

عنوان الورقة :

(أساس)

نموذج تطبيقي لتنمية الموارد المالية

من خلال الأفكار الاستثمارية

مع حالات وأفكار عملية

للجهات الخيرية

مقدمها :

الدكتور / محمد بن يحيى مفرح

المقدمة

الحمد لله حمداً يليق بجلال الله وعظمته، والصلاة والسلام على أشرف أنبياء الله ورسوله نبينا محمد وعلى آله، وصحابه، ومن سار على نهجه، واقتفى أثره إلى يوم الدين وبعد: تسعى الجهات الخيرية بشكل حثيث ودؤوب لتنمية مواردها المالية بالحد الذي يكفل لها الاستثمارية والنمو والتوسع في أعداد المستفيدين وتقديم الخدمات بالشكل المرضي.

وفي ظل التحديات الكثيرة والتغيرات المستمرة التي تواجه الجهات الخيرية كان هناك توجه إلى تفعيل الاستثمار في الجهات الخيرية بالشكل الذي يحقق هدف تنمية الموارد المالية وفي نفس الوقت لا يحيد عن الهدف الأساس للجهة الخيرية.

وعلى الرغم من أهمية الاستثمار الخاص للجهات الخيرية إلا أن محدوداته وأفاقه لم تحظ بالدراسات الكافية، وقد يرجع ذلك إلى عدم توفر البيانات من جهة، وإلى الاعتماد بدرجة أكبر على تنمية الموارد بطريقة تقليدية ما زالت مرتبطة بكثير من الأساليب المباشرة لجمع التبرعات والهبات. كما أنه لا شك أننا بحاجة إلى إعادة صياغة نظريات الاستثمار بما يتلاءم مع حاجة وواقع واقتصاديات الجهات الخيرية في مجتمعنا ذو الأنظمة والضوابط المحددة.

إن الجهات الخيرية تحتاج إلى الدعم المادي بشكل دائم حتى يكتب لها الاستمرار والنجاح وحصول الثمرة، وإن هناك جملة من الأسباب التي تدعو إلى تعزيز الاستثمار فيها قد يكون من أبرزها:

أولاً: استمرار القناعة بأن دعم الجمعيات الخيرية يتم في إطار الإحسان والصدقة والتبرعات، وعدم وجود مصادر إيرادات مستمرة من خلال المشروعات.

ثانياً: الفكر الإداري ذو المدى القصير الذي يقود الجهات الخيرية إلى التخطيط والتفويض والصرف على مستوى فترات قصيرة لا تزيد عن عام ونسيان ما يساعد على الاستثمارية.

ثالثاً: قد تكون الثقافة العامة غير متحمسة لهذه الفكرة - في السابق - نتيجة الفلسفة الاقتصادية التي كانت سائدة، إلا أنه اليوم بحسب القطاع الخيري إجمالاً كرافد مهم في التنمية والاقتصاد.

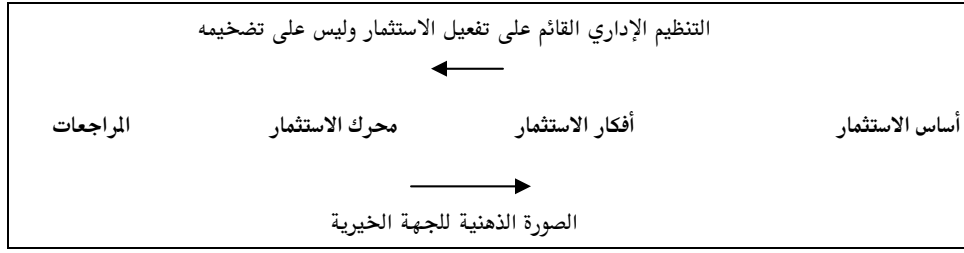
الاستثمارية مع حالات وأفكار علمية للجهات الخيرية

إن موضوع إنشاء مشروع استثماري يعتبر مثل عملية زراعة عضو في جسم الجهة الخيرية، ومن ثم سوف يتفاعل هذا الاستثمار مع بيئته داخل وخارج الجهة الخيرية وتتكون علاقة.. وبالتالي يجب متابعة ومراقبة وفحص هذه العلاقة بشكل منظم ودوري بحيث تصبح جزءاً أساسياً لعملية الاستفادة من المشروع في جميع مراحلها. وعلى ذلك فيجب على الجهة المستثمرة مثلاً الإلمام بالسياسات الحكومية وما قد يصاحبها من تغييرات متوقعة تؤثر في المشروع الاستثماري وإدراك العلاقة فيما بين المشروع والاقتصاد الذي يعمل به فكلما زادت أهميته كلما حظي بالمزيد من الدعم..

وتبقى هناك العديد من العقبات التي تواجه الجهات الخيرية في تفعيل الاستثمار ومن أهمها:

- ✓ الافتقار إلى الأسس الاستثمارية (رأس المال ، الأصول ، المعرفة..إلخ).
- ✓ الافتقار إلى الأفكار الاستثمارية (تطوير مشروع، تشغيل رأس المال، المشاركة بالموجودات..).
- ✓ الافتقار إلى الكفاءات والخبرات القادرة على تبني الاستثمار وتوجيهه وتنميته (محرك الاستثمار).
- ✓ الافتقار إلى القاعدة التنظيمية والإدارية داخل الجهة الخيرية التي تسهم في تنمية الاستثمارات.
- ✓ فحائات ومخاوف القائمين على الجهة الخيرية: تأثير الاستثمار على سمعة الجهة الخيرية، تغيير التوجه، الانشغال عن الأنشطة الرئيسة، تسرب الكفاءات إلى مجال الاستثمار الخاص..إلخ.

تهدف ورقة العمل إلى: تقديم نموذج تطبيقي يمكن الجهات الخيرية من تجاوز العقبات وتفعيل الاستثمارات بغرض تنمية الموارد المالية بما يتناسب مع أهدافها بتوفيق الله تعالى وذلك من خلال نموذج تطبيقي مقترح أسميته نموذج (أساس).. وقد استعنت بعد الله تعالى لتطوير هذا النموذج بالاطلاع على أدبيات الاستثمار إضافة إلى ممارستي للأنشطة الاستثمارية في القطاع الخاص.



نموذج (أساس) لتنمية الموارد المالية في الجهات الخيرية من خلال الاستثمارات الآمنة

كما تهدف ورقة العمل إلى: استعراض العديد من أفكار وتجارب وحالات وأمثلة الاستثمار الآمن الذي ينمي الموارد المالية وفق تطبيق نموذج (أساس) في مختلف النواحي الاستثمارية.

المفهوم النظري للاستثمار:

الاستثمار هو التغيير في رصيد المال خلال فترة زمنية محددة. وعلى ذلك فالاستثمار يعتبر تدفق وليس رصيد قائم. يقاس الاستثمار خلال فترة زمنية محددة (ثلاثة أشهر أو تسعة أشهر أو ..) وليس عند نقطة زمنية محددة (الرصيد الآن هو مليون مثلاً) ١.

تعريف الاستثمار:

أفضل تعريف لبند الاستثمار هو التعريف الذي تبناه المعيار الدولي (٢٥) إذ عرّف الاستثمار بأنه أصل تحتفظ به المنشأة بهدف زيادة الثروة من خلال التوزيعات (أرباح ، إيجار ، عوائد) أو الزيادة الرأسمالية أو لمنافع أخرى تعود للمنشأة المستثمرة ؛ مثل تلك التي تحصل عليها من خلال

١ عادل عبدالعظيم - المعهد العربي للتخطيط

الاستثمارية مع حالات وأفكار علمية للجهات الخيرية

العلاقات التجارية. وقد عرف مشروع المعيار البريطاني (٥٥) الاستثمار بشكل عام بأنه أصل له خاصية القدرة على توليد المنفعة الاقتصادية في شكل توزيعات و/أو زيادة في القيمة^١. وعلى الرغم من صيغة العموم في تعريف الاستثمار بحيث يمكن أن يتضمن أي أصل من أصول المنشأة التي تمتلك الخاصية المحددة (القدرة على توليد المنفعة).. فإن استثمار المنشأة قد يأخذ أشكالاً مختلفة (عقارات أو أصولاً ثابتة أخرى). الاتجاه السائد في المنشآت بأن الهدف الرئيس في استثماراتها يتمثل في استخدام الفوائض النقدية بكفاءة أكبر ، أو إيجاد علاقات تجارية أفضل من خلال القدرة على التأثير المباشر على المنشأة التي تستثمر فيها. ويمكن تبسيط مفهوم الاستثمار المقصود في الجهات الخيرية بأنه يعني إقامة مشروع بهدف تحقيق إيراد مادي، والمشروع يعني: وجود موارد محددة يتم تفعيلها خلال زمن محدد ينتهي بتحقيق هدف محدد.

ينقسم الاستثمار إلى ثلاثة أنواع لأغراض المحاسبة القومية :

- ١- تكوين رأس المال الثابت (ويمثل الإنفاق الاستثماري في شركات قطاع الأعمال بغرض تشييد المصانع أو شراء السلع الرأسمالية مثل الآلات والمعدات).
- ٢- التغيير في المخزون (ويمثل الطلب على مخزون منتجات تلك الشركات).
- ٣- الاستثمار العقاري (ويمثل الإنفاق الاستثماري على تشييد المباني السكنية).

تطور نظريات الفكر الاستثماري :

هناك العديد من النظريات الاستثمارية التي تطورت بتطور الفكر الاستثماري والمدارس العلمية ، غير أن الملاحظ أن هذه النظريات لا تتعرض بأي شكل للاستثمار المتعلق بالجهات غير

1 : المصدر : <http://www.socpa.org.s>

الاستثمارية مع حالات وأفكار علمية للجهات الخيرية

الربحية في الأصل وهو أمر يمكن قبوله منطقياً، كما أنه كان سبباً جوهرياً لتطوير (نموذج أساس) الموضح في هذه الورقة. إلا أن هناك عدداً من هذه النظريات يضع أطراً عامة قد يكون من المناسب عرضها في هذه الورقة:

١- وجهة نظر هايكر: وتمثل في اختيار الاستثمار كمعدل نحو التوازن ولذلك فإن تحديد المبلغ المثالي للاستثمار يمثل قراراً بتحديد سرعة معدل الاستثمار اللازم لتحقيق التوازن، بمعنى أنك تحدد كم المبلغ الحالي وكم المبلغ الذي تريد الوصول إليه، ثم تحدد استراتيجية الوصول للمبلغ من خلال إنشاء مشروع، وتحدد أيضاً خلال كم يتم التأسيس؟ وكم تنفق عليه شهرياً؟ وهكذا.

هناك ثلاثة أساليب لحقن الاستثمارات الجديدة حسب هايكر: الاستثمار بمعدلات ثابتة، أو الاستثمار بمعدلات متناقصة، أو الاستثمار بمعدلات متزايدة. ويمكن الاختيار بينها. وهناك عدة عوامل تتحكم في هذا الاختيار منها أسعار الموردن وشروط التمويل.

٢- وجهة نظر كينيز: تعتمد على الجانب السلوكي لقرار الاستثمار حيث تعتمد على سلوك أصحاب رأس المال. أي أن قرار الاستثمار هو القرار المهيمن، ورصيد رأس المال يتحدد لنمط الاستثمار وليس هناك حاجة لتحديد مستواه الأمثل سلفاً.

٣- النظرية النيوكلاسيكية: قدمت نموذجاً لمحددات رأس المال ولم تقدم نموذجاً لمحددات الاستثمار (معدل سرعة المشروع الاستثماري للانتقال من الرصيد الحالي إلى الرصيد الأمثل).

عدم اليقين Uncertainty:

هناك عنصر هام يرتبط بجميع نظريات الاستثمار وإن كان الفكر الاستثماري لم يتطرق له بشكل نظري إلا في العصور الأخيرة، هذا العنصر هو ما يطلق عليه عدم اليقين

الاستثمارية مع حالات وأفكار علمية للجهات الخيرية

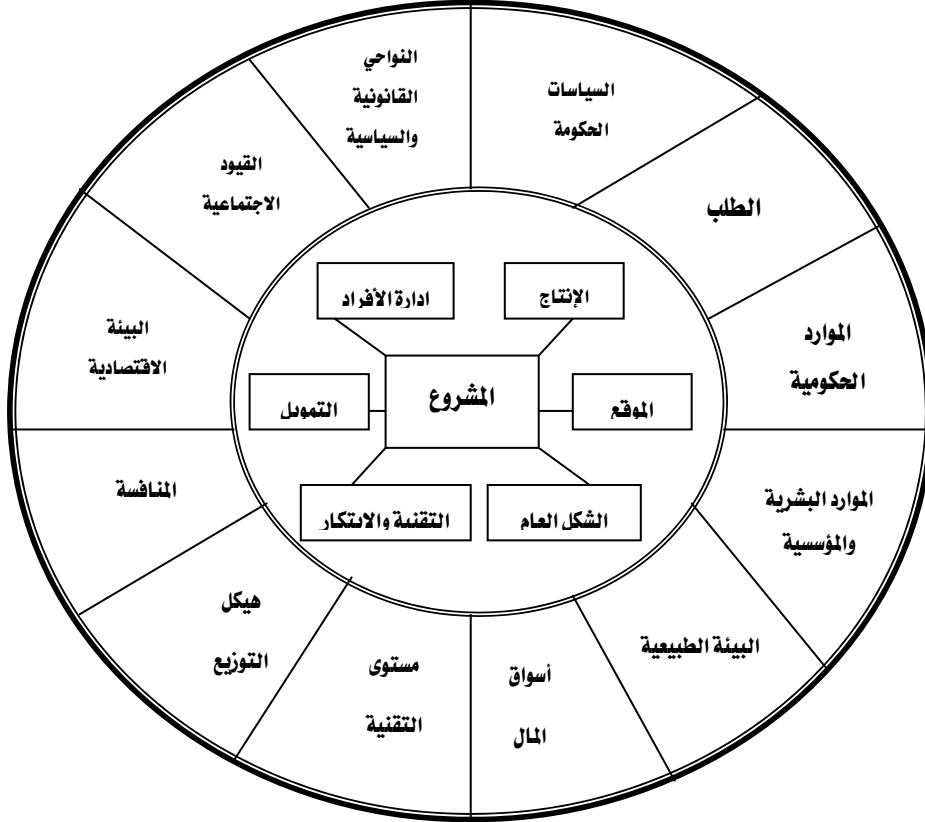
Uncertainty. وتشير باختصار إلى أن هناك نسبة كبيرة أو صغيرة من الاحتمال بفشل الاستثمار، ولا يمكن لأحد كائناً من كان أن يعطي تأكيداً نسبته ١٠٠٪ بالنجاح. وهذا العنصر هو ما يسبب التردد أو الرفض لكثير من القرارات الاستثمارية.. وربما يكون هو السبب الأكثر بروزاً في حالة الجهات الخيرية.

إلا أن الفكر الاستثماري المعاصر يقرر ما يلي: إن القرار الاستثماري غير قابل للرجوع فيه بعد اتخاذ قرار الاستثمار والبدء الفعلي، وذلك لأن السلع الرأسمالية غالباً ما تنخفض قيمتها إذا اتخذ قرار إعادة بيعها، وعليه فتكلفة الرجوع في القرار الاستثماري بعد تحمل تكاليف بداية المشروع تكون أعلى من تكلفة الاستمرار الإيجابي..

وهذا بكل تأكيد لا يعني أن تتوقف الجهات الخيرية عن خوض غمار المشروعات الاستثمارية بهدف زيادة مواردها المالية.. وإنما يعني أن عليها التأكد من التالي: الدخول في مشروع استثماري لو اضطرت لإيقافه بعد فترة لأي سبب كان، فإن تكلفة وحدته المالية لن تقل عن تكلفة الشراء وتكلفة التركيب منذ البدء في المشروع. وبالتالي فإن استثمارها يكون مجدداً في كل حال بتوفيق الله تعالى..

هناك بعد آخر لعدم التيقن وهو ما يتعلق بالسياسات المتبعة على مستوى الأنظمة، ففي حالة كون الأنظمة في مرحلة تطوير وتغيير فإن القرار الاستثماري يجب أن يكون في غاية الحذر بعد الدراسة.

بيئة المشروع الاستثماري على المستويين الجزئي والكلّي:



الاستثمارية مع حالات وأفكار علمية للجهات الخيرية

فرضية أساسية للعمل في الجهات الخيرية:

يتمثل أحد الاهتمامات الأساسية لدى القائمين على أي منشأة ربحية، في أن مالكي المنشأة وإدارتها يعنون بإدارة أصولها في الأدوات المالية وفي الاستثمارات التي تعظم العوائد والأرباح من غير أن تضر بتوجهها ونشاطها.

والواقع أن القائمين على قرار الجهات الخيرية يمارسون فعلياً دوراً يعنى بمتابعة تنمية الموارد المالية وفتح آفاقها من خلال التبرعات والأوقاف، إلا أن المطالبة يجب أن تكون باعتبار تنمية الموارد الدائمة من خلال الاستثمارات التي تدر عوائد جيدة على المدى المتوسط والبعيد، بحيث يكون هذا جزءاً لا يتجزأ من مهماتهم واجتماعاتهم ونقاشاتهم وخططهم.

وهذا الأمر مبرر من الناحية المنطقية: فإن جميع المعلومات الحيوية التي يمكن بناء قرارات الاستثمار عليها هي بالدرجة الأولى بيد متخذ القرار في الجهة الخيرية. كما أنه محط ثقة كبار الداعمين والوجهاء والجهات الرسمية مما يبرر الدعوة إلى جعل أحد مهامه التي يساءل عليها ويدعم لتحقيقها هي تنمية الاستثمارات سنوياً بأهداف محددة.. وتبقى هذه مهمة لأنها تحقق أهدافاً أخرى تتمثل في النشاط الخيري نفسه.

هدف إدارة الاستثمار في الجهات الخيرية:

المهمة الأولى لهذه الإدارة تحديد المجالات والفرص الاستثمارية التي تدعم تنمية الموارد المالية لتحقيق أهداف الجهة الخيرية، ودراسة هذه المجالات والفرص، وتقديم دراسات الجدوى للمشروعات الجديدة، والتفاوض بشأنها مع الجهات الأخرى عند الضرورة ومنها الجهات التي ستقوم بالإدارة والتشغيل وخلافه. وتتأكد من مدى مطابقة المشروعات الاستثمارية لأحكام الشريعة الإسلامية وعدم تأثيرها على سمعة ومسيرة الجهة الخيرية.

المحددات الأساسية لعملية الاستثمار في الجهات الخيرية:

١- مراعاة الأنظمة الرسمية بحيث لا تعمل الجهة الخيرية في معزل عن النظام والإجراءات والسياسات المتبعة.

الاستثمارية مع حالات وأفكار علمية للجهات الخيرية

- ٢- توافر أساس الاستثمار وإقامة المشروعات على أساسه. وسيرد فيما يلي من ورقة العمل توضيح المقصود من أساس الاستثمار.
- ٣- نظام الجهة الخيرية وهيكلها الإداري ومدى مساعدته في تفعيل قنوات الاستثمار وتحقيق عوائد مادية من غير التأثير على نشاط الجهة ومسيرتها واسمها.

أمور يجب التنبيه لها عند اتخاذ قرارات استثمارية في الجهات الخيرية:

- ١- عدم وجود أنظمة واضحة تدعم الاستثمارات وتحميها، سواء على مستوى نفس الجهة الخيرية، أو على مستوى الجهات الرسمية التي تشرف على الجهات الخيرية، أو على مستوى الأسواق المفتوحة. وهذا يعني أهمية دراسة الأنظمة ومعرفة أثر كل قرار متعلق بالاستثمار.
 - ٢- البعد السلوكي والشخصي في قرار الاستثمار لدى العاملين والقائمين على الجهة الخيرية، حيث تجد أن الميول الشخصية لدى العاملين أو القائمين قد توجه القرار الاستثماري، بعيداً عن الأسس الاحترافية التي ترتبط بالدراسات والتعامل مع جهات متخصصة. وقد يكون من أثر البعد السلوكي أحياناً تكليف أشخاص بعملية استثمار فيسيئون إلى عمل الجهة الخيرية ويقدمون مصالحهم الشخصية أو لا يحسنون التعامل مع العمل الربحي ولا مع المتخصصين فيه أو لا يعترفون بعدم معرفتهم في بعض الجوانب.
 - ٣- عدم وضع المحفزات الكافية للقائمين على الاستثمار مما يدعوهم إلى ترك الجهة الخيرية بعد تكوين خبرات جيدة.
 - ٤- التصدي لتنفيذ المشروع وتشغيله: قد تقع الجهة الخيرية في خطأ فادح إن رأت أن عليها تنفيذ وتشغيل أي مشروع استثماري ترغب خوض غماره..
- التنفيذ يغطي نشاطات الإنشاء والتطوير قبل أن يصبح المشروع تشغيلياً ويكون من مسؤولية منسق المشروع، وإذا أردنا تخطيط وتصميم المشروع بشكل لائق وتنفيذه في الوقت المناسب فعندها يجب أن يتوفر لدينا إدارة متماسكة ومراقبة قوية وفنيون أكفاء

الاستثمارية مع حالات وأفكار علمية للجهات الخيرية

وإنفاق للمال بشكل مناسب وفي الوقت المناسب.. وهذا كله ليس في الأساس من تخصص الجهة الخيرية.

يجب تشغيل المشروع حالما يصمم وينفذ، وهذا يعني التشغيل اليومي للمشروع مع الانتباه إلى تحقيق الخدمات المتوخاة منه.

وبصيغة أخرى فإن التشغيل يشير إلى النشاطات اليومية لجعل المشروع يعمل على مدى سنوات كثيرة (فترة عمر المشروع كاملة) حتى يستهلك كاملاً. ويختلف التشغيل عن التنفيذ بشكل كبير لأن الأعمال القياسية تتكرر يومياً في التشغيل بينما يكون العمل في التنفيذ مرة واحدة وغير مؤكد. وليست هناك أي جهة خيرية مؤهلة لتشغيل مشروعات استثمارية.. وليس هذا مطلوباً منها أصلاً حتى تصل إليه.. بل عليها أن تتعاون مع جهات متخصصة للقيام بذلك.

معايير عامة لقبول الاستثمارات والمشاريع:

قد يبدو لبعض الجهات الخيرية أن هناك الكثير من الفرص الاستثمارية التي يمكن الاستفادة منها، ومع كون ذلك صحيحاً إلا أنه لا بد من أن تضع الجهة عدداً من المعايير التي تلتزم بها عند الإقدام على قرارات الاستثمار.. وهذه عدد من أبرز المعايير التي تم تطويرها لتستفيد منها الجهات الخيرية:

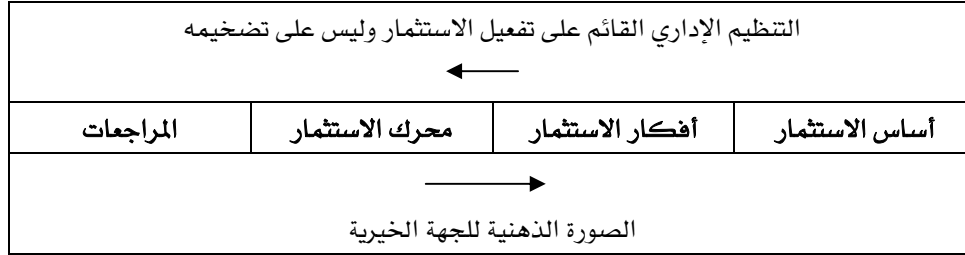
- ١- أن تكون المشروعات بعيدة عن المحاذير الشرعية وبعيدة عن الشبهات تماماً.
- ٢- أن يقدم للمشروع ملخص تنفيذي مكتوب مع دراسة جدوى مبدئية وفق الأسس الاحترافية. ويجب أن يسلط الضوء على المخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها بالإضافة إلى جوانب دراسة الجدوى الأخرى.
- ٣- يجب أن يكون هناك كادر إداري ذو خبرة متوافرة لإنجاح المشروع.
- ٤- أن يكون مشروعاً قائماً.. وألا يكون مشروعاً على الورق سيبدأ من الصفر. وإذا كانت هناك قناعة بتأسيس مشروع جديد من البداية فيجب توفير دراسات متكاملة وإدارة متخصصة وموارد مالية مخصصة وكافية للمشروع.

الاستثمارية مع حالات وأفكار علمية للجهات الخيرية

- ٥- لا يتم الدخول في مشروع خاسر إلا بشرط أن تكون الخسارة لأسباب واضحة مثل سوء الإدارة أو ضعف التمويل أو أمر خارج عن الإرادة. ولا بد من معرفة السبب الحقيقي لتعثر أي مشروع قبل محاولة أخذه واعتباره فرصة.
- ٦- مهما كانت المشاريع ذات هدف نبيل فإنه يجب أن تكون لها جدوى ربحية، وأن يلبي المشروع حاجة موجودة وله عملاء واضعون.
- ٧- لا بد من دراسة الوضع المالي والسمعة للشركاء ودراسة تاريخهم في مجال الأعمال وقدراتهم المالية.
- ٨- لا بد أن يكون لدينا الوقت الكافي لدراسة المشروع وتهيئة الفرصة لنجاحه ولا نضطر للدخول السريع وغير المحسوب.
- ٩- يجب ألا تزيد المشاركة في المشروع الواحد عن رأس مال محدد بسقف أعلى لا يصح تجاوزه أبداً.

نموذج تطبيقي لتنفيذ الاستثمار في الجهات الخيرية :

نموذج أساس



نموذج (أساس) لتنمية الموارد المالية في الجهات الخيرية من خلال الاستثمارات الآمنة

توضيح النموذج:

إن غالب ما يمنع دخول الجهات الخيرية في مجال الاستثمار أو التوسع فيه هو أحد الأسباب

التالية:

١- الافتقار إلى وجود الأسس الاستثمارية (رأس المال ، الأصول ، المعرفة..إلخ). حيث إن الغالب أن هناك قناعة سائدة (وهي صحيحة بشكل كبير) أنه لا يمكن للجهة الخيرية أن تستثمر ما لم يكن لديها مال وفير فائض عن حاجتها. ورأس المال هو أحد الأسس الاستثمارية التي يبنى عليها التوسع في الاستثمار، لكنه ليس الأساس الوحيد.. وليس بالضرورة أن يكون وفيراً وفائضاً عن الحاجة لتقوم الجهة الخيرية باستثماره. وسيأتي توضيح عدد من الأسس الاستثمارية ونماذج استثمارها لتحقيق عوائد منها فيما يلي بإذن الله والجدير بالذكر أنه تكون لدى بعض الجهات الخيرية عدداً من الفرص الاستثمارية أحياناً لكنها للأسف لا تدرك ذلك.

٢- الافتقار إلى الأفكار الاستثمارية وعدم القدرة على تطوير المشروعات عند توافر بعض الأفكار (تطوير مشروع، تشغيل رأس المال، المشاركة بالموجودات..). في بعض الأحيان يكون الأساس متوفراً، وتعي الجهة الخيرية وجود الأساس.. لكنها لا تعرف كيف تطور الأفكار لتحويلها إلى مشروعات استثمارية تدر عوائد مادية. وهذا لا يعد عيباً فإن تطوير المشروع هو تخصص قائم بحد ذاته وله رواده.

٣- الافتقار إلى الكفاءات والخبرات القادرة على تبني الاستثمار وتوجيهه وتمييزه (محرك الاستثمار). تعاني الجهات الخيرية من عدم وجود كفاءات متخصصة يمكنها تفعيل عناصر القوة لدى الجهة الخيرية وتحويلها لمصدر دخل مادي من خلال الاستثمار. والاقتراح الأكثر عملية وفعالية أن تزيد الجهات الخيرية علاقتها بمن يخدمها من داخل أو خارج الجهة من الخبراء والوسطاء والمتخصصين في مجالات الاستثمار.. مقابل نسبة من صافي الأرباح العائدة للجهة الخيرية. وبالتالي تضمن الحصول على أفضل الفرص الاستثمارية، وتضمن أنها لا تتكلف أي شيء حتى تأتيها الأرباح بإذن الله تعالى. وهذا الأمر ينطبق على

كل من سيقوم بعملية الإدارة والتشغيل أو يشرف على مشروع استثماري ستشارك الجهة الخيرية فيه.

٤- الافتقار إلى القاعدة التنظيمية والإدارية داخل الجهة الخيرية التي تسهم في تنمية الاستثمارات. بمعنى عدم تحديد مسؤولية وصلاحيات الاستثمار في الجهة الخيرية لدى إدارة أو أفراد محددين. والحل باختصار هو إعادة ترتيب الهيكل الإداري بما يضمن تحديد مسؤولية الاستثمار بشكل دقيق وعملي لدى إدارة مخصصة، وفرد محدد مع فريق حسب الاحتياج.

٥- قناعات ومخاوف القائمين على الجهة الخيرية من تأثير الاستثمار على سمعة الجهة الخيرية، أو تغيير التوجه الذي قامت لأجله، أو الانشغال عن الأنشطة الرئيسية، أو تسرب الكفاءات إلى مجال الاستثمار الخاص..إلخ. والحل لكل ذلك هو التنظيم الداخلي، والاستفادة من مفردات وعناصر موضوع الصورة الذهنية للجهات الخيرية وتبنيه باستمرار.

سنركز فيما يلي على العنصرين الأول والثاني لتعلقهما المباشر بموضوع تنمية الموارد المالية، وسنكتفي بالبديل الذي طرح لكل عنصر آخر من بقية العناصر المحددة أعلاه. فيما يلي سيتم استعراض عدد من الأسس التي تساعد الجهة الخيرية في تنمية الاستثمارات.. وتحت كل أساس توضيح كافٍ وعدد من أفكار المشروعات الاستثمارية الكفيلة بتحقيق عوائد مادية بشكل أو بآخر وبنسب متفاوتة بتوفيق الله تعالى.

١- أساس رأس المال:

المقصود من هذا الأساس هو: وجود رأس مال يمكن أن تستغني عنه الجهة الخيرية لمدة محددة متواصلة، وبغض النظر عن حجم المبلغ.. إلا أنه كلما أمكن الاستغناء عن مبلغ نقدي أكبر لفترة محددة أطول كلما أمكن استثمار النقد في الحصول على صفقات متميزة وجيدة (والمال يولد المال). وسأستعرض فيما يلي بعض الأمثلة والنماذج العملية التي يمكن استثمار رأس المال فيها:

- أ- استثمار الفائض المالي في بناء منشآت عقارية بغرض بيعها أو تأجيرها بعوائد سنوية ووقف ريعها على أنشطة الجهة الخيرية.
- ب- تخصيص رأس المال بغرض تملك الأراضي في المناطق ذات الطلب المتزايد ومن ثم إعادة بيعها عند ارتفاع قيمتها السوقية. ويمكن حينها إخراج رأس المال من الاستثمار وإبقاء الربح ليضارب في شراء مواقع أخرى بهدف الشراء وإعادة البيع عند وجود الربح بأسرع ما يمكن.
- ج- استئجار مرفق كبير وإعادة تأجيره كمرافق مقطعة بربح مجدي: مثال يوجد في إحدى المدن الرئيسية مبنى مكون من ٤٨ شقة صغيرة، يطلب صاحبه تأجيره لجهة واحدة سنوياً بقيمة ١,٣٠٠,٠٠٠ ريال.. يمكن أن يعاد تأجير المبنى مفصلاً سنوياً بقيمة ١,٧٧٠,٠٠٠ ريال تقريباً.. ويمكن أن يتولى مكتب عقار المسؤولية بالكامل مقابل نسبة من العائد.
- د- شراء بضاعة نقداً بسعر منخفض ومنافس بكميات جيدة، وإعادة بيعها بالأجل بسعر أعلى وربح ذي جدوى.. مع ضمان وجود العميل بحيث لا تكون هناك تكلفة نقل وتخزين، وضمن قدرة العميل على الدفع في الأجل المحدد.
- هـ- المضاربة بشراء وبيع الأسهم: في سوق الأوراق المالية، أو في سوق الأسهم العقارية.. مع وضع سياسة واضحة تضمن محدودية المخاطر، ومن المهم أن تضمن إخراج رأس المال بأسرع وقت والعمل فقط بالأرباح.
- و- تمويل مشروعات متعثرة حالياً، واعدة مستقبلاً.. مقابل تملك حصة دائمة فيها. على أن يكون السبب الوحيد للتعثر الحالي هو عدم وجود سيولة مالية، وعلى أن تكون

مشاركة الجهة الخيرية كافية لاستمرار المشروع، وعلى أن تضمن حصتها في الملكية بعقود نظامية.

٢- أساس المعرفة والمعلوماتية:

المقصود من هذا الأساس هو استثمار قواعد البيانات والمعلومات والخبرات المعرفية المتوفرة لدى الجهة الخيرية - سواء بسبب الأفراد المنتمين للجهة، أو بسبب تخصص ومجال وطول مدة العمل في الجهة - بحيث يمكن أن تكون هذه المعلومات والمعرفة وسيلة لمشروع يدر عائداً ربحياً ولا يضر باسم ومكانة ونشاط الجهة الخيرية. وسأستعرض فيما يلي بعض الأمثلة والنماذج العملية والأفكار التي يمكن استثمار أساس المعرفة والمعلوماتية فيها:

أ- استثمار العلاقات من خلال مثال واحد: عمولة الوساطة في مجال العقار أو في مجال الفرص التجارية. التوسط في بيع وشراء الأراضي والعقارات بالاستفادة من قائمة الداعمين للجهة. حيث يمكن من خلال العلاقات القائمة مع عدد من الداعمين الحصول على أبرز الفرص التي يرغبون ببيعها، أو التي يرغبون شرائها.. ومن ثم تقوم الجهة ببذل جهد محدد ضمن إمكانياتها لتتمكن من الحصول على عمولة البيع والشراء والتي قد تصل إلى مبالغ كبيرة. وبنفس الصيغة يمكن لأحد هؤلاء الداعمين أن يكون راغباً في بيع مشروع تجاري يملكه أو بالعكس شراء مشروع تجاري آخر.. وربما يكون ضمن قائمة الداعمين الآخرين لنفس الجهة الخيرية من يريده.

ب- استثمار قواعد البيانات والمعلومات المملوكة لدى الجمعية بشكل مناسب لجهات ربحية: مثل المساهمة في دعوة كبار الشخصيات لحفل أو مشروع جديد كنوع من العلاقات العامة وذلك بمقابل مادي، ومثل دلالة شركات البحوث والدراسات على عينات محددة بمقابل.. وعموماً فإنه يمكن مساعدة الكثير من الجهات الاستشارية وجهات البحوث والدراسات وجهات التسويق والعلاقات العامة في تحقيق أهدافها البحثية من خلال العلاقات والبيانات المتاحة بمقابل مناسب.

ج- تقديم استشارات أسرية أو تربوية أو محاضرات وندوات بمقابل حسب نشاط الجهة الخيرية وحسب الخبرات المتوفرة والكفاءات الاستشارية.. فإن وجود عدد من المستشارين

الاستثمارية مع حالات وأفكار علمية للجهات الخيرية

ذوي المعرفة المتخصصة ضمن دائرة وإدارة الجهة الخيرية يعد ثروة معرفية متوفرة للجهة الخيرية، يمكن استثمارها لتحقيق عوائد مادية تستفيد من جزء منها نفس الجهة الخيرية. ويمكن بدلاً من ذلك أيضاً التعاون مع مراكز التدريب والاستشارات المتخصصة من خلال الخبرات المعروفة المتوافرة لدى الجهة الخيرية.. حيث يمكن تقديم خبرات وكفاءات الجهة الخيرية لجهات التدريب والاستشارات لتقوم الأخيرة بالتسويق وعقد المناشط وتعتطي الجهة الخيرية نسبة من العوائد ويستفيد أيضاً هؤلاء الكفاءات.

٣- أساس الأصول:

المقصود من هذا الأساس هو استثمار الأصول المادية الملموسة التي تملكها الجهة الخيرية أو تتوفر لديها بشكل دائم أو مؤقت بطريقة تدر عائداً مالياً، بحيث يمكن أن تكون هذه الأصول وسيلة لمشروع يدر عائداً ربحياً ولا يضر باسم ومكانة ونشاط الجهة الخيرية. وسأستعرض فيما يلي بعض الأمثلة والنماذج العملية والأفكار التي يمكن استثمار أساس الأصول فيها:

أ- استخدام الواجهات المتميزة في المباني المملوكة أو المستأجرة كمساحات إعلانية بما يتيح النظام وبما لا يخل بمكانة وسمعة الجهة المعنية، ويمكن التعاون مع وكالات الدعاية المتخصصة بحيث تدير الموضوع بنسبة محددة من العائد.

ب- تأجير المرافق والمساحات التي يمكن الاستغناء عنها مثل مباني الفروع، أو الإدارات التي تم إغلاقها منذ زمن.. بحيث يتم إعادة تأجير هذه المرافق إلى جهات أخرى باتفاق واضح وبعوائد مناسبة. في إحدى الجهات كان من الممكن رفع المبنى طابقين إضافية بناء على التنظيم الجديد مما يعني توفير مساحات واسعة يمكن أن تحقق عوائد مالية في حالة تأجيره، لكنها لم ترفعه لعدم احتياجها له!!.

ج- بناء الأراضي التي تملكها بغرض التأجير أو البيع بسعر جيد.. والحصول على تمويل لهذا البناء من جهات ممولة خارجية بحيث يتم تحصيل مستحقات التمويل لاحقاً من عوائد المبنى.

الاستثمارية مع حالات وأفكار علمية للجهات الخيرية

ويمكن أحياناً التعاون مع شركة ممولة أو داعمة للعمل الخيري للتكفل بالبناء مقابل وضع اسمه على المبنى..

د- العقارات التي تملكها الجهة وليس لها مال لتبنيها، تعطي مستثمراً بإيجار سنوي متزايد مع فترة سماح للبناء، يتوجب على المستثمر أن يبني ويستفيد من العوائد لمدة محددة بمتوسط ١٢ عاماً، ثم تعود ملكية المبنى وعوائده إلى الجهة الخيرية.

ه- استثمار السيارات التي تملكها الجهة لتقديم بعض الخدمات في الأوقات التي لا تكون فيه محتاجة إلى استخدامها. ومن هذه الخدمات خدمة توصيل الطلاب والطالبات، خدمات للمراكز والأندية خلال الإجازات، خدمات سائق خاص أو تلبية خاصة للمنازل.. ويمكن الاتفاق مع جهة متخصصة في ذلك لتفعيل هذه الإمكانيات.

و- بيع الأجهزة القديمة (مثل الهاتف والفاكس والحاسب وغيرها) والأشياء العينية مثل الأثاث المستعمل والدواليب ونحوها من الأشياء الملموسة التي توجد في المستودع لفترة طويلة ولا يستفاد منها أو لا حاجة لها مستقبلاً. وكمثال واضح: رأينا سيارة قديمة جداً متهاكة في مستودع إحدى الجهات الخيرية.. ولم يخطر لأحد أن يقترح بيعها في التشليح. وكمثال آخر فإنه حتى الأوراق القديمة التي ترغب الجهة في إتلافها هناك مصانع ورق تشتريها بأسعار محددة.

٤- أساس (الميزة الخاصة) أو (الكفاءة الجوهرية):

المقصود من هذا الأساس هو استثمار بعض المميزات الخاصة والتي قد تصل أحياناً إلى كونها (كفاءة جوهرية) بمعنى أنها نقطة تميز وقوة ربما لا تتوفر لأي جهة أخرى ضمن البيئة المحيطة بالجهة الخيرية.. هذه المميزات أو الكفاءات التي تملكها الجهة الخيرية أو تتوفر لديها بشكل دائم أو مؤقت يمكن استثمارها بطريقة تدر عائداً مالياً، بحيث يمكن أن تكون وسيلة لمشروع يدر عائداً ربحياً ولا يضر باسم ومكانة ونشاط الجهة الخيرية. وسأستعرض فيما يلي بعض الأمثلة والنماذج العملية والأفكار التي يمكن استثمار أساس الميزة الخاصة فيها:

أ- ميزة الموقع أو الانتشار الجغرافي في من خلال الفروع أو نطاق ومدى العمل.. لدى عدد من الجهات الخيرية على سبيل المثال موقع متميز ترغب العديد من الجهات الاستفادة منه،

الاستثمارية مع حالات وأفكار علمية للجهات الخيرية

أو موقع في منطقة صغيرة يرغب البعض في تقديم خدمات نوعية فيها ولا يمكنهم إيجاد موقع خاص أو تحمل تكلفته. ولدى عدد من الجهات انتشار واسع بحيث تغطي مساحات كبيرة بنشاطها ويمكنها تلقائياً ضم عدد من الخدمات والأنشطة بلا تكلفة.. بل يكون لها عائد.

ب- ميزة كثرة عدد العاملين والمنتسبين للجهة، أو المستفيدين من خدماتها، مما يعني إمكانية بحث استثمار هذا العدد بطريقة ربحية مثل الترويج لبعض المنتجات والخدمات أو جمع المعلومات مقابل رسوم وعوائد محددة.

ج- وجود إدارة وكفاءات نسائية متميزة، بحيث يمكن تفعيل الجانب النسائي في تنمية الموارد المالية وذلك بأشكال كثيرة تخضع لطبيعة وعلاقات كل جهة. من الأمثلة تسويق المنتجات النسائية من خلال منتسبات الجهة الخيرية وذلك بمقابل مادي مباشر أو بمقابل نسبة من العوائد، أو بشرائها بتخفيض كبير ودفع أجل على التصريف.. فالجمعية التي لديها قواعد بيانات ومنتسبات يصل إلى آلاف السيدات ما بين طالبة وموظفة وسيدة مجتمع وغيرهن يمكنها تقديم الكثير لهم أو الاستفادة منهن في الترويج وإفادتهن أيضاً.

د- إن أساس المميزات الخاصة في الغالب هو وجود موهوبين وكفاءات بشرية من نوع خاص، وعليه يمكن التنسيق معهم لتقديم الجهة الخيرية منفعة من نوع يدر عائداً مادياً، تستفيد منه الجهة الخيرية ويستفيد أيضاً منه هؤلاء الموهوبون الذين لا يمكنهم العمل بمفردهم. وعلى سبيل المثال: شخص من العاملين متميز تجاه تنظيم برامج الأطفال أو إقامة الأمسيات الثقافية فيستثمر لعمل مناسبات تدر عائداً، أو شخص متميز في التعامل مع التقنية فيبتكر منشطاً مرتبطاً بالجهة الخيرية يكون استثماراً يدر دخلاً. والذي يجب أن تثق فيه الجهة الخيرية أنها لا تعدم ميزة خاصة بإمكانها توظيفها بشكل صحيح بتوفيق الله تعالى، ولا تعدم كفاءات وموهوبين من نوع خاص يمكنهم نفعها والانتفاع من خلالها.

٥- أساس الأفكار الإبداعية والفرص السانحة:

المقصود من هذا الأساس هو استثمار بعض الأفكار التي تعود بعائد مادي لفتح أفق استثماري أو انتهاز فرصة سانحة تبدو نوعية وغير مخطط لها أو متوقعة.. هذه الأفكار التي قد ترد للجهة الخيرية يمكن استثمارها بطريقة تدر عائداً مالياً ولا يضر باسم ومكانة ونشاط الجهة الخيرية. وسأستعرض فيما يلي بعض الأمثلة والنماذج العملية التي يمكن استثمار أساس الأفكار الإبداعية والفرص فيها:

- أ- قد تعرض بعض الجهات الراحية تنظيم برامج مشتركة مع جهات راحية ليتم توفير العملاء وتوجيه الدعوات من قبل الجهة الخيرية بتخفيض خاص، وتأخذ نسبة من العوائد.. مثل دعوة جماهير الجهة الخيرية لزيارة مدينة ألعاب ترفيهية بسعر خاص في أحد الأيام.
- ب- قد تعرف الجهة الخيرية أن هناك مستثمراً أو أكثر يبحث عن فرصة في المنطقة أو ضمن إطار يمكن للجهة الخيرية أن تفيد فيه، المقترح أن تقوم الجهة الخيرية بتقديم دراسة مبدئية لمشروع استثماري جاهز ومجدٍ بحيث يشتريه المستثمر أو الداعم ويديره ويقدم نسبة ثابتة من عوائده للجهة الخيرية.
- ج- تلمس الجهة الخيرية وجود صعوبة في توفير مكان مناسب للتصوير وعقد اللقاءات التي تحتاجها القنوات الفضائية المنضبطة في المنطقة، الفكرة أن توفر مكاناً للقنوات تصور فيه وتسجل.. بمقابل مادي أو مقابل دعابة وإعلان وترويج لأنشطتها.
- د- فكرة التعامل مع الجهات الأجنبية العاملة في البلد والتي يتوجب عليها دفع ضرائب لطرف ما، ويمكن طرح موضوع أن تدعم الجهات الخيرية وترعى مناسباتها بدلاً من دفع الضرائب.
- هـ- تحديد عدد من الثغرات الاستثمارية في البيئة القريبة من الجهة الخيرية ومحاول التعاون مع مستثمرين للاستفادة من هذه الثغرة. مثل ثغرة عدم وجود جهة تسوق منتجات السيدات في المنازل، وعدم ثقة سيدات المنازل في أي أحد.. فتحاول الجهة الخيرية التوفيق مقابل نسبة.
- و- تولي الإشراف على تنفيذ برامج خدمة المجتمع التي تتبناها عدد من الجهات الراحية ويمكن من خلال ذلك توفير عوائد مادية للجهة الخيرية.

الاستثمارية مع حالات وأفكار علمية للجهات الخيرية

- ز- تولي تحرير أو المشاركة في تحرير صفحات ومواقع متخصصة تريد مادة عن العمل الخيري مقابل عائد مادي مناسب.
- ح- إعداد بطاقات متميزة لمنسوبي الجهة الخيرية من إداريين ومعلمين وطلاب وداعمين ومستفيدين بحيث تتجدد سنوياً.. وفتح الباب أمام كل مستثمر أن يقدم خدماته أو خصوماته لكل من يحمل هذه البطاقة مقابل رسوم رمزية للجهة الخيرية أو نسبة أو غير ذلك.
- ط- تقديم خدمات الجهة الخيرية بسعر مناسب في حالة تقديم الخدمة لتجمع من نوع خاص، مثل تقديم حلقات وبرامج التحفيظ لمنسوبي وأبناء الجهات الكبرى في منطقة محددة مثل الخطوط الجوية السعودية وأرامكو وسابك والهيئة الملكية والتحلية وشركة عبداللطيف جميل وغيرها. أو فتح باب تيسير الزواج لمنسوبي التعليم أو جهات حكومية مقابل دعم من نفس الجهة.
- ي- تتولى جهة خيرية في منطقة محدودة وصغيرة تصميم موقعها على الإنترنت بحيث يمثل عموم المنطقة بالاتفاق مع كبار المسؤولين وفتح الفرصة للمعلنين في الموقع.
- ك- الاتفاق مع بنوك إسلامية لوضع صراف ضمن أملاك الجهة الخيرية بحيث تراقب الجهة الخيرية عدم وجود أي تعديات عليه خاصة في المناطق النائية، مقابل سعر إيجار الموقع أو غيره.
- ل- الجهات الربحية التي تقدم خدمات ولا تستطيع الوصول إلى المناطق الصغيرة أو البعيدة مثل شركات اشتراكات المجلات والصحف ونحوها.. تتفق مع الجهة على وضع النسخ عند الجهة ويأتي المشترك لأخذ نسخته أو تسجيل اشتراكه في نفس الجهة مقابل نسبة من العائد.
- م- تهيئة مكان اجتماع دوري لسكان الحي ووجهائه وأصحاب المناسبات بمقابل مناسب. أو مكان ليقوم الطلاب بالذاكرة أو يجدوا دروس خاصة بأسعار مناسبة.
- ن- ربط المواقع الإلكترونية لعدد من الجهات الخيرية تحت رابط واحد بحيث يكثر زواره وبالتالي يكثر المعلنون وتوزع العوائد بنسبة وتناسب.

الاستثمارية مع حالات وأفكار علمية للجهات الخيرية

س- تحديد فئات محددة وتطوير عدد من أفكار وبرامج الاستثمار الموجهة لهذه الفئة مثل فئة السيدات في المنازل تكون الفكرة الاستثمارية التوسط في بيع مشغولاتهم اليدوية، فئة العقاريين الفكرة توفير فرص عقارية لبيعها من خلالهم، فئة العاملين في الجهات الخيرية يستهدفون ببرنامج سياحي ترفيهي بسعر مناسب يوفر عائداً للجهة الخيرية، فئة الرياضيين الشباب يوفر لهم ملعب قدم وطائرة بإيجار رمزي على إحدى أراضي الجهة الخيرية..إلخ.

ملاحظة مهمة :

إن تطبيق هذه الأفكار بشكل أو بآخر
يجب أن يحصل من خلال التكامل مع جهات متخصصة
بهدف تحقيق الغرض الأساسي من الاستثمار وهو
توفير عائد مادي ربحي.

توصيات ورقة العمل:

- ١- تنظيم وإطلاق ملتقى ومؤتمر ومعرض متخصص لتفعيل الاستثمار في الجهات الخيرية وعرض الفرص المتاحة واستقطاب المستثمرين فيه.
- ٢- عقد اجتماعات دورية تضم كبار التنفيذيين بالجمعيات الخيرية مع عدد من الخبراء والمختصين لاستعراض وتبادل وتطوير الوسائل والأفكار الاستثمارية.
- ٣- تنظيم دورات تدريبية متخصصة بواسطة الجهات المعنية لمنسوبي الجهات الخيرية للتعليم على قضايا الاستثمار.
- ٤- ترجمة عدد من التجارب والنماذج الأجنبية في مجتمعات مختلفة للاستفادة منها داخلياً.
- ٥- الارتباط بعدد من الجهات الربحية الكبرى ومنها المصارف المالية بهدف أن يزودوا الجهة بالخبرات الكافية لدراسة أو تقييم فرصة استثمارية محددة.
- ٦- أن تفتح الجهات الخيرية مجالاً للمشاركة الاستثمارية من خلال رأس مال بحيث تمول مشروعات محددة بمعايير محددة.
- ٧- يجب أن يكون لدى الجهة الخيرية إمكانية لإقامة تحالفات استراتيجية مع عدد من الجهات الرسمية والربحية المتخصصة بهدف تفعيل الاستثمار وتوزيع العوائد بشكل مقنع.
- ٨- التحالف مع جهات استثمارية ذات خبرة وثقة لتساهم في استثمار إمكانات الجهة الخيرية وتحقق عوائد وأرباح للطرفين وعدم النظر إلى هذه الجهات باعتبارها متطفلاً أو سارقاً أو يجب عليه أن يعمل متطوعاً ويخدم العمل الخيري بلا مقابل.
- ٩- تكوين مجلس استشاري لتنمية الاستثمارات في الجهة الخيرية ويفضل أن يضاف عضو إلى مجلس الإدارة متخصص في هذا المجال.
- ١٠- وجود التنسيق بين عدد من الجمعيات الخيرية لتمثل قوة استثمارية عند محاولة الاتفاق مع الجهات الربحية أو لتعزيز مميزات التناقصية.