

# رحلة المنظمات غير الربحية نحو الاستدامة المالية

عمر المنظمة للوصول للاستدامة

دراسة ميدانية على عينة من المنظمات  
غير الربحية في المملكة العربية السعودية

## شركة ولادة حلم

### بلمسة من إبداع، وجهداً من إتقان

تم إعداد الدراسة العلمية من خلال فريق شركة ولادة حلم للاستشارات والأبحاث آملين أن تكون الدراسة لكل المنظمات غير الربحية الساعية لرضا الله بالأعمال النبيلة منارة علم توجههم للأهداف المنشودة المحققة للنفع العام لمجتمعنا ومحققة لرؤية المملكة 2030.

## الدراسات العلمية التي ينفذها فريق شركة ولادة حلم هي

دراسة دور الإعلام والتسويق للمنظمات غير الربحية

( سيتم إطلاقها قريباً )

دراسة الأثر كفهم واقع

( سيتم إطلاقها قريباً )

دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

( هي الدراسة الحالية )

دراسة تطبيق إدارة المعرفة والأدلة  
الإجرائية في المنظمات غير الربحية

( سيتم إطلاقها قريباً )

## ملخص الدراسة :

**أصبحت المنظمات غير الربحية لها دور فعال في المجتمعات لا يمكن إنكاره، وأثر ملموس ومتحقق في جميع جوانبه،**

فهي شريكة المجتمع في تحقيق النفع لأفراده، ومع تعدد الجوانب التي تغطيها المنظمات غير الربحية بخدماتها ومشاريعها تزداد التكاليف المالية التي أحياناً تتجاوز الموارد المالية الخاصة بها مما يعرضها لعواقب في استكمال عملها الخيري أو الاجتماعي أو التنموي ، ولهذا بدأت المنظمات تتجه للعمل على تحقيق استدامتها المالية حتى تظل مشاريعها وأنشطتها مثمرة و متنوعة على المدى الطويل، ولكن أحياناً ما تظل المنظمات غير الربحية طريقها نحو الاستدامة بسبب افتقادها للمعرفة الكاملة بخطوات الاستدامة و بما تحتاج إليه لتحقيق المنظمة بها أعلى نسبة استدامة ، ولهذا تم إعداد الدراسة العلمية حتى تكون المرجع الشامل لكل ما يتعلق بالاستدامة حتى تستطيع المنظمة توجيه أهدافها والبدء في رحلتها بمعرفة متكاملة و خطوات مدروسة نحو الاستدامة المالية.

**واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الميداني، وتمثل مجتمع الدراسة من منظمات غير الربحية من مناطق مختلفة في المملكة العربية السعودية.**

**وتم تصميم استمارة استقصاء (استبيان) لتقييم مستوى استدامة المنظمات وقد بينت النتائج عمل المنظمات على تطوير وتنمية جوانبها المختلفة حتى تستطيع تحقيق الاستدامة المالية، وأن أهم العقبات التي تواجه المنظمات وتحيل بينها وبين تحقيق الاستدامة هي نقص الموارد المالية مع عدم معرفة المنظمات لبعض العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق الاستدامة.**

**والمقترحات لمعالجة تلك الجوانب** أن تعمل المنظمات غير الربحية على زيادة مواردها المالية من خلال امتلاك مصادر تمويلية مختلفة حتى تقلل الاعتماد الكامل لها على التبرعات والدعم ، وتزيد من خلال ذلك إيراداتها المالية مع استكمال المنظمات جوانبها الداخلية المختلفة ( إدارية ، تنظيمية، تسويقية، مالية، وتقنية) بعناصر ومعايير الاستدامة المالية ، فذلك ما يساعد المنظمات غير الربحية على تحقيق الاستدامة بنجاح والتي ستساهم في استكمال مسار المنظمة نحو أهدافها، وامتلاك القدرة على مواجهة العقبات المستقبلية.

### مقدمة..

**مع ازدياد أعداد المنظمات غير الربحية** زادت معه أهمية القطاع غير الربحي في دعم نمو المجتمعات , و في ظل ذلك ارتفع مسؤولية تلك المنظمات في إثبات جداتها في ظل التنافس الإيجابي بينها على تحقيق أكبر نفع للمستفيدين منها ولتحقيق ذلك تحتاج دائماً المنظمات لموارد مالية كافية لتستكمل مسارها و تنفذ مشاريعها وأنشطتها الموجهة للفئة المستهدفة من خدماتها , و بسبب هذا أصبح هناك ضرورة لأن تحقق تلك المنظمات الاستدامة المالية حتى تكون وقودها الدائم من الموارد المالية التي تحرك عجلة أعمالها الاجتماعية والإنسانية حتى تستمر في رحلتها في تلبية احتياجات المستفيدين منها والقيام بمسؤوليتها على أكمل وجه.

**فهنا تكمن أهمية** الاستدامة المالية فهي ليس مجرد مصادر تمويلية تضيفها الجمعية لمصادرها أو ارتفاع في الموارد المالية بل هي أن تصبح المنظمة ذات قدرة مالية طويلة الأجل تستطيع من خلالها أن تكمل مسارها في مجالها الاجتماعي بدون التعرض لأي أزمات مالية أو الخوف من نقص التمويل الذي يؤدي إلى توقف عملها.

**كما نشبهها برحلة** تضع فيها المنظمات غير الربحية خطوات علمية وعملية متقنة نحو الاستدامة التي من خلالها تحقق جميع أهدافها, والاستدامة تحتاج أن تقيم الجمعية جميع جوانبها وأن تقيس قدراتها حتى تعرف من أين ستبدأ وكيف ستعمل و ما هي الخطوات التي تحتاج أن تقوم بها حتى تحقق استدامتها وكم تستغرق رحلتها للوصول بنجاح للاستدامة المالية.

### (2) أهمية الدراسة :



**لم تعد التبرعات والهبات المالية** تكفي لضمان استمرارية عمل المنظمات غير الربحية وذلك لأن اعتماد المنظمات على مصدر رئيسي واحد مهما كان حجم التمويل يعرضها لأزمات مالية كبيرة وعجز عن تنفيذ المشاريع في حالة توقف أو قلة التمويل المالي لها و ذلك ما يجعلها في حاجة إلى تحقيق الاستدامة, و لكن المنظمات تواجه صعوبات في الوصول إلي نسب عالية في تحقيق الاستدامة المالية بسبب افتقاد المعرفة بخطواتها الأساسية وأبعادها المختلفة, و حدوث أخطاء تؤدي إلى ضعف الاستدامة وبالتالي قلة نشاط المنظمة أو توقفه أو التعرض لصعوبات في تقديم خدماتها ومشاريعها .

وبالتالي يمكننا أن نصيغ مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي و هو :

كيف تصل المنظمات غير الربحية إلى الاستدامة المالية ؟

### (2) أهمية الدراسة :



**دائماً ما كان القطاع غير الربحي** حاصل على اهتمام خاص من من قادة مملكتنا العربية السعودية نتيجة دوره الفعال في تنمية المجتمع وتحقيق النفع لأفراده وفي ذلك كانت أهمية الدراسة حتى تكون عوناً للمنظمات غير الربحية في الوصول إلى المسار الصحيح الداعم لاستمرارية جهودها النبيلة و الخيرية في خدمة المستفيدين منهم.

**والدراسة تكمن أهميتها** من الناحية العملية في أنها تخدم منظمات القطاع غير الربحي من خلال تناولها لموضوع الاستدامة المالية الذي في ظل تزايد المشاريع والأنشطة الخيرية تحتاج كل منظمة موارد مالية كافية لتستمر في تقديم خدماتها كاملة، وأن تحقق لنفسها الاستقرار المالي الذي يحميها من حدوث أزمات مالية تحيل بينها و بين أهدافها المنشودة، وذلك ما يزيد من أهمية الدراسة في معرفة طرق تحقيق المنظمات غير الربحية للاستدامة و مصادر التمويل الخاصة بها، والكشف عن العقبات التي تواجه المنظمات غير الربحية في تحقيق الاستدامة المالية، وتصحيح المفاهيم الخاطئة حول الاستدامة المالية التي تؤدي إلى عدم نجاح المنظمة في الوصول إليها.

### (3) أهداف الدراسة :



- (1) التعرف على الكيفية التي تقوم من خلالها المنظمات بتحقيق الاستدامة المالية
- (2) حصر مصادر التمويل المستدامة الداعمة للمنظمات الغير ربحية
- (3) التعرف على العقبات التي تحول دون تحقيق المنظمات الاستدامة المالية

### (4) أسئلة الدراسة



- (1) ما الإجراءات التي تتخذها المنظمات لتحقيق الاستدامة المالية؟
- (2) ما العقبات التي تواجه المنظمات في تحقيق الاستدامة؟
- (3) كيف تواجه المنظمات العقبات المتعلقة بالاستدامة المالية؟

## الإطار النظري للدراسة : يتضمن ما يلي :

### أولاً: المنظمات غير الربحية : ←

#### (1 مفهوم المنظمات غير الربحية :



**إن المنظمات غير الربحية** يمكن أن نطلق عليها شريكة الدولة في صنع التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأفرادها، فهي لا تقل أهمية عن الجهات الحكومية والخاصة في المساهمة في بناء رفاهية الفرد وتحقيق تقدم المجتمع، وتقودنا أهميتها التي لم تختلف عليها أي دولة في العالم إلى معرفة مفهوم المنظمات غير الربحية فلقد تعددت مسمياتها من الجانب اللغوي فهناك من يطلق عليها "القطاع غير الحكومي" وآخر "قطاع غير التجاري"، "القطاع التطوعي"، "القطاع الثالث"، "القطاع المستقل"، "القطاع الإنساني"، "القطاع الاجتماعي"، "القطاع التضامني" و "القطاع غير الهادف للربح" (بن عبد الهادي، 2016)، وبسبب التنوع والاختلافات في مصطلحات المنظمات غير الربحية أدى ذلك إلى عدم وجود مفهوم ثابت يصفها بشكل دقيق يمكن الأخذ به كمسمى نهائي لها.

**و قد عرفت المنظمات غير الربحية (الحسيني، 2023)** على أنها وحدات غير هادفة للربح و التي تسعى دائماً إلى إتاحة السلع والخدمات ذات الطابع الاجتماعي، دون الاهتمام بتحقيق الربح وإن كان لا يحجب إمكانية تحقيق فائض في بعضها، إلا أنه فائض غير مستهدف.

وعرفت التنظيمات غير الربحية من خلال L. Anheier و H.salamon على أنها هي التي يجتمع فيها الأشخاص في إطار مؤسسي يحقق منفعة عامة يخدمون التنظيم دون الاستفادة من أرباحه.

**و في تعريف آخر للمنظمات غير الربحية (جمال الليل، 2000)** أنها عبارة عن جهود منظمة أو مجموعة من الأشخاص يغلب عليهم صفة التنظيم الشخصي يعملون تحت إدارة خاصة "غير حكومية" بدون تدخل خارجي، يجمعهم هدف تطوعي واحد هو تقديم خدمة أو منفعة عامة مثل الخدمات التطوعية للفئات المحتاجة كالصدقات، ولا يتقاضى المؤسسون والمساهمون ولا أعضاء مجلس الإدارة أجراً لأن العمل تطوعي.

**و نستدل من التعريفات السابقة** أن المنظمات غير الربحية هي كيانات أو مؤسسات لا تستهدف الربح من نطاق عملها و تجمع تحت سقفها فريق اجتمع ليحقق من خلالها النفع العام لأفراد المجتمع.

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

و حتى تكتسب المؤسسة مجلسها في القطاع غير الربحي تحتاج لأن تتسم ببعض المعايير المحددة التي وضعها سالمون من مركز دراسات المجتمع المدني حتى يوضح أن تلك الكيانات بحاجة إلى أن تكون :

### منظمات :

أي وجود الهيكل المؤسسي، والمقصود بالمؤسسي هنا نوع من الهيكل التنظيمي الداخلي وثبات الأهداف والهيكل والأنشطة وحدود تنظيمية واضحة، أو توثيق قانوني لها كمنظمة .

### خاصة :

المستقلة عن الحكومة والمقصود به أن المنظمة ليست جزء من الجهاز الحكومي ولا تمارس أي صلاحيات حكومية، وقد تتلقى المنظمة دعماً من الحكومة والمهم أن يكون لها شخصية مؤسسية مستقلة عن الحكومة (تعفي في كثير من الدول من الضرائب).

### لا توزيع للأرباح :

لا يمكن توزيع أي أرباح على الأعضاء المؤسسين، أو المديرين وأنه لابد من استخدامها لتحقيق مزيد من أهداف المنظمة، وقد يتجمع للمؤسسة غير الربحية في سنة معينة فوائض ولكن هذا الفائض يجب أن يعاد للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الأساسية ولا يوزع على المالكين أو الأعضاء فيها أو المؤسسين لها أو الذين يديرونها.

### ذاتية الإدارة :

أي أنها تتحكم في أنشطتها ولها السيطرة الكاملة على إدارتها وعملياتها ولها لوائح تنظيمية داخلية ودرجة كبيرة من الاستقلالية .

### الطوعية :

أي أنه ليست إلزامية وتنطوي على جذب التبرعات إما من المال أو الوقت.

### (2) أهمية المنظمات غير الربحية :



**تعددت وتنوعت الأدوار** والجهود الاجتماعية التي تقوم بها المنظمات غير الربحية و التي صنعت من خلالها مكانتها البارزة في المجتمعات، وأثرها المميز في مكافحة المشكلات و الصعوبات , وذلك من خلال ما تقدمه من أنشطة وخدمات مناسبة للمستفيدين منها حسب تخصص كل منظمة غير ربحية.

وتنقسم أهمية التنظيمات غير ربحية إلى :

(القصبي، 2017)

البعد الأول / أهميتها من الجانب الاقتصادي :

- **المساهمة في مكافحة الفقر** : سواء من خلال تقديم المساعدات المالية المباشرة أو غير المباشرة.
- **الكفاءة في تقديم الخدمات بمستويات جيدة** : فهذه المؤسسات لديها القدرة على تقديم خدمات بمستويات جودة أعلى وبتكلفة أقل من الناحية الاقتصادية مما لو قامت به المؤسسات الحكومية الخاصة في الدول النامية.
- **المساهمة في إعادة توزيع الدخل والثروة بين فئات المجتمع** : فهناك الكثير من أصناف العمل الخيري التي تؤدي إلى تقديم الإعانات المباشرة أو غير المباشرة للفقراء تكون حيلة الزكاة أو الصدقات لذلك هي بمثابة إعادة توزيع الدخل بين أفراد المجتمع، وهذا بدوره يعمل على تقليص الفجوة بين أفراد المجتمع.
- **زيادة الرفاهية الاجتماعية** : إن إعادة توزيع الدخل من الأغنياء إلى الفقراء يزيد من الرفاهية الاجتماعية.
- **تشجيع المنظمات الربحية على القيام بدورها** : من مسؤولية اجتماعية بتخصيص جزء من أرباحها لخدمة وتنمية المجتمع بالمشاريع المختلفة التي ينفذها القطاع غير الربحي.
- **المحافظة على المواطنة في الحقوق والمسؤوليات داخل المجتمع المدني** : وتشجيع الأفراد على المساهمة بها.

البعد الثاني / حسب أهميتها بالنسبة للفرد :

- **إتاحة السبل الخيرية** التي تساعد الأفراد على التقرب من الله , والشعور بالرضا تجاه الذات بعد المساهمة في الأعمال الإنسانية.
- **تشجع الأفراد على منح الصدقات والزكاة** بتوفير أنشطة ومشاريع متنوعة تتناسب مع جميع طبقات المجتمع حتى يسهل تقديم التبرعات بما يتوافق مع القدرة المادية لكل فئة.
- **بث روح التعاون ومساعدة الغير و الإنسانية** في قلوب الأفراد من خلال الأنشطة الخيرية المختلفة.
- **توفير أعمال تطوعية** تساعد الأفراد على استثمار طاقاتهم وأوقاتهم في خدمة المجتمع مما يعود عليهم بالنفع وعلى مجتمعهم بالنماء والرفق.

### (3) مصادر تمويل المنظمات غير الربحية :



**تتعدد وتنوع مصادر التمويل** التي تعتمد عليها المنظمات غير الربحية في تسيير خدماتها وأعمالها الاجتماعية، وتمتلك معظم المنظمات أكثر من مصدر تمويل خاص بها، وسنعرض لكم أهم مصادر التمويل بأنواعها المختلفة في النقاط التالية :

#### أولاً : التمويل الداخلي : وأهم مصادره ما يلي:

• **إيراد الاشتراكات السنوية** : وهي المبالغ المتحصلة من دفع الأعضاء مبالغ سنوية مقابل الانتفاع بالخدمات التي تقدمها المنظمة، وبدفع الاشتراك عادة دفعة واحدة في بداية الفترة المالية أو خلالها ومثال ذلك النوادي الاجتماعية والثقافية .

(مطر و زويلف, 2008)

• **إيراد النشاطات المتنوعة والخدمات المقدمة للمتفعين** : وهو إيراد النشاط الداخلي في المنظمة القصد منه تحقيق إيرادات تساهم في تغطية جزء من النفقات، ومن أمثلة هذه الأنشطة إيجار المطاعم ومواقف السيارات وعائدات إقامة المباريات والفعاليات المختلفة والإيراد من المراكز الصحية المدعومة ومراكز التسوق وغيرها.

(مطر و زويلف, 2008)

• **رسوم التسجيل والانتساب** : وهي متحصلات المنظمة من رسوم الانتساب من أعضائها عن اشتراكهم فيها لأول مرة ومن تجديد العضوية .

(الشبيبي, 2022)

• **الإيرادات الناتجة من استثمار فائض الأموال** : تستثمر المنظمات غير الربحية في بعض الأحيان فائض الأموال الموجودة لديها في أعمال توفر لها إيرادات إضافية مثل شراء الأسهم والسندات الحكومية أو إيداع الأموال الفائضة في حساب الإيداع لدى البنك أو صناديق التوفير .

(حميدان, 2010)

(العبيدي, 2020)

#### ثانياً: التمويل الخارجي : وأهم مصادره ما يلي:

• **وتتمثل هذه المصادر الداخلية والخارجية** : سبل الدخل المالي للمنظمات غير الربحية، وذلك لأن الدخل المالي يمثل وقودها المحرك لتقديم خدماتها وأنشطتها المتنوعة، والتي يجب على المنظمات غير الربحية أن تولي اهتمام كبير بالدخل وأن تعامله كعمل تجاري، وأن تعمل على تحقيق التنوع في مصادر تمويلها ، وذلك لأن اعتماد المنظمات على مصدر وحيد للدخل حتى لو كان يتمثل في أعداد كبيرة من المانحين إلا أنه من الممكن أن يسبب لها أزمة مالية كبيرة في حالة تراجع أعداد المانحين أو توقفهم عن تقديم المنح لها.

• **ومن هنا يتضح أنه** : لا بد للمنظمات غير الربحية أن تنتقل من التركيز على المدى القصير إلى التخطيط طويل الأجل من خلال بناء مصادر دخل مستدامة(بوكرديد, 2018) تحقق لها استمرارية عملها و تقلل من نسب مخاطر حدوث أزمات مستقبلية لها، ولهذا سنتطرق في الحديث بصورة تفصيلية عن الاستدامة المالية وطرق تحقيقها.

• **التخصيمات والإعانات الحكومية** : تقدم الحكومة الأموال إلى المنظمات غير الحكومية كمنح وإعانات سنوية تشجيعاً لها على تحمل جزء من عبء إدارة الدولة وتنمية المجتمع وتأخذ المنح والإعانات هذه الأشكال الآتية :

1 **المنح والتبرعات النقدية والعينية** : وهي المنح من الحكومة ومن جهات مختلفة أخرى كالمنظمات الدولية والدول والشركات الأجنبية وتكون إما منح نقدية أو مساعدات مادية .

2 **القروض** : ولقد ازداد هذا النوع من التمويل في الآونة الأخيرة وهو حصول المنظمة على قروض من جهات مانحة تتبع سياسة الإقراض بشروط ميسرة وبفوائد قليلة .

(نعمة, 2020م)

### ← ثانياً: الاستدامة المالية وطرق تحقيقها :

#### (1 مفهوم الاستدامة المالية:

i

**المعنى اللغوي للاستدامة :** الاستدامة لغَةً هي استمرار الشيء ودوامه ويقال: استدام له الخير و استدام لابنه الخير، أي: طلب استمراره. وإن معاني الاستدامة المالية تختلف بحسب المجال الذي تُستخدم فيه، علماً أن المصطلح شائع الاستخدام في الاقتصاد الكلي، وبالضبط في مجال الاستدامة المالية للدولة.

(قندوز، 2020)

#### الاستدامة المالية في المعنى الاقتصادي :

عادة ما يرتبط مفهوم الاستدامة المالية بالاقتصاد الكلي، وأول ما ظهر المصطلح كان يُعنى بالاستدامة المالية للدولة، وتعني قدرة الدولة -حالياً ومستقبلاً- على الوفاء بالتزاماتها وخدمة ديونها، من دون الحاجة إلى إعادة جدولة الديون أو تراكم متأخرات.

(قندوز، 2020)

#### و للاستدامة المالية بُعدان هما :

##### • السيولة :

تعني وجود موارد مالية جاهزة لتلبية الالتزامات المالية حال استحقاقها.

##### • الملاءة :

التي تعني قدرة الدولة على الوفاء بالتزاماتها المالية، وتحقق إذا كان الإنفاق الحالي والمستقبلي أقل من الإيرادات الحالية والمستقبلية

### ← ثانياً: الاستدامة المالية وطرق تحقيقها :

#### (2) الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية :



ذكر العديد من التعريفات لمفهوم الاستدامة المالية للمنظمات غير الهادفة للربح فلقد عرفت الاستدامة للمنظمات الخيرية على أنها تتمثل في الحالة المالية التي تكون فيها المنظمة الخيرية قادرة على الاستمرار في تحقيق رسالتها الخيرية على المدى الطويل. (Leon,2001)

وقد عرف (Bowman,2011) الاستدامة المالية أنها قدرة المسؤولين على الحفاظ على المنظمة على المدى الطويل، وتتألف من الموارد التي تمنح المؤسسة القدرة على اغتنام الفرص والرد على التهديدات غير المتوقعة مع الحفاظ على العمليات العامة للمنظمة. (Bowman,2011)

ويعرف (Kristin S. Williams,2014) الاستدامة المالية بأنها مزيج من استراتيجيات إدارة الإيرادات والمصروفات التي تمكن المنظمة من متابعة مهمتها على المدى الطويل، ويتأثر احتمال قيام منظمة بتحسين استدامتها المالية بقدرتها على العمل بشكل استراتيجي استجابة للعوامل الخارجية والداخلية، وغرس وجذب قيادة قوية. (Kristin S. Williams,2014)

وتشير الاستدامة المالية حسب (Naser Abdelkarim) إلى قدرة الجمعية الخيرية على تطوير الموارد على أساس متنوع حتى تتمكن من الاستمرار في هيكلها المؤسسي وإنتاج المنافع للعميل المستهدف بعد توقف الدعم المالي من المانحين. (Naser Abdelkarim)

وتعرف منظمة "مانجو" البريطانية غير الهادفة للربح الاستدامة الاقتصادية (يسمونها اقتصادية وليس مالية) أنها :

#### • التعريف الأول :

قدرة المنظمة على أن تتواجد لمستفيديها على المدى الطويل، وهو العكس من الاضطرار إلى وقف الأنشطة الخاصة بالمنظمة وذلك ببساطة بسبب نفاذ المال.

#### • التعريف الثاني :

تعتبر المنظمة لديها استدامة مالية إذا كان مجال عملها الرئيسي لا ينهار، حتى لو تم سحب التمويل من الجهات المانحة.

ونستدل من التعريفات السابقة للاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية على أنه بالرغم من اختلاف الباحثين و الخبراء الاقتصاديين على تعريف الاستدامة المالية وعدم توصلهم لتعريف ثابت لها إلا أن هناك بعض النقاط المتفق عليها التي نستدل منها على تعريف للاستدامة المالية أنها تدل على البقاء والاستمرارية التي تحققها المنظمة في عملها من خلال وضع وتطوير استراتيجيتها وإدارتها المالية حتى يساعدها ذلك على تقديم خدماتها وأنشطتها بفاعلية على المدى الطويل.

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### ← ثانياً: الاستدامة المالية وطرق تحقيقها :

#### (3) أهمية الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية :



لا يمكن الاختلاف على أهمية الاستدامة المالية ودورها الفعال في وصول المنظمات لأهدافها والحد من المخاطر والأزمات المالية لها , فهي تجعل المنظمة قادرة بشكل أو بآخر على تحقيق الاستدامة في العنصر البشري والاستدامة في المشروعات والبرامج المقدمة.

(العنزي, 2020)

وتكمن أيضاً أهمية الاستدامة المالية في الفوائد المتنوعة التي تحققها للمنظمات غير الربحية والتي تتمثل في :

(Patricial leo`n,2001)

- (1) تغطية النفقات الخاصة بالمنظمة
- (2) الحفاظ على معدل ثابت أو متزايد بتقديم الخدمات
- (3) تحقيق فائض مالي
- (4) قدرة المنظمة على الوفاء بالالتزامات المالية الحالية والمستقبلية
- (5) ضمان استمرارية وبقاء المنظمة في المستقبل

**ونستدل من التعريفات السابقة** للاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية على أنه بالرغم من اختلاف الباحثين و الخبراء الاقتصاديين على تعريف الاستدامة المالية وعدم توصلهم لتعريف ثابت لها إلا أن هناك بعض النقاط المتفق عليها التي نستدل منها على تعريف للاستدامة المالية أنها تدل على البقاء والاستمرارية التي تحققها المنظمة في عملها من خلال وضع وتطوير استراتيجيتها وإدارتها المالية حتى يساعدها ذلك على تقديم خدماتها وأنشطتها بفاعلية على المدى الطويل.

**وذلك بالإضافة إلى إن تفعيل الاستدامة المالية** للمنظمات غير الربحية والعمل على مأسسة واستدامة مخرجات أنشطتها بما يترك أثراً ملموساً على المجتمع يعد أمراً ضرورياً حتى تتمكن من المساهمة في التنمية المستدامة على أكمل وجه , وهذا ما أكدت عليه رؤية 2030 وخطة التحول 2020 في المملكة العربية السعودية. حيث دعت إلى الاستدامة في القطاع الثالث من خلال عدد من المبادرات التي ستعين القطاع الثالث في الاعتماد على التمويل الذاتي في تنفيذ برامج ومشاريعه؛ مما يصب في جهود تحقيق التنمية المستدامة للارتقاء بمستوى معيشة المواطن وتحسين نوعية حياته وذلك في ثلاثة محاور أساسية أبرزتها رؤية المملكة 2030, هي: مجتمع حيوي, واقتصاد مزدهر, ووطن طموح

(رؤية المملكة العربية السعودية 2030)

### ← ثالثاً: ركائز الاستدامة المالية :

#### 1) التخطيط المالي والاستراتيجي :



**مع توسع المجالات التي تغطيها** المنظمات غير الربحية وزيادة فعالية أنشطتها ومشاركتها بخدماتها المتنوعة في معالجة المشكلات المجتمعية المختلفة، تتعرض تلك المنظمات لمشكلات مالية على فترات مختلفة نتيجة تركيزها على الأهداف قصيرة المدى والموارد المالية اليومية بدون وضع خطط مدروسة للرؤية المستقبلية، والذي يؤدي هذا إلى عرقلة نشاط المنظمات في حالة نقص الموارد أو حدوث أي أزمة.

**وفي هذا ظهر دور التخطيط الاستراتيجي** في مساعدة المنظمات من خلال تحديد أهدافها بعيدة المدى وفقاً لإجراءات يضعها لتحقيقها.

**فالتخطيط الاستراتيجي جزء أساسي** في بناء الموارد المالية الكافية للمنظمات غير الربحية ومع ذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي له نقطة ضعف، فهو لا يأخذ في الاعتبار كفاية الموارد المتاحة للمنظمة أو القدرة على الحصول على موارد جديدة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات، لذلك من المهم موازنة مع ذلك القيام بعملية التخطيط المالي.

**ومن الملاحظة أن خطة العمل المالية** تتألف أساساً من النفقات المتوقعة وقدرة الجمعية على توليد الدخل لتغطية هذه النفقات، وتُعدّ الخطة المالية وثيقة ديناميكية تتغير بشكل متكرر، والغرض النهائي لها هو تحديد ما إذا كان لدى الجمعية موارد كافية ومتوفرة على المدى المتوسط لتحقيق الأهداف الموضحة في الخطة الاستراتيجية.

(العنزي، 2020)

#### 2) تنويع الدخل :



**إن تنوع الدخل** لا يعني زيادة أعداد وحجم التمويل من مصدر واحد مثلاً زيادة أعداد الجهات المانحة أو الداعمين، بل يعني التنوع والزيادة في أعداد مصادر التمويل، وأن لا تكون لدى المنظمات غير الربحية مصدر دخل رئيسي تعتمد عليه من جهة واحدة فحتى لو كان يحقق لها ميزانية كبيرة إلا أنه سيظل هشاً ويمكن أن يعرضها لأزمات مالية كبرى في حالة حدوث أي تقلبات أو تراجع في نسبة ميزانية التمويل.

**وكأحد المؤشرات على** الصحة المالية للمنظمات غير الربحية أن ما لا يقل عن 60% من إجمالي ميزانية المنظمات غير الهادفة للربح يجب أن يأتي من خمسة مصادر مختلفة .

(بوكرديد، 2018)

### ← ثالثاً: ركائز الاستدامة المالية :

#### (3) الإدارة السليمة والتمويل :



**تعد إدارة موارد الجمعية أمراً أساسياً** لتحقيق الاستدامة المالية كمعرفة كيف تولد الدخل، وتخضع الإجراءات الفعالة للإدارة والمالية لسلسلة من السياسات المؤسسية التي تساعد على تحقيق معظم الموارد وضمان الشفافية في الإدارة المالية. علاوة على ذلك، يجب أن تمكن هذه الإجراءات من توقع المنظمة لمركزها المالي، وفي نهاية المطاف، اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. كما تسمح الإجراءات الفعالة بتوليد الدخل من خلال الإدارة المالية للأصول المتاحة، كما يجب أن تكون الإجراءات المحاسبية الإدارية مناسبة لاحتياجات المنظمات.

(بوكرديد، 2018)

#### (4) توليد الدخل الخاص :



**إن توليد الدخل الخاص هو إحدى الطرق** التي تمكن المنظمة من تنويع مصادر إيراداتها، حيث تجتهد كل منظمة غير ربحية في البحث عن أفضل السبل التي يمكن بها توليد الدخل غير المقيد وهو الدخل الذي تقرر المنظمة، وليس الجهة المانحة، كيفية إنفاقه، وبمقدار الدخل غير المقيد الذي تحصل عليه، تزداد قدرتها على أداء رسالتها؛ إذ إن الدخل المقيد وهو الدخل الذي يحدد طريقة التصرف فيه الجهة المانحة يقيد يد المؤسسة، ويجعلها مجرد وكيل عن صاحب المال.

(قنحوز، 2020)

ومن الطرق الرئيسية التي يمكن للمنظمة توليد إيراداتها الخاصة نجد:

(بوكرديد، 2018)

- (1) إنشاء صندوق وقفي للمنظمة.
- (2) جمع التبرعات لمرحلة التأسيس أو في مرحلة التشغيل.
- (3) توليد الدخل من خلال التوجه إلى الجمهور.
- (4) توليد الدخل من خلال بيع السلع والخدمات.
- (5) توليد الدخل من خلال الإدارة المالية.
- (6) توليد الدخل من خلال التحالفات مع الشراكات المجتمعية.

### ← رابعاً : خطوات تحقيق الاستدامة المالية :

إن الاستدامة المالية ليست هدف مؤقت ينتهي بمجرد تحقيقه بل هي عملية مستمرة تحتاج لخطوات أساسية تحدد طرق الوصول إليها، والتي تتمثل في الآتي :

#### (1) الخطوة الأولى : معرفة جوانب المنظمة :



**يجب في البداية أن تبدأ المنظمة غير الربحية** طريقها نحو الاستدامة المالية بأن تعرف جميع جوانبها وأن تحدد أهدافها ورسالتها ورؤيتها والخدمات التي ترغب في التركيز عليها، وأن تحدد الوضع المالي الحالي لها وقدراتها المالية، حتى تعمل على تطوير قدراتها وجوانبها الشاملة وتحقيق الإدارة المثلى لمواردها سواء كانت بشرية أو مالية ، وتوجيه جهودها نحو بناء استراتيجية مدروسة تحدد خطواتها نحو الاستدامة وتضمن تنفيذ رؤية ورسالة وأهداف المنظمة . و ذلك لأن بدون استراتيجية يصبح تحقيق الاستدامة المالية أشبه بالمستحيل .

**والذي يساعد المنظمة على** تطوير استراتيجيتها وتضمن التنفيذ الفعال لرؤيتها ورسالتها هو التقييم التنظيمي، والذي يحتاج لتنفيذه للخطوات الآتية :

(آل مفرج، 2016)

#### خطوات تنفيذ التقييم التنظيمي

- **أولاً :** على القائمين على أمر المنظمة البدء بالتقييم بعقلية منفتحة فيما يتعلق بما الذي من الممكن أن تسفر عنه عملية التقييم، وإلا لن يكون هناك فائد من القيام بعملية التقييم.
- **ثانياً :** يجب الاستعانة بمساعدة خارجية للقيام بالتقييم، شرط أن يتوفر للأشخاص خبرة في القيام بالتقييمات التنظيمية، وألا يكون لهم مصلحة مباشرة في المنظمة .
- **ثالثاً :** بعد التقييم يجب على المنظمة تصميم هيكل يساعد في تنفيذ استراتيجيتها بكفاءة وفعالية، ويجب تحديد أهم عمليات التنظيم .
- **رابعاً :** تحديد كيف سيتم تنفيذ هذه العمليات الهامة بواسطة فريق العمل وما هو نوع فريق العمل المطلوب .
- **خامساً :** يجب أن يتم بدقة تحديد الخدمات والمنتجات التي سوف تقدمها وتسوقها المنظمة، على أن يتم ذلك بناءً على الحاجات التي تم تحديدها بواسطة المجتمع.
- **سادساً :** يتم مراقبة المخرجات/نتائج الخدمات لضمان الجودة.
- **سابعاً :** على المنظمة أن تقوم باستمرار بفحص القوى المحركة (إيجابي) والقيود (التحديات) التي تواجهها حتى تتمكن من التوافق مع التغييرات في البيئة الخارجية.

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

(آل مفرح، 2016)

### (2) الخطوة الثانية: إعداد خطة مالية :



**إن إعداد خطة مالية للمنظمة يضمن** - بعد توفيق الله- حصول الاستدامة المالية الشاملة للمنظمة بشكل كبير. وعلى المنظمة القيام بإعداد خطة مالية يتم من خلالها تقدير المصروفات والدخل لكل عام يدخل ضمن الخطة الاستراتيجية، على أن يشارك في الخطة المالية كل من موظفي الخدمات والمالية. ويجب أن يشمل الدخل التمويل والإيرادات من أي أنشطة تدر الدخل للمنظمة. وعند إعداد الخطة المالية يجب أن يتم حساب مبلغ المصروفات التي يغطيها الدخل، سواء كان مصدره من المنظمة أو المانحين. وإذا لم يكن الدخل يغطي المصروفات كلياً، فيجب إما الحصول على المزيد من التمويل من المصادر خارج المنظمة أو تحديد الأولويات للأنشطة واستبعاد البعض منها.

#### وعند إعداد الخطة المالية ينبغي مراعاة الخطوات التالية:

- **أولاً:** إعداد تقدير المصروفات.
- **ثانياً:** تحديد المصادر الحالية والمتوقعة.
- **ثالثاً:** تقدير الدخل تقديرات متحفظة ( ومن ضمنها التمويل من المانحين).
- **رابعاً:** القيام بالتحليل لمعرفة إذا كان الدخل سوف يغطي المصروفات.
- **خامساً:** إجراء تعديلات على الأنشطة أو الاستراتيجيات بناء على التحليل.
- **سادساً:** إعداد خطة مالية تفصيلية للدخل - المصروفات.
- **سابعاً:** تحديد من الذي سيكون مسؤولاً عن إعداد خطة العمل والخطة المالية للعام الأول.

(الفوزان، 2016)

### (3) الخطوة الثالثة: مقدار الأموال التي تجمع في الجهات غير الربحية



**تعتبر هذه الخطوة من الخطوات الهامة** لضمان الاستمرارية للمنظمات؛ فخلالها يتحدد حجم المال التي تضمن به المنظمة غير الربحية بقاءها واستدامة عملها.

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

(الفوزان, 2016)

### (4) الخطوة الرابعة: تحديد طرق الحصول على الأموال :



إن **الطرق المختلفة** لجلب الإيراد للمنشآت غير الربحية تختلف عن الجهات الربحية حيث يواجه التسويق للمنظمات غير الربحية صعوبة لعدة أسباب منها:

#### أ - صعوبة إقناع الداعمين :

حيث يتوجب معرفة أهداف كل داعم وتوجهاته على سبيل المثال عندما يكون الداعم موجه نحو بناء مسجد أو دار أيتام لا يمكن عرض طلب دعم نحو مؤسسة تعليمية أو علاج مرضى حيث يجب أن تكون أهداف الجهة غير الربحية مطابقة لاهتمامات الداعمين وأهدافهم.

#### ب - تفعيل طرق التسويق للجهات غير الربحية:

يتطلب ذلك النظر للتسويق على أنه وظيفة متكاملة بحيث أن تكتمل الحلقة الدائرية للتسويق المتكونة من سبعة جوانب لخدمات التسويق (الناس، الحقائق أو الشواهد المادية، الإجراءات، التحفيز، المنتج، السعر، المكان). بالإضافة إلى ذلك يجب النظر إلى التسويق بأنه وظيفة لخلق منافع للمتبرع وذلك من خلال التفاعل معه بشتى الطرق مثل إبهاره بالإنجازات وطريقة عمل المنظمة، شكره وأهمية مشاركته وضمن حقه في معرفة كل شيء.

(المطوع, 1436)

و سنتعرف تفصيلاً على الجوانب المختلفة للتسويق و طرق تنفيذه بإتقان في دراسة علمية اخرى سيتم إطلاقها قريباً.

(الشبيبي, 2022)

### وعند إعداد الخطة المالية ينبغي مراعاة الخطوات التالية:

- أ : تطوير المنتجات أو الخدمات التي تقدمها تلك الجهات .
- ب : ألا يقتصر نشاط هذه الجهات غير الربحية فقط على داخل الدولة أو في حدود المنطقة, فهناك منظمات غير الربحية يتعدى نشاطها إلى كل محتاج في العالم .
- ج : أن تكون الأهداف مشتركة بين الداعم والجهة غير الربحية .
- د : اختيار الأماكن والتوقيت المناسب للتسويق عن الجهات غير الربحية ومنتجاتها أو خدماتها .

(الفوزان, 2016)

### (5) الخطوة الخامسة : الأنشطة التي تقوم بها الجهات غير الربحية



**يجب أن يكون هناك تنوع** في أنشطة الجهات غير الهادفة للربح, و أن تستخدم الابتكار و الإبداع في تقديم أنشطتها حتى تتمكن من المنافسة والبقاء وضمن الاستدامة المالية .

### (6) الخطوة السادسة: جمع التبرعات و تنمية الموارد المالية : (آل مفرج، 2016)



**يعتبر جمع التبرعات من الأنشطة الهامة** لضمان الاستدامة المالية للمنظمة غير الربحية، ولذلك يجب أن يقوم جمع التبرعات على أسس من الاستراتيجية الصحيحة، والغرض من جمع التبرعات هو ضمان توفير الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف العامة والمرحلية للمنظمة. ويجب القيام بجمع التبرعات فقط للبرامج والأنشطة التي تعتبر جزءاً من الاستراتيجية المعتمدة للمنظمة وبتعبير آخر فإن الحصول على الأموال للأنشطة تقع خارج الخطة الاستراتيجية لمجرد أن الأموال قد تكون متوفرة يحدد رسالة المنظمة و استدامتها على المدى الطويل. ويجب أن يضاف بند الاستدامة المالية بوضوح في طلبات التبرعات حتى تستطيع المنظمة الحصول على الدعم الكافي لتحقيقها.

وهناك ثلاث مراحل لجمع التبرعات تعمل بها المنظمة و هم كالآتي:

وهناك ثلاث مراحل لجمع التبرعات تعمل بها المنظمة و هم كالآتي:

#### المرحلة الأولى : التقييم الداخلي شمل التقييم الداخلي الخطوات الآتية:

##### أ - مراجعة الأهداف الاستراتيجية العامة والمرحلية :

يجب أن تعمل المنظمة على تحقيق التوافق بين الأنشطة المقترحة أو المقدمة و بين أهدافها على المدى الطويل مع التعبير عن ذلك بطريقة مبتكرة وشاملة ومقنعة.

##### ب- تقييم القدرة التنظيمية والتقنية :

يتعين على المنظمة أن تثبت للمانحين توفر القدرات التنظيمية والتقنية بها على تنفيذ النشاط المقترح على الوجه الصحيح، ومن أهم الطرق تقديم قائمة بإنجازات ونجاحات المنظمة المشابهة السابقة والحالية مع توضيح المعلومات الكمية مثل رقم العملاء و عدد أفراد الفريق ومقدار الميزانية... الخ.

##### ج - ضمان توفر القدرة :

يجب أن تثبت المنظمة للمانحين أنها جديرة بالثقة من الجانب المالي و تخضع للمحاسبة.

##### د - إعداد الميزانية :

عند طلب التمويل من المانحين يجب أن يتم احتساب الدخل من إيرادات المنظمة ويتم خصمه من إجمالي تكاليف البرنامج حتى يتبين للمانحين المبلغ المطلوب تغطيته من مصادر خارجية.

عندما تخبر المانح أن تكلفة البرنامج وهي مائة ريال ثم تطلب منه تمويل كامل المبلغ فإنك تعطيه انطباعاً أن البرنامج لن يتم تمويله إذا لم يصل التبرع، وهذا يعني أن المنظمة قد لا تنفذه أصلاً، وأنه برنامج أو خدمة يمكن الاستغناء عنها. أما عندما تشرح للمانح أن المنظمة ستقوم -أو قامت فعلياً- بتمويل إطلاق البرنامج، وهي تترقب دعماً بباقي الاحتياج، فقد يشجع ذلك بعض المانحين على تقديم الدعم بشكل أكبر.

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### المرحلة الثانية: التقييم الخارجي

#### أ- تحديد المانحين المحتملين :

هنالك العديد من **مصادر التمويل المحتملة** مثل الجهات الحكومية والمؤسسات المانحة والشركات ولكن ليس كل المانحين سيقدّمون التمويل في مجال البرنامج الخاص بكم، وعليه تتطلب عملية جمع التبرعات معرفة المانحين وما هي مجالات البرامج التي يمولونها.

#### ب - جمع التبرعات :

عندما تتمكن من **تحديد أي المانحين والذين يمولون** عادة نوعية البرنامج المقترح من منظماتكم، يمكنك التقدم نحو الخطوة التالية وجمع المزيد من المعلومات :

- تحقق من المجالات المعينة التي تقدم لها المنح المالية.
- تحقق من الغرض من المنح المقدمة.
- تحقق من حجم المنح المقدمة.
- تحقق من الموقع الجغرافي الذي قدمت له المنح.

#### ج - اعرّف المزيد من المانحين المحتملين :

بعد تحديد **أفضل المانحين المحتملين**، عليك جمع المزيد من المعلومات عنهم عن طريق الحصول على تقاريرهم السنوية ومعرفة أهدافهم الاستراتيجية وطريقة التقديم بطلب المنحة.

#### د - تحري عن اشتراطات الجهة المانحة :

تحري عن اشتراطات الجهة المانحة فيما يتعلق بالتقارير والإدارة و طريقة المتابعة للمشاريع التي يمولونها لتضمن استمرار علاقة مستقبلية إيجابية.

### المرحلة الثالثة : كتابة طلب التمويل

#### أ- عرض المعلومات :

يجب أن يشتمل طلب التمويل على كل المعلومات المطلوبة وفقاً للطريقة والشكل المطلوبين بواسطة الجهة المانحة ويجب أيضاً **وضع كل المرفقات المطلوبة**، كما يجب أن يتضمن الطلب التعبير عن مجمل رؤية منظماتكم وتخطيطها، ويوضح الحاجة للتمويل أو المشاكل التي يعمل برنامج منظماتكم على مواجهتها.

#### ب- التنسيق :

**يجب العمل على الاستفادة من مشاركة** أفراد فريق العمل في المنظمة الذين يملكون المهارة والمعرفة ( في البرمجة والتقنية والمالية) في إعداد وكتابة طلب التمويل، ويجب أن يكون هناك شخص واحد مسؤول عن تنسيق كتابة الطلب و ذلك لضمان الاتساق والاتساق في كل طلب.

#### ج - التعلم من عملية جمع التبرعات

**في حالة رفض طلب الحصول على التمويل** يتم طلب الاجتماع مع ممثل الجهة الممولة لمعرفة سبب الرفض، وذلك لأن المعلومات التي يمكن الحصول عليها من الاجتماع من الممكن أن تكون عالية القيمة و يستفاد منها في إعداد طلب التمويل في المرة القادمة، ويجب على المنظمة البدء بالاتصال مع الجهة المانحة بعد تقديم طلب التمويل، فربما يحتاج المانح إلى بعض الإيضاحات أو المزيد من المعلومات عن موضوع ما.

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### (7) الخطوة السابعة: تطبيق الحوكمة في المنظمات غير الربحية : (الشبيبي, 2022)



هي من الخطوات التي يجب إضافتها وتحقيقها في الجهات غير الهادفة للربح فهي لا تختلف عن أهميتها في الجهات الربحية.

(الفوزان, 2016)

#### أولاً: أهم نقاط الحوكمة في الجهات غير الهادفة للربح:

- 1 : عدم تقاطع المصالح أو تضارب المصالح .
- 2 : فصل السلطات في الجهة غير الهادفة للربح مثل الجهات الربحية بحيث لا يتحكم ويدير المنشأة شخص واحد مثل رئيس مجلس الإدارة هو من يقوم بإصدار الأوامر و في نفس الوقت يقوم بتنفيذها وهكذا .
- 3 : التأكد من الجهة الممولة للجهة غير الهادفة للربح, أي معرفة مصدر التمويل هل نظامي وقانوني و الغرض الحقيقي من التمويل للجهة غير الهادفة للربح .
- 4 : أن لا يتم استغلال الجهة غير الربحية في بناء علاقات أو بغرض تحقيق هدف لأغراض شخصية .
- 5 : أن المسؤول عن الحوكمة وتطبيقها في الجهات غير الربحية هو المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي .

(الفوزان, 2016)

**يجب أن يكون لدى المنظمات غير الربحية** حوكمة فعالة وذلك بتطبيق معاييرها حتى تصبح المنظمة أكثر إفصاحاً وشفافية، وأكثر تطبيقاً للقوانين و الأنظمة، والامتثال للسلامة المالية و ذلك ما يجعلها مصدر ثقة للجمهور وأصحاب المصالح الخاص بها، ويزيد نجاح عملها , و من أهم الوسائل المستخدمة التي تساعد على تطبيق الحوكمة هي الأدلة الإجرائية فهي لها دور فعال في مساعدة المنظمات في تطبيقها ( و سنقوم بإطلاق دراسة علمية متخصصة عن الأدلة الإجرائية قريباً )

### (8) الخطوة الثامنة : إقامة شراكات مجتمعية :



**يجب أن تعمل المنظمة غير الربحية** على تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص والحكومي والمجتمع المحلي حتى يكون مصدر تمويل ثابت ومستدام لها يساعدها على تنمية خدماتها وأنشطتها و يقدم لها الدعم الكافي لمشاريعها المختلفة.

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### (9) الخطوة التاسعة : بناء منظومة الاستدامة :



حتى تستطيع المنظمة منع خطى صامدة في الاستدامة المالية يجب أن تحدد منظومة الاستدامة حتى تعرف من خلالها الخطوة الاستثمارية الأنسب لها لتحقيق الاستدامة المالية، وذلك لأن منظومة الاستدامة هي أشبه بتقييم المشاريع الاستثمارية التي تخطط المنظمة لتنفيذها.

#### وتشمل منظومة الاستدامة العناصر الآتية :

- 1 : اسم المشروع
  - 2 : نسبة الاستدامة من عائد المشروع (مقدار الأمور المستديمة/إجمالي مصاريف المشروع×100).
  - 3 : نسبة نمو وانخفاض المستفيدين
  - 4 : نسبة النمو والانخفاض السنوي للإيرادات .
  - 5 : نسبة المصاريف التشغيلية للمشروع .
  - 6 : نسبة النمو والانخفاض السنوي .
- وبعد معرفة نسب العناصر السابقة يتم جمع المشاريع الاستثمارية المخطط لها وتحديد القيمة المالية لكلاً منها لمعرفة نقطة التعادل (التي تمثل النقطة التي سيصل لها عائد المشروع بعد مدة زمنية معينة لمستوى تغطية قيمته المالية) ومنها ستختار المنظمة المشروع الأنسب مع دراسة المخاطر المتوقعة له ثم البدء بالتخطيط لتنفيذه.

(آل مفرج، 2016)

### (10) الخطوة العاشرة : تأسيس كيان استثماري :



على المنظمة أن تؤسس كياناً تجارياً مستقلاً يعمل بشكل قانوني ليستثمر ويطور الموارد المتاحة بغرض تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة ولا ينازعها الهدف والتخصص ذو الطبيعة غير الربحية .

و حتى تنفذ هذه الخطوة يجب على المنظمة أن تسعى للحصول على (السجل التجاري) مملوكاً باسم المنظمة ثم تعيين إدارة بنظام واضح ومديراً متفرغاً متخصصاً في الاستثمار مع ملاحظة ألا يخضع الكيان الاستثماري لتوجيهات فردية من رئيس مجلس المنظمة أو المدير التنفيذي المتفرغ للعمل غير الربحي، بل يكون هناك مجلس مديرين مستقل للكيان ويتعامل مع مجلس إدارة المنظمة غير الربحية من خلال التقارير واجتماعات مجلس الإدارة فقط.

وهذا الأمر يتبعه تفاصيل عديدة فنية ومالية، ولذلك يلزم اللجوء إلى متخصصين ليساعدوا في تنفيذ هذه الخطوة بطريقة صحيحة.

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

(آل مفرج، 2016)

### 11) الخطوة الحادية عشر: الوقف :



**(استخراج مك وقفية بصيغة تحقيق الاستدامة المالية)** على المنظمة أن تحول أصولها الحالية إلى مؤسسة وقفية مستقلة تدار بطريقة استثمارية ولها مجلس نظارة مختص ليستثمر ويطور الموارد المتاحة بغرض تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة ولا ينازعها الهدف والتخصص ذو الطبيعة غير الربحية . وعلى المنظمة أن تسعى للحصول على (مك وقفية) مملوكة للمنظمة يضم أصولها وتقوم بصياغة الحجة الوقفية بالطريقة العلمية الصحيحة التي تضمن لها الاستدامة المالية وهذا من أهم وأخطر المهمات التي يجب إنجازها بطريقة صحيحة من خلال خبراء متخصصين ومستشارين في الأوقاف، و إهمال هذه الخطوة يتبعه فشل ذريع محتمل في الأمور المالية غالباً.

#### في الصياغة الوقفية يجب ملاحظة :

- 1 : تحديد مجلس النظارة ومنحه صلاحيات كاملة لتنمية الوقف مالياً وفق أسس الاستثمار .
- 2 : الاتفاق على رصد نسبة من ربح الوقف السنوية ( مثلاً 20%) ليعاد استثمارها لتنمية الوقف وزيادة ربحه مستقبلاً .

(الشبيبي، 2022)

### 12) الخطوة الثانية عشر : إدارة الإيرادات :



**يجب أن تحدد المنظمات** طريقة الحفاظ على إيراداتها التي تحصل عليها من مصادر متعددة بتحديد طرق إدارتها بصورة سليمة وتوزيعها على خدماتها واستثماراتها التي تنمي الإيرادات لتخدم بها مجالها الاجتماعي والخيري .

(الشبيبي، 2022)

### 13) الخطوة الثالثة عشر: المحافظة على الداعمين :



**يجب أن تعمل المنظمة على** المحافظة على الداعمين والشراكات والمساهمات، حيث تعتبر التبرعات والمساهمات المصدر الأساسي لتمويل عمليات المنشآت غير الهادفة للربح. ولذلك يستخدم مصطلح "الدعم العام والإيراد" بدلاً من مصطلح (الإيراد) في السابق .

(السلطان، 1990)

**وهناك عدة طرق** تساعد على الحفاظ على الداعمين مثل التواصل الدائم معهم، اطلاعهم على أحدث أعمال وإنجازات الجمعية، إتاحة فرصة مشاركتهم في الأنشطة، الحصول على مشورتهم في بعض المشاريع الهامة وغيرها .

(آل مفرج، 2016)

### 14) الخطوة الرابعة عشر : تقييم نسبة الاستدامة المالية التي تحققت للمنظمة:



**يمكن للمنظمة استخدام** دليلاً إرشادياً لتقييم المنظمات غير الربحية في الاستدامة أو الاستعانة بجهات خارجية .. وذلك لأن التقييم يضمن الحفاظ على المسار الصحيح في الاستدامة المالية.

## ← خامساً : العوامل المؤثرة في تحقيق الاستدامة المالية :

(آل مفرج، 2016)

### (1) العامل الأول: أن تكون المنظمة مستقرة مالياً وفي حالة نمو :



بصورة نموذجية يتم مراقبة الاستقرار المالي والنمو عن طريق ثلاث مقاييس، وهي :

- صافي الدخل : الفائض من الدخل بعد حسم المصاريف .
- السيولة : القدرة على توفير النقد المطلوب لتسديد أي مطلوبات وفواتير .
- القدرة المالية : العلاقة بين الأصول والديون والمبالغ المستحقة كمثال منظمة تملك أصولاً قيمتها عشرة ملايين ريال، وعليها التزامات لا تزيد عن نصف مليون ريال، فهذه النسبة مقبولة جداً ويمكن تخيل العكس لدى بعض المؤسسات، ليس لديها أي أصول، وفي المقابل عليها التزامات بالملايين .

### (2) العامل الثاني : تفوق وتميز القادة والمدراء :



**تتعدد وتختلف خواص** القادة والمدراء الجيدين، ولكن من المؤكد أن القيادة والإدارة الممتازة هي أهم عوامل نجاح المنظمة، وتميز الإدارة الفعالة بمجموعة من المهارات الملموسة التي يمكن تعلمها، ومهارات فطرية لدى بعض المدراء والقادة و التي لا يمكن تعلمها، وتكمن أهمية استدامة مهارات الإدارة والقيادة في أنها تشجع المنظمات على تحديد نقاط قوتها وضعفها في المجال الخاص بها .

### (3) العامل الثالث : معرفة المستفيدين وتوافق جهود الاستدامة على الدوام مع احتياجات الأطراف المستفيدة :



**لكل منظمة أطراف متعددة تستفيد من وجودها وخدماتها**، ونذكر منهم على سبيل المثال: فريق العاملين، العملاء والموردين وغيرهم، ولا تستطيع أي منظمة أن تحقق الاستدامة عبر الزمن بدون معرفة الأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية وفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم وتقييم الأولوية النسبية بدقة لكل فئة من الأطراف المستفيدة بالنسبة للآخرين وتعمل على تلبية احتياجات مختلف الأطراف المستفيدة بطريقة متوازنة.

**في كثير من الأحيان تفشل منظمة جيدة** بسبب أن رسالتها تنجرف بالتدرج بعيداً عن احتياجات أولئك الذين تخدمهم، ويجب على المنظمات أن تدرك أن حاجة الأطراف المستفيدة منها من الممكن أن تتغير بمرور الزمن، وعلى المنظمة أن تعمل بوعي على التغيير والمواءمة كلما تطلب الأمر.

### خامساً : التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية في مجال الاستدامة المالية :

(العنزي, 2020)

#### 1 - محدودية الموارد المالية:

- عدم استثمار موارد المنظمة الفائض عن حاجتها التشغيلية.
- اعتماد الموارد المالية أساساً على التبرعات والهبات، وعدم السعي لتكوين أوقاف تعتمد عليها المنظمة في الإنفاق الدائم وغير المشروط على أنشطتها من قبل المانحين.
- افتقاد المنظمات للمصادر المالية الثابتة والمستدامة، والاعتماد على مصادر التمويل المعتادة للتمويل (هبات-اشتراكات الأعضاء- التبرعات-صدقات)
- عدم توافر الخبرات الكافية في المجال المالي.
- عدم تشكيل إدارة مسؤولة للاستثمارات والاستدامة المالية وجمع الأموال.
- عدم التأكد من التأهيل العلمي والخبرة المهنية لدى موظفي الحسابات ومدى استيفائهم لشروط القيام بالمهام المناطة بهم.
- ضعف الرقابة المالية.
- ضعف اتباع مبدأ الشفافية في التعاملات المالية.
- عدم وجود موازنة تقديرية سنوية للإيرادات.

(العبيدي, 2020)

(العبيدي, 2020)

(خليل, 2013: 129)

(العبيدي, 2020)

#### 2 - تحديات في برامج التسويق والإعلانات الممولة لأنشطة المنظمات :

- ضعف المجالات المعينة التي تقدم لها المنح المالية .
- ضعف الإعلانات الممولة لأنشطة المنظمة .
- عدم وضوح أهداف المنظمة لكثير من الجمهور الذي تتعامل معه .
- الظهور الموسمي والركود بقية العام .

#### 3 - تحديات في الأنظمة واللوائح وأساليب العمل :

- عدم تطور الأساليب واللوائح الداخلية .
- عدم وجود أدلة مكتوبة توضح إجراءات تنفيذ المشاريع .
- عدم دمج خطط الاستدامة المالية وأبعادها مع الأنظمة الإدارية وأنشطة الحصول على الإيرادات وجمع الأموال و ثقافة العاملين .
- ضعف مشاركة أعضاء مجلس الإدارة .

(العبيدي, 2020)

(جاد الله, 2013)

#### 4 - تحديات في الاستراتيجية والرؤية والرسالة :

- غموض قيم وأهداف المنظمة عن أعضاء مجلس الإدارة.
- تبني أهداف قد تعجز المنظمة عن تحقيقها.
- ضعف التخطيط لأنشطة وموارد المنظمة.
- عدم وجود خطة استراتيجية مالية طويلة الأجل للإيرادات ومصادر التمويل المتوقعة للمنظمة.

(العبيدي, 2020)

## خامساً : التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية في مجال الاستدامة المالية :

(العنزي, 2020)

### 5 - التحديات الاجتماعية :

لا يمكن تحديد إجماع الناس عن العمل الخيري إلى سبب واحد فقط، وإنما يمكن بيانه إلى عدة أسباب وظروف اجتماعية التي يمكن توضيحها فيما يلي:

- الحضاري والنمو المادي للمجتمعات، فكما أن النمو الاقتصادي فوائد كثيرة فإن له عيوبه وأضراره، ومن هذه الأضرار أنه كلما زادت درجة التحضر ضعف الجانب القيمي، واتجه الناس للانعزال وحب الذات. (رمضان, 2010:138)
- غياب ثقافة العمل التطوعي، الوقت والجهد أو المال في المجتمع.
- زيادة الاحتياجات المادية وتنوعها وتعقدتها جعل المجتمع مشغولاً بها إلى درجة عالية بطرق إشباع هذه الاحتياجات؛ مما جعل عدم وجود وقت لممارسة الأعمال الخيرية.
- عدم قيام الأسرة بدورها في التوعية بأهمية العمل الخيري، وغرس القيم المرتبطة في نفوس الناشئين.

### 6 - التحديات الموضوعية التي تعيق المنظمات غير الربحية عن ممارسة أنشطتها الخيرية :

- ضعف الإعلام الداعم لأعمال المنظمات الخيرية وبيان أثرها.
- ضعف الدعم والتمويل الحكومي.
- تغير الظروف المحيطة بمعدل أسرع من تعديل أهداف المنظمة.
- ضعف دعم القطاع الخاص للعمل الخيري.
- الشائعات المتعلقة بجمع التبرعات.
- ضعف تأييد المجتمع للبرامج والخدمات التي تقدمها المنظمات الخيرية.
- ربط الممولين الخارجيين تمويلهم بأهدافهم، وليس بأهداف المنظمة وحاجة المجتمع.
- ضعف ثقافة المجتمع بأهمية عمل المنظمات الخيرية.
- عدم إدراك صانعي السياسات في الحكومة لدور المنظمة الخيرية في التنمية.
- تعقيد الإجراءات في الجهات الحكومية التي تتعامل معها المنظمات الخيرية.
- الخلط بين العمل الخيري، ومسمى الإرهاب، وأثره في التصييق على العمل الخيري. (ابن عطية, 2006: 19-17)

### طرق مواجهة التحديات :

- **إدارة موارد المنظمة وتنميتها**، وعدم الاعتماد على التبرعات و الصدقات بل العمل على تنويع مصادر الدخل و العمل على تعدد الإيرادات ، مع التخطيط الدقيق والعلمي للإيرادات المتوقعة وحصرها و تحديدها بشكل مدروس والعمل على زيادتها وتطويرها .  
(العبيدي،2020)
- **تأهيل الكوادر البشرية** المسؤولة عن الجوانب المالية بتقديم التدريبات اللازمة لرفع مستوى الخبرة و الكفاءة لديهم.
- **تشكيل لجنة مختصة** من الأكفاء لمراقبة ومعالجة الوضع المالي و الاستدامة والاستثمارات والموارد المالية.  
(العبيدي،2020)
- **استخدام الطرق التسويقية** المتنوعة مثل الخطط والحملات التسويقية و الخطة الإعلامية لجذب الداعمين والمانيين والحفاظ عليهم.
- **الحفاظ على اتصال قوي** مع جمهور المنظمة وأصحاب المصلحة بعرض أنشطتها و مشاريع وأحدث إنجازاتها بصفة مستمرة بشفافية لدعم علاقتها بهم.
- **وضع أدلة إجرائية داخلية** تنظم عمل المنظمة و تسهل تحقيق الحوكمة وتحسن الأداء.
- **بناء خطة استراتيجية** طويلة الأجل للموارد المالية لتحقيق الاستدامة المالية بفاعلية، والاستفادة من الكفاءات العلمية في التخطيط الاستراتيجي .  
(العبيدي،2020)
- **تفعيل الاستدامة في جوانبها الداخلية**، وذلك بأن يصبح مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية إلى كل فرد من فريق العمل على وعي كافي بالاستدامة المالية حتى يتم الالتزام بها و تحقيق نجاح الجمعية بتحقيقها؛ فكل قرار يتخذ داخل المنظمة ( من الموارد البشرية مروراً بالمالية إلى تقديم الخدمات ) يجب أن يتم النظر فيه من خلال منظور الاستدامة، والتركيز على استدامة المنظمة يساعد متخذي القرار على النظر باتجاه المستقبل بدلاً عن اتخاذ قرارات قصيرة المدى.  
(آل مفرح، 2016)
- **تحقيق المنظمات** لما يعرف بالتمكين المالي الذي يعمل على تحقيق الاستدامة المالية عن طريق التدريب النظري والعمل على نظام مالي متكامل وفق أحدث المعايير المحاسبية والنظم الإلكترونية ( توفير أدوات وحلول تقنية احترافية)، وبناء قدرات منسوبيها، ويلبي كافة الاحتياجات المالية للمنظمات غير الربحية، و يتطلب ذلك قياس الاحتياج الفعلي والتأهيل والتدريب على المعارف المالية والمهارات الأساسية لتحقيق الاستدامة المالية، والتطبيق العملي للنظام المالي المتكامل، وتوفير خدمات الدعم الفني والاستشاري.  
(العنزي، 2020)
- **وضع موازنات تخطيطية** للموارد المستقبلية.
- **ترتيب البرامج والمشروعات** وفقاً لأولويات محددة.
- **توظيف الكوادر البشرية** المتدربة في الشؤون المالية واستثمارها، واستثمار أملاك الجمعية وإدارتها بصورة فعالة.  
(العنزي، 2020)
- **تعزيز الشفافية والمساءلة** في المنظمات غير الربحية لضمان جودة الأداء.
- **التكامل مع القطاعين العام والخاص** : من المهم أن تتجه المنظمات غير الهادفة للربح عموماً نحو مجالات موازية ومكملة لاستثمارات القطاعين ، حتى لا تظهر في صورة المنافس لهما، وبشكل خاص القطاع الخاص الذي قد يرى في بعض المؤسسات غير الهادفة للربح ومنها الوقف منافساً، فتخسر المؤسسات غير الربحية مساهماً ومتمبراً محتملاً.  
(قندوز،2020)

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### متى تصل المنظمة للاستدامة المالية؟

**بعد أن تم تحديد** جميع جوانب الاستدامة في محتويات الدراسة نضيف عليه سؤال متى تصل المنظمة للاستدامة المالية؟

**وإجابته تحدد عمر المنظمة غير الربحية** الذي يمثل الوقت الذي تستغرقه المنظمة لتصل بنجاح إلى أعلى نسبة في الاستدامة المالية، وذلك هو ما جعلناه عنواناً لدراستنا (عمر المنظمة للوصول للاستدامة).

ونلخص لكم في **ثلاث مراحل** مسار المنظمة نحو الاستدامة المالية، وهم:

• أولاً: مرحلة التعرف على نطاق المنظمة • ثانياً: مرحلة التنفيذ • ثالثاً: مرحلة القياس

### 1) مرحلة التعرف على نطاق المنظمة :



**تعتبر هذه المرحلة عن** رحلة المنظمات غير الربحية منذ التأسيس حتى الوصول للتقدم والازدهار. وتمر هذه المرحلة على ثلاث نطاقات : وهم (الانطلاق - النمو - التوسع)  
**ويجب أن تعرف المنظمة** النطاق الحالي لها حتى تعرف ما الذي تحتاج لتطويره وتنميته استعداداً لخطوات تحقيق الاستدامة المالية

ويشمل كل نطاق الآتي:

#### 1. النطاق الأول: الانطلاق

في هذا النطاق **تكون المنظمات في نقطة بدايتها** في مجالها الاجتماعي، حيث تعمل المنظمات فيه على توفير البيئة المناسبة من أدوات وتقنيات تساعد على استكشاف القضايا المجتمعية وجوانب تأثيرها التي ستطلب بناء حل مبتكر لها وفق نموذج اجتماعي مونتوق تمت تجربته.

- **ويجب الحرص في هذا النطاق على :** أن تضع المنظمة في نماذجها الأولى عنصر العمل على الاستدامة المالية. فكما تحدد المنظمات في هذا النطاق كيف ستبدأ فينبغي أن تضع معها نقطة كيف ستستمر وذلك ما ستحققه الاستدامة المالية عند عمل المنظمات على تحقيقها في خطواتها القادمة. وهنا يكمن أهمية إضافة الاستدامة في هذا النطاق حتى تبدأ المنظمات طريقها في مجالها والاستدامة جزء من خططها وأهدافها حتى يسهل على المنظمة الوصول لأعلى النسب بها فيما بعد.

#### 2. النطاق الثاني: النمو

تقوم المنظمات في هذا النطاق **باختيار الشكل القانوني المناسب** للكيان الذي يتناسب مع نموذج العمل في النطاق السابق، وتعمل فيه المنظمة على تقديم طلب رسمي، وتأسيس فريق العمل ومجلس الإدارة. وتبدأ المنظمة في بناء تنظيمها الداخلي من خلال تطبيق معايير الحوكمة، وبناء التوجه الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي مع الإشراف والمتابعة بتقييم أدائها.

**ويجب الحرص في هذا النطاق على :**

- **عند البدء في تشكيل فريق عمل** يجب العمل على تعيين مدير استدامة مالية و فريق متخصص بها مع عدم التخلي عن تعيين مدير تنمية موارد مالية للشؤون المالية في المنظمة ، حتى يعملوا معاً في تكامل على تأسيس وتنمية الجانب المالي وفقاً لخطى متفنة ومدروسة.
- **بناء التوجه الاستراتيجي** بما يتناسب أهداف المنظمة وإضافة بند تحقيق الاستدامة به فهي جزء من استراتيجية المنظمات الناجحة.

#### 3. النطاق الثالث: التوسع

تنتقل فيه المنظمة نحو **إدارة المشاريع المجتمعية** وفق المنهجيات العملية التي تساعد على التوسع من خلال الإسناد الحكومي والاستثمار الاجتماعي والتهيؤ للتحويل في الشكل القانوني.

- **ويجب الحرص في هذا النطاق على:** امتلاك المنظمة لمصادر تمويلية مستدامة، وأن تضع خطة مالية دقيقة لتكامل عمل الخطة الاستراتيجية مع المتابعة المستمرة للوضع المالي للمنظمة بواسطة التقارير المالية.

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### (2) مرحلة التنفيذ :



**نوفر لكم في هذه المرحلة** نموذج الخطوات السابق شرحها تفصيلاً لكم في الدراسة، ويمكنكم من خلاله أن تعرفوا عمر منظمكم للوصول للاستدامة المالية، فكل منظمة عمر خاص بها للوصول إلى الاستدامة وذلك حسب تصنيف المنظمة فهل هي في مرحلة الإنطلاق أو مرحلة النمو أو مرحلة التوسع فمنهم تحدد المنظمة من أين ستبدأ خطواتها نحو الاستدامة.

**من المهم أن تكون المنظمة** قادرة على تقصير مدة الوصول للاستدامة من خلال التجارب الناجحة والدارسات الواضحة والخطط المبنية على أسس جيدة يوضح ذلك الفرص الاستثمارية ذات العوائد المجدية لتحقيق الاستدامة بمدة أقصر.

مدة التنفيذ	طرق تحقيقها	خطوات الاستدامة
شهر	التقييم ووضع الاستراتيجية	معرفة جوانب المنظمة
3 أسابيع	تصمم بواسطة خبير متخصص في المنظمة أو الاستعانة بجهات خارجية	إعداد خطة مالية
أسبوع	تحديد حجم الأموال المحققة لاستمرارية المنظمة	مقدار الأموال التي تجمع
شهر تصميم (واستمرار التسويق حتى تحقق النسبة الكاملة للاستدامة)	أنواع الداعمين والمانيين - إعداد خطة أو حملة تسويقية لجذب التمويل للاستدامة	طرق الحصول على الأموال
أسبوعين	اختيار طرق مبتكرة ومبدعة في تصميم وتقديم أنشطة المنظمة	أنشطة المنظمة
3 أشهر	خطة استراتيجية - تقييم داخلي وخارجي - كتابة طلب التمويل	جمع التبرعات والتنمية المالية
سنتين	العمل على تطبيق معايير الحوكمة - وضع أدلة إجرائية	تطبيق الحوكمة
3 سنوات	تقارير سنوية ومهارات إقناعية	بناء شراكة مجتمعية فعالة
10 أيام	خبير متخصص داخل الجمعية أو الاستعانة بجهة خارجية	بناء منظومة الاستدامة
5 سنوات	خطة عمل - ميزانية مالية	تأسيس كيان استثماري
5 سنوات	خطة عمل - ميزانية مالية	الوقف
بشكل دائم	متخصص مالي	إدارة الإيرادات
بشكل دائم	جدول زمني للتواصل مع الداعمين والمانيين بواسطة فريق مشرف عليه	المحافظة على الداعمين
على فترات مختلفة بشكل دائم	خبير متخصص داخل الجمعية أو الاستعانة بجهة خارجية	تقييم الاستدامة

**هذا النموذج هو اختصار** لخطوات تحقيق الاستدامة يحدد المدة الزمنية لكل خطوة فيها مع ملاحظة أنه يمكن أن تتغير المدة الزمنية المحددة لكل خطوة بالزيادة أو النقصان حسب حجم المنظمة وقدراتها ومواردها.

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### (3) مرحلة القياس :



تشمل المرحلة مقياس نسبة الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية (آل مفرج، 2016) تستطيع المنظمة من خلاله أن تعرف نسبة استدامتها المالية وذلك حتى تستطيع التخطيط لأهدافها القادمة:

السنة القادمة (3)	السنة الحالية (2)	السنة الماضية (1)	المعيار المالي
			عدد الخدمات - البرامج - المنتجات المقدمة
			عدد العملاء / المستفيدين المباشرين
			التكلفة المباشرة لتقديم الخدمات
			التكلفة العامة للمنظمة
			الموارد المالية الذاتية (مثل عوائد الاستثمار)
			الموارد المالية الخارجية (التبرعات والمنح)
			صافي دخل المنظمة (الفائض أو العجز)
			السيولة المالية المتوفرة
			القدرة المالية (نسبة الديون إلى الأصول)
			نسبة الاستدامة المالية

#### طريقة الاحتساب :

- نسبة الاستدامة المالية الخاصة في الخدمات = الموارد المالية الذاتية / التكلفة المباشرة لتقديم الخدمات 100X
- نسبة الاستدامة المالية في المنظمة = الموارد المالية الذاتية / التكلفة العامة للمنظمة 100X

يمكن للمنظمات من خلال النماذج والمراسل السابقة أن تعرف كل ما تحتاجه للوصول للاستدامة وكم تستغرق من مدة زمنية و ما هي نسبة استدامتها .

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### الدراسات السابقة :

تم الاطلاع على دراسات علمية ذات علاقة بموضوع البحث و هو "الاستدامة المالية" ومن أهم هذه الدراسات :

#### دراسة (الشيبي، 2022م)

بعنوان : مدى مساهمة تنوع الإيراد في الاستدامة المالية للمنشآت غير الهادفة للربح :

- التي تحدثت عن الإيرادات المالية التي تساهم في تحقيق الاستدامة المالية، واستهدفت الدراسة معرفة مصادر التمويل التي تحصل عليها المنظمات غير الربحية، والعوامل المؤثرة عليها، والتحديات التي تواجهها عند تحقيق الاستدامة. و كانت النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن الاستدامة المالية ومؤشراتها ودمج تلك المؤشرات مع مؤشرات تنوع الأداء وفق أبعاد الاستدامة المالية من شأنها تحسين الأداء وضمان تحقيق الاستدامة المالية في المنظمات غير الحكومية غير الهادفة للربح.

#### دراسة (العنزي، 2020)

بعنوان: التحديات التي تواجه الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية وسبل مواجهتها :

- أشارت إلى أن التعرف على واقع ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة المالية، والتعرف على التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة، والوصول لآليات تمكن الجمعيات الأهلية من مواجهة تحديات تحقيق الاستدامة المالية. وبينت نتائج الدراسة أن واقع ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة المالية تمثل في اهتمام الجمعية بوضع خطة واستراتيجيات لتنمية الموارد المالية، وأن أهم التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة المالية تمثلت في: افتقاد الجمعية للمصادر المالية الثابتة والمستدامة، الاعتماد على المصادر المعتادة للتمويل (هبات - تبرعات - صدقات - اشتراكات الأعضاء)، وأن المقترحات للحد من التحديات تمثلت في: تنمية روح العمل كفريق لدى العاملين، توفير مصادر تمويل متعددة لكل مشروع، ترتيب البرامج والمشروعات وفقاً لأولويات محددة، توظيف الكوادر البشرية المتدربة في الشؤون المالية واستثمارها، واستثمار أملاك الجمعية وإدارتها بصورة فعالة.

#### دراسة ( العبيدي، 2020)

بعنوان: تدقيق الأداء لمصادر الإيرادات في المنظمات غير الحكومية ودوره في تحقيق الاستدامة المالية فيها :

- تهدف إلى تدقيق الأداء على وفق أبعاد الاستدامة المالية لأنه له أهمية كبيرة في المنظمات غير الحكومية غير الربحية في تحقيق الأهداف وتصحيح المسار ومعالجة الانحرافات فيها، وتقديم العون لها في تحسين مخرجات العمليات والإجراءات المرتبطة بها وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها الحالية والمستقبلية وبما يعكس بصورة إيجابية على تلك المنظمات وعموم المجتمع، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها إن دراسة الاستدامة المالية ومؤشراتها ودمج تلك المؤشرات مع مؤشرات تدقيق الأداء على وفق أبعاد الاستدامة المالية من شأنه تحسين الأداء وضمان تحقيق الاستدامة المالية في المنظمات غير الحكومية غير الهادفة للربح، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها، ضرورة وجود برنامج ومؤشرات خاصة بتدقيق الأداء وفق أبعاد الاستدامة المالية تخص المنظمات غير الحكومية .

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### الدراسات السابقة :

دراسة (بوكرديد، 2018)

بعنوان: **صناديق الاستثمار الوقفية كآلية لتحقيق الاستدامة المالية للجمعيات الخيرية :**

- أشارت إلى صناديق الاستثمار الوقفية كآلية لتحقيق الاستدامة المالية للجمعيات الخيرية، ولقد أكدت على أهمية الاستدامة المالية باعتبارها شرطاً لاستمرارية المنظمة الخيرية، وتعتبر صناديق الاستثمار الوقفية بالمنظمات الخيرية خياراً مهماً لخلق استدامة مالية طويلة الأجل، فإنشاء هذا النوع من الصناديق يوفر مصدراً منتظماً للدخل التشغيلي ولدعم رأس المال العامل ويساعد على تنويع دخل الجمعية الخيرية ويقلل من اعتمادها على الطرق التقليدية في جمع الأموال..

دراسة (قندوز، 2020)

بعنوان: **تطوير مقاييس ومؤشرات للقدرة والاستدامة المالية للأوقاف :**

- استهدفت اقتراح مجموعة من المؤشرات والمقاييس الكمية لقياس كل من القدرة المالية والاستدامة المالية للوقف، وهو أمر في غاية الأهمية من ناحية تقويم أداء إدارة الوقف والتعرف على المشاكل المالية والصعوبات الحالية والمستقبلية التي يمكن أن تواجه الوقف، وتهدد بتراجع أثر الوقف أو انتهائه. وتعد المقاييس الكمية واحدة من أنجح الأساليب المستخدمة في تقويم الأداء؛ سواء للمؤسسات الربحية أم الخيرية؛ لما تتميز به من تيسير وسهولة؛ إذ إنها تحول مجموعة من المتغيرات المربكة وغير المتجانسة إلى رقم موحد ومعبر يمكن من التعرف على نقاط القوة والضعف، وربطها بالتحديات والفرص التي تواجه المؤسسة. وعلى أهمية كل من القدرة المالية والاستدامة المالية للوقف، وأهمية تطوير مؤشرات ومقاييس لهما، إلا أن الموضوع لم يحظ حتى الآن بالاهتمام اللازم، خاصة للمنافع التي يمكن أن تترتب عنه في تطوير الأوقاف القائمة والمحملة وإدارتها بأحسن أسلوب .

### التعليق على الدراسات السابقة :

**وبمراجعة الدراسات السابقة نجد أنها** تناولت قضية الاستدامة في القطاع غير الربحي من جوانب مختلفة حيث **هدف دراسة (الشبيبي، 2022)** إلى معرفة كيفية مساهمة تنوع الإيراد إلى مساعدة المنشآت غير الهادفة للربح في تحقيق الاستدامة المالية و لقد تناولت معرفة ذلك من خلال التعرف العوامل المؤثرة في تحقيق الاستدامة و مصادر التمويل الخاصة بالمنظمات غير الربحية، و لقد توصلت من خلالها إلى أن هناك أسباب تؤدي إلى قلة مصادر التمويل مثل انخفاض الهبات والتبرعات أو ضعف الموارد المالية بشكل عام و التأثير بالوضع الاقتصادي، و توصلت إلى أن التحديات التي تواجه المنظمات تبدأ من الماضي في صعوبة الحصول على التمويل ثم تنتقل للوضع الحالي الذي يقوم على تركيز الداعمين و تبني مبدأ الشفافية وكفاءة المنظمات لتقديم الدعم، والتحديات المستقبلية التي تتعلق بكيفية تطوير القطاع ليكون أكثر مرونة.

**وتناولت دراسة (العنزي، 2020 )** بصورة تفصيلية التحديات التي تواجه الجمعيات في الاستدامة و التي شملت محدودية الموارد المالية، و البرامج التسويقية والترويج للأنشطة، الأنظمة واللوائح وأساليب العمل، الاستراتيجية والرؤية والرسالة، والتحديات الاجتماعية والموضوعية. وقد أضافت الدراسة أن هناك عقبات تقف في طريق تنمية استثمار الموارد المالية في الجهات الخيرية أولها كان العجز المالي والافتقار إلى السيولة المالية، والعجز المعرفي والتي يتمثل في الافتقار إلى الأفكار التي تساهم في تنمية الموارد المالية، وقد وضع الباحث مؤشرات ومعايير توضح كفاءة المنظمة المرتبطة بالموارد المالية.

### الدراسات السابقة :

**وأكدت دراسة ( العبيدي, 2020 )** على تحقيق الأداء لمصادر الإيرادات ودورها في تحقيق الاستدامة, ولقد تحدثت الدراسة موضحة أن تحقيق الأداء هو فحص موضوعي تشخص به السياسات والنظم وإدارة العمليات في الجهات الخاضعة للرقابة يقارن من خلاله الإنجاز بالمخطط والنتائج بالمعايير والممارسة بالسياسة بغية كشف الانحرافات السلبية و الإيجابية و بيان أسبابها والتأكد من إدارة الموارد الاقتصادية بكفاءة, وتحديد أسباب التبذير والإسراف وسوء الاستعمال والاستغلال ووضع الاقتراحات التي تعالج أوجه الانحراف والإسراف, وذلك في سبيل توجيه الأداء على نحو تحقيق فاعلية وكفاءة واقتصاد أو توفير أكبر. و قد ذكر الباحث في الدراسة محددات تحقيق الاستدامة المالية والتي تتمثل في الحصول على الأموال الضرورية اللازمة لتنفيذ الأنشطة الحالية والوفاء بالالتزامات الحالية والمستقبلية, وأن أبعاد الاستدامة تنقسم إلى الإيرادات خلال فترة التوقعات, حجم ونوعية الخدمات, وبعد خاص بالديون و يركز هذا البعد على قدرة الوحدة على الوفاء بالتزاماتها المالية عند استحقاقها أو قدرتها على إعادة تمويل الدين أو زيادته حسب الضرورة.

**تناولت دراسة (بوكرديد, 2018)** الاستدامة المالية من جانب التركيز على الصناديق الاستثمارية الوقفية باعتبارها مصدر مالي مستدام للجمعيات الخيرية تركز عليه الكثير من المؤسسات الخيرية العالمية, و تحدث الباحث على أنه من المهم أن يكون لدى المنظمات برنامج تعزز فيه من استدامة مواردها, وأن من أهم الطرق هو وجود الموارد الثابتة والمتمثلة في برنامج وقي للمؤسسة الخيرية. وهناك تحديات تواجه الجمعيات الخيرية في عملية استثمار الوقف تتمثل في: (تحد الأوقاف العينية من قدرة الجمعية الخيرية على استثمار أوقافها في محفظة استثمارية متنوعة والتي من شأنها أن توفر معدل عائد ومعدل خطر أمثل - تركيز إدارة الجمعية الخيرية على تنفيذ أهداف الوقف أي التركيز على جانب استخدامات الأموال, وليس على إدارة استثماراتها أي مصادر الأموال - تحيز إدارة الوقف بالجمعية الخيرية إلى أصول أو جغرافيا محددة بحكم المعرفة المسبقة للإدارة - صغر حجم الأوقاف يمثل عائقاً للاستثمار وكفاءة عالية في بعض الأنواع من الأصول أو مع أفضل مدراء الاستثمار بسبب اشتراطات الحد الأدنى للاستثمار - غياب اللجان المختصة للرقابة وإرشاد استثمار الوقف وعدم وضوح الصلاحيات وآلية اتخاذ القرار يعطل عملية الاستثمار).

**اهتمت دراسة (قندوز, 2020)** بالتركيز على تطوير مقاييس ومؤشرات القدرة والاستدامة المالية للأوقاف, وتوضيح العلاقة بين القدرة المالية والاستدامة المالية إذ لا يمكن تحقيق الاستدامة دون وجود قدرة مالية. و القدرة المالية تتعلق بالأجل القصير (هدف تكتيكي), بينما الاستدامة المالية لها صلة بالأجل الطويل (هدف استراتيجي), وأن تحقيق الاستدامة المالية يعني تكرار تحقيق القدرة المالية, يمكن التعبير عن أي من القدرة أو الاستدامة بدلالة الأخرى, فالقدرة المالية هي استدامة قصيرة الأجل, والاستدامة المالية هي قدرة طويلة الأجل. وتتجلى أهمية وجود مؤشرات قياس الاستدامة المالية للأوقاف في جوانب متعددة أهمها: (حماية الوقف - تقويم كفاءة ناظر الوقف - ترشيد قرار الاستثمار في الوقف وتوجيهه نحو أفضل الاستثمارات المتاحة - وسيلة رقابية - التعامل مع التهديدات والضغوط الاقتصادية والسياسية والاجتماعية - الاستفادة من المقاييس الكمية أداة فعالة لتقويم الأداء - تسهيل الحصول على التمويل من الجهات المانحة ).

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### الإجراءات المنهجية :

#### منهج الدراسة :

**تم استخدام منهج المسح الميداني** حتى يتناسب مع موضوع الدراسة المطروحة الذي يعتمد على تحليل منظمات القطاع غير الربحي من خلال إعداد استمارة استقصاء (استبيان) نستطيع من خلاله تقييم مستوى تحقيق المنظمات للاستدامة المالية حتى يتم من خلال نتائجه توجيه الدراسة بالصورة التي تخدم منفعة تلك المنظمات وتدعم أعمالهم الخيرية.

**وقد ذكر (عبدالمؤمن, 2008)** عندما تحدث عن الدراسات المسحية في أنها تتعلق بالوضع الراهن والغاية منها هو التعرف على جوانب القوة والضعف فيه من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى حاجته إلى أحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه.

**ولقد أورد (المحمودي, 2019م)** أن المسح يعتبر واحداً من المناهج الأساسية بل أكثرها شيوعاً في البحوث الوصفية.

**ويعرف أسلوب المسح بأنه** دراسة شاملة مستعرضة، ومحاولة منظمة لجمع البيانات وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة ووقت معين.

**كما يعرف بأنه** ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب.

**وأشار (موريس أنجريس 2004 ؛ 2006 )** أن يتم اللجوء إلى منهج البحث الميداني عادة لدراسة ظواهر موجودة في الوقت الراهن يطبق غالباً على مجموعات كبيرة يستطيع الباحث أن يأخذ منها بالتقريب كل ما يريد أن يكشف عنه.

#### مجتمع الدراسة :

**تمثل مجتمع الدراسة من القيادات العليا** (قادة، رؤساء مجلس الإدارة، مدبرون تنفيذيون، مدراء تنمية مالية، مسؤولي استدامة، موظفين إداريين) لمنظمات القطاع غير الربحي في مجالات متنوعة من مختلف مناطق المملكة.

#### أداة الدراسة :

**تم تصميم استبانة لجمع البيانات** , مع الاستعانة بالدراسات العلمية السابقة والكتب المتخصصة التي تناولت موضوع الاستدامة المالية وذلك للعمل على تحقيق أهداف الدراسة و تحقيق أكبر استفادة للمنظمات غير الربحية.

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### جدول البيانات الخاص بالجهات مجتمع الدراسة :

### نتائج الدراسة :

الرقم	اسم المنظمة	المنطقة	سنة التأسيس	رقم الترخيص	طبيعة عملها	مكان عملها	عدد أعضاء مجلس الإدارة	عدد العاملين في المنظمة
1	جمعية فناة الاحساء التنموية الخيرية	الشرقية	1401	50	تنموي ورعوي	الأحساء	9	65
2	جمعية المحافظة على الأشجار والمنتزهات بالدوامي	الرياض	2019	1268	بيئي	الدوامي	7	7
3	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالأحساء	الأحساء	1401	3441	تعليم القرآن الكريم	الأحساء	9	1000
4	جمعية أفاق للتنمية المجتمعية	مكة المكرمة	2021	2138	تأهيل وتدريب المحتاجين	مكة المكرمة	7	7
5	جمعية الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالجموم	مكة المكرمة	2020	2212	دعوة وإرشاد	مكة المكرمة	7	7
6	جمعية البر بعفيف	الرياض	1407	97	الرعاية الاجتماعية	عفيف	5	11
7	جمعية إسناد لرعاية الأشخاص ذوي الإعاقة	نجران	2019	1431	رعاية ذوي الإعاقة	شورة	5	50
8	جمعية صحة دماغ الطفل	الرياض	2020	1503	صحية	الرياض	9	2
9	جمعية تميز الشبابية	جازان	2018	1014	برامج موجهة لفئة الشباب وتطويرهم في جوانب متعددة	جازان - أحد المسارحة	5	6
10	جمعية أمراض وغسيل الكلى الصحية بالطائف	مكة المكرمة	2019	1911	الغسيل الكلوي	محافظة الطائف	5	31
11	نماء المخية للسقاية والرفادة	مكة المكرمة	2023	5452	متخصصة في سقاية والرفادة	مكة المكرمة	5	6
12	الجمعية الخيرية بوادي فاطمة سحاء	مكة المكرمة	1423	191	إغاثية	الجموم	9	15

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### الإجراءات المنهجية :

#### جدول البيانات الخاص بالجهات مجتمع الدراسة :

الرقم	اسم المنظمة	المنطقة	سنة التأسيس	رقم الترخيص	طبيعة عملها	مكان عملها	عدد أعضاء مجلس الإدارة	عدد العاملين في المنظمة
13	جمعية التنمية الاجتماعية بأرطاوي الرقاص	الرياض	1440	1291	تنموي	ساجر	7	12
14	جمعية البيئة هي الحياة	مكة المكرمة	1440	1247	بيئية	مكة المكرمة	15	-
15	جمعية المدينة المنورة لخدمة بنوك الدم دمانا	المدينة المنورة	2023	2140	صحي	منطقة المدينة المنورة	11	2
16	جمعية التنمية الأهلية بحي الملقا	الرياض	1442	4431	تنمية اجتماعية	حي الملقا	5	5
17	الجمعية السعودية للجودة بمنطقة تبوك	تيماء	2023		عرض متحفي	تيماء	4	4
18	الجمعية الخيرية ببحرة	مكة المكرمة	1412	432	اغااثي تنموي	مكة المكرمة	7	11
19	جمعية صون لحفظ النعمة	الأفلاج	1440	933	مجال حفظ النعمة	الأفلاج	7	6
20	جمعية الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات ببني حرير وبني عدوان	منطقة الباحة - محافظة القرى	1431	3362	مجال الدعوة والإرشاد الديني وخدمة ضيوف الرحمن	مركز بني حرير وبني عدوان	7	2
21	جمعية البر بمركز الحريضة	عسير	1438	910	صحية	مركز الحريضة	5	7

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### خصائص المبحوثين الشخصية:

الرقم	اسم الشخص	الجنس	العمر	المسمى الوظيفي
1	عايشة الدوسري	أنثى	41 - 50	مدير تنفيذي
2	صالح عبد الله الرغ	ذكر	51 فأكثر	رئيس مجلس الإدارة
3	خالد بن مرزوق السعد	ذكر	51 فأكثر	مدير الاستدامة المالية
4	بندر الصنعاني	ذكر	41	مدير تنمية الموارد المالية
5	عبد الله مفرح الخالدي	ذكر	41-50	مدير تنفيذي
6	saud alrooge	ذكر	31-40	الرئيس
7	محمد بن سالم بارمير	ذكر	41-50	مدير إدارة تنمية الموارد المالية
8	أحمد خبراني	ذكر	41-50	موظف إداري
9	خالد يحيي حكيم	ذكر	31-40	عضو مجلس إدارة
10	سالم رده الهذلي	ذكر	51 فأكثر	المدير التنفيذي
11	عبد العزيز محمد مسفر	ذكر	51 فأكثر	رئيس مجلس الإدارة
12	عبدالرحمن عطاالله مبخوت الحربي	ذكر	51 فأكثر	مدير تنفيذي
13	غازي بندر	ذكر	41-50	رئيس الجمعية
14	سلمى عمر موسى	أنثى	51 فأكثر	رئيس مجلس الإدارة
15	محمد الحارثي	ذكر	41-50	مدير تنفيذي
16	عبدالعزیز الیحيى	ذكر	31-40	مدير تنفيذي
17	فاطمة عبداللطيف الطلق	أنثى	41-50	مدير
18	سعد سعود المعبدي	ذكر	30 أو أقل	مدير مشاريع
19	مناحي شنار الدوسري	ذكر	41-50	مدير مالي
20	بخيت غرم بخيت الزهراني	ذكر	41-50	مسؤول تنفيذي
21	موسى محمد موسى	ذكر	51 فأكثر	مدير تنفيذي

احتوى الاستبيان على 37 سؤالاً منقسمين على 5 جوانب للمنظمات غير الربحية وهي:

الجانب المالي

الجانب الإداري

الجانب التقني

الجانب التسويقي

الجانب التنظيمي

ولقد توزعت أسئلة الاستبيان على الخمس جوانب بغرض معرفة مدى تحقيق المنظمات للاستدامة المالية والتوصل للنتائج التي تغطي أهداف الدراسة.

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### أولاً: الجانب التنظيمي

ويشمل ذلك الجانب الأسئلة الآتية:

السؤال (1) التعرف على الجوانب الأساسية التي حظيت باهتمام المنظمات ووجهت جهودها لتطويرها وتحسينها

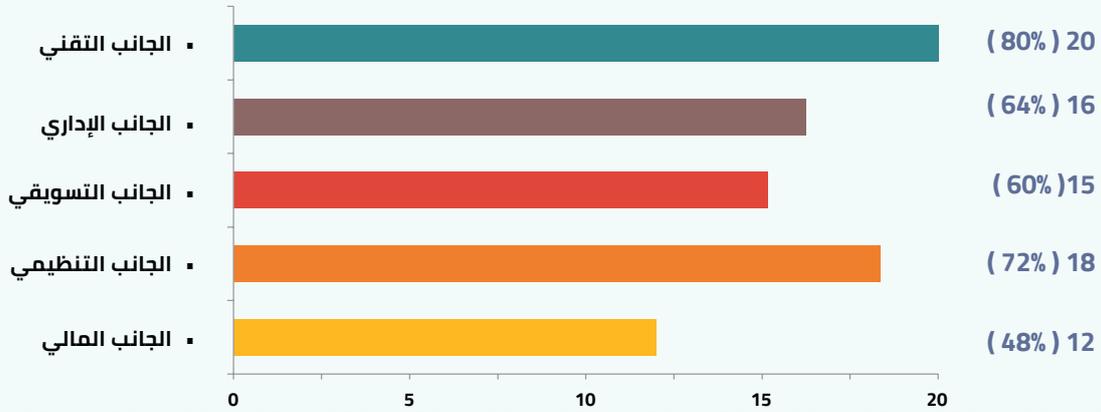
النسبة المئوية	التكرار	ما هي الجوانب الأساسية التي قامت المنظمة بتطويرها أو مازالت قيد التطوير في الوقت الحالي؟
80%	20	الجانب التقني
64%	16	الجانب الإداري
60%	15	الجانب التسويقي
72%	18	الجانب التنظيمي
48%	12	الجانب المالي

(كان السؤال السابق يتيح اختيار أكثر من بديل) قامت بعض المنظمات باختيار جميع الجوانب على أنها قيد التطوير لديها أو تم تطويرها، وهناك منظمات اختارت جانبين أو أكثر، وهناك من اختار جانب واحد فقط.

**وعلى الرغم من ذلك أصبح أكثر الجوانب** التي حظيت باهتمام المنظمات غير الربحية لتطويرها وتنميتها هو الجانب التقني الحاصل على نسبة 80% وذلك يعبر عن سير المنظمات نحو مواكبة التطورات التكنولوجية، ويندرج بعده الجانب التنظيمي بنسبة 72% ثم يأتي بعده في المرتبة الثالثة الجانب الإداري بنسبة 64% ثم الجانب التسويقي بنسبة 60%، ويصبح في المرتبة الأخيرة الجانب المالي بنسبة 48%.

#### تحليل النسب والبدائل:

**نستنتج من هذا أن الجانب المالي** هو أقل الجوانب اهتماماً من المنظمات غير الربحية، و أن الجوانب الداخلية والتنظيمية هي التي تركز عليها معظم المنظمات في التطوير. وأن هناك بعض المنظمات التي تركز على تطوير جميع جوانبها بما يشمل الجانب المالي.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

معرفة طرق تطوير المنظمات غير الربحية لفريق العمل الخاص بها

السؤال (2)

النسبة المئوية	التكرار	ما هي الطرق التي تقوم المنظمة بتبناها عند تطوير فريق العمل؟
52%	13	تعيين موظفين جدد
60%	15	تقديم دورات تدريبية وورش عمل
48%	12	الحوافز والمكافآت
4%	1	تعيين متعاونين
4%	1	تعاقبات لعمل جزئي يستمر ستة أشهر لضعف الموارد المالية
4%	1	لا يوجد

(كان السؤال السابق يتيح اختيار أكثر من بديل )

كان السؤال السابق مطروح بغرض معرفة كيف تطور المنظمات فريق عملها .

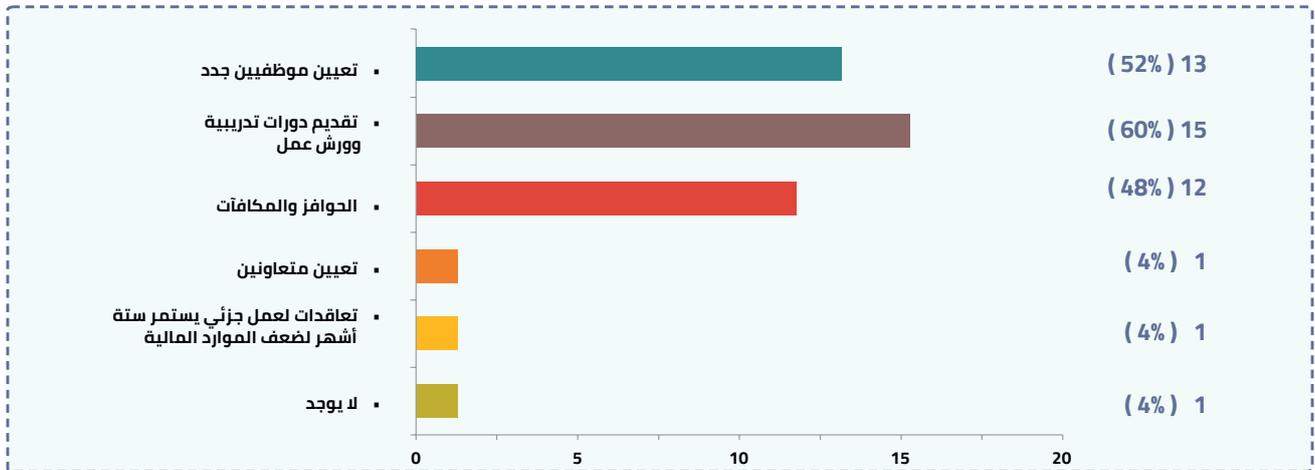
وقد أظهرت النتائج أن أبرز الطرق التي تستخدمها المنظمات في تطوير فريق العمل هي تقديم دورات تدريبية وورش عمل والتي كانت بنسبة 60% ، ويندرج بعدها بنسبة متقاربة منها وهي تعيين موظفين جدد بنسبة 52%، وتقديم الحوافز والمكافآت بنسبة 48%.

تحليل النسب والبدائل :

كان تقارب النسب بسبب اختيار المنظمات أكثر من طريقة لتطوير فريق عملها و لكن أبرز الطرق التي لم تستغني عنها معظم المنظمات هي تقديم الدورات التدريبية وورش العمل.

ولقد استخدمت بعض المنظمات طرق بديلة مثل تعيين متعاونين، وتعاقبات جزئية مع تقديم الحوافز والمكافآت، وذلك بسبب حجم الموارد المالية الخاصة بها. وهناك منظمات لم تختار طريقة محددة لتطوير فريق عملها.

ويدل ذلك على أن تطوير فريق العمل يتوقف على الطرق التي تراها المنظمة مناسبة لفريق العمل لديها أو حجم الموارد المالية الخاصة بها.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### السؤال (3)

يهدف السؤال الثالث إلى معرفة نوعية الوظائف المسؤولة عن الشؤون المالية داخل المنظمات.

النسبة المئوية	التكرار	ما الوظائف التي تمتلكها المنظمة للشؤون المالية ؟
68%	17	محاسب
24%	6	مدير مالي
8%	2	مدير حسابات
48%	12	مدير تنمية موارد مالية
4%	1	لا يوجد
4%	1	سكرتير تنفيذي
4%	1	سكرتير تنفيذي - مدير برامج
4%	1	معلم - مرشد إداري
4%	1	باحثة اجتماعية - مصور - مدير تنفيذي

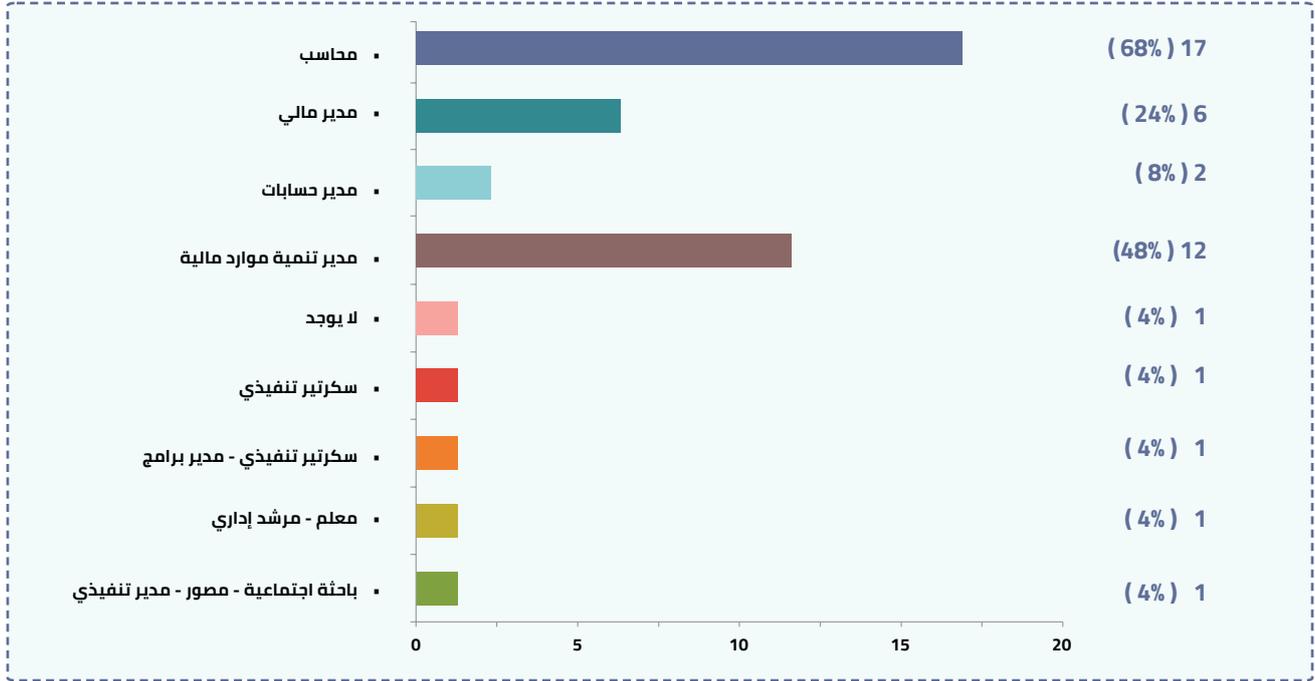
### (كان السؤال السابق يتيح اختيار أكثر من بديل )

لقد بينت نسب الإجابات أن وظيفة المحاسب كانت بنسبة 68% وهي أعلى نسبة في الوظائف التي تمتلكها المنظمات للشؤون المالية، و يندرج بعدها وظيفة مدير تنمية الموارد المالية بنسبة 48% ثم وظيفة المدير المالية بنسبة 24% .  
**ووصلت نسبة** مدير الحسابات والسكرتير التنفيذي إلى 8% مع إضافة بعض المنظمات وظائف أخرى مثل معلم ومرشد إداري، باحث اجتماعي - مصور - مدير تنفيذي وذلك بنسبة 4% .

### تحليل النسب والبدائل :

**وعلى الرغم أن النسب أظهرت أن** وظيفة المحاسب هي الأعلى توفراً في المنظمات أكثر من مدير تنمية الموارد المالية إلا أنه بسبب توفير خاصية اختيار أكثر من بديل في السؤال، فلقد أظهرت النتائج أن أقرب إلى نصف المنظمات المشاركة تمتلك وظيفة المحاسب ومدير تنمية الموارد المالية معاً مسؤولين لديها عن الشؤون المالية، وأن هناك بعض المنظمات امتلكت وظيفة المحاسب مع مدير مالي، وأن بنسبة 16% من المنظمات هي التي تمتلك وظيفة محاسب متفردة فقط للشؤون المالية، وأن هناك منظمات قد جمعت فريق يشمل المحاسب والمدير المالي ومدير تنمية الموارد المالي بالإضافة إلى وظائف أخرى كفريق مسؤول عن الشؤون المالية بداخلها. وهناك بعض المنظمات التي ليس لديها موظف متخصص للشؤون المالية.

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة



التعرف على المسؤول عن تحقيق الاستدامة المالية داخل المنظمات غير الربحية.

السؤال (4)

النسبة المئوية	التكرار	من المسؤول عن تحقيق الاستدامة المالية ؟
56%	14	مجلس الإدارة
36%	9	الإدارة المالية
0%	0	الإدارة الاستراتيجية
16%	4	فريق متخصص
8%	2	المدير التنفيذي
8%	2	لا يوجد
4%	1	مدير إدارة الاستدامة
4%	1	مدير تنفيذي + لجنة

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### (كان السؤال السابق يتيح اختيار أكثر من بديل )

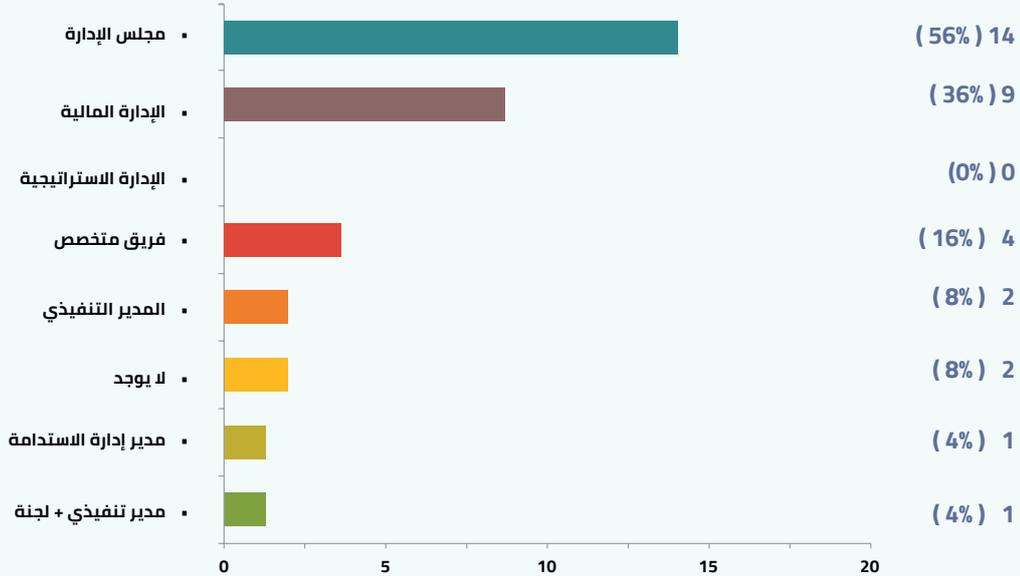
يتضح لنا من الإجابات أن أكثر المناصب المسؤولة عن الاستدامة المالية في المنظمات هو مجلس الإدارة الحاصل على نسبة 56%، ويأتي بعده الإدارة المالية بنسبة 36% ثم فريق متخصص للاستدامة بنسبة 16%، وهناك بعض المنظمات بنسبة 8% تجعل المدير التنفيذي هو المسؤول الأول لديها عن الاستدامة، وأيضاً لا يوجد مسؤول لتحقيق الاستدامة المالية بنسبة 8%، بالإضافة إلى منظمات بنسبة 4% لديها مدير تنفيذي مع لجنة تابعة له مشرفين معاً على الاستدامة المالية.

- وقد خصصت بعض المنظمات بنسبة 4% مدير إدار استدامة متخصص بها ومشرف على تنفيذها.
- ولم تخصص أي منظمة من المنظمات المشاركة مسؤولية الاستدامة للإدارة الاستراتيجية

### تحليل النسب والبدائل :

ومن إتاحة اختيار أكثر من بديل في الإجابة عن السؤال نجد أن بعض المنظمات قامت بإشراك الإدارة المالية مع مجلس الإدارة في مسؤولية تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة.

**وانخفاض نسبة تخصيص إدارة مسؤولية** بشكل كامل عن الاستدامة المالية. ولكن رغم هذا نستنتج من الإجابات مدى فاعلية مجلس الإدارة ومشاركته في تحقيق الاستدامة المالية وذلك من الجوانب التي تساعد بصورة كبيرة في تحقيقها.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

السؤال (5)

يستهدف السؤال معرفة المشاركين داخل المنظمة في تحقيق الاستدامة المالية .

النسبة المئوية	التكرار	من هم المشاركون داخل المنظمة في تحقيق الاستدامة المالية
68%	17	▪ مجلس الإدارة
44%	11	▪ الإدارة المالية
8%	2	▪ الإدارة الاستراتيجية
16%	4	▪ مدراء الأقسام
24%	6	▪ جميع العاملين
12%	3	▪ المدير التنفيذي
8%	2	▪ تنمية الموارد
4%	1	▪ مستشار
4%	1	▪ لا يوجد

**(كان السؤال السابق يتيح اختيار أكثر من بديل )**

نستدل من الإجابات والنسب السابقة مدى ارتفاع نسبة مشاركة مجلس الإدارة في تحقيق الاستدامة المالية ووصوله لنسبة 68% أعلى نسبة في الإجابات المطروحة، و يندرج بعده الإدارة المالية الحاصلة على نسبة 44% مع وصول نسبة مشاركة جميع العاملين إلى 24%.

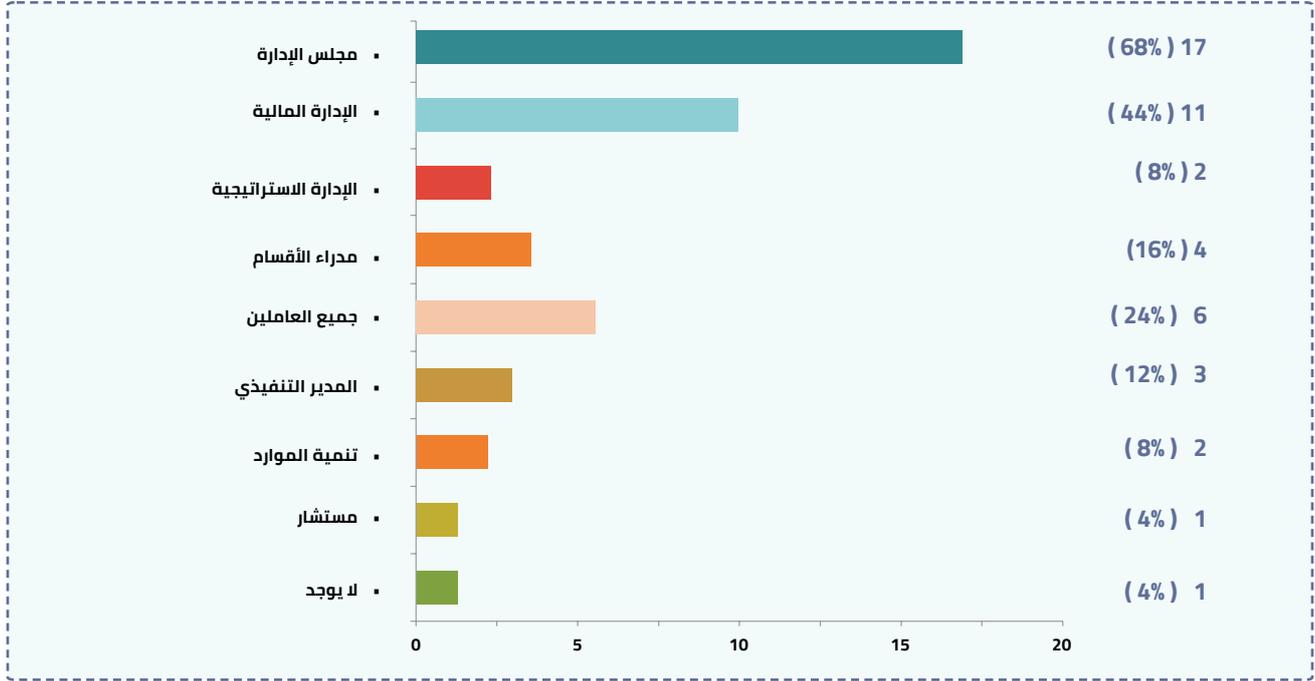
**وانخفاض نسبة مشاركة** مدراء الأقسام إلى 16% ، المدير التنفيذي بنسبة 12%، الإدارة الاستراتيجية إلى 8%.

وأضافت بعض الجمعيات مشاركة تنمية الموارد المالية بنسبة 8% ، و مستشار متخصص بنسبة 4%، مع عدم وجود مشاركين في تحقيق الإستدامة المالية شكلت 4%.

**تحليل النسب والبدائل :**

**قد أظهرت النسب أن** في معظم المنظمات غير الربحية يكون المشارك الرئيسي لها في تحقيق الاستدامة المالية هو مجلس الإدارة مع انخفاض نسبة مشاركة باقي الإدارات و العاملين في تحقيقها وذلك يعكس سلباً على الاستدامة فهو يجعلها أبداً في تحقيقها لأنها تحتاج إلى المشاركة الجماعية لكل من بالمنظمة للعمل من أجل الوصول لأعلى نسبة تحقيق للإستدامة المالية.

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة



السؤال (6) يهدف السؤال لمعرفة كيف تنفذ المنظمات التقييم التنظيمي لها.

النسبة المئوية	التكرار	ما العناصر التي قمتم بتنفيذها تحقيقاً للتقييم التنظيمي؟
40%	10	الاستعانة بمساعدات خارجية من جهات متخصصة
48%	12	تصميم هيكل يساعد في تنفيذ الاستراتيجية المحققة له
32%	8	مراقبة المخرجات ونتائج الخدمات
36%	9	فحص التغييرات والتحديات
4%	1	لا يوجد

(كان السؤال السابق يتيح اختيار أكثر من بديل )

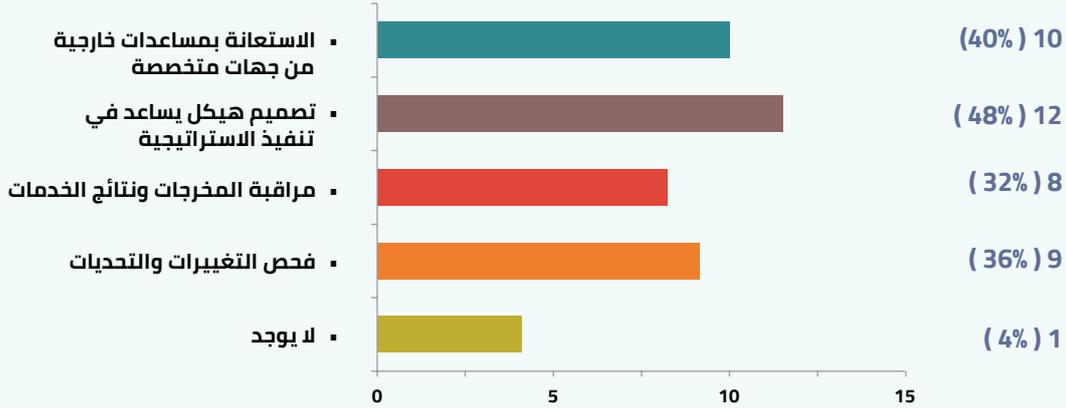
نجد في الجدول السابق أن أكثر العناصر التي قامت المنظمات بتنفيذها للتقييم التنظيمي هي تصميم هيكل يساعد في تنفيذ الاستراتيجية المحققة له وتم اختياره بنسبة 48%، ويتقارب معه عنصر الاستعانة بمساعدات خارجية من جهات متخصصة بنسبة 40%، وفحص التغييرات والتحديات 36%، ومراقبة المخرجات ونتائج الخدمات بنسبة 32%.

وكانت أقل النسب للمنظمات التي لم تقم بتنفيذ التقييم التنظيمي وكانت بنسبة 4%.

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### تحليل النسب والبدائل :

**من إجابات المنظمات المشاركة** لاحظنا أن غالبية المنظمات تتخذ في تنفيذ التقييم التنظيمي عنصر واحد فقط من العناصر المطروحة، وتنوعت اختيارات المنظمات في العناصر التي تتخذها سواء كانت عنصر واحد أو اثنين. وأن أقل الاختيارات التي تواجدت هي اتخاذ جميع العناصر المطروحة كجزء أساسي لتحقيق التقييم التنظيمي، وذلك على الرغم من أهمية جميع العناصر المطروحة في تحقيقه وتنفيذه بفاعلية.



## ثانياً: الجانب التسويقي

ويشمل ذلك الجانب الأسئلة الآتية:

السؤال (7) يهدف السؤال إلى معرفة كيف تتواصل المنظمات مع المستفيدين.

النسبة المئوية	التكرار	كيف تتواصل منظمكم مع المستفيدين؟
32%	8	فريق متخصص
8%	2	طرف ثالث في المتابعة والتقييم
12%	3	وحدة متخصصة لاستقبال الشكاوى
64%	16	التواصل الرقمي
8%	2	لا يوجد
4%	1	متعاونون - منصات
4%	1	المسؤول التنفيذي

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

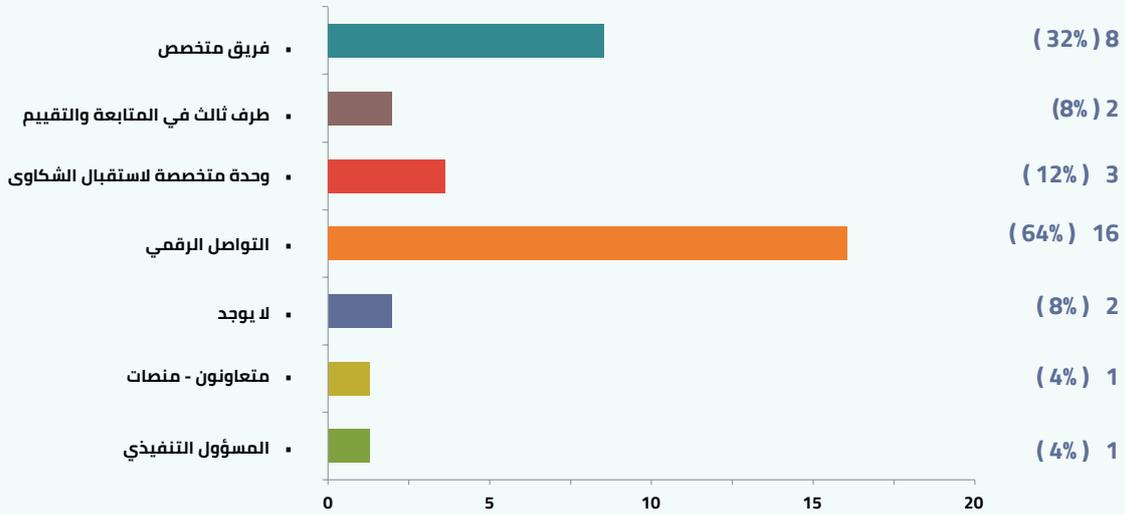
### (كان السؤال السابق يتيح اختيار أكثر من بديل )

يظهر لنا نتائج السؤال وصول أعلى نسبة بمقدار 64% للتواصل الرقمي كطريقة استخدمتها معظم المنظمات للتواصل مع المستخدمين، ويأتي بعدها تنظيم فريق متخصص بنسبة 32% ثم توافر وحدة متخصصة لاستقبال الشكاوى بنسبة 12%، وتواجد طرف ثالث في المتابعة والتقييم بنسبة 8%. ووصلت نسبة عدم توافر طرق للتواصل مع المستخدمين إلى 8%.

**وقد أضافت بعض المنظمات** طرق أخرى مثل تواصل المسؤول التنفيذي، متعاونون ومنصات ووصل كلاً منهم إلى نسبة 4%.

### تحليل النسب والبدائل :

**نلاحظ من النسب أن أبرز الطرق المستخدمة هي** التواصل الرقمي باعتبارها أسهل وأسرع طريقة للربط بين المستخدمين والمنظمات، وعلى الرغم من استخدام بعض المنظمات لأكثر من طريقة للتواصل مع المستخدمين مثل فريق متخصص، وحدة متخصصة لاستقبال الشكاوى، وطرف ثالث للمتابعة والتقييم إلا أن الطريقة الأساسية للمنظمات هي التواصل الرقمي و الذي يتطلب التطوير الدائم له من أجل الحفاظ على فاعليته.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

السؤال (8)

يهدف السؤال إلى التعرف على الطرق التي تستخدمها المنظمات في التسويق .

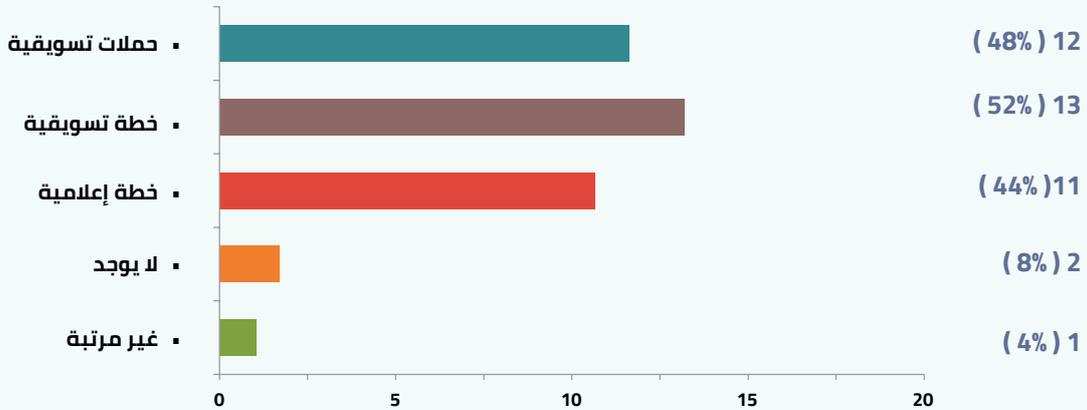
النسبة المئوية	التكرار	ما الطرق التسويقية التي تستخدمها منظماتكم؟
48%	12	• حملات تسويقية
52%	13	• خطة تسويقية
44%	11	• خطة إعلامية
8%	2	• لا يوجد
4%	1	• غير مرتبة

(كان السؤال السابق يتيح اختيار أكثر من بديل )

نجد من خلال نتائج الجدول أن الخطة التسويقية هي أكثر الطرق التسويقية استخداماً من المنظمات بنسبة تصل ل 52%، وتتقارب منها حملات التسويق بنسبة 48%، والخطة الإعلامية بنسبة 44% مع انخفاض نسبة عدم استخدامهم إلى 8%، وغير مرتبة بنسبة 4%.

تحليل النسب والبدائل :

**ونتوصل من خلال النسب والاختيارات المتعددة للإجابات أن** أكثر الطرق الأساسية التي تستخدمها المنظمات غير الربحية هي الخطة التسويقية، وأن هناك بعض من المنظمات التي تستخدم الثلاث طرق ( الخطة التسويقية، الخطة الإعلامية، الحملات التسويقية)، وهناك بعضاً من المنظمات التي تستخدم طريقتين فقط منهم. وهذا يدل على اهتمام المنظمات بالجانب التسويقي باستخدام الطرق الفعالة به التي تحقق لها أهدافها.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### السؤال (9)

يهدف السؤال إلى تحديد الجوانب التي تركز عليها الجهود التسويقية في المنظمات.

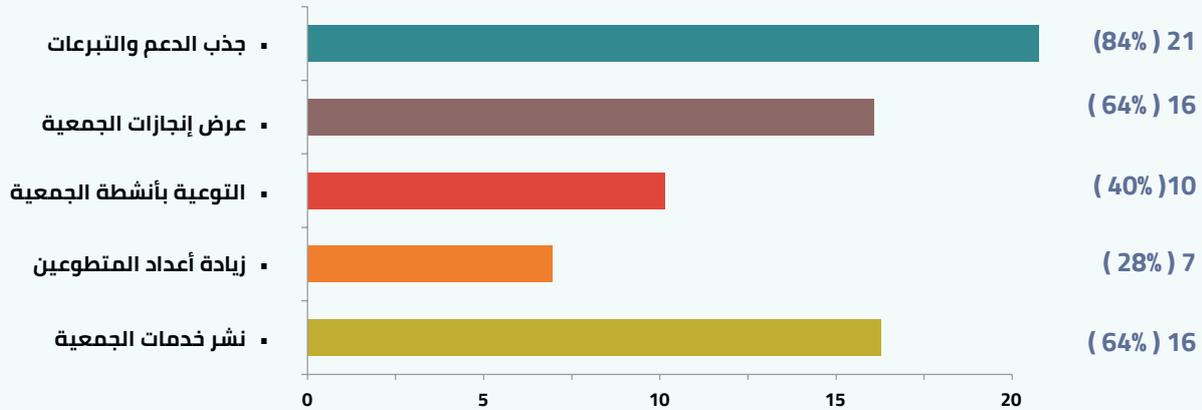
النسبة المئوية	التكرار	ما الجوانب التي تركز عليها الجهود التسويقية في المنظمة؟
84%	21	▪ جذب الدعم والتبرعات
64%	16	▪ عرض إنجازات الجمعية
40%	10	▪ التوعية بأنشطة الجمعية
28%	7	▪ زيادة أعداد المتطوعين
64%	16	▪ نشر خدمات الجمعية

### (كان السؤال السابق يتيح اختيار أكثر من بديل )

يتضح من الجدول السابق أن جذب الدعم والتبرعات هو أكثر الجوانب التي توجه لها المنظمات جهودها التسويقية فلقد وصل لنسبة 84%، ويأتي بعدها جانب عرض إنجازات الجمعية ونشر خدمات الجمعية التي وصلت لنسبة 64%، بالإضافة إلى جانب التوعية بأنشطة الجمعية الذي كان بنسبة 40%، وجانب زيادة أعداد المتطوعين و كان بنسبة 28%.

### تحليل النسب والبدائل :

**تنوعت إجابات المنظمات المشاركة** بين أكثر من اختيار، وعلى الرغم من ذلك فإن أكثر ما ركزت عليه اهتمامات المنظمات كانت جذب الدعم والتبرعات فهو الجانب الأساسي الذي توجه له المنظمات جهودها التسويقية، وهناك بعض الجمعيات التي ركزت جهودها التسويقية على جميع الجوانب المختلفة، وهناك من اكتفى بالاهتمام بجانب واحد من الاختيارات المطروحة في الجدول السابق.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

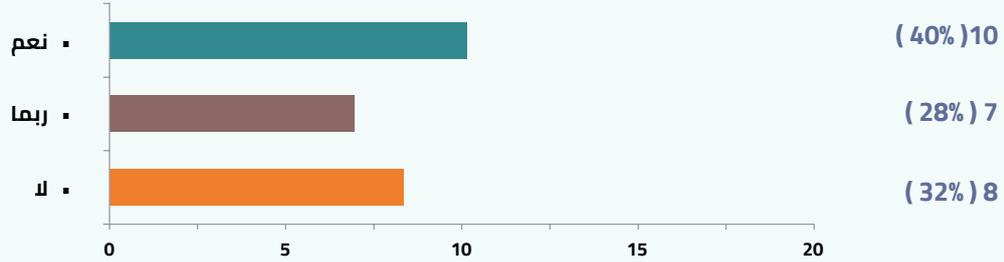
السؤال (10) يهدف السؤال الرابع إلى معرفة مدى اهتمام المنظمات بتوجيه جهود تسويقية مخصصة للاستدامة المالية

هل قمتم بتخصيص جهود تسويقية خاصة بالاستدامة المالية؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	40%
ربما	7	28%
لا	8	32%

يظهر الجدول السابق أن نسبة المنظمات غير الربحية المخصصة جهود تسويقية للاستدامة المالية هي 40% من المنظمات المشاركة، وأن احتمالية توجيه بعض المنظمات جهود تسويقية هي 28%، و أن نسبة عدم تخصيص المنظمات جهود تسويقية للاستدامة كانت 32%.

### تحليل النسب :

نستنتج من هذا أن على الرغم من أن النسبة الأكبر كانت للاختيار (نعم) التي تدل على تخصيص تلك المنظمات جهود تسويقية خاصة بتحقيق الاستدامة إلا أن تلك النسبة أمام نسبة 60% التي تنقسم بين احتمالية تخصيص أو عدم تخصيص جهود تسويقية للاستدامة تدل على أن أغلبية المنظمات لا تستخدم التسويق كأداة لتحقيق الاستدامة المالية.



السؤال (11) يهدف ذلك السؤال لمعرفة أسباب عدم قيام المنظمات بتوجيه جهود تسويقية للاستدامة المالية، ولقد خصص ذلك السؤال في حالة الإجابة ب (لا) في السؤال السابق.

ما الذي يمنع إعداد حملة أو خطة تسويقية تستهدف تحقيق الاستدامة المالية؟	التكرار	النسبة المئوية
عدم نجاح الخطة أو الحملة التسويقية	1	7.7%
انخفاض حجم التمويل	9	69.2%
تراجع أعداد المانحين والداعمين	5	38.5%
عدم تحقيق أي نتائج إيجابية	2	15.4%
جاري بناء المبادرات ولا يوجد فريق تسويقي	1	7.7%
حادثة سن الجمعية مع ضعف الموارد المالية	1	7.7%
عدم وجود كوادر بشرية متخصصة وكذلك وجود الجمعية في منطقة نائية	1	7.7%

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### (كان السؤال السابق يتيح اختيار أكثر من بديل )

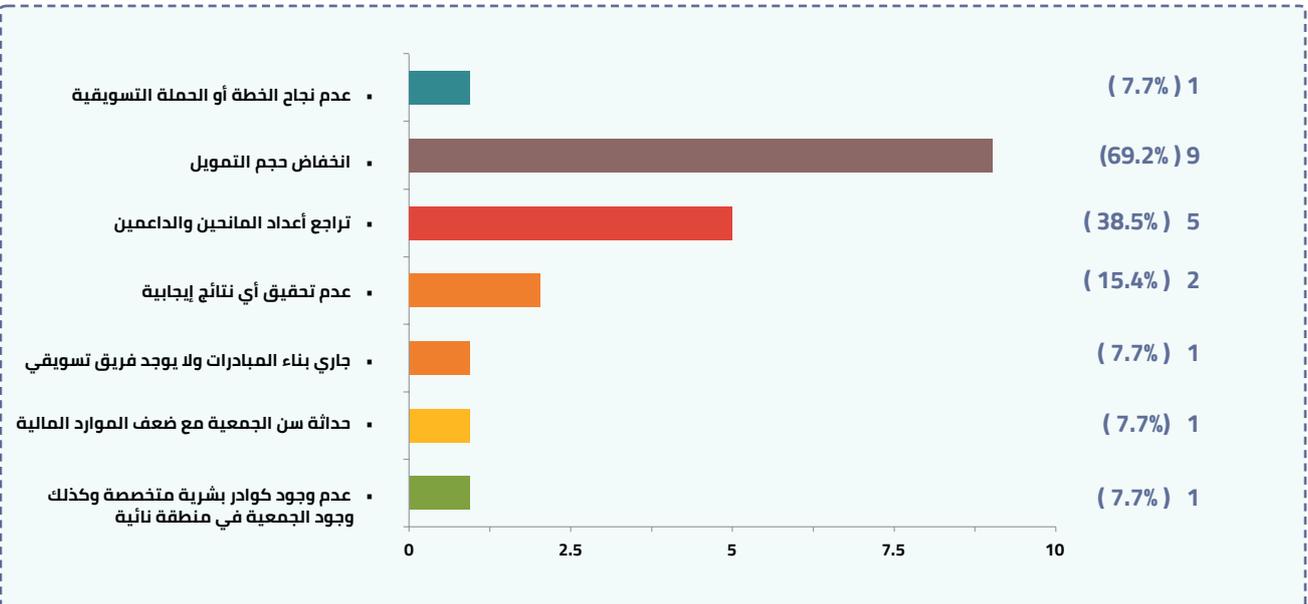
من الجدول السابق نجد أن من أهم الأسباب التي تمنع المنظمات من التسويق بشكل مباشر للاستدامة هو انخفاض حجم التمويل والذي وصل لنسبة 69.2% , و كان بعده تراجع أعداد المانحين والداعمين بنسبة 38.5% , و عدم تحقيق أي نتائج إيجابية بنسبة 15.4%.

**وقد وصلت نسبة عدم نجاح الخطة أو الحملة التسويقية وجاري بناء المبادرات ولايوجد فريق تسويقي وحادثة سن الجمعية مع ضعف الموارد المالية وعدم وجود كوادر بشرية متخصصة وكذلك وجود الجمعية في منطقة نائية إلى 7.7 %**

### تحليل النسب والبدائل :

**على الرغم من تعدد الأسباب** التي اختارتها المنظمات لتوضيح العائق الذي يحيل بينها وبين تنفيذ خطة أو حملة تسويقية للاستدامة فقد كان أبرز الأسباب التي اتفقت عليها غالبية المنظمات هو انخفاض حجم التمويل والذي أضافت إليه بعض المنظمات سبب آخر وهو تراجع أعداد المانحين والداعمين كأحد أسباب منعها من إجراء وسائل تسويقية للاستدامة, مع توضيح بعض الجمعيات أسباب إضافية أخرى مثل عدم توافر فريق تسويقي, حادثة الجمعية, عدم وجود كوادر بشرية ووجود الجمعية في مناطق نائية.

**ويتضح لنا من ذلك** أن المنظمات لم تتجاهل فكرة أن التسويق له دور في تحقيق الاستدامة المالية بل أن ضعف التمويل بالإضافة إلى الأسباب الأخرى هم العائق لها في استخدامه.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### ثالثاً: الجانب التقني

ويشمل ذلك الجانب الأسئلة الآتية:

السؤال (12) يهدف السؤال إلى معرفة الطرق التي تستخدمها المنظمات غير الربحية في حفظ بياناتها المالية.

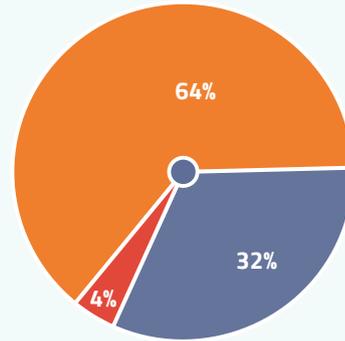
النسبة المئوية	التكرار	كيف يتم حفظ البيانات المالية داخل منظماتكم؟
32%	8	تمتلك الجمعية طرق إلكترونية لحفظ الجمعية
4%	1	تحتفظ الجمعية بالبيانات ورقياً
64%	16	تجمع بين الطرق الورقية والإلكترونية

من الجدول السابق نجد أن استخدام الطرق الورقية والإلكترونية معاً لحفظ البيانات تقوم بها غالبية المنظمات وذلك بنسبة 64%، بعدها يأتي استخدام الطرق الإلكترونية فقط بنسبة 32%، مع انخفاض كبير في نسبة استخدام الطرق الورقية وكانت النسبة 4%.

#### تحليل النسب :

نستدل من النسب مدى اهتمام المنظمات بمواكبة العصر واستخدام الطرق الإلكترونية في حفظ البيانات سواء بالاعتماد عليها بصورة كلية في حفظ البيانات أو استخدام الطرق الورقية معها.

- تمتلك الجمعية طرق إلكترونية لحفظ الجمعية
- تحتفظ الجمعية بالبيانات ورقياً
- تجمع بين الطرق الورقية والإلكترونية



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

السؤال (13)

يهدف السؤال معرفة الإجراءات التي تتبعها المنظمات غير الربحية بعد الاحتفاظ بالبيانات.

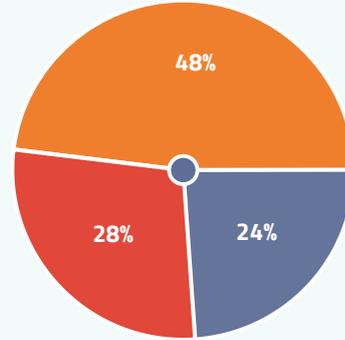
النسبة المئوية	التكرار	ما هي الإجراءات التي تتبعها المنظمة بعد الاحتفاظ بالبيانات؟
24%	6	تنفيذ إجراءات ودراسات منتظمة على البيانات لتطوير المشاريع والأعمال
28%	7	عمل تحليل إحصائي لبعض البيانات
48%	12	لا يتم عمل تحليلات ودراسات للبيانات

**نجد في الجدول السابق أن** أغلب المنظمات المشاركة بنسبة 48% لا تقوم بعمل تحليلات ودراسات للبيانات الخاصة بها، و أنه بنسبة 28% من المنظمات تقوم بعمل تحليل إحصائي لبعض البيانات، وتتقارب منها بنسبة 24% في أن بعض المنظمات تقوم بعمل إجراءات ودراسات منتظمة على البيانات لتطوير المشاريع والأعمال.

### تحليل النسب :

**نستدل من النسب** انخفاض أعداد المنظمات التي تقوم بعمل إجراءات ودراسات منتظمة للبيانات، مع ارتفاع أعداد المنظمات التي لا تقوم بها، وتتعدد الأسباب التي تجعل المنظمات غير قادرة على تنفيذ تلك الخطوة مثل عدم وجود متخصص لها.

- تنفيذ إجراءات ودراسات منتظمة على البيانات لتطوير المشاريع والأعمال
- عمل تحليل إحصائي لبعض البيانات
- لا يتم عمل تحليلات ودراسات للبيانات



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### رابعاً: الجانب الإداري

ويشمل ذلك الجانب الأسئلة الآتية:

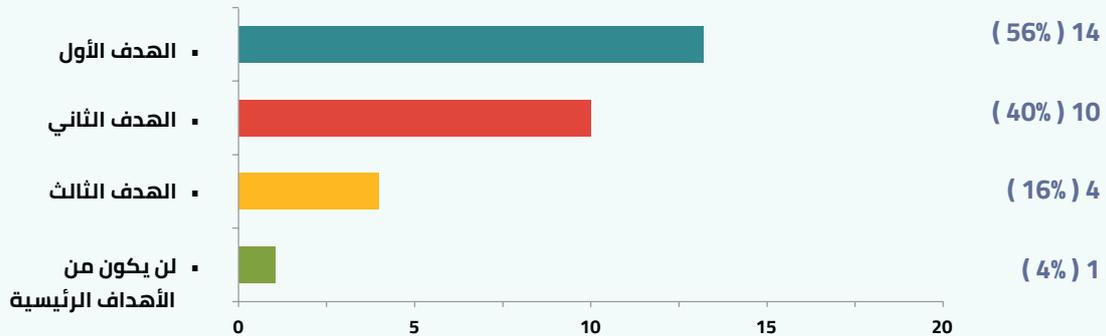
السؤال (14) يهدف السؤال إلى معرفة مستوى تركيز المنظمات في أهدافها على تحقيق الاستدامة .

النسبة المئوية	التكرار	إذا كان لديكم ثلاث أهداف رئيسية سيتم تحقيقها خلال العام القادم , فما ترتيب هدف تحقيق الاستدامة المالية ؟
56%	14	الهدف الأول
40%	10	الهدف الثاني
16%	4	الهدف الثالث
4%	1	لن يكون من الأهداف الرئيسية

**نجد من الجدول السابق أن** المنظمات المشاركة بنسبة 56% يجعلون الاستدامة المالية كهدف رئيسي وأول لهم , وأن نسبة 40% من المنظمات المشاركة كانت الاستدامة هي الهدف الثاني لهم, وبنسبة 16% كانت لجعل الاستدامة المالية في بعض المنظمات كهدف ثالث لها , وهناك بعض المنظمات بنسبة 4% لا تجعل الاستدامة جزءاً من أهدافها الرئيسية.

#### تحليل النسب :

**تدل الإجابات على** مدى اهتمام غالبية المنظمات غير الربحية بتحقيق الاستدامة المالية ومعرفتهم بدورها الفعال الذي تساهم به في تنمية وتطوير خدمات المنظمات وأنشطتها, وأن نصف المشاركين يرون أن الاستدامة هي الهدف الأول الذي يجب السعي لتحقيقه, والنصف الأخر موزعون بين المراكز الأخرى في الأهداف, وأن أقل النسب كانت لعدم جعلها من الأهداف الرئيسية للمنظمات.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

السؤال (15)

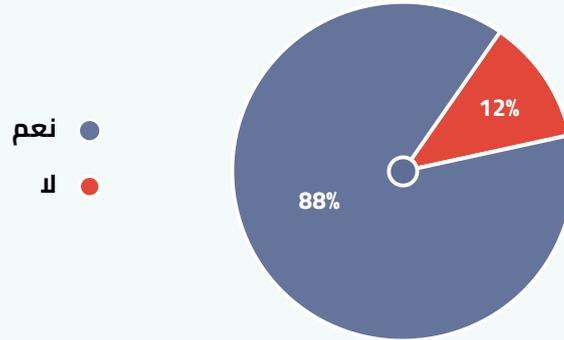
يهدف السؤال لمعرفة هل استخدمت المنظمات من قبل الخطط الاستراتيجية أم لا

هل قمتم من قبل بوضع خطة استراتيجية؟	التكرار	النسبة المئوية
• نعم	22	88%
• لا	3	12%

من الجدول السابق كانت نسبة المنظمات التي تضع خطة استراتيجية تصل إلى 88% من المنظمات المشاركة، وأن المنظمات التي لا تستخدم الخطة الاستراتيجية تصل نسبتها إلى 12%.

### تحليل النسب :

نجد من النسب السابقة أن أغلبية المنظمات غير الربحية تستخدم الخطة الاستراتيجية كجزء أساسي في عملها بسبب الفوائد التي تحققها تلك الخطط في تسهيل وصول المنظمات لأهدافها.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

السؤال (16) يهدف السؤال إلى التعرف على العناصر التي تساعد المنظمات في إنجاز خطتها الاستراتيجية.

النسبة المئوية	التكرار	ما هي العناصر التي تساعدكم في إنجاز الخطة الاستراتيجية؟
56%	14	الاستعانة بخبراء متخصصين
72%	18	المشاركة الجماعية في تنفيذها داخل الجمعية
44%	11	تجهيز المعلومات والبيانات المخصصة
88%	22	المتابعة والتقييم المستمر لها

(كان السؤال السابق يتيح اختيار أكثر من بديل )

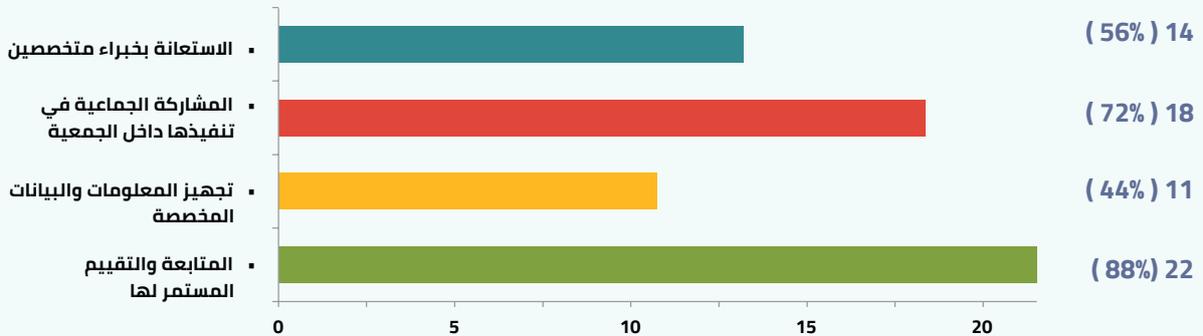
نلاحظ من النسب المذكورة في الجدول السابق أن عنصر المتابعة والتقييم المستمر هو أكثر العناصر التي تستخدمها المنظمات لإنجاح خطتها الاستراتيجية ولقد وصل لنسبة 88%، ويأتي بعده عنصر المشاركة الجماعية في تنفيذها داخل الجمعية بنسبة 72%، ثم كان عنصر الاستعانة بخبراء متخصصين بنسبة 56%.

وكانت أقل العناصر التي تستخدمها المنظمات هو عنصر تجهيز المعلومات والبيانات المخصصة للخطة الاستراتيجية وكان بنسبة 44%.

### تحليل النسب :

ويتضح لنا من النسب السابقة أن هناك تقاربات بينهم وذلك يدل على أهمية الـ 4 عناصر في إنجاز الخطة الاستراتيجية، وأن هناك منظمات تستخدم جميع العناصر لإنجاح خطتها، وهناك من تستخدم عنصرين أو ثلاثة منهم.

ولكن نجد أن عنصر المتابعة والتقييم المستمر للخطة الاستراتيجية هو العنصر الأساسي الذي لم تستغني عنه غالبية المنظمات المشاركة، وهذا يدل على أهميته في التأكد باستمرار من سير الخطة على المسار الصحيح وأنها تحقق النتائج المطلوبة منها.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

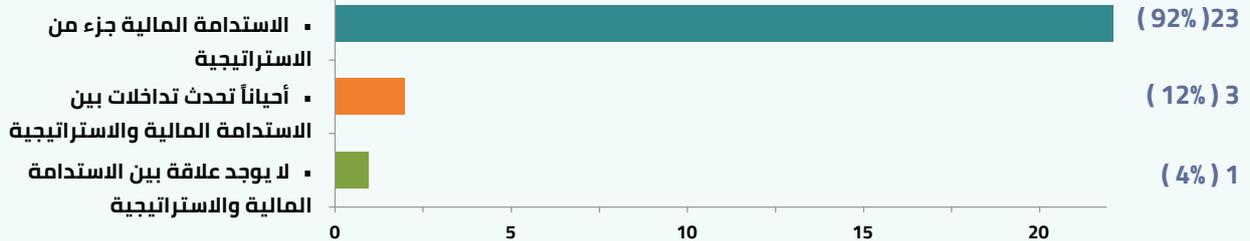
السؤال (17) يهدف السؤال إلى معرفة مدى تداخل الاستدامة المالية والخطة الاستراتيجية من وجهة نظر المنظمات غير الربحية.

النسبة المئوية	التكرار	ما وصف علاقة الاستدامة المالية والاستراتيجية؟
92%	23	الاستدامة المالية جزء من الاستراتيجية
12%	3	أحياناً تحدث تداخلات بين الاستدامة المالية والاستراتيجية
4%	1	لا يوجد علاقة بين الاستدامة المالية والاستراتيجية

**نلاحظ من النسب السابقة أن** غالبية المنظمات تتفق على أن الاستدامة المالية جزء من الاستراتيجية وذلك بنسبة 92%، مع انخفاض نسبة المنظمات إلى 12% التي ترى أن هناك تداخلات تحدث أحياناً بين الاستدامة المالية والاستراتيجية ، مع وجود نسبة قليلة تصل لـ 4% من المنظمات التي ترى أنه لا يوجد علاقة بين الاستدامة المالية والاستراتيجية.

### تحليل النسب :

**ونستدل من إجابات المنظمات أن** معظم المنظمات غير الربحية لا تختلف على أهمية الاستراتيجية ودورها الفعال في تحقيق الاستدامة، فهي جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية فهما يساهمان معاً في وصول المنظمات لأهدافها.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### خامساً: الجانب المالي

ويشمل ذلك الجانب الأسئلة الآتية:

يهدف السؤال إلى معرفة مدى كفاية الموارد المالية في المنظمات غير الربحية .

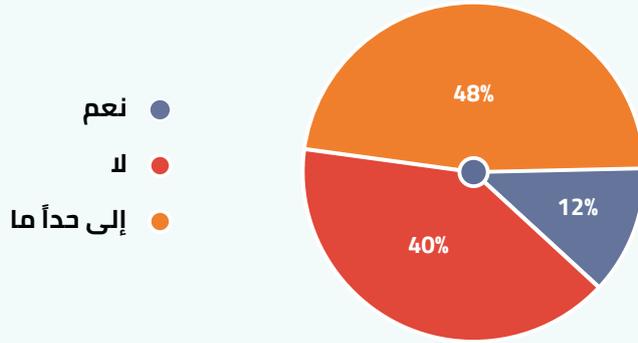
السؤال (18)

هل تمتلك المنظمة موارد مالية كافية لتنفيذ مشاريعها وأنشطتها الخيرية؟	التكرار	النسبة المئوية
• نعم	3	12%
• لا	10	40%
• إلى حد ما	12	48%

**نلاحظ من النسب السابقة أن** غالبية المنظمات المشاركة بنسبة 48% لديها إلى حد ما ما موارد مالية كافية لتنفيذ مشاريعها وأنشطتها الخيرية، ويتقارب منها بنسبة 40% من المنظمات التي لا تمتلك موارد مالية كافية، وتواجد 12% فقط من المنظمات التي تمتلك موارد مالية كافية .

#### تحليل النسب :

**نستنتج من هذا أن** أغلب المنظمات ليس لديها موارد مالية كافية بشكل كامل لتغطية تكاليف مشاريعها وأنشطتها المختلفة لهذا تحتاج إلى زيادة التمويل والإيرادات لتحقيق الاكتفاء والاستقرار المالي لها.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

السؤال (19) يهدف السؤال إلى معرفة مدى تعرض المنظمات غير الربحية لصعوبات في تنفيذ المشاريع الخاصة بها.

هل تعرضتم من قبل لصعوبة في استكمال وتنفيذ المشاريع الخيرية؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	36%
لا	7	28%
أحياناً	9	36%

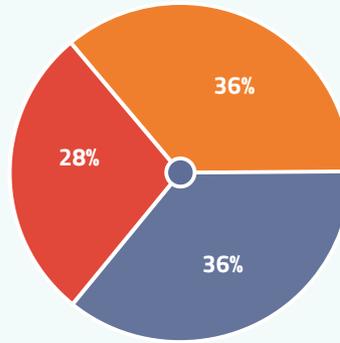
**نرى في الجدول السابق** تساوي نسبة المنظمات التي تتعرض لصعوبات في استكمال وتنفيذ المشاريع، والمنظمات التي تتعرض أحياناً لها و ذلك بنسبة 36% في الأثنين.

**واختلاف نسبة المنظمات** التي لا تتعرض لأي صعوبات في استكمال وتنفيذ المشاريع و التي كانت بنسبة 28%.

### تحليل النسب :

**ونستنتج من تلك النسب أن** غالبية المنظمات تتعرض لصعوبات في استكمال وتنفيذ مشاريعها الاجتماعية، وذلك ما يضع صعوبات أمامها في تحقيق كافة أهدافها.

نعم ●  
لا ●  
أحياناً ●



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

يهدف السؤال إلى معرفة الأسباب التي تمنع المنظمات من استكمال أو تنفيذ مشاريعها.

السؤال (20)

النسبة المئوية	التكرار	ما الأسباب التي كانت عائق في استكمال أو تنفيذ المشاريع؟
83.3%	15	ضعف التمويل المالي
72.2%	13	انخفاض أعداد الداعمين والمانحين
33.3%	6	ارتفاع تكاليف المشروع
16.7%	3	صعوبة العثور على متخصصين مشرفين على المشروع
5.5%	1	وضع خطة بتكاليف عالية

(كان السؤال السابق يتيح اختيار أكثر من بديل )

يظهر الجدول السابق أن ضعف التمويل المالي هو أكثر الأسباب التي تعيق المنظمات في استكمال وتنفيذ المشاريع وذلك بنسبة 83.3%، ويتقارب منه انخفاض أعداد الداعمين والمانحين بنسبة 72.2%.

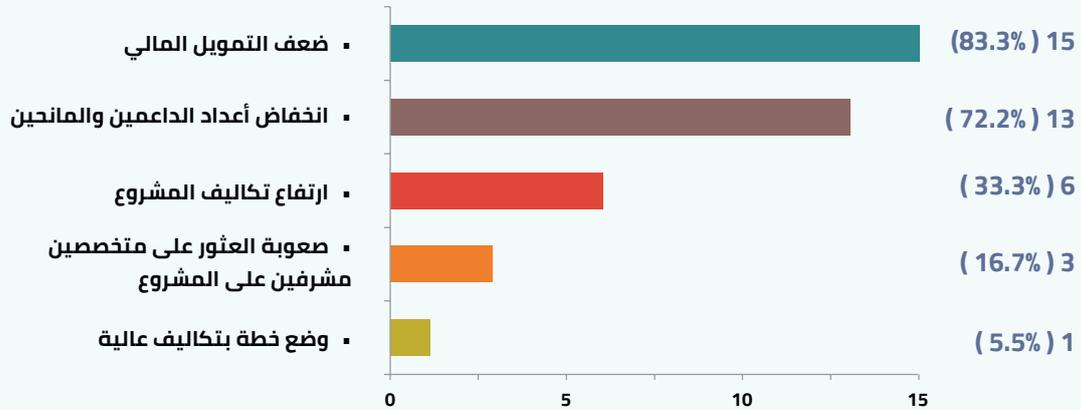
**ونجد أن ارتفاع تكاليف المشروع** وصل لنسبة 33.3%، وصعوبة العثور على متخصصين مشرفين على المشروع كان بنسبة 16.7%، ووضع خطة بتكاليف عالية بنسبة 5.6%.

### تحليل النسب والبدائل :

**ونلاحظ من الإجابات والنسب أن** غالبية المنظمات اتفقت على أن ضعف التمويل ومعه انخفاض أعداد الداعمين والمانحين هم من الأسباب الرئيسية التي تعيق المنظمة عن استكمال أو تنفيذ مشاريعها، مع تعرض بعض المنظمات مع تلك الأسباب لارتفاع تكاليف المشروع.

**وقد أضافت إحدى المنظمات** إلى الأسباب المطروحة وضع خطة بتكاليف عالية كأحد الأسباب التي تؤثر على مشاريع المنظمات.

**ونستدل من ذلك أن** التمويل ودمج الدعم هما المحرك الرئيسي للمنظمات وبدونهم يحدث صعوبة في استكمال مسارها في تنفيذ مشاريعها وأشطتها.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

السؤال (21) يهدف السؤال إلى معرفة قدرة المنظمات على تنفيذ مشاريعها وتقديم خدماتها بدون الحصول على تمويل مالي.

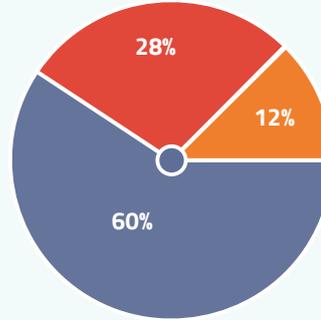
النسبة المئوية	التكرار	هل استطاعت المنظمة من قبل تنفيذ مشاريعها وتقديم خدماتها بدون الحصول على تمويل مالي؟
60%	15	نعم أكثر من مرة
28%	7	لا
12%	3	مرة واحدة

**نلاحظ أن معظم المنظمات** بنسبة 60% قد استطاعت تنفيذ مشاريعها وتقديم خدماتها بدون الحصول على تمويل مالي، وأن هناك 28% من المنظمات التي لم تستطيع القيام بذلك، وأنه بنسبة 12% قد تمكنوا من القيام بذلك مرة واحدة.

### تحليل النسب :

**نستنتج من الفارق الكبير** بين النسب أن غالبية المنظمات غير الربحية قد نجحت أكثر من مرة في استكمال عملها نحو إقامة المشاريع وتقديم الخدمات رغم عدم الحصول على التمويل المالي، و أن النسب الأخرى الخاصة بعدم القدرة على تنفيذ المشاريع أو النجاح في تنفيذها و لكن مرة واحدة تدل على تأثير انخفاض أو انعدام التمويل على سير أعمال المنظمات غير الربحية.

نعم أكثر من مرة ●  
لا ●  
مرة واحدة ●



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

السؤال (22)

يهدف السؤال إلى معرفة مصادر التمويل الخاص بالمنظمات.

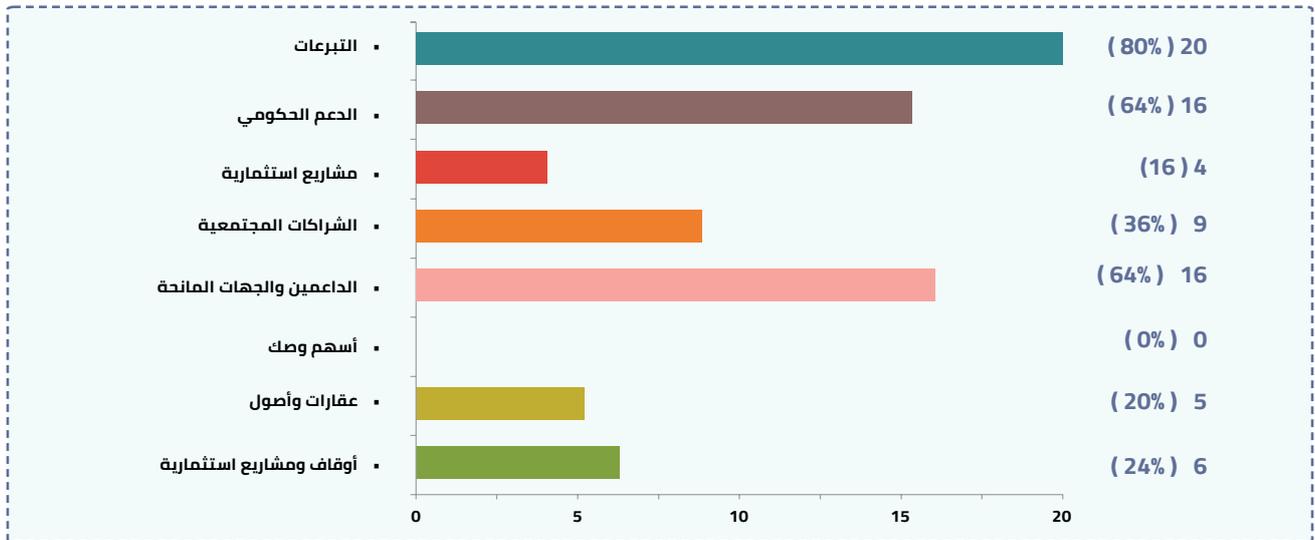
النسبة المئوية	التكرار	ما هي مصادر التمويل الخاصة بالمنظمة؟
80%	20	التبرعات
64%	16	الدعم الحكومي
16%	4	مشاريع استثمارية
36%	9	الشراكات المجتمعية
64%	16	الداعمين والجهات المانحة
0	0	أسهم وصك
20%	5	عقارات وأصول
24%	6	أوقاف ومشاريع استثمارية

(كان السؤال السابق يتيح اختيار أكثر من بديل)

يظهر الجدول السابق أن التبرعات هي أبرز المصادر التمويلية التي تمتلكها المنظمات وذلك بنسبة 80%، ويتساوى بعدها (الدعم الحكومي - الداعمين والجهات المانحة) بنسبة 64%، ثم الشراكات المجتمعية بنسبة 36%، و الأوقاف والمشاريع الاستثمارية بنسبة 24%، العقارات والأصول بنسبة 20%، والمشاريع الاستثمارية بنسبة 16% مع عدم استخدام أيًا من المنظمات المشاركة للأسهم والصك كمصدر تمويلي لها.

تحليل النسب والبدائل :

**نستنتج من ذلك أن التبرعات** هي من المصادر التمويلية الأساسية التي تمتلكها معظم المنظمات غير الربحية، ولكن أغلب المنظمات لا تمتلكها كمصدر أساسي ووحيد لها بل تتعدد وتنوع المصادر الأخرى التي تمتلكها معها، والتي كان أبرزها الدعم الحكومي و الداعمين والجهات مانحة كمصادر تمويلية أساسية للمنظمات، بالإضافة إلى امتلاك بعض المنظمات مصادر تمويلية أخرى مثل الشراكات المجتمعية والأوقاف والمشاريع الاستثمارية.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

يهدف السؤال إلى معرفة أكثر مصادر التمويل فاعلية للمنظمات غير الربحية.

السؤال (23)

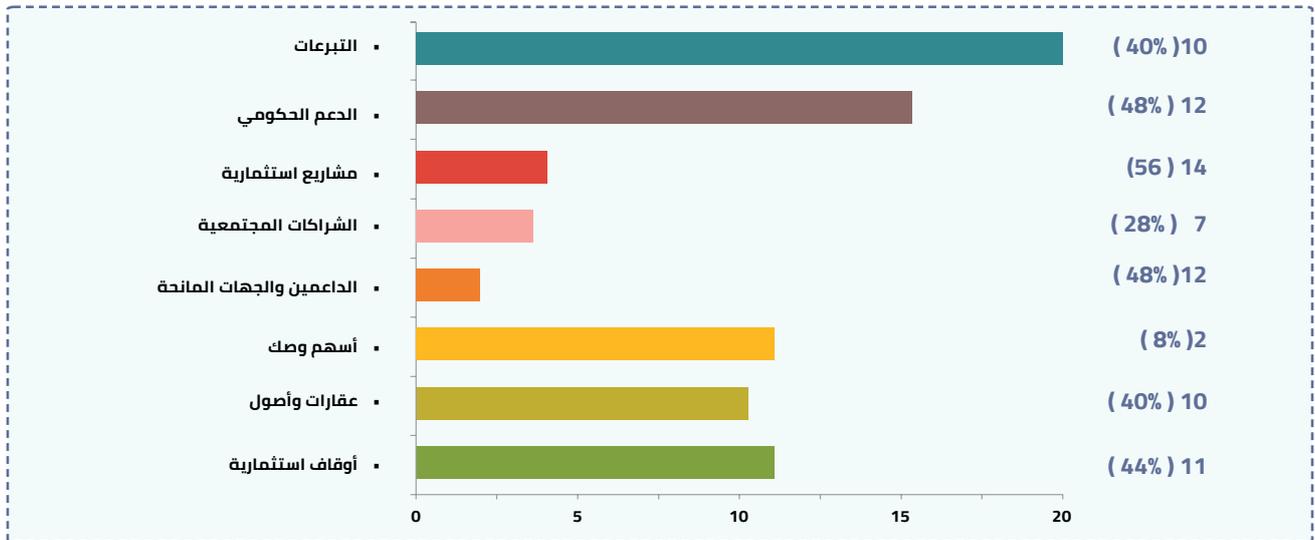
النسبة المئوية	التكرار	ما هي مصادر التمويل الأكثر فاعلية ودعم للمنظمة؟
40%	10	التبرعات
48%	12	الدعم الحكومي
56%	14	مشاريع استثمارية
28%	7	الشراكات المجتمعية
48%	12	الداعمين والجهات المانحة
8%	2	أسهم وصك
40%	10	عقارات وأصول
44%	11	أوقاف استثمارية

### (كان السؤال السابق يتيح اختيار أكثر من بديل)

نجد في الجدول السابقة أن المشاريع الاستثمارية هي المصدر التمويلي الحاصل على أعلى نسبة وهي 56%، ويتقارب منه بالتساوي بنسبة 48% (الدعم الحكومي - الداعمين والجهات المانحة)، ثم يأتي بعدهم الأوقاف الاستثمارية بنسبة 44%، وتساوي (التبرعات - العقارات والأصول) في نسبة 40%، وكانت الشراكات المجتمعية بنسبة 28%، والأسهم والصك بنسبة 8%.

### تحليل النسب والبدايل :

**نلاحظ اختلاف النسب الخاص بالمصادر** عن السؤال الثالث عشر، ويدل ذلك على أن بعض المصادر حتى وأن لم تمتلكها المنظمات غير الربحية في الوقت الحالي فهم لا يختلفون على أهميتها مثل المشاريع الاستثمارية والتي اتفق على أهميتها غالبية المنظمات وقد تقارب معها في النسب غالبية المصادر والتي كانت (الدعم الحكومي - الداعمين والجهات المانحة - الشراكات المجتمعية - التبرعات - العقارات والأصول)، وقد اختارت بعض المنظمات تلك المصادر بناءً على امتلاكها إحداهما ومعرفة مدى فاعليتها لهم.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

السؤال (24) يهدف السؤال إلى معرفة العوامل التي تركز عليها المنظمات عند مراقبة الاستقرار المالي والنمو.

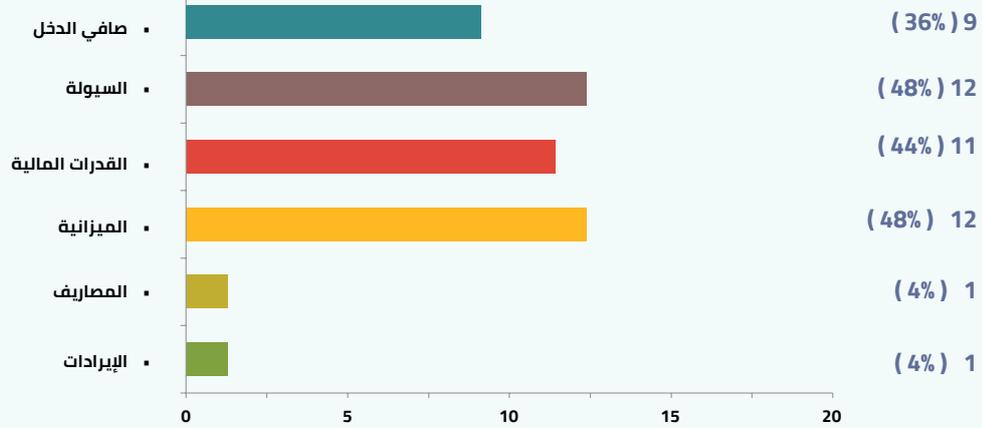
النسبة المئوية	التكرار	ما هي العوامل التي تقوم المنظمة بالتركيز عليها عند مراقبة الاستقرار المالي والنمو؟
36%	9	صافي الدخل
48%	12	السيولة
44%	11	القدرات المالية
48%	12	الميزانية
4%	1	المصاريف
4%	1	الإيرادات

(كان السؤال السابق يتيح اختيار أكثر من بديل )

نلاحظ من الجدول السابق أن عامل السيولة و الميزانية كانا أعلى نسبة بالتساوي وهي 48%، ويتقارب معهم القدرات المالية بنسبة 44%، و صافي الدخل بنسبة 36%. وكانت المصاريف بنسبة 4%، والإيرادات بنسبة 4%.

### تحليل النسب والبدائل :

**ونستدل من النسب السابقة أن** غالبية المنظمات تقوم بمتابعة السيولة أو الميزانية ، وأن أغلب المنظمات تستخدم عامل واحد أو عاملين من العوامل المطروح لمراقبة الاستقرار المالي والنمو. **وهناك بعض المنظمات** تستخدم جميع العوامل حتى تراقب الاستقرار المالي والنمو بصورة كاملة ، وذلك هو الانسب عند مراقبة الاستقرار المالي والنمو حتى تستطيع المنظمات الحفاظ عليه.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

السؤال (25) يهدف السؤال إلى التعرف على الخطط التي قامت بها المنظمات أو مازالت تحت الإعداد في الوقت الحالي.

النسبة المئوية	التكرار	ما هي الخطط التي تمتلكها المنظمة أو تقوم بإعدادها في الوقت الحالي؟
60%	15	• خطة سنوية
44%	11	• خطة مالية
76%	19	• خطة تشغيلية
52%	13	• خطة استراتيجية
4%	1	• لا يوجد

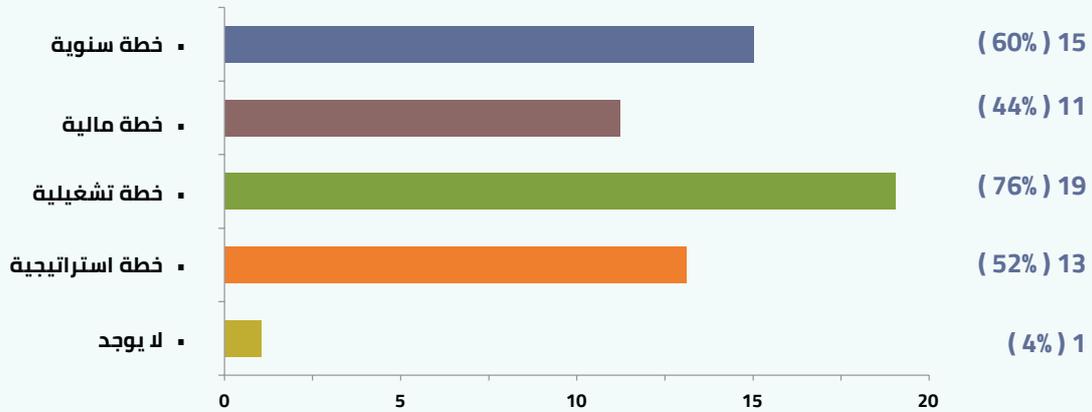
(كان السؤال السابق يتيح اختيار أكثر من بديل)

من الجدول السابق نلاحظ أن الخطة التشغيلية هي أكثر الخطط التي تقوم المنظمات بإعدادها وذلك بنسبة 76%، وبعدها كانت الخطة السنوية بنسبة 60%، ثم الخطة الاستراتيجية بنسبة 52%، والخطة المالية بنسبة 44%، مع انخفاض نسبة المنظمات التي لا تمتلك خطط في الوقت الحالي فكانوا بنسبة 4%.

### تحليل النسب والبدائل :

**وتدل النسب السابقة على** حرص أغلب المنظمات غير الربحية على إعداد الخطط التي تيسر وتنظم عملها، أن أبرز الخطط التي تستخدمها المنظمات هي الخطة التشغيلية مع حرصها على إعداد خطط إضافية معها سواء كانت خطط استراتيجية أو سنوية أو مالية.

**مع انخفاض أعداد المنظمات التي** تحرص على إعداد خطط مالية على الرغم من مساهمتها الفعالة مع الخطة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المالية.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

السؤال (26) يهدف السؤال إلى معرفة الأسباب التي تجعل المنظمات تتجنب إعداد الخطط المالية .

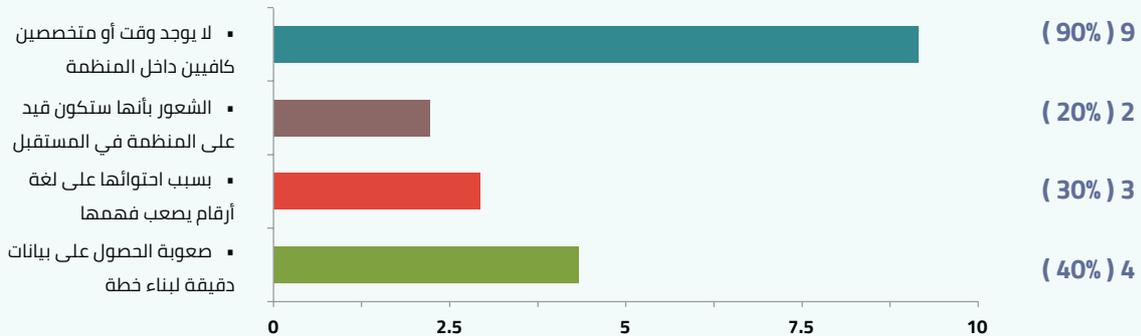
النسبة المئوية	التكرار	ما الأسباب التي تجعل المنظمة تتجنب إعداد خطة مالية؟
90%	9	لا يوجد وقت أو متخصصين كافيين داخل المنظمة
20%	2	الشعور بأنها ستكون قيماً على المنظمة في المستقبل
30%	3	بسبب احتوائها على لغة أرقام يصعب فهمها
40%	4	صعوبة الحصول على بيانات دقيقة لبناء خطة

### (كان السؤال السابق يتيح اختيار أكثر من بديل )

نرى في الجدول السابق أن أكثر الأسباب التي اتفقت عليها المنظمات هو أنه لا يوجد وقت أو متخصصين كافيين داخل المنظمة والذي كان بنسبة 90%، وأن صعوبة الحصول على بيانات دقيقة لبناء الخطة كان بنسبة 40%، واحتوائها على لغة أرقام يصعب فهمها كان بنسبة 30%، وأن أقل النسب كانت خاصة بالشعور بأنها قيماً على المنظمة في المستقبل وذلك بنسبة 20%.

### تحليل النسب والبدائل :

**قد أظهرت النسب أن أهم الأسباب التي تمنع المنظمات من إعداد خطط مالية هي عدم توافر الوقت أو المتخصصين الكافيين داخل المنظمة من أجل إعدادها والإشراف عليها، وبالإضافة إلى هذا السبب تعددت الأسباب الأخرى التي أضافتها المنظمات عليه في إجاباتها لأكثر من بديل، ولقد تنوعت الأسباب بين كل منظمة والأخرى.**



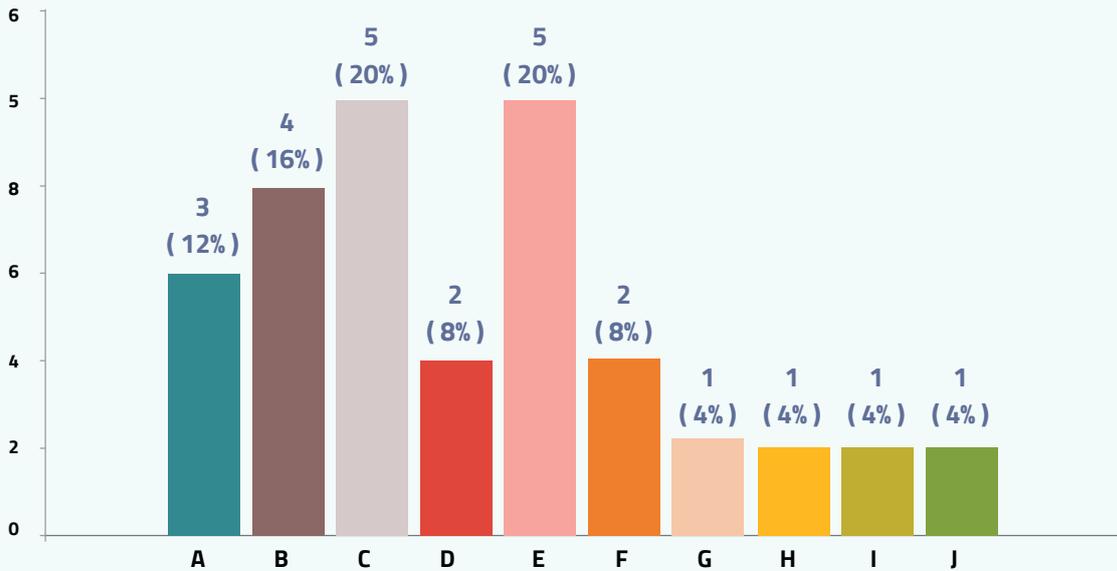
## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

يهدف السؤال إلى معرفة أعداد التقارير التي قامت بإعدادها المنظمات غير الربحية حتى الآن .

السؤال (27)

النسبة المئوية	التكرار	كم عدد التقارير المالية التي قامت المنظمة بإعدادها حتى الآن؟
12%	3	A ▪ تقرير واحد
16%	4	B ▪ تقريرين
20%	5	C ▪ ثلاث تقارير
8%	2	D ▪ أربع تقارير
20%	5	E ▪ خمس تقارير
4%	2	F ▪ ست تقارير
4%	1	G ▪ سبعة تقارير
4%	1	H ▪ 16 تقرير
4%	1	I ▪ تقرير ربعية والتقرير السنوي
4%	1	J ▪ لا يوجد لأنها جمعية ناشئة

**نلاحظ في الجدول السابق** اختلاف أعداد التقارير التي قامت بإعدادها الجمعيات وأن أكثر أعداد التقارير التي اتفقت عليه مجموعة منظمات كان ثلاث تقارير وخمسة تقارير بنسبة 20%، تقريرين بنسبة 16%، وتقرير واحد بنسبة 12%، أربعة تقارير بنسبة 8%. أما إعداد ست تقارير، سبعة تقارير، 16 تقرير، تقرير ربعية والتقرير السنوية أو عدم إعداد تقارير كانوا بنسبة 4% لكلاً منهم.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

يهدف السؤال إلى معرفة متى تقوم المنظمات بإعداد التقرير المالي.

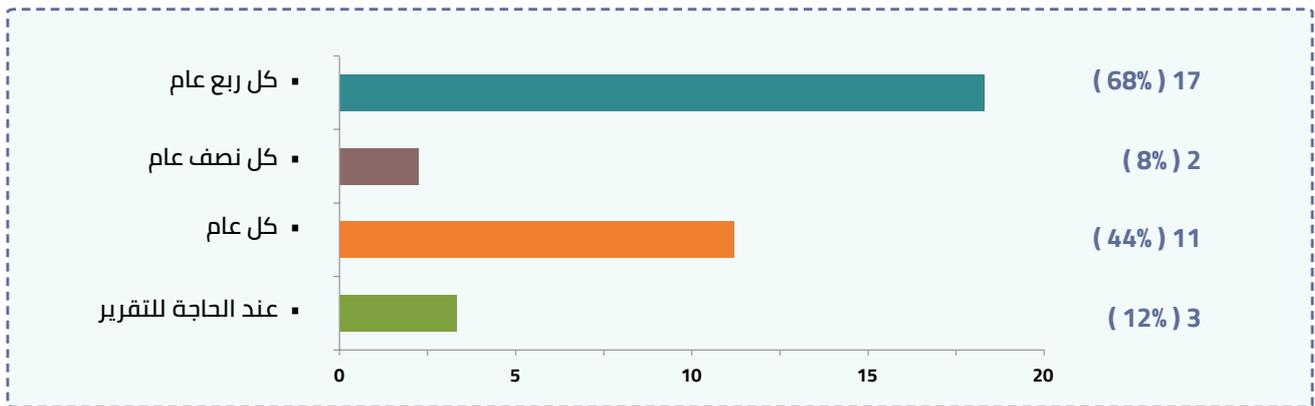
السؤال (28)

هل يتم إعداد التقرير المالي :	التكرار	النسبة المئوية
كل ربع عام	17	68%
كل نصف عام	2	8%
كل عام	11	44%
عند الحاجة للتقرير	3	12%

في الجدول السابق نرى أن غالبية المنظمات بنسبة 68% تقوم بإعداد التقرير المالي كل ربع عام، وبنسبة 44% من المنظمات تقوم بإعداد التقرير كل عام، وبنسبة 12% من المنظمات تقوم بإعداده عند الحاجة له، وبنسبة 8% من المنظمات تقوم بإعداده كل نصف عام.

### تحليل النسب :

نستنتج من تلك النسب أن أغلب المنظمات تقوم بإعداد التقرير المالي حتى لو اختلفت مدة إعداده، وأن أكثر من نصف المنظمات المشاركة تحرص على إعداده بصورة دورية على فترات قريبة وهي كل ربع عام وهذا يدل على مدى وعي المنظمات بأهمية التقرير المالي في أعمالها.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

يهدف السؤال إلى معرفة عدد الداعمين التي تمتلكه المنظمات

السؤال (29)

النسبة المئوية	التكرار	كم عدد الداعمين الحاليين في المنظمة ؟	
4%	1	2 داعم	A
8%	2	3 داعمين	B
4%	1	4 داعمين	C
16%	4	5 داعمين	D
4%	1	6 داعمين	E
4%	1	7 داعمين	F
4%	1	8 داعمين	G
4%	1	10 داعمين	H
4%	1	17 داعم	I
4%	1	10 داعمين	J
4%	1	200 داعم	K
4%	1	26 داعم	L
4%	1	لم يرسلوا الدعم بعد	M
4%	1	غير ثابت حسب الفرص	N
24%	6	لا يوجد داعمين	O

**نلاحظ في الجدول السابق** اختلاف أعداد الداعمين و أن هناك 24% من المنظمات لا تمتلك داعمين، وأن غالبية المنظمات تمتلك داعمين لها ولكن بأعداد مختلفة، وهناك من مازالوا على تواصل مع الداعمين للحصول على الدعم. **وأن عدم وجود داعمين أو انخفاض أعدادهم** يمكن أن يعرض المنظمات لمخاطر حدوث أزمات مالية.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

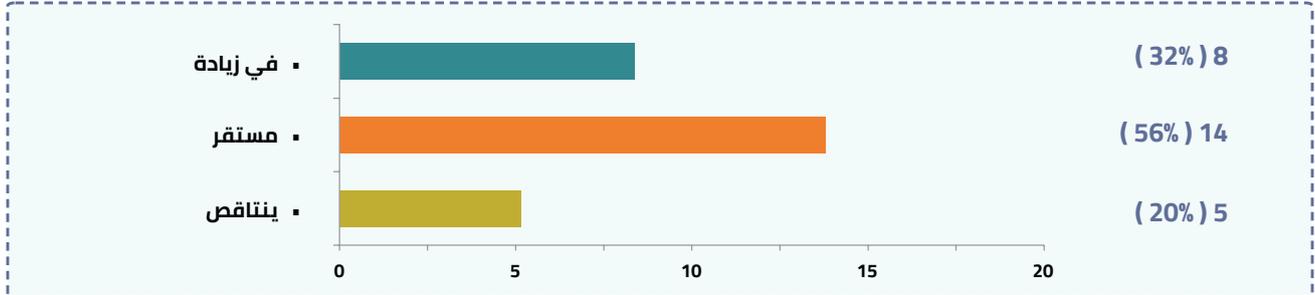
السؤال (30) يهدف السؤال إلى معرفة مستوى التمويل المالي للمنظمات.

النسبة المئوية	التكرار	ما هو الاتجاه العام في التمويل من التبرعات؟
32%	8	في زيادة
56%	14	مستقر
20%	5	ينتقص

يظهر الجدول السابق أنه بنسبة 56% من المنظمات لديها تمويل مالي مستقر من التبرعات، وبنسبة 32% من المنظمات تمويلها من التبرعات في زيادة؛ وأن هناك منظمات بنسبة 20% الاتجاه العام لتمويلها من التبرعات في تناقص.

### تحليل النسب :

وتدل النسب أن غالبية المنظمات استطاعت تحقيق الاستقرار في التمويل المالي الخاص بها من التبرعات، مع قدرة بعضهم على تحقيق الزيادة بها.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

السؤال (31)

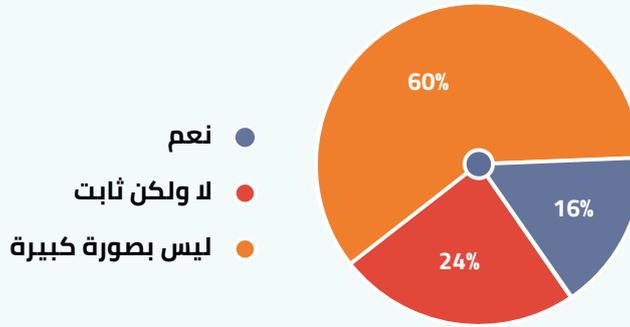
يهدف السؤال إلى معرفة مستوى زيادة أعداد الداعمين لدى المنظمات.

هل يزداد أعداد الداعمين في المنظمة؟	التكرار	النسبة المئوية
• نعم	4	16%
• لا ولكن ثابت	6	24%
• ليس بصورة كبيرة	15	60%

من الجدول السابق كانت نسبة المنظمات التي لا يزداد أعداد الداعمين لديها بصورة كبيرة هي 60%، وبنسبة 24% من المنظمات التي لديها أعداد ثابت من الداعمين، وبنسبة 16% من المنظمات يزداد لديها أعداد الداعمين.

تحليل النسب :

وتدل النسب السابقة على أن غالبية المنظمات تواجه صعوبة في زيادة أعداد الداعمين لها.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

يهدف السؤال إلى معرفة مستوى تعرف المنظمات بتوجهات الداعمين.

السؤال (32)

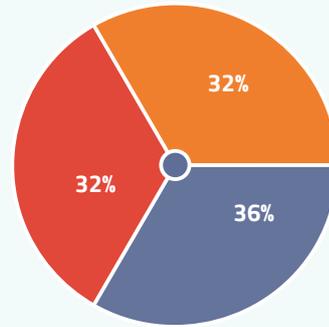
النسبة المئوية	التكرار	ما مستوى المعرفة بتوجهات الداعمين؟
36%	9	تم إعداد قاعدة بيانات خاصة بتوجهات وبيانات الداعمين وطرق التواصل معهم
32%	8	تم إعداد قاعدة بيانات لطرق التواصل معهم فقط
32%	8	لا يوجد قاعدة بيانات للداعمين في المنظمة

**نرى في الجدول السابق** تقارب نسب الثلاث اختيارات حيث أن إعداد قاعدة بيانات خاصة بتوجهات وبيانات الداعمين وطرق التواصل معهم كان بنسبة 36%، وإعداد قاعدة بيانات لطرق التواصل معهم فقط كان بنسبة 32%، وعدم وجود قاعدة بيانات للداعمين في المنظمة كان بنسبة 32%.

### تحليل النسب:

**ونستنتج من النسب** تقارب أعداد المنظمات التي يرتفع مستوى معرفتها بتوجهات الداعمين مع التي تنخفض مستوى معرفتها بهم، وذلك يظهر من خلال طرق الاحتفاظ ببيانات الداعمين وطرق التواصل معهم الذي يساعد المنظمات في بناء روابط تواصل مع الداعمين تقوي علاقتها معهم.

- تم إعداد قاعدة بيانات خاصة بتوجهات وبيانات الداعمين وطرق التواصل معهم.
- تم إعداد قاعدة بيانات لطرق التواصل معهم فقط
- لا يوجد قاعدة بيانات للداعمين في المنظمة



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

السؤال (33)

يهدف السؤال إلى معرفة مستوى علاقة المنظمة مع الداعمين .

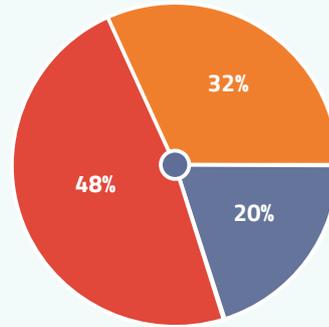
النسبة المئوية	التكرار	كيف هي علاقة المنظمة مع الداعمين لها ؟
20%	5	تمتلك المنظمة علاقة قوية ومستقرة مع الداعمين
48%	12	تمتلك المنظمة علاقة جيدة إلى حد ما مع الداعمين
32%	8	تمتلك المنظمة علاقة غير مستقرة مع الداعمين وتتأثر مع المتغيرات المختلفة

**نلاحظ في الجدول السابق أن** بنسبة 48% من المنظمات تمتلك علاقة جيدة إلى حد ما، وبنسبة 32% من المنظمات لديها علاقة غير مستقرة مع الداعمين وتتأثر مع المتغيرات المختلفة، وأنه بنسبة 20% من المنظمات لديها علاقة قوية ومستقرة مع الداعمين.

### تحليل النسب :

**تبين النسب أن** أعداد قليلة من المنظمات هي التي لديها علاقة قوية ومستقرة مع الداعمين، وأن النسبة الأكبر منقسمة بين علاقة جيدة أو غير مستقرة مع الداعمين. وهذا ما يظهر أهمية دور العلاقات العامة والتسويق والذي يساعد على تقوية العلاقة مع الداعمين وبناء ثقتهم في المنظمة و ذلك هو الذي ينمي استدامة المنظمات.

- تمتلك المنظمة علاقة قوية ومستقرة مع الداعمين.
- تمتلك المنظمة علاقة جيدة إلى حد ما مع الداعمين.
- تمتلك المنظمة علاقة غير مستقرة مع الداعمين وتتأثر مع المتغيرات المختلفة.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

السؤال (34) يهدف السؤال إلى التعرف على نوعية التقارير التي تقدمها المنظمات للداعمين.

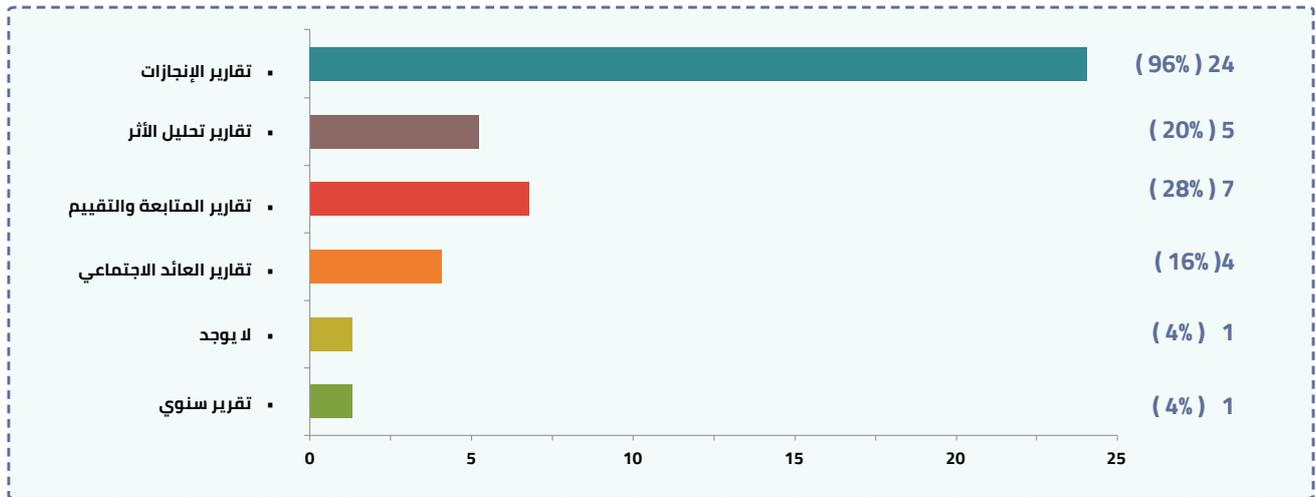
النسبة المئوية	التكرار	ما التقارير التي يتم تقديمها للداعمين؟
96%	24	تقارير الإنجازات
20%	5	تقارير تحليل الأثر
28%	7	تقارير المتابعة والتقييم
16%	4	تقارير العائد الاجتماعي
4%	1	لا يوجد
4%	1	تقرير سنوي

(كان السؤال السابق يتيح اختيار أكثر من بديل )

نرى في الجدول السابق اتفاق غالبية المنظمات بنسبة 96% على أن التقرير الأنسب لتقديمه للداعمين هو تقرير الإنجازات. و كان تقرير المتابعة و التقييم بنسبة 28% , تقرير تحليل الأثر بنسبة 20%, تقرير العائد الاجتماعي 16% , التقرير السنوي بنسبة 4%, و عدم توافر تقارير كان بنسبة 4%.

### تحليل النسب والبدائل :

**ونستدل من النسب أن المنظمات لا تستغني عن استخدام تقرير الإنجازات في تعاملاتها مع الداعمين، مع وجود بعض المنظمات التي تستخدم تقارير إضافية معه مثل تقرير المتابعة والتقييم، تقرير تحليل الأثر، تقرير العائد الاجتماعي، التقرير السنوي.**



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

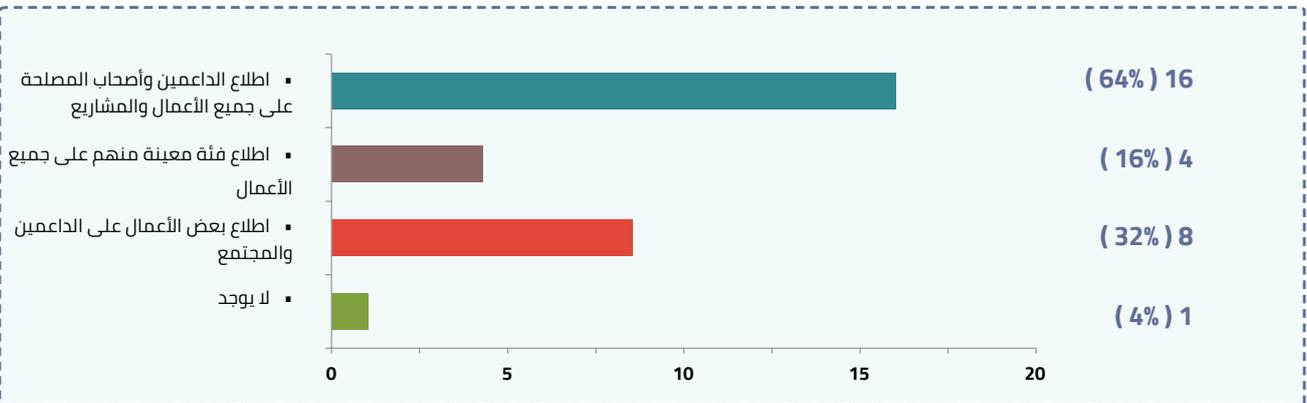
السؤال (35) يهدف السؤال إلى معرفة مستوى شفافية المنظمات مع الداعمين .

النسبة المئوية	التكرار	ما مدى مستوى الشفافية مع الداعمين وأصحاب المصلحة؟
64%	16	• اطلاع الداعمين وأصحاب المصلحة على جميع الأعمال والمشاريع
16%	4	• اطلاع فئة معينة منهم على جميع الأعمال
32%	8	• اطلاع بعض الأعمال على الداعمين والمجتمع
4%	1	• لا يوجد

نجد في الجدول السابق أن المنظمات بنسبة 64% تقوم باطلاع الداعمين وأصحاب المصلحة على جميع الأعمال والمشاريع، وأن بنسبة 32% يقومون باطلاع بعض الأعمال على الداعمين والمجتمع، وبنسبة 16% من يقومون من المنظمات بإطلاع فئة معينة على جميع الأعمال.

### تحليل النسب :

ونستنتج من هذا أن غالبية المنظمات تتمسك بالشفافية مع الداعمين وأصحاب المصلحة منها، وذلك ما يساعد على بناء علاقة من الثقة بينهم وبين المنظمات .

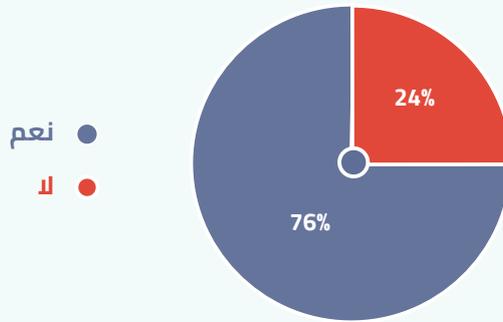


## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

السؤال (36) يهدف السؤال إلى معرفة إذا قامت المنظمات من قبل بتقديم طلب دعم مباشر مباشر للاستدامة أم لا.

هل قامت منظماتكم من قبل بتقديم طلب دعم مباشر لتحقيق الاستدامة المالية لها؟	التكرار	النسبة المئوية
• نعم	19	76%
• لا	6	24%

**نلاحظ من الجدول أن** غالبية المنظمات بنسبة 76% قامت بتقديم طلب دعم مباشر للاستدامة المالية الخاصة بها , مع وجود بعض المنظمات بنسبة 24% لم تقم من قبل بتقديم طلب مباشر للاستدامة.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

السؤال (37) يهدف السؤال إلى معرفة أسباب التي تمنع المنظمات من تقديم طلب دعم مباشر لتحقيق الاستدامة المالية لها

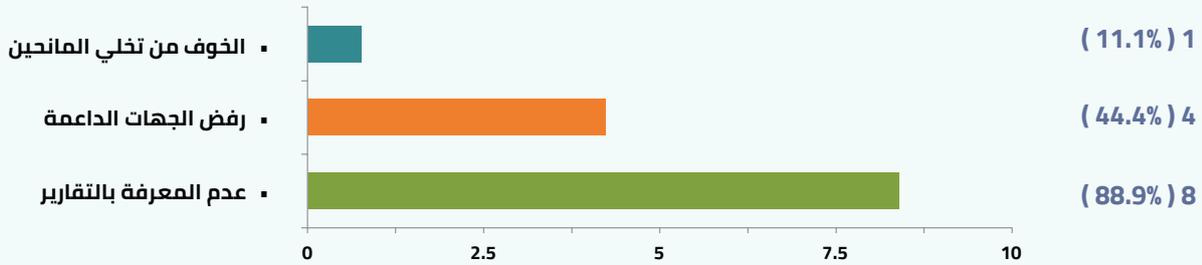
النسبة المئوية	التكرار	ما الأسباب التي جعلت منظماتكم تتجنب تقديم طلب دعم مباشر لتحقيق الاستدامة المالية لها؟
11.1%	1	الخوف من تخلي المانحين بعد ذلك عن تقديم الدعم لمشاريع الجمعية
44.4%	4	رفض الجهات الداعمة
88.9%	8	عدم المعرفة بالتقارير الأساسية للاستدامة لتقديمها للمانحين

### (كان السؤال السابق يتيح اختيار أكثر من بديل)

نلاحظ أن عدم المعرفة بالتقارير الأساسية للاستدامة لتقديمها للمانحين كان أعلى نسبة وهي 88.9%، ورفض الجهات الداعمة كان بنسبة 44.4%، والخوف من تخلي المانحين بعد ذلك عن تقديم الدعم لمشاريع الجمعية كان بنسبة 11.1%.

### تحليل النسب والبدائل :

**ونستدل من هذا أن** أهم الأسباب التي تمنع المنظمات من تقديم طلب دعم مباشر للاستدامة هو عدم معرفتهم بالطرق الصحيح والتقارير اللازمة من أجل إقناع المانحين بتقديم الدعم لهم، مع تخوف الجمعيات من رفض الجهات الداعمة للدعم أو تعرض بعضهم للرفض والتخوف من تكرار الأمر، بالإضافة إلى الخوف من تخلي المانحين بشكل كامل عن تقديم الدعم لمشاريع الجمعية.



## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### أبرز النتائج :

**انقسمت أسئلة الدراسة إلى ثلاث أسئلة ونستدل على إجاباتها من الاستبيان، وهي كالآتي:**

#### 1. ما الإجراءات التي تتخذها المنظمات لتحقيق الاستدامة المالية؟

- ارتفاع مستوى اهتمام المنظمات بالوصول لأعلى نسبة في الاستدامة المالية يجعلها جزءاً من الأهداف الرئيسية.
- اهتمام المنظمات بتطوير فريق عملها بالوسائل المختلفة، وذلك يدل على معرفتهم بتأثير مهارات فريق العمل على جودة الخدمات المقدمة والمشاريع الاجتماعية التي تنفذها، وذلك ما يساهم في الاستدامة.
- إشراك مجلس الإدارة في تحقيق الاستدامة المالية.
- قيام المنظمات بإعداد خطط استراتيجية مع ارتفاع مستوى وعي المنظمات بمدى ترابط الاستراتيجية والاستدامة المالية، وذلك لأن الخطة الاستراتيجية تساهم بصورة كبيرة في تحقيق الاستدامة.
- مواكبة المنظمات للتطورات الإلكترونية وجعلها جزءاً من عملها سواء باستخدامها في تسهيل وصول المستفيدين لها للحصول على الخدمات أو تطوير قواعد البيانات الخاصة بالداعمين وجعلها إلكترونية.

#### 2. ما العقبات التي تواجه المنظمات في تحقيق الاستدامة؟

- أن أبرز العوائق التي تواجه المنظمات عند تحقيق الاستدامة هو ضعف التمويل المالي و نقص الدعم.
- عدم توافر مدير وفريق متخصص للاستدامة المالية.
- عدم إشراك جميع العاملين بالمنظمة في العمل على تحقيق الاستدامة.
- على الرغم من الجهود المتنوعة التي تقوم بها المنظمات في الجانب التسويقي إلا أن بعض المنظمات لا تخصص للاستدامة المالية تسويق خاص بها لجذب الدعم لتنفيذ خطواتها.
- عدم تحليل المنظمات لبيانات الداعمين مما يؤدي إلى انخفاض معرفتهم بتوجهات وأهداف الداعمين.
- عدم استقرار علاقة المنظمات مع الداعمين بشكل كامل مع انخفاض أعدادهم، وصعوبة الوصول لأعداد كبيرة من الداعمين.
- إغفال المنظمات لبعض العناصر الأساسية الواجب استخدامها في التقييم التنظيمي، وعدم التركيز على بعض الجوانب التي تحتاجها المنظمات لمراقبة الاستقرار المالي والنمو.
- انخفاض أعداد المصادر التمويلية التي تمتلكها المنظمات.
- عدم إعداد خطط المالية.
- صعوبة تقديم طلب دعم مباشر للاستدامة المالية.

#### 3. كيف تواجه المنظمات العقبات المتعلقة بالاستدامة المالية؟

- يبين الاستبيان مدى سعي المنظمات غير الربحية على الوصول للأفضل في عملها بالتطوير والتنمية في جوانبها المختلفة (التنظيمي - التسويقي - التقني - الإداري - المالي) وذلك ما يصب في مصلحتها نحو تحقيق هدف الاستدامة المالية.
- اهتمام المنظمات بتحقيق الاستدامة المالية بسبب وعيهم الكافي بأهميتها للمنظمات غير الربحية.
- على الرغم من عدم امتلاك غالبية المنظمات لمدير استدامة المالية إلا أنها لا تضع مسؤولية الشؤون المالية بشكل كامل على المحاسب بل أضافوا إليها مدير تنمية الموارد المالية ومسؤولين آخرين عنها.
- عمل المنظمات على إقام حملات ومبادرات تسويقية موجهة للاستدامة المالية.
- الاهتمام بإعداد التقارير المالية بصفة دورية.
- تكثف المنظمات جهودها في الخطط الاستراتيجية حتى تكون متقنة وتساعدتهم على معالجة الأخطاء وتحقيق الأهداف.
- معرفة المنظمات بأهمية تعدد المصادر مما يجعلهم في سعي نحو امتلاك أكثر من مصدر مستدام لها.

### التوصيات :

- 1. أن تكون المنظمات غير الربحية** على وعي كافي أن جميع جوانبها الإدارية، التنظيمية، التسويقية، التقنية، والمالية مشاركة في تحقيق الاستدامة المالية، وأن كلما زاد تطوير الجمعية لهم بشكل كامل كلما اقتربت أكثر من تحقيق أعلى النسب في الاستدامة المالية، وأن حدوث خلل في إحدى الجوانب يؤدي إلى حدوث عوائق تمنع تحقيق الاستدامة المالية.
- 2. عدم تخلي المنظمات** عن التطوير الدائم لفريق العمل من خلال تقديم الدورات التدريبية وورش العمل لأن ذلك يوفر في مواردها المالية في أنها لن تحتاج لتعيين موظفين جدد إلا للضرورة أو تقديم دورات تدريبية خاصة بالموظفين الجدد لأنها بدلاً من هذا سيقوم الموظفون الحاليين بتدريبهم من خلال خبراتها المكتسبة.
- 3. يجب أن لا تقتصر** مهام الشؤون المالية على المحاسب فقط بل يجب تعيين مدير تنمية موارد مالية معه حتى يساعد على إدارة وتنمية موارد المنظمة المالية بفاعلية.
- 4. يجب تعيين مدير** مسؤول ذو خبرة عن الاستدامة المالية وفريق متخصص و مشرف لها.
- 5. يجب أن تقوم** المنظمات بإشراك جميع أعضاء فريقها من مجلس الإدارة إلى مدراء الأقسام والموظفين لديها في العمل على الاستدامة، وذلك ليسيروا معاً وفقاً لخطة الاستدامة للوصول لأعلى نسبة ممكنة من تحقيق الإستدامة للمنظمة.
- 6. يجب على مجلس الإدارة** أن يشارك بفاعلية في تحقيق الاستدامة المالية، وذلك لأن افتقاد مشاركته يؤدي إلى صعوبات كبيرة في تحقيق الاستدامة.
- 7. العمل دائماً على** التواصل بين المنظمة والمستفيدين باستخدام الطرق الإلكترونية والطرق التي تناسب معهم لتسهيل حصولهم على خدمات المنظمة.
- 8. أن تجعل المنظمات** الاستدامة بنداً أساسياً ومباشراً في جهودها التسويقية لطلب الدعم حتى تحصل على التمويل المالي الكافي لها.
- 9. أن تجعل المنظمات** الاستدامة هدفاً رئيسياً من أهدافها حتى تصنع خطاها نحو تحقيقها.
- 10. عند تنفيذ التقييم** التنظيمي يجب العمل على تطبيق جميع عناصره حتى يحقق النتائج المرجوة منه ، ويساهم بفاعلية في الاستدامة.
- 11. العمل على** تنوع وزيادة مصادر التمويل المالي الخاصة بالمنظمات غير الربحية فذلك هو الجزء الرئيسي الذي يحقق الاستدامة المالية.
- 12. تطبيق جميع العوامل الأساسية** الخاصة بمراقبة الاستقرار المالي والنمو حتى تستطيع المنظمات من خلاله إنجاح الاستدامة.
- 13. استخدام الخطة** الاستراتيجية والخطة المالية معاً للوصول للاستدامة.
- 14. إعداد التقارير المالية** بصفة دورية و ذلك لمتابعة الوضع المالي الخاص بالمنظمة.
- 15. العمل على** جذب أكبر عدد من الداعمين والجهات المانحة والحفاظ عليهم من خلال تحليل بياناتهم للتعرف على توجهاتهم وأهدافهم و اختيار من يتوافق منهم مع أهداف المنظمة، وتجهيز تقرير شامل لجميع إنجازات الجمعية لتقديمها لهم.

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### المراجع :

#### أولاً: المراجع العربية

- **ابن عطية، محمد ناجي (2006)** البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وأفاق التطوير دراسة ميدانية لمنظمات صنعاء، اليمن.
- **بن عبدالهادي، محمد منير. (2016):** موجبات التوجه المقاولاتي للتنظيمات الغير هادفة للربح، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (3)، 163 - 149.
- **بوكرديد، عبد القادر. (2018):** صناديق الاستثمار الوقفية كآلية لتحقيق الاستدامة المالية للجمعيات الخيرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى أق أخموك لتامنغست-معهد الحقوق والعلوم السياسية، (16)، 94-112.
- **جاد الله، محمد عرفات عبد الواحد (2013م)** الحوكمة الرشيدة كمؤشر لزيادة فاعلية المؤسسات الأهلية: دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية-الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات جامعة حلوان-كلية الخدمة الاجتماعية.
- **جمال الليل، هيفاء بنت رضا. (2000).** المنظمات الإنسانية غير الربحية كقطاع اقتصادي ثالث: التجربة السعودية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية تجارة، (1)، 713-609.
- **الحسيني، هند عبدالعال. (2023).** تقويم نظام الرقابة الداخلية في المنشآت غير الهادفة للربح: دراسة حالة إحدى الجمعيات الأهلية. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المعهد العالي للدراسات النوعية، مج3، (2)، 585 - 539.
- **حميدان، عبد الناصر أحمد، 2010،** أساسيات المحاسبة المالية الخاصة، دار الميسرة للنشر، عمان.
- **خليل، ياسر سعد أحمد (2013م):** منظمات القطاع الأهلي واستهداف التنمية الاقتصادية "دراسة مقارنة". حقوق الطبع محفوظ.
- **رمضان، محمد عبدالغني (2010):** التقرير الأول لمرصد العمل الخيري في مصر، أكتوبر.
- **السلطان، سلطان محمد العلي؛ أبو المكارم، وصفي عبدالفتاح، (1990)،** المحاسبة في الوحدات الحكومية والتنظيمات الاجتماعية الأخرى، كلية الاقتصاد جامعة الملك سعود، دار المريخ.
- **الشيبي، محمد بن عبد المحسن. (2022):** مدى مساهمة تنوع الإيراد في الاستدامة المالية للمنشآت غير الهادفة للربح، دراسة ميدانية على بعض الجمعيات الخيرية بمدينة مكة المكرمة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، (27)، 61 - 102.

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### المراجع :

#### أولاً: المراجع العربية

- **عبدالمؤمن، علي معمر. (2008):** مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية والتقنيات والأساليب، بنغازي، ليبيا.
- **العنزي، عزيزة عقاب مشعان. (2020):** التحديات التي تواجه الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية وسبل مواجهتها، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، جامعة أم القرى، مج13، (1)، 80-148.
- **عوض، أسماء سعيد محمد أحمد (2011م)** حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية جامعة حلوان-كلية الخدمة الاجتماعية العدد 30.
- **الفوزان، سليمان محمد (2016)** مؤشر الاستدامة المالية في الجهات الخيرية، مكتبة العمل الخيري، الراجحي. الرياض المملكة العربية السعودية.
- **قندوز، عبدالكريم أحمد موسى. (2020):** تطوير مقاييس ومؤشرات للقدرة والاستدامة المالية للأوقاف، مجلة وقف، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، (1)، 133-75.
- **المحمودي، محمد سرحان علي. (2019):** مناهج البحث العلمي، اليمن، صنعاء.
- **مركز دراسات المجتمع المدني** هو إحدى المراكز البحثية التابعة لمعهد الدراسات السياسية بجامعة جون هوبكنز، متخصص في أبحاث العمل الخيري والأوقاف في وم الأمريكية.
- **مطر، محمد، زويلف، إنعام، 2008**، النظم المحاسبية المتخصصة وتطبيقاتها العملية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان.
- **المطوع، عبدالرحمن عبد العزيز (1436)،** الاستدامة المالية في المؤسسات الخيرية، التسويق بطرق مبتكرة، ورشة عمل.
- **آل مفرح، محمد بن يحيى. (2016):** الاستدامة المالية في المنظمات غير الهادفة للربح، أسس نظرية وخطوات تطبيقية، الرياض.
- **موريس أنجريس. (2004،2006):** منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القضية للنشر، الجزائر.
- **نعمة، حسين عبد الهادي، العبيدي، صبيحة برزان، (2020)،** تدقيق الأداء لمصادر الإيرادات في المنظمات غير الحكومية ودوره في تحقيق الاستدامة المالية فيها، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 15.

## دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

### المراجع :

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- **Amos O.A** "FINANCIAL SUSTAINABILITY FACTORS OF HIGHER EDUCATION" Published by European Centre for Research Training and Development UK (([www.eajournals.org](http://www.eajournals.org)))
- **Bowman, Woods**, "Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits," Nonprofit.
- **Kristin S. Williams**, Non-Profit Financial Sustainability, Athesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of MASTER OF ARTS In INTERDISCIPLINARY STUDIES, p9.
- **Naser Abdelkarim**, The Long-Term Financial Sustainability Of the Palestinian NGO Sector, Study Commissioned By The Welfare Association Consortium November 2002 p9.
- **Patricia leon (2001)**, "Four Pillars of Financial Sustainability", The Nature Conservancy, Virginia, USA.
- **Susannah Morris**, Defining the non-profit sector: Some Lessons from history, Civil Society, LSE, Working Paper 3, February 2000, p 6.

دراسة عمر المنظمة للوصول للاستدامة

## وفي ختام دراسة : (عمر المنظمة للوصول للاستدامة)

**تذكروا** أنه طالما اخترتم الخير وجهة طريقكم فثقوا أنه بتوفيقاً من الله ستصلون بنجاح لأهدافكم. وإذا واجهتم صعوبة في قياس نسبة الاستدامة المالية أو تحقيق أيّاً من خطواتها , فريقنا الإستشاري في **ولادة حلم** متوافر دائماً لتقديم خدماته الداعمة لكم في ذلك

**لطلب الاستشارات وقياس  
الاستدامة ومعرفة نطاق منظماتكم**



تواصلوا معنا

**تحياتنا لكم .. فريق ولادة حلم**

82

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



 [www.bod.com.sa](http://www.bod.com.sa)

   @BirthOfDream