

جمعية مراكز الأحياء

بمنطقة مكة المكرمة



دليل السياسات والإجراءات

إدارة تنمية الموارد المالية

تاريخ الإصدار: ديسمبر ٢٠١٤

النسخة النهائية



الصفحة

المحتويات

٣	جدول اعتماد الدليل
٤	١. مقدمة عن الدليل:
٤	١.١ الأهداف
٤	٢.١ استخدام الدليل
٤	3.1 مراقب الدليل
٥	4.1 حق الاطلاع على الدليل
٥	5.1 الموافقة على الدليل
٥	6.1 تطبيق الدليل
٥	7.1 تحديث الدليل
٦	8.1 الانحراف عن السياسات والإجراءات
٦	9.1 نطاق الدليل
٧	10.1 صيانة الدليل وتكرار معدل المراجعة
٧	11.1 إجراءات التحديث
٨	١٢.١ سجل مراقبة عمليات التحديث
٨	13.1 حقوق التأليف والنشر
٩	14.1 عام
١١	٢. المقدمة
١١	١.٢ نموذج إطار إدارة تنمية الموارد المالية
١٤	٣. السياسات:
١٤	١.٣ إدارة تنمية الموارد المالية
٢٠	٤. الاجراءات
٢٨	5. مراجعة مقترحات المشاريع
٢٨	١.٥ السياسات
٢٩	٢.٥ الاجراءات



جدول اعتماد الدليل

المستند	تاريخ الإصدار	المراجع	المعتمد
دليل السياسات والإجراءات إدارة تنمية الموارد المالية	نوفمبر ٢٠١٤	مدير إدارة تنمية الموارد المالية الأستاذ/	مدير إدارة الشؤون الإدارية إدارة الجمعية الأستاذ/
		التوقيع:	التوقيع:
		التاريخ:	التاريخ:

سجل مراقبة عمليات التحديث

الإصدار	التاريخ	الصفحة	ملخص التغييرات
١.٠		–	النسخة الأصلية



١. مقدمة عن الدليل:

١.١ الأهداف

- ١.١.١ توفير مستند مرجعي لإدارة تنمية الموارد المالية وتحديد السياسات والإجراءات للأعمال ذات الصلة بإدارة تنمية الموارد المالية وكذلك تعزيز الضوابط على تلك السياسات والإجراءات.
- ٢.١.١ توثيق السياسات والإجراءات المرتبطة بإدارة تنمية الموارد المالية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بها.

٢.١ استخدام الدليل

- ١.٢.١ يستخدم هذا الدليل كمرجع لعمل موظفي إدارة تنمية الموارد المالية لدى الجمعية والمراكز التابعة لها والتي تقوم بالتعامل مع المستفيدين من خدمات الجمعية في الحي. يستخدم هذا الدليل بالتوازي مع دليل إدارة علاقات العملاء نظراً لوجود علاقة مباشرة بين وظيفة تنمية الموارد المالية ووظيفة علاقات العملاء (مثلاً: دليل إدارة علاقات العملاء - إدارة العملاء ومعلوماتهم).
- ٢.٢.١ ينبغي على إدارة تنمية الموارد المالية القيام بعملية مراجعة دورية لهذا الدليل، وذلك بهدف تقييم مدى ملاءمته وقابليته للتطبيق، أو حاجته إلى التعديل وفقاً للتغيرات التي قد تطرأ على الجمعية أو البيئة المحيطة بها.
- ٣.٢.١ بني هذا الدليل على نموذج إطار إدارة عمليات تنمية الموارد المالية بحيث تحتوي كل عملية على سياسات وإجراءات تتماشى مع أفضل الممارسات العالمية ضمن حدود السياسات الحالية المتبعة في الجمعية.

٣.١ مراقب الدليل

- ١.٣.١ مراقب هذا الدليل هو مدير إدارة تنمية الموارد المالية. يجب أن توجه كافة الاستفسارات والأمور المتعلقة بهذا الدليل ونطاقه وأهدافه إلى مراقب الدليل. إن مسؤولية الحفاظ على



الدليل ومحتوياته وتوزيعه كلياً أو جزئياً، بالإضافة إلى تحديثه وتطبيقه على نحو صحيح هي من صلاحيات مراقب الدليل.

٤.١ حق الاطلاع على الدليل

١.٤.١ إن كافة العاملين المعنيين في الجمعية لهم حرية الاطلاع على هذا الدليل بعد الحصول على موافقة مسبقة من مراقب الدليل. كما يجب أن يتاح لكافة المدراء فضلاً عن العاملين في إدارة تنمية الموارد المالية الاطلاع على الدليل.

٥.١ الموافقة على الدليل

١.٥.١ يجب أن يتم اعتماد دليل سياسات وإجراءات إدارة تنمية الموارد المالية من قبل أمين المجلس الفرعي وذلك قبل وضعه قيد التطبيق.

٢.٥.١ يتم تفعيل الدليل بدءاً من تاريخ اعتماده من قبل أمين المجلس الفرعي.

٦.١ تطبيق الدليل

١.٦.١ يتولى مراقب الدليل مسؤولية التأكد من تطبيق سياسات وإجراءات عمليات إدارة تنمية الموارد المالية الواردة في الدليل.

٢.٦.١ يمكن لمراقب الدليل تفويض مسؤولية تطبيق سياسات وإجراءات إدارة تنمية الموارد المالية - وفقاً لما هو وارد بهذا الدليل - إلى أحد العاملين في إدارة تنمية الموارد المالية حسب ما يراه مناسباً.

٧.١ تحديث الدليل

١.٧.١ يهدف هذا الدليل إلى أن يكون بمثابة وثيقة حية تضاف إليها سياسات وإجراءات جديدة في حال الضرورة.



٢.٧.١ عند مواجهة مدير إدارة تنمية الموارد المالية لقضية لم يتم تناولها في هذا الدليل يجب أن يتعامل مع القضية بحسب العرف السائد. كما يجب تحديث الدليل بإضافة السياسة أو الإجراء المطلوب.

٣.٧.١ يجب أن تتم كافة التعديلات والتحديثات على هذا الدليل وفقاً لإجراءات التحديث الواردة في هذا الجزء.

٨.١ الانحراف عن السياسات والإجراءات

١.٨.١ يجب على جميع الموظفين في إدارة تنمية الموارد المالية التأكد من الامتثال التام لنص وروح هذا الدليل والعمل على مساعدة مدير إدارة تنمية الموارد المالية على تطبيقه بالشكل الصحيح.

٢.٨.١ عند مواجهة صعوبة ما في فهم مضمون الدليل أو بعض النقاط الواردة فيه، يجب استشارة مدير إدارة تنمية الموارد المالية والحصول على التوضيح اللازم.

٣.٨.١ عند ضرورة الانحراف مؤقتاً عن أي من السياسات والإجراءات الواردة في هذا الدليل، يجب إخطار مدير إدارة تنمية الموارد المالية وأخذ التعليمات اللازمة بهذا الشأن.

٩.١ نطاق الدليل

١.٩.١ يتضمن نطاق الدليل الوظائف التالية لإدارة تنمية الموارد المالية:

- أساليب تنمية الموارد المالية
- إيجاد مانحين جدد
- مشاركة المعلومات مع المانحين
- متابعة تقارير تقدم المشاريع/البرامج
- مراجعة المقترحات وتقديمها للمانحين
- متابعة سير العروض والعمل على إنهاؤها



١٠.١ صيانة الدليل وتكرار معدل المراجعة

١.١٠.١ يجب أن تتم مراجعة واعتماد الدليل على فترات منتظمة لتعكس التغييرات في أنشطة أعمال الجمعية.

٢.١٠.١ يتناول الجدول التالي معدل تكرار المراجعة ومسؤولية أداء المراجعة ومسؤولية المعتمد النهائي:

المراجعة	معدل تكرار المراجعة	مسؤولية المراجعة	مسؤولية الموافقة
السياسات	كل ١٢ شهر	مدير إدارة تنمية الموارد المالية	مدير إدارة الشؤون الإدارية
الاجراءات	كل ١٢ شهر	مدير إدارة تنمية الموارد المالية	مدير إدارة الشؤون الإدارية

١١.١ إجراءات التحديث

١.١١.١ تتم التعديلات بالدليل كنتيجة لسبب أو مجموعة من الأسباب التالية التي لها تأثير مباشر على أعمال إدارة تنمية الموارد المالية:

- التغييرات في السياسات العامة للجمعية
- التغييرات في وظائف وأنشطة الجمعية
- التغييرات في الهيكل التنظيمي للجمعية
- التغييرات في أدوار ومهام ووصف وظيفة إدارة تنمية الموارد المالية

٢.١١.١ يتم طلب تحديث الدليل (الإضافة / الإلغاء / التعديل) من قبل مستخدم الدليل الذي يرفعه لمراقب الدليل للموافقة أو الرفض. يجب أيضا أن يلقي طلب التغيير / التحديث الضوء على أثر التغييرات المقترحة.

٣.١١.١ إن أي طلب تعديل لا يتناسب مع استراتيجية وسياسات الجمعية لن تتم الموافقة عليه. عند حصول اختلاف في الرأي حول التعديل أو عدمه يجب رفع الطلب إلى أمين المجلس الفرعي للبت فيه.



٤.١١.١ يمكن إجراء التعديل خارج النطاق الزمني لمعدل تكرار الصيانة والمراجعة الوارد في هذا الجزء.

٥.١١.١ عند إجراء التعديل يقوم مراقب الدليل بتسجيل التعديلات في سجل ضبط تحديثات الدليل الوارد في هذا الجزء.

٦.١١.١ يتم إصدار كافة التعديلات المؤقتة في صيغة مذكرة تنظيمية مستقلة مع إشارة تدل على الأجزاء ذات الصلة المتأثرة في الدليل.

٧.١١.١ يجب ربط التعديلات المؤقتة بفترة زمنية محددة بحيث ينتهي سريان مفعولها بانتهاء الفترة. عند الحاجة إلى تمديد فترة التعديلات المؤقتة يجب إصدار مذكرة تنظيمية أخرى تلغي الأولى.

١٢.١ سجل مراقبة عمليات التحديث

١.١٢.١ يجب تحديد التاريخ و الرقم التسلسلي للنسخة ورقم الصفحة التي تم عليها التعديل.

٢.١٢.١ يجب تلخيص النقاط التي تم تعديلها في سجل مراقبة عمليات التحديث.

١٣.١ حقوق التأليف والنشر

١.١٣.١ إن هذا الدليل هو ملك لجمعية مراكز الأحياء وقد أعد للاستخدام الداخلي فيها فقط.

٢.١٣.١ لا يسمح أن يتم نسخ أو تخزين أي جزء من هذا الدليل في أي نظام أو شكل أو أن يتم نقله في أي شكل من خلال أي وسيلة – سواء الكترونية أو مصورة أو مسجلة أو غير ذلك – دون الحصول على موافقة خطية مسبقة من مراقب الدليل بعد موافقة أمين عام الجمعية.

٣.١٣.١ قد تؤدي مخالفة أي من الفقرات الواردة أعلاه إلى إخضاع الجهة المخالفة إلى الإجراءات القانونية المعمول بها وفقا لقوانين المملكة العربية السعودية وسياسات الجمعية بما يختص بحقوق النشر.



١٤.١ عام

١.١٤.١ من أهم عوامل نجاح إدارة تنمية الموارد التي تمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة منها أن يتوفر فيها فريق عمل مؤهل وقادر على تنفيذ السياسات والإجراءات الموضحة في هذا الدليل.

٢.١٤.١ يجب أن يكون لدى كل موظف معني وصف وظيفي محدد وتكليف معين لمساعدته في معرفة تفاصيل وظيفته.



السياسات والإجراءات



٢. المقدمة

١.٢ نموذج إطار إدارة تنمية الموارد المالية

نموذج إطار إدارة تنمية الموارد المالية

تطوير مقترحات المشاريع	إدارة التواصل مع المانحين	إدارة تنمية الموارد
أ. مراجعة المقترحات وتقديمها للمانحين المحتملين	أ. مشاركة المعلومات مع الشركاء (المانحين)	أ. أساليب تنمية الموارد المالية
ب. متابعة سير العروض والعمل على إنهائها	ب. متابعة تقارير تقدم المشاريع	ب. إيجاد المانحين الجدد

١.١.٢ الأهداف العامة لإدارة تنمية الموارد المالية:

١. العمل على تطوير مصادر دخل الجمعية بناء على الموازنة التشغيلية السنوية المعتمدة

وذلك لتأمين:

- تغطية مصاريف الأمانة التشغيلية السنوية

- تغطية الموازنات المخصصة للبرامج والمشاريع التي اعتمدتها الجمعية

٢. العمل على تطوير آليات تحديد احتياجات المشاريع المالية بالتنسيق مع الإدارة المالية

ودراستها ومن ثم طرحها على المانحين

٣. تحسين آليات التواصل مع المانحين وإعداد التقارير اللازمة



٢.١.٢ العلاقة بين تنمية الموارد والتسويق وعلاقات العملاء

١. يعتمد نجاح مهمة تنمية الموارد بجزء كبير على مدى فعالية تسويق برامج الجمعية وأهدافها لدى المانحين والمستفيدين. لذلك يجب أن تستهدف الحملات التسويقية المانح من جهة تقديم البرامج والمشاريع إليه بالشكل الاحترافي اللازم والمستفيد من جهة جذب اهتمامه للمشاركة والاستفادة من تلك البرامج والمشاريع.
٢. إن بدء واستدامة أفضل العلاقات مع المانحين وبناء ثقتهم من خلال التنفيذ الأمثل للبرامج والمشاريع ومشاركتهم المعلومات الآتية عن تقدم عمل البرامج والمشاريع يساهم بشكل مباشر في استدامة تمويلهم لأنشطة الجمعية.

٣.١.٢ عوامل نجاح تنمية الموارد المالية للجمعية:

١. الاستغلال الأمثل لعلاقات أعضاء الجمعية الاجتماعية من أجل تحقيق التمويل المستمر.
٢. وجود لوائح وأنظمة عمل محددة ومطبقة تظهر الصورة الاحترافية لعمل الجمعية أمام المانحين.
٣. قياس وتقييم أداء الادارة بصورة دورية بهدف تحديد نقاط الضعف والعمل على تحسينها.
٤. التسويق الجيد لأعمال الجمعية والمراكز
٥. العمل على وضع وتنفيذ استراتيجية تحقق إيجاد مصادر دخل لقاء خدمات تقدمها الجمعية من خلال المراكز والأمانات.



٤.١.٢ يتضمن نطاق عمل إدارة تنمية الموارد العمليات التالية:

١. إدارة تنمية الموارد:

١.١ اتباع أساليب تنمية الموارد المالية.

١.٢ إيجاد المانحين الجدد.

٢. إدارة التواصل مع المانحين من خلال:

٢.١ مشاركة المعلومات مع المانحين

٢.٢ متابعة تقارير تقدم المشاريع بالتنسيق مع إدارة المشاريع وتزويد المانحين بها

بصورة دورية

٣. تطوير مقترحات المشاريع

٢.١. مراجعة المقترحات وتقديمها للمانحين المحتملين

٢.٢. متابعة سير العروض والعمل على إنهاؤها



٣. السياسات:

١.٣ إدارة تنمية الموارد المالية

اتباع أساليب تنمية الموارد المالية

١.١.٣ إعداد قائمة بجميع المصادر المحتملة للدخل وتحقيق الإيرادات المستهدفة، على أن تكون القائمة متنوعة، وذلك لتخفيض مخاطر الاعتماد على مصادر محدودة.

٢.١.٣ العمل على تحديد الجهات المانحة ووضع خطة لعرض متطلبات التمويل منهم بحيث تتضمن الخطة الآتي (على سبيل المثال لا الحصر):

١. معلومات عن أهداف وأنشطة الجمعية
٢. قصص نجاح أبرز البرامج ذات الأثر الجيد في المجتمع
٣. نبذة عن البرامج والمشاريع التي تتوي الجمعية تنفيذها على المدى القريب
٤. نبذة عن أعضاء الجمعية وإدارتها ومدى خبرتهم في العمل الاجتماعي
٥. نبذة عن دخل الجمعية ونفقاتها المادية لثلاثة أعوام سابقة
٦. المبالغ المطلوبة لتغطية نفقات الجمعية الادارية السنوية
٧. المبالغ المطلوبة لتغطية تكاليف تنفيذ البرامج والمشاريع
٨. الجوانب المحتملة التي يمكن أن يستفيد منها المانح لقاء دعمه المالي للجمعية
٩. إعداد عرض تقديمي عالي الجودة بجميع النقاط أعلاه

٣.١.٣ يجب العمل على تحديد الأشخاص ذوي العلاقة الجيدة بالجمعية والمانح على حد سواء من أجل استثمار تلك العلاقة في التأثير على المانح لجهة تقديم الدعم المالي للجمعية.



٤.١.٣ تجميع المعلومات الخاصة بالمانح من ناحية اهتماماته ومجال عمله وعلاقاته الاجتماعية ومساهماته في دعم الجمعيات الأخرى ومن ثم دراسة المعلومات من أجل تحديد الأسلوب الأمثل للتوجه إليه.

٥.١.٣ وضع وتنفيذ استراتيجية عامة وخطة عمل (business plan) تحدد مصادر دخل متعددة ومستدامة لا تعتمد فقط على تبرعات المانحين. كما يجب أن تغطي خطة العمل مدة ثلاث سنوات على الأقل.

٦.١.٣ مراجعة تقدم تنفيذ استراتيجية وخطة العمل وتحديد ما تم تحقيقه وما لم يتحقق. ثم أخذ القرار المناسب نحو معالجة العقبات أو تعديل الخطة.

٧.١.٣ يجب أن تتضمن الاستراتيجية آلية للتواصل مع المتبرعين والجهات المانحة وجدول زمني مناسب، مثل النشرات الإعلامية والبريد الإلكتروني والتقارير الدورية والسنوية والنشر عبر مواقع التواصل الاجتماعي. (مراجعة إدارة التواصل مع المانحين في هذا الدليل).

٨.١.٣ يجب أن تتضمن خطة العمل موازنة خاصة بإدارة تنمية الموارد تمكنها من الاتفاق على الأنشطة التي قد تقوم بها تجاه المانحين. تخضع الموازنة إلى رقابة الإدارة المالية فيما يتعلق بوجهة الصرف والمبالغ المراد صرفها وذلك لتحقيق مبدأ الشفافية في الصرف.

٩.١.٣ التوجه إلى المؤسسات التجارية الضخمة والمصارف من خلال أعضاء الجمعية المرموقين في المجتمع والذين لديهم مساهمات كبيرة في تلك المؤسسات بهدف حث إداراتها على المساهمة المالية الدائمة في الجمعية.

١٠.١.٣ إظهار الجوانب المحتملة لاستفادة المانحين من مساهماتهم المالية في الجمعية بشكل مستمر واستعمال نقاط قوة الجمعية في قدرتها إلى الوصول إلى المجتمع وانتشار مراكزها في المناطق التي تعمل فيها.



١١.١.٣ حصر مهمة تنمية الموارد المالية بأشخاص لديهم خبرة في مجال العلاقات العامة وتنمية الموارد. كما يفضل أن يتمتع هؤلاء الأشخاص بهوية معروفة على الصعيد الاجتماعي أو التجاري.

١٢.١.٣ الالتزام التام بجميع الأسس والقيم التي تحكم عمل الجمعية فيما يتعلق بتنمية الموارد المالية.

١٣.١.٣ المحافظة على سرية العمل والمعلومات المتعلقة بالمانحين وهوياتهم والتأكيد على ذلك من خلال جميع قنوات الاتصال معهم.

١٤.١.٣ التعاون مع إدارة نظم المعلومات في إنشاء قواعد بيانات للمتبرعين والمانحين (مراجعة دليل إدارة علاقات العملاء - إدارة العملاء ومعلوماتهم).

١٥.١.٣ التنسيق المباشر مع الإدارة المالية عند استلام الأموال من المانحين بحيث تسلم الشيكات المصرفية مباشرة إلى المحاسب المسؤول ومن ثم اصدار وصل الاستلام. أما في حالة التحويل المصرفي، يجب تحويل المبالغ إلى حساب الجمعية وتحديد رقم التحويل. (مراجعة دليل سياسات وإجراءات المحاسبة والمالية - دليل الإيرادات).

١٦.١.٣ الحصول على نسخة من المعلومات المتعلقة بالتغذية الراجعة الواردة من قبل المستفيدين والمانحين. وذلك من أجل أخذ العلم وتطوير وسائل الاتصال مع الجهات المانحة وتحسين الأداء بشكل مستمر. (مراجعة دليل إدارة علاقات العملاء - اطلاق استبيانات مدى الرضا الدورية/ إدارة معالجة الشكاوى والاستفسارات والاقتراحات).

إيجاد المانحين الجدد

١٧.١.٣ يعتمد إيجاد مانحين جدد على مدى تطوير العلاقات مع القطاعات المنتجة ورجال الأعمال المهتمين بالشأن العام والعمل الاجتماعي. بناء عليه، يجب العمل على تحديد الجهات المانحة المستهدفة ومن ثم نسج العلاقات معها باتباع أساليب تنمية الموارد المالية المذكورة سابقاً في هذا الدليل.



١٨.١.٣ يجب العمل على اكتشاف مصادر تمويل من خلال المؤسسات الحكومية المعنية والمؤسسات الدولية مثل (US Aid, UNDP) وغيرها. إن أية محاولة للتوجه إلى إحدى المؤسسات الحكومية أو الدولية يجب أن يهيأ لها بخطة عمل محددة وأن تخضع لموافقة أمين عام المجلس الفرعي وأمين عام الجمعية.

١٩.١.٣ نشر رسالة وأهداف الجمعية من خلال التسويق والحملات الترويجية لبرامج ومشاريع الجمعية وذلك لاستقطاب الجهات المانحة. يجب أن تتم الأعمال التسويقية بالتنسيق مع إدارة تنمية الموارد المالية. إن إدارة تنمية الموارد المالية غير مسؤولة عن التخطيط والتنفيذ لأعمال التسويق في الجمعية.

٢٠.١.٣ إيضاح دور الجمعية في بنية المجتمع وتنميته من جانب الكوادر البشرية والشباب وتحسين أحوال المجتمع التعليمية والثقافية. (مراجعة دليل إدارة خدمة العملاء - إدارة التسويق/ خلق الفرص)

مشاركة المعلومات مع المانحين

٢١.١.٣ العمل على تحديد المعلومات التي تهم المانحين وبالتالي التنسيق مع إدارة البرامج والمشاريع لإعدادها ومن ثم تزويد المانحين بها بشكل دوري أو عند الطلب من خلال قنوات الاتصال المتاحة والمقبولة لدى المانحين.

٢٢.١.٣ يتعين على إدارة تنمية الموارد المالية التنسيق المباشر مع إدارة البرامج والمشاريع حول شكل ومضمون التقارير التي ترسل إلى المانحين بحيث يتم توحيدها بشكل موجز تمكن المانحين من معرفة تقدم المشاريع وكيفية توزيع الأموال فيها.

٢٣.١.٣ تحديد القنوات التي يمكن التواصل من خلالها مع المانحين بما يتلاءم مع رغبتهم (بريد إلكتروني، تقارير ورقية، بوابة إلكترونية إلخ).

٢٤.١.٣ التنسيق مع إدارة تقنية المعلومات لتوفير بوابة إلكترونية خاصة بالمانحين بحيث يتم توفير اسم مستخدم وكلمة سر خاصة بكل مانح تمكنه من الدخول على بيانات المشاريع



الخاصة به ومتابعة مدى سير عمل المشروع بالإضافة إلى المعلومات المالية الخاصة به.

٢٥.١.٣ التنسيق المباشر مع إدارة الجودة في إعداد استبيانات مدى رضا المانحين وطريقة ملئها (مقابلة، على الموقع، على البوابة الخاصة بالمانحين، الهاتف.. الخ)، بحيث يتم تحديد المشكلات التي يواجهها المانح و بالتالي إيجاد الحلول المناسبة لها.

٢٦.١.٣ إعلام المانحين بقنوات استقبال الشكاوى مما يعطيهم مرونة أكبر وسهولة في إيصال شكاويهم إلى الجمعية.

٢٧.١.٣ تحديد رقم هاتف موحد في كل أمانة لاستلام اتصالات المانحين كما يجب اتباع أعلى مستويات الاحترافية في الرد على المكالمات من قبل المسؤول عن ذلك ومن ثم تحديد الخطوات اللاحقة لمتابعة المكالمات .

٢٨.١.٣ في حالة استلام شكوى من خلال البريد الإلكتروني، يجب الاطلاع عليه بشكل فوري والعمل على معالجة المشكلة ومن ثم إطلاع المانح على الاجراءات المتبعة لحلها.

٢٩.١.٣ استخدام سجل خاص بمشكلات واستفسارات المانحين بحيث يتم تدوين كافة المعلومات الخاصة بذلك مع مقترحات الحل. يجب تحديث السجل بشكل دائم.

٣٠.١.٣ إعداد خطة للتواصل (communication plan) مع المانحين وتحديثها سنوياً بما يتناسب مع مدى تطور العلاقات معهم.



متابعة تقارير تقدم ومتابعة الإنجازات

٣١.١.٣ التنسيق المباشر مع إدارة البرامج والمشاريع في متابعة مدى تقدم المشاريع والأنشطة المرتبطة بالمانحين. عند الاستشعار بوقوع أي مشكلة من شأنها أن تسبب عدم رضى المانحين عن تقدم المشاريع المرتبطة بهم، يجب على إدارة تنمية الموارد المالية معالجتها مع إدارة البرامج والمشاريع بشكل فوري وسريع.

٣٢.١.٣ على إدارة البرامج والمشاريع القيام باستخراج التقارير اللازمة لتقدم المشاريع، حيث يقتصر عمل إدارة تنمية الموارد في هذا المجال على إعداد ملخص موجز من تقارير تقدم المشاريع التي تم ارسالها من إدارة البرامج والمشاريع.

٣٣.١.٣ يجب أن تقتصر تقارير تقدم ومتابعة الانجازات الخاصة بالمانحين على المعلومات التي تهمهم فقط. كما يجب تضمينها معلومات مالية توضح النفقات بالتفصيل. بهدف المحافظة على تكامل وصحة التقارير، يفضل اجتزاء تقارير المانحين من مصدر المعلومات / قاعدة البيانات ذاتها التي تغذي تقارير إدارة البرامج والمشاريع.

٣٤.١.٣ التأكد من الشخص أو التحقق من عنوان البريد الالكتروني الخاص به لاستلام تقارير المانحين

٣٥.١.٣ المحافظة على سرية المعلومات المالية المتداولة مع المانحين.



٤. الإجراءات

اتباع أساليب تنمية الموارد المالية

مقدمة

إن قدرة الجمعية على الحصول على التمويل اللازم لأنشطتها، يرتبط ارتباطاً مباشراً بحجم شبكة التواصل (network) التي تديرها الجمعية ومدى قوة العلاقات مع جميع مصادر التمويل، وهذا ما يتحقق أيضاً بمدى الأثر النوعي الذي استطاعت الجمعية تركه خلال تنفيذ الأنشطة في الماضي. هنا يمكن للجمعية أن تدخل في اتفاقيات شراكة ومذكرات تفاهم مع منظمات أخرى وذلك من أجل تنفيذ مشاريع محددة، وبالتالي تحصل المنظمة على جزء من التمويل. بهذا تكون الجمعية قد حققت هدف التواصل وهدف التمويل في آن واحد.

تزداد فرص التمويل الممكنة وبالتالي رفع سقف الأمان المالي والتنمية المالية للجمعية بقدر قدرتها على إدارة أموالها بطريقة مهنية وحرفية تجعل من المانحين راضيين عن أدائها. هذا بلا شك سيزيد من فرص حصولها على تمويلات أخرى أكبر ولمدة أطول فيما لو كان تقييم الجهات المانحة لها جيداً. من هنا لا بد للجمعية من أن تعمل على تطوير كوادرها باستمرار وكذلك تطوير أنظمتها في سبيل اختصار الوقت والجهد.

تعتبر عملية تحليل الدخل الحالي وإيجاد مصادر دخل إضافية من العمليات الأساسية التي يجب أن تشترك المسؤولين الرئيسيين وإدارة تنمية الموارد في الجمعية. حيث تحتاج كل خطوة من العملية إلى الدعم الكامل. وتقوم عملية تنمية الدخل لدى الجمعيات غير الربحية على الخطوات التالية:



الرقم	المسؤول	العملية	المدة الزمنية	المخرج
١.	إدارة الجمعية العمومية مع مدير إدارة تنمية الموارد	تقييم الأهداف المستقبلية والحالية لمدى استيعاب الموارد في الجمعية. (حيث تقوم هذه الخطوة على تنظيم أهداف الجمعية وتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية.)	سنويا	- إظهار الصورة التي تلمح الجمعية للوصول إليها. - مجموعة أهداف الجمعية. - تحليل SWOT.
٢.	مدير إدارة تنمية الموارد	القيام بإعداد أو تحديث استراتيجية وخطة عمل تنمية الموارد المالية وإيرادات الجمعية (تشمل هذه الخطوة على دراسة مصادر التمويل والإجراء اللازم من حيث الإبقاء عليها، تغييرها أو اعتماد مصادر جديدة)	عند الحاجة	استراتيجية تنمية الموارد وخطة عمل
٣.	مدير إدارة تنمية الموارد	اختيار مصادر التمويل المناسبة	عند الحاجة	مصادر التمويل
٤.	مدير إدارة تنمية الموارد	وضع الخطة الكاملة لتحقيق التمويل المناسب من المصدر الجديد/المحدث	عند الحاجة	خطة التمويل
٥.	إدارة الجمعية العمومية مع مدير إدارة تنمية الموارد	عرض الخطة على إدارة الجمعية للاعتماد	عند الحاجة	عرض لكافة جوانب الخطة
٦.	مدير إدارة تنمية الموارد مع مدراء الإدارات المعنية	التعاون مع الإدارات المعنية (من ضمنها العلاقات العامة، المالية والموارد البشرية) لتطبيق الخطة	عند الحاجة	خطة عمل



مصادر التمويل المقترحة للجمعية:

مصدر التمويل	خصائص التمويل
● التمويل الحكومي والبلديات	- تقدم الدعم المالي للمشاريع العملية والبرامج. - تعتمد على العلاقات القوية مع إدارة الجمعية. - تتطلب البحث والمطابقة للفرص التي تختارها لتطبيقها. - يجب أن تكون ضمن حدود المخصصات. - يمكن الطلب من الجمعية إعادة التمويلات الزائدة عن الحاجة. - تحتاج إلى التعامل مع الدائرة القانونية للجهة الحكومية. - تحتاج إلى وقت طويل للتوصل إلى اتفاق.
● التمويل عن طريق الشركات التجارية الربحية	- تقدم الدعم المالي للمشاريع العملية والبرامج. - تعتمد على العلاقات القوية مع المدراء العامين وأعضاء مجلس الإدارة والرئيس. - يتم الطلب بشكل خطي وموجه للجان للتطبيق المباشر. - يتم التمويل على شكل مبالغ كبيرة تدفع مرة واحدة. - تحتاج إلى وقت زمني متوسط (أقل من ستة أشهر)
● التمويل عن طريق التعاون مع الاتحادات غير الربحية	- تقدم الدعم للعمليات فقط. - تعتمد على العلاقات القوية ما بين الموظفين وإدارات الاتحادات.



مصدر التمويل	خصائص التمويل
	- تحتاج لوقت طويل من قبل الموظفين للمشاركة بالفعاليات التي يتم الاتفاق عليها لجمع التمويل من المجتمع.
• التمويل عن طريق العضويات	- يتم التمويل عن طريق فرض مبلغ نقدي على العضوية في الجمعية مقابل تقديم منافع للأعضاء (ملاعب، اشتراكات في الفعاليات... الخ) - يتم التمويل على نطاق يعتمد على عدد الأعضاء وحجم الجمعية. - تتطلب توفير منافع للأعضاء وجودة عالية للخدمة. - تحتاج أن تتمركز الجمعية في أحياء ومناطق مأهولة بالسكان. - التمويل مباشر ولكن يحتاج لفترات زمنية طويلة.
• التبرعات الإلكترونية	- يتم التمويل عن طريق الموقع الالكتروني للجمعية ويعتمد على نوع المشروع الذي سيتم تنفيذه. - يتم التمويل بشكل مباشر. - سريع وفعال. - يحتاج إلى موقع الكتروني متكامل مع أنظمة الدفع الالكتروني. - يمكن أن يعاني هذا المصدر من قلة ثقة المتبرعين بالنظام الالكتروني أو بمصادقية الحملات، لذلك يحتاج إلى الكثير من التأكيد على أهداف الحملات وسرية وأمن المعلومات.
• الترويج للمشاريع عن طريق شبكات التواصل الاجتماعي	- يتم التمويل عن طريق الترويج للمشاريع والتبرع من خلال مواقع التواصل الاجتماعي (مثال: Causes on Facebook) - يتم التمويل بشكل مباشر. - سريع وفعال. - يتم من خلاله حشد العديد من المتبرعين. - يحتاج إلى متابعة دائمة وتحديث تقني.



ايجاد المانحين الجدد

يتم ذلك عن طريق التسويق المناسب لأعمال الجمعية والأهداف التي تقوم عليها الجمعية، وذلك لاستقطاب المانحين الجدد، أو تطوير العلاقات مع المانحين الحاليين.

(مراجعة دليل إدارة خدمة العملاء - إجراءات إدارة التسويق/ خلق الفرص)

مشاركة المعلومات مع المانحين

الرقم	المسؤول	العملية	المدة الزمنية	المخرج
١.	موظف إدارة تنمية الموارد المالية	إدخال المعلومات التجارية والخاصة بالشركات وبيانات المشاريع التي سيتم تمويلها	عند الحاجة	المعلومات التجارية والخاصة بالشركات وبيانات المشاريع
٢.	موظف إدارة تنمية الموارد المالية	إضافة المعلومات الخاصة بالمشاريع عند تسجيل المانح كطرف شريك	يومي / أسبوعي / شهري	ربط المانح بالمشروع
٣.	المانح (خدمة ذاتية عن طريق البوابة الإلكترونية)	الدخول إلى البوابة الإلكترونية التي تم توفير معلومات الدخول إليها من قبل الجمعية للاطلاع على المعلومات	عند الحاجة	البوابة الخاصة بالمانح
٤.	المانح (خدمة ذاتية عن طريق البوابة الإلكترونية)	يقوم المانح بتصفح البيانات الخاصة بمشاريعه مع إمكانية إضافة ملاحظات	عند الحاجة	البيانات الخاصة بالمشاريع



مشاركة المعلومات مع الشركاء (المانحين)

المداخلات

المعلومات التجارية الخاصة
بالشركات وبيانات المشاريع

موظف إدارة تنمية الموارد
المالية

المانح (خدمة ذاتية عن
طريق البوابة الإلكترونية)

المخرجات

البداية

1. ادخال المعلومات التجارية
والخاصة بالشركات وبيانات
المشاريع التي سيتم تمويلها

2. إضافة المعلومات الخاصة
بالمشاريع عند تسجيل المانح كطرف
شريك

3. الدخول على البوابة الخاصة به
والتي تم توفير معلومات الدخول
اليها من قبل الجمعية

4. يقوم المانح بتصفح البيانات
الخاصة بمشاريعه مع إمكانية إدخال
ملاحظات

5. يقوم المانح بتقديم أي شكوى أو استفسار عن طريق البوابة
الإلكترونية أو عن طريق رقم هاتف مخصص للمانحين، حيث يقوم
موظف خدمة المتعاملين بالرد عليه وتسجيل ملاحظاته

النهاية

اقتراح

استفسار

شكوى

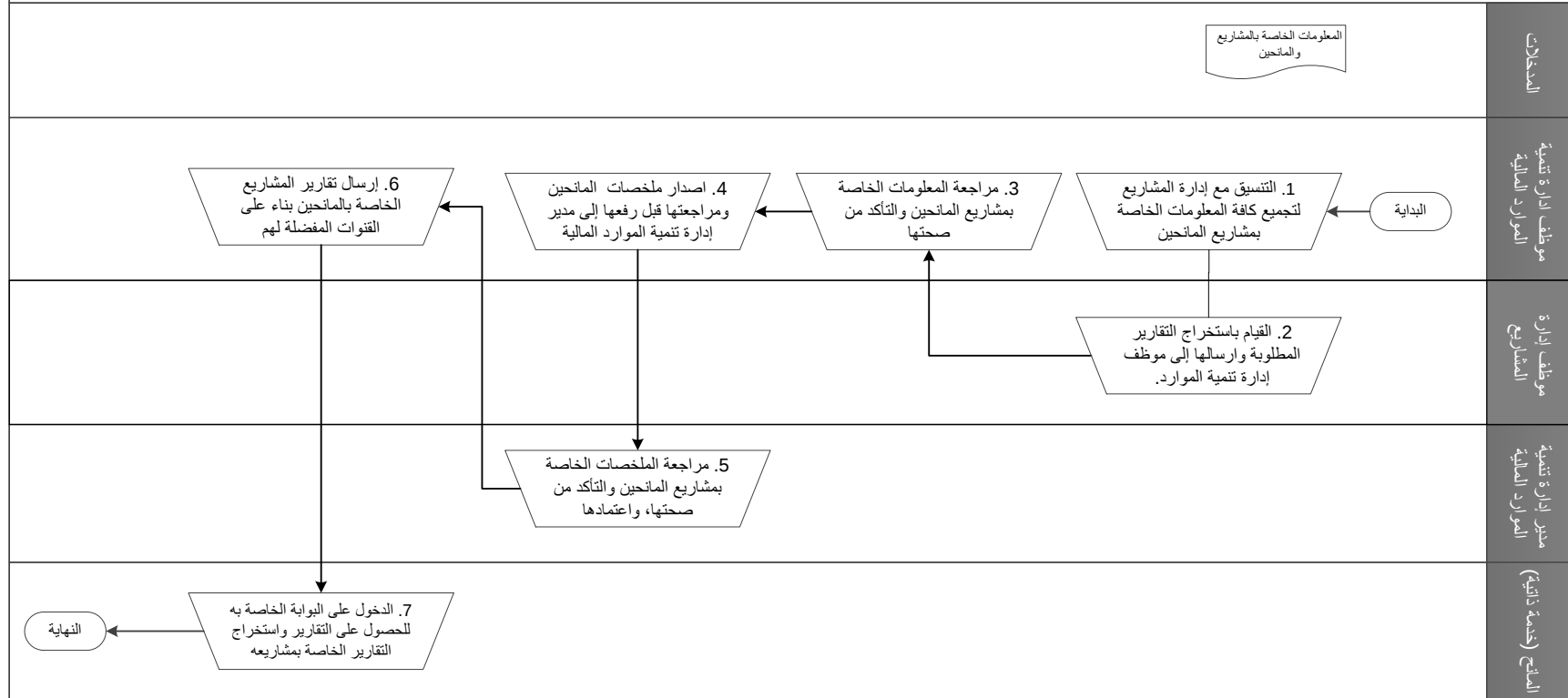


متابعة تقارير تقدم ومتابعة الإنجازات:

الرقم	المسؤول	العملية	المدة الزمنية	المخرج
١.	موظف إدارة تنمية الموارد المالية	التنسيق مع إدارة المشاريع لتجميع كافة المعلومات الخاصة بمشاريع المانحين	أسبوعي	المعلومات الخاصة بمشاريع المانحين
٢.	موظف إدارة المشاريع	القيام باستخراج التقارير المطلوبة وإرسالها إلى موظف إدارة تنمية الموارد	أسبوعي	تقارير تقدم المشاريع
٣.	موظف إدارة تنمية الموارد المالية	مراجعة المعلومات الخاصة بمشاريع المانحين والتأكد من صحتها	أسبوعي	المعلومات الخاصة بمشاريع المانحين
٤.	موظف إدارة تنمية الموارد المالية	إصدار ملخصات لتقدم المشاريع ومراجعتها قبل رفعها إلى مدير إدارة تنمية الموارد المالية	شهري	تقارير المشاريع الخاصة بالمانحين
٥.	مدير إدارة تنمية الموارد المالية	مراجعة الملخصات الخاصة بمشاريع المانحين والتأكد من صحتها اعتماد تقارير المانحين	شهري	تقارير المشاريع الخاصة بالمانحين
٦.	موظف إدارة تنمية الموارد المالية	إرسال ملخصات المشاريع الخاصة بالمانحين بناء على القنوات المفضلة لهم	شهري	تقارير المشاريع الخاصة بالمانحين
٧.	المانح (خدمة ذاتية اختياري)	الدخول على البوابة الخاصة به واستخراج الملخصات الخاصة بمشاريعه	عند الحاجة	تقارير المشاريع الخاصة بالمانحين



اعداد تقارير تقدم ومتابعة الانجازات





٥. مراجعة مقترحات المشاريع

١.٥ السياسات

- ١.١.٥ مراجعة مقترحات المشاريع وتقديمها للمانحين المحتملين ومتابعة انجازها.
- ٢.١.٥ يجب أن تتماشى مقترحات المشاريع والأنشطة مع رؤية ورسالة الجمعية من حيث متطلبات المجتمع وأهداف الجمعية.
- ٣.١.٥ يجب أن تبدأ عملية التواصل مع المانحين المستهدفين لتوفير التمويل اللازم للمقترحات بفترة لا تقل عن ستة أشهر من تاريخ البدء بتنفيذ المشروع أو النشاط.
- ٤.١.٥ يجب أن تتضمن المقترحات كافة المعلومات التي تساهم بتوضيحها مثل الأهداف، نطاق العمل، منهجية التنفيذ، المستهدفين، النتائج المتوخاة، التكلفة التقديرية، المدة الزمنية، المخاطر المحتملة وطرق تخفيفها، فريق العمل وغيرها.
- ٥.١.٥ ترسل مقترحات المشاريع والأنشطة إلى المانحين عن طريق القنوات المفضلة لهم. ويفضل عرض المقترحات من خلال عرض تقديمي يتناول أهم جوانبها ومساهمتها بتحقيق أهداف الجمعية المنشودة.
- ٦.١.٥ يجب القيام بالعرض التقديمي للمقترح مباشرة بعد أيام قليلة من إرسال المقترح للمانح بحيث يتم شرح كافة تفاصيله والإجابة عن أي استفسارات.
- ٧.١.٥ يجب إرسال المقترحات لأكثر من مانح محتمل لمضاعفة إمكانية الحصول على أفضل دعم ممكن للمشاريع دون التأثير على العلاقة مع المانح المستهدف.
- ٨.١.٥ يجب متابعة المقترحات مع المانحين المستهدفين بشكل دوري إلى حين الحصول على المبالغ المطلوبة كما يجب تحديث السجل الإلكتروني وفقاً لأعمال المتابعة من مكالمات



هاتفية أو زيارات شخصية يدون فيه تاريخ المتابعة والنتائج والخطوات اللاحقة (راجع خلق الفرص في دليل علاقات العملاء).

٩.١.٥ يجب حصر الاتصال بالمانحين بأشخاص محددين ذوي كفاءة عالية وخبرة في أعمال وأنشطة الجمعية. كما يجب أن يحظى هؤلاء الأشخاص بموافقة أمين عام المجلس الفرعي.

١٠.١.٥ يجب المحافظة بشكل دائم على احترافية عالية المستوى في التعامل مع المانحين أو ممثليهم وإظهار ذلك من خلال حسن طريقة التخاطب، لياقة المظهر الخارجي، الدقة في المواعيد، الدقة في مضمون المراسلات والالتزام بالاتفاقيات بين المانح والجمعية.

٢.٥ الإجراءات

مراجعة المقترحات وتقديمها للمانحين المحتملين ومتابعتها والعمل على انجازها

الرقم	المسؤول	العملية	المدة الزمنية	المخرج
١.	مدير إدارة تنمية الموارد المالية	استلام الخطة السنوية للمشاريع والأنشطة المعتمدة والاطلاع عليها ومن ثم تحديد الاحتياجات التمويلية للمشاريع والتكاليف	بداية السنة	الخطة السنوية للمشاريع والأنشطة المعتمدة
٢.	موظف إدارة تنمية الموارد المالية	مراجعة مقترحات المشاريع والتأكد بأنها تحتوي على تفاصيل المشاريع مثل النطاق، الأهداف، الفائدة المتوقعة، المخاطر، المدة الزمنية وغيرها	خلال شهر	عرض مقترح المشروع
٣.	مدير إدارة تنمية الموارد المالية	مراجعة مقترحات المشاريع و الموافقة عليها	خلال شهر	عرض مقترح المشروع



الرقم	المسؤول	العملية	المدة الزمنية	المخرج
٤.	موظف إدارة تنمية الموارد المالية	اقتراح المانحين الأنسب للمشاريع وإعداد جدول بالمانحين المقترحين	٣ يوم	جدول المانحين المقترحين
٥.	مدير إدارة تنمية الموارد المالية	مراجعة جدول المانحين واختيار المناسبين منهم	٢ يوم	جدول المانحين المقترحين
٦.	أمين عام المجلس الفرعي	الاطلاع على عروض المشاريع و جدول المانحين ومن ثم الموافقة على التواصل مع المانحين	٧ يوم	مقترحات المشاريع وجدول المانحين المقترحين
٧.	مدير إدارة تنمية الموارد المالية	ارسال المقترح يدويا إلى إدارة المانح، و تحميله على قائمة المشاريع المقدمة للمانح ليقوم بالاطلاع على المقترح عن طريق البوابة الإلكترونية الخاصة به	٢ يوم	مقترحات المشاريع
٨.	موظف إدارة تنمية الموارد المالية	إعداد عروض تقديمية للمشاريع المقترحة	٧ يوم	عروض تقديمية للمشاريع
٩.	لجنة مناقشة المقترحات / العروض	عرض تقديمي للمشاريع والإجابة عن أي استفسارات أو تساؤلات لدى المانحين	١ أسبوع	عروض تقديمية للمشاريع
١٠.	المانحين	إرسال الرد بالإيجاب أو الرفض عن طريق مندوب أو عن طريق البوابة الإلكترونية الخاصة به	عند الحاجة	الردود على المقترحات
١١.	مدير إدارة تنمية الموارد المالية	الاتفاق مع المانحين على التفاصيل اللاحقة إن كانت الإجابة بالقبول، أو مناقشة المانحين عن أسباب رفض المشروع.	٢ يوم من تاريخ الإجابة	اتفاقيات المشاريع مع المانحين
١٢.	المانحين	تحويل المبالغ إلى حساب الجمعية أو تحرير شيك مصرفي باسم الجمعية	عند الحاجة	استلام التمويل



الرقم	المسؤول	العملية	المدة الزمنية	المخرج
١٣.	مدير / موظف إدارة تنمية الموارد المالية	التنسيق مع الادارة المالية لإصدار وصل الاستلام والتأكد من إيداع المبالغ في حساب الجمعية	١ يوم	وصل استلام المبالغ

