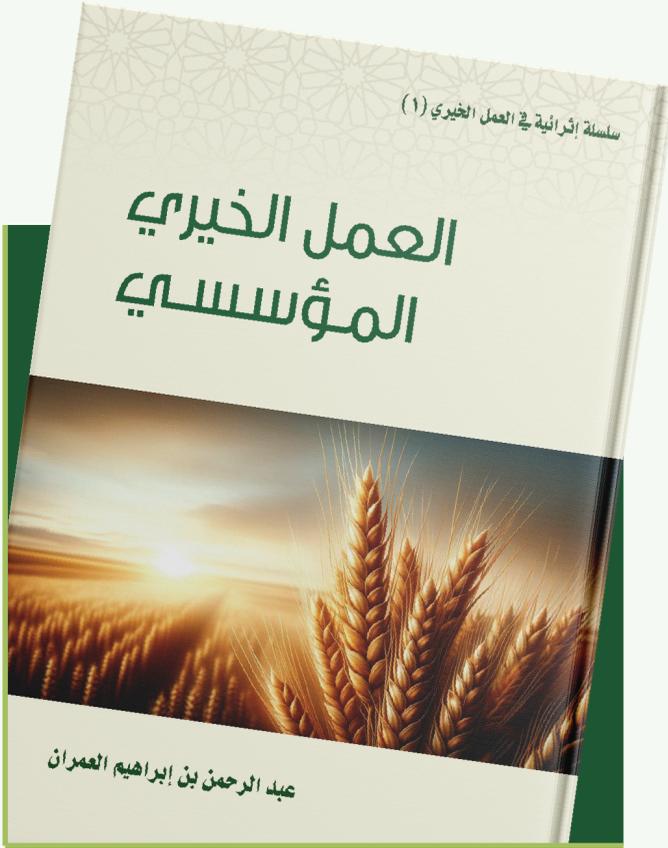


عُرَاطَاتُ أَعْرَافِيَّةٍ

24



كيفية تحقيق الاستدامة المالية في المؤسسات الخيرية؟

إجابة علمية من كتاب
العمل الخيري المؤسسي

إعداد

عبد الرحمن بن إبراهيم العمران



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization



عِلْمٌ بِطَائِفِ
فِكَرْفِيَّةِ



عبد الرحمن بن إبراهيم العمران

مستشار في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، متخصص في تطوير وتحسين كفاءة المنظمات الخيرية والأهلية، ويسعى إلى مساعدة هذه المنظمات على اعتماد أفضل الممارسات وتحقيق تقدم واضح في عملها.





تمهيد

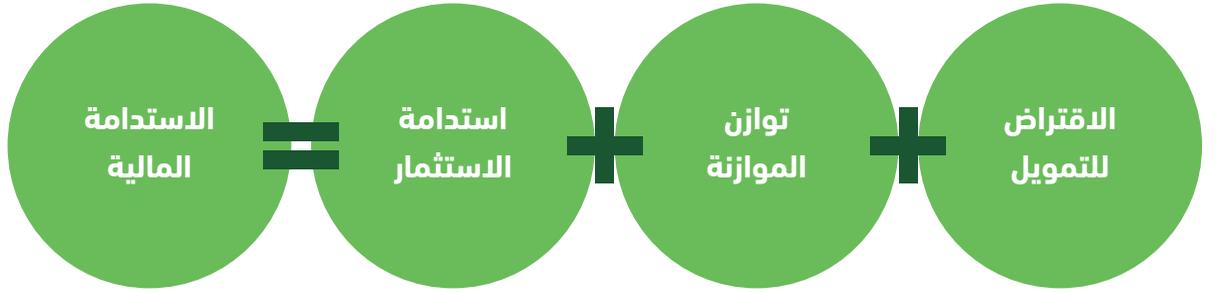
ألجأت حدة الأزمات والكوارث الإنسانية المتزايدة في العقدین الأخيرین ملايين الأشخاص حول العالم للاعتماد على خدمات المنظمات الخيرية وبرامجها الإغاثية، والصحية، والتعليمية، والاقتصادية، والتنمية، ومع هذا الضغط الهائل على القطاع غير الربحي، يتعين على المنظمات والمؤسسات الاجتماعية والخيرية البحث عن وسائل لضمان استمرارية عمل برامجها وأنشطتها، ومن هنا تبرز أهمية الاستدامة المالية كأحدى الوسائل الرئيسية في هذا السياق التي تمكن المنظمات من تأمين التمويل اللازم لإدارة الأنشطة والعمليات وتنفيذ البرامج على المدى البعيد.



أولاً: مفهوم الاستدامة المالية

تُعرّف الاستدامة المالية على أنها: الحالة المالية التي تمكّن المنظمة غير الربحية من الاستمرار في تحقيق رسالتها على المدى الطويل، وتقديم خدمات متميزة للمستفيدين، مع تحقيق فائض مالي حتى مع تغير الظروف الداخلية والخارجية.

يتركز تحقيق الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي على ثلاث قواعد رئيسية هي:



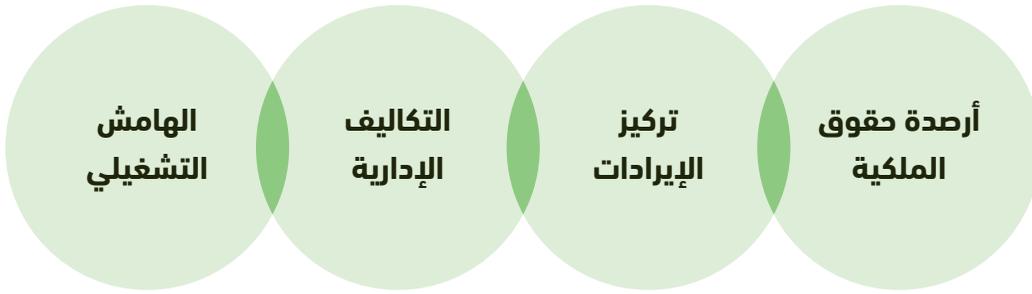
قواعد تحقيق الاستدامة المالية

- 1. الاقتراض للتمويل:** تنص هذه القاعدة على أن اللجوء للاقتراض لا يتم إلا في حالة تمويل النفقات لنشاطات أو مشروعات تساهم في نمو المنظمة أو تعزيز أهدافها، أما نفقات الإدارة فيجب تمويلها من الإيرادات العادية.
- 2. توازن الموازنة:** تشير هذه القاعدة إلى ضرورة أن يكون العجز التوازني حالة استثنائية ناشئة عن ظروف استثنائية، ويتوجب على المؤسسة التحكم فيها، وألا تدعها تتفاقم عند زوال الظروف الاستثنائية.
- 3. استدامة الاستثمار "فعالية الأداء المالي":** تتعلّق هذه القاعدة بقدرة المؤسسة على التحوط الجيد من المخاطر التي تعترض نشاطها.

ثانيًا: مؤشرات قياس الاستدامة للمؤسسات غير الربحية

تواجه المنظمات الخيرية في الغالب تحديين كبيرين، أولهما: أنها تعمل لصالح مجتمعات متنامية الحاجات، وثانيهما: أنها تعمل في قطاع تنافسي يبحث فيه الجميع عن التمويل، ولذا فإن الحديث عن قياس الاستدامة يكمن في أن أغلب المنظمات الخيرية تعتمد على مصادر دعم مالية خارجية كالحكومات، والمؤسسات المانحة، والشركات التجارية، وهذه المصادر رغم سخائها إلا أنها غير مستدامة على المدى البعيد، ومن هنا تتضح أهمية قياس الاستدامة المالية باعتبارها شرطًا لبقاء المنظمة الخيرية وقدرتها على إحداث التغيير المنشود في تحقيق أهدافها على أرض الواقع.

هناك أربعة مؤشرات رئيسية لقياس الاستدامة المالية للمؤسسات غير الربحية كما موضحة في الشكل أدناه:



مؤشرات قياس الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع غير الربحي

- ✿ **أرصدة حقوق الملكية:** تمثل نسبة حجم الأصول المجمعة إلى إجمالي الإيرادات، وتشير إلى زيادة الاستدامة المالية كلما كانت نسبة أرصدة حقوق الملكية مرتفعة.
- ✿ **تركيز الإيرادات:** تشير إلى أن المؤسسة لديها إيرادات متساوية من مصادر متنوعة إذا كانت كل نسبة قريبة من الواحد، أما الإيرادات التي لها نسبة قريبة من الصفر فيبين المؤشر أن المؤسسة تعتمد على مصدر واحد للدخل وهو غير صحي.
- ✿ **التكاليف الإدارية:** تمثل نسبة التكاليف الإدارية من إجمالي النفقات، وتشير إلى قدرة المنظمة على التحكم في الإنفاق وتأثير الرقابة على تقديم الخدمة.
- ✿ **هامش التشغيلي:** يمثل صافي الدخل مقسومًا على إجمالي الإيرادات، ويشير إلى الاستقرار المالي إذا كانت النسبة مرتفعة.

ثالثاً: استراتيجيات تحقيق الاستدامة المالية

يجب على المؤسسات غير الربحية إنفاق أموالها بكفاءة، ومواءمة الموارد المالية مع الأهداف لتكون المؤسسة مستدامة ماليًا، إلا أن العديد من المنظمات غير الربحية تواجه مشاكل مالية متعلقة بميزانيتها، مما يجعلها غير قادرة على مواصلة نشاطها، وربما تواجه خطر الإفلاس، وفيما يلي عدد من الإستراتيجيات التي تساعد المنظمات غير الربحية على تحقيق استدامتها المالية:

✿ **تحديد الأفق الزمني للمنظمة:** سواء كانت هناك رغبة لدى المنظمة في الاستمرار إلى أجل غير مسمى أم لا، فإن تحديد الأفق الزمني يؤثر على الطريقة التي تتناول بها الإستراتيجيات الأخرى، بما في ذلك طريقة إدارة البرنامج الاستثماري.

✿ **التخطيط والتفكير الإستراتيجي:** من المهم جدًا أن تضع المنظمة خطة إستراتيجية لحل معظم أوجه القصور المالي، ويجب أن تعمل هذه الخطة على توجيه جميع المعنيين بالمنظمة نحو الاتجاه ذاته، والأهم من ذلك، مساهمتها في تقليص عدد الأخطاء المرتكبة إلى أقصى حد، ويشمل التخطيط الإستراتيجي: وجود رؤية وأهداف واضحة ووسائل قيادة فعالة، وتحقيق النتائج وقياسها، أما التفكير الإستراتيجي: فهو العملية الذهنية لتحديد كيفية النجاح، وكلا هذين المفهومين يساعدان المنظمة على تطوير قدرة التبصر لاستكشاف جميع المستقبلات الممكنة.

✿ **تعيين أعضاء مجلس الإدارة ناجحين ومن أصحاب الخبرة:** تتجلى أهمية المسيرة المهنية الناجحة لأعضاء مجلس الإدارة في قدرتهم على معالجة مشاكل التمويل والقصور المالي، وتجنب حدوثها من جديد.

✿ **تطوير الأصول:** تعتمد المنظمات الخيرية على تجميع أصولها من مجموعة متنوعة من المصادر، كالتبرعات الفردية، والمنح الحكومية، والأصول الموقوفة، ورسوم العضوية والخدمات في بعض الحالات، ويساهم التطوير النشط لعملية تعبئة الأصول مطلب أساسي للاستدامة المالية.

✿ **القدرة على الإبداع:** تعتمد الاستدامة المالية على قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد والتطوير الدائم، مثل تنويع مصادر الدخل، وتقليل التكاليف، وتحسين الكفاءة، والتشبيك الدائم مع مانحين وشركاء جدد، وتبني أفضل الممارسات في العمل، والتكيف مع التحديات الجديدة والمتغيرة باستمرار.

✿ **ابتكار طرائق لزيادة الدخل:** لا يجب أن يكون اعتماد المنظمة على التبرعات والمنح فقط، بل يجب استغلال مختلف الفرص والأساليب لجلب إيرادات مالية جديدة، ويُعتبر امتلاك مهارات التسويق أمر ضروري لاستقطاب كبار المتبرعين، والحفاظ عليهم على الأمد الطويل، والحرص على تحويلهم من مجرد متبرعين للمنظمة إلى مناصرين لها وداعمين في مختلف الخطوات.



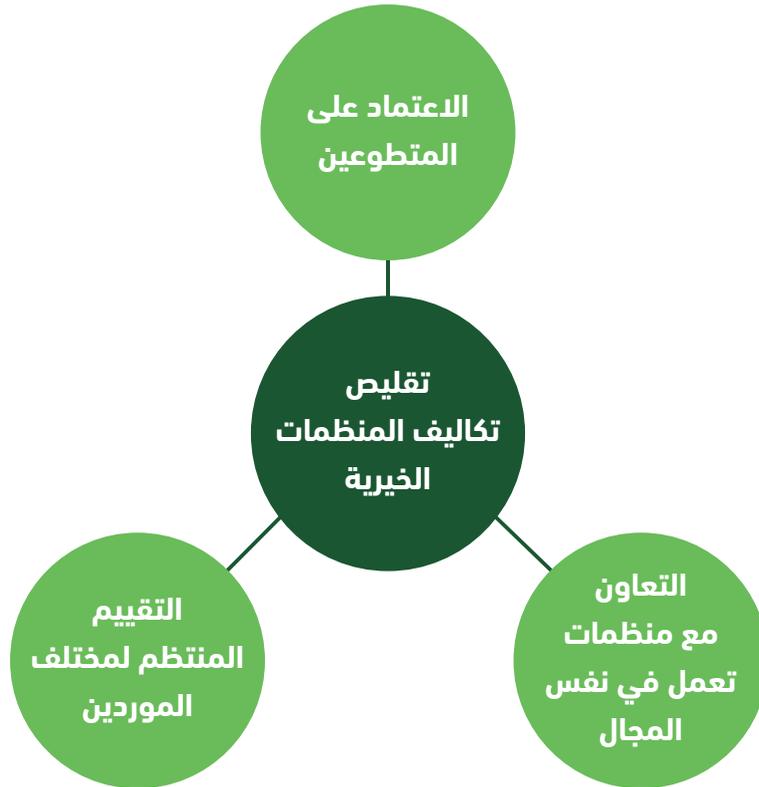
❁ **إدارة المحفظة الاستثمارية بدناميكية:** تتمثل الإدارة الدناميكية في عملية مراقبة التحركات المالية في المحفظة الاستثمارية باستمرار، وانتهاز الفرص قصيرة المدى في السوق وتعديلها حسب ما يقتضيه، والمساعدة في تخفيف المخاطر، وتُعتبر هذه الإدارة هامة في البيئة منخفضة العائد، وهي مُصممة للمساعدة على ضمان استمرار التحركات قصيرة الأمد وعدم تعارضها مع أهداف العوائد طويلة الأمد.

❁ **إدارة المخاطر:** من الضروري وجود خطة لإدارة مخاطر في المنظمة تتضمن جميع أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، مثل المخاطر التشغيلية، ومخاطر الاستثمار، ومخاطر التمويل.

❁ **الاهتمام بمنصات التواصل الاجتماعي:** تمكّن منصات التواصل الاجتماعي المنظمة من شرح أهدافها وإيصال أفكارها إلى أكبر عدد من أفراد المجتمع، لا سيما الشباب لأنهم الفئة الأكثر استخدامًا لتلك المنصات، وقد أصبحت اليوم هذه المنصات أداة فعّالة لتسويق عمل المنظمة، وجمع التبرعات، واستقطاب المزيد من المانحين والمتبرعين الجدد.

رابعًا: تقليص التكاليف والنفقات

من الضروري أن تعمل المنظمات غير الربحية على تخفيف التكاليف والنفقات بمختلف الطرق والأساليب لضمان استدامتها المالية، مما يساعدها على تحقيق أهدافها على المدى الطويل، وزيادة كفاءتها وتحسين أدائها في تقديم الخدمات والبرامج للمستفيدين، وتوطيد الثقة مع المانحين عندما يرون أن المنظمة تنفق بعناية وتدير أموالها بطريقة يستفيد منها المحتاج في المقام الأول، مما يزيد من فرص الحصول على تمويل إضافي ودعم مستمر، وتحقيق قيمة أكبر للمستفيدين وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل، وتوجيه الموارد الفائضة لمشاريع أخرى، وفيما يلي ثلاث طرق من شأنها مساعدة المنظمة على تقليص نفقاتها:



ثلاث طرق لتقليص تكاليف المنظمات الخيرية

❖ **الاعتماد على المتطوعين:** يوفّر المتطوعون على المنظمة العديد من النفقات بعملهم المجاني، وزيادة الفعالية والإنتاجية بتعاونهم مع الموظفين، وكونهم أداة لتعريف بالمنظمة وتسويق عملها، وجلب التبرعات لها.

❖ **التعاون مع منظمات تعمل في نفس المجال:** تتمثل هذه الخطوة في تعاون المنظمة مع منظمات أخرى لها مهام مماثلة لوضع برامج مشتركة، وبالتالي التشارك في التكاليف العامة، ومن خلال هذه الشراكة وتضافر الجهود ستتمكن كلا المنظمتين من توفير في التكاليف العامة، وتمويل مختلف الأنشطة، وتوفير الدعم، وخفض التكاليف الزائدة وإحداث أكثر ما يمكن من التأثيرات الإيجابية.

❖ **التقييم المنتظم لمختلف الموردين:** من فوائد تفادي شراء المستلزمات من مصدر واحد القدرة على إجراء تقييم منتظم للموردين ومقارنة الأسعار والخدمات التي يوفرونها مع نفس المستلزمات المتاحة في السوق، ويعتبر التقييم الدوري للمزودين والموردين ضروريًا لاختيار الأسعار المناسبة التي تتماشى مع ميزانية المنظمة، وخفض التكاليف العامة، والحفاظ على الكفاءة اللازمة، وعلى العكس من ذلك فإن عملية الشراء من مصدر واحد مكلفة للمنظمة، كما أنها تلغي المنافسة بين مختلف المزودين، ما يقلل من حوافز تقديم منتجات ذات جودة أعلى بسعر أقل.

خاتمة

تُعد المنظمات الخيرية فاعلاً أساسياً في تلبية حاجات المجتمع، وتحجيم ضرر الكوارث والأزمات الإنسانية، ويتطلب استمرارية عمل المنظمة وجود استدامة مالية لتمكينها من النمو والتطور، وتحقيق تأثير إيجابي يخدم المجتمع بفعالية، ويعكس مفهوم الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية أهمية تحقيق التوازن بين الاحتياجات المالية الحالية والقدرة على الاستمرارية في تقديم الخدمات وتنفيذ المشاريع والبرامج على المدى الطويل، كما أنه يعزز ثقة ومصداقية المنظمة لدى الجهات المانحة والمنظمات الأخرى، مما يؤدي إلى جذب المزيد من التمويل والدعم وفتح آفاق للشركات والتعاون، وتمكين المنظمات من تطوير وتوسيع نطاق أنشطتها وبرامجها، وبالتالي تحقيق تأثير أكبر وأعمق في المجتمعات التي تخدمها.



للحصول على نسخة
إلكترونية من الكتاب
يمكن تحميله من خلال
الرابط أدناه:

<https://bit.ly/3UEKA6U>



الكتاب	العالم الخيري المؤسسي
تأليف	عبد الرحمن بن إبراهيم العمران
اللغة	اللغة العربية
عدد الصفحات	314 صفحة
تاريخ النشر	2024



الرسالة



خدمة العمل الإنساني وتطويره من خلال
البحوث والدراسات المتخصصة

الرؤية



مرجع عالمي في دراسات العمل
الخير والإنساني

القيم



الأهداف



تعزيز مكانة العمل الخيري والإنساني
والتعريف بمنجزاته لدى الرأي العام

صناعة التكامل بن القطاع الخيري
والإنساني وخطط التنمية المجتمعية

استشراف مستقبل العمل الخيري
والإنساني بما يخدم المجتمعات

تطوير العمل الخيري والإنساني والارتقاء
بالجودة في مختلف مجالاته

دعم صنّاع القرار عبر توفير المعلومات
ذات الصلة في الوقت المناسب

نشر ثقافة العمل الخيري والإنساني
والتطوعي بين شرائح المجتمع كافة

رئيس مجلس الإدارة
د. عبدالله معتوق المعتوق

المدير العام
بدر سعود الصميط

رئيس التحرير - مشرف المركز
عبد الرحمن عبد العزيز المطوع

أسرة التحرير

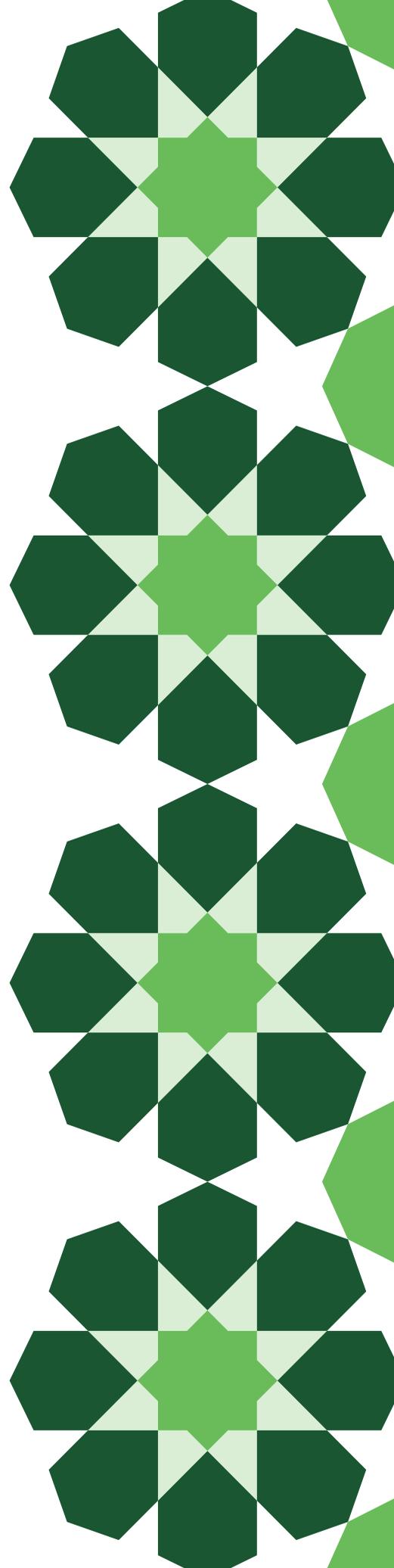
د. رضا السيد العشماوي
مدير المركز

د. سارة يحيى عبد المحسن
اختصاصي دراسات

عبد الله محمد أبو زيد
منسق إداري

محمد السعيد
منسق التحرير

عامر قاسم
الإخراج الفني



من إصدارات المركز



الثقة في مواجهة التشكيك

دليل إدارة الحملات التسويقية

مؤشر الجوع العالمي 2018

كيف تدير أزمة بفاعلية

الواقع النفسي للمرأة اللاجئة

تقرير الاتجاهات العالمية للتبرع العالمية للتبرع



حماية العاملين في المجال الإنساني

الوضع الإنساني في غزة

عاصفة دانيال

زلزال شرق المتوسط

التغير المناخي

أزمة الجفاف في القرن الإفريقي



خلاصات معرفية

زوروا موقعنا للوصول إلى جميع إصدارات المركز

gcpskw.org/ar/publications



نشرة أتر





عِلْمٌ بِطَرِيقِ حِكْمَةِ خَيْرِيَّةٍ



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization



المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies