



الممكنات الداخلية للاستدامة المالية في منظمات القطاع غير الربحي مع التركيز على التخطيط المالي للاستدامة

جدول المحتويات

03	المقدمة
04	الممكنات الداخلية للاستدامة المالية
33	التخطيط المالي لتحقيق الاستدامة المالية
43	دراسة حالة عملية

المقدمة

انطلاقاً من أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تهدف إلى رفع مساهمة القطاع غير الربحي إلى 5% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام 2030، وتوسيع مجالات أعماله، وسعيًا لتحقيق الاستدامة المالية باعتبارها ركيزة أساسية لنجاح المنظمات غير الربحية، يتطلب الأمر من هذه المنظمات امتلاك مجموعة من الممكّنات الداخلية التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف.

يقدم هذا الدليل شرحاً لمجموعة من الممكّنات الداخلية اللازمة لتعزيز الاستدامة المالية في منظمات القطاع غير الربحي، مع التركيز على التخطيط المالي باعتباره أحد العناصر الأساسية لتحقيق الاستدامة المالية وضمان استمرارية أعمال هذه المنظمات بكفاءة وفعالية.

2030





أولاً: الممكّنات الداخلية للاستدامة المالية في منظمات القطاع غير الربحي:

حتى تتمكن المنظمة غير الهادفة للربح من الاستمرار في تقديم خدماتها للمجتمع وتحقيق أهدافها، لا بد من وجود عدد من الأدوات الداخلية التي تمكن المنظمة من تعظيم مواردها المالية والتنوع في مصادرها وإدارتها بالشكل الجيد؛ من خلال ضوابط عامة، وحوكمة رشيدة، ونظام فعال لتقييم المخاطر الاستثمارية.

التسويق الفعال للخدمات.

06

01

الهيكل الإداري السليم للمنظمة.

نظام الحوكمة الفعال.

07

02

مجلس الإدارة.

الشراكات مع جهات خارجية.

08

03

الهيكل الإداري السليم لقطاع تنمية الموارد المالية.

التحول التكنولوجي.

09

04

قطاع الاستثمار ولجنة الاستدامة المالية.

التخطيط المالي وإدارة التدفقات النقدية.

10

05

تقييم المشروعات ودراسة الجدوى منها.

تشتمل
الممكّنات
الداخلية
على الآتي:

01 الهيكل الإداري السليم للمنظمة

وجود هيكل إداري سليم ومتكامل لدى المنظمة غير الربحية من العوامل التي تساعد على تحقيق الاستدامة للمنظمة. فينبغي مراعاة وجود هيكل إداري متكامل يحتوي على كافة الإدارات والقطاعات الواجب توافرها، مثل: الإدارة المالية، إدارة تنمية الموارد المالية، إدارة الاستدامة المالية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المشتريات، وغيرها من الإدارات التي تعزز من كفاءة الهيكل الإداري للمنظمة، بالإضافة إلى الهيكل الإداري السليم للإدارات الخدمية والتنموية، والذي يحتوي على كفاءات متخصصة حسب كل نشاط.

مع الأخذ في الاعتبار تكوين هيكل لكل إدارة للأقسام الأساسية والضرورية للمساعدة في الاستدامة، وكذلك تحقيق الضوابط الأساسية لدورة العمل مثل الفصل في المهام؛

فعل سبيل المثال يشتمل هيكل الإدارة المالية على الآتي:

قسم الخزينة.

قسم التخطيط
والموازنة.

قسم مستقل
للمقبوضات.

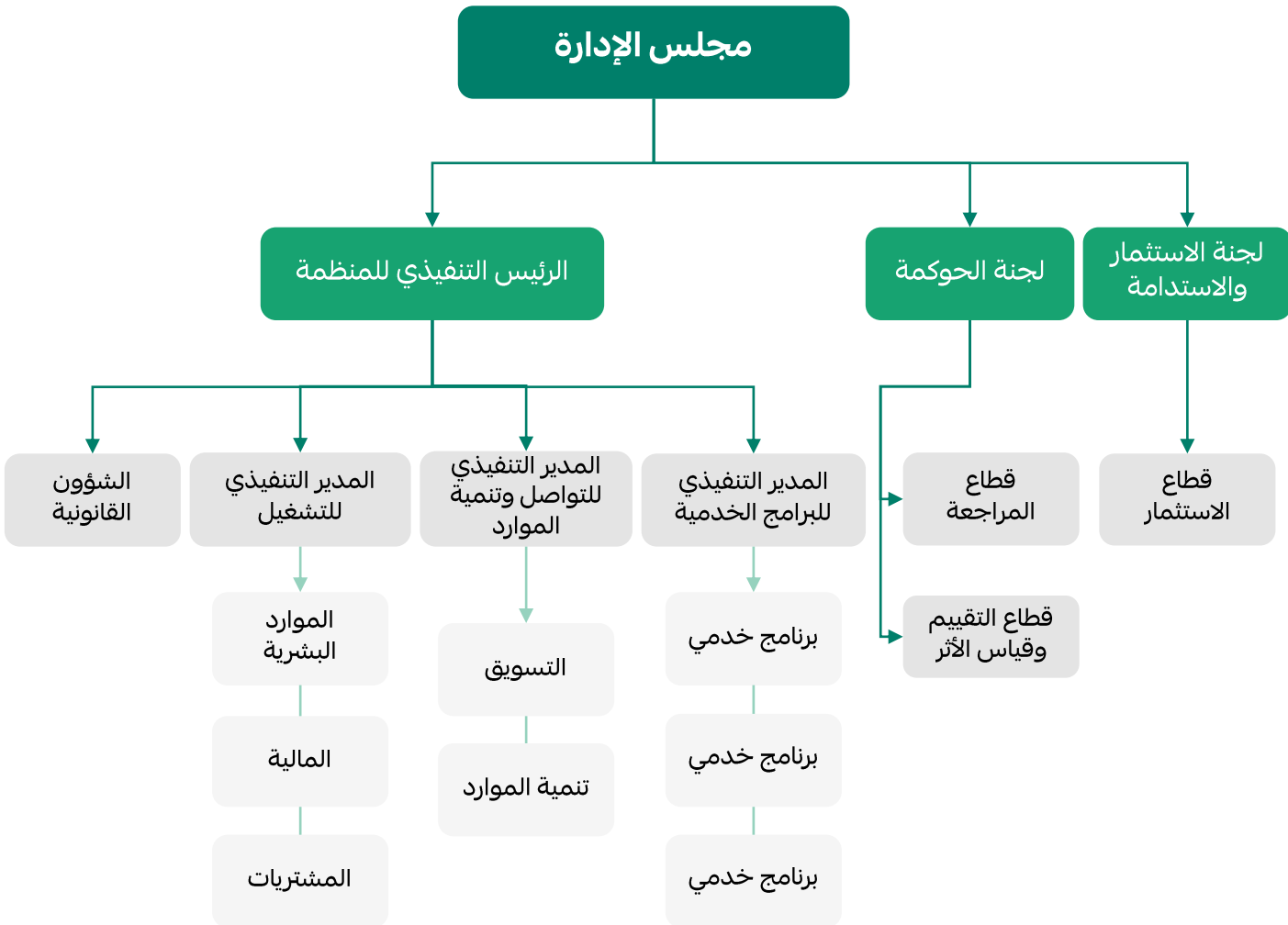
قسم إدارة
التدفقات النقدية.

قسم مستقل
للمصروفات.



كما ينبغي على المنظمة الاهتمام بتعيين الكوادر البشرية المختلفة التي تمتلك القدرات والكفاءات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتقديم الخدمات بالمستوى المطلوب، والتي تزيد من فرص الحصول على الإسناد الحكومي والتبرعات بشكل عام.

موضح أدناه تصور لأهم الإدارات داخل المنظمة



من أجل تعيين كوادر مناسبة للهيكل الوظيفي للمنظمة، ومن أجل الحفاظ على الكوادر المتميزة وتقديرهم بالشكل الذي يزيد من انتمائهم للمكان، **يوجد عدد من الخطوات التي ينبغي على المنظمة التأكد من تفعيلها كما يلي:**

1.1 وضع خطة التعيينات

ينبغي على المنظمة أن تقوم بإعداد خطة للتعيينات لعام كامل، وذلك بناءً على احتياجات المنظمة؛ بحيث تقوم كل إدارة -وفقاً لأهدافها- بتحديد الأعداد المطلوبة من الموظفين ولكل وظيفة على حدة، وربط التعيين بتاريخ محدد.

1.2 تحديد الوصف الوظيفي لكل وظيفة

ينبغي وجود توصيف وظيفي لدى المنظمة (مُفصّل ومُفضّل) لكافة المهام المطلوبة من كل وظيفة، والتي تسرد بالتفصيل كافة الأعمال، والمسؤوليات والواجبات المطلوبة من صاحب كل وظيفة. هذا بالإضافة لشرح تفصيلي لكيفية إتمام تلك الأعمال مع ضرورة الربط بين أهمية الوظيفة لأهداف المنظمة في بعض الوظائف، مع تحديد المدير المباشر لهذه الوظيفة.

1.3 تحديد المتطلبات الوظيفية

من أجل تحقيق الأعمال والمسؤوليات الموضحة في الوصف الوظيفي على الوجه الأكمل، من الضروري تحديد المؤهلات والمهارات الفنية والشخصية والقدرات المطلوبة، وسنوات الخبرة المطلوبة التي تمكن الموظف المطلوب من إنجاز العمل على أكمل وجه، والتي إذا تم سردها بشكل سليم ومفصل ستتمكن المنظمة من اختيار الكوادر المناسبة.

1.4 تصفية المتقدمين للوظيفة

يقوم فريق الموارد البشرية بمراجعة وتقييم السير الذاتية أو نماذج التقديم للوظيفة، التي تم تقديمها من المرشحين خلال الوسائل المختلفة؛ وبالتالي اختيار السير الذاتية الأقرب للوصف الوظيفي والمتطلبات الوظيفية الخاصة بالوظيفة، وذلك لتقليل عدد المرشحين الذين سيتم مقابلتهم واختبارهم.

1.5

المقابلة والاختبار

بعد تصفية المتقدمين للوظيفة تتم مقابلة المتقدمين الأكثر ملاءمة للوصف الوظيفي، وتتم المقابلة من خلال الموارد البشرية وشخص في للاختيار بين المرشحين. قد تحتاج بعض الوظائف الفنية لاختبار كتابي أو لغوي يقوم المتقدم بالإجابة عنه، مثال ذلك: المحاسبون، وكتاب المقترحات.

1.6

التحقق من خلفية المرشح

بعد اجتياز المرشح للاختبارات المختلفة، ينبغي أن يتم التحقق من خلفية المرشح قدر المستطاع وخصوصاً في الوظائف الحساسة كي تتأكد المنظمة تماماً من تماشي المرشح مع بيئة العمل ومن أهليته.

1.7

ابتكار برامج ومميزات للعاملين

من الأمور التي تمكن الموظف من أداء عمله بكفاءة وتحظى برضاه وجود حافز معنوي ومادي معقول من جانب المنظمة. وحتى تتمكن المنظمة من استقطاب الكفاءات في سوق العمل، ينبغي أن يكون الراتب الأساسي داخل الإطار المنطقي لكل وظيفة، كما ينبغي ابتكار بعض البرامج التي تزيد من تعلق الموظف بالمنظمة. مثال ذلك توفير تأمين طبي للموظفين، ووضع برنامج طوارئ للموظفين وأسرهم، ووضع برنامج مكافآت منطقي وعملي لتقدير الموظف المتميز، وقروض حسنة للعاملين، وقروض أو منح تعليمية للعاملين، وبدلات انتقال منطقية، وبدل طبيعة عمل للوظائف التي تتطلب السهر أو العمل في ظروف مختلفة، إلخ

1.8

مكافأة نهاية الخدمة

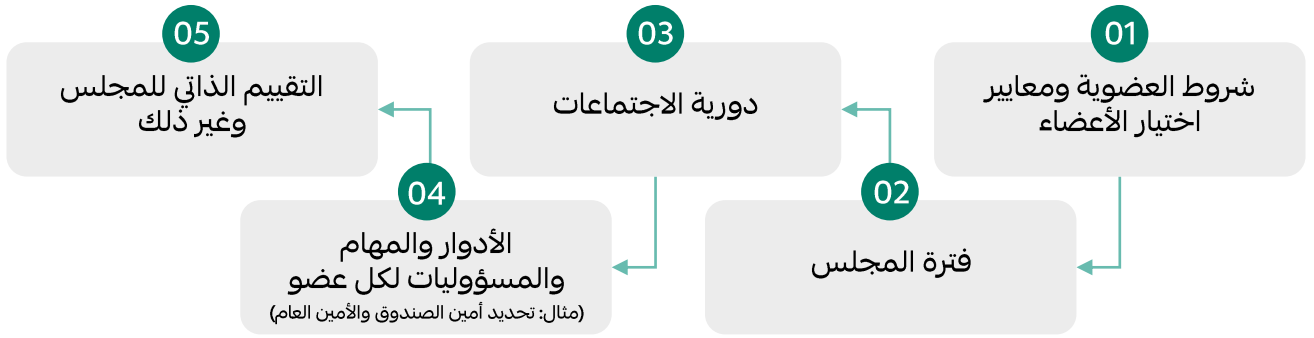
تفعيل نظام التقاعد أو مكافأة نهاية الخدمة يزيد من احتمالية الحفاظ على الموظفين داخل المنظمة، لأنها عادة ما تكون من دواعي رفع الرضا والانتماء لدى الموظفين بشكل عام.

البرامج التدريبية للعاملين

البرامج التدريبية للموظفين سواء الفنية أو تلك المتعلقة بالسمات الشخصية، لها عدة مميزات، من أهمها زيادة كفاءة وقدرة الموظفين على إتمام وإنجاز العمل، بالإضافة إلى التحديث المستمر للموظفين بالأساليب الجديدة لإتمام الأعمال، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة بشكل عام. كذلك، تزيد البرامج التدريبية المناسبة للموظفين من انتمائهم للمنظمة. من الأدوار الهامة للموارد البشرية داخل المنظمة هو تحديد التدريب المناسب لكل إدارة أو شخص، ويتم ذلك عادة من خلال مساعدة مدير الإدارة في تحديد احتياجات إدارته من التدريب، ومن خلال رغبة المنظمة في تطوير أو زيادة كفاءة منتج أو خدمة تقوم بها.

02 مجلس الإدارة

من الأمور التي تزيد من قدرة المنظمة على الاستدامة هو اختيار مجلس الإدارة بعناية، بحيث يضم أعضاء من خلفيات وتوجهات متنوعة ومختلفة خصوصاً في مجال الاستثمار والاستدامة المالية والمجال المصرفي والأوقاف، ومجال الاستشارات المالية والإدارية، مع ضرورة وضع ميثاق للمجلس يوضح الآتي:



التنوع في خبرات وخلفيات مجلس الإدارة يساعد بشكل كبير في تنوع علاقات المنظمة، وبالتالي زيادة التبرعات والمنح، كما يزيد من تنوع خبراتها ومجالات عملها، بالإضافة إلى تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات سليمة فيما يتعلق بالاستدامة المالية، بالإضافة إلى القدرة على رسم استراتيجيات مبنية على أسس علمية فيما يتعلق بالاستدامة المالية.

ويأتي دور أعضاء مجلس الإدارة لضمان مرونة المنظمة وإدارتها بفاعلية، وتحقيق الاستدامة في الآتي:

وضع رؤية استراتيجية معلنة لإدارة شؤون المنظمة.

الإشراف على استراتيجية الاستدامة المالية وتقييم أداء المحفظة.

الإشراف على ومتابعة خطط الاستدامة المالية للمنظمة.

إقرار الميزانية الختامية للسنة المالية المنتهية، و إقرار الموازنة للعام الجديد.

تقييم الأداء الاستثماري للمنظمة وتقييم الفرص الاستثمارية.

دعم أهداف المنظمة المالية على المدى الطويل.

الحفاظ على استدامة الخطة المالية للمنظمة.

مراقبة الأداء المالي للمنظمة، ومتابعة التقارير بشكل دوري.

اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء المالي للمنظمة، ومواجهة الأخطار المالية المحتملة.

إقرار واعتماد اللوائح الداخلية للمنظمة.

الموافقة على المشروعات الخدمية التي تقدمها المنظمة.

03 الهيكل الإداري السليم لقطاع تنمية الموارد المالية

من أهم الأدوات التي تمكن أي منظمة غير هادفة للربح من الاستفادة وضمان الاستمرارية هو تنويع مصادر التمويل المختلفة، ومن أهم هذه المصادر جمع التبرعات من كافة المصادر المتاحة وبطرق مستدامة؛ ومن ثم تقليل المخاطر المالية. ويأتي دور قطاع تنمية الموارد في المقام الأول لجمع التبرعات من المصادر والجهات المانحة المختلفة

وعادة ما تأتي التبرعات في ثلاث صور كما يلي:

مستمرة

وهي التبرعات التي تستمر لفترات زمنية طويلة بموجب اتفاقيات تعاون بين المنظمة والجهة المانحة - أو بسبب استمرار متبرعين أفراد في التبرع للمنظمة بشكل منتظم.

غير مقيدة

وهي تبرعات غير مشروطة للصرف على نشاط محدد، ويكون للمنظمة الحرية في صرفها على النشاط الذي تحدده وفقاً لاحتياجاتها.

مقيدة

وهي التبرعات المشروطة للصرف على أنشطة محددة فقط سواء من الجهات أو من الأفراد.

موضح أدناه تصور لأهم الإدارات المستحبة توافرها داخل قطاع تنمية الموارد لتمكين المنظمة غير الربحية من تنوع مصادر التبرعات، واستدامتها

تنمية الموارد

تبرعات الأفراد

المندوبين

الخط الساخن

إدارة التبرعات العينية

إدارة الشراكات

القطاع الحكومي

شركات القطاع الخاص

إدارة الشركات أولاً

تعمل هذه الإدارة على جمع التبرعات من خلال عقود وبروتوكولات تعاون طويلة أو قصيرة الأجل أهمها مع الجهات الحكومية المختلفة، بالإضافة إلى المؤسسات المانحة، كالبنيوك، وشركات القطاع الخاص العالمية والمحلية... إلخ. وكلما زادت مدة التعاقد مع الحكومة أو الجهة المانحة، أدى ذلك إلى ضمان تحقيق الاستفادة المالية واستمرارية المشروعات الممولة.

ينبغي على فريق إدارة الشركات أن تكون لديه الخبرة والعلاقات التي تمكنه من التواصل مع الجهات الحكومية المختلفة لعرض الخدمات التي تتوافق مع توجهات كل جهة، وأن يكون على علم ودراية بتوجهات الحكومات والجهات المانحة بشكل عام، حتى يتم توجيه الجهد والسعي في الاتجاه الذي يعزز من فرص الحصول على الإسناد، ويمكن أن يقوم الفريق بتوظيف كافة العلاقات داخل المنظمة لفتح مجال تواصل مع الجهات المختلفة بما في ذلك مجلس الإدارة نفسه.

بالإضافة إلى الحكومات، ينبغي كذلك فتح قناة للتواصل المستمر مع شركات القطاع الخاص؛ من خلال إعداد عروض تقديمية تصف أنشطة المنظمة، ودراسة توجهات الشركات المختلفة، وعرض الخدمات والمشروعات التي تناسب مع التوجهات.

من أجل الحصول على منح من الحكومة، من الضروري استكشاف ودراسة توجهات ورؤى الجهة الحكومية المستهدفة من حيث الخدمات التي تسعى لتقديمها إلى المجتمع، بالتالي عرض مشروعات تتماشى مع توجهات وأهداف الجهة الحكومية، الأمر الذي يمكن المنظمة من الحصول على المنحة أو الإسناد المطلوب، ليتم بذلك خدمة المجتمع في أنشطة معلوم فئاتها المستهدفة بدقة، ولها أثر مجتمعي، مه تحقيق الاستفادة المالية للمشروع.

من المكونات الأساسية لفريق الشركات

وجود كوادر لديها الخبرة والكفاءة في كتابة وصياغة العروض التقديمية التي تعرّف بالمنظمة وأهدافها ورؤيتها، بالإضافة إلى توصيف وشرح نشاطات المنظمة وخدماتها المختلفة، بالإضافة إلى الخبرات السابقة وسابقة الخدمات التي قدمتها المنظمة فيما يتعلق بالإسناد أو المنح المتاحة سواء من الجهات الحكومية أو من شركات القطاع الخاص، بالإضافة إلى إظهار القدرة المالية والبشرية على إدارة الإسناد.



من الأمور التي تساعد فريق الشراكات، وجود ورقة وصف للخدمة المقدمة للمنحة أو الإسناد والتي تصف الآتي:

- 01 رصد الاحتياج المجتمعي.
- 02 مستهدفات المشروع من أعداد وفئات
- 03 المناطق التي سيتم تنفيذ الخدمة فيها.
- 04 المعايير التي سيتم بناءً عليها اختيار المستفيدين.
- 05 الإطار الزمني لتنفيذ الخدمة.
- 06 الموازنة التقديرية للخدمة

ثانيًا إدارة التبرعات العينية

يمكن تعريف إدارة التبرع بأنه السعي نحو الدعم المالي لمنظمة أو قضية ما، ويمكن أن تكون تبرعات عينية أو منحا، تعمل هذه الإدارة على جمع التبرعات العينية وغير النقدية سواء من الأفراد أو من المؤسسات، وتأتي هذه التبرعات في عدة صور من المستهلكات والمستلزمات التي قد تفيد بشكل مباشر في أحد أنشطة المنظمة أو التي يمكن استخدامها داخليًا لتقليل نفقات المنظمة، بالإضافة إلى الأصول الثابتة من العقارات، والأراضي، والتجهيزات وغيرها.

1. التبرعات العينية - المستهلكات والمستلزمات

تتمثل أهمية إدارة التبرعات العينية بشكل سليم في ضمان وصول هذه التبرعات إلى مستحقيها وضمان سلامتها وعدم استغلالها أو التعامل معها بشكل غير نظامي، ويمكن تلخيص أهمية إدارة التبرعات بشكل سليم وفعال في الآتي:

- 01 ضمان فاعلية وصول التبرعات إلى المستحقين الذين يستحقونها وضمان ملائمتها لاحتياجهم.
- 02 تعزيز الثقة بين المتبرعين والجهات التي تتلقى التبرعات بشكل يساهم في زيادة التبرعات مستقبلًا ويساعد الجهة في تحقيق أثرها على المستفيد.
- 03 تؤثر الإدارة السليمة للتبرع بشكل فعال في ضمان سلامة وأمن هذه التبرعات العينية من كل أنواع التلف والفساد.
- 04 تقليل الوقت والهدر والجهد الذي يستغرقه فريق العمل في الإعلان عن التبرعات، وفرزها، وتوزيعها.
- 05 نقل المعرفة وتوطينها لفريق العمل بشكل يعزز ثقافة العمل والتطوير المستمر وتعزيز الإجراءات الفعالة لمشاركة المعرفة ونقلها وخلقها بين فريق العمل.
- 06 حماية المؤسسات غير الربحية من أخطار سوء استخدام التبرعات ومكافحة جرائم غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وتعزيز الشفافية والنزاهة والعدالة والحوكمة.



من الأمور التي تساعد فريق إدارة التبرعات على إدارة التبرعات العينية بكفاءة عالية:

- 06 قياس وإدارة الأداء المستمر لأعمال الوحدة
- 05 تبني مفهوم إدارة ومشاركة المعرفة بين فريق العمل
- 04 وجود أنظمة جودة ورقابة تفحص بشكل مستمر
- 03 التدريب المهني والمستمر لفريق التبرعات
- 02 وجود قواعد بيانات وأنظمة فاعلة
- 01 وجود سياسات وإجراءات عملية واضحة

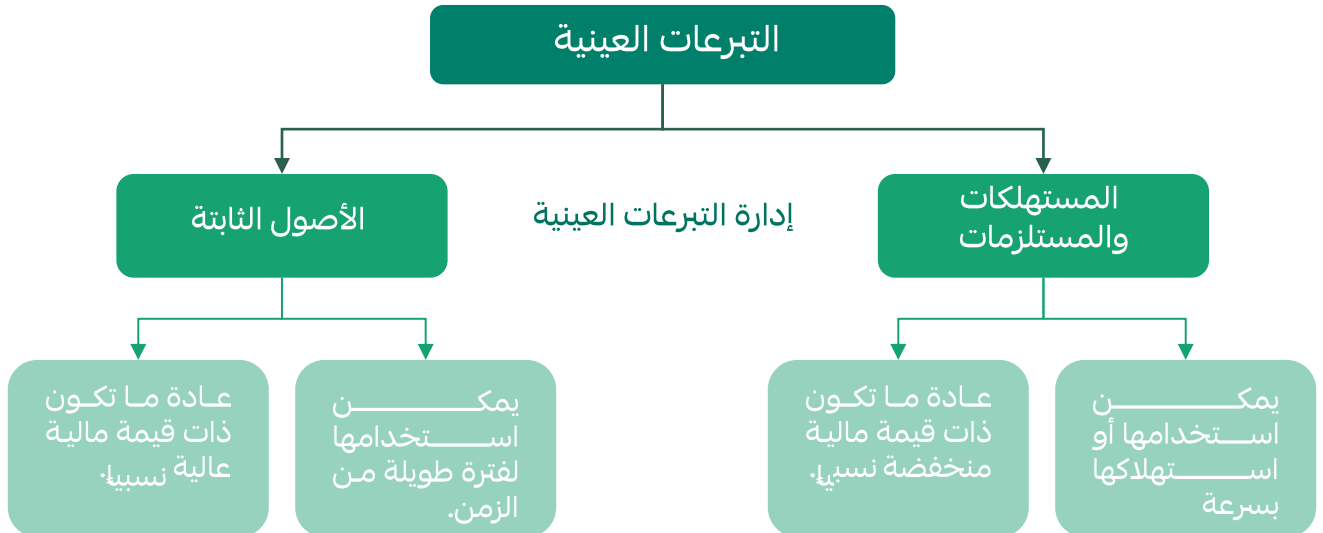
ثالثاً أنواع التبرعات العينية

يمكن تقسيم التبرعات العينية إلى قسمين رئيسيين هما:

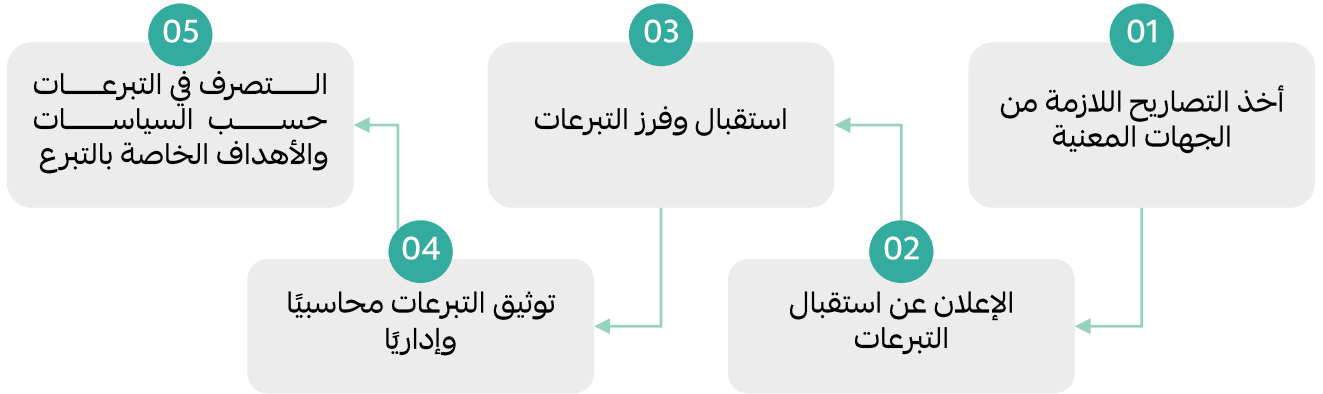
1. **المستهلكات والمستلزمات:** وهي عبارة عن التبرعات التي يمكن استخدامها أو استهلاكها، مثل الطعام والأدوية والملابس واللوازم المكتبية.
2. **الأصول الثابتة:** وهي عبارة عن التبرعات التي يمكن استخدامها لفترة طويلة من الزمن، مثل الأثاث والمعدات والعقارات.

التبرعات العينية - المستهلكات والمستلزمات

تختلف المستهلكات والمستلزمات عن الأصول الثابتة كتبرعات عينية في عدد من الصفات أهمها:



رابعاً عمليات إدارة التبرعات



خامساً أساليب التعامل مع التبرعات العينية

01 التبرعات العينية - المستهلكات والمستلزمات

- من الإجراءات المتبعة وقت وجود تبرع عيني من مستهلكات أو مواد غذائية أو غيرها من المستلزمات التخزينية، أن يتم التواصل مع كافة برامج المنظمة الخدمية لعرض التبرع المتاح عليهم، فيتم بناءً على ذلك استلام التبرع بناء على حاجة البرامج الحالية، أو أن هناك خطة لأحد البرامج للاستفادة من هذا النوع من التبرعات في وقت لاحق.
- وينبغي مراعاة عدة معايير وقت استلام هذا النوع من التبرعات العينية من أهمها أن يكون لدى المنظمة السعة التخزينية التي تستوعب التبرع، وأن يكون المتبرع به قابلاً للتخزين وفقاً لظروف المخازن المتاحة. وفي حالة عدم توافق التبرع مع المخزن كالعقاقير على سبيل المثال، يتم رفض التبرع من البداية. ولا بد من وضع مثل هذه المعايير وتوثيقها بشكل مفصل في دليل سياسات وإجراءات التبرعات العينية.
- كما ينبغي وضع آلية واضحة لفحص واستلام التبرعات المختلفة من المستهلكات والتأكد من صلاحيتها وسلامتها، مع ضرورة الاستعانة بعضو فني من داخل المنظمة أو خبير خارجي.



التبرعات العينية - الأصول الثابتة

02

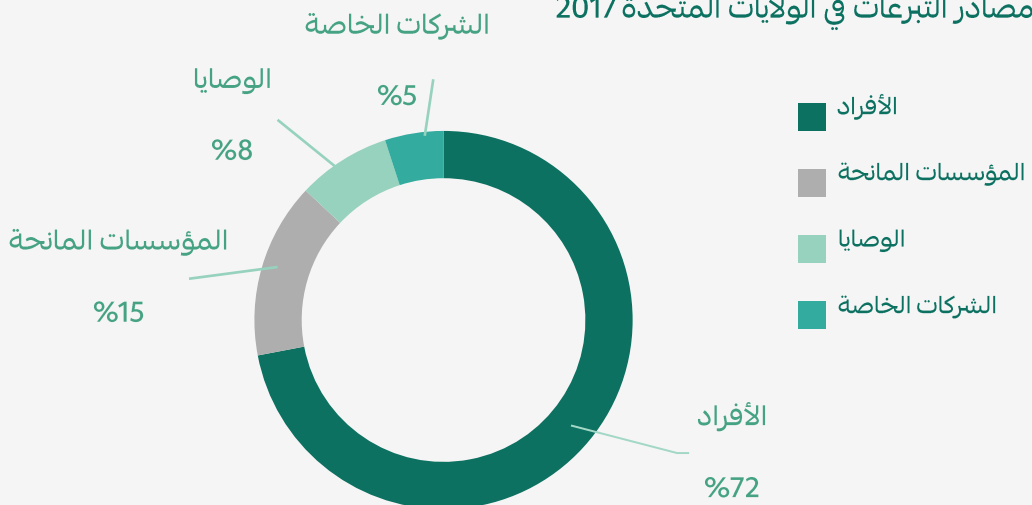
- تختلف صورة العقود للتبرعات العينية من الأصول في عدة أشكال على سبيل المثال وليس الحصر عقود الهبة، والوقف، والتبرع غير المشروط، والتبرع المشروط بالوفاة (الوصية). وأهم ما ينبغي أخذه في الاعتبار في تبرعات الأصول الثابتة هو عدم وجود أي منازعات قضائية قائمة أو محتملة على الأصل، حتى تتمكن المنظمة من الاستفادة من الأصل حسب رؤيتها.
- معاينة الأصول وتقييمها تقييماً سليماً يعد من الأمور الهامة جداً في التبرعات العينية، وينبغي على المنظمة الاستعانة بخبير مثن حسب نوع التبرع، وذلك ليتم إثباته وعرضه مالياً بالقيمة السوقية العادلة.
- يعد قطاع الاستثمار أو لجنة الاستدامة المالية شريكاً أصيلاً لإدارة التبرعات العينية في تبرعات الأصول، والذي ينبغي أن يشارك في قرار قبول التبرعات العينية من الأصول الثابتة، وفي عملية المعاينة والاستلام، ويكون دور قطاع الاستثمار هو عرض مقترحات استثمارية للاستفادة من تلك الأصول سواء بإعادة البيع حالاً أو مستقبلاً وفقاً لدراسة السوق، أو إيجارها للغير أو الاستفادة منها مرحلياً في أحد أنشطة المنظمة.

إدارة تبرعات الأفراد

سادساً

تعد تبرعات الأفراد من أهم أنواع التبرعات، ويشكل الأفراد أهم مصدر للتبرع وأقلها صعوبة فوفقاً لتقرير Giving USA 2017، فإن التبرعات من الأفراد تشكل 72% من مصادر التبرعات للمنظمات الخيرية في الولايات المتحدة، أما المؤسسات المانحة فإنها لا تشكل إلا 15% من مصادر التبرع. Giving USA 2017

مصادر التبرعات في الولايات المتحدة 2017



الممكنات الداخلية للاستدامة المالية في منظمات القطاع غير الربحي مع التركيز على التخطيط المالي للاستدامة

الهدف الأساسي لهذه الإدارة هو جمع التبرعات من الفئات المستهدفة من الأفراد، ومن الضروري جدًا أن تحدد كل منظمة بعناية شديدة الفئات المستهدفة من الأفراد من حيث النوع، والفئة العمرية، والتوجهات، وفي بعض الأحيان الجنسيات، والدين.

ويتم الوصول للمتبرعين من الأفراد بأشكال مختلفة سواء بالإعلانات المسموعة والمرئية على التلفزيون أو وسائل التواصل الاجتماعي، أو التواصل المباشر تليفونيًا مع المتبرعين المسجلين على قاعدة بيانات المنظمة، أو تلقي اتصالات المتبرعين المحتملين أو المهتمين بنشاط المنظمة.

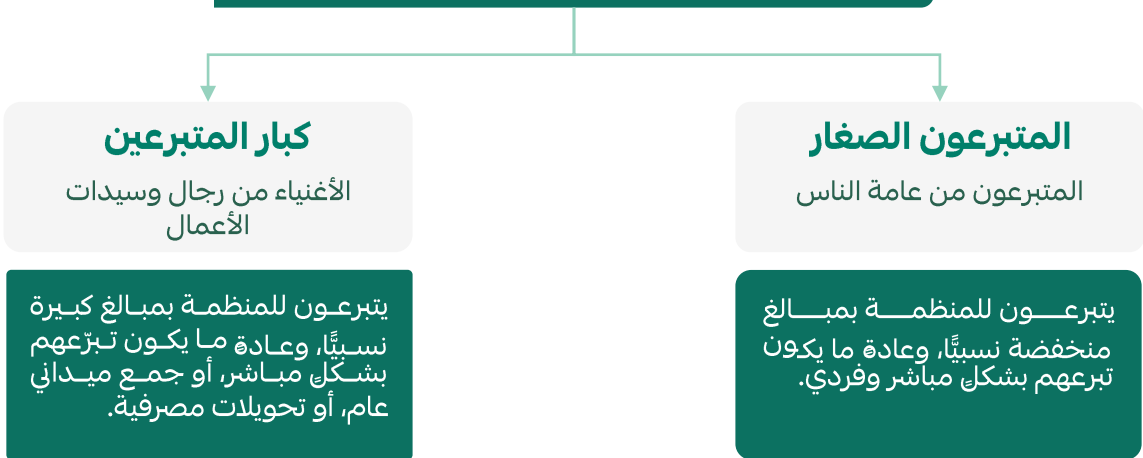
بالتالي يتم تحصيل التبرعات المنزلية من خلال مندوبين عن المنظمة. من الأدوات التي تساعد في تجميع التبرعات من المستفيدين وجود خط ساخن لخدمة العملاء والمنصات الإلكترونية والتعاون مع البنوك للتبرع

أنواع المتبرعين الأفراد

سابعًا

عند النظر في أنواع المتبرعين سنجد هنالك أكثر من نوع من المتبرعين الأفراد حيث إن كل نوع من المتبرعين الأفراد يمتلك سمات وصفات تختلف عن الآخر بشكل يجعل طريقة الاستهداف والتعامل وإدارة التبرعات مختلفة لكل نوع.

ويمكن تقسيم أنواع المتبرعين الأفراد وفق التالي:



كما يمكن أيضا تقسيم المتبرعين الأفراد حسب الأوقات التي يقومون بالتبرع فيها؛ فمثلا يمكن تقسيمهم لفئات كالآتي:

موسمي

متبرع يقوم بالتبرع في
المواسم فقط كرمضان

مستمر

المتبرع الذي يتبرع بشكل
دوري

هذه التصنيفات تزيد من فهم طبيعة وتوجه كل متبرع؛ وبالتالي تساعد في زيادة كفاءة التواصل مع المتبرع لعرض الخدمة المناسبة، كما يمكن إعداد مصفوفة للمتبرعين بدمج التصنيفين بشكل يسهل استهداف المتبرعين الأفراد واستقطاب تبرعاتهم كالآتي

المتبرعون الصغار

كبار المتبرعين الذين يتبرعون بشكل موسمي

يتم استهداف هؤلاء المتبرعين من خلال الحملات الإعلانية والتسويقية التي تستهدف اهتماماتهم وجعل عملية التبرع بسيطة وسهلة

كبار المتبرعون

كبار المتبرعين الذين يتبرعون بشكل موسمي

يتم استهداف هؤلاء المتبرعين من خلال الحملات الإعلانية والتسويقية التي تستهدف اهتماماتهم وجعل عملية التبرع بسيطة وسهلة

تبرع
مستمر

المتبرعون الصغار الذين يتبرعون بشكل موسمي

يتم استهداف هؤلاء المتبرعين من خلال الحملات الإعلانية والتسويقية التي تستهدف اهتماماتهم وجعل عملية التبرع بسيطة وسهلة

كبار المتبرعين الذين يتبرعون بشكل موسمي

يمكن استهداف هؤلاء المتبرعين من خلال بناء العلاقات الشخصية معهم وتقديم تجارب فريدة ومخصصة

تبرع
موسمي



خدمة العملاء (الخط الساخن)

- وجود خط مختصر لكل منظمة يمكن المتبرع من التواصل مع ممثلي المنظمة بشكل سهل وفي أي وقت للاستفسار عن الخدمات التي تقدمها ولطلب التبرع. وأحياناً لتقديم طلب خدمة من المستفيدين كذلك. ومن الضروري أن يتم توعية الفئات المستهدفة من المتبرعين برقم الخط الساخن من خلال الإعلانات المختلفة ووسائل التواصل الاجتماعي. كذلك يمكن الاستفادة من الخط الساخن في إجراء اتصالات ممنهجة للمتبرعين الحاليين لتذكيرهم بموعد التبرع إذا كان المتبرع دائم التبرع، أو للتذكير بالخدمات إذا كان المتبرع قديماً، أو لعرض الخدمات بالنسبة للمتبرعين المحتملين.
- وينبغي وضع خطة من القائمين على إدارة الأفراد للتواصل مع جميع المتبرعين المسجلين على قاعدة البيانات بشكل دوري، بحيث أن يتم مثلا التواصل مع كل متبرع بحد أدنى مرة كل ثلاثة أشهر.

المنصات الإلكترونية للتبرع

- تساعد المنصات الإلكترونية المختلفة في زيادة تبرعات الأفراد، ورفع الوعي عن المنظمة وخدماتها! لذلك على المنظمة أن يكون لديها تطبيق هاتف يعرض كافة أنشطة ومنتجات المنظمة، ويمكن المتبرع من التبرع بشكل مباشر وسهل لأنشطة المنظمة المختلفة، وكذلك الحال بالنسبة للموقع الإلكتروني، بالإضافة إلى ضرورة التواجد على منصات وتطبيقات الدفع الفوري الأخرى ومنصات جمع التبرعات. ينبغي أيضا التنويه والإفصاح عن كل أوجه التبرع المتاحة عبر جميع الإعلانات والوسائل الدعائية التي تستخدمها المنظمة.

تبرعات البنوك

- من القنوات التي تساعد في زيادة حجم التبرعات هو التبرع عن طريق البنوك؛ فيمكن الاتفاق مع البنوك المختلفة لتلقي تبرعات على حساب المنظمة من خلال عملاء البنك، كما يمكن تقسيم الحسابات البنكية حسب نوع التبرع أو النشاط (زكاة - صدقة). ويمكن وضع شعارات داخل البنك للتعريف بالمنظمة وخدماتها وبيانات التواصل الهامة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن التنسيق مع البنك ليقوم بالتنويه عن المنظمة والتذكير بآلية التبرع عن طريق البنك.

04 قطاع الاستثمار ولجنة الاستدامة المالية

من ضمن الممكنات الأساسية لاستدامة أي منظمة غير هادفة للربح هو إنشاء قطاع للاستثمار يقوم بإدارة المحفظة الاستثمارية ومدخرات المنظمة، بالإضافة إلى لجنة الاستدامة المالية المنبثقة من مجلس الإدارة والتي تتولى مهمة الإشراف على القطاع ومراقبة أداء المحفظة الاستثمارية بشكل عام.

الهدف الرئيسي لقطاع الاستثمار ولجنة الاستدامة المالية هو تمكين المنظمة من توفير دخل مناسب يتزايد بنسب نمو مدروسة، بغرض الاكتفاء الذاتي في مواجهة متطلبات المنظمة والتزاماتها.

تكوين لجنة الاستدامة المالية

تتكون لجنة الاستدامة المالية من خمسة أعضاء ممن لهم خبرة في إدارة الأموال والمحافظ الاستثمارية، ويستحسن أيضا ضم أعضاء من رجال الأعمال تكون لديهم خبرة عملية وسوقية، بالإضافة إلى عضو أو أكثر من مجلس إدارة المنظمة من بينهم أمين الصندوق.

ومن الضروري أن يكون لدى كل منظمة استراتيجية استثمارية موثقة ومعتمدة من لجنة الاستدامة المالية ومجلس الإدارة، والتي توضح بشكل تفصيلي التوجهات الاستثمارية للمنظمة وأنواع الاستثمارات المستهدفة والعوائد المتوقعة في المستقبل، بالإضافة إلى تقسيم المحفظة الاستثمارية وفقا لأنواع الاستثمارات وتصنيفها، هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود ميثاق للجنة الاستدامة المالية والذي يحدد مسؤولياتها وأدوارها

تتمثل مسؤوليات وأدوار لجنة الاستدامة المالية في الآتي:

- 01 مناقشة واعتماد الاستراتيجية الاستثمارية ودليل سياسات وإجراءات الاستثمار.
- 02 وضع معايير سنوية للأداء طبقا لمحددات السوق الاقتصادية.
- 03 وضع معايير لطبيعة الأنشطة التي سيتم الاستثمار بها.
- 04 متابعة محفظة الاستثمار للتأكد من أنها تتماشى مع استراتيجية الاستثمار.
- 05 تحديد أنواع الاستثمارات التي يمكن للمنظمة الدخول فيها والاستثمارات المحظور الدخول فيها.
- 06 وضع المخطط السنوي ونسب العوائد المتوقعة على الاستثمار.

09

قياس وتقييم أداء المحفظة الاستثمارية

08

دراسة كل فرصة استثمارية على حدة والبت فيها وفقاً لدراسة الجدوى وتحليل كل فرصة.

07

البحث عن الفرص الاستثمارية المختلفة والتي تتماشى مع سياسات وتوجهات المنظمة.

10

التوظيف لأموال الصدقات وتوجيهها استثمارياً بما يعظم العائد على تلك الاستثمارات وفقاً للظروف السوقية المتاحة، وبما يتماشى مع تشريعات وقوانين الدولة.

تشتمل المحفظة الاستثمارية ومدخرات المنظمة على المبالغ المالية التي يتم تجنبها كل عام من الفائض عن الميزانية أو من تأجير أو بيع الأصول العقارية والممتلكات الأخرى للمنظمة ومن تبرعات الأفراد من الصدقة. بناءً على ما سبق، تقوم المنظمة متمثلة في قطاع الاستثمار تحت إشراف لجنة الاستدامة المالية بوضع استراتيجيتها ورؤيتها الخاصة في التعامل مع المبالغ الفائضة والممتلكات والأصول التي يتم تحويلها للمحفظة وفقاً لمخطط زمني مدروس بعناية لكل استثمار، مع أخذ الظروف السوقية لكل استثمار، والتشريعات والقوانين الضابطة لهذا النشاط في الاعتبار.

نعرض أدناه بعض أوجه الاستثمار التي يمكن للمنظمة الدخول فيها:

الاستثمار العقاري

- يمكن الاستثمار في هذا النوع من خلال شراء العقارات والأصول الأخرى بغرض إعادة البيع، أو الإيجار أو الانتفاع لفترة محددة.
- يمكن للمنظمة الاستعانة بمدير استثمار عقاري محترف يكون دوره إتاحة عدة فرص عقارية بناءً على المتاح من أموال لدى المنظمة بعد موافقة لجنة الاستدامة المالية. كما يمكن للمنظمة تحديد نسبة الاستثمار العقاري في المحفظة الاستثمارية. ويمكن في هذا الصدد استغلال التبرعات العينية من العقارات في هذا المجال الاستثماري.

الاستثمارات المباشرة

- يتم ذلك عن طريق الاستثمار في شركات ربحية أو إنشاء كيانات ربحية تابعة للمنظمة. ينبغي على لجنة الاستدامة المالية التأكد من وجود دراسة جدوى سليمة تعرض الأرقام التحليلية لاقتصاديات المشروع بالإضافة إلى دراسة سوقية وتحليل أخطار (SWOT). ويمكن الاستعانة بخبير متخصص من خارج المنظمة مع ضرورة وضع آلية للتخارج وتحديد المسببات لذلك بشكل تفصيلي.

من أهم عيوب هذا النوع من الاستثمارات هو صعوبة وبطء التخارج

الاستثمارات قليلة الأخطار

- مثل الصكوك الحكومية، وهي إحدى أدوات الاستثمار الحكومية وتتميز أنها أدوات مالية منخفضة الأخطار.

الصناديق الاستثمارية

- في حالة رغبة وموافقة لجنة الاستدامة المالية على توجيه جزء من المحفظة الاستثمارية لصناديق الاستثمار، فينبغي أن تعتمد المنظمة على مدير استثمار يتميز بالكفاءة لإدارة هذا النوع من الاستثمارات، وأن يدير الصندوق على النحو الذي يحقق أقصى نفع للمنظمة.

الأسهم بالبورصة

- من أقل الأدوات الاستثمارية التي ينصح للمنظمات غير الربحية باستخدامها نظرًا لخطورتها، إلا إذا تمت من خلال مدير استثمار محترف وفي إطار محدد، وبناءً على دراسة لسوق البورصة بشكل جيد. مع الأخذ في الاعتبار القوانين والتشريعات في هذا الصدد. إذا تم الاستثمار في البورصة بعد دراسة في وقت مستقر للسوق يكون من أهم مصادر الدخل لأي منظمة. كما أنه من أهم مميزات هذا النوع هو سهولة التخارج في أي وقت.

كل ما سبق يتم من خلال قطاع الاستثمار داخل المنظمة إذا امتلك الخبرة الكافية لذلك، أو من خلال الاستعانة بخبير خارجي. ويتم تحت إشراف لجنة الاستدامة المالية ومجلس الإدارة.

05 تقييم المشروعات ودراسة الجدوى منها.

من الضروري لنجاح واستدامة أي خدمة أو نشاط تنموي، أن يتم تقييم الخدمة قبل البدء في تنفيذها من خلال لجنة تقييم المشروعات الخدمية والأنشطة التنموية، وهي لجنة يتم تشكيلها داخليًا من العاملين داخل المنظمة أو من مجلس الإدارة. الغرض الأساسي من تقييم الخدمات قبل البدء هو التأكد من تماشي الخدمة أو المشروع المقترح مع استراتيجيات المنظمة والتوجهات الحكومية، وللتأكد من وجود احتياج مجتمعي للخدمة؛ مما يعظم الأثر من المشروع وبالتالي زيادة فرص استدامته المالية واستمراره، ومن ثم زيادة فرص الحصول/استمرار الحصول على الإسناد الحكومي والقطاع الخاص وكذلك إقبال المتبرعين الأفراد على الخدمة.

يشتمل التقييم على الآتي:

03

تحديد الأهداف الأساسية من الخدمات ومخرجاتها ومؤشرات قياس أداء كل نشاط بما يضمن القدرة على متابعته مرحليًا وقياس أثره المجتمعي.

02

التأكد من وجود دراسة جيدة وتحديد المستهدف من المستفيدين وأعدادهم والمناطق الجغرافية.

01

الوصف المفصل للخدمة والتأكد من مواءمة المشروع لاحتياجات المجتمع وتوجهات الدولة، وعدم تعارضه مع القوانين والتشريعات؛ بما يضمن الجدوى من المشروع وإمكانية توفير تبرعات من مصادر مختلفة.

06

تحديد المدة الزمنية للمشروع وآلية التخارج منه بعد وقت محدد إذا لزم الأمر وفقًا لمحددات واضحة.

05

تحديد مصادر التبرعات المحتملة من الحكومات والشركات بما يضمن عدم تشكيل عبء مالي على المنظمة ولتحقيق الاستدامة المالية.

04

وضع موازنة مالية للمشروع مقسمة بشكل مرحلي.

07

توثيق كل ما سبق في ورقة مفاهيم المشروع والإطار المنطقي للمشروع.

06 التسويق الفعال للخدمات

من الممكنات الأساسية التي تساعد على تعظيم الدخل وتحقيق الاستدامة، هو التسويق الجيد والفعال للمنظمة ودورها المجتمعي بشكل عام وعرض خدماتها ومشروعاتها التي تنفذها بشكل خاص. وينبغي في ذلك التأكيد على ضرورة تنفيذ مشروعات تتماشى مع حاجة المجتمع وتكون محل اهتمام الأفراد والمؤسسات المانحة، الأمر الذي يتطلب دراسة احتياج المجتمع والمتبرعين على حد سواء، حتى يكون من السهل تسويق تلك المشروعات على وسائل الإعلام المرئية والمسموعة وعلى وسائل التواصل الاجتماعي.

كما أن عرض الخدمات بشكل سهل وكذلك الإنجازات على المنصات الإلكترونية المختلفة يؤثر بشكل كبير على تفاعل المتبرعين.

ينبغي على المنظمة توجيه الدعاية بشكل عام إلى فئة/فئات محددة يتم تحديدها بناء على دراسة سوقية متخصصة تتمكن من تحديد أكبر فئة مهتمة ومعنية بالخدمات التي تقدمها المنظمة بشكل عام، وذلك على مستوى الأفراد والشركات على حد سواء، ما يتيح لفريق التسويق والتواصل توجيه رسائل إعلامية فعالة وتجهيز محتوى ترويجي مؤثر وفعال.

07 نظام الحوكمة الفعال.

وجود نظام فعال للحوكمة الرشيدة داخل المنظمة غير الربحية هو من الأمور التي تساعد على استدامة المنظمات، وذلك بسبب زيادة ثقة المتبرعين، والحكومات، وشركات القطاع الخاص في المنظمة بسبب وجود جهاز يراقب الإجراءات والصرف على الأنشطة.

وجود جهة داخلية مستقلة تعمل على مراقبة تنفيذ الأنشطة وفحصها والتحقق من مدى التزام العمل، ومن التزام المنظمة بشكل عام بالقوانين الحاكمة لأنشطة المنظمات غير الربحية.

وجود لوائح داخلية وأدلة سياسات وإجراءات واضحة لكل نشاط سواء كان ماليًا أو إداريًا أو برامجيًا.

التوثيق الكامل والالتزام بالقوانين المنظمة للعمل، بدءًا من التأسيس، وتشكيل المجلس، مرورًا بضوابط العمل.

تتمثل الحوكمة داخل المنظمة في الممارسات الآتية

تحديد أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة واللجان المنبثقة منه.

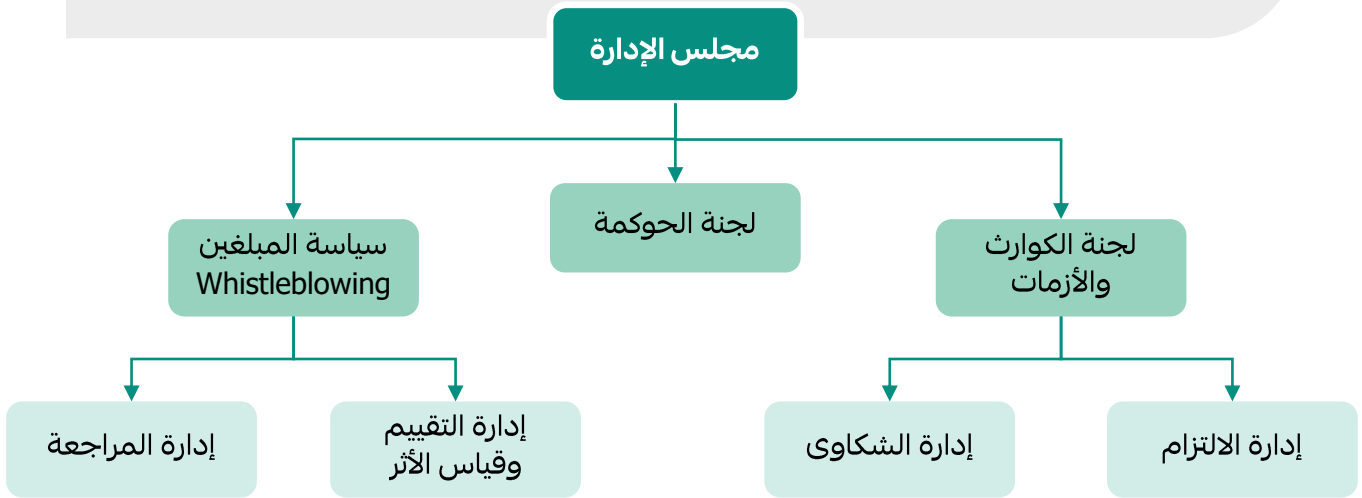
تحديد صلاحيات كل درجة وظيفية من حيث الصرف أو اتخاذ القرار، بما يضمن المحافظة على موارد وأصول المنظمة.

وجود معايير موثقة لتنفيذ كل مشروع وللمستفيدين منه.

اللجنة هي بمثابة المراقب أو المشرف على أداء منظومة الحوكمة داخل المنظمة، على أن تكون مستقلة عن الإدارة التشغيلية.

من المستحب وجود لجنة مراجعة وحوكمة يتم ترشيحها من مجلس الإدارة مشكلة من مستشارين خارجيين ومن أعضاء مجلس الإدارة.

موضح أدناه تصور لهيكل الحوكمة المثالي داخل المنظمة والذي يمكن المنظمة من اختيار الأنسب لها



لجنة الحوكمة

• لجنة منبثقة من مجلس الأمناء مستقلة تمامًا عن الإدارة التنفيذية للمنظمة. تتكون من 3 أعضاء بحد أدنى وهي مسؤولة عن مراقبة ومتابعة منظومة الحوكمة والإدارات التابعة لها.

إدارة المراجعة

• هي إدارة مستقلة عن الرئيس التنفيذي وتقوم بمراجعة كافة خدمات المنظمة بالإضافة إلى الإجراءات الداخلية بشكل عام من خلال تقييم الأخطار وفحص ضوابط العمل. ترفع التقارير للجنة المراجعة.

التقييم وقياس الأثر

- المهمة الأساسية هي متابعة الخدمات في مراحلها المختلفة وتقييم الأثر المجتمعي والمالي على المستخدمين.

الشكاوى

- تتلقى الشكاوى سواء من المستخدمين أو المتبرعين بالإضافة إلى موردي الخدمات.

إدارة الالتزام

- دورها الأساسي هو متابعة إنشاء وتحديث وتنفيذ أدلة السياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة وقياس مدى الالتزام بها وبالقوانين والتشريعات.

لجنة الكوارث والأزمات

- يتم تشكيلها من داخل المنظمة وتنعقد في حالة حدوث أي كوارث أو أزمات قد تؤثر على الأرواح، أو الأصول، أو بيانات أو بقاء المنظمة.

سياسة المبلغين

- الغرض من هذا البرنامج تشجيع العاملين بالكشف والإبلاغ عن أي أحداث غير قانونية أو غير أخلاقية فعلية أو مشتبه بها تحدث من أحد العاملين بغض النظر عن الوظيفة، مع ضمان حماية المبلغ.

08 الشراكات مع جهات خارجية

من الأمور الهامة التي تساعد المنظمة على الاستدامة هو استعانتها بجهات خارجية لأغراض مختلفة حسب الحاجة لذلك من خلال عقود شراكة. وقد تتطلب الحاجة لبناء شراكات وتعاون مع جهات مانحة كعنصر من عناصر تنمية الموارد وكذلك شركات القطاع الخاص، بالإضافة إلى ضرورة بناء علاقات تعاون وشراكات مع جهات ممنوحة (منظمات أخرى)، لتساعد في تنفيذ الأنشطة التنموية والخدمية وفقا لشروط ومعايير تحددها المنظمة للجهات الممنوحة بما يضمن التوافق في التوجهات والأهداف.

كذلك يمكن للمنظمة الدخول في شراكات مع جهات بغرض تقديم الخدمات والاستشارات الفنية المختلفة، وذلك من خلال إدارة المشتريات. وعادة ما تؤدي الشراكات مع جهات خدمية أو موردين إلى الحصول على أفضل ميزة للمنظمة من حيث جودة الخدمة مقابل السعر، ما يسهم بشكل كبير في تقليل النفقات.

مثال لذلك الاستعانة بخبير فني لإجراء دراسة جدوى لأحد المشاريع الاستثمارية أو لتقديم خدمات تدريبية للعاملين بالمنظمة. وكلما زادت الشراكات مع الجهات المناسبة التي يتم اختيارها بعناية وبالالتزام بالمعايير واللوائح الداخلية والقوانين، كلما زادت قدرة المنظمة على تطبيق أعلى درجات الحرفية والمهنية في التشغيل؛ وبالتالي زيادة قدرتها على استدامة الأنشطة والدخل.

09 التحول التكنولوجي

التحول التكنولوجي يساعد بشكل كبير في تسريع الإجراءات، وزيادة الفاعلية، وتحويل الإجراءات الورقية إلى إلكترونية، بالإضافة إلى الحفاظ على تاريخ وبيانات المنظمة من خلال وجود ذاكرة رقمية وقاعدة بيانات سواء المستخدمين والخدمات التي حصل عليها الموردون والمتبرعون باختلاف تصنيفاتهم، بالإضافة إلى البيانات المالية والتحليلات.

يمكن تقسيم التحول الرقمي إلى أربعة محاور رئيسية

04

لوحة البيانات
Dashboard

03

البيانات المالية

02

الخدمات
والمتبرعين

01

المستفيدين

بيانات المستخدمين والخدمات

- من الضروري وجود نظام إلكتروني لدى المنظمة يمكن من خلاله تسجيل بيانات كل مستفيد يتقدم للمنظمة وتسجيل احتياجاته وفقاً للدراسة/البحث الاجتماعي، وكذلك تسجيل الخدمات التي تم تقديمها لكل مستفيد ووقتها، بالإضافة إلى تمكين المنظمة من توثيق وتتبع كل خطوة في إجراءات تقديم الخدمات للمستخدمين. كذلك يمكن المنظمة من تحليل الإجراءات التي تخطت الحاجز الزمني أو فيها قصور ليتم دراسة السبب ومعالجته.
- بالإضافة إلى ذلك، وجود قاعدة بيانات وذاكرة إلكترونية لدى المنظمة يمكن من حصر- وجاهزية أعداد المستخدمين وتصنيفهم حسب الخدمات، أو حسب دراسة احتياج/البحث الاجتماعي لكل مستفيد؛ ما يزيد من فرص الإسناد الحكومي أو تلقي منح من شركات القطاع الخاص بسبب جاهزية دراسة الاحتياج وأعداد المستخدمين وتصنيفهم. بالإضافة إلى سهولة عرض إنجازات المنظمة وتحليلها وعرضها في شكل منتجات وخدمات يمكن بيعها للمتبرعين الأفراد.



بيانات المتبرعين

• أيضا من الممكنات الأساسية للاستدامة المالية وجود قاعدة بيانات كبيرة للمتبرعين الأفراد، وذلك من خلال تسجيل أي تبرع تتلقاه المنظمة من الأفراد على نظام إلكتروني معد لذلك، مما ييسر عملية تصنيف ومتابعة المتبرعين، وبالتالي استمرار التبرعات من الأفراد.

قاعدة بيانات المتبرعين تمخّن من الآتي

01 تصنيف المتبرعين من حيث الجنس، والسن، والتوجه، وحجم التبرعات، ودورية التبرع، ونوع التبرع.

02 بيانات التواصل الخاصة بالمتبرعين وتاريخ التواصل مع كل متبرع.

03 تحليل التبرعات ومقارنتها بالأيام، والمواسم، والأعوام، والتوجهات، والفئات العمرية، والمناطق...إلخ.

04 القدرة على متابعة المتبرعين الأفراد وعمل خطة للتواصل معهم وفقا للتوجهات المختلفة والبيانات المتاحة عن كل متبرع.

البيانات المالية

• وجود نظام محاسبي جيد يسهم بشكل كبير في تحسين نظام الرقابة المالية والضوابط المتعلقة بالتسجيل السليم وإصدار تقارير مبنية على بيانات أكثر دقة وأكثر اعتمادية. بالإضافة إلى تقليل تدخل العنصر البشري. مع الأخذ في الاعتبار تطبيق معايير المحاسبة المعمول بها ووجود لوائح مالية مفصلة.

• كما أن النظام المحاسبي حين يكون مصحوبًا بالضوابط اللازمة لتطبيق معايير المحاسبة يساعد في الحصول على نظرة أكثر شمولًا للأداء المالي للمنظمة وفهم طبيعة الإيرادات والمصروفات، وعمل التحليلات المالية والمقارنات بين الشهور والأعوام.

• بالإضافة إلى استخراج التقارير التي تمكن من مراقبة المصروف والإيراد بشكل يومي إذا لزم الأمر، ومتابعة الموازنة ومقارنتها بالفعلي. كذلك تمكين المنظمة من استخراج العديد من التقارير التي تساعد الإدارة على تقييم الأداء المالي للمنظمة واتخاذ قرارات سليمة.

• بالإضافة أيضا إلى زيادة كفاءة وفعالية الإدارة المالية والمساهمة في تسريع الإقفلات اليومية والشهرية وإصدار التقارير بشكل سهل وسريع حسب حاجة ورؤية الإدارة.

لوحة البيانات Dashboard

- يتم استخدام لوحة البيانات بشكل أساسي في المشروعات الخدمية الضخمة التي تتطلب إطلاع الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة على المستجدات المتعلقة بالنشاط المالي والفني بشكل سهل في أي وقت.
- ومن الضروري ربط لوحة البيانات بأي نظام إلكتروني آخر بالمنظمة حسب الحاجة، مثل الربط بالنظام المحاسبي أو بنظام المتبرعات بهدف توحيد البيانات ومصادرها ولزيادة اعتماديتها. كذلك من الضروري أن يتم تصميم لوحة عرض البيانات بالشكل الذي تتطلبه الإدارة والذي يساعد في اتخاذ القرارات أولاً بأول.

10 التخطيط المالي وإدارة التدفقات النقدية

التخطيط المالي وإدارة التدفقات النقدية هو من أهم الممكّنات الداخلية لتحقيق الاستدامة المالية؛ حيث يساعد على متابعة وتطوير الاستراتيجيات المالية ومراقبة الأداء المالي، مما يساعد على استخدام الموارد المالية بكفاءة وتحديد ورصد المخاطر المالية أولاً بأول، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح.

موضح أدناه أهم آليات التخطيط المالي السليم

ضرورة وجود لائحة مالية ونظام محاسبي وموظفين أصحاب الكفاءة، بما يضمن تطبيق معايير المحاسبة وإجراء الإقفال الشهري المطلوب؛ بالتالي إصدار تقارير دقيقة توضح الوضع المالي بشكل سليم.

التحليل المستمر لوضع المنظمة المالي من حيث مصادر الدخل، وأوجه الإنفاق، وكتابة كافة التقارير، والتحليلات المالية اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة للتخطيط وإدارة التدفقات.

إعداد موازنات سنوية بشكل سليم قبل بدء العام المالي بشهر على الأقل ومناقشة الإدارات في تفاصيل الموازنات التقديرية وفقاً للخطة التنفيذية وتوجه الإدارة.

ضرورة متابعة ومراقبة الموازنة بشكل شهري أو ربع سنوي على أكثر تقدير ومقارنة الفعلي بالمخطط، ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة للفترة اللاحقة بما يضمن الاستدامة والقدرة على مواجهة النفقات.

تحديد التزامات المنظمة المستقبلية خلال العام وتحديثها دورياً وفقاً للأنشطة، ومقارنة ذلك بالإيرادات المتوقعة والاحتياطي النقدي المخصص للصرف على الأنشطة وتحديد الأولويات بما يضمن عدم التعثر المالي وعدم الاقتراض من محفظة الاستثمار.

متابعة أداء المحفظة الاستثمارية (الادخار) بشكل دوري ومقارنة المحقق بالمخطط وعقد اجتماعات دورية للجنة الاستدامة المالية لاتخاذ القرارات اللازمة لتعظيم العائد وفقاً للمتاح.

مراحل التخطيط المالي لتحقيق الاستدامة المالية في منظمات القطاع غير الربحي

التخطيط المالي

هو وضع تصور لجميع الأهداف المالية التي تسعى المنظمة لتحقيقها على المدى القصير والبعيد. الأمر الذي يمكن المنظمة من حسن توظيف مواردها المالية وتنويع مصادر الدخل، وتعظيم العائد وزيادة الإيرادات، بالإضافة إلى تمكين المنظمة من التركيز على الأنشطة الأساسية بشكل فعال وكذلك زيادة الفاعلية والقدرة التنافسية بشكل عام. لابد وأن يتزامن التخطيط للأنشطة مع التخطيط المالي بغرض الوصول لتخطيط مالي جيد ومنطقي ومبني على أهداف تخدم نشاط المنظمة.

بالرغم من أن التخطيط المالي للمنظمة يقع على عاتق الإدارة المالية، إلا أنه ينبغي أن يعكس وبوضوح رؤية وتوقعات مديري الإدارات والمشروعات المختلفة، بالإضافة إلى مجلس الإدارة، وإدارة الاستثمار. فينبغي أن يتم إشراك كافة التنفيذيين داخل المنظمة في عملية التخطيط المالي ورصد وتحليل الأخطار ووضع التصورات واتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط المالي.

من أجل وصول المنظمة غير الربحية إلى خطة مالية جيدة ينبغي تنفيذ المراحل الآتية:

01

تحليل الوضع المالي الحالي للمنظمة

تشتمل مرحلة تقييم الوضع المالي الحالي للمنظمة على تقييم الأخطار المالية بشكل عام، بالإضافة إلى دراسة وتحليل الآتي:

مصادر التبرعات والمنح والإسناد

- ينبغي على المنظمة أن تكون على علم ودراية بكافة مصادر الدخل سواء من تبرعات الأفراد، أو الإسناد الحكومي، أو المنح من شركات القطاع الخاص وأن تكون قادرة على تصنيف كل نوع، وأن يتم التحليل المستمر من هذه الإسنادات أو منح القطاع الخاص وفقاً للبروتوكولات القائمة، أو يكون لدى المنظمة قدرة على توقع وتصوير أوجه فتح مصادر جديدة، ومن ثم تحديد نسب الزيادات على كل مصدر تبرع وفقاً للمتاح في السوق.



مصادر العائد على الاستثمارات

- من خلال تحديد الاستثمارات الحالية طويلة وقصيرة الأجل، وتحديد العائد على كل منها وتصنيفها وفقا لنوعها. بالإضافة إلى دراسة ما إذا كان الوضع الحالي للاستثمارات يمثل الاستخدام الأمثل للمحفظة الاستثمارية، وتقييم موقف المحفظة الاستثمارية بالأعوام السابقة. كذلك عرض وتقييم الاستثمارات المحتملة وفقا للمعروض من قطاع الاستثمار ولجنة الاستدامة المالية، بالإضافة إلى مراجعة سياسات واستراتيجيات الاستثمار الحالية، ونسب تقسيم المحفظة.

الأصول والممتلكات والمدخرات

- تحديد وحصر كافة الأصول الثابتة المملوكة للمنظمة وتصنيفها وفقا لطبيعتها المحاسبية، بالإضافة إلى تحديد أنواع استفادة المنظمة من كل أصل، بالإضافة إلى تحليل المدخرات من النقدية ودراسة أي طرح مقدم من قطاع الاستثمار لتوظيف تلك المدخرات.

بنود المصروفات وتحليلها

- مع مقارنتها بالأعوام السابقة وتحديد البنود المستحدثة وأسبابها.

الديون الحالية والمنازعات المحتملة (المخصصات)

- من أجل بناء خطة مالية مستدامة، لا بد أن تقوم المنظمة بتحديد وتعريف ديونها والتزاماتها سواء القائمة أو المتوقعة، مع ضرورة تحليلها وتحديد كيفية السيطرة عليها بدون تأثير السيولة المالية للمنظمة، ووضع خطة زمنية للسداد حسب كل التزام.

تحديد الأهداف الاستراتيجية والمالية

في هذه الخطوة تقوم المنظمة متمثلة في لجنة الاستدامة المالية من تحديد الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تشمل على أهداف ومبادرات تتعلق بالخدمات والأنشطة التنموية والمستفيدين، وأهداف أخرى مالية مرتبطة بكيفية زيادة التبرعات والإيرادات وتعظيم العائد على الاستثمارات وتحقيق الاستدامة. وينبغي على الإدارة أخذ بعض العناصر الهامة في الاعتبار عند وضع الأهداف الاستراتيجية؛ مثل التقلبات السوقية، والأفعال المحتملة سواء من المنافسين من المنظمات الأخرى أو من الشركاء المختلفين (الحكومات، المتبرعين، المستفيدين).

هذه المرحلة تتطلب تدخل كافة العناصر العاملة داخل المنظمة، بالإضافة إلى تدخل مجلس الإدارة لعرض رؤيته وتصوراته من أجل وضع أهداف تحقق الاستدامة المالية.

وعادة ما تشمل الاستراتيجية على أهداف عامة طويلة الأجل يتم تقسيمها إلى مبادرات وأنشطة قصيرة الأجل محددة بمؤشرات قياس أداء وقابلة للقياس ومحددة بإطار زمني.

ومن الضروري أن تقوم المنظمة بربط أهدافها الاستراتيجية قدر الإمكان بالأهداف الاستراتيجية للدولة، حتى تتمكن المنظمة من تأمين إسناد حكومي مستمر، ومشاركة الحكومات في تنفيذ مشروعات ذات أثر مجتمعي ومن ثم تحقيق الاستدامة المطلوبة. بالإضافة إلى القبول المجتمعي الذي يزيد من تبرعات الأفراد ويزيد من تحسين الصورة الذهنية وثقة القطاع الخاص وأصحاب المصلحة بشكل عام.



الأهداف الاستراتيجية للاستثمار

- بالإضافة إلى الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة وربطها باستراتيجية الدولة، ينبغي وضع أهداف استراتيجية للاستثمار أو لتعظيم العائد على الاستثمارات بشكل منفصل من جانب قطاع الاستثمار ولجنة الاستدامة المالية كما فصلنا أعلاه، وتحديد نسب كل نوع استثمار بنسب نمو متزايدة، وكذلك وضع مؤشرات قياس أداء لكل هدف أو نشاط استثماري. ومن الضروري أخذ استدامة العائد على الاستثمارات المختلفة في الاعتبار بما يساعد في تأمين تغطية التكاليف الإدارية ومرتببات العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى المساهمة في مصروفات الخدمات التي تتم بدون هبات أو منح من جهات خارجية.
- بناء على ذلك، يتم وضع سياسات استثمارية وتطويرها بحيث تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للاستثمار، مع ضرورة تحديد أنواع وأشكال الاستثمارات التي ستبناها المنظمة، ونسب عوائد محددة من كل نوع. ما يساعد في تقييم الأداء واتخاذ إجراءات تصحيحية بشكل مرحلي.

مؤشرات قياس الأداء الاستثماري

1. نسب الزيادة في دخل المنظمة من الاستثمارات المختلفة مقارنة بالفترات السابقة، ونسبة العائد على كل منها على حدة.
2. نسبة الدخل الاستثماري من الدخل العام للمنظمة.
3. قدرة العوائد الاستثمارية على تغطية مصروفات المنظمة (النسبة من المصروف).
4. التنوع في أنواع الاستثمارات بما يتوافق مع سياسة واستراتيجية المنظمة والدولة.

وضع الخطة التنفيذية

- تعكس الخطة التنفيذية للمنظمة لعام ميلادي كامل الأهداف الاستراتيجية الفنية والمالية للمنظمة. ويمكن تقسيمها بشكل ربع سنوي وشهري أيضا حسب الخطة التفصيلية لكل نشاط ومراحل تنفيذه.
- يتم تحديد الخطة التنفيذية بشكل مفصل لكل مشروع أو خدمة تنموية على حدة، مع ضرورة وضع أهداف عامة لكل مشروع وربطها بالأهداف والركائز الاستراتيجية للمنظمة، بالإضافة إلى تحديد الأنشطة التي ستتم في أرض الواقع للوصول للأهداف ووضع مؤشرات قياس أداء لكل نشاط. مع تحديد المستهدفات من مستفيدين ومناطق والمخرجات المنتظرة من كل نشاط، وربط كل ذلك بأطر زمنية.
- ينبغي الأخذ في الاعتبار تقييم جدوى النشاط التنموي في مرحلة التخطيط، ووضع الإطار المنطقي لكل مشروع للتمكن من تحديد جدواه، بالإضافة إلى تحديد مصادر التمويل التي تمكن من استدامة المشروع حسب الخطة.

وضع موازنة المنظمة

- من أبسط الأدوات التي تساعد في تحديد الموازنة الجديدة هو مقارنة ميزانيات الأعوام الماضية ومحاولة استقراء نسب الزيادة سواء على الإيرادات أو المصروفات، وكذلك نسب التغير التي حدثت بين الموازنة والمحقق الفعلي في كل نشاط. هذا مع الأخذ في الاعتبار أي تغيرات أو تقلبات سوقية غير عادية قد تحدث.
- وتأتي خطوة تحديد موازنة المنظمة بالتكامل مع وضع الخطة التنفيذية؛ فالموازنة تساعد في عملية التخطيط حيث إنها تدفع التنفيذيين داخل المنظمة إلى ترتيب الأولويات في إنفاقهم وفقاً للمتاح من إيرادات، وكذلك في ترتيب أولويات الأنشطة والمشروعات. من الطبيعي أن يتم إعطاء الأولوية للمشروعات والخدمات التي يوجد لها إسناد حكومي؛ الأمر الذي يعزز الاستدامة المالية للمشروع، وبالتالي تخفيف العبء المالي على المنظمة.

تتمحور أهمية الموازنة في الآتي:

- تعطي التصور المبدئي عن المصروفات وفقاً للأنشطة المقترحة أو المتوقعة، والإيرادات وفقاً للمتاح أو المتوقع من (تبرعات-إسناد-منح - قطاع خاص)؛ وبالتالي تحليل الموقف المالي لكل نشاط عند تنفيذه وللمنظمة بشكل عام.
- تساعد على الاستغلال الأمثل للموارد والنقدية وترتيب أولويات الإنفاق حسب الاحتياج المجتمعي.
- أي عجز أو قلة في الموارد يسهل التنبؤ به واكتشافه في وقت مبكر، وبالتالي إعادة النظر في الأنشطة والموازنة
- وجود موازنة معتمدة ومفعلة يتم متابعتها بشكل سليم، يساعد المديرين على الالتزام بالمخطط المالي والفني.
- تقييم أداء الإدارة.
- تساعد في مراقبة الصرف والحد من الصرف غير المخطط.

الخصائص الأساسية للموازنة هي:

- الوضوح: حيث إن مستخدم الموازنة متعددون؛ فالوضوح والبساطة في العرض أمر مطلوب وبدون توصيف وشرح للبنود.
- التوقيت المناسب للبدء في إعداد الموازنة من الأمور الهامة لإعطاء فرصة مناسبة للنقاش والتعديل.
- بنود الموازنة لا بد أن تكون متوافقة مع شجرة الحسابات الخاصة بالمنظمة لسهولة متابعتها.
- تصنيف بنود الموازنة من حيث المصروف والإيراد إلى عدة أقسام (أصول، مصروفات سفر، تبرع عيني)
- الاحتياطي العام للميزانية فيما لا يتخطى 10%.

متابعة وتعديل الموازنة:

- يتم متابعة موازنة كل إدارة أو نشاط كل شهر أو ثلاثة أشهر، وذلك من خلال مقارنة الموازنة التقديرية بالمحقق الفعلي سواء للمصروف أو الإيرادات. ويتم بناءً على هذه الخطوة إعادة تحديد الموازنة لباقي العام بناءً على الفعلي في فترة التقييم. ومن الأمور الهامة في هذه الخطوة الوقوف على أسباب أي انحراف عن المخططات وتحليلها سواء من مصروف أو من إيراد، حتى تتمكن المنظمة من تحسين تصور الموازنة ليكون أقرب للواقع لباقي العام. هذه الخطوة تزيد من قدرة المنظمة على التأقلم ومواجهة أي تحديات، بالإضافة إلى تعزيز قدراتها على الاستدامة المالية.

خطة التدفقات المالية

- بناء على الموازنة الخاصة بالأنشطة وبناء على خطة تنفيذ كل نشاط، من الضروري أن يتم إعداد قائمة للتدفقات النقدية المتوقعة خلال العام المالي القادم، وذلك وفقا للبيانات والتحليلات المتاحة عن المصروفات المختلفة وما يقابلها من إيرادات من مصادرها المختلفة أيضا. بالإضافة إلى السيولة الحالية المتاحة، مع الأخذ في الاعتبار كافة الالتزامات قصيرة الأجل.
- تزيد خطة التدفقات النقدية من قدرة المنظمة على مواجهة مصروفاتها المقدرة في موعدها؛ وبالتالي الاستعداد بشكل جيد وتقليل العبء المالي وتعزيز قدرة المنظمة على الاستدامة.
- يتم تحديث قائمة التدفقات النقدية المتوقعة للفترة القادمة بشكل شهري أو على أكثر تقدير ربع سنوي بالتزامن مع تحديث الموازنات والخطة التنفيذية، مع ضرورة أخذ تطبيق معايير المحاسبة المتعلقة بالإفقال الشهري والربع سنوي في الاعتبار.

موضح أدناه أهم العناصر التي ينبغي مراعاتها عند إعداد خطة التدفقات النقدية:

تحديد جميع العوائد أو الإيرادات المتوقعة من الاستثمارات القصيرة أو طويلة الأجل.

تحديد جميع المبالغ المتوقعة كإيراد من مصادرها المختلفة وتصنيفها من حيث المصدر.

تحديد مبالغ السيولة المالية المتاحة والمرحلة من العام/الفترة السابقة.

تحديد أي التزامات على المنظمة سواء المؤكدة أو المحتملة وموعد السداد.

تحديد جميع بنود وأوجه الصرف بالتفصيل.



تنفيذ الخطة

- تعد عملية تطبيق الخطة من المراحل المهمة في ترجمة رؤية وأهداف المنظمة إلى واقع عملي. يتم تنفيذ الخطوات المحددة في الخطة وفقاً للجدول الزمني المحدد، مع التأكد من مراقبة سير الأعمال بشكل دوري ومدى التزامها بالسياسات والإجراءات والأطر المنظمة للعمل.
- والمقصود بتنفيذ الخطة ليس فقط الخطة التنفيذية للمشروعات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وإنما يقصد بها أيضاً تنفيذ خطة الاستدامة المالية والاستثمار للمنظمة، بما في ذلك تطبيق السياسات المعتمدة من لجنة الاستدامة المالية فيما يتعلق بالاستثمارات المختلفة، و ما يرتبط بها من خطوات عملية كالبحث عن فرص استثمارية مختلفة، ودراسة السوق وتنفيذ دراسة الجدوى على أي مشروع استثماري يتم طرحه من قطاع الاستثمار.

مراقبة وقياس الأداء المالي

- تتضمن هذه المرحلة مراقبة الأداء المالي للمنظمة بناءً على التقارير الصادرة عن الأداء المالي للمنظمة مع ضرورة التأكد من دقة البيانات الواردة وأنها وفقاً لنظام محاسبي سليم. ويتم ذلك في الأساس بمقارنة المنصرف الفعلي بما تم وضعه في الميزانية، بالإضافة إلى مقارنة المحقق من إيرادات بشكل عام سواء من تبرعات ومنح أو استثمارات بالفعلي المحقق خلال فترة القياس (شهري، ربع سنوي، نصف سنوي، سنوي). بالإضافة إلى التأكد من أن الممكنات التي تم تحديدها يتم توظيفها بشكل سليم وفعال. من الضروري أيضاً أن يتم إجراء التقييمات اللازمة لأنشطة المنظمة والتأكد من تنفيذها وفقاً للخطة التنفيذية.
- بالإضافة إلى ذلك، لا بد أن تقوم لجنة الاستدامة المالية بتقييم أداء المحفظة الاستثمارية ومدى تحقيق المستهدفات لكل نشاط استثماري على حدة، بالإضافة إلى تقييم أداء قطاع الاستثمار في قدرته على جلب استثمارات جديدة وعرضها على اللجنة، ومدى ملاءمة العروض الاستثمارية لسياسة واستراتيجية الاستثمار.
- كذلك ينبغي على المنظمة أن تقوم بقياس الأثر المجتمعي والاقتصادي للمشروعات والخدمات التي تم تقديمها، وخصوصاً تلك التي تمت عن طريق الإسناد أو عن طريق الشراكة مع شركات ربحية. الأمر الذي يساهم في تلافى الأخطاء بشكل مرحلي وسريع، وبالتالي عرض نتائج جيدة على الشركاء؛ ما يزيد من فرص تكرار الحصول على إسناد حكومي أو منح من شركات.

بناء على نتائج التقييمات المالية والفنية، يتم الآتي:

التوظيف الأمثل للموارد والسعي في زيادة الإيرادات من مصادرها المختلفة وبطرق مستدامة.

التعديل على خطة أنشطة المنظمة بما يضمن تحسين الأداء وترتيب الأولويات في تنفيذ الأنشطة والصرف.

التعديل على الموازنات الخاصة بالمنظمة للفترات المتبقية من العام.

تحليل المخاطر التي واجهتها المنظمة خلال الفترة محل التقييم وتحليل أوجه ونقاط التطوير ودراسة الفرص المتاحة سواء للاستثمار أو للحصول على إسناد.

تقييم أداء الموظفين والاستراتيجية العامة للمنظمة. وقياس مدى التزام الإدارات المختلفة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل عام وكل إدارة بشكل خاص.



دراسة حالة عملية

تجربة الجمعية الخيرية لتحفيظ
القرآن الكريم بالمدينة المنورة



سيتم - في هذا القسم- دراسة تجربة الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمنطقة المدينة المنورة، وسيتم إيضاح أبرز الأدوات الداخلية التي مكنت الجمعية من تعظيم مواردها المالية والتنوع في مصادرها وإدارتها بشكل جيد؛ من خلال ضوابط عامة، وحوكمة رشيدة، ونظام فعال لتقييم الأخطار الاستثمارية وفق الممكنات الداخلية التالية:

- | | | | |
|---|----|----|--|
| التسويق الفعال للخدمات. | 06 | 01 | الهيكل الإداري السليم للمنظمة. |
| نظام الحوكمة الفعال. | 07 | 02 | مجلس الإدارة. |
| الشراكات مع جهات خارجية. | 08 | 03 | الهيكل الإداري السليم لقطاع تنمية الموارد المالية. |
| التحول التكنولوجي. | 09 | 04 | قطاع الاستثمار ولجنة الاستدامة المالية. |
| التخطيط المالي وإدارة التدفقات النقدية. | 10 | 05 | تقييم المشروعات ودراسة الجدوى منها. |

الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمنطقة المدينة المنورة

عن الجمعية

الجمعية الخيرية
لتحفيظ القرآن الكريم
بمنطقة المدينة المنورة
منذ عام ١٣٨٣هـ



تهدف الجمعية إلى
تعليم وتحفيظ القرآن
الكريم لفئات المجتمع
بكوادر تربوية متخصصة
ومنهجيات علمية
متطورة.



أنشئت الجمعية
الخيرية لتحفيظ القرآن
الكريم بالمدينة المنورة
منذ عام 1383هـ

الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالمدينة
المنورة، هي جهة غير ربحية معنية بتحفيظ القرآن
الكريم لكافة شرائح المجتمع في نطاق المدينة المنورة
وضواحيها والمراكز التابعة لها.



وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد
Ministry of Islamic Affairs, Dawah and Guidance



تعمل الجمعية تحت إشراف
وزارة الشؤون الإسلامية
والدعوة والإرشاد.

01 الهيكل الإداري السليم للمنظمة

تمتلك الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالمدينة المنورة **هيكلًا إداريًا سليمًا ومتكاملاً** بشكل يساعد الجمعية على تحقيق الاستدامة للمنظمة. ويحتوي هيكل الجمعية الإداري على تنظيم متكامل يضم كافة الإدارات والوحدات الواجب توافرها، سواء الإدارات التي تعزز من كفاءة الهيكل الإداري للمنظمة، أو الإدارات المتعلقة بنشاط الجمعية الرئيس، والذي يحتوي على كفاءات متخصصة حسب كل نشاط.

يضم هيكل الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالمدينة المنورة تسعة أقسام إدارية وفنية.

يتكون الهيكل التنظيمي للجمعية من الأقسام التالية:

قسم العلاقات العامة والإعلام

قسم تنمية الموارد

قسم الشؤون التعليمية

قسم الشؤون الإدارية

قسم الأوقاف والأماكن

قسم شؤون الموظفين

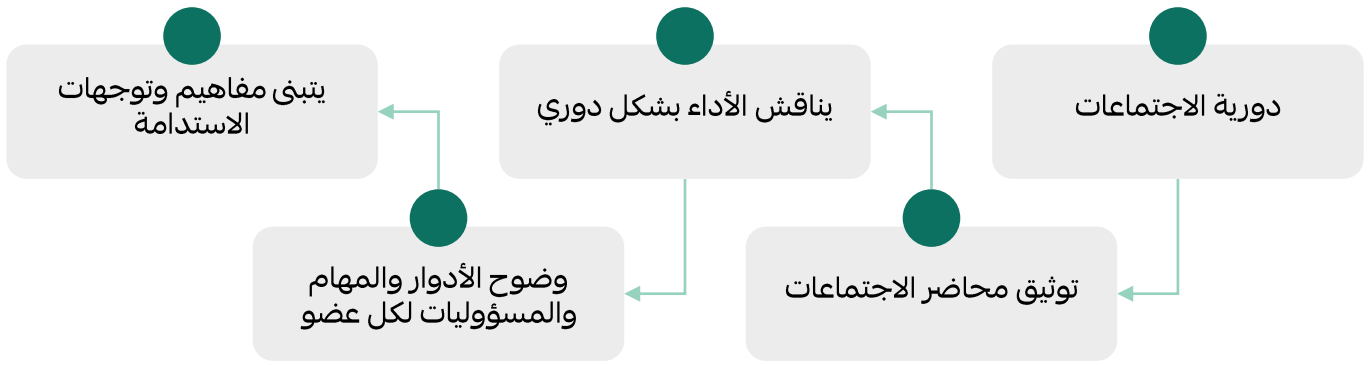
القسم النسائي

قسم المشاريع والصيانة

قسم تقنية المعلومات

02 مجلس الإدارة

تحظى الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالمدينة المنورة بـ **مجلس إدارة فاعل**، حيث يضم أعضاء من خلفيات وتوجهات متنوعة ومختلفة خصوصاً في مجال الاستثمار والاستدامة المالية والمجال المصرفي والأوقاف، ومجال الاستشارات المالية والإدارية، ويمتلك خلفية واسعة في مجال نشاط الجمعية، كما يتميز مجلس إدارة الجمعية بالآتي:



عند تحليل اجتماعات المجلس وعمله سنجد أن دور أعضاء مجلس الإدارة واضحاً في السعي للمساهمة في تحقيق الاستدامة من خلال الآتي:

- وضع رؤية استراتيجية معلنة لإدارة شؤون المنظمة.
- الإشراف على استراتيجية الاستدامة المالية وتقييم الأداء.
- الإشراف والمتابعة لما يتعلق بمعيار السلامة المالية للمنظمة.
- إقرار الميزانية الختامية للسنة المالية المنتهية، وإقرار الموازنة للعام الجديد.
- تقييم الأداء الاستثماري للمنظمة وتقييم الفرص الاستثمارية.
- دعم أهداف المنظمة المالية على المدى الطويل.

03 الهيكل الإداري السليم لقطاع تنمية الموارد المالية

اعتمدت الجمعية الهيكل التنظيمي الملائم لتحقيق عمليات الاستدامة المالية، فأنشأت أقسامًا إدارية توكل إليها عمليات الاستدامة المالية؛ حيث يضم هيكلها قسمًا لتنمية الموارد، كقسم تنفيذي متخصص لتنمية إيرادات الجمعية وتطويرها، وقد زوّد هذا القسم بالكوادر المؤهلة ليؤدي مهامه، وتفرعت تحته وحدات.

يضم قسم تنمية الموارد المالية في الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالمدينة المنورة عددًا من الوحدات التي تسعى لتحقيق زيادة موارد الجمعية وتطويرها وفق تطبيق آليات ووسائل حديثة.

وينبثق من قسم تنمية الموارد الوحدات التنفيذية الآتية:

وحدة العلاقات
العامة و الإعلام

وحدة الأوقاف

وحدة الاستقطاع
الشهري

وحدة كفالة الحلقات

وحدة الأعضاء

وحدة علاقات
المتبرعين والداعمين

وحدة الأكشاك

وحدة الصدقة
الإلكترونية

03 الهيكل الإداري السليم لقطاع تنمية الموارد المالية

ينعكس أداء الهيكل الإداري لقسم تنمية الموارد المالية في الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالمدينة المنورة بشكل إيجابي، وتوضح النتائج أن هنالك ممارسات يمكن الاستفادة منها فيما يتعلق بعمل الوحدات الداخلية تحت قسم تنمية الموارد المالية.

وحدة الاستقطاع الشهري (الأمر المستديم)

- وحدة معنية بمتابعة المتبرعين المستمرين عن طريق برنامج الاستقطاع الشهري - وهو الأمر المستديم - الذي يتم عن طريق تفويض البنك بتحويل مبلغ شهري من حساب المتبرع إلى حساب الجمعية مباشرة شهرياً وبطريقة آلية عن طريق استمارة خاصة. كما تحرص الوحدة على توثيق الروابط والاتصالات الجيدة مع المساهمين، وقد زودت الوحدة ببرنامج حاسوبي متكامل لمتابعة المستقطعين ومساهماتهم الشهرية. ويتم أرشفة جميع الاستثمارات الواردة وإدخالها في الحاسب الآلي ومقارنتها مع كشف الحساب الفعلي الوارد من البنك شهرياً.

وحدة الصدقة الإلكترونية

- وحدة تهتم بإدارة التبرعات الموسمية وغير المستمرة عن طريق خدمة الصدقة الإلكترونية، التي من خلالها يستطيع الشخص أن يتبرع للجمعية في أي وقت ومن أي مكان، من خلال عدة مجالات مصرفية إلكترونية: كالصراف الآلي، والإنترنت، ونقاط البيع والهاتف المصرفي.

04 قطاع الاستثمار ولجنة الاستدامة المالية

تمارس الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالمدينة المنورة عملية التخطيط الاستراتيجي وتعمل على تضمين توجهات ومستهدفات الاستدامة المالية ضمن أهدافها، وعلى تفصيل نقاط تركيزها لتحقيق تنمية مواردها، وقد حققت نسب نمو متزايدة 8%، 11%، 13% للسنوات من 2022-2024.

تكوين لجنة الاستدامة المالية

تم تشكيل لجنة الموارد المالية والاستثمار في الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالمدينة المنورة من عضو مجلس إدارة مختص بالشؤون المالية وعضو جمعية عمومية، بالإضافة إلى رئيس لجنة تنمية الموارد المالية والاستثمار بالجمعية وعضوية عدد 2 من المحاسبين.

ركزت الجمعية على الاستثمارات الوقفية العقارية حتى وصل عدد الأوقاف العقارية لديها 62 وقفا متنوعا شملت الفنادق، والعمارات، والفيلات، والأراضي، والبيوت الشعبية، وأسهماً ووقفية.

تلخص مسؤوليات وأدوار لجنة الاستثمار والموارد المالية بالجمعية في الآتي:

03

البحث عن الفرص الاستثمارية، والقيام بدراسات الجدوى للمشاريع الاستثمارية.

02

متابعة تنفيذ التوجهات والسياسات والإجراءات المتعلقة بالاستثمار.

01

مناقشة واعتماد الاستراتيجية الاستثمارية ودليل سياسات وإجراءات الاستثمار.

06

وضع المخطط السنوي ونسب العوائد المتوقعة على الاستثمار والإشراف على الموازنات.

05

تحديد أنواع الاستثمارات التي يمكن للجمعية الدخول فيها والاستثمارات المحظور الدخول فيها.

04

متابعة محفظة الاستثمار للتأكد من أنها تتماشى مع استراتيجية الاستثمار.

07

الإشراف على المشاريع الاستثمارية، ورفع التقارير عنها

04 قطاع الاستثمار ولجنة الاستدامة المالية

نعرض أدناه بعض أوجه الاستثمار التي تقوم الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالمدينة المنورة بالدخول فيها:

الاستثمار العقاري

- تقوم الجمعية بشراء العقارات والأصول الأخرى بغرض إعادة البيع، أو الإيجار أو الانتفاع لفترة محددة.

الاستثمارات المباشرة

- تقوم الجمعية بالاستثمار في شركات ربحية أو إنشاء كيانات ربحية تابعة لها. حيث أنشأت الجمعية مدارس في ذات تخصص الجمعية، وهي: مدارس نور القرآن الابتدائية لتحفيظ القرآن الكريم، ومدرسة زيد بن ثابت الابتدائية لتحفيظ القرآن الكريم، والمدارس الأهلية الابتدائية والمتوسطة للبنات.

الأسهم بالبورصة

- تملك الجمعية مجموعة من الأسهم في شركة الكهرباء السعودية، وقد كان أول استثمار للجمعية في سوق الأسهم في وقت مبكر، وذلك عام 1394هـ.

05 تقييم المشروعات ودراسة الجدوى منها.

من الضروري لنجاح واستدامة أي خدمة أو نشاط تنموي، أن يتم تقييم الخدمة قبل البدء في تنفيذها من خلال لجنة الموارد المالية والاستثمار، وقسم مستقل يعنى بمتابعة أوقاف الجمعية وسبل تنمية إيراداتها عبر الاستثمار الأمثل للوقف، كما يسعى لإيجاد قنوات مناسبة لصيانة الأوقاف والمحافظة على استمرارية دخلها المالي وتنميته، كما يهدف إلى زيادة أوقاف الجمعية للاستفادة منها ماليًا وتعليميًا.

تقوم الجمعية بممارسات التقييم الآتية:

03

تحديد الأهداف الأساسية من الخدمات ومخرجاتها ومؤشرات قياس الأداء.

02

التأكد من وجود دراسة جيدة وتحديث المستهدف من المستفيدين وأعدادهم والمناطق الجغرافية.

01

الوصف المفصل للخدمة والتأكد من مواءمة المشروع لاحتياجات المجتمع وتوجهات الدولة، وعدم تعارضه مع القوانين والتشريعات؛ بما يضمن الجدوى من المشروع وإمكانية توفير تبرعات من مصادر مختلفة.

06

تحديد المدة الزمنية للمشروع.

05

تحديد مصادر التبرعات المحتملة من المعنيين بما يضمن عدم تشكيل عبء مالي على الجمعية ولتحقيق الاستدامة المالية.

04

وضع موازنة مالية للمشروع مقسمة بشكل مرحلي.

07

توثيق كل ما سبق في مستندات المشاريع ذات العلاقة.

06 التسويق الفعال للخدمات

تقوم الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالمدينة المنورة بالاعتماد على قسم العلاقات العامة والإعلام في التسويق الجيد والفعال للجمعية ودورها المجتمعي بشكل عام وعرض خدماتها ومشروعاتها التي تنفذها بشكل خاص.

تقوم الجمعية بعرض الخدمات بشكل سهل، وكذلك الإنجازات على المنصات التقليدية والمنصات الإلكترونية المختلفة مما يؤثر بشكل كبير على تفاعل المتبرعين.

المتجر الإلكتروني

- تقوم الجمعية بعرض منتجات التبرع في منصة ومتجر إلكتروني خاص بها يحتوي على منتجات متنوعة، مثل: منتجات كفالة الحلقات.

مواقع التواصل الاجتماعي

- تقوم الجمعية -أيضا- بعرض منتجات التبرع في مواقع التواصل الاجتماعي، مثل: موقع انستجرام، موقع تويتر، موقع فيسبوك، موقع سناب شات.

الخط الساخن

- تقوم الجمعية -أيضا- بالتواصل مع جمهور الجمعية عن طريق الهاتف الجوال، وتمارس التسويق الإلكتروني باستخدام خدمات "واتساب للأعمال" لعرض منتجات التبرع.

07 نظام الحوكمة الفعال

تهتم جمعية تحفيظ القرآن الكريم بمفاهيم الحوكمة، وتحرص على وجود نظام فعال للحوكمة الرشيدة داخل الجمعية بشكل يساهم في زيادة ثقة المتبرعين، وبقية المعنيين، وذلك من خلال لجتين: مختصة، وهي لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية. ولجنة مراجعة النظام الإداري و المالي.

وجود لجان داخلية مستقلة تعمل على مراقبة تنفيذ الأنشطة وفحصها والتحقق من مدى التزام كل إدارة بتطبيق آليات العمل.

وجود لوائح داخلية وأدلة سياسات وإجراءات تنظم عمل الجمعية ماليًا وإداريًا.

التوثيق لوثائق الجمعيات في مواقع الجمعية، وتيسير الوصول لهذه الوثائق.

نظرة على أبرز ممارسات الحوكمة داخل الجمعية

تحديد أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة واللجان المنبثقة منه.

تنشر الجمعية القوائم المالية لكل سنة بانتظام.

وجود قسم خاص في موقع الجمعية الإلكتروني معني بأرشفة كل ما يتعلق بوثائق الحوكمة بطرق تعزز مبادئ الشفافية والإفصاح.

07 نظام الحوكمة الفعال

موضح أدناه اللجان المرتبطة بالحوكمة التي تساهم بشكل مباشر في تعزيز الحوكمة بشكل يساهم في الاستدامة المالية للجمعية

لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية

- هي لجنة مستقلة دائمة، مسؤولة عن ضمان نزاهة ودقة وشفافية القوائم المالية للجمعية، وكفاءة وفعالية نظم الرقابة الداخلية فيها.

لجنة مراجعة النظام الإداري والمالي

- هي لجنة مستقلة دائمة، مسؤولة عن ضمان مواءمة الأنظمة الإدارية والمالية للجمعية مع أهدافها واستراتيجية عملها، ومدى كفاءة وفعالية هذه الأنظمة.

08 الشراكات مع جهات خارجية

تقوم الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالمدينة المنورة بالاستعانة بجهات خارجية لأغراض مختلفة حسب الحاجة لذلك؛ من خلال عقود شراكة أو المشاركة في تنفيذ الخدمات وغيرها.

الشراكة في بناء القدرات المؤسسية.
الشراكة في الاستفادة من الخبرات والمعرفة والموارد وتبادلها.
الشراكة في تنويع واستدامة التمويل.

تتلخص شراكات الجمعية مع الجهات الخارجية

04

الشراكة في
الحصول على
الخدمات

03

الشراكة في
تنويع
واستدامة
التمويل

02

الشراكة في
بناء القدرات
المؤسسية

01

الشراكة في
تقديم
الخدمات

09 التحول التكنولوجي

تؤمن الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالمدينة المنورة بدور التحول التقني في تسريع الإجراءات، وزيادة الفاعلية، وتحويل الإجراءات الورقية إلى إلكترونية، بالإضافة إلى الحفاظ على تاريخ وبيانات الجمعية من خلال وجود ذاكرة رقمية وقاعدة بيانات سواء للمستخدمين والخدمات التي حصل عليها الموردون والمتبرعون باختلاف تصنيفاتهم، بالإضافة إلى البيانات المالية والتحليلات.

يمكن دراسة التحول التقني في الجمعية وفق أربعة محاور رئيسية، تشمل:

04

لوحة البيانات
Dashboard

03

البيانات المالية

02

المتبرعين

01

المستخدمين

بيانات المستخدمين والخدمات

- يوجد نظام إلكتروني لدى الجمعية يمكن من خلاله تسجيل بيانات كل طالب، وما نوع الخدمات التي تلقاها.
- بالإضافة إلى ذلك، يوجد قاعدة بيانات وذاكرة إلكترونية لدى الجمعية بإحصاءات ومعلومات المنتسبين للجمعية.

بيانات المتبرعين

- يوجد لدى الجمعية قاعدة بيانات للمتبرعين، وذلك من خلال تسجيل أي تبرع تتلقاه الجمعية من الأفراد على متجر ونظام إلكتروني معدٍ لذلك.

البيانات المالية

- يوجد للجمعية نظام محاسبي جيد يسهم بشكل كبير في تحسين نظام الرقابة المالية والضوابط المتعلقة بالتسجيل السليم وإصدار التقارير .
- كما يعمل نظام الجمعية المحاسبي على مراقبة المصروف والإيراد بشكل دوري، ومتابعة الموازنة ومقارنتها بالفعلي.

لوحة البيانات Dashboard

- يوجد لدى الجمعية نظام متابعة الأداء يمكنها من عرض مستهدفات المشاريع واستخراج التقارير وعرضها في الاجتماعات .

10 التخطيط المالي وإدارة التدفقات النقدية

لدى الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالمدينة المنورة ممارسات جيدة في التخطيط المالي وإدارة التدفقات النقدية بشكل يساعد على متابعة وتطوير الاستراتيجيات المالية ومراقبة الأداء المالي؛ مما يساعد على استخدام الموارد المالية بكفاءة وتحديد ورصد المخاطر المالية أولاً بأول، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح.

بعض أهم ممارسات وآليات التخطيط المالي في الجمعية

- تمتلك الجمعية لائحة مالية ونظامًا محاسبيًا.
- تمثل الاستدامة المالية للجمعية توجهًا استراتيجيًا واضحًا، ينعكس على مختلف أقسام الجمعية، وليس على قسم التسويق، أو المسؤول عن جمع التبرعات فقط.
- إعداد موازنات سنوية بشكل سليم قبل بدء العام المالي ومناقشة الإدارات في تفاصيل الموازنات التقديرية ووفقًا للخطة التنفيذية وتوجه الإدارة.
- متابعة ومراقبة الموازنة بشكل دوري ومقارنة الفعلي بالمخطط، ومن ثم القيام بالتعديلات اللازمة للفترة اللاحقة بما يضمن الاستدامة والقدرة على مواجهة النفقات.

أوقاف

AWQAF

الهيئة العامة للأوقاف

GENERAL AUTHORITY FOR AWQAF

