

دليل مصادر دخل الجمعيات

جمعية تنمية الموارد المالية
Financial Resources Development Association
الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

كلمة رئيس مجلس الإدارة

فصل تمهيدي

المقدمة

كيفية استخدام الدليل

الفصل الأول: مصادر دخل منظمات القطاع غير الربحي في البيئة السعودية

- المجتمع السعودي وثقافة العطاء
- البيئة التشريعية والتنظيمية في المملكة

الفصل الثاني: تنويع مصادر دخل الجمعيات الأهلية

- أهمية تنويع مصادر الدخل
- مسؤولية مجلس الإدارة عن توفير التمويل وتنويع مصادره
- منهجية تقييم نظام الاستدامة المالية "دوم2"
- منهجية تقييم احتياج الجمعية لتنويع مصادر الدخل
- منهجية تقييم فعالية استراتيجيات تدبير التمويل

الفصل الثالث: بناء استراتيجية تنويع مصادر الدخل

- لماذا استراتيجية تنويع مصادر الدخل؟
- بناء استراتيجية تنويع مصادر الدخل
- توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في خطة تنويع مصادر الدخل

فهرس المحتويات

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

- مصادر الدخل المقيد
- مصادر الدخل غير المقيد
- مصادر الدخل غير المباشر :

الفصل الخامس: التبرعات

- أولاً:مفهوم التبرعات
- ثانياً: لماذا التبرع؟
- ثالثا: أنواع جمع التبرعات
- رابعاً التواصل مع كبار الداعمين
- خامساً: الحملات التسويقية الالكترونية
- سادساً: الاستقطاع المستمر

الفصل السادس: المنح:

- أولًا: مفهوم المِنَح
- ثانيًا: رحلة الوصول إلى المِنَح
- ثالثًا: تحديات الحصول على المِنَح
- رابعًا: متطلبات الحصول على المِنَح

الفصل السابع: الأوقاف:

- أولًا: مفهوم الأوقاف
- ثانيًا: علاقة الوقف بمصادر الدخل للجمعيات في القطاع غير الربحي
- ثالثًا: أنواع الوقف
- رابعًا: أشكال الاستثمار في الأوقاف
- خامسًا: تعريف النظارة على الوقف
- سادسًا: الدليل الإجرائي لتأسيس الأوقاف الخيرية
- سابعًا: تحديات الأوقاف
- ثامنًا: ممكنات الأوقاف
- تاسعًا: شروط المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي للترخيص لحملة تسويقية لإنشاء وقف

فهرس المحتويات

الفصل الثامن: الاستثمار

- أولًا: مفهوم الاستثمار
- ثانيًا: أنواع الاستثمار الممكن في القطاع غير الربحي
- ثالثًا: لماذا الاستثمار ؟
- رابعاً: رحلة الاستثمار
- خامسًا: أخطاء ومحاذير في الاستثمار
- الاستثمار الاجتماعي
- معايير الاستثمار الاجتماعي
- الآثار الاقتصادية والاجتماعية للاستثمار الاجتماعي
- تأثير قطاع الاستثمار الاجتماعي على الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لرؤية المملكة ٢٠٣٠

- نماذج استثمارية ذات أثر اجتماعي في المملكة
- حجم تمويل القطاع غير الربحي في المملكة عن طريق الاستثمار الاجتماعي
- ممكنات الاستثمار الاجتماعي
- رحلة تأسيس مشاريع الاستثمار الاجتماعي
- إدارة الأثر
- التحديات التي تواجه المنظمات في الاستثمار الاجتماعي
- استصدار تصريح جمع التبرعات للمشروع الاستثماري
- خدمة ترخيص الحملات التسويقية للاستثمار
- المرفقات المطلوبة

فهرس المحتويات

الفصل التاسع: الإسناد الحكومي

- أولًا: مفهوم الإسناد الحكومي
- ثانيًا: فوائد الإسناد الحكومي
- ثالثًا: علاقة الإسناد الحكومي بمصادر الدخل في الجمعيات
- رابعًا: مزايا للجهات الحكومية والقطاع الربحي في عملية الإسناد
- خامسًا: خطوات العمل لاستلام مشاريع الإسناد الحكومي
- سادسًا: استراتيجيات مهمة يجب اتباعها عند كتابة العروض الفنية والمالية للجمعيات
- سابعًا: التحديات والممكنات
- ثامنًا: التوصيات للجهات غير الربحية الراغبة في الاستفادة من الإسناد الحكومي
- تاسعًا: المخاطر المتوقعة في مشاريع الإسناد
- عاشرًا: مثال لعرض فني لمشروع من مشاريع الإسناد

الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية

إهداء وشكر

نهدي هذه الدليل للعاملين في الجمعيات الأهلية خصوصا وفي القطاع غير الربحي عموماً، والتي تهدف لتعظيم الأثر الاجتماعي، والمساهمة في النمو الاقتصادي لهذا الوطن والمساهمة في تحقيق مستهدفاته.

ونقدم جزيل الشكر للشريك الراعي لهذا الدليل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ممثلة في الإدارة العامة للإشراف الفني على المنظمات غير الربحية التابعة لوكالة تنمية المجتمع.

كلمة الإدارة العامة للإشراف الفني على المنظمات غير الربحية

حرصت الإدارة العامة للإشراف الفني على المنظمات غير الربحية ممثلة بإدارة التمكين المجتمعي على تمكين منظمات القطاع غير الربحي ومساعدتها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها من خلال تقديم حزمة من البرامج والمبادرات المتنوعة التي تدعم نمو القطاع غير الربحي، واستناداً للأدوار التي أسندت للإدارة العامة للإشراف الفني على المنظمات غير الربحية الأهلية بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ٤٥٧ وتاريخ ١٤٣٩-٨-٢٤هـ والمتضمنة رفع كفاءة الأداء الفني للجمعيات والمؤسسات الأهلية والإسهام في تذليل كافة الصعوبات التي تواجهها في سبيل مزاولة أنشطتها وذلك لرفع مساهمة هذه المنظمات في الناتج المحلي تحقيقاً لمستهدفات المملكة في رؤية ٢٠٣٠م.

ونظراً لأهمية الاستدامة المالية لأي منظمة حيث أن المورد المالي عنصر أساسي لتشغيل البرامج واستمرار المنظمات، جاءت فكرة إنشاء دليل إرشادي لحصر كافة مصادر الدخل التي يمكن أن تستفيد منها منظمات القطاع غير الربحي، حيث سيسهم هذا المنتج في دعم نمو منظمات القطاع غير الربحي حديثة التأسيس وإرشادها إلى الطرق السليمة التي تمكنها من مزاولة مهامها وتحقيق استدامة لمواردها المالية، إضافة إلى أنه سيساهم في دعم المنظمات غير الربحية المتعثرة مالياً. لذا تم التعاون مع جمعية مختصة في الموارد المالية "جمعية تنمية الموارد المالية بالمنطقة الشرقية" والتي رحبت مشكورة للتعاون في إعداد وإخراج هذا المنتج.

آملين أن يكون هذا المنتج داعماً وممكناً للمنظمات غير الربحية في سبيل تحقيق أهدافها.

مدير عام الإدارة العامة للإشراف الفني على المنظمات غير الربحية

م. سليمان بن فهد الهويسين

كلمة إدارة التمكين المجتمعي

انطلاقاً من رؤية المملكة ٢٠٣٠ وما تضمنتها من أهداف تستهدف تعميق أثر منظمات القطاع غير الربحي في المجتمع ورفع مساهمته في الناتج المحلي. حرصنا في إدارة التمكين المجتمعي على مساندة المنظمات غير الربحية لمساعدتها على تحقيق أهدافها ومعالجة أبرز الصعوبات التي تواجهها. حيث قُدم العديد من البرامج والمبادرات المبنية وفقاً لمخرجات ورش العمل الفنية المنعقدة بمشاركة الخبراء والمختصين والممارسين إضافة إلى التقارير الدورية التي تعده الإدارة نتيجة الملاحظات المستمرة لأعمال وبرامج المنظمات غير الربحية.

ولأهمية الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية خرجنا في إدارة التمكين المجتمعي بفكرة إعداد دليل إرشادي يحصر كافة مصادر الدخل على مستوى القطاعات الثلاثة في الدولة التي تمكن المنظمات غير الربحية من الاستفادة من هذا الدليل وتمكنها من الحصول على مورد مالي يساعدها على تشغيل برامجها، إضافة إلى أن هذا الدليل سيرسم خارطة الطريق للمنظمات غير الربحية حديثة التأسيس وسيساعد المنظمات المتعثرة مالياً على مواجهة المشاكل التي تتعلق بالجانب المالي.

وحرصنا على تنفيذ هذه المبادرة بالتعاون مع إحدى المنظمات غير الربحية المتخصصة تمكيناً للمنظمات غير الربحية، حيث تبنت جمعية تنمية الموارد المالية بالمنطقة الشرقية إعداد هذا الدليل.

آملين أن يكون هذا الدليل نقلة نوعية وإضافة رائدة للمنظمات غير الربحية ويساندها لتحقيق أهدافها.

مدير إدارة التمكين المجتمعي

أ. رائد بن يوسف المالكي

كلمة جمعية تنمية الموارد المالية

تعد رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية خارطة طريق طموحة تهدف إلى تنمية وتطوير القطاعات التنموية من أجل وطن طموح، واقتصاد وطني مزدهر، وبناء مجتمع حيوي متميز، وقد منحت الرؤية القطاع غير الربحي موقعًا مهمًا فيها، وشجعت على تأسيس الجمعيات الأهلية، وأعطتها الممكنات اللازمة لتسهم في النمو الاقتصادي للبلد.

ونحن بدورنا في جمعية تنمية الموارد المالية نعمل على مساعدة الجمعيات الأهلية على التمكن من تنمية مواردها المالية لتسهم بفعالية في تحقيق الأثر الاجتماعي المرجو منها، وإن من أهم ما يساعد الجمعيات الأهلية في تحقيق أهدافها هو تمكنها من تحقيق الاستدامة المالية، ولا تتحقق الاستدامة المالية بدون تنويع مصادر الدخل.

ومن مشاريعنا الطموحة في هذا المجال هذا الدليل للجمعيات الأهلية ـ خصوصا الجمعيات الناشئة ـ لمساعدتها على تنويع مصادر دخلها، والتعرف على مصادر الدخل الممكنة في المملكة العربية السعودية، و التشريعات التي تنظمها، والإجراءات والخطوات التي ينبغي اتباعها، والممكنات والتحديات التي يحتوي عليها كل مصدر من مصادر الدخل، آملين أن يكون هذا الدليل جسرًا يعبرون من خلاله لتنويع مصادر دخلهم، والتمكن من تحقيق الاستدامة في الأثر الاجتماعي الذي أنشأت الجمعيات الأهلية لأجله، شاكرين لكل الرعاة والداعمين والمعدين لهذا الدليل والمراجعين له، ونسأل الله أن يوفقنا لخدمة هذه البلد الكريم، والمساهمة في تحقيق رؤيته.

رئيس مجلس الإدارة

أ. أحمد بن عبدالكريم الثنيان

فصل تمهيدي

المقدمة

في المشهد المتطور باستمرار للقطاع غير الربحي، يتعين على الجمعيات الأهلية دائمًا التغلب على التحديات واستغلال الفرص التي تنشأ من التفاعل المعقد بين القوى الاقتصادية والمجتمعية والتنظيمية. ومن الركائز الأساسية التي تضمن مرونة واستدامة هذه الجمعيات تنويع مصادر دخلها؛ لأن تنويع الدخل في جوهره هو ممارسة الحصول على الدعم المالي من مجموعة متنوعة من القنوات، بدلًا من الإفراط في الاعتماد على مصدر واحد سائد. ويعكس هذا النهج، الاستراتيجيات المالية التي يستخدمها المستثمرون الأذكياء، الذين يوزعون استثماراتهم عبر فئات الأصول للحماية من التحولات غير المتوقعة في السوق.

بالنسبة للجمعيات الأهلية، فإن هذه الاستراتيجية ليست مجرد مسألة حكمة مالية، إنما هي ضمانة أساسية لتعزيز قدرتها على مواصلة أعمالها القائمة في الغالب على رسالة مجتمعية بغض النظر عن التغيرات الاقتصادية الخارجية. ومع تنوع مصادر الدخل، تصبح الجمعيات الأهلية مجهزة بشكل أفضل لمواجهة الانكماش المالي، والتكيف مع أولويات المانحين المتغيرة، واغتنام الفرص الجديدة عند ظهورها. علاوة على ذلك، فإن محفظة التمويل المتنوعة غالباً ما تعكس إلى أصحاب المصلحة - سواء كانوا المانحين أو المستفيدين أو الهيئات التنظيمية - بأن الجمعية قوية، وذات تفكير استباقي بخصوص سياساتها المالية، وأنها تدار بفعالية.

وضع الأساس المالي: تنويع الدخل من أجل مرونة المنظمات غير الربحية

في عصر يتسم بالتغير السريع والتحديات غير المتوقعة، تقف المنظمات غير الربحية كمنارات للأمل والمرونة والتحول. ومع ذلك، للحفاظ على أدوارها المؤثرة في تشكيل مستقبل أكثر إشراقا، يجب على هذه المنظمات التأكد من أنها لا تمتلك الرؤية فحسب، بل الاستقرار أيضا. ويكمن أحد المبادئ الأساسية لهذا الاستقرار في منطقة لا يتم التركيز عليها في كثير من الأحيان: الاستراتيجية المالية. في هذا الصدد، ينبغي تسليط الضوء على الأهمية الحاسمة لتنويع مصادر الدخل للمنظمات غير الربحية، خاصة ضمن النسيج الفريد للمشهد الخيري في المملكة العربية السعودية.

فصل تمهيدي

المقدمة

في سياق المملكة العربية السعودية، مع ثقافة العطاء الغنية والنمو المتسارع للقطاع غير الربحي، يصبح فهم وتبني تنويع مصادر الدخل للجمعيات الأهلية ذات أولوية قصوى. بينما تمضي المملكة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠، تستعد المنظمات غير الربحية ولا سيما الجمعيات الأهلية للعب دور محوري في التحول المجتمعي. وسيكون ضمان استقرارها المالي من خلال مصادر الدخل المتنوعة أمرًا أساسيًا لاستمرار نجاحها وتأثيرها.

كيفية استخدام الدليل

ينقسم الدليل إلى قسمين:

القسم النظري: ويتكون من أربع فصول:

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

الفصل الثاني: يتناول تنويع مصادر دخل الجمعيات الأهلية، ويبين فوائد تنويع مصادر الدخل، ودور مجالس الإدارات في توفير التمويل وتنويع المصادر، ويبين منهجية تقييم احتياج الجمعيات لتنويع مصادر الدخل.

الفصل الثالث: يتناول بناء استراتيجية تنويع مصادر الدخل، ومبررات هذه الاستراتيجية، وخطواتها، وتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي فيها.

الفصل الرابع: يتناول أشكال مصادر الدخل، ويقسمها إلى ثلاثة أنواع:

- **مصادر الدخل المقيد،** وأنواعه، ومصادره، مزاياه وعيوبه، والتحديات التي تقف أمامه.
- **مصادر الدخل غير المقيد،** وخصائصه، ومصادره، ومزاياه وعيوبه، والتحديات التي تقف أمامه.
- **مصادر الدخل غير المباشر:** وأنواعه (الشراكات والتطوع، والاسترداد الضريبي).

فصل تمهيدي

كيفية استخدام الدليل

القسم التطبيقي الإجرائي

فيتناول الجانب التطبيقي لتنويع مصادر الدخل، وينقسم إلى خمسة فصول كل فصل يتناول نوعًا من أنواع مصادر الدخل أولها التبرعات، ثم المنح، ثم الأوقاف، ثم الاستثمار، ثم الإسناد الحكومي، وكل قسم من هذه الأقسام الأربعة تتضمن عدد من المحاور، وكان للجانب العلمي من هذا الدليل الحظ الأوفر، من حيث بيان مفهومها، والخطوات والإجراءات اللازمة لتنفيذها، والنصائح والتوصيات التي ينبغي مراعاتها، مع بيان شيء من التحديات والمخاطر والممكنات لكل نوع من هذه الأنواع.

المصطلحات والتعريفات:

المصطلح	التعريف	المرجع
الجمعيات الأهلية	تعد جمعية أهلية - في تطبيق أحكام هذا النظام - كل مجموعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة، مؤلفة من أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، أو منهما معاً، غير هادفة للربح أساساً، وذلك من أجل تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل، أو من أجل نشاط ديني تحدده وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، أو نشاط اجتماعي، أو ثقافي، أو صحي، أو بيئي، أو تربوي، أو تعليمي، أو علمي، أو مهني، أو إبداعي، أو شبابي، أو سياحي، ونحو ذلك من نشاطات، أو نشاط يتعلق بحماية المستهلك، أو أي نشاط أهلي آخر تقدره الوزارة، سواء كان ذلك عن طريق العون المادي، أو المعنوي، أو الخبرات الفنية أو غيرها، وسواء كان النشاط موجهاً إلى خدمة العامة كجمعيات النفع العام، أم كان موجهاً في الأساس إلى خدمة أصحاب تخصص أو مهنة كالجمعيات المهنية والجمعيات العلمية والجمعيات الأدبية.	**نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية** **1437 هـ**

فصل تمهيدي

كيفية استخدام الدليل

المصطلحات والتعريفات:

المصطلح	التعريف	المرجع
المركز الوطني	يقصد به في هذا الدليل المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ويعنى بتنظيم القطاع غير الربحي والإشراف عليه، وتمكين الشركاء والمنظمات المرتبطة بالقطاع غير الربحي من تأدية أدوارهم بما ينمّي القطاع.	الموقع الرسمي للمركز
اللوائح	لائحة جمع التبرعات للوجوه الخيرية. التعليمات التنفيذية للائحة جمع التبرعات للوجوه الخيرية، دليل تراخيص جمع التبرعات.	الموقع الرسمي للمركز
أداة نمو العطاء	وهي عبارة عن أداة طورت بواسطة مشروع فعالية جمع التبرعات وتعرف الأداة سبع فئات للمتبرعين والمانحين الذين يدعمون جهود المنظمات غير الربحية.	
الهيئة	الهيئة العامة للأوقاف.	

الفصل الأول: مصادر دخل منظمات القطاع غير الربحي في البيئة السعودية

المجتمع السعودي وثقافة العطاء

ثقافة التبرع في المجتمع السعودي متجذرة ونابعة من الثقافة الإسلامية العميقة التي يتمتع بها المجتمع السعودي، وفي دراسة لسلوك المتبرع السعودي، وهي دراسة وصفية ميدانية على عينة من المتبرعين بالنقد أعدها الدكتوران ياسر الشهري، وصالح الزهراني، أكدت الدراسة ذلك التجذر وبينت الدراسة عناصر مهمة يستفاد منها في إعداد الدراسات التسويقية، واختيار الأوقات والمشاريع التي تستهوي المجتمع ومن هذه النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

أولاً

أن تبرع السعوديين يرتفع في المناسبات الدينية كشهر رمضان وعشر ذي الحجة، كما يرتفع في أوقات تسلم الراتب الشهري، مع وجود مؤشرات تؤكد استمراره طوال العام.

ثانياً

انتهت الدراسة إلى تفضيل السعوديين بدرجة عالية؛ التبرع النقدي المباشر للجمعيات الخيرية، وبعض الوسائل التقنية التي توصل التبرع مباشرة إلى الجمعيات الخيرية.

ثالثاً

خلصت الدراسة إلى وجود تباين في آراء السعوديين حول تأثير الوسائل الاتصالية (التقليدية والحديثة) على تبرعاتهم النقدية، حيث لم يتجاوز تأثيرها الإجمالي الدرجة المتوسطة، وأشاروا إلى أفضلية الوسائل التقليدية على الحديثة، وهو ما يشير إلى وجود عوامل أخرى ذات تأثير على سلوك التبرع لدى السعوديين.

رابعاً

وصلت الدراسة إلى أن السعوديين لديهم دوافع شخصية تدفعهم نحو التبرع، حيث حصل محور الدوافع على أعلى متوسطات الدراسة، بدرجة عالية جداً.

الفصل الأول: مصادر دخل منظمات القطاع غير الربحي في البيئة السعودية

المجتمع السعودي وثقافة العطاء

خامساً

انتهت نتائج الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية لدى السعوديين نحو مؤسسات العمل الخيري، ووظائفها في المجتمع السعودي.

سادساً

بينت الدراسة أن لدى السعوديين إدراكاً لمستوى سهولة تنفيذ التبرع، وإدراكا للجهد الذي يجب بذله للقيام بالتبرع، وتصوراً واضحا لطرق تحقيق نية التبرع.

سابعاً

خلصت الدراسة إلى وجود اتجاه إيجابي لدى السعوديين نحو التبرع النقدي للآخرين، يقع في الدرجة الرابعة من المقياس الخماسي، بمتوسط (٣,٦٣)، ويُعد التبرع النقدي أحد أهم مؤشرات قياس الاتجاه نحو مساعدة الآخرين، مما يشير إلى تجذر هذا السلوك في المجتمع السعودي.

ثامناً

أشارت النتائج إلى وجود تأثير للمعايير الاجتماعية والثقافية والأخلاقية، ولكنها بتصور مختلف عن المجتمعات التي يسعى فيها المتبرع للحصول على التقدير الاجتماعي، حيث يدرك السعوديون وجود ضغط اجتماعي تجاه القيام بالتبرع، ويتوقعون أن تكون عواقب الانصياع لتلك الضغوط مشاعر رضا وسرور في المجتمع، لكنهم لا يريدون تقديراً من الآخرين لذلك التصرف.

تاسعاً

خلصت الدراسة إلى أن السعوديين يقدمون ثقتهم بالجهة الخيرية على غيرها من الاعتبارات، في حال اتخاذ قرار التبرع، ثم يمارسون مراحل اتخاذ القرار بشكل طبيعي في حال انخفاض الثقة.

عاشراً

انتهت الدراسة إلى أن سلم الترغيب المؤثر في تبرعات السعوديين، هو: النوع من حيث الذكورة والأنوثة والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي ومتوسط مرات التبرع بالمال شهرياً كذلك نوع السكن وملكيته والعمر والدخل والمهنة.

الفصل الأول: مصادر دخل منظمات القطاع غير الربحي في البيئة السعودية

المجتمع السعودي وثقافة العطاء

الدراسة غزيرة جداً بالمعلومات سواء الإحصائية حول كل زاوية من زواياها أو المعلومات المتفرعة عن كل بند ففي نهاية الدراسة نجد التوصيات القيّمة التي تعالج كل قضية تطرحها على سلم التحليل والنقاش وننصح بالعودة لهذه الدراسة والاستفادة من كل ما احتوته من تركيز على القضايا الجوهرية في عالم سلوك المتبرع السعودي.

البيئة التشريعية والتنظيمية في المملكة

للعمل الخيري في المملكة العربية السعودية نظام تشرف عليه العديد من الوزارات، وله بنية تحتية قوية من حيث التشريعات والأنظمة واللوائح التي تنظمه، وأعدت رؤية ٢٠٣٠ للقطاع غير الربحي مكانة عالية؛ لأنه أقرب القطاعات لاحتياجات المستفيدين، وتطمح الرؤية لأن يسهم القطاع الثالث في الناتج المحلي بنسبة ٥%، وأعدت خططًا لدعم القطاع الثالث بمليون متطوع، ورفع التوظيف فيه إلى ٤٩%، وزيادة عدد الجمعيات إلى ١٠,٠٠٠ جمعية، وهذه الأرقام في الرؤية تعد بمستقبل واعد للقطاع غير الربحي من حيث التشريعات والأنظمة، والدعم والإسناد الحكومي له، ومن أهم الأنظمة التي ينبغي أن يطلع عليها القائمون على تمويل الجمعيات الأهلية اللوائح المرتبطة بجمع التبرعات الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ومن أهمها اللوائح الآتية الروابط الآتي:

لائحة جمع التبرعات للوجوه الخيرية

التعليمات التنفيذية للائحة جمع التبرعات للوجوه الخيرية

دليل تراخيص جمع التبرعات

فصل تمهيدي

الفصل الثاني: تنويع مصادر دخل الجمعيات الأهلية

أهمية تنويع مصادر الدخل

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 العشر التالية تسلط الضوء بإيجاز على المزايا متعددة الأوجه لتنويع الدخل:

الاستقرار المالي

يوفر تنويع مصادر الدخل الحماية ضد التحديات الاقتصادية، ويضمن استمرارية التشغيل حتى في ظل عدم اليقين بشأن التمويل.

تقليل الاعتماد

يؤدي التنوع في مصادر التمويل إلى تقليل التعرض للتغييرات التي تجريها جهة مانحة واحدة، مما يحافظ على رسالة المنظمة وأهدافها.

توسيع نطاق الأثر

تسمح طرق التمويل المتعددة للجمعيات الأهلية بتوسيع خدماتها وإدخال الابتكار والوصول إلى مستفيدين متنوعين.

تعزيز المصداقية

تبدو المنظمات ذات مصادر الدخل المتنوعة مستقرة وجديرة بالثقة، مما يجذب المزيد من الشراكات وثقة المجتمع.

تعزيز الابتكار

إن استكشاف استراتيجيات متنوعة لجمع التبرعات لا يؤدي إلى تأمين الأموال فحسب، بل يحفز أيضًا النمو وأساليب جديدة لحل المشكلات.

الاستدامة طويلة الأمد

تشير قاعدة الداعمين المتنوعة إلى الملاءمة، مما يؤدي إلى بناء أساس للتأثير الدائم للمنظمة وإرثها.

فصل تمهيدي

الفصل الثاني: تنويع مصادر دخل الجمعيات الأهلية

أهمية تنويع مصادر الدخل

تقليل التأثير الخارجي

تعمل مصادر الإيرادات المتعددة على حماية استقلالية الجمعية الأهلية، مما يضمن توافق القرارات مع الرسالة، وليس مع ما تفرضه بعض الجهات المانحة.

المرونة التنظيمية

يقوم التمويل المتنوع بإعداد الجمعيات للتكيف بسرعة مع البيئات المتغيرة أو التحديات غير المتوقعة، وبناء المرونة.

توسيع المشاركة

يؤدي البحث عن مصادر تمويل مختلفة إلى زيادة مشاركة أصحاب المصلحة، وتعزيز الروابط المجتمعية والمبادرات التعاونية.

التعلم التنظيمي

يوفر كل مصدر تمويل فريد فرصًا للتعلم، وتحسين الاستراتيجيات، وتعزيز المنظمة بمرور الوقت.

فصل تمهيدي

الفصل الثاني: تنويع مصادر دخل الجمعيات الأهلية

مسؤولية مجلس الإدارة عن توفير التمويل وتنويع مصادره

يتحمل أعضاء مجلس الإدارة في الجمعيات الأهلية المسؤولية، ويُساءَلُون عن كل أعمال الجمعية بما في ذلك جمع التبرعات وتنويع مصادر الدخل، ويلعب أعضاء مجلس الإدارة دوراً محورياً في تحديد استراتيجية الجمعية في جلب الدعم وجمع الأموال، والتأكد من تطبيق هذه الاستراتيجية بما يعكس القيم المؤسسية للجمعية، ونظراً للدور المهم لأعضاء مجلس الإدارة في الجمعيات، تتبنى المفوضية البريطانية للمنظمات الخيرية ستة مبادئ أساسية يجب على مجلس الإدارة الالتزام بها من أجل الوفاء بمسؤولياتهم عن توفير الموارد المالية وتنويع مصادر الدخل، وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه المبادئ:

أولاً: التخطيط الفعال

يرتبط التخطيط الفعال باتفاق المجلس أو وضع الاستراتيجية العامة للجمعية في جلب التمويل وتنويع مصادر الدخل ومتابعة التنفيذ، ويجب أن تأخذ الاستراتيجية وخطة جمع التبرعات في الاعتبار المخاطر، والقيم المؤسسية وعلاقتها مع الجهات المانحة والمجتمع، بالإضافة إلى احتياجات الجمعية من الدخل وتوقعاتها. ويجب أن تجيب استراتيجية الجمعية على التساؤلات التالية:

- ما التمويل الذي تحتاجه الجمعية الآن وفي المستقبل؟
- لماذا تحتاج الجمعية لهذا التمويل؟
- كيف ومتى سيوفر التمويل؟
- ما المخاطر المالية والمتعلقة بالسمعة والمخاطر الأخرى المحتملة وكيف سيتم التعامل معها؟

فصل تمهيدي

الفصل الثاني: تنويع مصادر دخل الجمعيات الأهلية

ثانياً : الإشراف على جلب التمويل

ويتطلب وجود أنظمة مطبقة لدى مجلس الإدارة للإشراف على عملية وأنشطة تدبير التمويل، وجمع التبرعات؛ لضمان أن العملية تخدم الجمعية وتعزز سمعتها وقدرتها على تقديم الخدمات وتنفيذ البرامج والأنشطة. كما يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بتحديد المسؤوليات والصلاحيات وتوضيحها بحيث يكون كل أطراف العملية على وعي بها ويدركون المتوقع منهم.

ثالثاً: حماية سمعة الجمعية وأموالها وأصولها الأخرى

وهذا يعني التأكد من وجود إدارة قوية لأصول وموارد الجمعية حتى تتمكن من الوفاء بالتزاماته، ومسؤولياته النظامية، وبما يحقق مصلحة الجمعية، ويحميها من المخاطر. ويتضمن ذلك التأكد من وجود دراسة كافية لتأثير تدبير التمويل وجمع التبرعات على المانحين والداعمين والمجتمع، والتأكد من أن الجمعية تتلقى جميع الأموال التي يحق لها الحصول عليها، واتخاذ خطوات للحد من مخاطر الاحتيال أو الخسارة.

رابعًا: ضمان الالتزام بالأنظمة واللوائح

ضمان الالتزام بالأنظمة واللوائح: قد تختلف القواعد النظامية باختلاف أنشطة تدبير التمويل وجمع التبرعات. ويجب أن يقوم مجلس الإدارة بمراجعات دورية لضمان الالتزام بالأنظمة في قضايا مثل التراخيص، ومكافحة تمويل الإرهاب وغسيل الأموال، وحماية البيانات والدعاية والإعلان، وقد سبق في الفصل الأول الإشارة إلى الأنظمة واللوائح التي يجب على الجمعيات الالتزام بها. ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من قدرة الجمعية على الوصول إلى المعلومات الكافية والاستشارات المناسبة لضمان أنّ تدبير التمويل وتنويع مصادر الدخل يتوافق مع جميع القواعد النظامية ذات الصلة.

فصل تمهيدي

الفصل الثاني: تنويع مصادر دخل الجمعيات الأهلية

خامسًا: ضمان الامتثال بالمعايير المعترف بها

ويشمل ذلك الالتزام بمعايير الحوكمة بما يضمن الشفافية والإفصاح والسلامة المالية. ويشمل ذلك السياسات والإجراءات التي تطبقها الجمعية بما فيها اللائحة المالية، وكذلك الامتثال بالمعايير المتخصصة في تنمية الموارد المالية كمواصفة نظام الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية "دوم٢" إحدى منتجات جمعية تنمية الموارد المالية.

منهجية تقييم نظام الاستدامة المالية "دوم٢"

يستهدف هذا المقياس الجمعيات الأهلية، التي تسعى لتحديد فجوة أدائها في مجال تنمية الموارد المالية واستدامتها حيث يهدف هذا المقياس إلى:

01
توفير أداة تقييم قدرات الجمعيات الأهلية في مجال تحقيق ممكنات الاستدامة المالية وفق مستويات متدرجة من حيث الأهمية.

02
المساعدة في وضع خطة لرفع قدرات الجمعيات الأهلية في مجال الاستدامة المالية من منطلق علمي موضوعي.

03
دعم الجمعيات الأهلية في فترة التأسيس بأداة استرشادية لبناء منهجي لممكناتها في مجال الاستدامة المالية بترتيب وأولوية عمل وتسلسل علمي مهني.

04
إثراء المكتبة العلمية في مجال إدارة الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية بأداة تقييم مهنية ذات بعد عملي تطبيقي.

05
تزويد بيوت الخبرة المتخصصة بأداة تنفيذية تسهم في تقييم الاحتياجات المؤسسية والتدريبية للجمعيات الأهلية في مجال الاستدامة المالية.

فصل تمهيدي

الفصل الثاني: تنويع مصادر دخل الجمعيات الأهلية

منهجية تقييم احتياج الجمعية لتنويع مصادر الدخل

وتشمل هذه المنهجية عدة مجالات ولكل مجال معايير ومؤشرات للتقييم وهي على النحو التالي:

منهجية تقييم احتياج الجمعية لتنويع مصادر الدخل

تعتمد الاستدامة المالية للجمعيات على قدرتها على تنويع مصادر دخلها، من خلال عدم الاعتماد بشكل كبير على مصدر واحد، ويمكن للجمعيات أن تحصن نفسها بشكل أفضل ضد الصدمات المالية المفاجئة، وتحافظ على تدفق مستمر للموارد لدعم أنشطتها. وقد صممت "أداة تقييم تنوع مصادر الدخل" لمساعدة الجمعيات على إجراء تقييم نقدي للوضع المالي الحالي. ومن خلال المراجعة والتصنيف المنهجي لكل مصدر من مصادر الدخل، يمكن للجمعيات الحصول على فهم شامل لتبعياتها المالية ونقاط ضعفها. وهذه الأداة ليست مجرد نشاط في مجال المحاسبة، ولكنها مسعى استراتيجي لتعزيز مرونة الجمعية، واستعدادها للمستقبل. وتشمل الميزات الرئيسة لهذه الأداة ما يلي:

تقييم تدفق الدخل

فهم السبل المختلفة التي تتلقى الجمعية من خلالها الأموال، سواء كانت تبرعات من الأفراد، أو عقود مع القطاع الخاص، أو منح من مؤسسات أو جهات حكومية.

التحليل الكمي

تقييم القيمة النقدية لكل مصدر دخل ونسبته من الدخل العام للجمعية. ويساعد هذا في تحديد ما إذا كان هناك اعتماد مبالغ فيه على مصدر واحد، وتحديد كذلك مجالات النمو المحتملة.

رؤية مزمنة

من خلال تحديد تواريخ توقف مصادر الدخل المختلفة، يمكن للمنظمات التخطيط لفجوات التمويل المستقبلية، ووضع استراتيجية لتأمين مصادر تمويل جديدة أو متجددة.

فصل تمهيدي

الفصل الثاني: تنويع مصادر دخل الجمعيات الأهلية

منهجية تقييم احتياج الجمعية لتنويع مصادر الدخل

وتشمل هذه المواصفة عدة مجالات ولكل مجال معايير ومؤشرات للتقييم وهي على النحو التالي:



منهجية تقييم احتياج الجمعية لتنويع مصادر الدخل



إدارة المخاطر

تؤكد هذه الأداة أيضًا على أهمية فهم المخاطر الكامنة المرتبطة بكل مصدر من مصادر الدخل، ومن خلال تصنيف هذه المخاطر على أنها منخفضة أو متوسطة أو عالية، يمكن للمنظمات تحديد أولويات الجهود المبذولة لتحقيق الاستقرار في مصادر الإيرادات الأكثر تقلبًا.

ويتضمن الجدول التالي مكونات أداة التقييم، وتجدر الإشارة إلى أن الأداة بنيت على تصنيف مصادر الدخل إلى أربعة أصناف رئيسية وهي: التبرعات والمنح وفيها تحدد الجمعية أهدافها وتطلب الدعم من المتبرعين والمانحين لتحقيقها، والعقود وبيع المنتجات والخدمات وفي هذه المجموعة يحدد المستفيد (فرد، أو منظمة) نوع الخدمة أو المنتج الذي يحتاجه وتحقق الجمعية الإيرادات من خلال تلبية متطلباته. ويمكن للجمعية تحديد فئات أو تصنيفات أخرى وإضافتها إلى الأداة.

فصل تمهيدي

الفصل الثاني: تنويع مصادر دخل الجمعيات الأهلية

منهجية تقييم احتياج الجمعية لتنويع مصادر الدخل

يعبئ الجدول للجمعية عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية :

مبلغ الايراد : ما هو مقدار الدخل السنوي في كل نوع

تاريخ توقف المصدر : متى من المحتمل ان يتوقف كل مصدر دخل إذا كان معلوم

نسبه الدخل : ما هي نسبه دخل الجمعية من كل مصدر من مصادر الدخل

مستوى المخاطرة ما هو مستوى المخاطرة في تدفق الدخل هذا هل يمكن ان ينخفض او يتوقف فجاه

مصدر الدخل		اجمالي الإيراد (ريال)	تاريخ التوقف	نسبة الدخل (%)	مستوى المخاطرة		
					منخفض	متوسط	عالي
التبرعات							
الأفراد							
قطاع خاص							
المنح							
منظمات غير ربحية							
جهات حكومية							
القطاع الخاص							
العقود							
جهات حكومية							
القطاع الخاص							
منظمات غير ربحية							
بيع الخدمات والمنتجات							
الأفراد							
منظمات غير ربحية							
جهات حكومية							
القطاع الخاص							

فصل تمهيدي

الفصل الثاني: تنويع مصادر دخل الجمعيات الأهلية

منهجية تقييم فعالية استراتيجيات تدبير التمويل

يعد تقييم أساليب جمع التبرعات وتدبير التمويل أمرًا ضروريًا لأي منظمة غير ربحية، ومن خلال فهم الاستراتيجيات التي تعمل بشكل أفضل، يمكن للجمعيات تحسين جهودها وتعظيم تأثيرها، وهناك العديد من الأدوات والمنهجيات المستخدمة في تقييم فعالية أساليب تدبير التمويل وجمع التبرعات، وسنعرض في هذا الدليل أداة "نمو العطاء" وهي عبارة عن أداة طورت بواسطة مشروع فعالية جمع التبرعات (FEP). وتقترح الأداة سبع فئات للمتبرعين والمانحين الذين يدعمون جهود المنظمات غير الربحية. وتشكل هذه الفئات أساسًا في فهم فعالية استراتيجيات جمع التبرعات. ثلاثة منها (الثلاثة الأولى) تشير إلى الفئات التي تزيد من معدل الإيرادات في استراتيجية التمويل، وأما الثلاثة الأخيرة فتشير إلى الفئات التي تمثل نقص الإيرادات التمويلية. أما السابع (في الوسط) فلا ينتمي لأيٍ من الفئتين لثبات نمطه في المنح. ويوضح الجدول التالي توصيف هذه الفئات.

جديد	مُستعاد	مُحسّن	مماثل	مُخفّض	جديد متوقف	متكرر متوقف
المانحون الذين لم يتبرعوا مطلقًا قبل العام الثاني (العام الحالي)	المانحون الذين انقطعوا سابقًا والذين تبرعوا مرة أخرى في العام الثاني	المانحون الذين تبرعوا في العام الثاني أكثر مما قدموه في العام الأول (السنة الماضية)	الجهات المانحة التي قدمت تبرعاً ذا قيمة متطابقة في كلا العامين	المانحون الذين قدموا أقل في السنة الثانية مقارنة بالسنة الأولى	المانحون الجدد لأول مرة في السنة الأولى والذين لم يتبرعوا في السنة الثانية	المانحون الذين تكرر تبرعهم في غير السنة الحالية

فصل تمهيدي

الفصل الثاني: تنويع مصادر دخل الجمعيات الأهلية

منهجية تقييم فعالية استراتيجيات تدبير التمويل

ويمكن فهم النمو في العطاء من سنة إلى أخرى على أنه التوازن بين الإيرادات المحصلة (التمويل المحصل) والإيرادات المفقودة (التمويل المفقود) في المساهمات التمويلية للمتبرعين والمانحين. وتأتي الزيادة في الإيرادات من المانحين والمتبرعين الجدد، والذين يعودون بعد فترة توقف، والمانحين والمتبرعين الحاليين الذين يزيدون مبالغ مساهماتهم، ومن ناحية أخرى يأتي النقص في الإيرادات (التمويل المفقود) من المانحين والمتبرعين الذين يخفضون تبرعاتهم، وكذلك الذين يتوقفون عن العطاء بعد تبرعهم الأول أو يتوقفون عن التبرع بعد أن كانوا مساهمين منتظمين، وبشكل عام يحصل النمو في العطاء من خلال التركيز على الاستراتيجيات التي تزيد من التمويل المحصل، وتقلل من التمويلات المفقودة، ويوضح الجدول أداة تقييم النمو في العطاء من خلال مثال افتراضي.

فئة الايرادات	السنة ١ (أ)	السنة ٢ (ب)	الزيادة / الفقدان : (ج =ب - أ)
	الايرادات		
الإيرادات المحصلة			
جديد	لا ينطبق	236,000	236,000
مستعاد	لا ينطبق	129,000	129,000
محسن	216,000	445,000	229,000
إجمالي للإيرادات المحصلة	216,000	810,000	594,000
نفس الشيء	86,000	86000	
الايرادات المفقودة			
مخفض	382,000	171,000	-211,000
جديد متوقف	129,000	لا ينطبق	-129,000
متكرر متوقف	163,000	لا ينطبق	-163,000
إجمالي الإيرادات المفقودة	674,000	171000	-503,000
إجمالي الإيرادات	976,000	106,000	91,000
نسبه النمو في العطاء = إجمالي النمو في العطاء/ إيرادات السنة الأولى * ١٠٠			نسبه النمو في العطاء (٩,٣%)

فصل تمهيدي

الفصل الثاني: تنويع مصادر دخل الجمعيات الأهلية

منهجية تقييم فعالية استراتيجيات تدبير التمويل

وتتيح الأداة لقيادة الجمعيات الأهلية والمسؤولين عن جمع التبرعات مقارنة أداء الجمعية من سنة إلى أخرى في تدبير التمويل وجمع التبرعات. وباستخدام هذه المعلومات، يمكنهم اتخاذ قرارات مستنيرة وموجهة نحو النمو؛ لتحديد مكان استثمار الموارد في جهود جمع التبرعات لتحسين الفعالية، وتمكن الأداة من تحديد أهداف استراتيجية تدبير التمويل وجمع التبرعات كما هو موضح فيما يلي:

أهداف استراتيجية التمويل	فئة الإيرادات
زيادة الإيرادات	
الحصول على إيرادات جديدة من متبرعين جدد	جديد
استرجاع الإيرادات من المانحين المتبرعين الذين توقفوا عن العطاء	مُستعاد
تجديد الإيرادات من المانحين والمتبرعين للعام الماضي	مُحسّن
تقليل الخسائر	
تجنب فقدان إيرادات من المانحين والمتبرعين الذين خفضوا عطائهم.	مُخفّض
تجنب فقدان إيرادات المانحين والمتبرعين الجدد المتوقفين عن العطاء.	جديد متوقف
تجنب فقدان إيرادات المانحين والمتبرعين المنتظمين المتوقفين عن العطاء	متكرر متوقف

فصل تمهيدي

الفصل الثالث: بناء استراتيجية تنويع مصادر الدخل

لماذا استراتيجية تنويع مصادر الدخل؟

لا تقتصر استراتيجية مصادر الدخل على تنويع الإيرادات فحسب، بل يتعلق الأمر بإنشاء أساس مالي مرن للمنظمة.

في المشهد الاقتصادي الذي لا يمكن التنبؤ به يعد فهم وإدارة مصادر الأموال أمرًا محوريًا. تتمثل هذه الاستراتيجية في التخطيط والإدارة المعتمدين لقنوات الإيرادات المتعددة، مما يضمن بقاء المنظمة وأيضاً ازدهارها وسط التحديات. وتوفر استراتيجية تنويع مصادر الدخل مجموعة من الفوائد:

01 تخفيف المخاطر

مثل المحفظة الاستثمارية المتوازنة، فإن الدخل المتنوع يقلل من فرص حدوث انتكاسة مالية من أي مصدر فاشل.

02 الاستدامة والنمو

يمكن للتدفق النقدي المتسق والمتنوع تمويل العمليات الجارية مع السماح بمبادرات النمو، لا يتعلق الأمر بالحفاظ على الوضع الراهن، بل بدفع المنظمة إلى الأمام.

03 القدرة على التكيف

بفضل تدفقات الإيرادات المتعددة، تكتسب المؤسسات المرونة اللازمة للتمحور والتكيف والاستفادة من الفرص أو الابتكارات الجديدة دون وجود قيود مالية.

04 تعزيز ثقة أصحاب المصلحة

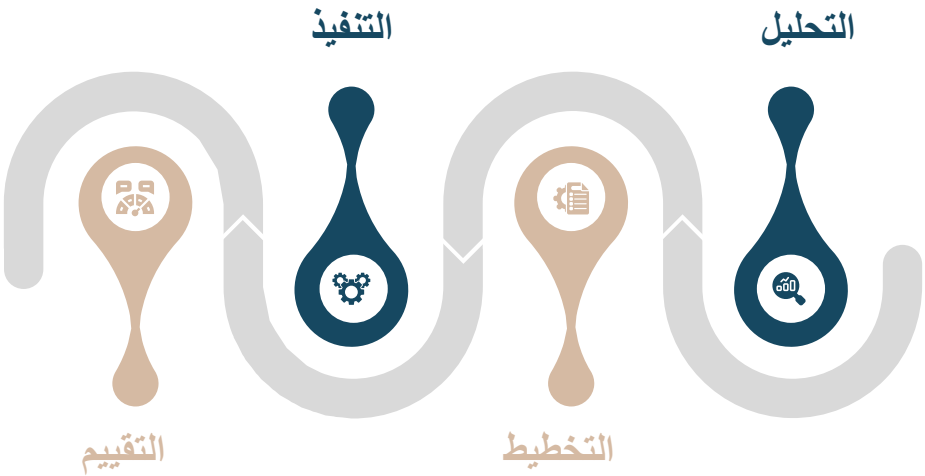
غالبًا ما يشعر الممولون والشركاء وحتى الموظفون بمزيد من الأمان والثقة في مستقبل المنظمة عندما يعلمون أن هناك استراتيجية مالية مدروسة جيدًا.

فصل تمهيدي

الفصل الثالث: بناء استراتيجية تنويع مصادر الدخل

بناء استراتيجية تنويع مصادر الدخل

يجب أن تكون عملية تنويع مصادر الدخل للجمعيات مخططة، ومن أجل بناء استراتيجية ملائمة لتنويع مصادر الدخل، تحتاج الجمعية إلى الخطوات التالية:



التحليل

باستخدام أداة تقييم تنوع مصادر الدخل وكذلك توظيف أدوات التخطيط مثل تحليل البيئة الداخلية والخارجية **SWOT** في تقييم ومعرفة وضع الجمعية الحالي، فيما يتعلق بمصادر الدخل. ويجب مراعاة إشراك جميع أصحاب المصلحة في تحليل الوضع الحالي للجمعية. ولإنجاز هذه الخطوة يمكن الاسترشاد بالتساؤلات التالية:

- ما مصادر الدخل الحالية؟
- هل نحتاج للعمل أكثر على تنويع مصادر الدخل؟ ولماذا؟
- ما هي نقاط قوة الجمعية التي يمكن الاستفادة منها في تنويع مصادر الدخل؟
- ما هي الفرص في البيئة الخارجية التي تعزز قدرة الجمعية على تنويع مصادر الدخل؟
- ما هي نقاط الضعف والتحديات التي يمكن أن تؤثر على قدرة الجمعية في تنويع مصادر الدخل؟

فصل تمهيدي

الفصل الثالث: بناء استراتيجية تنويع مصادر الدخل

بناء استراتيجية تنويع مصادر الدخل

التخطيط

فهم بيئة الجمعية ووضعها الحالي يمكّن من إعداد خطة واقعية لتنويع مصادر الدخل، ويجب أن تتضمن الخطة في حدها الأدنى البنود التالية:

مصدر الدخل

تحديد مصادر الدخل باستخدام تصنيف مصادر الدخل الشائعة وهي المنح، والتبرعات، والعقود، وبيع الخدمات والمنتجات، والأوقاف.

القيمة الأساس

توضيح الإيرادات الحالية من المصدر ونسبتها من إجمالي دخل الجمعية.

المستهدف

يتحدد المستهدف إما بتحديد مبالغ الإيرادات المستهدفة أو نسبة الزيادة أو كليهما معاً

استراتيجية تحقيق المستهدف

تحديد الآليات وطرق تحقيق المستهدف والموارد المطلوبة.

ويمكن للجمعية الاستفادة من نموذج خطة تنويع مصادر الدخل التالية:

م	مصدر الدخل	القيمة الأساس		المستهدف		خطة تحقيق المستهدف	المسؤول	الإطار الزمني		المتابعة
		مبلغ	نسبة	مبلغ	نسبة			من	إلى	
1										
2										

فصل تمهيدي

الفصل الثالث: بناء استراتيجية تنويع مصادر الدخل

بناء استراتيجية تنويع مصادر الدخل

التنفيذ

يتطلب تنفيذ خطة تنويع مصادر الدخل متابعة ودعم مستمر من مجلس الإدارة، ومشاركة فعالة من جميع أصحاب المصلحة، وكذلك تنويع وسائل الوصول إلى المتبرعين والداعمين أو المستفيدين، وسيأتي لاحقاً في هذا الدليل محور خاص بتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي في تحقيق استراتيجية تنويع مصادر الدخل.

التقييم

من خلال التقارير الدورية، واستخدام أدوات قياس فعالية تنفيذ خطة تنويع مصادر الدخل، ويمكن الاستفادة من أداة تقييم النمو في العطاء ومواءمتها مع خطة الجمعية في تنويع مصادر الدخل.

توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في خطة تنويع مصادر الدخل

55%

تطورت وسائل التواصل الاجتماعي من مجرد جلسة رقمية إلى مركز مؤثر حيث يتم تشكيل الآراء وإلهام الأحداث، وتشير بعض الدراسات الاستقصائية إلى أن أكثر من ٥٥% من الذين يتعاملون مع المنظمات غير الربحية على وسائل التواصل الاجتماعي ينتهي بهم الأمر إلى اتخاذ بعض الإجراءات، بدءًا من التطوع وحتى التبرع. ويمكن للجمعية الاستفادة من منصات التواصل الاجتماعي في خطة تنويع مصادر الدخل وفقاً للخطوات التالية:

1. تقييم الوضع الحالي
2. تحديد الأهداف
3. تطوير الاستراتيجية
4. متابعة التقدم

فصل تمهيدي

الفصل الثالث: بناء استراتيجية تنويع مصادر الدخل

توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في خطة تنويع مصادر الدخل

تقييم الوضع الحالي

تقييم الجمعية وضعها الحالي للتعلم من النجاحات والتحديات للعام السابق، واستخدام الدروس المستفادة في تطوير استراتيجية استخدام منصات التواصل الاجتماعي. ومن خلال الإجابة على التساؤلات التالية يمكن للجمعية تقييم وضعها الحالي:

- ما مقدار الأموال التي حصلت عليها الجمعية عبر الإنترنت العام الماضي؟
- كم عدد المتبرعين للعام الماضي؟
- كم عدد المتبرعين الجدد؟
- كم عدد المتبرعين الذين عادوا؟
- ما هي الجهات المانحة التي كانت أكبر مصادر التبرعات عبر الإنترنت؟
- ما الأساليب التي كانت أكثر نجاحًا في جمع التبرعات عبر الإنترنت؟ ولماذا؟
- ما هي الأساليب التي كانت الأقل نجاحًا في جمع التبرعات عبر الإنترنت؟ ولماذا؟

فصل تمهيدي

الفصل الثالث: بناء استراتيجية تنويع مصادر الدخل

توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في خطة تنويع مصادر الدخل

ويقدم الجدول التالي مثالاً افتراضياً للأهداف :

الهدف	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
مصدر الدخل: التبرعات				
إضافة 10,000 متابعة إلى صفحة الجمعية على منصة إكس.	2500 متابع جديد	2500 متابع جديد	2500 متابع جديد	2500 متابع جديد
تحويل 100 متابع في منصة إكس إلى متبرع لأول مرة	25 متبرع جديد	25 متبرع جديد	25 متبرع جديد	25 متبرع جديد
تحويل 100متابع في منصة إكس إلى متبرعين منتظمين	25 متبرع منتظم	25 متبرع منتظم	25 متبرع منتظم	25 متبرع منتظم

تحديد الأهداف

تقوم الجمعية بوضع بعض الأهداف الطموحة والواقعية! ولا ينبغي أن تكون هذه الأهداف غير قابلة للتطبيق. وبالاستفادة من تقييم الوضع الحالي لتحديد مدى قدرة الجمعية على توسيع نطاق جمع التبرعات عبر الإنترنت في العام المقبل. وفيما يلي نموذج لخطة عمل مبسطة لتحديد أهداف أحد مصادر الدخل.

الفصل الثالث: بناء استراتيجية تنويع مصادر الدخل

توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في خطة تنويع مصادر الدخل

تطوير الاستراتيجية

تحدد الجمعية في هذه الخطة الاستراتيجيات التي ستستخدمها لتحقيق الأهداف التي حددتها في الخطوة السابقة. ويمكن أن تفكر الجمعية في الاستراتيجيات التي ستساعد على الحصول على متبرعين جدد عبر الإنترنت، واستمرار المتبرعين الحاليين، وترقية المتبرعين السابقين إلى متبرعين رئيسيين أو متكررين، وفيما يلي النموذج الذي يمكن الاستفادة منه في تطوير الاستراتيجيات متضمناً مثال:

الاستراتيجية	الوصف	المستهدف المالي	هدف إضافي	تواريخ مهمة	المسؤول
إطلاق حملة رقمية مدتها ثلاثة أسابيع لتشجيع التبرعات في منصة إكس	إطلاق الحملة بالتزامن مع يوم التطوع السعودي من خلال صفحة الجمعية في المنصة	200,000	استقطاب 20 متطوع	(5) ديسمبر إطلاق الحملة (26) ديسمبر انتهاء الحملة	مدير العلاقات والإعلام

متابعة التقدم

يجب أن تقوم قيادة الجمعية بتخطيط اجتماعات دورية مع أعضاء الفريق المسؤولين كل ثلاثة أشهر (على سبيل المثال) لمراجعة الأداء وتقييم التقدم المحرز في جمع التبرعات، ومن خلال تقييم مستوى تحقيق الأهداف وفعالية الاستراتيجيات المحددة وتحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات ملائمة أو تحتاج إلى تغيير. وفيما يلي مقترح للجدول الزمني لاجتماعات مراجعة الأداء:

	التاريخ	الوقت	المكان
الربع الأول			
الربع الثاني			
الربع الثالث			
الربع الخامس			

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

تتنوع مصادر دخل الجمعيات الأهلية، ويحدد نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ثمانية مصادر دخل للجمعيات وهي:



رسوم العضوية.



عوائد نشاط الجمعية.



الصدقات والهبات والأوقاف والتبرعات.



العوائد الاستثمارية من أموال الجمعية.



ما يقرر لها من إعانات حكومية.



ما قد يخصصه الصندوق من دعم لبرامجها وتطويرها.



الموارد المالية التي تحققها الجمعية من خلال إدارتها لمؤسسة تابعة لإحدى الجهات الحكومية أو الخاصة، أو تنفيذ بعض مشروعاتها أو برامجها.



الزكوات للجمعيات التي يشمل نشاطها على مصارف زكاة.

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

وسنعتمد لأغراض هذا الدليل على تصنيف مصادر الدخل إلى ثلاث فئات رئيسية وهي مصادر الدخل المقيد، وغير المقيد، وغير المباشر، وفيما يلي توضيح لكل فئة:

مصادر الدخل المقيد

تشير مصادر الدخل المقيد، والتي يطلق عليها غالبًا "الأموال المقيدة" في اللغة المالية، إلى الإيرادات أو المنح المخصصة لغرض أو مشروع محدد. ولا يمكن للجمعية المتلقية أن تستخدم هذه الأموال بحرية لأي غرض آخر غير الذي حددته الجهة المانحة أو المتبرع. ويضمن مثل هذا التخصيص استخدام الأموال بطريقة تتفق مع متطلبات الجهة المانحة أو المتبرع وشروط المنحة. ومن المنظور المحاسبي والتشغيلي تتطلب هذه الأموال تتبعًا وإدارة منفصلة وسجلات خاصة؛ لضمان الالتزام بالقيود والشروط الخاصة بها. وليس هناك حاجة للتأكيد على أهمية إدارة الأموال المقيدة بكفاءة وفعالية، حيث إنّ سوء الاستخدام أو الإدارة يمكن أن يؤدي إلى الإضرار بسمعة الجمعية، واتخاذ إجراءات نظامية يعرقل مسيرة عمل الجمعية.

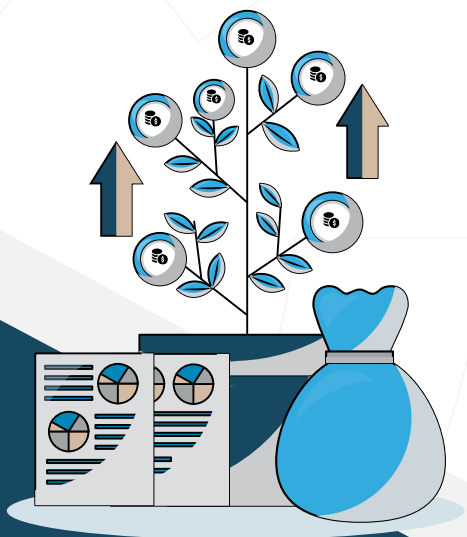
وقد نشأ مفهوم الدخل المقيد من حاجة المانحين والمتبرعين إلى التأكد من أن مساهماتهم لها تأثير مباشر على قضايا أو مشاريع محددة يهتمون بها بعكس الأموال غير المقيدة، حيث تتمتع الجمعيات بالحرية في استخدام الأموال، وتوجيهها إلى المبادرات والمشاريع أو الأنشطة التي ترى أنها بحاجة إليها.

أنواع مصادر الدخل المقيد:

يمكن تصنيف الأموال المقيدة، في السياق المالي للجمعيات الأهلية، بناءً على القيود المحددة والمفروضة عليها. وفيما يلي الأنواع الرئيسية للأموال المقيدة:

الأموال المقيدة بشكل دائم

في هذه النوع قد تحصل الجمعية على منحة تسمح لها بالاستثمار واستخدام العائدات السنوية فقط (الأرباح) لغرض محدد، مع المحافظة على رأس المال دون تغيير.



الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

مصادر الدخل المقيد

أنواع مصادر الدخل المقيد:

يمكن تصنيف الأموال المقيدة، في السياق المالي للجمعيات الأهلية، بناءً على القيود المحددة والمفروضة عليها. وفيما يلي الأنواع الرئيسية للأموال المقيدة:

أموال الأوقاف

وتعد شكل من أشكال التمويل الاجتماعي المستدام وفيه "تحبس العين عن تمليكها لأحد من العباد والتصدق بالمنفعة على مصرف مباح". وفي حال تخصيص مصارف عوائد الوقف من قبل الواقف/ الواقفين، فيمكن للجمعية استخدام عوائد استثمار الأوقاف، للأغراض المحددة فقط، بينما يظل رأس المال كأصل مالي طويل الأجل.

المنح الخاصة بالمشاريع

وهي الأموال الممنوحة للجمعيات الأهلية لتنفيذ مشاريع معينة، فعلى سبيل المثال، يمكن تقديم منحة لبناء مركز مجتمعي، ويجب استخدام الأموال لهذا المشروع فقط.

مخصصات المنح الدراسية

التبرعات المقدمة بهدف تمويل المنح الدراسية للأفراد المستحقين، فقد يحدد المانح معايير مثل الجدارة أو الحاجة أو مجال الدراسة، ويجب الالتزام بالشروط التي يحددها المانح.

منح البحث والتطوير

قد تقوم الجهات، بما في ذلك الجهات الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص، بتمويل مجالات معينة من الأبحاث، وتتوقع تحديثات منتظمة وتقارير مفصلة.

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

مصادر الدخل المقيد

مصادر الدخل المقيد

يعد الدخل المقيد أمرًا محوريًا لتشغيل العديد من الجمعيات الأهلية، وتخصص هذه الأموال لأغراض خاصة تحددها الجهة المانحة أو جهة التمويل، وعلى هذا النحو فهي تأتي مصحوبة بشروط أو قيود تحدد كيفية استخدامها. وفيما يلي المصادر الأساسية للدخل المقيد:

المؤسسات والصناديق التنموية



تمنح العديد من المؤسسات الأهلية، والصناديق التنموية الأموال للجمعيات بمعايير وشروط استخدام محددة للغاية، وعادةً ما تكون هذه المنح مخصصة لمشاريع أو مبادرات معينة تتوافق مع رسالة الجمعية وأهدافها.

المنح الحكومية



تقدم عن طريق صندوق دعم الجمعيات منحًا للجمعيات تركز على دعم البرامج والمشاريع، ودعم رأس المال البشري، ودعم المصروفات التشغيلية، والدعم التأسيسي، ودعم التميز المؤسسي، والدعومات الطارئة (الإغاثية والتشغيلية).

رعاية الشركات



تقدم الشركات دعماً وتمويلاً لفعاليات أو مشاريع أو برامج محددة تديرها الجمعيات الأهلية، ويكون ذلك عادةً في إطار المسؤولية المجتمعية للقطاع الخاص، ولكن استخدام الأموال يظل مقيدًا بالغرض المتفق عليه.

الوصايا والميراث



في هذا الفئة عادة ما يترك الأفراد أموالًا في وصاياهم للجمعيات لوجوه العمل الخيري، وفي حين أن بعضها غير مقيد، فإنّ العديد منها يأتي بشروط، مثل إنشاء صندوق للمنح الدراسية أو دعم قضية محددة.

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

مصادر الدخل المقيد

مصادر الدخل المقيد

يعد الدخل المقيد أمرًا محوريًا لتشغيل العديد من الجمعيات الأهلية، وتخصص هذه الأموال لأغراض خاصة تحددها الجهة المانحة أو جهة التمويل، وعلى هذا النحو فهي تأتي مصحوبة بشروط أو قيود تحدد كيفية استخدامها. وفيما يلي المصادر الأساسية للدخل المقيد:

التمويل الجماعي والحملات عبر الإنترنت



مع ظهور المنصات الرقمية، أصبحت حملات التمويل الجماعي التي تستهدف مشاريع أو قضايا معينة شائعة، ويساهم المانحون والمتبرعون وهم يتوقعون أنّ الأموال التي قدموها ستُستخدم لتحقيق الهدف المحدد للحملة.

أنشطة جمع التبرعات



غالبًا ما تنفذ الجمعيات الأهلية فعاليات لجمع التبرعات، وتكون العائدات مخصصة لمشروع أو حاجة محددة. فعلى سبيل المثال، قد تنظم فعالية لجمع الأموال لمركز مجتمعي جديد، أو لجهود الإغاثة في حالات الطوارئ.

منصات التبرعات الإلكترونية والتبرعات المخصصة



قد يحدد المتبرعون الأفراد، أثناء تقديم مساهماتهم الغرض أو المشروع الذي يريدون دعمه بأموالهم، وتتيح بعض الجمعيات في منصة التبرعات الإلكترونية الخاصة بها فرصة التبرع لقضايا ومشاريع محددة مثل كفالة الأيتام، ودعم الحلقات القرآنية، والأنشطة الموسمية.

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

مصادر الدخل المقيد:

مزايا وعيوب مصادر الدخل المقيدة:

مزايا مصادر الدخل المقيدة	عيوب مصادر الدخل المقيدة
تضمن الأموال المقيدة حصول مشاريع أو مبادرات معينة على الدعم المالي اللازم. ويمكن أن يكون هذا مفيدًا بشكل خاص للمبادرات ذات الأولوية العالية أو المهام الحرجة التي قد لا تحصل على التمويل الكافي بوسيلة غير ذلك.	التحدي الرئيسي الذي يواجه الدخل المقيد هو الافتقار إلى المرونة. حتى لو كانت الجمعية تواجه حاجة ملحة في أماكن أخرى، فلا يمكن إعادة تخصيص هذه الأموال.
عندما يحدد المانحون كيفية استخدام مساهماتهم، فإن ذلك غالباً ما يشير إلى ثقة كبيرة بالجمعية. ويمكن أن يكون منحهم المقيد بمثابة تزكية تعزز الصورة الذهنية للجمعية أمام المانحين المحتملين.	يمكن أن يؤدي تتبع استخدام الدخل المقيد وإعداد التقارير عنها إلى زيادة المهام الإدارية، مما يتطلب المزيد من الموارد من حيث الوقت والموظفين.
من خلال الأموال المقيدة، يمكن للجمعيات الشروع بثقة في المشاريع نتيجة لتوفر الدعم المالي اللازم لتحقيق الأثر المستهدف دون الحاجة إلى التحويل من مخصصات أخرى.	في حين أن بعض المشاريع تحصل على تمويل مخصص، فإن مجالات أخرى على نفس القدر من الأهمية قد يتم إهمالها إذا لم تجتذب تبرعات مقيدة.
الشروط المرتبطة بالدخل المقيد تتطلب إعداد تقارير دقيقة ومساءلة، مما يضمن ممارسات مالية شفافة داخل الجمعية.	إذا تم الانتهاء من مشروع معين وكانت هناك أموال متبقية مقيدة، فقد يكون من الصعب تحديد كيفية استخدام المبلغ المتبقي مع الالتزام بشروط الجهة المانحة.
تفضل بعض الجهات المانحة الرئيسية تقديم منح مقيدة حيث يمكنها رؤية تأثير مساهمتها بشكل مباشر، مما يجعل التبرع المقيد أكثر جذباً لهذه الكيانات.	إذا تم إيقاف المشروع لسبب ما أو كان هناك تحول في الاستراتيجية التنظيمية، فإن إدارة توقعات المانحين وضمان احترام متطلباتهم قد يكون أمرًا معقدًا.

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

مصادر الدخل المقيد

استراتيجيات الإدارة والاستخدام للدخل المقيد

تعد الإدارة والاستخدام المناسبان للدخل المقيد أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة للجمعيات الأهلية من أجل الحفاظ على ثقة الجهات المانحة، وضمان الكفاءة التشغيلية، ودعم الالتزام والامتثال للمتطلبات النظامية ومعايير الحوكمة. وفيما يلي بعض الإرشادات والاستراتيجيات الفعالة لإدارة واستخدام الدخل المقيد:



التوثيق التفصيلي

الاحتفاظ بسجلات دقيقة لجميع اتفاقيات المنح والشروط وسجلات التواصل المتعلقة بالدخل المقيد. وهذا يضمن الوضوح ويمكن أن يكون بمثابة مرجع في حالة ظهور أي غموض في المستقبل.



مواءمة الميزانية

عند التخطيط للمشاريع أو المبادرات التي ستستخدم الدخل المقيد، يجب التأكد من أنها تتوافق تماما مع الغرض المقصود من التمويل. وينبغي الحفاظ على توقعات الميزانية وتتبع النفقات المتعلقة بهذه الأموال بشكل منفصل.



التدريب الداخلي

التأكد من أن جميع الموظفين المشاركين في الإدارة أو المحاسبة أو استخدام الدخل المقيد مدربون تدريبا كافيا. ويجب عليهم أن يفهموا أهمية شروط المانحين والآثار المترتبة على سوء الإدارة.



التكامل التكنولوجي

الاستفادة من البرامج والأدوات المالية التي تتيح سهولة التتبع وإعداد التقارير عن الدخل المقيد. ويمكن للبرامج الحديثة توفير معلومات آنية، وأتمتة عمليات التحقق من الامتثال، وإنشاء تقارير الجهات المانحة.



التخطيط المستقبلي

بالنسبة للأموال التي من المفترض استخدامها على فترات ممتدة أو للمشاريع واسعة النطاق، يجب تطوير خطط متعددة السنوات توضح بالتفصيل الاستخدام المرحلي. وهذا يساعد في تسريع وتيرة المشروع وضمان التأثير المستدام.



الحسابات المخصصة

إنشاء حسابات مصرفية أو سجلات محاسبية منفصلة للدخل المقيد لتجنب الاختلاط مع الأموال غير المقيدة. ويساعد هذا التمييز الواضح في الحفاظ على الشفافية المالية وتبسيط العمليات المحاسبية.

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

مصادر الدخل المقيد

استراتيجيات الإدارة والاستخدام للدخل المقيد



التواصل المستمر مع الجهات المانحة

إشراك الجهات المانحة من خلال تحديثات منتظمة حول أثر المنح المقدم. وفي الحالات التي لا يمكن فيها تحقيق النتيجة المخططة (سب ظروف غير متوقعة)، يحب التواصل، بشكل، استباقي، مع الجهات المانحة لمناقشة الاستخدامات البديلة وإعادة توجيه التمويل.



المراجعة الدورية

تنفيذ مراجعة منتظمة للاستخدام وحالة الدخل المقيد. ويساعد ذلك في تصحيح المسار في الوقت المناسب ويضمن استخدام الأموال على النحو الأمثل وضمن الأطر الزمنية المحددة.



تعاون أصحاب المصلحة

إشراك أصحاب المصلحة الداخليين، مثل مديري المشاريع ورؤساء الأقسام، لضمان استخدام الدخل المقيد بطريقة تتماشى مع شروط المانحين والأهداف التنظيمية.



آليات التغذية الراجعة

إنشاء نظام يقدم فيه المستفيدون أو منفذو المشروع تغذية راجعة حول تأثير الدعم. ولا يساعد هذا في تحسين الاستراتيجيات المستقبلية فحسب، بل يعزز قدرة الجمعية على توثيق قصص النجاح ومشاركتها مع الجهات المانحة والداعمين المحتملين.

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

مصادر الدخل المقيد

تأتي مصادر الدخل المقيدة مع تحديات تتطلب إدارة دقيقة وشفافية، وغالبًا ما ترتبط هذه التحديات بالالتزام بشروط ومتطلبات الجهات المانحة، وضمان الاستخدام في الوقت المناسب، والحفاظ على الثقة، وفيما يلي تفاصيل بعض التحديات الشائعة التي تواجهها الجمعيات في هذا المجال، إلى جانب الحلول المحتملة للتغلب عليها بفعالية.

تحديات مصادر الدخل المقيد

عنوان التحدي	وصف التحدي	وصف الحل
نطاق المنحة	قد تحدد بعض الجهات المانحة نطاقا ضيقا للغاية، وهو ما قد لا يتوافق تماما مع احتياجات الجمعية الأكثر إلحاحا.	المشاركة في مناقشات ما قبل المنح، والتعبير عن أولويات الجمعية والسعي إلى التوافق مع متطلبات المانحين.
القيود المحددة زمنيا	تأتي بعض الأموال مشروطة بوجوب استخدامها خلال إطار زمني معين	تخطيط المشاريع بدقة لضمان استخدام الأموال خلال الفترة المحددة، الحفاظ على التواصل المفتوح مع الجهات المانحة حول التقدم وأي تأخيرات محتملة.
القيود العامة	العديد من الأموال المقيدة تستبعد التكاليف العامة أو الإدارية، التي يمكن أن تستنزف الموارد.	تنمية العلاقات مع الجهات المانحة التي تدرك أهمية النفقات العامة وعلى استعداد لدعم تكاليف التشغيل الأساسية.
تعقيد تتبع التمويل	قد يكون تتبع مصادر التمويل المقيدة المتعددة وإرشاداتها المحددة أمرا معقدا.	تبنى أنظمة إدارة مالية قوية، وربما توظيف أو تدريب موظفين متخصصين لإدارة الأموال المقيدة وإعداد التقارير.
الشفافية والثقة	ضمان استخدام الأموال على النحو المنشود والحفاظ على ثقة المانحين.	تقديم تقارير منتظمة وشفافة إلى الجهات المانحة مع تفاصيل واضحة عن استخدام الأموال، مع تعزيزها بقصص النجاح أو شهادات المستفيدين
خطر التبعية	الاعتماد المفرط على عدد قليل من مصادر الدخل المقيد يمكن أن يشكل مخاطر على الاستدامة.	تنويع مصادر التمويل، والتعامل بشكل استباقي مع مانحين متعددين لتقليل الاعتماد على مصدر واحد.
قيود السيولة	الأموال المقيدة تحد من المرونة في معالجة الاحتياجات الناشئة أو غير المخطط لها.	الحفاظ على توازن سليم للأموال غير المقيدة وإشراك المانحين في المناقشات لإعادة توجيه أو تخصيص المنح المقيدة إذا تغيرت الأولويات.

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

مصادر الدخل المقيد

أمثلة وتطبيقات واقعية

صناديق الإغاثة في حالات الكوارث

السيناريو	التطبيق	النتيجة
بعد وقوع زلزال كبير، بدأت جمعية أهلية حملة عالمية لجمع التبرعات خصيصًا لدعم الضحايا وتقييد استخدام الأموال المجمعة لهذا الغرض فقط.	وجهت الجمعية هذه الأموال إلى تدابير الإغاثة الطارئة، وإعادة بناء المنازل، والمساعدات الطبية. ولم يتمكنوا من تحويل هذه الأموال إلى مشاريع أو أغراض إدارية أخرى.	أدى الاستخدام المركز لهذه الأموال المقيدة إلى الإغاثة الفعالة وفي الوقت المناسب، مما عزز مصداقية الجمعية.

أوقاف المنح الدراسية

السيناريو	التطبيق	النتيجة
تبرع أحد المانحين بمبلغ كبير لإحدى الجامعات بشرط استخدام الأموال لتقديم منح دراسية للطلاب المحرومين الذين يتابعون التعليم.	أنشأت الجامعة حسابًا منفصلاً لهذه المنحة وأنشأت لجنة للمنح الدراسية لتحديد الطلاب المستحقين كل عام.	استفاد العديد من الطلاب من هذه المنحة، وتم الحفاظ على هدف المانح، مما أدى إلى المزيد من التبرعات من مانحين آخرين.

مشروع الحفاظ على الحياة البرية

السيناريو	التطبيق	النتيجة
تلقت جمعية تسعى للحفاظ على الحياة البرية أموالاً مخصصة لحماية أنواع محددة من كائنات الحياة البرية المعرضة للانقراض.	استخدمت الأموال لمبادرات مثل استعادة الحياة الطبيعية، وتدابير مكافحة الصيد غير المشروع، وحملات التوعية المتعلقة بهذه الأنواع.	تحسن ملحوظ في أعداد هذه الأنواع وزيادة الوعي المجتمعي.

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

مصادر الدخل المقيد:

أمثلة وتطبيقات واقعية:

تطوير مرافق الرعاية الصحية

السيناريو	التطبيق	النتيجة
تلقى مستشفى خيري تبرعًا يهدف بشكل واضح إلى تحديث جناح الأطفال.	بدلاً من تحويل الأموال لتلبية الاحتياجات الملحة الأخرى، تأكد المستشفى من الإنفاق على تطوير جناح الأطفال.	لم يقتصر دور المرفق المطوّر على توفير رعاية أفضل للمرضى الصغار فحسب، بل اجتذب أيضًا المزيد من المانحين الذين رأوا التأثير الملموس لمساهماتهم.

بناء مركز مجتمعي

السيناريو	التطبيق	النتيجة
قدم أحد المتبرعين المحليين أموالاً كبيرة لبناء مركز تجمع مجتمعي.	قامت الجمعية ببناء المركز مع الالتزام بمبادئ التصميم الصديق للبيئة، وقامت بإدارة وتسجيل جميع النفقات المتعلقة بالبناء بدقة.	استفادة المجتمع من مركز متطور ومستدام. وقد تعززت الثقة نتيجة للإدارة الشفافة للأموال المخصصة، مما حفز المزيد من المساهمات المجتمعية.

مبادرة إعادة تأهيل نهر

السيناريو	التطبيق	النتيجة
تلقت جمعية تركز على الحفاظ على البيئة تبرعًا كبيرًا مخصصًا لإعادة تأهيل ضفة نهر.	تعاونت الجمعية مع علماء البيئة لوضع خطة التأهيل. وخصصت الأموال حصرًا لمهام مثل زراعة الأنواع المحلية، وإزالة النباتات غير المرغوبة، وتعزيز الضفاف المتآكلة.	تأهيل ضفة النهر، مما عاد بالنفع على النظام البيئي والمجتمع المحلي. وأدى نجاح المشروع، إلى جانب الاستخدام الشفاف للأموال، إلى جذب المزيد من المانحين لدعم المزيد من المشاريع البيئية.

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

مصادر الدخل غير المقيد

في سياق الجمعيات الأهلية، تشير مصادر الدخل غير المقيدة إلى الأموال المتَبرع بها دون أي شروط حول كيفية استخدامها. وعلى عكس الأموال المقيدة، والتي يتم تخصيصها لأغراض أو مشاريع محددة، توفر الأموال غير المقيدة للجمعيات المرونة اللازمة لتخصيص الأموال حيث تكون الحاجة إليها وبحسب أولويات الجمعية، وسواء كان ذلك لتغطية التكاليف التشغيلية، أو النفقات غير المتوقعة، أو المبادرات الجديدة.

ويعد هذا النوع من التمويل ذا قيمة لا تقدر بثمن لعمل الجمعيات؛ لأنه يسمح لها بالحفاظ على عمليات سلسة، والتكيف مع الظروف المتغيرة، والتخطيط الاستراتيجي للمستقبل. وفي كثير من الأحيان تكون هذه الأموال انعكاسًا لثقة المانحين بالجمعية، حيث إنهم يعهدون إليها باستخدام الأموال بحسب رؤيتها لأكثر الطرق فعالية وتأثيرًا.

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

مصادر الدخل غير المقيد

خصائص الدخل غير المقيد

يعدّ الدخل غير المقيد أصلاً مهماً يعزز قدرة الجمعيات على تحقيق رؤيتها والنتائج المستهدفة، ويتميز بالعديد من الخصائص وذلك على النحو الآتي:

المرونة

حيث لا ترتبط هذه الأموال بمشاريع أو مبادرات محددة، مما يسمح للجمعيات باستخدامها في أي مكان تراه مناسبًا.

السيولة

تعمل كمخزن حيوي للسيولة، مما يمكّن الجمعية من إدارة التدفقات النقدية، خاصة في الأوقات التي قد تتأخر فيها مصادر الدخل الأخرى أو لا تكون متاحة.

التخصيص الاستراتيجي

تسمح بالتخطيط المالي الاستباقي والاستراتيجي، ويمكن للجمعيات استخدام هذه الأموال في استثمارات طويلة الأجل، أو بناء القدرات، أو البحث وتطوير مبادرات جديدة.

ثقة المانحين

غالباً ما يشير تلقي الأموال غير المقيدة إلى مستوى عالي من الثقة من جانب المانحين، وهذا يعني أنهم يؤمنون برؤية الجمعية ورسالتها ويثقون بقيادتها في التخصيص الفعال للموارد.

الاستقرار التشغيلي

يمكن أن تكون هذه الأموال حاسمة في ضمان استمرارية العمليات، خاصة في الحالات التي يتم فيها استنفاد الأموال المقيدة أو انتهاء مشاريع محددة.

انخفاض العبء الإداري

على عكس الأموال المقيدة، التي تتطلب تتبعًا دقيقًا وإعداداً للتقارير والمراجعة الدورية لمراقبة الالتزام، فإنّ الأموال غير المقيدة تأتي عادةً مع عدد أقل من القيود الإدارية.

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

مصادر الدخل غير المقيد

يلعب الدخل غير المقيد دورًا لا غنى عنه في ضمان السيولة التشغيلية والقدرة على التكيف لدى الجمعيات الأهلية. وفيما يلي بعض المصادر الشائعة للدخل غير المقيد:



التبرعات العامة

هي المساهمات الواردة من الأفراد أو المؤسسات أو الجهات الأخرى دون أي شروط.



رسوم العضوية

غالبًا ما تقوم الجمعيات بتحصيل مستحقات أو رسوم منتظمة، مما يوفر تدفقًا مستمرًا من الدخل غير المقيد.



أنشطة جمع التبرعات

تخطط بعض الجمعيات أنشطة مثل المهرجانات أو البازارات الخيرية لدعم أنشطتها دون تخصيص مشروع محدد مما يعطيها حرية التخصيص حسب الحاجة.



بيع السلع أو الخدمات

تحقق الجمعيات التي تبيع المنتجات أو الخدمات - سواء كانت بضائع أو دورات تدريبية أو استشارات - إيرادات غير مقيدة.



المنح غير المقيدة

في حين أن العديد من المنح تأتي بشروط، لكن هناك بعض الكيانات المانحة التي تقدم منحًا غير مقيد، نتيجة لإدراكها لقيمة التمويل المرن.



دخل الاستثمار

يمكن أن تكون العوائد أو الأرباح من أوقاف الجمعية أو الاستثمارات الأخرى مصدراً للأموال غير المقيدة، خاصة إذا لم يكن المبلغ الأصلي مرتبطا بأي غرض محدد.



دخل الأصول

إذا كانت الجمعية تمتلك عقارًا أو مرافق، فإنّ الدخل المكتسب من تأجير المساحات والمرافق يمكن أن يكون بمثابة إيرادات غير مقيدة.



الوصايا والميراث

أحيانًا يترك المانحون أصولًا أو أموالًا للجمعيات في وصاياهم دون أي شروط بشأن كيفية استخدامها.

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

مصادر الدخل غير المقيد

مزايا وعيوب مصادر الدخل غير المقيد:

مزايا مصادر الدخل غير المقيد	عيوب مصادر الدخل غير المقيد
يتيح الدخل غير المقيد للجمعيات حرية تخصيص الموارد حيث تشتد الحاجة إليها، مما يضمن استجابات سريعة للتحديات أو الفرص غير المتوقعة.	مع عدم وجود مبادئ توجيهية محددة بشأن الإنفاق، قد تكون هناك حالات فيها سوء تخصيص للأموال، أو عدم استخدامها على النحو الأمثل، أو توزيعها بشكل غير ملائم.
يمكن للتدفق المستمر للدخل غير المقيد أن يوفر الاستقرار المالي، مما يضمن تلبية متطلبات العمليات اليومية ورواتب الموظفين والنفقات المتكررة الأخرى دون انقطاع.	قد يشعر بعض المانحين بغياب التواصل أو عدم التقدير لإسهاماتهم، مما قد يؤثر على العلاقات مع المانحين في المدى الطويل.
إن توفر الأموال دون قيود يمكن أن يمهد الطريق للابتكار. ويمكن للجمعيات تجربة برامج جديدة، أو الاستثمار في الأبحاث، أو تطوير البنية التحتية، مما يعزز النمو والتنمية.	يمكن أن تؤدي مرونة الدخل غير المقيد في بعض الأحيان إلى تقارير أقل احترافية، مما يقلل من مستوى الشفافية والمساءلة أمام أصحاب المصلحة.
يفضل بعض المانحين التبرع دون شروط لأنه يظهر الثقة في قدرات صنع القرار في الجمعية. وهذا يمكن أن يؤدي إلى مساهمات أكبر وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع الجهات المانحة.	مع التدفق المستمر للدخل غير المقيد، قد تصبح الجمعية راضية عن نفسها، وتتجاهل متابعة فرص التمويل الأخرى أو الابتكار في أساليبها.
يمكن إعادة استثمار الأموال غير المقيدة في الجمعية لدعم مجالات مثل تدريب الموظفين، والتطوير التكنولوجي، والتوسع، مما يعزز رسالة الجمعية ومدى وصولها.	نظرًا للطبيعة المتغيرة للدخل غير المقيد، قد تقوم الهيئات التنظيمية بزيادة إجراءات الرقابة والمراجعة لضمان استخدام الأموال بما يتماشى مع رسالة الجمعية وليس لتحقيق فوائد غير مبررة.

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

مصادر الدخل غير المقيد

استراتيجيات الإدارة والاستخدام للدخل غير المقيد:

يوفر الدخل غير المقيد، درجة أعلى من المرونة للجمعيات. وتعد إدارة هذه الأموال واستخدامها بشكل فعال أمرًا محوريًا لضمان تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها مع الحفاظ على المساءلة أمام الجهات المانحة وأصحاب المصلحة.



تخطيط الميزانية

نظرا لتعدد استخدامات الدخل غير المقيد، فمن الضروري، وضع ميزانية واضحة. ويتضمن ذلك تحديد أولويات المشاريع والمبادرات أو التكاليف التشغيلية التي تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للجمعية.



التواصل مع اصحاب المصلحة

في حين أنه يمكن تخصيص الدخل غير المقيد حسب ما تراه الجمعية مناسبا، فإنّ إبقاء المانحين وأصحاب المصلحة على علم باستخدامها يبني الثقة ويشجع على المزيد من التبرعات. ويمكن تعزيز الشفافية عبر توفير التحديثات المنتظمة حول تقدم المشروع والمعالم المنجزة والبيانات المالية الشفافة.



المراجعات الدورية

التأكد من أن جميع الموظفين المشاركين في الإدارة أو المحاسبة أو استخدام الأموال المقيدة مدربون تدريبا كافيا. ويجب عليهم أن يفهموا أهمية معايير الحوكمة والمتطلبات النظامية.



استراتيجية الاحتياطي

من المستحسن الاحتفاظ بجزء من الدخل غير المقيد في الاحتياطي. وتوفر هذه الاستراتيجية ضمانا لتغطية النفقات غير المتوقعة أو حالات الركود المالي، مما يضمن عدم تعطيل البرامج أو العمليات الأساسية.



صنع القرار بشكل تعاوني

يمكن أن يؤدي إشراك أقسام أو فرق متعددة في صنع القرار إلى اتباع نهج أكثر شمولية لاستخدام الأموال. ويضمن هذا التعاون أخذ وجهات نظر متنوعة في الاعتبار، مما يؤدي إلى تحسين التأثير الإجمالي للأموال.



آليات التغذية الراجعة

تستخدم هذه الآليات لتعطى نظرة ثاقبة حول فعالية البرامج وأيضاً تقدم اقتراحات للتحسين. ويضمن هذا النهج تطور الجمعية الدائم وتكيّفها مع احتياجات مجتمعها

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

مصادر الدخل غير المقيد

استراتيجيات الإدارة والاستخدام للدخل غير المقيد



فرص الاستثمار

مع وجود جزء من الأموال غير المقيدة، يمكن للجمعيات استكشاف فرص الاستثمار منخفضة المخاطر. ويمكن إعادة استثمار العائدات في الجمعية، مما يؤدي إلى النمو المالي وتعزيز القدرة على تحقيق الرسالة..



التدريب المستمر

إن تخصيص جزء من الأموال غير المقيدة لتدريب الموظفين يضمن بقاء الجمعية في طليعة أفضل الممارسات. ويمكن لفريق مدرب جيداً الاستفادة من الأموال بشكل أكثر فعالية، بما يؤدي إلى زيادة التأثير.



تنويع المشاريع

يسمح الدخل غير المقيد بتنويع المبادرات. وهذا يعني الدخول في مجالات أو مشاريع جديدة قد لا تكون ممكنة بأموال الدخل المقيد، مما يعزز نطاق عمل الجمعية وقدرتها على الوصول.



ترقيات التكنولوجيا

في العصر الرقمي الحالي، من المهم بالنسبة للجمعيات أن تظل مطلعة على أحدث التقنيات، ويمكن استخدام هذه الأموال لترقية البرامج، أو البنية التحتية الرقمية، أو حتى تطوير البرامج وتطبيقات الهاتف المحمول، مما يضمن الكفاءة وتعزيز الوصول إلى نطاق أوسع.

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

مصادر الدخل غير المقيد:

تحديات مصادر الدخل غير المقيد

تأتي مصادر الدخل غير المقيدة مع تحديات تتطلب شفافية عالية والتزاماً بالمتطلبات النظامية ومعايير الحوكمة. وفيما يلي تفاصيل بعض التحديات الشائعة التي تواجهها الجمعية في هذا المجال:

عنوان التحدي	وصف التحدي	وصف الحل
النمو غير المخطط له	يمكن أن يؤدي النمو السريع وغير المخطط إلى إجهاد موارد الجمعية، مما قد يؤدي إلى عرقلة أنشطتها.	يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي الفعال في إدارة النمو، ومواءمته مع رسالة المنظمة وقدراتها. .
الاعتماد المفرط على مصدر واحد	إن الاعتماد بشكل كبير على مصدر واحد يمكن أن يعرض استقرار الجمعية للخطر إذا تضاءل هذا المصدر أو توقف.	من الممكن أن يحمي تنويع مصادر الدخل من تقلبات الاعتماد على مصدر واحد للدخل.
الحفاظ على العلاقات مع الجهات المانحة	قد يكون الحفاظ على مشاركة الجهات المانحة والحفاظ على العلاقة أمرا صعبا ولكنه أمر بالغ الأهمية لتحقيق دخل مستدام غير مقيد	يمكن لاستراتيجيات الاتصال والمشاركة المنتظمة والشفافة أن تعزز العلاقات مع الجهات المانحة وتحافظ على الثقة.
قرارات التخصيص	قد يكون من الصعب تحديد كيفية تخصيص الأموال غير المقيدة لتلبية الاحتياجات المختلفة بفعالية.	يمكن لإطار التخصيص المنظم جيدا، والذي تحركه الأهداف الاستراتيجية للجمعية أن يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة ومتوازنة.
تعقيدات الموازنة	قد يكون التنبؤ بتدفق الأموال غير المقيدة أمرا صعبا، مما يؤدي إلى صعوبات في ضبط الموازنة.	اعتماد نماذج موازنة مرنة وإعادة تقييم وتعديل الموازنات بانتظام بناء على التدفق الفعلي للأموال غير المقيدة.
خطر الرضا عن النفس	هناك احتمال أن تصبح الجمعية بشكل مفرط على مصادر الدخل غير المقيد وإهمال مصادر التمويل الأخرى.	الحفاظ على استراتيجية تمويل متنوعة، والاستكشاف المستمر لمصادر الدخل المختلفة والاستفادة منها.
سوء الإدارة المتوقع	يمكن أن تكون الأموال غير المقيدة أكثر عرضة لسوء الاستخدام طبيعتها المرنة.	إنشاء ضوابط داخلية قوية وعمليات تدقيق منتظمة وإعداد تقارير شفافة لضمان استخدام الأموال بشكل مناسب.

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

مصادر الدخل غير المقيد

أمثلة وتطبيقات واقعية

تسلط هذه الحالات الضوء على إمكانات الدخل غير المقيد في تعزيز رسالة الجمعية. إنّ الإدارة والتخصيص الفعالين يمكن أن يؤديا إلى تعظيم فوائد هذه الموارد، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية وأثر مجتمعي ملموس.

تعزيز التدريب المهني

السيناريو	التطبيق	النتيجة
حصلت جمعية متخصصة في تعليم الكبار على منحة غير مقيدة.	قامت الجمعية بتوسيع الدورات المهنية، وتقديم التدريب في مجالات التكنولوجيا الناشئة.	وجد المتدربون وظائف ذات رواتب أعلى، مما أدى إلى تحسين مستويات المعيشة في المجتمع.

التوسع في التعليم البيئي

السيناريو	التطبيق	النتيجة
منحت جمعية بيئية غير ربحية تبرع غير مقيد.	قامت الجمعية بتعزيز برامجها الحالية وأطلقت ورش عمل في عطلة نهاية الأسبوع للأطفال.	نما الوعي البيئي لدى الأطفال، مما أدى إلى مبادرات صديقة للبيئة على مستوى المجتمع.

برامج التوعية الفنية

السيناريو	التطبيق	النتيجة
حصل مجلس الفنون على منحة غير مقيدة.	أطلق المجلس برنامج Art on Tour، الذي يعرض الفن المحلي في مختلف مناطق المدينة ويدعم الفنانين من خلال ورش عمل ممولة.	تحصل الفنانون المحليون على التقدير، وانخرط المجتمع بشكل أعمق في الفنون.

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

مصادر الدخل غير المباشر

تشير مصادر الدخل غير المباشر للجمعيات إلى تدفق الإيرادات التي لا تنتج بشكل مباشر عن أنشطة جمع التبرعات التقليدية أو المنح. على عكس المساهمات المباشرة حيث يقدم المانحون الأموال إلى منظمة ما بشكل صريح لاستخدامها التشغيلي أو القائم على المشروع. وينشأ الدخل غير المباشر كنتيجة ثانوية لنشاط أو ترتيب أساسي آخر. على سبيل المثال، قد تؤدي الشراكات الاستراتيجية إلى دخل غير مباشر من خلال الموارد المشتركة، أو التبرعات العينية، أو التنفيذ المشترك للمشاريع بما يخفض التكاليف. وبالمثل، فإنّ العمل التطوعي، رغم أنه ليس مساهمة مالية مباشرة، يمثل توفيراً كبيراً في التكاليف، حيث إن المهام التي يؤديها المتطوعون قد تتطلب موظفين بأجر. وأخيراً، يمكن لاسترداد الضرائب، على الرغم من عدم جمع الأموال، أن يحسن صافي دخل المنظمة عن طريق خفض التزاماتها الضريبية. ويمكن لهذه المصادر، على الرغم من تجاهلها في بعض الأحيان، أن تلعب دورًا محوريًا في ضمان الاستدامة المالية ومرونة الجمعية، وفيما يلي توضيح أكثر لمصادر الدخل غير المباشر:

أولاً: الشراكات

تمثل الشراكات مصدراً غير مباشراً للدخل في الجمعيات الأهلية، حيث إنها تمكن الجمعيات من الاستفادة من موارد الشركاء في تحقيق رسالتها والأثر المستهدف. وفيما يلي أبرز الفوائد المتوقعة من الشراكات:

توسيع الوصول

تعزز الشراكة قدرة الجمعية في الوصول إلى جمهور أوسع وشرائح مستفيدين جديدة، مما يزيد من تأثيرها.

مشاركة الموارد

يمكن أن تتيح الشراكات للجمعيات الأهلية الوصول إلى الموارد المالية وغير المالية، التي قد تكون صعبة المنال.

تعزيز المصداقية

يمكن أن يؤدي الارتباط بشركاء ذوي سمعة طيبة إلى تعزيز مصداقية الجمعية غير الربحية وزيادة ثقة المانحين والمجتمع.

الخبرات المشتركة

يمكن أن تعني الشراكات تبادلاً ثنائي الاتجاه للمهارات والمعرفة وأفضل الممارسات، مما يعزز النمو والابتكار.

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

مصادر الدخل غير المباشر

ثانياً: التطوع

يمثل المتطوعون حجر الزاوية الأساسي للعديد من الجمعيات. ويمكن لوجودهم ومساهمتهم أن يعادل في كثير من الأحيان عمل الموظفين بأجر، مما يؤدي إلى توفير كبير في العمالة. ويمكن لمهاراتهم المتنوعة أن تحل محل الحاجة إلى تعيينات متخصصة في مختلف المشاريع، علاوة على ذلك، فإنهم غالباً ما يجلبون معهم نسيجاً غنياً ومتنوعاً من الخبرات، والعلاقات التي يمكن أن تكون ذات قيمة كبيرة في جهود التنمية.

ومن جهة أخرى فغالباً ما يكون المتطوعون سفراء لرسالة الجمعية في مجتمعاتهم. إن استعدادهم لمنح وقتهم دون تعويض مالي يعكس التزامهم وإيمانهم بالقضية التي تسعى إليها الجمعية، الأمر الذي يمكن أن يلهم الآخرين لدعم الجمعية، سواء كمانحين أو متطوعين، وتوفر قصصهم وتجاربهم وشهاداتهم لمسة إنسانية للحملات، مما يجعل النداءات أكثر واقعية وقابلية للتوصيل، ويمكن حساب القيمة المالية من أعمال المتطوعين باستخدام أداة استثمار التطوع وتدقيق القيمة (VIVA) كما يوضحها المثال التالي:

الدور التطوعي	الدور المدفوع المقابل له	تكلفة الساعة	عدد الساعات الأسبوعية	عدد الأسابيع	إجمالي الساعات	إجمالي القيمة
تصميم إعلان	مصمم جرافكس	100 SAR	10	4	40	4,000 SAR
مساندة إدارية	سكرتارية	100 SAR	15	4	60	6,000 SAR
الإجمالي						10,000 SAR

الفصل الرابع: أشكال مصادر الدخل

مصادر الدخل غير المباشر

ثالثاً: الاسترداد الضريبي

ضريبة القيمة المضافة هي ضريبة غير مباشرة تُفرض على جميع السلع والخدمات التي يتم شراؤها وبيعها من قبل المنشآت، مع بعض الاستثناءات. وللجمعية الأهلية الحق في استرداد جميع الضرائب التي تحوز فواتير ضريبية عنها. ويمكن أن يعد استرداد ضريبة القيمة المضافة دخلاً غير مباشر، خاصةً وأنّ المبالغ المستردة ليست بالقليلة. وقد قام مجلس المؤسسات الأهلية بإصدار دليل استرداد ضريبة القيمة المضافة يمكن الرجوع إليه من خلال قراءة رمز الاستجابة السريع في اليسار.

الفصل الخامس: التبرعات

مفهوم التبرعات

التبرعات

هي عملية تقديم موارد مالية أو غير مالية بحيث يتم تحويلها من فرد أو كيان إلى جهة خيرية أو هدف خيري لدعم الأغراض الإنسانية، أو الاجتماعية، أو الثقافية، أو البيئية. ويمكن أن تأخذ التبرعات أشكالًا متنوعة وتكون موجهة نحو مجموعة واسعة من القضايا والمشروعات.

جمع التبرعات

نشاط منظم لطلب المال من الجمهور نقداً أو عيناً لوجه من وجوه البر أو النفع العام، ومن خلال حثِّ الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين على التبرع لجهة محدّدة، ولغرض معين، وفي وقت محدد.

قد تكون التبرعات في صورة:

01 تبرعات نقدية

تشمل الأموال المالية التي يتم تحويلها مباشرة إلى الجمعيات الخيرية غير الربحية.

02 تبرعات عينية

تشمل السلع التي يتم تقديمها بدلاً من الأموال، مثل تقديم طعام، ملابس، أو مواد بناء، أو آلات، أو وسائل نقل ونحوها.

03 تبرعات عبر الإنترنت

يمكن للأفراد أو الشركات التبرع عبر منصات الدفع عبر الإنترنت لدعم مشاريع وحملات خيرية. ويتبرع الأفراد بشكل دوري بمبالغ ثابتة لفترات طويلة لدعم الجمعيات الخيرية.

04 تبرعات الأسهم أو الأموال الوراثية

يمكن للأفراد ترك تبرعات في وصيتهم، أو تحديد مبالغ من المال أو الأسهم لجمعية خيرية بعد وفاتهم.

05 تبرعات الشركات

تشمل التبرعات التي تُقدمها الشركات للمشاريع الاجتماعية أو الخيرية أو الثقافية أو البيئية كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية.

الفرق بين التبرعات والمنح

وللتفريق بين المنح الذي سيرد في الفصل التالي والتبرعات التي وردت في هذا الفصل من الدليل، فإنّ المنح تقدمه جهات خيرية مانحة، والتبرعات يقدمها أفراد أو شركات تجارية مهتمون بموضوع التبرع.

لماذا التبرع؟

تعد التبرعات من أهم وسائل تأمين مصادر الدخل في الجمعيات الخيرية، فمن بين ٣٠٠ جمعية تم تحليل قوائمها المالية السنوية في عام ٢٠٢١م تبين أن نسبة إيرادات هذه الجمعيات من التبرعات النقدية بلغت ٤٧,٢٦% من إجمالي الدخل العام، بينما بلغت التبرعات العينية ما نسبته ١٦,١٥%.

أنواع جمع التبرعات:

من أجل جمع التبرعات هناك وسائل رئيسية عدة يمكن للجمعية الاستعانة بها وهي:

- التواصل مع كبار الداعمين.
- الحملات التسويقية الإلكترونية
- الاستقطاعات

أنواع جمع التبرعات:

وسوف يتم تفصيل الحديث فيها على النحو الآتي:

أولًا: التواصل مع كبار الداعمين

وتتمثل رحلة جمع التبرعات عن طريق كبار الداعمين من خلال الخطوات التالية:

أ

جمع قاعدة بيانات كبيرة للمتبرعين الكبار من رجال وسيدات أعمال وذلك عبر العديد من المصادر منها:

- البحث عبر الإنترنت.
- قوائم ملاك الشركات في السوق المالية.
- قوائم الغرفة التجارية.
- المتبرعين السابقين للجمعية.
- علاقات مجلس الإدارة وموظفي الجمعية.
- الجمعيات الخيرية المشابهة.
- مسوحات مع متطوعين.

ونحاول جمع أكبر بيانات عنهم عبر الوسائل السابقة لتكوين قاعدة بيانات مناسبة.

جدول يوضح البيانات المطلوب جمعها عن المتبرعين:

الاسم	
الجوال	
الايميل	
حسابات السوشل ميديا	
هاتف العمل	
نمط الشخصية	بالإمكان استخدام أي نموذج مثل نموذج هيرمان لأنه سهل
روابط لقاءات وتصريحات	إذا وجدت لقاءات مرئية على أحد المنصات
الاهتمامات	أي معلومات تساعد في معرفة اهتمامات الممول
وسطاء التواصل	هم الأشخاص الذي يمكن أن يوصلونا بالتاجر
المناصر المقترح	الأشخاص الذين قد يناسب وجودهم عند طلب التمويل
القدرة	كم قدرته على التمويل وبالإمكان تكتب بعبارة أكبر من وهكذا
شواهد على الحالة المالية	
بيانات ومواصفات حول التاجر	مثال لما يجب ان تحتويه قاعدة البيانات ريادي - فاحش الثراء - التدين - فرد من عائلة ذات نفوذ – متطوع
أهم المنجزات والمشاركات الشخصية	المنجزات لهذا التاجر مهمة جدا في كسر الجليد عند مقابلته
جوانب يلزم مراعاتها	هل يوجد شخص ينبغي أن يكون جزءً من اللقاء غير الوسيط هل يفضل اللقاء في وقت معين أو مكان معين
تمويلات لجهات أخرى	هل يوجد أخبار عن تمويلات لجهات أخرى
التمويلات السابقة	ما هي التمويلات السابقة التي تبرع بها للجمعية إن وجدت

ب

تكوين لجنة للممولين الكبار:

مهمتها مراجعة قاعدة البيانات، وتحديد المتبرعين المحتملين عبر تقييم أهم ثلاث عوامل للمتبرع المحتمل : (الاهتمام – القدرة – وسيط التواصل).

أعضاء اللجنة المقترحين:

- رئيس مجلس الإدارة.
- مدير الجمعية.
- مدير تنمية الموارد المالية.
- أخصائي علاقات الموارد.
- أعضاء متفاعلين من مجلس الإدارة.
- متطوعين متفاعلين ولديهم علاقات.

ت

تحديد استراتيجية التواصل مع المتبرع:

من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- من الذي ينبغي أن يكون جزءا في فريق طلب التبرع؟
- متى وأين ينبغي أن نقدم طلب التبرع؟
- ما هي اهتمامات المتبرع؟
- كم ينبغي أن نطلب / لماذا نطلب؟
- التجاوب مع الاعتراضات / التراجع الدفاعي كيف سنجيب على الرفض.
- كيف سيساعد هذا التبرع الجمعية في إحداث التغيير وتحقيق الأثر؟
- ما هي الفوائد التي تعود على الممول عندما يقوم بالتبرع؟ ما نوع التقدير / فرصة استخدام الاسم التي ينبغي أن تقدم.
- ما هو نمط شخصية المتبرع (وفق أي مقياس من أنماط شخصية) تحليلي – تنفيذي – ابداعي – حسي أو ما الذي يحفزه عادة؟
- ما هي قيم هذا المتبرع؟
- ما هي المعلومات المهمة التي يجب تأكيدها في طلب التبرع؟
- ما هي الاحتياجات العاطفية المهمة التي يجب مراعاتها في طلب التبرع؟

ت

تحديد استراتيجية التواصل مع المتبرع:

من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- هل ممكن أن تثير معلومة معينة اهتمام هذا المتبرع؟
- كيف سنوزع الأدوار في طلب التمويل؟ من الذي يقوم بـ (التقديم في البداية، عرض المشروع، طلب التمويل والمناشدة)
- من الذي يجيب على أسئلة المتبرع المختلفة.
- من الذي ينبغي أن يكون في الغرفة (المناصر): عند الحديث عن المناصر فإننا نقصد به شخص أو أكثر يكون مع طالب التبرع لكي يزيد من فرصة الحصول على التبرع والجدول التالي يوضح تدرج المناصر المناسب من الأفضل إلى الأقل

أنواع المناصرين الذين ينبغي الحرص على وجودهم مع وفد طالبي التبرع:

طالب التمويل	المناصر	ملاحظات
موظف أو مسؤول في الجمعية	متبرع وثري	كلما كان المناصر من نفس طبقة الممول ومتبرع للجهة فهو خيار أفضل
موظف أو مسؤول في الجمعية	صديق أو قريب للمتبرع	كلما كان المناصر الذي يقدم الجهة للمتبرع قريبًا أو صديقًا للمتبرع فهو خيار جيد
موظف أو مسؤول في الجمعية	شخصية اجتماعية	كلما كان المناصر شخصية اجتماعية يعرفها الممول سيكون الأثر أكبر
موظف أو مسؤول في الجمعية	قيادي في الجمعية	عندما يزور الممول أحد قيادات الجمعية فهذا يعطي رسالة عن مدى اهتمام الجهة بهذا الممول.
موظف	موظف	هذا يعتبر الحد الأدنى فلا يذهب موظف لوحده لتاجر نريد إقناعه، بل على الأقل موظفين اثنين مما يعطي التاجر انطباعًا عن مقدار أهميته.

ث

التفاوض وطلب التمويل

- تنبيهات قبل طلب التبرع.
- ما الذي يبحث عنه المتبرع.
- مداولة طلب التبرع.
- الإجابة على الاعتراضات المتوقعة.
- تبرع قبل أن تطلب من الناس التبرع.
- الناس تتبرع لأشخاص لديها أسباب.
- من الطبيعي أن يتم رفض التبرع.
- إذا كانت ركبتاك ترتعدان وتشعر باضطراب في معدتك وبجفاف لسانك قبل الاستعداد لبدء زيارة لطلب التمويل، تذكر النصيحة القديمة "نحّ نفسك جانبًا واجعل قضيتك هي التي تتحدث."
- السبب الرئيسي الذي يجعل الناس لا تتبرع هو أنهم لا يُطلب منهم التمويل.
- نادرًا ما نعرف الاهتمامات الحقيقية للمتبرع، وغالبًا عندما نسألهم نعرف هذه الاهتمامات.
- طلب التبرع الفعال هو أن يطلب الشخص المناسب التبرع المناسب من المتبرع المناسب في الوقت المناسب للغرض المناسب بالطريقة المناسبة.
- طلب التبرع الفعال هو ٦٠% استماع و٤٠% تحدث.

ث

الإجابات على الاعتراضات المتوقعة

إذا كان الرد (لا أرغب بالتبرع) فأطلب النصيحة حول

مقترحات للمشروع

بحكم خبرتك ماذا يمكن أن نضيف لكي يكون مشروعنا مقنعًا؟

مقترحات للمتبرعين

من تقترح علينا أن نقدم له المشروع؟

إذا كان الاعتراض (ما الذي يضمن لي أنكم قادرون على استكمال مبلغ المشروع) فمقترح الرد:

- لا إشكال لا نحتاج أن تتبرع الآن نحتاج منك وعدًا مؤكدًا بالتبرع عند استكمال بقية المبلغ.
- إذا كان الاعتراض (أن المصاريف التشغيلية للجهات الخيرية مرتفعة تصل إلى ٤٠%) فمقترح الرد:

النسب العالمية للمصاريف التشغيلية تقريباً ١٢,٥% ونحن في جمعيتنا نسبة المصاريف التشغيلية لا تتجاوز....

أخيرا ضع لك جدولاً بالاعتراضات التي تواجه جهتك مع كل زيارة، وحدثها كل فترة وحدث إجاباتك فهو رصيد مهم لك.

ج

التقدير والشكر

محاذير في هذه الخطوة:

- ألا يكون الشكر أقل من توقع الممول (فهناك فرق بين شكر في خطاب أو اسم المتبرع على قاعة أو مبنى).
- ألا يكون مبالغ فيه يسبب ردة فعل سلبية للمتبرع.
- قد يكون المتبرع لا يرغب نهائيا في التقدير والشكر.
- التقدير والشكر هو سلاح ذو حدين يحتاج إلى مشرط جراح خبير يحاول الموازنة حول ما يناسب الممول بحسب ما لدينا من معلومات عنه.

ح

التواصل والإدارة الرشيدة

ما يشغل بال المتبرع دائما التواصل بعد التمويل، والإدارة الرشيدة للمشروع والتي من أهم صفاتها وأعمالها:

- النزاهة والأخلاقيات.
- متابعة أخبار المتبرع والتواصل المناسب.
- الدعوة لمناشط الجهة ومناسبتها.
- السياسات / السجلات / الإيصالات.
- الاستجابة لطلبات المتبرع واستفساراته.
- الالتزام بهدف المتبرع.

خ

التجديد

بعد هذه الرحلة والنجاح فيها نعود لمرحلة التجديد من جديد للبدء برحلة للحصول على التبرعات الكبرى مع التأكيد على عدم نسيان قواعد ما قبل البدء التي ذكرت سابقًا.

د

نصائح لجامع التبرع

١. التزم الحماس في عملك. "ينتج من معرفة دقيقة بتفاصيل المشروع".
٢. التزم بالصراحة حول تحديد الاحتياجات. "لا تجمل الصورة".
٣. ابدأ دائماً بما لديك من جهات مانحة. "كلما كان هناك صلة بين موضوع المشروع والممولين اكتسبنا الممولين أسرع".
٤. عليك أن تصل إلى عقول الناس وقلوبهم قبل أن تصل لمحافظهم. "أثّر في المشاعر واستخدم مهارة الاقناع".
٥. اقتنص الفرص. "كلحظات احتياج الممول للدفع الآن".
٦. تواصل بشكل مستمر مع كل الجهات. "في المناسبات العامة والشخصية حتى وإن انقطع التمويل عنك".
٧. أكثر من تقديم الشكر قدر الإمكان.

ذ

المعوقات التي تواجه لجنة تنظيم الموارد المالية وتنميتها

١. ضعف الجدية أو ضيق الوقت الذي يحول دون تأدية مهام حملات تنظيم التبرع.
٢. ضعف قنوات الاتصال الفعال بين مجلس الإدارة أو لجنة تنمية الموارد والمجتمع.
٣. سوء اختيار الوقت والأسلوب المناسب لتنفيذ حملات وأنشطة تنمية الموارد وجمع التبرعات.
٤. ضعف مهارة الاقناع والتفاوض والتخطيط لدى أعضاء اللجنة.
٥. ضعف المشروع المراد تسويقه للمتبرعين في طريقة تنفيذه أو في الدراسة التسويقية له.

الفصل الخامس: التبرعات:

ثانيًا: الحملات التسويقية الإلكترونية

مفهوم الحملات التسويقية الالكترونية

نشاط متواصل يقوم به مجموعة أفراد من خلال استخدام أدوات الإعلام الجديد عبر الإنترنت من أجل إحداث تغيير ما أو التأثير في الرأي العام بشأن قضية معينة.

مكونات الحملة التسويقية الإلكترونية:

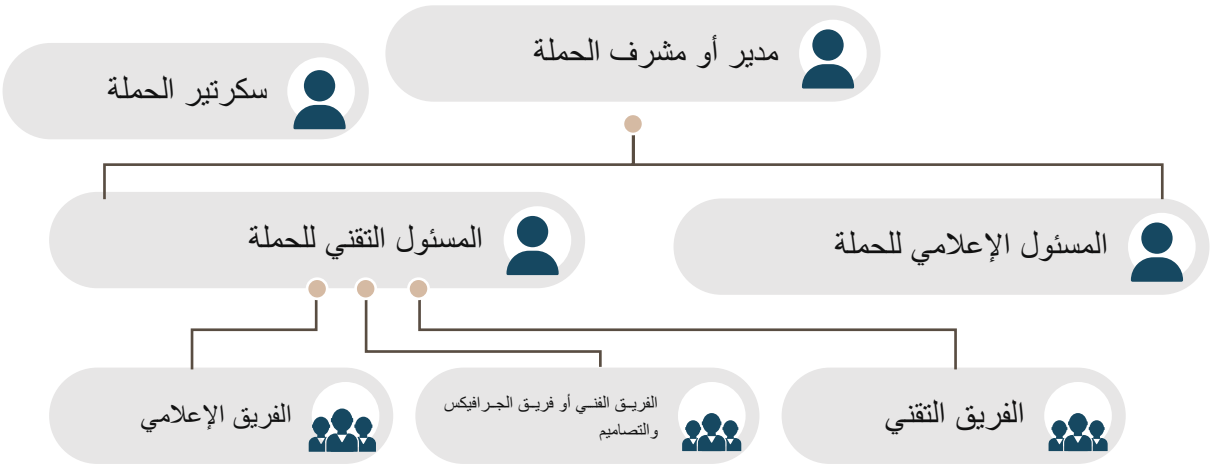


أهداف الحملات التسويقية الإلكترونية

٠١
التأثير على الرأي العام وأفكار الناس وآرائهم في قضية معينة.

٠٢
تحريك الطاقات والقدرات لدى المجتمع واستثمارها لأهداف محددة

الهيكل التنظيمي للحملات التسويقية الإلكترونية



الأمور التي يحققها استخدام الجمعية لاسمها كعلامة تجارية في الحملات التسويقية الالكترونية.

01 تهيئة صورة ذهنية للمؤسسة تميزها عن المؤسسات الأخرى.

02 تعطي خصائص مميزة لمشاريعها.

03 تساعد على كفاءة الإعلان فيحقق هدفه بتكلفة محدودة.

04 حفظ سمعة المؤسسة من المنافسة غير الشريفة.

مفهوم الجمهور

أي مجموعة من الناس لديها اهتمام حالي أو مستقبلي أو تأثير حالي أو مستقبلي على قدرة الجمعية في تحقيق أهدافها، وهم الذين يحيطون بالجمعية في جميع مجالاتها ولهم مصلحة حقيقية أو محتملة في نجاح الجمعية وقدرتها على تحقيق أهدافها.

ركائز السمعة المؤسسية



التطوير والابتكار



جودة الأداء



تنمية الموارد البشرية



التواصل الاستراتيجي



تلبية احتياجات المجتمع



الاستدامة المالية



جودة الخدمات

الفصل الخامس: التبرعات:

العناصر المؤثرة في عملية التسويق الالكتروني

(المنتج والسعر - والتوزيع والترويج - والجمهور ,الناس- البيئة المادية -الدليل المادي- عملية تقديم الخدمة - العمليات).

مراحل التسويق الالكتروني

أ **إعداد المنتج الموجه للأفراد. (منتجات، خدمات)**

- **مراحل حملة جمع التمويلات من قبل الأفراد.**
- **أفكار وأساليب للنشر في المجال غير الربحي.**

01 إعداد المنتج الموجه للأفراد

التحديات التي تواجه المنتجات في المجال غير الربحي:

- عدم الملموسية
- العائد على الممول
- خدمات ما بعد التمويل

01 إعداد المنتج الموجه للأفراد

نماذج للمنتجات

فكرة المنتج		إعداد تصاميم بطاقات إهداء لمختلف المناسبات بحيث يقدمها الممول كهدية لمن يرغب ترسل له الكترونيا وتكتب عليها عبارة الإهداء باسم من المهدى له وتكون التهنئة بمجالات مختلفة لكل نوع تصاميم مناسبة (معايدة –تهنئة بمولود –تهنئة بنجاح – عزاء – عيادة مريض - تهنئة بزواج – سيارة جديدة – منزل جديد.....)
خصائص المنتج الجيد	الملموسية	موجود نسبيًا لأنها الكترونية
	العائد على الممول	اسعاد من يحب بتقديم الهدية في المناسبات والأعياد
	خدمات ما بعد التمويل	ارسال البطاقة الكترونيا للمهدى له وللمهدي في نفس الوقت
نتائج متوقعة أو ملموسة		أحد أهم النتائج تطوير قاعدة بيانات الجهة عبر تسجيل بيانات المهدي والمهدى له. أحد الممولين سجل سبع بطاقات معايدة الكترونية في عيد الفطر، وتواصل لاحقا مع مدير تطوير الموارد في الجهة ليخبره عن سعادته وشكره وامتنانه الكبير لهذه الفكرة، وعندما سأله مدير الموارد عن القصة قال إن أكبر رجل في عائلتنا قام في يوم العيد وتحدث أمام الجميع قائلاً (عمري أكبر من ٧٠ سنة ولم تصلني في حياتي هدية عيد أفضل من هذه المعايدة حيث قدم لي وقفا) التمويلات في عيد الفطر سنويا لأحد الجهات لهذا المنتج تتجاوز (٢٥٠,٠٠ ريال)

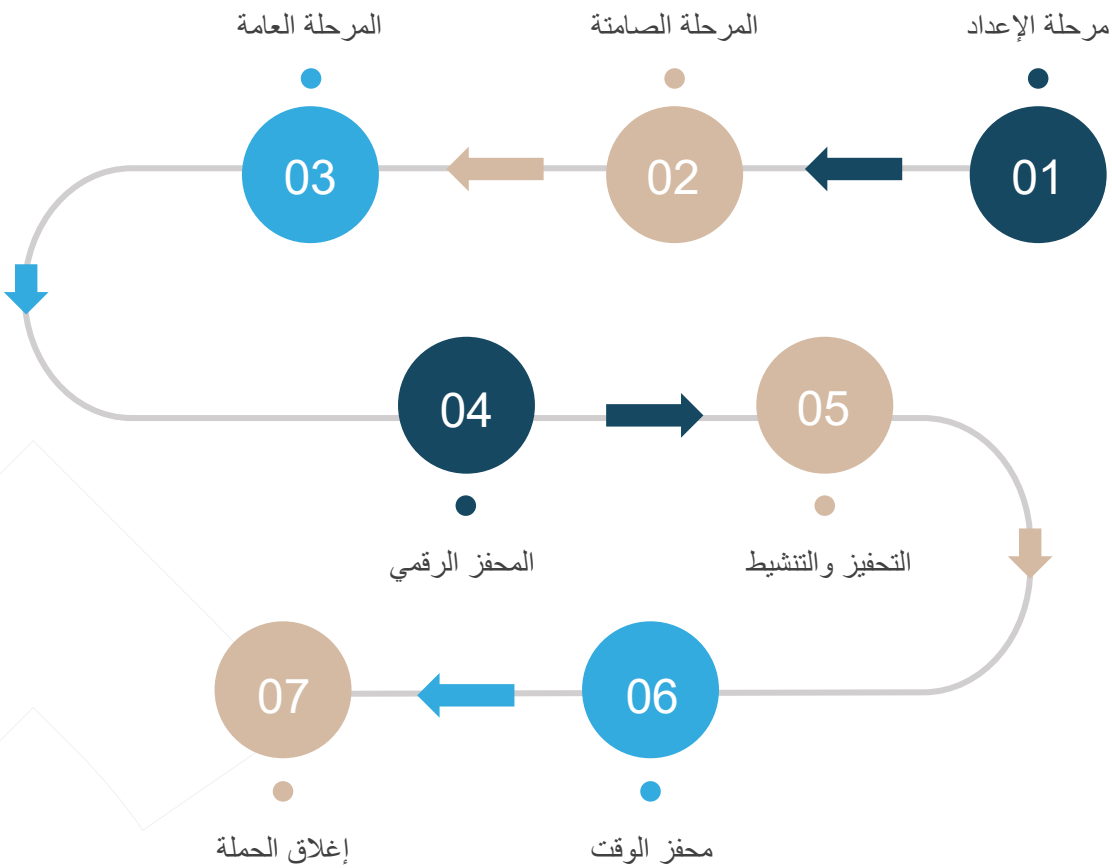
نموذج آخر للمنتجات:

فكرة المنتج		تعتبر فكرة هذا المنتج من أسهل الأفكار بحيث قامت أحد الجهات التي تهتم بتحفيظ القرآن الكريم بإطلاق منتج لكفالة دارس لحفظ القرآن لفصل دراسي بحيث يقدم للممول مع نهاية الفصل الدراسي المصحف الذي حفظ فيه الطالب هذا الفصل مع ورقة موقف لمتابعة القراءة فيه عبارة مكتوبة بخط الطالب يشكر فيه من كفله وأنه شريك في أجر الحفظ والتلاوة
خصائص المنتج الجيد	الملموسية	موجود
	العائد على الممول	لا يوجد (إلا إذا اعتبرنا أن قراءة الممول لاحقا بهذا المصحف واستخدامه للموقف لمتابعة القراءة بشكل مستمر)
	خدمات ما بعد التمويل	تسليم المصحف مع العبارة المكتوبة
نتائج متوقعة أو ملموسة		لك أن تتخيل كلما قرأ الممول من هذا المصحف واطلع على عبارة الطالب كيف يسكون شعوره

قاعدة في المحتوى الإلكتروني

- المحتوى هو "الملك"
- ليس المهم هو كيف ننشر؟
- بل السؤال الأهم هو "ماذا ننشر؟"

ب مراحل حملة جمع التبرعات:



ب مراحل حملة جمع التمويلات:

- **مرحلة الإعداد**

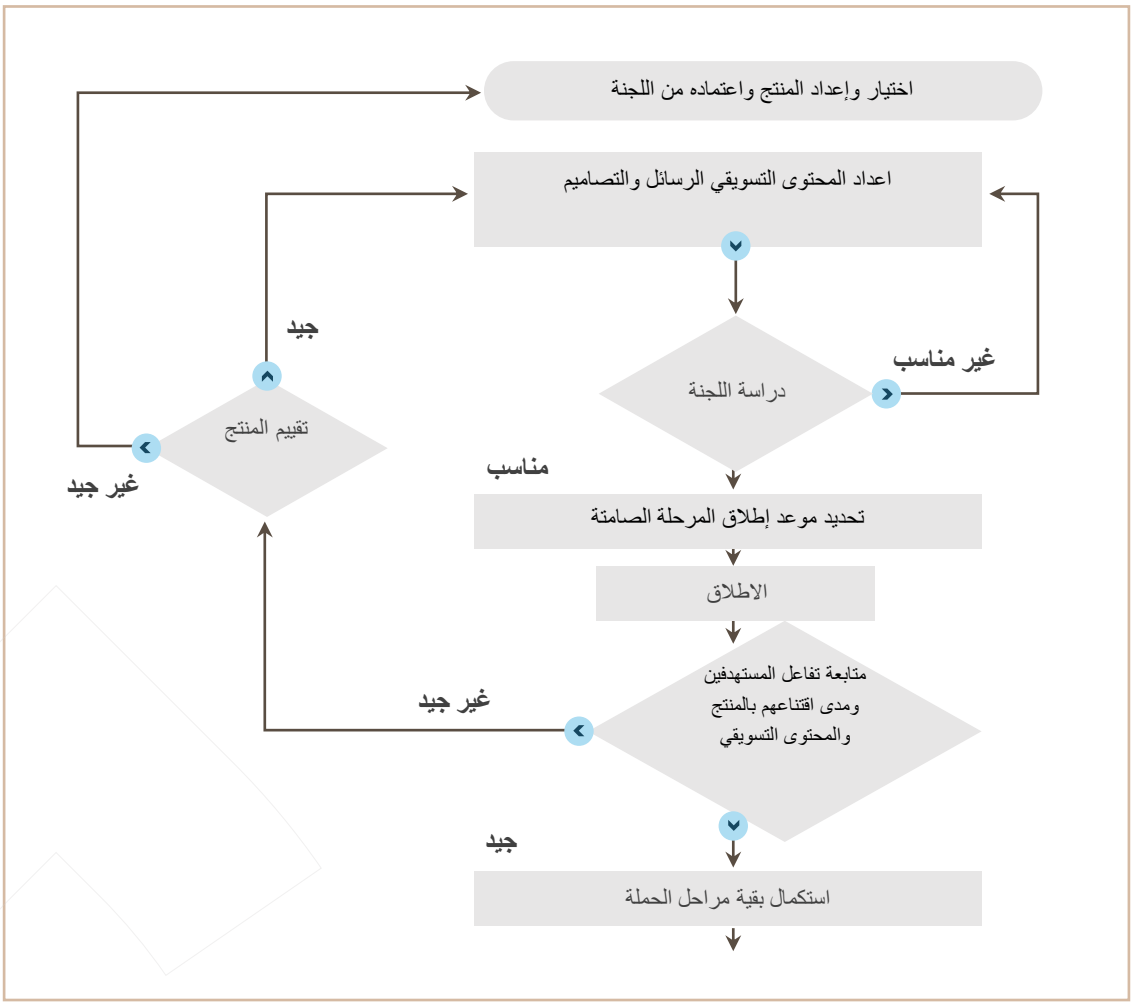
إعداد المنتج، وإعداد المحتوى التسويقي والتصاميم.

العناصر		المحتوى
فكرة المشروع		هنا يتم شرح فكرة المشروع بشكل تفصيلي.
المنتج (المقترح)		هنا يتم تعريف ما هو المنتج المقترح لهذا المشروع مع شرح له إن احتاج الأمر مثال (درع – إهداء مصحف -...)
اسم المنتج		الاسم التسويقي لهذا المنتج مثال (كفالة طالب – حياتك حياتين -...)
الشريحة المستهدفة		من هي الشريحة التي تستهدفها كبار - صغار - نساء - رجال....
تكلفة المنتج		هل يوجد تكلفة لهذا المنتج لإعداده
سعر المنتج		كم سيكون سعر الباقة لهذا المنتج (كفالة معلم ٣٠٠ ريال) ويجب مراعاة تكلفة المنتج عند التسعير.
عدد المستفيدين		كم عدد المستفيدين للمشروع.
المستهدف المالي		كم أجمالي المبلغ المستهدف وهو سيكون (سعر المنتج × عدد المستفيدين)
نقاط القوة والفرص والميزات التنافسية		هل يوجد نقاط قوة لمشروعك وميزات تنافسية من الجيد ذكرها مثلا (حب الناس لمجال الايتام – وجود جائحة معينة مثل كورونا – عدد المستفيدين كبير – سعر المنتج قليل.
خدمات المشروع للمستفيدين		هنا يتم سرد الخدمات التي ستقدم للمستفيدين من المشروع لكي يستفاد منها عند إعداد المحتوى التسويقي مثال (توصيل لمكان الدراسة – وجبة عشاء – حقيبة للمدرسة – شهادات..)
الأجر المترتب للمتبرع		هنا يتم سرد الأجور والفضائل لهذا المشروع لكي يستفاد منها عند إعداد المحتوى التسويقي مثال (حتى الحيتان تصلي على معلم الناس الخير...)
خصائص المنتج الجيد	الملموسية	هل هذا المنتج ملموس (لابد من التفكير في تحويل هذا المنتج لشيء ملموس ومحسوس مثل بطاقات الإهداء – وثيقة جلدية – قالب هدية عيد مع بطاقة تبرع...)
	العائد على الممول	كيف نضيف عائد على الممول بالإضافة إلى بحثه عن الأجر مثلا (وجود هدية محسوسة في العيد أقدمها لمن أحب أني تبرعت عنه هذا عائد مختلف، وكذلك بطاقة إهداء الكتروني لمن أحب في أي مناسبة أني تبرعت عنه...)
	خدما ما بعد التمويل	ما هي الخدمات التي سنقدمها للمول بالإضافة الشكر، وهذه مرتبطة بطبيعة المنتج فقد تكون شهادة اجتياز او تقرير بعدد الأجزاء التي حفظها أو تسليمه بطاقة المعايدة أو الدرع الهدية ونحوها
الأدوات الدعائية	الرسائل نصية	هنا نحدد ما هي المحتويات التي سوف أستخدمها، وفي الغالب أنك سوف تستخدم أغلب هذه المجالات، لكن في بعض الأحيان قد لا نحتاج لمقطع فيديو ونكتفي بإعداد المحتوى النصي والتصاميم الثابتة فقط
	تصميم إعلان	
	مقطع فيديو	
بيانات إضافية للتصميم		أرقام الحسابات وأرقام التواصل المخصصة للمشروع

- **المرحلة الصامتة: وهي مرحلة تجريب الحملة.**

فوائد هذه المرحلة

- قياس كفاءة ومناسبة المنتج.
- قياس مناسبة المحتوى التسويقي والتصاميم والفيديوهات.
- أحياناً تحصيل بعض التمويلات.



المرحلة العامة

في هذه المرحلة يتم التركيز في المحتوى التسويقي على:

- المبلغ المالي للمنتج.
- مستهدف الحملة المالي.
- مستهدف عدد المستفيدين.
- خدمات ما بعد التمويل للفرد.
- القصص المؤثرة.
- الثمار الناتجة عن هذا المشروع.
- الخدمات المقدمة للمستفيدين
- بيانات الحسابات وطرق التمويل وبيانات المتجر إن وجد.

يتم الاستمرار في تكرار الرسائل في هذه المرحلة بأشكال متنوعة حتى نشعر أن التفاعل من المستهدفين بدأ يقل فننتقل للمرحلة التحفيزية التالية.

بعض الحملات لقوة المنتج أو لقوة الجهة قد تستكمل في مراحلها الأولى.

مرحلة المحفز الرقمي

في هذه المرحلة يتم عرض المحقق والمتبقي من المستهدف لهذه الحملة وتكرر كثيرا، وتكون بأشكال مختلفة منها:

- المحقق المالي والمتبقي (تم تحقيق ٢٠٠,٠٠٠ والمتبقي ٣٠٠,٠٠٠).
- المحقق من المستهدفين والمتبقي (تمت كفالة ٣٠٠ طالب والمتبقي ٧٠٠ طالب).
- قد تكون على شكل نسب مئوية (تم تحقيق ٦٣% من المستهدف).

مرحلة التحفيز والتنشيط

تعتبر هذه المرحلة هي مزيج بين المرحلة الثالثة والرابعة فندمج القصص والأخبار الإيجابية، وقصص الممولين مع نسبة المتحقق من المستهدف وذلك لإعادة تنشيط الحملة.

مرحلة محفز الوقت (مرحلة الإغلاق)

من أشهر مبادئ التسويق مبدأ الندرة؛ لذا فإن الكثير من الشركات تستخدم العروض المحددة بوقت معين مثل العد التنازلي للوقت المتاح لسلعة معينة.

من خلال تطبيق هذه الآلية في العديد من الحملات في عدد من الجهات المحلية كانت النتائج تتجاوز الضعفين لهذه المرحلة مقارنة مع المراحل السابقة وهذه جدول يوضح النتائج لحملة واقعية:

قبل البدء بالإغلاق		بعد البدء بالإغلاق	
عدد الأيام =١٧		عدد الأيام = ١٦	
عدد الكفالات	٢٦٧	عدد الكفالات	٧٦١
المبلغ	١٤٦٧٤٢	المبلغ	٤١٨٥٧١

في هذه المرحلة عدة نقاط:

- يتم الإعلان أنه تبقى على الحملة عدد أيام وتنتهي الحملة (١٥ يوم وتنتهي الحملة).
- يتم تكرار التذكير بالمتبقي من الأيام أو الساعات (بقي ٦ أيام – بقي ٧٢ ساعة – بقي ١٢ ساعة).

وتظهر التجارب أنه عندما تحول العداد للساعة فبدلا من كتابة بقي ثلاثة أيام تمت كتابة بقي ٧٢ ساعة زادت معدل التبرعات عن الأيام التي قبله إلى الضعف.

- يتم الالتزام بإغلاق الحملة في موعدها حتى لو لم يكتمل المشروع (مما لا شك فيه أن إعادة الإعلان عن الحملة بعد عدة أشهر لن يكون فيه إشكال لأنه بمستهدف جديد).
- أحيانا يستمر طلب التبرع من قبل الجمهور حتى بعد إغلاق الحملة.
- أحيانا يغطى المشروع بعد الإغلاق بسبب الطلبات الجانبية من ممولين.

ب مراحل حملة جمع التمويلات:

مرحلة إغلاق الحملة وتنفيذ خدمات ما بعد التبرع

هذه المرحلة هي مهمة جداً لأنها مرحلة تعميق العلاقة مع المتبرع ففيها نقدم خدمات ما بعد التبرع، وهي تعطي المتبرع المصداقية وتزيد من العلاقة معه وهي ثلاثة أنواع:

- خدمات أثناء الحملة مثل بطاقة كفالة دارس فمع كل كفالة ترسل البطاقة للمتبرع.
- خدمات بعد الحملة مباشرة مثل بطاقة معايدة بعد انتهاء حملة رمضان للبطاقات المعايدة.
- خدمات بعد فترة طويلة مثلا شهادة نجاح الطالب نهاية الفصل الدراسي.

ج آليات النشر الإلكتروني

01 حشد المتطوعين والموظفين

تقوم الفكرة على حشد عدد من المتطوعين والموظفين ليقوموا بمهام النشر بشكل دوري (مرة في الأسبوع) على أن تكون سهلة وميسرة، وهذا مثال للمهام المطلوبة:

- إرسال رسالة مرة واحدة في الأسبوع لعدد لا يقل عن ٢٠٠ شخص عبر الواتس اب.
- عمل إعادة نشر لتغريده محددة مرة واحدة في الأسبوع.
- عمل إعجاب في انستغرام لمنشور محدد.

نتائج حشد المتطوعين والموظفين:

١. زيادة عدد الرسالة الشهرية: فالرسالة الأسبوعية تعني أربع رسائل في الشهر، وهنا بالإمكان تقسيمها إلى أربع موضوعات: (١- تعريف بالجمعية. ٢- قصص مؤثرة أو منجزات. ٣- رسالة تسويقية. ٤- رسالة تسويقية.)

٢. لو افترضنا أن متوسط عدد من سينشر لهم المتطوع هو **(١٠٠ شخص)** فسيكون حجم الانتشار للمحتوى أسبوعيا كما في الجدول التالي:

عدد المتطوعين	حجم الانتشار
١٠٠	١٠,٠٠٠
١٠٠٠	١٠٠,٠٠٠
١٠٠٠٠	١٠٠٠,٠٠٠

٣. بلغت التبرعات عبر الواتس آب لعيّنة من الجمعيات ما نسبته ٦٠% من مجموع تبرعات الإنترنت

ج آليات النشر الالكتروني

02 جوال الواتس آب المتخصص

تقوم الفكرة على تحديد مجال محدد لجوال واتس آب يقدم محتوى متخصص يراعى فيه مجال الجمعية، (طبي، أيتام، تحفيظ قرآن، دعوة، استشارات..) بحيث يقدم محتوى متخصص، ويتم نشر الرسائل، ومن ثم تذييل كل رسالة بعبارة للاشتراك في جوال..... إرسال رسالة للرقم.....

أحد الجهات بدأت بعدد قليل من المشتركين، ووصلت حاليا إلى (٢٠,٠٠٠) مشترك تستفيد منهم في تسويق مشاريعها، بالإضافة إلى تقديم محتوى يحقق رسالة الجهة.

03 الاستهداف الذكي

تقوم الفكرة على اختيار المتبرع المرتقب - المحتمل المناسب - وهو الممول الذي:

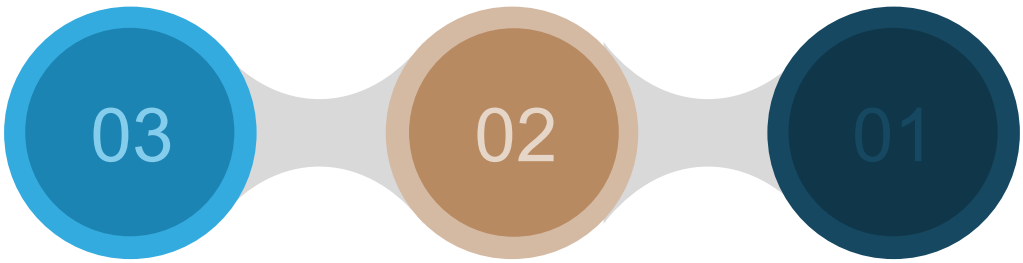
- لديه القدرة على تقديم التمويل بالحجم الذي تسعى إليه.
- لديه الإيمان اللازم بالقضية المتبرع لها.
- يمكن الوصول إليه عن طريق شخص في الفريق أو الجمعية له علاقة بالمتبرع، ومستعد للتقدم له بطلب التمويل

نموذج الاستهداف الذكي

اسم الموظف/ المتطوع		يكتب هنا اسم المسؤول عن المتبرعين		
أسماء المتبرعين المقترحين	البيانات	الاهتمام	القدرة	ملاحظات
المتبرع ١	أي بيانات مناسبة عن المتبرع	ما هي اهتمامات المتبرع التي تتقاطع مع برامج الجمعية	كم القدرة المالية المتوقعة له في طلب التبرع الواحد مثلا (٢٠٠ – ٥٠٠ – ١٠٠٠)	أي ملاحظات أو مقترحات على طريقة توصيل الرسالة
المتبرع ٢	=	=	=	=

ج آليات النشر الالكتروني

03 مراحل الاستهداف الذكي



01 إعداد نموذج الاستهداف الذكي لتتم تعبئته من قبل الموظفين والمتطوعين.

02 إعداد الرسائل المناسبة بحسب المشاريع في الجمعية تراعي قدرة المتبرع المالية واهتماماته.

03 ارسال الرسائل للموظف أو المتطوع ليقوم بإرسالها للمستهدفين.

تحديات جمع التبرعات إلكترونيا؟

- قدرة الجمعيات على إدارة النمو السريع لجمع التبرعات إلكترونياً.
- القدرة على تحديث المعلومات في المواقع والتطبيقات.
- المحافظة على سلامة الوضع النظامي.
- ثقة المتبرعين في الدفع عبر الانترنت.
- ثقة المتبرع بالجمعية.

الاستخدام الفعال لقواعد بيانات المتبرعين:

- البيانات يجب أن تكون صحيحة ودقيقة ومحدثة بشكل دوري.
- البحث عن طرق لزيادة المبالغ التي يتم الدعم بها.
- تحليل البيانات.
- ينبغي استقطاب في فريق جمع التبرعات أحد الخبراء في فهم البيانات.
- التعاون ومعرفة نقطة قوة كل فرد من حيث الكفاءات الفنية والإدارية.
- وضع هدف واضح من جمع كل معلومة عن المتبرعين.
- الاهتمام بتصنيف المتبرعين في مجموعات.
- التزم باختيارك لقاعدة البيانات.

ج آليات النشر الالكتروني

03 الاستهداف الذكي

مجالات الاستفادة من الحملات التسويقية:

يمكن الاستفادة من الحملات التسويقية للترويج لكود الاستقطاع عن طريق الرسائل النصية (SMS)، أو وسائل التواصل الإلكترونية المتعددة. وسوف يأتي مزيد بيان عن الاستقطاع في الجزء الثالث وذلك على النحو الآتي:

ثالثًا: الاستقطاع المستمر:

مفهوم الاستقطاع

الاستقطاع: وهو عبارة عن خدمة تتيح للمتبرع إمكانية خصم(استقطاع)مبلغ محدد من بطاقته البنكية تلقائيًا للتبرع بشكل دوري (يومي، أسبوعي، شهري)، يصل إلى حسابات مشروع محدد في جمعية ما، أو تبرع غير مقيد لصالح إحدى الجمعيات ذات الأولوية للمتبرع.

رحلة الاستقطاع

تقوم خطة عمل الاستقطاع على أربع مراحل وهي على النحو الآتي:

01 التهيئة

إعداد الدراسة اللازمة لبرنامج الاستقطاع تتناول:

- تحديد المشروع المراد الاستقطاع لصالحه.
- الاتفاق مع البنك المطلوب الاستقطاع عن طريقه (بنك أو أكثر) وتجهيز النماذج البنكية لكل بنك حسب سياسة كل بنك.
- تجهيز الحسابات التي سوف يتم الترويج لها للاستقطاع لحسابها.
- استصدار تصريح جمع التبرعات عن طريق الاستقطاع من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ومراعاة شروطه التي سنفردها في نقطة مستقلة بعد هذه الرحلة.
- استقطاب الكفاءات العاملة في مشروع الاستقطاع (مشرف للمشروع، والمسوقين والمصممين، والمتطوعين والمتعاونين والموظفين وغيرهم بحسب حاجة المشروع).
- الاتفاق في دراسة المشروع على آلية احتساب المكافآت للعاملين في المشروع والشركات المشغلة.
- تخصيص حساب خاص ضمن البرنامج المحاسبي لضبط ومتابعة الاستقطاعات.
- تحديد مدة الاستقطاع المطلوب إن كان محددًا أو مفتوحًا بدون مدة.

02 التسويق

- إعداد تصاميم برشور التعريف بطريقة الاستقطاع.
- شرح آلية الاستقطاع للموظفين والمتعاونين والمتطوعين والمسوقين في الجمعية.
- طباعة البرشورات والمواد التسويقية إن احتاجت خطة التسويق والترويج لذلك.
- تجهيز عرض مرئي مختصر عن طريقة الاستقطاع.
- النشر الالكتروني للبرشورات والعروض المرئية في وسائل التواصل الاجتماعي، وفي موقع الجمعية، ومنصة التبرعات الإلكترونية وفي وسائل إعلام الجمعية ومجموعات الواتس آب ونحوها.
- تسويق الاستقطاع عبر رسائل sms إن احتاجت الجمعية لذلك

03 المتابعة

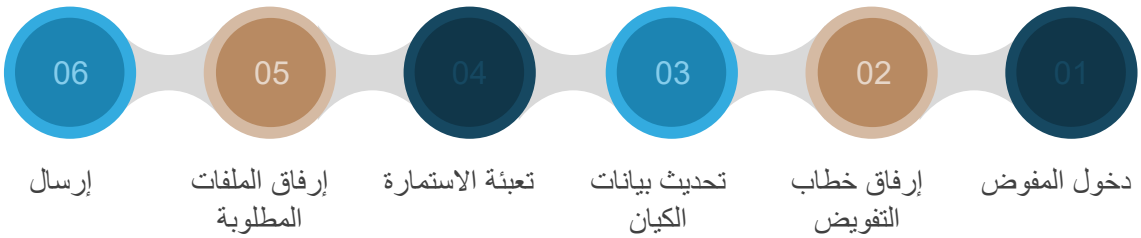
- رصد الاستقطاعات الإلكترونية.
- تجميع الاستقطاعات الورقية وتعميدها.
- متابعة نزول الاستقطاعات في الكشوفات البنكية.
- إرسال رسائل الشكر للمستقطعين.
- صرف المكافآت للقائمين على المشروع حسب الخطة المتفق عليها.
- إعداد التقارير الخاصة بالاستقطاع المطلوبة للجهات الرسمية وتعميدها وإرسالها، وتجديد طلب الترخيص.

ترخيص برنامج الاستقطاع:

برنامج الاستقطاع بحاجة إلى ترخيص خاص من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ويجب توثيق تقارير جمع وصرف التبرعات بهذه الطريقة بشكل مستقل باستخدام القوالب الرسمية الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ويمكن الرجوع إليها عن طريق رمز الاستجابة السريع.

من أجل رفع التقارير في المواعيد المحددة من خلال الملف الشخصي للجمعية في موقع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، بحسب الشرح الموضح بخدمة تقارير جمع وصرف التبرعات الموجودة على رسم الاستجابة السريع السابق.

خطوات التقديم على طلب الترخيص:



شروط خدمة ترخيص استقبال الرسائل النصية

١. ألا تقل درجة تقييم الحوكمة عن (٥٠%) باستثناء الجمعيات الناشئة.
٢. ألا تتجاوز حصة الشركة المشغلة (٥%)بموجب العقد، والقيمة المدخلة في المنصة.
٣. مدة الترخيص سنة قابلة للتجديد. ويتطلب الرفع قبل انتهاء الترخيص بمدة لا تقل عن ٦٠ يوم.
٤. تقرير عن عدد الرسائل التي وردت للجمعية والمبالغ التي تم تحصيلها (في حال طلب التجديد).

المرفقات المطلوبة:

١. محضر موافقة مجلس الإدارة.
٢. صورة معتمدة من العقد أو الاتفاقية بين الجمعية والشركة المشغلة.
٣. السجل التجاري للشركة المشغلة ساري المفعول.
٤. ترخيص هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية للشركة المشغلة ساري المفعول.

تحديات الاستقطاع

من التحديات التي يمكن أن تواجه الجمعيات في الاستقطاع :

- عزوف المتبرعين عن الاشتراك في خدمة الاستقطاع لمخاوف متعلقة بعدم وضوح سياسة استرداد التبرع أو طرق إيقاف التبرع للمتبرع.
- عزوف المتبرعين عن الاشتراك في خدمة الاستقطاع لصعوبة أو طول أو عدم فهم إجراءات الاستقطاع.
- عدم استمرارية المستقطعين في الخدمة؛ لعدم توفر خدمات ما بعد الاستقطاع الذي ينبغي أن توفرها الجمعية، أو أن مبلغ الاستقطاع كبير.

ممكنات الاستقطاع

من الممكنات التي تعين الجمعية على الاستفادة من الاستقطاع وتواجه بها التحديات الآتي:

- فتح حسابات في كل البنوك للاستقطاع لتسهيل الاستقطاع لكل فئات المجتمع من عملاء هذه البنوك، والسعي لاختصار إجراءاتها وتسهيلها ما أمكن.
- تصميم برنامج إلكتروني لتكوين قاعدة بيانات المستقطعين ومعلومات عنهم وعن استقطاعاتهم؛ لتيسير التواصل معهم.
- استغلال مواسم إقبال الناس على التبرع لتسويق الاستقطاع والترويج له كشهر رمضان وعشر ذي الحجة ونحوها.
- تقليل قيمة الاستقطاع ما أمكن لتكون في متناول معظم أفراد المجتمع.
- ابتكار وسائل للمحافظة على المستقطعين: مثل رسائل الشكر عند كل استقطاع، وإرسال تقارير وأخبار الجمعية كل ربع سنة، وإرسال الهدايا الرمزية للمستقطعين المتميزين.. ونحوها.
- استخدام عبارات تسويقية تستهوي المتبرعين مثل: قليل دائم خير من كثير منقطع، صدقة السر تطفئ غضب الرب، أحب الأعمال إلى الله أدومها وإن قل، الاستقطاع أجر بلا انقطاع.. ونحوها.

- وضع سياسات استرداد التبرع ونشرها ضمن الحملة التسويقية للاستقطاع، وتوضيح إجراءات وطرق إيقاف عملية الاستقطاع، فذلك يساعد على إزالة بعض المخاوف التي تمنع من الاشتراك في الخدمة.
- وضع قيم إضافية ترغب المتبرع للاشتراك في خدمة الاستقطاع مثل: إمكانية إهداء الاستقطاع لصديق أو قريب، ونحوها.

الفصل السادس: المنح

أولًا: مفهوم المَنْح

المنح عبارة عن تمويل يقدم إلى منظمة ما، ويقدم عادة من قبل جهة حكومية أو مؤسسة أو شركة. وتعتمد عدد من الجمعيات الأهلية في تمويل أنشطتها جزئيًا أو حتى كليًا على المنح التي تتلقاها على مدار العام.

وتعرِّف الأمم المتحدة المنح بأنه عبارة عن تمويل بمبالغ مالية صغيرة وغير مستردة وغير متكررة (لمرة واحدة) إلى كيان متلقي، ويقدم التمويل بناءً على عملية اختيار شفافة وعادلة وتنافسية لغرض القيام بأنشطة تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ويعرّف المنح بأنه مبلغ من المال يقدّم لمنظمة ما لاستخدامه في تحقيق غرض متفق عليه.

ويقصد بالمنح في سياق هذا الدليل، بالتمويل المقيد وغير المسترد لتحقيق مخرجات محددة أو نتائج متفق عليها مع المانح. وفي أغلب الأحيان تكون هناك عملية تقديم طلب للحصول على المنحة، ويكون لدى الممول توقعات واضحة حول ما سيتم تحقيقه، كما يقوم المانح بمتابعة كيفية استخدام المنحة.

ثانيًا: رحلة الوصول إلى المِنَح

يتطلب الوصول إلى التمويل عن طريق المنح، أن تركز الجمعية على ثلاثة مراحل أساسية وذلك على النحو التالي:

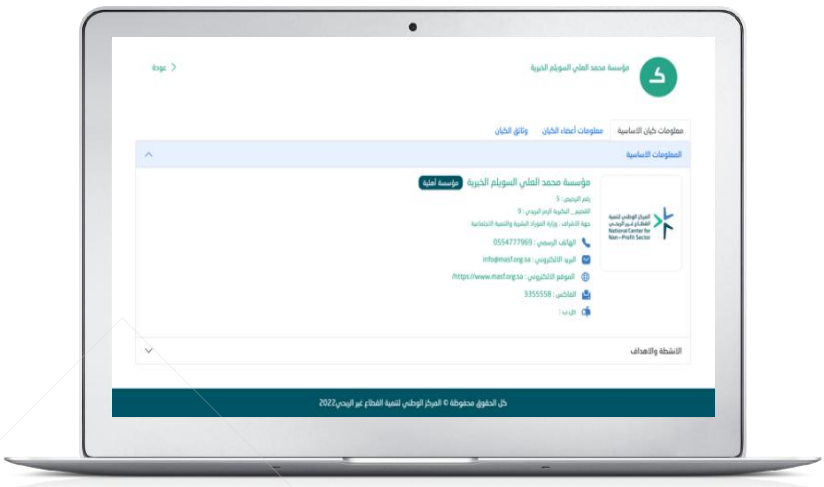


ثانيًا: رحلة الوصول إلى المِنَح

يتطلب الوصول إلى التمويل عن طريق المنح، أن تركز الجمعية على ثلاثة مراحل أساسية وذلك على النحو التالي:

01 تحليل المانحين

معلومات المانحين: يجب أن تسعى الجمعية إلى الوصول إلى المانحين الذين تتقاطع أهدافهم مع التوجهات الاستراتيجية والأثر الذي ترغب الجمعية في صناعته، ويمكن للجمعية البدء باستكشاف المانحين من خلال موقع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، حيث يوفر المركز دليل الجهات غير الربحية، متضمنة بيانات كافة المؤسسات الأهلية في المملكة،



ويتيح الوصول إلى بعض البيانات مثل الموقع الإلكتروني، وبيانات التواصل، ويوضح المثال صفحة إحدى المؤسسات في الموقع الإلكتروني للمركز الوطني.

كما يمكن للجمعية الاستفادة من دليل الجهات المانحة الذي يحتوي على قاعدة بيانات محدثة للجهات المانحة والمؤسسات والشركات التي لديها مسؤولية اجتماعية داخل المملكة العربية السعودية، وهو إهداء من مركز وقت الحوار (قسم الدعوة الإلكترونية) بجمعية الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بعنيزة ويمكن الوصول إلى الدليل من خلال الرابط أو رمز الاستجابة السريع:

(https://dalel-manhin.com)

ثانيًا: رحلة الوصول إلى المِنَح

03 تصنيف المانحين

من خلال البحث تحتاج الجمعية إلى تصنيف المانحين المحتملين باستخدام المصفوفة التالية، وتوفر المصفوفة ستة معايير لتصنيف المانحين، ويمكن أن تضيف الجمعية بعض المعايير التي ترى أنها ضرورية، ومن خلال المصفوفة تحدد الجمعية الجهات التي ستستهدفها بالتواصل أولاً.

مصفوفة تصنيف الجهات المانحة

المعايير	الجهة الأولى	الجهة الثانية	الجهة الثالثة	الجهة الرابعة	الجهة الخامسة	الجهة السادسة
التركيز على القضايا ذات الأولوية للجمعية						
متطلبات المانح يمكن تلبيتها بيسر وسهولة						
لدى المانح منصة رقمية للتقديم على المنح						
أوقات التقديم للمنح مناسبة						
المعلومات المتاحة عن المانح كافية						
الترتيب بحسب الأولوية						

ثانيًا: رحلة الوصول إلى المِنَح

03 تصنيف المانحين

قاعدة بيانات المانحين

بعد تصنيف الجهات المانحة والتواصل معها، يجب أن تقوم الجمعية بتطوير قاعدة بيانات خاصة بها، تتضمن بيانات الجهات المانحة التي تقدم الدعم للجمعية، ويجب أن تحتوي قاعدة البيانات على معلومات تتعلق بالدروس المستفادة من التعامل مع كل جهة مانحة. ويمكن أن تتضمن قاعدة البيانات المعلومات التالية:

اسم الجهة المانحة.

متطلبات المانح.

مجالات المنح.

مستوى رضا المانح عن أداء الجمعية.

المبادرات والمشاريع التي مولها المانح.

بيانات التواصل: (رقم الهاتف، والبريد الإلكتروني، والشخص المسؤول عن التواصل لدى المانح وبريده الإلكتروني، وغيرها).

الدروس المستفادة.

ثانيًا: رحلة الوصول إلى المِنَح

03 كتابة مقترح المشروع

تعدّ القدرة على كتابة مقترحات المشاريع متطلب أساسي في عمل أي جمعية؛ لأنها الوسيلة للوصول إلى المانحين وإظهار فهم الجمعية لسياق المشروع، وقدرتها على التنفيذ، ويجب أن تركز الجمعية على القضايا الأساسية التالية أثناء إعداد مقترحات المشاريع:

تحليل الاحتياج

من الضروري أن تكون فكرة المشروع مبنية على تحليل احتياج الفئة المستفيدة، ويمكن الاعتماد على التقارير التنموية الصادرة عن الجهات الرسمية، أو منظمات القطاع غير الربحي، أو دراسة الاحتياج التنموي من قبل الجمعية.

تحديد الأثر والنتائج

يجب أن تكون سلسلة النتائج والأثر محددة بوضوح، وكذلك تحديد الأنشطة التي ستمكن من تحقيق الأثر والنتائج المستهدفة.

مؤشرات قياس النتائج

من القضايا الأساسية في مقترح المشروع أن تظهر الجمعية قدرتها على قياس وتقييم الأثر والنتائج المستهدفة، ويجب أن تتضمن آلية القياس تحديد مؤشرات الأداء، وخطة المتابعة والتقييم.

تحديد المخاطر

يجب تحليل وتحديد المخاطر التي يمكن أن تحد من قدرة الجمعية على تحقيق النتائج، أو تحديد الافتراضات التي تعزز القدرة على تحقيق الأثر والنتائج المستهدفة.

الموازنة التقديرية

يمكن أن يكون لكل مانح نموذج مختلف لإعداد الموازنة التقديرية للمشروع، ويجب أن تعد الموازنة من قبل متخصص، وتحدد التكاليف بشكل منطقي وواقعي. كما يجب مراعاة التفريق بوضوح بين المصاريف المباشرة وغير المباشرة.

من المهم أن تبذل الجمعية جهوداً مركزة لإعداد مقترحات المشاريع، والاستعانة بذوي الخبرة في المجال بما يعزز قدرتها في الحصول على تمويل للمبادرات والمشاريع التي تسعى لتنفيذها. ويمكن الرجوع إلى المحتوى المتخصص الذي تقدمه أكاديمية المنظمات التابعة لبورتال ٣٦٥ في موقعها الإلكتروني على الرابط أو رمز الاستجابة السريع الآتي:

https://portal365.org/NGO_Academy/ar/LearningCenter/Section/proposal-writing

05 إدارة المشاريع

ميثاق المشروع

ميثاق المشروع هو وثيقة رسمية قصيرة عادة تصف مشروعك بالكامل، بما في ذلك الأهداف، وكيف سيتم تنفيذها، ومن هم أصحاب المصلحة، والتفاصيل الأساسية الأخرى. إنه عنصر حيوي في الإدارة الفعالة للمشروع، ويعمل كمرجع لجميع أصحاب المصلحة. فيما يلي تفاصيل لما يحتويه ميثاق المشروع عادةً:

العنوان وتاريخ التفويض

يتضمن ذلك اسم المشروع، وتاريخ الموافقة على الميثاق.

مالك المشروع وأصحاب المصلحة

اسم وتفاصيل الاتصال براعي المشروع وأصحاب المصلحة الرئيسيين.

مدير المشروع

اسم وتفاصيل الاتصال بمدير المشروع المعين، وفي بعض الحالات قد يحتوي هذا القسم أيضًا على تفاصيل حول مستوى سلطة مدير المشروع.

الغرض أو المبرر

شرح مختصر عن سبب البدء بالمشروع، ويمكن أن يكون هذا مرتبطًا بفرصة عمل، أو مشكلة تحتاج إلى حل، أو الامتثال التنظيمي، وما إلى ذلك.

الأهداف أو المخرجات

بيانات واضحة وموجزة لما يهدف المشروع إلى تحقيقه، وغالبًا ما يتضمن نتائج قابلة للقياس أو معايير النجاح.

نِطَاق

مخطط تفصيلي لما تم تضمينه في المشروع، وما لم يتم تضمينه (يشار إليه غالبًا باسم "داخل النطاق" و"خارج النطاق"). وهذا يوفر الوضوح حول حدود المشروع.

القيود والافتراضات

الافتراضات هي الأشياء التي يفترض أنها صحيحة، ولكن لم يتم التحقق منها. والقيود هي قيود على المشروع.

ميزانية

نظرة عامة رفيعة المستوى على ميزانية المشروع، بما في ذلك التقديرات والقيود المتعلقة بالتمويل.

الجدول الزمني أو المعالم الرئيسية

التواريخ أو المراحل الهامة في المشروع، من البداية إلى الانتهاء.

المخاطر

التحديد الأولي للمخاطر المحتملة والقضايا الحالية التي تؤثر على المشروع.

قائمة أصحاب المصلحة

قائمة بجميع الكيانات أو الأفراد الذين لديهم مصلحة في نتائج المشروع.

خطة التواصل وإعداد التقارير

يوضح كيف ومتى ولمن سيتم نشر معلومات المشروع.

معايير الجودة

يحدد المعايير التي يجب أن تلبيها مخرجات المشروع.

عملية إدارة التغيير:

يصف كيفية إدارة التغييرات في المشروع (على سبيل المثال، تغييرات النطاق) والتحكم فيها.

الموافقات

أسماء وتوقيعات الجهات المرخصة للمشروع. يتضمن هذا عادةً راعي المشروع، والقادة التنظيميين الرئيسيين الآخرين.

يجب أن يكون ميثاق المشروع موجزًا ومباشرًا، وأن يكون بمثابة نقطة مرجعية طوال المشروع. وهي توفر "نظرة عامة" للمشروع ويتم إنشاؤها عادةً أثناء مرحلة بدء المشروع.

ثالثًا: التحديات

تواجه الجمعيات مجموعة من التحديات التي قد تؤثر على قدرتها في الحصول على المنح ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

- نقص المعلومات لدى الجمعية عن مواعيد تقديم طلبات المنح.
- المشروع الذي تقدمه الجمعية لا يتوافق مع توجهات المانح.
- عدم اتساق المشروع مع استراتيجية الجمعية، وخطتها التشغيلية، والموازنة السنوية.
- ضعف مهارات كتابة مقترحات المشاريع.
- المشروع لا يلبي احتياج المستفيدين.
- لا يوجد نماذج موحدة لتقديم طلبات المنح، فكل مانح لديه طريقة مختلفة.
- صعوبة قياس النتائج وتوثيق قصص النجاح.
- عدم وضوح الاتفاقيات بشكل كافي.
- نسبة دوران وظيفي عالية تؤثر على قدرة الجمعية في تنفيذ المشاريع.
- ضعف مهارات كتابة التقارير.

رابعًا: المتطلبات

تختلف متطلبات الحصول على المنح من مانح إلى آخر، ولذلك يجب أن تقوم الجمعية بالإطلاع على المتطلبات في موقع الجهة في حال كانت منشورة. وقد يتطلب الأمر أن تقوم الجمعية بالتواصل مع الجهة المانحة للتعرف على المتطلبات وهناك متطلبات أساسية تكون في العادة مشتركة بين جميع الجهات مثل:

- وجود ترخيص ساري.
- درجة محددة للحوكمة.
- القوائم المالية.

الفصل السابع: الأوقاف

أولًا: مفهوم الأوقاف

عُرّف الوقف في الشرع بعدة تعريفات منها:

الوقف: هو تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة على بر أو قربة.

وقيل: هو حبس مال والتبرع بمنفعته.

وقيل: تحبيس مال يمكن الانتفاع به مع بقاء عينه بقطع تصرف الواقف وغيره في رقبته يصرف في جهة خير تقرباً لله تعالى.

ثانيًا: علاقة الوقف بمصادر الدخل للجمعيات في القطاع غير الربحي

يعد الوقف من أقدم مصادر الدخل للعمل الخيري عمومًا، وأشهرها، وأكثرها استعمالًا، وتعد من أكثر الأبواب التي يقبل عليها المتبرعون، للأجور الكبيرة المترتبة على ذلك، واستمرارها طالما كان الوقف مستمرًا.

بلغت نسبة عوائد الأوقاف في دراسة مسحية لأكثر من ٣٠٠ جمعية لعام ٢٠٢١م ما متوسطه ٣,٧٤% من إجمالي الدخل، وبلغت نسبة التبرعات للأوقاف ما متوسطه ١,٦٣%.

ثالثًا: أنواع الوقف:

ينقسم الوقف إلى نوعين ويشتق الثالث منهما وهي كالتالي:

01

الوقف الأهلي (الذري): ما جعلت فيه المنفعة لأفراد معينين أو لذريتهم سواء من الأقرباء أو من الذرية أو غيرهم.

02

الوقف الخيري: ما جعلت فيه المنفعة لجهة بر أو أكثر وكل ما يكون الإنفاق عليه قربة لله تعالى.

03

الوقف المشترك: وهو الذي اشترك في شرطه الوقف العام والخاص، مثال: أوقفت هذه المؤسسة لله عز وجل وجعلت غلتها على قسمين القسم الأول على ذريتي والقسم الثاني على أوجه البر.

الفصل السابع: الأوقاف

رابعًا: أشكال الاستثمار في الأوقاف

هناك عدة أشكال للاستفادة من الأوقاف في تنويع مصادر دخل الجمعيات من هذه الأشكال الآتي:

01 الوقف العقاري الخاص بالجمعية:

وهو وقف عقاري أو نحوه يوقفه شخص أو عدة أشخاص على أن يعود ريعه لصالح جمعية ما، لها هدف أو أثر اجتماعي معين.

خطوات إنشاء وقف عقاري خاص بالجمعية:

١. جمع المعلومات عن الأوقاف (الأهمية ـ الإطار الشرعي والنظامي ـ النماذج المعاصرة)
٢. الاجتماع بأهل الخبرة والدراية من الشرعيين والقانونيين ونظار بعض الأوقاف وغيرهم.
٣. تكوين لجنة استشارية والاتفاق على فكرة الوقف وتحديد نوعه وأهدافه ومصارفه.
٤. إعداد دراسة جدوى لمشروع استثماري وفق الفكرة المحددة
٥. البحث عن أرض يوقفها صاحبها لصالح الجمعية ومناشطها الاجتماعية، أو ممول يشتري الأرض التي تم الاتفاق على تحويلها إلى وقف وفق الاستشارات السابقة.
٦. صياغة مسودة الصك الوقفي، وبيان مصارفه، وتحديد أسماء ومهام ومواصفات مجلس النظارة وآليات إدارته.
٧. تحكيم ومراجعة نص الصك الوقفي مع عدد من المحامين والقضاة وبيوت الخبرة المتخصصة في صياغة الوصايا والأوقاف.
٨. استخراج صك الوقفية عن طريق وزارة العدل بالاستعانة بمستشار قانوني.
٩. توثيق وقفية الأرض لدى وزارة العدل ثم الهيئة العامة للأوقاف، وفق الشروط والآليات المتبعة في التوثيق.
١٠. إعداد المواصفات الفنية للمشروع على الأرض الموقوفة متضمنة لتكلفة الإنشاء بالاستعانة بمكاتب هندسية معتمدة، وتتناول الجوانب (المعمارية، الإنشائية، الميكانيا، الكهرباء، السباكة، السلامة).

١١. استخراج رخصة البناء من الجهة الرسمية المشرفة على المنطقة (البلدية غالبًا).

٢١. الإعداد لحملة تسويقية لبناء الوقف (تمويل جماعي، تبرع أفراد، منح.. شراكات بحيث يأخذ الشريك نسبة من الإيرادات لمدة معينة مقابل البناء).

٣١. طرح المشروع للمنافسة في موقع الجمعية الإلكتروني واستقبال المظاريف.

٤١. اجتماع لجنة المنافسة في الجمعية لفتح المظاريف بحضور المقدمين على المنافسة واختيار أحد العروض بناء على معايير لجنة المنافسة، وبحضور مهندس لا يكون طرفًا في أحد الشركات التي قدمت عروضها.

٥١. تنفيذ المشروع حسب مراحل التنفيذ وإعداد التقارير اللازمة للمانحين حسب العقود المتفق عليها.

٦١. تشكيل لجنة نظارة على الوقف من العاملين في الجمعية، أو من غيرهم ممن تتوفر فيهم الكفاءة والأمانة.

٧١. تتولى لجنة النظارة إدارة الاستثمار في الوقف وصرف ريعه حسب شروط الواقف وترفع تقاريرها لمجلس إدارة الجمعية وللجهات الرسمية.

02 صناديق الاستثمار الوقفية

وهي صناديق غير محددة المدة جميع وحداتها موقوفة وغير متداولة ومتاحة لعموم الناس، ويعود ريعها للجهات المستفيدة من الصندوق وتستفيد منها الكيانات غير الربحية والمؤهلة وفق الشروط التي تضعها الهيئة العامة للأوقاف.

ويتكون رأس مال الصندوق الاستثماري الوقفي المرخص من تبرعات التمويل الجماعي، ويعود ريعه على ما وقف له، ويصرف جزء من ريعه لجمعية أو عدة جمعيات تعمل في مجال الوقف نفسه، والجزء الآخر من الأرباح تعود على الصندوق لتنمية رأس ماله.

وحاليا يوجد ما يقرب من ٢٤ صندوقًا مرخصًا، تعود بالنفع على عدة مجالات اجتماعية في الصحة، والعناية بمساجد الطرق، والتعليم، ورعاية الأيتام، وجمعيات القرآن الكريم، وضيوف الرحمن، ودعم الأسر المحتاجة، ودعم النساء اللاتي بحاجة إلى نفقة، وغيرها من المجالات، ولمعرفة المزيد من مجالات هذه الصناديق والجهات المستفيدة منه يمكن الرجوع إلى دليل الصناديق الوقفية الاستثمارية الصادر عن الهيئة العامة للأوقاف.

لإنشاء صندوق وقفي استثماري ينبغي الحصول على ترخيص من الهيئة العامة للأوقاف من خلال عدة خطوات بينها دليل المستخدم لتقديم طلب الموافقة على إنشاء صندوق استثماري وقفي.

03 المحافظ الوقفية

وعاء مالي، ليس له شخصية اعتبارية مستقلة، تجمع فيه أموال موقوفة القيمة لغرض الاستثمار، وعلى أن تصرف وفق شرط الواقف.

المحفظة الوقفية الخاصة

وعاء مالي، ليس له شخصية اعتبارية مستقلة، تجمع فيه أموال موقوفة القيمة لغرض الاستثمار، وعلى أن تصرف وفق شرط الواقف؛ ووفق اتفاقية الإدارة.

من الخطوات المهمة لإنشاء المحفظة الاستثمارية الاطلاع على لائحة إنشاء المحافظ الاستثمارية الوقفية في موقع الهيئة العامة للأوقاف لمعرفة متطلبات إنشاء المحفظة الاستثمارية الوقفية، والتي من أهمها: اسم المؤسسة المالية، وشروط الوقف، ومصارف الوقف، والإقرار بصحة البيانات، بالإضافة إلى استراتيجية الاستثمار، وسياسات الاستثمار، وطبيعة الاستثمارات والأصول التي تستثمر فيها، ومستوى المخاطر، والرسوم المفروضة، على أن يكون رقم الحساب الاستثماري ورقم الآيبان المربوط بالحساب الاستثماري ورقم المحفظة وقيمتها الحالية جاهزة للرفع عند الطلب.

ويمكن الاطلاع على دليل المستخدم لتقديم طلب الموافقة على إنشاء محفظة استثمارية وقفية. من خلال الدخول على الرابط أو رمز الاستجابة السريع للاستعلام عن الأدلة الاسترشادية لطرق تسجيل الأوقاف

كما يمكن الاطلاع على موقع الهيئة العامة للأوقاف وسوف يجد الباحث كل ما يريده من أدلة توضح آليات تسجيل الأوقاف وترخيصها واللوائح والأنظمة والتشريعات التي تنظم الأوقاف.

https://www.awqaf.gov.sa/ar/Regulations?field_category_target_id=33.

الفصل السابع: الأوقاف

خامسًا: تعريف النظارة على الوقف

إجراء التصرفات التي تحقق الغبطة والمصلحة لعين الوقف وإيراده، وذلك بحفظه وإيجاره وتنمينه وإصلاحه والمخاصمة فيه وصرف غلته، وفقا لشرط الواقف.

سادسًا: الدليل الإجرائي لتأسيس الأوقاف الخيرية

قام الباحث إبراهيم بن محمد السماعيل بإعداد دليل إجرائي لتأسيس الأوقاف الخيرية، يفضل الاستفادة منه، وصدرت الطبعة الأولى منه عام ١٤٣٦هـ، ومكون من ٦٧ صفحة، بعد ذكر أهداف الدليل والمستهدفون منه، وهم (مديري الأوقاف، والنظار، والمراكز الوقفية، والمحامون، والمراكز الاستشارية)،ومصطلحات الدليل، وقسّم تأسيس الأوقاف إلى خمس مراحل:

مرحلة ما قبل التوثيق 01

وهي ثلاث مراحل: أسئلة قبلية منها يكون التصور الأولى للوقف(الواقف، الأعيان الموقوفة، قيمة الوقف، اسم الوقف، مصارف الوقف، نسبة الاستثمار، النظار وصلاحياتهم ومكافأتهم..إلخ)، إعداد الصياغة ومراجعتها تتضمن(بيانات الواقف، وأعيان الوقف، ومسماه ومصارفه، ومجلس النظار، وصلاحياتهم، ومقر المجلس وضوابطه، تجهيز الوثائق والمستندات (أصل الصكوك، أصل وصورة من محفظة الأسهم، أصل وصور بطاقات الموقف والشهود، صور هويات النظار).

مرحلة التوثيق 02

وتناول مفهوم التوثيق وفوائده، ومتطلبات التوثيق التي تمر بثمان خطوات داخل محكمة الأحوال الشخصية.

مرحلة البناء التنظيمي 03

وتتناول عشرة خطوات وهي: تعيين مجلس النظار، والإدارة التنفيذية، والأعيان الوقفية، والدليل التنظيمي، والتراخيص الرسمية، والحسابات البنكية، والإجراءات الحكومية، واللوائح والأنظمة، والبناء التقني، والتوثيق: الاجتماعات والقرارات والعقود والاتفاقيات) .

مرحلة النمو 04

تتناول الخطة الاستراتيجية، والكادر الوظيفي، والخطة التنفيذية، والتقييم (قياس الأداء، والتطوير، وتشغيل المكتب الخيري)

مرحلة التوسع 05

وتتناول (مناطق عمل جديدة، ومجالات عمل جديدة).

وختمها بنماذج متعلقة بكل مرحلة من المراحل السابقة، وملاحق.

سابعًا: تحديات الأوقاف

يفضل الاستفادة من الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية لمؤسسات الوقف الصادر عن الهيئة العامة للأوقاف؛ لإنشاء لجنة المخاطر الوقفية، ومعرفة سياساتها وعملياتها الإدارية، والاستفادة منها في كيفية إدارة المخاطر في الأوقاف، وقد صنف الدليل المخاطر المحتملة في الأوقاف إلى خمس مجالات، وهي على النحو الآتي:

المخاطر المالية ومن أمثلتها:



عدم القدرة على تمويل الوقف سواء كان وقفًا عينيا، أو سهما في صندوق استثماري وقفي، أو في محفظة وقفية.



تغير وضع السوق وانخفاض الإيراد المتوقع بشكل كبير، كانخفاض أسعار التأجير، أو الركود في الشراء مما يضعف إيراد الصناديق الاستثمارية الوقفية، أو نحوها من تقلبات الأسواق.

المخاطر الاستراتيجية ومن أمثلتها:

ضعف إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة بالوقف كالمستفيدين أو مجلس إدارة الجمعية، أو المانحين أو غيرهم.

عدم وجود خطة استراتيجية لإدارة الأوقاف والاستفادة من ريعها بشكل سليم.

مخاطر الحوكمة ومن أمثلتها:

تعارض المصالح في حال كان من أعضاء لجنة النظارة من لهم علاقة بتشغيل الوقف والاستفادة منه.

عدم وضوح مصفوفة الصلاحيات لمن لهم علاقة بإدارة الوقف والتحكم في موارده.

ضعف الصياغة في وثيقة الوقف التي لا تراعي المحافظة على الوقف من النزاع المستقبلي المحتمل، أو التحديد الدقيق لمصرف الوقف الذي لا يراعي الظروف المستقبلية المتغيرة أو غيرها من المخاطر المتعلقة بصياغة الوثيقة.

مخاطر تشغيلية:

١. ضعف الموارد البشرية العاملة في تشغيل الوقف.
٢. ضعف في إدارة الأصول الثابتة للوقف والاستفادة منها.
٣. تسرب الموظفين الأكفاء العاملين في تشغيل الوقف أو الرقابة عليه.

مخاطر الالتزام ومن أمثلتها:

١. وجود جرائم مالية مثل الاختلاس من قبل بعض العاملين في الوقف وتأثير ذلك على سمعته وعلى إيراداته.
٢. عدم تطبيق السياسات والإجراءات المتفق عليها والتي تضمن المحافظة على الوقف وأصوله الثابتة، وتحافظ على موارده وصرفها في مصارفها الصحيحة.

ثامنًا: ممكنات الأوقاف:

١. **البنية التشريعية القوية**: وجود بنية تشريعية متينة في المملكة تساهم في المحافظة على الأوقاف، وصيانتها وحماية مواردها، ودعم تطويرها وتوسيع مجالاتها، وينبغي على الجمعيات الاستفادة منها من خلال الالتزام بتطبيق تلك الأنظمة، وتطوير كوادرها البشرية العاملة في الوقف بما يتوافق معها.
٢. **الفرص التمويلية لإنشاء الأوقاف**: يوجد في المملكة بالإضافة إلى البنية التشريعية المتينة فرصًا تمويلية لإنشاء الأوقاف لصالح الجمعيات جيدة، ومنها المؤسسات المانحة المهتمة بالقرض الحسن لإنشاء الأوقاف، ومن هذه المؤسسات: القرض الحسن، ومؤسسة الراجحي للتمويل التنموي، وبنك التنمية الاجتماعية.
٣. **القوة الشرائية في المجتمع**: وهي تمكن مشاريع الأوقاف من تحقيق إيرادات جيدة في مدد زمنية قصيرة، بخلاف البلدان التي تعاني من ضعف القوة الشرائية في مجتمعاتها فمشاريع الأوقاف تكون إيراداتها ضعيفة ولا تسترجع رأس المال إلا على مدة زمنية طويلة.
٤. تخصيص نسبة من عوائد الوقف لصيانته وتنمية رأس ماله وأصوله، فهذه النسبة من ريع الوقف التي تعود عليه تضمن المحافظة عليه مع مرور السنين والأعوام.

٥. **الصيغة المرنة في وثيقة الوقف:** تتيح لمجلس النظارة التصرف الذي يضمن المصلحة الكبرى في الوقف، فحبذا لو حدد المستفيدون بطريقة عامة بحيث يستطيع النظار الصرف على الممكنات الإدارية للجهات غير الربحية الموقوف عليها، وعلى أثرها الاجتماعي المباشر، وأيضا القدرة على نقل الوقف لجهات أخرى في حال تعذر الاستفادة منه في الجهة المحددة لها ابتداءً، ومن أمثلة الصيغة المرنة: كل ما ذكرت واشترطت إنما أريد به وجه الله تعالى، ومقصد الشرع الأكمل والأفضل والمصلحة العامة، فمتى ما وجدت في أي زمان ومكان فللنظار العمل بها، وإن خالفتْ ما ذكرتُ واشترطتُ.

تاسعًا: شروط ومتطلبات المركز للترخيص لحملة تسويقية لإنشاء وقف

خطاب موجه للهيئة العامة للأوقاف يتضمن الآتي:

- الغرض من جمع التبرعات.
- تحديد المصارف لجمع التبرعات والجهة المستفيدة.
- تحديد قيمة المبلغ المستهدف للحملة ووسيلة الإعلان عن الحملة مع الإفصاح عنها وضرورة موائمتها لغرض الوقف.
- التاريخ المتوقع لبدأ الحملة ونهايتها (٦ أشهر فقط).
- إرفاق تفويض من مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية لرئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لإدارة جمع التبرعات.
- إرفاق إقرار من الجمعية بعدم وجود أي موانع من جمع التبرعات لإنشاء وقف.
- إرفاق تقييم تقديري للأصل المراد شراؤه من مكتب تثمين عقاري معتمد، وفي حال امتلاك الأرض إرفاق صك الملكية.
- تقرير من المقاول الإنشائي للمشروع يتضمن كافة الأتعاب والرسوم والخدمات اللازمة للإنشاء.
- دراسة جدوى للمشروع.
- وثيقة تأسيس الجهة الاعتبارية للكيان المتقدم بطلب الحصول على الموافقة.
- إرفاق التراخيص اللازمة من الجهات المعنية.
- عرض متكامل عن الكيان المتقدم بالطلب وحوكمته وإدارة أعماله وهيكله التنظيمي والوظائف الرقابية فيه وسياساته وإجراءاته والخطط الاستراتيجية والتشغيلية وعمليات الاستثمار وآلية الصرف على المستفيدين ونظام الرقابة الداخلية والأعمال الأخرى المتعلقة بالمالية والمحاسبة والموارد البشرية وتقنية المعلومات وغيرها.
- القوائم المالية لآخر ٣ سنوات من محاسب قانوني معتمد (إن وجد).
- إرفاق تقرير مالي في حال سبق للجمعية جمع التبرعات.

الفصل الثامن: الاستثمار

أولًا: مفهوم الاستثمار

الاستثمار يعني شراء أصول ذات قيمة، تدعى الأصول الرأسمالية، يشتريها المستثمر بناء على توقعات لها إما: بارتفاع قيمتها بمرور الوقت. وإما للقناعة بأنها سوف توفر مصدراً جديداً للدخل. أو أنها تحقق الأمرين معاً أي ارتفاع قيمتها مع مرور الوقت، وتوفيرها مصدراً جديداً للدخل.

والاستثمار هو عملية إيداع الأموال أو الموارد في مشروع أو نشاط يهدف إلى تحقيق ربح مستقبلي أو عائد استثمار. ويتمثل الهدف الرئيسي للمستثمر في زيادة قيمة رأس المال الذي تم استثماره على المدى الطويل. ويمكن أن يكون الاستثمار في مجموعة متنوعة من الأصول، مثل الأسهم، والسندات، والعقارات، والأعمال التجارية، والسلع.

ويقصد بالاستثمار في هذا الدليل: هو دخول الجمعية الأهلية في نشاط استثماري مالي أو تجاري بهدف زيادة إيرادات الجمعية على المدى القصير أو المدى الطويل، تستفيد من الأرباح في دعم أنشطتها وبرامجها ذات الأثر الاجتماعي.

ثانيًا: أنواع الاستثمار الممكن في الجمعيات

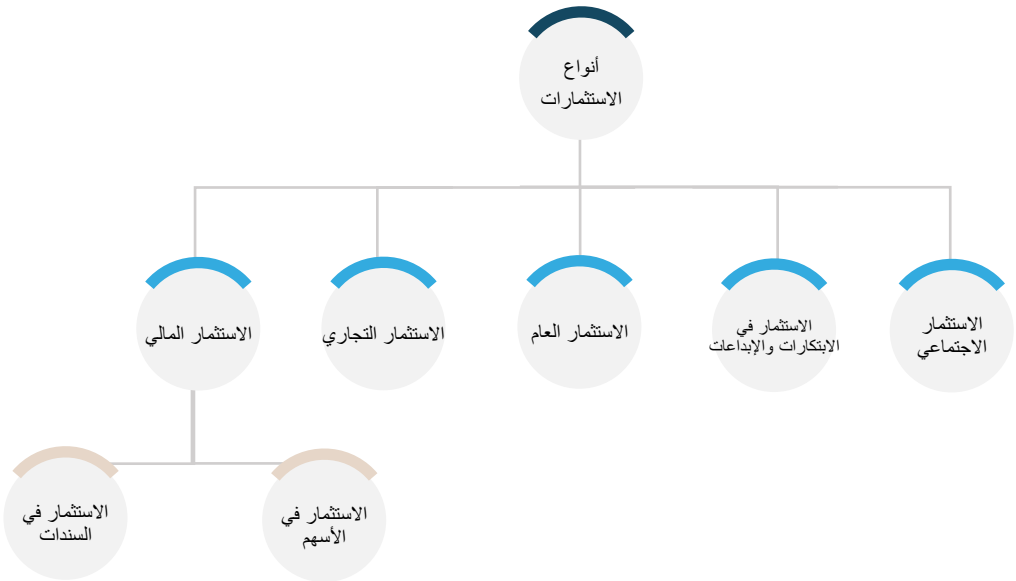
هناك العديد من أنواع الاستثمار الذي يمكن للجمعيات الاشتراك فيه لتعزيز مصادر دخلها، وتتنوع هذه الأنواع بحسب الأهداف والتفضيلات التي يراها قادة الجمعيات. وهذه بعض أنواع الاستثمار الشائعة:

الاستثمار والاستثمار الاجتماعي.

الاستثمار على ثلاثة أنواع: استثمار مالي واستثمار تجاري، واستثمار في المجال الابتكاري والإبداعي.

والاستثمار المالي على نوعين: الاستثمار في الأسهم، والاستثمار في السندات.

ثانيًا: أنواع الاستثمار الممكن في الجمعيات



الاستثمار المالي في الأسهم (الأسواق المالية)

الاستثمار في الأسهم: ويعني شراء الجمعية أسهمًا في شركات ناجحة تجاريًا، فتكون بذلك مالكة لجزء من تلك الشركات، وتحقق العائد المالي عندما ترتفع قيمة أسهم هذه الشركة، فتبيعها أو تبيع جزءًا منها، أو عندما توزع الشركة أرباحًا على المساهمين.

الاستثمار المالي في السندات (الأسواق الثابتة)

تعد السندات استثمارًا ثابتًا حيث تقوم الجمعية بشراء سندات الحكومة أو الشركات، وتتلقى الجمعية فوائد دورية، ويسترد رأس المال في نهاية فترة الاستثمار، ويشمل أيضا الاستثمار في صناديق الاستثمار المشترك: يدير هذه الصناديق مديري استثمار محترفين وتجمع أموال المستثمرين للاستثمار في مجموعة من الأصول المالية.

ثانيًا: أنواع الاستثمار الممكن في القطاع غير الربحي:

الاستثمار التجاري

يمكن للجمعية استثمار أموالها المعدة للاستثمار في إنشاء مشاريع تجارية خاصة كالفنادق، والمطاعم، والأسواق التجارية، والمزارع، ومحطات الوقود بمرافقها ونحوها، وتدير هذه الأعمال بشكل مباشر عن طريق موظفين تابعين لها أو بواسطة شركات تشغيل بنسب يتفقون عليها، ويشمل هذا النوع أيضا الاستثمار في العقارات: ويعني شراء وتملك العقارات مثل الشقق السكنية أو العقارات التجارية، ويمكن تحقيق العائد من خلال تأجير العقار أو بيعه بعد ارتفاع قيمته.، ويشمل أيضا الاستثمار في الذهب والسلع: المتوقع ارتفاع أسعارها مستقبلًا، وبيعها عند ارتفاع الأسعار.

الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار

يمكن للجمعية استثمار أموالها في الشركات الناشئة أو المشاريع الابتكارية المتوقع أن يكون لها رواج كبير، وعوائد مالية هائلة، كالاستثمار في بعض التطبيقات الالكترونية ذات النفع العام، مثل تطبيقات توصيل الطلبات، أو تأجير المساكن، أو غيرها من الأفكار الإبداعية.

الاستثمار الاجتماعي

وهو استثمار ذو عائد مالي يهدف إلى إحداث أثر اجتماعي إيجابي قابل للقياس، وفي هذا النوع من الاستثمار يمكن للجمعية تحويل بعض برامجها ذات الأثر الاجتماعي في الأساس إلى استثمار مالي يساعد الجمعية على الاستدامة في هذا المشروع، وسوف يأتي مزيد تفصيل خاص به.

ثالثًا: لماذا الاستثمار ؟

من بين ٣٠٠ جمعية تم تحليل قوائمها المالية السنوية في عام ٢٠٢١م تبين أن نسبة إيرادات هذه الجمعيات من الاستثمار بلغت ١,٦٣% من إجمالي الدخل العام.

ويعد الاستثمار جزءًا أساسيًا من أجزاء تنويع مصادر الدخل في الجمعيات؛ فعن طريق الاستثمار يمكن تحقيق النمو المالي للجمعيات، وزيادة الإيرادات غير المقيدة، التي تسهم في زيادة تمكين الجمعية من تحقيق أهدافها الاجتماعية والخيرية، وتمكنها من الحصول على دخل ثابت، وتساعدها في تحقيق الاستدامة المالية، وربما أسهمت في تحقيق أهداف مستدامة إذا اختارت الاستثمار في المشاريع أو الصناديق التي تعتني بالأبعاد الاجتماعية والبيئية، وبالتالي دعم أهداف التنمية المستدامة.

رابعا: رحلة الاستثمار

من أجل البدء بمشروع استثماري لصالح الجمعية، تبدأ رحلة تأسيس المشروع عن طريق الخطوات الآتية:

01 قرار العمل في مجال الاستثمار

صدور قرار من الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة إذا كان مفوضًا من الجمعية العمومية في الجمعية باستثمار مبلغ من مبالغ التبرعات غير المقيدة يعود ريعه لصالح الجمعية، أو مبالغ مقيدة مخصصة للاستثمار لزيادة إيرادات الجمعية، ويتضمن القرار المبلغ المخصص للاستثمار، وتحديد الفريق المشرف على الاستثمار وصلاحياته ومهامه، والمدة المحددة للاستثمار، والشروط اللازمة لضمان عوائد جيدة من الاستثمار التي تضمن تقليل المخاطر، وزيادة الأرباح، وتخفيف التكاليف.

02 تكوين فريق إشرافي على الاستثمار

فريق الاستثمار يحتاج إلى مجموعة متنوعة من التخصصات لضمان أداء فعال واتخاذ قرارات مستنيرة. ويختلف حجم وتركيبة الفريق تبعًا لنطاق ونوع الاستثمارات، ولكن عادةً ما تتضمن التخصصات التالية:

أ-المحلل المالي:

يقوم بتحليل الأسواق المالية والشركات لتقديم تقييم مالي دقيق. يساعد في اتخاذ القرارات المبنية على البيانات المالية والتوقعات المستقبلية.

ب- خبير استراتيجية الاستثمار :

يعمل على تطوير استراتيجيات الاستثمار وتحديد الفرص والتحديات، ويساعد في تحديد الأصول المناسبة لتحقيق أهداف الاستثمار.

ت- مدير صندوق الاستثمار

يدير الصندوق أو المحفظة ويتخذ القرارات بشأن التحويلات والتوزيعات والاستثمارات الجديدة. ويعمل على تحقيق عوائد مرضية للجمعية.

ث- مسؤول تحليل الأصول

يقوم بتحليل وتقييم الأصول المختلفة التي قد يستثمر فيها الفريق، مثل الأسهم، والعقارات، والسندات.

ج- مدير مخاطر الاستثمار:

يتولى مراقبة وإدارة المخاطر المالية والسوقية المرتبطة بالاستثمارات. ويعمل على حماية المحفظة من التقلبات السوقية.

ح- محامي الاستثمار

يدير القضايا القانونية المتعلقة بالاستثمارات ويضمن الامتثال للتشريعات واللوائح.

خ- خبير تسويق الاستثمار

يعمل على تسويق الفرص الاستثمارية، وجذب الشركاء الجدد الداعمين إلى المشروع، ويُعد خطة التسويق لمنتجات أو خدمات المشروع الاستثماري إلى الشرائح المستهدفة.

د- محلل اقتصادي

يقوم بتحليل الظروف الاقتصادية العامة وتأثيرها المحتمل على الاستثمارات.

ذ- خبير الابتكار والتكنولوجيا

في حال كانت الاستثمارات تتعلق بالابتكار والتكنولوجيا، قد يكون هناك حاجة لخبير في هذا المجال لفهم التطورات التكنولوجية، وتقييم الشركات ذات الابتكار.

هذه التخصصات تعدّ مجرد نموذج عام، وقد يتغير التكوين بحسب نوع الصناعة والاستثمار، وبحسب قدرة الجمعية على استقطاب مثل هذه الكوادر، والفريق يعتمد على التعاون الفعّال بين هذه التخصصات لضمان اتخاذ قرارات استثمارية مستدامة ومربحة.

03 تحليل الوضع الراهن

يقوم فريق الاستثمار بتحليل الوضع الراهن للجمعية وقدراتها المالية والإدارية على الدخول في الاستثمار، كما يقوم بدراسة السوق لتحديد الفرص الاستثمارية الممكنة، وتحليل الوضع الراهن للجمعية هو خطوة هامة لفهم البيئة التي قد تؤثر على استثماراتها المستقبلية. ويمكن استخدام مجموعة من الوسائل والأدوات لتحليل الوضع الحالي للجمعية. من أشهرها: تحليل SWOT ، وتحليل PESTEL وغيرها من أدوات التحليل.

04 بناء التوجهات الاستثمارية

بناء التوجهات الاستثمارية يتطلب تحليلًا شاملاً لأهداف الجمعية من الاستثمار، وقدراتها المالية، والمخاطر التي يمكنها تحملها. وهذه بعض الخطوات التي يمكن اتخاذها لبناء توجهات استثمارية فعّالة:

أ-تحديد الأهداف

يجب تحديد الأهداف المالية الرئيسية للاستثمار، هل هو الرغبة في تحقيق نمو رأس المال، أو توليد دخل ثابت مستمر للجمعية.

ب- تقييم المدى الزمني

تحديد المدى الزمني للاستثمار مهم جدًا، هل هو استثمار قصير الأجل، أم طويل الأجل؟ لأن استراتيجيات الاستثمار تختلف تبعًا للمدى الزمني.

ت- تحديد مستوى التحمل للمخاطر

تحديد مدى قدرة الجمعية وقبولها لتحمل مخاطر الاستثمار الذي ستدخل فيه، وهل تفضل الاستثمار في أصول تحمل مخاطرة عالية مع فرصة للعائد العالي، أم تفضل الاستثمار في أصول تحمل مخاطرة منخفضة مع عائد أقل؟

ث- تنويع المحفظة

يفضل أن يعتمد فريق الاستثمار في الجمعية على استراتيجية التنويع لتوزيع الاستثمارات على مجموعة متنوعة من الأصول. ويساعد ذلك في تقليل المخاطر، وتحقيق توازن أفضل في المحفظة.

ج- فهم الأصول والأسواق المالية

دراسة وفهم الأصول المختلفة وكيفية أدائها في سوق المال يساعد في اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة.

ح- التحليل الفني والأساسي

استخدم تقنيات التحليل الفني والأساسي لتقييم الأسهم والأصول. ويتيح هذا التحليل فهم أفضل لأداء الأصول والتوقعات المستقبلية.

خ- تحديث التوجهات بانتظام

تتغير الأوضاع الاقتصادية والسوقية مع مرور الوقت؛ لذا ينبغي تحديث التوجهات الاستثمارية بانتظام لضمان استمرار تحقيق أهداف الاستثمار.

د- استشارة خبير مالي

في حال كان فريق الاستثمار خاليًا من خبراء ماليين، فينبغي الاستعانة برأي مستشار مالي محترف للحصول على نصائح مخصصة وتوجيه مناسب حسب الاحتياجات والأهداف.

ذ- تقييم العوامل الضريبية

على فريق الاستثمار القيام بفحص التأثير الضريبي للاستثمارات المختلفة، وكيف يمكن تحسين العائد بالنظر إلى التفاصيل الضريبية.

تحليل هذه العناصر وضبط توجهات الاستثمار بانتظام يساعد في بناء استراتيجية استثمارية قائمة على أسس قوية ومتناسبة مع أهداف الاستثمار.

05 بناء السياسات والهياكل التنظيمية اللازمة

لا يحتاج فريق الاستثمار أن يبني سياسات وهياكل تنظيمية في الاستثمارات المالية في الأسهم والسندات، فمثل هذه الاستثمارات لا تحتاج إلى فرق عمل دائمة فهي بحاجة إلى دراسة مستفيضة عن أحوال الاسهم المالية يقوم بها الخبراء ويقدمون النصح المناسب للفريق ليرفع بتوصياته لمجلس الإدارة لاتخاذ قرار المساهمة في أي من هذه الأسهم أو السندات، والحجم المناسب للاستثمار فيها.

أما الاستثمار التجاري والاستثمار الاجتماعي والاستثمار في قطاع المجالات التكنولوجية والإبداعية فيحتاج إلى فرق عمل، وهياكل تنظيمية، ولوائح وسياسات لكل مشروع، تتضمن هذه السياسات تحديد أهداف المشروع، وتحدد أصوله، ومستويات المخاطر المقبولة، وتقييم المخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها، والفترات الزمنية للاستثمار، وآليات ضبط أداء المشروع، ومؤشرات الأداء المطلوبة فيه بشكل قابل للقياس.

وأول خطوات بناء الهيكل التنظيمي للمشروع يبدأ بإعداد خطة استراتيجية للمشروع تتناول تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمشروع، والقيم، والتوجهات الاستراتيجية، ثم تحديد الأدوار والمسؤوليات في المشروع، ثم بناء الهيكل التنظيمي للمشروع بناء على خطته الاستراتيجية، وثم تطوير نظام التواصل الداخلي بين مختلف الأقسام والإدارات في الهيكل، وبعده تحديد معايير الأداء لكل قسم أو إدارة في الهيكل التنظيمي للمشروع.

06 استقطاب الكوادر البشرية

استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة والتي تمتلك المهارات اللازمة، هو جزء أساسي من نجاح أي مشروع استثماري. وهذه بعض الآليات التي يمكن اتخاذها من قبل فريق الاستثمار في الجمعية لجذب الكوادر البشرية للمشاريع الاستثمارية:

أ-وضع خطة توظيف فعّالة:

يتم فيها تحديد احتياجات المشروع من الكوادر، ووضع خطة توظيف توضح المهارات والخبرات المطلوبة.

ب- تحديد مزايا العمل:

ينبغي تقديم معلومات واضحة حول فرص النمو والتقدم المهني في إطار المشروع، كما ينبغي تحديد مزايا العمل كمحفز قوي للكوادر البشرية.

ت- تقديم حزمة مكافآت ومزايا جذابة:

عرض حزمة مكافآت ومزايا تنافسية تجذب الكفاءات وتحتفظ بها. وقد تتضمن هذه المزايا التأمين الطبي المرتفع، وخطط التقاعد، وعلاوات أداء، وبدلات سكن وغيرها.

ث- الترويج للمشروع

استخدم وسائل التواصل الاجتماعي، والمواقع الوظيفية على الإنترنت للترويج للمشروع، وفرص العمل المتاحة، والاستفادة من موقع الجمعية الإلكتروني في الإعلان عن الوظائف المطلوبة، وصفحاتها في وسائل التواصل الاجتماعي، واستغلال علاقات فريق الاستثمار، ومجلس الإدارة في الجمعية والعاملين فيها.

ج- تحسين سمعة العلامة التجارية

ينبغي العمل على تحسين سمعة العلامة التجارية للمشروع كمكان جذاب للعمل. وقد تتضمن هذه الخطوة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وبيئة عمل إيجابية.

ح- إجراء مقابلات فعّالة

القيام بإجراء عمليات مقابلات فعّالة لتقييم المرشحين، وضمان تناسبهم مع ثقافة المشروع وأهدافه.

خ- الاستثمار في التدريب والتطوير

تقديم فرص للتدريب والتطوير لتعزيز المهارات والقدرات الحالية للموظفين وتحسين فرص النمو الداخلي.

د- تحفيز الابتكار والابداع

التشجيع على الابتكار والإبداع مهم جدًا في بيئة العمل لتحفيز الكوادر وجعلها ملتزمة بتحقيق أهداف المشروع.

07 تصميم المنتجات الاستثمارية

تصميم المنتجات الاستثمارية يتطلب فهمًا عميقًا لاحتياجات العملاء وأهداف الاستثمار، بالإضافة إلى معرفة قوية بالأسواق المالية والتحليل المالي. فهذه بعض الخطوات والعوامل التي يمكن أن تسهم في عملية تصميم منتجات استثمارية ناجحة.

أ-تحليل احتياجات العملاء

من خلال إجراء دراسات استقصائية واستطلاعات لفهم احتياجات وأهداف العملاء، وما هي توقعاتهم من منتجات الاستثمار؟

ب- تحديد الفئة المستهدفة

تحديد الفئة المستهدفة للمنتج الاستثماري.

ت- تحليل السوق

القيام بتحليل سوق الاستثمار لتحديد الفرص والتحديات ومعرفة المنافسة. هل هناك حاجة لمنتجات جديدة أو تحسين للمنتجات الحالية؟

ث- تنويع المحفظة

اعتماد استراتيجية تنويع لتوفير مجموعة متنوعة من المنتجات لتناسب احتياجات العملاء ذوي الملامح المختلفة.

ج- التكنولوجيا والابتكار

اعتماد التكنولوجيا والابتكار في تقديم المنتجات الاستثمارية. يمكن أن تشمل ذلك توفير منصات رقمية، وتقنيات التحليل الضوئي، وتحسين تجربة المستخدم.

ح- تقديم مزايا تنافسية

فالمزايا التنافسية تجعل المنتج الاستثماري مميزًا. ومنها: تكاليف منخفضة، أو خدمة عملاء متميزة، أو سرعة في تلبية الخدمة أو توصيل المنتج.

خ- ضمان الامتثال للتشريعات

فينبغي التأكد دائمًا من أن المنتجات تتماشى مع اللوائح والتشريعات المحلية والدولية المتعلقة بالاستثمار والأسواق المالية.

د- التسويق الفعّال

لابد من تطوير حملات تسويق فعّالة للترويج للمنتجات الاستثمارية وجذب المستهلكين، والمستثمرين في المشروع.

ذ- ردود فعل المستهلكين والمستثمرين

يجب الاستماع إلى ردود فعل المستثمرين والعملاء المستهلكين للخدمة أو المنتج، وتقييم استجاباتهم لتحسين المنتجات/ الخدمات بشكل مستمر.

08 تخطيط الموارد

تخطيط الموارد في المشاريع الاستثمارية يعد جزءًا حاسمًا من إدارة المشروع لضمان استخدام الموارد بفعالية، وتحقيق الأهداف المحددة. ومن الجوانب الرئيسية التي يجب مراعاتها في عملية تخطيط الموارد:

أ-تحديد الموارد

تحديد الموارد الضرورية لتحقيق أهداف المشروع، بما في ذلك الموارد البشرية، والمالية، والمواد، والتكنولوجيا.

ب- تخطيط الموارد البشرية

القيام بتحديد الكمية والنوعية المناسبة من المهارات والخبرات اللازمة لفريق المشروع. ثم القيام بتوفير خطط توظيف وتدريب لتلبية هذه الاحتياجات.

ت- تقدير التكاليف

القيام بتقدير تكلفة الموارد المختلفة وتضمينها في موازنة المشروع. ضع خطة لمراقبة وإدارة التكاليف بشكل فعال.

ث- إدارة الجداول الزمنية

القيام بتطوير جداول زمنية ومخططات جانت لتحديد مواعيد توفر الموارد وجداول العمل. ويساعد ذلك في تحقيق التنسيق الفعّال بين فرق العمل.

ج- توفير التكنولوجيا والمعدات

تحديد التكنولوجيا والمعدات اللازمة لتنفيذ المشروع والتأكد من توفرها في الوقت المناسب وتحديثها إذا لزم الأمر.

ح- إدارة المخاطر

تحديد المخاطر المحتملة المتعلقة بالموارد ووضع استراتيجيات للتعامل معها. وتخصيص موارد احتياطية للتعامل مع المشكلات المحتملة.

خ- التحقق من التوافر

يجب التأكد من توفر الموارد عند الحاجة وقد تشمل هذه الخطوة التفاوض مع الموردين وضمان توفر الموارد في الوقت المناسب.

د- متابعة الأداء

القيام بتقييم أداء الموارد بشكل دوري لضمان استخدامها بكفاءة واستخدام مؤشرات الأداء لقياس التقدم وتحديد أية زيادات في الاحتياجات.

ذ- تحديث الخطط

تحديد فترات زمنية منتظمة لتحديث خطط الموارد بناءً على تغييرات في نطاق المشروع أو احتياجات الموارد.

ر- التواصل الفعّال

المحافظة على تواصل فعّال مع فرق المشروع ومسؤولي الموارد لضمان فهمهم للأولويات وتحديثات الجداول الزمنية والمتطلبات.

09 إدارة المنتجات (التمويل – التشغيل)

إدارة المنتجات في المشاريع الاستثمارية تتضمن جانبين

01

الجانب الأول: تمويل المشاريع الاستثمارية

وتمويل مشاريع الاستثمار للجمعيات الأهلية، قد يكون من التبرعات غير المقيدة، أو من جهة مانحة خيرية أو حكومية أو متبرعين أفرادًا، أو أي برنامج يعنى بالحاضنات والمسرعات، مثل بنك التنمية الاجتماعية، أو عن طريق القروض القابلة للسداد، أو من مستثمرين شركاء في المشروع يتقاسمون أرباحه سواء كان عن طريق التمويل الجماعي، أو الأسهم.

ومجلس الإدارة هو المعني الأول بتوفير رأس مال الاستثمار عن طريق الوسائل السابقة، ومن الأهمية بمكان إعداد خطة شاملة لتمويل المشروع تدرس المصادر السابقة جميعها، والمخاطر المحتملة في كل مصدر، مع ضرورة الالتزام بالشفافية والاستدامة لأنها تزيد من جاذبية المشروع، والقبول من الدعمين.

02

الجانب الثاني: تشغيل المشاريع الاستثمارية

تشغيل المشاريع الاستثمارية يعنى به فريق الاستثمار، وتتضمن الجوانب التنظيمية والتنسيقية التي تهدف إلى ضمان فاعلية وكفاءة عمليات التشغيل كتخطيط الإنتاج، والتنسيق بين الأقسام، وضبط الجودة، وإدارة المخزون، والتحسين المستمر من خلال الاعتماد على مؤشرات الأداء الرئيسية، والاستمرار في التدريب والتأهيل للعاملين، والمحافظة على الاستدامة البيئية والالتزام بالتشريعات والأنظمة، واستخدام التكنولوجيا، والمحافظة على السلامة والصحة المهنية، وإدارة التكاليف والعلاقات مع الموردين بفعالية، وغيرها من الممارسات المتعلقة بالتشغيل.

10 إدارة الأداء الاستثماري

إدارة الأداء الاستثماري تتعلق بالجهود المبذولة لتحقيق أهداف الاستثمار بشكل فعال، ويشمل ذلك مراقبة وتقييم الأصول والاستراتيجيات الاستثمارية؛ بغرض تحسين العائد وتقليل المخاطر، ويتطلب ذلك تحليل دوري، وتواصل فعّال مع أصحاب المصلحة لضمان تحقيق أقصى قيمة من الاستثمارات بشكل مستدام.

خامسًا: أخطاء ومحاذير في الاستثمار

الاستثمار هو نشاط يحمل مخاطر عالية، وقد تتعرض الجمعيات التي قررت الدخول في الاستثمار لبعض الأخطاء والمحاذير التي يجب تجنبها لتحقيق نتائج أفضل. ومن الأخطاء والمحاذير الشائعة في مجال الاستثمار:

01

عدم التنويع

عدم توزيع الاستثمارات على أصناف متعددة يمكن أن يعرض الاستثمار لمخاطر أكبر في حالة تدهور أداء صنف واحد.

02

الاستثمار بناءً على العواطف

الاستجابة للمشاعر العاطفية مثل الخوف أو الطمع يمكن أن يؤدي إلى قرارات استثمار مستعجلة غير مدروسة قد تفضي لخسارة رأس المال المستثمر. ومثلها الاعتماد على التوقعات الشخصية دون القيام بالتحليل العلمي المطلوب.

03

تجاهل التحليل الأساسي

عدم إجراء البحوث اللازمة وتنفيذ تحليل دقيق للأصول أو الشركات قبل الاستثمار يمكن أن يؤدي إلى فهم غير صحيح للفرص والمخاطر.

04

تجاهل التكلفة

إهمال الرسوم والنفقات وعدم احتساب تكاليف الاستثمار مثل الرسوم الإدارية والاشتراكات يمكن أن يؤثر سلباً على العائد الصافي.

05

تجاهل التفاعلات السوقية

وعدم مراعاة التأثيرات الاقتصادية والسياسية القادمة يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صحيحة.

06

تجاهل تحديث الاستراتيجية

فعدم تحديث الاستراتيجية، وتجاهل تغييرات الأهداف أو الظروف الاقتصادية قد يؤدي إلى الاستمرار في استراتيجية غير فعّالة.

07

عدم التحكم في المخاطر

عدم وضع استراتيجية لإدارة المخاطر يعرّض الاستثمار للخسائر المحتملة.

08

الانحياز التكنولوجي

فالاعتماد الكبير على التكنولوجيا دون فهم يمكن أن يؤدي إلى قرارات خاطئة.

الاستثمار الاجتماعي

لا يوجد تعريف محدد متفق عليه في تعريف الاستثمار الاجتماعي؛ نظرا لحداثة المصطلح، ومن التعريفات التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الدليل تعريف الشبكة العالمية للاستثمار الاجتماعي وهو: **الاستثمار الذي يهدف إلى إحداث أثر** إيجابي اجتماعي وبيئي متوازيًا مع الحصول على عائد مالي.

وعرفته وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة عام ٢٠٢١م بأنه: **الاستثمار الذي يقوم به المستثمر لغرض تحقيق عائد مالي وعائد اجتماعي قابل للقياس، كما يمكن أن يؤدي إلى عائدات أخرى ذات أثر إيجابي على المجتمع.**

وعرفته الدكتورة أماني الشهري بأنه: **الاستثمار في مشروعات تهدف إلى إحداث أثر اجتماعي بالدرجة الأولى، ومستدام وقابل للقياس، ويأتي بأثر مالي من أجل تحقيق الاستدامة المالية للمشروع.**

أما المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في المملكة فقد اعتمد التعريف الآتي: **"استثمار ذو عائد مالي يهدف إلى إحداث أثر اجتماعي إيجابي قابل للقياس".**

ومن خلال هذه التعريفات يمكن استخلاص العناصر المشتركة فيها وهي أنه: استثمار ذو عائد مالي، وعائد اجتماعي أو بيئي إيجابي قابل للقياس، وأن الغرض من هذا الاستثمار هو تحقيق استدامة الأثر الاجتماعي بالدرجة الأولى.

العائد المالي والاجتماعي

يهدف الاستثمار الاجتماعي إلى تحقيق عائد مالي للمستثمرين بالإضافة إلى تحقيق الأثر الاجتماعي الإيجابي. ويتم قياس العائد المالي بشكل تقليدي عن طريق العوائد المالية المباشرة مثل الأرباح والعائد على الاستثمار، في حين يتم قياس العائد الاجتماعي من خلال تحقيق التغييرات الإيجابية في المجتمع أو البيئة، وفق منهجيات علمية في القياس.

قياس الأثر

يهدف قياس الأثر إلى تحديد وتقييم التأثير الاجتماعي أو البيئي الذي تحققه الاستثمارات الاجتماعية، ويتضمن ذلك تحديد المؤشرات والمعايير التي تستخدم لقياس التأثير، وجمع البيانات ذات الصلة، وتحليلها لتقدير النتائج الاجتماعية للاستثمارات، ويعتبر قياس الأثر أحد الجوانب الحاسمة للاستثمار الاجتماعي.

الاستدامة

تعتبر الاستدامة أحد العناصر الرئيسية في الاستثمار الاجتماعي. يهدف الاستثمار الاجتماعي إلى خلق تأثير بيئي واجتماعي إيجابي على المدى الطويل، بحيث يتم المحافظة على الموارد الطبيعية، وتعزيز التنمية المستدامة.

يركز الاستثمار الاجتماعي على تحقيق التوازن بين العوائد المالية والتأثير الاجتماعي والبيئي، ويعتبر أداة فعالة لتحقيق التغيير الاجتماعي، وتعزيز التنمية المستدامة.

معايير الاستثمار الاجتماعي

- إحداث تأثير إيجابي لقضية مجتمعية.
- وجود عائد مالي.
- تحديد الأثر وقابليته للقياس.

ملاحظة: أي استثمار له أثر اجتماعي إيجابي وسلبي.

معايير الاستثمار الاجتماعي وفقا لمؤسسة human centered investing LLC

إحداث الأثر الاجتماعي هو من الأهداف الاستراتيجية للمشروع ويرتبط في صلب عمل المؤسسة (وليس شيئًا فرعيًا كالمسؤولية المجتمعية).

يتم قياس الأثر للمشروع، ويظهر من النتيجة أن المشروع مجدٍ اجتماعيًا (العائد أكبر من التكاليف).

الآثار الاقتصادية والاجتماعية للاستثمار الاجتماعي

١. المساهمة في حل القضايا المجتمعية وإيجاد حلول مستدامة.
٢. تعظيم أثر المنح.
٣. تحسين البيئة التحتية للمجتمع من خلال المشاريع المختلفة التي تساهم في تحسينها.
٤. تمكين القطاع غير الربحي من تحقيق الاستدامة المالية.
٥. تقليل نسبة البطالة من خلال توفير فرص وظيفية أكبر.
٦. تنمية الأفراد والمجتمعات المحلية من خلال مشاريع تنموية مستدامة.
٧. تأثير قطاع الاستثمار الاجتماعي على الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لرؤية المملكة ٢٠٣٠:

- زيادة نسبة مساهمة المنظمات غير الربحية في الناتج المحلي الإجمالي من ٠,٢٩% إلى ٥%، هذه النسبة مستهدفة بحلول عام ٢٠٣٠.
- زيادة نسبة الإنفاق التنموي من إجمالي إنفاق القطاع غير الربحي من٢١% إلى ٥١.%، هذه النسبة مستهدفة بحلول عام ٢٠٣٠.
- تخفيض معدل البطالة من ١١,٦% إلى ٧%، حيث أن معدل البطالة المستهدف بحلول عام ٢٠٣٠. وفقًا لأحدث التقارير الصادرة في عام ٢٠٢٣، بلغ معدل البطالة في المملكة حوالي ٨,٥% في الربع الثاني من عام ٢٠٢٣.
- رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من ٢٢% إلى ٣٠%. مستهدف بحلول عام ٢٠٣٠. وفقًا للتحديث الأخير لعام ٢٠٢٣، وصلت نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل إلى حوالي ٣٥%.

نماذج استثمارية ذات أثر اجتماعي في المملكة

اعتمد المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بعض المشاريع في القطاع غير الربحي كمشاريع استثمار اجتماعي وذكر منها الآتي:

٠١. مؤسسة غدن

تُقدِم "غدَن للاستشارات الاجتماعية وبناء القدرات" على خدمة الاحتياج المجتمعي وتقديم حلولٍ مبتكرة لقضاياه، من خلال دراسة أفضل الممارسات حول مفهوم الريادة الاجتماعية؛ وتفعيل المشاركة والعمل التطوعي في البيئة التعليمية، وتعظيم الأثر من خلال المبادرات ذات الأثر النوعي.

غـــدن
Ghadan

٠٢. التحول التقني

نجحتْ " التحول التقني" بتكييف التقنيات الحديثة لصُنع تحول رقمي يتماشى مع رؤية ٢٠٣٠؛ لتحقيق أهداف القطاع غير الربحي، وتمكينه وتعظيم أثره الاجتماعي من خلال الإجابة على الاستشارات التقنية في المنظمات غير الربحية.

التحول التقني
TechTrans

٠٣. منصة كرز

منصة تقدم بيئة تفاعلية وبنية تحتية لمرض السكري، باستخدام الذكاء الاصطناعي والبيانات في تجربة ممتعة، مجزية وقيمة. بهدف تبسيط إدارة السكري ورفع مستوى الخدمات المقدمة وتيسير الوصول إليها.

منصة كرز

٠٤. منصة تاء

منظومة رقمية (منصة وتطبيق) تساهم في بناء جيل يعتز بلغته وهويته وثقافته العربية من خلال توظيف التقنية في التعليم، ودمجها في الترفيه لتحقيق التفاعل والتكامل بين الطفل وبيئته باللغة العربية.

ويمكن الإشارة إلى أن الاستثمار الاجتماعي قد يأخذ عدة أشكال ومستويات منها:

- النشاط الربحي الصِرف المبني على هدف اجتماعي.
- تجارة اجتماعية مع إعادة استثمار الأرباح بالنشاط نفسه: فالعائد المالي ليس مقصودًا للمستثمر بشكل أساسي.
- نشاط اجتماعي مستدام يحقق أكبر من ٧٠% من التكلفة.

حجم تمويل القطاع غير الربحي في المملكة عن طريق الاستثمار الاجتماعي:

الاستثمار الاجتماعي حديث النشأة عالميًا، ولم يتم الاتفاق الكلي على تعريف محدد له، ودخوله إلى المملكة حديث أيضا، والمعلومات حول حجم تمويل القطاع غير الربحي عن طريق الاستثمار الاجتماعي بالمفهوم المعتمد من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي قليلة جدًا، لكنه واعد مستقبلًا.

ومن أجل أخذ صورة عن التوجه العالمي لتنمية مثل هذه الاستثمارات، ذكر في موقع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي حجم نمو سوق الاستثمار الاجتماعي حول العالم على النحو الآتي:

١. بلغ حجم الاستثمار الاجتماعي عام (٢٠١٨م): ٢٢٨ مليار دولار.
٢. بلغ حجم الاستثمار الاجتماعي عام (٢٠٢٠م): ٧١٥ مليار دولار.
٣. من المتوقع أن يبلغ حجم الاستثمار الاجتماعي عام (٢٠٣٠م): ١٣ تريليون دولار.



ممكنات الاستثمار الاجتماعي

يمكن تحقيق الاستثمار الاجتماعي من خلال مجموعة متنوعة من الأنشطة والمشاريع منها:

١. **الشركات الاجتماعية**: هناك العديد من الشركات التي تُنشأ بغرض تحقيق الأثر الاجتماعي بجانب الربحية، هذه الشركات تدمج أهداف الربح مع أهداف الاستدامة الاجتماعية والبيئية.
٢. **الاستثمار في الأصول المسؤولة:** يتضمن ذلك استثمار الأموال في الأسهم والسندات التي تتوافق مع مبادئ الاستثمار الاجتماعي المسؤول. على سبيل المثال، يمكن للمستثمرين تحديد محفظة استثمارية تركز على الشركات الملتزمة بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.
٣. **الاستثمار في الشركات الناشئة**: تعتبر الشركات الناشئة في مجال الابتكار الاجتماعي فرصة جيدة للمستثمرين لدعم المشاريع الجديدة التي تهدف إلى حل مشكلات اجتماعية وبيئية.
٤. **الاستثمار في مشاريع التأثير الاجتماعي**: يمكن للمستثمرين توجيه رؤوس أموالهم نحو مشاريع محددة تهدف إلى تحقيق تأثير اجتماعي إيجابي، مثل توفير الخدمات الصحية للفقراء أو دعم التعليم في المناطق المحرومة.

ممكنات الاستثمار الاجتماعي

١. **الصناديق الاستثمارية الاجتماعية:** هذه هي الصناديق التي تقوم بجمع أموال من المستثمرين وتوجيهها نحو مشاريع ومبادرات اجتماعية تحقق تأثيرًا إيجابيًا.

٢. **الاستثمار في الأصول البيئية:** يمكن للمستثمرين دعم مشاريع توليد الطاقة المتجددة أو تقنيات إدارة المخلفات أو مشاريع حماية البيئة.

٣. **التمويل الريعي** :مكن للأفراد والمستثمرين الصغار المشاركة في تمويل مشاريع اجتماعية من خلال البنية التمويلية الريعية على الإنترنت.

رحلة تأسيس مشاريع الاستثمار الاجتماعي: المتطلبات الأساسية والإجراءات.

رحلة تأسيس مشروع الاستثمار الاجتماعي تتضمن العديد من الخطوات والمتطلبات الأساسية منها:

٠١. تحديد الغرض والرؤية

تبدأ العملية بتحديد هدف المشروع والرؤية الاجتماعية التي تهدف إلى تحقيقها. ويجب أن يتماشى المشروع مع قضية اجتماعية محددة تحتاج إلى حل.

ولأجل اختيار المشروع الاجتماعي هناك عدة خطوات منهجية له على النحو الآتي:

الخطوة الأولى: تشكيل لجنة توجيهية من أصحاب المصلحة والمعنيين: وهي تشكل فريق التنفيذ.

الخطوة الثانية: تحديد المجتمع المستهدف بالمشروع: كالأطفال، والجاليات، والمعاقين، والمطلقات، ونحوها من فئات المجتمع

الخطوة الثالثة: تحديد الأهداف: لمعرفة التركيبة السكانية، والمشاكل الاجتماعية وأسبابها، وسبل تلبية الاحتياجات، ومواردها، والمنظمات التي يمكن الاستفادة منها، والتدريب المطلوب.

الخطوة الرابعة: تحديد المبادئ مثل: حماية خصوصية وسرية المبحوثين، وفهم الفريق لمهمته، وإفادة المجتمع.

الخطوة الخامسة: تطوير خطة العمل: تحديد الأنشطة والمكلفين وزمن التنفيذ والمستشارين. ويجب أن تكون الخطة مرنة يمكن تغييرها بناء على التجارب الميدانية أثناء التنفيذ.

الخطوة السادسة: تحديد المعلومات: وصف المجتمع، والاحتياجات التي يقترحها قادة المجتمع والعاملون في منظمات المجتمع الأخرى، والموارد المحلية(أعضاء المجتمع ذوي الخبرة، والأعمال التجارية، والمجموعات، وأنصار المجتمع) وفرص البرامج والمبادرات مثل التمويل أو المنح، وتحديات البرامج والخدمات، ومقومات الاستدامة طويلة الأمد للبرامج.

الخطوة السابعة: تحديد طرق جمع البيانات: المقابلات، واستطلاع الرأي والاستبانات، ومجموعات التركيز، ومنتديات المجتمع، وبيانات ثانوية.

الخطوة الثامنة: تطوير أو تكييف أدوات جمع البيانات: عن طرق التحكيم والتجريب. ويقصد بالتحكيم، عرض أسئلة المقالات أو الاستبانات أو نحوها على أهل الخبرة من الباحثين لإبداء آرائهم نحوها. ويقصد بالتجريب: تجريب أداة جمع المعلومات على عينة صغيرة قبل النزول للمجتمع الكبير، وتعديلها بناء على ما يظهر من استجابات نحو الأداة.

الخطوة التاسعة: تنفيذ التقييم: بعد الاتفاق على طريقة جمع البيانات وتحليلها..

الخطوة العاشرة: تحليل المعلومات التي تم جمعها

الخطوة الحادية عشرة: إعداد التقرير: يتضمن وصف طريقة العمل وجمع البيانات، وفريق العمل، والمعلومات التي تم جمعها، وجداول ورسوم بيانية، ينتهي ببيان احتياجات المجتمع، والخدمات الموجودة والمطلوبة، واقتراح مشاريع تلبي الاحتياجات.

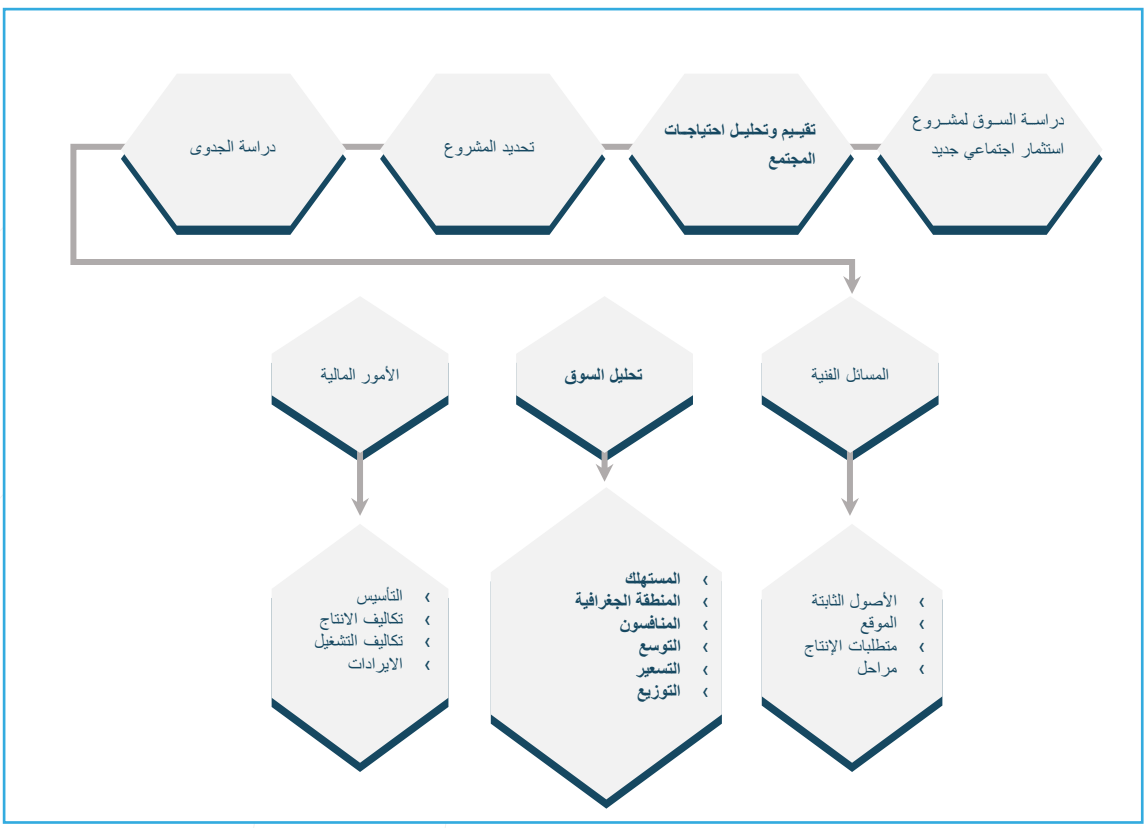
الخطوة الثانية عشرة: مشاركة التقرير: بين أعضاء الفريق والمجتمع وعمل تغذية راجعة للاستفادة من التوصيات.

الخطوة الثالثة عشرة: تحديد مشروع الاستثمار الاجتماعي، وهذه الخطوة تعتمد على شيء كبير من الابتكار والإبداع الذي يتحلى به فريق البحث، وقيادة الجمعية المطلعة على التقرير الميداني.

٠٢. تحليل السوق والبيئة الداخلية والخارجية لمشروع الاستثمار الاجتماعي

فبعد ابتكار المشروع الاجتماعي الذي يلبي الأثر الاجتماعي للفئة المستهدفة، يجب أن يتم إجراء دراسة جدوى مالية للمشروع؛ لفهم السوق والبيئة التي ستشمل المشروع ومعرفة العائد المالي. ويهدف تحليل السوق لمعرفة:

- **العملاء.**
- **عادات التسوق والشراء لدى العملاء.**
- **حجم السوق المستهدف الخاص بأعمالك.**
- **حجم رغبة العملاء المحتملين بالدفع.**
- **المنافسون.**
- **نقاط القوة والضعف للمنافسين.**



ومن فوائد تحليل السوق تقليل المخاطر للمشروع، وتحديد الميزة التنافسية، وتطوير المنتج أو الخدمة.

خطوات تحليل السوق

الخطوة الأولى: تحديد الغرض من تحليل السوق: لتقليل المخاطر، ومواجهة التحديات، وتقليل المشكلات، وخلق الفرص، والغرض إما داخلي: التدفق النقدي والعمليات التجارية. وإما خارجي: إقناع المقرضين والمستثمرين.

الخطوة الثانية: النظر إلى توقعات المشروع: تحديد الحالة الحالية للمشروع، اذكر أين يتجه مشروعك.

الخطوة الثالثة: تحديد الفئة المستهدفة: الاستفادة من تحليل احتياجات المجتمع، (العمر، والإيرادات، والمستوى الاجتماعي، ومستوى التعليم، والحالة الزوجية أو العائلية)

الخطوة الرابعة: دراسة ومقارنة المنافسين: دراسة عروضهم، وعملائهم ومواقعهم وعيوبهم في السوق، ونقاط القوة والضعف لديهم، ونتيجة التحليل معرفة مزايا منتجنا أو خدمتنا السوقية.

الخطوة الخامسة: جمع بيانات إضافية: بيانات غير متحيزة، وذات صلة، وواقعية، ومعلومات دقيقة، ومن مصادر موثوقة.

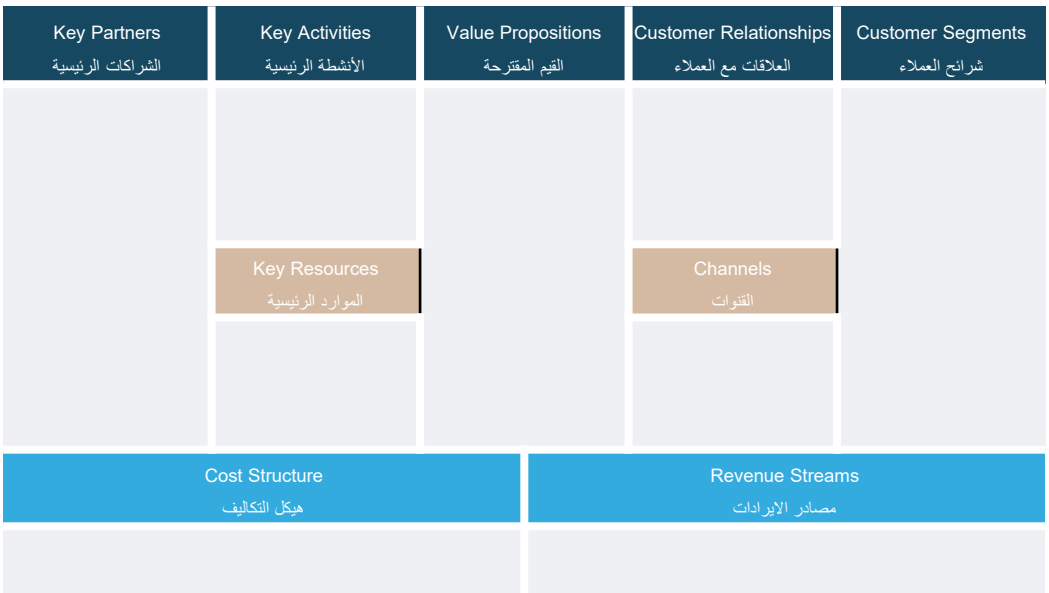
الخطوة السادسة: تحليل النتائج : نظرة عامة على حجم عمل المشروع ومعدل النمو، والحصة السوقية المتوقعة، ومستقبل المشروع، والخصومات التي ستقدم للعملاء، واتجاهات الشراء، والنمو المتوقع، وأسعار المنتجات والخدمات، والمبلغ الذي يرغب العملاء في دفعه، ومجموعات العملاء.

الخطوة السابعة: وضع تحليلك موضع التنفيذ:

ويجب أن أن يكون هناك استعداد لتطوير المنتج أو الخدمة، أو العمليات في المشروع. والاستعداد للتحدث مع الممولين والمستثمرين حول الدراسة والاستنتاجات.

٠٣. تصميم النموذج التجاري

يعد نموذج العمل التجاري Business model أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي التي تحدد أسس عمل الأنشطة التجارية للشركة، ويتكون النموذج من مجموعة عناصر أساسية لكل منتج أو خدمة، ومدوّنة ضمن صفحة واحدة، بهدف التخطيط الدقيق وفق الإمكانيات المتاحة.



ويمكن الاطلاع على تفاصيل هذه النموذج عن طريق الرابط الآتي، أو رمز الاستجابة السريع.

https://blog.mostaql.com/business-model/

٠٤. تأمين التمويل

لتأسيس مشروع الاستثمار الاجتماعي يجتاح إلى تمويل مرحلة تأسيس المشروع، والعائد المالي المتوقع للمشروع بعد مرحلة التأسيس سيقوم بضمان استمرار المشروع في مراحله المستقبلية، وتمويل مشروع الاستثمار الاجتماعي قد يكون من أي جهة مانحة خيرية أو حكومية أو متبرعين أفرادًا، أو أي برنامج يعنى بالحاضنات والمسرعات، مثل بنك التنمية الاجتماعية، أو عن طريق القروض القابلة للسداد، أو من مستثمرين شركاء في المشروع يتقاسمون أرباحه سواء كان عن طريق التمويل الجماعي، أو الأسهم.

05. تطوير الخطة الاستراتيجية

على الرغم من أنه قد تكون لدى الجمعية فكرة ونموذج تجاري، إلا أنه يجب تحديد كيفية تنفيذ المشروع بشكل دقيق مع تحديد المهام والأهداف والموارد المطلوبة.

06. التنفيذ

يجب البدء في تنفيذ المشروع وتنظيم العمليات وإدارة الموارد بفعالية. قد تحتاج الجمعية أيضًا إلى التعاون مع شركاء محتملين.

07. قياس الأثر الاجتماعي

يجب تحديد مؤشرات أداء وأهداف محددة لقياس الأثر الاجتماعي للمشروع. ويمكن أن يتضمن ذلك مراقبة تقدم وتقييم فعالية الحلول المقدمة، ولقياس الأثر الاجتماعي لمشروع الاستثمار الاجتماعي أهمية بالغة، وترجع هذه الأهمية إلى النقاط الآتية:

- إبلاغ الممولين (مانحين، مقرضين، مستثمرين).
- جذب ممولين جدد (مانحين، مقرضين، مستثمرين).
- تحسين الأنشطة.
- الترويج والتسويق للمؤسسة (قصة نجاح).
- مشاركة النتائج مع المنظمات الأخرى للتعاون والتآزر.

إن عدم القدرة على قياس الأثر هو جذور كل تحديات الاستثمار الاجتماعي. وأهم شيء في قياس الأثر هو وضع مؤشرات الأداء المسبقة للمشروع، ومن أمثلة ذلك:

١. مشروع الزراعة المائية:

المشكلة: ارتفاع كمية المياه اللازمة للزراعة.

الأثر: مساعدة المزارعين على خفض تكاليفهم وزيادة أرباحهم.

مؤشرات الأثر متوسط المدى (النتائج)

- تخفيض استهلاك المياه في الزراعة.
- تخفيض كلفة الزراعة (تعزيز تنافسية المزارعين).

07. قياس الأثر الاجتماعي

مؤشرات الأثر بعيد المدى

- استدامة ثروة المياه.
- التمكين الاقتصادي للمزارعين.

٢. مشروع تكنولوجيا حفظ الأطعمة العضوية:

المشروع: هدر الخضروات والفواكه في الفنادق.

الأثر: إطالة العمر الافتراضي للأطعمة الطازجة.

مؤشرات الأثر متوسط المدى (النتائج)

- إطالة عمر الأغذية الطازجة.
- تخفيض كلفة الهدر (الأطعمة التالفة والمشتريات)

مؤشرات الأثر بعيد المدى

- حماية البيئة من خلال تخفيض المخلفات العضوية.
- الإضافة الاقتصادية للمجتمع من خلال تخفيض الهدر، وتخفيض استهلاك موارد الزراعة.

نموذج SIC في تصميم الأثر

مجالات صنع الأثر: المجتمع، البيئة، الاقتصاد.

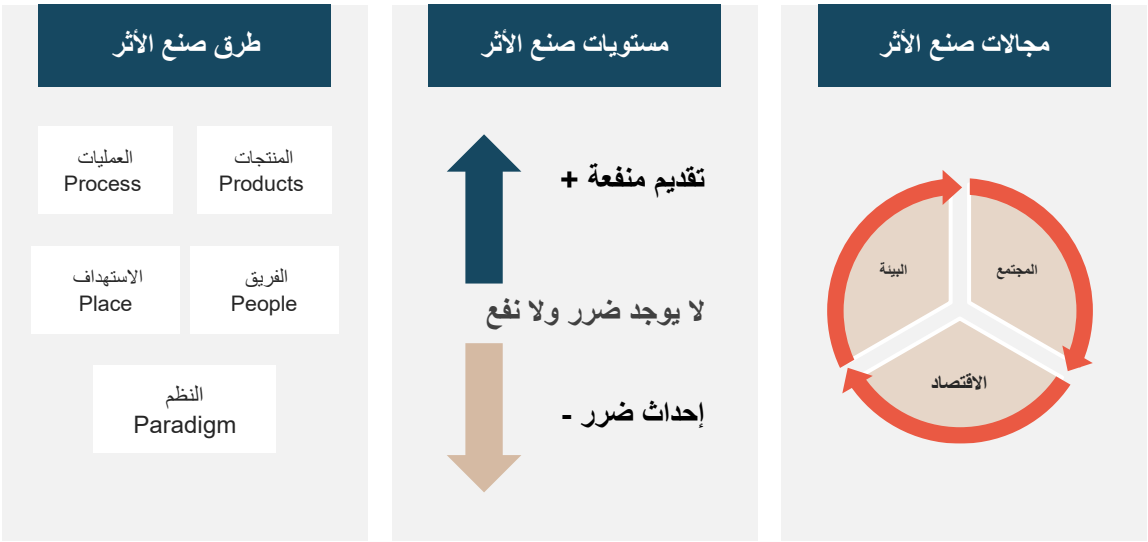
مستويات صنع الأثر: تقديم منفعة ـ لا يوجد ضرر ولا نفع ـ إحداث ضرر.

طرق صنع الأثر:

- **المنتجات Products**
- **العمليات Processes**
- **الفريق People**
- **الاستهداف Place**
- **النظم Paradigm**

07. قياس الأثر الاجتماعي

نموذج SIC في تصميم الأثر



مثاله:

مشروع المقهى الريادي **Mission Café**

مقهى يستهدف رواد الأعمال في حاضنة الأعمال في جامعة **Essex** في بريطانيا، ويقع في مركز الابتكار للجامعة.

يعالج المقهى مشكلتين:

- التنوع الثقافي لطلاب الجامعة كونها دولية تستقطب أكثر من ١٥٠ جنسية حول العالم، وبذات الوقت المقاهي في الجامعة لا تقدم إلا الأصناف البريطانية التقليدية، يقدم هنا مقهى Mission أصنافًا جديدة تلائم شريحة أوسع.
- الضرر الصحي لمنتجات غير صديقة للبيئة، سواء المكونات غير العضوية أو آلية التقديم (كالكاسات)، يقدم هنا مقهى Mission أصنافًا بمواد عضوية ومعدات وكاسات وأطباق صديقة للبيئة.

07. قياس الأثر الاجتماعي

نموذج SIC في تصميم الأثر

تطبيق طرق صنع الأثر على المشروع

- المنتجات **Products**: الأطعمة الصحية، وتلائم شريحة أوسع..
- العمليات **Processes** استخدام أدوات صديقة للبيئة..
- الفريق **People**: دخل جيد لفريق المشروع.. للمتناوبين
- الاستهداف **Place**: توسيع دائرة المستفيدين..
- النظم **Paradigm**: نشر ثقافة المقاهي المستدامة.

الفرق بين قياس الأثر، وتقييم الأثر

قياس الأثر وتقييم الأثر هما مصطلحان يستخدمان في مجال تقييم المشاريع والبرامج والسياسات لتحديد النتائج والتأثيرات التي تنجم عنها. وعلى الرغم من أنهما يتعاملان مع نفس المفهوم الأساسي وهو تقييم الأثر، إلا أنهما يستخدمان لأغراض مختلفة ويتركزان على جوانب مختلفة من عملية التقييم.

قياس الأثر

هو عملية قياس النتائج والتأثيرات المباشرة والفورية لمشروع أو برنامج معين. يهدف قياس الأثر إلى تحديد ما إذا كان المشروع أو البرنامج قد أحدث تغييرًا فعالًا وملموسًا في الوضع الحالي. ويتم ذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات الكمية والنوعية لقياس الأداء والفاعلية الفورية للمشروع.

تقييم الأثر

هو عملية تحليل شاملة للتأثيرات الطويلة الأجل وغير المباشرة لمشروع أو برنامج. ويهدف تقييم الأثر إلى فهم النتائج المستهدفة والتأثيرات المتوقعة التي يمكن أن يحدثها المشروع في المستقبل ويتم ذلك من خلال تحليل متعمق للبيانات والمعلومات وتقييم طرق تحقيق التأثير المستهدف والاستدلال بأدلة قوية.

باختصار، يمكن وصف قياس الأثر بأنه تحليل فوري للنتائج المباشرة والفورية، في حين يعتبر تقييم الأثر تحليلاً شاملاً للتأثيرات طويلة الأجل وغير المباشرة.

الفرق بين قياس الأثر، وتقييم الأثر

قياس الأثر يعطيك رقم أو نتيجة للمشروع مثاله: مشروع المطبخ الخيري استطاع أن يؤهل عشرة من أصل أربعين متدرب لإطلاق مشروعهم. والتقييم يدرس هذه النتيجة هل هي سيئة أو جيدة من خلال مقارنتها بأهداف ثلاثة أشياء: المقارنة مع أهداف المشروع لدى الجمعية، أو مقارنتها مع أهداف جمعية أخرى، أو مقارنة العائد مع التكلفة (الجدوى الاقتصادية أو الجدوى الاجتماعية)

فالأثر: معرفة النتيجة الأولية الرقمية، والتقييم: تحكيم هذه النتيجة لأجل اتخاذ قرار حولها. إما بالاستمرار أو بالتطوير أو الابتكار.

إدارة الأثر

حالة مدروسة: تقوم حاضنة الاستثمار الاجتماعي في هيئة (معًا) بتدريب وتأهيل مشاريع الاستثمار الاجتماعي الناشئة، ومن الاستثمار في المشاريع المتميزة عبر صندوق الاستثمار الاجتماعي التابع للهيئة.

؟	ما هو إدارة الأثر؟

لنفترض أن لدينا دورتين مختلفتين في الحاضنة الاجتماعية وفق المعطيات الموضحة.

؟	أي الدورتين أثرهما أعلى؟

الدورة س

استفاد منها ٥٠ مشروعًا. وفيها ٣٠ مشروعًا تم إطلاقه، كلفتها ٢٠٠ ألف دولار، ٢٥ مشروع استمر بفاعلية بعد مرور عام، ساهم فيه ٥ متطوعين من الخبراء.

الدورة ع

استفاد منها ١٠٠ مشروع، وفيها ٤٠ مشروعًا تم إطلاقه، كلفتها ١٠٠ ألف دولار، ١٠ مشاريع استمرت بفاعلية بعد مرور عام، ساهم فيه ١٥ متطوعًا من الخبراء.

الجواب	كلما أدخلنا معطى جديد تغير القرار، وهكذا يتم جمع النتائج الرقمية المباشرة، ويتم بعد هذه العملية تقييم النتائج واتخاذ القرارات المناسبة.



٠٨. التقارير والإفصاح

يجب على مشروع الاستثمار الاجتماعي تقديم تقارير دورية للمستثمرين، والجهات المعنية بالمشروع لإبلاغهم بالتقدم والأثر الاجتماعي.



09. التوسع والتطوير

يمكن توسيع نطاق المشروع وتطويره بمرور الوقت بناءً على النجاح وتغير الاحتياجات.



10. الالتزام بالشفافية والمساءلة

يجب على مشروع الاستثمار الاجتماعي الالتزام بمعايير الشفافية والمساءلة لضمان الثقة والشفافية.

هذه الخطوات تشكل إطارًا عامًا لتأسيس مشروع الاستثمار الاجتماعي. ويجب مراعاة أن كل مشروع يمكن أن يكون فريدًا، ويتطلب دراسة دقيقة وتخصيص موارد كافية.

التحديات التي تواجه المنظمات في الاستثمار الاجتماعي

الاستثمار الاجتماعي قد يواجه العديد من التحديات، وهذه التحديات تتنوع باختلاف الظروف والمواقف. إليك بعض التحديات الشائعة التي تواجه الجمعيات في مجال الاستثمار الاجتماعي:

١. **قياس الأثر الاجتماعي:** من الصعب قياس الأثر الاجتماعي بشكل دقيق وتحليله بشكل كامل. وهذا التحدي يشمل تحديد المؤشرات المناسبة وجمع البيانات الكافية لقياس النتائج.

٢. **توفير التمويل:** يمكن أن يكون من الصعب جذب التمويل المناسب لمشاريع الاستثمار الاجتماعي، وخاصة في بداية المشروع. وقد تحتاج المشروعات الاجتماعية إلى البحث عن مصادر تمويل متعددة.

التحديات التي تواجه المنظمات في الاستثمار الاجتماعي

١. **الحصول على رأس المال البشري:** تجدر الإشارة إلى أن الاستثمار الاجتماعي يتطلب فرق عمل متخصصة قادرة على تحقيق الأهداف الاجتماعية والأرباح المالية، وهذا يمكن أن يكون تحديًا للبعض.

٢. **تحقيق التوازن بين الأرباح والأثر:** تحدي التوازن بين تحقيق الأرباح وتحقيق الأثر الاجتماعي يمكن أن يكون معقدًا، حيث إن المشروع يجب أن يحقق الاستدامة المالية بجانب الأثر الاجتماعي.

٣. **تشريعات ولوائح:** قد تواجه المشروعات الاجتماعية تحديات من ناحية الامتثال للتشريعات واللوائح البيئية والاجتماعية.

٤. **تحديات السوق:** قد يكون هناك تحديات فيما يتعلق بالسوق والمنافسة والاستدامة السوقية لمشروع الاستثمار الاجتماعي.

٥. **تحديات الشفافية والمساءلة:** من الصعب تحقيق معايير عالية للشفافية والمساءلة في مشروعات الاستثمار الاجتماعي، ولكنها ضرورية للحفاظ على الثقة.

٦. **التأثير على السياسات:** تأثير السياسات والقوانين في بعض الأحيان يكون تحديًا، حيث يمكن أن تؤثر التغييرات في السياسات على تنفيذ المشروع.

٧. **التواصل وبناء الشراكات: تحقيق** التعاون مع شركاء محتملين وجمعيات ومؤسسات أخرى يمكن أن يكون تحديًا، ولكنه مهم لتحقيق أقصى تأثير اجتماعي.

٨. **تحديات الزمن:** من الصعب تحقيق الأهداف الاجتماعية في الوقت المناسب، وقد يستغرق الأمر وقتًا طويلًا لتحقيق الأثر المرجو.

من المهم أن تكون الجمعيات الأهلية المعنية بالاستثمار الاجتماعي مستعدة لمواجهة هذه التحديات وتطوير استراتيجيات للتغلب عليها بفعالية، وتحقيق الأهداف الاجتماعية المرجوة.

استصدار تصريح جمع التبرعات للمشروع الاستثماري

بعد بناء المشروع من حيث السياسات وإجراء دراسات الجدوى والتحليل اللازم للمشروع ينبغي قبل الشروع في التنفيذ السعي لاستصدار تصريح الاستثمار من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، بالإضافة إلى استيفاء متطلبات التصريح. تشمل هذه المتطلبات الحصول على خدمة ترخيص الحملات التسويقية للاستثمار، وتوفير الشروط التالية:

خدمة ترخيص الحملات التسويقية للاستثمار.

١. ألا تقل درجة تقييم الحوكمة عن (٥٠%) باستثناء الجمعيات الناشئة.
٢. ألا يخصص للمسوق أي مبالغ مالية من الحملة.
٣. أن يتم أخذ الموافقات من الجهات المعنية وذات العلاقة بعد صدور الترخيص.

المرفقات المطلوبة للموافقة على الاستثمار الاجتماعي:

١. محضر موافقة مجلس الإدارة على شراء أو إنشاء الاستثمار وجمع التبرعات له متضمن التكلفة.
٢. صورة من محضر الجمعية العمومية بتفويض مجلس الإدارة بالتصرف في الفائض من أموال الجمعية في البيع والشراء وإنشاء الاستثمارات والأوقاف بما يحقق المصلحة للجمعية.
٣. موافقة الجمعية العمومية على قواعد الاستثمار.
٤. موافقة الجمعية العمومية على خطة الاستثمار في الفائض من أموال الجمعية.
٥. إرفاق رقم الحساب المصرفي الدولي **IBAN** للحساب البنكي المخصص لجمع التبرعات
٦. صورة من صك الأرض أو العقار للجمعية أو المراد شراؤها.
٧. شهادة إتمام البناء في حال الشراء.
٨. إرفاق مخطط المبنى من أحد المكاتب الهندسية المعتمدة (للإنشاء).
٩. إرفاق فسح البناء (للإنشاء).
١٠. إرفاق دراسة جدوى للمشروع معتمدة من مجلس الإدارة.
١١. إرفاق مخطط المبنى من أحد المكاتب الهندسية المعتمدة لتقييم حالة العقار في حال الشراء.
١٢. إرفاق ما يثبت القيمة الحالية للعقار المراد شراؤه من (٣) شركات تقييم معتمدة.
١٣. صورة من آخر تقرير للمحاسب القانوني.

الفصل التاسع: الإسناد الحكومي

أولًا: مفهوم الإسناد الحكومي

الإسناد هي: عملية نقل تقديم الخدمات الحكومية (مثل الرعاية الصحية، الحملات التوعوية، صيانة الحدائق..) من القطاع الحكومي إلى القطاع غير الربحي، حيث إنها تتم عبر علاقة تعاقدية بين القطاع الحكومي والقطاع غير الربحي في مجال تنفيذ وتشغيل خدمات الجهة الحكومية الموجهة للمجتمع.

ثانيًا: فوائد الإسناد الحكومي

١. زيادة فعالية إسهام المنظمات غير الربحية في تنمية المجتمع.
٢. تنوع مصادر الاستدامة المالية من خلال التعاقد مع الجهات الحكومية لتنفيذ خدماتها.
٣. زيادة الموارد المالية في سبيل تحقيق الاستدامة المالية.
٤. تحسين الصورة الذهنية من خلال تقديم خدمات حكومية ذات جودة عالية للفئات المستفيدة في المجتمع.
٥. زيادة القوى العاملة وتحسين بيئة العمل، من خلال استقطاب ذوي الكفاءة للمساهمة في رفع جودة الخدمات المقدمة.

ثالثًا: علاقة الإسناد الحكومي بمصادر الدخل في الجمعيات

أرباح المشاريع الحكومية المسندة للجمعيات سوف تعود على شكل تبرعات غير مقيدة لصالح الجمعية، وهذا يزيد من مصادر دخل الجمعية، ويساعدها على تحقيق الاستدامة المالية.

رابعًا: مزايا للجهات الحكومية والقطاع الربحي في عملية الإسناد

- نظام المشتريات في المملكة أعفت الجمعيات غير الربحية من الضمان الابتدائي والضمان النهائي.. على خلاف منظمات القطاع الخاص فمطلوب منها ضمان ابتدائي وضمان نهائي.
- نظام المشتريات في المملكة أعطت الجمعيات ميزة أسلوب التعاقد بالمنافسة المحدودة، أو أسلوب الشراء المباشر: والتعاقد بالمنافسة المحدودة هو أن تقوم الجهات الحكومية بدعوة المنظمات غير الربحية لتقديم عروضها الفنية والمالية وتختار أحدها.. وأما أسلوب الشراء المباشر: فهو أن تأتي الجهة الحكومية بدعوة جمعية مباشرة بدون منافسة بشروط: منها أنها لا توجد منظمة غير ربحية متخصصة إلا هذه الجهة.

خامسًا: خطوات العمل لاستلام مشاريع الإسناد الحكومي

أول خطوات العمل لاستلام مشاريع الإسناد الحكومي هي:

١. اجراء مقياس الجاهزية على الجمعية قبل الشروع في مشاريع الإسناد الحكومي، وهذا المقياس مكون من ٦٥ سؤال تجيب عليه الجمعية، وموجود في موقع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي على الرابط الآتي:

https://ncnp.gov.sa/ar/pages/%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85-%D8%AC%D8%A7%D9%87%D8%B2%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%BA%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A8%D8%AD%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%86%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A

فإن نجحت الجمعية في اختبار الجاهزية يمكنها الشروع في الخطوة الثانية وهي:

٢. فتح حساب على منصة اعتماد، هي منصة وسيطة بين الجهة الحكومية والجهات غير الربحية: والتسجيل على منصة اعتماد، وفتح حساب فيها يكون برقم ترخيص الجمعية في المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ولا يحتاج إلى سجل تجاري، ولا رقم ضريبي. ولو قدمت الجمعية بسجل تجاري تفقد المزايا الخاصة بها التي ذكرت سابقًا.

٣. اختيار مشروع من المشاريع المعروضة في منصة اعتماد ترى الجمعية أنها قادرة على المنافسة فيه، مع الاطلاع على كراسة المشروع أو الخدمة المنشورة في منصة اعتماد بشكل دقيق مع التركيز على معايير التقييم في الكراسة، والتي تراعى عند إعداد العرض الفني لأن مراعاتها يسهم في تعزيز الحصول على فرصة تنفيذ المشروع.

٤. إعداد العرض الفني للمشروع الذي تم اختياره بالاستعانة بفريق متخصص في المشروع نفسه من موظفي الجمعية أو من خبراء خارج الجمعية. والعروض أو المقترحات الفنية هي عبارة عن مستندات أو وثائق رسمية، تحدد التفاصيل الفنية والنهج والمواصفات لمشروع أو منتج أو خدمة. والغرض الأساسي من العروض الفنية هو تقديم خطة واضحة وشاملة لتنفيذ أو تطوير المشروع. وتتكون العناصر الأساسية للعروض الفنية عادة من العناصر الآتية:

- الصفحة الرئيسية التي تتضمن عنوان العرض واسم الجمعية وتاريخ التقديم.
- جدول أو قائمة محتويات العرض الفني.
- نبذة عن الجمعية المقدمة للعرض (يمكن ذكر الرؤية والرسالة الخاصة بها).
- الملخص التنفيذي وهو لمحة موجزة عن المشروع.
- المقدمة وتتضمن معلومات أساسية حول المشروع أو المشكلة.
- الدراسات المعيارية السابقة حول التحديات والحلول المشابهة.
- خلفية المشروع وتتضمن عرض للأهداف والحلول والفرص.
- نطاق العمل ويعتمد على احتياجات ومتطلبات المستفيدين من المشروع.
- المنهجية ومن خلالها يتم شرح الطريقة أو الأساليب المتبعة لتنفيذ المشروع.
- الجدول الزمني للمشروع ومواعيد التسليم النهائية.
- عرض الموازنة والتكلفة التقديرية للمشروع.
- خبرات ومؤهلات أعضاء فريق العمل، وخاصة إذا ذكر فريق العمل في التقييم في كراسة المشروع، فإن ذكر نوع الفريق واختصاصهم في العرض الفني يعد مهمًا جدًا.
- الفوائد والنتائج المتوقعة من المشروع ومدى توافقها مع أهداف وغايات المشروع لدى الجهة الحكومية.
- نماذج من أعمال سابقة نفذتها الجمعية.
- الملخص النهائي.

٥) إعداد العرض المالي للمشروع: يعّرف العرض أو المقترح المالي على إنه مستند رسمي يقدم معلومات مالية مفصلة، بما في ذلك تقديرات التكلفة والميزانيات وهياكل التسعير والخطط المالية المتعلقة بمشروع أو عقد، والغرض الأساسي من العرض أو المقترح المالي هو تقديم نظرة شاملة وشفافة للجوانب المالية للمشروع وتتكون العناصر الأساسية في العروض المالية عادة من العناصر الآتية:

١) الميزانية الشاملة للنفقات الثابتة والمتغيرة.

٢) تفصيل واضح لتكاليف المشروع.

٣) هيكل التسعير.

٤) جدول الكميات.

٥) جدول الدفعات.

٦) كتابة العقد وتوثيقه على منصة اعتماد: بعد تقديم العرض الفني والعرض المالي للمشروع ورفعه على منصة اعتماد، ووصول الموافقة عليه من قبل الجهة الحكومية تأتي خطوة كتابة العقد بين الجمعية غير الربحية والجهة الحكومية على تنفيذ المشروع، ويوثق العقد على منصة اعتماد.

٧) اختيار فريق العمل في المشروع: ويتكون فريق العمل في المشروع عادة من: مدير مشروع، ومختص متابعات حكومية، ومسؤول عقود، وقانوني، وفني الخدمة: مهندس، باحث.. بحسب المشروع)، ويفضل أن يكون في الجمعية موظفًا خاصًا بمشاريع الإسناد مهمته الدخول على منصة اعتماد والبحث عن المشاريع التي يمكن المنافسة فيها، ومن مهامه أيضا الدخول على الجهات الحكومية، وإقناعها بقدرة الجمعية على تنفيذ مشاريع الإسناد، والعمل على إعادة هندسة الخدمات معها.

٨) تنفيذ المشروع وفق العرض الفني والعقد الموقع مع الجهة الحكومية، ورفع التقارير في مواعيدها الزمنية، ومتابعة الجهة الجمعية في توريد المخصصات المالية للمشروع، ومعالجة أي قصور قد يحدث أثناء التنفيذ أولًا بأول.

٩) رفع التقرير النهائي للمشروع للجهة الحكومية بغرض إغلاق المشروع.

سادسًا: استراتيجيات مهمة لكتابة العروض الفنية والمالية للجمعيات

١. الفهم والامتثال لمتطلبات وإجراءات المشتريات في الجهة الحكومية: ينبغي على فريق العمل في الجمعية الاطلاع على كراسات الشروط والمواصفات المنزلة من منصة اعتماد بعناية كبيرة حتى تتأكد من قدرة الجمعية على الامتثال لكافة الشروط وبالتالي تتلافى أسباب الاستبعاد.

٢. فهم احتياجات الجهة الحكومية وأهدافها: على فريق العمل في الجمعية القيام بإجراء بحث شامل حول احتياجات الجهة الحكومية التي سوف تتعامل معها وأهدافها، وما هي التحديات التي يمكن أن تواجهها الجهة الحكومية أثناء التنفيذ، قدّم الحلول والمقترحات التي يمكن أن تساعد الجهة الحكومية في تحقيق أهدافها.

٣. الوضوح والإيجاز: على فريق العمل في الجمعية أن يقدّم عرضه الفني والمالي موجزاً وواضحاً، فطبيعة بيئات الأعمال تتسم بالسرعة في اتخاذ القرارات، وينبغي استخدام لغة واضحة خالية من المصطلحات غير الشائعة، وينبغي التأكد من أن تكون الرسالة واضحة، مباشرة وسهلة الفهم.

٤. التخصيص والملاءمة: كلما كانت الجمعية تعمل في مجال المشروع الذي ستقدم عرضها الفني فيه، كان ذلك مؤثر بشكل مباشر على عملية قبول العرض لدى الجهة الحكومية.

٥. القيمة المضافة: على فريق العمل في الجمعية أن يشرح بوضوح القيمة المضافة التي يقدمها عرض الجمعية الفني والمالي مثل: إنجاز المشروع بأعلى معايير الجودة، في مدد زمنية واضحة، تحسين الكفاءة، توفير التكاليف زيادة الإيرادات ونحوها.

٦. الاحترافية في طريقة العرض: تنسيق وتصميم العرض الفني والمالي يؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار؛ لذا يجب أن يكون العرض الفني والمالي مصمم بطريقة احترافية وجذابة، مع الالتزام بالهوية البصرية للجمعية من ناحية الألوان الخطوط والشعار، فهذا يساعد الجهات الحكومية على فهم طبيعة الجمعية المتقدمة، وطبيعة الخدمات التي تقدمها، رؤيتها وقيمها ورسالتها.

من خلال اتباع هذه الاستراتيجيات، يمكن كتابة عروض ومقترحات فنية ومالية تنقل بشكل فعّال قيمة الحلول المقدمة، وتظهر مدى احترافية الجمعية، وتزيد من احتمالية الفوز بثقة الجهات الحكومية وأعمالها.

سابعًا: التحديات والممكنات

- تغير التشريعات أو تطويرها: ويتحتم على الجهة على الربحية متابعة التحديثات في الجهات الرسمية من أصحاب المصلحة المتعلقة بالجمعية باستمرار.
- ضعف وعي الجهات الحكومية بأهمية الإسناد، ودورها في تعريف الجهات غير الربحية بموضوع الإسناد وتحفيزها عليه: ويتحتم على الجمعيات أن تكون لها علاقة مباشرة مع الجهات الحكومية في مجال عملها لإقناعها بقدرة الجمعية على تقديم الخدمة الحكومية بجودة وفعالية، مع إضافة القيمة التنافسية أو المضافة التي ستقدمها زيادة على الجهة الحكومية.
- ضعف قدرة الجمعيات على تنفيذ المشاريع الحكومية : ويتحتم على الجمعية عند التقديم على مشاريع الإسناد الحكومي أن تختبر جاهزيتها من خلال اختبار الجاهزية المعد من قبل المركز الوطنية لتنمية القطاع غير الربحي المشار إليه في خطوات التنفيذ، وفي حال لم تكن جاهزة تتعرف على جوانب النقص، وتسعى لاستكمالها.

ثامنًا: التوصيات للجمعيات الراغبة في الاستفادة من الإسناد الحكومي

- أن يكون لدى الجهة غير الربحية رأس مال عامل، ويمكنها أن تحصل على قرض من بنك التنمية الاجتماعية لتمويل المشروع وهو برنامج قائم.. ويسدد من الدفعات الحكومية التي تأتي.
- الاستفادة من تجارب الجمعيات التي شاركت في برامج الإسناد واستفادت منه.
- تجربة تنفيذ الخدمة قبل تقديم العرض الفني، وعرض مقياس رضا المستفيد من الخدمة لإشعار الطرف الحكومية بقدرتك على التنفيذ، وتعزيز ثقته بك.
- يمكن للجمعية أن تمنح موظفيها دورة تدريبية في إعداد العروض الفنية والمالية عن طريق هدف للتدريب على الرابط الآتي:

https://lms.doroob.sa/courses/course-v1:Doroob+W.S-BUSAD025+SEP2021/about

تاسعًا: المخاطر المتوقعة في مشاريع الإسناد

١. عدم القدرة على التنفيذ، واستكمال المشروع حسب المواصفات المطلوبة في كراسة وعقد المشروع، **ويمكن للجمعية الاستعانة بمستشارين أو متخصصين خارجين قادرين على التنفيذ في حال عجزت عن الاستكمال.**

٢. ضعف القدرة على التفاوض وإقناع الجهات الحكومية بالقيمة المضافة التي يمكن أن تحققها الجمعية في حال تولت المشروع، **ويمكن للجمعية الاستعانة بخبير قادر على الإقناع ممثلا عنها لدى الجهات الحكومية.**

خاتمة

تعد معرفة المصادر المتنوعة التي يمكن للجمعيات الأهلية استثمارها لنمو دخلها هي البوابة الأولى لتنمية الموارد واستدامة الجمعية، ونؤكد بأن المصادر تتجدد نتيجة للحراك الهائل في القطاع ولا سيما مع تطور منظومة الدعم المالي في القطاع ولذا ينبغي على الجمعية أن تواكب أدبيات ومنهجيات تنمية الموارد المالية انطلاقا من هذا المنتج المعرفي الذي يفتح آفاق ويختصر الطريق لتنوع مصادر الدخل مما يساهم في استقرار الجمعيات الأهلية، كما ننوه بأن هذا المنتج المعرفي يضع الخيارات المتنوعة للجمعية لتختار ما يناسب عملها ومستفيديها وموقعها الجغرافي.

ونرحب بكافة الاستفسارات والملاحظات على القنوات الاتصالية للجمعية.