

جمعية تنمية الموارد المالية

Financial Resources Development Association



(ما أكَلَ أحدٌ طعامًا قطُّ خيرًا من أن يأكلِ من عمل يده ، وإن
نبيَّ الله داود عليه السلام كان يأكُلُ من عمل يده)

نسعى إلى إحداث أثر (عميق ومستدام) في مجال الاستدامة المالية في جمعيات القطاع غير الربحي ، من خلال أهداف وخطط استراتيجية ، وبواسطة فريق عمل ملهم يحب التعلم ويسعى للتغير

مبررات التأسيس

ضعف قدرات الجمعيات الخيرية في مجال الاستدامة المالية

تعثر بعض الجمعيات الناشئة والقائمة في القطاع الخيري ماليا

ضعف وعي ومهارات العاملين في القطاع الخيري في مجال الاستدامة المالية

محدودية الموارد المالية للجهات الوسيطة المتخصصة في تقديم الخدمات التدريبية والاستشارية

ضعف التكامل داخل الجمعيات بين إدارات الجمعية وأقسام الاستدامة المالية

وجود أنظمة وإجراءات تؤثر على أداء الجمعيات في مجال الاستدامة المالية

قضيتنا

تمكين الجمعيات و تطوير ممارساتها في مجال الاستدامة المالية من خلال المشاريع والخدمات

العمل على صناعة صورة ذهنية مميزة عن الجمعيات الخيرية لدى كافة الأطراف أصحاب المصلحة

تأهيل الكفاءات المتخصصة في مجال الاستدامة المالية

إثراء القطاع غير الربحي في مجال الاستدامة المالية

مجلس الإدارة



أ. أحمد بن عبدالكريم الثنيان
رئيس مجلس الإدارة



أ. إبراهيم بن عبدالرحمن الشهري
نائب رئيس مجلس الإدارة



د. علي بن سليمان الفوزان
المشرف المالي



م. موسى بن محمد الموسى
عضو مجلس الإدارة



د. صالح بن عبدالعزيز الشبل
عضو مجلس الإدارة



م. مشاري بن فهد الجويرة
عضو مجلس الإدارة



أ. سعد بن عبدالرحمن الراجحي
عضو مجلس الإدارة

مساراتنا

الأبحاث والدراسات

الأدلة والمنهجيات
وتأهيل الخبراء

تمكين الجمعيات
واستقطاب
الكفاءات

الإثراء النوعي

نطاق عملنا



من الممكن تقديم برامج ومبادرات خارج المنطقة بالتعاقد مع الشركاء التنفيذيين في الجمعية

تمكين

الجمعيات في الاستدامة المالية

الدليل
التعريفي

المقدمة

تقدم الجمعيات الخيرية جهودا عظيمة ومبادرات نوعية ونماذج مشرفة للعمل الاحترافي المتميز في كافة المجالات سواء في طريقة العمل المؤسسي وتطبيق المنهجيات أو في تحقيق الأثر والنفع للمجتمع ، إلا أنه وللرغم من هذا ، نتلمس لدى بعض من الجمعيات الخيرية إشكالات مرتبطة بمجال الاستدامة المالية ، مما يؤثر على جودة الأداء ويضعف تحقيق الأهداف لديها ، ومن هنا يأتي مشروع تمكين الجمعيات الخيرية في مجال الاستدامة المالية .

أرقام*	أبرز عوائق فرق عمل تنمية الموارد المالية في الجمعيات الخيرية ؟		أبرز العوائق المرتبطة بجمع التبرعات في الجمعيات الخيرية ؟	
	قلة خبرة فريق العمل	%60	ضعف جذب المتبرعين والمانحين	%67
	ضعف الاستقطاب	%20	استمرارية التبرعات	%21
	ضعف التدريب والتأهيل	%11	ثقة المتبرعين والمانحين	%12
	التسرب الوظيفي	%9		

*تم إجراء استبيان من قبل جمعية تنمية الموارد المالية ، شارك به 62 ممارس في مجال تنمية الموارد المالية في القطاع غير الربحي

أرقام*	أبرز العوائق الإدارية التي تؤثر على تنمية الموارد المالية ؟		أبرز العوائق المالية الداخلية التي تواجه الجمعيات الخيرية في مجال تنمية الموارد المالية ؟	
	ضعف الابتكار في الخدمات والمشاريع	%40	ارتفاع التكاليف التشغيلية	%40
	ضعف التسويق الاحترافي للمشاريع	%40	ضعف ابتكار الحلول المالية	%30
	ضعف العمل المؤسسي والتنظيمي	%20	عدم تعدد مصادر الدخل	%30

*تم إجراء استبيان من قبل جمعية تنمية الموارد المالية ، شارك به 62 ممارس في مجال تنمية الموارد المالية في القطاع غير الربحي

لماذا تمكين؟				
	ضعف قدرات الجمعيات في مجال الاستدامة المالية	تعثر بعض الجمعيات الناشئة والقائمة في القطاع الخيري ماليا	ضعف التكامل الداخلي والخارجي لتحقيق الاستدامة المالية	قلة وعي العاملين في القطاع الخيري عن الاستدامة المالية

الأهداف والغايات	تحقيق نسبة تحسن الاستدامة المالية للجهات المشاركة بنسبة لا تقل عن 30%	زيادة الدخل المالي للجهات المشاركة بنسبة لا تقل عن (50%) من الإيراد المتوقع	سد الثغرات المعرفية والمهنية في مجال الاستدامة المالية	صناعة نماذج مميزة في مجال الاستدامة المالية	تأهيل الكفاءات المتخصصة في مجال الاستدامة المالية

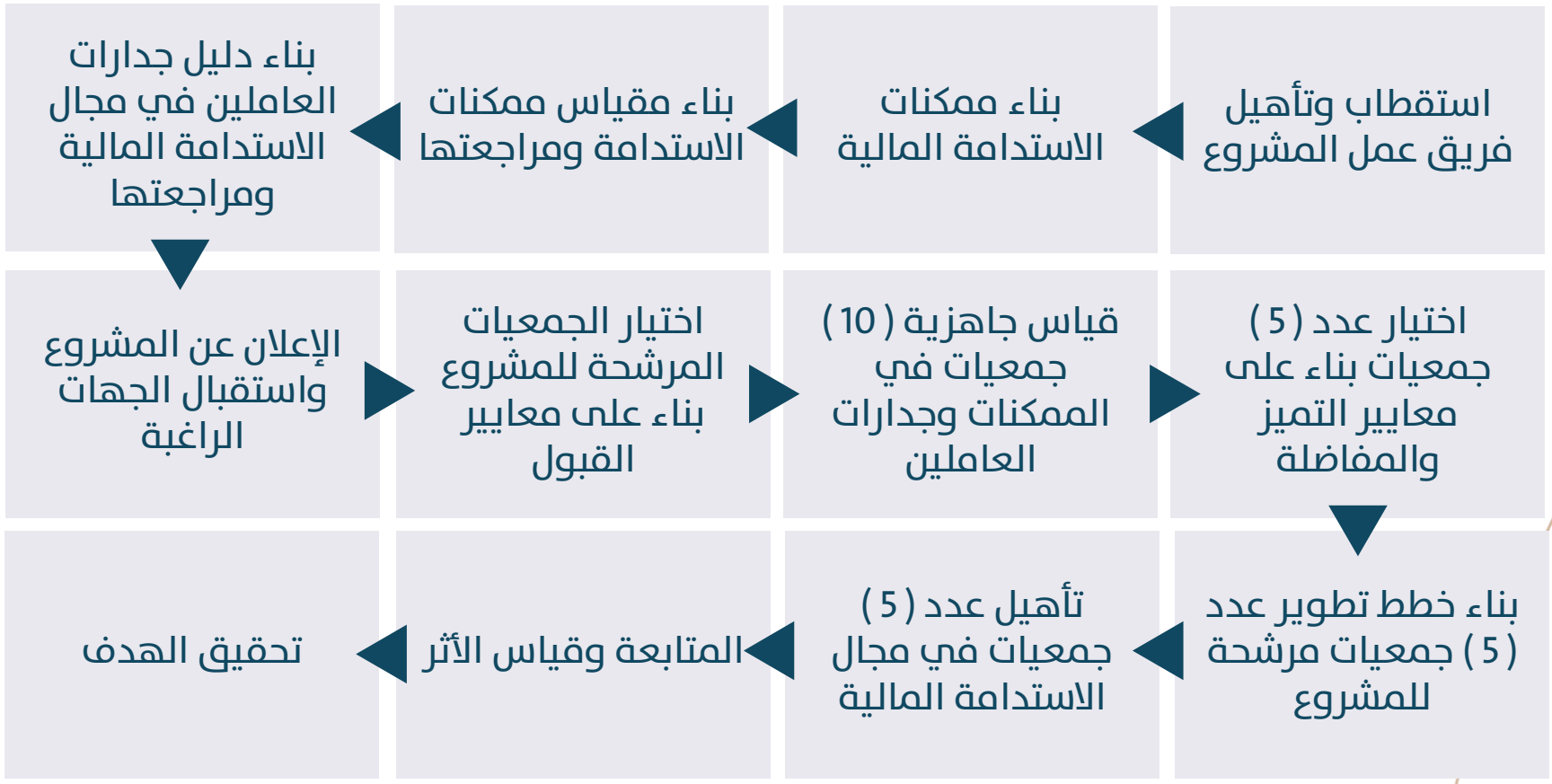
الفئة المستهدفة*	المعايير الأساسية للجهات المشاركة					
	أن تكون الجمعية المستفيدة مسجلة رسميا	أن يكون للجمعية مجلس إدارة قائم	أن يكون للجمعية مدير تنفيذي متفرغ	أن يكون عمر الجمعية لا يقل عن سنتين	أن يكون للجمعية المشاركة خطة تشغيلية أو استراتيجية	أن يكون للجمعية موظف متفرغ أو متعاون متخصص في مجال تنمية الموارد المالية

الفئة المستهدفة*	الجمعيات القائمة	الجمعيات المتوسطة	الجمعيات الناشئة
	نسبة الدخل الغير مقيد لا يقل عن 10% سنويا	نسبة الدخل الغير مقيد لا يقل عن 5% سنويا	نسبة الدخل الغير مقيد لا يقل عن 3% سنويا
	الاستدامة المالية أحد توجهات الجمعية الاستراتيجية	الاستدامة المالية أحد توجهات الجمعية الاستراتيجية	يوجد موظف متخصص بتنمية الموارد المالية
	لدى الجمعية مصادر مالية لا تقل عن 3 مصادر	لدى الجمعية مصادر مالية لا تقل عن مصدرين	
	يوجد إدارة متخصصة بتنمية الموارد المالية	يوجد موظف متخصص بتنمية الموارد المالية	
	يوجد إدارة متخصصة بالعلاقات العامة والشراكات		

* العدد المقترح لتنفيذ المشروع هو 5 جمعيات

الفئة المستهدفة*	معايير المفاضلة	الإبداع والابتكار في المنتجات	جوائز التميز	استراتيجيات التطوير	الأثر المجتمعي	الحوكمة	البناء المؤسسي والتقني

* العدد المقترح لتنفيذ المشروع هو 5 جمعيات


مراحل المشروع
استقطاب وتأهيل فريق عمل المشروع
بناء ممكنات الاستدامة المالية
بناء مقياس ممكنات الاستدامة ومراجعتها
بناء دليل جدارات العاملين في مجال الاستدامة المالية ومراجعتها
اختيار عدد (5) جمعيات بناء على معايير التميز والمفاضلة
قياس جاهزية (10) جمعيات في الممكنات وجدارات العاملين
اختيار الجمعيات المرشحة للمشروع بناء على معايير القبول
الإعلان عن المشروع واستقبال الجهات الراغبة
بناء خطط تطوير عدد (5) جمعيات مرشحة للمشروع
تأهيل عدد (5) جمعيات في مجال الاستدامة المالية
المتابعة وقياس الأثر
تحقيق الهدف

ممكنات الاستدامة*	الأوقاف	الاستثمار (اجتماعي – تقليدي)	بيع الخدمات (الكتروني – تقليدي)	تنويع مصادر الدخل	العلاقات والشراكات	الإدارة المالية السليمة
ممكنات إضافية مقترحة		صناعة الصورة الذهنية	الاتصال الاستراتيجي	بناء المشاريع		

* المستهدف في المشروع : تحقيق 80% من اكتمال مؤشرات كل ممكن

* عدد الممكنات التي يتم تأهيل الجمعيات المستهدفة عليها (1 – 3) ممكن

*** ترى جمعية تنمية الموارد المالية إضافة عدد من الممكنات لتحقيق أثر أكبر للجمعيات المستهدفة**

*** مقترح : نقل ممكنات الإدارة المالية السليمة ليكون أحد المعايير التي تحدد دخول الجمعيات في المشروع**

مثال

مصفوفة المخاطر					
		الخطر	احتمالية الحدوث	الأثر حال الحدوث	مواجهة الخطر
ممكنات الاستدامة	الأوقاف	الأزمات الاقتصادية	متوسط	كبير	ابتكار أوقاف آمنة
		عدم قدرة الجمعيات على ابتكار أوقاف مميزة تحقق عوائد	متوسط	متوسط	ابتكار أوقاف آمنة
		عدم قدرة الجمعيات على تسويق الأوقاف بشكل جيد	متوسط	كبير	التعاقد مع جهات متخصصة في مجال التسويق
		وجود جمعيات منافسة تجذب المتبرعين للتبرع	كبير	متوسط	التميز في بناء الوقف
		عدم قناعة مجلس الإدارة في الجمعيات بالأوقاف	ضعيف	متوسط	برامج توعوية لمجلس الإدارة عن أهمية الوقف وأثره
		ضعف فرق العمل داخل الجمعيات في مجال الأوقاف	متوسط	متوسط	تأهيل كوارد الجمعية لتكون أكثر قدرة على إدارة الأوقاف وتنميتها

مثال

مقياس الممكن	
السؤال	الدرجة
هل تمتلك الجمعية أوقاف ؟	نعم (10) - لا (0)
هل يوجد موظف أو إدارة متخصصة بالأوقاف	نعم (10) - لا (0)
عدد الأوقاف المفعلة للجمعية ؟	0 (0 درجة) 3-1 (10 درجة) 6-4 (15 درجة) 7 وأكثر (20 درجة)
عدد الأوقاف المتعثرة في الجمعية ؟	3-1 (-10 درجة) 6-4 (-15 درجة) 7 وأكثر (-20 درجة)
عدد أنواع الأوقاف في الجمعية ؟	0 (0 درجة) 2-1 (15 درجة) 5-3 (25 درجة) 6 وأكثر (35 درجة)
ماهي نسبة العائد من الأوقاف ؟	5-0,1 (5 درجات) 10-6 (15 درجة) 11 وأكثر (25 درجة)

ممكنات الاستدامة

الأوقاف

مثال

ممكنات الاستدامة	الاستثمار (اجتماعي – تقليدي)

مصفوفة المخاطر

الخطر	احتمالية الحدوث	الأثر حال الحدوث	مواجهة الخطر
الأزمات الاقتصادية	متوسط	كبير	البحث والتفكير باستثمارات آمنة
عدم قناعة رجال الأعمال والداعمين بفكرة الاستثمار وجدواه	كبير	متوسط	اطلاق أفكار من خلال رجال الأعمال
عدم قدرة الجمعيات على ابتكار أفكار استثمارية تحقق عوائد	كبير	كبير	العمل مع جهات متخصصة في مجال الأفكار الاستثمارية لاطلاق أفكار نوعية
عدم قناعة مجلس الإدارة في الجمعيات بالاستثمار	متوسط	متوسط	برامج توعوية لمجلس الإدارة عن أهمية الاستثمار
ضعف فرق العمل داخل الجمعيات في مجال الاستثمار	متوسط	متوسط	تأهيل كوارد الجمعية لتكون أكثر قدرة على إدارة الأوقاف وتنميتها

مثال

مقياس الممكن	
السؤال	الدرجة
هل يوجد لدى الجمعية استثمارات (بكافة أنواعها)	نعم (15) - لا (0)
هل يوجد موظف أو إدارة متخصصة بالاستثمار	نعم (10) - لا (0)
عدد أنواع الاستثمارات المسجلة للجمعية ؟	0 (0 درجة) 2-1 (10 درجة) 5-3 (15 درجة) 6 وأكثر (20 درجة)
ماهو نسبة العائد من الاستثمارات ؟	5-0,1 (10 درجات) 10-6 (20 درجة) 11 وأكثر (30 درجة)
ماهي نسبة الاستثمار الاجتماعي المسجلة للجمعية ؟	5-0,1 (15 درجات) 10-6 (20 درجة) 11 وأكثر (25 درجة)

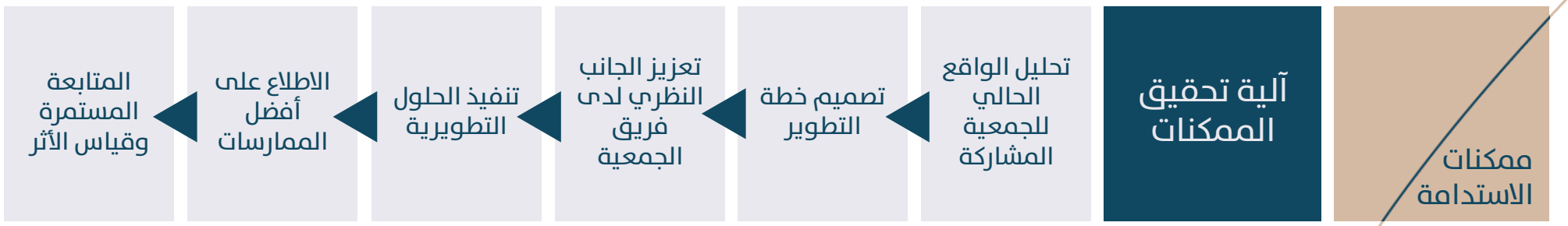
ممكنات الاستدامة

الاستثمار (اجتماعي – تقليدي)

الممكن	متوسط الدرجة لعدد (10) جمعيات مشاركة في المقياس/ 100
الأوقاف	26.4
الاستثمار	7.85
بيع الخدمات	64.3
تنويع مصادر الدخل	65.7
العلاقات والشراكات	60.6
الإدارة المالية السليمة	70.8

ممكنات الاستدامة

متوسط درجات مقياس الممكنات


ممكنات الاستدامة
آلية تحقيق الممكنات
تحليل الواقع الحالي للجمعية المشاركة
تصميم خطة التطوير
تعزيز الجانب النظري لدى فريق الجمعية
تنفيذ الحلول التطويرية
الاطلاع على أفضل الممارسات
المتابعة المستمرة وقياس الأثر

الجدارات	بناء الجدارات من خلال خبراء المشروع	الجدارات مرتبطة بالممكنات	المستهدف من الجدارات جميع العاملين في الجمعية الذين لديهم ارتباط بالممكن	قياس الجدارات يحدد الفجوات المرتبطة بالاستدامة المالية ويعمل على تحديد خطة التطوير

فريق المشروع	مدير المشروع	عدد (2) مستشارين تنفيذيين	عدد (1) منسقي المشروع	الفريق الإعلامي	فريق الدعم والمساندة

الجهات التنفيذية	خيارات الجهات المنفذة
	جهات أو متخصصون لديهم برامج تطويرية متوافقة مع الممكنات ومؤشراتها ، بحيث يتم التعاقد معهم لتنفيذ البرامج بشكل مباشر إما من خلالهم أو من خلال تأهيل المستشارين المتخصصين.
	جهات أو متخصصون لديهم برامج تطويرية متوافقة جزئيا مع الممكنات ومؤشراتها بحيث يتم المواءمة بين الممكن والبرنامج التطويري لتنفيذ الخطة التطويرية الخاصة بالجمعيات المستفيدة إما من خلالهم أو من خلال تأهيل المستشارين المتخصصين.
	جهات أو متخصصون لديهم الخبرة في أحد مجالات المشروع ، بحيث يتم تصميم وإعداد برنامج وخطة تطويرية خاصة بالممكنات ومؤشراتها ومن ثم تنفيذ الخطة التطويرية إما من خلالهم أو من خلال تأهيل المستشارين المتخصصين.
	جهات أو متخصصون لديهم خبرة في تصميم البرنامج التطويري دون التنفيذ ، بحيث يتم التعاقد معهم في تصميم البرنامج ، ويكون التنفيذ لدى المستشارين المتخصصين بالتواصل مع الجمعيات المستفيدة

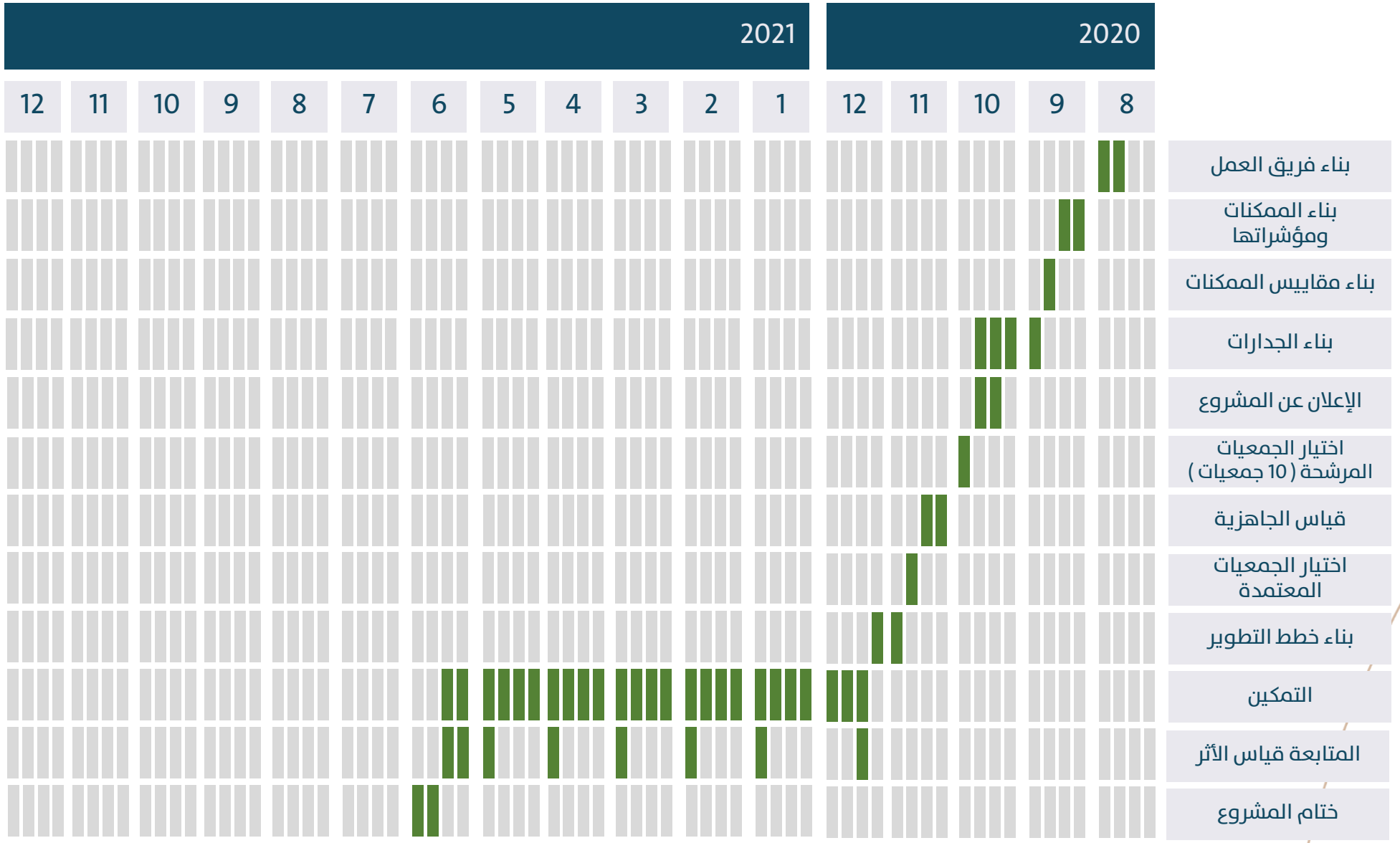
أساليب التمكين *	التعلم والتدريب	ورش العمل	الزيارات الميدانية	الاطلاع على أفضل الممارسات	الجلسات الاستشارية	بناء المشاريع

* متوسط عدد الساعات التطويرية لكل ممكن (40) ساعة ، تشمل البرامج التدريبية والتطويرية والاستشارية والزيارات الميدانية

* تختلف أساليب التمكين من جهة إلى أخرى ، بناء على الاحتياج وبناء على المستهدف من عملية التطوير

مقومات النجاح	تفاعل الجهات المستفيدة من المشروع	الممكنات والمنهجيات المحكمة	الشراكات الفاعلة	الفريق الملهم	وضوح الأثر والغاية

المخطط الزمني



النموذج المنطقي

	الوصف	المؤشرات	وسائل التحقق	الافتراضات
الهدف	المساهمة في تحقيق الاستدامة المالية للجهات الخيرية	ارتفاع مستوى الاستدامة المالية بمتوسط حسابي لا يقل عن 30 %	تقرير قياس الأثر للجمعيات المشاركة	
الغايات	تمكن الجمعيات من ممكنات الاستدامة المالية	الوصول إلى نسبة اكتمال الممكنات (80 %)	تقرير ختام المشروع للجمعيات المشاركة في المشروع يشمل التحسن المالي وتطور العمل في جانب الاستدامة المالية	ضعف تفاعل الجمعيات المشاركة
	زيادة الدخل المالي للجمعيات المشاركة في مشروع التطوير	زيادة الدخل المالي بنسبة لا تقل عن (50 %)		
	كفاءات بشرية متطورة لدى الجهات المستفيدة في مجال الاستدامة المالية	قدرة المورد البشري على تطبيق الممكنات وتحقيق الاستدامة المالية للجمعية		
المخرجات	دليل ممكنات الاستدامة المالية	اعتماد وتحكيم الأدلة من الخبراء	رفع الأدلة على موقع الجمعية	التأخر في إصدار الأدلة والمقاييس
	دليل جدارات العاملين في مجال الاستدامة المالية			
	الدليل الإرشادي للمكنات			
	قياس جاهزية الجمعيات الخيرية في مجال الاستدامة المالية وفق الممكنات وجدارات العاملين	تطبيق الجاهزية على عدد 30 جمعية	تسليم تقرير جاهزية الجمعيات	عدم تفاعل الجمعيات المشاركة مع المقاييس
	بناء خطط التطوير والمتابعة في مجال الاستدامة المالية للجمعيات الخيرية المشاركة في المشروع وفق مقياس الممكنات	إعداد خطط تطوير الجمعيات في مجال الاستدامة المالية بحيث يكون لكل جمعية من (1) إلى (3) ممكن	تسليم تقرير خطط التطوير لعدد 15 جمعية	عدم تنفيذ خطط التطوير من قبل شركاء التنفيذ
	تأهيل الجمعيات الأكثر جاهزية في مجال الاستدامة المالية وفق خطة التطوير الخاصة بها والتي تلبي احتياجاها الحقيقي في مجال الاستدامة المالية	تأهيل 15 جمعية في مجال الاستدامة المالية وفق الممكنات والجدارات	تسليم التقارير التطويرية لعدد 15 جمعية والتي توضح الواقع القبلي والبعدي للجمعية المشاركة	عدم تفاعل الجمعيات مع تنفيذ خطة التطوير
الأنشطة	بناء ممكنات الاستدامة المالية	أدلة ومقاييس ومؤشرات محكمة	وجود دليل الممكنات	
	بناء مقاييس ممكنات الاستدامة المالية			
	بناء مؤشرات اكتساب الممكنات		وجود مقياس الممكنات	
	بناء دليل جدارات العاملين في مجال الاستدامة المالية		وجود الدليل الإرشادي لاستخدام الممكنات	
	إعداد الدليل الإرشادي لاستخدام الممكنات وتطبيقها		وجود دليل جدارات العاملين	

التكاليف

م	البند	التكلفة الفردية	العدد	مجموع البند
1	بناء الأدلة والمقاييس والمؤشرات	60,000	-	60,000
2	قياس جاهزية الجمعيات المرشحة	1,500	10	15,000
3	بناء الخطط التطويرية للجمعيات المشاركة	3,500	5	17,500
4	تنفيذ البرامج التطويرية للجميعات المشاركة	55,000	5	275,000
5	تكاليف الخدمات المساندة	15,000	-	15,000
6	التكاليف الإعلامية	17,500	-	17,500
7	التكاليف التشغيلية (15%)	75,000	-	75,000
8	المخاطر (5%)	25,000	-	25,000
9	المجموع			500,000

العوائد	تكلفة تمكين الجمعية الواحدة	100,000 ريال	متوسط العائد المالي المتوقع لكل جمعية بعد إتمام المشروع	3,000,000 ريال
	متوسط العائد من الاستثمار في المشروع لكافة الجمعيات	15,000,000 ريال	العائد على الاستثمار	كل (1) ريال مستثمر يحقق عائد قدره (27) ريال



شكرا لكم

التواصل

m.maaward@maaward.sa

+966542577725