

# دليل إدارة الجمعيات



# المحتويات

## القسم الأول: بناء أساس قوي قادر على الإستمرار

6	<b>الباب الأول: وضع رؤية طويلة الأمد</b>
8	● كيف نضع رؤية دائمة/ للمدى الطويل/ وذات معنى
9	● ماهي أهمية وضع الرؤية وتحديد الرسالة
12	<b>الباب الثاني: تحديد القيم لتمهيد الطريق</b>
12	● ما هي أهمية تحديد القيم الخاصة بالجمعية
14	● كيف تضع القيم الخاصة بمنظمتك؟

## القسم الثاني: إدارة العمليات

19	<b>الباب الثالث: إدارة البرامج</b>
19	● كيفية تحديد البرامج التي سيتم العمل عليها
26	● الالتزام بالجودة والإطار الزمني في عملية التنفيذ
27	● المتابعة والتقييم
29	● التقارير
32	<b>الباب الرابع: إدارة المالية</b>
34	● إدارة الموازنات
37	● المشتريات
37	● إعداد التقارير المالية الداخلية والخارجية
38	<b>الباب الخامس: إدارة العاملين</b>
39	● تعريف الخامة المناسبة للموظفين
41	● التنوع وتكافؤ الفرص
43	● إعداد الوصف الوظيفي
44	● الاختيار والتعيين
45	● تقييم الأداء
45	● الاحتفاظ بالعاملين المميزين وطرق التشجيع والتقدير

# المحتويات

## القسم الثالث : علاقة الجمعيات الأهلية بالأشخاص والجهات المختلفة

50	<b>الباب السادس: العلاقة مع الجهات الممولة</b>
50	● إيجاد مجالات الاهتمامات المشتركة
50	● التعاون لتصميم البرامج
50	● بناء برامج وعلاقات طويلة الأمد
51	<b>الباب السابع: العلاقة مع الفئات المختلفة ذات المصلحة (مجلس الإدارة، المتطوعين، المستفيدين</b>
51	● علاقة الجمعية بمجلس الإدارة
54	● علاقة الجمعية بالمتطوعين
56	● العلاقة مع المستفيدين

## القسم الرابع : تنمية وبناء الجمعية

60	<b>الباب الثامن : التحول من جمعية مُعتمدة كلياً على التطوع لجمعية لديها هيكل تنظيمي</b>
61	● متى ولماذا نحتاج إلى موظفين؟
62	<b>الباب التاسع : تعريف الهياكل والنظم والسياسات المختلفة داخل الجمعية الأهلية</b>
62	● الحاجة للهياكل والنظم والسياسات
63	● قائمة بأهم دلائل السياسات والإجراءات داخل الجمعية
64	<b>الباب العاشر : الاستدامة المالية، من الاعتماد على المنح والتبرعات إلى مؤسسة مجتمعية مستدامة</b>
66	● استراتيجيات الاستدامة المالية





# القسم الأول

بناء أساس قوي قادر على الإستمرار

# وضع رؤية طويلة الأمد



## مقدمة :

الرؤية ببساطة هي «الحلم» الذي يتمنى المؤسسون تحقيقه من خلال عملهم. هي المستقبل الذي يتمنون أن يعيشوه أو يعيشه أولادهم. هذا «الحلم» بعيد المنال لن يتحقق على المدى القصير ولكن يمكن الوصول إليه من خلال عدة طرق مع العلم بأن اختيار الطريق للوصول إلى هذا الحلم يعد رسالة الجمعية و هو ما سنتطرق إليه في الفقرات القادمة. ومن خصائص الرسالة أنها تُكوّن «الرؤية» التي يسعى المؤسسون إلى الوصول إليها من خلال عملهم وحياتهم

01 أن نكون من أكفأ الجمعيات التي تعمل على مكافحة مرض X

02 أن نكون أفضل الجمعيات

03 ونلاحظ هنا أن التركيز على وضع الجمعية الذي نسعى للوصول إليه في مجالنا



# من أين تأتي كل جمعية بالرؤية الخاصة بها؟

توجد مصادر كثيرة للرؤى الخاصة بالجمعيات أهمها على الإطلاق شغف المؤسس /المؤسسين؛ فعلى سبيل المثال قد يكون المؤسس من المهتمين جداً بالتعليم لسبب أو لآخر ويقرر هو ومجموعة من أصدقائه المهتمين بنفس القضية إنشاء جمعية تعمل على حل مشكلة معينة في المملكة .

## قد تتبع الرؤى أيضاً من المشاكل التي نقابلها في مجتمعاتنا أو حياتنا الخاصة

فقد يكون المؤسس على دراية بأحد المشكلات كمشكلة البطالة أو عدم ملائمة مهارات الشباب من خريجي الجامعات لمتطلبات الوظائف المتاحة في سوق العمل فتتمو لديه الرغبة في إيجاد حل جذري لهذه المشكلة



## يعد في بعض الحالات التعرض لخبرات حياتية معينة مصدر آخر للرؤى هذه الخبرات قد تكون إيجابية

مثل التعلم أو العمل ببلد متقدم، أو سلبية، كالفشل في إنشاء شركة ناشئة وتكون هذه الخبرات حافز للمؤسس أن يحاول إفادة أكبر عدد ممكن من الخبرات الإيجابية أو حماية أكبر عدد ممكن من الوقوع في نفس الأخطاء أو المشاكل التي واجهها وهو يحاول إطلاق شركته الناشئة



# كيف نضع رؤية دائمة/ للمدى الطويل / وذات معنى

## تتصف الرؤى ذات المعنى والقابلة للاستمرار بالخصائص التالية:

الرؤى الفعالة تصف المستقبل الذي نسعى للوصول إليه. كما أنها تصف المنظور الكامل للجمعية

لابد أن تكون الرؤية واضحة وسهلة الفهم، حيث سيساعد هذا الأجيال المتعاقبة على الجمعية في اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد، كما أنها تحدد البرامج الاستراتيجية التي ستسعى الجمعية لتنفيذها للوصول إلى أهدافها. كما يسهل وضوح الرؤية الاتفاق على ما هو مهم وما هو خارج نطاق عمل الجمعية

لابد أن تكون الرؤية الموضوعية ملائمة للجمعية وإمكانيتها وقدرتها كما ينبغي أن تلائم الوقت الذي نعيش فيه

تعطى الرؤى الجيدة معنى للعمل الذي يقوم به كل من له صلة بالجمعية. وعلى عكس الشركات الهادفة للربح، لا ينبغي أن يكون المعنى أو الهدف هو التفوق على المنافسين أو أن نصبح أكبر جمعية في القطاع الأهلي على سبيل المثال. فيجب أن نتذكر دائماً أن القطاع الأهلي لا يوجد به منافسة بالمعنى المعروف لدى الشركات وأن تكامل منظمات المجتمع الأهلي يثري جميع العاملين به ويعم بالفائدة على بلادنا مما يساعدنا جميعاً على الوصول إلى أهدافنا

يجب أن نتذكر، ونحن نضع الرؤية، إنها الحلم الذي نرجوه والمستقبل الذي نسعى إليه وعليه لا يجب أن تكون الرؤية سهلة المنال في وقت قصير. فيجب عند وضع الرؤية الأخذ في الاعتبار أن الوصول إلي هذه الرؤية سيتطلب من الجمعية والعاملين بها المواظبة على بناء القدرات والتعلم والتطلع إلى الأفضل

تركز على المستقبل

واضحة

وثيقة الصلة بعمل الجمعية

مقتربة بهدف/بسبب

تتسم بالتحدي



# ماهية أهمية وضع الرؤية وتحديد الرسالة؟

يهتم المؤسسون بوضع الرؤية وتحديد الرسالة لكل أو بعض من الأسباب الآتية :

- 01 الأمل في المستقبل
- 02 تحديد الأولويات
- 03 تحديد اتجاه الجمعية والتخطيط للمستقبل
- 04 تحديد مهارات وخلفية الأشخاص
- 05 تقديم معنى ومصدر إلهام للعاملين
- 06 المساعدة في عملية اتخاذ القرار
- 07 اصطفاة الجميع حول نفس الأهداف



# تحدد الرؤية والرسالة اتجاه الجمعية وتساعد على التخطيط للمستقبل

إذا كانت الرؤية الخاصة بالجمعية هي «القضاء على فيروس الكبد الوبائي بحلول عام 2030 والرسالة للوصول إلى هذا هي «العمل مع المستشفيات الحكومية لإيقاف الإصابة داخل المستشفيات» فسيكون من ضمن ما سنخطط للعمل عليه مثلاً، برامج لرفع كفاءة الأطباء والممرضين وتعريفهم بسبل التعقيم ومنع انتشار العدوى من مريض إلى آخر. كما قد تضم البرامج التي نعمل عليها، تزويد المستشفيات بأجهزة التعقيم الحديثة والمواد الصالحة للاستعمال/للاستهلاك. كما سيكون إبرام بروتوكول تعاون مع وزارة الصحة في غاية الأهمية لإضفاء الشكل القانوني لعمل الجمعية

مثال :

## المساعدة في عملية اتخاذ القرار

تساعد الرؤية والرسالة الواضحتين في عملية اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال من هم الشركاء الذين سنعمل معهم، وأي تمويل نقبل وأين ينفق، وهكذا.



## الأشخاص الذين سيتم توظيفهم أو ترقيتهم

تحديد المهارات والخلفيات المطلوب تواجدها في الفريق تساعد الجمعية في عملية اختيار وتعيين الفريق. كما يساعد وضوح هذه الصفات في ذهن المؤسسين/المديرين على تحديد من من العاملين يستحق الترقية أو أخذ أدوار قيادية.



## تحديد الأنشطة والبرامج خارج نطاق أهداف الجمعية

فمثلاً، معنى أننا في مجال الصحة لا يعني هذا أن كل البرامج الخاصة بالصحة داخل نطاق عملنا. فإذا عرض على الجمعية الحصول على تمويل لبرامج خاصة بالصحة يجب أن ترفض الجمعية مثل هذا التمويل وبالطبع يكون الدعم للبرامج التي هي خارج مجال الصحة أولى بالرفض بدون تفكير. تعرف الجمعيات التي تقبل كل التمويل المقدم إليها بإسم «الجمعيات المدفوعة/الموجهة بالمانح donor driven organization» وهي التي تغير اتجاهها بتغير المانحين لأولويتهم في التمويل. وهؤلاء هم من يتاجرون بقطاع أعمال التنمية the business of development حيث يكون الدافع الأساسي لهم هو التمويل وليس الوصول إلى رؤاهم.



### تحديد الأولويات ودعم عملية التخطيط

حيث أن موارد الجمعية في أغلب الأحيان تكون أقل بكثير مما تحتاج إليه لتغطية تكاليف كل ما تسعى للوصول إليه، فيجب علينا تحديد أولوياتنا



### تقديم معنى ومصدر إلهام للعاملين

تجذب الرؤية والرسالة الأشخاص المهتمين بنفس الأهداف والذين لديهم شغف للوصول إلى نفس الحلم والمستقبل. ويكون هذا المعنى والإلهام من أهم أسباب جذب المتطوعين واستمرار العاملين في الجمعيات الأهلية في وظائفهم، حيث يؤمنون بأهمية القضية التي يسعون إلى حلها



### المساعدة على اصطفاة الجميع حول نفس الأهداف

عندما نختار موظفين/متطوعين بمهارات وخلفيات متوافقة ولديهم شغف للوصول إلى نفس الهدف يساعد هذا الجميع في أن يكونوا فريق واحد قادر على حل صراعاته الداخلية، والاصطفاف حول نفس الهدف. سننتظر لذلك أكثر في الباب القادم الخاص بالقيم.



### الإتيان بالتغيير والأمل في المستقبل

الرؤية والرسالة الواضحتان تساعدان في مراحل التغيير التي تمر بها الجمعية، ومن ضمنها انتخاب أعضاء جدد لمجلس الإدارة، تغيير الإدارة التنفيذية، وهكذا.



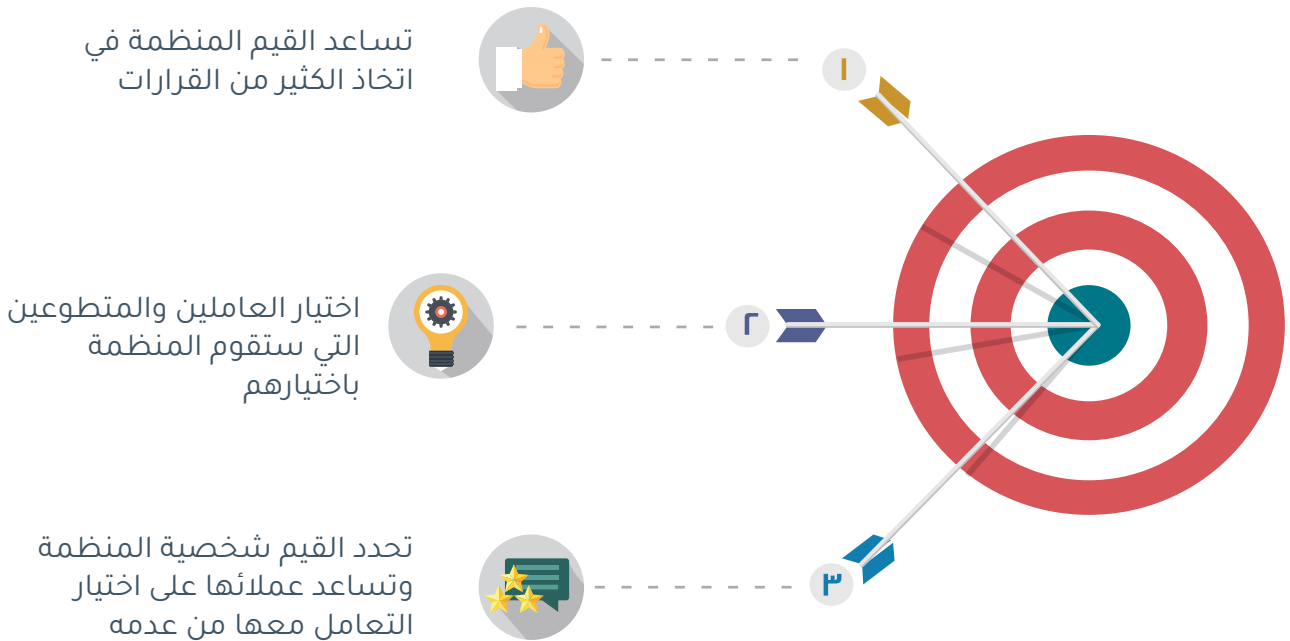
# تحديد القيم لتمهيد الطريق



القيم هي ما تؤمن به الجمعية من حيث طرق التعامل والسلوك الذي تتبعه في كل تعاملاتها. كما أنها الصفات التي ترغب الجمعية أن تُعرَف أو توصف بها. تتبع القيم من القناعات الشخصية للمؤسسين والعاملين بالجمعية

## ما هي أهمية تحديد القيم الخاصة بالجمعية

تهتم المنظمات بتعريف القيم الخاصة بها لعدة أسباب



## تهتم الجمعيات بتعريف القيم الخاصة بها لعدة أسباب من ضمنها

### 1 تساعد القيم الجمعية في اتخاذ الكثير من القرارات

فعلى سبيل المثال قد تختار الجمعية أن تكون ملتزمة بالمسؤولية المجتمعية. وعلى هذا الأساس قد ترفض التعامل مع بعض الشركات التي لا تراعي مسؤوليتها المجتمعية تجاه المجتمعات التي تعمل بها ولا يهتمها مثلاً تدمير البيئة في سبيل تعظيم أرباحها

### 2 تُحدد شخصية الجمعية و تساعد عملائها على اختيار التعامل معها من عدمه

فمثلاً الجمعيات التي تلتزم بقبول الآخر وتعتبر الاختلاف مصدر من مصادر الثراء، تشجع هذه الجمعيات الأشخاص المؤمنون بنفس القيم أن يتعاملوا معها والعكس صحيح، فالأشخاص الذين يجدون في الاختلاف تهديداً، يتعدون عادة عن التعامل مع تلك الجمعيات



## تهتم الجمعيات بتعريف القيم الخاصة بها لعدة أسباب من ضمنها

### 3 اختيار العاملين أو المتطوعين الذين ستقوم الجمعية بتعيينهم

أن العاملين في الجمعية أو المتطوعين بها هم من يمثلونها، وإذا كانت الجمعية تريد فعلاً أن تُفَعِّلَ القيم التي تضعها في لوائحها، فلا بد أن تختار موظفين ومتطوعين ملتزمين بهذه القيم ويحيونها ويطبّقونها في كل تعاملاتهم أو على الأقل مستعدون لتطويرها بداخلهم ولديهم الاستعداد لهذا. على سبيل المثال: إذا كانت من ضمن قيم الجمعية روح المبادرة أو الاستباقية الفاعلية فيجب أن يتحلّى العاملون بهذه الصفات فنجدهم ليسوا فقط يأخذون المبادرة في حل المشاكل الخاصة بعملهم بل يأخذونها أيضاً في محاولة لحل المشاكل الخاصة بمجتمعاتهم

### 4 كيف تضع القيم الخاصة بمنظمتك؟

كثير من مؤسسين الجمعيات الأهلية على دراية بأهمية وضع القيم الخاصة بالجمعية. ولكن يعتقد البعض أن وضع القيم هو عبارة عن اختيار بعض القيم وكتابتها في اللوائح الخاصة بالجمعية وقد يذهب البعض لكتابتها كشعارات في مقر الجمعية. تعتقد تلك الجمعيات أنها بهذا قد وضعت القيم الخاصة بها ولكن يبقى السؤال الأهم، هل يعيش هؤلاء هذه القيم في تعاملاتهم اليومية وهل يؤمن بها كل من في الجمعية؟



## «محاذاة الفعل والقيم» Aligning Action and Values

أورد جيم كولينز في مقاله «محاذاة الفعل والقيم»  
Aligning Action and Values  
«أن القيم لا «توضع» ولكن يتم اكتشافها. تقع  
كثير من الجمعيات في خطأ «اختيار القيم الخاصة  
بها» ومحاولة موافقتها مع منظماتهم؛ ولكن  
القيم ليست مقاس واحد يناسب الجميع. إذا كيف  
نكتشف القيم الخاصة بمنظمتنا؟ وضع كولينز  
تدريب أسماه «تدريب مجموعة مارز»

يتلخص التدريب في الخطوات التالية والتي عند  
اتباعها تستطيع الجمعيات اكتشاف القيم  
الخاصة بهم:

«قم باختيار من 5 إلى 7 أشخاص ممن لديهم فهم  
حدي للقيم التي تريد تضمينها في الجمعية،  
هؤلاء عادة ما يكونوا من الموظفين أو  
المتطوعين المميزين ذوي الأداء المتميز. كما أنهم  
يتمتعون باحترام زملائهم ومدرائهم. ولكن لماذا  
نبحث عنهم لديهم «الفهم الحدي»؟ لأن القيم  
لا يتم تركيبها في الأشخاص ولكنها تنتشر بينهم.  
وعلى هذا الأساس تكون هذه المجموعة هي  
مجموعة مارز الخاصة بمنظمتك والتي  
ستساعدك على نشر القيم التي تريدها وسط  
باقي الموظفين والمتطوعين أطلب من مجموعة  
مارز أن تقوم بكتابة القيم التي يعتقدون أنها قيم  
الجمعية»



ثم اسألهم هذه الأسئلة لكل من القيم التي قاموا بكتابتها

## اسألهم هذه الأسئلة لكل من القيم التي قاموا بكتابتها

هل تُعتبر هذه القيم أساسية بغض النظر عما إذا كان الالتزام بها يكافئ أم لا؟



إذا استيقظت غداً ووجدت لديك الكثير من المال الذي يكفيك مدى الحياة، هل ستظل ملتزم بهذه القيم؟



هل تتخيل/تعتقد أن تظل هذه القيم بنفس الأهمية بعد 100 عام؟



هل تريد أن تظل الجمعية ملتزمة بهذه القيم حتى ولو أصبح الالتزام بها عائق للجمعية؟



إذا أنشأت شركة او جمعية جديدة تعمل في مجال آخر تماماً، هل ستكون تلك القيم من التي ستلتزم بها في تعاملاتك في الجمعية الجديدة؟





الثلاثة أسئلة الأخيرة ( 3-5 ) محورية حيث أنها تفرق بين القيم والاستراتيجيات ( القيم ثابتة مهما مر الزمن أو تغيرت العوامل التي تؤثر على الجمعية سواء الداخلية أو الخارجية، أما الاستراتيجيات فيجب أن تتغير مع الوقت لتلائم احتياجات الجمعية) وعليه فإذا كانت الإجابة بنعم على هذه الأسئلة - فاعلم أنك توصلت للقيم التي ستحدد شخصية الجمعية

## أمثلة للقيم التي تؤمن بها الجمعيات





# القسم الثاني

## إدارة العمليات

# إدارة العمليات والبرامج



### إدارة العمليات

في القسم الأول من هذا الدليل تعرفنا على كيفية وضع الأساس للجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح. بدءً بتعريف الرؤية والرسالة وفهم القيم والثقافة الخاصة بالجمعية مما يؤسس لمحاور العمل التي تنشأ الجمعية للقيام بها في هذا القسم من الدليل سنتعرف ونعرض كيفية إدارة العمليات داخل الجمعية، وذلك بعرض إدارة العمليات في ٣ محاور أساسية ينبغي أن توجد في كل الجمعيات أولها إدارة البرامج وثانيها إدارة الماليات، وآخرها إدارة الأشخاص في هذا القسم سنسلط الضوء أيضاً على كيفية ربط إدارة العمليات بالأسس التي تم وضعها في الأبواب السابقة وكيف تؤثر هذه الأسس في كل القرارات التي ستتخذها الجمعية فيما يخص العمليات.



### إدارة البرامج

سنتعرف من خلال مواضيع هذا الباب على كيفية اختيار وإدارة برامج الجمعية بما في ذلك كيف نختار البرامج التي سيتم العمل عليها وكيفية توفير التمويل اللازم لتنفيذها. سنتعرف أيضاً على آليات تنفيذ المشاريع وكيفية ضمان جودتها والالتزام بالإطار الزمني للمشروع، كما سنتعرف على الإطار المنطقي للمتابعة والتقييم. وأخيراً كيفية إعداد التقارير الداخلية والخارجية عن البرامج والمشاريع المنفذة.



### كيفية تحديد البرامج التي سيتم العمل عليها

ماذا نقصد بالبرامج؟ إذا كنا قد عرفنا الرسالة بـ«الطريق» للوصول للرؤية، فالبرامج هي الخطوات التي نأخذها لنسير في هذا الطريق. البرامج ببساطة هي (الخدمات أو المنتجات) التي تختار الجمعية تقديمها لمساعدة المجموعات المستهدفة.



## هل هناك فرق بين «البرامج» و«المشاريع»؟



البرنامج كما وضعنا في الخطوة السابقة هو الخطوات التي تتخذها الجمعية للوصول للرؤية. يتسم البرنامج بكونه طويل الأمد ويعمل على الوصول إلى نتائج outcomes معينة. قد يتكون البرنامج من عدة مشاريع. تمتد مدد المشاريع من بضعة أشهر لعدة سنوات ولكن جميعها محدد المدة. في عالم الجمعيات التنموية تتسم معظم المشاريع بأن لها ممول أو ممولين محددين وتسعى هذه المشاريع للوصول لمخرجات معينة. outputs

### من أين تأتي أفكار البرامج؟

عادة تأتي أفكار البرامج، وبالتالي تصميمها، من داخل الجمعية، فتقوم الجمعية أولاً بتحديد البرنامج أو البرامج التي ستعمل على تنفيذها، ثم تعمل على إيجاد مصادر التمويل لهذه البرامج. وفيما يلي نسرد أمثلة لمصادر أفكار البرامج نليها بأمثلة لمصادر أفكار المشاريع:



### الاهتمامات والخلفيات الشخصية للأعضاء المؤسسين

غالباً يتحاور الأعضاء المؤسسين حول أي البرامج سيتم تنفيذها ويكون غالباً نابع من اهتمامات المؤسسين وخلفياتهم العملية أو الدراسية.



### ملاحظة احتياجات معينة لدى الفئة المستهدفة

قد تأتي أفكار البرامج من ملاحظة احتياجات معينة للفئة المستهدفة. وتأتي هذه الملاحظات من خلال العمل مع الفئة المستهدفة إما من خلال مشاريع سابقة أو من خلال العمل في النطاق الجغرافي لتواجد الفئة المستهدفة. قد تكون أيضاً البرامج نتاج للفشل في مشاريع سابقة والتعلم من الأخطاء في هذه المشاريع أو عن طريق بعض الممارسات الناجحة من مشاريع أخرى.



### مصادر الدخل

كثير من الجمعيات والمؤسسات الأهلية غير الهادفة للربح تصمم برامج يكون هدفها الأساسي إدراج الدخل للجمعية. عادة ما يستخدم هذا الدخل لضمان الاستدامة المالية للجمعية. قد تكون هذه البرامج برامج خدمية أو إنتاجية فنجد بعض الجمعيات لديها دورحضانة، وأخرى لديها مشغل للحرف اليدوية، ومن البرامج المدرة للدخل التي تنفذها كثير من الجمعيات خدمات مثل التدريب. كل هذه البرامج كما ذكرنا هدفها الأساسي هو تحقيق دخل للجمعية. بالجمعيات التي تعتمد فقط على التبرعات والمنح تكون مهددة مالياً إذا تراجع المانح أو المتبرع عن رأيه في تقديم الدعم المالي. أما الجمعيات التي لديها دخلها الخاص فيضمن هذا الدخل، على أقل تقدير، استمرار الجمعية فيما بين المشاريع/ المنح أو في أوقات أخرى يساعد الجمعية على النمو وبناء القدرات.



# أما المشاريع فكما ذكرنا سلفاً فقد تأتي أفكارها وتصمم داخليا أو استجابة لعوامل خارجية مثل:

## العلاقات المهنية

قد تكون هذه العلاقات علاقات صداقة من وقت الدراسة بين المؤسسين وأعضاء الجهات الأخرى، أو علاقات عمل سابقة، وفي بعض الأحيان قد تكون علاقات عائلية. كل هذه العلاقات تشكل شبكة معارف الجمعية. فإذا كان بعض المؤسسين له صديق دراسة في شركة من شركات التكنولوجيا فقد يساعد هذا الصديق على توفير أجهزة كمبيوتر كتبرع للمدارس من خلال برنامج المسؤولية المجتمعية لشركته وعليه قد تختار الجمعية تنفيذ مثل هذا المشروع. من المهم هنا أن نتذكر ان تبقى البرامج المصممة في نطاق أهداف الجمعية ورسالتها ولا تؤثر العلاقات الشخصية هذه على قرار تنفيذ البرنامج من عدمه.



## رداً على إعلان عن «طلب التقدم بمقترح مشروع» من أحد الجهات المانحة

كثيراً ما تعلن الجهات المانحة عن طلب للتقدم بمقترحات لمشاريع ليتم تمويلها. كثير من الجمعيات غير الهادفة للربح تتقدم لمثل هذه الفرص بمقترح مشروع يتناسب مع طلبات الجهات المانحة. من المهم عند التقدم لهذه الفرص، اختيار تلك التي ستساعد الجمعية على الوصول لأهداف برامجها والتي تتماشى مع رؤية ورسالة الجمعية. قد تكون المقترحات المقدمة من قبل الجمعيات عبارة عن مشاريع جديدة أخذت القرار بتنفيذها في إطار أهدافها ولكنها مستوحاة من طلبات المانح، وفي كثير من الأحيان الأخرى، قد تكون تلك المقترحات مبنية وتم إعدادها على أساس customization ما تقوم به الجمعية من مشاريع بالفعل. سنتطرق لكيفية كتابة المقترحات بالتفصيل لاحقاً في هذا الباب.



## عرض من أحد الجهات بالتعاون

في بعض الأحيان تتلقى الجمعية عروضاً بالتعاون في تنفيذ برامج ، أو عرض لتمويل مشاريع في إطار عملها، من جهات مانحة. عادة ما يحدث هذا مع الجمعيات ذات الخبرة ومن لها سابقة أعمال في مجال معين. غالباً ما تطلب هذه العروض بعض التغييرات البسيطة في مشاريع الجمعية لكن غالباً ما تكون في سياق عمل الجمعية. و في بعض الأحيان قد يحدث أن تتلقى الجمعية عروضاً بالتعاون أو بالتمويل في مجالات خارج نطاق عملها ولا تخدم أي من أهدافها، يجب في مثل هذه الحالات أن ترفض الجمعية مثل هذه العروض لأنها قد تشتت الجمعية وتخرجها/ تُلهي الجمعية عن نطاق البرامج التي تميزها مما يسفر عن حيادها عن أهدافها وتحقيق رؤيتها ( mission drift).



## التشبيك من خلال أحد الأعضاء أو العاملين

قد تأتي فرص تنفيذ المشاريع من خلال قيام أحد الأعضاء أو العاملين في الجمعية بتشبيكها بجهة أخرى تعمل أو تمويل مشاريع مشابهة. وعلى نفس النهج المتبع في الحالة السابقة؛ لابد أن تتأكد الجمعية من ملائمة هذه الفرص لأهدافها قبل أن تقبل مثل هذه العروض



## من أين تأتي أفكار البرامج



## كيفية تقييم الفرص

لابد من توافر كل أو معظم المقومات الآتية في المشاريع التي ستقوم أو تقبل الجمعية بالعمل عليها:

01 الاتساق مع رؤية ورسالة وأهداف وقيم الجمعية

02 تخدم نمو الجمعية سواء مادياً أو معرفياً

03 تساعد في الوصول إلى النتائج المرجوة من البرامج التي تقع تحتها هذه المشاريع

04 توافر القدرات والموارد المؤسسية اللازمة لتنفيذها



# أنواع الجمعيات على أساس اختيارها للبرامج



تنقسم الجمعيات، على حسب اختيارها للمشاريع التي تعمل عليها، إلى نوعين أساسيين من المهم أن نتعرف على النوع الذي تنتمي إليه جمعيتنا لأن ذلك يسهل اتخاذ الكثير من القرارات. فهناك الجمعيات ذات البرنامج الواحد، وهي التي تركز كل مواردها على برنامج واحد كاحتضان المشاريع الصغيرة، تقديم القروض متناهية الصغر، وهكذا هذه الجمعيات تُكون سمعة جيدة في هذا المجال وتنمي معرفتها سريعاً في المجال المختار من الناحية الأخرى قد تواجه هذه الجمعيات بعض التحديات في توفير التمويل اللازم لمشروعها خاصة لو كان هذا المشروع خارج التيار أو الاتجاه أو الأفكار المعتادة على الصعيد الآخر. هناك الجمعيات متعددة البرامج والتي تعمل على نطاق أوسع من خلال تنفيذ برامج عديدة تخدم رؤاها، هذه الجمعيات تنمي المعرفة في عدة مجالات ولكن بشكل أبطأ من تلك التي تركز على برنامج واحد. عادة لا تواجه هذه الجمعيات مشكلة في التمويل لتنوع البرامج التي تعمل عليها.

من المهم جداً لهذه الجمعيات أن تعمل على تعريف نفسها لشركائها كجمعية ذات هدف و رؤية واضحة وليس كجمعية تفتقد الهوية والهدف وعلى استعداد لتنفيذ أي برامج لأهداف مادية. قد تستطيع الجمعية عمل هذا من خلال توضيح أن برامجها تتمحور حول نطاق جغرافي معين أو فئة مستهدفة معينة بدلاً من عدد من المشاريع المتنوعة غير المتصلة أو المتسقة.

# التمويل وكتابة المقترحات



إذا أرادت الجمعيات الأهلية الاستمرار في تقديم خدماتها للمجتمع فلا بد أن توفر التمويل اللازم لعمل ذلك. يعتقد البعض اعتقاداً خاطئاً أن مصدر التمويل الأساسي هو «المنح» من الجهات المانحة سواء الخارجية منها أو الداخلية. ولكن للتمويل مصادر عدة. كتلقي عرض من أحد الجهات المانحة أو بإنشاء مشروع كمصدر للدخل كما تم شرحه مسبقاً (سنتعرف على المزيد من السبل والمصادر في الفقرات التالية) فإذا أرادت الجمعية أن تضمن استدامتها المالية فلا بد أن تنوع بين هذه المصادر. فالجمعيات التي تعتمد على مصدر واحد من التمويل وفي بعض الأحيان على مانح واحد تكون في عرضة طول الوقت أن تفقد هذا التمويل وتواجه خطر الإفلاس.

## أنواع ومصادر التمويل:

تختلف مصادر التمويل باختلاف أنواعه. سنتعرف هنا على أنواع التمويل ومصادر الحصول عليها







## التبرعات :

هي الهبات التي يعطيها الأشخاص أو المؤسسات/الشركات للجمعية الأهلية وقد تكون هذه التبرعات مقيدة لبرنامج معين أي أن الجمعية لا تستطيع صرفها إلا على أنشطة هذا البرنامج أو تكون تبرعات غير مشروطة وفي هذه الحالة يحق للجمعية استخدام هذه التبرعات في تغطية احتياجاتها المختلفة سواء كانت تغطية تكاليف برامجها المختلفة أو المصاريف الإدارية . تختلف التبرعات في حجمها يمكن الحصول على التبرعات بطرق مختلفة من أشهرها إقامة الحفلات أو الأسواق الخيرية. وهناك جمعيات أخرى تجمع التبرعات من خلال منصات على الإنترنت أو التمويل الجماهيري بالحشدي/الجماعي crowdfunding أو من خلال المتجر الإلكتروني الخاص بالجمعية أو منصات التبرع الإلكتروني المعتمدة مثل منصة إحسان .



## المنح :

تأتي عادةً من الجهات المانحة الداخلية وفي أغلب الأحيان تكون مرتبطة بمشروع معين ولها ميزات محددة لكيفية صرفها مجموعة بنود يتم الصرف عليها . من المهم أن نعرف هنا أنه عندما نتقدم للحصول على منحة فإننا نقدم ميزانية لتغطية «تكاليف» المشروع.



## إيرادات الأنشطة :

وهي نتاج أنشطة الجمعية المدرة للدخل. يعتقد البعض أن الجمعيات الأهلية ليس من حقها قانوناً تحقيق عائد مادي من أنشطتها، وهذا اعتقاد خاطئ، فالقانون يكفل للجمعيات الأهلية أن تقيم المشاريع التي تدر عائداً لمساعدة الجمعية على الاستدامة المالية. مالا يحق للجمعيات الأهلية هو توزيع الأرباح. فإذا كان للمشروع عائد مادي يلزم على الجمعية استخدام هذا العائد في ما تقوم به من أعمال وبرامج ولا يجوز أن يستفيد به شخص أو أشخاص ، أياً كان صفتهم، في صورة توزيع أرباح ، ملاحظة (( يجب إصدار سجل تجاري للجمعية لتستطيع تنفيذ الأنشطة والمشاريع التجارية ))



## الاشتراكات :

وهي نوع مهم من أنواع التمويل «للجمعيات» . فالجمعية الأهلية يكون لديها جمعية عمومية مكونة من كل أعضاء الجمعية العاملين يدفع الأعضاء الاشتراك السنوي للجمعية وعادة ما تحاول الجمعيات إيجاد فرص لإشراك أعضائها في البرامج المختلفة لضمان استمرارية بذلهم الوقت والجهد والالتزام بدفع الاشتراك السنوي. من المهم أن تعرف الجمعية جيداً حجم التمويل الذي تحتاجه سنوياً على الأقل ويفضل أن تكون لديها فكرة واضحة عما تحتاجه خلال ال 3-5 سنوات المقبلة



## الالتزام بالجودة والإطار الزمني في عملية التنفيذ

يعد الحصول على التمويل للمشروع والموافقات الحكومية إن لزمت أمراً هاماً . إذا أردنا أن ننفذ مشروع بشكل جيد، فيجب أن يكون لدينا فريق عمل قادر على تنفيذ هذا المشروع. في بعض الأحيان تنفذ الجمعية المشاريع من خلال الفريق المُعين من قبل أو من خلال توظيف فريق جديد في كلتا الحالتين، يجب أن نتأكد من أن فريق التنفيذ لديه ما يتطلبه المشروع من مهارات وقدرات لتنفيذه

أثناء فترة تنفيذ المشروع، والتي قد تتراوح بين عدة أشهر إلى 5 سنوات، من المهم جداً توثيق ما يتم الاتفاق عليه في الاجتماعات أو على الهاتف. فقد تحتاج للرجوع لهذه الوثائق documents بعد مدة من التنفيذ، فإن هذا يحفظ حقوق الجميع.



في بعض الأحيان، يكون من أهم مؤشرات الجهات المانحة للنجاح هو أعداد المستفيدين أعداد متلقي خدمة المشروع يجب على الجمعية الالتزام بهذه الأعداد ولكن الأهم هو التأكد من أن الفئة المستهدفة تستفيد بالفعل والمشروع يأتي بثماره التي أنشئ من أجلها.



على مدار المشروع، إحتفل و اظهر انجازاتك showcase your results داخل الجمعية وخارجها من خلال الإعلان عنها سواء من خلال قنوات التواصل المختلفة أو لو أمكن من خلال اجتماع، أو مؤتمر، أو لقاء صحفي مثلاً



إهتم بأن توثق الدروس المستفادة لتحسين مسار العمل داخل الجمعية. تعلم من أخطائك، فالجميع يخطئ ولكن ليس الكل يتعلم من أخطائه ولايسقط فيها مرة أخرى.



كن أميناً وصادقاً مع الجهة الممولة وتعامل معها على أنها شريك وليس ممول فقط.



وأخيراً وليس آخراً .. التزم بالعقد وما قمت بالوعد بتنفيذه، فهذا يضمن أن يبقى المشروع في الاتجاه الصحيح كما يحفظ للجمعية سمعتها الطيبة، ليس فقط مع الجهة المانحة ولكن مع العديد من الجهات المانحة الأخرى، حيث تتواصل، في بعض الأحيان، الجهات المانحة مع بعضها للسؤال عن أداء بعض الجمعيات.



# المتابعة والتقييم



كثيراً ممن يعملون في مجال التنمية، لا يحبون هذا الجزء من إدارة المشروعات ويعتقدون أنه معقد. سنحاول هنا تبسيط مفاهيم المتابعة والتقييم وإظهار أهميته في العملية التنفيذية. لقد قمنا من خلال المقترح بتحديد أهداف المشروع والهدف العام المرجو منه. وقمنا أيضاً بتفصيل الأنشطة التي سنقوم بها وحددنا الجدول الزمني للتنفيذ. خطة المتابعة والتقييم تربط هذه العناصر معاً كي نكون متأكدين طوال عملية التنفيذ أننا نسير على الطريق الصحيح للوصول إلى الهدف العام من المشروع



## عملية المتابعة تساعدنا في الإجابة على السؤال الآتي:

هل أنشطة المشروع يتم تنفيذها بطريقة صحيحة لتحقيق النتيجة المرجوة منه؟



## أما عملية التقييم فهي تساعدنا على الإجابة على سؤال:

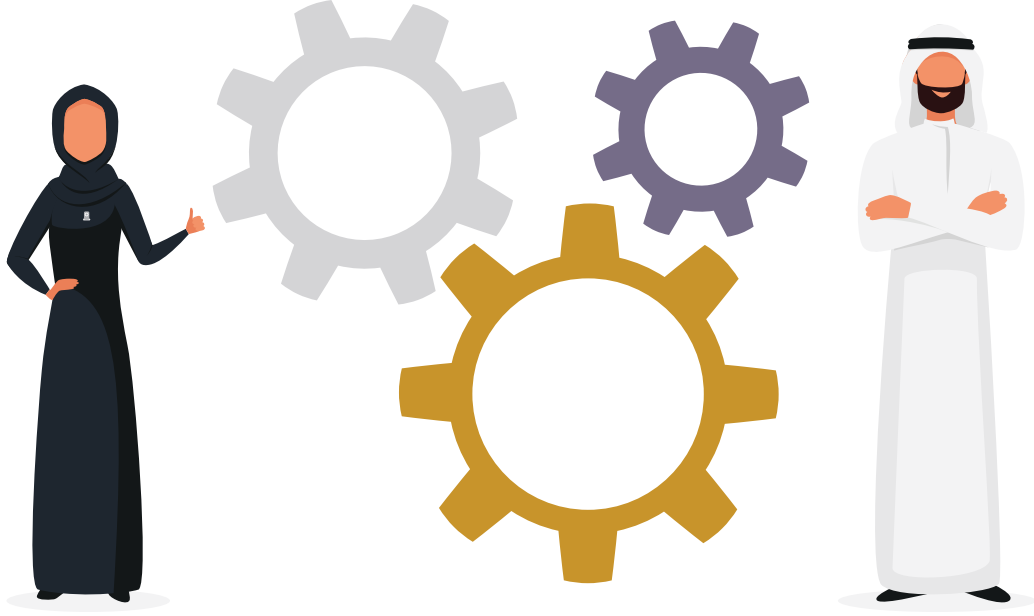
«هل تم تحقيق أهداف المشروع؟»



وتتم من خلال تحليل البيانات والمؤشرات لمعرفة ما إذا كان هدف المشروع قد تحقق من عدمه تنفيذ نشاط مخرجات هدف عام

# كيف نتأكد من أن النتيجة التي حصلنا عليها هي ما كنا نسعى في الأساس لتحقيقه

يأتي هنا دور المؤشرات وهي عبارة عن مؤشرات توضع لقياس مدى تحقيق النتيجة ولقياس هذه المؤشرات نستعمل أدوات tools لقياس المؤشر مثال:



توفير المزيد من فرص التوظيف للشباب المهمش

الهدف العام

60% ممن أتموا التدريب حصلوا على وظائف

الهدف المرحلي

نسبة الشباب المستهدف الذي تم توظيفه في وظائف لائقة

مؤشرات القياس

استقصاء

الأدوات

استقصاء مبدئي واستقصاء بعد المشاركة

مصادر البيانات

مبدئي وبعد مرور 6 أشهر من انتهاء التدريب

التواتر

مسئول المتابعة والتقييم

المختص

# التقارير



هناك العديد من التقارير التي تقدمها الجمعية لجهات مختلفة. سيختص هذا الجزء التقارير الفنية المقدمة للجهات الممولة. عادة ما تقدم تقارير المشروعات ربع سنويا قد يكون شهري في بعض الأحيان (أو سنوي). يجب أن تتضمن التقارير على أقل تقدير البنود التالية:

02 الأنشطة التي تم تنفيذها وتفاصيل ونتائج كل منها.

02

01 ملخص عما حدث خلال الفترة التي يتم التقرير عنها.

01

04 التحديات التي واجهها الفريق أثناء عملية التنفيذ وكيفية حلها إن وجد

04

03 الأنشطة المخطط لتنفيذها في المرحلة التالية.

03

## من المحبذ أن يضم التقرير صور وتحاليل وشهادات بفائدة المشروع من المستفيدين

عادة ما يتم إلحاق تقرير المتابعة والتقييم والتقرير المالي مع التقرير الفني. قمنا بعرض كيفية متابعة المشروع وتقييم نتائجه وسوف نعرض ما يجب أن يتضمنه التقرير المالي في الجزء الخاص بالماليات.

## النقاط الرئيسية في هذا الباب

01

البرامج هي الخطوات التي تأخذها الجمعية نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها، وهي الخدمات أو (المنتجات) التي تختار الجمعية تقديمها لمساعدة المجموعات المستهدفة.

02

قد تأتي أفكار البرامج من اهتمامات مؤسسي الجمعية أو من ملاحظة احتياجات معينة لدى الفئة المستهدفة، أو قد تكون مصدر للدخل للجمعية، أو من خلال عرض بالتعاون مع أحد الجهات المانحة، أو من خلال علاقات أعضاء الجمعية

03

يجب أن تكون المشاريع التي ستقوم أو تقبل الجمعية بالعمل عليها متسقة مع رؤية ورسالة وأهداف وقيم الجمعية، ولا بد كذلك من توافر القدرات والموارد المؤسسية اللازمة للتنفيذ.

04

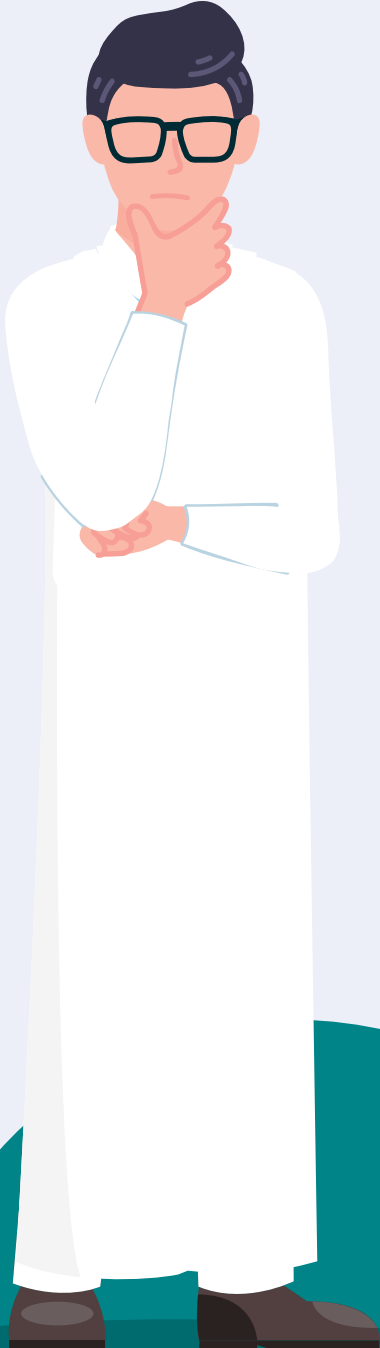
إذا أرادت الجمعيات الأهلية الاستمرار في تقديم خدماتها للمجتمع فلا بد أن توفر التمويل من مصادر عدة، مثل التبرعات أو المنح أو الاشتراكات أو إيرادات الأنشطة التي تقدمها الجمعية. ومن المهم أن تعرف الجمعية جيداً حجم التمويل الذي تحتاجه سواءً على المدى القريب أو المتوسط.

05

يجب أن تقوم الجمعية ببناء قدراتها المؤسسية علي تصميم وكتابة المقترحات والخطط التنفيذية والموازنات للمشاريع التي تخطط للقيام بها، وكذلك القدرة على التفاوض والتعاقد والمتابعة والتقييم عند التنفيذ وإعداد التقارير المالية والفنية



# أسئلة للتفكر



01 هل تعمل جمعيتك على برامج واضحة وتخدم أهدافها أم أنك مشغول بالبحث عن التمويل؟

02 كيف يمكنك تحسين ذلك؟

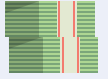
03 هل لدى جمعيتك القدرات المؤسسية والإدارية التي تتيح لها تنفيذ المشروعات والبرامج المطلوبة؟



في هذا الباب سنتعرف على كيفية إدارة ماليات الجمعية بما يضمن الاستدامة المالية من ناحية والشفافية من ناحية أخرى . تعد مسؤولية الإدارة المالية للجمعيات والمؤسسات الأهلية مسؤولية تضامنية على أن يكون أمين الصندوق للجمعية هو ممثل مجلس الإدارة في تلك المسؤولية. يقوم أمين الصندوق بالإشراف على الإدارة المالية المسؤولة عن إدارة التنظيم المالي والرقابي لكل التعاملات المالية التي تتم تحت المظلة القانونية للجمعية أو المؤسسة. كما تسعى جميع الجمعيات والمؤسسات الأهلية للوصول إلى الوضع المالي الصحي وكذلك إلى القدرة على الاستدامة المالية والنمو مما يساعدها على التوسع في أنشطتها وزيادة التأثير في المجتمع المحيط بها

### ماهو الوضع المالي الصحي للجمعية؟

هل هناك وضع مالي صحي وآخر غير صحي؟ وما الفرق بينهما؟ وهل هناك وضع معين يصلح لكل المنظمات الأهلية؟



### نبدأ بالوضع المالي الصحي :

وهو تعبير تستخدمه المنظمات ليعكس قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الغير سواء كانت التزامات تجاه جهات خارجية كالإيجار، واستهلاك المياه والكهرباء، وخلافه، أو الخدمات/المنتجات التي تحصل عليها من آخرين، أو الضرائب، وهكذا أو التزامات داخلية كرواتب العاملين بها. يعكس هذا الوضع أيضا ما إذا كانت الجمعية قادرة على النمو باستخدام مواردها المالية مثل زيادة عدد العاملين بها، أو تملك المقر الخاص بها بدلاً من استئجاره وهكذا). يعكس ذلك أيضاً قوة واستقرار الوضع المالي للجمعية تجاه العوامل الخارجية باعتبارها متماسكة وغير هشّة، أي أن الجمعية لديها القدرة على استيعاب التغييرات التي قد تحدث في اهتمامات أو اتجاهات الممولين أو توافر نوع تمويل معين من عدمه. كما ذكرنا سابقاً هناك العديد من أنواع ومصادر التمويل. كلما نوعت الجمعية في أشكال التمويل التي تعتمد عليها ومصادرهم، كلما كان وضعها المالي قوي وصحي. فالجمعيات التي تعتمد على نوع واحد أو مصدر واحد تبقى عرضة طوال الوقت لمخاطر نضوب هذا المورد أو على أقل تقدير فهي تخسر كثير من الفرص للتوسع في نشاطاتها من خلال توفير موارد مالية أخرى - سواء من أشكال أو من مصادر أخرى.







## الجمعيات غير الهادفة للربح بأنها شجرة تحتاج للعناية والرعاية

تُشَبِّه مؤسسة مانجو [www.mango.org.uk](http://www.mango.org.uk) الجمعيات غير الهادفة للربح بأنها شجرة تحتاج للعناية والرعاية

«إذا أردنا لها أن تنمو وتأتي بثمارها. وكما تحتاج الشجرة للمياه والضوء والغذاء فإن المنظمات تحتاج إلى تنوع في مواردها المالية التي تستطيع الاعتماد عليها فالشجرة والجمعية سيحتاجون لهذه الموارد في وقت الجفاف. وكما تحتاج الشجرة لجذور قوية تساعد على النمو، فالجمعيات غير الهادفة للربح أيضاً تحتاج لوضع مالي قوي ومُدار بدقة وفعالية ليساعدها على النمو.»

«بجانب الجذور، تحتاج الشجرة لجذع قوي وبالنسبة للجمعيات الأهلية تقوم بذلك الدور الاستراتيجية مالية واضحة تساعد على الوصول لأهدافها المالية. الاستراتيجية المالية تتضمن تحديد السياسة المالية وسياسات الحصول على الدخل، وبناء الاحتياطي المالي للجمعية، وتغطية التكاليف الأساسية. تقول مؤسسة «مانجو» أيضاً، إنه من المهم جداً معرفة المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على مواردها، فالمخاطر التي قد تؤثر على الموارد المالية متنوعة وتتضمن على سبيل المثال: الاحتيال، أو السرقة، أو فقدان المصداقية، أو التضخم وخلافه. وهذه المخاطر لا بد من إدارتها ولا تترك أبداً للصدفة.»



ما هي الموازنة؟ كما ذكرنا سابقاً الموازنة هي «تقدير» لتكاليف المشروع المتوقعة تضع الموازنات أيضاً الإطار للتقارير المالية التي ستقدم عن المشروع سواء داخلياً أو لجهة التمويل إذا تم وضع موازنة جيدة تعكس تكاليف أنشطة المشروع بشكل جيد فيمكن لمن يقرأها أن يعرف تفاصيل أنشطة المشروع بدقة والأعداد المستهدفة وخلافه. وعليه فإن الموازنة الجيدة تعتمد في إعدادها على مقترح مشروع جيد وواضح. مما يعني أن إعداد الموازنة عمل مشترك بين الفريق التنفيذي والفريق المالي للجمعية؛ فالأول يحدد بنود الصرف والثاني يحدد حجم الصرف المتوقع على كل بند



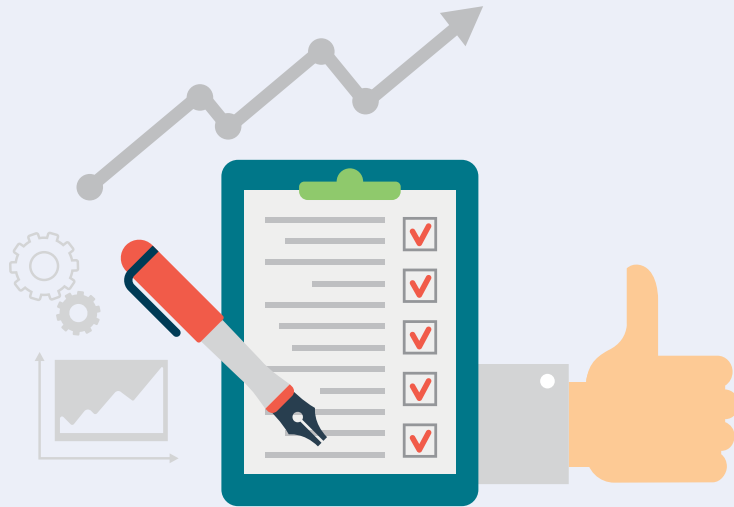
الموازنات يجب أن تُعد للمشاريع الحاصلة على تمويل خارجي أو داخلي على حدٍ سواء. وتشمل هذه الموازنات تفاصيل التكاليف المتوقعة لأنشطة المشروع وتُبوب هذه التكاليف لسهولة الإدارة والتحليل.



من المهم جداً أن تقوم الجمعية بإعداد موازنات داخلية لإدارة المصروفات خاصة في حالة التعاقد على تقديم خدمة. فالموازنة المقدمة يجب أن تحتوي على أسعار الخدمات التي ستقدمها الجمعية، ولا بد أن تعد الجمعية موازنة داخلية بالتكاليف للتأكد من أنها تُصرف في الحدود المعقولة



تدار الموازنة المعتمدة (من أمين الصندوق عادة) تقنياً من خلال مدير المشروع ومالياً من خلال المدير المالي للمشروع أو الجمعية



لابد عند إعداد الموازنات، الداخلية أو الخارجية، التأكد من تغطية المصاريف الإدارية للجمعية وهي المصاريف التي لا ترتبط مباشرة بالمشروع ولكن تمثل التزامات على الجمعية يجب الوفاء بها لتتمكن من الاستمرار في تأدية عملها (مثل رواتب العاملين بإدارة الجمعية، وتكلفة إدارة الشؤون القانونية، ومصاريف البريد، وخلافه. كل هذه البنود إذا لم تؤخذ في الاعتبار ستجد الجمعية نفسها فجأة لديها عجز ضخم نتيجة الصرف على هذه البنود دون أخذها في الاعتبار عند إعداد الموازنات.



ولكن ماذا عن البرامج والمشاريع التي تريد الجمعية تنفيذها ولكن ليس لديها تمويل لذلك؟ يوجد في الجمعيات والمؤسسات الأهلية ما يعرف بإسم المشاريع منعدمة التكاليف zero



budget activities/projects وهذا مصطلح يستعمل للتعبير عن الأنشطة أو المشاريع المعتمدة على التطوع وتوفير الموارد العينية لتنفيذها؛ كتطوع المدرب مثلاً لإعطاء التدريب بدون مقابل وتوفير قاعة للتدريب من أحد الجهات بدون مقابل مادي وهكذا. تعتمد هذه الأنشطة بشكل كبير على علاقات الجمعية وشبكة معارفها. وإذا أردت أن يقدم لك الآخرون خدماتهم مجاناً يجب أن يكون لديك نفس النية على مساعدتهم والمبادرة إلى ذلك كلما كان بإمكانك.





يجب عند الصرف التأكيد من أن الصرف يتم على البنود الصحيحة واننا في الحدود المسموحة لكل بند في الموازنة. كما أنه من المهم جداً أن تكون لدينا كل المستندات الخاصة بعملية الصرف وتكون هذه المستندات معتمدة وقانونية وواضحة (سنتعرف على ذلك بشكل أكبر لاحقاً). وحيث إن إعداد الموازنة تم من خلال المسئول الفني والمالي بالمشروع، فلا بد أن يكون هناك مراقبة على الصرف من مستوى أعلى؛ مثل رئيس الحسابات. من المهم جداً أن نتذكر دائماً أن أهداف الجمعية هي التي «تقود» عملية جمع الموارد المالية المطلوبة لذلك، وليس الموارد المالية المتاحة هي ما تحدد ماتقوم به الجمعية من أنشطة أو تهدف إليه. فعلى هذا الأساس، تُحدد الجمعية أهدافها خلال العام أو الثلاثة أعوام القادمة وتبدأ عملية التمويل Fundraising بناء على الموازنات الداخلية المُعدة للمشاريع التي ستعمل عليها.



طوال مرحلة الصرف على المشروع لا بد من تعلم كيفية إعداد موازنات أوضح و أدق، كيف نأخذ أخطائنا في الاعتبار في المرات القادمة، وهكذا.



وأخيراً، على الرغم من قولنا أن الجميع يُخطئ وعلينا التعلم من أخطائنا، يجب أن نعرف جيداً أن الأخطاء المالية عادة ما يصعب التغاضي عنها وقد تؤثر بالسلب على سمعة الجمعية بشكل دائم. فاحذر كل الحذر من السقوط في الأخطاء المالية وإذا حدثت، ومع افتراض حسن النية، لا تحاول إخفاءها ولكن، على العكس، قم بمشاركتها فوراً مع المسؤولين وكن على استعداد لتحمل المسؤولية.



# المشتريات

يجب الإلتزام بقواعد المنافسة الحرة المفتوحة عند الشراء لضمان الجودة وأحسن سعر، وتفادي أي تضارب محتمل في المصالح. يحدث هذا من خلال إعلان يصف بدقة الخدمة أو المنتج الذي تريد الجمعية الحصول عليه ويتم الإعلان عن ذلك في القنوات المتاحة مثل الموقع الإلكتروني للجمعية، القوائم البريدية ، وقد تختار الجمعية الإعلان في أحد الجرائد اليومية إذا كانت أسعار المشتريات كبيرة لا بد أيضاً من الحصول على ثلاثة عروض أسعار للمشتريات التي تزيد قيمتها عن مبلغ معين. تشكل لجنة لفض العروض تتكون من ممثل عن الفريق الفني وممثل عن الإدارة المالية ، وتعتمد من المدير التنفيذي/او المالي على حسب حجم الصرف وما تحدده الجمعية في سياساتها يجب التأكد قبل التعاقد مع مقدم الخدمة/ المنتج أن كل أوراقه القانونية سليمة سواء في حالة التعامل مع أشخاص أو التعامل مع الشركات أو الكيانات الاعتبارية.

## إعداد التقارير المالية الداخلية والخارجية

تقوم الإدارة المالية بإعداد عدد من التقارير المالية وتقدم لجهات مختلفة:

01 تقارير عن صرف المنح، تقدم للجهات المانحة بشكل دوري كل شهر/ 3 أشهر / أو 6 أشهر على حسب ما يتم الاتفاق عليه في العقد. يجب أن يقدم مع هذه التقارير كل المستندات الخاصة بالصرف والتي تم الاتفاق عليها مع الجهة المانحة.

02 تقارير مالية عن الخدمات المقدمة للداعم والمطالبات المالية لدفع تكلفة هذه الخدمات، ترفق الفواتير الخاصة بذلك

05 تقرير شهري للمدير التنفيذي بالوضع المالي للجمعية ككل (المشاريع، أموال الجمعية الخاصة، خلافه

03 تقرير ربع سنوي لمجلس الإدارة، يرفع لأمين الصندوق ويقدمه لباقي أعضاء المجلس.

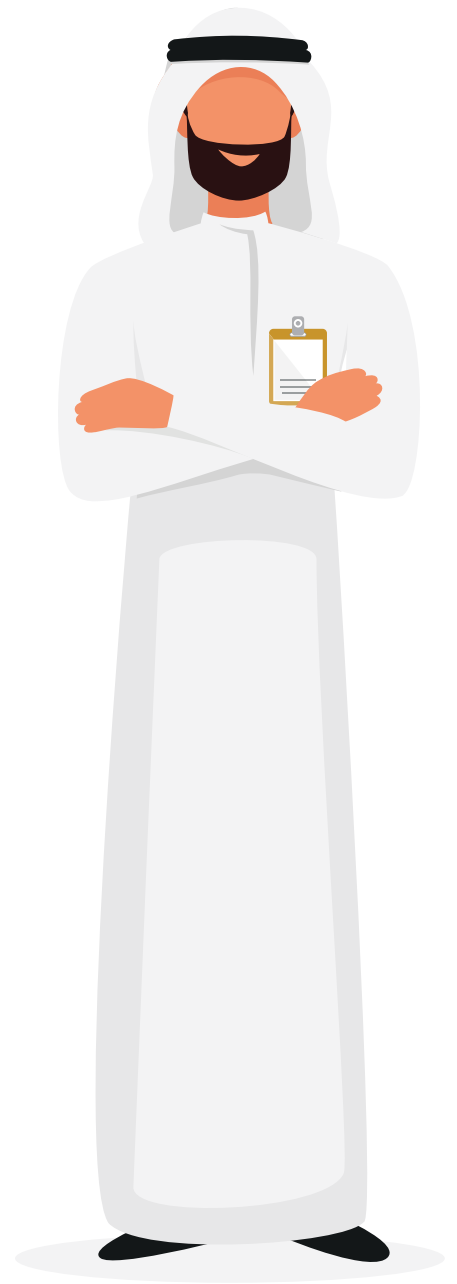
04 تقرير سنوي للجمعية العمومية وتقدم معه القوائم المالية المعتمدة

# إدارة العاملين



يقول دافيد وليامز في مقاله لمجلة فوربس [www.forbes.com](http://www.forbes.com) «إن قرار التعيين الخاطئ يكلف الشركة ما بين ٢٥ دولار إلى ٥٠,٠٠٠ دولار حيث أن تكلفة العثور على الموظف والمقابلات الشخصية التي تعقد، وتدريبه، وراتبه، وخلافه، ليست بالقليلة في هذا الباب سنتعرف على أحد أهم أجزاء إدارة الجمعيات أو المؤسسات الأهلية وهو إدارة العاملين. سنتطرق هنا إلى كيفية الاختيار، وعملية التوظيف، وأنواع التعيينات المختلفة.»

«وكذلك تقييم الأداء، وكيفية الاحتفاظ بالعاملين المميزين، وطرق التشجيع والمجازاة يعتبر هذا الجزء من الدليل من أهم الأجزاء. لأن الموارد البشرية تعد من أهم موارد الجمعيات والشركات على الإطلاق. فمن ينجح في اختيار فريق عمل كفاء وقوي، وفي نفس الوقت يعكس شخصية وقيم منظمته، يستطيع أن يضمن بهذا، النجاح والنمو والاستدامة للجمعية. فريق العمل هو العامل الأساسي في نجاح أو فشل أي مشروع أو برنامج أو جمعية في أغلب الأحيان تكون قرارات التعيين نابعة من ملائمة المهارات الفنية وخبرات الشخص المتقدم للوظيفة مع متطلبات هذه الوظيفة. ولكن في بعض الأحيان نجد أن هناك العديد من المشاكل تحدث مع من تم تعيينهم بهذه الطريقة، ونتعجب لماذا، رغم أننا قمنا باختيار الشخص بدقة؟ سنتعرف على ذلك من خلال هذا الباب وعلى الجوانب الأخرى التي يجب أن نأخذها في عين الاعتبار عند التعيين.»





## تعريف الخامة المناسبة لموظفيك «material»»Defining the

قمنا بالإشارة في مقدمة هذا الباب إلى أن اتخاذ قرار التعيين على أساس المهارات والكفاءة الفنية فقط لا يضمن اختيار الموظف الملائم للوظيفة. فبالإضافة إلى المهارات والكفاءات الفنية يجب أخذ جوانب أخرى في الاعتبار عند اختيار الموظفين. كثيراً ما نطلق على الأشخاص الذين «يشبهوننا» في الطباع والخلفية وطريقة العمل تعبير «من نفس الخامة أو الجوهر» في هذا الجزء سنتعرف على ما نعنيه بهذا التعبير وكيف نحدد «خامة» العاملين في الجمعية. يشير دافيد وليامز في مقال لمجلة فوربز الواجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ قرار التعيين. من خلال هذه الجوانب السبعة سيتضح لنا كيف نحدد «خامة» الموظفين الذين نفضل ونود تعيينهم:



# كيف نحدد «خامة» الموظفين

## الذين نفضل ونود تعيينهم ؟

### القدرة Capable

يجب أيضاً التأكد من قدرة Capable المتقدم لشغل الوظيفة. والقدرة هنا تعني أن الشخص ليس فقط قادر على القيام بالمهام الوظيفية المطلوبة منه، ولكنه أيضاً قادر على القيام بالمهام التي تتطلب الإبداع أو المجهود لكي يتم إنجازها. قدرة الشخص على القيام بالمهام الأكثر تحدي، غالباً ما تكون دلالة على قدرة الشخص لتولي مهام أكثر والترقي إلى وظائف أعلى.



### كفاءة أو مؤهل Competent

من أهم ما يؤخذ في الاعتبار عند قرار التعيين هو مدى كفاءة وأهلية ( Competent ) الشخص المتقدم للوظيفة وهل لديه الخبرات والخلفية التعليمية المناسبة للقيام بالمهام الوظيفية المطلوبة بنجاح

### ملتزم Committed

أما بالنسبة للالتزام Commitment فيجب التأكد من جدية هذا الشخص والتزامه على المدى البعيد، وأنه ليس من الأشخاص الذين يبحثون دائماً عن الفرص ولا يستمروا في وظائفهم إلا لفترات قصيرة. ويمكن أن يوضح ذلك، الجزء الخاص بالوظائف/ الخبرات السابقة والمدة الممضاه بكل منها في السيرة الذاتية لهذا الشخص



### منسجم / ملائم / متوافق Compatible

من المهم أيضاً معرفة ما إذا كان هذا الشخص سينسجم / سيتوافق Compatible مع من حوله من زملائه، ومع العملاء والمستفيدين وشركاء الجمعية، كما أنه من المهم جداً التأكد من أن هذا الشخص ومديره المباشري سيكونون على وفاق، لأنه في حالة غياب هذا التوافق غالباً سيكون هناك مشاكل

### الثقافة Culture

ماذا عن اتفاقهم مع ثقافة الجمعية ( Culture )؟ كما ذكرنا لكل جمعية ثقافة معينة تنعكس في طريقة تعامل الموظفين مع بعضهم البعض ومع الشركاء والعملاء، تأكد من أن الشخص المتقدم للوظيفة يعكس هذه الثقافة، وإلا فمن المتوقع منهم حدوث المشاكل والصعوبات.



### الشخصية Character

من المهم التعرف على السمات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظيفة، ومن المهم جداً هنا التأكد من اتساق قيم هؤلاء الأشخاص مع قيم الجمعية، هل هم صادقين، هل يوفون بوعودهم، هل لديهم مهارات العمل في الفريق وإنكار الذات؟

### جانب ثامن؟!

سنضيف إلى الجوانب السبع التي ذكرها دافيد وليامز جانب ثامن وهو «الإيمان بالقضية»، فمن المهم في مجال التنمية أن نختار العاملين الذين يؤمنون بأهمية رسالة الجمعية والقضية التي تعمل من أجلها.



### الأجر Compensation

وأخيراً، من المهم جداً التأكد من رضاء المتقدم للوظيفة عن مفردات المرتب المقترح بناءً على المتعارف عليه في السوق/سعر السوق. إذا لم يتوفر هذا فقد يشعر الموظف بعدم الرضى وقلة التقدير، وقد يؤدي هذا إلى سوء الأداء

من المهم جداً تحديد أي من الجوانب التي ذكرناها قابل للتفاوض والمرونة وأي منها لا بد من توافره في من سيتم تعيينه. فمثلاً، قد تتنازل عن عدد سنين الخبرة المطلوبة لشغل وظيفة ما في الجمعية، في حالة توافر مؤهل دراسي أعلى مثلاً، أو أن أغلب المتقدمين ليس لديهم الإيمان بالقضية ولكن المؤمن جداً بالقضية ولديه سنين كثيرة من التطوع في نفس المجال لا يجيد لغة أجنبية.. يجب أن تحدد الجمعية أولويتها الخاصة بمهارات وخبرات من تنوي تعيينهم حيث سيسهل هذا عملية الاختيار..



# التمويل وكتابة المقترحات



## التنوع وتكافؤ الفرص

هل معنى ما سبق أن الجمعية لابد أن تلتزم بتعيين من هم متشابهين في كل شيء؟ بالطبع لم نعني هذا على الإطلاق. التنوع يثري أي مجموعة ويكمل صفاتها ومهارتها فالتنوع في الخلفيات الدراسية، الجغرافية، الثقافية، وغيرها يثري أي فريق من حيث القدرة على النظر للمواضيع من زوايا ووجهات نظر مختلفة وهذا يساعد على دراسة أو بحث أي موضوع بطريقة صحيحة وصحية. ولكن يُصر البعض، للأسف، على تعيين خريجي جامعات معينة أو خلفيات اقتصادية أو ثقافية معينة ( و قد يفضل البعض تعيين الرجال عن النساء ) أو العكس ولكن تنوع خلفيات الفريق، طالما بقيت القيم التي يؤمنون بها واحدة ولدى الجميع احترام الاختلاف، يعني هذا الفريق ويوسع خبراته ومعارفه أيضاً.



## إدارة الفرق المتنوعة

تحتاج إدارة الفرق المتنوعة إلى مدير تنفيذي أو مدير فريق قادر على إدارة التنوع ولا يشعر بالتحدي ممن يطرحون أفكار غير أفكاره أو مختلفة عنه. إذا كان المدير كفاء فسيبقى هذا التنوع على أنه ثروة تساعد في رؤية أي موضوع من عدة جهات وهذا يساعد في اتخاذ القرارات السليمة والوصول إلى أهداف البرنامج أو الجمعية ككل.



## ماذا عن تكافؤ الفرص؟

يفضل البعض تعيين المقربين إليهم أو من هم معروفين لهم أو معارفهم ويعتقدون أنهم بهذا يضمنون حسن الاختيار. لو تغاضينا عن عدم الشفافية والتحيز ونظرنا فقط إلى محاولة تعيين من هم كفاء ومضمونون بهذه الطريقة فإننا نجد أن الدائرة التي تحاول الجمعية الاختيار منها في غاية الضيق مما يقلل فرص اختيار أشخاص بالمهارات التي نتمنى وجودها في العاملين بالجمعية. فتح باب التقدم للوظائف الشاغرة والإعلان عنها في قنوات مختلفة يضمن تقدم عدد كبير للوظيفة وارتفاع احتمالات وجود الشخص المناسب للوظيفة.



## غالباً ما تعلن الجمعية عن الوظائف الشاغرة من خلال كل أو بعض من الوسائل التالية:

البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني، صفحات التواصل الاجتماعي أو من خلال شبكة معارفها من الجمعيات الأخرى. ومن القنوات المفيدة جداً أيضاً في هذا الصدد، وخاصة عند البحث عن حديثي التخرج؛ مكاتب التوظيف في الجامعات.

01

يتخوف البعض من فتح باب التقدم والإعلان عن الوظائف لأن هذا سيصعب عملية الاختيار، ولكن إذا قمنا بتعريف المهام الوظيفية جيداً ووضحنا المهارات المختلفة المطلوبة في الشخص المتقدم فإن هذا يساعدنا في عملية الاختيار ويسهلها لنا

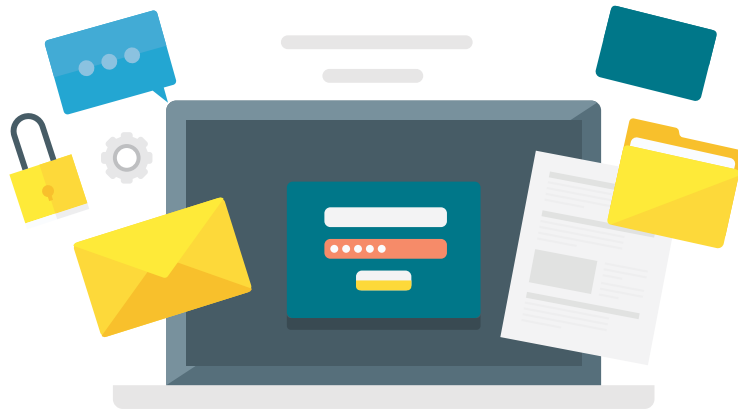
02

من المهم أيضاً أن نفرق هنا بين «الواسطة/المحسوبية» وبين «الإحالة/الترشيح Referral» فالأولى تكون استغلال العلاقات الشخصية أو في بعض الأحيان النفوذ لتعيين شخص ليس لديه المهارات الكافية للوظيفة، أما الإحالة/الترشيح فهي تزكية من شخص موثوق فيه لشخص مؤهل وكفاء ولا يكون فيها أي نوع من أنواع الضغوط لتعيين هذا الشخص.

03

تفتخر الجمعيات والشركات التي تعطي فرص متكافئة للتقدم للوظائف الشاغرة بها بأنها جمعيات تمنح فرص متساوية للعمل. حيث أنها تعطي فرص للجميع لشغل الوظائف حتى لو كانوا من خلفيات مختلفة، رجال كانوا أو نساء أو من ذوي الاحتياجات الخاصة.

04



# إعداد الوصف الوظيفي

من أهم خطوات التعيين هي إعداد الوصف الوظيفي، هذا الوصف هو أساس الاختيار للموظف وأساس التعاقد معه والمهام المطلوبة منه. كما سيشكل هذا الوصف الوظيفي أيضاً الأساس لإجراء تقييم الأداء السنوي للموظف، وما إذا كان يستحق الترقية أو المجازاة

يجب عند إعداد الوصف الوظيفي توضيح النقاط التالية بدقة:

02 نبذة عن الإدارة التي بها الوظيفة أو المشروع /البرنامج إذا كان التعيين خاص ببرنامج معين من برامج الجمعية أو الإدارة التي بها الوظيف

02

01 نبذة عن الجمعية توضح مجال عملها والثقافة الخاصة بها والقيم التي تحترمها

01

04 مكان العمل وما إذا كانت هناك إمكانية للسفر الداخلي أو الخارجي للمتقدم واستعداده وقبوله لذلك

04

03 المسمى الوظيفي بوضوح

03

06 نبذة عن الوظيفة والمتوقع من الشخص

06

05 طبيعة التعيين دائم، مؤقت، استشاري

05

08 الخبرات والكفاءات والمهارات واللغات المطلوبة

08

07 المهام الوظيفية بوضوح شديد

07

10 التاريخ المتوقع لبدء الموظف المختار لتولي مهام العمل

10

09 المستوى الوظيفي وسيعمل تحت إشراف من آخر موعد للتقدم

09

بعد أن قمنا بكتابة الوصف الوظيفي جيداً وأعلننا عن الوظيفة الشاغرة من خلال القنوات التي ذكرناها واستلمنا السير الذاتية للمتقدمين. غالباً ما تتبع الجمعيات الخطوات التالية لاختيار الشخص الذي سيشغل الوظيفة:

## Screening الانتقاء الأولي / الغرلة / الفحص و التنقيح:

وهي ببساطة فرز السير الذاتية التي قُدمت لنا لاختيار «كل من تنطبق عليه المواصفات الأولية

01

## المقابلة الشخصية الأولى:

وغالياً ما يقوم بها المدير المباشر الذي سيقوم بالإشراف على الموظف المختار، و يمر بهذه المرحلة كل من يجتاز مرحلة فحص السير الذاتية . ويتم هنا التعرف على خبرات الشخص ومهاراته وتوقعاته للراتب وهكذا

02

## المقابلة الثانية:

ويقوم بها المدير المباشر أو المدير التنفيذي في حالة التوظيف لمنصب عالية أو تعيين مديرين، أو وظيفة تنفيذية وتكون لمن تخطوا المقابلة الشخصية الأولى

03

## التحقق:

هي الاتصال ببعض من عملوا مع (غالباً مديري) الشخص المتقدم للوظيفة السابقين للتأكد من صحة البيانات المقدمة والتعرف أكثر على أسلوب عمل الشخص. غالباً ما تتم هذه الخطوة لاثنين أو ثلاثة مرشحين نهائين للوظيفة على الأكثر وتكون غالباً آخر خطوة قبل اختيار الشخص الذي سيشغل الوظيفة

04

## عرض بالوظيفة Job Offer :

عند اختيار الشخص الذي سيشغل الوظيفة، تقوم الجمعية بإعطائه عرض بالوظيفة Job Offer يتضمن المسمى الوظيفي والراتب النهائي المتفق عليه وباقي المميزات التي سيحصل عليها الشخص. وعادة ما يرفق الوصف الوظيفي مع هذا العرض

05

## إجراءات التعيين القانونية :

في حالة قبول الشخص للعرض المقدم له تتم إجراءات التعيين القانونية، وغالباً ما يتم هذا من خلال الإدارة القانونية (أو المدير التنفيذي/ المالي و الإداري في حالة ماكانت الجمعية لازالت صغيرة وليس لديها إدارة قانونية مستقلة)

06

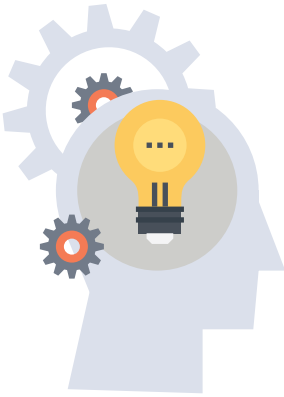
## تقييم الأداء

- يتم عمل تقييم سنوي للأداء للتأكد من أن هناك حوار حول أداء الموظف وإعطائه النتائج والتعليقات والتقييم الذي يساعده على معرفة نقاط قوته ونقاط ضعفه ووضع خطة مع مديره المباشر للتغلب على نقاط الضعف، أو تحسين نقاط القوة
- بعض الجمعيات تتبع ما يسمى بـ «تقييم 360» وهو تقييم الموظف من كل من يعملون معه تقييم شامل؛ من رئيسه المباشر، مرؤوسيه، عملائه (في بعض الأحيان)، بعض الأشخاص من الإدارات الأخرى. وتتبع هذه الطريقة لضمان نزاهة عملية التقييم وحياديتها.
- يكون تقييم الأداء السنوي هو أساس للترقية أو مجازاة/إنزاله لدرجة وظيفية أدنى أو فصل الموظف.

## الاحتفاظ بالعاملين المميزين وطرق التشجيع والتقدير

- من المهم جداً لأي جمعية (او شركة) أن تحتفظ بالموظفين المتميزين الكفاء والذين يعيشون قيم الجمعية ويعكسونها، فهؤلاء هم عماد نمو الجمعية واستدامتها.
- الكثير يعتقد أن الطريقة الوحيدة للاحتفاظ بالعاملين هي من خلال إعطائهم زيادة في رواتبهم أو ترقية لمستوى وظيفي أعلى، ورغم أن هذا مهم جداً إلا أنه لا يكفي وحده، وإلا كيف نفسر ترك البعض لوظائف ذات رواتب مجزية وذهابهم إلى وظائف براتب أقل، أو ترك مستوى وظيفي معين وقبول مستوى أقل في مكان آخر؟

## هنا يأتي دور العوامل التالية في الاحتفاظ بالعاملين المميزين:



- إعرف جيداً ما يحفز موظفيك، وقدم لهم هذا الحافز
- أعطهم الإحساس والشعور بأنهم أصحاب أعمالهم Sense of Ownership
- وضح لهم المسار الوظيفي الذي تراه لهم
- بيئة العمل المرنة والودية غالباً ما تكون من أهم عوامل الاحتفاظ بالموظفين
- قدم لهم التحديات كي يشعروا دائماً أنهم يتعلمون شيئاً جديداً
- وظف مهاراتهم في عملهم، فمن يستطيع الرسم قد يكون مسئول عن تصميم المطبوعات الخاصة بالجمعية، والشخص الاجتماعي قد يكون مسئول عن تنظيم احتفالات الجمعية، وهكذا
- كلما أمكن، كن على دراية بالظروف الشخصية للعاملين وقدر هذه الظروف، فنحن نتعامل مع بشر وليس مع آلات

# أما على الصعيد الآخر

01 قد تحتاج الجمعية لتوقيع الجزاءات على الموظفين الذين لا يؤدوون عملهم على الوجه المطلوب، ولكن لا بد أن تكون أنواع التصرفات غير المقبولة للجمعية واضحة لجميع الموظفين، والجزاء المترتب على كل منها واضح أيضاً ويجب أن يتم وضع لائحة تنظيم عمل وجزاءات واعتمادها من الجهات الحكومية المختصة ووضعها بمكان ظاهر بالجمعية في حالة زيادة عدد العاملين عن ١٠ والأهم من ذلك، يجب تحقيق المساواة عند تطبيقها على الجميع

02 نظم قانون العمل الجزاءات التي يمكن توقيعها على العامل ومنها الإنذار والخصم من الأجر أو تأجيل استحقاق العلاوة السنوية أو الحرمان من جزء منها أو تأجيل الترقية وقد تصل إلى حد الفصل من العمل وفقاً للقانون إذا اقترف الموظف اخطاء فادحة أو أهمل في عمله لدرجة تضر بالجمعية

03 ونؤكد هنا مرة أخرى على أهمية الحوار والتقييم السنوي لأنه غالباً ما يقلل فرص حدوث مثل هذه الأخطاء من الموظفين.

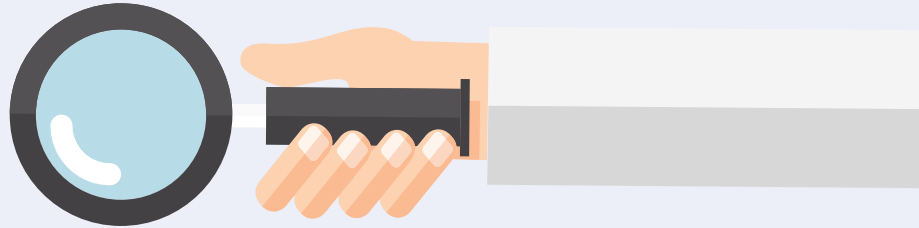


# النقاط الرئيسية في هذا الباب

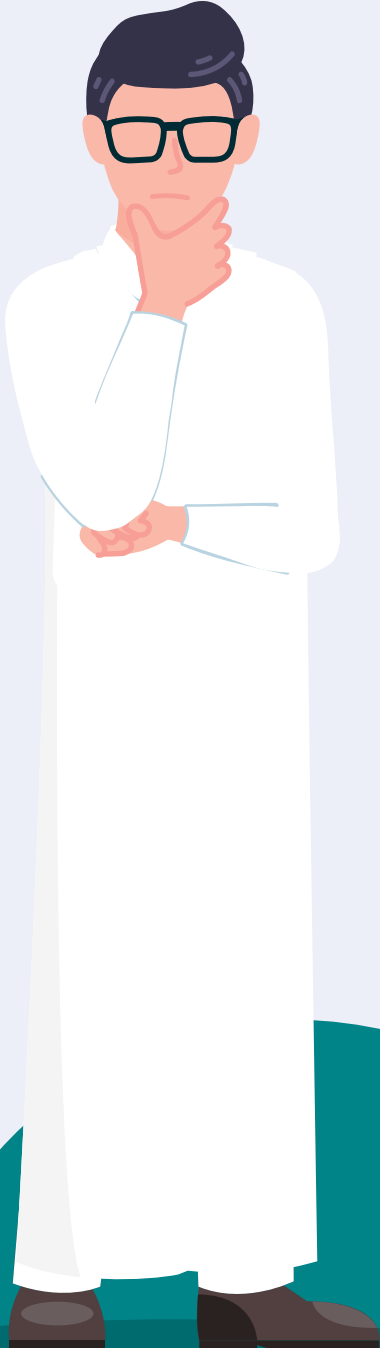
01 فريق العمل هو العامل الأساسي في نجاح أو فشل أي مشروع أو برنامج أو جمعية. اختيار فريق عمل كفء وقوي ويعكس شخصية وقيم الجمعية هو ما يضمن للجمعية النجاح والنمو والاستدامة.

02 اختيار العاملين بالجمعية يجب أن يكون بناءً على معايير تشمل، بالإضافة إلى الكفاءة الفنية، العوامل الشخصية من انسجام مع فريق العمل وقيم الجمعية، وكذلك الإيمان برسالة الجمعية وأهدافها.

03 يجب على الجمعية أن تدير الموارد البشرية بطريقة شفافة وحرفية، بداية من إعداد الوصف الوظيفي، ثم الاختيار والتعيين، ثم تحديد نوع العقد والرواتب، ثم تقييم الأداء وتقدير العاملين المميزين.



# أسئلة للتفكير



هل لدي جمعيتك القدرات المؤسسية لإدارة الموارد البشرية؟

01

هل تعرف قدرات فريقك وطبايعهم وشخصية كل منهم؟ وهل تستفيد من هذه القدرات والصفات الشخصية عملياً؟

02

هل تذكر أحد العاملين السابقين في الجمعية الذين كنت تتمنى لو أنه لم يترك العمل بها؟ لماذا ترك العمل بها؟ هل كان بالإمكان إثائه عن قرار المغادرة؟

03

هل تعمل على الإبقاء على الموظفين المميزين لديك؟

04





# القسم الثالث

علاقة الجمعيات الأهلية

بالأشخاص والجهات المختلفة

# العلاقة مع الجهات الممولة



### التعاون لتصميم البرامج

- في كثير من الأحيان لا يتم الإعلان عن «طلب للتقدم بمقترح مشروع»، في مثل هذه الحالات تكون هناك مساحة أكبر لتصميم البرامج. من الضروري أن يكون هناك نقاش عميق حول ما يريد الطرفان الوصول إليه من أهداف من خلال تنفيذ المشروع. هذا النقاش عادة ما يتم من خلال عدة اجتماعات بين الفرق الفنية للجهتين والتي عادة ما تضم مديريين البرامج، ويتم خلال هذه المناقشات التوصل إلى بعض التعديلات لتتماشى مع اهتمامات الطرفين ووضعها في الاعتبار
- من الضروري جداً أيضاً خلال هذه المناقشات، أن يظل تركيزنا على الهدف الأساسي لتنفيذ المشروع حتى لا نحيد عنه
- يكون تقييم الأداء السنوي هو أساس للترقية أو مجازاة/إنزاله لدرجة وظيفية أدنى أو فصل الموظف.
- من المهم كذلك، أن يكون أساس تصميم البرنامج هو احتياجات الفئة المستهدفة، فالبرامج التي يتم تصميمها نظرياً في المكاتب، وهو ما يطلق عليه الـ top-down الرؤية من أعلى لأسفل، تكون في معظم الأحيان بعيدة كل البعد عن احتياجات المجتمع. قم بإشراك الفئة المستهدفة في تصميم البرنامج كلما أمكن، إما من خلال اللقاءات، أو الاستبيانات، أو مجموعات النقاش المركزة
- غالباً ما يتم هذا النوع من التعاون مع الجهة الممولة عندما يتكون للجمعية سمعة طيبة في مجال معين، وعلى هذا الأساس تهتم الجهة الممولة بالتعاون معها

### بناء برامج وعلاقات طويلة الأمد

- بناء علاقة طويلة الأمد مع الداعمين تجعل منهم شركاء في التعاون على تصميم وتنفيذ العديد من البرامج معاً. ومن الأسباب التي تمهد لقيام مثل هذه الشراكات:

سمعة الجمعية الطيبة في مجال التنمية

02

التقاء الأهداف الاستراتيجية لبرامج الداعم والجمعية

01

القدرة على الوصول إلى النتائج المرجوة من البرامج المنفذة سابقاً

04

بناء علاقة عمل قوية مبنية على الثقة والشفافية والأمانة

03

## الباب السابع :

# العلاقة مع الفئات المختلفة ذات المصلحة

(مجلس الإدارة، المتطوعين، المستفيدين)



في هذا الباب سنتعرف على علاقة الجمعية مع الفئات المختلفة ذات المصالح. قمنا بحصر هذه الفئات إلى خمس مجموعات محددة؛ الأعضاء، مجلس الإدارة، المتطوعين، المستفيدين، والموظفين. وحيث أن علاقة كل هؤلاء بالجمعية تتأثر بكيفية اتخاذ القرار داخلها، سنتطرق إلى أسس الحوكمة داخل الجمعيات الأهلية.

### علاقة الجمعية بمجلس الإدارة :

- إن المسؤوليات الأساسية لمجلس إدارة أي جمعية هي الإشراف على عمليات الجمعية المختلفة . وعلى هذا الأساس فمجلس إدارة الجمعية هو المسؤول قانونياً ومالياً وأدبياً عن الجمعية



## الخمس مسؤوليات التالية تلخص أهم مسؤوليات مجلس الإدارة ككل:

### مجلس الإدارة مسئول عن تعريف رسالة الجمعية :

- ولكن هذه الرسالة ليست منحوتة في الصخر فمن المهم أن يراجعها مجلس الإدارة دورياً لتحديد ما إذا كانت تتطلب أي تعديل

### اختيار المدير التنفيذي للجمعية والعمل معه

- دور مجلس الإدارة في اختيار المدير التنفيذي هو من أهم أدواره حيث أن هذا الشخص سيصبح مسئول عن إدارة الجمعية ككل. لابد لمجلس الإدارة أن يتفق على الكفاءات ونوع الشخصية التي يريدونها في هذا المنصب والتي لابد أن تتناسب مع رسالة الجمعية وأهدافها. من أهم مسؤوليات مجلس الإدارة في هذه النقطة أن يفهموا الفرق بين مسؤوليتهم ومسؤوليات المدير التنفيذي: فعلى سبيل المثال، لابد أن يكون مجلس الإدارة على علم بأن مسؤوليتهم الأساسية هي حوكمة الجمعية أما المسؤولية الأساسية للمدير التنفيذي هي إدارة الجمعية واختيار كل الموظفين. وكما ينبغي على المدير التنفيذي أن يساند مجلس الإدارة فعلى مجلس الإدارة العمل جيداً مع المدير التنفيذي ومساندته في قراراته.

### المراقبة المالية :

- مجلس الإدارة مسئول مسؤولية كاملة عن الرقابة المالية وكيفية استخدام أموال الجمعية. كما يضع مجلس الإدارة السياسات المالية الخاصة بالجمعية. كما يساعد في الإعداد والموافقة على الميزانية العمومية والحسابات الختامية للجمعية. يجب أن يتسلم مجلس الإدارة التقارير والقوائم المالية والميزانية المعتمدة من مراقب الحسابات الخارجي قبل عرضها على الجمعية العمومية لاعتمادها

### توفير الموارد المناسبة :

- من مسؤوليات مجلس الإدارة العمل على اجتذاب ممولين كبار للجمعية.

### التعامل مع المجتمع :

- مجلس الإدارة يكون صوت الجمعية. من المهم أن يعبر عن أهدافها ورسالتها حتى يتسنى للمجتمع فهمها. كما لابد لمجلس الإدارة أن يسمع لاحتياجات المجتمع الذي تعمل به الجمعية والعمل على تقديم الخدمات لسد هذه الاحتياجات

و ليتسنى لمجلس الإدارة القيام بمسؤولياته فقد أوجب القانون أن يجتمع أعضائه مرة كل ثلاثة أشهر على الأكثر لمراجعة الأداء المالي والفني للجمعية. وفي الجمعيات الأهلية حديثة النشأة، غالباً ما يقوم مجلس الإدارة أو بعض أعضائه بأعمال الإدارة اليومية للجمعية وقد يكون مسئول عن تنفيذ بعض البرامج أما في الجمعيات الأكبر حجماً وذات الخبرة والقدرة المالية، فيعين مجلس الإدارة مدير تنفيذي للجمعية والذي يقوم بدوره بالمشاركة في تعيين باقي موظفي الجمعية كما هو متفق عليه يكون مسئول عن الإدارة اليومية للجمعية، ويبقى لمجلس الإدارة الجزء الرقابي.

## كيف تستفيد الجمعية الأهلية من مجلس إدارتها بطريقة استراتيجية:

من أكبر وأهم موارد الجمعية الأهلية هو مجلس إدارتها. فبجانب دوره الرقابي والتنظيمي، فإن مجلس الإدارة في كثير من الأوقات يقدم المعرفة، أو يكون مَنفذ لكثير من الشبكات، وفي بعض الأحيان مصدر للموارد المالية. هذا بالإضافة إلى الوقت الذي يعطيه للجمعية. كل هذه الموارد إذا تم تفعيلها واستخدامها بالطريقة المثلى تساعد الجمعية في الوصول إلى أهدافها. فعلى سبيل المثال:

### من حيث تقديم المعرفة :

فقد يكون بعض أعضاء مجلس الإدارة ذوي خبرة ومعرفة في مجال عمل الجمعية، هذه الخبرة والمعرفة تساعد كثيراً في التخطيط للبرامج والأنشطة التي ستقوم بها، أو قد يكون بعض الأعضاء لهم خبرة في مجال القانون مما يساعد الجمعية على تطبيق القانون بشكل سلس وتحمي الجمعية من الوقوع في الأخطاء القانونية التي قد تهدد وجودها. وهكذا فقد يكون للبعض خبرة في التدريب أو التسويق أو التخطيط. من المهم أن يكون مجلس الإدارة والفريق التنفيذي للجمعية على دراية بمختلف الخبرات والمعارف التي يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة للاستفادة منها على الوجه الأمثل.

### مَنفذ للشبكات المختلفة :

من أهم الأدوار التي يلعبها مجلس الإدارة هي توصيل الجمعية والشركاء المحتملين. يحدث هذا من خلال تقديم الفريق التنفيذي سواء كانوا من الموظفين في الجمعيات الكبيرة أو المتطوعين في الجمعيات حديثة النشأة إلى مختلف الشركاء، سواء أكانوا من الممولين، أو القطاع الخاص أو الجهات الحكومية.

### الدعم المالي :

- في كثير من الأحيان يقدم أعضاء مجلس الإدارة الدعم المالي للجمعية من خلال تبرعاتهم الشخصية

### تقديم الوقت :

- قد يقدم بعض أعضاء مجلس الإدارة جزء من وقتهم للمساعدة في أنشطة الجمعية المختلفة

# علاقة الجمعية بالمتطوعين

المتطوعين هم قلب أي جمعية أو مؤسسة أهلية. تستطيع الجمعية، من خلال الاستفادة بوقتهم ومجهوداتهم التي يقدمونها، تقديم الكثير من الخدمات والقيام بالكثير من الأنشطة بتكلفة منخفضة جداً إذا ما قورنت بمقدمي الخدمات الآخرين. وعلى قدر أهمية المتطوعين بالنسبة للجمعية الأهلية، فإن إدارتهم ليست بالمهمة السهلة ولكن تحتاج إلى جهد تنظيمي مستمر ليبقى المتطوعون مورداً للمنظمة وليس عبءاً عليها.

## لكي تستطيع الجمعية إدارة المتطوعين يجب أن نعرّف النهج الذي تتبعه مع المتطوعين. هناك نوعين من الجمعيات في هذا الشأن:

- الجمعيات التي تعمل على خلق فرص للتطوع لكل المتطوعين المتقدمين لها. (مثل الجمعيات التي يكون لديها مسئول أو إدارة لتسكين المتطوعين. وفي مثل هذه الحالات تكون أحد أنشطة الجمعية في الغالب هو إدارة التطوع. فتقريباً كل من يأتي إليها يتم تسكينه على حسب خبرته ومهاراته
- الجمعيات التي تحدد الأنشطة أو المهام التي تريد أن يقوم المتطوع بها. مثل هذه الجمعيات تتعامل مع المتطوعين بنفس طريقة التعامل مع الموظفين، فيتم تحديد الوصف الوظيفي للمتطوع، وتختار الجمعية من بين المتقدمين من سيقوم بهذه المهمة مثل هذه الجمعيات تحدد الدور الذي تتوقعه من المتطوع بدقة وتعلن عنه وتختار من المتطوعين المتقدمين لها بناء على المهارات المطلوبة لتأدية المهمة.

## يجب أيضاً أن نفهم أنواع ودوافع المتطوعين، فهناك:

- المتطوعين الشباب من الطلبة وفي أكثر الأحيان تكون خبراتهم محدودة ولكن لديهم الطاقة والجدية للقيام بالمهام التي قد تثري خبرتهم وتساعدهم على بناء السيرة الذاتية. قد يكونوا مهتمين أيضاً بخوض التجربة الاجتماعية والمجتمعية والتعرف على أصحاب جدد.
- المتطوعين من الشباب الذين لديهم خبرة عملية، وعادة ما يكون هؤلاء مهتمين بالعمل التنموي، أو يريدون مشاركة معرفتهم مع آخرين، ومنهم من يفكر في تحويل مساره الوظيفي من العمل في شركات القطاع الخاص إلى العمل في التنمية ويأخذون من التطوع فرصة لمعرفة المجال عن قرب.
- المتطوعون من الخبراء في مجالاتهم. وهؤلاء عادة ما يكون لديهم خبرة كبيرة في مجال معين ويريدون مساعدة جمعية أو مؤسسة بعينها بخبرتهم هذه. قد يكون هؤلاء من الأعضاء المؤسسين أو من أصدقاء الجمعية أو معارفها

## تحديد دور المتطوعين في الجمعية وكيفية الاستفادة من مجهوداتهم يساعد على إدارتهم بشكل جيد وفعال

01 من المهم أن يكون لدى الجمعية قاعدة بيانات بالمتطوعين الذين عملوا معها والذين يرغبون في ذلك، ولا بد أن توضح قاعدة البيانات مهارات واهتمامات كل منهم. كما يجب أن تدير الجمعية التوقعات جيداً فلا تُعَدِّ بما لا تستطيع تقديمه - خاصة فيما يخص توافر فرص التطوع.

02 يعد تدريب المتطوعين وتوجيههم من أهم النقاط في إدارة التطوع، فمن المهم أن يعرف المتطوع ما هو أسلوب العمل في الجمعية، والقيم التي تعكسها في تعاملاتها ولا بد له من أن يلتزم بها.

03 قم دائماً بتشجيع المتطوعين وشكرهم على مجهودهم وقدم لهم تذكارات لتقدير هذه المجهودات حتى ولو كان شهادة بسيطة بما قاموا به من أعمال. وأخيراً راقب جيداً المتطوعين الذين يأتون إلى مقر الجمعية فبعضهم قد يكون نواة لموظف مثالي

04 من المهم أيضاً موازنة أدوار المتطوعين والموظفين. الموظفون هم عماد الجمعية في القيام بأنشطتها وإدارة مواردها والتزامهم يعطي المكان الثقة في الاعتماد عليهم، أما المتطوعون، فيقدّمون للجمعية روح التطوع والإيمان بأهدافها بدون مقابل ولكن قد يتغير مدى التزامهم بتغيير عوامل أخرى في حياتهم الشخصية أو العملية. كلما استطعت خلق مجتمع داخل الجمعية يتعلم فيه المتطوعون من الموظفين والعكس، فيصبح لديك موظفون بروح التطوع ومتطوعون بنفس التزام الموظفين.



# العلاقة مع المستفيدين

المستفيدون هم أساس وسبب عمل أي جمعية أهلية. يخطئ الكثيرون بتخطيط أهداف وبرامج وأنشطة الجمعية في عزلة عن المستفيدين. وفي مثل هذه الأحوال كثيراً ما تكون البرامج المخططة بعيدة عن احتياجات الفئات المستهدفة. ولتفادي هذه الأخطاء، والتي قد تؤدي إلى تغيير البرامج بعد بدأها وتحاشي الادعاء بأن الجمعية في معزل عن المجتمعات التي تخدمها، فمن المهم أن تكون الجمعية في تواصل دائم مع الفئات المستهدفة وإشراكهم في التخطيط وتنفيذ البرامج بقدر المستطاع، لأنه كلما تم إشراكهم في عملية تصميم البرامج وتنفيذها كلما كانت النتيجة أقرب إلى سد احتياجاتهم.

## ولكن كيف تقوم الجمعية بإشراك الفئة المستهدفة في عملها؟

### هناك طرق كثيرة لإشراك الفئة المستهدفة في مراحل البرنامج المختلفة:

- في مرحلة التخطيط للبرنامج من الممكن أن تقوم الجمعية بعمل استبيان لجمع آراء عينة من الفئة المستهدفة لمعرفة مدى ملائمة البرنامج لاحتياجاتهم وللتعرف على اهتماماتهم. من الممكن أيضاً التفاعل مع بعض الأشخاص من الفئة المستهدفة فيما يسمى بمجموعات النقاش المُركزة لسماع تفاصيل أكثر منهم عن مشاكلهم واحتياجاتهم ورؤيتهم للاستفادة من البرنامج.
- في مرحلة الإعداد للبرنامج قد تستعين بعض الجمعيات ببعض من عناصر الفئات المستهدفة في مساعدتهم لجمع التمويل اللازم لتنفيذ المشروع من خلال التطوع في الجمعية.
- في مرحلة التنفيذ قد تعتمد الجمعية على بعض الأشخاص من الفئة المستهدفة في مساعدتها على الوصول إلى أعداد أكبر من المستفيدين عن طريق التحدث إليهم وتعريفهم بالجمعية والمشروع المنفذ. ويفضل هنا العمل مع من قمنا بإشراكهم في البرنامج منذ البداية حيث أنهم على دراية به وبالجمعية.
- عند إعادة تنفيذ البرنامج من المهم الاستعانة ببعض ممن استفادوا من البرنامج كسفراء لتعريف الآخرين بكيفية مساعدة البرنامج لهم على تحقيق أهدافهم.



# النقاط الرئيسية في هذا الباب

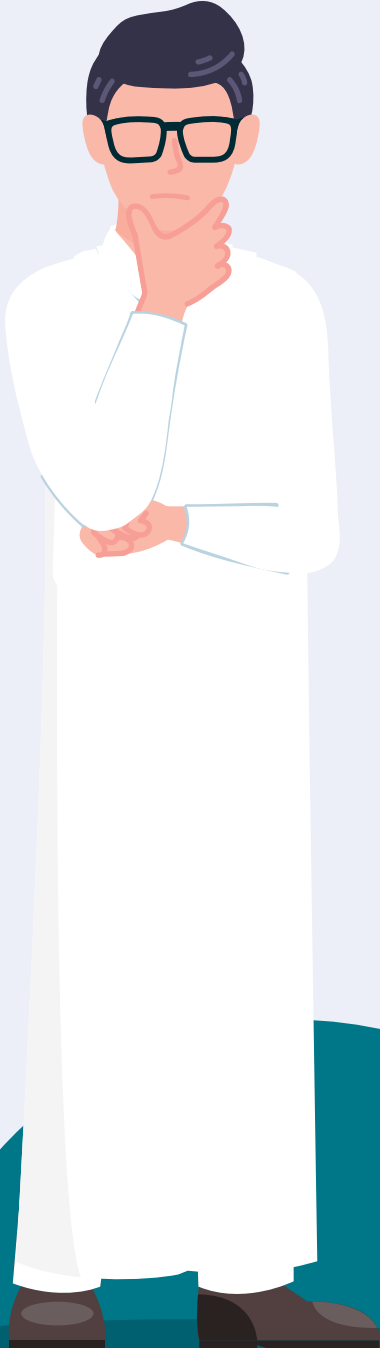


01 مجلس إدارة الجمعية هو المسئول عن الجمعية قانونياً ومالياً وأدبياً من خلال الإشراف على عمليات الجمعية المختلفة. وتشمل مسؤوليته أيضاً الرقابة المالية وتعيين المدير التنفيذي للجمعية والتعامل مع المجتمع وتوصيل رسالة الجمعية.

02 المتطوعون هم قلب أي جمعية أهلية، حيث تستطيع الجمعية من خلال الاستفادة بوقتهم ومجهوداتهم تقديم الكثير من الخدمات والقيام بالكثير من الأنشطة بتكلفة منخفضة. وعلى قدر أهمية المتطوعين بالنسبة للجمعية الأهلية، فإن إدارتهم تحتاج إلى جهد تنظيمي مستمر.

03 المستفيدون هم أساس وسبب عمل أي جمعية أهلية، ولذا فمن المهم أن تكون الجمعية في تواصل دائم معهم، وأن تشركهم في التخطيط والتنفيذ للبرامج قدر المستطاع.

# أسئلة للتفكر



01 ما مدى استفادة جمعيتك من مجلس الإدارة؟  
كيف يمكنك تطوير هذا؟

02 هل تدير المتطوعين بطريقة تعظم الاستفادة من وقتهم  
ومجهودهم وفي نفس الوقت تعطيهم الاحساس بالرضا  
والافتخار بما حققوه؟

03 هل تشرك المستفيدين في التخطيط للبرامج التي ستقوم  
الجمعية بتنفيذها أم أنك تعيش في عزلة عنهم؟



# القسم الرابع

تنمية وبناء الجمعية

### التحول من جمعية مُعتمدة كلياً على التطوع لجمعية لديها هيكل تنظيمي

في هذا الباب سنتعرف على المراحل المتعددة التي تمر بها الجمعية من حيث اعتمادها على المتطوعين ومتى تبدأ الاستعانة بموظفين. سنستعرض المؤشرات التي تدل على استعداد الجمعية لتعيين أول موظفيها وتبعات مثل هذا القرار وآثاره عليها.

#### مراحل تطور الجمعية ومدى اعتمادها على المتطوعين والموظفين:

توضح النقاط التالية مراحل تطور الجمعيات والمؤسسات الأهلية وشكل اعتمادها على المتطوعين والموظفين في كل مرحلة:

##### مرحلة البداية :

- تبدأ الجمعيات غالباً بمجموعة من المتطوعين المؤسسين الذين يبذلون وقتهم لتنفيذ البرامج التي أسست الجمعية من أجل تحقيق أهدافها. غالباً ما تكون هذه البرامج صغيرة في الحجم وممولة من تبرعات المتطوعين الشخصية

##### مرحلة النمو :

- في هذه المرحلة تبدأ البرامج في التوسع قليلاً وقد يحتاج المؤسسون في هذه المرحلة للاستعانة بمزيد من المتطوعين ولكن تحتاج إدارة هؤلاء المتطوعين وتنفيذ البرامج إلى المزيد من الوقت الذي قد لا يكون متاح لدى المؤسسين، ولهذا غالباً ما تكون بداية التفكير في تعيين مساعد كي يعاونهم بالقيام بالمهام اللوجستية

##### مرحلة التوسع :

- إذا وجدت الجمعية الفرصة لتوسيع نطاق تنفيذ مشاريعها وزيادة عدد المستفيدين، قد تختار أن تبدأ في التعاون مع ممولين من المهتمين بمجال عملها. وهنا تحتاج الجمعية للبدء في تعيين فريق تنفيذي للمشروع. وعادة ما يتكون هذا الفريق من عدة مستويات مدير للبرامج، منسق، ومحاسب. وفي أكثر الأحيان يكون هذا الفريق، أو بعض أفرادها، هو النواة للهيكل التنظيمي للجمعية. حيث غالباً ما تبدأ في التوسع من خلال العمل مع ممولين جدد وإضافة أعضاء جدد للفريق التنفيذي. تظل مسؤولية المؤسسين قائمة عن إدارة الجمعية ككل ولكن تنفيذ المشاريع يكون على كاهل الفريق التنفيذي الذي يستعين بمتطوعين للمساعدة في بعض أنشطة المشروع

في هذه المرحلة تبدأ الجمعية في تنفيذ برامج مركبة وعديدة وتكون المسؤوليات المالية والقانونية للجمعية معقدة ولهذا تحتاج لهيكل تنظيمي كامل يبدأ صغير ولكن ينمو سريعاً من مدير تنفيذي ومدير للحسابات ومسئول علاقات حكومية وإداري. هذا بالإضافة لزيادة حجم الفريق التنفيذي. وكما ذكرنا سابقاً، وكلما أمكن، قم بالترقية من الداخل. فإذا كان من ضمن فريقك التنفيذي من لديهم الكفاءة وإمكانية ملء وظائف الهيكل الإداري قم بإسناد هذه الوظائف إليهم، فهؤلاء على دراية بتفاصيل الجمعية، ويعرفون قيمها جيداً



### متى ولماذا نحتاج إلى موظفين؟

كما ذكرنا سلفاً، فإنه، وفي أغلب الأحيان، تبدأ الجمعيات والمؤسسات الأهلية حياتها بالاعتماد الكلي على المتطوعين ولكن مع مرور الوقت تبدأ في تعيين موظفين لديها.



### ما هي التغيرات التي تطرأ على الجمعية وتجعلها تبدأ في تعيين الموظفين؟

هناك مؤشران أساسيان إذا تحققا، تبدأ الجمعية في التفكير في تعيين الموظف الأول لها، هذان المؤشران هما :



#### ● حجم العمل وتطلعات الجمعية

تبدأ الجمعية عادة بعدد قليل من البرامج تُنفذ على نطاق ضيق وفي هذه الأحوال، غالباً ما يكون التنفيذ من خلال الأعضاء المؤسسين وأعضاء مجلس الإدارة ولكن عندما يبدأ حجم العمل داخلها في الزيادة لدرجة تفوق قدرات تنفيذها من خلال المتطوعين، تبدأ الجمعية في التفكير في تعيين موظف دائم للمساعدة في تنفيذ المشاريع.

01

#### ● طبيعة المشاريع المنفذة

في أكثر الأحيان تبدأ الجمعيات الأهلية بمشاريع ممولة من خلال تبرعات الأعضاء والمؤسسين وغالباً ما يكون هناك مرونة في التنفيذ وقليلاً من التقارير المطلوبة وهكذا. غالباً ما يكون تنفيذ مثل تلك المشاريع ممتعاً للمتطوعين، حيث أن أكثرهم يحب ويفضل العمل على الأرض عن التعامل مع الجهات الممولة ومتطلباتها الإدارية. عندما تبدأ الجمعية في تنفيذ مشاريع ممولة من جهات - والتي غالباً ما تحتاج في تنفيذها لجهد كبير والتزام لفترات طويلة - ففي مثل هذه الحالات غالباً ما تحتاج الجمعية إلى تعيين موظفين لتنفيذ البرامج وإدارتها. في أكثر الأحيان، يتعاون الموظفون مع المتطوعين في تنفيذ بعض من أنشطة البرنامج ولكن تبقى إدارة البرنامج الكلية والتواصل مع الممول من أهم المهام التي يقوم بها الموظفون.

02

### من الضروري أن تتأكد الجمعية، قبل اتخاذ القرار ببدء تعيين كادر من الموظفين

- أن لديها القدرة على اتخاذ هذا القرار. فمن الضروري للجمعية التأكد من:
- أن لديها القدرة المالية على تغطية تكاليف تعيين الموظف لمدة عام على الأقل وأن تكون على دراية بكل الإجراءات والقوانين التي تحكم علاقة رب العمل بالموظف ولديها القدرة على تنفيذها (إبرام العقود، فتح الملف التأميني، دفع الضرائب وخلافه)
- من المهم أيضاً أن تسرع في اتخاذ هذا القرار قبل أن تبدأ اهتمامات المتطوعين الأوائل في التغيير حتى لا تكون الجمعية في موقف ضعيف يضطرها إلى اتخاذ قرارات سريعة وقتها دون دراستها بدقة.

### تعريف الهياكل والنظم والسياسات المختلفة داخل الجمعية الأهلية

بالتوازي مع المراحل التي تمر بها الجمعية في تطويرها واعتمادها على المتطوعين والموظفين والتي ذكرناها بالتفصيل في الباب السابق يزداد الاحتياج إلى تطوير الهيكل التنظيمي والنظم والسياسات الخاصة بالجمعية. وفي كل مرحلة ينعكس تعقيد البرامج التي تعمل عليها في الهياكل والنظم والسياسات التي تحتاج لها. سنتعرف في هذا الباب على كيفية وضع هذه النظم وما تحتاج إليه الجمعية في كل مرحلة

## الحاجة للهياكل والنظم والسياسات

- 01 مرحلة البداية
- 02 مرحلة النمو
- 03 مرحلة التوسع

- كما ذكرنا في الباب العاشر فإن الجمعية تمر بمراحل تطور متعددة. ومع تطورها، يختلف اعتمادها على المتطوعين والموظفين كما يختلف عدد العاملين والمتطوعين فيها مع مرور الوقت. وقد تبدأ الجمعية في إنشاء فروع لها في محافظات أخرى وهكذا. ومع هذا التطور والنمو تحتاج لوضع أسس وهياكل ومعايير تساعد على إدارة شئونها فإدارة خمسة متطوعين أو عاملين تختلف تماما عن إدارة مئة منهم.
- في مرحلة البداية عندما يكون مؤسسوا الجمعية هم المسئولون عن كل أمورها من تنفيذ مشاريع وإدارة، غالباً ما يختاروا شخص من بينهم لتنسيق هذه الجهود. وعادة ما يقوموا بتقسيم الأدوار بينهم بشكل غير رسمي. ويكون الاحتياج إلى نظم مكتوبة في هذه المرحلة محدوداً وغالباً ما يتلخص في توثيق القواعد الأساسية للتعامل
- مع بداية تعيين أول موظف في مرحلة النمو، تبدأ الجمعية في الاحتياج إلى إدخال المزيد من الرسميات فمثلاً لابد أن يكون هناك وصف وظيفي للموظف، وإجراءات تعيين مكتوبة. وتبدأ أيضاً في وضع بعض السياسات البسيطة الخاصة بالتشغيل مثل مواعيد العمل والإجازات وقواعد الصرف والتقارير البسيطة.
- أما في مرحلة التوسع وزيادة عدد الموظفين في الجمعية والمشاريع الممولة التي تديرها وبداية ظهور التسلسل الهرمي فيها، تحتاج الجمعية في هذه المرحلة إلى المزيد من النظم والهياكل والسياسات لتنظيم التعامل داخلها وبين الموظفين. غالباً ما تبدأ الجمعية في وضع أسس هيكلها التنظيمي بشكل مكتوب ورسمي، ومع هذا تبدأ في كتابة المسميات الوظيفية وتحديد العلاقات بين مختلف العاملين بها. كما تقوم بوضع أسس إدارة العاملين من خلال توثيقها في دليل الموارد البشرية الخاص بها. بالإضافة إلى تنظيم العلاقات بين العاملين وحقوقهم والتزاماتهم. تحتاج الجمعية أيضاً في هذه المرحلة إلى تنظيم أسس الصرف والمحاسبة الخاصة بعملها، فتقوم بكتابة الدليل المالي وقواعد الشراء وتقوم بتصميم النماذج التي يحتاج الموظفون لاستخدامها. كما أنه من المهم أيضاً أن تبدأ الجمعية في هذه المرحلة في توثيق الدروس المستفادة وطرق تنفيذ البرامج وخلافه في كتيب العمليات
- لابد من التأكد أيضاً في هذه المرحلة من أن الجمعية لديها القدرة على التعامل مع المراقبين (الماليين والقانونيين والفنيين) سواء من الجهات الممولة أو من الجهات الحكومية.

## مرحلة الاستيفاء والاكتمال الهيكلي

- في مرحلة الاستيفاء والاكتمال الهيكلي للجمعية تستمر في تنقيح وتطوير سياساتها المكتوبة لتعكس وضع العمل بها؛ فكلما زاد تعقيد البرامج التي تنفذها الجمعية كلما زاد احتياجها إلى توثيق قواعد العمل بشكل مفصل أكثر. وكلما زاد حجم التمويل الذي تعمل به كلما زاد الاحتياج إلى مستويات مختلفة من الموافقات وتحديد مسؤوليات كل فرد. قد تقوم الجمعية في هذه المرحلة بتأسيس فروع أخرى لها في محافظات مختلفة وفي هذه الحالة من الضروري تفصيل العلاقة بين الفروع والمركز الرئيسي للجمعية والتقارير اللازمة لمتابعة العمل وخلافه.

## قائمة بأهم دلائل السياسات والإجراءات داخل الجمعية

- من الضروري أن نذكر هنا أنه من الخطر جداً اقتباس الدلائل الخاصة بجمعيات أخرى فمن الضروري أن تعكس النظم والسياسات التفاصيل التي تتفرد بها الجمعية، والتي تختلف بالضرورة من جهة إلى أخرى مهما تشابهت برامجهم. فيما يلي قائمة بأهم الدلائل التي عادة ما تكون موجودة في الجمعيات الأهلية:

دليل العاملين في الجمعية  
/ دليل الموارد البشرية

02

الدليل المالي وقواعد الشراء

01

دليل إدارة المشروعات

04

دليل المتطوعين

03



### الاستدامة المالية، من الاعتماد على

### المنح والتبرعات إلى مؤسسة مجتمعية مستدامة

من أكبر هواجس جميع الجمعيات والمؤسسات الأهلية، بغض النظر عن القطاع الذي تعمل فيه، هو تحقيق الاستدامة المالية وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الغير وامتلاك الموارد المالية التي تمكنها من تقديم خدماتها. الجميع يخاف من الاعتماد على «المانحين» ولكن قليلون من يستطيعون أن يخرجوا من دائرة هذه الاعتمادية. في هذا الباب سنتعرف على مخاطر الاعتماد الكلي على المنح وكيف يمكن للجمعية أن تبدأ في بناء استدامتها المالية.

#### الاعتماد على المنح

- في كثير من الأحيان، تلعب المنح دوراً كبيراً في نمو الجمعيات والمؤسسات الأهلية. فغالباً مع أول منحة تحصل عليها الجمعية، تبدأ في إضفاء الطابع الرسمي على عملياتها وتقوم بتعيين كادر تنفيذي قوي والاستثمار في بنيتها التحتية من مقر، أجهزة، الخ.
- ولكن مع قرب انتهاء أول منحة، تدرك الجمعية أنها لا تستطيع الإبقاء على تقديم الخدمات التي كانت تقدمها من خلال المشروع ولا على فريق العمل، وتصبح بعض عناصر بنيتها التحتية مهددة مثل دفع إيجار المقر مثلاً. فتبدأ الجمعية في البحث عن منحة أخرى وهكذا.
- وتبدأ دائرة الاعتمادية على المنح ما يدفع بعض الجمعيات إلى ترك أهدافها التي تأسست من أجلها والاتجاه نحو اهتمامات الممولين الذين يعملون معهم لضمان استمرار تمويل فريق الجمعية وبنيتها التحتية أيضاً كانت البرامج التي تنفذها وكلما زاد حجم التمويل الذي تحصل عليه الجمعية من المانح كلما زادت الاعتمادية على هذا التمويل. فنجد جمعيات ومؤسسات أهلية كبيرة واقعة في هذا المأزق.

#### يخلق الاعتماد على المنح عدة تحديات للجمعية

- ماذا نعمل في الفترات التي لا يكون لدينا فيها منح؟ هل نستطيع الإبقاء على فريق العمل والخبرة والمعرفة التي اكتسبها الفريق التنفيذي للجمعية؟ أم أنه لابد وأن نبدأ من جديد كلما حصلنا على منحة؟
- هل من الممكن الحفاظ على تدفق المنح لضمان استمرارية الجمعية؟
- هل نهتم بتنمية الجمعية وخبراتها ومواردها أم إننا منهكين طوال الوقت بالبحث عن المنح الجديدة وهي شغلنا الشاغل؟



## من الضروري أن نوضح هنا

- أن مؤسسي الجمعيات الأهلية اختاروا الإطار القانوني غير الهادف للربح لتنفيذ مشروعاتهم وذلك لما يتيح هذا الإطار من الحصول على أموال من متبرعين أو مانحين لتنفيذ أهداف المشروع. ولو كان المؤسسون سيعتمدون على أموالهم الخاصة أو العائد من أنشطتهم فقط لكان من الأوقع والمنطقي استخدام الإطار القانوني الخاص بالشركات الهادفة للربح. ولهذا ليس من المطلوب الاستغناء عن التعامل مع المانحين أو الممولين، ولكن من المهم ألا نقع في خطأ الاعتماد الكلي عليهم لدرجة تهدد استمرارية الجمعية في تقديم الخدمات التي أنشئت من أجلها

ونبين في النقاط التالية ما يساعد على الوصول إلى هذا التنوع في مصادر التمويل:

### 01 لابد وأن يكون لديك مصادر الدخل الخاصة بك

أوقاف / استثمارات / المنتجات الزراعية، الكتب التعليمية، إلخ

### 02 رسوم اشتراك الأعضاء

### 03 التبرعات غير المشروطة للجمعية

### 04 تعدد المانحين وعدم الاعتماد على مانح معين أو نوع معين من المنح



# استراتيجيات الاستدامة المالية :

## العناصر الأساسية لاستراتيجية الاستدامة المالية لأي جمعية تتلخص في الآتي :

01 اتّباع التنوع في مصادر التمويل الخاص بالجمعية وتبني نظام هجين كما ذكرنا سابقاً

02 بخصوص المنح؛ من المهم أن نعمل مع مانحين متعددين متنوعين. ولا تهمل المنح الصغيرة، فغور العظمة من أكثر ما يهدد الجمعيات.

03 بناء الأصول التي تساعدك على تمويل الأنشطة والفريق الأساسي للجمعية.

04 تطبيق ممارسات الإدارة المالية الرشيدة. فمن المهم جداً أن تبقى الجمعية رشيدة في صرف مواردها المالية، فلاتغالي في الصرف في مرحلة توفر التمويل لأن هذا يصعب إدارة مرحلة ما بين المشاريع الممولة. فمن الضروري أن تفهم الجمعية جيداً دورة الحصول على تمويل وماهيتها وحجم الاحتياطي الذي لديها وكيفية وجهات إنفاقه



# النقاط الرئيسية في هذا الباب

01 يخلق الاعتماد على المنح تحديات للجمعيات الأهلية من ناحية الاستدامة المالية والاستقلالية، وهو ما يجب على الجمعية تفاديه.

02 يجب على الجمعيات الأهلية أن تجد طرق لإدراج الدخل من أنشطتها، حتى إذا كان هذا الدخل محدوداً ولكنه يضمن للجمعية القدرة على الحفاظ على مواردها البشرية وبنيتها التحتية في فترات ما بين المشاريع الممولة.

03 من المفضل أن تتبع الجمعية نظام هجين يعتمد على تنوع مصادر التمويل ما بين المنح والتبرعات من مصادر متنوعة، وكذلك الأنشطة المدرة للدخل.

## أسئلة للتفكير

01 هل تعتمد جمعيتك علي مصدر واحد للدخل أو مانح رئيسي واحد؟

02 ما هي مصادر تنوع الدخل التي يمكنك استهدافها؟





# شركة ولادة حلم

للاستشارات الإدارية

