

تدريب  
Tadreeb



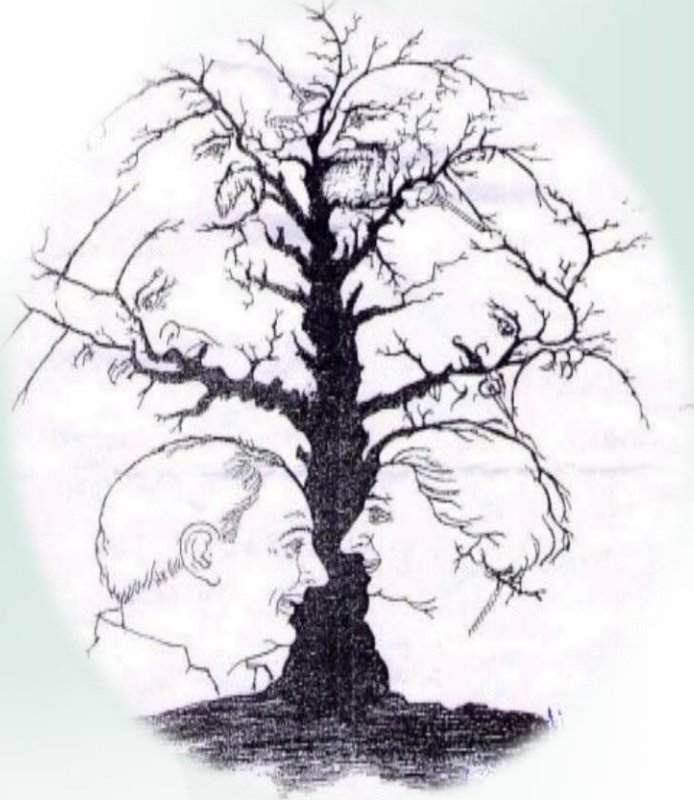
مؤسسة الأميرة العنود  
Princess Alanood Foundation



# الزمالة الأوروبية العربية في إدارة المنظمات غير الربحية (الاستدامة المالية في الجهات الخيرية)

د. علي الفوزان

تمرين جماعي لمدة دقيقة واحدة



يدّعي شخص أنه يرى عشرة وجوه في هذه  
الصورة، أين هي؟

WHY

?

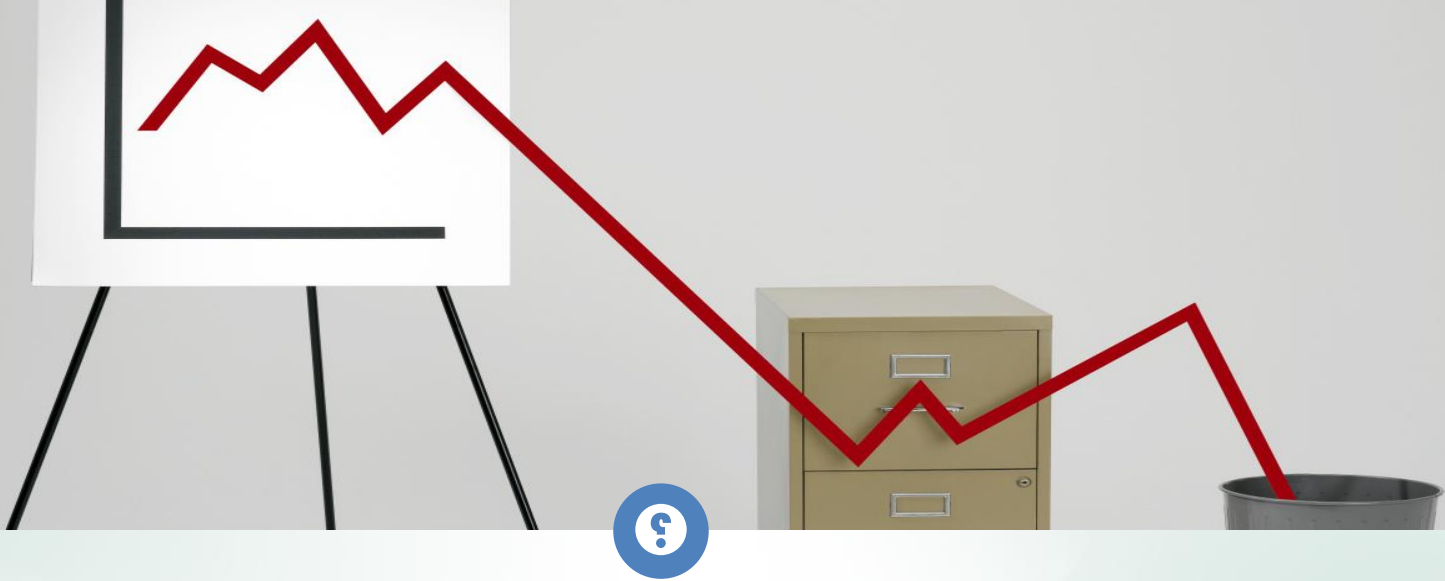
لماذا نحن هنا؟ مالذي تريدون الحصول عليه؟

تفضلوا أجبوا



# اختبار قبلي





هل يعاني القطاع الخيري من مشكلة تبرعات/إيرادات حقيقية؟

## تعريف

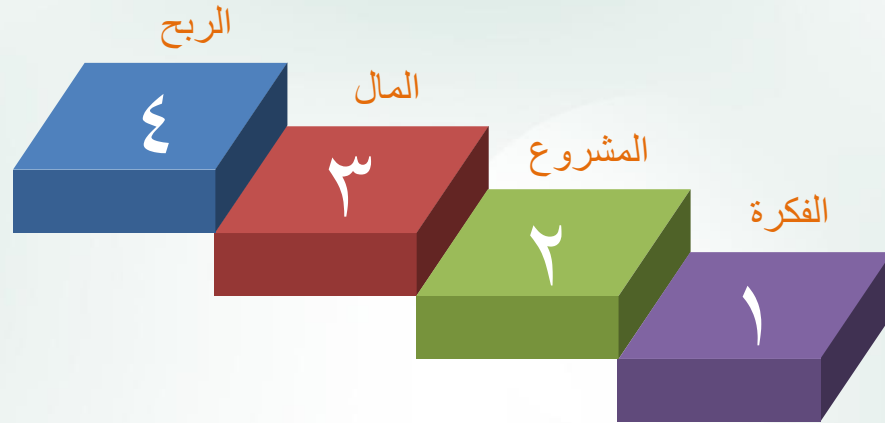


الاستدامة المالية هي معدل استقرار وزيادة الإيرادات المالية للجهة الخيرية التي تساهم في التغيير الإيجابي للمستفيدين مع تحقيق فائض مالي حتى مع تغير الظروف الداخلية والخارجية للجهة الخيرية.



# ما الفرق بين المشاريع الربحية وغير الربحية؟

المشاريع الربحية



# ما الفرق بين المشاريع الربحية وغير الربحية؟

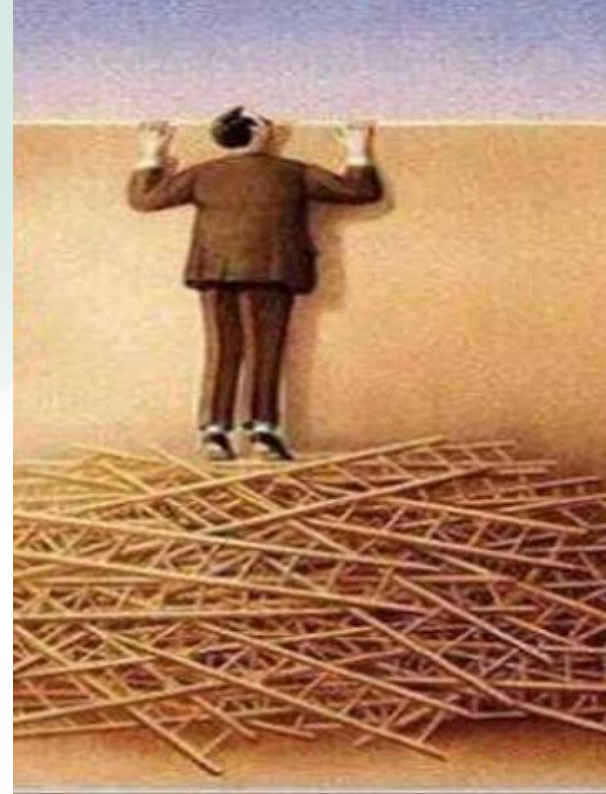


## المشاريع غير الربحية



# واقفنا مع الموارد المالية

لا تذهب بعيدا فالموارد متوفرة داخل  
المنظمة.



## قبل أن نبدأ قاعدة



١ لا تفكر في زيادة المبالغ المالية قبل أن تجيد إدارتها.

٢ المالية هي مصدر للمعلومات وليست مخزنا للبيانات.

للتفكير



هل الاستفادة المالية هدف استراتيجي للجهات الخيرية؟





دعونا ننطلق!



# مؤشرات الاستدامة المالية



تنوع مصادر الدخل



## المؤشر الأول: خطة مالية استراتيجية



- يوجد مساران يحددان الخطة:
- الأول: التركيز، ويتطلب:
  - خبرات محددة.
  - التزام طويل الأمد.
- الثاني: التوسع، ويتطلب:
  - مساحات جديدة.
  - شراكات ، وربما اندماجات واستحوادات.

# تمرين



ما هو الفرق بين الموازنة والميزانية؟



## المؤشر الثاني: دعم قوي من أصحاب المصلحة

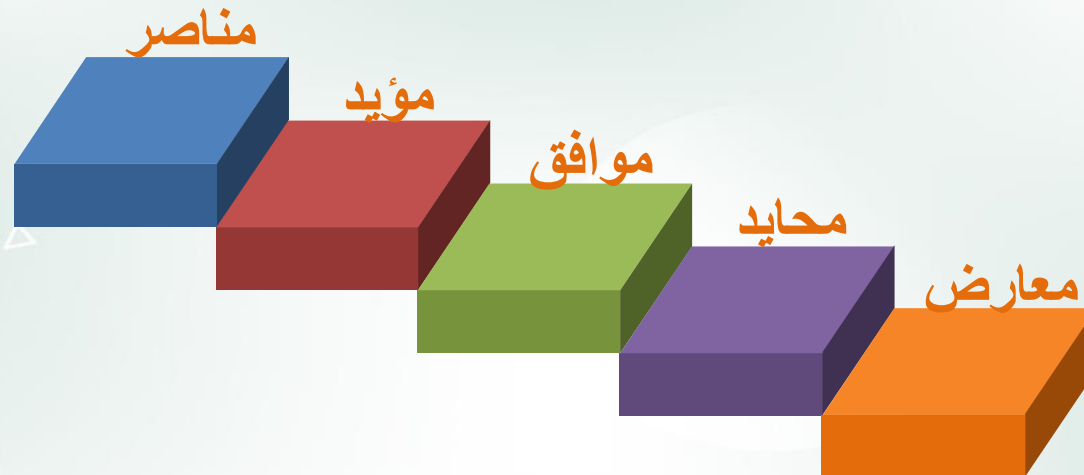




## المؤشر الثاني: دعم قوي من أصحاب المصلحة



يتوجب نقل أصحاب المصلحة إلى مستوى أعلى بناء على الاهتمام والتأثير.



## المؤشر الثالث: إدارة مالية سليمة



الإجراءات والأنظمة المالية  
والمحاسبية

خطة الإيرادات والمصروفات

التنبؤ بالتدفق النقدي  
(التشغيل، الاستثمار،  
التمويل)

شبكة تمويل لمشروع واحد

تكلفة المنتج النهائي

المراجعة الداخلية والخارجية

## المؤشر الثالث: إدارة مالية سليمة



المصروفات  
(المشروع، العمومية  
والإدارية،...)

الأصول والممتلكات

إدارة المخاطر  
(السرقة، الاحتيال،  
الفساد، التلف)

الاحتياطي

التقارير المالية

الإهلاك

# المؤشر الرابع: دخل غير مقيد



(الجهة الخيرية تقرر كيفية إنفاق المال وليس المتبرع)

|                          |                                   |
|--------------------------|-----------------------------------|
| هامش ربح                 | دعم غير مقيد مرحل                 |
| مساعداة عامة             | رعايات                            |
| عائد استثمار             | تبرعات الأفراد                    |
| حملات عامة مثل الماراثون | شراكات                            |
| عضويات                   | التوفير من خلال إدارة مالية سليمة |



## إضاءات في الدخل غير المقيد



١ يفضل أن يغطي الدخل غير المقيد نفقات رواتب ١٢ شهر.

٢ معادلة الدخل غير المقيد: (إجمالي الدخل غير المقيد ÷ إجمالي النفقات) × ١٠٠

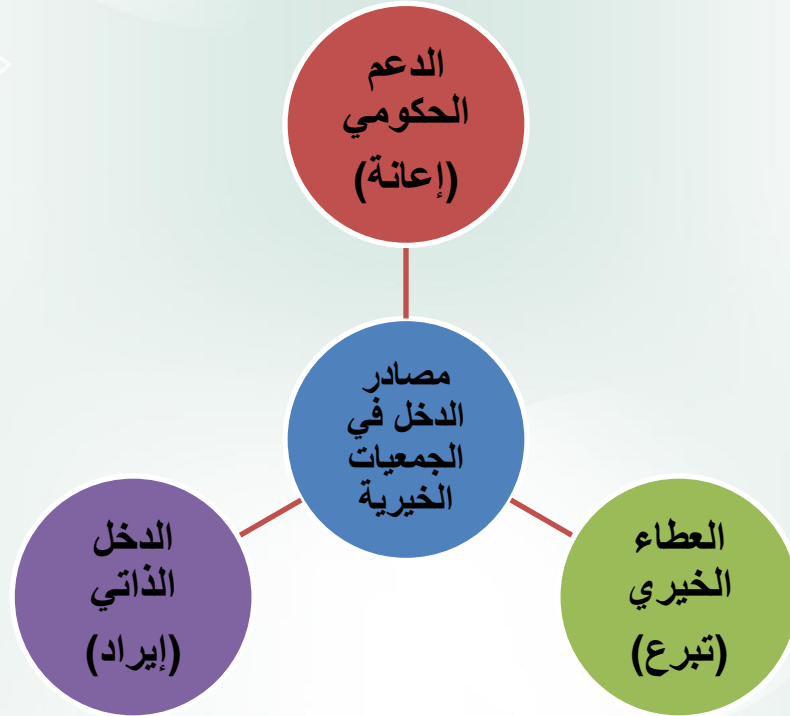
أين تم صرف الدخل غير المقيد؟

## المؤشر الخامس: تنويع مصادر الدخل

يوجد ثلاثة متغيرات أساسية في مصادر الدخل وهي:



وعادة هذه المتغيرات الثلاثة تحدد مقدار العائد المتوقع من هذه المصادر وتكلفة هذا العائد.



هذه المصادر الثلاثة تحدد نموذج عمل الجمعية المالي.

## مصادر الدخل:

- وهذه المصادر تختلف نسبتها من جمعية خيرية لأخرى، فهي غير ثابتة حيث يتم مراعاة آلية التأسيس وعمر الجهة ودورة حياتها وتخصصها وقوتها وطبيعة عملها ونطاقها الجغرافي.
- تشير عدد من الدراسات أن الدعم الحكومي يقترب من ٣٥% في الجهات الدولية، ففي دراسة جونز هوبكنز المقارن الذي حلل أنماط التمويل في ٢٤ بلدا حول العالم أن متوسط الدعم الحكومي يمثل ٣٥%، ففي أمريكا يمثل الدعم الحكومي ٣٨% وفي بريطانيا يمثل الدعم الحكومي ٣١%.

## تابع مصادر الدخل:

أما العطاء الخيري والذي نقصد به التبرعات والهبات من الأفراد والمؤسسات ومجالس الإدارة ونحوها وهي تحتاج احترافية في التسويق والاتصال والتواصل، وصعوبة هذا النوع أنه في الغالب مقيد وغير متنوع، حيث الدخل غير المقيد وتنويع الدخل مكلف ومرهق، والأهم في هذا النوع هو تبرعات الأفراد حيث تمثل تبرعات الأفراد في أمريكا ٧٧%.

## تابع مصادر الدخل:

أما الدخل الذاتي أو المكتسب ويعتبر الأهم بالنسبة للجمعيات الخيرية وللحكومات لأنه يساهم في الناتج المحلي، وهو يؤدي دورا مهما في استقرار الجهات غير الربحية عند التقلبات الاقتصادية، وهو يساهم في تقديم خدمات ومنتجات يحتاجها المجتمع فعليا، وهي عادة تكون عوائد برامج وخدمات أو استثمارات اجتماعية أو استثمارات تقليدية وأوقاف، وفي هذا النوع يوجد العديد من الأشكال والهيكل مثل الشركات ذات النفع العام أو الشركات غير الربحية، حيث تستفيد المجتمعات المحلية من الأرباح والأصول، حيث تمثل عوائد الاستثمار في بريطانيا ١٠%.

## المؤشر الخامس: تنويع مصادر الدخل



التبرعات:



## إضاءات في تنويع مصادر الدخل



١ أن تكون (٦٠%) من إيرادات الجهة الخيرية من خمسة مصادر مختلفة.

٢ جمع الأصدقاء للجهة الخيرية قبل جمع الأموال.

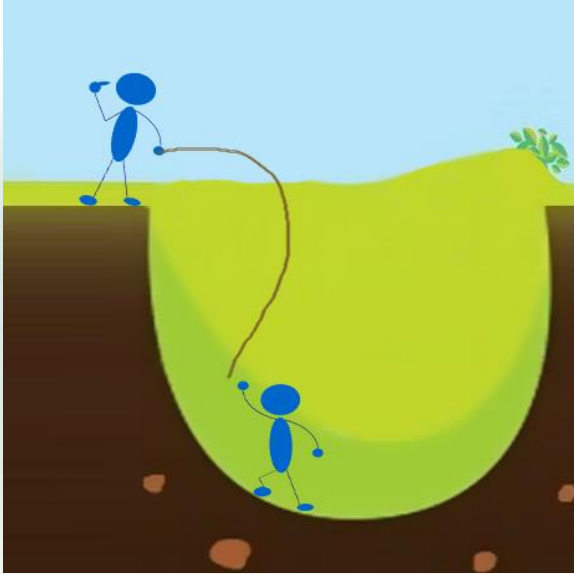
٣ النجاح في زيادة عدد المتبرعين وحجم التبرعات وتكرارها.

٤ يوجد مصادر دخل غير نقدية لم يتم تقييدها مثل التبرعات العينية والتطوع في الفكر أو الجهد أو الخدمات، أو التطوع، أو تخفيض الالتزام، وهذا يؤدي إلى تقارير لا تعكس الواقع.

## الفائض:

يعتبر وجود فائض في الجمعيات الخيرية أمر مهم جداً، وليس ترفاً، بل هو الذي يساعد في التخطيط للمستقبل ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وبدون فائض في الدخل قد لا تتمكن الجمعيات الخيرية من الاستجابة للتغيرات أو الفرص التي تنشأ في محيطها، ويوجد اختلاف كبير بين الجهات غير الربحية نظراً لاختلاف نماذج تمويلها فالجهات التي تعتمد على العقود الحكومية وبيع الخدمات مثل المستشفيات والمدارس، تستخدم الديون بشكل كبير ولديها احتياطات قليلة، وإيراداتها متسقة مع مصروفاتها في الغالب، أما الجهات غير الربحية التي تعتمد على العطاء الخيري ففي الغالب لديها ديون أقل واحتياطات أكبر.

لا تجعل جهتك الخيرية تتكيف مع الصعوبات



## التعريف بالتكليف المطلوب على المشاركين



**التكليف المطلوب:**

**قراءة وتلخيص كتاب (الاستدامة المالية في المنظمات غير الهادفة للربح) | تأليف د. محمد آل مفرح**

**تكليف إثرائي (لمن يرغب بالاستزادة):**

**أداة تقييم إمكانات الاستدامة المالية (دوم)**

# الأصول في تنمية الموارد المالية



## مدارس تنمية الموارد المالية



الجمع بينهما  
وهو يحتاج  
إلى مهارات  
عالية

الاهتمام  
بالمبتدئين  
(سلوك  
المبتدئين)

الاهتمام  
بجامعي  
التبرعات



من المهم جدا دراسة سلوك المتبرعين في جهتك الخيرية

# طرق تنمية الموارد المالية



١. الكعكة الكاملة.
٢. تفتيت المشاريع (الأموال).
٣. الخدمة/المنتج النهائي (المسلم الجديد، الجزء القرآني).
٤. التبرعات المهمة (الهلل، الملابس، الأثاث).
٥. الاستقطاعات.
٦. الرعايات (تبادل المنافع).
٧. رسوم الخدمة من المستفيد.
٨. العضويات.
٩. الشراكة (مثلا الشراكة المتناقصة).
١٠. السلسلة الممتدة وهي جعل الآخرين مسوقين لك بدون تكلفة عليك.
١١. التطوع.
١٢. بيع المنتجات أو الأفكار أو الخدمات.
١٣. الاستثمار.
١٤. التمويل والقروض.

## أسئلة ملهمة



لماذا يستمرون في التبرع  
لنا؟ (تبرع، رعاية،  
شراكة)

لماذا يفضلوننا على غيرنا  
في التبرع؟  
(تبرع، رعاية، شراكة)

لماذا يتبرعون لنا؟  
(تبرع، رعاية، شراكة)

تذكر



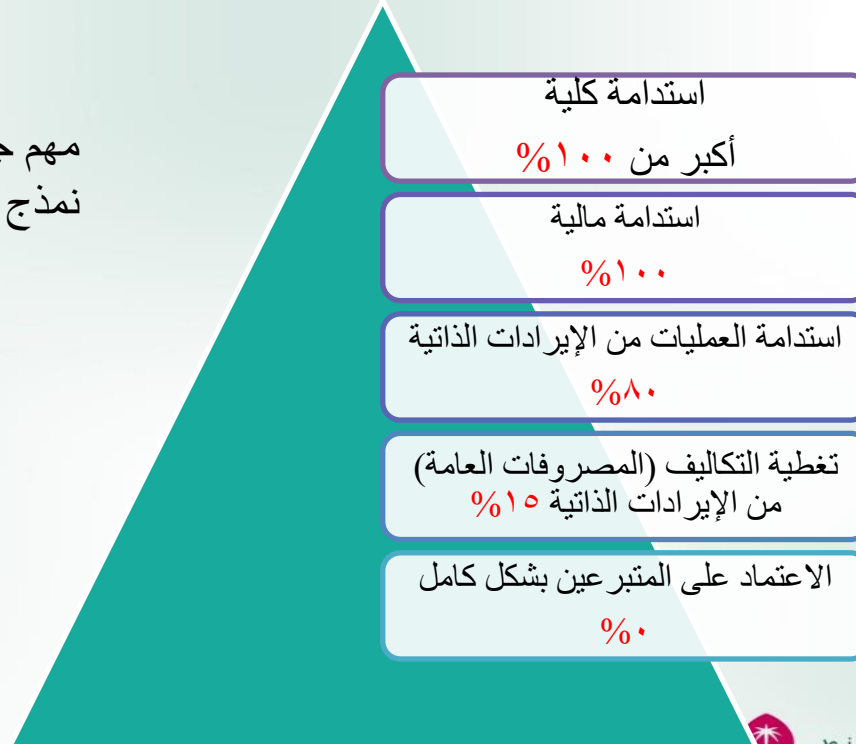
تذكر في تواصلك مع الأثرياء:  
المبدأ الأول: حاجتك للمال ليس مبررا لتبرع الآخرين لك.  
المبدأ الثاني: امتلاك الثروة ليس موجبا للمعطاء.



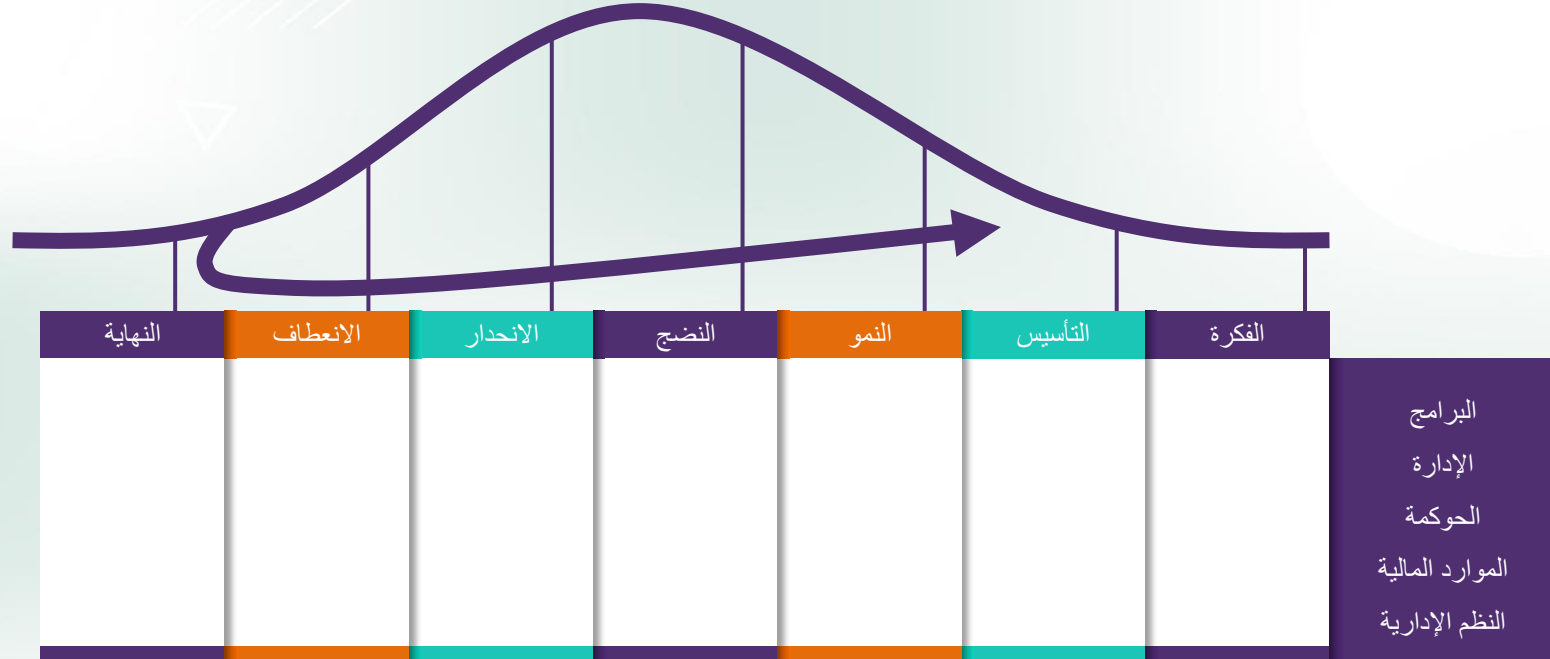
# هرم الاستدامة



مهم جدا أن تتوافق الاستدامة مع  
نمذج العمل و دورة حياة المنظمة



## دورة حياة المنظمة



Nonprofit lifecycle – Susan Steven

للمزيد



# المحاسبة نظام للمعلومات

## الأصول = الخصوم + صافي الأصول

يجب المحافظة على توازن طرفي المعادلة دائما:

- بإضافة نفس الرقم إلى جانبي المعادلة.
- خصم نفس الرقم من جانبي المعادلة.
- إضافة أو خصم رقم في أحد جانبي المعادلة فقط لكن المجموع لا يتغير.

# نظام معلومات محاسبي

يعني فيه مدخلات وعمليات ومخرجات بهدف اتخاذ قرار

## مقومات النظام المحاسبي:

- ١ مستندات أو وثائق.
- ٢ دفاتر أو سجلات.
- ٣ تقارير مالية.



## المستفيدون من المعلومات المحاسبية



### المستفيدون الخارجيون

الجهات الحكومية ذات الصلة بالمنظمة:  
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ووزارة الشؤون  
الإسلامية

المتبرع  
المحتمل أو  
المستهدف

المتبرع  
الحالي

جهات التمويل

الدائنون  
/ الموردون

المراجع  
الخارجي

المستفيدون  
من برامج  
وأنشطة  
الجهة

### المستفيدون الداخليون

الموظفون

مجالس  
الإدارة

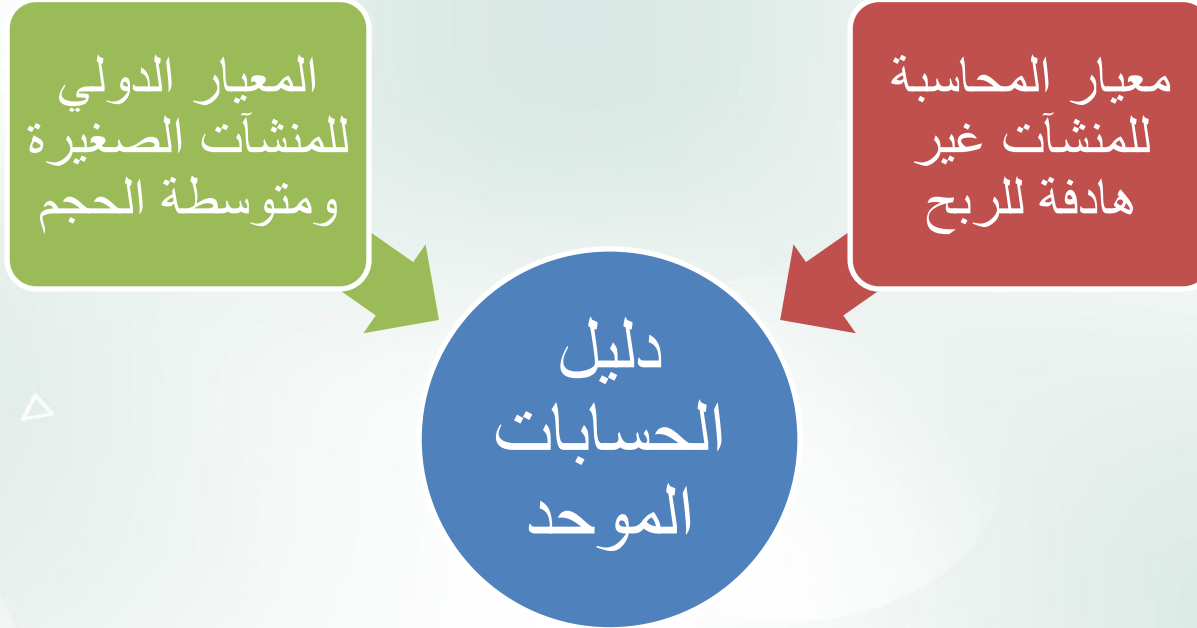
المتطوعون

الإدارة  
التنفيذية



# معيّار المحاسبة في المنشآت الخيرية





## إعداد القوائم المالية

القوائم المالية الناتج النهائي للعملية المحاسبية، وتتضمن هذه القوائم المالية كل من:



## المركز المالي

هو صورة لوضع الجمعية الحالي:



## قائمة الأنشطة

تظهر كل ما تم تلقيه من موارد، وكل ما تم إنفاقه منها خلال السنة:

### مصروفات

مصاريف استثمار  
(أوقاف)

مصاريف أنشطة

04

03

02

01

مصاريف جمع  
التبرعات

مصاريف عمومية  
وإدارية

تبرعات  
وايرادات  
غير مقيدة

01

تبرعات  
وايرادات  
مقيدة

02

ايرادات

تبرعات  
وايرادات  
أوقاف

03

## إعداد القوائم المالية

٣/ قائمة التدفقات النقدية: تقرير عن أثر الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية على التدفقات النقدية فقط، وهي:



## إعداد القوائم المالية

4/ إيضاحات مرفقة توضح  
السياسات المحاسبية  
المتبعة، وتعطي تفاصيل  
تتعلق بالمعلومات الواردة  
بالقوائم المالية

## تحليل قائمة الأنشطة

| الإيرادات |      |          |                |
|-----------|------|----------|----------------|
| أوقاف     | مقيد | غير مقيد |                |
|           |      |          | تبرع           |
|           |      |          | إيراد          |
|           |      |          | إعانة          |
| المصروفات |      |          |                |
|           |      |          | عمومية وإدارية |
|           |      |          | أنشطة          |
|           |      |          | جمع تبرعات     |
|           |      |          | استدامة        |

## تمرين التقارير المالية:



ما هو تحليلك للتبرعات  
خلال العام ٢٠٢٣  
و٢٠٢٤؟

| ١ - تقرير حركة التبرعات المقارن حسب البنود للعامين |             |             |
|----------------------------------------------------|-------------|-------------|
| بنود التبرعات                                      | المبلغ ٢٠٢٣ | المبلغ ٢٠٢٤ |
| تبرع عام                                           | 1,100,000   | 500,000     |
| زكاة                                               | 1,400,000   | 10,000,000  |
| صدقه جاريه                                         | 800,000     | 300,000     |
| كفالات اسر                                         | 2,000,000   | 800,000     |
| تبرعات عينيه                                       | 2,700,000   | 600,000     |
| ترميم مباني                                        | 2,000,000   | 900,000     |
| تبرع دعم للتشغيل                                   | 800,000     | -           |
| اوقاف                                              | 1,000,000   | 15,000,000  |
| ربيع اوقاف                                         | 600,000     | 400,000     |
| برامج وانشطة                                       | 900,000     | 200,000     |
| استقطاعات                                          | 400,000     | -           |
| عوائد استثمار                                      | 300,000     | -           |
| سله غذائية                                         | 1,100,000   | 200,000     |
| الاجمالي                                           | 15,100,000  | 28,900,000  |

## تمرين التقارير المالية:



| البيان             | المبلغ ٢٠٢٣ | المبلغ ٢٠٢٤ |
|--------------------|-------------|-------------|
| الجهات المانحة     | 4,000,000   | 1,600,000   |
| علاقات التجار      | 2,000,000   | 700,000     |
| معارض جمع التبرعات | 5,100,000   | 3,400,000   |
| المدير التنفيذي    | 1,200,000   | 12,000,000  |
| مجلس الادارة       | 2,800,000   | 11,200,000  |
| الاجمالي           | 15,100,000  | 28,900,000  |

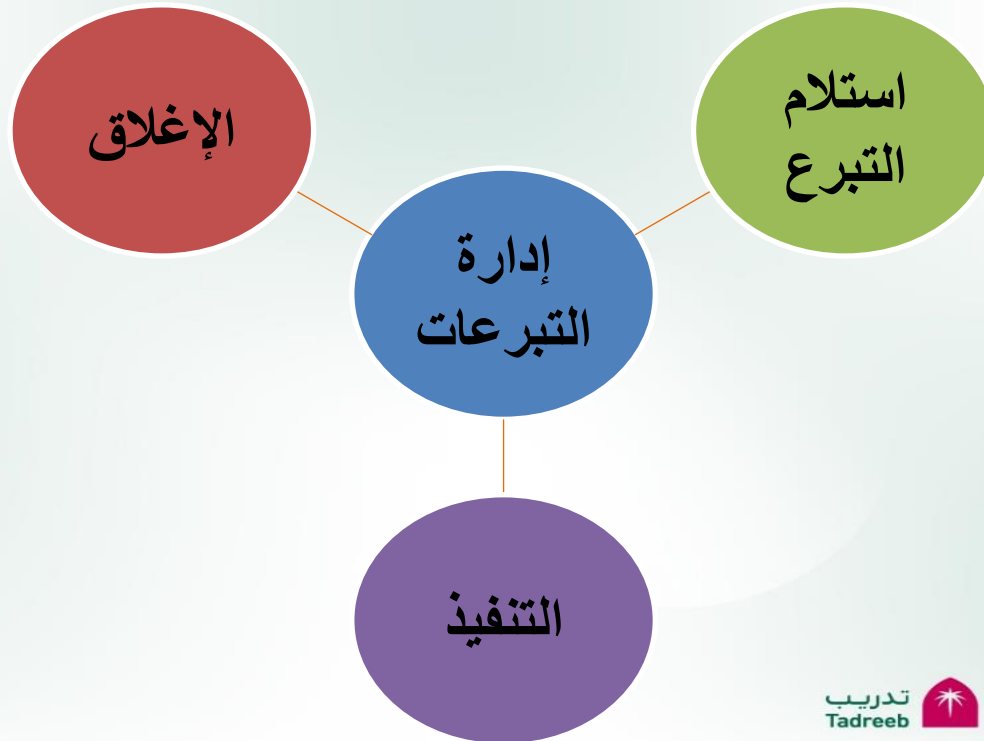
ما هو تحليلك للتبرعات  
خلال العام ٢٠٢٣  
و٢٠٢٤؟

## تمرين:



# قراءة قائمة مالية تحليل القوائم المالية لجهة خيرية

## إدارة التبرعات



# ممارسات الحوكمة في جمع التبرعات



## المبدأ العام:

على الجهة الخيرية التأكد من أن أنشطة جمع التبرعات التي تقوم بها تراعي الشفافية والقيم العليا، كما أن عليها التوضيح للمتبرع ماذا ومتى وكيف سيتم استخدام التبرع، كما يجب عليها أن تكون حذرة عند التعاقد مع طرف ثالث لجمع التبرعات نيابة عنها.



## ممارسات الحوكمة في جمع التبرعات



### تنفيذ حملة جمع التبرعات:

يجب على الجهة الخيرية التأكد من أن أنشطة جمع التبرعات ستحافظ على هوية المنظمة وتراعي درجات مناسبة من الشفافية.



## ممارسات الحوكمة في جمع التبرعات



### المسؤولية تجاه المتبرع:

- على المنظمة التأكد أن المتبرع يتلقى معلومات دقيقة وصحيحة عن المنظمة وأنشطتها وفيما سيستخدم المال الذي سيتبرع به.
- يجب توثيق جميع التبرعات النقدية الواردة (المقيدة وغير المقيدة) كما يجب ايداعها في حسابات المنظمة بشكل منتظم.
- يجب توثيق جميع التبرعات العينية الواردة وتوضيح فيما ستستخدم. △
- على المنظمة احترام سرية بيانات المتبرع، كما يجب على المنظمة عدم الإفصاح عن بيانات المتبرع ونشرها للعلن دون أخذ موافقة مسبقة من المتبرع.

## ممارسات الحوكمة في جمع التبرعات



### التعاقد مع طرف ثالث في أنشطة جمع التبرعات:

- يجب على المنظمة بذل العناية الواجبة عند التعاقد مع طرف ثالث لجمع التبرعات نيابة عنها، كما يجب عليها الأخذ بالاعتبار رأي عموم المجتمع عند رؤيتهم لطرف ثالث يجمع لهم التبرعات نيابة عنهم.
- يجب أخذ موافقة مجلس إدارة المنظمة عند التعاقد مع طرف ثالث لجمع التبرعات نيابة عن الجهة الخيرية، كما أن على مجلس الإدارة الموافقة على تكاليف هذا التعاقد.
- تحدد المنظمة الهدف المالي من جمع التبرعات بناءً على احتياجاتها، وتفصح بذلك للمتبرع.

# السلامة المالية



## يهدف معيار السلامة المالية:

١. إيجاد معايير موحدة لتقييم الأداء والتنظيم المالي للجمعيات الأهلية.
٢. مساعدة الجمعيات في تحسين كفاءة إدارة المال لديها، وإدارة المخاطر المتعلقة بالوضع المالي، والالتزام بأفضل الممارسات عبر إعادة توزيع موارد الجمعية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الرئيسة للجمعية مع ضمان الاستدامة والنمو.
٣. توفير البيانات المتعلقة بمستوى الأداء المالي على مستوى القطاع غير الربحي لصناع القرار ولإجراء البحوث والدراسات.
٤. منح الجمعيات معيار في التقييم يساعد على تقديم نفسها لكافة الأطراف ذات العلاقة وأصحاب المصلحة.
٥. ترشيد القرار الإداري لدى أصحاب المصلحة داخل وخارج الجمعيات من خلال توفير المعلومات المالية التي تساعد في تحديد مسارات الدعم أو نقاط التحسين التي تحتاج لها الجمعيات.

# السلامة المالية



## ● محتويات دليل معيار السلامة المالية

يتكون معيار السلامة المالية من مؤشرين رئيسيين يتفرع منها مجموعة من المؤشرات الفرعية والممارسات لتحقيق الأهداف المشار إليها سابقاً في سياق التعريف بمعيار السلامة المالية ويحتوي هذا الدليل التعريفي بمعيار السلامة المالية على شرح مكونات المعيار والتعريف بالمؤشرات المكونة للمعيار وهي على النحو التالي:

١. مؤشرات الأداء المالي: ويحدد فيه كافة المتطلبات والمصادر التي يركز عليها المؤشر في قياس أداء الجمعية من خلال خمسة مؤشرات رئيسية تتفرع منها أحد عشر مؤشراً فرعياً يتم من خلالها قياس الأداء للجمعية.
٢. مؤشرات التنظيم المالي: وهو عبارة عن خمسة مؤشرات رئيسية تتفرع منها ثلاث عشرة ممارسة يتم من خلالها قياس:
  - مدى الامتثال والالتزام لدى الجمعية للأنظمة والقوانين الحاكمة للعمل المالي في الجمعيات.
  - مستوى التنظيم والضبط المالي لعمليات الجمعيات والتي تحقق الحوكمة المالية لعمليات الجمعيات وفق أفضل الممارسات.

# مؤشر الأداء المالي

| م | المؤشر الرئيسي                               | وزن المؤشر الرئيسي | البند                                                                                                | القطبية | وزن المؤشر التحليلي | المستهدف للمؤشر التحليلي |
|---|----------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------|--------------------------|
| 1 | المصاريف الإدارية                            | 20%                | نسبة المصاريف الإدارية إلى إجمالي المصاريف                                                           | -       | 80%                 | أقل من 15 %              |
|   |                                              |                    | نسبة عوائد الاستدامة المالية إلى المصاريف الإدارية                                                   | +       | 20%                 | 100% فأكثر               |
| 2 | مصاريف البرامج والأنشطة                      | 45%                | نسبة مصاريف البرامج والأنشطة إلى إجمالي المصاريف                                                     | +       | 60%                 | أكبر من 80 %             |
|   |                                              |                    | نسبة المصاريف الإدارية للنشاط إلى إجمالي مصاريف النشاط                                               | -       | 40%                 | أقل من 15 %              |
| 3 | الاستدامة المالية (أوقاف واستثمارات)         | 10%                | نسبة مصاريف الاستدامة إلى عوائد الاستدامة                                                            | -       | 30%                 | أقل من 5 %               |
|   |                                              |                    | نسبة عوائد الاستدامة إلى إجمالي أصول الاستدامة                                                       | +       | 40%                 | أكبر من 7,5 %            |
| 4 | جمع الأموال والتبرعات                        | 10%                | نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي المصاريف                                                          | -       | 50%                 | أقل من 5 %               |
|   |                                              |                    | نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي التبرعات                                                          | -       | 50%                 | أقل من 10 %              |
| 5 | قدرة الجمعية على تغطية التزاماتها المستقبلية | 15%                | نسبة النقد وما في حكمه إلى (صافي الأصول المقيدة + صافي أصول الأوقاف النقدية + الالتزامات المتداولة). | +       | 70%                 | أكبر من 100 %            |
|   |                                              |                    | نسبة صافي النقد والاستثمارات المتداولة إلى المصاريف الإدارية التقديرية                               | +       | 30%                 | أكبر من 12 شهر           |

## السلامة المالية



للمزيد من بما يتعلق بحوكمة الجمعيات الأهلية تجدوه في موقع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.



# التحليل المالي في الجمعيات الأهلية



الهدف من التحليل المساعدة في اتخاذ القرار.

قد تكون نتائج التحليل لا تعكس الواقع، وأهم أسباب ذلك:

- ▶ تصنيف الإيرادات بطريقة غير صحيحة.
- ▶ تصنيف المصروفات بطريقة غير صحيحة. (متكرر في الجمعيات)
- ▶ عدم تسجيل التطوع. (متكرر في الجمعيات)
- ▶ عدم تسجيل تخفيض الالتزام. (متكرر في الجمعيات)



# شعزلة

أخوكم:

د. علي بن سليمان الفوزان

@AlfozanAli

0505174025

info@ghazara.com

asaf0052@gmail.com

أسعد بتواصلكم ومقترحاتكم