

التحليل الإحصائي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

- ٣٨ احتياجات الجهات الخيرية الحالي في تنمية الموارد المالية 
- ٤٠ المؤشرات العامة لمجالات الاحتياج من وجهة نظر العاملين 
- ٤٣ تفصيل الاحتياج العام في مجال التطوير الإداري 
- ٤٦ تفصيل الاحتياج العام في مجال التطوير والنمو 
- ٥٠ تفصيل الاحتياج العام في مجال العمليات والوسائل 
- ٥٣ تفصيل الاحتياج العام في مجال التقنية 
- ٥٦ تفصيل الاحتياج العام في مجال العملاء والداعمين 
- ٥٩ التوصيات 
- ٥ مقدمة 
- ١٤ وصف عينة الدراسة 
- ٢١ واقع الجهات الخيرية الحالي في تنمية الموارد المالية 
- ٢٢ الكوادر والموظفين 
- ٣٠ التخطيط 
- ٣٢ المنتجات 
- ٣٤ اللوائح التنظيمية والهيكل الإداري 
- ٣٧ جودة بيئة العمل الداخلية 

فهرس الجداول والرسوم البيانية

رقم
الصفحة

رقم وعنوان الرسم البياني

- 17 رسم بياني رقم (1) الجهات المشرفة على الجهات الخيرية التي أجريت عليها الدراسة.
- 18 رسم بياني رقم (2) توزيع الجهات الخيرية على المناطق.
- 19 رسم بياني رقم (3) توزيع المستويات الوظيفية للمستجيبين لكل المنظمات على المناطق.
- 20 رسم بياني رقم (4) توزيع مستوى خبرة المستجيبين في مجال تنمية الموارد المالية.
- 22 رسم بياني رقم (5) وجود مدير تنمية موارد مالية متفرغ.
- 23 رسم بياني رقم (6) توزيع عدد الجهات الخيرية التي يوجد فيها مدير مفرغ على المناطق.
- 24 رسم بياني رقم (7) أعداد العاملين في إدارة تنمية الموارد المالية.
- 25 رسم بياني رقم (8) توزيع عدد الجهات الخيرية بالنسبة لعدد موظفي تنمية الموارد المالية في المناطق.
- 26 رسم بياني رقم (9) توزيع عدد المتفرغين للعمل في تنمية الموارد المالية.
- 28 رسم بياني رقم (10) توزيع عدد المتفرغين للعمل في تنمية الموارد المالية في المناطق.
- 29 رسم بياني رقم (11) عدد الموظفين المتخصصين وأصحاب الكفاءات في مجال تنمية الموارد المالي.
- 30 رسم بياني رقم (21) توزيع مدى إطراد زيادة دخل الجهات الخيرية في السنوات السابقة بنسبة 10%.
- 31 رسم بياني رقم (13) توزيع وجود خطة سنوية لإدارة الموارد المالية.
- 32 رسم بياني رقم (14) توزيع عدد منتجات طلب التبوع.
- 33 رسم بياني رقم (15) توزيع مصدر أكبر إيراد.
- 35 رسم بياني رقم (16) توزيع مدى وجود لوائح لتنظيم عمل الموارد المالية.
- 36 رسم بياني رقم (17) توزيع وجود هيكل إداري وتقسيم المهام.
- 37 رسم بياني رقم (18) توزيع مؤشر رضى العاملين في الموارد المالية عن بيئة العمل.
- 40 رسم بياني رقم (19) نسبة الاحتياج للتطوير في المجالات المختلفة لإدارة الموارد المالية.
- 42 رسم بياني رقم (20) نسبة الاحتياج للتطوير في المجالات المختلفة لإدارة الموارد المالية للمناطق.
- 43 رسم بياني رقم (21) تفصيل الاحتياج العام في مجال التطوير الإداري.
- 45 رسم بياني رقم (22) تفصيل الاحتياج العام في مجال التطوير الإداري للمناطق.
- 47 رسم بياني رقم (23) تفصيل الاحتياج العام في مجال التطوير والنمو.
- 49 رسم بياني رقم (24) تفصيل الاحتياج العام في مجال التطوير والنمو للمناطق.
- 50 رسم بياني رقم (25) تفصيل الاحتياج العام في مجال العمليات والوسائل.
- 52 رسم بياني رقم (26) تفصيل الاحتياج العام في مجال العمليات والوسائل للمناطق.
- 53 رسم بياني رقم (27) تفصيل الاحتياج العام في مجال التقنية.
- 55 رسم بياني رقم (28) تفصيل الاحتياج العام في مجال التقنية للمناطق.
- 56 رسم بياني رقم (29) تفصيل الاحتياج العام في مجال العملاء والداعمين.
- 58 رسم بياني رقم (30) تفصيل الاحتياج العام في مجال العملاء والداعمين للمناطق.

رقم
الصفحة

رقم وعنوان الجدول

- 17 جدول رقم (1) الجهات المشرفة على الجهات الخيرية التي أجريت عليها الدراسة.
- 18 جدول رقم (2) توزيع الجهات الخيرية على المناطق.
- 19 جدول رقم (3) توزيع المستويات الوظيفية للمستجيبين لكل المنظمات على المناطق.
- 20 جدول رقم (4) توزيع مستوى خبرة المستجيبين في مجال تنمية الموارد المالية.
- 22 جدول رقم (5) وجود مدير تنمية موارد مالية متفرغ.
- 23 جدول رقم (6) توزيع عدد الجهات الخيرية التي يوجد فيها مدير مفرغ على المناطق.
- 24 جدول رقم (7) أعداد العاملين في إدارة تنمية الموارد المالية.
- 25 جدول رقم (8) توزيع عدد الجهات الخيرية بالنسبة لعدد موظفي تنمية الموارد المالية في المناطق.
- 26 جدول رقم (9) توزيع عدد المتفرغين للعمل في تنمية الموارد المالية.
- 27 جدول رقم (10) توزيع عدد المتفرغين للعمل في تنمية الموارد المالية في المناطق.
- 29 جدول رقم (11) عدد الموظفين المتخصصين وأصحاب الكفاءات في مجال تنمية الموارد المالي.
- 30 جدول رقم (12) توزيع مدى إطراد زيادة دخل الجهة في السنوات السابقة بنسبة 10%.
- 31 جدول رقم (13) توزيع وجود خطة سنوية لإدارة الموارد المالية.
- 32 جدول رقم (14) توزيع عدد منتجات طلب التبوع.
- 33 جدول رقم (15) توزيع مصدر أكبر إيراد.
- 35 جدول رقم (16) توزيع مدى وجود لوائح لتنظيم عمل الموارد المالية.
- 36 جدول رقم (17) توزيع وجود هيكل إداري وتقسيم المهام.
- 37 جدول رقم (18) توزيع مؤشر رضى العاملين في الموارد المالية عن بيئة العمل.
- 40 جدول رقم (19) نسبة الاحتياج للتطوير في المجالات المختلفة لإدارة الموارد المالية.
- 41 جدول رقم (20) نسبة الاحتياج للتطوير في المجالات المختلفة لإدارة الموارد المالية للمناطق.
- 43 جدول رقم (21) تفصيل الاحتياج العام في مجال التطوير الإداري.
- 44 جدول رقم (22) تفصيل الاحتياج العام في مجال التطوير الإداري للمناطق.
- 46 جدول رقم (23) تفصيل الاحتياج العام في مجال التطوير والنمو.
- 48 جدول رقم (24) تفصيل الاحتياج العام في مجال التطوير والنمو للمناطق.
- 50 جدول رقم (25) تفصيل الاحتياج العام في مجال العمليات والوسائل.
- 51 جدول رقم (26) تفصيل الاحتياج العام في مجال العمليات والوسائل للمناطق.
- 53 جدول رقم (27) تفصيل الاحتياج العام في مجال التقنية.
- 54 جدول رقم (28) تفصيل الاحتياج العام في مجال التقنية للمناطق.
- 56 جدول رقم (29) تفصيل الاحتياج العام في مجال العملاء والداعمين.
- 57 جدول رقم (30) تفصيل الاحتياج العام في مجال العملاء والداعمين للمناطق.

المقدمة

مقدمة

الموارد المالية :

هي مادة الدعم الفاعلة والميسرة للأنشطة الخيرية الدعوية منها أو المجتمعية، والتي تحتاج إلى الكثير من العمل والدعم لزيادتها، والانتقال بها من العمل السائد في الجهات الخيرية والذي تغيب فيه الاحترافية وتقل فيه الفاعلية، إلى التخصص والاحتراف، مما يزيد العمل جودة، ويضاعف من نتائج ومخرجات الجهد والمال المبذول من أجلها.

وهذه الدراسة هي خطوة رائدة في هذا المجال؛ حيث لم يتسن لنا العثور على أي دراسة سابقة، توضح حقيقة الواقع، وطبيعة الاحتياج، ليتم التطوير وفق رؤية واضحة، معتمدة على بحث علمي إحصائي.



مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية :



بدأ الشيخ / عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته بأعمال الخير والبذل والعطاء للفقراء والمحتاجين منذ عشرات السنين ، فكانت العائلة تدعم الفقراء والمحتاجين ، وتبني المساجد ، وترعى الأيتام وغيرها من مجالات الخيرات التي كانت تدعم بشكل فردي من أفراد العائلة الكريمة . وفي عام 1427هـ نشأت فكرة لإنشاء مكتب خيري للعائلة تابع للشركة الرئيسية يقوم بهذا الدور على نطاق أوسع ، وصدر التصريح الرسمي من وزارة الشؤون الاجتماعية برقم 75 في 30 من شهر صفر 1430هـ الموافق 25 من شهر فبراير 2009م ليكون هذا العطاء في مؤسسة خيرية مستقلة لإحداث نقلة نوعيه في العمل الخيري في المنطقة الشرقية من العمل الذاتي إلى العمل المؤسسي الاحترافي بإذن الله، وذلك انطلاقاً من شعار المؤسسة (شركاء) حيث تسهم المؤسسة في بناء قدرات الجهات الخيرية وإنشاء الكيانات وتبني المبادرات وتعزيز قيم العمل الخيري.



التعريف بالشركة المنفذة للمشروع

شركة المشورة الاحترافية :

شركة متخصصة في كل مايتعلق بتنمية الموارد المالية في الجهات الخيرية ،
تأسست في العام 1433 هـ وقدمت عدد من البرامج النوعية في هذا المجال كما
شملت خدماتها 90% من مناطق المملكة



خطوات حتى اكتمل البناء



تمت هذه الدراسة عبر مراحل كثيرة حيث تم وضع لبناتها الاولى عبر مختصين بلغ عددهم 5 أشخاص ممن تجاوزت خبراتهم في مجال تنمية الموارد المالية 10 سنوات وتركزت مهام هذه اللجنة على التالي :

1. تحديد شكل الاحتياجات ضمن اجتماعات مكثفة وورش عمل للخروج بشكل الاستبانة الاولى

2. الاشراف على عمليات سير الاستبانة وتطابق مواصفات العينات المستهدفة والنتائج الاولى لها .

ومن ثم تم عرض الاستبانة على مستشارين من أصحاب التخصص الأكاديمي وممن لهم مشاركات في العمل الخيري وكان دورهم يتركز على :

1. الاطلاع على نتائج اجتماعات المختصين وابداء الرأي

2. الاطلاع على النتائج وخطوات سير عمل الاستبانة واعطاء التوجيه والملاحظات التي من شأنها تحسين العمل ، ثم تم

تكوين مجموعه التركيز والمكونه من 5 اشخاص من جهات مختلفه من العاملين في العمل الخيري من أصحاب الخبرة والتأثير تهدف هذه المجموعه الى تجويد العمل وتحسينه والاقتراب من النتائج المأمولة ، كونهم عينة من المستفيدين تحسن وتطور في شكل الدراسة ومن ثم تم عرض الدراسة على مجموعه من الدكاترة من جامعه الملك عبدالعزيز لتحكيم الاستبانة من الناحية العلمية وهو ماتم عبر الدكتور رافت الجديبي والدكتور طه الشومان والدكتور محمد مدخلي.

تم وضع الدراسة في قالب الكتروني عبر استخدام برنامج survey monkey وتم بعد ذلك عمل خطة عمل لترويج الاستبانة والتي تجاوزت عدد المشاركات فيها 600 مشاركة من أكثر من 200 جهة خيرية بمختلف مناطق المملكة.

كما تم العمل على فرز نتائج الاستبانة الاولي عبر برنامج ssps والذي شمل تحليل أكثر من 8170 اجابة مثلت الجهات كما تم اختيار الاستبانات المشاركة وفق عملية تصنيف محدد مبنية على عدة معايير.

كما تم مشاركة هذه النتائج عبر مجموعه من المختصين بالعمل الخيري لتلخيص التوصيات والتي بلغت أكثر من 40 توصية تم تلخيصها وتصفيتها الى حوالي 18 توصية لتختتم بها الدراسة و لتكون بين يديكم.

الغرض من الدراسة

معرفة واقع الجهات الخيرية في المملكة فيما يخص تنمية الموارد المالية بالمملكة للوقوف على احتياجاتها

في تنمية الموارد المالية



تساؤلات الدراسة

• ما واقع تنمية الموارد المالية في الجهات الخيرية في المملكة؟

• ما احتياجات الجهات الخيرية في تنمية الموارد المالية من حيث:

التطوير الإداري

التطوير والنمو

العمليات والوسائل

التقنية

العملاء والداعمين



حدود الدراسة

- الدراسة أجريت على الجهات الخيرية، في المملكة العربية السعودية.
- تهتم الدراسة فقط بجانب إدارة تنمية الموارد المالية.
- طبقت الدراسة في شهر شعبان من عام 1436 هـ.



منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات والمعلومات بشكل عام، لاستطلاع الواقع وتحليل النتائج باستخدام الرزم الإحصائية SSPS. ومجتمع الدراسة هو جميع الجهات الخيرية بالمملكة، وقد تم جمع المعلومات حولها بتوزيع وتنفيذ أكثر من (671) استبانة على العاملين في الجهات الخيرية شملت أكثر من (215) جهة خيرية بالمملكة وفي مجال تنمية الموارد المالية.

ثم تمت تصفية البيانات وأخذ عينة من البيانات بطريقة غرضية، لتحقيق أهداف الدراسة واعتمدت على المعايير التالية في الاختيار:

١- اكتمال وصحة البيانات.

٢- استبانة واحدة من كل جهة خيرية، مالم يكن في المنظمة أكثر من قسم معني بالموارد المالية، مثل إدارة الاستثمار وإدارة الموارد وإدارة الأوقاف وهكذا، فيؤخذ من كل إدارة استبانة.

٣- تفضيل العاملين كمديري الموارد المالية، ثم الأكثر خبرة.



وصف عينة الدراسة

عدد العينة محل الدراسة

تم تطبيق الاستبانة على الجهات الخيرية في المملكة،، وقد كان عدد الجهات الخيرية مئتين وخمس عشرة (215). فمجتمع الدراسة جميع الجهات الخيرية في المملكة، وقد تم جمع المعلومات حولها بتوزيع وتنفيذ ستمائة وواحد وسبعين (671) استبانة على العاملين في الجهات الخيرية في المملكة، وفي مجال تنمية الموارد المالية. ثم تمت تصفية البيانات وأخذ عينة من البيانات بطريقة غرضية؛ لتحقيق أهداف الدراسة، ومنع تأثير عامل المنطقة أو الجهة المشرفة أو قلة المعرفة لعدم الاطلاع على واقع الجمعية أو لقلة الخبرة.

وصف عينة الدراسة

المعايير المعتمدة في الاختيار والتصفية :



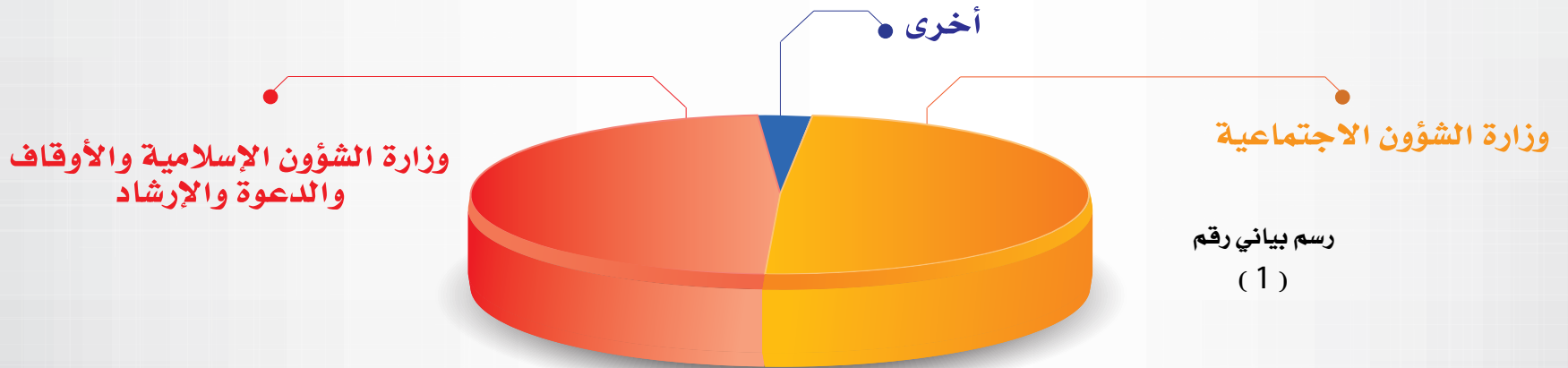
1. اكتمال وصحة البيانات.
 2. استبانة واحدة من كل جهة ، مالم يكن هناك أكثر من قسم معني بالموارد المالية، مثل إدارة الاستثمار وإدارة الموارد المالية وإدارة الأوقاف وهكذا فيؤخذ من كل إدارة استبانة.
 3. تفضيل العاملين كمديري الموارد المالية، ثم الأكثر خبرة.
- وقد اهتمت الدراسة بتوزيع التركيز على أغلب مناطق المملكة، وإن كانت منطقة مكة المكرمة هي الأكثر في التمثيل.
- كما توزعت العينة بطريقة شبه متساوية على الجهات المشرفة الأساسية، وهي: وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، ووزارة الشؤون الاجتماعية.
- وفيما يلي توضيح تفصيلي عن طبيعة العينة بعد التصفية :



الجهات المشرفة على الجهات التي أجريت عليها الدراسة

النسبة	التكرار	الجهة
49.3%	106	وزارة الشؤون الاجتماعية
47.9%	103	وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد
2.35%	6	أخرى *
100%	215	المجموع

جدول رقم (1)

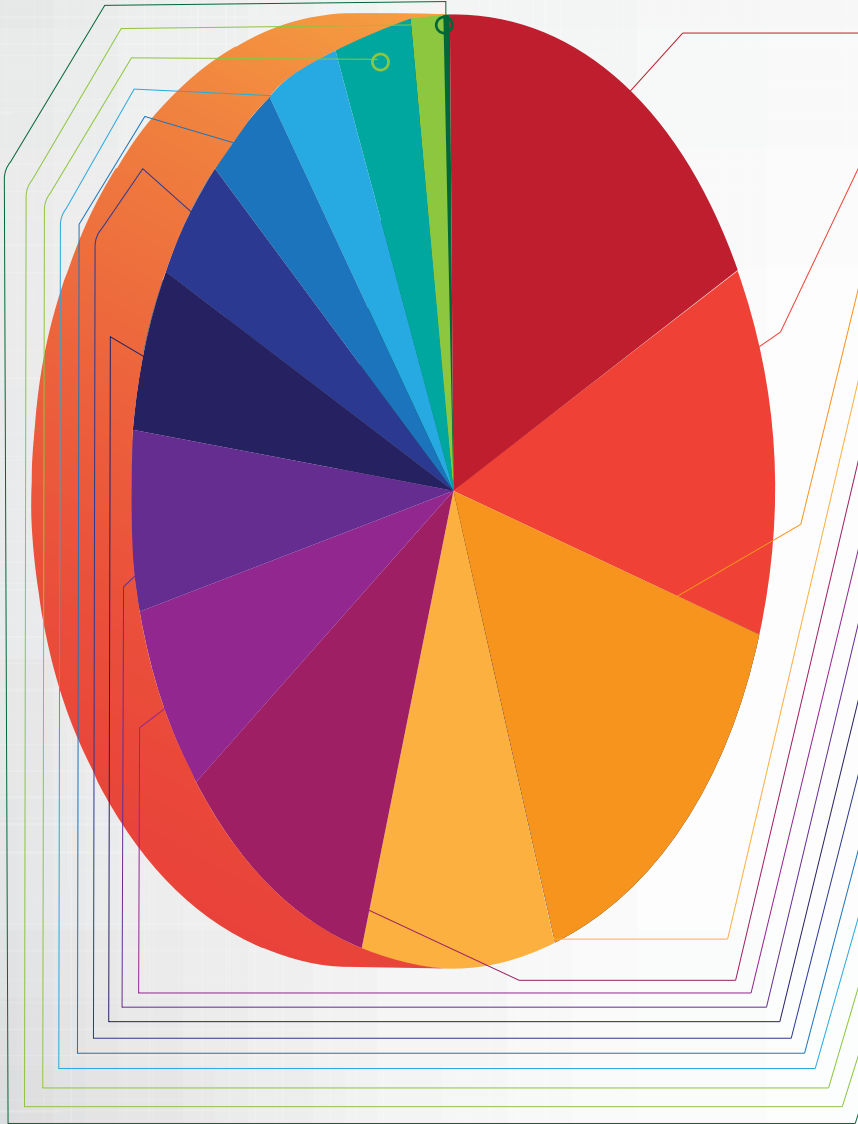


ومن الجدول والرسم البياني يتضح توزيع العينة من جهة الإشراف بين وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد ووزارة الشؤون الاجتماعية.

★ أخرى / مثل جهات تابعة لوزارة الصحة -رابطة العالم الاسلامي

توزيع الجهات الخيرية على المناطق

رسم بياني رقم
(2)

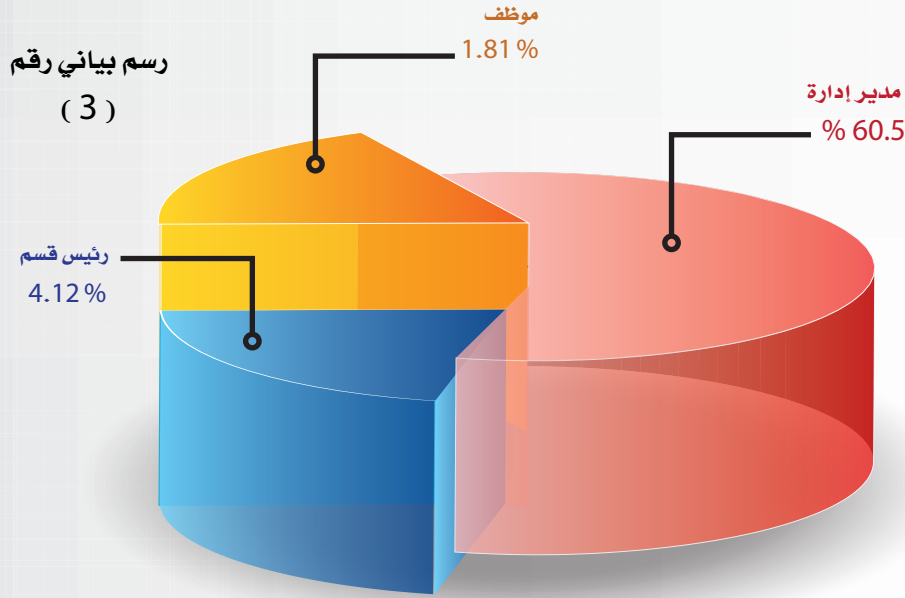


النسبة	التكرار	الجهة
% 17.7	38	منطقة مكة المكرمة
%12.6	27	منطقة الرياض
%14.9	32	المنطقة الشرقية
% 9.8	21	منطقة المدينة المنورة
% 9.8	21	منطقة عسير
% 6.5	14	منطقة جازان
% 6.0	13	منطقة القصيم
% 5.6	12	منطقة الحدود الشمالية
% 4.2	9	منطقة الباحة
% 3.7	8	منطقة الجوف
% 3.7	8	منطقة حائل
% 3.7	8	منطقة نجران
%1.9	4	منطقة تبوك
%100	215	المجموع

جدول رقم
(2)

الجدول السابق يتضح أن 45% من الجهات المشاركة هي من الـ 3 مناطق الرئيسية بالمملكة وباقي الجهات متوزعه بنسب تتراوح من 10% الى 2% من حجم الجهات المشاركة وكذلك من الجدول والرسم البياني وزعت العينة المختارة بين المناطق بنسب ممثلة لحد مقبول في الدراسة

توزيع المستويات الوظيفية للمستجيبين لكل الجهات على المناطق

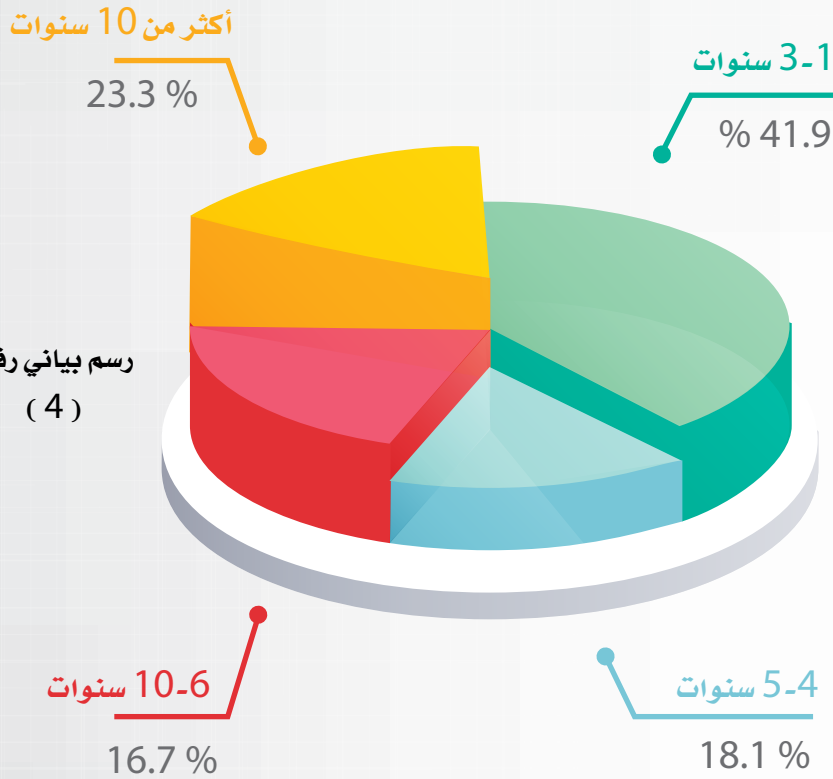


النسبة	التكرار	الوظيفة
60.5%	130	مدير إدارة
21.4%	46	رئيس قسم
18.1%	39	موظف
100%	215	المجموع

جدول رقم (3)

لم تُقبل أي استجابة إلا من العاملين في تنمية الموارد المالية في الجهات الخيرية، ومن خلال الجدول السابق والرسم البياني، يتضح كذلك أن أغلب الاستجابات المختارة هي من قبل مسؤولين عن تنمية الموارد المالية في الجهات الخيرية أو في تخصص مرتبط بها، وهو ما يدل على أن الاستجابات تعتمد على معرفة بواقع الجهة وبشكل مناسب، ولكن بعض الجهات ليس فيها إدارة خاصة بالموارد ولا حتى قسم، ولكن فقط موظف أو أكثر يقومون على هذا العمل وقد يكون غير مفرغ أيضاً، وهو ما سنلاحظه في وصف واقع الجهات الخيرية في الفصل التالي، ولذلك تم الاعتماد على استجاباتهم.

توزيع مستوى خبرة المستجيبين في مجال تنمية الموارد المالية



جدول رقم (4)

الخبرة	التكرار	النسبة
1-3 سنوات	90	41.9 %
4-5 سنوات	39	18.1 %
6-10 سنوات	36	16.7 %
أكثر من 10 سنوات	50	23.3 %
المجموع	215	100 %

من الجدول السابق والرسم البياني نلاحظ توزع خبرات المستجيبين للعينة المختارة، حيث أن أكثر من النصف هم ممن لهم خبرة أكثر من أربع سنوات في المجال، أما من كان دون ذلك في الخبرة، فقد اختير إما لكون الجمعية ناشئة، أو لعدم وجود من يمثلها بين الاستجابات إلا بهذا المستوى من الخبرة.

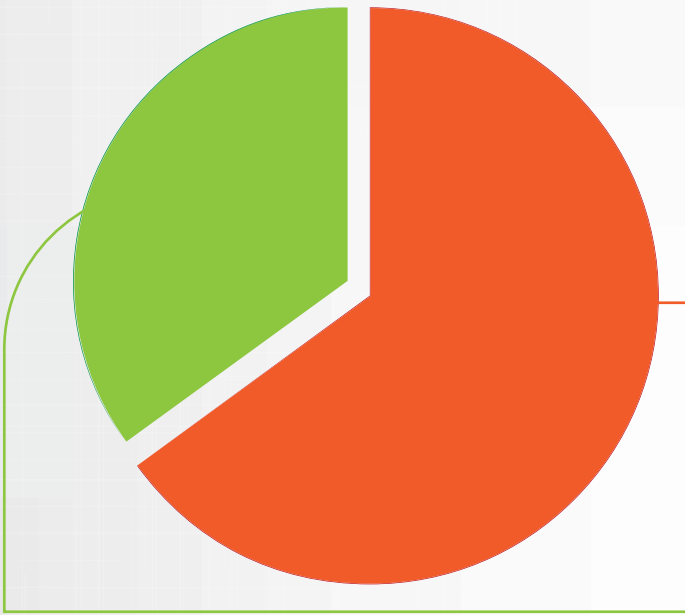
واقع الجهات الخيرية الحالي في تنمية الموارد المالية

1. وجود مدير تنمية موارد مالية متفرغ:



هل يوجد	التكرار	النسبة
لا	139	64.7 %
نعم	76	35.3 %
المجموع	215	100 %

جدول رقم
(5)

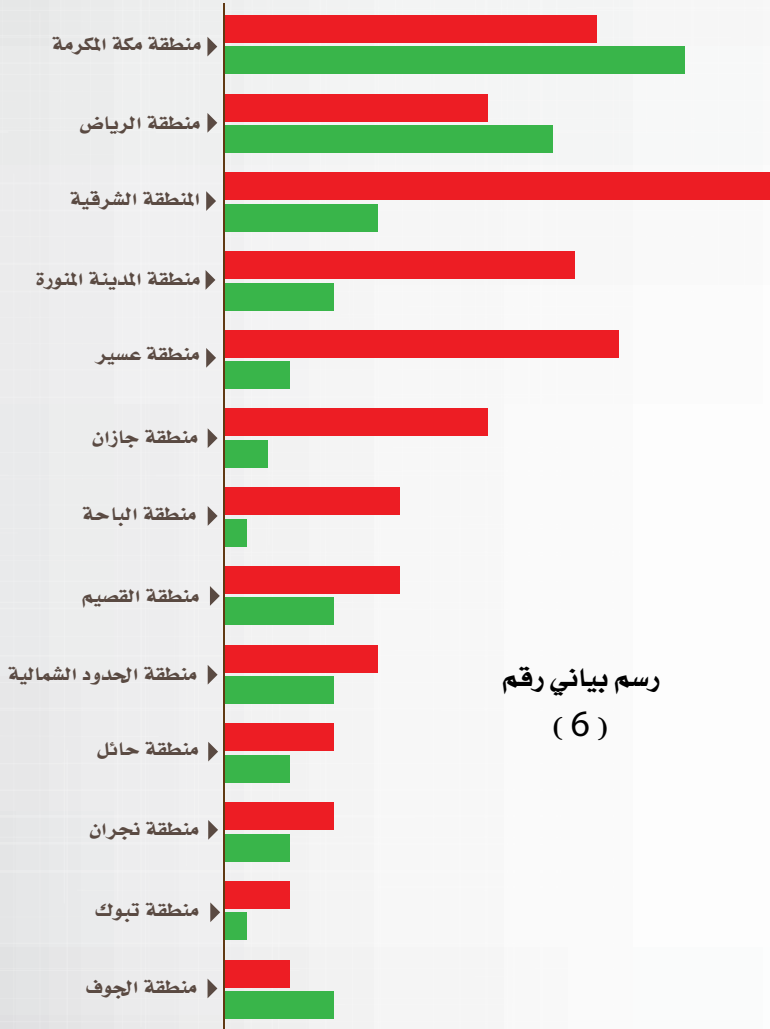


رسم بياني رقم
(5)

وهذا يدل على أن ثلثي الجهات الخيرية ليس فيها مدير مفرغ لتنمية الموارد المالية، إما لعدم وجود الإدارة، أو لأنها جزء من مهام إدارة أخرى.

الكوادر والموظفين

2. توزيع عدد الجهات التي يوجد فيها مدير مفرغ على المناطق:



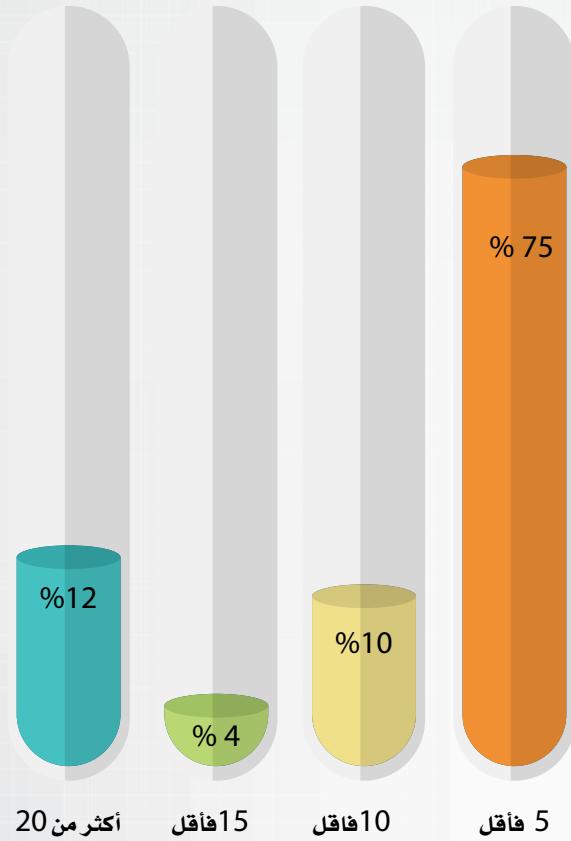
رسم بياني رقم
(6)

المنطقة	مدير	
	نعم	لا
منطقة مكة المكرمة	21	17
منطقة الرياض	15	12
المنطقة الشرقية	7	25
منطقة المدينة المنورة	5	16
منطقة عسير	3	18
منطقة جازان	2	12
منطقة الباحة	1	8
منطقة القصيم	5	8
منطقة الحدود الشمالية	5	7
منطقة حائل	3	5
منطقة نجران	3	5
منطقة تبوك	1	3
منطقة الجوف	5	3
المجموع	76	139

جدول رقم
(6)

من الجدول والرسم البياني يتبين أن أكثر منطقة فيها جهات ليس فيها مدير موارد مالية، هي المنطقة الشرقية ومن ثم عسير، وأن أكثر منطقة فيها جهات لديها مدير موارد مالية، هي مكة المكرمة ثم الرياض، نسبة المتفرغين من المديرين في الجهات بلغت 55% من إجمالي الجهات وفي حال استبعاد منطقتي مكة المكرمة والرياض فإن نسبة المديرين المتفرغين لإجمالي المناطق هي 36% من إجمالي الجهات.

أعداد العاملين في إدارة تنمية الموارد المالية



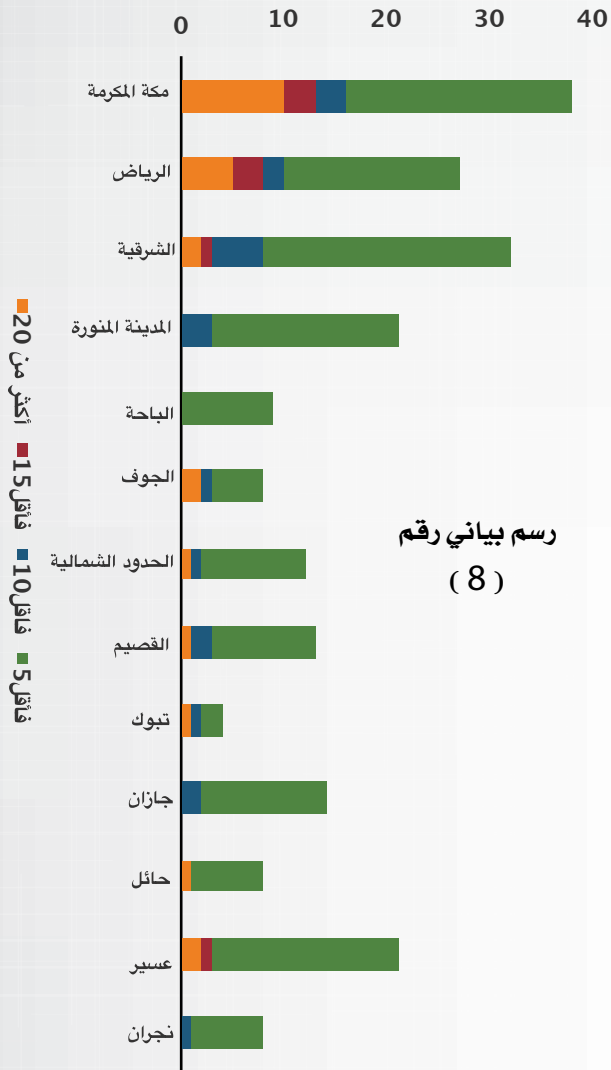
رسم بياني رقم
(7)

عدد العاملين	التكرار	النسبة
أكثر من 20	25	12%
15 فأقل	8	4%
10 فأقل	21	10%
5 فأقل	161	75%
المجموع	215	100%

جدول رقم
(7)

ولذلك نجد أن أغلب المنظمات وبنسبة 57% عدد موظفي تنمية الموارد المالية أقل من خمسة موظفين، مع وجود نماذج متقدمة في الجهة المقابلة والتي لديها أكثر من عشرين موظفاً.

توزيع عدد الجهات بالنسبة لعدد موظفي تنمية الموارد المالية في المناطق

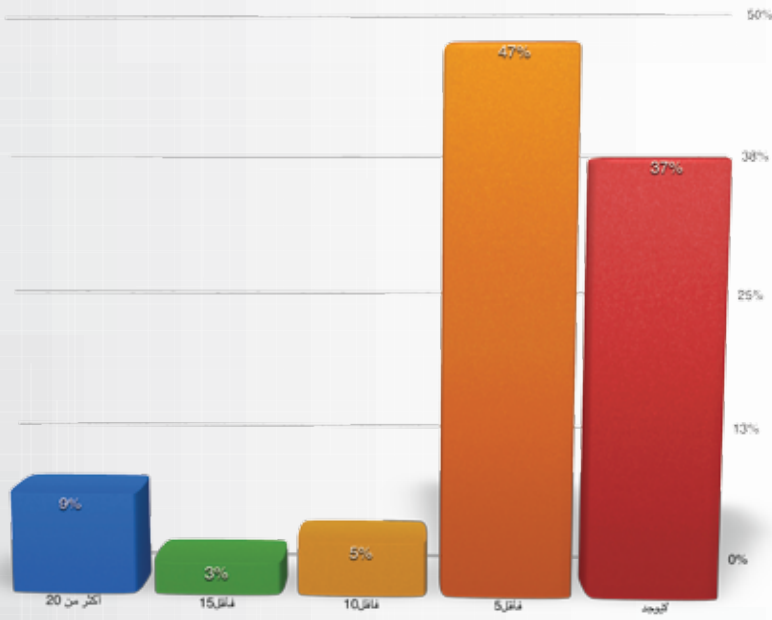


المجموع	العاملين				المنطقة
	5 فأقل	10 فأقل	15 فأقل	أكثر من 20	
38	22	3	3	10	منطقة مكة المكرمة
27	17	2	3	5	منطقة الرياض
32	24	5	1	2	المنطقة الشرقية
21	18	3	0	0	منطقة المدينة المنورة
9	9	0	0	0	منطقة الباحة
8	5	1	0	2	منطقة الجوف
12	10	1	0	1	منطقة الحدود الشمالية
13	10	2	0	1	منطقة القصيم
4	2	1	0	1	منطقة تبوك
14	12	2	0	0	منطقة جازان
8	7	0	0	1	منطقة حائل
21	18	0	1	2	منطقة عسير
8	7	1	0	0	منطقة نجران
215	161	21	8	25	المجموع

جدول رقم (8)

من الرسم يتضح التفاوت بين الجهات الخيرية في المملكة في عدد العاملين حسب حجم المناطق، ويظهر أن جل أعداد موظفي الموارد مرتكز في تصنيف 5 موظفين للإدارة فاقل وهو ما يعكس أن حجم إدارات الموارد مازال محدود جداً برغم أهمية الإدارة للجهات الخيرية وهذا يعكس كبر حجم الاحتياج وضعف وجود الكوادر وكذلك التخصص والتفرغ وهو ما سيظهر جلياً من خلال الجداول التالية :

توزيع عدد المتفرغين للعمل في تنمية الموارد المالية



رسم بياني رقم
(9)

النسبة	التكرار	عدد العاملين
8.8%	19	أكثر من 20
2.8%	6	15 فأقل
4.7%	10	10 فأقل
46.5%	100	5 فأقل
37.2%	80	لا يوجد
100%	215	المجموع

جدول رقم
(9)

عدد المتفرغين في الجهات الخيرية في المملكة ضعيف جداً حيث أن ما يقارب 83% من الجهات المشاركة عدد المتفرغين بها لا يتجاوز 5 أشخاص فقط

توزيع عدد المتفرغين للعمل في تنمية الموارد المالية في المناطق

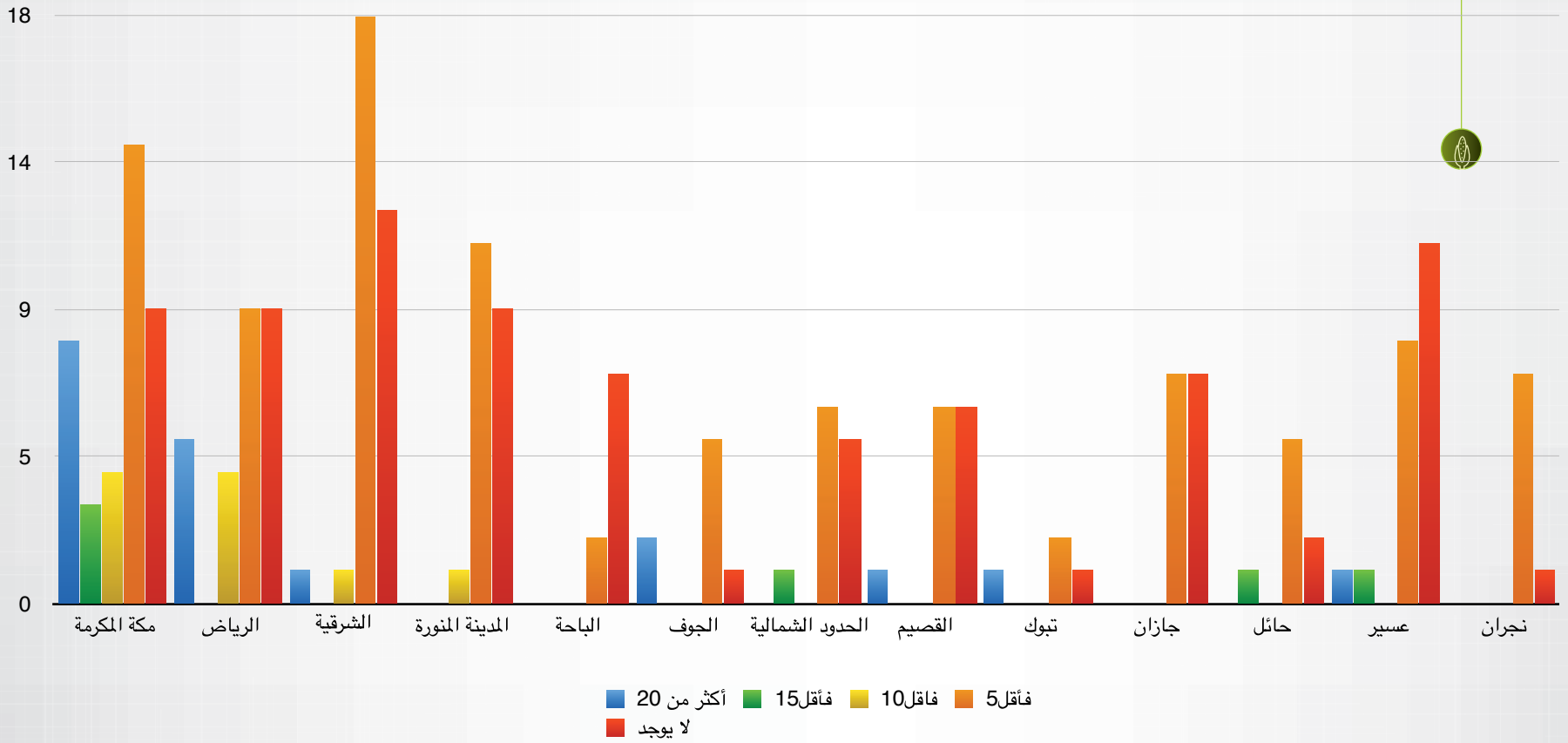


المجموع	المتفرغين					المنطقة
	لا يوجد	5 فأقل	10 فأقل	15 فأقل	أكثر من 20	
38	9	14	4	3	8	منطقة مكة المكرمة
27	9	9	4	0	5	منطقة الرياض
32	12	18	1	0	1	المنطقة الشرقية
21	9	11	1	0	0	منطقة المدينة المنورة
9	7	2	0	0	0	منطقة الباحة
8	1	5	0	0	2	منطقة الجوف
12	5	6	0	1	0	منطقة الحدود الشمالية
13	6	6	0	0	1	منطقة القصيم
4	1	2	0	0	1	منطقة تبوك
14	7	7	0	0	0	منطقة جازان
8	2	5	0	1	0	منطقة حائل
21	11	8	0	1	1	منطقة عسير
8	1	7	0	0	0	منطقة نجران
215	80	100	10	6	19	المجموع

جدول رقم
(10)

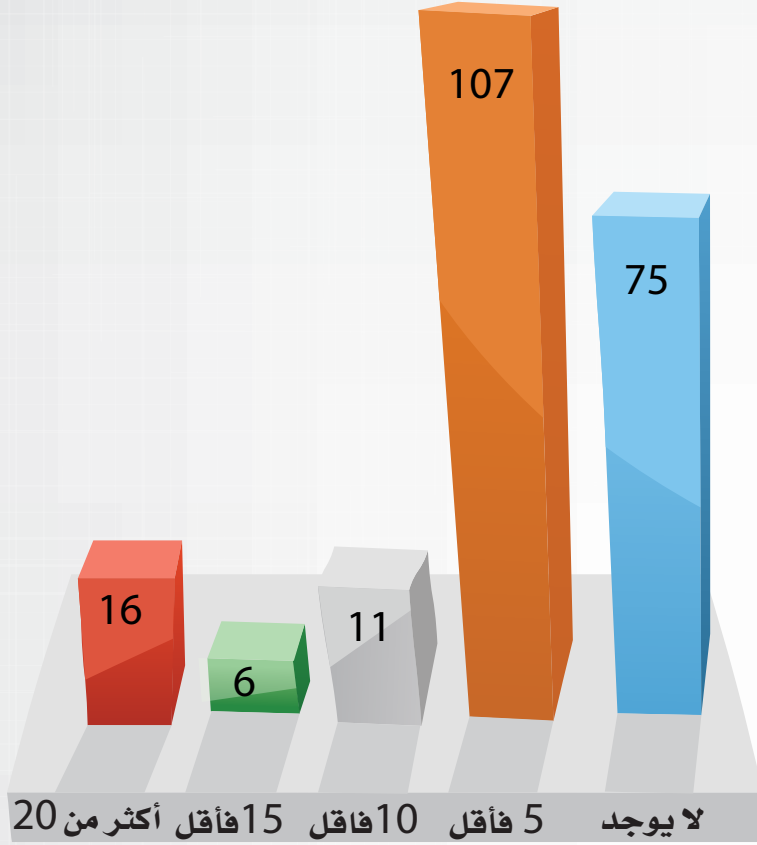
في هذا الجدول توجد بعض الأرقام الغريبة والتي تحتاج الى نظرة من أصحاب القرار والمسؤولين في تلك المناطق .
مثال منطقة الشرقية والتي تعتبر من المناطق الرئيسية بالمملكة هي من أكثر الجهات التي لا يوجد بها متفرغين حيث توجد بها 12 جهة لا يوجد بها شخص متفرغ، وهذا المثال ينطبق على مناطق أخرى بنسب متفاوتة فمثلاً منطقة جازان عدد المتفرغين بها من 5 فأقل لا يتجاوز 50% وباقي الجهات لا يوجد بها متفرغين تماماً .

توزيع عدد المتفرغين للعمل في تنمية الموارد المالية في المناطق



رسم بياني رقم
(10)

عدد الموظفين المتخصصين وأصحاب الكفاءات *
في مجال تنمية الموارد المالية




رسم بياني رقم
(11)

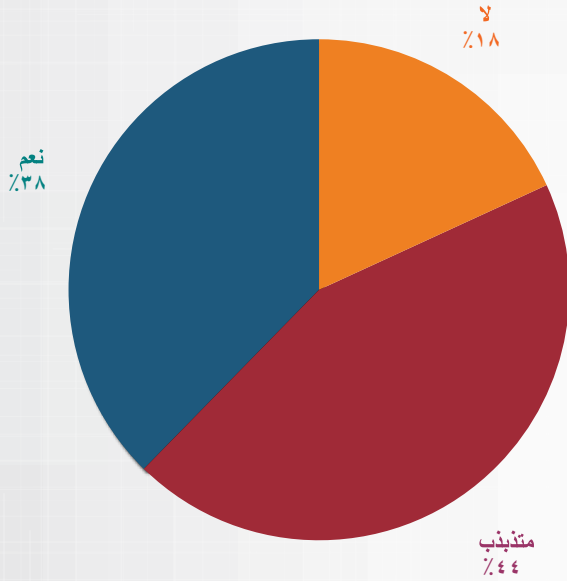
عدد المتخصصين	التكرار	النسبة
أكثر من 20	16	7.4%
15 فأقل	6	2.8%
10 فأقل	11	5.1%
5 فأقل	107	49.8%
لا يوجد	75	34.9%
المجموع	215	100%

جدول رقم
(11)

حجم الموظفين أصحاب الكفاءات والذين يمثلون في كل جهة 5 أشخاص فأقل يمثلون 49% من حجم الجهات المشاركة كما ان 35% من الجهات المشاركة لا يوجد بها موظفين أصحاب كفاءات وهذه نسبة كبيرة مقارنة بنسبة وجود 5 أشخاص فأقل من اصحاب الخبرة والتي بلغت 49% أي أن حجم الجهات لهذه النسبيتين تتجاوز 83% من حجم الجهات .

★ المتخصصين واصحاب الكفاءات / من لديهم شهادات أكاديمية في التسويق أو دورات تدريبية تخصصية في ذات المجال.

توزيع مدى إطراد زيادة دخل الجهة الخيرية في السنوات السابقة بنسبة: 10% 



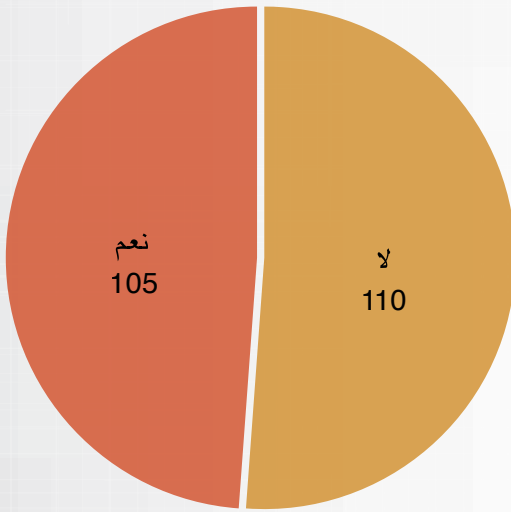
رسم بياني رقم
(12)

النسبة	التكرار	زيادة 10% مطردة على الأقل
18.1%	39	لا
44.2%	95	متذبذب
37.7%	81	نعم
100%	215	المجموع

جدول رقم
(12)

ومن التقرير السابق يتضح أن نسبة الزيادة 10% تحققت لدى 38% من الجهات الخيرية في المملكة فقط، وباقي 63% هم بين المتذبذب وغير المتحقق، وهذه نسبة تبين مستوى العمل في هذه الإدارات.

توزيع وجود خطة سنوية لإدارة الموارد المالية



رسم بياني رقم
(13)

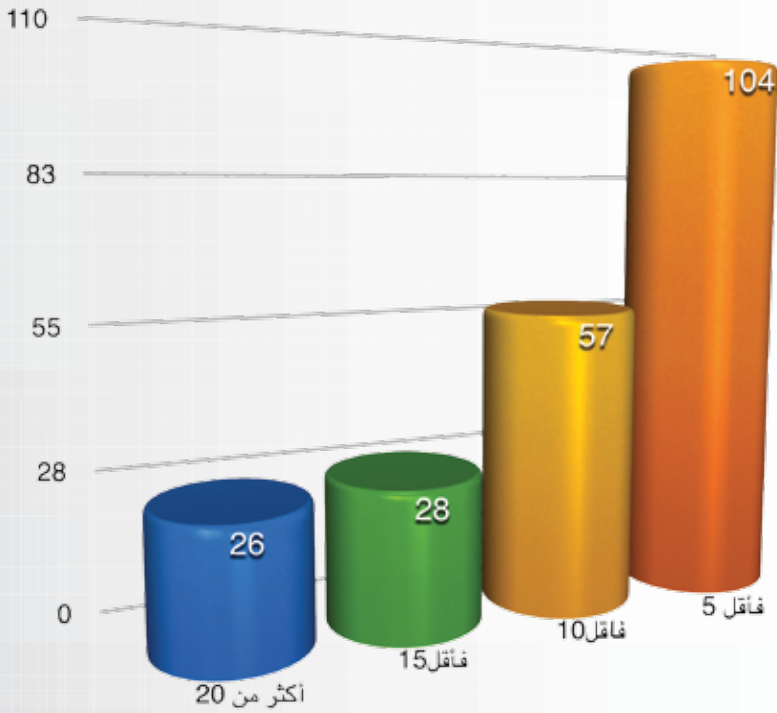
وجود خطة سنوية	التكرار	النسبة
لا	110	51.2%
نعم	105	48.8%
المجموع	215	100.0%

جدول رقم
(13)

51% من الجهات الخيرية في المملكة لا تعمل فيها إدارة تنمية الموارد المالية وفق خطط سنوية ، مع العلم أن بعض الجهات والتي تبلغ نسبتها 49% قد تكون مخططة لأهداف مالية ، دون المتابعة أو دون تفعيل برامج تشغيلية للأهداف وخلافه من تفاصيل للخطط البيعية للأهداف المالية ، وهذا يعني أن نسبة العمل (بالطرق العشوائية) تتجاوز النصف.

المنتجات

توزيع عدد منتجات طلب التبوع:

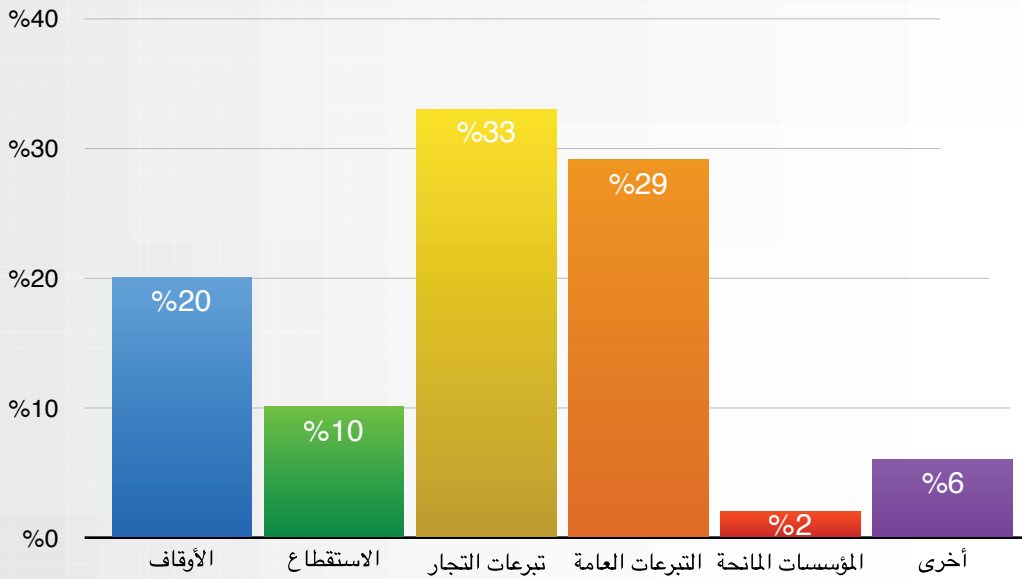


رسم بياني رقم
(14)

التكرار	عدد المنتجات
26	أكثر من 20
28	فأقل 15
57	فأقل 10
104	فأقل 5
215	المجموع

جدول رقم
(14)

توزيع مصدر أكبر إيراد



رسم بياني رقم
(15)

النسبة	التكرار	مصدر أكبر إيراد
20%	42	الأوقاف
10%	22	الاستقطاع
33%	71	تبرعات التجار
29%	63	التبرعات العامة
2%	4	المؤسسات المانحة
6%	13	أخرى
100%	215	المجموع

جدول رقم
(15)

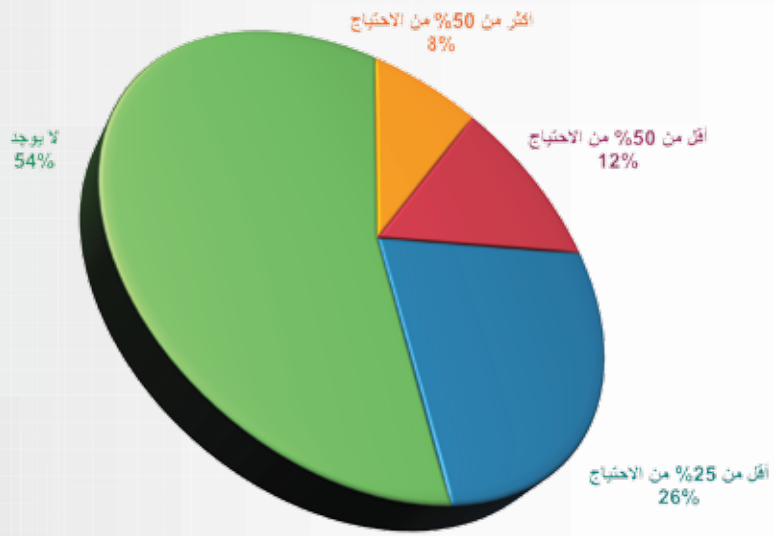
تركز العمل على المصادر التقليدية الرئيسية ، وعدم وجود خلق لمصادر جديدة أو منافذ ابتكارية لجلب التبرعات ، وهذا يعد عائقاً للجهات الخيرية في المملكة في مواكبة التطوير، حيث أن هذه المصادر يوجد عليها تنافس كبير بين الجهات الخيرية في المملكة ، مع العلم أن كل مصدر من هذه المصادر هو من المصادر الضخمة للجهات الخيرية .

ملاحظة : ضعف الطلب من قبل المؤسسات المانحة كمصدر تمويل لدى 215 منظمة مثلت 2% فقط .

★ أخرى / مثل دعم حكومي - الزكاة - المسؤولية المجتمعية

اللوائح التنظيمية والهيكل الإداري

توزيع مدى وجود لوائح لتنظيم عمل الموارد المالية

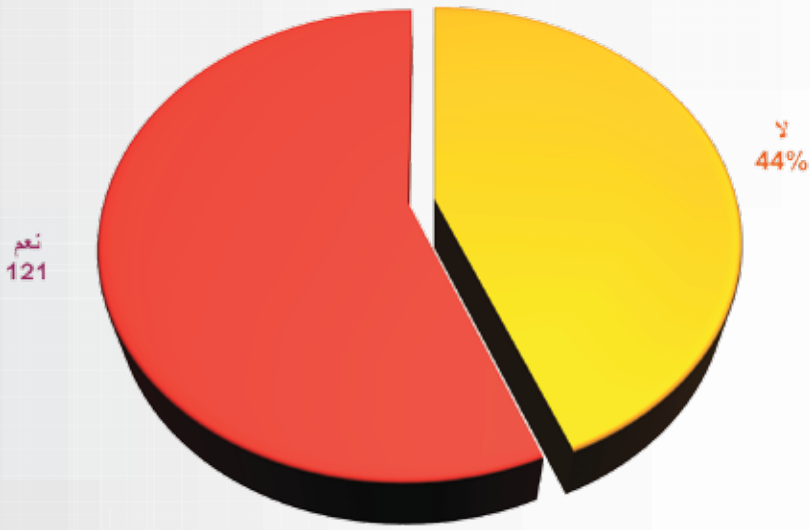


رسم بياني رقم
(16)

النسبة	التكرار	مدى توفر اللوائح التنظيمية
7.9%	17	أكثر من 50% من الاحتياج
12.1%	26	أقل من 50% من الاحتياج
26.0%	56	أقل من 25% من الاحتياج
54.0%	116	لا يوجد
100%	215	المجموع

جدول رقم
(16)

توزيع وجود هيكل إداري وتقسيم المهام



رسم بياني رقم
(17)

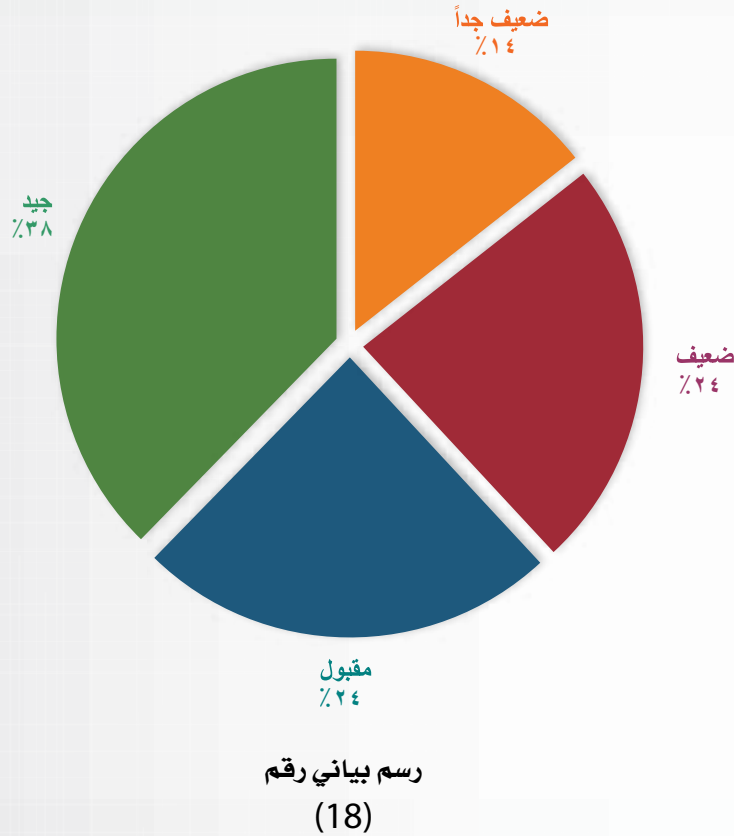
النسبة	التكرار	وجود هيكل تنظيمي
%43.7	94	لا
%56	121	نعم
%100	215	المجموع

جدول رقم
(17)

44% من الجهات الخيرية في المملكة تعمل بلا هيكل أو توزيع للمهام وهي ممثلة في 94 جهة من الجهات المشاركة

جودة بيئة العمل الداخلية

توزيع مؤشر رضى العاملين في الموارد المالية عن بيئة العمل:



النسبة	مدى رضى العاملين
14.4%	ضعيف جداً
23.7%	ضعيف
24.2%	مقبول
37.7%	جيد

جدول رقم
(18)

أكثر من 60% من الجهات الخيرية في المملكة مؤشرون رضى العاملين بها يتأرجح بين الضعيف والضعيف جداً والمقبول وهذا مؤشر غير جيد سيحول بين الجهات وتضريح الموظفين وكذلك تحقيق مشاريع الاستقطاب والجذب للكفاءات

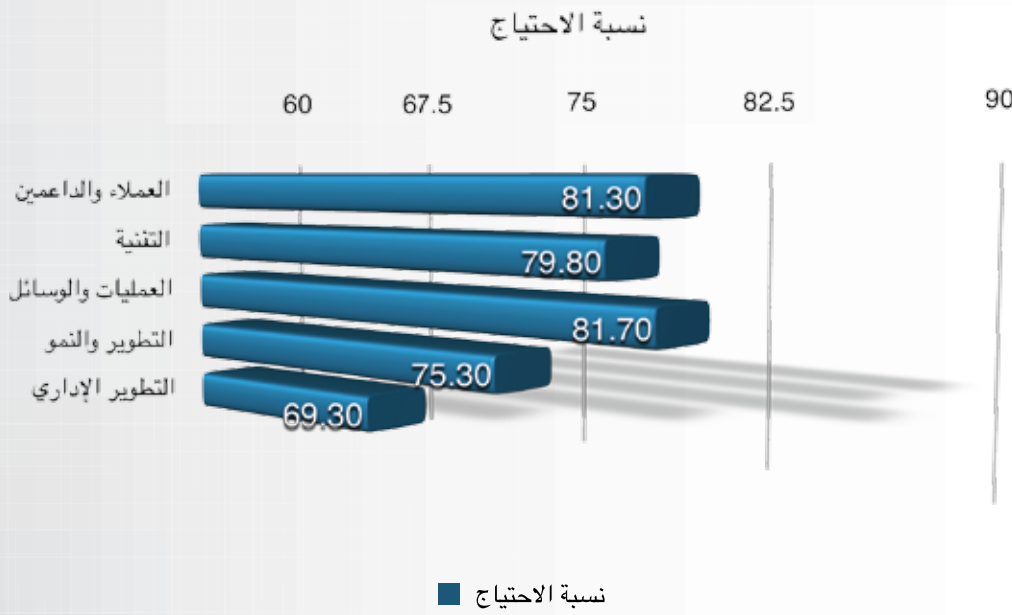
احتياجات الجهات الخيرية في المملكة الحالي
في تنمية الموارد المالية



قبل البدء في قراءة التفاصيل الخاصة بالاحتياجات، يظهر من البيانات السابقة الضعف الشديد والحاجة الكبيرة للعمل على النهوض بإدارات تنمية الموارد المالية، ومن خلال الأرقام الآتية يتبين أنه لم تكن هناك احتياجات ملحة واحتياجات أقل إلحاحًا بشكل بيّن وملفت، حيث أن جميع مؤشرات الاحتياجات تراوحت كنسبة احتياج من 69.3% - 84%، حيث لم يوجد أي احتياج هو مقفل ولا تحتاج الجهات إلى إقفاله، وأن أقل نسبة للاحتياج بلغت قرابة 70%، وهي تعد نسبة متقاربة إلى حد ما، وهي تعكس واقع إدارات تنمية الموارد المالية والضعف الحاصل بها.

المؤشرات العامة لمجالات الاحتياج من وجهة نظر العاملين

نسبة الاحتياج للتطوير في المجالات المختلفة لإدارة الموارد المالية:



رسم بياني رقم
(19)

المجال	نسبة الاحتياج
التطوير الإداري	%81.3
التطوير والنمو	%79.8
العمليات والوسائل	%81.7
التقنية	%75.3
العملاء والداعمين	%69.3

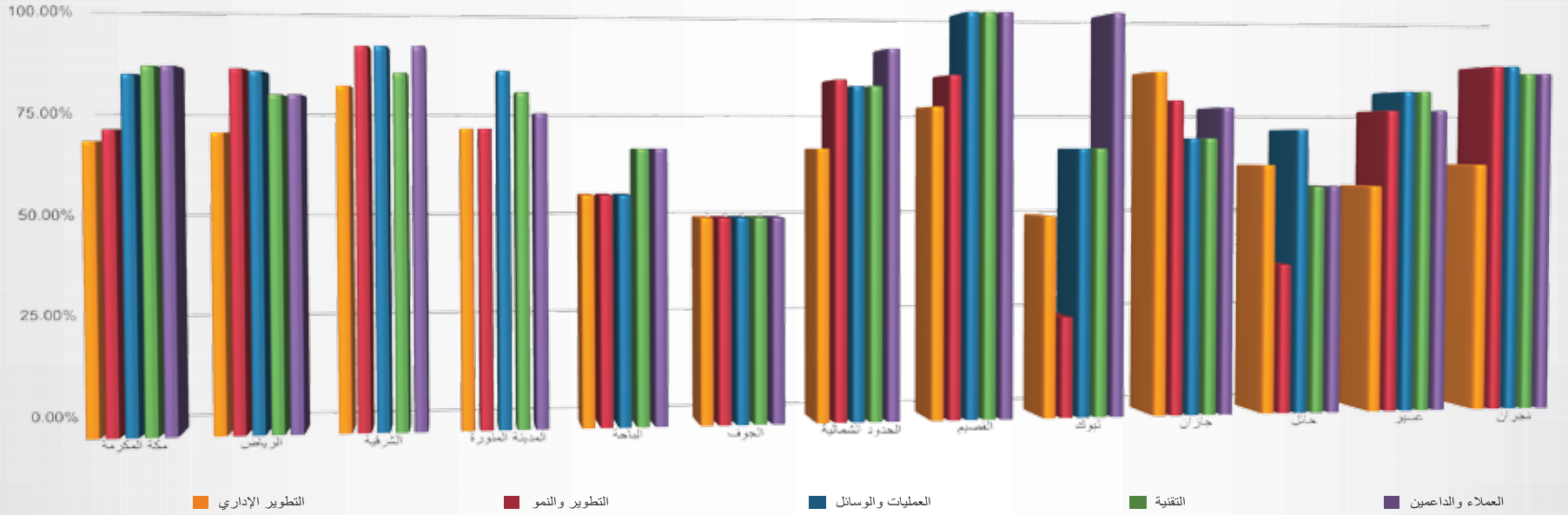
جدول رقم
(19)

نسبة الاحتياج للتطوير في المجالات المختلفة لإدارة الموارد المالية للمناطق

العملاء والداعمين	التقنية	العمليات والوسائل	التطوير والنمو	التطوير الإداري	المنطقة
%85.7	%85.7	%83.8	%71.1	%68.4	منطقة مكة المكرمة
%79.2	%79.2	%84.6	%85.2	%70.4	منطقة الرياض
%90.6	%84.4	%90.6	%90.6	%81.3	المنطقة الشرقية
%75.0	%80.0	%85.0	%71.4	%71.4	منطقة المدينة المنورة
%66.7	%66.7	%55.6	%55.6	%55.6	منطقة الباحة
%50.0	%50.0	%50.0	%50.0	%50.0	منطقة الجوف
%90.9	%81.8	%81.8	%83.3	%66.7	منطقة الحدود الشمالية
%100.0	%100.0	%100.0	%84.6	%76.9	منطقة القصيم
%100.0	%66.7	%66.7	%25.0	%50.0	منطقة تبوك
%76.9	%69.2	%69.2	%78.6	%85.7	منطقة جازان
%57.1	%57.1	%71.4	%37.5	%62.5	منطقة حائل
%76.2	%81.0	%81.0	%76.2	%57.1	منطقة عسير
%85.7	%85.7	%87.5	%87.5	%62.5	منطقة نجران

جدول رقم
(20)

نسبة الاحتياج للتطوير في المجالات المختلفة لإدارة الموارد المالية للمناطق

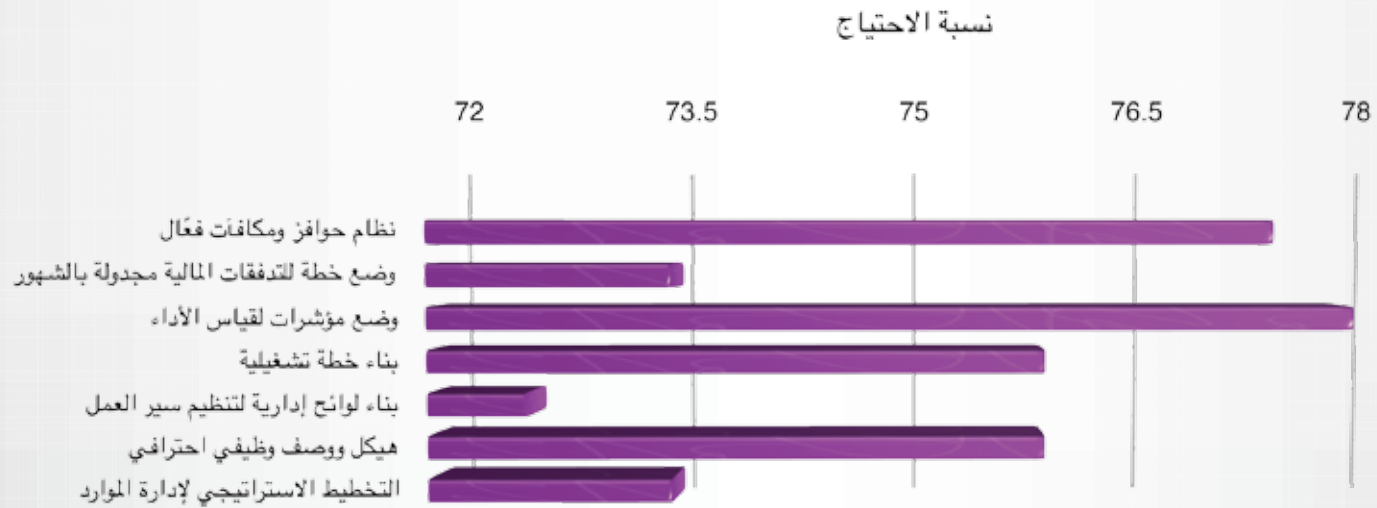


رسم بياني رقم
(20)

تفصيل الاحتياج العام في مجال التطوير الإداري

نسبة الاحتياج	الاحتياج إلى
73.5%	التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد
75.8%	هيكل ووصف وظيفي احترافي
72.6%	بناء لوائح إدارية لتنظيم سير العمل
75.8%	بناء خطة تشغيلية
77.7%	وضع مؤشرات لقياس الأداء
73.5%	وضع خطة للتدفقات المالية مجدولة بالشهور
77.2%	نظام حوافز ومكافآت فعال

جدول رقم
(21)



رسم بياني رقم
(21)

تفصيل الاحتياج العام في مجال التطوير الإداري

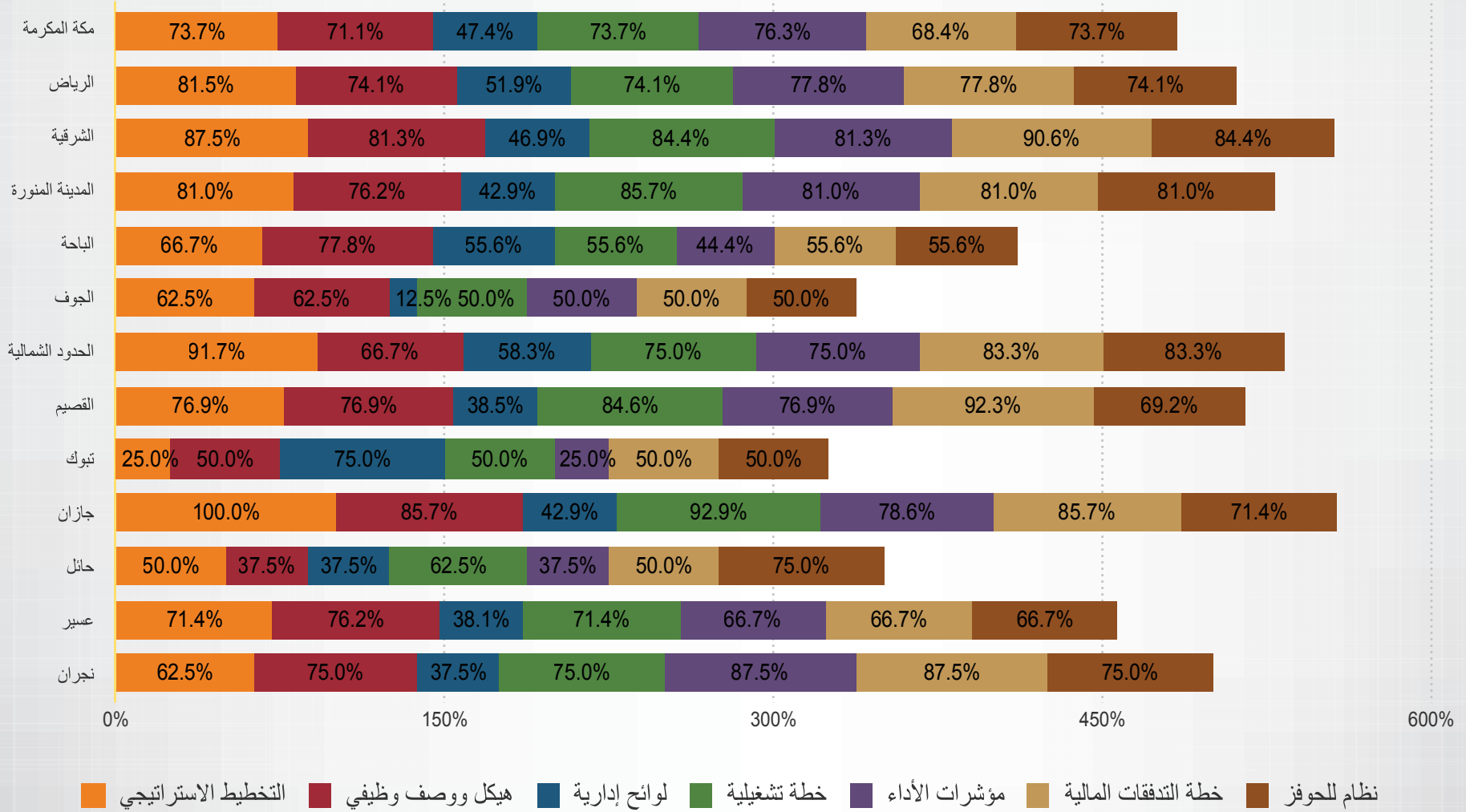


المنطقة	التخطيط الاستراتيجي	هيكل ووصف وظيفي	لوائح إدارية	خطة تشغيلية	مؤشرات الأداء	خطة التدفقات المالية	نظام للحوافز
منطقة مكة المكرمة	%73.7	%71.1	%47.4	%73.7	%76.3	%68.4	%73.7
منطقة الرياض	%81.5	%74.1	%51.9	%74.1	%77.8	%77.8	%74.1
المنطقة الشرقية	%87.5	%81.3	%46.9	%84.4	%81.3	%90.6	%84.4
منطقة المدينة المنورة	%81.0	%76.2	%42.9	%85.7	%81.0	%81.0	%81.0
منطقة الباحة	%66.7	%77.8	%55.6	%55.6	%44.4	%55.6	%55.6
منطقة الجوف	%62.5	%62.5	%12.5	%50.0	%50.0	%50.0	%50.0
منطقة الحدود الشمالية	%91.7	%66.7	%58.3	%75.0	%75.0	%83.3	%83.3
منطقة القصيم	%76.9	%76.9	%38.5	%84.6	%76.9	%92.3	%69.2
منطقة تبوك	%25.0	%50.0	%75.0	%50.0	%25.0	%50.0	%50.0
منطقة جازان	%100.0	%85.7	%42.9	%92.9	%78.6	%85.7	%71.4
منطقة حائل	%50.0	%37.5	%37.5	%62.5	%37.5	%50.0	%75.0
منطقة عسير	%71.4	%76.2	%38.1	%71.4	%66.7	%66.7	%66.7
منطقة نجران	%62.5	%75.0	%37.5	%75.0	%87.5	%87.5	%75.0

جدول رقم
(22)

تفصيل الاحتياج العام في مجال التطوير الإداري

تفصيل الاحتياج في مجال التطوير الإداري للمناطق



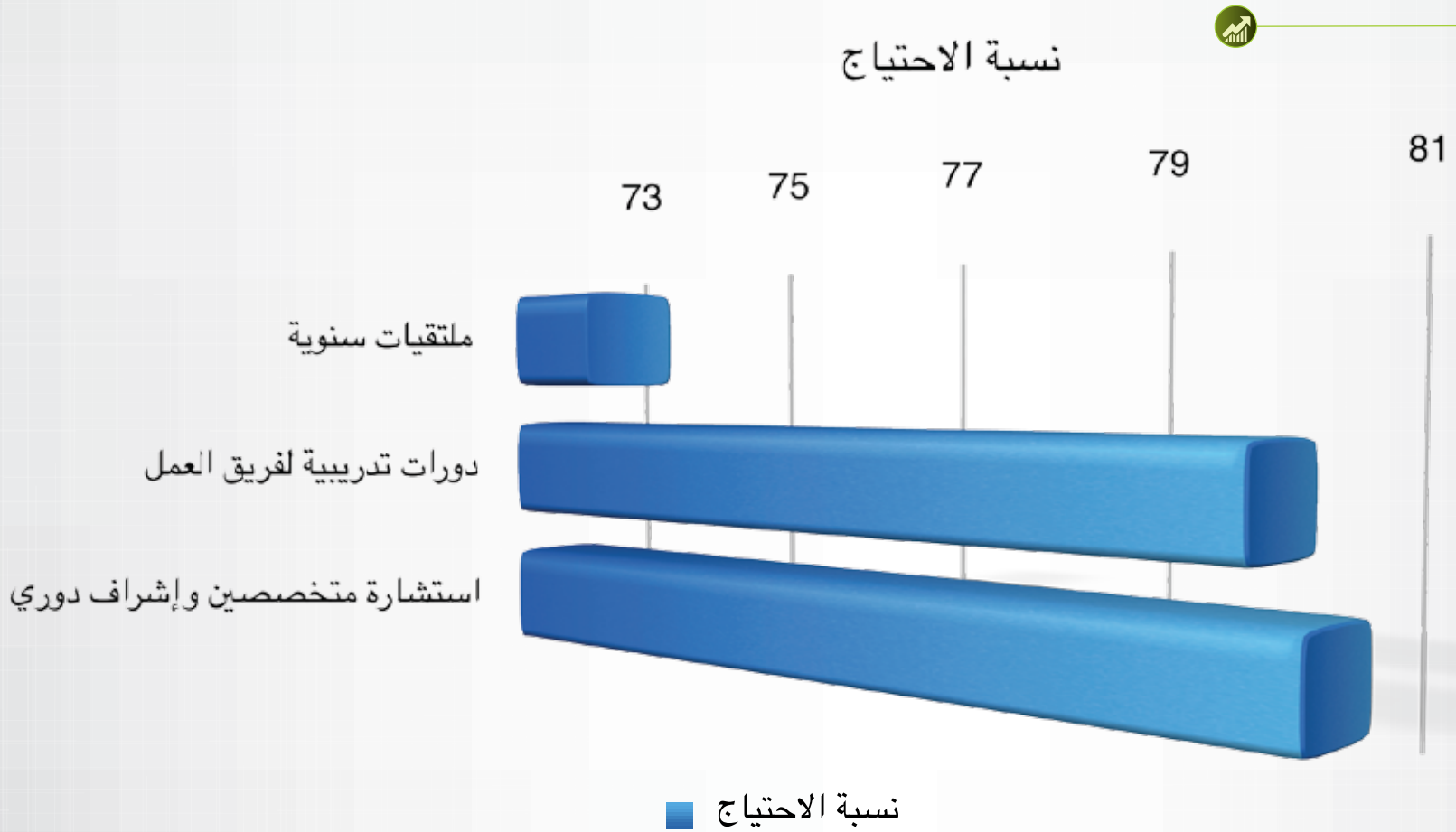
رسم بياني رقم
(22)

تفصيل الاحتياج العام في مجال التطوير والنمو

نسبة الاحتياج	الاحتياج إلى
%80.9	استشارة متخصصين وإشراف دوري
%80.5	دورات تدريبية لفريق العمل
%74	ملتقيات سنوية

جدول رقم
(23)

تفصيل الاحتياج العام في مجال التطوير والنمو



رسم بياني رقم
(23)

تفصيل الاحتياج العام في مجال التطوير والنمو

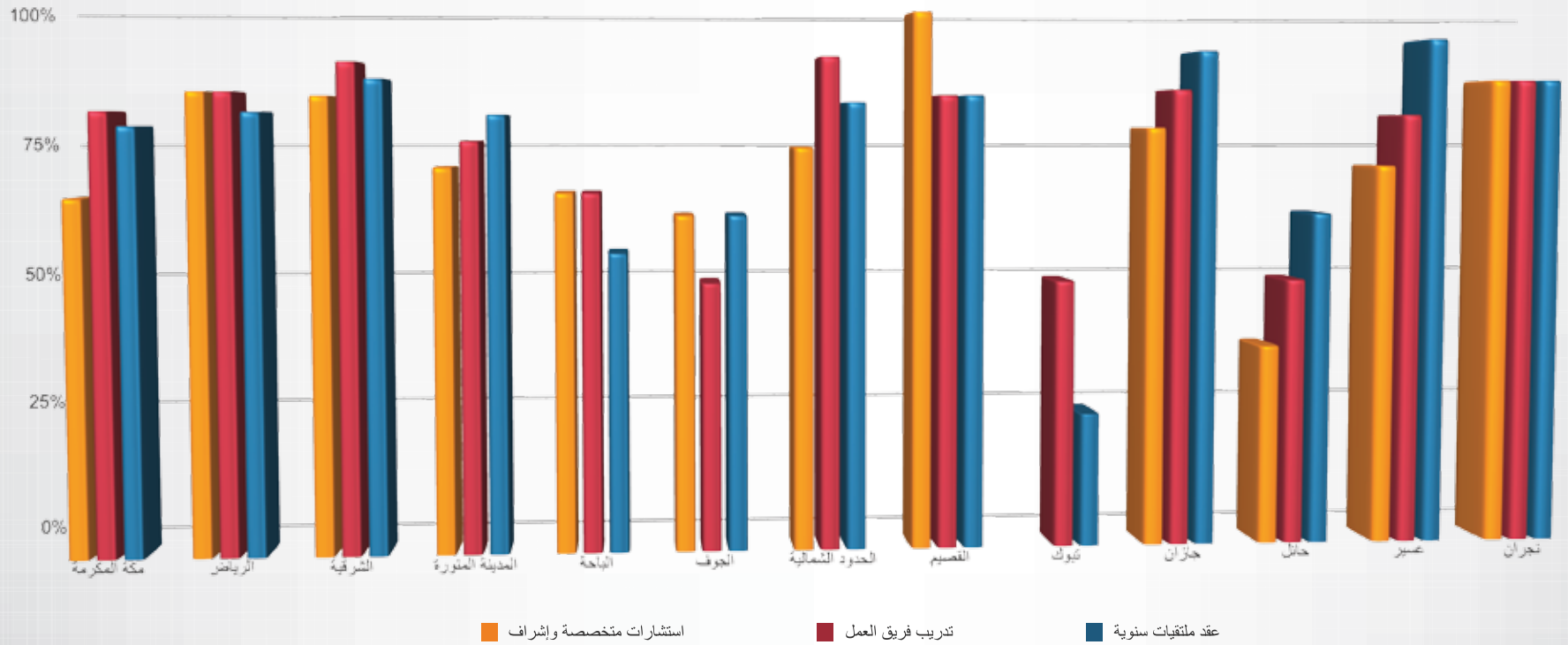
المنطقة	استشارات متخصصة وإشراف	تدريب فريق العمل	عقد ملتقيات سنوية
منطقة مكة المكرمة	%65.8	%81.6	%78.9
منطقة الرياض	%85.2	%85.2	%81.5
المنطقة الشرقية	%84.4	%90.6	%87.5
منطقة المدينة المنورة	%71.4	%76.2	%81.0
منطقة الباحة	%66.7	%66.7	%55.6
منطقة الجوف	%62.5	%50.0	%62.5
منطقة الحدود الشمالية	%75.0	%91.7	%83.3
منطقة القصيم	%100.0	%84.6	84.6
منطقة تبوك	%0	%50.0	%62.5
منطقة جازان	%78.6	%85.7	%95.2
منطقة حائل	%37.5	%50.0	%62.5
منطقة عسير	%71.4	%81.0	%95.2
منطقة نجران	%87.5	%87.5	%87.5



جدول رقم
(24)

تفصيل الاحتياج العام في مجال التطوير والنمو

تفصيل الاحتياج في مجال التطوير والنمو للمناطق



رسم بياني رقم
(24)

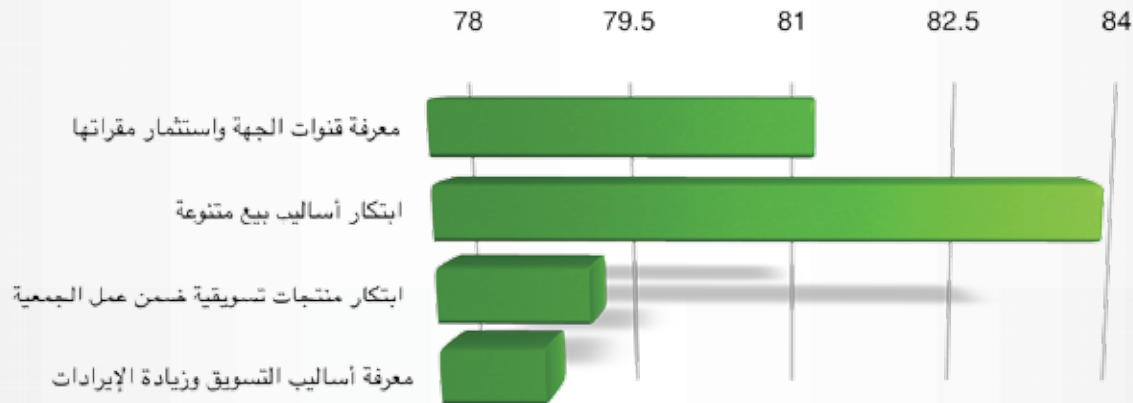
تفصيل الاحتياج العام في مجال العمليات والوسائل

نسبة الاحتياج	الاحتياج إلى
78.9%	معرفة أساليب التسويق وزيادة الإيرادات
79.5%	ابتكار منتجات تسويقية ضمن عمل الجمعية
83.6%	ابتكار أساليب بيع متنوعة
81.2%	معرفة قنوات الجهة واستثمار مقراتها



جدول رقم
(25)

نسبة الاحتياج



رسم بياني رقم
(25)

■ نسبة الاحتياج

تفصيل الاحتياج العام في مجال العمليات والوسائل

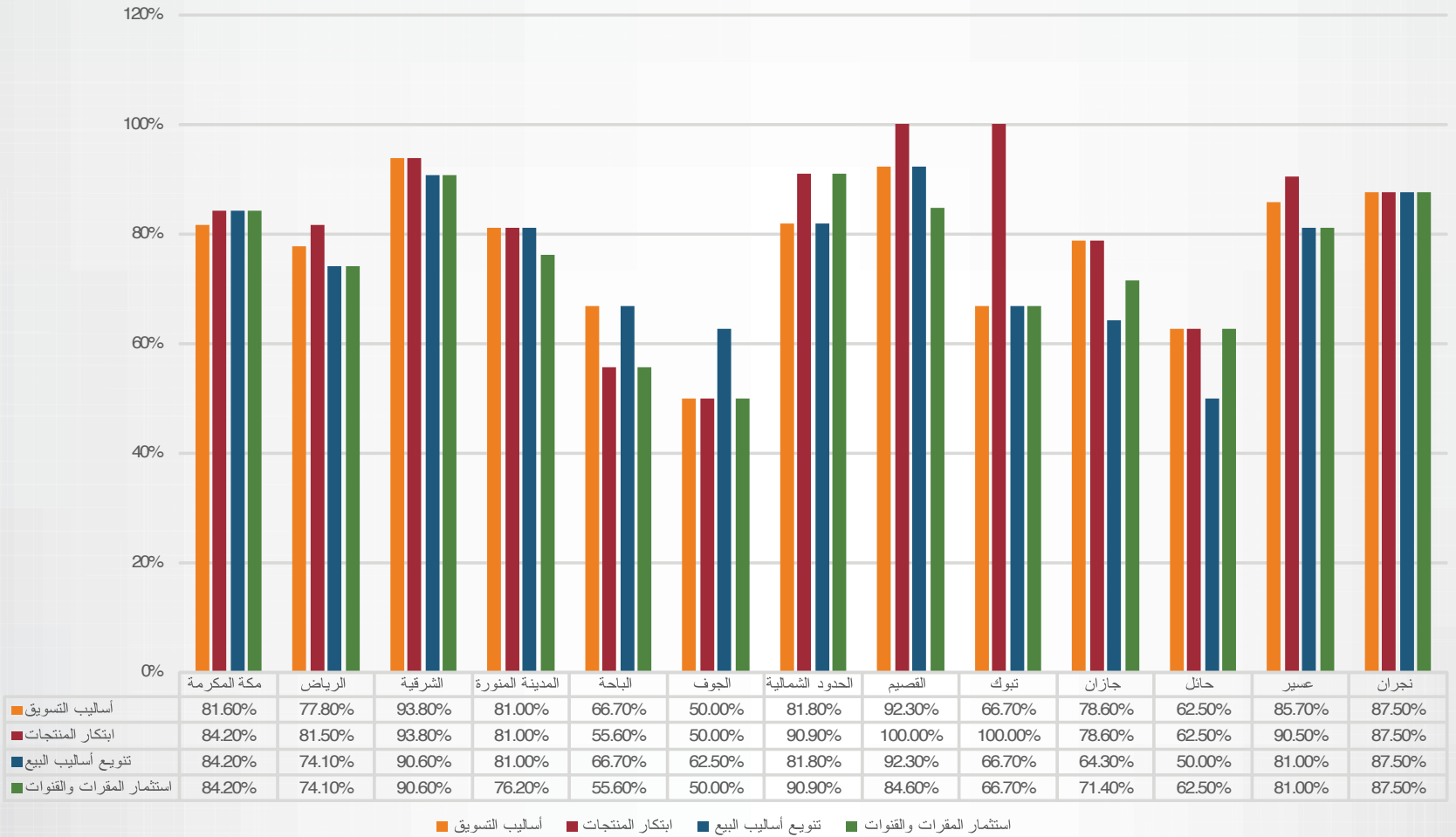


المنطقة	أساليب التسويق	ابتكار المنتجات	تنويع أساليب البيع	استثمار المقرات والتقنيات
منطقة مكة المكرمة	%81.6	%84.2	%84.2	%84.2
منطقة الرياض	%77.8	%81.5	%74.1	%74.1
المنطقة الشرقية	%93.8	%93.8	%90.6	%90.6
منطقة المدينة المنورة	%81.0	%81.0	%81.0	%76.2
منطقة الباحة	%66.7	%55.6	%66.7	%55.6
منطقة الجوف	%50.0	%50.0	%62.5	%50.0
منطقة الحدود الشمالية	%81.8	%90.9	%81.8	%50.0
منطقة القصيم	%92.3	%100.0	%92.3	%90.9
منطقة تبوك	%66.7	%100.0	%66.7	%66.7
منطقة جازان	%78.6	%78.6	%64.3	%71.4
منطقة حائل	%62.5	%62.5	%50.0	%62.5
منطقة عسير	%85.7	%90.5	%81.0	%81.0
منطقة نجران	%87.5	%87.5	%87.5	%87.5

جدول رقم
(26)

تفصيل الاحتياج العام في مجال العمليات والوسائل

تفصيل الاحتياج في مجال العمليات والوسائل للمناطق



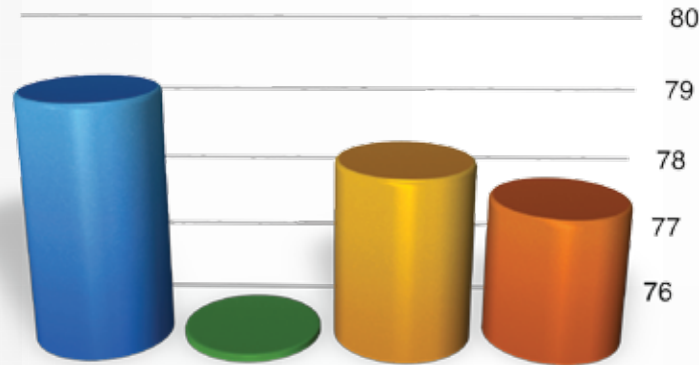
رسم بياني رقم

(26)

تفصيل الاحتياج العام في مجال التقنية

نسبة الاحتياج	الاحتياج إلى	جدول رقم (27)
% 77.9	مركز معلومات للعملاء لمختلف الاستخدامات	
% 78.4	استثمار آليات التسويق الإلكتروني	
% 76.1	مركز اتصال إلكتروني لكافة القنوات	
% 79.3	آليات تفعيل أدوات جمع التبرعات الإلكترونية والمتنقلة	

نسبة الاحتياج



رسم بياني رقم (27)

- آليات تفعيل أدوات جمع التبرعات الإلكترونية والمتنقلة
- مركز اتصال إلكتروني لكافة القنوات
- استثمار آليات التسويق الإلكتروني
- مركز معلومات للعملاء لمختلف الاستخدامات

تفصيل الاحتياج العام في مجال التقنية

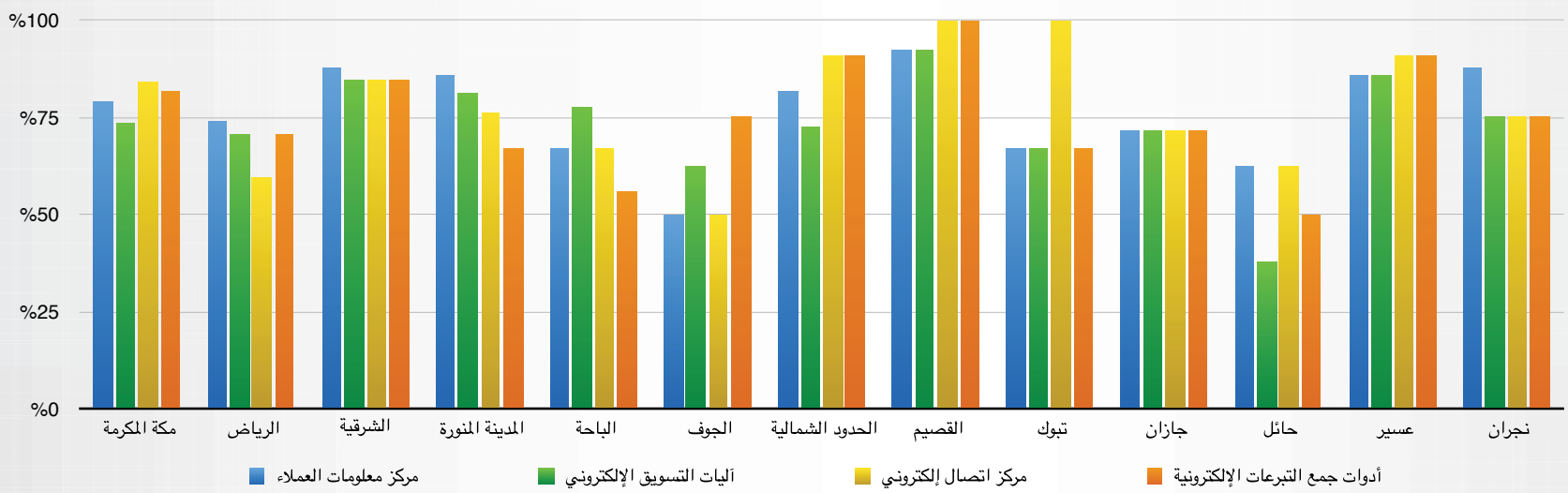


أدوات جمع التبرعات الإلكترونية	مركز اتصال إلكتروني	آليات التسويق الإلكتروني	مركز معلومات العملاء	المنطقة
%81.6	%84.2	%73.7	%78.9	منطقة مكة المكرمة
%70.4	%59.3	%70.4	%74.1	منطقة الرياض
%84.4	%84.4	%84.4	%87.5	المنطقة الشرقية
%66.7	%76.2	%81.0	%85.7	منطقة المدينة المنورة
%55.6	%66.7	%77.8	%66.7	منطقة الباحة
%75.0	%50.0	%62.5	%50.0	منطقة الجوف
%90.9	%90.9	%72.7	%81.8	منطقة الحدود الشمالية
%100.0	%100.0	%92.3	%92.3	منطقة القصيم
%66.7	%100.0	%66.7	%66.7	منطقة تبوك
%71.4	%71.4	%71.4	%71.4	منطقة جازان
%50.0	%62.5	%37.5	%62.5	منطقة حائل
%90.5	%90.5	%85.7	%85.7	منطقة عسير
%75.0	%75.0	%75.0	%87.5	منطقة نجران

جدول رقم
(28)

تفصيل الاحتياج العام في مجال التقنية

تفصيل الاحتياج في مجال التقنية للمناطق



رسم بياني رقم
(28)

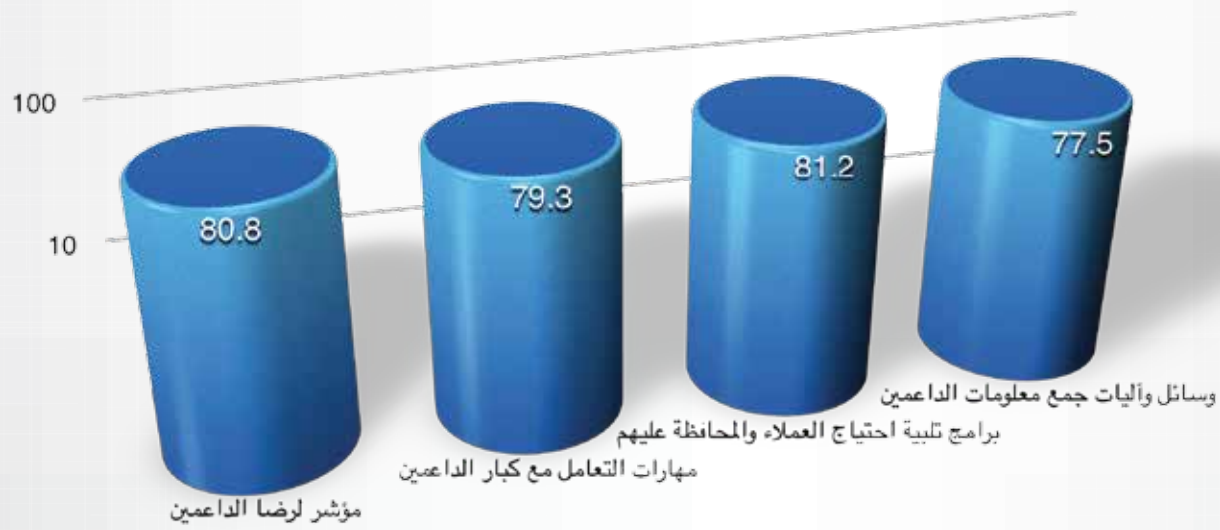
تفصيل الاحتياج العام في مجال العملاء والداعمين

نسبة الاحتياج	الاحتياج إلى
77.5%	وسائل وآليات جمع معلومات الداعمين
81.2%	برامج تلبية احتياج العملاء والمحافظة عليهم
79.3%	مهارات التعامل مع كبار الداعمين
80.8%	مؤشر لرضا الداعمين

جدول رقم
(29)



نسبة الاحتياج



رسم بياني رقم
(29)

■ نسبة الاحتياج

تفصيل الاحتياج العام في مجال العملاء والداعمين للمناطق

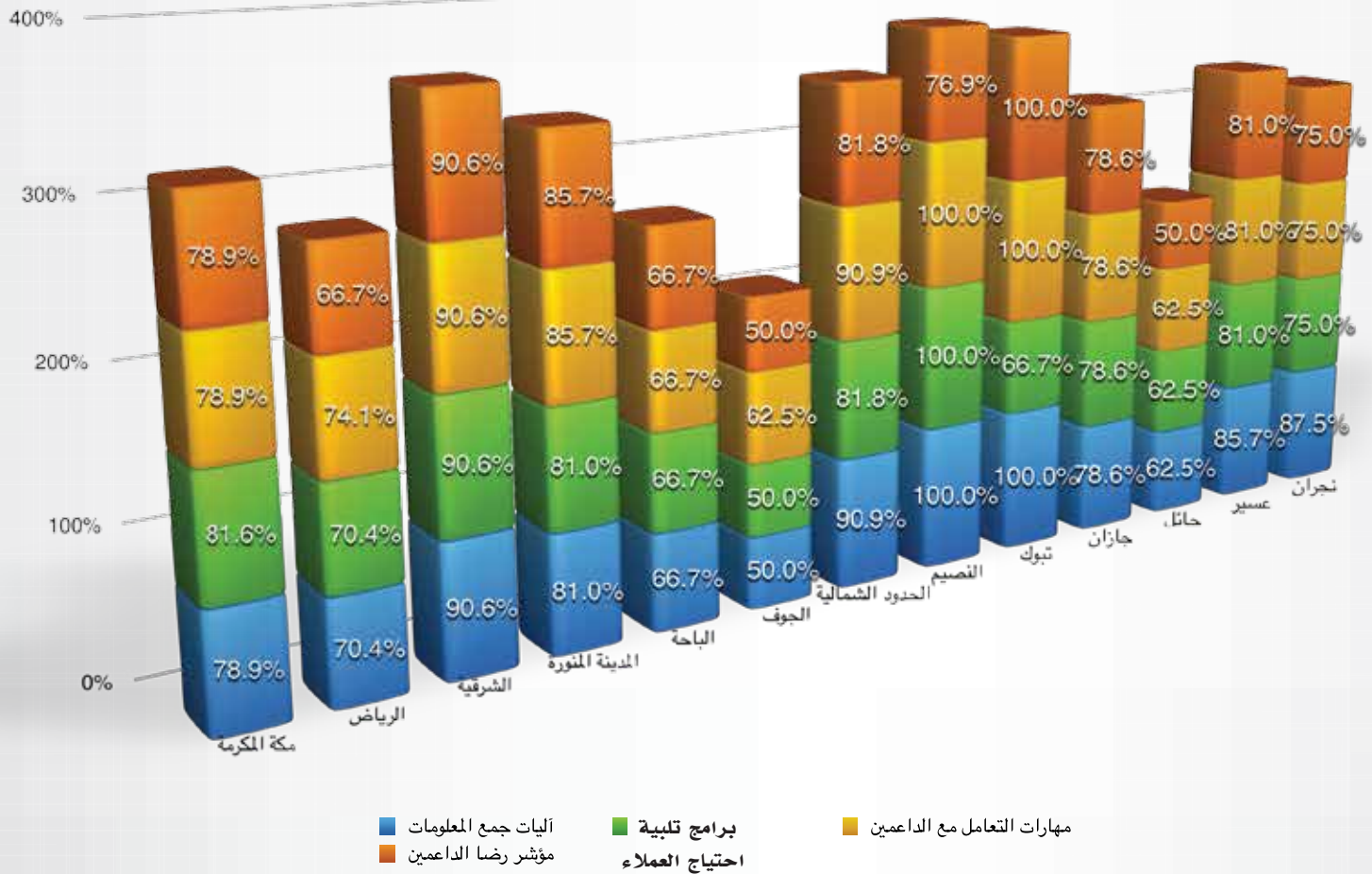


مؤشر رضا الداعمين	مهارات التعامل مع الداعمين	برامج تلبية احتياج العملاء	آليات جمع المعلومات	المنطقة
%78.9	%78.9	%81.6	%78.9	منطقة مكة المكرمة
%66.7	%74.1	%70.4	%70.4	منطقة الرياض
%90.6	%90.6	%90.6	%90.6	المنطقة الشرقية
%85.7	%85.7	%81.0	%81.0	منطقة المدينة المنورة
%66.7	%66.7	%66.7	%66.7	منطقة الباحة
%50.0	%62.5	%50.0	%50.0	منطقة الجوف
%81.8	%90.9	%81.8	%90.9	منطقة الحدود الشمالية
%76.9	%100.0	%100.0	%100.0	منطقة القصيم
%100.0	%100.0	%66.7	%100.0	منطقة تبوك
%78.6	%78.6	%78.6	%78.6	منطقة جازان
%50.0	%62.5	%62.5	%62.5	منطقة حائل
%81.0	%81.0	%81.0	%85.7	منطقة عسير
%75.0	%75.0	%75.0	%87.5	منطقة نجران

جدول رقم
(30)

تفصيل الاحتياج العام في مجال العملاء والداعمين للمناطق

تفصيل الاحتياج في مجال العملاء والداعمين للمناطق

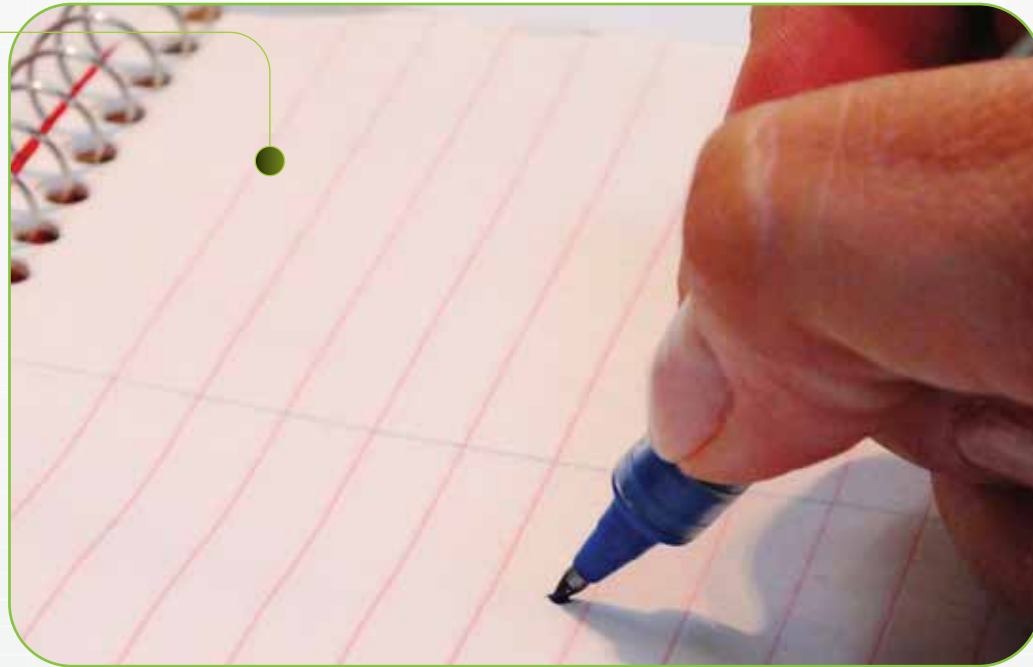


رسم بياني رقم
(30)

التوصيات

التوصيات

تم جمع التوصيات من خلال النقاش مع 20 شخصاً خبيراً في مجال تنمية الموارد المالية في الجهات الخيرية في المملكة ، امتدت خبرتهم لأكثر من 10 سنوات من مختلف مناطق المملكة ومن 10 مدن مختلفة و خلصت اجتماعات النقاش على التوصيات التالية :



التوصيات



1 بناء قدرات نموذجية من خلال جهات ومراكز وسيطة تعنى بتنمية الموارد المالية.



4 ضرورة التوجه للاستفادة من التقنية وتطويعها في تسويق برامج تنمية الموارد المالية.



2 حث الداعمين من التجار والمانحين على تبني مشاريع نوعية ؛ لتطوير تنمية الموارد المالية.



5 تفعيل الجانب الاعلامي في خلق صورة ذهنية عن الجهة بما يساهم في تنمية الموارد المالية.



3 العمل على تأهيل فرق استشارية تطويرية تهتم بتطوير إدارات تنمية الموارد المالية.



6 العناية بصناعة قيادات لتنمية الموارد المالية عبر برامج مركزة.



التوصيات



تعزيز مفهوم الاستدامة
المالية لدى المنظمات
وتعريفهم على الوسائل
والأساليب المؤدية لها ،

10



سعي أصحاب القرار في
المنظمات لاستقطاب وتفريغ
مديري موارد مالية.

7



بناء نظام حوافز ومكافآت
احترافي : لتشجيع العاملين في
قطاع تنمية الموارد المالية ، وهو
كفيل بتحقيق نسب نجاح عالية.

11



ضخامة الاحتياج لتطوير
تنمية الموارد المالية، يدعو
لضرورة زيادة المخصصات
المالية : لتحقيق أفضل النتائج.

8

العمل على نشر التجارب والممارسات
الناجحة ، من خلال جائزة لأفضل قسم
موارد مالية في كل مدينة، سواء
للأقسام أو الأفراد بشكل فردي، ضمن
ملتقى لمشاركة المنظمات الالربحية في أفضل
الممارسات، وتبادل الخبرات يساهم في تطوير
المنظمات من خلال الاطلاع على تلك النماذج.

12



تنويع البرامج والأساليب
والوسائل : لسد الاحتياج
،مراعين بذلك تفاوت المنظمات
الالربحية وتنوعها.

9

التوصيات



المحافظة على العناصر البشرية
الفاعلة في تنمية الموارد المالية
عبر ايجاد نوع من الأمن الوظيفي
والحوافز التشجيعية الفعالة



تكرار إقامة برامج
عملية لتأهيل العاملين في
تنمية الموارد المالية .



عقد مؤتمرات سنوية ،
لتفعيل تنمية الموارد المالية
بالمنظمات اللاربحية.



إبراز الصف الثاني في
تنمية الموارد المالية،
وحسن الاختيار لذلك.

إصدار كتاب خاص بالموارد المالية، يشرح طريقة
العمل الاحترافية في إدارة الموارد المالية، بأسلوب
سهل وواضح، وتكتب فيه جميع الخطوات لبناء
الإدارة واحتياجاتها، والمهارات المطلوب
توافرها في الموظفين، وعناوين مقترحة
للدورات التطويرية. أيضاً يجمع فيه أكبر قدر
ممكن من التجارب والنماذج الناجحة على
مستوى العالم في الجهات الخيرية.



خلق أفكار نوعية تساهم في
التغلب على تأثير الأنظمة
والتشريعات في تأطير تنمية
الموارد المالية من خلال
آليات جمع التبرعات

خاتمة

وختاماً نحمد الله على ما تمم ونأمل منه سبحانه أن تكون هذه الجهود مباركة وداعمة لمسيرة الخير للعمل الخيري بالمملكة ونتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في هذه الدراسة بالرأي أو النقد أو المشورة أو بأي شكل من الأشكال ونسأل الله أن يكون هذا العمل في ميزان حسنات الجميع كما نخص بالشكر:

مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية

د. يزيد أبو ملحة

د. طالب العطاس

د. رأفت الجديبي

د. محمد المدخلي

هذا وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.



المشورة الاحترافية
Professional advice



مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية
ABDELRAHMAN SALEH AL RAJHI & FAMILY FOUNDATION

المشورة الاحترافية - س.ت : 4030118619

تليفاكسس : 966)12 6918932 (+

ص.ب : 48583 ج.د.ه : 21582

Email: proadvice1@gmail.com