

العجيمت:
الخيريه:



الضويان الخيرية
ALDOWAYAN CHARITY



جمعية تنمية الموارد المالية
Financial Resources Development Association



الدليل الإجرائي

لتأسيس وحدة تنمية الموارد
المالية في الجمعيات الأهلية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

العجيمت:
الخيري:



الذويان الخيرية
ALDOWAYAN CHARITY



جمعية تنمية الموارد المالية
Financial Resources Development Association



1- الفصل الأول: الإطار العام والمفاهيم الأساسية ... ص 3

- 1.1- التمهيد
- 1.2- المصطلحات
- 1.3- معلومات الدليل
- 1.4- أهداف وأهمية الدليل

2- الفصل الثاني: مدخل إلى تنمية الموارد المالية ... ص 9

- 2.1- لمحة عن الاستدامة المالية
- 2.2- تعريف تنمية الموارد المالية في المنظمات غير الربحية
- 2.3- تعريف الوحدة ودورها في دعم استدامة الموارد المالية
- 2.4- أهمية وحدة تنمية الموارد المالية في الجمعيات الأهلية

3- الفصل الثالث: منهجية تأسيس وحدة تنمية الموارد المالية ... ص 18

- 3.1- مقياس الجاهزية الذاتي
لتأسيس وحدة تنمية الموارد
المالية
- 3.2- خطة سد الفجوات الناتجة عن
مقياس الجاهزية

4- الفصل الرابع: مراحل تأسيس وحدة تنمية الموارد المالية ... ص 24

- 4.1- المرحلة الأولى: التحضير
- 4.1.1- الأنظمة والسياسات واللوائح المتعلقة بتنمية
الموارد المالية
- 4.1.2- حجم وحدة تنمية الموارد المالية
- 4.1.3- معرفة جدارات العاملين في تنمية الموارد المالية
- 4.1.4- تحديد مصادر الدخل المناسبة
- 4.2- المرحلة الثانية: البناء
- 4.2.1- بناء الأهداف المالية ضمن الخطة الاستراتيجية.
- 4.2.2- بناء الخطة التنفيذية والخطة التشغيلية لوحدة
تنمية الموارد المالية.
- 4.2.3- بناء الهيكل التنظيمي للوحدة.
- 4.2.4- تعيين الكوادر المؤهلة في وحدة تنمية الموارد
المالية.

5- الفصل الخامس: التوصيات والمواد المعرفية ... ص 54

- 5.1- التوصيات والتحديات التي تواجه
الجمعيات أثناء التطبيق الفعلي.
- 5.2- المصادر المعرفية.

- 4.3- المرحلة الثالثة: التشغيل
- 4.3.1- الأدوات والنماذج الداعمة لتشغيل الوحدة.

- 4.4- المرحلة الرابعة: التقييم والتحسين
- 4.4.1- آلية قياس فعالية الوحدة وأدائها بانتظام.
- 4.4.2- تطوير استراتيجيات الوحدة وإجراء التحسينات بناءً على
نتائج التقييم.
- 4.4.3- مرجعية الجهات المانحة والمعنين بتأسيس وحدة
تنمية الموارد المالية

كلمة الجمعية

تواصل المملكة العربية السعودية جهودها الحثيثة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث تُبرز رؤية المملكة 2030 أهمية تعزيز استدامة الموارد المالية وتنويعها للقطاع التنموي، باعتباره محركاً رئيسياً لزيادة النمو المالي للجهات غير الربحية، مما يساهم في رفع نسبة مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي إلى 5%

وفي هذا السياق، يُعد القطاع غير الربحي شريكاً فاعلاً في تحقيق التنمية المجتمعية من خلال أدواره المتعددة، حيث تمثل الموارد المالية العنصر الأساسي والمحرك لعمل هذا القطاع. ولتحقيق ذلك، يتطلب الأمر تعزيز الجهود المشتركة في القطاع غير الربحي وتمكين الكوادر البشرية العاملة

فيه بما يتماشى مع أهداف المنظمات واستراتيجياتها، وبالاستفادة من أفضل الخبرات العالمية والممارسات العلمية في مجال تنمية الموارد المالية، مثل جمع التبرعات، تسويق الخدمات، عقد الشراكات الفاعلة واستقطاب الممولين والداعمين.

ومن هذا المنطلق، ظهرت الحاجة الماسة إلى إنشاء وحدات متخصصة لتنمية الموارد المالية داخل الجهات غير الربحية، بهدف رفع كفاءة الأداء، تحسين العمليات الإدارية، وتوفير بيئة محفزة لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المالية المتاحة.

وتتمثل أبرز أهداف هذه الوحدات في:

- تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية من خلال تنويع مصادر الدخل واعتماد استراتيجيات مبتكرة لتوليد الإيرادات بما يساهم في تحقيق أهدافها التنموية على المدى الطويل.
- تطوير العمليات الإدارية والنماذج والأدوات اللازمة لتنمية الموارد المالية.
- بناء قدرات العاملين وتعزيز كفاءاتهم في مجال تنمية الموارد المالية.

استجابة لهذا الاحتياج، قامت جمعية تنمية الموارد المالية، بدعم كريم من مؤسسة الضويان الخيرية ومؤسسة العجيمي الخيرية، بإعداد دليل إجرائي متخصص لتأسيس وحدات تنمية موارد مالية في القطاع غير الربحي.

نسأل الله أن يكون هذا العمل مُباركاً ومُحفزاً للجهات في القطاع غير الربحي، وأن يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة، بما يتعكس إيجاباً على المجتمع والوطن.





الفصل الأول

الإطار العام والمفاهيم الأساسية

1

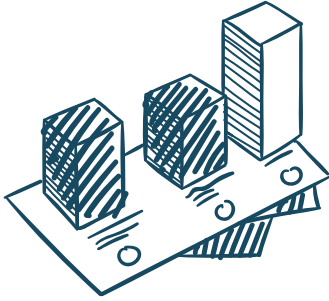
1.1- التمهيد

1.2- المصطلحات

1.3- معلومات الدليل

1.4- أهداف وأهمية الدليل





التمهيد

ملخص الدليل

مع تسارع وتيرة العمل التنموي في المملكة العربية السعودية، وتزايد الحاجة إلى استدامة مالية تمكن الجمعيات الأهلية من تحقيق رسالتها، جاء "الدليل الإجرائي لتأسيس وحدة تنمية موارد مالية" ليكون مرجعًا عمليًا يرشد الجمعيات - ولا سيما الناشئة منها - إلى تأسيس وحدة متخصصة في تنمية الموارد بأسلوب مؤسسي ومنهجي.

يعتمد الدليل على تسلسل منطقي يبدأ بتقييم الجاهزية من خلال أداة ذاتية يعقبها بناء خطة لسد الفجوات، ثم الانتقال إلى مراحل تأسيس الوحدة والتي تشمل: التحضير، والبناء، والتشغيل، وأخيرًا التقييم والتحسين المستمر. كما يوضح الدليل أهمية وجود سياسات داخلية، وجدارات وظيفية واضحة، وهياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع حجم الجمعية ومواردها.

ويتميز هذا الدليل بثرائه بالملاحق والنماذج التي تعزز الجانب العملي، مثل خطط العمل، وأدوات تحليل البيئة، ونماذج التوصيف الوظيفي، ولوائح العمل المالي. إلا أنه من الضروري التنبيه إلى أن جميع النماذج واللوائح والجداول الترفقة ما هي إلا أدوات استرشادية يمكن تعديلها وتكييفها وفقًا لاحتياجات كل جمعية وطبيعة عملها.

إن هذا الدليل لا يهدف فقط إلى تمكين الجمعيات من جمع التبرعات، بل يطمح إلى بناء كيانات مالية مستقرة، تمتلك القدرة على التوسع والابتكار وتلبية تطلعات المجتمع وشركاء التنمية. ولهذا فإن تطبيق ما ورد في الدليل يمثل خطوة استراتيجية نحو تحقيق الاستقلال المالي، وتعظيم الأثر الاجتماعي المستدام.



1.2 المصطلحات

استنادا الى كون الدليل مرجع لبناء وحدة تنمية موارد مالية والتي يُفترض وجودها داخل بيئة تنظيمية واحدة، ويشترك في هذه البيئة مجموعة من أصحاب المصلحة، فإنه من الضرورة فهم المصطلحات والمفاهيم والمسّميات الرئيسية لتداولها بين أصحاب المصلحة لسهولة استخدامها وسرعة فهمها ، وهي كالتالي:

أنشئ المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بهدف تنظيم القطاع غير الربحي وتوسيع دوره التنموي ضمن رؤية 2030. يسعى المركز إلى تمكين القطاع من تحقيق التنمية المستدامة عبر تقديم خدمات الترخيص، الإشراف المالي والإداري، وتعزيز التنسيق والدعم بين الجهات الحكومية والمنظمات غير الربحية.

المركز الوطني
لتنمية القطاع
غير الربحي

هي كيانات تُؤسس بهدف تقديم خدمات أو أنشطة اجتماعية، ثقافية، أو خيرية دون السعي لتحقيق أرباح مالية. في المملكة العربية السعودية.

المنظمات غير
الربحية

هي وحدة تنظيمية متخصصة داخل المنظمات غير الربحية تُعنى بتطوير وتنوع مصادر الدخل، من خلال تخطيط وتنفيذ استراتيجيات وآليات مبتكرة لجذب التمويل والدعم المالي بما يعزز الاستدامة المالية للمنظمة.

وحدة تنمية
الموارد المالية

هي أداة طوّرتها جمعية تنمية الموارد المالية بهدف تقييم وقياس قدرات المنظمات غير الربحية في تحقيق الاستدامة المالية. تساعد هذه الأداة المنظمات على تحديد موقعها الحالي في مجال الاستدامة المالية ووضع خطط تحسين مستقبلية لرفع أدائها واستدامتها.

ممكنات
الاستدامة
المالية (دوم)

تحييس مال متقوم وتخصيص غلته لمصرف خيري أو أهلي أو هما معاً

الوقف



المنح أو الخدمات

كل ما يقدم من دعم مالي أو عيني أو إداري أو استشاري أو نحوه، ولا يدخل في ذلك المنح المالي المقدم للأفراد بشكل مباشر.

التخطيط الاستراتيجي

عملية منظمة لتحديد رؤية وأهداف المنظمة على المدى البعيد، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتحقيقها، مع مراعاة الموارد المتاحة والتحديات

المؤشرات

هي عبارة عن مجموعة من الأدلة العامة للقياس والتي تحدد مدى تلبية الجمعيات الأهلية .

المتبرع

شخص ذو صفة طبيعية أو اعتبارية يقدم تبرعاً نقدياً أو عينياً.

القدرة المالية

كفاءة الجمعية في إدارة مواردها المالية المتاحة، بما يشمل تنمية هذه الموارد وتوظيفها بفعالية لتحقيق أهدافها وضمان استدامتها المالية على المدى الطويل.

أصحاب المصلحة

أي شخص أو جهة له علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع الجمعية قد يؤثر أو يتأثر بأنشطتها أو قرارات الجمعية.

مصادر الدخل

القنوات والوسائل التي تحصل المنظمة من خلالها على الأموال اللازمة لتمويل أنشطتها، مثل التبرعات، الاستثمارات، أو العوائد من الأنشطة التجارية.

الحوكمة في المنظمات

توفير الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين أصحاب العلاقة في الجمعيات الأهلية من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للجمعيات عبر العدالة والمسؤولية والشفافية والمساءلة.

الاستدامة المالية

هي قدرة المنظمة غير الربحية على تنويع مصادر دخلها، وإدارة مواردها المالية بكفاءة لتحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية، بما يضمن استمرار تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها على المدى الطويل، مع تعزيز مساهمتها في التنمية المستدامة وفق أفضل الممارسات المعتمدة.

المؤسسات الأهلية

أي كيان يقدم دعم مستمر لمدة معينة او غير معينة يؤسسه شخص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية غير هادف للربح وذلك من اجل تحقيق غرض أو أكثر من أغراض النفع العام أو المخصص ويعتمد على ما يخصصه المؤسس او المؤسسون من أموال أو اوقاف أو هبات أو وصايا.

الدليل الاجرائي لتأسيس وحدة تنمية موارد مالية في الجمعيات الأهلية

اسم الدليل

الجمعيات الأهلية الناشئة حتى عمر ثلاث سنوات

المستهدفين في الدليل

تم تصميم وإعداد هذا الدليل بواسطة جمعية تنمية الموارد المالية، حيث يمثل هذا الدليل مرجعًا عمليًا يسعى إلى تمكين الجمعيات الأهلية الناشئة من بناء وحدات متخصصة لتنمية مواردها المالية بطرق مبتكرة وفعالة

مصمم الدليل

1447 هـ
2025 م

سنة الإصدار

أهداف الدليل وأهميته

1.4

يأتي هذا الدليل في وقت يتزايد فيه التركيز على أهمية تحقيق الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية، ليس فقط لضمان بقائها، بل أيضًا لتعزيز أثرها في المجتمع. من خلال توفير أدوات وتقنيات حديثة لتحليل الأداء المالي والإداري، يساهم هذا الدليل في تعزيز الكفاءة والشفافية وتحقيق نمو مستدام من خلال بناء وحدة مختصة داخل جهات القطاع غير الربحي لتنمية الموارد المالية.

ويهدف الدليل إلى:

تمكين الجمعيات الأهلية من تأسيس تنمية الموارد المالية لديها بشكل مؤسسي، مساعدة الجمعيات الأهلية على بناء استراتيجيات مالية تضمن تنوع مصادر الدخل لديها تقديم خطوات عملية لتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية يمكن تنفيذها ومتابعته تصميم مرجعية للجهات المانحة والمستشارين المعنيين بتأسيس تنمية الموارد المالية تحديد جدارات العاملين في تنمية الموارد المالية لتسهيل الاستقطاب والتطوير إثراء القطاع بالأدوات والمنتجات المعرفية.

يرتكز الدليل على تقديم خطوات منهجية ومترابطة لتحقيق الاستدامة المالية في الجهات غير الربحية كما يوضح الدليل المراحل الأساسية التي تمر بها عملية التخطيط المالي والتشغيلي، ويهدف إلى تمكين الجمعيات من تحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية والعملية.

مميزات الدليل:

الشمولية: يغطي الدليل جميع مراحل التخطيط المالي، بدءًا من التحليل وحتى التقييم. إجراءات عملية: يركز على الخطوات التفصيلية التي يمكن تطبيقها في الواقع العملي. أمثلة تطبيقية: يحتوي الدليل على أمثلة حقيقية لتوضيح كيفية تنفيذ كل خطوة. مرونة التنفيذ: يمكن تكيفه ليناسب الجمعيات الصغيرة والمتوسطة على حد سواء.



الفصل الثاني

مدخل إلى تنمية الموارد المالية

- 2.1 - لمحة عن الاستدامة المالية
- 2.2 - تعريف تنمية الموارد المالية في المنظمات غير الربحية
- 2.3 - تعريف الوحدة ودورها في دعم استدامة الموارد المالية
- 2.4 - أهمية وحدة تنمية الموارد المالية في الجمعيات الأهلية





2.1

لمحة عن الاستدامة المالية

القسم الأول

مفهوم الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية

المقدمة

على الرغم من أن الحصول على المال ليس هدفًا بحد ذاته في القطاع غير الربحي، إلا أن ضمان توفر الموارد المالية واستمراريتها يعد أحد الأهداف الجوهرية لأي منظمة ترغب في مواصلة تحقيق رسالتها على المدى البعيد وتنفيذ مشاريعها لتصل لأكبر شريحة ممكنة من الفئات المستهدفة، لذا كان لا بد للمنظمات الأهلية من ابتكار منتجات مالية تساهم في تغطية احتياجاتها التشغيلية ومشاريعها المجتمعية، وهو ما يعرف بمفهوم الاستدامة المالية في العمل غير الربحي.

يمثل مفهوم الاستدامة المالية أحد الركائز الأساسية التي تسعى المنظمات غير الربحية لتحقيقها، خاصة وأن هذا القطاع يعتمد غالبًا على مصادر دعم من خارج المنظمة مثل التبرعات والهبات والمنح. ورغم تعدد هذه المصادر وتنوعها، إلا أنها لا تتمتع بالاستقرار أو الاستمرارية على المدى الطويل، مما يضع المنظمات أمام تحديات كبيرة في الحفاظ على مواردها المالية وضمن استمرارية خدماتها.



لقد أظهرت العديد من الشواهد أن بعض المنظمات غير الربحية التي حظيت بدعم كبير في بداياتها استطاعت الانطلاق بقوة نحو تحقيق أهدافها، إلا أن غياب آليات واضحة لإدارة الأموال واستثمارها وتنميتها حال دون استمرارية هذا النجاح. في كثير من الحالات، توقفت هذه المنظمات عن تقديم خدماتها بسبب انخفاض أو انقطاع مصادر الدعم مما أدى إلى فقدان جزء كبير من المتبرعين والمانحين. وللأسف هذا التراجع لم يكن نتيجة قلة الحاجة المجتمعية لخدمات هذه المنظمات أو برامجها، بل كان بسبب غياب التخطيط الجيد لتحقيق الاستدامة المالية وعدم استخدام استراتيجيات تضمن استمرار التدفقات المالية اللازمة لدعم أنشطتها.

الاستدامة المالية ليست مجرد القدرة على الاستمرار في العمل أو استجلاب التبرعات. إنها تتطلب بناء أساس قوي وثقافة مؤسسية متكاملة تدعم الابتكار والنمو.

بدون هذه الثقافة، تظل المنظمات غير الربحية عرضة للتقلبات، وهو ما يهدد قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها، وهي ليست مجرد أهداف قصيرة المدى، بل رؤية استراتيجية طويلة الأجل.

تحقيق هذه الرؤية يتطلب تبني ثقافة مؤسسية داعمة، واستثماراً ذكياً للموارد، وتخطيطاً مالياً شاملاً، مما يضمن استمرارية العطاء والتأثير بأفضل صورة ممكنة.

تعريف

الاستدامة المالية

الاستدامة المالية هي الحالة التي تتمكن فيها المنظمة غير الربحية من الاستمرار في تحقيق رؤيتها وأهدافها وتقديم خدماتها للأطراف المستفيدة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل. يتحقق ذلك من خلال ضمان وجود مصادر دخل ثابتة ومتنوعة تمكن المنظمة من الحفاظ على نشاطها الأساسي وعدم انهياره، حتى في حال انقطاع الدعم.

من المهم الإشارة إلى أن الاستدامة المالية ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة. وعلى الرغم من أن هذا الأمر قد يبدو بديهياً للبعض، إلا أن بعض الممارسات تركز بشكل كبير على جمع الأموال، بناء الأوقاف، وتنوع مصادر الدخل دون أن يتماشى ذلك مع تقديم برامج ومشاريع تتناسب مع حجم الموارد المالية المتاحة، والتي تصب في تحقيق الهدف الأساسي للمنظمة، وهو خدمة المجتمع.

الاستدامة المالية إذًا ليست مجرد تراكم للأموال، بل هي استخدام فعال ومدرّوس للموارد بما يعزز الأثر الإيجابي للمنظمة في المجتمع.

ومن المهم في هذا السياق أن يتم التنبيه للفرق بين مصطلح القدرة المالية والاستدامة المالية، إذ أن مفهوم القدرة المالية يعني امتلاك المنظمة الخيرية للموارد والممكنات التي تمكنها من استغلال الفرص السانحة والتعامل مع المخاطر غير المتوقعة أثناء تنفيذ أنشطتها وخدماتها للمستفيدين، وهذا يعني أن المنظمة قادرة على توفير الأموال اللازمة لتنفيذ مشاريعها غير الربحية في الوقت الحالي، ولا يعني بالضرورة قدرتها على ضمان استمرارية التمويل على المدى المتوسط والمدى البعيد، بالتالي يجب على المنظمات الخيرية إدراك الفارق بين النمو والقدرة على استدامة هذا النمو.

فامتلاك القوة المالية وحدها لا يكفي لضمان نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها بشكل مستدام، بل يتطلب ذلك تطوير قدرتها المالية من خلال تعزيز الشمول المالي والعمل على تحقيق الاستدامة المالية. هذا النهج يساهم في تعزيز القوة المالية للمنظمة وتقليل المخاطر المرتبطة بالدعم على المدى البعيد.

مظاهر تدل على تحقق الاستدامة

وبناءً على ذلك، يمكن تحديد مظاهر تدل على تحقيق الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، وأبرزها:

1. تنفيذ مشاريع المنظمة الحالية بكفاءة عالية حتى في حال غياب المانحين.
2. تقليل الاعتماد على الإيرادات غير الذاتية أو المقيدة، مع تنوع مصادر الدخل وزيادة الإيرادات الذاتية.
3. تعزيز العلاقة مع المجتمع والمستفيدين لخلق قاعدة دعم مستدامة.
4. القدرة على تغطية الرواتب والمصاريف التشغيلية الشهرية بشكل منتظم.
5. تحقيق فائض مالي في الميزانية الختامية بحيث تكون الإيرادات أعلى من المصروفات.

القدرة
المالية

والتي تظهر
من خلال عدة
مؤشرات رئيسة

وجود استراتيجية مالية بعيدة المدى تتماشى مع الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، بحيث تضمن استمرار تحقيق أهدافها وتطوير عملياتها على المدى البعيد.

استراتيجية
مالية



تحقيق التوازن

إن تحقيق التوازن بين القدرة المالية والاستدامة المالية يمثل أساس النجاح لأي منظمة غير ربحية تسعى لخدمة المجتمع بشكل مستدام وتحقيق أثر ملموس ودائم.

ممكّنات تحقيق الاستدامة المالية داخل المنظمات غير الربحية

تبنت جمعية تنمية الموارد المالية رفع قدرات الجمعيات الأهلية في مجال الاستدامة المالية من خلال خمس من الممكّنات العملية، تسعى يداً بيد لتحديد فجوة أدائها في مجال تنمية الموارد المالية واستدامتها، في إطار متكامل يبدأ بتقييم قدراتها في الاستدامة وينتهي بتمكينها في تحسين وتطوير استدامة مواردها المالية.



تعريف تنمية الموارد المالية في المنظمات غير الربحية

تعرف بأنها مجموعة من الأنشطة الإستراتيجية والتشغيلية المشروعة التي تقوم بها المنظمة غير الربحية لجمع الأموال أو المواد العينية من الأفراد، أو الشركات التجارية، أو المنظمات، أو الصناديق الخيرية لأغراض تعليمية، أو إنسانية، أو تنمية، أو ثقافية، أو دينية، أو غيرها.

وتعد التبرعات هي المصدر الرئيسي لدعم مشروعات المنظمات غير الربحية، ويمكن تعريف دعم المنظمات غير الربحية قديماً بأنه الحصول على الأموال واستخدامها لتنفيذ أو تطوير المشروع غير الربحي للمنظمة، وقد تطور هذا المفهوم من كونها عملية الحصول على الأموال وصرفها إلى أنه يتضمن جميع القرارات التي يتخذها أصحاب القرار لجعل استخدام الأموال استخداماً اقتصادياً وألا يهتم بالتقليدية بطريقة مباشرة، فالدعم هو جلب الأموال للإدارة سواء كان ذلك بطريق مباشرة كالتبرعات أو غير مباشرة كالفعاليات والأساليب الحديثة، والاستفادة من الموارد البشرية والمنافع، فهو باختصار البحث عن الطرق المناسبة للحصول على الدعم المادي والعيني وإدارته بشكل يناسب كمية ونوعية احتياج المنظمة.

ومع ذلك، فإن عملية جمع التبرعات ليست هدفاً بحد ذاتها، بل هي الخادم لرسالة المنظمة، وأن السبب الرئيسي الذي دفع المتبرع لبذل الأموال لمنظمة ما، هو إيمانه بأهمية رسالة المنظمة ونوعية برامجها وعظيم أثرها، وبالتالي فيمكن القول بأن تنمية الموارد المالية هي فن تحقيق تطلعات المانحين، وهذا ما ينبغي على مجالس الإدارات التنبه له وتعزيزه عند فريق تنمية الموارد المالية.

2.3

تعريف وحدة تنمية الموارد المالية ودورها في دعم استدامة الموارد المالية

وحدة تنمية الموارد المالية في الجمعيات الأهلية بالمملكة هي وحدة تعنى بتطبيق استراتيجيات وإجراءات لجذب وإدارة الموارد المالية بكفاءة، من خلال تطوير سياسات مالية مستدامة وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف الجمعيات الأهلية بأقل تكلفة ممكنة. تتضمن هذه العمليات جمع التبرعات، وإدارة الأموال، وتقييم الاحتياجات المالية، وتحليل النفقات والإيرادات، بما يعزز من استدامة الجمعيات الأهلية وقدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها بشكل فعال بما يساهم في تحقيق الاستدامة المالية وتعزيز القدرة على تنفيذ الأنشطة والبرامج المجتمعية بفعالية، من خلال تطوير استراتيجيات جذب الدعم، وتحسين عمليات جمع التبرعات، وتعزيز الحوكمة في إدارة الأموال، وتحسين الكفاءة في النفقات وتحقيق العوائد المالية، بما يخدم أهداف ورسالة المنظمة.



أهمية وحدة تنمية

الموارد المالية في الجمعيات الأهلية

يقوم فريق وحدة تنمية الموارد المالية برفع الوعي بالقضية الأساسية التي تعمل المنظمة من أجلها بطرق مبتكرة وإبداعية، وبالتالي زيادة أعداد المؤيدين والداعمين لفكرتها، كما أن التغذية الراجعة التي يحصل عليها الفريق من الميدان مهمة لمعرفة قنوات المجتمع حول عمل المنظمة.

تمثل وحدة تنمية الموارد المالية دورًا هامًا في تحقيق الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية، وذلك من خلال :

جمع التبرعات

تطوير استراتيجيات فعالة لجمع التبرعات: تشمل توجيه الجهود نحو الأفراد، الشركات، والمؤسسات الأهلية، مع تصميم حملات تستهدف قطاعات محددة.

استخدام تقنيات حديثة: مثل التسويق الإلكتروني، إنشاء منصات للتبرع عبر الإنترنت، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي للوصول لشريحة واسعة من المتبرعين.

تنويع مصادر الدخل

البحث عن مصادر دخل جديدة ومتنوعة: تشمل التبرعات، الأوقاف، الشركات، الأنشطة والمشاريع الاستثمارية.

يتم تحليل المخاطر المرتبطة بكل مصدر دخل لتحديد الأثر استخدامة وملاءمة لأهداف الجمعية.

التخطيط المالي

وضع خطة مالية استراتيجية: تهدف إلى تحديد الاحتياجات المالية للجمعية بدقة وتحديد مصادر الدخل المناسبة، مثل التبرعات، الشركات، المشاريع الاستثمارية، أو الأوقاف وغيرها. ويتم تقييم فعالية الخطة المالية بشكل منظم للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة، مع إجراء التعديلات الضرورية بناء على المستجدات.

تقييم الأداء

تقييم أداء وحدة تنمية الموارد المالية بشكل دوري، وإجراء التعديلات اللازمة على استراتيجياتها واستخدام مؤشرات قياس الأداء لتقييم فعالية عمل الوحدة مثل نسبة نمو الإيرادات، عدد الشركات الجديدة، وعدد الحملات الناجحة.

بناء العلاقات

تعزيز العلاقات مع الجهات المانحة والمؤسسات الداعمة والمشاركة في الفعاليات والمؤتمرات ذات الصلة بالجمعيات الأهلية.

المشاركة في المؤتمرات والفعاليات: لعرض إنجازات الجمعية واستقطاب شركاء وداعمين جدد.

إدارة الموارد المالية

إدارة الموارد المالية بكفاءة وفعالية، عبر تخطيط النفقات والتحكم في المصروفات لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، واستخدام أنظمة تقنية فعالة لتتبع الموارد المالية وضمان استخدامها بشكل صحيح.



3

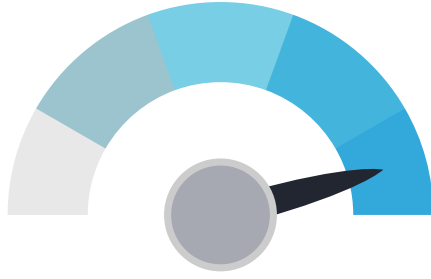
الفصل الثالث

منهجية تأسيس وحدة تنمية الموارد المالية

3.1 - مقياس الجاهزية الذاتي لتأسيس وحدة تنمية الموارد المالية

3.2 - خطة سد الفجوات الناتجة عن مقياس الجاهزية





مقياس الجاهزية الذاتي لتأسيس وحدة تنمية الموارد المالية

يعد تأسيس وحدة لتنمية الموارد المالية أحد الأسس الاستراتيجية لضمان استدامة الجمعيات الأهلية وتعزيز دورها في تحقيق أهدافها التنموية.

يأتي هذا المقياس كأداة تقييمية تساعد الجمعيات في قياس مدى جاهزيتها لتأسيس وحدة تنمية الموارد المالية، مع التركيز على تحديد نقاط القوة وفرص التحسين، وتطوير خطط عملية تلي احتياجاتها وتعزز من استدامتها المالية.

آلية القياس:

يتم الإجابة على كل سؤال باستخدام مقياس من 1 إلى 5 حيث :

3

متوسط

الجمعية تحقق المعيار بمستوى مقبول، لكن هناك مجال للتحسين

2

ضعيف

الجمعية تبذل جهوداً محدودة لتحقيق المعيار مع وجود قصور واضح

1

ضعيف جداً

الجمعية لا تلتزم بالمعيار المذكور

5

ممتاز

الجمعية تحقق المعيار بشكل كامل وتمتيز

4

جيد

الجمعية تحقق المعيار بشكل جيد مع وجود بعض النقاط للتحسين

السؤال	المحور	المرحلة
هل توجد لوائح وسياسات مكتوبة ومحددة تنظم عمليات وحدة تنمية الموارد المالية (مثل سياسات جمع التبرعات، إدارة الشراكات، وقبول التبرعات وغيرها)؟	الأنظمة والسياسات واللوائح	المرحلة الأولى التحضير
هل توجد سياسات معتمدة تحدد آليات الرقابة والشفافية لإدارة الموارد المالية داخل الوحدة، بما يتوافق مع معايير الحوكمة المعتمدة للجمعيات الأهلية؟		
هل تم إعداد وثائق واضحة تحدد القواعد التنظيمية والإجراءات التنفيذية لتأسيس الوحدة وضمان توافقها مع اللوائح والسياسات العامة للجمعية؟		
هل توجد قائمة بالجدارات المطلوبة للعاملين في وحدة تنمية الموارد المالية؟	جدارات العاملين في تنمية الموارد المالية	
هل توجد خطط لتقييم أو تطوير جدارات العاملين في وحدة تنمية موارد مالية		
هل يوجد مختص قادر على أداء مهام تنمية الموارد المالية؟		
هل تم وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) قابلة للقياس لمتابعة تحقيق الأهداف المالية المدرجة في الخطة الاستراتيجية؟	بناء الأهداف المالية ضمن الخطة الاستراتيجية	
إذا لم توجد أهداف مالية ضمن الخطة الاستراتيجية الحالية، هل هناك خطة لتحديثها أو تضمين أهداف مالية واضحة في المستقبل؟		
هل توجد خطة تشغيلية سابقة لتنمية الموارد المالية؟		
هل الخطة التشغيلية مفعلة بشكل كامل؟	بناء الخطة التشغيلية	
هل تم تصميم هيكل تنظيمي واضح لوحدة تنمية الموارد المالية يحدد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق؟		
هل الهيكل التنظيمي للوحدة يتماشى مع احتياجات الجمعية وحجم الأنشطة المخطط لها في تنمية الموارد المالية؟		
هل تم إعداد تصور واضح للأدوار والمسؤوليات التي سيتم تحديدها للعاملين المستقبليين في وحدة تنمية الموارد المالية؟	وضع الهيكل التنظيمي للوحدة	
هل توجد خطة لاستقطاب الكوادر المؤهلة تعتمد على معايير محددة تتماشى مع احتياجات الوحدة؟		
هل تم تصميم برنامج تدريبي مقترح لتأهيل العاملين الجدد وضمان جاهزيتهم لبدء العمل في الوحدة؟		
	تعيين وتأهيل الكوادر	

السؤال	المحور	المرحلة
هل تم إعداد خطة تشغيلية أولية لتحديد الأنشطة المستهدفة للوحدة؟	بدء العمليات التشغيلية وتنفيذ الأنشطة	المرحلة الثالثة التشغيل
هل تمت جدولة الأنشطة التشغيلية الرئيسية بشكل زمني واضح؟		
هل يوجد نموذج لتوضيح الأدوار والمسؤوليات للعاملين في الوحدة الجديدة؟		
هل تم توفير الموارد الأساسية اللازمة لبدء التشغيل (مثل الأجهزة، الأدوات، أو البرامج المطلوبة)؟		
هل تم تحديد قنوات جمع المعلومات والبيانات لدعم تنفيذ الأنشطة أو المشاريع؟		
هل تم تحديد الأنشطة أو المشاريع الأولية التي سيتم التركيز عليها لتحقيق أهداف الوحدة		
هل يتم العمل على بناء شراكات أو علاقات مع الجهات المانحة أو الداعمة لدعم الأنشطة التشغيلية؟		
هل هناك خطة لبناء قدرات الفريق بشكل تدريجي في حال توسع اقسام الوحدة	آلية قياس فعالية الوحدة وأدائها بانتظام	المرحلة الرابعة التقييم والتحسين
هل تم تحديد أدوات أو نماذج قياس أداء يمكن اعتمادها لتقييم الأنشطة والنتائج بعد تشغيل الوحدة؟		
هل تم تحديد مسؤوليات واضحة لفريق العمل فيما يتعلق بجمع البيانات وتحليلها لتقييم الأداء المستقبلي؟		
هل تم تحديد مسؤوليات واضحة لفريق العمل فيما يتعلق بجمع البيانات وتحليلها لتقييم الأداء المستقبلي؟		
هل تم تحديد مسؤوليات واضحة لفريق العمل فيما يتعلق بجمع البيانات وتحليلها لتقييم الأداء المستقبلي؟		
هل توجد خطة مبدئية لجمع التغذية الراجعة من الجهات المستفيدة أو الداعمة لتطوير استراتيجيات الوحدة؟		
هل توجد خطة لتطوير استراتيجيات الوحدة بناءً على التقييمات السابقة؟		
هل توجد قنوات اتصال فعّالة مع الجهات الداعمة لتبادل الملاحظات والتحسينات؟	تطوير استراتيجيات الوحدة وإجراء التحسينات	
هل توجد خطة لتطوير شراكات جديدة بناءً على مخرجات التقييم؟		

* نموذج خطة سد الفجوات - N2.3.1 - ملف Excel

خطة سد الفجوات الناتجة عن مقياس الجاهزية

3.2

ما هي خطة سد الفجوات

خطة سد الفجوات هي عملية منظمة تهدف إلى معالجة الفجوات التي تم تحديدها بعد إجراء قياس الجاهزية الذاتي لتأسيس وحدة تنمية الموارد المالية في الجمعيات. تعتمد هذه الخطة على تحليل نتائج التقييم الذاتي لتحديد النقاط التي تحتاج إلى تطوير أو تحسين، ومن ثم وضع إجراءات تنفيذية لمعالجتها لضمان تأسيس وتشغيل وحدة تنمية الموارد المالية بكفاءة وفعالية.

أهمية خطة سد الفجوات بعد قياس الجاهزية الذاتي:

تحقيق التكامل والانسجام

تضمن أن وحدة تنمية الموارد المالية تتماشى مع الاستراتيجية العامة للجمعية وتحقق أهدافها التمويلية والاستدامة المالية.

تحديد الأولويات ومعالجة النقاط الحرجة

تساعد في تركيز الجهود والموارد على نقاط الخلل الأكثر أهمية التي قد تعيق نجاح تأسيس الوحدة مثل نقص السياسات، ضعف الهياكل التنظيمية، أو عدم كفاءة الكوادر وغيرها.

تعزيز كفاءة وفعالية الوحدة

من خلال تحسين المهارات، تطوير الأنظمة، وتوفير الأدوات اللازمة لضمان تشغيل سلس وفعال للوحدة.

ضمان الالتزام بالمعايير والأنظمة

تعزز الامتثال للأنظمة والسياسات الداخلية والخارجية، مما يقلل من المخاطر التشغيلية والقانونية.

آلية إجراء المقياس والاستفادة منه

1. تحليل نتائج قياس الجاهزية الذاتي وتحديد الفجوات الرئيسية.
2. تحديد الإجراءات التصحيحية ووضع حلول عملية لمعالجة كل فجوة بناءً على الأولويات والموارد المتاحة.
3. توزيع الأدوار والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة بفعالية.
4. تنفيذ الخطة وفق جدول زمني واضح
5. متابعة وتقييم الأداء لضمان نجاح عملية سد الفجوات وتحقيق الجاهزية الكاملة للوحدة.

خطة
سد الفجوات



مقياس
الجاهزية





الفصل الرابع

مراحل تأسيس وحدة تنمية الموارد المالية

4

4.1 - المرحلة الأولى: التحضير

- 4.1.1 - الأنظمة والسياسات واللوائح المتعلقة بتنمية الموارد المالية
- 4.1.2 - حجم وحدة تنمية الموارد المالية
- 4.1.3 - معرفة جدارات العاملين في تنمية الموارد المالية
- 4.1.4 - تحديد مصادر الدخل المناسبة

4.2 - المرحلة الثانية: البناء

- 4.2.1 - بناء الأهداف المالية ضمن الخطة الاستراتيجية.
- 4.2.2 - بناء الخطة التنفيذية والخطة التشغيلية لوحدة تنمية الموارد المالية.
- 4.2.3 - بناء الهيكل التنظيمي للوحدة.
- 4.2.4 - تعيين الكوادر المؤهلة في وحدة تنمية الموارد المالية.

4.3 - المرحلة الثالثة: التشغيل

- 4.3.1 - الأدوات والنماذج الداعمة لتشغيل الوحدة.

4.4 - المرحلة الرابعة: التقييم والتحسين

- 4.4.1 - آلية قياس فعالية الوحدة وأدائها بانتظام.
- 4.4.2 - تطوير استراتيجيات الوحدة وإجراء التحسينات بناءً على نتائج التقييم.
- 4.4.3 - مرجعية الجهات المانحة والمعنيين بتأسيس وحدة تنمية الموارد المالية

4.1

المرحلة الأولى التحضير

4.1.1

الأنظمة والسياسات واللوائح المتعلقة بتنمية الموارد المالية

أولاً: الأنظمة واللوائح التنظيمية

النظام الأساسي للجمعية

يحدد الأطر العامة لعمل الجمعية بما في ذلك صلاحيات وحدة تنمية الموارد المالية.

المصدر

نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر بمرسوم ملكي رقم: (م/8) وتاريخ: 1437/2/19هـ، (يفضل الرجوع إلى النظام الأساسي الخاص بالجمعية المعنية، حيث يختلف من جمعية لأخرى). (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2016)

مثال تطبيقي:

*اللائحة الأساسية - المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية

تحدد القواعد المتعلقة بالشفافية، النزاهة، والامتثال للأنظمة الحكومية.

المصدر

قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية الصادرة بقرار مجلس إدارة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي رقم (ت/ 9 / 23/1) وتاريخ 1444/ 12/18 هـ (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2023أ)

لائحة تنمية الموارد المالية

تتضمن المبادئ العامة لجمع التبرعات، بناء الشراكات، واستقطاب الدعم المالي.

المصدر

اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادرة بقرار مجلس إدارة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي رقم (ت/ 2 / 2023/1م (وتاريخ 2023/1/4م (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2023ب)

لائحة إدارة العقود والاتفاقيات

تحدد إجراءات توقيع وإدارة العقود مع الداعمين والشركاء، مع ضمان الامتثال القانوني.

المصدر

يمكن الاسترشاد باللائحة الاسترشادية للجمعيات الأهلية الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، والتي تتناول بعض الجوانب المتعلقة بإدارة العقود والاتفاقيات. ويُفضل تطوير لائحة داخلية تستند إلى أفضل الممارسات.

لائحة التصرف في التبرعات والأوقاف

توضح كيفية استلام، إدارة، والتصرف في التبرعات والأوقاف بما يتوافق مع أهداف الجمعية.

المصدر

- لائحة جمع التبرعات لغرض إنشاء الأوقاف أو تمويلها" - (هيئة الأوقاف، 1446هـ)
- نظام جمع التبرعات" هيئة الخبراء بمجلس الخبراء بموجب المرسوم الملكي رقم (م/60) بتاريخ 1446/1/30هـ.
- لائحة جمع التبرعات للوجوه الخيرية" - المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي



ثانيًا : السياسات

سياسة تعارض المصالح

تحدد هذه السياسة الإجراءات لمنع وتجنب تضارب المصالح بين منسوبي الجمعية.

سياسة مكافحة غسل الأموال

توضح هذه السياسة التدابير المتبعة لمنع واكتشاف عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

سياسة التدقيق والرقابة المالية

تتضمن إجراءات لضمان الشفافية والمساءلة في التعاملات المالية، بما في ذلك التدقيق الداخلي والخارجي.

الدليل الاسترشادي لسياسة الرقابة الداخلية وآليات الإشراف والمتابعة
2024 - المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

سياسة التواصل مع المعنيين

تحدد هذه السياسة آليات التواصل الفعال مع المانحين لضمان الشفافية وبناء الثقة.

سياسة إدارة المخاطر المالية

توضح سياسات لتحديد، تقييم، وإدارة المخاطر المالية المحتملة.

4.1.2

حجم وحدة تنمية الموارد المالية

تمثل وحدة تنمية الموارد المالية دورًا حيويًا في تعزيز الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية، حيث تساهم في تنويع مصادر الدخل، بناء الشراكات، وضمان استمرارية الأنشطة والبرامج التنموية. ومع تزايد الحاجة إلى إدارة الموارد المالية بكفاءة، يصبح تحديد حجم الوحدة بناءً على حجم الجمعية وإيراداتها السنوية أمرًا ضروريًا لضمان التشغيل الفعّال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تعتمد عملية تحديد حجم وحدة تنمية الموارد المالية على مجموعة من المعايير الأساسية، مثل حجم الميزانية التشغيلية، عدد الشراكات، طبيعة المشاريع الممولة، وعدد الحملات التسويقية والتبرعات. كما أن وجود هيكل تنظيمي متناسب مع حجم الجمعية يساعد في تحقيق كفاءة الأداء وتقليل المخاطر المالية، مما يعزز فرص الاستدامة المؤسسية.

في هذا السياق، يتم تصنيف الجمعيات إلى صغيرة (ناشئة)، متوسطة، وكبيرة وفقًا لإيراداتها السنوية، حيث تختلف احتياجات كل فئة من حيث الموارد البشرية، الاستراتيجيات التمويلية، ونوع البرامج التي يتم تنفيذها.

هذا التصنيف يساعد في وضع إطار عملي ومرن لإدارة وتنمية الموارد المالية بطريقة تحقق أقصى استفادة من الإمكانيات المتاحة.

يهدف النموذج التالي إلى تقديم منهجية مقترحة لتحديد حجم وحدة تنمية الموارد المالية في الجمعيات الأهلية

حجم وحدة تنمية الموارد المالية			المؤشر	المعيار
إدارة	وحدة	اخصائي		
يضم فريق عمل من ٤ موظفين وأكثر.	يوفر فريق عمل يضم من ٢ الى ٣ موظفين.	يتولى شخص واحد فقط جميع مهام تنمية الموارد المالية.	١٦ مؤشرات	٧ معايير
إيرادات مستهدفة تزيد عن ٦ ملايين ريال لتعزيز النمو والاستدامة	إيرادات مستهدفة تتراوح بين ١,٥ مليون - ٥ ملايين ريال لدعم التوسع.	إيرادات مستهدفة تتراوح بين ١٥٠ ألف - ١,٢ مليون ريال لتعزيز الاستدامة	مقدار الإيرادات السنوية المستهدفة لتنمية الموارد	حجم وأهداف الموارد المالية
يوجد تنوع كبير في مصادر التمويل (تبرعات، أوقاف، استثمارات)	يوجد تنوع بين التبرعات، الرعايات، وبعض الاستثمارات	تعتمد على التبرعات المباشرة فقط دون وجود مصادر دخل أخرى	مصادر التمويل	
٤٠ % تبرعات، ٣٠ % شركات، ٣٠ % استثمارات وأوقاف	٦٠ % تبرعات، ٣٠ % شركات، ١٠ % استثمارات.	٨٠ % من الإيرادات تأتي من التبرعات الفردية		

توجد خطة مالية متكاملة معتمدة مع استراتيجيات واضحة	توجد خطة مالية لكن بحاجة إلى تحسينات.	لا توجد خطة مالية مكتوبة، أو تعتمد على جهود غير منظمة	وجود خطة استراتيجية واضحة لتنمية الموارد المالية	استراتيجيات تنمية الموارد المالية
التمويل يتماشى تماماً مع الأهداف التشغيلية للجمعية	يوجد ارتباط بين الموارد المالية وأهداف الجمعية لكنها غير مستدامة.	ضعف الربط بين استراتيجية الجمعية ومصادر التمويل	مدى ارتباط تنمية الموارد المالية بتحقيق الأهداف التشغيلية للجمعية	

تمويل أكثر من ١٥ مشروعاً سنوياً.	تمويل ٦-١٥ مشروعاً سنوياً.	تمويل ٢-٥ مشاريع فقط سنوياً.	عدد المشاريع والبرامج التي تحتاج إلى تمويل منتظم	طبيعة البرامج والمشاريع
وجود فائض مالي يحقق	يوجد تغطية جيدة للمصروفات التشغيلية مع فائض بسيط	يمكن تغطية المصاريف التشغيلية فقط بدون فائض للبرامج المستقبلية	حجم التكاليف التشغيلية والاستثمارية للمشاريع القائمة	

عدد الداعمين أكثر من ١٥ جهة أو فرد.	عدد الداعمين يتراوح بين ٥-١٥ جهة أو فرد.	لا يزيد عدد الداعمين عن ٥ جهات أو أفراد.	حجم قاعدة الداعمين (أفراد، شركات، جهات حكومية، مؤسسات مانحة)	عدد الشركاء والداعمين
تمتلك إدارة احترافية للشركات وفق استراتيجيات واضحة.	يوجد شركات ذات إيرادات جيدة ولكن غير مهيكلة بشكل احترافي.	يوجد شركات ذات إيرادات محدودة وغير مستدامة.	عدد الشركات الاستراتيجية الفعالة	
يوجد فريق متخصص لإدارة علاقات المانحين بشكل مستدام.	إدارة علاقات المانحين تتم بشكل منتظم ولكن لا يوجد احترافية أو خطة معتمدة.	التواصل مع المانحين يتم بشكل غير منتظم ودون إدارة علاقات متخصصة.	طبيعة التفاعل مع الجهات المانحة	

عدد الحملات السنوية لجمع التبرعات	تنظيم حملتين إلى أربع حملات سنوياً	تنظيم ١٠٠٥ حملات سنوياً	تنظيم أكثر من ١٠ حملات سنوياً
الحاجة إلى فريق تسويق رقمي، وإدارة محتوى، وتحليل بيانات.	ضعف في استخدام أدوات على الطرق التقليدية.	توفر بعض أدوات التحليل الرقمي ولكن لم تستغل بكفاءة.	تمتلك أدوات تحليل رقمي متقدمة ومنصات تسويقية إلكترونية.
التبرعات السنوية	يتم جمع التبرعات بدون تخطيط أو تحليل.	يتم تسجيل التبرعات في أنظمة مالية لكن بدون تحليلات متقدمة.	وجود أنظمة إدارة مالية متطورة مع تحليل دقيق لمصادر الدخل.

حجم الحملات التسويقية والتبرعات

خط النمو والتوسع في البرامج والمبادرات	لا توجد خطط توسع مستقبلية واضحة.	وجود خطط للتوسع متوسطة المدى لكنها ليست أولوية.	وجود خطط توسع متقدمة تشمل مشاريع تنمية جديدة مبنية على احتياج فعلي.
مدى الحاجة إلى إنشاء صناديق وقفية أو مشاريع استثمارية لتعزيز الاستدامة المالية	لا توجد أوقاف أو مشاريع استثمارية تابعة للجمعية.	توجد بعض المشاريع الوقفية أو الاستثمارية ولكن قيد الدراسة أو التنفيذ	وجود أوقاف واستثمارات تساهم في تمويل الجمعية بشكل مستدام.

توجهات الاستدامة المالية المستقبلية

عدد الإدارات أو الأقسام التي تتطلب دعم وحدة تنمية الموارد المالية	لا يوجد قسم مستقل لتنمية الموارد المالية.	توجد وحدة مستقلة لتنمية الموارد المالية.	توجد إدارة متخصصة لتنمية الموارد المالية.
إمكانية دمج أو تفكيك بعض المهام لتقليل التكاليف وزيادة الفاعلية	يمكن دمج المهام بسبب قلة الموارد البشرية المتاحة.	إمكانية تطوير الهيكل التنظيمي لتعزيز الأداء.	تطوير مستمر في الهيكل التنظيمي ليتناسب مع احتياج الجمعية ولتعزيز الكفاءة.

الهيكل التنظيمي الداخلي

4.1.3

معرفة جدارات العاملين في تنمية الموارد المالية

تُعرف الجدارات بأنها مجموعة القدرات التي يتمتع بها الموظف والتي تؤهله بشكل عام للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة منه بكفاءة عالية وهي المحصلة النهائية للتعليم والخبرات والمهارات، وتعتبر الجدارات من أهم العناصر التي يجب التأكد من توافرها عند التوظيف، نظراً لما لها من أثر بالغ على مستوى وإنتاجية العاملين بالمنشأة. (جمعية تنمية الموارد المالية، 2025، ص. 41).

ولا تقل بأي حال من الأحوال عن المؤهلات والخبرات والمهارات المطلوبة للوظيفة، ولذلك من المهم عند الحديث عن الكفاءة المهنية لفريق تنمية الموارد المالية، أن يتم نقاش الجدارات التي ينبغي التمتع بها للعاملين في إدارة تنمية الموارد المالية والتي يمكن تقسيمها إلى جدارات عامة معرفية ومهارية أساسية وجدارات فنية.

أولاً: الجدارات العامة

المعارف والمهارات التي ينبغي أن يمتلكها الموظف في إدارة تنمية الموارد المالية، وتعتبر حجر الزاوية في نجاح الإدارة، وهي مقسمة إلى جدارات أساسية (استراتيجي، قائد، بناء العلاقات) وإلى جدارات ثانوية (محلل بيانات، دعم محفز، يدير المخاطر، متابع ومقيم، متفاعل مع التقنية، يدير الأموال، يجيد الحوكمة) وبطبيعة الحال تختلف الجدارات بحسب المنصب الوظيفي والمسؤوليات،

ثانياً: الجدارات الفنية

المهارات والمعارف المطلوبة لأعمال محددة وفق المهام الفنية التخصصية مثل قياس فعالية الشراكات، وتحقيق عوائد استثمارية، وإدارة مخاطر الاستدامة المالية، والادخار

قيم وسلوكيات أساسية لفريق تنمية الموارد المالية:

تعرف القيم بأنها المبادئ الأساسية التي تؤمن بها المنظمة أو الفرد، وتشكل الإطار الأخلاقي العام.

أما السلوكيات فهي الأفعال أو التصرفات اليومية التي تعكس تلك القيم عند ممارسة المهام والمسؤوليات.

يوضح الجدول التالي اختصار لبعض القيم والسلوكيات التي يجب على فريق تنمية الموارد المالية التحلي بها:



* نموذج يوضح أهم المعارف والمهارات والقيم والسلوكيات لهذه الجدارات مع وصف تعريفها لـ N3.4.1.3



4.1.4

تحديد مصادر الدخل المناسبة

بالنسبة للجمعيات الأهلية، يعد الاستقرار المالي والاستدامة أمرًا حيويًا لتحقيق الرسالة والأثر المستهدف. ويعد تنويع مصادر الدخل حجر الزاوية في تحقيق هذا الاستقرار. ومن خلال استكشاف مصادر الإيرادات المتعددة، لا تحمي المنظمات عملياتها فحسب، بل تعمل أيضًا على تعزيز تأثيرها وقدرتها على التكيف والنمو. والنقاط التالية تسلط الضوء بإيجاز على المزايا متعددة الأوجه لتنويع الدخل:

- الاستقرار المالي
- تقليل الاعتماد
- توسيع نطاق الأثر
- تعزيز المصداقية
- تعزيز الابتكار
- الاستدامة طويلة الأمد

في هذا الجزء يجدر الإشارة إلى الاطلاع على المصدر المعرفي دليل مصادر دخل الجمعيات (جمعية تنمية الموارد المالية، 2024)

وهو دليل إرشادي لحصر كافة مصادر الدخل التي يمكن أن تستفيد منها منظمات القطاع غير الربحي، حيث يسهم هذا الدليل في دعم نمو المنظمات غير الربحية حديثة التأسيس ويمكنها من الحصول على مورد مالي يساعدها على تشغيل برامجها، إضافة إلى أن هذا الدليل سيرسم خارطة الطريق وسيساعد المنظمات المتعثرة ماليًا على مواجهة المشاكل التي تتعلق بالجانب المالي.

مصادر دخل منظمات القطاع غير الربحي في البيئة السعودية، من حيث الثقافة المجتمعية، والبنية التشريعية.

تنوع مصادر دخل الجمعيات الأهلية، ويبين فوائد تنوع مصادر الدخل، ودور مجالس الإدارات في توفير التمويل وتنوع المصادر، ويبين منهجية تقييم احتياج الجمعيات لتنوع مصادر الدخل.

بناء استراتيجية تنوع مصادر الدخل، ومبررات هذه الاستراتيجية، وخطواتها، وتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي فيها.



المرحلة الثانية البناء

4.2.1

بناء الأهداف المالية ضمن الخطة الاستراتيجية

آلية بناء الأهداف المالية الاستراتيجية

في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، تواجه الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الربحية تحديات كبيرة في تحقيق الاستدامة المالية، مما يجعل من الضروري تبني نهج استراتيجي شامل لإدارة مواردها المالية بفعالية. إن الاعتماد على مصادر تمويل محدودة قد يعرض هذه المنظمات لمخاطر تؤثر على قدرتها في تحقيق رسالتها التنموية، مما يستدعي ضرورة وضع أهداف مالية استراتيجية واضحة ومستدامة.

تتناول هذه الآلية خطوات عملية تبدأ بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد العوامل المؤثرة على الاستدامة المالية، يليها وضع الأهداف المالية الاستراتيجية التي تعكس أولويات المنظمة وتوجهاتها المستقبلية. كما تشمل بناء الأهداف التنفيذية التي تترجم الاستراتيجيات إلى خطط عملية، مع تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لضمان القياس الفعال وتحقيق التحسين المستمر.

تسهم هذه المنهجية في تعزيز قدرة الجمعيات الأهلية على التخطيط المالي السليم، وتحقيق التوازن بين تحقيق العوائد المالية وتعزيز الأثر الاجتماعي، مما يضمن نموها واستقرارها في بيئة ديناميكية وتنافسية.

1. التحليل الداخلي والخارجي
2. تقييم نتائج التحليل الداخلي والخارجي
3. ترجمة التحليل إلى أهداف مالية استراتيجية
4. تحويل الأهداف المالية إلى أهداف تنفيذية ثم إلى خطة تشغيلية

التحليل الداخلي والخارجي

التحليل الداخلي

يعد التحليل الداخلي خطوة أساسية عند تأسيس وحدة تنمية موارد مالية في الجمعيات الأهلية، حيث يهدف إلى تقييم البيئة التنظيمية الداخلية، وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين التي تمكن من بناء وحدة فاعلة ومستدامة.

الأداة المستخدمة في التحليل الداخلي

أداة SWOT Analysis وهي إحدى الأدوات الأساسية التي تساعد الجمعيات الأهلية أثناء تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند تأسيس وحدة تنمية موارد مالية.

تحليل نقاط القوة والضعف (من خلال مراجعة الأنظمة، الكوادر، الهيكل، والموارد المالية المتاحة داخليًا للتعرف على مكامن التميز ودعمها، وتحديد نقاط الضعف ووضع خطط لمعالجتها).

تحليل الفرص والتهديدات (من خلال استكشاف البيئة الخارجية من تشريعات، فرص تمويلية جديدة، والشراكات الممكنة لاستغلال الفرص ووضع خطط للحد من المخاطر المحتملة).

مرتكزات التحليل

1. مراجعة الأنظمة والسياسات واللوائح الداخلية.
2. تحليل الهيكل التنظيمي الحالي للجمعية..
3. تحليل التبرعات والتمويل الذاتي.
4. حصر الأوقاف والاستثمارات والعائد منهما.
5. حصر الشراكات والعوائد المالية الأخرى.
6. تحليل الإيرادات والمصاريف والأصول المالية المتاحة.
7. تقييم كفاءة الكوادر البشرية.
8. تحليل الأنشطة والبرامج والمشاريع والخدمات المقدمة.
9. مراجعة الأدوات والأنظمة التقنية الداعمة.
10. تحليل التفاعل مع أصحاب المصلحة.
11. تحليل الأداء المالي والإداري من خلال القوائم المالية والتقارير الإدارية السابقة.



*نموذج استرشادي مقترح

4.2.1.N4 - (SWOT Analysis)



التحليل الخارجي

يمثل التحليل الخارجي خطوة أساسية لدراسة العوامل المحيطة التي قد تؤثر على نجاح أو تحديات وحدة تنمية الموارد المالية، سواء كانت عوامل سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تقنية، قانونية، أو بيئية.

الأداة المستخدمة في التحليل الخارجي

أداة PESTEL هي إطار عمل تحليلي يساعد الجمعيات الأهلية على فهم البيئة الخارجية المؤثرة على وحدة تنمية الموارد المالية.

من خلال الكشف عن الفرص التي يمكن أن تستفيد منها الجمعية، مثل برامج حكومية داعمة أو توجه اجتماعي متزايد نحو العمل الخيري وتحديد التهديدات التي قد تواجهها الجمعية، مثل التشريعات المقيدة لجمع التبرعات أو التغييرات الاقتصادية السلبية.

(P) العوامل السياسية

دعم الجهات المعنية للجمعيات، استقرار السياسات المالية.

(E) العوامل الاقتصادية

توفر التمويل، أثر التضخم، أسعار الفائدة.

(S) العوامل الاجتماعية

الثقافة المجتمعية تجاه التبرع والاستثمار الاجتماعي.

(T) العوامل التكنولوجية

استخدام التقنية في إدارة الموارد المالية وتنمية الاستثمارات.

(E) العوامل البيئية

التشريعات البيئية وأثرها على مشاريع الجمعيات.

(L) العوامل القانونية

القوانين المتعلقة بالضرائب، العقود، التمويل والاستثمارات.

مرتكزات التحليل

1. متابعة التشريعات والأنظمة الحكومية المتعلقة بجمع التبرعات، إدارة الأوقاف، وإقامة الشراكات المجتمعية.
2. تقييم الوضع الاقتصادي العام (مثل معدلات النمو والتضخم)، وأثره على توافر التبرعات والدعم المالي.
3. دراسة اتجاهات التمويل المؤسسي والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) وتأثيرها على فرص دعم الجمعيات.
4. فهم طبيعة المجتمع المحلي، وميوله نحو العمل الخيري، ومستوى الوعي.
5. دراسة سلوك الداعمين وتوجهاتهم نحو الدعم.
6. رصد احتياجات المجتمع المتغيرة، ومدى توافق برامج الجمعية معها لتعزيز فرص الدعم والتمويل.
7. متابعة التطور في منصات التبرع الإلكتروني، وأدوات التسويق الرقمي، وأنظمة إدارة علاقات المانحين.
8. دراسة إمكانية توظيف التكنولوجيا لتحسين حملات جمع التبرعات وتنمية قاعدة الداعمين.
9. الالتزام بالقوانين الخاصة بجمع التبرعات، الوقف، التعامل مع المنح والهبات، ومتطلبات الإفصاح المالي.
10. فهم المتطلبات الجديدة للحكومة.
11. دراسة التوجهات العالمية والمحلية نحو الاستدامة وأثرها على سلوك المانحين والجهات الداعمة.
12. ربط البرامج التنموية بمبادئ التنمية المستدامة لزيادة فرص الدعم.



*نموذج استرشادي مقترح لتحليل PESTEL

لتقييم تأثير العوامل الخارجية- N5.4.2.1



2 تقييم نتائج التحليل الداخلي والخارجي

بعد إجراء التحليل الداخلي والخارجي للجمعية، يصبح لدى الإدارة رؤية واضحة للعوامل المؤثرة على الأداء المالي، مما يمكنها من وضع أهداف مالية استراتيجية فعالة ومستدامة. يتم ذلك من خلال تحديد أهم النقاط من التحليل الداخلي وفهم التأثيرات من التحليل الخارجي ولاختيار النقاط الأكثر أهمية وتحديد أولوياتها، يمكن اتباع المعايير التالية:



الموارد المتاحة

حدد النقاط التي تتماشى مع الموارد الحالية للجمعية. قد تكون بعض الفرص جاذبة، لكنها تتطلب موارد غير متوفرة حالياً.



إمكانية التحكم والتعديل

ركز على النقاط التي يمكن للجمعية التحكم بها أو تعديلها. مثلاً، يمكن تحسين نقاط الضعف الداخلية بسهولة أكبر من التعامل مع التهديدات الخارجية.



التأثير على تحقيق الأهداف:

قيم مدى تأثير كل نقطة على تحقيق أهداف الجمعية والنقاط التي تؤثر بشكل مباشر وكبير على الأهداف تستحق أولوية أعلى.



الموارد المتاحة

كن واقعيًا وموضوعيًا في تقييم كل نقطة، وتجنب التحيز أو المبالغة.



التوافق مع الرسالة والقيم

التأكد من أن النقاط المختارة تتماشى مع رسالة الجمعية وقيمتها الأساسية.



الإطار الزمني

النقاط ذات التأثير السريع قد تكون أكثر أولوية.

باتباع هذه المعايير، يمكن تصفية وتحديد النقاط الأكثر أهمية في التحليل مما يساعد على وضع أهداف مالية استراتيجية فعالة.



3 ترجمة التحليل إلى أهداف مالية استراتيجية

بعد الانتهاء من التحليل الداخلي والخارجي وتقييم نتائجه، أصبح لدى الجمعية صورة متكاملة عن العوامل المؤثرة على قدرتها المالية. تُعد هذه المرحلة محورية لتحويل نتائج التحليل إلى أهداف مالية استراتيجية واضحة، تهدف إلى تعزيز الاستدامة المالية وتدعم تحقيق رسالة الجمعية بفعالية من خلال معالجة نقاط الضعف والتهديدات التي تم كشفها واستثمار نقاط القوة والفرص المتاحة وتوجيه الموارد بشكل فعال.

أمثلة على ترجمة التحليل إلى أهداف مالية استراتيجية
(تنويه: الأمثلة المذكورة هنا موجودة في النماذج الاسترشادية المرفقة
لتحليل SWOT)

أظهر التحليل الداخلي ضعفًا في تنوع الدخل، فهذا يعرض الجمعية لخطر الانكماش المالي.

الهدف الاستراتيجي الأول
تنوع مصادر الدخل

الأهداف التنفيذية

1. تطوير منتجات وخدمات مبتكرة لزيادة الإيرادات الذاتية بنسبة 20% خلال عامين.
2. إقامة شراكات مع 3 مؤسسات تعليمية أو تدريبية لتقديم برامج مشتركة مدفوعة خلال سنة.

أظهر التحليل الداخلي ارتفاع تكاليف التشغيل، مما يستدعي تحسين إدارة النفقات.

الهدف الاستراتيجي الثاني تحسين الكفاءة المالية

الأهداف التنفيذية

1. تخفيض المصاريف التشغيلية بنسبة 15% خلال عامين من خلال التحول الرقمي.
2. إعادة التفاوض على عقود الموردين لتقليل التكاليف بنسبة 10% خلال سنة واحدة.

أظهر التحليل الخارجي أن الشركات أصبحت أكثر اهتمامًا بالمسؤولية الاجتماعية، مما يوفر فرصًا للشراكات.

الهدف الاستراتيجي الثالث زيادة الإيرادات عبر الشراكات

الأهداف التنفيذية

توقيع 5 اتفاقيات شراكة جديدة مع القطاع الخاص لتوفير دعم مالي ومشاريع مستدامة خلال سنة واحدة.



4.2.2

بناء الخطة التنفيذية والخطة التشغيلية لوحدة تنمية الموارد المالية

آلية تحويل الأهداف المالية إلى أهداف تنفيذية ثم إلى خطة تشغيلية

تحويل الأهداف المالية إلى أهداف تنفيذية ثم إلى خطة تشغيلية هي عملية تنظيمية ممنهجة تهدف إلى تفصيل الأهداف المالية الاستراتيجية إلى خطة تشغيلية قابلة للتنفيذ، عبر ربط الأهداف التنفيذية بأنشطة محددة، ومؤشرات أداء كمية أو نوعية، وموارد بشرية ملائمة، وجدول زمنية واقعية، وذلك باستخدام أدوات تخطيط مثل نموذج SMART، بما يضمن التتبع الفعّال للتنفيذ وقياس المخرجات والنتائج بشكل دوري.



* نموذج استرشادي
تحويل الأهداف إلى خطة تنفيذية



4.2.3

الهيكل التنظيمي لوحدة تنمية الموارد المالية حسب حجمها

أخصائي تنمية موارد مالية

أخصائي تنمية موارد مالية



وحدة تنمية موارد مالية (2 - 3 موظفين)

مشرف وحدة تنمية موارد مالية

أخصائي 1

أخصائي 2



إدارة تنمية موارد مالية (أكثر من 4 موظفين)

مدير إدارة تنمية موارد مالية

مشرف وحدة

أخصائي 1

أخصائي 2

أخصائي 3

مشرف وحدة

أخصائي 1

أخصائي 2

أخصائي 3



4.2.4

تعيين الكوادر المؤهلة في وحدة تنمية الموارد المالية

يتم تعيين الكوادر في وحدة تنمية الموارد المالية بالجمعيات الأهلية الناشئة بناءً على حجم الوحدة المقترح سابقًا، والهيكل التنظيمي المناسب، ومدى الاحتياج الفعلي لتفعيل الخطة التنفيذية والتشغيلية للوحدة.

مع الأخذ في الاعتبار أن الجدول المرفق للمهام والمسؤوليات هو مقترح استرشادي، يهدف إلى توضيح توزيع الأدوار بشكل تكاملي، ولا يُعد إلزاميًا للجمعيات تطبيقه حرفيًا، بل يمكن تكييفه وفقًا لاحتياجات الجمعية وحجمها ومواردها المتاحة.

*نموذج استرشادي لبعض المهام والمسؤوليات الرئيسية حسب
الاحتياج الوظيفي - N8.4.2.4

*نموذج وصف وظيفي لأخصائي تنمية موارد مالية - N9.4.2.4

*نموذج وصف وظيفي لمشرف وحدة تنمية موارد مالية - N10.4.2.4



4.3

المرحلة الثالثة التشغيل

4.3.1

بناء الأهداف المالية ضمن الخطة الاستراتيجية

الأدوات والنماذج الداعمة لتشغيل وحدة تنمية الموارد المالية هي البنية التحتية الإدارية والتنظيمية التي تُمكن الوحدة من أداء مهامها بكفاءة وفاعلية، من خلال تيسير الإجراءات، وضمان التوثيق، وتوفير آليات القياس والتقييم.

ولا يوجد نموذج تشغيلي موحد يمكن اعتماده في تنمية الموارد المالية لأنها إدارة متغيرة في معطياتها بل يجب تكييف الأدوات والنماذج حسب حجم وتخصص الجمعية وقوة مواردها وقدراتها على مواكبة التغيرات في القطاع غير الربحي، لذلك يجب التطوير والتحديث المستمر حسب الاحتياج.

يوجد في قسم النماذج عدد من النماذج الاسترشادية الداعمة لتشغيل الوحدة.

المرحلة الرابعة التقييم والتحسين

4.4.1

آلية قياس فعالية الوحدة وأدائها بانتظام

تهدف هذه الآلية إلى تقييم كفاءة وفعالية وحدة تنمية الموارد المالية في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية بشكل دوري، بما يعزز من الشفافية وتحسين الأداء المؤسسي. ويوصي تقرير أبرز مؤشرات الأداء للجمعيات الأهلية الصادر عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (2024) بقياس مؤشرات رئيسية مثل: نسبة الفائض إلى الإيرادات، ونسبة المصروفات الإدارية، ونسبة نمو الإيرادات، باعتبارها أدوات تعزز استدامة التمويل واتخاذ القرار. وقد أظهر التقرير أن 68% من الجمعيات حققت فائضاً مالياً، مما يؤكد أهمية وجود نظام دوري لتقييم الأداء المالي وتوظيف الموارد بكفاءة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2024).

مكونات آلية القياس:

1. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
2. أدوات القياس (تشمل النماذج الإلكترونية، قاعدة بيانات المانحين، تقارير الحملات، تقارير الأنشطة الربع سنوية، استبيانات قياس الرضا).
3. المدة الزمنية للقياس (يقصد بها التقييم على فترات زمنية منتظمة (شهرية - ربع سنوية - سنوية).
4. تحديد المسؤوليات (يتم تحديد مسؤول عن جمع البيانات والتحليل داخل الوحدة).
5. برامج التحليل والمراجعة (تحليل النتائج يتم عبر برامج مثل Excel أو CRM، وتُعرض على أصحاب القرار لاتخاذ الإجراءات المناسبة).
6. خطط التحسين بناء على نتائج القياس وتحديد الفجوات.

مرتكزات الأداء

قياس حجم الإيرادات ونسبة النمو السنوي.
عدد ونوع مصادر الدخل.
عدد الحملات المنفذة والعائد لكل حملة.
عدد الشراكات الجديدة سنويًا ونسبة العائد.
عدد المانحين والمتبرعين وحجم الدعم ونسبة الرضا.
الابتكار في تصميم وتقديم المنتجات والخدمات والمبادرات ونسبة العائد منها.

خطوات التفعيل

تصميم لوحة مؤشرات إلكترونية Dashboard لتتبع الأداء بشكل فعال ومستمر.
بناء قاعدة بيانات متكاملة لتسجيل التبرعات، الأنشطة، التكاليف، العوائد، والمانحين.
إصدار تقارير دورية (ربع سنوية و سنوية) توثق أداء الوحدة.
اجتماعات مراجعة دورية لتحليل المؤشرات واقتراح التحسينات.
ربط التحفيز الوظيفي بنتائج الأداء وتحقيق المستهدفات.



4.4.2

تطوير استراتيجيات الوحدة وإجراء التحسينات بناءً على نتائج التقييم

يعتمد تحسين استراتيجيات وحدة تنمية الموارد المالية على تحليل نتائج الأداء الدوري، وتحديد الفجوات، وإعادة ضبط التوجهات ووفقًا للمتغيرات الداخلية والخارجية بما يعزز كفاءة الوحدة واستدامة أثرها.

مبادئ التطوير:

1. المرونة الاستراتيجية في قابلية تعديل التوجهات بناءً على الأداء الحقيقي والفرص المستجدة.
2. التحسين بشكل تدريجي ومستمر يراعي الواقع العملي وليس التغييرات الجذرية المفاجئة.
3. الربط بالبيئة الخارجية من خلال متابعة التغيرات في سلوك الداعمين، السياسات الحكومية، والأدوات التقنية.
4. الاستناد على البيانات ومؤشرات الأداء الفعلية وليس على الانطباعات في أي تطوير.

خطوات تطوير الاستراتيجية

1. تحليل فجوات الأداء ومراجعة المؤشرات التي لم تحقق مستهدفاتها وتحليل أسباب القصور بدقة.
2. مراجعة الفرضيات التي بنيت عليها الخطة والتأكد من استمرار صحتها.
3. إعادة تصنيف الأنشطة حسب الأولوية، الأثر العالي، ذات الجدوى المنخفضة.
4. تعديل المستهدفات السنوية بناءً على واقع الإنجاز وظروف الجمعية.
5. دمج أدوات جديدة (رقمية أو شراكات أو قنوات جمع تبرعات) لتعزيز الكفاءة.
6. تحسين توزيع الموارد المادية والبشرية بناءً على نتائج الأداء السابقة والأنشطة ذات العائد الأعلى.
7. تصميم خطة تحسين تفصيلية تشمل التعديلات المقترحة والاضافات الجديدة.
8. اعتماد الاستراتيجية المحدثة من أصحاب القرار.

آليات التغذية الراجعة والتحسين

1. عقد اجتماعات ربع السنوية لتحليل الأداء ومراجعة ما تم تنفيذه.
2. بناء استطلاعات الرأي للمانحين والشركاء لتحسين تجربة التفاعل معهم واستيعاب التوجهات الجديدة.
3. توثيق كل تغيير استراتيجي وأسبابه بمحاضر للرجوع إليها عند الحاجة.
4. تفعيل نظام إدارة المعرفة لحفظ التجارب الجيدة والاستفادة منها باستنساخها أو تطويرها وتجنب الأخطاء السابقة.



4.4.3

مرجعية الجهات المانحة والمعنين بتأسيس وحدة تنمية الموارد المالية

تم تصميم أداة مقياس الجاهزية وسد الفجوات لتأسيس وحدة تنمية الموارد المالية في الجمعيات الأهلية باحترافية عالية بحيث تتيح للجهات المانحة والمعنية متابعة أداء الجمعيات الاهلية بشكل مستمر وفعال من خلال ربط المقياس بأداة Power BI وهي أداة تستخدم لتحليل البيانات وتحويلها الى تقارير تفاعلية تساعد في معرفة مستوى التقدم في الأداء ومركز الفجوات وتسهل على المعنين اتخاذ القرار.





5

الفصل الخامس التوصيات والمواد المعرفية



التحديات التي تواجه الجمعيات أثناء التطبيق الفعلي

1. ضعف الثقافة المؤسسية حول تنمية الموارد المالية.
2. قلة الكفاءات البشرية المتخصصة.
3. عدم وضوح السياسات والإجراءات وتداخل المهام والمسؤوليات.
4. محدودية الأدوات التقنية.
5. الاعتماد المفرط على التبرعات الموسمية أو على مصدر دخل واحد يجعل الوحدة عرضة للتقلبات.
6. قلة المانحين أو ضعف العلاقة معهم.
7. مقاومة التغيير الداخلي.

التوصيات

1. ضرورة أن يكون تأسيس وتشغيل وحدة تنمية الموارد جزءًا من الهيكل التنظيمي وليس مجرد مبادرة فردية.
2. يُوصى بالبداية بتأسيس الوحدة بشكل تدريجي وفق الأولويات (مثل بناء السياسات ثم إطلاق أول حملة تجريبية) لضمان الاستقرار.
3. الربط بين الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية لتفادي ازدواجية الجهود وضياح الأثر.
4. بناء قدرات الفريق لضمان الكفاءة وتحقيق المستهدفات.
5. توثيق العمليات والنماذج.
6. تعزيز الشراكات الاستراتيجية.
7. التركيز على أدوات التقنية و الرقمنة.
8. الاستفادة من الخبرات الناجحة من خلال الاطلاع على تجارب جمعيات أخرى وتكييف الممارسات الناجحة بما يتلاءم مع الجمعية.
9. تطوير خطة تحسين دورية.
10. بناء ثقافة الاستدامة في كافة إدارات الجمعية وليس الوحدة فقط.

5.2

النماذج الاسترشادية والمصادر المعرفية



خاتمة

إن تأسيس وحدة تنمية الموارد المالية في الجمعيات الأهلية ليس مجرد خطوة تنظيمية أو إجراء إداري، بل هو استثمار في المستقبل، وبناء لركيزة أساسية لاستدامة العمل التنموي.

ففي زمن تتسارع فيه المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وتزداد فيه التحديات التمويلية، تصبح القدرة على إدارة الموارد المالية بذكاء وكفاءة معيارًا فارقًا بين الجمعيات القادرة على تحقيق رسالتها، وتلك التي تظل أسيرة لظروفها.

لقد جاء هذا الدليل ليؤسس فهم أعمق لدور وحدة تنمية الموارد المالية بأنها ليست فقط كأداة لتحصيل التمويل، بل كمنظومة متكاملة تجمع بين التخطيط الاستراتيجي، والتحليل الواعي للبيئة الداخلية والخارجية، وبناء الشراكات المستدامة، وإدارة العلاقات مع المانحين بمهنية وشفافية.

في الختام، تدعونا رحلة تأسيس الوحدة إلى تبني ثقافة التجديد والابتكار، والالتزام بقيم النزاهة والشفافية، والإيمان بأن تنمية الموارد ليست هدفًا بحد ذاته، بل وسيلة لصناعة أثر تنموي مستدام.

ولعل أعظم ما يمكن أن تحققه الجمعية من خلال هذه الوحدة، ليس مجرد نمو في الأرقام، بل بناء ثقة دائمة مع المجتمع والمانحين، وترسيخ حضورها كمؤسسة فاعلة تسهم في نهضة وطنها، وتبلي طموحات رؤية السعودية



الكتب

- جمعية تنمية الموارد المالية. (2020). دليل جدارات أخصائي الاستدامة المالية. جمعية تنمية الموارد المالية.
- جمعية تنمية الموارد المالية. (2024). دليل مصادر دخل الجمعيات. جمعية تنمية الموارد المالية.
- جمعية تنمية الموارد المالية. (2025). تنمية الموارد المالية في المنظمات غير الربحية. مؤسسة تأثير للنشر والتوزيع.

المواقع الإلكترونية



1. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية
<https://tinyurl.com/yofhshfc>



2. المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2023). قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية
<https://tinyurl.com/yvw3d7ax>



3. المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2023). اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية
<https://tinyurl.com/ymwnqctg>



4. هيئة الأوقاف. (1446هـ). لائحة جمع التبرعات لغرض إنشاء الأوقاف أو تمويلها
<https://awqaf.gov.sa/ar/MediaCenter/Pages/regulations.aspx>



5. المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2024). تقرير أبرز مؤشرات الأداء للجمعيات الأهلية.
<https://ncnp.gov.sa/ar/pages-المؤشرات-الأداء-للجمعيات-الأهلية>



فريق العمل على الدليل

الفريق الإشرافي

م. يوسف بن مبارك الشهراني
م. فيصل بن مصلح الشمراني
م. عبدالعزيز بن زهير الشيخ

المدير الفني للمحتوى

أ. ليله بنت سعيد الغامدي

المحكمين

د. نايف بن حمد الجابر
د. علي بن سليمان الفوزان
أ. عبدالله بن نوري المزين



العجيمه:
الخيريه:



الضويان الخيريه
ALDOWAYAN CHARITY



جمعيه تنمية الموارد الماليه
Financial Resources Development Association

