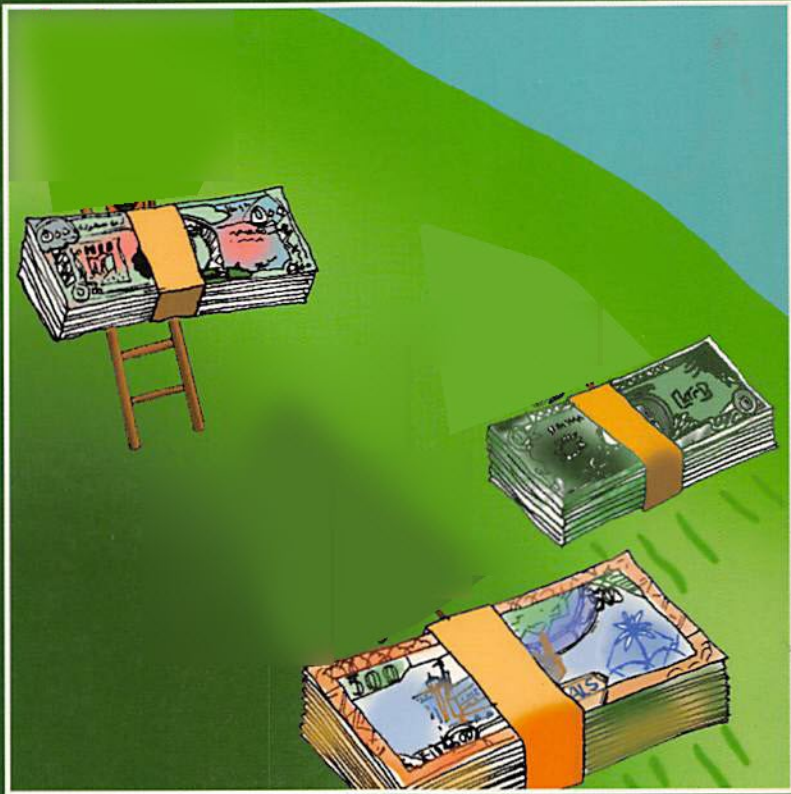


تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية



تأليف

سليمان بن علي العلي

تقديم

د. يوسف القرضاوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

وقس رب زوي علماً

الطبعة الأولى
(١٤١٦هـ/١٩٩٦م)

© حقوق الطبع محفوظة للمؤلف

© Copyrights 1416AH/1996AC
by the author: Sulaiman 'Ali Al'Ali
P. O. Box: 8125
Falls Church, VA 22041

Library of Congress Catalog Card No. 96-83396
ISBN 0-915957-57-4

من إصدار مؤسسة أمانة
amana publications
10710 Tucker Street, Suite B
Beltsville, MD 20705-2223

الإخراج والطباعة: مؤسسة إنترناشونال غرافيكس

Printed in the U.S.A by: International Graphics
10710 Tucker Street, Beltsville, MD 20705-2223
Tel: (301) 595 5999 • Fax: (301) 595-5888

المحتويات

الإهداء	١٣
شكر وتقدير	١٥
تقديم الدكتور يوسف القرضاوي	١٧
المقدمة	٢٣

الباب الأول : أهمية العمل الخيري

١- أنواع الصدقات	٣١
أ - الصدقات المادية	٣١
ب- الصدقات المعنوية	٣٢
٢- فوائد الصدقة :	٣٣
أ - فوائد الصدقة على الفرد المتصدق	٣٤
ب- فوائد الصدقة على صاحب الحاجة	٣٤
ج- فوائد الصدقة على المجتمع	٣٥

الباب الثاني : أهمية تنمية الموارد البشرية

أولاً : مفهوم تنمية الموارد البشرية	٣٩
ثانياً : أهمية تنمية الموارد البشرية في المنظمات الخيرية	٤٢
ثالثاً : الموظفون في المنظمات الخيرية	٤٤
رابعاً : أسس اختيار الموظفين :	٤٩
أ - ماهية الاختيار	٤٩
ب- أهمية الاختيار الأمثل	٥٠
خامساً : سياسات مهمة للموظفين في المنظمات الخيرية :	٥١
أ - عدم خوض المعترك السياسي	٥١
ب- عدم خلط العمل الفكري بالعمل الخيري	٥٢

- ج- التنسيق بين المنظمة والمنظمات الخيرية الأخرى ٥٢
- د - التسامح والتعالي على الخلافات بين المنظمات الخيرية ٥٣
- هـ- لوائح وأنظمة العمل في المنظمات الخيرية ٥٤
- سادساً : الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها العاملون
في المنظمات الخيرية ٥٦
- سابعاً : مجلس الإدارة في المنظمات الخيرية ٥٧
- أ - تعريف مجلس الإدارة ٥٧
- ب- أهداف مجلس الإدارة ٥٧
- ج- أسس اختيار مجلس الإدارة ٥٧
- د- أنواع مجلس الإدارة ٥٨
- ثامناً : اللوائح ٦٠
- أ - التوصيف الوظيفي ٦٠
- ب- اللائحة العامة ٦٠
- ج- لائحة شؤون العاملين ٦٠
- تاسعاً : حقوق الموظفين في العمل الخيري ٦١
- أ - اللوائح والأنظمة ٦١
- ب- الرواتب ٦١
- ج- الترقيات والعلاوات ٦٢
- د- النشاطات والخدمات داخل المنظمة ٦٢
- واجبات ومسؤوليات موظف المنظمة ٦٣
- عاشراً : فن الخدمة في المنظمات الخيرية ٦٥

الباب الثالث : المتطوعون في المنظمات الخيرية ٧٥

- أولاً : مفهوم التطوع ٧٦
- ثانياً : أهمية التطوع ٧٦
- ثالثاً : مزايا التطوع ٧٨
- رابعاً : معوقات التطوع ٧٩
- أ - معوقات خاصة بالتطوع ٧٩
- ب- معوقات خاصة بالمنظمة الخيرية ٧٩

- ج- معوقات خاصة بالمجتمع ٨٠
- خامساً : تحديد مهام المتطوع ٨١
- سادساً : استقطاب المتطوعين والمحافظة عليهم ٨٤
- أ - استقطاب المتطوعين ٨٤
- ب- المحافظة على المتطوعين ٨٤
- سابعاً : عوامل استقطاب المتطوعين والمحافظة عليهم ٨٦
- ثامناً : دعائم نجاح العمل التطوعي ٨٨

- الباب الرابع : دور المرأة في العمل الخيري ٩٣
- أولاً : دور المرأة قديماً وحديثاً ٩٤
- ثانياً : مهام اللجان النسائية ٩٨
- ثالثاً : مجالات عمل المرأة في المنظمة الخيرية ١٠٠

الباب الخامس :

- أهمية تطوير الموارد البشرية في المنظمات الخيرية ١٠٥
- أولاً : أهمية تطوير الموارد البشرية ١٠٥
- ثانياً : وسائل التطوير ١٠٥
- أ - التدريب ١٠٥
- ١- تعريف التدريب ١٠٦
- ٢- أهداف التدريب ١٠٦
- ٣- مسؤولية التدريب ١٠٨
- ٤- الدورات المقترحة في العمل الخيري ١٠٨
- ب- الزيارات الميدانية ١٠٩
- ج- دراسة حالة ١١٠
- د- العصف الذهني ١١٠
- هـ- الاستفادة من الخبراء ١١٣
- و- اسناد بعض المهام بالوكالة ١١٣
- ز- الأفلام التدريبية ١١٤

- ثالثاً : أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمات الخيرية ١١٥
 أ - مفهوم تقييم الأداء ١١٥
 ب- فوائد تقييم الأداء ١١٦
 ج- أساليب تقييم الأداء ١١٧

الباب السادس : استخدام الكمبيوتر في المنظمات الخيرية . ١٢١

- الباب السابع : تنمية الموارد المالية في العمل الخيري ١٣٣
 أولاً : أهمية الموارد المالية في العمل الخيري ١٣٣
 ثانياً : مصادر التمويل في الإسلام ١٣٥
 ١- الزكاة ١٣٥
 ٢- الغنائم ١٣٦
 ٣- الفيء ١٣٧
 ٤- الصدقات ١٣٧
 ٥- العشور ١٣٧
 ٦- الخراج ١٣٨
 ٧- القروض ١٣٨
 ٨- الجزية ١٣٨
 ٩- الوقف ١٣٩
 ثالثاً : مصادر التمويل في المنظمات الخيرية ١٤٣

الباب الثامن : أساليب جمع التبرعات وطرقها ١٤٧

- أولاً : فن جمع التبرعات ١٤٧
 ثانياً : لماذا يتبرع الناس ١٥١
 أ - الدافع الديني ١٥١
 ب- الدافع النفسي ١٥١
 ج- الدافع المادي ١٥١
 د- الدافع الاجتماعي ١٥١

١٥٣ طرق جمع التبرعات	ثالثاً :
١٥٣ الطريقة الأولى : المساجد والمراكز الإسلامية	
١٥٣ أ - بعد الصلاة (الجمعة - التراويح - القيام)	
١٥٤ ب- الصناديق المثبتة	
١٥٥ ج- الملصقات والمطويات والمنشورات	
١٥٥ د- المعلقات (البوسترات)	
١٥٥ هـ- المعارض في المناسبات	
١٥٧ الطريقة الثانية : المدارس	
١٥٨ الطريقة الثالثة : الدعاية والإعلان	
١٥٩ الطريقة الرابعة : التبرعات العقارية	
١٦١ الطريقة الخامسة : جمع المواد العينية	
١٦٢ الطريقة السادسة : المعارض	
١٦٢ أ - المعارض المتنقلة	
١٦٢ ب- المعارض الثابتة	
١٦٤ الطريقة السابعة : الاستقطاع الشهري	
١٦٥ الطريقة الثامنة : الحصالات	
١٦٩ الطريقة التاسعة : الاتصال الهاتفي	
١٧٢ الطريقة العاشرة : التبرع من شركات الهاتف	
١٧٢ الطريقة الحادية عشرة : التبرعات الثمينة	
١٧٣ الطريقة الثانية عشرة : الخدمات الفنية	
١٧٤ الطريقة الثالثة عشرة : المزايدات الخيرية	
١٧٤ أ - المزاد العلني	
١٧٤ ب- المزاد الصامت	
١٧٤ الطريقة الرابعة عشرة : الدعاية مقابل الدعم	
١٧٥ الطريقة الخامسة عشرة : الاستقطاع من المبيعات	
١٧٥ الطريقة السادسة عشرة : التبرع من أسهم الشركات وأرباحها	
١٧٦ الطريقة السابعة عشرة : اتفاقية تبرع عام من أعضاء الشركة	
١٧٦ الطريقة الثامنة عشرة : وصايا الموت	
١٧٦ الطريقة التاسعة عشرة : الدليل (الكتالوجات)	

- الطريقة العشرون : المحال الخيرية ١٧٩
- أ - المحل الخيري للملابس المستعملة والجديدة ١٧٩
- ب- المحل الخيري للتحف والهدايا ١٧٩
- ج- المحل الخيري للأثاث المستعمل ١٧٩
- د- المحل الخيري لبيع منتجات المنظمة الخيرية ١٧٩
- الطريقة الحادية والعشرون : الدعم من الجهات الرسمية ١٨٠
- الطريقة الثانية والعشرون : الحفل السنوي ١٨١
- الطريقة الثالثة والعشرون : الحملات البريدية ١٨٣
- أ - أنواع الحملات البريدية ١٨٣
- ب- محتويات الحملة البريدية ١٨٣
- ج- عوامل نجاح الحملة البريدية ١٩٣
- د- رسائل الشكر ١٩٥
- هـ- قوائم المتبرعين ١٩٥
- و- عشر نصائح للاحتفاظ بالمتبرعين مدى الحياة ١٩٩
- الطريقة الرابعة والعشرون : فن إعداد ملف المشاريع ٢٠٠
- ١- المقدمة ٢٠٠
- ٢- الهدف من المشروع ٢٠٠
- ٣- إبراز كفاءة المنظمة في تنفيذ المشروع ٢٠٠
- ٤- طريقة تنفيذ المشروع ٢٠١
- ٥- الخطوات المرحلية للتنفيذ ٢٠١
- ٦- تقييم المشروع ٢٠١
- ٧- الميزانية التفصيلية ٢٠١
- ٨- حساب المصروفات التشغيلية ٢٠٣
- أ - الطريقة الأولى ٢٠٣
- ب- الطريقة الثانية ٢٠٤
- ٩- الملاحق ٢٠٥
- ١٠- أمور ينبغي مراعاتها أثناء إعداد الملف ٢٠٥
- الطريقة الخامسة والعشرون : المقابلة الشخصية مع المتبرع ... ٢٠٧

- أ - مفاهيم أساسية في فن المقابلة الشخصية ٢٠٧
- ١- المفهوم الأول ٢٠٧
- ٢- المفهوم الثاني ٢٠٨
- ٣- المفهوم الثالث ٢٠٨
- ب- مراحل المقابلة الشخصية ٢٠٨
- ١- مرحلة ما قبل المقابلة ٢١٠
- ٢- مرحلة أثناء المقابلة ٢١٠
- ٣- مرحلة ما بعد المقابلة ٢١٢
- الطريقة السادسة والعشرون :
- ٢١٣ التبرعات من الحكومات الغربية
- الطريقة السابعة والعشرون :
- ٢١٥ تبرعات الشركات والمؤسسات التجارية
- ٢١٧ الطريقة الثامنة والعشرون : وقف الكتب
- ٢١٧ الطريقة التاسعة والعشرون : معرض اللوحات الفنية
- ٢١٨ رابعاً : أخطاء قاتلة في عملية جمع التبرعات
- ٢١٩ خامساً : أهم الكتب والدوريات في مجال جمع التبرعات
- أ - الكتب ٢١٩
- ب - الدوريات ٢٢٠

الخاتمة ٢٢٣

المراجع العربية ٢٢٥

المراجع الإنجليزية ٢٢٩

الإهداء

إلى رواد العمل الخيري في العالم العربي والإسلامي

...

أهدي أولى ثمرات انتاجي العلمي في مجال
العمل الخيري . . . الذي وضعت بذوره في كل
أرض . . . ونحت كل سماء . . . تشهد أن لا إله إلا
الله . . . ليكون دليلاً وسراجاً هنيئاً للسالكين
دروب الخير والعطاء والنماء من بعدكم . . . !!

المؤلف

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على إمام المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .. وبعد :

قال الرسول صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " (١) ، فالفضل أولاً وأخيراً لله عز وجل ، فهو الهادي والمعين عند كتابة هذا البحث ، فله الحمد على ما أنعم به وتفضل ، فأسأله عز وجل أن يقبل هذا البحث خالصاً لوجهه الكريم وينفع به عباده المؤمنين ، ثم الاعتراف بالفضل والمعروف لأهله هو الشكر لهم والثناء عليهم ، لقوله صلى الله عليه وسلم: " من صنع إليه معروف فليجزه ، فإن لم يجزه فليثن عليه فإنه إذا أثني عليه فقد شكره وإن كتبه فقد كفره (جده) " (٢) ، وقام الشكر هو الدعاء لهم بأن يجزيهم الله عز وجل أحسن ما يجزي به عباده الصالحين ، مصداقاً لقول الرسول صلى الله عليه وسلم: ومن أتى إليكم معروفاً فكافئوه فإن لم تجدوا فادعوا له حتى يعلم أن قد كافأتموه " (٣) .

لذلك أتقدم بالشكر الجزيل لكل من مد يد العون والمساعدة لي بفكره أو ملاحظاته القيمة ، أو اقتراحاته البناءة ، أو دعائه أو تشجيعه ، وأخص بالشكر فضيلة الدكتور يوسف القرضاوي على تفضله بقراءة البحث والتقديم له ، فجزاه الله عني خير الجزاء . كما أتقدم بالشكر الجزيل للأخوين الفاضلين د. يحيى المصري و الأستاذ هاشم الإمام على تفضلهما بقراءة البحث وتصحيحه لغوياً ونحوياً . كذلك أتقدم بالشكر الجزيل لفريق العمل بهيئة الإغاثة الإسلامية العالمية بالولايات المتحدة الأمريكية الذي لم يبخل بإمدادي ما يستطيعه وما أحতاجه من

(١) محمد بن اسماعيل البخاري . الأدب المفرد . بيروت ، دار الكتب العلمية ، دون تاريخ

(٢) المرجع السابق ، باب من صنع إليه معروف فليكافئه ، ص ٣٤ .

(٣) المرجع السابق ، باب من لم يجد المكافأة فليدع له ، ص ٣٤ .

معلومات أو تحليلات أو صور .. أو غيرها . فجزاهم الله عني وعن المسلمين خير
الجزاء .

وأخيرا" ..

أدين بالشكر الجزيل للجندي المجهول الذي لازمني منذ أن كان هذا البحث فكرة
الى أن ظهر الى حيز الوجود ، وقد رفض أن أذكر اسمه حتى ينال أجر ما قدم
ويكون له علم ينتفع به ، فأسأل الله عز وجل أن يؤجره على نيته ويجعلها في
موازن أعماله يوم القيامة ، يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم
وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

تقديم الكتاب

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله ، وعلى اله وصحبه ومن اتبع
هداه . . .

(أما بعد)

فإن فعل الخير والرحمة بخلق الله ، ومساعدة الضعفاء منهم شعبة
أساسية من شعب الإسلام ، كما قال تعالى « يا أيها الذين آمنوا اركعوا
واسجدوا واعبدوا ربكم وافعلوا الخير لعلكم تفلحون . وجاهدوا في الله
حق جهاده هو اجتباكم وما جعل عليكم في الدين من حرج » (الحج ٧٧ ،
٧٨) .

ففي هذا النداء الالهي للجماعة المؤمنة بيان لشعب ثلاث يجب
عليها أن تقوم بها :

الأولى : تحدد علاقتها بالله ، وهو الركوع والسجود وعبادة الله تعالى

الثانية : تحدد علاقتها بالمجتمع ، وهي فعل الخير بإطلاق .
الثالثة : تحدد علاقتها بقوى الشر والفساد ، وهو الجهاد في الله حق جهاده .

ويكفي أن الاسلام جعل أحد أركانه الخمسة الأساسية التي قام عليها بنيانه : ايتاء الزكاة . ولم يجعل للمسلم حق الانتساب إلى الأمة واستحقاق أخوتها الدينية ، إلا بإقامة الفريضتين : الروحية وهي الصلاة ، والاجتماعية وهي الزكاة . قال تعالى « فإن تابوا وأقاموا الصلاة وآتوا الزكاة فإخوانكم في الدين » (التوبة ١١) .

وأقام على هذه الفريضة حراساً ثلاثة : حارس من داخل ضمير المسلم ، وهو وازع الإيمان ، وحارس من داخل المجتمع ، وهو الضمير الاجتماعي للأمة ، الأمر بالمعروف ، الناهي عن المنكر ، وحارس من قبل الدولة ، وهو سلطان قانون الشرع الذي جعل الزكاة نظاماً تشرف عليه الدولة تحصيلاً وتوزيعاً بواسطة جهاز (العاملين عليها) والتي أمرت أن تأخذها ممن وجبت عليه كرهاً إن لم يؤدها طوعاً ولم يكتف الإسلام بهذه الزكاة المفروضة ، فحث المسلم على الصدقة كل صباح تطلع فيه الشمس عن نفسه ، بل عن كل مفصل من مفاصل جسمه ، بما يستطيع من مال يبذله ، أو طعام يطعمه ، أو ماء يسقيه ، أو حاجة يقضيها ، أو أذى يبيطه عن الطريق ، أو إغاثة لهفان ، أو هداية حيران ، أو تعليم لجاهل ، أو تشغيل لعاطل ، أو تدريب لعامل ، أو إيواء لمشرد ، أو كفالة ليتيم ، أو تقديم مساعدة وإن صغرت كحمل الإنسان الضعيف ليركب دابته ، أو إعانتته على حمل متاعه عليها ، فإن لم يستطع ذلك فيكفيه منه بسمه حنان ، أو كلمة طيبة ، فكل هذه صدقة . والأحاديث النبوية في هذا المعنى كثيرة ووفيرة وناصعة .

ولم يطالب الاسلام الأغنياء والموسرين وحدهم بالبذل والعطاء ، بل
حث المعسرين على بذل ما يحتاجون إليه على سبيل الإيثار ، كما قال
تعالى في وصف الأنصار « ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة »
(الحشر ٩) .

وقال « أفضل الصدقة جهد المقل » .

ومن أجل هذا أوجب صدقة الفطر في العيد على كل من يملك
مقدارها ، فاضلاً عن قوت يوم العيد وليلته ، ولم يشترط لها ملك
النصاب في قول جمهور فقهاء المسلمين ، وجاء في ذلك الحديث النبوي
يقول « أما غنيكم فيزكيه الله تعالى ، وأما فقيركم فيرد الله عليه أكثر
 مما أعطى » .

وأعظم من ذلك دعوة الاسلام إلى الصدقة الجارية ، وهي التي يدوم
نفعها بعد موت صاحبها ، وعلى أساسها قام (الوقف) في الاسلام ،
حيث يحبس الأصل ، فلا يباع ولا يتصرف فيه ، وتسبل الثمرة . وقد
ضرب المسلمون في عصورهم المختلفة أروع الأمثال ، فوقفوا أموالهم
لتحقيق أهداف إنسانية شملت جميع نواحي البر ، وغطت كل جوانب
الخير ، ولم تقتصر على الإنسان ، حتى شملت الحيوان ، وهذا ما تميزت
به حضارة الاسلام .

ولا عجب بعد ذلك أن يهتم المسلمون -أفراداً وجماعات- بعمل
الخير ، وأن تقوم له الجمعيات والمؤسسات في كل مكان ، امتثالاً لأمر
الله تعالى ، وابتغاء الثوبة عنده ، بعضها له صفة محلية ، وبعضه له
صفة اقليمية ، وبعضه له صفة عالمية .

وقام في السنوات الأخيرة المجلس الأعلى للدعوة والإغاثة برئاسة

الإمام الأكبر شيخ الأزهر ، ويضم عدداً لا بأس به من الهيئات الكبرى وما دونها ، مثل الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية بالكويت ، وهيئة الإغاثة الإسلامية العالمية بالمملكة العربية السعودية ، ومنظمة الدعوة الإسلامية بالخرطوم ، وجمعية زايد الخيرية ، وجمعية قطر الخيرية ، وغيرها من المؤسسات .

ومع اتساع العمل الخيري وجماعاته كان لا بد من عمل علمي يتحدث عن هذا الجانب وفق معطيات الواقع الميداني ووفق الدراسات العلمية الحديثة ، التي قام بها الغربيون ، ولم يشارك فيها المسلمون للأسف .

وقد لاحظ أخونا المسلم الغيور الأستاذ / سليمان بن علي العلي - خلو الجانب الإسلامي من بحث متخصص في هذا المجال ، فقام بهذه الدراسة العلمية التي تعتبر الأولى من نوعها ، مستفيداً من موقعه على رأس هيئة الإغاثة في أمريكا ، وممارسته العملية ، وتجاربه الميدانية ، ومنتفعاً بما قرأه في ذلك مما كتبه الدارسون الأمريكيان وغيرهم . وهو عمل مقدور نشكره للأخ سليمان ، وبعد خطوة رائدة في موضوعه ، وقد سماه (تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية) .

ولا ريب أن هذه الخطوة ستتبعها إن شاء الله خطوات ، وهذا العمل سيعقبه أعمال تنميه وتطوره وتحسنه ، كما هو شأن الأعمال البشرية ، حتى يبلغ الغاية المرجوة .

وإنا لنسأل الله تعالى أن يجزي أخانا الأستاذ سليمان خيراً على

عمله وعلى نيته ، وأن ينفع به العاملين في هذا الحقل الهام ، وأن يوفق
الجميع إلى ما يحب ويرضى .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

الفقير إلى عفو ربه

يوسف القرضاوي

قال العماد الأصفهاني :

"إنني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاباً في يومه إلا قال
في غده لو غير هذا لكان أحسن ، ولو زيد كذا لكان
يستحسن ، ولو قدم هذا لكان أفضل ، ولو ترك هذا لكان
أجمل ، وهذا من أعظم العبر ، وهو دليل استيلاء النقص
على البشر" .

المقدمة

الحمد لله رب العالمين ، حمداً طيباً مباركاً فيه ، ملء السموات والأرض وما بينهما ، وأشرف الصلاة وأتم التسليم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين ، أما بعد ...

فقد كان الحافز والدافع لكتابة هذا الموضوع أهدافاً متعددة منها :

١- رغبتني في الكتابة في موضوع يتعلق بالعمل الخيري من خلال الأطر الحضارية المنظمة التي نراها في عصرنا الحديث إذ أتاح لي تخصصي الدراسي في علم المنظمات بالولايات المتحدة الأمريكية فرصة دراسة هذه الأطر ومعرفة أصول هذا العلم وقواعده ونظرياته ومدارسه ومؤلفاته وباحثيه ، فضلاً عن معرفة ما تقوم به المنظمات الغربية المسيحية واليهودية في مجال التبرعات للعمل الخيري .

٢- كذلك أتاح لي عملي مشرفاً على مكاتب هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية فرصة الممارسة العملية والوقوف عن كثب على ما ينبغي عمله من خلال المنظمات الخيرية لا سيما بعد أن عرفت ضخامة المهام التي تستطيع القيام بها ، فأردت توثيق هذه الخبرة المتواضعة قريبة لله عز وجل ثم مشاركة لإخوتي العاملين في المنظمات الخيرية للارتقاء بمستوى أدائهم في هذا المجال .

٣- قناعتي بأن العمل الخيري اليوم في شكل المنظمات الخيرية يمثل أحد مبررات العمل الإسلامي ، لأنه لم تكن المنظمات الخيرية في السنين الماضية كما هي عليه الآن من حيث تنظيمها وعملها وفعاليتها وإدارتها في إنجاز المشروعات الخيرية .

٤- إن السمة الغالبة على المنظمات الخيرية اليوم هي العالمية ، فلم يعد عملها قترياً ضيقاً بل امتد إلى خارج أقطارها وأصبح التبرع يدفع في أقصى شرق العالم الإسلامي ليستفيد منه المسلم في أقصى غرب العالم الإسلامي ، وهذا ما كنا نفتقده في الماضي .

٥- تأصيل بعض المفاهيم الإسلامية في العمل الخيري بالإضافة إلى نقل تجربة الغرب وأخذ ما يتوافق منها مع ديننا الحنيف وترك ما يتعارض معه .

٦- إثراء المكتبة الإسلامية بهذا النوع من البحوث ، وذلك أخذاً برأي ابن الجوزي رحمه الله الذي قال : " رأيت من الرأي القويم أن نفع التصانيف أكثر من نفع التعليم بالمشافهة ، لأنني أشافه في عمري عدداً من المتعلمين ، وأشافه بتصانيفي خلقاً لا يحصى ما خلقوا بعد . ودليل هذا أن انتفاع الناس بتصانيف المتقدمين أكثر من انتفاعهم بما يستفيدونه من مشايخهم" (١) . لذلك أردت توثيق هذه التجربة وجعلها مؤلفاً ينتفع به .

٧- انتشار منات المنظمات الخيرية الإسلامية اليوم وقلة المراجع في هذا العلم يشعر الإنسان بمسؤوليته أمام الله عز وجل لتقييد هذا العلم وجعله متوفراً للعاملين في المنظمات الخيرية والمهتمين بالعمل الخيري في مختلف أرجاء العالم .

هذا ولم يكن البحث في هذا الموضوع أمراً ميسوراً فقد واجهتني عند تناوله عدة صعوبات ، أهمها ندرة المراجع والكتب التي تبحث في هذا العلم من جوانبه المختلفة ، فرغم بحثي المتواصل في مكتبات شتى في العالم الإسلامي سواء كانت مكتبات عامة أم كانت أكاديمية إلا أنني لم أجد ما يروي غليلي ويشبع رغبتني ، فلا يكاد المرء يجد في هذا الموضوع المهم شيئاً ذا بال .

٨- أما منهجي في البحث :

أ - فقد ذكرت العمل الخيري في شكل المنظمة الخيرية ، وأقصد بالمنظمة كل تجمع منظم يعمل لصالح العمل الخيري أياً كانت أشكاله (جمعية - مؤسسة - لجنة - هيئة - ... إلخ) .

(١) الإمام عبد الرحمن بن الجوزي ، صيد الخاطر ، تحقيق د. السيد الجميلي ، بيروت ، دار ابن زيدون ، الطبعة الأولى ، عام ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م ، ص ٢٧٤ .

ولا أقصد به العمل الفردي ، لذلك اعتمدت في كتابتي على أسلوب مخاطبة العمل المنظم وليس العمل الفردي وذلك لإيماني بأن عمل المنظمات هو عمل مؤسس له جذوره الثابتة والراسخة التي لا تنتهي ببعده الأفراد أو فتورهم أو موتهم ، مع تقديري لأهمية دورهم في العمل الخيري حيث إنهم أينما وجدوا وجد العمل نفسه ، ويضعف العمل ويزول برحيلهم عن الدنيا . فكان لا بد من عمل مؤسسي منظم مستمر لا يتأثر بوجود الأشخاص أو غيابهم.

ب - أكثر من ذكر الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية لعدة أسباب :

(١) قربي من المصادر الأكاديمية و العملية (المنظمات الخيرية الإسلامية والغربية) .

(٢) ندرة المراجع العربية التي تطرقت لدراسة المنظمات الخيرية .

(٣) دراستي وتخصصي وعملي في مجال المنظمات بالولايات المتحدة الأمريكية .

كما أنني أكثر من ذكر هذه الدراسات لما للمنظمات الخيرية في دول الغرب بشكل عام وفي الولايات المتحدة الأمريكية بشكل خاص من قدم راسخة في العمل الخيري وخبرة واسعة حري بنا أن نستفيد منها ونعمل على تطويرها وتطبيقها في عالمنا العربي والإسلامي .

ج - وقد أغفلت ذكر بعض الموضوعات المهمة التي لها علاقة بالمنظمات الخيرية ، مثل :

(١) طريقة إدارة الإغاثة العاجلة .

(٢) كيفية إدارة المنظمة الخيرية لمكاتبها في الخارج .

(٣) كيفية إدارة ملجأ للأيتام .

(٤) كيفية إدارة مخيم للاجئين .

إلى غير ذلك من الموضوعات المهمة التي لها صلة وارتباط مباشر بعمل المنظمات الخيرية ، ولعلي أفرد لها مؤلفاً مستقلاً في المستقبل إن شاء الله .
أخيراً أسأل الله عز وجل أن أكون قد وفقت في عرض بعض ملامح تنمية الموارد البشرية والمالية في العمل الخيري بصورة مقبولة تفتح الباب للمهتمين بهذا

العلم لمواصلة الكتابة فيه وتطويره وفتح آفاق جديدة في هذا المجال مع إثراء المكتبة العربية والإسلامية بهذه النوعية من الكتب لزيادة عدد المهتمين به . سائلاً المولى عز وجل أن يتقبل هذا العمل ويجعله خالصاً لوجهه الكريم ، وأن يعذرني إخواني العاملين في المنظمات الخيرية إن كان في هذا العمل قصور أو نقص بشري ، وأن يمدوني بأرائهم البناءة وملاحظاتهم القيمة واقتراحاتهم الهادفة للاستفادة منها ومراعاتها في طبعات قادمة .

سليمان العلي

واشنطن في ١٤١٦هـ / ١٩٩٦م

الباب الأول أهمية العمل الخيري

١- أنواع الصدقات :

أ - الصدقات المادية

ب- الصدقات المعنوية

٢- فوائد الصدقة :

أ - فوائد الصدقة على الفرد المتصدق

ب- فوائد الصدقة على صاحب الحاجة

ج- فوائد الصدقة على المجتمع

قال الإمام السيوطي رحمه الله :

إذا مات ابن آدم ليس يجز
عليه من فعال غير عشر
علوم بثها ودعاء نجل
وغرس النخل والصدقات نجري
وراثة مصحف ورباط شجر
وحفر بئر أو إجراء نهر
وبيت للغريب بناء ياوي
إليه أو بناء محل ذكر
وتعليم لقرآن كريم
فخذها من أحاديث بحصر

الباب الأول أهمية العمل الخيري

إن للنفس البشرية ميلاً فطرياً لحب الخير والمعروف لا يحده زمان ولا مكان ولا جنس ولا دين منذ بداية الإنسانية إلى يومنا هذا .

وقد كان للأديان السماوية والمعتقدات الاجتماعية قديماً دور كبير في تنمية هذا الجانب أو إهماله ، وخير مثال على ذلك المجتمع العربي الجاهلي وتميزه في عمل البر والخير رغم ما فيه من دنايا ورذائل ، فكان "من نتاج كرمهم اشتغالهم بالميسر ، فإنهم يرون أنه سبيل من سبل الكرم ، لأنهم كانوا يطعمون المساكين ما ربحوه ، أو ما كان يفضل عن سهام الرابحين".^(١) وكذلك كان من كرمهم أن "الرجل يأتيه الضيف في شدة البرد والجوع وليس عنده من المال إلا ناقتة التي هي حياته وحياة أسرته ، فتأخذه هزة الكرم فيقوم إليها ويذبحها لضيفه ، ومن آثار كرمهم أنهم كانوا يتحملون الديات الهائلة والحملات المدهشة يكفون بذلك سفك الدماء ، وضياح الإنسان ، ويمتدحون بها مقتخرين على غيرهم من الرؤساء والسادات".^(٢) كذلك من التنظيمات الخيرية الجماعية ، وزعوا العمل بين سادات قريش ، فأسسوا دار الندوة في الجانب الشمالي من الكعبة المشرفة لحل مشكلات الناس بالحسنى ، وكانت لهم سقاية الحاج^(٣) ورفادته^(٤) . وقد فرض قصي بن

(١) صفي الرحمن المباركفوري ، الرحيق المختوم ، بيروت ، دار القلم ، الطبعة ١٤٠٦ هـ -

١٩٨٦ م ، ص ٤٥ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٤٥ .

(٣) معنى سقاية الحاج : وهي أنهم كانوا يملؤون للحجاج حياضاً من الماء ، يحلونها بشيء من التمر والزبيب ، فيشرب الناس منها إذا وردوا مكة .

(٤) رفادة الحاج : وهو طعام كان يصنع للحجاج على طريقة الضيافة .

عبد مناف "على قريش خرجاً تخرجه في الموسم إلى قصي ، فيصنع به طعاماً للحاج ، يأكله من لم يكن له سعة ولا زاد". (١) إلى غير ذلك من أعمال البر والخير التي كان يعملها العربي بدافع من كرمه ومروءته ، إلى أن جاء الإسلام ونظم أعمال البر والخير وفق قواعد ومبادئ ريانية ثابتة تضمن استمرارها ونموها وقوتها للمساهمة في عمارة الأرض بما يرضي الله عز وجل.

"والإسلام بما يشتمل عليه من حقائق ومضامين وتشريعات في مجال العقائد والعبادات والمعاملات فإن أحكامه مبنية على الإلزام والالتزام، فهناك أعمال مفروضة يجب الإتيان بها لتحقيق معنى العبودية، وهناك أعمال تطوعية مساندة ومكملة للأعمال الواجبة شرعت وترك أمر تحديد وقتها ومقدارها ونوعها وجهتها لضمير المسلم وما يتمتع به من وعي وإدراك وأخلاق وأريحية، تحركه لنوازع الخير، وتدفعه عوامل الشفقة على نفسه والآخرين ويحفزه شعوره بالإنتماء إلى هذا المجتمع" (٢)، وقوله صلى الله عليه وسلم "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه". (٣)

وقد وردت الآيات القرآنية التي تؤكد على فرضية الزكاة وجعلها ركناً من أركان الإسلام التي لا يكمل إسلام المرء إلا بإخراجها وإعطائها لمستحقيها الثمانية الذين ورد ذكرهم في قوله تعالى «إنما الصدقات للفقراء والمساكين والعاملين عليها والمؤلفة قلوبهم وفي الرقاب والغارمين وفي سبيل الله وابن السبيل فريضة من الله والله عليم حكيم». (٤) وإذا لم تف الزكاة الواجبة بالاحتياجات القائمة ، جاء دور الصدقات وأعمال البر التطوعية بشمولها وكثرتها وتعددتها لتسد الحاجة ، وتكفي المؤونة ، وتخفف الآلام ، وتحفظ الكرامة ، وتحمي المجتمع من الانحرافات والجرائم .

(١) المرجع السابق ، صفي الرحمن المباركفوري ، الرحيق المختوم ، ص ٣٠-٣١ .

(٢) إبراهيم بن محمد الضبيعي ، الصدقات وأثرها على الفرد والمجتمع ، الرياض ، مطابع الوطن الفنية ، الطبعة الأولى ١٤٠٨ هـ - ١٩٨٨ م ، ص و .

(٣) محمد بن اسماعيل البخاري ، البخاري ، بيروت ، لبنان ، عالم الكتب ، الطبعة الخامسة ، عام ١٤٠٦ هـ ، كتاب الإيمان ، باب أن يحب لأخيه ما يحب لنفسه ، الجزء الأول ، ص ١٧ .

(٤) سورة التوبة ، الآية ٦٠ .

١- أنواع الصدقات :

أ - الصدقات المادية

ب- الصدقات المعنوية

أ - الصدقات المادية :

وقد وردت الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التي تحض على أعمال البر المختلفة ولم تقتصرها على الزكاة المفروضة فقط ، قال الله تعالى « ليس البر أن تولوا وجوهكم قبل المشرق والمغرب ولكن البر من آمن بالله واليوم الآخر والملائكة والكتاب والنبیین وأتى المال على حبه ذوي القربى والیتامى والمساكين وابن السبیل والسائلین وفي الرقاب وأقام الصلاة وأتى الزكاة والموفون بعهدهم إذا عاهدوا والصابرین فی البأساء والضراء وحين البأس أولئك الذین صدقوا وأولئك هم المتقون» .^(١) وقوله صلى الله عليه وسلم "أطعموا الجائع وعودو المريض وفكوا العاني"^(٢) . وقوله صلى الله عليه وسلم "من كان عنده فضل ظهر (أي ما يركب من دابة ونحوها) فليعد به على من لا ظهر له، ومن عنده فضل زاد فليعد به على من لا زاد له ، ... فذكر من أصناف المال ما ذكر حتى رأينا أنه لا حق لأحد منا في فضل"^(٣) . وقوله صلى الله عليه وسلم "أنا وكافل الیتیم كهاتین فی الجنة ، وأشار بالسبابة والوسطی وفرق بینهما قليلاً"^(٤) . وقوله صلى الله عليه وسلم "على كل مسلم صدقة ، قال : أرأیت إن لم یجد ؟ قال : یعمل بیدیه فینفع نفسه ویصدق . قال : أرأیت إن لم یستطع ؟ قال : یعین ذا الحاجة الملهوف . قال : أرأیت إن لم یستطع ؟ قال : یأمر بالمعروف أو الخیر . قال : أرأیت إن لم یفعل ؟ قال : یسك عن الشر فإنها صدقة"^(٥) . وقوله صلى الله عليه وسلم "من بنى لله

(١) سورة البقرة ، الآية ١٧٧ .

(٢) مرجع سابق ، البخاري ، كتاب الجهاد ، باب فكاك الأسير ، الجزء الرابع ، ص ١٦٠ .

(٣) مسلم بن الحجاج ، مسلم ، بیروت ، دار الآفاق ، دون طبعة وتاریخ ، كتاب اللقطة ، باب استحباب المواساة بفضول المال ، الجزء الخامس ، ص ١٣٨ .

(٤) محمد ناصر الدین الألبانی ، سلسلة الأحاديث الصحيحة ، بیروت ، المكتب الإسلامي ، الطبعة الثالثة ، عام ١٤٠٣هـ ، الجزء الثاني ، ص ٤٥١ .

(٥) مرجع سابق ، البخاري ، كتاب الآداب ، باب كل معروف صدقة ، الجزء الثامن ، ص ٢٠ .

مسجداً بنى الله له في الجنة مثله" (١). وقوله صلى الله عليه وسلم "من جهز غازياً فقد غزا ، ومن خلف غازياً في أهله بخير فقد غزا" (٢). وقوله صلى الله عليه وسلم "سبع يجري للعبد أجرهن ، وهو في قبره بعد موته : 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" (٣). وقوله صلى الله عليه وسلم "ما من مسلم يقرض مسلماً قرضاً مرتين إلا كان كصدقتها مرة" (٤). وقوله صلى الله عليه وسلم "سبق درهم مائة ألف درهم . قالوا: كيف يا رسول الله ؟ قال: رجل غني أخذ من عرض ماله مائة ألف درهم فتصدق بها ورجل لا يملك إلا درهمن أخذ أحدهما فتصدق به" (٥) .

ب - الصدقات المعنوية :

ثم وسع رسول الله صلى الله عليه وسلم مفهوم البر والخير المادي إلى مفهوم معنوي أشمل لكل ما يملكه الإنسان من طاقات وقدرات وإمكانات جسمية أو عقلية أو معنوية . فعن أبي ذر الغفاري رضي الله عنه أن أناساً من فقراء الصحابة جاؤوا إلى النبي صلى الله عليه وسلم وقالوا: "يا رسول الله ... ذهب أهل الدثور (الأغنياء) بالأجور يصومون كما نصوم ويصلون كما نصلي ويتصدقون بفضول أموالهم وليس عندنا أموال نتصدق منها" ، قال صلى الله عليه وسلم: "أو ليس قد جعل الله لكم ما تتصدقون به ، أنه بكل تكبيره صدقة ، وكل تحميدة صدقة ، وكل تهليلة صدقة ، وأمرٌ بالمعروف صدقة ، ونهيٌ عن المنكر صدقة ، وفي بضع أحدكم صدقة" . قالوا: "يا رسول الله أيأتي أحدنا شهوته ويكون له فيها أجر ؟ قال: أرأيتم لو وضعها في حرام كان عليه وزر ، كذلك إذا وضعها في الحلال له أجر" (٦) .

-
- (١) المرجع السابق ، كتاب الصلاة ، باب من بنى مسجداً ، الجزء الأول ، ص ١٩٥ .
(٢) المرجع السابق ، كتاب الجهاد ، باب فضل من جهز غازياً أو خلفه بخير ، الجزء الرابع ، ص ٨٧ .
(٣) مرجع سابق ، محمد ناصر الدين الألباني ، صحيح الجامع الصغير وزيادته ، الجزء الأول ، ص ٦٧٤ ، حديث رقم ٣٦٠٢ .
(٤) المرجع السابق ، الجزء الثاني ، ص ١٠٠٥ ، حديث رقم ٥٧٦٩-١٨٧٤ .
(٥) المرجع السابق ، الجزء الأول ، ص ٦٧٥ ، حديث رقم ٣٦٠٦ .
(٦) المرجع السابق ، الجزء الأول ، ص ٥٠٥ ، حديث رقم ٢٥٨٨-١١٩٧ .

وقوله صلى الله عليه وسلم "لا تحقرن من المعروف شيئاً ، ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق" (١) . وقوله صلى الله عليه وسلم "كل سلامى من الناس عليه صدقة كل يوم تطلع فيه الشمس تعدل بين اثنين صدقة ، وتعين على دابته فتحمله عليها أو ترفع له عليها صدقة ، والكلمة الطيبة صدقة ، بكل خطوة تمشيها إلى الصلاة صدقة ، وقميط الأذى عن الطريق صدقة" (٢) . وقوله عليه الصلاة والسلام "ولأن أمشي مع أخي المسلم في حاجة أحب إلي من أن أعتكف في المسجد شهراً" (٣) . وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم إذا جاءه السائل أو طلبت إليه حاجة قال : اشفعوا تزجروا ، ويقضي الله على لسان نبيه ما شاء" (٤) . وقوله صلى الله عليه وسلم "يا عائشة استتري من النار ولو بشق تمرة ، فإنها تسد من الجائع مسدها من الشبعان" (٥) . وقوله صلى الله عليه وسلم "المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه، من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته ، ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه كربة من كرب يوم القيامة ، ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة" (٦) .

٢- فوائد الصدقة :

وقد فتح الله عز وجل أبواباً كثيرة لعمل البر والخير لما لها من أثر إيجابي فعال على الفرد والمجتمع . فهناك فوائد للصدقة تشمل الفرد المتصدق وصاحب الحاجة والمجتمع .

-
- (١) المرجع السابق، الجزء الثاني ، ص ١٢١٣ ، حديث رقم ٧٢٤٥-٢٤٩١ .
(٢) مرجع سابق ، البخاري ، كتاب الجهاد ، باب من أخذ بالركاب ونحوه ، الجزء الرابع ، ص ١٣٨ .
(٣) مرجع سابق ، محمد ناصر الدين الألباني ، صحيح الجامع الصغير وزيادته ، الجزء الأول ، ص ٩٧ ، حديث رقم ١٧٦-٦٩ .
(٤) مرجع سابق ، البخاري ، كتاب الزكاة ، باب التحريض على الصدقة والشفاعة فيها ، الجزء الثاني ، ص ٢٢٩ .
(٥) محمد ناصر الدين الألباني ، سلسلة الأحاديث الصحيحة ، بيروت ، المكتب الإسلامي ، الطبعة الثالثة ، ٣-١٤٠هـ ، الجزء الثاني ، ص ٥٩٧ .
(٦) مرجع سابق ، البخاري ، كتاب المظالم ، باب لا يظلم المسلم المسلم ولا يسلمه ، الجزء الثالث ، ص ٢٥٧ .

أ - فوائد الصدقة على الفرد المتصدق :
هناك فوائد إيمانية جمة للصدقة ، يعود أثرها الفعال على الفرد المتصدق ،
منها على سبيل المثال :

(١) يعالج الفرد المتصدق الشح والأثرة والأنانية من نفسه بالبذل والعطاء ،
قال الله تعالى «ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون» (١) وهو
بذلك يرتفع ويسمو بنفسه عن مستوى عبّاد المال الذين ذمهم رسول
الله صلى الله عليه وسلم بقوله "تعس عبد الدينار ، تعس عبد
الدرهم والخميصة والخميلة والقטיפفة ، تعس وانتكس وإذا شيك فلا
انتقش" (٢) .

(٢) يجد المتصدق الراحة والطمأنينة والسعادة والمغفرة والسعة في الرزق وطول
العمر .

(٣) العمل الخيري دليل على إيمان الفرد وصدق توجهه لله عز وجل ، ومحبة
الناس واحترامهم له ، وفي هذا المعنى يقول الشاعر :
أحسن إلى الناس تستعبد قلوبهم فطالما استعبد الإنسان إحصانُ
إلى غير ذلك من الفوائد والثمرات التي تعود على الفرد في الدنيا والآخرة من
جاء فعله للخير والإحسان .

ب - فوائد الصدقة على صاحب الحاجة :
أما الفوائد التي يجنيها صاحب الحاجة للمال أو صاحب المشكلة أو الشدة
فإنها تتمثل في الآتي :
(١) يحس صاحب الحاجة بمشاركة إخوانه له في الضراء ، فيشكر لله عز وجل
ذلك ، فتهدأ نفسه ، ويشعر بالارتياح من جراء مواساتهم له .

(١) سورة الحشر - الآية ٩ .

(٢) المرجع السابق ، كتاب الجهاد ، باب الحراسة في الغزو في سبيل الله ، الجزء السادس ، ص

٢) المحافظة على كرامة صاحب الحاجة وصيانة ماء وجهه من المذلة والسؤال .
ج - فوائد الصدقة على المجتمع :

- أما ما يعود على المجتمع من خير كبير فيتمثل في الآتي :
- ١) إنشاء المشاريع الخيرية التي ترفع من مستوى الفقراء والمحتاجين .
 - ٢) حل مشكلة الفقر وما يترتب عليها من آثار سلبية على المجتمع .
 - ٣) الفرد المحتاج الذي يعاني الفقر والحرمان والحاجة ويجد الصدود من أفراد المجتمع ، فإن هذا يدفعه للانتقام واللجوء إلى الجرائم حتى يؤمن حاجته ، لقوله صلى الله عليه وسلم "إن الرجل إذا غرم حدث فكذب ، ووعد فأخلف" (١) . وقوله صلى الله عليه وسلم "اتقوا الظلم فإن الظلم ظلمات يوم القيامة ، واتقوا الشح فإن الشح أهلك من كان قبلكم ، حملهم على أن سفكوا دماءهم واستحلوا محارمهم" (٢) .

لذلك فالعمل الخيري يحمي الفرد والمجتمع من جميع الآفات والجرائم والانحرافات ، ويؤمن له الضروريات التي تحفظ كرامته وتعيّنه على نوابغ الدهر .

ومن هنا ندرك أهمية العمل الخيري في حماية المجتمع من انتقام المحرومين والمحتاجين ، وتربية الأفراد على البذل والعطاء ومشاركة الآخرين وتنمية العلاقات الأخوية التي تقوي دعائم المجتمع الإسلامي ، وتجعله وحدة إنسانية واحدة يشد بعضه بعضاً كالبنيان المرصوص .

(١) مرجع سابق ، البخاري ، كتاب الآذان ، باب الدعاء قبل السلام ، الجزء الثاني ، ص ٥٨٢ .

(٢) مرجع سابق ، مسلم ، كتاب البر ، باب تحريم الظلم ، الجزء الثامن ، ص ١٨ .

الباب الثاني

أهمية تنمية الموارد البشرية في المنظمات الخيرية

- أولاً : مفهوم تنمية الموارد البشرية
- ثانياً : أهمية تنمية الموارد البشرية في المنظمات الخيرية
- ثالثاً : الموظفون في المنظمات الخيرية
- رابعاً : أسس اختيار الموظفين
- خامساً : سياسات مهمة للموظفين في المنظمات الخيرية :
- سادساً : الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها العاملون في المنظمات الخيرية
- سابعاً : مجلس الإدارة في المنظمات الخيرية
- ثامناً : اللوائح
- تاسعاً : حقوق الموظفين في العمل الخيري
- عاشراً : فن الخدمة في المنظمات الخيرية

قال الشاعر :

الناسُ بالناسِ ما دام الحياةُ بهم
والسعدُ لا شك تاراتُ وتاراتُ
وأفضلُ الناسِ ما بين الورى رجلُ
تَقْضَى على يدهِ للناسِ حاجاتُ
لا تمنَعَنَّ يَدَ المعروفِ عن أحدٍ
ما دُمْتَ مُقْتَدِرًا فالسعدُ تاراتُ
واشكر فضائلَ صنعِ الله إذ جعلتُ
إليكُ لا لك عند الناسِ حاجاتُ
قد مات قومٌ وما ماتت مكارمهمُ
وعاش قومٌ وهم في الناسِ أمواتُ

الباب الثاني

أهمية تنمية الموارد البشرية في المنظمات الخيرية

من المعروف أن من أهم العوامل التي تؤثر في قوة وفعالية وزيادة إنتاجية المنظمات الخيرية العنصر البشري المحرك لجميع مهام ومسؤوليات المنظمة بالإضافة إلى مواجهته لمختلف التحديات والصعوبات التي تقابل المنظمة ، لذلك فعلى قدرة وكفاءة موظفيها وما يتمتعون به من مهام وقدرات يكون نجاحها أو فشلها .

وقبل أن نتكلم على أهمية تنمية الموارد البشرية في العمل الخيري ، لا بد من تحديد معناها الاصطلاحي والاجرائى الذي يتناسب وموضوع هذا الكتاب .

أولاً - مفهوم تنمية الموارد البشرية

لقد وردت تعريفات كثيرة لمفهوم تنمية الموارد البشرية ، كل مفهوم منها يركز على جانب ويغفل جوانب أخرى ، فهناك تنمية الموارد البشرية في الجانب الاقتصادي و الاجتماعي والإداري والثقافي والاستثماري .

وقد قام الدكتور جمال محمد أحمد عبيده باستقصاء معنى التنمية الواردة في القرآن الكريم والسنة النبوية الصحيحة ، فقال في ذلك "واستقصاء الباحث لآيات القرآن الكريم ، لم نجد أن لها مشتقات ، كما أنه لم يجد فيما استقصاه من أحاديث وجوداً لها . أما من ناحية المرادفات فقد وجد الباحث باستقصائه مرادفات كثيرة للفظ التنمية ، ورد منها في القرآن الكريم أحد عشر مرادفاً ، بالإضافة إلى

ما ورد في السنة الصحيحة" (١) .

- أول المرادفات التي حصل عليها هي «التزكية» ، قال تعالى «خذ من أموالهم صدقة تطهرهم وتزكيهم بها» (٢) .
- أما ثاني المرادفات فهو «الإنبات» ، قال تعالى «فتقبلها ربها بقبول حسن وأنبئها نباتاً حسناً» (٣) .
- أما ثالث المرادفات فهو «التربية» ، قال تعالى «وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً» (٤) .
- ورابع المرادفات هو «التكثير» أو «التكاثر» ، قال تعالى «اعلموا أنما الحياة الدنيا لعب ولهو وزينة وتفاخر بينكم وتكاثر في الأموال والأولاد» (٥) .
- خامس المرادفات هو «الشمير» ، قال تعالى «انظروا إلى ثمره إذا أثمر وينعه» (٦) .
- سادس هذه المرادفات هو «التنشئة» ، قال تعالى «ثم أنشأنا من بعدهم قروناً آخرين» (٧) .
- سابع هذه المرادفات هو «النشور» ، قال تعالى «والذي نزل من السماء ماء بقدر فأنشرنا به بلدة ميتاً» (٨) .
- ثامن هذه المرادفات هو «النشوز» ، قال تعالى «وانظر إلى العظام كيف ننشزها ثم نكسوها لحماً» (٩) .

(١) د. جمال محمد عبده ، عمان ، دور المنهج الإسلامي في تنمية الموارد البشرية ، عمان ، دارالفرقان ، بيروت ، مؤسسة الرسالة ، الطبعة الأولى ١٤٠٤هـ - ١٩٨٤م ، ص ٢١٧ إلى ص ٢٢٠ .

(٢) سورة التوبة - الآية ٣ .

(٣) سورة آل عمران - الآية ٣٧ .

(٤) سورة سورة الإسراء - الآية ٢٤ .

(٥) سورة الحديد - الآية ٢٠ .

(٦) سورة الأتعام - الآية ٩٩ .

(٧) سورة المؤمنون - الآية ٤٢ .

(٨) سورة الزخرف - الآية ١١ .

(٩) سورة البقرة - الآية ٢٥٩ .

- وتاسع هذه المرادفات هو «البناء» ، قال تعالى «إن الله يحب الذين يقاتلون في سبيله صفاً كأنهم بنيان مرصوص» (١) .
- أما عاشر هذه المرادفات فهو «الشفاء» ، قال تعالى «وننزل من القرآن ما هو شفاء ورحمة للمؤمنين ولا يزيد الظالمين إلا خساراً» (٢) .
- وآخر هذه المرادفات هو «البركة» ، قال تعالى «وأورثنا القوم الذين كانوا يستضعفون مشارق الأرض ومغاربها التي باركنا فيها» (٣) .

ويتضح لنا من ذكر هذه المرادفات أنها تعني النماء والزيادة وهي مرادفة للتنمية . وكما أكد د. جمال عبده "بأنه وإن لم يرد لفظ التنمية في المنهج الإسلامي ، فإن ورود كل هذه المرادفات يعني ، وربما بطريقة أكثر فائدة لأنها تركز على نواح متعددة في التنمية من حيث نوعياتها ومجالاتها المختلفة" (٤) .

ومن خلال هذه المفاهيم حدد د. جمال عبده مفهوم الموارد البشرية في المنهج الإسلامي بقوله "كل أفراد المجتمع الإسلامي هم من الموارد البشرية ، الكامنة والفاعلة في آن واحد ، إذ إن لكل منهم وجهين ، أحدهما يكون فيه مورداً كامناً تنميته ، والآخر يكون فيه فاعلاً فتتم الاستفادة والانتفاع به ، حسب نوع فاعليته" (٥) لتحقيق أهداف المجتمع النهائية (الهدف من وجود الإنسان) والأهداف الفرعية (عمران الأرض وأداء الحقوق) (٦) .

(١) سورة الصف - الآية ٤ .

(٢) سورة الإسراء - الآية ٨٢ .

(٣) سورة الأعراف - الآية ١٢٦ .

(٤) المرجع السابق ، د. جمال محمد أحمد عبده ، دور المنهج الإسلامي في تنمية الموارد البشرية ، ص ٢٢٠ - ٢٢١ .

(٥) المرجع السابق ، ص ٢٣٧ .

(٦) المرجع السابق ، ص ٢٤٣ - ٢٤٦ .

ثانياً - أهمية تنمية الموارد البشرية في المنظمات الخيرية

وبناء على تعريف د. جمال عبده ، فإن العمل الخيري يحتاج إلى جميع أفراد المجتمع الإسلامي رجالاً ونساء ، شبيهاً وشباباً ، صغاراً وكباراً في دعمه مادياً ومعنوياً حتى ينمو ويكبر ويثمر ومشروعات مختلفة تفيد المسلمين وتسد حاجاتهم في جميع أنحاء العالم .

ومن هنا برزت أهمية توظيف العنصر البشري بكل فئاته وأنواعه وقدراته واستعداداته وإمكاناته لخدمة العمل الخيري وتطويره والارتقاء به لسد احتياجات المسلمين من جميع الجوانب الاقتصادية والتعليمية والتربوية والصناعية والزراعية والاجتماعية والصحية ، بحيث تكفل لهم الاستقرار والأمان والأطمئنان في ظل تطبيق شرع الله عز وجل . لذلك فالعنصر البشري يعد من أغنى الموارد التي تملكها المنظمة ، لأن قوة أي منظمة تستمد من قوة رجالها لا من قوة خططها أو لوائحها أو أنظمتها أو مواردها المالية ، ولا سيما إذا وجدت القوى البشرية المدربة التي تستطيع تسخير هذه الإمكانيات لتحقيق أهداف المنظمة الخيرية وقد "أصبحت الإدارة الحديثة مؤمنة بأنه إذا كان نجاح المنظمة مرهوناً بتحقيق أهدافها فإن أفراد القوى العاملة هم الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف . وحتى تزدهر وتتطور المنظمة فإن عليها أن تعيد ترتيب أولوياتها ، وأن تبني مدخلاً بناءً وفعالاً لإدارة الموارد البشرية يقوم على تكوين فريق متكامل من العاملين لديهم الخبرة والمهارة ، ولديهم أيضاً الرغبة الاختيارية في العمل بكفاءة ، ويتوفر لديهم الحافز لرفع كفاءتهم الإنتاجية ، ويشعرون بالرغبة في البقاء في المنظمة والولاء لها . ويتأكد ذلك بأهمية سعي المنظمة للإبقاء والمحافظة على قوة عاملة مستقرة ، وتقوية جهود أعضائها بطريقة إيجابية وبناءة" (١) .

وبناء على ذلك سنركز في هذا الفصل على تنمية نوعين من القوى البشرية التي لها صلة وثيقة ومباشرة بالعمل الخيري ، وهذا لا يعني عدم اهتمامنا بباقي فئات المجتمع ، ولكن لصلته هذين النوعين بالمنظمة الخيرية وعملها ، فهما في أشد

(١) د. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ١٤٠٩ هـ - ١٩٨٩ م، ص ٢٢.

الحاجة إلى حسن توظيفهما والاستفادة منهما للقيام بالعمل الخيري على أكمل وجه.

وهذه الفئات هي :

١- فئة الموظفين

٢- فئة المتطوعين

وسنفضل القول عند كل فئة حسب نوع عملها ومسؤولياتها والمهام المطلوبة منها .

ثالثاً - الموظفون في المنظمات الخيرية

المقصود بالموظف هو : الشخص الذي يشغل وظيفة معتمدة في الهيكل الوظيفي للمنظمة بموجب درجة أو مرتبة أو عقد وظيفي ، ويتقاضى مقابل ذلك راتباً معيناً .

ويدهي أنه لا يمكن إقامة أي شركة تجارية ، أو عمل حكومي ، أو مؤسسة أهلية ، أو منظمة خيرية دون أفراد أكفاء يديرونها ، "ولا نغالي إذا قلنا إن أهم هذه العناصر هو العنصر البشري ، فأهمية هذا العنصر تفوق الأهمية النسبية للعناصر الأخرى ، إذ إن العنصر البشري يمكنه أن يحقق الاستغلال الأفضل للعناصر المادية والتنظيمية والمزج بينهما بما يحقق أقصى كفاءة ممكنة .

إن التنظيمات المثالية وأساليب العمل الجيدة وإجراءاته الدقيقة تفشل في تحقيق الهدف إن لم يتوفر لها الأفراد الأكفاء في مختلف المستويات القادرون على تحقيق الهدف بالاستخدام الحسن للمقومات المادية والتنظيمية، فالنتائج الاقتصادية لا تتحقق بفعل القوى الاقتصادية وحدها وإنما هي إنجازات بشرية بالدرجة الأولى" (١) .

وانطلاقاً من ذلك الإهتمام بالموظفين بحسبانهم عنصراً بشرياً فعالاً فقد أنشئت «إدارة الموارد البشرية» أو «إدارة 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 . 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» (٢) والاحتفاظ بهم .

(١) المرجع السابق ، ص ١٤٨ .

(٢) المرجع السابق، ص ٣٦ .

* هل تعلم :

- أن قطاع العمل الخيري الأمريكي يوظف تقريباً ١٠.٥٪ من مجموع القوى العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية ؟
- وأن مخصصات هذا القطاع (الرواتب - الانتدابات - العلاوات - بدلات السفر والسكن) قد ارتفعت من ٧٥.٩ بليون دولار في عام ١٩٧٧م إلى ٢٥٤.٨ بليون دولار في عام ١٩٩٤م ؟

وتتركز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تحديد القواعد العامة التي تحكم أنشطة وعمليات تكوين وتنمية القوى العاملة بالمنظمة والمحافظة عليها . ومن بين هذه الوظائف الرئيسية :

- (١) تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية .
- (٢) تحليل الوظائف .
- (٣) التوظيف وما يرتبط به من عمليات الاستقطاب ، والاختيار والتعيين ، وتقييم الأداء ، وإدارة الترقيات والتنقلات ، وانتهاء الخدمة ، والتدريب والتنمية وتخطيط التطور الوظيفي، وتقييم الوظائف وإدارة نظم الأجور والمزايا الإضافية .
- (٤) تخطيط برنامج الصيانة البشرية وما يرتبط به من تحسين بيئة وظروف العمل وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية وخدمات الأمن والسلامة .
- (٥) التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية وما يرتبط بها من صياغة سياسات الموارد البشرية ووضع قواعد الانضباط والاتصالات الرسمية .
- (٦) تطوير علاقات العمل وما يرتبط به من إدارة التنظيم النقابي ، وإدارة الصراع.
- (٧) تحديد إطار المدخل الإنساني في إدارة الموارد البشرية والمتضمن لعناصر القيادة والتحفيز .
- (٨) إجراء البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية" (١) .

(١) المرجع السابق ، ص ٢٢ - ٢٣ .

وبناء على ماسبق يحضرنى تساؤل ...

هل يجد العاملون في المنظمات الخيرية الإهتمام المطلوب لتنميتهم والمحافظة عليهم !!؟ للإجابة عن هذا السؤال بموضوعية تحتمها طبيعة هذه الدراسة ، فإن ذلك يقتضي أن لا نغفط المنظمات الخيرية حقها ولا نغض الطرف عن تقصيرها ، فهي تهتم بموظفيها من بعض الجوانب وتهمل الجوانب الأخرى ، وإذا تكلمنا على الجوانب التي تهتم بها المنظمات الخيرية و التي تهملها ، فإن ذلك يحتاج منا إلى تفصيل ، لذلك سأوجز في بيان ذلك .

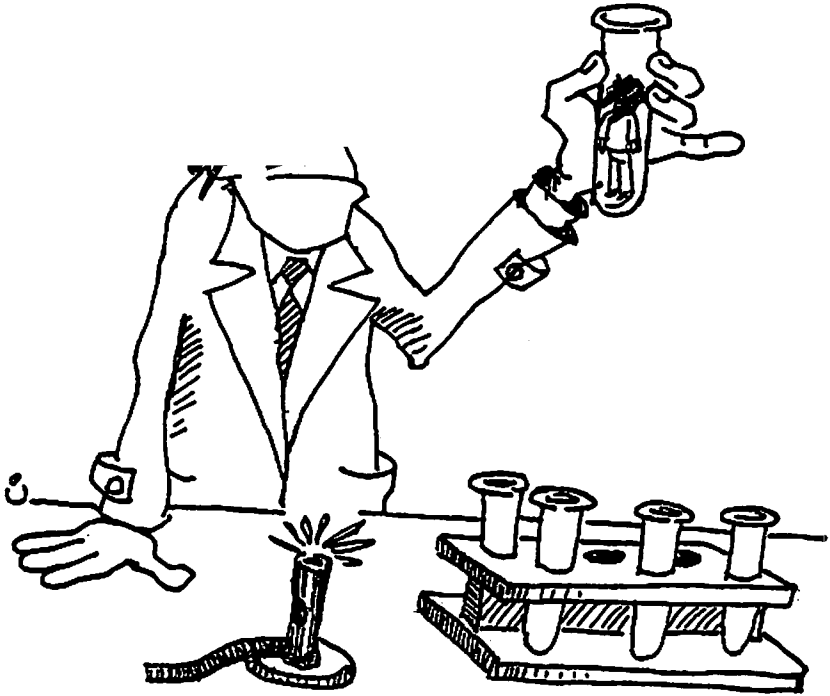
تفتقد معظم المنظمات الخيرية إلى وجود جهاز إداري مستقل للاهتمام بالعاملين وعملهم من جميع الجوانب الوظيفية والنفسية والاجتماعية والصحية والأمنية ، وهي ما يطلق عليها «إدارة الموارد البشرية» ، والقسم الموجود للاهتمام بالعاملين والذي يطلق عليه «شؤون الموظفين» تنحصر مهمته في أمور إدارية بحته ليست لها علاقة بتدريب الموظف أو تنميته أو المحافظة عليه .

كما تفتقد معظم المنظمات الخيرية لتحديد احتياجاتها الفعلية من القوى البشرية العاملة لديها ، وتفتقد لتحليل الوظائف والأنشطة المطلوبة من جميع الجوانب ، كما يغلب على المنظمات الخيرية تعيين المتقدمين إليها مباشرة دون أن تهتم باختيار أفضل العناصر الموجودة في السوق ، والتميز بالشخصية المؤمنة القوية المبادرة ، وهذه العناصر قليلة نادرة كإهل مائة لا تكاد تجد فيها راحلة كما قال عليه الصلاة والسلام .

كذلك تفتقد المنظمات الخيرية التقييم الشامل لأداء العامل ومعرفة صفاته الشخصية وسبر شتى جوانبها ، كما تغفل الإهتمام بالعامل الكفاء ليتولى المناصب ، والعمل على تقوية العامل الضعيف وتنميته علمياً ووظيفياً عن طريق التدريب وغيره (وهذا التدريب سنفرد له مبحثاً مستقلاً هو فن الخدمة لأهميتهما في رفع كفاءة العامل) .

كذلك تفتقد معظم المنظمات الخيرية لمعظم المهام التي تقوم بها «إدارة الموارد

البشرية» مثل إدارة نظم الأجور ، وبرنامج الصيانة البشرية والتنسيق ،
والإتصالات الرسمية ، وتطوير علاقات العمل ، والتحفيز ... إلى غير ذلك.



اختيار أفضل العناصر لا أفضل المتقدمين

رابعاً-أسس اختيار الموظفين

أ - ماهية الاختيار :

المقصود بالاختيار هو « تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة»^(١) .
وينبغي أن يمتاز هذا الاختيار بالدقة والموضوعية ، انطلاقاً من قول الله تعالى « يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين»^(٢) . ويتم هذا الاختيار وفق معايير محددة واضحة ، والمقصود بمعايير الاختيار هي تلك «الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين (أو بنسبة معينة) ، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بفرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف»^(٣) . وأهم الأسس لاختيار الموظفين تتمثل في الآتي :

(١) المؤهل التعليمي: تتطلب كل وظيفة من وظائف المنظمة مستوى معيناً من الشهادات العلمية يتناسب وطبيعة عملها ووظائفها الموجودة ، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد هذا المستوى العلمي بناء على احتياجها للعمل، فتحدد مثلاً المؤهل التعليمي، والتخصص المناسب للوظيفة الشاغرة، حتى يستطيع الموظف أن يبدع في مجال عمله بما يملكه من مؤهل تعليمي وقدرات واستعدادات مختلفة.

(٢) الخبرة : يفضل أن يكون المتقدم ذا خبرة سابقة في مجال العمل الذي يرشح له حتى يستطيع أن ينجز عمله ببسر وسهولة بالإضافة إلى أن المنظمة قد لا تملك الامكانيات والوقت الكافي لتدريب موظفين جدد .

(٣) الصلاحية للعمل : لما كانت وظائف المنظمات الخيرية تحتاج إلى أفراد مختلفي

(١) د. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، مركز التنمية الإدارية ، الطبعة الثانية ١٩٩٥م ، ص ١٥٥ .

(٢) سورة القصص - الآية ٢٦ .

(٣) مرجع سابق ، د. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ص ١٥٥

القدرات والاستعدادات والمواهب، كان هناك أعمال تتطلب قدرات ميكانيكية، وأعمال أخرى تتطلب قدرات فكرية وأخرى تتطلب حسن تصرف ولهاقة أمام الجمهور، إلى غير ذلك من قدرات مناسبة لطبيعة الوظيفة .

٤) الصفات الشخصية : أن يمتاز الشخص المرشح للوظيفة بالخلق الحسن والاعتزان والنضج والوعي بأهداف المنظمة، بمعنى أن يكون من ذوي الشخصيات المتكاملة والمنضبطة والمتزمنة بالمنهج الإسلامي عقيدة وسلوكاً، ولا سيما إذا كانت طبيعة عمله لها اتصال واحتكاك مباشر بالجمهور.

٥) الصفات النفسية : يتطلب من موظف المنظمة أن يكون ذا صفات نفسية قوية كالإخلاص لله عز وجل عند أدائه للعمل ، مع تميزه بالتضحية والبذل والمبادرة والأمانة وضبط النفس واللسان واحتساب الأجر من الله عز وجل فيما يبذله من وقت وجهد خارج الدوام .

٦) اللياقة الجسمية : أن يكون المتقدم للوظيفة سليم الجسم قوي البنية لا يشكو من الأمراض التي قد تعيقه عن أداء عمله بكفاءة واقتدار .

ب - أهمية الاختيار الأمثل :

تبرز أهمية الاختيار الأمثل لموظفي المنظمات الخيرية في دورهم الفعال وكفاءتهم في تحمل أعباء المنظمة ومسئولياتها ومهامها كافة ، وعلى المنظمة الخيرية أن تدرك أنها ليست المنظمة الوحيدة في المجتمع الذي يحتاج إلى موظفين أكفاء ، لذلك لا بد أن تقدم ميزات توظيف أفضل مما تقدمه القطاعات الأخرى بسبب تميز موظفيها عن غيرهم من موظفي الشركات التجارية أو الوزارات الرسمية أو المؤسسات الأهلية في كونهم يبذلون وقتهم وجهدهم في أعمال تحتاج إلى إخلاص وتضحية وتجرد واحتساب للأجر والثواب من الله عز وجل . وهناك عدة مكاسب ستحققها المنظمة من خلال اختيارها الأمثل للموظفين ، تتمثل في الآتي :

١) زيادة إنتاج المنظمة الخيرية .

٢) المحافظة على سمعة المنظمة وقدرتها على اكتساب واستقطاب الجمهور .

٣) وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة يؤدي إلى الاستقرار والاستمرار في عمل المنظمة الخيرية .

خامساً - سياسات مهمة للموظفين في المنظمات الخيرية

المقصود بالسياسات المهمة للعاملين في العمل الخيري : هي اللوائح والأنظمة والمبادئ والأعراف التي تنظم العمل الخيري في المنظمات الخيرية من جميع الجوانب، وتلتزم بها المنظمات وتلتزم بها العاملون فيها على اتباعها حتى لا تصطدم سفينتها بصخور غير متوقعة ويسير العمل دون ضجيج أو مؤثرات حتى يؤدي ثمرته .

وهذه المبادئ تعارف عليها معظم العاملين في الحقل الخيري ، نوردها لتمام الفائدة إن شاء الله .

أ - عدم الخوض في المعترك السياسي :
فليس المطلوب من المنظمة الخيرية إبداء رأيا في أي قضية سياسية وذلك للأسباب التالية :

(١) إن رسالة الإسلام رسالة عالمية إنسانية شاملة لجميع البشر دون تفرقة بسبب الجنس أو اللون أو الدين أو المعتقد أو المكان أو الزمان ، قال تعالى «ويطعمون الطعام على حبه مسكيناً وتيتماً وأسيراً» (١) .

(٢) تبني المنظمة لرأي ما معناه فقدانها لشريحة من المتبرعين قد تؤمن برأي آخر فتخسر بذلك مصدراً من مصادر دخلها ، وهذا حتماً سيؤثر على سير المنظمة الخيرية .

(٣) إن السياسة متغيرة أما العمل الخيري فثابت في مبادئه وأصوله وقواعده المستمدة من الكتاب والسنة مهما تغيرت الظروف والأحداث .

لذلك فعلى المنظمة عند إقامتها لمشروع خيري ما في دولة تعاني من الصراعات السياسية والتيارات المختلفة أن تلتزم الحياد ولا تقحم نفسها في هذه

(١) سورة الإنسان - الآية ٨ .

الصراعات وإنما تهتم بإنجاز مشروعاتها الإنسانية للتخفيف عن معاناة المحتاجين .

ب - عدم خلط الاتجاه الفكري بالعمل الخيري :

إن العامل في المنظمة الخيرية يريد الخير لكل الناس ، ويسعى لمساعدة وإنقاذ جميع البشر ، فلا يتعصب لجنس أو لون أو جماعة أو حزب ، بل تكون منظّمته روحاً تسري في جسد هذه الأمة ، فتحبّه بالعمل الخيري . لذلك كان على العاملين في المنظمات الخيرية ألا يخلطوا العمل الفكري بالعمل الخيري ، وأن يتذكروا دائماً ويذكروا أنفسهم أن عملهم ذو صبغة خيرية ، فلا ينبغي أن يصبغوه بالصبغة الفكرية أو الحزبية ، وأن ما يعتقدونه ويؤمنون به ينبغي أن يحتفظون به لأنفسهم ، وليتأكد العامل تماماً أن هناك شريحة معينة من الناس سيفقدهم لأنهم ضد هذه الصبغة الفكرية ، وأن تكون المنظمة "لا طعم لها ولا لون ولا رائحة" ، وأن يتذكر دائماً أنه في منظمة خيرية مهمتها إنقاذ المساكين والمحرومين من الموت والتشرد والضياع . وقد وجدنا من تجربتنا أن هناك أناساً دخلوا في معارك جانبية كانوا في غنى عنها ، وكان من الممكن الاستفادة من امكاناتهم وقدراتهم في مجالات خيرية أفضل من ذلك .

ج - التنسيق بين المنظمة والمنظمات الخيرية الأخرى :

لا بد أن يكون هذا المعنى مؤصلاً في نفوس العاملين في المنظمة الخيرية ، فتكون لديهم الرغبة في التنسيق ، لأنهم لن يتطوروا ما لم ينسقوا مع الآخرين. ما فائدة العمل الخيري إذا كنت تعمل في قضية مثل قضية البوسنة والهرسك وترسل الأموال وغيرك يرسل الأموال إلى نفس المكان ؟ هؤلاء يبنون عشرة مساجد وأولئك يبنون عشرة مساجد ؟ فلو كان هناك تنسيق لكان لدينا عشرة مساجد وعشر مدارس !!

ولكن لفقدان التنسيق بين المنظمات الخيرية أهدرت الأوقات والجهود والأموال، وكان الأولى التنسيق لتحديد احتياجات المنطقة من المساجد والمدارس والمستشفيات والمشاريع العمرانية والإثرائية المختلفة ، ثم توزيعها على عدد من المنظمات الخيرية لتكمل بعضها بعضاً في سد هذه الاحتياجات ، ولتوفير أموال المسلمين لأمر مهمّة أخرى .

- ولزيد من التنسيق بين المنظمة الخيرية وغيرها من المنظمات الخيرية وباقي فئات المجتمع ، يمكن اتباع الآتي :
- ١- الانفتاح على المجتمع والتعايش المستمر معه حتى نتمكن من التعبير عنه وعمما تخدمه من فئات .
 - ٢- توثيق الصلة بالجهات الحكومية المشرفة والهيئات التي تعمل في المجال نفسه .
 - ٣- تكوين قاعدة معلومات عن المجتمع ونوع ما تؤديه من خدمات .
 - ٤- الوعي بأهداف المجتمع وخطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية حتى تكون الأعمال متمشية معها .
 - ٥- التنسيق مع الجهات المماثلة أو ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة لتقوية العمل وتدعيمه .
 - ٦- الطموح في العمل بغير مغالاة ، ووعد الفئات المخدومة بما يمكن تنفيذه .
 - ٧- الانفتاح على المنظمات الاقليمية والدولية في المجال نفسه لتبادل الخبرات وتحقيق مزيد من الاستفادة والتعاون معها من أجل خير الجميع .
 - ٨- إقامة المؤتمرات الدولية للتباحث في الأسس العامة والقضايا المحددة في مجال العمل الخيري .

د - التسامح والتعالي على الخلافات بين المنظمات الخيرية :

من الطبيعي عندما نتجاوز التنسيق ، لا بد أن نتعالى على خلافاتنا وبالاتمام أمام الجمهور الذي يجب ألا تظهر أمامه هذه الخلافات ، وإليك هذا المثال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : "يا أيها الناس أنها كانت ابينت لي ليلة القدر ، وإني خرجت لأخبركم بها ، فجاء رجلان يختصمان معهما الشيطان فنسيتها ، فالتمسوها في العشر الأواخر ، فالتمسوها في التاسعة والسابعة والخامس (١) . فانظر إلى نتيجة الخلاف ، حرمت الأمة كلها من بركة معرفة ليلة القدر .

وهذا مثال آخر يوضح تعالي صحابة رسول الله صلى الله عليه وسلم على خلافاتهم رغم أنهم قاتلوا بعضهم بعضاً بالسيوف ، ولكن لم يقبل أي منهم أن

(١) الإمام مجد الدين أبو السعادات ابن الأثير ، جامع الأصول في أحاديث الرسول ، (تحقيق) عبد القادر الأرنبوط ، بيروت ، دار الفكر ، الجزء التاسع ، ص ٢٤٨-٢٤٩ .

يقال في خصمه كلام سوء ، فهذا رجل يذم معاوية رضي الله عنه أمام علي بن أبي طالب رضي الله عنه ، فيقول له علي "ويحك . انظر ماذا تقول ، رجل كان من كتبة وحي رسول الله" ، وكان معاوية يعد جيشاً قوامه تسعون ألفاً لمقاتلة علي ، ومع ذلك لم ينس علي رضي الله عنه حسنات معاوية ولم يذكره بسوء .

والخلاف بين المنظمات الخيرية أو العاملين في هذا المجال لا يأتي بخير لأنه :

- ١) تمزيق لروابط الأخوة بين العاملين في العمل الخيري .
- ٢) تشتيت الجهود العاملين لغير مصلحة المسلمين .
- ٣) اشغال للعاملين بالأمر الجانبية عن معالي الأمور الخيرية .
- ٤) إضعاف لقوة العمل الخيري واستمراره .
- ٥) ذهاب لبركة العمل الخيري .
- ٦) إضعاف مصداقية المنظمات الخيرية أمام الجمهور .

هـ - لوائح وأنظمة العمل في المنظمات الخيرية :

تفتقد بعض المنظمات الخيرية وجود اللوائح والأنظمة التي تحدد مهام ومسؤوليات وحقوق الموظفين فيها ، مثل لائحة شؤون العاملين ، أو اللوائح الإدارية أو اللوائح المالية ، التي بها يعرف الموظف في المنظمة ما له من حقوق وما عليه من واجبات . ولعلنا نلاحظ أن معظم مشكلات العمل التي تحدث داخل المنظمات الخيرية إنما تنشأ عن عدم وجود لوائح البتة أو وجود لوائح غامضة غير واضحة . لذلك لا بد من إيجاد لوائح واضحة تنظم سير العمل في المنظمات الخيرية كغيرها من المؤسسات الأخرى .

ومن المعروف أن أي منظمة تضع فلسفتها وأهدافها ، ثم تضع هيكلها التنظيمي ، فإن ذلك وسيلة لتحقيق أهدافها ، ولا يمكن لفرد واحد أن يقوم بجميع أعباء المنظمة ، فتقوم المنظمة بتعيين أشخاص آخرين من خلال الهيكل التنظيمي ، ثم تقوم بتحديد واجباتهم وإعطائهم السلطة اللازمة التي تجعلهم يؤدون هذه الواجبات ، كما يحدد لهم الهيكل التنظيمي العلاقات مع بعضهم بعضاً حتى لا ينشأ تعارض في المسؤوليات والواجبات . وهذه هي أبجديات في علم الإدارة ، حري بالمنظمات الخيرية أن تأخذ بها وتطبقها في إدارتها لعملها . فالمنظمات الخيرية تنشأ عادة لمواجهة حاجة أو حاجات داخل المجتمع أو خارجه ، وفلسفتها

تقوم على ما يلي :

- ١- تكملة دور الحكومات والتنظيمات الرسمية في تقديم برامج الرعاية والتنمية .
- ٢- حث الحكومة على تبني توجهات وسياسات معينة لخدمة المواطنين .
- ٣- السعي لحل مشكلات قائمة في المجتمع .
- ٤- القيام بمبادرات للنهوض بالمجتمع ورعاية أفرادهِ .
- ٥- تجريب الجديد الذي قد تحجم عنه الحكومات لخوفها من الفشل .
- ٦- تقديم أساليب ونماذج يمكن أن تتبناها الحكومات بعد إثبات نجاحها .
- ٧- إمكانية الانفتاح على خارج البلاد والاستفادة من التجارب الناجحة التي قد تتلاءم مع احتياجات المجتمع .
- ٨- الاستفادة من الخبرات المتاحة .
- ٩- تفجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد ، وتوظيف الخبرات التطوعية بشكل جيد .
- ١٠- الاستفادة من القدرات الذاتية واستثمارها لخدمة المجتمع .
- ١١- تنظيم الجهود التطوعية في عمل جيد مفيد ومنظم .
- ١٢- تحقيق مبدأ الاعتماد على الذات والتسيير الذاتي والتمويل الذاتي كلما أمكن ذلك .
- ١٣- تحقيق رؤية مستنيرة ومعبرة نحو المستقبل .

سادساً - الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها العاملون في المنظمات الخيرية

- ١- الإخلاص لله عز وجل والصدق معه من دون رياء ولا سمعة .
- ٢- مراقبة الله الدائمة في كل الأوقات والأعمال ، بما يدفع إلى المسارعة إلى عمل الخير ، وإلى إتقان العمل ، والرقي به إلى مرتبة الإحسان .
- ٣- الإحساس بأمانة المسؤولية ، إذ يدفع الإحساس إلى العمل والتفاني فيه ، والإحاطة به واليقظة والانتباه .
- ٤- تحقيق معاني الأخوة والحب في سبيل الله بين الأفراد عموماً ، فذلك من شأنه أن يحقق جو التفاهم والشورى والتعاون بدلاً من الخلاف .
- ٥- الاهتمام بالتخطيط وتحديد الأهداف والمراحل والوسائل والامكانات وتوزيع الأعمال والمهام على مختصين أكفاء ، مع وضع النظم واللوائح التي تنظم سير العمل وحسن أدائه ، علاوة على متابعة التنفيذ والاطمئنان على سير العمل وانتظامه وتذليل العقبات في طريقه .
- ٦- الشعور بثقل الأمانة ، وضرورة معاونة القيادة في القيام بأعبائها ، مما يدفع كل فرد في موقعه إلى أداء واجبه وسد الثغرة التي يقف عليها .
- ٧- بعث الأمل وحفز الهمم والعزائم في الأفراد ، وحمايتهم من كل معاني التثيبت أو الشعور بالإحباط إزاء المحن والعقبات .
- ٨- أن يكون متصفاً ومتخلقاً بالحلم والأناة والرحمة ولين الجانب والصدق والتواضع والعفة والبعد عن المن والحديث عن النفس .

سابعاً - مجلس الإدارة في المنظمات الخيرية

يُعَدُّ مجلس الإدارة العمود الفقري للمنظمات الخيرية ، ويعتمد نجاح المنظمة أو فشلها على دقة وموضوعية اختياره ، وقد لوحظ عدم فعالية بعض مجالس الإدارة في بعض المنظمات الخيرية مما أفقدها الكثير من فرص النجاح والاستمرار في العمل الخيري .

أ - تعريف مجلس الإدارة في المنظمات الخيرية :

هو الجهاز الفعلي الذي يضع السياسات والأهداف والخطط التي تخدم المنظمة الخيرية ، ثم متابعة وتقييم وتطوير ذلك . ويطلق على مجلس الإدارة في المنظمات الخيرية «مجلس الأمناء» أو «المجلس التأسيسي» ، ويقصد به السلطة العليا في المنظمة الخيرية .

ب - أهداف مجلس الإدارة :

- 1) تتعدد أهداف مجلس الإدارة ، وتتلخص في الآتي :
- ١) رسم السياسات العامة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها .
- ٢) ترشيح واختيار المناصب القيادية في المنظمات الخيرية .
- ٣) إقرار الخطط والبرامج والمشاريع التي تتبناها المنظمة الخيرية للسنة المالية المنتهية والجديدة .
- ٤) متابعة تنفيذ البرامج والمشاريع التي تتبناها المنظمة الخيرية .
- ٥) اختيار ودعم وتقييم الجهاز الإداري التنفيذي في المنظمة الخيرية .
- ٦) التصديق على الميزانية السنوية للمنظمة الخيرية .
- ٧) إقرار الميزانية للعام المالي الجديد ، ومناقشة تقرير أعمال المنظمة وأنشطتها للسنة المالية المنتهية .
- ٨) المساهمة في دعم المنظمة الخيرية وتمويلها مادياً ، وذلك إما بأنفسهم وإما عن طريق علاقاتهم الواسعة مع الآخرين .

ج - أسس اختيار عضو مجلس الإدارة :

- ١) أن يكون من المعروفين بالفكر السديد والرأي الحكيم حتى يستطيع أن يمد

- المنظمة بالاقترحات البناء والآراء الصائبة .
- (٢) أن يكون من المشهود لهم بالصلاح والعدالة كالعلماء والمشايخ .
- (٣) أن تكون له علاقات واسعة تمكنه من جلب متبرعين كبار ، أو الاستفادة منهم حسب احتياج المنظمة .
- (٤) أن يكون غنياً محباً للخير حتى يساهم بماله في دعم المنظمة الخيرية .

مع ملاحظة أن ينطبق واحد على الأقل من هذه المعايير الأربعة على عضو مجلس الإدارة في المنظمة الخيرية . وبذلك تستطيع المنظمة أن تختار عضو مجلس الإدارة بموضوعية فلا تقع في حرج مع عضو غير مناسب مما قد يسببه لها من بعض التصرفات غير الراشدة .

د - أنواع مجلس الإدارة :

هناك عدة أنواع لمجالس الإدارة ، لوحظ وجودها في المنظمات الخيرية :

(١) مجلس مركزي : الذي يرغب في أن تكون السلطات بيده وليس لديه المرونة الكافية لتفويض الجهاز التنفيذي. وهذا يتسبب في تأخير أو تعطيل الكثير من مشاريع المنظمة الخيرية .

(٢) مجلس صوري (شكلي) : وهذا المجلس يتضمن أسماء لامعة لشخصيات معروفة في المجتمع ، ولكنها لا تتجاوز كونها أسماء على الورق ، وليس لها دور يذكر في مشاركتها في أعمال المنظمة وتحقيق أهدافها .

(٣) مجلس جامع للتبرعات : وهذا المجلس تنحصر مهمته فقط في جمع الموارد المالية للمنظمة دون الالتفات إلى رسم السياسات والخطط أو صياغة التوجهات المستقبلية للمنظمة .

(٤) مجلس سلبي : ويتكون من أعضاء لديهم الرغبة في العمل ، ولكن ليست لديهم القدرة على الإلمام الشامل بكل متطلبات العمل وما يراد منهم كأعضاء في المجلس ، وهذا النوع لا يتحرك إلا عندما يعرف تماماً

ما هو الدور المطلوب منه على وجه التحديد .

٥) مجلس عامل : وهذا المجلس يتكون من أعضاء فعالين ، لديهم الرغبة في المبادرة والعمل الجاد لتحقيق أهداف المنظمة ، مع ما يمتازون به من إخلاص وتفان لتحمل عبء المسؤولية الملقاة على عواتقهم ، بالإضافة إلى تنفيذهم لأهداف المجلس المذكورة سابقاً .

وهذا النوع من المجالس هو الذي ينجح في المنظمات الخيرية ، إذا روعي فيه الآتي :

- ١) دقة وموضوعية اختيار أعضائه من خلال الأسس التي أشرنا إليها سابقاً .
- ٢) إلمام المجلس ومعرفته بكل ما يدور في المنظمة من مشاريع ومشكلات .
- ٣) قيام المجلس بزيارة المشاريع التي تتبناها المنظمة الخيرية ليقف بنفسه على ما تم إنجازه والصعوبات التي تواجه التنفيذ له ، وكيفية دعمهم حتى يستكمل المشروع مراحلها الأخيرة .

ثامناً - اللوائح

ويقصد بها القوانين التي تنظم العمل داخل المنظمة الخيرية أو غيرها من المؤسسات ، وتحدد العلاقة بينها وبين العاملين فيها . وسأوضح فيما يلي بعض هذه اللوائح :

أ- الوصف الوظيفي : هو وضع وصف شامل لكل وظيفة ، مبيناً واجباتها ومسؤولياتها وعلاقتها التنظيمية والشروط التي يجب توافرها في شاغلها . وأهمية تفصيل الوصف الوظيفي في حسن الاختيار السليم للموظفين ، إذ إنه يعين إدارة الموارد على اختيار الشخص الملائم لشغلها .

ب - اللائحة العامة : وهي شرح لأهداف المنظمة ومجلس إدارتها وكيفية اختيار الرئيس والمجلس ومدة تعيينهما وصلاحياتهما ... إلى غير ذلك .

ج - لائحة شؤون العاملين : وتبين حقوق العاملين في المنظمة ما لهم من حيث الرواتب ، والانتدابات ، والمكافآت ، والاجازات ، والترقيات ، والتذاكر ، والسكن ... إلى غير ذلك من حقوق الموظف.

تاسعاً - حقوق الموظفين في العمل الخيري

للموظفين في كل مؤسسة ومنظمة خاصة أم عامة حكومية أم غير حكومية حقوق تنص عليها اللوائح والأنظمة في هذه المؤسسات والمنظمات ، وينبغي على كل موظف أن يكون مدركاً لواجباته عارفاً بحقوقه حتى يكون عمله عن تفهم ورضى ، كما ينبغي عليه أن يستفسر عما غاب عنه أو غمض عليه . ولعل نظرة على هذه الأسئلة التي غالباً ما تشغل بال الموظف تبين بعض حقوق الموظفين في العمل الخيري وغيره :

أ - اللوائح والأنظمة

- ١- ما المسمى الوظيفي لعملي ؟
- ٢- ما درجتي الوظيفية ؟
- ٣- ما ساعات العمل الرسمية ؟
- ٤- في حالة غيابي عن العمل ، كيف أبلغ عنه ؟
- ٥- ما المعدل المسموح به للغياب ؟
- ٦- ما المعدل المسموح به للتأخير ؟
- ٧- إذا وقع سوء تفاهم مع أحد الزملاء ، فكيف أبلغ الإدارة ؟
- ٨- هل هناك إنذارات شفوية أم كلها تحريرية ؟
- ٩- كم إنذاراً يتلقاه الموظف قبل فصله ؟
- ١٠- إذا فصلتُ ، ثم عدت للعمل ، فهل تضاف الفترة الأولى إلى أقدميتي ؟

ب - الرواتب

- ١- متى أتسلم راتبي ؟
- ٢- هل يصرف بدل خارج دوام لو عملت وقتاً إضافياً ؟
- ٣- هل هناك بدل طبيعة عمل لمن يعمل ليلاً ؟
- ٤- هل هناك نظام حوافز ؟ وكيف ؟
- ٥- ما النظام المتبع في الإجازات المرضية الطويلة ؟
- ٦- لو طلب مني العمل في أثناء إجازتي ، فكيف يتم احتساب راتبي ؟
- ٧- هل يمكن الاقتراض من المنظمة ؟ وكيف يتم ذلك ؟

- ٨- هل يوجد بدل سكن في المنظمة ؟
٩- هل يوجد نظام تقاعد في المنظمة ؟

ج - الترقيات والعلاوات

- ١- متى استحق علاوتي الأولى ؟
٢- هل تعطى العلاوات على أساس فترة زمنية أم على الإنتاج ؟
٣- هل تعطى الترقيات بعد كل فترة زمنية أم على الإنتاج ؟
٤- هل تقدم المنظمة الحثيرية برامج تدريبية للترقية ؟
٥- هل تشجع المنظمة الحثيرية التعليم والتدريب لدى جهات أخرى ؟
٦- متى يتم تقييم الموظف ؟ وهل أستطيع الاطلاع على التقييم ؟
٧- هل يوجد بدل انتداب في حالة السفر إلى مكان الكوارث أو غيرها ؟

د - النشاطات والخدمات داخل المنظمة

- ١- هل يوجد نشاط اجتماعي داخل المنظمة ؟ (مثل الرحلات والزيارات، ...)
٢- هل يوجد نشاط رياضي داخل المنظمة ؟ وكيف يمكن الاشتراك فيه ؟
٣- هل هناك نشرة دورية للمنظمة للوقوف على أخبارها العامة ؟ وكيف يمكنني الاشتراك فيها ؟
٤- هل يوجد تأمين صحي للعاملين في المنظمة ؟

بالإضافة إلى الكثير من الأسئلة التي قد تدور في ذهن الموظف ليعرف حقوقه وواجباته ، لذلك لا بد من إعطائه معلومات واقية عما يريد معرفته للاطمئنان على وضعه الوظيفي .

واجبات ومسؤوليات موظف المنظمة

(١) الأداء الأمثل لعمل الموظف أو أي عمل آخر يسند إليه والمحافظة على أوراق العمل الرسمي وعلى الأدوات والأجهزة التي يستخدمها مع طاعة رؤسائه في العمل ومن أجل مصلحة العمل وفق الأنظمة والتعليمات .

(٢) أن يترفع عن كل ما يخل بالكرامة أو بشرف وظيفته .

(٣) أن يراعي آداب اللياقة في تصرفاته مع المتعاملين معه ومع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه .

(٤) عدم قبول الهدايا والإكراميات مباشرة أو بالواسطة في أثناء أداء عمله أو بسبب عمله في المنظمة الخيرية .

(٥) عدم إفشاء الأسرار التي يطلع عليها بحكم عمله في المنظمة الخيرية .

(٦) عدم استعمال سلطته الوظيفية أو نفوذها لمصالحه الخاصة ، والرفق بالمصالح المتصلة بعمله ، وعليه إجراء تسهيل المعلومات المطلوبة منه في حدود الأنظمة والتعليمات .

(٧) يلتزم الموظف بالآداب الإسلامية وبارتداء الملابس اللائقة والتي تتلاءم معها .

كلمات لها معنى . . .
مؤشرات التمييز في المنظمات الخيرية

٢- الخدمة السيئة :

لا ترد ولا تستبدل

١- الخدمة الراقية :

ليس لها تاريخ
انتهاء صلاحية

٤ - اللقاء مع المتبرع :

فرصتك للتمييز
او معاناتك من الفشل

٣ - الانطباع الأول :

يدوم طويلاً

٦ - أنت :

لا تملك حق اختيار
المتبرع أو تقييمه
ولكنه يملك ذلك

٥ - المتبرع :

شريكك في
أداء متميز

عاشراً - فن الخدمة في المنظمات الخيرية

إن المنظمات الخيرية تتعامل مع مختلف شرائح المجتمع بمستوياتهم الفكرية والاجتماعية والاقتصادية المختلفة ، وحتى تنجح في تعاملها مع هذه الفئات بطريقة إيجابية فعالة تضمن رضاهم عنها وتؤدي إلى زيادتهم واستمرارهم في التعامل معها ، فلا بد من تدريب الموظفين في المنظمات الخيرية على حسن التعامل مع هذه الشرائح المختلفة وهذا ما يسمى بـ «فن الخدمة» .

وقد وردت تعريفات كثيرة في مفهوم «فن الخدمة» أكثرها شيوعاً التعريف الذي يقول إنها تعني «أي حالة يحدث فيها الاتصال المباشر للمتبرع مع أي مرفق من مرفاق المنظمات الخيرية ويخرج منها المتبرع بانطباع حسن عن جودة خدماتها الخيرية» . وقد أطلق بعضهم على مفهوم «إدارة الخدمة» لحظة الصدق ، ويقصد بها اللحظات التي يلتقي فيها الموظف بالمتبرع ليقدّم له خدمة جيدة أو سيئة .

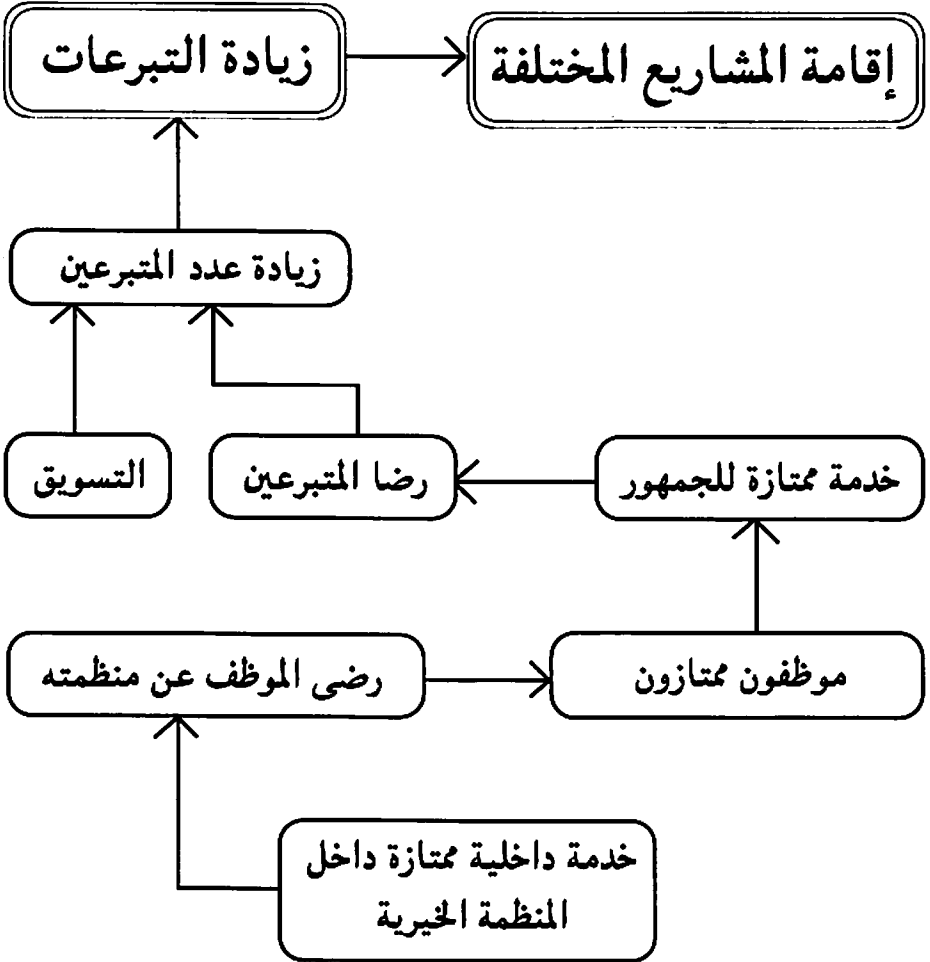
وأول من أطلق هذا المفهوم رئيس شركة الخطوط الجوية الإسكندنافية SAS ، حيث جمع العاملين لديه ذات مرة وقال لهم : «إن لدينا خمسين ألف لحظة صدق في أعمالنا كل يوم» . ووفقاً لتصوره عن مفهوم الخدمة فإنه يرى أن الشركة إنما توجد في أذهان عملائها فقط خلال فترات التفتّاح المباشر معها . ومن ثم فإن الشركة - أو أي شركة أخرى - توجد عندما يحدث اتصال مباشر بين أحد العملاء وبين أحد العاملين في الخط الأول . وهناك «لحظات الصدق» التي توضح فيها الشركة حينما تكون شركة جيدة أو شركة سيئة .

يتضح لنا مما تقدم - وانطلاقاً من هذا المفهوم الجديد - أن الإدارة لا تتحكم في الجودة، فالمدبرون لا يمكنهم الحضور في كل لحظات الصدق للإشراف عليها والتأكد من أن العاملين يتعاملون معها بشكل صحيح وهذا يعني أن على المديرين أن يعتمدوا حقيقة على الأفراد الذين يتعاملون بالفعل مع لحظات الصدق . وفي الحقيقة فإن من يوجد في تلك اللحظة ويديرها يعدّ مديراً .

بما أن كل موظف في العمل الخيري يعدّ مديراً بشكل أو بآخر ، فعليه أن يتحكم ويراقب عائد لحظة الصدق من خلال سيطرته على سلوكه الشخصي تجاه

المتبرع . فإذا كان العاملون في الخدمة يتسمون بالتجهم والعبوس وعدم التواد والبرود والنفور وعدم التعاون فإن لحظات الصدق تكون تذهب أدراج الرياح .

وللإستفادة من علم " فن الخدمة " فقد وضعت بعض الجامعات الغربية نموذجاً أطلقت عليه " نظرية المنظمة الناجحة " و تتلخص النظرية كما هو مبين في الشكل الآتي :



نموذج نظرية « المنظمة الناجحة »

شرح النظرية :

١- خدمة داخلية ممتازة

وهذه تتجه من الإدارة العليا في المنظمة الخيرية . وتنقسم الخدمة الداخلية

إلى قسمين :

أ - خدمات مادية :

- * رواتب جيدة للعاملين تغنيهم عن البحث عن عمل إضافي .
- * مكافآت
- * تكنولوجيا متقدمة تعين الموظف على عمله (كمبيوتر - آلات تصوير - هاتف - مكتب جيد ... إلخ).

ب - خدمات معنوية :

- * اقتناع الموظف بأن هذا هو مكانه الصحيح وشعوره بالسعادة والسرور وهو يمارس عمله .
- * فهم الموظف لما يجري حوله في المنظمة الخيرية (أين كنا؟ أين وصلنا؟ إلى أين سنذهب؟) .
- * مشاركة الموظف في وضع أهداف المنظمة ورسالتها وبدون المشاركة لن يكون الالتزام ، لن يكون .
- * الوضوح بحيث لا يشعر الموظف أن هناك أموراً تجري في المنظمة لا يعلم عنها .
- * التقدير لما يقوم به الموظف من إنجازات (شهادات شكر - خطابات - هدايا - رحلات - تقبل للأراء ... إلخ).

وهذا سيؤدي بدوره إلى : رضی الموظف عن منظمته .

٢- رضی الموظف عن منظمته

والمقصود بها هي مشاعر الموظف تجاه عمله في المنظمة مع قناعته بما يؤديه ، لا سيما عند توفر العوامل المادية والمعنوية والحوافز المختلفة التي تجعله راضياً عن عمله ، بمعنى أننا في المنظمة الخيرية نستطيع أن نستأجر أيدي الموظفين ولكن لن نستطيع أن نستأجر قلوبهم ، وفي القلب تكون الحماسة والولاء ، ونستطيع أن نستأجر ظهورهم ولكن لا نستطيع أن نستأجر عقولهم ، وفي العقل يكمن البراعة والابداع ، فرضى الموظف سيجعل في المنظمة موظفين ممتازين .

٣- موظفين ممتازين

رضا الموظف عن عمله وقناعته به سيجعل منه موظفاً ممتازاً ، مع مراعاة تأمين حاجاته الضرورية التي تجعله يشعر بالأمن الاقتصادي والأمن النفسي الذي سيدفعه إلى العمل الجاد مع الإبداع والابتكار . كذلك لا بد للإدارة العليا في المنظمات الخيرية أن تعرف أن الراتب الجيد له أثره على الموظفين حتى تجعلهم عفيفين لا تفتنهم الأموال الكثيرة التي ترد إلى المنظمة ويتداولونها يومياً . وهذا بدوره سيؤدي إلى : خدمة ممتازة .

٤- خدمة ممتازة

فإن الانعكاس الطبيعي لهذا الرضا هو وصول الموظف إلى مرحلة الخدمة الممتازة التي يقدمها وهو راض . وسينعكس من خلال تقديم خدمته على رضى المتبرعين .

٥- رضى المتبرعين

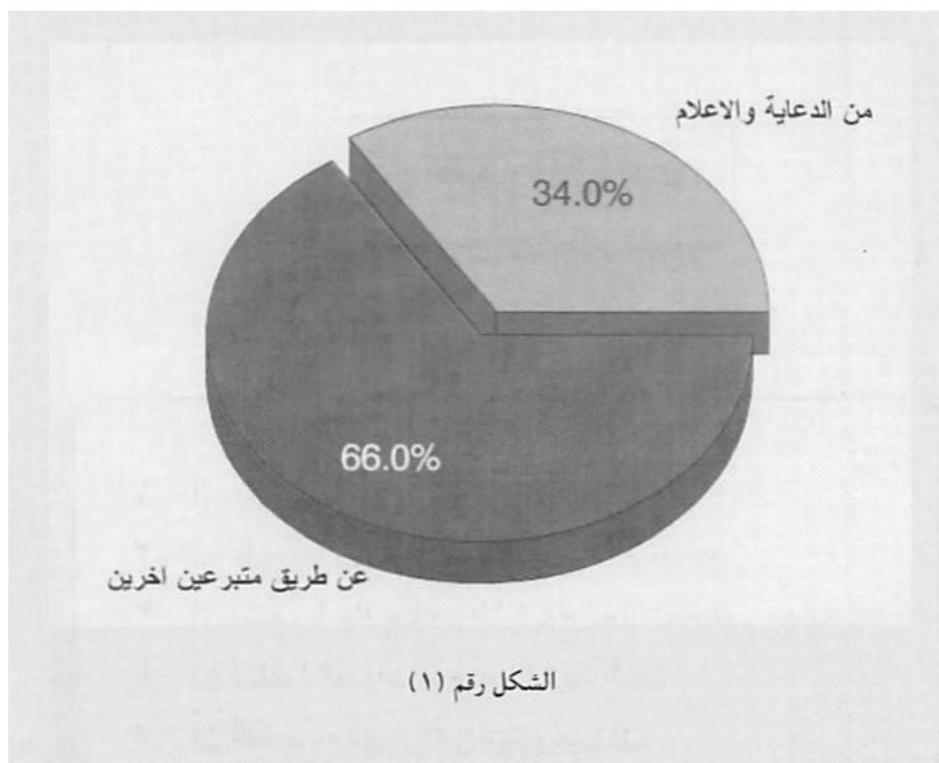
ويمكن الحصول على رضا المتبرعين بإرسال خطابات الشكر والهدايا التذكارية وإشعارهم بأن المنظمة تقدرهم شخصياً لمساهماتهم في دعمها ، وهذا النوع من الخدمة الممتازة للمتبرع تجعله لا ينسى المنظمة ، لأنهم كما يقولون "الخدمة الجيدة ليس لها تاريخ انتهاء صلاحية" . وهذا بدوره سيؤدي إلى : زيادة عدد المتبرعين .

٦- زيادة عدد المتبرعين

وقد أجريت دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية حول موضوع «زيادة عدد المتبرعين» فوجد أن ثلث المتبرعين يتبرعون لأي منظمة خيرية عن طريق وسائل الدعاية المعروفة كوسائل الإعلام المقروءة و المسموعة والمرئية ، وأن ثلثي المتبرعين يتبرعون عن طريق متبرعين آخرين يشنون على المنظمة الخيرية ، كما في الشكل رقم (١) .

٧- زيادة التبرعات

إذا كان الربح يقاس في المؤسسات التجارية كم كسبت ؟ فإن الربح في المنظمات الخيرية يقاس بكم أدخلت من التبرعات ؟ وكم زاد عدد المتبرعين ؟



٨- إقامة المشاريع المختلفة

إن زيادة التبرعات والواردات على المنظمات الخيرية سيجلب لها إقامة العديد من المشروعات في مختلف القطاعات الصحية والتعليمية والتربوية والاجتماعية والزراعية والصناعية . ويقاس عادة نجاح المنظمات الخيرية بكثرة مشاريعها التي يستفيد منها الجمهور .

فن خدمة المتبرعين

- ١- أن تعاملهم بكرامة واحترام .
 - ٢- أن تفي خدمات المنظمة الخيرية بتوقعاتهم .
 - ٣- أن يشعروا بالنجاح والارتياح بعد تعاملهم معها .
 - ٤- أن يتلقوا المساعدة عند الحاجة إليها .
 - ٥- أن تحترم وقتهم وقدراتهم وخبراتهم .
 - ٦- أن يشعروا أنها تقف إلى جانبهم وتقدر جهودهم .
 - ٧- أن توفر لهم معلومات واضحة عما يطلبونه .
 - ٨- أن تغض الطرف عن أخطاء بعض المتبرعين أحياناً .
 - ٩- أن تظهر أمام المتبرعين بمظهر الودود والمتفاهم والمبتسم .
- ١٠- أن تلتزم بالمواعيد ، فلا تحدد موعداً لا يمكنك الوفاء به .

أرقام لها دلالة عند تقديم الخدمة للمتبرع

- ٩٦٪ من المتبرعين غير الراضين لا يعلنون عن شكواهم ، أي أنهم لن يخبروك بأنهم غير راضين عن خدماتك .
- ١٣ شخصاً - في المتوسط - يبلغهم المتبرع عن عدم رضاه (كل متبرع يبلغ ١٣ فرداً) .
- ٥٪ من المتبرعين فقط هم الذين يحتاجون جهداً (غير عادي) لإرضائهم .
- ٤٪ فقط من المتبرعين الغاضبين يمكن استعادة ثقتهم .



الباب الثالث المتطوعون في المنظمات الخيرية

- أولاً : مفهوم التطوع
- ثانياً : أهمية التطوع
- ثالثاً : مزايا التطوع
- رابعاً : معوقات التطوع
- خامساً : تحديد مهام المتطوع
- سادساً : استقطاب المتطوعين والمحافظة عليهم
- سابعاً : عوامل استقطاب المتطوعين والمحافظة عليهم
- ثامناً : دعائم نجاح العمل التطوعي

قال عليه الصلاة والسلام :
"إن لله تعالى أقواماً يختصهم بالنعم لمنافع العباد ،
ويقرها فيهم ما بذلوا ؛ فإذا منعوها نزعها منهم
فحولها إلى غيرهم" .

قال الشاعر :

إذا هَبَّتْ رِيَا حُكَّ فَاعْتَمَمَهَا
فَإِنَّ لِكُلِّ خَافِقَةٍ سُكُونُ
وَلَا تَغْفَلُ عَنِ الْإِحْسَانِ فِيهَا
فَمَا تَدْرِي السُّكُونُ مَتَى يَكُونُ

الباب الثالث

المتطوعون في المنظمات الخيرية

كثير من المنظمات الخيرية في العالم العربي والإسلامي لا تهتم بالمتطوعين رغم أنهم يملكون طاقات هائلة تكاد تقوم بالعمل الخيري ولا سيما عند قلة الموارد المالية لتسيير أعمالها اليومية أو الموسمية . ومع ذلك لا تلقى الاهتمام المطلوب على عكس الدول الغربية ، وبالذات الولايات المتحدة الأمريكية ، التي بلغ من اهتمامها بالمتطوعين أن أنشأت «إدارة للمتطوعين» تهتم بكل ما يتعلق بهم ، وأطلقت عليها مراكز التطوع ، وحسب إحصاءات سنة ١٩٩٤م في الولايات المتحدة :

- * تطوع أكثر من ٩٤.٢ مليون شخص .
- * كان معدل ما تطوع به الفرد الواحد ٤.٢ ساعات أسبوعياً .
- * مجموع عدد الساعات التي قدمها المتطوعون ٢٠.٥ بليون ساعة .
- * كان معدل ساعات التطوع موازياً لعمل ٩ ملايين موظف .
- * بلغ مجموع ما تطوع به من وقت قيمة ١٧٦ بليون دولار أمريكي .

بالإضافة إلى أنه بلغ من اهتمامهم بالمتطوعين أن أقيمت مؤتمرات وندوات من أجل هذا الموضوع وألفت فيه العديد من الكتب لبحث أفضل السبل وأيسر الطرق لإدارة المتطوعين كما يسميهم بعضهم «وعد الأمة» أو «مستقبل الأمة» . ويعدّ التطوع "مجالاً للتدريب على الحياة العامة واكتساب الخبرات التي تساعد على القيام بالعمل العام فهو مدرسة للحياة تتيح الاحساس بمشكلات الآخرين والعمل التطوعي يفخر به الإنسان ويدافع عنه . ولعل هذا يقودنا إلى توسيع القاعدة التطوعية وزيادتها وصولاً للحيرية ومزيد من العمل لمقابلة الحاجيات" (١) .

(١) د. سامي عصر ، قضايا التطوع ونظام العمل في الجمعيات ، بحث مقدم في مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية - مشاركة عطاء إفاء ، القاهرة ، ٣١ أكتوبر - ٣ نوفمبر ١٩٨٩م .

أولاً - مفهوم التطوع

وحتى نحدد مفهوم التطوع وأهميته وأهدافه وكل ما يتعلق به لا بد من تحديد معناه لغة واصطلاحاً، فالتطوع في اللغة هو "ما تبرع به الشخص من ذات نفسه بما لا يلزمه فرضه" (١) . كما يعرف التطوع اصطلاحاً بأنه "الجهد الذي يبذله أي إنسان بلا مقابل لمجتمعه بدافع منه للإسهام في تحمل مسؤولية المؤسسة التي تعمل على تقديم الرعاية الاجتماعية" (٢) . قال تعالى «ومن تطوع خيراً فإن الله شاكر عليم» (٣) .

ثانياً - أهمية التطوع

"ترجع أهمية التطوع إلى العوامل التالية :

- ١- التعرف على الفجوات الموجودة في نظام الخدمات في كل مجتمع .
- ٢- تجريب طرق جديدة لمقابلة احتياجات المجتمع .
- ٣- تكميل العمل الحكومي وتدعيمه لصالح المجتمع عن طريق رفع مستوى الخدمة أو توسيعها .
- ٤- توفير خدمات قد يصعب على الإدارة الحكومية تقديمها لما تتسم به الأجهزة التطوعية من مرونة وقدرة على الحركة السريعة .
- ٥- التطوع ظاهرة مهمة للدلالة على حيوية الجماهير وإيجابيتها ولذلك يؤخذ مؤشراً للحكم على مدى تقدم الشعوب .
- ٦- توفير الفرصة للمواطنين لتأدية الخدمات بأنفسهم مما يقلل حجم المشكلات الاجتماعية في المجتمع .
- ٧- إتاحة الفرصة للمواطنين للتدريب على المساهمة في الأعمال والاشتراك في

(١) ابن منظور ، لسان العرب ، بيروت ، دار صادر ، دار بيروت للطباعة والنشر ، طبعة عام ١٣٧٥هـ - ١٩٥٦م ، المجلد الثامن ، ص ٢٤٣ .

(٢) د. رشاد أحمد عبد اللطيف ، محاضرة بعنوان «مكانة الجهود التطوعية في العمل الاجتماعي» ، محاضرة أقيمت في دورة التطوع على أعمال الدفاع المدني بجامعة

الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض في ٤/٥/١٤١٠هـ .

(٣) سورة البقرة - الآية ١٥٨ .

- اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم وحياة مجتمعهم بطريقة ديمقراطية .
- ٨- إبراز الصورة الإنسانية للمجتمع وتدعيم التكافل بين الناس وتأكيد اللمسة الحانية المجردة من الصراع والمنافسة .
- ٩- تطبيق الأسلوب العلمي من خلال خبراء مستطوعين وصنع قنوات اتصال مع منظمات شبيهة بدول أخرى من دون حساسية أو التزام رسمي والاستفادة من تجاربها الناجعة القابلة للتطبيق .
- ١٠- جلب خبرات أو أموال من خارج البلاد من منظمات مهتمة بالمجال نفسه بجانب المشاركة في ملتقيات أو مؤتمرات لتحقيق تبادل الخبرات ومن ثم مزيد من الاستفادة والنجاح" (١) .

(١) مرجع سابق ، د. سامي عصر ، قضايا التطوع ونظام العمل في الجمعيات .

ثالثاً - مزايا التطوع

- ١- الاحتساب والأجر من عند الله عز وجل «ومن تطوع خيراً فإن الله شاكر عليم»^(١) ، وقوله صلى الله عليه وسلم "صنائع المعروف تقي مصارع السوء والآفات والهلكات وأهل المعروف في الدنيا هم أهل المعروف في الآخرة"^(٢) .
- ٢- تخفيض نفقات التشغيل في المنظمة الخيرية .
- ٣- إكساب المتطوعين خبرات ميدانية وإدارية في العمل الخيري .
- ٤- توجيه الطاقات البشرية وتحويلها لصالح المجتمع .
- ٥- يمتاز العمل التطوعي بالحماس في الأداء وهذا ما نفقده في العمل الروتيني .
- ٦- يتيح العمل التطوعي حرية الإقدام واختيار نوعية العمل .
- ٧- يمكن للمؤسسة الخيرية عن طريق التطوع سد الثغرات في بعض التخصصات النادرة .
- ٨- يقوم المتطوعون بتعريف المؤسسة لباقي أفراد المجتمع وبذلك ترتبط هذه المؤسسات بالمجتمع^(٣) .
- ٩- ملء فراغ الأفراد بالنافع المفيد الذي يشعرهم بقيمة أنفسهم ، ويدخل السرور إلى قلوبهم .

(١) سورة البقرة - الآية ١٥٨ .
(٢) محمد ناصر الدين الألباني ، صحيح الجامع الصغير وزيادته ، بيروت ، المكتب الإسلامي، الطبعة الثالثة ، عام ١٤٠٨هـ - ١٩٨٨م ، الجزء الثاني ، ص ٧٠٧ ، حديث رقم ٣٧٩٥ .
(٣) طلاب قسم الخدمة الاجتماعية ، معوقات التطوع في المؤسسات الإسلامية (بتصرف) جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، كلية العلوم الاجتماعية ، قسم الخدمة الاجتماعية ، عام ١٤١٢هـ ، بحث غير منشور ، ص ٣٣ .

رابعاً - معوقات التطوع

وقد تقابل أعمال المتطوعين مشكلات ومعوقات منها ما هو خارج عن الإرادة ويتمثل في مجموعة القوانين الوضعية في البلاد والتشريعات ومدى سماحها بدعم العمل التطوعي أو تقييده ، وما يمنح له من تسهيلات وتيسيرات ، إلى آخر ما قد يصل إلى تضيق مجال العمل أو عدم الموافقة على التوسع أو إلى التدخل المباشر في كل الأعمال مما يشعر المتطوعين بالضيق وعدم الرغبة في الاستمرارية .

وفي الجانب الآخر هناك مشكلات تبرز من المتطوعين أنفسهم فتقع قصداً أو دون قصد ، ويمكن تصنيفها في ثلاثة أنواع ^(١) :

أ - معوقات خاصة بالمتطوع

- ١- عدم القيام بالمسؤوليات التي أسندت إليه في الوقت المحدد ، لأن المتطوع يشعر أنه غير ملزم بأدائه في وقت محدد بخلاف العمل الرسمي .
- ٢- السعي وراء الرزق وعدم وجود وقت كاف للتطوع .
- ٣- يعزف بعض المتطوعين عن التطوع في مؤسسات ليست قريبة من سكنهم .
- ٤- تعارض وقت المتطوع مع وقت العمل أو الدراسة مما يفوت عليه فرصة الاشتراك فيه .
- ٥- "يحاول بعضهم تحقيق أقصى استفادة شخصية ممكنة مما يتعارض مع طبيعة التطوع .
- ٦- استغلال المرونة إلى حد الوصول إلى التسبب والاستهتار" ^(٢) .

ب - معوقات خاصة بالمنظمة الخيرية

- ١- عدم وجود إدارة خاصة للمتطوعين تهتم بشؤونهم وتعينهم على الاختيار المناسب حسب رغبتهم .
- ٢- عدم الإعلام الكافي عن أهداف المؤسسة وأنشطتها .

(٦٣) المرجع السابق (بتصرف) ، ص ٣٥ - ٣٦ .

(٦٤) مرجع سابق ، د. سامي عصر ، قضايا التطوع ونظام العمل في الجمعيات .

- ٣- عدم تحديد دور واضح للمتطوع وإتاحة الفرصة للمتطوع لاختيار ما يناسبه بحرية .
- ٤- عدم توافر برامج خاصة لتدريب المتطوعين قبل تكليفهم بالعمل .
- ٥- عدم التقدير المناسب للجهد الذي يبذله المتطوع .
- ٦- إرهاق كاهل المتطوع بالكثير من الأعمال الإدارية والفنية .
- ٧- "المحاباة في تنفيذ الأعمال أو تعيين العاملين من الأقارب من غير ذوي الكفاءة .
- ٨- الشللية التي تعرقل سير العمل .
- ٩- الإسراف في الخوف وفرض القيود إلى حد التحجر وتقييد وتحجيم الأعمال.
- ١٠- الخوف من التوسع خشية عدم إمكان تحقيق السيطرة والإشراف .
- ١١- البعد عن الطموح والرضا بالواقع دون محاولة تغييره .
- ١٢- الوقوع تحت أسر عاملين ذوي شخصية قوية غير عابئين بتحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها .
- ١٣- الخوف من الجديد ومن أهمية الانفتاح والوقوع في أسر الانغلاق .
- ١٤- اعتبار أعمال الجمعية من الأسرار المغلقة التي يجب عدم مناقشتها مع الآخرين .
- ١٥- تقييد العضوية أو الرغبة في عدم قبول عناصر جديدة فتصبح المنظمة حكراً على عدد معين" (١) .

ج - معوقات خاصة بالمجتمع

- ١- عدم الوعي الكافي بين أفراد المجتمع بأهمية التطوع والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .
- ٢- يظن بعضهم التطوع مضيعة للوقت والجهد .
- ٣- عدم الاستعانة بوسائل الإعلام المختلفة لظهور أهمية التطوع .
- ٤- عدم بث روح التطوع بين أبناء المجتمع منذ الصغر .

(١) مرجع سابق ، د. سامي عصر ، قضايا التطوع ونظام العمل في الجمعيات .

خامساً - تحديد مهام المتطوع

يوجد في المنظمات الخيرية كثيرٌ من المهام والأعباء والأعمال التي تحتاج إلى متطوعين كإدخال المعلومات في الكمبيوتر، أو تجهيز الملفات للمتبرعين، ... إلخ . لذلك كان على المنظمات الخيرية أن تحسن اختيار المتطوع وتضعه في المكان المناسب لقدراته واستعداداته وإمكاناته المختلفة ، فمثلاً بعض المتطوعين يجيد فن التعامل مع الجمهور ، فهؤلاء يوجهون إلى قسم العلاقات العامة ، أو الإعلام أو شؤون المتبرعين مثلاً ، وبعضهم لا يجيد فن التعامل مع الجمهور فهؤلاء يوجهون إلى أعمال مكتبية ... وهكذا كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "كل ميسر لما خلق له" (١) . وفي كل المتطوعين خير لأننا نوجهه حسب طاقته وإمكاناته المعنوية والنفسية والفكرية.

وإذا لم تحسن المنظمة الخيرية اختيار المتطوعين ، فإنها ستتحمل أخطاءهم على حساب سمعتها ومكانتها بين الناس ، لأن الجمهور لا يفرق بين العامل أو المتطوع في المنظمة . لذلك كان على المنظمة الخيرية أن تهتم باختيار متطوعيها ثم تستند لهم ما يناسبهم من أعمال . وهذه بعض الخطوات التي ينبغي للمنظمة اتباعها حتى تضع المتطوع المناسب في المكان المناسب .

أ - قبل قدوم المتطوع إلى المنظمة الخيرية لا بد لقسم «شؤون المتطوعين» أو من يقوم مقامه بعمل عدة خطوات تتلخص في الآتي :

١- أن يقوم قسم «شؤون المتطوعين» بعمل استبانة توزع على جميع أقسام المنظمة تحتوي على الأسئلة التالية :

- ١) ما المهام والأعمال التي قمارسها في وظيفتك وتحب ممارستها ؟
- ٢) ما المهام والأعمال التي قمارسها في وظيفتك ولا تحب ممارستها ؟
- ٣) ما المهام والأعمال التي قمارسها في وظيفتك ولا يوجد غيرك يقوم بها

(١) مرجع سابق، محمد ناصر الدين الألباني ، صحيح الجامع الصغير وزيادته ، الجزء الثاني ، ص ٨٣٧ ، حديث رقم ٤٥٦١ .

ولا يمكن تفويضها لأشخاص آخرين يقومون بها ؟
٤) ما المهام والأعمال التي تمارسها في وظيفتك وليس لديك وقت كاف لعملها بإتقان ويمكن تفويضها أو توكيلها للآخرين ؟

ب - قيام «شؤون المتطوعين» بزيارة الأقسام التي في المنظمة لشرح الاستبانة والهدف من ورائها ، وهو تحديد الاحتياجات الفعلية لكل قسم وكتابتها بدقة في الاستبانة .

ج - بعد تفريغ البيانات الموجودة في الاستبانة وتحديد الاحتياجات فيها من خلال الأسئلة الأربعة ، تفصل الاحتياجات الخاصة بالسؤالين الثاني والرابع لأنها هي التي ستعطى للمتطوعين ليقوموا بأداء المهام المناسبة لقدراتهم ورغباتهم ، تحت إشراف الأقسام المعنية . وبهذه الطريقة سيخفف عبء الأعمال والمهام الكثيرة عن كاهل هذه الأقسام .

* وتتم الخطوات الثلاث السابقة قبل قدوم المتطوع إلى المنظمة وقد حددت الاحتياجات بدقة .

د - عند قدوم المتطوع للمنظمة الخيرية في زيارته الأولى ، لا بد من عمل برنامج تعريفى عن المنظمة وأهدافها ومشروعاتها وإنجازاتها وطموحاتها ، ثم زيارة أقسام المنظمة الخيرية وشرح مهام كل قسم فيها .

وبعد نهاية الزيارة يتم الاجتماع مع المتطوع لمعرفة انطباعاته مع سماع تجربته في العمل الخيري ، وهنا يكون لدى شؤون المتطوعين رؤية واضحة عن المتطوع وقدراته وطموحاته وجديته في العمل ... وغير ذلك . ثم يتم عرض قائمة الاحتياجات -التي سبق أن أعدت من قبل الأقسام ثم من إدارة شؤون المتطوعين- ليقوم المتطوع باختيار ما يناسبه تحت إشراف وتوجيه شؤون المتطوعين ، ثم يبلغ بمن سيكون مرجعه من الأقسام .

ولا بد للمنظمة من أن تنتبه لقضية مهمة جداً وهي أنها يجب ألا تفكر في رغباتها كمنظمة خيرية فحسب ، دون الاهتمام برغبات المتطوعين وقدراتهم

وميلهم ووضعهم في المكان المناسب ، مما يجعلهم يتركون المنظمة والعمل فيها ، لأنهم شعروا بعدم تقدير رغباتهم والإهتمام بقدراتهم المختلفة ووضعهم في المكان المناسب ، لا سيما كبار السن الذين لديهم خبرات هائلة ، وتجارب عظيمة وطاقات كامنة يمكن الاستفادة الكبيرة منهم في مختلف الأعمال، وهؤلاء يعدون مكسباً حقيقياً للمنظمة ينبغي الإهتمام به والمحافظة عليه .

سادساً - استقطاب المتطوعين والمحافظة عليهم

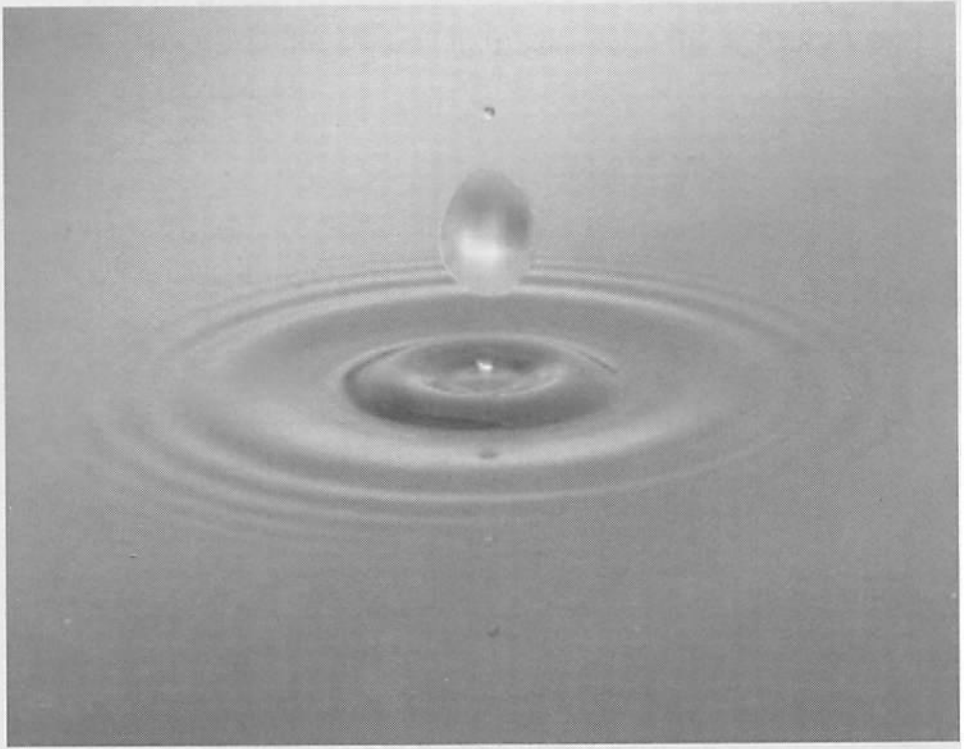
قد يتساءل المرء كيف يمكن للمنظمة الخيرية أن تستقطب المتطوعين ثم تحافظ عليهم ؟

أ - استقطاب المتطوعين :

يمكن استقطاب المتطوعين عن طريق الدعاية والإعلان الرسمي في الوسائل الإعلامية، أو الفردي عن طريق الأفراد ، أو عن طريق المتطوعين الذين سيأتون للمنظمة بمتطوعين آخرين إذا أحسنت المنظمة تعاملها معهم ، وأحسنت إدارتها وتقديرها لهم ، فإنهم يعدون أحد المنابر الإعلامية التي ينبغي الحرص عليها . مثال ذلك : إذا ألقيت حجراً في الماء فإن الدائرة الصغيرة ستتسع لتعم الماء كله . وهكذا المتطوعون فإنهم يشيعون خبر منظمتك بين الناس ، فيزيد إقبال الناس على المنظمة ، كما في الشكل رقم (٢) .

ب - المحافظة على المتطوعين :

من السهل استقطاب المتطوعين ، ولكن من الصعب المحافظة عليهم ، بسبب إهمال المنظمة للمتطوع وفشلها في فهم نفسيته وتقديرها لمجهوده ومراعاة الحاجة النفسية عند البشر وهي حب التقدير وإثبات الذات ، وحب الإنسان للمحمدة وإن كان لا يسعى لها، أو للجانب المالي فيها . لذلك فإن على المنظمة أن تحافظ على متطوعيها بالتقدير المعنوي المتمثل في الشهادات التقديرية، وخطابات الشكر، والهدايا الرمزية، ودعوته في حفلات المنظمة ومناسباتها المختلفة، ومنحه حتماً خاصاً على المبيعات الترويجية للمنظمة... إلى غير ذلك من الأمور التي تميز المتطوع عن غيره من زوار أو جمهور المنظمة، فيشعر أنه جزء من كيان هذه المنظمة، فيزيد ارتباطه وولائه لها .



الشكل رقم (٢)

سابعاً - عوامل استقطاب المتطوعين والمحافظة عليهم

وتبرز في النقاط التالية :

١- "تطوع مفهوم التطوع بمعنى أن الواقع لا يتطلب المتطوع المتفرغ الذي يعطي جل وقته وجهوده لجمعيته ، ولكن يجب أن نقدر كل جهد ولو كان بسيطاً وفي أي صورة من الصور ولا سيما تلك الخبرات الخاصة والتخصصات التي يجب ألا يسمح لوقتها بالضياح يعني أن أي عطاء يقبل ، المهم هو التنظيم وعدم ضياح وقت المتطوع .

٢- الاجتماعات عادة ما يشكي منها لكونها طويلة وفيها ضياح للوقت وعدم احترام للمواعيد ، ومن هنا فإن التحضير الجيد للاجتماعات واحترام مواعيدها هو احترام للمتطوعين وأوقاتهم .

٣- تشجيع الشباب وذلك بإنشاء المشاريع الخاصة بهم وتنمية روح الانتماء والمواطنة لديهم وأشراكهم في العمل من دون وصاية ، أي : احترام رأيهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة مع مراعاة ظروفهم ، فالطلبة تُحترم أوقات دراستهم والعاملون الجدد يكتسبون من تطوعهم رفع كفاءتهم وهكذا .

٤- تحقيق فائدة ما - وهذا قد يتعارض مع مبدأ عدم تحقيق الفائدة المادية للمتطوع ولكن الفائدة العملية أو الخبرة أو تحقيق الذات يمكن تحقيقه مع الأخذ في الاعتبار الأهداف العليا وغايات العمل بالجمعية حتى لا تنود وسط الحاجيات الشخصية ، فلا بأس من تحقيق الاثنين معاً .

٥- سجلات التطوع - فلتسح الجمعية أو اتحاد الجمعيات لفتح سجلات التطوع وقيّد المتطوعين وتوجيههم الوجهة السليمة لاستثمار طاقاتهم وعلى نفس السُنن يكون (سجل الخبراء) حيث يمكن دعوتهم للاستفادة من خبراتهم في مجالات عمل الجمعية وميادين نشاطها .

٦- القوانين المحلية والسعي لدى السلطات لتطويرها حتى تعطي ميزات معنوية

للمتطوعين ويكون التطوع أحد أسباب التكريم أ ومنح المكانة الاجتماعية مثلاً، ولقد شرعت بلدان متعددة في هذا التوجه .

٧- تكريم المتطوعين - والحديث عن القوانين يدفعنا إلى الحديث عن تكريم المتطوعين إما عن طريق الدول وإما عن طريق الجمعية ذاتها وذلك بمنح المتطوع شهادة تكريم أو احتفالات بسيطة لإلقاء الضوء على أعمال المتطوعين .
٨- النشر - فالجمعيات التي لديها نشرات دورية أو مجلات يمكن أن تعطي نماذج لعطاء المتطوعين وأعمالهم في سبيل دعم العمل التطوعي ومجالاته وفي ذلك عنصر جذب للمتطوعين جدد .

٩- تعويض المتطوعين - أي إعادة صرف ما يتكبدونه من نفقات فعلية نتيجة تطوعهم كالمواصلات أو بدل السفر إلى غير ذلك وهذا لا يتعارض مع عدم جواز الاستفادة المادية إلا إذا تنازلوا بمحض الإرادة عن مستحقاتهم^(١) .

(١) مرجع سابق ، د. سامي عاصر ، قضايا التطوع ونظام العمل في الجمعيات .

ثامناً - دعائم نجاح العمل التطوعي

- ١- "عدم وجود مقابل مادي أياً كان نوعه نظير ما يؤديه المتطوع من خدمات .
- ٢- العمل على بذل الجهد بأقصى ما يستطيع المتطوع بحيث يكون الجهد المبذول نابعاً عن رغبة صادقة .
- ٣- تحمل المتطوع مسؤولية الإعلام الإيجابي البناء عن رسالة وأهداف المؤسسة التي يتطوع للخدمة بها في محيط الأسرة والأصدقاء والجيران وفي محيط مجتمعه المحلي .
- ٤- قيام العلاقة بين المتطوع والمهتمين العاملين بالمؤسسة على أساس من الاحترام المتبادل وتفهم لحقيقة الأدوار والرسالة التي يتحملها كل منهما .
- ٥- إدراك المتطوع لأهمية التدريب وأثره في اكتساب الخبرات والمهارات الكفيلة بتحقيق المستوى المطلوب لإتقان العمل .
- ٦- رغم أن الجهد الذي يبذله المتطوع دون مقابل ، إلا أن علاقته بالمؤسسة التي يتطوع للخدمة بها يجب أن تكون علاقة عمل وجدية فيتحمل المتطوع مسؤولية ونتائج ما يؤديه فيها من أعمال .
- ٧- على المؤسسة الاجتماعية أن تحدد بدقة احتياجاتها لأعمال المتطوعين كما توفر لهم التقدير والاهتمام بصورة تكفل استمرارهم ورغبتهم في تقديم المعاونة ، وعلى المتطوع أيضاً أن يتقبل إشراف وتوجيه المؤسسة لضمان حسن الأداء وانتظام العمل على النحو الذي نتوخاه .
- ٨- احترام القواعد والنظم المتفق عليها والالتزام بالعمل وفق الأهداف العليا للمؤسسة الاجتماعية .
- ٩- عدم الإقلال من شأن المتطوع إذا قل جهده وفق ظروفه القاسية ، فيجب

تشجيع العمل التطوعي مهما كان حجمه أو صورته طالما يسهم ولو بقدر يسير في تحقيق أهداف الجمعية .

١٠- إتاحة الفرصة لتجديد شباب التطوع وخلق الصفوف الأخرى وعدم احتكار العمل التطوعي على فئة أو مجموعة معينة .

١١- تكريم المتطوعين والرواد وتقديم الشكر والعرفان لما قدموه للمؤسسة أو للجمعية من خدمات" (١) .

وبعد ، "فإننا في المنظمات الخيرية لا نريد المتطوع المتعالي ، الأمر الناهي ، الذي يتدخل في كل صغيرة وكبيرة ، لا يحترم الرأي الآخر ولا يحسن الاستماع لغيره ، ينزل لمستوى العاملين البسطاء فيريكمهم بأرائه وقراراته، همّ النقد المستمر والتجريح والتقليل من الشأن ، متقلب المزاج ، متناقض في قراراته .

ولكننا نريد هيكلاً تطوعياً يعرف دوره ودور العاملين ، يتعامل مع المسؤول التنفيذي بتسامح ، يشترك ويعامل في التنفيذ ، عاملاً مساعداً وليس عاملاً معوقاً يعطي من وقته وجهده المثل ، والنموذج الذي يشجع العاملين ويأخذ بيدهم ، يحترم القواعد واللوائح ، ويحترم الرأي والرأي الآخر ، لا يقلل من شأن الآخرين بل يحترم الجهد ويؤمن بالحوار ، بعيداً عن التعنت والتسلط ويتحلى بالتسامح والرغبة في العطاء والمعاونة .

ويعاونه هيكل وظيفي كفء أحسن اختياره على درجة ووعي بالمسؤولية ودراية بواجبات العمل ومتطلباته ، يحسن المشاركة في التخطيط ، ويملك المبادرات ، ويجيد الإعداد للعمل والدعوة له والدفاع عنه والتعبير عن الجمعية والمؤسسة ، وإبراز وجه العمل المشرق ، متعاون لا متخاذل ، منفذ جيد لما يتفق عليه ، يملك من الخبرة والمبادرة ما يزكي العمل ويدعمه" (٢) .

(١) المرجع السابق .

(٢) المرجع السابق .

الباب الرابع دور المرأة في العمل الخيري

- أولاً : دور المرأة قديماً وحديثاً
- ثانياً : مهام اللجان النسائية
- ثالثاً : مجالات عمل المرأة في المنظمة الخيرية

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

(النساء شقائق الرجال)

الباب الرابع دور المرأة في العمل الخيري

أولاً - دور المرأة قديماً وحديثاً

إن للمرأة دوراً عظيماً في المنظمات الخيرية وممارسة العمل الخيري يختلف صورته وأشكاله وطرقه ، وذلك بما تمتاز به من استعدادات وقدرات وامكانيات وسمات شخصية ونفسية وعاطفية مختلفة عن الرجل ، قال الله تعالى «وليس الذكر كالأنثى» (١) .

وأهم ما يميز المرأة عن الرجل ويمكن استثماره في العمل الخيري هو القدرة العاطفية والتأثر بالإيحاء وسرعة الاستجابة . فقد أثبتت "البحوث العلمية ، والملاحظات الفردية ، أن القدرة العاطفية هي السمة الأساسية التي تتسم بها نفس حواء ، ذلك أن اتجاهات حواء الفكرية والتفيسية وسلوكياتها وردود أفعالها وميولها ورغباتها إنما تنطلق بوجه عام من المنطلق الوجداني والعاطفي." (٢) ، بالإضافة إلى تأثرها بالإيحاء ، "وهذه السمة وإن كان يتسم بها الرجال أيضاً ، إلا أن حواء تمتاز بكونها تستقبل المؤثرات الإيحائية وترحب بها أكثر من الرجل" (٣) . ومن سمات حواء أيضاً "سرعة الاستجابة للدوافع ، والدافع هنا عبارة عن مؤثر قوي يدفع الكائن الحي إلى القيام بسلوك يرمي إلى تحقيق غرض محدد ، وسرعة

(١) سورة آل عمران - الآية ٣٦ .

(٢) محمد عثمان الحشت ، وليس الذكر كالأنثى ، القاهرة ، مكتبة القرآن ، طبعة عام

١٤٠٤هـ - ١٩٨٤م ، ص ٥٩ .

(٣) المرجع السابق ، ص ٦٠ .

الاستجابة للدوافع تتمثل في سرعة إدراكها والانفعال بها والاستجابة لها ، ومن ثم اتخاذ السلوك الذي يؤدي إلى إشباعها" (١) .

ويمكن توظيف واستثمار هذه السمات التي تتصف بها المرأة عن الرجل في مجال العمل الخيري بين بنات جنسها لأنها أقدر على التعامل مع الأيتام والأرامل باشتراكها معهن في السمات الشخصية والعاطفية ، بالإضافة إلى قدرتها على التأثير والإقناع واستشارة عواطفهن وميلهن لحب الخير والعطاء للعمل في هذا المجال الحيوي .

ومن المعروف أن المرأة - كما يقولون- تشكل نصف المجتمع من حيث العدد، ومن وجهة نظري - أنها تمثل المجتمع كله، بما تقوم به من مسؤولية تربية النشء ذكوراً وإناثاً، فتقدم لمجتمعها أفراداً صالحين منضبطين عاملين للارتقاء به. ومع خطورة دور المرأة في تربية وتنشئة الأجيال، فإنها ما زالت غير مدركة لدورها هذا، وما زالت تعاني من الفراغ وتعطيل القدرات والاستعدادات الكامنة في داخلها نحو عمل الخير والبر لخدمة مجتمعها الكبير. لذلك ينبغي حسن توجيهها لمعرفة دورها التربوي مع اسثمار طاقاتها وقدراتها في أعمال الخير والبر بما يجعلها عضواً فعالاً في مجتمعها .

وقد استطاعت المرأة المسلمة في عصر النبوة -بعد أداء رسالتها في تربية الأجيال- أن تستثمر وقت فراغها في المشاركة الفعالة في أعمال البر والخير . ولنا في أمهات المؤمنين والصحابيات رضي الله عنهن أجمعين خير مثال على ذلك، فعن السيدة عائشة رضي الله عنها قالت: "قال النبي صلى الله عليه وسلم لأزواجه «يتبعني أطولكن يداً». قالت عائشة: فكنا إذا اجتمعنا في بيت إحدانا بعد النبي صلى الله عليه وسلم نمد أيدينا في الجدار نتناول ، فلم نزل نفعل ذلك حتى توفيت زينب بنت جحش ، وكانت امرأة قصيرة يرحمها الله، ولم تكن أطولنا، فعرفنا حينئذ أن النبي صلى الله عليه وسلم إنما أراد بطول اليد الصدقة، قالت : وكانت زينب امرأة صناع اليد، فكانت تدبغ وتخز وتصدق في سبيل الله" (٢) .

(١) المرجع السابق ، ص ٦٠ .

(٢) ابن سعد ، الطبقات الكبرى ، بيروت ، دار بيروت للطباعة والنشر ، طبعة عام ١٣٩٨هـ

- ١٩٨٧م ، ج ٨ ، ص ١٠٨ .

وقد ساهمت الصحابييات في سقي الماء ومداواة الجرحى، وهذه من أعمال الخير، فعن الربيع بنت معوذ قالت "كنا نغزو مع رسول الله صلى الله عليه وسلم ونسقي القوم ونخدمهم ونرد القتلى والجرحى إلى المدينة" (١) .

وقد شوهدت أم سليم بنت ملحان بن خالد بن زيد بن حرام يوم أحد وهي تسقي العطشى وتداوي الجرحى" (٢) . وكذلك "أم أيمن كانت تسقي الماء وتداوي الجرحى" (٣) ، وغيرهن من الصحابييات الفضليات اللاتي اشتركن في أعمال الخير والمعروف .

ولم يقتصر عمل الخير على أمهات المؤمنين والصحابييات الفضليات ، وإنما امتد ليشمل جميع نساء المسلمين ، حتى التي لا تملك شيئاً من المال أو الشجاعة أو القدرات الأخرى ، ساهمت بما تستطيعه ، كما فعلت امرأة سوداء فقيرة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم ، وكانت لا تجيد شيئاً ، فكانت تقوم بكنس المسجد وتنظيفه حتى تكسب الأجر والثواب من الله عز وجل ، عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رجلاً أسوداً أو امرأة سوداء كان يقيم المسجد ، فمات ، فسأل النبي صلى الله عليه وسلم عنه ، فقالوا : مات ، قال : "أفلا كنتم آذنتموني به ، دلوني على قبره ، أو قال قبرها ، فأتى قبرها فصلى عليها" (٤) .

(٢) شهاب الدين أبو الفضل أحمد بن علي بن محمد بن محمد بن علي الكتاني العسقلاني المصري الشافعي المعروف بابن حجر ، الإصابة في تمييز الصحابة ، بيروت ، دار الكتب العلمية ، طبعة عام ١٨٥٣م ، ج ٤ ، ص ٨٠ .

(٣) مرجع سابق ، ابن سعد ، الطبقات الكبرى ، ج ٨ ، ص ٤٣٥ .

(٤) المرجع السابق ، ج ٨ ، ص ٢٢٥ .

(١) الإمام أبو عبد الله محمد بن اسماعيل البخاري الجعفي ، صحيح البخاري (ضبطه وخرجه أحاديثه د. مصطفى ديب البغا) ، دمشق ، بيروت ، ابن كثير ، اليمامة ، الطبعة الرابعة ، ١٤١٠هـ - ١٩٩٠م ، ج ١ ، ص ١٧٥ ، باب المساجد ، باب: كنس المسجد والتقاط الحرق والقتلى والعينان ، حديث رقم ٤٤٦ .

وفي وقتنا الحاضر، ومع توالي الأحداث والنكبات والحروب على مجتمعاتنا العربية والإسلامية، وما خلفته من أيتام وأرامل ومُعوقين وعجزة وخراب ودمار في كل شيء، كان لا بد من بذل الجهد والمال والوقت لإعالة الأيتام والأرامل، ومداواة الجرحى والعجزة، وإعمار الدمار في كل مكان، من جميع فئات المجتمع الإسلامي الكبير رجالاً ونساءً، كباراً وصغاراً. فكان أن قيض الله عز وجل لهذه الأمة الإسلامية المنكوبة رجالاً صالحين ونساءً مؤمنات يشاركن العمل الخيري بكل صوره وأشكاله لتخفيف الآلام، وتضميد الجراح، فبادرت بعض المنظمات الخيرية بإنشاء لجان نسائية منظمة للقيام بالعمل الخيري في وسط النساء، بعد أن كانت جهوداً فردية مشتتة. وتكون مهام هذه اللجان النسائية إدارة العمل الخيري من خلال هيكل تنظيمي نسائي مع صياغة الأهداف ورسم السياسات واقتراح اللجان التي تخدم العمل الخيري النسائي، كاللجنة التعليمية والثقافية ولجنة الطفولة والأمومة، ولجنة الإعلام والعلاقات العامة، إلى غير ذلك من اللجان التي تتناسب وطبيعة المرأة ودورها في الحياة .

ولم يقتصر دور المرأة في العمل الخيري على المرأة المسلمة، وإنما نافستها المرأة في الدول الغربية لتخدم العمل الإغاثي في الدول المنكوبة من خلال منظماتها الخيرية . وتشير بعض الاحصاءات في الولايات المتحدة الأمريكية أن ٧٠٪ من العاملين في العمل الخيري من النساء، أي أن أكثر من ثلثي القوى العاملة في المنظمات الخيرية الأمريكية، وأن ٥٠٪ من المتطوعين في الولايات المتحدة الأمريكية من النساء .

وتبلغ قيمة التبرعات النسائية ٢٨ بليون دولار في السنة مقابل قيمة التبرعات الرجالية التي وصلت إلى ٣٣ بليون دولار في السنة . وتبلغ نسبة العاملات في جمع التبرعات في المنظمات الخيرية الأمريكية ٥٢.٢٪ . ومعظم العاملات في المنظمات الخيرية من ذوات الشهادات العليا والمناصب القيادية، ويتقاضين رواتب تبدأ من ٤٥ ألف دولار في السنة يقابله ٦٠ ألف دولار للرجال في السنة .

ومن خلال هذه الاحصاءات يتضح لنا أهمية دور المرأة في العمل الخيري، وكيفية استثمار هذه الطاقات والقدرات النسائية من قبل المنظمات الغربية في دفع العمل نفسه بما قدمته للمرأة من رواتب عالية وامكانيات بشرية ومعنوية للانطلاق

في العمل الخيري .

ونحن في منظماتنا الخيرية الإسلامية أولى بتشجيع المرأة المسلمة على العمل الخيري ، وتوفير ما تحتاجه من دعم مادي ومعنوي ، وإطلاق قدراتها وطاقاتها الفكرية والاجتماعية والإبداعية لتشارك في بناء الصرح الخيري الكبير دون قيود وعقبات تعرقل مسيرة هذا العمل الخيري الذي يحتاج إلى جهد كل فرد مسلم في مجتمعنا الإسلامي الكبير ، مع مراعاة توفير المناخ الإسلامي العفيف للمرأة بالتزامها بتعاليم دينها الحنيف في كل ما تُقدِّم عليه من أنشطة وغيرها .

ثانياً - مهام اللجان النسائية

١- اختيار رئيسات اللجان المختلفة المتميزات بالمواصفات التالية :

- أ - أن تكون ذات شخصية قيادية .
- ب- أن تكون مدركة لدورها وطبيعة عملها في اللجنة المرشحة لها .
- ج- أن تكون ملتزمة بالدين الإسلامي في سلوكها ومظهرها وأخلاقها وتعاملها مع الآخرين .
- د- أن تكون ذات شخصية متزنة ، تمتاز باللباقة وحسن التحدث مع الآخرين .
- هـ- أن تمتاز بالحماسة والجدية في العمل مع حسن التصرف وحب الخير وسرعة المبادرة إليه .
- و- أن يكون لديها الوقت الكافي للعمل الخيري مع مراعاة عدم إهمال بيتها وأولادها .

٢- اقتراح اللجان المناسبة لعمل المرأة الخيري مثل لجنة الطفولة والأمومة ، ولجنة الاستثمار كالأسواق الخيرية والطبق الخيري ، وغيرها .

٣- حسن اختيار العضوة المشاركة المتميزة بالقدرات والاستعدادات والطاقات المبدعة ، مع إسناد العمل المناسب لهذه القدرات بما يدفع العمل الخيري إلى الأمام .

٤- وضع خطة شهرية أو فصلية أو سنوية للأنشطة المقترحة من قبل رئيسات اللجان ، ثم مناقشة هذه الخطة لتنفيذها ثم تقييمها وتطويرها .

٥- عمل قاعدة معلومات عن الشخصيات النسائية البارزة في المجتمع ، مع أهمية التوسع في اختيار الشخصيات النسائية ذوات التخصصات العلمية المختلفة مثل أستاذات الجامعات والكليات المختلفة والطبيبات والمعلمات والاختصاصيات الاجتماعيات ، إلى غير ذلك من المهن .

٦- العمل على توظيف والاستفادة من هذه التخصصات لصالح أنشطة اللجنة النسائية .

٧- التعرف باللجنة النسائية وأنشطتها ومشروعاتها وإنجازاتها وطموحاتها في مجتمع النساء بكل فئاته .

٨- التعرف على مسؤولات الهيئات والمؤسسات الخيرية والقطاعات النسائية .

٩- تبادل الزيارات واللقاءات مع الهيئات والمؤسسات الخيرية النسائية وغيرهن .

١٠- تنسيق الجهود والامكانيات مع الهيئات والمؤسسات الخيرية النسائية وغيرهن.

١١- المشاركة في المناسبات واللقاءات مع مختلف القطاعات النسائية في المجتمع، مع الاستفادة من الامكانيات البشرية والمادية والمعنوية المتاحة عند اللجان النسائية الأخرى .

١٢- العمل على استقطاب أكبر عدد من نساء المجتمع بكل فئاته للمشاركة في أنشطة اللجنة النسائية مادياً ومعنوياً .

ثالثاً - مجالات عمل المرأة في المنظمة الخيرية

نظراً لاختلاف طبيعة المرأة عن الرجل في بعض الصفات والخصائص ، واشتراكها معه في البعض الآخر ، فقد تميزت المجالات التي تعمل فيها المرأة في العمل الخيري ، فمن أهمها :

- ١- رعاية الأسر المحتاجة والفقيرة .
- ٢- رعاية الأرملة .
- ٣- رعاية الأيتام .
- ٤- جمع التبرعات (هي نفس طرق جمع التبرعات المذكورة بالإضافة إلى ما تميزت به المرأة عن الرجل عند جمع التبرعات) :
 - أ- أسواق خيرية
 - ب- طبق خيري
 - ج- التبرعات الثمينة من الذهب والمجوهرات .
 - د- أسابيع للدول المنكوبة، مثل أسبوع البوسنة، وأسبوع الشيشان ،... إلخ ، وذلك للتعريف بالقضية من جميع جوانبها ثم جمع التبرعات لإغاثة المنكوبين فيها أو دعم المشروعات التعليمية أو الصحية أو الاجتماعية فيها ، ويكون ذلك بعرض الأنشطة المتعددة التي تخدم القضية نفسها .
- هـ- المهرجانات : مثل مهرجان الأسرة المسلمة، أو مهرجان الأمومة والطفولة ، أو غيرها . وفي هذه المهرجانات يتم عرض كل الأنشطة التي تتعلق بموضوع المهرجان . فمثلاً ، في مهرجان الأمومة والطفولة تتعدد الأنشطة وتتنوع فتشمل كل القضايا التي تتعلق بالأم والطفل ، فتكون هناك مكتبة خاصة بالأم ومكتبة خاصة بالطفل ، ومسرحية للطفل ، بالإضافة إلى الأفلام ومعارض الرسم أو عرض مواطن الإعجاز العلمي في القرآن الكريم المتعلقة بقضايا الأمومة والطفولة وخلق الإنسان ، أو تبيان الحيوانات في القرآن الكريم من خلال الكائنات الحية التي جاء ذكرها في القرآن الكريم ، إلى غير ذلك من الأنشطة .
- و - الحفلات ، وتنقسم إلى قسمين :

(١) حفلات خاصة للتعريف باللجنة النسائية وقضايا المسلمين في العالم الإسلامي ، ثم الحث على الإنفاق من خلال عرض أفلام وثائقية ، أو تمثيليات تصور مأساة الدول المنكوبة ، وأناشيد حماسية تحرض على الإنفاق ، مع نقد بعض مظاهر الإسراف المقابلة للحاجة الماسة عند الدول المنكوبة .

(٢) حفلات شبه خطابية (رسمية) ، ويتم فيها دعوة النساء الموسرات والمحبات للخير للتبرع ، وتكون فقراتها عبارة عن كلمات خطابية من عضوات اللجنة ، تتخللها بعض الأناشيد الحماسية والعرض السينمائي للقضية المعروضة ثم الحث على الإنفاق وفتح باب التبرع ، ثم العشاء .

الباب الخامس

أهمية تطوير الموارد البشرية في المنظمات الخيرية

أولاً : أهمية تطوير الموارد البشرية

ثانياً : وسائل التطوير

أ - التدريب

ب- الزيارات الميدانية

ج- دراسة حالة

د- العصف الذهني

هـ- الاستفادة من الخبراء

و- اسناد بعض المهام بالوكالة

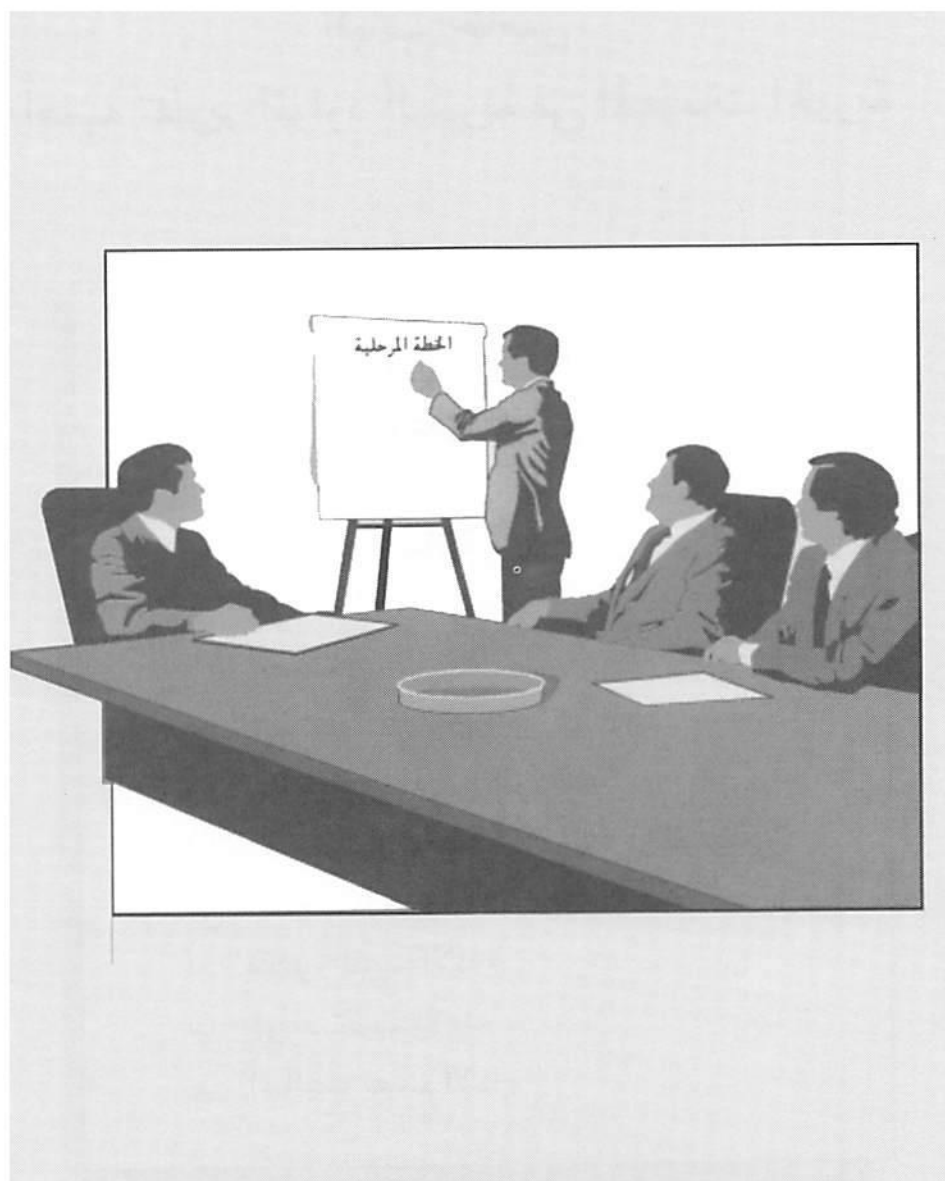
ثالثاً : أساليب تقييم أداء الموارد البشرية

في المنظمات الخيرية

أ - مفهوم تقييم الأداء

ب- فوائد تقييم الأداء

ج- أساليب تقييم الأداء



الباب الخامس

أهمية تطوير الموارد البشرية في المنظمات الخيرية

أولاً - أهمية تطوير الموارد البشرية

وبناء على الاحتياجات الفعلية للعمل الخيري التي تزداد يوماً بعد يوم ، فإن ذلك يتطلب إعداد كوادر بشرية قادرة على الإبداع والابتكار في مجال العمل الخيري حتى تتعدد روافد العطاء ، لأنه إذا لم يكن هناك إبداع في عرض مشاريع العمل الخيري بمختلف صوره ، فلن يكون هناك إقبال من قبل الناس لدعمه مادياً ومعنوياً . وحتى يظهر العمل الخيري بصورة مقبولة ومستحسنة من الناس ، ولا يكون في مستوى أقل مما تقدمه باقي فئات المجتمع في عرض أي سلعة دنيوية فيقبل عليها الناس ويتركون دعم العمل الخيري . لذلك كان لا بد من الاهتمام بالعنصر البشري حتى يقدم العمل الخيري في صور وأشكال تتناسب مع التطور الحاصل في مختلف الأماكن والجوانب .

ثانياً - وسائل التطوير

ولتطوير العنصر البشري والارتقاء بأدائه اليومي ، هنالك وسائل متعددة لتطوره ، تتمثل في الآتي :

أ - التدريب

يُعدّ التدريب جزءاً من تنمية الموارد البشرية التي تهدف إلى زيادة المعلومات ، وتنمية المهارات ، وتعديل الإتجاهات لدى الفئة العاملة في مشروع ما ، وللأسف فإن هذا الجانب التدريبي معطل لدى العاملين في العمل الخيري ، رغم تعاملهم مع مختلف شرائح المجتمع .

١- تعريف التدريب :

وللتدريب تعريفات كثيرة منها « كل جهد إداري يؤدي إلى إمداد العاملين بالتعليمات والإرشادات والتوجيهات والمعلومات بالشكل أو الأسلوب الذي يضمن إتمامهم بدقائق عمل معين وظروفه ، أو من شأنها أن تقدمهم بمهارات فنية أو علمية أو عملية أو سلوكية تمهد المسيرة نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة » (١) .
وتعريف آخر هو « تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي ، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل » (٢) .

ونظراً للتطور والتوسع الهائل في مجال العمل الخيري ، لا بد من التدريب حتى يتكافأ مع هذا التطور الجاري، ورغم أن التدريب أصبح اليوم مكلفاً مادياً ويستغرق وقتاً وجهداً كبيرين إلا أن المنظمات الخيرية بحاجة ماسة إليه . وقد شعرت بعض المنظمات الخيرية بأهميته فأنشأت « إدارة التدريب » للاهتمام بأداء العاملين فيها وتنميتهم .

٢- أهداف التدريب في العمل الخيري :

للتدريب أهداف متعددة تبرز في الآتي :

- (١) "إحداث تغيير في طبيعة الفرد بما يحقق أهداف المنظمة .
- (٢) تأهيل العامل في المجال الخيري لمواجهة التحديات الخارجية ، وفهم طبيعة هذه التحديات .
- (٣) تحقيق توزيع العاملين في المنظمة بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب" . (٣)
- (٤) "التخفيض من حدة الإشراف ، إذ إن التدريب يُمكن الإنسان من القيام بعمله على أحسن وجه ، مما يجعله أقل حاجة للإشراف عليه .

(١) د. منصور أحمد منصور ، قراءات في تنمية الموارد البشرية ، الكويت ، وكالة المطبوعات، طبعة عام ١٩٧٦م ، ص ٢-٣ .
(٢) مرجع سابق ، د. زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، ص ٢٥٥ .
(٣) المرجع السابق ، د. منصور أحمد منصور ، قراءات في تنمية الموارد البشرية ، ص ٢٢٥ - ٢٢٧ .

- ٥) الكشف عن الأفكار الجديدة والأساليب المستخدمة في العمل .
- ٦) تسهيل مهمة الإشراف على العاملين ومن ثم توجيههم بالطرق المناسبة ، وذلك لما يفعله التدريب في الكشف عن مواطن القوة والضعف عند هؤلاء العاملين .
- ٧) توطيد العلاقة بين العاملين بعضهم ببعض وبينهم وبين رؤسائهم .
- ٨) زيادة كفاءة العاملين مما يفتح أمامهم فرص الترقى ويرفع معنوياتهم". (١)
- ٩) تمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة حتى في حالة تغير المديرين .
- ١٠) زيادة مهارات العاملين ومن ثمّ زيادة إنتاجهم .
- ١١) ترشيد العادات السلوكية وتطوير القيم عند العاملين لتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي .

ولهذا فالعامل الجديد في العمل الخيري ربما لا تتوافر فيه المهارات المطلوبة لأداء واجبه على النحو المطلوب ، وحتى العامل ذو الخبرة السابقة ، فالأول تجعله مؤهلاً لإنجاز أعماله بطريقة فعالة ، والثاني تجعله مطلعاً على أحدث التقنيات والمعلومات في عمله ، فهي تطور معلوماتهم وتنمي قدراتهم ولا سيما العاملين في المجال الخيري يقدمون خدمات للمجتمع المحلي والعالمي أجمع لأنهم في حاجة إلى تدريب أكثر من غيرهم ولأنهم يتعاملون مع جميع فئات المجتمع .

هذا وإذا لم يُهتم بالتدريب ورفع كفاءة العاملين في المنظمات الخيرية فإن ثمرة ذلك سيكون التخبط الإداري وغياب الإبداع ، فالعمل الخيري عمل ديناميكي ؛ أي أنه مستمر ومتحرك كما أنه كبير وضخم . فنحن نعمل في العلاقات الشخصية والإعلام والاستثمار وبناء المشاريع ونتفاوض ونحلل أداء حملاتنا ونقوم بالجولات الميدانية ، وأمور أخرى كثيرة تحتاج باستمرار إلى عنصر التدريب ليصاحبنا فيرتقي بنا ويطلعنا على إبداعات هذا الحقل .

وهناك أمران لا بد للمخططين في العمل الخيري ألا يترددوا في بذل ما

(١) مرجع سابق ، د. جمال أحمد محمد عبده ، دور المنهج الإسلامي في تنمية الموارد البشرية،

استطاعوا فيها مادياً ومعنوياً لأن مردودهما على المدى القريب والبعيد كبير بإذن الله ، ألا وهو تدريب العنصر البشري وشراء التقنية اللازمة للعمل الخيري مهما كلف . إن الشركات تنفق من ميزانيتها ١٥٪ للتدريب وهذا في أمر دنيوي ، فكيف بمن يريد أن يشمل العالم المحتاج بعطفه ورحمته ويشيع البهجة في نفوس المحرومين .

٣- مسؤولية التدريب :

ويتم ذلك عن طريق الإدارة العليا في المنظمة بالتعاون مع قسم التدريب يتعاوننا فيما بينهما لمعرفة احتياجات كل قسم . فعلى سبيل المثال ، يلاحظ مدير قسم ما أن أحد العاملين ضعيف في اتخاذ القرار ، فيرسله لدورة في فن اتخاذ القرار . وليس معنى هذا أن العاملين ليس لهم قرار في التدريب ، بل كلُّ مسؤول عن نفسه ، أي إشعار مسؤوليه بحاجته للتدريب . ومسؤولو الأقسام هم أقدر الناس على معرفة احتياجات موظفيهم . ولنتذكر دائماً أن القادة لم يظهروا فجأة أو بطريق المصادفة ، ولكنهم دائماً يظهرون نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه التدريب نحو تنمية هذه القيادات فالتدريب بمثابة استثمار بعيد المدى يعود مردوده على المنظمة وعلى العاملين فيها وعلى المجتمع إن شاء الله على شكل زيادة في الإنتاج وزيادة في المعارف والمهارات .

٤- الدورات المقترحة في العمل الخيري :

- ١) مهارات كتابة التقارير
- ٢) فن توزيع الأغذية والأدوية في موقع الكارثة
- ٣) إعداد تكاليف ميزانية الإغاثة
- ٤) فن جمع التبرعات
- ٥) مهارات إدارة المنظمات الخيرية
- ٦) كيفية التعامل مع المتطوعين
- ٧) إدارة الاجتماعات
- ٨) بناء فريق العمل
- ٩) فن الإلقاء والتحدث العام
- ١٠) مهارات تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات

- ١١) مهارات الاتصال الفعال
١٢) مهارات إدارة المشاريع الخيرية ومتابعتها
١٣) فن إعداد البرنامج الخيري للمجتمع
١٤) مهارات إقامة المعرض الخيري
وهذه الأمثلة على سبيل المثال لا الحصر ، ويمكن للمنظمة أن تنسج على منوالها حسب الاحتياج .

إن التدريب اليوم أصبح لازماً للمديرين على مختلف مستوياتهم لإعانتهم على تحديد الأهداف ورسم السياسات واتخاذ القرارات وتنمية قدراتهم على ذلك من خلال مؤسساتهم الخيرية .

ب - الزيارات الميدانية :

الزيارة الميدانية هي «جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق مكان التدريب الأساسي ، وتهدف الزيارة إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للأشياء والعمليات والمواقف التي لا يمكن نقلها أو إنتاج مثيل لها في مكان التدريب» (١) .

ويمكن للمنظمة الاستفادة من الزيارة الميدانية بإتاحة الفرصة للموظفين بزيارة أماكن النكبات والكوارث أو المخيمات أو المشاريع المختلفة للمنظمة ليشاهد بنفسه على أرض الواقع حقيقة ما يحدث ، فيساعد ذلك في حصوله على المعلومات والخبرات بطريقة واقعية ملموسة ، يصعب إحضار هذه الواقعة بمكانها وزمانها إلى مكان التدريب . وهذا يتيح له ربط النظريات بالتطبيق الفعلي ، فهذه الزيارات تنمي شخصيته وتوسع مداركه وتزيد من خبرته وتطلعه على حقيقة الموقف وكيفية معالجته فعلياً ، بالإضافة إلى إكسابه القدرة على التصرف السليم واتخاذ القرار إذا صادفه موقف مماثل في مكان آخر .

(١) وليم ر ترينس ، ترجمة د. سعد أحمد الجبالي ، تصميم نظم التدريب والتطوير ، معهد الإدارة العامة بالرياض ، طبعة ١٤١١هـ - ١٩٩٠م ، ص ٣٣٩ .

ج - دراسة حالة :

هي دراسة مشكلة حقيقية مرت بها المنظمة الخيرية من خلال تعاملها مع الأحداث والنكبات ، ومن ثم التغلب عليها . ويمكن دراسة هذه الحالة من خلال تنظيم حلقة تضم عدداً من موظفي المنظمة الخيرية المراد تطويرهم ، فيوزع عليهم تقرير شامل عن هذه المشكلة المراد مناقشتها ، ويحتوي التقرير على صورة واقعية ودقيقة لهذه المشكلة مبيناً فيه كيف تم حلها ، ثم يقوم موظفو المنظمة بقراءة هذا التقرير ومناقشته من جميع الجوانب وإبداء آرائهم حوله .

ومن ميزات هذه الطريقة :

- ١) تنمية قدرة موظفي المنظمة على المناقشة المتعمقة لأحداث المشكلة .
- ٢) تكوين القدرة لدى موظف المنظمة على حل المشكلات بطريقة علمية صحيحة .
- ٣) تنمية القدرة لديهم لاتخاذ القرار في مواقف مماثلة .

د - العصف الذهني :

تعرف اجتماعات العصف الذهني على أنها وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية قصيرة . ويتضمن هذا التعريف ثلاثة عناصر هي :

١) عدد كبير من الأفكار : الهدف منها الحصول على أكبر عدد من الأفكار المختلفة سواء أكانت أفكاراً مفيدة أم غير مفيدة ، ويقوم أحد الأشخاص بتدوين جميع الأفكار الواردة دون مناقشة هذه الأفكار .

٢) مجموعة من الأشخاص : يفضل ألا يزيد عدد الأشخاص المجتمعين لعرض الأفكار عن اثني عشر شخصاً بأي حال من الأحوال ، حتى يتمكنوا من تركيز أفكارهم بدلاً من التشتت الذهني بسبب كثرة الأفراد .

٣) الوقت القصير : فإنه لن يستغرق هذا النوع من الاجتماعات وقتاً طويلاً ، حيث تتوارد الأفكار في مثل هذه الاجتماعات بمعدل يصل إلى مائة فكرة كل عشرين دقيقة .

- ويعد هذا النوع من الاجتماعات وسيلة فعالة لتطوير أداء الموظف ، لأنه من خلال هذا العصف الذهني يتم الآتي :
- (١) توليد الأفكار المبتكرة .
 - (٢) التعرف على قدرات الأفراد الفعلية .
 - (٣) تنمية القدرة العقلية للتركيز في مشكلة واحدة .

شرح طريقة تنفيذ العصف الذهني :

- يمر العصف الذهني بعدة مراحل ، تتلخص في الآتي :
- (١) كتابة المشكلة على شكل سؤال على لوحة كبيرة في مكان بارز للجميع ، كما في الشكل رقم (٣) .

- (٢) يطلب من المشاركين أن يقدم كل واحد منهم فكرة واحدة فقط ، على أن يقوم أحد الأعضاء بكتابة هذه الأفكار على اللوح البارز أمام الجميع ، ويراعى في هذه المرحلة عدم النقد أو الاعتراض أو التقييم .

- (٣) تحدد مدة المرحلة الأولى لكتابة الأفكار من دون مقاطعة ما بين عشرين إلى ثلاثين دقيقة ، عندما يكون اللوح البارز قد امتلأ بالأفكار العديدة .

- (٤) تبدأ المرحلة التالية بقراءة الأفكار فكرة فكرة ثم مناقشة مدى صلاحيتها للتنفيذ ، فتشطب الفكرة غير المنطقية أو التي لا تتماشى مع ظروف المنظمة ، إلى أن تنتهي مناقشة جميع الأفكار ، وتبقى بعض الأفكار الإيجابية.

- (٥) وهنا يبدأ الأعضاء بدراسة هذه الأفكار المتبقية ، على أن تدرس كل فكرة منها على حدة مراعين فيها عدداً من المعايير ، وهي :
 - أ - تكاليف التنفيذ .
 - ب- جهة التنفيذ .
 - ج - مدى مناسبة الفكرة للمنظمة والموظفين والمتبرعين .
 - د - مدى شرعيتها وقانونيتها .
 - هـ- الوقت الذي تتطلبه للتنفيذ .
 - و- ما تحققة من ربح .

مثال (١) : تواجه المنظمة مشكلة نقص في تبرعاتها ،
فيكون السؤال كالتالي :

س : كيف يمكن للمنظمة زيادة تبرعاتها ؟

- _____ -١
- _____ -٢
- _____ -٣
- _____ -٤
- _____ -٥

مثال (٢) : تواجه المنظمة ضعفاً إعلامياً في الوصول إلى
الناس ، فيكون السؤال كالتالي :

س : كيف يمكن للمنظمة تفعيل إعلامها للوصول
إلى الناس ؟

- _____ -١
- _____ -٢
- _____ -٣
- _____ -٤
- _____ -٥

أمثلة على اجتماعات العصف الذهني
الشكل رقم (٣).

٦) بعد دراسة الأفكار المتبقية وعرضها على المعايير السابقة ، تختار الفكرة التي انطبقت عليها المعايير ، ليبدأ في تنفيذها .

فوائد العصف الذهني :

- ١) ولطريقة العصف الذهني في تطوير الموظفين عدة فوائد ، هي :
- ٢) تعويدهم على التفكير الابتكاري، حيث تتدفق مئات الأفكار في وقت قصير .
- ٣) تكوين القدرة لديهم على اتخاذ قرار جماعي .
- ٤) الجرأة على مناقشة اقتراحاتهم واختيار الصالح منها .
- ٥) تعويدهم على احترام آراء الآخرين والانسحاق لرأي الجماعة .

هـ - الاستفادة من الخبراء :

تعتمد هذه الوسيلة على دعوة مسؤولي المنظمات الخيرية في العالم من أهل الخبرة والتجربة في مجال العمل الخيري ، للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم في مختلف الأمور التي تواجه موظفي المنظمة الخيرية سواء أكان هؤلاء الخبراء من داخل قطر المنظمة أم من خارجه . ويحمد الله تتمتع معظم دول العالم بالعاملين في مجال العمل الخيري الذين يمكن الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في كل ما يتعلق بالعمل الخيري .

ومزايا هذه الوسيلة :

- ١) أنها فرصة فعالة لتبادل الخبرات والمعلومات في مجال العمل الخيري .
- ٢) توسيع مدارك موظفي المنظمات الخيرية ، حيث إنهم سيطلعون على تجارب منظمات خيرية أخرى .
- ٣) توطيد العلاقات بين العاملين في المنظمات الخيرية .
- ٤) التنسيق بين مسؤولي المنظمات الخيرية فيحدث نوع من التكامل فيما بينهم .

و - إسناد بعض المهام بالوكالة :

والمقصود بها هو تكليف موظفي المنظمة المراد تطويرهم ببعض المهام كالإشراف بالوكالة على بعض مخيمات اللاجئيين ، أو حضور بعض المؤتمرات الخاصة بالعمل

الخيري ، أو غير ذلك . فيكون هذا التكليف لهذا الموظف بمثابة تطوير له في مجال عمله . وهذه الوسيلة تعد من أكثر الوسائل نجاحاً في تطوير أداء الموظف ، فهو يُعطى من خلالها تدريباً وخبرة وصقلاً لشخصيته المهنية ، بالإضافة إلى إعداده ليتولى مهام ووظائف أعلى .

ومن ميزات هذه الوسيلة :

- ١) توسيع أفق الموظف وتنمية مهاراته المختلفة .
- ٢) اختبار مهارات القيادة والقدرة على صنع القرار في مواقف حقيقية .
- ٣) تمكن الإدارة العليا من معرفة مدى قدراته وإمكاناته لتولي منصباً أعلى ، أو حاجته إلى تطوير وتدريب أكثر ، أو نقله إلى موقع آخر في المنظمة يناسب قدراته ومهاراته .

ح - الأفلام التدريبية :

المقصود بها شرح بعض المعاني والمهارات والمفاهيم المراد توصيلها للمتدربين ، من خلال عرض الفيلم التدريبي . وتمتاز هذه الوسيلة بعدة ميزات منها :

- ١) إتاحة الفرصة للمتدرب في سرعة تعلمه حسب قدراته وتفاعله مع المادة العلمية المعروضة .
- ٢) إتاحة الفرصة للمتدرب لإعادة ومراجعة المادة التدريبية والعرض البطيء للأجزاء المعقدة والصعبة من البرنامج .
- ٣) التركيز على النقاط الأساسية للمادة التدريبية المراد توصيلها للمتدرب .
- ٤) تأثيرها الإيجابي على المتدربين بسبب شرح المشاهد والمؤثرات الصوتية .

وهذه من الوسائل الشائعة في التطوير والتدريب لفاعليتها وسهولة إعادة عرضها واستيعابها لعدد كبير من المتدربين .

ثالثاً - أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمات الخيرية

هذا العنصر التقييمي المهم لأداء موظفي المنظمات الخيرية -للأسف- مهمل وشبه معطل في معظم المنظمات الخيرية ، رغم أهميته البالغة لأي عملية تطوير جادة . وقد أدى هذا الإهمال إلى التخبط في بعض المنظمات لمعرفة مدى ما حققته من أهداف تسعى إليها ، وكذلك مدى قوة المورد البشري أو ضعفه لتطويره أو علاج نواحي الضعف فيه .

وبناء على ذلك ففي هذا البحث سنتعرض لهذا المفهوم حتى تطبقه المنظمات الخيرية لترقى بموظفيها وتتعرف على مواطن الاحتياج في عملها ، ومن ثمّ تتمكن من إسناد الوظائف إلى الأكفاء من موظفيها القادرين على النهوض بأعباء هذه المهام ، وإهمال هذا التقييم لأداء الموظفين يعني إهداراً للامكانيات البشرية المتاحة وعدم استغلالها والاستفادة من طاقاتها في دفع العمل الخيري إلى تحقيق أهداف المنظمة الخيرية .

أ - مفهوم تقييم الأداء :

وردت عدة تعريفات توضح مفهوم تقييم الأداء ، ومنها هذان التعريفان :

١- التعريف الأول : تقييم الأداء هو «نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم» (١) .

٢- التعريف الثاني : تقييم الأداء هو «تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه ، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وامكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى . ومن ثمّ فتقييم الأداء يأخذ في الحسبان كلاً من الأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية» (٢) .

(١) مرجع سابق ، د. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ص ٢٨٤ .

(٢) مرجع سابق ، د. زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، ص ١٩١ .

ب - فوائد تقييم الأداء :

١- إعطاء معلومات وافية عن أداء الموظف للمنظمة وللموظف نفسه ، حتى يتمكن الموظف من تحسين أداء عمله بطريقة أفضل لأنه إذا لم يعرف مواطن صوابه وخطئه فلن يتحسن أداءه . وبذلك تتمكن المنظمة من إيجاد برامج لتدريب وتطوير الموظف لتحسين أدائه .

٢- "تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد ، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى ، وربما الاستغناء عنه ، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية" (١) .

٣- رفع معنويات موظفي المنظمة الخيرية ، لشعورهم بوجود معايير دقيقة وموضوعية وعادلة تنصفهم في إعطائهم حقوقهم كاملة ، وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية أكثر .

٤- إرشاد الإدارة العليا في المنظمة الخيرية وتعريفها بمستحقي العلاوات والترقيات والمكافآت من موظفي المنظمة .

٥- تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية لموظفي المنظمة في جميع أقسامها .

٦- القدرة على توزيع العمل بطريقة مناسبة على موظفي المنظمة بما يتناسب وقدراتهم واستعداداتهم الفعلية التي ظهرت في أثناء التقييم .

(١) مرجع سابق ، د. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ص ٢٨٩ .

ج - أساليب تقييم الأداء :

هناك أساليب ووسائل متعددة لتقييم أداء الموظفين . وبما أن تقييم الأداء يخدم عدداً من الأغراض ، فليس من الممكن أن تكون هناك طريقة شاملة ومناسبة لخدمة كل الأغراض ، لذلك فإن معايير تقييم الأداء تختلف من منظمة إلى أخرى ، لذلك سنوجز في ذكر هذه الأساليب وعلى المنظمة أن تختار منها ما يناسبها :

١- مقارنة أداء الموظف الفعلي في ضوء المعايير التي وضعت من قبل الإدارة العليا بالمنظمة الخيرية . ويراعى عند وضع هذه المعايير مناسبتها لطبيعة العمل في المنظمات الخيرية حسب الأقسام الموجودة .

٢- إجراء اختبارات مختلفة للموظفين لقياس مستوى معرفة الموظف بأساسيات عمله ، والخبرات التي اكتسبها من واقعه العملي مع تحديد قدرته على أداء هذا العمل . ويمكن أن تأخذ الاختبارات أشكالاً مختلفة كالاختبارات الشفهية أو التحريرية .

٣- سؤال زملائه وأقرانه في العمل عن أدائه الوظيفي ، لأنه من خلال معايشتهم لهذا الموظف وارتباط عملهم بعمله ، فإنهم يكونون مصدراً جيداً للتقييم لا تتيح الوسائل الأخرى . مع ملاحظة أنه عند الاستفسار عن الأداء الوظيفي لموظف ينبغي الحرص على سؤال من يمتاز بالأمانة والموضوعية والعدالة والإنصاف حتى لا يظلمه ويغمطه حقه .

٤- إعداد التقارير الدورية عن أداء الموظفين في المنظمات الخيرية ، والمقصود بها هو تصميم استمارة تضم قائمة منتقاة للمعايير التي تحددها الإدارة العليا للمنظمة الخيرية بناء على متطلبات وطبيعة أعمال ومهام المنظمة الخيرية . وتشتمل هذه المعايير على :

(١) الصفات المهنية للموظف مثل التزامه بمواعيد العمل ، وقدرته الإدارية ، ومعرفته بطبيعة العمل الذي يمارسه ، ودقته في أداء العمل ، وقدرته

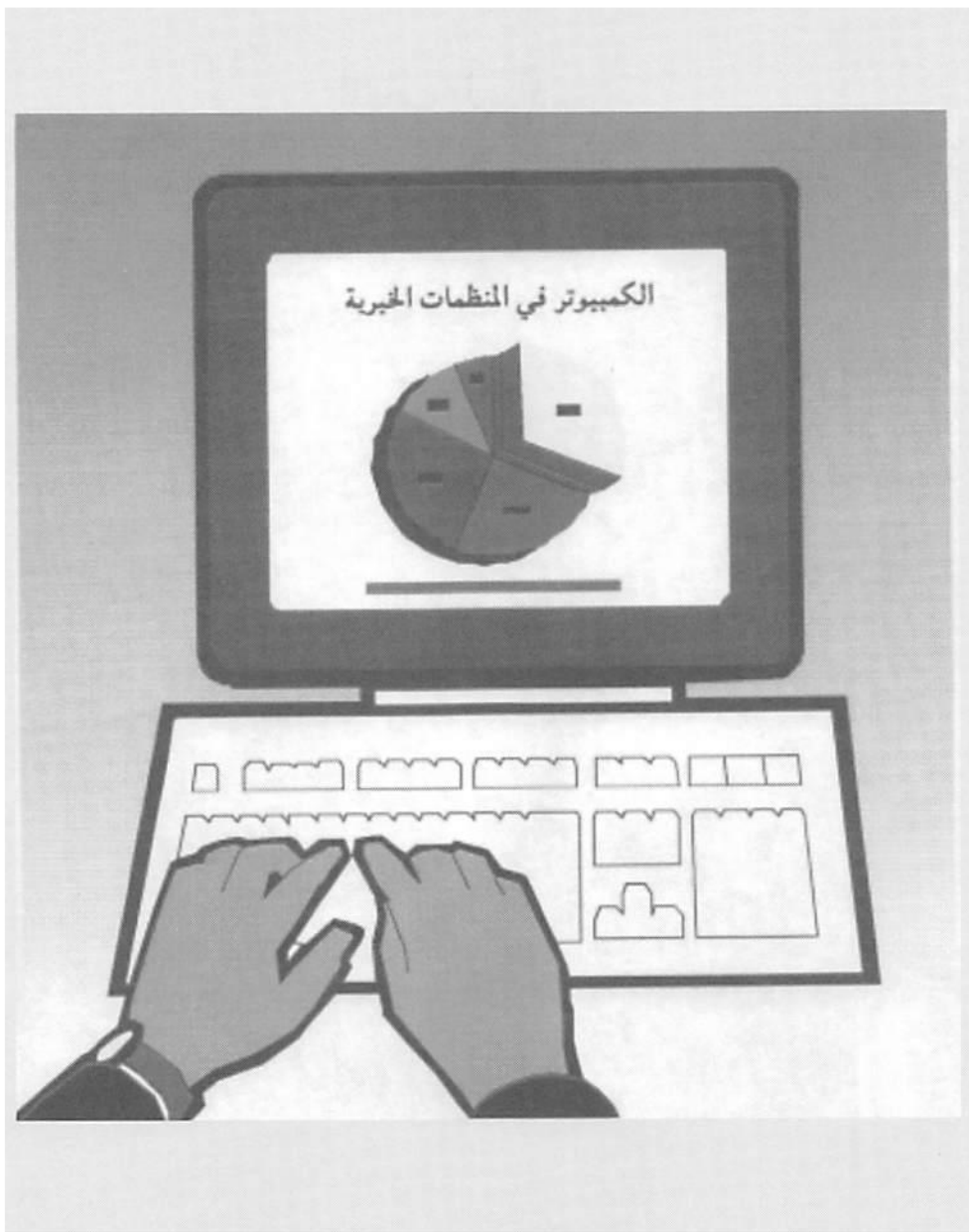
على تطوير عمله ، ومدى تحقيقه لأهداف المنظمة .

٢) أما الصفات الشخصية فتشتمل على الإخلاص في عمله ، والمبادرة ،
والحماس ، والتعاون ، والولاء للمنظمة ، والمثابرة ، والتضحية .

وهناك أساليب أخرى لتقييم أداء موظفي المنظمة الخيرية ، يمكن للإدارة العليا
فيها أن تختار ما يناسبها حسب طبيعة عملها وأهدافها بما يحقق أداء أفضل
وإنتاجية أكبر للمنظمة الخيرية .

الباب السادس

استخدام الكمبيوتر في المنظمات الخيرية



الباب السادس

استخدام الكمبيوتر في المنظمات الخيرية

لم يعد يخفى على القائمين على المنظمات الخيرية أهمية الكمبيوتر اليوم ، في عصر المعلومات وانطلاقاً من الأهداف التي قامت عليها المنظمات الخيرية وحرصاً على تحسين وتطوير أدائها بحيث يتناسب مع نمو دورها وتضاعف مسؤولياتها وتوسع أعمالها الخيرية وضخامة مهامها فقد رأت بعض المنظمات الخيرية الاستفادة من الكمبيوتر في تسهيل وتيسير عملها بطريقة علمية حديثة فيها توفير للوقت والجهد وحفظ للمعلومات .

لذلك سنذكر أهم مجالات استخدام الكمبيوتر في المنظمات الخيرية للاستفادة منها :

- ١- تخزين أسماء وعناوين المتبرعين وأرقام هواتفهم .
- ٢- متابعة المتبرعين من حيث :
 - أ - تبرعاتهم وأغراضها
 - ب- التغيير في العناوين
 - ج- رسائل الشكر
 - د- متابعة ما يصل لكل متبرع من مراسلات وما يتسلم منه
- ٣- متابعة حملات الاستقطاعات .
- ٤- إصدار بعض الحملات البريدية لفئة معينة من المتبرعين كالأطباء مثلاً .
- ٥- متابعة شؤون كفالة الأيتام .
- ٦- متابعة المشاريع .
- ٧- تحليل أداء الحملات البريدية .
- ٨- استقراء أنماط التبرعات المستقبلية .

- ٩- المحاسبة المالية في المنظمات الخيرية .
- ١٠- متابعة صناديق جمع التبرعات المثبتة .
- ١١- متابعة تبرعات المساجد وأسماء المسؤولين فيها .
- ١٢- متابعة تبرعات المدارس وأسماء المسؤولين فيها .
- ١٣- متابعة التبرعات العينية في مخزن المنظمة الخيرية .
- ١٤- متابعة حركة البيع من خلال المعارض الخيرية المختلفة .
- ١٥- متابعة الخدمات الفنية مع الشركات المختلفة .
- ١٦- متابعة الاستقطاعات المختلفة من الشركات .
- ١٧- متابعة تبرعات الأسهم والأرباح .
- ١٨- إعداد تقارير مختلفة ومتنوعة :
- أ - تقارير سنوية عن نشاط المؤسسة ومجموع التبرعات ... إلخ .
- ب- تقارير دورية عن التبرعات في فترة معينة .

ونظراً لضخامة المهام التي يقوم بها الكمبيوتر فقد قامت في الغرب شركات تهتم بأمر التبرعات فصممت برامج خاصة للمنظمات الخيرية بأسعار متفاوتة وبقدرات متعددة . وينصح المختصون بشراء برامج جاهزة للتبرعات بدلاً من الاعتماد على التعاقد مع شخص مبرمج ، لأنه مهما كان ماهراً فلا بد أن تظهر في البرنامج بعض العيوب ، لذلك فعلى المنظمات الخيرية ألا تبخل في شراء التقنية الغالية والكمبيوترات المتقدمة والبرامج الفعالة لأن لها دوراً مهماً جداً على المدى البعيد .

وينصح المختصون عند شراء أي برنامج خاص بالتبرعات مراعاة أن يحتوي على أربع مواصفات على الأقل ، تتلخص في الآتي :

١- أن تكون طريقة إدخال المعلومات في البرنامج واستخراجها منه سهلة . فعلى سبيل المثال : متى تبرع المتبرع الفلاني ؟ وكم بلغ مجموع تبرعاته ؟ ومتى كانت آخر مرة تبرع بها ؟

٢- لا بد أن يكون البرنامج قادراً على كتابة خطابات الشكر الشخصية وليست العامة ، أي بالاسم ، ومعنى ذلك أنه إذا كان لدى المنظمة ١٠.٠٠٠ رسالة

ستذهب للمتبرعين بمناسبة عيد الأضحى مثلاً فيقوم البرنامج بإعداد هذه الرسائل بأسماء أصحابها الشخصية .

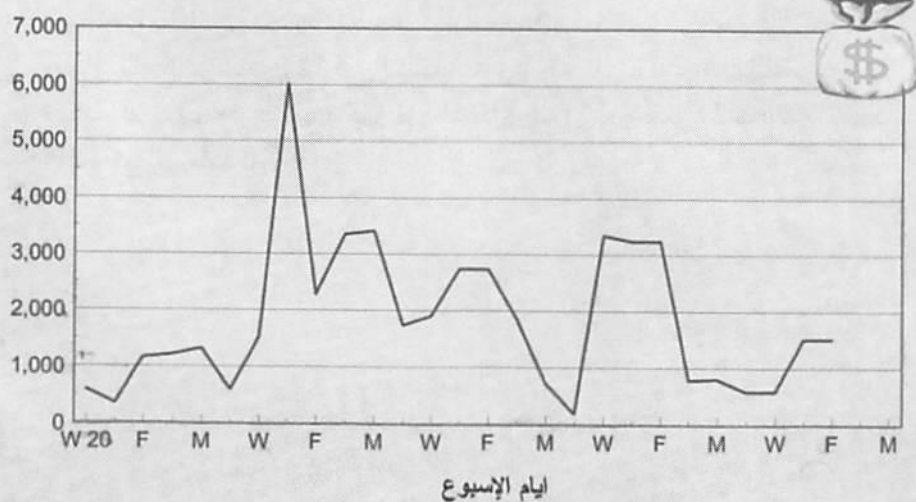
٣- أن يكون البرنامج قادراً على تصنيف الناس إلى مجموعات وفئات . مثال : تصنيف المتبرعين الذين تبرعوا بأكثر من ١٠٠ ألف دولار في العام الماضي من مدينة كذا .

٤- قدرة البرنامج على إعداد تقارير مالية والقيام بعمل احصاءات واستخراج النسب والنتائج .

هذا هو الحد الأدنى الذي لا بد من توافره لأي برنامج ترغب المنظمة الخيرية في شرائه . لذلك ينبغي أن تحسن اختيار الأجهزة الحديثة ذات المواصفات المتعددة . وهناك برامج أكثر تطوراً تعطي رسومات بيانية ، كما في الشكل رقم (٤) ، ويحلل لك التبرعات كما في الشكل (٥) ، ويعمل تصنيفات للمتبرعين على أساس نسبتهم حسب المهنة كما في الشكل رقم (٦) وتحليل الحملة البريدية لعام كامل كما في الشكل (٧) .

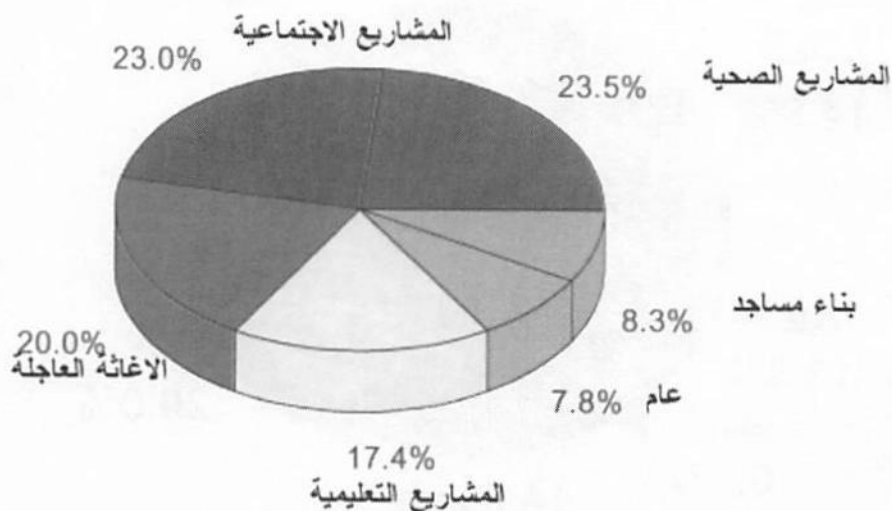
مؤشر التبرعات اليومية

المبلغ بالدولار



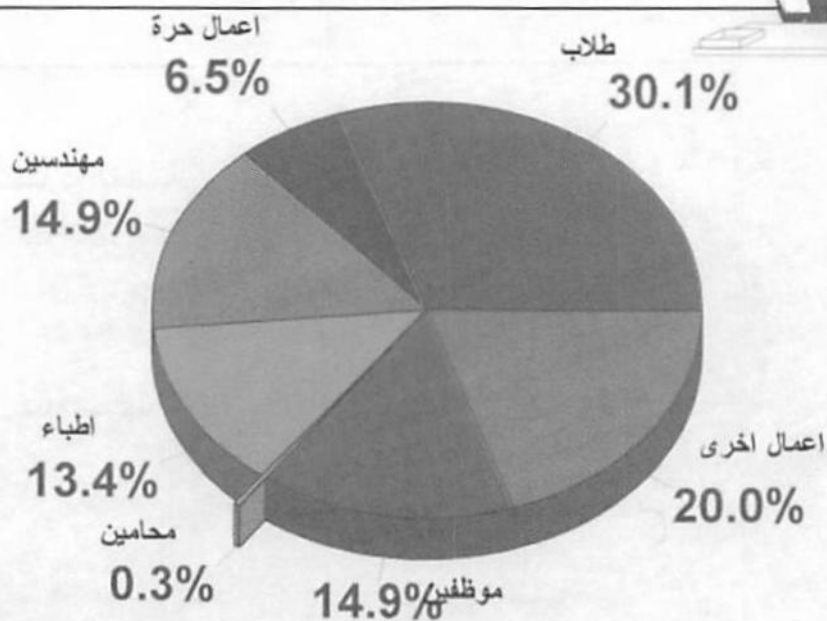
نماذج من الرسوم البيانية التي توفرها برامج الكمبيوتر
الشكل رقم (٤)

نسبة المشاريع حسب التبرعات



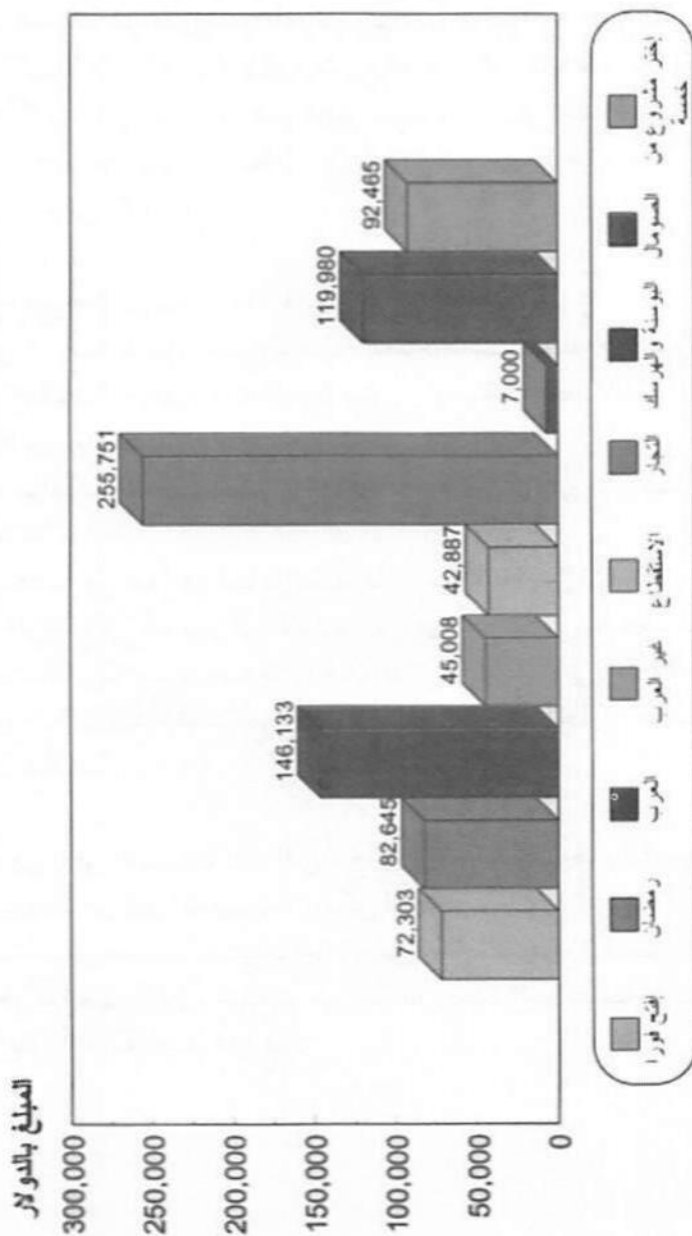
نماذج من تحليل التبرعات التي توفرها برامج الكمبيوتر
الشكل رقم (٥)

تحليل مهن المتبرعين



نماذج من تصنيفات مهن المتبرعين التي توفرها برامج الكمبيوتر
الشكل رقم (٦)

الحملة البريدية لعام ٩٥



الشكل رقم (٧)

ومن الطبيعي أن المختصين في الكمبيوتر في المنظمات الخيرية سيقومون بكل العمليات السابقة عن طريق أحد البرامج المتقدمة في عملية جمع التبرعات . وحتى لا يكون كلامنا نظرياً فسنقوم بشرح أحد البرامج المستخدمة في بعض المنظمات الخيرية في الغرب ، وهو برنامج اسمه «محترفي جمع التبرعات» . ويحتوي هذا البرنامج على مواصفات أخرى بالإضافة إلى المواصفات الأربع التي أشرنا إليها ، وهي كالآتي :

- القدرة على تخزين أسماء ١٠ ملايين متبرع .
- يعطي ١٦ صفحة لكل متبرع لتخزين المعلومات المتعلقة به ، والمشاريع التي يشترك فيها ، والتبرعات الواردة منه ، ونوعية الخطابات التي أرسلت له وتاريخها ، واستفسارات المتبرع في الماضي واعتراضاته ... إلخ .
- يمكنه مراجعة الأسماء المكررة -إن وجدت- وحذف المكرر وتصفية قائمة المراسلات .
- يمكن تحديد الأسماء التي تمت مراسلتها لعدد من المرات دون استجابة .
- يمتاز البرنامج في أنه مرن في الاستخدام ، أي أنه يتماشى مع مختلف أنواع المنظمات الخيرية حسب احتياجاتها وأهدافها . والشكل الآتي رقم (٨) يوضح المعلومات التفصيلية للمتبرع والشكل رقم (٩) يوضح المعلومات التفصيلية لتبرعاته الكلية .

وهذه هي بعض الإشارات لهذا البرنامج ، وبالطبع فلن نشرحه بالتفصيل لكنه سهل الاستخدام من قبل المختصين . ويمكن للمنظمات الخيرية أن تستخدم برامج أعلى تقنية حسب حجمها واحتياجاتها . ومن خلال استخدام الكمبيوتر ستوفر المنظمة الخيرية الجهد والمال وتستفيد من آخر ما وصلت إليه التقنية الحديثة وما يمكنها أن تقدمه لخدمة العمل الخيري .

Names Screen

First Name (1) Last Name (2) Account # (3)

Label Name (4) Home Phone (8)

Address1 (5) Ofc Phone (9)

Address2 (6) DOB (10) Sex (11)

City, State Zip (7) Contribution Type (12)

Source (13) Card # (14)

(15) Comments

(16) Codes

			Contributions Total			
ABS	MUS	VIP	Total	All Time (19)	Last Year (20)	This Year (21)
ARB			(17) IKC	16000.00	7000.00	9000.00
			\$\$\$	918.00	370.00	548.00
			(18)			

(22) Forward Backward Search Add Change Delete Other Quit

(23) (24) (25) (26) (27) (28) (29)

- (١٦) - الرموز (مسلم ، عربي ، شخصية هامة)
- (١٧) - تبرعات عينية (IKC)
- (١٨) - تبرعات نقدية (\$\$\$)
- (١٩) - مجموع التبرعات الكلي
- (٢٠) - تبرعات العام الماضي
- (٢١) - تبرعات هذا العام
- (٢٢) - الى الامام (الانتقال الى صفحة أخرى)
- (٢٣) - الى الخلف (الانتقال الى صفحة أخرى)
- (٢٤) - ابحث عن
- (٢٥) - إضافة اسم
- (٢٦) - تغيير معلومات
- (٢٧) - حذف
- (٢٨) - أمور أخرى
- (٢٩) - الخروج من البرنامج
- (١) - الاسم الأول
- (٢) - اسم العائلة
- (٣) - رقم المتبرع
- (٤) - الاسم الكامل
- (٥) - العنوان
- (٦) - تكملة العنوان
- (٧) - اسم المدينة ، الولاية ، الرمز البريدي
- (٨) - رقم هاتف البيت
- (٩) - رقم هاتف العمل
- (١٠) - تاريخ الولادة
- (١١) - الجنس (ذكر/ أنثى)
- (١٢) - طبيعة التبرع
- (١٣) - المصدر (فوائد الاسماء)
- (١٤) - رقم بطاقة الشكر
- (١٥) - حقل الملاحظات

الشكل رقم (٨)

Names Screen

First Name Last Name Account #

Contributions Window

Type	Mode	Amount	Date	Source	Purpose	Period	Fund	Letter
G	CHK	100.00	09/12/95	B45	BOS	503	RES	PC4
G	CHK	75.00	05/08/95	H35	GEN	502	GEN	PC3
G	INK	800.00	12/18/94	E53	EDU	404	RES	PC2
P	CHK	100.00	07/23/94	H24	GEN	403	GEN	PC1

Add Change Delet/Undelete Quit

- (١) - الاسم الأول
(٢) - اسم العائلة
(٣) - رقم المتبرع
(٤) - طبيعة التبرع
(٥) - كيفية التبرع
(٦) - قيمة التبرع
(٧) - تاريخ التبرع
(٨) - مصدر التبرع (استجابة لاي حمله)
(٩) - هدف التبرع (أيتام - بوسنة - مساجد)
(١٠) - فترة التبرع (في أي مرحلة من السنة)
(١١) - نوعية التبرع (متخصص ام عام)
(١٢) - رقم رسالة الشكر
(١٣) - اضافة (إدخال متبرع جديد)
(١٤) - تغيير معلومات
(١٥) - حذف أو عدم حذف
(١٦) - الخروج من هذه الشاشة

الشكل رقم (٩)

الباب السابع

تنمية الموارد المالية في العمل الخيري

أولاً : أهمية الموارد المالية في العمل الخيري
ثانياً : مصادر التمويل في الإسلام
ثالثاً : مصادر التمويل في المنظمات الخيرية

قال الشاعر :

قل لي بربك ماذا ينفعُ المالُ
إن لم يُزيْنهُ إحسانُ وإفضالُ
المالُ كالماءِ إن تُخْبَسَ سَواقِيه
يأسن وإن يجرِ يعذبُ منه سِلْسالُ
نحيا على الماءِ أغراس الرِياضِ كما
نحيا على المالِ أرواحُ وآمالُ
إن الثراءَ إذا حيلتْ موارِدُهُ
دونَ الفقيرِ فقيرٌ منه إقلالُ
اللهُ أعطاك فابدلْ من عطيتهِ
قاله مالُ عارِيَةٌ والعمرُ رحالُ

الباب السابع

تنمية الموارد المالية في العمل الخيري

أولاً - أهميتها

تأتي أهمية الموارد المالية في العمل الخيري أو غيرها في الدرجة الثانية بعد أهمية الموارد البشرية، لأن العنصر البشري هو الذي يسخر المال في أغراضه المختلفة، واحتياجاته المتعددة . وقد كان للإسلام نظرتَه الحكيمَة لأثر المال في عمارة الأرض بما يرضي الله عز وجل، فالمال سلاح ذو حدين كما قال الإمام ابن قدامة المقدسي " إن المال مثل حية فيها سم وترياق، فترياقه فوائده وغوائله سمه، فمن عرف فوائده وغوائله أمكنه أن يحتترز من شره ويستدر من خيره" (١) . لذلك "فالمال لا يذم لذاته بل يقع الذم لمعنى من الآدمي، وذلك المعنى إما شدة حرصه أو تناوله من غير حله، أو حبسه عن حقه، أو إخراجه في غير وجهه، أو المفاخرة به" (٢) . ولهذا قال الله تعالى «واعلموا أنما أموالكم وأولادكم فتنة» (٣) .

وحتى يتحرر الإنسان من عبودية المال ، فقد جاءت الآيات القرآنية الكريمة تبين أن المال هو مال الله عز وجل وأن الناس مستخلفون فيه ، قال الله تعالى «وآتوهم من مال الله الذي آتاكم» (٤) ، وقوله تعالى « وأنفقوا مما جعلكم مستخلفين فيه » (١) . ثم جعل الله عز وجل المال وسيلة ولم يجعله هدفاً أو غاية، قال تعالى «المال والبنون زينة الحياة الدنيا والباقيات الصالحات خير عند ربك ثواباً

(١) الإمام أحمد بن محمد بن عبد الرحمن بن قدامة المقدسي ، مختصر منهاج القاصدين ، بيروت ، المكتب الإسلامي للطباعة والنشر ، الطبعة الرابعة ١٣٩٤ هـ ، ص ٢٠٤ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٢٠٣ .

(٣) سورة الأنفال - الآية ٢٨ .

(٤) سورة النور - الآية ٣٣ .

(١) سورة الحديد - الآية ٧ .

وخير أملاً» (١) . ثم حث سبحانه وتعالى على الإنفاق من أفضل الأموال «لن تنالوا البر حتى تنفقوا مما تحبون» (٢) ، وقوله صلى الله عليه وسلم «إن هذا المال خضرة حلوة ، فمن أخذه بحقه بورك له فيه ، ومن أخذه بإشرف نفس لم يبارك له فيه ، وكان كالذي يأكل ولا يشبع ، اليد العليا خير من اليد السفلى» (٣) . وقد مدح الرسول صلى الله عليه وسلم الرجل الصالح الذي يملك المال الكثير ، وسخره في سبيل الله «لا حسد إلا في اثنتين : رجل آتاه الله مالاً فسلطه علىهلكته في الحق ، ورجل آتاه الله الحكمة فهو يقضي بها ويعلمها» (٤) .

وكما مدح الله عز وجل ورسوله الكريم صلى الله عليه وسلم المال الصالح وبيناً طرق الإنفاق على النفس ثم الأهل ثم المجتمع ، وماله من أثر فعال في عمارة الأرض بمفهومها الشامل ، ذم الله عز وجل البخل والشح ومنع الإنفاق في وجوها المشروعة ، قال الله تعالى «ولا يحسبن الذين يبخلون بما آتاهم الله من فضله هو خيراً لهم بل هو شر لهم سيطوقون ما بخلوا به يوم القيامة» (٥) . وقوله تعالى «وأنفقوا في سبيل الله ولا تلقوا بأيديكم إلى التهلكة» (٦) . وقد وردت الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث الشريفة التي تحث على الإنفاق بكل صورته وأشكاله ومجالاته - سبق ذكرها - حتى يكون هذا المال متحركاً مفيداً لصالح الفرد والمجتمع ، وفق منهج الإسلام الشامل وضوابطه الشرعية المحددة .

وحتى تفي الناحية المادية باحتياجات الدول العربية والإسلامية من جميع جوانبها ، فقد تعددت مصادر التمويل في المنهج الإسلامي . وسنوجز في ذكر هذه المصادر حتى يتبين لنا أنه إذا أحسن تطبيق شرع الله عز وجل في هذا الجانب فإنه سيكفي المسلمين ويغطي احتياجاتهم ويكفيهم مؤونة السؤال . وسأركز عند ذكر مصادر التمويل في الإسلام على المعنى اللغوي والاصطلاحي للمصدر ثم مصارفه التي حددها الشرع الحكيم ، حتى نلمس إلى أي مدى بلغت من عظمة هذا الدين وحكمته في سد احتياجات المجتمع الإسلامي كله على مستوى الفرد والجماعة والمجتمع .

(١) سورة الكهف - الآية ٤٦ .

(٢) سورة آل عمران - الآية ٩٢ .

(٣) مرجع سابق ، محمد ناصر الدين الألباني ، صحيح الجامع الصغير وزيادته ، الجزء الأول ، ص ٤٤٧ ، حديث رقم ٢٢٥٠ .

(٤) المرجع السابق ، الجزء الثاني ، ص ١٢٤٦ ، حديث رقم ٧٤٨٨-٢٦٥٩ .

(٥) سورة آل عمران - الآية ١٨٠ .

(٦) سورة البقرة - الآية ١٩٥ .

ثانياً - مصادر التمويل في الإسلام

وتدخل أموال هذه المصادر إلى بيت مال المسلمين ، لتكون صمام أمان لكل من نكبه الدهر فيجد فيها العون والملاذ .

١- الزكاة :

تُعَدُّ الزكاة الركن الثالث من أركان الإسلام الخمسة ، وهي واجبة على كل مسلم بالغ عاقل حر مالك للنصاب وحال عليه الحول .

والزكاة لغة مصدر زكا الشيء ، إذا نما وزاد ، وزكا فلان إذا صلح ، فالزكاة هي البركة والنماء والطهارة والصلاح .

والزكاة شرعاً : تطلق على الحصة المقدرة من المال التي فرضها الله للمستحقين ، كما تطلق على نفس إخراج هذه الحصة . وسميت هذه الحصة المخرجة من المال زكاة لأنها تزيد في المال الذي أخرجت منه وتوفره في المعنى وتقويه الآفات . قال الزهري إنها تنمي الفقير ، وهي لفتة جميلة إلى أن الزكاة تحقق نمواً مادياً ونفسياً للفقير أيضاً ، بجانب تحقيقها لنماء الغني : نفسه وماله" (١) .

وقد حددت الآية القرآنية الكريمة الأصناف الثمانية المستحقين للزكاة في قول الله تعالى «إنما الصدقات للفقراء والمساكين والعاملين عليها والمؤلفة قلوبهم وفي الرقاب والغارمين وفي سبيل الله وابن السبيل فريضة من الله والله عليم حكيم» (٢) . وهذا النص القرآني يوضح "الوجه الاجتماعي للزكاة ، والأهداف الإنسانية التي تتوخى تحقيقها في المجتمع المسلم . فإن خمسة من مصارفها الثمانية تتمثل في ذوي الحاجات الأصلية أو الطارئة من الفقراء والمساكين وفي الرقاب والغارمين وابن السبيل ، ومصرف سادس لخدمة هذه المصارف (العاملين عليها) وهو الجهاز الإداري لجمع الزكاة وتوزيعها . أما المصرفان الباقيان فهما علاقة بسياسة الدولة الإسلامية ورسالتها في العالم ومهمتها في الداخل

(١) د. يوسف القرضاوي ، فقه الزكاة ، القاهرة ، مكتبة وهبة ، الطبعة السادسة عشرة ، عام ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م ، الجزء الأول ، ص ٥٣ - ٥٤ .

(٢) سورة التوبة - الآية ٦٠ .

والخارج، فلها من مال الزكاة أن تؤلف القلوب على الإسلام ، استمالة إليه أو تثبيتاً عليه أو ترغيباً في الولاء لأمته والمناصرة لدولته ، أو نحو ذلك مما تقتضيه المصلحة العليا للأمة . كما أن للزكاة دوراً في تمويل الجهاد ، ومنه نشر الدعوة ، وحماية الأمة من الفتنة ، وإعانة المجاهدين والدعاة حتى تعلق كلمة الإسلام ويظهر دين محمد صلى الله عليه وسلم على الدين كله ، ولو كره المشركون" (١) .

وهناك احتياجات أخرى يمكن صرفها من الزكاة ، وذلك كما ذكر القرطبي "اتفق العلماء على أنه إذا أنزلت بالمسلمين حاجة بعد أداء الزكاة فإنه يجب صرف المال إليها" (٢) ، وذلك كما في حالة الكوارث والنكبات الطارئة التي تحمل بالأمة الإسلامية .

٢- الغنائم :

الغنيمة في اللغة هي «الفوز بالشيء بلا مشقة» . واصطلاحاً هي «ما أخذ من أموال أهل الحرب عنوة بطريق القهر والغلبة» (٣) .

ويتم توزيع الغنيمة حسب الآية القرآنية «واعلموا أنما غنمتم من شيء فإن لله خمسة وللرسول ولذي القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل إن كنتم آمنتم بالله» (٤) . "فتقسيم الغنيمة خمسة أسهم ، الخمس لمن ذكرتهم الآية والأربعة أخماس للغنائم ، وهذا ما بينه ابن عباس قال : كان رسول الله صلى الله عليه وسلم إذا بعث سرية فغنموا خمس الغنيمة ، فضرب ذلك الخمس في خمسة ثم قرأ «واعلموا أنما غنمتم من شيء...» فجعل سهم الله وسهم الرسول واحداً، ولذي القربى ، فجعل هذين السهمين قوة في الخيل والسلاح ، وجعل سهم اليتامى والمساكين وابن السبيل لا يعطيه غيرهم ، وجعل الأسهم الأربعة الباقية للفرس

(١) مرجع سابق، د. يوسف القرضاوي ، فقه الزكاة ، الجزء الأول ص ٨ .

(٢) د. عبد الكريم زيدان ، أحكام الذميين والمستأمنين في دار الإسلام ، بيروت ، مؤسسة الرسالة ، مكتبة القدس ، طبعة عام ١٤٠٢ هـ - ١٩٨٢ م ، ص ٢٠٤ .

(٣) د. وهبة الزحيلي ، الفقه الإسلامي وأدلته ، دمشق ، دار الفكر ، الطبعة الثالثة ،

١٤٠٩ هـ - ١٩٨٩ م ، الجزء السادس ، ص ٤٥٥ - ٤٥٦ .

(٤) سورة الأنفال - الآية ٤١ .

سهمين ، ولراكبه سهماً ، وللراجل سهماً^(١) .

٣- الفيء :

الفيء في اللغة «الرجوع» ، واصطلاحاً «هو المال الذي يؤخذ من الحربيين من غير قتال ، أي بطريق الصلح كالجزية والخراج»^(٢) .
والفيء لا يخمس كالغنيمة بل يصرف في مصالح المسلمين العامة كإصلاح الطرق والجسور ، والخدمات العامة وإقامة المستشفيات والمدارس ، وغير ذلك .

٤- الصدقات :

معنى الصدقة كما ورد في دائرة المعارف الإسلامية «إنها مأخوذة من فعل صدق بمعنى قال الحق ، وهي ترجع إلى أن تصدق المسلم يدل على صدق إيمانه ، والصدقة تعم التطوع ، وصدقة الفرض هي الزكاة»^(٣) .

والصدقة بهذا المعنى هي إنفاق تطوعي غير محدد بحد أقصى ولا أدنى ، ويمكن إنفاقه في جميع أوجه البر والخير ، لذلك وردت الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة تحث على الإنفاق في سبيل الله . وقد سبق ذكر ذلك عند التحدث عن أهمية العمل الخيري .

٥- العشور :

العشور المقصود بها هي الضرائب التجارية التي تؤخذ من المسلمين وغيرهم إذا ما انتقلوا بأموالهم التجارية من بلد إلى آخر داخل أقاليم الدولة الإسلامية .

وتأتي شرعيتها من السنة والاجماع . أما السنة فإن عمر بن الخطاب رضي الله عنه بعث أنس بن مالك رضي الله عنه لجباية العشور فقال أنس : يا أمير المؤمنين ، تقلدني المكسي ؟ فقال له عمر : قلدتك ما قلدني رسول الله صلى الله

(١) مرجع سابق ، د. وهبة الزحيلي ، الفقه الإسلامي وأدلته ، الجزء السادس ، ص ٤٥٩ - ٤٦٠ .

(٢) المرجع السابق ، الجزء السادس ، ص ٤٥٥ .

(٣) مرجع سابق ، إبراهيم بن محمد الضبيعي ، الصدقات وأثرها على الفرد والمجتمع ، ص ٢ .

عليه وسلم ، قلدني أمور العشر وأمرني أن آخذ من المسلم ربع العشر ، ومن الذمي نصف العشر ، ومن الحربي العشر^(١) . ويمكن صرف هذه العشور في المصالح العامة للمسلمين كتوفير الضمان الاجتماعي للمسلمين ، وكفالتهم في حالة العوز والفاقة وتوفير العيش الكريم لهم ... إلى غير ذلك .

٦- الخراج :

الخراج في اللغة هو «الأتاوة» ، وأصله ما يخرج من غلة الأرض والمال ، ومن معناه المال المضروب على الأرض . وفي الاصطلاح هو «ما وضع على رقاب الأرضيين من حقوق تؤدي عنها» ، فالخراج ضريبة مالية على الأراضي^(٢) . وتوزع مصارف الخراج في "مصالح المسلمين من أرزاق المقاتلة ، وبناء القناطر والجسور والمساجد وغيرها من سبل الخير"^(٣) .

٧ - القروض :

القرض لغة «القطع» ، وسمي المال المدفوع للمقترض قرضاً لأنه قطعة من مال المقرض. واصطلاحاً هو «ما تعطيه من مال فعلي لتتقاضاه» ، أو بعبارة أخرى «هو عقد مخصوص يرد على دفع مال مثلي لآخر ليرد مثله»^(٤) . ويعرفه بعضهم : «استدانة الدولة أموالاً من الغير مع التعهد بردها إليه بدون فوائد»^(٥) . ويمكن الاستفادة من هذه القروض في تمويل المشاريع الاقتصادية والزراعية والتجارية والصناعية لصالح المجتمعات الإسلامية .

٨- الجزية :

المقصود بالجزية هو «المال المقدر المأخوذ من الذمي ، فهي ضريبة على الرؤوس

(١) مرجع سابق ، د. عبد الكريم زيدان ، أحكام الذميين والمستأمنين في دار الإسلام ، ص ١٧٧ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٥٨ .

(٣) مرجع سابق ، د. وهبة الزحيلي ، الفقه الإسلامي وأدلته ، الجزء الخامس ، ص ٥٣٢ .

(٤) المرجع السابق ، الجزء الرابع ، ص ٧٢٠ .

(٥) عبد الحق الشكيري ، التنمية الاقتصادية في الإسلام ، رئاسة المحاكم الشرعية والشؤون الدينية لدولة قطر ، الطبعة الأولى ، ١٤٠٨ هـ - ص ١١٤ .

يلتزم الذمي بأدائها إلى الدولة الإسلامية في ميعادها المعين متى توافرت شروط وجوبها ولم يوجد ما يسقطها» (١). وتوضع الجزية في بيت مال المسلمين لتصرف على مصالح رعايا الدولة الإسلامية وحاجاتهم الضرورية .

٩- الوقف :

الوقف لغة هو «تجسس الأصل وتسبيل المنفعة» (٢) . وقد اقتبس هذا التعريف من حديث الرسول صلى الله عليه وسلم لعمر بن الخطاب رضي الله عنه "حبس الأصل وسبل الثمرة" .

والدليل على صحة الوقف قوله صلى الله عليه وسلم "إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث، صدقة جارية ، أو علم ينتفع به ، أو ولد صالح يدعو له" (٣) ، وقوله صلى الله عليه وسلم "سبع تجري للعبد بعد موته وهو في قبره : من علم علماً ، أو كَرَّ نهرًا ، أو حفر بئرًا ، أو غرس نخلاً ، أو بنى مسجدًا ، أو ورث مصحفًا ، أو ترك ولدًا يستغفر له بعد موته" (٤) .

وقد فهم الصحابة الأوائل فقه الوقف وأن استفادته تستمر ما بقي الوقف ، فكانوا يوقفون الدور والأراضي والحدائق والأسلحة والدروع . وتعد بئر رومة أول وقف خيري في الإسلام ، وكانت بئر رومة لليهودي يبيع ما لها لأهل المدينة ليشربوا منها ، فلما هاجر الرسول صلى الله عليه وسلم وقدم المدينة وليس فيها ماء يستعذب غير بئر رومة قال : "من يشترى بئر رومة فيكون دلوه مع دلاء المسلمين بخير له عنها في الجنة؟" فاشتراها عثمان رضي الله عنه وأوقفها على أهل المدينة (٥) .

(١) مرجع سابق، عبد الكريم زيدان ، أحكام الذميين والمستأمنين في دار الإسلام ، ص ١٣٨ .
(٢) د. عبد الله بن أحمد بن علي الزيد ، أهمية الوقف وأهدافه ، الرياض ، دار طيبة ، الطبعة الأولى ، ١٤١٤ هـ - ١٩٩٣ م ، ص ٣٦ .

(٣) مرجع سابق ، البخاري ، كتاب الوصية ، باب ما يلحق الإنسان من الثواب بعد وفاته ، الجزء الخامس ، ص ٧٣ .

(٤) مرجع سابق ، محمد ناصر الدين الألباني ، صحيح الجامع الصغير وزيادته ، الجزء الأول ، ص ٦٧٤ ، حديث رقم ٣٦٠٢ .

(٥) مرجع سابق، البخاري ، كتاب المساقاة ، باب في الشرب ومن رأى صدقة الماء ، الجزء الثالث ، ص ٢٢٠ .

والوقف له دور كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والصحية والصناعية ، ويمكن الاستفادة من موارد الوقف في بناء المساجد "والملاجئ" ودور الإيواء والمستشفيات . وهناك أوقاف يخصص ريعها لخدمة العلم، مثل بناء المدارس والنفقة على طلبة العلم وتزويدهم بالكتب والأدوات الدراسية وإعاشتهم ، وكذلك الإهتمام بالمعلمين وحملة كتاب الله ورصد جوائز لحفظ القرآن الكريم . وهناك أوقاف يخصص دخلها لخدمة الدعوة إلى الله عز وجل في مشارق الأرض ومغاربها ، وذلك بتخصيص الرواتب للدعاة وطبع الكتب والمجلات والأفلام وغيرها من وسائل الإعلام باللغات المختلفة وإرسالها لجميع دول العالم . وهناك أوقاف ينبغي أن يخصص دخلها للحوائج والعوارض الطارئة كالحريق أو المرض أو الكوارث كالزلازل والسيول ، ... إلخ .

وحبذا لو خصص دخل بعض هذه الأوقاف لرعاية الأقليات المسلمة البائسة في العالم وإنشاء المساكن لهم والمستشفيات والمساجد والملاجئ وإرسال الملابس والطعام والعلاج والدعاة والمعلمين ، بالإضافة إلى وقف الأوقاف لإعانة الشباب على الزواج ، أو لتسديد الديون عن العجزة الذين حال المرض أو العجز عن دفع ما عليهم من التزامات مادية ، وكذلك للمساهمة في تجهيز ودفن الموتى والإنفاق على القصر من أولادهم الأيتام أو إقراض أهله حتى يعود للبيت توازنه بعد وفاة عائلته" (٤) إلى غير ذلك .

وفي وقتنا الحاضر يمكن الاستفادة من الوقف في المنظمات الخيرية من خلال المشاريع الاستثمارية المختلفة من مشاريع تعليمية وصحية واجتماعية واقتصادية وصناعية وزراعية ، يصرف ريعها على تنمية مشروعات المنظمة الخيرية نفسها والمشروعات الخيرية الأخرى .

وكم من منظمة خيرية رحبت في أول صفقاتها وبارك الله لها ، لأنه يعلم صدق نية القائمين عليها ، لذلك على المنظمات الخيرية أن تعالج أمر استقرارها المالي واستمرارته بالصفقات التجارية والاستثمار الجاد . وننصح المنظمات الخيرية في

(٤) مرجع سابق ، ابراهيم بن محمد الضبيعي ، الصدقات وأثرها على الفرد والمجتمع ، ص ٥٩

حالة ممارستها للاستثمار أن تراعي الآتي :

١- 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 .

٢- أن تستثمر المنظمة الخيرية أموالها في مشاريع ذات مخاطر قليلة ، وإن قلت الأرباح ، حتى تضمن استمرارية تدفق الأرباح وإن كانت بسيطة ، فهذا خير من المخاطرة بأموال المتبرعين والمحسنين وتعريضها للخسارة .

٣- أن يستعان في شأن الاستثمارات بأهل الخبرة والتجربة والشراء ومن لهم باع طويل في مجال الاستثمار ، حتى إذا تدفقت الأموال من هذا المشروع فإنهم يفضون أبصارهم عن ذلك ويتعففون عن الربح على حساب المنظمة الخيرية .

ويتضح من تعدد مصادر التمويل في الإسلام أنها شاملة ومتكاملة لكل ما يحتاجه المجتمع الإسلامي بأفراده ومؤسساته ، ولكن في وقتنا الحاضر - للأسف - بسبب تعطل معظم هذه المصادر المالية وعدم استغلالها الإستغلال المناسب فيما شرعت له ، أدى ذلك إلى تخلف المجتمعات الإسلامية في جميع الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والصحية والصناعية ، بالإضافة إلى كثرة الكوارث والنكبات والمآسي في الدول الإسلامية ، مما أدى إلى زيادة احتياجاتها للكثير من ضروريات الحياة اليومية ، وهذا بدوره دفع القائمين على العمل الخيري إلى التفكير العميق والعمل الإيجابي لطرق أبواب جديدة لسد الحاجة وتخفيف المعاناة عن المصابين والمتكويين في العالم الإسلامي من خلال طرق وأساليب جديدة لجمع التبرعات ، وهذا ما سنتحدث عنه بالتفصيل في حينه .

ثالثاً - مصادر التمويل في المنظمات الخيرية

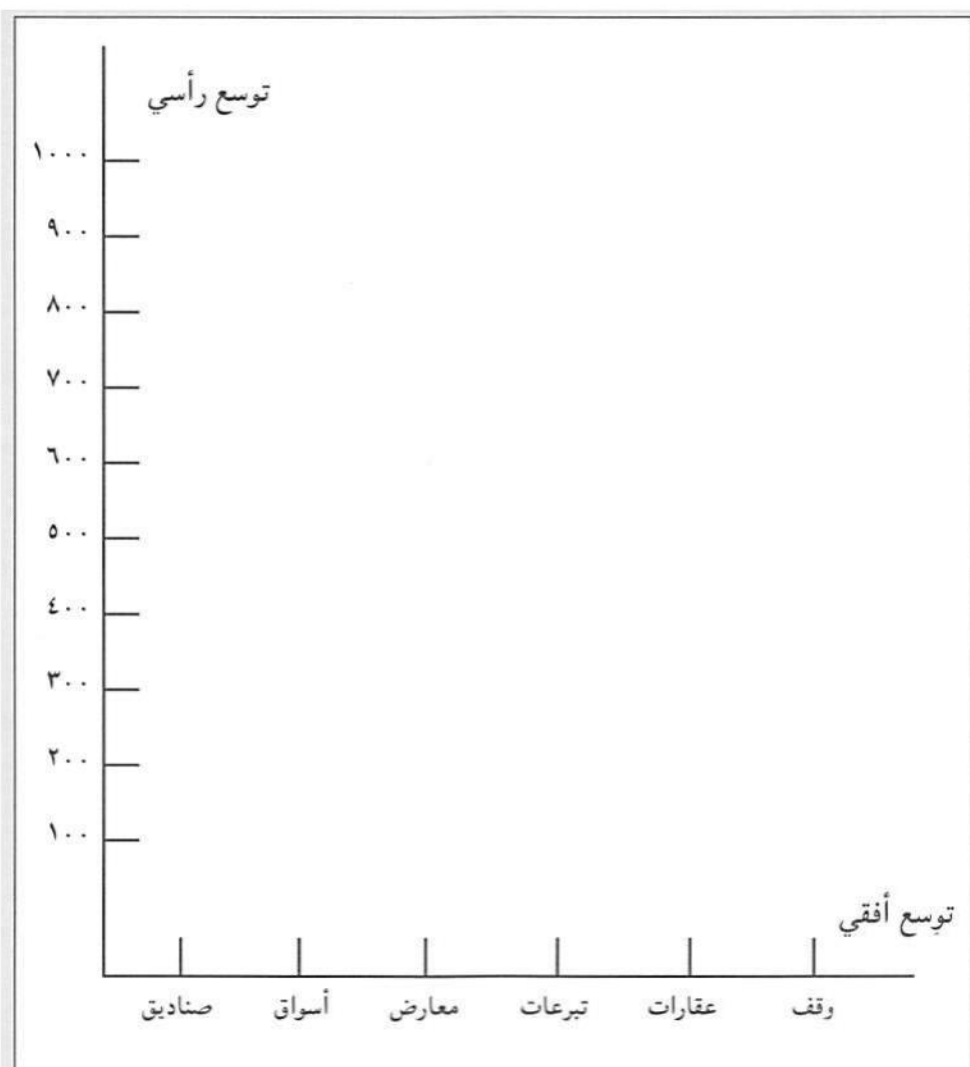
لقد أشرنا إلى مصادر التمويل في الدولة الإسلامية ، وقلنا إن معظم المنظمات الخيرية لها مصادر تمويل في وقتنا الحاضر تتمثل في الآتي :

- ١- مساهمات وتبرعات الأفراد والجماعات والمؤسسات سواء أكانت التبرعات نقدية أم عقارية أو عينية .
- ٢- الزكاة التي تجمع من بعض الأفراد والشركات .
- ٣- ما يوصي به المسلمون للمنظمة الخيرية من تركاتهم .
- ٤- ريع الأوقاف التي توقف للمنظمة الخيرية .
- ٥- أرباح المشروعات الاستثمارية التي تقيمها المنظمة الخيرية لصالح برامجها ومشاريعها وأنشطتها الخيرية .

وعلى المنظمات الخيرية أن تركز على أمرين لزيادة إيراداتها :

- ١- التوسع الأفقي : ويقصد به التنوع في مصادر التبرعات .
- ٢- التوسع الرأسي : ويقصد به تنمية المتبرعين أنفسهم ، بمعنى أن تحث المنظمة متبرعيها الدائمين على زيادة تبرعاتهم ، كما في الشكل رقم (١٠) .

وكلما حاولت المنظمة أن تنوع مصادرها حققت أهدافها ورسالتها ومكنتها ذلك من استقطاب متبرعين جدد وكذلك متطوعين جدد .



نموذج التوسع الأفقي والتوسع الرأسي للمنظمة الخيرية
الشكل رقم (١٠)

الباب الثامن أساليب جمع التبرعات وطرقها

- أولاً : فن جمع التبرعات
- ثانياً : لماذا يتبرع الناس
- ثالثاً : طرق جمع التبرعات
- رابعاً : أخطاء قاتلة في عملية جمع التبرعات
- خامساً : أهم الكتب والدوريات في مجال جمع التبرعات



الباب الثامن أساليب جمع التبرعات وطرقها

أولاً - فن جمع التبرعات

أصبح فن جمع التبرعات اليوم علماً له أصوله وقواعده ونظرياته وأبحاثه وكتبه . وقد خُدم هذا العلم في الغرب - وبالذات في الولايات المتحدة- خدمة جليلة فهو يدرس في جامعاتها ، وتمنح لدارسيه الشهادات العالية وتدفع من أجله الأموال لأن وراءه أموالاً طائلة ، فتدل الاحصائيات أن مجموع تبرعات العمل الخيري لعام ١٩٩٤م في الولايات المتحدة الأمريكية بلغ ١٣٠ بليون دولار ، وبلغ دخل منظمة الصليب الأحمر سنوياً بليون و٤٥٥ مليون دولار ، ولهذا قامت شركات في العالم تهتم بأمر هذا العلم وتقوم نيابة عن المنظمات الخيرية بجمع التبرعات لها . وبلغ مقدار ما تصرفه الشركات من ميزانيتها العامة على عملية جمع التبرعات من ٧ - ١٥٪ لأنها تدرك أنه سيكون لها مردود عال . وبناء على ذلك فإنه على المنظمات الخيرية ألا تبخل في الإنفاق على عملياتها عند جمع التبرعات ، بل المبدأ يقول "كلما صرفت أكثر على عملية جمع التبرعات كان المردود المالي أعلى" .

وقد تذهل لو علمت أن حركة التبرعات يومياً في العالم تصنف كالتالي :

- ٣١ مليون دولار حجم تبرعات المؤسسات الخيرية في العالم يومياً .
- ٢٠ مليون دولار حجم تبرعات الشركات التجارية في العالم يومياً .
- ٣٨٦ مليون دولار حجم تبرعات الحكومات المختلفة في العالم يومياً .
- ٢٠٠ مليون دولار حجم تبرعات الأفراد لمؤسسات دينية في العالم يومياً .
- ٢٠٠ مليون دولار حجم تبرعات الأفراد لمؤسسات غير دينية في العالم يومياً .
- فكان مجموعها يساوي ٨٥٦ مليون دولار يومياً .

وسنجد من خلال شرحنا لطرق جمع التبرعات أن هذا العلم يجعل العامل في هذا الحقل يتعرف على نوعين من أنواع جمع التبرعات :

أ - نوع يحتك به العامل ويتعامل مع الجمهور مباشرة كالمقابلات الشخصية والاتصال الفردي وغيرها .

ب - ونوع آخر لا يكون فيه أي احتكاك مباشر بين العامل والجمهور وذلك كالحملات البريدية .

وجدير بالذكر أن الإسلام قد سبق الدول الغربية في جمع التبرعات وذلك لإعانة المسلمين. ومن الأمثلة على ذلك، عن أبي عمرو جرير بن عبد الله رضي الله عنه، قال كنا في صدر النهار عند رسول الله صلى الله عليه وسلم فجاءه قوم عراة مُجْتَابِي النِمار^(١) أو العباء متقلدي السيوف، عامتهم بل كلهم من مُضَر، فَتَمَعَّرَ^(٢) وجه رسول الله صلى الله عليه وسلم لما رأى بهم من الفاقة^(٣)، فدخل ثم خرج فأمر بلالاً فأذن وأقام ثم صلى ثم خطب فقال : « يا أيها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة» إلى آخر الآية: «إن الله كان عليكم رقيباً»^(٤) والآية الأخرى التي في آخر الحشر « يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنظر نفس ما قدمت لغد»^(٥) تصدق رجل من ديناره من درهمه من ثوبه من صاع بُرَّة من صاع قمه - حتى قال - ولو بشق تمرة" فجاء رجل من الأنصار بصرَّة كادت كفه تعجز عنها بل قد عَجَزَتْ . ثم تتابع الناس حتى رأيت كومين^(٦) من طعام وثياب حتى رأيت وجه رسول الله صلى الله عليه وسلم يتهلل كأنه مُذَهَّبَةٌ^(٧) . فقال رسول الله

(١) مجتَابِي النِّمار : النمار جمع نَمْرَة وهي كساء من صوف مخطط ، ومعنى مجتَابِيها أي لابسها قد خرقوها في رؤوسهم ، و«الجوب» هو القطع ، ومنها قوله تعالى «وثمود الذين جابوا الصخر بالواد» (الجفر ٩) أي نحتوه وقطعوه .

(٢) تَمَعَّرَ : أي تغير .

(٣) الفاقة : الفقر الشديد .

(٤) سورة النساء - الآية ١ .

(٥) سورة الحشر - الآية ١٨ .

(٦) كومين : أي صُبُرَتَيْن .

(٧) مُذَهَّبَةٌ : المراد بها أي بدا على وجهه الصفاء والإستنارة .

صلى الله عليه وسلم "من سن في الإسلام سنةً حسنةً فله أجرها وأجر من عمل بها بعده من غير أن ينقص من أجورهم شيء ، ومن سن في الإسلام سنةً سيئةً كان عليه وزرها ووزر من عمل بها من بعده من غير أن ينقص من أوزارهم شيء" (١) .
وهناك أمثلة كثيرة جداً مارس فيها الرسول صلى الله عليه وسلم في حياته عملية جمع التبرعات . ونلاحظ أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يوجه نداءه أحياناً لعموم المسلمين ، ونجدّه أحياناً أخرى يوجه نداءه لكبار التجار من الصحابة رضوان الله عليهم ، وهذا يعتمد على حجم المشكلة أو الحاجة أو الفاقة التي بين يديه .

وقد سار المسلمون بعد ذلك على خطى الرسول صلى الله عليه وسلم في جمع التبرعات عندما زادت نكبات المسلمين المتتابعة ، والتي دفعتهم إلى طرق أبواب جديدة لجمع التبرعات تحت وطأة الحاجة لتخفيف آلام ومعاونة المحتاجين والمنكوبين في العالم العربي والإسلامي .

وسنقوم في هذا الفصل بشرح عدة طرق لجمع التبرعات ، وهي كثيرة جداً ، والابتكارات مستمرة في الظهور بشكل دائم ، لكننا سنقتصر على الطرق الشائعة والمنتشرة سواء في بلادنا الإسلامية أو في الغرب ، ونحن هنا لا نطالب بتنفيذها كلها ، حيث يبقى لكل منظمة خيرية بينها التي تستطيع أن تطبق فيها ما تجده ملائماً من هذه الأساليب . وقد ركزنا بشكل كبير وشرح مستفيض على المقابلات الشخصية والحملات البريدية وإعداد ملف جمع التبرعات لأنه ثبت علمياً أن هذه الأساليب من أفضل الطرق لجمع التبرعات .

(١) مرجع سابق ، مسلم ، كتاب الزكاة ، باب الحث على الصدقة ولو بشق قمرة أو كلمة طيبة ، الجزء الثالث ، ص ٨٦ .

قال الشاعر :

الراحمون لِمَنْ فِي الْأَرْضِ يَرْحَمُهُمْ
مَنْ فِي السَّمَاءِ كَذَا عَنْ سَيِّدِ الرُّسُلِ
فَارْحَمْ بِقَلْبِكَ خَلْقَ اللَّهِ وَارْحَمُهُمْ
بِهِ تَنَالُ الرِّضَا وَالْعَفْوَ عَنْ زَكَلِ

ثانياً - لماذا يتبرع الناس ؟

إن طبيعة النفس البشرية جبلت على حب الخير والعطاء ، لذلك لا بد من معرفة الدوافع وراء هذا العطاء ، حتى نتمكن من الإجابة عن هذا السؤال !

أجريت دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على مسلمين وغير مسلمين للإجابة عن هذا السؤال «لماذا يتبرع الناس؟» فجاءت النتيجة محصورة في الدوافع الآتية :

أ - الدافع الديني :

- ١- الأجر والثواب من الله عز وجل .
- ٢- التطهر من الخطايا .
- ٣- تزكية النفس ليبارك الله للمتبرع في أمواله .
- ٤- الخوف من الله عز وجل .

ب - الدافع النفسي :

- ١- الشعور بالذنب وتأنيب الضمير لعدم قدرتهم على مساعدة المحتاجين من نساء وأطفال عند حدوث النكبات والحوادث .
- ٢- حب التقدير من الآخرين مقابل التبرع ، وأن ينظر إليه المجتمع على أنه عضو نافع فيه .
- ٣- حب تخليد ذكراه بعد موته مقابل التبرع .
- ٤- الخوف من المرض والحسد ، إيماناً منه أن تبرعه سيدفع عنه المرض والحسد.

ج - الدافع المادي : الاستفادة من التبرع في إعفائه من بعض ضرائبه المستحقة للدولة .

د - الدافع الاجتماعي :

يتبرع الشخص نتيجة الضغوط التي يتعرض لها من قبل :

١- الأهل والأصدقاء والأقارب .

٢- من المجتمع نفسه .

٣- من حفلات جمع التبرعات ، ولا سيما إذا كانت شخصيته مرموقة .

ونجد من نتائج الدراسة السابقة أن معظم ما ورد فيها ، وفي الدافع الديني خاصة ، جاءت متطابقة مع مبادئ الإسلام ، بالإضافة إلى الأسباب التالية :

١- وقاية النفس من الشح والبخل والأنانية لقول الله تعالى «ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون»^(١) .

٢- وقاية النفس من مصارع السوء والآفات ، إلى غير ذلك مما ذكرناه في فوائد الصدقات للفرد والمجتمع .

وبناء على هذه الدراسة ، فيمكن للمنظمة الخيرية الاستفادة منها في معرفة المداخل التي يمكن بها حث الناس على التبرع لهذه المنظمات .

(١) سورة الحشر - الآية ٩ .

ثالثاً - طرق جمع التبرعات

* الطريقة الأولى - المساجد والمراكز الإسلامية

أ - بعد الصلاة (صلاة الجمعة ، التراويح ، القيام) :
يُعَدُّ المسجد مصدراً مهماً لجمع التبرعات لأنك تستطيع جمع مبلغ جيد في وقت قصير ، ولا سيما بعد صلاة الجمعة أو التراويح أو القيام بعد التنسيق مع الخطيب الذي يقوم بالإعلان عن التبرع بعد الصلاة ، مع تنبيهه على أن يعلن عن جمع التبرعات في مدة أقصاها دقيقة ونصف إلى دقيقتين إذ أنه كلما أطال الخطيب في شرح القضية التي تجمع من أجلها التبرعات ، كان ذلك على حساب المبلغ المجموع لأن الناس لا تطيق الانتظار طويلاً . كذلك لا بد أن تراعي المنظمة الخيرية ألا تقتصر علاقتها بالمسجد على جمع التبرعات فحسب ، ولكن أن تبني علاقة قوية ومتينة مع إدارته ، فمثلاً تقوم بإهداء لوحة إعلانات للمسجد أو مكتبة أشرطة أو كتب أو تقوم بالمساهمة في تحمل تكاليف بعض الإصلاحات في المسجد أو إعادة فرش قاعة الصلاة ... إلى غير ذلك ، فهذا بحد ذاته يؤسس علاقات قوية مع إمام المسجد ومرتابه .

وعلى المنظمة الخيرية أن تكون قد أعدت الأمور قبل الصلاة بحيث يكون الوضع مهيئاً لجمع التبرعات بعدها ، فيكون العاملون الذين سيحملون صناديق التبرعات جاهزين وموزعين في الأماكن الاستراتيجية التي يخرج منها الغالبية العظمى من المصلين . كذلك يجب أن تكون الصناديق التي يحملونها مفتوحة وليست مغلقة ، لأن الدراسات أثبتت أن الصندوق المفتوح أفضل من المغلق ، وذلك لأن الفتحة العلوية للصندوق المغلق تكون ضيقة فلا يتمكن المتبرع من رؤية الأموال في داخل الصندوق حيث إن رؤية الأموال تشجع الناس على التبرع .

أما الشخص الذي يحمل صندوق جمع التبرعات فينبغي أن يكون هندامه مرتباً نظيفاً ولا يقف صامتاً ساكناً ينتظر قدوم المصلين إليه ووضع تبرعاتهم في الصندوق ، بل يجب أن يكون نشيطاً متحمساً وأن يباشر تشجيع المصلين على التبرع بأسلوب حماسي يذكرهم بالأجر والثواب في عبارات قصيرة وقوية . ومن

المفيد كذلك أن يكون للمنظمة الخيرية برنامج دوري لخطباء المساجد كل شهرين أو ثلاثة أشهر حتى يكونوا على علم مستمر بأنشطة المنظمة ومشروعاتها ومن ثمّ يسهل عليهم شرحها لجمهورهم عند قيامهم بدعوة المصلين للتبرع لهذه المنظمة .

ب - الصناديق المثبتة :

وهذه الطريقة متبعة في البلاد الإسلامية أكثر منها في البلاد الغربية ، حيث تجد أن المؤسسات الخيرية تنشر هذه الصناديق في المساجد والمؤسسات والمراكز التجارية والمدارس والمستشفيات والمطارات . ويتولى أشخاص من المنظمة عملية الجولة الدورية لتفريغها وجمع ما فيها . ثم طورت هذه المسألة فصارت تشمل كذلك وضع الصناديق في الأسواق والمؤسسات الحكومية والتجارية وغيرها ، بل أصبحنا نجد في المطاعم والمتاجر ونحوها . وهي فكرة جيدة بحد ذاتها ، وللزيادة من فعاليتها يوصى بالتالي :

- ١) أن يجذب الصندوق انتباه المتبرعين بشكله أو لونه .
- ٢) أن يوضع في مكان بارز وبالقرب من مكان الدخول والخروج .
- ٣) أن تكون الكتابة عليه بحجم كبير وكلمات قليلة وعبارات مشجعة على التبرع ، مثلاً «دراهم معدودة لن تؤثر عليك وتطعم بها عائلة لأسبوع كامل» أو «أيتام المسلمين جياع عراة فلا تبخل عليهم» ... إلخ . وقد رأينا صناديق تبرعات لا تكاد تستطيع أن تقرأ ما عليها لصغر حجم الكتابة .
- ٤) لا تكثر الكلام عن منظمتك على الصندوق ويكفيك وضع الشعار ، ويفضل وجود مكان على جانب الصندوق أو أعلاه لوضع المنشورات التعريفية بالمؤسسة لمن يرغب ، ويمكن تطوير الصندوق ليخدم عدة أغراض إذا دعت الحاجة لذلك .
- ٥) يجب الحرص على تثبيت الصندوق بشكل جيد حرصاً على أموال المتبرعين من أن تسرق وهذا أمر محتمل وتكرر حدوثه ، ومن هنا لزم اتخاذ الحيطة .
- ٦) إيجاد نظام لمعرفة أماكن الصناديق والأشخاص المكلفين بمتابعتها وتحديد مواعيد دورية لتفريغها ، وتعيين مسؤول عام عنها ، مع ملاحظة ترقيم الصناديق لتسهيل عملية متابعتها .
- ٧) البحث المستمر عن أماكن جديدة لتوزيع الصناديق حيث لا يقتصر على

المساجد بل يمتد إلى مراكز الأنشطة الاجتماعية وأماكن التجمعات مثل
الوزارات والشركات ... إلخ .

ج - الملصقات والمنشورات والمطويات :

تُعَدّ المنشورات والملصقات التي تدعو لجمع التبرعات واحدة من أهم الأساليب
وأكثرها شيوعاً في عالم جمع التبرعات ، حيث أنها طريقة سهلة وقليلة التكاليف
وتؤتي ثمارها إذا تم تصميمها وإخراجها بطريقة جذابة من حيث اختيار اللون
المناسب والعبارات المؤثرة مع وضع عنوان ورقم هاتف المنظمة الخيرية . ولا بد لمن
يوزع هذه المنشورات أن يحث الناس على التبرع وذلك حتى يتشجعوا ولا يهملوا
المنشور إذا أخذوه بدون معرفة ما فيه . وستكلم بالتفصيل على البروشور عند
الحديث عن الحملة البريدية لأنه يمثل جزءاً مهماً من أجزائها .

أما الملصقات فهي طريقة تعريف سهلة للناس حيث تكتب عليها الأدعية
النبوية المختلفة ، ويمكن وضعها في السيارات أو المنازل ، ويحتوي الملصق على
اسم المنظمة ورقم هاتفها وعنوانها . وبهذه الطريقة فإن الملصق ينفع الناس
بتذكيرهم بأدعية الرسول صلى الله عليه وسلم وفي الوقت نفسه يعرفهم بالمنظمة
الخيرية ليسهل التبرع لها .

د - المعلقات (البوسترات) :

والمعلقات هي نفس البروشور ولكنها بحجم مكبر حتى يسهل تعليقها في
أماكن عامة وبارزة فتسهل رؤيتها . والهدف الرئيسي للمعلق هو إعلام الناس عن
المشروع الذي تجمع من أجله التبرعات . ولا بد من الإشارة إلى أن المنظمات
الخيرية في البلاد العربية والإسلامية متقدمة على البلاد الغربية في مجال إعداد
وإخراج هذه المعلقات .

هـ - المعارض في المناسبات من خلال المسجد :

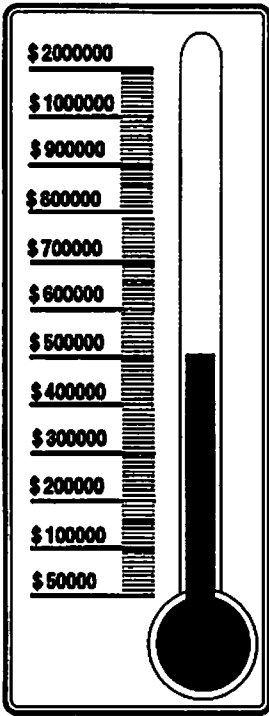
يمكن استغلال المناسبات الإسلامية والأحداث المساوية في الدول العربية
والإسلامية لجمع التبرعات لأجل هذه الأغراض ، وذلك بإقامة المعارض المتنقلة في
المساجد المختلفة إما داخل المسجد وإما خارجه حسب ما تمليه ظروف المكان . وهذا
النشاط يتيح للمنظمة فرصة تعريف جمهور المسجد بأنشطتها وبالمشروعات التي

تجمع التبرعات من أجلها ، ولا شك في أن الناس في مثل هذه المناسبات أو المآسي يكونون مقبلين على الله عز وجل وقلوبهم لينة وقريبة لعمل الخير فيندفعون للتبرع بسخاء .

* الطريقة الثانية - المدارس

يبدأ تشجيع المدارس المختلفة على جمع التبرعات للمنظمة الخيرية عن طريق زيارة أحد العاملين للمدارس ودعوتهم لزيارة المنظمة وتعريفهم بأهدافها وأنشطتها وإنجازاتها ورغبة المنظمة في اشتراك المدارس وطلبتها في بعض أنشطة المنظمة ودعمها مادياً ومعنوياً . وعادة ما ترحب المدارس بذلك لما فيه من تنمية حب الخير

في نفوس النشء . ومثلما فعلت المنظمة الخيرية مع خطباء المساجد فإنها تقوم بنفس الخطوة مع طلاب المدارس وذلك بتقديم خدمات لها مثل المكتبة أو بعض الوسائل التعليمية .



شكل رقم (١١)

كذلك يمكن الاتفاق مع المدارس بتقديم فقرات أو مشاهد خلال حفلات المدرسة، لأنه لا تكاد تخلو سنة دراسية من عدة عروض مسرحية وفنية، فيستغل ذلك في إقامة عمل فني عن أهمية العمل الخيري ومن ثم يتم جمع التبرعات لصالح هذه المنظمة من خلال هذه المسرحيات المدرسية .

كذلك يمكن إقامة مشروع ترمومتر (ميزان حرارة) خشبي كبير وفيه مؤشر متحرك ومرقم في الوسط كما هو في الشكل رقم (١١)، ويصل الترقيم لعدد معين، مثلاً مائة ألف دولار، وهو المبلغ المراد جمعه، ويوضع هذا الترمومتر عند مدخل المدرسة حتى يراه الطلبة فيتبرعوا، وكلما زادت كمية التبرعات ارتفع المؤشر، وهذا دلالة على زيادة

التبرعات. والفريد في هذه الطريقة أنها تجعل المرء يعرف المبلغ الذي جمع للمشروع وكم تبقى على اكتمال المطلوب، وهذا ما يحفز ويشجع الطلاب والمدرسين على المنافسة والاندفاع للتبرع، فيعيش الجميع في جو المنافسة حتى يصل المؤشر إلى المبلغ المطلوب .

* الطريقة الثالثة - الدعاية والإعلان

وهذه الطريقة من طرق جمع التبرعات المحدودة بمعنى أنها لا تدر دخلاً على المنظمة الخيرية إلا في حالات الكوارث والإعلان الطارئ . أما في الحالات العادية فإنها لا تأتي بنتائج إيجابية . وقد أثبتت الاحصاءات في الولايات المتحدة الأمريكية أن نسبة الذين يستجيبون للإعلان في وسائل الإعلام لا تتجاوز في أحسن الأحوال ١٠٪ (أي واحد لكل ألف) ، ومن هنا نعلم أن الإعلان لم يدر دخلاً بل ستفوق تكاليف إعداده ونشره المرود من ورائه بمراحل . وهذه حقيقة ثابتة ليس عليها خلاف ، والاستثناء الممكن لهذا الأمر هو أن تحصل المنظمة على الإعلان مجاناً أو أن يتم تبنيه من قبل بعض المتبرعين .

وقد حاولت مئات المؤسسات الخيرية في الولايات المتحدة الأمريكية جمع التبرعات بواسطة الإعلان في وسائل الإعلام المختلفة بطرق وأساليب مختلفة ومحاولات متكررة ، واعتمدت فيها على أرقى المختصين والمحترفين في شؤون الإعلان وغيرهم ولم تنجح محاولة واحدة من كل هذه المحاولات بأن تغطي تكاليفها ، ناهيك عن تحقيق دخل للمنظمة . لذا يجب دراسة الأمر جيداً قبل اتخاذ قرار الإعلان من خلال وسائل الإعلام ، فالحملات البريدية تحقق تعريفاً أفضل بالمنظمة ومردوداً مالياً أكبر ، أما فائدة الإعلان من خلال وسائل الإعلام فتتركز في التعرف بالمنظمة والدعاية لها ، وليس جمع التبرعات بطريقة مباشرة .

لذلك لا بد من جعل جميع الوسائل الإعلامية تخدم هدفاً واحداً ، فمثلاً المنشورات تتكلم عن البوسنة والهرسك في حين تكون الإعلانات في الجرائد عن بورما ، والتعليقات في الصحف عن كشمير . لذلك ينبغي التركيز على هدف واحد وهو الكلام عن البوسنة والهرسك مثلاً ، فتكون جميع الإعلانات عنها في الجرائد والمجلات أو في تعليقات الصحف أو في أي وسيلة إعلامية أخرى حتى تستطيع أن تستثير مشاعر الناس وعواطفهم للاهتمام بهذه القضية ، حيث إن الناس لا يتعاملون بعقلانية كما هو مطلوب بل تحركهم العواطف .

* الطريقة الرابعة - التبرعات العقارية

والمقصود بالتبرعات العقارية كل ما تشمله من أراضٍ ومبانٍ وعمارات ومزارع وبيوت ، إلى غير ذلك . حيث يمكن للمنظمة أن توقف هذه العقارات لصالحها إما بتأجيرها والاستفادة من دخلها لصالح مشاريعها ، وإما بالاستفادة من العقار نفسه بأن يكون مقراً لها ، أو تحويله لصالح أحد مشاريعها كتحويله إلى مدرسة أو ملجأ أيتام وأرامل ، أو مأوى للعجزة والمسنين .

* الطريقة الخامسة - جمع المواد العينية

المقصود بالمواد العينية هو كل شيء غير المال ، مثل الأثاث والكمبيوتر والسجاد والملابس والثلاجات والغسالات والحمام ، إلى غير ذلك . وما يجدر الإشارة إليه أن التبرعات عن طريق المواد العينية مجالاً لم يستثمر في البلاد العربية في حين هو مجال ناجح في الغرب وبالذات في الولايات المتحدة الأمريكية بل مستغل استغلالاً عجبياً . فمثلاً يسمح النظام في الغرب للمستشفيات والمراكز الطبية بالتبرع للمنظمات الخيرية ببعض أجهزتها المستخدمة ، ويمكن للقارئ تخيل الحجم الهائل من المعدات الطبية بمختلف أنواعها عندما يتم شحنها وهي بحالة جيدة إلى المستشفيات المحتاجة في العالم الإسلامي ، كما في الشكل رقم (١٢) .

ويمكن للمنظمة الخيرية أن تتفق مع شركة تسويقية تتكفل لها بتصريف هذه المواد العينية حتى لا تتشغل المنظمة بذلك مقابل نسبة تعطى للشركة المسوقة . وتجمع هذه المواد العينية في مستودع كبير وضخم ويتم تصريفها أولاً بأول . وهناك بعض المواد العينية مثل الأطعمة والأدوية والمعدات الطبية التي تحتاج المنظمة الخيرية إلى نقلها إلى أماكن فقيرة في العالم ، فتستعين بشركات الشحن لنقلها تبرعاً حتى لا ترهق كاهل المنظمة الخيرية.

كذلك يمكن للمنظمة أن تستفيد من الشركات المتخصصة في الأخشاب أو الحديد أو الإسمنت للتبرع بهذه المواد لصالح مشاريع المنظمة الخيرية كبناء المساجد ودور الأيتام ، وفي هذه الحالة تكون المنظمة الخيرية قد حصلت على المواد الأولية اللازمة لإنشاء مشروعاتها مقابل أسعار زهيدة .



التبرعات العينية
الشكل رقم (١٢)

* الطريقة السادسة - المعارض

والمعارض نوعان ، متنقلة وثابتة :

أ - المعارض المتنقلة :

وتكون محمولة على سيارة ويعرض منتجات المنظمة الخيرية ومشاريعها ، وتتخذ المعارض موقعها في أماكن وجود وازدهام الناس مثل الحدائق العامة وملاهي الأطفال والأسواق وغيرها . وهي وسيلة فعالة حيث تذهب المنظمة الخيرية إلى الناس لتعرفهم بأنشطتها ولا تنتظرهم أن يأتوها .

ب - المعارض الثابتة :

تفضل بعض المنظمات الخيرية أن يكون في مقرها معرض ثابت للزائرين ، تعرض من خلاله مشاريعها وإنجازاتها مدعمة بالصور والأفلام . ويمكن للمنظمات الخيرية أن تقوم بعرض ملخص عن نشاطاتها وإنجازاتها ومشاريعها من خلال إقامة معرض في الأسواق العامة أو أماكن التجمعات أو المدارس . وهناك مجموعة من الملاحظات العامة حول هذه الطريقة نذكرها فيما يلي :

(١) تنوع عرض أعمال المنظمة بصور مختلفة (عرض شريط فيديو ، شرائح مصورة، منشورات ، كتبيات ، لوحات كبيرة أو صغيرة ، كمبيوتر ، ... إلخ).

(٢) تنوع المعارضات للبيع (رخيصة وغالية ، للنساء والرجال والأطفال ، تحمل اسم المنظمة أو لا تحمله) .

(٣) ضرورة الإشارة بشكل بارز إلى أن المنظمة هدفها خيري وليس ربحاً .

(٤) من المهم توفير وسائل لتسهيل التبرع (صناديق تبرعات بارزة ، ظروف لمراسلة المنظمة تحمل العنوان لتسهيل عملية التبرع ، قائمة بفروع المنظمة وأرقام حساباتها المصرفية وهواتفها ، ... إلخ) .

٥) لاستمرار نجاح هذه الطريقة يلزم متابعتها لمعرفة أنواع العروض المرغوبة (جمهورها ، سعرها ، نوعها ، ... إلخ) ، والابتكار والتنوع المستمر .

٦) كما يلزم معرفة الأماكن المناسبة (الأسواق، المساجد، المدارس ، الملاهي، ... إلخ) والأسلوب الإعلامي الأكثر مناسبة للجمهور (فيديو، شرائح، منشورات، ... إلخ) وذلك من خلال مراقبة الجمهور وما يشدهم وعمل احصاءات بذلك.

* الطريقة السابعة - الاستقطاع الشهري

يُعَدُّ الاستقطاع الشهري مصدراً مهماً من مصادر التبرعات أخذت فكرته من حديث النبي صلى الله عليه وسلم "أحب الأعمال إلى الله تعالى أدومها وإن قل". وتقوم فكرته على مسح للقطاعات الحكومية والقطاعات الخاصة والمستشفيات والشركات ، ويتم الاتفاق مع مديريها باستقطاع جزء من راتب الموظف الذي يحب أن يتبرع للمنظمة الخيرية ، ويكون ذلك عن طريق المحاسب بعد تعبئة نموذج يوقعه المتبرع ويفيد فيه بالسماح باستقطاع جزء بسيط من راتبه قد يصل إلى ١٪ ، ثم يأتي مندوب المنظمة الخيرية ليجمع المبالغ المستقطعة كل شهر . ولا بد أن يكون لدى المنظمة الخيرية فريق من العاملين لهذا المشروع يشمل جميع القطاعات.

وحبذا لو استخدمت قائمة المتبرعين وعرضت عليهم المنظمة طريقة الاستقطاع الشهري . كما يستطيع المتبرع أن يشترك ببرنامج الاستقطاع الشهري عن طريق بنكه بأن يقوم بتعبئة استمارة خاصة بذلك واعطائها لمصرفه وذلك ليتولى عملية الاستقطاع الشهري التلقائي من رصيده .

* الطريقة الثامنة - الحصّالات

وهي الصناديق الصغيرة لجمع النقود ، كما في الشكل رقم (١٣) ، وعادة ما تستعمل في البيوت لتشجيع الصغار على الادخار أو التبرع . وقد جرت عدة مؤسسات إسلامية هذه الوسيلة ونجحت بشكل كبير . وإليك بعض الوصايا لزيادة نجاحها :

(١) اصنع الحصّالات بأعداد كبيرة حيث تقل تكلفتها كلما زاد عددها ، واحرص على أن تكون رخيصة السعر جذابة المنظر (قامت مؤسسات إسلامية بصنع حصّالات بسعر عال بشكل جميل مجسم لمسجد قبة الصخرة المشرفة ثم باعتها بريح فحققت تبرعات عالية) .

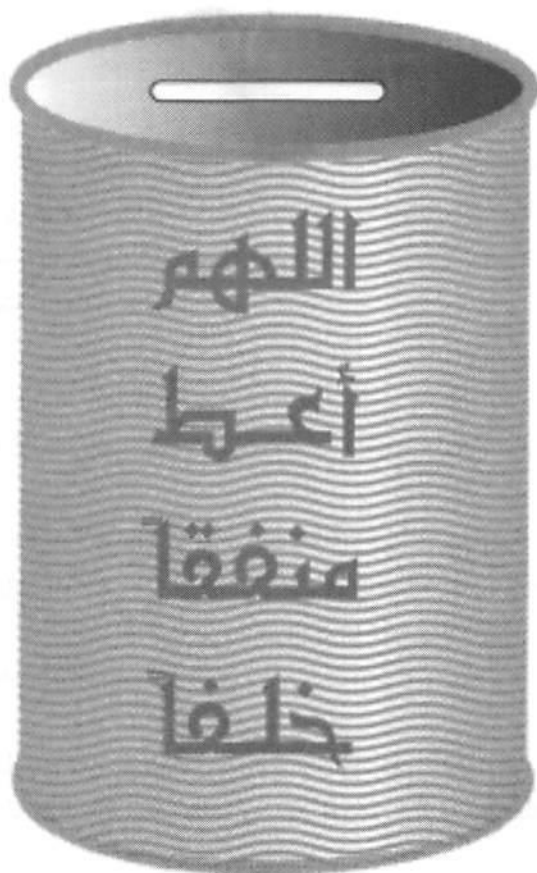
(٢) من مواصفاتها كذلك أن تكون مسترعية للانتباه بشكلها أو لونها ، ومن المهم أيضاً ألا يكون فتحها سهلاً حتى يتم حفظ المال فيها لمدة أطول .

(٣) كتابة كلمات قليلة كبيرة الحجم مشجعة على التبرع تعين على استعمالها (مثلاً: عود أطفالك على الصدقة ولو بوضع قطعة نقدية واحدة كل يوم، أو: كان بعض الصالحين لا يدع يوماً يمر دون صدقة ولو قليلة، ... ونحو ذلك) واكتف بشعار منظمتك دون شرح .

(٤) لا تنس كتابة عنوان المنظمة ولو بخط صغير على الحصّالة مع ملاحظة التنبيه إلى إرسال الحصّالة أو قيمة ما فيها عند امتلائها إلى منظمتك .

(٥) توسّع في توزيعها (ولا تتوقع أن يستفيد منها الجميع بل سيهملها بعضهم) واحسب أنه لو استفاد منها ١٠٪ فستغطي تكاليفها وتدر دخلاً بإذن الله . مع ملاحظة أنه يمكن استخدامها في المحال التجارية ، ويوصى بوضعها بجوار المحاسب حتى يراها الناس .

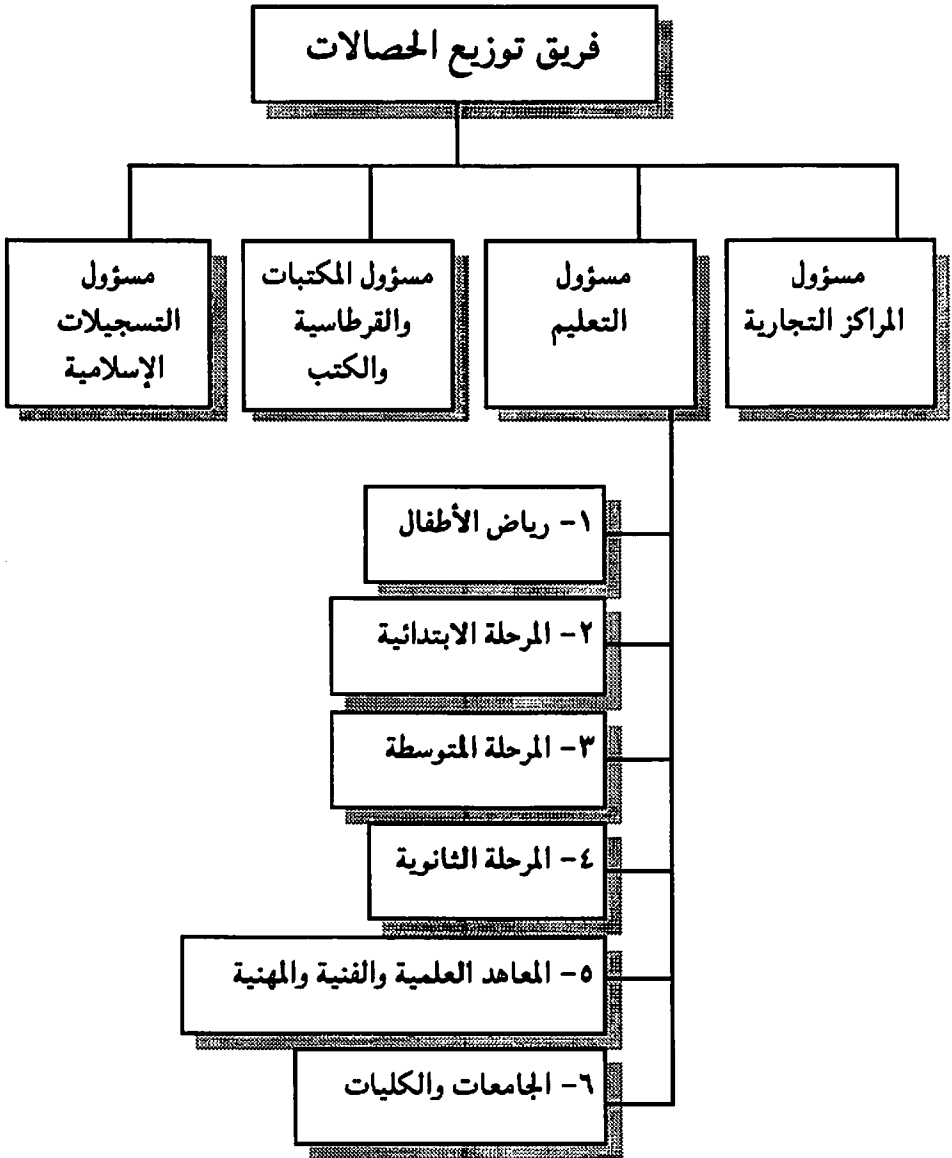
(٦) عند صنع الحصّالة يراعى ترقيمها بطريقة متسلسلة يسهل على جامعها حصرها.



حصالات جمع النقود
الشكل رقم (١٣)

يوضح الشكل رقم (١٤) الجهاز المسؤول عن توزيع الحصالات في أماكن تجمع الناس ، ويمكن الاستعانة بالمتطوعين والمتطوعات في مختلف القطاعات لتوزيع هذه الحصالات ثم متابعتها ثم جمعها لتسليمها لإدارة الحصالات . وعلى إدارة الحصالات أن تتابع مسؤولي التوزيع الذين يتابعون المتطوعين والمتطوعات لجمع هذه الحصالات ، لأن عدم متابعتهم سيؤدي إلى عدة أمور :

- ١) انشغال المتطوعين بأمر أخرى .
- ٢) فتور حماسهم بعد فترة .
- ٣) فقدان عدد كبير من الحصالات .
- ٤) تعطيل طريقة من طرق جمع التبرعات برصفها مورداً من موارد المنظمة .



الشكل رقم (١٤)

* الطريقة التاسعة - الاتصال الهاتفي

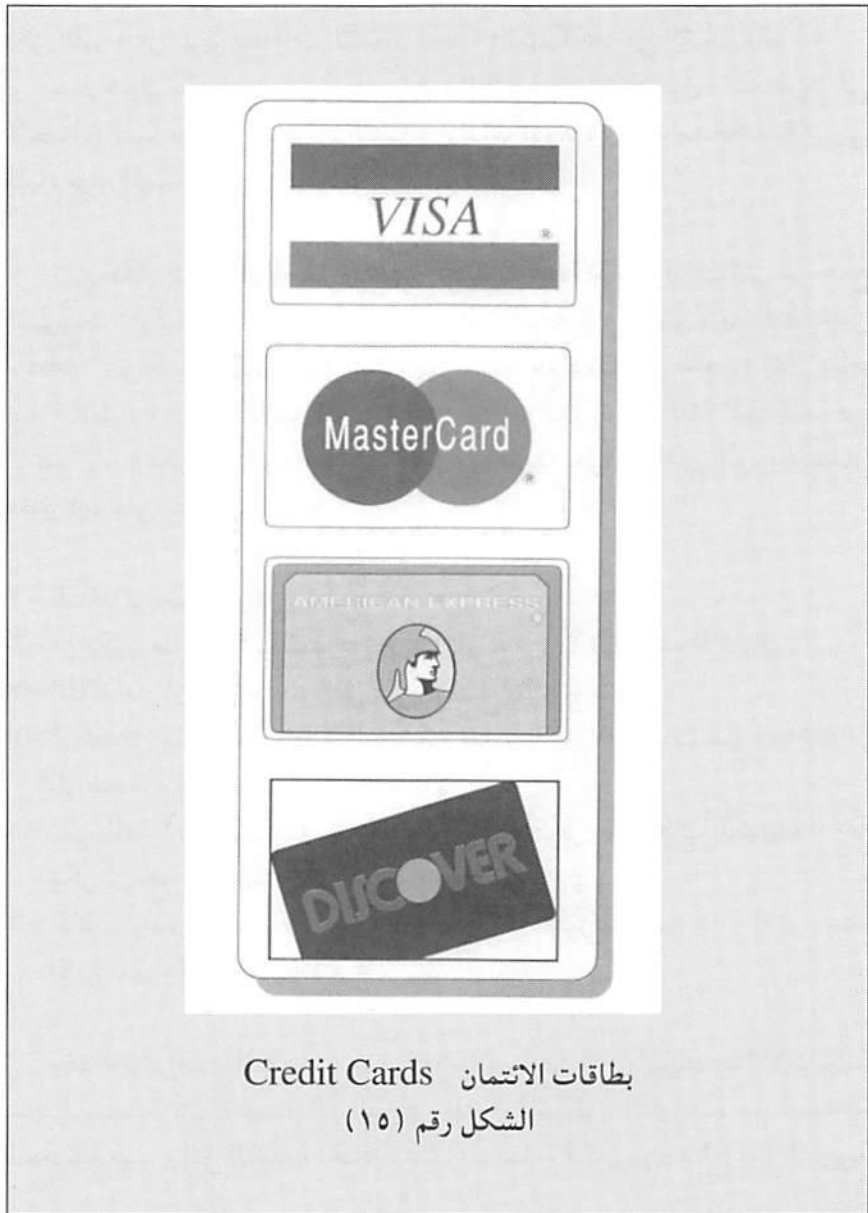
وهي إحدى الطرق الناجحة في الغرب، وتقوم فكرتها على أن يقوم فريق من المنظمة الخيرية بالاتصال الهاتفي بالمتبرعين لطلب التبرع لقضية معينة وإبلاغهم أنه يمكن التبرع عن طريق بطاقات الائتمان Credit Card كما في الشكل رقم (١٥)، أو إرسال شيك بالبريد. ومن مساوئ هذه الطريقة أنها تستغرق وقتاً طويلاً في الاتصال بالمتبرعين ثم متابعتهم للتبرع، ولذلك توجد شركات متخصصة تتولى القيام بهذه المهمة .

وفي خلال السنوات العشر الأخيرة ثبتت فاعلية الاتصال الهاتفي في جمع التبرعات ، وغالباً ما يستخدم في الحملات البريدية . وحتى تزيد المنظمة من إيراداتها عن طريق الاتصال الهاتفي ، فإن اللغة أهم عامل في الحصول على تبرع جيد أو التزام قوي من جانب المتبرع ، وهذا هو الهدف الرئيسي للغة المستخدمة في الاتصال . ويمكن أن تقوم المنظمة الخيرية بتدريب الموظف الذي يقوم بالاتصال بالمتبرعين على المجالات التالية :

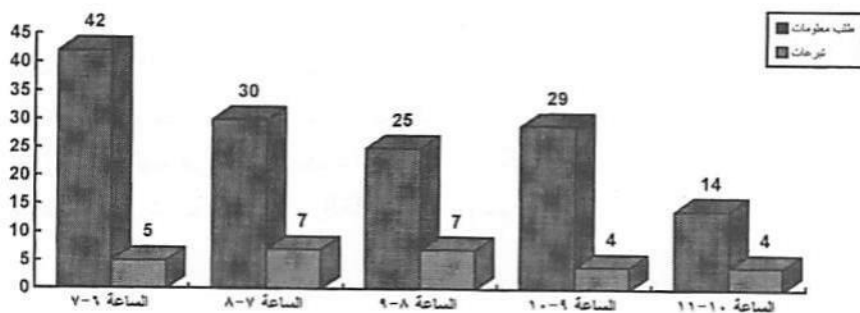
- ١- التأكد من قيمة الوعد بالتبرع .
- ٢- أن يكون هناك تذكير للمتبرع بعد ١٥ أو ٣٠ يوماً من موعد الاتصال .
- ٣- التأكد من أن المتبرع قد وافق على الالتزام بالتبرع .
- ٤- أن تضمن هذه الدورة الطرق التي يمكن بها معالجة الالتزامات غير القاطعة أو الواضحة، وكيف تتعامل معها وتنميتها .
- ٥- تفهم العاملين في المنظمة للمضار المالية الناتجة عن الالتزامات الضعيفة ، وما يمكن أن تجره من مشكلات على المنظمة .
- ٦- الاعتبارات الأخلاقية فيما يخص العلاقة بالمتبرع ، مثل عدم الغش وعدم الاستغلال والصراحة مع المتبرع .

وقد قامت إحدى المنظمات الخيرية الإسلامية في الولايات المتحدة الأمريكية بتجربة استقبال الاتصال الهاتفي في الدوام المسائي، الذي حدد من الساعة السادسة مساءً إلى الساعة الحادية عشرة مساءً، فكان من نتائج هذه التجربة

استقبال ٤٣ مكاملة وحصيلة التبرعات ٧٢٤٠ دولار أمريكي . وهذه التجربة تبين أهمية استخدام الهاتف في جمع التبرعات . والشكل رقم (١٦) يوضح تحليل هذه التبرعات .



بطاقات الائتمان Credit Cards
الشكل رقم (١٥)



تحليل التبرعات التي وصلت عن طريق الاتصال الهاتفي خلال أسبوعين من الدوام المسائي

فوجد في الفترة ٦-٧ مساءً وصل عدد المكالمات إلى ٤٣ مكالمات تستفسر عن معلومات عن المنظمة الخيرية أو عن الوسائل التي تستخدم في توصيل التبرعات إلى المحتاجين أو عن أحد مشاريع المنظمة الخيرية مع الوعد بإرسال التبرع عن طريق الشيكات.

بينما في نفس الفترة من ٦-٧ مساءً وصل عدد المكالمات إلى ٥ مكالمات كلها للتبرع باستخدام بطاقات الإئتمان المصرفي (Visa, MasterCard, AmericanExpress)

وكانت حصيلة التبرعات لتجربة الإتصال الهاتفي المسائي: ٧٢٤٠ دولار أمريكي

تحليل التبرعات الواردة عن طريق الاتصال الهاتفي
الشكل رقم (١٦)

* الطريقة العاشرة - التبرع من شركات الهاتف

والمقصود بها الاتفاق مع شركة الهاتف على تخصيص جزء بسيط جداً قد يصل إلى ١٪ من قيمة فواتير المشتركين لصالح المنظمة الخيرية . وقد نجحت هذه التجربة في الولايات المتحدة حيث تم الاتفاق مع إحدى شركات الهاتف أنه في حالة تحويل الأشخاص من متبرعي المنظمة للاستفادة من خدمات هذه الشركة فإن الشركة تقوم بمقابل ذلك بإعطاء المنظمة ٥٪ من قيمة فواتير هؤلاء المشتركين الذين حولوا لها من قبل المنظمة الخيرية . ويمكن تطبيق هذا المبدأ على شركات الخدمات مثل شركة الكهرباء والغاز والماء ، وغيرها .

* الطريقة الحادية عشرة - التبرعات الثمينة

وتُعدّ من المواد العينية وتشمل المجوهرات والذهب واللوحات الفنية الغالية ، ويمكن بيعها للتجار المختصين بذلك أو من خلال الأسواق الخيرية . وهذا النوع من التبرعات نجحت فيه اللجان النسائية في المنظمات الخيرية ، لما له من علاقة وطيدة بالنساء وحبهن اقتناء الذهب والمجوهرات .

* الطريقة الثانية عشرة - الخدمات الفنية

وهي الاستفادة من خدمات المؤسسات والشركات من دون أن يدفع لها مقابل ، مثل شركات التدريب والمحاسبة وتصميم المشاريع ، وغيرها . ويتم اتفاق المنظمة الخيرية مع شركة التدريب مثلاً بأن تعطي مقعدين عاملين من المنظمة الخيرية ، أو لشركة تعطي دورات مثل دورات في فن اتخاذ القرار أو التفويض أو فن الخطابة ، ... إلى غير ذلك في كل دورة تدريبية لكي ترتقي بمستوى وكفاءات عامليها ، وسترحب الشركات بذلك وستمد يد العون ولا سيما وأن المنظمات الخيرية تحظى باحترام في مجتمعاتها ، وبذلك تكون المنظمة قد حصلت على تبرعات ولكن بطريقة أخرى غير المال .

يضاف إلى هذا أن المنظمة الخيرية تستطيع الإستفادة من خدمات شركات أخرى مثل شركات الإعلانات التي تقوم بتصميم إعلانات المنظمة بالمجان . وتستطيع المنظمة أن تستفيد من هذه العملية في مختلف القطاعات كأن تتمكن من تصليح سيارات المنظمة أو عمل مراجعة الحسابات أو الخدمات القانونية أو الفنية وحصر ما تحتاجه المنظمة الخيرية من أمور إدارية وغيرها ، وهي بذلك توفر تكاليف عالية بإذن الله تعالى .

* الطريقة الثالثة عشرة - المزادات الخيرية

أ - المزاد العلني :

وتقوم المنظمة الخيرية بعد جمع المواد العينية الكبيرة مثل السيارات أو أجهزة الكمبيوتر وغيرها بأن تعرض في مزاد علني يرتب له من قبل المنظمة ، ويتم بيع هذه المواد لصالحها وفق الضوابط الشرعية فلا تبيح المنظمة لنفسها أن تتعدى هذه الضوابط بحجة أنها صدقة لله عز وجل .

ب - المزاد الصامت :

وهو نفس المزاد السابق ، ولكن يختلف عنه في أنه يُطلب من كل شخص يرغب في شراء سلعة معروضة في المزاد كتابة اسمه والمبلغ الذي يعرضه لشراء السلعة ، ثم تجمع هذه الأوراق ، وفي نهاية المزاد تُعطى السلعة للشخص الذي قدم أعلى سعر .

* الطريقة الرابعة عشرة - الدعاية مقابل الدعم

تتم هذه الطريقة بالاتفاق بين المنظمة الخيرية وإحدى الشركات الكبرى المشهورة في بيع المنتجات الاستهلاكية على وضع اسم المنظمة على منتجاتهم مقابل نسبة تعطى للمنظمة من البيع . مثال ذلك ما حدث بين هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية وشركة صافولا للزيت .

* الطريقة الخامسة عشرة - الاستقطاع من المبيعات

وتقوم فكرة هذا الاستقطاع على أن تقوم شركة البنزين مثلاً بالتبرع بـ ٥ هلالات عن كل لتر يباع ، أو ١٠ هلالات عن كل علبة بيبسي ، أو ٥٠ هللة عن كل زجاجة عطر وهكذا . وبهذه الطريقة يكون هناك مصدر كبير وثابت للتبرعات تصل للمنظمة الخيرية ، وهكذا يمكن الاتفاق مع باقي الشركات والمحال التجارية بنفس الطريقة.

* الطريقة السادسة عشرة - التبرع من أسهم الشركات وأرباحها

يتم الإتفاق بين المنظمة الخيرية والشركات التجارية على وقف نسبة مئوية بسيطة من أرباح أسهمها السنوية لصالح العمل الخيري في المنظمة الخيرية ، فعندما يجتمع مجلس إدارة الشركة ليقرر الأرباح والأسهم ويوزعها على المستثمرين يضع في حسبانته نسبة ٥٪ مثلاً من هذه الأرباح لصالح المنظمة ، وينطبق هذا الأمر كذلك على الأفراد فيمكنهم التبرع بجزء من أرباح أسهمهم أو أسهمهم نفسها لصالح المنظمة الخيرية .

* الطريقة السابعة عشرة - اتفاقية تبرع عام من أعضاء الشركة

اتفاق المنظمة مع الشركات الكبيرة بأن يقوموا بعمل حملة ضخمة داخل الشركة لجمع التبرعات ، ويعلن كذلك للعاملين داخل الشركة أن الإدارة العليا ستضاعف المبلغ المتبرع به من قبل موظفي الشركة بمعنى لو نجحت المنظمة في جمع مبلغ ٢٠ ألف دولار من موظفي الشركة فإن الإدارة العليا ستتبرع بنفس المبلغ الذي جمع من الموظفين فيصبح المجموع في النهاية ٤٠ ألف دولار لصالح المنظمة الخيرية . فيتحمس الموظفون للتبرع لأنهم يعلمون أن تبرعاتهم ستضاعف في نهاية عملية التبرع .

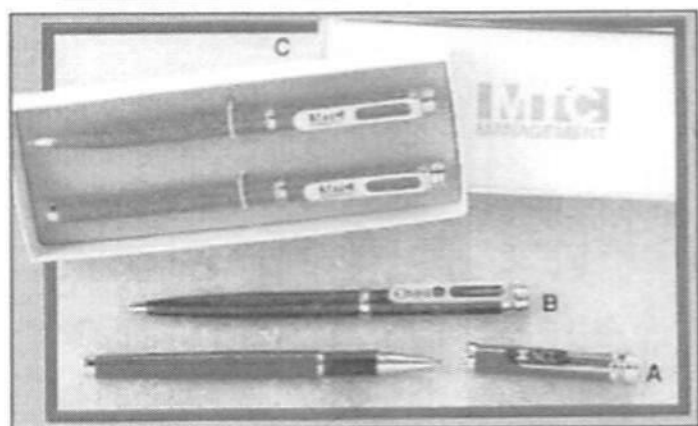
* الطريقة الثامنة عشرة - وصايا الموت

انطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم "إذا مات الإنسان انقطع عمله إلا من ثلاث ، صدقة جارية ، أو علم ينتفع به ، أو ولد صالح يدعو له" (١) . وتعني فكرة وصايا الموت هي عبارة عن إقناع الأفراد بترك جزء من ممتلكاتهم من مال أو عقار أو غيره لصالح المنظمة الخيرية ، فتكون بمثابة صدقة جارية من الفرد تعطى للمنظمة بعد وفاته ، ويعد لهذه الوصايا نموذج مناسب لتعبئته من قبل الفرد . ويطبق هذ المشروع في الغرب ويدير حوالي ٧-٨٪ من دخل المنظمات الخيرية .

* الطريقة التاسعة عشرة - الدليل (الكتالوجات)

وهو عبارة عن كتاب فيه مقدمة توضيحية لأهداف المنظمة الخيرية ، وتحتوي صفحاته على صور للمبيعات الترويجية الموجودة في المنظمة الخيرية من تحف وهدايا ومشغولات يدوية وأفلام عن العالم الإسلامي للكبار والأطفال ، وأمام كل

(١) مرجع سابق، البخاري ، كتاب الوصية ، باب ما يلحق الإنسان من الثواب بعد وفاته ، الجزء الخامس ، ص ٧٣ .



التبرعات عن طريق البيع بالدليل (الكتالوج)
الشكل رقم (١٧)

صنف من هذه المبيعات سعره ، ثم هناك شرح لطريقة الشراء موضح فيها العنوان ورقم الهاتف وكل ما يتعلق بالترويج ، كما هو موضح في الشكل رقم (١٧). وهذه الطريقة تدر دخلاً طيباً للمنظمة الخيرية ، ولا سيما إذا كان الدليل منوعاً يناسب كل الفئات رجالاً ونساء ، صغاراً وكباراً ، وبأسعار معقولة .

* الطريقة العشرون - المحالّ الخيرية

وهذه إحدى طرق جمع التبرعات والدعاية والإعلان والتعريف بالمنظمة الخيرية ومشروعاتها وإنجازاتها وطموحاتها المستقبلية ، فهي نافذة قوية على الشارع . لذلك يجب حسن اختيار الموقع كالأسواق العامة ، والمراكز التجارية المشهورة . وأنواع المحالّ الخيرية كثيرة ، سنكتفي بذكر بعض منها :

أ - المحل الخيري للملابس المستعملة والجديدة :
بعد تصنيف الملابس الواردة للمنظمة الخيرية يمكن بيع ما هو صالح منها للاستعمال ومرغوب لدى الأفراد ، وفي حالة جيدة ونظيفة . وهذه الطريقة ناجحة في الغرب ، حيث استطاعت إحدى المنظمات أن تدر من هذه الطريقة مبلغ عشرين مليون جنيه استرليني .

ب - المحل الخيري للتحف والهدايا :
يباع في هذه المحالّ ما ورد للمنظمة الخيرية من تحف وهدايا مثل اللوحات الفنية وغيرها من قبل الشركات التجارية أو الأفراد .

ج - المحل الخيري للأثاث المستعمل :
هذا النوع من المحالّ يتطلب مكاناً واسعاً وناقلة أثاث ، مهمتها نقل الأثاث من المتبرعين إلى المستودع ومنه إلى المشترين بعد اختيار الأثاث الجيد والصالح للبيع . على أن تشترط المنظمة الخيرية على المتبرع أنها ستقبل أثاثه المستعمل وهو في حالة جيدة يمكن استعماله .

د - المحل الخيري لبيع منتجات المنظمة الخيرية :
وهذا النوع من المحالّ تباع فيه المنظمة الخيرية منتجاتها الخاصة بها ، مع استقبال جميع التبرعات المادية . مع ملاحظة أن هذا النوع من المحالّ يوجد في الأسواق التجارية القريبة من تجمع المشترين .

وهذه الأنواع الأربعة من المحالّ الخيرية ليست محالّ تجارية فقط ولكنها محالّ استثمارية يذهب دخلها لصالح المنظمة الخيرية .

* الطريقة الحادية والعشرون - الدعم من الجهات الرسمية

من المعروف أن الدولة مكونة من مؤسسات ووزارات متعددة ، فيمكن أن تستفيد المنظمة الخيرية من كل وزارة على حسب تخصصها ، فمثلاً يمكن الاستفادة من خطوط الطيران بعدد من التذاكر المجانية سنوياً لموظفي المنظمة الخيرية لإرسالهم في مهمات رسمية لمتابعة مشاريعها في الخارج ، أو إرسال الدعاة لنشر دين الله ، أو الأطباء لمعالجة المرضى ، وغيرها من المهمات . كذلك يمكن الاستفادة من خدمات الشحن المجاني التي عادة ما ترهق كاهل المنظمات الخيرية لا سيما في الكوارث . ويمكن الاستفادة من مؤسسة الجمارك في إعفاء المنظمة الخيرية من الجمارك في حالة استيرادها للبضائع لصالح المنظمة الخيرية ، وكذلك الاستفادة من وزارة الأوقاف في دعمها بما فيه مصلحة المنظمة الخيرية ، والاستفادة من أموال القصر واليتامى باستثمارها في مشاريع خيرية حتى لا تأكلها الزكاة .

وهذا الباب من أبواب الخير لجمع التبرعات في المنظمات الخيرية للأسف شبه معطل ، لأن بعض المنظمات الخيرية تتهيب طرق باب الجهات الرسمية ، فتضيع عليها فرص دعم كبير لصالح المنظمة . وقد أثبتت الاحصائيات والدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن المنظمات الخيرية تستفيد من الجهات الرسمية بنسبة كبيرة من الدعم . لذلك يجب الاهتمام بهذا الأمر ، وعدم التهيب من طريقه والاستفادة من الخدمات المتوافرة لدى الجهات الرسمية.

* الطريقة الثانية والعشرون - الحفل السنوي

وهو من المناسبات المهمة للمنظمة والذي يتم من خلاله جمع التبرعات للمنظمة الخيرية . وتقوم فيه المنظمة بدعوة إحدى الشخصيات المناصرة لها وكذلك دعوة مجموعة من كبار المتبرعين إلى عشاء يتم خلال هذا اللقاء . وتلقى فيه كلمة المنظمة ثم كلمة لأحد الخطباء الذين يلهيهم الحماس في النفوس ليشجعهم على البذل والإنفاق لصالح المنظمة ، ثم يتم عرض فيلم أو غيره عن قضايا المسلمين ، ثم عرض مشاريع المنظمة وإنجازاتها وطموحاتها المستقبلية ، ثم يتم تكريم بعض موظفي المنظمة الذين أبلوا بلاء حسناً في ذلك العام ، وكذلك بعض المتطوعين ، ثم يفتح باب التبرعات ثم العشاء .

ويُعدّ الحفل السنوي من الطرق الشائعة التي تمارسها كثير من المنظمات الخيرية الإسلامية والغربية على حد سواء ، حيث أن الحفل السنوي يمثل المصدر الذي يشكل نسبة كبيرة من دخل المنظمة الخيرية إن لم يكن أكبر نسبة من الدخل . ومن الحفلات السنوية المشهورة في العالم الإسلامي حفل «سنا بل الخير» الذي تقيمه هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية في مختلف مدن المملكة العربية السعودية . أما في الدول الغربية فمن أشهر الحفلات السنوية هي تلك التي تعقدها الأحزاب السياسية قبيل خوض معركة الانتخابات الرئاسية في الولايات المتحدة الأمريكية لجمع التبرعات لدعم الحملة الانتخابية للمرشحين .

وأهم ما يجب توافره في الحفل السنوي :

١- الموعد المناسب الذي تحدده المنظمة الخيرية بدقة ليناسب طرحها ورسالتها .

٢- الحرص على اختيار الضيوف والمتكلمين الملائمين لطبيعة المناسبة وطبيعة الجمهور ، حيث إن اختيار ضيف غير مناسب أو غير مرغوب من الجمهور قد يأتي بنتائج عكسية للمنظمة الخيرية الراعية للحفل .

٣- اختيار المكان المناسب الذي عادة ما يكون قاعة في أحد الفنادق الفخمة ، ويجب أن تراعي المنظمة الخيرية توفر الخدمات العديدة اللازمة للحفل وللخدمة

الضيوف من إدارة الفندق عند اختيار المكان .

٤- الحرص على انتقاء ودعوة الجمهور المناسب لطبيعة الحفل والمناسبة، حيث أن ركنين أساسيين يلعبان دورهما في تحديد المبلغ الذي يتم جمعه في نهاية الحفل، الأول هو عدد الجمهور الذي تستطيع المنظمة الخيرية دعوته، والآخر هو نوعية الجمهور، أو بعبارة أخرى قدرة الفرد المادية على التبرع.

٥- مراعاة أن يضم الحفل بين المدعويين عدداً من كبار شخصيات المجتمع والمشاهير والرموز من رجال السياسة والاقتصاد والتجارة ، حيث إن نسبة كبيرة من الجمهور تشارك بسبب وجود بعضهم .

٦- حرص المنظمة الخيرية على تنوع البرنامج واحتوائه على عرض تلفزيوني واحد على الأقل يلخص أهداف وحاجات المنظمة الخيرية والمغزى من الحفل السنوي ، الذي لا بد أن يتم إعداده مسبقاً من قبل مختصين .

* الطريقة الثالثة والعشرون - الحملات البريدية

من أكثر الطرق استخداماً في الغرب، وهي من الطرق الفعالة لجمع التبرعات ، حيث تقوم المنظمة بإرسال أعداد كبيرة من (عشرات أو مئات الألوف) من الرسائل إلى مجموعة مختارة من الناس تحثهم فيها على التبرع للمنظمة . وتكلف هذه العملية مالاً كثيراً في الطباعة والمغلفات والتصميم والبريد ناهيك عن الجهد البشري، وتصل نسبة مصاريف المنظمات الخيرية في الحملة البريدية الواحدة في الغرب ١٠-١٥٪، ولكن نسبة الاستجابة -حسب الدراسات- بين ٥ . ٠ - ٣٪ ، وبذلك تغطي تكاليفها وتدر دخلاً جيداً . وتوجد لهذه الطريقة دراسات وكتب وبحوث مفصلة جداً .

ولنجاح هذه الطريقة لا بد من إتقان أسسها كاختيار الوقت المناسب ، واختيار قائمة العناوين بعناية ، وحسن تصميم المنشورات ، وكتابة الرسالة وفق معايير محددة ومدروسة ، ومتابعة المتبرعين قبل الحملة وأثناءها وبعدها . ونظراً للعدد الكبير الذي تتم مراسلته فإن العملية تدار بواسطة الكمبيوتر وبعض البرامج المتخصصة التي صممت لخدمة جمع التبرعات والتي سيأتي شرحها في حينه . وستقوم في هذا الفصل بشرح هذه الطريقة بشيء من التفصيل .

أ - تنقسم الحملات البريدية إلى أربعة أنواع :

- ١- حملة تعد لطلب تبرع عام ليس محدداً ، تطلب فيه المنظمة تبرعاً عاماً تصرفه في مشاريعها الخيرية حسب ما تراه مناسباً .
- ٢- حملة تعد لمشروع معين مثل طلب التبرع للبوينة والهرسك مثلاً .
- ٣- حملة للاستقطاع الشهري .
- ٤- حملات موسمية كحملة رمضان والأضاحي وغيرها من المناسبات الإسلامية .

ب - محتويات الحملة البريدية :

تتكون الحملة البريدية من عدة أمور :

٢- الرسالة

١- الظرف الخارجي

وهذا شرح لمحتويات الحملة البريدية :

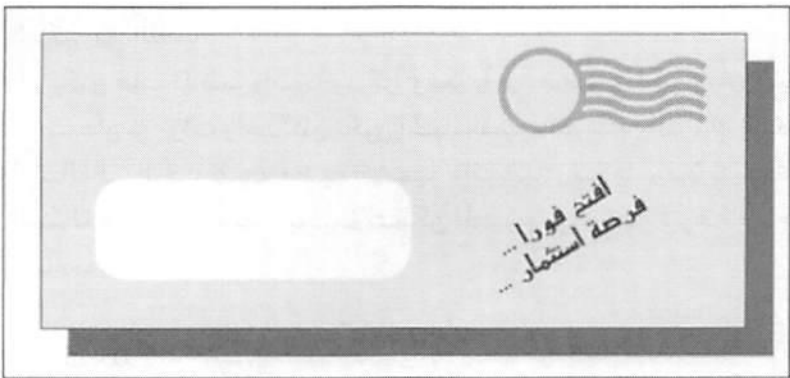
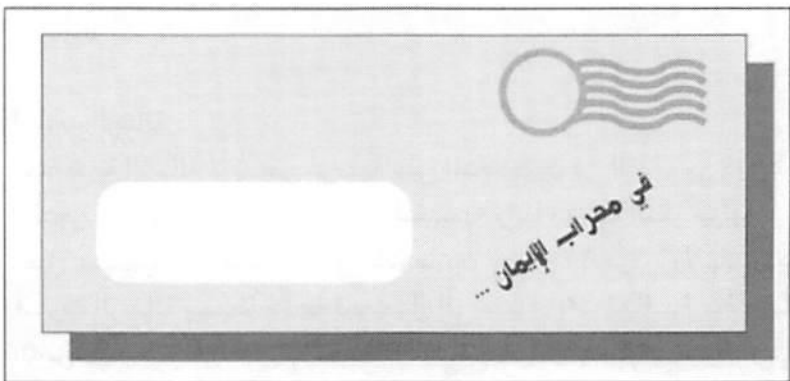
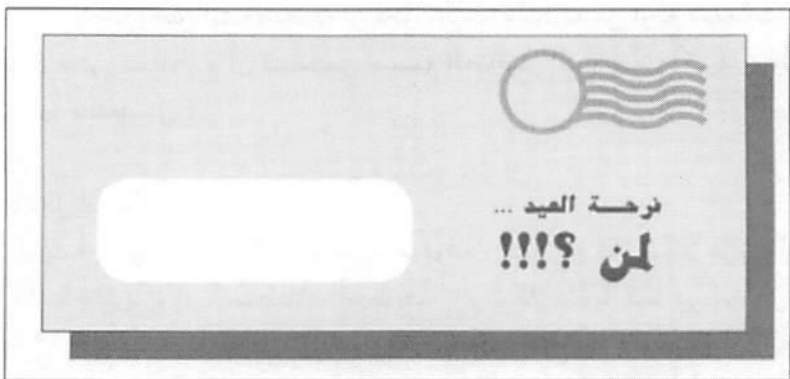
١- الظرف الخارجي :

هو الذي توضع داخله محتويات الحملة ، وينصح أن يختار من حجم غير عادي ولون غير عادي ، كما في الشكل رقم (٢٤) . وكذلك وضع عبارة محفزة ، ومن أمثلة هذه العبارات ما هو موضح في الشكل رقم (١٨) والهدف الرئيسي هو جذب انتباه المتبرع وتفسيره لفتح الظرف . وتنصح بعض الدراسات بعدم وضع شعار المنظمة الخيرية على المظروف الخارجي حتى لا تهمل من قبل المتبرعين ، وهي بذلك تقنع متبرعها بفتح الظرف فتكون قد حققت ٥٠٪ من مهمتها بنجاح .

٢- الرسالة :

المقصود بالرسالة هي تلك التي سيقروها المتبرع وتشرح فيها المنظمة الهدف من هذه الحملة البريدية . ولقد ألفت العديد من الكتب في فن صياغة الرسالة للمتبرع ، وخلاصة الأمر أن الرسالة لا بد أن يتوافر فيها ثلاثة عشر عنصراً ، وهي كالتالي:

- ١) مدخل الرسالة
- ٢) بساطة الأسلوب
- ٣) التركيز في الطلب
- ٤) حل المشكلة
- ٥) الاعتراف بدور القارئ
- ٦) الفائدة التي ستعود على المتبرع
- ٧) الطلب الصريح للتبرع
- ٨) الإلحاح
- ٩) التبرع المقترح
- ١٠) الملاحظة بخط اليد
- ١١) طول الرسالة
- ١٢) الشكل العام



نموذج للظرف الخارجي للحملة البريدية
الشكل رقم (١٨)

(١٣) الصور (إن وجدت)

ينصح بعض المتخصصين أن تكون الرسالة مكونة من أربع صفحات على ورقتين حتى تستطيع أن تتضمن جميع العناصر التي سبق ذكرها ، والتي سنشرحها بالتفصيل :

(١) مدخل الرسالة :

لا بد أن يكون مدخل الرسالة غير مألوف ، مثلاً تختار شكلاً هرمياً ، أو مثلثاً مقلوباً ، أو مستطيلاً ، أو مربعاً ، أو شكلاً دائرياً كما في الشكل رقم (١٩) ، أو الشكل الذي تريده . ومن الممكن وضع آية قرآنية أو حديث شريف أو بيت شعر أو أي عبارة مؤثرة يتم اختيارها بدقة في داخل أحد هذه الأشكال .

(٢) أسلوب الرسالة :

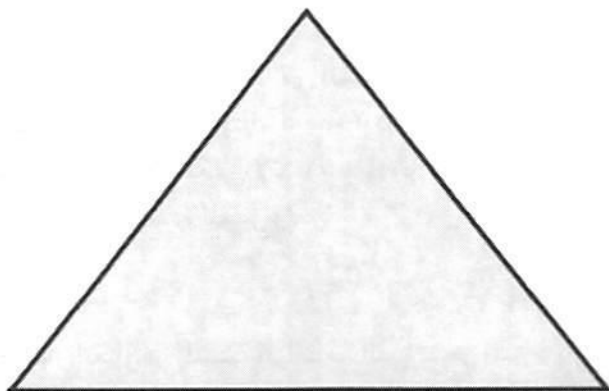
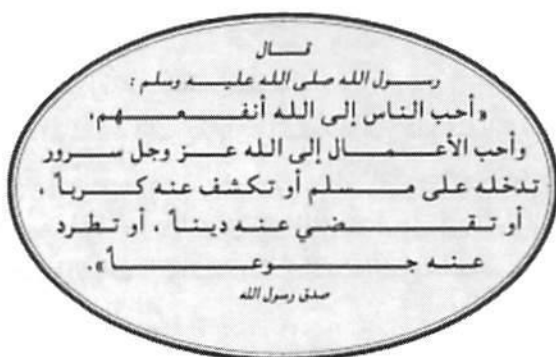
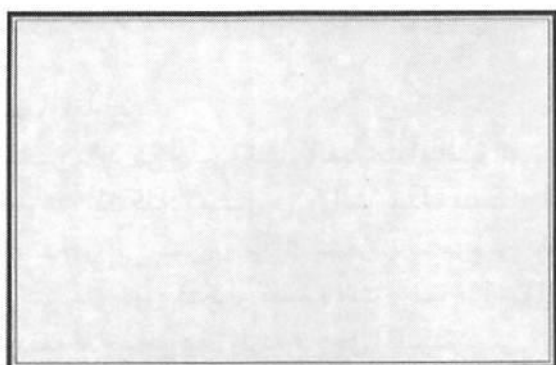
بعد كتابة الرسالة لا بد من عرضها على المتخصصين في اللغة ومن ذوي الخبرة والتجربة في مجال العمل الإسلامي لتقييمها وإبداء وجهة النظر حولها . وقد يصل عدد مرات التعديل في الرسالة ما بين ١٠ - ١٢ مرة ، ولا بد أن يكون أسلوب الرسالة بسيطاً لأنها قد تصل إلى مستويات ثقافية مختلفة من الناس.

(٣) التركيز في الطلب :

أن يكون طلب المنظمة واضحاً ومركزاً ومحدداً في موضوع واحد ، وأن لا يقحم موضوعان في وقت واحد كأن تكون الحملة لقضية البوسنة والهرسك وتتضمن الرسالة في الوقت نفسه قضية كشمير وإفريقيا وغيرها ، فلا بد أن تكون الرسالة محددة الطلب ، بحيث يتمكن المتبرع من تركيز تبرعه في جهة محددة.

(٤) حل المشكلة :

والمقصود بها أن تعرض المنظمة الخيرية في الرسالة مشكلة ما ، مثلاً البوسنة والهرسك في احتياجاتها للدواء والغذاء ، فتحدد المشكلة للمتبرع أنها تريد



الأشكال المتبعة في كتابة مدخل رسالة الحملة البريدية
الشكل رقم (١٩)

جمع المال للغذاء والأدوية والأجهزة الطبية لتغطية هذه الاحتياجات ، فتكون قد عرضت المشكلة ثم بينت حلها ، وما تريده من المتبرع .

٥) الاعتراف بدور القارئ :

في هذا العنصر لا بد من حسن اختيار العبارات المناسبة التي تشعر القارئ أنه مفتاح لحل هذه المشكلة. مثال : «وأنت بيدك مفتاح الحل، ألا ترى أن قطرات الماء تتحول إلى سيل»، فبذلك تشعره بأنه جزء من الحل وتقنعه بذلك، ويمكن التركيز على دوره بتكرار كلمة «أنت» عدة مرات وذلك لأثرها البالغ في نفسه ودفعه للاحساس بمسؤوليته في حل المشكلة .

٦) الفائدة التي ستعود على هذا المتبرع :

وفيها تذكر المنظمة الخيرية بأن المستفيد من هذه المشاريع (أيتام ، لاجئون ، أرمال ، فقراء) سيدعون للمتبرع بظهر الغيب وبذلك يكون قد شارك في صدقة جارية وله الأجر والثواب من الله عز وجل في الدنيا والآخرة ، ولا بأس من ذكر بعض الآيات القرآنية أو الأحاديث النبوية الدالة على فضل الانفاق في سبيل الله .

٧) الطلب الصريح للتبرع :

لا بد أن يكون طلبك صريحاً في التبرع ، فتقول له مثلاً «مائة دولار تستطيع أن تكفل ثلاثة أيتام أو ٢٠٠ دولار تكفي لكفالة طبيب أو لدعم مدرسة أو ٥٠٠ دولار تكفي لإنشاء عيادة» ، وبذلك تفتح أمام المتبرع عدة خيارات واضحة ومحددة للمتبرع .

٨) الإلحاح :

وفيه تختار العبارات المناسبة الواضحة التي تشعر المتبرع بأن تبرعه ينبغي أن يكون الآن وليس بعد حين ، فالقضية التي تجمع المنظمة من أجلها التبرعات قضية آنية ومطلوب حلها بأقصى سرعة ممكنة ولا تحتمل التأخير .

٩) التبرع المقترح :

هو اقتراح المبلغ المطلوب ، فتقول مثلاً « كفالة عائلة بوسنوية في الشتاء ١٥٠ دولاراً » فتترك للمتبرع حرية التبرع بالمبلغ المقترح أو زيادته .

١٠) الملاحظة :

تكتب عبارة بخط اليد في نهاية الرسالة مثل « أخي الكريم لا تتردد في المشاركة في هذا الخير العظيم » وتكتب الملاحظة بخط اليد بحيث يقرؤها المتبرع الذي ليس لديه وقت لقراءة الرسالة كلها . فلو قرأ المقدمة فقط والعبارات التي تحتها خط لكفى وفهم ما هو المطلوب منه ، كما في الشكل رقم (٢٠) ، مع ملاحظة أن يكون لون التوقيع مختلفاً عن لون الخطاب .

١١) طول الرسالة :

كما أسلفنا سابقاً يفضل أن تكون عدد صفحات الرسالة أربع صفحات ، تكتب في ورقتين متضمنة العناصر المذكورة سابقاً .

١٢) الشكل العام :

لا بد أن يكون الشكل العام للرسالة شخصي يخاطب وجدان القارئ وعواطفه ، وأن تكون مقاطعها من سبعة سطور تكتب بخط واضح وكبير . وينبغي الإهتمام عند كتابة الرسالة ببذل الجهد والوقت حتى يكون إخراجها مناسباً للقضية التي تعرض ، حتى لو استغرق هذا الجهد أياماً في إعدادها .

١٣) الصور (إن وجدت) :

تنصح بعض الدراسات بوضع صور للقضية المعروضة في داخل الرسالة ، وبالذات وضعها في الطرف الأيسر العلوي من الرسالة ، وهذه الصور تكون اختيارية حسب مناسبتها للموضوع وأهميته .

٣- المطويات (البروشور) :

لا بد أن يمتاز بكثرة الصور وقلة الكتابة مع التركيز على ذكر الأرقام ، فمثلاً عند وضع صورة ملجأ أيتام نذكر عدد الملاجئ التي ترعاها المنظمة ، ويفضل كذلك أن يكون البروشور بالألوان الجذابة والصور المؤثرة كما في الشكل رقم (٢١) .

أنا لا أستطيع أن أساعد كل هؤلاء ، والكوارث والنكبات والهجوم لا تنتهي

هذا لسان حال الجميع إن لم يكن لسان مقالهم . وهذا صحيح فالراشد منا يتبنى لو استطاع أن يساعد الجميع . ولكنكم تستطيعون أن تفعلوا الكثير ويبدكم أنتم مفتاح الحل .

ألا ترون أن تجميع قطرات الماء . يتحول إلى سيل دافق ، وكذلك تبرعكم حسب قدرتكم مع تبرع الآخرين من أهل الخير يصل إلى المحتاجين ويقم المشاريع ويبدأ الحل

ورغم كل عملنا وعمل إخواننا في المؤسسات الخيرية الأخرى فإننا لم نلحظ حتى الآن سوى جزءاً بسيطاً من احتياجات المتكويين . ففي اليومنة مثلاً شعب كامل يتعرض للإهانة ، مئات الآلاف من القتلى وعشرات الآلاف من حالات الإغتصاب وساعات الإعاقة والشهوات .

والحاجة في باقي بلاد العالم كبيرة جداً وفورية ، فاهلوا إخواني الكرام ما استطعتم لمساندة إخوانكم وأنواتكم وضاعفوا لأنفسكم الثواب . فتبرعاتكم تجودها عند الله تعالى سبحانه ضعف أو أكثر ، فما أعظم هذا الإستثمار وما أعظم هذا الجهد .

ضاعف الله لكم الأجر وقهر ينجح الخير من بين أصابعكم وأغدق لكم الهناء . والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

مدير المنظمة الخيرية

أخي الكريم : لو تشرود في المساهمة في هذا الزلزال فإني
بأمر فوراً من التسوية أرفقت ومعاها لأنك أرفقت
وتذكر نزل . معارفه عليه وسلم . - سائغى حال صدمه صدمته .

نموذج للملاحظة التي تكتب بخط اليد في نهاية رسالة الحملة البريدية
الشكل رقم (٢٠)

بـ ١٥٠ دولاراً فقط

أنقذ عائلة بوسنوية من برد الشتاء القارس

قال رسول الله
صلى الله عليه وسلم
لا يؤمن أحدكم حتى
يحب لأخيه ما
يحب
لنفسه

في العائلة
مكونة من
٥ أفراد
الضياء
العلاء
الخصام
الشراف
الدواء



وأنت في بيتك الدافئ...
لا تنس هذا المريض وهذه الطفلة
فهم أيضاً محتاجون للدفء والغذاء
والدواء.. اعمل معنا لدعم وإنقاذ
شعب البوسنة والهرسك*
خلال فصل الشتاء لهذا العام

ترسل التبرعات على العنوان:

نموذج للبروشور الذي يرسل مع الحملة البريدية
الشكل رقم (٢١)

وقد عملت دراسة بخصوص أهمية المطويات (البروشور) فوجد أنه أحياناً يحل محل الرسالة ، ولا سيما إذا كان إخراجها جيداً وألوانه جذابة وتصميمه بارع ومعلوماته وافية كما في الشكل رقم (٢١) فهو عبارة عن بروشور يشرح حملة لللبوسنة والهرسك لم تصاحبها رسالة ، لأن إخراجها جيد من حيث معلوماته الوافية ، وألوانه الجذابة ، فكان مؤدياً للغرض . ويمكن للمنظمة أحياناً أن ترسل رسالة مع البروشور ، وأحياناً أخرى بروشوراً بمفرده ولا سيما في أوقات الكوارث التي لا تمهلها كتابة الرسالة التي قد تستغرق وقتاً طويلاً .

٤- القسيمة :

هي عبارة عن استمارة مرفقة مع الرسالة والبروشور تتضمن اسم المتبرع وعنوانه وعدة اختيارات لمبالغ متعددة يختار منها المتبرع ما يناسبه، كما في الشكل رقم (٢٢). ويمكن تزويد القسيمة بصورة مناسبة أو بدون صورة حسب الحاجة والأهمية. وهذه القسيمة هي أمر أساسي في كل حملة بريدية لأنها من الأمور المهمة التي من خلالها سيحدد المتبرع مقدار تبرعه .

ومن الحيل النفسية التي اهتمدى إليها المختصون في هذا المجال لتحفيز المتبرع على الإنفاق أن تتضمن القسيمة عبارة جميلة مؤثرة ، مثال «استثمر أموالك في

Yes, I want to join the efforts to support the humanitarian projects to relieve the needy:	أقبلوا مساهمتي معكم في المشاريع الخيرية لدعم المحتاجين والمدرسين والفقراء :
_____ مبلغ آخر <input type="checkbox"/> ٢٥ <input type="checkbox"/> ٥٠ <input type="checkbox"/> ١٠٠ <input type="checkbox"/> ٢٥٠ <input type="checkbox"/> ٥٠٠ <input type="checkbox"/> ١.٠٠٠	
<input type="checkbox"/> أمريكيان إكسپرس	<input type="checkbox"/> ماستر كارد <input type="checkbox"/> فيزا <input type="checkbox"/> حوالة / شيك <input type="checkbox"/>
تاريخ الإنهاء _____	رقم البطاقة _____
التوقيع _____	الإسم _____
	العنوان _____
	رقم الهاتف _____
Our Tax-Exemption Number: 00-0000000	رقم الإعفاء الضريبي _____

نموذج لقسيمة التبرع التي ترسل مع الحملة البريدية
الشكل رقم (٢٢)

الحساب الخالد» وتكون القسيمة على شكل جزئين يمكن فصل أحدهما عن الآخر، فيستطيع المتبرع أن يحتفظ بالجزء الأعلى من القسيمة ويرسل الجزء الأسفل منها الذي فيه قيمة التبرع الذي اختاره. وعملية فصل الجزئين عن بعضهما وما تصدره من صوت يكون محبباً لنفس المتبرع. وينصح بجعل حجم الظرف العائد بنفس حجم القسيمة (الجزء الأسفل) الذي يتضمن قيمة التبرع .

٥- الظرف العائد :

هو الظرف الذي سيقع فيه المتبرع تبرعه ويكون عليه طابع مدفوع القيمة من قبل المنظمة الخيرية. وتمنح بعض الدول تسهيلات كبيرة للمنظمات الخيرية عن طريق مكاتب البريد. كذلك لا بد للظرف أن يكون مطبوعاً عليه عنوان المنظمة بشكل واضح .

ومجمل ما قيل في الحملات البريدية أنه ينصح المتخصصون أن تكون عدد الحملات من ٤-٥ حملات في العام الواحد ، حتى لا يملها المتبرعون . وتشير بعض الدراسات على المنظمات الخيرية أن تستبعد بعض الأسماء من قائمة المتبرعين الذين أرسل إليهم رسائل ما يقارب ٨ مرات في أوقات مختلفة ولم تلتق المنظمة منهم أي استجابة ، وكذلك تستطيع المنظمة حذف أسماء بعض المتبرعين الذين مضى على مراسلتهم من قبل المنظمة مدة عامين ولم يستجيبوا لها .

ج - عوامل نجاح الحملة البريدية :

وهناك يمكن طرح سؤال :

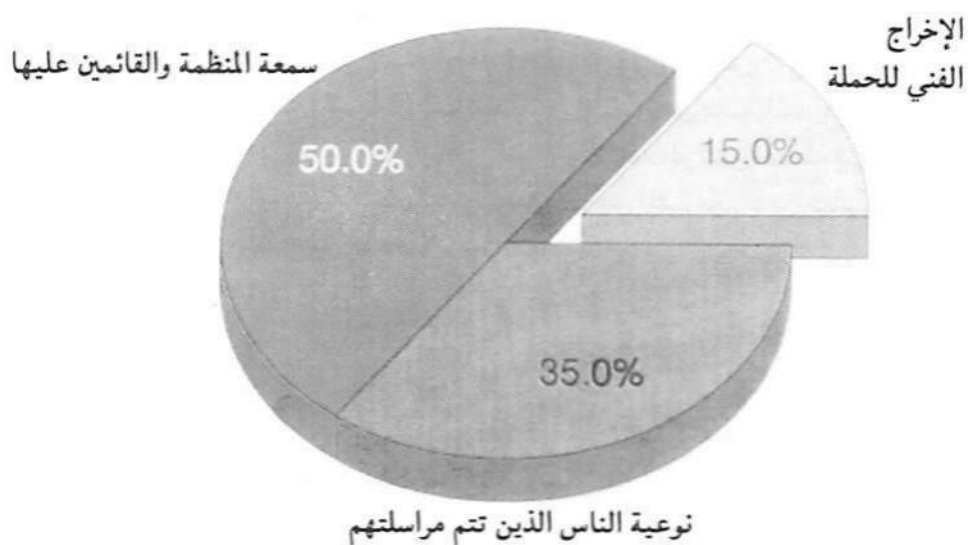
* ما الذي يجعل الناس يستجيبون للحملة البريدية التي ترسلها المنظمة الخيرية ؟ عملت دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بهذا الخصوص وجاءت الإجابة كالتالي :

١- ٥٠٪ تتعلق بسمعة المنظمة ومعرفة الناس بالقائمين عليها ، ومعرفتهم بأنشطتها.

٢- ٣٥٪ تتعلق بنوعية المتبرعين الذين يهتمون بالقضايا والمشروعات التي تطرحها المنظمة والناس الذين لا تتم مراسلتهم .

٣- ١٥٪ تتعلق بالحملة البريدية نفسها من حيث إخراجها الفني المتميز . (انظر الشكل رقم (٢٣) .

اسباب نجاح الحملة البريدية



عوامل نجاح الحملة البريدية
الشكل رقم (٢٣)

د - خطابات الشكر :

بعد استلام المنظمة الخيرية للتبرع عليها مباشرة ودون تأخير إرسال خطابات الشكر المتبرع بها ، وذلك حتى يطمئن المتبرع لتسلم المنظمة لتبرعه ، وبالتالي إبلاغه بتقدير المنظمة لتبرعه ، وحتى يشعر أن المنظمة لم تهمله بعد استلامها للتبرع .

وينصح المختصون بأهمية الابتكار والابداع عند ارسال خطابات الشكر ، وقد قامت إحدى المنظمات الخيرية الإسلامية بتصميم عدة كروت يحتوي الغلاف الخارجي منها على صورة لأحد المساجد في العالم الإسلامي ، وفي داخل الكرت تكتب عبارة شكر مناسبة ، كما في الشكل رقم (٢٤) . وكل كرت يحتوي على صورة مسجد من مساجد العالم . ويمكن ترقيم الكروت بالأرقام العددية (١-٢-٣-... إلخ) ، والهدف من ذلك أنه في حالة تسلم التبرع من أحد المحسنين فإنه يرسل له الكرت رقم (١) مثلاً ، فإذا تبرع للمرة الثانية يُرسل له الكرت رقم (٢) وهكذا . وفكرة الكروت المرقمة فيها فوائد عدة ، منها :

- ١- توفير وقت الموظف في طباعة خطابات الشكر لكل المتبرعين ، حيث أن هذه الكروت مطبوعة سلفاً .
- ٢- شكلها المبتكر فيه تغيير عن خطابات الشكر الرسمية المعتادة .
- ٣- ادخال السرور على قلب المتبرع حيث يمكنه الاحتفاظ بالكروت وتجميعها .

وقد فصلنا في الحملات البريدية لأهميتها البالغة في جمع التبرعات ، ولا سيما في الدول الغربية ، وما كان له من أثر فعال في زيادة دخل هذه المنظمات . فإننا ننصح المنظمات الخيرية الإسلامية بأن تغدق الأموال على إعداد حملاتها البريدية من حيث جودة ورقها ، وبراعة تصميمها ، وحسن اختيار عباراتها ، وفخامة أغلفتها ومطاريقها ، لأنه سيكون لها مردودٌ عالٍ على المنظمة .

د - قوائم المتبرعين :

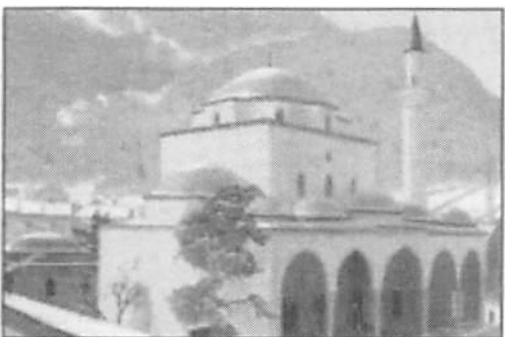
يُعدُّ الاهتمام باختيار قوائم المتبرعين وإعدادها أحد العناصر الفعالة لنجاح الحملة البريدية ، ويتم الحصول على هذه القوائم من عدة مصادر :

(١) دليل الهاتف

وصلنا ما قدمتم
كل التحية إليكم يا من
بذلتم من أموالكم لمساعدة
إخوانكم المحتاجين
فبارك الله فيكم



استلمنا تبرعكم السخي
مع شكرنا وتقديرنا لدعمكم
السخي لهيئة الإغاثة
الإسلامية العالمية
اللهم أعط منفقاً خلفاً



نعم، وصلنا عطاءكم المبارك
إن لموازرتكم لنا وتواصل
عطاءكم أكبر الأثر في
استمرار خدماتنا للمحتاجين
فجزاكم الله خيراً



نماذج من كروت (بطاقات) الشكر التي ترسل للمتبرعين
الشكل رقم (٢٤)

- ٢) المدارس الخاصة
٣) الغرف التجارية
٤) المنظمات الخيرية الأخرى

١) دليل الهاتف :

يتم الحصول على أسماء المتبرعين في الدول الغربية باستخدام دليل الهاتف الذي عادة ما يكون مخزناً على قرص كمبيوتر ، وبذلك يسهل استخراج الأسماء حسب المهنة الوظيفية ، أو مناطق السكن ، أو حسب ما يرغبه مستخرج الأسماء . أما في الدول العربية والإسلامية فلعدم توافر هذه الخدمات الهاتفية يمكن الحصول على أسماء المتبرعين من دليل الهاتف العادي وذلك باختيار الفئات ذات الدخل المرتفع كالأطباء والمهندسين وشركات المقاولات أو الأسر المعروفة بثرانها .

٢) المدارس الخاصة :

وتقصد بها تلك المدارس ذات الرسوم المرتفعة ، والتي لا يستطيع عموم الناس دفعها ، وهذه الطريقة خاصة بالدول العربية والإسلامية ، فمن خلالها تستطيع المنظمة بالتعاون مع إدارة المدرسة إعطاها الحملة البريدية لتقوم المدرسة بإرسالها إلى أولياء أمور الطلبة والطالبات ، لأنه في معظم الدول ترفض إدارة المدرسة إعطاء أسماء وعناوين طلابها وطالباتها .

٣) الغرف التجارية :

وتُعدُّ مصدراً غنياً بالأسماء والعناوين لرجال الأعمال والتجار والشركات والمؤسسات الأهلية المختلفة .

٤) المنظمات الخيرية الأخرى :

يتم الاتفاق مع المنظمات الخيرية الأخرى على تبادل بعض قوائم المتبرعين مع بعض قوائم متبرعيهم . فعلى سبيل المثال : تعطي المنظمة الخيرية (أ) ٢٠.٠٠٠ اسم من قائمة مراسلاتها إلى المنظمة الخيرية (ب) ، على أن تقوم المنظمة الخيرية (ب) بإعطاء نفس العدد للمنظمة الخيرية (أ) أو حسب ما يتفقون عليه .

ويجب التنويه إلى أنه لا بد من الاهتمام بالمراجعة الدورية لقائمة الأسماء كل أربعة شهور ، حتى لا تتكلف المنظمة الخيرية قيمة البريد وغيره ، لعدة أسباب ، منها :

- (١) احتمال تكرار بعض الأسماء في القائمة .
- (٢) تغيير عنوان المرسل إليه دون علم المنظمة .
- (٣) احتمال إرسال عدة رسائل لعنوان واحد .

وتوجد برامج كمبيوتر خاصة بجمع قوائم المتبرعين ، وقد أشرنا إلى أهمية استخدام هذه البرامج وغيرها في فصل سابق .

ويجب التنبيه إلى أمر في غاية الأهمية ، ألا وهو أنه بعد حصول المنظمة الخيرية على عدة قوائم من جهات متعددة -كما أشرنا سابقاً- فإنه لا بد من إعطائها رمزاً معيناً ، فمثلاً : قائمة الأسماء الواردة للمنظمة الخيرية في منظمة أخرى تعطى رمز (أ) . وفائدة هذه الرموز أنه عند انتهاء الحملة البريدية ورجوع الخطابات التي فيها التبرعات يمكن التعرف على القوائم التي تحتوي على متبرعين أفضل من غيرها ، وأي القوائم لم يستفد منها .

عشر نصائح للاحتفاظ بالمتبرعين مدى الحياة:

- (١) إرسال خطابات الشكر فور تسلم التبرع.
- (٢) إبلاغ المتبرع بالإجازات التي ستنفذ نتيجة تبرعه.
- (٣) الرد على أسئلة المتبرعين بصورة موضوعية وسريعة.
- (٤) الوفاء بالوعود التي قطعتها المنظمة على نفسها أمام المتبرعين.
- (٥) عدم تأخير حل مشكلات المتبرعين أبدا.
- (٦) تجديد قوائم المراسلات قبل كل حملة بريدية وبعدها.
- (٧) إرسال وصل تسلم التبرع قبل أن يطلبه المتبرع.
- (٨) دعوة المتبرعين وغير المتبرعين للاتصال بالمنظمة.
- (٩) مشاركة المتبرعين في مناسبات المنظمة ومناسباتهم الخاصة.
- (١٠) استشارة المتبرعين في بعض مشاريع المنظمة.

* الطريقة الرابعة والعشرون - فن إعداد ملف المشاريع

ملف المشروعات هو الملف الذي سيقدم إلى المتبرع، وهذا الملف لا يعطى عادة لعامة الناس، بل لكبار المتبرعين، لأنه يحتوي على مشروعات ذات تكلفة عالية، تتطلب أن يتبناها شخص مقتدر كبناء مسجد أو مستشفى أو مدرسة أو ملجأ أيتام... إلى غير ذلك. ويحتوي إعداد هذا الملف على ثماني نقاط تتلخص في الآتي:

١- المقدمة:

وفيه تعريف بالمنظمة وأهدافها ومشروعاتها، ويتكون من صفحة إلى صفتين فقط.

٢- الهدف من المشروع:

وفيه بيان للهدف من المشروع المقترح، فمثلاً المشروع هو بناء مسجد في الغرب، فنشير إلى فوائد المسجد في الدنيا والآخرة، ونذكر فيه عدد المصلين المستفيدين من المشروع رجالاً ونساء وأطفالاً، وحاجة المنطقة لوجود مسجد تقام فيه الصلوات الخمس والجمعة بالإضافة إلى حلقات تحفيظ القرآن الكريم وبعض الأنشطة التي تحفظ رجال ونساء وأطفال المسلمين من أمراض المجتمع الغربي، مع ذكر أقرب مسجد منه حتى تتضح للمتبرع حاجة المنطقة لبناء هذا المسجد، وبيان الخطورة التي تكمن وراء عدم إقامة هذا المشروع من الانحراف العقائدي والأخلاقي والنفسي والاجتماعي للجمالية المسلمة وأبنائها. وتكتب هذه الأهداف في حدود ٣ - ٤ صفحات.

٣- إبراز كفاءة المنظمة في تنفيذ المشروع:

ويعرض المشروع المقترح موثقاً ومدعماً بأسماء القائمين عليه وهم من حملة الشهادات العليا، وذوي الخبرة والكفاءة المناسبة لإقامة المشروع، وأن المنظمة الخيرية لديها القدرة على إدارة المشروع وتنفيذه، ولها تجربة سابقة في ذلك. ويتكون من صفحة إلى صفتين فقط.

٤- طريقة تنفيذ المشروع :
وفيه يتم شرح المراحل التي سيسير فيها المشروع مدعماً بالصور والخرائط التي ترفق في الملاحق .

٥- الخطوات المرحلية للتنفيذ :
وفيه شرح لتقسيم مراحل تنفيذ المشروع إلى شهور ، بمعنى أنه سيكتب في كل مرحلة ما يتم إنجازه في المشروع مع تكلفته الاجمالية ، فمثلاً في المرحلة الأولى سيتم الانتهاء من وضع الرسومات الخاصة بالمشروع ، وهكذا ، حتى تنتهي جميع مراحل المشروع . وهذه الخطوة تعطي انطباعاً بأن المنظمة تسيّر في خطوات سليمة ومدروسة لإنجاز المشروع . وتكتب هذه في عدة صفحات ، تعتمد على حجم العمل فيه .

٦- تقييم المشروع :
إبلاغ المتبرع بأن هناك لجنة متخصصة لمتابعة وتقييم المشروع في جميع مراحلها ، مع تزويده بتقرير عما تم إنجازه من المشروع وما أضيف إليه حتى يكون المتبرع على بينة من تنفيذه وأنه يقوم حسب الخطة الموضوعية له ، وأنه مشروع جاد ، ربما يحتاج إلى تعديلات ظهرت في أثناء التنفيذ ، ينبغي تداركها .

٧- الميزانية التفصيلية :
وهي من الأمور المهمة والدقيقة في الملف التي لا تحسن بعض المنظمات الخيرية إعدادها بدقة . وهذه الميزانية التفصيلية تنقسم إلى قسمين :
أ - تكاليف بشرية وإدارية (مصاريف تشغيلية) .
ب - تكاليف المشروع نفسه .

أ - تكاليف بشرية وإدارية :
المقصود منها ما ستصرفه المنظمة على متابعة المشروع من خلال موظفيها ، فمثلاً ، الإتصالات الهاتفية ، تكاليف السفر لمتابعة المشروع ، المحامي ، العمال ، ... إلخ . فلا بد من تحميل هذه الأمور على المشروع نفسه ، لأن المنظمات الخيرية تهمل

تعمل هذه المصاريف وتقوم بحساب تكاليف المشروع من شراء أرض وبناء فقط ، مما يجعلها تتحمل أعباء وتكاليف إقامة المشاريع من ميزانيتها الخاصة . وهذه التكاليف تسمى في المنظمات الخيرية بالمصاريف التشغيلية . ولا بد أن تكتب هذه التكاليف بصورة أرقام واضحة دقيقة . ومن المعروف لدى كبار المتبرعين أن ذكر مثل هذه الأمور جزء من طبيعة المشروع ، لذلك على المنظمة ألا تتهيب من وضع مصاريفها التشغيلية ، ولا تشعر بالخرج من المتبرع . وتقوم بعض المنظمات باستقطاع ١٠٪ من التبرعات التي ترد إليها لتنفق على المشروعات ، وذلك لتغطية مصاريفها التشغيلية .

ب - تكاليف المشروع نفسه :

والمقصود بها قيمة تنفيذ المشروع من شراء الأرض مثلاً ، وقيمة مواد البناء ، وكل ما يتعلق من تكاليف لإنشاء هذا المشروع . ويجب التنبيه على المنظمة بعد وضع الميزانية الإجمالية للمشروع أن تضيف ١٠٪ عليها وذلك تلافياً لأي ارتفاع في زيادة أسعار مواد البناء أو غيرها ، أو تلافياً لأي عجز قد يطرأ في أثناء تنفيذها للمشروع ، فلا ترهق كاهل المنظمة الخيرية بها .

وينصح بأن يقسم المشروع إلى مراحل حتى يتمكن المتبرع من اختيار ما يناسبه منها . فعلى سبيل المثال ، ترغب المنظمة في بناء مسجد ، فتقسم المراحل مع تكلفتها المادية على الشكل التالي :

- (١) قطعة الأرض
- (٢) رسم الخرائط
- (٣) مكان الصلاة
- (٤) مكتبة المسجد
- (٥) منزل الإمام
- (٦) مكان الوضوء
- (٧) مواقف السيارات

وهكذا في كل مشروع يمكن تقسيمه إلى مراحل كبناء مستشفى أو مدرسة أو

ملجأ وغيره . ومن خصائص هذه الطريقة :

- ١) لم يقدم المشروع ولا تكلفته جملة ، ومن ثم لا يستكثره المتبرع .
- ٢) تفويت الفرصة على المتبرع أن يرفض التبرع بحجة ضخامة المبلغ المطلوب .
- ٣) إعطاء الفرصة للمتبرع أن يختار مرحلة أو أكثر من المشروع ، بما يتناسب مع امكانياته المادية .
- ٤) إعطاء الفرصة لأكثر من متبرع للمساهمة في هذا المشروع .

٨- حساب المصروفات التشغيلية للمشروع الذي تتبناه المنظمة الخيرية :
يمكن حساب المصروفات التشغيلية لأي مشروع تتبناه المنظمة الخيرية بعدة طرق ، سنتعرض في بحثنا هذا لطريقتين منها :

أ- الطريقة الأولى :

- ١) تحديد عدد العاملين من المنظمة الخيرية في المشروع .
 - ٢) تحديد نوعية العاملين من داخل المنظمة الخيرية .
 - ٣) تحديد المدة الزمنية التي سيقضيها الموظف في هذا المشروع .
 - ٤) تحديد المبلغ (الراتب) الذي سيتقاضاه كل عامل من المنظمة الخيرية .
- ولتوضيح ذلك انظر المثال التالي :

* ماهية المشروع : بناء مسجد .

١) عدد العاملين من داخل المنظمة الخيرية ونوعيتهم (الذين سينشغلون بهذا المشروع) :

أ) مهندس

ب) محاسب

ج) مشرف على المشروع

٢) يتم تحديد المدة الزمنية التي سيحتاجها المشروع ، وذلك بناء على الوقت الذي سيقضيه كل موظف لصالح هذا المشروع ، فتحسب مثلاً أن المهندس سيتفرغ لمدة شهرين ، وأن المحاسب سيعطي من وقته ما يقارب الأسبوع (ربيع شهر) ، والمشرف سيتفرغ لمدة ثلاثة شهور .

٣ < يتم تحديد المبلغ (الراتب) الذي سيتقاضاه العامل في المشروع ، بناء على راتبه الأصلي في المنظمة :

- المهندس سيتقاضى راتبه الشهري من المنظمة الخيرية : ٤.٠٠٠ دولار .
- المحاسب = = = = = : ٢.٨٠٠ دولار .
- المشرف = = = = = : ٢.٠٠٠ دولار .

٤ < بعد تحديد القيمة الأصلية للرواتب ، يتم الحساب كالتالي:

- المهندس سيتفرغ لمدة شهرين = ٢ × ٤.٠٠٠ دولار = ٨.٠٠٠ دولار.
- المحاسب سيتفرغ لمدة أسبوع = ٠.٢٥ × ٢.٨٠٠ دولار = ٧٠٠ دولار.
- المشرف سيتفرغ لمدة ثلاثة شهور = ٣ × ٢.٠٠٠ دولار = ٦.٠٠٠ دولار.

* المجموع = ١٤.٧٠٠ دولار

وبناء على ذلك ، فإن المصاريف التشغيلية للمنظمة للعاملين فيها ستكلف ١٤.٧٠٠ دولار ، يضاف إليها نسبة استعمال الهواتف والفاكسات وغير ذلك من الأعمال الإدارية ، وستكون النسبة تقديرية .

- رواتب الموظفين + النسبة التقديرية للأعمال الإدارية
- ١٤.٧٠٠ دولار + ١.٣٠٠ دولار = ١٦.٠٠٠ دولار .

فيضاف مبلغ ١٦.٠٠٠ دولار كمصروفات تشغيلية إلى تكاليف المشروع الأخرى كشراء الأرض ومواد البناء وأجور العمال ، ... إلخ .

ب - الطريقة الثانية :

وتعتمد هذه الطريقة على تحديد نسبة مئوية معينة (١٠٪ - ١٥٪) تقتطعها

المنظمة الخيرية من التبرعات . وفي حالة تنفيذ المشاريع فإن المنظمة تزيد هذه النسبة إلى تكاليف المشروع كمصاريف تشغيلية . ومن حسنات هذه الطريقة أنها توفر وقتاً وجهداً في حساب المصاريف التشغيلية الحقيقية ، فتحدد المنظمة نسبة تقديرية لتغطية تكاليفها الإدارية . أما سلبيات هذه الطريقة فمنها :

- (١) عدم الدقة في تحديد المصاريف التشغيلية للمنظمة .
- (٢) قد تكون النسبة التي حددتها المنظمة أقل بكثير من التكلفة الحقيقية للمصاريف التشغيلية ، وبذلك تتحمل المنظمة العجز الذي ينتج عن ذلك من ميزانيتها . وهذا الأمر من أكثر الأمور التي تسبب العجز الشديد لدى المنظمات الخيرية ويترتب على ذلك توقف أو تعطل الكثير من المشاريع التي تبناها المنظمة .

٩- الملاحق :

تحتوي على الأوراق التي لم تذكر في أثناء شرح المشروع ، مثال (التزكيات ، الصور ، الجداول ، الاحصائيات، مقابلات صحفية عن المنظمة ، أخبار المنظمة ، ... إلخ) فهذه ليست من الملف ولكنها إضافة لمزيد من المعلومات عن المنظمة .

١٠- أمور ينبغي مراعاتها في أثناء إعداد الملف :

- (١) أن لا يكون كبير الحجم ، حيث ينصح بأن لا يتجاوز عدد صفحاته ١٥ صفحة .
- (٢) أن يكون مرتباً بطريقة منظمة فيها ترتيب للأفكار .
- (٣) أن يطبع طباعة واضحة أنيقة ، وجبذا لو يطبع بواسطة الكمبيوتر .
- (٤) أن تكون الصور واضحة ومناسبة وفيها تعليق مناسب .
- (٥) أن يكتب اسم المنظمة وعنوانها ورقم حسابها في مكان واضح .
- (٦) أن يكون الملف مفهوساً يشرح محتويات الملف وأرقام صفحاته .

وأخيراً ينصح بعض المختصون بتلخيص كل ما ورد في الملف في نقاطه الثماني في صفحتين بطريقة موجزة مفيدة، تعطي للمتبرع التصور العام للمشروع ، لأن المتبرع إذا لم يستطع قراءة الملف كاملاً بسبب انشغاله أغنته الصفحتان عن

ذلك ، ويضاف لهذا الملف خطاب شكر من المنظمة للمتبرع ، مع ملاحظة وضع الخطاب والملخص خارج الملف حتى تسهل قراءتهما من قبل المتبرع .

والحديث عن فن إعداد ملف المشاريع ، يدعونا لأن نقترح على المنظمات الخيرية أن تخصص قسماً لترويج المشروعات الخيرية التي تتبناها . والهدف من ذلك إعداد ملفات لجميع المشروعات التي تتبناها المنظمة ، مثال : ملف لمشروع بناء مسجد في الغرب ، أو ملف لمشروع مدرسة في إفريقيا ، أو ملف لمشروع بناء مستشفى في البوسنة ، وهكذا .

وبذلك يكون قسم ترويج المشروعات قد أعد عدة ملفات جاهزة للتسويق ، بعد دراستها من جميع الجوانب ، وتبرز أهمية هذه الملفات عند زيارة كبار المتبرعين للمنظمة ، فيتم عرض المشروعات عليهم ، ولعلمهم يختارون أحد المشروعات المعروضة عليهم .

* الطريقة الخامسة والعشرون - المقابلة الشخصية مع المتبرع

فن لا تحسنه بعض المنظمات الخيرية ، وإذا كانت الحملات البريدية في الغرب من أكثر الطرق جمعاً للتبرعات فإن المقابلة الشخصية في بلادنا الإسلامية تُعدّ من أكثر الطرق نجاحاً لجمع التبرعات .

والمقصود بالمقابلة الشخصية هي مقابلة التاجر أو المتبرع وعرض المشروعات الخيرية عليه وإقناعه بالتبرع لها ومن ثمّ حصول المنظمة الخيرية على الدعم المادي منه . ولنجاح المقابلة الشخصية لا بد من حسن اختيار ممثل المنظمة ، وينبغي أن يتحلّى بصفات شخصية منها هدوء الطبع ، وحلاوة اللسان ، وقدرته على انتقاء أطيب الكلام، وابتسامته الدائمة التي لا تفارقه ، بالإضافة إلى قدرته على التفاوض الجيد والإقناع ، كما ينبغي أن يصدق في نيته لله عز وجل مع حسن توكله عليه ، لأن صفاته كلها من باب الوسائل .

أ - مفاهيم أساسية في فن المقابلة الشخصية :

وقبل أن نبدأ بشرح المفاهيم الأساسية للمقابلة الشخصية ، لا بد أن نعرف عملية التبرعات وذلك لأهمية فهم معانيها لمن سيقوم بمقابلة المتبرع ، وحتى تسهل عليه عملية إقناعه بالتبرع . تعريف التبرع من وجهة النظر الغربية هو «بيع شيء لإنسان لا يحتاجه بأكبر سعر ممكن» .

وقد يظن القارئ لأول وهلة أن هذا النوع من البيوع هو المنهي عنه في الإسلام، وهو «بيع الغرر»، ولكن كلمة بيع في هذا التعريف معناها مجازي وليس حقيقي، ولكن ذكرناه هنا لأهمية ربطه بمفاهيم البيع وتسهيل معرفته لمن سيقوم بالمقابلة الشخصية :

١- المفهوم الأول :

«الناس لا يحبون أن يبيعهم أحد شيئاً، بل يحبون أن يشتروا شيئاً»، بمعنى أن الناس لا يحبون الملاح عند بيع سلعة معينة، لكن يحبون الذي يحبهم في هذه السلعة. وهذا المفهوم ينطبق على التبرعات، فالناس لا يحبون من يأخذ

منها تبرعاً ، ولكن يحبون أن يعطوا عن طيب نفس . فلا ينبغي أن تكون المنظمة ملحاحة عند طلب التبرع ، ولكن تعين وتحبب المتبرع وترغبه في التبرع من ذات نفسه .

٢- المفهوم الثاني :

«الناس لا يشترون بضاعة لذاتها ، بل يشترون توقعات من وراء البضاعة» ، بمعنى أن الناس لا يشترون التلفاز لأن لونه أحمر أو حجمه كبير فقط ، ولكن يشترونه لأنهم يتوقعون أنهم سي شاهدون البرامج المختلفة من خلاله ، ولو أن أحدهم أراد بيع تلفاز جميل الشكل لكنه لا يستقبل نشرة الأخبار فلن يشتريه أحد ، فالناس يشترون توقعات من وراء البضاعة . وهذا المفهوم ينطبق على التبرعات ، فالناس لا يتبرعون لذات المشروع الخيري ، ولكن يتبرعون للتوقعات التي تُجنى من وراء هذا المشروع كحفظ المسلمين من الانحراف وتعليم أبنائهم القرآن الكريم وإقامة شرائع الإسلام ، فالمنظمة الخيرية لا بد أن تعطيه توقعات من تبرعه لهذا المشروع .

٣- المفهوم الثالث :

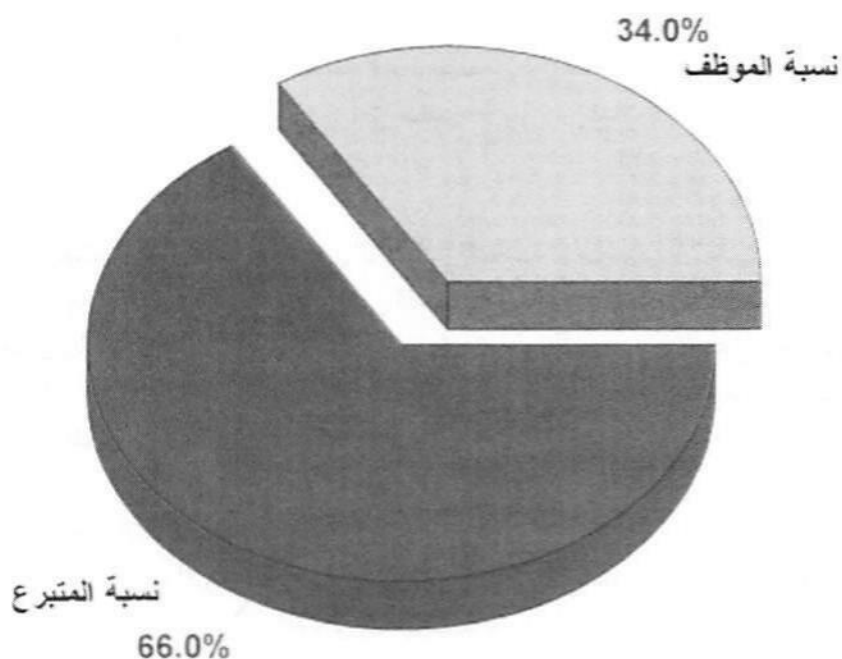
«الناس لا يريدون أن يفهموا ، بل يريدون أن يُفهموا» ، بمعنى أن الناس يحبون أن يتحدثوا عن أنفسهم ، ويفتخرون بإنجازاتهم ولا يريدون من يعارضهم أو يغير قناعتهم . وكذلك ينطبق هذا المفهوم على التبرعات ، بمعنى أن على ممثل المنظمة الخيرية أن يفهم نفسية المتبرع ووجهه للتحدث عن نفسه بإسهاب ، فلا ينبغي أن يقاطعه أو يعارضه أو يغير من قناعاته ، لأنه لم يأت الموظف للمتبرع ليفعل ذلك كله ، وإنما جاء لإقناعه بالتبرع . وتشير الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أنه يفضل ترك ثلثي الوقت للمتبرع ليتحدث عما يشاء ، حتى يصل إلى التحدث عن المشروعات الخيرية المطروحة كما في الشكل رقم (٢٥) .

هذه المفاهيم الثلاثة لا بد أن يدركها من سيقوم بالمقابلة الشخصية ، حتى يؤدي مهمته بنجاح .

ب - مراحل المقابلة الشخصية :

يمكن تقسيم المقابلة الشخصية إلى ثلاث مراحل تلتخص في الآتي :

نسبة تحدث الموظف اثناء المقابلة الشخصية



الشكل رقم (٢٥)

١- مرحلة ما قبل المقابلة :

وهذه المرحلة تسمى «مرحلة الاستعداد» والمقصود بها حسن إعداد المادة التي ستقدم للمتبرع سواء أكانت ملفاً أم خطاباً أم تقريراً أم فيلماً ... إلى غير ذلك . ثم جمع المعلومات عن التاجر أو المتبرع بحيث يفضل أن يتبرع ، من هم أصدقاؤه الذين يستطيعون التأثير عليه ، ما الاسم الذي يرغب أن ينادى به ، مثال دكتور أو شيخ أو أبو فلان ... إلخ ، إلى غير ذلك من المعلومات التي تتعلق بالمتبرع وتفيد في عملية إقناعه بالتبرع ببسر وسهولة .

كذلك ينبغي على من سيقوم بالمقابلة أن يتدرب إما وحده وإما في وسط زملائه على كيفية إدارته للمقابلة الشخصية بإيجاز مفيد ، لأن المتبرع قد يكون مشغولاً ويعطيه وقتاً غير كاف لعرض مشروعه ، وبعد إعداده لما سبق يرتب موعداً مناسباً لمقابلته .

وتفضل بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن يتولى المقابلة الشخصية اثنان أحدهما من عاملي المنظمة الخيرية والآخر من الأشخاص الذين يعرفون المتبرع معرفة جيدة ، حتى يسهل إقناعه بالتبرع . وطبيعي أنه سيتم الاتفاق على أن موظف المنظمة هو الذي سيتولى عرض المشروع وشرحه من جميع جوانبه للمتبرع .

٢- مرحلة أثناء المقابلة :

إن اللحظات الأولى من اللقاء بالمتبرع ، هي التي ستحدد طول المقابلة أو قصرها ، وذلك بما سيتركه موظف المنظمة من انطباع حسن أو سيء في نفس المتبرع ، من خلال حسن مظهره العام ، فهندامه مرتب نظيف ، وابتسامته مريحة ، وأسايره منسرحة . وفي بداية المقابلة الشخصية يسأله عن أحواله ويفضل مناداته بأحب الأسماء إليه ، ثم يذكر محاسنه وأياديه البيضاء إن كان قد تبرع سابقاً أو له مساهمات مع منظمات خيرية أخرى ، أو ممن له سمعة طيبة في عمل الخير ، أو له نجاحات في عمله التجاري . ثم يترك موظف المنظمة للمتبرع أن يتحدث بما شاء حتى يصل إلى المشروع ، وقد أثبتت الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن المتبرع هو الذي يعطي الإذن للحدث في المشروع عندما يكون مهياً نفسياً وذلك

بطريق غير مباشر ، ويأتي الإذن على شكل سؤال من المتبرع للموظف « ماذا عندك؟ » ، « ما المطلوب مني؟ » ، « كيف يمكنني أن أساهم في هذا المشروع؟ » ، وهنا ينبغي لموظف المنظمة أن ينتبه إلى عدم التحدث وطرح المشروع قبل أن يأتيه الإذن من المتبرع . وبعد ذلك يأتي دور موظف المنظمة في ثلاث قضايا رئيسية وهي :

(١) تثقيف المتبرع عن المشروع ، بمعنى إعطائه معلومات كافية وافية عن المشروع .

(٢) تحفيزه وتحميسه وعرض التوقعات من وراء المشروع كما ذكرنا سابقاً .
(٣) الدخول معه في عملية تفاوضية في قيمة التبرع .

وفي نهاية المقابلة الشخصية ، إذا اقتنع المتبرع بالمشروع ، فإنه سيسأل عدة أسئلة بطرق مختلفة ، منها « كم المبلغ المطلوب؟ » ، « كم جمعتم حتى الآن؟ » ، « كم تتوقعون مني؟ » . والأسئلة تختلف في صياغتها ، ولكنها كلها تدور حول هذه المعاني . وينبغي على موظف المنظمة أن يكون مستعداً للإجابة عنها بلباقة وصدق من دون تلعثم أو تردد ، مثلاً يجيب عن السؤال الأول دون من تلعثم أو تردد كمن يجيب عن اسمه مباشرة .

أما السؤال الثاني ، فينبغي على موظف المنظمة أن يكون قد جمع فعلاً مبالغ نقدية ولو بسيطة حتى يذكرها للمتبرع بصراحة وصدق ، لأن المتبرعين لا يحبون الفاشلين .

أما السؤال الثالث ، فتشير الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن المتبرع عندما يسأله يكون قد حدد في عقله قيمة المبلغ الذي سيدفعه ، ولا يخبر به الموظف ، وإنما ينتظر إجابته . وهنا ننصح الموظف ألا يحدد هو الآخر المبلغ ، وإنما يتركه للمتبرع من دون تحديد وأن يكون ذلك بلباقة شديدة ، وقد أثبتت نفس الدراسات أن :

- ٦٠٪ من الحالات التي لا يذكر فيها رقم للمتبرع يعطي أكثر مما هو متوقع منه .
- ٢٠٪ يعطي نفس ما تتوقعه منه ،
- ٢٠٪ يعطي أقل مما تتوقعه منه .

هذه الاحصائيات كلها في حالة عدم ذكر رقم معين للمتبرع ، لذلك ينصح موظف المنظمة بعدم ذكر الرقم .

ثم يأتي موظف المنظمة إلى خطوة فن إنهاء المقابلة الشخصية بعد أن يكون قد تبين له أن المتبرع سيعطيه التبرع في الحال ، أو سيؤجله إلى وقت آخر ، أو يرسله لمنظمتهم ، ثم ينهي المقابلة الشخصية مع المتبرع كما بدأها بابتسامة والدعاء له بالخير مع وعده له بمتابعته للموضوع .

٣- مرحلة ما بعد المقابلة :

وتسمى هذه المرحلة «مرحلة المتابعة» ، وفيها يتابع موظف المنظمة ما وعده به المتبرع من خلال الإتصال الهاتفي ، أو متابعة مدير مكتبه حتى يتسلم التبرع . وينبغي على المنظمات الخيرية عدم إهمال المتبرع بعد تسلم تبرعه ، وذلك باستمرار صلتهم به عن طريق إرسال خطاب شكر له على تبرعه ، ثم إرسال تقارير شهرية أو سنوية عن المشروع الذي ساهم به ، لتشجيعه على التبرع في مشروعات أخرى مستقبلاً ، ثم دعوته في مناسبات المنظمة المختلفة ... إلى غير ذلك .

وللأسف ، فإن هذا الاهتمام بالمتبرع مهمل في معظم المنظمات الخيرية ، مما أدى إلى فقدانهم للكثير من متبرعيهم الدائمين . وكذلك مما يلاحظ على منظمي المقابلة الشخصية أنهم يركزون على المرحلة الثانية وهي الإعداد في أثناء المقابلة ويهملون المرحلة الأولى والثالثة مما يؤدي إلى ضعف المقابلة الشخصية ومن ثمّ ضعف التبرع أو عدمه .

ومما سبق عند حديثنا عن المقابلة الشخصية ، فإننا نصل إلى حقيقة مهمة وهي أن حسن الإعداد للمقابلة الشخصية من جميع الجوانب يزيد من الدعم المادي والمعنوي للمنظمة ، ويقدر الجهد الذي يبذل فيها ، تكون الثمرة مالاً وقيراً ، وسمعة طيبة ومتبرعين دائمين ، وهذا ما تسعى إليه أي منظمة خيرية في العالم .

* الطريقة السادسة والعشرون - التبرعات من الحكومات الغربية

تشجع بعض الحكومات في الدول الغربية العمل الخيري وتدعمه مادياً ومعنوياً، ويختلف هذا الدعم من دولة إلى أخرى. فمثلاً الحكومة الكندية تتكفل بـ ٧٠٪ من المشروع في حالة تأمين القائمين عليه لـ ٣٠٪ من المبلغ المطلوب لإتمام المشروع. وفي بعض الدول الاسكندنافية توفر الحكومات ٨٠٪ من تكلفة المشروع، سواء أكانت مدرسة أم ملجأ للأيتام أم غيرها، على أن يؤمن القائمون على المشروع ٢٠٪ من المبلغ المطلوب. ولو بحثنا في باقي دول العالم المتقدمة لوجدنا فرصاً مشابهة كثيرة في دعم المشاريع الخيرية.

وقبل أن تدعم الحكومات الغربية المشروعات المختلفة تطلب تزويدها بالمعلومات التالية :

- ١- عنوان المشروع
- ٢- موقعه
- ٣- نوع الحقل الذي يعمل فيه (صحة - تعليم - تدريب مهني - إغاثة - ... إلخ)
- ٤- جهة التنفيذ والاتصال (في البلد المستفيد)
- ٥- نبذة تاريخية عن الجهة المنفذة (تأسيسها - اتصالاتها - مشاريعها - أهدافها - إدارتها)
- ٦- خبرة الجهة المتقدمة بالمشروع في الميدان (الجهة الخيرية الكندية - مكتب الرابطة)
- ٧- خلفية المشروع
- ٨- أهداف المشروع
- ٩- مواقع المشروع (إذا كان له أكثر من مركز)
- ١٠- المستفيدون من المشروع
- ١١- المشكلات التي سيعمل المشروع على حلها والمخاطر المتوقعة
- ١٢- وصف المشروع
- ١٣- إدارة المشروع
- ١٤- مدة المشروع

- ١٥- جدول التنفيذ
١٦- النتائج المتوقعة
١٧- أثر المشروع على فئات محددة (النساء - الأيتام - الناشئة - البيئة)
١٨- التقييم
١٩- التكاليف (مقدار المبلغ الذي تم جمعه - المبلغ المطلوب لإكمال المشروع) .

* الطريقة السابعة والعشرون - تبرعات الشركات والمؤسسات التجارية

وتُعدّ الشركات والمؤسسات التجارية من أهم مصادر التبرعات للمنظمات الخيرية في العالم ، حيث بلغ مجموع ما تبرعت به الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها في عام ١٩٩٤م ما يزيد على ١٣٠ بليون دولار أمريكي ، ناهيك عن تبرعات الشركات في الدول الأخرى ، مما يجعلها مصدراً أساسياً من مصادر الدخل للمنظمات الخيرية .

ولعل أهم ما يساعد الشركات والمؤسسات التجارية في الولايات المتحدة بالذات على التبرع بهذه المبالغ الضخمة من ميزانيتها هو قانون الضرائب الأمريكي، حيث يعني التبرعات المقدمة للمنظمات الخيرية من الضرائب. لذلك تقوم الشركات بالتبرع للمنظمات الخيرية قبل نهاية السنة المالية للشركة ، وتخصم هذا التبرع من أرباحها لهذا العام فتتخفف من قيمة الضرائب التي تدفعها .

ولكن الإعفاء الضريبي ليس الحافز الوحيد الذي يدفع الشركات والمؤسسات التجارية على التبرع للمنظمات الخيرية ، بل تلعب الدعاية والسمعة ونشر اسم المؤسسة دوراً كبيراً أيضاً . حيث إن الشركات تسعى دائماً لترسم لنفسها صورة جميلة أمام العملاء والمجتمع في أنها تمارس دوراً في خدمة المجتمع الذي تعمل فيه وتنميته ومساعدة الفقراء والمحتاجين فيه ، وليس الربح المادي هو هدفها الوحيد. لذلك فإننا نجد أن شركة البيبسي كولا مثلاً تقوم بالتبرع بوجبة الغداء لطلاب المدارس في الأحياء الفقيرة في المدن الأمريكية لمدة شهر مثلاً ، أو نجد شركة IBM تقدم عدداً من أجهزة الكمبيوتر لمنظمة خيرية ، وهكذا .

وينصح المختصون في جمع التبرعات للمنظمات الخيرية أن لا تتقدم بطلب التبرعات من الشركات الكبيرة إلا بعد التعرف على الشركة تعرفاً جيداً ، وذلك من خلال جمع المعلومات الوافية عنها . ويمكن الحصول على غالبية المعلومات الأساسية عن طريق المصادر التالية :

- أ- التقرير السنوي للشركة .
ب- منشورات وإصدارات الشركة .
ج- كل ما يكتب عن الشركة سواء في الصحافة أو الأبحاث وغيرها .

ومن الضروري كذلك جمع المعلومات عن عطاء الشركة في مجال التبرعات ، بمعنى هل هي من الشركات التي تتبرع للعمل الخيري بشكل جيد ؟ وهل عطاؤها خاص كالانفاق على الأيتام أم التعليم مثلاً أم عام ؟ وهل للمنظمة الخيرية تعامل سابق مع هذه الشركة أم لا ؟ وهل تتكفل هذه الشركة بأي برامج خيرية على المستوى المحلي أو العالمي ؟ وما هي طبيعة اتخاذ القرار في الشركة ، هل هو قرار للعائلة المالكة أم لمجلس إدارة الشركة؟ وهل تملك هذه الشركة الفرع الخيري الخاص بها ، أم أنها تعتمد في عطائها على التبرع لمنظمات خيرية قائمة ؟ جميع هذه التساؤلات لا بد للمنظمة الخيرية أن تطرحها وتلم بها وتجمع المعلومات الوافية عنها قبل التقدم بطلب الالتقاء بالشركة بغرض الحصول على تبرع .

ويشير السؤال الأخير إلى ظاهرة هامة جداً منتشرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي ظاهرة تأسيس الشركات الكبيرة للجنح الخيري الخاص بها . فنجد أن شركات صناعة السيارات الأمريكية الرئيسية الثلاث (جنرال موتورز - فورد - كرايزلر) تضم كل منها المنظمة الخيرية الخاصة بها، وتدفع تبرعاتها وتتبنى المشاريع الخيرية عن طريق هذه المنظمة. وكذلك شركات الكمبيوتر والشركات الصناعية والتجارية الأخرى. ولهذه الظاهرة آثارها الإيجابية والسلبية على المنظمات الخيرية الأخرى، فمن ناحية قد يشكل وجود هذه المنظمات الخيرية الخاصة بالشركات عبء أمام حصول المنظمة الخيرية الخارجية على تبرع من الشركة ، ومن ناحية أخرى فإن هذا قد يفتح أمام المنظمة الخيرية الخارجية فرصة أفضل للاتفاق على دعم مشاريع خيرية بالتعاون مع المنظمة الداخلية مباشرة .

* الطريقة الثامنة والعشرون - وقف الكتب

ويقوم عدد من العلماء والمؤلفين والكتاب بوقف كتبهم لصالح أوجه البر المختلفة ، بحيث يذهب عائد هذه الكتب والأبحاث للاتفاق على أعمال الخير والإحسان ، فتكون لصاحبها صدقة جارية وعلماً ينتفع به .

* الطريقة التاسعة والعشرون - معرض اللوحات الفنية

يتم الاتفاق بين المنظمة الخيرية وبعض الفنانين (الرسامين) لإقامة معرض فني لعرض لوحاتهم ، ويخصص دخل هذا المعرض لصالح المنظمة الخيرية . وتدر هذه الطريقة دخلاً جيداً للمنظمة حيث يقبل الناس على شراء هذه اللوحات الفنية الجميلة بأسعارها المرتفعة ، ويذهب الدخل للمشاريع الخيرية للمنظمة .

رابعاً - أخطاء قاتلة في عملية جمع التبرعات

- ١- استشارة شخص غير خبير في عملية جمع التبرعات .
- ٢- عدم قيام المنظمة بدراسة عملية جمع التبرعات وأبعادها وطريقة عملها .
- ٣- عدم الاهتمام بالتقاليد والأعراف البيئية .
- ٤- محاولة المنظمة جمع التبرعات لقضية منتهية ولا تثير اهتمام الناس .
- ٥- ألا تحدد المنظمة هدفاً واضحاً أو فائدة مرجوة من وراء جمع التبرعات .
- ٦- ألا تكون المنظمة واقعية فيما تطلبه من مجالس إدارة الشركات والجهات التي ترغب في دعمها وتبرعها .
- ٧- اختيار المنظمة الوقت غير المناسب عند جمع التبرعات .
- ٨- أن تظهر المنظمة أمام متبرعيها بمظهر غير المتخصص والمدرک لأبعاد عمله .
- ٩- تكون قيادة جمع التبرعات هزيلة وضعيفة .
- ١٠- أن تغير المنظمة خططها واستراتيجيتها في أثناء حملة جمع التبرعات .
- ١١- اعتماد المنظمة على شريحة واحدة في تبرعاتها .
- ١٢- عدم التغلغل في أسواق جديدة والرضا بما وصلت إليه المنظمة .
- ١٣- عدم الاستفادة الفعلية من المتطوعين عند جمع التبرعات .
- ١٤- الخوف من طرق أبواب جديدة عند جمع التبرعات .
- ١٥- عدم مشاركة أعضاء مجلس إدارة المنظمة مشاركة فعلية في كل ما يتعلق بالمنظمة .



خامساً - أهم الكتب والدوريات في مجال جمع التبرعات

وفيما يلي قوائم بأسماء أهم الكتب والدوريات التي يمكن للمنظمات الخيرية والعاملين في القطاع الخيري أن يستفيدوا منها في زيادة معلوماتهم وتوسيع مداركهم عن فنون وأساليب وطرق جمع التبرعات ، إضافة إلى الكثير من الأخبار والقضايا الإدارية المهمة جداً للعاملين في المجال الخيري .

أ - الكتب

- 1- Lautman, Kay and Henry Goldstein, *Dear Friend: Mastering the Art of Direct Mail Fund Raising*, Second Edition. Washington, DC: The Taft Group, 1990.
- 2- Trenbeth, Richard, *The Membership Mystique*. Fund-Raising Institute, 1986. (Box 365, Ambler PA 19002.)
- 3- Kuniholm, Roland, *Maximum Gifts by Return Mail*. Fund-Raising Institute, 1986.
- 4- Huntsinger, Jerry, *Fundraising Letters*, Second Edition. Emerson Publishers, 1985. (Box 15274, Richmond, VA 23227.)
- 5- Seymour, Harold J., *Designs for Fund-Raising: Principles, Patterns, Techniques*. New York: McGraw-Hill, 1966.
- 6- Klein, Kim, *Fundraising for Social Change*, Second Edition. Chardon Press, 1988. (P. O. Box 101, Inverness, CA 94927.)
- 7- Kobs, James, *Profitable Direct Marketing*, Second Edition. Chicago: Crain Books, 1979.
- 8- Ogilvy, David, *Ogilvy on Advertising*. New York: Crown Publishers, 1983.
- 9- Benson, Richard V., *Secrets of Successful Direct Mail*. The Benson Organization, 1987. (4 Baywood Lane, Savannah GA 31411.)
- 10- Brakeley, George A., Jr., *Tested Ways to Successful Fund Rais-*

- ing. New York: American Management Association, 1980.
- 11- Flanagan, Joan, *The Grass Roots Fundraising Book*. Chicago: Swallow Press, 1977.
 - 12- Rapp, Stan and Tom Collins, *Maxi Marketing*. New York: McGraw-Hill, 1987.
 - 13- Kotler, Philip, *Strategic Marketing for Non-Profit Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1975.
 - 14- Maas, Jane, *Better Brochures, Catalogues, and Mailing Pieces*. New York: St. Martin's Press, 1981.
 - 15- Gurin, Maurice G., *What Volunteers Should Know for Successful Fund Raising*. New York: Stein & Day, 1980.

ب - الدوريات

- 1- *Nonprofit Times*, P. O. Box 408, Hopewell, New Jersey 08525. Monthly, \$39 annual subscription (Free to nonprofit executives and fundraisers).
- 2- *The Chronicle of Philanthropy*, 1255 Twenty-third Street, N.W., Washington, DC 20037. Bi-weekly, \$57.50 annual subscription.
- 3- *Direct*, Box 4949, Stamford, CT 06907. Monthly, \$64 annual subscription (but free to senior executives in the direct marketing industry).
- 4- *FRI Monthly*, Fund-Raising Institute, Box 365, Ambler, PA 19002. Monthly, \$48 annual subscription.
- 5- *Who's Mailing What*, P. O. Box 8180, Stamford, CT 06905. \$168 annual subscription.
- 6- *Fund Raising Management*, 224 Seventh Street, Garden City, New York 11530. Monthly, \$43 annual subscription.

7- *DM News*, 19 West 21st Street, New York, NY 10010. Monthly, \$36 annual subscription.

8- *Grassroots Fundraising Journal*, 517 Union Ave., Knoxville, TN 37902. Bi-monthly, \$20 annual subscription.

9- *Campaigns & Elections*, 1835 K Street, N.W., Suite 403, Washington, DC 20006. Bi-monthly, \$29.95 annual subscription.

الخاتمة

ويعد . . .

فإن هذا البحث حصيلة بعض النظريات العلمية ، والتجارب البشرية ، التي استقيتها من المنظمات الإسلامية والغربية ، لتكون معالم رئيسة لخطوات مستقبلية عظمى لرواد العمل الخيري في عالمنا العربي والإسلامي ، ليشيدوا به بناء العمل الخيري قوياً مكيناً بالعلم النافع ، والتجربة الناجحة ، غير متهيئين خوض غمار الجديد ، بل إضافة هذا الجديد وإكسابه الجدية والأصالة ، ليوطدوا دعائم هذا العمل الخيري وأسسها .

وهذه خطوة أولى . . . أمل أن تتبعها خطوات صادقة مؤمنة قوية من رواد ومحبي العمل الخيري ، لتكتمل مسيرة هذا البحث بما يثري العمل الخيري نفسه ، ويرتقي بالمجتمعات الإسلامية ، ويضمن لها الاستقرار والأمان والاطمئنان .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

المراجع العربية

- ١- ابن الأثير، الإمام مجد الدين أبو السعادات جامع الأصول في أحاديث الرسول، (تحقيق) عبد القادر الأرناؤوط، بيروت: دار الفكر.
- ٢- ابن الجوزي، الإمام عبد الرحمن، صيد الخاطر، (تحقيق) د. السيد الجميلي، بيروت: دار ابن زيدون، الطبعة الأولى، عام ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م
- ٣- ابن الحجاج، الإمام مسلم، صحيح مسلم، بيروت، (د.د.).
- ٤- ابن سعد، الطبقات الكبرى، بيروت: دار بيروت للطباعة والنشر، طبعة عام ١٣٩٨هـ/١٩٨٧م .
- ٥- ابن قدامة، الإمام أحمد بن محمد بن عبد الرحمن المقدسي، مختصر منهاج القاصدين، بيروت: المكتب الإسلامي للطباعة والنشر، الطبعة الرابعة ١٣٩٤هـ.
- ٦- ابن منظور، لسان العرب، بيروت: دار صادر، دار بيروت للطباعة والنشر، طبعة عام ١٣٧٥هـ/١٩٥٦م .
- ٧- الألباني، محمد ناصر الدين، سلسلة الأحاديث الصحيحة، بيروت: المكتب الإسلامي، الطبعة الثالثة، عام ١٤٠٣هـ .
- ٨- ———، صحيح الجامع الصغير وزياداته، بيروت: المكتب الإسلامي، الطبعة

الثالثة، عام ١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م .

٩- البخاري، الإمام محمد بن اسماعيل، صحيح البخاري، بيروت: عالم الكتب، الطبعة الخامسة، ١٤٠٦هـ .

١٠- _____، صحيح البخاري (ضبطه وخرّج أحاديثه د. مصطفى ديب البغا)، دمشق، بيروت: ابن كثير، اليمامة، الطبعة الرابعة، ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م .

١١- _____، الأدب المفرد. بيروت: دار الكتب العلمية، (د. ت).

١٢- ترس، وليم ر.، ترجمة د. سعد أحمد الجبالي، تصميم نظم التدريب والتطوير، الرياض: معهد الإدارة، طبعة ١٤١١هـ / ١٩٩٠م .

١٣- الخشت، محمد عثمان، وليس الذكر كالأنثى، القاهرة: مكتبة القرآن، طبعة عام ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .

١٤- الزحيلي، د. وهبة، الفقه الإسلامي وأدلته، دمشق: دار الفكر، الطبعة الثالثة، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م .

١٥- الزيد، د. عبد الله بن أحمد بن علي، أهمية الوقف وأهدافه، الرياض: دار طيبة، الطبعة الأولى، ١٤١٤هـ / ١٩٩٣م .

١٦- زيدان، د. عبد الكريم، أحكام الذميين والمستأمنين في دار الإسلام، بيروت: مؤسسة الرسالة، مكتبة القدس، طبعة عام ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م .

١٧- الشكيري، عبد الحق، التنمية الاقتصادية في الإسلام، قطر: رئاسة المحاكم الشرعية والشؤون الدينية لدولة قطر، الطبعة الأولى ١٤٠٨هـ .

١٨- الضبيعي، إبراهيم بن محمد، الصدقات وأثرها على الفرد والمجتمع، الرياض: مطابع الوطن الفنية، الطبعة الأولى ١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م .

١٩- طلاب قسم الخدمة الاجتماعية، معوقات التطوع في المؤسسات الإسلامية (يتصرف) جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الخدمة الاجتماعية، عام ١٤١٢هـ، بحث غير منشور .

٢٠- عبد اللطيف، د. رشاد أحمد، محاضرة بعنوان «مكانة الجهود التطوعية في العمل الإجتماعي»، محاضرة القيت في دورة التطوع على أعمال الدفاع المدني بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض في ٤/٥/١٤١٠هـ.

٢١- عبده، د. جمال محمد، دور المنهج الإسلامي في تنمية الموارد البشرية، عمان: دار الفرقان، بيروت: مؤسسة الرسالة، الطبعة الأولى ٤٠٤/١٤٠٤هـ/١٩٨٤م.

٢٢- عصر، د. سامي قضايا التطوع ونظام العمل في الجمعيات، بحث مقدم في مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية - مشاركة عطاء إنماء، القاهرة ، ٣١ أكتوبر - ٣ نوفمبر ١٩٨٩م.

٢٣- القرضاوي، د. يوسف، فقه الزكاة، القاهرة: مكتبة وهبة، الطبعة السادسة عشرة، عام ١٤٠٦هـ/١٩٨٦م.

٢٤- الكتاني، شهاب الدين أبي الفضل أحمد بن علي بن محمد بن محمد بن علي العسقلاني المصري الشافعي المعروف بابن حجر، الإصابة في تمييز الصحابة، بيروت: دار الكتب العلمية، طبعة عام ١٨٥٣م.

٢٥- ماهر، د. أحمد، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: مركز التنمية الإدارية، الطبعة الثانية، ١٩٩٥م .

٢٦- المباركنفوري، صفى الرحمن، الرحيق المختوم، بيروت: دار القلم، الطبعة ١٤٠٦هـ/١٩٨٦م.

٢٧- منصور، د. منصور أحمد، قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت: وكالة المطبوعات، طبعة عام ١٩٧٦م.

٢٨- هاشم، د. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م.

المراجع الإنجليزية

- 1- Burke, Mary Ann & Liljenstolpe, Carl. (1993). *Creative Fund-Raising: A Guide for Success*. Menlo Park, CA: Crisp Publications, Inc.
- 2 Burlingame, D. F. & Hulse, L. J. (ed.). (1991). *Taking Fund Raising Seriously*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 3- Connors, Tracy Daniel. (1993). *The Non-Profit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*. New York, NY. John Wiley & Sons, Inc.
- 4- Fraser-Robinson, J. (1989). *The Secrets of Effective Direct Mail*. New York: McGraw-Hill.
- 5- Gingold, Dianne. (1993). *Strategic Philanthropy in the 1990s: Handbook of Corporate Development Strategies for Non-Profit Managers*. Washington, DC: Diane Gingold and Associates,
- 6- Hustinger, J. (1994). *Direct Mail in the Year 2001*. Fund Raising Management.
- 7- Kelly, Kathleen S. (1991). *Fund Raising and Public Relations: A Critical Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum and Associates, Publishers.
- 8- Kelly, Kathleen S. Mehrman. (1989). *Shifting the Public Relations Paradigm: A Theory of Donor Relations Developed through a Critical Analysis of Fund Raising and its Effect on Organizational Autonomy*. Ann Arbor, MI: University Microfilms International.
- 9- *Key Fund Raising Statistics*. (1989). Fund Raising Management, 20.
- 10- Kennedy, Larry W. (1991). *Quality Management in the Non-Profit World*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- 11- Lai, Mary L., Chapman, Terry S. & Steinbock, Elmer L. (1992). *Am I Covered??.* 2nd. Edition. San Jose, CA: Con-

sortium for Human Services.

- 12- Lautman, K. P. & Goldstein, H. (1991). *Dear Friend: Mastering the Art of Direct Mail Fund Raising*. 2nd. Edition. Rockville, MD: Fund Raising Institute.
- 13- Lawson, Douglas M. (1991). *Give to Live: How Giving can Change Your Life*. La Jolla, CA: ATLI Publishing.
- 14- Lewis, H. G. (1993). *100 of the easiest ways to begin an effective sales letter*. Direct Marketing, 56.
- 15- Lindahl, Wesley E. (1992). *Strategic Planning for Fund Raising: How to Bring in More Money Using Strategic Resource Allocation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- 16- Lynch, Rick & Vineyard, Sue. (1991). *Secrets of Leadership*. Downers Grove, IL: Heritage Arts Publishing.
- 17- Newsom, D. and Carrell, B. (1991). *Public Relations Writing: Forms and Style*. Belmont, CA: Wadworth Publishing Co.
- 18- Ramsberger, P. F. (1987). *The Social Psychology of Direct Mail Fund Raising* (Doctoral Dissertation, George Washington University). University Microfilms International.
- 19- Raphel, M. (1994). *What do customers want?* Direct Marketing, 57.
- 20- Schneiter, Paul H. (1985). *The Art of Asking: How to Solicit Philanthropic Gifts*. 2nd. Edition. Rockville, MD: Fund Raising Institute:
- 21- Sebastian, P. (1994). Philanthropy: Charity tries two letters to melt cold hearts. *Wall Street Journal*, Nov. 22.
- 22- Squires, C. (1991). *Our Approach to Fund-Raising by Mail*. Fund Raising Management. September.
- 23- Vigele, S. (1992). *Handbook of Direct Mail: The Dialogue Method of Direct Sales Written Communication*. New York: Prentice Hall.

- 24- Warner, I. R. (1992). *The Art of Fund Raising*. Rockville, MD: Fund Raising Institute.
- 25- Warwick, M. (1994). *How to Write Successful Fund Raising Letters*. Berkeley, CA: Strathmoor Press.
- 26- Warwick, Mal. (1990). *Revolution in the Mailbox*. Berkeley, CA: Strathmoor Press.
- 27- Warwick, Mal. (1992). *You Don't Always Get What You Ask For: Using Direct Mail Tests to Raise More Money for Your Organization*. Berkeley, CA: Strathmoor Press.
- 28- Wolfe, Joan. (1991). *Making Things Happen: How to Be an Effective Volunteer*. Washington, DC: Island Press.