

الاستدامة المالية في المنظمات غير الهادفة للربح

أسس نظرية وخطوات تطبيقية

المؤلف:

د. محمد بن يحيى آل مفرح

هذه الطبعة خاصة صدرت بالتزامن مع:

منتدى الأوقاف المستدامة

رجب ١٤٣٧ هـ - إبريل ٢٠١٦ م

برعاية الاتحاد العقاري في دول منظمة التعاون الإسلامي

المقدمة:

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله.. وبعد ،،

بعد أن وفقني الله تعالى لإصدار كتابي الأول:

(آفاق التدريب الإداري في الجهات الخيرية)

والذي طُبع للمرة الثانية بعد تعديلات طالَتْ حتى العنوان الذي أصبح وقتها: آفاق التطوير الإداري في الجهات الخيرية.. ووزع من الطبعتين بتوفيق الله تعالى أولاً وآخرأ أكثر من ٢٥,٠٠٠ نسخة للجهات الخيرية والمهتمين بشأنها..

حينها وجدتُ نفسي بحاجة إلى الاهتمام بتنمية الموارد المالية.. فالمال عصب العمل الخيري والتطوعي.. وكلّ منظمة أهلية أو غيرها إذا لم تجدْ كفايتها من الموارد المالية فلن تحقق أهدافها.. وقد رأيت خلال تلك الفترة العديد من المؤسسات الخيرية التي لم تحصلْ على تطوير إداري بسبب العجز المالي، أو حصلتْ على استشارات تخطيط استراتيجي وتدريب إداري ولكنها أيضاً لم تستمرّ بشكلٍ جيد لأنّ الفكر الصحيح تجاه قضايا التعامل مع الأموال لم يكنْ في أولويات القيادات..

فضّل الله وتوفيقه أولاً وآخرأ ثمّ تخصصي في إدارة الأعمال وقضاء أغلب وقتي في الشركات والاستثمار مع معرفتي الجيدة بالعمل غير الربحي.. عناصر مجتمعة أسهمت في صدور كتابي الثاني والذي كان بعنوان:

أساس.. نموذج لتنمية الموارد المالية من خلال الاستثمار

وقد وفقني الله لتقديم ذلك المحتوى في عدد من الدورات التدريبية والمؤتمرات والمحاضرات.. وتطبيقه على عدد محدود من المؤسسات.. مما جعل منه نموذجاً عملياً صدر بعدها في كتاب مختصر بعنوان:

(١٥ خطوة عملية.. لتحقيق الاستدامة المالية)

إلا أنني ركزتُ تماماً على أفكار عملية تدرج كلها تحت بند الاستثمار في ذلك الكتاب.. ودفعْتُ بكامل طاقتي وأفكاري باتجاه نشر ثقافة الاستثمار لدى المنظمات غير الربحية.. وأعتقدُ أنني اليوم بحاجة إلى العودة خطوة للوراء والحديث عن الأمر من جانبه الأكثر تنظيراً.. ثمّ الانتقال إلى الجانب الأكثر تطبيقاً..

إنني أحاطب في كتابي هذا (قيادات ومنسوبي المنظمات غير الهادفة للربح وأخصّ المهتمين بالعمل الخيري والانساني) وأناادي بأنّ نجعل الاستدامة المالية أولوية مطلقة نسخر كافة الموارد لتطبيقها وتحقيقها في منظماتنا.. ويسعدني أن أضع هذا الكتاب بين أيديكم ليكون الأرضية المشتركة التي نقف عليها في انطلاقتنا نحو الاستدامة المالية..

في كتاب: الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية

- أريد أن أخبركم أنّ الاستدامة هي مقياس لقدرة المنظمة على تحقيق رسالتها وخدمة الأطراف المستفيدة بشكلٍ دائمٍ ومستمر.. وبلغت واضحة فإنّ تحسين الاستدامة المالية يعني مصادر أوسع للأموال وقدرة أكبر على تقديم الخدمات للمجتمعات المستهدفة.
- أريد أن نستوعب أنّ الاستدامة هي عملية مستمرة وليست هدفاً في حدّ ذاتها.. وعليه فإنّ هذا الكتاب سيقدّم وسائل وأدوات يمكن تعديلها لتناسب احتياجات مختلف المنظمات، ولكنها تكون فعّالة فقط عندما يقتنع ويلتزم القيادات تماماً بفكر الاستدامة المالية.. وينشروه ويطبقوه ويفرضوه فرضاً على كافة المستويات الإدارية في المنظمة.
- أريد أن أقدم مصدراً هاماً للوسائل والأدوات التي تُمكن العاملين في المنظمات غير الربحية من تعزيز وتطوير الاستدامة المالية.. مع مراعاة الاختصار واستدام اللغة غير المتخصصة جداً قدر الإمكان.
- القيمة الحقيقية ليست في امتلاك وقراءة هذا الكتاب.. بل في الوصول إلى النتيجة المطلوبة وهي تحقيق الاستدامة المالية في منظماتنا التي تقدم خدمات حيوية للمجتمع.. وسوف يكون تحقيق هذا الهدف ممكناً للكثيرين، وصعباً للبعض لأنّ هناك عدداً كبيراً من العوامل التي تؤثر على تحقيق الاستدامة المالية مثل التشريعات والأنظمة المالية والقانونية وغيرها من العوامل التي لا تقع تحت تحكمننا.. صعباً وليس مستحيلاً..

ملاحظات وتوصيات هامة:

- في هذا النوع من الموضوعات.. لا يمكن استيعاب أكثر من ٢٥% بالقراءة فقط.. يجب زيادة هذه النسبة من خلال ممارسة العمل الميداني في المنظمة والنقاش مع الآخرين للوصول إلى نتيجة عملية..
- يجب أن نركّز على تحريك قادة المنظمة لاتخاذ القرارات وفي ذهنهم دائماً تحقيق الاستدامة.. يجب أن نستخدم البيانات لتحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز الاستدامة المالية، وليس مجرد معرفة البيانات.
- أخيراً.. (الاستدامة) قد تكون صيحة إدارية في القطاع غير الربحي.. وهذه الصيحة أوصي أن تُعامل في إطارها وحجمها الحقيقي.. ولا نعتقد أنّها حلّ سحري للتحديات المتشابكة.. وما توفيقنا إلا بالله تعالى..

د. محمد بن يحي آل مفرح

Mym32327@gmail.com

جمادى الآخرة ١٤٣٧هـ

خارطة الاستدامة المالية

الفصل السادس:						
٣ خطوات عملية لتبدأ رحلة الاستدامة المالية						
الكيان التجاري	الوقف	تقييم الاستدامة				
من جمع التبرعات وتنمية الموارد.. إلى الاستدامة			الفصل الخامس			
التسويق.. طريق الاستدامة المالية			الفصل الرابع			
الفصل الثالث:						
عناصر منع	عناصر ٩	عناصر ١٨				
الجرائم المالية	توظيف المحاسبة الإدارية	توظيف المحاسبة المالية				
لتحقيق الاستدامة المالية	لتحقيق الاستدامة المالية	لتحقيق الاستدامة المالية				
الفصل الثاني:						↑
٥ احتياجات في رحلة الاستدامة						
	التخطيط الاستراتيجي	الخطة المالية السنوية	إدارة الموارد البشرية	مجلس الإدارة	الصوابط الداخلية	
الفصل الأول:						
٨ أسس في الاستدامة المالية						
معنى الاستدامة	العنصر المهم	أنواع الاستدامة	العوامل المؤثرة	نقطة البداية	مراقبة الاستدامة	عملية التواصل
						التقييم التنظيمي

أول صفحة في آخر الكتاب:

مقياس معرفة نسبة الاستدامة المالية في منظمات المجتمع المدني

الفصل الأول:

ثمانية أسس في الاستدامة المالية

(١) معنى الاستدامة في المنظمات غير الربحية:

الاستدامة هي مقياس لقدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها وأهدافها وخدمة الاطراف المستفيدة بشكل دائم ومستمر.. وبلغة أبسط: في المنظمات التي تقدم خدمات للمجتمع فإنّ الاستدامة المالية تعني مصادر ثابتة أكثر للأموال، تؤدي إلى قدرة أكبر على تقديم الخدمات للمجتمع المستهدف بشكل دائم.

لا يوجد إجماع بين الاقتصاديين على تعريف عملي دقيق لمفهوم الاستدامة المالية، ومن ناحية فنية الموضوع معقد جداً.. لكننا نريد الصورة المبسطة.. وهناك دراسات مختلفة إلى حد ما تستخدم التعاريف الخاصة بها، ولكن غالباً ما تكون متشابهة.. كمثال..

لمنظمة "مانجو" البريطانية غير الهادفة للربح وهي المنظمة الوحيدة التي تُعنى بتدريب وتأهيل المنظمات الأخرى غير الهادفة للربح حول العالم على إعداد خطط الاستدامة المالية وعلى تدريب الموظفين على العمل مع المانحين وغيره، تعرّف الاستدامة الاقتصادية (يسمونها الاقتصادية وليس المالية) للمنظمات غير الهادفة للربح (NGO) كالتالي:

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

التعريف الثاني: تعتبر المنظمة لديها استدامة مالية إذا كان مجال عملها الرئيسي لا ينهار، حتى لو تم سحب التمويل من الجهات المانحة.. موقع المنظمة: <https://www.mango.org.uk/guide/financialsustainability>

(٢) ما أهم عنصر يمكن أن يحقق الاستدامة للمنظمة؟

من تجارب وخبرات المنظمات التي حققت الاستدامة.. سنجد أنّ مستوى التزام المنظمة -من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية إلى كل فرد في فريق العمل- بالاستدامة هو أهم عامل لنجاحها..

لأنّ الاستدامة طريقة ومنهج تسير عليه وليست هدفاً تحقّقه وتتوقّف.. كلّ قرار يُتخذ داخل المنظمة (من الموارد البشرية مروراً بالمالية إلى تقديم الخدمات) يجب أن يتمّ النظر فيه من خلال منظور الاستدامة.. والتركيز على استدامة المنظمة يساعد متخذي القرار على النظر باتجاه المستقبل بدلاً عن اتخاذ قرارات قصيرة المدى.

٣) أنواع الاستدامة:

١- استدامة المنظمة	٢- استدامة الخدمات	٣- الاستدامة المالية
--------------------	--------------------	----------------------

النوع الأول: استدامة المنظمة:

وهذا النوع الشامل المهمل كثيراً ما تغفل المنظمات عن التعرّض له بمنظوره العام.. وهذا الكتاب ليس مختصاً بهذا الجانب.. لكننا سنتعرض للجزء الأساسي فيه.

استدامة المنظمة هي قدرة المنظمة على تأمين وإدارة الموارد الكافية لتمكين المنظمة من تحقيق رسالتها بفعالية واستمرار عبر الزمن..

فالهدف هو بناء المنظمة والمحافظة على قدرتها لتقديم خدمات مفيدة للمجتمع.. وذلك لأنه في أغلب الأحوال تلعب مثل هذه المنظمات دوراً حيوياً هاماً في تقديم الخدمات، والتي لولا وجود المنظمات ما كان من الممكن أن تتوفر أو تصل إلى الناس.

ومن وجهة نظري.. القطاع غير الربحي على مدار العقد الماضي حصل على كثير من البرامج التطويرية والتدريبية والاستشارية التي تغطي أجزاء متفرقة ولكنها مهمة.. نحو تحقيق استدامة المنظمة..

للتوضيح:

- تلك المنظمات التي تبدأ باجتهاد وعمل ودعم من فرد أو مجموعة.. ثم تتلاشى بوفاتهم أو انشغالهم.. لم تسع من البداية لتكون منظمة مستدامة..
- تلك المنظمات التي استمرّ عملها وعطائها وتقديم الخدمات بها لعشرات السنوات حتى بعد توقف دور المؤسسين.. حققت الاستدامة بنسبة ما.. ولا شك أن قياداتها بعد توفيق الله قد مارست قوانين وأسس الاستدامة من حيث علمت أو لم تعلم.. غير أننا يجب أن نتأكد أنّ الاستمرار لم يكن مرتبطاً بفرد محدد.

النوع الثاني: استدامة الخدمات

إنّ استدامة الخدمات تعني أن الخدمات المقدمة من قبل المنظمة و/ أو التأثير الذي يتحقق يستمران فترة طويلة بعد توقف التمويل المقدم من المانح الأساسي أو الأول.

تركز الجهود الرامية إلى تحسين استدامة الخدمات على تحسين توفير الخدمات وجودتها وتأثيرها واستمراريتها بدلاً عن التركيز على بناء قدرات المنظمة التي تقدم تلك الخدمات.. وتعبير آخر ينصبّ التركيز على ضمان استمرارية الخدمات وليس المنظمات التي تقدمها.

للتوضيح: مثال استدامة الخدمات

منظمة أهلية تقدم خدمة تدريب وتأهيل المقبلين على الحياة الزوجية بالمفاهيم الأساسية للحياة الأسرية.. ومنظمة أخرى تقدم خدمات الرعاية الصحية لأفراد مجتمع في منطقة تواجه تحديات صحية وقرراً..

كلا المنظمين تحتاج إلى تدريب فريق العمل (المرشدين الاجتماعيين - الممرضين)..

ونظراً للنمو المستمر والحاجة للكوادر المدربة لاستيعاب الاحتياجات المتزايدة.. ومواجهة نقص فريق العمل المحتمل..

المنظمة الأولى: قامت باختيار مجموعة من العاملين ومنحهم برنامجاً تدريبياً منهجياً مكثفاً لمدة وصلت إلى ستة أشهر كاملة لتأهيلهم على مهارات الارشاد وتجهيزهم للقيام بعملية التدريب والتأهيل لغيرهم من الذين سيقدمون الخدمة مستقبلاً.. ثم استمر هذا الفريق عاماً بعد عام في تدريب بقية العاملين في المنظمة وفي كل عام يكون من مهامه تكوين مرشدين جدد ويرجع الفريق الأصلي لعمله الرئيسي، وهذا يعني أنّ تأثير البرنامج يمكن اعتباره مستداماً حيث انه تجاوز فترة السنة الاولى لبرنامج التدريب دون تكلفة إضافية.. وبقي كل فريق من المرشدين يقدم الخدمة للمستفيدين ويؤهل المرشدين الذين سيأتون بعدهم.. وبهذا أصبحت هذه الخدمة مستدامة..

المنظمة الأخرى: تواجه تحدياً مماثلاً حيث يزداد الاحتياج للخدمات ويتناقص فريق العمل.. ومع ذلك فهي في كل عام تضع ميزانية جديدة وتقوم بجهد متكرر لاستقطاب مرضين جدد وتدريبهم على الخدمات التي تقدمها المنظمة.

النوع الثالث: الاستدامة المالية

يساوي العديد من الناس استدامة المنظمة مع قوتها المالية، ولكن الاستدامة المالية وحدها ليست كافية وسيتضح ذلك بمرور الزمن.. اذا لم تعمل المنظمة أيضاً على تطوير قدراتها الشاملة، ففي نهاية المطاف سوف يمنع عدم توفر الادارة الجيدة وعدم توفر القدرات التقنية للمنظمة من توليد الدخل أو جذب التمويل من المانحين.

يمكن قياس الاستدامة المالية عن طريق ثلاثة عناصر - ستأتي تفصيلها لاحقاً في ثنايا الكتاب - :

١ - صافي دخل المنظمة (الفائض من الدخل بعد خصم المصروفات)

٢ - السيولة (النقد المتوفر لسداد الفواتير)

٣ - القدرة المالية (العلاقة بين الأصول والديون والمطلوبات)..

أمثلة من الواقع.. منظمات غير مستدامة مالياً:

- منظمة تواجه عجزاً سنوياً في سداد رواتب الموظفين وسداد الديون

- منظمة ليس لديها عجز.. ولكن ليس في خزينتها أموال لسداد فواتير والتزامات جاء وقتها

- منظمة لديها أراضي بقيمة الملايين.. ولديها عجز بقيمة الآلاف

للتوضيح في رحلتنا نحو الاستدامة المالية..

نموذج الرعاية الخيرية: يعني اختيار المنظمة أن تقدم خدماتها إلى المستفيدين بدون أن تحصل على أي رسوم مقابل تكاليفها.. عندما نفكر في الاستدامة المالية يجب أن نعيد النظر في هذا الاختيار، وهل يجب فعلاً أن نقدم الخدمة لكل مستفيد دون رسوم أم لا؟.. وهل هذا النموذج المقبول تماماً لدى غيرنا من المنظمات مقبول في منظماتنا التي تقدم خدمات اجتماعية أو صحية أو... متخصصة لها تكاليف مرتفعة وقد يجب ألا تكون مندرجة ضمن نموذج الرعاية الخيرية.

٤) العوامل التي تؤثر على الاستدامة:

هنالك العديد من العوامل في البيئة الخارجية التي تؤثر على استدامة منظمة ما، مثل السياسة العامة للعمل والاستقرار السياسي وأنشطة المنظمات الأخرى المنافسة أو المورددة وتوفر الموظفين المؤهلين الكفاء.. الخ ويعتبر فهم طبيعة تأثير هذه العوامل على المنظمة الخاصة بكم وبرامجها من الأمور الهامة جداً، حيث أن هذا الفهم يجعلك مستعداً أكثر للتنبؤ بالمتغيرات في البيئة الخارجية والاستجابة لها بحيث تتمكن من توفير ما يكفي من الموارد للوفاء بحاجة منظماتك باستمرار.

ولكن من المهم أيضاً أن تميز بين تلك العوامل التي يمكنك السيطرة عليها والعوامل التي لا يمكنك السيطرة عليها.. وفي هذا الكتاب غالباً نركز الجهود على العوامل التي يمكن التحكم فيها.. لتحقيق الاستدامة المالية..

٥) ما هي نقطة البداية في الاستدامة:

هنالك درجات متفاوتة من الاستدامة، ولذلك نجد أن بعض المنظمات أكثر استدامة من البعض الآخر.. ونقطة البداية تختلف باختلاف المنظمة، حيث أنّ لكل منظمة نقاط قوة يمكن تعزيزها ونقاط ضعف يمكن العمل على تلفيها أو الحد منها..

وعلى سبيل المثال بعض المنظمات من الممكن أن تكون دائماً بحاجة إلى تمويل من التبرعات الأهلية، في حين أن البعض الآخر من الممكن أن يكون قادراً على كسب الأموال الكافية عن طريق استرداد التكلفة أو الدعم الحكومي أو القيام بإنشاء مشروعات استثمارية تدرّ عوائد سنوية.. إذن البداية نحدد نقطة القوة التي لدينا لننطلق منها..

٦) مراقبة الاستدامة:

يجب على كل منظمة أن تحدد بدقة العوامل الأساسية التي تؤثر على استدامتها عبر الزمن.. وهنالك ثلاثة عوامل تعتبر مفيدة على وجه الخصوص في مراقبة الاستدامة، ونوردها فيما يلي:

العامل الأول: أن تكون المنظمة مستقرة مالياً وفي حالة نمو:

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

العامل الثاني: تفوق وتميز القادة والمدراء

تتعدد وتختلف خواص القادة والمدراء الجيدين، ولكن من المؤكد أن القيادة والادارة الممتازة هي أهم عوامل نجاح المنظمة.. وتتميز الادارة الفعالة بمجموعة من المهارات الملموسة (التي يمكن تعلمها)، ولكن القادة والمدراء الناجحين أيضاً لديهم عدداً من المهارات الفطرية (التي لا يمكن تعلمها).. هذا الكتاب ليس مختصاً في تعليم مهارات وفنون الإدارة والقيادة.. ولكن سنركز على أهمية استدامة مهارات الادارة والقيادة ونشجع المنظمات على تحديد نقاط القوة والضعف في هذا المجال.. من خلال الخواص الثمانية للقيادة والادارة الممتازة التالية:

الخواص الثمانية للإدارة والقيادة الفعالة

- ١- تمتلك وتعبر بفعالية عن رؤية واضحة ورسالة واضحة وخطة واضحة.
- ٢- تعرف أهم المستفيدين والمستهلكين والاطراف التي لها مصلحة من المنظمة.
- ٣- التوفيق بين التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة وقياس أهم العمليات والنتائج مع رؤية ورسالة المنظمة.
- ٤- تكوين البيئة التي تمكن من الاستفادة من كل الموارد على أفضل وجه.
- ٥- العمل على تشجيع وتكوين المناخ الذي يشجع ويعزز التفكير الابداعي في تطوير البرامج وحل المشاكل.
- ٦- تأسيس أنظمة المعلومات المالية والتشغيلية الصحيحة.
- ٧- تنفيذ هيكل تنظيمي وأنظمة وسياسات واجراءات وتقنيات متينة عالية الجودة.
- ٨- توظيف وتشجيع فريق العمل المؤهل والعمل على المحافظة على استمراريتهم في العمل وذلك عن طريق تكوين بيئة تشجع التعليم والعمل الجماعي داخل المنظمة وتفويض ومنح الصلاحيات مع إظهار النزاهة والاستقامة والحماس والثقة في النفس.

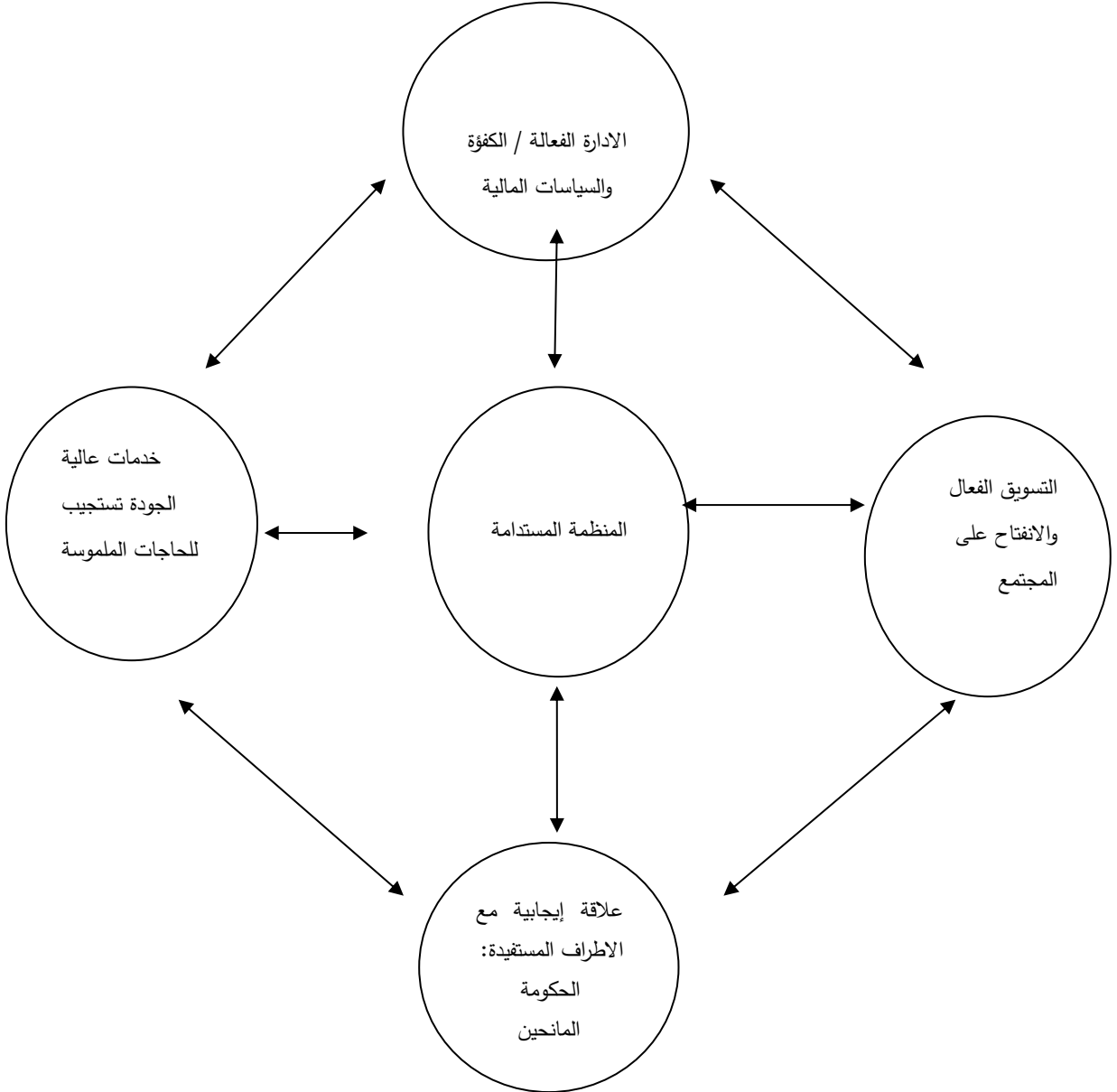
العامل الثالث: معرفة المستفيدين وتوافق جهود الاستدامة على الدوام مع احتياجات الاطراف المستفيدة

لكل منظمة أطراف متعددة تستفيد من وجودها وخدماتها، ونذكر منهم على سبيل المثال: فريق العاملين والعملاء والموردين.. ولا تستطيع أي منظمة أن تحقق الاستدامة عبر الزمن بدون معرفة الاطراف المستفيدة الداخلية والخارجية وفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم وتقييم الاولوية النسبية بدقة (الأهمية) لكل جماعة من الاطراف المستفيدة بالنسبة للآخرين وتعمل على تلبية احتياجات مختلف الاطراف المستفيدة بطريقة متوازنة..

في كثير من الأحيان تفشل منظمة جيدة بسبب أن رسالتها تنجرف بالتدرج بعيداً عن احتياجات أولئك الذين تخدّمهم.. يجب على المنظمات أن تدرك أن حاجة الاطراف المستفيدة منها والاطراف المستفيدة من الاطراف المستفيدة منها من الممكن أن تتغير بمرور الزمن، وعلى المنظمة أن تعمل بوعي على التغيير والمواءمة كلما تطلب الامر..

(٧) التواصل مهم في تحقيق الاستدامة.. ليس فقط لجمع التبرعات:

يعتبر التواصل الجيد من الامور الهامة جداً لعملية الاستدامة المالية.. حيث تحافظ المنظمة المستدامة على علاقات إيجابية مع الأطراف المستفيدة منها وتقوم بتنفيذ تسويق فعال وانفتاح على المجتمع وتستجيب للحاجات الملموسة للمجتمع.. فالتواصل يساعد المنظمة على الوصول إلى فهم أفضل لحاجات المجتمع، والذي بدوره يمكن المنظمة من المحافظة على علاقات إيجابية مع الاطراف المستفيدة منها.. كما أن التواصل الجيد والحوار يعتبران أيضاً من المكونات الاساسية للإدارة الفعالة للمنظمة، حيث أن هذا يمكن من التخصيص الجيد للموارد المتوفرة للوفاء بالتزامات المنظمة والمحافظة على تقديم الخدمات للمجتمع على المدى الطويل.. وفيما يلي نوضح هذه المفاهيم من خلال الشكل التالي..



٨) عملية الاستدامة.. تبدأ عملياً من التقييم التنظيمي وليس من التخطيط الاستراتيجي:

عملية الاستدامة هي عملية مستمرة ومعقدة، تبدأ عندما تحدد المنظمة رؤيتها وقيمتها ورسالتها.. والخطوة التالية هي القيام بالتقييم التنظيمي، والذي يساعد المنظمة على تطوير استراتيجية تضمن التنفيذ الفعال لرؤيتها ورسالتها..

وحيث أن أغلب المنظمات قد تجاوزت نظرياً مرحلة تحديد الرؤية والرسالة.. سأركز قليلاً على (التقييم التنظيمي) الذي يكاد يكون مفقوداً لدى أغلب المنظمات..

أولاً: على القائمين على أمر المنظمة البدء بالتقييم بعقلية متفتحة فيما يتعلق بما الذي من الممكن أن تسفر عنه عملية التقييم، وإلا لن يكون هنالك فائدة من القيام بعملية التقييم.

ثانياً: يجب الاستعانة بمساعدة خارجية للقيام بالتقييم، شرط أن تتوفر للأشخاص خبرة في القيام بالتقييمات التنظيمية، وألا يكون لهم مصلحة مباشرة في المنظمة.

ثالثاً: بعد التقييم يجب على المنظمة تصميم هيكل يساعد في تنفيذ استراتيجياتها بكفاءة وفعالية.. ويجب تحديد أهم عمليات التنظيم.

رابعاً: تحديد كيف سيتم تنفيذ هذه العمليات الهامة بواسطة فريق العمل وما هو نوع فريق العمل المطلوب.

خامساً: يجب أن يتم بدقة تحديد الخدمات والمنتجات التي سوف تقدمها وتسوقها المنظمة، على أن يتم ذلك بناء على الحاجات التي تم تحديدها بواسطة المجتمع.

سادساً: يتم مراقبة مخرجات / نتائج الخدمات لضمان الجودة.

سابعاً: على المنظمة أن تقوم باستمرار بفحص القوى المحركة (إيجابي) والقيود (التحديات) التي تواجهها حتى تتمكن من التوافق مع التغييرات في البيئة الخارجية.

تعتبر هذه الدورة مستمرة وشاملة، وعلى القيادات المشاركة فيها.. وهذه هي خطواتكم الأولى العملية للانطلاق في المنظمة بعقلية الاستدامة المالية..

الفصل الثاني:

خمس احتياجات هامة في رحلة الاستدامة

الاحتياج الأول: التخطيط الاستراتيجي

- القيام بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات.
- وضع رسالة المنظمة
- تحديد الاهداف
- اختيار الاستراتيجيات الملائمة

التخطيط الاستراتيجي هو عملية يتم بمقتضاها رسم الاتجاه العام للمنظمة وتحديد الاستراتيجيات التي سوف تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها.. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي بدراسة الوضع الحالي للمنظمة ورؤيتها للمستقبل. وتنتهي العملية بإعداد الخطة الاستراتيجية.. والخطة الاستراتيجية هي مستند يحدد الخطوط العريضة للخطوات المحددة والتي بواسطتها سوف تنجز المنظمة أهدافها المستقبلية.. الخطة الاستراتيجية هي خطة تستشرف وتنظر للمستقبل وتتضمن افكاراً ابداعية ومبادرات.. وهي واقعية ومركزة، ولكنها تقدم خريطة واضحة للبرامج العامة والاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها خلال فترة الثلاث إلى خمس سنوات.

التخطيط الاستراتيجي.. موضوع متخصص لا يمكن القيام به بشكل مستقل من قبل المنظمة، بل لا بد من الاستعانة بخبراء مختصين، وبمشاركة جماعية، وبالاستناد على قدر كبير من البيانات والمعلومات..

وهذا الكتاب لن يسهب في شرح موضوع التخطيط الاستراتيجي.. ولكنه سيشير إلى التالي:

- (١) عدم وجود خطة استراتيجية ورؤية طويلة المدى.. يجعل الحديث حول الاستدامة المالية نوعاً من العبث أو الترف أو فتح باب للاحتيال أحياناً.
- (٢) في كثير من الأحيان.. تقوم المنظمات غير الربحية بجهد تخطيط استراتيجي غير منهجي ولا علمي أو على أيدي مستشارين نظريين.. وفي النهاية تمتلك خطة استراتيجية وهمية أكثر من كونها مهنية.
- (٣) البيانات والمعلومات والحقائق مهمة جداً في التخطيط الاستراتيجي.. وبالتالي في موضوع الاستدامة المالية.. وهذا نموذج للمعلومات التي قد يكون لها تأثير مختلف على برامج المنظمة..

توصية مهنية: يجب ألا تشغل المنظمة باختلاف مدارس التخطيط الاستراتيجي التي تقضي الأيام في مناقشة اختيار كلمات الرؤية والرسالة.. وتتجاهل تماماً كل الخدمات الأساسية أو الوضع المالي الحالي والمستقبلي للمنظمة..

جدول تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات لمنظمة طيبة تطوعية

التحليل	الداخلية	الخارجية
نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"> - طاقم مؤهل ويمتلك خبرات - الخطة الاستراتيجية الحالية - مجلس الادارة الحالي - المرافق مملوكة ويتم المحافظة عليها بشكل جيد. (المباني ، والاراضي والمعدات) 	<ul style="list-style-type: none"> - دعم قوي من المانحين - علاقات جيدة مع المانحين - دعم قوي من المجتمع - موقع مركزي وملائم
نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة مالية ضعيفة - البرامج تشكل وحدات فردية قائمة بذاتها وليست متكاملة لبعضها البعض وشاملة. - لا يوجد خطة للأداء ونظام للمراجعة - عدم كفاية النقل والمواصلات. - معدلات عالية لتغيير الموظفين - عدم كفاية تطوير الموظفين - عدم كفاية حوافز الموظفين. 	<ul style="list-style-type: none"> - الدعم يقوده المانحون. - علاقات ضعيفة مع المسؤولين الحكوميين المحليين وعلى مستوى البلد. - سياسات حكومية متغيرة وغير واضحة. - ضرائب عالية - طرق رديئة
الفرص	<ul style="list-style-type: none"> - حماس المتطوعين - عدم وجود منافسين - سجل قوي لإنجاز اهداف البرنامج - قدرات علاجية قوية 	<ul style="list-style-type: none"> - خطة صحية حكومية وطنية جديدة. - القبول من المجتمع. - الاعتراف بالخدمات والاسم. - سجل جيد في التمويل من المانحين.
المهددات	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف مشاركة مجلس الادارة في التخطيط لاتجاه المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> - تناقص التمويل من المانحين - تزايد المنافسة. - حالات عالية من الاصابة بمرض الايدز - التغييرات في التقنية

ملاحظة على الجدول:

هذا نموذج منقول لمنظمة قائمة فعليا.. ولا يفترض أن نعتبره نموذجاً مثالياً قابل للاقتباس منه.

الاحتياج الثاني: إعداد خطة مالية سنوية:

إن إعداد خطة مالية للمنظمة يضمن -بعد توفيق الله- حصول الاستدامة المالية الشاملة للمنظمة بشكل كبير.. على المنظمة القيام بإعداد خطة مالية يتم من خلالها تقدير المصروفات والدخل لكل عام يدخل ضمن الخطة الاستراتيجية، على أن يشارك في الخطة المالية كل من موظفي الخدمات والمالية.. ويجب أن يشمل الدخل التمويل والإيرادات من أي أنشطة تدر الدخل للمنظمة.

وعند إعداد الخطة المالية يجب أن يتم حساب مبلغ المصروفات التي يغطيها الدخل، سواء كان مصدره من المنظمة أو المانحين.. وإذا لم يكن الدخل يغطي المصروفات كلياً، فيجب إما الحصول على المزيد من التمويل من المصادر خارج المنظمة أو تحديد الأولويات للأنشطة واستبعاد البعض منها.

وعند إعداد الخطة المالية ينبغي مراعاة الخطوات التالية:-

- إعداد تقدير المصروفات
- حدد المصادر الحالية والمتوقعة للدخل
- قدر الدخل تقديرات متحفظة (ومن ضمنها التمويل من المانحين)
- قمّ بالتحليل لترى إذا كان الدخل سوف يغطي المصروفات
- قم بإجراء تعديلات على الأنشطة أو الاستراتيجيات بناء على التحليل
- قم بإعداد خطة مالية تفصيلية للدخل - المصروفات
- تحديد من الذي سيكون مسؤولاً عن إعداد خطة العمل والخطة المالية للعام الأول

واقع المنظمات غير الربحية:

من المؤسف أن كثيراً من قيادات المنظمات يتجنبون الخطط المالية.. أولاً يعطونها الوقت الكافي أولاً من منطلق عدم التخصص، وثانياً الشعور بأنها ستكون قيوداً مستقبلية.. والثالث لأن لغة الأرقام واضحة ولا يمكن الالتفاف عليها ولا تبريرها.. ورابعاً لأنه لا يمكن الحصول على بيانات دقيقة لبناء الخطة بسبب ضعف الأنظمة التي في المنظمة..

مع انطلاقكم نحو الاستدامة المالية..

نأمل أن يكون العمل دون وجود خطة مالية عملية صحيحة.. شيئاً من الماضي..

وإلا فاتركوا الاستدامة.. وابقوا مع الماضي..

الاحتياج الثالث: إدارة الموارد البشرية..

إن تأسيس وتطبيق نظام جيد لإدارة الموارد البشرية يعتبر من الامور الهامة جداً لاستدامة المنظمة، وذلك لأنه يساهم في تحسين أداء المنظمة والعاملين وتحقيق رضاهم..
ولأن هذا الكتاب ايضاً غير متخصص لمناقشة هذا الموضوع، سنكتفي بخطوات إعداد نظام لإدارة الموارد البشرية التي نأمل أن تنعكس على تحقيق الاستدامة..

إعداد نظام إدارة الموارد البشرية

التخطيط لاحتياجاتكم من العاملين

١. تقييم الفريق الحالي.
٢. وضع خطة للتوظيف

إعداد هيكل تنظيمي

إعداد الوصف الوظيفي

إعداد خطط للأداء

١. إشراك الموظفين في اعداد الخطة.
٢. كتابة خطط الاداء

– مراجعة الوصف الوظيفي

– وضع قائمة بأهداف الاداء

– اعداد خطة تدريب.

وضع خطة وطريقة معينة للقيام بمراجعة وتقييم الاداء

١. ضمان الاشراف المنتظم
٢. تنفيذ المراجعات الربع سنوية
٣. تنفيذ عملية المراجعة والتقييم السنوي لأداء العاملين

– الاعداد لجلسة مراجعة الاداء

– تنفيذ جلسة مراجعة الاداء

– إكمال النموذج النهائي لتقييم الاداء

مثال لتوضيح علاقة الموارد البشرية بتحقيق الاستدامة المالية..

في الوصف الوظيفي في المنظمات غير الربحية: المحاسب – أو مدير الحسابات – أو المدير المالي قليلاً ما تجد توضيح المسؤول عن مراقبة الأصول وضبط المصروفات.. أو خفض الأرصدة النقدية الكبيرة للحد الأدنى.. وقليلاً ما تجد تحديد مسؤولية تقديم تقرير مقارنة المصروفات الحقيقية مع الميزانية عن كل شهر. ولذلك.. تجد حتى المنظمات التي لديها عوائد ودخل من مصادر مختلفة مثل إيجارات شهرية.. قد يتم نسيان تحصيلها.. وقد وقفت على واقع منظمة خيرية تمتلك أكثر من ٢٠ أصلاً عقارياً لا يعرف مكانها سوى عامل صغير من موظفي المنظمة ليس له عقد عمل وكان فعلياً يبحث عن عمل بديل؟؟..

الاحتياج الرابع: وجود مجلس إدارة حقيقي وفعال

المسؤوليات العشرة الأساسية لمجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية

١. تحديد رسالة المنظمة والغرض من تأسيسها
٢. اختيار الرئيس التنفيذي
٣. دعم الرئيس التنفيذي وتقييم أدائه
٤. ضمان وجود تخطيط فعال للمنظمة
٥. ضمان توفير ما يكفي من الموارد المالية والبشرية
٦. إدارة الموارد بكفاءة وفعالية
٧. تحديد ومراقبة وتقوية برامج وخدمات المنظمة
٨. تعزيز الوضع العام للمنظمة ومكانتها في المجتمع
٩. ضمان السلامة القانونية والاخلاقية والحفاظة على المسؤولية
١٠. استقطاب أعضاء جدد لمجلس الادارة وتعريفهم بمهام العمل

المصدر: ريتشارد انجرام "المسؤوليات الأساسية لأعضاء مجلس الادارة في المنظمات الغير ربحية" - واشنطن دي سي - المركز الوطني لمجلس ادارة المنظمات الغير ربحية.

الصفات المرغوب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة:

- يجب أن يكونوا محبين وميالين لتقديم الدعم والمساندة ومؤمنين برسالة المنظمة وعلى استعداد للعمل من أجل نجاحها وتحقيق رسالتها.
- يجب أن يكونوا قادرين على التبرع بوقتهم وجهدهم للخدمة في عضوية مجلس الإدارة والمشاركة في أنشطة المنظمة.
- يجب أن تتوفر لهم خبرات ومهارات مهنية مفيدة عالية القيمة تحتاجها المنظمة و/أو أن يكونوا من الشخصيات العامة التي تتمتع بالمكانة والنفوذ. (على سبيل المثال يمكن أن يكون أعضاء مجلس الادارة من كبار المحاسبين والمحامين وكبار وجهاء المنطقة أو ذوي العلم الذين يتمتعون بالاحترام والقبول والدعم أو الشخصيات المشهورة على المستوى المحلي).
- خدمة احتياجات المنظمة أولاً: يجب على كل فرد من أعضاء مجلس الإدارة خدمة مصالح واحتياجات المنظمة وتقديمها على أي مصالح شخصية أو تجارية خاصة به.
- أن يكون موضوعياً: غير متحيز للمصالح والتفضيلات الشخصية بل يخلو المسائل من وجهة نظر المنظمة ومصحتها.

سياسات مجلس الإدارة: ومنها على سبيل المثال لا الحصر..

- منع تضارب المصالح: كأن يطلب أحد اعضاء مجلس الإدارة أن يتم توظيف أحد أفراد عائلته في وظيفة إدارية في المنظمة بمقابل مادي، في حالة حدوث تضارب للمصالح يجب إعطاء الأولوية لسمعة وسلامة موقف المنظمة.
- تتطلب سياسات منع تضارب المصالح أن يقوم كل فرد من أعضاء مجلس الإدارة بالكشف عن كل الانشطة والمعلومات الشخصية التي من الممكن أن تتضارب مع مصالح المنظمة، وعلى عضو مجلس الادارة أن يمتنع عن التصويت في أي مسألة تواجه مجلس الإدارة عندما يكون هنالك تضارب مصالح.
- الحضور والمشاركة: يجب أن يكون هنالك سياسات تشترط على أعضاء مجلس الإدارة حضور الاجتماعات وأنشطة مجلس الادارة وإلا يصوت المجلس على إعفاء العضو.
- السرية: توقيع اتفاقية حماية والمحافظة على سرية المعلومات الهامة الحساسة للمنظمة.
- الفترة الزمنية للعضوية: ليس هنالك فترة قياسية محددة يلتزم بها أعضاء مجلس الإدارة، ولكن يجب أن يتم وضع سياسة واضحة في هذا الخصوص.
- المكافأة: عادة يكون أعضاء مجلس الادارة من المتطوعين وغالباً لا يحصلون على أي مكافآت مقابل عملهم.. ولكن في كثير من الاحيان يتم تعويضهم مقابل المصروفات التي تتعلق بعملهم.

هذا الكتاب لن يستطرد في الحديث حول مجالس إدارة المنظمة غير الربحية أكثر..

ولكنه يؤكد بشكل واضح وصريح..

كل المنظمات غير الربحية التي ليس لها مجلس إدارة حقيقي فاعل

لا يمكن أن تحقق الاستدامة المالية أبداً..

مجالس الإدارة الصورية التي تُشكل فقط لاستكمال الاشتراطات النظامية دون التزام ودور حقيقي..

هي سبب حقيقي لعدم تحقيق استدامة مالية..

الاحتياج الخامس: الضوابط الداخلية

الضوابط الداخلية هي السياسات والاجراءات التي تطبقها الادارة لتضمن تنفيذ المنظمة لأعمالها وأنشطتها بطريقة مرتبة منهجية وفعالة لتحقيق أهداف المنظمة.. وهذه السياسات والاجراءات مصممة لضمان الآتي:

- حماية الأصول
- منع الجرائم والأخطاء المالية وكشفها في حينها
- تتم أعمال وأنشطة المنظمة بكفاءة وبتكلفة معقولة
- أن تكون السجلات المحاسبية دقيقة وكاملة
- أن تكون معلومات الادارة محدثة ويمكن الوثوق بها
- حماية فريق العمل
- حماية المستفيدين من إمكانية تلاعب أفراد يفتقرون للنزاهة
- استخدام موارد المنظمة لمصلحة المجتمع المعنية بخدمته

عناصر الضبط الداخلي:

- ١- بيئة الضبط: هي مدى إدراك العاملين في المنظمة لأهمية الضوابط الداخلية وإلى أي مدى تعكس تصرفاتهم معنى الانضباط التنظيمي ووجود هيكل لنظام الضبط.. وهذا الوعي هو الأساس لكل الجوانب الأخرى للضبط.. ومن أمثلة مؤشرات بيئة الضبط الايجابية:
 - للمنظمة أهداف واضحة محددة بدقة والجميع متفق عليها
 - وجود دليل الاجراءات التصحيحية عندما تحدث أي مخالفة أو خطأ في مسيرة العمل
 - وجود تحريات مستقلة تتم على فترات دورية لاكتشاف الجرائم والأخطاء المالية ومعالجة الثغرات واتخاذ الاجراءات القانونية ضد مرتكب المخالفة كلما تطلب الأمر
 - يوجد إدارة للمراجعة الداخلية (في المنظمات الكبيرة)
- ٢- إجراءات الضبط: السياسات المحددة والأنظمة التي تطبقها الادارة لضمان أن المنظمة تحقق أهدافها.. وتشمل:
 - الضوابط المحاسبية: وعادة تتضمن مقارنة المعلومات من مصادر مختلفة مثل مقارنة المبالغ المستلمة مع المبالغ المودعة.
 - فصل المهام: يجب أن يتم فصل المهام بحيث يتم مراجعة عمل أحد الأفراد بواسطة شخص آخر، وبالتحديد هنالك ثلاثة وظائف يجب أن يتولاها أشخاص مختلفون قدر الامكان..
 - العهد: المسؤولية المادية عن النقد والمخازن والسيارات... الخ.
 - التسجيل: إدخال البيانات في السجلات المحاسبية الأساسية والتي منها يتم عمل التقارير
 - التفويض: بالمشتريات وغيرها من الاستخدامات الأخرى للموارد.
 - الاشراف الاداري: لمراجعة التقارير وضمان اتباع إجراءات الضبط الداخلي الصحيحة.

عند وضع إجراءات الضوابط الداخلية على الإدارة أن تتبع خمسة إجراءات أساسية:

١. تأسيس نظام لاعتماد المعاملات والانشطة: وعادة يتم ذلك عن طريق سياسة محددة مكتوبة يوافق عليها كبار المدراء.

٢. فصل الواجبات: ويتم ذلك عن طريق إعطاء أشخاص مختلفون مسؤولية اعتماد المعاملات والاحتفاظ بالأصول كعهدة.. ومن شأن هذا الاجراء أن يخفض من فرص واحتمالات قيام أي شخص بارتكاب جريمة أو مخالفة مالية أو أن يتمكن من إخفاء أي منهما.

٣. المحافظة على المستندات والسجلات وذلك للمساعدة على ضمان أن المعاملات والاحداث يتم تسجيلها بدقة.

٤. وضع تدابير توفر الحماية الكافية والتي تحول دون الوصول إلى الأصول والسجلات واستعمالها.

٥. القيام بالمراجعات المستقلة لعمليات وإجراءات الضبط الداخلي.. كما يجب أيضاً القيام على فترات دورية بالمراجعة للتحقق من صحة الاجراءات والمستندات والسجلات والعمل على تقوية نظام الضبط الداخلي.

فيما يلي ثلاثة نماذج لاكتشاف مدى وجود ضوابط داخلية مالية كافية في المنظمة..

استبيان لتقييم بيئة الضبط العام

الملاحظات	الاجابة			السؤال
	لا ينطبق	لا	نعم	
				١. هل للمنظمة هيكل تنظيمي؟
				٢. هل للمنظمة دليل للحسابات أو نظام منظم للمحاسبة المالية؟
				٣. هل للمنظمة مراجع داخلي أو شخص يقوم بمهام المراجع الداخلي؟
				٤. هل يوجد كتيبات للمحاسبة والضبط الداخلي وهل تشتمل هذه الكتيبات على الاجراءات المحاسبية؟
				٥. إذا كان للمنظمة مراجع داخلي، فهل هو مستقل عن إجراءات وعمليات الضبط الداخلي؟.
				٦. إذا كان للمنظمة مراجع داخلي، فهل يتوفر تقارير مراجعة داخلية؟ هل تم مؤخراً مراجعة هذه التقارير؟
				٧. هل قسم المحاسبة العامة ومسك الدفاتر منفصل تماماً عن وظيفتي استلام و صرف النقود؟
				٨. هل قسم المحاسبة العامة ومسك الدفاتر منفصل تماماً عن اقسام المبيعات والمشتريات والاقسام المختصة والاقسام التشغيلية؟
				٩. هل تخضع المنصرفة والتكاليف لضوابط الميزانية؟ وبعبارة أخرى هل هناك خطة ميزانية يمكن الرجوع لها لمقارنة الاداء؟
				١٠. هل يتم اعتماد مدخلات مسك الدفاتر المحاسبية الهامة بواسطة احد كبار المدراء؟
				١١. هل يتم اعداد البيانات المالية وتقديمها الى الادارة على فترات منتظمة؟
				١٢. واذا كانت الاجابة على السؤال السابق هي "نعم" فهل البيانات المالية مصممة لتنبيه الادارة للتذبذبات الهامة في التكاليف والدخل والاصول... الخ؟
				١٣. اذكر اسماء الموظفين الذين يقومون بالمهام المذكورة أدناه. وهل يقوم شخص واحد بالقيام بأكثر من واحدة من هذه الوظائف؟
				المحاسب
				مسؤول مسك الدفاتر
				أمين الصندوق
				المراجع الداخلي
				المشتريات
				جدول الرواتب

				رئيس قسم
بناء على كل المعلومات اعلاه، يرجى التعليق على مدى كفاية الضوابط الداخلية والتوصية بإجراءات تصحيحية يجب ان تتم لمعالجة كل نقاط الضعف. كما يُرجى تحديث هذا الاستبيان لمراقبة فعالية الاجراءات التصحيحية.				
				اعدت في الاصل بواسطة:
				التاريخ:
				تمت المراجعة اللاحقة بواسطة:
				التاريخ:
الملاحظات:				

استبيان الضبط الداخلي لإدارة والتعامل مع النقد

الملاحظات	الاجابة			السؤال
	لا ينطبق	لا	نعم	
				١. هل إدارة المحاسبة منفصلة عن أمين الصندوق ؟
				٢. هل يتم العمل في قسم المحاسبة بنظام دفتر الاستاذ ؟
				٣. هل يوجد نظام محاسبي يقوم عليه شخص مدرب مختص في مسك الدفاتر و/ او محاسب مختص؟
				٤. هل يوجد مكان آمن لإيداع النقد مثل البنك او الخزينة ؟
				٥. هل تقوم المنظمة بإيداع كل النقود المستلمة يومياً دون أي تأخير؟
				٦. أي يتم ايداع النقود (البنك - الخزانة - .. الخ) ؟
				٧. هل يقوم بالإيداع شخص آخر بخلاف امين الصندوق او المحاسب ؟
				٨. هل هنالك موظف مسؤول بخلاف امين الصندوق (المودع) يقوم بالتحري عن أي اموال تُخرج عن مكان الايداع؟
				٩. هل مهام أمين الصندوق مفصولة عن تسجيل الأموال النقدية المستلمة او الذمم المدينة؟
				١٠. هل هناك شخص من خارج قسم أمين الصندوق يقوم بالتسجيل في دفتر الاستاذ؟
				١١. هل يتولى شخص بخلاف أمين الصندوق النثرية؟
				١٢. هل يتولى أمين الصندوق مسؤولية صندوق واحد فقط ؟ اذا كانت الاجابة "لا" اذكر الاموال الاخرى التي يتولى امرها.
				١٣. هل هنالك نظام للسحب بموجب توقيعين لمفوضين ؟
				١٤. هل يتولى أمين الصندوق المسؤولية الكاملة عن الاموال المستلمة من

				قت استلامها حتى تسليمها للإيداع؟
				١٥. هل تتوفر للأموال النقدية الحماية الكافية (مادياً) داخل المنشأة؟
الاموال النقدية المستلمة				
				١. هل يتم عمل قائمة رصد مستقلة للنقدية المستلمة قبل تقديمها الى أمين الصندوق او المحاسب ؟
				٢. هل يتم ايداع الاموال النقدية المستلمة سليمة كما هي كل يوم ؟
				٣. عندما تتم عمليات البيع بالنقدية هي تكون سندات الاستلام مرقمة سلفاً؟
				٤. هل يتم تقديم بيان يومي بكل النقد المستلم ويتم مقارنته/ مطابقته مع التحصيل النقدي؟
				٥. هل يتم الاحتفاظ بكل النسخ الاضافية من سندات الايداع لمطابقتها مع المبالغ المناظرة لها في سجلات النقد المستلم؟
				٦. هل يقوم احد الموظفين بإعداد تقرير يومي عن الارصدة النقدية ؟
				٧. هل يقوم بإيداع الاموال النقدية في البنك شخص آخر بخلاف امين الصندوق او المحاسب؟
الطرق				
				١. هل يتم تسجيل النقدية المستلمة بواسطة ماكينة تسجيل النقود او جهاز آخر؟
				٢. واذا كانت الاجابة "نعم" هل يتم التأكد من صحة المبالغ الاجمالية المسجلة بواسطة الماكينات بواسطة اطراف خارجية؟
				٣. هل تستخدم المنظمة سندات استلام للمبالغ النقدية المستلمة؟
				٤. واذا كانت الاجابة "نعم" هل سندات الاستلام مرقمة سلفاً؟
				٥. هل يقوم شخص آخر بخلاف امين الصندوق بممارسة الفحص المستقل للتسلسل الرقمي والمبالغ الاجمالية اليومية؟
				٦. هل يتم مطابقة ايصالات المبالغ المستلمة مع التحصيل النقدي؟
				٧. هل كتيبات سندات الاستلام الغير مستعملة محفوظة ومؤمنة بالشكل الصحيح؟
				٨. اذا كان لا يستعمل أي مما ذكر أعلاه، هل يتم استخدام نظام مساو له؟ يُرجى التوضيح.
				٩. هل توجد ضوابط كافية لمنع الاستيلاء على النقد بواسطة أمين الصندوق، وذلك على سبيل المثال بواسطة التخفيضات الوهمية والتنازلات والبدلات... الخ
بناء على كل المعلومات اعلاه، يرجى التعليق على مدى كفاية الضوابط الداخلية والتوصية بإجراءات تصحيحية يجب ان تتم لمعالجة كل نقاط الضعف المحددة. كما يُرجى تحديث هذا الاستبيان لمراقبة فعالية الاجراءات التصحيحية.				

استبيان الضبط الداخلي : إدارة والتعامل مع النثرية

الملاحظات	الاجابة			السؤال
	لا ينطبق	لا	نعم	
				١ . هل مستندات النثرية مرقمة سلفاً؟
				٢ . هل يتولى مختلف الموظفين دورياً المسؤولية عن صندوق النثرية؟
				٣ . هل مبلغ صندوق النثرية النقدية صغير للحد الذي يجعل استكمال المبالغ النقدية للصندوق يتكرر كثيراً؟
				٤ . هل هنالك مبلغ محدد كحد اقصى للسحب من صندوق النثرية؟ اذا كانت الاجابة "نعم"، اذكر المبلغ؟
				٥ . هل يتم الاحتفاظ بسندات الاستلام/ الايصالات عن كل بند من المنصرفات؟
				٦ . هل تمنع الانظمة المطبقة استلام الشيكات نقداً من الصندوق؟
				٧ . هل يقوم موظف مختص مستقل بمطابقة اجمالي الايصالات مع مبالغ النقد المتبقية قبل استكمال ملاء صندوق النثرية بالأموال.
				٨ . هل تفسر مستندات الصرف/ الايصالات طبيعة المنصرفات؟
				٩ . هل يتم كتابة المبلغ بالحروف على الايصالات؟
				١٠ . هل للمسؤول عن النثرية فقط الحق في توقيع الايصالات/ السندات والموافقة على الصرف؟
				١١ . هل يتم عمل فحص مفاجئ لصندوق النثرية؟
				١٢ . هل تم اتخاذ أي خطوات لمعالجة حالات سوء استخدام النثرية التي وقعت في الماضي؟
بناء على كل المعلومات اعلاه، يرجى التعليق على مدى كفاية الضوابط الداخلية والتوصية بإجراءات تصحيحية يجب ان تتم لمعالجة كل نقاط الضعف المحددة. كما يُرجى تحديث هذا الاستبيان لمراقبة فعالية الاجراءات التصحيحية.				
			التاريخ:	أعدت في الاصل بواسطة:
			التاريخ:	تمت المراجعة اللاحقة بواسطة:
الملحوظات:				

الفصل الثالث:

الاستدامة المالية بمعرفة وتوظيف المحاسبة الادارية والمحاسبة المالية

ومنع الجرائم المالية..

لكي تتمكن منظمة غير ربحية تعمل في تقديم خدمات للمجتمع من تحقيق الاستدامة يجب أن تدار بكفاءة عالية.. وحالياً يوجد العديد من المنظمات التي يديرها أناس ذوي عزائم ونية صادقة ولكنهم يفتقدون المهارات الأساسية والضرورية للتخطيط الفعال للموارد.. ومن خلال هذا الموضوع الذي فيه قدر من التفاصيل والتخصص سنتحدث عن بعض المفاهيم الهامة في الادارة (المالية) والتي عند تطبيقها على الوجه الصحيح من الممكن أن تؤدي إلى استدامة المنظمة بتوفيق الله تعالى..

أفترض أن أغلب من يقرأون هذا الكتاب من غير المتخصصين.. لذلك سأختار الدخول في الموضوع من خلال المصطلحات.. وسنتقل غالباً من مصطلح عام إلى التالي الأكثر تخصصاً..

١- **مصطلح الادارة:** الادارة هي عملية استخدام الموارد على أفضل وجه لتحقيق الاهداف العامة للمنظمة.. وتتعلق عملية الادارة في الاساس بمسألة اتخاذ القرار، والتي تتضمن الانتقاء من بين أفضل الخيارات البديلة لكي يتم تحقيق الهدف.. ويعتبر توفر المعلومات من أهم مكونات عملية الادارة، ذلك لأنها تمكن من تقييم نتائج أفعال وقرارات الادارة.. وتعتبر المحاسبة جزءاً من أنظمة المعلومات حيث أنها توفر المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات ثم معرفة نتائج تلك القرارات.

٢- **مصطلح المحاسبة:** النظام المحاسبي مصمم لقياس وتسجيل البيانات عن تدفق الموارد إلى داخل وخارج المنظمة وإعداد تقارير عنها وفقاً للنظم والأعراف المحاسبية والمالية.. ويعتبر النظام المحاسبي جزءاً من نظام المعلومات للمنظمة.. والادارة هي المستفيد الأساسي من المعلومات والبيانات المحاسبية إلى جانب الأطراف الأخرى التي تستفيد أيضاً من المعلومات المحاسبية..

ويمكن تقسيم المجال العام للمحاسبة إلى اثنين من الأقسام الكبيرة، وكل قسم يلبي احتياجات مختلف المجموعات من متخذي القرار:

القسم الأول: المحاسبة المالية: تستهدف كل من المستخدمين الداخليين للمعلومات المحاسبية والمستخدمين الخارجيين، مثل الجهات التمويلية المتعاونة والمستثمرين والبنوك والمسؤولين الحكوميين.. وعادة تنتج المحاسبة المالية بيانات ملخصة تصف الوضع المالي للمنظمة.. وعموماً يتم تنظيم المعلومات وتقديمها في شكل قياسي متعارف عليه.

القسم الثاني: المحاسبة الادارية: وهي مصممة لتلبية حاجات اتخاذ القرار للعاملين داخل المنظمة والمسؤولين عن الإدارة والتحكم في الموارد.. وهؤلاء العاملون هم عادة مدراء الأقسام ممن يتولون مختلف المسؤوليات.. تساعد المحاسبة الادارية المدراء على اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة.. وعلى سبيل المثال فإن المحاسبة الادارية تقدم معلومات هامة عن الآتي:

- إعداد الميزانية ويشمل ذلك التخطيط ووضع التنبؤات
- وضع الأسعار
- قياس الأداء والانتاجية
- ضبط التكاليف
- القرارات المتعلقة بالاستثمار أو التخلص من الاستثمارات أو الخدمات الموجودة،

وعلى سبيل المثال: قد نفيدنا المحاسبة الإدارية في وقف الخدمات المتوفرة حالياً مثل أحد البرامج التي توقف المانحون عن تمويله.

ملاحظة: مع الفرق النظري بين قسمي المحاسبة.. إلا أنه في الممارسة العملية نجد في الواقع أن المصطلحين {المحاسبة الادارية ومحاسبة التكاليف} يستخدمان بنفس المعنى تقريباً.. وتعتبر المعلومات التي تقدمها كل من فرعي المحاسبة (المالية والادارية) هامة جداً لنجاح أي عمل في كل المنظمات الربحية وغير الربحية..

لذلك فإنه على المنظمات غير الربحية تطبيق أنظمة محاسبية تشبه تلك المستخدمة في مجال القطاع الخاص للحصول على معلومات هامة يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار.

وفي العديد من الحالات فإن إنشاء أنظمة المحاسبة الادارية يتطلب تحليل المعلومات التاريخية (القديمة).. فقد تكون مفيدة لوضع أهداف لضبط التكاليف ومعرفة مصروفات الميزانية.. مما يمكن متخذ القرار من الوصول إلى قرارات أفضل فيما يتعلق بالأنشطة المستقبلية.

فيما يلي.. سنعمل على تركيز الحديث على تناول جوانب تحقيق الاستدامة المالية.. تساعد متخذي القرار من غير المتخصصين..

الجانب الأول: توظيف المحاسبة الادارية.. لتحقيق الاستدامة المالية.. وتضم ٩ عناصر..

الجانب الثاني: توظيف المحاسبة المالية.. لتحقيق الاستدامة المالية.. وتضم ١٨ عنصراً..

ثم موضوع مهم يندر التعرض له في المنظمات غير الربحية:

الجانب الثالث: منع الجرائم المالية.. لضمان مسيرة الاستدامة المالية بشكل صحيح

٣- إعداد الميزانية:

من الممكن أن تسهل المعلومات التي توفرها المحاسبة الادارية اعداد الميزانية الجيدة الهادفة، والتي بدورها توفر وسائل مفيدة لمراقبة الأداء المالي.. وتمكن معلومات المحاسبة الادارية المنظمة من القيام بالآتي:

- مراجعة البيانات القديمة والاستفادة منها في وضع التنبؤ بالمعاملات المالية المستقبلية.
- التركيز على أهم بنود التكاليف، مثل رواتب الموظفين والمساعدات العينية والتي هي عادة تستهلك الجزء الأعظم من الموارد المالية في أغلب المنظمات.
- تشجيع رفع التقارير عن الانحراف بين الموجود في الموازنة وبين الواقع الفعلي، مما يجعل الميزانية أداة مفيدة لمراقبة المصروفات.

٤- مؤشرات الاداء:

المعلومات المستمدة من المحاسبة الادارية تدعم معرفة العلاقة بين المخرجات (الخدمات المقدمة لمجتمع المستفيدين) والمدخلات (التكاليف التي صُرفت في سبيل تقديم هذه الخدمات فعلياً)..

وفيما يلي نورد نماذج لمؤشرات الأداء التي يمكن استخدامها في مجال المنظمات غير الربحية:

- التكلفة عن كل مستفيد تقوم المنظمة بخدمته
- تكلفة اليوم الواحد لتقديم الخدمات
- عدد المستفيدين لكل فرد من أعضاء فريق العمل المتفرغين
- النسبة المئوية لاسترداد التكلفة في كل مجال من مجالات الخدمة
- الاستفادة من العاملين: وقت فريق العمل الذي صُرف فعلياً في تقديم الخدمة كنسبة مئوية من إجمالي وقت الموظفين خلال فترة زمنية معينة.

٥- ملخص تحليل التكلفة:

في المحاسبة الإدارية يتم تقديم تقرير من صفحة واحدة.. يحتوي جدولاً يحلل البيانات المأخوذة من الحسابات ويتم تقسيمها الى أهم مجالات الخدمات ويُقدم إلى إدارة المنظمة..

ستلاحظ في أغلب المنظمات وجود التالي:

- يشعر العاملون أحياناً أنّ المنظمة تخسر الكثير ويطلعون على مجمل الحسابات، لكنهم لا يعرفون مصدر الخسارة..
- أحياناً رغم تصريح المنظمة بوجود عجز مالي.. إلا أنه يكون لدى العاملين انطباع خاطئ بأنّ المنظمة تأتيتها الكثير من الأموال.. وأمورها سليمة ولا حاجة للقلق والعمل تجاه أي أزمات محتملة.
- لا تعرف مدى الاستفادة من فريق العمل في كل مجال من مجالات الخدمة.
- لا تعرف تكاليف الوحدة للخدمات المقدمة في كل مجال من مجالات الخدمات (تقسيم إجمالي التكاليف أو المصروفات لكل مجال على العدد الاجمالي للخدمات في المجال المعني).. معرفة تحليل تكلفة الوحدة لكل خدمة يساعد المدراء على تحديد أفضل الطرق للسيطرة على التكاليف أو تحسين الانتاجية في أي من مجالات الخدمات..

مثال : ملخص تحليل التكلفة

الادارة	خدمة ٣	خدمة ٢	خدمة ١	الاجمالي	
					حجم الخدمات
					الدخل
					المصروفات
					رواتب مقدمي الخدمات
					المستهلكات المستخدمة
					الحوافز
					تكاليف العمليات الاخرى - الصيانة
					رواتب العاملين من غير مقدمي الخدمات
					التدريب
					الاجبار
					تكاليف السفر والمركبات
					التسويق والدعاية
					الرسوم المهنية
					رسوم البنك
					الاهلاك
					المصروفات الثابتة الأخرى
					المجموع قبل تخصيص التكاليف غير المباشرة
					تكاليف غير مباشرة بعد تخصيصها على اساس الطريقة المباشرة
					إجمالي المصروفات بعد التخصيص
					الفائض (العجز)
					استرداد التكاليف
					الاستفادة من فريق العمل بناء على تقارير عبء العمل
					مديري الخدمات
					منسقي خدمات
					مساعدين
					تكاليف الوحدة للخدمات المقدمة
					التكلفة المتوسطة لمدة عامين
					التكلفة عن كل وحدة خدمة (لكل مستفيد)
					متوسط الدخل عن كل وحدة من الخدمات

إعداد مثل هذه التقارير ومعرفة تكاليف الخدمات بدقة.. يساعد قيادة المنظمة على اتخاذ قرارات واضحة لتحقيق الاستدامة المالية بتوفيق الله تعالى..

٦- إدارة التغيير:

التغيير من المسائل الهامة التي تواجه المنظمات.. لذا عليها أن تتعامل مع التغيير في بيئتها الخارجية (الاجتماعية والاقتصادية والسياسية..)، بالإضافة إلى التغيير الداخلي (تغيير توقعات ومفاهيم الموظفين كمثال).. ونلاحظ أنه في السنوات الاخيرة تحدث تغيرات سريعة وكبيرة في طريقة تقديم الخدمات مقترنة بالتسارع التقني.. وأصبحت المنافسة أكبر بين المنظمات.. فاضطرت المنظمات للاعتراف بأساليب عمل كانت تعتبر غريبة في السابق.. ولم يعد من الممكن ممارسة العمل بشكل تقليدي.. لذلك من المهم أن تعرف المنظمة أن من الأمور التي أصبحت تقليدية وغير مقبولة أبدأ:

- الاعتقاد بأنّ حلّ مشكلة استدامة المنظمة يكمن في عوامل خارجية وعلى رأسها المانحين.
- تستمرّ الأطراف المستفيدة وغير المشاركة مباشرة في تقديم الخدمات في محاولة فرض رؤيتهم عن: ما هو الأفضل للمنظمة بغضّ النظر عمّا إذا كان معقولاً ومقبولاً أم لا؟، مما يحول المنظمة إلى مجرد فوائد ومزايا إضافية لقادة المجتمع أو غيرهم من الأطراف المستفيدة.
- البحث عن المتخصص لقيادة المنظمة.. حتى لو كان يفتقر مهارات الإدارة التي من شأنها أن تحقق أو تدمر استدامتها..
- تأتي أنظمة الإدارة المالية في مرتبة متدنية من الأولوية، وتستمرّ أنشطة البرامج في استهلاك معظم الموارد.. وتستمرّ إدارة المحاسبة تعاني من نقص في عدد الموظفين ونقص في المهارات والقدرات المطلوبة، فتجد موظف (مسك الدفاتر) مسئولاً عن إصدار معلومات هامة تقود لقرارات إدارية مصيرية.
- المختصر لهذه النقطة: أساس قرارات التغيير يجب أن يكون تقارير المحاسبة الإدارية.

٧- العملاء:

يجب الاعتراف بأنّ الطرق الحالية لتشغيل وتقديم الخدمات من الممكن أن تكون غير كافية في منظماتنا.. وأنه من الممكن تغيير طبيعة الخدمات نفسها لمواكبة التغييرات في احتياجات ومتطلبات العملاء.. يجب على المنظمة محاولة الاجابة على الاسئلة التالية:-

- هل نعرف حقيقة عملائنا؟ هل لدينا معلومات دقيقة عنهم تساعدنا على فهم احتياجاتهم ووضعهم وتوقعاتهم... الخ؟
- ماهي احتياجات ورغبات عملائنا وكيف يمكننا أن نقدم لهم هذه الخدمات على أفضل وجه؟.
- هل يتوفر لفريق عمل المنظمة التشكيلة المناسبة من المهارات والكفاءات لتقديم الخدمات التي يتطلع لها عملائنا؟
- المختصر لهذه النقطة: أساس تغيير وتطوير الخدمات هو تقارير المحاسبة الإدارية.. والخدمات الأفضل تحقق الاستدامة

٨- القوى الدافعة والكابحة.. والاستدامة:

القوى الكابحة هي القوى السلبية التي تعمل ضد المنظمة، أما القوى الدافعة فهي القوى الايجابية التي تعمل لصالح المنظمة.. وهذه القوى من الممكن أن تكون خارجية أو داخلية تعمل في المنظمة..

مثال القوى الكابحة التي تحول دون تحقيق الاستدامة:-

- ضعف المعلومات أو نقص المعلومات الادارية الصحيحة والتي يجب أن يتم اتخاذ القرارات استنادا عليها.

مثال القوى الدافعة التي قد تحقق الاستدامة:

- الحوافز الموجهة بشكل جيد: تعمل بمثابة الدافع لأعضاء فريق العمل لبذل المزيد من الجهد.

٩- الاطراف المستفيدة:

لكل منظمة مجموعة من الاطراف المستفيدة، وهم من يكون لهم اهتمام ومصصلحة في نجاح المنظمة وذلك لأسباب شخصية أو تتعلق بالأعمال أو أسباب سياسية.. بعض الاطراف المستفيدة:

- العملاء
- قادة المجتمع (ومن ضمنهم رجال الدين ومسؤولي الادارة الحكومية المحليين والقادة السياسيين... الخ)
- أعضاء مجلس الادارة
- فريق العمل
- المانحون
- الموردون

يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها كاملة فقط عندما تفهم وتعمل على تحقيق تطلعات الاطراف المستفيدة منها.. مع ملاحظة أنه ومن الممكن في أي وقت أن تصبح مصالح الاطراف المستفيدة مخالفة لمتطلبات الاستدامة المالية أو التنظيمية للمنظمة.. مثال: المانح المؤسس للمنظمة قد يكون سبباً في إعاقة المنظمة عن السعي لتحقيق الاستدامة المالية، ويمنع الاستثمار أو البحث عن مصادر أخرى خلال حياته.. حيث يرغب أن يستأثر بكامل الفضل وفق قناعاته. لذلك أوصي المنظمات غير الربحية بعقد ورشة نقاش لمناقشة التالي:

- ١/ حصر قائمة تحتوي على أهم الاطراف المستفيدة من منظماتكم؟.. بما فيها أنتم القائمون على ورشة النقاش..
- ٢/ مناقشة هل يوجد من المستفيدين من تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة؟.. كيف يمكن تخطي هذا العائق..

مثال : فهم احتياجات الاطراف المستفيدة..

تبدأ إحدى المنظمات في طلب رسوم مقابل الخدمات التي كانت تقدمها مجاناً في السابق.. يرفض العملاء هذا الامر ويتوقفون عن التواصل مع المنظمة (على الأقل لفترة معينة) للتعبير عن رفضهم.. يقف قادة المجتمع مع العملاء ليكسبوا شعبية ويُنظر اليهم على أنهم يحمون مصالح جمهورهم..

لرد على هذا الموقف يتعين على مديري المنظمة القيام بدورهم في العلاقات العامة بدقة وحذر.. وعليهم أن يوضحوا أنهم وضعوا نصب أعينهم مصالح المجتمع قبل فرض الرسوم أو زيادتها، كما أن عليهم أن يوضحوا الفوائد التي تعود على الاطراف المستفيدة المعنية نتيجة لهذا القرار.. وباختصار فإن عليهم أن يوقفوا بين مصالح المنظمة ومصالح الاطراف المستفيدة المعنية بدلاً من جعلها عائقاً يوقف جهود الاستدامة المالية.

توظيف المحاسبة المالية.. لتحقيق الاستدامة

من أهم المسؤوليات الأساسية للإدارة هي ضمان سلامة الوضع المالي للمنظمة.. وهذا يتطلب فهماً للمفاهيم المالية الأساسية والتقارير المالية وبعض الأدوات الهامة لتحليل البيانات المالية.. الإعداد الصحيح لبيانات المحاسبة المالية يسهل إعداد معلومات المحاسبة الإدارية والوفاء بمتطلبات التقارير الخارجية.

المحاسبة المالية تقدم المعلومات المطلوبة لكل من المستخدمين من داخل وخارج المنظمة، وتشمل الاطراف الخارجية الوكالات المتعاونة والمانحون والمستثمرون والبنوك والمسؤولين الحكوميين.. وعادة تنتج المحاسبة المالية بيانات ملخصة تصف الوضع المالي للمنظمة.. ويتم تنظيم المعلومات عموماً وفقاً لجدول قياسية معينة لمسك الدفاتر المحاسبية المالية.. ولأن هذا الكتاب أيضاً غير متخصص في الأمور المالية المحاسبية سنركز فيما يلي فقط فيما يتعلق بتحقيق الاستدامة المالية..

(١) البيانات المالية:

البيانات المالية هي تليخيصات للمعلومات الموجودة في السجلات المحاسبية للمنظمة.. والبيانات المالية هي عبارة عن أدوات هامة لمراقبة أنشطة المنظمة.. يمكن للإدارة أن تتبّع الأداء عن طريق التقارير المالية الدورية (شهرية، ربع سنوية) والتي تقارن الأنشطة المخطط لها مع الأداء الفعلي..

بعض المنظمات تقوم بإعداد العديد من التقارير والتي يتم حفظها في الملفات والأرشيف بدون أن يطلع عليها الكثيرون، وأحياناً تكون التقارير نفسها غير مفيدة، إما لأنها متأخرة جداً أو أنّ البيانات غير موثوق بها أو أنها تشتمل على تفاصيل غير ضرورية أو ببساطة لأنه لم يتم إعدادها جيداً ويصعب قراءتها.

وفي حالات أخرى فإنّ المدير المعني ربما لا يتوفر له المهارات المطلوبة لتفسير معلومات التقارير.. وفي كل الأحوال فإنّ إعداد التقارير غير المفيدة يستهلك موارد قيمة (وقت فريق العمل والقرطاسية... الخ)..

إن إعداد بيانات مالية مفيدة ودقيقة على فترات منتظمة وتقديمها في الوقت المناسب يُعتبر من الأمور الضرورية لتحسين استدامة أي منظمة، وذلك لأنه يمكن الإدارة من تقييم أداء المنظمة ومن ثمّ اتخاذ الاجراءات لمعالجة المشكلة في وقتها.

(٢) طرق تسجيل المعلومات المحاسبية:

يعتمد مدى فائدة المعلومات الواردة في البيانات المالية على دقة السجلات المحاسبية التي أخذت منها ومدى صحة السياسات المحاسبية المستخدمة في إعدادها.. وعموماً يمكن تسجيل المعلومات المحاسبية بواسطة طريقتين مختلفتين:

- المحاسبة على أساس النقد: التقرير يوضح الدخل فقط إذا تمّ استلامه، والمصروفات فقط اذا تمّ تسديدها.
- المحاسبة على أساس الاستحقاق: يتم اعتبار المصروفات والدخل قد حدثا عند الوقت الذي تمّ فيه تقديم الخدمة أو تمّ الشراء، وفي ظلّ هذه الطريقة يكون إدخال عملية ما في النظام المحاسبي وتسجيلها منفصلاً عن الاستلام الفعلي للدخل أو تسديد الفواتير.

٣) الحساب أو جدول تصنيف الحسابات:

بدلاً عن خلط كلّ السجلات المالية في حساب واحد، يقوم المحاسب بتصنيف كلّ معاملة مالية إلى فئة معينة وذلك لكي تصبح أكثر فائدة وأسهل عند التعامل.. الدخل من كلّ مصدر (بشكل منفصل).. والتكاليف حسب نوع المصروفات.. وكلما كان جدول تصنيف الحسابات أكثر تفصيلاً.. كلما كان من السهل تحليل التكاليف والدخل واتخاذ قرارات لاحقة تحقق الاستدامة.

٤) إعداد الميزانية:

الميزانية هي عبارة عن خطة تفصيلية للمستقبل تصف بطريقة منهجية قابلة للقياس كيف سيتم اكتساب الموارد واستخدامها خلال فترة زمنية محددة.. وتعتبر الميزانية أداة هامة للاسترشاد بما فيما يتعلق بكيفية إنفاق الموارد لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك لأنها تعبر عن خطط الادارة المالية من طريق مطابقة الأنشطة مع الموارد المتاحة.. وبما أن الميزانية هي خطة مكتوبة، فهي بمثابة مرجع لوضع وتقييم الأهداف.. وتعتبر كفاءة وفعالية استخدام الموارد من أهم عناصر الاستدامة للمنظمات غير الربحية.

ويمكن للمنظمة أيضاً أن تستخدم عملية إعداد الميزانية للمساعدة في تقييم طريقة تقديم الخدمات وهل بالإمكان إدخال تحسينات؟، حيث تُعتبر التحسينات من الأشياء الهامة للاستدامة.. ومن المهم على وجه الخصوص أن تتم دراسة وتفحص المجالات التي لها التأثير الأكبر على توفير التكاليف أو توليد الدخل.

بعض المنظمات تقوم بإعداد ميزانيات غير مفيدة وغير هادفة.. حيث أنهم ببساطة يقومون بأخذ ميزانية العام الماضي ويضيفون لها ١٠% (أو أي نسبة أخرى) للتعويض عن التضخم وزيادة النشاط.. ولكن هذا النوع من الميزانيات الضعيفة الاعداد يساهم في ضعف الاستدامة المالية في العديد من منظمات المجتمع المدني.. وذلك لأن الميزانية جيدة الاعداد تفيد الاستدامة على المدى الطويل وذلك بالإجابة على الأسئلة من النوع التالي:

- كيف سيكون التوفير في التكاليف إذا تمّ التخلص من إدارة أو نشاط معين؟
- ماهي أسباب عدم إنجاز الأنشطة المخطط لها؟ هل حدثت تجاوزات في التكلفة؟ هل كانت إنتاجية الفريق أقلّ من المخطط له؟ هل كان هنالك عدم كفاءة؟
- ماهي مجالات التكاليف التي يجب علي كمدير أن أبذل فيها المزيد من الجهد في السيطرة والضببط لتحقيق الكفاءة والفعالية؟

٥) بيان الدخل والمصروفات:

يلخص معاملات المنظمة من خلال مقارنة الدخل والمصروفات خلال فترة محددة من الزمن شهرياً أو ربع سنوياً أو سنوياً.. والبيان يوضح أما الفائض أو العجز في المنظمة غير الربحية (الربح أو الخسارة في المنظمات الربحية).

الدخل (الايادات): هو الأموال المتحصل عليها مقابل الخدمات والمنتجات المباعة والايادارات المستلمة أو أي نوع آخر من مصادر الايرادات، والأموال المقترضة لا تُعتبر دخلاً ولكن مطلوبات (ديون).

المصروفات: إجمالي المبالغ المسددة للموردين والموظفين والمواد وغيرها من السلع والخدمات التي تشتريها المنظمة.

المعادلة التي توضح حالة المنظمة مالياً: **الدخل - المصروفات = الفائض (أو العجز)**

٦) تحليل بيان الدخل والمصروفات:

- النسب التي يمكن حسابها من بيان الدخل والمصروفات تكون بمثابة أدوات إدارية هامة، ومن بينها التالي:
- نسبة استرداد التكاليف: هي نسبة الدخل من رسوم الخدمات منسوبة إلى إجمالي تكاليف الخدمات المعنية.. أو إجمالي تكلفة التشغيل..
 - نسبة إنتاجية فريق العمل: بتقسيم إجمالي الدخل على عدد أفراد الفريق (بدوام كامل) الذين يعملون في الخدمات التي تؤدي إلى إنتاج هذا الدخل.
 - نسبة المصاريف العامة: بتقسيم التكاليف العامة على إجمالي التكاليف.. بعض المانحين ربما يغضبون عندما يجدون أن نسبة التكاليف تتجاوز ١٠%، حيث أنهم يتوقعون أن تركز الإدارة معظم الموارد المتوفرة للخدمات التي تفيد المجتمع بشكل مباشر.. أذكر منظمة خيرية تفاجأت حينما علمت لأول مرة أنّ مصاريفها تستهلك ما يقارب ٦٠% من الدخل الوارد إليها.. سنوات لم يعلموا عن هذه المشكلة..
 - نسبة جمع التبرعات: بقسمة تكاليف جمع التبرعات على الدخل المتحصل باستثناء دخل الخدمات.. وهذه النسبة توضح نجاح المنظمة في جهود جمع التبرعات.. من المهم أن تتم مراقبة العائد من استثمار المنظمة في جهود جمع التبرعات.. وبالطبع فإنّ جهود جمع التبرعات أيضاً ينتج عنها فوائد غير ملموسة مثل زيادة الترويج الاعلامي للمنظمة بين منظمات المجتمع المدني الأخرى، والاتصال بالمسؤولين الحكوميين أو تعزيز صورة المنظمة في سوق تنافسي يسعى لتشجيع المزيد من العملاء لاختيار خدماته.

٧) بيان الموازنة:

- تقرير يلخص الوضع المالي للمنظمة ويصف العلاقة بين الأصول والمطلوبات ورصيد الأموال في تاريخ محدد.. والمعادلة المحاسبية هي:
- $$\text{الأصول} = \text{المطلوبات} + \text{الأموال النقدية}$$
- الأصول: هي الأشياء التي تملكها المنظمة، وتُصنف إلى نوعين:
 - أ) الأصول الثابتة: التي لا يُتوقع إمكانية تحويلها إلى نقد خلال عام واحد من العمل العادي، تكون عادة ضرورية لتشغيل وتسيير الاعمال، ومنها على سبيل المثال السيارات والأثاث وأجهزة الحاسب الآلي..
 - ب) الأصول المتداولة: التي يمكن على الأرجح تحويلها إلى نقد خلال عام واحد، وتشمل النقد في اليد والأموال في حسابات التوفير والحسابات الجارية والأموال التي يتعين عليك تحصيلها من عملائك (الذمم المدينة أو المدينين).
 - المطلوبات: هي المستحقات التي يطلبها الآخرون من المنظمة، وهي التزامات على المنظمة لم تسدد بعد.. على نوعين:
 - أ) المطلوبات المتداولة: الواجبة السداد خلال عام وتشمل الدائنين أو الذمم الدائنة (عادة تتكون من فواتير غير مسددة)
 - ب) المطلوبات طويلة الأجل: الواجبة السداد خلال فترة أكثر من عام مثل القروض البنكية.

٨) ميزانية الصندوق:

- ميزانية الصندوق هي تقسيم بين صندوق رأس المال وصندوق التشغيل والتمويل أو الاعتمادات المالية المقيدة..
- **صندوق رأس المال:** يمثل الأصول الثابتة للمنظمة، وما يُحسب لكل حركات الأصول الثابتة (المشتريات والاهلاك.. الخ)
- **صندوق التشغيل:** يوضح موارد المنظمة المتاحة لعملياتها التشغيلية ويشمل النقد وغيره من الأصول المتداولة.
- **الاعتمادات المالية المقيدة (أو المخصصة):** هي الموارد التي خصصت لغرض معين ولا يجوز استخدامها في أعمال أخرى بدون موافقة خاصة من المانح (أو الجهة التي فرضت القيد). هنالك الكثير من المنظمات التي يتم منحها أموال لغرض وأنشطة معينة ولا يجوز خلط هذه الأموال الخاصة مع الأموال الأخرى، ولا يجوز إنفاقها بأي طريقة مخالفة للغرض الذي حُصصت له.

٩) التكاليف الثابتة والمتغيرة:

- عندما تقوم بإعداد ميزانية تكون بحاجة إلى معرفة أي التكاليف سوف تختلف بحسب مستوى الخدمة (التكاليف المتغيرة) وأبها تبقى ثابتة بغض النظر عن الخدمات (التكاليف الثابتة مثل تكلفة إيجار المقر).. وهذه أمثلة:
- تكاليف فريق العمل:** وتبقى ثابتة مالم يحدث خفض في عدد أفراد العمل أو زيادات في الأجور..
- المشتريات المباشرة:** مثل الأدوية في المنظمات التي تقدم خدمات طبية.. أو ساعات استشارات نفسية أو أسرية..

١٠) الميزانية النقدية/ التوقعات:

الميزانية النقدية (التوقعات النقدية) هي عبارة عن تنبؤات تفصيلية بتدفق المبالغ النقدية الداخلة والخارجة وتوقيتها خلال فترة محددة من الزمن.. ويُعتبر التنبؤ النقدي ضرورياً لأنه يحدد حجم وتوقيت التراكم النقدي ونقصه مما يشير إما إلى الاستثمار المؤقت أو الحاجة للتمويل..

ويجب أن يتم تحديث التنبؤ النقدي ليعكس التغييرات في البيئة التشغيلية..

ويجب تقسيم ميزانيات النقد إلى فترات أقصر وعادة تكون شهراً واحداً، وذلك حتى يمكن مراقبة تدفق النقد الوارد والصادر بدقة أكبر..

منظمة			
بيان الرصيد بتاريخ ٣٠ ذو الحجة ١٤٣٦			
١٤٣٥	١٤٣٦		
			الاصول
		(أ)	الاصول الثابتة
			الاصول المتداولة
			المصروفات المدفوعة مسبقاً
			الذمم المدينة
			الاستثمارات على المدى القصير
			النقد في البنك والمتوفر بالخزينة
		(ب)	إجمالي الاصول المتداولة
			المطلوبات
			المطلوبات المتداولة
		(ج)	الذمم الدائنة
		(ب) - (ج)	صافي الاصول المتداولة (المطلوبات)
		(أ) + (ب) - (ج)	صافي الاصول
		(د)	أرصدة الصندوق
			صندوق التشغيل العام
			الارصدة المقيدة
			صندوق رأس المال
الاصول (أ + ب) = المطلوبات (ج) + أرصدة الصندوق (د)			

تختلف الترجمة والتسمية لبنود الميزانية بشكل طفيف من مجتمع إلى آخر.. ولكنها تبقى نموذجاً ثابتاً يُفضل فهمه والقدرة على التعامل معه بسهولة من قبل قيادات المنظمات غير الهادفة للربح..

١٢) تحليل الميزانية:

تفيد الميزانية في تحديد واستعمال العلاقات المتعددة (النسب) والتي تشير إلى مدى سلامة الوضع المالي للمنظمة.. وفيما يلي نورد بعض أهم النسب التي يمكن حسابها من الميزانية ومن الممكن أن تكون مفيدة لاتخاذ قرارات تحقق الاستدامة المالية:

- **النسبة الحالية:** وهي نسبة الاصول الحالية للمطلوبات الحالية، وتوضح قدرة المنظمة على سداد المطلوبات الواجب سدادها عندما تصبح مستحقة..

$$\text{النسبة الحالية} = \frac{\text{الاصول الحالية}}{\text{المطلوبات الحالية}}$$

ويجب أن تكون النسبة الحالية أكبر من العدد الصحيح رقم ١، فإذا كانت نتيجة القسمة مثلاً اثنين فهذا يدل على أنه يوجد أكثر من ضعف الأصول الحالية لكل وحدة من المطلوبات الحالية الواجبة السداد.. وهذا إيجابي..
ويجب استخدام هذه النسبة بحذر، ويجب على المدير أن يتذكر تركيبة الأصول الحالية، وعلى سبيل المثال: ما مدى سهولة تحويل الأصول الحالية إلى نقود؟ وإلى أي مدى تُعتبر الذمم المدينة لكم قابلة للاسترداد؟

- **النسبة السريعة:** تعطينا هذه النسبة مؤشراً يدل على مدى توفر "السيولة" للمنظمة وذلك عن طريق مقارنة أصولها الأكثر سيولة (النقود وغيرها من الأصول الأقرب والأسهل عند التحويل لنقود مثل الاستثمارات قصيرة الأمد) مع المطلوبات الحالية.. (يشير لفظ "سيولة" إلى القدرة على تحويل الأصول إلى نقد).

$$\text{النسبة السريعة} = \frac{\text{الاصول السائلة}}{\text{المطلوبات الحالية}}$$

وعند النظر في مدى كفاية النسبة السريعة، يجب أن يؤخذ في الاعتبار مكونات المطلوبات الحالية الواجبة السداد ومتى هو موعد سدادها.. وإذا كانت كل المطلوبات الحالية مستحقة وواجبة السداد خلال فترة ال ٣٠ يوماً التالية فيجب أن يكون هدفكم نسبة سريعة قدرها الرقم الصحيح ١ أو أفضل.. وذلك حيث أن النسبة الأقل من ١ تدل على أن الاصول السائلة لا يمكن أن تغطي المطلوبات الحالية.

ملحوظة: يجب أن تستخدم النسبتين أعلاه بحذر وذلك لأنهما يوضحان فقط وضع المنظمة في وقت معين، ولا يعطيان الصورة الكاملة للتدفق النقدي المتوقع.. وعلى سبيل المثال: فالنسبتان لا يأخذان في الحسبان أي التزامات بتحمل نفقات لم يتم تنفيذها فعلياً..

وبالإضافة إلى ذلك فإن الجزء من الأموال المقيدة من الأصول الحالية والمطلوبات الحالية يجب أن يتم استبعاده عندما يتم حساب كل من النسب الحالية والسريعة.

تغطية الأموال المقيدة: هي النقد والأصول -سهلة التحويل إلى النقد- منسوبةً إلى أرصدة الأموال المقيدة (المخصصة).. ويجب دائماً أن تغطي الأصول السائلة الأموال المقيدة.. وعليه يجب أن تكون النسبة أعلى من ١.

١٣) إعداد تقارير الأداء:

في المنظمات التي تعتمد طريقة اللامركزية في ممارسة أعمالها واتخاذ القرارات، وبذلك يقع على عاتق المدراء المزيد من المسؤوليات ويتوفر لهم الحرية في إدارة المرافق التابعة لهم.. تساعد الميزانية في تقييم أداء المدراء وذلك باستعمال مؤشرات قياسية مقبولة.. فالمدراء بحاجة إلى معرفة ماهي المؤشرات التي يجب أن تُستخدم لتقييم أداءهم، بحيث يتمكنون من تحديد أفضل الطرق لتوجيه جهودهم، وعلى سبيل المثال: في العديد من منظمات المجتمع المدني غير الربحية ترتبط مكافآت المديرين بأدائهم الذي يتم تقييمه من خلال الأداء في الميزانية.. ومنها:

- مقارنة المصروفات الفعلية والدخل مع المبالغ المقدرة حسب الميزانية.

- مقارنة الأداء الفعلي مع مؤشرات الميزانية، والتي منها:

● حجم النشاط بحسب نوع الخدمة

● التكلفة عن كل خدمة

● الدخل عن كل خدمة

استرداد المنظمة للتكلفة إجمالاً أو عن وحدات معينة

توصية هامة: كل منظمة غير ربحية.. يفترض أن تدرس تقارير الأداء التي تستخدمها المنظمات الربحية المناظرة للاستفادة منها.

١٤) محاسبة التكاليف:

يعتبر الكثيرون ممن يعملون في المنظمات غير الربحية أن تكاليف تقديم الخدمات بمثابة لغز، أو شيء لا يعرفه إلا المختصون في المالية كما أسلفنا.. وبالنسبة إلى أغلب المدراء فإن النظر بعمق في التكاليف يحدث فقط عندما يقدم مدير الشؤون المالية البيانات السنوية لمناقشتها..

وتواجه المنظمات غير الربحية على مستوى العالم تحديات للحصول على فهم أفضل لكل الجوانب المالية للمنظمة بحيث يتمكنوا من اتخاذ قرارات على أسس جيدة من المعلومات.

إذا كنت لا تعرف التكاليف فلن تستطيع إدارتها والتحكم فيها..

تصنف الاسئلة التي يمكن الإجابة عليها باستعمال معلومات محاسبة التكاليف تحت ثلاثة مجالات مشتركة لاتخاذ القرار وهي:

- ضبط وخفض التكاليف.

- تمويل البرامج مع التركيز على الخدمات التي يمكن دعمها بالقليل من المال.. وهنا تبرز أهمية محاسبة التكاليف بوصفها أداة هامة لاتخاذ القرارات بشأن: هل يجب إيقاف برنامج ما أو تركة مستمر؟.

- تحديد الرسوم (أو الاسعار) حتى عندما لا يكون المقصود تغطية التكاليف كاملة، مع مراعاة ضوابط التشريع الحكومي التي تمنع المنظمات غير الربحية من المطالبة برسوم مقابل خدمات معينة.. وقد أشرنا إلى هذا سابقاً.

١٥) تحليل الانحراف عن الميزانية:

الفائدة الأساسية من الميزانية هي السيطرة على المصروفات، يجب أن يتم تحليل الميزانيات بانتظام لمراقبة التنفيذ وتسليط الضوء على الانحرافات والاختلافات مع الميزانية..

ولنتذكر أنّ الميزانية ليست شيئاً جامداً مقيداً وينبغي الالتزام به حرفياً بحيث تكون الادارة مضطرة للإففاق وفقاً لما هو وارد في الميزانية فقط..

وأنه يجب أن تتم مراجعة الميزانية وتعديلها حينما تتوفر معلومات جديدة أو عندما تتغير الاولويات بمرور الزمن.

١٦) مراكز التكلفة:

إنّ تجميع الأنشطة / الخدمات في وحدات أو أقسام أو مراكز تكلفة يُساعد المنظمة في الحصول على المزيد من المعلومات الهامة بواسطة نظام محاسبة التكاليف من مختلف مجالات العمل فيها..

تساعد مراكز التكلفة في تركيز الانتباه على الدخل والمصروفات لكلّ خدمة من الخدمات المتعددة، مما يسمح باتخاذ القرار استناداً على الأداء.. وبدون توفر معلومات عن مراكز التكلفة يكون من الصعب على المدراء أن يعرفوا أي المجالات في المنظمة تؤدي العمل بشكل جيد وأي منها لا تعمل جيداً..

مركز التكلفة في المنظمة: خدمة أو قسم نصرف عليه ولا يحقق أي إيرادات.. مركز الربحية: يحقق إيرادات دون صرف.. النشاط الانتاجي: قسم أو خدمة نصرف عليها ويتحقق منها إيرادات..

١٧) نوعية التكاليف - الثابت والمتغير:

بالإضافة إلى تصنيف التكاليف على أساس إما مباشرة أو غير مباشرة، هنالك طريقة أخرى لتصنيف التكاليف، وذلك على أساس كيفية استجابة التكاليف للتغيرات التي تحدث في مستوى النشاط.. وهنالك ثلاثة مصطلحات تستخدم لتصنيف التكاليف استناداً على هذا المعيار كالتالي:

- التكاليف الثابتة: التي لا تتغير عندما يتغير مستوى النشاط، ويمكن اعتبار الايجار مثلاً على هذا النوع من التكاليف.
- التكاليف المتغيرة: تتغير عندما يتغير مستوى النشاط مثل السلال الغذائية التي تزيد تكلفتها بناء على زيادة عدد توزيعها.
- التكاليف شبه المتغيرة: بمعنى أن تكلفة معينة من الممكن أن يكون لها جزء ثابت وجزء متغير.. مثل فاتورة الهاتف فهنالك تكلفة ثابتة مقابل الخط الهاتفي وأيضاً هنالك تكلفة إضافية متغيرة بحسب عدد المكالمات.

في مسيرتنا إلى الاستدامة المالية..

على المنظمة أن تحصل على ما يكفي من المال من حجم الخدمات لتغطية التكاليف الثابتة كأولوية، ولكن حتى تتمكن من تغطية التكاليف الثابتة يجب على المنظمة أولاً أن تغطي التكاليف المتغيرة المرتبطة بالخدمات المقدمة.. وهذه تعتبر نقطة هامة جداً يجب أن يدركها المختصون في الأمر، وخاصة عند وضع رسوم الخدمات..

وتعبير آخر أرجو أن يكون عملياً: اذا كانت الرسوم لا تغطي التكاليف المتغيرة فمن المستحيل أن يتم تغطية التكاليف الثابتة.

١٨) تحليل نقطة التعادل Break-Even Analysis:

يُعتبر تحديد الرسوم من التطبيقات الشائعة في محاسبة التكاليف، وخاصة باستخدام المعلومات عن التكاليف الثابتة والمتغيرة.. ويعتبر تحليل نقطة التعادل من إحدى الطرق المستخدمة في هذا المجال، وهي النقطة التي عندها يكون إجمالي الدخل يساوي إجمالي المصروفات، وهي أيضاً النقطة التي عندها لا توجد أرباح ولا خسائر.. لا فائض ولا عجز مالي في المنظمة..

لتحقيق الاستدامة المالية..

يجب أن نعرف دائماً هذه النقطة وتكون هي الهدف الأدنى الذي يجب تحقيقه قبل الانطلاق لمزيد من الخدمات.. في كل منظمة.. في كل سنة..

إنّ منظمة غير ربحية..

تعجز عن تحديد نقطة التعادل في مصروفاتها وإيراداتها..

ستكون أشدّ عجزاً في الأغلب..

عن تحقيق الاستدامة المالية التي تحقق رؤيتها وخدماتها..

منع الجرائم المالية.. لضمان مسيرة الاستدامة

دراسة أعدت لصالح الوكالة الأمريكية للتطوير الدولي: Fundamentals of NGO Financial Sustainability

الجرائم المالية هي استخدام أموال المنظمة أو مواردها لغرض يعتبر شخصي أو لغرض آخر بخلاف الذي تقصده المنظمة.. ومن الممكن أن ينتج عن الجرائم المالية خسائر كبيرة جداً في الموارد والإنتاجية، ولذلك يجب أن يتم منعه بقدر الامكان.. الجرائم المالية قد تكون واضحة مثل اختلاس الأموال واستعمال سيارات المنظمة للأغراض الشخصية وقد تكون تبدو بريئة ولكن بالرغم من ذلك تتسبب في استنزاف موارد المنظمة.. كما أن تحويل الأموال عن الغرض الذي تم تخصيصها له يعتبر أيضاً جريمة مالية.. وهذه بعض أنواع الجرائم المالية التي يرتكبها الموظفون:

- سرقة الأموال النقدية
- التواطؤ مع العملاء لتحقيق مصالح فردية
- تحويل النقد أو الشيكات المستلمة لغير مصلحة المنظمة
- الرشاوى
- التلاعب في ماكينات تسجيل النقود
- الفساد في ترسية المناقصات والعقود
- تعديل مستندات الاستلام المصرفية
- التزوير
- الأسعار المبالغ فيها
- سوء استخدام أموال العملاء (مثل تشغيل أموال المتقاعدين أو القاصرين دون موافقتهم..)
- استخدام موارد الشركة لأموار شخصية
- تقديم فواتير مزيفة أو تسديد الفواتير مرتين والمبالغة في قيم الفواتير
- تسجيل معلومات زائفة في الحسابات
- المطالبات الزائفة التي ليس لها حقيقة وإنما تحذف إلى تغطية عجز مالي
- سرقة الموجودات / السلع
- إساءة استخدام مصروفات السفر
- التلاعب في جدول الرواتب

متى يرتكب الموظف الجريمة:

عندما يجد أحد الموظفين الظروف مهيأة لارتكاب الجريمة المالية، ويرى أن فرصة القبض عليه ضئيلة أو منعدمة.. وهذه بعض العوامل التي تزيد فرص حدوث الجرائم المالية:

- ضعف أو عدم وجود الضوابط الداخلية الفعالة
- ضعف أو عدم وجود الضوابط الخارجية الفعالة
- وجود خلل في الإدارة أو أنظمة المحاسبة
- الاستعمال المتكرر للنقد بدلاً عن الشيكات

مبررات الجرائم المالية في المنظمات غير الربحية:

عندما يشعر الموظف بمبررات لارتكاب الجريمة المالية مثل شعوره بالازدراء -سواء كان حقيقياً أو حسب تصوره- أو عندما يستهين في ذهنه بمقدار الضرر الذي تسببه الجريمة المالية على المنظمة.. أو:

- يشعر الموظف بأنه يتقاضى أقل مما يستحقه من الأجر ويعمل أكثر مما يجب، وبذلك يصبح ارتكاب الجريمة المالية ببساطة وسيلة لزيادة دخله للحدّ الذي يستحقه من وجهة نظره الخاطئة.
- يشعر الموظف بالقليل من الذنب لسرقة أموال متبرع بها.. أو يقدم لنفسه أذاراً ليست صحيحة..
- يبرر بأنه يقتصر الأموال مؤقتاً ويخطط لتسديدها عندما يتخطى الظروف الطارئة التي يمر بها.
- ميزانيات المنظمة متضخمة بطريقة غير واقعية مما يعطي انطباعاً بتوفر فائض في الأموال
- الأفعال العقابية غير موجودة أو غير متناسقة مع حجم الجريمة

وهذه العوامل أيضاً قد تؤدي إلى ضغوط ترفع معدل الجرائم المالية في المنظمة:

- كثرة الاحلال والاستبدال بين أفراد فريق العمل
- لا يتوفر في المنظمة الاشراف والتنسيق
- استمرار حالة الأزمات داخل المنظمة
- تطبق سياسات شؤون الموظفين بطريقة غير عادلة وغير منسجمة
- الميزانية منخفضة بشكل بعيد عن الواقع كثيراً، مما يضطر الموظفين لممارسة الخداع لكي لا يتجاوزوا الميزانيات
- الصعوبات المالية التي تواجه الموظف في حياته الشخصية

الأعراض التي تظهر عندما يكون هنالك جرائم مالية ترتكبها الإدارة:

- مشاكل في التدفق النقدي: تكون تقديرات الادارة للمنصرفات الشهرية باستمرار منخفضة جداً
- عدم وجود مجموعة مراجعة داخلية فعالية (في المنظمات الكبيرة)
- معاملات كبيرة بواسطة الأطراف ذات الصلة
- كثرة التغييرات في مكتب المراجع الخارجي
- استخدام العديد من البنوك المختلفة
- هيمنة أحد الأشخاص على القرارات الإدارية والمالية
- المدراء لهم ديون شخصية أو احتياجات مالية عالية
- تغييرات في التنفيذيين أو المدراء
- تدخل أكبر من العادي بواسطة أعضاء مجلس الادارة غير التنفيذيين

الأعراض التي تظهر عندما يكون هنالك جرائم ومخالفات مالية تُرتكب في قسم المحاسبة:

- تغييرات في أرصدة البيانات المالية بدون توضيح أو تفسير
- مستندات مفقودة أو معدلة/ مزورة
- أسماء شائعة غالباً يتم تكرارها في الذمم المدينة
- وجود دفعات مزدوجة
- عدد كبير من الحسابات المستحقة المتأخرة
- ترتيب المستندات غير منطقي
- وجود كتابة باليد مثيرة للشكوك
- وجود صور للمستندات أو نقص في المستندات الداعمة
- وجود تعاملات نقدية بمقدار كبير أو بمبالغ كبيرة
- يتم تسجيل القيود في دفتر اليومية عند نهاية الفترة
- زيادة المصروفات بمرور الزمن لا يوازئها زيادة ماثلة في الدخل أو المخرجات

إن أعراض ومؤشرات الجرائم المالية ليست بالضرورة دليلاً على حدوثها.. ويجب على المنظمات أن تُنشئ أنظمة للتحري عن الجرائم المالية المحتملة..

كيف يمكن منع الجرائم المالية؟

١) استكمال تطبيق الضوابط الداخلية وهي العمليات والإجراءات التي تتم داخل المنظمة.. سبق شرحها ومختصرها هو:

- التقسيم الواضح للمسؤوليات والسلطات
- الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي الواضح
- كتيب الاجراءات الشامل والمناسب
- نظام محاسبي واضح سهل الفهم ومحدث
- ضبط المخزون / السلع الموجودة
- التقارير المالية والتقنية المفيدة
- التفتيش المفاجئ للمحاسبة والعمليات الإدارية
- وعي الإدارة ومتابعتها للمستجدات
- تطبيق سياسة شئون موظفين عادلة ومنسجمة
- التخطيط المالي الواقعي

٢) الضوابط الخارجية وهي المراجعات المهنية المتخصصة التي تتم على فترات منتظمة لتقدم تقريراً واقعياً عن دقة وموثوقية الأنظمة والبيانات المالية.. كما أن المراجعات من الممكن أيضاً أن تقدم تقييمات وتوصيات عن الأعمال الإدارية العامة وشؤون الموظفين ومعايير العمل للمنظمة.. وتتضمن جوانب الضوابط الخارجية التي تمنع الجرائم المالية ما يلي:

- التأكد من قيمة الأصول والمطلوبات
- مراجعة النظام المحاسبي
- التأكد من صحة المعاملات وعروض الأسعار
- تقييم الإدارة

الفصل الرابع:

التسويق.. الطريق إلى الاستدامة المالية

التسويق.. علمٌ قائم بذاته يُدرّسُ في الجامعات عبر كليات متخصصة، ولذلك فلا يمكنُ أن يكون هذا الكتاب مستوعباً لهذا الموضوع في جميع جوانبه.. ولكنْ نتعرض للتسويق في الجانب الأكثر ارتباطاً بتحقيق الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية..

(١) التخطيط للتسويق:

جهود التسويق لدى المنظمات غير الربحية تهدف إلى زيادة استعمال الخدمات من قِبَل المستفيدين، أو نشر الممارسات والمفاهيم الصحيحة الجيدة في المجتمع، أو تعزيز تحقيق العوائد المادية (التبرعات) التي تؤدي أخيراً إلى الاستدامة المالية..

(٢) عناصر هامة يحققها التسويق:

- لفت انتباه الداعمين المحتملين للتبرع
- تعريف المستفيدين عن المنظمة والخدمات التي تقدمها المنظمة - خاصة إذا كانت جديدة - ليقوموا بطلبها وبالتالي تحقق المنظمة أهدافها وتدور عجلة الاستدامة..
- تمييز الخدمات التي تقدمها منظماتكم عن الخدمات الأخرى، ومن ذلك تقديمها في الوقت المناسب والمكان المناسب.. بناء على دراسات وأبحاث ومعلومات التسويق
- وضع الرسوم المناسبة: وهي الرسوم التي يستطيع المستفيد سدادها وتحملها وبذلك يستفيد المجتمع من الخدمات، وفي نفس الوقت يمكن استرداد كلِّ أو جزء من التكاليف مع هامش كافي للاستثمار في التحسينات والتوسع في الخدمات.

(٣) الأبحاث التسويقية:

يمكن أن تدعم أبحاث التسويق التخطيط للمنظمة وتساعد في إعداد استراتيجية تسويق وخطة إعلامية للتواصل.. ومن خلال هذه الأبحاث يتم دراسة المجتمع في محاولة لفهم العوامل التي تؤثر على قرارات وأفعال أعضاء المجتمع.. والعوامل المشار إليها تشمل الرغبات والاحتياجات التي نحولها إلى خدمات تكون أساس وجود المنظمة.. الخ،، وغالباً تناقش ما يلي:

- رسالة المنظمة وأهداف البرامج والخدمات المقدمة
- نقاط القوة التنافسية أو الضعف.. وما الذي يجعل منظمنا فريدة من نوعها؟
- رضا العميل والذي هو بمثابة مقياس للجودة النوعية للخدمات التي تقدمها المنظمة

قد تحتاج المنظمة إلى إجراء أبحاث متخصصة، أو الاطلاع على نتائج أبحاث المنظمات الأخرى العالمية والمحلية، ويمكن إجراء

مسوحات ميدانية توضح نظرة المجتمع إلى الخدمات، أو إجراء مقابلات شخصية متعمقة مع فئات متخصصة وما يسمى بمجموعات التركيز.. أو القيام بزيارات مرتبة بطريقة منهجية لمنظمات أخرى مماثلة في الخدمات ونوع العملاء المستفيدين حيث من الممكن أن تكشف عن أفكار ناجحة أو مبتكرة يمكن استخدامها في منظماتكم..

من أهم الخطوات الأساسية تجاه تحقيق الاستفادة في أي منظمة تطوير القدرة على تقييم وتحليل والاستجابة للبيئة التي تقدم هذه المنظمة الخدمات لصالحها..

فهم سوق الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الربحية يعتبر مفهوماً جديداً.. ولكنه سوق يتأثر بقوى العرض والطلب مثل القطاع الخاص..

- العرض: يشير إلى كل الخدمات التي تُقدم ويتم توفيرها في منطقة معينة، ويشمل ذلك القطاع العام / الحكومي والمنظمات غير الربحية والمؤسسات الخاصة القائمة على الربحية، بالإضافة إلى أي نوع من المنافسين الأفراد أو عبر وسائل التقنية الحديثة..

- الطلب: يشير إلى حجم الطلب من العملاء للحصول على خدمات المنظمة..

٤) إعداد استراتيجية التسويق:

الخطوة ١: حدد المجموعات أو شرائح المجتمع المستهدفة التي تريد أن تقدم خدمات المنظمة إليهم.
الخطوة ٢: حدد كيف تختار الموضوع المناسب لمنظماتكم في السوق أو كيف تقدم خدماتكم للمجتمع.. وهذا يعني تحديد على ماذا سوف تركز جهودكم التسويقية؟ أو ما الذي ستقوله فيما يتعلق بالمنافسة؟ (ما الذي يجعل خدماتكم أفضل أو فريدة من نوعها) وما الذي ستراه المجموعة المستهدفة بمثابة فائدة أو قيمة مضافة تقدمها منظماتكم؟..

الخطوة ٣: تحديد الأهداف التسويقية من المدى الوسط إلى الطويل

الخطوة ٤: حدد الأهداف على المدى القصير

الخطوة ٥: وضع أهداف قابلة للقياس ضمن إطار زمني معين

الخطوة ٦: وضع خطة وطريقة لقياس نتائج خدماتكم مبكراً في مرحلة التنفيذ

٥) خطة التسويق:

عندما تكتمل استراتيجيتكم التسويقية يتعين عليك التخطيط لكيفية تنفيذها، يتضمن إعداد الخطة التسويقية تحديد التوليفة الصحيحة من الأربعة مكونات التسويقية، وهي:

الأول: الخدمة أو السلعة: لماذا يأتي الناس أو لا يأتون إلى منظماتنا؟ ما الذي يجبه أو لا يجبه العملاء الحاليون؟ ماذا يقول العملاء المحتملون عن الذي يجبهونه؟ هل يجب علينا زيادة بعض الخدمات وتقليص أخرى؟ ماهي الخدمات أو الأنشطة الإضافية التي يمكننا تقديمها بحيث نضيف قيمة أو جذب المزيد من العملاء الجدد؟ كيف يمكن زيادة العملاء دون إخلال بالجودة وضغط على فريق العمل؟

الثاني: السعر: ماهي تكاليف تقديم الخدمات؟ كيف يمكننا خفض التكاليف؟ ما هي الأسعار التي تطلبها المنظمات الأخرى مقابل الخدمات المماثلة؟ هل يجب أن تكون جميع الخدمات مجانية؟ من هم الذين يجب استثناءهم من الدفع؟

الثالث: تقديم المنتجات والخدمات: كيف يمكننا تحسين الجودة كما يراها العملاء؟ هل هناك أماكن أخرى لتقديم الخدمات؟ كيف يمكننا تقليص زمن الانتظار؟ هل يمكننا تقديم المزيد من الخدمات أو التعاون مع الآخرين ممن يقدمونها؟ هل هناك ما يكفي من المشورة المتبادلة ليتم تعزيزها بواسطة الرسائل التسويقية؟ كيف يمكننا أن نحسن المكان؟

الرابع: الترويج: ماهي أفضل الطرق لتقديم الرسالة الإعلامية؟ وماهي الوسائل الإعلامية التي يجب أن تُستخدم؟ ماهي أفضل الأماكن لتوزيع رسائلنا؟ ماهي أفضل الأوقات للتواصل مع المجموعات والشرائح المستهدفة؟ هلي يجب علينا اتخاذ شعار لمواقعنا وموادنا الترويجية؟..

هنا أنه على خطأ تقع فيه كثير من المنظمات غير الربحية بحكم عدم التخصص.. وهو اعتقاد أنّ التسويق هو فقط جهود الدعاية والإعلان ويندرج تحتها المطبوعات والرسائل الإلكترونية وغيرها.. وسوف نخصص فقرة خاصة لموضوع الترويج فيما يلي..

وتكتمل الخطة بالنقاط التالية:

- الحصول على التغذية الراجعة عن طريق مراقبة وقياس النتائج: ماهي المؤشرات الجيدة التي تدل على تقدمنا نحو كل من أهدافنا التسويقية؟ هل يجب أن يكون لدينا فترة اختبار ثم بعد ذلك نقوم بإعادة تقييم أنشطة ترويجية محددة أو رسائل؟ كم مرة يجب علينا تقييم جهودنا التسويقية وتعديل البرنامج بحسب النتائج؟
- الإدارة: من هو المسؤول عن تنسيق ومراقبة الجهود التسويقية؟ من هم الأشخاص المسؤولين عن أنشطة أو مهام معينة (من ضمنهم المتطوعون)؟ ماهي الموارد من حيث الموظفين والزمن والميزانية؟
- التوقيت: هل يوجد تذبذب موسمي في الدخل أو عدد العملاء؟ متى تاريخ المناسبات المهمة التي من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على المبادرات التسويقية؟
- الميزانية: كم يبلغ الدخل والتكاليف المتوقعة للتسويق؟

٦ مشاركة المجتمع:

لمجلس الإدارة وإدارة المنظمة دور في جهود التسويق للمنظمة غير الربحية.. ويمكن لقادة المجتمع أن يستخدموا نفوذهم ومعارفهم للمساعدة في تطوير وتنفيذ خطة وبرامج التسويق للمنظمة.. ويشترك في التسويق تقريباً كل شخص (كل فريق العمل، أعضاء مجلس الإدارة، أعضاء من المجتمع) وليس فقط منسق التسويق.. وكلما زادت مشاركة أفراد الفريق والمجموعات المستفيدة كلما توفرت فرص النجاح أكثر لجهود التسويق.. وتحقق الاستدامة المالية بتوفيق الله تعالى..

٧) الترويج:

للترويج كثير من الوسائل التي يمكن أن تختار منها المنظمة ما يناسبها بالنظر إلى المجموعة المستهدفة وأهدافك والموارد المتوفرة.. ويمكنك استخدام خيالك وقدرتك على الابتكار عند تقديم الرسائل التسويقية، حيث أنه لا يوجد طريقة محددة تُعتبر صحيحة لخلق رسائل تسويقية وتقديمها.. ولكن عليك فقط أن تضمن أن رسائلك لا تنتهك رسالة المنظمة أو المبادئ العامة الموجهة أو الاخلاقيات المهنية وسمعة وصورة المنظمة..

- المتحدثون المؤثرون والتوصيات والتركية التي تصدر عن عملائكم أو عن الأعضاء النافذين في المجتمع.
- أفراد العائلة يملكون تأثيراً كبيراً تجاه بعضهم.. يمكن تصميم برنامج ترويجي لهذا الغرض..
- المدارس ومراكز التعليم والتدريب التي بها برامج مرتبطة بخدمات منظماتكم.
- الأنشطة الاجتماعية أو الثقافية: تعتبر المواقع والاماكن التي تجتمع فيها عادة المجموعة المستهدفة (مثل الأسواق أو الشواطئ ومراكز التسوق في المناطق الحضرية والفعاليات الرياضية) أماكن جيدة للترويج للرسائل الدعائية.
- المعارض المجتمعية: يمكن للمنظمة أن ترضى المعارض والفعاليات المرتبطة بخدماتها.
- الدعاية المطبوعة والمذاعة والمرئية ووسائل الاعلام الجديدة بأنواعها: يمكن أن تقوم بنشر الرسائل لعدد كبير من الناس، المهم هو اختيار القناة المرتبطة بالشريحة المستهدفة لخدماتك.
- الكتيبات والنشرات والملصقات الورقية أو الإلكترونية: في بعض الثقافات يكون التأثير الأكبر للمعلومات المطبوعة وفي بعض الثقافات الأخرى تكون الأفضلية للمعلومات المسموعة أو المرئية على التلفزيون..
- النشرات الاخبارية والأخبار المكتوبة غير المدفوعة.
- اللافتات (اللوحات الاعلانية) أو الاعلانات الالكترونية في مواقع الانترنت (البانر)
- الشعار: عادة يكون من المفيد أن تتخذ "هوية مرسومة" أو شعاراً للمنظمة، ويجب أن تحافظ على الانسجام واتساق الألوان والمظهر في كل المواد الدعائية الترويجية التي تقوم بإعدادها، وسوف يبدأ الجمهور المستهدف بإدراك الرسائل الاعلامية ويتذكر الخدمات التي تقدمونها، وفي المناطق التي تكثر فيها المنافسة من الممكن أن يساعد الشعار في تمييز خدماتكم عن غيرها من مقدمي الخدمة.
- العلاقات العامة: التي تخلق صورة جيدة وسمعة حسنة للمنظمة والخدمات التي تقدمها.. وحقيقة فإن العلاقات العامة علم واسع متخصص.. ومتى ما وظفتُ بشكل صحيح حققتُ الكثير للمنظمة بتوفيق الله..
- فعاليات اليوم المفتوح تعليمية وترفيهية وغيرها.
- التوعية العامة من خلال مشاركة منظمات أخرى لديها حملات مرتبطة بخدمات المنظمة.

٨) التسويق والاستدامة المالية:

تواجه بعض منظمات المجتمع المدني حالة متكررة عند نجاح جهود التسويق والحصول على فوائد مباشرة تتمثل في الدعم المالي.. إذ أنّ هذا الدعم قد يأتي مخصصاً لمشروع محدد ليذهب بأكمله في بند المصروفات على المشروع أو الخدمة المباشرة للعملاء.. مما يفقد المنظمة إمكانية تحقيق الاستدامة..

وبتحليل هذه المشكلة.. ستجد أنّ المنظمة هي المسئولة عن وقوع هذه الحالة المتكررة.. في الغالب.. لأنّ رسالتها التسويقية لا تبرز جهود الاستدامة.. ولا تظهر الحاجة إلى تعزيز الموارد المالية الذاتية بشكلٍ دائم..

لذلك من المهمّ في الحملات التسويقية إظهار مسيرة المنظمة نحو تحقيق الاستدامة.. ويمكن مثلاً استخدام رسائل على النحو التالي:

- بتوفيق الله ثمّ بدعمكم الكريم.. تمكّنت المنظمة من تحقيق ٣٠% استدامة مالية خلال العام الجاري وذلك بتوظيف ٢٠% فقط من مجمل الدعم الذي حصلت عليه منكم سابقاً.. مما مكنها من تحقيق موارد مالية ثابتة..
- شاركنا مسيرة الاستدامة المالية لمدة ثلاثة أعوام فقط.. واكسبوا الأجر لباقي العمر بتوفيق الله.. ٢٥% من الأموال التي تساهمون بها فقط ستذهب للمشروعات التي تحقق لنا الاكتفاء المالي مما يساعدنا على خدمة المحتاجين على مدار العقود القادمة..
- وضع مؤشر الاستدامة المالية في أغلب مواقع التواصل الكتروني ومطبوعات المنظمة..

ملاحظة:

قد تعتقد بعض المنظمات غير الهادفة للربح أنّها بوضع رسائل الاستدامة ستخسر المانحين.. وأنّها قد تنقل صورة عكسية عن عدم حاجتها إلى الدعم المالي لتوفر نسبة منه فعلياً..
والصحيح..

أنّ المنظمة ستخاطب فئة مهمة من المانحين (الأفراد والمؤسسات) ذوي الخطط والرؤية والامكانيات.. والذين من المهمّ جداً لديهم مساندة منظمات المجتمع المدني لتحقيق الاستدامة التنظيمية والمالية..
كما أنّ كثيراً من المانحين لا يمانعون أصلاً مساندة المنظمات في مسيرتها للاستدامة المالية.. ولكنّ المانحين يريدون أن يشاهدوا الطلب واضحاً من المنظمة، ويشاهدوا المبادرة والاستعداد التنظيمي من ذات المنظمة ابتداءً وليس من المانح..

الفصل الخامس:

من جمع التبرعات وتنمية الموارد المالية.. إلى الاستدامة

جمع التبرعات:

يعتبر جمع التبرعات من الأنشطة الهامة لضمان الاستدامة المالية للمنظمة، ولذلك يجب أن يقوم جمع التبرعات على أسس من الاستراتيجية الصحيحة..

والغرض من جمع التبرعات هو ضمان توفير الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف العامة والمرحلية للمنظمة.. ويكون جمع التبرعات أو الحصول على الأموال من مصادر خارجية مطلوباً بشكل أكبر عند البدء بتنفيذ برنامج جديد.. إلا أنه يجب القيام بجمع التبرعات فقط للبرامج أو الأنشطة التي تعتبر جزءاً من الخطة الاستراتيجية المعتمدة للمنظمة.. وبتعبير آخر فإن الحصول على الأموال لأنشطة تقع خارج الخطة الاستراتيجية لمجرد أن الأموال قد تكون متوفرة يهدد رسالة المنظمة واستدامتها على المدى الطويل..

يتطلب جمع التبرعات تكريس وقت وجهد الموظفين.. ومن المحتمل أن تكون عملية جمع التبرعات طويلة تستغرق فترة قد تصل إلى عام وفي بعض الأحيان تتجاوز العام اعتباراً من تاريخ بدء الاتصالات مع المانحين إلى حين الاستلام الفعلي للأموال.. يعتمد النجاح في جمع التبرعات على الطلبات المبتكرة جيدة الإعداد والمجهزة بعناية والتي تتحدث عن احتياجات مثبتة وهامة وتستجيب لأولويات المجتمع..

في الاستدامة المالية.. يجب أن نضيف بند الاستدامة بوضوح في الطلبات.. لنحصل عليها فعلياً..

وهذا يقتضي أن تعمل المنظمة وفق المنهجية التالية..

المرحلة الأولى: التقييم الداخلي	المرحلة الثانية: التقييم الخارجي	المرحلة الثالثة: كتابة طلب التمويل
الخطوة (١): مراجعة الأهداف الاستراتيجية العامة والمرحلية	الخطوة (١): تحديد المانحين المحتملين	الخطوة (١) عرض المعلومات
الخطوة (٢): تقييم القدرة التنظيمية والتقنية	الخطوة (٢): جمع المعلومات	الخطوة (٢) التنسيق
الخطوة (٣): ضمان توفر القدرة الادارية	الخطوة (٣): اعرف المزيد من المانحين المحتملين	الخطوة (٢) التعلم من عملية جمع التبرعات
الخطوة (٤): إعداد الميزانية	الخطوة (٤): تحرى عن اشتراطات الجهة المانحة فيما يتعلق بالتقارير والادارة	

الإعداد لطلب الأموال من المانحين

المرحلة الأولى: التقييم الداخلي

الخطوة (١): مراجعة الأهداف الاستراتيجية العامة والمرحلية حتى تضمن أنّ الأنشطة المقترحة / المقدمة تتوافق مع أهداف المنظمة على المدى الطويل وتستجيب لحاجات المجتمع والتعبير عن ذلك بطريقة مبتكرة شاملة مقنعة.

الخطوة (٢): تقييم القدرة التنظيمية والتقنية سيتعين عليك أن تثبت للمانحين توفر القدرات التنظيمية والتقنية للمنظمة على تنفيذ النشاط المقترح على الوجه الصحيح، ومن أحد الطرق الهامة المفيدة تقديم مستند يشتمل على قائمة بإنجازات المنظمة المشابهة السابقة والحالية وكذلك النجاح في تنفيذ البرامج الممولة في السابق من المانحين، ويجب أن يشتمل هذا المستند على معلومات كمية مثل رقم العملاء وعدد أفراد الفريق ومقدار الميزانية... الخ

الخطوة (٣): ضمان توفر القدرة الادارية سيتعين على المنظمة أن تثبت للمانحين من أطراف خارجية أن المنظمة سليمة من الناحية المالية وجديرة بالثقة وتخضع للمحاسبة.. بعض المانحين قد يطلب نسخاً من تقارير مكتب المراجع الداخلي أو الخارجي للمنظمة.. عليك أن تكون جاهزاً..

الخطوة (٤): إعداد الميزانية عند طلب التمويل من المانحين يجب أن يتم احتساب الدخل من إيرادات المنظمة ويتم خصمه من إجمالي تكاليف البرنامج حتى يتبين للمانحين المبلغ المطلوب تغطيته من مصادر خارجية.. لتوضيح هذه النقطة بطريقة أفضل: عندما تخبر المانح أنّ تكلفة البرنامج هي مائة ألف ريال.. ثمّ تطلب منه تمويل كامل المبلغ.. فإنك تعطيه انطباعاً أنّ البرنامج لن يتمّ تمويله إذا لم يصل التبرع.. وهذا يعني أن المنظمة قد لا تنفذه أصلاً.. وهذا يعني أنه برنامج أو خدمة يمكن الاستغناء عنها.. أما عندما تشرح للمانح أنّ المنظمة ستقوم—أو قامت فعلياً—بتمويل إطلاق البرنامج، وهي تترقب دعماً بباقي الاحتياج.. فقد يشجع ذلك بعض المانحين على تقديم الدعم بشكل أكبر..

المرحلة الثانية: التقييم الخارجي

الخطوة (١): تحديد المانحين المحتملين

الخطوة الأولى في عملية جمع التبرعات هي تحديد المانحين المحتملين.. هنالك العديد من مصادر التمويل المحتملة مثل الجهات الحكومية والمؤسسات المانحة والشركات.. ولكن ليس كل المانحين سيقدمون التمويل في مجال البرنامج الخاص بكم، وعليه تتطلب عملية جمع التبرعات معرفة المانحين وماهي مجالات البرامج التي يمولونها.

الخطوة (٢): جمع المعلومات

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

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

الخطوة (٣): اعرف المزيد من المانحين المحتملين

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

الخطوة (٤): تحرى عن اشتراطات الجهة المانحة فيما يتعلق بالتقارير والادارة وطريقة المتابعة للمشاريع التي يمولونها.. لتضمن استمرار علاقة مستقبلية إيجابية.

المرحلة الثالثة: كتابة طلب التمويل

الخطوة (١) عرض المعلومات:

يجب أن يشتمل طلب التمويل على كل المعلومات المطلوبة وفقاً للطريقة والشكل المطلوبين بواسطة الجهة المانحة.. ويجب أيضاً وضع كلّ المرفقات المطلوبة.. كما يجب أن يتضمن الطلب التعبير عن مجمل رؤية منظمكم وتخطيطها، ويوضح بجلاء الحاجة للتمويل أو المشاكل التي يعمل برنامج منظمكم على مواجهتها.. فيما يلي أهم العناصر التي يجب أن يشتمل عليها الطلب:

- عرض المشكلة
- الغرض من المشروع
- الأهداف العامة والمرحلية
- دراسة الجدوى للمشروع
- حاجة المجتمع
- دعم المجتمع
- النتائج أو المخرجات المتوقعة (تأثير المشروع) وهنا يجب إبراز عنصر الاستدامة للبرنامج أو الخدمة
- مقدار التمويل المطلوب.. وهنا يجب وضع خانة واضحة للأرقام التي تحقق الاستدامة المالية من خلال المشروع
- معلومات موجزة عن المنظمة وخاصة تلك التي تتعلق بكفاءة المنظمة ومسؤوليتها وكفاءة الادارة وقابليتها للمساءلة.

الخطوة (٢) التنسيق

يجب العمل على الاستفادة من مشاركة أفراد فريق العمل في المنظمة الذين يملكون المهارة والمعرفة (في البرمجة والتقنية والمالية) في إعداد وكتابة طلب التمويل.. ويجب أن يكون هنالك شخص واحد مسؤول عن تنسيق كتابة الطلب وذلك لضمان الانسجام والاتساق في كلّ الطلب.

الخطوة (٢) التعلم من عملية جمع التبرعات

في حالة رفض طلب الحصول على التمويل يمكنكم طلب الاجتماع مع ممثل الجهة الممولة لمعرفة سبب الرفض.. وذلك لأنّ المعلومات التي يمكن أن تحصل عليها من هذا الاجتماع من الممكن أن تكون عالية القيمة ويُستفاد منها في إعداد طلب التمويل في المرة القادمة.. وفي الواقع يجب على المنظمة البدء بالاتصال على الجهة المانحة بعد تقديم طلب التمويل، فرمما يحتاج المانح إلى بعض الايضاحات أو المزيد من المعلومات عن موضوع ما.

وقد يتمّ رفض الطلب لأحد الأسباب الشائعة التالية:

- عدم كفاية التوضيحات التي تبرر الحاجة للتمويل.
- نقص مبررات البرنامج.

- عدم توفر دعم المجتمع.
- ضعف كتابة وإعداد الطلب.
- ضعف إثبات قدرات المنظمة على تنفيذ البرنامج.
- طلب أموال أكثر من اللازم.
- تمّ تقديم طلب آخر حصل على أولوية لدى الجهة المانحة.

عندما تحصل منظمتكم على المزيد من الخبرات في جمع التبرعات ستتعلمون الكثير عن عملية تصميم مشروع وإعداد طلب التمويل، كما ستعرفون المزيد عن توقعات واشتراطات المانحين.. وسوف تساعدكم هذه الخبرات في بناء علاقات مع الجهات المانحة وبالتالي يساهم ذلك في تعزيز فرص نجاحكم في الحصول على تمويل من جهات أخرى مستقبلاً بتوفيق الله تعالى.

تُعتبر عملية جمع التبرعات من العوامل الهامة لضمان استدامة المنظمة على المدى الطويل، ولكنّ جمع التبرعات لا يُعتبر غاية في حدّ ذاته.. جمعّ التبرعات هو وسيلة للحصول على التمويل المطلوب لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة ومن ثمّ ضمان تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية..

ويكون التحدي عند الحصول على الأموال: كيف تُستخدم بطريقة مثلى تحقق استدامة المنظمة أو استدامة خدمات المنظمة أو الاستدامة المالية في إطارها الأكثر تخصصاً..

ولذلك فمن المهمّ فعلياً.. أن تتعلم المنظمة كيف تتمكن من صياغة طلبات المنح المالية شاملة بند تحقيق الاستدامة المالية.. وتظهر ذلك للمانحين بأرقام محددة..

مثال بسيط: إذا أرادت المنظمة مثلاً تقديم خدمات علاجية في منطقة تعاني الفقر والمرض المتكرر.. فيمكن تقديم الطلب وفق إحدى الطريقتين التالية:

طريقة طلب التبرع مع الاستدامة المالية	طريقة طلب التبرع التقليدي
المشروع: إنشاء عيادة طبية وتأهيل أطباء محليين ومعالجة المرضى في مع اتخاذ التدابير الوقائية للحدّ من المرض عدد المرضى الحالي: ١٢٠ مريضاً عدد المرضى المتوقع معالجتهم سنوياً: ١٥٠٠ مريض مدة استمرار المشروع: ٥ - ٨ سنوات الميزانية المطلوبة: ٨٥,٠٠٠ دولار شامل أدوية أول شهرين	المشروع: إرسال قافلة طبية لمعالجة مرضى في عدد المرضى الحالي: ١٢٠ مريضاً عدد الأطباء المطلوب: ٣ أطباء مع ٣ المساعدين مدة القافلة للمشروع: شهرين الميزانية المطلوبة: ٥٠,٠٠٠ دولار شامل تكاليف الأدوية

الفصل السادس:

ثلاث خطوات عملية لتبدأ رحلة الاستدامة المالية

الخطوة الأولى: تأسيس كيان استثماري

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

على المنظمة أن تسعى للحصول على (السجل التجاري) مملوكاً باسم المنظمة.. ثم تعيين إدارة بنظام واضح ومديراً متفرغاً متخصصاً في الاستثمار.. ثم لتتعلق بتوفير الله.. مع ملاحظة ألا يخضع الكيان الاستثماري لتوجيهات فردية من رئيس مجلس المنظمة أو المدير التنفيذي المتفرغ للعمل غير الربحي، بل يكون هناك مجلس مديرين مستقل للكيان ويتعامل مع مجلس إدارة المنظمة غير الربحية من خلال التقارير واجتماعات مجلس الإدارة فقط. هذا الأمر يتبعه تفاصيل عديدة فنية ومالية، ولذلك يلزم اللجوء إلى متخصصين ليساعدوا في تنفيذ هذه الخطوة بطريقة صحيحة.

الخطوة الثانية: الوقف.. استخراج صك وقفية بصيغة تحقق الاستدامة المالية

على المنظمة أن تحوّل أصولها الحالية إلى مؤسسة وقفية مستقلة تُدار بطريقة استثمارية ولها مجلس نظارة مختص.. ليستثمر ويطور الموارد المتاحة بغرض تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة.. ولا ينازعها الهدف والتخصص ذو الطبيعة غير الربحية.. لتبدأ هذه الخطوة..

على المنظمة أن تسعى للحصول على (صك وقفية) مملوكاً للمنظمة يضمّ أصولها.. وتقوم بصياغة الحجة الوقفية بالطريقة العلمية الصحيحة التي تضمن لها الاستدامة المالية.. وهذا من أهم وأخطر المهمات التي يجب إنجازها بطريقة صحيحة من خلال خبراء متخصصين مستشارين في الأوقاف.. الإهمال في هذه الخطوة يتبعه فشل ذريع محتمل في الأمور المالية غالباً.. في الصياغة الوقفية يجب ملاحظة:

١- تحديد مجلس النظارة ومنحه صلاحيات كاملة لتنمية الوقف مالياً وفق أسس الاستثمار.

٢- الاتفاق على رصد نسبة من ريع الوقف السنوية (مثلاً ٢٠%) ليعاد استثمارها لتنمية الوقف وزيادة ريعه مستقبلاً.

مرفق في الصفحات التالية بعض الصياغات التي نقترح إضافتها في نصّ صيغة الوقفية الخاصة بمنظمتكم.

الخطوة الثالثة: تقييم نسبة الاستدامة المالية التي تحققت لمنظمتكم

استخدم دليلاً إرشادياً لتقييم المنظمة ولتعرف الواقع الحقيقي في موضوع الاستدامة المالية.. ثم تنطلق بوضوح نحو تحقيقها بتوفير الله تعالى.. في الصفحات التالية ستجد دليلاً إرشادياً للتقييم سبق استخدامه لعدد من المنظمات غير الربحية..

عناصر مقترحة تضاف إلى صياغات نص الوقفية

لتحقيق الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية

المادة (١)

انطلاقاً من أهداف منظمة التي نصّ عليها نظامها الأساسي وعملاً على استدامة الموارد المالية، ورغبة من مجلس الإدارة في التنظيم وتأسيس مجلس نظارة على أصول وأموال أوقفها المنظمة أو أوقفها محسنون على أغراض المنظمة، فقد قرر مجلس الإدارة تأسيس كيان وقفي يضم أصول المنظمة وإنشاء مجلس النظارة على الكيان.

المادة (٢)

- تؤسّس شخصية اعتبارية مستقلة عن المنظمة تضم كافة الاصول الخاصة بها.
- يشكل مجلس نظارة مستقل إدارياً يتولى إدارة هذا الكيان
- يكون المجلس ناظراً على الأوقاف التي توقف على أغراض المنظمة المنصوص عليها في نظامها الأساسي، وفقاً للأحكام الشرعية المتعلقة بالنظارة على الأوقاف وأحكام هذه اللائحة
- يهدف المجلس إلى إدارة الأصول والأموال الموقوفة على أغراض المنظمة بأمانة وإتقان وتميبتها لتحقيق أهداف المنظمة
- يجوز لمجلس النظارة أن ينشئ أي كيان قانوني يساعد المنظمة في تحقيق الاستدامة المالية

المادة (٣)

- تتكون موارد وأصول أوقاف المنظمة مما توقفه على نفسها ومما يقدمه الداعمون لأي من أغراض المنظمة من التبرعات والهبات
- عندما تصل الأموال الموقوفة النقدية إلى مستوى يقرره مجلس النظارة تقوم المنظمة بشراء ممتلكات عقارية بهذه الأموال ، تحقق عائداً مجزياً سنوياً ، وتضع لذلك اللوائح والأنظمة اللازمة .
- يتم الإنفاق من عوائد الأوقاف المخصصة وفقاً لشروط الواقف في إطار أغراض المنظمة ، ومجلس إدارة المنظمة الحقّ في إنفاق عوائد الأوقاف غير المخصصة فيما يراه مناسباً في حدود أغراضها.
- إذا كانت الأصول الموقوفة لا تمثل اسهماً في شركات أو كانت غير سائلة أو كانت غير عقارية ، وكانت في هيئة شركات ومؤسسات تجارية أو صناعية ومزارع وأراضي بور غير مبنية ، فإن المجلس يكون ملتزماً بشروط الواقف في إطار أغراض المنظمة.
- يستقطع مجلس النظارة نسبة لا تزيد عن ٢٥% من الإيرادات المتحققة كل سنة تخصص لإدارة وصيانة أصول الوقف وكفاءة أدائها والحفاظ على استمرارية الوقف مثل مصروفات الصيانة والترميم والتطوير، وتشمل هذه النسبة ما قد يُدفع من مكافأة يقرها مجلس إدارة الجمعية لأعضاء مجلس النظارة.

المادة (٥)

- يتم الاحتفاظ بالأموال النقدية الموقوفة واستثمارها حسب ما تقرره أحكام الشريعة، ولا يجوز إيداع أو استثمار أموال الوقف إلا بما يتفق وتلك الأحكام ، وعلى المجلس أن يحرص كل الحرص عند استثمار هذه الأموال أن تكون بعيدة عن المخاطر أو تكون في مخاطر محسوبة وواضحة.

المادة (٦)

- مجلس إدارة المنظمة يمثل الواقفين الذين أوقفوا الأصول المالية والعقارية على أغراض الجمعية وهو الموكل من قبلهم في الإشراف على أعمال مجلس النظارة في إدارة الأموال والأصول الموقوفة.
- يختار مجلس الإدارة مجلس النظارة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ويكون أحد أعضائها من مجلس إدارة المنظمة.

المادة (٧) صلاحيات مجلس إدارة المنظمة

- اختيار أعضاء مجلس النظارة وتقييم أدائهم سنوياً
- النظر في الخطة السنوية ثم في التقرير السنوي لمجلس النظارة واعتمادها
- اختيار المراجع الخارجي لحسابات الوقفية وتعيين المستشار الشرعي عند الحاجة
- مسؤولية صرف ريع الوقفية على أغراض المنظمة وفقاً للمنصوص عليه
- يخصص مجلس الإدارة اجتماعاً دورياً ثلاث مرات في العام الواحد للحضور مع مجلس النظارة لمناقشة ومتابعة أعمال الوقفية.

المادة (٨) صلاحيات مجلس النظارة

- السلطة الرئيسية المسئول عن حفظ وتنمية أصول وأموال المنظمة
- يتولى مسؤولية تسيير جميع أعمال وشؤون الوقفية إدارياً ومالياً
- يقوم بكل ما يتطلبه اعتماد عمليات الوقف واستثماراته من دراسات وتعاقبات وتوظيف وحسابات .. إلخ
- يقوم بوضع الخطة السنوية ويقدمها لمجلس إدارة المنظمة للنقاش والاعتماد
- اعتماد الخطوط الإرشادية والمبادئ التشغيلية التي تكفل تنمية موارد الوقف وتحقيق إيرادات مستمرة وغير منقطعة
- رفع تقارير سنوية وأي تقارير أخرى عن الأداء إلى مجلس إدارة المنظمة
- تقديم الحسابات عن كل سنة مالية لمجلس إدارة المنظمة للتصديق عليها
- استلام الأصول بشكل واضح من المنظمة، وتسليم الربيع السنوي إلى المنظمة لصرفه وفق المنصوص عليه

المادة (٩)

- على المجلس أن يحتفظ بحسابات وسجلات منفصلة لموارد وعمليات الأوقاف على النحو الذي يمكن معه التعرف على أصول وخصوم الوقف وإيراداته ونفقاته ومصروفاته.
- تحمل المصروفات الناشئة مباشرة عن أنشطة المجلس على إيرادات الوقفية.
- لا يتحمل أعضاء المجلس أو مجلس إدارة المنظمة الخسائر والالتزامات الناشئة عن العمليات أو الأنشطة الأخرى التي استخدمت فيها أو خصصت لها أصلاً إيرادات الوقف ما لم يثبت التعدي أو التقصير المخل بأموال الوقف من أي من الأعضاء.
- السنة المالية للوقفية هي السنة المالية للمنظمة .

ملاحظة وتنبيه:

هذه صياغات مقترحة بغرض الاسترشاد فقط فيما يخص جانب الاستدامة المالية.. ولا تغني أبداً عن التواصل والاستفادة من المستشارين المختصين في شأن صياغة الأوقاف..

دليل ارشادي لتقييم الاستدامة المالية المنظمة:

١/ الوضع المالي الحالي والاتجاهات الحديثة

(يجب أن يتم الحصول على السجلات الرسمية وحساب التكاليف كنسبة من التمويل وتحليل الاتجاهات)

١. احصل على مصادر الدخل والمصروفات للثلاثة سنوات الماضية
٢. احسب استعادة التكاليف (رسوم العميل) كنسبة مئوية من التمويل للأعوام الأربعة الماضية؟
٣. ماهي الاتجاهات فيما يتعلق بالدخل والمصروفات؟
٤. حلل اتجاهات عبء العمل (استخدم المؤشرات مثل عدد العملاء.. الخ)
٥. احسب التكاليف الإجمالية للوحدة (عن كل عميل... الخ)
٦. احصل على معلومات عن عبء العمل والدخل لكل عميل أو مركز تكلفة^١
ماهو الاتجاه العام فيما يتعلق بالدخل والمصروفات وعبء العمل؟

٥/ مراجعة النظام المالي / المحاسبي

(مقابلة شخصية مع المدراء الماليين والمسؤولين عن الخدمات والحصول على الميزانيات الفعلية)

١. الحصول على البيانات المالية السنوية للأعوام الثلاث الماضية.
٢. الحصول على آخر تقرير مالي تم التدقيق عليه.
٣. هل تستخدم الشركة أي نظام حاسب آلي؟
٤. هل يقوم النظام بتتبع التكاليف بحسب كل مركز من مراكز التكلفة؟ وماهو نوع النظام المستخدم؟
٥. هل يوجد مراكز تكاليف؟
٦. كيف يتم تحديد مراكز التكاليف، وكيف يتم تخصيص تكاليف التشغيل المستمرة؟
٧. ما هي أنواع التكاليف التي يتم تخصيصها لكل مركز تكلفة؟
٨. ماهي أنواع التكاليف التي لا يتم تخصيصها لمراكز التكلفة؟
٩. هل يتم إعداد ميزانية كل عام؟ هل يتم إعداد الميزانية بواسطة مركز التكلفة؟ هل يقوم كل موقع / مرفق بإعداد الميزانية الخاصة به؟ ومن يساعدهم في هذه العملية؟
١٠. هل يتم إعداد التنبؤات بالتدفق النقدي؟ وهل يتم إعدادها لكل مركز تكلفة؟ ومن يقوم بإعدادها؟
١١. هل يتم إرسال تقارير بمعلومات الميزانية / التكلفة لكل موقع / مركز تكلفة؟ وبمعدل كم مرة؟
١٢. هل يتم بانتظام القيام بتحليلات التباين وإعداد التقارير؟ ومن الذي يقوم بهذا العمل؟ وهل يتم إرسالها إلى كل مركز تكلفة أو مرفق؟

^١ مركز التكلفة هو قسم من أقسام المنظمة لا يساهم مباشرة في الإيرادات ولكنه يحتاج إلى تكاليف لكي يعمل

١٣. ماهي نقاط الضعف في النظام المحاسبي (لا يتم تخصيص التكاليف بشكل كامل، لا يوجد مراكز تكلفة، لا يفهم مدراء المرفق التكاليف .. الخ)؟ وماهو المطلوب للمحافظة على تخصيص التكاليف بشكل كامل لكل مرفق؟

٦/ التمويل من المانحين ورفع التقارير لهم

(المقابلة الشخصية مع كبار المدراء والمسؤولين عن المرفق)

١. كم عدد المانحين الموجودين؟ وماهو التمويل الوارد من كل منهم؟
٢. ماهي طبيعة التمويل من المانح؟ هل يمول المانحين أنشطة محددة فقط؟ هل يمولون مرافق محددة؟
٣. ماهو الاتجاه العام في التمويل من التبرعات: هل هو في زيادة / أم تناقص؟ هل يزداد عدد المانحين أم يتناقص؟
٤. هل حدثت أي مشاكل في الوفاء بمتطلبات التدقيق المالي المطلوبة للمانحين؟ وماهي هذه المشاكل؟
٥. من المسؤول عن إعداد التقارير المالية للمانحين؟

٧/ الإدارة على مستوى المرفق (فرع أو مركز خدمة خاصة أو ..)

(المقابلة الشخصية مع فريق العمل على مستوى المرفق فقط والملاحظات الفعلية)

- ١- ما مدى الاستقلال الذي يتمتع به الفريق على مستوى المرفق؟ ماهو نوع القرارات التي يمكنهم اتخاذها؟ كيف يشاركون في وضع الميزانية واتخاذ القرارات بشأن الفريق والرسوم التي تم تحصيلها .. الخ؟
- ٢- هل تقومون بإعداد الميزانية الخاصة بكم؟ كيف تقومون بالمتابعة المستمرة للميزانية ومعلومات التكاليف؟
- ٣- سياسات الموارد البشرية: كيف هي الرواتب مقارنة مع القطاع الخاص؟ هل يوجد نظام حوافر على أساس الأداء؟ وهل يتم ترقية الموظفين من داخل المنظمة بناء على الأداء؟ وماهو معدل إحلال واستبدال الموظفين؟
- المقارنات الداخلية بين المرافق: ماهو نطاق الاختلاف فيما يتعلق بعبء العمل للمرافق المختلفة؟ هل تواجه بعض المرافق الكثير من العملاء مقارنة بالمرافق الاخرى؟ كيف حال التوظيف مقارنة بعبء العمل؟ هل هنالك بعض المرافق مزدحمة أكثر أو أكثر انشغالا مقارنة بالبعض الاخر؟ هل تحتفظ بعض المرافق بنظام سجلات أفضل من غيرها؟.

٨/ نظام معلومات الإدارة

(المقابلة الشخصية مع المسؤولين في المرفق وفريق العمل ، ومراجعة السجلات والاجراءات في المرافق)

- ١- ماهو نوع بيانات تقديم الخدمات الذي يتم جمعها في كل موقع؟
- ٢- ماهي طريقة حفظ السجلات؟ ماهو نوع السجلات التي يتم الاحتفاظ بها؟ ماهو نوع الفريق المسؤول عنها؟
- ٣- كيف يتم جمع تلك البيانات وتصنيفها واستعمالها.
- ٤- هل تستخدم بيانات تقديم الخدمات للتحقق من صحة الدخل الذي تم تحصيله؟ (على سبيل المثال إذا كان كل مستخدم يدفع ١٠ ريال وهنالك ١٠ مستخدمين، فهل توجد إجراءات معينة للتأكد من أن مبلغ المائة

ريال تم تحصيلها.. وفي حالة عدم وجودها كيف يمكن تغيير هذا الوضع؟)
على مستوى المنظمة ماهي الطريقة المعتادة لإدارة والتعامل مع المعلومات (جمع البيانات وإدخالها والتحليل والمراجعة)؟

٩/ تحليل رسوم المستخدم التي يتم مطالبة العميل بها

(المقابلة الشخصية مع كبار المدراء والمسؤولين عن المرفق والفريق، وحساب الرسوم كنسبة مئوية من المصروفات)

١. وضح هيكل الرسوم للخدمات المختلفة.
٢. هل الرسوم هي نفسها في كل مرافق ومواقع المنظمة؟
٣. هل تمت زيادة الرسوم خلال فترة السنوات الأخيرة.
٤. ماهي أسس تحديد الرسوم؟
٥. هل توجد سياسة للاستثناء من الرسوم أو تحديد الرسوم على فئات متدرجة؟
٦. كيف كانت الرسوم مقارنة بالتكاليف خلال فترة السنوات القليلة الأخيرة؟

١٠/ الوضع في السوق

(المقابلة الشخصية مع كبار المدراء والفريق من كل المستويات والعملاء، والحصول على ما يتوفر من سجلات أو دراسات. *الاسئلة من ١-٤ لها الأولوية)

١. *ما مدى توفر وجودة الخدمات العامة في المناطق التي تعمل فيها المنظمة؟
٢. *من هم الجهات الخاصة ومنظمات المجتمع المدني الأخرى التي تقدم الخدمات؟
٣. *ما هو نوع الخدمات التي يتم تقديمها بواسطة الأطراف الأخرى؟
٤. *كيف هي الرسوم عند مقارنتها مع الرسوم التي تأخذها الجهات الأخرى التي تقدم خدمات مماثلة؟
٥. ما هو الوضع الاقتصادي الاجتماعي لعملاء المنظمة؟
٦. كيف هي سمعة ورأي الناس للخدمات التي تقدمها المنظمة؟
٧. ماهي النسبة المئوية للعملاء الجدد.. نسبة لمجمل العملاء؟
٨. كيف تمثل البيئة الخارجية فرص ومخاطر للمنظمة؟
٩. كيف تروج المنظمة لخدماتها؟

١١/ فرص جمع التبرعات الإضافية

(المقابلة الشخصية مع كبار المدراء وفريق العمل)

- ١- ماهي فرص واحتمالات توسيع مصادر التمويل الأخرى (مانحين جدد، الحكومة، التبرعات المحلية... الخ)
- ٢- من هو المسؤول عن مثل هذه الأنشطة؟
- ٣- هل يوجد استراتيجية معقولة لزيادة جمع التبرعات؟

١٢ / دراسة فرص إضافية للدخل

(المقابلة الشخصية مع كبار المدراء والفريق، وإعداد تقديرات لفرص الدخل الجديد)

١. كيف هو رد فعل المدراء والفريق لإضافة خدمات جديدة لزيادة الدخل؟
٢. ماهو نوع الخدمات التي يتم التفكير فيها أو قيد الدراسة؟
٣. ماهي التكاليف الاستثمارية للأنواع المختلفة من الخدمات قيد الدراسة؟
٤. ماهي المصادر التي من الممكن أن تحصل المنظمة على التمويل الاستثماري منها؟
٥. ماهو السوق المستهدف للخدمات الجديدة؟
٦. ماهو الطلب المتوقع على الخدمات؟
٧. ماهي المخاطر المرتبطة بتقديم هذه الخدمات؟
٨. ماهي المتطلبات المستمرة للتشغيل (موظفين جدد، مرافق جديدة .. الخ).
٩. كيف هي قدرة المنظمة لإدارة تشغيل الخدمات الجديدة المقترحة؟
١٠. ماهي الجدوى المالية للفرص قيد النظر؟ هل سيكون لها مساهمة إيجابية في صافي الدخل ؟ حلل مخاطر محددة (الطلب أقل من المتوقع ، الحاجة إلى فريق عمل جديد ... الخ)
١١. ماهي التوصيات فيما يتعلق بمسألة إضافة خدمات جديدة (بحسب نوع الخدمة)؟

مقياس د. محمد مفرح لتحديد:

نسبة الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية

من وجهة نظر علمية.. فإن لغة الأرقام تنقل صورة قريبة جداً للواقع الحقيقي.. وهي لغة تساهم في اتخاذ قرارات حاسمة بعيداً عن المجاملات أو التأخير.. وغالباً لا يمكن الاعتراض على الأرقام من قبل متخذي القرار إلا في حالة وجود أرقام أخرى أكثر منها دقة.. ولذلك رأيتُ أن أضع في آخر صفحة من الكتاب مقياساً عملياً ليكون خطوة مساعدة هامة نحو الاستدامة المالية..

المعيار المالي	السنة الماضية (١)	السنة الحالية (٢)	السنة القادمة (٣)
عدد الخدمات - البرامج - المنتجات المقدمة			
عدد العملاء / المستفيدين المباشرين			
التكلفة المباشرة لتقديم الخدمات			
التكلفة العامة للمنظمة			
الموارد المالية الذاتية (مثل عوائد الاستثمار)			
الموارد المالية الخارجية (مثل التبرعات والمنح)			
صافي دخل المنظمة (الفائض أو العجز)			
السيولة المالية المتوفرة			
القدرة المالية (نسبة الديون إلى الأصول)			
نسبة الاستدامة المالية			

نسبة الاستدامة المالية الخاصة في الخدمات = الموارد المالية الذاتية / التكلفة المباشرة لتقديم الخدمات

نسبة الاستدامة المالية في المنظمة = الموارد المالية الذاتية / التكلفة العامة للمنظمة

عندما تعرف منظمات المجتمع المدني كم نسبة استدامتها المالية الحالية..

ستعرف ما هو هدفها القادم بتوفيق الله تعالى..

<p>د. محمد بن يحيى آل مفرح Mym32327@gmail.com</p>	<p>نبذة موجزة عن المؤلف:</p> <ul style="list-style-type: none"> - رئيس مجلس مؤسسي الاتحاد العقاري في دول منظمة التعاون الإسلامي - منظمة اقتصادية دولية غير حكومية. - متخصص في تأسيس الشركات الاستثمارية والمشاريع النوعية. - مستشار ومؤلف في صناعة المبادرات الاستثمارية وتنمية المنظمات غير الربحية.
---	--

- من المهم أن تعرف منظمات المجتمع المدني.. أن من الأمور التي أصبحت تقليدية وغير مقبولة أبدأ:
- الاعتقاد بأن حل مشكلة استدامة المنظمة يكمن في عوامل خارجية وعلى رأسها المانحين..
 - تأتي أنظمة الإدارة المالية في مرتبة متدنية من الأولوية، وتستمر أنشطة البرامج في استهلاك معظم الموارد.. وتستمر إدارة الحاسبة تعاني من نقص في عدد الموظفين ونقص في المهارات والقدرات المطلوبة، فتجد موظف (مسك الدفاتر) مسئولاً عن إصدار معلومات هامة تقود لقرارات إدارية مصيرية.
 - البحث عن المتخصص لقيادة المنظمة.. حتى لو كان يفتقر مهارات الإدارة التي من شأنها أن تحقق أو تدمر استدامتها..