



هيئة حكومية مسنّمة

دولة الكويت

ورقة عمل

أضواء على  
الجوانب المالية والإدارية والتسويقية  
في تجربة بيت الزكاة الكويتي

إعداد

خالد علي جاسم الكندري

رئيس قسم التدريب

بيت الزكاة - الكويت



هيئة حكومية مستقلة  
دولة الكويت

## المحتويات

\*\*\*\*\*

صفحة

- ٢ ..... تقديم
- ٣ ..... نشأة بيت الزكاة
- ٥ ..... التطور التنظيمي للعمل في بيت الزكاة
- ١٠ ..... الجوانب الإدارية للعمل في بيت الزكاة
- ١٣ ..... الجوانب المالية للعمل في بيت الزكاة
- ١٧ ..... الجوانب التسويقية لأنشطة بيت الزكاة
- ١٩ ..... أضاء على تجربة بيت الزكاة في مجال التطوير الإداري



هيئة حكومية مستقلة

دولة الكويت

الجوانب

المالية والإدارية والتسويقية

في تجربة بيت الزكاة الكويتي

## تقديم

يعتبر العمل الخيري في الكويت قديم قدم نشأة الكويت ، فقد جبل أهل الكويت على عمل الخير سواء داخل الكويت أو خارجها وخصوصاً في تلك البلاد التي ارتبطت بعلاقات تجارية بالكويت وسافر إليها أهلها كبلاد الهند و البلاد الأفريقية ، و كانت هذه الأعمال الخيرية تتم بصورة بسيطة وشخصية من خلال الأفراد كقيامهم بتوزيع الزكاة بشكل فردي كما أنها كانت تدار بشكل بسيط.

وفي مرحلة أكثر تقدماً ومع ظهور الثروة النفطية بدأ العمل الخيري الكويتي يأخذ صورة أكثر تطوراً من خلال التنظيم الجماعي من قبل كبار التجار والمحسنين ، كما بدأت تنتوع مظاهر هذا العمل وتأخذ صوراً وأبعاداً أخرى كترميم وبناء المساجد و المشاركة في أعمال الإغاثة و مساعدة المحتاجين سواء داخل الكويت أو خارجها.

ومع ظهور الدولة الحديثة بدأت تتبلور الصورة المؤسسية للعمل الخيري الكويتي من خلال ظهور بعض الجمعيات التي أنشأت بصفة رسمية للقيام بأعمال البر والخير ، كما بدأت تظهر بعض التشريعات التي سنتها الدولة لتنظيم عمل هذه الجمعيات ، ونتيجة للخبرات التي اكتسبها الكويتيون في هذا المجال ، تعددت هذه الجمعيات وتعددت أنشطتها داخل وخارج الكويت ، كما تطورت الصورة المؤسسية لهذا العمل بصورة كبيرة جداً عندما بادرت الحكومة بإنشاء هيئة حكومية مستقلة ( تعمل إلى جانب الجمعيات الأهلية ) يوكل إليها جمع أموال الزكاة والهبات والتبرعات وصرفها في مصارفها الشرعية.



هيئة حكومية مستقلة  
دولة الكويت

## نشأة بيت الزكاة

تبلورت فكرة إنشاء بيت الزكاة كهيئة حكومية في عام ١٩٨١ ، ومن ثم فقد تقدمت الحكومة بمشروع قرار إلى مجلس الأمة لإنشاء مؤسسة حكومية تتولى إدارة الزكاة وقد تمت الموافقة على مشروع القرار والذي صدر بموجبه مرسوم أميري بإنشاء بيت الزكاة رقم ((٨٢/٥)) في ٢١ ربيع الأول ١٤٠٣ الموافق ١٦ يناير ١٩٨٢ ، هذا وقد ضم قانون إنشاء بيت الزكاة مواد تنظم اختصاصاته ، وتحدد أسلوبه الإداري والتنظيمي وذلك وفقاً لما هو موضح فيما يلي :

### قانون رقم ٥ لسنة ١٩٨٢ بشأن إنشاء بيت الزكاة

○ **مادة (١) :** تنشأ هيئة عامة ذات ميزانية مستقلة باسم بيت الزكاة ، تكون لها الشخصية الاعتبارية وتخضع لإشراف وزير الأوقاف والشئون الإسلامية.

○ **مادة (٢) :** تتكون موارد بيت الزكاة من الآتي :

١. أموال بيت الزكاة التي تقدم طواعية من الأفراد أو من غيرهم .
٢. الهبات والتبرعات التي تقدمها الهيئات والمؤسسات العامة والجمعيات والشركات والأفراد التي يقبلها مجلس الإدارة .
٣. الإعانة السنوية من الدولة .

○ **مادة (٣) :** يكون لبيت الزكاة مجلس إدارة برئاسة وزير الأوقاف والشئون

الإسلامية وعضوية كل من :

١. وكيل وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية .
٢. وكيل وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل .



**هيئة حكومية مستقلة**  
**دولة الكويت**

٣. مدير عام المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .
٤. مدير عام الهيئة العامة لشئون القصر .
٥. ستة من الكويتيين من ذوي الخبرة والكفاءة ممن لا يتولون أي وظيفة عامة ويتم تعيينهم بقرار من مجلس الوزراء لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد .

○ **مادة (٤) :** يختص مجلس الإدارة فيما يلي :

١. رسم السياسات العامة لبيت الزكاة ووضع اللوائح المالية والإدارية واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ هذا القانون .
٢. تحديد أولوية ومقدار ما يصرف من الأموال في مصارف الزكاة الشرعية في أوجه الخير والبر العام وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية .

- **مادة (٥) :** يسري على موظفي البيت قانون الخدمة المدنية والقواعد والأحكام المطبقة على سائر الموظفين العموميين .



هيئة حكومية مستقلة  
دولة الكويت

## التطور التنظيمي لبيت الزكاة

لقد استطاع بيت الزكاة ( بفضل من الله ثم بفضل جهود العاملين فيه ) منذ نشأته أن يخطو خطوات كبيرة ومنظمة في سبيل تطوير أدائه حتى أضحى إحدى المؤسسات الراسخة في المجتمع الكويتي والتي تؤدي دورا حيويا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، سواء داخل الكويت أو خارجها وعلى مستوى الدول العربية والإسلامية .

ومن العوامل الأساسية التي ساهمت في تحقيق نجاح بيت الزكاة منذ تأسيسه وحتى الآن تميز الأساليب والمناهج الإدارية والتنظيمية التي أخذ بها البيت لتطوير أجهزته الإدارية والوظيفية .

وللوقوف على مراحل التطور التنظيمي والإداري لبيت الزكاة ، نعرض فيما يلي لمحة تاريخية سريعة للهيكل التنظيمي لبيت الزكاة، وذلك من خلال عرض التتابع الزمني لعمليات التطوير التي مر بها الهيكل التنظيمي للبيت ، **كالتالي** :

### (( المرحلة الأولى ٨٢ - ٨٥ ))

٥ جاء أول هيكل تنظيمي لبيت الزكاة مع بداية إنشاء البيت ، ليعكس الأنشطة الرئيسية للعمل بصورة مبسطة من خلال إنشاء الأقسام التالية :

١. قسم للتوعية والإرشاد والعلاقات العامة.
٢. قسم لجمع الموارد.
٣. قسم لتوزيع الموارد.
٤. قسم للشئون الإدارية والمالية .

هذا بالإضافة إلى الأنشطة المساندة كالشئون الشرعية والشئون القانونية.



هيئة حكومية مستقلة  
دولة الكويت

## (( المرحلة الثانية ٨٥-٩٠ ))

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الأولى من مراحل التعديل والتطوير على الهيكل التنظيمي لبيت الزكاة بعدما شهد البيت تطورا ملحوظا في أنشطته وأعماله نتيجة تعرف الجمهور على تلك الأنشطة والأعمال وعلى ضوء ذلك صدر القرار الإداري رقم ٨٥/١٦ بتطوير الهيكل التنظيمي للبيت ، حيث كانت أبرز مظاهر التطوير على هذا الهيكل ، تضمنه لقطاعين رئيسيين للعمل هما :

### ٥ قطاع الموارد ، ويندرج تحته الإدارات التالية :

- إدارة العلاقات العامة والاعلام.
- إدارة تنمية الموارد.
- إدارة المؤسسات الخيرية.

### ٥ قطاع التوزيع ، ويندرج تحته الإدارات التالية :

- إدارة التوزيع الخارجي.
- إدارة التوزيع المحلي
- إدارة الخدمات الاجتماعية

كما تضمن هذا الهيكل وجود اجهزة مساندة تختص بالعمليات الادارية والمالية ، كالتالي :

- مكتب التدقيق والشئون القانونية.
- مكتب البحوث والتخطيط.
- المكتب الشرعي.
- مركز المعلومات.
- إدارة الشئون المالية.



**هيئة حكومية مستقلة**

دولة الكويت

- إدارة الشؤون الإدارية.



هيئة حكومية مستقلة  
دولة الكويت

### ((المرحلة الثالثة ٩٠-٩٤))

واستمررا لنهج التطوير في شتى المجالات استمر البيت في مراجعة الهيكل التنظيمي فكانت المراجعة الثانية له ، وصدر بذلك القرار الإداري رقم ٩٠/١١٤ بتاريخ ٢ يونيو ١٩٩٠م والذي حدد من جديد اختصاصات إدارات البيت والهيكل التنظيمية الداخلية لهذه الإدارات، واهم ملامح هذا التعديل هو إدخال الاختصاصات إلى الوحدات الإدارية الداخلية ، وكذلك إنشاء أقسام وشعب تابعة للإدارات الرئيسية مما أعطى تلك الأجهزة وضوحا في مهامها واختصاصاتها .

### ((المرحلة الرابعة ٩٤-٩٥))

وخلال هذه المرحلة من عمل البيت والتي تميزت بالتوسع في الأخذ بالنظم والتقنيات الحديثة في تطوير البناء المؤسسي للبيت ، وإدخال التقنيات و التكنولوجيا الحديثة في العمل ، مما تطلب دوراً أكبر لقطاع الخدمات المساندة ( الشؤون المالية والإدارية ) وقد انعكس ذلك بالفعل تنظيمياً على الهيكل ، حيث تضمن الهيكل قطاعان رئيسيان للعمل هما :

- قطاع الموارد والتوزيع .
- قطاع الشؤون المالية والإدارية .

### ((المرحلة الخامسة ١٩٩٥-١٩٩٨))

تميزت هذه المرحلة بتوجه البيت إلى انتهاج أسلوب التخطيط الإستراتيجي للعمل حيث وضعت الاستراتيجية العامة لبيت الزكاة ١٩٩٥-٢٠٠٠ لذا كان تأثير ذلك واضحا على الهيكل التنظيمي في هذه الحقبة الزمنية من عمر البيت وتمثل ذلك في إنشاء لجان مختصة مع إحداث تغيير جذري في قطاعات العمل الرئيسية ، حيث قسم العمل من الناحية التنظيمية إلى القطاعات الثلاث التالية :



**هيئة حكومية مستقلة**  
**دولة الكويت**

- قطاع التوزيع المحلي.  
يتبعه ( إدارة الفروع / إدارة المشاريع والهيئات المحلية)
  - قطاع الموارد والتطوير.  
يتبعه ( إدارة التطوير والتدريب / إدارة العلاقات العامة/ إدارة تنمية الموارد)
  - قطاع الشؤون المالية والإدارية .  
يتبعه ( إدارة الشؤون الإدارية / إدارة الشؤون المالية / إدارة نظم المعلومات)
- ملحوظة : الإشراف على الأنشطة الخارجية ضمن هذا الهيكل كانت تتبعه للمدير العام مباشرة

**((المرحلة الخامسة ١٩٩٨ - ٢٠٠٢))**

استكمالاً للنهج الإستراتيجي للبيت والذي بدء في عام ١٩٩٥م استمر تأثير ذلك على الهيكل التنظيمي للبيت حيث تم إدخال بعض التعديلات الجوهرية ، من خلال إعادة توزيع الاختصاصات بين القطاعات الرئيسية كالتالي :

- قطاع الموارد والإعلام.  
يتبعه ( إدارة التطوير والتدريب / إدارة العلاقات العامة و الإعلام / إدارة تنمية الموارد)
- قطاع الخدمات الاجتماعية.  
يتبعه ( إدارة الخدمات الاجتماعية/ إدارة النشاط الخارجي / إدارة المشاريع والهيئات المحلية)
- قطاع الشؤون المالية والإدارية .  
يتبعه ( إدارة الشؤون الإدارية / إدارة الشؤون المالية / إدارة نظم المعلومات)



**هيئة حكومية مستقلة**  
**دولة الكويت**

ومنذ ذلك الحين استقر الهيكل التنظيمي للبيت ( مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة من آن لآخر ) ، ومرفق فيما يلي صورة عن الهيكل التنظيمي لبيت الزكاة وفقاً للوضع الحالي :





هيئة حكومية مستقلة  
دولة الكويت

## الجوانب الإدارية للعمل في بيت الزكاة

كلما كانت الأهداف الخاصة بالمؤسسة واضحة لدي الجميع كلما كان العمل لتحقيقها سهلاً، ومن هنا فقد اعتمد تطور العمل الإداري في بيت الزكاة على مبدأ التخطيط الاستراتيجي كمنهج رئيسي لبلوغ البيت لغاياته وأهدافه الاستراتيجية لتحقيق رؤيته ورسالته وقد تطور العمل في بيت الزكاة وارتبط ببرنامج عمل الحكومة من خلال تقديم خطة استراتيجية للعمل والعمل على متابعتها من قبل الجهات الحكومية المختصة (مجلس الوزراء).

وفي ضوء ذلك ، نعرض فيما يلي لإستراتيجية البيت ٢٠٠٥ - ٢٠٠٠

### ١) إستراتيجية بيت الزكاة ٢٠٠٥ - ٢٠٠٠

• **الرؤية :** الريادة والتميز في خدمة فريضة الزكاة العمل الخيري محليا وخارجياً.

• **الرسالة :** بيت الزكاة هيئة حكومية مستقلة رسالته جمع وتنميته موارد الزكاة والخيرات وانفاقها محليا وخارجياً وفق أحكام الشريعة الإسلامية باعلي مستوي من الكفاءة والتميز.

### ٢) الغايات والأهداف الاستراتيجية :

الغاية الأولى : تنمية موارد الزكاة والخيرات.

- الأهداف**
- (١) تقدير ثقة المتبرعين وتوطيد العلاقة معهم.
  - (٢) استقطاب فئات وأعداد جديدة من المتبرعين.
  - (٣) تنمية واستثمار أموال البيت.



**هيئة حكومية مستقلة**  
دولة الكويت

**الغاية الثانية : إنفاق موارد البيت من الزكاة والخيرات وفق مصارفها بخدمات وأساليب متطورة.**

- الأهداف**
- (١) توجيه المساعدات المحلية للفئات الأكثر حاجة .
  - (٢) تطوير وتبسيط نظم وإجراءات تقديم الخدمات.
  - (٣) تحقيق البعد التنموي في خدمات البيت.

**الغاية الثالثة : التوعية بفريضة الزكاة وإبراز دور البيت إعلامياً**

- الأهداف**
- (١) التوعية بالأحكام الشرعية للزكاة والخيرات.
  - (٢) التوعية بخدمات البيت وأساليب تقديمها.
  - (٣) الإعلام بأنشطة البيت وإنجازاته.

**الغاية الرابعة : التنسيق والتكامل مع المؤسسات الكويتية والدولية في مجال العمل الخيري محلياً ودولياً.**

- الأهداف :**
- (١) الحد من الازدواجية في تقديم المساعدات.
  - (٢) دعم البرامج والأنشطة الخيرية المشتركة.
  - (٣) المساهمة في الارتقاء بمستويات الرعاية الاجتماعية.
  - (٤) تعزيز مكانة دولة الكويت في العمل الخيري الخارجي.

**الغاية الخامسة : تطوير البنية المؤسسة ورفع الكفاءة المهنية للعاملين.**

- الأهداف :**
- (١) مراجعة نظم وإجراءات العمل في مختلف المجالات الفنية والمالية و الإدارية .
  - (٢) التنمية المهنية للعاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية.



**هيئة حكومية مستقلة**  
**دولة الكويت**

- (٣) تطوير أساليب الرقابة المالية والإدارية والشرعية.
- (٤) مراجعة وتطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية.
- (٥) تطوير مباني البيت وتجهيزها بما يساهم في توفير مناخ مناسب للعمل.



هيئة حكومية مستقلة  
دولة الكويت

## الجوانب المالية للعمل في بيت الزكاة

ينقسم النظام المالي المعمول به في بيت الزكاة إلى قسمين رئيسيين :

### ١. الميزانية العامة :

ويقصد بها الميزانية التشغيلية للعمل وهي التي يتم تمويلها كاملة من قبل الدولة ، و هذه الميزانية يمكن توضيحها من خلال عرض جانبي الإيراد والإنفاق كالتالي :

❖ إيرادات الميزانية العامة : تتمثل إيرادات الميزانية العامة في المبالغ التي تقدمها الدولة لبيت الزكاة من خلال الميزانية العامة للدولة ، وهذه الميزانية ميزانية حكومية وينطبق عليها ما ينطبق على أي ميزانية لأي جهة حكومية أخرى.

❖ إنفاقات الميزانية العامة : تستخدم الميزانية العامة في تمويل العمليات التشغيلية للبيت ، حيث يتم من خلال هذه الميزانية دفع رواتب العاملين ومواجهة كافة عمليات الصرف الأخرى مثل الصرف على المباني ومختلف التجهيزات والأعمال اللازمة ، لإدارة الأنشطة والمشاريع التي يقوم عليها البيت

### ٢- ميزانية الزكاة والخيرات :

ويقصد بها الميزانية الخاصة بإيرادات البيت من أموال الزكاة والتبرعات والصدقات و الخيرات ، وكافة الأموال التي يحصل عليها البيت في هذا الجانب .



هيئة حكومية مستقلة  
دولة الكويت

كما تقدم الدولة معونة سنوية ( في حدود ٢ مليون دينار سنوياً) لدعم أنشطة البيت الخيرية ، ويدخل هذا المبلغ ضمن تلك الميزانية .

❖ **إيرادات ميزانية الزكاة والخيرات :** تتمثل إيرادات ميزانية الزكاة والخيرات (

وكما سبق الإشارة ) في ثلاث أنواع رئيسية :

- الإيرادات المحصلة من أموال الزكاة والصدقات ومختلف أنواع التبرعات.
- المعونة الحكومية التي تقدمها الدولة سنوياً لدعم مشاريع و أنشطة البيت .
- إيرادات الاستثمار ، ويقصد بها عوائد استثمار أموال الصدقة الجارية وكفالة الأيتام والهيئات والأثلاث.

### وسائل التحصيل :

#### ○ الفروع الايرادية :

وهي فروع للبيت منتشرة في بعض المناطق السكنية لتسهل على المتبرعين الوصول الى البيت لدفع الزكاة والصدقات بدلا من عناء الذهاب إلى المقر الرئيسي ، وتكون هذه الفروع مجهزة بالحاسب الآلي وجميع وسائل الاتصال والخدمة .

#### ○ خدمة التحصيل المستمر :

وهو عبارة عن صندوق مثبت في المقر الرئيسي للبيت يمكن من خلاله التبرع عن طريق مغلف يتم وضع النقود به ويعمل ٢٤ ساعة .

#### ○ التحصيل عن طريق الهاتف :

وهي خدمة تقنية متطورة يتم من خلالها ايداع المبلغ مباشرة من حساب المتبرع عن طريق حساب البيت .



هيئة حكومية مستقلة  
دولة الكويت

### ○ التحصيل عن طريق المندوب :

وهو موظف متدرب يعمل في البيت يكلف بتحصيل الأموال في أي مكان وفي أي وقت من اليوم ويتم تزويده بوسيلة تنقل وجهاز حاسب آلي وغيرها .

### ○ التحويلات:

وهي من أكثر الأساليب استخداماً في عمليات التحصيل ، وتتضمن التحويلات البنكية او التحويلات عن طريق بطاقات الدفع المختلفة ، والاستقطاعات.

### ❖ إنفاق أموال الزكاة والخيرات :

فيما يتعلق بجانب الإنفاق ، فإن عمليات الصرف يراعى فيها أن يتم الإنفاق وفقاً لما يلي :

### ○ الصرف وفق المصارف الشرعية التي وردت في القرآن الكريم ( سورة التوبة آية ٦٠ ):

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ

وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ

- تتولى إدارة البيت تحديد أولوية الصرف من حيث الأهمية والحاجة .
- يحدد البيت كمية الأموال التي سيتم صرفها ويكون ذلك وفق حسابات دقيقة حتى لا تصرف جميع الأموال في وقت واحد .



**هيئة حكومية مستقلة**  
دولة الكويت

وحتى تتم عملية الصرف بأعلى مستوى من الكفاءة والشفافية ، فقد حرص البيت على مراعاة الجوانب التالية:

١. إنشاء اللجان المتخصصة بعملية الصرف وعادة ما تكون هذه اللجان من مسؤولي البيت وأحد أعضاء مجلس الإدارة وتسمى هذه اللجان لجان التوزيع أو الصرف .

٢. حتى يتمكن البيت من إجراء عمله بكفاءة ومصادقية فقد حرص البيت على إصدار اللوائح والنظم التي تجعل عملية صرف الأموال عملية عادلة ودقيقة وترعى الظروف التي يمر بها البيت وكذلك التي تمر بها الأسر المستحقة ، ويعمل البيت على مراجعة هذه اللوائح والنظم بشكل دوري لإجراء ما يتطلب من تغيير وفقاً للظروف والأوضاع الراهنة .

٣. كما يسعى بيت الزكاة دائماً إلى مواكبة التقدم التكنولوجي ، حيث يتم حالياً استخدام النظم الآلية في عملية الصرف وهي تبدأ من استقبال الحالة إلى استلام الشيك .

٤. تم إنشاء فروع لبيت الزكاة في بعض المحافظات وهناك دراسة لفتح فروع في كافة محافظات الكويت .



هيئة حكومية مستقلة  
دولة الكويت

## الجوانب التسويقية لأنشطة بيت الزكاة

يتطلع بيت الزكاة دائماً إلى إتباع أحدث السبل و الوسائل في مجال تسويق المشاريع والأنشطة، وبما يحقق تفعيل التواصل مع المحسنين و استقطاب فئات و شرائح جديدة من المتبرعين .

لذا فإن البيت يحرص على توثيق العلاقة بين المحسنين والمتبرعين ولنجاح هذه العملية يتبع البيت العديد من الوسائل والتي يمكن عرض بعضها كالتالي :

١. الزيارات المنتظمة لكافة شرائح المجتمع في أماكن عملهم أو إقامتهم .
٢. تجهيز وإعداد صالات استقبال خاصة تتناسب معهم .
٣. التواصل الإعلامي عن طريق كافة وسائل وأساليب الإعلام.
٤. التواصل الاجتماعي في المناسبات الاجتماعية والشخصية .

**وفيما يتعلق بإعداد الخطط التسويقية للمشاريع ، فيتم برمجة المشاريع وفقاً للتالي :**

١. تحديد احتياجات المتبرعين من المشاريع أثناء الحملة الإبرادية ثم صياغة الخطة التسويقية للمشاريع .
٢. يتم برمجة المشاريع المراد تسويقها سنوياً ، مع تحديد الأرقام المستهدفة .
٣. التنسيق مع إدارة العلاقات العامة و الإعلام حول المطبوعات والإعلاميات المطروحة من حيث التصميم والطباعة .
٤. اجراء تقييم دوري (كل ٣ شهور) لخطط التسويق بشكل عام .



**هيئة حكومية مستقلة**  
دولة الكويت

### وفيما يتعلق بتطوير المشاريع الإرادية:

١. يتم برمجة تطوير مشاريع البيت عبر برنامج زمني موزع طوال السنة .
٢. التنسيق مع الإدارات المشرفة على المشاريع المراد تطويرها لتوفير البيانات والقنوات المطلوبة من القسم (المشاريع المحلية - النشاط الخارجي - الخدمة الاجتماعية).
٣. تحليل أداء المشاريع والعمل على تطويرها بشكل عام (تبسيط إجراءات، وضع سياسات الترويج المناسبة .... الخ) .
٤. دراسة واقع السوق الخيري و تحديد احتياجات المتبرعين ومختلف شرائح المجتمع من المشاريع من حيث الكم والنوع.
٥. صياغة المشاريع المقترحة وتحديد أهدافها وغاياتها .
٦. طرح هذه المشاريع للتسويق على الفئات والشرائح المستهدفة.



هيئة حكومية مستقلة  
دولة الكويت

## اضواء على تجربة بيت الزكاة في مجال التطوير الإداري

مما لا شك فيه أن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في إنجاز عمليات التخطيط الاستراتيجي وتحقيق غايتها، فمن خلال هذا العنصر يتم تصميم الاستراتيجية وتنفيذها في ذات الوقت ، ومع خصوصية العمل في بيت الزكاة ، فقد حرصت إدارة البيت على مضاعفة و تكثيف العمليات التدريبية وبما يجعلها أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبيت.

من هذا المنطلق فإن إدارة التطوير الإداري والتدريب تعتبر إدارة محورية للعمل فهي التي تسهم بتطوير الفكر الإداري للبيت وتطوير مهارات العاملين ، ومن الجوانب الأساسية الاهتمام بتطوير البناء المؤسسي للبيت و رفع كفاءة العاملين فيه ، ولا شك أن هذين الجانبين يعدا العمود الفقري في بناء وتطوير العمل المؤسسي للبيت .

وفي ضوء ذلك **الاهتمام بالعنصر البشري** فإن عمليات التنمية والتطوير للعنصر البشري تتم وفقاً لخطط وأهداف محددة تتطلق في مجملها من الأهداف الاستراتيجية للعمل ، وبصورة عامة فإن الأنشطة التدريبية التي يتم تنظيمها تنقسم إلى المحاور التالية :

أولاً: محور الدورات التدريبية الجماعية ( للمجموعات ) ...

وهي الدورات التي تنظم لمختلف المجموعات الوظيفية بالبيت ، وعادة ما تحدد بناء على دراسات فعلية لإحتياجات العمل والعاملين في البيت.

ثانياً: محور الدورات التدريبية الفردية ...

وهي الدورات التي تنظم للعاملين في المجالات التخصصية والفنية بالبيت.



هيئة حكومية مستقلة  
دولة الكويت

ثالثاً : محور المهام الرسمية ...

وهي التي يكلف بها قيادي ومسئولي البيت خارج دولة الكويت ، وتهدف الى المشاركة وتمثيل البيت في الندوات والمؤتمرات العالمية والتي تناقش قضايا او موضوعات مرتبطة بمجال عمل البيت .

رابعاً : محور اللقاءات والحلقات النقاشية ...

وهي اللقاءات التي ينظمها القسم بصفة دورية لجميع موظفي البيت ، ويتم فيها استضافة احد المتخصصين من خارج البيت لعرض او مناقشة احد الموضوعات المرتبطة بمجالات عمل البيت .

خامساً : محور برامج التنمية والتطوير الذاتي ...

ويشمل هذا المحور مختلف البرامج التي تتيحها الادارة امام موظفي البيت ، لمساعدتهم على تطوير قدراتهم ومهاراتهم بصفة ذاتية ، عن طريق المكتبة او نشر موضوعات عن طريق البريد الإلكتروني.

**وقد نجح البيت في العمل على رفع كفاءة العاملين من خلال :**

١. إيمان الإدارة العليا بأهمية التأهيل والتدريب .
٢. جعل عملية التدريب والتأهيل ذات بعد استراتيجي .
٣. التخطيط المدروس لعملية التدريب لسد احتياجات ومتطلبات العمل .
٤. تخصيص ميزانية يمكن من خلالها تحقيق أهداف التدريب .
٥. تطبيق المفهوم العلمي في العملية التدريبية .



**هيئة حكومية مستقلة**  
دولة الكويت

كما يساهم بيت الزكاة أيضا بتطوير وتنمية مهارات العاملين في لجان الزكاة الأهلية والخيرية من خلال عقد دورات تدريبية لهم في كل سنة وبمواضيع مختلفة سواء كانت مالية أو إدارية أو في مجال الحاسب الآلي .

و على جانب آخر فمن من أهم الدورات التي يعقدها البيت هي دورة محاسبة الزكاة للشركات والمؤسسات وهي تعقد بشكل دوري كل سنة ويشترك بها أكثر من مائه متدرب يمثلون الشركات والمؤسسات الأهلية والخاصة والجمعيات التعاونية ، وتكون على شكل ورشة عمل يتم بها التطبيق العملي لكيفية احتساب زكاة الشركات بكل التفاصيل ويتم التطرق إلى آخر المستجدات في قضايا الزكاة .

**تم بحمد الله**