

## بقاء الأثر..

### الاستدامة المالية كضامن لاستمرارية مؤسسات العمل الشبابي

تقف المنظمات الشبابية اليوم أمام مفارقة محيرة، فبينما يتزايد الطلب على خدماتها وبرامجها التي تستهدف شريحة تشكل العمود الفقري للمستقبل، تواجه هذه المنظمات تحديات متصاعدة في تأمين التمويل اللازم لاستمراريتها وتوسع نطاق تأثيرها. فعلى الرغم من الدور الحيوي الذي تضطلع به هذه المنظمات في تمكين الشباب وتنمية مجتمعاتهم، إلا أن محدودية الوصول إلى مصادر التمويل المستدام يضعها في حالة من عدم الاستقرار المالي المستمر. بالإضافة إلى اشتراطات المانحين الصارمة، ونقص الخبرة في إعداد طلبات التمويل وإدارة الموارد المالية، كل ذلك يُفاقم من صعوبة الحفاظ على توازن مالي يضمن لها الاستقلالية والاستمرارية. كما أن الاعتماد المفرط على المنح قصيرة الأجل والتبرعات الموسمية حوّل العديد من المنظمات الشبابية إلى كيانات هشة تعمل بعقلية البقاء بدلاً من التخطيط الاستراتيجي طويل المدى. هذا الواقع لا يهدد فقط استمرارية المؤسسات ذاتها، بل يعرّض مئات البرامج والمبادرات التي يعتمد عليها الشباب في تطوير مهاراتهم وبناء مستقبلهم للخطر. كما أن غياب الاستقرار المالي يدفع هذه المنظمات للتركيز على تأمين التمويل بدلاً من التركيز على جودة الخدمات المقدمة للشباب، مما يخلق دائرة مفرغة من الضعف المؤسسي.

#### التحديات المتعلقة بالتمويل التي تواجه الجمعيات والمنظمات الشبابية

- الاعتماد الزائد على المنح قصيرة الأجل: تعتمد العديد من المنظمات على عدد محدود من المنح الكبيرة، مما يجعلها عرضة للمخاطر عند نفاذ التمويل.
- محدودية التمويل غير المقيّد: غالبًا ما يمول المانحون المشاريع فقط، دون تغطية التكاليف التشغيلية الأساسية مثل رواتب الموظفين والمصاريف الإدارية.

■ ضعف الثقافة المالية: تواجه العديد من المنظمات التي يقودها الشباب صعوبات في إعداد الميزانيات، والتقارير المالية، والالتزام بمتطلبات المانحين.

■ صعوبات في الوصول إلى التمويل: غالبًا ما تستبعد معايير الأهلية للحصول على المنح المجموعات الشبابية الناشئة أو المبادرات الشبابية الصغيرة.

■ غياب الاحتياطات المالية: لا تمتلك معظم المنظمات صناديق طوارئ لمواجهة الأزمات المالية غير المتوقعة.

■ قلة الخبرة في استخدام منهجيات التمويل البديلة: تفتقر العديد من المجموعات الشبابية إلى المعرفة أو القدرة على تطبيق نماذج التمويل الذاتي مثل المشاريع الاجتماعية، أو أنظمة العضوية، أو مصادر الدخل المستدامة الأخرى.

في ظل هذه التحديات، يصبح استيعاب مفهوم الاستدامة المالية للمنظمات والوعي باستراتيجياتها خطوة أولى ضرورية نحو بناء نماذج تمويلية أكثر استدامة، تُمكن المنظمات الشبابية من تجاوز هذه التحديات، وتضمن بقاءها، وتعزز قدرتها على تحقيق أثر طويل المدى والوفاء برسالتها تجاه الأجيال الشابة.

## الاستدامة المالية كركيزة أساسية لاستمرارية عمل المؤسسات الشبابية

تُعد الاستدامة المالية ركيزة أساسية للجمعيات التي يقودها الشباب أو تلك التي تقدم خدماتها لهم، إذ تمكّنها من تحقيق تأثير مستدام واستقلالية حقيقية. فكثير من هذه المؤسسات يعتمد اعتمادًا كبيرًا على التمويل قصير الأجل المرتبط بالمشاريع، مما يجعلها عرضة لعدم الاستقرار المالي مع انتهاء دورات التمويل. حيث أن ٨٣٪ من المنظمات التي يقودها الشباب على مستوى العالم تعمل بميزانية تقل عن ٥,٠٠٠ دولار

سنويًا . فتحقيق الاستدامة المالية يعني الانتقال من مرحلة الاكتفاء بإبقاء المنظمة الشبابية تعمل بالحد الأدنى من الموارد المالية إلى مرحلة التمكين والنمو، حيث تستطيع المنظمات الشبابية التخطيط للمستقبل، والتكيف مع التحديات المستجدة، ومواصلة خدمة مجتمعاتها بفاعلية وكفاءة أعلى. فالاستدامة المالية لا تقتصر على تأمين التمويل الحالي فحسب، بل تمتد لتشمل ضمان قدرة المنظمة على النمو والازدهار على المدى الطويل. كما أن التمويل المستدام يعني تنويع مصادر الدخل لتتجاوز حدود المنح قصيرة الأجل، وبناء احتياطات مالية، ووضع خطط فعّالة لإدارة المخاطر. بالإضافة إلى موازنة استراتيجيات التمويل مع أهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

### فالمنظمة المستدامة ماليًا هي التي:

- تمتلك مصادر دخل متنوعة تتجاوز التمويل المقدم من الجهات المانحة.
- قادرة على تغطية التكاليف التشغيلية الأساسية بشكل مستمر.
- تحتفظ باحتياطات مالية لمواجهة الحالات الطارئة.
- تضع خططًا مالية استراتيجية تضمن النمو على المدى الطويل.

### ريادة الأعمال الاجتماعية كأحد أدوات الاستدامة المالية للمنظمات الشبابية

كما يساهم تبني المؤسسات العاملة مع الشباب لمفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية في استدامة عملها. حيث يشير هذا المفهوم للمشاريع الربحية التي تعمل على إنتاج حلول للمشاكل الاجتماعية أو تلك التي تخصص جزء من أرباحها لصالح فئة مجتمعية محددة. فقد أظهرت دراسة أجراها (باندينيلي 2017) أن عددًا من المنظمات الشبابية قامت بتدريب الشباب على ريادة الأعمال الاجتماعية، كما قامت بتطبيق هذا النهج داخل منظوماتها. ومن المهم الإشارة إلى أن العديد من هذه المنظمات تعتمد بشكل كبير على التمويل الحكومي لتنفيذ أنشطتها الموجهة للشباب (ثريفت، 2005). وقد أدركت هذه المنظمات أنها تقضي وقتًا طويلًا في

إعداد طلبات التمويل دون أي ضمان بالحصول على الموافقة لهذه الطلبات. ومع ذلك، فإن العديد من العاملين مع الشباب يخصصون جزء كبير من وقتهم وجهدهم لهذا الأمر. لذلك، بدأت بعض المنظمات الشبابية بالتحول من وضعها القانوني كمنظمات غير ربحية إلى مؤسسات ريادة أعمال اجتماعية. ومن خلال هذا التحول، تقدم هذه المنظمات خدمات أو منتجات جديدة لمجتمعاتها المحلية، وتحقق الاستدامة المالية، وهذا يمكنها من تخصيص مزيد من الوقت للعمل المباشر مع الشباب، بالإضافة إلى توفير فرص عمل جديدة. وغالبًا ما تقوم هذه المشروعات الاجتماعية بتوظيف الشباب الذين يعانون من محدودية الفرص، وهو ما يجعلها تُصنّف كمؤسسات ريادة أعمال اجتماعية بالمعنى الحقيقي (دوغو، 2013).

### شجرة اتخاذ قرارات التمويل للمنظمات

يُعد تأمين التمويل أحد أكبر التحديات التي تواجه المنظمات التي يقودها الشباب. فمع محدودية الوصول إلى مصادر التمويل التقليدية واشتداد المنافسة على دعم المانحين، تكافح العديد من المنظمات للحفاظ على استقرارها المالي. لذلك، فإن عملية تمويل المنظمات والمشاريع الشبابية لا تقتصر على كتابة طلبات التقديم للمنح فحسب، بل يتطلب بناء نهج متنوع واستراتيجي يتماشى مع نقاط قوة المنظمة وأهدافها. وللمساعدة في تحديد أفضل مسار لجلب التمويل للمنظمات الشبابية، قامت مؤسسة (YIELD HUB) بتصميم شجرة قرارات التمويل. حيث ستساعدك هذه الأداة في الإجابة على أسئلة أساسية تتعلق بنهج التمويل الحالي، والقدرات المتاحة، والفرص الممكنة، بما يمكنك من تحديد أنسب استراتيجية لجمع التمويل سواء عبر المنح، أو الشراكات مع القطاع الخاص، أو التمويل الجماعي، أو الأنشطة المدرة للدخل. ابدأ من السؤال الأول واتبع الفروع وفقًا لإجاباتك. وعند الوصول إلى التوصية المناسبة، استكشف الخطوات العملية الواردة في هذا القسم لتبدأ بتنفيذها.

---

Understanding sustainable financing, Sustainable financing for Youth Led Organizations Report, YIELD Hub, 2025

## ابدأ من هنا

هل هناك جهة مانحة تُمول  
مؤسستكم في الوقت الراهن؟

نعم

قم بتعزيز  
العلاقة معها  
من خلال  
استراتيجيات  
الاحتفاظ  
بالممولين

لا

هل مؤسستكم عريضة ولها  
حضور قوي في المجتمع؟

نعم

استكشف فرص  
الرعاية التي تقدمها  
مؤسسات  
القطاع الخاص أو  
المنح الحكومية

لا

هل ترغب برفع  
الوعي حول قضية  
معيّنة خلال حملة  
التمويل؟

هل تحتوي هذه الجهة  
المانحة على أفراد من  
ذوي الثروات الكبيرة؟

نعم

اتبع  
استراتيجيات  
التمويل  
التي تهدف  
للحصول  
على تبرعات  
كبيرة من  
الأثرياء

لا

ركز على  
تكرار  
حملات  
التمويل  
لتوفير دعم  
مستمر

هل تمتلك مؤسستكم  
خبرة في كتابة طلبات  
التقديم للتمويل أو المنح؟

نعم

قدم  
للمنح  
الحكومية  
أو  
المؤسسات  
المانحة

لا

قم بتدريب  
فريقك على  
كتابة  
طلبات  
التمويل أو  
استعين  
بالخبراء في  
هذا  
المجال  
الاجتماعي

نعم

قم بتنظيم  
فعاليات مجتمعية  
أو حملات تمويل  
جماعي  
(Crowdfunding)

لا

ركز على تنظيم  
حملات التمويل  
الرقمية عبر  
منصات  
التواصل  
الاجتماعي

مرشاد  
Mershad



Mershad.org

x in MershadCenter

كما يجب أخذ النقاط التالية في الاعتبار عند استخدام أداة شجرة قرارات التمويل للمنظمات.

### التقييم والمتابعة

قيّم الوضع المالي الحالي للمنظمة التي تنتمي لها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية. ثم حدد الجوانب التي تتطلب اهتمامًا خاصًا، مثل الاعتماد الكبير على المنح أو نقص التمويل التشغيلي الأساسي، ثم ضع استراتيجيات لمعالجة هذه الفجوات. ومن ثم قيّم بانتظام مدى فعالية الاستراتيجيات المطبقة، وأجرِ التعديلات اللازمة عند الحاجة.

- ما هي النسبة المئوية من إجمالي تمويل المنظمة الذي يأتي من المنح؟
- هل لديك تمويل أساسي يغطي الرواتب والعمليات التشغيلية؟
- هل ضمنت تمويلًا يمتد لأكثر من الاثني عشر شهرًا القادمة؟
- هل لديك مصادر متنوعة للتمويل؟

### تنوع الجهود

على المدى الطويل، قم بدمج أساليب إضافية لجلب التمويل بهدف تعزيز الاستدامة المالية.

### إشراك أصحاب المصلحة

اعمل على إشراك أعضاء الفريق والمتطوعين في جلسات العصف الذهني وتنفيذ أنشطة جلب التمويل لتعزيز فرص النجاح.

**وفي نهاية المطاف،** يمثل الاستثمار في المرونة المالية للمنظمات الشبابية ركيزة أساسية لضمان استدامة عمل هذه المنظمات واستمرار عطائها. فهو لا يحقق فقط الاستقرار المالي، بل يفتح المجال أمام الابتكار والنمو والتوسع في تحقيق الأثر المجتمعي. إن تمكين هذه المنظمات من بناء نماذج مالية مرنة ومستدامة يحررها من قيود البحث الدائم عن التمويل، ويُمكنها من مواصلة إحداث التغيير الإيجابي. وبذلك، تتحول من كيانات تكافح من أجل البقاء إلى مؤسسات قادرة على قيادة التحول ورسم ملامح مستقبل أكثر إشراقاً للشباب، دون أن تعيقها تحديات شح الموارد أو تقلبات ظروف التمويل.

#### المراجع:

- هذا المقال مترجم بتصرف من Sustainable Financing for Youth Led Organization, A Sustainability Framework, YIELD Hub, April 2025
- Youth Organizations And Social Entrepreneurship In The Sphere of Environmental sustainability, Erasmus 2024