

ورقة عمل

الاستدامة المالية





**الدكتور
سلمان بن عبدالله المطيري**

المحاضر في سطور

- الأمين العام لمجلس الجمعيات الأهلية بالمملكة.
- الأمين العام لجمعية عناية الصحية.
- الرئيس التنفيذي لمجموعة أسوار البلاد القابضة .
- مستشار تطوير أعمال في العديد من الجهات والمؤسسات.
- عضو المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- له العديد من المؤلفات والبحوث أبرزها كتاب « ما لا يسع المدير جهله في علم الإدارة » وكتاب « المفاهيم العامة للإدارة الاستراتيجية » (في طور الإعداد)

نبذة تاريخيه عن مفهوم الاستدامة

استُخدم مصطلح الاستدامة منذ الثمانينات في القرن العشرين وقد عرفته مفوضية الأمم المتحدة للبيئة عام ١٩٨٧م بأنه { التنمية التي تفي باحتياجات الوقت الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها} وفي ٢٠٠٥ لوحظ ان تحقيق ذلك يتطلب التوفيق بين الركائز الثلاثة للاستدامة وهي الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.

مفهوم الاستدامة المالية

هي مدى الحالة المالية التي تكون فيها المنظمة قادره على الاستمرار لتحقيق رسالتها على المدى الطويل دون التعرض لمخاطر العجز المالي.

قبل البدء بوضع خطه للاستدامة المالية ينبغي طرح التساؤلات التالية :

-
- هل كل المستويات الإدارية تفكر في تنمية مواردها المالية؟

 - هل الموارد البشرية في المنظمة قادرة على إدارة مواردها بشكل جيد؟

 - هل تتمتع المنظمة بسمعته جيده تجذب المتبرعين والداعمين؟

 - هل لدى المنظمة برامج ذات أثر اجتماعي يعود على المجتمع بالنفع؟

مفهوم نموذج الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية :

تنمية الموارد الخارجية
يرفع من قدرة
المنظمة على تنمية
مواردها الداخلية

تنمية
الموارد الخارجية

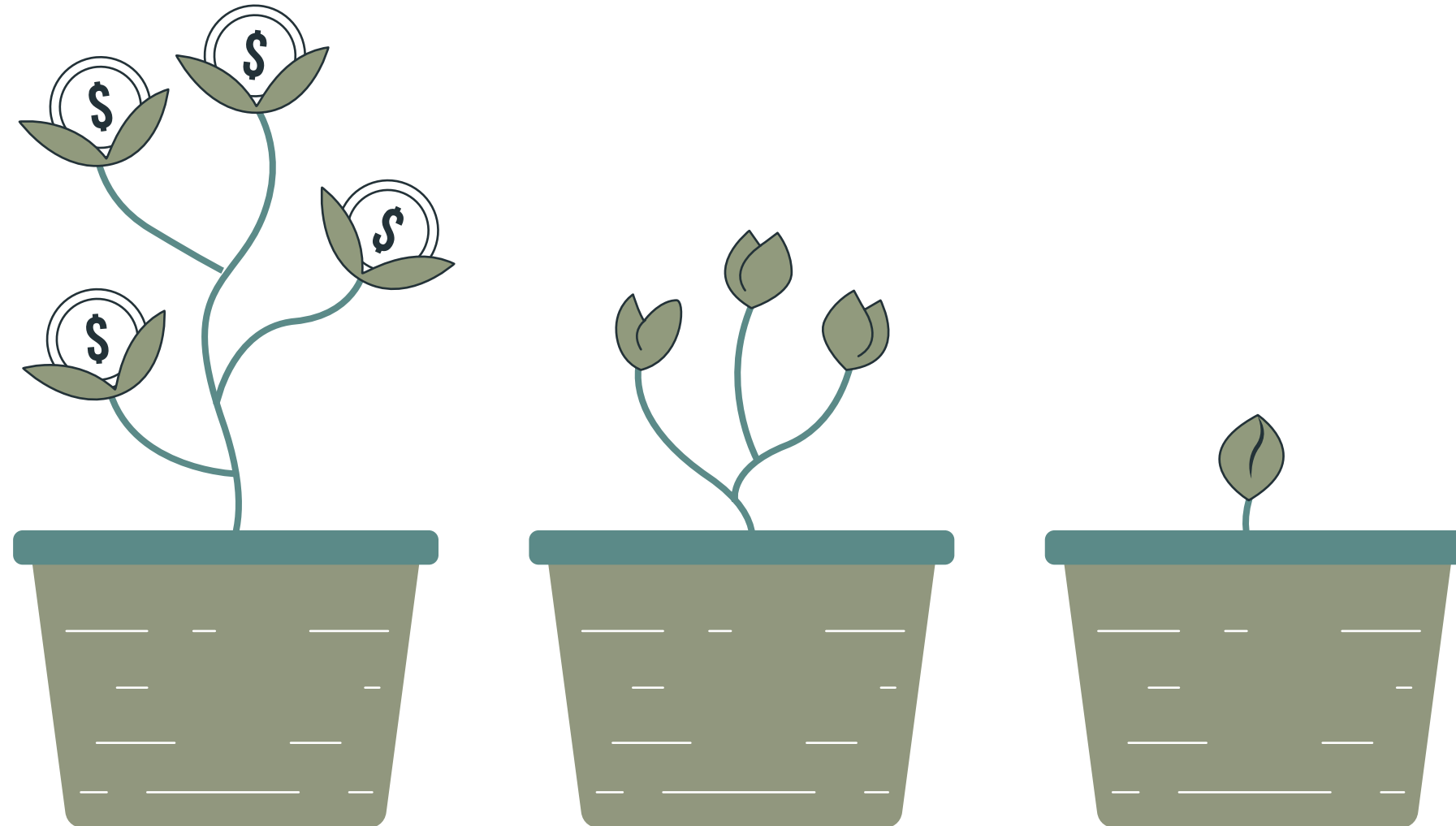
القدرة على إدارة
وتنمية الموارد الداخلية
تجلب الموارد الخارجية

تنمية
الموارد الداخلية

هناك عشرة ركائز أو أبعاد لتحقيق الاستدامة المالية منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي والاستدامة المالية تبدأ من داخل المنظمة.

1- الاستدامة المالية توجه استراتيجي وليس مجرد هدف استراتيجي.

الاستدامة المالية يجب ان تكون توجه عام للمنظمة تتضافر فيه كافة جهود المنظمة بأقسامها وإداراتها مجتمعة، بهدف وضع استراتيجية واضحة لتحقيق الاستدامة المالية وليست مهمه منوطة بإدارة تنمية الموارد المالية أو إدارة التسويق فقط (يجب أن تكون الاستدامة المالية ثقافة وقناعة عامة).



لابد من تضمين الاستدامة المالية في الأهداف الاستراتيجية بعد تحليل قدرة المنظمة الحالية وتحديد الوضع المطلوب الوصول اليه.

▪ **تنويع المصادر** : ما المصادر الجديدة وكم مصدر تستهدف؟

▪ **الاكتفاء الذاتي** : كم نسبة الاكتفاء الذاتي الذي نريد الوصول إليه مع وضع الخطط التشغيلية لذلك والمتابعة والتقييم بشكل مستمر؟

2- الاتصال التسويقي

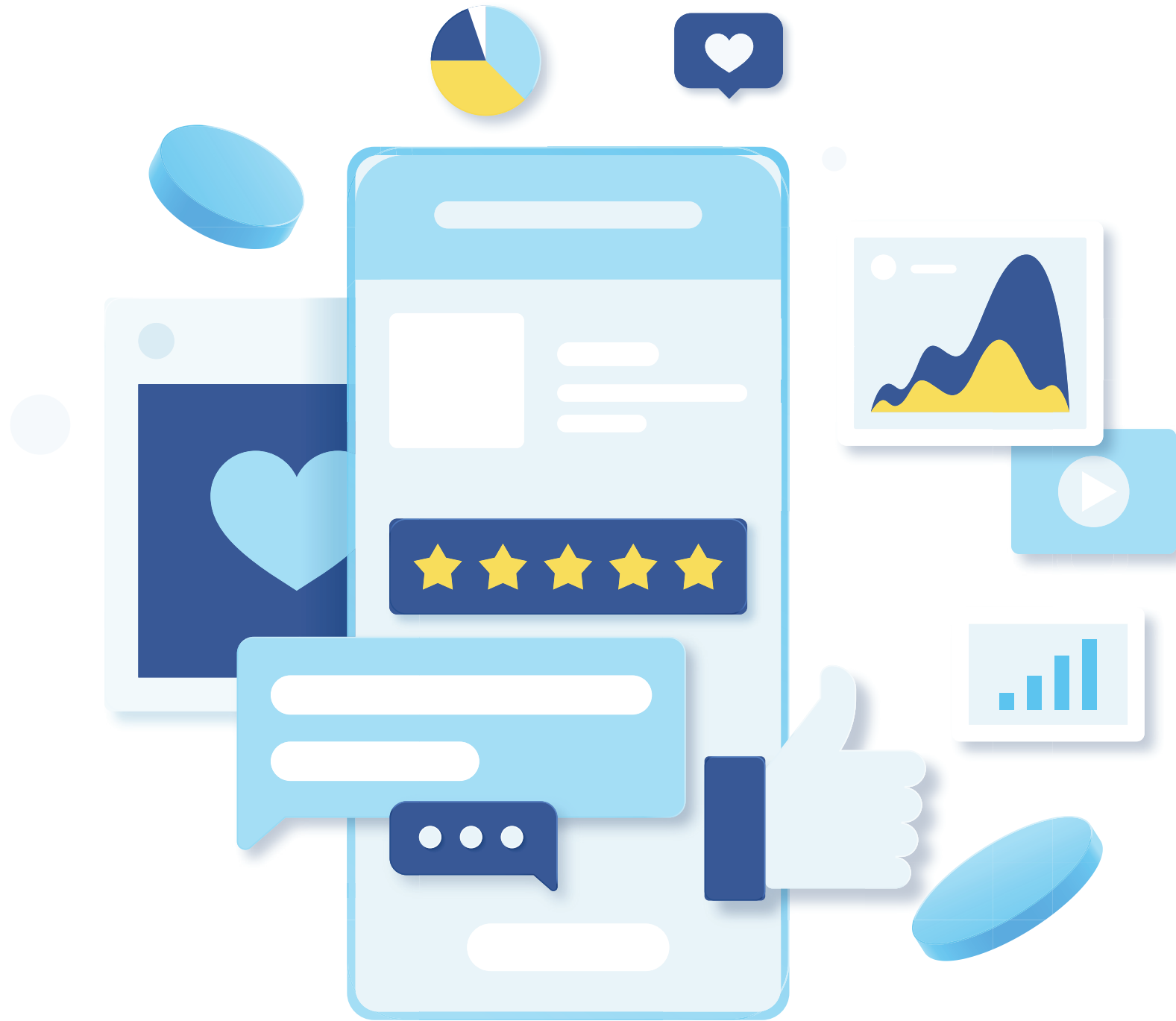
يجب أن ينتقل مفهوم الاتصال التسويقي لدى المنظمة من مجرد كونه تنفيذ اتصال تقليدي مع المجتمع إلى أداة استراتيجية تدعم تحقيق أهداف الاستدامة المالية من خلال تحقيق:

- سمعة حسنة لدى المعنيين والمجتمع.
- الوصول للداعمين بمحتوى جيد وقنوات اتصالية مناسبة.
- تكوين شبكة علاقات وشراكات تكاملية مع المنظمات وأفراد المجتمع.

لابد من وضع أهداف اتصالية (كما في المثال التالي)

القنوات الإِتصالية	الرسائل الأساسية	الفئة المستهدفة	الأهداف الاتصالية
<ul style="list-style-type: none"> - اللقاءات المباشرة في الأنشطة الميدانية. - التقارير الفنية. 	<ul style="list-style-type: none"> التركيز على: - توافق البرامج مع تفضيلات الداعمين. - الأثر المجتمعي للبرامج. 	<ul style="list-style-type: none"> - المؤسسات المانحة - المؤسسات الخاصة 	جذب مزيد من الداعمين
<ul style="list-style-type: none"> - الصحف اليومية. - وسائل التواصل الاجتماعي. 	<ul style="list-style-type: none"> الأبعاد السبعة للسمعة مع التركيز على: - القيادة: الترويج لقيادات المنظمة. - الحوكمة: الترويج لشفافية المنظمة وحرصها على أن تشارك معلوماتها مع أصحاب المصلحة. 	<ul style="list-style-type: none"> - المؤسسات المانحة - المنظمات الخيرية - المجتمع. - المؤسسات الفكرية والجامعات. - الجهات الإعلامية 	تحسين سمعة المنظمة

أبرز قنوات الاتصال المتاحة لدى المنظمة :



المنصات الرقمية :

- مواقع الانترنت
- التواصل الاجتماعي
- حملات البريد الإلكتروني

تواصل مباشر :

- المنصات الرقمية
- الكول سنتر بأنواعه

علاقات عامة :

- أنشطة
- تحالفات
- رعاية
- إعلام

3- ترشيد التكاليف :

علاقة ترشيد التكاليف بالاستدامة المالية :
ترشيد التكاليف يؤدي إلى :

▪ المحافظة على موارد المنظمة.

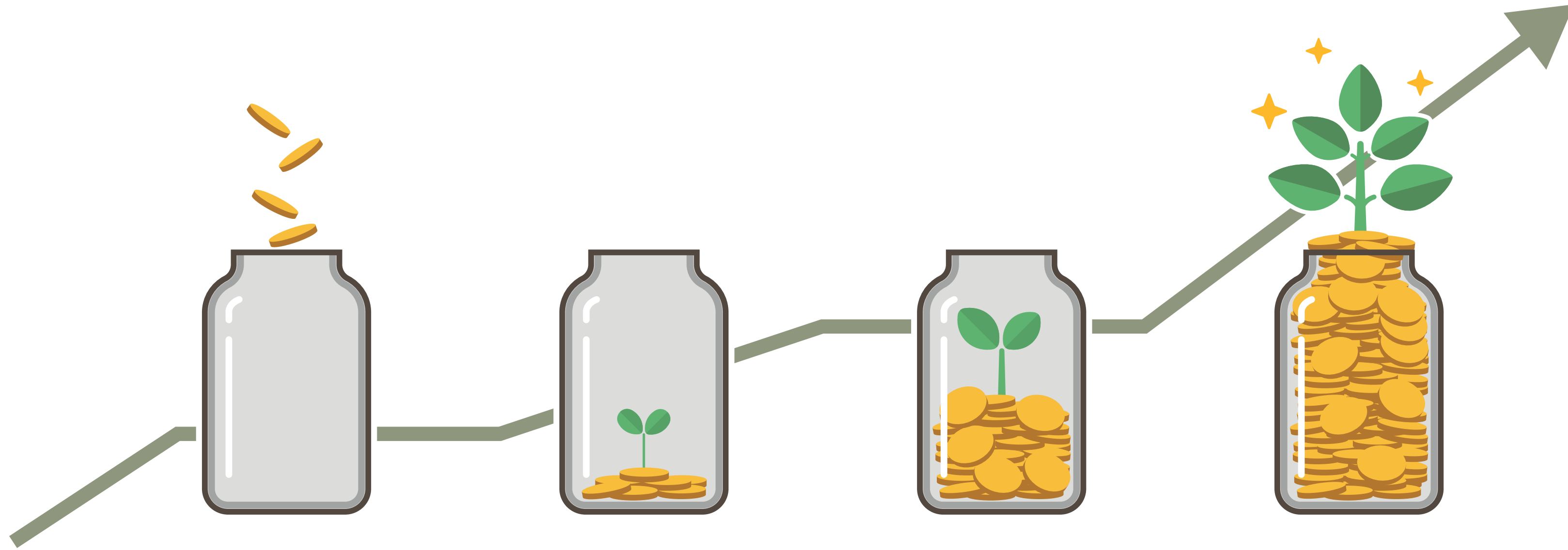
▪ زيادة موارد المنظمة.

▪ توجيه موارد المنظمة نحو الاحتياج.

*التكاليف لا تقتصر على المورد المالي بل تشمل المورد البشري والأصول الثابتة وغيرها.

لترشيد التكاليف ممكن أن نطرح الأسئلة التالية :

- ما أكبر المصادر التي تهدر الموارد؟
- كيف يمكننا أن نزيد حجم المخرجات دون الاضطرار لدفع تكاليف إضافية؟
- ماهي الموارد المهمشة التي نمتلكها ولم نستثمرها بشكل جيد؟



أمثلة لبعض الإجراءات التي قد تسهم في تخفيض التكاليف:

- الاستعانة بالمتطوعين في بعض الأعمال.
- الحصول على خصومات عالية.
- التشارك في التكاليف الثابتة مثل كلفة استئجار المقر أو تعيين مصمم يعمل لمنظمتين.
- تقليل العمل الورقي وكذلك المنشورات التسويقية.
- الدعم العيني: تأمين الأجهزة أو المكاتب وقد يكون
- الدعم خدمياً مثل طلب الاستشارات الإدارية أو القانونية.
- الدوام الجزئي.
- استخدام التقنية.

4- موارد بشرية فعّالة :

رأس المال البشري ثروة مالية من خلال استثمار ما يمتلكه من مهارات وخبرات ومعارف.
علاقة الموارد البشرية الفعّالة بالاستدامة المالية:
إدارة الموارد البشرية بفعالية تؤدي إلى:

- ترشيد التكاليف لما يمتلكه من مهارات وخبرات.
- زيادة دخل المنظمة من خلال استثمار مهاراته وخبراته.
- تحسين سمعة المنظمة والعاملين فيها.
- الثقة في منتجات وخدمات المنظمة من قبل أصحاب المصلحة.

احذر ٣ فجوات في جانب الموارد البشرية

1- فجوة الكفاءات :

▪ **كفاءات أقل من الاحتياج:** استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة المنخفضة يتسبب في مخرجات ضعيفة وينتج عنه على المدى البعيد خسارة مالية وتسرب الداعمين.

▪ **كفاءات أعلى من الاحتياج:** استقطاب الموارد البشرية ذات التأهيل والمهارات العالية جداً في مهام وأعمال لا تحتاج كل تلك المواصفات سيسبب بعبء مالي إضافي على المنظمة.

2- فجوة الحجم :

▪ **حجم الكادر أقل من الاحتياج :** الموارد البشرية غير قادره على تحمل كم المهام الموكلة لها وهو يؤثر سلباً على ادائها، وجودة مخرجات عملها وعلى مجمل اداء المنظمة ويسبب بالتالي خسارة مالية على المدى البعيد.

▪ **حجم الكادر أكثر من الاحتياج :**

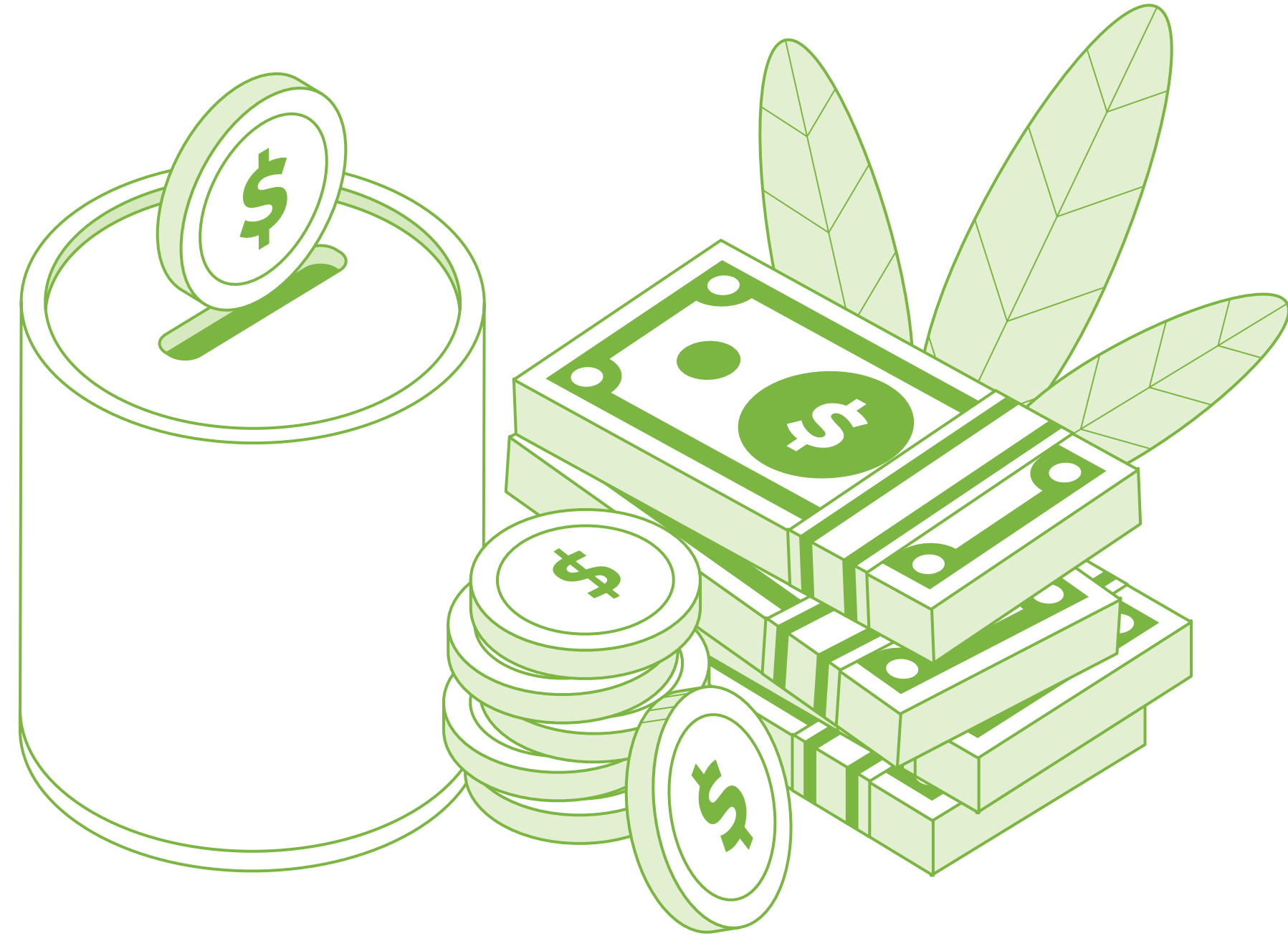
والذي يعني وجود هدر في الموارد على حساب أولويات اخرى.



3- فجوة الأجور :

- أ- أجور أقل من المعدل الوسطي : قد يتسبب في ضعف الأداء وفي زيادة معدل الدوران الوظيفي وهذه سيؤثر على أداء المنظمة بشكل عام.
- ب- أجور أعلى من المعدل الوسطي : يشكل زيادة في الهدر المالي.

5- سمعة حسنة :



علاقة السمعة الحسنة بالاستدامة المالية :
تحسين أبعاد السمعة يؤدي إلى:

■ ثقة الداعمين في المنظمة وزيادة الدعم المالي.

■ تفعيل شراكات تكاملية مما يسهم في ترشيد التكاليف.

■ جذب الكفاءات البشرية المتميزة للمنظمة, سواء كعاملين أو متطوعين.

تعتبر سمعة المنظمة من الأصول الاستراتيجية الهامة.

■ أبعاد السمعة :





6- بيانات مستثمرة :

أصبحت البيانات من الأصول الاستراتيجية للمنظمة

علاقة البيانات في الاستدامة المالية.

- وقف وتقليل الهدر المالي, بسبب القرارات غير الصحيحة.
- استثمار فرص الدعم المالي الممكنة.

يمكن تصنيف البيانات في المنظمات غير الربحية للآتي :

- بيانات المستخدمين - البيانات المالية - بيانات الداعمين - بيانات الشركاء - بيانات المتطوعين.
- يبني على جمع البيانات وتحليلها اتخاذ قرارات صحيحة وسليمة تسهم في تحقيق الاستدامة المالية وفي ظل اتخاذ قرارات خاطئة بسبب قلة البيانات والمعلومات أو عدم وجودها أو عدم دقتها فقد تتكبد المنظمة خسائر كبيرة.

7- حلول استثمارية :

الاستثمار بمعناه العام : هو شراء أصول مالية سواء ثابتة أو أوراق مالية, لتحقيق عائد مالي مربح ويهدف إلى:

- إيجاد موارد مالية دائمة .
- المحافظة على مكتسبات المنظمة واستمرار عملها.
- الوصول الى مستوى تطلعات اصحاب المصلحة.



من المهم أن يكون للمنظمة محفظة استثمارية تديرها لجنة من خبراء الاستثمار وتضم هذه المحفظة كافة استثمارات المنظمة.



الاستثمار الاجتماعي :

هو استخدام رأس المال لتحقيق أثر اجتماعي وعائد مالي في آن واحد مثل الاستثمار في انشاء المدارس والجامعات والمراكز الطبية.

8- تنمية الموارد المالية :

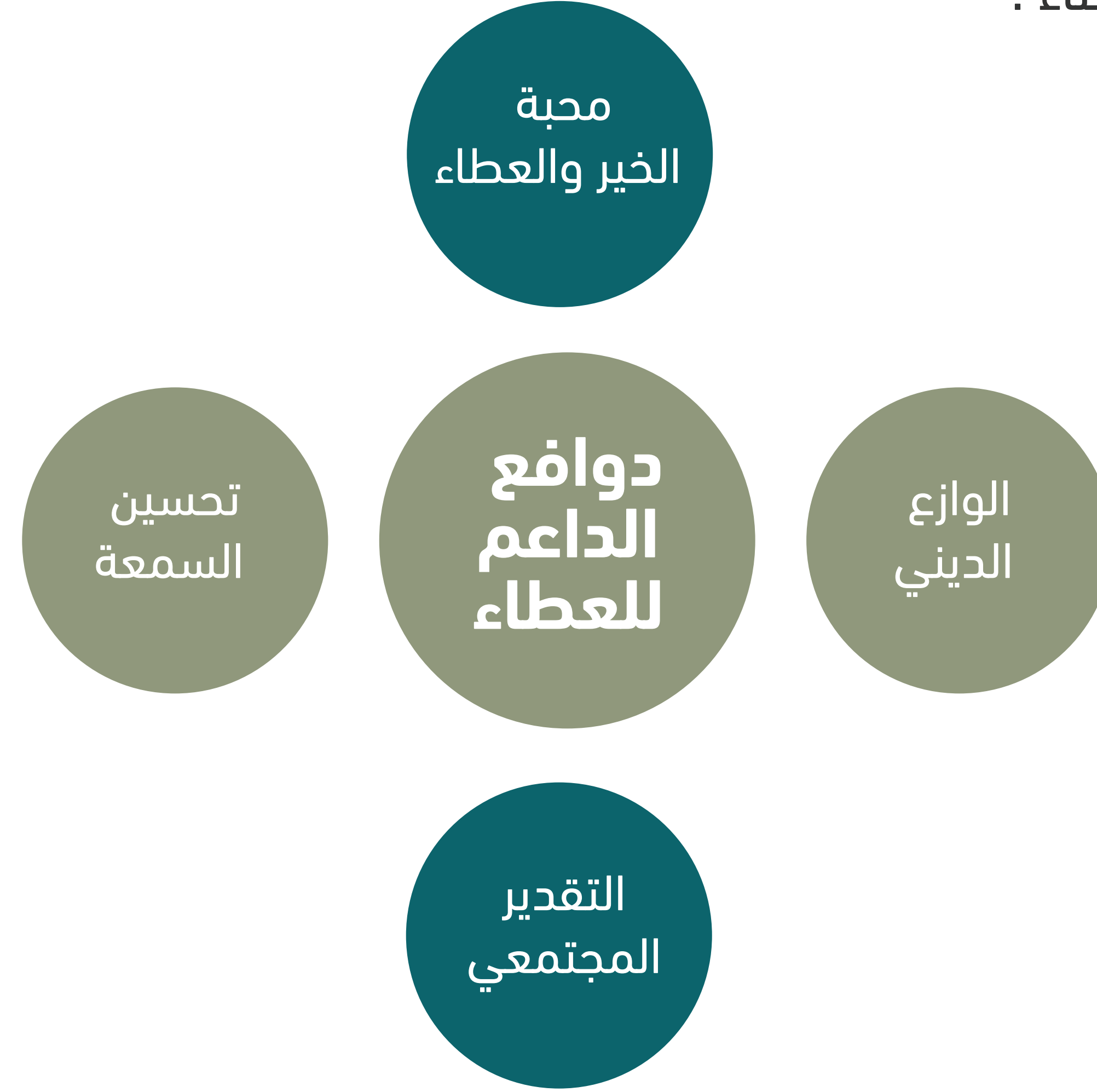
إدارة تنمية الموارد بشكل جيد سيحقق للمنظمة الآتي:

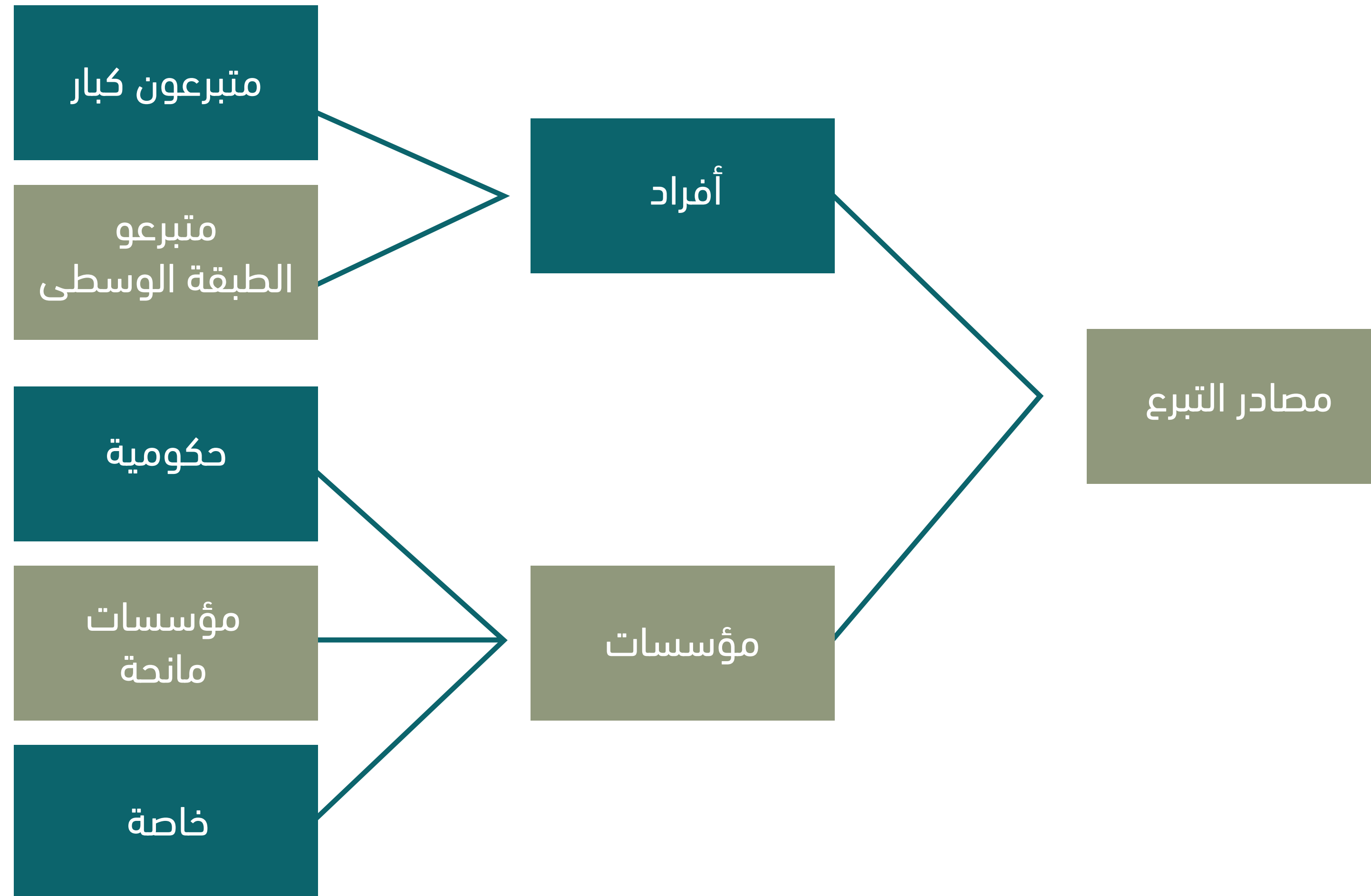
- زيادة عدد الداعمين.
- المحافظة على الداعمين الحاليين وعدم تسربهم.
- تحسين الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية للمنظمة.

الداعم:

كل فرد أو جهة قدمت مساهمة مالية أو عينية أو معنوية للمنظمة.

دوافع الداعم للعطاء :





مراحل استدامة العلاقة مع الداعمين



يفضل فتح ملف لكل داعم ويتولى إدارة حساب الداعم شخص واحد.

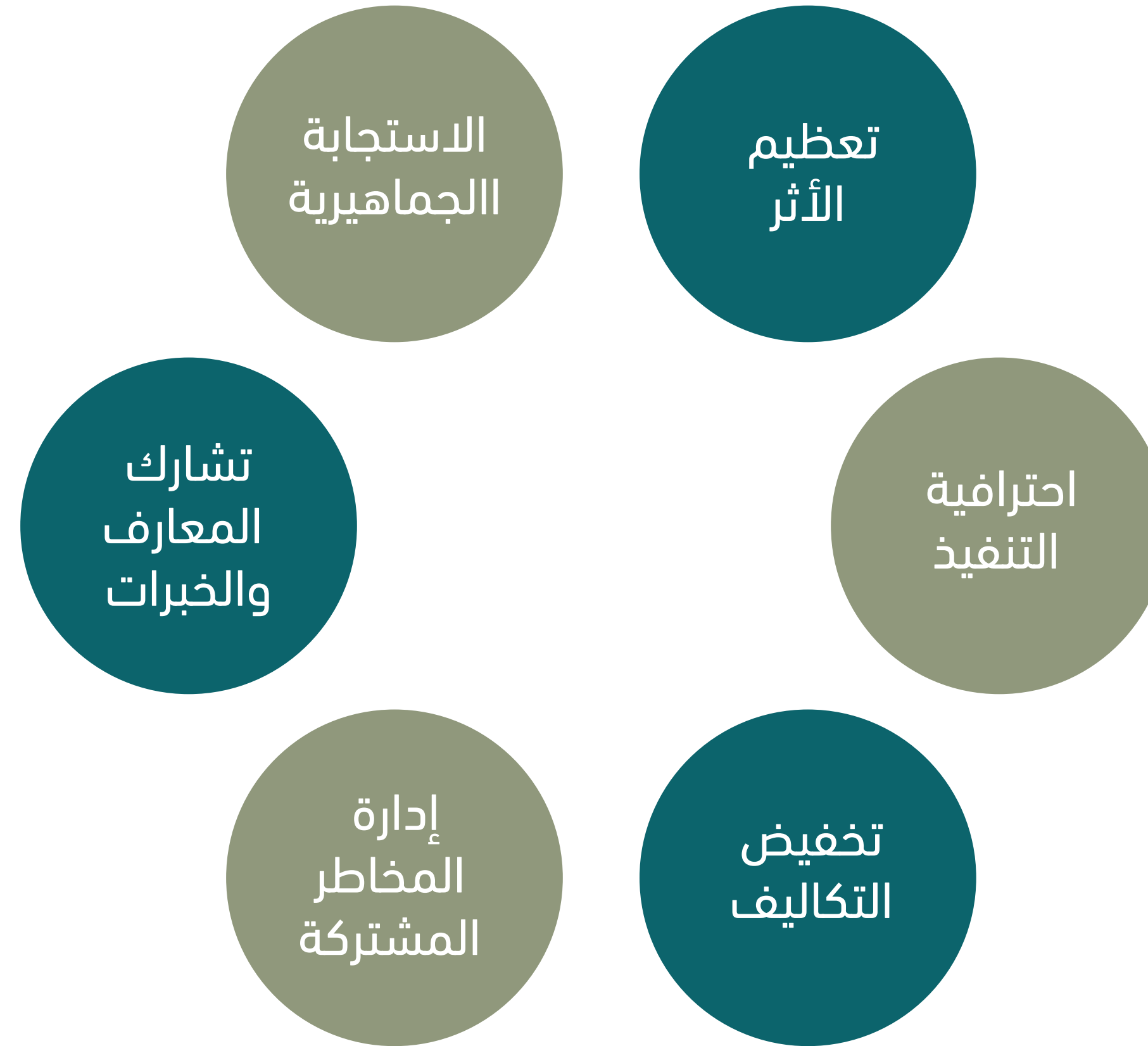
9- شراكات تكاملية :

مفهوم الشراكة : هي علاقة تقوم على التعاون وتبادل مصالح بين كيانين أو أكثر.

علاقة الشراكات التكاملية في الاستدامة المالية:

- ترشيد وتقليل مصاريف وتكاليف المنظمة.
- زيادة دخل المنظمة.
- زيادة الفرص في الحصول على الكوادر المتميزة.

أبرز المنافع التي تعود على المنظمة من الشراكات التكاملية

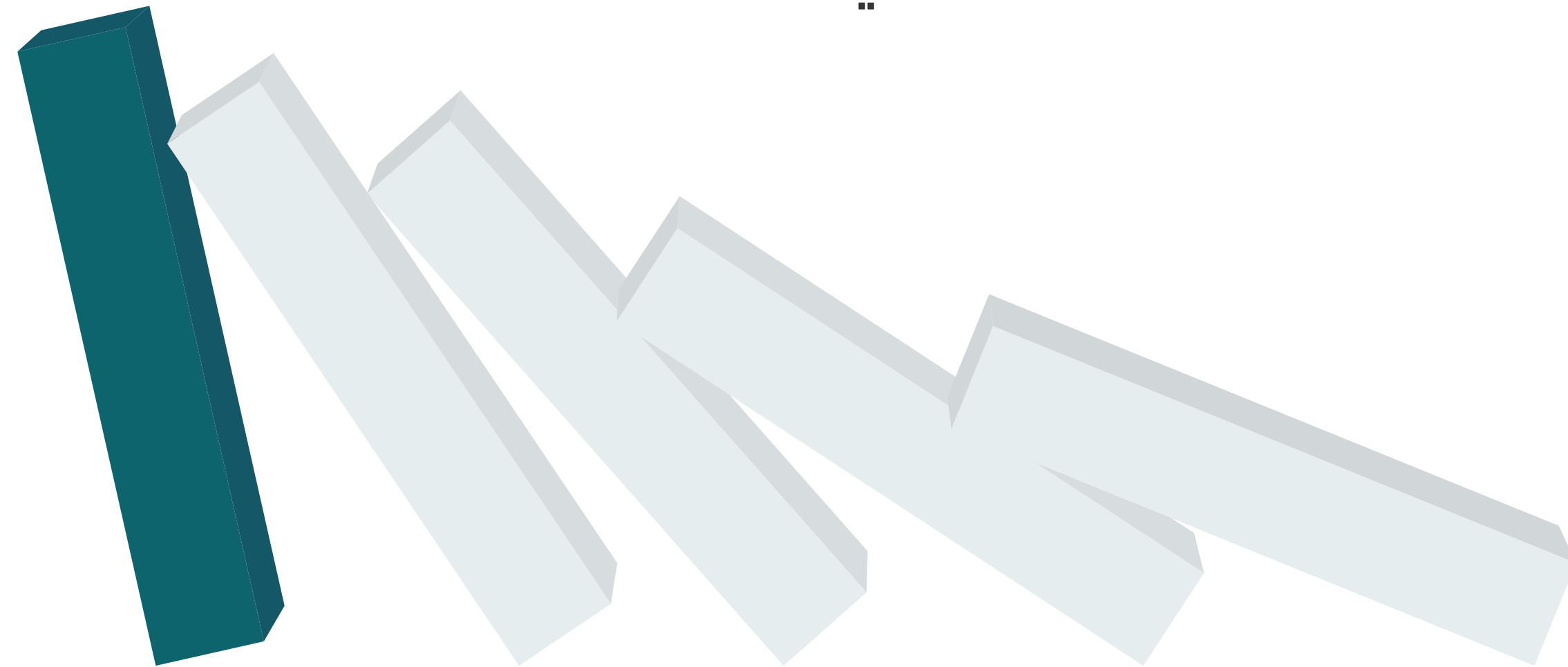


10- الأثر الاجتماعي :

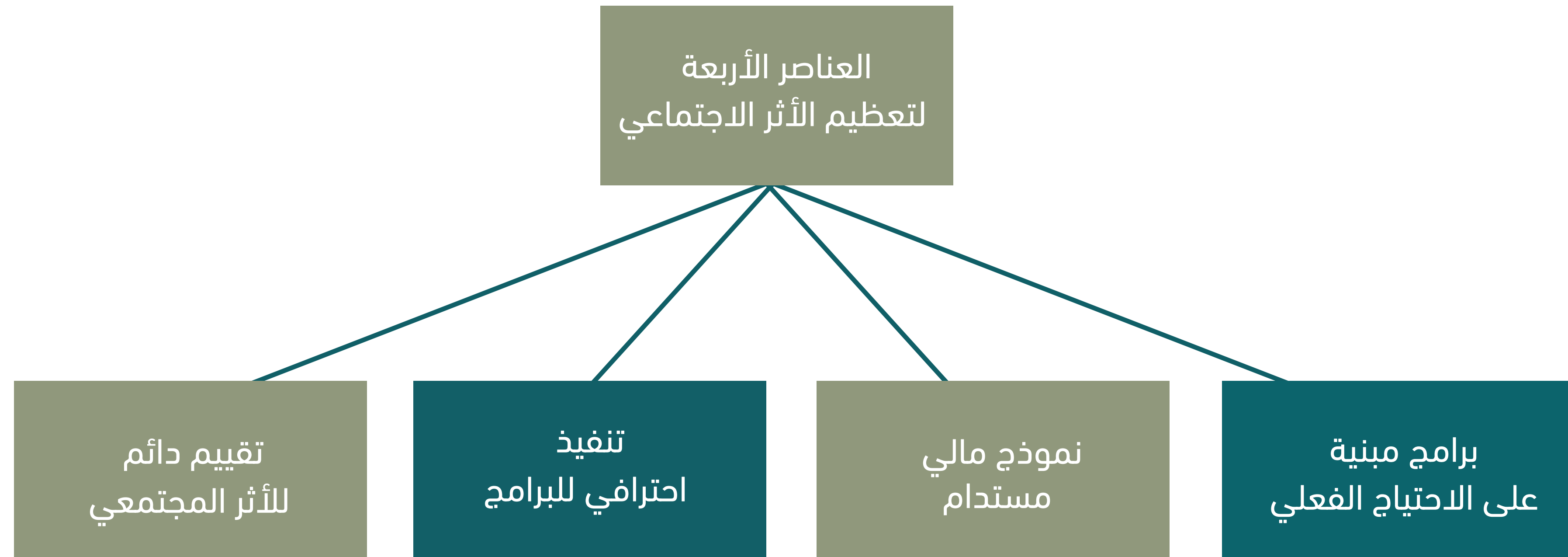
أي إحداء تغيير إيجابي في المجتمع وافراده.

علاقة تعظيم الأثر الاجتماعي للمشاريع بالاستدامة المالية.

- سمعة حسنة مجتمعية تسهم في جلب مزيد من الموارد المالية.
- ثقة أكبر من الشركاء والداعمين في المنظمة.



- لا تتوقع وجود أثر اجتماعي لبرامج تنموية لا يحتاجها المجتمع مهما بلغ حجمها واحترافية تنفيذها.
- لا تتوقع وجود أثر اجتماعي لبرامج ومشاريع تم تنفيذها بشكل غير احترافي وضعيف.
- لا تتوقع وجود أثر جيد لبرامج ومشاريع تم تنفيذها بشكل احترافي ولكن لمدة قصيرة غير كافية.



التساؤلات الاستراتيجية لإحداث التغيير الإيجابي:

- ما المجالات التي تتطلب أولوية الدعم والإنفاق (مجال صحي؛ تعليمي؛ اقتصادي)
- ما التغيير المراد (التطوير، إزالة خلل، ابتكار حلول)؟
- ما البرامج التي تدعم إحداث هذا التغيير؟
- كيف نجعل البرنامج يحقق عائداً مالياً يقضي احتياجاته؟

عناية والاستدامة المالية

أولاً : توجه عناية الاستراتيجي

- ١- تنمية الفكر الاستراتيجي
- تحقيق الأهداف مع تخفيض الموارد المطلوبة بنسبة ١٣٪ عام ٢٠١٩ .
- ٢- تنويع مصادر الدخل
- من ٥ إلى ١٠ مصدر دخل.

منافذ تبرعات الأفراد

- اشتراكات العضوية.
- الرسائل النصية.
- الاستقطاع الشهري من الأفراد.
- المتجر الإلكتروني.
- المنصات العامة لجمع التبرعات.
- المراكز الإعلامية.
- برنامج قطاف.

مصادر التبرع المؤسسي

- التبرعات الحكومية.
- الجهات المانحة.
- الشركات والمؤسسات التجارية.

رابعاً: موارد بشرية فعالة

- إعداد لائحة الجدارات الوظيفية.
- تقييم مخرجات الإدارات بمبدأ التكلفة والعائد.
- وضع نظام تحفيز يراعي الإبداع والتميز.

ثانياً : الاتصال التسويقي

- تصنيف المحتوى الإعلامي حسب الشريحة المستهدفة.
- تأسيس وحدة التواصل الاجتماعي.

خامساً: إدارة السمعة

- وضع خطة لإدارة سمعة الجمعية وفق منهجية الأبعاد السبعة للسمعة.

ثالثاً : ترشيد التكاليف

- تعزيز الاستثمار في التطوع .
- الخصم المكتسب من الشراكات.
- تأسيس وحدة تسويق الاحتياجات العينية من الأصول والمستهلكات.
- الاستفادة من الخدمات والمبادرات المتاحة الجهات الحكومية والشركات التجارية.

سادساً: استثمار البيانات

- التحليل الأفقي والرأسي لقواعد البيانات.
- تحليل التكاليف.
- حصر بيانات المعنيين وتحليلها.

تاسعاً : الشركات التكاملية

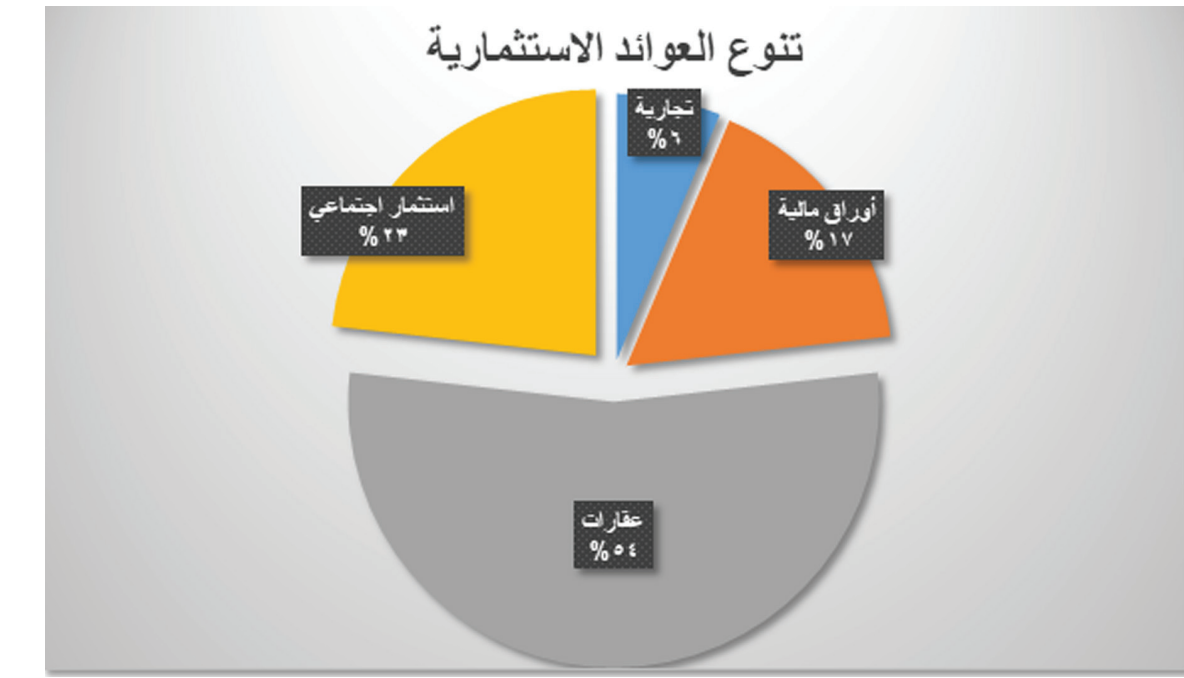
- نسبة نمو عدد الشركات السنوي 78%
- نسبة نمو أعداد المستفيدين 155,76%



ثامناً: تنمية الموارد



سابعاً: حلول استثمارية



عاشراً : الأثر الاجتماعي

قامت عناية بقياس أثر مشروع القلب والذي نتج عنه التالي :

- زيادة رضا الداعمين.
- إبراز جدوى مشاريع عناية.
- (العائد الاجتماعي على الاستثمار للمشروع 370 %) .
- اعتماد منهجية الإطار المنطقي في إدارة وتعظيم الأثر الاجتماعي.

أبرز المراجع

- كتاب دليل الاستدامة المالية في المنظمات الخيرية. لمجموعة من خبراء الاستدامة المالية.
- كتاب الحيوية المالية للجهات الخيرية / د.علي الفوزان
- مجموعة من المقالات الأكاديمية وتقارير التبرعات العالمية والمراجع الأجنبية.