

بسم الله الرحمن الرحيم

آفاق الاستثمار في المنظمات غير الهادفة للربح

(أساس)

نموذج مُبتكر وأفكار عملية ونماذج واقعية
لبناء الاستثمارات وتعزيز القدرات المالية

تأليف:

د. محمد بن يحيى آل مفرح

غرة جمادى الأولى ١٤٣١ هـ

النسخة الكاملة - النشر ٢٠١٣ م - عبر الموقع الرسمي للمؤلف

يمكن الإطلاع على النسخة المختصرة:

١٥ خطوة عملية لتحقيق الاستدامة المالية

الفهرس العام

الفهرس العام

المقدمة العامة:

- ✓ سبب تأليف هذا الكتاب
- ✓ مراحل العلاقة بين الجمعيات الخيرية والنواحي المالية
- ✓ أهداف هذا الكتاب
- ✓ شكر وتقدير

الفصل الأول: الإطار النظري: مبادئ أساسية في الاستثمار

- ✓ مفهوم الاستثمار العام وتطبيقاته على الواقع الخيري.
- ✓ تأثير عدم اليقين في اتخاذ قرارات الاستثمار في الجهات الخيرية.
- ✓ ضوابط تُنظم عملية الاستثمار.

الفصل الثاني: الإطار الميداني: دراسات استثمارية ترتبط بالعمل الخيري

- ✓ الدراسة الأولى: عناصر يجب التنبه لها عند اتخاذ قرارات استثمارية في الجهات الخيرية.
- ✓ الدراسة الثانية: الاستفادة من المتخصصين وخبراء الاستثمار.
- ✓ الدراسة الثالثة: معايير عامة لقبول الاستثمارات والمشاريع.
- ✓ الدراسة الرابعة: العقبات التي تقف في طريق تنمية الاستثمار الموارد المالية في الجهات الخيرية.

الفصل الثالث: نموذج (أساس) وتطبيقاته العملية في الجهات الخيرية:

- ✓ شرح عناصر النموذج وترابطاتها.
- ✓ الأسس الرئيسية والأفكار العملية:
 - أساس رأس المال
 - أساس المعرفة والمعلوماتية وقواعد البيانات
 - أساس الأصول الملموسة وغير الملموسة
 - أساس (الميزة الخاصة) أو (الكفاءة الجوهرية)
 - أساس الأفكار الإبداعية والفرص السانحة
 - نموذج الأوقاف.. توسيع صور الوقف من خلال أسس الاستثمار

الفصل الرابع: خطة عملية لكل جهة خيرية لتبدأ ببناء ثقافة وفكر الاستثمار

- ✓ بناء هيكل تنظيمي وإداري يتبنى تنمية الاستثمارات المالية في الجهة الخيرية.
- ✓ برامج التحفيز.. لجعل العاملين والمتطوعين مشاركين في تنمية الاستثمار.
- ✓ بناء الصورة الذهنية وأثرها في بناء وتنمية قدرات الجهة الخيرية على الاستثمار وتعزيز الموارد المالية.

الخاتمة..

المقدمة:

الحمد لله الذي أكرمنا بفتح أبواب الخير لتتسابق إليها ونقدم لأنفسنا الرفعة من خلالها..
والصلاة والسلام على نبينا محمد الذي ما ترك خيراً إلا ودلنا عليه.. ودعانا إليه..
وبعد،،

سبب تأليف هذا الكتاب:

علمتُ أن إحدى الجهات الخيرية المتألقة ببرامجها ونشاطاتها حصلت من داعمٍ واحدٍ على أكثر من ٢٥ مليون ريال على مدار سبع سنوات فقط.. ثم دُهلُت عندما التقيتُ بالمسؤولين عن هذه الجهة.. لأن محور نقاشنا كان حول بحث الطرق الممكنة التي تُخرجهم من مشكلة عدم توفر موارد مالية لنشاطاتهم الحالية والمستقبلية.. وقد وصل بهم الحال إلى تقليص العاملين ولم يبق سوى شخص واحد متفرغ فقط!!

هذه الحالة لم تكن فريدة ولا يتيمة.. فقد ذهلتُ أكثر حين رأيتُ أن الميزانية السنوية لإحدى الجهات الخيرية الكبرى تواجه عجزاً سنوياً ولا تستطيع سداد رواتب موظفيها.. وهي في الوقت ذاته تملك أصولاً عقارية تتجاوز قيمتها خمسين مليون ريال.. لكنها لا تعرف حقاً كيف تستفيد منها!!!

ولأن هذه ليست خاتمة المطاف بل بدايته فقط.. فلا بدّ أن أشير إلى أن الموقف الأكثر أهمية مرّ بي حينما علمتُ أن مبلغاً مالياً كبيراً في خانة الملايين يتوفر لدى إحدى الجهات الخيرية (نقداً).. والقائمون على هذه الجهة فعلياً لا يعرفون كيف يمكن توظيفه حتى يضمنوا الاستمرار مستقبلاً بأمر الله تعالى!!!..

وإليكم التحدي القادم:

في الولايات المتحدة الأمريكية يفوق عدد المنظمات غير الربحية المليون جمعية..

في جمهورية مصر العربية يبلغ عدد الجمعيات أكثر من ٢٢ ألف جمعية خيرية وغير بحية

في دول الخليج العربي مجتمعة أقلّ من ١٢٧٠ جهة خيرية وتطوعية متنوعة فقط..

ومع هذا العدد المحدود نسبياً من الجهات الخيرية فهم لم يستطيعوا إلى الآن تثبيت كياناتهم مادياً ومالياً..

فما الذي سيحدث مع تزايد أعداد المنظمات المدنية والتطوعية والمتخصصة؟؟

لقد قابلت أكثر من سبعين مسئولاً في أكثر من خمسين جهة خيرية مختلفة..

بعض هذه الجهات يزيد عمره عن ٢٠ عاماً من العمل الخيري المتواصل محلياً ودولياً..

ولم يخبرني سوى ثلاثة منهم فقط بأن لديهم استقراراً مادياً في الدخل..

هذه المواقف والمعلومات.. كانت سبباً وراء تأليف هذا الكتاب..

ومع إيماننا بتوفيق الله في تيسير واستمرار أعمال الجهات الخيرية.. نحن ندعو للأخذ بالأسباب..

مراحل العلاقة بين الجهات الخيرية والنواحي المالية:

المرحلة الأولى.. مرحلة جمع التبرعات:

لفترات طويلة من مسيرة العمل الخيري في بلادنا خاصةً ومنطقتنا بشكلٍ عام.. ارتبطت الأنشطة والأعمال الخيرية بالنواحي المالية من خلال صورة واحدة عنوائها: جمع التبرعات المالية والعينية.. وهذه المرحلة -التي استمرت فترة زمنية طويلة جداً- أبرزت أفكاراً ما زال بعضها مستمراً بشكل أكبر بكثير من الاستمرار الفعلي لعملية جمع التبرعات نفسها.. وأرى أن أبرز هذه الأفكار:

(١) **التجميع:** حيث تجد أن أغلب الخطط والاجتماعات والتفكير والنقاش يهدف إلى اكتشاف وتطبيق

الطرق المختلفة -التقليدية والإبداعية- في (جمع) المال والمساعدات من مصادر متعددة.

(٢) **الفئات المستهدفة:** حيث يتم التركيز على محاولة إيجاد فئة مستهدفة محددة، يمكن الوصول إليها

ليسهموا في تقديم المال بشكل كبير.. مثل التركيز على شريحة المعلمات في منطقة ما لتنمية التبرعات من الاستقطاعات الشهرية من الرواتب.

(٣) **ربط التبرعات بالأسباب:** مثل طلب التبرعات بسبب وجود مشاريع إغاثية محددة.. بمعنى أنه سيتم

جمع التبرع (العيني أو المالي) بغرض صرفه على مستفيد محدد في منطقة فقيرة أو تواجه كارثة محددة.. وبالتالي فدور الجهة الخيرية هو مثل الوسيط الذي يأخذ من المتبرع ويعطي المتبرع له.

(٤) **الانتشار:** فكلما تمكنت الجهة من إيجاد صناديق تبرع في أماكن عديدة وأكثر بروزاً.. كلما ساعدها

ذلك في الحصول على أموال أكثر لأعمالها.

في هذا الاستعراض لسنا نهدف إلى أن نقرر أن هذه الأفكار خاطئة أو صائبة، بل نقرر أن هذا ما غلب على تلك المرحلة وأن هذه الأفكار هي ما ساعد الجهات الخيرية فعلياً على الاستمرار لسنوات طويلة.. وبالتالي فقد كانت الصورة السائدة هي قيام الجهة الخيرية بعرض برامجها على الداعمين وطلب التبرع المباشر، أو تخصيص رقم حساب بنكي وتوزيع نموذج استقطاعات شهرية..

إلا أنه عندما حصلت تغييرات كبيرة استدعت منع عمليات جمع التبرعات بشكلها المعتاد وما غلب عليها أحياناً من عشوائية.. لم تتمكن بعض الجهات الخيرية من الخروج من ذلك المأزق، وأدى ذلك بشكل أو بآخر إلى تقليص أعمالها بنسب متفاوتة وصلت إلى التوقف التام.. وحينها انتقل الجميع كراهية إلى المرحلة الثانية.

معادلة المرحلة الأولى:

مقدار جمع التبرعات = مقدار الأنشطة والبرامج والمشاريع الخيرية

المرحلة الثانية.. إدارة تنمية الموارد المالية:

بدأ عدد محدود من الجهات الخيرية في العمل بهذا المفهوم بشكل اختياري قبل حصول التغييرات التي أدت إلى تقنين جمع التبرعات.. إلا أن أغلب الجهات الخيرية العاملة اليوم قد انتقلت إليه بشكل إجباري بعد التغيير، وأصبحت تلمس أن كل عمليات جمع التبرعات ما هي إلا جزء من إطار أكبر يُسمى إدارة الموارد المالية. هذه المرحلة تقوم على مجموعة من الأفكار المطوّرة من المرحلة الأولى إضافة إلى أفكار جديدة منها ما يلي:

(١) **الداعمون.. وليس المتبرعون:** ازداد التوجه إلى الداعمين لأسباب مختلفة مثل الحاجة إلى الدعم الرسمي والمادي من جهات حكومية، والحاجة إلى الدعم المادي من الشركات والتجار والجهات المانحة، والحاجة إلى الدعم المعرفي من بيوت الخبرة والمستشارين ووسائل الإعلام.. ولم يقتصر الأمر فقط على المتبرعين بمال الصدقة أو الزكاة.

(٢) **الربط بالمنشط وليس بالمشاريع:** فالجهة الخيرية تسعى للحصول على الدعم المالي لتغطية مصروفاتها وتلبية احتياجات أنشطتها العامة والمتنوعة وتطوير برامجها وخدماتها وليس للصرف على مشروع محدد بمكان وزمان.

(٣) **تنمية الموارد البشرية:** زاد الاهتمام بموضوع تنمية الأفراد كونهم الأكثر أهمية في استقطاب وتفعيل المال لتحقيق أهداف وبرامج الجهات الخيرية.

هنا لا بدّ أن نؤكد أن هذه المرحلة المباركة ساهمت كثيراً في الحفاظ على مكتسبات ونجاحات المرحلة السابقة بتوفيق الله تعالى ثمّ بقدرة العاملين في القطاع الخيري على التأقلم والتطوّر.. وتعددت الصور السائدة مثل بناء مركز تجاري أو مشروع سكني وطلب التمويل والدعم والتبرعات، أو عمل حفل تعريفى وطلب الدعم بعد الحفل، أو عمل أكشاك مبيعات توجر في المناسبات.. أو غير ذلك. ولا شكّ أن هذه المرحلة جيدة.. إلا أننا ننادي بالانتقال إلى مرحلة أخرى هي المرحلة الثالثة التي تقوم على تنمية موارد مالية ثابتة مستمرة من خلال تطبيق مفاهيم الاستثمار والإدارة المالية الاحترافية.. وهي موضوع هذا الكتاب.

معادلة المرحلة الثانية:

الموارد المالية = الأنشطة والمشاريع والبرامج + مصروفات الجهة الخيرية

المرحلة الثالثة: تنمية الاستثمارات:

هناك عددٌ من الجهات الخيرية قد أدرك معنى العمل بهذا المفهوم بشكل اختياري وبدأ بتطبيقه من خلال إنشاء أقسام صغيرة تُعنى بإدارة وتنمية الاستثمار.. إلا أن أغلب الجهات الخيرية العاملة اليوم ما زالت بعيدة عن جوهر هذه المرحلة.. وهذا أدى إلى شح كبير في مواردها المالية.. مما انعكس في عدم استقرار وثبات برامجها وخدماتها الخيرية. إن الجهات الخيرية تحتاج إلى الدعم المادي بشكل دائم حتى يُكتب لها الاستمرار والنجاح وحصول الثمرة، وإن هناك جملة من الأسباب التي تدعو إلى تعزيز الاستثمار فيها قد يكون من أبرزها:

- ١) استمرار القناعة - والممارسات - بأن دعم الجمعيات الخيرية يتم فقط في إطار الإحسان والصدقة والتبرعات، وعدم وجود مصادر إيرادات مستمرة من خلال المشروعات.
- ٢) استمرار الفكر الإداري ذو المدى القصير، الذي يقود الجهات الخيرية إلى التخطيط والتنفيذ والصرف على مستوى فترات قصيرة لا تزيد عن عام غالباً.. وإغفال ما يضمن الاستمرارية.
- ٣) قد تكون الثقافة العامة غير متحمسة لهذه الفكرة - في السابق - إلا أنه اليوم يُحسب القطاع الخيري إجمالاً كرافد مهم في التنمية والاقتصاد.. ولا بد أن يكون إذاً كذلك.

إن هذه المرحلة التي ننادي بها من خلال هذا الكتاب.. هي مرحلة تضم تحت جناحها أنجح الأفكار والممارسات الناتجة في المرحلتين السابقتين، وتُضيف إليها عدم اكتفاء الجهات الخيرية بالاستفادة من الينابيع الصغيرة فقط.. بل تدعوها للعلم والتفكير في استثمار المحيطات.. وتفصيل هذه المرحلة وأفكارها وصورها الشائعة هي ما سنعيش معه خلال رحلتنا مع هذا الكتاب بأمر الله تعالى..

معادلة المرحلة الثالثة:

خطة المشاريع والبرامج والأنشطة + المصاريف + استثمارات مستقبلية = الموارد المالية للعام الحالي

وهذه المعادلة تعني تغيير ثقافة العمل داخل الجهة الخيرية، وتغيير أهداف الإدارة العليا ابتداءً من مجلس الإدارة، وتغيير الأهداف التنفيذية للقسم المعني بتنمية الموارد المالية في الجهة الخيرية.. يجب أن يتغير كل ذلك.. من مجرد توجه الجميع نحو جمع الموارد المالية بغرض الصرف بشكل كامل.. إلى التوجه نحو الاستثمار بشكل جزئي.. فيكون هناك جزءاً وهدفاً محدداً من الإيرادات يتم توجيهه نحو الاستثمارات سنوياً.. وهذا الهدف يتم مسائلة الإدارة والقسم المعني عنه سنوياً..

ومع أن هذه المرحلة الجديدة قد تسبب نوعاً من تقليص الأنشطة في الجهة الخيرية على المدى القصير.. إلا أنها بإذن الله تعالى سوف تضمن النمو والاستمرارية على المدى المتوسط والطويل.

سيكون السؤال دائم الطرح في هذه المرحلة هو (كيف نولد المال).. وستكون الإجابة دائماً (من المستثمرين).. لأننا في هذه المرحلة نتحدث عن استهداف وجمع المستثمرين بدلاً من المتبرعين.. فالمستثمرون يمكن أن يشاركونا، أو يمولونا، أو يقرضونا، أو يدعمونا مباشرة عينياً أو مالياً.. إلخ.

نموذج:

جهة خيرية كبرى صممت حملة تسويقية متكاملة كلفتها ٦٠٠,٠٠٠ ريال.. وجمعت من خلالها أكثر من ٣٥ مليون ريال..

بينما جهة خيرية صُغرى كانت تملك في خزائنها آخر ٢٠,٠٠٠ ريال كانت ستذهب في رواتب ومصروفات الجهة في أقل من شهرين.. إلا أن الإدارة اختارت أن تصمم بها حملة لتنمية الاستقطاعات في منطقتها، وقدمت برنامجاً تحفيزياً لمنسوبيها.. فحققت دخلاً شهرياً يتجاوز ٥٠,٠٠٠ ريال..

إنه من المعروف أنّ النسبة الأعمّ من الجهات الخيرية تعتمد في مصادر تمويل خدماتها على التبرعات، وهو مصدر غير مأمون يتصف بالتذبذب الأمر الذي يقف حائلاً أمام التخطيط طويل المدى، ويعوق توسع الخدمات وتطويرها. في حين أن العمل المؤسسي الذي يُدار بفكر علمي واقعي، وهو ما تتصف به الكيانات الكبرى، فإنّه يضع في مقدمة أولوياته وجود مصادر دخل دائمة وثابتة تشمل مشاريع استثمارية أو أوقافاً خيرية، أو اتفاقات تعاون وشراكة طويلة المدى مع شركات ومؤسسات وطنية تعي دورها الاجتماعي ومسؤولياتها الوطنية.

إننا على يقين بأنه كلما نمّت أموال الجهات الخيرية، كانت أقدر على أداء دورها وخاصة تجاه المحتاجين من الأيتام والعجزة والأرامل، والقيام بمشاريعها مثل حلقات التحفيظ وتحصين الشباب والإغاثة المحلية والدولية.. ولا يمكن أن تنمي الجهات الخيرية أموالها وأموالها وإمكاناتها وقياداتها محبوسة معطلة عن فكر الاستثمار وأعماله.. ولن تتمكن من الاستمرار والنمو وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات وتخفيف الأعباء عن المتبرعين إلا إذا كانت ذات ملاءة مالية كافية لا تتحقق إلا بالاستثمار.. وما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب (١) .

^١ - طرق استثمار الأموال - بحث للدكتور محمد عبد الله عربي.

أهداف هذا الكتاب:

أولاً: إضافة مادة علمية جديدة متخصصة إلى المكتبة الخيرية العربية.. فعلى الرغم من أهمية الاستثمار للجهات الخيرية إلا أن محدداته وآفاقه لم تحظ بالدراسات الكافية.. وتركزت جميع الكتب الموجهة إلى العمل الخيري على موضوع التبرعات فقط مع إشباعه بحثاً بكل الطرق (استراتيجيات، ومهارات، وخطط وآليات..).

كما أننا بحاجة أيضاً إلى إعادة صياغة مفاهيم الاستثمار بما يتلاءم مع حاجة وواقع واقتصاديات الجهات الخيرية في مجتمعنا.. وهذا ما يقدمه هذا الكتاب وليس له فيه مرجع سابق.

ثانياً: مساعدة كافة المشاريع والمؤسسات الخيرية والتطوعية (والمنظمات غير الهادفة للربح) في تنمية مواردها المالية من خلال تطبيق نموذج علمي وعملي مُبتكر (نموذج أساس)، تمّ إعداده بناء على دراسة واستقصاء واقع الكثير من الجهات الخيرية في دول الخليج العربي عموماً وفي المملكة العربية السعودية خصوصاً، وهذا النموذج يسعى لتعزيز الاستثمارات مع توظيف الصور السائدة في جمع التبرعات والتسويق للمشاريع الخيرية.

ثالثاً: استعراض الكثير من الأمثلة والحالات والنماذج، وتوفير العديد من الأفكار العملية التي تحقق أهداف الجهات الخيرية المستفيدة بشكل مباشر بتوفيق الله تعالى. فهذا الكتاب بمجمله هو كتاب للتطبيق المباشر وليس كتاباً نظرياً خالصاً.

إدارة المال يدعو إلى الاحتراف في العمل

فإذا أنجزت الجهة الخيرية عملها كما يجب ستثبت أنها واضحة

(باستطاعة أي كان أن يلاحظ كيف تنفق المال)

ومستعدة للمساءلة أيضاً

(إذا اختفى المال سيتم اكتشاف الأمر وستقع الملامة على شخص معين).

توضيح حول مشروعية الاستثمار في الجهات الخيرية:

هذا الكتاب لا يعدّ مرجعاً شرعياً ولا توجيهاً إلى مشروعية الاستثمار في الجهات الخيرية، بل أن استعراض كلّ ما فيه من حالات وأمثلة وتجارب وخبرات سابقة.. كلّ هذا مرهون بمحصل الجهة الخيرية المعنية بالأمر على ما يلزم من حكم شرعي واضح، فقد يُباح لجهةٍ ما لا يباح لجهةٍ أخرى.

ويُضاف على ذلك التأكيد بأن أموال الجهة الخيرية إذا كانت من موارد الزكاة فإنه لا يجوز استثمارها ولا المضاربة بها، بل يجب صرفها في الحال لأهلها الذين حددهم النص القرآني بقوله تعالى: (إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ (٦٠) التوبة . وهو ما أفتت به اللجنة الدائمة للإفتاء والبحوث العلمية في المملكة العربية السعودية (٢) .

وأما الأموال التطوعية وهي الصدقات العامة مثل الصدقة الجارية أو الوقف أو الوصايا العامة التي يوصي بها أهل الخير من ثلث الميراث، فهي التي يجوز استثمارها وعليها مدار هذا الكتاب.. مع التأكيد على ضوابط هامة مثل مشروعية الاستثمارات، وأن يتحرى القائمون على الجهة الخيرية ما فيه مصلحة ظاهرة بلا اجتهادات عشوائية أو آراء فردية مرتجلة، وهذا يقتضي الاستعانة بأهل الخبرة والتجربة ممن لهم تخصص ومعرفة ونجاحات سابقة في مجال الاستثمار.. وتُشدد في المحافظة على أموال الجهات الخيرية ووضعتها في المكان الاستثماري الصحيح لها فهي بمثابة أموال اليتامى.

هنا أشير إلى أن القائمين على الجهات الخيرية يعتقدون أن الأموال في غالبها ذات توجيه شرعي محدد لا يمكن التصرف فيها كالزكاة وكفالة الأيتام.. وهذه الواقع يمكن تعديله بشكل كبير من خلال تعديل الرسائل التسويقية التي تقوم الجهة الخيرية بتوجيهها إلى المجتمع والداعمين.

^٢ - فتاوى اللجنة الدائمة للإفتاء والبحوث العلمية ج ٩ / ٤٠٣ - ٤٠٤ .

الفصل الأول:

الإطار النظري

مبادئ أساسية في الاستثمار بمفهومه العام وتطبيقاته على واقع الجهات الخيرية

- (١) المفهوم الأساسي للاستثمار
- (٢) تطور نظريات الفكر الاستثماري
- (٣) تأثير عدم اليقين في اتخاذ قرارات الاستثمار في الجهات الخيرية
- (٤) ضوابط تُنظم عملية الاستثمار
- (٥) مصادر التمويل في الجهات الخيرية
- (٦) الاستثمار الرأسي والاستثمار الأفقي
- (٧) أهم أخطاء الجهات الخيرية في الاستثمار

المفهوم الأساسي للاستثمار:

الاستثمار في اللغة مشتق من الثمر ويقال استثمر المال أي طلب نماءً وتناجيه، وقد تعددت آراء الفقهاء القدامى في بيان مفهوم الاستثمار فقد استخدموا مصطلحات: النماء والإستئماء والتنمية. استخلص د. قطب سانو تعريفاً فقهياً لمفهوم الاستثمار بأنه: طلب تحصيل نماء المال المملوك شرعاً وذلك بالطرق الشرعية المعتمدة من مضاربة ومراجعة ومشاركة وغيرها. الاستثمار في الاقتصاد يُعرف بأنه: ارتباط مالي بهدف تحقيق مكاسب يُتوقع الحصول عليها على مدى فترة طويلة في المستقبل. ويُنظر إلى الاستثمار بالنظر إلى التغير في رصيد المال خلال فترة زمنية محددة، وعلى ذلك فالاستثمار يعتبر تدفق وليس رصيماً قائماً، ويُقاس خلال فترة زمنية محددة (سنة أشهر مثلاً) وليس عند نقطة زمنية محددة (الرصيد الآن هو مليون مثلاً).

المعيار الدولي (٢٥) عرّف الاستثمار بأنه (أصل تحتفظ به المنشأة بهدف زيادة الثروة من خلال التوزيعات (أرباح، إيجار، عوائد) أو الزيادة الرأسمالية أو لمنافع أخرى تعود للمنشأة المستثمرة؛ مثل تلك التي تحصل عليها من خلال العلاقات التجارية.

وقد عرف مشروع المعيار البريطاني (٥٥) الاستثمار بشكل عام بأنه أصل له خاصية القدرة على توليد المنفعة الاقتصادية في شكل توزيعات و/أو زيادة في القيمة.

وعلى الرغم من صيغة العموم في تعريف الاستثمار بحيث يمكن أن يتضمن أي أصل من أصول المنشأة التي تمتلك الخاصية المحددة (القدرة على توليد المنفعة).. فإن استثمار المنشأة قد يأخذ أشكالاً مختلفة (عقارات أو أصول ثابتة أخرى).

الاتجاه السائد في المنشآت بأن الهدف الرئيس في استثماراتها يتمثل في استخدام الفوائض النقدية بكفاءة أكبر، أو إيجاد علاقات تجارية أفضل، من خلال القدرة على التأثير المباشر على المنشأة التي تستثمر فيها.

الاستثمار في الجهات الخيرية يعني:

تفعيل إمكانيات محددة، لمدة زمنية محدد، بهدف تحقيق عوائد وأرباح مالية.

تطور نظريات الفكر الاستثماري:

هناك العديد من النظريات الاستثمارية التي تطورت بتطور الفكر الاستثماري والمدارس العلمية، غير أن الملاحظ أن هذه النظريات لا تتعرض للاستثمار المتعلق بالجهات غير الربحية في الأصل.. وهو أمر يمكن قبوله منطقياً، كما أنه كان سبباً جوهرياً لتطوير (نموذج أساس) الموضح في هذا الكتاب.. إلا أن هناك عدداً من الأطر العامة قد يكون من المناسب عرضها هنا باختصار.. مع توضيح كل منها بمثال للجهات الخيرية:

(١) وجهة نظر هايكر:

وتتمثل في اختيار الاستثمار كمعدل نحو التوازن، ولذلك فإن تحديد المبلغ المثالي للاستثمار يمثل قراراً بتحديد سرعة معدل الاستثمار اللازم لتحقيق التوازن، بمعنى أنك تحدد كم المبلغ الحالي وكم المبلغ الذي تريد الوصول إليه، ثم تحدد إستراتيجية الوصول للمبلغ من خلال إنشاء مشروع، وتحدد أيضاً خلال كم تكلفة التأسيس؟ وكم تُنفق عليه شهرياً؟ وهكذا.

هناك ثلاثة أساليب لحقن الاستثمارات الجديدة حسب هايكر: الاستثمار بمعدلات ثابتة (مثل أن تقرر الجهة الخيرية أن تستثمر سنوياً مبلغاً مالياً مقداره ثلاثمائة ألف ريال في سبيل تحقيق عائد سنوي مقداره ١٢% على رأس المال لمدة ثلاث سنوات). أو الاستثمار بمعدلات متناقصة، أو الاستثمار بمعدلات متزايدة، ويمكن الاختيار بينها. وهناك عدة عوامل تتحكم في هذا الاختيار منها أسعار الموردين وشروط التمويل.

(٢) وجهة نظر كينيز:

يركز على أن الجانب السلوكي لأصحاب رأس المال هو الذي يُحدد قرار الاستثمار، وليس هناك حاجة لتحديد مستوى رأس المال الأمثل سلفاً. كأن يكون القائمون على الجهة الخيرية من النوع المتحفظ جداً فيقررون عدم الاستثمار سوى في مشروع داخل (مكة) فقط خلال موسم الحج فقط ثم ينظرون كم سيحتاج منهم هذا المشروع وكم سيحقق إيرادات؟.

(٣) النظرية النيوكلاسيكية:

هذه النظرية تقدم نموذجاً لمحددات رأس المال، ولم تقدم نموذجاً لمحددات الاستثمار (معدل سرعة المشروع الاستثماري للانتقال من الرصيد الحالي إلى الرصيد الأمثل).

تأثير عدم اليقين في اتخاذ قرارات الاستثمار في الجهات الخيرية:

هناك عنصر هام يرتبط بجميع نظريات الاستثمار وإن كان الفكر الاستثماري لم يتطرق له بشكل نظري إلا في العصور الأخيرة، هذا العنصر هو ما يطلق عليه عدم اليقين *Uncertainty*. وتشير باختصار إلى أن هناك نسبة كبيرة أو صغيرة من الاحتمال بفشل الاستثمار، ولا يمكن لأحد كائناً من كان أن يعطي تأكيداً نسبته ١٠٠% بالنجاح.. فهناك احتمال مثلاً لحصول انهيار في الأسواق، أو تلف البضاعة، أو التعرض للسرقه وخيانة القائم على الاستثمار وغير ذلك.

وهذا العنصر هو ما يسبب التردد أو الرفض لكثير من القرارات الاستثمارية.. وربما يكون هو السبب الأكثر بروزاً في حالة الجهات الخيرية.. حيث يحاول القائمون عليها تجنب كافة احتمالات الفشل خوفاً من خسارة المال أو تعرض سمعتهم للتشكيك.. وربما يصل هذا التخوف إلى مستوى قطع الطريق الكامل أمام أي باب للاستثمار مسبقاً وعدم السماح بمجرد طرح ومناقشة الموضوع.

إلا أن الفكر الاستثماري المعاصر يقرر ما يلي: إن القرار الاستثماري غير قابل للرجوع فيه بعد اتخاذ قرار الاستثمار والبدء الفعلي، وذلك لأن المنتجات غالباً ما تنخفض قيمتها إذا قررنا إعادة بيعها.

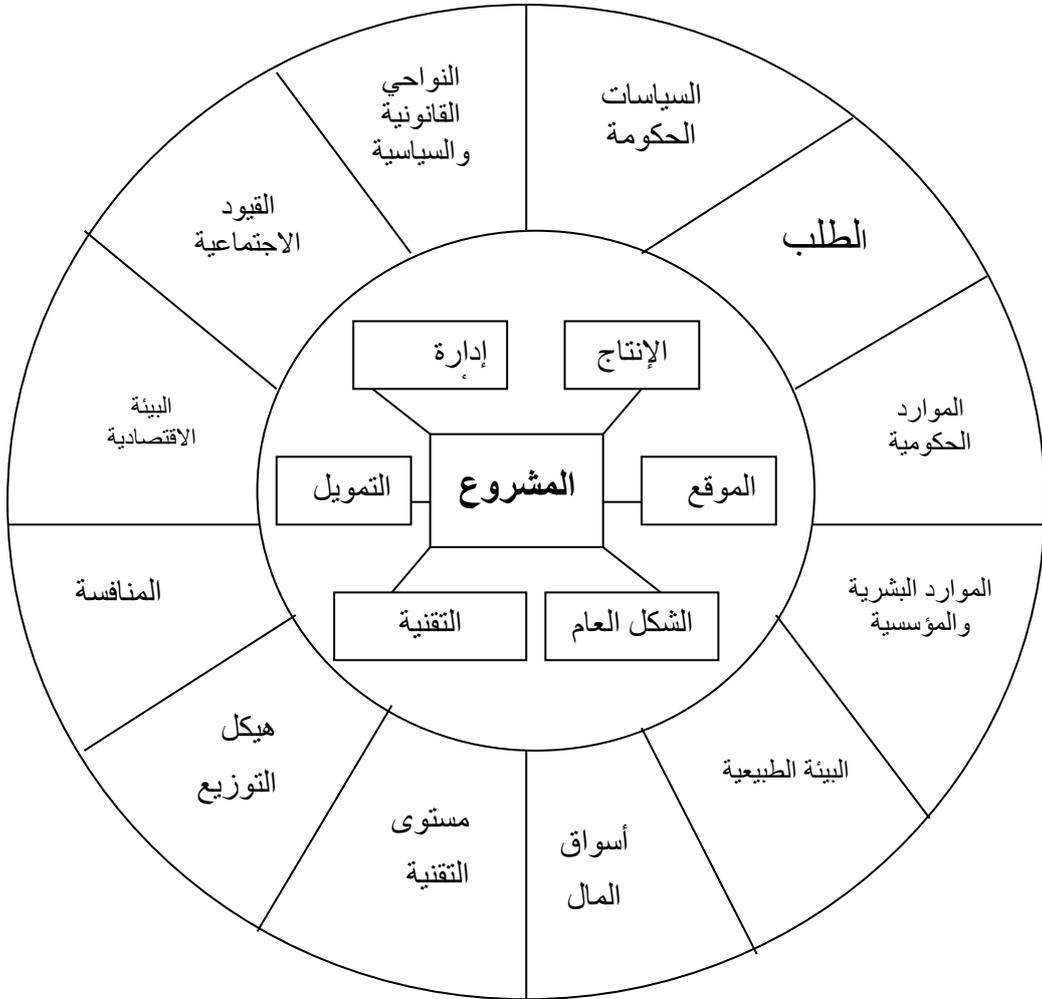
وهذا بكل تأكيد لا يعني أن تتوقف الجهات الخيرية عن خوض غمار المشروعات الاستثمارية التي تهدف إلى زيادة مواردها المالية.. وإنما يعني أن عليها التأكد من التالي: الدخول في مشروع استثماري محسوب ومحدد المخاطر، فإذا اضطرت لإيقافه بعد فترة لأي سبب كان، فإن تكلفه وحدته المالية لن تقل عن تكلفة الشراء والتكلفة منذ البدء في المشروع.. وبالتالي فإن استثمارها يكون مجدياً في كل حال بتوفيق الله تعالى.. وهذه النماذج متعددة سنتعرض لها في المحاور التالية.

هناك بُعد آخر لعدم التيقن وهو ما يتعلق بالسياسات المتبعة على مستوى الأنظمة، ففي حالة كون الأنظمة في مرحلة تطوير وتغيير فإن القرار الاستثماري يجب أن يكون في غاية الحذر بعد الدراسة.. فقد تبدأ الجهة الخيرية في مشروع استثماري ثم يأتي نظام جديد يمنع أو يقنن هذا النوع من المشروعات.

عدم اليقين يحصل بسبب العديد من العوامل المباشرة وغير المباشرة الموضحة في الشكل التالي..

وللتوضيح باختصار فإن كل عنصر يمكنه التأثير إيجاباً أو سلباً في المشروع الذي تتبناه الجهة الخيرية وتهدف من خلاله إلى زيادة مواردها المالية.. ولنأخذ على سبيل المثال: عنصر الإدارة باعتباره عنصراً مباشراً للمشروع، فقد لا تتوفر الإدارة ذات الخبرة والكفاءة، وقد تتوفر في بداية المشروع ثم تختفي بسبب خلاف أو غيره وبالتالي يتعثر المشروع.

ولنأخذ مثلاً آخر في عنصر مستوى التقنية باعتباره عنصراً غير مباشر في التأثير على المشروع.. فقد تتبنى الجهة الخيرية المشاركة في مشروع صناعي مثل: المساهمة في مصنع نسيج.. وهذا المصنع يعمل بتقنيات محددة. وقد يحصل أن يتم اكتشاف تقنيات ومكائن جديدة لصناعة النسيج فيتبناها المنافسون وبالتالي يتأثر المصنع الذي ساهمت فيه الجهة الخيرية.



ضوابط تُنظم عملية الاستثمار :

- ١- سعر الفائدة: والفائدة من وجهة نظر المدخرين هي ثمن تخليهم عن السيولة، ومن وجهة نظر المستثمرين هي الثمن أو الكلفة التي يتحملونها في سبيل الحصول على المال اللازم للاستثمار. وهذه التكلفة قد تكون ظاهرة لو حصلت الجهة المستثمرة على المال اللازم من مصدر خارجي مثل البنوك، أو قد تكون ضمنية لو مؤلث الجهة الخيرية المستثمرة المشروع من مواردها الذاتية إذ يقارن بين ربحه المتوقع والتكلفة المدفوعة. وقد درجت كثير من الاستثمارات على التعامل بفوائد ربوية وهذا لا شك أنه مخالف للشريعة الإسلامية ولا يمكن أن تسير في خطه الجهات الخيرية.
- ٢- مقدار العائد المتوقع: من أهم معايير الإقدام على الاستثمار من عدمه هو مقدار العائد المتمثل بالربح الذي يمكن الحصول عليه من الاستثمار فالربح هو أساس المفاضلة بين المشروعات.
- ٣- مقدار القيمة الحالية: ومن أسس المفاضلة بين المشروعات والإقدام على الاستثمار مقدار صافي القيمة الحالية، والذي يعني مقدار الفرق بين إجمالي القيمة الحالية وحجم الاستثمار المطلوب لتحقيق ذلك، حيث يُقبل المستثمر على المشروع لو كانت القيمة الحالية أكبر من حجم رأس المال المطلوب للاستثمار في المشروع.
- ٤- الكفاءة الحدية وحجم الاستثمار: بمعنى أن زيادة حجم الاستثمار تعني زيادة في حجم الصناعة مما قد يؤدي إلى تخفيض الأسعار وبالتالي نقص الأرباح.
- ٥- الدخل: فزيادة الدخل تعني زيادة الطلب الاستهلاكي، الذي يُعتبر المحدد لإمكانية تصريف ناتج الاستثمار مما يؤدي إلى زيادة الاستثمار، والدخل كذلك هو الأساس لتحديد أولويات الاستهلاك وبالتالي تحديد أولويات الاستثمار.
- ٦- ضوابط الأفضلية الأدبية والاقتصادية: هناك عدد من الاعتبارات الهامة تُضاف لضوابط الاستثمار لأننا نتحدث عن الاستثمار في الجهات الخيرية.. فالاستثمار يجب ألا يقوم فقط على فرضية تعظيم الربح بغض النظر عن مدى مشروعية الاستثمار من عدمه، ويجب إعطاء اهتمام لترتيب الأولويات التي يحتاجها المجتمع بمعنى أن مصلحة الجهة الخيرية يُفضل أن تكون في الأساس محققة لمصلحة المجتمع في المجال الذي قامت الجهة أصلاً بخدمته، والاستثمار يجب ألا يُهمل النظر إلى الأهداف العامة التي تضمن تحقيق الربحية الاجتماعية والاقتصادية والتي منها

مدى مساهمتها في القضاء على البطالة وتحقيق الأمن الغذائي وتحقيق العدالة في توزيع الدخل إضافة إلى تجنب التلوث البيئي ونفاذ الموارد وغيرها.

مصادر التمويل في الجهات الخيرية :

- ١) تبرعات الأفراد على سبيل الصدقة ووصايا التركات.
- ٢) أموال الزكاة الشرعية (وهذه تحتاج تخطيطاً محكماً حيث أنه لو تمّ إخراج أموال الزكاة الشرعية وتوجيهها بشكل صحيح لانتهدت كثير من مشكلات الجهات الخيرية المالية).
- ٣) دعم وهبات المؤسسات المختلفة محلياً ودولياً.
- ٤) أرباح المشروعات الاستثمارية وعوائد الأوقاف.

من المهم لكلّ جهة خيرية أن تبذل قصارى جهدها لتفعيل كافة هذه المصادر، إلا أن المصادر الأولى تبقى بعيدة عن تحكّم وقدرة الجهة الخيرية على التوقع.. فهي لا تعرف هل ستأتي تبرعات وأموال زكاة أم لا؟ ولا تعرف مقدارها؟.. كما أنها بشكل أو بآخر مرتبطة بأفراد في غالبها.. فعلى مقدار جهد مدير الجهة الخيرية أو مدير قسم التبرعات وعلاقاته سيكون حجم المال المتاح للجهة الخيرية. أما المصدر الرابع فهو شيء يمكن أن تتحكم به الجهة الخيرية وتتوقعه سنوياً وبمقدار محدد.. بغضّ النظر عن الأفراد الموجودين ومستوى نشاطهم ومعرفتهم.

للتوضيح حول موضوع تفعيل كلّ مصادر التمويل المحتملة للجهات الخيرية.. سنركز الحديث بشكل أكبر حول القطاع الخاص:

يجب أولاً التمييز بين الشركات العائلية المملوكة لشخص وعائلته، وبين الشركات المساهمة مثل شركات التأمين والبنوك والكيمائيات وغيرها؛ فالملاحظ أن الشركات العائلية أو الفردية لها نصيب الأسد في المساهمات الخيرية وتُعتبر أهم الروافد المالية للعمل الخيري، أما الشركات المساهمة فيُعتبر دورها ضعيفاً جداً في دعم العمل الخيري، مع العلم بأن رأس مال تلك الشركات يعتبر كبيراً جداً بالمقارنة مع الشركات العائلية. وبالملاحظة فإن المجتمعات الغربية تعتمد بشكل كبير على الشركات المساهمة الكبيرة في دعم النشاط الخيري. والمطلوب هو تكثيف الجهود لإقناع تلك الشركات المساهمة وإقناع مجالس إدارتها والمساهمين فيها بضرورة القيام بدورهم المجتمعي بشكل أكبر ويتمشى مع دورهم الاقتصادي والمالي، وبذلك نكون قد ضمنا موارد مالية كبيرة تدعم العمل الخيري بشكل كبير ولأمد طويل..

إن هذه المسألة الحيوية حول أهمية النظر إلى القطاع الخاص كمصدر واعد لتمويل مشاريع الخير يتطلب التفكير في وضع نظم تحفيزية لجذب هذا القطاع وتفعيل مشاركته المجتمعية.. لتمكين الجهات الخيرية على الديمومة والاستمرار كمكوّن أصيل في بنية المجتمع المدني. وإن المرحلة الراهنة تتطلب أن يرتقي القطاع الخيري بتنظيماته وآليات عمله لكسب ثقة القطاع الخاص، ويمكنه عمل الخطوات التالية:

خطوة (١) توجيه دعوة صريحة وواضحة إلى القائمين على مؤسسات القطاع الخاص لتحمل مسؤولياتهم نحو المجتمع من خلال المساهمة في مشاريع التنمية والبرامج الإنسانية لدى الجهات الخيرية.

خطوة (٢) إعداد مشاريع متكاملة مقرونة بدراسات جدوى اقتصادية واجتماعية وتقديمها لمؤسسات وشركات القطاع الخاص لتوفير التمويل ودعم تلك المشاريع ولؤ على مراحل وبشكل تدريجي.

خطوة (٣) إشراك القطاع الخاص في إبداء الرأي والمشورة والأخذ بمقترحاته في اختيار المشاريع؛ الأمر الذي يجعله متبنياً ومنتسباً للأفكار المطروحة.

خطوة (٤) إطلاع الشركات والمساهمين في تمويل المشاريع الخيرية وبشكل موثق وشفاف على النتائج المتحققة عن المشاريع التي أسهموا في تمويلها.

خطوة (٥) دعم شركات ومؤسسات القطاع الخاص التي تتبرع وتقوم بتقديم خدماتها للمجتمع من خلال خفض ضرائبها أو إلغائها أو تخفيف بعض الأعباء الرسمية وتكاليف الموافقات الحكومية عن كاهلها.

نموذج هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية

ستجد للهيئة منشوراً على الانترنت نظاماً مالياً واضحاً.. وبرامج كاملة محددة.. تؤهلها لبناء شركات نوعية مع القطاع الخاص بتوفيق الله تعالى. المادة السادسة عشرة:

١٦-١- يحق للهيئة تملك العقارات والأراضي وشراؤها وبيعها واستئجارها وتأجيرها واستثمارها وبيع الأسهم والشركات وشراؤها والمساهمة في رأس مال الشركات ولها حق ملكية الأصول المنقولة والثابتة والمعنوية وحق إقامة الأوقاف المنجزة والتصرف فيها بكافة أوجه التصرفات الشرعية والنظامية على أن تتصف هذه الأوقاف بديمومة الانتفاع بمواردها في مشروعات منتجة (عمائر وأسواق تجارية ونحوها).

١٦-٢- تتكون إيرادات الهيئة من الآتي:

١٦-٢-١ - الزكاة والصدقات والتبرعات والمنح والهبات والوصايا والأوقاف التي لا تخالف أهداف الهيئة.

١٦-٢-٢ - عائدات استثمار أموال الهيئة أو ممتلكاتها الثابتة والمنقولة، وكذلك أرباح الشركات التي تنشئها أو تسهم في رأس مالها.

١٦-٢-٣ - حصيلة حملات التبرعات التي تتولاها الهيئة.

١٦-٢-٤ - إسهامات المؤسسات الدولية والجهات الحكومية المتفقة مع أهداف الهيئة وسياساتها.

الاستثمار الرأسي والاستثمار الأفقي:

على الجهة الخيرية أن تقوم بأمرين لزيادة إيراداتها:

أولاً: الاستثمار الأفقي: ويقصد به التنوع في مصادر توفير عوائد مالية من خلال بدأ مشاريع استثمارية، أو زيادة عددها ونوعياتها. فإذا كانت جهة خيرية تقوم مثلاً بتوفير سيارات لنقل الطلاب بمقابل مادي، فقد يكون من المناسب أن تبدأ أيضاً مشروع تقديم وجبات للطلاب برحمة مناسبة.

ثانياً: الاستثمار الرأسي: ويقصد به تنمية مشروع محدد بطريقة تزيد من عوائده.. فمثلاً إذا كانت الجهة الخيرية في المثال السابق توفر سيارات لنقل الطلاب، فإنها ستزيد من السيارات أو ستستهدف طلاباً آخرين أو ستبدأ أيضاً في نقل العمال.

نموذج

المحامي خالد الأحمد رئيس جمعية البر للخدمات الاجتماعية في الرقة بسوريا: تعتمد الجمعية في عوائدها على مساعدات وزارة الشؤون الاجتماعية واشتراكات أعضائها وهبات المحسنين المادية والعينية وأموال الزكاة وعائدات مشاريع الجمعية من أجار الأبنية والمحلات والأراضي الزراعية العائدة لها. إن وجود العديد من الجمعيات الخيرية التي تجمع التبرعات من المحسنين ، قد حدّ من الاعتماد على جمع التبرعات بالطرق المعتادة ، لذا فإننا أجهنا إلى تنمية الموارد المالية الثابتة، ونعمل على تنويعها لإنجاح العمل الخيري، ومن هذا المنطلق نقوم بالتوسع بمشاريع الجمعية وإيجاد مشاريع جديدة، فعلى سبيل المثال إيجار بناء الجمعية والمحلات مليون ليرة سورية سنوياً ، ونحن بصدد الانتهاء من بناء المشروع الثاني الذي سيحقق مردوداً جيداً يساعد الجمعية في تحقيق أهدافها.

أهم أخطاء الجهات الخيرية في الاستثمار:

- ✓ عدم تحديد هدف واضح للاستثمار .
- ✓ استشارة شخص غير متخصص صاحب تجربة محدودة جداً في مجال الاستثمار.
- ✓ عدم دراسة عملية الاستثمار وأبعادها على نشاط الجهة الخيرية.
- ✓ عدم الاهتمام بالتقاليد والأعراف ونظرة المجتمع.
- ✓ عدم الواقعية حيث يتم المبالغة في التفاؤل وتوقع الأرباح.
- ✓ البدء في التوقيت غير المناسب بسبب التأخير في البتّ في القرار أو الاستعجال فيه.
- ✓ عدم الإعداد الجيد بسبب التعجل في القرار واعتقاد ضياع الفرصة.
- ✓ توفير قيادة ضعيفة للمشروع بسبب انشغالها بالكثير من الأعباء الأخرى.
- ✓ استهلاك كلّ موارد الجهة الخيرية في مشروع واحد

قانون تكلفة الفرصة: كلما أنفقت على مشروع، حرمت نفسك من فرص أخرى.

نموذج هيئة الأعمال الخيرية

أفادنا الأستاذ عبدالله محمد عبدالرحمن العوضي الأمين المساعد للشؤون المالية والإدارية بما يلي: تأسست هيئة الأعمال الخيرية في نوفمبر من عام ١٩٨٤م أي مرّ على تأسيسها حوالي ربع قرن. وتنفذ الهيئة مشاريعها ضمن أربعة برامج رئيسية وهي: البرنامج الاجتماعي - البرنامج الصحي - البرنامج التعليمي - البرنامج الاغاثي. وقد نفذت الهيئة مشاريع هامة كثيرة نذكر بعضها منها على سبيل المثال:

مشروعات داخل الإمارات :

صندوق طالب العلم: سداد الرسوم الدراسية لطلبة المدارس والجامعات من أبناء الأسر غير المقتدرة مادياً.
صيانة منازل المواطنين: تقوم الهيئة بصيانة المنازل المتهاكلة والآيلة للسقوط للأسر.
تأثيث منازل الأسر الفقيرة: يهدف المشروع إلى مساعدة الأسر الفقيرة في توفير ما يلزم المعيشة من أساسيات مثل (المكيفات - الثلاجات - الأسرة - الأثاث).

مشروعات خارجية:

مشروع كفالة الأيتام: مشروع لا يركز فقط على تقديم منحة مالية لليتيم كل شهر بل يتم من خلاله توفير رعاية شاملة لتغطية الجوانب الاجتماعية والتعليمية والصحية. تكفل الهيئة حالياً ٤٨٢٤٠ يتيماً في ١٤ دولة.
مشروع بناء مراكز الأيتام: مراكز مجهزة لتعليم الأيتام المكفولين من قبل الهيئة وتدريبهم على الحرف المهنية.
مشروع الأسر المنتجة: يهدف المشروع إلى إقراض الأسر الفقيرة خاصة أمهات الأيتام لتشغيلهم في مشاريع إنتاجية خاصة بهم ويكون مصدر دخل لهم.
مشروع الرغبة الخيري: توفير الرغبة يوماً للأسر المتعففة.
مشروع تسيير معسكرات اللاجئين الارترين: تُدير الهيئة معسكرات للاجئين الارترين في شرق السودان منذ ١٩٩١ إذ يقطن في هذه المعسكرات حوالي ٥٥ ألف لاجئ ، المشروع عبارة عن تمويل مشترك ٧٥% من UNHCR و ٢٥% من الهيئة . تقوم الهيئة بإدارة المعسكرات وفق معايير دولية وتُوفر للاجئين الغذاء والرعاية الصحية وتدعم المشاريع التعليمية لهم.

يعمل في الهيئة : ١٥٠ موظفا بدوام كامل و ٢٤٣ مشرف / متطوع موظفين بدوام جزئي
يوجد للهيئة استثمارات تهدف إلى تنمية مواردها المالية، وتوظيف بعض أعضائها.. وذلك في مجالات الوقف العقاري والمقاولات والتعليم.
وقد تم تأسيس مؤسسة مستقلة لإدارة الاستثمارات والإشراف على تسييرها وتنمية الموارد..

الفصل الثاني:

الإطار الميداني

دراسات استثمارية ترتبط بالعمل الخيري

الدراسة الأولى: عناصر يجب التنبه لها عند اتخاذ قرارات استثمارية في الجهات الخيرية

الدراسة الثانية: الاستفادة من المتخصصين وخبراء الاستثمار

الدراسة الثالثة: معايير عامة لقبول الاستثمارات والمشاريع

الدراسة الرابعة: العقبات التي تقف في طريق تنمية الاستثمار الموارد المالية في الجهات الخيرية

الدراسة الأولى: عناصر يجب التنبه لها عند اتخاذ قرارات استثمارية في الجهات الخيرية:

من خلال الملاحظات الميدانية والدراسات والمقابلات مع مسؤولي الجهات الخيرية.. وجدنا عدداً من العناصر المؤثرة على المدى القريب أو البعيد.. والتي يجب التنبه لها مسبقاً حتى يمكن تحقيق النجاح في عملية الاستثمار..

العنصر الأول: عدم وجود أنظمة واضحة تدعم الاستثمارات وتحميها، سواء على مستوى نفس الجهة الخيرية، أو على مستوى الجهات الرسمية التي تُشرف على الجهات الخيرية، أو على مستوى الأسواق المفتوحة.. وهذا يعني أهمية دراسة الأنظمة ومعرفة أثرها على كل قرار متعلق بالاستثمار.

العنصر الثاني: البعد السلوكي والشخصي في قرار الاستثمار لدى العاملين والقائمين على الجهة الخيرية، حيث تجد أن الميول الشخصية لديهم قد تُوجه القرار الاستثماري بعيداً عن الأسس الاحترافية التي ترتبط بالدراسات والتعامل مع جهات متخصصة. وقد يكون من أثر البعد السلوكي أحياناً تكليف أشخاص بعملية استثمار فيسيئون إلى عمل الجهة الخيرية ويقدمون مصالحهم الشخصية، أو لا يحسنون التعامل مع العمل الربحي ولا مع المتخصصين فيه، أو لا يعترفون بعدم معرفتهم في بعض الجوانب.. فتنعكس النتائج في ظهور خسائر أو سمعة سيئة للجهة الخيرية.

العنصر الثالث: عدم وضع المحفزات الكافية للقائمين على إدارة الاستثمار في الجهة الخيرية، فيبدلون جهوداً كبيرة ويحققون عوائد مرتفعة ولا يلمسون ثمرات جهدهم.. لا من خلال زيادة في الرواتب، ولا من خلال المكافآت والعمولات، ربما ولا حتى من خلال الشكر والتقدير.. مما يدعوهم إلى ترك الجهة الخيرية بعد تكوين خبرات جيدة طلباً للرزق. والمفترض هو ربط نتائج الاستثمار بتحقيق عوائد للعاملين أيضاً.. فإن تعامل الأفراد (البشر) مع المال محفوف بالكثير من الأمور المتعلقة بالحرص البشري.

العنصر الرابع: التصدي لتنفيذ المشروع وتشغيله: قد تقع الجهة الخيرية في خطأ فادح إن رأت أن عليها تنفيذ وتشغيل أي مشروع استثماري ترغب خوض غماره..

فالتنفيذ يُغطي نشاطات الإنشاء والتطوير قبل أن يصبح المشروع تشغيلياً ويكون من مسؤولية منسق المشروع، وإذا أردنا تخطيط وتصميم المشروع بشكل لائق وتنفيذه في الوقت المناسب فعندها يجب أن

يتوفر لدينا إدارة متماسكة ومراقبة قوية وفنيون أكفاء وإنفاق للمال بشكل مناسب وفي الوقت المناسب.. وهذا كله ليس في الأساس من تخصص الجهة الخيرية.

ثمّ يجب تشغيل المشروع حالما يُصمم ويُنفذ، وهذا يعني العمل اليومي للمشروع مع الانتباه إلى تحقيق الخدمات المتوخاة منه.. وبصيغة أخرى فإن التشغيل يشير إلى النشاطات اليومية لجعل المشروع يعمل على مدى سنوات كثيرة (فترة عمر المشروع كاملة) حتى يُستهلك كاملاً.

ويختلف التشغيل عن التنفيذ بشكل كبير لأن الأعمال تكون يومياً في التشغيل، بينما يكون العمل في التنفيذ لمرة واحدة.. وليست هناك أي جهة خيرية مؤهلة لتنفيذ أو تشغيل مشروعات استثمارية.. وليس هذا مطلوباً منها أصلاً حتى تصل إليه.. بل عليها أن تتعاون مع جهات متخصصة للقيام بذلك.

نموذج

انطلق مكتب الملحا للدعوة وتوعية الجاليات بقرض تمّ به تجهيز المكتب (في موقع بارز على شارع رئيسي) والتخطيط لتقديم أربعين دورة دعوية تعليمية للعامّة تستهدف ١٢٠٠ دارس في القرى، مع جوائز سلات غذائية تتناسب مع احتياج الفئة المستهدفة.. ولم يكن لدى المكتب أي موارد مالية تُغطي احتياجاتهم أو احتياجات المشروع..

قدر الله تعالى أن مرّ رجلٍ من خارج المنطقة، فرأى لوحة المكتب بارزة على الشارع العام فوقف ودخل ليتعرف على نشاطات المكتب.. وسأل مدير المكتب عن مشاريعهم؟ فعرض له فكرة البرنامج وخطته الكاملة، ثم عرفه أن المكتب بحاجة إلى ٤٠ ألف ريال نقداً وهدايا ١٢٠٠ سلة غذائية تُكلف الواحدة قرابة ٢٥٠ ريال لتنفيذ المشروع.. فوعدهم بالخير وانصرف.. وخلال أسبوع واحد قام هذا الرجل بتحويل كامل المبلغ المطلوب (أربعون ألف ريال) وأخبرهم أنه أرسل إليهم شاحنتين بها ١٢٠٠ سلة غذائية قيمة كل واحدة ٤٠٠ ريال..

إن سبب النجاح بعد توفيق الله تعالى هو الاستعداد الكافي والذي تطلب استثماراً مالياً..

ماذا لو أن هذا الداعم لم يشاهد لوحة المشروع على الطريق العام!!..

أو أنه عندما دخل لم يجد برنامجاً متكاملًا بخطة مفصلة ومحسوبة!!..

ثمّ عليك أن تستثمر في قوّة التواصل مع الداعم.. فقد تلقى المكتب دعماً مالياً لأوّل مرة من أحد المتبرعين، فأرسلوا له خطاب استلام ووعده بإطلاعه على التفاصيل.. وتفاجئوا به فجأة بعد أيام يقوم بزيارتهم بلا سابق موعد.. فعرضوا له فيلماً كاملاً كيف تمّ صرف ماله فقد كانوا جاهزين لذلك.. وبفضل الله تعالى توثقت العلاقة واستمرّ تواصله ودعمه بالمزيد بفضل الله.

الدراسة الثانية: الاستفادة من المتخصصين وخبراء الاستثمار

تريد الجهة الخيرية أن تقوم بتنمية مواردها المالية من خلال الاستثمار، القاعدة الأولى أن تحرص على استقطاب الموظفين والمستشارين أصحاب الخبرة والتخصص في هذا المجال.. وألا تتصدى للعمل بإمكاناتها الحالية المجردة وإلا ستقع في عملية التجربة والخطأ.. وهو ما قد يؤدي إلى خسائر مادية ملموسة.. وتكاليف كبيرة غير ملموسة (مثل انشغالها عن حقيقة نشاطاتها)..

القاعدة الأساسية لنجاح الاستثمار في الجهة الخيرية:

حصر مسئولية الاستثمار في إدارة أو قسم أو فرد على الأقل..

مع تفرغه لهذه المسئولية، وتخصه فيها..

فإن لم يكن متخصصاً يستعين بالمتخصصين.

نموذج

جمعية التربية الإسلامية في البحرين تم تأسيسها في العام ١٩٩١م، ولديها أكثر من ٥٠ موظفاً متفرغاً للعمل، لديهم عدد من العقارات والأوقاف ذات العوائد الجزية، إلا أن المعاناة المالية ما زالت موجودة.. يرى مستشار الجمعية ناصر محمد لوري أن بعض المشاريع الخيرية لها احتياج كبير ودعمها متوفر دائماً مثل كفالة الأيتام.. بينما هناك مشاريع أخرى تحتاج أن تجعل لها استثمارات وأوقاف تمولها.. إلا أنه يقول: غالباً نحن ضد الأعمال التجارية في الجهات الخيرية لأنك لو لاحظت ستجد أن مشاريع الآخرين تنجح ومشاريع الجهات الخيرية تفشل وهذا يعود غالباً إلى كون رؤساء الجهات الخيرية ومن معهم غير متخصصين ولا يثقون بغيرهم.

وهنا سيطر سؤال وتحدي تعانيه الكثير من الجهات الخيرية.. وهو أين يمكن أن تجد هذه الجهات المتخصصة أو الأفراد الخبراء في الاستثمار وتنمية الموارد المالية الذين يمكن أن يقدموا يد المساعدة.. فيما يلي قائمة (نوعية واسترشادية) يمكن الاستفادة منها:

- الجهات الرسمية المعنية مثل وزارة الشؤون الاجتماعية حيث يمكنها المشاركة في تقديم دعم التأسيس والمشاركة بتوضيح الأنظمة اللازمة وتطويرها عند الحاجة، ومثل مصلحة الزكاة والدخل حيث يمكنها التعاون مع الجهات الخيرية بالدعم والتوجيه.
- المؤسسات الحكومية المتخصصة في تنمية ودعم المشاريع مثل صندوق المعوية وبنك التسليف والمركز الوطني للمبادرة.

- الشركات الكبرى التي لديها إدارات مسئولية اجتماعية، وتوجهاً لتنمية ودعم الاستثمار في العمل الخيري والاجتماعي، ويتوفر لديها عادة العديد من الإدارات المتخصصة والأفراد الراغبين في تقديم أفكارهم ومعرفتهم لتحقيق النجاح الاستثماري للعمل الخيري.. ومن أمثلة الشركات برامج عبداللطيف جميل لخدمة المجتمع، وبرنامج شركة العثيم، ودلة البركة، وشركة صافولا، والبنك الأهلي، وشركة أرامكو.. وغيرها.
- المؤسسات الخيرية المانحة مثل مؤسسة الراجحي والسبيعي والجميع والابراهيم الخيرية وغيرها الكثير، حيث يمكنها أن تساعد في تنمية الناحية المعرفية ودعم الناحية المالية.
- شركات التدريب ومكاتب استقطاب وتوظيف الموارد البشرية حيث يمكنها دلالة الجهة الخيرية على الأفراد المناسبين.
- الشركات الاستشارية المتخصصة في دراسات الجدوى ودراسات السوق وإرشاد الجهات الخيرية لتخطيط مشروعاتها على أسس احترافية.. ومنها المراكز المتخصصة في استشارات المسؤولية الاجتماعية مثل مركز (تمكين للاستشارات) ومركز استدامة، ومركز عطاء لتطوير الجهات الخيرية، ومركز بناء الأجيال لاستشارات الجهات الخيرية وغيرهم.
- الغرف التجارية الصناعية حيث يتوفر فيها مراكز للمعلومات، ومراكز لدعم المشروعات، وإدارة التطوير.. وتُقدم أغلبها العديد من الفرص الاستثمارية، كما تضم نخبة البلد من المهتمين والمرتبطين بمجالات الاستثمار.
- الجهات الخيرية الأخرى.. حيث يمكن تبادل الخبرة والمعرفة والتجارب مع الجهات الأخرى التي سبقت في مجال الاستثمار وحققَت نجاحات جيدة، ومنها جمعية الإصلاح الكويتية، وجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمجدة، والندوة العالمية للشباب الإسلامي وغيرهم.
- أساتذة كليات الإدارة والاقتصاد والتسويق في الجامعات، حيث يتوفر لديهم الخبرات والمعارف العديد التي يمكن أن تساعد الجهات الخيرية في توجهاتها للاستثمار.
- رجال الأعمال والتجار ذوي الخبرات والتجارب الناجحة والقريبين من محيط الجهة الخيرية.
- جمعيات رجال الأعمال.

إن على كل جهة خيرية أن تبحث في دائرتها المحيطة والقريبة وستحظى غالباً بالعديد من المتخصصين الذين يمكن أن يتعاونوا معها بشكل أو بآخر لتفعيل الاستثمارات على أسس مهنية.

قائمة أبرز الجهات المانحة والتي يمكن التواصل معهم في المملكة العربية السعودية

مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية

مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية

مؤسسة ابن المبارك الخيرية

مؤسسة حسن عبد الكريم القحطاني الخيرية

مؤسسة حمد بن عبدالرحمن الحصيني الخيرية

مؤسسة الجبر الخيرية

مؤسسة الإبراهيم الخيرية

مؤسسة محمد وعبد الله السبيعي الخيرية

مؤسسة الجميح الخيرية

أرامكو لخدمة المجتمع

سابك لخدمة المجتمع

الفوزان لخدمة المجتمع

المهيدب لخدمة المجتمع

سبكيم لخدمة المجتمع

عبد اللطيف جميل لخدمة المجتمع

مجموعة روابي القابضة لخدمة المجتمع

كانو لخدمة المجتمع

المجدوعي لخدمة المجتمع

مؤسسة الغنيم الخيرية

مؤسسة الشاوي الخيرية

مكتب الشيخ عبدالرحمن الموسى الخيري

الزامل لخدمة المجتمع

شركة تصنيع لخدمة المجتمع

مكتب الحكير لخدمة المجتمع

مؤسسة الوليد بن طلال الخيرية

مؤسسة الملك خالد الخيرية

مؤسسة الملك فيصل الخيرية

مؤسسة الأميرة العنود بنت عبدالعزيز بن مساعد بن جلوي آل سعود الخيرية

مؤسسة سلطان بن عبدالعزيز آل سعود الخيرية

مؤسسة حسن عباس شريتلي الخيرية

مؤسسة السديري الخيرية

نموذج

مكتب دعوة في منطقة صغيرة تبني الأفكار التالية:

- ١) استضاف قنصل إحدى دول شرق آسيا مع فريقه واشترط عليه ألا يقضي أي عمل لأي أحد إلا من خلال المكتب، ووفر مخيماً كبيراً، كان عدد الراغبين في الحضور يتجاوز ٢٠٠٠ شخص مما أوقعهم في حرج بسبب عدم توفر موارد مالية كافية.. فقصداوا القاضي فإذا عنده مسئول في جهة رسمية سمع عن المشروع.. فعرض تزويدهم بمائتي ذبيحة وتحمل تكاليف المكيفات الصحراوية ونقلها مجاناً.. وكان من فضل الله إسلام الكثير من الدعاة.. هذا التوفيق من الله تعالى.. جاء بعد استثمارهم الكثير من الفكر والجهد لاستقطاب القنصل وأخذ الموافقات اللازمة.
- ٢) بدأوا ببناء مبنى (وقف) للمكتب.. يضم مكاتب ومحلات تجارية وقاعات للتدريب وخدمات للمسلمين الجدد.. وقد فقههم الله لداعم يقدم أرضاً على شارع رئيسي.. فبدؤوا وليس لديهم سوى مبلغ يسير. ولكنهم لمسوا أن الكثير من الناس يأتون ويسألون كم باقي؟ ويشاركون كل على قدر طاقته.. حتى اكتمل المبنى.
- ٣) تم اختيار أعضاء مجلس الإدارة من الفاعلين وليس المتعاونين بفضل أوقاتهم وأسمائهم فقط.. فهم يشاركون في التخطيط ويشاركون في التنفيذ.
- ٤) إذا فاض عندهم أي مبالغ مالية يشغلونها في برامج السنة الجديدة باعتبارها قرصاً يجب استرداده.. وتوجيهه للاستثمار.
- ٥) تم عمل تحالف استراتيجي مع مؤسسة خيرية مانحة: قامت المؤسسة بإفادتهم إدارياً ومالياً وتخطيط برنامج دعوي.. وقامت الجهة بتولي التنفيذ وتقديم البرامج الدعوية في منطقتهم.

الدراسة الثالثة: معايير عامة لقبول الاستثمارات والمشاريع:

توجد فرص كثيرة ومتعددة أمام الجهات الخيرية بحيث يمكن استثمارها وتنمية الموارد المالية من خلالها.. كما تُوجد العديد من الأبواب والفرص التي لم تستثمر إلى الآن.. ومع كون ذلك صحيحاً إلا أنه لا بدّ من أن تضع الجهة عدداً من المعايير التي تلتزم بها عند الإقدام على قرارات الاستثمار تجنباً للمخاطرة والتشتت.. وهذه عدد من أبرز المعايير التي تمّ تطويرها لتستفيد منها الجهات الخيرية.. وليس بالضرورة تطبيق كلّ هذه المعايير في كلّ قرار ومشروع:

١- أن تكون المشروعات بعيدة عن المحاذير الشرعية وبعيدة عن الشبهات تماماً وأن تكون مقبولة اجتماعياً ورسمياً حتى لا تؤثر على سمعة ومسيرة الجهة الخيرية.

٢- أن يُقدم للمشروع ملخص تنفيذي مكتوب يحتوي: فكرة المشروع، ومميزاته، وعقباته، والتكلفة التقديرية، والعوائد التقديرية، ومدة التنفيذ، والكوادر المطلوبة للنجاح.

٣- توفير دراسة جدوى وفق الأسس العلمية، ويجب أن تسلط الضوء على المخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها بالإضافة إلى جوانب دراسة الجدوى الأخرى الفنية والتسويقية والمالية وغيرها.

٤- ومهما كانت المشاريع ذات هدف نبيل فإنه يجب أن تكون لها جدوى ربحية، وأن يلي المشروع حاجة موجودة وله عملاء واضحون.. ولا تقدم عليه الجهة الخيرية فقط لأسباب عاطفية.

٥- توفير كادر إداري متفرغ ومنفصل عن إدارة الجهة الخيرية لديه الخبرة الكافية لإنجاح المشروع الاستثماري.. من المهم دائماً التفكير (بالشخص قبل الفكرة).

٦- يُفضل ألا تدخل الجهة الخيرية إلا في مشروع قائم وقد تجاوز مرحلة التأسيس وحقق نتائج جيدة.. وألا يكون مشروعاً على الورق سيبدأ من الصفر لأن ذلك يستنزف الكثير من الوقت والجهد الذي لا تستطيع الجهة الخيرية تحمله. وإذا كانت هناك قناعة كاملة بتأسيس مشروع استثماري جديد من البداية، فيجب توفير دراسات متكاملة وخطط تفصيلية وإدارة متخصصة وموارد مالية مخصصة وكافية للمشروع قبل البداية به.

٧- لا يتمّ الدخول في الاستثمار في مشروع حقق خسائر سابقة.. إلا بشرط أن تكون الخسارة لأسباب واضحة مثل سوء الإدارة أو ضعف التمويل أو أمر خارج عن الإرادة، ولا بدّ من معرفة السبب الحقيقي لتعثّر أي مشروع قبل محاولة أخذه واعتباره فرصة. مع التأكيد من أنه يتوفر لدينا الحلّ الكامل للتمكّن من تجاوز مرحلة الخسارة.

٨- لا بدّ من دراسة الوضع المالي والسمعة للشركاء ودراسة تاريخهم في مجال الأعمال وقدراتهم المالية، فليس من المناسب لأي جهة خيرية أن تستقلّ بذاتها في المشاريع الاستثمارية بل قد تكون الشراكات في حقها أولى.. وليس من المناسب في المقابل أن تُقدم الجهة الخيرية على الشراكة قبل تحقيق معرفة كافية عن الشريك سواء كان مؤسسة أو فرداً.

٩- لا بد أن يكون لدى الجهة الخيرية الوقت الكافي لدراسة المشروع وتهيئة الفرصة لنجاحه، ولا تضطرّ للدخول السريع وغير المحسوب في فرصٍ ومشروعات تعتقد أن الوقت ضيق وأنها ستفوت إذا لم تبادر بالمشاركة والاستثمار فيها.

١٠- يُفضل أن تضع الجهة الخيرية حداً أقصى مالياً لكلّ مشروع وألا تزيد المشاركة في المشروع الواحد عن رأس مال محدد بسقف أعلى لا يصح تجاوزه أبداً..

١١- يفضل أن ضع الجهة الخيرية بعض المحاور في حساباتها عند اتخاذ قرار الاستثمار، ومن ذلك محور البعد الجغرافي فلا تتبنى مشروعاً يصعب عليها مراقبته ومتابعته لبعده عن موقعها، والارتباط بالجودة والتميز في المنتج والخدمات التي يقدمها المشروع، وانسجام المشروع في الرؤية مع الجهة الخيرية، ووجود ميزة نسبية تربط بين الجهة الخيرية والمشروع كأن يقوم المشروع على فكرة وجود عدد كبير من الفروع أو المستفيدين عند الجهة الخيرية.

نموذج

جهة خيرية دولية تعمل في بريطانيا ويعمل لديها أكثر من ٣٦ موظفاً متفرغاً، إضافة إلى ١٥٠ موظفاً تُشرف عليهم في دولة أخرى.. تأسست منذ أكثر من عشرين عاماً ولديها إيرادات ثابتة من عوائد الأوقاف تصرف منها على احتياجاتها الدائمة.. وهناك تبرعات غير ثابتة تتوسع بها حسب توافر الدعم.

منذ بداية التأسيس تمّ شراء مبنى كامل على مساحة جيدة وبه عدد من المرافق التي تُقدم خدماتٍ تُحقق إيرادات مثل المدرسة، ومكتب خدمات سياحية، ومطعم، ومكتبه، وصالة ألعاب رياضية وسكن يتمّ تأجيره للمسلمين الجدد أو الطلاب. كما تمّ إطلاق مشاريع إسكان طلاب قرب الجامعات فحقق دخلاً جيداً بسبب وجود احتياج كبير.

حرصاً على الاستقرار المالي والنجاح في مسيرة عملها الخيري.. قامت بتحويل عدد من المشاريع الخيرية التي تمّ إطلاقها في عدد من الدول الأفريقية إلى جمعيات خيرية محلية، وبدأت تخفف عنها الدعم بشكل سنوي متزايد حتى تبدأ المشاريع والجمعيات تعتمد على نفسها ذاتياً..

الأمين العام يرى أنه لنجاح الاستثمارات يجب أن توجد إدارة مستقلة عن الجمعية، وفريق متخصص، وسياسات ثابتة، وأن يكون حجم علاقات المسؤولين جيداً لأن ذلك دورٌ كبير في النجاح الاستثماري للجهات الخيرية.

كما يرى أن أهم أسباب الفشل أحياناً هو رئيس الجهة الخيرية، وذلك بسبب عدم التعامل باحترافية (مثل عدم الاهتمام بدراسات الجدوى) وكذلك بسبب الفردية في اتخاذ القرارات. ويرى أن على إدارة الجهة الخيرية أن تتجنب الدخول في مشاريع تشغيلية لأنها تستنزف مواردها وتصرفها عن عملها الأصلي، وغالب الاستثمارات التشغيلية مثل المطاعم والسياحة تفشل عند الجهات الخيرية.. بينما الاستثمارات العقارية أو المشاركة في نشاط استثماري تجاري مع رجل أعمال لديه دراسات كافية ونجاح في عمله هو التوجه الأفضل للجهات الخيرية، وهنا ينبغي ألا تقوم الجهة الخيرية بمنافسة التجار حتى لا تتضرر في عدم تلقي الدعم منهم فهم الأقوى مادياً.. قامت إحدى الجهات الخيرية بالاستثمار في مصنع مياه فخسرت من نافتهم ودخلت في خلافات إدارية وفشل المشروع.. وقد كان من الأجدى لها الدخول في شراكات تفيد الجميع.

الدراسة الرابعة: العقبات التي تقف في طريق تنمية استثمار الموارد المالية في الجهات الخيرية:

بناء على الزيارات الميدانية والاستطلاعات والمقابلات التي تمّت مع عدد من القائمين على الجهات الخيرية في عدد من دول الخليج العربي.. وجدنا أن هناك عدداً من العقبات الأساسية المتكررة في إطار عامّة، أو بصور جزئية.. وكان لا بدّ لنا من حصر وذكر هذه العقبات حتى يمكننا مساعدة الجهات الخيرية في تجنبها في سبيل الانتقال إلى مرحلة جديدة في مسيرتها لتنمية مواردها المالية من خلال تفعيل الاستثمارات.

العقبة الأولى (العجز المادي):

الافتقار إلى أسس تنمية الموارد المالية من خلال الاستثمارات، وأسس الاستثمار نعني بها رأس المال، والأصول، والمعرفة.. إلخ. ويدخل في هذه العقبة الافتقار إلى السيولة المالية التي يمكن تنشيطها استثمارياً لتدرّ عوائد مالية.

ومع كون هذه العقبة حقيقة ورئيسية.. إلا أننا نعتقد أنّ كثيراً من الجهات الخيرية تعيش مشكلة اعتقادها بأنه ليس ثمة مجال للاستثمار إلا من خلال توافر رأس مال كبير وفائض عن الاحتياج.. والواقع أنّ فكر الاستثمار بمعناه المتقدم لا يفترض وجود رأس مال كبير.. ولا فائض.. وهذا ما سيتمّ بحثه بالتفصيل بتوفيق الله وذكر أمثله ونماذجه في شرح نموذج أساس في الفصل التالي من فصول الكتاب.

يندرج تحت هذه العقبة عدم مساعدة الجهات المانحة لجهة خيرية محددة أو عدم قناعة المانحين بمشاريع الجهة الخيرية، وعدم استثمار الانجازات السابقة في الجهة الخيرية بطريقة استثمارية، وعدم استغلال الإمكانيات المتاحة للجهة، وعدم وجود مقر دائم حيث يؤثر ذلك على كثير من الأمور، وضعف مستوى دخل أفراد المنطقة، ويدخل فيها أن أكبر موارد الجمعيات تكون عبارة عن أموال مخصصة لا يمكن التصرف فيها لأنها يجب أن تُنفق في أوجهها المشروعة لها.

العقبة الثانية (العجز المعرفي):

الافتقار إلى الأفكار التي تسهم في تنمية الموارد المالية من خلال الاستثمارات، ويدخل في ذلك عدم توفر الخبرة الكافية في مجال الاستثمار، والبقاء في دائرة التركيز على مجالات محدودة وضيقة ومألوفة.

هذا العجز المعرفي له سبب جوهري وهو الافتقار إلى الأشخاص ذوي الكفاءة والخبرة والتخصص القادرين على تنمية وإدارة الاستثمارات (عجز بشري).

والسؤال الذي يفرض نفسه هو: أيهما أكثر أهمية.. الموارد المالية.. أم الموارد البشرية..؟!

والواقع أننا لم نطرح هذا السؤال على أي جهة خيرية فكانت إجابتهم مترددة أو مختلفة.. الجميع يوافقون على أن الموارد البشرية تُعتبر أكثر أهمية وسبباً في جلب وتنمية الموارد المالية. ومع ذلك فالواقع أن برامج الجهات الخيرية واجتماعات القائمين عليها واهتمامات مجلس إدارتها تتجاهل بشكل كبير البحث عن الأفراد وتأهيلهم بشكل مناسب لتلبية الاحتياجات المالية المستقبلية.

يبقى أن التحدي المعرفي واستقطاب وتأهيل الكادر البشري المناسب ليس أمراً سهلاً.. لكننا قدمنا في الدراسة الثانية ما يساعد في تحطي هذه العقبة، كما أننا في الفصل القادم سنستعرض الكثير من الأفكار الاستثمارية والتجارب العملية التي تحاول تقليص سلبية عدم وجود أفكار.

أخيراً نشير إلى أنه يندرج تحت هذه العقبة عدم قدرة الجهة الخيرية على استغلال الفرص، وعدم القدرة على تفعيل الأقسام النسائية أو المتطوعين، وعدم القدرة على دراسة المشاريع والأفكار المتاحة.

العقبة الثالثة (العجز إداري):

الافتقار إلى القاعدة التنظيمية والإدارية التي تسهم في تنمية الموارد المالية من خلال تفعيل وتنمية الاستثمارات. ويدخل فيها عدم التفرغ من قبل الكادر الإداري المسئول عن الجهة الخيرية أو عن قسم تنمية الموارد المالية بالتحديد، وعدم وجود خطط إعلامية وعدم وجود دعاية وإعلان، وموسمية العمل في بعض الجهات الخيرية، وعدم وجود التخطيط لتنمية الموارد أو العجز عنه، وعدم وجود كادر متفرغ وضعف الأنشطة والبرامج التي تقدمها الجهة الخيرية، وضعف أو صعوبة التواصل مع الداعمين، وضبابية صورة الجهة لدى المجتمع، وعدم وجود خبراء، وتشتت الجهود والطاقات، وعدم وضوح الرؤية، ورضا أصحاب القرار بالواقع، وضعف الثقة بالذات لدى العاملين على تنمية الموارد، وضعف معرفة العاملين بجهتهم الخيرية، والخوف من المخاطرة والخسارة.

العقبة الرابعة (القناعات والتخوفات الخاطئة):

من العقبات وجود قناعات ومخاوف لدى قادة الجهة الخيرية من تأثير الاستثمارات على سمعة وتوجه ونشاط الجهة، والنظرة الشرعية للموضوع التي تصل إلى حدّ تحريم استخدام التبرعات في تنمية الاستثمارات.. فقد يكون لدى الجهة الخيرية تخوفاً زائداً أو عدم رغبة أصحاب القرار في تحمل المسؤولية، أو القناعة بانعدام الثقة في الجمعية أو نشاطها أو إدارتها أو القناعة بعدم إحساس التاجر بالجهة. وقد يكون عدد من هذه التخوفات أو القناعات صحيحة وقائمة، إلا أننا يجب ألا نجعلها ذريعة لتجنب تفعيل لاستثمارات في الجهات الخيرية، بل علينا أن ندرس كيف نتجنب هذه المخاوف والقناعات.

نموذج

أحد الموسرين جاء إلى جهة خيرية وقدم لهم عشرين مليون ريال ليقوموا باستثمارها لمدة عشر سنوات في بناء مساكن خيرية ونحوها ثم يعيدوا إليه رأس المال.. وقد درسوا الأمر ووافق كافة المسؤولين في الجهة الخيرية على ذلك.. إلا أن رئيس مجلس الإدارة ذو المقام الفاضل رفض الأمر وقال: هذا في ذمتي وأنا لا أتحمّل هذه المسؤولية.. وبقى هذه الجهة إلى اليوم تطلب مالياً لتسيير أمورها. إننا نحتاج إلى توقّفٍ طويل عند تأثير قناعات أصحاب القرار على زيادة دخل الجهة الخيرية - فالقوي مقدم على الأمين - ونحن نريد قادة قادرين على جلب المزيد من الموارد واستثمار الموارد المتاحة بشكل أفضل.. إضافة إلى قادة قادرين على تبني المشاريع الخيرية وتنفيذها.

العقبة الخامسة (الأنظمة الرسمية):

المتغيرات النظامية والخارجية التي قد تؤثر على كافة الأنشطة الخيرية والاجتماعية في المجتمع بأسره.. هذه العقبة ليس للجهة الخيرية دور في حصولها أو تجنبها.. لكنها يجب أن تكون على إطلاع ووعي بما يحدث في محيطها من مستجدات. والخطوة الرئيسية التي عليها التأكد منها تتمثل في التعرف الكامل على الأنظمة الحالية، ووجود مرجعية نظامية أو شرعية ومظلة داعمة لكل أعمال واستثمارات الجهة. يجب ملاحظة أن كافة العقبات السابقة يمكن التحكم بها، باستثناء عقبة الأنظمة. ويندرج تحت هذه العقبة التعقيدات الإدارية للمصارف وصعوبة فتح الحسابات البنكية والتحويلات المالية والتبرعات القادمة من بعض المنظمات الدولية وغير ذلك.

إذا كنا نتحدث عن المسائل المالية مراراً وتكراراً فإن السبب يرجع إلى تعامل العديد من الجهات الخيرية مع المال بشكل إداري غير صحيح.

الفصل الثالث:

(أساس)

نموذج تطبيقي لتفعيل الاستثمار في الجهات الخيرية

- ✓ توضيح نموذج (أساس)
- ✓ أساس رأس المال
- ✓ أساس المعرفة والمعلوماتية وقواعد البيانات
- ✓ أساس الأصول الملموسة وغير الملموسة
- ✓ أساس (الميزة الخاصة) أو (الكفاءة الجوهرية)
- ✓ أساس الأفكار الإبداعية والفرص السانحة
- ✓ نموذج الأوقاف.. توسيع صور الوقف من خلال أسس الاستثمار

نموذج أساس للاستثمار في الجهات الخيرية

التنظيم الإداري	أساس الاستثمار	أفكار الاستثمار	محرك الاستثمار
الصورة الذهنية			

نموذج (أساس) الموضح أعلاه يهدف إلى تنمية الموارد المالية في الجهات الخيرية من خلال الاستثمارات الآمنة.. مع بقاء الاستثمار وسيلة تساعد الجهة الخيرية في تحقيق أهدافها مع المحافظة على تركيزها وتوجهها للأعمال الخيرية.

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

السبب الأول:

الافتقار إلى وجود الأسس الاستثمارية (رأس المال ، الأصول، المعرفة..إلخ). حيث أن الغالب أن هناك قناعة سائدة (وهي صحيحة بشكل مسي) أنه لا يمكن للجهة الخيرية أن تستثمر ما لم يكن لديها مالاً وفيراً فائضاً عن حاجتها. ورأس المال هو أحد الأسس الاستثمارية التي يبنى عليها التوسع في الاستثمار، لكنه ليس الأساس الوحيد.. وليس بالضرورة أن يكون وفيراً وفائضاً عن الحاجة لتقوم الجهة الخيرية باستثماره.

والجديد بالذكر أن عدداً كبيراً من الجهات الخيرية تملك أسساً استثمارية جيدة لكنها للأسف لا تدرك ذلك.. وسيأتي توضيح عدد من الأسس الاستثمارية ونماذج استثمارها لتحقيق عوائد منها فيما يلي بإذن الله.

السبب الثاني:

الافتقار إلى الأفكار الاستثمارية وعدم القدرة على تطوير المشروعات عند توافر بعض الأسس (تطوير مشروع، تشغيل رأس المال، المشاركة بالموجودات..).
في بعض الأحيان يكون الأساس الاستثماري متوفراً (مثل وجود أرض أو مبنى عقاري)، وتعي الجهة الخيرية وجود هذا الأساس.. لكنها لا تعرف كيف تطوّر الأفكار لتحوّلها إلى مشروعات استثمارية تدرّ عوائد مادية من غير أن تجد نفسها في مشكلات وانشغالات هي في غنى عنها..
وهذا لا يعدّ عيباً في الجهة الخيرية أو القائمين عليها لأن (تطوير الأعمال Business Development) ولأن (إدارة المشروعات Project Management) هي تخصصات قائمة ولها روادها.. ولكنّ المشكلة هي بقاء هذه الأصول معطلة عن الاستثمار.. في الوقت الذي تعاني فيه الجهة الخيرية من نقصٍ في مواردها المالية.

السبب الثالث:

الافتقار إلى الكفاءات والخبرات القادرة على تبني الاستثمار وتوجيهه وتنميته (محرك الاستثمار).. تعاني الجهات الخيرية من عدم وجود كفاءات متخصصة يمكنها تفعيل عناصر القوة لدى الجهة الخيرية وتحويلها لمصدر دخل مادي من خلال الاستثمار.
وفي نموذج (أساس) فإن الاقتراح الأكثر عملية وواقعية هو أن تزيد الجهات الخيرية علاقتها بمن يخدمها من داخل أو خارج الجهة من الخبراء والوسطاء والمتخصصين في مجالات الاستثمار.. مقابل نسبة من صافي الأرباح العائدة للجهة الخيرية. وبالتالي تضمن الحصول على أفضل الفرص الاستثمارية، وتضمن أنّها لا تتكلف أي شيء حتى تأتيها الأرباح بإذن الله تعالى.
وهذا الأمر ينطبق على كلّ من سيقوم بعملية الإدارة والتشغيل أو يُشرف على مشروع استثماري ستشارك الجهة الخيرية فيه.. وسيتمّ التعرض بشكل تفصيلي أكثر في الفصل الأخير من الكتاب.

نماذج

استشارني أحد العاملين في إحدى الجهات الخيرية المسئولة عن دعوة غير المسلمين فقال: عندنا صيني مسلم عقليته التجارية جيدة وعنده أفكار وقد كان يعمل تاجراً في بلده.. ونريده أن يستثمر لنا بعض المال!!

وأخبرني أحدهم أنهم سلموا مالاً لأحد منسوبي الجهة الخيرية ليتولى استثماره في سوق الأسهم.. فحسروا أكثر من نصف المبلغ قبل أن يعلموا عن الأمر.. ثمّ يسارعوا بسحب باقي المبلغ.
مع الأخطاء أن تتخذ الجهة الخيرية قراراً ارتجالياً بمنح الأموال لفردٍ يقوم بتشغيلها..

السبب الرابع:

الافتقار إلى قاعدة تنظيمية وإدارية داخل الجهة الخيرية تُسهم في تنمية الاستثمارات دون أن تغطي على مسيرة وتوجه الجهة بأسرها. فلا تجدُ أن مسئولية وصلاحيات الاستثمار في الجهة الخيرية لدى إدارة أو أفراد محددين.. والحلّ باختصار هو إعادة ترتيب الهيكل الإداري بما يضمن تحديد مسئولية الاستثمار بشكل دقيق وعملي لدى إدارة مخصصة، وفردٍ محدد مع فريق حسب الاحتياج، وسيتمّ التعرض لهذا الأمر بشكل تفصيلي أكثر في الفصل الأخير من الكتاب.

السبب الخامس:

قناعات ومخاوف القائمين على الجهة الخيرية من تأثير الاستثمار على سمعة الجهة الخيرية، أو تغيير التوجه الذي قامت لأجله، أو الانشغال عن الأنشطة الرئيسية، أو تسرّب الكفاءات إلى مجال الاستثمار الخاص.. إلخ.

والحلّ لكل ذلك هو التنظيم الداخلي، والاستفادة من مفردات وعناصر موضوع الصورة الذهنية للجهات الخيرية وتبنيه باستمرار.. وهذا سوف نتعرض له أيضاً بالتفصيل في الفصل الأخير من الكتاب.

فيما يلي من هذا الفصل سيتمّ استعراض عدد من الأسس الاستثمارية التي تساعد الجهة الخيرية في تنمية الاستثمارات وهي على النحو التالي:

- (١) أساس رأس المال
- (٢) أساس المعرفة والمعلوماتية وقواعد البيانات
- (٣) أساس الأصول الملموسة وغير الملموسة
- (٤) أساس (الميزة الخاصة) أو (الكفاءة الجوهرية)
- (٥) أساس الأفكار الإبداعية والفرص السانحة

نموذج الأوقاف.. توسيع صور الوقف من خلال أسس الاستثمار

وتحت كلّ أساس سنقدم توضيحاً كافياً وعدداً من أفكار المشروعات الاستثمارية الكفيلة بتحقيق عوائد مادية بشكل أو بآخر وبنسب متفاوتة بتوفيق الله تعالى.

نموذج

تعدّ جمعية الإحسان الطبية في جيزان ناشئة، إلا أنّها ومن بداياتها تتبنى العديد من عناصر النجاح، فقد انطلقت على أساس التخصص والاحتياج في المنطقة حيث تُقدم خدمات صحية نظامية. وقد بذل القائمون عليها جهداً لاختيار هوية تعكس المستوى المأمول ولم يتعاملوا بعشوائية مع اختيار الاسم والشعار وغيره (لا بدّ من التفرد والتميز في كلّ تفاصيل عملك).

كان تأسيس الجمعية إحدى ثمرات لقاء علمي اطلعوا من خلاله على تجارب جمعيات صحية ناجحة أخرى، وبدؤوا بأخذ موافقة رجال أعمال وأطباء ووجهاء وطلاب علم.. ثم حصلوا على الموافقة الرسمية من الوزارة وانطلقوا من خلال الدعم المالي الرسمي الذي تمنحه الوزارة لتأسيس جمعية خيرية.

تمّ تشكيل مجلس إدارة من ١٣ فرداً منهم وكيل أمانة المنطقة، وتمكنوا من جمع قرابة ٤٠٠ ألف ريال شكلت انطلاقتهم الفعلية.. وقدم لهم أحد الداعمين مساحة مفتوحة لمقر المكتب الرئيسي (قال: هي لكم حتى تستغنوا عنها).. فتمّ تشكيل وتأثيث المقرّ وبدأت اللجان أعمالها.

بدأت اللجنة الفنية بوضع المشاريع الطبية التي تخدم فئات محددة من المرضى.. وكلّ مشروع تُوضع له خطة ويسوّق فيأتي التمويل بتوفيق الباري.. علماً بأن العلاقات الشخصية في نفس الوسط الطبي وفرت كثيراً من الدعم.

من المشاريع التي تمّ إطلاقها مشروع الإسكان الخيري للمرافقين مع المرضى المراجعين.. وكثير منهم فقراء ولا يجدون تكلفة السكن.. وهذه تعتبر خدمة جديدة بميزانية متواضعة جداً. وكذلك الأمر مع مشروع توصيل المرضى من القرى إلى المستشفى والعكس..

ثم وفقهم الله بأن تبرع أحد التجار من أعضاء مجلس الإدارة بأرض في موقع متميز، وتمّ استكمال تصميمها وبدأ استصدار التراخيص اللازمة لها، والهدف تسويق فكرة إنشاء وقف متخصص للجمعية لمساعدتها في تحقيق استقرار مادي مستقبلاً بتوفيق الله.

الأساس الأول: أساس رأس المال

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

وسأستعرض فيما يلي بعض الأمثلة والنماذج العملية التي يمكن استثمار رأس المال فيها:

- ١- استثمار رأس المال في تملك الأراضي في المناطق ذات الطلب المتزايد (مثل الشراء في المخططات الجديدة الحكومية أو الخاصة) ومن ثم إعادة بيعها عند ارتفاع قيمتها السوقية.. ويمكن حينها إخراج رأس المال من الاستثمار وإبقاء الربح ليضارب في شراء مواقع أخرى بهدف الشراء وإعادة البيع عند أرباح سريعة.. يمكن أن تتفق الجهة الخيرية مع مكتب تسويق عقاري لتجنب الانشغالات المتوقعة.
- ٢- استثمار الفائض المالي في بناء منشآت عقارية بغرض بيعها أو تأجيرها بعوائد سنوية ووقف ريعها على أنشطة الجهة الخيرية.. وهذا الاستثمار يتطلب عدة أمور منها التعاقد مع مقاولين متخصصين تجنباً للخطأ أو الانشغال، والتنبه إلى أن هذا النوع من الاستثمارات يؤدي إلى تجريد المال لفترة طويلة نسبياً.
- ٣- استئجار مبنى كبير بشكل كامل، ثم إعادة تأجيره كوحدات مقطعة بربح مجدي: مثال يوجد في إحدى المدن الرئيسية مبنى مكون من ٤٨ شقة صغيرة، يطلب صاحبه تأجيره لجهة واحدة سنوياً بقيمة ١,٣٠٠,٠٠٠ ريال مقسمة على دفعتين.. يمكن أن يُعاد تأجير المبنى لكل شقة سنوياً بقيمة إجمالية ١,٧٧٠,٠٠٠ ريال تقريباً.. ويمكن أن يتولى مكتب عقار المسؤولية بالكامل مقابل نسبة من العائد وتبقى الجهة الخيرية بعيدة عن تعقيدات وانشغالات المستأجرين.
- ٤- شراء بضاعة نقداً بسعر منخفض وبنافس وبكميات جيدة، وإعادة بيعها بالأجل بسعر أعلى وبيع ذي جدوى.. مع ضمان وجود العميل بحيث لا تكون هناك تكلفة نقل وتخزين، وضمن قدرة العميل على الدفع في الأجل المحدد. مثال: تملك جهة خيرية مبلغ ١٥٠,٠٠٠ ريال ويمكنها الاستغناء عنها لمدة خمسة أشهر، ويوجد تاجر جملة بحاجة إلى بضاعة يقوم بتصريفها خلال فترة ثلاثة أشهر، فيتّم الاتفاق على أن تقوم الجهة الخيرية بشراء البضاعة وإعادة بيعها له بربح ١٠% مثلاً وتستلم مالها خلال أربعة أشهر بشيكات أو سندات مؤجلة.. على أن يقوم نفس التاجر باستلام ونقل البضاعة من المورد حتى تتجنب الجهة الخيرية أكبر قدر من الأعباء.

- ٥- الاستثمار في الأسهم (مضاربة أو استثماراً): استثمار مبلغ نقدي في المضاربة بشراء وبيع الأسهم في سوق الأوراق المالية.. مع وضع سياسة واضحة تضمن محدودية المخاطر، ومن المهم أن تضمن إخراج رأس المال بأسرع وقت والعمل فقط بالأرباح. هذا المسلك من مسالك التنمية المالية لا بد فيه أن يكون نشاط الشركة التي يتم فيها استثمار أموال الجمعيات الخيرية نشاطاً مباحاً، لأن حكم تملك الأسهم والتصرف فيها بيعاً وشراءً يختلف باختلاف نشاط الشركة. كما أنه يتطلب شخصاً يحسن الاستثمار على أسس علمية وليس خبرة شخصية فردية وضربات حظ.
- ٦- الاستثمار بتمويل مشروعات صغيرة أو متعثرة حالياً، واعدة مستقبلاً.. مقابل تملك حصة دائمة فيها. على أن يكون السبب الوحيد للتعثر الحالي هو عدم وجود سيولة مالية، وعلى أن تكون مشاركة الجهة الخيرية كافية لاستمرار المشروع فلا يتطلب المشروع مبالغ إضافية قد يصعب توفيرها لاحقاً، وعلى أن تضمن الجهة الخيرية حصتها في الملكية بعقود نظامية. مثال: مشروع نقل طالبات يملك خمس حافلات، ولا يستطيع الحصول على عقد النقل إلا بتملك حافلة إضافية تُكلف ١٠٠,٠٠٠ ريال وهذا المبلغ غير متوفر عند صاحب المشروع.. فتدخل الجهة الخيرية شريكاً ممولاً بقيمة الحافلة وتبقى شريكاً دائماً في العوائد السنوية للمشروع.
- ٧- المشاركة في صناديق الاستثمار البنكية المجازة شرعاً والتي تكون نسب المخاطرة والمدة الاستثمارية فيها محددة بشكل واضح ودقيق.
- ٨- شراء بعض الخدمات أو المنتجات التي يتطلبها قطاع محدد بسعر الجملة.. ثم إعادة بيعها بسعر المفرق وتحقيق هامش ربح جيد.. مثال: جهة خيرية تتعاقد مع شركة خدمة حجّ وعمرة لتوفير حافلة كاملة ل ٥٠ شخصاً بسعر ٥٠ ريال للشخص، ثم تقوم هي بتقديم الخدمة للمستفيدين بسعر ٨٠ ريال للشخص.. وتتولى الشركة كافة تفاصيل التنفيذ والمتابعة. مثال آخر: تقوم جهة خيرية بالتعاقد مع مركز تدريب لإعداد دورة تدريبية خاصة، ثم تقوم بإعادة بيع المقعد بهامش ربح مقبول.
- ٩- استغلال الأراضي الخاصة الموجودة في الحي واستثمارها بعد التنسيق مع أصحابها، أو استثمار أراضي الخدمات العامة المتاحة في المنطقة بفتح محلات أو تقديم ألعاب أطفال.. أو يمكن مثلاً إنشاء ملاعب رياضية للشباب على أحد المرافق العامة وتشغيله تجارياً.
- ١٠- استثمار المواسم بما يصلح فيها بالتنسيق مع تاجر متخصص.. مثال: المتاجرة بالأغنام في موسم الحج، أو المتاجرة ببعض المنتجات الغذائية في رمضان.
- ١١- الحصول على امتيازات تجارية تفتقر المنطقة إليها.. وإعادة تشغيلها من خلال شركاء متفرغين.

نؤكد أنه كلما تمّ توفير مبالغ نقدية أكبر.. وكلما أمكن الاستغناء عنها لفترة محددة أطول.. كلما منحّت الجهة الخيرية عدداً كبيراً من الخيارات والفرص الاستثمارية التي يمكن الاستفادة منها.

نموذجان من قرية صغيرة

- (١) طلب القائم على إحدى الجهات الخيرية من المسؤولين في إحدى الجهات المانحة أن يقوموا بزيارته ورتب لهم برنامجاً كاملاً.. فوجدوا أن هناك احتياجاً كبيراً يتناسب مع اشتراطاتهم في الدعم.. فقاموا بتأسيس مسجد جامع ومعه غرف ومحلات للإيجار بحيث تكون العوائد كافية للصرف على مناسط الجهة الخيرية والجامع.
- (٢) جهة خيرية قررت مع مسؤوليها أن ٥٠% من الإيرادات تُصرف على الأوقاف وليس على البرامج.

الأساس الثاني: أساس الأصول

المقصود من هذا الأساس هو استثمار الأصول المادية الملموسة التي تملكها الجهة الخيرية أو تتوفر لديها بشكل دائم أو مؤقت، بحيث يمكن أن تكون هذه الأصول وسيلة لمشروع يدرّ عائداً ربحياً ولا يضرّ باسم ومكانة الجهة الخيرية أو يتعارض مع نشاطها.

تأجير أجهز التدريب - بيع الحقائق - كراسي وطاولات للتأجير - تأجير أجهزة ومعامل الحاسب - تجهيزات المعاقين نستثمرها لصالح المسنين - عمل أندية صيفية - تقبل طلبيات للمشغل - مسرح كبير إقامة حفلات بأعداد كبيرة - التبرعات العينية ملابس وأجهزة للبيع -

وسأستعرض فيما يلي بعض الأمثلة والنماذج العملية والأفكار التي يمكن استثمار أساس الأصول فيها:

(١) استثمار الأراضي بحيث تقوم الجهة الخيرية ببنائها لنفسها بغرض التأجير أو البيع بسعر جيد.. والحصول على تمويل خارجي بحيث يتمّ سداد مستحقات التمويل لاحقاً من عوائد المبنى، أو تقوم بعمل حملة تسويقية للمساهمة في بناء المشروع الوقفي. ويمكن أحياناً التعاون مع شركة ممولة أو داعمة للعمل الخيري للتكفل بالبناء مقابل وضع اسمهم على المبنى.

(٢) استثمار الأراضي التي تملكها الجهة وليس لها مال لتبنيها، بحيث تعطي مستثمراً يدفع إيجاراً سنوياً متزايداً مع فترة سماح للبناء، وهنا يتوجب على المستثمر أن يبني ويستفيد من العوائد لمدة محددة بمتوسط ١٠ أعوام مع دفع الإيجار السنوي للجهة الخيرية، ثم تعود ملكية العقار وعوائده إلى الجهة الخيرية.

(٣) استخدام الواجهات المتميزة في المباني المملوكة أو المستأجرة كمساحات إعلانية بما يتيح النظام وبما لا يخلّ بمكانة وسمعة الجهة المعنية، ويمكن التعاون مع وكالات الدعاية المتخصصة بحيث تدير الموضوع بنسبة محددة من العائد.

(٤) تأجير المرافق والمساحات التي يمكن الاستغناء عنها في المباني التي تملكها الجهات الخيرية، مثل مباني الفروع، أو الإدارات التي تمّ إغلاقها منذ زمن.. بحيث يتم إعادة تأجير هذه المرافق إلى جهات أخرى باتفاق واضح وبعوائد مناسبة. **في إحدى الجهات كان من الممكن رفع المبنى طابقين إضافية بناء على التنظيم الجديد مما يعني توفير مساحات واسعة يمكن أن تحقق عوائد مالية في حالة تأجيره، لكنها لم ترفعه لعدم احتياجها له!!**. فكما أن الجهة الخيرية قد تستأجر جزءاً من مبنى تجاري، فهي قد تؤجر جزءاً من مبانيها لنشاط تجاري.

(٥) استثمار السيارات التي تملكها الجهة لتقديم بعض الخدمات في الأوقات التي لا تكون فيه محتاجة إلى استخدامها. ومن هذه الخدمات خدمة توصيل الطلاب والطالبات، خدمات للمراكز والأندية

خلال الأجازات، خدمات سائق خاص أو تلبية خاصة للمنازل، خدمات المواسم مثل شركات الحج والعمرة.. ويمكن الاتفاق مع جهة متخصصة لتفعيل هذه الإمكانيات.

(٦) بيع الأجهزة القديمة (مثل الهاتف والفاكس والحاسب وغيرها) والأشياء العينية الملموسة (مثل الأثاث المستعمل والدواليب ونحوها) التي توجد في المستودع لفترة طويلة ولا يُستفاد منها أو لا حاجة لها مستقبلاً. وكمثال واضح: رأينا سيارة قديمة جداً متهالكة في مستودع إحدى الجهات الخيرية.. ولم يخطر لأحد أن يقترح بيعها في التشليح. وكمثال آخر فإنه حتى الأوراق القديمة التي ترغب الجهة في إتلافها هناك مصانع ورق تشتريها بأسعار محددة.

(٧) بعض الجهات الخيرية تملك قاعات للمحاضرات ومعامل للتدريب المتخصص في مجال الحاسب الآلي وغيره، ويمكنها الاستثمار بتأجيرها للجهات المستفيدة أو إقامة البرامج فيها بغرض تحقيق عوائد ربحية.

(٨) بعض الجهات الخيرية تملك مرافق رياضية أو يحيط بها مرافق عامة مثل ملعب كرة القدم الموجود في الحي وحدائق عامة ويمكنها استثمار هذه المرافق بالتنسيق مع من يلزم لإقامة البرامج الرياضية والحفلات والمناسبات بعوائد ربحية.

(٩) المزداد العيني للمواد العينية التي تجمعها الجهة ولا يمكن الاستفادة منها مباشرة، وهذا المزداد يجب أن يتم وفق الضوابط الشرعية، فلا تبيع الجهة لنفسها زيادة قيمة أسعار المبيعات بحجة أن الزيادة تدخل كنبرع..

تجربة

المكتب التعاوني لدعوة الجاليات في الجبيل من الجهات الخيرية ذات النشاط المستمر والواسع والمثمر بتوفيق الله تعالى، وأغلب أسباب النجاح في عملهم انطلاقهم من أصل ثابت يُشكّل قاعدة أعمالهم وتجمعهم ونشاطاتهم.. حيث يرتبط مقرّ المكتب بالمسجد الجامع.. وهذا منحهم العديد من الفوائد ومنها على سبيل المثال: الاستفادة من المساحات والساحات الواسعة للمسجد ومواقف السيارات المتاحة بلا تكاليف، حضور جمهور كبير للمسجد في كل صلاة وفي الجمعة وغيرها مما يُسهل وصول كثير من الناس إلى المكتب بشكل دائم فيكون منهم المتعاون والداعم. والحصول على الكثير من التسهيلات الحكومية الموجهة للمسجد وما هو ضمن مرافقه.

هذا الاستقرار المبني على استثمار الأصول ساعد المكتب في تبني عدد من الأنشطة والمشاريع الاستثمارية، كان من أهمها استثمار بعض المساحات لتأسيس قاعات تدريب تحقق أهداف المكتب مثل تأهيل وتدريب المسلمين الجدد، وفي نفس الوقت تمّ التعاقد مع جهة تدريب متخصصة لتشغيلها مقابل عوائد مالية للمكتب. وقد تمكن المكتب أيضا من الاستثمار في إنشاء مشروع مطعم (مطبخ) متميز حقق سمعة ومكانة رائعة في المنطقة وحقق عوائد مالية جيدة بتوفيق الله.

أفكار استثمار الاسم التجاري للجهة الخيرية:

(الاسم التجاري) يعدّ من أهمّ الأصول التي تملكها الجهات الخيرية.. واستثمار الاسم التجاري يعدّ مجالاً خصباً للكثير من الأفكار.. إلا أن حساسية الموضوع تتطلب من إدارة الجهة الخيرية القيام ببعض الخطوات اللازمة أهمها وضع الضوابط اللازمة لضمان استثمار الاسم بشكل صحيح تلازمه الجودة في أي منتجات أو خدمات يمكن تقديمها.. هذا إذا رغبت الجهة في التوسّع.. وتبقى بعض الأفكار المباشرة التي يجب أن تفكر كل جهة كيف تستفيد منها باستثمار اسمها في مجتمعها القريب.. وستجني الكثير من العوائد بإذن الله..:

- ١- تفعيل التعاون مع مراكز خدمات نسائية متخصصة بما يوظف ثقة الناس في اسم الجهة الخيرية، مثل مراكز التفصيل النسائي والتصوير والأفراح وغيرها.
- ٢- وضع الاسم على بعض الكتب والرسائل العلمية لتركيبتها.
- ٣- التعاون مع المدارس الخاصة أو محلات الخدمات أو غيرها من خلال الاسم فقط.
- ٤- التعاون مع وسائل الإعلام المتخصصة مثل الصحف والمجلات الشبابية.
- ٥- المشاركة في الخدمات الإلكترونية مثل عمل مجموعة الرسائل قنوات SMS.
- ٦- وضع شعار الجهة الخيرية لتسويق بعض المنتجات الاستهلاكية بعد الاتفاق وإشهار وجود نسبة معلنة لدعم أنشطة الجهة الخيرية.

اسم الجهة الخيرية.. هو أصل كبير يجب عليه أن تفكر جيداً في استثماره بطريقة لا تعارض أهدافها ومكانتها في مجتمعها المحيط بها.. وقد لا يكون الاسم التجاري للجهة الخيرية هو اسمها المباشر.. بل قد يكون أحد المشاريع التي حققت نجاحاً وشهرة واسعة مثل المخيمات الترفيهية الشبابية.

مثال: مؤسسة هدية الحاج والمعتمر.. تعمل في مكة المكرمة وهي الجهة الخيرية الوحيدة التي تمارس هذا النشاط.. ويمكنها فعلياً استثمار هذا الاسم وهذه الميزة بطريقة تحقق أهدافها وتوفر لها موارد مالية.

الأساس الثالث: أساس المعرفة والمعلوماتية

المقصود من هذا الأساس هو استثمار قواعد البيانات والمعلومات والخبرات المعرفية المتوفرة لدى الجهة الخيرية سواء بسبب الأفراد المنتمين للجهة، أو بسبب تخصص ومجال وطول مدة العمل في الجهة.. بحيث يمكن أن تكون هذه المعلومات والمعرفة وسيلة لمشروع يدرّ عائداً ربحياً ولا يضّرّ باسم ومكانة ونشاط الجهة الخيرية. قواعد البيانات والمعلومات من أهم الأسس.. ولذا على الجهات الخيرية فعلاً أن تحرص على امتلاك بيانات أكثر وأكبر.. وأن تحدد مجالات المعرفة الخاصة لديها.. وتحرص على دراستها والاستفادة منها..

هدية تقويم سنوي تقدم للشركات -

وسأستعرض فيما يلي بعض النماذج العملية والأفكار التي يمكن استثمار أساس المعرفة والمعلوماتية فيها:

- ١- استثمار العلاقات في عمل الوساطة في مجال العقار أو في مجال الفرص التجارية، بالاستفادة من قائمة المتعاملين مع الجهة، حيث يمكن من خلال العلاقات القائمة مع عدد من الداعمين الحصول على أبرز الفرص التي يرغبون بيعها، أو التي يرغبون شرائها.. ومن ثم تقوم الجهة الخيرية بالربط بين الطرفين مقابل الحصول على العمولة المتعارف عليها.
- ٢- استثمار قواعد البيانات ببيع بعض المعلومات بشكلٍ مناسب لجهاتٍ خاصة بطريقة لا تسبب اختراقاً للخصوصية، مثل المساهمة في دعوة كبار الشخصيات لحفل أو مشروع جديد كنوع من العلاقات العامة وذلك بمقابل مادي، ومثل دلالة شركات البحوث والدراسات على عينات محددة بمقابل.. وعموماً فإنه يمكن مساعدة الكثير من الجهات الاستشارية وجهات البحوث والدراسات وجهات التسويق والعلاقات العامة في تحقيق أهدافها البحثية من خلال العلاقات والبيانات المتاحة لدى الجهات الخيرية.
- ٣- استثمار الخبرات والكفاءات المتوفرة لدى الجهة الخيرية بتقديم استشارات أسرية أو تربوية أو محاضرات وندوات بمقابل مادي.. فإن وجود عدد من المستشارين ذوي المعرفة المتخصصة ضمن دائرة يعدّ ثروة معرفية يمكن استثمارها لتحقيق عوائد مادية تستفيد منها الجهة الخيرية كما يستفيد نفس هؤلاء الأفراد. ويمكن أيضاً التعاون مع مراكز التدريب والاستشارات المتخصصة لتقوم بالتسويق وعقد المناشط وتعطي الجهة الخيرية ومنسوبيها نسبة من العوائد. خاصة أن بعض الجهات الخيرية يقوم نشاطها على نواحي فنية مثل وجود متخصصين في عدة لغات لدعوة الجاليات مثلاً، وكلّ تخصص من هذه التخصصات هو معرفة خاصة يمكن استثمارها بالطريقة المناسبة.
- ٤- تحويل الرصيد العلمي والمعرفي إلى منتجات (كتب وبرامج ونشرات ومقالات) يمكن من خلالها مشاركة عدد من الجهات المختلفة مثل المكتبات ودور النشر.

- ٥- توفير طلبات خاصة مقابل رسم خدمة: مثال مجموعة عائلات تريد تنظيم برنامج ترفيهي لأطفالهم، أو مجموعة شباب يريدون دورة تدريبية في صيانة السيارات، أو مجموعة عرسان يريدون دورة تأهيل زواج.. تقوم الجهة الخيرية بتنسيق تنفيذ هذه الخدمات مقابل رسم خدمة..
- ٦- قد تعرض بعض الجهات الربحية تنظيم برامج مشتركة مع جهات ربحية ليتم توفير العملاء وتوجيه الدعوات من قبل الجهة الخيرية بتخفيض خاص، وتأخذ نسبة من العوائد.. مثل دعوة جماهير الجهة الخيرية لزيارة مدينة ألعاب ترفيهية بسعر خاص في أحد الأيام.
- ٧- الأطباق الخيرية: جرت العادة في مناطق عدة أن يصنع أهل الحي في دورهم طعاماً متنوعاً لصالح الجهة الخيرية، ويقصدون بذلك إعانتها بقيمة هذه المطاعم، ويشترها الآخرون وهم يعلمون أن عائداً لها للجهة الخيرية. وكلا الطرفين (صانع الطعام والمشتري) يقصد دعم المشاريع الخيرية ووضع المال في موضعه.
- ٨- ابتكار برنامج يهدف إلى زيادة قواعد بيانات العاملين والمستفيدين والداعمين في الجهة الخيرية من خلال المتعاملين الآن فعلياً.
- ٩- إطلاق مشروع الأسر المنتجة بطريقة تحقق عوائد للجهة والأسرة المستفيدة.. مع ملاحظة أن عدداً من المختصين أكدوا على أن مشاريع الأسر المنتجة طوال الفترات الماضية هي مشاريع فاشلة لا تحقق الجدوى منها.. والسبب في نظرنا هو عدم التعامل معها باعتبارها مشروعاً استثمارياً.

نموذج

المستودع الخيري بجدة يعتني كثيراً بجانب التدريب وتأهيل أبناء الفقراء وهو يقوم بدور الوساطة بين المحتاجين للعمل من الفقراء وبين أصحاب الأعمال، فهو لديه أكثر من ٨٠ طالباً في الأكاديمية التخصصية الطبية يتدربون على عدة تخصصات طبية ستؤهلهم لسوق العمل، كما تم تأهيل من سبقهم، والذين قاموا بعد ذلك بإرجاع بطاقة صرف المخصصات إلى المستودع الخيري لبلوغهم مرحلة الاكتفاء المادي، كما أن الفتيات يتم تدريبهن في عدة مشاغل نسائية ومن ثم يتم توظيفهن في نفس المشغل إذا أتمن مراحل التدريب بمتوسط مرتب شهري يقدر بنحو ١٥٠٠ ريال.

الاستثمار على أساس العلاقات مع التجار والوجهاء:

يوجد رصيد جيد من العلاقات القوية بين الجهة الخيرية وبين (المؤسسات التجارية، أو التجار، أو بعض وجهاء المنطقة).. وبناء على نوعية هذه العلاقات فيمكن للجهة الخيرية الاستثمار في أفكار كثيرة منها:

- ١- التمويل بناء على الانجازات والإحصاءات والنجاحات السابقة.
- ٢- الحصول على السيولة : تبرع - قرض حسن - تسهيلات أو ضمانات.
- ٣- أخذ أراضي من رجال الأعمال لفترات طويلة بقيمة مخفضة وإعادة استثمارها.
- ٤- الشفاعة لدى الغير للحصول على استثناءات/ منح مجانية/ خدمات مجانية/ خدمات مخفضة (مثل خدمات الكهرباء والمعاملات الحكومية)..
- ٥- تسويق الجهة الخيرية من خلال علاقاتها كجهة متخصصة في مجال ما.
- ٦- تحويل العلاقة مع جهات التدريب إلى مشاريع تدريب صيفية تدرّ عوائد.
- ٧- تحويل العلاقة من الجهات المعنية بالشباب إلى برامج ومشاريع تدرّ عوائد.
- ٨- تكوين فريق استشاري من التجار لإدارة أموال الجهة الخيرية بطريقة فعالة.
- ٩- الحصول على أفكار وفرص من خلال العلاقات.
- ١٠- خدمات استثمارية خاصة حسب الفئة المتاحة مثل عمل نادي صحي خاص أو مدينة ترفيهية على مدار العام إبداعية تعليمية أو حملة حج خاصة حسب العلاقات المتاحة.
- ١١- استثمار مجموعة العلاقات لبناء تحالف بين عدد من الشركاء مقابل حصة للجهة الخيرية.
- ١٢- تبني مجلس شرقي من الداعمين والوجهاء وغيرهم من الشخصيات الهامة في المنطقة.

نموذج

وقعت الندوة العالمية للشباب الإسلامي والبنك الإسلامي للتنمية بجدّة (صندوق تنمية الأوقاف) مؤخراً اتفاقية لتمويل مشروع الوقف الخيري في جمهورية السودان. حيث يقوم البنك بموجب هذه الاتفاقية بتمويل هذا المشروع بمبلغ ٨ ملايين دولار، وتمتد الفترة الزمنية لإنشاء المشروع إلى ثلاثين شهراً ويتم التسديد بطريقة التأجير المنتهي بالتمليك. ويتكون المشروع من برجين متماثلين بارتفاع ٩ أدوار ويقع في العاصمة السودانية الخرطوم، وتخصص عوائده لتمويل برامج الندوة العالمية في شرق أفريقيا التي تمتد إلى تسع دول قابلة للزيادة.

وهذا المشروع يمثل ركيزة ستعتمد عليها الندوة بإذن الله في إدارة وتشغيل برامجها التعليمية والدعوية بصفة خاصة في هذا الإقليم حيث أثبتت دراسات الجدوى عوائد استثمارية واعدة لهذا النمط من العقار الراقى في الخرطوم نتيجة لزيادة الطلب وقلة المعروض.

نموذج:

استثمار المعرفة الموجودة لدى مشروع قافلة الخير بالمنطقة الشرقية

يوجد خبرات متراكمة لدى إدارة وأعضاء القافلة في إنشاء المخيمات والفعاليات والبرامج الهادفة الموجهة للشباب، كما تُعتبر القافلة نموذجاً ناجحاً وتجربة رائدة في العمل الخيري تقتدي بها كثير من الجهات الخيرية، وتمتلك القافلة منتجات و مواد إعلامية كثيرة كونتها خلال السنوات العشر الماضية.. وهذه الأمور تعتبر ميزة معرفية يجب أن تستفيد منها قافلة الخير بعدة طرق مثل:

- ١- تسويق تجربة القافلة في الجانب النسائي والرجالي كإدارة ملتقيات.. سواء التسويق للجهات الخيرية المماثلة، أو الجهات الخاصة والعامة بما يحقق عائداً مادياً..
- ٢- تطوير نموذج لإدارة مثل هذه المشاريع يمكن أن يُدرّس ويُدرّب عليه بمقابل.
- ٣- إعداد وتقديم برنامج أو إصدار عن إدارة المتطوعين وحلّ مشكلاتهم.
- ٤- إنشاء مشروع خاص لإدارة المناسبات.
- ٥- استثمار قواعد بيانات الشباب بطريقة مناسبة.
- ٦- تقديم الاستشارات المتخصصة فيما يرتبط بمجالات اهتمام الشباب.
- ٧- تأسيس قناة جوال خاص بالمستفيدين من أنشطة القافلة.
- ٨- إبراز القافلة كجهة قادرة على إدارة وتنفيذ المشاريع والمناشط الخيرية نيابة عن الغير مثل الشركات الكبرى.
- ٩- استثمار العلاقة مع الجهات الرسمية في المنطقة لتوفير مقر دائم على مستوى عالٍ من التجهيزات والمرافق التي تدرّ عوائد مالية.
- ١٠- توصيل التحديات التي تواجه القافلة إلى جمهورها المستفيدين (مثال أهل الحي أو التجار أو موظفي الحكومة أو الشباب) لمعايشة واقعها وابتكار حلول لها ومساعدتها في تطبيقها.
- ١١- ترويج عضوية القافلة لتثبيت الجماهير واكتساب أعضاء جدد برسوم رمزية.. ودراسة عمل عضويات خاصة برسوم خاصة مقابل خدمات خاصة تدرّ عوائد مادية.

الأساس الرابع: أساس (الميزة الخاصة) أو (الكفاءة الجوهرية)

المقصود من هذا الأساس هو استثمار بعض المميزات الخاصة والتي قد تصل أحياناً إلى كونها (كفاءة جوهرية) بمعنى أنها نقطة تميز وقوة ربما لا تتوفر لأي جهة أخرى ضمن البيئة المحيطة بالجهة الخيرية.. هذه المميزات أو الكفاءات التي تملكها الجهة الخيرية أو تتوفر لديها بشكل دائم أو مؤقت يمكن استثمارها بطريقة تدرّ عائداً مالياً، بحيث يمكن أن تكون وسيلة لمشروع يدرّ عائداً ربحياً ولا يضّرّ باسم ومكانة ونشاط الجهة الخيرية.

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

والذي يجب أن تنق فيه الجهة الخيرية أنها لا تعدم وجود ميزة خاصة بإمكانها توظيفها بشكل صحيح بتوفيق الله تعالى، ولا تعدم وجود كفاءات وموهوبين من نوع خاص يمكنهم نفعها والانتفاع من خلالها (مثل معلمي القرآن الذين لديهم أسانيد متصلة).. وقد تكون ميزتها تنوع مشاريعها، أو تميز القسم النسائي لديها، أو تعدد لغات العاملين فيها، أو موقعها الجغرافي.. عليها أن تدرس وتحلل وتناقش ما لديها فعلياً.. وسوف تعرف مميزاتها ثم تبدأ بالاستثمار بناء عليها.

- وسأستعرض فيما يلي بعض الأمثلة والنماذج العملية والأفكار التي يمكن استثمار أساس الميزة الخاصة فيها:
- ١ - ميزة الانتشار الجغرافي من خلال الفروع أو نطاق ومدى العمل.. فلدى عدد من الجهات الخيرية انتشاراً واسعاً بحيث تغطي مساحات كبيرة بنشاطها، ويمكنها تلقائياً ضمّ عدد من الخدمات والأنشطة بلا تكلفة إضافية.. بل يكون لها عائد من ذلك.
 - ٢ - قد تكون الميزة هي أن مقرّ الجهة الخيرية في منطقة صغيرة، يرغب الآخرون في تقديم خدمات نوعية فيها ولا يمكنهم إيجاد مكتب خاص أو تحمل تكلفته. وعلى سبيل المثال: مكتب صغير لجمعية تعنى برعاية الأيتام في قرية صغيرة نائية.. يمكن أن يكون أيضاً ممثلاً لجهات خيرية كبرى ترغب في تقديم خدماتها في تلك القرية، كما يمكن أيضاً أن يكون ممثلاً لجهات خاصة.

- ٣- ميزة الموقع: فلدى عدد من الجهات الخيرية موقع متميز حيث أنه قد يكون في منطقة توجد بها مدارس ومباني حكومية وربما جامعات أو مستشفيات أو غيرها من المرافق التي يمكن ابتكار أنشطة استثمارية بمشاركتها. وهنا يجب التوقف بشكل أكبر عند هذه النقطة: كونك الجهة الخيرية الوحيدة التي تعمل في نشاطك في منطقتك.. يجب أن يكون ميزة كبيرة في علاقاتها وفتح آفاق الفرص أمامها.. فإذا كانت الجهة الوحيدة لتحفيظ القرآن أو رعاية الأيتام أو رعاية المعاقين مثلاً.. فكلّ هذا يجب أن تستفيد منه بشيء من الأفكار المعروضة.
- ٤- ميزة كثرة عدد العاملين والمنتسبين للجهة، أو المستفيدين من خدماتها، مما يعني إمكانية بحث استثمار ميزة هذا العدد بطريقة ربحية مثل الترويج لبعض المنتجات والخدمات أو جمع المعلومات مقابل رسوم وعوائد محددة.. إحدى الجهات الخيرية لديها أكثر من ١٢٠ ألف مستفيد من خدماتها في مدينة رئيسية واحدة. ألا يمكن أن تجعل من هذه الميزة باباً لتحقيق عوائد مالية؟
- ٥- وجود إدارة وكفاءات وقواعد بيانات نسائية متميزة، بحيث يمكن تفعيل الجانب النسائي في تنمية الموارد المالية وذلك بأشكال كثيرة تخضع لطبيعة وعلاقات كلّ جهة. من الأمثلة تسويق المنتجات النسائية من خلال منتسبات الجهة الخيرية وذلك بمقابل مادي مباشر أو بمقابل نسبة من العوائد، أو بشرائها بتخفيض كبير ودفع أجل على التصريف.. فالجمعية التي لديها قواعد بيانات ومنتسبات يصل إلى آلاف السيدات ما بين طالبة وموظفة وسيدة مجتمع وغيرهن يمكنها تقديم الكثير لهنّ أو الاستفادة منهن في الترويج وإفادتهن أيضاً.
- ٦- ميزة وجود داعم كبير (الداعم الكنز) يتبنى نشاط الجهة بشكل كبير لأنه يعيش في نفس المنطقة أو يساندها بشكل كبير.. وعليه فبدلاً من قيام الجهة بطلب الدعم والتركيز على مصروفات مباشرة.. تحاول تحويل علاقتها بهذا الداعم إلى استثمارات تنفعها على المدى الطويل حتى بعد وفاة الداعم. ويمكن تعميم هذه النقطة بطريقة أوسع بالشكل التالي: يوجد داعم يتنافس عليه الكثيرون بسبب معرفتهم به، وداعم لا يعرفه أحد سواك (قد يكون محلاً صغيراً في أحد الأحياء السكنية)، ركّز على بناء علاقة استثمارية بهذا الأخير.
- ٧- قد تكون الميزة التي عند بعض الجهات الخيرية هي أرقام إنجازاتها الكبيرة.. فمثلاً عدد المستفيدين من خدماتها بعشرات الآلاف، أو عدد المسلمين الجدد يصل إلى العشرات كلّ أسبوع.. أو تكفل آلاف الأسر الفقيرة بما فيها من أيتام وأرامل.. فحينها يتوجب على الجهة الخيرية محاولة بناء استثمارات تنبثق من هذه الميزة.
- ٨- الجمعية الوحيدة المتخصصة مثلاً على مستوى السعودية جمعية مكافحة القات في جيزان هي الجهة الشرفية المعتمدة لاعتماد وإصدار البحوث والدراسات المتخصصة والوحيدة في مجالها.

نماذج من جهات خيرية في مناطق صغيرة

- (١) جهة خيرية استأجرت شقة بـ ٥٠٠ ريال.. ولديها شخص متمكن من اللغة الانجليزية.. وقامت بتقديم دورات تعليم لغة للصغار حيث أن المنطقة كلها ليس فيها مركز واحد لتعليم اللغة.. وذلك مقابل عائد متناسب مع حال الناس.
- (٢) جهة خيرية في منطقة بها العديد من مخططات المنح، اقترضت مبلغاً من أحد التجار، واشترت أراضي من أصحاب المنح بأسعار رخيصة جداً لا تزيد عن عشرة آلاف ريال للأرض.. وبعد عدة أشهر باعوا الأراضي بعدة أضعاف الثمن وأعادوا القرض لصاحبه التاجر.. استثمروا كثرة المنح المطروحة في منطقتهم.
- (٣) جهة وجدت أن في منطقتها تكثر الحوادث المرورية فقامت بالتنسيق مع المرور، واتفقت مع ثلاث سطحات (سيارات السحب) فتنقل السيارات بعد الحادث مقابل ١٠٠ ريال نصفها لأنشطة الجهة الخيرية.
- (٤) جهة خيرية في مناطق جبلية بها حاجة كبيرة للماء، يتم تعبئة الوايت مجاناً ثم يُباع فيها برمجية مناسبة.
- (٥) جهة خيرية في منطقة تحتاج خدمات كثيرة.. تقوم بتأهيل العمالة من الشباب على المشاريع الصغيرة، وتسلمهم هذه المشاريع مقابل إيجار أو نسبة من الدخل.. مشروع مثل بوفيه أو بقالة لا تكلف فعلياً في منطقة صغيرة أكثر من خمسة عشر ألف ريال..

أفكار استثمار مميزة استخدام التقنية:

- ١) تقوم الجهة الخيرية بدمج أساليب التسويق والاتصالات والتمويل التقليدية مع الإمكانيات الجديدة التي يتيحها الإنترنت لتنمية العلاقات مع الأعضاء ودمج جميع المؤيدين من خلال الرسائل الإلكترونية.
- ٢) جذب الأعضاء لزيارة الموقع، والتفاعل مع المؤيدين وليس الاكتفاء فقط بإرسال الرسائل الإلكترونية لهم.
- ٣) تفعيل القائمة البريدية للتواصل بالبريد الإلكتروني، وتفعيل المنتدى الإلكتروني لتبادل الحوارات والآراء، ونشر المشاركات والتجارب والطلبات على الموقع.
- ٤) تولي تصميم موقع على الانترنت بحيث يمثل (المنطقة الجغرافية) بالاتفاق مع كبار المسؤولين وفتح الفرصة للمعلنين في الموقع.

نموذج: مشروع الخير الشامل

انطلاقاً من إيمان المجموعة الوطنية للتقنية (NTG) بأهمية دور القطاع الخاص في الإسهام الفعال في خدمة المجتمع، ولحاجة القطاع الخيري إلى تطوير آليات مشاريع العمل الخيري، رأت المجموعة بالتعاون مع وزارة الشؤون الاجتماعية تأطير هذه الأعمال والبرامج والأنشطة الخيرية وفق نظام آلي حاسوبي، ومن هنا انطلقت فكرة مشروع الخير الشامل.

استخدام التقنية في العمل الخيري: لا يخفى على أحد أهمية التقنية في تسيير الأعمال عموماً وعمليات قطاع العمل الخيري على وجه الخصوص سبباً والتطور السريع في تقنيات الاتصالات والمعلومات الذي عزز العديد من الفرص التقنية الممكن تطويرها لخدمة العمل الخيري؛ والتي بدورها تؤثر بالإسهام في مسارات متنوعة منها:

- ١- توفير والاستغلال الأمثل للموارد التشغيلية المادية والبشرية.
- ٢- تنمية موارد الدخل (التبرعات)
- ٣- تنظيم وحفظ بيانات المنشآت، وسهولة الوصول إليها.
- ٤- تسريع الإجراءات العملية .
- ٥- مساعدة أصحاب القرار في تقرير المسارات الإستراتيجية للعمل .

الخير الشامل: مشروع نظام الخير الشامل مبادرة تطوعية من المجموعة الوطنية التقنية (NTG) الغرض منها تعزيز دور التقنية في إدارة عمليات قطاع العمل الخيري التابعة لإشراف وزارة الشؤون الاجتماعية. وتقدم المجموعة الوطنية عبر هذا المشروع :

١. التطوير الكامل للنظام الآلي المسمى (الخير الشامل).
 ٢. التجهيزات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام الآلي للجهة المشغلة .
- فكرة المشروع:** تطوير نظام آلي (حاسوبي) على الشبكة العنكبوتية (Internet) ، ترتبط فيه جميع الجمعيات الخيرية التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية؛ بحيث يتيح هذا النظام العمليات التالية:

- أ. تفعيل وإدارة التبرعات إلى الجمعيات الخيرية عبر وسائط الدفع التقنية المتنوعة (SADAD - VISA - MASTERCARD-SMS-...).

- ب. إدارة الإجراءات الفنية المتنوعة في الجمعيات الخيرية بأسلوب آلي معياري .
- ت. الإشراف والمتابعة على مسار صرف التبرعات الواردة للجمعيات الخيرية.
- ث. إدارة توزيع الإعانات المالية للجمعيات الخيرية الصادرة من الوزارة ، والمؤسسات الخيرية المانحة .

- أهداف المشروع: يهدف المشروع إلى تحقيق التالي :

١. بناء قاعدة بيانات شاملة للوزارة تشمل جميع التبرعات الواردة والصادرة من وإلى مختلف الشرائح العاملة في القطاعات الخيرية التابعة للوزارة.
٢. تحقيق التطوير والتوحيد والمرونة للأنظمة الآلية في الجهات والجمعيات الخيرية المستفيدة، والمبنية على احتياجات هذه الجهات.
٣. تسهيل ومماثلة (توحيد) أسلوب وإجراءات المؤسسات الداعمة (المانحة) من خلال نظام حاسوبي متميز يفي بجميع احتياجاتهم وبلغى التداخل بين المؤسسات المانحة.
٤. الدقة في القيام بتسجيل الإيداعات البنكية نظراً لارتباط المؤسسات المانحة والجمعيات بالمصارف (البنوك) ضمن هذا النظام المراد قيامه .
٥. بث روح المشاركة بين أفراد المجتمع لتبني مشاريع خيرية وطنية من خلال الإطلاع المباشر لمشاريع الجمعيات الخيرية ، أو المشاريع المراد دعمها لكي ترى النور وذلك عبر بوابة الكترونية .
٦. سرعة التواصل بين جميع الجهات والشرائح المستفيدة من خلال الترابط الالكتروني (الموثق) لهذا النظام (الرسائل القصيرة SMS . النظام على الانترنت . . .) بعيداً عن نمطية الاتصال (الفاكس ، الخطابات اليدوية ، ..) .
٧. التوثيق الكامل لجميع تفاصيل التبرعات والمشاريع والبرامج الخيرية وباختلاف أنواع المواد التوثيقية (مقروءة ، صوتية ، مرئية ، ..) ، وإرفاقها في إطار المشاريع والبرامج المنفذة ، والرجوع إليها عند الحاجة (أرشيف الكتروني) ببسر وسهولة.
٨. إصدار تقارير إستراتيجية ودورية تسهم في تحقيق رؤية ورسالة الوزارة المرتبطة بالعمل الخيري مما يُسهم في اتخاذ القرار وبناء وتطوير الخطط الإستراتيجية والتنفيذية.
٩. صناعة الشفافية الكاملة للمشاريع والبرامج وزيادة ثقافة الجهات المستفيدة تجاه ذلك من خلال نشر جميع البرامج والمشاريع وجعلها متاحة لجميع أفراد المجتمع (سواء متبرعين أو إعلاميين أو غيرهم) ورغبة في زيادة الثقة بهذه الجمعيات ، ومحاربة لُثم الإرهاب وغسيل الأموال.

-الجهات المستفيدة من المشروع :

١. وزارة الشؤون الاجتماعية ؛ ممثلة في إدارة الجمعيات الخيرية والمؤسسات الخيرية.
٢. المؤسسات الداعمة (المانحة) .
٣. الجمعيات الخيرية التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية .
٤. المتبرعين.

أفكار استثمار مميزة الانتشار والجماهيرية:

إن ميزة الوصول إلى عدد كبير من إحدى شرائح المجتمع (ذكور - إناث - كبار - صغار) وكسب ثقتهم.. وحضور أعداد كبيرة من المستفيدين لفعاليات الجهة.. يجب أن يُفعل بطرق استثمارية عديدة..

عدد المستفيدين من أنشطة جمعيات تحفيظ القرآن الكريم يصل إلى عشرات الآلاف في بعض مناطق المملكة، والمتعاملون غير المباشرين مثل عوائلهم وأصدقائهم وجيرانهم يصل إلى أضعاف هذا الرقم.. فلا يمكن عدم التفكير في هذه الأرقام بطرق استثمارية مناسبة تحقق عوائد مالية.

- ١- فتح باب (الدفع الاختياري) لمن يشاركون في فعاليات والأنشطة
- ٢- تسويق مساحات العرض في المهرجانات والبرامج الجماهيرية
- ٣- توسيع تسويق نماذج الاستقطاع ودعم البرامج المختلفة
- ٤- تسويق برامج وخدمات للغير
- ٥- إقامة برامج ترفيهية وتدريبية
- ٦- تطوير منتجات خاصة وتسويقها
- ٧- بيع مساحات إعلانية في المناسبات المختلفة
- ٨- إقامة رحلات دورية برسوم ربحية (الدعوة للمشاركة في رحلات شهرية أسبوعية ترفيهية بالحافلة إلى منتجع أو حديقة أو شاطئ مع برنامج مبسط.. وأخذ رسوم خدمة فوق التكلفة الفعلية.. تحت تنسيق ومتابعة الجهة الخيرية.. رحلات شباب، رحلات عوائل، رحلات أطفال.. ويمكن أن تتطور إلى رحلات عمرة، وزيارة للمدينة، ورحلات الأجازة الصيفية)..

أفكار استثمار مميزة كثرة المتطوعين:

قد يوجد لدى الجهة الخيرية فريق متكامل من المتطوعين والمتطوعات لديهم الرغبة والقدرة على العمل، وإدارة الفعاليات والمناشط والمشاريع المختلفة. **وأذكر أن إحدى الجهات الخيرية لديها فريق يصل إلى ١٣٥٠ متطوعاً ومتطوعة ثابتين ومنضبطين ومشاركين..** وهنا توجد الكثير من الأفكار الاستثمارية:

- (١) إدارة وتشغيل الفعاليات والبرامج للآخرين بمقابل مادي.
- (٢) الوصول إلى ساعات تطوع بعقود يمكن تحويلها إلى رقم خاص بهدف جمع مليون ساعة تطوع مثلاً.. ومن ثمّ يمكن تحويلها إلى أي أعمال وتستطيع الجهة الخيرية بناء عليها الارتباط بمشاريع ومناسبات.. وهذا يساعد في تحويل التطوع إلى عمل احترافي.. ويقود للسبق في تحويل العمل التطوعي إلى مصدر دخل.

الأساس الخامس: أساس (الأفكار الإبداعية) و (الفرص السانحة)

المقصود من هذا الأساس هو استثمار بعض الأفكار الإبداعية أو انتهاز فرصة سانحة تبدو نوعية وغير مخطط لها أو متوقعة.. هذه الأفكار والفرص التي قد ترد للجهة الخيرية يمكن استثمارها بطريقة تدرّ عائداً مالياً ولا تضرّ باسم ومكانة ونشاط الجهة الخيرية.

وسأستعرض فيما يلي بعض الأمثلة والنماذج العملية التي يمكن استثمار أساس الأفكار الإبداعية والفرص فيها:

(١) إعداد بطاقات متميزة لمنسوبي الجهة الخيرية من إداريين ومعلمين وطلاب وداعمين ومستفيدين بحيث تتجدد سنوياً.. وفتح الباب أمام كلّ مستثمر يريد أن يقدم خدماته أو خصوماته لكلّ من يحمل هذه البطاقة مقابل رسوم رمزية للجهة الخيرية أو نسبة أو غير ذلك. ويمكن الاتفاق مع الجهات التسويقية الكبرى لعمل تخفيض للداعمين والمتعاونين مع الجهة الخيرية من خلال هذه البطاقة.

(٢) تقديم خدمات الجهة الخيرية بأسعار مناسبة للتجمعات الخاصة، مثل تقديم حلقات وبرامج التحفيظ لأبناء منسوبي الجهات الكبرى في منطقة محددة مثل الخطوط الجوية السعودية وأرامكو وسابك والهيئة الملكية والتحلية وغيرها. أو فتح باب تيسير الزواج لمنسوبي الشركات الكبرى أو جهات حكومية مثل التعليم مقابل دعم من نفس الجهة.

(٣) الاتفاق مع البنوك الإسلامية لوضع صرّاف ضمن أملاك الجهة الخيرية بحيث تراقب الجهة الخيرية عدم وجود أي تعديلات عليه خاصة في المناطق النائية، وتحصل في المقابل على سعر إيجار الموقع.

(٤) فكّر ونفذ: لدى الكثير من الأفراد أفكاراً ومشاريع خيرية لا يجدون مجالاً لتطبيقها.. ومن الذكاء أن تبني الجهة الخيرية من يتناغم مع أهدافها، وتشجعهم للقيام بالتنفيذ من خلالها.. على أن كلّ صاحب فكرة ومشروع سيقابل ويناضل للتنفيذ والتمويل من خلال إمكانياته وعلاقاته.

(٥) ادعنا بما لديك: افتح الأبواب على مصراعيها لكل دعم وكلّ داعم يسهم في تحقيق أهداف الجهة الخيرية.. يمكن لمطعم أن يقدم العشاء في مناسبة، ويمكن لمدرّب أن يقدم جهده في دورة تدريبية، يمكن تقديم الاستشارات من الأطباء والمحامين.. هذه استثمارات لها قيمة مالية.. لأن كلّ شيء يُقدم إنما في حقيقته وقت له قيمة مادية.. كما أنه يحقق أهدافاً أكثر من مجرد الحصول على مال وتنفيذ برامج.. وغالباً فإن صاحب كلّ مشاركة سيوفر مصاريفه لإنجاح مشاركته.

- (٦) نشارككم في تنفيذ نشاطكم: قد توجد جهات (حكومية أو خاصة أو خيرية) لديها تمويل وإمكانات لتنفيذ برامج خاصة تتقاطع وتشارك مع برامج الجهة الخيرية.. والغالب أن أغلب تلك الجهات تعجز عن التنفيذ بسبب عدم التخصص أو عدم توفر الطاقات البشرية الراغبة أو عدم توفر المكان المناسب.. على الجهة الخيرية التعاون بما يحقق أهداف الجميع.. تولى الإشراف على تنفيذ برامج خدمة المجتمع التي تتبناها تلك الجهات على أن يوفر ذلك عوائد مادية للجهة الخيرية.
- (٧) الجهات الربحية التي تقدم خدمات ولا تستطيع الوصول إلى المناطق الصغيرة أو البعيدة مثل شركات اشتراكات المجالات والصحف ونحوها.. تتفق مع الجهة على وضع النسخ عند الجهة ويأتي المشترك لأخذ نسخته أو تسجيل اشتراكه في نفس الجهة مقابل نسبة من العائد.
- (٨) تحديد فئات محددة (مثل فئة السيدات في المنازل) وتطوير عدد من أفكار وبرامج الاستثمار الموجهة لهذه الفئة (مثل التوسط في بيع مشغولاتهم اليدوية)، أو فئة العقارين وتكون الفكرة توفير فرص عقارية لبيعها من خلالها، أو فئة العاملين في الجهات الخيرية وتكون الفكرة استهدافهم ببرنامج سياحي ترفيهي بسعر مناسب يوفر عائداً للجهة الخيرية، أو فئة الرياضيين الشباب يُوفر لهم ملعب قدم وطائرة بإيجار رمزي على إحدى أراضي الجهة الخيرية.. إلخ.
- (٩) ربط المواقع الالكترونية لعدد من الجهات الخيرية تحت رابط واحد بحيث يكثر زواره وبالتالي يكثر المعلنون وتوزع العوائد بنسبة وتناسب.
- (١٠) فكرة التعامل مع الجهات الأجنبية العاملة في البلد والتي يتوجب عليها دفع ضرائب لطرف ما، ويمكن طرح موضوع أن تدعم الجهات الخيرية وترعى مناسباتها بدلاً من دفع الضرائب.
- (١١) قد تعرف الجهة الخيرية أن هناك مستثمراً أو أكثر يبحث عن فرصة في المنطقة أو ضمن إطار يمكن للجهة الخيرية أن تُفيد فيه، المقترح أن تقوم الجهة الخيرية بتقديم معلومات مبدئية أو تسهيل الأمر للمستثمر أو الداعم بحيث يُقدم نسبة ثابتة من عوائده للجهة الخيرية فيما بعد.
- (١٢) تلمس الجهة الخيرية وجود صعوبة في توفير مكان مناسب للتصوير وعقد اللقاءات التي تحتاجها القنوات الفضائية المنضبطة في المنطقة، الفكرة أن توفر مكاناً للقنوات تصور فيه وتسجل.. بمقابل مادي أو مقابل دعاية وإعلان وترويج لأنشطتها ومشاريعها.
- (١٣) تحديد عدد من الاحتياجات الاستثمارية في البيئة القريبة من الجهة الخيرية مثل عدم وجود جهة تسوق منتجات السيدات في المنازل، وعدم ثقة سيدات المنازل في أي أحد.. فتحاول الجهة الخيرية التوفيق بين الطرفين مقابل نسبة.
- (١٤) تهيئة مكان اجتماع دوري لسكان الحي ووجهائه وأصحاب المناسبات بمقابل مناسب. أو مكان ليقوم الطلاب بالذاكرة أو يجدوا دروس خاصة بأسعار مناسبة.

- ١٥) فكر المسؤولية الاجتماعية بدأ يأخذ في الانتشار والتوسع بين رجال المال والأعمال والشركات والأفراد، ووزارة الشؤون الاجتماعية سلكت نهجاً يسهم في تحويل الإعانات المقدمة إلى مشاريع قادرة على تلبية متطلبات الأسر الفئات المستفيدة.. وهذه فرصة أمام الجهات الخيرية لاستثمارها.
- ١٦) فكرة الهدية الخيرية أو الدعوية: يشترها أي فرد ويرسلها من خلال الجهة الخيرية إلى من يجب.. عليك تكلفة إعداد وإيصال الهدية (بالتنسيق مع جهة متخصصة) ووضع هامش ربحي للجهة الخيرية.. ويمكن احتذاء النموذج التالي: جهة خيرية قررت إقامة دعوة لتكريم المتفوقين والمتفوقات في كافة المراحل في المنقطة.. وتم طلب تقديم الهدايا لهم من أهل المنطقة وقامت الجهة بكل الدور.
- ١٧) التعريف بالمشاريع الصغيرة الجديدة في محيط الجهة الخيرية مقابل مبلغ مقطوع أو هدايا عينية: مثل المحلات الصغيرة الجديدة (بقالة ومخبز وكوفي شوب ومكتبة.. إلخ).
- ١٨) قد تكون لك علاقات بالبعض ولم يدعموك.. استثمر فرصة وأرسل لهم خطاب شكر أو درع تقدير على دعمهم للعمل الخيري عموماً.. وفي ذلك تشجيع غير مباشر لهم لدعمك.

نموذج

لاحظت إحدى الجهات الخيرية وجود أكثر من مصنع يقوم بإعادة شراء الورق في منطقتها، فابتكرت وصممت حاويات لجمع الورق المستعمل.. ثم تقوم بجمعه وإعادة بيعه للمصانع وتستفيد من العائد المادي في دعم نشاطاتها وبرامجها.

نموذج هام جداً

لاحظت إحدى الجهات الخيرية أن جهة أخرى قد بدأت وفقاً استثمارياً ولم تستطع إكماله.. فعرضت عليها التحالف والشراكة بحيث يتم توزيع العوائد بنسبة وتناسب.. ويبقى كيان كل جهة خيرية مستقلاً نظامياً وقانونياً.

نموذج الأوقاف ..

توسيع صور الوقف من خلال أسس الاستثمار

(الوقف) هو أبرز صور الصدقات الجارية ويعني تحبب الأصل وتسبيل المنفعة لقوله صلى الله عليه وسلم لعمر بن الخطاب: (حبس الأصل، وسبل الثمرة) وفي لفظ لمسلم: (إن شئت حبست أصلها، وتصدقت بها) (٣)، ومما ورد في الصدقة الجارية ما رواه الشيخان عنه صلى الله عليه وسلم قال: (إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث، صدقة جارية أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له) (٤). وفي حديث آخر صحيح: (سبع تجري للعبد بعد موته وهو في قبره، من علم علماً أو أجرى نهرًا أو حفر بئرًا أو غرس نخلاً أو بنى مسجداً أو ورث مصحفاً أو ترك ولداً يستغفر له بعد موته) (٥).

وقد أدرك الرعييل الأول من الصحب الكرام أهمية الوقف فسارعوا إلى وقف الدور والأراضي والأسلحة والمزارع وغيرها، رغبة في نيل ما أعد الله تعالى لصاحب الصدقة الجارية من ثواب مستمر وجزاء لا ينقطع، ومن أشهر الوقف في العصر النبوي وقف بئر رومة على المسلمين، فقد كانت لليهودي يبيع ماءها لأهل المدينة ليشربوا منها، فلما هاجر الرسول صلى الله عليه وسلم إلى المدينة وليس فيها ماء يستعذب غير بئر رومة قال: من يشتري بئر رومة فيكون دلوه مع دلاء المسلمين وله الجنة؟ فاشترها عثمان رضي الله عنه وأوقفها على أهل المدينة (٦)، فللوقف أثر بارز في التنمية بأنواعها ومن ذلك أوقاف يخصص ريعها لخدمة العلم والدعوة إلى الله تعالى والاهتمام بحملة كتاب الله العظيم، وفي كثير من المجالات الخيرية وفي وقتنا الحاضر يمكن الاستفادة من الوقف في المنظمات الخيرية من خلال المشاريع الاستثمارية المختلفة التعليمية وصحية واجتماعية واقتصادية وصناعية وزراعية.. يصرف ريعها على تنمية مشروعات المنظمة الخيرية نفسها والمشروعات الخيرية الأخرى.

إن لمؤسسات الأوقاف دور مهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات عبر التاريخ الإسلامي الزاهر، فقد تكفلت الأوقاف بتمويل العديد من الحاجات والخدمات الأساسية والعامه للمجتمع مما خفف العبء على الدول والحكومات.. ولذا يجب على كل نشاط خيري اجتماعي القيام بمحاولة جادة للحصول على مصدر من مصادر الدعم الركييزة والتي تتصف بالديمومة وعدم الانقطاع آلا وهي الأوقاف الإسلامية..

٣ - صحيح : أخرجه مسلم في الوصية : باب الوقف

٤ - البخاري : الوصية : باب ما يلحق الإنسان من الثواب بعد وفاته .

٥ - صحيح الجامع الصغير .

٦ - البخاري : المساقاة : باب في الشرب ومن رأى صدقة الماء .

توسعة صيغ الوقف وتطورها:

الجهات الخيرية أو من يقوم بواجب النظارة عليهم الحمل الأكبر في استحداث صيغ تنموية جديدة للأوقاف وتوسعة مجالات الوقف القديمة، وإن الهدف الاقتصادي المباشر لاستثمار أموال الأوقاف هو توليد دخل نقدي مرتفع بقدر الإمكان، ولن يتم ذلك دون العمل على توسيع مفهوم الوقف وإخراجه من دائرة الصيغ التقليدية إلى فضاء استثماري أرحب وأوسع وآمن. وفي ثقة الناس بالمؤسسات الخيرية والقائمين عليها أكبر داعم لتطوير واستحداث أوقاف جديدة.

الوقف إذا كان ريعه كثيراً ونتاجه وفيراً فهو وسيلة مأمونة ومورد شبه مضمون.. ووقف الجهات الخيرية من أفضل الوسائل.. وقد اهتم النبي صلى الله عليه وسلم بالجانب الاقتصادي للمسلمين وضرب لهم سوقاً خاصاً بهم وحبس أصله على المسلمين وأعفاهم من الخراج عليه وقال لهم: (هذا سوقكم فلا ينتقص ولا يضرب عليه خراج) (٧) .

والذي يدعونا لطرح هذا الموضوع ضمن نموذج أساس.. أنه يمكن تحويل أي من الأسس السابقة إلى أوقاف بأشكال عديدة.. منها ما يلي:

أولاً: وقف النقود:

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

فمن مميزات وقف النقود :

- ١ . يمكن توجيه الاستثمار في النقود الموقوفة إلى الأوجه الأكثر نفعاً في كل زمان ومكان .
 - ٢ . يمكن التنقل بين أوجه الاستثمارات المتوفرة بسهولة في وقت قصير
 - ٣ . يمكن تفادي اغلب مشكلات العقار الثابت
- لذا ينبغي تشجيع وقف النقود لأنه يساهم في بناء المجتمع وسد الحاجات بل وفتح أبواب الخير للمساهمة في الوقف ولو بمال قليل من جميع فئات المجتمع.

نموذج

رجل أعمال أوقف مبلغاً نقدياً قيمته مليوناً ريالاً لمدة ثلاث سنوات على إحدى الجهات الخيرية.. بحيث يقدمونه قروضاً ميسرة للمحتاجين ويشرفون على متابعة تحصيله وتدويره ثم يعيدونه إليه بعد ثلاث سنوات.

٧ - سنن ابن ماجه في باب الأسواق ودخولها .

ثانياً: الوقف المؤقت (وقف المنافع المؤقت):

عرفه د. حسن الرفاعي في بحثه المقدم للمؤتمر الثاني للأوقاف بجامعة أم القرى (ص ٢٥٤) فقال: "هو المنفعة الناتجة عن جهد الإنسان اليدوي أو العقلي بشكلها الانفرادي أو الجماعي إذا نصّ الشرع أو قال العرف بماليتها فلصاحبها حق التصرف فيها وفقاً مؤقتاً أو مؤبداً". فالمنافع أموال يصحّ تملكها والتصرف فيها وورود العقود عليها سواء أكانت بعوض كالبيع والإجارة أم بغير عوض كالوقف والعارية.

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

- ✓ وقف عائد العمل لجزء من الوقت (للإفادة من جهود الموظفين في الدوائر الحكومية أو الخاصة)
- ✓ وقف جزء من وقت العمل وهنا يرد على الوقت والمدة لا على قيمتها كوقف ساعة من البث أو ساعة طبية أو تدريبية أو استشارية.
- ✓ وقف العمل الإضافي بدون عوض في مؤسسة من المؤسسات الخيرية .
- ✓ وقف المستأجر منفعة العين المؤجرة خلال مدة التأجير.
- ✓ وقف المستعير منفعة العين المستعارة خلال مدة العارية.
- ✓ تجبيس منفعة حديقة يوماً في الأسبوع .
- ✓ تجبيس منفعة قاعة احتفالات أو تجبيس منفعة مسكن أو فندق لفترة قصيرة أو طويلة.
- ✓ تجبيس منفعة سيارات على جهة معينة.
- ✓ حرص كثير من أصحاب الأموال على وقف أموالهم عبر (الصدقة الجارية + علم ينتفع فيه).
- ✓ حرص أهل الحي على دعم النشاط الخيري ولو بأسهم بسيطة لوثوقهم بالمشرفين عليه.

والواقع أن استحداث هذه الصيغة الوقفية يوسّع قاعدة العمل الوقفي في المجتمع، إذ أن كثيراً من الفئات الاجتماعية لا تستطيع المشاركة في الجهد الوقفي المالي في المجتمع فيلجأ جميع هؤلاء إلى تسهيل ما لديهم من منافع مدة معينة من الزمن ثم تعود بعدها إلى ملكيتهم.

ثالثاً: الصناديق الوقفية الاستثمارية:

حازت دولة الكويت السبق في هذا المجال، حيث قامت بإنشاء العديد من الصناديق الوقفية التي تقوم على تقسيم الحاجات الاجتماعية إلى صناديق أو وحدات وافية لها ذمة مالية مستقلة يتخصص كلٌّ منها في رعاية وجه من وجوه البر في المجتمع، وقد شملت هذه الصناديق في نشاطاتها قطاعاً عريضاً من الجوانب الاجتماعية والثقافية في المجتمع الكويتي، وتعتمد الصناديق الوقفية على ريع الأوقاف المخصصة لها سنوياً وعلى ما يتم إيقافه لذات الغاية.

فكرة الصندوق: تقوم على إنشاء إدارات تتخصص كلٌّ منها برعاية وخدمة مجال معين، مع ملاحظة أن كلَّ صندوق بمثابة وقف خيري مستقل، وأموال هذا الصندوق وقف لا يجوز التصرف فيها، ويمكن أن يضم رأس المال: أصول استثمارية كالبناء والأرض والمعدات.. لتكون احتياطياً لاستمرار الصندوق، وتوجد جهات متخصصة وأنظمة في تأسيس وإدارة الصناديق الاستثمارية.

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

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

في نتائج استبيان عرضته جريدة عكاظ السعودية (عدد ١٨٨٨ في ١٤٢٧/٧/٢٤) على مجموعة من المواطنين بسؤالهم: **عن أفضل السبل لموارد الأوقاف وتنميتها؟؟** كانت أبرز الأفكار تدور حول تنمية الأوقاف وتطويرها وتحديث نظام الأوقاف بما يتلاءم مع المتغيرات، وإنشاء الصناديق الوقفية؛ حيث أشار ٨٥% منهم إلى أن القرار لو كان بيدهم لأصدروا تعليمات بضرورة إنشاء صناديق وافية، وأكدوا ضرورة الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في العمل الوقفي، وتعجيل الإجراءات المتعلقة بالأوقاف من حيث الاستثمار.

رابعاً: الوقف الجماعي:

وتتمثل فكرته بالمساهمة في وقف خيري عقاري كبناء أو أرض .. الخ، ثم يُوزع على أسهم وقفية بحيث يقوم المتبرع بشراء سهم أو أسهم حسب القدرة وحسب الفئات المحددة، في مشروع معين ينفق ريعه على أوجه الخير المحددة، وهذه الأسهم تحدد نصيب صاحبها في مشروع وقفي معين إلا أنه لا يحقّ للمساهم سحب هذه الأسهم أو التدخل في طريقة استثمارها.. وتُسمى بالصكوك الوقفية أو سندات المشاركة الوقفية أو الاكتتاب في مشروع وقفي على أساس:

الواقف : مجموع المكتتبين في هذه الصكوك

الناظر : الجهة المصدر لها .

المال الموقوف : هي المبالغ المالية المكتتب بها بما تمثله من صكوك

الموقوف عليه : هي الجهة التي ستخصص عوائد المشروع للإنفاق عليها

ومن فوائدها : التعاون الواضح بين أطرافها (وتعاونوا على البر والتقوى..) والتي تخول لهم بناء المشاريع الكبيرة التي قد لا يستطيع أحدهم القيام بها بمفرده، وتضافر الجهود واتحادها والعمل في الأمة بفكرهم الواحد، ويتيح المشاركة لمختلف شرائح المجتمع، وارتفاع مستوى التشغيل وانخفاض البطالة والتضخم، ويعدّ أحد أسواق رأس المال الإسلامي.

وقد تنشأ من هذا النوع العديد من الأوقاف ذات الأفكار النوعية مثل:

(١) **وقف العائلة:** تقوم الجهة الخيرية بتجهيز وقف وعرضه على أفراد عائلة واحدة كبيرة تجارية بحيث يتعاون أفراد العائلة لتمويله ويبقى باسمهم.

(٢) **وقف الأوقاف:** إنشاء وقف يهدف إلى توليد الأوقاف المتخصصة لأعمال الجهات الخيرية المتنوعة.

نماذج أشخاص في مقدمة الأعمال الخيرية في تركيا

١ - السيد / قادر نوري هاس أوغلو

- يعتبر والده من مؤسسي آك بنك، وهو من كبار العالمين في مجال السيارات (مصانع مرسيدس - مصانع باصات - مصانع سيارات نقل) ويمتلك العديد من المصانع والوكالات المشهورة..
- أعماله الخيرية:**

- إنشاء جامعة قادر هاس (Kadir Has Üniversitesi)
- إنشاء وقف قادر للتعليم والصحة (HASVAK) للأعمال الخيرية

٢ - السيد ساكيب سبانجي

- يأتي في المرتبة ١٤٧ كأغنى أغنياء العالم حسب احصائية ٢٠٠٤ من قبل مجلة (Forbes) الأمريكية
- ولد ١٩٣٣ في مدينة قيصري. في عام ١٩٦٦ وبعد وفاة والده قررت عائلته تسليمه إدارة مجموعة والده
- وقد أسس مع والدته وإخوانه وقف سبانجي للأعمال الخيرية والتي بنت جامعة سبانجي الخيرية وهي من أوائل المؤسسات التعليمية الخيرية في تركيا..

أعماله الخيرية :

- وقف سبانجي الخيري والذي يدير كل أعمالهم الخيرية والاجتماعية بعد وصية والدته بجميع أملاكها للعمل الخيري.
- وقف LASSA لعلاج أمراض الأطفال وفي عام ١٩٧٦ أسس مركز علاج التشنج لدى الأطفال.
- جامعة سبانجي الخيرية (كلفت ١٧٠ مليون دولار) وافتتح عام ١٩٩٩م في اسطنبول.
- معاهد سبانجي للتعليم.

٣ - عزت بايسال

- بني مستشفى ولادة ومستشفى عام وعدداً من المراكز الصحية
- أسس جامعة عزت بايسال في أبانت وبني الكثير من مدارس مدينة بولو
- أسس مركزاً لرعاية الأيتام والأطفال اللذين ليس لهم أهل
- بني مركزاً لرعاية المسنين
- بني مركز رعاية الطلبة المتفوقين والموهوبين

خامساً: وقف (الترست):

فكرة الترسـت Trust تدور حول تخصيص أموال يتحوّل بعضها إلى أصول غير منقولة أو حافظة قيم منقولة أو غير منقولة تدرّ عائداً وبعضها سيولة معدة للاستثمار مع تحديد المستفيد أو المستفيدين أو جهات أخرى غير هادفة للربح للصرف عليها من إيرادات «الترست»، أصول هذه الفكرة إسلامية أخذها الغرب وطورها ويرى بعض الباحثين أن «الترست» فكرة سبقَتْ إليها الشريعة الإسلامية تحت اسم «الإرصاد» وهي صيغة تشبه الوقف ولكنها تختلف عنه من حيث مصدر الأموال والتي يمكن أن تكون من بيت المال، إضافة إلى أنه أي الإرصاد يمكن تغيير شكله وإبداله وتحويله بمرونة أكثر من الوقف.

وهناك العديد من هذه الترسـتات في الغرب وتقوم جميعها على فكرة التخصص: منها الترسـتات الصناعية المخصصة لمحاربة الاحتكار وترسـتات الزواج والترسـتات الاستثمارية وغيرها.. وهناك نسخة إسلامية من هذه التجربة قام بتطويرها مجموعة من رجال الأعمال المسلمين في مدينة برمنجهام في بريطانيا، حيث يقومون بإدارة واستثمار أموال خيرية تتجاوز ١٠ مليار جنيه استرليني.

صيغة الترسـت شبيهة بالوقف ولكنها تختلف عنه من حيث مصدر الأموال والتصرف وإمكانية تغيير شكله وإبداله وتحويله بمرونة كبيرة وإمكانية تسييله وصرفه في أغراضه أو أغراض شبيهة، في حين لا يجوز في الوقف الاستبدال أو تغيير شروطه إلا بضوابط محددة مع رقابة القضاء. إضافة إلى الفرق بين الترسـتات الخيرية المسجلة والجمعيات المسجلة من حيث هيكلها وأشكالها وتفصيلها. ولذا يجب على العاملين في الجهات الخيرية الاستفادة من هذه الفكرة في استثمار أموال الأوقاف والأصول الخيرية الخاصة بالجمعيات الخيرية وتطوير آلياتها بطريقة احترافية استثمارية تدرّ عائداً دائماً لا ينضب.

دور الصناعة المالية الإسلامية:

النظام المصرفي الإسلامي لم ينشئ أية صناديق قائمة على أوجه البرّ حتى الآن، ولم يطرّز أموال الصناديق والجمعيات الخيرية ونشاطات البرّ بشكلٍ فعّال، بينما النظام المصرفي الغربي يقوم بإدارة بعض صناديق الأصول ذات التوجه الاجتماعي والتي تقدر بالمليارات وتحقق الكثير من الفوائد للمجتمع. إن الترسـت نموذج مثالي ويجب أن تقوم المصارف الإسلامية بتطويره كونه استثماراً يقوم على قاعدة اجتماعية أخلاقية تحرم استثمار الأموال في صناعات أو مجالات محددة كالخمر والتبغ، وفي المقابل تحدد لها قائمة من المجالات والنشاطات للاستثمار فيه وهي جميعها نشاطات تخدم المجتمع والبيئة.

صناعة الترسـت شهدت نمواً كبيراً خلال السنوات القليلة الماضية حتى إن الصناديق الخاصة بها وفي ظلّ الأزمة المالية حققت مزيداً من الأرباح لاستنادها إلى أصول قوية واستثمارها في موارد حقيقية، بعيدة عن الرهون والأوراق المالية الوهمية وتضخم الديون.. إضافة إلى ذلك فإن من مميزات هذا الاستثمار (ذو التوجه الاجتماعي) إنه يقاوم الركود.

وأخيراً.. فإنه يُشار إلى أن ماليزيا هي الدولة الإسلامية الوحيدة التي اهتمت بـ «الترست» وقامت بممارسته.

الفصل الرابع:

خطة عملية للبدء في العمل وفق منهج

(أساس)

لتنمية الاستثمار في الجهات الخيرية

- ✓ أولاً: التنظيم الإداري الذي يتبنى تنمية الاستثمارات المالية في الجهة الخيرية
- ✓ ثانياً: الحوافز والتنظيم المالي الداعم للاستثمار
- ✓ ثالثاً: بناء الصورة الذهنية وأثرها في بناء وتنمية الاستثمار وتعزيز الموارد المالية.

أولاً:

بناء تنظيم إداري يتبنى تنمية الاستثمارات في الجهة الخيرية

ماذا نقصد بالتنظيم الإداري:

دمج الموارد البشرية والمادية في الجهة الخيرية من خلال هيكل رسمي يُبيّن المهام والصلاحيات، ويقتضي التوزيع المناسب للأفراد وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات من أجل تحقيق أهداف مشتركة محددة تمثل الاستثمار.

مبادئ التنظيم الإداري السليم لتنمية الاستثمار:

- ✓ مبدأ ضرورة التنظيم: ينصّ على وجوب تقسيم العمل على أفراد الجهة الخيرية.
- ✓ مبدأ الهدف: يُشترط أن يكون للجهة الخيرية (وإداراتها) هدف (أو أهداف) محددة وواضحة ومتفق عليها.. فلا نكتفي بالتوجه نحو تنمية الاستثمارات فقط.. يجب تحديد لأهداف الاستثمار بدقة.
- ✓ مبدأ التخصص: ينصّ على أن يقتصر عمل كلّ موظف على القيام بأعباء وظيفية واحدة. فلا يكون مسئول الاستثمار هو نفسه مسئول مهمة رئيسية أخرى.. أو يكون باحثاً شرعياً ويتولى الاستثمار.
- ✓ مبدأ التنسيق: ترتيب الأمور للوصول إلى الهدف العام بأقلّ مجهود وأسرع وقت ممكن.. فلا تُترك إدارة الاستثمار بلا دعم إداري نوعي لتنسيق متطلباتها على مستوى الجهة الخيرية.
- ✓ مبدأ السلطة: تعني القدرة الشرعية التي تُنشط بشخصٍ ما والتي تجعله قادراً على اتخاذ القرار. فلا يصحّ تولية شخص مسئولية الاستثمار.. وهو غير مؤهل وقادر على اتخاذ القرارات المناسبة..
- ✓ مبدأ تفويض السلطة: إعطاء حقّ اتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة. فلا يصحّ تولية الشخص المناسب ثم تبقى الإدارة العامة وصية على كافة التفاصيل والقرارات.
- ✓ مبدأ المسؤولية: محاسبة من أعطيناها السلطة عن كلّ ما يقع نتيجة تفويضه للسلطات لمن هم أدنى منه في الهيكل التنظيمي.

- ✓ مبدأ وحدة الأمر: حصر سلطة إصدار الأوامر في كل مستوى في مصدر واحد. فلا يكون لدينا مدير إدارة استثمار وتنمية موارد.. ثم تأتي الأوامر من مجلس الإدارة أو المدير العام.
- ✓ مبدأ نطاق الإشراف: أي تحديد العدد المناسب الذي يُشرف عليه شخص واحد ، ويختلف ذلك على حسب نوع العمل وطبيعته ، وسهولة الاتصال ، ومقدرة المشرف واستعداده الشخصي. فلا نحمل إدارة الاستثمار كل أفراد ومشكلات إدارة التبرعات والعلاقات العامة وغير ذلك.

أعراض التنظيم غير الداعم لتنمية الاستثمار:

- ١- البطء في اتخاذ القرارات
- ٢- تعدد جهات الإشراف والوصاية
- ٣- غياب تحديد الأهداف وقياس تحقيقها
- ٤- زيادة الروتين والبيروقراطية وضياع المسؤولية
- ٥- الزيادة الكبيرة في الأعمال المكتبية
- ٦- الأنظمة الإدارية متأخرة وغير مطبقة
- ٧- ضعف كفاءة الكادر على كافة مستويات الجهة الخيرية
- ٨- تدني الأجور وضعف الحوافز المادية والمعنوية
- ٩- زيادة الأعباء على المديرين
- ١٠- تجاهل الاعتماد على المعلومات في العمل الإداري

أهداف إدارة الاستثمار في الجهات الخيرية:

- وضع الأهداف والخطط والآليات الكفيلة بدعم وتنمية الاستثمار في الجهة الخيرية، مع ربطها مع احتياجات نفس الجهات ورؤيتها ورسالتها.
- تحديد المجالات الاستثمارية التي تدعم تنمية الموارد المالية لتحقيق أهداف الجهة الخيرية.
- دراسة هذه المجالات والفرص وتقديم المعلومات والتوصيات الأساسية.
- التفاوض مع الجهات الأخرى المرتبطة بالاستثمار ومنها الجهات التي ستقوم بالإدارة والتشغيل.
- التأكد من مدى مطابقة المشروعات الاستثمارية مع أحكام الشريعة الإسلامية وعدم تأثرها على سمعة ومسيرة الجهة الخيرية.
- متابعة الاستثمارات والتأكد من سيرها وفق الأهداف والخطط الموضوعة لها.
- تنمية علاقات الجهة الخيرية في مجالات الاستثمار مع كافة الجهات المعنية.

- البحث عن الفرص المتميزة بشكل دائم والعمل على سرعة استثمارها والتجاوب معها.

تحديد مسؤولية قرار الاستثمار في الجهات الخيرية:

يتمثل أحد الاهتمامات الأساسية لدى القائمين على أي منشأة ربحية، في أن مالكي المنشأة وإدارتها يعنون بإدارة أصولها في الأدوات المالية وفي الاستثمارات التي تعظم العوائد والأرباح من غير أن تضرّ بتوجهها ونشاطها. والواقع أن القائمين على قرار الجهات الخيرية يمارسون فعلياً دوراً يعنى بمتابعة تنمية الموارد المالية وفتح آفاقها من خلال التبرعات والأوقاف، إلا أن المطالبة يجب أن تكون باعتبار تنمية الموارد الدائمة من خلال الاستثمارات التي تدرّ عوائد جيدة على المدى المتوسط والبعيد، بحيث يكون هذا جزءاً لا يتجزأ من مهماتهم واجتماعاتهم ونقاشاتهم وخططهم.

وهذا الأمر يبرره أن جميع المعلومات التي يمكن بناء قرارات الاستثمار عليها هي بيد متخذ القرار في الجهة الخيرية، كما أنه محطّ ثقة كبار الداعمين والوجهاء والجهات الرسمية مما يبرر الدعوة إلى جعل أحد مهامه التي يُساءل عليها ويُدعم لتحقيقها هي تنمية الاستثمارات سنوياً بأهداف محددة.. وتبقى هذه مهمة لأنها تحقق أهدافاً أخرى تتمثل في النشاط الخيري نفسه.. كما أنها لا تعني عدم وجود فريق متكامل بقيادة شخص متخصص يتولى مسؤولية تنمية الاستثمارات في الجهة الخيري.

هناك فكرة تقترح أن على المنظمات الخيرية في حال ممارستها للاستثمار أن تعمل على إنشاء شركة أو جهاز إداري مستقل عن المنظمة الخيرية ، يهتم بشؤونها الاستثمارية من جميع الجوانب ، فإذا خسرت هذه الشركة أو الجهاز الإداري في استثماره، فإن المنظمة الخيرية لا تتأثر بذلك، وهذه الفكرة عملياً صحيحة وقائمة وقد لمسنا نجاحها في عدة جهات خيرية، إلا أن هذه الفكرة في المقابل لا يمكن تطبيقها في الجهات الخيرية ذات الحجم والإمكانات المحدودة لأن كثرة التقسيمات الإدارية تؤثر على أدائها ومواردها.

عوامل تعوق نجاح الاستثمار في الجهات الخيرية:

- ١) عدم وضوح رؤية وأهداف وخطّة الجهة الخيرية.
- ٢) وجود أنظمة وقوانين داخلية تعوق عملهم.
- ٣) عدم تحديد عمل إدارة الاستثمار ومنسوبيها مما يؤدي إلى الاختلاف مع الإدارة العليا.
- ٤) عدم أهلية الموظفين المسؤولين عن تنمية الاستثمار والموارد المالية.
- ٥) عدم التنسيق بين مسؤولي الاستثمار وبقية الإدارات خاصة العلاقات العامة والتبرعات وغيرها.
- ٦) عدم وجود أنظمة وبرامج تحفيز.

نموذج كرسي عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته لتطوير العمل الخيري

جاءت هذه المبادرة من أجل إنشاء كرسي بحثي متخصص في تطوير أداء المنظمات الخيرية ورفع مستوى وعي المجتمع بثقافة العمل الخيري من خلال إجراء الدراسات المتخصصة ونقل المعرفة والتجارب الدولية. والرؤية التي تحكم الكرسي هي إيجاد ورعاية منظمات خيرية ذات أداء متميز، أما رسالة الكرسي فهو كرسي بحثي متخصص في تطوير أداء المنظمات الخيرية ورفع مستوى وعي المجتمع بثقافة العمل الخيري من خلال إجراء الدراسات المتخصصة ونقل المعرفة والتجارب الدولية.

الهدف الإداري: يركز على وضع إطار عام لهيكلية المنظمات الخيرية يتضمن: الوظائف الرئيسية للمنظمات الخيرية، والهياكل التنظيمية، والأدلة التنظيمية، والحوكمة والمراجعة ونظم المعلومات الإدارية، ووضع مؤشرات لقياس أداء موظفي المنظمات الخيرية، ووضع مؤشرات لقياس فعالية المنظمات الخيرية (مدى تحقيقها لأهدافها).

الهدف التسويقي والمالي: يركز على مصادر التمويل والضبط المالي للمنظمات الخيرية من خلال أوجه الاستثمار وتنميته وتسويق منتجات المنظمات الخيرية وتطوير المعايير المحاسبية للجهات غير الهادفة للربح. الهدف الثالث: تأهيل الموارد البشرية بالتركيز على تأهيل قيادات العمل الخيري والموارد البشرية العاملة بالمنظمات الخيرية، بالإضافة إلى الموارد البشرية اللازمة لهذا القطاع من خلال دعم برامج تنمية قيادات العمل الخيري، وتشجيع طرح مواد دراسية عن العمل الخيري في منهجيات الأقسام ذات العلاقة كالإدارة والمحاسبة والتسويق وعلم الاجتماع والإعلام والسياسة والقانون وغيرها، وتقديم الدعم العلمي لإنشاء برنامج ماجستير أو دبلوم عال في إدارة العمل الخيري، وكذلك تشجيع الابتعاث في مجالات الكرسي، وتصميم دورات متخصصة مرتبطة بأهداف الكرسي مع توفيرها للجهات المانحة، وتشجيع البحث العلمي في مجال الكرسي عن طريق التواصل مع الأقسام المعنية وطرح موضوعات لبحوث الماجستير والدكتوراه، وترجمة وتأليف كتب ومقالات في مجال الكرسي مع مراعاة خدمتها للبرنامج التعليمي المقترح (ماجستير أو دبلوم إدارة). وهو هدف يهتم أيضاً بإنشاء قاعدة معلومات بحثية للعمل الخيري تتضمن الرسائل والبحوث ذات العلاقة تساعد الباحث والممارس على إيجاد المواد اللازمة لإنجاز أعمالهم والتواصل والتحالف مع الجهات الدولية المتخصصة في مجالات عمل الكرسي.

اختيار الكادر البشري المناسب لإدارة الاستثمار:

قوة الجهة الخيرية إنما تكمن في قوة القائمين عليها من العنصر البشري، فهم الوسيلة العظمى لتحقيق أهداف هذه الجهات الخيرية ، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت كفاءتهم ومواهبهم في أعلى مستوياتها، وهم من يأتي بالموارد المالية ويوظفها بالشكل الصحيح وليس العكس.. فإنه مهما كانت قوة خطط وأنظمة الجهة الخيرية فإنها لا تفيد شيئاً إذا تدنى مستوى العاملين.. ونحب أن نقف عند النقاط التالية:

أولاً / انتقاء الكفاءات: الناس ينشئون متفاوتين في القدرات والمواهب التي منحهم الله تعالى إياها ومن العدل والعقل أن تجعل كل واحد في مكانه الصحيح.. وقد جعل النبي ρ من علامات انتظار الساعة أن يوسد الأمر إلى غير أهله ، وذلك تضييع للأمانة كما في الصحيح وغيره. فالنجاح بصفة عامة يكمن في تكوين الجهة الخيرية على أساس الكفايات، لا على أساس المحسوبيات أو العصبية أو الاعتبارات الأخرى.

ثانياً / وضع الرجل المناسب في المكان المناسب: الوظائف في الدولة الإسلامية تقتضي وضع الرجل المناسب في مكانته المناسبة مع مواهبه ومؤهلاته دفعاً لعجلة التقدم وإرضاءً لله عز وجل، وقد كان من هديه ρ أن يختار للقضاء أناساً، وجمع أموال الزكاة أناساً، ولقيادة السرايا والحملات العسكرية آخرين.. مراعيًا في ذلك كله مؤهلاتهم ومواهبهم.

ثالثاً / الإحسان والإتقان: فالإحسان والإتقان مطلوبان شرعاً لأن ولا يتحققان إلا إذا وُضع الإنسان في مكان ترفعه مؤهلاته ومواهبه وقدراته الإدارية إلى مرتبة الإتقان والإحسان، فليست العبادة والتدين والعلم الشرعي وحدها كافية لتولي المناصب في الجهات الخيرية، وقد صرف النبي ρ أبا ذر الغفاري τ عن الولاية -أي تولى الوظائف والإمارة حين طلب ذلك- وقال له: ((يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأعطى الذي عليه فيها)) (٨) .

ماذا تفعل الجهة الخيرية إذا لم تجد شخصاً أو أكثر مؤهلاً لتولي إدارة ونشاطات الاستثمار؟!.. استناداً إلى القاعدة الفقهية المستنبطة من الكتاب والسنة (الأمور بمقاصدها) ، فإنه يجوز أن تدفع جمعية ما تكاليف تطوير العاملين بها سواء عن طريق الدورات أو عن طريق تبني دراسة كاملة بحيث تخدم مصلحة الجمعية.

(٨) رواه مسلم في كتاب القضاء - صحيح الترغيب والترهيب ج ٢ / ٢١٧٦ .

عناصر مطلوبة في مسؤلي إدارة الاستثمار وتنمية الموارد المالية في الجهات الخيرية:

هناك عناصر أساسية يجب توافرها في القائمين على الجهات الخيرية عموماً.. وفي مسؤلي إدارة الاستثمارات والموارد المالية خصوصاً.. ليكون عملاً مؤسسياً منظماً بعيداً عن العشوائية.. من هذه العناصر:

- ١- السمعة الطيبة لدى المجتمع
- ٢- يكون لديهم الوقت لأداء العمل وليس المشاركة من باب الواجهة الاجتماعية
- ٣- تتوافر فيهم الخبرة في مجال العمل
- ٤- القدرة على الاتصال والعلاقات العامة والتأثير في الآخرين
- ٥- الثقة بالنفس والقدرة على العمل بروح الفريق

معايير اختيار المسئول عن الاستثمار في الجهة الخيرية:

المستوى العلمي: يحتمل شهادة جامعية في أحد تخصصات التسويق أو المالية أو إدارة الأعمال.

المستوى الإداري: لديه قدرات قيادية وقدرة على الإشراف والمتابعة وإدارة فريق العمل وتحمل الضغوط.

المستوى المعرفي: لديه خبرات عملية سابقة في مشاريع وأعمال استثمارية، ولديه الاهتمام بالإطلاع والمتابعة لحال السوق والأخبار الاقتصادية.

المستوى المادي: فوق المتوسط بحيث لا يكون محتاجاً (ينشغل بزيادة دخله أو يدخل في مطاعم دنيوية) ولا يكون تاجراً (ينشغل بأمواله على حساب الاستثمار للجهة الخيرية).

مهارات التواصل: يملك القدرة على التحدث والتفاوض والكتابة باللغتين العربية والانجليزية، ولديه القدرة على تكوين العلاقات في مجال الاستثمار والأعمال والحفاظ عليها واستثمارها لصالح الجهة الخيرية.

نقطة الانطلاق:

- ١- تعيين مسئول متفرغ ذو خبرة وفق المواصفات المحددة للبدء في مرحلة التخطيط والتنفيذ.
- ٢- اختيار مستشارين ممارسين للاستثمار في الجهات الخيرية حسب حاجة وتوجه الجهة الخيرية في الاستثمار.. يلازمون المسئول ويتعاونون معه في التخطيط والمتابعة.

خطوات العمل الأساسية لنجاح الاستثمار:

أولاً: وجود مركز رئيسي للجهة الخيرية يمكن الوصول إليه في أي وقت وبكل تيسير.

ثانياً: وجود نظام معتمد حسب القواعد الرسمية وترخيص رسمي للجهة الخيرية.

ثالثاً: وجود رؤية واضحة وأهداف وخطط متكاملة لإدارة الاستثمار.

● تبنيك أهدافاً وقيماً وروحاً واضحة للجهة الخيرية واختيارك للحقل الذي تنوي التخصص فيه بوضوح.

● توطيدك لعلاقة ببناء مع المجموعة المستفيدة من جهتك، مبنية على النية الحسنة والاحترام من كلا الطرفين.

● اعتمادك لهدف واحد مما يسهل عملية إنجازه.

● بناءؤك لقدراتك الاحترافية والشراكات مع الآخرين.

رابعاً: فصل واضعي سياسات الاستثمار عن الفريق التنفيذي.. والفريق التنفيذي مجموعة من الأشخاص تربطهم علاقة وثيقة ويشتركون في وجود رغبة صادقة تجاه تحقيق الاستثمار في الجهة الخيرية التي ينتمون إليها.

خامساً: بناء الهيكليات الجيدة:

● اتخاذ طابع تنظيمي: إذا تجاوزت مجموعتك المرحلة الأولية المتسمة بالحماس والطابع غير الرسمي.. سوف تنشئ إدارة استثمار أو مجلس قيادة استثماري بحيث يعترف بك الجهات الرسمية والداعمون والمستفيدون.

● التخصص بين أفراد طاقم العمل: عليك أن تتأكد هل تحتاج إلى الإداريين والمحاسبين وغيرهم..

● وضع المبادئ وتعزيزها: يرتبط نجاح الجهة الخيرية بمبادئها.. وينص أحد هذه المبادئ على ضرورة شعور الجميع من بأنهم جزء من الفريق.. ومن المبادئ الأخرى التي يجب أن تتبعها الجهة الخيرية الموثوقية والمسائلة والشفافية.. لهذا تحتاج إلى نظام إداري مناسب. فعلى شخص ما أن يتعامل مع كل منحة مالية أو استثمار ويقدم الإيصالات ورسائل الشكر، ويجب أن يدرج كاتب السجلات المال ويتمكن من الإثبات وذلك كجزء من تدقيق الحسابات السنوي، كما يجب أن يكون حفظ السجلات بسيطاً بما فيه الكفاية كي يفهمه المانح إذا تطلب الأمر.

الإدارة الجيدة في الجهة الخيرية بغض النظر عن الشخص المسئول تهتم بما يلي:

- تبقى الجهة الخيرية على اتصال بالمعارف المهمين من خلال الرسائل والبريد وغيرها.
- تجعل من المكتب محور العمل، في وقت ينطلق فيه العاملون في مهام متنوعة دون أن يشعروا بالعزلة أو الضياع.
- تحافظ على ترتيب المراسلات وتحديثها وسهولة العثور عليها.
- تحرص على أن يتلقى الجميع حقوقهم (ورواتبهم) في الوقت المحدد.
- تحافظ على السجلات والإيصالات المالية.
- ليس فيها موظفون في أسفل الهرم ينفذون الأعمال المملة بالنيابة عن الجميع وينتهي بهم الحال بتحمل عبء كبير.
- إذا تمّ وضع إجراءات وممارسات فعلى الجميع أن يطبقها وليس المدير أو البعض الموظفين فقط.
- تنفيذ المشاريع مع التأكيد على وجود موارد ومواصلات (خدمات لوجستية) حين وحيث تدعو الحاجة إلى ذلك.

كيف تعرف أفضل طريقة للاستثمار في مجال تخصص الجهة الخيرية التي تنتمي إليها؟

- (أ) جدّ منظمة غير حكومية ماثلة للنشاط داخلياً (في منطقتك) أو خارجياً (خارج منطقتك)، واطلب زيارتها والإطلاع على طبيعة عملها واقراً مطبوعاتها.. وادرس تجربتها وخذ الدروس منها لتطبق ما يمكن في جهتك الخيرية.
- (ب) جدّ عاملاً خبيراً في حقلك، واطلب منه الانضمام لفريق العمل في الجهة الخيرية التي تنتمي إليها إما مستشاراً أو موظفاً جزئياً براتب وحافز مناسب.

من نموذج جمعية الإصلاح في الكويت

(١) مقرّ الجمعية صُمم بحيث يضمّ العديد من المرافق الاستثمارية: نادي مؤجر لمستثمر، ومطعم، ويوجد اشتراك سنوي قيمته ١٢ ديناراً لكلّ من يرغب الاستفادة من مرافق الجمعية مثل الملاعب على مدار العام.

(٢) أي مشروع قبل إطلاقه يتمّ دراسته ثم التسويق له حتى يكتمل ٥٠% من احتياجاته.. ثم يتم البدء بإنشائه.. واستمرار العمل على تسويقه.

(٣) المشاريع تُؤسس على أن تكون فيما بعد استثمارية تصرف على نفسها: مثال مشروع جيبوتي، مشروع سيرلانكا، مشروع البوسنة، مشروع اندونيسيا.. كلّ واحد من هذه المشاريع فيه العديد من المرافق الاستثمارية التي تجعله قادراً بتوفيق الله على الاستمرار مستقبلاً وتمويل نفسه ذاتياً.

ثانياً:

الحوافز والتنظيم المالي الداعم للاستثمار

برامج تحفيز العاملين والمتطوعين المشاركين في تنمية الاستثمار في الجهات الخيرية:

كغيره من المواضيع.. يبقى موضوع التحفيز في الجهات الخيرية بحاجة إلى العديد من الدراسات والمؤلفات التي تجمع بين الخبرة النابعة من احتياجات وواقع العمل الخيري والأنظمة التي يدور في فلكها والنواحي الشرعية التي تحكم مسيرته المباركة، وبين المعرفة الإدارية بأدبيات ونظريات وأطروحات وأفكار التحفيز.

ولأن هذا الكتاب غير متخصص في هذا الموضوع.. فإننا سنتعرض للتحفيز من ناحية واحدة فقط وهي أهمية وجودة نظام وسياسات تحفيز تساعد في تنمية استثمارات الجهة الخيرية.. وهذا يدعونا للتعرض باختصار للنقاط التالية:

أولاً: التحفيز هو مجموعة الدوافع التي تحمّس العاملين لأداء العمل بشكل أفضل وأسرع.
ثانياً: أصناف التحفيز:

أ) تحفيز داخلي / الدوافع الذاتية الداخلية مثل الرغبة والطموح.

ب) تحفيز خارجي / الدوافع الخارجية مثل المكافآت والرواتب والترقيات وخطابات الشكر.

ثالثاً: أنواع الحوافز:

أ) الحوافز المادية: زيادة الراتب، المكافآت المادية، المشاركة في الأرباح...

ب) الحوافز المعنوية: خطابات الشكر، المشاركة في صنع القرار، شهادات التقدير..

رابعاً: العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين:

- شعور العامل وقناعته بأهمية الجهة الخيرية وأنه عضو مهم في مسيرتها.

- اهتمام الإدارة بالعاملين والتواصل معهم وإشراكهم في التخطيط والأفكار والمشاريع..

- ربط المكافآت والترقي في العمل بالإنجازات وليس بالأقدمية وغيرها.

- إشباع احتياجات الأفراد المختلفة مثل حاجة الأمن الوظيفي، وحاجة الانتماء وحاجة التقدير وحاجة

تحقيق الذات.

خامساً: معوقات التحفيز :

- عدم وضوح أهداف إدارة الجهة الخيرية.
- عدم متابعة العاملين فلا يُعرف الجيد من غيره .
- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء .
- ضعف التواصل بين الإدارة والعاملين وشعورهم بالخوف لأي سبب (مثل إغلاق الجهة الخيرية).
- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتعدد القيادات وتضارب أوامرها وإهانة العاملين.

سادساً: بعض صور تحفيز العاملين :

- المدح والثناء والتقدير شفهيّاً أو كتابياً.
- المكافآت المالية والعمولات.
- التفويض في العمل ومنح الصلاحيات.
- إعطاء يوم أو يومين عطلة إضافية .
- توفير مكتب أو تجهيزات جديدة مثل جهات الحاسب.
- الترقية والحصول على مسمى وظيفي أعلى.

أهمية الحوافز المادية لنجاح الاستثمار في الجهات الخيرية:

يصعب تقييم واقع أداء الجهات الخيرية في تطبيق التحفيز بصورته الشمولية والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على نجاح ونشاط ومسيرة الجهة الخيرية بشكلٍ كاملٍ .. غير أننا نرى أن أمام الجهات الخيرية الكثير من العمل لتحسين برامج التحفيز ضمن نظامها الإداري الشمولي.

إلا أننا بحاجة إلى التركيز على التحفيز المادي لأن الاستثمارات مرتبطة بالأموال.. ولا يمكن أن يشارك فيها أي فردٍ ونتوقع منه أن يكون سبباً - بعد توفيق الله تعالى - في توفير مبالغ وإيرادات عالية على الجهة الخيرية - يُفترض أن تكون هذه الإيرادات أضعاف راتبه السنوي - ثم لا يكون له نصيب منها بشكلٍ نظامي واضح من البداية.. ذلك أمر غير متناغم مع الطبيعة البشرية.

ولا يمكننا في هذا المجال المحدود مناقشة أصحاب تلك القناعة التي ترى أن هذا واجب الموظف الذي يقوم به مقابل راتبه.. ولا ينبغي أن نعطيه فوق راتبه أي مبالغ أخرى.. لأنني أعتقد أن أصحاب هذه القناعة بعيدون كل البعد عن الواقع وما يفرضه من تغييرٍ إداري جذري في الجهات الخيرية.

ومع علمنا بأن هناك اختلافاً حول دفع مبالغ نقدية (حوافز) للعاملين في جمع التبرعات.. حيث يرى البعض عدم جواز ذلك، في وقت يرى فيه عدد من الباحثين شرعية وضع نسبٍ من قيمة التبرعات المالية لمن ساهم في إيجاد هذا المورد سواءً أكان مالياً أم عينياً، لما لذلك من فوائد على انتقاء الأساليب المؤثرة واستقطاب المزيد ممن يساند الجهة الخيرية وأهدافها.. وقد قام بعض الباحثين باقتراح أن تُدفع أموال الحوافز من المال العام للجمعية ضمن مصروفاتها وليس من أموال المتبرع تجنباً لأي حرج شرعي.

نموذج

جهة خيرية وجدت أثراً كبيراً للحوافز المادية في تنمية إيراداتها المالية.. فطبقت السياسة التحفيزية التالية في الأموال الواردة من الاستقطاعات الشهرية من رواتب الموظفين:

يحصل العمل لدى الجهة الخيرية على ٥٠% من قيمة الاستقطاع الشهري الجديد الذي كان سبباً في إحضاره وربطه بهذه الجهة.. وتستمر هذه النسبة لمدة ستة أشهر، ثم تنخفض في الستة أشهر التالية إلى ٢٥% شهرياً من قيمة الاستقطاع.. ثم تتوقف نسبة العامل ويستمر كامل الاستقطاع للجهة الخيرية.. حيث أن أغلب الموظفين والموسرين ومن يدخل في الاستقطاعات الشهرية لا يحب أن يوقفها بعد ذلك.

ومع ذلك فإنني هنا أريد أن أوجه الحديث إلى أهمية تقديم الحوافز بناءً على الإيرادات التي تأتي نتيجة الاستثمارات وخلال تكوينها وتنميتها وتفعيلها لصالح الجهة الخيرية بعيداً عن الحوافز المرتبطة بالتبرعات.. لأن الموظف الذي سيقوم بالاستثمار إذا لم يجد ثمرة جهده تنعكس على الجهة الخيرية وعلى حياته الشخصية والعائلية، فقد ينصرف للعمل الخاص لصالح نفسه بعيداً عن الجهة الخيرية.. أو سيتركها إلى جهة أخرى - خاصة أو خيرية - تقدر جهوده وفكره بشكل أكبر.

صور الحوافز المادية التي نترح تطبيقها في الجهات الخيرية:

أولاً: حافز الفرصة المميزة: كل من يستقطب فرصة استثمارية تحقق عائداً للجهة الخيرية بلا تكاليف فإنه يحصل على مبلغ مقطوع يعادل ١٥% من قيمة العوائد. مثال: استطاع استقطاب شركة تضع لوحة إعلانية على مباني الجهة الخيرية مقابل إيجار سنوي ربع مليون ريال وتدفع كافة التكاليف اللازمة.

ثانياً: حافز الربحية السريعة: كل من يُحقق عائداً ربحياً يزيد عن ٣٠% على رأس المال المستثمر خلال أقل من سنة من بدء الاستثمار يحصل على ١٠% من صافي الربح. مثال: ربط الجهة الخيرية بتاجرٍ اشترى بضاعة بتمويل من الجهة الخيرية وسدد مستحقاتها خلال ستة أشهر بربحية جيدة.. أو باع عقاراً تملكه الجهة الخيرية بربحية جيدة جداً مقارنة بسعر السوق وحركته.

ثالثاً: حافز الأداء: عندما يحقق المسئول عن مشروع ما نتائج مرتفعة مقارنة بالخطة المتفق عليها، أو يحقق هدف الخطة بشكل أسرع من المتوقع، أو ينقل المشروع من مرحلة الخسارة إلى الربحية، أو يبيع المشروع بطريقة متميزة.. يستحق نسبة يمكن الاتفاق عليها مبكراً تُقدر بناء على نوعية المشروع.

رابعاً: حافز الشراكات والتحالفات: كل من يحقق للجهة الخيرية شراكة أو تحالفاً مع جهة تنعكس على إيراداتها وتنفيذ مشروعاتها.. يحصل على مبلغ مقطوع فوراً قيمته ٢٥,٠٠٠ ريال مثلاً، ويُمكن ابتكار حوافز إدارية مثل أن يكون مسئولاً عن متابعة هذا التحالف وتحقيق نتائجه. مثال: أحد الموظفين أو المتطوعين تمكن من إتمام تحالف بين الجهة الخيرية وبين شركة تجارية كبرى، لتقوم الشركة بتمويل كامل لأحد مشاريع الجهة الخيرية وتشارك في تطويره وتطوير الجهة الخيرية إدارياً مع هذا المشروع. أو قام بعمل اتفاقية بين الجهة الخيرية وأحد الفنادق ليقوم باستضافة مناسبات وضيوف الجهة الخيرية مجاناً.

خامساً: الحوافز المتعارف عليها: مثل دفع مبلغ ٢,٥% سعي الوسطاء في عمليات بيع العقار. أو ٥% عند المشاركة في مشروع متميز تم دلالة الجهة الخيرية عليه من قبل أحد المتطوعين.

وهكذا يمكننا اقتراح وتقديم العديد من برامج الحوافز المؤثرة في مسيرة عملية الاستثمار ونجاحها في الجهة الخيرية بتوفيق الله تعالى.. إلا أننا نؤكد على أن هناك أساساً للتحفيز يتمثل في تبني أهداف واضحة للجهة الخيرية ومهام محددة للعاملين مع مراعاة إشراكهم في صياغتها.. ثم عدم إغفال النقاط الأساسية مثل دفع الرواتب في وقتها وعمل برامج اجتماعية والعدل بين الموظفين وغير ذلك.

تأسيس أنظمة مالية تدعم وتراقب الاستثمار، ولا تعقده وتقيده.

لماذا تعتبر الإدارة المالية مهمة للجهات الخيرية؟:

الواقع أن الجهات الخيرية لا تعطي الإدارة المالية أهمية وأولوية كافية، فغالباً ما يكون التخطيط المالي وأنظمة الرقابة غير مناسبة.. ولذا يحتاج متخذو المدراء إلى تطوير فهمهم من أجل استغلال المعلومات المالية بطريقة صحيحة. وعموماً فيجب أن نتحدث عن لغة الأرقام وأهمية تفعيلها في ممارسات وقرارات كل إدارات الجهة الخيرية حتى تكون الأمور أقرب إلى الصواب والمنطقية بتوفيق الله تعالى. وهذا يتطلب تفعيل الإدارة المالية بطريقة احترافية.. لنصل إلى النتائج التالية بعون الله تعالى:

- تساعد المدراء على أن يكونوا مشرفين مؤثرين وفعالين على الموارد، من أجل بلوغ الأهداف، والإيفاء بالتزامات تجاه أصحاب المنفعة.
- تساعد المنظمات الخيرية على أن تكون أكثر جاهزية للمحاسبة تجاه المانحين والمستفيدين.
- تحظى الجهة الخيرية بثقة واحترام وتعاون الوكالات الممولة والداعمين وغيرهم.
- تمنح الجهة الخيرية قدرة أكبر على المنافسة في ظل الموارد النادرة.
- تساعد الجهة الخيرية على الاستمرارية على المدى الطويل من خلال الزيادة المتدرجة في التمويل المتدفق ذاتياً.

أربعة أساسات للإدارة المالية السليمة:

- (١) سجلات المحاسبة: يجب أن تحافظ كل جهة خيرية على سجل دقيق بكافة العمليات المالية الجارية (المحاسبة المالية). والطريق الأمثل لذلك هو استخدام برنامج حاسوبي يرتبط بعوامل منها: الخبرة والموارد المتوفرة، وحجم العمليات ونوعها، والتزامات تجاه المانحين والمستفيدين.
- (٢) التخطيط المالي: من خلال وضع موازنة مفصلة دقيقة لمشاريع الجهة الخيرية وخططها.
- (٣) المراقبة المالية: من خلال تقارير داخلية مقارنة تمكن المدراء من مقارنة وقياس تقدم الجهة الخيرية ومن ثم اتخاذ القرارات بشأن المستقبل. إضافة إلى البيانات اللازمة للتدقيق المالي من أي أطراف وجهات داخل أو خارج الجهة الخيرية (المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية). وبالتالي فإنه يجب إعداد التقارير في موعدها وتكون دقيقة ووثيقة الصلة بالموضوع ويتم إصدارها على أساس منتظم (شهري أو فصلي أو وفق الاحتياج) حتى تتناسب مع نقاشات المديرين.
- (٤) الضوابط الداخلية: توضع لحماية أصول الجهة الخيرية وإدارة المخاطر المحتملة، هدفها منع السرقة أو الانتهازية وكشف الأخطاء والاعفالات في سجلات المحاسبة وحماية بعض المسؤولين.. إلخ فإنه لا جدوى تذكر إذا تمّ المحافظة على سجلات محاسبية مفصلة ولم يتم فحصها لكشف

الأخطاء.. لأن ذلك قد ينتج معلومات مضللة تؤدي لقرارات خاطئة. مثال: تمّ الخطأ في طريقة احتساب مصروفات مشروع محدد فظهر أمام الإدارة متضخماً عن ميزانيته فاتخذت قراراً بإيقافه.

ملاحظات مالية لتنمية تمويل الاستثمارات من خلال المانحين:

- غالباً يفضل المانحون أولاً اكتشاف قدرات الجهة الخيرية قبل المشاركة التامة حتى يكتشفوا مدى صدقها وكفاءتها حيال عملها.
- غالباً يفضل المانحون دعم المشاريع الصغيرة القصيرة الأمد ذات الأهداف الواضحة التي تساهم في استقلالية الجهة الخيرية.
- خلال تخطيطك، ينبغي أخذ المصادر التي يمكن أن تولّد عوائداً ضمن المشروع بعين الاعتبار، رغم أن هذه الأموال لن تغطي تكاليف المشروع كلها إلا أنها ضرورية بالنسبة لخطتك واستمرارية مشاريعك الذاتية. وعلى سبيل المثال: أنت تخطط لإقامة قافلة طبية لزيارة بعض المناطق وعلاج محدودي الدخل، يمكن أن يكون هناك برنامج مصاحب برسوم مخفضة أو تحت مظلة (الدفع الاختياري) لمن يرغب المساهمة مالياً في دعم الجهة الخيرية مقابل حصوله على هذه الخدمات.
- غالباً ما يهتمّ المانحون بتكاليف المشروع الفعلية المباشرة أكثر من المصاريف الإدارية غير المباشرة مثل البريد والكهرباء والعمالة، ولذلك على الجهة الخيرية أن تضع بنداً إجمالياً يبين التكلفة غير المباشرة وتحصر ألا يزيد عن نسبة ١٠% من تكلفة المشروع الفعلية.. لأن أغلب المانحين يرفضون النسب المرتفعة من التكلفة غير المباشرة ويعتبرونها هدراً للمال بسوء الإدارة.
- ضع بنداً للطوارئ واتفق عليه مع المانح، وهو ما يعني توفير جزء من المال لمواجهة احتمال فشل الخطة أو غلاء الأسعار أو تغيير الإدارة.. هذه النسب تقدر عادة بين ٥-٦%.
- يجب أن تحصر الجهة الخيرية على تلقي مبالغ الاستثمار من المانحين دفعة واحدة وليس أقساط وذلك لأسباب من أهمها: الاستقلال عن المانح، وضمان الاستمرارية في حالة لو غير المالك رأيه أو أصابه تعثر مادي فلو يستطع مواصلة المشروع، وأيضاً بغرض استثمار مبلغ الطوارئ وأي مبالغ أخرى في صناديق استثمارية آمنة قصيرة المدى قبل الاحتياج الفعلي لصرفها.
- افتح مجال التمويل غير المباشر بعدة أشكال تدعم الموارد المختلفة، مثل إعارة الموظفين من الحكومة أو القطاع الخاص للعمل مع الجهة الخيرية لمدة من الوقت، أو الاستفادة من التسهيلات الحكومية والخاصة ومن المانحين مثل استخدام المرافق والوسائل المتنوعة.

الإدارة المالية: تخطيط الموارد المالية ، وتنظيمها، وضبطها، وإعداد التقارير عنها من أجل تحقيق أهداف الجهة الخيرية.. ويجب ألا تعتبر الإدارة المالية نشاطاً مستقلاً ملقى على عاتق موظفي القسم المالي فهو يتميز بأهمية إستراتيجية ويجب دمجها في كافة مظاهر الإدارة العملية. كما يجب أن يُدرج فيه ما يلي:

إدارة الموارد النادرة: حيث يجب أن تتضمن استعمال الهبات المالية والعينية بشكل مناسب.

إدارة المخاطر: المخاطر داخلية أو خارجية يمكن ان تهدد أنشطة الجهة الخيرية وربما بقائها بأسرها (مثل انعدام التمويل أو نشوب حريق أو عملية احتيال..) فيجب إدارة المخاطر بطريقة منظمة تحدّ من الضرر الذي قد تسببه، وهذا يتمّ من خلال إنشاء أنظمة وإجراءات لتأمين الضبط المالي. مثال: لا تبقي الجهة الخيرية أي مبالغ نقدية في خزينتها تزيد عن ٥,٠٠٠ ريال لأكثر من يوم واحد.

الضبط المالي: يعني تصميم الأنظمة والإجراءات التي تناسب الحاجات الخاصة بالجهة الخيرية.. وذلك تفادياً للوقوع فيما يلي:

- تعرض الأصول للخطر
 - إنفاق الأموال بطريقة لا تتناسب مع أهداف الجهة الخيرية أو رغبات المانحين
 - التشكيك في كفاءة ونزاهة المسئولين والجهة الخيرية
- الضوابط المالية الأساسية تقلص ضياع الأموال أن نفاذ التمويل، وكلما تمكنت الجهة الخيرية من تطبيق المزيد من الضوابط ازداد نظامها المالي قوة، فمن الضوابط تحضير الحسابات لمقارنتها بالموازنة، وتوظيف الأشخاص ذوي المهارات والخبرات المناسبة للمناصب المالية وتعريف مسئولياتهم وواجباتهم الحسابية بوضوح.

أسباب إصدار الحسابات:

- ١- لإدارة المشروع: حتى يعرف المدراء كمية الأموال المنفقة، وعلى أي مشروع.
- ٢- النظام يفرض على المؤسسات الخيرية إصدار الحسابات التي تفصل دخلها ونفقاتها.
- ٣- المانح يرغب بمعرفة كيف تمّ إنفاق المال.
- ٤- بغرض الضبط والتأكد من عدم فقدان المال.
- ٥- لمراقبة الموازنة والتخطيط من خلال المقارنة بين الإنفاق الفعلي وبين ما تمّ التخطيط له.. حتى يعرف متخذ القرار مبكراً هل لديه ما يكفي لإتمام المشروع أم لا؟.

الخطوات العملية الأساسية للبحث عن ممول للمشروع:

الخطوة الأولى: بعد تخطيط المشروع بشكل كامل وواقي.. حدد الفوائد التي ستعود على الممول.

الخطوة الثانية: حدد قائمة الممولين الذين يملكون اهتمامات متوافقة مع أهداف الجهة الخيرية وأهداف المشروع تحديداً، وحاول تكوين قائمة تضم بمتوسط ١٥ ممولاً محتملاً.. لا ترسل كافة الجهات المحتملة لأن ذلك يضرّ بمكانتك ومصداقيتك.

الخطوة الثالثة: قمّ ببحث أكثر تنقيحاً للوصول إلى ثلاثة ممولين يبدون اهتماماً أكبر بالجهة الخيرية أو نوعية مشروعها. ثمّ اختر واحداً منهم يمكنك الحصول على معلومات وافية عنه، وإيجاد الشخص المسئول للتواصل معه مباشرة.

الخطوة الرابعة: بدأ بناء العلاقات الخاصة في موضوع المشروع من خلال الاتصال بالمول وزيارته ومخاطبته رسمياً وتقديم عرض مفصّل وافي يشمل كافة المعلومات اللازمة للمشروع (طريقة العرض ومحتوياته يجب أن تشمل الملخص التنفيذي للمشروع). ويجب متابعة كلّ خطوة خلال فترة زمنية مناسبة.. حتى تصل إلى نتيجة واضحة بخصوص الموافقة على التمويل، أو رفضه مع معرفة سبب الرفض لتجنبه في المشاريع الأخرى أو مع الممولين الآخرين.

الخطوة الخامسة: المثابرة.. والصبر.. والمتابعة.. لا يعني رفض التمويل من جهة ما أن الأمر قد انتهى.

التواصل الايجابي مع الممولين:

مع المهم جداً بنا علاقة قوية مع المانحين والممولين، فغالباً ما تكثر العقبات قبل بناء العلاقة، ثم تكثر المشكلات بعد بدأ العلاقة (مثل مشكلة تأخر التقارير وتأخر تحويلات المال).. وهذا يسبب سوء فهم من كلا الطرفين.. لذا من المهم الاستفادة من الوسائل التالية لتعزيز العلاقات:

- بعد تلقي الأموال، أكتب رسالة شكر وتقدير وأرفقها بمستندات الاستلام.
- التزم دائماً بالأهداف والاتفاقات المبرمة مع الممول.
- أرسل تقارير منظّمة كما يطلبها المانح.. وأجب على رسائله بشكل سريع.
- حضّر مقارنات دقيقة وحاول تخفيض التكاليف إلى اقلّ ما يمكن.
- إذا كان هناك أكثر من ممول للمشروع.. حدد مجال كلٍ منهم بدقة ونسق التدفق الصحيح.
- زوّد الممول بأي معلومات أساسية عن سير المشروع وإنفاق المال، وإذا طرأ أي تغيير على الخطط أعلمه بذلك .
- رحّب بأي زائر من طرف المانح أو الممول يرغب الإطلاع على سير المشروع وحساباته.
- أرسل تقريراً مشتركاً للمانحين والممولين المشاركين في المشاريع أو غير المشاركين.. ليكون خطوة تسويقية لمشاريعك القادمة.

وضع الموازنات:

أهمية الموازنة: يلعب وضع الموازنة دوراً أساسياً في كل مشروع، فالمال هو قوام الحياة لأي مشروع وأي جهة خيرية. وهو يخضع للضبط من خلال الموازنة التي تقوم بدور التخطيط والمراقبة في وقت واحد.. فخلال التخطيط يجب أن يملك المسئول فكرة دقيقة عن التكلفة الحقيقية للمشروع وذلك يخلف أثراً على تصميمه.. فإن متخذي القرار إذا لم يكن لديهم بيانات دقيقة عن الموارد التي يحتاجونها لقياس فعالية النتائج التي سيحصلون عليها.. فيجب ألا يقدموا على القرار لأنهم قد يضحمون مشروعاً على حساب غيره وهذا يؤثر في المسيرة العامة للجهة الخيرية. ومن جهة أخرى.. فالموازنات المالية هي أساس التفاوض مع المانحين والممولين للمشروع.. ومن ناحية الرقابة: يستند أساس الإدارة المالية على مقارنة الإنفاق الفعلي بالإنفاق المعتمد في الموازنة.. وهذا يساعد في تقييم المشروع بشكل عام.

مفهوم الموازنة: الموازنة هي التكاليف المتوقعة لمجموعة من النشاطات في مشروع محدد. وعليه فإنه يجب مراجعة وتعديل الموازنة خلال سير المشروع إذا اختلفت النشاطات. مثال: تكلفة نشاط حفر الآبار لا يمكن مقارنتها بتكلفة نشاط إنشاء محطة لتحلية المياه. وهذا أيضاً يقتضي إعداد الموازنة بطريقة منطقية وبسيطة ليسهل تكييفها مع المتغيرات.

الموازنات السهلة: يجب أن يتم عرض الموازنة بطريقة جيدة ليتمكن من يطلع عليها من فهمها بشكل عام وتعديلها إذا لزم الأمر.. دون حاجة إلى شرح إضافي. وهذا يتم بأن تصاغ الموازنة بالاعتماد على بنية حسابات محددة.. وبنية الحسابات هي الطريقة التي تصنف عبرها التكاليف (الموظفين في الفرع الرئيسي، الموظفين في الفروع، السفر والتنقلات، المواصلات..). وهذه يصعب تعديلها بعد أن يصبح العمل بالمشروع جارياً. وهنا يجب أن نشير إلى أنه على الجهة الخيرية أن تعتمد التصنيف وبنية الحسابات التي يعتمدها الممولون إذا كانت تريد الحصول على تمويل من جهة محددة لديها قواعدها الخاصة.

الأنظمة واللوائح ذات العلاقة بالقطاع الخيري والتطوعي في المملكة العربية السعودية:

المعايير المحاسبية المطبقة في الجهات الخيرية هي عبارة عن مزيج من معايير المحاسبة الحكومية ومعايير المحاسبة الخاصة بالمنشآت التجارية بالرغم من وجود الاختلاف الكبير بين هذه الجهات.. وحتى يحقق العمل الخيري والتطوعي الأهداف المرجوة منه وتكتسب الجهات الخيرية ثقة الجمهور، كان لابد من أن

تتم العمليات المالية والمحاسبية الخاصة بها وفق معايير وقواعد تضمن تمتعها بالشفافية والانضباط مما يوفر الضمانات اللازمة للتأكد من حسن استغلال الجهات الخيرية والتطوعية لمواردها المالية وفي الجوه المشروعة التي تعود على الجميع بالنفع وبما يتفق مع أهدافها التي وجدت من أجلها .

يمكن تصنيف الأنظمة ذات العلاقة بالعمل الخيري والتطوعي بالمملكة العربية السعودية إلى أربعة فئات وذلك استناداً إلى طبيعة الجمعيات والمؤسسات الخاضعة لأحكامها وطبيعة النشاط الذي تزاوله، وذلك على النحو التالي :-

الفئة الأولى: وهي تلك الأنظمة التي ترجع المسؤولية عن تطبيقها إلى وزارة الشؤون الاجتماعية وتخاطب بأحكامها مؤسسات وجمعيات تمارس نشاطات ذات طبيعة إنسانية واجتماعية غير هادفة للربح ، ويندرج تحت مفهوم هذه الفئة الأنظمة واللوائح التالية:

(١) لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (١٠٧) وتاريخ ١٤١٠/٦/٢٥هـ وقواعدها التنفيذية الصادرة بالقرار الوزاري رقم (٧٦٠) وتاريخ ١٤١٢/١/٣٠هـ .

(٢) لائحة جمع التبرعات للجوه الخيرية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٥٤٧) وتاريخ ١٣٩٦/٣/٣٠هـ .

الفئة الثانية: وهي تلك القوانين التي تحكم نشاط تنظيمات ومؤسسات غير ربحية تمثل مصالح التجار والصُّناع لدى الجهات الرسمية بالمملكة ، وتندرج المسؤولية عن تنفيذها ضمن مسؤوليات وزارة التجارة والصناعة ، مفهوم هذه الفئة ينطبق على نظام الغرف التجارية والصناعية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٦/م) وتاريخ ١٤٠٠/٤/٣٠هـ ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الوزاري رقم (١٨٧١) وتاريخ ١٤٠١/٥/٢٢هـ .

الفئة الثالثة: وهذه الفئة من الأنظمة هي تلك التي تتعلق بتنظيم نشاط الجمعيات العلمية بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأهلية ، وهذه الفئة من الأنظمة ترجح صلاحية الإشراف على تطبيقها إلى كل من مجلس التعليم العالي ووزارة التعليم العالي ، ويندرج تحت مفهوم هذه الفئة اللوائح والقواعد التالية:

(١) القواعد المنظمة للجمعيات العلمية بالجامعات السعودية الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (١٠/١٥/١٤٢٠هـ) وتاريخ ١٤٢٠/٢/١هـ .

(٢) لائحة الجامعات الأهلية:

(٣) لائحة الكليات الأهلية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٢١٢) وتاريخ ١٤٢١/٩/١هـ وقواعدها التنفيذية.

٤) القواعد التنفيذية الصادرة عن وزارة التعليم العالي والمتعلقة بإنشاء المؤسسات الخيرية الخاصة بالأغراض التعليمية فوق الثانوي.

الفئة الرابعة: وتشمل هذه الفئة الأنظمة الأساسية واللوائح الداخلية لتلك المؤسسات الخيرية الخاصة التي يتم إنشاؤها بموجب أوامر ملكية، حيث أن هذه الفئة تم استثنائها من الخضوع لأحكام النظام، وبالتالي من الخضوع لإشراف أية جهة حكومية، حيث تتمتع هذه المؤسسات باستقلال كامل في إدارة شؤونها الإدارية والمالية. وفي هذه الحالة فإن النظام الأساسي لهذه المؤسسات ولوائحها الداخلية هي المرجع القانوني في كل ما يتعلق بشؤون هذه المؤسسات الإدارية والتنظيمية والمالية كما أنها تخضع لإشراف أجهزتها الرقابية الداخلية. ومن أمثلة هذه المؤسسات : مؤسسة الملك عبدالله بن عبدالعزيز لوالديه للإسكان التنموي ، ومؤسسة الملك خالد الخيرية.

المعايير والمتطلبات المحاسبية الواجب على الجمعيات والمؤسسات الخيرية الخاصة إتباعها عند إعدادها لحساباتها الختامية وقوائمها المالية :

أوجبت الأنظمة المعنية بالشأن الخيري والتطوعي بالمملكة على الجمعيات والمؤسسات الخيرية الإتيان بعدد من المتطلبات المحاسبية العامة ذات العلاقة بالنظام المحاسبي ككل ، كضرورة إمساك هذه الجمعيات والمؤسسات لسجلات ودفاتر محاسبية منتظمة وفق النماذج والأوصاف التي حددها النظام، وكوجوب إفصاح هذه الجهات عن حجم إيراداتها ومصروفاتها ومصادر تمويلها، كذلك أوجبت عليها تعيين محاسب قانوني مرخص له بالعمل بالمملكة، غير أنه سيكون تركيزنا على تلك المعايير والقواعد المحاسبية التي يجب الالتزام بها عند إعداد الحسابات الختامية والقوائم المالية وخصوصاً تلك المتعلقة بقضايا القياس والعرض والإفصاح المحاسبي:

أ) القياس المحاسبي: ويقصد به عملية تحديد القيم المالية للبنود الواردة في القوائم المالية استناداً إلى معيار معترف به من جهة معترف بها، وتتوفر المعطيات التي تبرر الاستناد إليه في عملية التقييم. هذا ولقد تضمنت مجموعة التعليمات والقواعد المحاسبية والتعاميم الصادرة عن وزارة الشؤون الاجتماعية العديد من القواعد الواجب على الجمعيات والمؤسسات الخيرية الخاضعة لإشرافها الالتزام بها عند تحديد قيم البنود الواردة في القوائم المالية (القياس المحاسبي):

١) أوجب النظام أن تقوم الجمعيات والمؤسسات بتحميل حساباتها السنوية نسباً محددة لاستهلاك أصولها الثابتة حتى تتوفر لديها في نهاية العمر الإنتاجي لهذه الأصول الأموال اللازمة التي تمكنها من شراء أصول جديدة بدلاً من تلك المستهلكة.

- ٢) كذلك قرر النظام بأن تحسب نسبة استهلاك الأصول والموجودات الثابتة وفقاً لطريقة القسط الثابت باعتبارها الطريقة الأنسب من حيث التطبيق على أصول الجمعيات الخيرية.
- ٣) بالنسبة للأصول التي تم استهلاك قيمتها دفترياً وما زالت قيد الاستعمال لدى الجمعيات فإنه يتم احتساب قسط استهلاكها بنفس النسبة السابقة بعد أن يتم إعادة تقدير قيمتها وإضافتها إلى قيمة الأصول الثابتة في الميزانية.
- ٤) أما بالنسبة للأصل الذي لم يستعمل طوال السنة فيتم احتساب قسط استهلاكه بنسبة تعادل نصف النسبة المثوية المحددة للاستهلاك أساساً ، وفي حالة جرى استعماله لفترة معينة فقط فيتم احتساب الاستهلاك عن المدة التي استعمل فيها بالكامل.
- ٥) بالنسبة للبضائع والأعيان والمواد الأخرى المتوفرة لدى الجمعية ، فقد أوجب النظام إعداد محضر مجردا (محضر جرد المستودع) وتقدير قيمتها بسعر التكلفة أو سعر السوق ، أيها أقل.

أما بالنسبة للجمعيات والمؤسسات الخيرية الخاضعة لإشراف الجهات الحكومية الأخرى كالغرف التجارية والصناعية ، وكمؤسسات التعليم العالي الأهلية ، فقد اكتفت بإيراد نصوص عامة تُوجب على هذه الجمعيات والمؤسسات إعداد حساباتها وقوائمها المالية وفق الأصول والقواعد المهنية المتعارف عليها ، أو وفق القواعد والمعايير المحاسبية المعمول بها في المملكة دون أن تتطرق هذه النصوص إلى أية تفاصيل أخرى، أو تذكر معايير وقواعد محاسبية. ولعل المقصود بتلك القواعد والمعايير هي تلك القواعد والمعايير الصادرة عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين باعتبارها الجهة الرسمية التي أعطاهما النظام صلاحية تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة ووضع الأصول والقواعد المحاسبية المتعلقة بالعمليات المالية للجهات الحكومية والخاصة على حد سواء. ووفقاً لهذه النصوص الواردة في تلك الأنظمة فإن الجمعيات والمؤسسات الخيرية المخاطبة بأحكامها تعتبر ملزمة من الناحية القانونية باعتماد المعايير والقواعد المحاسبية الصادرة عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين عند إعدادها لحساباتها وقوائمها المالية .

ب) العرض في القوائم المالية: والمقصود به هو الطريقة أو الأسلوب الذي يتم به عرض وتنظيم البيانات والبنود الواردة في القوائم المالية، وفيما يخص طرق عرض البنود الواردة في القوائم المالية، فقد ألزم النظام الجمعيات والمؤسسات الخيرية بإتباع القواعد والتعليمات التالية عند إعدادها لحساباتها وقوائمها المالية :

١- بالنسبة للتبرعات العينية الواردة للجمعية كأصول ثابتة فإنه يتم تسجيلها مباشرة على النحو التالي : من/ حساب الأموال الثابتة (مباني ، أراضي ، سيارات) إلى/ مال الجمعية . ولا يتم إدراجها ضمن حساب الإيرادات والمصروفات.

٢- يجب ترميز بنود الميزانية العمومية وحساب الإيرادات والمصروفات.

٣- يجب إبراز قيمة الزكاة جمعاً وتوزيعاً في كل من بيان المقبوضات والمدفوعات، وحساب الإيرادات والمصروفات وذلك لتوضيحها لمقدمي الزكاة بما تم تحصيله والمنصرف منها وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

٤- إعداد الميزانية العمومية وحساب الإيرادات والمصروفات وقائمة المقبوضات والمدفوعات شاملة مقارنة بالعام السابق وفق الأتي (على شكل أفقي من جانبيين - الأصول والخصوم - وأن يتم ترك مساحة كافية في صفحة الميزانية لختم الجمعية وتوقيع أعضاء مجلس الإدارة).

٥- في حالة انتهاء السنة المالية ولم ترد إلى الجمعية إعانة الوزارة السنوية فإنها تُسجل كإيراد مستحق بالقيود التالي : من ح/الإيرادات المستحقة إلى ح/الإيرادات ، أما إذا كانت إعانة إنشائية فإنها تسجل كالأتي : من ح/الإعانة الإنشائية المستحقة إلى ح/مال الجمعية.

ج) الإفصاح المحاسبي: والمقصود بالإفصاح هنا هو أن يتم إيراد جميع الإيضاحات والتفصيلات المتعلقة بالبنود الواردة في القوائم المالية عند إعدادها ضمن الحساب الختامي للجمعية أو المؤسسة الخيرية مع تدعيمها بالمستندات والسجلات الحاسوبية التي تثبت صحتها ، وذلك حتى يعكس الحساب الختامي بما يتضمنه من حسابات وبيانات مالية الوضع المالي لهذه الجمعية أو المؤسسة الخيرية . هذا ولقد ألزم النظام الجمعيات والمؤسسات الخيرية بإيراد جميع البيانات والحسابات التفصيلية المتعلقة بنود القوائم المالية ضمن حساباتها الختامية مع إرفاق جميع المستندات والسجلات المحاسبية التي تؤكد صحتها وذلك على النحو التالي :

- ١- يجب إعداد محضر مجرد الصندوق في نهاية السنة المالية بعد إتمام عملية قفل السجلات المالية.
- ٢- يجب إعداد محضر مجرد المستودع لحصر البضائع والمواد الأخرى مع بيان لقيمتها المقدرة.
- ٣- بالنسبة للموجودات غير الصالحة للاستعمال مطلقاً ولا يمكن الانتفاع منها بالبيع وقرر مجلس الإدارة إتلافها ، فلا بد من جردها وإعداد كشوفات بها ، وتحرير محضر بعملية الإتلاف وبالتالي إنزالها من سجل الأصول الثابتة بموجب المحضر المذكور.
- ٤- ضرورة إعداد بيان بكل من الموجودات الثابتة والواردة للجمعية بطريق الشراء خلال السنة المنتهية ، وكذلك تلك الواردة بطريق التبرع مع بيان بقيمتها وتاريخ ورودها للجمعية ، وأيضاً طريقة توزيعها على خدمات الجمعية وأنشطتها المختلفة والأرصدة المتبقية منها في نهاية السنة مع إرفاق جميع المستندات التي تثبت ملكيتها للجمعية (صكوك شرعية واستثمارات سيارات).
- ٥- بيان مقدار ما تم تحصيله من الزكاة ومقدار المنصرف منها وإفرادها ببند خاص بها لتمييزها عن باقي التبرعات الأخرى الواردة للجمعية.

- ٦- يجب إعداد الميزانية العمومية وحساب الإيرادات والمصروفات وقائمة المقبوضات والمدفوعات شاملة ومقارنة بالعام السابق.
- ٧- الحصول على شهادات من البنوك التي تتعامل معها الجمعية تبين أرصدة الجمعية لديها في نهاية العام المالي، وإعداد مذكرات التسوية اللازمة في حالة اختلاف الرصيد بالبنك عن الرصيد الدفترى من واقع السجلات بالجمعية مع بيان أرقام الشيكات ومبالغها التي صدرت ولم تُقدم للصرف والشيكات التي وردت للجمعية وقُدمت للبنك ولم ترد بكشوف الحساب.
- ٨- يجب على الجمعية أو المؤسسة الخيرية تحميل كل نشاط من نشاطاتها بمصروفاته الفعلية مثل: الرواتب والأجور والمكافآت والإيجارات بحيث يحمل كل نشاط بما يخصه منها دون تحميلها جميعاً لبند المصروفات العمومية والإدارية.
- ٩- يجب إيضاح نوع مصروفات النشاط فلا يذكر مثلاً: مصروفات اللجنة الاجتماعية بل يبين نوع المصروفات (مساعداً دائمة أو طارئة أو أسرة مسجون أو تحسين مساكن... الخ).
- ١٠- يجب على الجمعيات والمؤسسات الخيرية إعداد كشوف استهلاك الموجودات الثابتة مع خلاصة عامة لأنواع الموجودات الثابتة والإضافات والإستبعادات أثناء العام المالي المنتهي ومدة الاستهلاك واستهلاك العام مجمع الاستهلاك والرصيد.
- ١١- بالنسبة للجمعيات التي يوجد لديها نشاط يتعلق برياض الأطفال ، فإنه يلزمها إعداد حساب لهذا النشاط مشتملاً على الإيرادات والمصروفات مفصلاً مع توضيح مبالغ الاشتراكات المخفضة والحالات المعفاة.

هذا بالنسبة لما ورد في الأنظمة التي تحكم أنشطة الجمعيات والمؤسسات الخيرية الخاضعة لإشراف وزارة الشؤون الاجتماعية، أما بالنسبة لتلك الخاضعة لإشراف الجهات الحكومية الأخرى ، كالعرف التجارية والصناعية والجمعيات العلمية ومؤسسات التعليم العالي الأهلية وغيرها، فإنه ينطبق عليها هنا ما ينطبق عليها في موضوعي القياس والعرض وذلك على التفصيل الوارد في كل منهما.

ويلاحظ بشكل عام أن النصوص الواردة في بعض الأنظمة واللوائح ذات العلاقة بالقطاع الخيري والتطوعي جاءت صياغتها على درجة كبيرة من العموم جعل بعضها يصل إلى حد الغموض والإبهام، بل إن بعض هذه النصوص قد خلا بالكلية من ذكر أي إشارة إلى طبيعة المعايير المحاسبية الواجب العمل بها من قبل الجهات الخاضعة لأحكامها، وهو الأمر الذي بلا شك يفتح الباب لكثير من الاختلافات والاجتهادات من قبل الجهات المسؤولة عن تطبيقها.. كما أنه الأمر الذي دعا إلى بدأ مشروع وضع معايير للجهات الخيرية.

ثالثاً:

الصورة الذهنية للجهة الخيرية.. وتكوين قاعدة مالية راسخة..

بناء السمعة الحسنة للجهة الخيرية وسيلة مهمة تحتاج فكراً استراتيجياً لتصبّ في تنمية الاستثمارات.. فإن الصورة الذهنية من أهم أسباب استقطاب الدعم وقبول المجتمع لتنمية الاستثمارات بل وتقديمها إلى الجهة الخيرية بلا طلب منها.

تخصّص الجهة الخيرية:

والمحور الأول الذي يرتبط بالجهات الخيرية في صورتها الذهنية هو تخصصها.. حيث أنه من الملاحظ أن تأثير عدم توفّر موارد مالية يظهر بشكل أكبر في الجهات الخيرية التي سلكت الهدف نفسه وأصبحت متعددة الأنشطة فاستنزفت مواردها بدلاً من التخصص في النشاط أو المنطقة أو غير ذلك. إن السباق أو التنافس على قرار أهل الخير من خلال الدعوات والاتصالات والإعلانات والوسائل أحدث نوعاً من الخلط لدى المتبرعين عن يستحق التبرع؟، وكم يستحق هذا وكم يستحق ذلك؟!، وهو ما دفع بعض أهل الخير للتفكير في إقامة مؤسسات وجمعيات خيرية شخصية يتحمل كل تبعاتها ضماناً للوصول تبرعاته للفئة المستهدفة وفي الوقت الذي يختاره. إن الجمعيات (أو العمل الخيري بشكل عام) بحاجة إلى تكامل جهود خاصة من الجمعيات ذات التخصص المشترك، بحيث تتمكن من تبني استراتيجيات وطنية، وتتصدى لقضايا حيوية وتوسّع من دائرة خدماتها ومشاريعها، وتقدم أرقى مستوى ممكن من تلك الخدمات إلى أكبر قطاع من المستفيدين.

صفات ومعايير لبناء السمعة الحسنة للجهة الخيرية:

هناك معايير للصفات المميزة للشركات ذات السمعة الحسنة نشرتها مجلة فورتشن Fortune من خلال عملية مسحية لمسئة شركة، هذه الصفات تركزت في ثمان محاور سنذكرها ونشير إلى آلية تطبيقها في الجهات الخيرية.. والمفترض أنه إذا توفرت هذه الصفات في نشاط ما فإنه سوف يكتسب سمعة حسنة لدى جمهوره وفي مجتمعه.

الصفة الأولى: جودة الإدارة (وهذه الصفة تشترك في الجهات الربحية والخيرية)..

لا يمكن أن تحظى الجهة الخيرية بسمعة حسنة ما لم يكن لديها إدارة مستقرة وثابتة، وعلى مستوى من التنظيم والفهم لحقيقة دور الجهة في المجتمع، وحقيقة دورهم في المحافظة على الرؤية والقيم التي تتبناها الجهة الخيرية. في أحد الاجتماعات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، والذي حضره قرابة عشرة أعضاء من مجلس إدارة إحدى الجهات الخيرية.. قام المستشار بطرح سؤال شفهي قائلاً: هل أنتم متفقدون على أولوية الأهداف التي يجب أن تحققوها من خلال مجلس الإدارة؟ كانت الإجابة سريعة وجماعية وبلا تردد: نعم.. فطلب المستشار من كل واحد منهم أن يأخذ ورقة ويكتب عليها أهم هدفين وفق الأولوية التي يراها.. فكانت المفاجأة عدم وجود أي إجابتين متشابهتين تماماً بين الأعضاء العشرة تقريباً، بمعنى أن لكل منهم أولويات مختلفة في قيادته لدفة هذه الجهة.

الصفة الثانية: القدرة على التطور.. والمقصود به ألا تقف الجهة الخيرية عند حدّ الرضا بمستوى معين، وإنما تقوم دائماً بعمليات التحسين في البنية الداخلية، أو في الخدمات المقدمة للمستفيدين، أو في وسائل زيادة الإيرادات.. وغير ذلك. لأن التغيير أمر متحتم وكل ما حولنا متغير، فإما أن تخطط الجهة الخيرية للتغيير عبر التطوير المخطط، وإلا ستجد نفسها عرضة للتغيير بلا تخطيط.

الصفة الثالثة: المنتج أو الخدمة.. فلا بدّ أن تكون هناك معايير لقياس جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من الجهات الخيرية للمستفيدين والمتعاملين.

الصفة الرابعة: الحفاظ على الأشخاص المهمين.. سواء من المتفرغين أو المتطوعين في الجهات الخيرية.

الصفة الخامسة: الموقف المالي السليم (ضبط الإيرادات وضبط المصروفات ودقة الموازنات). وقد تحدثنا بإسهاب عن هذا الموضوع في الجزء السابق من هذا الكتاب.

الصفة السادسة: استخدام الأصول والموجودات (الموارد والإمكانات) بالشكل الأمثل، فقد تجد جهة خيرية تملك العديد من العقارات على سبيل المثال.. لكنها لا تستغلها ولا تستطيع أحياناً سداد رواتب موظفيها.

الصفة السابعة: درجة الابتكار في الخدمات والعمليات التي تقدمها الجهات الخيرية.. وكلما ركزت الجهات الخيرية على الابتكار كلما انعكس ذلك على تقليل مصروفاتها وزيادة أعداد المستفيدين من خدماتها ونموها وغير ذلك.

الصفة الثامنة: صداقتها مع البيئة.. ماذا تقديم الجهات الخيرية للحفاظ على البيئة، سيما إذا كانت تعمل في مجال أو منطقة تعاني مشكلات بيئية كبيرة.. وعلى سبيل المثال: ما الذي تقدمه الجمعية الخيرية المتخصصة في الخدمات الطبية تجاه موضوع التخلص من النفايات الطبية مثلاً؟.

مصادر تكوين الصورة الذهنية:

١- الخبرة المباشرة: الاحتكاك اليومي للفرد بغيره من الأفراد والأنظمة والقوانين مما يكون الانطباعات الذاتية عن الجهة الخيرية، وهذه الخبرة المباشرة أقوى في تأثيرها على عقلية الفرد وعواطفه إذا أُحسن توظيفها. فإذا تعامل الداعم أو المستفيد أو الإعلامي أو الداعية أو غيرهم مع جهة خيرية ما.. وكانت تجربته جيدة، سيترك ذلك أثراً حسناً في نفسه عن هذه الجهة.. وغالباً فإن الانطباع الأول يدوم للنهاية. الانطباعات الأولى مهمة للغاية؛ لأن الجمهور يكوّن صورة فورية عن النشاط من خلال أول اتصال له بالجهة الخيرية، وقد يكون الاتصال عبر الهاتف، أو الزيارة الشخصية، أو حضور برنامج، أو استفادة الأبناء من الأنشطة..

وهذا ما يجعل موظفي خدمة المستفيدين وموظفي الاستقبال في أهم المواقع الحساسة.. وأنا لا أنسى قصة الداعم الذي كان يحمل مبلغاً كبيراً من المال وجاء بنفسه لزيارة جهة خيرية.. فردّه المسئول عن بوابة الجهة الخيرية بسبب أنه لا يوجد من يقابله!!.

٢- الخبرة غير المباشرة: الرسائل الشخصية التي يسمعها الفرد من أصدقاء ووسائل إعلام عن الجهة الخيرية -من غير أن يرى أو يسمع بنفسه- فيكوّن الانطباعات التي تشكّل الصورة الذهنية النهائية.

مكونات الصورة الذهنية:

الصورة الذهنية للجهة الخيرية تتكوّن من عدة عناصر:

- ✓ احتياجات الجماهير ومطالبهم واهتماماتهم وتطلعاتهم التي تلبّيها الجهة الخيرية.
- ✓ ردود أفعال المستفيدين تجاه سلوك (الجهة الخيرية) وأقوال المسئولين فيه.
- ✓ موقع الجهة الخيرية وشكلها الخارجي ومنظرها العام.
- ✓ الزمان والمعلومات التاريخية للجهة الخيرية والذي يضم نجاحاتها ومنجزاتها أو فشلها وفضائها.
- ✓ الأحاسيس والمشاعر والانفعالات المرتبطة بالأنشطة الخيرية.

دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية وتحقيق موارد مالية:

تعدّ العلاقات العامة أحد مجالات الإدارة التي ظهرت وحققَت قبولاً متزايداً خلال القرن الماضي، واتخذت خلاله أبعاداً نظرية وعملية كبيرة، لها وظائفها ومهامها وأفرادها العاملون.. ويرجع ذلك إلى تعاطف أهمية الرأي العام وتسابق المنظمات إلى كسب ثقة الجمهور وتأييده.

وتقوم العلاقات العامة بمجموعة من الوظائف الاتصالية والإعلامية، التي تستهدف الاتصال بالجمهور، وتقديم المعلومات التي تمكنه من تكوين رأي عام صائب تجاه قضايا الجهة الخيرية وتحسين صورتها الذهنية. وتقوم العلاقات العامة على أساس الاعتراف بالرأي العام وقدرته على التأثير في الناس وهو ما يتطلب فهم الاتجاهات والآراء التي يعلنونها، ولذلك تمثل عملية إجراء البحوث التي تستهدف معرفة آراء الجمهور ومواقفه أحد الاتجاهات الهامة في ممارسة العلاقات العامة.

وقد أحسَّت المؤسسات الخيرية بأهمية الرأي العام فأنشأت أقساماً خاصة للعلاقات العامة، تقوم بوظيفة الاتصال بالجمهور وبناء العلاقة معه، من أجل كسب تأييده ودعمه، وإعلامه بنشاطاتها ومواقفها وبرامجها وسياساتها. وتتأكد أهمية العلاقات العامة في فيما يأتي:

١- جمهور العلاقات العامة في الجهات الخيرية منهم المتعلمون وغير المتعلمين، الرجال والنساء، الصغار والكبار، التجار والفقراء، المنكوبون والمتنعمون.. إلخ، ومثل هذا التعدد يفرض على المؤسسات التواصل المستمر مع هذه الفئات لتقديم الخدمات لهم أو لطلب العون والمساعدة المادية والمعنوية منهم أو لكسب دعمهم في القضايا المتنوعة للجهة الخيرية.

٢- يحتاج توسُّع الجهات الخيرية في أعمالها إلى توضيحات كبيرة من العاملين والمتطوعين، مما يؤكد الحاجة لرفع معنوياتهم التي تدفعهم للعمل وتزيد من إنتاجهم، ورفع الروح المعنوية من واجبات ومسؤوليات أجهزة العلاقات العامة في هذه المؤسسات.

صور من واقع الجهات الخيرية في العلاقات العامة:

عند التتبع نجد أن هذا القسم قد يكون غير مفعّل عند أكثر الجهات الخيرية، بل قد يكون مفقوداً من هيكل كثير من الجهات الخيرية.. وإذا وجد فقد يهتم بأمر أقل أهمية مثل استقبال الوفود وتوديعهم مما يستهلك جهود موظفي العلاقات العامة أكثر من تنمية نسبة الاتصال مع الوفود والشرائح المتنوعة، والحثّ على التبرع، وإعداد الإعلانات الخاصة بذلك، وتسويق بعض برامج الجهة.. أكثر من رسم صورة للجهة بشكل عام، وتنسيق عمل المتطوعين.. أكثر من اهتمامها بزيادتهم وتنمية الولاء بينهم وبين الجهة الخيرية. وإقامة المعارض أو المشاركة فيها، أكثر من اهتمامها بإعداد المعلومات عن المؤسسة لوسائل الإعلام ذات الانتشار الواسع والجمهور العريض.

والعمل الخيري يعتمد اعتماداً كبيراً على كسب ثقة المجتمع، وهذا يتأتى بإدارة متميزة ذات جودة عالية تهتم بالأصالة وتواكب المعاصرة، ومن أهم أهداف الجهاز الإداري كسب ثقة الناس، وهو الدور الأساسي الذي تقوم به العلاقات العامة.. ويرسم صورة ذهنية مشرقة.

نماذج من أهداف وأعمال إدارة العلاقات العامة:

- ١- العمل على كسب تأييد وثقة الرأي العام بإمداده بالمعلومات الصحيحة والحقائق والبرامج والخدمات التي تقدمها الجهة الخيرية.
- ٢- نشر الوعي داخل وخارج الجهة الخيرية والمجتمع المحيط بها.
- ٣- العمل على الاستفادة من أفكار وتجارب الجماهير لزيادة فاعلية الأداء.
- ٤- تكوين لجان وفرق متعاونة من شرائح المجتمع تحت مسمى يتناسب معها، ودعوة كل شريحة لوحدها لزيارة الجهة الخيرية وإقامة أمسية لعرض أنشطتها والاستماع إلى آرائهم وانتقاداتهم واقتراحاتهم وفتح الحوار معهم.
- ٥- إنشاء بنك معلومات للجهة الخيرية وإدارتها المتنوعة وأنشطتها، وكل ما يتعلق بالعمل اليومي وبسياسة الجهة الخيرية ككل، حتى تكون العلاقات على دراية بكل مستجدات النشاط بما يؤهلها للتواصل مع الآخرين على أسس علمية وقواعد منظمة وواضحة.

الخاتمة:

لا تنفك الجهات الخيرية تتحول شيئاً فشيئاً نحو الاحتراف بتوفيق الله تعالى، وبالنسبة إلى الجهات الخيرية التي تسعى أن الاستمرارية من خلال تعزيز وتثبيت مواردها المالية، تُعتبر إحدى الخطوات المهمة الأولى خطوة عقلية.. فهي تنصّ على تقبل انعدام الحلول السريعة والطرق السحرية المختصرة والتي تتمثل في وجود متبرع لكل نشاط ستقوم به.. ولكن بالعمل الثابت والمنتظم -الذي يقوم به أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفون المسئولون عن الموارد المالية- يمكن أن يطوروا إستراتيجية وسياسات فعالة من خلال خطوات صغيرة متتابعة.. تساعد الجهة الخيرية على الاستمرار وثبات الأنشطة والبرامج من خلال عوائد الاستثمارات الدائمة بتوفيق الله تعالى.

قصة قهوة على العلاقة:

في أحد المقاهي مدينة البندقية جاء شخص فجلس وطلب فنجانان من القهوة.. واحد على العلاقة! فأحضر النادل له فنجان قهوة وشربه صاحبنا.. ودفع ثمن فنجانين، وعندما خرج الرجل قام النادل بتثبيت ورقة على الحائط مكتوب فيها: فنجان قهوة واحد.

وبعده دخل شخصان وطلبوا ثلاثة فناجين قهوة واحد منهم على العلاقة.. فتكرر المشهد.. دفعا ثمن ثلاثة فناجين وخرجا، فما كان من النادل إلا أن قام بتثبيت ورقة على الحائط مكتوب فيها فنجان قهوة واحد. وفي إحدى المرات دخل شخص يبدو عليه الفقر فقال للنادل: فنجان قهوة من العلاقة! أحضر له النادل فنجان قهوة فشربه وخرج من غير أن يدفع ثمنه.. ثم ذهب النادل إلى الحائط وأنزل منه واحدة من الأوراق المعلقة ورمها في سلة المهملات.

ما أجمل أن نجد من يفكر بأن هناك أناساً يريدون فعل الخير ولا يعرفون طريقته،

ونرى الجهات الخيرية تقوم بهذا الدور بكل احترافية وإبداع..

حتى نرى المحتاجين وقد انقضت حاجتهم بكل تكريم ومن دون أن يعرفوا من تبرع لهم،

تنبيه: إن تطبيق أفكار هذا الكتاب بشكلٍ أو بآخر.. يجب أن يحصل من خلال التكامل مع أفراد وجهات متخصصة.. بهدف تحقيق الغرض الأساسي من الاستثمار وهو توفير عائد مادي ربحي.

كلمة أخيرة: لا يوجد استثمار بلا مخاطرة أو تكلفة،،

لكن يوجد استثمار بمخاطر محسوبة،،

ويوجد استثمار خاسر أو رابح،

نسأل الله أن يكتب التوفيق والربح والبركة لكل الجهات الخيرية..

د. محمد بن يحيى آل مفرح

أهم المراجع

- ١- دراسات ميدانية خاصة في القطاع الخيري للمؤلف.
- ٢- دراسة بعنوان (الأطر القانونية ذات العلاقة بالقطاع الخيري والتطوعي في المملكة العربية السعودية) للأستاذ/ موسى بن جرمان العتيبي ٢٠٠٧م. (تتوفر نسخة إلكترونية على الانترنت).
- ٣- موجز رأس المال للمؤلف فردريك أنجلز ترجمة فالح الجبار (تتوفر نسخة إلكترونية على الانترنت).
- ٤- كي تبني منظمة غير حكومية صغيرة وجيدة من إصدارات المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية (تتوفر نسخة إلكترونية على الانترنت).
- ٥- إدارة الموارد البشرية للدكتور زكي محمود هاشم .
- ٦- مشروعية الإنفاق على الأنشطة الإعلامية للدكتور أحمد السهلي .
- ٧- طرق استثمار الأموال للدكتور محمد عبد الله عربي .
- ٨- حول الأسهم وحكم الربا للشيخ محمد العثيمين .
- ٩- بحوث في الاقتصاد الإسلامي للشيخ عبد الله المنيع .
- ١٠- الجامع في فقه النوازل للشيخ صالح بن حميد .
- ١١- تنمية الموارد المالية والبشرية في المنظمات الخيرية لسليمان العلي .
- ١٢- نشرة بيت الخير، تصدر عن جمعية بيت الخير - دبي - الإمارات العربية المتحدة، العدد الثامن، السنة الرابعة، إبريل 2002.
- ١٣- ورقة مقدمة للملتقى السنوي السابع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية، تنمية الموارد في الجهات الخيرية ١٤٢٨هـ بعنوان الجوانب الشرعية في تنمية الموارد (البشرية / المالية) في الجهات الخيرية الدكتور / أحمد بن موسى السهلي.
- ١٤- ما وراء جمع التبرعات: استراتيجيات جديدة للابتكار والاستثمار في المنظمات غير الحكومية. استغرق إنجازه عشر سنوات كاملة، وهو من تأليف خبيرة جمع التبرعات كي سيرنكل كريس ٢٠٠٨م غير مترجم.
- ١٥- دليل جمع التبرعات للمنظمات غير الحكومية: كيف تحصل على المال الذي تحتاجه من الوكالات الحكومية والشركات والمؤسسات والأفراد. ميشال وليندا ٢٠٠٩م غير مترجم.