن طريق التميز بالإعداد المسبق لهم وتطبيق أنشطة التسويق المختلفة.

وأخيرا أقدم كاهانا وآخرون تر على دراسة 159 جمعية خيرية في بريطانيا والتي تأسست في الفترة من عام 1983 حتى 1990 بعد أن قام بتقسيم الأعمال الخيرية إلى العديد من الأنواع حسب طبيعة النشاط مثل الأعمال الخيرية الاجتماعية والصحية والدينية وذلك بهدف

¹ - Wakeman, J. Peter, (1990), "Charity Begins at Home: Charitable Planning in the Nineties", Broker World (BRW), vol. 10, april, pp. 46-50.

² - Schlegelmilch, B. B; Tynan, A. C, (1989), "The Scope for Market Segmentation Within the Charity Market: An Empirical Analysis", Managerial and Decision Economics (MEN), vol. 10, June, pp. 127-134.

³ - Khanna, Jyoti; Posnett, John; Sandler, Todd, (1995), "Charity Donations in the UK: New Evidence Based on Panel Data", Journal of Public Economics, Feb., vol. 56 (2), pp.257-272.

التعرف على مدى تأثير دور إدارة التسويق فى دعم المشاريع الخيرية. واستنتج كاهانا وآخرون أن وجود إدارة للتسويق فى الجمعيات يمكن أن يساعدها بصورة كبيرة على تحقيق أهدافها بالإضافة إلى التغلب على سوء التنظيم والتخطيط.

أنواع الأنشطة التى تمارسها الجمعيات الخيرية

من خلال العرض السابق تعرفنا على أهمية إدارة التسويق فى مساندة خطط وبرامج الجمعيات الخيرية، ومن المفيد أن نعرف على نوعية المشاريع التى تساهم تلك الإدارة فى تسويقها والترويج عنها بهدف توفير الموارد المالية والعينية للجمعية، ومن أهم هذه الأنشطة والبرامج:

(1) مشاريع الرعاية الصحية :

وتشمل الرعاية الصحية العديد من الأنشطة والخدمات التى تحقق فوائد للمستفيدين ونشر الصحة والقضاء على الأمراض والمحافظة على المسلم خاليا من الأمراض والايه، ومن أبرز المشاريع الصحية التى تقوم بتنفيذها الجمعيات الخيرية بناء المستشفيات وبناء المراكز الصحية والعيادات وإقامة الصيدليات والمعامل الطبية والمختبرات وتشغيل المراكز الصحية والمستشفيات.

(2) المشاريع الاجتماعية :

تهتم الجمعيات الخيرية بالمشاريع الاجتماعية والتي تساهم فى تماسك المجتمع المسلم وترابطه، ولتحقيق ذلك يعتمد المشروع الخدمي إلى إنشاء المراكز الاجتماعية مثل مشروع إغاثة الأسر المسلمة فى المناطق المنكوبة والفقيرة وتأمين الاحتياجات الإنسانية الضرورية مثل الدواء والغذاء والخيام بالإضافة إلى المشاريع التى تخدم الأيتام وتساهم فى تخفيف المعاناة التى تواجه هذه الفئة من المجتمع.

(3) المشاريع التعليمية :

تعتبر المشاريع التعليمية من الخدمات التى تتعامل معها الجمعيات الخيرية بهدف نشر التربية الإسلامية لسلامة العقيدة وحمايتها من الانحراف. ويعتبر نشر العلم من الأعمال كثير الفائدة للمجتمع المسلم وهو من أعظم الصدقات التى يرجى ثوابها عند الله ومن أبرز المشاريع التعليمية ما يلي:

- إنشاء المدارس والمعاهد والجامعات، حيث يعتبر من أهم مرتكزات الأعمال الخيرية وتعتمد على توفير مدارس التعليم للأطفال اليتامى وأبناء اللاجئين والفقراء وضحايا الحروب والكوارث وحماية أبناء المسلمين من المجتمعات الفقيرة من الانحرافات وفتح أبواب العمل عن طريق تعليمهم وتوفير فرص التعليم العالي لأبناء المسلمين فى دول الأقليات وإنقاذ المسلمين من براثن الجهل والامية.

- كفالة المعلمين، وذلك عن طريق الالتزام بدفع أجور ومرتبات المعلمين القائمين على العملية التعليمية ومحاولة الحفاظ عليهم وتطويرهم لكي يساهموا فى تربية الإنسان المسلم.

- تقديم منح للطلاب من أبناء المسلمين من أجل تسهيل سبل التحصيل العلمي لهم وتشجيعهم على مواصلة التعليم من أجل مستقبل أفضل، ويهدف المشروع إلى توفير المال اللازم لكفالة الطلاب.

- طبع الكتب الدراسية والمناهج، وذلك لحماية المجتمعات المسلمة من الوقوع فى شراك المناهج الدراسية المشبوهة والتى تحمل معتقدات خاطئة وحتى لا يتربى أبناء المسلمين على ضوء معلومات مضللة وفاسدة ويهدف المشروع إلى ترجمة العديد من الكتب الدراسية والمناهج باللغات المختلفة.

(4) مشاريع الآبار والمساجد :

ويهدف المشروع إلى إنشاء بيوت الله وحضر الآبار فى بلاد المسلمين وذلك لحاجة المجتمع المسلم إلى دور العبادة لإقامة شعائر الله. ويشمل إنشاء المساجد وملحقاتها من سكن للإمام

وفصول لتحفيظ القرآن الكريم، ترميم المساجد وتجهيزها، فرش المساجد وتجهيزها، حفر الآبار فى المناطق الجافة التى تخدم المسلمين

(5) المراكز المهنية والتدريب :

تعتمد فكرة هذا المشروع على أساس ضرورة تشغيل المسلمين رجالا ونساء وتوفير المواد اللازمة للإنتاج والكسب الحلال وذلك لتمكين المجتمع من العمل والقضاء على البطالة ومن الأنشطة التى يمكن أن يقوم بها المشروع، إنشاء مراكز التدريب المهني، تعليم أبناء المسلمين وإحاقهم بتلك المراكز والاستفادة منهم فى تنفيذ بعض الأعمال الخيرية وتأهيلهم، تعليم النساء من الملتحقين بمراكز التدريب والمراكز المهنية وتمكينهن من الاعتماد على أنفسهن على كسب العيش الشريف.

(6) مشروع الصدقة الجارية :

يهدف المشروع إلى توفير دخل مستمر لإنفاقها على الأعمال الخيرية لصالح المسلمين من الأيتام والأقليات ويهدف إلى ضمان عدم توقف مشروعات الجمعية الخيرية وبرامجها الإسلامية الكثيرة والمنتشرة فى أنحاء العالم ويساهم هذا الجانب من الدعم الدخول فى المشاريع الصناعية والزراعية وتمويل التجارة وشراء أسهم المشروعات التجارية حيث يتم توظيف العوائد فى المشاريع الخيرية.

لقد أوضحت الدراسة النظرية مدى أهمية الدور الذى يمكن أن تلعبه الجمعيات الخيرية فى خدمة المجتمع المسلم بالإضافة إلى وضوح أهمية توفر إدارة تقوم بتنظيم هذا العمل والمساهمة فى تسويق المشاريع لتحقيق أهداف المشروع حيث أن حجم هذه الأنشطة الخيرية تتطلب التخطيط المسبق وإعداد الاستراتيجيات التسويقية القادرة على التأثير على المتبرعين وحثهم على المساهمة فى مشاريع الجمعيات الخيرية سعيا وراء تحقيق أهداف الجمعيات الخيرية المختلفة.

وهذه الدراسة محاوله لاختبار مدى توفر إدارة التسويق فى الجمعيات الخيرية ومدى تطبيق مفهوم نشاط التسويق فى الجمعيات الخيرية فى المملكة. كما تهدف الدراسة إلى اختبار مدى وجود قناعه لدى المسؤولين فى الجمعيات والمؤسسات الخيرية بأهمية إدارة التسويق ومساهمتها فى تطوير وتنظيم المشاريع الخيرية.

أهمية الدراسة :

لاحظت الدراسة تنامي عدد الجمعيات والمؤسسات الخيرية فى البلدان الإسلامية بصفة عامة والمملكة العربية السعودية بصفة خاصة والتي تقدم خدماتها للمسلمين حيث ورد فى آخر إحصائية نشرتها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية أن هناك أكثر من 300 جمعية خيرية فى المملكة العربية السعودية تزاوّل نشاطها بصورة نظاميه يعمل بها أكثر من 10000 موظف وموظفه، ونظرا لضخامة هذا العمل وإمكانية زيادة حجمه فى الأعوام القادمة شعر الباحث بمدى أهمية إنشاء إدارات لتنظيم هذا العمل الخيري حتى يحقق أفضل الأهداف. وقد أدى هذا الشعور إلى التفكير العلمي الجاد فى قياس مدى قناعة المسؤولين فى الجمعيات الخيرية بدور إدارة التسويق فى دعم وتنظيم العمل الخيري والاستعانة بإدارة التسويق فى تنفيذ برامج الجمعيات الخيرية.

كما تأتى أهمية الدراسة من منطلق شعور الباحث بمحدودية الدراسات الأكاديمية المتعلقة بالجمعيات الخيرية ونشاط جمع التبرعات وما يعترض ذلك من تحديات إدارية حيث بدأت هذه المؤسسات الخيرية تلعب دورا هاما فى المجتمعات وأصبحت من أبرز المؤسسات التى تقوم بتقديم الخدمات لبعض فئات المجتمع. وأخيرا تأتى أهمية الدراسة من منطلق حاجة المؤسسات الخيرية فى عصرنا اليوم إلى أتباع المنهج العلمي الحديث فى تنفيذ البرامج والسياسات المتعلقة بالأعمال الخيرية وذلك لكي تستطيع أن تتفادى المشاكل الإدارية التى قد تواجه عملها خاصة عندما ترغب فى التطور والنمو.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى الوقوف على دور إدارة التسويق في الأعمال الخيرية وذلك من خلال اختبار مدى توفر إدارة التسويق في الجمعيات الخيرية، وأهمية وجود هذه الإدارة بالنسبة للجمعيات والتحديات التي تواجه قيام إدارة التسويق في الجمعيات الخيرية، ومن أبرز أهداف الدراسة:

- 1- دراسة مدى توفر إدارات التسويق في الجمعيات الخيرية.
- 2- قياس درجة أهمية وجود نشاط تسويقي في الجمعيات الخيرية.
- 3- تحديد المعوقات التي تواجه عملية تطبيق نشاط إدارة للتسويق في الجمعيات الخيرية.
- 4- اختبار مدى أهمية نشاط التدريب في الجمعيات الخيرية وذلك لتطوير مستوى الأداء التسويقي.

فروض البحث :

الفرض الأول : على الرغم من انتشار الجمعيات الخيرية المحلية إلا أن هناك قصورا في الاهتمام بإنشاء إدارة متخصصة تقوم بممارسة النشاط التسويقي كما هو في مؤسسات الأعمال حيث يقوم بنشاط التسويق في الجمعيات الخيرية جهات غير متخصصة في هذا المجال.

الفرض الثاني: أن من أسباب عدم توفر إدارة مستقلة لنشاط التسويق هو ضعف الشعور بأهمية هذا النشاط من قبل المسؤولين في الجمعيات الخيرية.

منهج البحث :

تم تطبيق هذه الدراسة وفقا للمنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على جمع الحقائق المتصلة بالموضوع وإخضاعها للتحليل المعتمد الذي يشتمل على أساليب التحليل المتنوعة وذلك بهدف اختبار مدى صحة الافتراضات التي وضعها الباحث. ولتطبيق هذا المنهج فقد اشتملت الدراسة على نوعين من الدراسات النظرية والميدانية.

أولاً: الدراسة النظرية :

قامت الدراسة النظرية بتغطية أهم الجوانب المتعلقة بطبيعة العمل الخيري وتحديد نوع السلع التى تتعامل بها الجمعيات الخيرية كما استعانت الدراسة بالعديد من المصادر الرئيسية وأهمها القرآن الكريم وكتب ألسنه بالإضافة إلى الدراسات الأكاديمية ذات الصلة وكان الهدف هو تكوين الخلفية النظرية عن طبيعة العمل الخيري ودور إدارة التسويق فى دعم ومساندة العمل الخيري.

ثانياً: الدراسة الميدانية :

تقوم الدراسة الميدانية على أساس اختبار فروض البحث عن طريق توزيع استمارات الاستبيان على المسؤولين ومتخذي القرارات فى الجمعيات الخيرية وذلك بهدف اختبار مفهوم إدارة التسويق ومدى توفرها فى تلك الجمعيات الخيرية. وقد احتوت استمارة الاستبيان على الأسئلة المفتوحة والمغلقة التى تساعد فى اختبار الفروض.

كما روعي فى تصميم قائمة الاستبيان الالتزام بكافة النواحي الموضوعية والشكلية ، كما تم القيام باختبارها على عينه من المسؤولين فى الجمعيات الخيرية وذلك قبل توزيعها حتى يمكن الوقوف على نقاط القوة والضعف واختبار مدى وضوح الأسئلة وسهولتها وتم إجراء التعديلات اللازمة على ضوء ذلك الاختبار قبل إرسالها إلى مجتمع البحث.

مجتمع البحث وعينته :

يمثل مجتمع البحث كافة المسؤولين فى الجمعيات الخيرية والتي تعمل فى المملكة العربية السعودية. وقد تم تحديد مجتمع البحث عن طريق الاستعانة بالمعلومات المتوفرة لدى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية حيث تم الحصول على قائمة بأسماء الجمعيات الخيرية العاملة فى المملكة العربية السعودية ونظرا لصغر حجم العينة فقد تم إتباع أسلوب الحصر الشامل بحيث شملت الدراسة جميع الجمعيات الخيرية فى المملكة والتي تعمل بصورة نظامية وتحت إشراف الجهات المسؤولة (وزارة العمل والشؤون الاجتماعية).

جمع وتحليل البيانات :

تم جمع البيانات باستخدام قائمة الاستبيان المصممة لهذا الغرض حيث تم إرسال استمارات الاستبيان إلى جميع الجمعيات الخيرية في مدن المملكة. وقد تم توزيع 126 استمارة يمثلون الجمعيات الخيرية بالمملكة بواسطة البريد وحصلت الدراسة بعد انقضاء شهرين من توزيع الاستمارات على تجاوب 35 جمعية خيرية من إجمالي عدد الجمعيات وشكل ذلك نسبة 28% من إجمالي أفراد العينة. وبعد فحص البيانات والمعلومات تم استبعاد الاستمارات التي لم تكتمل فيها البيانات حيث بلغ عددها 10 استمارات واعتمدت الدراسة 25 استمارة استبيان في تحليل البيانات وشكل ذلك نسبة 20% من حجم العينة.

وبعد إتمام عملية جمع البيانات ومراجعتها قام الباحث بتصنيفها تمهيداً لتحليلها باستخدام الحاسب الآلي ثم عرضها بحيث يمكن فهمها والاستفادة منها. وأما بالنسبة إلى معالجة البيانات فقد تم تحقيق ذلك إحصائياً حيث تم تحليل البيانات على أساس حساب التكرار واستخراج مقدار الانحراف المعياري ثم إيجاد درجة الارتباط بين الإجابات وحسابها رقمياً. وقد تعذر على الباحث القيام باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المتقدمة نظراً لصغر حجم العينة حيث لم تساعد في استخدام بعض التحاليل ذات المدلولات الإحصائية.

النتائج :

بعد تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً تمكنت الدراسة من الوصول إلى العديد من النتائج التي تساهم في اختبار مدى صحة الافتراضات التي وضعها الباحث ويمكن تحديد هذه النتائج على النحو التالي:

أولاً: المشاريع التي تقوم بتسويقها الجمعيات الخيرية :

توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من المشاريع الرئيسية التي تمارسها الجمعيات الخيرية وتحاول تسويقها عن طريق تقديمها للمحسنين وذلك بهدف الحصول على التبرعات لتنفيذ تلك المشاريع وقد تركزت المشاريع الخيرية التي تقوم بتسويقها الجمعيات الخيرية في

كل من المشاريع الاجتماعية، المشاريع الصحية، مشاريع العناية بالمساجد، المشاريع التعليمية، مشاريع حفر الآبار، المشاريع المهنية والتدريب، مشاريع الصدقات الجارية وأخيرا مشاريع مساعدة الشباب على الزواج.

وبعد اختبار المشاريع التي تتبناها الجمعيات الخيرية ميدانيا تمكنت الدراسة من ترتيبها حسب ممارستها كما هو موضح في الجدول رقم (1). حيث أظهرت الدراسة أن المشاريع الاجتماعية من أكثر المشاريع التي تمارسها الجمعيات الخيرية وقد اشتملت على العديد من الأنشطة الفرعية مثل مشروع كفالة اليتيم ورعاية اللاجئين وتوفير المساعدات الإغاثية العاجلة بالإضافة إلى كفالة الأسر الفقيرة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن تسويق مشروع كفالة اليتيم من أكثر الأنشطة الاجتماعية التي تمارسها الجمعيات في المملكة حيث بلغت نسبة الإجابة على ذلك 36٪ من عينة الدراسة وتلي ذلك في الأهمية مشروع كفالة الأسر حيث أشار إلى ذلك 33٪ من أفراد العينة وأما مشروع رعاية اللاجئين فيعتبر من أقل المشاريع التي تمارسها الجمعيات الخيرية.

جدول رقم (1)

طبيعة المشروع	مجموع الأنشطة المتفرعة من كل نشاط	إجمالي الأنشطة الخيرية التي تمارسها الجمعيات الخيرية
المشاريع الاجتماعية	8	55
مشاريع الصدقات	4	45
مشروع مساعدة الشباب على الزواج	3	32
المشاريع التعليمية	7	28
المشاريع المهنية	5	27
المشاريع الصحية	11	25
مشاريع العناية بالمساجد	4	24
مشاريع حفر الآبار	3	7

نوع المشاريع الخيرية التي تقوم بتسويقها الجمعيات الخيرية حسب الأهمية

وأما مشروع الصدقات الجارية فيعتبر ثاني أكثر المشاريع التي يتم ممارستها من قبل الجمعيات الخيرية حيث يتم تركيز الجمعيات على تسويق مشروع مساعدة الفقراء والمساكين كما أشار إلى ذلك 61% من أفراد العينة، بينما مشروع الإنفاق على الأعمال الخيرية فقد حظيت بنسبة 29% من الأهمية. وأما بالنسبة إلى شراء الأسهم والدخول في المشروعات التجارية للاستفادة من العوائد المالية وتوظيفها في المشاريع الخيرية فقد لاحظت الدراسة عدم إقبال الجمعيات الخيرية على مثل هذا النشاط الاستثماري وقد يعود السبب في ذلك هو عدم سماح الجهات الرسمية القيام بهذا النشاط أو عدم استعداد الجمعيات الخيرية للتفكير في هذا الجانب الاقتصادي لقلة المتخصصين.

ويأتي مشروع مساعدة الشباب على الزواج في الترتيب الثالث من حيث الممارسة حيث يركز هذا النشاط على توفير الموارد المالية والعينية لتزويج الشباب وقد أشارت نتائج الدراسة الميدانية أن الجمعيات تركز على مساعدة الشباب على الزواج ماديا حيث أشار إلى ذلك 40% من أفراد العينة ويأتي بعد ذلك مشروع المساهمة في تأثيث بيت الزوجية حيث أشار إلى ذلك 34% من أفراد العينة وإما المساهمة في إصلاح ذات البين فقد أشار على أهمية ذلك 26% من أفراد العينة.

وأما المشاريع التعليمية فيأتي في الترتيب الرابع من حيث الممارسة حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى تركيز الأنشطة الخيرية حول مشروع كفالة الطلاب وقد أشار إلى ذلك 52% من أفراد العينة وهذا دليل على أهمية تركيز الجمعيات الخيرية على الجانب التعليمي وتأهيل الشباب علميا وإعداده للمستقبل. ويأتي في المرتبة الثانية من الأهمية تسويق مشروع إنشاء المعاهد الدراسية حيث أشار إلى أهمية ذلك نسبة 29% من أفراد العينة ويلاحظ ان بعض الجمعيات قد أضافت في إجاباتها نشاطا جديدا تقوم فعلا بتسويقها وهو مشروع توفير دورات في الخياطة والكمبيوتر وقد أشار إلى أهمية هذا النشاط 19% من أفراد العينة. وجاء ترتيب المشروع المهني الخامس في الأهمية حيث أظهرت الدراسة الميدانية أن الجمعيات الخيرية تقوم بممارسة أنشطتها المتعددة في هذا المجال مثل إنشاء مشاغل للخياطة، كما أن الجمعيات الخيرية تلاقى إقبالا من أهل الخير عند عرض مثل هذه المشاريع للمحسنين حيث تتم

الاستجابة السريعة من قبل المتبرع كما أشار إلى ذلك 68% من أفراد العينة. وجاءت المشاريع الصحية فى الترتيب السادس من حيث الأهمية وهذا أمر لا يعتبر مستغربا حيث عادة ما تقوم الجهات الحكومية بتبنى مسؤولية إنشاء المستشفيات والإشراف عليها نظرا لأهمية هذا المرفق فى المجتمع. وأما دور الجمعيات الخيرية فينحصر فى مجال نشاط مشروع تأمين الأجهزة الطبية وتأسيس المستوصفات حيث أشار إلى ذلك 64% من أفراد العينة، ويأتي بعد ذلك فى الأهمية تشغيل العيادات وشراء الإسعافات للمستوصفات واهداؤها لهم حيث أشار إلى ذلك 12% من أفراد العينة وأما إقامة الصيدليات فتعتبر من أقل المشاريع التى تقوم بها الجمعيات فى المجال الطبي.

ويأتي مشروع إنشاء المساجد فى الترتيب السابع من حيث الممارسة حيث من الملاحظ أن الجمعيات الخيرية التى تعمل بالداخل لا تقوم بتسويق مثل هذه المشاريع نظرا لاعتقاد الفرد فى الداخل على تنفيذ مثل هذه المشاريع شخصا. وعموما فإن الجمعيات الخيرية تقوم بالتركيز على تسويق مشاريع إنشاء فصول تحفيظ القرآن الكريم حيث أشار إلى ذلك 44% من أفراد العينة يلي ذلك ترميم المساجد حيث أشار إلى ذلك 32% من أفراد العينة. وأما مشروع فرش المساجد وتجهيزها يأتي فى المرتبة الثالثة حيث أشار إلى ذلك 24% من أفراد العينة. وأخيرا يأتي مشروع حفر الآبار فى المناطق الجافة كأحد المهام التى تقوم بها بعض الجمعيات الخيرية حيث تساهم تلك الجمعيات الخيرية فى تسويق مشاريع حفر الآبار واستصلاح الأراضي الزراعية وقد أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن 62% من أفراد العينة أشارت إلى أنها تركز على مشروع حفر الآبار فى المناطق الجافة بقصد خدمة المسلمين بينما أشار 38% من أفراد العينة إلى أهمية توفير المياه الصحية للشرب فى مناطق الجفاف كأحد المشاريع الخيرية التى يتم تسويقها.

ثانيا: مدى توفر إدارة تسويق فى الجمعيات الخيرية

لقد اتضح من النتائج السابقة أن هناك العديد من المشاريع التى تقوم بممارستها الجمعيات الخيرية والذي يؤكد ضرورة توفر التخطيط السليم والتنظيم المتقن لكي تتمكن من

تحقيق أهداف الجمعية. ونظرا لأهمية دور إدارة التسويق فى العمل الخيري فقد قامت الدراسة باختبار مدى توفر هذه الإدارة فى الجمعيات الخيرية. وقد وجدت الدراسة أن نسبة 24% من الجمعيات تتوفر لديها إدارة تسويق بينما أشارت الدراسة إلى أن نسبة 76% من الجمعيات لا تتوفر لديها إدارة للتسويق.

ويلاحظ أن الجمعيات التى أشارت إلى وجود إدارة تسويق ينحصر دورها فى القيام بالاتصال بالمبتدعين فقط دون ممارسة بقية الأنشطة التسويقية الأخرى كالتخطيط الاستراتيجي والتنظيم ودراسة الأسواق والقيام بالبحوث التسويقية ونحو ذلك.

وباختبار أسباب عدم توفر إدارة تسويق فى الجمعيات الخيرية وجدت الدراسة أن عدم توفر الكوادر المتخصصة للعمل فى إدارة نشاط التسويق من أهم الأسباب التى أدت إلى عدم الاهتمام بإدارة التسويق حيث أشار إلى ذلك 32% من أفراد العينة كما هو فى الجدول رقم (2). وقد تساوت مع هذه النسبة العامل الخاص بشعور الجمعيات الخيرية بعدم وجود الحاجة إلى مثل هذه الإدارة حيث ترى هذه النسبة من المشاركين فى الدراسة أنه بالإمكان تسويق مشاريعها الخيرية بالطرق التقليدية دون الاعتماد على إدارة متخصصة للتسويق.

وأما العامل الثالث والذي أدى إلى عدم توفر إدارة للتسويق فقد اتضح أنه بسبب عدم معرفة الجمعيات الخيرية بالدور الذي يمكن أن تقوم به إدارة التسويق فى العمل الخيري حيث أشار إلى ذلك 20% من أفراد العينة وهذا يعنى أن هناك ضعف فى معرفة الجمعيات الخيرية بدور إدارة التسويق فى العمل الخيري.

جدول رقم (2)

أسباب عدم توفر إدارة تسويق المشروعات الخيرية

النسبة	العدد	نوع الإجابة
32	8	عدم توفر الكوادر المتخصصة للعمل فى هذا المجال
32	8	عدم وجود الحاجة إلى مثل هذه الإدارة فى الجمعيات الخيرية
20	5	عدم المعرفة بدور إدارة التسويق فى النشاط الخيري
16	4	أخرى

100	25	المجموع
-----	----	---------

ثالثاً: الجهات التي تمارس نشاط التسويق في الجمعيات الخيرية

قامت الدراسة باختبار الجهات التي تقوم بممارسة نشاط التسويق في الجمعيات الخيرية فوجدت أن الجمعيات الخيرية تمارس نشاطها التسويقي بالاعتماد على كل من مجلس الإدارة وإدارة العلاقات العامة كما يشير إلى ذلك نتائج التحليل في الجدول رقم (3) حيث يوضح الجدول استحواذ مجلس الإدارة على معظم الأنشطة التسويقية حيث تمارس الأنشطة مثل الاتصال بالمتبرعين شخصياً بهدف جمع التبرعات، التخطيط والإعداد للمشاريع التي تحتاج إلى دعم، تنفيذ المشاريع التي تم تسويقها ومتابعة التنفيذ، المشاركة في إقامة المعارض، إقامة الحفلات السنوية، دراسة وتقييم الأفكار الجديدة وإنشاء فروع ومكاتب جديدة. وفي الجانب الآخر تقوم إدارة العلاقات العامة بالحملات الإعلانية، وتنمية الموارد، وإعداد الكتالوجات بالإضافة إلى القيام بالحملات البريدية.

دور نشاط التسويق في تنمية الموارد المالية
في الجمعيات الخيرية

أ. د. حبيب الله محمد التركستاني

جدول رقم (3)

طبيعة الجهات التي تقوم بتنفيذ الأنشطة التسويقية في الجمعيات الخيرية

الأنشطة التسويقية	مجلس الإدارة	مدير الجمعية	إدارة التبرعات	العلاقات العامة	المجموع النسبة
الاتصال بالمتبرعين شخصيا بهدف جمع التبرعات	15 %44	10 %29	3 %9	6 %18	34 %100
القيام بالحملات الإعلانية في وسائل الإعلام	2 %18	3 %28	2 %18	4 %36	11 %100
تنمية الموارد وجمع التبرعات	3 %17	3 %17	2 %11	10 %55	18 %100
التخطيط والإعداد للمشاريع التي تحتاج إلى دعم	16 %76	4 %20	1 %4	-	21
تنفيذ المشاريع التي تم تسويقها ومتابعة التنفيذ	7 %48	6 %40	1 %6	1 %6	15 %100
المشاركة في إقامة المعارض لعرض فكرة الجمعية الخيرية وجمع التبرعات	7 %35	5 %25	3 %15	5 %25	20 %100
إقامة الحفلات السنوية والأسواق الخيرية لجمع التبرعات	7 %50	2 %14	2 %14	3 %22	14 %100
التخطيط والإعداد لحملات التبرع والاتصال بالمتبرعين	13 %48	6 %21	5 %17	4 %14	28 %100
إنشاء مكاتب وفروع المؤسسة الخيرية	10 %83	2 %17	-	-	12 %100
دراسة وتقييم الأفكار الجديدة لجمع التبرعات	15 %57	6 %23	2 %8	3 %12	26 %100
إعداد الكتالوجات الخاصة بالمشاريع الخيرية	5 %27	5 %27	2 %10	7 %36	19 %100
القيام بالحملات البريدية بهدف الاتصال بالمتبرعين	5 %21	6 %25	3 %13	10 %41	24 %100

رابعاً: نوع الأنشطة الترويجية التى تمارسها الجمعيات الخيرية

للتعرف على طبيعة الأنشطة الترويجية التى تقوم الجمعيات الخيرية بممارستها قامت الدراسة باختبار نوع الأنشطة التى من خلالها تقوم الجمعيات بجمع التبرعات وتعريف المتبرعين بالمشاريع الخيرية فوجدت الدراسة أن الجمعيات الخيرية تمارس نشاط الإعلان فى الصحف والمجلات حيث يعتبر ذلك من أفضل الوسائل التى من خلالها تخاطب بها جمهور المتبرعين والمحسنين وقد أشار إلى ذلك 22% من أفراد العينة كما هو فى الجدول رقم (4)، وقد بلغت نسبة الإنفاق على الإعلانات التجارية فى الصحف والمجلات حوالي 5% من إجمالي التبرعات كما أشار إلى ذلك أفراد العينة. ويأتي فى المرتبة الثانية من الأهمية الاشتراك فى المعارض وتوزيع الهدايا بغرض الدعاية حيث أشار إلى ذلك 17% من عينة الدراسة وقد أظهرت النتائج أن الجمعيات تقوم بذلك بمعدل 4 مرات سنوياً فى المواسم والإجازات. وأما الإعلان فى الإذاعة والتلفزيون فقد بلغ نسبة الاعتماد حوالي 1 - 5% من إيراداتها فى هذا المجال وقد يعود السبب فى تدنى هذا الرقم إلى ارتفاع تكاليف الإعلان التجارى فى الإذاعة والتلفزيون بحيث يشكل عبئاً مادياً كبيراً على الجمعيات.

وأخيراً أشارت نتائج الدراسة إلى أن الجمعيات تعتمد أيضاً على كل من توزيع النشرات والاتصال بأئمة المساجد والمقابلات الشخصية فى تسويق مشاريعها الخيرية. وبالرغم من أهمية القيام بالاتصالات الشخصية مع المتبرعين إلا أننا نجد أن الجمعيات لم تمارس هذا العمل بصورة فعالة وذلك عند تسويق مشاريعها الخيرية.

جدول رقم (4)

نوع الأنشطة الترويجية التي تمارسها الجمعيات الخيرية المشاركة في الدراسة

النسبة %	العدد	نوع النشاط
22%	12	الإعلان في الصحف والمجلات
10%	6	الإعلان في الإذاعة والتلفزيون
17%	10	الاشتراك في المعارض
21%	11	إقامة الحفلات لجمع التبرعات
17%	10	توزيع الهدايا بغرض الدعاية
7%	4	توزيع النشرات
2%	1	المقابلات الشخصية
4%	2	أئمة المساجد
100%	56	المجموع

خامسا: موقف الجمعيات من إدارة التسويق :

قامت الدراسة باختبار موقف الجمعيات من وجود إدارة متخصصة للتسويق وذلك للقيام بجميع المهام المطلوبة في سبيل تسويق مشاريع الجمعية الخيرية والتخلص من العشوائية في التخطيط والتنظيم وقد تحصلت الدراسة على النتائج التالية:

(1) مفهوم نشاط التسويق لدى الجمعيات الخيرية

بعد اختبار مفهوم نشاط التسويق لدى الجمعيات الخيرية توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفا لدى الجمعيات حول مفهوم إدارة التسويق ويرجع الضعف كما كشفت الدراسة إلى عوامل رئيسية وهي:

- أ - اعتقاد المسؤولين في الجمعيات الخيرية بأن كلمة تسويق غير مقبولة لدى المتبرعين ولذلك تتحرج الجمعية من استخدام هذا الاسم على أنشطتها المختلفة حيث بلغ متوسط الإجابة على هذا الأمر (3.58) كما يشير إلى ذلك جدول رقم (5).

- ب- عدم معرفة المؤسسات الخيرية بوظائف إدارة التسويق حيث بلغ متوسط الإجابات على ذلك (3.83) وذلك نظرا لقلة المتخصصين للعمل فى هذا المجال وخاصة مجال الأعمال الخيرية.
- ج- عدم وجود الخبرات والكوادر المتخصصة للعمل فى مجال تسويق المشاريع الخيرية والتي تحمل الخبرة الكافية فى هذا المجال من العمل حيث بلغ متوسط الإجابات على هذا العامل (3.96).
- د- عدم ملائمة عبارة تسويق على الأعمال الخيرية حيث يرى البعض أن الجمعيات الخيرية غير ربحية وليس مجالها قطاع الأنشطة الخاصة أو الريحي ولا تحتاج إلى استخدام كلمة تسويق وقد بلغ متوسط الإجابات على ذلك (3.18) من أفراد العينة.

(2) مدى حاجة الجمعيات الخيرية إلى إدارة تسويق

كشفت الدراسة أن الجمعيات لا ترى أن هناك حاجة كبيرة إلى وجود إدارة للتسويق حيث ترى أن بإمكانها تنفيذ خطط وبرامج الجمعية بدون الاعتماد على إدارة للتسويق وقد بلغ متوسط الإجابة على ذلك (3.09)، ويرى فريق آخر أن وظيفة التسويق من اختصاص قطاع متخصص داخل الجمعيات الخيرية وقد بلغ متوسط الإجابات على ذلك (3.52). وكان من أبرز الإجابات على مدى الحاجة إلى إدارة تسويق هو الاعتقاد السائد بأن وظيفة التسويق ليس من اختصاص جهة واحدة فى الجمعية إنما واجب الجميع. وبالرغم من صحة هذا القول إلا أن ذلك لا ينفى أهمية وجود إدارة متخصصة للتسويق.

(3) إدارة الجمعيات الخيرية والتدريب

أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية تدريب العاملين على القيام بإدارة نشاط التسويق فى العديد من المجالات مثل جمع التبرعات وتسويق المشاريع بالإضافة إلى نشاط العلاقات العامة وبلغ متوسط الإجابة على هذا العامل (3.83). ولاشك إن هذا الأمر يتطلب المزيد من البرامج التدريبية المتخصصة والتي يمكن أن تساهم فى تطوير كفاءة العاملين. وأما عن البرامج المطلوبة لتدريب العاملين على تسويق الأعمال الخيرية فقد أشار المشاركون فى الدراسة إلى

دور نشاط التسويق في تنمية الموارد المالية
في الجمعيات الخيرية

أ. د. حبيب الله محمد التركستاني

حاجة الجمعيات الخيرية إلى التدريب في مجال فن جمع التبرعات يلي ذلك تسويق المشاريع ثم التدريب على إدارة العلاقات العامة.

جدول رقم (5)

اختبار مدى موافقة المسؤولين في الجمعيات الخيرية على توفر إدارة متخصصة لتسويق المشاريع الخيرية

العبارة	وافق تماماً 5	وافق 4	وافق إلى حد ما 3	ير موافق 2	ير موافق 1	متوسط
(أ) مفهوم نشاط التسويق لدى الجمعيات الخيرية:	8	11		1	2	3.96
عدم توفر الخبرات التسويقية من أسباب عدم قيام إدارة التسويق	5	12	6	1	-	3.83
عدم معرفة الجمعيات الخيرية وظائف إدارة التسويق	6	6	5	7	-	3.58
إن كلمة تسويق غير مقبولة لدى المتبرعين	6	5		11	1	3.17
عدم ملائمة عبارة تسويق مع الأعمال الخيرية						
(ب) مدى حاجة الجمعيات الخيرية إلى إدارة تسويق:	3	12	2	4	2	3.52
وظيفة التسويق من اختصاص قطاع متخصص	7	5	6	4	2	3.38
وظيفة جمع التبرعات من اختصاص جميع الإدارات بالجمعية وليس إدارة التسويق	4	4	9	3	3	3.09
يمكن القيام بالأعمال الخيرية دون الاعتماد على إدارة التسويق	1	4	7	5	6	2.52
لا يمكن تطبيق الأنشطة التسويقية على المشاريع الخيرية	1	2	3	12	2	2.35
عدم قدرة إدارة التسويق القيام بالمطلوبة لتحقيق الأهداف						
(ج) مدى الحاجة إلى التدريب على تسويق الأعمال الخيرية:	15	5	2	2	-	4.63
هناك أهمية للتدريب العاملين في مجال الأعمال الخيرية	15	5	2	2	-	4.21
لا تستطيع الجمعيات منفردة تنفيذ برامج التدريب	9	5	5	5	-	3.83
يعتبر التدريب عبئاً مادياً لا تستطيع الجمعية أن تتحمله	6	10	7	1	-	3.74
يمكن أن تشترك الجمعيات في أي برامج تدريبية متخصصة في مجال التسويق	8	11		1	2	3.96

المناقشة

أظهرت نتائج التحليل أن هناك العديد من المشاريع التى تمارسها الجمعيات الخيرية والتي تحتاج إلى جهود تسويقية مكثفة حتى يمكن أن تحقق هدف الوصول إلى المتبرعين حيث أظهرت الدراسة أن المشاريع الاجتماعية تعتبر من أبرز الأعمال التى تمارسها الجمعيات الخيرية فى المملكة بالإضافة إلى المشاريع الأخرى الصحية والمهنية.

ونتيجة هذا التنوع فى المشاريع وزيادة العمل والواجبات لم تتمكن الجمعيات من تسويق بعض المشاريع الخيرية خاصة وأنها تفتقر إلى وجود الإدارة المسؤولة عن هذا النشاط حيث أظهرت الدراسة أن معظم الجمعيات الخيرية لا تتوفر لديها إدارة تسويق وبالتالي فهي تعاني من مشاكل تنظيمية وتنفيذية. وقد تطابق هذا الأمر مع العوامل التى ذكرها طاش وآخرون¹ التى أوضح فيها أسباب وجود الارتجالية فى العمل الإداري فى الجمعيات الخيرية والذي يحتاج إلى معالجة عن طريق تطبيق أسلوب الإدارة الحديثة.

كما وجدت الدراسة أن من الأسباب التى أدت إلى عدم توفر إدارة تسويق فى الجمعيات الخيرية هو غياب المفهوم الحقيقي للدور الذى تقوم به إدارة التسويق فى خدمة أهداف وبرامج الجمعيات الخيرية بالإضافة إلى المساهمة فى تسويق مشاريع وبرامج الجمعيات المختلفة. ولاشك أن دور إدارة التسويق يعتبر من أهم الأمور التى تساعد فى خدمة أهداف الجمعيات المالية حيث تساهم فى تحسين الوضع المالي وتغطية المصاريف التى تتحملها الجمعيات فى سبيل تحقيق أهدافها. ويؤكد هذا الأمر قيام العديد من الجمعيات الخيرية الاعتماد على إدارة التسويق فى كسب تعاونهم كما أشار إلى ذلك اندكوت² بر فى دراسته التى أجراها على أنشطة وبرامج بعض الجمعيات الخيرية الترويجية.

وأما بالنسبة إلى الخلط فى العمل بين الإدارات داخل الجمعيات الخيرية فقد أدى الأمر إلى تشتت الجهود وضياعها وكما لاحظت الدراسة أن مجلس الإدارة هي الجهة المعنية بتسويق المشاريع الخيرية وذلك حسب إجابة معظم أفراد العينة بالإضافة إلى إدارة العلاقات العامة،

¹ عبدالقادر طاش (1995)، مصدر سبق ذكره.

² اندكوت، (1991) مصدر سبق ذكره.

وهذا لاشك يؤدى إلى عدم الوضوح فى التنظيم الإداري لدى الجمعيات الأمر الذي يقود إلى ضعف القدرة على التركيز فى تحقيق أهداف الجمعيات الخيرية حيث أن الجمعيات الخيرية لديها العديد من المشاريع الأخرى التى تحتاج إلى إدارة مستقلة للتسويق. وأما بالنسبة إلى المعوقات التى تعترض إقامة إدارة تسويق فى الجمعيات الخيرية فقد أشارت الدراسة إلى أن عدم توفر الكوادر المتخصصة بسبب غياب التدريب فى إدارة التسويق وخاصة فى مجال العمل الخيري يعتبر من أهم العوامل التى أدت إلى عدم الاهتمام بهذا الجانب وهذا يؤكد أهمية التدريب فى المساهمة فى توفير الكوادر المتخصصة والتي تحتاج إليها الجمعيات لتحقيق أهدافها وبرامجها فى إدارة العمل وفى تطوير العمل التسويقي كما أشار إلى ذلك واكمان¹ حيث شدد على أهمية التدريب وذلك على ضوء الدراسة التى أجراها ووجد أن معظم أفراد العينة يؤكدون على أهمية التدريب فى رفع كفاءة العاملين فى مجال تسويق المشاريع الخيرية حيث يساهم التدريب فى نقل مفهوم العمل فى الجمعيات الخيرية من المفهوم المحدد فى إطار جمع التبرعات إلى المفهوم الأوسع والذي يعنى بتنويع مصادر التمويل المستمر والفعال.

¹ واكمان، (1990)، مصدر سبق ذكره .

الخلاصة والتوصيات

على الرغم من أهمية نشاط تسويق المشاريع الخيرية بهدف جمع التبرعات وجدت الدراسة أن هناك قصورا فى كثير من الجوانب المتعلقة بهذا النشاط حيث أدى ذلك إلى عدم التمكن من تسويق بعض المشاريع الخيرية بالرغم من أهميتها وذلك مثل مشاريع إنشاء المدارس للآيتام وإنشاء مراكز التدريب المهني بالإضافة إلى المشاريع الخيرية والتي تتركز حول تشغيل المرافق الهامة والتي أنشأتها الجمعيات الخيرية حيث تعاني كثير من المشاريع الخيرية من عدم القدرة على الاستمرار فى خدمة الجمهور بسبب قصور الإمكانيات المادية التى تساعد على الإنفاق فى تشغيل المشاريع القائمة.

كما تعاني بعض الجمعيات الخيرية من المنافسة بينها وبين الجمعيات الأخرى وبين إدارتها المتعددة وذلك على تسويق مشاريعها الأمر الذي أوجد نوعا من التكرار والازدواجية فى عرض المشاريع الخيرية على المحسنين ومن نفس الجمعية أو فروعها بسبب عدم وجود التخطيط السليم والرقابة على المشاريع.

وقامت هذه الدراسة باختبار مفهوم التسويق لدى الجمعيات الخيرية المحلية واختبار مدى اهتمامها بإنشاء إدارة للتسويق حتى تساهم فى تسويق المشاريع الخيرية وقد أشارت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك ضعفا فى الاهتمام بإدارة التسويق فى الجمعيات الخيرية من ناحية أخرى المحلية حيث لا توجد إدارة تسويق فى معظم الجمعيات وذلك بسبب عدم توفر الكوادر المتخصصة فى الجمعيات الخيرية للعمل فى مجال إدارة التسويق من ناحية والشعور بعدم الحاجة إلى مثل هذه الإدارة لدى قطاع كبير من المسؤولين فى الجمعيات الخيرية حيث يرى المسؤولون إن مجلس الإدارة وإدارة العلاقات العامة كفيلا بالقيام بهذا النشاط.

كما وجدت الدراسة أن هناك بعض المعوقات التى تواجه إنشاء إدارة تسويق فى الجمعيات الخيرية ومن أهمها نقص الكوادر المتخصصة للعمل فى هذا المجال حيث تعاني الجمعيات من محدودية الكفاءات العاملة والمتخصصة فى هذا العمل الخيري.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفا فى معرفة الجمعيات الخيرية للدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة التسويق فى تسويق البرامج والمشاريع التى تتبناها الجمعيات الخيرية وتحاول الاتصال بالمتبرعين للمساهمة فى دعم تلك المشاريع. وعلى ضوء تلك النتائج يمكن أن تقدم الدراسة بعض التوصيات والتي من أبرزها:

- 1- وجوب إنشاء إدارة تسويق مستقلة داخل الجمعيات الخيرية لتسويق المشاريع الخيرية وذلك لزيادة الاهتمام بنشاط التسويق والترويج عن المشاريع الخيرية لدى المحسنين عن طريق تعريفهم بالمشاريع الخيرية المتاحة والتي تحتاج إلى دعم على أن يعمل فى هذه الإدارة بعض المتخصصين فى مجال التسويق وأن تمارس هذه الإدارة جميع الأنشطة التسويقية المعروفة مثل الإعلان والترويج وبحوث التسويق بالإضافة إلى الاتصال بالمتبرعين والمحتاجين.
- 2- استخدام الإدارة للأساليب التسويقية التى تزيد من إقبال المتبرعين فى التعامل مع الجمعيات الخيرية مثل إقامة الحفلات السنوية وتكريم كبار المتبرعين فى محاولة لكسب ثقة المحسنين عن طريق مواصلة الاتصال بهم قبل وبعد التبرع لصالح أحد المشاريع الخيرية ومحاولة اطلاع المتبرع على ما تم تنفيذه حول المشروع المدعوم.
- 3- إنشاء إدارة تعتنى بالمعلومات وتساهم فى حفظ سجل كامل عن أسماء المتبرعين وإدراج عناوينهم وتصنيفهم من حيث القدرة المالية حتى يمكن توجيه المشاريع الخيرية التى تتلاءم وقدرات المتبرع ومنعه من الحرج، ثم البحث عن استراتيجيات تسويقية تساهم فى إيجاد طرق جديدة لعرض المشاريع الخيرية بأسلوب علمي حديث.
- 4- زيادة الاهتمام بالتدريب بهدف تمكين العاملين بالجمعيات من ممارسة نشاط التسويق وذلك فى سبيل تأهيل الكوادر المتخصصة للعمل فى مجال إدارة تسويق المشاريع الخيرية وتصميم البرامج التدريبية الخاصة والتي تساهم فى التعريف

بكيفية التحدث مع المتبرعين وحثهم على التبرع لصالح المشاريع الخيرية وطريقة عرض المشاريع.

5- زيادة الوعي الإداري لدى الجمعيات الخيرية وتعريفهم بالهدف من وراء إنشاء إدارة للتسويق والتي من خلالها يمكن للجمعيات تطبيق أسلوب الإدارة الحديثة مثل التخطيط الاستراتيجي والتنظيم والتنفيذ كما يمكن التخلص من المشاكل الإدارية التى تواجه تلك الجمعيات مثل الارتجالية فى التخطيط والضعف التنظيم والرقابة.

6- محاولة بنى المفهوم الحديث لواجبات وأنشطة الجمعيات الخيرية والتحول من المفهوم التقليدي والذي يعتبر الجمعيات عبارة عن جهات لتقديم المساعدات للفقراء والمساكين إلى المفهوم الحديث والذي ينظر إلى الجمعيات الخيرية على أنها من المؤسسات التى تسعى إلى تأمين موارد مالية مستمرة ومتدفقة وتساهم فى استمرارية المشاريع بعد تأسيسها.

7- توصى الدراسة بأن تكون هناك دراسات مستقبلية تتناول بعض الجوانب الأخرى مثل مدى تأثير عدم الاهتمام بالتدريب فى إدارة الجمعيات الخيرية على مستوى الأداء فى الإدارة.

8- ضرورة مشاركة الجامعات والكليات فى تدريس العلوم المتعلقة بالأعمال الخيرية وتوفير بعض التخصصات التى تمكن الخريجين من العمل فى هذا المجال.

المراجع العربية والأجنبية

أولاً: المراجع العربية :

- أحمد حسن البعى، (بدون تاريخ)، الحركة التعاونية من الوجهتين التشريعية والفكرية، القاهرة: دار الفكر العربى.
- فوزى الشاذلى (1993)، المنظمات التعاونية عالميا وعربيا، القاهرة: مؤسسة دار التعاون للطباعة والنشر.
- محمد رشاد (1994)، الحل التعاونى الطريق الصحيح، القاهرة: مؤسسة دار التعاون للطباعة والنشر.
- مجيد هادى مسعود وآخرون (1987)، دور التعاونيات فى التخطيط للتنمية فى الاقطار العربية، الواقع والممكن، الكويت: المعهد العربى للتخطيط.
- منذر قحف (1995)، النصوص الاقتصادية من القرآن والسنة، مركز النشر العلمى، جدة: جامعة الملك عبدالعزيز.
- طاش، عبد القادر، فريد قرشى، ناصر السعيد، سعود الرشود، (1995)، "المنظمات الاغاثية متى تنتقل من العشوائية"، مقابلة صحفية أجرتها جريدة عكاظ اليومية، العدد (10635) ص.15.

ثانيا : المراجع غير العربية :

- Barnes, Nora Ganim; Fitzgibbons, Debra A., (1991), “Business Charity Links: Is Cause Related Marketing in Your Future?, Business Form, vol. 16, Fall, pp. 20-23.
- Endicott, R. Craig, (1991), “The Charity Line: Big Payoffs from Low-Risk Graphs, Advertising Age (ADA), vol. 62, pp.s4.
- Freeman, Harry L. (1992), “Corporate Strategic Philanthropy”, Vital Speeches (VSP), vol.58, Feb.1, pp.246-250.
- Khanna, Jyoti; Posnett, John; Sandler, Todd, (1995), “Charity Donations in the UK: New Evidence Based on Panel Data”, Journal of Public Economics, Feb., vol. 56 (2), pp.257-272.
- Schlegelmilch, B. B; Tynan, A. C, (1989), “The Scope for Market Segmentation Within the Charity Market: An Empirical Analysis”, Managerial and Decision Economics (MEN), vol. 10, June, pp. 127-134.
- Segal, Uma A. (1991), “Marketing and Social Welfare: Matched Goals and Dual Constituencies”, Administration in Social Work (ASW), Vol.15, Iss, 4, PP.19-34.
- Wakeman, J. Peter, (1990), “Charity Begins at Home: Charitable Planning in the Nineties”, Broker World (BRW), vol. 10, April, pp. 46-50.

عنوان الورقة :

**أهمية كسب ثقة الجهات المانحة
في تنمية الموارد للجهة الخيرية**

مقدمها :

الدكتور / عبدالله بن محمد البراهيم

مقدمة

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً إلى يوم الدين ... أما بعد :

فيعتبر العمل الخيري بمؤسساته المتعددة أحد الركائز الأساسية في مجال تنمية المجتمعات وتطورها، حيث أصبح العمل الخيري في العديد من الدول المتقدمة والنامية بمثابة القطاع الثالث من قطاعات التنمية . ولقد ثبت في هذه الدول أن الأعمال الخيرية تستطيع أن تمارس دوراً فاعلاً في تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، وفي تمكين القطاع الحكومي والقطاع الخاص من النهوض برسالتهم في خدمة المجتمعات. كما أن العمل الخيري يعتبر من خطوط الدفاع الأولى للدول والأمم ، والإجهاز على هذا الخط الدفاعي بحملات التشويه أو التشكيك أو التحجيم يعتبر إجهازاً على أهم قوة مساندة ومدعمة للدولة والمجتمع .

وفي الوقت الذي تلقى فيه الجهات الخيرية في المجتمعات الغربية كل أوجه الدعم والمساندة في سبيل أداء الأدوار المنوطة بها على الوجه الأكمل ، نجد أن الجهات الخيرية في الدول الإسلامية تتعرض لحمولات قوية ومنظمة من قبل جهات غربية - وأخرى محلية تابعة - بهدف تشويه وإضعاف وتحجيم وزعزعة الثقة في الأنشطة التي تمارسها الجمعيات الخيرية في العالم الإسلامي .

ومع بالغ الأسف والأسى أن تلك الحملات المنظمة والموجهة ضد الجمعيات الخيرية الإسلامية قد حققت بعض النجاح حيث تزعزعت الثقة في أنشطة بعض هذه الجمعيات لدى بعض الداعمين والمانحين الأمر الذي انعكس سلباً على حجم الموارد في تلك الجهات .

لذلك لم يكن بيد تلك الجمعيات الخيار من العمل على إعادة كسب ثقة الجهات المانحة أو تعزيزها ، وسوف نذكر في ثانيا هذه الورقة بعضاً من الوسائل المقترحة لتحقيق ذلك الهدف .

تعريف بالجهات المانحة :

الجهات المانحة هي كل جهة تقدم منفعة للجمعيات الخيرية دون أن يكون لذلك هدف ربحي، سواءً كانت الجهات المانحة حكومية أو قطاعاً خاصاً أو أفراداً أو مؤسسات داعمة . والجهات المانحة في بعض الأحيان قد لا تظهر بصورة واضحة للعيان. ولاشك أن هناك فرقاً بين مؤسسات القطاع الخاص وبين المؤسسات الداعمة، ذلك أن المؤسسات الداعمة هي مؤسسات خيرية خاصة أسسها محبو عمل الخير وأصحاب الأيدي البيضاء من التجار والموسرين للقيام بإدارة الأعمال والأموال التي خصصوها لعمل الخير، من زكوات وصدقات وأوقاف و وصايا، بما يحقق السبيل الأمثل للإنفاق على مختلف وجوه البر، بعيداً عن العشوائية والتلقائية في الصرف من تلك الموارد. وتقوم تلك المؤسسات بتوفير الدعم للجمعيات الخيرية العاملة في الميدان، ويكون ذلك عادةً وفق أولويات وخطط تضعها المؤسسات في عين الاعتبار، على ضوء دراسات استراتيجية ومسوحات ميدانية أو غيرها، بما يحقق أهدافها وبما لا يخالف اللوائح. كما أن الجهات المانحة هي ليست مكائن صرف آلي، وخزائن أموال... إنها أفراد محبوبون للخير، إنها جهات محتاجة إلى جمعيات تأخذ زكواتها وصدقاتها لإيصالها إلى مستحقيها .. جهات تمتلك المعلومات... جهات ذات تنوع يصعب حصره .

مجالات الدعم الذي تقدمه الجهات المانحة :

الموارد التي تقدمها الجهات المانحة لا تقتصر على الدعم المالي فقط ، بل يمتد مفهومها إلى مختلف أنواع الدعم المادي والمعنوي، وقد رما في بيان تلك المجالات التفصيل بعض الشيء، لا قصد سوى فتح بعض الآفاق التي قد تغيب أمام ناظري العاملين في مجال العمل الخيري، والحاجة ستبقى دوماً أم الاختراع ..

الدعم المالي

تقديم مبالغ مالية للجمعيات الخيرية، كدعم عام للأنشطة، أو كدعم لمشاريع محددة. وقد يكون بشكل دوري أو استقطاع شهري أو عبارة عن مبلغ مقطوع.

الدعم العيني

بتوفير الاحتياجات العينية المختلفة التي ترغبها الجمعيات الخيرية، أيًا كان نوعها، بشرائها من الأسواق أو بتوفيرها من قبل الجهة المانحة - في حال كانت تملك مصانع أو محلات تجارية أو غيرها - . وكذلك يمكن الاستفادة من بعض الجهات التي تحرص على تغيير أجهزتها ومعداتنا، بعد فترة من الزمن، دون أن يكون لحق بالأجهزة والمعدات ما يقلل من جودة أدائها، كالحافلات وأجهزة الحاسب والطابعات والسنترالات وملحقاتها.

الدعم بالتدريب والتأهيل

عند وجود حاجة تقوم الجهات المانحة بتحمل تكاليف دورات تدريبية أو تأهيلية موجهة للعاملين في الجمعيات الخيرية لرفع مستوى الأداء لديهم، أو تكون موجهة للمستفيدين من أنشطة الجمعيات الخيرية، من فقراء ومحتاجين. بالدفع لمراكز التدريب أو تقديمها مباشرة من الجهة المانحة إذا كان لديها كفاءات مؤهلة أو كان لديها مراكز تدريب.

الدعم بتسيير الأنظمة والقيود

عن طريق الجهات المختصة بوضع الأنظمة والقوانين، ومحاولة استثناء الجمعيات الخيرية من بعض الشروط التنظيمية والتكاليف المالية بصورة لا تخل بالنظام العام.

الدعم بالموظفين

حيث تقوم الجهة المانحة بتفريغ بعض موظفيها المؤهلين للقيام بخدمة الجمعية الخيرية وأداء بعض المهام التي يتقنونها والتي تحتاجها الجمعية الخيرية.

الدعم بالمرافق

وذلك بالسماح للجمعيات الخيرية أن تستفيد من بعض مرافق الجهة المانحة، في الأوقات التي لا تكون مشغولة فيها، لإقامة أنشطتها وبرامجها المختلفة.

الدعم بالإعلان والإعلام

بمنح الجمعية الخيرية مساحة إعلانية في الوسائل الإعلامية المرئية والمسموعة والمقروءة، وكذلك تسليط الأضواء عليها وإبراز دورها الذي تقوم به، وجعل الجمعية الخيرية جزءاً لا يتجزأ من المجتمع وتبنيها والدفاع عنها ومنحها الرعاية والحماية.

الدعم بالاستشارات

بتقديم الاستشارات بمختلف أنواعها (الإدارية، الهندسية، الاقتصادية، ..) للجمعية الخيرية، وفق ما تحتاجه ويرفع من مستواها.

الدعم بالأفكار

بتقديم الأفكار والاقتراحات وفتح الآفاق للجمعية الخيرية والقائمين عليها، خصوصاً في الجوانب التي لم تتمكن الجمعية الخيرية من الاطلاع عليها، والتي غالباً ما تكون بمبادرات ذاتية دون طلب مسبق منها.

الدعم بالخصومات والتخفيض

منح الجمعية الخيرية تخفيضات على السلع والخدمات التي قد تحتاجها لأداء عملها، أو تقديمها للفئة المحتاجة والتي تستهدفها الجمعية الخيرية.

الدعم بالقرض الحسن

إقراض الجمعية الخيرية قرضاً حسناً دون أخذ فوائد عليه، لإقامة أعمالها وأنشطتها، ويكون التسديد ميسر وعلى مدى يتناسب مع ميزانية الجمعية الخيرية.

الدعم بالتقسيط

تيسير حصول الجمعية الخيرية على الخدمات والسلع عن طريق الدفع بالتقسيط المريح والمتناسب مع الإمكانيات المالية للجمعية الخيرية، مع الحرص الشديد على الالتزام بالسداد حسب المتفق عليه.

الدعم بالإعارة

إعارة الجمعية الخيرية للأدوات والممتلكات التي تحتاجها في فترة محددة دون مقابل.

الدعم الصحي

بتوفير الرعاية الصحية للجمعية الخيرية، سواء للقائمين عليها، أو للمستفيدين من نشاطها من المحتاجين، عن طريق تقديم العمل الصحي المباشر أو التأمين الصحي المفتوح.

الدعم بالأبحاث والدراسات

إعداد الأبحاث والدراسات لحساب الجمعية الخيرية أو إطلاعها على نتائج دراسات تمت سابقاً، خصوصاً تلك الدراسات والأبحاث التي لا تتمكن الجمعية الخيرية من تنفيذها بنفسها لضعف الخبرات والإمكانات.

الدعم بتبادل الخبرات والتجارب

إتاحة الفرصة للجمعيات الخيرية للاطلاع على التجارب الماثلة في الداخل والخارج، ومحاولة الاستفادة من جوانب التميز وتلافي جوانب الضعف، وقد يكون ذلك عن طريق عقد الملتقيات أو عقد الندوات وغيرها.

الدعم بالمشاركة في رعاية الأنشطة والفعاليات

دعم الجمعية الخيرية برعاية الأنشطة والمشاريع التي تقيمها، وخصوصاً تلك الجماهيرية منها، بمختلف أنواع الرعاية.

الدعم بالإشراف المحاسبي

التدقيق المحاسبي على الحركة المالية للجمعية الخيرية دون مقابل والسعي في إصدار القوائم المالية.

الدعم بالمشاركة الاستثمارية

الدخول مع الجمعية الخيرية في شراكة مالية ، بالاستثمار في المشاريع المختلفة التي تقدمها الجمعية الخيرية أو تقترحها الجهة المانحة ، بما يحقق الربح والعائد المالي لكلا الطرفين.

الدعم بالمعلومات

بإطلاع الجمعية الخيرية على المعلومات المختلفة التي تحتاجها في رسم سياساتها وأداء أعمالها على الوجه الأكمل.

الدعم بالشفاعة الحسنة

تزكية الجمعية الخيرية والتعريف بها ، عند من يمكنه المساهمة في دعمها بالوسائل المختلفة ، ومحاولة بناء جسور التواصل والثقة بينهم.

الدعم بالشكر والتقدير

المساهمة في رفع معنويات منسوبي الجمعيات الخيرية ، بالشكر والثناء ، وإشعارهم بالوقوف معهم والاعتراف بهم ، عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أو عن طريق وسائل الإعلام أو الهدايا أو الزيارات المتبادلة.

مدى أهمية كسب ثقة الجهات المانحة

الثقة

يراد عند إطلاق (الثقة) في اللغة: مصدر قولك وثق به يثق ، والميثاق هو العهد ، والمواثقة هي المعاهدة ، ومن الألفاظ المقاربة للفظ (الثقة) : التوكل ، والتفويض.

وقد يتبادر إلى الذهن أن المراد بالثقة هو العدل الضابط -كما هو معروف في علم الحديث- لكن المراد -في هذا المبحث- غير ذلك، وإن كان الثقة المراد يجب أن يكون عدلاً في دينه ، (وفسر العدل بأن يكون مسلماً بالغاً عاقلاً سليماً من أسباب الفسق وخوارم المروءة).

والثقة المراد بها في هذه الورقة هو الجمعية التي يثق بها الجهات المانحة ، للاستفادة القصوى من الشيء الممنوح لها.

ويستأنس هنا بقول ابنة شعيب -عليه الصلاة والسلام- فيما قصه علينا الله تبارك وتعالى: (قالت إحداهما يا أبت أستأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين) ، أي: إن موسى أولى من استؤجر، فإنه جمع القوة و الأمانة ، وخير أجير استؤجر من جمعهما: القوة والقدرة.. وهذان الوصفان ينبغي اعتبارهما في كل من يتولى للإنسان عملاً ، بإجارة أو غيرها.

وكما أن التوثيق عند المحدثين درجات فالتوثيق اليوم له درجات أيضاً ، وقد تختلف أنظار الناس في تقويم الجمعيات وتوثيقهم ، وما أجمل ما قاله سعيد بن المسيب -رحمه الله تعالى- (ليس من شريف ولا عالم ولا ذي فضل إلا وفيه عيب ، ولكن من الناس من لا ينبغي أن تذكر عيوبه ، فمن كان فضله أكثر من نقصه وهب نقصه لفضله).

وتعتبر الثقة إحدى دعائم النجاح في العمل ، وإحدى الأسس التي يُبنى عليها باقي مراحل العمل ، ويقدر قوتها ودرجة استكمالها تكون درجة النجاح والإنتاج.

والثقة باعتبار نطاقها يمكن تقسيمها إلى قسمين:

القسم الأول: الثقة الداخلية :

ويقصد بها الثقة في داخل الجمعيات الخيرية، ويعتبر جزءاً منها، ومن أمثلتها: الثقة بالله، والثقة بالنفس، والثقة بالمنهج، والثقة بالعاملين، ونحوها.

القسم الثاني: الثقة الخارجية:

ويقصد بها الثقة مع الجهات الأخرى، سواءً مع الأفراد أو المؤسسات، ومن أمثلتها: (ثقة الجهات المانحة بالجمعيات الخيرية، ثقة المجتمع بالجمعيات الخيرية...)، وهذا القسم هو محور حديثنا في هذا المبحث.

ولذا فإنه ينبغي على الجمعيات الخيرية في تعاملها مع الجهات المانحة وشرائح المجتمع عموماً أن تكون ذات قلب كبير يوسع الناس جميعاً بمختلف أوضاعهم ونفسياتهم وجنسياتهم، وتتعامل معهم برفق، وتقدم لهم أفضل ما عندها من فنون التعامل، وتخير لهم أفضل القول وأجمل المنطق مع بذل الندى وكف الأذى، لتكسب ثقتهم فيقتنعوا بدعوتهم و عملهم، ولقد كسب النبي صلى الله عليه وسلم ثقة من حوله مع مجانية تقليدهم في انحرافاتهم؛ فكانوا يسمونه: "الصادق الأمين" قبل أن يبعث؛ فقد كسب ثقة الناس بحسن خلقه وسماحته، قال تعالى: (وانك لعلی خلق عظیم) وقال سبحانه: (لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رءوف رحيم).

ومن هنا علم أن (الثقة) مطلب شرعي ملح كما أنه مطلب سلوكي نفسي لاعتدال الفطرة واستقامة الحياة على منهج الله.

كسب الثقة

تسعى الجمعيات الخيرية لإقامة العمل المؤسسي والذي يعتمد على عدد من الأركان من

أهمها ما يلي:

الركن الأول: النظام، وعليه فإن أي جمعية خيرية تنشأ لا بد من مستند نظامي (قانوني) لإنشائها.

الركن الثاني: الموارد البشرية فأى عمل لكي يقوم لابد من موارد بشرية مؤهلة، ولذا تسعى جميع الجمعيات لاستقطاب المؤهلين من هذه الموارد.

الركن الثالث: الموارد المالية، فهو عنصر مهم لتسيير وإقامة وتنفيذ برامج وأنشطة الجمعيات، وهذا الركن كغيره يحتاج إلى تنميته، ومن مقومات التنمية كسب ثقة المانحين سواءً كانت جهات حكومية أم مؤسسات خيرية مانحة أو أفراد.

لذلك يعتبر بناء علاقات الثقة مع الجهات المانحة هي أساس تنمية الموارد للجمعيات الخيرية، فالجهات المانحة ستقدم الدعم للجمعيات التي تثق بها .

وعامل الثقة يلعب دوراً هاماً في مختلف مراحل تنمية الموارد سواء كانت تلك الموارد مالية أم بشرية أم معنوية، فبكسب ثقة الجهة المانحة يتم الاستفادة من ذلك الدعم مما يساعد على سير العمل بالجمعية الخيرية بشكل جيد وحصول المنفعة المرجوة للشريحة التي تقدم لها الخدمة.

أسباب ضعف ثقة الجهات المانحة

نتيجة للحرب المعلنة التي تشنها جهات غربية على الإسلام ومؤسساته تحت غطاء الحرب على الإرهاب خاصة بعد أحداث ما يسمى بالحادي عشر من سبتمبر والحاكمات التي جرت أعقاب ذلك زاد حذر بعض الجهات المانحة من الجمعيات الخيرية أو بعضها وحصل نوع من تزعزع الثقة في بعض تلك المؤسسات أو العاملين فيها وقد تمثل ذلك في الإحجام عن الدعم بشتى أنواعه أو التقليل منه مما أسهم بشكل أو بآخر من تعطل بعض المشاريع التنموية التي تقدمها تلك المؤسسات .

وقد نتج عن تلك الحملة تسليط الضوء على بعض الظواهر السلبية الموجودة في بعض الجمعيات الخيرية و نفخها ، ومنها على سبيل الاختصار لأنها ستوضح أكثر خلال الحديث عن طرق كسب الثقة :

- 1- ضعف الشفافية لدى بعض الجمعيات .
- 2- ضعف التنظيم الإداري المؤسسي بكافة مكوناته .
- 3- ضعف بنية الوعي لدى بعض الجهات المانحة وانجرافهم نحو تصديق كل ما يطرح .
- 4- ضعف الآلة الإعلامية التي تقوم بتوضيح الصورة الصحيحة .
- 5- ضعف التواصل مع الجهات المانحة بجميع صور ذلك التواصل .
- 6- ضعف البرامج المقدمة للمجتمع، وإخفاقها.

ويتبنى بعض المسؤولين في تلك الجمعيات تجاهل هذه المظاهر أو الأسباب بحجة عدم صحتها أو تحاملها . بيد أن تجاهل هذه المظاهر وعدم التعامل معها من خلال تبني مناهج علمية وعملية تتسم بالفاعلية في التأثير قد يفضي إلى إضعاف بنية تلك الجمعيات وتحويلها إلى كيانات غير مؤثرة .

وسائل كسب ثقة الجهات المانحة

طبيعة العمل الذي تمارسه الجمعيات الخيرية يفرض عليها السعي دائماً نحو كسب ثقة الجهات المتعاملة معها، والثقة تعني وجود قناعة لدى هذه الأطراف بأن الجمعيات الخيرية تمارس أنشطة حيوية في المجتمع وأنها تزاوّل هذه الأنشطة بكفاءة، وأن على هذه الجهات أن تقدم الدعم والمساندة للجمعيات الخيرية في سبيل استمرارها في أداء رسالتها.

وتكتسب استراتيجيّة بناء الثقة أهمية ملحوظة لدى الجمعيات الخيرية في المرحلة الحالية، على اعتبار أنها تمثل رد فعل مؤثر وفعال على حملات الهجوم والتشكيك التي تتعرض لها هذه الجمعيات. تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء صورة ذهنية جيدة ترتكز على كسب ثقة الرأي العام، ومنها الجهات المانحة.

ومن الوسائل التي تساهم في تحقيق مستوى مرتفع من الثقة المتبادلة (لخ) ما يلي:

1. تفعيل العمل المؤسسي :

إن اعتماد الجمعيات الخيرية في تنسيقها مع الجهات المانحة، على الثقة الكبيرة بشخصيات الأفراد القائمين عليها، أكثر من اعتمادهم على ثقة الجهات المانحة بالجمعيات ذاتها، سيؤوّل إلى انهيار الثقة بعد تخلف هذه الشخصية عنها؛ لذا يحتم على الجمعيات الخيرية السعي للعمل المؤسسي، ومن الجوانب التي يتطلبها العمل المؤسسي عدة أمور، من أهمها :

أ- وجود مجلس إدارة:

إن الجمعيات التي تنشأ معتمدة على جهود أفراد أو شخصيات، ينتهي العمل بانتهاء عطائهم؛ ولذا يأتي أهمية وجود مجلس يدير الجمعية، ولكي تزداد ثقة الجهات المانحة بالجمعية، يفضل أن يشمل المجلس على بعض الشخصيات البارزة اجتماعياً ودينياً وفكرياً، وبعض البارزين في العمل ميدانياً، فتلك العقول باجتماعها وتوزيع المهام بينها يتم بذر العمل وإنماءه الإنماء الصحيح المحكم القوي، مما يجعلهم

⁽¹⁾ هذه الوسائل تم إعدادها من واقع الممارسة العملية لدى الجهات المانحة.

يقتطفون ثماره سريعاً ويحققون هدفهم بأكمل وأتم وجه، فكل يعمل بما يملكه من إمكانيات ويرجع له فيما يختص به .

ب-الشرعية القانونية والنظامية لعمل الجمعية:

وذلك بأن تكون الجمعية رسمية ومسجلة لدى الجهات الحكومية المختصة، مع العناية بالأعراف والقيم السائدة في المجتمع، و بالذات الجمهور الذي تتعامل معه .

ج-تبنى التخطيط الاستراتيجي ووضوح الأهداف للجمعية:

إن الجمعية التي تسير وفق رؤية إستراتيجية وأهداف محددة واضحة تكون محل احترام وتقدير لدى الجهات المانحة، ولا تسير برودود الأفعال، كما أن هذه الأهداف تعطي الجهة المانحة صورة شاملة عن الجمعية، وعن إجراءاتها، والنشاطات التي تسعى لتنفيذها، والنتائج المتوقعة منه.

2. تطابق البرامج والمشاريع لتوجه الجمعية وأهدافها:

إن الحصول على دعم من الجهات المانحة، وبالأخص الدعم المالي يحتاج إلى جهد يوازي حجم الدعم، وتزداد فرص الجمعية بالحصول على هذا الدعم، إذا قامت بالإعداد والتحضير الجيد قبل تقديم طلب الدعم. وفي إطار التحضير الجيد لطلب الدعم، على الجمعية أن تختار مشروعاً يؤدي تنفيذه إلى تحقيق أهدافها وأغراضها، وأن يقدم هذا المشروع خدمات تحتاجها الفئات المستفيدة من نشاطات الجمعية. فأى جهة مانحة تهتم بأن يكون المشروع الذي ستموله يرتبط بشكل وثيق بأهداف ورؤية الجمعية.

3. العناية بالعاملين والمتطوعين بالجمعيات الخيرية:

أثبتت الدراسات الغربية أن العناية بالعمل الداخلي (الموظفون) في المنظمات الربحية يساهم في زيادة الأرباح. ومن باب أولى في الجمعيات الخيرية.

إن زيادة ولاء العاملين والمتطوعين للجمعية يساهم بدرجة كبيرة للعناية بخدمة العملاء، ومن ضمنهم الجهات المانحة. ولكي تزيد الجمعية من ولائهم، لابد من تلمس حاجاتهم، وسدّها قدر استطاعتها، كما في نظرية إبراهيم ماسلو للحاجات.

4. الشفافية والوضوح:

تعتبر المعلومات الصحيحة من أهم الوسائل لاتخاذ القرار السليم؛ ولذا تعتمد الجهات المانحة على المعلومات التي ترسلها الجمعيات الخيرية، كما أن اختلاف هذه المعلومات عن الواقع يساهم في زعزعة الثقة مع الجهة المانحة، وعليه فإن الشفافية والوضوح في المعلومات مهم في كسب ثقة الجهات المانحة.

ومن مجالات الشفافية والوضوح ما يلي :

- أ- إمداد الجهات المانحة بالتقارير المحاسبية المدققة.
- ب- عرض النتائج السنوية لأعمالها، بما في ذلك الموارد المالية على الجهات المانحة، ومصادرها وكيفية تخصيصها على الأنشطة المختلفة التي تخدم المجتمع.
- ج- نشر تقارير المشاريع المنفذة ، وخاصة حين تكرار الطلب من نفس الجمعية.
- د- دعوة بعض المانحين لزيارة الجمعية والاطلاع على سير العمل فيها وطريقة تدفق الأموال .
- هـ- دعوة الأشخاص الذين لديهم لبس في نتائج العمل الخيري - من الكتاب والصحفيين وغيرهم- لكي يروا الأعمال التي تقوم به الجمعية، ويفضل توافق هؤلاء الأشخاص مع اهتماماتهم.
- و- العناية بالإحصاءات، إن الأرقام لها دلالات مهمة في الأعمال، والجمعيات التي تتقن التعامل مع الأرقام يساعدها في استشراف المستقبل .
- ز- بيان الخطوات التي قامت بها الجمعية في التطوير والرقى بالعمل في الجمعية .
- ح- إبراز طموحات الجمعية وأهدافها المستقبلية .

- ط- توضيح المشكلات التي تواجه الجمعية في الفترة الحالية ، والجهود التي تبذلها للتغلب على هذه المشكلات.
- ي- إشعار الجهات المانحة بما وصلهم من موارد ، في المشروع الذي تقدموا لهم فيه.

5. إرفاق دراسة الجدوى للمشروع المقترح :

إن دراسة الجدوى قبل البدء فيه تساعد على الكشف المبكر عن نقاط الضعف المحتملة في المشروع ، كما أنها تبرز نقاط القوة الكامنة فيه وطرق توظيفها ، وإرفاق هذه الدراسة يشجع الجهات المانحة على دعم هذا المشروع لثقتهم بنجاحه واستمراره.

6. معرفة وفهم سياسة الجهة المانحة :

لكل جهة مانحة سياسة خاصة بها ، فمعرفة الجمعية لتلك السياسات يختصر كثير من الجهد والوقت والمال ، ويدل على الطريقة الأنسب لكسب ثقة تلك الجهة . وعلى ما تقدم فإن من المهم رعايته في كسب ثقة الجهات المانحة معرفة طريقة تفكيرها ونظرها للأمور ، فالجهات المانحة الذين تعودوا على التعامل مع التقنية ومع سهولة الوصول للمعلومة لا بد أن يجدوا في الجمعية آلية سريعة وسلسلة ليتحقق لهم ما اعتادوا عليه ، والذين اعتادوا على التقارير الدورية ذات السمة الخاصة لا بد أن يجدوها في تقارير الجمعيات الخيرية ، والذين لا يقنعون إلا بالوقوف على المشاريع لا بد أن يجدوا من الآليات وانسيابية اتخاذ القرار في الجمعيات الخيرية ما يخولهم للوقوف على المشروع الخيري بأنفسهم في أسرع وقت وأسهل طريقة ما أمكن.... دون البيروقراطية والروتين والتردد وانتظار إذن الشيخ !!

7. العناية بصناعة الانطباع :

إن صناعة الانطباع تؤثر بالإيجاب أو بالسلب في بناء الثقة ، وخصوصاً في أول لقاء ، حيث يفترض الآخرون دوماً أن انطباعاتهم الأولى عن الطرف الثاني صادقة ، وإذا كون

انطباعاً سلبياً عن الجمعية، فإن من الطبيعي أن يميل الشخص المقابل إلى تدعيم هذا الانطباع وتعزيزه من خلال تصيد الأخطاء. فعلى الجمعيات الخيرية العناية بذلك. ويساهم في صناعة الانطباع إنشاء وتطوير إدارة العلاقات العامة، وإدارة تنمية الموارد المالية، بل يستحسن وجود قسم يهتم بعلاقات الجهات المانحة. وذلك من خلال اختيار الطاقم المناسب والذي لديه انتماء تام لجهته، وتهيئتهم التهيئة الجيدة لمقابلة الجهات المانحة وإعدادهم بشكل جيد بحيث يكون على دراية تامة بكل ما يتعلق بالجمعية (أهدافها وخططها وسياساتها وأنشطتها وبرامجها وغير ذلك من المعلومات)؛ وذلك ليحسن العرض للجهة المانحة.

8. تكوين الألفة بين الجمعيات الخيرية والمانحة:

الألفة عامل مهم من عوامل كسب الثقة، وهي القدرة على تقليص الفوارق غير الواعية مع الطرف المقابل. ولكي تحقق الجمعية هذه الألفة لابد أن تتوافق الأهداف والأفكار والخطط والسياسات والأطروحات والتوجهات للجمعية مع الجهات المانحة.

9. التواصل المستمر:

يساهم التواصل المستمر الجيد في بناء الثقة مع الجهات المانحة، ومن ذلك إرسال إشعار بوصول الخدمة أو الدعم لها، مع خطاب شكر. وفي مرحلة متقدمة، من المستحسن إشعار المانحين بالتطورات التي تشهدها الجمعية من خلال توزيع نشرة إخبارية عليهم، أو الاتصال هاتفياً، وإجراء زيارات لهم، فكل هذه الوسائل تعزز من بناء الثقة مع الجهات المانحة (لخ).

¹ (ولأهمية صناعة الانطباع الجيد عن الجمعية، يتم الترتيب المسبق مع الجهات المانحة في الزيارات، واختيار الوقت المناسب لها).

10. الإسراع في إمداد الأوراق المطلوبة من قبل الجهة المانحة :
تطلب الجهات المانحة استكمال بعض الأوراق للمشاريع المطلوب دعمها، و من المناسب أن تسعى الجمعيات الخيرية بتوفير هذه الأوراق بالوقت المحدد والجودة العالية.
11. العناية بحقوق الجهة المانحة :
من العدل أن تكون الجمعية الخيرية منصفة في حق غيرها ولاسيما الجهات المانحة والتي ساهمت في دعم الجمعية، وأن تعطي كل ذي حق حقه وأن لا تغفل حق الجهات المانحة من واجبات لها، ولعلنا نذكر بعضها وهي:
أ - إمكانية الاطلاع على الطريقة التي تستعمل الجمعية المواد المتبرع بها، ومدى قدرة الجمعية على استغلال التبرعات بفاعلية لتحقيق أهدافها.
ب- أن تضمن لهم الجمعية أن الهبات الممنوحة منهم سوف تستعمل للأهداف الموضوعة لها.
ج- أن يتم تقديرهم و الاعتراف بجهودهم.
د- لهم الحق في طرح أي أسئلة عند تقديم الهبة، و يتوقع من الجمعية إجاباتهم بأقصى سرعة إجابات صادقة و صريحة.
12. بيان الضرر من الإحجام عن الدعم للعمل الخيري :
قد تغفل الجهات المانحة عن أهمية عمل من غيره، فهي كغيرها من الجهات المانحة يعتبرها ما يعتبرها من النسيان، وعدم المعرفة التامة عن أحوال المنطقة التي تعمل بها تلك الجمعية الخيرية، وعن الصعوبات التي تواجهها، والتي تحتاج إلى توضيحها للجهات المانحة؛ لترتيب أوراقها على حسب الأهمية والمصلحة العامة للمجتمع والأمة ككل، فبتذكير الجهة المانحة الفائدة المرجوة من المساهمة في هذا المشروع، أو الضرر المترتب عن عدم الدعم، يساهم في دعم المشروع .

13. الاستخدام الأمثل:

إن الثقة الفعلية تكمن في صرف الجمعيات الخيرية للدعم المقدم من الجهات المانحة في المصرف الأهم، وبالطريقة الفضلى والتوقيت المناسب، فليست الثقة نابعة من أمانة الجمعية في حفظ المال فقط بل وفي صرفه بالطريقة المثلى.

الخاتمة

وفي نهاية المطاف هذه أبرز التوصيات حول محور أهمية كسب ثقة الجهات المانحة في تنمية الموارد للجمعيات الخيرية:

1. تُعتبر الثقة إحدى دعائم النجاح في العمل، وإحدى الأسس التي يُبنى عليها باقي مراحل العمل، وبقدر قوتها ودرجة استكمالها تكون درجة النجاح والإنتاج.
2. ينبغي على الجمعيات الخيرية العمل على كسب ثقة الجهات المانحة و تعزيزها على اعتبار أنها تمثل رد فعل مؤثر وفعال على حملات الهجوم والتشكيك التي تعرضت لها.
3. عامل الثقة يلعب دوراً هاماً في مختلف مراحل تنمية الموارد سواء كانت تلك الموارد مالية أم بشرية أم معنوية .
4. عند الحديث عن الثقة فذلك لا يعني أن الثقة هي التي ستحل مشكلات الجمعيات الخيرية أو ستغري الجهات المانحة بالتعاون فالثقة عامل لا يمكن أن يقوم بنفسه أو يستمر الاعتماد عليه لوقت طويل ما لم تكن هناك عوامل أخرى تساعد مثل : كفاءة الجمعية الخيرية وعنايتها بالجودة واستثمارها للتقنية وافتتاحها على الفرص والثقافات والعلوم...إلخ.
5. لكل جهة مانحة سياستها الخاصة فمعرفة تلك السياسات يختصر لك الكثير من الجهد والوقت والمال ويدلك على الطريقة الأنسب لكسب ثقة تلك الجهة .
6. الموارد التي تقدمها الجهات المانحة لا تقتصر على الدعم المالي فقط، بل يمتد مفهومها إلى مختلف أنواع الدعم المادي والمعنوي.
7. صناعة الانطباع تؤثر بالإيجاب أو بالسلب في بناء الثقة.
8. ينبغي على الجمعيات الخيرية النظر في المظاهر السلبية الموجودة لديها، وعدم تجاهل هذه المظاهر بحجة عدم صحتها أو تحاملها، لأن تجاهل هذه المظاهر وعدم التعامل معها من خلال تبني مناهج علمية وعملية تتسم بالفاعلية في التأثير قد يفضي إلى إضعاف بنية تلك الجمعيات وتحويلها إلى كيانات غير مؤثرة .

9. إن اعتماد الجمعيات الخيرية في تنسيقها مع الجهات المانحة على الثقة الكبيرة بشخصيات الأفراد القائمين عليها أكثر من اعتمادهم على ثقة الجهات المانحة بالجمعيات ذاتها سيؤول بها إلى الضياع والانهيال بعد تخلف هذه الشخصية عنها، مالم تهذب هذه الشخصيات بحب المؤسسة والعمل الجماعي، وإشارك الآخرين في توجيه تلك الموارد.

10. الشفافية والوضوح والموضوعية عناصر مهمة في العمل، متى ما توفرت في القائمين على أي جمعية يكون قرارها مقبولاً عند المتعاملين معها وإن غابت محلها الشك والريبة وتتوتر العلاقة بين تلك الجمعية والمتعاملين معها.

وفي الختام أسأل الله أن يجعلنا مباركين حيثما كنا. وأن يوفقنا لصالح الأعمال والأقوال. وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً.

فهرس المراجع:

1. تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية، د. سليمان بن علي العلي، دار المجتمع للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 1425هـ.
2. نحو استراتيجية تسويقية شاملة للمؤسسات الخيرية السعودية في إطار المستجدات العالمية، د. صالح بن سليمان الرشيد، مجلة جامعة الإمام / العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الأول شوال 1427هـ.
3. المنظمات الخيرية : الواقع وآفاق التطوير، محمد ناجي بن عطية ، موقع الإسلام اليوم.
4. عجز الثقات، د. محمد موسى الشريف
5. شركاء أهل بالثقة : كيف تبني الشركات المتحالفة جسور الثقة وتعبئها معاً، جوردان لويس، نشرة خلاصات (كتب المدير ورجل الأعمال) ، العدد 198 ، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة، رئيس التحرير: نسيم الصمادي.
6. الثقة : دور الثقافة والفضائل الاجتماعية في تحقيق الازدهار الاقتصادي، فرانسيس فوكوياما، نشرة خلاصات (كتب المدير ورجل الأعمال) ، العدد الرابع، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة، رئيس التحرير: نسيم الصمادي.
7. إدارة علاقات العملاء CRM ، رولاند سويغت، نشرة خلاصات (كتب المدير ورجل الأعمال) ، العدد 225 ، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة، رئيس التحرير: نسيم الصمادي.
8. الإدارة في ظل الغموض : الإستراتيجية المستقبلية والنظرة الثاقبة، د.هيو كورتيني، نشرة خلاصات (كتب المدير ورجل الأعمال) ، العدد 218 ، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة، رئيس التحرير: نسيم الصمادي.
9. دورة بعنوان المكاتب الخيرية الداعمة، د. يحيى بن إبراهيم اليحيى.
10. دورة بعنوان تفعيل العمل الخيري، د. يحيى بن إبراهيم اليحيى.
11. ورقة عمل بعنوان "صناعة الصورة الذهنية " الشريف محمد بن يحيى مفرح.
12. موقع www.nonprofit.about.com
13. موقع التميز www.ngoce.org/best.htm

عنوان الورقة :

من مؤشرات ومقومات النجاح

في تنمية الموارد المالية للجهة الخيرية

مقدمها :

المهندس / فوزي بن عليوي الجعيد

ملخص الورقة

• عناصر الورقة :

تتحدث 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 :

- 1- ارتفاع الدخل المادي سنوياً .
- 2- توافق الدخل مع التوسع في المصروفات التشغيلية .
- 3- تنفيذ مشروعات جديدة سنوياً .
- 4- الحفاظ على مدخولات كل مشروع سنوياً وعدم تأثيرها على مشروعات جديدة .
- 5- الحفاظ على الداعمين القدامى طيلة عمل الجمعية .
- 6- الحصول على داعمين جدد .

ثالثاً - مقومات ساهمت في إجاح تنمية الموارد المالية :

- 1- التنوع في مصادر الدخل .
- 2- قيام الجهة الخيرية بمهمتها وتوسع نشاطها .
- 3- التفرغ واستقطاب الكوادر المؤهلة .
- 4- استخدام التقنية .
- 5- تنمية وتأهيل العاملين في تنمية الموارد .
- 6- وضع الخطط السنوية .
- 7- المتابعة .
- 8- التقويم المستمر .

- 9- التركيز على شريحة متوسطي الدخل .
 - 10- الهيكلة وتوزيع المهام .
 - 11- المتطوعون والمتعاونون (المندوبون) .
 - 12- المجالس الاستشارية .
 - 13- المشاريع المجزأة .
 - 14- توفير التجهيزات والاحتياجات .
 - 15- الاهتمام بالدعاية والإعلان .
 - 16- التواصل مع الداعمين والمحافظة عليهم وزيادتهم .
 - 17- اللجان النسائية لتنمية الموارد .
 - 18- الحوافز والمكافآت للعاملين .
- رابعاً - خاتمة .

مقدمة

الحمد لله القائل في محكم التنزيل : ((كتاب أنزلناه إليك مبارك ليدبروا آياته
وليتذكروا أولوا الأبواب)) والقائل جل ذكره : ((إن هذا القرآن يهدي للتي هي أقوم)) اختار أهل

القرآن ليكونوا من خاصته وأهله ، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى ، والنبي المجتبى الذي ما من خير إلا ودلّنا عليه ، وما من شر إلا وحذّرنا 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 والضياغ ، كتاب تشرف الحاملون له بحمله ، وتكرم الحافظون له بحفظه ، واستنار 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 وأسمائها 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 استمرارياتها 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 1428 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 ومبريات الجهات الخيرية الأخرى في هذا الخصوص والتي حتماً - إن شاء الله تعالى - ستفيدنا وتثير طريقتنا لنا في هذا المجال ..

سائلين الله تعالى أن يوفق الجميع لما فيه الخير والصالح ، 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 1395هـ تحت إشراف ومتابعة وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد .
- تهدف الجمعية إلى :
 - 1- تحقيق الخيرية التي وعدت بها هذه الأمة في قوله ﷺ : (خيركم من تعلم القرآن وعلمه) .
 - 2- إحياء رسالة المسجد في الإسلام .
 - 3- إيجاد حفاظا لكتاب الله تعالى .
 - 4- 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 450 كم شمالاً ، وكذلك تمتد لتشمل قرى الكامل وبني سليم على طريق المدينة النبوية أي ما يقارب 300 كم ، ومن الجنوب تمتد المنطقة التي تغطيها الجمعية لتشمل المندق وبني مالك وثقيف وترية وغيرها من القرى والهجر لمسافة تزيد عن 250 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 (50.000) خمسين ألف دارس ودارسة سنوياً ، مابين ذكر وأنثى ، وصغير وكبير ، يتوزعون على الأنشطة التالية :
 - 1- حلقات الصغار والكبار .
 - 10- حلقات تعليم القرآن الالكترونية .
 - 2- الحلقات النموذجية .
 - 11- برنامج حفظ القرآن لغير المتفرغين .

-
- | | | | |
|----|---------------------------------|-----|---------------------------------------|
| 3- | الدورات القرآنية العامة . | 12- | حلقات طلاب المرحلة الثانوية . |
| 4- | حلقات أبناء الجاليات الإسلامية. | 13- | دورات الحفظ الكامل والسبع الطوال . |
| 5- | المدارس والمراكز النسائية . | 14- | حلقات مدارس التعليم العام والجامعات . |
| 6- | الدورات الصيفية . | 15- | معهد إعداد معلمات القرآن الكريم . |
| 7- | حلقات القراءات السبع . | 16- | مركز أبي عبد الرحمن السلمي لإعداد |
| 8- | دورات المعلمين والمعلمات . | | معلمي القرآن الكريم . |
| 9- | دورات القطاعات العسكرية . | 17- | وغيرها .. |

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 :

1- 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 (15 %) وهذا يعني أن البرامج والخطط التي تدير عليها الجمعية وتنفذها قد حققت أهدافها المرجوة منها .

2- 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 .

3 - تنفيذ برامج جديدة سنوياً لتنمية الموارد المالية :

لا بد 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 أيّاً 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 .

4 - الحفاظ على مدخولات كل مشروع سنوياً وعدم تأثيرها على مشروعات جديدة :

تنتهج الجمعية مع إيرادات مشاريعها المتنوعة طريقة المسارات المتقابلة وليس المتقاطعة بحيث إن إيراد كل مشروع يعد مستقلاً عن غيره لا يؤثر ولا يتأثر ، وله خططه 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 .

5 - 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 دعه وتبرعه لأعمال الجمعية وأنشطتها المتعددة طوال فترة عملها التي امتدت إلى أكثر من ثلاثين عاماً .
- وقد سلكت الجمعية في سبيل الحفاظ على داعميها 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 .

6 - 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 أسماء جديدة تنضم 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 الميسورون 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- المطبوعات 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 :

1- 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 تنويع 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 .

2 - 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 .

3 - 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 .

4 - 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 (1)).



الشكل (1)

ويضم هذا البرنامج ما يلي :

1- بيان جهات التبرع وممثلي الجهات وأنواع التبرع وطرقه ومندوبيه وعرضها (أنظر الشكل (2)) .



الشكل (2)

2- بيان باستلام الشيكات البنكية وعرضها (أنظر الشكل (3)).



الشكل (3)

3- التقارير المالية الخاصة بالإيرادات (أنظر الشكل (4)).



الشكل (4)

4- إمكانية البحث باسم المتبرع أو الجهة أو التاريخ أو نوع التبرع أو غير ذلك (أنظر الشكل (5)).



الشكل (5)

5- إدخال بيانات المتبرعين ووسائل الاتصال بهم وعناوينهم وتاريخ تبرعاتهم (أنظر الشكل (6)) .



الشكل (6)

6- فرز المتبرعين حسب السنة أو الشهر أو الجنس أو طريقة التبرع أو المتوقف عن التبرع (أنظر الشكل (7)) .



الشكل (7)

7- فرز التبرعات الواردة حسب الفترة أو النقدي أو الشيك أو الجهة أو العنوان أو المبلغ أو العمل (أنظر الشكل (8)).



الشكل (8)

5 - 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 يركز 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 ..

6 - 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 .

7 - 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 :

- 1- وضع خطة سنوية شاملة للمتابعة .
- 2- التواصل مع جميع الداعمين .
- 3- البحث عن عناوين جديدة لداعمين .
- 4- شكر جميع المتبرعين على دعمهم .
- 5- إعداد الإصدارات وتقارير المشاريع الخاصة .
- 6- إعداد آلية لتوزيع المطبوعات التعريفية على المدارس والمراكز التعليمية ، والإدارات الحكومية والأفراد .
- 7- تطوير آلية برنامج تنمية الموارد ، واستحداث وسائل جديدة ، وتنويع طرق عرض البرامج .
- 8- تكثيف الدعاية للجمعية عموماً وإدارة تنمية الموارد على وجه الخصوص .
- 9- التواصل المستمر مع المتبرعين بالجمعية .

8 - التقييم المستمر :

تعتبر عملية التقييم المستمر والرقابة من أهم الوظائف الرئيسة وهي تقع في نهاية مراحل أي عمل يتم تنفيذه ، حيث تنطوي على قياس أعمال القائمين وتصحيح أخطائهم

بفرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعة 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 .

9 - التركيز على شريحة متوسطي الدخل .

شريحة متوسطي الدخل تعد هي الشريحة العظمى في المجتمعات وخاصة في مجتمعنا السعودي حيث يمثلون ما نسبته من 70 % إلى 80 % ، 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 .

10 - الهيكلية 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 .

11 - 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 .
وعمليه 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.

12 - 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 .

13 - المشاريع المجزأة :

ويقصد بها تحويل المشاريع الكبيرة التي تقوم الجمعية بتنفيذها إلى مشاريع صغيرة
مجزأة تثبتق من هذا المشروع الواحد الكبير بتكاليف مالية ميسرة ، وذلك لكي تساهم
في إتاحة الفرصة لأكبر 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 المجزأة :

- 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 .

14 - 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 .

15 - 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 .

16 - 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 .

17 - 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) .

18 - الحوافز والمكافآت للعاملين :

العاملون في قطاع تنمية الموارد في الجهات الخيرية هم أولى الناس بالاعتناء 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 ، ، ،

عنوان الورقة :

(أساس)

نموذج تطبيقي لتنمية الموارد المالية

من خلال الأفكار الاستثمارية

مع حالات وأفكار عملية

للجهات الخيرية

مقدمها :

الدكتور / محمد بن يحيى مفرح

المقدمة

الحمد لله حمداً يليق بجلال الله وعظمته ، والصلاة والسلام على أشرف أنبياء الله ورسوله نبينا محمد وعلى آله ، وصحابه ، ومن سار على نهجه ، واقتفى أثره إلى يوم الدين وبعد :
تسعى الجهات الخيرية بشكل حثيث ودؤوب لتنمية مواردها المالية بالحد الذي يكفل لها الاستمرارية والنمو والتوسع في أعداد المستفيدين وتقديم الخدمات بالشكل المرضي.

وفي ظل التحديات الكثيرة والتغيرات المستمرة التي تواجه الجهات الخيرية كان هناك توجه إلى تفعيل الاستثمار في الجهات الخيرية بالشكل الذي يحقق هدف تنمية الموارد المالية وفي نفس الوقت لا يحيد عن الهدف الأساس للجهة الخيرية.

وعلى الرغم من أهمية الاستثمار الخاص للجهات الخيرية إلا أن محدوداته وآفاقه لم تحظ بالدراسات الكافية ، وقد يرجع ذلك إلى عدم توفر البيانات من جهة ، وإلى الاعتماد بدرجة أكبر على تنمية الموارد بطريقة تقليدية ما زالت مرتبطة بكثير من الأساليب المباشرة لجمع التبرعات والهبات. كما أنه لا شك أننا بحاجة إلى إعادة صياغة نظريات الاستثمار بما يتلاءم مع حاجة وواقع واقتصاديات الجهات الخيرية في مجتمعنا ذو الأنظمة والضوابط المحددة.

إن الجهات الخيرية تحتاج إلى الدعم المادي بشكل دائم حتى يكتب لها الاستمرار والنجاح وحصول الثمرة ، وإن هناك جملة من الأسباب التي تدعو إلى تعزيز الاستثمار فيها قد يكون من أبرزها :

أولاً: استمرار القناعة بأن دعم الجمعيات الخيرية يتم في إطار الإحسان والصدقة والتبرعات ، وعدم وجود مصادر إيرادات مستمرة من خلال المشروعات.

ثانياً: الفكر الإداري ذو المدى القصير الذي يقود الجهات الخيرية إلى التخطيط والتنفيذ والصرف على مستوى فترات قصيرة لا تزيد عن عام ونسيان ما يساعد على الاستمرارية.

ثالثاً: قد تكون الثقافة العامة غير متحمسة لهذه الفكرة - في السابق - نتيجة الفلسفة الاقتصادية التي كانت سائدة ، إلا أنه اليوم بحسب القطاع الخيري إجمالاً كرافد مهم في التنمية والاقتصاد.

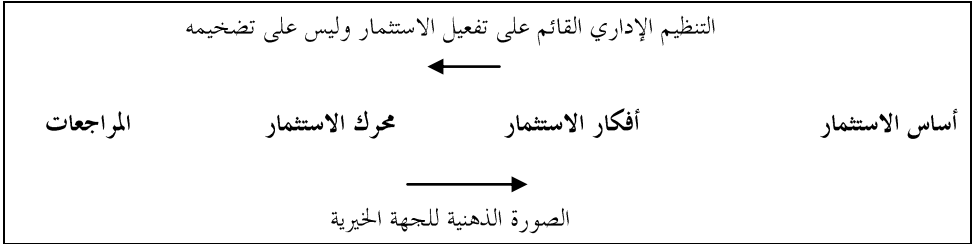
إن موضوع إنشاء مشروع استثماري يعتبر مثل عملية زراعة عضو في جسم الجهة الخيرية ، ومن ثم سوف يتفاعل هذا الاستثمار مع بيئته داخل وخارج الجهة الخيرية وتتكون علاقة.. وبالتالي يجب متابعة ومراقبة وفحص هذه العلاقة بشكل منظم ودوري بحيث تصبح جزءاً أساسياً لعملية الاستفادة من المشروع في جميع مراحلها. وعلى ذلك فيجب على الجهة المستثمرة مثلاً الإلمام بالسياسات الحكومية وما قد يصاحبها من تغييرات متوقعة تؤثر في المشروع الاستثماري وإدراك العلاقة فيما بين المشروع والاقتصاد الذي يعمل به فكلما زادت أهميته كلما حظي بالمزيد من الدعم..

وتبقى هناك العديد من العقبات التي تواجه الجهات الخيرية في تفعيل الاستثمار ومن أهمها:

- ✓ الافتقار إلى الأسس الاستثمارية (رأس المال ، الأصول ، المعرفة.. إلخ).
- ✓ الافتقار إلى الأفكار الاستثمارية (تطوير مشروع ، تشغيل رأس المال ، المشاركة بالموجودات..).
- ✓ الافتقار إلى الكفاءات والخبرات القادرة على تبني الاستثمار وتوجيهه وتنميته (محرك الاستثمار).
- ✓ الافتقار إلى القاعدة التنظيمية والإدارية داخل الجهة الخيرية التي تسهم في تنمية الاستثمارات.
- ✓ قناعات ومخاوف القائمين على الجهة الخيرية: تأثير الاستثمار على سمعة الجهة الخيرية ، تغيير التوجه ، الانشغال عن الأنشطة الرئيسية ، تسرب الكفاءات إلى مجال الاستثمار الخاص.. إلخ.

تهدف ورقة العمل إلى: تقديم نموذج تطبيقي يمكن الجهات الخيرية من تجاوز العقبات

وتفعيل الاستثمارات بفرض تنمية الموارد المالية بما يتناسب مع أهدافها بتوفيق الله تعالى وذلك من خلال نموذج تطبيقي مقترح أسميته نموذج (أساس).. وقد استغنت بعد الله تعالى لتطوير هذا النموذج بالاطلاع على أدبيات الاستثمار إضافة إلى ممارستي للأنشطة الاستثمارية في القطاع الخاص.



نموذج (أساس) لتنمية الموارد المالية في الجهات الخيرية من خلال الاستثمارات الآمنة

كما تهدف ورقة العمل إلى: استعراض العديد من أفكار وتجارب وحالات وأمثلة الاستثمار الآمن الذي ينمي الموارد المالية وفق تطبيق نموذج (أساس) في مختلف النواحي الاستثمارية.

المفهوم النظري للاستثمار:

الاستثمار هو التغيير في رصيد المال خلال فترة زمنية محددة. وعلى ذلك فالاستثمار يعتبر تدفق وليس رصيد قائم. يقاس الاستثمار خلال فترة زمنية محددة (ثلاثة أشهر أو تسعة أشهر أو ..) وليس عند نقطة زمنية محددة (الرصيد الآن هو مليون مثلاً) بخ.

تعريف الاستثمار:

أفضل تعريف لبند الاستثمار هو التعريف الذي تبناه المعيار الدولي (25) إذ عرّف الاستثمار بأنه أصل تحتفظ به المنشأة بهدف زيادة الثروة من خلال التوزيعات (أرباح ، إيجار ، عوائد) أو الزيادة الرأس مالية أو لمنافع أخرى تعود للمنشأة المستثمرة ؛ مثل تلك التي تحصل عليها من خلال

¹ عادل عبد العظيم - المعهد العربي للتخطيط

العلاقات التجارية. وقد عرف مشروع المعيار البريطاني (55) الاستثمار بشكل عام بأنه أصل له خاصية القدرة على توليد المنفعة الاقتصادية في شكل توزيعات و/أو زيادة في القيمة لخ. وعلى الرغم من صيغة العموم في تعريف الاستثمار بحيث يمكن أن يتضمن أي أصل من أصول المنشأة التي تمتلك الخاصية المحددة (القدرة على توليد المنفعة).. فإن استثمار المنشأة قد يأخذ أشكالاً مختلفة (عقارات أو أصولاً ثابتة أخرى). الاتجاه السائد في المنشآت بأن الهدف الرئيس في استثماراتها يتمثل في استخدام الفوائض النقدية بكفاءة أكبر ، أو إيجاد علاقات تجارية أفضل من خلال القدرة على التأثير المباشر على المنشأة التي تستثمر فيها. ويمكن تبسيط مفهوم الاستثمار المقصود في الجهات الخيرية بأنه يعني إقامة مشروع بهدف تحقيق إيراد مادي، والمشروع يعني: وجود موارد محددة يتم تفعيلها خلال زمن محدد ينتهي بتحقيق هدف محدد.

ينقسم الاستثمار إلى ثلاثة أنواع لأغراض المحاسبة القومية:

- 1- تكوين رأس المال الثابت (ويمثل الإنفاق الاستثماري في شركات قطاع الأعمال بغرض تشييد المصانع أو شراء السلع الرأسمالية مثل الآلات والمعدات).
- 2- التغير في المخزون (ويمثل الطلب على مخزون منتجات تلك الشركات).
- 3- الاستثمار العقاري (ويمثل الإنفاق الاستثماري على تشييد المباني السكنية).

تطور نظريات الفكر الاستثماري:

هناك العديد من النظريات الاستثمارية التي تطورت بتطور الفكر الاستثماري والمدارس العلمية ، غير أن الملاحظ أن هذه النظريات لا تتعرض بأي شكل للاستثمار المتعلق بالجهات غير

الربحية في الأصل وهو أمر يمكن قبوله منطقياً ، كما أنه كان سبباً جوهرياً لتطوير (نموذج أساس) الموضح في هذه الورقة.

إلا أن هناك عدداً من هذه النظريات يضع أطراً عامة قد يكون من المناسب عرضها في هذه الورقة:

1- وجهة نظر هايكر: وتتمثل في اختيار الاستثمار كمعدل نحو التوازن ولذلك فإن تحديد المبلغ المثالي للاستثمار يمثل قراراً بتحديد سرعة معدل الاستثمار اللازم لتحقيق التوازن، بمعنى أنك تحدد كم المبلغ الحالي وكم المبلغ الذي تريد الوصول إليه، ثم تحدد استراتيجية الوصول للمبلغ من خلال إنشاء مشروع، وتحدد أيضاً خلال كم يتم التأسيس؟ وكم تنفق عليه شهرياً؟ وهكذا.

هناك ثلاثة أساليب لحقن الاستثمارات الجديدة حسب هايكر: الاستثمار بمعدلات ثابتة، أو الاستثمار بمعدلات متناقصة، أو الاستثمار بمعدلات متزايدة. ويمكن الاختيار بينها. وهناك عدة عوامل تتحكم في هذا الاختيار منها أسعار الموردين وشروط التمويل.

2- وجهة نظر كينييز: تعتمد على الجانب السلوكي لقرار الاستثمار حيث تعتمد على سلوك أصحاب رأس المال. أي أن قرار الاستثمار هو القرار المهيمن، ورصيد رأس المال يتحدد لنموذج الاستثمار وليس هناك حاجة لتحديد مستواه الأمثل سلفاً.

3- النظرية النيوكلاسيكية: قدمت نموذجاً لمحددات رأس المال ولم تقدم نموذجاً لمحددات الاستثمار (معدل سرعة المشروع الاستثماري للانتقال من الرصيد الحالي إلى الرصيد الأمثل).

عدم اليقين Uncertainty:

هناك عنصر هام يرتبط بجميع نظريات الاستثمار وإن كان الفكر الاستثماري لم يتطرق له بشكل نظري إلا في العصور الخيرة، هذا العنصر هو ما يطلق عليه عدم اليقين

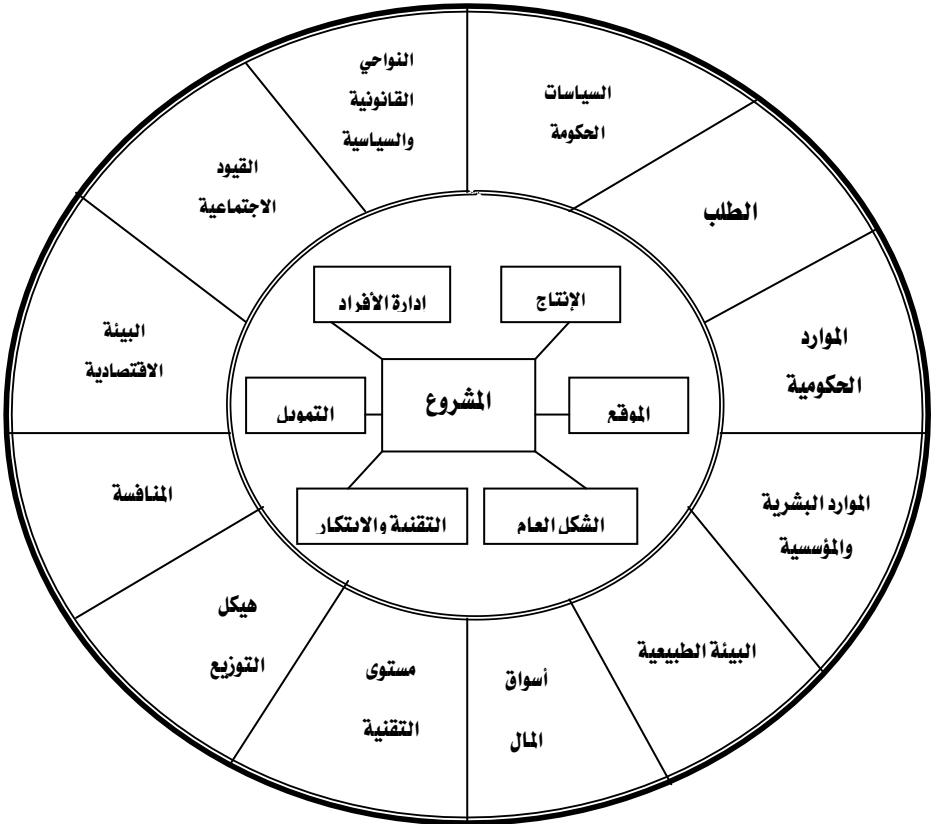
Uncertainty. وتشير باختصار إلى أن هناك نسبة كبيرة أو صغيرة من الاحتمال بفشل الاستثمار، ولا يمكن لأحد كائناً من كان أن يعطي تأكيداً نسبته 100% بالنجاح. وهذا العنصر هو ما يسبب التردد أو الرفض لكثير من القرارات الاستثمارية.. وربما يكون هو السبب الأكثر بروزاً في حالة الجهات الخيرية.

إلا أن الفكر الاستثماري المعاصر يقرر ما يلي: إن القرار الاستثماري غير قابل للرجوع فيه بعد اتخاذ قرار الاستثمار والبدء الفعلي، وذلك لأن السلع الرأسمالية غالباً ما تتخضع قيمتها إذا اتخذ قرار إعادة بيعها، وعليه فتكلفة الرجوع في القرار الاستثماري بعد تحمل تكاليف بداية المشروع تكون أعلى من تكلفة الاستمرار الإيجابي..

وهذا بكل تأكيد لا يعني أن تتوقف الجهات الخيرية عن خوض غمار المشروعات الاستثمارية بهدف زيادة مواردها المالية.. وإنما يعني أن عليها التأكد من التالي: الدخول في مشروع استثماري لو اضطرت لإيقافه بعد فترة لأي سبب كان، فإن تكلفة وحدته المالية لن تقل عن تكلفة الشراء وتكلفة التركيب منذ البدء في المشروع. وبالتالي فإن استثمارها يكون مجدياً في كل حال بتوفيق الله تعالى..

هناك بعد آخر لعدم التيقن وهو ما يتعلق بالسياسات المتبعة على مستوى الأنظمة، ففي حالة كون الأنظمة في مرحلة تطوير وتغيير فإن القرار الاستثماري يجب أن يكون في غاية الحذر بعد الدراسة.

بيئة المشروع الاستثماري على المستويين الجزئي والكلي :



فرضية أساسية للعمل في الجهات الخيرية:

يتمثل أحد الاهتمامات الأساسية لدى القائمين على أي منشأة ربحية، في أن مالكي المنشأة وإدارتها يعنون بإدارة أصولها في الأدوات المالية وفي الاستثمارات التي تعظم العوائد والأرباح من غير أن تضر بتوجهها ونشاطها.

والواقع أن القائمين على قرار الجهات الخيرية يمارسون فعلياً دوراً يعنى بمتابعة تنمية الموارد المالية وفتح آفاقها من خلال التبرعات والأوقاف، إلا أن المطالبة يجب أن تكون باعتبار تنمية الموارد الدائمة من خلال الاستثمارات التي تدر عوائد جيدة على المدى المتوسط والبعيد، بحيث يكون هذا جزءاً لا يتجزأ من مهماتهم واجتماعاتهم ونقاشاتهم وخططهم.

وهذا الأمر مبرر من الناحية المنطقية: فإن جميع المعلومات الحيوية التي يمكن بناء قرارات الاستثمار عليها هي بالدرجة الأولى بيد متخذ القرار في الجهة الخيرية. كما أنه محط ثقة كبار الداعمين والوجهاء والجهات الرسمية مما يبرر الدعوة إلى جعل أحد مهامه التي يساءل عليها ويدعم لتحقيقها هي تنمية الاستثمارات سنوياً بأهداف محددة.. وتبقى هذه مهمة لأنها تحقق أهدافاً أخرى تتمثل في النشاط الخيري نفسه.

هدف إدارة الاستثمار في الجهات الخيرية:

المهمة الأولى لهذه الإدارة تحديد المجالات والفرص الاستثمارية التي تدعم تنمية الموارد المالية لتحقيق أهداف الجهة الخيرية، ودراسة هذه المجالات والفرص، وتقديم دراسات الجدوى للمشروعات الجديدة، والتفاوض بشأنها مع الجهات الأخرى عند الضرورة ومنها الجهات التي ستقوم بالإدارة والتشغيل وخلافه. وتتأكد من مدى مطابقة المشروعات الاستثمارية لأحكام الشريعة الإسلامية وعدم تأثيرها على سمعة ومسيرة الجهة الخيرية.

المحددات الأساسية لعملية الاستثمار في الجهات الخيرية:

- 1- مراعاة الأنظمة الرسمية بحيث لا تعمل الجهة الخيرية في معزل عن النظام والإجراءات والسياسات المتبعة.

- 2- توافر أساس الاستثمار وإقامة المشروعات على أساسه. وسيرد فيما يلي من ورقة العمل توضيح المقصود من أساس الاستثمار.
- 3- نظام الجهة الخيرية وهيكلها الإداري ومدى مساعدته في تفعيل قنوات الاستثمار وتحقيق عوائد مادية من غير التأثير على نشاط الجهة ومسيرتها واسمها.

أمور يجب التنبيه لها عند اتخاذ قرارات استثمارية في الجهات الخيرية:

- 1- عدم وجود أنظمة واضحة تدعم الاستثمارات وتحميها، سواء على مستوى نفس الجهة الخيرية، أو على مستوى الجهات الرسمية التي تشرف على الجهات الخيرية، أو على مستوى الأسواق المفتوحة. وهذا يعني أهمية دراسة الأنظمة ومعرفة أثر كل قرار متعلق بالاستثمار.
 - 2- البعد السلوكي والشخصي في قرار الاستثمار لدى العاملين والقائمين على الجهة الخيرية، حيث تجد أن الميول الشخصية لدى العاملين أو القائمين قد توجه القرار الاستثماري، بعيداً عن الأسس الاحترافية التي ترتبط بالدراسات والتعامل مع جهات متخصصة. وقد يكون من أثر البعد السلوكي أحياناً تكليف أشخاص بعملية استثمار فيسيئون إلى عمل الجهة الخيرية ويقدمون مصالحهم الشخصية أو لا يحسنون التعامل مع العمل الربحي ولا مع المتخصصين فيه أو لا يعترفون بعدم معرفتهم في بعض الجوانب.
 - 3- عدم وضع المحفزات الكافية للقائمين على الاستثمار مما يدعوهم إلى ترك الجهة الخيرية بعد تكوين خبرات جيدة.
 - 4- التصدي لتنفيذ المشروع وتشغيله: قد تقع الجهة الخيرية في خطأ فادح إن رأت أن عليها تنفيذ وتشغيل أي مشروع استثماري ترغب خوض غماره..
- التنفيذ يغطي نشاطات الإنشاء والتطوير قبل أن يصبح المشروع تشغيلياً ويكون من مسؤولية منسق المشروع، وإذا أردنا تخطيط وتصميم المشروع بشكل لائق وتنفيذه في الوقت المناسب فعندها يجب أن يتوفر لدينا إدارة متماسكة ومراقبة قوية وفنيون أكفاء

وإنفاق للمال بشكل مناسب وفي الوقت المناسب.. وهذا كله ليس في الأساس من تخصص الجهة الخيرية.

يجب تشغيل المشروع حالما يصمم وينفذ، وهذا يعني التشغيل اليومي للمشروع مع الانتباه إلى تحقيق الخدمات المتوخاة منه.

وبصيغة أخرى فإن التشغيل يشير إلى النشاطات اليومية لجعل المشروع يعمل على مدى سنوات كثيرة (فترة عمر المشروع كاملة) حتى يستهلك كاملاً. ويختلف التشغيل عن التنفيذ بشكل كبير لأن الأعمال القياسية تتكرر يومياً في التشغيل بينما يكون العمل في التنفيذ مرة واحدة وغير مؤكد. وليست هناك أي جهة خيرية مؤهلة لتشغيل مشروعات استثمارية.. وليس هذا مطلوباً منها أصلاً حتى تصل إليه.. بل عليها أن تتعاون مع جهات متخصصة للقيام بذلك.

معايير عامة لقبول الاستثمارات والمشاريع:

قد يبدو لبعض الجهات الخيرية أن هناك الكثير من الفرص الاستثمارية التي يمكن الاستفادة منها، ومع كون ذلك صحيحاً إلا أنه لا بد من أن تضع الجهة عدداً من المعايير التي تلتزم بها عند الإقدام على قرارات الاستثمار.. وهذه عدد من أبرز المعايير التي تم تطويرها لتستفيد منها الجهات الخيرية:

- 1- أن تكون المشروعات بعيدة عن المحاذير الشرعية وبعيدة عن الشبهات تماماً.
- 2- أن يقدم للمشروع ملخص تنفيذي مكتوب مع دراسة جدوى مبدئية وفق الأسس الاحترافية. ويجب أن يسلط الضوء على المخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها بالإضافة إلى جوانب دراسة الجدوى الأخرى.
- 3- يجب أن يكون هناك كادر إداري ذو خبرة متوافرة لإنجاح المشروع.
- 4- أن يكون مشروعاً قائماً.. وألا يكون مشروعاً على الورق سيبدأ من الصفر. وإذا كانت هناك قناعة بتأسيس مشروع جديد من البداية فيجب توفير دراسات متكاملة وإدارة متخصصة وموارد مالية مخصصة وكافية للمشروع.

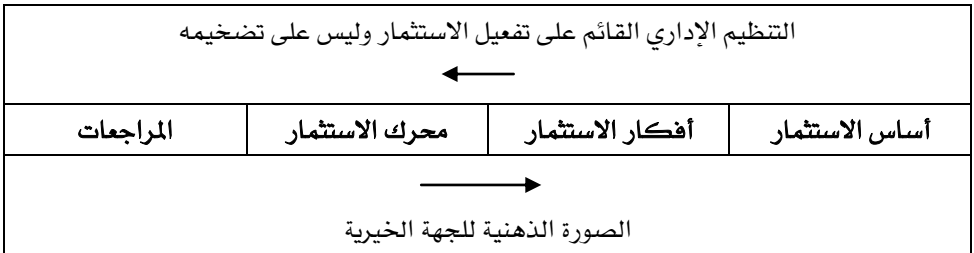
(أساس) نموذج تطبيقي لتنمية الموارد من خلال الأفكار الاستثمارية مع حالات وأفكار علمية للجهات الخيرية

د. محمد بن يحيى مفرح

- 5- لا يتم الدخول في مشروع خاسر إلا بشرط أن تكون الخسارة لأسباب واضحة مثل سوء الإدارة أو ضعف التمويل أو أمر خارج عن الإرادة. ولا بد من معرفة السبب الحقيقي لتعثر أي مشروع قبل محاولة أخذه واعتباره فرصة.
- 6- مهما كانت المشاريع ذات هدف نبيل فإنه يجب أن تكون لها جدوى ربحية ، وأن يلبي المشروع حاجة موجودة وله عملاء واضعون.
- 7- لا بد من دراسة الوضع المالي والسمعة للشركاء ودراسة تاريخهم في مجال الأعمال وقدراتهم المالية.
- 8- لا بد أن يكون لدينا الوقت الكافي لدراسة المشروع وتهيئة الفرصة لنجاحه ولا نضطر للدخول السريع وغير المحسوب.
- 9- يجب ألا تزيد المشاركة في المشروع الواحد عن رأس مال محدد بسقف أعلى لا يصح تجاوزه أبداً.

نموذج تطبيقي لتفعيل الاستثمار في الجهات الخيرية :

نموذج أساس



نموذج (أساس) لتنمية الموارد المالية في الجهات الخيرية من خلال الاستثمارات الآمنة

توضيح النموذج:

إن غالب ما يمنع دخول الجهات الخيرية في مجال الاستثمار أو التوسع فيه هو أحد الأسباب التالية:

- 1- الافتقار إلى وجود الأسس الاستثمارية (رأس المال ، الأصول ، المعرفة..إلخ). حيث إن الغالب أن هناك قناعة سائدة (وهي صحيحة بشكل كبير) أنه لا يمكن للجهة الخيرية أن تستثمر ما لم يكن لديها مال وفير فائض عن حاجتها. ورأس المال هو أحد الأسس الاستثمارية التي يبنى عليها التوسع في الاستثمار ، لكنه ليس الأساس الوحيد.. وليس بالضرورة أن يكون وفيراً وفائضاً عن الحاجة لتقوم الجهة الخيرية باستثماره. وسيأتي توضيح عدد من الأسس الاستثمارية ونماذج استثمارها لتحقيق عوائد منها يلي بإذن الله والجدير بالذكر أنه تكون لدى بعض الجهات الخيرية عدداً من الفرص الاستثمارية أحياناً لكنها للأسف لا تدرك ذلك.
- 2- الافتقار إلى الأفكار الاستثمارية وعدم القدرة على تطوير المشروعات عند توافر بعض الأفكار (تطوير مشروع ، تشغيل رأس المال ، المشاركة بالموجودات..). في بعض الأحيان يكون الأساس متوفراً ، وتعني الجهة الخيرية وجود الأساس.. لكنها لا تعرف كيف تطور الأفكار لتحولها إلى مشروعات استثمارية تدر عوائد مادية. وهذا لا يعد عيباً فإن تطوير المشروع هو تخصص قائم بحد ذاته وله رواده.
- 3- الافتقار إلى الكفاءات والخبرات القادرة على تبني الاستثمار وتوجيهه وتنميته (محرك الاستثمار). تعاني الجهات الخيرية من عدم وجود كفاءات متخصصة يمكنها تفعيل عناصر القوة لدى الجهة الخيرية وتحويلها لمصدر دخل مادي من خلال الاستثمار. والاقتراح الأكثر عملية وفعالية أن تزيد الجهات الخيرية علاقتها بمن يخدمها من داخل أو خارج الجهة من الخبراء والوسطاء والمتخصصين في مجالات الاستثمار.. مقابل نسبة من صافي الأرباح العائدة للجهة الخيرية. وبالتالي تضمن الحصول على أفضل الفرص الاستثمارية،

وتضمن أنها لا تتكلف أي شيء حتى تأتيها الأرباح بإذن الله تعالى. وهذا الأمر ينطبق على كل من سيقوم بعملية الإدارة والتشغيل أو يشرف على مشروع استثماري ستشارك الجهة الخيرية فيه.

4- الافتقار إلى القاعدة التنظيمية والإدارية داخل الجهة الخيرية التي تسهم في تنمية الاستثمارات. بمعنى عدم تحديد مسؤولية وصلاحيات الاستثمار في الجهة الخيرية لدى إدارة أو أفراد محددين. والحل باختصار هو إعادة ترتيب الهيكل الإداري بما يضمن تحديد مسؤولية الاستثمار بشكل دقيق وعملي لدى إدارة مخصصة ، وفرد محدد مع فريق حسب الاحتياج.

5- قناعات ومخاوف القائمين على الجهة الخيرية من تأثير الاستثمار على سمعة الجهة الخيرية ، أو تغيير التوجه الذي قامت لأجله ، أو الانشغال عن الأنشطة الرئيسية ، أو تسرب الكفاءات إلى مجال الاستثمار الخاص.. إلخ. والحل لكل ذلك هو التنظيم الداخلي ، والاستفادة من مفردات وعناصر موضوع الصورة الذهنية للجهات الخيرية وتبنيه باستمرار.

سنركز فيما يلي على العنصرين الأول والثاني لتعلقهما المباشر بموضوع تنمية الموارد المالية ، وسنكتفي بالبدل الذي طرح لكل عنصر آخر من بقية العناصر المحددة أعلاه. فيما يلي سيتم استعراض عدد من الأسس التي تساعد الجهة الخيرية في تنمية الاستثمارات.. وتحت كل أساس توضيح كافٍ وعدد من أفكار المشروعات الاستثمارية الكفيلة بتحقيق عوائد مادية بشكل أو بآخر وينسب متفاوتة بتوفيق الله تعالى.

1- أساس رأس المال:

المقصود من هذا الأساس هو: وجود رأس مال يمكن أن تستغني عنه الجهة الخيرية لمدة محددة متواصلة، وبغض النظر عن حجم المبلغ.. إلا أنه كلما أمكن الاستغناء عن مبلغ نقدي أكبر لفترة محددة أطول كلما أمكن استثمار النقد في الحصول على صفقات متميزة وجيدة (والمال يولد المال). وسأستعرض فيما يلي بعض الأمثلة والنماذج العملية التي يمكن استثمار رأس المال فيها:

- أ- استثمار الفائض المالي في بناء منشآت عقارية بغرض بيعها أو تأجيرها بعوائد سنوية ووقف ريعها على أنشطة الجهة الخيرية.
- ب- تخصيص رأس المال بغرض تملك الأراضي في المناطق ذات الطلب المتزايد ومن ثم إعادة بيعها عند ارتفاع قيمتها السوقية. ويمكن حينها إخراج رأس المال من الاستثمار وإبقاء الربح ليضارب في شراء مواقع أخرى بهدف الشراء وإعادة البيع عند وجود الربح بأسرع ما يمكن.
- ج- استئجار مرفق كبير وإعادة تأجيره كمرفق مقطعة بربح مجدي: مثال يوجد في إحدى المدن الرئيسية مبنى مكون من 48 شقة صغيرة، يطلب صاحبه تأجيرها لجهة واحدة سنوياً بقيمة 1,300,000 ريال.. يمكن أن يعاد تأجير المبنى مفصلاً سنوياً بقيمة 1,770,000 ريال تقريباً.. ويمكن أن يتولى مكتب عقار المسؤولية بالكامل مقابل نسبة من العائد.
- د- شراء بضاعة نقداً بسعر منخفض ومنافس بكميات جيدة، وإعادة بيعها بالآجل بسعر أعلى وربح ذي جدوى.. مع ضمان وجود العميل بحيث لا تكون هناك تكلفة نقل وتخزين، وضمان قدرة العميل على الدفع في الأجل المحدد.
- هـ- المضاربة بشراء وبيع الأسهم: في سوق الأوراق المالية، أو في سوق الأسهم العقارية.. مع وضع سياسة واضحة تضمن محدودية المخاطر، ومن المهم أن تضمن إخراج رأس المال بأسرع وقت والعمل فقط بالأرباح.
- و- تمويل مشروعات متعثرة حالياً، واعدة مستقبلاً.. مقابل تملك حصة دائمة فيها. على أن يكون السبب الوحيد للتعثر الحالي هو عدم وجود سيولة مالية، وعلى أن تكون

(أساس) نموذج تطبيقي لتنمية الموارد من خلال الأفكار الاستثمارية مع حالات وأفكار علمية للجهات الخيرية

د. محمد بن يحيى مفرح

مشاركة الجهة الخيرية كافية لاستمرار المشروع، وعلى أن تضمن حصتها في الملكية بعقود نظامية.

2- أساس المعرفة والمعلوماتية :

المقصود من هذا الأساس هو استثمار قواعد البيانات والمعلومات والخبرات المعرفية المتوفرة لدى الجهة الخيرية - سواء بسبب الأفراد المنتمين للجهة، أو بسبب تخصص ومجال وطول مدة العمل في الجهة - بحيث يمكن أن تكون هذه المعلومات والمعرفة وسيلة لمشروع يدر عائداً ربحياً ولا يضر باسم ومكانة ونشاط الجهة الخيرية. وسأستعرض فيما يلي بعض الأمثلة والنماذج العملية والأفكار التي يمكن استثمار أساس المعرفة والمعلوماتية فيها:

- أ - استثمار العلاقات من خلال مثال واحد: عمولة الوساطة في مجال العقار أو في مجال الفرص التجارية. التوسط في بيع وشراء الأراضي والعقارات بالاستفادة من قائمة الداعمين للجهة. حيث يمكن من خلال العلاقات القائمة مع عدد من الداعمين الحصول على أبرز الفرص التي يرغبون بيعها، أو التي يرغبون شرائها.. ومن ثم تقوم الجهة ببذل جهد محدد ضمن إمكانياتها لتتمكن من الحصول على عمولة البيع والشراء والتي قد تصل إلى مبالغ كبيرة. وبنفس الصيغة يمكن لأحد هؤلاء الداعمين أن يكون راغباً في بيع مشروع تجاري يملكه أو بالعكس شراء مشروع تجاري آخر.. وربما يكون ضمن قائمة الداعمين الآخرين لنفس الجهة الخيرية من يريده.
- ب- استثمار قواعد البيانات والمعلومات المملوكة لدى الجمعية بشكل مناسب لجهات ربحية: مثل المساهمة في دعوة كبار الشخصيات لحفل أو مشروع جديد كنوع من العلاقات العامة وذلك بمقابل مادي، ومثل دلالة شركات البحوث والدراسات على عينات محددة بمقابل.. وعموماً فإنه يمكن مساعدة الكثير من الجهات الاستشارية وجهات البحوث والدراسات وجهات التسويق والعلاقات العامة في تحقيق أهدافها البحثية من خلال العلاقات والبيانات المتاحة بمقابل مناسب.
- ج- تقديم استشارات أسرية أو تربوية أو محاضرات وندوات بمقابل حسب نشاط الجهة الخيرية وحسب الخبرات المتوفرة والكفاءات الاستشارية.. فإن وجود عدد من المستشارين ذوي

المعرفة المتخصصة ضمن دائرة وإدارة الجهة الخيرية يعد ثروة معرفية متوفرة للجهة الخيرية ، يمكن استثمارها لتحقيق عوائد مادية تستفيد من جزء منها نفس الجهة الخيرية. ويمكن بدلاً من ذلك أيضاً التعاون مع مراكز التدريب والاستشارات المتخصصة من خلال الخبرات المعروفة المتوفرة لدى الجهة الخيرية.. حيث يمكن تقديم خبرات وكفاءات الجهة الخيرية لجهات التدريب والاستشارات لتقوم الأخيرة بالتسويق وعقد المناشط وتعطي الجهة الخيرية نسبة من العوائد ويستفيد أيضاً هؤلاء الكفاءات.

3- أساس الأصول:

المقصود من هذا الأساس هو استثمار الأصول المادية الملموسة التي تملكها الجهة الخيرية أو تتوفر لديها بشكل دائم أو مؤقت بطريقة تدر عائداً مالياً ، بحيث يمكن أن تكون هذه الأصول وسيلة لمشروع يدر عائداً ربحياً ولا يضر باسم ومكانة ونشاط الجهة الخيرية. وسأستعرض فيما يلي بعض الأمثلة والنماذج العملية والأفكار التي يمكن استثمار أساس الأصول فيها :

- أ- استخدام الواجهات المتميزة في المباني المملوكة أو المستأجرة كمساحات إعلانية بما يتيح النظام وبما لا يخل بمكانة وسمعة الجهة المعنية ، ويمكن التعاون مع وكالات الدعاية المتخصصة بحيث تدير الموضوع بنسبة محددة من العائد.
- ب- تأجير المرافق والمساحات التي يمكن الاستغناء عنها مثل مباني الضروع ، أو الإدارات التي تم إغلاقها منذ زمن.. بحيث يتم إعادة تأجير هذه المرافق إلى جهات أخرى باتفاق واضح وبعوائد مناسبة. في إحدى الجهات كان من الممكن رفع المبنى طابقين إضافية بناء على التنظيم الجديد مما يعني توفير مساحات واسعة يمكن أن تحقق عوائد مالية في حالة تأجيرها ، لكنها لم ترفعه لعدم احتياجها له!!.
- ج- بناء الأراضي التي تملكها بغرض التأجير أو البيع بسعر جيد.. والحصول على تمويل لهذا البناء من جهات ممولة خارجية بحيث يتم تحصيل مستحقات التمويل لاحقاً من عوائد المبنى.

(أساس) نموذج تطبيقي لتنمية الموارد من خلال الأفكار الاستثمارية مع حالات وأفكار علمية للجهات الخيرية

ويمكن أحياناً التعاون مع شركة ممولة أو داعمة للعمل الخيري للتكفل بالبناء مقابل وضع اسمه على المبنى..

- د- العقارات التي تملكها الجهة وليس لها مال لتبنيها، تعطي مستثمراً بإيجار سنوي متزايد مع فترة سماح للبناء، يتوجب على المستثمر أن يبني ويستفيد من العوائد لمدة محددة بمتوسط 12 عاماً، ثم تعود ملكية المبنى وعوائده إلى الجهة الخيرية.
- هـ- استثمار السيارات التي تملكها الجهة لتقديم بعض الخدمات في الأوقات التي لا تكون فيه محتاجة إلى استخدامها. ومن هذه الخدمات خدمة توصيل الطلاب والطالبات، خدمات للمراكز والأندية خلال الإجازات، خدمات سائق خاص أو تلبية خاصة للمنازل.. ويمكن الاتفاق مع جهة متخصصة في ذلك لتفعيل هذه الإمكانيات.
- و- بيع الأجهزة القديمة (مثل الهاتف والفاكس والحاسب وغيرها) والأشياء العينية مثل الأثاث المستعمل والدوايب ونحوها من الأشياء المملوكة التي توجد في المستودع لفترة طويلة ولا يستفاد منها أو لا حاجة لها مستقبلاً. وكمثال واضح: رأينا سيارة قديمة جداً متهاكة في مستودع إحدى الجهات الخيرية.. ولم يخطر لأحد أن يقترح بيعها في التشليح. وكمثال آخر فإنه حتى الأوراق القديمة التي ترغب الجهة في إتلافها هناك مصانع ورق تشتريها بأسعار محددة.

4- أساس (الميزة الخاصة) أو (الكفاءة الجوهرية) :

- المقصود من هذا الأساس هو استثمار بعض المميزات الخاصة والتي قد تصل أحياناً إلى كونها (كفاءة جوهرية) بمعنى أنها نقطة تميز وقوة ربما لا تتوفر لأي جهة أخرى ضمن البيئة المحيطة بالجهة الخيرية.. هذه المميزات أو الكفاءات التي تملكها الجهة الخيرية أو تتوفر لديها بشكل دائم أو مؤقت يمكن استثمارها بطريقة تدر عائداً مالياً، بحيث يمكن أن تكون وسيلة لمشروع يدر عائداً ربحياً ولا يضر باسم ومكانة ونشاط الجهة الخيرية. وسأستعرض فيما يلي بعض الأمثلة والنماذج العملية والأفكار التي يمكن استثمار أساس الميزة الخاصة فيها:
- أ- ميزة الموقع أو الانتشار الجغرافي من خلال الفروع أو نطاق ومدى العمل.. لدى عدد من الجهات الخيرية على سبيل المثال موقع متميز ترغب العديد من الجهات الاستفادة منه،

أو موقع في منطقة صغيرة يرغب البعض في تقديم خدمات نوعية فيها ولا يمكنهم إيجاد موقع خاص أو تحمل تكلفته. ولدى عدد من الجهات انتشار واسع بحيث تغطي مساحات كبيرة بنشاطها ويمكنها تلقائياً ضم عدد من الخدمات والأنشطة بلا تكلفة.. بل يكون لها عائد.

ب- ميزة كثرة عدد العاملين والمنتسبين للجهة ، أو المستفيدين من خدماتها ، مما يعني إمكانية بحث استثمار هذا العدد بطريقة ربحية مثل الترويج لبعض المنتجات والخدمات أو جمع المعلومات مقابل رسوم وعوائد محددة.

ج- وجود إدارة وكفاءات نسائية متميزة ، بحيث يمكن تفعيل الجانب النسائي في تنمية الموارد المالية وذلك بأشكال كثيرة تخضع لطبيعة وعلاقات كل جهة. من الأمثلة تسويق المنتجات النسائية من خلال منتسبات الجهة الخيرية وذلك بمقابل مادي مباشر أو بمقابل نسبة من العوائد ، أو بشرائها بتخفيض كبير ودفع أجل على التصريف.. فالجمعية التي لديها قواعد بيانات ومنتسبات يصل إلى آلاف السيدات ما بين طالبة وموظفة وسيدة مجتمع وغيرهن يمكنها تقديم الكثير لهم أو الاستفادة منهن في الترويج وإفادتهن أيضاً.

د- إن أساس المميزات الخاصة في الغالب هو وجود موهوبين وكفاءات بشرية من نوع خاص ، وعليه يمكن التنسيق معهم لتقدم الجهة الخيرية منفعة من نوع يدر عائداً مادياً ، تستفيد منه الجهة الخيرية ويستفيد أيضاً منه هؤلاء الموهوبون الذين لا يمكنهم العمل بمفردهم. وعلى سبيل المثال: شخص من العاملين متميز تجاه تنظيم برامج الأطفال أو إقامة الأمسيات الثقافية فيستثمر لعمل مناسبات تدر عائداً ، أو شخص متميز في التعامل مع التقنية فيبتكر منشطاً مرتبطاً بالجهة الخيرية يكون استثماراً يدر دخلاً.

والذي يجب أن نتق فيه الجهة الخيرية أنها لا تعدم ميزة خاصة بإمكانها توظيفها بشكل صحيح بتوفيق الله تعالى ، ولا تعدم كفاءات وموهوبين من نوع خاص يمكنهم نفعها والانتفاع من خلالها.

5- أساس الأفكار الإبداعية والفرص السانحة:

المقصود من هذا الأساس هو استثمار بعض الأفكار التي تعود بعائد مادي لفتح أفق استثماري أو انتهاز فرصة سانحة تبدو نوعية وغير مخطط لها أو متوقعة.. هذه الأفكار التي قد ترد للجهة الخيرية يمكن استثمارها بطريقة تدر عائداً مالياً ولا يضر باسم ومكانة ونشاط الجهة الخيرية. وسأستعرض فيما يلي بعض الأمثلة والنماذج العملية التي يمكن استثمار أساس الأفكار الإبداعية والفرص فيها:

- أ- قد تعرض بعض الجهات الربحية تنظيم برامج مشتركة مع جهات ربحية ليتم توفير العملاء وتوجيه الدعوات من قبل الجهة الخيرية بتخفيض خاص، وتأخذ نسبة من العوائد.. مثل دعوة جماهير الجهة الخيرية لزيارة مدينة ألعاب ترفيهية بسعر خاص في أحد الأيام.
- ب- قد تعرف الجهة الخيرية أن هناك مستثمراً أو أكثر يبحث عن فرصة في المنطقة أو ضمن إطار يمكن للجهة الخيرية أن تفيد فيه، المقترح أن تقوم الجهة الخيرية بتقديم دراسة مبدئية لمشروع استثماري جاهز ومجدٍ بحيث يشتريه المستثمر أو الداعم ويديره ويقدم نسبة ثابتة من عوائده للجهة الخيرية.
- ج- تلمس الجهة الخيرية وجود صعوبة في توفير مكان مناسب للتصوير وعقد اللقاءات التي تحتاجها القنوات الفضائية المنضبطة في المنطقة، الفكرة أن توفر مكاناً للقنوات تصور فيه وتسجل.. بمقابل مادي أو مقابل دعاية وإعلان وترويج لأنشطتها.
- د- فكرة التعامل مع الجهات الأجنبية العاملة في البلد والتي يتوجب عليها دفع ضرائب لطرف ما، ويمكن طرح موضوع أن تدعم الجهات الخيرية وترعى مناسباتها بدلاً من دفع الضرائب.
- هـ- تحديد عدد من الثغرات الاستثمارية في البيئة القريبة من الجهة الخيرية ومحاول التعاون مع مستثمرين للاستفادة من هذه الثغرة. مثل ثغرة عدم وجود جهة تسوق منتجات السيدات في المنازل، وعدم ثقة سيدات المنازل في أي أحد.. فتحاول الجهة الخيرية التوفيق مقابل نسبة.
- و- تولي الإشراف على تنفيذ برامج خدمة المجتمع التي تتبناها عدد من الجهات الربحية ويمكن من خلال ذلك توفير عوائد مادية للجهة الخيرية.

- ز- تولي تحرير أو المشاركة في تحرير صفحات ومواقع متخصصة تريد مادة عن العمل الخيري مقابل عائد مادي مناسب.
- ح- إعداد بطاقات متميزة لمنسوبي الجهة الخيرية من إداريين ومعلمين وطلاب وداعمين ومستفيدين بحيث تتجدد سنوياً.. وفتح الباب أمام كل مستثمر أن يقدم خدماته أو خصوماته لكل من يحمل هذه البطاقة مقابل رسوم رمزية للجهة الخيرية أو نسبة أو غير ذلك.
- ط- تقديم خدمات الجهة الخيرية بسعر مناسب في حالة تقديم الخدمة لتجمع من نوع خاص، مثل تقديم حلقات وبرامج التحفيظ لمنسوبي وأبناء الجهات الكبرى في منطقة محددة مثل الخطوط الجوية السعودية وأرامكو وسابك والهيئة الملكية والتحلية وشركة عبداللطيف جميل وغيرها. أو فتح باب تيسير الزواج لمنسوبي التعليم أو جهات حكومية مقابل دعم من نفس الجهة.
- ي- تتولى جهة خيرية في منطقة محدودة وصغيرة تصميم موقعها على الإنترنت بحيث يمثل عموم المنطقة بالاتفاق مع كبار المسؤولين وفتح الفرصة للمعلنين في الموقع.
- ك- الاتفاق مع بنوك إسلامية لوضع صراف ضمن أملاك الجهة الخيرية بحيث تراقب الجهة الخيرية عدم وجود أي تعديلات عليه خاصة في المناطق النائية، مقابل سعر إيجار الموقع أو غيره.
- ل- الجهات الربحية التي تقدم خدمات ولا تستطيع الوصول إلى المناطق الصغيرة أو البعيدة مثل شركات اشتراكات المجلات والصحف ونحوها.. تتفق مع الجهة على وضع النسخ عند الجهة ويأتي المشترك لأخذ نسخته أو تسجيل اشتراكه في نفس الجهة مقابل نسبة من العائد.
- م- تهيئة مكان اجتماع دوري لسكان الحي ووجهائه وأصحاب المناسبات بمقابل مناسب. أو مكان ليقوم الطلاب بالذاكرة أو يجدوا دروس خاصة بأسعار مناسبة.
- ن- ربط المواقع الإلكترونية لعدد من الجهات الخيرية تحت رابط واحد بحيث يكثر زواره وبالتالي يكثر المعلنون وتوزع العوائد بنسبة وتناسب.

(أساس) نموذج تطبيقي لتنمية الموارد من خلال الأفكار الاستثمارية مع حالات وأفكار علمية للجهات الخيرية

س- تحديد فئات محددة وتطوير عدد من أفكار وبرامج الاستثمار الموجهة لهذه الفئة مثل فئة السيدات في المنازل تكون الفكرة الاستثمارية التوسط في بيع مشغولاتهم اليدوية ، فئة العقاريين الفكرة توفير فرص عقارية لبيعها من خلالهم ، فئة العاملين في الجهات الخيرية يستهدفون برنامج سياحي ترفيهي بسعر مناسب يوفر عائداً للجهة الخيرية ، فئة الرياضيين الشباب يوفر لهم ملعب قدم وطائرة بإيجار رمزي على إحدى أراضي الجهة الخيرية..إلخ.

ملاحظة مهمة :

إن تطبيق هذه الأفكار بشكل أو بآخر
يجب أن يحصل من خلال التكامل مع جهات متخصصة
بهدف تحقيق الغرض الأساسي من الاستثمار وهو
توفير عائد مادي ربحي.

توصيات ورقة العمل :

- 1- تنظيم وإطلاق ملتقى ومؤتمر ومعرض متخصص لتفعيل الاستثمار في الجهات الخيرية وعرض الفرص المتاحة واستقطاب المستثمرين فيه.
- 2- عقد اجتماعات دورية تضم كبار التنفيذيين بالجمعيات الخيرية مع عدد من الخبراء والمختصين لاستعراض وتبادل وتطوير الوسائل والأفكار الاستثمارية.
- 3- تنظيم دورات تدريبية متخصصة بواسطة الجهات المعنية لمنسوبي الجهات الخيرية للتعليم على قضايا الاستثمار.
- 4- ترجمة عدد من التجارب والنماذج الأجنبية في مجتمعات مختلفة للاستفادة منها داخلياً.
- 5- الارتباط بعدد من الجهات الربحية الكبرى ومنها المصارف المالية بهدف أن يزودوا الجهة بالخبرات الكافية لدراسة أو تقييم فرصة استثمارية محددة.
- 6- أن تفتح الجهات الخيرية مجالاً للمشاركة الاستثمارية من خلال رأس مال بحيث تمول مشروعات محددة بمعايير محددة.
- 7- يجب أن يكون لدى الجهة الخيرية إمكانية لإقامة تحالفات استراتيجية مع عدد من الجهات الرسمية والربحية المتخصصة بهدف تفعيل الاستثمار وتوزيع العوائد بشكل مقنع.
- 8- التحالف مع جهات استثمارية ذات خبرة وثقة لتساهم في استثمار إمكانات الجهة الخيرية وتحقيق عوائد وأرباح للطرفين وعدم النظر إلى هذه الجهات باعتبارها متطفلاً أو سارقاً أو يجب عليه أن يعمل متطوعاً ويخدم العمل الخيري بلا مقابل.
- 9- تكوين مجلس استشاري لتنمية الاستثمارات في الجهة الخيرية ويفضل أن يضاف عضو إلى مجلس الإدارة متخصص في هذا المجال.
- 10- وجود التنسيق بين عدد من الجمعيات الخيرية لتمثل قوة استثمارية عند محاولة الاتفاق مع الجهات الربحية أو لتعزيز مميزات التنافسية.

عنوان الورقة :

**الإبداع في تنمية الموارد المالية للجهات الخيرية
عبر الأوقاف الخيرية
-استحقاق وتطوير -**

مقدمها :

الدكتور / يوسف بن عبدالله الباحث

المقدمة

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا من يهده الله فلا مضل له ومن يضلل فلا هادي له وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأشهد أن محمداً عبده ورسوله صلى الله عليه وعلى إله وصحبه وسلم

{ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنتُمْ مُسْلِمُونَ } (لخ)

{ يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا } (بر) { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ❖ يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا } (تر) أما بعد :

فلقد تظافرت نصوص الوحيين في الحث على فعل الخيرات والمسايرة إلى الطاعات والإنفاق في سبيل الله تعالى والإكثار من الصالحات الباقيات وتقديم الصدقات لذوي الحاجات ومنها الصدقات الموقوفات التي يبقى نفعها ويجري ثوابها بعد الممات ، لذلك كان الوقف من أفضل القربات لأنه من أهم وسائل التكافل الاجتماعي ومن ابرز الروافد التي تسهم في البناء الاقتصادي ..

إن تنمية الموارد المالية للجهات الخيرية شغف كل مخلص وغيور فيها ، ولا يعني أن تتوقف تلك الجهات بتوقف الداعمين ،

بل إن استمرارية العمل النموذجي وما يكتسبه العاملون في الحقل الخيري من أخلاق عالية وهمة طموحة ، وإخلاص صادق ، وكلمات حانية ، وأيدٍ بيضاء ، وقلب رحيم ؛ لهو المكسب الأول في المجال الخيري ، بل إن استفادة العاملين في الحقل الخيري أجزم أنها أضعاف أضعاف غيرهم ، وما ذاك إلا لإخلاصهم وعفافهم وحسنهم فضلاً عن الدعاء في ظهر الغيب لهم بالخير والتوفيق بالدنيا والآخرة .

(1) سورة آل عمران آية (102)

(2) سورة النساء آية (1)

(3) سورة الأحزاب آية (71)

و لم لا ؟ وقد شاركوا المتبرعين بأوقاتهم وخبراتهم وأمانتهم وحسن تصرفهم ، ففضل الله واسع وعطاؤه عظيم ؛ فعن عقبة بن عامر الجهني رضي الله عنه قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول : " إن الله يدخل بالسهم الواحد ثلاثة نفر الجنة : صانعه الذي يحتسب في صنعه الخير ، والذي يجهز به في سبيل الله ، والذي يرمي به في سبيل الله " أخرجه أبو داود والترمذي وابن ماجه والحاكم صححه والبيهقي .

و أحسب أن أغلى ما يبذله المسلم هو وقته هو أغلى من الدنانير والدراهم ، وأغلى من الذهب والفضة ، فاحتسبوا يا رعاكم الله الوقت في تطوير دائم لهذه الثكنات الخيرية التي تتبض دائما بالعطاء الروحي والمعنوي والحسي ،

وأكثر ما يشغل العاملين هو قلة الدعم أو عدم ديمومته !
ونعلم يقيناً أن طموحات الجهات الخيرية دائماً أكبر وأكثر من الموجود ولا تتوقف عند حد . وهذا من صفات المؤمنين الصادقين الازدياد في الأجر من الله والطمع في الخيرات .

لقد جاء الإسلام وقد عرفت البشرية صوراً أولية محدودة للوقف محصورة على دور العبادة وما يتصل بها من بعض المرافق ثم تطور نظام الوقف بتطور الحضارة الإسلامية فازدهرت الأوقاف حتى وصلت مظلتها إلى العناية بالأشجار والطيور والبهائم!

و ساهم الوقف أيضاً في تنمية العلم والدراسة والعلم والعلماء . بل بتنمية قاعدة العمل الوقفي ذاته لجميع شرائح وطبقات المجتمع .

ونعلم أن الوقف لم يكن معروفاً لدى العرب قبل الإسلام ، قال الإمام الشافعي رحمه الله : " لم يحبس أهل الجاهلية - فيما علمت - داراً ولا أرضاً " انظر الأم (275/3)

إن أنظمة الزكاة والوقف والحسبة في النظام الاقتصادي الإسلامي تقوم على البذل والعطاء وعلى أن للمال في النظام الإسلامي وظيفته الاجتماعية فيجب أن يُبذل دائماً لصالح المجتمع للارتقاء به بشكل مستمر فهي أنظمة تقوم على الرحمة والبذل من الإنسان نفسه وماله

في سبيل مجتمعه . فلما أحسنه من تشريع رُعي فيه حق الصغير والكبير ، والضعيف والقوي ، والغني والفقير .

وبسبب أو آخر انحسرت الأوقاف الإسلامية أو قلت أو مما يسود لدى بعض أفراد المجتمع من نظرة سوداوية عن الأوقاف أو أنه مضرب المثل للإهمال وأنه لا صلة لها بالواقع المعاصر أدى كل ذلك إلى انحسار الأوقاف وقلتها .

ومما لا شك فيه أن لمؤسسات الأوقاف دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات الإسلامية عبر التاريخ الإسلامي الزاهر ، فقد تكلفت الأوقاف بتمويل العديد من الحاجات والخدمات الأساسية والعامة للمجتمع مما خفف العبء على الدول والحكومات . وأثبت الواقع المعاصر والدراسات الجادة علمياً واقتصادياً أن الأوقاف باستثمارها الصحيح والولاية المخلصة الحكيمة تحقق للأمة ديمومة تمويل مؤسساتها في المجال الاجتماعي والمعيشي والعلمي والصحي بما يحقق الضروريات والحاجيات والتحسينات وضمان تمويلها حتى في الزمن الصعب.

وفي هذه الورقة محاولة جادة لتسليط الضوء على مصدر من مصادر الدعم الركيزة والتي تتصف بالديمومة وعدم الانقطاع ألا وهي الأوقاف الإسلامية

الفصل الأول :

مسؤولية الواقف و ناظر الوقف

تتمثل مسؤولية الواقف والناظر في أمور لعلني أشير إلى أهم الجوانب منها في المباحث التالية :

إحياء فكر الواقف الإبداعي :

إن أهمية تنمية فكر الواقف الإبداعي فضلاً عن الإيمان والإداري والمالي تكمن في المقام الأول لولا ما يعتريها من بعض المشكلات التي يمر بها بعض الواقفين واذكر هنا بعضها على سبيل الإيماء :

أ - اقتناع الكثيرين من الواقفين أو الموقفين بالأنشطة المحسوسة والبعد عن الآثار البعيدة المدى

ب - الاعتقاد الخاطئ بأنه ليس من شأن الوقف التنمية والتطوير الذاتي .

ج - ضعف الإنفاق العام أو الخاص على البحث والتطوير أو البرامج والأنشطة.

كل هذه وغيرها كثير تعد عقبة في سبيل تطوير الأوقاف وديمومتها ، فضلاً عما يسطره الواقف عبر شرطه للاستفادة منه .

إن شرط الواقف دائماً يقف أمام طموحات المستفيدين من الوقف خاصة إذا كان الشرط ضيق الأفق لا يتسع إلا للحالات النادرة أو أندر من النادرة كما في بعض الأوقاف (وقف القزازين ، وقف على حمام الحرم ... الخ)

لذا يجب علينا جميعاً التوعية المناسبة لفكر الواقف وتوسعة شرطه وإضافة المرونة فيه . ولا يخفى أن الجمود في صيغ الوقف ومصارفه لها الأثر في عدم اتساع الفائدة من الأوقاف . وهذا الخلل في الصياغة أنتج اتهاماً للوقف بعدم قدرته على سد احتياجات المجتمع

التعامل الشرعي مع شرط الواقف :

إن الأحباس التي أوقفها أو اشترط أصحابها لينفق ريعها على الأمهات بإمدادهن بالحليب و السكر ، أو على الفتيان والفتيات المعسرین بتزويجهم وتيسير المهور ، أو على المقعدين

والعميان والعجزة والمرضى والزمنى برعايتهم ومدهم بالمساعدة ، وعلى المساجين للتخفيف عليهم وإلى ذويهم ، وعلى اللقطاء والأيتام ، أو الأطفال والخدم تعويضاً لهم عما يتلفونه ، وعلى الموتى من فقراء المسلمين بما يقدم إليهم من تجهيز وتكفين أو على المقابر أو على الحيوانات بعلاجها وإطعامها ... وغير ذلك .

وفي نظرة عابرة على شريحة من شروط الواقفين نجدها لا تخرج عن المجال الديني أو العلمي أو الصحي أو الاجتماعي ..

وأشير إلى أن الفقهاء بينوا أن كل شرط من شروط الواقفين لا يكون شرطاً صحيحاً واجب الاعتبار إلا إذا لم يصادم نصاً شرعياً ولا يكون منافياً لمقتضى الوقف . مع التوخي في صيغ الوقف المقاصد والمعاني لا الألفاظ والمباني .

والأصل وجوب العمل بشرط الواقف لكن قد لا يتحقق على التفصيل في كل زمان ومكان وعليه فإذا تعذر اعتبار شرط الواقف في عين مقصده خولف شرطه بما يحقق جنسه ما أمكنه . فيرجع إلى الشرع في ذلك .

قال شيخ الإسلام ابن تيمية رحمه الله في الفتاوى (4/266): "والشارع أعلم من الواقفين بما يُتقرب به إلى الله تعالى" أ.هـ.

فإذا أخطأ الواقف مقصد الشرع من الوقف أو لم يعد شرطه يحققه في زمان معين ومكان معين خولف بما يوافق الشرط الذي يرضاه الله ورسوله صلى الله عليه وسلم . مع اعتبار تغييره إلى الأكمل . وقول الفقهاء "نص الواقف كنص الشرع" ليس على إطلاقه بل نص الواقف محكوم بالشرع .

وذاث الموضوع وضع الفقهاء أيضاً ضوابط إجمالية تضبط مخالفة شرط الواقف مثل :

- أ- كل شرط قد يؤول إلى الضرر بالوقف أو بالمستحقين فإنه تجوز مخالفته .
- ب- كل شرط في مصارف الوقف قد يتعذر الوفاء به أو تحققه فإنه يعدل عنه إلى غيره .
- ج- كل شرط قد يؤول إلى غبن القائمين بأعمال الوقف في أجورهم فإنه يجوز للقاضي مخالفته .

د- كل شرط قد تكون مخالفته أصلح للمستحقين دون إخلال بمقصود الواقف فإنه تجوز مخالفته .

(انظر أحكام الأوقاف للشيخ مصطفى الزرقاء ، وبحث بعنوان "مخالفة شرط الواقف للدكتور ناصر الميمان ضمن أبحاث المؤتمر الأول للأوقاف -جامعة أم القرى)

إذاً: فالمقصود أن شرط الواقف إذا كان فيه قرينة وطاعة لله عز وجل يجب اعتباره إلا لضرورة أو مصلحة راجحة...ويتحقق ذلك بالرجوع إلى القاضيوالله أعلم .

مسؤولية الواقف والناظر :

أبدأ بسؤال لعله يكون مدخلاً لما أنا بصددده : -

س/ هل الاستقلالية في العمل الخيري عموماً تعد ايجابية أم سلبية ؟

لا بد لنا حينما نريد الإجابة أن نبين بعض المقدمات بوضوح وشفافية .

وناظر الوقف هو: المدير أو المتولي أو القيم الناظر الذي يقوم بالإشراف على جميع شؤون الوقف من حفظ وعناية واستثمار ثم جمع الربح وتوزيعه على مستحقيه وما يتطلبه ذلك من عمليات إدارية أو مالية مختلفة .

بكل جرأة ومرارة وصراحة أقول :

من عيوب بعض الأوقاف (نظام النظارة) التي كانت تتعقد لشخص واحد مهما كانت الأوقاف واسعة ومهما كانت خبرته قليلة أم كثيرة ؟

لذا يجب أن تكون إدارة الأوقاف للمؤسسات التي لها مجالس من الخبراء والمختصين .

كما يجب أن تشمل على خبراء في الاقتصاد والشرعية والإدارة والمحاسبة .

إن نجاح الوقف وإقبال الناس عليه يتوقف على حسن إدارته ويتوقف قبل ذلك على المساعدات والتسهيلات من قبل الحكومات في إعداد حجج الوقف وجعل الإنفاق يتم في وجوه نافعة للمجتمع

وخطورة عمل الناظر أو تصرفاته : أن آل إليه شيء من أموال الأوقاف فتركها عامداً أو إهمالاً حتى انقطع عطاؤها واندثرت أصولها فقد ارتكب خطيئة ذات أثرين :

- أولهما حرمان النواقف من الثواب بانقطاع عطاء الموقوف

- ثانيهما حرمان الموقوف عليه من استمرار العطاء

كل هذا يدعونا والقائمون على إدارات الأوقاف إلى حركة إصلاحية شاملة في الواقع والمأمول واتساع الأفق نحو النظرة العامة للأوقاف.

إلى جانب اهتمام النظار بالغلة والثمرة إلا أن الاهتمام بأصل الوقف أجدى وأهم وولاية الوقف تستلزم التصرف فيه بما تقتضيه الغبطة الظاهرة لصالحه وصالح الموقوف عليهم ، فإذا لم يتصرف بذلك لم يستحق الولاية بل يصرف عنها وتنتقل إلى غيره لعدم كفاءته ونصوص الفقهاء متظافرة على ذلك .

بل نص الفقهاء على أن الناظر يضمن من ماله الخاص كل ما فرط أو تعدى فيه من إهمال في حفظ الوقف أو غلته أو تأجير بأقل من أجرة المثل أو جعل التصرفات في الوقف لمصلحة الناظر لا لمصلحة الوقف .

إلى جانب ذلك يجب على الناظر حماية الوقف من الاعتداء عليه بأي نوع من أنواع الاعتداء .

وإذا كان للحضارة الإسلامية فضل في إنشاء الوقف وتطوره فما أوجنا في هذا العصر إلى إحياء هذا النظام من نظم الحضارة الإسلامية وتحديث أساليبه ومجالاته لاسيما في هذا العصر عصر التنافس والتسابق في ابتكار الوسائل والآليات الاقتصادية .

فالوقف مؤسسة قانونية إسلامية اجتماعية ثقافية فلا بد فيها من التخطيط والتنظيم والترتيب والتطوير الدائم والإشراف والمراقبة . ولا بد فيها من لوائح وإجراءات تنفيذية تقوم عليها تلك المؤسسات .

ولو تساءلت لماذا يلجأ كثير من الناس إلى وقف المساجد دون غيرها ؟

تجد الإجابة تكمن في أن الناس والمجتمع والدولة كلهم متضافرون على سد حاجته وتمعهده باستمرار ، نعم (من بنى لله مسجداً) لكن ليس الأجر فقط في بناء المسجد بل في بناء

دور العلم والمستشفيات ودور التوجيه والإرشاد فبدونها لا تجد من يصلي في المسجد . أضف إلى ذلك تشعب واضح في بناء المساجد في مناطق دون مناطق والله المستعان.

توسعة صيغ الوقف وتطورها رغم المتغيرات :

الجهات الخيرية أو من يقوم بواجب النظارة عليهم الحمل الأكبر في استحداث صيغ تنموية جديدة للأوقاف وتوسعة مجالات الوقف القديمة .
إن الهدف الاقتصادي المباشر لاستثمار أموال الأوقاف هو توليد دخل نقدي مرتفع بقدر الإمكان .

ولن يتم ذلك دون العمل على توسيع مفهوم الوقف وإخراجه من دائرة الصيغ التقليدية إلى فضاء استثماري أرحب وأوسع وأمن .

إن مشكلة اندثار شرط الواقف لتغييره أو انقضاءه مشكلة قائمة في واقع الأوقاف اليوم لا بد من مراعاتها والعمل على استغلالها للصالح العام وتقع المسؤولية على الجهات الخيرية في عدم استغلالها مثل هذه الأوقاف المندثرة بما يحقق ويتوافق مع نية الواقف وهي الاستفادة والنفع المتعدي .

واقترح على الجهات الخيرية : استحداث إدارة خاصة بالأوقاف تكون مهمتها :

- استحداث الصيغ التنموية الجديدة للواقفين (ولو على غير الجهات الخيرية) .
- تطوير الأوقاف القديمة . وهو ما سأحدث عنه في المبحث التالي :

تطوير الأوقاف القديمة :

ما نشاهده اليوم من خراب بعض الأوقاف وتعطلها يدفعنا إلى نبهت عن مخرج من هذا الحال التي تؤدي إلى إضاعة المال ولا مخرج إلا باستبدالها بعين عامرة وقد لا يتأتى هذا إلا إذا جمعت الأوقاف القديمة في وقف واحد لصغر الوقف المتعطل . وفي دراسة مستفيضة عن دمج الأوقاف القديمة الضعيفة الجدوى أو الخربة في وقف عام كبير لتتم الاستفادة منها (انظر دراسة د. خالد المشيقح عن مشروع دمج الأوقاف في وقف واحد)

و تشير الدراسات إلى أن الأوقاف القديمة تأخذ الحيز الأكبر من مجموع عدد الأوقاف الموجود والمسجل رسمياً لدى الحكومات الإسلامية .

لذا كان لزاماً علينا التفكير بجد حول الأعين الموقوفة وتطويرها ، والنظر كما سبق في شرط الواقف وتحقيقه - كما سبق - .

ملاحظة مهمة :

لا تعني الموارد تحصيل فقط ما هو جديد فقط بل إن التخفف من الأعباء أو الترشيد في استهلاكها يوفر الشيء الكثير.

تفعيل دور الجهات الخيرية بمجالات الوقف الجديدة والقديمة :

وارى - والله أعلم- أن يتولى ذلك إحدى المؤسسات الخيرية في كل منطقة يتم خلالها استضافة النظار والمتبرعين خاصةً بشكل سنوي وعرض البرامج الوقفية الجديدة والصيغ الشاملة ، وذلك خدمة للواقفين الجدد أو النظار ويتم فيها تبادل الآراء وطرح الحلول المناسبة لبعض مشكلات الوقف ، إن مساهمة الجهات الخيرية وتدخلها في إدارة الأوقاف وتنظيمها ما زالت تعد ضعيفة ، ولاشك أن الجهات الخيرية تتمتع بعدة مزايا تخولها لكونها تنصدر هذا المقام وتوليه العناية الكبرى ، وتكون القائدة في هذا المجال ، وارى من مميزات الجهات الخيرية لتولي دور النظارة على الأوقاف الخيرية وتصدرها (ولو لم يكن الريع لها) :

- 1- تحقق الإخلاص والمراقبة والاحتساب في العاملين بالعمل الخيري .
- 2- الإدارة الناجحة بالتكامل والتوازن والتخطيط .
- 3- كثرة وتعدد أعمال البر التي تقوم بها الجهات الخيرية
- 4- الشفافية والوضوح .
- 5- الاهتمام بالدور المحاسبي والرقابي .
- 6- وضوح الأهداف .
- 7- الاستقلالية التامة مما يفسح ويسمح لها بالتصرف الأوسع .
- 8- أعمالهم يمتزج فيها الطابع الشعبي التطوعي مع الطابع الرسمي الإشرافي .

9- بساطة التنظيم ومرونته لدى الجهات الخيرية .

10- التكامل بين الجهات الخيرية المتعددة .

11- خفض الإنفاق على المصروفات الإدارية

12- وضوح الدور الاجتماعي والتعليمي المؤسسي لدى الجهات الخيرية .

13- الاستمرارية والتجدد في العمل وعدم الانقطاع .

وأكد أجزم أنه لا يوجد شرط من شروط الواقفين الكثيرة والمتشعبة إلا تجده يتحقق

ويتوافق مع احد برامج الجهات الخيرية

ولعل تخبط بعض النظار أو الواقفين في إدارة الوقف كان في مرحلة من مراحل غياب

دعم الجهات الخيرية بالمشورة والرأي لهم ، وهذا هو معنى التكامل ، فالهدف واحد والهم

مشترك ، ولعل في هذا الملتقى المبارك التوصية بمراعاة ذلك وأخذه في الحسبان .

ولعل الجهات الخيرية تستعد من الآن بالتدريب والتطوير لإدارة بعض الأوقاف والتنمية

والاستثمار والتجديد في الصيغ الجديدة ، حتى تكون أنموذجاً يحتذى بها و تنهال وتكثر

الأوقاف على الجهات الخيرية . أو بسببها ،

وفي ثقة الناس للمؤسسات الخيرية أكبر داعم لتطوير واستحداث أوقاف جديدة .



الفصل الثاني

إبداعات وقفية جديدة

عادة ما يتناول الباحثون في شؤون استثمار ممتلكات الأوقاف صيغ الاستثمار حسب ورودها في الكتب الفقهية وهي معروفة عندهم بـ (الصيغ التقليدية) ، ثم يلحقونها ببعض الصيغ الأخرى التي ذاع تطبيقاتها وشاع في البنوك الإسلامية استخدامها ، وبعضها قديم في تسميته ووصفه والبعض الآخر مستحدث تم الاجتهاد فيه وفق الأصول والقواعد الاجتهادية المعروفة عند أهل العلم .

ويعد البحث عن سبل وطرق جديدة لتنمية واستثمار الأوقاف وزيادة الدخل النقدي منها : أمراً ليس هيناً ، إذ أن الباحثين في هذا الصدد لابد أن يجمعوا في عملهم بين العديد من العلوم : كالعلوم الشرعية وآراء الفقهاء وأحكام الوقف وأركانه وشروطه والعلوم الاقتصادية وحاجة السوق والعلوم الاجتماعية وغير ذلكحتى يتسنى لهم ابتكار واستحداث صيغ جديدة للاستثمار الحديث .

وفي هذه الورقة حاولت جاهداً استشعار هذه الأمور ومراعاتها . بألوان جديدة من الوقف لتنميته مستديمة :

1- وقف النقود :

جمهور أهل العلم على جواز وقف المنقول ، وهو ما يمكن تحويله ولا تذهب منفعته بنقله : كالدابة والفرس والذهب والفضة وسائر النقود والمكيلات والكتب والسلاح إلخ
ولعل أقدم ما وصل إلينا في شأن وقف النقود ما أخرجه البخاري في صحيحه (3/1020) عن الزُّهْرِيِّ (توفي عام 124 هـ) قال : " فِيمَنْ جَعَلَ أَلْفَ دِينَارٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَدَفَعَهَا إِلَى غُلَامٍ لَهُ تَاجِرٍ يَنْجُرُ بِهَا وَجَعَلَ رِبْحَهُ صَدَقَةً لِلْمَسَاكِينِ وَالْأَقْرَبِينَ هَلْ لِلرَّجُلِ أَنْ يَأْكُلَ مِنْ رِبْحِ ذَلِكَ أَلْفٍ شَيْئًا وَإِنْ لَمْ يَكُنْ جَعَلَ رِبْحَهَا صَدَقَةً فِي الْمَسَاكِينِ ؟ قَالَ : لَيْسَ لَهُ أَنْ يَأْكُلَ مِنْهَا " أ.هـ—

وفي المدونة للإمام مالك رحمه الله (1/ 343) سئل لو أن رجلاً حبس مائة دينار موقوفة يسلفها الناس ويردونها على ذلك ، جعلها حبساً ، هل ترى فيها الزكاة ؟ قال : نعم أرى فيها الزكاة ؟ أ.هـ.

وقد اختار المجمع الفقهي الإسلامي بعد استعراض أدلة المانعين : جواز وقف النقود ، جاء فيه ما نصه : (وقف النقود جائز شرعاً ، لأن المقصود الشرعي من الوقف : حبس الأصل وتسبيل المنفعة وهو متحقق فيها ، ولأن النقود لا تتعين وإنما تقوم بأبدالها مقامها) أ.هـ —

فمن مميزات وقف النقود :

- أ- يمكن توجيه الاستثمار في النقود الموقوفة إلى الأوجه الأكثر نفعاً في كل زمان ومكان .
- ب- يمكن التنقل بين أوجه الاستثمارات المتوفرة بسهولة في وقت قصير
- ج- يمكن تفادي أغلب مشكلات العقار الثابت .

ويكون الانتفاع بالنقود إذا وقفت بأحد هذه الوجوه التي ذكرها العلماء أو غيرها :

- أ- إقراض هذه النقود الموقوفة للمحتاجين واستيفائها من رواتبهم على شكل أقساط محددة أو دفعات ميسرة . ثم بدلها يُقرض لآخرين وهكذا
- ب- المضاربة بها وصرف الربح لجهة الوقف بأن تدفع النقود الموقوفة لمن يتجر بها بجزء من ربحها ثم يُصرف الربح لصالح الجهة الموقوف عليها .
- ج- أن يُشترى بالنقود عقار ، ومن ثم يؤجر فيصرف ريعه للجهة الموقوف عليها ، ولا يأخذ حكم العقار الموقوف بعينه بل يجوز بيعه ، لأن الوقف هو أصل المبلغ النقدي كما جاء ذلك في قرار مجمع الفقه الإسلامي التابع لمنظمة المؤتمر الإسلامي رقم (15/6/140)
- د- شراء عقارات بالنقود الموقوفة لبيعها كمعروضات تجارية وتوزيع أرباح البيع على الموقوف عليهم مع الاحتفاظ برأس المال .
- هـ- شراء آلات لتصنيع حاجات المجتمع تستثمر فيها النقود الموقوفة .
- و- المساهمة في تأسيس الصناديق الاستثمارية . كما سيأتي .

- ز- الدخول بالنقود الموقوفة مع الشركات ذات الأرباح المأمونة .
- ح- الودائع الاستثمارية لدى الشركات والمصارف الإسلامية .
- ومع وجود مشكلات قد تعرض للنقود إذا وقفت إلا أنه لا يصلح ذلك سبباً لمنع وقفها ، فعلى الناظر الأمانة العظمى والمسؤولية الكبرى في تنمية وصيانة الأموال الموقوفة فضلاً عن نقصانها أو تلفها أو إضاعتها أو تضخمها .
- وقد وضع الفقهاء ضوابط لوقف النقود كثيرة منها :
- أن يكون الاستثمار بالطرق المشروعة ، واتخاذ الوسائل للمحافظة على أصل الوقف (بقاء العين ودوام المنفعة) ، ومراعاة شرط الواقف في الاستثمار والصرف ، يجوز استثمار جزء من الربح في تنمية الأصل للمصلحة الراجحة .
- لذا ينبغي تشجيع وقف النقود لأنه يساهم في بناء المجتمع وسد الحاجات ، بل وفتح أبواب الخير للمساهمة في الوقف ولو بمال قليل . من جميع فئات المجتمع .
- (فائدة) توجد رسالة خاصة بوقف النقود بعنوان "رسالة في جواز وقف النقود " لأبي السعود محمد الأفندي الحنفي (ت982 هـ) نشر دار ابن حزم ببيروت لبنان .

2-الوقف المؤقت (وقف المنافع المؤقت) :

وقف المنافع هو : (الفوائد الحسية التي تُنال من الأشياء) كسكن الدار أو ركوب الدابة (انظر بدائع الصنائع 175/4)

وفي العصر الحاضر عرف "الوقف المؤقت " الدكتور حسن الرفاعي في بحثه المقدم للمؤتمر الثاني للأوقاف بجامعة أم القرى (ص 254) فقال : "هو المنفعة الناتجة عن جهد الإنسان اليدوي أو العقلي بشكلا الانفرادي أو الجماعي إذا نص الشرع أو قال العرف بماليتها فلصاحبها حق التصرف فيها وقفاً مؤقتاً أو مؤبداً "

وذهب جمهور الفقهاء إلى أن المنافع أموال ومع اختلاف الفقهاء في ماليتها المنافع لكنهم متفقون على صلاحيتها لان تكون محلاً للملك فالمستأجر عندهم هو مالك المنفعة .

فالمنافع أموال يصح تملكها والتصرف فيها وورود العقود عليها سواء أكانت بعوض كالبيع والإجارة أم بغير عوض كالوقف والعارية .

ومما يؤكد جواز الوقف المؤقت : أن الفقهاء الذين قالوا بشرط التأيد قد خرقوا هذه القاعدة بإجازتهم وقف المنقول الذي يؤول إلى الانتهاء كالشجر والفرس والعبد واعتبروا أن التأيد لا ينخرق لكون العين الموقوفة قابلة للانتهاء بطبيعتها ، ولئن كان العرف قد جرى بوقف تلك الأشياء ، فإن مراعاة الأعراف بتغير أحوال الناس ومستجدات حياتهم قد يدخل بالوقف ما لم يكن سابقاً .

بالإضافة لعدم وجود دليل صريح يدل على وجوب اشتراط التأيد .

ومن المعلوم أن دائرة الاجتهاد في باب الأوقاف أكبر من دائرة النص حتى قال العلماء أن معظم أحكام الوقف اجتهادية .

ومع ذلك فقد حدد الفقهاء لجواز وقف المنافع بالإضافة إلى الشروط العامة للوقف ضوابط منها :

- أ- أن تكون المنافع من أصول مباحة شرعاً .
- ب- أن تكون المنافع نفسها مباحة .
- ج- أن تكون مملوكة للواقف .
- د- إمكان استيفاء المنفعة .

إن المنافع التي يمكن ورود عقد الوقف عليها كثيرة وعظيمة ومتنوعة في مجتمعاتنا ويمكن استحداث صيغ جديدة في إطار الوقف المؤقت على النحو التالي :

- أ- وقف عائد العمل لجزء من الوقت (لإفادة من جهود الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية أو الخاصة).
- ب- وقف جزء من وقت العمل وهنا يرد على الوقت والمدة لا على قيمتها كوقف ساعة من البث أو ساعة طبية أو تدريب أو موقع إلكتروني.
- ج- وقف العمل الإضافي بدون عوض في مؤسسة من المؤسسات الخيرية .

د- وقف المستأجر منفعة العين المؤجرة خلال مدة التأجير.

هـ- وقف المستعير منفعة العين المستعارة خلال مدة العارية.

و- وقف المنافع عموماً.

وينبغي تفعيل وتشيط أي نشاط وقي وبخاصة في ظل واقع الدول المعاصرة الانسحاب من العديد من ميادين العمل الاجتماعي .

والواقع أن استحداث هذه الصيغة الوقفية يوسع قاعدة العمل الوقفي في المجتمع إذ أن كثيراً من الفئات الاجتماعية لا تستطيع المشاركة في الجهد الوقفي المالي في المجتمع فليجأ جميع هؤلاء إلى تسهيل ما لديهم من منافع مدة معينة من الزمن ثم تعود بعدها إلى ملكيتهم . مع أن الظروف الحالية التي يمر بها المسلمون وخاصة الأقليات منهم تؤيد هذا القول وتقتضي العمل بها؛ فعند الأقليات الإسلامية مساجد في مبان مستأجرة وقد ينتقل المسجد بعد شهر أو أكثر ، من أمثلتها أيضاً :

- تحبیس منفعة أرض لإقامة صلاتي العيد فقط .
- تحبیس منفعة مصنع أو مضخة أو مولد كهربائي على جهة معينة .
- تحبیس منفعة حديقة يوماً في الأسبوع .
- تحبیس منفعة قاعة احتفالات .
- تحبیس منفعة مسكن أو فندق .
- تحبیس منفعة سيارات على جهة معينة .
- تحبیس منفعة طريق في أرض مملوكة .
- تحبیس منفعة خدمة نقل الأعيان كنقل المصاحف أو الكتب الدينية أو نقل الأشخاص.

3- وقف الحقوق الفكرية :

وهذا اللون من الأوقاف عن طريق وقف كل حق مالي للمؤلف أو الداعية على مؤسسة خيرية ، وهو من أقدس حقوق الملكية لتجسد شخصية المؤلف فيه وهو أولى بكثير من الملكية المادية .

وفي دراسة مستفيضة خُص الأستاذ الدكتور عطية صقر في بحثه (وقف الجانب المالي من الحقوق الذهنية) إلى جواز ذلك بعد حصر الأدلة الشرعية والأقوال الفقهية (بحث مقدم للمؤتمر الثاني للأوقاف بمكة المكرمة) وفي مسألة : هل يملك خطيب الجمعة أو صاحب المحاضرة حقها المالي أو النسخي ؟
في المسألة خلاف ، والقول بالجواز بشروطه وضوابطه وجيه ؛ لأن ما بدأ لله فيبقى كله لله .
ومع ذلك فالمسألة تحتاج مزيد بحث بدقة وتأنٍ. أدعو الباحثين وطلاب العلم إلى تسليط الضوء عليها .

4- الصناديق الوقفية الاستثمارية :

تعتبر دولة الكويت الشقيقة صاحبة السبق في مجال إنشاء فكرة الصناديق الوقفية حيث قامت بإنشاء العديد من الصناديق الوقفية التي تقوم على تقسيم الحاجات الاجتماعية إلى صناديق أو وحدات وقفية لها ذمة مالية مستقلة يتخصص كل منها في رعاية وجه من وجوه البر في المجتمع وقد شملت هذه الصناديق في نشاطاتها قطاعاً عريضاً من الجوانب الاجتماعية والثقافية في المجتمع الكويتي .
وتعتمد الصناديق الوقفية على ريع الأوقاف المخصصة لها سنوياً وعلى ما يتم إيقافه لذات الغاية .

فكرة الصندوق :

وتقوم فكرة الصندوق على إنشاء إدارات تتخصص كل منها برعاية وخدمة مجال معين ، مع ملاحظة أن كل صندوق بمثابة وقف خيرى مستقل ، وأموال هذا الصندوق ستكون وقف لا يجوز التصرف فيها ، ويمكن أن يضم رأس المال : أصول استثمارية أخرى كالبناء والأرض والمعداتلتكون احتياطياً لاستمرار الصندوق .

ويمكن أن تكون واردات الصندوق من المصادر التالية :

تبرعات الأفراد ، تبرعات المؤسسات أو الشركات ، مساهمة الدولة ، ريع الصناديق الوقفية العامة أو الاستثمار فيها ، تبرع المنظمات الدولية ، والهبات والتبرعات والوصايا.

ويتكون الصندوق إدارياً :

من مجلس إدارة مكون من مجموع الواقفين أو غيرهم مما يجعل المشاريع الوقفية عبارة عن قوالب تنظيمية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري وتسعى باستقلالية لتحقيق الحاجات الاجتماعية التتموية المطلوبة منها.

ويدعم الصندوق جميع المجالات الاجتماعية ذات العائد الاجتماعي أو الديني أو الدعوي أو العلمي أو الصحي أو البيئي

وفي بعض الصناديق إبداع جديد وهو :

دعم لمصرف الاستثمار الوقفي لتعزيز الأصول الوقفية وتنميتها واستثمارها في مشاريع أخرى . ويشير التقرير المالي للصناديق الوقفية في الكويت قبل عشر سنوات أن قيمة المصروفات على الجهات الخيرية بلغ أكثر من ثلاث ملايين دينار كويتي خلال سنة واحدة وعلى دولة صغير مثل دولة الكويت .

مما يدل على الانسجام والتناغم بين هذه الصيغة المستحدثة للوقف وبين ميول الناس ورغباتهم ومستجدات واستحقاقات حياتهم المعاصرة .

وفي نتائج استبيان عرضته جريدة عكاظ السعودية (عدد 1888 في 1427/7/24) على

مجموعة من المواطنين بسؤالهم : **عن أفضل السبل لموارد الأوقاف وتنميتها ؟؟**

فكانت أبرز الأفكار تدور حول تنمية الأوقاف وتطويرها وتحديث نظام الأوقاف بما يتلاءم مع المتغيرات ، وإنشاء الصناديق الوقفية ؛ حيث أشار 85% منهم إلى أن القرار لو كان بيدهم لأصدروا تعليمات بضرورة إنشاء صناديق وقفية ، وأكدوا ضرورة الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في العمل الوقفي ، وتعجيل الإجراءات المتعلقة بالأوقاف من حيث الاستثمار .

فيما أشارت نسبة 15% من عينة البحث أنه لو منحت لهم الصلاحيات فإنهم سوف يولون عناية كبيرة بالبحث عن الأوقاف المندثرة أو المنسية وتسجيلها ضمن منظومة العمل الوقفي للاستفادة منها.

5- الوقف الجماعي :

وتتمثل فكرتها بالمساهمة في وقف خيري عقاري كبناء أو أرضالخ ثم تكون أسهم وقفية يقوم المتبرع بشراء سهم أو أسهم حسب القدرة وحسب الفئات المحددة في مشروع معين ينفق ريعه على أوجه الخير المحددة وفقاً للسهم وحسب رغبة المساهم ، وهذه الأسهم تحدد نصيب صاحبها في مشروع وقفى معين كما لا يحق للمساهم سحب هذه الأسهم أو التدخل في طريقة استثمارها .

وتسمى بالصكوك الوقفية أو سندات المشاركة الوقفية أو الاكتتاب في مشروع وقفى على أساس :

- **الواقف :** مجموع المكتتبين في هذه الصكوك
- **الناظر :** الجهة المصدر لها .
- **المال الموقوف :** هي المبالغ المالية المكتتب بها بما تمثله من صكوك تكون بمجموعها مشروعاً وقفياً معيناً.
- **الموقوف عليه :** هي الجهة التي ستخصص عوائد المشروع للإنفاق عليها.

وأسجل هنا جملة من فوائدها :

- التعاون الواضح بين أطرافها (**وتعاونوا على البر والتقوى ...**) والتي تخول لهم بناء المشاريع الكبيرة التي قد لا يستطيع أحدهم القيام بها بمفرده
- تظافر الجهود واتحادها والعمل في الأمة بفكر الهم الواحد .
- اشتراك كم هائل من الناس في مكان معين والتي تتيح المشاركة لمختلف شرائح المجتمع وبيادر الجميع إلى المشاركة في هذا الجهد الوقفي الاجتماعي .
- ارتفاع مستوى التشغيل وانخفاض البطالة والتضخم .

- يعد أحد أسواق رأس المال الإسلامي .

ومن الأمثلة المعاصرة : فكرة بناء مبنى ضخمة لتوعية الجاليات بالقصيم فقد كلف المبنى عشرات الملايين وقد قسم إلى أسهم للاكتتاب بها سواء غرفة أو دور أو جناح أو غير ذلك وبالرغم من عدم وجود الوقف الجماعي في الأدلة الشرعية في غير المساجد إلا أن المقاصد العامة من جلب المصالح العامة والخاصة للمجتمع تدعو إلى تفعيل مثل هذه الصيغة الوقفية .

أفكار معاصرة جديدة :

حاولت في هذا المبحث أن أتلّس بعض الأفكار المعاصرة الجديدة ذات الجدوى الاقتصادية والعلمية والاجتماعية . فمن ذلك :

• وقف مالي على كتب علمية

أن تتبنى أحد الجهات مشروع الوقف الخيري الدائم على طباعة الكتب العلمية (مبلغ مقطوع) يكون مصدره من جهات خيرية أو وقفية أو غير ذلك ، ومن ثم تكون لجنة علمية أو مركز البحث العلمي وإحياء التراث الإسلامي لاختيار المشاريع العلمية المنتهية من طلاب الدراسات العليا بالجامعات بالتفسير أو العقيدة أو السنة أو الفقه أو الأصول أو غير ذلك ، وبالتسيق مع مؤلفيها فقط . ثم يطبع الكتاب ويبيع بسعر تغطية التكاليف حتى يرجع كامل المبلغ .

تجربة رائدة في هذا المجال :

قام معالي الدكتور سعد بن ناصر الشثري حفظه الله عضو هيئة كبار العلماء بطباعة كتاب المطالب العالية بزوائد المسانيد الثمانية على من عشرين مجلدًا بالفهارس الفنية ، من نحو (11) رسالة دكتوراة ، وقد تم بيع الكتاب بسعر تكلفته (480 ريال) وقد سمعت أنه كاد ينفذ من الأسواق وغطى تكلفته .

ويكمن أهمية هذا المشروع الخيري بالنقاط التالية :

- أ - حرص كثير من أصحاب الأموال على وقف أموالهم عبر (الصدقة الجارية+ علم ينتفع فيه) .
- ب- يحرص أهل الخير على دعم الوقف ولو بد أسهم بسيطة لوثوقهم بإدارة الجهة الخيرية والمشرفين عليها .
- ج- لما يلمسه أهل العلم من حاجة ماسة في الكتب المتخصصة المؤصلة علمياً وتحت إشراف علمي .
- د- ولوجود عدد كبير من رسائل الماجستير والدكتوراة حبيسة الأرفف لم تشاهد النور إلى الآن .
- هـ- ما نلمسه من حرص كثير من الباحثين على وقف وطبع رسائلهم مجاناً -بدون حقوق لهم - على جهة علمية موثوق بها
- و- بقاء رأس مال الوقف لا ينتهي ولا ينفذ - بإذن الله- إذا وُضع له إدارة مالية تنظم المشروع . وهذا من أهم فوائد المشروع .
- ز- فائدة المشروع لطلاب العلم من جهة ، ولأصحاب المال من جهة أخرى ، والجهة الخيرية لها دور الأشراف والاختيار والرقابة .
- ح- نفاسة بعض الكتب المحققة في الجامعات يستدعي المسارعة بطلب الموافقة من أصحابها قبل انتقالهم إلى أوطانهم فيصعب الاتصال بهم سواء كانوا من أهل هذا البلد ، أم من الأخوة الوافدين .
- ط- حقوق طبع الكتب تكون (وقف لله تعالى) على الجهة الخيرية .

• وقف الأوقاف

وهي جهة إدارية (تبرعية غير إلزامية) لإدارة الأوقاف والإشراف عليها وتنظيمها ووضع الاستراتيجيات المناسبة لكل عمل وقفي وإصدار المقترحات حوله وتسجيل ورصد أوقاف المنطقة الموجودة ، وإصدار حاجيات المنطقة وتطويرها رغم المتغيرات والظروف .

• وقف موقف إلكتروني دعوي :

في نظرة متأملة لموقع دليل المواقع العربية (www.raddadi.com /) نجد أن هذا الموقع وضع مساحة إعلانية متحركة متعددة للإعلانات عن المشاريع الخيرية التي تحتاج دعم مالي ، الجدير بالذكر أن هذه الإعلانات تتجدد يومياً ، مما يدل على وجود متبرعين متابعين للأعمال الخيرية بحاجة إلى المصادقية فقط .

توظيف أموال الزكاة في مشاريع استثمارية :

في سؤال طرحته في مجالس على مجموعة من طلبة العلم والعلماء في مسألة :

هل يجوز للجهات الخيرية تحويل بعض الزكوات إلى مشاريع وقفية لصالح أهل الزكاة؟؟؟

و وجدت الإجابات متباينة فمنهم من منعه جملة وتفصيلاً وعللوا ذلك بأن الزكاة تمليك ومنهم علل بالتلف فقال لكن إذا تلفت أو خسرت على من يكون الضمان؟؟ ومنهم من قال أهل الزكاة مخصصون في القرآن وعليه فلا يجوز صرفها لغير ما خصصت له .

ومنهم من أجازوه بقوله مادام نفعها لأهل الزكاة فمنهم من قال لو اشتروا المبنى الوقفي لكان ديناً لازماً يجوز سداذه من الزكاة ، وآخرون حددوه بسنة واحدة ، ومنهم من علق القول بحاجتنا الماسة إلى مزيد من البحث في مصرف (..وفي سبيل الله) ووجدت بحث بعنوان (استثمار أموال الزكاة) وخلص إلى الجواز بضوابط صارمة .

لكن وجدت قرار مجمع الفقه الإسلامي ما نصه : "يجوز من حيث المبدأ توظيف أموال الزكاة في مشاريع استثمارية.....على أن تكون بعد تلبية الحاجة الماسة الفورية للمستحقين وتوافر الضمانات الكافية للبعد عن الخسائر" أهـ انظر توضيح الأحكام للباسم (3/291) قاله أعلم .

الفرص المستفادة من التجربة الغربية للمؤسسات الخيرية العملاقة :

على المؤسسات والجهات الخيرية أمانة عظيمة في توجيه مصارف الأوقاف إلى وجهتها الصحيحة في حين نجد أن المجتمع الغربي توجه لدعم الحياة الاجتماعية عموماً والعلمية خاصة فجائزة نوبل وجامعة أكسفورد وجامعة هارفرد ومؤسسة فور الخيرية ومجمع كارينجي

التكنولوجي وغيرها كثير من المؤسسات ما هي إلا مؤسسات خيرية أخذت على عاتقها دعم البحوث العلمية والتطوير التكنولوجي في مجتمعاتها . انظر بحث دور الوقف في تنمية القدرات التكنولوجية للمهندس عبد اللطيف الصريخ ص 24) ضمن أبحاث المؤتمر الثاني للأوقاف - جامعة أم القرى)

وعلى الرغم من أن اتجاه الغرب في الاستفادة من نظام شبهي بالوقف بلغ الذروة في استيفاء الحاجات المعيشية لكنه لم يبلغ السمو الإنساني الخالص حيث نراه في الغرب مقتصرأ على الشهرة وذياع الصيت . أو التهرب من الضرائب باعتبار الأوقاف مشاريع خيرية غير هادفة

و يحتل قطاع العمل الخيري في أمريكا مكانة مرموقة على المستوى العالمي ففي دراسة مسحية وصل الدكتور: ياسر الحوراني إلى أن حجم التبرعات والمنح والأصول الثابتة غير الربحية إلى أكثر من خمسة تريليون دولار !! (ضمن أبحاث المؤتمر الثاني للأوقاف -جامعة أم القرى)

ويعزو المحققون إلى نجاح الجمعيات الخيرية الغربية لتميزها بالمجالات الإدارية والمالية والمحاسبية وكيفية الصرف وأساليب التوعية والشفافية البارزة وتسهيلات الدولة .

ومن المعلوم أن الأوقاف هي أهم الموارد للجمعيات الخيرية عالمياً ، لكن لابد من التسويق بمشاريعها لدى المتبرعين حتى تكسب ثقة المتبرع .

ويتميز الصرف في المؤسسات الغربية بأنه منظم ويتم بشكل متوازن لجميع الأغراض مع تفاوت نسبها على حسب أهميتها ، وقد حصلت المنظمات الدينية على اكبر نسبة ، يأتي بعدها المؤسسات التعليمية ثم المجالات الإنسانية .. انظر بحث (نظام الوقف الإسلامي والنظم المشابه في العالم الغربي د . محمد عبد الحليم) (ضمن أبحاث المؤتمر الثاني للأوقاف -جامعة أم القرى)

وفي التجربة اليابانية تبرعت شركة (ميتسوبيشي الكترك) ببناء مدرسة لتعليم المعاقين استخدام الكمبيوتر ودعمت الشركة الصحافة اليابانية بنشر تقارير عن الشركات اليابانية وفق مساهمتها الخيرية

الجدير بالذكر أن الوعي لدى المواطنين في الغرب بأهمية الإسهام في العمل الخيري يزداد إذ بلغ حجم مساهمة الأفراد في التبرعات الخيرية لعام (2005م) = 190 مليار دولار من إجمالي التبرعات العامة والتي بلغت 250 مليار دولار بنسبة 76٪.

كما أثبتت الدراسة أن متوسط تبرع المواطن الواحد 2.3 ٪ (انظر موقع www.amb-usa.fr.org) ويعود هذا النمو من جراء تفعيل الحوافز المعنوية والحسية فالمعنوية : كالإحساس بضرورة حل للمشكلات المحلية بأيدي أبنائها المسلمين كالإعلانات والرسومات والطوابع والهدايا التذكارية .

📖 وآخر دعوانا أنا الحمد لله رب العالمين 📖
وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً

الخاتمة والتوصيات

- وأخيراً إن إعادة دور الوقف وتفعيله في الواقع المعاصر أمر يحتاج إلى مزيد من البحث والنظر و تظافر جهود كل المفكرين والمحسنين وصناع القرار .
- 1) الدعوة إلى حسم الخلافات الفقهية الدائرة حول بعض الجوانب في فقه الوقف التي كان لها دور في انحسار العمل على تفعيل الصيغ المستحدثة للعمل الوقفي وإخراجها من التنظير إلى دائرة التقنين والتففيذ الميداني.
 - 2) نحن بحاجة ماسة إلى مزيد من البحث في مصرف (.....) وفي سبيل الله
 - 3) لا تعني الموارد تحصيل فقط ما هو جديد فقط بل إن التخفف من الأعباء أو الترشيد في استهلاكها يوفر الشيء الكثير.
 - 4) التنسيق والتكامل بين المؤسسات الوقفية بما تقيمه من نشاطات وبرامج وبين غيرها من مؤسسات العمل التطوعي.
 - 5) محاولة تعميم التجارب الوقفية الناجحة في بعض البلدان الإسلامية.
 - 6) يلجأ كثير من الناس إلى وقف المساجد دون غيرها لأن الناس والمجتمع والدولة كلهم متضافرون على سد حاجته وتعده باستمرار.
 - 7) وضع برامج للعمل الخيري وتسويقها بين الناس تصلح لتبرع جميع أفراد و شرائح المجتمع
 - 8) العناية التامة بالأوقاف دور الوقف في الواقع المعاصر (استحداث وتطوير)
 - 9) أهمية تنمية حس الناس نحو الأوقاف ابتداءً ومتابعة ومشاورة وعدم الاكتفاء بالجهة الحكومية فقط
 - 10) لا تقف مسؤولية الجهات الخيرية على تنمية المراد المالية بل يوازيها تنمية الموارد البشرية
 - 11) توسيع مفهوم الوقف كيلا ينحصر في العقارات فقط لتشمل المشاريع الزراعية والصناعية والتجارية والاستثمارية التي تحقق عائداً أفضل يخدم الغرض الموقوف عليه ويؤمن فرص عمل لأفراد الأمة
 - 12) أهمية دور الإعلام في نشر فضائل المتبرعين (عاجل بشري المؤمن) ووضع التقارير اللازمة لذلك.

- 13) تفعيل الحوافز المعنوية والحسية التي لها الأثر الأكبر في نمو الأوقاف .
- 14) التوصية بالاستقلالية التي تمنح العمل الوقفي المرونة الكافية لتطوير آلياته مثل مؤسسة التأمينات الاجتماعية التي لها مجالس إدارية خاصة وأخرى تنفيذية. وسوف تمنح الأوقاف معطيات أخرى وتقطع الحبال الشائكة من الروتين التي تقف عائقاً أمام تطوير العمل الوقفي.
- 15) التوصية بتحويل العمل الوقفي من مجرد مبادرات فردية إلى عمل مؤسسي منظم وذلك بإنشاء صناديق وقفية متخصصة تتحرك تحتها كافة أعمال الأوقاف القائمة بما يسهم في نهضة أعمالها ويوفر رؤوس الأموال اللازمة مما يعطي فرصة لتتميتها من خلال مشاريع عملاقة.
- 16) لكن ليس الأجر فقط في بناء المسجد بل في بناء دور العلم والمستشفيات ودور التوجيه والإرشاد فبدونها لا تجد من يصلي .
- 17) إعادة النظر في المنهج والاستراتيجية العامة للأوقاف بما يحقق الثقة الكاملة في إدارتها وذلك من خلال إعادة دراسة نظام مجلس الأوقاف الأعلى وتعديله خاصة في ظل المتغيرات الجديدة .
- 18) هناك الكثير من برامج العمل الوقفي في حاجة إلى إعادة النظر حتى تتماشى مع روح الاستثمار الفعلي والعطاء المثمر بإعادة النظر في وضعها الحالي بما يعيد إليها دورها ويحقق شروط «الواقفين».
- 19) إسناد بعض الأوقاف في نظارتها إلى بعض الجهات الخيرية لتتولى أعمال متابعتها وصرف ريعها وفقاً لشروط الواقف.
- 20) تشكيل فريق من أصحاب الخبرة والاختصاص للوقوف على تجارب بعض الدول الإسلامية وملاحم العمل الوقفي بها بهدف الاستفادة من هذه التجارب في جوانب الاستثمار إضافة إلى وضع ضوابط تحول دون تعطل منافع الوقف.
- 21) تشكيل صناديق لتجميع النقود الوقفية وتكوين مجالس إدارة لهذه الصناديق .
- 22) ضرورة إحياء ثقافة الوقف بين الناس وفتح الفرص المناسبة أمامهم .
- 23) توسيع دائرة الوقف بإحداث برامج تسويقية جديدة بين الناس تخدم الصالح العام .

- 24) صيانة أموال الوقف بتنفيذ الدور الرقابي والمحاسبي على النظار من أفراد ومؤسسات
 - 25) ممكن لبعض صور الأوقاف الجديدة أن ينقل الوقف من وقف أفراد مستقلين إلى وقف واحد كبير ومتعدد الواقفين
 - 26) تختلف صور الصناديق الوقفية حسب الغاية التي ترعاها وليس لها حصر .
 - 27) الاستفادة من سعة الفقه الإسلامي الزاخر وعدم الاقتصار على الآراء الفقهية الاجتهادية الضيقة.
 - 28) أوصي العاملين في قطاع الخدمات العامة بوقف بعض خدماتهم على الجهات الخيرية
 - 29) أوصي العاملين في قطاع الإعلام تخصيص مادة إعلامية لدعوة المسلمين للاهتمام بمؤسساتهم (استحداث أو تطوير) والاستمرار في دعمها.
 - 30) تأسيس الأوقاف الجماعية الكبيرة ذات القدرة على البقاء والمنافسة فهي وسيلة من وسائل تحقيق أقصى منفعة ممكنة من الوقف.
 - 31) شرط الواقف إذا كان فيه قرابة وطاعة لله عز وجل يجب اعتباره إلا لضرورة أو مصلحة راجحة.
 - 32) أن القول بضم الأوقاف المتنوعة في وقف واحد سبب لبقاء الوقف ودوامه واستمراره .وهو مشروط بمراجعة القاضي .
 - 33) أوصي بالاستفادة بالأبحاث المتعلقة بالزكاة وخاصة مصرف " وفي سبيل الله "
- تم بحمد الله تعالى والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى اله وصحبه وسلم**

منشورات

عنوان الورقة :

**توظيف تقنية الرسائل القصيرة بالهاتف المحمول
(SMS) في تنمية موارد الجهات الخيرية**

مقدمها :

الدكتور / صالح بن عبدالله الفريح

ملخص الورقة

الحمد لله وصلى الله وسلم على نبينا محمد وآله وصحبه وبعد:-
فإن مما لا شك فيه ولا حاجة لبيانه وإيضاحه أهمية الدراسات والبحوث النظرية والميدانية ودورها الفاعل في إنجاح الأعمال والمشاريع التجارية والخيرية وغيرها، وإن مما يحمد في هذا المقام الجهود المتميزة والفريدة التي تقوم بها جمعية البر بالمنطقة الشرقية في إقامة هذه اللقاءات السنوية النافعة التي - ولا شك - تعطي نموذجاً للعمل الخيري الرّاقى الذي يؤكد على الرغبة الصادقة في تقديم العمل الخيري بصورة جيدة مبنية على دراسات علمية وبحوث بعيدة عن الارتجالية والعشوائية التي - وللأسف - تطفئ على الكثير من المشاريع والأعمال الخيرية مما يفقدها أهم خصلة لا بد أن يتميز بها العمل الخيري وهي الحكمة التي تتمثل في وضع الأمور في مواضعها الصحيحة.

وفي هذا السياق في عقد الجمعية المباركة للقاء السابع والذي أختير له عنوان:
(تنمية الموارد في الجهات الخيرية).

وهو موضوع لا شك في أهميته وحاجة الجمعيات الخيرية الماسة إلى دراسته والتأمل فيه بشكل فيه الدقة والعلمية، لاسيما وأن هذا الموضوع موضوع حسّاس يحتاج إلى الكثير من الدقة في تناوله وتطبيقه خصوصاً ونحن نعيش في مرحلة ما بعد أحداث جرت الويلات على العمل الخيري ولم يعد للفوضوية أو العشوائية مكان فيه، بل لا بد من الوضوح التام؛ وإلا كانت الضحية الجهات الخيرية والقائمون عليها.

واستجابة لدعوتكم الكريمة وقياماً بالواجب عليّ في هذا الباب أقدم ورقة العمل هذه حول الاستفادة من تقنية الرسائل الجماعية من خلال الجوال في تنمية الموارد للجهات الخيرية، وتأتي هذه الورقة تحت عنوان:

(توظيف تقنية الرسائل القصيرة بالهاتف المحمول (SMS) في تنمية موارد الجهات الخيرية)
وستتناول الورقة الموضوعات التالية:

- 1- توظيف الرسائل الجوال.
 - 2- مميزاتهما.
 - 3- دورها وفوائدها.
 - 4- أبرز المواقع التي تقدم الخدمة ومميزاتها.
- هذا وأسأل الله أن يبارك في الجهود ويسدد للتي هي أقوم.
وصلّى الله وسلّم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الرسائل القصيرة

هي عبارة عن خدمة تقدمها شركات الخدمة الهاتفية المتنقلة المعروفة، وذلك من خلال كتابة رسالة ثم إرسالها إلى رقم أو أرقام متعددة، ثم ظهرت على شبكة الإنترنت مواقع توفر هذه الخدمة بشكل جيد وتتفوق من خلال إمكانية إرسال رسالة واحدة إلى جمع كبير من الناس موجودة أرقامهم ومدخله سلفاً في الموقع، وهي بهذا أصبحت متميزة على ما يتم إرساله من خلال الهاتف المحمول.

ولا شك أن خدمة الرسائل القصيرة خدمة دعائية وتوعوية مهمة للغاية، وذلك لأمرين كثيرين من أهمها:

أ - أنها مختصرة: فهي تعطي القارئ زيادة الكلام وخلاصته، فلا تطويل في العبارة ولا إسهاب في الشرح، وإنما عبارات مختصرات مفيدات، وهو ما يحتاجه إنسان هذا العصر مع كثرة الأعمال وتراكمها.

ب - تأتي للإنسان ولا تحتاج أن يؤتى إليها: فالرسالة البريدية تحتاج إلى أن يأتي إليها المرسل إليه والفاكس كذلك بل الإيميل كذلك، أما هذه الوسيلة فهي تأتي للإنسان بدون أي عناء وبدون أي تكلفة منه، بل كل ما عليه هو رفع جهازه المحمول والنظر فيه فقط.

ج - سهولة وصولها إليه: حيث تصل إليه في إقامته وسفره في بيته وعمله، بل إنه حتى لو كان خارج تغطية الإرسال فإنه بمجرد دخوله إلى منطقة الإرسال تصله على الفور.

ولعلّ مما يؤكد أهميتها عناية المراكز التجارية والشركات والمؤسسات التجارية بها ومحاولة توظيفها فيما يحقق مصالحهم من خلال التواصل مع عموم الناس بالإعلانات والدعاية إلى ما يقدمونه من خدمات، ولعلّ الجهات الخيرية أحق وأولى بهذه العناية وهذا الاهتمام؛ لأهمية الدور الذي تقوم به في داخل المجتمع المسلم.

ولعلّ من الأمور الجيدة التي يحسن الإشارة إليها في هذا المقام أن المواقع التي تقدم هذه الخدمة تعلق على الدوام أن للجهات الخيرية وضعاً خاصاً من ناحية الأسعار، فتعطى شيئاً من

المميزات التي لا تعطى لغيرها؛ لكونها تعمل في المجال الخيري؛ ولعلّ هذا مما يحث على الاستفادة من هذه الخدمة الجيدة، بل قد يتم التنسيق للحصول على خصومات أكثر من خلال التنسيق الجيّد مع أصحاب المواقع.

بقي في ختام هذه المقدّمة أن أؤكد على أن لهذه الرسائل القصيرة دوراً فاعلاً ومهماً في إحداث التجاوب العملي الذي تحتاجه تلك الجهات الخيرية من أفراد المجتمع.

وتأتي هذه الرسائل من باب التذكير الذي يحتاجه المسلم على الدوام فما أكثر أن يغفل كثير منا عن أمور بالغة الأهمية لكننا سرعان ما نرجع إلى الحق ونقوم بالواجب إذا ما دُكرنا.

أسأل الله للجميع التوفيق والسداد ..

مميزات هذه الخدمة

للرسائل القصيرة التي ترسل عن طريق الإنترنت إلى الهواتف المحمولة مميزات كبيرة جداً، ولعلّ من أهم هذه المميزات ما يلي:

أ - قلة تكلفتها: فالقيمة التي تأخذها أغلب الشركات التي تقدّم هذه الخدمة قيمة زهيدة لاسيما مع ارتفاع عدد الرسائل المرسلة؛ إذ أنها كلما زاد عدد الرسائل قلت قيمة الرسالة، وأسعار هذه الرسائل تتراوح بين 15 - 20 هللة في العدد القليل من الرسائل، وقد تصل إلى أقل من ذلك في حدود 12 هللة إذا زاد عدد الرسائل، ولاشكّ أن هذه تكلفة قليلة بالمقارنة مع ما قد يبذل في بعض الإعلانات والدعاية التي تنفق فيها المبالغ الطائلة وقد لا يستفيد منها العدد المطلوب.

ب - دقّة الهدف: فالمستهدف من هذه الخدمة يحدده المرسل ويختاره كيف يشاء، ويمكن له أن يصنف أهدافه كيف يشاء، وذلك من خلال قوائم كل قائمة مستقلة عن الأخرى يختار ما يشاء منها عند الإرسال، فإن شاء أرسل للجميع وإن شاء أرسل للبعض، وذلك بناءً على التصنيف الذي وضعه في القوائم؛ فعلى سبيل المثال: هناك قائمة لكبار التجار، وهناك قائمة

لأصحاب الأوامر المستديمة، وهناك قائمة للسيدات المتبرعات، وهناك قائمة للمتعاونين في جمع التبرعات .. إلى غير ذلك من القوائم.

ج - سرعة الوصول: ومن أهم المميزات سرعة وصول الرسالة إلى المرسل إليه لاسيما إذا كانت أقل من سبعين حرف؛ إذ تصل في غضون ثوانٍ وهو أمر قد لا يتيسر في أنواع الإعلان والدعاية الأخرى، حيث يعوق الاطلاع عليها عوائق متعددة تؤخره أو تلغيه، بينما أجهزة الاتصال المتنقلة هي في يد كل أحد، فوصول الرسائل وقراءتها أمر غالباً لا يتأخر إذا كانت الأرقام المسجلة في القوائم دقيقة وصحيحة.

د - بُعدها عن التكلفة: لعل من العوائق التي تواجه بعض الداعمين في الاستمرار في دعم جهة خيرية ما انتقده للمبالغة في الدعاية والإعلان، وهذا الأمر لا مجال له هنا غالباً؛ وذلك لأن هذه الوسيلة في التواصل والإعلان عن المشاريع الخيرية زهيدة التكلفة من ناحية ثم خصوصيتها؛ إذ لا نستغرب إذا علمنا أن البعض يظن أن هذه الرسالة لم تصل إلا إليه، ولأجل ذلك فهذه الرسائل ليس فيها أي مظهر من مظاهر التكلفة أو السرف التي قد تحول بين متبرع وبين التبرع للأعمال الخيرية.

هـ - شمولها لأعداد كبيرة: بضغط زر في لوحة المفاتيح (الكيبورد) وفي غضون ثوانٍ قليلة يمكن أن يصل الإعلان إلى عدد كبير من الناس في مناطق مختلفة ومن طبقات وأجناس متباينة، والميزة هنا بالإضافة إلى العدد الكبير هو ما تشعر به هذه الرسالة من شيء من الخصوصية؛ إذ وضعت الإعلانات والدعاية الأخرى في مكان عام يقرأها الرجل والمرأة والصغير والكبير وغيرهم، بينما الرسالة تصل إلى الهاتف المحمول الخاص مما يجعل صاحب المحمول يشعر أنه هو المستهدف دون غيره مما يعطي هذه الرسائل انطباعاً شخصياً حسناً.

و - قلة الوقت والجهد المبذول فيها: فهذه الرسائل لا تحتاج إلى وقت كبير مجرد صياغة الرسالة بشكل جيد ومتقن وكتابتها ثم يتحول العمل بالكامل إلى الحاسب والشبكة التي تتولى بقية العمل، وهو الأمر الذي لا يتوفر بغيرها من وسائل الإعلان والدعاية حيث تحتاج إلى اتفاقات مع الخطاطين وإيجاد المكان المناسب لإعلانها أو توزيعها أو غير ذلك.

- ز - سهولة توفير تكلفتها: وذلك من خلال إيجاد راع لهذه الخدمة حيث لا تتكلف الجهة الخيرية بأي أعباء مالية لهذه الوسيلة الإعلانية؛ إذ أن تكلفتها يسيرة ويسهل أن يوجد الراعي لها مادياً، وذلك لأنها خدمة عملية فاعلة يتقهم الجميع دورها في خدمة العمل الخيري وأثرها البالغ في دلالة الآخرين عليه، ثم الأجر الإلهي المترتب على ذلك.
- ح - قلة الأخطاء: مما يميّز هذه الرسائل هو أنها قصيرة، ولأجل ذلك فالأخطاء فيها ستكون تبعاً لذلك قليلة ويمكن صياغتها بسهولة مراجعتها أكثر من مرة في وقت قصير، ولأجل ذلك تقل الأخطاء بها، بل قد لا توجد البتة.
- ط - إيجاد روح المودة بين الجهات الخيرية والمستفيدين من الرسائل وإعطاؤهم نوع من الشعور بالقرب من الناس وصناعة الوداد المتبادل.

توظيف هذه الخدمة في تنمية الموارد

- يمكن الاستفادة من هذه الخدمة بأشكال متنوعة، بل يمكننا أن نستبدل كثير من وسائل التواصل غير الفاعلة بهذه الوسيلة الفاعلة والسهلة - مع مراعاة الفروق الفردية بين الناس في ذلك - ويتم هذا الأمر من خلال ما يلي:
- أ - التواصل مع الجميع في المناسبات السعيدة والأعياد من خلال التهاني والدعوات الصالحات، وهذا يفيد الجهة الخيرية من جوانب كثيرة أهمها: تعريف المرسل إليه بهذه الجهة الخيرية، إيجاد نوع من الارتياح النفسي نحوها، فتح المجال للتواصل بشكل أكبر لاحقاً، وغير ذلك.
- ب - التواصل مع الداعمين وغيرهم ممن يتوقع دعمهم للمشاريع الخيرية من خلال بيان أبرز إنجازات الجهة الخيرية، لاسيما المنجزات المهمة التي تحقّقها الجهة الخيرية في الأزمات أو المناسبات الكبيرة على سبيل المثال: (توزيع خمسة آلاف حقيبة مدرسية على أبناء أسر محتاجة)،

وغير ذلك من الأخبار التي تبين فاعلية الجهة الخيرية في المجتمع وتحفز الداعمين إلى البذل والعطاء.

ج - الدعاية والإعلان عن المشاريع الجديدة: وذلك أن الجهات الخيرية تحتاج في قيامها بدورها إلى الدعم المستمر ومن أهم الوسائل للتواصل هذه الرسائل، حيث يتم من خلالها إخبار الناس بهذه المشاريع بأسلوب محفّز يحركهم للقيام بدعم هذه المشاريع، ولا مانع من تكرار الإرسال أكثر من مرة حتى لو كان خلال فترات متباعدة، ومما يجدر التنبيه له هو وضع رقم الحساب الذي يمكن التبرع فيه لمساعدة المتبرع في التبرع وتوفير المعلومات المهمة له.

د - الدعوة إلى المناسبات والاحتفالات التي تقيمها الجهة الخيرية: وذلك أن هذه الرسائل تصل للجميع أينما كانوا، وهي تتضمن كافة المعلومات عن تلك المناسبات بعبارة مختصرة، وهذا لا يمنع أن تصحب هذه الدعوة بدعوات بصورة أخرى لاسيما للشخصيات المتميزة، بحيث ترسل لهم كروت دعوة لكن هذه الرسائل مهمة حيث تساعد على حفظ الموعد ووضعه ضمن قائمة التنبيه في الهاتف المحمول لأجل ألا ينساه.

هـ - التنبيه إلى المشاريع العاجلة: إذ أن هناك أموراً قد تعرض لاسيما لدى الجهات الخيرية الإنمائية تحتاج إلى دعم عاجل ومساعدة سريعة، وتمثل هذه الرسائل القصيرة وسيلة سريعة لجلب التبرعات والمساعدات، وذلك من خلال إفادة الناس بهذه النازلة التي تحتاج إلى دعم عاجل، وتكرار النداء بصورة جيدة إلى أن تتم تغطية ذلك الدعم العاجل.

و - من الأهمية بمكان أن تستعمل هذه الرسائل أيضاً بما يعود بالنفع على المتبرعين والمستقبلين لتلك الرسائل، إذ لا يستساغ ألا يصلهم إلا طلبات التبرع والمشاريع المحتاجة للدعم، بل لا بد من أن يصحب ذلك الدعوة إلى ما تقيمه الجهة الخيرية من مناشطة علمية أو دعوية أو حفلات ومناسبات أو دورات وندوات أو غير ذلك، مما يشعر المتبرّع معه بحصوله على قسط من الفائدة وقبلها الاحترام والتقدير والتفاعل الجيد العملي مع الجهة الخيرية.

ز - الاستفادة من القضايا المهمة في تفعيل هذه الرسائل وتوظيفها في تنمية الموارد؛ وذلك من خلال الوعي الجيد ببعض القضايا الشرعية التي تحقق للمسلم الفائدة من خلال الاستجابة لأمر الله وتعود بالنفع المادي على الجهة الخيرية، ومن ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

1 - التذكير بأهمية الصدقة في معالجة المرضى، وهي مبنية على الحديث (داووا مرضاكم بالصدقة) ويوضع معها رقم حساب الجهة الخيرية.

2 - التذكير

أمور مهمة لا بدّ منها لتحقيق الاستفادة من هذه الخدمة:

لا شك أن الاستفادة من هذه الخدمة ليس أمراً غاية في السهولة بل قد يواجه الجهة الخيرية أحياناً بعض الإشكالات التي تحتاج إلى جهد لتجاوزها، أو بعض الأمور التي تحتاج إلى تحسينها وتطويرها لأجل أن تحقق الجهة استفادة أكبر من تلك الخدمة، ولعل من أبرز ذلك ما يلي:

أ - السعي الجاد لتحقيق الأمان لهذه الخدمة: ذلك أن أي شخص يمكن أن يرسل رسالة من أي موقع ينتحل فيها شخصية أخرى، وذلك من خلال وضع اسم المرسل المراد انتحال شخصيته؛ إذ لا قيود في المواقع التي اطلعت عليها على الأسماء، ولأجل ذلك فالجهات بحاجة إلى ضبط هذه القضية، وذلك بالاتفاق مع أصحاب المواقع لتوفير خدمة آمنة بحيث لا تكون سبباً في المشاكل للجهة الخيرية مع الناس.

ب - السعي الدائم لتطوير هذه الخدمة، وذلك من خلال التواصل الدائم والفاعل مع مقدمي هذه الخدمة عن طريق الإنترنت، وذلك لمحاولة تطوير هذه الخدمة والرقى بها والوصول إلى أفضل ما يمكن أن تكون عليه هذه الخدمة، والبذل في سبيل ذلك للانعكاس الإيجابي لهذه الخدمة على قيام التواصل والتفاعل مع الجهة الخيرية والناس.

ج - محاولة إيجاد آليات مع البنوك تسهم في تحقيق سرعة التبرع.

- د - لا بدّ من توفير أسباب نجاح هذه الرسائل، وذلك من خلال ما يلي:
- تفريغ موظف مختص بهذا العمل أو جعل هذه المهمة من المهام الأساسية له، المهمّ أُلّا تكون هامشية لأنها لن تحقق النجاح المطلوب إذا حصل لها ذلك.
- الحرص على أن يكون من يتولاها يجيد التعامل مع الحاسب الآلي والإنترنت، ولديه القدرة على البحث عن مقدمي هذه الخدمة عن طريق الإنترنت، أو القدرة على التصميم والإبداع في هذا المجال المهمّ.
- الحرص على أن يكون المتولى لهذا العمل لديه القدرة العالية في صياغة الرسائل تصل تلك القدرة إلى الإبداع في اختيار الكلمات والعبارات والتراكيب، بل حتى في فنية الرسالة القصيرة؛ لأجل أن تحقق الهدف المنشود منها.
- وأخيراً أحمد الله وأشكره وأصلي وأسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين..