



جميع الحقوق محفوظة للمؤلف

عيسى محمد صوفان القدومي

الطبعة الأولى

١٤٣٠هـ - ٢٠٠٩م

هاتف نقال: ٩٧٨٨٠٢٤٨ ٠٠٩٦٥ - فاكس: ٦١٢ ٠٠٩٦٥٢٤٧٦٠٦١٢

ص.ب: ١٧٤٢٠ - الرمز البريدي ٧٢٤٥٥ - الخالدية - دولة الكويت

البريد الإلكتروني: sufaan@hotmail.com

فهرسة مكتبة الكويت الوطنية أثناء النشر

177.7 القدومي ، عيسى .

أسس العمل الخيري وفنون تسويقه / عيسى القدومي . ط 1 . - الكويت : المؤلف ، 2008

175 ص : رسوم ، صور ؛ 22 سم .

ردمك 978-99906-693-3-6

1 . الأعمال الخيري - استثمار 2. الجمعيات الخيري أ. العنوان

رقم الإيداع : 2008 / 372

ردمك : 978-99906-693-3-6



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## المقدمة :

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على نبينا محمد الذي أرسله الله بالهدى ودين الحق ، فَبَلَّغَ الرسالة ، وأدى الأمانة ، ونصح الأمة ، وجاهد في الله حق جهاده ، صلوات الله وسلامه عليه ، وعلى آله وصحبه أجمعين . وبعد ...

يأتي هذا الكتاب رغبة مني في تقديم ما أستطيع في خدمة العمل الخيري ... وذلك بعد أن قضيت عقدين من الزمان في رحابه ... وبعد أن تكرر طلب المتدربين - خلال دوراتي التدريبية المتخصصة في العمل الخيري - أن أخرج المادة المقدمة في تلك المحاضرات والبرامج التدريبية في كتاب يجمع توجيهات للمؤسسات الخيرية والمتطوعين والعاملين في القطاع الخيري والدعوي .. وذلك نظراً للحاجة إلى دليل عملي ومنهج تطبيقي للعمل الخيري وفنون تسويقه .

وزاد من دافعي خلو المكتبة الإسلامية والعربية - خلال تجوالي في العديد من المكتبات التجارية والمكتبات العامة ومعارض الكتب السنوية وفي دول شتى - من الكتب العلمية والإدارية والتأهيلية التي تُنشر عن العمل الخيري باللغة العربية.

فاجتهدت في جمع الأفكار وترتيب المادة ، مع حرصي على اختصارها لتقريب المعنى وتسهيل الحصول على المعلومة ، وحتى يجد فيها القارئ بغيته في تنمية مهاراته وقدراته واكتساب المعلومات المفيدة في هذا المجال ، وبعد عام من الجمع والحفظ



والتوثيق ، بدأ العمل في إخراج الكتاب ... وكنت فيه حريصاً على أن يكون بجلة جميلة مريحة للقارئ والمتصفح .

ولا يزال البون شاسعاً في عصرنا الحاضر بين المأمول والواقع في كثير من المجالات الخيرية ... ونأمل من هذا الجمع أن يكون صوتاً يشحذ همم المسلمين للقيام بواجبهم نحو العمل الخيري والمساهمة في ازدهاره وتطوره . وقد وزعت مادة هذا الكتاب على خمس وحدات كالتالي :

- **الوحدة الأولى :** مقدمات أساسية في العمل الخيري .
- **الوحدة الثانية :** أسس ومهارات التخطيط لتسويق العمل الخيري وفنونه ، ومجالات وأساليب جمع المال للمشاريع الخيرية .
- **الوحدة الثالثة :** أسس وفنون المخاطبة والاتصال ، والقواعد الرئيسية في الحديث مع المتبرع ، وصفات المتحدث الجيد ؛ ومهارات الخروج من المواقف الصعبة في تسويق العمل الخيري ، والقدرة على إقناع الآخرين .
- **الوحدة الرابعة :** فنون ومهارات تسويق المشاريع الخيرية ، وما ينبغي فعله قبل تقديم المشروع ، ولئن يقدم ، والطرق المثلى لإعداد ملف المشروع ، وأسرار التسويق الناجح للمشاريع الخيرية .

• **الوحدة الخامسة :** مهارات وفنون خدمة المتبرعين للعمل الخيري، والتعامل مع مختلف أنماط المتبرعين ، وتنمية المهارات في مواجهة المشكلات ، والمحافظة على سمعة المؤسسة ، وابتكار خدمات جديدة وحلول مقنعة للمشكلات ، والتغيير لمستوى أفضل ، ومعايير الخدمة المميزة .

وآمل أن يكون هذا الكتاب بذرة صغيرة بيني عليها وترعاها أيادي المهتمين لتصبح شجرة يافعة .

هذا وأسأل الله أن ينفعنا بعملنا هذا ويجعله خالصا لوجهه الكريم ..

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ،،،

**عيسى القدومي**

١٤٣٠/١/٦ هـ = ٢٠٠٩/٢/١ م





## الهدف العام للكتاب

- يهدف هذا الكتاب إلى دعم العمل الخيري في جميع مجالاته وذلك من خلال تعزيز المهارات والمعرفة المتعلقة بالعمل الخيري وفنون تسويقه.

## أهداف الكتاب التفصيلية :

- رفع كفاءة العاملين في القطاع الخيري وتزويدهم بالأسس العلمية لمجال عملهم .
- كسب مهارات جديدة في التواصل مع المتبرعين والتعامل مع أنماطهم المختلفة .



- إعداد الخطط العملية لتسويق المشاريع الخيرية وجمع التبرعات للمشاريع المستمرة.
- تنمية قدرات العاملين في العمل الخيري لتقديم أفضل مستوى لخدمة المتبرعين بكفاءة وفاعلية.

- معرفة المعايير التي نحكم بها على نجاح حملة جمع التبرعات وتقييم الخطط بمعايير التميز والجودة في خدمة المتبرعين .
- ابتكار طرق وأساليب جديدة لكسب المتبرعين ، وجمع المال للمؤسسات الخيرية .
- القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجه العاملين في جمع التبرعات والقدرة على إقناع المتبرعين .
- التعرف على المبادئ والمعايير الأخلاقية التي يجب أن يتقيد بها العاملون في القطاع الخيري.

### تمرين

- ماذا يعني لك عمل الخير؟
- وماذا يحقق العمل الخيري في نفسك؟
- عبر عن ذلك بكلمة واحدة جامعة .





الوحدة الأولى :

1

# العمل الخيري مقدمات ومبادئ



## مكانة العمل الخيري في الإسلام

العمل الخيري من أنبل الأعمال وأفضلها، لما فيه عظيم الأجر من الله تبارك وتعالى، والنفع والخير للبلاد والعباد، والمساهمة في استقرار المجتمع واستمراره، وحصول المحبة والمودة والوثام بين المسلمين، وتحقيق به مواساة أهل العوز والحاجة وإزالة أسباب الأحقاد والضغائن من صدورهم على مجتمعهم .



والعمل الخيري في الإسلام ليس أمراً جانبياً أو ثانوياً، فكما أن المسلم مطالب بالركوع والسجود والعبادة؛ فإنه مطالب بفعل الخير بل وبصفة جماعية مؤسسية، وقد ورد فعل الخير في سياق قرآني قبل الجهاد في سبيل الله وذلك في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَعِبُدُوا رَبَّكُمْ وَأَفْعَلُوا

الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تَفْلِحُونَ﴾ (الحج: ٧٧) .. ثم قال في الآية التي تليها: ﴿وَجَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ﴾ (الحج: ٧٨) .. كما أمر سبحانه وتعالى بالدعوة إلى فعل الخيرات إضافة إلى فعله: ﴿وَلَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ (آل عمران: ١٠٤) .



## حقيقة العمل الخيري في الإسلام

- العمل الخيري جزء لا يتجزأ من الدين الإسلامي وهو أمر أساسي في الإسلام .
- المسلم كما أنه مطالب بالصلاة والصيام فإنه مطالب بفعل الخير على مستوى الفرد والمجتمع .
- ربط الله سبحانه العبادات في الإسلام بفعل الخير ومساعدة الفقراء والمساكين: قال تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾ (الحج: ٧٧) .
- يقول الشيخ السعودي في تفسيره : لا طريق للفلاح سوى الإخلاص في عبادة الخالق والسعي في نفع عبده فمن وفق لذلك فهو الموفق .
- في عقيدتنا الإسلامية تلازم بين عمل الخير والعبادة .

## أهمية العمل الخيري

القطاع الخيري في الإسلام قد يصل من حيث الموارد المالية وتلبية احتياج حقوق الإنسان إلى أن يكون هو القطاع الأول من قطاعات التنمية الرئيسة الثلاثة للدولة:

أصبح انتشار العمل الخيري من المقاييس التي يقاس بها تقدم المجتمعات وتطورها، بالإضافة للفائدة التي يحققها للضرد وتنمية مهاراته الاجتماعية والإدارية.

(القطاع الحكومي، والقطاع التجاري الخاص، والقطاع الخيري)، وذلك من حيث الترتيب؛ لأن الحضارة الإسلامية عبر التاريخ نتاج هذا القطاع بل كان موقعه الإداري والتنموي قبل القطاع الحكومي والقطاع التجاري.

فالعمل الخيري هو القطاع الثالث يضاف إلى القطاع الخاص، ولكنه قطاع مستقل تطوعي أو غير ربحي، متحرر

من القيود التقليدية والمحددات التي تحكم تحركات ومساهمات القطاعين الآخرين، وهو قطاع مرشح ومدعو لأداء دور فعال في قيادة وإثراء التغيير والتنمية الاجتماعية في تناسق كامل مع القطاعين الآخرين شريطة أن يكون تحرك مفرداته تحركا واعيا يصدر عن ثقافة ومعرفة وتخطيط علمي مؤصل للإسهام في خدمة المجتمع.



إن مشاركة قطاع العمل الخيري في العمل لصالح المجتمع حقيقة ماثلة نعيشها حاليا كما عاشها أسلافنا إبان ازدهار الحضارة الإسلامية وترجموها بأشكال وصيغ راقية حتى بمقاييس العصر الحاضر ، وكما تعيشها المجتمعات المتقدمة حاليا؛ وهي التي استطاعت تقنين أنشطة مؤسسات هذا القطاع وتنظيمها ، وقطعت في ذلك شوطا طويلا إلا أن الحاجة قائمة لمزيد من التأصيل العلمي، والتقنين التشريعي و التوعية العامة والإحياء التنظيمي للقطاع الخيري والتطوعي .

وأصبح ينظر إلى المؤسسات غير الحكومية في العالم النامي أيضا بوصفها محفزا حاسما نحو إيجاد مدخل جديد للمشاركة في مجهودات التنمية ؛ فالدولة المادية الحديثة تعمل بمفهوم القطاع الثالث ، كقطاع شريك للقطاعين الآخرين في عمليات التنمية..



## العمل الخيري ... لماذا؟!

العمل الخيري واجب شرعي وضرورة اجتماعية ، يبذله المحسن عن رغبة دون توقع جزاء مادي بالضرورة ؛ ويحقق للفرد ما يلي :

• السعادة .

• الثواب من الله تعالى .

• الثقة بالنفس .

• الراحة النفسية .

• الثقافة والإدارة .

• التعامل مع الناس بالخير .

• الإبداع والتجديد .

• فتح آفاق جديدة .

شكا رجل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم قسوة قلبه فقال له : « إن أردت أن يلين قلبك ؛ فأطعم المسكين ، وامسح على رأس اليتيم » (صحيح الجامع) .



## العمل الخيري في كتاب الله :

• قال تعالى في محكم التنزيل : ﴿ فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴾ (الزلزلة: ٧) .



• وقال سبحانه : ﴿ وَيُؤْتُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ ﴾ (الحشر: ٩) .

• وقال : ﴿ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أُولَٰئِكَ هُمْ خَيْرُ الْبَرِيَّةِ ﴾ (البينة: ٧) .

• وقال : ﴿ وَآتَى الْمَالَ عَلَىٰ حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ ﴾ (البقرة: ١٧٧) .

• وقال تعالى : ﴿ الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِالْغَيْبِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴾ (البقرة: ٣)؛ فاقترب الإيمان بالغيب وإقامة الصلاة بالإنفاق؛ الصلاة حق الله على عباده ، والإنفاق هو من الإحسان إلى الناس .

• وقال سبحانه : ﴿ لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّنْ نَّجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ ﴾ (النساء: ١١٤) .

## العمل الخيري في الحديث النبوي :

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : « لقد رأيت رجلاً يتقلب في الجنة في شجرة قطعها من ظهر الطريق كانت تؤذي المسلمين » رواه مسلم .



وقال صلى الله عليه وسلم : « الساعي على الأرملة والمسكين كالمجاهد في سبيل الله أو القائم الليل الصائم النهار » رواه مسلم .

وقال صلى الله عليه وسلم في حديث : « من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته ، ومن فرج عن مسلم كربة من كرب الدنيا فرج الله عنه كربة من كرب يوم القيامة ، ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة » متفق عليه .

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم عن أبي بكر الصديق رضي الله عنه : « ما نفعني مال قط ما نفعني مال أبي بكر » (رواه أحمد وصححه الألباني) .

وقال صلى الله عليه وسلم : « وهل تنصرون إلا بضعفائكم ؟! » (رواه البخاري) .





## أصناف المتطوعين :

متطوعون بالجهد فقط.

متطوعون بالمال فقط.

متطوعون بالوقت.

متطوعون بالجهد والخبرة.

متطوعون بالمال والجهد والوقت.

## العمل الخيري علم وفن

العمل الخيري في الغرب علم وفن؛ علم له قواعده وأسس ومسابقاته العلمية وكلياته التي تختص بتدريسه في جامعات عريقة؛ تقدم المنح للمؤسسات الخيرية وتمنح الشهادات العلمية في تلك العلوم والتخصصات الخيرية المختلفة، وذلك من أجل إتقانه، ومعايشة التطور ليواكب أحدث النظم والأساليب الإدارية

الفاعلة، وتقدم المنح الدراسية للمؤسسات الخيرية لدعم أفرادها وإداراتها للارتقاء بمستوى الكفاءة الإدارية للقطاع الخيري ومؤسساته .

علوم إدارة المؤسسات الخيرية له كلياته ومساقاته المتخصصة في العالم الغربي ، فغدا علما له قواعده وأسس، ومهاراته وإبداعاته وأساليبه .

حتى أصبح العمل الخيري علماً يدرس ويطبق ويدرب عليه العاملون ، له أصوله وقواعده وضوابطه القانونية والإدارية والمهنية .

## الصورة النمطية للعمل الخيري

الصورة النمطية في أذهان كثيرين أن العمل الخيري لا يتعدى : استلام مبالغ الزكاة وتسليمها لمن يستحقها من المحتاجين فقط .

وجمع التبرعات في أذهان كثيرين هو فتح صندوق ومناشدة للتبرع ووضع النقود فيه ثم أخذه إلى حيث لا ندري !!

وهذه الصورة من المشكلات الرئيسية التي تواجه العمل الخيري في عالمنا العربي والإسلامي ، حيث ينظر كثير من الناس اليوم إلى مؤسسات العمل الخيري والمتطوعين



فيها على أنهم مجموعة من كبار السن الذين لديهم وقت فراغ يقومون بشغله بمثل هذه الأعمال الطيبة .

وفي المقابل فإن قطاع الأعمال الخيرية في كثير من الدول الكبرى يعد من أسرع القطاعات نمواً في اقتصادها ، وتتم رعايته بوصفه شريكا للقطاع الحكومي والتجاري في عمليات التنمية ؛ فللقطاع الخيري عندهم جامعاته ومراكز بحوثه ودراساته ومستشفياته وشركاته الاستثمارية ومدارسه ليقوم بكبح جماح طغيان القطاع الحكومي، وسد ثغراته، والحد من جشع وطمع القطاع الخاص التجاري «عامل توازن» .

وتقدم تلك الدول الخدمات الإشرافية والإرشادية لتحسين فاعلية المؤسسات الخيرية ، وتشجيع التحالفات التي تقوم بها تلك المؤسسات للحصول على فرص جديدة لزيادة تمويل مشاريعها وتخفيض مصاريفها ، حيث بلغ عدد المنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة على سبيل المثال ١,٥ مليون منظمة ، تمثل المنظمات الخيرية ثلثها ، ولديها ٩٠ مليون متطوع في جميع الأعمال الدينية والإغاثية والإنسانية، وبلغ حجم التبرعات في عام ٢٠٠٢م - على سبيل المثال - ما يعادل ٢١٢ مليار دولار، ٢٨٪ منها لأغراض دينية ، وهذا غير ميزانيات مجلس الكنائس العالمي.

وتضم رابطة الجامعات غير الربحية حوالي ١٠٠ جامعة أمريكية فيها تخصصات للعمل غير الربحي، وتخصصات في العمل الخيري الدقيق ، وبلغ عدد المجالس

والهيئات الأهلية المستقلة التي تشرف على الأعمال الخيرية في أمريكا ألف هيئة لمساعدة المانحين للمنظمات الخيرية وتوفر لهم المعلومات الكافية التي تمكنهم من تحديد الجهة التطوعية التي تناسب أهدافهم .

أما في الكيان اليهودي فإنه يوجد أكثر من ( ٤٠٠٠ ) منظمة غير ربحية وتوفر ( ٢٣٥ ) ألف فرصة عمل بدوام كامل ، وهي تفوق منظمات وجمعيات العالم العربي والإسلامي بأسره ، حيث بلغت ميزانية المشروعات التي تدخل في هذا الإطار ١٤ مليار دولار في سنة واحدة ، ويشكل الدعم الحكومي معظم موارد تلك المنظمات حيث وصل الدعم الحكومي إلى ٦٥٪ .





## نماذج مضيئة في عمل الخير

يحتفل التاريخ الإسلامي بنماذج مضيئة في فعل الخير وبذل المعروف والتطوع في سبيل الله ونذكر فيما يلي أبرز تلك النماذج :

### • عثمان بن عفان رضي الله عنه :

جهز جيش العسرة حيث تبرع بثلاث ماله ، واشترى بئر رومة في المدينة وسبها للمسلمين .

### • عبد الرحمن بن عوف رضي الله عنه :

باع في يوم أرضا بأربعين ألف دينار، ثم فرقها في أهله من بني زهرة، وفقراء المسلمين، وقدّم يوما لجيوش الإسلام خمسمائة فرس، ويوما آخر ألفا وخمسمائة راحلة؛ وأوصى في مرض موته بخمسين ألف دينار في سبيل الله، وأوصى لكل من بقي ممن شهدوا بدرًا بأربعمائة دينار.

### • صهيب بن سنان رضي الله عنه :

كان جوادا معطاء.. ينفق كل عطائه من بيت المال في سبيل الله، فيعين محتاجا.. ويغيث مكروبا، متمثلا قوله تعالى: ﴿ وَيُطْعِمُونَ الطَّعَامَ عَلَى حُبِّهِ مِسْكِينًا وَيَتِيمًا وَأَسِيرًا ﴾

(الإنسان:٨)؛ حتى لقد أثار سخاؤه المفرط انتباه عمر رضي الله عنه فقال له : أراك تطعم كثيرا حتى إنك لتسرف..؟ فأجابه صهيب: لقد سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول : «خياركم من أطعم الطعام» رواه أحمد.

• ومن نماذج النساء :

• **خديجة بنت خويلد أم المؤمنين رضي الله عنها :**

فقد بذلت جهدا ومالها في مؤازرة الرسول صلى الله عليه وسلم حتى قال عنها صلي الله عليه وسلم : « .. وواستني في مالها إذ حرمني الناس » رواه أحمد.

• **أم المؤمنين زينب بنت جحش رضي الله عنها :**

التي قال عنها الرسول صلى الله عليه وسلم : «أسرعن لحاقاً بي أطولكن يداً» رواه مسلم ، والمقصود بطول اليد : كثرة مدها بالعطاء للفقراء ، فقد كانت رضي الله عنها تعمل بيدها وتتصدق على الفقراء وتقول عنها عائشة رضي الله عنها : « ولم أر امرأة قط خيراً في الدين من زينب بنت جحش ، وأتقى لله وأصدق حديثاً وأوصل للرحم وأعظم صدقة وأشد ابتذالاً لنفسها في العمل الذي تتصدق به وتتقرب به لله تعالى » رواه مسلم.



## • أسماء بنت أبي بكر رضي الله عنهما :

كانت تضحى بنطاقها وتشقه نصفين رضي الله عنها وتقول : «صنعت سفره للنبي صلى الله عليه وسلم وأبي بكر حين أراد المدينة، فقلت لأبي : ما أجد شيئاً أربطه إلا نطاقي قال : فشقيه ففعلت فسُميت ذات النطاقين » رواه البخاري .

## • أم سليم بنت ملحان رضي الله عنها :

كانت محبة للخير وخدمة المسلمين يقول عنها أنس رضي الله عنه : كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يغزو بأمر سليم ونسوة من الأنصار إذا غزا يداوين الجرحى .

## أهمية العمل الخيري المؤسسي للمجتمعات :

١. إشاعة التراحم والمحبة.
٢. حماية المجتمع من الجرائم والانحرافات .
٣. حل مشكلة الفقر بشكل جذري عن طريق إنشاء المشروعات الخيرية والمهنية والتعليمية .
٤. إقامة المشروعات الدعوية المهمة والتي لا تقيمها الحكومات بنفس الجودة .

٥. المساهمة في تنمية المجتمع بالتركيز على المشروعات المؤثرة .
٦. تنوع المشروعات التي تخدم العمل الخيري للوصول إلى أكبر عدد من المستفيدين والمتبرعين .

### الصفة القانونية

المؤسسة الخيرية لا يمكن أن يكون لها وجود من الناحية القانونية إلا بإشهار المؤسسة، وبذلك تكتسب الجمعية الصفة القانونية، علما بأن المؤسسات والجمعيات الخيرية لا تنفرد بقانون خاص ولكنها جزء من جمعيات النفع العام - غير الربحية - بوجه عام .

### تحديد الأهداف

قبل العمل لقيام مؤسسة خيرية : لابد من تحديد الأهداف والغرض من إقامة المؤسسة الخيرية ، وما الذي تريد تحقيقه من خدمات خيرية وتطوعية في المؤسسة المزمع إشهارها ، ويفترض بالأهداف أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية ومقيدة بوقت إلى حد ما .





## تعريف القطاع الخيري

### التعريف القانوني :

هو كيان مؤسسي مؤهل للإعفاء من الضرائب ، وتتنوع منظمات هذا القطاع لتشمل جمعيات واتحادات و أندية ومؤسسات خيرية و تربوية و دينية و علمية .

### التعريف الوظيفي :

منظمات خاصة تخدم أغراضا عامة، أي قضية متصلة بالمجتمع ، وهي لخدمة السكان غير المخدمين أو المهملين ، لتوسعة مدى التآلف ولتفجير طاقات الناس ، والاشتغال في التغيير الاجتماعي وتقديم الخدمات وحفظ كرامة الآخرين .

### التعريف العملي :

منظمات القطاع الخيري ( غير الربحي ) ليست جزءا من الجهاز الحكومي، ولا تديرها مجالس إدارات يغلب على تشكيلها مسؤولو الحكومة ، ولا يعني هذا عدم تمتع هذه المنظمات بدعم حكومي هام .. وهي المنظمات التي لا توزع أرباحا . بمعنى أنها لا تعيد الأرباح المحققة إلى مالكيها أو مديريها ، وهي الحاكمة لنفسها ، بمعنى أنها مؤهلة للتحكم في نشاطاتها ، وتوجد لها إجراءات خاصة لإدارة شؤونها ولا يتم

إدارتها من قبل كيانات خارجية . وهي المنظمات التطوعية ، بمعنى أن هناك درجة معقولة من المشاركات التطوعية في تنفيذ أعمالها .

## الغاية الكبرى للعمل الخيري

للعمل الخيري غايات كبرى ، إلى جانب أنه يحقق الخير والنماء للأفراد والمجتمعات ومن ذلك ما يلي :

شهد التاريخ أن  
الوقف كان أساسا  
قويا في بناء الحضارة  
الإسلامية عبر  
عصورها الزاهية

- المساهمة في تأسيس النهضة والتنمية الاجتماعية الشاملة التي تستلهم مقوماتها من الأصول الراسخة في الدين ، والخلق القويم ، والقيم الإنسانية السامية ، وإحياء مبادئ التكافل والتراحم والتعاون والتعاقد ، والموجهات الاستراتيجية للعمل الخيري .

- العمل على تحقيق التنمية الاجتماعية بجهد مشترك ، بوصفها ثمرة عمل تضامني بين المواطن والدولة المجتمع .

- تحقيق المشاركة الشعبية التي تعد ركيزة من ركائز الرعاية والتنمية الاجتماعية .



## أهداف مؤسسات العمل الخيري

- تنشيط الحركة الاجتماعية الذاتية بمضاعفة المؤسسات الخيرية والاجتماعية والتطوعية ورفع كفاءتها .
- غرس المفهوم الصحيح للعمل الخيري والطوعي الذي يتجاوز المفهوم الضيق الحالي ، ليشمل النهضة والتنمية وكل معاني البر والإحسان والعدل والرحمة ، وكل المعاني المرتبطة بتكريم الإنسان .
- إحياء قيم التكافل والتعاون ، ورعاية ذوي القربى ، وأهل الجوار ، وذوي الحاجة في المجتمع .
- ترسيخ العمل التضامني بين المواطنين والدولة والمجتمع ، فالتنمية الاجتماعية جهد مشترك .
- مساعدة الفقراء وذوي الدخل المنخفض ، ومحاربة الفقر ، ودرء المخاطر الاجتماعية والأخلاقية المترتبة عليه ، ومحوها محواً كاملاً .
- دعم ومساندة الفئات الخاصة في المجتمع من المسنين والمعاقين والأيتام وغيرهم .
- تحقيق مبدأ التنمية بالمشاركة ، وضرورة المشاركة الشعبية والتي تعد ركيزة من

ركائز الرعاية والتنمية الاجتماعية .

- توسيع نطاق العمل الخيري والطوعي ليتجاوز نطاق المحلية إلى إطار الإقليمية والعالمية .
- العمل على تحقيق الحياة الكريمة لكل إنسان في المجتمع المسلم .

من أهم مشكلات المؤسسات الخيرية ضعف القدرات  
والمهارات الإدارية لدى العاملين في المجال الخيري

### ممولة وممولة

فرض اختلاف الأوضاع الاقتصادية في الدول العربية والإسلامية واقعا جديدا بأن تكون هنالك جهات خيرية داعمة (ممولة) وجهات خيرية أخرى مستقبلية (ممولة) واختلفت بذلك الهيكلية الإدارية وآليات العمل والبرامج المنفذة لتتوافق مع الواقع الذي فرضته الحالة الاقتصادية .



## أسس العمل الخيري الناجح ومقوماته :

تأسيس العمل الخيري وفق القواعد والأسس الإدارية الحديثة ، يساعد على نجاحه واستمراره ، بحيث يتوافق مع متطلبات المرحلة ويحقق استمرارية العطاء .

لذا لا بد من تحديد الأهداف والأغراض لإقامة المؤسسة الخيرية ، وما الذي تريد تحقيقه من خدمات خيرية وتطوعية في المؤسسة المزعم إشهارها ، ويفترض بالأهداف أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية ومقيدة بوقت إلى حد ما .

فالعمل الخيري رسالة، وللحفاظ على نقاء هذه الرسالة وبقائها وديمومتها نحتاج إلى شروط ذاتية وموضوعية لا بد من توفرها من البداية وفي جميع مراحل العمل ، جمعناها في البنود التالية :

• استحضار النية بأن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم ، أن يكون موافقاً لأحكام الشريعة في كل مراحلها .

• كتابة الأهداف والأغراض التي من أجلها نعمل الخير ونجمع التبرعات.

• اختيار فريق العمل لحملة جمع التبرعات لأناسٍ مشهود لهم بالصلاح والإخلاص والسمة الطيبة.

• الاقتصاد وحسن التدبير المادي ، والمحافظة على السمعة المالية والأخلاقية.

• تدريب العاملين والمتطوعين وإكسابهم المهارات اللازمة لتحسين أدائهم.



• توثيق السجلات وحفظ البيانات .

• كسب ثقة المتبرعين وبالأخص من هم حولنا.

• زرع الثقة في نفوس العاملين والمتبرعين عن طريق الأفعال قبل الأقوال.

• الجاهزية والاستعداد لمواجهة التحديات.

• تحديد مجالات العمل بدقة ، فالتخصص طريق لتماسك العمل وتميزه .

• إتقان المحاوره واتباع آدابها .

• الاستشارة والرجوع لأهل العلم والتخصص .

• تحديد مهام المتطوعين والموظفين ، وتحديد مهامهم .

• بث الإخلاص في الموظفين والمتطوعين .

• الصراحة والمكاشفة في العمل .



## الثقة

رأس مال  
المؤسسات الخيرية

• معرفة الضوابط القانونية للعمل الخيري

• التنسيق والتعاون مع الجهات الخيرية في نفس المجال .

• التواصل مع وسائل الإعلام المطبوعة والمرئية والمسموعة .

• دعم اللجان والإدارات النسائية حيث ثبت أنها فاعلة وأكثر انجازا في أغلب المجالات الخيرية .

• تقديم تقرير إداري ومالي للسنة المالية .

• تقييم أداء العاملين والهيئة الإدارية في المؤسسة حسب معايير تحدد لنتائج أكثر واقعية .

• توصيف مهام العاملين في المؤسسة الخيرية بما يحدد المهام وجعلها مرنة تستوعب أي مهام إضافية .

• مشاركة العاملين والمتطوعين في الاجتماعات ولجان العمل للمشاركة الفاعلة بين جميع العاملين .

• معرفة الاحتياجات الأساسية للفئات التي ترغب بمساعدتها والتي تتناسب مع

متطلبات الفرد ، وإمكانية تحقيق ذلك .

• التعامل مع المتبرعين بمصداقية وشفافية ، والابتعاد عن المبالغة في الانجازات والمشاريع وقوائم المساعدات .

• تسويق المشاريع المدروسة بتمعن والاستعانة بمكاتب هندسية متخصصة في هذا الشأن .

• احذر التبذير في السفر ، فإن ذلك يقلل البركة ويعدم الثقة من المتبرعين .

• إبعاد أصحاب السمعة السيئة من المتطوعين أو العاملين عن المؤسسة الخيرية ، لأن إبقاءهم سيضر المؤسسة حتماً .

• عدم التهاون في المسائل الشرعية كالاختلاط والأفراط غير اللائقة أو اللباس غير اللائق .

• التواضع في تقديم الهدايا للمتبرعين والجهات الداعمة للعمل الخيري وتقديم التقارير بشكل غير مكلف.

### سمعة الجهة الخيرية

هي القلب النابض للمؤسسة





- حسن المظهر والملبس والنظافة للعاملين ، ومن حيث السمات والخلق .
- الحفاظ على سرية المعلومات فالكثير من المتبرعين والكافلين لا يرغبون في إشهار تبرعاتهم .
- وكذلك حفظ الأسرار بالنسبة للأسر التي تساعد من طرف الجهة الخيرية ، حتى تحفظ كرامتهم ، ... .
- تعديل الأخطاء في المؤسسة بناء على شكاوى المتبرعين ( فهي كشاف حقيقي للأعمال ومدى رضا المتبرعين عنها ) .
- المداومة على سؤال الله تعالى التوفيق والسداد .
- الشفافية والبساطة والصدق مع الذات ومع الآخرين .
- التوازن في العلاقات لتحقيق الاستقلالية والاستمرارية والنماء للعمل .
- التكامل المؤسسي والمرونة التنظيمية والتنفيذية .
- معاملة الناس بالحسنى ، وحفظ كرامة المحتاجين .

## مسميات قطاع العمل الخيري

للقطاع الخيري أسماء اعتدنا على سماعها ، وهناك ترجمات عربية للمسميات الأجنبية، نجلها فيما يلي :

• مؤسسات العمل الخيري .

• المؤسسات الأهلية .

• المنظمات غير الحكومية .

• المنظمات ذات النفع العام .

• القطاع المعفي من الضرائب .

• مؤسسات المجتمع المدني .

• المؤسسات التطوعية .

• مؤسسات القطاع الثالث .

• المنظمات غير الربحية .

• القطاع المستقل .

• جمعيات الاقتصاد الاجتماعي .

يستحيل على الجهات الخيرية البقاء إذا فقدت

ثقة المتبرعين أو المتطوعين والعاملين معها .



## أهداف العمل الخيري

اقتصادية

ثقافية

علمية

اجتماعية

دينية

## مجالات العمل الخيري

١- **دينية ودعوية وتوعوية** : وتقوم بها مؤسسات الدعوة والوعظ والإرشاد، والمراكز الإسلامية، والمنظمات الدينية الأخرى.

٢- **اجتماعية** : وذلك برعاية الأيتام والفقراء والمساكين والأرامل ومساعدة المرضى، ورعاية الأطفال، والمعاقين، والمسجونين وأسراهم، وكبار السن، والأحداث واللاجئين والمهاجرين .

٣- **صحية** : الرعاية الصحية، والعيادات المتنقلة، والعلاج بالمجان، والصيديات المتنقلة، وعيادات الإدمان والتدخين، والأمراض المزمنة.

٤- **اقتصادية** : وتشمل تقديم القروض الحسنة، ودعم المشروعات الصغيرة، واقتصادات الأوقاف، وجمع الزكاة والصدقات وتوزيعها، وإنشاء المصانع لأغراض خيرية.

٥- **تعليمية وبحثية** : وتشمل التعليم، ورعاية الموهوبين، والتدريب، وتعليم القرآن، وإنشاء المعاهد والكليات الدينية، ورعاية البحث العلمي.

الساعي في عمل الخير  
كانخلت في عطائها  
وثباتها وجمالها وحلاوة  
ثمارها .. وكالشمعة  
التي تضئ الطريق  
للآخرين وتضي من  
أجل إسعاد الآخرين .

٦- **ثقافية** : وتشمل المكتبات العامة، والمراكز الثقافية، والأندية الأدبية والثقافية، والمعارض الثقافية، والندوات الثقافية.

٧- **تنموية** : كجمعيات التنمية الاجتماعية، والبيئية، والزراعية، وغيرها .

٨- **خيرية ومجتمعية** : كجمعيات المجالات المهنية، والأمنية والتقنية وإدارة الكوارث وأسرى الحروب .

٩- **ثقافية وأدبية ورياضية** : ك النوادي الأدبية والثقافية والرياضية ومؤسسات حماية الآثار والمتاحف، و جمعيات الكشافة والمرشدات.

#### • **المؤسسات الدينية** :

وتشمل المساجد ، مراكز الوعظ والإرشاد، والمراكز الإسلامية، والمنظمات الدينية الأخرى.



### • **مؤسسات الخدمة الاجتماعية:**

وهي التي تهتم بالأسرة والطفولة، والأيتام، والمعاقين، والمسنين، والمدمنين، والسجناء، والأحداث، والشباب، والإغاثة من الكوارث المحلية، ومؤسسات اجتماعية أخرى، وجمعيات العناية بالمهاجرين واللاجئين، ودعم الدخل والمحافظة عليه، ورعاية الشهداء وأسرى الحرب، والجمعيات النسائية.

من أثقل الأعباء  
المحافظة على المصداقية  
والثقة في العمل الخيري

### • **المؤسسات القانونية والحقوقية :**

وتشمل المنظمات السياسية، ومنظمات حقوق الإنسان، ومنظمات المجتمع المدني، وجمعيات حماية المستهلك.

### • **مؤسسات إدارة وتنمية العمل الخيري :**

وتشمل المؤسسات المانحة، ومؤسسات إدارة الأوقاف والاستثمارات، والمؤسسات الوقفية، والمؤسسات الوقفية الحكومية، والمؤسسات الوقفية الأهلية، ومؤسسات الاستثمار الوقفي، ومؤسسات تنمية التطوع، ومؤسسات التعليم والبحث، وتعليم وتحفيز القرآن الكريم، ومحو الأمية وتعليم الكبار، والتعليم

العالي، والتعليم الجامعي، والبحث العلمي، والتعليم الإلكتروني، ورعاية المهويين، ومؤسسات التنمية والإسكان والبيئة، ومؤسسات الإسكان الاجتماعي، ومؤسسات التدريب والتأهيل الاجتماعي.



### مقومات العمل الخيري

يقول فضيلة الشيخ عبد الله بن جبرين في جوابه على سؤال عن مقومات العمل الخيري الناجح: « إن العمل الخيري يقوم على إخلاص العاملين، ونصحهم للمسلمين، وطلبهم الأجر من الله تعالى، وكذا ترغيبهم لأهل الخير في النفقة وإمداد المستضعفين، والتبرع لصالح المسلمين، وكذا الحرص على بذل الوقت في العمل المتواصل الذي يحصل به نفع الإسلام والمسلمين كصلة للفقراء وكفالة للأيتام وصدقات على ذوي الحاجات وتخليص لذوي الفاقات، وإطلاق للمساجين، ووفاء عن الغارمين، وتشجيع للمعلمين والدعاة في الداخل والخارج، ومساهمة في الأعمال الخيرية، وبذلك يكون العمل الخيري ناجحاً بإذن الله » .



## أخلاقيات القائمين على العمل الخيري :

لا بد للعاملين والقائمين على العمل الخيري أن تتوفر فيهم بعض الصفات الأساسية حتى يتحقق لهم النجاح ومنها :

• الابتعاد عن السياسة	• الاستقلالية	• الشفافية
• التكامل	• البعد عن الصراعات	• تجنب التحزب
• النزاهة	• الأمانة	• الاعتماد بعد الله على الذات
• حفظ كرامة الآخرين	• المساواة	• الصدق

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : « يا بن آدم إنك إن تبذل الفضل

خير لك وإن تمسكه شرك ولا تلام على كفاف وابدأ بمن تعول واليد

العليا خير من اليد السفلى » رواه مسلم .

## التقسيمات المالية في العمل الخيري الإسلامي

تصرف للأصناف الثمانية التي ذكرها الله في قوله تعالى: ﴿إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبِهِمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾ (التوبة: ٦٠).

الزكاة

الكفارات • إفطار الصائم • كساء وحجاب • الأضاحي  
• كتب ومكتبات • مصاحف

التبرعات  
العامة

كفالة الأيتام • كفالة الدعاة • كفالة المحفظين • كفالة طلبة العلم  
• كفالة الأسر • كفالة الأرامل

الكفالات

مراكز إسلامية • مساجد • مدارس • مراكز صحية • مستشفيات  
• حفر آبار • وحدات سكنية • مخابز

المشاريع

صدقة جارية عامة • مشروع الوقف

الصدقة  
الجارية







## معايير ومبادئ أخلاقية للقائمين على جمع التبرعات :

- تحسين ظروف الحياة للفئات ذوي الحاجة من خلال طرح قضايا التبرع .
- الالتزام بواجب حماية المال الذي يجمع وأن يصرف في المصارف التي حددها المتبرع .
- الحفاظ على مصداقية العمل الخيري من خلال السلوك العام .
- احترام الخصوصية وحرية الاختيار للمتبرع .
- مراعاة حدود الصلاحيات الشخصية والمتوقعة بشأن مؤسساتهم ومسوغاتهم المهنية .
- المسؤولية التامة في صدق المعلومات والاحتياجات التي تطرح .
- الحفاظ على قوائم المتبرعين حتى لا تكون عرضة للبيع أو التبادل مع منظمات ومؤسسات أخرى .
- عدم استغلال أي علاقة بالمتبرع لمنافع شخصية ؛ وألا يمارس ضغط لا داعي له على المتبرعين .

- للأعضاء أن يعملوا مقابل أجر أو مرتب وليس مقابل نسبة مئوية من المساهمات الخيرية التي تم جمعها .



- العمل على كسب متطوعين للعمل في حملات التبرعات للقضايا والمشاريع التي تطرح.
- الالتزام بتحسين المعرفة والمهارة المهنية للعاملين لتقديم خدمة أفضل للآخرين .
- وعلى الأعضاء أن يتأكدوا بقدر الإمكان من أن التبرعات تستخدم طبقا لنوايا المتبرعين .

- الالتزام بالقوانين التي تنظم عملية جمع التبرعات والتي تشرعها الجهة الحكومية المسؤولة عن المؤسسات الخيرية ( كوزارة الأوقاف - وزارة الشؤون - وزارة الداخلية ) .

- التأكد من أن تكاليف حملات جمع التبرعات معقولة مقارنة بنتائج جمع التبرعات في النهاية ( تكلفة جمع التبرعات معقولة بالنسبة للتبرعات التي تتلقاها ) .



## استراتيجية البناء المؤسسي :

### أولا : القواعد التي يبني عليها العمل المؤسسي :

- مهمة المؤسسة (رسالتها) وقيمتها المؤسسية .
- الصراحة والمكاشفة في العمل .
- التميز المبني على العطاء .
- حرية التعبير وإبداء الرأي .

### ثانيا : أسس المنظمة :

- القيادة .
- إدارة الموارد البشرية .
- إدارة الأفراد .
- إدارة التحديات والمخاطر .

### ثالثا : الميزة التنافسية :

- الاستراتيجية .

#### حقائق مهمة

- من لا يتقدم فإنه لن يبقى في موقعه بل إنه سيتراجع حتما.
- إن قوة الأفكار لن تكون مجدبة مالم تقترن بالعمل على أرض الواقع .
- الإبداع ليس سوى التحرر من النمطية

- الميزانية (الموازنة) .
- النمو الطبيعي .
- التنسيق والتكامل مع الآخرين العاملين في الميدان .

## الآفاق المستقبلية للعمل الخيري

لقد أصبح القطاع الخيري يشغل موقعا مركزيا في النقاش حول مستقبل الرعاية الاجتماعية وسياسات التنمية في جميع أنحاء العالم ، ومن الآفاق المستقبلية لهذا القطاع :

- تفعيل دور العمل الخيري في المجتمع وفي دفع مسيرة التنمية وتعزيزها .
- الاضطلاع بدور قيادي قادر على التنسيق وجمع جهود المؤسسات غير الربحية والمؤسسات التطوعية في مشروعات جماعية .
- الدعم والتنظيم المؤسسي الجامع لحركة القطاع الخيري والتطوعي ، وتوفير آلية للتنسيق والتعاون بين مؤسساته .
- إيجاد البيئة الملائمة لدى مؤسسات القطاع الخيري والتطوعي لنمو القدرة على تجديد أجيال المتطوعين ومصادر التمويل .



- تجديد الأجيال القيادية في مؤسسات القطاع الخيري والتطوعي ، وتجنب تعرض المؤسسات الخيرية لأمراض الترهل الإداري .
- التحالف والتكامل بين المؤسسات الخيرية ، وتوزيع الأدوار في حالة حدوث كوارث تتطلب التدخل السريع لأعمال الإغاثة الإنسانية .
- الخروج من النمطية والتكرار في الخدمات المقدمة من المؤسسات الخيرية والجهات التطوعية واكتشاف خدمات تطوعية جديدة .
- تشجيع الأنشطة الجديدة والوصول إلى أنماط معينة من الخدمات تمس حاجة المجتمع ورغبة المتبرع في الدعم ، مع حفظ كرامة الآخرين .

### • من صور التشهير



- ينبغي حفظ كرامة أهل الحاجة من الفقراء والمساكين ويحظر على العاملين في المجال الخيري والإغاثي نشر صورهم لما تسببه من حرج :
- صور الأراامل .
- صور الأيتام .
- صور الحالات للمساعدة .

## الفرق بين العمل الفردي والعمل المؤسسي

العمل المؤسسي	العمل الفردي
يتبع نظام عمل مؤسسي	مؤقت ومرتبطة بحياة أو مرض الفرد
نطاقه واسع	محدودية العمل
قادر على البقاء ويحصل على تسهيلات	تطوره محدود
منظم ومقيد باللوائح	يفتقر إلى التنظيم الإداري
يتبع نظاما محاسبيا ودائرة محاسبية	يصعب مراقبته ومحاسبته
تتنوع إيراداته ومشاريعه	إيراداته محدودة



## تمرين ذاتي

### إسأل نفسك ..

١. لماذا سعيت للتطوع للعمل الخيري ؟  
.....
٢. ما سبب اختياري للجهة الخيرية التي أتطوع وأعمل لها ؟  
.....
٣. ما طبيعة اختصاص عملي الخيري ؟  
.....
٤. كم من الوقت أقضيه في عملي الخيري ؟  
.....
٥. هل أشعر بسعادة في عملي الخيري وأحسبه عند الله ؟  
.....
٦. هل لي مشاريع وابتكارات قدمتها من خلال عملي الخيري ؟  
.....
٧. هل أشعر أن الجهة التي أعمل بها في ارتقاء أم في تراجع ؟  
.....
٨. هل لدي الشجاعة في الاستقالة إذا شعرت أنني لم أعد ذا نفع في الجهة المسؤول عنها ؟  
.....
٩. هل وفقت في عمل الخير ؟  
.....
١٠. ما السبيل للوصول إلى تقديم خدمات جديدة للجهات التي أعمل من أجلها وكذلك للمتبرعين ؟  
.....







الوحدة الثانية

2

**فنون ومهارات  
جمع التبرعات**

## مهارات وفنون التخطيط لجمع التبرعات

### تسويق العمل الخيري :

العمل الخيري علم له قواعد واضحة ، وفن له إحساس ومهارات ، فالمتميزون في تسويق المشاريع الخيرية يكتسبونها من خلال الممارسة والتدريب وتوظيف إمكانياتهم وقدراتهم ؛ فمهارة وفن جمع التسويق تعتبر من الوظائف المهمة التي تقوم بها المؤسسات الدعوية والخيرية، لأنه بدون القيام بعملية التسويق بطريقة فعالة، لن تستطيع المؤسسات الخيرية بعد ذلك من القيام بدورها المطلوب حيث إن وجود المواد المالية الكافية هو أساس قيام المشروعات الخيرية.



وهذه الأموال لا يمكن أن تحصل عليها المؤسسة إلا من خلال الاتصال بالمحسنين ومحاولة إقناعهم بأهمية وضرورة التبرع من أجل أن تؤدي المنظمة الخيرية رسالتها التي قامت من أجلها.



## مجالات وأساليب جمع التبرعات :



- المجال الأول : المساجد والمراكز والمؤسسات الإسلامية .
- المجال الثاني : المدارس والجامعات والمؤسسات التعليمية .
- المجال الثالث : الدعاية والإعلام .
- المجال الرابع : الحقائق المنزلية .
- المجال الخامس : الطرقات العامة والمحلات الخاصة .
- المجال السادس : الاتصال الفردي .
- المجال السابع : الشركات ورجال الأعمال
- المجال الثامن : الأوقاف والوصايا
- المجال التاسع : الحملات البريدية .

التسويق علم يمكن تعلم

أساسياته في أشهر ، بينما

يستغرق احترافه العمر



- المجال العاشر : المقابلات الشخصية .
- المجال الحادي عشر : المناسبات العامة .
- المجال الثاني عشر : الشراكة بين القطاعات الثلاثة .
- المجال الثالث عشر: المعارض وبيع المنتجات.
- المجال الرابع عشر : صناديق التبرعات.
- المجال الخامس عشر : الإعلانات في وسائل الإعلام .

- من الخطأ التعامل مع برامج وحملات جمع التبرعات وكأنها منظومة واحدة تصلح مع أي حملة .
- لا بد من إعداد وتنظيم وتنسيق برامج جمع التبرعات منفصلة عن بعضها البعض .



## تفصيل أساليب جمع التبرعات :

### المجال الأول: المساجد والمراكز الإسلامية

- بعد الصلوات الراتبة وصلوات الجمعة والعيدين .
- الصناديق المثبتة .
- توزيع النشرات عند الأبواب .
- البنرات والبوسترات .
- أهالي المسجد وتبني مشروع سنوي أو موسمي.

### المجال الثاني المدارس والجامعات والمؤسسات التعليمية :

- المعارض والندوات .
- المسابقات .
- حملة تبرعات تتكفل بها المؤسسة التعليمية .
- المتطوعون .
- الهيئات الإدارية والفنية .

### المجال الثالث الدعاية والإعلان :

- التغطية الإعلامية المدفوعة الأجرة.
- التغطية الإعلامية المتبناة (الرعاة) .
- البيان الصحفي .
- المؤتمر الصحفي .
- الإعلان في الصحف والقنوات الفضائية والإذاعة والإنترنت .
- شاشات العرض في الجمعيات التعاونية والأسواق المركزية .
- المعلقات والبنرات والبوسترات .

وهذا الجهد لا تقاس نتائجه بما يرد إلى المنظمة الخيرية من دعم مالي خلال فترة معينة ؛ فالمردود من هذا الجانب مردود استراتيجي طويل الأمد . فلا يمكن القول بأن النشرة التعريفية بالمؤسسة أتت علينا بمردود قدره كذا ولا سيما النشرات التعريفية بالمؤسسة وعملها وهيكلها ، فهذا المرود يأتي بعد فترة .

### المجال الرابع : الحقائق المنزلية :

- توزيع المغلفات .
- بيع المنتجات .



- الدعوة للمناسبات .

- جمع المواد العينية .

### **المجال الخامس الطرقات العامة والمحلات الخاصة :**

١- الباصات ووسائل النقل .

٢- الإعلانات المضاءة .

٣- إعلانات الإشارات الضوئية .

### **المجال السادس الاتصال الفردي :**

- البريد المباشر .

- محادثة الهاتف .

- الاستقطاع الشهري .

- المقابلات الشخصية .

١- **البريد المباشر** : وهو من أهم وأفضل الطرق لاستقطاب الدعم إن أحسن اختيار المرسل إليه ، وهذا لا يأتي إلا بعد جهد وخبرة ومخاطبة الناس وخسارة الأموال فعادة في المنظمات الخيرية يكون هناك قسمان :

### أ - قسم مراسلة المتبرعين :

وهذا القسم يرأسه بشكل شبه عشوائي الجميع من جميع القطاعات ومصدر ذلك دليل الهاتف وموظفي الشركات .



### ب - قسم المتابعة :

فما يأتي من رد فعل من (أ) يسجل في هذا القسم ويضاف لقائمة المتبرعين.

وميزة البريد المباشر مخاطبة حية للمرسل إليه وبصورة خاصة ويفضل في مثل هذه المراسلة التالي :

- توجيه رسالة طابعها شخصي مع المنشور أو المناشدة مع إرفاق رقم النداء العاجل .
- توفير المندوبين لتحصيل التبرعات.
- تجهيز خط تلفوني مباشر .
- الاشتراك في شركات البطاقة الائتمانية المعتمدة لتسهيل أمور التبرع .





## وللبريد المباشر مواصفات نجلها بالتالي :

- ينبغي أن يحتوي المظروف على منشور أو مطوية فيها معلومات مفصلة عن كل ما يحتاج إليه المتبرع للإمام بالموضوع ، وقد يصل إلى أربع أو خمس صفحات كبيرة .

- رسالة خاصة ملخصة وفيها كيفية التبرع .

- المنشور أو المطوية .

## مصادر العناوين والأسماء هي :

١- قائمه المتبرعين لدى المؤسسة الخيرية .

٢- دليل الهاتف .

٣- دليل المسبار .

٤- موظفو المؤسسات .

٥ - الشركات الخاصة بقواعد المعلومات .

## ٢- محادثة الهاتف :



يقوم فريق من المتطوعين بالجلوس في غرفة العمل وأمامهم جميع المعلومات المناسبة للمناشدة ثم يتبعوا هذا برسالة واحدة قصيرة كعينة أمامهم تحفظ جيدا؛ ثم تبدأ عملية الاتصال الهاتفي للمعارف وغيرهم وتعرض عليهم المناشدة ويطلب منهم دعمهم المادي .

فإن كان لأحدهم رغبة في التبرع فإنه يرسل له مظروف مدفوع القيمة أو يعطي عنوان البريد المجاني للمرسل .

والهاتف إن أحسن استخدامه يكون رداً مباشراً وحيوياً ومؤسناً للعاملين (المتطوعين) وهذه الطريقة تتبعها بعض المنظمات العالمية . شريطة أن يكون المتطوع صبورا وأن يتوقع السلبية، وأحيانا الشتم من بعض الناس ، ويجب أن يأخذ في الحسبان تكلفة الهاتف والوقت المبذول من المتطوعين الذين قد يعملون براتب مقطوع أو على مدار الساعة في بعض الأحيان .



### ٣- الاستقطاع الشهري :



و أهم ما في هذا الأمر وجود جملة مرافقة لتوزيع مثل هذا الاستقطاع ومنشورات كافية؛ فمثلا للأيتام ، نطبع صورة واضحة ومؤثرة للأيتام وحالتهم وقصص مؤثرة لهم ورسائل خاصة منهم للناس لكفالتهم ثم نشرة تعريفية بما تعنيه كفالة اليتيم ، وبما تقدمه المنظمة الخيرية ومن ثم إرفاق هذا بما تحتاجه الحملة من الاستقطاعات وخلافه .

### ٤- المقابلات الشخصية :

وعادة ما تتم مع كبار المتبرعين حيث يقوم جامع التبرعات بعرض نشاط المؤسسة أو مشروع أو أكثر من مشاريعها . ويتم هذا بناء على موعد مسبق ، ويقوم المتبرع بعد ذلك بالتبرع فوراً أو في وقت لاحق أو يطلب دراسة الأمر .

وتعد هذه الطريقة من أفضل طرق جمع التبرعات ولها فنها الخاص سواء في ترتيب الموعد أو اختيار الزمان والمكان والأسلوب الذي تجري به المقابلة أو إعداد الملفات التي ستعرض وكيفية عرضها وغير ذلك من الأمور .

## المجال السابع : الشركات و رجال الأعمال:



- ١- المقابلات المباشرة .
- ٢- مواد عينية .
- ٣- خدمات فنية .
- ٤- مراسله بالبريد المباشر .
- ٥- اتفاقية الدعاية مقابل الدعم .
- ٦- التبرع بأسهم من الشركات .

## المقابلات الشخصية المباشرة :

وتكون المقابلات المباشرة بعد أخذ موعد مسبق وإعداد الملفات للمشاريع بطريقة لائقة ومرتبة .

وقد يكون اللقاء التعريفي يتبعه مقابلات أخرى ولكن طول النفس هو الذي يجدي، وبصفة عامة لا تتبرع الشركات إلا تحت أحد الظروف التالية :

- رغبة مجلس إدارة الشركة أو رئيس الإدارة الخيرية بالتبرع للمشاريع الخيرية.



- الرغبة في المردود الإعلامي .

- تحقق مردود خدمي من المنظمة الخيرية .



### مواد عينية :

و تتم بالمراسلات والهاتف والمقابلات لأصحاب الشركات والمواد العينية التي تصلح للمؤسسات الخيرية كثيرة مثل : الملابس ، الألمنيوم ، نحاس ، خشب ، أنابيب .. وعادة تتبرع الشركات بمواد عينية وأخرى ، وتقوم بشحنها على نفقتها الخاصة .

### خدمات فنية :

وهي خدمات تكون بحاجة لها المنظمة الخيرية مثل إخراج المجلة أو تصميم مشاريع مدنية أو ... وهذه توفر تكلفة غير واضحة ولها مردود بعيد الأمد .

### مراسلة بالبريد المباشر :

وهي كما سبق شرحه ، والفرق هنا أن المقدم داخل المظروف هو مشروع مقترح متكامل وفيه التكلفة واضحة ، واليعد عن كثرة الحشو هو الأنجح مع مدراء

الشركات لضيق وقتهم ، وما أسوأ تلك المشاريع التي تتبناها المنظمات الخيرية وتقدمها كتابة فقط دون صور أو وثائق أو مرفقات . ألا ترى أن هذه الأمور هي التي تجذب الانتباه وتؤثر وتبين المصدقية . وعادة يكون البريد مفتاحا لطلب محدد ويتم بعد لقاء المسؤولين ورجال الأعمال وشريط ( سي دي ) قصير يعين على الدعم .

### اتفاقية الدعاية مقابل الدعم :

كأن تطالب المنظمة الخيرية من الشركات تمويل مشروع خيري مقابل أن تتولى المنظمة الخيرية تنفيذ بعض الأمور الإعلانية الخاصة بالشركة ولا تؤثر على سياستها العامة ، مثل أن تمويل الشركة مشروع معين مقابل إرفاق منشور أو تسويق لها في بريد المنظمة الخيرية الدوري ...

### التبرع بأسهم من الشركات :

وهو أن يتم طلب بعض الأسهم من الناس أو الشركة لتكون لصالح المؤسسة الخيرية وتعتمد هذه أساساً على العلاقات الشخصية والتسويق الحسن لمثل هذا الأمر وأن تكون هناك حملة جيدة بين مستثمري الشركة الواحدة ، مجلس الإدارة وخلافه ، وهي قضية تحتاج لجهد ولكنها ذات نتيجة طيبة إن كانت ردة الفعل موجودة .



## المجال الثامن : الأوقاف والوصايا :

### الوصايا :

وذلك لقوله تعالى : ﴿ كُلُّ نَفْسٍ ذَائِقَةُ الْمَوْتِ . وَنَبَلُّوكُمُ بِالشَّرِّ وَالْخَيْرِ فِتْنَةً ﴾ .

وهي ببساطة إقناع الميسورين بترك جزء من ميراثهم لصالح المنظمة الخيرية كعقار أو نسبة من الإرث ، وفي بعض الحكومات تأخذ الحكومة نسبة وتتخلى عنها إن كانت معطاة لمنظمة خيرية .

### أنواعها :

- الوصية بعقار .
- الوصية بتحف ومواد عينية ثمينة .
- الوصية بنسبة من الإرث .
- الوصية بأسهم وشركات .



وللوصايا أمور قانونية كثيرة تقدم من خلالها للمنظمة الخيرية خدماتها بأن ترتب الوصية كاملة بكل ما يملك المهتم ...

### المجال التاسع : الحملات البريدية :

تقوم المؤسسة بإرسال أعداد كبيرة (عشرات أو مئات الألوف) من الرسائل إلى مجموعة مختارة من الناس تحثهم فيها على التبرع للمؤسسة أو مشروع أو أكثر من مشاريعها. وتكلف هذه العملية مالا كثيرا في الطباعة والمغلفات والتصميم والبريد ناهيك عن الجهد البشري .

ورغم أن نسبة الاستجابة في أحسن الأحوال لا تزيد عن ٣٪ إلا أنها من الطرق الناجحة التي تغطي تكاليفها وتدر إيراداً جيداً (حوالي ضعف كمية التكلفة) وهذه الطريقة من أكثر الطرق استخداماً في الولايات المتحدة ، ولذلك توجد بشأنها دراسات و كتب وبحوث مفصلة جدا .

ولنجاح هذه الطريقة لابد من إتقان أسسها كاختيار الوقت المناسب ، واختيار قائمة العناوين بعناية ، وحسن تصميم المنشورات ، وكتابة الرسالة وفق معايير محددة ومدروسة ، ومتابعة المتبرعين قبل و أثناء وبعد الحملة .

ونظرا للعدد الكبير الذي تتم مراسلته فإن العملية تدار بواسطة الكمبيوتر وغير ذلك من أمور أخرى لازمة لنجاح الحملة البريدية . وكل أمر من هذه الأمور فيه تفصيل وشرح وخبرات وسنعالجه في فصول أخرى.

### المجال العاشر : المقابلات الشخصية :

وعادة ما تتم مع كبار المتبرعين حيث يقوم السوق للعمل الخيري بعرض نشاط المؤسسة





ومشاريعها ، ويتم هذا عادة بناء على موعد مسبق ، قد يستجيب فيقوم المتبرع بعد ذلك بالتبرع فوراً أو في وقت لاحق قد يطلب دراسة الأمر أكثر ، وقد لا يتبرع بشيء .

وتعد هذه الطريقة من أفضل طرق جمع التبرعات ولها فنها الخاص سواء في ترتيب الموعد أو اختيار الزمان أو المكان أو الأسلوب الذي تجرى به المقابلة أو إعداد الملفات التي ستعرض و كيفية عرضها وغير ذلك من الأمور .



### **أصول المقابلة الشخصية :**

تعرف عملية جمع التبرعات في نظر الغربيين على أنها : بيع شيء غير موجود لإنسان لا يحتاجه بأعلى سعر ممكن .

### **مبادئ :**

الناس لا تحب أن يبيعها أحد شيئاً ، بل تحب أن تشتري ، والناس تحب أن تعطي تبرعا ، لا تأخذ منهم تبرعا ، تذكر أن الناس تحب أن تشتري توقعات وليس بضاعة ،

### **الاستعداد للمقابلة :**

معرفة اسم المتبرع / وكنيته / ولقبه / وتبرعاته السابقة / ومشاريعه الخيرية

• معرفة معلومات عن أعماله : حتى تفتح أبواب الحديث .



• معرفة مفاتيح التجار : لا تذهب لوحدهك .

• تحديد موعد عن طريق المفتاح .

• اختيار المكان المناسب .

• إعداد إجابات للأسئلة المتوقعة .

### أجزاء المقابلة :

• **التثقيف** : تعريف بالموضوع.

• **التحميس** : وضعه في الصورة بطريقة عاطفية .

• **المفاوضات** : سأتحمل جزءاً إن تكفلت بالباقي .

### طرقها و أشكالها :

• الدخول على التاجر في مكتبه .

• زيارة التاجر في بيته .

• دعوة المفتاح للتاجر أو التاجر في بيته .



## من ترسل للمقابلة :

- المتحدث اللبق .
- المعروفون بأنهم فوق الشبهات .
- من أهل البلد .

## لقاء كبار المتبرعين:

وتقوم فيه المؤسسة أو أحد الشخصيات المناصرة لها بدعوة مجموعة من كبار المتبرعين إلى عشاء أو لقاء ويتم خلال اللقاء حث المتبرعين على مساندة المؤسسة أو مشاريعها من خلال تقديم عرض عن ذلك أو من خلال كلمات يلقيها بعض الحضور أو عرض للإنجازات خلال سنة مالية كاملة . وهذه من الطرق الناجحة التي تزيد فعاليتها بحسن الإعداد و حسن الاختيار للحضور و المتكلمين وحسن اختيار الزمان و المكان .

## المجال الحادي عشر : المناسبات العامة :

كالدعوة لجمع التبرعات بعد محاضرة عامة أو من خلال مؤتمر أو غير ذلك من المناسبات، واختيار التوقيت والأسلوب المناسب عامل حاسم في مردود ذلك، كما أن اختيار فريق العمل القائم على إدارة العملية له الأثر الأكبر في نجاحها .

### المجال الثاني عشر : الشراكة بين القطاعات الثلاثة :

لا بد من تنمية الروابط بين القطاع الحكومي والتجاري مع القطاع الخيري ، وتوفير الدعم المستمر من تلك القطاعات ، وشراء الخدمات التي تقدمها المنظمات الخيرية والتطوعية ، فتقاسم المسؤوليات والعمل كشركاء حقيقيين يخفف الكثير من الأعباء على المؤسسات الخيرية ، وكذلك الحصول على تسهيلات حكومية لإقامة الندوات والمعارض والمناسبات التي تجمع فيها التبرعات .

والحصول على التزامات مستمرة من أفضل ما يمكن أن تحققه أية مؤسسة أو مناصريها مع هذه الجهات.

### المجال الثالث عشر: المعارض و بيع المنتجات:

حيث تقوم المؤسسة بعرض ملخص عن نشاطها وإنجازاتها ومشاريعها من خلال إقامة معرض في الأسواق العامة أو أماكن التجمعات أو المدارس أو المؤتمرات.

وهناك مجموعة من الملاحظات العامة حول هذه الطريق سنكتفي بذكر بعضها :

- تنويع أساليب عرض أعمال المؤسسة (عرض شريط فيديو، شرائح مصورة، منشورات، كتيبات ، لوحات كبيرة ، أو صغيرة، كمبيوتر ...الخ).
- تنويع المعروضات للبيع (رخيصة وغالية ، للنساء و الرجال ، للأطفال الذكور



والإناث، تحمل اسم المؤسسة أو بدون اسم).



• ضرورة الإشارة بشكل بارز إلى أن المؤسسة هدفها خيري وليس ربحي .

• من المهم توفير وسائل لتسهيل التبرع (صناديق تبرعات بارزة ، ظروف لمراسلة المؤسسة تحمل العنوان لتسهيل عملية التبرع ، ورقة بقائمة فروع المؤسسة ، وأرقام حساباتها المصرفية و هواتفها...الخ)

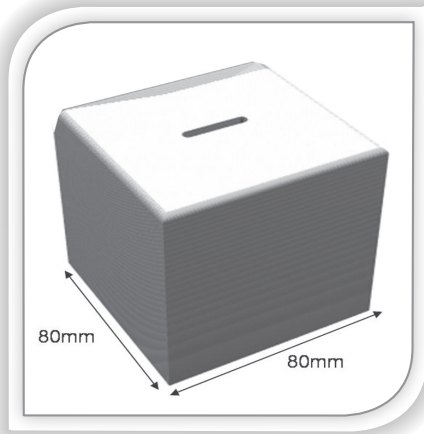
• لاستمرار نجاح هذه الطريقة يلزم متابعتها لمعرفة أنواع المعروضات المرغوبة (جمهورها ، سعرها، نوعها...الخ) والابتكار و التنوع المستمر.

• كما يلزم معرفة الأماكن المناسبة (أسواق ، معارض، مؤتمرات...الخ) والأسلوب الإعلامي الأكثر مناسبة للجمهور ( فيديو ، شرائح ، منشورات...الخ) وذلك من خلال مراقبة الجمهور و ما يشدهم وعمل إحصاءات بذلك.

• ومن أهم ما يلزم متابته أسلوب التبرع الأكثر قبولا للجمهور (الصندوق ، المظروف، الحساب البنكي...الخ).

### المجال الرابع عشر : صناديق التبرعات :

وهذه الطريقة متبعة في البلاد الإسلامية أكثر من البلاد الغربية . وكانت المؤسسات الخيرية تنشر هذه الصناديق في المساجد ويتولى أشخاص من المؤسسة عملية الجولة الدورية عليها لجمع ما فيها . ثم طورت المسألة فصارت تشمل كذلك وضع الصناديق في الأسواق والمؤسسات الحكومية والتجارية والمطاعم ونحوها . ولزيادة من فعاليتها نوصي بأمور :



١- أن يجذب الصندوق الانتباه بشكله أو لونه ونحو ذلك .

٢- أن يوضع في مكان بارز و بقرب من مكان الدخول و الخروج .

٣- أن يكون الكلام المكتوب عليه كبير الحجم قليل الكلمات واضح المعنى مشجعا على التبرع .

٤- لا تحتاج أن تشرح عن مؤسستك على صندوق ويكفيك وضع الشعار ، ومن المحبذ وجود مكان على جانب الصندوق أو أعلاه لوضع المنشورات التعريفية بالمؤسسة لمن يرغب .



٥- يجب الحرص على تثبيت الصندوق حرصا على أموال المتبرعين من أن تسرق وهذا أمر محتمل.

### الحصالات :

وهي الصناديق الصغيرة لجمع النقود و عادة ما تستعمل في البيوت و خاصة لتشجيع الصغار على الادخار أو التبرع . وقد جربت عدة مؤسسات إسلامية هذه الوسيلة و نجحت بشكل كبير ، و إليك بعض التعليمات لزيادة نجاحها:



- اصنع الحصالات بأعداد كبيرة حيث تقل تكلفتها كلما زاد عددها ، و احرص أن تكون جذابة المنظر .
- من مواصفاتها كذلك أن تكون ملفتة للنظر بشكلها أو لونها و من المهم أيضا أن لا يكون فتحها سهلا و إلا فلن يدخر الصغار فيها .
- كتابة كلمات قليلة كبيرة الحجم مشجعة على التبرع تعين على استعمالها و اكتب بشعار مؤسستك .

- اكتب عنوان المؤسسة و لو بخط صغير على الحصالة مع ملاحظة بإرسال الحصالة أو قيمة ما فيها عند امتلائها إلى مؤسستك ( في الغطاء السفلي للحصالة ) .
- حاول ألا توزع الحصالة بالمجان وبشكل عشوائي ؛ بل اجعل لها سعرا و مزايا ليشعر الناس بقيمتها ؛ فلا يسهل إلقاؤها أو عدم الاستفادة منها .
- اهتم بتوزيعها على المنازل و لمن يطلبها على وجه الخصوص واحذر من توزيعها على الأسواق لسهولة سرقتها .

### **المجال الخامس عشر : الإعلانات في وسائل الإعلام ولوحات الشوارع :**

كالإعلان في الصحف و المجلات و الإذاعة و التلفزيون و تشجيع الناس على التبرع بهذا الأسلوب . ولا بد من استشارة أهل التخصص والخبرة في مجال الإعلان ولا يصح الاكتفاء بالمقارنة مع الإعلانات الأخرى .

و من المهم كذلك أن يعرف أن الإحصاءات قد أثبتت أن الذين يستجيبون للإعلان في وسائل الإعلام فيقومون بإرسال تبرع للعنوان المذكور في الإعلان لا تتجاوز في أحسن الأحوال ١, ٠% ( أي واحد من ألف ) .

و من هنا نعلم أن الإعلان قد لا يدر دخلا بل ستفوق تكاليف إعداده ونشره المردود





من ورائه ، وهذه حقيقة ثابتة (والاستثناء الممكن لهذا الأمر هو أن تحصل المؤسسة على الإعلان مجاناً).

ولا بد من دراسة الأمر جيداً قبل اتخاذ قرار الإعلان من خلال وسائل الإعلام ، فالحملات البريدية تحقق تعريفاً أفضل بالمؤسسة وإيراداً مالياً أكبر ، أما فائدة الإعلان من خلال وسائل الإعلام تتركز في التعريف والدعاية للمؤسسة وليس لجمع التبرعات بطريقة مباشرة في كثير من الأحيان .

ولا بد من التنوع فيمكن الإعلان في لوحات الطرق والشاشات والجمعيات التعاونية والأسواق ، وتوزيع البروشور مع الصحف اليومية والرسائل القصيرة (SMS) وبث الفلاشات عبر الإنترنت والمواقع والمنتديات .

## تذكر

جمع التبرعات ليس أمراً سهلاً ، بل يبقى بحاجة إلى مهارة وتدريب .

## أخطاء في عملية جمع التبرعات :

قد يقع العاملون في المؤسسات الخيرية ببعض الأخطاء أثناء التعامل مع المتبرعين، وقد تتكرر وتتراكم الأخطاء، مما يؤثر سلبا على سمعتها واستمرار الداعمين في الحماس لدعمها ومساندتها؛ ومن تلك الأخطاء :



١- عدم تحديد أهداف واضحة، وإبراز فوائد جلية من وراء جمع التبرعات.

٢- جمع التبرعات لقضايا لاتهم ولا تثير اهتمام الناس أو قضايا منتهية.

٣- المبالغة وعدم الواقعية في ما تطلبه المؤسسة من المتبرع.

٤- عدم تحري واختيار الوقت المناسب عند طلب التبرعات.

٥- ظهور المؤسسة بمظهر غير المتخصص والمدرك لأبعاد عملها.

٦- أن تكون قيادة جمع التبرعات ضعيفة وهزيلة.



- ٧- أن تغير المؤسسة خطتها واستراتيجيتها أثناء حملة جمع التبرعات.
- ٨- اعتماد المؤسسة على شريحة واحدة في تبرعاتها.
- ٩- عدم الدخول في أسواق جديدة والاكتفاء بما وصلت إليه المنظمة.
- ١٠- عدم الاستفادة الفعلية من المتطوعين في جمع التبرعات.
- ١١- عدم مشاركة أعضاء مجلس الإدارة مشاركة فعلية في كل ما يتعلق بالمؤسسة
- ١٢- عدم مراعاة أعراف وتقاليد البيئة والمجتمع.
- ١٣- عدم القيام بالدراسات المستفيضة لعملية جمع التبرعات وأبعاده وخطط عمله.
- ١٤- جمع التبرعات لتحقيق أهداف حزبية أو سياسية تحت مسمى العمل الخيري.

## تذكر

لا بد من وضع نهج واستراتيجيات ترسم من خلالها للآخرين كيفية التبرع للمؤسسات الخيرية .

## العناصر الأساسية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الخيرية



### الفاعلية:

ونعني بذلك ( نوعية المخرجات لتلك المؤسسة ) من حيث الوقت والكمية والدخل والأرباح ورضا المتبرعين ورضاء العاملين .

### الكفاءة:

( كفاءة أداء المؤسسة ) العائد على الأوقاف والمشاريع الوقفية والعائد على الأموال المستثمرة .

### الإنتاجية : مشاريع وإنجازات .

**التقدم في العمل :** ( الإيرادات - الفئات المستهدفة - مجالات ) .

**النظم المتبعة في المؤسسة :** ( لإدارة المؤسسة ) .

ملاحظة : تقرير الأداء يحفز أهل الخير على البذل ووقف أموال منقولة أو غير منقولة .



## أساليب تقييم الأداء المالي للمؤسسة :

- **الملاحظة ( الاستبطان )** القيام بمراقبة ما يحدث فعلاً داخل المؤسسة.
- **استقصاء المتبرعين** (ملاحظاتهم) .
- **التنوع** بين استثمار قصير الأجل واستثمار طويل الأجل .
- **معدل الإنفاق** لا بد أن يحقق الأداء من هذا الإنفاق ، ( كأن تنفق المؤسسة مثلاً ١٠,٠٠٠ د.ك للنشاط الإعلامي وذلك حسب الموازنة ولكن قد لا يحقق الثمرة المرجوة من هذا الإنفاق) .
- **التقارير المالية** ( لا بد أن يكون لدينا تقارير مالية بصفة دورية فصلية كل ٣ أو ٦ شهور ) التعرف على حجم الأداء المالي لهذه المؤسسة .
- **التعرف على الإنجازات** خلال الفترة ، وتقديم دراسة حول الخطة الاستثمارية المستقبلية .



## أسس إعداد الحملة السنوية لجمع التبرعات :

ترتكز الحملة السنوية لجمع التبرعات على خمسة أسس :



١. تحديد الهدف من القيام بالحملة .

٢. تحديد الفئة المستهدفة للمخاطبة لجمع التبرعات .

٣. تحديد المتطوعين والعاملين لجمع التبرعات.

٤. تحديد برنامج الخطة الإعلامية لحملة جمع التبرعات .

٥. تحديد أدوات الاتصال وأدوات الإعلام المناسبة.

**يستلزم العمل لحملة جمع التبرعات توافر العناصر الآتية :**

- أن لا تتكرر الحملة ويستحسن أن تكون سنوية .
- أن يختار لتنفيذ الحملة أنسب المواعيد التي يمكن أن تحقق أهداف الحملة .



- أن يراعى في تنظيم الحملة تكامل كل من الهدف والفتة المخاطبة والوسائل .
- أن يكون المجتمع ، وإلى حد ما مهياً ومنتقبلاً لتلك الحملات ، التي تحمل قضايا تمسه وتلقي اهتماماً عنده .

### تذكر

نجاح أي حملة أو برنامج لجمع التبرعات  
يعتمد أساساً - بعد حول الله وتوفيقه - على مقدرة  
المتطوع ودرجة وعيه بأساليب الإقناع والتأثير مهما  
اختلفت الفئات التي يتعامل معها.

## لماذا الحاجة إلى التخطيط في العمل الخيري ؟

إن حاجتنا للتخطيط في العمل الخيري تتبع من رغبتنا في تحقيق الآتي :



- معرفة من نحن ؟ وما هي الأمور التي نريد الوصول إليها ؟ وكيف نصل ؟ « وضوح الرؤية وتحديد الأهداف ».
- اتباع أسلوب العمل المؤسسي في إدارة العمل الخيري وأنشطته الداخلية والخارجية .
- استخدام أمثل للموارد والإمكانات .
- الوصول إلى تحديد أدق لنوع المجالات والأنشطة والخدمات التي يجب أن تركز عليها الجهة الخيرية.
- توفير القدر الأكبر من الوضوح في أذهان العاملين لتصور متقبل الجهة التطوعية التي يعملون بها .
- تحسين الأداء مع تقليل الجهد والوقت والتكلفة ، من خلال معرفتنا ما نريد تحقيقه في عملنا التطوعي .





- تخفيف العبء على إدارة المؤسسة التطوعية ( رئيساً وأعضاء ) من حجم العمل التنفيذي للتفرغ للأمور الاستراتيجية ، وتقييم العمل الدوري .
- معرفة الاحتياجات الفعلية من العمالة ( كماً ونوعاً ) ، ورسم مسار للاحتياجات التدريبية لكل موظف في العمل التطوعي.
- السعي لتقديم نموذج مميز للعمل التطوعي يوازن بين الأصالة والمعاصرة.
- السيطرة على المشاكل المتوقعة وغير المتوقعة التي قد تواجه تنفيذ الأعمال التطوعية.
- تحقيق التكامل والتنسيق .

## تذكر

المؤسسات الخيرية لا بد أن تعيد خارطة استثماراتها بدراسات الجدوى الاقتصادية .

## التخطيط:

التخطيط : عملية اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المستقبل بمعنى :



- أين نحن الآن ؟

- أين نريد الوصول ؟

- كيف نصل إلى ما نريد ؟

### لماذا التخطيط : ( أهمية التخطيط )

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف .
- استخدام أمثل للموارد والإمكانات .
- تحقيق التكامل والتنسيق .
- تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات .
- السيطرة على مشاكل التنفيذ .
- تخفيض المخاطر المتوقعة .



## سيادة التخطيط :

التخطيط هو أساس التنظيم ( الهياكل واللوائح توضع لتحقيق الأهداف النابعة من التخطيط ).

- والتخطيط هو أساس التوجيه .
- والتخطيط هو أساس الرقابة .

## خطوات إعداد الخطة :

إعداد الخطة ليس شيئاً هيناً أو أمراً عشوائياً ولذا لا بد أن يكون وفق خطة علمية وأصول مرعية ولبيان ذلك ينبغي مراعاة الأمور التالية :

## النموذج العام للتخطيط :

- التخطيط للتخطيط .
- استعراض القيم والمبادئ .
- تحديد الرؤية .
- تشكيل الرسالة ( تحديد المهمة ) .

### نموذج لخطة شاملة في مجال جمع التبرعات

مما أوصى به رسولنا معلم البشرية صلى الله عليه وسلم في ثلاث عبارات يمثل خطة كاملة لحياة المسلم: « احرص على ما ينفعك ، واستعن بالله ، ولا تعجز » رواه مسلم .

### من أساليب النبي صلى الله عليه وسلم في جمع التبرعات

عن عبد الرحمن بن خباب السلمي قال: خطب النبي صلى الله عليه وسلم فحث على جيش العسرة فقال عثمان: عَلَيَّ مائة بغير بأحلاسها وأقتابها ثم حثَّ فقال عثمان عَلَيَّ مائة أخرى بأحلاسها وأقتابها. قال السُّلَمِيُّ: فرأيت النبي صلى الله عليه وسلم يقول بيده يحركها: « ما على عثمان ما عمل بعد هذا ».



## نموذج العمل :

المجالات - الوحدات - المؤشرات - الآليات .

- تقييم الأداء .
- تحليل الفجوات .
- وضع الخطط العملية وتوحيدها .
- الخطط البديلة .
- تنفيذ الخطة .

وفي عملنا الخيري ما علينا إلا بذل الأسباب  
والجهد لتحقيق ما نرجوه من تطوير وارتقاء ،

والتوفيق من الله تعالى ، فإن نجاح أي جهد تخطيطي يعتمد أولاً على توفيق الله  
عز وجل ، ومن ثم بذل الأسباب وهي مجموعة من الاحتياطات الواجب توفرها قبل  
المضي قدماً بالخطة إلى ميدان التطبيق العملي :

## أهداف خطة جمع التبرعات :

- العمل على زيادة التبرعات بنسب تتفق مع نشاط المؤسسة وخطة الانتشار .
- الوصول لمرحلة التخطيط المسبق والمتكامل في الإعداد لجمع التبرعات .
- استثمار العلاقات الطيبة لأعضاء المؤسسة لصالح عملية جمع التبرعات .
- تنوع شرائح الطبقة المخاطبة لجمع التبرعات .

- الانفتاح على ميادين جديدة لجمع التبرعات.
  - إشراك المؤسسات الخاصة في المساهمة .
  - التعاون مع الوزارات المختصة والهيئات الرسمية
  - العمل على رفع مستوى الوعي والمعرفة بفضل التصديق وأثاره الإيجابية في الفرد والمجتمع .
- ( كل بند من البنود السابقة هو هدف تعدّ له خطة تفصيلية للوصول إليه ) .



(اعلم أن أفضل طريقة تدمر بها مشروعك الخيري هي استخدام استراتيجية تسويق لخدماتك التي يشوبها كثير من العيوب والغموض ) .



## مؤشرات النجاح والفشل في حملة جمع التبرعات :

**زيادة إيراد المؤسسة** سنوياً ليصل خلال الخطة المحددة إلى ضعف الإيراد الحالي على الأقل (مثلاً) .

**دراسة الواقع :** من حيث : جوانب القوة - جوانب الضعف - الفرص المتاحة - الصعوبات المتوقعة .



### جوانب القوة :

- أن يصدر عن المؤسسة قرار بإشهارها مما يكسبها القوة ويعطيها الدعم .
- شمولية واتساع مجالات العمل الخيري الذي تقوم به المؤسسة مما ينوع مصادر جمع التبرعات .
- ثقة المتبرعين والمواطنين بالمؤسسة الخيرية مما يعزز من مكانتها وقبولها .
- إدارة المؤسسة وأعضاؤها في الجمعية العمومية وكذلك أعضاء لجانها الداخلية محل ثقة ومكانة اجتماعية طيبة بين الناس في المجتمع .

- ثقة المتبرعين والمواطنين بالهيئات والمؤسسات الداخلية والخارجية التي تقوم المؤسسة ولجانها بتنفيذ مشاريعها من خلالها .
- وضوح تقارير المؤسسة ولجانها مما أكسبها الوضوح والمصداقية .

### جوانب الضعف :

- عدم وجود خطط متكاملة وواضحة لجمع التبرعات .
- ضعف أنشطة وبرامج وإعلاميات جمع التبرعات .
- الشبهات التي تثار على العمل الخيري ومصداقيته بين فترة وأخرى .
- كثرة القيود التي تلتزم بها المؤسسات الخيرية ولا تلتزم بها المؤسسات والجمعيات التطوعية (النفع العام) الأخرى .

### الفرص المتاحة :

- إقبال أهل الخير على التبرع والتصدق .
- حماس الناس للتبرع خلال مواسم المناسبات الإسلامية .
- قبول طيب للمؤسسة ولجانها من فئة المتبرعين .





## الصعوبات المتوقعة :

- زيادة الالتزامات المالية على المؤسسة .
- ضعف الإيرادات والتبرعات .
- القيود على حملات جمع التبرعات .

## مطالب مهمة :

- الانتباه إلى ضرورة وضوح الاختصاصات وتقسيم الأعمال بين العاملين في حملة جمع التبرعات .
- العمل على توصيف الواجبات والأعمال، كي تتضح مواصفات المهام المرتبطة بكل عمل من أعمال الإدارات المختلفة في الهيكل وكذلك العاملين .

### سؤال : هل الإدارة علم أم فن ؟

الإدارة ليست مجرد أعمال أو إجراءات بل هي أسلوب تفكير وطريقة عمل مجدية ؛ فالإدابة فن وعلم ، علم يكتسب وفق أصول علمية ، وفن يتقن بالممارسة وينفذ بأساليب فنية ، مقوماتها الحكمة والأناة والموهبة والتوفيق من الله .

## ضمانات النجاح لحملات جمع التبرعات على مدار العام :

• إعداد مجموعة من الخطط التشغيلية السنوية لعملية جمع التبرعات.



• جمع ودراسة المعلومات التفصيلية حول حملات التبرعات في السنوات السابقة التي قامت بها المؤسسة .

• القيام بعملية تحليل عاجلة لهذه المعلومات بهدف التعرف على جوانب القوة في حملات التبرع السابقة لدعمها وعلى جوانب القصور لتجنبها .

• يجب التأكد من أن الخطط التشغيلية المشار إليها تنطلق أساساً من الإطار العام الذي حددته الخطة الإستراتيجية الشاملة .

• ينبغي الإسراع في تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية المتطورة والمكثفة لعناصر منتقاة من العاملين والمشرفين على جمع التبرعات .



## الإطار العام لتقييم التنفيذ لخطة جمع التبرعات :

لسلامة الوصول إلى الأهداف المرجوة لا بد من تقييم التنفيذ ويتحدد التقييم ضمن أربعة محاور رئيسة :

- المحور الأول : تحديد معايير للتقييم متفق عليها .
- المحور الثاني : متابعة وتقويم التنفيذ وفقاً للمعايير الموضوعية .
- المحور الثالث : تحديد أوجه القصور التي يظهرها تطبيق المعايير وتحري أسبابها
- المحور الرابع : تعديل المسار بناء على ما تم الوصول إليه في المحور الثالث .



## تذكر

لتحقيق النجاح في كسب المتبرع لا بد من إيصال رسالة واضحة للمتبرع بأن المؤسسة الخيرية حريصة كل الحرص على الاستفادة القصوى من التبرع والتأكيد على صرفه في الوجه الأمثل .

## نماذج خاطئة

- إرسال ملابس ( أكبر مقاس ) لدول شعوبها أحجام أجسامهم صغيرة .
- إرسال ملابس لا تتناسب مع عادات وتقاليد البلد المرسله إليه .
- إرسال طرود غذائية لا تناسب طبيعة وعادات أهل البلد الغذائية .
- بناء دور أيتام في دول لا تسمح عاداتها تسليم اليتيم إلى ملجأ .
- المبالغة في إرسال مساهمات من نوع واحد (بطانيات على سبيل المثال) .



الوحدة الثالثة :

3

# أسس ومهارات مخاطبة المتبرعين



## أسس ومهارات مخاطبة المتبرعين

مخاطبة المتبرع الجيدة تتلخص باختصار في: « إيصال رسالة فيها حث على التبرع والدعم لمشروع إنشائي أو دعوي أو إغاثي أو تنموي على نحو مقنع ومؤثر » .

### مواصفات المتحدث المميز :

**العلم** : الإحاطة بالأمر الذي تتحدث عنه .

**الإعداد الجيد** : وهذا من قبيل احترام من تتحدث معه بأن لا تضيع وقته .

**المهارة اللغوية** : امتلاك مفردات وقدرة على التعبير بدون تكلف .

**وضوح الهدف** : حدد هدف اللقاء ، ورتب الأهداف ، لجذب المتبرع وكذلك السامعين من حوله .

**الثقة بالنفس** : أن يكون ذا شخصية ثابتة رابطة الجأش .

**المصداقية** : أن تكون صادق التعابير وصادقا في النقل العلمي .



مراعاة حال المتبرع، وحالته النفسية : ( خاطبوا الناس على قدر عقولهم ) .  
الاستماع الجيد : أن تحسن استعمال مهارات الاستماع الجيد للمتبرع لكي  
تكسب ثقته ويشعر باحترامك له .

الإيمان بما يقول : بألا يخالف قوله عمله، وأن يكون صادقاً فيما يقول .  
القدوة : أن تكون حياته انعكاساً لأقواله .

## قواعد مهمة :

### المتحدثون الجيدون يتذكرون القواعد الستة التالية :

1. الجمل القصيرة هي الفائزة ( اجعلها بسيطة ومتتابعة ) .
2. عندما تنتهي توقف ( ولا تكن ترثاراً ) .
3. تحدث بلغة سهلة مفهومة ( التوصل بكلمات قليلة تهم المتبرعين ) .
4. ابتسم متى كان هذا مناسباً ( وتواضع لسامعيك ) .
5. اجعل نبرة صوتك دافئة ( فالصوت الهادئ الرقيق يجد قبولا ) .

٦. انظر إلى الشخص الذي تتحدث إليه (التواصل بالعين) مع مراعاة الضوابط الشرعية لذلك .

## القواعد الرئيسية في التحدث مع المتبرع :

- **اضبط مدة اللقاء (إدارة الوقت) :** التحدث مع المتبرع بصيغة الجمع التي تعبر عن حاجة المؤسسة الخيرية (لا تقل أنا واستبدلها بقولك : نحن).
- **ابدأ التمهيد قبل المقدمة :** وتتضمن الشكر على إتاحة الفرصة لعرض المشروع ، ومدخل إلى المقدمة .
- **انتقل من نقطة إلى أخرى بسلاسة وانسياب :** ولا تطل في نقطة وما بعدها أهم منها .

### كفاءتك :

هي الطريقة التي تستخدم بها عقلك ، وترتب بها أفكارك ، وتستغل بها مهاراتك لتعرض رسالتك على نحو جيد .





- تحدث عن القضايا المتعلقة بالموضوع الذي جئت من أجله .
- **خاطب الأذن لا العين فقط .**
- **اجعل الطلب واضحاً : ودقيق وخالياً** من الالتواء .
- **حدد المبلغ :** والغرض من هذا التبرع .
- **لا تتفاوض** مع المتبرع حول المبلغ المطلوب .
- **أكثر من الأمثلة** والأدلة على أهمية العمل لهذا المشروع أو التبرع .
- **لا تكن مملاً** بأن تقول كل ما تعرف .
- **تجنب الخطأ الذي يقع فيه البعض :** وهو التحدث دون ترتيب .
- **إتقان مهارات الانتقال** بين مفردات وأجزاء الحديث من المقدمة إلى الموضوع ومن الموضوع إلى الخاتمة ؛ بحيث تخرج بقالب واحد .
- ركز على ما تعرفه وانقل ذلك بدقة مع السعي لإحداث أكبر الأثر .

## طرق إقناع المتبرعين

- ١- الاستنتاج : من الجزء إلى الكل (من الاحتياجات الخاصة إلى التكافل الاجتماعي) .
- ٢- الاستنباط : من الكل إلى الجزء (من مقاصد الشريعة إلى فضل الصدقة) .
- ٣- العاطفة : تحريك المتبرع من خلال (كسب الأجر - فعل الخير - رفع المعاناة - رفع البلاء - الارتياح النفسي) .
- ٤- كسب الثقة : تكلم بثقة وقوة، ودل على ما تقول .
- ٥- التأثير المتراكم وعرض أكثر من سبب لدعم المشروع .

### نصيحة

تعمق في موضوعك واجعله يسكن في داخلك لأن هذه هي الطريقة الوحيدة التي ستمكنك من توصيل موضوعك إلى المتبرعين.



## ترتيب الحديث مع المتبرع

### ١- التمهيد والمقدمة :



اجذب الانتباه - اذكر الهدف - أعط فكرة عامة عن الموضوع .

### ٢- صلب الموضوع :

يفضل تقسيم صلب الموضوع إلى نقاط :

**نقطة فرعية أولى :** وتحتها نقاط جانبية واستشهاد .

**نقطة فرعية ثانية :** وتحتها نقاط جانبية واستشهاد .

**نقطة فرعية ثالثة :** وتحتها نقاط جانبية واستشهاد .

**٣- الختام :** لخص ما قلت ، واذكر المطلوب من المتبرع بوضوح .

• مدة الحديث وتوزيعه :

( للكلام غاية ولنشاط السامعين نهاية ) أبو عثمان الجاحظ .



- المقدمة ( 1-2 دقائق ) .

- الموضوع ( 5-10 دقيقة ) .

- الختام ( 1-2 دقيقة ) .



حاول أن تحفظ عن غيب ما ستقوله في أول ٢٠ ثانية وآخر ٢٠ ثانية ؛

فهما الأهم ومفتاح الحديث والنجاح .



## • سمات المقدمة الناجحة في الحديث مع المتبرع:

- ابدأ بمقدمة ناجحة والتي من أهم سماتها :

**مركزة** : لا تطول حتى لا يملها المستمع .

**مشرقة** : تجذب انتباه المستمع .

**مشوقة** : للدخول في موضوع العرض .

مشوقة

مشرقة

مركزة

**ملاحظة مهمة** : لا تعتذري في المقدمة لأنها خطأ فادح في الإلقاء .

**الخاتمة** : أشعرهم بأنك اقتربت من الانتهاء ؛ والخاتمة مهمة جداً وهي انطباع نهائي .

## نصائح خلال التحدث مع المتبرع :

١ . كن طبيعياً : كن أنت ولا تكن شيئاً آخر، ولا تحاول أن تقلد أحداً .

٢ . كن إيجابياً : قادراً على الفعل ولا تكن سلبياً متحاملاً .

٣ . كن مستمعا : فالاستماع وسيلة فاعلة لا بد أن تحسن استغلالها في مخاطبة الآخرين .

• **الأسلوب** : شكل انفعالاتك مع صوتك ، وتكلم بوضوح حتى مع السرعة فلا تأكل الكلام ، وتبلع الحروف وتكسرهما . وتعلم كيف تستخدم قوة الصمت ( ولولثواني ) وأحسن نقل تعابير وجهك وحركة جسدك وإيماءاتك .

• **التأثير** : هل تعلم ما نسبة التأثير في أجزاء كلامك وشخصيتك ؟ تشير الدراسات إلى ما يلي :



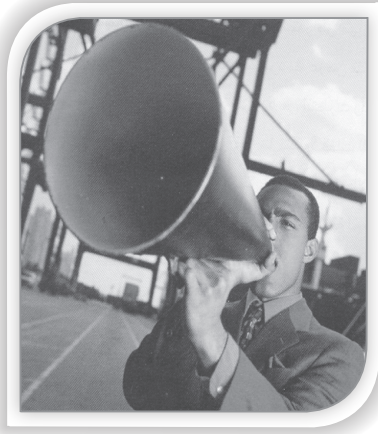
٧ % محتوى المادة .

٣٨ % للأسلوب .

٥٥ % للحركة .



## توجيهات خطابة :



- البداية الناجحة عنوان الحديث الناجح .
- اهتم بالمتبرع وأشعره باهتمامك الشديد به .
- كن متواضعاً وكن على طبيعتك .
- تدرب على فن الوقفات أثناء الحديث .
- التواصل بالعين من أسرار نجاح اللقاء .
- لا تعطي أحسن ما عندك في بداية اللقاء .
- لا تحاول تغطية كل الموضوع ؛ اختصر المقدمات ، والغب ما هو غير ضروري.
- كن دقيقاً في إعطاء المعلومات حول المشروع المقترح .
- لا شيء ينفع كالحقيقة الواضحة فابدأ بالحقائق والمنطق .
- احفظ عن ظهر قلب ما ستقوله من أرقام وتفاصيل حول المشروع.

## أساليب عملية في فن الاتصال والتعامل مع المتبرعين



- قدر المتبرع وكن مجاملاً .
- اظهر اهتماماً حقيقياً بالمتبرع .
- حدث الآخرين بمجال اهتماماتهم .
- استخدم أسلوب المدح .
- تجنب تصيد عيوب الآخرين .
- تواضع فالناس ينفرون ممن يستعلي عليهم .
- تعلم فن الإنصات فالناس يحبون من يصغي إليهم .
- حاول أن تكون واضحاً في تعاملك، وكن على طبيعتك .
- حافظ على مواعيدك مع المتبرعين واحترمها .
- لا تكن لحوحاً في طلب حاجتك .
- اختر الأوقات المناسبة للتواصل .





- ابتعد عن التكلف بالكلام والتصرفات.
- ابسط وجهك، ولتكن ابتسامتك صادقة وفي محلها .
- حافظ على الألفة مع المتبرع .
- اجعل حديثك قصيرا ، وذا مغزى ، وحاول أن تجعله جديرا بالتذكر.
- تحدث بصوت هادئ وأسلوب مريح .

## تذكر

قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: «من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيرا أو ليصمت» (متفق عليه).

**وتذكر :** لا يوجد شخص يحب الثرثار حتى وإن كان ثرثارا مثله .

## الإمام بحقوق المتبرعين

العاملون في المجال الخيري لا بد أن يكونوا على دراية وإمام بحقوق المتبرعين ،



وكذلك الأسئلة التي لا بد من إجابة المتبرع عليها ، ليطمئن بأن ما تبرع به سيكون في أيد أمينة ، توصلها لمستحقيها حسب رغبة المتبرع . ومن الحقوق التي يجب أن يعامل بها المتبرع نلخصها بالتالي :

- أن يكون المتبرع على علم برسالة الجهة الخيرية ، والطريقة التي تعتمزم بها المنظمة استخدام الموارد التي منحت لها ، وقدرتها على استخدام التبرعات بكفاءة في الأغراض المستهدفة .
- أن يكونوا على علم بهوية العاملين في مجلس إدارة المنظمة ، وأن يتوقعوا من المجلس اتخاذ قرارات حكيمة فيما يختص بمسؤولياته الإدارية .
- أن يكفل لهم الإطلاع على آخر بيان مالي للمنظمة .
- أن يكونوا مطمئنين إلى أن الهيئات التي قدموها ستستخدم في الأغراض التي منحت من أجلها .



- أن يتلقوا الاحترام والشكر والتقدير المناسب والتقارير الدورية لمشاريعهم ، ويتسنى لهم زيارتها إن أمكن .
- أن يتأكدوا من أن التعامل مع المعلومات الخاصة بتبرعاتهم يتم باحترام وسرية.
- أن يكونوا على علم عما إذا كان من يسعون لجمع التبرعات متطوعين ، أم موظفين في المنظمة ، أو يعملون بأجر لجمع الأموال .
- أن يكون من حقهم طرح الأسئلة عند دفع التبرعات وتلقي إجابات فورية وصادقة وصريحة .

### تذكر

إذا وافقت على الحديث ، استعد ، فإن من يسمعك يستحق أفضل ما عندك .

## كيف تكسب ثقة المتبرع وارتياحه ؟



- تأكد من معرفة ماذا يريد المتبرع ؟
- استمع بإنصات حتى ينتهي المتبرع من عرض ما يريد .
- تواصل معه بفاعلية ، وكن يقظاً ذهنياً .
- كن مرناً في مقابلة هذه المتطلبات .
- تعرف على مشاعر المتبرع ووجهة نظره واهتم بهما .
- عامل المتبرع كأنه شريك في هذا العمل التطوعي لا كفرد آخر .
- وحاول أن تعرف ما يتوقعه منك .
- اعمل ما بوسعك كي تسهل على المتبرع الأمور .
- احفظ اسمه وكنيته ومواصفات مشروعه .
- تابعه بآخر المستجدات على مشروعه أو تبرعه .

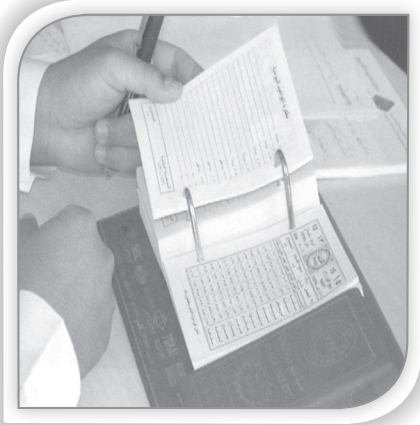


• بادر في الخدمة كتوصيل التقرير أو استلام دفعة مالية لحساب المشروع .

• تواصل مع المتبرع في المناسبات الاجتماعية والأعياد .

• اهده آخر إصدارات الجهة الخيرية التي تعمل بها .

• تابع مشكلته ولا تهملها .



## تذكر

• العمل مهما كان صغيرا إن كان بإخلاص

فالله سبحانه وتعالى سيبارك فيه .

• اشعر بفخر وأنت تعمل لخدمة الآخرين والوقوف مع حاجة

الفقراء والمساكين .

## ماذا تفعل في الحالات التالية ؟

أمور قد تحدث مع أي متطوع للعمل الخيري وإليك بيان كيفية التصرف إزاءها :



### ( ١ ) الوقت غير كاف للحديث عن المشروع بتفاصيله :

- لا تقل كل شيء بل ركز على المعلومات الأساسية والمهمة .
- رتب نفسك بحيث يكون لديك فترة إضافية ولا تأخذ كل الوقت .
- قدم دراسة المشروع ، ووضح للمتبرع أن جميع التفاصيل في مادة الدراسة .
- كيّف موضوعك مع الوقت المتاح ، وحافظ على هدوئك .

### ( ٢ ) بعد الإجابة تكتشف أنك لم تفهم السؤال (الإجابة الخاطئة للسؤال) :

- تأكد من فهمك له قبل الإجابة إن كنت شاكاً في فهمك واطلب تكرار السؤال .



- لا تتعجل الإجابة ، واحرص على فهم سؤال المتبرع .
- لا ترتبك من السؤال الصعب ، وأعد صياغته بما تستطيع إجابته .
- تحدث بوجه سمح وإيماءات مناسبة ، وبصوت هادئ .
- لا تجب إن لم تفهم السؤال ، أو إذا لم تعرف إجابته .
- لا تعط أي وعد لا يمكنك الوفاء به ، ولا تدع أي ادعاء .

### ( ٣ ) المشروع صعب ومتشعب :

- اشرح الأساسيات والمصطلحات أولاً وتأكد من فهم المتحدث إليه .
- لا تحاول أن تغطي كل المادة ، وركز على ما تعرفه .
- أكثر من الأمثلة والاستشهادات ووسائل الإيضاح .
- قدم للمتبرع ملف دراسة المشروع ، وحدد أهم ما في الدراسة .

### ( ٤ ) المتبرعون أو المخاطبون أكبر سناً ومكانة اجتماعية :

- أحسن إعداد المادة وتمكن منها .

- كن واثقا بإعدادك وأسلوبك ومهاراتك في عرض المشروع .
- تذكر أنك تعرف الموضوع أكثر منهم جميعاً .
- شاركهم واستفد من خبراتهم بالطلب منهم المشاركة في تجاربهم .

### ( ٥ ) المشروع المقدم يحوي معلومات دقيقة وكثيرة جداً .

- ركز على البنود المهمة في المشروع .
- أعط إحصائية واحدة أو مثلاً على كل نقطة رئيسة أو فرعية .
- قدم الدراسة مقرونة بالتفاصيل وحدد الصفحات التي تحوي أهمها .
- اجعل الصفحة الأولى كشافاً للمشروع والذي يحوي التفاصيل الأساسية للمشروع .

#### وصية نبوية :

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رجلاً قال للنبي صلى الله عليه وسلم:  
أوصني؟ قال : « لا تغضب » فردد مرارا ، قال : « لا تغضب » رواه البخاري





## ماذا تفعل ؟

قد تواجه شخصا يشكك في العمل الخيري ، وللتعامل معه استخدم القواعد التالية :

- لا تأخذ الهجوم على محمل شخصي .
- لا تفضب وحافظ على التحكم بأعصابك .
- قدم معلومات بدلا من النكران (إحصاءات أسباب) .
- حافظ على هدوئك وتفعلك وكن إيجابيا .
- فكر قبل أن تجيب وتحدث ، وكن صوت العقل .
- وضع وكرر ما تقول ، ولا تستسلم لإرادة الدخول في جدال .

**تذكر**

اعرض معلومات أمينة وإيجابية ومقدمة  
بعناية واترك السامع دائماً وهو يريد المزيد .

**احذر**

إذا لم يكن لديك الوقت أو المعرفة الكافية لإنجاز  
المهمة على نحو لائق فلا تقبلها .



الوحدة الرابعة :

4

# فنون ومهارات تسويق المشاريع الخيرية



## مهارات تسويق المشاريع الخيرية :

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

## محدودية إدارات التسويق :

ومن المشكلات التي تواجه المؤسسات الخيرية في عالمنا الإسلامي محدودية توفر إدارات التسويق في الجهات الخيرية التي تقوم بمهام التخطيط الإستراتيجي والترويج للمشاريع الخيرية لدى المتبرعين وتنظيم عمليات التوزيع المدروس فكم صدقة ذهبت في غير موضعها ؟ وكم مساعدة بذلت لغير مستحقيها؟ وكم محتاج لم تستطع الجهات الخيرية الوصول إليه والتعرف عليه بسبب عدم توفر الإدارة الفعّالة، والتي تقوم بتطبيق أساليب الإدارة الحديثة ووظائفها كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.



وفي هذا دلالة كبيرة على ظهور الحاجة الكبيرة إلى توفر إدارة متخصصة داخل الجهات الخيرية مهمتها الأساسية التسويق لمساندة عملية جمع التبرعات وكسب المتبرعين لتنفيذ المشاريع الخيرية وتحقيق الأهداف بطريقة علمية سليمة .

## أهمية إدارة التسويق في العمل الخيري :

إدارة التسويق تعتبر من أهم الإدارات التي يمكن أن تعتمد عليها أي منظمة وذلك لتحقيق أهدافها الرئيسية وضمان استمراريتها ونموها ، وأدى القصور في معرفة حقيقة الدور الذي يمكن أن تقوم به تلك الإدارات إلى الإخفاق في تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب وضياع الجهود في كثير من الجهات الخيرية.

**مفهوم التسويق  
يعمل على تكامل  
جهود الإدارات  
في المؤسسة  
الخيرية .**

وتكمن أهمية نشاط التسويق في العمل الخيري في الكشف عن الفرص التسويقية التي تساهم في استمرارية وجود الجهات الخيرية بالإضافة إلى إعطائها القدرة على التنسيق مع مثيلاتها من الجهات الأخرى في تسويق الأعمال الخيرية .

كما تثبت الدراسات أن قيام الشركات الكبيرة بالمساهمة في الأعمال الخيرية يساهم في زيادة المتعاملين مع الشركة حيث أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى أن

٥٨٪ من المشاركين في الاستقصاء أجابوا بأن قرارهم للشراء من الشركات يعتمد في الغالب على أساس مدى تعامل تلك الشركات ومساهمتها في الأعمال الخيرية.

فلا بد أن تهتم الجهات الخيرية بنشاط التسويق الخيري من خلال إدارة التسويق، حيث تعدّ من أهم الإدارات التي من خلالها يمكن للجمعيات الخيرية توفير الأموال وتحقيق أهداف المشاريع الخيرية.

## تحديد الفرص التسويقية :

ومن أهم الأعمال التي تقوم بها إدارة التسويق اليوم هو تقسيم الأسواق وتحديد الفرص التسويقية، فالمتبرعون لا يفرقون بين الجهات الكبيرة والصغيرة



عند القيام بالتبرع وإنما يعتمدون على مقدرة الجمعية الخيرية في الوصول إلى المتبرع وإقناعه بتبني أحد المشاريع الخيرية ، لذا تأتي أهمية نشاط التسويق في الاستحواذ على هؤلاء المتبرعين عن طريق التمييز بالإعداد المسبق لهم وتطبيق أنشطة التسويق المختلفة، والقضاء على العشوائية في العمل الخيري .



## معوقات إنشاء إدارة متخصصة للتسويق الخيري:

التسويق الحديث  
ليس مجرد أفعال  
أو إجراءات بل  
أسلوب تفكير

- نقص الكوادر المتخصصة التي تعمل في هذا المجال .
- عدم وجود قناعة كافية لدى بعض الجهات بأهمية دور إدارة التسويق في العمل الخيري.
- عدم توفير البرامج التدريبية التي تساهم في تأهيل الكوادر المتخصصة والتي يمكن أن تعمل في الجهات الخيرية في مجال التسويق.
- الشعور لدى بعض الجهات الخيرية أنه يمكنها تسويق مشاريعها الخيرية بالطرق التقليدية دون الاعتماد على إدارة متخصصة للتسويق.
- عدم معرفة الجهات الخيرية بالدور الذي يمكن أن تقوم به إدارة التسويق في العمل الخيري.



## طرق تفعيل إدارة التسويق :

- عمل برامج تدريبية عملية تقوم على دراسة الحالات الواقعية ثم إيجاد الطرق الكفيلة بمعالجتها.



- وضع خطة عامة محكمة قائمة على دراسة ميدانية لدراسة حاجة الآخرين والتأكد من وصول المساعدات إلى مستحقيها .

- الاستفادة من الوسائل الإعلامية في إظهار العمل الخيري.

- تحديد أهداف الجمعية بوضوح وتحديد ماذا تريد من المتعاملين مع الجمعية وغيرها من الأمور ذات العلاقة.

- الأخذ بمفهوم القطاع الخاص أو قطاع الأعمال

- تنويع الفرص التسويقية عند التخطيط لتسويق مشاريع الجهات الخيرية.

التخصص وعدم تكرار الخدمات الخيرية التي تسوق : فمفهوم نشاط التسويق لدى الجهات الخيرية يعاني ضعفاً من عدة جوانب، منها اعتقاد بعض المسؤولين في الجهات الخيرية بأن كلمة تسويق غير مقبولة لدى المتبرعين ولذلك تتحرج الجمعية





من استخدام هذا الاسم على أنشطتها المختلفة• وعدم معرفة المؤسسات الخيرية بوظائف إدارة التسويق• وعدم وجود الخبرات والكوادر المتخصصة للعمل في مجال تسويق المشاريع الخيرية والتي تحمل الخبرة الكافية في هذا المجال من العمل ، وعدم ملائمة عبارة تسويق على الأعمال الخيرية، حيث يرى البعض أن الجهات الخيرية غير ربحية وليس مجالها قطاع الأنشطة الخاصة أو الربحي.

وفي حال وجدت تلك الإدارة فلا بد من تدريب العاملين على القيام بإدارة نشاط التسويق في العديد من المجالات مثل جمع التبرعات وتسويق المشاريع بالإضافة إلى نشاط العلاقات العامة.

ولا شك أن هذا الأمر يتطلب المزيد من البرامج التدريبية المتخصصة والتي يمكن أن تسهم في تطوير كفاءة العاملين وبخاصة في فن جمع التبرعات وتسويق المشاريع ثم التدريب على إدارة العلاقات العامة .

## نظرية

مستقبل المؤسسة متعلق ببرنامج متكامل ومصمم لمقابلة احتياجات الفئة المستهدفة .

## التدريب ضرورة لتسويق المشاريع الخيرية :

لاشك أن انتشار المؤسسات الخيرية والتطوعية أصبح من المقاييس التي يقاس بها تقدم المجتمع وتطوره ، ويعد قطاع الأعمال الخيرية أسرع القطاعات نمواً في اقتصاد الدول الكبرى ، ويزداد هذا النمو مع استمرار اهتمام الحكومات لتحسين فاعلية المؤسسات الخيرية، وذلك بتقديم الخدمات الإشرافية والإرشادية لها للحصول على فرص جديدة لزيادة تمويل مشاريعها وتخفيض مصاريفها .

مشكلتنا في عالمنا العربي والإسلامي أن نظرة كثيرين إلى العمل الخيري ومؤسساته لا تتعدى كونها نوعاً من ”الاستجداء“ وهذه النظرة لها انعكاساتها السلبية على تقييم وتقدير الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخيرية والعاملين فيها ، ولهذا لا بد من تغيير نظرة الناس إلى العمل الخيري باعتباره خدمة كبيرة ومهمة تقدمها الهيئات للمتبرعين متحملة مسؤولية وضع التبرعات حيث ينبغي أن توضع ، وإقامة المشاريع التي تخدم المجتمعات ، وتخفف من معاناة المحتاج منهم .

ولا بد لتغيير تلك النظرة من اتخاذ عدة وسائل من أهمها تدريب العاملين في الجهات الخيرية على أسس الإدارة وعلى المهارات المتخصصة الأخرى التي يتعين معرفتها لتطوير العمل والارتقاء بالعاملين وإكسابهم مهارات وخبرات تحسن أداءهم وترفع المستوى العام للجهات التي يعملون فيها ، فإكساب المهارات أصبح مطلباً ضرورياً لكل العاملين في المؤسسات الخيرية والتطوعية ، ووسيلة فاعلة لمواكبة



التطورات الحديثة والتغيرات المتسارعة في مجالات العمل ، ويسهم بشكل فاعل في الترشيد المالي، وحسن إدارة الوقت ، وحفظ الجهد للنشاط النافع والمجدي .



تقديم الخدمة أو الخدمات لم يعد يقتصر على مجالات القطاعات التجارية والقطاع الخاص وحده ، فقد أنتجت التطورات في تقديم الخدمات مجالات عدة من أبرزها مجال قطاع العمل الخيري ، الذي ارتكز على مبادئ وأهداف واستراتيجيات لتقديم الخدمات المميزة بما ينعكس إيجاباً على رضا المتبرعين ، والذي يتحقق من خلاله ضمناً رفع كفاءة أداء العاملين وتوفير الوقت والجهد والمال . وخاصة أن العمل

التطوعي ينتظر المتبرعون منه الكثير في مجال الخدمات التي تقدم لأهل الخير من جهة ، وكذلك لأهل الحاجة لرسم الابتسامة وتخفيف الآلام ورفع المعاناة والأخذ بيدهم والوقوف على حاجتهم والاهتمام .

ولا يمكن أن يتحقق الهدف من التدريب إلا بعد جمع المعلومات الأساسية عن الجهة الخيرية من جهة وجمع المعلومات عن العاملين والعمل الذي يقومون به من جهة أخرى، وبالتالي يمكن إعداد البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الوضع والارتقاء بالمستوى بعد تلمس مواطن الخلل في أدائها ..

ومن هذا المنطلق كان لزاماً على الجهات الخيرية النظر بجد إلى برامج التأهيل ومعالجته بما يكفل الفائدة المشتركة للجهة نفسها وللمتبرعين وللمستفيدين كذلك .



فالفئات العاملة في الجهات الخيرية بحاجة ماسة إلى التدريب وذلك نظراً لأهميته البالغة في تطوير وتحسين كفاءة الجهة ولكن كل فئة بحاجة إلى نوع مختلف من برامج التدريب يعينها على قيامها بدورها على أكمل وجه ؛ فبينما تحتاج فئات الإدارة المختلفة إلى برامج تدريبية على المهارات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة وما يتفرع عن ذلك من برامج تدريبية على ضمان الجودة وحل المشكلات وإدارة الوقت والقيادة الإدارية والإبداع، فإننا نجد في المقابل أن الفئات المنفذة تحتاج إلى دورات تدريبية تخصصية في مجال عملها.





## فريق تسويق المشاريع الخيرية :

عادة ما يقوم على تسويق المشاريع الخيرية وغيرها فريق أو لجنة من أكثر من شخص حتى يتحقق الإنجاز وينبغي لتحقيق ذلك ما يلي :



### اختيار الفريق :

فريق أو لجنة تسويق المشاريع هي مجموعة تضم ٣ - ٤ أشخاص على الأقل من المتطوعين المتميزين في علاقاتهم وسمعتهم وقدرتهم على بناء العلاقات واستخدامها مع المتبرعين سواء كانوا أفراداً أو هيئات وشركات .

والاختيار الموفق لرئيس اللجنة أو المتحدث باسمها هو العنصر الرئيسي في نجاح اللجنة، وعلى أعضاء اللجنة أن يكونوا قادرين على معرفة الناس الذين يتبرعون؛ ويمكن للجنة أن تختار راعياً للحملة لإعطائها قيمة أو هوية ومصداقية وثقة أمام الجمهور.



### الإعداد:

- ١- إعداد المشروع الذي سيتم جمع الدعم له.
- ٢- إعداد قائمة بالمتبرعين.
- ٣- إعداد قائمة بالمبالغ أو المواد الممكن طلب التبرع بها.
- ٤- التأكد من مقترح المشروع أنه قد تم تحضيره وإعداده بشكل جيد .

### بدء النشاط:

- ١- البدء بالتبرع من أموالهم الخاصة إن كانوا قادرين .
- ٢- ترتيب المستهدفين إلى ثلاث درجات حسب إمكانياتهم، أي ذوي الإمكانيات المالية العالية ، والإمكانات الوسطى، ودون الوسط.
- ٣- استثمار جميع الفرص المتاحة.
- ٤- طلب التبرع أو أخذ وعد أكيد بالتبرع.
- ٥- أن تكون مستعداً لاستلام التبرع ولتقديم الشكر والتقدير للمتبرع.



## تحديد المولين :

من الضروري إجراء دراسة للتعرف على الأشخاص أو المنظمات الممولة أي دراسة الشخص أو المنظمة التي حددتها لطلب التمويل منه أو منها، ولو أردت تحديد ٣٠ - ٥٠ شركة جهة ممولة للحصول على التمويل منها عليك أن تختار من قائمة تحتوي ٤ أمثال هذا العدد.

وهناك مصادر كبيرة للمعلومات، وعليك أن تبدأ بجمع المعلومات من داخل جمعيتك قبل أن تلجأ للمعلومات في الخارج.

## التسويق الناجح :

- طريقة التسويق والعرض للمشاريع بأسلوب متقن توجه المتبرع للمشاريع الأكبر حاجة وفائدة على الفئة المستهدفة بالإعانة وتخفيف المعاناة .
- الدراسة الشاملة وكشاف المشروع واستمارة المشروع والصور المرفقة ، والرسومات الهندسية ، محاور أساسية للملف الجيد .
- عند التسويق لا بد من الموازنة بين تنوع المشاريع وأماكن تواجدها .
- التسويق الناجح يزيد الإيراد والميزانية السنوية .

## متطلبات ما قبل التسويق :

المال وقود أي عمل خيري مؤسسي ، وبدونه قد يكون صعبا أن يمارس هذا العمل دوره على النحو المأمول، غير أن تدفق الأموال من المتبرعين إلى المشروعات الخيرية ليس أمرا سهلا، إنما يحتاج إلى جهد منظم من طالب التبرع، حيث يقوم بإقناع المتبرع بمشروعه لكي يموله سواء أكان هذا المتبرع فردا أو مؤسسة.



وجمع التبرعات في العالم أجمع أضحى مهارة تحتاج إلى تعلم وفن ؛ وله قواعد وأسس ومهارات يحتاجها كل من سلك طريق الخير للبلاد والعباد . وتزداد فرص المؤسسة

بالحصول على هذا الدعم إذا ما قامت بالإعداد والتحضير قبل تقديم طلب الدعم ؛ وفي إطار التحضير الجيد لطلب الدعم على المؤسسة الخيرية أن تقوم بالمهام التالية:

### اختيار المشروع:

على المؤسسة أن تختار مشروعا يؤدي تنفيذه إلى تحقيق أهدافها وأغراضها، وأن يقدم هذا المشروع خدمات تحتاجها الفئات المستفيدة من نشاطات المؤسسة.





فأي جهة ممولة تهتم بأن يكون المشروع الذي ستموله يرتبط بشكل وثيق بتوجهات المنظمة التي قدمته.

### ماذا ستفعل المؤسسة بالأموال؟

من الأمور التي تسهل حصول المؤسسة على الدعم المالي هو وضوحها في تحديد المجالات التي سيتم إنفاق المال فيها، بمعنى أن على المؤسسة أن تحدد كافة الجوانب المتصلة بالمشروع والتي ستقوم بإنفاق المال فيها.

### إعداد مقترح المشروع:

بعد الانتهاء من الخطوتين السابقتين سيكون قد تشكلت لدى المؤسسة رؤية واضحة حول المشروع والإجراءات والنشاطات التي تدرج في إطاره؛ وهو ما يسهل عملية إعداد مقترح بالمشروع يتضمن كافة النقاط التي تناولتها المؤسسة في الخطوتين السابقتين.

وتكمن أهمية مقترح المشروع في أنه يعطي للجهة الداعمة صورة شاملة عن المشروع وعن إجراءاته والنشاطات التي يسعى لتنفيذها والنتائج المتوقعة منها.

### البحث عن ممول :

البحث عن ممول هو آخر مهمة تقوم بها المؤسسة التي تسعى إلى دعم أحد مشاريعها؛ فكل الإجراءات السابقة التي ستقود إلى تحديد الممول (أو مجموعة من

المولين) الذي من الممكن أن يدعم المشروع.

فبعد الانتهاء من إعداد مقترح المشروع سيكون من السهل على المنظمة أن تبحث عن المولين الذين يقع هذا المشروع ضمن اهتماماتهم ومجالات تخصصهم، كما سيكون لدى المؤسسة تصوُّر تقريبي حول حجم التمويل الذي تحتاجه، وبالتالي عليها أن تبحث عن جهات تمويلية تقدم دعماً مالياً قريباً من الحجم المتوقع لموازنة المشروع.

### من هو الممول ؟

يذهب بعض المتخصصين في مجال العمل الخيري إلى أن قطاعات المجتمع الأربعة، والتي هي القطاع الأسري بما فيه الأفراد، والقطاع الخاص، والقطاع غير الربحي، والقطاع الحكومي، تشكل مصادر خصبة لتنمية الموارد المالية للجمعيات والمؤسسات الأهلية.

ويعد القطاع الأسري والأفراد المصدر الرئيس لأغلبية التبرعات في العالم العربي والإسلامي، حيث يميل الأفراد إلى التبرع غالباً بصفتهم أعضاء أسرة. وأبرز مصادر التمويل المرتبطة بالأفراد والأسر هي: زكاة المال، وزكاة الفطر، والصدقات والتبرعات النقدية، والتبرعات العينية، والأوقاف، والوصايا.

### متى تطلب التبرع والتمويل ؟

بعض المؤسسات والجمعيات الخيرية تقدم طلبات التبرع في نهاية كل سنة، وبعضها



الأخر يقدم هذه الطلبات على مدار السنة، ولا نستطيع الوصول إلى توقيت مثالي لتقديم طلبات التبرع، ولكن من الأفضل ألا يتم طلب التبرع إلا إذا توفرت لديك صورة واضحة عن المشروع الذي تخطط المؤسسة لتنفيذه؛ فعلى ضوء ذلك بإمكانك وضع خطة لجمع التبرعات وتنفيذها.



- من خلال بحثك عن الممول وخصوصياته يمكنك التعرف على وقت ملائم له وقد يكون في أول رمضان، أو في بداية سنة مالية جديدة، أو في مواسم معينة كالعيدين، أو تبرع لقريب متوفى....
- من المهم أن تتذكر أنه عند طلبك من الممول دعم مشروع كبير أن تجعل الممول فخوراً بتمويل هذا المشروع، أي بمجرد تقديم المال يشعر الممول بالتقدير والرضا النفسي، والرجاء برضا الله تبارك وتعالى.
- طلب التمويل يجب أن يتم وجهاً لوجه أي مباشرة من الممول. لا كما يحدث أحياناً أن طالب التمويل يخجل من المقابلة الشخصية خوفاً من الرفض أو الفشل في الإقناع، أو عدم توفر الثقة بينه وبين الممول؛ وهو ما يجعله أحياناً يكتفي بإرسال رسالة بالبريد إلى المتبرع.

- تذكر أن المشروع المقدم وهوية وشخصية طالب التبرع هما الأساس في تحديد قيمة المبلغ المتبرع به، ويفضل أن يكون طالبو التمويل هم الناس الذين بادروا بالتبرع.

### كم هو المبلغ الذي ستطلبه ؟

قبل أن تطلب من المتبرع مبلغا لا بد أن تراعي الضوابط التالية :

- قدر قيمة المبلغ الذي يمكن للمتبرع أن يقدمه وكم المبلغ المنوي طلبه في الوقت الحاضر.
- قائمة المتبرعين وترتيبهم ( حسب قدراتهم ومكانتهم ) يجب أن تُعدّ من قبل لجنة تسويق المشاريع ، وأن تكون مدروسة حسب المعرفة والبحث الدقيقين.
- حدد مبلغاً حسب قدرة كل مهول، وهذا أسهل لطالب التبرع وللمتبرع.
- الأغنياء لديهم مصادر أخرى لمساعدة مؤسستك ، أي يمكن أن يقدموا شيئاً عينياً كاستضافة ملتقى خيرى ودفع تكاليفه أو تقديم تجهيزات للمشروع، أو مواد عينية .

### • كيف تطلب التبرع ؟

- اكتب رسالة تشكر المتبرع على تبرعه في الماضي.
- اختر الشخص المناسب لزيارة المتبرع.



- اذكر للمتبرع بأنك ترغب في مقابلته لمناقشة إنجازات المنظمة وأهدافها ومشاريعها....



- تأكد من أن رسالتك وصلت واطلب تحديد موعد المقابلة الشخصية.
- اطلب تحديد اليوم والمكان والزمان...
- حضر قائمة اختيارات من الممكن أن يقوم المتبرع بتمويل أحدها، آخذاً بعين الاعتبار اهتماماته، نوع التبرع الذي يقدمه أو قدمه سابقاً.

### أين تطلب التبرع؟

- في بيت الممول أو مكتبه.
- ابحث أين يرغب الممول أن تطلب منه.
- لا تطلب أثناء حفل استقبال أو عرس أو عزاء أو ...

## إجراءات ما بعد التبرع :

- تأكد من رغبات المتبرع إن كان يفضل وضع اسمه على المشروع ، أو وضع اسم آخر .
- وكذلك التقييد بشروطه ، وخاصة إن كان لا يرغب في أن يكون تبرعه معلناً عنه .
- وهل يفضل المتبرع أن يبقى متواصلاً مع مشروعه بعد إنجازه .
- ودعوته لحضور افتتاحه ، وكذلك أهم انجازات مشروعه من تخريج طلبة أو حفظة للقرآن ...
- والتواصل معه في مناسبات الجهة الخيرية المنفذة للمشروع .
- العناية والتقدير للممول ستساعدان في استمرار دعمه للمؤسسة الخيرية والوفاء بمشاريعها وبرامجها ، وإهمال الممول بعد التبرع قد يضعف الصلة مع الجهة الخيرية .





## وسائل شكر المتبرعين :

شكر المتبرع لمشروع كبير يمكن أن يأخذ أشكالاً عدة ، قال صلى الله عليه وسلم :  
«لا يشكر الله من لا يشكر الناس» رواه أحمد وصححه الألباني.

- الزيارة الشخصية .
- إرسال كتاب شكر .
- الاتصال الهاتفي .
- إرسال بريد إلكتروني .
- إرسال رسالة بالجوال .
- دعوة للمشاركة في تسليم جوائز .

## متى نشكر المتبرعين ؟

- بعد التبرع مباشرة .
- في المواسم ( رمضان والعيدان ) .
- كل سنة على الأقل .



## كيف نبني الثقة مع المتبرعين ؟

بناء الثقة مع المتبرعين ركن أساس في تنمية الموارد للمؤسسة الخيرية ومواصلة أنشطتها ، والتواصل مع الداعمين لا يحقق هدفه إلا باتباع أساسيات الاتصال الناجح؛ والتي نلخصها بما يلي :



- إرسال رسائل دورية للمتبرعين وتهنئات في المناسبات .
- إرسال رسائل شكر للأشخاص أو الهيئات المتبرعة حديثاً .
- إعلام المتبرعين بالتطورات التي تشهدها المؤسسة من خلال توزيع نشرة إخبارية عليهم أو الاتصال هاتفياً .
- إجراء زيارات دورية لهم ، وإشعارهم بأنهم مشاركون في نجاح العمل الخيري
- إيصال مضمون البرامج القائمة ، والنجاحات التي حققتها المؤسسة ، والبرامج المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة .
- إعطاء المتبرعين تقارير عن البرنامج أو المشروع الذي قدموا الدعم له كلما استجد أمر على المشروع .





## كيف تحافظ على المتبرع لفترة أطول ؟

لكي تحافظ المؤسسة على ثقة داعميها من المتبرعين لفترة أطول، حبذا أن تتبع النصائح العشر التالية :

- ١- إرسال خطاب شكر فور استلام التبرع .
- ٢- إرسال وصل تسلم التبرع قبل أن يطلبه .
- ٣- بلغه بالإنجازات التي ستنفذ نتيجة تبرعه .
- ٤- رد على أسئلته بطريقة موضوعية وسريعة .
- ٥- التزم بالوفاء بالوعود التي قطعتها المؤسسة على نفسها أمامه، ولو صدرت من أي مسؤول فيها .
- ٦- عدم تأخير حل مشكلاتهم أبدا .
- ٧- دعوته مع غيره للاتصال بالمؤسسة والزيارة الميدانية وافتتاح المشاريع المنفذة
- ٨- إشراك المتبرع في مناسبات المؤسسة .
- ٩- مشاركة المتبرع في مناسباته الخاصة .
- ١٠- استشارتهم في بعض مشاريع المؤسسة .

## دراسة الجدوى لتسويق المشاريع الخيرية



### اسأل قبل أن تبدأ :

- هل الوقت مناسب لعرض المشاريع للتسويق ؟
- هل نستطيع فعلاً جمع المبلغ المطلوب ؟
- هل يضم الفريق الأعضاء المؤهلين ؟
- وهل مؤسستنا مقبولة في المجتمع الخارجي ؟
- وما هي الفئة الأكثر قبولاً لمشاريعنا الخيرية ؟

### نقاط الضعف ونقاط القوة :

وهذه التساؤلات يجب أن تكشف لنا :

- نقاط الضعف والقوة الحقيقية لدينا في مجال تسويق المشاريع الخيرية.
- من هم الذين يمكن أن يكونوا قادة فاعلين في مجال تسويق المشاريع.
- أسماء أهم الداعمين والمتبرعين والأسباب التي ستدفعهم لذلك.



- متى يجب أن يبدأ التسويق؟
- ما الحملات الأخرى التي يمكن أن تتنافس على نفس المتبرعين؟
- ما البدائل المقترحة في خطط تسويق المشاريع؟
- من معك؟ ومن هم الذين قد يعارضون تسويق تلك المشاريع؟

### من صور عمل الخير في الإسلام

عن أبي ذر-رضي الله عنه- قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: « تبسمك في وجه أخيك لك صدقة ، وأمرك بالمعروف ونهيك عن المنكر صدقة، وإرشادك الرجل في أرض الضلال لك صدقة، وبصرك للرجل الرديء البصر لك صدقة، وإماطتك الحجر والشوكة والعظم عن الطريق لك صدقة، وإفراغك دلوك في دلو أخيك لك صدقة » .  
(أخرجه البخاري في الأدب المفرد) .

## خطوات لإجراء دراسة جدوى فاعلة :

- تأكد أنك قمت بتحديد الأسئلة التي تريد إجابتها، وأن دراسة الجدوى قد صُممت كي تجد هذه الأجوبة.
- اختر مستشاراً مؤهلاً وتأكّد من قدراته ، بعد أن تقابل عدداً من المستشارين.
- تعاون مع المستشار لاختيار الأشخاص المناسبين للمقابلات ( أعضاء حاليين ، أعضاء سابقين ، موظفين فاعلين ، قادة المؤسسة ، متبرعين ) .
- تعامل مع المعلومات الناتجة من الدراسة ليس على أساس تحديد المشاريع الناجحة للتسويق فقط بل كبحت حول المجتمع وإدراكه لمؤسستك .
- قم بتقييم مبدئي لنجاح هذه المشاريع من خلال إجراء مقابلة مع 5 - 10 شخصاً من ممثلي الأفراد أو المؤسسات المستهدفة في الحملة، ومعرفة رأيهم في هذه القضية ومدى تجاوبهم.

### ماذا سنتعلم من دراسة الجدوى؟

- مدى تقبل وثيقة المشروع .
- معرفة أهمية الحاجات التي تم تحديدها .



- عناصر الاهتمام لدى الممولين.
- أين يكمن الدعم إن وجد؟
- حجم التبرع.
- من سيعطي؟
- الوقت المناسب.
- توفر القيادات التطوعية.

## تذكر

المؤسسات الخيرية لا بد أن تعيد خارطة استثماراتها بدراسات الجدوى الاقتصادية .

## تساؤلات مهمة :

أسأل نفسك قبل أن تبدأ بالمشروع :



- هل لدينا رغبة صادقة وفتاعة أكيدة لإنجاح المشروع؟
- هل لدينا جدية في بذل الأسباب حتى لو كانت بسيطة؟
- هل لدينا أهداف واضحة للمشروع المطروح؟
- هل لدينا إدارة مهياة لقيادة المشروع؟
- هل بدأنا من حيث انتهى الآخرون؟
- هل استعنا بأصحاب الخبرات المؤهلين؟
- هل المشروع يثير اهتمام الناس؟
- هل اخترنا الوقت المناسب لطرح المشروع على الساحة؟
- هل منظمتهك جهة متخصصة في جمع التبرعات وإقامة المشاريع الخيرية؟



- هل نعتد على شريحة معينة للجمع أم شرائح مختلفة؟
- هل درس المشروع دراسة مستفيضة قبل طرحه على الساحة؟
- هل حددت الجهات المنافسة لهذا المشروع؟
- هل حددت برامج الخطة للمشروع؟
- هل حدد العاملون والمتطوعون للمشروع؟
- هل حددت الأدوات اللازمة للإعلام والتواصل؟
- هل لدينا قدرة لإقناع الناس بضرورة دعم المشروع؟
- هل المجتمع مهياً لقبول هذا المشروع والتفاعل معه؟
- هل اتبعنا أسلوب العمل المؤسسي في إدارة المشروع؟
- هل نتبع أسلوب الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات؟
- هل تم توفير قدر كاف من الوضوح في أذهان فريق العمل قبل طرحه على الساحة؟
- هل قيادة العمل والمستويات العليا الإدارية تدعم المشروع وتشارك في إنجاحه؟

- هل تم تحديد الاحتياجات الفعلية للعمالة (كماً ونوعاً) ؟
- هل تم رسم مسار للاحتياجات التدريبية لكل فرد من أفراد فريق عمل هذا المشروع؟
- هل لدينا خطط بديلة في تسويق المشروع ؟
- هل لدينا توجيه ورقابة لسير عمل المشروع ؟
- هل نتفق أن الوقت مناسب لطرح المشروع ؟
- هل استثمرنا العلاقات الطيبة لأعضاء الإدارة وأمناء الوقف لصالح جمع التبرعات للمشروع ؟
- هل حققنا أي إنجاز في التعاون مع الوزارات المختصة والهيئات الرسمية ؟
- هل حققنا المشاركة الفعلية مع القطاع التجاري لتبني حملاتنا الإعلامية أو جزءاً منها ؟
- هل جمعنا معلومات تفصيلية حول المشاريع المشابهة للمشروع المطروح ؟
- هل لدينا خطط سنوية وخطة إستراتيجية لإدارة المشروع ؟





- هل لدينا قدرة على رد الشبهات التي تثار حول المشروع؟
- هل نحن فعلاً جهة مستقلة لإدارة المشروع؟
- هل لدينا قدرة على استقطاب المتطوعين للمشروع؟
- هل الاختصاصات واضحة والأعمال مقسمة وموصوفة المهام للعاملين؟
- هل قمنا بعملية تحليل للمعلومات بهدف التعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف ووضعنا الحلول المناسبة؟
- هل تم تحديد أوجه القصور في تنفيذ الخطط المعدة؟
- هل لدينا القدرة على تعديل المسار وإعادة التوجيه للمشروع من جديد؟
- هل حدد من هم معنا ومن هم الذين قد يعارضون هذا المشروع؟
- هل ساهم فريق المشروع الأول في دعم المشروع من أموالهم الخاصة؟

## تمرين

### ( تمرين افتراضي يعمل على محاكاة الواقع )

رغبت شركة ملابس جاهزة بالتبرع بالمنكوبين في فيضانات تسونامي وتلقت جمعية خيرية اتصالاً من سكرتير تلك الشركة يرغبهم التبرع بملابس وأحذية عينية لإغاثة منكوبي الفيضانات في جنوب شرق آسيا وتم تحويل الاتصال إلى قسم التبرعات العينية وأخذ اسم وعنوان الشركة وأرسل المندوب لاستلام التبرعات العينية ، ولم تكف (سيارة النقل ) لحمل البضاعة المتبرع بها .

وتم استئجار أكثر من سيارة لنقل الحمولة ، وفرغت في مخزن الجمعية الخيرية وتم نقلها بالتنسيق مع اللجنة المختصة بجنوب شرق آسيا ، والهلال الأحمر إلى المناطق المنكوبة ، ووصلت بعد ٢١ يوماً إلى المناطق المنكوبة ، وعند توزيعها على المنكوبين وجدت أن مقاساتها كبيرة لا تناسب المحتاجين ، فهي مقاسات 4X وأحذية تبدأ من مقاس 45 ؛ وكذلك صنعت أساساً « بلد المنشأ » في شرق آسيا .

لاحظ فريق العمل الخطأ الذي وقعت فيه الجهة المرسله للإغاثة حيث أنها لا تناسب المنكوبين ، فقرر مكتب الإغاثة هناك إرسال كتاب يوضح حالة المواد المرسله ، وعند استلام الكتاب من قبل الجهة الخيرية تم توجيه اللوم إلى إدارة اللجنة العينية فقط .



## محاوّر النقاش

طرح الأسئلة من اللجنة العينية : هل سألت المؤسسة الخيرية الأسئلة المناسبة؟ ولماذا؟

جمع المعلومات :

هل استخدمت المؤسسة الخيرية الطريقة المثلى لجمع المعلومات في حاجة المنكوبين؟ ولماذا؟

.....

.....

مكتب الإغاثة في منطقة الكارثة هل تصرف تصرفاً مقبولاً؟ ولماذا؟

.....

.....

الدروس المستفادة :

.....

.....

.....

.....

## المهارات الإعلامية والإعلانية :



### مهارات إعداد الملف الإعلامي

الإعلام هو أحد أشكال الاتصال العام ، ويعمل على تقديم بيانات للجمهور ، يؤدي نشرها أو إذاعتها إلى تكوين أو تصحيح فكرة خاطئة ، ودعم الثقة وتقويتها بالمؤسسة ، والملف الإعلامي للمشروع الخيري يتألف من :

### أولاً : استثمار المشروع :

والاستثمار هي كشاف للمشروع تحوي التفاصيل الأساسية للمشروع .

### ثانياً : شرح المشروع :

- |           |                  |
|-----------|------------------|
| الصفحات   | ويتكون من :      |
| ( ٢ - ١ ) | • مقدمة وتعريف   |
| ( ٢ - ١ ) | • الحاجة للمشروع |
| ( ١ - ١ ) | • الأهداف        |



- القدرات الإدارية للمشروع ( ٢-١ )
- خطوات التنفيذ ( ٥-٤ )
- البرنامج الزمني ( ٣-٢ )
- طريقة التقويم ( ٢-١ )

### ثالثا : الميزانية :

- التكاليف المباشرة
- التكاليف غير المباشرة



الأجرة للمبنى ، الهاتف ، الفاكس ، الكتب ،  
القرطاسية ، السفر ، التأمين ، البريد ،  
الطباعة ، المحاسبة ، الكمبيوتر ، التصوير ،  
الأجهزة ، الدعاية والإعلان ، جمع التبرعات  
للمشروع .

### رابعا : المرفقات :

تفاصيل الميزانية - الهيكل التنظيمي - التدقيق لميزانيتك السابقة - التزكيات -

صورة من المقابلات والتحقيقات في الجرائد والمجلات - توصيف وظيفي للإدارة  
وتعريف الأشخاص - رسائل من المحتاجين للمشروع أو المستفيدين - أعضاء مجلس  
الإدارة + اللجنة التشريعية + صور للمشروع مع تعليقات عليها .

## الإعلان :

هو عملية اتصال تهدف إلى التأثير من المعلن إلى المستقبل ، على أساس غير



شخصي ، حيث يفصح المعلن عن شخصيته ويتم  
الاتصال من خلال وسائل الاتصال العامة ، أو  
الإعلان هو « الجهود غير الشخصية التي يدفع  
عنها مقابل لعرض وترويج الأفكار أو السلع أو  
الخدمات ويفصح عن شخصية المعلن».

(الإعلان = فن جذب الأفراد + فن التعريف + عامل كسب مطبوع )



## القواعد العامة للإعلان الفعال :

الوضوح

(١) كن واضحاً لتحقيق الهدف .

الاختصار

(٢) استخدام كلمات قصيرة ومعبرة .

التشجيع

(٣) كن مشجعاً لا مخذلاً .

الذكاء

(٤) أعط القارئ فرصة لإعمال ذكائه .

الإبداع

(٥) لا تقلد وكن مبدعاً .

### مواصفات النشرة الصحيحة :

النشرة من أنسب الطرق للمحافظة على العلاقة القائمة بين المؤسسة الخيرية والجهة المتبرعة، من خلالها يمكن إحاطة المتبرعين بتطورات المشروع الذي تبرعوا من أجله، وهذا يكسبهم الشعور بالمشاركة في هذه التطورات مما يزيد من التزامهم. والنشرة تساعد على تنمية الموارد المالية إذا تم إعدادها واستخدامها بالطريقة الصحيحة، على أن تحوي الآتي :

إعلامية

تسويقية

تثقيفية

واصفة

جذابة

ممتعة

واضحة

نداء ودعوة للتبرع

شاملة





## تخطيط الحملة الإعلانية أو النشاط الإعلاني :



( ١ ) تحديد الأهداف والسياسات .

( ٢ ) تجميع البيانات والمعلومات (دراسة «الموضوع» + دراسة السوق «تحديد المتبرعين والجهات الداعمة» ) .

( ٣ ) تحديد موازنة الحملة الإعلانية .

( ٤ ) اختيار وسيلة الإعلان ( الصحف ، المجلات ، الإذاعة ، التلفزيون ، الملصقات ) .

( ٥ ) تحديد استراتيجية الحملات ( عامة / متخصصة ، بداية متواضعة ثم توسع ... ) .

( ٦ ) إعداد الجدول الزمني للخطة الإعلانية ( مع مراعاة الاستمرارية + التغطية + التكرار + السيطرة والتفوق )

### رعاية الحملات الإعلانية :

هي أحد أشكال الاتصال العام وتوجيه الرسالة الدعائية للجمهور دون أن يتحمل القائد أو المستفيد بالدعاية نفقاتها ، وذلك لما تحويه من أخبار ترى وسيلة النشر أنها تهتم عددا كبيرا من الجمهور .

## مهارات العلاقات العامة :

العلاقات العامة هي النشاط الذي يهدف إلى إيجاد علاقات طيبة وإيجابية بين المشروع وقطاعات الجمهور المختلفة التي يتعامل معها داخل المؤسسة وخارجها ، ومن أمثلة ذلك ( الزيارات، المحاضرات ، المعارض والمؤتمرات ، الكتيبات الأفلام ، الصور الفوتوغرافية ... ) .

## أهداف العلاقات العامة :

- تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة وتدعيم صورتها الذهنية .
- المساعدة في نشر المبادئ والمواقف والأفكار .
- كسب تأييد الجمهور الداخلي .
- كسب ثقة الجمهور الخارجي .

العلاقات العامة = فن تطبيقي + مهنة التأثير في الرأي +  
وظيفة اتصالات + وظيفة تخطيطية + نشاط تسويقي .



الوحدة الخامسة :

5

# فنون ومهارات كسب المتبرعين وخدمتهم



## مهارات وفنون كسب المتبرعين وخدمتهم

### الخدمة الأولى المتعاقد عليها :

المؤسسات الخيرية تعتمد على التبرعات التي تقدم من المتبرعين ، وقبول المؤسسة لهذا التبرع يعد وعداً بأن الخدمة التي تعاقد عليها المتبرع ضمناً سوف تقدمها المؤسسة الخيرية فعلاً . وقد تكون تلك الخدمة محددة - أي اشتراطها المتبرع - أو تكون غير محددة دافعها ثقة المتبرع بأن الجمعية الخيرية سوف تستخدم التبرع في تحقيق الهدف الخيري بكفاءة وفاعلية .

والمتبرعون يتوقعون مقابلاً لهذا العطاء ، فإذا كانت النتائج في حدود أهداف المتبرع والدافع من التبرع ، فمن المرجح عدم ظهور مشكلات أو سوء تفاهم فيما بعد بين الطرفين (الجهة الخيرية والمتبرع) .

### سمعة المؤسسة الخيرية كيف تنتقل ؟

- هل تعلم أن الشخص العادي الذي يواجه مشكلة في المؤسسة الخيرية التي يعمل فيها سيخبر تسعة إلى عشرة أشخاص عنها ، وأيضاً فإن ١٣٪ من هؤلاء سيخبرون أكثر من ٢٠ شخصاً .
- وأن من بين المتبرعين الذين يشكون ، ما بين ٥٤٪ و ٧٠٪ منهم سيعاودون التعامل مع



- المؤسسة إن حلت شكاوهم ، وهذه النسبة ترتفع إلى ٩٥٪ إن حلت المشكلة بسرعة.
- وإن المتبرعين الذين يشتكون وتحل مشكلتهم على نحو مرض ، سيخبرون ما معدله خمسة أشخاص عن المعاملة الحسنة التي تلقوها والاهتمام بشكاوهم .
  - وشكوى المتبرع ، تعني أن بإمكاننا تحويل المشكلة إلى فرصة لتصحيح المسار وتحسين التعامل والتواصل وتنفيذ المشاريع بالشكل المطلوب .
  - وأن معرفة ما هو مطلوب شرط لمعالجة المشكلة .

## فن خدمة المتبرعين :

ومن طرق وأساليب التعامل مع هؤلاء المتبرعين، والتي لا بد أن تتبعها الجمعيات والمؤسسات الخيرية ؛ حتى تحوز ثقتهم ورضاهم، وبالتالي تضمن زيادة واستمرار دعمهم وتبرعاتهم، ما يلي :

- معاملتهم بكرامة واحترام، من دون تبذل وإهانة للنفس، والانطلاق من مبدأ الثواب المشترك، والمنافع المتبادلة بين المتبرع والمنظمة الخيرية.
- أن تفي المنظمات بتوقعاتهم في الأداء، وفي تحقيق رغباتهم وتنفيذ وصاياهم.
- الحرص على شعورهم بالنجاح والارتياح أثناء تعاملهم مع المنظمة، وتبشيرهم

بالإنجازات التي تسببوا فيها لإدخال السرور على قلوبهم.



- توفير المعلومات الواضحة والدقيقة عما يطلبونه.
- الالتزام بالمواعيد في تنفيذ الأعمال، وتجنب تحديد المواعيد التي لا تستطيع المنظمة الوفاء بها.
- ضمان أن المعلومات الخاصة بتبرعاتهم تعامل بسرية تامة بالقدر المسموح به قانوناً.
- تجنب تهميشهم من خلال إتباع الشفافية، والوضوح في إطلاعهم على تبرعاتهم ونتائجها، مهما بلغ مقدار الثقة، حتى تحصل المنظمة على المزيد من الثقة والأمان.
- الوقوف عند شروطهم المتفق عليها، وعدم الاجتهاد في تجاوزها إلا برضاهم، ولا تحول للمشاريع إلا بموافقتهم، ومن غير إلحاح وإحراج لهم لتغيير قناعاتهم.



## نصائح لمقدمي الخدمات الخيرية :

- اعمل على الاستفادة من شكاوى المتبرعين.
- حوّل القول إلى عمل والكلمات إلى خطوات .
- تذكر أن هناك فارقاً بين إرضاء المتبرعين وبين إسعادهم .
- اعمل على تغيير نمط الخدمة، اعتماداً على حاجات المتبرعين وشخصياتهم ومواقعهم .
- قدم الوعود والالتزامات للمتبرعين في أسلوب منظم زمنياً ، ومسؤول موضوعياً .
- حافظ على المظهر وأعطي انطباعاً إيجابياً للمتبرعين.
- احرص على شمولية المعرفة الوظيفية بكل الخدمات والأعمال التي تقوم بها جهتك الخيرية ومناطق عملها والنشرات والإعلاميات الخاصة بذلك .

### تذكر

أن علامة الخدمة الجيدة للمتبرعين ليست في الابتسامة للمتبرع فقط، وإنما بجعل المتبرع يبتسم لك .

## أهمية التغيير لتقديم خدمات أفضل لكسب المتبرعين :

### متى يصبح التغيير ضرورياً ؟

- عند قيامنا بالأمر بنفس الطريقة لأكثر من سنتين .
- عندما يسود موقف عام بأن لا شيء نتعلمه من المنافسة.
- عندما يكون الإنجاز ضعيفاً بشكل مزمن
- عندما نرفض تفويض المسؤوليات .
- عندما يعتقد العاملون بأنه لا طريقة إلا طريقتهم في التفكير .
- عند ظهور مشكلات خطيرة داخلية أو خارجية .
- عندما نرى فرصاً جديدة لا يمكننا الاستفادة منها في ظل تركيبتنا الحالية .

### تذكر

بأن الأشخاص لا يقومون بالتغيير بسبب المتاعب ، والألم الذي يصاحب التغيير ، ولأنهم يفضلون الراحة على التميز ...





## ضرورة التغيير :

التغيير ضروري لأنه يشكل فرصة للتطوير وحل الإشكالات ، إلا أننا نحتاج إلى المهارات في التعامل مع التغيير ... .

## حقائق حول التغيير :

- معظم الناس يخاف من التغيير ، يعتبرونه مهدداً ، ولكن التغيير قد يكون ذا قوة ايجابية جبارة ، وفرصة لإيراد أكبر للمؤسسة التي تعمل بها ، وحياة أكثر تحدياً وإثارة .
- التغيير يتطلب ابتكاراً وطريقة جديدة في التفكير .
- علينا أن نرى الأشياء من منظور جديد لكي نتمكن من التعرف على إمكانات وحلول جديدة .

### تذكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : «أمتي كالمطر لا يدرى الخير في أوله أم في آخره» رواه الترمذي وصححه الألباني .

## التغيير المبرمج تتضمنه ثلاث مراحل :

- مرحلة التليين .
- مرحلة إعادة التشكيل .
- مرحلة إعادة الاستقرار .

## مراحل التغيير :

### مرحلة التليين :

- كيف يمكن أن نقنع الأشخاص أن التغيير ضرورة لا بد منها ؟
- كيف نوقف التصرفات القديمة ؟
- كيف تتقل الفوائد ؟

### مرحلة إعادة التشكيل :

- يجب على العاملين معرفة أدوارهم الجديدة .

### مرحلة إعادة الاستقرار :

- كيف يمكن إعادة تصميم نظام المكافآت لكي يعكس التغيير ... ؟



## مواقف الناس من التغيير :

تتلخص مواقف الناس و ردود أفعالهم تجاه التغيير بثلاثة اتجاهات :

المعارضة

اللامبالاة

الدعم

### منظومة سلامتك

#### في الخدمة المتميزة للمتبرعين

- س : سرعة الانجاز .
- ل : لطف التعامل .
- ا : ارتفاع الهمة .
- م : مرونة الأداء .
- ت : تواصل مستمر .
- ك : كفاءة وجودة .

سلامتك = كفاءة الخدمة واستمرارية العطاء .

### بعيدا عن المنغصات :

إن أكثر ما يضايق المتبرع ما يلي :

- التأخر في إيصال التقارير .
- إهمال الشكوى .
- عدم التجاوب مع استفساراته .
- البطء في التفاعل معه .

### قاعدة (٨٠/٢٠) :

#### ركز على الأنشطة التي تحقق عائدا كبيرا :

نحن جميعاً نفضل أداء الأشياء التي نستمتع بها وليس الأشياء التي يجب علينا أدائها ، نحن نشغل أنفسنا ، ونبرر ما نقوم به من أنشطة قليلة القيمة ، بينما نؤجل العمل على المهام فيها التحدي بشكل أكبر ، وهذا هو ما يطلق عليه التسويف ، وهو أحد العقبات الكبيرة في طريق إحداث تغييرات إيجابية في طريقة حياتنا وإدارة أعمالنا والارتقاء بإنجازاتها .



إذا كان أمامك العديد من المهام التي يجب عليك أدائها، ووجدت صعوبة في تحديد بأيها تبدأ، فمن الممكن أن تساعدك قاعدة (٢٠:٨٠) على أن تقرر. وهي تقترح أن عددا صغيرا نسبيا من الأسباب يؤدي إلى حدوث نسبة كبيرة من النتائج.

وبعبارة أخرى: فإن بعض المهام تعتبر مثمرة أكثر من غيرها. وعليك أن تعرف ما هي هذه المهام وتركز عليها. فمن الممكن أن يكون ٢٠٪ من المهام التي يجب عليك فعلها تؤتي ٨٠٪ من النتائج، هذه المهام هي التي تجعل لمجهوداتك عائدا كبيرا.

### أسأل نفسك :

- ما الشيء الذي تستطيع أن تفعله ولا تفعله الآن؛ والذي إن فعلته بشكل منظم سيكون له أثر إيجابي هائل على حياتك وانجازك؟

(ي.م جراي) باحث أمضى حياته يبحث عن صفة مشتركة تنطبق على جميع الناس الناجحين، ووجد أنها ليست العمل الشاق أو الحظ الحسن أو العلاقات الإنسانية رغم أهمية هذه الأمور.

لاحظ «جراي»: أن الأشخاص الناجحين لديهم عادة القيام بالأعمال التي لا يجب الفاشلون القيام بها.

## سلبيات التكرار في العمل الخيري

على الجمعيات والمؤسسات الخيرية والتطوعية أن تسعى في الحد من التكرار في الخدمات والمشاريع المقدمة ، فللتكرار مساوئ متعددة نذكر منها :

• يضعف الهمم

• يخمد الحماس

• يكل الفكر

• يطفئ التجديد

• يؤخر النتائج

• يقل الإنتاج

### تذكر

التكرار يجعل الخدمات المقدمة ما هي إلا صورة مكررة ... لخدمات لم يصلها التجديد منذ زمن .



## إيجابيات الابتكار في العمل الخيري :

- يوصلنا لأنماط جديدة تمس حاجة المجتمع ورغبة المتبرع في الدعم .
- تطور الأنظمة والبرامج بما يتفق مع الاحتياجات .
- يدفع الهمم إلى التسابق ، ويطور أداء العاملين .
- يحافظ على ثقة المتبرعين .
- يفتح آفاق جديدة .
- ينوع مصادر الدخل .
- يوسع دائرة المخاطبين للتبرع .
- ينوع الخدمات مما يسهم في زيادة عدد المتطوعين للعمل الخيري .

تنوع المشاريع  
الخيرية المعروضة  
يساعد المتبرع على  
الاختيار الأنسب  
لمتطلباته وما يرغب  
في تحقيقه .

### تذكر

عن عبد الله بن عمرو رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :  
« لكل عمل شرّة ، ولكل شرّة فترة؛ فمن كانت فترته إلى سنتي فقد اهتدى ، ومن كانت  
فترته إلى غير ذلك هلك » أخرجه أحمد وصححه الألباني.

## الخاتمة :

### الرسائل العشر لتطوير العمل الخيري

العمل الخيري جهد مبارك فيه النفع للبلاد والعباد ، وهو من ديننا الحنيف ، الذي يتحقق فيه الخير الوفير والأجر الجزيل ؛ وفي ختام كتابنا هذا دعونا نوجه تلك الرسائل العشر لتطوير العمل الخيري وحمائته :

- **رسالتنا الأولى :** لولاة أمرنا ، وحكام أوطاننا .. أن يتولوا رعاية العمل الخيري ، وأن يسهلوا له إقامة المؤسسات والدعم والتوجيه والنماء الذي يفتح الآفاق ... وإعادة المكانة اللائقة للوقف الإسلامي ... والنأي به عن دائرة الاتهام ... ولا بد من توفير الحصانة لرموز العمل الخيري ... وأن يولوا العمل الخيري والعاملين فيه الثقة والدعم المعنوي والمادي الذي يستحقه .
- **رسالتنا الثانية :** موجهة للقائمين على العمل الخيري؛ أن يطوروا عملهم ليواكبوا المستجدات العالمية ومستجدات العصر؛ وفتح آفاق التطوير والتجديد، وأن يحققوا منظومة التحالف بين المؤسسات الخيرية بالتكافل والتعاون، والسعي لتبادل الخبرات؛ وتكثيف الزيارات المتبادلة والمؤتمرات الهادفة والدورات المتخصصة؛ وأن نعمل جميعاً لتطوير مؤسساتنا الوقفية وفق النظم الإشرافية والإدارية والتطويرية بما يضمن استمرارها والحفاظ عليها.





• **رسالتنا الثالثة :** لمراكز التدريب والاستشارات ، والمدرّبين الأكفاء؛ أن يجعلوا من جهودهم وتدريبهم للمؤسسات والعاملين في القطاع الخيري نصيباً ، وسبيلاً لكسب الأجر والمثوبة من الله تعالى للنهوض بالقطاع الخيري ، وفتح آفاق التطوير والارتقاء أمام الجهات الخيرية ، وتقديم الاستشارات المتخصصة ، وإعداد الدراسات والبحوث العلمية للنهوض بمستوى مؤسساتنا والعاملين فيها .

• **رسالتنا الرابعة :** لطلبة العلم والعلماء والخطباء والوعاظ وأصحاب الأقاليم والإعلاميين والمحطات الفضائية ؛ أن يخصصوا من جهودهم ووقتهم وأنشطتهم لدفع المسيرة الخيرية ، وبتثافة التطوع ، والعمل من أجل مساعدة الآخرين ، ورد الشبهات التي تبث لتحطيم العمل الخيري ولصق الاتهامات بأعماله ومشاريعه .

• **رسالتنا الخامسة :** لدور النشر وللمؤسسات العلمية ؛ أن تنشر البحوث والكتب والدراسات والإصدارات المتعلقة بالقطاع الخيري ، والأعمال الخيرية نظراً لندرتها في مكتبتنا التجارية والعامة !! والعمل على توفير المراجع التي يمكن الاعتماد والبناء عليها لدراسات متخصصة .

• **رسالتنا السادسة :** نوجهها للمؤسسات الأكاديمية من جامعات ومعاهد ومراكز علمية؛ أن تخصص مساقات علمية في كلية من الكليات الشرعية أو الإدارية أو الخدمات الاجتماعية ؛ لتدريس علوم الأعمال الخيرية ، لتنمية

القدرات الإدارية للعاملين في المجال الخيري ، والرسالة موصولة لجامعاتنا الأكاديمية العربية والإسلامية لحث وتوجيه طلبة الدراسات العليا في تخصيص دراساتهم ورسائلهم لعلوم العمل الخيري وما يتعلق به ، وأن يُسخر التطور الحاصل في المجالات القانونية والإدارية والمالية ، وتوظيفه في خدمة القطاع الخيري .

• **رسالتنا السابعة :** لأصحاب الأيدي البيضاء من المتبرعين والمتطوعين ؛ فهم « بلسم المجتمع » فلا بد من التواصل معهم ودعمهم ومد جسور التعاون معهم وتكريمهم ليكونوا قدوة لغيرهم حتى تشيع بذلك ثقافة التطوع والعمل الخيري. فلکم الشکر والتقدير مع الثناء والعرفان ، وليستمر العطاء يا أهل الخير والمثوبة ؛ ولتستمر مسيرة آبائنا وأجدادنا ، وسلفنا الصالح الذين جندوا أنفسهم لنصرة المحتاج وإعانة المريض ، وتخفيف آلام المساكين ، وتقديم المال والوقف في سبيل الله ...

• **رسالتنا الثامنة :** نوجهها للقطاع التجاري من شركات ومؤسسات خاصة أن تأخذ دورها لتكون شريكا فاعلاً يسهم في دعم العمل الخيري وتحمل كثير من الأعباء ؛ فمن شأن ذلك أن يخفف على الحكومات الكثير من الالتزامات ، فلا بد من تقاسم المسؤوليات ، ورعاية المؤسسات لتستمر في العطاء .

• **رسالتنا التاسعة :** لوسائلنا الإعلامية المختلفة؛ أن تكثف جهودها لإبراز دور



العمل الخيري وأوقاف المسلمين والتعريف بالحضارة الإسلامية على مدى أكثر من ١٢ قرناً ، ورد الشبهات والدفاع عن الإنجازات الخيرية ، وتفعيل الحملات الإعلامية لخدمة قضايا أمتنا ، وأن تولي العمل الخيري والعاملين فيه الثقة والدعم المعنوي والمادي .

- **رسالتنا العاشرة : لأمتنا جمعاء ... أمة الخير والصدقة ...** فإن عمل الخير جزء من عقيدتنا ونحن مطالبون بنصرة إخواننا المنكوبين بكل ما أوتينا من قوة ودعم وبذل وعطاء ... ألا نتوانى عن العطاء ... وأن نعي ما يخطط لهذه الأمة لكفها عن البذل والعطاء حتى يحرم المسلمون من الخير وتقطع أواصرهم !!

والحمد لله رب العالمين ...



الفهرس

الصفحة	الموضوع
4	المقدمة
9	الوحدة الأولى : العمل الخيري مقدمات ومبادئ
10	مكاتة العمل الخيري في الإسلام
11	حقيقة العمل الخيري في الإسلام
12	أهمية العمل الخيري
14	العمل الخيري لماذا ؟
15	العمل الخيري في كتاب الله
16	العمل الخيري في الحديث النبوي
17	أصناف المتطوعين
17	العمل الخيري علم وفن
18	الصورة النمطية للعمل الخيري
21	نماذج مضيئة في عمل الخير
23	أهمية العمل الخيري المؤسسي
25	تعريف القطاع الخيري
26	الغاية الكبرى للعمل الخيري
27	أهداف مؤسسات العمل الخيري
29	أسس العمل الخيري الناجح ومقوماته
34	مسميات قطاع العمل الخيري
35	مجالات العمل الخيري
39	أخلاقيات القائمين على العمل الخيري
40	التقسيمات المالية في العمل الخيري
41	معايير ومبادئ أخلاقية في جمع التبرعات
43	إستراتيجية البناء المؤسسي
44	الآفاق المستقبلية للعمل الخيري
46	الفرق بين العمل الفردي والعمل المؤسسي
47	تمرين ذاتي ... أسأل نفسك ؟
49	الوحدة الثانية : فنون ومهارات جمع التبرعات
50	تسويق العمل الخيري



51	مجالات وأساليب جمع التبرعات
74	كيف نتفادى الأخطاء في جمع التبرعات
76	العناصر الأساسية لتقييم الأداء المالي
78	أسس اعداد الحملة السنوية لجمع البرعات
80	لماذا الحاجة إلى التخطيط في العمل الخيري
82	التخطيط
83	خطوات إعداد الخطة
85	أهداف خطة جمع التبرعات
87	مؤشرات النجاح في حملة جمع التبرعات
90	ضمانات النجاح لحملة جمع التبرعات
91	الإطار العام لتقييم التنفيذ لخطة جمع التبرعات
92	نماذج خاطئة !!
93	الوحدة الثالثة : أسس ومهارات مخاطبة المتبرعين
94	مواصفات المتحدث المميز
96	القواعد الرئيسة في التحدث مع المتبرع
98	طرق إقناع المتبرعين
99	ترتيب الحديث مع المتبرع
102	نصائح خلال التحدث مع المتبرع
103	توجيهات خطابية
104	أساليب عملية في فن الاتصال والتعامل
106	الإلمام بحقوق المتبرعين
108	كيف تكسب ثقة المتبرع وارتياحه؟
110	ماذا تفعل في الحالات التالية؟
113	ماذا تفعل مع المشكك في العمل المؤسسي الخيري؟
115	الوحدة الرابعة : فنون ومهارات تسويق المشاريع الخيرية
116	مهارات تسويق المشاريع الخيرية
116	محدودية إدارات التسويق
117	أهمية إدارات التسويق في العمل الخيري
118	تحديد الفرص التسويقية
119	معوقات إنشاء إدارة متخصصة للتسويق الخيري

120	طرق تفعيل إدارة التسويق
122	التدريب ضرورة لتسويق المشاريع الخيرية
125	فريق تسويق المشاريع الخيرية
127	التسويق الناجح
128	متطلبات ما قبل التسويق
134	إجراءات ما بعد التبرع
135	وسائل شكر المتبرعين
135	متى نشكر المتبرعين؟
136	كيف نبني الثقة مع المتبرعين؟
137	كيف نحافظ على المتبرع لفترة أطول؟
138	دراسة الجدوى لتسويق المشاريع الخيرية؟
142	تساؤلات مهمة !! قبل البدء بالمشروع
148	المهارات الإعلامية والإعلانية
151	القواعد العامة للإعلان الفعال
152	مواصفات النشرة الصحفية
153	تخطيط الحملات الإعلانية
153	رعاية الحملات الإعلانية
154	مهارات العلاقات العامة
155	الوحدة الخامسة : فنون ومهارات كسب المتبرعين وخدمتهم
156	الخدمة الأولى المتعاقد عليها
156	سمعة المؤسسة الخيرية كيف تنتقل
157	فن خدمة المتبرعين
159	نصائح لمقدمي الخدمات الخيرية
160	متى نقول أن الوقت حان للتغيير؟
161	التعامل مع التغيير
162	مراحل التغيير
163	مواقف الناس مع التغيير
164	قاعدة 80/20
166	سلبيات التكرار في العمل الخيري
167	إيجابيات الابتكار في العمل الخيري
168	الخاتمة : الرسائل العشر لتطوير العمل الخيري

