

بسم الله الرحمن الرحيم

الفهرس

الصفحة	الموضوع
3	كلمة الأمين العام
5	كلمة اللجنة المنظمة
7	شعار اللقاء
7	محاور اللقاء
10	المتحدثون
11	اللجان
12	جدول الفعاليات
15	الدعاوى القضائية المتعلقة بالجهات الخيرية أهم الأسباب ، بعض الوقائع- الدكتور أنس بن عايض بن علي آل هبه
49	الاحتياجات التدريبية للعاملين في قسم تنمية الموارد المالية بالجمعيات الخيرية - الدكتور سلطان مسفر مبارك الصاعدي الحربي
73	سلوك المتبرع السعودي - دراسة وصفية ميدانية على عينة من المتبرعين بالنقد - الدكتور صالح بن عبدالعزيز الزهراني- الدكتور ياسر بن علي الشهري
128	خبرات في تنمية الموارد المالية - الأستاذ أحمد بن محمد عواجي
166	إدارة المخاطر في مشاريع ومؤسسات العمل الخيري الأدوات والآليات - الأستاذ طارق بن محمد السلطان
192	التمحور حول التسويق كمنهجية لتنمية الموارد المالية للجهة الخيرية - الأستاذ عبدالعزيز بن إبراهيم العثيم

كلمة الأمين العام

يجيء اهتمام جمعية البر بالمنطقة الشرقية بعقد اللقاء السنوي للجهات الخيرية عاماً بعد عام بتوجيه ورعاية كريمين من لدن صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز أمير المنطقة الشرقية رئيس مجلس إدارة الجمعية "حفظه الله" انطلاقاً من الإيمان أن رسالة الجمعية في التنمية الاجتماعية تستدعي أيضاً تحمل مسؤولياتها في تطوير أداء الجهات الخيرية التي يجمع بينها هدف تنمية الفئات المحتاجة والتحول بها إلى الاكتفاء باعتبار جمعية البر بالمنطقة الشرقية رائدة العمل الخيري وواسطة العقد بين مؤسساته وجهاته.

ولعل انعقاد اللقاء السنوي الخامس عشر هذا العام وحرص الجهات الخيرية على حضوره والمشاركة في فعالياته، وكذلك حرص الأكاديميين والمختصين وإقبالهم على تقديم الأوراق العلمية ذات الصلة بموضوع "تنمية الموارد المالية" في العمل الخيري الذي هو العنوان الذي ينعقد تحته اللقاء، هو دليل آخر على إحساس هؤلاء جميعاً بأهمية المخرجات التي تحققها هذه اللقاءات وأثرها في تطوير العمل الخيري؛ بما يمكن مؤسساته من تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين الذين هم قطب الرchy وغاية القصد والمستهدف الرئيس في جميع المشاريع والبرامج والخدمات التي تقدمها كافة الجهات الخيرية.

واستكمالاً للفائدة يجيء إعداد هذا الكتاب الذي يجمع بين دفتيه النواتج المعرفية والخبرات العلمية التي شهدتها فعاليات اللقاء ليطلع عليها كل راغب في الاستفادة منها من العاملين في الجهات الخيرية والمهتمين بالعمل الخيري ورسالته.

ولا يسعني بهذه المناسبة إلا أن أعبر عن بالغ العرفان والامتنان لما تلقاه الجمعية من عون وتوجيه وتسديد من لدن صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز أمير المنطقة الشرقية ورئيس مجلس إدارة الجمعية ومن مقام صاحب السمو

الملكى الأمير أحمد بن فهد بن سلمان نائب أمير المنطقة الشرقية ونائب رئيس مجلس إدارة الجمعية ؛ والشكر موصول للداعمين والمانحين وللزملاء في اللجنة المنظمة ولكل من ساهم في إنجاح اللقاء وتحقيق أهدافه
وصلى الله على سيدنا محمد وآله وصحبه أجمعين.

كلمة اللجنة المنظمة

تجمع بين مؤسسات العمل الخيري وجهاته وإن تعددت مسمياتها وأهدافها ومجالاتها غايات سامية نبيلة وهي التنمية الاجتماعية للفئات المحتاجة والانتقال بها من الحاجة إلى الاكتفاء، وقد شهد عمل هذه الجهات تطوراً ملموساً يجسد تطلعات الدولة "أيدها الله" التي تسير التوجهات العالمية نحو التنمية بديلاً للرعاية باعتبارها البديل الذي يحقق للمستفيدين ما يتطلعون إليه من سبل العيش الكريم.

ويجئ توجيه صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز "حفظه الله" باستمرار انعقاد اللقاء السنوي للجهات الخيرية ليتوج الثقة التي يوليها سموه الكريم للجمعية مما يحفزها على تحقيق مزيد من النجاح والإنجاز على ضوء توجيهات سموه "حفظه الله ورعاه".

ولا شك أن انعقاد اللقاء الخامس عشر هذا العام تحت عنوان "تنمية الموارد المالية" يجسد أيضاً ثقة الجهات الخيرية والمهتمين بالعمل الخيري والأكاديميين المختصين بمجالاته والتي تتضح فيما يلقاه من الإقبال والحرص على حضوره وزيادة أعداد الراغبين بالمشاركة في فعالياته المختلفة عاماً بعد عام.

وكما جرت العادة أن يتناول اللقاء في كل دورة من دوراته مجالاً من المجالات التي تساهم في تطوير العمل الخيري وتحقق أهدافه واتخاذ عنواناً للقاء؛ فإنه يعقد هذا العام تحت عنوان "تنمية الموارد المالية" وهو بلا شك من أهم الموضوعات التي تُعنى بها الجهات الخيرية باعتباره ذا صلة بتهيئة الأسباب لاستمرار العمل الخيري؛ بل وتطوير أدائه وتحسين خدماته ومساعدته على القيام بدوره الذي حددته رؤية المملكة 2030 باعتبار القطاع الثالث الذي يمثل هذا العمل من أهم الذرعة الوطنية المشاركة بفاعلية في تحقيق هذه الرؤية.

واللجنة المنظمة للقاء وهي تضع في هذا الكتاب مخرجات فعاليات اللقاء من أوراق علمية ودراسات وورش تدريبية وتجارب ناجحة تعميما للفائدة؛ فهي تتوجه بهذه المناسبة بخالص الشكر والعرفان والامتنان لمقام صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز أمير المنطقة الشرقية رئيس مجلس إدارة الجمعية وإلى مقام صاحب السمو الملكي الأمير أحمد بن فهد بن سلمان بن عبد العزيز نائب أمير المنطقة الشرقية نائب رئيس الجمعية على ما تلقاه برامج الجمعية ومشاريعها عامة وهذا اللقاء خاصة من رعاية من لدن سموهما الكريمين. والله نسأل أن يكتب لسموهما "حفظهما الله الأجر والثواب".

كما تتقدم اللجنة بالشكر الجزيل للرعاة والداعمين ولكل من ساهم في فعاليات اللقاء من الباحثين والمحاضرين ومقدمي أوراق العمل والدراسات العلمية والميدانية وللحضور والمشاركين جميعاً.

والله نسأل أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والسداد. إنه سميع مجيب

شعار اللقاء

" صناعة النجاح "

مجاور اللقاء

أولاً: المستجدات العلمية والتنظيمية في تنمية الموارد المالية:

1. الشرعية
2. النظامية والقانونية
3. الاقتصادية
4. الاهداف والاستراتيجيات

ثانياً: بناء القدرات الإدارية والتقنية لتنمية الموارد المالية:

1. الحوكمة
2. تطوير الموارد البشرية
3. الادارة العليا ، الهيكل التنظيمي واللوائح الداخلية
4. إدارة المخاطر والازمات
5. التقنية الحديثة

ثالثاً: تنمية وتنويع الموارد المالية:

1. أنماط ابتكارية في الاستثمار والتمويل
2. التبرعات
3. الأوقاف
4. الدعم الحكومي
5. الشراكات (الحكومي، الخاص، الخيري)

رابعاً: الفرص والتحديات في تنمية الموارد المالية:

1. تجارب محلية وعالمية
2. العمل التطوعي
3. المسؤولية الاجتماعية
4. الاستدامة المالية
5. التسويق الخيري

☐☐☐☐☐☐

المتحدثون ☐

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

□ المتحدثون

م	الاسم
1	معالي الشيخ عبد الرحمن بن محمد الرقيب
2	معالي المهندس أحمد بن سليمان الراجحي
3	الدكتور أنس بن عايض هبه
4	الأستاذ أحمد بن محمد عواجي
5	الدكتور محمد بن سعود العصيمي
6	الدكتور ناصر بن عبد العزيز الشلعيان
7	الدكتور مهنا بن عبد الله الدلامي
8	الدكتور سلطان بن مسفر الصاعدي
9	الأستاذ طارق بن محمد السلطان
10	الدكتور شاهر بن ظافر الشهري
11	الدكتور منصور بن عبد الرحمن الغامدي
12	المحامي محمد بن صالح السلطان
13	المهندس موسى بن محمد الموسى
14	الدكتور محمد بن محمد باجنيد
15	الدكتور ياسر بن علي الشهري
16	الأستاذ عبد العزيز بن إبراهيم العثيم
17	الأستاذ مطلق بن حمود المطيري
18	الأستاذ عبد العزيز بن عبد الله المحبوب
19	الدكتور إبراهيم بن صالح العمر
20	الأستاذ سعد بن محمد الهويمل
21	الدكتور إبراهيم بن محمد القحطاني

اللجان

المشرف العام على اللقاء

أ. سمير بن عبد العزيز العفيصان
الأمين العام للجمعية

نائب المشرف العام على اللقاء

أ. يوسف بن إبراهيم المقرن
مساعد الأمين العام للجمعية

اللجنة المنظمة :

أ. خالد بن عبد اللطيف الجوهر
د. محمد بن علي الغامدي
أ. أحمد بن ناصر الرشادة
أ. جاسم بن عتيق أبو فلاسة
أ. عامر بن دعيح الدخيل
أ. محمد بن خليل الخباز
د. فاطمة بنت عبد الباقي البخيت

رئيساً
عضواً
عضواً
عضواً
عضواً
المدير التنفيذي
عضوه

لجنة التوصيات :

أ. د. سعد بن علي عيبان
د. مسفر بن عتيق الدوسري
د. عادل بن سعد أبودلي
م. عبد العزيز بن نور الدين عطرجي
د. خالد بن عبد الله السريحي

رئيساً
عضواً
عضواً
عضواً
عضواً

اللجنة العلمية :

أ. د. سعد بن علي عيبان
أ. د. عبد الواحد بن حمد المزروع
د. عادل بن سعد أبو دلي
د. أحمد بن صالح العجيري
أ. عبد الله بن ناصر العسكري
د. علي بن سليمان الفوزان
د. إبراهيم بن محمد القحطاني
د. مسفر بن عتيق الدوسري
م. محمد بن ناصر الرشيد
أ. عبد العزيز بن عبد الله الشهراني

لجنة التقييم :

م. فوزي بن عليوي الجعيد
د. محمد بن عبد العزيز الثويني
د. عادل بن عبد المحسن الضويحي
د. علي بن سليمان الفوزان
أ. علي بن سليمان العمري
د. عصام بن مصطفى شريف
أ. صالح بن يوسف المقرن
أ. عبد الله بن سعيد الحوطي

رئيساً
عضواً
عضواً
عضواً
عضواً
عضواً
عضواً
عضواً

رئيساً
عضواً
عضواً
عضواً
عضواً
عضواً
مستشار
مستشار
منسق

الجدول الزمني للفعاليات



اللقاء الخامس عشر للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية
تنمية الموارد المالية



يوم السبت ٩ / ٣ / ١٤٤٠ هـ الموافق ١٧ / ١١ / ٢٠١٨ م

الوقت	المدة	الفعالية	المستشار	المكان
٠٥:٠٠ م - ٠٩:٠٠ م		منتدى الاستشارات	مستشارين متخصصين	القاعة الرئيسية - الدور الأرضي

ملاحظة: منتدى الاستشارات خاص بالمشاركين المسجلين في المنتدى وتم التأكيد لهم فقط.

الجدول الزمني للفعاليات



اللقاء الخامس عشر للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية

تنمية الموارد المالية

يوم الاحد ١٠ / ٣ / ١٤٤٠هـ الموافق ١٨ / ١١ / ٢٠١٨م

برنامج اليوم الأول

الوقت	نوع الفعالية	المدة	اسم الفعالية	مقدم الفعالية	رئيس الجلسة	القاعة	المعرض			
التسجيل للمشركين ٧:٠٠ - ٨:٠٠ صباحاً										
٨:٠٠ - ٩:٠٠ ص	الجلسة الأولى	٢٥	الندوة القضائية المتعلقة بالجهات الخيرية أهم الأسباب ، بعض الوقائع	الدكتور أس بن عايض عيه	معالي الشيخ عبدالرحمن بن محمد آل رقيب	الرئيسية	تبدأ ندوة المعرض لبرامج الفعاليات الأولى (١٠:٠٠ - ١٢:٣٠) مساءً في قاعة دارين المحصنة للنساء بالفندق والساعات فقط الساعة (١٢:٣٠ - ١:٣٠) مساءً			
		٢٥	عوامل في تنمية الموارد المالية	الأستاذ أحمد بن محمد عواجي						
		مناقشة		١٠						
		استراحة								
حفلة الافتتاح الرسمي										
٩:٠٠ - ٩:٣٠ ص		٤٠	لقاء مع معالي وزير العمل والتنمية الاجتماعية المهندس أحمد بن سليمان التراجعي	مناقشة	الرئيسية					
		٣٥								
صلاة الظهر واستراحة										
١٢:٣٠ - ١:٣٠ م	الجلسة الثانية	٦٠	الندوة الأولى: الفعالية المتعلقة بالجهات الخيرية	الدكتور محمد بن سعود العنبري	الدكتور ناصر بن عبدالعزيز الشعلان	الرئيسية				
		٢٥	الإحتياجات التدريبية للعاملين	الدكتور سلطان بن مسفر الصاعدي						
		٢٥	في قسم تنمية الموارد المالية بالجمعيات	الأستاذ طارق بن محمد السليمان						
		١٠	إدارة المخاطر الأدوات والآليات	مناقشة						
وجبة الغذاء وصلاة العصر										
استراحة										
صلاة المغرب										
١:٣٠ - ٥:٣٠ م	الندوة الأولى	مناقشة ومداخلات		مقدم الندوة	مدير الندوة	المكان				
سيكون هناك نقل داخلي مباشر لفعاليات اللقاء في قاعة دارين المحصنة للنساء بالفندق										

الجدول الزمني للفعاليات



اللقاء الخامس عشر للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية

تنمية الموارد المالية

يوم الإثنين ١٩ / ٣ / ١٤٤٠هـ الموافق ١٩ / ١١ / ٢٠١٨م



برنامج اليوم الثاني

الوقت	الفعاليات					المعرض
	النشاط	للمدة	عنوان الورقة	مقدم الورقة	رئيس الجلسة	
١٠:٠٠ - ١٢:٠٠م	الجلسة الثالثة	٢٥	دراسة وصفية ميدانية	الدكتور ياسر بن علي الدهوري	الدكتور محمد بن محمد باجيد	
		٢٥	على حية من التفرع بالحد	الأستاذ مطلق بن حود لطوي		
		١٠	مناقشة			
		استراحة				
١٢:٣٠ - ١:٣٠م	النشاط	عنوان الندوة	مقدم الندوة	عنوان الندوة	للمكان	
١٢:٣٠ - ١:٣٠م	الندوة الثانية	الفرص والتحديات في تنمية الموارد المالية	الدكتور إبراهيم بن صالح العمر	الأستاذ سعد بن محمد الفوزل	الندوة	
			الدكتور إبراهيم بن محمد القحطاني			
			مناقشة ومداخلات			
			الوصيات و النقل الثقافي وصلاة الظهر والعداء			
سيكون هناك نقل داخلي مباشر للفعاليات القاء في قاعة دارين المخصصة للنساء بالندق						
ملاحظة:						

عنوان الورقة :

الدعاوى القضائية المتعلقة بالجهات الخيرية

أهم الأسباب ، بعض الوقائع

مقدمها :

الدكتور أنس بن عايض بن علي آل هبه

ملخص الورقة

تناقش هذه الورقة والتي هي بعنوان: (الدعاوى القضائية المتعلقة بالجهات الخيرية) موضوع الدعاوى القضائية والتي تكون الجهات الخيرية طرفاً فيها من جهة استعراض بعض الأسباب والتطبيقات، وقد تم التمهيد لهذه الورقة بتعريف "الدعوى" و "الجهات الخيرية"، ثم التكييف الفقهي والنظامي لذات الجهات الخيرية، ثم تكييف الدعوى التي تكون طرفاً فيها، إذ يعد ذلك هو الأساس الذي تبني عليه كامل التصورات الفقهية لجزئيات الموضوع.

ثم ناقش الباحث الاختصاصات النوعية للدعاوى التي ترفع على الشخصيات الاعتبارية ومن ذلك الجهات الخيرية بطبيعة الحال.

ثم جمع الباحث أبرز الأسباب التي تؤدي لنشوء النزاعات القضائية، والتي تكون الجهات الخيرية طرفاً في هذا النزاع، وجعل هذه الأسباب مقسمة حسب موضوعها إلى أسباب تتعلق بالجوانب الحقوقية، وأخرى تتعلق بجانب الولاية، ثم ما يتعلق بالجوانب التعاقدية، ثم ختم بالأسباب المتعلقة بالجوانب الإدارية.

وختمت هذه الورقة بذكر خلاصة عدد من النماذج التطبيقية والتي نظرت فيها الدعاوى أمام محاكم المملكة العربية السعودية، ثم دون الباحث بعض الملحوظات ذات الصلة على هذه النماذج.

المقدمة

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره ونستهديه ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا ، من يهده الله فلا مضل له ، ومن يضلل فلا هادي له ، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأشهد أن محمداً عبده ورسوله ﷺ وعلى آله وأصحابه ، أما بعد:

فإن العناية بالجهات الخيرية وخاصة ما يتعلق بالجوانب القضائية فيها، يعد خطوة رائدة، لحفظ الحقوق، وتحقيق المصالح الشرعية.

وقد جاءت هذه الورقة لبنة مساهمة في ذكر بعض الأسباب والوقائع، مجموعة من بعض الأوراق العلمية والأبحاث، ومستنبطة من وقائع الميدان والبحث.

راجيا من الله أن يكون هذا الجمع المتواضع مفيدا ومثريا في موضوعه، وصلى الله وسلم على سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

1439هـ

التمهيد:

تعريف الدعاوى.

تعريف الدعوى في اللغة: اسم من الادعاء، أي لما يُدعى¹،

تعريفها اصطلاحاً: لها عدة تعريفات² و التعريف المختار هو أنها : قول مقبول أو ما يقوم مقامه في مجلس القضاء يقصد به إنسان طلب حق له أو من يمثله، أو حمايته³.

تعريف الجهات الخيرية.

(الجهة) في اللغة: النَّاحِيَةُ والجَانِبُ، وجمعها جِهَاتٌ، بالكسْرِ. والْجِهَةُ مَصْدَرٌ واسمٌ للمَكَانِ الْمُتَوَجَّهِ إِلَيْهِ،⁴ وفي الاصطلاح: يختلف بحسب العلم فللفقهاء⁵ كلام غير كلام المناطق⁶، وأما المقصود بها في هذا الموضوع، فهو لفظ دارج في الاستعمال، عام يشمل كافة أشكال التجمعات التي لها اهتمام إداري مشترك.

¹ أنظر في المعاني اللغوية : لسان العرب - المصباح المنير - تاج العروس.
³ أنظر نظرية الدعوى للدكتور محمد نعيم ياسين (79).

³ نظرية الدعوى (83)

⁴ مادة: و ج ه، تاج العروس، (536/36) ، معجم مقاييس اللغة، (622/2)، لسان العرب، (454/9).

⁵ معجم لغة الفقهاء (499/1)، المطلع على ألفاظ المقنع (85/1).

⁶ الكليات (348/1).

و(الخيرية) في اللغة:نسبة إلى الخير، ويطلق الخير في اللغة على عدة معان منها: المال إذا كان كثيراً طيباً، ويطلق على الخيل أيضاً، ويطلق ويراد به التفضيل⁷. وفي الاصطلاح: لفظ الخير شاملٌ لكل ما هو مرغوب لدى الكلّ كالعقل، والعدل، والفضل، والشيء النافع⁸.

تعريف المصطلح المركب (الجهات الخيرية):

هي: "تنظيمات مؤسسية لا ربحية، تهدف إلى إيصال النفع للخلق وديمومته، من خلال التوظيف الأمثل للإمكانات والكفاءات المتاحة، ابتغاء للأجر من عند الله"⁹.

التكييف الفقهي والنظامي للجهات الخيرية والدعوى المتعلقة بها:

التكييف الفقهي للجهات الخيرية:

"الذي يظهر ترجيحه هو أن الجهات الخيرية عموماً: "شخصية اعتبارية مستقلة، لها حرية اتخاذ القرارات الإدارية في دائرة اختصاصها، ولها ذمتها المالية الصالحة للنيابة والوساطة والتعاقد عن الغير، وقد تنشأ ذمتها ابتداءً بإذن من ولي الأمر"¹⁰.

⁷مادة: خ ي ر، مختار الصحاح، (ص325)، تهذيب اللغة، (1/959)، لسان العرب، (1/1204)، المصباح المنير، (ص98)، القاموس المحيط، (ص389)، المعجم الوسيط، (ص389).

⁸ المفردات في غريب القرآن (ص167).

⁹ المادة مختصرة من رسالة: النوازل الفقهية في التعاملات المالية لدى الجهات الخيرية، للباحث، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (ص29).

¹⁰ للاستزادة حول مناقشة التكييفات الفقهية الأخرى، انظر المرجع السابق (ص54).

التكليف النظامي للشخصية الاعتبارية¹¹.

الشخصيات الاعتبارية تنقسم إلى شخص اعتباري عام، وإلى شخص اعتباري خاص.

والشخصيات الاعتبارية العامة : هي ما يتولى سلطة عامة ويكون جزءاً من هيئات الدولة ومثالها: المؤسسات العامة الحكومية.

والشخصيات الاعتبارية الخاصة : هي ما لا يتولى سلطة عامة بل إنه يكون من صنع الأشخاص ليقوموا بعمل خاص بهم ، أو يقوموا بعمل عام يشتمل على مصلحة عامة للمجتمع، كالشركات الخاصة، والجمعيات الخيرية والمؤسسات الخاصة ونحوها.

التكليف الفقهي والنظامي للدعوى على الشخصية الاعتبارية¹²

الدعوى تصرف قولي مباح يتوقف على إرادة المدعي¹³، إن من المتقرر مشروعية رفع الدعوى على الأشخاص الاعتباريين فقها ونظاما¹⁴، وأما التكليف الفقهي المناسب لمثل هذه الدعوى؟

¹¹ ورقة: الدعوى على الشخص الاعتباري - دراسة مقارنة-، د. ناصر بن سعد السبيعي، (ص2 وما بعدها)، بتصرف واختصار.

¹² ورقة في الدعوى على الشخصية الاعتبارية، د. أمل الدباسي، (ص12 وما بعدها)، المادة مقتبسة بمصادرها بتصرف واختصار.

¹³ الدعوى والبيانات والقضاء، د. مصطفى ديب البغا وآخرون، (ص1).

فالدعوى المدنية على الشخصية الاعتبارية - والتي هي موضع اتفاق بين الفقهاء والقانونيين - يمكن إلحاقها بالدعوى على الصبي والمجنون في الحقوق المالية خاصة باعتبارها شخصية تفتقد أهلية الأداء ولذا يفترض وجود ممثل لها، ومتحدث باسمها يقوم مقام ولي الصغير والمجنون، كما يمكن إلحاق الشخصية الاعتبارية في جواز التوكيل في الخصومة بالعاجز عن حضور مجلس الحكم لمرض أو غيبة، بجامع تعذر حضور المدعى عليه في الجميع، إلا أن الدعوى على الشخصية الاعتبارية تفارق الدعوى على الشخصية الحقيقية في أمور منها ما يتعلق ببعض إجراءات الدعوى كوجوب حضور المدعى عليه أصالة لمجلس الحكم، ومنها ما يتعلق ببعض البينات المعتبرة لإثبات الحكم كالإقرار، واليمين، ومنها ماله تعلق بطرق تنفيذ الحكم عند المماطلة والممانعة حيث تعامل الشخصية الاعتبارية بطرق تختلف عن الطرق التي تعامل بها الشخصية الحقيقية¹⁵.

¹⁴ البحر الرائق (20/7)، وانظر الدر المختار مع حاشية ابن عابدين (439/4)، تحفة المحتاج (289/6)، حاشية البجيرمي (214/3)، الإنصاف (72/7)، وانظر الدعوى على الشخص الاعتباري ، (ص7 وما بعدها) بتصرف.

¹⁵ ورقة: الدعوى على الشخص الاعتباري (ص7 وما بعدها) بتصرف.

الاختصاصات النوعية للدعوى المتعلقة بالجهات الخيرية:

إن الدعوى التي ترفع من الشخص المعنوي على الغير أو ترفع من الغير عليه لا تختلف عن الدعوى التي ترفع على الشخص الطبيعي إلا في الأمور المتصلة بطبيعة الإنسان فلا يمكن رفع دعوى الأحوال الشخصية في الجملة على الشخص المعنوي إنما يمكن أن ترفع عليه دعوى إدارية إذا كان من أشخاص القانون العام أو دعوى تجارية أو دعوى عمالية أو دعوى جنائية أو دعوى مدنية إذا كان من أشخاص القانون الخاص ، وجميع الدعاوى تطبق عليها قواعد نظام المرافعات الشرعية الذي يمثل القواعد العامة للمرافعات المدنية والتجارية ونظام الجزائية الذي يتضمن القواعد الخاصة بالدعوى الجزائية ويتم تنفيذ جميع الأحكام عدا الأحكام الجزائية والأحكام الإدارية وفقاً لنظام الحجز والتنفيذ.

وأنواع الدعوى التي ترفع على الأشخاص المعنوية يمكن تقسيمها بالنظر إلى أنواع المحاكم إلى : دعاوى عامة ودعاوى تجارية ودعاوى عمالية

أولاً: الدعوى العامة

نص نظام القضاء على إنشاء المحاكم العامة في المناطق والمحافظات والمراكز بحسب الحاجة وتؤلف المحاكم العامة في المناطق من دوائر متخصصة ، يكون من بينها دوائر جزئية وهي الدوائر التي تنظر الدعاوى فيما دون 20 ألف ريال، ودوائر للتنفيذ ودوائر للإثباتات النهائية وما في حكمها - الخارجة عن اختصاصات المحاكم الأخرى وكتابات العدل . ودوائر ممرورية للفصل في الدعاوى الناشئة عن حوادث السير وعن المخالفات المنصوص عليها في

نظام المرور ولائحته التنفيذية ، وتكون كل دائرة فيها من قاض فرد أو ثلاثة قضاة ، وفق ما يحدده المجلس الأعلى للقضاء مع الإشارة إلى أن اختصاصها يتسع إذا لم يكن في البلد إلا محكمة عامة ويمكن رفع الدعوى لديها على الشخص المعنوي الخاص من قبل الأفراد أو أشخاص القانون الخاص وتخضع إجراءات الدعوى المدنية للقواعد الواردة في نظام المرافعات الشرعية ولائحته التنفيذية

ثانياً: الدعوى التجارية

عندما صدر نظام القضاء عام 1428هـ نص على إنشاء محكمة تجارية وهذا ما تم تطبيقه مع مطلع هذا العام 1439هـ، والدعوى التجارية دعوى مدنية بطبيعتها لكن الاختلاف يكمن في بعض الأمور التي تجعل للدعوى التجارية بعض الخصائص التي تميزها عن الدعوى العامة ومن الخصائص التي تتسم بها الأعمال التجارية السرعة والائتمان فالسرعة هي أكبر ضمانة للتجار من تقلبات الأسعار وتلف البضائع وضياع الفرص، والائتمان هو حائط الثقة بين التجار ومركز تعاملاتهم ولهذا فإن هذه الطبيعة تقتضي قواعد البساطة وعدم التعقيد ويشترط في دخول الدعوى في اختصاص المحاكم التجارية بوجه عام أن يدور النزاع بين التجار أو على عمل تجاري ومن ذلك عقود الشركات المعروفة في الفقه الإسلامي والشركات التي ورد النص عليها في نظام الشركات، والدعوى التجارية التي محلها منازعة بين تاجرين ناشئة عن عمل تجاري كالشراء والبيع والسمسرة وأعمال التجارة البحرية والحوالة وأعمال الصرافة وجميع المقاولات ودعوى الأعمال التجارية بالتبعية وهي الأعمال المدنية التي يقوم بها التاجر خدمة لتجارته.

أما الشخص المعنوي الخاص فمتى اكتسب صفة التاجر فانه يمكن أن ترفع ضده دعوى تجارية ويمكنه رفعها أيضا إذا كان الخصم يكتسب صفة التاجر ومحل المنازعة من قبيل الأعمال التجارية وتخضع إجراءات الدعوى التجارية للقواعد الواردة في نظام المرافعات الشرعية ولائحته التنفيذية ويتم تنفيذ الأحكام الصادرة في الدعاوى التجارية وفقا لنظام التنفيذ ولائحته التنفيذية.

ثالثا: الدعوى العمالية:

ليس في الدعاوى ، العمالية ما يثير إشكالات في التطبيق لوضوح العلاقة بين العامل والشخص المعنوي الذي يعمل لصالحه إذ تتبلور هذه العلاقة من خلال عقد العمل الذي تحكمه القواعد الآمرة في نظام العمل وتخضع هذه الدعوى للإجراءات التي تخضع لها الدعوى العامة لأنها من الأنواع المدرجة تحت الدعوى المدنية وليس لها سمات كثيرة تجعل لها تميزا خاصا¹⁶.

¹⁶ ورقة: الدعوى على الشخصية المعنوية في المملكة العربية السعودية، د. عبدالله بن حمد السعدان، (ص13 وما بعدها)، بتصرف.

رابعاً: الدعاوى الجزائية¹⁷:

لقد سارت بعض الدول في أنظمتها على مسألة الشخصيات الاعتبارية مساءلة جنائية، ومن ذلك القانون اللبناني القانون الإماراتي والقانون السوداني والقانون المصري في بعض مواده والقانون الفرنسي الجديد والقانون الإنجليزي والقانون الهولندي وغيرها¹⁸ ، وبه عمل النظام السعودي في بعض مواده¹⁹، ومنهم من لا يرى ذلك وعليه بعض القوانين المعاصرة²⁰، كالقانون الألماني والإيطالي والبلجيكي والسويسري وغيره.

¹⁷ ورقة في الدعاوى على الشخصية الاعتبارية، د. أمل الدباسي، (ص15)، المادة 18 مقتبسة بمصادرها بتصرف.

¹⁸ المسؤولية الجنائية، د. شريف كامل، (ص37 وما بعدها).

¹⁹ ينظر: نظام مكافحة الرشوة الصادر بالمرسوم الملكي رقم 36 بتاريخ 1412/11/29هـ في مادته (19) حيث

نصت المادة على معاقبة الشركات والمؤسسات الخاصة والوطنية والأجنبية أدين مديرها أو أحد منسوبيها في جريمة

من الجرائم المنصوص عليها (جرائم الرشوة) إذا ثبت أن الجريمة ارتكبت لمصلحتها، وفي نظام العمل والعمال الصادر بالمرسوم الملكي رقم 51 بتاريخ 1426/8/23هـ،

وتعددت المواد التي تنزل العقوبة على الشخص المعنوي في قضايا

جنائية المواد (189 . 193 . 202)

وغيرها، وفي نظام مراقبة البنوك الصادر بالمرسوم الملكي رقم 179 بتاريخ 1386/5/2هـ

في مادته (23) أوقع النظام صراحة على الشخص المعنوي عقوبة الغرامة المالية، وهذه النصوص

أسباب الدعوى والنزاعات القضائية

1. الأسباب المتعلقة بالجوانب الحقوقية
2. الأسباب المتعلقة بجوانب الولاية
3. الأسباب المتعلقة بالجوانب التعاقدية
4. الأسباب المتعلقة بالجوانب الإدارية المؤسسية

وتفصيلها على النحو التالي:

الأسباب المتعلقة بالجوانب الحقوقية:

سلامة الصفة النظامية "الترخيص الإداري":

نشأت فكرة "الترخيص الإداري" بصورتها المعاصرة، كامتداد للتطور الطبيعي الذي حصل في شتى المعارف في العصر الحديث وخاصة ما حصل في علوم الإدارة والسياسة، وهو

جعلت بعض الباحثين يقرر أن المنظم السعودي يعمل بمبدأ المساءلة الجنائية للشخص الحكمي. ينظر: الأ
حكام

العامة للنظام الجنائي في الشريعة الإسلامية والقانون لعبد الفتاح الصيفي ص449، والمسؤولية الجنائية ل
شخصية المعنوية العامة دراسة مقارنة فهد بن عبد العزيز المهنا ص48 .

²⁰ ينظر: التشريع الجنائي الإسلامي د. عوده (393/1)، وكأن الشيخ علي الخفيف يميل إليه في كتابه

الشركات في الفقه الإسلامي (ص25)، والدكتور محمد حافظ شعيب في كتابه

مسؤولية البنك التجاري عن أعماله المصرفية (ص253)،

وينظر: المسؤولية الجنائية للأشخاص المعنوية د. شريف سيد كامل (74 وما بعدها).

أحد الوسائل الإدارية والسياسية الفاعلة في فرض الرقابة والتحكم على الأنشطة المختلفة، ويمكن استخدام الترخيص الإداري كمؤشر على مستوى ونوعية النظام الإداري أو السياسي، وهو يهدف إلى تحقيق الموازنة بين نشاط السلطة العامة وكفالة الحريات الفردية، وتتنوع التراخيص الإدارية بحسب نوع النشاط الذي تم إصدار الإذن بمزاويلته، فمنها تراخيص ذات نشاط اقتصادي وأخرى ذات نشاط ثقافي أو اجتماعي وغير ذلك²¹، والجهات الخيرية على مختلف أنواعها ترتبط في عدد من الدول بآلية محددة للحصول على ترخيص يسمح لها بممارسة أنشطتها، ولها في ذلك اشتراطات ومواصفات خاصة²².

ومن خلال ذلك يتضح أن حقيقة الترخيص الحكومي إنما هو وسيلة إدارية للرقابة، ووثيقة ضمان للغير بقانونية الجهة المرخص لها.

إن قيام الجهة الخيرية بممارسة أي نشاط من أنشطتها ابتداءً دون الحصول على مستند يثبت إذن السلطة المعنية بذلك، أو الاستمرار في ممارسة النشاط رغم انتهاء صلاحية مستند الإذن المؤقت، أو ممارسة نشاط غير الأنشطة المأذون فيها أو في أماكن غير تلك التي أُذن بممارسة النشاط فيها، يؤثر من جهة "الحكم التكميلي" في المؤاخذه بالمخالفة، وعلى القول بتأثير ذلك على صحة "العقود" و"التصرفات" الصادرة منها من جهة "الحكم الوضعي" كالإبراء والانعقاد والصحة والضمان، وتأثير ذلك على "عدد" و"نوعية" الدعوى

²¹كتاب: الترخيص الإداري (ص3-12).

²² مثل: لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية، في المملكة العربية السعودية، الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم 107 بتاريخ 1410/06/25هـ

والمنازعات المتعلقة بها، كما أنه قد يؤثر في بعض البلدان على صلاحية الجهة الخيرية لتمثيل نفسها أمام القضاء والدفاع عن حقوقها.

كثرة المظالم :

إن الظلم: وضع الشيء في غير موضعه بنقص أو زيادة أو عدول عن زمنه ، ومجاوزة الحق في التصرف في حق الغير .

ومما دلت عليه عموم الأدلة ومقاصد الشريعة المحكمة تقرير قاعدة العدل، قال تعالى : ﴿إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ﴾²³، وقال سبحانه : ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾²⁴، وفي السنة أحاديث كثيرة تنص على وجوب إعمال قاعدة العدل، منها ما هو في خصوص القضاء الذي مقصوده رفع الظلم وإقامة العدل، ومن ذلك ما رواه بريدة بن الحصيب رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال : (القضاة ثلاثة، واحد في الجنة واثنان في النار، فأما الذي في الجنة فرجل عرف الحق ف قضى به ورجل عرف الحق فجار في الحكم فهو في النار، ورجل قضى للناس على جهل فهو في النار)²⁵

²³سورة النحل: من الآية90.

²⁴ سورة المائدة: من الآية 8 .

²⁵أخرجه أبو داود رقم (3573) 3 / 299 ، والحاكم (101 / 4) وغيرهم ، وقال

الحاكم : إسناده صحيح على شرط مسلم ووافقه الذهبي، وغيرهم، وصححه الألباني في صحيح سنن أبي داود رقم (3573) 3 / 299.

وفي كتاب عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - لأبي موسى الأشعري - رضي الله عنه -
وقد كان قاضيه على الكوفة يقول : "أس بين الناس في وجهك ومجلسك وقضائك، حتى لا
يطمع شريف في حيفك، ولا ييأس ضعيف من عدلك" ²⁶ .

وكلمًا تظالم الخلق في الحقوق زادت الخصومات والدعاوى، وفسدت الأحوال، ولكن
إن عرف كل منهم ما له من حق، فلم يطلب أكثر منه، وعرف ما عليه من حق فأداه وافيًا،
قلّت وندرت الخصومات، وصلاح حال الخلق في الدارين.

وقد يكون منشأ النزعات والدعاوى في بعض الأحيان هو الظلم الذي يقع على
الجهات الخيرية أو منها في غمط الحقوق الثابتة، أو المماطلة في أداءها، أو في الجور أثناء
التوزيع للمستحقات أو المكافآت أو الحوافز أو الفرض.

التعدي والتفريط :

إن منشأ بعض الدعاوى المالية التي قد تكون الجهات الخيرية طرفاً فيها، هو حصول
التعدي والتفريط، والفرق بين التعدي والتفريط، أن التعدي فعل ما لا يجوز، والتفريط ترك ما
يجب، وكلا الأمرين موجب للضمان الذي يطالب به المدعون في دعواهم، ومثال التعدي:
استعمال المال خارج حدود إذن صاحبه، ومثال التفريط: التقصير في حفظ المال
وصيانته ²⁷.

²⁶ أخرجه الدارقطني رقم (16) 4 / 207 ، وغيره، وصححه الألباني في إرواء
الغليل رقم (2619) 8 / 241 - 242 .

²⁷ تعليقات ابن عثيمين على الكافي لابن قدامة - رحمهم الله - (316/5)، بتصرف.

وقد شرع الضمان، حفظاً للحقوق، ورعاية للعهود، وجبراً للأضرار، وزجراً للجناة، وحداً للاعتداء، في نصوص كثيرة من القرآن الكريم، والسنة النبوية²⁸، ومن ذلك:

ففيما يتصل بالإتلافات المالية ونحوها، حديث: أنس رضي الله تعالى عنه قال: أهدت بعض أزواج النبي صلى الله عليه وسلم إلى النبي صلى الله عليه وسلم طعاماً في قصعة، فضربت عائشة القصعة بيدها فألقت ما فيها، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: طعام بطعام، وإناء بإناء²⁹.

وفيما يتصل بضمان وضع اليد: حديث سمرة بن جندب رضي الله تعالى عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: على اليد ما أخذت حتى تؤدي³⁰، وغير ذلك.

الأسباب المتعلقة بجوانب الولاية:

الولاية لناظر الوقف

قد شرع الله تبارك وتعالى الوقف وندب إليه وجعله قرية من القرب التي يتقرب بها إليه؛ ففي الحديث أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: « إن مما يلحق المؤمن من عمله وحسناته، بعد موته، علماً نشره، وولداً صالحاً تركه، ومصحفاً ورثه، ومسجداً بناه، أو بيتاً

²⁸ الموسوعة الفقهية الكويتية، صادرة عن: وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، الكويت، مصطلح:

ضمان، 122/28

²⁹ حديث أنس: " أهدت بعض أزواج النبي صلى الله عليه وسلم طعاماً في قصعة. . . " أخرجه الترمذي (3 / 631) وأصله في البخاري (5 / 124) .

³⁰ حديث سمرة بن جندب: " على اليد ما أخذت حتى تؤدي " أخرجه الترمذي (3 / 557) وأشار ابن حجر في التلخيص (3 / 53) إلى إعلاله.

لابن السبيل بناءه، أو نحرأ أجراه، أو صدقة أخرجها من ماله في صحته وحياته، تلحقه بعد موته»³¹ فكان الوقف من أعمالهم التي سارعوا إليها فقد كان لأبي بكر رضي الله عنه دور بمكة فأوقفها على أولاده، وعمر رضي الله عنه أصاب أرضاً بخير فأتى النبي صلى الله عليه وسلم يستأمره عليها فقال: يا رسول الله إني أصبت أرضاً بخير لم أصب مالاً قط هو أنفس عندي منه. فقال صلى الله عليه وسلم: « إن شئت حبست أصلها وتصدقت بها » .
(فتصدق بها عمر رضي الله عنه في الفقراء، وفي ذي القربى، وفي الرقاب، وفي سبيل الله، وابن السبيل والضيف...) ³² وفي خلافته - رضي الله عنه - أعلن صدقته ودعا نفرأ من المهاجرين والأنصار فأخبرهم بذلك وأشهدهم عليه فانتشر خبرها. وتسابق الصحابة في وقف كثير من أموالهم وحبسها في أوجه الخير والبر. قال جابر رضي الله عنه: "فما أعلم أحداً كان له مال من المهاجرين والأنصار إلا حبس مالاً من ماله صدقة مؤبدة لا تُشترى أبداً، ولا توهب، ولا تورث" ³³.

وقد جرى حال المسلمين على مثل ما جرى عليه السلف الصالح من هذه الأمة، إلا أن هذا الباب من أبواب الشريعة تكتنفه أحكامه الخاصة، وضوابطه المستقرة، وقد يكون الجهل بما سببا لوقوع النزاعات والخصومات، ومما يتأكد على الموقف أول الأمر هو السعي لإثبات الوقف والإشهاد عليه، وتحديد مصارفه في أوجه البر المشروعة، وبيان شروط الواقف وقيوده بلغة واضحة صريحة، وتحديد الناظر على الوقف وصفته وأن يكون من أهل الأمانة

31 رواه ابن ماجه برقم (242)، (88/1)، وحسنه الألباني، إرواء الغليل (29/6).

32 أخرجه مسلم، برقم (1632)، (1255/3).

33 ذكره في إرواء الغليل، (29/6)

34 حتى لا ينقطع عملك بعد الموت.. الوقف، عبدالملك القاسم ، موقع طريق الإسلام.

والقوة، وبيان واجباته وحدود تصرفاته، كما أن الناظر والمستفيد مطالب بمعرفة ذلك والإطلاع عليه والقيام بما فيه بالقسط، وإذا تم هذا الأمر فقد أغلق الباب على كثير من الدعاوى والنزاعات.

والدعاوى المتعلقة بالأوقاف إنما يكون موضوعها المطالبة بإثبات الوقف، أو إبطاله إن كان على محرم، أو محاسبة الناظر في تصرفاته وواجباته، أو المطالبة بإقامته أو عزله والحسبة عليه، ومن نافلة القول الإشارة إلى أن الأوقاف ذات صلة وثيقة بالجهات الخيرية ومؤسساتها، فقد تكون الجهة الخيرية وقفاً بعينها، أو ناظرة على الوقف، أو مستفيدة منه، وهي لا تنفك عن التأثير والتأثير في الحالات المشار إليها.

الأسباب المتعلقة بالجوانب التعاقدية:

التوثيق:

توثيق التصرفات أمر مشروع لاحتياج الناس إليه في معاملاتهم خشية جحد الحقوق أو ضياعها.

والأصل في مشروعية التوثيق ما ورد من نصوص، ففي مسائل الدين جاء قوله تعالى: {يأبى الذين آمنوا إذا تداينتم بدين إلى أجل مسمى فاكتبوه وليكتب بينكم كاتب بالعدل ولا يأب كاتب أن يكتب كما علمه الله فليكتب ولिमمل الذي عليه الحق وليتق الله ربه ولا يبخس منه شيئاً فإن كان الذي عليه الحق سفيهاً أو ضعيفاً أو لا يستطيع أن يمل هو فليممل وليه بالعدل واستشهدوا شهيدين من رجالكم فإن لم يكونا رجلين فرجل وامرأتان ممن ترضون من الشهداء أن تضل إحداهما فتذكر إحداهما الأخرى ولا يأب الشهداء إذا ما دعوا ولا تسأموا أن تكتبوه صغيراً أو كبيراً إلى أجله ذلكم أقسط عند الله وأقوم للشهادة وأدنى ألا

ترتابوا إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم فليس عليكم جناح ألا تكتبوها وأشهدوا إذا تابيعتم ولا يضار كاتب ولا شهيد وإن تفعلوا فإنه فسوق بكم واتقوا الله ويعلمكم الله والله بكل شيء عليم وإن كنتم على سفر ولم تجدوا كتابا فراهان مقبوضة فإن أمن بعضكم بعضا فليؤد الذي أؤتمن أمانته وليتق الله ربه ولا تكتموا الشهادة ومن يكتمها فإنه آثم قلبه والله بما تعملون عليم} 35.

فآية المداینات الأمر فيها إنما هو للإرشاد إلى حفظ الأموال والتعليم، كما أمر بالرهن والكتابة، وليس بواجب، وهذا ظاهر صرح بذلك فقهاء الحنفية، والمالكية، والشافعية، والحنابلة، وذهب إليه أيضا أبو سعيد الخدري، وأبو أيوب الأنصاري، والشعبي، والحسن، وإن كان لبعض الفقهاء قول بوجوب التوثيق³⁶، والتوثيق حق لكل من طلبه. يقول ابن فرحون: إذا قلنا إن الإشهاد غير واجب في الدين والبيع فإنه حق لكل من دعى إليه من المتبايعين أو المتداینين على صاحبه يقضى له به عليه إن أباه؛ لأن من حقه أن لا يأتمنه؛ ولذلك وجب على من باع سلعة غيره الإشهاد على البيع، فإن لم يفعل ضمن؛ لأن رب السلعة لم يرض بآتمانه³⁷.³⁸

35 سورة البقرة / 282، 283.

36 أحكام القرآن للجصاص 1 / 572، وأحكام القرآن لابن العربي 1 / 259، والمغني 4 / 302، وأحكام القرآن للهراس 1 / 364.

37 التبصرة 1 / 209.

38 الموسوعة الفقهية الكويتية، صادرة عن: وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، الكويت، مصطلح: توثيق، 134/14.

وقد يكون التوثيق "بعقد" - وهو ما يسمى عقود التوثيق - كالرهن والكفالة، وقد تكون "بغير عقد" كالكتابة والإشهاد وحق الحبس والاحتباس، وقد يكون "بمال" كالرهن والمبيع في يد البائع، وقد يكون "بذمة" كالكفالة³⁹.

وعلى كل حال فتوثيق الحقوق والعقود أمر مهم، وسبب لقطع الخصومات والدعوى، إما بمنع نشوء الدعوى ابتداءً أو بإقامة البيئة المثبتة للحق.

صياغة العقود:

العقد بمعناه الخاص هو كل ما ينشأ عن إرادتين بقصد ظهور أثره الشرعي في المحل⁴⁰.

للعقود دور مهم في الحياة، فهي الوعاء الذي يعبر عن إرادة أطراف العقد ويبين التزامات وواجبات كل طرف منهم.

وحتى تكون هذه الالتزامات والواجبات واضحة بالكامل فإنه لا بد من كتابة العقد وفق رغبة أطرافه وحتى لا يظهر بينهما مستقبلاً تنازع أو اختلاف سواء في تفسير العقد وما احتواه من شروط وأحكام أو في تنفيذ تلك الشروط والأحكام.

لهذا لا بد من أن تتم صياغة العقد بطريقة تتضمن تعبيراً دقيقاً عن إرادة أطرافه، فكثيراً من النزاعات تحدث بسبب عيوب الصياغة والتي تتمثل إما في عدم الدقة أو الغموض.

39 المنشور في القواعد 3 / 327، 328، درر الحكام 2 / 52، والمبسوط 21 / 69، نقلاً عن المرجع السابق.

40 الموسوعة الفقهية الكويتية، (199/30).

فإذا تمت صياغة العقد بلغة واضحة مراعية اكتمال الأركان والشروط خالية من عيوب الصياغة فإن العقد عندئذ ينشأ صحيحاً ويترتب بموجبه كافة الآثار التي قصد الأطراف إنشائها، وبالتالي سهل تنفيذه دون نزاعات أو اختلاف في التفسير، والعقد المكتوب هو المرجع الذي يعول عليه الأطراف لتفسير كل ما يصعب فهمه من واجبات والتزامات وحقوق، وهو دليل الإثبات الأول إذا حدثت نزاعات حول تفسيره أو تنفيذه⁴¹.
وبعكس ذلك تنشأ بين أطراف العقود نزاعات قضائية طويلة الأمد معقدة الموضوعات.

إن صياغة العقود لا يقصد بها مراعاة الشكلية في المصطلحات والعبارات واللغة والتصنيف بما يكفل للعقد حسن الصياغة وكمال التنسيق، بل المقصود هو مراجعة كافة مواد وملاحق العقد والإجراءات التي تسبق انعقاده، وجميع ما يعتبر جزء منه للتأكد من مطابقته لأحكام الشريعة ومسايرته للأنظمة المرعية، والتحقق من حفظه لكافة حقوق المتعاقدين، ويلزم لذلك تحليل شروط التعاقد، وتحديد طبيعتها وأساسها ومصدرها، وبيان الحقوق المالية والالتزامات المتعاقد عليها وكيفية تنفيذها وتوقيتها، وبيان الجهة المخول لها تفسير العقد أو الفصل في النزاعات التي تنشأ بسبب هذا العقد.

إن صياغة العقود ومراجعتها بهذه الطريقة هو أفضل طريق لحفظ الحقوق والالتزامات وتقليل الدعاوى والخصومات وما ينتج عنها من هدر مالي وزمني.

41 الاقتصادية، أوجه القصور في تحرير العقود، زهير بن سليمان الحريش، عدد الأحد 11 أكتوبر 2009. بتصرف.

الإخلال بالتزامات العقود

يقول الله تعالى : { يا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود } 42 ، قول الألوسي: المراد بها يعم جميع ما ألزم الله عباده وعقد عليهم من التكاليف والأحكام الدينية وما يعقدونه فيما بينهم من عقود الأمانات والمعاملات ونحوهما مما يجب الوفاء به 43.

وقد ثبت عن النبي . صلى الله عليه وسلم . أنه قال : "إيُّ الواجد يحل عرضه وعقوبته" 44.

وقد سعت الشريعة للتأكيد على أهمية الوفاء بالعقد ولزومه، وبل أدق من ذلك حين دعت للوفاء بالوعد ولو لم يكن ثمت تعاقد والتزام.

ومن النكت العلمية المتعلقة بلزوم العقد أنه قد تقرر في الفقه الإسلامي عدم الارتباط بين الالتزامات المتقابلة في العقد الملزم للجانبين، وإنما كل التزام مستقل عن الالتزام المقابل له، فالتزام المشتري بدفع الثمن في مقابل التزام البائع بتسليم المبيع وضمانه، لا يرتبط أحدهما بالآخر. وكذا التزام المستأجر بدفع الأجرة لا يتعلق بتسليم المؤجر العين المؤجرة، وبناء عليه، ضاقت نظرية فسخ العقود في الفقه، إسهاماً في دعم القوة الملزمة للعقد، وأضحى

42 سورة المائدة / 1.

43 تفسير روح المعاني 6 / 48.

44 سنن أبي داود - (ج 10 / ص 32 - 3144) والنسائي (ج 14 / ص 298 -

4610) وابن ماجه - (ج 7 / ص 271 - 2418) وأحمد - (ج 36 / ص 379 -

1726) وحسنه الألباني في صحيح الجامع حديث رقم: 5487

الأصل أن العقد الملزم للجانبين أو عقد المعاوضة لا يفسخ لإخلال أحد العاقدين بتنفيذ التزامه، وليس للدائن إلا أن يطالب المدين بالتنفيذ أو بالضمان على حسب الأحوال. فإذا لم يدفع المشتري الثمن، لم يفسخ البائع البيع، بل له مطالبة المشتري بالثمن، وإذا لم يدفع المتصالح في الصلح بدل الصلح، فليس للآخر فسخ العقد، وإذا أساء الدائن المرتحن استعمال الشيء المرهون فأخل بالتزامه بالحفاظ عليه، فليس للراهن فسخ الرهن، وإنما له الحق في طلب وضع المرهون تحت يد عدل ، دفعاً للضرر عن نفسه، وإذا هلك المرهون، ضمن المرتحن في مذهب الحنفية الأقل من قيمته ومن الدين⁴⁵.

وقد تعالج هذه الإشكالية عن طريق التأكد وقبل التعاقد من كفاءة الطرف الثاني للعقد وفحص تاريخه التعاقدي، ومستنداته النظامية، وسجله الائتماني.

كما أن إدراج الشروط الجزائية - فيما لا يخالف أحكام الشريعة - داخل العقد، وإبلاغ الجهات الرسمية حال الإخلال بالعقد، من الوسائل التي تقلل من وقائع الإخلال وعدم الالتزام.

الأسباب المتعلقة بالجوانب الإدارية المؤسسية:

هناك العديد من العمليات الإدارية الرئيسية والفرعية، والتي تسهم بدورها في تحسين وتحييد البيئة العملية داخل الجهات الخيرية، وهذا التحسن الإداري له أثره الملموس في تقليل عدد المنازعات القضائية المرفوعة من الجهة الخيرية أو ضدها، وقد يحلل بعض الخبراء في

45 الفقه الإسلامي وأدلته، للمؤلف: أ. د. وهبة بن مصطفى الزحيلي، أستاذ ورئيس قسم الفقه الإسلامي وأصوله بجامعة دمشق. كلية الشريعة، دار الفكر - سورية. دمشق (3209/4)

الجوانب القضائية مستوى الضبط الإداري والمؤسسي في الجهات الخيرية من خلال عدد ونوعية القضايا التي تكون الجهات الخيرية طرفا فيها.

ويمكن أن نجل تعداد أبرز الجوانب الإدارية التي تؤثر بشكل واضح في المنازعات القضائية ، لاسيما ما يتعلق منها بالإدارات المالية، وهي على النحو التالي:

أولاً: إدارة الاستشارات الحقوقية:

وإن كان يظن البعض أن ذلك نوع من الترف إلا أن وقائع المنازعات القضائية والتي تكون الجهات الخيرية طرفا فيها ، تثبت ضرورة وجود تنظيم محدد تدار من خلاله الاستشارات الحقوقية التي تحفظ حقوق الجهة الخيرية، وسواء أكان ذلك عن طريق التفرغ الكلي أو التفرغ الجزئي، أو الاستعانة بالملتطوعين.

مع ضرورة التأكيد عن توفر عنصر الكفاءة المهنية والأخلاقية في الشخصيات التي تمارس هذه الأدوار.

ولعل من أبرز المهام التي توكل لهذه الإدارة التأكد من سلامة الصفة النظامية للجهة، والتمثيل أمام الجهات القضائية والحكومية، ومراجعة وتدقيق مذكرات التفاهم والاتفاقيات، وصياغة العقود بأنواعها، وتدقيق النماذج والوثائق لدى الجهة، وتقديم الاستشارات في الحالات التي تعرض للجهة الخيرية.

ثانيا: ضبط الإدارة المالية والمحاسبية:

إن ضبط سير الإدارة المالية يكاد يكون المفصل الأهم في هذا الموضوع ويمكن أن يتعلق في مجمله بتوثيق القرارات المالية ، وتوثيق الإجراءات المالية ، وتوثيق الموارد والمصروفات، والشفافية لكافة عناصر الإدارة المالية ، والإفصاح المالي الدوري والسنوي، والحذر من المجاملة أو التعامل بالثقة المطلقة في الجوانب المالية والمحاسبية.

كما أن الرقابة بمسوياتها الخارجية والداخلية إجراء استباقي للحد من المنازعات القضائية، وذلك من خلال إنشاء إدارة تمارس كافة الأعمال الرقابية من داخل الجهة الخيرية، ثم تفعيل أجهزة الرقابة الخارجية والمجتمعية.

من الأمور المهمة في الجهات الخيرية إصدار دليل يوضح كافة الصلاحيات المالية لرؤساء وموظفي الجهة الخيرية، وتحديد خارطة سير واعتماد القرارات المالية، وتنظيم لائحة للعقوبات العادلة والحازمة في حال وقعت تصرفات مالية خارجة عنها.

وأما في جوانب الاستثمار فتعد دراسة جدوى الاستثمارات من أبجديات العمل الاستثماري، ودخول الجهة الخيرية بأموالها في المشاريع الاستثمارية دون دراسة الجدوى أو دراسة وضع الشريك الاستثماري قد يعد في بعض الحالات من التفريط الموجب للضمان.

وقد سُجلت في المحاكم عدة دعاوى للمطالبة بالتعويض بسبب إصدار الجهة أو ممثليها لوعود . غير محسوبة العواقب . تتضمن الوعد بتقديم معونات أو مساعدات من إدارات المنح والتوزيع.

ثالثاً: اعتماد إجراءات السلامة:

وذلك من خلال تفعيل أنظمة السلامة في الأدوات المستخدمة في أعمال وأنشطة الجهة، وكذلك في تطبيق معايير ومواصفات السلامة في المنتجات التي تنتجها الجهة الخيرية للمجتمع، وتحسين الأساليب المتبعة في إدارة المخزون والمستودعات، ومواصفات السلامة الإنشائية في المباني والمرافق، واستكمال عناصر السلامة في وسائل النقل التابع للجهة الخيرية. إن العناية بهذا الجانب تساهم في تحقيق الجهات الخيرية دورها الرائد في خدمة المجتمع وحفظ الضرورات الشرعية، والتساهل في ذلك يهدر المواد المالية للجهة الخيرية في دفع التعويضات الباهضة والتي نتجت عن أضرار كانت الجهة الخيرية في غنى عنها وعن ما يرافق ذلك من تشويه.

النماذج التطبيقية

هذه خلاصات مختارة لنماذج تطبيقية قضائية كانت الجهات الخيرية طرفا فيها:

- النموذج التطبيقي رقم (1): دعوى مطالبة الجهة الخيرية لأحد رجال الأعمال بالمبلغ الذي أعلن التبرع به في محفل عام.

ملخص القضية: تقدمت الجهة الخيرية بطلب تنفيذ على رجل أعمال بموجب شيك تبرع به للجهة الخيرية، وأثناء إجراءات التنفيذ تقدم المنفذ ضده بطلب وقف التنفيذ، وصدر القرار بذلك، وادعى المنفذ ضده بأن الشيك المسلم للجهة الخيرية هو مقابل الشراكة في مشروع تجاري، ويطالب إلزام الجهة الخيرية برد هذا المبلغ لعدم التزامها بعقد الشركة، وبعرض ذلك على الجهة الخيرية أجابت بأن المبلغ قد سلم للجهة الخيرية تبرعا وليس شراكة، وبطلب البينة منها على ذلك، أحضرت شاهدين، وقامت البينة بذلك، ثم صرف النظر عن طلبه، ورفع قرار وقف التنفيذ، لحين المصادقة على الحكم.

سجل الملاحظات:

مأخذ على الجهة الخيرية

لصالح الجهة الخيرية

-

الاعتماد على سند تنفيذي صالح

في حفظ الحقوق

توثيق التبرعات بالإشهاد

● النموذج التطبيقي رقم (2): مطالبة بأموال للجهة الخيرية من حملة حج وهمية.

ملخص القضية: ادعى المدعي وكيل الجهة الخيرية على شخصين بصفتهم مالكين لمؤسسة تجارية، ولم يحضر المدعى عليهما لمجلس الحكم ولا وكيلا عنهما وتعذر تبليغهما، وقد قدمت الدعوى من الجهة الخيرية لكونها قد تعاقدت مع المؤسسة التجارية لنقل عدد من الزوار والمعتمرين لموسم الحج، وقد سلمت الجهة الخيرية للمؤسسة كافة المبلغ المتفق عليها ، ونظرا لعدم التزام المؤسسة بجميع الأعمال المتفق عليها في العقد وإغلاق مكاتبها حتى فات موسم الحج، فإن الجهة الخيرية تطالب بفسخ العقد وإلزام المؤسسة بتسليم كافة المبالغ المالية المسلمة لها.

وبطلب البينة من الجهة الخيرية أبرزت أصل سندات القبض الصادرة من المؤسسة المدعى عليها والشيكات البنكية المسحوبة لصالح حساب المدعى عليها بكافة المبلغ المدعى به، وحكم للجهة الخيرية بكافة المبلغ المدعى به وصدق الحكم من محكمة الاستئناف.

سجل الملاحظات:

لصالح الجهة الخيرية	مآخذ على الجهة الخيرية
الاعتماد على سند قبض صالح في حفظ الحقوق	التعاقد مع طرف دون التأكد من ممارسته التجارية
تسليم المبالغ عن طريق شيكات مصرفية	تسليم كامل المبالغ المستحق مقدما عند التعاقد
	عدم المطالبة بالتعويض عن الأضرار التي لحقت بها

• النموذج التطبيقي رقم (3): أجرة عقار مملوك للجهة الخيرية.

ملخص القضية: تقدمت الجهة خيرية وقفية ضد مستأجر، وحضرت الجهة الخيرية المدعية ولم يحضر المستأجر المدعى عليه، وقد تقدمت الجهة الخيرية بالدعوى لكون المستأجر أغلق الدار المستأجرة وقد تخلف عن سداد الأجرة لعدة سنوات، وأن مدة العقد بين الطرفين انتهت، وتطلب إلزام المدعى بدفع الأجرة لعدة سنوات وإخلاء العقار فوراً، وبسؤولها عن البينة أبرزت أساس العقد، وليس لها بينة سواه، ولم يحضر المدعى عليه طيلة جلسات الدعوى وتعدّر تبليغه، وتوجهت يمين الاستظهار لمحرر عقد الإجارة لدى الجهة الخيرية على صحة العقد، وحكم بالإخلاء والأجرة عن السنوات المستحقة، وصدق الحكم من الاستئناف.

سجل الملاحظات:

لصالح الجهة الخيرية	مآخذ على الجهة الخيرية
توثيق العلاقة التعاقدية بعقد مكتوب	عدم توثيق العلاقة التعاقدية بالإشهاد
	التراخي في رفع الدعوى ضد المماطل في سداد الأجرة
	التراخي وعدم المطالبة بالإخلاء فور إغلاق العقار

• النموذج التطبيقي رقم (4): دعوى مطالبة أحد المستفيدين للجهة الخيرية

بسبب وعدّها بتوفير تبرع له.

ملخص القضية: تقدم المدعي بدعوى ضد جهة خيرية، وقد حضر أطراف الدعوى، وقد تقدم المدعي بدعواه ضد الجهة الخيرية لكونها قد وعدته وعدا جازما بتسليمه معونة مالية، ثم أخلفت وعدّها معه، ولم تسلمه أي معونة مالية حتى تاريخ إقامة الدعوى، ويطلب إلزام الجهة الخيرية بتسليم هذه المعونة له، وتعويضه عن كافة الأضرار التي لحقت به بسبب الدعوى، وبعرض ذلك على الجهة الخيرية أجابت بأن المدعى عليه من ضمن المتقدمين للجهة الخيرية ولكنه لم يسلم معونة مالية لعدم كفاية الموارد المالية لتغطية هذه المعونة، ولم تتسبب في تحميله لأي أضرار أو خسائر، وبطلب البينة من المدعي المثبتة لوقوع الضرر عليه بسبب هذا الوعد، فلم يحضر البينة المثبتة لذلك، ورفض طلب اليمين ، وحكم بصرف النظر عن طلبه.

سجل الملاحظات:

مآخذ على الجهة الخيرية

لصالح الجهة الخيرية

- عدم توثيق العلاقة مع المتقدمين لطلب المعونات

عدم توثيق قبول المتقدمين بشروط استحقاق المعونات

• النموذج التطبيقي رقم (5): دعوى المطالبة بالتعويض لوجود مواد غذائية متبرع بها تلفت بسبب سوء التخزين.

ملخص القضية: تقدم المدعي المتبرع بدعوى ضد جهة خيرية، وقد حضر أطراف الدعوى، وقد تقدم المدعي بدعواه ضد الجهة الخيرية، لكونه قد عرض على الجهة الخيرية توزيع مواد غذائية بحوزته خلال فترة زمنية حسب الاحتياج، على أن تتولى الجهة الخيرية عملية التخزين ورصد الاحتياج والتوزيع، وبسبب سوء تخزين المواد الغذائية وتأخر التوزيع إلى حين انتهاء صلاحية بعض المواد الغذائية، وتوزيعها بشكل عشوائي دون رصد الاحتياج وإنما بإغراق بعض المستفيدين وحرمان بعضهم، فإن المدعي يطالب بتضمين الجهة الخيرية قيمة هذه المواد الغذائية، ويعرض ذلك على الجهة الخيرية طلبت مهلة للجواب، ثم اصطلح أطراف الدعوى على صلح تضمن في بعض بنوده التنازل عن هذه الدعوى.

سجل الملاحظات:

لصالح الجهة الخيرية	مآخذ على الجهة الخيرية
السعي للمصالحة عند وجود التنازع	عدم الإطلاع على لائحة الدعوى ومعرفة مضمونها
	قبل حضور الجلسات
	التأخر في السعي للصلح إلى حين الترافع أمام القضاء

● النموذج التطبيقي رقم (6): عقد عمل داخل الجهة الخيرية.

ملخص القضية: تقدم أحد العاملين في الجهة الخيرية بدعوى ضد الجهة التي كان يعمل بها، وحضر المدعي ولم تحضر الجهة الخيرية المدعى عليها ، وقد سبق أن تقدم المدعي بطلب لدى لجنة المنازعات العمالية، وصدر القرار بصرف النظر عن طلبه لانتهاء المدة المخصصة نظاما للمطالبة بحقوقه أمام اللجنة، ثم تقدم بدعواه أمام القضاء الإداري، وحكم في دعواه بصرف النظر لكون الجهة الخيرية ليست جهة إدارية، ثم تقدم بدعواه للقضاء العام، ويطالب فيه الجهة الخيرية ببعض المتأخرات في الرواتب، والانتدابات، وبعد الترافع جرى الاطلاع على عقد العمل وتبين أن عقد العمل بين الطرفين يتضمن شرط التحكيم، فتم الحكم بصرف النظر من قبل القضاء العام لوجود هذا الشرط، وصدق الحكم من الاستئناف.

سجل الملاحظات:

مآخذ على الجهة الخيرية

لصالح الجهة الخيرية

-

توثيق عقد العمل

تحديد الجهة المختصة بنظر النزاعات

الدفع بعدم الاختصاص النوعي

● النموذج التطبيقي رقم (7): دعوى مطالبة بعزل الجهة الخيرية عن النظارة.

ملخص القضية: تقدم وكيل الموقف بدعوى ضد جهتين خيريتين، بصفتها الناظرين على الوقف والمستفيدتين من غلته بموجب صك الوقفية، وقد حضر كافة أطراف الدعوى، وقد قدمت الدعوى من وكيل الموقف لكون الجهات الخيرية قد قصرت في أعمال

النظارة على الوقف وتسببت في تعطل منافعة بسبب عدم الاهتمام بالصيانة، والوكيل يطلب عزل الجهتين من النظارة، وتغيير شرط الواقف ليكون الربيع لكافة مصارف الخير وليس مخصصا للجهتين المدعى عليهما، وقد أجابت الجهة الخيرية الأولى بأنها لم تستلم الوقف من الواقف، وإنما سلم الوقف للجهة الخيرية الأخرى وهي تتولى إدارته بمفردها، وتطلب رد الدعوى، وأجابت الجهة الأخرى بأن الوقف قد استلم من قبلها وهو متعطل منذ خمس سنوات وغير صالح للانتفاع، وأن ريعه لا يكفي لأعمال الصيانة، وتطلب رد الدعوى، ثم قرر أطراف الدعوى إقامة ناظر ثالث ينضم لهما، وقام المدعي بترشيح الناظر الثالث وبعد تعديله و التأكد من كافة الأوراق الثبوتية للوقف، حكم القاضي بإضافة الناظر الثالث ليكون عضوا منضمًا مع الجهتين المدعى عليهما ويشاركهما في كافة أعمال النظارة، وصرف النظر عن طلب عزل الجهات الخيرية من النظارة، كما صرف النظر عن طلب تعديل شرط الواقف، وصدق الحكم من محكمة الاستئناف.

سجل الملاحظات:

مأخذ على الجهة الخيرية

لصالح الجهة الخيرية

عدم التنسيق بين الجهات المدعى عليها في
الموقف أمام المحكمة

السعي للمصالحة عند وجود التنازع
تقديم مصلحة الوقف

تفضيل خيار مجالس النظارة على الأوقاف

المقترحات والتوصيات

من خلال ما سبق استعراضه من موضوعات وتطبيقات، فإن الباحث يرى العمل على المقترحات التالية:

- تنفيذ دراسة ميدانية مسحية للدعاوى التي تكون الجهات الخيرية طرفاً فيها، وتتضمن معرفة (المكان، الاختصاص النوعي، مسمى الدعاوى، عدد القضايا إجمالاً، القيمة المالية للدعاوى، وجود ممثل نظامي للجهة، وغير ذلك)، ثم تحليل هذه الدراسة للخروج بتوصيات واقعية وثمرية.
 - إنشاء نماذج للعقود المحكّمة، وتكون مفتوحة المصدر للجهات الخيرية.
 - دراسة جدوى مركز للتحكيم في المنازعات التي تكون جهات الخيرية والأوقاف طرفاً فيها.
 - دراسة جدوى مركز وقفي للمراجعة والتدقيق المالي والنظامي في المؤسسات الخيرية والوقفية.
- هذا وأسأل الله للجميع الإخلاص والسداد والبركة في النية والقول والعمل، والله أعلم وأحكم.

عنوان الورقة :

الاحتياجات التدريبية للعاملين

في قسم تنمية الموارد المالية

بالجمعيات الخيرية

مقدمها :

الدكتور سلطان مسفر مبارك الصاعدي الحري

مقدمة:

الاستثمار في التدريب من أهم الاستثمارات ذات العائد الكبير سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، وقد سعت الشركات الكبرى للاستثمار في التدريب قبل وأثناء الخدمة من أجل زيادة الكفاءة في العمل.

ومن فترة ليست بالطويلة اهتمت المؤسسات الخيرية بالتدريب لإيمانها بأهميته في زيادة العائد المالي والكفاءة المهنية، ولكن هذه الجهود كانت فردية وتتسم بعدم التنظيم وحسن الاختيار مما كانت لها عوائد غير مرضية، لعدم تحديد الاحتياج التدريبي بطريقة علمية فعالة.

وقد جاء هذا البحث لتحديد أهم الاحتياجات التدريبية لموظفي قسم تنمية الموارد المالية في الجمعيات الخيرية من خلال التوصيف الوظيفي للموظفين وأهداف القسم والمستجدات العصرية.

أهداف البحث:

1. بيان مفهوم الاحتياجات التدريبية وأهميتها.
2. توضيح طرق حصر الاحتياجات التدريبية.
3. تسليط الضوء على أهم الاحتياجات التدريبية ومحاورها الرئيسة.

خطة البحث:

يتكون البحث من مقدمة وثلاثة مباحث وخاتمة على النحو التالي:

المبحث الأول: الاحتياجات التدريبية، المفهوم والأهمية.

المبحث الثاني: طرق حصر الاحتياجات التدريبية.

المبحث الثالث: أهم الاحتياجات التدريبية ومحاورها الرئيسة.

منهج البحث:

يقوم البحث على المنهج الوصفي القائم على التحليل للتوصيف الوظيفي

وأهداف القسم لبناء احتياجات تدريبية متوقعة ومطلوبة.

المبحث الأول: مفهوم الاحتياجات التدريبية وأهميتها.

المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التدريبية.

الاحتياج التدريبي ينظر له على أنه المسافة الكائنة بين الأداء الفعلي للموظف والأداء المطلوب لتنفيذ المهمة أو العملية بدقة واحترافية عالية مع توفير الجهد والوقت والمال، وهو بهذا التعريف يركز على قياس الأداء من خلال المؤشرات المختلفة وبناء المهارات اللازمة والتدريب عليها.

وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في الموظف والمتعلقة بمعارفه ومهاراته وقدراته واتجاهاته لتحسين أدائه ورفع مستواه المهني⁽⁴⁶⁾، كما عرفها الطعاني بأنها "مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته

(46) عمر غباين: برنامج مقترح لتدريب معلمي التكنولوجيا في مرحلة التعليم الأساسي العليا في فلسطين بناء على احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية في نابلس- فلسطين، ص9.

وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل وظيفة وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية⁽⁴⁷⁾.

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: مجموعة التغيرات والتطويرات في المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات والاتجاهات والتي يحتاجها موظف الموارد المالية لأداء مهامه وواجباته بكفاءة عالية.

المطلب الثاني: أهمية الاحتياجات التدريبية.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية الوظيفية على وجه العموم ولموظفي تنمية الموارد المالية على وجه الخصوص له أهمية كبيرة تتمثل في التالي:

1. تزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية في تنفيذ الأعمال الموكلة لهم.
2. تطوير مهارات الموظف لمواكبة التقدم والتطور في مجال الاختصاص.
3. بناء اتجاهات ايجابية نحو العمل في تنمية الموارد المالية في الجمعيات الخيرية.

(47) حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة - عمان، الطبعة الثانية، (دب)، ص 163.

4. تقديم الحلول للمشاكل الإدارية والتنظيمية.

وإجمالاً تكمن أهمية الاحتياجات التدريبية في رفع كفاءة العاملين في تأدية

الأعمال المسندة إليهم. (48)

المبحث الثاني: طرق حصر الاحتياجات التدريبية.

مقدمة:

تختلف السبل في تحديد الاحتياج التدريبي وكلها مجمعة تحاول ردم المسافة بين الأداء
الفعلي والأداء المطلوب وفق نموذج تدريبي محدد يقع ضمن مسؤولية الجمعية أو المؤسسة
بالتعاون والشرابة مع مراكز التدريب والاستشارات، وفيما يلي عرض لبعض الأساليب
المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

أولاً: من خلال المصادر المختلفة والمتنوعة:

يمكن تحديد الاحتياج التدريبي من خلال المصادر المختلفة والمتنوعة ومنها:

(48) رابط المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr9069.html>

1. مهام الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها والمتطلبات الأساسية لشغلها.
 2. معدلات الأداء المطلوبة للوظائف، ومقارنتها بأداء العاملين الذين يشغلونها.
 3. تقارير الأداء الوظيفي التي تحرر من قبل المسؤول المباشر.
 4. المستجدات والتطورات التي طرأت على الوظيفة.
 5. العاملون في مجال العمل هم أنفسهم أقدر الناس على تحديد احتياجاتهم التدريبية .
 6. الدراسات التي طبقت على العاملين في نفس المجال لغرض تقدير احتياجاتهم التدريبية.
- (49)

ثانياً: من خلال أسلوب تحليل النظم:

هناك من يرى أن مصادر تحديد الاحتياجات تبرز عن طريق أسلوب تحليل

النظم وملخص هذا الأسلوب هو:

- تحليل المنظمة: والمقصود بذلك تحليل دائرة العمل أو الفرع أو القسم، ومعرفة

أين تقع الحاجة بالتحديد.

- تحليل العمل أو الوظيفة: والمقصود بذلك الوظيفة التي يلزمها نوع التدريب

هل هو تدريب لإكساب مهارات أو اتجاهات أو معلومات.

- تحليل الفرد أو الموظف: المقصود به الفرد الذي يحتاج إلى التدريب، والمقصود

بتحليل الفرد أيضاً قياس أدائه في وظيفته الحالية، وقدرته في المستقبل لأداء مهارات أخرى

يتطلبها العمل.⁽⁵⁰⁾

ثالثاً: محددات الاحتياج التدريبي شبه الإلزامية:

من محددات الاحتياج التدريبي - وربما يكون شبه إلزامي - ما يلي:

1. الترقية إلى وظيفة أعلى تحتاج إلى مجموعة من المعارف والمهارات.

⁽⁵⁰⁾ رابط المصدر: <http://www.abahe.co.uk/education-and-training-enc/63428-methods-of-identifying-training-needs.html>

2. تعديل أو تغيير أحد القوانين أو أسلوب العمل.
3. إدخال تكنولوجيا جديدة أو استخدام تقنيات جديدة.
4. الشكاوى من قبل العملاء متلقى المنتج والخدمة.
5. تزايد المشكلات التي تواجه تنفيذ الأهداف والخطط والبرامج الخاصة بها.
6. التقدم للحصول على تمويل من جهات لها شروط محددة. (51)

المبحث الثالث: أهم الاحتياجات التدريبية ومحاورها الرئيسة

مقدمة:

بعد النظر في المهام والمؤهلات لشاغلي وظائف تنمية الوارد المالية في بعض الجمعيات الخيرية والرجوع للدراسات الميدانية والنظرية عن قسم أو إدارة تنمية الموارد المالية يمكن الوصول إلى أهم الاحتياجات التدريبية والتي نوردتها موزعة حسب المصدر ثم نعمل على استنتاج برنامجاً تدريبياً موحداً على ضوء الاحتياجات التدريبية.

أولاً: الاحتياجات التدريبية وفق رؤية الجمعيات الخيرية ونتائج الدراسات الميدانية والنظرية:

جاء في (مشروع نمذجة مستودع المدينة المنورة الخيري)⁽⁵²⁾ في مؤهلات شاغلي وظيفية مدير إدارة تنمية الموارد المالية التالية:

■ دروات في التسويق ودراسات الجدوى.

■ مهارات التواصل مع الداعمين.

كما جاء في دراسة عن تحديد احتياجات تنمية الموارد المالية في المنظمات الالربحية

بالمملكة العربية السعودية⁽⁵³⁾ بعض المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في بناء

احتياجات تدريبية متخصصة ومتقدمة، والمؤشرات كالتالي:

■ 65% من الجمعيات الخيرية ليس فيها مدير تنمية موارد مالية.

■ 57% من الجمعيات الخيرية بلغ عدد الموظفين في إدارة تنمية الموارد المالية أقل

من (5) موظفين.

(52) دراسة: تحديد احتياجات تنمية الموارد المالية في المنظمات الالربحية بالمملكة

العربية السعودية، إعداد مكتب المشورة الاحترافية، ص 121.

(53) ص ص 18-51

■ 51% من الجمعيات الخيرية لا تعمل وفق خطة سنوية في مجال تنمية الموارد

المالية.

■ 35% من الجمعيات الخيرية لا يوجد بها موظفين مختصين أو أصحاب كفاءات

في تنمية الموارد المالية.

■ 92% من إيرادات الجمعية من التبرعات العامة.

■ 54% من الجمعيات الخيرية ليس لديها لوائح تنظيم عمل تنمية الموارد المالية.

■ 44% من الجمعيات الخيرية ليس لديها هيكل إداري وتقسيم مهام لتنمية الموارد

المالية.

■ 82% من نسبة الاحتياج للتطوير كانت في جانب (العمليات والوسائل).

■ 78% من الاحتياج العام في مجال التطوير الإداري كان من نصيب (مؤشرات

الأداء).

■ 80% كانت نسبة الاحتياج لـ(الدورات التدريبية والاستشارات المتخصصة) في

مجال التطوير والنمو.

■ 83% كانت نسبة الاحتياج لـ(ابتكار أساليب تسويق وبيع متنوعة) في مجال

العمليات والأساليب.

■ 79% نسبة الاحتياج لـ(آليات تفعيل جمع التبرعات الإلكترونية والمتنقلة) في

مجال التقنية.

■ 81% نسبة الاحتياج لـ(برامج تلبية احتياجات العملاء والمحافظة عليهم) في مجال

العملاء والداعمين.

وجاء في الاطار العام لجدارات جامعي التبرعات من إصدارات معهد جمع التبرعات في

بريطانيا⁽⁵⁴⁾ العدد من الاحتياجات التدريبية مصنفة وفق التالي:

(⁵⁴) رابط -> <https://www.institute-of-fundraising.org.uk/library/director-of-fundraising->

/competency-framework/ بتاريخ 2017/11/19م

الاحتياج			المجال
القيادة بالسيناريوهات	القدرة على التحفيز	بناء الثقة	القيادة
بناء العلاقات	الاحتواء	التفاوض	التأثير
مهارات العرض والتقديم	الاستماع الفعال	تفهم الاحتياجات	الاتصال
إصدار الاحكام المناسبة	تنقيح المعلومات	تحديد العلاقات	التفكير
تحويل الأفكار إلى مشاريع	توليد مورد جديد	اكتشاف الفرص	الابتكار

وجاء في الجوانب الشرعية في تنمية الموارد في الجهات الخيرية ⁽⁵⁵⁾ التركيز على أصحاب

القدوة والقدرة أو ما يسمى بالمصطلح الإداري أصحاب الكفاءات والتخصصات في

التوظيف، كما أكد في نظرتة الشرعية على مطلب الإحسان والإتقان وهو مطلب شرعي

⁽⁵⁵⁾ للدكتور أحمد موسى السهلي، ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي السابع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية، ص ص 16-27.

ووظيفتي قائم على أفضل الممارسات واستفراغ الجهد في العمل باحترافية عالية، كما جاء فيه التأكيد على التأهيل الشرعي للعاملين في تنمية الموارد المالية في معرفة مصارف الزكاة وبناء الشراكات والأوقاف والوصايا.

ومما يحمله مؤلف (الحيوية المالية في الجهات الخيرية) ⁽⁵⁶⁾ من احتياجات تدريبية ترى في سر النجاح في إدارة الحيوية المالية هو التوافق بين مجال التبرع والمتبرع، وطالب - بعد تحديد مجالات التبرع ومصادر التبرع - بالموائمة بينهما وفق نظرية التركيز والمرونة.

كما حمل مؤلف (الحيوية المالية في الجهات الخيرية) المسوق أو موظف تنمية الموارد المالية مسؤولية التعريف بالجمعية من خلال أهدافها ومجالاتها وقيمها ومكانتها في المجتمع ولوائحها وأنظمتها، والجهل يمثل تلك المعلومات قد تفقد المتبرع الثقة في الجمعية أو المسوق وقد تمنع الجمعية من موارد مالية محتمة.

⁽⁵⁶⁾ للدكتور علي بن سليمان الفوزان، من انتاج جمعية التنمية الأسرية ببريدة (أسرة)، عام 1434، ص ص 17 - 35.

كما جاء في دراسة عن العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات

الخيرية العالمية في مدينة الرياض (57) تحديد خمس عوامل داخلية، هي:

- التخطيط لجمع التبرعات.
- السمعة الحسنة للمنظمة.
- الاهتمام بالعاملين في جمع التبرعات.
- مشاركة المتطوعين بطرق مهنية.
- استخدام الانترنت في جمع التبرعات.

(57) رسالة ماجستير للباحث إبراهيم سليمان الحيدري، عام 1425هـ.

ثانياً: ملخص الاحتياجات التدريبية:

القيادة الفاعلة	المظهر الشخصي الملائم	الإدارة التدريبية
اتخاذ القرارات الجيدة	الثقة بالنفس	
المبادرة والفاعلية	الاستقرار النفسي	
المهارات العقلية المتقدمة	حضور الذهن	
دراسة الجدوى وقراءة القوائم المالية	إدارة الوقت والجهد	الإدارة الإدارية
جمع البيانات والتحليل وبناء القرارات	تنظيم الملفات الورقية والإلكترونية	
بناء نماذج العمليات الإدارية	حسن التنظيم والتخطيط	
	الإعداد والتصميم والنشر	
معرفة الأنماط الشخصية	بناء العلاقات الدائمة والقوية	العلاقات العامة
مهارات العرض والتقديم	كسب الثقة الشخصية والمهنية	
بناء السمعة الحسنة	الانصات والتوجيه	
	المسؤولية المهنية	

ثالثاً: نموذج لإطار عام في برنامج تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين في تنمية

الموارد المالية.

أولاً: أهداف البرنامج التدريبي.

الهدف العام للبرنامج: رفع كفاءة الموظفين في القيام بأعمال التخطيط وبناء

المشاريع والتسويق.

الأهداف التفصيلية:

1. الإلمام بمهارة التخطيط وفق خطوات عملية ووحدات زمنية واضحة.
2. التعرف على كيفية بناء المشاريع واحتساب التكاليف الفردية والإجمالية.
3. اكتساب مهارات التسويق والدعايات وكسب ثقة العميل.

ثانياً: محتويات البرنامج التدريبي.

يحتوي البرنامج على ثلاث وحدات تدريبية، وعدة مواضيع:

المواضيع	الوحدة
مفهوم التخطيط ومزاياه، مقومات التخطيط، رسم الهدف وفق نموذج (سمارت)، الموائمة بين حاجات الجمعية وخطط تنمية الموارد المالية، خطوات عملية في التخطيط.	تنمية مهارات التخطيط
أهمية بناء المشاريع، توزيع التكاليف الفردية والإجمالية، تحميل المسؤوليات الإجرائية، تحليل السوق والاحتياجات المادية، تعزيز الاستدامة المالية، معرفة الفرص والمخاطر.	تنمية مهارات بناء المشاريع
فن الاتصال الفعال، أسلوب التفاوض والاقتناع، استخدام التقنية ووسائل التواصل الاجتماعي في التسويق، التعامل مع الأنماط المختلفة للمتبرعين، كسب ثقة العميل.	تنمية مهارات التسويق وكسب العميل

ثالثاً: الأساليب التدريبية للبرنامج:

يقوم التدريب على خلق التفاعل بين المدرب والمتدرب وفق أساليب معتبرة،

ويمكن اقتراح الأساليب التالية:

الأسلوب	التطبيق
أسلوب ضرب الأمثال	مثال يوضح الفرق بين من يسير على تخطيط وطريق واضح في الوصول للهدف المنشود بأقل جهد وتكلفة ووقت، وبين من يتيه على وجهه في الطرق والشعاب بلا تخطيط.
أسلوب الإلقاء	في توضيح مفهوم التخطيط ومزاياه.
أسلوب النقاش والحوار	نقاش حول مقومات التخطيط وحدود الهدف الناجح الذكي (سمارت).
أسلوب القصة	قصة (دعم) تثير حماس المشاركين في بناء المشاريع والتسويق لها.
أسلوب التطبيق العملي	بناء مشروع مصغر متكامل الجوانب لعرضه على جهة داعمة.
أسلوب الوعظ	بيان عظم أجر المتبرع والقائم على المشاريع الخيرية.
أسلوب تبادل الأدوار	تمثيل دور المتبرع ودور موظف تنمية الموارد المالية في الاتصال الفعال.

الخاتمة

أهم النتائج:

1. الاحتياج التدريبي هو المسافة الواقعة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.
2. تكمن أهمية تحديد الاحتياج التدريبي في رفع كفاءة العاملين وحفظ الوقت والجهد ومواكبة التقدم والتطوير.
3. من طرق حصر الاحتياج التدريبي: المهام الوظيفية والأداء الوظيفي والمستجدات والتطورات في مجال العمل.
4. تحليل المنظمة أو الوظيفة أو الفرد من مصادر تحديد الاحتياج التدريبي.
5. من الاحتياجات الشخصية لموظفي تنمية الموارد المالية: الثقة بالنفس والمهارات العقلية المتقدمة والمبادرة والفاعلية.

6. إدارة الوقت ودراسة الجدوى وجمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها من

الاحتياجات الإدارية لموظفي تنمية الموارد المالية.

7. من الاحتياجات في مجال العلاقات العامة كسب الثقة وبناء السمعة ومعرفة أنماط

الشخصية والمسؤولية المهنية.

التوصيات والمقترحات:

1. دراسة الاحتياجات التدريبية والوظيفية على نمط الدراسات الأكاديمية الميدانية.

2. بناء حقائب تدريبية على ضوء الاحتياجات التدريبية تتكفل بها إحدى جهات الدعم

للجمعيات الخيرية.

3. اطلاق منصة تدريبية مشتركة لتطوير مهارات العاملين في الجمعيات الخيرية عموماً

وموظفي تنمية الموارد المالية - لأهميتها - خصوصاً تشرف عليها إحدى المراكز التدريبية

المعتمدة.

4. بناء الشراكات الجامعية والمجتمعية للاستفادة من الخبرات والمتخصصين في تطوير

مهارات الموظفين في تنمية الموارد المالية.

المراجع والمصادر

1. عمر غباين: برنامج مقترح لتدريب معلمي التكنولوجيا في مرحلة التعليم الأساسي العليا في فلسطين بناء على احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية في نابلس - فلسطين.
2. حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة - عمان، الطبعة الثانية، (د.ت).
3. أحمد موسى السهلي: الجوانب الشرعية في تنمية الموارد في الجهات الخيرية، ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي السابع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية.
4. علي بن سليمان الفوزان: الحيوية المالية في الجهات الخيرية، جمعية التتمية الأسرية بريدة (أسرة)، عام 1434هـ.
5. إبراهيم سليمان الحيدري: العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية العالمية رسالة ماجستير، عام 1425هـ.

6. مشروع نموذج مستودع المدينة المنورة الخيري، جمعية مستودع المدينة المنورة الخيري.

7. تحديد احتياجات تنمية الموارد المالية في المنظمات اللا ربحية بالمملكة العربية السعودية،

إعداد مكتب المشورة الاحترافية.

8. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

رابط: <https://hrdiscussion.com/hr9069.html>

9. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي رابط:

<http://www.abahe.co.uk/education-and-training-enc/63428-methods-of-identifying-training-needs.html>

10. مدونة الاستثمار البشري رابط:

<http://monem56.blogspot.com/2010/10/blog-post.html>

Institute of fundraising: <https://www.institute-of-fundraising.org.uk/library/director-of-fundraising-competency-framework/>

عنوان الورقة :

سلوك المتبرع السعودي

دراسة وصفية ميدانية على عينة من المتبرعين بالنقد

مقدمها :

الدكتور صالح بن عبدالعزيز الزهراني

أستاذ علم النفس المساعد

الدكتور ياسر بن علي الشهري

أستاذ الاتصال التسويقي والإعلام المشارك

الإطار المنهجي والنظري للدراسة أولاً: مدخل إلى موضوع الدراسة:

تتجه دراسات التسويق الاجتماعي نحو دراسة سلوك الأفراد المستهدفين، بعد أن ثبت في كافة مجالات التسويق أن سلوك الأفراد؛ هو القلب النابض لفلسفة التسويق، فهم السبب الرئيس في وجود المنظمات واستمرارها، وترتبط دورة حياتها ارتباطاً وثيقاً بدرجة قبولهم منتجاتها.

وفي فرع التسويق الخيري توجهت الدراسات التسويقية نحو دراسة سلوك المتبرع، رغبة في تفسير هذا السلوك، والتنبؤ من أجل إعداد البرامج المناسبة لجمع التبرعات، وظهرت النماذج العلمية المفسرة لسلوك التبرع، في مجال العلوم الاقتصادية وعلم النفس وعلم الاجتماع.

إن كافة التوجهات الحديثة في التسويق تؤكد أن فهم الإنسان الذي يتم التعامل معه، من خلال معلومات تفصيلية عنه، هو العامل الأهم في نجاح عمليات الاتصال التي تتم بينه وبين المنظمات، حيث إن التسويق الخيري ليس مجرد عملية إدارية بقدر ما هو عملية اتصالية في جوهرها؛ قائمة على توفير البيانات عن أفراد المجتمع، ومن ثم تحويل هذه البيانات إلى معلومات تفصيلية، ثم إلى برامج اتصالية، وتكون العملية الإدارية استجابة طبيعية لذلك، ومنسجمة معه. (الشهري، 1432).

إن المتبرع هو نقطة البداية والنهاية بالنسبة للنشاط الخيري، ومن ثم فإن المنظمات الخيرية مطالبة بتخطيط وتنظيم عمليات الحصول على المعلومات التفصيلية عنه بشكل مستمر وعميق، لتتمكن من ابتكار المنتجات الخيرية التي تلبي احتياجاته ورغباته، خاصة وأن التبرع لا يحدث فيه التبادل الحسي أو شبه الحسي الذي يمكن أن يحدث في خدمات اجتماعية أخرى.

ولأن عملية جمع التبرعات نشاط استراتيجي منظم يعنى بتوفير الأموال التي تحتاجها المنظمات الخيرية في تحقيق أهدافها (الحيدري، 1426)، فإن اتخاذ قرار التبرع من قبل المتبرعين يمر بمراحل في كل مرة يتبرعون فيها، وتتأثر كل مرحلة -من مراحل القرار- بعدد من العوامل، وتُعد المعرفة بهذه المراحل والعوامل من أهم المعارف المتخصصة التي تحتاجها منظمات العمل الخيري لبناء قرارات تسويق المشروعات الخيرية وفق رؤية واضحة ودقيقة، ولذا تكتسب الدراسة أهميتها من ثلاثة أبعاد رئيسية:

الأول، أن مجال العمل الخيري والتسويق الاجتماعي من المجالات العلمية الناشئة، التي تحظى باهتمام كبير في المجتمعات المتقدمة ماديا وإداريا وتنظيميا، وتعد الدراسات العلمية لهذا المجال في العالم العربي من الدراسات التأسيسية.

والثاني، أن هذه الدراسة ستعمل على بناء مرجعية نظرية لسلوك المتبرع، من خلال تحليل النماذج المفسرة للسلوك، وتنظيمها بطريقة علمية

تشرح افتراضاتها الرئيسية، لتوفير إطار نظري للعاملين والدارسين في مجال العمل الخيري بالمملكة.

أما البعد الثالث فهو العملي، حيث إن الدراسة ستقدم وصفاً هو الأول من نوعه لواقع سلوك المتبرع في المجتمع السعودي، والعوامل المؤثرة في هذا السلوك، ليحقق ذلك تطوراً في آليات جمع التبرعات، يوفر الجهد والوقت والمال، ويزيد من فاعلية عمليات تحفيز التبرع.

ثانياً: مصطلحات الدراسة:

سلوك المتبرع: هو "مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يقدم عليها المتبرع أثناء إرادته التبرع، بهدف إشباع حاجاته ورغباته للتبرع، وأثناء تقييمه للنشاط المتبرع له، وما يصاحب ذلك من قرارات تبرع" (باهام، 1433).

التبرع: يُقصد به "بذل المكلف مالا أو منفعة لغيره في الحال أو المال بلا عوض، بقصد البر والمعروف غالباً". (باهام، 1433)

المتبرع: كل من يدفع قيمة الخدمات الخيرية، لتقدم لشخص آخر يحتاجها، سواء أكان دفعاً مباشراً لقيمتها أو بقيامه هو بها. (يعقوب، 1429).

الصدقة: ويقصد بها العطية يُبتغى بها المثوبة من الله -تعالى- أو ما يخرج الإنسان من المال على وجه القرية. وتقال للمتطوع بالمال، وقيل إنها تظهر الصدق في العبودية (نصرة النعيم، ج6، ص2518).

التسويق الاجتماعي: يعرف كل من كوتلر وليفلي التسويق الاجتماعي بأنه: "تخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج المعدة لزيادة قبول الفكرة الاجتماعية وممارستها داخل الجماعة المستهدفة، والذي يستخدم نفس المفاهيم التسويقية المرتبطة بالفكرة كمنتج من حيث التخطيط له، والترويج، وبحوث الجماهير والاتصال، وذلك بهدف زيادة معدلات استجابة الجماهير المستهدفة" (الشهري، 1432).

ثالثاً: أهداف الدراسة:

1. بناء مرجعية نظرية لدراسة سلوك المتبرع بالمال، تسهم في تأسيس رؤية علمية للدراسات المتخصصة في هذا المجال.
2. وصف واقع سلوك المتبرع السعودي بالمال، في ضوء النماذج العلمية المفسرة لسلوك الإنسان، لتمكين الجمعيات الخيرية من تطوير آلياتها التسويقية.
3. استخلاص توصيات علمية تنهض بالعمل الخيري في المملكة.

رابعاً: تساؤلات الدراسة:

- 1- ما دوافع سلوك المتبرعين السعوديين؟
- 2- ما المجالات الخيرية التي تحظى بتبرعات السعوديين؟
- 3- ما مراحل اتخاذ قرار التبرع لدى السعوديين؟
- 4- ما أوقات أو مواسم التبرع لدى السعوديين؟

5- ما تأثير العوامل الديموغرافية على سلوك التبرع لدى السعوديين؟

6- ما تأثير الجهود الاتصالية التسويقية للجمعيات الخيرية على سلوك التبرع لدى السعوديين؟

7- ما المعايير المؤثرة في سلوك التبرع لدى السعوديين؟

في الشكل السابق (3) مخطط تفصيلي للنموذج التفسيري للدراسة الحالية، وهو صورة معدلة من نموذج الفعل المخطط له، والتي اقترحها سميث واندرية (Smith and Andree 2007) مضافا إليها تصور عن تأثير حملات الجهات الخيرية للتبرع، وكما يتضح من الشكل فإن النموذج يتضمن ثلاثة مكونات: (أ) المتنبئات بالنية، (ب) نية القيام بالتبرع، (ج) سلوك التبرع المستقبلي. ومتنبئات النية، هي: الاتجاه نحو مساعدة الآخرين، والاتجاه نحو التبرع للجهات الخيرية، والمعايير الاجتماعية، والمسؤولية الأخلاقية نحو المساعدة، والتحكم المدرك.

كما يتضح من الشكل السابق فإن النموذج المعدل يشتمل على مجموعة عوامل نفس-اجتماعية، وهي: الاتجاه نحو مساعدة الآخرين والاتجاه نحو التبرع للجهة الخيرية، الوعي بالمعايير الاجتماعية، ومستوى شعوره بالمسؤولية الأخلاقية، ودرجة التحكم المدرك في السلوك، ونية القيام بالتبرع والسلوك المستقبلي للتبرع.

كما يبرز الجهود التسويقية الموازية المتمركزة حول المتبرع، والتي تتضمن عوامل مهمة منها: التوسل، وطلب التبرع، والمواد الإعلانية، والترويج، والاتصالات الشخصية. وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة أن الجهد الموازي لا يدخل ضمن النموذج التفسيري لسلوك المتبرع، ولكن يتوقع أن تصمم وفق متطلبات النموذج التفسيري، وقد أضيفت هنا للربط بين جهود حملات التبرع والنموذج التفسيري.

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية: مجتمع الدراسة وعينتها:

- يمثل المواطنون السعوديون مجتمع هذه الدراسة، ولصعوبة دراسته كاملاً تم اختيار عينة ممثلة بالطريقة العشوائية العنقودية على النحو التالي:
1. تم حصر مناطق المملكة في خمس مجموعات رئيسية (وسط، شمال، جنوب، شرق، غرب).
 2. تم الاختيار العشوائي منها، وبعد ترتيبها حسب عدد السكان جاءت النتيجة كما في الجدول (1).
 3. تم حصر المدن الكبيرة في هذه المناطق ثم الاختيار العشوائي من المناطق التي زاد فيها العدد عن مدينتين، ووقع الاختيار على المدن الموضحة في الجدول رقم (1).
 4. تقسيم كل مدينة إلى خمس جهات (وسط، شمال، جنوب، شرق، غرب)، والاختيار العشوائي من الجهات، والاستمرار في الاختيار لكل المدن التالية، حسب الترتيب المعتمد في خطوة الأولى.
 5. حصر أحياء كل جهة، ثم الاختيار العشوائي لأحد الأحياء، والاختيار العشوائي لأحد شوارع الحي، والبدء بتوزيع الأداة على البيوت السكنية من الجهة الشرقية باتجاه الغرب أو الجنوبية باتجاه الشمال حسب اتجاه الشارع.
 6. لا يتجاوز عدد المفردات ثلاث مفردات لكل بيت، ويستمر التوزيع على البيوت بالترتيب المعتمد حتى يكتمل العدد المستهدف (300) استبيان.

الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة على المناطق

المجموعة	عدد المفردات	الشارع	الحي	الجهة	المدينة	المنطقة
300	150	عمر قاضي	الشرائع	جنوب	مكة	مكة المكرمة
	150	مواكب النصر	السلامة	شمال	جدة	
300	150	الحسن بن علي	الروضة	شرق	الرياض	الرياض
	150	المدينة المنورة	البديعة	غرب	الرياض	
300	150	الخران	العدامة	وسط	الدمام	الشرقية
	150	أبو عبدالله العطار	الجسر	جنوب	الخبر	
300	150	الملك عبدالعزيز	الضباب	شمال	أبها	عسير
	150	الملك فهد	العرين	شرق	الخميس	
300	150	جادة القنارة	السلام	غرب	عنيزة	القصيم
	150	الملك فيصل	الفايزية	وسط	بريدة	

صدق وثبات أداة الدراسة:

1. **صدق أداة الدراسة:** تم اختبار صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، وهو أحد الأسس التي يقوم عليها أي مقياس يتم تصميمه، حيث تم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

أ- **صدق المحتوى:** تم عرض المسودة الأولى من الاستبانة على عدد من المحكمين، من أصحاب الخبرات المنهجية والتطبيقية، وبلغ عدد المحكمين (4) محكمين⁵⁸.

ب- صدق الاتساق الداخلي: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للتعرف على مدى الاتساق الداخلي للاستبيان، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية لها، واتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الخاص بها موجبة ودالة عند مستوى (0.01)، فأقل، وبعضها دال عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، وهو ما يوضح أن جميع العبارات المكونة للاستبيان تتمتع بدرجة صدق عالية وصالحة للتطبيق الميداني.

2. **ثبات الأداة:** يعرف الثبات بأنه (إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها) (القحطاني، وآخرون، 2004م: 236)، وللتحقق من الثبات لمفردات محاور الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وجاءت النتائج أن ثبات جميع محاور الدراسة مرتفع، حيث تراوحت معاملات الثبات بين (0.832)، و(0.913)، كما بلغ معامل الثبات الكلي لجميع محاور الدراسة (0.923)، وهي جميعها قيم ثبات عالية توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

سمات عينة الدراسة

تنوعت المتغيرات المستقلة، المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، في محاولة للتعرف على تأثيرها على المتغير التابع (سلوك التبرع) لاحقاً، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

1. منطقة السكن:

جدول رقم (4) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير منطقة السكن

منطقة السكن	التكرار	النسبة
مكة المكرمة	305	20.1
الرياض	300	19.8
الشرقية	307	20.3
عسير	302	19.9
القصيم	300	19.8
المجموع	1514	%100

2. الجنس:

جدول رقم (5) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	917	60.6
أنثى	597	39.4
المجموع	1514	%100

3. الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (6) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
متزوج	1021	67.4
أعزب	437	28.9
أرمل/ مطلق	56	3.7
المجموع	1514	%100

4. المستوى التعليمي:

جدول رقم (7) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
3.0	45	يقرأ ويكتب بلا مؤهل
22.1	335	ثانوي فما دون
66.1	1000	جامعي
6.6	100	ماجستير
2.2	34	دكتوراه
%100	1514	المجموع

5. نوع السكن:

جدول رقم (8) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير نوع السكن

النسبة	التكرار	نوع السكن
49.1	743	شقة
16.8	255	دور
34.1	516	فيلا
%100	1514	المجموع

6. ملكية السكن:

جدول رقم (9) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير ملكية السكن

ملكية السكن	التكرار	النسبة
ملك شخصي	390	25.8
ملك للأسرة	538	35.5
بالإيجار	586	38.7
المجموع	1514	%100

7. العمر:

جدول رقم (10) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 16-20 سنة	121	8.0
من 21-25 سنة	152	10.0
من 26-30 سنة	217	14.3
من 31-35 سنة	260	17.2
من 36-40 سنة	333	22.0
من 41-45 سنة	186	12.3
من 46-50 سنة	150	9.9
من 51-55 سنة	70	4.6
من 56-60 سنة	15	1.0
من 61 سنة فأكثر	10	0.7
المجموع	1514	%100

8. الدخل:

جدول رقم (11) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الدخل

النسبة	التكرار	الدخل
16.2	245	من 2000 ريال فأقل
6.9	105	من 2001-4000 ريال
10.9	165	من 4001-6000 ريال
13.4	203	من 6001-8000 ريال
11.8	178	من 8001-10000 ريال
14.0	212	من 10001-12000 ريال
26.8	406	من 12001 ريال فأكثر
%100	1514	المجموع

9. المهنة:

جدول رقم (12) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المهنة

النسبة	التكرار	المهنة
34.8	527	تعليم
2.7	41	طب
5.2	78	هندسة
6.4	97	ربة بيت
1.1	16	حرف يدوية
3.2	49	أعمال حرة
2.0	30	تدريس جامعي
0.6	9	طيار
5.1	77	عسكري
3.4	51	إعلام
17.4	264	إدارة
4.3	65	وظائف صحية
8.0	121	طالب
5.9	89	وظيفة أخرى
%100	1514	المجموع

نتائج دراسة سلوك المتبرعين السعوديين: أولاً: متوسط مرات تبرع السعوديين بالمال شهرياً:

هناك تأثير للاستقرار العاطفي والانبساطية على التبرع، فزيادة حجم التبرع للمؤسسات الخيرية يرتبط إيجاباً بسمة الانبساطية، ويقاس ذلك بمؤشرات منها؛ متوسط عدد مرات التبرع بالمال شهرياً، وللتعرف على متوسط تبرع السعوديين بالمال في الشهر الواحد قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (13) متوسط مرات التبرع بالمال شهرياً

متوسط مرات التبرع بالمال	التكرار	النسبة
مرة واحدة على الأقل شهرياً	717	47.4
مرتان شهرياً	387	25.6
ثلاث مرات شهرياً	205	13.5
أربع مرات فأكثر شهرياً	205	13.5
لا أتبرع مطلقاً	0	0
المجموع	1514	%100

يتضح من الجدول السابق أن ما نسبته (47.4%) من إجمالي عينة الدراسة يتبرعون بالمال شهرياً لمرة واحدة، وهي الفئة الأكبر في عينة الدراسة، يليها الفئة التي تتبرع مرتين في الشهر بنسبة (25.6%)، في حين أن (205) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (13.5%)، يتبرعون ثلاث مرات، وتساوت هذه الفئة مع الذين يتبرعون أربع مرات بالمال شهرياً، وهما الفئة الأقل في مجتمع الدراسة، كما يتضح أن التبرع سلوك عام لدى السعوديين، بغض النظر عن حجم التبرع وعدد مراته.

ثانياً: متوسط مبلغ التبرع المالي للسعوديين شهرياً:

يرتبط التبرع للمؤسسات الخيرية بعوامل متعددة، من أهمها؛ السخاء لدى الأفراد، ويقاس ذلك بمجموعة من المؤشرات، في مقدمتها: متوسط التبرع الشهري بالمال، وللتعرف على متوسط مبلغ التبرع المالي للسعوديين في الشهر الواحد قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (14) متوسط مبلغ التبرع المالي شهرياً

متوسط مبلغ التبرع المالي شهرياً	التكرار	النسبة
من 200 ريال فأقل	1015	67.0
من 201-400 ريال	301	19.9
من 401-600 ريال	122	8.1
من 601-800 ريال	33	2.2
أكثر من 800 ريال	43	2.8
المجموع	1514	%100

يتضح من الجدول السابق أن (1015) من مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته (67%)، من إجمالي عينة الدراسة يتبرعون بمبلغ 200 ريال فأقل شهرياً، وهي الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (33) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (2.2%)، يتبرعون بمبلغ من 601-800 ريال شهرياً، وهي الفئة الأقل في مجتمع الدراسة، كما يتضح من هذه النتيجة العلاقة العكسية إلى حد كبير بين زيادة قيمة التبرع ونسبة المتبرعين.

ثالثاً: الجهات التي يفضل السعوديون التبرع لها:

لجهة التبرع تأثير في سلوك المتبرعين، وهي أحد المحفزات التي أشارت إليها الدراسة في إطارها النظري، وللتعرف على الجهة التي يفضل السعوديون التبرع لها قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (15) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير جهة التبرع

جهة التبرع	التكرار	النسبة
للمحتاجين مباشرة	877	57.9
لأفراد مستقلين أثق بهم	201	13.3
جمعية خيرية محددة	163	10.8
جمعيات خيرية متنوعة	273	18.0
المجموع	1514	%100

يتضح من الجدول السابق أن (877) من مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته (57.9%)، من إجمالي عينة الدراسة يفضلون التبرع للمحتاجين مباشرة، وهي الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (163) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (10.8%)، يفضلون التبرع إلى جهة خيرية محددة، وهي الفئة الأقل في مجتمع الدراسة.

كما يتضح من الجدول أن ما نسبته (71.2%) من السعوديين يفضلون توجيه تبرعاتهم إلى المحتاجين بشكل مباشر أو إلى أفراد مستقلين ينقلونها إلى المحتاجين مباشرة، وبالتالي فإن الذين يفضلون التبرع للجمعيات الخيرية حوالي (29%)، وهي نتيجة طبيعية في ظل ارتفاع الدوافع الدينية

للمتبرعين، وارتفاع المعايير الاجتماعية والروابط الأسرية والاجتماعية بين فئات المجتمع السعودي.

رابعاً: المجالات التي يتبرع لها السعوديون:

أظهرت الدراسة في إطارها النظري أن لمجال التبرع تأثير في سلوك التبرع، وأن سخاء المتبرعين أو نقص معدل تبرعهم يتأثر ببعض العوامل المؤثرة في المجالات التي يتبرع لها الأشخاص، وأن الأولويات الدينية الموجه الرئيس في اختيار جهة التبرع غالباً، للتعرف على المجالات التي يتبرع لها السعوديون قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (16)
الجهات التي يتم التبرع لها

الترتيب	النسبة	التكرار	الجهة
1	55	832	كفالة الأيتام
2	46.7	707	تحفيظ القرآن
3	43.5	658	سُقيا الماء
4	27.5	417	بناء المساجد
5	26	393	رعاية المحتاجين والأرامل
6	25.6	388	تقطير الصائمين
7	16.9	256	الأوقاف
8	13.1	198	الكسوة
9	10	152	تزويج الشباب
10	7.4	112	دعوة غير المسلمين
11	6.7	101	الحج والعمرة
12	3.2	49	تعليم المسلمين الجدد
13	1.1	16	جهات أخرى

يتضح من الجدول السابق أن أكثر جهات يتم التبرع إليها تمثلت في الجهات التالية:

1. **كفالة الأيتام:** جاءت التبرعات لكفالة الأيتام في المرتبة الأولى، بتكرار بلغ (832)، ونسبة مئوية مقدارها (55%).
2. **تحفيظ القرآن:** جاءت التبرعات لتحفيظ القرآن الكريم في المرتبة الثانية بتكرار بلغ (707)، ونسبة مئوية مقدارها (47.7%).
3. **سُقيا الماء:** جاءت التبرعات لسقيا الماء في المرتبة الثالثة بتكرار بلغ (658)، ونسبة مئوية مقدارها (43.5%).

خامساً: أوقات ومواسم تبرع السعوديين:

للتعرف على مدى تبرع السعوديين في الأوقات والمواسم المختلفة، قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد تبرع أفراد عينة الدراسة في الأوقات والمواسم المختلفة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

سلوك المتبرع السعودي - دراسة وصفية ميدانية على عينة من المتبرعين بالنقد - الدكتور صالح بن عبدالعزيز الزهراني - الدكتور ياسر بن علي الشهري

جدول رقم (17)
استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التبرع في الأوقات والمواسم المختلفة
مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة
			لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	متوسط	موافق	موافق تماماً			
2	يزيد تبرعي في شهر رمضان	ك	12	47	179	440	836	4.35	0.863	1
		%	0.8	3.1	11.8	29.1	55.2			
1	تبرعي مستمر لا يتأثر بالمواسم	ك	26	74	345	359	710	4.09	1.019	2
		%	1.7	4.9	22.8	23.7	46.9			
4	يزيد تبرعي عند تسلم الراتب الشهري	ك	41	146	371	396	560	3.85	1.106	3
		%	2.7	9.6	24.5	26.2	37.0			
3	يزيد تبرعي في عشر ذي الحجة	ك	23	137	433	442	479	3.80	1.031	4
		%	1.5	9.0	28.6	29.2	31.6			
7	أستجيب للحملات الإعلامية لجمع التبرعات	ك	101	278	471	408	256	3.29	1.146	5
		%	6.7	18.4	31.1	26.9	16.9			
5	أتبرع عند توفر مكاتب للجمعيات في الأماكن العامة	ك	105	295	462	359	293	3.29	1.183	5م
		%	6.9	19.5	30.5	23.7	19.4			
6	أتبرع عند زيارة المساجد التي بها مكاتب للجمعيات	ك	97	303	498	370	246	3.24	1.137	6
		%	6.4	20.0	32.9	24.4	16.2			
المتوسط العام										
								3.70	0.673	

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

أظهرت نتائج الدراسة أن السعوديين موافقين بدرجة عالية على التبرع في الأوقات والمواسم المذكورة في أداة الدراسة، حيث بلغ متوسط موافقتهم على محور التبرع في الأوقات والمواسم المختلفة (3.70 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد عينة الدراسة عبارات بعد تبرع أفراد عينة الدراسة في الأوقات والمواسم المختلفة تشير إلى نتيجة إيجابية (موافق) في أداة الدراسة.

سادساً: تبرع السعوديين عبر وسائل التبرع المتنوعة:

للتعرف على مدى تبرع أفراد عينة الدراسة من خلال وسائل التبرع المتنوعة، قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد تبرع أفراد عينة الدراسة عبر وسائل التبرع المختلفة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (18)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التبرع عبر وسائل التبرع المختلفة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبرة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة
			لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	متوسط	موافق	موافق تماماً			
1	أفضل التبرع النقدي المباشر للجمعيات	ك	81	195	355	456	427	3.63	1.173	1
		%	5.4	12.9	23.4	30.1	28.2			
5	التبرع عبر الصراف الآلي سهل بالنسبة لي	ك	214	379	323	294	304	3.06	1.345	2
		%	14.1	25.0	21.3	19.4	20.1			
2	التبرع عبر الفيزا	ك	255	422	283	266	288	2.94	1.374	3

سلوك المتبرع السعودي - دراسة وصفية ميدانية على عينة من المتبرعين بالنقد - الدكتور صالح بن عبدالعزيز الزهراني - الدكتور ياسر بن علي الشهري

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة
			لا مطلقاً	أوافق	لا	متوسط	موافق			
	والبطاقات الائتمانية سهل بالنسبة لي	%	16.8	27.9	18.7	17.6	19.0			
6	التبرع عبر إرسال رسالة sms سهل بالنسبة لي	ك	314	391	248	270	291	2.89	1.423	4
		%	20.7	25.8	16.4	17.8	19.2			
7	التبرع عبر الموقع الإلكتروني لبنكي سهل بالنسبة لي	ك	307	429	244	226	308	2.87	1.429	5
		%	20.3	28.3	16.1	14.9	20.3			
3	التبرع عبر الهاتف المصرفي سهل بالنسبة لي	ك	259	442	323	233	257	2.86	1.338	6
		%	17.1	29.2	21.3	15.4	17.0			
4	لدي حالياً تبرع ثابت عبر الاستقطاع الشهري	ك	308	452	226	231	297	2.84	1.423	7
		%	20.3	29.9	14.9	15.3	19.6			
المتوسط العام										
								3.01	0.930	

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00).
يتضح من الجدول السابق عدة جوانب:

الجانب الأول: أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على التبرع باستخدام الوسائل المذكورة في أداة الدراسة، حيث بلغ متوسط موافقتهم على بعد التبرع عبر الوسائل المختلفة (3.01 من 5.00)، وهو المتوسط

الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (2.61-3.41)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد عينة الدراسة تشير إلى درجة (متوسطة) في أداة الدراسة.

الجانأ الثاني: يتبين من الجدول السابق أن هناك تباين في آراء عينة الدراسة حول الوسائل التي يتم من خلالها التبرع، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد تبرع أفراد عينة الدراسة عبر الوسائل المختلفة ما بين (2.84 إلى 3.63)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الثالثة، والرابعة)، من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن خيار درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على تبرع أفراد عينة الدراسة عبر الوسائل المختلفة تشير إلى (متوسط/ موافق)، مما يوضح التباين في آراء أفراد عينة الدراسة نحو التبرع عبر الوسائل المختلفة.

سابعا: تأثير الوسائل الاتصالية على التبرعات النقدية للسعوديين:

للتعرف على مدى تأثير الوسائل الاتصالية على التبرعات النقدية قام الباحث بترتيب أبعاد مؤشرات هذا البُعد، حسب متوسطات درجة الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (19)
ترتيب أبعاد تأثير الوسائل الاتصالية على التبرعات النقدية

الترتيب	درجة التأثير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	متوسطة	0.833	3.33	تأثير الوسائل التقليدية لطلب التبرع للجمعيات
2	متوسطة	1.046	2.67	تأثير الوسائل الحديثة لطلب التبرع للجمعيات
متوسطة		0.851	3.00	المتوسط العام للمحور الثاني

يتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الوسائل الاتصالية تؤثر بدرجة متوسطة على التبرعات النقدية، حيث بلغ متوسط موافقتهم على محور تأثير الوسائل الاتصالية على التبرعات النقدية (3.00 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (2.61-3.40)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تأثير الوسائل الاتصالية على التبرعات النقدية تشير إلى (متوسطة) في أداة الدراسة.

تأثير الوسائل التقليدية لطلب التبرع للجمعيات:

للتعرف على تأثير الوسائل التقليدية لطلب التبرع للجمعيات قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تأثير الوسائل التقليدية لطلب التبرع للجمعيات، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (20)

سلوك المتبرع السعودي - دراسة وصفية ميدانية على عينة من المتبرعين بالتقعد - الدكتور صالح بن عبدالعزيز الزهراني- الدكتور ياسر بن علي الشهري

استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد تأثير الوسائل التقليدية لطلب التبرع للجمعيات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	التكرار	درجة التأثير على قرار التبرع					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مؤثرة	مؤثرة جداً			
1	خطب الجمعة والعيدين	ك	76	113	329	479	517	3.82	1.131	1
		%	5.0	7.5	21.7	31.6	34.1			
5	توصية أصدقائك	ك	70	111	354	480	499	3.81	1.113	2
		%	4.6	7.3	23.4	31.7	33.0			
3	إعلانات طلب التبرعات في الجوامع	ك	135	212	483	414	270	3.31	1.178	3
		%	8.9	14.0	31.9	27.3	17.8			
4	الإعلانات التلفزيونية للجمعيات	ك	149	261	495	368	241	3.19	1.187	4
		%	9.8	17.2	32.7	24.3	15.9			
2	إعلانات طلب التبرعات في الأسواق	ك	202	317	520	284	191	2.96	1.198	5
		%	13.3	20.9	34.3	18.8	12.6			
6	رسائل sms من الجمعيات الخيرية	ك	244	367	458	256	189	2.85	1.239	6
		%	16.1	24.2	30.3	16.9	12.5			
	المتوسط العام									
								3.33	0.833	

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الوسائل الاتصالية التقليدية تؤثر بدرجة متوسطة على التبرعات النقدية، حيث بلغ متوسط موافقتهم على بُعد تأثير الوسائل الاتصالية التقليدية على التبرعات النقدية (3.33 من 5.00)،

وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (2.61-3.40)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تأثير الوسائل الاتصالية التقليدية على التبرعات النقدية تشير إلى درجة (متوسطة) في أداة الدراسة.

ثانياً: يتبين من الجدول السابق أن هناك تباين في آراء عينة الدراسة حول درجة تأثير الوسائل الاتصالية التقليدية على التبرعات النقدية، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تأثير الوسائل الاتصالية التقليدية على التبرعات النقدية ما بين (2.85 إلى 3.82)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الثالثة، والرابعة)، من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن خيار درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على تأثير الوسائل الاتصالية التقليدية على التبرعات النقدية تشير إلى (متوسطة/ مؤثرة)، مما يوضح التباين إلى حد ما في آراء أفراد عينة الدراسة نحو التبرع عبر الوسائل المختلفة.

تأثير الوسائل الحديثة لطلب التبرع للجمعيات.

للتعرف على تأثير الوسائل الحديثة لطلب التبرع للجمعيات قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تأثير الوسائل الحديثة لطلب التبرع للجمعيات، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (21)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد تأثير الوسائل الحديثة لطلب التبرع للجمعيات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

سلوك المتبرع السعودي - دراسة وصفية ميدانية على عينة من المتبرعين بالنقد - الدكتور صالح بن عبدالعزيز الزهراني - الدكتور ياسر بن علي الشهري

م	العبارة	التكرار	درجة التأثير على قرار التبرع					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الترتبة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مؤثرة	مؤثرة جداً			
12	مقترحات من تتق بهم في الشبكات الاجتماعية	ك	221	285	423	333	252	3.07	1.286	1
		%	14.6	18.8	27.9	22.0	16.6			
13	رسائل الجمعيات عبر الواتس أب	ك	286	302	424	244	258	2.92	1.339	2
		%	18.9	19.9	28.0	16.1	17.0			
11	توصية من تتق بهم في سناپ شات	ك	338	361	354	239	222	2.77	1.350	3
		%	22.3	23.8	23.4	15.8	14.7			
8	إعلانات الجمعيات في تويتر	ك	340	417	404	196	157	2.61	1.252	4
		%	22.5	27.5	26.7	12.9	10.4			
7	إعلانات الجمعيات في يوتيوب	ك	364	441	395	178	136	2.53	1.227	5
		%	24.0	29.1	26.1	11.8	9.0			
10	إعلانات الجمعيات في انستغرام	ك	422	420	363	165	144	2.46	1.263	6
		%	27.9	27.7	24.0	10.9	9.5			
9	إعلانات الجمعيات في فيسبوك	ك	470	440	339	147	118	2.34	1.228	7
		%	31.0	29.1	22.4	9.7	7.8			
المتوسط العام										
								2.67	1.046	

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

يتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الوسائل الاتصالية الحديثة تؤثر بدرجة متوسطة على التبرعات النقدية، حيث بلغ متوسط موافقتهم على بعد تأثير الوسائل الاتصالية الحديثة على التبرعات النقدية (2.67 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (2.61-3.40)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد عينة الدراسة على تأثير الوسائل الاتصالية الحديثة على التبرعات النقدية تشير إلى درجة (متوسطة) في أداة الدراسة.

ثامناً: سلوكيات المتبرعين السعوديين:

للتعرف على سلوكيات المتبرعين الشخصية قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور سلوكيات المتبرعين الشخصية، وهي: (دوافع التبرع، الاتجاه نحو التبرع للآخرين، الاتجاه نحو المؤسسات الخيرية، التحكم المُدرك في السلوك[نية التبرع وتصور تحقيقه]) وجاءت النتائج كما يوضحها العرض التالي:

1. دوافع السعوديين نحو التبرع:

جاء بُعد دوافع التبرع في المرتبة الأولى، بمتوسط موافقة مقداره (4.28 من 5.00)، وكان ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

جدول رقم (22)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور سلوكيات المتبرعين الشخصية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

سلوك المتبرع السعودي - دراسة وصفية ميدانية على عينة من المتبرعين بالنقد - الدكتور صالح بن عبدالعزيز الزهراني - الدكتور ياسر بن علي الشهري

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الفقرة
			لا مطلقاً	لا أوافق	متوسط موافق	موافق تماماً	موافق تماماً			
1	أتبرع بالمال رغبة في الثواب من الله تعالى	ك	2	1	8	65	1438	4.94	0.296	1
		%	0.1	0.1	0.5	4.3	95.0			
2	أتبرع بالمال رغبة في تخفيف معاناة الآخرين	ك	3	9	45	299	1158	4.72	0.567	2
		%	0.2	0.6	3.0	19.7	76.5			
3	أتبرع بالمال رغبة في دفع البلاء والمرض والفقر عني	ك	4	15	96	298	1101	4.64	0.671	3
		%	0.3	1.0	6.3	19.7	72.7			
4	أتبرع بالمال لشعوري أن التبرع حق للمحتاجين	ك	17	34	155	385	923	4.43	0.848	4
		%	1.1	2.2	10.2	25.4	61.0			
5	أتبرع بالمال أحياناً للتخلص من الحاح طالب التبرع	ك	317	450	367	181	199	2.67	1.292	5
		%	20.9	29.7	24.2	12.0	13.1			
المتوسط العام لبعد دوافع التبرع										
								4.28	0.458	

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

جاءت الدوافع مقسمة بحسب متوسطات الموافقة عليها إلى مجموعتين رئيسيتين، وفق مقياس الدراسة، على النحو التالي:

- أ- المجموعة الأولى: الدوافع المؤثرة بدرجة عالية جداً، وهي:
 - دافع التبرع بالمال رغبة في الثواب من الله تعالى، في المرتبة (الأولى) بمتوسط موافقة مقداره (4.94 من 5.00).
 - ثم دافع التبرع بالمال رغبة في تخفيف معاناة الآخرين، في المرتبة (الثانية) بمتوسط موافقة مقداره (4.72 من 5.00).

■ ودافع التبرع بالمال رغبة في دفع البلاء والمرض والفقر عن المتبرع، في المرتبة (الثالثة) بمتوسط موافقة مقداره (4.64 من 5.00).

■ وأخيراً، دافع التبرع بالمال الشعور أن التبرع حق للمحتاجين، في المرتبة (الرابعة) بمتوسط موافقة مقداره (4.43 من 5.00).

ب- أما المجموعة الثانية: فجاءت بدرجة متوسطة، في دافع واحد هو التبرع بالمال أحياناً للتخلص من إلحاح طالب التبرع، بمتوسط موافقة مقداره (2.67 من 5.00).

2. الاتجاه نحو المؤسسات الخيرية:

جاء بُعد الاتجاه نحو المؤسسة الخيرية في المرتبة الثانية، بمتوسط موافقة مقداره (4.01 من 5.00)، وكان ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

جدول رقم (23)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الاتجاه نحو المؤسسات الخيرية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب حسب الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة الموافقة					التكرار	العبرة	م
			موافق تماماً	موافق	متوسط	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً	%		
1	0.950	4.15	692	446	303	51	22	ك	وجود جمعيات خيرية يسهم في استقرار المجتمع وتكافله	1
			45.7	29.5	20.0	3.4	1.5	%		
2	1.014	4.14	719	441	243	75	36	ك	أدعوا من يرغب في التبرع بالمال أن يقدمه لمؤسسة أثق بها	3
			47.5	29.1	16.1	5.0	2.4	%		
م2	0.991	4.14	709	437	273	64	31	ك	سمعة الجمعية تعزز من نية تبرعي لها	4
			46.8	28.9	18.0	4.2	2.0	%		
3	1.143	3.62	420	425	413	189	67	ك	يتأثر تبرعي للجمعيات الخيرية بما يثار حولها من تهم	2
			27.7	28.1	27.3	12.5	4.4	%		
	0.752	4.01	المتوسط العام لبعـد الاتجاه نحو المؤسسات الخيرية							

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

وكذلك جاءت مؤشرات اتجاه السعوديين نحو المؤسسات الخيرية مقسمة بحسب متوسطات الموافقة عليها إلى مجموعتين رئيسيتين، وفق مقياس الدراسة، على النحو التالي:

أ- المجموعة الأولى: الاتجاهات الإيجابية جداً، وهي:

■ الاتجاه نحو وجود جمعيات خيرية يسهم في استقرار المجتمع وتكافله، في المرتبة (الأولى) بمتوسط موافقة مقداره (4.15 من 5.00).

■ الاتجاه نحو دعوة من يرغب في التبرع بالمال ليقدمه إلى مؤسسة موثوقة، وكذلك الاتجاه نحو سمعة الجمعية وتعزيز نية التبرع لها، في المرتبة (الثانية) بمتوسط موافقة مقداره (4.14 من 5.00).

ب- أما المجموعة الثانية: فجاءت بدرجة إيجابية في مؤشر (يتأثر التبرع للجمعيات الخيرية بما يثار حولها من تهمة)، بمتوسط موافقة مقداره (3.62 من 5.00).

3. التحكم المُدرك في السلوك:

جاء بُعد التحكم المُدرك في السلوك (نية التبرع وتصور تحققه) في المرتبة الثالثة، بمتوسط موافقة مقداره (3.66 من 5.00)، وكان ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

جدول رقم (24)
استجابات أفراد الدراسة علي عبارات محور التحكم المُدرَك في السلوك
مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي* الانحراف المعياري	الترتيب حسب الفترة
			لا مطلقاً	لا أوافق	متوسط	موافق	موافق تماماً		
1	عندما يُطلب مني التبرع استجيب بما أستطيع	ك	26	64	329	517	578	4.03	1
		%	1.7	4.2	21.7	34.1	38.2		
5	معرفة نتيجة تبرعي الحالي تزيد من رغبتني في التبرع لاحقاً	ك	57	114	342	432	569	3.89	2
		%	3.8	7.5	22.6	28.5	37.6		
2	تحديد مقدار التبرع يجعلني أتردد في التبرع	ك	88	185	408	416	417	3.59	3
		%	5.8	12.2	26.9	27.5	27.5		
3	أقتنع بالحوار المباشر مع رجال جمع التبرعات للجمعيات	ك	96	212	480	402	324	3.43	4
		%	6.3	14.0	31.7	26.6	21.4		
4	تحفزني الإعلانات الخيرية للتبرع	ك	99	221	509	389	296	3.37	5
		%	6.5	14.6	33.6	25.7	19.6		
المتوسط العام لبعد التحكم المُدرَك في السلوك (نية التبرع وتصور تحققها)									
								3.66	0.715

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

جاءت نتائج هذا البُعد النفسي المهم، بمتوسطات متقاربة، موزعة ما بين درجتني (موافق ومتوسط) حيث جاء مؤشر إدراك السعوديين للسلوك المطلوب: (عندما يُطلب مني التبرع استجيب بما أستطيع)، في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (4.03 من 5.00)، ثم (معرفة نتيجة تبرعي الحالي تزيد من رغبتني في

التبرع لاحقاً)، في المرتبة (الثانية) بمتوسط موافقة مقداره (3.89 من 5.00)، أنظر جدول (24).

4. الاتجاه نحو التبرع للآخرين:

جاء بُعد الاتجاه نحو التبرع للآخرين في المرتبة الرابعة، بمتوسط موافقة مقداره (3.63 من 5.00)، وكان ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

جدول رقم (25)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور سلوكيات المتبرعين الشخصية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الفقرة
			لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	متوسط	موافق	موافق تماماً			
3	أنصح الآخرين بالإففاق النقدي	ك %	22 1.5	94 6.2	362 23.9	426 28.1	610 40.3	4.00	1.011	1
1	أفضل التبرع العيني (طعام، دواء، ملابس) على تبرعي بالمال	ك %	62 4.1	170 11.2	523 34.5	390 25.8	369 24.4	3.55	1.098	2
2	لدي خطة واضحة للتبرع النقدي	ك %	111 7.3	267 17.6	464 30.6	314 20.7	358 23.6	3.36	1.223	3
المتوسط العام لبعد الاتجاه نحو التبرع للآخرين										
								3.63	0.746	

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

جاءت مؤشرات هذا المحور موزعة على درجتين من المقياس، حيث جاء المؤشر (أنصح الآخرين بالإففاق النقدي)، في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة عال مقداره (4.00 من 5.00).

تاسعاً: المعايير المؤثرة في التبرع:

تمثل المعايير الاجتماعية والثقافية والأخلاقية عوامل تأثير مهمة -بعد الدين والانتماء- على سلوك المتبرع، وفي هذا الجزء سعت الدراسة إلى التعرف على تأثيرها في سلوك المتبرع السعودي، بعد أن حلت في المحور السابق دوافع التبرع لدى السعوديين.

جدول رقم (26)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور المعايير المؤثرة في التبرع مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الفقرة
			لا مطلقاً	أوافق	متوسط	موافق	موافق تماماً			
1	تبرعي أمر سري بيني وبين الله، اجتهد في عدم إفشائه في مجتمعي	ك	13	27	111	248	1115	4.60	0.772	1
		%	0.9	1.8	7.3	16.4	73.6			
2	الذين يهمني رابهم يشجعونني على التبرع	ك	55	98	340	444	577	3.92	1.089	2
		%	3.6	6.5	22.5	29.3	38.1			
4	التبرع مطلب اجتماعي وليس حرية شخصية	ك	135	203	305	374	497	3.59	1.305	3
		%	8.9	13.4	20.1	24.7	32.8			
3	التبرع بالمال محل استغراب بعض الفئات الاجتماعية المؤثرة	ك	138	314	473	316	273	3.18	1.213	4
		%	9.1	20.7	31.2	20.9	18.0			
المتوسط العام لبعء المعايير الاجتماعية										
7	كلما تقدم بي العمر أدركت أهمية تبرعي بالمال	ك	20	82	250	454	708	4.15	0.972	1
		%	1.3	5.4	16.5	30.0	46.8			
6	لدي ثقة بقدرتي على التبرع مهما كان وضعي المالي	ك	41	91	379	456	547	3.91	1.043	2
		%	2.7	6.0	25.0	30.1	36.1			
5	من الواجب عليّ التحدث إلى أسرتي عن تبرعاتي	ك	364	352	307	219	272	2.79	1.419	3
		%	24.0	23.2	20.3	14.5	18.0			
المتوسط العام لبعء المسؤولية الأخلاقية										
9	التبرع النقدي عادة حسنة في مجتمعنا	ك	17	53	341	524	579	4.05	0.920	1
		%	1.1	3.5	22.5	34.6	38.2			
8	يوجد مناشط ثقافية تعزز الرغبة في التبرع النقدي	ك	57	161	513	442	341	3.56	1.066	2
		%	3.8	10.6	33.9	29.2	22.5			

سلوك المتبرع السعودي - دراسة وصفية ميدانية على عينة من المتبرعين بالنقد - الدكتور صالح بن عبدالعزيز الزهراني - الدكتور ياسر بن علي الشهري

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الفقرة
			لا مطلقاً	أوافق	لا متوسط	موافق	موافق تماماً			
		%								
								3.81	0.842	
	المتوسط العام لبعدها العوامل الثقافية									

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

عاشراً: مراحل قرار التبرع:

أشارت الدراسة في إطارها النظري إلى علاقة بين الثقة بالمؤسسات الخيرية وقرار التبرع، وعملت هذه الدراسة على اختبار ذلك من خلال المؤشرات التالية:

جدول رقم (27)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور سلوكيات المتبرعين الشخصية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الفقرة
			لا مطلقاً	أوافق	لا متوسط	موافق	موافق تماماً			
		%								
1	أُتبرع مباشرة دون تفكير عندما أتق بالجهة	ك	45	100	301	460	608	3.98	1.064	1
		%	3.0	6.6	19.9	30.4	40.2			
2	أحاول إدراك المشكلة (الحاجة) قبل التبرع	ك	41	109	367	513	484	3.85	1.036	2
		%	2.7	7.2	24.2	33.9	32.0			
3	أطلب المزيد من المعلومات عن سبب طلب التبرع	ك	80	171	406	450	407	3.62	1.148	3
		%	5.3	11.3	26.8	29.7	26.9			
4	أقيم مدى حاجة الجمعيات لتبرعي	ك	98	198	439	414	365	3.50	1.176	4
		%	6.5	13.1	29.0	27.3	24.1			
5	أطلب تزويدي بمعلومات عن نتائج تبرعي	ك	270	309	357	240	338	3.04	1.403	5
		%	17.8	20.4	23.6	15.9	22.3			
								3.60	0.798	
	المتوسط العام لبعدها مراحل قرار التبرع									

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

أظهرت نتائج الدراسة حصول مؤشر (أ تبرع مباشرة دون تفكير عندما أثق بالجهة)، في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (3.98 من 5.00)، وهذا معناه أن قرار التبرع يكون إيجابيا بدرجة عالية كلما كانت الثقة بالجهة عالية أيضا.

أما فيما يتعلق بمراحل قرار التبرع فقد جاءت النتائج متطابقة مع ترتيب هذه المراحل، حيث أعطى السعوديون الأهمية لكل مرحلة بحسب أولويتها.

حادي عشر: العلاقة بين الوسائل الاتصالية وبين سلوك المتبرع السعودي:

أكدت الدراسة النظرية أن الاتصال وحملات الدعوة إلى التبرع من أهم العلامات المحفزة لسلوك التبرع، وقادرة على خلق المواقف والظروف المحفزة على البذل والسخاء، وللتعرف على ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوسائل الاتصالية وبين سلوك المتبرع بشكل عام، قام الباحث بحساب معامل الارتباط (سبيرمان براون) بين متغيري الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (28)
يوضح العلاقة بين وسائل الاتصال لطلب التبرع وسلوك المتبرع

محاو الدراسة	المعالجات الإحصائية	سلوك المتبرع
تأثير الوسائل التقليدية لطلب التبرع للجمعيات	معامل الارتباط (سبيرمان)	**0.381
	مستوى الدلالة	0.00 (دالة)
تأثير الوسائل الحديثة لطلب التبرع للجمعيات	معامل الارتباط (سبيرمان)	**0.331
	مستوى الدلالة	0.00 (دالة)
الدرجة الكلية لمحو تأثير وسائل الاتصال لطلب على التبرع للجمعيات	معامل الارتباط (سبيرمان)	**0.387
	مستوى الدلالة	0.00 (دالة)

** قيم معامل ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تأثير الوسائل التقليدية لطلب التبرع للجمعيات الخيرية، وسلوك المتبرع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.381)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

كما تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تأثير الوسائل الحديثة لطلب التبرع للجمعيات الخيرية، وسلوك المتبرع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.331)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

كما تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمحو تأثير الوسائل الاتصالية لطلب التبرع للجمعيات الخيرية، وسلوك المتبرع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.387)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

كما يتضح أن تأثير الوسائل التقليدية لطلب التبرع للجمعيات أكثر من تأثير الوسائل الحديثة، وذلك بدلالة قيم معاملات الارتباط بين هذين البعدين ومتغير سلوك المتبرع، حيث بلغ معامل الارتباط بين تأثير الوسائل التقليدية لطلب التبرع للجمعيات الخيرية، وسلوك المتبرع (0.381)، في حين بلغت بين تأثير الوسائل الحديثة لطلب التبرع للجمعيات الخيرية، وسلوك المتبرع (0.331).

خلاصة النتائج والتوصيات:

خلصت الدراسة في إطارها النظري إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أولاً: سلوك التبرع متغير يتداخل في التأثير عليه متغيرات متباينة، فمنها الديني كالمعتقدات والقيم، والنفسي كالاتجاهات ومستوى التدقيق، ومنها الاجتماعي كالقيم والأعراف والنظم الاجتماعية، ومنها الاقتصادي كالعرض والطلب، ومنها الاتصالي كالإعلانات وحملات التبرع ومشاهد التبرع في التمثيليات والأفلام.

ثانياً: عرضت الدراسة بعض النتائج العلمية التي توصلت إلى وجود تأثير للاستقرار العاطفي والانبساطية على التبرع، وأن التبرع يرتبط إيجاباً بسمعة الانبساطية، وارتباط زيادة حجم التبرع للمؤسسات الخيرية الحديثة بازدياد درجة الثقة الاجتماعية، وأهمية التفريق بين درجة اتجاه الفرد نحو العمل الخيري في سمتي السخاء والتعاطف.

ثالثاً: استعرضت الدراسة نتائج تؤكد أن الفرد الذي لديه معايير شخصية عالية يميل إلى التبرع والاستجابة للمعايير الدينية والاجتماعية التي تحت على التبرع، وأن المسؤولية الأخلاقية تعزز سلوك التبرع بين أعضاء الفئة

الاجتماعية السائدة، وربما يمتنعون عن التبرع للفئات غير السائدة، وهي سمة تنتفي في المجتمع المسلم الذي يُعد الرابط الإيماني أقوى الروابط بين أعضائه.

رابعاً: في جانب العوامل الديموغرافية المؤثرة في التبرع تم عرض مجموعة من المتغيرات العامة المتعلقة بالمتبرع، حيث وجدت الدراسات أن لتلك المتغيرات تأثيراً في نوع التبرع وحجمه، هي: (الدين والمستوى التعليمي والدخل وامتلاك منزل والمستوى الاقتصادي المدرك والعمر والجنوسة والحالة الزوجية وعدد الأطفال والعلاقة بقوة العمل وحجم مدينة الإقامة والجوانب الوراثية والمواطنة والأنشطة الشبابية والسياق الاجتماعي).

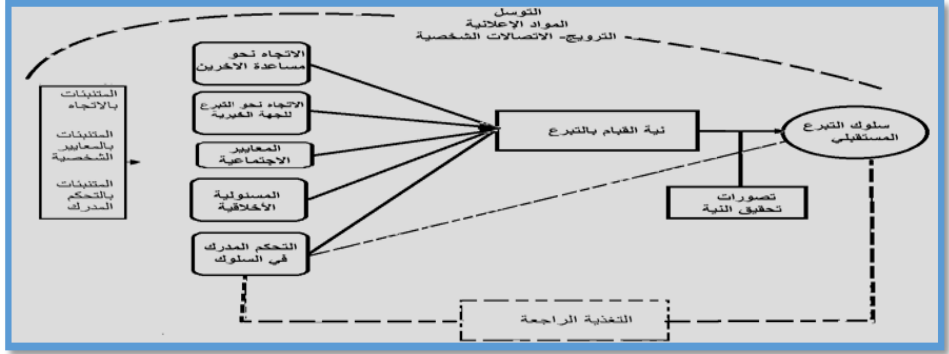
خامساً: قدمت الدراسة عرضاً لمجموعة من العلامات والمواقف والظروف المحفزة لسلوك التبرع، من خلال تحليل وعرض ما انتهت إليه الدراسات، التي حاولت استقصاء طبيعة العلاقة بين العلامات وعناصر المواقف الاجتماعية وبين سلوك التبرع، ومنها: (الوعي بعوز المستفيدين من التبرع حاجتهم والإيثار ومجال التبرع وطلب التبرع (التوسل) وكلفة التبرع والعوائد المادية للتبرع والعوائد النفسية والمتبرع الرئيس وسلم الترغيب وفنيات الإقناع المناسبة والمعلومات الاجتماعية وفعالية حملات التبرع وتعليم المتبرع).

سادساً: استعرضت الدراسة المحاولات العلمية لبناء نموذج يمكن الجهات الخيرية من فهم سلوك التبرع النقدي لدى المتبرعين المحتملين، والتنبؤ به، لمساعد الجمعيات الخيرية على تحقيق أداء متزن ومستقر، يُجنب المستفيدين من خدماتها ضغوط النقص المفاجئ وغير المتوقع في خدماتهم،

وعرضت قائمة المعايير تقييم خاصية العملانية (practicality) في النماذج التفسيرية، تضمنت:

1. التنبؤ (قدرة النموذج على توقع الوضع المستقبلي
2. وصف العلاقات بين المكونات الأساسية
3. يوفر توجيهات لقياس وتقييم المكونات
4. يسمح بترجمة المكونات إلى مفاهيم إجرائية
5. يوفر تبريرات سببية لنجاح أو فشل إجراءات التدخل وبرامج التوجيه.

سابعاً: عرضت الدراسة النماذج وقيمتها، مبتدئة بالنماذج الاقتصادية ثم النماذج النفس-اجتماعية، ممثلة في منظور العوامل الثمانية الموجهة لسلوك التبرع، ونموذج الفعل المخطط له (العقلاني)، واختارت نموذج الفعل العقلاني المعدل وفق تعديل فيليودو دي أوليفيرا وزملاؤها (Veludo-de-Oliveira 2016) ليكون النموذج التفسيري للدراسة الحالية، والمقترح للجهات الخيرية في عمليات فهم سلوك التبرع النقدي.



الشكل (16) نموذج الفعل المخطط له (العقلاني)

أما الدراسة الميدانية فخلصت إلى النتائج التالية:

أولاً: أن تبرع السعوديين يرتفع في المناسبات الدينية كشهر رمضان وعشر ذي الحجة، كما يرتفع في أوقات تسلم الراتب الشهري، مع وجود مؤشرات تؤكد استمراره طوال العام. حيث تمت الموافقة على ارتفاع التبرع في شهر رمضان المبارك بدرجة عالية جداً (4.35)، كما أن نسبة عالية من السعوديين (4.09) تتبرع بشكل مستمر طوال العام ولا يتوقف تبرعهم على المواسم، وأنه يزيد عند تسلم الراتب الشهري بدرجة عالية (4.85)، وفي شهر ذي الحجة بدرجة عالية (4.80).

وهذا يتوافق مع ما انتهت إليه دراسة بكرز وبالم (Bekkers and Pamala, 2007) حول تأثير السياق المجتمعي على التبرع، بالإضافة إلى تأثير طلب التبرع (التوسل)، وحملات جمع التبرعات.

ثانياً: انتهت الدراسة إلى تفضيل السعوديين بدرجة عالية؛ التبرع النقدي المباشر للجمعيات الخيرية، وبعض الوسائل التقنية التي توصل التبرع مباشرة إلى الجمعيات الخيرية.

حيث أظهرت النتائج أن التبرع النقدي المباشر إلى الجمعيات حقق درجة عالية (3.63)، ثم التبرع إلى حسابات الجمعيات الخيرية من خلال الصراف الآلي بدرجة (3.06) والبطاقات الائتمانية (2.96) وعبر رسائل (SMS) بـ (2.89).

وكشفت الاختبارات الإحصائية تأثير النتيجتين السابقتين بمجموعة من العوامل المستقلة، حيث تبين وجود فروق إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لصالح العوامل التالية:

- العمر: لصالح الفئتين العمرية (36 - 40) و(41 - 45).
- الجنس: لصالح الإناث.
- المستوى التعليمي: لصالح حاملي شهادة الدكتوراه.
- مرات التبرع شهرياً: لصالح من يتبرع مرتين وثلاث مرات شهرياً.
- مقدار التبرع الشهري: لصالح من يتبرعون بـ 800 ريال فأكثر شهرياً.
- ملكية السكن: لصالح الذين يملكون سكناً شخصياً.
- الدخل: لصالح الفئة التي دخلها (12001 ريال فأكثر) شهرياً.
- جهة التبرع: لصالح الفئتين التي تفضل التبرع لجمعية محددة والتي تفضل التبرع لجمعيات متنوعة.
- المهنة: لصالح من يعملون في أعمال حرة.

وهذه النتيجة تتوافق مع ما انتهت إليه دراسة بكرز وبالما (Bekkers and Pamala, 2007) حول عدد من العوامل الديموغرافية المؤثرة في سلوك المتبرع، كالجنوسة والدخل والعمر وملكية السكن والمهنة والتعليم ومجال التبرع.

ثالثاً: خلصت الدراسة إلى وجود تباين في آراء السعوديين حول تأثير الوسائل الاتصالية (التقليدية والحديثة) على تبرعاتهم النقدية، حيث لم

يتجاوز تأثيرها الإجمالي الدرجة المتوسطة، وأشاروا إلى أفضلية الوسائل التقليدية على الحديثة في التأثير على تبرعاتهم، وهو ما يشير إلى وجود عوامل أخرى ذات تأثير على سلوك التبرع لدى السعوديين. وقد أظهرت النتائج تقدماً بسيطاً للوسائل التقليدية على الحديثة بمتوسط (3.33) مقابل (2.67) للحديثة، ورتب السعوديون ثلاث عشرة وسيلة، متنوعة بين الحديثة والتقليدية، بحسب تأثيرها عليهم⁵⁹، وجاءت الخمس الوسائل الأولى على النحو التالي:

1. خطب الجمعة والعديد بمتوسط (3.82).
2. التوصية الشخصية من الأصدقاء بمتوسط (3.81).
3. إعلانات طلب التبرعات في المساجد والجوامع بمتوسط (3.31).
4. الإعلانات التلفزيونية للجمعيات الخيرية بمتوسط (3.19).
5. مقترحات من يثق بهم المتبرع في الشبكات الاجتماعية بمتوسط (3.07).

وتأثرت هذه النتيجة بخمسة عوامل من المتغيرات المستقلة لعينة الدراسة، هي:

- المستوى التعليمي: لصالح حاملي شهادة الدكتوراه.
 - مرات التبرع شهرياً: لصالح من يتبرع ثلاث مرات شهرياً.
 - مقدار التبرع الشهري: لصالح من يتبرعون بـ (401 - 600) شهرياً.
 - المهنة: لصالح من يعملون في أعمال حرة.
- ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى مركزية الثقة في عمليات التبرع، كما يشير ترتيب الوسائل يشير إلى مكانة المسجد في التبرعات الخيرية،

⁵⁹- راجع المبحث الثالث.

بالإضافة إلى توصية الأصدقاء والقنوات والبرامج الإعلامية الموثوقة لدى أفراد المجتمع، وهذا ما يتوافق مع النتيجة التي انتهت إليها دراسة .

رابعاً: وصلت الدراسة إلى أن السعوديين لديهم دوافع شخصية تدفعهم نحو التبرع، حيث حصل محور الدوافع على أعلى متوسطات الدراسة، بدرجة عالية جداً بلغت (4.28). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدافع الديني هو أعلى هذه الدوافع، حيث جاء بمتوسط (4.94)، يليه الدافع العاطفي (الرغبة في تخفيف معاناة الآخرين) بمتوسط عال جداً أيضاً (4.72)، ودافع المصلحة الشخصية (التبرع بالمال رغبة في دفع البلاء والمرض والفقر) بمتوسط (4.64). وتأثرت هذه النتيجة بخمسة عوامل من المتغيرات المستقلة لعينة الدراسة، هي:

- العمر: لصالح الفئات العمرية (31 - 35) و(36 - 40) و(41 - 45).
- الدخل: لصالح الفئة التي دخلها (6001 - 8000).
- متوسط التبرع الشهري: لصالح من يتبرعون بـ (201 - 400) شهرياً.
- السكن: لصالح الذين يسكنون شقة.
- ملكية السكن: لصالح الذين يسكنون بالإيجار.

وهذه النتيجة تؤكد ما انتهت إليه دراسة الحيدري (Alhidari, 2015) حول تأثير العامل الديني في تبرع السعوديين. ودراسة رتسما وزملاؤه (Reitsma, Peer and Manfred, 2006) التي تؤكد أن الممارسة الفعلية للتدين لها تأثير إيجابي في التبرع أكثر من مجرد مصاحبة المتدينين، ودراسة باربر (Barber, 2016) التي كشفت أن للأولويات الدينية أثر في تحديد وجهة التبرع.

خامساً: انتهت نتائج الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية لدى السعوديين نحو مؤسسات العمل الخيري، ووظائفها في المجتمع السعودي، بمتوسط عام للمحور (4.01)، وهي نتيجة تتوافق مع الافتراضات الرئيسية للنموذج العام للدراسة (الفعل المخطط له). حيث كشفت النتائج عن أن السعوديين يعتقدون أن وجود المؤسسات والجمعيات الخيرية يسهم في استقرار المجتمع وتكافله، بمتوسط (4.15)، كما يساهمون في دعوة الآخرين لتقديم تبرعاتهم للجمعيات الخيرية، ويعتقدون أن سمعة الجمعية تعزز من نية التبرع لها، بنفس المتوسط (4.14). وقد تأثرت هذه النتيجة بعامل مستقل، هو: ملكية السكن: لصالح من يملكون سكناً شخصياً.

سادساً: بينت الدراسة أن لدى السعوديين إدراكاً لمستوى سهولة تنفيذ التبرع، وإدراكاً للجهد الذي يجب بذله للقيام بالتبرع، وتصوراً واضحاً لطرق تحقيق نية التبرع، حيث حصل هذا المحور على متوسط عال بلغ (3.66).

وقد جاءت مؤشرات هذا المحور لتكشف عن درجة الإدراك، حيث إن السعوديين عندما يُطلب منهم التبرع يستجيبون بما يستطيعون، وبمتوسط (4.03) يشير إلى استمرار السلوك وتجدد النية، ويتأكد ذلك من ربط السعوديين بين معرفة نتيجة التبرعات الحالية التي يقومون بها، وزيادة رغبتهم في التبرع لاحقاً، حيث يرون أنها تزيد من رغبتهم بمتوسط بلغ (3.89)، وأن تحديد مقدار التبرع يجعلهم يترددون في التبرع، بمتوسط (3.59)، ليؤكد التحكم المُدرك بالسلوك وتصور تحقيق النية. وقد تأثرت هذه النتيجة بعامل المستوى التعليمي: لصالح حملة شهادة الدكتوراه.

وتتفق هذه النتيجة مع ما انتهت إليه دراسة بكرز وبالم (Bekkers and Pamala, 2007) فيما يتعلق بالظروف المحفزة للسلوك، كالوعي بعوز

المستفيدين من التبرعات، ومستوى الإيثار في المجتمع، وكلفة التبرع، وطريقة طلب التبرع.

سابعاً: خلصت الدراسة إلى وجود اتجاه إيجابي لدى السعوديين نحو التبرع النقدي للآخرين، يقع في الدرجة الرابعة من المقياس الخماسي، بمتوسط (3.63)، ويُعد التبرع النقدي أحد أهم مؤشرات قياس الاتجاه نحو مساعدة الآخرين، مما يشير إلى تجذر هذا السلوك في المجتمع السعودي. وقد جاءت مؤشرات هذا المحور لتبين أن السعوديين ينصحون بعضهم بالإففاق النقدي، بمتوسط بلغ (4.00)، وأنه يوجد لديهم خطط واضحة للتبرع النقدي، بمتوسط (3.63).

وتأثرت هذه النتيجة بمجموعة من المتغيرات المستقلة، هي:

- المستوى التعليمي: لصالح من يقرؤون ويكتبون بلا مؤهل علمي.
- مرات التبرع شهرياً: لصالح من يتبرع ثلاث مرات شهرياً.
- ملكية السكن: لصالح من يملكون سكناً شخصياً.
- مقدار التبرع الشهري: لصالح من يتبرعون بـ (800 فأكثر) شهرياً.
- العمر: لصالح الفئات التي تقع بين (36 - 60) سنة.
- الدخل: لصالح الفئتين (2001 - 4000) و(8001 - 10.000).

وتتفق هذه النتيجة مع ما انتهت إليه دراسة الحيدري (Alhidari, 2015) حول تبرع السعوديين، ودراسة بكرز وبالم (Bekkers and Pamala, 2007) فيما يتعلق بمستوى الإيثار في المجتمع، وكذلك دراسة (Freeman, Aquino and McFerran, 2007) حول سلوك التبرع بين أن أعضاء الفئة الاجتماعية السائدة.

ثامناً: أشارت النتائج إلى وجود تأثير للمعايير الاجتماعية والثقافية والأخلاقية، ولكنها بتصور مختلف عن المجتمعات التي يسعى فيها المتبرع

للحصول على التقدير الاجتماعي، حيث يدرك السعوديون وجود ضغط اجتماعي تجاه القيام بالتبرع، ويتوقعون أن تكون عواقب الانصياع لتلك الضغوط مشاعر رضا وسرور في المجتمع، لكنهم لا يريدون تقديراً من الآخرين لذلك التصرف.

وقد جاءت المعايير الاجتماعية بمتوسط (3.82)، وفي مقدمة مؤشراتها أن (التبرع أمر سري بين المتبرع وبين الله، عليه أن يجتهد في عدم إفشائه)، بمتوسط (4.60)، ويرى أيضاً (3.92) أن أصحاب الرأي المهم يشجعون على التبرع، كما أكدوا أن التبرع واجبا اجتماعيا وليس حرية شخصية بمتوسط (3.59).

أما المعايير الثقافية فحلت ثانياً بمتوسط عام (3.81)، وأكدت أن (التبرع النقدي عادة حسنة في مجتمعنا)، بمتوسط موافقة مقداره (4.05)، وأنه (يوجد مناشط ثقافية تعزز الرغبة في التبرع النقدي)، بمتوسط موافقة مقداره (3.56).

وحلت المعايير الأخلاقية ثالثاً بمتوسط (3.62)، وتمثلت في أنه كلما تقدم العمر بالسعوديين أدركوا أهمية التبرع بالمال)، بمتوسط موافقة مقداره (4.15)، وأن لديهم الثقة بقدرتهم على التبرع مهما كان وضعهم المالي)، بمتوسط موافقة مقداره (3.91 من 5.00).

وتأثرت هذه النتيجة بالعوامل المستقلة التالية:

- تأثير متوسط المعايير الاجتماعية بالعوامل بنوع السكن لصالح من يسكنون شقة.
- أما متوسط المعايير الثقافية فقد تأثر بالعوامل بمتوسط عدد مرات التبرع شهريا لصالح الفئتين التي تتبرع ثلاث وأربع مرات شهريا.
- وظهر تأثير متوسط معايير المسؤولية الأخلاقية بعوامل أكثر، هي: الحالة الاجتماعية لصالح الأراذل والمتزوجين، والمستوى التعليمي لصالح حملة الدكتوراه، ومتوسط عدد مرات التبرع شهريا لصالح

الفئتين التي تتبرع ثلاث مرات شهرياً، وملكية السكن لصالح الذين يسكنون في ملك شخصي وكذلك الذين بالإيجار، والعمر لصالح الفئات المتتالية من 45 إلى 60 سنة، والمهنة لصالح الطيارين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ونترتش وزملاؤه (Winterich et al 2009) أن لطبيعة الواقع النفسي للهوية الأخلاقية علاقة بسلوك التبرع، وما انتهت إليه دراسة بكرز وبالم (Bekkers and Pamala, 2007) حول تأثير القيم الاجتماعية والانتماء الأخلاقي على سلوك التبرع لدى الأفراد، وكذلك حجم المجتمع الذي ينتمي إليه المتبرع، كحجم السكان في منطقته السكنية.

تاسعاً: خلصت الدراسة إلى أن السعوديين يقدمون ثقتهم بالجهة الخيرية على غيرها من الاعتبارات، في حال اتخاذ قرار التبرع، ثم يمارسون مراحل اتخاذ القرار بشكل طبيعي في حال انخفاض الثقة. فقد جاءت عبارة (أ تبرع مباشرة دون تفكير عندما أثق بالجهة)، بمتوسط موافقة عال، بلغ (3.98)، متقدماً على مراحل اتخاذ قرار التبرع التي جاءت مرتبة حسب ترتيبها المنطقي، على النحو التالي:

1. (أحاول إدراك المشكلة (الحاجة) قبل التبرع)، بمتوسط موافقة مقداره (3.85).
2. (أطلب المزيد من المعلومات عن سبب طلب التبرع)، بمتوسط موافقة مقداره (3.62).
3. (أقيم مدى حاجة الجمعيات لتبرعي)، بمتوسط موافقة مقداره (3.50).
4. (أطلب تزويدي بمعلومات عن نتائج تبرعي)، بمتوسط موافقة مقداره (3.04).

وقد تأثرت هذه النتيجة بالعوامل المستقلة التالية:

- المستوى التعليمي: لصالح حملة الدكتوراه.
 - متوسط مرات التبرع شهرياً: لصالح من يتبرع ثلاث مرات شهرياً.
- وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه شانغ وزميله (Shang and Rachel, 2009) أن الفرد لا يتذكر بدقة حجم المبلغ الذي تبرع به في الماضي. كما أن تأثير المرغوبة الاجتماعية تزيد من تحيزات الذاكرة. ويتوقع أن تؤثر توجهات الذاكرة في تقييم المتبرع المحتمل للوضع الراهن وبالتالي يطيل فترة التردد وإعادة التقييم، في حال انخفضت الثقة.
- عاشراً: انتهت الدراسة إلى أن سلم الترغيب المؤثر في تبرعات السعوديين، على النحو التالي:

شكل رقم (17) سلم الترغيب في التبرع لدى السعوديين

م	المرغبات	المتوسط من 5
1	الرغبة في الثواب من الله تعالى	4.94
2	الرغبة في تخفيف معاناة الآخرين	4.72
3	الرغبة في دفع البلاء والمرض والفقر عني	4.64
4	الاستجابة لشعور أن التبرع حق للمحتاجين	4.43
5	تقدم العمر لأنه يزيد من إدراك أهمية التبرع بالمال	4.15
6	سمعة الجمعية تعزز من نية تبرع لها	4.14
7	طلب التبرع يحقق الاستجابة بما أستطيع المتبرع	4.03
8	معرفة نتيجة التبرع تزيد من الرغبة في التبرع لاحقاً	3.89
9	إدراك أن التبرع مطلب اجتماعي وليس حرية شخصية	3.59

حادي عشر: أظهرت نتائج الدراسة تأثير المتغيرات المستقلة في بعض أجزاء المتغير التابع (سلوك التبرع)، على النحو التالي:

1. الجنس: لم يؤثر هذا المتغير إلا في أوقات ومواسم التبرع، ووسائل التبرع المختلفة، لصالح الإناث.
2. الحالة الاجتماعية: ظهر تأثير هذا المتغير في المعايير الأخلاقية لسلوك المتبرعين، لصالح فئتي الأرامل والمتزوجين أيضاً.
3. المستوى التعليمي: تبين تأثير هذا المتغير في: أوقات ومواسم التبرع وفي وسائل التبرع وفي تأثير الوسائل الاتصالية، وفي المعايير الأخلاقية للمتبرعين، والتحكم المُدرك في سلوك التبرع، لصالح حملة الدكتوراه، كما أثر هذا المتغير في الاتجاه نحو التبرع للآخرين، لصالح الذين يقرؤون ويكتبون بلا مؤهل.
4. متوسط مرات التبرع بالمال شهرياً: تأثر بهذا المتغير عدد من المتغيرات التابعة، منها: أوقات ومواسم التبرع، ووسائل التبرع المختلفة، وتأثير وسائل الاتصال في سلوك المتبرعين، والاتجاه نحو التبرع للآخرين، والمعايير الثقافية، والمعايير الأخلاقية، ومراحل قرار التبرع، وقد جاءت غالباً لصالح التبرع ثلاث مرات شهرياً.
5. نوع السكن: حيث أظهرت النتائج تأثيره في دوافع التبرع، والمعايير الاجتماعية، لصالح سكان الشقق.
6. ملكية السكن: وقد تأثر بهذا المتغير: أوقات ومواسم التبرع، ووسائل التبرع المختلفة، ودوافع التبرع والاتجاه نحو التبرع للآخرين، والاتجاه نحو المؤسسات الخيرية، والمعايير الأخلاقية، وقد جاءت غالباً لصالح من يملكون سكناً شخصياً.
7. العمر: تبين تأثيره في أوقات ومواسم التبرع، ووسائل التبرع المختلفة، ودوافع التبرع والاتجاه نحو التبرع للآخرين، والمعايير

الأخلاقية، وقد جاءت غالبا لصالح الفئات العمرية ما بين 35 إلى 55 عام.

8. **الدخل:** كشفت النتائج تأثيره في أوقات ومواسم التبرع، ووسائل التبرع المختلفة، ودوافع التبرع والاتجاه نحو التبرع للآخرين، وجاءت النتائج لصالح الفئات من 6001 إلى 12001 فأكثر.

9. **المهنة:** تأثر بهذا المتغير عدد من المتغيرات التابعة، منها: أوقات ومواسم التبرع، ووسائل التبرع المختلفة، وتأثير وسائل الاتصال في سلوك المتبرعين، والمعايير الأخلاقية، وقد جاءت لصالح الأعمال الحرة في الأول الثاني ولصالح الطيارين في المعايير الأخلاقية.

التوصيات:

نظرا لجدة وضخامة الدراسة في مجالها -مقارنة بالدراسات السابقة محليا- فقد أثارت العديد من التساؤلات البحثية والتطبيقية، وعملت على الإجابة عنها، واستنادا على ما توصلت إليه من نتائج في إطارها النظري والتطبيقي، فإننا نأمل أن تسهم النتائج في تطوير آليات جمع التبرعات وواقع الاتصال التسويقي في الجمعيات الخيرية، من خلال التوصيات التالية:

1. أن تركز حملات جمع التبرعات على الأوقات والأماكن التي تشير الأرقام إلى ارتفاع الاستقرار العاطفي والانبساطية فيها، وأن تبني هذه الحملات ترسيخ الثقة في الجمعيات الخيرية، من خلال عرض نتائج التبرعات والحملات السابقة لتأكيد (فعالية التبرع).

2. أن تعمل المؤسسات والجمعيات الخيرية على حماية سمعتها، للارتباط الكبير بين حجم التبرعات ودرجة الثقة بجهة التبرع، من خلال المتابعة والرصد لكافة ما يُقال عن الجمعية، خاصة في

الفضاء الرقمي، وتحليله وتصنيفه، ضمن سياسة (المنظمات المستمعة لجمهورها). والرد على كل التهم التي تثار حول الجمعية أولاً بأول، مع عمل جاد في داخل الجمعية لتطوير الخدمات وأداء العاملين.

3. على الجمعيات الخيرية أن تؤهل المختصين في برنامج حماية السمعة، وتمكينهم من المهارات اللازمة بشكل مستمر.

4. على الجمعيات الخيرية أن تتعرف على المتبرعين بسخاء، وتفرق بينهم وبين المتعاطفين، وتحافظ على ولائهم جميعاً للجمعية، من خلال عمل علاقتي متقن، يميز بين الفئتين، ويخاطب كل فئة بما يتناسب مع طبيعتها، لينقلها إلى مرحلة متقدمة.

5. تركيز حملات جمع التبرعات على الخصائص العامة التي تجعل المجتمع المستهدف فئة واحدة.

6. التركيز على السمة الدينية في ابتكار المنتجات الخيرية، التي تجعل المنتجات الخيرية في سياق العلاقة بين المسلم وربه، بغض النظر عن مستوى تدينه

7. استخدام المدخل الديني في الرسائل الاتصالية لجمع التبرعات. (مع أهمية التفريق بين مخاطبة المتدينين ومخاطبة الوازع الديني في نفوس المسلمين عموماً).

8. التركيز على المواسم والأماكن المرتبطة بالشعائر الدينية، خاصة في مخاطبة النساء، حيث كشفت عن تأثرهن بالمحفزات الموقفية، كالتواجد في أماكن تجمع النساء، في توقيت مناسب ومناسبة دينية محددة، وبرسائل واضحة ومخططة.

9. تطوير الخطاب الاتصالي لحملات جمع التبرعات، لتأثيرات ذلك على وسائل تقديم التبرع النقدي، والوسائل الاتصالية المؤثرة في

- سلوك التبرع، والتحكم المدرك في سلوك التبرع، والاتجاه نحو التبرع للآخرين، والمراحل المنطقية لقرار التبرع.
10. ابتكار المنتجات الخيرية المناسبة لشريحة (45 سنة فأعلى)، بحيث تلبي رغباتهم في تقديم أعمال للدار الآخرة، وتضمن استمرار تبرعاتهم، ورفع مستوى سخائهم، واستهداف هذه الشريحة المهمة - في حملات جمع التبرعات- بخطاب واضح، عبر الوسائل التي تضمن الوصول إليهم، ومن خلال المدخل الموضح أعلاه والاستمالات المناسبة.
11. تسهيل إجراءات التبرع قدر المستطاع، وتعليم الأفراد طرق التبرع، من خلال الحملات الاتصالية.
12. دعم عقد الورش المتخصصة لابتكار أسهل الطرق، من خلال تحليل البيانات الحالية، واستطلاعات الرأي، وتعميم النتائج على الجمعيات الخيرية.
13. تبادل الخبرات في هذا المجال بين الجمعيات الخيرية، من خلال الاجتماعات والزيارات، وعقد الملتقيات المتخصصة والدورات التدريبية.
14. زيادة الاهتمام بتحديد العائد الروحي والنفسي -على المتبرع- في ابتكار المنتجات الخيرية وتخطيطها.
15. بيان الفوائد والعوائد على المتبرعين في حملات جمع التبرعات بحسب المداخل الرئيسة لرسائل الحملة.
16. تثقيف المجتمع بشكل مستمر بالعوائد الروحية والنفسية على المتبرعين، وتفعيل الشراكة مع الجهات الشرعية والتربوية والتعليمية المؤثرة في تشكيل هذه الثقافة.

17. العناية بما يسمى (سلم الترغيب في التبرع)، وتحديثه بشكل مستمر، من خلال قراءة بيانات المتبرعين ودراسة سلوكهم، وتدعو إلى الاستفادة من السلم الذي انتهت إليه الدراسة.
18. العناية بالمنتجات الخيرية، من خلال ابتكار منتجات نوعية متعددة الأشكال، وإبداع فنيات التبرع المرتبطة بسلوك المتبرعين، وتنويعها بما يتوافق مع طبيعة المجتمعات المستهدفة.
19. على مخططي حملات جمع التبرعات الاهتمام بالعناصر المؤثرة في عمليات جمع التبرعات مثل: (الأخبار السارة عن نتائج التبرعات، قصص وتجارب إنسانية في التبرع، كفاءة الجهات الخيرية في معالجة الواقع).
20. استهداف الفئة التي تتبرع ثلاث مرات في الشهر فأكثر، ودخلها من 12000 فأكثر، بمنتجات استقطاع مناسبة.
21. الاهتمام بالأحياء السكنية التي يغلب على سكانها ملكية السكن، وهو أحد أبرز مؤشرات الانبساطية في الدراسة.
22. تقديم البرامج التي تضمن التبرع المستمر، من خلال منتجات نوعية تتناسب مع أصناف المتبرعين (الاستقطاع المتوسط والبسيط).
23. التركيز على الوسائل الاتصالية الموثوقة لدى الجمهور، في حملات طلب التبرع.
24. تجزئة المنتج الخيري الواحد ليتناسب مع كافة الفئات المجتمعية، ومنها الفئة التي لا تقبل تحديد مقدار التبرع، والتأكيد على ذلك في الحملات العامة لطلب التبرعات (التوسل)، وإبرازه للجمهور.
25. التحديث المستمر لحجم الاحتياج الخيري في المجتمع، وتفصيله الدقيقة، والتعريف بهذه الاحتياجات عبر وسائل الاتصال المناسبة، ومخاطبة المتبرعين من خلالها.

26. إجراء دراسة تنطلق من معايير إسلامية لتفسير سلوك التبرع في المجتمع السعودي المسلم، مع أهمية تشجيع الباحثين لتقديم نموذج محلي يساهم في تفسير هذا السلوك، في ضوء المبادئ العامة التي تحكم المجتمع، ذلك أن النماذج العلمية المستوردة تبقى محدودة بالزمان والمكان غالباً، وليس من المنطق تعميمها على السلوك البشري في ظل الحقيقة التي تؤكد اختلاف السلوك باختلاف المعتقدات والفكر.

27. على المؤسسات المانحة أن تدعم المزيد من الدراسات الأساسية والترجمات في المجالات الرئيسية لجمع التبرعات، كابتكار المنتجات الخيرية، وتخطيط الحملات، ومعالجة وتحليل بيانات المتبرعين.

28. على المؤسسات المانحة أن تدعم صناعة خبراء في مجال جمع التبرعات، من خلال برامج معرفية ومهارية، ومؤتمرات وملتقيات متخصصة.

29. على المؤسسات المانحة أن تدعم دعم إنشاء مؤسسات تجارية تقدم الخدمات الاستشارية، والبحثية والتدريبية والتقنية في هذا المجال.

30. بناء قاعدة بيانات للعمل الخيري وفق أحدث الموصفات المهنية والعلمية، تتناسب مع حقبة البيانات الضخمة (Big data) التي يعيشها العالم في هذا القرن، ذلك أن تنوع المؤثرات على سلوك المتبرعين؛ تتطلب وعياً متجدداً باتجاهات المتبرعين، والظروف المؤثرة في واقعهم، على أن تتصف هذه القواعد بالضخامة والجدة والدقة، وتسهم كافة الجمعيات الخيرية في تغذيتها بالبيانات بشكل مستمر.

الملاحق فريق التحكيم:

الاسم	مجال الخبرة
1. د. إبراهيم الحيدري	التسويق الخيري
2. د. حسن بن شريم	إدارة المؤسسات الخيرية
3. أ. د. إسماعيل الفقي	التحليل الإحصائي
4. د. صالح الزهراني	علم السلوك الاجتماعي

خبرات

في تنمية الموارد المالية

إعداد

الأستاذ أحمد بن محمد عواجي

المقدمة

إن الخبرة تعني اكتساب المهارة في شيء ما، يجعل صاحبها يقوم بنفس العمل ولكن في وقت وجهد أقل ودقة وجودة أعلى.

وتلعب الخبرة دوراً أساسياً في التنمية عموماً، وخصوصاً في الأعمال ذات الحاجة والأولية للمجتمعات والمنظمات.

إن التسويق وتنمية الموارد المالية وتحقيق الاستدامة قضايا تشكل حاجة قصوى للجهات اللاربحية، وتعظم الحاجة يوماً بعد يوم لتواكب تلك الجهات خدمة المجتمع وتتوسع في أعمالها ومناشطها.

نعلم أن كل شخص طال عمره في العمل فقد اكتسب خبرة من خلال تجربته في الحياة والتعايش في مختلف تفاصيلها، وتلك الخبرات تؤدي إلى رفع المهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية واتقان، مما يؤدي إلى زيادة جودة العمل وتقليل الخسائر وتقليص الوقت في الإشراف على كافة التفاصيل وتعميق المعرفة المتخصصة، كما أن رفع مستوى الخبرة يحتاج إلى فهم الظروف السائدة والعوامل التي ساعدت على النجاح.

لكل من يود التقدم والتطوير والإبداع في اختصاصه فيوجد فرصة ذهبية لديه في أن يستمع إلى تجارب الناجحين ويستلهم من خبراتهم ما يحقق له الارتقاء بالمستوى المهني والعلمي.

حرصاً منا على تسليط الضوء حول هذا الأمر المهم، قمنا بإجراء دراسة لتجارب وخبرات مجموعة ممن حققوا نجاحات في التسويق وتنمية الموارد المالية في الجهات اللاربحية،

وعرضناها بصورة يسهل على المطلع عليها الاستفادة منها واستلهاهم ما يوسع مداركه لمحاكاة تلك الخبرات.

المُلخَص

تم في هذه الورقة حشد عدد من الخبرات والتجارب الناجحة وتوجت بتوجيهات عملية لتختصر الطريق وتفيد العاملين وخصوصا من هم في بداية العمل في هذا المجال، وحرصا على تمام الفائدة وحصول المقصود تم الاكتفاء بسرد عشر تجارب وخبرات متنوعة في مجال التسويق وتنمية الموارد المالية في القطاع اللاربحي مرتبة حسب تقييم عدد من الخبراء، وللتنويه فإنه أقتصر في المشاركة على خبرات وتجارب من عمل في المجال عشر سنوات فأكثر، وحرصنا أن نذكر أسماء مقدمي المشاركات حتى يمكن الاستفادة من خبراتهم لخدمة القطاع اللاربحي.

عينة الدراسة

تجارب وخبرات مجموعة من المختصين في العمل في التسويق وتنمية الموارد المالية في الجهات اللاربحية وقد تجاوزت خبرتهم عشر سنين فأكثر وتحققت لجهاتهم نجاحات في هذا المجال.

منهجية الدراسة

النموذج: تم إعداد نموذج لاستطلاع التجارب والخبرات وحددت قوالب لتعبئة البيانات مع وضع حد أعلى لعدد الكلمات في كل قالب حتى يتم التركيز على الأهم والخاصة.

المراسلات: استخدم نموذج الاستطلاع من نماذج google drive حتى يسهل التعامل مع الردود.

المعايير: تم تحكيم المشاركات من مجموعة من الخبراء من خلال عشرة معايير صممت لذلك وهي:

(الإبداع والابتكار - أهميتها لزيادة الإيرادات - تحقيقها للاستدامة المالية - كلفتها المالية والبشرية - سعة وتنوع عوائدها - سهولة آليات تنفيذها - سهولة توفر عوامل النجاح - سرعة تحقق نتائجها - ارتباط تنفيذها بجهات وقرارات - عدم ارتباطها بفئة او منطقة).

آلية الفرز: حكم كل خبير المشاركات في نموذج مستقل من خلال المعايير المحددة ثم وضعت كل المشاركات المحكمة في برمجية تقوم بحساب متوسط درجات كل مشاركة وبعد ذلك رتبت المشاركات تنازليا وتم الاكتفاء بعشر مشاركات حصلت على أعلى تقييم مع ذكر أعلى معيار حققته المشاركة من خلال التقييم.

مقياس التقييم: المشاركات الحاصلة على 70 درجة فأعلى ستدخل ضمن أفضل عشر تجارب ويتم نشرها في البحث وأما المشاركات الحاصلة على أقل من 70 درجة سيتم استبعادها.

◀ الخبرات والتجارب

في هذا الجزء يتم ذكر المشاركات التي تم اختيارها والتي حصلت على أعلى عشر مشاركات ونؤكد على أننا حرصنا على أن نؤطر المشاركات الواردة في قالب محدد بغية الاختصار، فالمقصود فتح الأفاق وتحفيز الذهن للإبداع وليس الاستنساخ والتقليد المجرد. وحتى تعظم الفائدة فإننا قمنا بوضع خط تحت بعض الكلمات للتأكيد على أهميتها في التجربة والخبرة المذكورة.

كما قمنا بتذليل كل مشاركة بـ (إضاءة) نقلنا فيها ما نؤكد به على أحد الجوانب المهمة والمفصلية في تلك المشاركة.

المشاركة الأولى

عنوان الخبرة والتجربة	النساء عنصر حيوي في تنمية الموارد المالية
شرح موجز	الاستفادة من عمل المرأة في تنمية الموارد المالية لحث أخواتها النساء لدعم العمل الخيري وخصوصا المرأة العاملة.
أبرز نتيجتين	١- تفعيل نصف المجتمع وتحريك طاقاتهم للعمل الخيري ٢- وجود سعة مالية لدى النساء وعاطفة جياشة .
أبرز عاملي نجاح	١- إيمان الإدارة العليا بتوظيف أخوات يعملن في التسويق والموارد المالية ٢- اختيار فريق العمل النسائي بعناية وخصوصا التبيني والجديدة.
درجة التقييم	79.25
أعلى معيار	عدم ارتباطها بفئة أو منطقة.
مقدم المشاركة	محمد الواحدي - جمعية خيركم.

اضاءة:

(إن للمرأة دورًا عظيمًا ووظيفة جلية في ممارسة العمل الخيري بمختلف

صوره وأشكاله، وذلك بما تمتاز به من قدرات وإمكانات، وسمات شخصية ونفسية وعاطفية، وأهم ما تتميز به المرأة، ويمكن استثماره في العمل الخيري هو قدرتها العاطفية وسرعة استجابتها؛ فقد أثبتت البحوث العلمية والملاحظات الفردية أن القدرة العاطفية هي السمة الأساسية التي تتسم بها المرأة.

ويمكن توظيف واستثمار هذه السمة في مجال العمل الخيري بين بنات جنسها؛ لأنها أقدر على التعامل مع الأيتام والأرامل، لقدرتها على التأثير والإقناع واستثارة عواطفهنّ وميلهنّ لحب الخير والعطاء للعمل في هذا المجال الحيوي.

يقول سليمان بن علي العلي في كتابه: «تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية»: لقد استطاعت المرأة المسلمة في عصر النبوة أن تستثمر وقت فراغها في المشاركة الفعّالة في أعمال البرّ والخير؛ فكانت زينب بنت جحش - رضي الله عنها - امرأة صنّاع اليد، وكانت أطول أمهات المؤمنين يدًا؛ إذ كانت تدبغ وتخز، وتتصدق في سبيل الله، كما أسهمت الصحابيات في سقي الماء ومداواة الجرحى، وهذه من أعمال الخير، وفي وقتنا الحاضر، وحيث توالى الأحداث والنكبات والحروب على مجتمعاتنا الإسلامية، وما خلّفته من أيتام وأرامل، وعَجَزَة ومعوقين، كان لا بد من بذل الجهود والأموال؛ لإعالة ورعاية أولئك الأيتام والأرامل، والعَجَزَة والمعوقين، فكان أن بادرت بعض المنظمات الخيرية بإنشاء لجان نسائية تقوم بالعمل الخيري في وسط النساء.

وقد تميزت مجالات عمل المرأة في العمل الخيري من حيث: رعاية الأسر المحتاجة والفقيرة، ورعاية الأرمال، ورعاية الأيتام، وجمع التبرعات، وإقامة الأسواق الخيرية، والمشاركة في الأطباق الخيرية، والأسابيع الإغاثية، والمهرجانات الأسرية، ومهرجانات الطفولة والأمومة، ومع ذلك فما زال دور المرأة المسلمة المعاصرة محدودًا، في حين إن المرأة في الدول الغربية تقوم بالعمل الإغاثي في الدول المنكوبة من خلال منظماتها الخيرية بشكل حماسي.

إن أكثر من ثلثي القوى العاملة في المنظمات الخيرية الأمريكية من النساء، بل إن 50% من المتطوعين من النساء كذلك؛ ولذا فقد أشارت بعض الإحصاءات في أمريكا أن 70% من العاملين في العمل الخيري من النساء، وتشير إحصاءات المنظمات والجمعيات الخيرية إلى أن قيمة التبرعات النسائية وصلت إلى حدود 28 بليون دولار سنويًا، وأن نسبة العاملات في جمع التبرعات في المنظمات الخيرية 52%. من مقال للدكتور زيد الرماني.

* * * * *

المشاركة الثانية

عنوان الخبرة والتجربة	صناعة المنتجات الخيرية التسويقية
شرح موجز	تتمثل التجربة العملية في مسار تنمية الموارد المالية في تحويل المشاريع الخيرية إلى منتجات تسويقية بصورة احترافية وذلك من خلال دراسة المشروع وتحليله وتحديد الفئات المستهدفة ومدى تلبية الاحتياج لديها إضافة إلى تحديد القيم المضافة التي يمكن تغذية المنتجات بها وهذه العملية مهمة ومؤثرة جدا في استجابة الفئات المستهدفة للتبرع وتحقيق إيرادات مالية مميزة.
أبرز نتيجتين	1- تحقيق تنوع وجذب في المنتجات الخيرية التسويقية لاستهداف الشرائح المتنوعة من المتبرعين 2- زيادة متنامية في الإيرادات المالية.
أبرز عاملي نجاح	1- الفكر التسويقي لدى قيادات الجهة. 2- الكادر المؤهل في الدراسات التسويقية وصناعة المنتجات.
درجة التقييم	79.25
أعلى معيار	سعة وتنوع عوائدها.
مقدم المشاركة	ضيف الله الحقوي - جمعية خيركم.

اضاءة:

1- بعد الكلفة: إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها. إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيس للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المديرين في دعم وإسناد استراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة. إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

2- بعد الجودة: إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

3- بعد المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربعة متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

4- بعد التسليم: إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاث أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير .

5- بعد الإبداع Innovation: يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد .

أما الإبداع عند (Scott) فيعني بإنتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق) .

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع،
والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي :

1- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة
المنافسة من اجل زيادة المبيعات.

2- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

3- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة
ومواجهة المشكلات.

4- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات
أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

5- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال :

أ) تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات.

ب) سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية
وتقديم منتجات جديدة.

6- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز
الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.

7- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع

للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار . (نقلا عن موقع جريدة المحاسبين

المشاركة الثالثة

عنوان الخبرة والخبرة	الأثر أقوى محفز للتبرع
شرح موجز	حين يرى المتبرع أثر تبرعه _ صغيرا كان أو كبيرا _ فإن ثقته تزداد واستمراريته في الدعم تتأكد وقد يزيد تبرعه وقد يأتيك بمتبرعين جدد.
أبرز نتيجتين	1- استمرار المتبرع وزيادة تبرعه. 2- تحقق الشفافية والمصادقية.
أبرز عاملي نجاح	1- الجدية والاجتهاد في تنفيذ المشاريع. 2- التوثيق .
درجة التقييم	78.75
أعلى معيار	سرعة تحقق نتائجها.
مقدم المشاركة	ناصر السلطان - مكة المكرمة.

اضاءة:

(يتبرع الناس لقضية ما لأسباب مختلفة. قد تكون دينية أو روحانية أو طريقة منهم للإحساس بالقدرة على العطاء والرضى عن النفس.

مهما كانت الاسباب فهو كرم منهم بالدرجة الأساس و من الضروري شكرهم عليه ومكافأهم أيضاً.

إحساس رائع هو ذلك الذي يتتابك عند دعم قضية تعد مهمة بالنسبة لك أو مساعدة محتاج في وقت الضيق أو مد يد العون لأناس لا تعرفهم و لا يربطك بهم شيء سوى إنسانيتك، عزز هذا الإحساس لدى المتبرعين ودع أصدقائهم يعرفون بأعمال المتبرعين الخيرية من خلال تغريدة بسيطة على تويتر أو ذكر لطيف على الفيس بوك، هذا الموضوع يمكنك ترتيبه إلكترونياً. فكلما قام أحد بالتبرع يمكنه اختيار ظهور تغريدة على تويتر مثلاً كي يتسنى لأصدقائهم رؤيتها مما يحفز لدى الأصدقاء الرغبة في التبرع أيضاً. للذين لا يرغبون بالإفصاح عن أعمالهم الخيرية لهم الاختيار في عدم ظهور التغريدات وغيرها من التصريحات على شبكات التواصل الاجتماعي.) منقول من مقال للأستاذة فرح سهيل.

* * * * *

المشاركة الرابعة

عنوان الخبرة والتجربة	البحث عن المفاتيح
شرح موجز	لديك عدد كبير من العلاقات مع أشخاص لو بحثت عن علاقاتهم ومعارفهم لوجدت أنك أمام ثروة هائلة لم تستثمرها وفي الحقيقة هم مفاتيح لأعمال وشخصيات ستدعم الجمعية بطرق متعددة.
أبرز نتيجتين	1- توصلنا الى مواقع ومساحات مهمة. 2- تحققت أرباح وعوائد كبيرة.
أبرز عاملي نجاح	1- ربط علاقات واسعة والتواصل المستمر معهم. 2- تخصيص ميزانية للتواصل.
درجة التقييم	76.25
أعلى معيار	سرعة تحقق نتائجها.
مقدم المشاركة	زكي مفتي - وقف السبيل.

اضاءة:

(- للعلاقات شأن عظيم في حياة البشر، إذ لا يستطيع المرء أن يستغني بنفسه عن غيره كما أن كثيراً من الأفكار المتواضعة تُروّج ويتم تسويقها وتبلغ مبلغاً عظيماً بسبب العلاقات إن كثيراً ممن لا قيمة لهم ولا وزن بين العقلاء والحكماء والأذكياء يتقدمون على غيرهم لا لشيء إلا لكونهم أصحاب علاقات متميزة؛ لهذا فإننا ندعو

أصحاب التأثير النافع وصناع الحياة الكريمة أن لا يهملوا هذا الميدان ولا يفروا من هذا المضمار، إذ أنه باب واسع مهم يمكنهم الولوج منه إلى ساحات فسيحة للتأثير .

- ليس كل علاقة هي علاقة مهمة ومؤثرة، وبمعنى آخر أن العلاقات متفاوتة من حيث الأهمية والتأثير، لذا ينبغي تحديد العلاقات المؤثرة في مشروعاتك التأثيري، والتركيز عليها، وإعطائها الأولوية والأهمية.

- من المهم التعرف على عدد كبير من الناس وتكوين علاقات عامة معهم، ولكن الأهم من ذلك توطيد هذه العلاقات واستثمارها لصالح مشروعاتك التأثيري، فكم من الناس لديهم علاقات واسعة مع الرؤساء والوزراء والتجار والعلماء والخبراء وأصحاب النفوذ والوجاهة وغيرهم ولكنهم لم يستثمروا هذه العلاقات يوماً من الأيام ولم يوجهوها لخدمتهم في صناعة الحياة وإحداث التأثير، بل ليس لديهم القدرة على ذلك، فالعلاقة التي بينهم وبين الآخرين علاقة هشة ضعيفة غير موطدة

ولا موجهة ولا مهدفة، فهؤلاء إنما يخدعون أنفسهم ويضيعون أوقاتهم.

- احذر أن تُشعر الأطراف الذين تقيم العلاقة معهم بأن علاقتك هذه هي

علاقة مصالح فقط بل ينبغي أن يشعروا بأنك حريص عليهم وعلى مصالحهم، وأن علاقتك هذه هي علاقة إنسانية أخوية حميمة وإن كان يرافقها بعض المصالح.

- المال عنصر مهم في صناعة العلاقات، إذ قد تحتاج إلى مال لتسوق نفسك

عند الآخرين كما أنك إذا استطعت أن تجعل من علاقتك مع المؤثرين سبباً في زيادة أموالهم فقد خلطت خطوات سريعة تجاه استثمار هذه العلاقة لصالح مشروعك التأثيري (مقال للدكتور علي الحمادي.

* * * * *

المشاركة الخامسة

عنوان الخبرة والتجربة	الابتكار يضاعف الإيرادات
شرح موجز	اعتماد تقديم المشاريع بقوالب مبتكرة وأساليب تسويقية ابداعية جاذبة تركز على حاجة العميل ورغباته أثرت بشكل كبير في الإيرادات المالية حيث أن عنصر الجاذبية والابتكار في المشروع يعطيه فرصة الالتقاط من العملاء أكثر من المشاريع التقليدية.
أبرز نتيجتين	1- صورة مميزة عن المنظمة. 2- تفاعل المجتمع معها بتسويق المشروع كمبادرات شخصية.
أبرز عاملي نجاح	1- التركيز في الابتكار على اثر المشروع على المجتمع والمستفيدين. 2- مراعاة احتياجات العملاء المستفيدين ورغباتهم.
درجة التقييم	75.5
أعلى معيار	سعة وتنوع عوائدها.
مقدم المشاركة	حسان عبداللطيف - جمعية نماء.

اضاءة:

(لا شيء يُعادل مُتعة الزبون الدائم)

في ولاية أوهايو الامريكية ، كانت (لورا فريزر) مالكة ومديرة ذلك المقهى الصغير في أحد مُدن الولاية ، تعاني من مأزق حقيقي ..

فعلى الجهة المقابلة لمقهاها الصغير ، يقع مقهى ستارباكس الشهير !

بالتأكيد كانت مُجَرّد تصوّر المنافسة بين المقهى الصغير الذي تملكه ، ومقهى ستارباكس العالمي ، هي محض خيال زائد .. وكانت تُعاني من خسائر فادحة طبعاً ، باعتبار أن أغلب الزبائن والمارة يتوجّهون إلى مقهى ستارباكس بمُجرّد المرور في هذه المنطقة ..

فكرت المرأة في عمل فكرة تسويقية مُختلفة ، تستطيع من خلالها جذب الزبائن إليها ، على الرغم من تواضع إمكانيّات المقهى بالنسبة لمقهى كبير مثل ستارباكس .. وتوصلت لورا إلى فكرة عبقرية ..

قامت برسم مُخطط لكارت صغير ، كتبت فيه بخط أنيق (لا شيء يُعادل مُتعة الزبون الدائم) ، ثم وضعت على خلفية الكارت مجموعة من المميزات والعروض التي يحصل عليها (الزبائن الدائمين) لمقهاها الصغير ، بشكل يُعريهم للتردد عليه أكثر من غيره ، للحصول على هذه الامتيازات ، التي تُعتبر أفضل بكثير من مجرد الحصول على مشروب غالي الثمن من مقهى عالمي ، ثم الانصراف ..

قامت بتوزيع الكارت في المدينة ، وفوجئت بعد وقت قصير أن مقهاها الصغير الذي كان الكثيرون لا يلاحظون وجوده، ممتلئاً عن آخره، وأن الزبائن بدأوا يتوافدون عليه .. بدلاً من ستارباكس !

فريق المنطقة 51

بدأ جون سبولسترا وظيفته الجديدة ، كمسوّق رسمي لفريق (لاس فيجاس ستارز) الأمريكي للعبة البيسبول بمفاجأة لا تُبشّر بالخير إطلاقاً ..

فالرجل اكتشف أنه مسؤول تسويق لفريق معروف عنه على مدى 18 عاماً ، أنه من أكثر الفرق الرياضية في هذه اللعبة إثارة للملل .. حتى أن المشاهدين والمشجعين لهذا الفريق ، أصبحوا بعد كل هذه السنوات ، يتوقعون الاداء الممل في كل مباراة يلعبها... وأنه من غير المحبب أبداً مشاهدة هذا الفريق تحديداً في عطلات نهاية الأسبوع ، حتى لا يُكدر مزاج الكثير من عُشّاق هذه اللعبة ..

الرجل توصل إلى أن الحل الوحيد لإعادة لفت الانتباه لهذا الفريق التعيس ، هو أن يُغيّر اسمه !

بدأ يعرض الأمر على الإدارة ، فقبل بعاصفة من الرفض والاستهجان - كعادة أي فكرة مجنونة - إلا أنه ظل مُصرّاً على تغيير الاسم ، وبدأ بالفعل في سؤال المشجعين والعاملين بالفريق ، عن أفضل الأسماء الذين يرون أنها مُناسبة للفريق..

وبالفعل ، اختار الرجل (أغرب) اسم عُرض عليه !.. وتم تبديل اسم الفريق

من (لاس فيجاس ستارز) إلى فريق (لاس فيجاس المنطقة 51) !

المنطقة 51 لمن لا يعرف ، هي اسم منطقة تبعد عن لاس فيجاس بمسافة 100 فقط ، وتُعتبر من أكثر المناطق غموضاً في أمريكا ، ويُقال أنها شهدت سقوط طبق طائر ، وتشريح كائن فضائي كان بداخله !

ولم يكتفِ جون بتغيير الاسم إلى هذا الاسم العجيب ، بل استعان برسام موهوب ، طلب منه تصميم شعار للفريق مُناسب للاسم الجديد ، فقام برسم شعار على شكل رأس مخلوق فضائي ، أصبح الشعار الرسمي للفريق !

بعد شهرين من تغيير الاسم ، كان النادي (الممل) حديث الساعة للعديد من الجهات الصحفية في أمريكا والعالم ، وأجريت العديد من الاستبيانات واستطلاعات الرأي حول هذا الاسم العجيب ، بل وعاد مُشجّعو النادي القدامى لمشاهدة فريقهم مرة أخرى في المباريات ، وجذب الاسم الغريب الآلاف من المشاهدين الآخرين تدريجياً ، الذين خمنوا أن نادى بهذا الاسم وهذا الشعار الطريف ، لابد أن يكون أداء لاعبيه مُختلفاً ومشوّقاً بشكل أو بآخر.. وأن الفريق يستحق المتابعة !)

منقول من مقال للأستاذ عماد أبو الفتوح.

* * * * *

المشاركة السادسة

عنوان الخبرة والتجربة	المنتج التسويقي الجذاب
شرح موجز	الاهتمام بإعداد المنتج التسويقي الجذاب وفق مراحل محددة لخلق الاهتمام بالمنتج مع تلبية الحاجة لدى المتبرع.
أبرز نتيجتين	1- جودة المنتج هي من يرغب المتبرع بالتبرع ويزيد في ثقته. 2- زيادة أعداد الداعمين.
أبرز عاملي نجاح	1- دعم الإدارة العليا. 2- روح الفريق.
درجة التقييم	75.5
أعلى معيار	عدم ارتباطها بفئة أو منطقة.
مقدم المشاركة	ياسر التويجري - المكتب التعاوني بالروضة.

اضاءة:

(كيف تصمم غلافاً يكون له أثر؟)

تسعى جميع الشركات الناشئة للوصول إلى حالة شركة أبل و شركة تيفاني أند كو المعروفتان بأتهما من السهل تمييزهما، وهذا النوع من القوة في العلامة المميزة يبدأ العمل عليه من تغليف المنتج. كيف إذاً يمكنك جعل تغليف منتجك مميزاً أكثر من منافسيك؟

اعرف الخلفية الديموغرافية لربائتك: لن ينجح غلاف تيفاني أند كو الشهير مع أي منتج. فكر مثلاً بتغليف شركة Lowe's Home improvement and Home Depto الذي يتميز بجراته ووضوحه وبأنه يخبر عن نفسه بنفسه من خلال ألوانه الذكورية القوية. لا تخف من اختيار تغليف جريء لمنتجك.

اجعل التغليف الرخيص لمنتجك يبدو أنيقاً وشخصياً: لا يجب بالضرورة أن يكون التغليف الجيد باهظ الثمن. Stephanieveraafter شركة تبيع اكسسوارات الشعر على الإنترنت، وهي تغلف منتجاتها بغلاف بسيط بألوان هادئة عليها كتابة بخط عصري. هو حل غير مكلف يجعل أي منتج يبدو كأنه منتج غال الثمن.

اجعل التغليف جزءاً من التجربة: أحد الأسباب التي تجعل تجربة فتح غلاف منتج أبل أمراً يبعث الفرح هو أن التغليف نفسه يمثل المنتج الأنيق والسهل الاستخدام التي هي ميزة في منتجات أبل . Back to the Roots إحدى الشركات الناشئة التي أتقنت هذه التجربة، وهي تنتج أدوات تهدف لجعل الأولاد والأهل

يهتمون بزراعة طعامهم بأنفسهم. وقد صممت مثلاً غلاف أجهزة زارعة الفطر بحيث تظهر واضحة على الرف وتمثل التجربة والمرح الذي سيحصل عليها مستخدم المنتج.

خذ بالاعتبار الخيارات الصديقة للبيئة: التغليف الذي يمكن إعادة تدويره أو استخدامه هو دائماً سبب يدفع المستهلك لاختيار علامتك المميزة بدل اختيار منافسك. وفي الحقيقة، السبب الذي يقف وراء 52 بالمئة من خيارات الشراء التي يقوم بها الناس حول العالم هو التغليف الذي يُظهر للمستهلك أن العلامة المميزة تترك أثراً إيجابياً اجتماعياً أو بيئياً. شركة بوما PUMA مثلاً قطعت خطوات بعيدة في التغليف الصديق للبيئة، وغلافها يعمل كإعلان تجاري يمهد الطريق لهذه العلامة المميزة. هناك في الواقع الكثير من الطرق المبتكرة التي تخفف من الضغط على كوكب الأرض وتقوم في الوقت نفسه بإشهار علامتك المميزة.

تذكر أن تغليف المنتج أمر له هدف: ما الذي تعنيه علامتك المميزة لزبائنك؟ لا تفوت هذه الفرصة لخلق انطباع مستمر في عقل زبائنك وفي الرف الذي يوجد فيه منتجك. (منقول من موقع مشابك).

* * * * *

المشاركة السابعة

عنوان الخبرة والتجربة	الحلول البديلة
شرح موجز	مؤخرا تعثرت كثير من الاستقطاعات بسبب طلب البنوك تعبئة نموذج عضوية الحساب البنكي فتم التفكير في مسارات أخرى للاستقطاع فتم التوجه للمحلات التجارية لأنه في الغالب عضويتها محدثة وتم اختيار استقطاع (الموظف البار) وهو مبلغ مقطوع يتبرع به صاحب المحل التجاري و(أنهار) نسبة من الأرباح تخصص للجمعية.
أبرز نتيجتين	1- تبرعات صاحب المحل أكبر من تبرعات الأفراد. 2- أفاق جديدة من خلال التعرف على أصحاب المحلات التجارية.
أبرز عاملي نجاح	1- أن يكون مندوب التسويق مقنع لأن إقناع صاحب المحل التجاري أصعب من الأفراد. 2- وجود وسطاء للوصول الى أصحاب المحلات التجارية.
درجة التقييم	75
أعلى معيار	عدم ارتباطها بفئة أو منطقة.
مقدم المشاركة	عبدالله العياف - جمعية تحفيظ القرآن الكريم ببريدة.

اضاءة:

(الأسلوب العلمي لتحليل المشكلات

1- إدراك المشكلة

ظهور أعراض مرضية يلفت النظر إلى وجود خلل في يستوجب التحليل وسرعة الدراسة .

وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم الاهتمام بالأعراض و بالتالي عدم إدراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيدا .

2- تعريف المشكلة

والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتتبع أسبابها و ظروف حدوثها و معدل تكررها وصولا إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض المرضية. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديدا دقيقا .

3- جمع المعلومات الضرورية

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها

* ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة ؟

* أين تحدث المشكلة ؟

* متى تحدث المشكلة ؟

* كيف تحدث المشكلة ؟

* لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت ؟

* لمن تحدث هذه المشكلة ؟

* لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات ؟

4- تحليل المعلومات

تحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية :-

* ما هي العناصر التي يمكن والتي لا يمكن التحكم فيها لحل المشكلة ؟

* من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟

* ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة ؟

* ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة ؟

* ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة ؟

5- وضع البدائل الممكنة

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات ، حيث أنها

تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل

- * حصر جميع البدائل التي نري أنها يمكن أن تحقق الهدف.
- * الابتكار والإبداع في طرح البدائل.
- * تحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ.
- * استبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ.
- * التوصل إلى البدائل القابلة للتنفيذ.

6- تقييم البدائل

- * تهدف هذه المرحلة إلى اختيار البديل الأمثل.
- * مراجعة الهدف من حل المشكلة.
- * وضع معايير للتقييم.
- * وضع أولويات و أوزان نسبية للمعايير.
- * دراسة كل بديل وفقا للمعايير الموضوعة.
- * التوصل إلى البديل الذي يحقق أفضل النتائج ” البديل الأنسب“.

7- تطبيق البديل الأنسب

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي.

وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية .
والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي :

* تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي .

* تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل عن طريق Milestone Chart

* تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات .

* تحديد من سيراقب على التنفيذ .

8- تقييم النتائج

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية:

* هل أنتج البديل المخرجات المطلوبة في التوقيتات المتوقعة و بالكيف المطلوب

؟

* وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية :

* درجة تحقيق الأهداف.

* التقييم الذاتي للأداء.

* التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل .

بعد تجميع هذه العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل و في حالة وجود تقييم سلبي ، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى .) مقال للمهندس ابراهيم الغنام

* * * * *

المشاركة الثامنة

عنوان الخبرة والخبرة	الشفافية والتوثيق صمام أمان وزيادة إيراد
شرح موجز	التجربة تمت مع أحد الداعمين حيث تم التواصل معه بطلب التبرع لتكريم ٢٠ حافظ بمبلغ ٦٠ ألف ووافق على الطلب وبعد تكريم الطلاب تم ارسال تقرير بأسماء الحفاظ وأرقام هوياتهم وتوقيعهم بالاستلام وكان لهذا التواصل أبلغ الأثر وأعظم النفع.
أبرز نتيجتين	1- مبادرة المتبرع بعد أسبوعين للتبرع بدون طلب من الجمعية 2- التبرع بمبلغ 100 ألف ريال وهو تبرع يزيد عن التبرع الأول والذي كان بطلب من الجمعية.
أبرز عاملي نجاح	١- غرس مفهوم الشفافية لدى فريق التسويق. 2- أن تحمل التقارير المرسلة هوية الجمعية واعتمادها.
درجة التقييم	75
أعلى معيار	سهولة آليات تنفيذها.
مقدم المشاركة	عبدالرحيم علمي - جمعية خيركم.

اضاءة:

(يقصد بالشفافية مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة وبشكل أكثر تحديد ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة. والقائد ذو الشفافية يجب أن ينأى بنفسه عن مقارنة دوائر الشبهات عموماً والمالية خاصة ويبعد تماماً عن كل ما يمس أمانته ويخدش كرامته من تصرفات مادية ومعنوية ويكون ذو شفافية في كل ما يقدمه من معلومات صادقة للمستفيدين منفتحاً لكل من يطرق بابه.) من مقال للدكتور أحمد الكردي.

* * * * *

المشاركة التاسعة

عنوان الخبرة والتجربة	لجنة الاستقطاب أساس النجاح
شرح موجز	انطلقت وبمساندة خبير في مجال التسويق لتكوين فريق باستقطاب الطاقات المؤهلة للتطور السريع وفي فترة لا تتجاوز العام اكتمل الفريق ليصبح من أقوى الفرق في تنمية الموارد المالية.
أبرز نتيجتين	1- توفير الجهد و المال في الاختيار الصحيح. 2- تحقيق المستهدفات و بنسب تتجاوز 100%.
أبرز عاملي نجاح	1- الدعم الإداري من قيادة الجهة. 2- المستشار الخبير.
درجة التقييم	74.5
أعلى معيار	تحقيقها للاستدامة المالية.
مقدم المشاركة	ابراهيم عبداللطيف - مشروع تعظيم البلد الحرام.

اضاءة:

(يمكن تعريف الاستقطاب أنه عملية البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم
لشغل الوظائف الشاغرة.
أهداف عملية الاستقطاب

توفير مجموعة من المرشحين لشغل الوظائف بأقل تكلفة .

تقليل عدد المرشحين غير المؤهلين .

زيادة استقرار العمالة .

الاحتفاظ بالعاملين المؤهلين .

تقليل تكاليف النشاطات الأخرى مثل التدريب .

زيادة الفاعلية لدي الفرد والمنظمة.

العوامل المؤثرة في الاستقطاب

• التركيز على المصادر الاستقطابية التي تحقق أهداف المنظمة.

• أن يكون الاستقطاب قانونيا في كافة مراحله.

• الاحتفاظ بالمستقطبين وعدم التفريط فيهم.

• تعيين المستقطبين في وظائف تناسبهم.

• اعتماد النشاط الاستقطابي يعمق من فاعلية التوظيف السليم.

• عناصر المنافسة في سوق العمل.

• المتغيرات الدولية والاقتصادية.

إن استمرار الثورة التقنية في مجال المعلومات والاتصالات وما يتمخض عنها من تطور هائل وتدفعها محليا وعالميا بسرعة فائقة وتكلفة معقولة ساعد كل ذلك في استقطاب الكفاءات البشرية وسهل علي الشركات استقطاب هذه العناصر وسهل علي الكفاءات الحصول علي المزايا التي يرغبون في الحصول عليها سواء أن كانت مادية أو معنوية فيجب علي إدارة الموارد البشرية المحافظة علي هذه الكفاءات وخلق روح الانتماء إليها بتوفير احتياجات هذه الكفاءات والاهتمام بها والاستفادة منها في تطوير المجتمع وإلا سيكون البديل هو هجرة هذه الكفاءات إلي الخارج . (مقتطفات من مقال للأستاذ ماهر رمانة.

* * * * *

المشاركة العاشرة

عنوان الخبرة والتجربة	المنتج وتلبية حاجة المستفيد
شرح موجز	تم إعداد حقيبة تسويقية (تستاهل) وهي ذات ٥ فئات تبدأ ب ١٠٠ ريال وتنتهي ١٠,٠٠٠ ريال وهي عبارة عن بطاقات يهديها المتبرع لوالديه أو من يحب ويخصص ريعها لمرضى فقراء الحرم وتم الترتيب في تصميم البطاقات ليتمكن المتبرع أو المهدي كتابة اسم المهدي إليه بحيث يقدم له هدية نوعية باسمه تكمن في التبرع بالقيمة لعلاج فقراء الحرم وتقديمها بشكل جذاب وسهل .
أبرز نتيجتين	١ - زيادة ولاء الداعمين من خلال إيجاد أسلوب جديد لهم للإهداء. ٢ - زيادة حجم التبرعات والمتبرعين من مختلف الفئات.
أبرز عاملي نجاح	١ - قناعة الداعمين بحاجة الفئة المستهدفة بالدعم. ٢ - السهولة والجاذبية في طرح الحقيبة على شكل هدية ليهديها المتبرع لمن يحب.
درجة التقييم	74.5
أعلى معيار	عدم ارتباطها بفئة أو منطقة.
مقدم المشاركة	فهد الزهراني - جمعية زمزم.

اضاءة:

(بعد تحديد من هو العميل، فإن الخطوة التالية هي تحديد احتياجاته ورغباته، فمن الواجب على الشركة أن تحدد على وجه الدقة احتياجات ورغبات عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء. وهذا يتأتى من خلال عمل بحوث ودراسات تسويقية تهدف إلى معرفة ماذا يرغب العميل. وتحقيق حاجيات العميل ورغباته يعطي الشركة ميزة، كما يجعلها في وضع تنافسي أفضل. وهناك وسائل كثيرة للوصول إلى هذا الهدف، لكن أفضلها وأبعدها عن التخمين هو سؤال العملاء أنفسهم وجهاً لوجه، أو عن طريق استمارات واستبيانات بحث تعد لهذا الغرض) مقال للدكتور عبيد العبدلي.

* * * * *

◀ النتائج والتوصيات

أهمية جمع الخبرات والتجارب الناجحة والاستفادة منها لا سيما وأن الحاجة ماسة لذلك في ظل ندرة الخبراء والمختصين في هذا المجال.

محاكاة الخبرات لا يكون بالتقليد الحرفي لها وهذا يعني ضرورة معرفة عوامل النجاح والتأكد من توفرها.

ضرورة عقد ورش ومعارض وملتقيات دورية يعرض فيها أهل الخبرة قصص نجاحاتهم.

وجود جائزة سنوية لأفضل منتج تسويقي وأفضل مشروع أو حملة حققت إيرادات مميزة وأفضل تجربة في مجال التسويق وتنمية الموارد المالية.

استثمار المتميزين في هذا المجال على مستوى القطاع اللاربحي من خلال تقديم الدورات وعقد الورش وتأليف الكتب وكتابة المقالات.

بذل جهود أكبر في إيجاد مشاريع ومنتجات تخدم فئات متنوعة ولا ترتبط بمساحة محددة.

الحرص على اعطاء الأولوية للمشاريع التي تتحقق نتائج أسرع من غيرها.
البدء بالمشاريع ذات العوائد الكبيرة والمتنوعة.

عنوان الورقة :

إدارة المخاطر في مشاريع ومؤسسات العمل الخيري

الأدوات والآليات

مقدمها :

الأستاذ طارق بن محمد السلطان

عن الورقة :

تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على (إدارة المخاطر) كأحد الأدوات التي يجب استخدامها في التعامل مع تنمية الموارد المالية خصوصا، وفي كافة أعمال الجهات الخيرية ومشاريعها بشكل عام ، ولأجل ذلك لن تكون الأمثلة مقصورة ومحددة على القضايا المالية فقط.

إن علم إدارة المخاطر يعتبر من الفروع المعرفية المرتبطة بإدارة المشاريع وقيادة المنظمات والتخطيط الاستراتيجي، ولذلك يمتزج هذا العلم بـ (فن) الممارسة وليس مجرد علم جامد.

تهدف هذه الورقة إلى :

- 1- تنمية الوعي بإدارة المخاطر في الجهات الخيرية بما يساهم في بناء القدرات الإدارية والفنية للعاملين في القطاع الخيري.
- 2- التعريف بخطوات إدارة المخاطر الفعالة وفقا للممارسات الدولية تساهم في إنضاج ممارسات مثلى على المستوى المحلي في قطاعنا الخيري.
- 3- المساهمة في تحسين صورة العمل الخيري بترشيد أعماله وفق منهجيات علمية معتمدة.

وللوصول لهذه الأهداف سيتم التطرق للعناصر التالية :

1. مدخل.
2. التعريف.
3. أهمية إدارة المخاطر.
4. العوامل المؤثرة في وجود المخاطر.
5. خطوات إدارة المخاطر.
6. دور مجالس الإدارة/الأمناء في إدارة المخاطر.
7. توصيات.

مدخل:

علم إدارة المخاطر علم انطلق من المعاني الإنسانية (التوجس، الخوف، الترقب، ونحوها)، ولذلك سنجده وجد مع وجود البشرية، فقصة قابيل وهابيل فيها إدارة المخاطر

﴿لَئِنْ بَسَطْتَ إِلَيَّ يَدَكَ لِتَقْتُلَنِي مَا أَنَا بِبَاسِطٍ يَدِيَ إِلَيْكَ لِأَقْتُلَكَ ۚ إِنَّي خَافُ اللَّهَ رَبَّ الْعَالَمِينَ (28) إِنِّي أُرِيدُ أَنْ تَبُوءَ بِإِثْمِي وَإِثْمِكَ فَتَكُونَ مِنْ أَصْحَابِ النَّارِ ۖ وَذَلِكَ جَزَاءُ الظَّالِمِينَ (29)﴾ المائدة.

فهو سيتقبل خطورة التعرض للقتل ، لكنه لن يبادر بهذا الفعل الشنيع ليدفع عنه الخطورة ، لأن الأثر المترتب عليها كبير وعظيم جدا (فتكون من أصحاب النار)..

ونعرج على قصة نبي الله يوسف عليه السلام حينما سمع الرؤيا فعرف نوع المخاطر التي

سوف تحصل، اقرأ و تأمل قوله تعالى ﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ ...﴾ الآيات 46- وما بعدها سورة يوسف.

حيث تم رصد الخطورة بوضوح وهي: قدوم سنوات قحط وجفاف تمتد لسبع سنوات تأكل الأخضر واليابس. حينها وجه يوسف الصديق القوم إلى العمل وفق إجراءات محددة وخطة واضحة مبنية لإدارة هذا الموقف العصيب.. فكان على خزائن الأرض يدبر و يأمر و ينهى.. حتى نجح بتوفيق الله في التعامل مع هذه الخطورة المحدقة والتي كانت على وشك إهلاك الناس.

ولو مضينا إلى صدر الإسلام والتقينا بسيرة رسولنا الكريم ﷺ لرأينا هذا الموضوع حدث في أكثر من موضع، منها على سبيل المثال: ما كان في رحلة الهجرة، حيث خشي أن يتم إحباط هجرته مع صاحبه الصديق ﷺ، فاتخذ حيل ذلك الإجراءات المعلومة من حيث تغيير طريق الوجهة، وتعمية أثر الأقدام بمرور الأغنام.

وفي نصوص القرآن الكثير من الآيات التي تعكس (إدارة المخاطر) عدها بعض الباحثين في بضع وثلاثين آية كلها فيها إدارة للمخاطر؛ منها على سبيل المثال ما جاء في آية الدين من معالجة خطورة الاختلاف بسبب عدم تقييد الدين ﴿ وَلَا تَسْأَمُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ أَجَلِهِ ۚ ذَلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا ﴾ وبين فيها من يكتب ، ومن يملل ، ومن يشهد .

إذن فالتعامل مع المخاطر وفضلا عن كونها موجودة منذ القدم ، هي من شريعتنا الغراء.

التعريف

المخاطر: هي مصطلح يستخدم في هذه الورقة لوصف الغموض الذي يكتنف الأحداث المستقبلية ونتائجها، والتي قد يكون لها تأثير إما بتعزيز أو إعاقة أيًا من الافتراضات التي بنيت على أساسها الخطط الفردية والمؤسسية.

أهمية إدارة المخاطر :

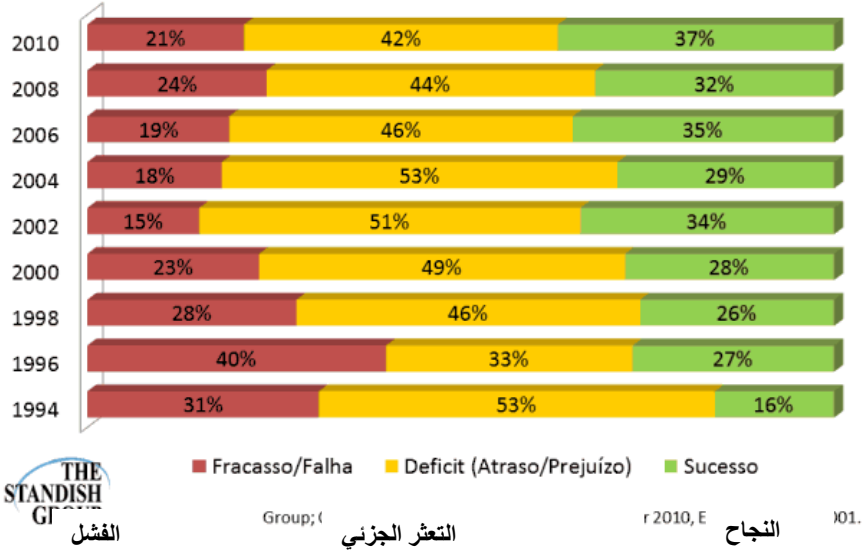
تعتبر المخاطر جزءا حيويا من عمليات المنظمات الخيرية سواء كانت جمع التبرعات، أو إدارة المشروعات، أو التزام القوانين و الأنظمة، أو التعامل مع المستفيد.. ويمكن أن نستحضر العديد و العديد من القضايا التي عشناها و نعيشها مع منظماتنا لنستشعر كيف أن المخاطر قد تحيط بنا من كل جانب! فمثلا:

- مصروفات طارئة زائدة عن المخطط.
 - نقص في ثقة المتبرع أو المجتمع .
 - ضعف مقدار التبرعات.
 - قلة المخصصات الحكومية.
 - حدوث كساد في الدخل أو الاستثمارات مما يؤثر على وجود السيولة.
 - زيادة عدد المستفيدين أو تغير أوضاعهم أو خصائصهم.
 - وجود العديد من القضايا التي يجب العمل عليها، ولكن الموارد لا تكفيها جميعا.
- وغيرها ..

المشكلة ليست صغيرة، والتحديات ليست قليلة، ويكفي أن تعلم أن المشاريع (التجارية) في (أمريكا) على سبيل المثال تتعرض لتحديات تفوق توقعاتنا، ويشير تقرير كايوس "Chaos Report" من منظمة "Standish Group" المتخصصة والذي يرصد

حالات هذه المشروعات إلى نتائج مزعجة ومقلقة تم رصدها خلال عشرين عاما، نلتقط لكم منها هذه الإحصائية والتي تقسم فيها حالة المشاريع إلى ثلاثة مستويات اعتمادا على القيود الثلاثية للمشروع (الزمن، الكلفة، النطاق) وهي:

- 1- المشاريع الناجحة: وهي التي التزمت بالقيود الثلاثية للمشروع كما خطط لها .
 - 2- المشاريع التي واجهت تحديات: وهي المشاريع التي اكتملت، ولكن حصل خلل في محور أو أكثر من القيود الثلاثية للمشروع.
 - 3- المشاريع الفاشلة: وهي المشاريع التي تم إلغاؤها ولم تتمكن من الوصول إلى خط النهاية والإغلاق.
- تلاحظون في الرسم البياني أدناه أن فشل المشاريع وصل في إحدى السنوات إلى (40 %) ! وأفضل سنواتها كانت نسبة الفشل (15 %) بمعدل خلال هذه المدة بحدود (24 %).
- كما لا يفوتنا أن نلاحظ أن حجم التعثر الجزئي وصل مرتين إلى (53 %) ، وأفضل حالاته وصل إلى (33 %)، بمعدل خلال هذه المدة يساوي تقريبا (46 %)!! .
- أما الأداء المثالي فلم يتجاوز في أي عام من الأعوام نسبة (37 %) ووصلت في أدنى مستوياتها إلى نسبة نجاح لا تتجاوز (16 %) من المشاريع فقط! والمعدل العام للسنوات المرصودة كان في معدل (29 %) تقريبا.



ملخص تقرير "كايرس" ، عام 2010

لاتعني الصورة القائمة التي أوردناها أنها قَدَر لانحيد عنه ولا مفر منه، بل لكل داء دواء يستطب به، وأمرنا شرعا أن نبذل الأسباب ﴿اركض برجلك هذا مغتسل بارد وشراب﴾
 ﴿وهزي إليك بجدع النخلة تساقط عليك رطبا جنيا﴾ وصلوات ربي وسلامه على نبينا
 الخاتم حيث قال : " اعقلها وتوكل".

صحيح من حيث المبدأ أن المخاطر تحيط بنا من كل جانب، ولكنها على درجات متفاوتة من الخطورة ، كما أن نسبة المشاريع التي تجتمع فيها مخاطر عالية تؤذن بفشل المشروع

ليست كثيرة، والأهم من ذلك أن بين يدينا مفاتيح للعمل، ومعالجات للمستقبل المنتظر، فإن أخذنا بالأسباب وتوكلنا على مسبب الأسباب فقد طاب سعيها وبذلنا وسعنا ولا ملامة علينا بعد ذلك.. والخوف كل الخوف أن نتهاون في هذا الأمر ونحن نعلم أن الأموال التي تدور في العمل الخيري وقطاعات التنمية أغلبها هي من أموال التبرعات والهبات التي وهبها أصحابها لله عز وجل لصالح منافع معينة يرجونها، والجهات العاملة هي مجرد وسيط أو وكيل عنهم، لذلك فالخرج في التعامل معها والاحتياط لها يجب أن يكون في أعلى المستويات بما تبرأ به الذمة وبلا إفراط ولا تفريط.

العوامل المؤثرة في وجود المخاطر:

لعل من أبرز العوامل التي تناسب المقام ما يلي :

(1) حجم و تعقيد المشروع، فالمشاريع الكبيرة ذات التفاصيل المتعددة والمتداخلة أكثر

عرضة للمخاطر من المشاريع الصغيرة و المباشرة.

(2) طبيعة مجال المشروع : فالمشاريع الإغاثية، تختلف عن المشاريع الصحية، تختلف عن

المشاريع التعليمية، تختلف عن مشاريع التمكين.

(3) حجم الموارد البشرية : هناك تناسب طردي بين عدد الموارد البشرية واحتمالات

وقوع المخاطر وعددها، فكلما ازداد العدد كانت المخاطر المرتبطة بهم أكثر.

(4) حجم ومشاركة أصحاب المصلحة: حيث من سمات القطاع الخيري مشاركة

أصحاب المصلحة في مستويات متعددة في داخل المنظمة أو في المشاريع ،

وهذا يحد ذاته يزيد من وجوب العناية بالمخاطر المترتبة من عدم توحيد الرأي

والرؤية، ويجب العمل باستمرار على صناعة التوافق في الرأي بينهم، والإشراك

الواعي لهم مما يقلل من المخاطر الناتجة منهم.

(5) البيئات التي تعمل فيها المنظمات : لها ارتباط ظاهر في احتمالية وجود المخاطر ،

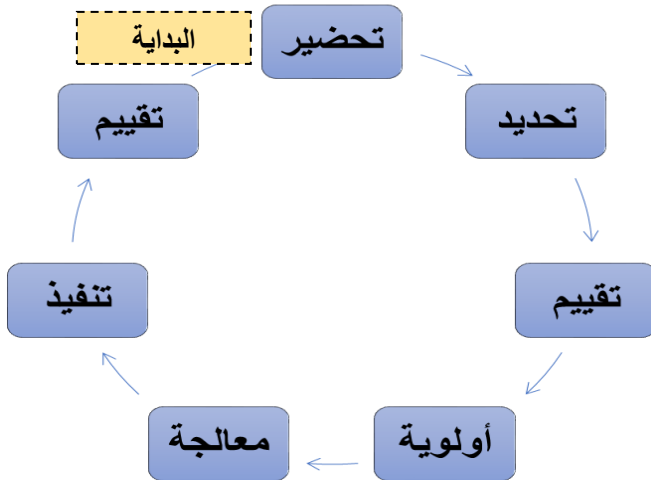
فالبيئات المستقرة تولد عملا مستقرا ، والعكس صحيح.

خطوات إدارة المخاطر :

نستطيع اختصار عملية إدارة المخاطر في الدورة الحياتية التالية المستمرة ، وهي مواءمة

من نموذج معهد إدارة المخاطر الدولية (IRM) ومنهجية إدارة المخاطر من مفوضية

المؤسسات الخيرية البريطانية:



أولا / التحضير :

وهذا يشمل تحديد فريق العمل المختص، وتوزيع المهام والصلاحيات، والإشعار ، والإبلاغ، وغيرها من الإجراءات القبلية والتي تهيء المنظمة والعاملين فيها للتعامل (بوعي) مع إدار المخاطر ، وأنها جزء من أدوار المنظمة المنوطة بها.

ثانيا / التحديد :

حين التفكير في المخاطر يجب أن نفكر في الصورة الكلية الواسعة، وأن لا نحصر تفكيرنا في زوايا ضيقة، فالمخاطر مثلما قد تكون حدوث فيضان أو كوارث طبيعية..، فمن المحتمل أن تكون سوء تصرف من بعض الموظفين أو حتى اختلاسات!، ولذلك من المفيد وجود قائمة للمخاطر وبيان أنواعها ثم نقوم بإثراء هذا النموذج بكل ما قد يمر علينا من الحالات وما نواجهه من مخاطر ناشئة عن العوامل المختلفة أثناء العمل بواسطة أنظمة (الدروس المستفادة) الموجودة في منظماتنا أو في المشروع، وإن لم تكن موجودة أنشأناها. إننا بهذا نضيّق دائرة "المفاجآت" شيئا فشيئا.. ونحفز أنفسنا لعملية تخطيط أكثر احترافية وشمولا.

وفي تحديد المخاطر لدينا عدد من الاستراتيجيات لاستكشافها :

استراتيجيات الاستكشاف	الإيضاح
التركيز على الأهداف	أي حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئيا أو كليا يعتبر خطورة
السيناريوهات /الاحتمالات	أي حدث يولد سيناريو مختلفا وغير مرغوب فيه، يعرف على أنه خطورة.
التصنيف	النظر في مجالات المخاطر المحتملة، مثل: الحوكمة، التشغيل، المالية، الالتزام، الخارجية، التقنية.
المراجعات	بالنظر في السجلات والتاريخ والأرشفة فقد توجد قوائم بالمخاطر المحتملة.

ثالثا/ التقييم :

تحتاج المخاطر التي يتم رصدها إلى أن توضع في إطارها الصحيح والتعامل معها تعاملًا عقلانيا منطقيا، بعيدا عن العاطفة، ولذلك هنالك أساليب كمية، وأساليب وصفية للتعامل معها .

تعتمد بعض المنهجيات تقييم المخاطر من خلال محورين : شدة تأثيرها، واحتمالية وقوعها. وبناء عليه يتم تحديد ما إن كان الأمر يتطلب إتخاذ أي إجراء أم لا. وهذه هي المنهجية البريطانية المطورة لإدارة المخاطر.

تأخذ المنهجية بعين الاعتبار الأحداث التي تعتبر نادرة أو ليس لها من سابقة، حيث لا تكون القواعد الحاكمة معروفة أو تكون متغيرة بشكل متسارع، أو حيث تكون المخاطر مدفوعة بعوامل خارجية تقع خارج نطاق السيطرة. أما تلك المخاطر التي يكون لها تأثير كبير للغاية، واحتمالية حدوث منخفضة للغاية إنما يقبلها الكثيرين اليوم على أن لها أهمية أكبر من تلك المخاطر التي لها احتمالية حدوث مرتفعة للغاية، مع تأثير ضئيل فالعبرة أصبحت أكثر بأثرها المترتب وليست على قدم المساواة مع الاحتمالية.

فإذا ما كانت إحدى المنظمات عرضة لخطر من المحتمل أن يكون له تأثير كبير للغاية على عملياتها، فإنه ينبغي النظر في هذا الخطر وتقييمه بعرض النظر عن مدى استبعاد احتمالية وقوعه.

ومع أهمية التركيز على المخاطر عالية التأثير، لكن ينبغي على صاحب المسؤولية كذلك أن لا يغفل عن الارتباط السببي، وهو أن ما يمكن أن يمثل خطراً ذو تأثير أقل، إنما يمكن أن يتحول إلى خطر ذو تأثير عالٍ للغاية بسبب العلاقة المحتملة ما بين حدوثه والتسبب في وقوع مخاطر أخرى. فأحد المخاطر منخفضة التأثير قد يؤدي إلى ثانٍ و ثالثٍ و رابع، بحيث يصبح التأثير التراكمي شديداً أو كارثياً. وقد أوضحت العديد من الدراسات أن أغلب حالات الإخفاق في الأعمال التجارية هي نتيجة لوقوع سلسلة من الأحداث الصغيرة المتصلة التي لها تأثير تراكمي كبير بشكل يصعب التعامل معه أكثر من حدث واحد كبير. فإن كانت المنظمات لا تنظر إلا إلى المخاطر الكبيرة فقط فإنه يمكن أن ينتهي بها الحال وهي غير متأهبة لمواجهة تفاعل أحداث سلبية منفصلة مع بعضها البعض.

تقييم المخاطر يتم عن طريق مدرج خماسي (5-1) بحيث الرقم الأعلى هو الأكثر احتمالية وأثراً.. والأقل بالعكس. وحين العمل على تقييم المخاطر مع فريق العمل، يقترح أن يتم تحديد الدلالات الرقمية للوصول إلى توافق في الأفكار والتقييمات

المقدمة، وعلى سبيل المثال في عنصر (الاحتمالية) يمكن أن يكون لدينا الجدول التالي ليفسر لنا الأرقام :

التوصيف	النتيجة	التوضيح
بعيد	1	قدّ يظهر فقط في الظروف الاستثنائية
غير مرجح	2	من المتوقع أن يظهر في ظروف قليلة
ممكن	3	من المتوقع أن يظهر في بعض الظروف
محتمل	4	من المتوقع أن يظهر في الكثير من الظروف
محتمل جدا	5	من المتوقع أن يظهر بشكل متواتر وفي أغلب الظروف

وبذات الطريقة يمكننا إعداد جدول خاص بعنصر (التأثير) نفسر من خلاله

دلالة الأرقام ، على النحو التالي مثلاً :

التوصيف	النتيجة	التوضيح
غير مؤثر	1	حدث ليس له أثر يذكر
قليل التأثير	2	وجود تأثير محدود
متوسط التأثير	3	الأثر المترتب في مستويات معتدلة
تأثير هام	4	تأثير مرتفع على المشروع قد يتسبب في مطالبة مثلاً
تأثير كارثي	5	أثر كارثي قد يترتب عليه تشويه سمعة أو توقف العمل

الخطوة التالية وهي لا تقل أهمية ، أن نحول الأرقام إلى مجموع (معتبر وموزون)،
ولذلك سنعمد المعادلة بالشكل التالي: (الاحتمالية × الأثر) + الأثر = المجموع .

وبالتالي ستخرج لنا نتائج متفاوتة بين (2) و (30) ؛ سنقرؤها على النحو

التالي :

15 نقطة فأكثر : مخاطر رئيسية أو كارثية ونرمز لها باللون الأحمر

من 8 نقاط -14 : مخاطر متوسطة ونرمز لها باللون البرتقالي

7 نقاط فأقل : مخاطر صغيرة أو غير مهمة ونرمز لها باللونين الأخضر أو

الأزرق.

الآثر (Impact)	حاد / كارثي (5)	10	15	20	25	30
	رئيسي / هام (4)	8	12	16	20	24
	متوسط (3)	6	9	12	15	18
	قليل التأثير (2)	4	6	8	10	12
	غير مؤثر (1)	2	3	4	5	6
	بعيد (1)	غير محتمل (2)	ممكن (3)	محتمل (4)	احتمال عال (5)	
الاحتمالية (Likelihood)						

رابعاً/ الأولوية:

بعد عملية التقييم يتم إعادة ترتيب المخاطر وفقاً للمجموع المتحصل لدينا، ترى بعض المنهجيات أخذ الاعتبار فقط لأول خمسة مخاطر، والتعامل معها. بينما منهجيات أخرى ترى أن الاعتبار للرقم (المجموع) بغض النظر عن العدد. ولعل هذا يعود إلى طبيعة المشروع وحجم المخاطر فيه أصلاً.. فلا يتم التعامل مع الجميع بمنظور واحد جامد.

خامساً/ الاستجابة :

بعدما تم ترتيب أولويات المخاطر بالنسبة لنا.. نتقل بعد ذلك للخطوة الهامة جداً، وهي التي يترتب عليه نجاح العملية وفشلها، وهي (الاستجابة) كيف سنستجيب لتلك الخطورة؟ كيف سنتعامل معها؟ من سيقوم بمواجهتها.. ومتى؟

كل هذه الأسئلة (ماذا ؟ من ؟ متى ؟ كيف ؟) تكون مقيدة بجانب كل خطوة تم رصدها، لتكون دليلا مرشدا لنا أثناء العمل .

وعلى العموم هناك أربع استراتيجيات يجب أن تكون بالحسبان حين العمل على إدارة المخاطر:

(1) نقل وترحيل العواقب للغير أو تقاسمها معهم، يمكن أن نضرب مثالا عليه بالتشغيل الخارجي لبعض العمليات والأنشطة أو حتى القطاعات.

(2) تجنب النشاط الذي يؤدي إلى ظهور المخاطر بشكل كامل، مثلا من خلال عدم إبرام أحد العقود أو التوقف عن نشاط أو خدمة معينة.

(3) التقليل و التخفيف من وطأة الخطورة.

(4) قبول أو تقييم الخطر باعتباره من المخاطر التي لا يمكن تفاديها أو لأنه لا يشكل خطرا حقيقيا.

سادسا/ التنفيذ:

حينما تقع الخطورة التي خططنا لها وتوقعناها ، حينذاك تنتقل من كونها احتمالات وتنبؤات إلى كونها واقعا معاشيا، فيجب حينها تفعيل الخطط، ومتابعة المكلفين بالأعمال، وفقا لخطة الاستجابة المرسومة (ماذا؟ كيف؟ من؟ متى؟) ويجب على مسؤول الجهة أو المنظمة أو المشروع متابعة المكلفين عن قرب للتأكد من سيطرتهم على المخاطر الواقعة ، ويحرصون على تقييد الدروس والتجارب من هذه العملية .

سابعا / التقييم :

عملية إدارة المخاطر كشأن المهمليات الإدارية الأخرى تحتاج إلى أن تخضع لعمليات التطوير والتحسين المستمر .. وأن تكون خاضعة للمراجعات المستمرة لما بعد العمل ، ونتأكد أننا نقوم بالعمل (الأفضل والأنسب) ، ونقيد تجاربنا الناتجة عن الممارسة، لأنها

ستشكل للمنظمة (معرفة) صريحة يمكن نقلها والتدريب عليها ، بدل أن تكون معرفة ضمنية تختفي في رؤوس الموظفين، ومهارات واجتهادات الأفراد الذاتية.

دور مجلس الإدارة / الأمناء في إدارة المخاطر :

يمكن لمجلس الإدارة/ الأمناء مراقبة المخاطر بواسطة:

- التأكد من أن عملية رصد وتقييم وتخفيف وطأة المخاطر إنما ترتبط بتحقيق الأهداف التشغيلية للمؤسسة الخيرية.
- التأكد من أن تعكس عملية التثمين رؤية الأمناء للمخاطر المقبولة.
- إستعراض نتائج رصد وتقييم وإدارة المخاطر والنظر فيها.
- تلقي تقارير مؤقتة حيثما يكون هناك مجال يحتاج إلى مزيد من العمل؛
- النظر في المخاطر المرتبطة بأنشطة أو فرص جديدة هامة؛
- النظر بشكل دوري في العوامل الخارجية مثل التشريعات الجديدة .
- النظر في الأثر المالي للمخاطر كجزء من تخطيط ومراقبة الميزانية التشغيلية.

والمراقبة السنوية من طرف الأمناء، والتي تكملها التقارير المؤقتة من المرجح أن تكون كافية لمعظم الجهات الخيرية حيث تكون الظروف التشغيلية مستقرة. أما في الحالات الأشد تقلبا أو عدم الاستقرار فيقترح أن تكون الرقابة في فترات زمنية أقصر من ذلك .

توصيات:

- (1) التوسع في تثقيف قيادات العمل الخيري كأعضاء مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية على مستوى مناطق المملكة لرفع مستوى الوعي بعلم إدارة المخاطر.
- (2) العناية بتأهيل متخصصين يحملون هذا العلم ويؤثرون لمصلحة القطاع الخيري.
- (3) حث أصحاب القرار في الجهات الخيرية بتضمين إدارة المخاطر ضمن مسودات خططهم المؤسسية وللمشاريع المنفذة .
- (4) تخصيص أحد الملتقيات القادمة للحديث عن إدارة المخاطر بمفهومها الشامل.
- (5) أن تسند هذه العملية إلى الأشخاص المناسبين الذين يتمتعون بشخصيات متوازنة ونفسيات مستقرة، ويمكنهم التفكير بأفق واسع، وبطريقة

السيناريوهات والاحتمالات، ويحملون تجربة مناسبة ومتنوعة.. كل ذلك
سيمكنهم من وضع الإجراءات والخطط والترتيبات المناسبة لما قد يتعرضون
له.

مراجع ومصادر مفيدة :

- (1) مفوضية المؤسسات الخيرية البريطانية، الموقع الإلكتروني:
www.charitycommission.gov.uk
- (2) بيان الممارسات الموصى بها في المحاسبة (SORP).
- (3) المكتب التنفيذي للصحة والسلامة (HSE) وموقعهم
www.hse.gov.uk
- (4) معهد إدارة المخاطر (IRM): ولديهم معيار إدارة المخاطر وموقعهم
www.theirm.org

عنوان الورقة :

**التمحور حول التسويق كمنهجية لتنمية الموارد المالية
للجهة الخيرية**

مقدمها :

الأستاذ عبدالعزيز بن إبراهيم العثيم

ملخص

إن المتابع للتصورات العامة حول التسويق في القطاع الخيري، يجد هناك خلطاً فيما يتعلق بمفهومه، حيث يعتبره البعض مرادفاً لمفهوم المبيعات، وهذا أمر خاطئ، كون التسويق بمفهومه المتكامل أعمق بكثير من أن يقتصر على ذلك، ومن خلال هذه الورقة البحثية نحاول على أكثر من محور استكشاف الأمر واستقصاءه؛ حتى نصل إلى تعريف مبسط ومنضبط للمفاهيم التسويقية.

تهدف هذه الورقة إلى ثلاث أهداف رئيسية:

1. تحرير مفهوم التسويق بشكل دقيق وواضح مع بيان أهميته والتطور التاريخي له.
2. شرح مبسط لمبادئ التسويق؛ وخاصة المزيج التسويقي مع بيان دوره الحيوي في تنمية الموارد المالية وكيفية تطبيقه في الجهة الخيرية.
3. إعداد منهجية متكاملة لكيفية تطبيق مفهوم التسويق، بدءاً من فهم السوق مروراً بتقسيمه وفق معايير محددة، وانتهاءً بصناعة المزيج التسويقي لكل فئة، ومن ثم أخيراً القياس والتقويم، وقبل هذا كيفية العمل على حث المنظومة الخيرية بكاملها على التمحور حول هذا المفهوم والعمل على تقويته.

وستنحدث في هذه الورقة حول عدد من المحاور، أبرزها:

■ مقدمة

■ حول ماهية العمل الخيري.

■ التسويق التجاري والتسويق الخيري

■ لماذا التمحور حول التسويق؟

■ سوق البائعين وسوق المشترين!

■ المزيج التسويقي الخيري

■ بحوث التسويق

■ حالات عملية

كما وقد قام الباحث ببناء منهجية مقترحة لكيفية تطبيق مفهوم التسويق للجهة الخيرية، وتم اختتام الورقة بتوصيات عامة.

مقدمة

يعد ديننا الإسلامي دين "الخير"، فجاء أمراً بكل خير وفضيلة، ناهياً عن كل أثم وقطيعة، حاثاً على فعل الخيرات بشكل عام وأفراداً وجماعات، في مختلف شعائره، وخصص لنفع الناس والإحسان إليهم شعائر خاصة منها الواجب ومنها المندوب، وفرض الزكاة على المكلفين، وندب إلى الصدقة والوقف، وكفالة الأراامل والأيتام، وبناء المساجد، وسقيا الماء، وكل ما يُحتاج إليه في الأزمنة أو الأماكن المختلفة وعموم النفع.

ومع تطور الزمان، وما آل إليه من المدنية الحديثة، جاءت المنظمات الخيرية

لتُشكل امتداداً ومكملاً لما كان من نُظم سابقة، ممثلة بهذا همزة وصل بين المتبرع

والمستفيد، وذلك وفق نظام مؤسسي مُحكم له معايير وقوانينه الخاصة المحددة له، مراعية

التمحور حول التسويق كمنهجية لتنمية الموارد المالية للجهة الخيرية -الأستاذ عبدالعزيز بن إبراهيم العثيم

في هذا الإطار تأدية دورها المنوط بها في تخفيف الأعباء عن المستفيدين ومنحهم بارقة أمل بهم يتقدمون إلى الأمام، وفي الحث على التبرع وتنظيمه من أجل ديمومة مطلوبة.

وحيث أن المال أصبح المحرك الأساس لكثير من القطاعات العامة والخاصة ، فإن النية الصالحة وحدها لا تكفي لجلب المال، بل كان لازماً على تلك الجهات أن تسعى باحترافية لتمويل منظماتها ومشروعاتها، بما يتوافق مع منطلقاتها ، و بما يحقق أهدافها التي أنشئت من أجلها ، والاستفادة القصوى من ما آلت إليه المعرفة في مجالات التسويق والمبيعات.

ونظراً لخفوت دور التسويق فيما يتعلق بالعمل الخيري في المملكة العربية السعودية، لذا فقد رأى الباحث أن يتقدم بهذه الورقة، والتي يأمل من خلالها أن يستحث الجهات الخيرية على الالتفات للدور المحوري للتسويق وإلى مدى فعاليته في توفير موارد مالية مستقرة، مما يدعم تلك الجهات على تقديم العون لأعداد أكبر من المستفيدين ويدعم موقف تلك الجمعيات في إعانة مركزة تعين على انتشال المستفيدين مما هم فيه.

العمل الخيري

يمكن تعريف العمل الخيري بأنه عمل يشترك فيه جماعة من الناس لتحقيق مصلحة عامة، وأغراض إنسانية أو دينية أو علمية أو صناعية أو اقتصادية، بوسيلة جمع التبرعات وصرفها في أوجه الأعمال الخيرية، بقصد نشاط اجتماعي أو ثقافي أو إغاثي/ بطرق الرعاية أو المعاونة مادياً أو معنوياً داخل الدولة وخارجها من غير قصد الربح لمؤسسيها، سواء سمي إغاثة أو جمعية أو مؤسسة أو هيئة أو منظمة خاصة أو عامة. 60

وفي هذا السياق يعتبر عمل الخير ظاهرة اجتماعية موجودة على مر العصور منذ بدء الخليقة، وهو يتضمن أي جهوداً تبذل من قبل أفراد المجتمع، بصورة فردية أو جماعية، في سبيل البر والإحسان، ويقوم بصفة أساسية على الرغبة في نفع الناس ومساعدتهم وإعانتهم في مختلف المجالات والأنشطة .

والعمل الخيري ظاهرة مهمة للدلالة على حيوية الشعوب وإيجابيتهم ولذلك فهو يؤخذ مؤشر واضح للحكم على مدى تقدّم الشعوب والمجتمعات "اجتماعياً"، وثقافة العمل الخيري في مجتمعاتنا- والله الحمد- تركز على قاعدة صلبة من عقيدة الإيمان بالله واليوم الآخر والرغبة بالأجر والمجازاة من الرحمن الرحيم، وهي التي دفعت المجتمع الإسلامي على مر الزمن، أفراداً ومجتمعات، إلى المبادرة بفعل الخير، والسعي طواعية لتقديم العون ابتغاء وجهه الكريم، وكم هي الأدلة كثيرة في الكتاب والسنة التي تمدح الإحسان والمحسنين والصدقة والعطاء، وتذم ضدّهما.

60 عطية الله، أحمد، دائرة المعارف الحديثة، مكتبة الإنجلو المصرية، ط2، 1979م، 635/2.

التحور حول التسويق كمنهجية لتنمية الموارد المالية للجهة الخيرية -الأستاذ عبدالعزيز بن إبراهيم العثيم

والعمل الخيري قد يكون عملاً فردياً وقد يتم في إطار جماعة معينة، فقد يقوم شخص واحد بالتكفل باليتيم، أو رعاية بالمرضى، كما يتم ذلك في إطار جمعيات منظمة تنشأ لغرض محدد كمختلف الجمعيات الأهلية في المملكة ، وقد تأخذ هذه الجمعيات صبغة دولية كالهلال الأحمر.

و الأصل في العمل الخيري أنه عمل غير ربحي، إلا أن وجود أرصدة فائضة أو فرص استثمارية تساعد في معالجة الإشكالات الاجتماعية، قد يجعل العمل الخيري يدخل مجال الاستثمار، ولكن في كل هذه الحالات فإن هذه العوائد ستعود لصالح الجهة الخيرية و المستفيدين من خدماتها، ولن يترتب عن هذا الاستثمار أي أرباح توزع على أفراد مساهمين في نهاية السنة .

وبما أن العمل الخيري بحاجة ماسة إلى التمويل والاستقرار المالي ، ليتمكن من تحقيق أهدافه في مجال النفع والإحسان، وأن يكون رافداً لمستفيديه يتحقق من خلاله آمالهم واستقرار أوضاعهم ، وفقاً لمجال عمل كل جمعية ،

فإن إحدى أدوات الاستقرار لدى المنظمة الخيرية هو تطبيق أدوات التسويق وبحوث السوق ، والتي تساعد المنظمة على تحقيق الاستقرار المالي ، وفق منهجية واضحة وأفكار مبتكرة .

التسويق التجاري والتسويق الخيري:

ظهر مفهوم التسويق مرتبطاً بالجانب التجاري، وظل لسنوات محصوراً في هذا الجانب، إلى أن شهد العام 1969م حداثاً فاصلاً في طريقة تعاطي الأكاديميين والممارسين للتسويق مع مفهوم التسويق، فقبل هذا العام كان رأى العلماء أن مكان التسويق هو

التمحور حول التسويق كمنهجية لتنمية الموارد المالية للجهة الخيرية -الأستاذ عبدالعزيز بن إبراهيم العثيم

النشاط التجاري حيث تتنافس مشروعات الأعمال التجارية التي تقدم السلع والخدمات للمستهلكين بهدف الاستثمار وتعظيم عائدات تلك المنشآت، وكان أحياناً يؤدي على ذكره بالنسبة للقطاعات غير الهادفة للربح كقطاع الدولة (القطاع العام) ولكن بشكل مبسط وهامشي.

وفي عام 1969 نشر "فيليب كوتلر و ساندي ليفي" مقالتهم "توسيع مفهوم التسويق"⁶¹ والتي أحدث ضجة في قطاع التسويق إذ ذهبت المقالة إلى أن التسويق نشاط مجتمعي إقناعي يذهب إلى أبعد من بيع معجون الأسنان أو الصابون والحديد، إذ تؤدي المنظمات الأخرى -غير الشركات التجارية- قدراً كبيراً من أعمال التسويق وتقوم بالعديد من الممارسات التسويقية سواء شعرت بذلك أم لا، هذه النظرة الموسعة للتسويق لم تحظ بقبول كبير في ذلك الوقت فقد نوقشت بأن هذا التوسيع لمفهوم التسويق يتجاوز كثيراً حدود المجال المناسب لتطبيقه وهو المجال التجاري، وأن التسويق يتمحور حول أسواق البيع و الشراء للمنتجات والخدمات، كما أن توسيع مفهومه من شأنه تشتيت الانتباه عن القضايا الهامة و التعدي على فروع معرفة أخرى، قد أجاب كل من "كوتلر" و "لوفي" على ذلك، بأن التسويق يُعنى بالدرجة الأولى بالتعاملات؛ أي شكل من أشكال تبادل المنافع (عموماً وليس التعاملات التجارية فقط ضمن سوق محدد، والقطاع الخيري قائم على تبادل المنافع).

وأخذ مبدأ "التوسيع" يكتسب انتشاراً وقبولاً في دوائر التسويق الأكاديمية، ومنه انطلق إلى المجال العملي والتطبيقي، وبدأت منذ ذلك الوقت الكثير من المنظمات الخيرية

Kotler, P. and Levy, S.J. (1969), Broadening the concept of marketing, Journal of ⁶¹ Marketing, 33(1), pp.10-15, <https://goo.gl/DVfBDW>.

التمحور حول التسويق كمنهجية لتنمية الموارد المالية للجهة الخيرية -الأستاذ عبدالعزيز بن إبراهيم العثيم
وغير الربحية في الولايات المتحدة والعالم بتطبيق تلك المفاهيم، والأمر الذي لاقى نجاحًا
مبهرًا ساهم بشكل أو بآخر في توسع نظرية التسويق.⁶²

⁶² وهابي، كلثوم، التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر، ص 48، 49.

لماذا التمحور حول التسويق في القطاع الخيري؟

يعرف "كوتلر" (أبرز علماء التسويق في الوقت الحاضر) التسويق على أنه "التحليل والتخطيط والتنظيم ومراقبة موارد الشركة وسياساتها وأنشطتها التي تمس العميل بهدف تلبية حاجات ورغبات مجموعة مختارة من العملاء بربح مناسب. 63

ويظهر من التعريف أن الهدف الجوهرى من عمليات التحليل والتخطيط والتنظيم هو "تلبية حاجات ورغبات مجموعة من العملاء " والعميل لدينا هنا في الجهة الخيرية هو المتبرع، لذا فالتسويق بمفهومه الاحترافي يُعنى بالدرجة الأولى بالمتبرع، وتحقيق حاجاته ورغباته من هذا التبرع أو الدعم، وتقديم منظومة متكاملة من الأعمال والخدمات التي تحقق هذا الهدف، وإذا ما تم تحقيق هذا الهدف فإن الجهة الخيرية تضمن رضا هذا المتبرع.

إن كثير من المتبرعين في الوقت الحالى لا يفرقون بين الجهات الخيرية الكبيرة والصغيرة عند اتخاذهم قرار التبرع، بل إن كثير منهم لا يعرف مكان الجمعية أصلاً، وغالباً ما يكون قد أخذ قرار التبرع لها بناءً على قدرة هذه الجهة على الوصول له، وبما قدمته من منتج خيري لاقى إعجابه فبادر إلى التبرع.

كثيرة هي التحديات التي تواجه الجهات الخيرية؛ أبرزها التمويل الدائم والثابت لفعاليتها وجهودها، والتمركز حول التسويق واعتماده في نُظم هذه الجهات من شأنه أن يساهم في تجاوز هذه العقبات، عبر طرق تطبيقية كثيرة وفوائد جمة، أهمها ما يلي:

63 نبعة، عبد العزيز، تسويق الخدمات المتخصصة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص39.

- فتح أسواق جديدة، والحصول على موارد تمويل مستقرة، من خلال الموائمة المستمرة بين متطلبات المتبرعين ومتطلبات المستفيدين.
- الصورة الذهنية المميزة لدى المتبرع والممول عن الجهة الخيرية، ومنتجاتها وما تقدمه من إبداع وتجديد، وتلبية لرغباته واحتياجاته، مما يجعل الجهة الخيرية محل ثقة لدى المتبرعين والداعمين.
- اتخاذ قرار المنشأة بناء على دراسة لاحتياج السوق بدلاً من الافتراضات المسبقة، مما يرفع كفاءة القرار، ويزيد من فرص نجاحه وتوجيه الجهود نحو التسويق المتكامل بدلاً من تركيز الجهود على الجزء الأخير من عملية التسويق وهو المبيعات فقط.
- رفع مستوى الابتكار لدى الجهة الخيرية، مما يعطي تجديداً دائماً في الأفكار ومصادر التمويل.
- إحساس المتبرع بأهميته، وألويته، وبالتالي ولائه للجهة الخيرية ودعمه المستمر لها.
- التوجه مباشرة للوسيلة الأنسب للإعلان والترويج دون إضاعة موارد الجهة الخيرية (المالية والبشرية) في وسائل لا تحقق الأهداف المطلوبة.
- اختيار "أسعار" للمنتجات الخيرية توافق قدرات الفئات المستهدفة، مما يعنى دعم أكبر لقرار التبرع وزيادة حجمه الكلي.
- التناسق والتناغم بين مكونات الجهة الخيرية، وتوحيد جهودها نحو مناطق تسويقية محددة وعدم تشتت الجهود بين الإدارات والوحدات.

- دعم الابتكار والإبداع، وجعله سياسة ومنهجية لدى الجهة الخيرية، فالتسويق لا يعني سوى الابتكار.
- دعم تنمية الموارد المالية في القطاع الخيري ككل من خلال فتح قنوات تمويل جديدة، واستقطاب فئات جديدة، بدلاً من التنافس على قنوات وفئات محدودة.
- تحسين الصورة الذهنية للقطاع الخير، كنتيجة للاعتراف في تقديم المنتجات الخيرية، والابتكار فيها.

سوق البائعين وسوق المشترين و "سوق المتبرعين"

التوجه صوب الإنتاج

ظلت الأسواق التجارية منذ نضجها وخلال فترة الثورة الصناعية إلى أواخر القرن الماضي ملكاً للبائعين فهم من يتحكمون في الإنتاج وأشكاله وأنواعه، وفي تلك الأثناء كانت الأسواق المتعطشة تتقبل كل ما يُنتج ويباع، ولعل مقولة هنري فورد (مؤسس شركة فورد للسيارات) تعبر عن الواقع في ذلك الوقت بشكل واضح لما عرض عليه المهندسون تنوع ألوان السيارات قال: "أي مشتر بإمكانه اقتناء السيارة باللون الذي يريده، طالما كان اللون أسوداً"⁶⁴ وكان يقصد أننا سننتج السيارات باللون الأسود فقط بدون أخذ أي اعتبار لرغبات المستهلكين. هذا وقد عُرفت هذه الفترة بفترة التوجه الإنتاجي والذي "يقوم على فكرة إنتاج أكبر كمية ممكنة من السلع المطلوبة من قبل المستهلكين.. فالاعتقاد السائد حينئذ هو أن المستهلكين سوف يشترون كل ما يُنتج"⁶⁵

التوجه صوب المستهلك

ولكن التحولات التي تمت بعد ذلك بازدياد حدة المنافسة وزيادة الخيارات والبدائل أمام المشترين، نقلت الكفة لصالح المشترين، فأصبح "للمشتري" معايير للشراء و "تفضيلات" و "رغبات" فأصبحت الشركات تبحث عن الحل لما تواجهه من إشكالات وتحديات في تكسب منتجاتها والتشبع في الأسواق وازدحام المخازن بالمنتجات الغير مباعه، وكان الحل في تبني مفهوم التسويق لكامل المنظمة، ومنذ ذلك الوقت بدأ مفهوم

⁶⁴ Curcio, Vincent, Henry Ford (Lives and Legacies), Published May 16th 2013 by Oxford University Press, USA.

⁶⁵ ردينة عثمان يوسف، التسويق الصحي والاجتماعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص182.

التحور حول التسويق كمنهجية لتنمية الموارد المالية للجهة الخيرية -الأستاذ عبدالعزيز بن إبراهيم العثيم

التسويق بالازدهار والحضور بقوة فبعد أن كانت "وحدات التسويق" وحدات منزوية داخل الهيكل التنظيمي ولا يوجد لافتراحاتها أي اهتمام أصبحت من الإدارة المحورية التي تقود الشركة، وتتخذ القرارات بناء على متطلبات السوق ورغبات المشترين واحتياجاته، وشركة فورد التي كانت تتفاخر بإنتاج اللون الأسود فقط أصبحت تنتج سيارات بجميع ألوان الطيف وفق رغبات "المشترين".

هذا و"يرتكز هذا التوجه على التسويق الهادف لإشباع الرغبات حسب أذواق وإمكانيات المستهلكين المستهدفين وليس على بيع ما تم إنتاجه إنما على إنتاج ما يمكن تسويقه"⁶⁶

التوجه صوب المتبرعين

وبالانتقال إلى الوضع الحالي في القطاع الخيري نجد أنه يماثل من عدة أوجه ما حدث في الأسواق التجارية ، إذ أن صناعة المنتجات الخيرية وتحديد خصائصها كان يتم من قبل عدد محدود من قيادات المنشأة الخيرية، ومن ثم يتم طرحها لسوق القطاع الخيري للحصول على متبرعين لهذه المنتجات، وكانت هذه المنتجات تجدد التمويل اللازم، وباعتقادي أننا في المرحلة الحالية ننتقل إلى سوق "المتبرعين"، حيث زادت معايير المتبرع وتفضيلاته ورغباته والمنافع التي يأملها من تبرعه سواء كان فرداً أو جهة مانحة، ولم يعد مقبولاً أن تتم صناعة المنتجات بعيداً عن سوق المتبرعين، بل لابد من معرفة رغباتهم

⁶⁶ أحمد جبر، إدارة التسويق، المفاهيم، الاستراتيجيات، التطبيقات، المكتبة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص1، بنصرف.

التمحور حول التسويق كمنهجية لتنمية الموارد المالية للجهة الخيرية -الأستاذ عبدالعزيز بن إبراهيم العثيم
وتفضيلاً لهم وموائمتها مع أهداف المنظمة ومتطلبات المجال الذي تعمل فيه الجمعية للوصول إلى مزيج تسويقي متكامل، لذا لا بد للجهات الخيرية من تفعيل مفهوم التسويق المتكامل، وإعطاء إدارات التسويق أهمية عالية، واستقطاب الكفاءات المؤهلة والتمكنة، حتى لا تتكدس المنتجات الخيرية لدى الجهات ولا تجد من يتبرع لها.

المزيج التسويقي الخيري:

تعد فكرة المزيج التسويقي هي الفكرة المحورية في مجال التسويق، وتقوم الفكرة على وجود أربع ركائز أساسية في عملية التسويق لابد أن يتم الاهتمام بها، وأن يكون بينها تناسق وترتيب، ومن هنا جاء مسمى "مزيج" أي أنها لابد أن تتمازج فيما بينها لتشكل مزيجاً تسويقياً متكاملًا يلي كافة احتياجات "المبترع" ورغباته، وهذه العناصر الأربعة هي:

أولاً: المنتج:

يمكن تعريف المنتج حسب كوتلر على أنه "كل ما يمكن عرضه في السوق ويشبع حاجة ويلبي رغبة وقد يكون المنتج: سلع مادية، خدمات، أفراد، مناطق، منظمات، أفكار"⁶⁷ وفي الإطار ذاته يعتبر المنتج أو الخدمة هو الأساس الأول في بناء المزيج التسويقي، وينبئ عليه فيما بعد باقي العناصر ، لذا لابد بداية من "صناعة" المنتجات الخيرية بإتقان، حيث أن النجاح في صناعة منتجات مميزة ومتقنة سيكون أساساً للنجاح في باقي مكونات المزيج التسويقي، وللنجاح في هذا العنصر لابد من الوصول إلى المبترع والمستفيد، ومعرفة تطلعاتهم ورغبتهم واحتياجاتهم، وإرضائهم، من خلال منتجات وخدمات تحقق التفوق والتميز من وجهة نظر المبترع والمستفيد.

Kotler Philippe, Bernard Dubois: Marketing Management, Pearson edition France, paris, ⁶⁷
2003 P 424.

التمحور حول التسويق كمنهجية لتنمية الموارد المالية للجهة الخيرية -الأستاذ عبدالعزيز بن إبراهيم العثيم

وتتعدد خطوات صناعة المنتج (الخدمة) الجديدة تبعاً لحدود التداخل أو الانفصال الواضح بينهما وكذلك الفترة الزمنية التي قد تطول أو تقصر حسب خصوصية كل "منتج" ودرجة التعقيد فيه، والمتمثل في دراسة العلاقة بين عدد الأفكار والفترة الزمنية التي تغطيها هذه الخطوات لتقديم المنتج إلى السوق، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم مهم في تحليل المنتجات وهو "دورة حياة المنتج" الذي يقسم تلك الفترات، ويعطي توجيهات وتوقعات مستقبلية لكل مرحلة من مراحل المنتج من ناحية إيراد المنتج من التبرعات ومستوى العمليات والجهد المطلوب وكيفية التعامل مع كل مرحلة .

ويعتبر مفهوم "دورة حياة المنتجات" مؤشراً للاستراتيجيات التسويقية لباقي عناصر المزيج التسويقي، والتي يمكن أن تعتمد عليها الجهة الخيرية في كل مرحلة من مراحل حياة المنتج، بما يجعلها قادرة على تحقيق الطلب المستمر على المنتج الخيري، وبما يساعد على التخطيط المسبق لباقي مكونات المزيج التسويقي.

مراحل دورة حياة المنتج للخدمات:

1. مرحلة التقديم، وهي المرحلة الأولى وفيها يتم الإعلان عن المنتج وإظهاره للسوق الخيري، لذا لابد أن يترافق مع هذه الطرح زخم إعلامي وإعلاني للتعريف بالمنتج و "منافعه" للمتبرع وكيفية القيام بالتبرع.
2. مرحلة النمو، يبدأ الطلب بالتزايد بشكل كبير على المنتج، لذا لابد على الجهة الخيرية من الاستعداد الجيد لهذه المرحلة لمواجهة الطلب على المنتج، والإعلانات التعزيزية التي تعزز القرار المتخذ من قبل الداعم والمتبرع.

التمحور حول التسويق كمنهجية لتنمية الموارد المالية للجهة الخيرية -الأستاذ عبدالعزيز بن إبراهيم العثيم

3. مرحلة النضج، ويبدأ المنتج في الانتشار والعطاء، وتكون الإيرادات أكثر استقراراً مقابل التكاليف، ولا بد للجهة الخيرية في هذه المرحلة من دعم المنتج وإبقاؤه لأكثر فترة ممكنة من خلال الإعلانات التذكيرية، وغالباً ما تبدأ الجهات الأخرى بتقليد هذا النوع من المنتجات لذا لا بد للجهة من تمييز المنتج في ذهن المتبرع وتحسينه.

4. مرحلة الاضمحلال والانحدار، يبدأ الطلب على المنتج بالتراجع نظراً لتشبع السوق من جهة، وقلة طلب الداعمين والمتبرعين لمثل هذه المنتجات، لذا لا بد للجهة الخيرية أن تكون قد أعدت منتجاً جديداً يحل محل المنتج السابق.⁶⁸

وفيما يلي بعض التنبيهات حول "دورة حياة المنتج":

- قد تأخذ دورة حياة المنتج أسابيع محدودة أو سنوات ممتدة، تبعاً لطبيعة المنتج.
- كل مرحلة من المراحل لها طبيعتها من ناحية باقي العناصر الأخرى، مثل التسعير والتوزيع والترويج، ولا بد للجهة الخيرية من اتخاذ القرارات الملائمة لكل مرحلة.

ثانياً: التسعير

لا شك أن اختيار استراتيجية التسعير الملائمة من ضمن التحديات التي تواجهها الجهة الخيرية، نظراً لحساسية السعر لدى الداعمين والمتبرعين، ومفهوم السعر يمكن تحديده

⁶⁸ وهابي، كلثوم، التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر، ص 57، 58.

التمحور حول التسويق كمنهجية لتنمية الموارد المالية للجهة الخيرية -الأستاذ عبدالعزيز بن إبراهيم العثيم

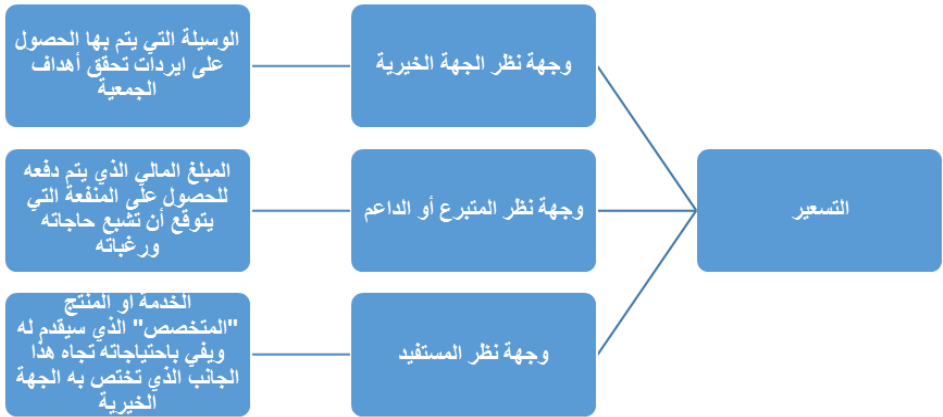
بأنه "القوة الشرائية التي يظهرها المستهلك للحصول على السلعة أو الخدمة المرغوبة والمطلوبة من قبله؛ مقابل الاستفادة من المزايا والفوائد التي تمثلها السلعة أو الخدمة موضوع الاهتمام"⁶⁹، و "السعر" المقصود هنا هو مبلغ التبرع أو الدعم المطلوب من قبل المتبرع أو الداعم مقابل المنافع التي سيحصل عليها ، وتتنوع هذه المنافع مثل منفعة الرغبة بالأجر ، أو منفعة تخفيف مصاب المحتاج، أو راحة الضمير أو غيرها .

ويعتبر التسعير من أكثر الأدوات المكونة للمزيج التسويقي حساسية في الجهة الخيرية وذلك لسرعة تأثيره في تحقيق الجهة لأهدافها كالوصول لأسواق جديدة أو الحصول على حصة معينة من سوق حالية أو تحقيق ميزات إضافية من وجهة نظر المتبرع مقارنة مع مقدمي "المنتج" نفسه، وكذلك تحقيق التوازن بين "السعر" المقدم وتكاليف الجهة لتقديم هذه الخدمة بالكفاءة المطلوبة.

ويُعد السعر من وجهة نظر الجهة الخيرية هو تعبير عن جميع التكاليف التي تتحملها الجهة لتقديم الخدمة للمستفيدين وفق معايير محددة وأسلوب عمل معين، ومن وجهة نظر المتبرع فهو المبلغ المالي الذي يتم دفعه للحصول على المنفعة التي يتوقع أن تشبع حاجاته ورغباته، ومن وجهة نظر المستفيد هو الخدمة أو المنتج "المتخصص" الذي سيقدم له ويفي باحتياجاته تجاه هذا الجانب الذي تختص به الجهة الخيرية.

لذا لا بد للجهة الخيرية من استخدام أساليب تسعيرية توازن بين وجهات النظر المختلفة، للوصول إلى سياسة تسعيرية تحقق رغبات جميع أطراف المعادلة.

⁶⁹ محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، مدخل سلوكي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2004، ص19.



ثالثاً: الاتصالات التسويقية المتكاملة (الترويجية)

يتطلب بيع أي منتج خيري إقامة "اتصالات" بين الجهة الخيرية وعدة أطراف أخرى كالمُتبرعين، والداعمين، والأجهزة الحكومية، الجهات الخيرية الأخرى، وجمهور الناس، وهذا ما يقوم به النشاط الترويجي للمنشأة، وهي عملية الاتصال مع الأطراف الأخرى بصورة مباشرة وغير مباشرة، ولهذا يعتبر الترويج عنصراً مهماً في عملية التسويق،

التحور حول التسويق كمنهجية لتنمية الموارد المالية للجهة الخيرية -الأستاذ عبدالعزيز بن إبراهيم العثيم

قد يتسبب سوء إدارته في فشل الجهة، وفي إيجاد علاقات غير جيدة مع الأطراف الأخرى وبالتالي ضعف أداء النشاط التسويقي .

ويمكن تعريف الترويج: بأنه كل نشاط تمارسه المنظمة من أجل الاتصال بالأطراف ذوي العلاقة وتعريفهم بأنواع المنتجات والخدمات المتوفرة التي تعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق إمكانياتهم وتوقعاتهم، ومحاولة إقناعهم بشراء المنتج (التبرع)، والحصول منهم على اتصال عكسي.⁷⁰ وتظهر أهمية الترويج من خلال مساهمته في تحقيق الاتصال بالأفراد والجهات بهدف تسهيل تبادل المعلومات وإقناعهم بقبول منتجات وخدمات الجهة، وكذلك تنوع وزيادة عدد المتبرعين، والحفاظ عليهم وفق مستوى عالي الصورة الذهنية تجاه الجهة وخدماتها، وتتنوع جهود الترويج وتوجه إلى عدة أطراف في ذات الوقت حيث توجه تجاه المتبرع والمستفيد النهائي والمانحين وغيرهم من الفئات المستهدفة.

كما يهدف الترويج إلى تغيير الاتجاهات والآراء وخلق التفضيل لدى المتبرع والداعم، وتكوين شعور إيجابي نحو المنتجات المراد "إيصالها"، وكذلك تعميق المواقف الحالية الإيجابية.

ويتكون نظام الاتصال الترويجي من عدة عناصر وهي: المرسل وهو يمثل الجهة الخيرية التي تصدر ويمتلك المعلومات الخاصة بما يروج له من خدمات، والرسالة وهي تتمثل في المعلومات التي تنقل المحتوى إلى المستهدف، ووسيلة الاتصال وهي التي من

⁷⁰ نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق المفاهيم، الأسس الوظائف، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص204.

التمحور حول التسويق كمنهجية لتنمية الموارد المالية للجهة الخيرية -الأستاذ عبدالعزيز بن إبراهيم العثيم
خلالها تنقل الرسائل الترويجية إلى جمهور "المتبرعين" المستهدفين، والمستقبل وهي الفئات
التي يُسعى للوصول إليها من خلال الجهد الترويجي.

عناصر "المزيج الترويجي" تتألف من:

1. الإعلان: وسيلة اتصال غير شخصية لتقديم الأفكار أو المنتجات بواسطة جهة معلومة ومقابل أجر مدفوع ويهدف لإقناع لمتبرع والداعم والتأثير على سلوكه لتوجيه هذا السلوك في اتجاهات محددة الهدف.⁷¹
2. البيع الشخصي: وهو كافة المجهودات والاتصالات "الشخصية" سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة لإخبار المتبرعين والداعمين الحاليين والمرتقبين بالمنتجات وإقناعهم بها.
3. تنشيط المبيعات: وهي كافة الوسائل الأخرى التي يمكن أن تؤدي إلى تنشيط التبرعات من خلال إثارة اهتمام المشتري بالمنتج الخيري مما يجعله يقدم على شرائها.
4. الدعاية: وهي اتصال غير شخصي بالجمهور المستهدف وهو نشاط يشابه الإعلان إلى حد كبير حيث تقوم أجهزة الإعلام بنشر أخبار عن الجهة والفرق بينه وبين الإعلان أن النشر لا تقوم به جهة معينة أي لا تستطيع الجهة الخيرية أن تتحكم في المعلومات المنشورة أو مساحتها أو حجمها أو توقيتها كما أنه بدون مقابل، حيث تنشر الجهة المعلومات على أساس انه خبر وليس إعلان، وهو أكثر قبولاً لدى المستهدف.⁷²

⁷¹ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص426
⁷² عبد العزيز أبو نيعه، تسويق الخدمات المتخصصة، مرجع سبق ذكره، ص36: 66.

التمحور حول التسويق كمنهجية لتنمية الموارد المالية للجهة الخيرية -الأستاذ عبدالعزيز بن إبراهيم العثيم

وهناك عدة عوامل مؤثرة على اختيار المزيج الترويجي منها عوامل خاصة بالمنتج نفسه، أو "دورة حياة المنتج" حيث يكون لكل عنصر من عناصر الترويج أهمية مختلفة حسب المرحلة التي يمر بها المنتج.

وهناك عوامل خاصة بنوعية وسوق المنتج فالأسواق الخيرية تختلف عن السوق التجارية.

رابعاً: التوزيع:

التوزيع هو العملية التي يتم من خلالها جعل الخدمة متوفرة في المكان المناسب لطالب المنتج الخيري وبالطريقة والوقت الملائم ليحصل عليه ويشبع احتياجه منه. وهو مكان تبادل المنفعة وحيازتها بالنسبة للمتبرع، وقد يكون المكان مكاناً فعلياً مثل مقر الجهة الخيرية أو مكاناً افتراضياً مثل المتاجر والخدمات الإلكترونية.

وتختلف طريقة توزيع السلع عن الخدمات لأن السلعة تسير عبر مرورها للمستهلك بعدة منافذ توزيع تسمى "سلسلة التوزيع" مثل الوكيل ومن ثم تاجر الجملة ومن ثم تاجر التجزئة، وتتناول مواضيع المخزون والتوريد والتوصيل المادي وغيرها من النقاط. أما في مجال الخدمات فتنتقل الخدمة -غالباً- من طالب الخدمة وهو المتبرع هنا أو المستفيد، إلى المستفيد النهائي مباشرة.

تتنوع استراتيجيات التوزيع بناء على طول أو قصر سلسلة التوزيع ومدى وجود الوسطاء، وحيث أن الجهات الخيرية بشكل عام تقوم بإنتاج الخدمة وتقديمها مباشرة للمستفيد النهائي، فإن الاستراتيجية المناسبة هي البيع المباشر، وبالتالي لا بد من التواجد

التمحور حول التسويق كمنهجية لتنمية الموارد المالية للجهة الخيرية -الأستاذ عبدالعزيز بن إبراهيم العثيم
القريب (مكانياً أو افتراضياً) من المتبرعين والداعمين المستهدفين، والتمثيل الجيد للجهة
الخيرية مع العملاء بمختلف فئاتهم.

بحوث التسويق

تعد بحوث التسويق من أوائل الخطوات التي يجب عملها من قبل الجهة الخيرية قبل البدء بعملية التسويق واختيار الاستراتيجيات التسويقية ، وتنطوي هذه العملية على اكتشاف الأسواق ومعرفة تفاصيل أكثر حول المتبرعين و توجهاتهم ورغباتهم، و حدود مقدرتهم على التبرع، والمنافع العميقة التي تحركهم نحو التبرع لمشروع محدد، كما تستهدف بحوث السوق معرفة واقع الجهات المشابهة والاستفادة من تجاربهم سواء كانت هذه الجهات خيرية أو حتى تجارية، كما تشمل إجراء الاختبارات للمنتجات "الخيرية" الجديدة قبل طرحها بشكل عام، وتشمل أيضاً معرفة وسال الاتصال ذات التأثير العالي على الفئة المستهدفة، وتقييم متكامل لتجربة "التبرع" من البداية حتى ما بعد التبرع.

وتشمل البحوث عدة أنواع فقد تكون استطلاعية قبل طرح المنتجات والخدمات وقد تكون استنتاجية بعد الاختبار الافتراضي لعدد من الحالات، وقد تكون كيفية أو كمية، وقد تكون مكتبية أو ميدانية.

وتغطي بحوث السوق كامل العملية التسويقية وتترافق معها لتعطي صاحب القرار معلومات وبيانات تدعم اتخاذ القرار الصحيح المبني على المعلومة، وليس على الافتراض.

كما أن جزءاً مهماً من بحوث التسويق يتعلق باستشراف المستقبل للمنتجات الخيرية، ومدى تأثيرها بالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الخارجية بشكل عام، والمقترحات للمنتجات القائمة، أو اقتراح منتجات جديدة تتوافق مع هذه التغيرات.

كما أنها توفر لصاحب القرار مدخلات مهمة في تقدير الاحتياج من الموارد المالية والبشرية لتنفيذ القرارات التسويقية بكل كفاءة وبموارد مُرشّدة.

وتساعد بحوث السوق الجهة الخيرية على معرفة الصورة الذهنية عنها لدى عموم المتبرعين أو فئات محددة مثل كبار الداعمين أو المؤسسات المانحة، وماهي التحسينات والتطوير المقترح، كما أنها تساعد الجهة الخيرية على اكتشاف فئات جديدة، أو فتح أسواق جديدة كذلك.

كما أنها تساعد الجهات الخيرية على قياس أدائها التسويقي في كل مرحلة والتصحيح المباشر.

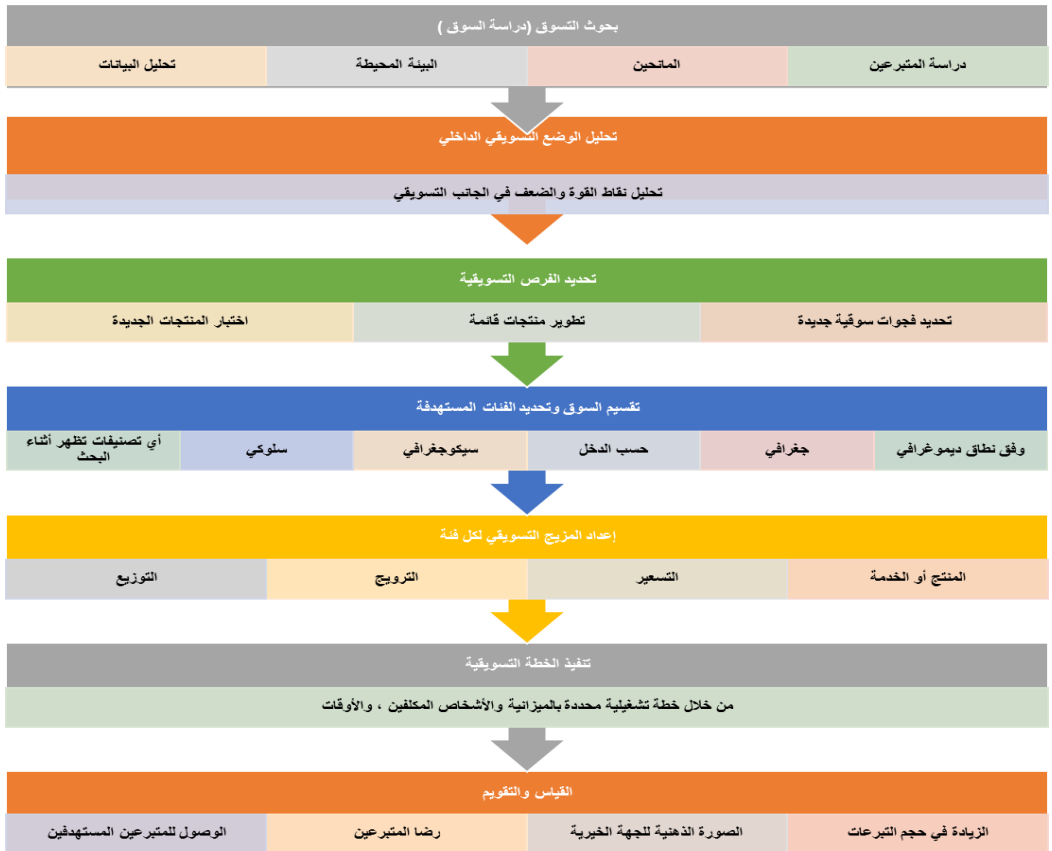
كما أنه من الضروري أن يتم أرشفة وتخزين المعلومات التي سبق أن جمعت وحللت، ويتم ذلك لبناء نظام بحوث تسويق تراكمي، يسهل الرجوع له فيما بعد وتحديثه، والاستفادة منه.

منهجية مقترحة لبناء الخطة التسويقية للجهة الخيرية:

بعد هذا العرض لمفهوم التسويق وأهميته والمزيج التسويقي وبحوث السوق أرفق

منهجية مقترحة لتطبيق التسويق في الجهات الخيرية من إعداد الباحث ، بناء على

التخصص الدراسي في مجال التسويق ، وعدد من التجارب في إعداد الخطط التسويقية



لجهات خيرية

حالات عملية في المملكة العربية السعودية

1. حالة المتجر الإلكتروني لجمعية زمزم للخدمات الصحية :

كان اطلاق متجر زمزم بمثابة نقلة نوعية يوضح بعمق مدى تأثير التسويق عند التمحور حوله على ايرادات الجهة الخيرية ونموها، حيث بدأت الفكرة من خلال بحوث السوق لمعرفة الفرص المتاحة، والتعرف بشكل أعمق على رغبات المتبرع وتفضيلاته، وتم تحديد المتبرعين الأفراد، والتعرف على توجهات المتبرعين، وتم تحديد الفئة المستهدفة، ومن ثم تم صناعة المنتج (المتجر) باحترافية ، وبما يخاطب المنفعة المطلوبة من قبل المتبرع ، حيث اتاح المتجر مدى واسع من التسعير بما يتناسب مع قدرات المستهدفين التبرعية، وتم ايصال الخدمة للمتبرع بكل يسر من خلال الوسائل الالكترونية ، كما تم الترويج للمتجر بشكل مكثف من خلال مختلف الوسائل الإعلامية ووفق منهجية ترويجية مميزة .

ان تجربة التبرع من خلال متجر زمزم للتبرع الإلكتروني شبيهة بتجربة التسوق الإلكتروني فإمكانك اختيار منتج التبرع المناسب لك من عدة خصائص (من خلال حدود المبلغ المالي الذي ترغب تقديمه ، أو من خلال مجال التبرع أو نوع الحالة الصحية ، أو الفئة العمرية لصاحب الحالة ، من خلال هذه الخيارات المتعددة توفر الجمعية فرصة كبيرة لتلبية رغبات العملاء المستهدفين)، كما يوفر المتجر كافة وسائل السداد الممكنة (فيزا، سداد، ماستركارد).

إن نتيجة طرح هذا المنتج كانت رائعة وبالحديث عن الأثر المالي لهذه الخطوة فإن تقرير الاستدامة 2016م الصادر من الجمعية أشار بوضوح إلى زيادة التبرعات النقدية

التمحور حول التسويق كمنهجية لتنمية الموارد المالية للجهة الخيرية -الأستاذ عبدالعزيز بن إبراهيم العثيم

للعام 2016 م بأكثر من 65% عن العام الذي يسبقه ، أي بمبلغ 16,448,895 ريال عن العام السابق ، إذ بلغ حجم التبرعات للعام 2016 م مبلغ 46,340,818 ريال مقارنة بمبلغ 29,891,923 ريال للعام 2015م ، وأرجع تقرير الاستدامة هذه الزيادة بوضوح إلى المتجر الإلكتروني ، حيث ذكر التقرير أن الزيادة كانت نتيجة إلى تبني الجمعية الوسائل الإلكترونية التي أتاحت لفئات المجتمع التبرع لها⁷³ .

2. منتج "كفالة مدى الحياة" لدى جمعية إنسان:

يعتبر منتج كفالة مدى الحياة الذي قدمته جمعية إنسان مثال آخر لتطبيق مفهوم التسويق المتكامل لتنمية الموارد المالية للجهة الخيرية ، إذ قامت الجمعية من خلال إدارة تنمية الموارد المالية بالجمعية بملاحظة رغبة عدد من المتبرعين في استمرار كفالتهم للأيتام وديمومتها ، فتم ابتكار هذا المنتج الذي يجمع بين منفعتين للمتبرع هما "الكفالة" و "الوقف" .

⁷³ تقرير الاستدامة لجمعية زمزم للخدمات الصحية، 2016، ص55.

التمحور حول التسويق كمنهجية لتنمية الموارد المالية للجهة الخيرية -الأستاذ عبدالعزيز بن إبراهيم العثيم

وبناء عليه تم البدء في تصميم منتج يلبي احتياجات المتبرعين ، وتم الوصول إلى ملامح منتج يحقق لجمعية استقرار للموارد المالية ، ويحقق للمتبرع ديمومة لكفالاته ، ويحقق للمستفيد كفالة مستقرة ، وكان هذا المنتج هو "كفالة مدى الحياة" وتم من خلاله استهداف فئة رجال الأعمال المتوسطين والموسرين ومتوسطي الدخل ، تبلغ تكلفة المنتج (60,000) ريال يتم استثمارها في وقف ذو عائد ، ومن ثم تذهب العوائد السنوية لهذه المساهمة في كفالة اليتيم ، والفائض يتم إعادة استثماره .

حقق هذا المنتج نجاحاً كبير ، إذ حسب التقرير المالية للجمعية للعام 2016 م ، حقق إيرادات أكبر من 6,600,000 (ستة ملايين وستمئة ألف ريال)⁷⁴ خلال عام واحد فقط ، وهذه الفئة المستهدفة من هذا المنتج كانت من الفئات المنسية من تبرع ودعم الجمعية ، وبعد بحوث السوق ، وصناعة منتج مميز ، تم زيادة إيرادات الجمعية بهذا الرقم ، وهو ما يعطي مؤشراً على وجود سوق كبيرة للمتبرعين ، لكن التحدي في الوصول وإقناعهم بمنتجات خيرية مميزة ، وهو ما يوفره التسويق .

⁷⁴ التقرير المالي لجمعية أنسان 2016م ، ص 34.

قائمة المصادر والمراجع

العربية

- أحمد جبر، إدارة التسويق، المفاهيم، الاستراتيجيات، التطبيقات، المكتبة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- عبد العزيز أبو نيعه، تسويق الخدمات المتخصصة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عطية الله، أحمد، دائرة المعارف الحديثة، مكتبة الإنجلو المصرية، ط2، 1979م.
- ردينة عثمان يوسف، التسويق الصحي والاجتماعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، مدخل سلوكي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2004.
- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مهدي، محمد صالح، العمل الخيري "دراسة تأصيلية تاريخية"، مجلة جامعة سامراء، ج8، ع30، 2012.
- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق المفاهيم، الأسس الوظائف، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

التمحور حول التسويق كمنهجية لتنمية الموارد المالية للجهة الخيرية -الأستاذ عبدالعزيز بن إبراهيم العثيم
■ وهابي، كلثوم، التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح (رسالة ماجستير)، كلية العلوم
الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر.

■ تقرير الاستدامة لجمعية زمزم للخدمات الصحية، 2016م.

■ التقرير المالي لجمعية أنسان 2016 م .

الأجنبية

■ Kotler, P. and Levy, S.J. (1969), Broadening the
concept of marketing, Journal of Marketing, 33(1),
<https://goo.gl/DVfBDW>.

■ Curcio, Vincent, Henry Ford (Lives and Legacies),
Published May 16th 2013 by Oxford University
Press, USA.

■ Kotler Philippe, Bernard Dubois: Marketing
Management, Pearson edition France, paris, 2003