

المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



دليل

# الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية

الإصدار الأول | ٢٠٢٦م

# المخطط الهيكلي لمحتوى الدليل

تهدف هذه الخريطة إلى تقديم تصور شامل لبنية دليل "الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية"، وذلك لتيسير فهم تسلسل الوحدات وتكاملها، وتسهيل التنقل بين مكوناته

3	<u>البطاقة التعريفية للدليل</u>
4	<u>مقدمة</u>
5	<u>تعريف المصطلحات</u>
6	<u>منهجية بناء الدليل</u>

## الوحدة الأولى: الإطار المفاهيم للاستدامة المالية

10	<u>1,1 مفهوم الاستدامة المالية</u>
11	<u>1,2 نموذج عمل: تحويل مفهوم الاستدامة المالية إلى خطة مبسطة</u>
12	<u>1,3 المفاهيم المرتبطة بالاستدامة المالية</u>
14	<u>1,4 مثال تطبيقي: تنوع مصادر الدخل لمواجهة العجز المالي</u>
15	<u>1,5 أبعاد الاستدامة المالية</u>
16	<u>1,6 تقييم ذاتي للمنظمات غير الربحية</u>

## الوحدة الثانية: الأبعاد الداخلية للاستدامة المالية

20	<u>2,1 البُعد الاستراتيجي للاستدامة المالية</u>
22	<u>2,2 نموذج عمل: تفعيل البُعد الاستراتيجي للاستدامة المالية</u>
23	<u>2,3 البُعد التنظيمي للاستدامة المالية</u>
24	<u>2,4 أداة تطبيقية: مصفوفة إدارة المخاطر المالية</u>
25	<u>2,5 البُعد البشري والمعرفي للاستدامة المالية</u>
26	<u>2,6 بطاقة جدارات أخصائي الاستدامة المالية</u>
27	<u>2,7 البُعد الرقمي والتقني للاستدامة المالية</u>
30	<u>2,8 قائمة تحقق: التحول الرقمي في مجال الاستدامة المالية</u>

## الوحدة الثالثة: الأبعاد الخارجية للاستدامة المالية

32	<u>3,1 البُعد التسويقي والاتصالي للاستدامة المالية</u>
35	<u>3,2 نموذج عمل: خطة تسويقية لتعزيز الاستدامة المالية</u>
36	<u>3,3 البُعد الاستثماري للاستدامة المالية</u>
37	<u>3,4 ممارسة دولية: الاستثمار ذو الأثر - تجربة الشبكة العالمية للاستثمار GIIIN</u>
38	<u>3.5 بُعد الأثر الاجتماعي في الاستدامة المالية</u>
40	<u>3,6 أداة تطبيقية: العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI)</u>

## الملاحق

42	<u>تقييم ذاتي</u>
46	<u>مراجع إعداد الدليل</u>

# البطاقة التعريفية للدليل

## اسم الدليل

- دليل الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية



## الإصدار

- الإصدار الأول | ٢٠٢٦م



## الجهة المُعدة

- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.



## النطاق المستهدف

- المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.



## الهدف العام

- تمكين المنظمات غير الربحية من بناء منظومة استدامتها المالية، عبر تنويع مصادر الدخل، وتعزيز الحوكمة المالية، وربط الدعم المقدم لها بأثر اجتماعي قابل للقياس.



## محتوى الدليل

- يتضمن ثلاث وحدات رئيسة تغطي: الإطار المفاهيمي للاستدامة المالية، وأبعادها الداخلية، وأبعادها الخارجية، بالإضافة إلى نماذج عملية وأدوات تطبيقية مساعدة.



## الفئات المستفيدة

- يستهدف الدليل الفئات التالية: أعضاء مجالس الإدارات، - القيادات التنفيذية. - أخصائيو تنمية الموارد المالية / الشراكات / البرامج والمشاريع. - أخصائيو الأوقاف والاستثمار الاجتماعي. - المراجعون الماليون.



## حقوق الاستخدام

- مَتاح للاستخدام الداخلي والتدريب والتطوير المؤسسي، مع الإشارة إلى مصدر الدليل عند إعادة الاستخدام أو الاقتباس.



يُعد "دليل الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية" مرجعاً معرفياً وتطبيقياً متخصصاً، يُقدّم للعاملين في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية؛ بهدف دعم قدراتهم في بناء نماذج مالية مستدامة، وتعزيز فاعلية استخدام الموارد، وتنمية مصادر الدخل الذاتي، بما يضمن استمرارية البرامج وتحقيق الأثر المجتمعي.

ويأتي هذا الدليل في ظل التحولات التي يشهدها القطاع غير الربحي محلياً وعالمياً، وما تفرضه من ضرورة التحوّل من الاعتماد على التبرعات والمنح إلى تبني ممارسات مالية أكثر استدامة، تركز على التنوع، والابتكار، والاستثمار الفعّال، وتحقيق الاستثمار الاجتماعي، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، خصوصاً ما يتعلق بتمكين المنظمات غير الربحية، وزيادة أثرها الاقتصادي والاجتماعي، وتعزيز مساهمتها في الناتج المحلي. **ويهدف الدليل إلى ما يلي:**

- ١ تقديم مفهوم تكاملي للاستدامة المالية وأبعادها الجوهرية في المنظمات غير الربحية.
- ٢ تقديم أدوات عملية لتطوير الاستدامة المالية، وتعزيز ثقة الشركاء والداعمين.
- ٣ تعزيز حوكمة الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية.
- ٤ مساعدة العاملين في القطاع غير الربحي على تصميم خطط للاستدامة المالية قابلة للتطبيق.
- ٥ وقد تم إعداد هذا الدليل بالاستفادة من أفضل الممارسات الدولية، والنماذج المحلية الناجحة، والمراجع الفنية المتخصصة في مجال الاستدامة المالية.

ويتكون الدليل من ثلاث وحدات رئيسة تشمل:

## الوحدة الثالثة

### الأبعاد الخارجية للاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية

تتناول استراتيجيات التسويق، والاستثمار، والأثر الاجتماعي كعوامل خارجية تدعم استدامة الموارد المالية، وتؤثر على تنمية الموارد الداخلية.

## الوحدة الثانية

### الأبعاد الداخلية للاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية

تستعرض المكونات الاستراتيجية والتنظيمية والبشرية والمعرفية والرقمية التي تُعزز كفاءة توليد الموارد المالية، وإدارتها داخل المنظمة.

## الوحدة الأولى

### الإطار المفاهيم للاستدامة المالية

تتناول الوحدة مفاهيم الاستدامة المالية وأهميتها، وتُبرز مركزاتها والعوامل المؤثرة فيها في سياق القطاع غير الربحي.

وفي ختام الدليل، أدرجت ملاحق داعمة تضم آلية منهجية لإعداد خطط الاستدامة المالية، وتقييماً ذاتياً للممارسين، ومصادر مرجعية للدليل، تساعد على استلهام الأفكار، وتطبيق المبادئ والممارسات الحديثة.

إن هذا الدليل ليس مجرد وثيقة معرفية، بل أداة عمل واستراتيجية تطوير، تهدف إلى بناء قدرات الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، وتمكينها من تقديم خدمات مستدامة وذات أثر مجتمعي فاعل.

والله ولي التوفيق والسداد،،

# تعريف المصطلحات

## التعريف

## المصطلحات

القطاع غير الربحي

١

منظومة الأنشطة الأهلية والخدمات التطوعية والمنظمات غير الحكومية، التي لا تقصد الربح أساساً، وتهدف إلى تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل أو التعاون أو التنمية الاجتماعية أو غيرها من أغراض النفع العام أو المخصص.

الاستدامة المالية

٢

قدرة المنظمة غير الربحية على تأمين موارد مالية متنوعة ومنتظمة تضمن استمرارية عملها وتحقيق رسالتها.

أبعاد الاستدامة المالية

٣

إطار تكاملي يشمل المحاور الأساسية (الاستراتيجي، التنظيمي، البشري والمعرفي، الرقمي، التسويقي، الاستثماري، الأثر الاجتماعي) لتحقيق استدامة مالية شاملة.

جمع التبرعات

٤

تلقي التبرعات النقدية أو العينية من خلال الدعوة للتبرع أو إقامة حملة لذلك.

الدخل الذاتي

٥

إيرادات تحققها المنظمة مقابل خدمة أو منتج، تساهم في استقلالها المالي.

الاستثمار الاجتماعي

٦

توجيه رأس المال بهدف معالجة تحدي اجتماعي مع تحقيق عائد مالي وأثر إيجابي اجتماعي قابل للقياس.

الإسناد الحكومي

٧

عملية نقل تقديم الخدمات الحكومية من القطاع الحكومي إلى القطاع غير الربحي، حيث إنها تتم عبر علاقة تعاقدية بمقابل مالي بين القطاع الحكومي والقطاع غير الربحي، في مجال تنفيذ وتشغيل مشروعات وخدمات الجهة الحكومية الموجهة للمجتمع بشكل خاص، والتي كانت تقدم بشكل أساسي من القطاع الحكومي أو القطاع الخاص.

التحول الرقمي

٨

تحويل نماذج الأعمال بما يشمل العمليات المالية والإدارية، وتطويرها بشكل استراتيجي؛ لتكون نماذج رقمية مستندة على بيانات وتقنيات وشبكات الاتصالات؛ لتحقيق التفاعل الرقمي مع الداعمين وأصحاب المصلحة، وضبط الأعمال.

الهوية المؤسسية

٩

الصورة المتكاملة التي تُظهر قيم ورسالة المنظمة عبر التصميم البصري والخطاب الإعلامي والرقمي.

التبرعات الرقمية

١٠

المساهمات المالية التي تُجمع عبر قنوات إلكترونية، مثل: المواقع والتطبيقات والمنصات الحكومية أو الخاصة.

البرامج ذات الأثر

١١

مبادرات أو خدمات تستهدف تحقيق تغيير ملموس ومستدام في حياة الأفراد أو المجتمعات.

قياس الأثر الاجتماعي

١٢

منهجية لتقييم النتائج المجتمعية المحققة من البرامج مقارنة بالموارد المستثمرة فيها.

تم تطوير الدليل عبر عدد من الخطوات المنهجية؛ لضمان اعتماده على أسس علمية وعملية تتناسب مع واقع المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وذلك على النحو التالي:

## أ) مراجعة الأدبيات والتقارير الصادرة

تمت مراجعة عدد من الأدبيات والمصادر المحلية والدولية المتخصصة، وقد شملت:

الأدلة الصادرة عن  
المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي.

أدلة ومعايير صادرة  
عن مؤسسات محلية  
ودولية.

نماذج الاستدامة  
المالية في المنظمات  
غير الربحية.

وقد ساعدت هذه المراجع على بناء أطر الدليل وهيكلته، ومواءمة مكوناته مع السياق المحلي السعودي.

## ب) الاستناد إلى الخبرات الفنية

اعتمد فريق إعداد الدليل على حصيلة واسعة من الخبرات الميدانية والفنية التي تكونت عبر العمل مع العديد من المنظمات غير الربحية في المملكة، ويتضح لدينا من خلال الواقع العملي للاستدامة المالية الجوانب التالية:

توفر لوائح وأدلة  
ومعايير  
وممارسات  
تطبيقية يمكن  
الاستفادة منها.

ضعف في  
توظيف أدوات  
الاستثمار  
الاجتماعي،  
والإسناد  
الحكومي.

انخفاض الاعتماد  
على مصادر  
الدخل الذاتي،  
مع التركيز  
المفرط على  
جمع التبرعات.

محدودية وجود  
خطط استدامة  
مالية مبنية على  
أطر علمية.

## ج (مراجعة الأدبيات والتقارير الصادرة)

خضع محتوى الدليل لمراجعة مهنية من قبل مختصين في:

الحوكمة المؤسسية  
والامتثال النظامي.

تنمية الموارد المالية  
واستدامتها في  
القطاع غير الربحي.

بناء الأدلة التنظيمية  
والتشغيلية.

وقد ساهمت ملاحظاتهم في تحسين صياغة الأبعاد، ودقة المصطلحات، وتكامل المحاور الفنية.

## د ( خطة المراجعة والتحديث)

يمكن أن يتطور هذا  
الدليل ليكون رقمياً  
تفاعلياً، ومتفاعلاً مع  
تحديثات البيئة  
المحيطة بكافة  
أبعادها.

توصى الجهات  
باستخدامه مع ضرورة  
مراجعتها كل (٢٤)  
شهرًا لتحديث الأدوات  
والممارسات.

تم تصميم هذا الدليل  
بحيث يكون قابلاً  
للتحديث المنتظم،  
ومواكبة التطور في  
الأنظمة والممارسات.

# الوحدة الأولى

## الإطار المفاهيمي للاستدامة المالية

- ١,١ مفهوم الاستدامة المالية
- ١,٢ نموذج عمل: تحويل مفهوم الاستدامة المالية إلى خطة مبسّطة
- ١,٣ المفاهيم المرتبطة بالاستدامة المالية
- ١,٤ مثال تطبيقي: تنويع مصادر الدخل لمواجهة العجز المالي
- ١,٥ أبعاد الاستدامة المالية
- ١,٦ تقييم ذاتي للمنظمات غير الربحية

## 1.1 مفهوم الاستدامة المالية

تُعدّ الاستدامة المالية إحدى الركائز الأساسية لضمان استمرارية المنظمات غير الربحية وفعاليتها في أداء رسالتها التتموية، فالقدرة على توفير موارد مالية مستقرة ومنتظمة لا تقتصر على تأمين الدعم فحسب، بل تشمل بناء نموذج مالي مرن، وبيئة تنظيمية قادرة على التكيف مع التغيرات، وتعزيز ثقة الداعمين والمجتمع في كفاءة المنظمة وشفافيتها.

وقد برزت الحاجة إلى تأصيل هذا المفهوم في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات غير الربحية، مثل: تقلبات مصادر الدعم، وتنامي متطلبات الحوكمة، وارتفاع تكاليف التشغيل؛ مما يجعل الاستدامة المالية مساراً استراتيجياً لا خياراً مؤقتاً.

والاستدامة المالية تعني أن تكون المنظمة قادرة على تحقيق التوازن بين الدعم المتاح، واحتياجات التشغيل والتنمية المستقبلية، وذلك من خلال أدوات متنوعة تشمل: تنمية الموارد، وإدارة المصروفات بكفاءة، واستثمار الأصول، وتعزيز الشراكات، وإدارة السمعة، والبيانات، وضمان الالتزام، والشفافية، والرقابة.

وتتفق الممارسات المحلية والدولية في تعريفها الاصطلاحي للاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية بأنها: " قدرة المنظمة على ضمان استمرارية عملياتها وتقديم خدماتها المجتمعية دون انقطاع، من خلال تنويع مصادر الدخل بطريقة تقلل من الاعتماد على مصدر واحد، وتضمن الاستقرار المالي على المدى الطويل، مع الالتزام بمعايير الحوكمة والشفافية".

## 1.2 نموذج عمل:

# تحويل مفهوم الاستدامة المالية إلى خطة مبسطة

يواجه الكثير من قادة المنظمات غير الربحية صعوبة في تحويل مفهوم الاستدامة المالية إلى خطة عملية واضحة. لذا نعرض فيما يلي نموذجاً مبسطاً يوضح كيف يمكن لمنظمة غير ربحية أن تبني خطة مصفّرة للاستدامة المالية تشمل أهدافاً وأنشطة ومؤشرات يمكن متابعتها.



المؤشرات	الموارد المطلوبة	الأنشطة الرئيسية	الهدف المالي	المجال
زيادة عدد المتبرعين الجدد بنسبة ١٥%	فريق تسويق + منصة رقمية	- إطلاق حملة تبرعات رقمية. - تأسيس شراكة مع جهة مانحة.	رفع إجمالي الدخل بنسبة ٢٠%	تنمية الموارد
انخفاض المصروفات الشهرية بنسبة ١٠%	خبرة تقنية + فريق إداري	- أتمتة بعض العمليات. - دمج عقود الخدمات.	خفض المصروفات التشغيلية بنسبة ١٠%	إدارة المصروفات
عائد سنوي ٣٠٠ ألف ريال	رأس مال ٢ مليون ريال	- استثمار في عقار صغير. - استثمار نقدي قصير الأجل.	تحقيق عائد ثابت يغطي ١٥% من الميزانية	الاستثمار
رصيد احتياطي يعادل ١,٥ مليون ريال	قرار من المجلس + متابعة مالية	تخصيص ١٠% من الدخل السنوي	بناء احتياطي يغطي ٣ أشهر	الاحتياطي

## 1.3 المفاهيم المرتبطة بالاستدامة المالية

يتداخل مفهوم "الاستدامة المالية" مع منظومة أوسع من المفاهيم والمصطلحات التي تتكامل فيما بينها لتشكيل الإطار العملي والاستراتيجي لضمان الاستقرار المالي طويل المدى للمنظمات غير الربحية، ونجاح المنظمة في تحقيق الاستدامة يتطلب وعياً دقيقاً بالمصطلحات المرتبطة والمتداخلة، والتي تمثل في جوهرها أدوات تنفيذية، أو مؤشرات تقييم، أو أطر تنظيمية تساعد في تحقيق هذا الهدف.

وتكمن أهمية هذه المصطلحات في كونها تعكس جوانب متعددة من الأداء المالي، كالتخطيط، والتمويل، والحوكمة، والتقييم، وهي عناصر لا تنفصل عن مفهوم الاستدامة المالية بل تشكل مكوناته الأساسية. وفيما يلي استعراض لأبرز هذه المصطلحات، وارتباطها بمفهوم الاستدامة المالية.

### 3 أنشطة جمع التبرعات Fundraising

يرتبط بالأنشطة التسويقية والاتصالية التي تهدف إلى جذب دعم مالي من الأفراد أو الكيانات، ويمثل أحد أدوات تنمية الموارد، لكنه لا يضمن الاستدامة ما لم يدمج مع إدارة الأثر، والسمعة، والتخطيط المالي.

### 2 كفاية الموارد المالية Adequacy of Financial Resources

قدرة المنظمة على توفير موارد مالية كافية تغطي التزاماتها الأساسية والتشغيلية بشكل مستمر، بما يضمن استمرارية أنشطتها وبرامجها دون انقطاع، ويعكس التوازن بين حجم الموارد المتاحة وحجم النفقات الحالية والمستقبلية.

### 1 تنمية الموارد المالية Financial Resource Development

مصطلح شامل يُعبر عن جميع الأنشطة التي تهدف إلى زيادة وتنويع الموارد المالية للمنظمة، ويُعد المكون التنفيذي الرئيس لتحقيق الاستدامة المالية، وتعتبر تنمية الموارد المالية وسيلة، أما الاستدامة المالية فهي النتيجة النهائية.

### 6 الدخل الذاتي Self-generated Revenue

الدخل الناتج عن تقديم خدمات بمقابل مالي، أو مشاريع تجارية، أو تأجير أصول، أو بيع منتجات، أو أوقاف مدرجة للدخل، ويمثل أحد مصادر الاستقلال المالي، وتخفيف الاعتماد على التبرعات والمنح.

### 5 المنح Grants

دعم مخصص يُقدم من خلال اتفاقيات رسمية من جهات مانحة لدعم مشاريع أو برامج أو أنشطة محددة ضمن أهداف ومخرجات زمنية ومالية واضحة، ويشترط عادةً تقديم تقارير مرحلية ونهائية، مع إثبات النتائج والأثر.

### 4 التبرعات Donations

التبرعات هي مساهمات مالية أو عينية أو تطوعية يقدمها الأفراد أو الكيانات، وقد تكون مقيّدة أو غير مقيّدة، وتشكل أحد أهم مصادر الدعم التقليدية للمنظمات غير الربحية.

### 9 السياسات والإجراءات المالية Financial Policies and Procedures

منظومة من السياسات المكتوبة والإجراءات العملية التي تنظم إدارة الموارد المالية في المنظمة غير الربحية، وتشمل إعداد الموازنات، وحفظ السجلات المحاسبية، وإصدار التقارير الدورية وفق المعايير المعتمدة؛ بما يعزز الشفافية، ويدعم جذب التمويل وضمان الاستدامة المالية.

### 8 الحوكمة المالية Financial Governance

الإطار الذي ينظم السياسات والضوابط المالية داخل المنظمة، بما في ذلك الإفصاح، والمساءلة، والمراجعة المالية. ويؤثر ضعف الحوكمة على جذب الدعم، وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

### 7 الفجوة المالية Financial Gap

الفرق بين التزامات المنظمة المستقبلية وإيراداتها المتوقعة، وتُستخدم كمؤشر لقياس مستوى الوضع المالي، وكلما زادت الفجوة؛ زادت الحاجة إلى أدوات استدامة مالية فاعلة.

## 1.4 مثال تطبيقي: تنويع مصادر الدخل لمواجهة العجز المالي

تعتمد كثير من الجمعيات بشكل كبير على مصدر موسمي واحد مثل حملات رمضان، مما يعرضها لمخاطر مالية عند أي انخفاض في التبرعات. يوضح المثال التطبيقي التالي حالة عملية لمنظمة غير ربحية اعتمدت على دخل موسمي، وكيف نجحت في مواجهة العجز عبر تنويع مصادر دخلها.



### التفاصيل

### المرحلة

- اعتماد الجمعية بنسبة ٨٥% على تبرعات رمضان (١٥ مليون ريال).
- باقي العام: لا تتجاوز الإيرادات ٢ مليون ريال.
- عند تأخر تنفيذ حملات رمضان عام ٢٠٢٣ انخفض الدخل بنسبة ٤٠%.

### الوضع قبل

- تنويع مصادر الدخل عبر:
- تقديم خدمات برسوم رمزية.
  - تأسيس وقف نقدي يولد دخلاً ثابتاً.
  - الاستثمار في أصول الجمعية (المباني، القاعات، الأراضي).
  - بناء شراكات مع الجهات المانحة لتقديم دعم منتظم لمشاريع الجمعية.

### الحل

- ارتفاع الإيرادات السنوية إلى ١٤ مليون ريال موزعة على:
- ٦٠% تبرعات رمضان.
  - ١٠% من عوائد رسوم المشاريع المنفذة.
  - ١٠% عوائد الوقف.
  - ١٠% عوائد الاستثمار في أصول الجمعية.
  - ١٠% منح من جهات مانحة.

### النتيجة

## 1.5 أبعاد الاستدامة المالية

تعتبر الاستدامة المالية أحد المفاهيم المؤسسية المرغوبة، التي لا يمكن اختزالها في تأمين الموارد أو ترشيد المصروفات، بل تستلزم فهماً شاملاً لمجموعة من الأبعاد المتداخلة التي تُشكّل المنظومة الكلية لتحقيق التوازن المالي، والاستقرار المؤسسي، وتعظيم الأثر المجتمعي في آن واحد.



ومن أجل فهم الاستدامة المالية فهماً مؤسسياً متقدماً، ينبغي النظر إليها باعتبارها نتاجاً لتفاعل أبعاد داخلية تنبع من البنية المؤسسية للمنظمة، وأبعاد خارجية ترتبط بعلاقات المنظمة مع بيئتها ومجتمعها ومصادر دعمها. ويبين الجدول أدناه تصنيف أبعاد الاستدامة المالية.



المكونات	المفهوم	الأبعاد
<ol style="list-style-type: none"><li>١. البُعد الإستراتيجي.</li><li>٢. البُعد التنظيمي.</li><li>٣. البُعد البشري والمعرفي.</li><li>٤. البُعد الرقمي والتقني.</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تنطلق من داخل المنظمة وتشكل الأساس الاستراتيجي لتحقيق الاستدامة المالية.</li></ul>	الأبعاد الداخلية
<ol style="list-style-type: none"><li>٥. البُعد التسويقي والاتصالي.</li><li>٦. البُعد الاستثماري.</li><li>٧. بُعد الأثر الاجتماعي.</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تربط المنظمة بمحيطها الخارجي، وتسهم في توسيع مصادر الدعم المالي والمعنوي.</li></ul>	الأبعاد الخارجية

# 1.5 أبعاد الاستدامة المالية

## البعد التنظيمي Organizational Dimension

2

يُعنى هذا البعد بتعزيز البنية المؤسسية الداخلية من خلال تطوير هياكل إدارية واضحة للمسؤوليات المالية، وإعداد السياسات المالية، وآليات الحوكمة التي تضمن كفاءة إدارة الموارد، والامتثال للأنظمة، وتحقيق الشفافية، كما يشمل وضع سياسات رقابية واضحة، وتفعيل دور اللجان المالية، وضمان تقديم التقارير المحاسبية للجهات الرقابية والداعمين، بما يعزز الثقة والمصداقية المؤسسية.

## البعد الاستراتيجي Strategic Dimension

1

يتعلق هذا البعد بمدى إدماج الاستدامة المالية في الرؤية الشاملة للمنظمة؛ من خلال موازنة أهداف الاستدامة المالية مع رسالة المنظمة وقيمتها، وتضمين مؤشرات الأداء المالي ضمن المؤشرات الرئيسية للمنظمة، ووضع خطط مالية مستدامة ترتبط بالأولويات المجتمعية والتنمية، مع تحليل المخاطر المالية ووضع خطط بديلة.

## البعد الرقمي والتقني Digital & Technological Dimension

4

يرتكز هذا البعد على توظيف الحلول الرقمية والتقنيات الحديثة في جمع التبرعات، وإدارة الموارد، وتحليل البيانات المالية، والتواصل مع أصحاب المصلحة. ويتضمن التحول الرقمي في الأنظمة المحاسبية والإدارية، وتطوير منصات التبرع الجماعي، وتحسين تجربة التبرع، واستثمار تقنيات الذكاء الاصطناعي وأدواته في تعزيز الاستدامة المالية.

## البعد البشري والمعرفي Human & Knowledge Dimension

3

يُعنى هذا البعد بتطوير رأس المال البشري في المنظمة، ورفع كفاءته المعرفية والمهارية، وتمكينه من قيادة جهود تنمية الموارد المالية من خلال الابتكار والتعلم المستمر. ويشمل ذلك بناء ثقافة داخلية داعمة للابتكار والتطوير، وتوفير برامج تدريبية متخصصة في استدامة الموارد، وتحفيز التفكير في تصميم مصادر دخل جديدة، بالإضافة إلى تعزيز تبادل المعرفة داخل المنظمة ومع محيطها المؤسسي.

## بُعد الأثر الاجتماعي Social Impact Dimension

6

يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على إحداث أثر اجتماعي ملموس ومستدام، من خلال تصميم وتنفيذ برامج وخدمات عالية القيمة ترتبط باحتياجات حقيقية للمستفيدين، مع قياس ذلك الأثر بطريقة منهجية قابلة للتوثيق. ويسهم هذا الأثر في توليد عوائد مالية ومعنوية تُعزز ثقة الداعمين والشركاء، وتدعم استمرارية الدعم واستدامته، مع تحسين البرامج بناءً على نتائج القياس.

## البعد التسويقي والاتصالي Marketing & Communication Dimension

5

يُعنى هذا البعد ببناء منظومة تسويقية واتصالية متكاملة تساهم في ترسيخ صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة، وإبراز أثرها المجتمعي، وتحفيز التفاعل المجتمعي، واستقطاب شرائح متنوعة من الداعمين. ويشمل هذا البعد: خطة تسويق لجذب التمويل، وتطوير الرسائل الاتصالية، وتصميم حملات تسويقية احترافية، وتعزيز التواجد الرقمي، وبناء شبكات من العلاقات الاستراتيجية.

## البعد الاستثماري Investment Dimension

7

يركز هذا البعد على تنمية مصادر الدخل الذاتي المستدام، عبر تبني استراتيجيات استثمارية ذات جدوى اقتصادية، وتساهم في تعزيز الاستقلال المالي، وتخفيض الاعتماد على التبرعات والمنح قصيرة الأجل، وتحقيق تنوع في الموارد يمكن المنظمة من تنفيذ برامجها بكفاءة واستقرار. ويتضمن هذا البعد وجود سياسات استثمارية واضحة، ودراسة جدوى للاستثمارات قبل التنفيذ، وقياس عوائد الاستثمارات، واستثمار الفوائض لدعم الاستدامة، وذلك عبر أدوات متنوعة منها: الأوقاف، والاستثمارات المالية، والاستثمار الاجتماعي، والإسناد الحكومي.

## 1.6 تقييم ذاتي للمنظمات غير الربحية

تساعد هذه الأداة المنظمات غير الربحية على تحديد مستوى نضجها في كل بُعد من أبعاد الاستدامة المالية السبعة، وتكشف عن الفجوات التي تحتاج إلى معالجة، بما يتيح تصميم خطة استدامة مالية مخصصة، وفيما يلي بيان آلية استخدام الأداة:



### (أ) يتم تقييم كل بُعد باستخدام مقياس (0-1)



لا توجد ممارسات أو  
غير مفعلة



ممارسات أولية  
لكنها غير منهجية



لا توجد ممارسات أو  
غير مفعلة



ممارسات متقدمة  
ومفعلة بشكل كامل



ممارسات جيدة لكن  
تحتاج تطوير.

### (ب) كتابة أبرز الملاحظات أو الفجوات

امسح الكود للحصول على  
نسخة التقييم الذاتي



## 1.6 تقييم ذاتي للمنظمات غير الربحية

(ج) تحليل النتائج لتحديد الأولويات (الأبعاد التي حصلت على أقل من ٣)

(د) ضع خطة تحسين تدريجية لكل بُعد

(هـ) تفسير النتائج

٥-٤

مستوى مرتفع، ويتضمن وجود ممارسات ناضجة وقابلة للتطوير إلى معايير متقدمة

٣

مستوى متوسط، مع وجود ممارسات بحاجة إلى تعزيز.

٢-١

مستوى منخفض، وحاجة ملحة للتطوير.

# 1.6 تقييم ذاتي للمنظمات غير الربحية

## هـ) تفسير النتائج

إذا حصلت على 0-4:  
التركيز على التوسع  
والتجديد والابتكار.

إذا حصلت على 3:  
يوضع ضمن خطة  
تطويرية متوسطة  
المدى.

إذا حصلت المنظمة  
على درجات متدنية  
في أي بُعد:  
يوضع ضمن الأولويات  
العاجلة في خطة  
التحسين.

## بي) جدول الأداة

أبرز الملاحظات أو الفجوات	درجة التقييم (0-1)	الوصف	البُعد	
		مدى تضمين أهداف ومؤشرات مالية مرتبطة بالاستدامة في الخطة الاستراتيجية.	الاستراتيجي	1
		وجود هياكل وسياسات مالية واضحة ولجان متخصصة للحكومة المالية.	التنظيمي	2
		توفر كفاءات بشرية مؤهلة، مبادرات تدريبية، ومنظومة معرفة داعمة.	البشري والمعرفي	3
		استخدام أنظمة تقنية وأدوات للتحويل الرقمي في التبرعات والإدارة المالية.	الرقمي والتقني	4
		وجود خطة تسويقية واتصالية واضحة لإبراز الأثر واستقطاب داعمين.	التسويقي والاتصالي	5
		وجود مصادر دخل ذاتي أو أوقاف أو استثمارات مالية مستدامة.	الاستثماري	6
		قياس أثر البرامج والخدمات واستخدام النتائج في تحسين الأداء وجذب الدعم.	الأثر الاجتماعي	7

# الوحدة الثانية

## الأبعاد الداخلية للاستدامة المالية

- ٢,١ البُعد الاستراتيجي للاستدامة المالية
- ٢,٢ نموذج عمل: تفعيل البُعد الاستراتيجي للاستدامة المالية
- ٢,٣ البُعد التنظيمي للاستدامة المالية
- ٢,٤ أداة تطبيقية: مصفوفة إدارة المخاطر المالية
- ٢,٥ البُعد البشري والمعرفي للاستدامة المالية
- ٢,٦ بطاقة جدارات أخصائي الاستدامة المالية
- ٢,٧ البُعد الرقمي والتقني للاستدامة المالية
- ٢,٨ قائمة تحقق: التحول الرقمي في مجال الاستدامة المالية

## ٢,١ البعد الاستراتيجي للاستدامة المالية

يمثل البعد الاستراتيجي الأساس الذي تُبنى عليه منظومة الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية؛ إذ يُعنى بدمج الاستدامة ضمن التوجه الكلي طويل المدى للمنظمة، بوصفها خياراً مؤسسياً واعياً، لا نشاطاً تشغيلياً مؤقتاً. وتكمن أهمية هذا البعد في كونه يربط الاستدامة المالية برؤية المنظمة ورسالتها، ويحوّلها إلى جزء من التوجه الاستراتيجي، ويساعد المنظمة على استباق التحديات المالية، وتوجيه الموارد بكفاءة، وتعظيم الأثر التنموي لخدماتها. ويتضمن هذا البعد المكونات التالية:

### ١. التكامل مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية



يتطلب تحقيق الاستدامة المالية أن تنبثق من استراتيجية المنظمة، لا أن تُعامل كوظيفة تشغيلية ثانوية. وعليه، يجب أن تُدمج الاستدامة في صياغة الرؤية المؤسسية باعتبارها جزءاً من مستقبل المنظمة، وأن تُترجم في الرسالة كوسيلة دائمة لدعم تحقيق الأثر المجتمعي، كما ينبغي مواءمة الأهداف الاستراتيجية المالية مع الأهداف التنموية والاجتماعية، بحيث تُسهم الموارد المحصلة والمُدارة في تنفيذ مبادرات تحدث تغييراً مؤثراً في حياة المستفيدين.

### ٢. التخطيط الاستراتيجي للاستدامة المالية:



يتجاوز هذا النوع من التخطيط نطاق إعداد الموازنات السنوية أو التوقعات قصيرة المدى، ليشمل بناء رؤية مالية بعيدة المدى تُغطي عادة فترة من ثلاث إلى خمس سنوات، وتُربط مباشرة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وبرامجها ذات الأثر المجتمعي، ويرتكز هذا التخطيط على تحليل دقيق لواقع المنظمة المالي، وتحديد الأهداف المالية المرحلية، واستشراف مصادر الدخل المحتملة، مع تطوير سيناريوهات متعددة لمواجهة المخاطر، كخفض الدعم أو ارتفاع التكاليف أو تغير سياسات الجهات المانحة، كما يشمل تصميم خطة متكاملة لتوزيع الموارد بكفاءة، وضبط أولويات الدعم، والتوازن بين الإنفاق التشغيلي والاستثماري.

# ٢,١ البعد الاستراتيجي للاستدامة المالية

## ٣. إدارة المؤشرات المالية



تُعَدّ إدارة الأداء المالي بمنهجية قائمة على المؤشرات من الركائز الأساسية لتفعيل استراتيجية الاستدامة المالية؛ إذ تُتيح للمنظمة قياس مدى التقدّم نحو تحقيق أهدافها المالية، ومراقبة فعالية استخدام الموارد، والكشف المبكر عن الانحرافات أو التحديات المالية، وتساعد المؤشرات المالية على تحسين جودة القرارات، وتعزيز الشفافية والمساءلة أمام أصحاب المصلحة.

ومن أمثلة المؤشرات المالية الاستراتيجية: عدد مصادر الدخل، نسبة الاعتماد على الدخل الذاتي مقابل التبرعات، نسبة التغطية المالية للبرامج والمشروعات، معدل السيولة النقدية.

## ٤. المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات



تقتضي الاستدامة المالية بناء نموذج مالي من قادر على التفاعل مع المتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية، ويشمل ذلك مراجعة دورية للخطة الاستراتيجية، وإعادة ضبط التوقعات المالية بحسب الظروف، وتحديث السياسات المالية لمواكبة التغير في اتجاهات المانحين، أو فرص الدعم، أو أولوية الاحتياج المجتمعي.

ومن نماذج المرونة الاستراتيجية في إدارة الاستدامة المالية: كفاءة التعامل مع الأزمات المالية وتحويلها إلى فرص للنمو، وتنويع مصادر الدعم (كمنصات التمويل الجماعي، وبرامج علاقات المتبرعين)، وإعادة تشكيل أولويات الإنفاق على البرامج بما يتناسب مع تغير خارطة الاحتياج المجتمعي، وابتكار خدمات ذات عائد مالي مستدام دون الإخلال بالقيمة المجتمعية.

# ٢,٢ نموذج عمل: تفعيل البعد الاستراتيجي للاستدامة المالية

تحقيق الاستدامة المالية من المنظور الاستراتيجي لا يتم دفعة واحدة، بل هو رحلة متدرجة تمر بعدة مراحل تبدأ من صياغة الأهداف المالية بوضوح، ثم ربطها برسالة المنظمة، مروراً باعتماد مؤشرات أداء وتحليل المخاطر، وصولاً إلى وضع خطط بديلة ومواءمتها مع الأولويات الوطنية. ولتوضيح ذلك، نستعرض فيما يلي نموذج عمل تطبيقي يوضح هذه المراحل خطوة بخطوة.



المرحلة	الوضع الحالي للمنظمة	التطبيق	الأثر المتوقع
صياغة الأهداف المالية	الأهداف المالية عامة وغير قابلة للقياس.	صياغة هدف محدد: رفع الإيرادات بنسبة ٣٠% خلال عامين.	وضوح التوجه المالي وإمكانية قياس التقدم.
ربط الأهداف بالرسالة	بعض الأهداف لا تعكس الرسالة أو الأثر.	ربط كل هدف مالي بمؤشر أثر اجتماعي (مثل: % نسبة البرامج التي تغطي تكلفتها مصادر مستدامة).	تحقيق التوازن بين النمو المالي وتحقيق الأثر الاجتماعي.
اعتماد مؤشرات أداء مالية	لا توجد سوى تقارير إيرادات ومصروفات عامة.	اعتماد ٣ مؤشرات: نسبة الاحتياطي التشغيلي، نسبة الدخل الذاتي، نسبة الاعتماد على مصدر واحد.	متابعة التقدم المالي بشكل موضوعي.
تحليل المخاطر المالية	لا يتم تحليل المخاطر إلا عند وقوع أزمة.	إدراج تحليل سنوي للمخاطر ضمن الخطة الاستراتيجية.	الاستعداد المسبق وتخفيف أثر المخاطر.
وضع خطط بديلة	لا توجد خطط مكتوبة لانخفاض الإيرادات.	إعداد خطة طوارئ تشمل خفض المصروفات وتفعيل مصادر بديلة.	ضمان استمرارية البرامج الأساسية.

## ٢,٣ البعد التنظيمي للاستدامة المالية

يرتبط البعد التنظيمي للاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية بكيفية تنظيم وإدارة الموارد والهيكل والسياسات الداخلية؛ بما يعزز كفاءة جمع الموارد واستخدامها، ويرفع من جاهزية المنظمة للاستجابة للمتغيرات البيئية والمالية، ويتأسس هذا البعد على عدة مكونات مترابطة، أبرزها:



### ٣. الهيكل التنظيمي الداعم

يتطلب تحقيق الاستدامة المالية وجود هيكل تنظيمي مع مهام ومسؤوليات مالية واضحة، فيضم الهيكل وحدات مختصة في تنمية الموارد المالية، والأوقاف والاستثمار، وإدارة العلاقات مع الداعمين -بحسب حجم هذه الأعمال داخل المنظمة، وإلا فيمكن جمعها تحت وحدة تنظيمية واحدة إلى أن تنمو المنظمة-، وتظهر أفضل الممارسات أهمية فصل المهام المالية والرقابية عن أعمال تنمية الموارد المالية، لضمان الشفافية، وتقليل تضارب المصالح.

### ٢. السياسات والإجراءات المالية

وجود سياسات وإجراءات مكتوبة ومعتمدة لتنظيم الإيرادات والمصروفات، وإدارة الأصول المالية وفقاً للمبادئ المحاسبية المعمول بها، ويُعد ذلك من المؤشرات الأساسية على نضج البنية التنظيمية. كما يجب أن تشمل هذه السياسات آليات الرقابة والتدقيق والمراجعة، ونظام التقارير المالية الدورية، والصلاحيات المالية.

### ١. الحوكمة المالية الرشيدة

تشكل الحوكمة أحد الأركان الرئيسة للبعد التنظيمي، وتشمل وجود مجلس إدارة فعال يقوم بدوره في مراجعة السياسات المالية واعتمادها، ومتابعة الأداء المالي، وضمان الامتثال للأنظمة، كما تتضمن إنشاء لجان مالية متخصصة (مثل: لجنة المراجعة، لجنة الأوقاف والاستثمار) لضبط عمليات الرقابة والتوجيه.

### ٦. إدارة التكاليف

يتضمن هذا المكون القدرة على مراقبة وضبط التكاليف بما يعزز الكفاءة؛ من خلال إجراء تحليل دوري للبرامج والمشروعات بناءً على تكلفة الوحدة مقابل الأثر، والمراجعة الدورية للعمليات لتقليل الهدر وتحسين الإنتاجية، والاستفادة من المقاييس المالية المرجعية في القطاع غير الربحي.

### ٥. إدارة المخاطر المالية

يشمل البعد التنظيمي تطوير سياسات لإدارة المخاطر المحتملة، بما في ذلك تقلبات الدخل، أو ضعف السيولة، أو التغيرات في التشريعات والأنظمة ذات العلاقة بتنمية الموارد المالية. ويتطلب ذلك بناء إطار لتقييم المخاطر، ووضع خطط استجابة سريعة وفعالة، مع تخصيص احتياطات مالية كافية للتعامل مع الأزمات المالية والتشغيلية.

### ٤. البنية التقنية للأنظمة المالية

تشمل تطوير النظم التقنية التي تعزز الدقة والموثوقية في إدارة الموارد المالية؛ من خلال اعتماد نظم محاسبية متكاملة ERP، وتكامل الأنظمة المالية مع الجهات ذات العلاقة، وضمان حماية البيانات المالية وخصوصيتها للمستخدمين.

## ٢,٤ أداة تطبيقية: مصفوفة إدارة المخاطر المالية

تساعد هذه الأداة المنظمات غير الربحية على تحديد المخاطر المالية المحتملة، وتقدير احتمالية وقوعها، وقياس أثرها، ثم وضع خطط استجابة مناسبة تقلل من آثارها، وفيما يلي مثال تطبيقي على استخدام الأداة في منظمة غير ربحية:



المسؤول	إجراءات الاستجابة	مستوى الخطورة الكلي	مستوى الأثر (منخفض / متوسط / مرتفع)	احتمال الحدوث (منخفض / متوسط / مرتفع)	الوصف	نوع الخطر المالي
مدير تنمية الموارد المالية	تنويع مصادر الدخل عبر منح + وقف + دخل ذاتي	مرتفع	مرتفع	مرتفع	انخفاض أو تذبذب التبرعات	الاعتماد على مصدر دخل واحد
المدير المالي	ضبط النفقات + مراجعة العقود + التحول الرقمي	متوسط	متوسط	متوسط	ارتفاع تكاليف الإجراءات	ارتفاع المصروفات التشغيلية
المدير التنفيذي	إنشاء احتياطي نقدي يغطي ٣ أشهر	مرتفع	مرتفع	متوسط	تأخر تحصيل الدعم المقيد من المانحين	ضعف السيولة النقدية
لجنة الاستثمار	إعداد سياسة استثمارية وحصص المخاطر قبل الدخول	منخفض	متوسط	منخفض	ارتفاع التنافسية	المخاطر الاستثمارية

# ٢,٥ البعد البشري والمعرفي للاستدامة المالية

تعتبر الموارد البشرية والمعرفية من المُمكنات الأساسية لتحقيق الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية؛ فبينما تمثل الكوادر البشرية المحرك العملي الذي يدير عمليات التخطيط والتسويق وبناء العلاقات مع الداعمين، فإن المعرفة المؤسسية تمثل الرصيد التراكمي الذي يرشد تلك الجهود، ويوجهها نحو ممارسات أكثر كفاءة وابتكاراً. ويتضمن هذا البعد المكونات التالية:



## ٢. الجدارات المهنية في الاستدامة المالية



بناء قدرات احترافية متخصصة في مجالات الاستدامة المالية، من خلال استقطاب كفاءات متخصصة، وبناء مسارات وظيفية للعاملين في وظائف الاستدامة المالية، وتنفيذ برامج تدريب مهنية، وربط الجدارات بالأداء الوظيفي.

## ١. التخصص الوظيفي في وظائف الاستدامة المالية



تخصيص وحدات تنظيمية متخصصة في المنظمة، وتُعنى بتطوير الموارد المالية واستدامتها، مثل: إدارة علاقات الداعمين، والاستثمار الاجتماعي، والإسناد الحكومي، وتنمية الأوقاف، ونحوها - بحسب حجم هذه الأعمال داخل المنظمة، وإلا فيمكن جمعها تحت وحدة تنظيمية واحدة إلى أن تنمو المنظمة - .

## ٤. الحوافز مقابل الأداء



يُعنى هذا المكون بربط الأداء المالي بالمكافآت والحوافز، بما يعزز الدافعية لدى الموظفين تجاه أهداف الاستدامة المالية، سواءً على شكل حوافز مادية أو معنوية.

## ٣. الدعم القيادي للاستدامة المالية



يرتبط هذا المكون بوجود قيادة عليا تُدرك أهمية الاستدامة المالية، وتدفع نحو استثمار الفرص، وتذليل العوائق أمام العاملين في الاستدامة المالية، ومن مظاهر ذلك مؤسسياً: وجود لجان فاعلة متخصصة في الاستدامة المالية تكون تابعة لمجلس الإدارة.

# ٢,٥ البُعد البشري والمعرفي للاستدامة المالية

## ٦. نقل المعرفة



تشارك الخبرات بين أفراد المنظمة؛ لتفادي تكرار الأخطاء، وتسريع التعلم المؤسسي، ومن أمثله: توثيق الدروس المستفادة في أدلة إجرائية، وعقد جلسات تبادل المعرفة بين العاملين، واستثمار التقنية في تشاركية المعرفة داخلياً وخارجياً.

## ٥. توثيق المعرفة



بناء قاعدة بيانات معرفية تتضمن الممارسات والأنشطة السابقة في أعمال الاستدامة المالية، ومنها: الأنشطة التسويقية والاتصالية المنفذة، وقاعدة بيانات المانحين، واتجاهات المنح، وسلوكيات المتبرعين، وتقارير الإنجاز، وغيرها.

## ٨. بناء منظومة تعلم مؤسسي مستمر



التحديث المنتظم للبيانات المالية وربطها بالتحليل والأداء؛ لضمان استجابة المنظمة للتغيرات المرتبطة بالاستدامة المالية، ومنها: التغيرات في اتجاهات المانحين، وسلوكيات المتبرعين، وفرص الاستثمار الاجتماعي الأكثر جدوى.

## ٧. تحويل المعرفة إلى أصل مَدْرٍ للدخل



تحويل الخبرات والممارسات الناجحة إلى خدمات أو منتجات معرفية قابلة لتحقيق إيرادات ذاتية للمنظمة، ويدخل ذلك في مجال "اقتصاد المعرفة"، ومن أمثله: تقديم استشارات مدفوعة، أو نشر أدلة معرفية برسوم، أو تطوير برامج عضوية للمهنيين.

# ٢,٦ بطاقة جدارات أخصائي الاستدامة المالية

تساعد هذه الأداة المنظمات غير الربحية على تحديد المخاطر المالية المحتملة، وتقدير احتمالية وقوعها، وقياس أثرها، ثم وضع خطط استجابة مناسبة تقلل من أثارها، وفيما يلي مثال تطبيقي على استخدام الأداة في منظمة غير ربحية:



## عناصر الجدارات

## مجالات الجدارات

- فهم أبعاد الاستدامة المالية (الاستراتيجي، التنظيمي، الاستثماري...).
- الإلمام بالأنظمة واللوائح المالية في القطاع غير الربحي.
- معرفة أدوات التخطيط المالي وإعداد الموازنات.
- الإلمام بتنوع مصادر الدخل (تبرعات، أوقاف، منح، دخل ذاتي).
- أساسيات الاستثمار الاجتماعي وإدارة المخاطر المالية.

## المعرفة (Knowledge)

- إعداد خطط استدامة مالية قابلة للتنفيذ.
- تحليل البيانات المالية وتفسير المؤشرات (KPIs).
- صياغة مقترحات تمويلية وبناء شراكات مع القطاعين العام والخاص.
- تطبيق استراتيجيات التسويق الاجتماعي والاتصال المؤسسي.
- إدارة الأزمات المالية ووضع خطط بديلة.

## المهارية (Skills)

- الشفافية والنزاهة في إدارة الموارد.
- التفكير الاستراتيجي وربط المال بالرسالة والأثر.
- المرونة والتكيف مع تغيرات البيئة التمويلية.
- العمل التشاركي مع الإدارات الأخرى.
- الابتكار في تنمية الموارد المالية.

## السلوكية (Behavioral)

- نسبة تنوع مصادر الدخل.
- عدد المبادرات الاستثمارية أو الشراكات الجديدة.
- نسبة نمو الإيرادات المستدامة.
- عدد أشهر الاحتياطي التشغيلي.
- مستوى رضا المانحين والشركاء.

## مؤشرات الأداء (KPIs)

## ٢,٧ البُعد الرقمي والتقني للاستدامة المالية

يمثل البُعد الرقمي والتقني نقلة نوعية في منظومة الاستدامة المالية، فهو لا يعزز الكفاءة فحسب، بل يفتح آفاقاً جديدة للتوسع، والابتكار، والشفافية. إن دمج التقنية في دورة تنمية الموارد يُحوّل المنظمة إلى كيان أكثر ذكاءً واستجابة، وأكثر جذباً للداعمين الذين يفضلون التعامل الرقمي.



وإضافةً إلى ذلك، فإن التحول الرقمي يمكّن المنظمة من التوسع في نطاق خدماتها والوصول إلى فئات أوسع من المستخدمين والداعمين، محلياً ودولياً، عبر أدوات متعددة، مما يجعل الاستدامة المالية أكثر رسوخاً ومرونة.

## ٢,٧ البُعد الرقمي والتقني للاستدامة المالية

### ١. البنية التحتية التقنية:

- تأسيس الأنظمة والمنصات التقنية اللازمة (مثل أنظمة إدارة علاقات المتبرعين، وأنظمة المحاسبة)، وضمان تكاملها وربطها ببعضها لتوفير تدفق سلس للبيانات والمعلومات المالية والتشغيلية، بما يشمل الربط بين أنظمة التبرعات ونتائج البرامج والمشاريع.



### ٢. التحول الرقمي للعمليات المالية:

- رقمنة العمليات المالية المتعلقة بتسمية الموارد وإدارتها، عبر توظيف حلول تقنية متقدمة تتيح أتمتة إعداد الميزانيات والتقارير المالية، وإدارة عمليات التبرع عبر منصات رقمية متكاملة، وتطبيق أدوات التحليل المالي لقياس الأداء وكفاءة الإنفاق.



### ٣. تفعيل التبرعات الرقمية ومنصات التبرع الجماعي:

- توسيع قاعدة المتبرعين من خلال القنوات الرقمية للمنظمة، وتطبيقات الهواتف المحمولة، وحسابات التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني، أو من خلال الاستفادة من منصات التبرع الجماعي العامة مثل: (منصة إحسان، منصة تبرع، منصة جود)، والتي تتيح الوصول إلى جمهور واسع من المتبرعين، وخاصة من الأفراد الذين يفضلون التبرع عبر منصات حكومية موحدة وموثوقة.



### ٤. تحليل البيانات باستخدام الذكاء الاصطناعي AI والبيانات الضخمة Big Data

- يساعد الذكاء الاصطناعي على تحليل سلوك الداعمين، والتنبؤ باتجاهات التبرع، وتخصيص الحملات التسويقية الرقمية بناءً على البيانات. ومن أمثلته: تطبيق خوارزميات الذكاء الاصطناعي لتحليل سلوك المتبرعين عبر المنصات الرقمية، وتخصيص الرسائل الرقمية وفقاً لشرائح المتبرعين واهتماماتهم، مع الحفاظ على بيانات المنظمة وخصوصية المتعاملين معها.



### ٥. تعزيز تجربة المتبرع الرقمي Donor Digital Experience

- تطوير واجهات سهلة التصفح، ونماذج تبرع سلسة، وبيئة رقمية جاذبة، لزيادة معدلات التحويل والولاء الرقمي للمتبرعين. ومن أمثلته: تصميم مواقع تبرع متوافقة مع الأجهزة الذكية، ذات خطوات محدودة وواضحة، وربطها برسائل شكر تلقائية وتقارير رقمية تقدم للمتبرعين.



### ٦. حماية البيانات والامتثال الرقمي:

- بناء أنظمة قوية لضمان وحماية البيانات المالية وبيانات المتبرعين، وتعزيز الامتثال للأنظمة الحكومية ذات العلاقة. ويشمل ذلك: التشفير، والتوثيق الثنائي، والنسخ الاحتياطي الدوري، وسياسات الخصوصية، ما يعزز ثقة المتبرعين والشركاء.



## ٢,٨ قائمة تحقق: التحول الرقمي في مجال الاستدامة المالية

يعتبر التحول الرقمي والتقني من الممكنات الرئيسة لتعزيز الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية؛ فهو يساهم في تحسين كفاءة إدارة الموارد، وزيادة الشفافية، وتوسيع قاعدة الداعمين عبر القنوات الرقمية. وتساعد قائمة التحقق التالية على تشخيص مستوى تبني المنظمة للأدوات التقنية في هذا المجال.



### كيفية الاستخدام

(أ) ضع علامة (✓) على البنود المفعلة.

(ب) قيم نسبة التحقق (عدد البنود ✓ ÷ العدد الكلي × ١٠٠).

(ج) اعتبر البنود غير المفعلة فرضاً لتطوير التحول الرقمي الداعم للاستدامة المالية.

المحور	عناصر التحقق	نعم	لا	ملاحظات
الأنظمة المالية	هل تستخدم المنظمة نظاماً محاسبياً إلكترونياً معتمداً لإدارة الإيرادات والمصروفات؟			
	هل تتم أتمتة عمليات إعداد الموازنات والتقارير المالية بشكل دوري؟			
قنوات التبرع	هل تمتلك المنظمة منصات تبرع رقمية آمنة وسهلة الاستخدام (موقع/تطبيق)؟			
	هل ترتبط منصات التبرع بأنظمة المحاسبة الداخلية (تكامل البيانات)؟			
	هل يتم استخدام وسائل دفع متنوعة (بطاقات - تحويلات - محافظ رقمية)؟			
البيانات والتحليل	هل يتم جمع وتحليل بيانات المتبرعين بشكل منظم لاستخدامها في بناء الحملات؟			
	هل لدى المنظمة لوحات قياس رقمية (Dashboards) لمتابعة الأداء المالي؟			
الحوكمة الرقمية	هل توجد سياسات مكتوبة لحماية البيانات المالية والتقنية؟			
	هل تُجرى مراجعات أمنية دورية للأنظمة الرقمية؟			
الابتكار التقني	هل يتم استكشاف تقنيات ناشئة (مثل الذكاء الاصطناعي أو البلوك تشين) لتحسين جمع التبرعات وكفاءة الإنفاق؟			

# الوحدة الثالثة

## الأبعاد الخارجية للاستدامة المالية

٣,١ البعد التسويقي والاتصالي للاستدامة المالية

٣,٢ نموذج عمل: خطة تسويقية لتعزيز الاستدامة المالية

٣,٣ البعد الاستثماري للاستدامة المالية

٣,٤ ممارسة دولية: الاستثمار ذو الأثر - تجربة الشبكة العالمية للاستثمار GIIIN

3.5 بُعد الأثر الاجتماعي في الاستدامة المالية

٣,٦ أداة تطبيقية: العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI)

## ٣,١ البُعد التسويقي والاتصالي للاستدامة المالية

تمثّل الأنشطة التسويقية والاتصالية رافعة أساسية لاستدامة الموارد المالية في المنظمات غير الربحية؛ حيث لم يعد كسب ثقة الداعمين، وضمان تدفق التبرعات يعتمد فقط على جودة الخدمات، بل على قدرة المنظمة في التعبير عن أثرها، وبناء صورتها الذهنية، وإقامة علاقات استراتيجية مع جمهورها المستهدف.

ويُعرّف التسويق في المنظمات غير الربحية بأنه: "مجموعة من الاستراتيجيات والأنشطة التي تهدف إلى خلق وتعزيز القيمة المجتمعية للمنظمة، من خلال فهم احتياجات المستفيدين والداعمين، وتطوير برامج وحملات تسويقية تُبرز الأثر وتُحفّز المشاركة والدعم". أما الاتصال المؤسسي، فيُقصد به: "المنهجية المتكاملة التي تستخدمها المنظمة لإدارة جميع أشكال التواصل الداخلي والخارجي، بهدف توحيد الرسائل، وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة، وترسيخ الهوية المؤسسية".

## ٣,١ البُعد التسويقي والاتصالي للاستدامة المالية

ويعتبر البُعد التسويقي والاتصالي خارجي التوجّه بطبيعته؛ إذ يتعامل مع البيئة المحيطة من أفراد وجهات مانحة ومجتمع. ومن أبرز مكوناته ما يلي:



تطوير خطة تسويقية متكاملة ومبنية على تحليل بيئة المنظمة واحتياجات جمهورها المستهدف، تحدد الأهداف والشرائح المستهدفة، والرسائل الرئيسية، والقنوات والأدوات المستخدمة، والميزانية المخصصة، إضافة إلى مؤشرات الأداء لقياس النتائج. ويسهم التخطيط التسويقي في ضمان اتساق الأنشطة مع رسالة المنظمة وأولوياتها الاستراتيجية، وتعزيز كفاءتها في استقطاب الموارد المالية وتنمية قاعدة الداعمين بشكل مستدام.



التخطيط  
التسويقي

تطوير خطة تسويقية متكاملة ومبنية على تحليل بيئة المنظمة واحتياجات جمهورها المستهدف، تحدد الأهداف والشرائح المستهدفة، والرسائل الرئيسية، والقنوات والأدوات المستخدمة، والميزانية المخصصة، إضافة إلى مؤشرات الأداء لقياس النتائج. ويسهم التخطيط التسويقي في ضمان اتساق الأنشطة مع رسالة المنظمة وأولوياتها الاستراتيجية، وتعزيز كفاءتها في استقطاب الموارد المالية وتنمية قاعدة الداعمين بشكل مستدام.



بناء الصورة  
الذهنية  
المؤسسية

تطوير خطة تسويقية متكاملة ومبنية على تحليل بيئة المنظمة واحتياجات جمهورها المستهدف، تحدد الأهداف والشرائح المستهدفة، والرسائل الرئيسية، والقنوات والأدوات المستخدمة، والميزانية المخصصة، إضافة إلى مؤشرات الأداء لقياس النتائج. ويسهم التخطيط التسويقي في ضمان اتساق الأنشطة مع رسالة المنظمة وأولوياتها الاستراتيجية، وتعزيز كفاءتها في استقطاب الموارد المالية وتنمية قاعدة الداعمين بشكل مستدام.



إدارة العلاقات  
مع الداعمين  
والشركاء

تطوير خطة تسويقية متكاملة ومبنية على تحليل بيئة المنظمة واحتياجات جمهورها المستهدف، تحدد الأهداف والشرائح المستهدفة، والرسائل الرئيسية، والقنوات والأدوات المستخدمة، والميزانية المخصصة، إضافة إلى مؤشرات الأداء لقياس النتائج. ويسهم التخطيط التسويقي في ضمان اتساق الأنشطة مع رسالة المنظمة وأولوياتها الاستراتيجية، وتعزيز كفاءتها في استقطاب الموارد المالية وتنمية قاعدة الداعمين بشكل مستدام.



الحملات  
الاتصالية  
والتسويقية

## ٣,١ البعد التسويقي والاتصالي للاستدامة المالية

استخدام استراتيجيات وأدوات التسويق لرفع الوعي المجتمعي تجاه قضية إنسانية أو تنمية محددة، مع تحفيز المجتمع لاتخاذ سلوك داعم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، مثل التبرع، أو التطوع، أو المشاركة المجتمعية. ولا يقتصر الهدف على التعريف بالمنظمة، بل يتعداه إلى التأثير في قنوات وسلوك الأفراد بما يعزز الاستدامة المالية ويعمق الأثر المجتمعي.



التسويق  
الاجتماعي  
المؤثر

تصميم وتنفيذ استراتيجية اتصال مؤسسي شاملة، تُسهم في تعزيز الحضور الإعلامي المهني للمنظمة، وترسيخ صورتها الذهنية أمام جمهورها المستهدف. ويشمل ذلك تنظيم وتنسيق الظهور الإعلامي في القنوات الرسمية، ووسائل الإعلام المختلفة، وإدارة محتوى المنظمة على منصات التواصل الاجتماعي بما يعكس قيمها ورسالتها.

كما يتضمن هذا المكون بناء علاقات متينة مع وسائل الإعلام، وإدارة العلاقات العامة والبيانات الصحفية، وإعداد تقارير ونشرات احترافية، إلى جانب القدرة على التفاعل الاستباقي مع القضايا العامة والأحداث الوطنية والدولية، بما يعزز من مصداقية المنظمة ومكانتها المجتمعية، ويسهم في توسيع دائرة التأييد والدعم حول رسالتها.



إدارة  
الاتصال  
المؤسسي

بناء نظام متكامل لقياس وتحليل الأداء التسويقي والاتصالي اعتماداً على مؤشرات كمية ونوعية، بما يمكن المنظمة من تقييم فعالية استراتيجياتها، وتوجيه قراراتها بناءً على بيانات موثوقة. ومن أمثلة المؤشرات: مؤشر حجم الوصول الرقمي، ومعدلات التفاعل مع المحتوى المنشور، ونسبة التحويل إلى متبرع، ومستوى رضا الداعمين والشركاء.



قياس الأثر  
التسويقي  
والاتصالي

# ٣,٢ نموذج عمل: خطة تسويقية لتعزيز الاستدامة المالية

التسويق والاتصال المؤسسي في المنظمات غير الربحية لم يعد نشاطاً ثانوياً، بل أصبح أداة رئيسة لاستدامة الموارد المالية. فهو يساعد على بناء صورة ذهنية قوية، واستقطاب داعمين جدد، وتعزيز ولاء المانحين الحاليين. ويعرض النموذج التالي إطاراً عملياً لإعداد خطة تسويقية متكاملة تخدم هذا الهدف.



المحور	الأسئلة الرئيسة	الأنشطة المقترحة	المؤشرات (KPIs)
تحليل الوضع الحالي	ما الصورة الذهنية الحالية للمنظمة؟ من هم المانحون والداعمون الحاليون؟ ما قنوات الاتصال المستخدمة؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء تحليل SWOT تسويقي.</li> <li>تحليل قاعدة المشرعين الحالية (شراخ - تكرار - متوسط التبرع).</li> <li>استبيان لقياس الوعي بالمنظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الداعمين المستمرين.</li> <li>مستوى المعرفة بالجمعية.</li> </ul>
الجمهور المستهدف	من هم الداعمون المحتملون (أفراد - شركات - جهات مانحة)؟ ما دوافعهم؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقسيم الجمهور إلى شرائح (مانحون أفراد، شركات، متطوعون، مؤسسات مانحة).</li> <li>تطوير رسائل خاصة لكل شريحة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نمو عدد الداعمين الجدد.</li> <li>تنوع مصادر الدعم.</li> </ul>
الرسالة والقيمة	ما الرسالة التي ستوجهها المنظمة؟ وما القيمة التي تقدمها للداعمين؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>صياغة رسائل تسويقية تبرز أثر التبرعات والبرامج.</li> <li>تطوير محتوى قصصي حول المستفيدين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة تفاعل الجمهور مع الرسائل.</li> </ul>
القنوات التسويقية	ما القنوات الأنسب للوصول للجمهور؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين الموقع الإلكتروني وقنوات التبرع الرقمية.</li> <li>الحملات عبر شبكات التواصل الاجتماعي.</li> <li>علاقات عامة وظهور إعلامي.</li> <li>شراكات مع مؤثرين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معدل التفاعل الرقمي.</li> <li>نسبة التبرعات عبر القنوات الرقمية.</li> </ul>
الأنشطة والحملات	ما الأنشطة التي ستنفذها لتحقيق أهداف الخطة؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>إطلاق حملة تبرع شهرية (اشراكات متكررة).</li> <li>تنظيم فعاليات ترفيحية.</li> <li>نشر تقارير أثر احترافية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حجم التبرعات للحملة.</li> <li>نسبة التكرار في التبرع.</li> </ul>
إدارة العلاقات	كيف تحافظ المنظمة على ولاء الداعمين؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>إرسال تقارير دورية للمانحين.</li> <li>تنظيم لقاءات شكر وتقدير.</li> <li>برامج ولاء مثل "أصدقاء الجمعية".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معدل الاحتفاظ بالمانحين.</li> </ul>
الميزانية والموارد	ما الموارد المالية والبشرية المخصصة للخطة؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>تخصيص فريق تسويق واتصال.</li> <li>وضع ميزانية للحملات الرقمية والإعلامية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة مصروفات التسويق إلى إجمالي الدخل.</li> </ul>
التقييم والتحسين	كيف تقاس نتائج الخطة وتحسن؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>متابعة مؤشرات الأداء بشكل ربع سنوي.</li> <li>عقد اجتماعات مراجعة مع مجلس الإدارة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق المستهدفات بنسبة لا تقل عن ٨٠%.</li> </ul>

## ٣,٣ البُعد الاستثماري للاستدامة المالية

البُعد الاستثماري هو إطار استراتيجي تتبناه المنظمات غير الربحية لتفعيل أصولها ومواردها المتاحة - بمختلف أنواعها (المالية، العينية، الرقمية، الوقفية، الشراكات) - من خلال أدوات استثمارية مدروسة تهدف إلى تحقيق عوائد اقتصادية مستدامة تُسهم في تمويل البرامج والمبادرات، وتعزيز الاستقلال المالي، وضمان استمرارية الأثر التنموي.

ويستند هذا البُعد إلى مبادئ الاستثمار المسؤول المتوافق مع القيم المؤسسية والمعايير الشرعية والتنظيمية، ويراعي التوازن بين العائد المالي والأثر الاجتماعي، مع وجود سياسات استثمارية واضحة، ودراسة جدوى للاستثمارات قبل التنفيذ، وقياس عوائد الاستثمارات، واستثمار الفوائض لدعم الاستدامة، بما يعزز قدراتها أمام التحديات وتقلبات الدعم. **ومن أبرز صور الاستثمار في المنظمات غير الربحية ما يلي:**

### 2 الاستثمار الاجتماعي

يرتكز هذا البُعد على توظيف الطول الرقمية والتقنيات الحديثة في جمع التبرعات، وإدارة الموارد، وتحليل البيانات المالية، والتواصل مع أصحاب المصلحة. ويتضمن التحول الرقمي في الأنظمة المحاسبية والإدارية، وتطوير منصات التبرع الجماعي، وتحسين تجربة التبرع، واستثمار تقنيات الذكاء الاصطناعي وأدواته في تعزيز الاستدامة المالية.

### 1 الأوقاف

يعتبر الوقف من أهم الأدوات الاستثمارية المستدامة التي تعتمد عليها المنظمات غير الربحية في تنمية موارد مالية مستقرة وطويلة الأمد، حيث يقوم على حيس الأصل وتسييل منفعته وفق شروط الواقف ولأغراض البر العامة أو الخاصة. وتتنوع صوره بين الأوقاف العينية مثل العقارات التي تُؤجّر أو تُشغل، والأوقاف النقدية التي تُستثمر في محافظ وصناديق مالية، وغيرها من أشكال الوقف القديمة والحديثة.

### 4 الخدمات والمنتجات المدفوعة

أسلوب استثماري تشفيلي تتبناه المنظمات غير الربحية بهدف تحقيق دخل ذاتي مستدام، من خلال تطوير وتقديم خدمات أو منتجات مهنية أو معرفية أو تشفيلية، تُلبي حاجة حقيقية لدى فئات مستهدفة أو شرائح سوقية محددة، مقابل عائد مالي لا يتعارض مع رسالة المنظمة وقيمتها.

### 3 الاستثمار في الأدوات المالية

توظيف مالي لرؤوس أموال المنظمة في أدوات استثمارية مالية متنوعة، مثل: (الأسهم، الصكوك، السندات، صناديق الاستثمار المتوافقة مع الشريعة)، بهدف تنمية العوائد المالية بشكل مستدام. ويعتبر هذا النوع من الاستثمار أحد المصادر الفاعلة لتعزيز الاستقلال المالي للمنظمات غير الربحية، ويشترط فيه الالتزام بالضوابط الشرعية والنظامية، وإدارته باحترافية من خلال مستشارين ماليين أو بيوت خبرة متخصصة، وبما يتوافق مع سياسة الاستثمار المعتمدة لدى المنظمة.

### 5 الخدمات والمنتجات المدفوعة

تنفيذ خدمات أو برامج حكومية مُسندة رسمياً عبر عقود أو شراكات تشفيلية. ويستند هذا النموذج إلى رؤية وطنية، تهدف إلى رفع كفاءة تقديم الخدمات العامة، وتعظيم دور القطاع غير الربحي في التنمية المجتمعية. ويتطلب إدارة مشاريع الإسناد قدرات تنفيذية عالية، وبنية مؤسسية ناضجة، وكفاءة مالية وتشفيلية، كما يشمل مجالات متعددة مثل: (التعليم، الصحة، التمكين المجتمعي، الإرشاد الأسري، التوظيف، الإسكان).

# ٣,٤ ممارسة دولية: الاستثمار ذو الأثر - تجربة الشبكة العالمية للاستثمار (GIIN)

الاستثمار ذو الأثر هو أسلوب استثماري يهدف إلى تحقيق عائد مالي للمنظمة وفي الوقت نفسه إحداث أثر اجتماعي أو بيئي إيجابي. وتعد تجربة الشبكة العالمية للاستثمار GIIN من أبرز النماذج الدولية التي يمكن للمنظمات غير الربحية الاستفادة منها في بناء استدامتها المالية.



العنصر	التفصيل
الوصف	<ul style="list-style-type: none"><li>• الاستثمار ذو الأثر يعني توجيه الأموال لمشاريع تحقق عائداً مالياً وفي الوقت نفسه أثراً اجتماعياً أو بيئياً إيجابياً.</li><li>• عملت الشبكة العالمية للاستثمار (GIIN) على نشر هذا المفهوم عالمياً، وتطوير أدوات ومعايير تساعد على ربط العائد المالي بالرسالة التنموية.</li></ul>
آلية التطبيق	<ol style="list-style-type: none"><li>١. تحديد أهداف مزدوجة (عائد مالي + أثر اجتماعي).</li><li>٢. اختيار مشاريع تحقق دخلاً وتخدم المجتمع (مثل التعليم أو الصحة).</li><li>٣. وضع نظام قياس دوري للعائد والأثر معاً.</li></ol>
النتائج	<ul style="list-style-type: none"><li>• توسع سوق الاستثمار ذو الأثر عالمياً، وأصبح مصدراً مهماً للتمويل المستدام. زاد إقبال المنظمات غير الربحية والشركات الاجتماعية على هذه الممارسة لأنها تعزز الاستقرار المالي وتعقق الأثر.</li></ul>
الدروس المستفادة	<ul style="list-style-type: none"><li>• يمكن للمنظمات غير الربحية البدء بتجارب مبسطة مثل: مشروع تدريبي برسوم رمزية، أو استثمار عقار وقفي يعود ريعه على البرامج. الأهم هو وجود مؤشرات لقياس الأثر بجانب العائد المالي.</li></ul>
الخلاصة	<ul style="list-style-type: none"><li>• الاستفادة المالية لا تقتصر على تنويع الموارد، بل تعني توجيهها بذكاء نحو مشاريع تجمع بين الدخل المستدام وتحقيق الرسالة المجتمعية.</li></ul>

## ٣,٥ بُعد الأثر الاجتماعي في الاستدامة المالية

يمثل بُعد الأثر الاجتماعي النتيجة النهائية لمنظومة الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية؛ إذ يعكس تكامل الأبعاد الداخلية (الإستراتيجي، التنظيمي، البشري والمعرفي، الرقمي والتقني) والخارجية (التسويق، الاتصال، الاستثمار) في تحقيق نتائج مجتمعية قابلة للقياس والتوثيق.

في هذا البُعد، تنتقل المنظمة من مجرد تتبع المدخلات والأنشطة إلى تقييم التغييرات الجوهرية التي أحدثتها تدخلاتها في المجتمع، سواءً على مستوى تحسين جودة الحياة، أو رفع كفاءة الخدمات، أو تقليص الفجوات التنموية. ويُعد هذا التحول من النشاط إلى الأثر أحد أبرز مؤشرات النضج المؤسسي والمالي.

# ٣,٥ بُعد الأثر الاجتماعي في الاستدامة المالية

كما يسهم هذا البعد في إيجاد حلقة تأثير إيجابية متنامية؛ إذ تعزز نتائج الأثر المجتمعي ثقة الداعمين والشركاء، وتفتح آفاقاً لتنمية الموارد واستدامتها، وتمنح المنظمة قدرات تنافسية أعلى. ومن هنا تنبع أهمية الإجابة على السؤال الجوهري: "ما القيمة المجتمعية المتحققة مقابل كل ريال تم استثماره؟". ويتضمن بُعد الأثر الاجتماعي المكونات التالية:



## ١. تصميم برامج ذات أثر اجتماعي وقابل للقياس:

بناء البرامج والمبادرات المجتمعية وفق منهجيات واضحة تُعطي الأولوية للاحتياجات الفعلية للمستفيدين، من خلال نماذج منطقية أو خرائط تأثير تُظهر العلاقة بين المدخلات (موارد المنظمة)، والأنشطة (ما يتم تنفيذه)، والمخرجات (النتائج المباشرة)، والآثار طويلة المدى. ويساعد هذا النموذج المنهجي في تحديد مؤشرات واقعية لقياس التغيير المجتمعي؛ مما يعزز الشفافية والجدوى في تقديم البرامج.



## ٢. تطبيق أدوات قياس الأثر الاجتماعي:

استخدام أدوات تحليلية ومنهجيات احترافية لتقدير حجم الأثر الذي أحدثته المنظمة، ومن أبرز هذه الأدوات: نموذج العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI)، ونموذج الأثر المتعدد للمال (Impact Multiple of Money)، ونموذج الحسابات المرجحة للأثر (Impact-Weighted Accounts)، ونموذج تحالف القيمة الموزونة (Value Balancing Alliance) وغيرها من النماذج.



## ٣. ربط الأثر الاجتماعي بالاستدامة المالية:

تُسهم نتائج الأثر الاجتماعي في تعزيز موثوقية المنظمة، وجذب المانحين، واستحقاق الإسناد الحكومي أو دعم الشراكات، كما يمكن للمنظمة توظيف قصص النجاح المجتمعية في الحملات التسويقية والتقارير الدورية.



## ٤. بناء شراكات قائمة على الأثر الاجتماعي:

مع توجه الجهات المانحة نحو الدعم القائم على النتائج والأداء؛ أصبح قياس الأثر أداة استراتيجية لبناء شراكات مستدامة مع الجهات الحكومية والأهلية، وتعتمد هذه الشراكات على شفافية المنظمة في الإفصاح عن نتائجها، وامتلاكها آليات قياس وتقييم علمية وموثوقة.



## ٥. التحسين المستمر القائم على نتائج الأثر:

تشمل مراجعة نتائج القياس وتغذيتها الراجعة في تطوير السياسات والبرامج، وتعديل أو إلغاء المبادرات منخفضة التأثير، وإعادة تصميم البرامج بما يتماشى مع تحقيق أعلى قيمة اجتماعية ممكنة لكل وحدة إنفاق. وهذا يسهم في كفاءة تخصيص الموارد، ويمنح المنظمة مرونة تشغيلية قائمة على نتائج الأثر الاجتماعي.



# ٣,٦ أداة تطبيقية: العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI)

لا يكفي أن تُظهر المنظمة حجم إنفاقها أو مواردها، بل عليها أن تبرهن على القيمة الاجتماعية الناتجة من كل ريال يتم استثماره. أداة SROI تساعد المنظمات غير الربحية على تحويل الأثر الاجتماعي إلى قيمة قابلة للقياس، وإظهار العائد الاجتماعي مقابل الاستثمار المالي. ويمكننا استخدام الأداة من خلال خطوات منهجية يوضحها المثال التطبيقي المبين في الجدول أدناه.

الخطوة	الوصف	مثال توضيحي
تحديد نطاق التحليل	تحديد المشروع أو البرنامج المراد قياس أثره، والفترة الزمنية.	برنامج تدريب للشباب لمدة سنة واحدة.
حصر أصحاب المصلحة	تحديد المستفيدين المباشرين وغير المباشرين.	الشباب - الأسر - المدربون - أصحاب العمل - الشركاء.
حصر المدخلات	الموارد المالية والبشرية والتقنية المستثمرة	١ مليون ريال (تكلفة تنفيذ البرنامج).
تحديد المخرجات	النتائج المباشرة القابلة للقياس.	٢٠٠ شاب تخرجوا من البرنامج.
تحديد النتائج	الأثر طويل المدى الناتج عن المخرجات	١٥٠ شاب حصلوا على وظائف، وساهم ذلك في ارتفاع دخل أسرهم.
تحديد القيمة المالية للأثر	تحويل النتائج الاجتماعية إلى قيمة مالية تقديرية	دخل إضافي للأسر بقيمة ٣ ملايين ريال سنوياً.
حساب العائد الاجتماعي (SROI)	قسمة قيمة الأثر على قيمة الاستثمار.	٣ ملايين ÷ مليون ريال = ٣ : ١

كل ريال استثمارته المنظمة في هذا البرنامج حقق ما يعادل ٣ ريالات من القيمة الاجتماعية للمجتمع.

النتيجة التفسيرية

نتائج SROI تساهم في تعزيز ثقة المانحين وصناع القرار.

تحتاج المنظمة إلى بيانات دقيقة عن المستفيدين وآثار البرامج.

يمكن تطبيق الأداة في مجالات متنوعة مثل: التعليم، الصحة، الرعاية الاجتماعية.

ملاحظات عند استخدام الأداة

دليل الاستدامة المالية  
في المنظمات غير الربحية

# الملاحق

تقييم ذاتي  
مراجع إعداد الدليل

تهدف أداة التقييم الذاتي البعدي إلى قياس مدى فهم القارئ لمفاهيم ومكونات وممارسات الاستدامة المالية كما وردت في الدليل، وذلك من خلال الأسئلة التالية:



١ ما عدد الأبعاد المؤسسية التي اعتمدها الدليل لتحقيق الاستدامة المالية؟

٨ أبعاد

٧ أبعاد

٥ أبعاد

٤ أبعاد

٢ أي من التالي يُعد من الأبعاد الخارجية للاستدامة المالية؟

البُعد البشري والمعرفي

البُعد الاستثماري

البُعد الرقمي والتقني

البُعد التنظيمي

٣ صواب أم خطأ: يرتبط البُعد الاستراتيجي بالتحول الرقمي في جمع التبرعات وتطوير منصات الدعم الرقمي.

خطأ

صواب

4 ما الهدف الأساسي من مصفوفة تحليل مصادر الدخل؟

4

توزيع التبرعات  
على البرامج

اعداد الموازنة  
التشغيلية

تحليل تنوع  
واستقرار  
الموارد المالية

قياس أداء  
الموظفين

5 أكمل الفراغ:  
يركز البعد البشري والمعرفي على تطوير \_\_\_\_\_ في المنظمة  
وربطه باستخدام الموارد.

5

برامج التحول  
الرقمي

رأس المال  
البشري

الهوية البصرية

الأنظمة  
المحاسبية

6 صواب أم خطأ:  
"الاستدامة المالية تعني فقط تنويع مصادر الدخل".

6

خطأ

صواب

7 أي من هذه العناصر يدخل ضمن عناصر خطة الاستدامة المالية  
حسب الدليل؟

7

تحليل مصادر  
الدخل

تحليل الفجوات  
المؤسسية

خطة الطوارئ

خطة العلاقات  
العامة

8 ما العلاقة التي يوضحها الدليل بين "الأثر الاجتماعي" و"الاستدامة المالية"؟

تحليل تنوع واستقرار الموارد المالية

الأثر الاجتماعي لا يرتبط مباشرة بالدخل

العلاقة بينهما غير مهمة

الأثر الاجتماعي يعزز ثقة الداعمين ويسهم في تنمية الموارد

9 صواب أم خطأ: "يشمل البعد التنظيمي تفعيل اللجان المالية، ووضع السياسات المالية، وتعزيز الشفافية".

خطأ

صواب

10 ما الفائدة الأساسية من استخدام أداة SORI؟

قياس العائد الاجتماعي مقابل الاستثمار المالي

قياس الأداء الوظيفي

إعداد الموازنات السنوية

تقييم خطط الطوارئ

# مراجع إعداد الدليل

---

استند هذا الدليل في بنائه إلى مجموعة متنوعة من المصادر المعرفية، والأدلة المرجعية، والممارسات الميدانية، والخبرات الفنية التي تم تحليلها وتكييفها لتلائم بيئة المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.



أدلة حوكمة الجمعيات الأهلية  
صادرة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

١

الدليل الإرشادي لإسناد الخدمات الحكومية للقطاع غير الربحي  
صادر من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

٢

دليل الاستدامة المالية في المنظمات الخيرية  
صادر من مركز بناء الطاقات.

٣

الدليل المعرفي لممكّنات الاستدامة المالية  
صادر من جمعية تنمية الموارد المالية بالمنطقة الشرقية.

٤

كتاب الحيوية المالية في الجهات الخيرية  
تأليف: د. علي بن سليمان الفوزان.

٥

كتاب جمع التبرعات للجمعيات الخيرية  
صادر من مؤسسة الملك خالد الخيرية.

٦

Institute for Social Value - معهد القيمة الاجتماعية بالمملكة المتحدة -  
<https://socialvalueuk.org/resources/sroi-guide> - دليل العائد الاجتماعي على الاستثمار

٧

Global Impact Investing Network - GIIN - الشبكة العالمية للاستثمار ذي الأثر -  
<https://thegiin.org/characteristics> - الخصائص الأساسية للاستثمار ذي الأثر

٨



# شكراً لكم