



دليل إسناد الخدمات الحكومية للقطاع غير الربحي وفرص تنوع مصادر الاستدامة المالية

جدول المحتويات

المقدمة

- مفهوم الإسناد
- الإسناد الحكومي كعامل تمكين للقطاع غير الربحي
- الفرق بين الخدمات والمشاريع
- الفرق بين الإسناد الحكومي ومشاريع المنافسات الحكومية
- ملفات مهمة للاطلاع
- معايير أهلية الجمعية للحصول على الإسناد الحكومي

أولاً: فرص الإسناد الحكومي "طرق البحث عنها واقتناصها وصناعتها"

ثانياً: جاهزية وتجهيز منظمات القطاع غير الربحي للحصول على الإسناد الحكومي

ثالثاً: إدارة مشروع الإسناد بالأسس العلمية لتأكيد وضمان جودة الخدمات المقدمة

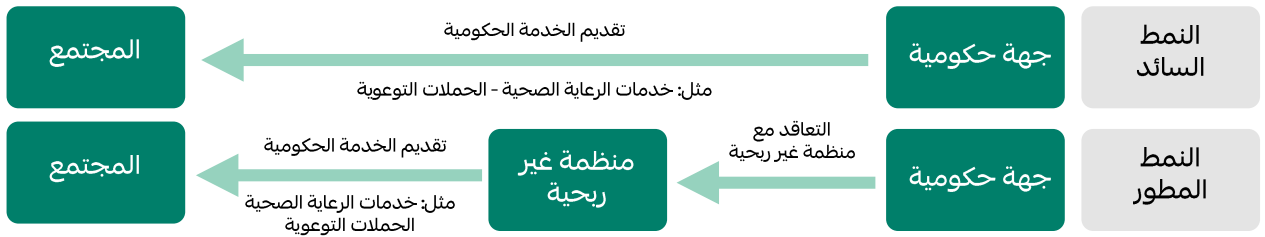
المراجع

أهم المصطلحات الواردة بالتقرير

المصطلح	باللغة الانجليزية	تعريفه
الإسناد الحكومي	Government Outsourcing	نقل عملية تقديم الخدمات الموجهة للمجتمع من الجهات الحكومية إلى منظمات القطاع غير الربحي لتتولى تقديم وتصميم الخدمات نيابة عن الجهة الحكومية.
نموذج العمل	Business Model	الإطار الذي تعتمد عليه المنظمة غير الربحية في تقديم خدمات الإسناد، بحيث يكون أكثر كفاءة من النموذج الحكومي التقليدي.
المنافسات الحكومية	Government Tenders	آلية يتم من خلالها طرح مشاريع الإسناد الحكومي عبر منصات رسمية، مثل منصة "اعتماد"، بحيث يتم التقديم عليها من الجهات غير الربحية والشركات.
المنظمة غير الربحية	Non-Profit Organization	كيان قانوني يعمل بدون تحقيق ربح، يهدف إلى تقديم خدمات اجتماعية أو إنسانية ويشارك في مشاريع الإسناد الحكومي.
التراخيص والاعتمادات	Licenses and Accreditations	الوثائق الرسمية التي تحتاجها المنظمات غير الربحية لتقديم خدمات الإسناد، وتشمل شهادات الجودة والاعتمادات التقنية.
الجهة الحكومية	Government Entity	المؤسسة الحكومية المسؤولة عن إسناد تقديم الخدمات للقطاع غير الربحي لضمان تنفيذها بجودة وكفاءة.
الخدمة	Service	نشاط موجه للمجتمع أو لفئة منه يهدف إلى تنميته وتلبية احتياجاته، وتشمل خدمات الرعاية الصحية، التوعوية، الإيواء، والتعليم وغيرها.
المشروع	Project	مجموعة من الأنشطة التي تعبر عن احتياج الجهة الحكومية من توريد مواد أو أجهزة أو خدمات استشارية أو إنشائية.
قياس الاحتياج	Need Assessment	عملية تحديد احتياجات المستفيدين والجهات الحكومية للخدمة المستهدفة، لضمان تقديم قيمة مضافة عند تنفيذ الإسناد.
إدارة الأخطار	Risk Management	عملية تحديد الأخطار المحتملة أثناء تنفيذ مشروع الإسناد ووضع خطط لمعالجتها أو الحد من تأثيرها.
موازنة المشروع (ميزانية تقديرية)	Project Budget	التكاليف المقدرة والموارد المالية المطلوبة لتنفيذ خدمات الإسناد ضمن الجودة والمعايير المطلوبة.
العرض المالي	Financial Proposal	وثيقة تكميلية للعرض الفني تتضمن التكاليف المتوقعة، ميزانية التنفيذ، والموارد المالية المطلوبة لمشروع الإسناد.
التقييم المالي	Financial Evaluation	مراجعة العروض المالية المقدمة للمشروع لضمان تناسب التكلفة مع الخدمات المقدمة واستدامة المشروع ماليًا.
التواصل مع أصحاب المصلحة	Stakeholder Communication Plan	خطة تحدد طرق وآليات التواصل مع الأطراف المعنية بالإسناد، بما في ذلك الجهات الحكومية، المجتمع، والمتبرعين.

مفهوم الإسناد

هو نقل عملية تقديم الخدمات الموجهة للمجتمع من الجهات الحكومية إلى منظمات القطاع غير الربحي لتتولى تقديم الخدمات وتصميمها وتقديمها للمجتمع نيابة عن الجهة الحكومية المسؤولة عنه.



الإسناد الحكومي كعامل تمكين للقطاع غير الربحي

01 تستهدف عملية الإسناد الحكومي دعم القطاع غير الربحي ومنظماته وتمكينها، وإشراكها بصورة أكبر في تأدية دورها المجتمعي بشكل أكثر فعالية وتأثيرًا.

02 ترتبط عملية الإسناد بالتخصص الدقيق للمنظمة غير الربحية فيصبح الإسناد محققًا للغاية التي أنشئت المنظمة غير الربحية من أجلها.

03 تقدم المنظمة غير الربحية مشروع الإسناد في مجال تخصصها الدقيق، وبالتالي ينعكس عليها في رفع كفاءة المنظمة من الجانب الإداري، والفني، والمالي؛ مما يرفع من جودة خدماتها وقدراتها ومساهماتها في المجتمع.

04 الإسناد يساوي عائداً ماليًا طويل المدى، وأثرًا مجتمعيًا في ذات الوقت.

05 توافر فرص التمويل المخصصة لمشاريع الإسناد، مع مشاركة القطاعين الحكومي والخاص في دعم المنظمات وتمكينها (منتجات بنك التنمية الاجتماعية).

06 يرفع العمل بالإسناد الحكومي قدرات المنظمة على التواصل الفعال، ويعطي صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة عند أصحاب المصلحة.

07 نموذج مالي مستدام، تقدم للجهة غير الربحية المسند إليها الخدمة ذات المخصصات المالية التي تقدم للجهة الحكومية.

الفرق بين الخدمات والمشاريع

الخدمة

هي نشاط موجه للمجتمع أو لفئة منه أو للمستفيدين بشكل مباشر يهدف لتنمية المجتمع وتلبية احتياجاته ومبادرة إسناد الخدمات الحكومية للقطاع غير الربحي تستهدف هذا النوع

- تقديم الخدمات الطبية وخدمات الرعاية الصحية
- خدمات الإيواء والإسكان
- تقديم الخدمات التعليمية
- خدمات تنمية الأسرة ورفع الوعي الأسري
- تقديم خدمات الاحتضان
- خدمات صيانة المباني للأسر المحتاجة
- الحملات التوعوية الموجهة للمجتمع
- تقديم الرعاية الصحية أو النفسية
- التشجير وتجهيز الأماكن العامة كالحدايق وغيرها
- تنظيم الفعاليات الموجهة للمجتمع (ترفيهية أو ثقافية أو تعليمية أو صحية...)

المشروع

هي مجموعة من الأنشطة التي تعبر عن احتياج الجهة الحكومية من توريد مواد أو أجهزة أو خدمات استشارية أو خدمات إنشائية وتختلف عقود المشاريع بحسب أنواعها

- مشاريع تشغيلية
- مشاريع استشارية للجهات الحكومية
- مشاريع توريد أجهزة

الفرق بين الإسناد الحكومي ومشاريع المنافسات الحكومية

الإسناد الحكومي

- المشاريع التي تسند بشكل مباشر من الجهة الحكومية للقطاع غير الربحي دون تقديم عرض في ومالي
- غالبا يتم إيداع قيمة العقد قبل البدء بتقديم الخدمة

مشاريع المنافسات الحكومية

- يتم طرح المنافسة عبر منصة اعتماد
- يتم التقديم عليها من قبل عدد من الجهات غير الربحية أو الشركات
- يتم تقديم عرض في ومالي منفصلين
- يتم تقييم العروض عبر لجنة تقييم العروض
- يتم ترسية المشروع على الجهة الحاصلة على أعلى درجة تقييم

ملفات مهمة للاطلاع



معايير أهلية الجمعية للحصول على الإسناد الحكومي:

تحتاج المنظمة غير الربحية إلى إثبات قدراتها على إدارة الإسناد الحكومي وتقديم خدماته بالمستوى والجودة المتوقعة من الجهة الحكومية المعنية، بل قد يتطلب الأمر تقديم قيمة مضافة، والتي تحقق المنفعة المرجوة للمستفيدين .

ومن ذلك:

الحصول على الاعتمادات المتخصصة:

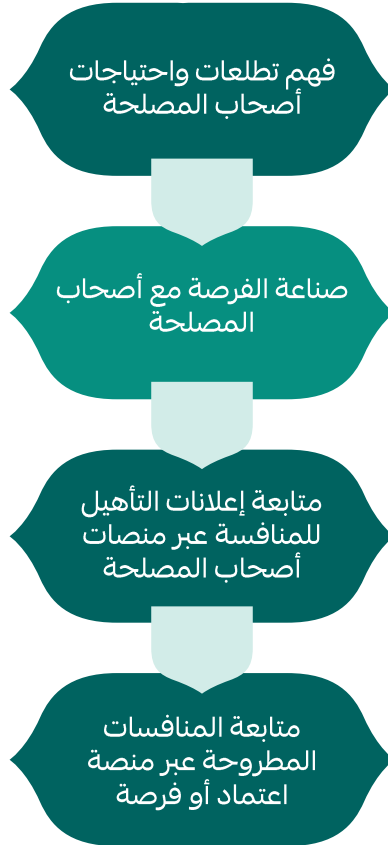
- على الجمعية الرغبة في تقديم خدمات الإسناد العمل على توثيق قدراتها عبر الحصول على الاعتمادات المتخصصة المتعلقة بمجال تخصصها، بجانب شهادات الجودة والتوثيق الصادرة عن الجهات المحلية والدولية، والتي ترفع موثوقية الجمعية وتزيد فرصها في الحصول على الإسناد، مثل شهادات الأيزو، والاعتمادات التقنية على سبيل المثال.

امتلاك التراخيص الضرورية للحصول على الإسناد

- ينبغي على الجمعية حصر التراخيص ذات الصلة، وتحديد ما تم الحصول عليه، والعمل على إصدار ما ينقصها من تراخيص لتقديم خدمات الإسناد .
- لا تقتصر التراخيص المعنية على التراخيص المتعلقة بتخصص الجمعية فقط، بل تشمل كافة التراخيص والوثائق الضرورية لمزاولة أعمال الجمعية .

التأكد من سلامة الوضع النظامي للجمعية

- على الجمعية التأكد من كافة جوانب الوضع النظامي لها، بما في ذلك صلاحية العقود الموقعة بينها وبين موظفيها، والمتعاونين معها، وشركائها، وغيرهم ممن تربطهم بالجمعية علاقة تعاون أو شراكة.
- يقوم القسم القانوني في الجمعية بهذا الدور، أو تلجأ الجمعية إلى التعاون مع مؤسسة أو استشاري قانوني لإتمام هذه الخطوة.



أولاً: فرص الإسناد الحكومي "طرق البحث عنها واقتناصها وصناعتها"

تنطلق فرص الحصول على الإسناد من قدرة الجمعية على تقديم خدماتها في تخصصها بجودة وصورة متميزة، وتزيد فرص حصولها على الإسناد إذا تمكنت من تقديم نموذج للخدمة يتفوق على النموذج المقدم من القطاع الحكومي، وعملت على تسويق هذا النموذج للجهة الحكومية وإبراز نقاط تفوقه إذا ما أسندت إليها الخدمة.

ولتحديد طرق البحث وصناعة الفرص واقتناصها للحصول على خدمات الإسناد يمكن الاسترشاد بالخطوات الآتية:

01 تحديد الخدمات المستهدفة بمشروع الإسناد:

ينبغي على المنظمة غير الربحية وفقاً لتخصصها تحديد الخدمات التي تتمتع فيها بخبرة وسابقة أعمال قوية، ويمكنها تقديمها ضمن خدمات الإسناد بالمعايير المطلوبة. وكذلك الوقوف على الخدمات الحكومية ذات الصلة بخدماتها المستهدفة، والتي يمكن إسنادها من الجهة الحكومية إليها؛ من أجل دراستها وتحليلها.

02 قياس الاحتياج

يتعين على المنظمات قياس مدى احتياج أصحاب المصلحة (المنظمة، الجهة الحكومية، والمستفيدين) للخدمة المعنية، باعتبارها خطوة أساسية في خلق فرصة للحصول على الإسناد من الجهات الحكومية المختصة. كما ينبغي العمل على تقديم قيمة مضافة حقيقية للمستفيدين من خلال نموذج عمل يتفوق على الممارسات الحالية، مما يعزز فرص الاعتماد على المنظمة من قبل الجهات الحكومية؛ ومن أجل تحقيق هذا الهدف، على المنظمات مراعاة النقاط الآتية:

ج تحديد موارد المجتمع المعني بالخدمة

وتشمل أفراد المجتمع والمنظمات والمؤسسات التي يمكن أن تتعاون مع المنظمة لتقديم الخدمة، بجانب المساحات والعقارات والأصول وغيرها من الموارد التي يمكن الاستفادة منها لتقديم الخدمة (بعض البنود بحسب نوع الإسناد، وغالباً ما ترتبط مشاريع الإسناد بالخدمات التوعوية والتنقيفية والميدانية).

ب تحديد المستفيدين من الخدمة الحالية

من حيث تقدير أعدادهم وأحوالهم، وسلوكهم تجاه الخدمة المقدمة وانطباعاتهم عنها، والنطاق الجغرافي للخدمة وأماكن تقديمها.

هـ توظيف الاحتياج

بناء على ما تتوصل إليه المنظمة من نتائج قياس الاحتياج، تحدد مدى فعالية العمل على صناعة فرصة إسناد للخدمات التي تعمل المنظمة على تقديمها، بجانب وضع أهداف واضحة للتواصل مع الجهة الحكومية المعنية.

أ دراسة رؤية الجهة الحكومية وأهدافها

للتأكد أن فرصة الإسناد التي تهدف المنظمة إليها متوافقة مع مستهدفات الجهة الحكومية، ثم وضع تصور للفرصة يتلاءم مع رؤية الجهة الحكومية ومستهدفاتها. 1

د جمع البيانات اللازمة

عبر طرح الأسئلة الكمية والكيفية، وإجراء الاستبانات بمختلف أنواعها (مثل دراسات الحالة، أو استبانة رأي مجموعة من المستهدفين أو جميعهم)، والمشاركة في الندوات والمنتديات العامة في النطاق المعني، والملاحظة المباشرة، والاعتماد على بيانات متاحة بالفعل في مصادر موثوقة.

بعد جاهزية المنظمة لعرض خدماتها بصورة احترافية للحصول على الإسناد تبدأ الخطوة التالية

03 التواصل مع الجهة الحكومية المعنية

يجب أن تتواصل المنظمة غير الربحية مع الجهة الحكومية المعنية بالخدمات التي تستهدف المنظمة تقديمها عبر الإسناد الحكومي؛ وذلك من أجل بناء علاقة قوية ومستدامة مع الجهة، والتعرف أكثر على الجهة وتعريفها بالمنظمة وخدماتها، وبناء صورة ذهنية عن قوة المنظمة غير الربحية في تقديم خدمات الإسناد من خلال التواصل الفعال وتسويق جودة تقديم الخدمة لدى المنظمة.

ولتحقيق هذا الهدف تتبع المنظمة الآتي:

وضع خطة تواصل

بغرض تعريف الجهة الحكومية على المنظمة بشكل أعمق، وبدء حوار ناجح بين الطرفين، والتمهيد لرغبة المنظمة في الحصول على فرصة إسناد مع الجهة المعنية.

تتكون خطة التواصل الأولية بين المنظمة والجهة الحكومية من مرحلتين رئيسيتين:

استكشاف الجهة الحكومية المستهدفة

تهدف المرحلة إلى التعارف المتبادل بين الجهة والمنظمة، وبدء وضع أسس الثقة في المنظمة من أجل الحصول على الإسناد المستهدف، واستكشاف الطرفين لبعضهما بصورة أعمق. وينبغي بنهاية هذه المرحلة، أن تتمكن المنظمة من إنجاز التالي

- تعريف الجهة بالمنظمة تعريفاً شاملاً وواضحاً.
- التعرف بعمق على رؤية الجهة الحكومية وأهدافها.
- معرفة الأفراد والأقسام المهمة وذات الصلة بخدمات الإسناد المستهدفة داخل الجهة الحكومية.

التواصل من أجل صناعة فرصة الإسناد

تبدأ المنظمات في هذه المرحلة بإضفاء الطابع الرسمي على التواصل، وإقامة الاجتماعات المباشرة والزيارات من أجل تنفيذ النقاط التالية:

- توضيح رغبة المنظمة في الحصول على فرصة إسناد خدمة حكومية معينة.
- توضيح موارد المنظمة وقدراتها وإنجازاتها فيما يتعلق بخدمات الإسناد.
- معرفة مدى استعداد الجهة لإسناد الخدمات للمنظمة.



ب إعداد خطة لتسريع وتيرة التواصل

تعمل المنظمة على تقييم استجابة الجهة واستعدادها لإسناد الخدمات الحكومية لها، وبناء عليه، تضع المنظمة خطة لتسريع التواصل مع الجهة الحكومية لتوضيح قيم المنظمة، وأبرز ما تشمله:

المتابعة الاحترافية والمستمرة مع المسؤولين المحددين.

التواصل مع المسؤولين المناسبين داخل الجهة.

تخصيص مسؤول لإدارة العلاقات العامة معني بمهمة التواصل مع الجهة الحكومية؛ لضمان المتابعة المستمرة والفعالة للتواصل.

04 المتابعة والتفاعل مع الجهة المعنية

متابعة فعاليات الجهة الحكومية وأخبارها ومستجداتها والتفاعل معها والتواجد فيها ما أمكن، خاصة ما يتعلق بإسناد مهام الجهة لمنظمات غير ربحية؛ من أجل التعرف إلى تلك التجارب والاستفادة منها.

05 متابعة إعلانات المنافسات ذات الصلة

من أجل الاطلاع على الشروط والممارسات المتعلقة بالخدمة التي تستهدف المنظمة تقديمها عبر الإسناد الحكومي، والاستفادة منها. يتم ذلك عبر تخصيص مورد بشري للمتابعة على المنصات الرقمية والتقليدية، مثل منصة اعتماد، والمواقع والصفحات الرسمية للجهة المعنية، والجراند الرسمية.

06 صناعة فرصة مع الجهة الحكومية

عبر تقديم مبادرة بتفاصيل تقديم المنظمة للخدمة حال أسند إليها تقديمها، وينبغي أن تبرز المبادرة:

ب

آلية تطوير الخدمة، والتحسينات المقترحة من المنظمة.

أ

تفوق نموذج العمل لتقديم الخدمة والقيمة المضافة التي ستضيفها المنظمة إلى الخدمة، وستعود بالنفع على المستفيدين وارتفاع مستوى رضاهم.

د

إثبات القدرة المالية والبشرية على تنفيذ الخدمة بالمستوى المطلوب.

ج

إثبات كفاءة المنظمة في تقديم الخدمة المعنية.

07 إقامة فعاليات لدعم مشاريع الحصول على إسناد الخدمات الحكومية لمنظمات القطاع غير الربحي

ومن الممكن أن تسعى المنظمة إلى إقامة ملتقى سنوي أو فعالية دورية لتعريف الجهات الحكومية والهيئات ذات الصلة بإمكاناتها، والتعريف بالإسناد الحكومي ومزاياه، وفوائده المتوقعة على أصحاب المصلحة؛ مع عرض المؤسسة لقدراتها ومجهوداتها في الإسناد الحكومي.

يمكن للمنظمة إقامة تلك الفعالية عبر إحدى الوسيلتين:

ب

تقديم مقترح بالفعالية وتفاصيلها لمجلس الجمعيات الأهلية التابعة له، مع طلب تركية المنظمة في الفعالية باعتبارها صاحبة مبادرة إقامتها في المجال والنطاق الجغرافي المحددين.

أ

تنظيم المنظمة للفعالية أو الملتقى بنفسها، إذا كان لديها القدرة المالية والإدارية على ذلك.

وفي الحالتين، تدعى جميع الجهات الحكومية المعنية بمجال الفعالية في النطاق الجغرافي المحدد، بجانب جهات المنح والدعم، والمنظمات غير الربحية الأخرى، والمتخصصة في مجال الفعالية.

08 مراعاة متطلبات منصة اعتماد والمنافسة للحصول على فرص الإسناد الحكومي

تغطي العناصر التالية ما تحتاج الجمعية لدراسته وتجهيزه وتقديمه للحصول على الإسناد الحكومي عبر منصة اعتماد، مع الأخذ في الاعتبار أن المستندات والإثباتات المطلوبة من الجمعية قد تختلف إذا تم الإسناد الحكومي عبر الترسية المباشرة من الجهة للجمعية.

الاطلاع على كراسة الشروط ودراستها

- على الجمعية الاطلاع بدقة على كراسة شروط المنافسة التي ترغب في التقديم عليها؛ وللاطلاع على كافة تفاصيل المنافسة المعنية.
- تشكل الجمعية لجنة من مختصيها ومسؤوليها لدراسة كراسة الشروط بعمق والاطلاع على تفاصيلها، وتقرير مدى مواءمة الجمعية لشروطها وقدرتها على تقديم خدماتها، وما تحتاج من ملفات ووثائق للتقديم، ثم اتخاذ قرار بالاستمرار في المنافسة، وشراء كراسة الشروط، أو تفضيل عدم الاستمرار فيها.

إعداد العرض الفني والمالي

- في حالة قررت اللجنة استمرار الجمعية في المنافسة، تجهز الجمعية عرضاً فنياً بكافة التفاصيل الفنية المتعلقة بخدمات الإسناد المذكورة في الكراسة وكيفية ومدى تنفيذها، وعرضاً مالياً شاملاً يوضح التكلفة الكلية المتوقعة لتقديم خدمات الإسناد وجدول الكميات وغيرها من التفاصيل المالية.



وعند إعداد العرضين، ينبغي أن تعمل الجمعية على إبراز عدة جوانب توضح قابلية الجمعية للحصول على الإسناد الحكومي.

عند إعداد العرض الفني لتقديم على الإسناد الحكومي، ينبغي أن تعمل الجمعية على إبراز الجوانب التالية:

أ جوانب يجب إبرازها في العرض الفني

القدرة الفنية والبشرية على إنجاز مهام الإسناد: تقدم الجمعية سابقة خبراتها في مجال خدمات الإسناد، وتبرز مواردها البشرية وقدرات كل فرد في فريق العمل المعني بالعمل على مهام الإسناد.

الخبرة السابقة للجمعية في تقديم خدمات الإسناد: بجانب الوثائق والمستندات التي تثبت ذلك، تؤكد الجمعية على خبرتها في تقديم الخدمات المعنية عبر إعداد آلية واضحة لتنفيذ خدمات الإسناد، من حيث طريقة تقديم الخدمات، والشكل المتوقع للخدمة عند تقديمها، ومعايير الجودة والدقة المتبعة في تقييمها، وأساليب متابعتها والتأكد من سلامتها.

تراعي الجمعية أيضا الإيضاح مع ذكر الكم الكافي من المعلومات، كما تضع في اعتبارها أن آلية التقديم وجودة الخدمات وفريق العمل والجدول الزمني وغيرها سيتم العمل عليها بعمق واستفاضة في مرحلة إدارة المشروع في حالة ترسية الإسناد الحكومي على الجمعية.

حسن إدارة الجمعية للإسناد: في حال اشتملت الكراسة على إطار زمني لتقديم مهام الإسناد، تضع الجمعية خطة زمنية أولية بناء على الإطار المذكور، مع التركيز على إظهار قدرة الجمعية على إدارة وقت الإسناد وتقديم مهامه على أكمل وجه في المدة المحددة. أمّا إذا لم تشتمل الكراسة على إطار زمني، فتقترح الجمعية إطارًا مناسبًا لقدراتها وللمهام المطلوب تقديمها.

الفهم العميق لكراسة شروط مشروع الإسناد: ينبغي أن تظهر جميع عناصر العرض الفني فهم الجمعية للكراسة وشروطها وتفاصيلها، وأن تعكس على آلية تقديم الخدمات وجودتها ومعايير تقديمها.

مهارات الترتيب والتنسيق والإخراج المميز لمهام الإسناد: تظهر الجمعية جانبًا من تلك المهارات عبر تنسيق الملف وترتيبه ترتيبًا منطقيًا سلسًا، ومراجعته فنيًا ولغويًا، وتصميمه بأسلوب بصري جمالي يتناسب مع الجمعية والجهة الحكومية، ويؤكد على قدرات العرض والتقديم لديها.

يكفل العرض المالي دور العرض الفني في إثبات أهلية الجمعية وقدرتها على تقديم خدمات الإسناد وإدارتها؛ لذلك يجب أن تراعي الجمعية عند إعداد العرض ما يلي:

ب جوانب يجب إبرازها في العرض المالي

واقعية الجمعية في تقدير التكلفة، وإبراز احتكاكها المستمر بمجال الخدمات المعنية: تضع الجمعية في العرض المالي الموارد المطلوبة لتنفيذ مهام الإسناد، بجانب التكلفة المتوقعة لتنفيذ تلك المهام بالجودة المطلوبة، والمحددة في العرض الفني.

توضيح التكلفة والموارد المطلوبة للمشروع - والموضوعة بناء على جدول الكميات -مدى واقعية الجمعية وقدرتها على تقدير الاحتياجات، ومعرفتها بتكاليف تقديم الخدمات معرفة سليمة.

ثانيًا: جاهزية وتجهيز منظمات القطاع غير الربحي للحصول على الإسناد الحكومي

أولى مراحل تجهيز المنظمات غير الربحية نفسها للحصول على أحد مشاريع الإسناد الحكومي هي تقييمها الذاتي لقدراتها وتشخيص وضعها الحالي لمعرفة نقاط القوة لديها ونقاط التحسين التي ينبغي أن تعمل عليها:

01 المرحلة الأولى: التقييم الذاتي لقدرة المنظمات غير الربحية على الحصول على الإسناد (قياس مدى الجاهزية)

ينبغي على المنظمات غير الربحية الراغبة في الحصول على الإسناد تقييم جوانبها المختلفة تقييمًا ذاتيًا؛ من أجل الوقوف على نقاط قوتها واستغلالها، ونقاط ضعفها ودعمها واستكمالها لتكون قادرة على الحصول على الإسناد الحكومي وتقديم خدماته.

ويمكن للمنظمات الاستعانة بالشكل التالي لتقييم قدراتها ذاتيًا:

الحالة		تعريف المعيار	المعيار
غير متوفر	متوفر		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	امتلاك القدرات والكفاءات البشرية المختلفة التي تمكن المنظمة من الحصول على الإسناد وتقديم خدماته بالمستوى المطلوب.	الكوادر البشرية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القدرة على تشغيل مشروع الإسناد دون الحاجة إلى طلب دفعة أولية من قيمة المشروع بجانب القدرة على تحمل تأخر هذه الدفعات.	الملاءة المالية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من سابقة أعمال وخبرات وقدرات تعتمد عليها المنظمة لتقديم الخدمات المستهدفة مع قيمة مضافة حقيقية وملموسة.	الخبرة الفنية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التي تمكن المنظمة من إدارة خدمات الإسناد المستهدفة، والتعامل مع الأزمات والطوارئ، وضمان عدم تأثرها على خدمات الإسناد وتقديمها.	القدرة التشغيلية والإدارية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التي تمكن من التواصل السليم مع جميع الأطراف ذات الصلة، وتسويق خدمات المنظمة وقدراتها لذوي الصلة من أجل الدخول في شراكات، والحصول على الإسناد، وغيرها.	القدرة الاتصالية والتسويقية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	امتلاك التراخيص الضرورية للحصول على الإسناد، والتأكد من سلامة الوضع القانوني للجمعية؛ الحصول على الاعتمادات المتخصصة.	الأهلية النظامية



02 المرحلة الثانية: تجهيز منظمات القطاع غير الربحي للحصول على الإسناد الحكومي

يشترط أن تمتلك المنظمات مؤهلات وموارد تمكنها من الحصول على الإسناد وإدارته وتنفيذه كما يجب؛ لذلك بعد تقييم المنظمة لإمكاناتها فإن المرحلة الثانية التي ينبغي على المنظمات غير الربحية الرامية للحصول على فرص الإسناد أن تهتم وتعمل على امتلاك واستكمال وتحسين المؤهلات والجوانب التالية:

الكوادر البشرية وفريق العمل

بحيث يكون العنصر الأساسي للمنظمة -وهو فريق عملها- قادرًا على تلبية متطلبات الإسناد وجزيرًا بثقة الجهات الحكومية، ولبناء ذلك الفريق يمكن أن تتبع المنظمات عدة خطوات لتكوين وتأهيل فريق عملها للإسناد:

وضع سياسة توظيف للإسناد: يجتمع إداريو المنظمة، وخاصة مسؤولو الموارد البشرية؛ للاتفاق على احتياجات المنظمة لتقديم خدمات الإسناد المعني، ووضع خطة واضحة للتعيينات أو الاستقطابات المطلوبة لتقديم خدمات الإسناد، ثم يضع المسؤولون مسودات لسياسة التوظيف لاعتمادها وتطبيقها داخل المنظمة. أيضًا، على المنظمة توضيح دور ومهام كل موظف أو متطوع أو متعاون في إطار مشروع الإسناد المستهدف².

استقطاب الكوادر البشرية الضرورية لتقديم خدمات الإسناد: يمكن لمنظمات القطاع غير الربحي اتباع عدة سياسات لتتمكن من استقطاب الكوادر البشرية للعمل على مشروع الإسناد المعني، خاصة مع المنافسة العالية مع القطاعات الأخرى؛ لذلك، على الجمعيات اتباع سياسات توظيفية مناسبة، مثل:

تقديم مزايا ومحفزات: من المهم أن تشمل حزمة التعاقد مع الكوادر البشرية عدداً من المزايا والمحفزات لتشجيع المتقدمين على الانضمام، لا سيما مع ارتفاع رواتب ومزايا القطاعات الأخرى مقارنة بالقطاع غير الربحي في أغلب الأحيان.

وتشمل المزايا المعنية، على سبيل المثال:

- العمل بساعات عمل مرنة وعن بعد إن أمكن ذلك.
- مراعاة وجود بيئة ومكان عمل مريحين.
- ربط العاملين بأهداف المنظمة وقيمها، وأهداف فرصة الإسناد المعنية⁴³

تدريب الكوادر البشرية: على المنظمات غير الربحية الراغبة في الحصول على الإسناد الحكومي وضع برنامج تدريبي شامل لكوادرها البشرية التي ستعمل على تنفيذ خدماتها. وتنقسم تدريبات الكوادر البشرية داخل المنظمة فيما يتعلق بالإسناد الحكومي إلى 3 مستويات رئيسية:

التدريب العملي للعاملين بالمنظمة وفقاً لمهام مشروع الإسناد المراد الحصول عليه

تدريب مخصص وموجه لتعريف الكفاءات بدورها في تقديم خدمات الإسناد الحكومي المعنية بدقة، وتدريبهم على أدائها نظرياً وعملياً، بحسب المهام المطلوبة وتفصيلها.

تدريب يتعلق بتعريف الكفاءات بالمنظمة

لتعريف الكوادر الجديدة بالمنظمة ورؤيتها وأهدافها وخدماتها بعمق، وتعريفها بمنجزاتها وأقسامها وآلية عملها، وأهم الجهات التي تتعامل معها.

تدريب يتعلق بتعريف الكفاءات المستقطبة من خارج القطاع بالقطاع غير الربحي:

من أجل تعريف الكوادر البشرية حديثة الانضمام للمنظمة، خاصة المتطوعين منهم، بمفهوم القطاع والمنظمات غير الربحية، وإيضاح أبرز ما يميز القطاع عن غيره من القطاعات، وما يتوقع من العاملين فيه.

ويجب على المنظمات، قبل مرحلة التدريب، تحديد الموارد التدريبية اللازمة لتدريب كوادرها البشرية؛ فتحدد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها لتعريف الكوادر بالقطاع، وتعد ملفات التعريف بالمنظمة، وملفات التدريبات المتخصصة للوظائف ومفهوم الإسناد الحكومي.

2- Four Critical HR Policies for Nonprofit Organizations - Nonprofit Leadership Center (nlctb.org)

3- Retention Challenges and Solutions for Nonprofits/Nonprofit HR

5- 8 Ways to Motivate and Engage Your Nonprofit's Volunteers - Donorbox

4- HR for Nonprofits: A Guide to Human Resources Management (keela.co)

6- How to Train Your Non-Profit's Volunteers (thefundraisingauthority.com)



توفير الإمكانيات المادية المتعلقة بمشروع الإسناد (موارد لأداء المهام):

يجب على المنظمة تحديد الموارد المطلوبة لكل فرد أو كادر من كوادرها من أجل تنفيذ مهام مشروع الإسناد المعني. وتشمل هذه الموارد، على سبيل المثال: أجهزة الحاسوب، والأثاث، والأدوات المكتبية، وغيرها. كما تشمل أيضا الأجهزة والموارد المطلوبة لتقديم الخدمات المتخصصة المشمولة في مشروع الإسناد، مثل المعدات الطبية.

طرق إدارة المتطوعين بفاعلية: يجب على منظمات القطاع غير الربحي الاستفادة من القابلية العالية للقطاع على ضم متطوعين مقارنة بغيره من القطاعات. وإدارة فعالة للمتطوعين ينبغي أن تتبع المنظمات استراتيجيات محددة وفعالة:

التواصل الفعال مع المتطوعين

باستخدام عدة استراتيجيات، أبرزها الاستماع للمتطوعين وآرائهم، وتحديد مسؤول باستطاعتهم التواصل معه عند الحاجة، والتواصل بوضوح ودقة وبشكل مباشر مع كل متطوع.7

توضيح دور كل متطوع في إطار الإسناد

وإبلاغ كل متطوع بالأهداف والمنجزات المتوقع منه تحقيقها في مشروع الإسناد، مع مراعاة وضع الأهداف بناء على آلية واضحة (مثل آلية SMART) لتسهيل فهم المتطوع لها وتسهيل قدرته على تحقيقها.

التعرف بعمق على قدرات المتطوعين التي يمكن الاستفادة منها في مشروع الإسناد

عبر تقييم قدراتهم ومهاراتهم عند تقديمهم للتطوع مع المنظمة أو أثناء عملهم السابق معها؛ من أجل تحديد إمكانية مشاركتهم في تقديم خدمات الإسناد، ومن ثم تحديد مهامهم وأدوارهم، ووضع إطار عام للمخرجات المتوقعة منهم.

إنشاء قاعدة بيانات

وتشمل عدة أنواع من الأفراد والجهات، وأهمها: المتعاونين، والموظفين وأعضاء المنظمة، والرعاة والمانحين، والمرشحين للتوظيف، والجهات ذات الصلة.

تحفيز المتطوعين والتقدير المستمر لجهودهم

عبر شكرهم على مجهوداتهم ودورهم في تنفيذ مهام الإسناد، واختيار أفضل متطوع في الشهر، ونشر إنجازاتهم داخل المنظمة وعلى منصات التواصل، والإشارة لمجهوداتهم في الفعاليات والندوات ذات الصلة.

تنشئ المنظمات قواعد البيانات من أجل تسهيل التواصل مع مختلف المتعاونين، وتخفيض احتمالية حدوث تقصير أثناء تنفيذ خدمات الإسناد؛ عبر وجود عدد من الأفراد والجهات ممن يمكن اللجوء إليهم والتعامل معهم في حالات الطوارئ.



بناء شراكات تكاملية للحصول على الإسناد

على منظمات القطاع غير الربحي - خاصة تلك التي لم يسبق لها الحصول على إسناد حكومي- الدخول في شراكات مع غيرها من المنظمات؛ من أجل الاستفادة من خبرات المنظمات الأخرى في الإسناد الحكومي، وحق لا تقف سابقة أعمالها عائقاً في الحصول على الإسناد، أو غير ذلك من الأهداف المتعلقة بتمكين المنظمة للحصول على الإسناد الحكومي.

تكون الشراكات المستهدفة بغرض الإسناد شراكات تكاملية بالتحديد، لتمييزها عن باقي أنواع الشراكات بعدة مزايا:

01 استهداف شراكات محددة، سواء مع المنظمات غير الربحية أو الخاصة، بهدف تمكين المنظمة للحصول على إسناد الخدمات الحكومية.

02 تتم عبر عقد شراكة يوضح تفاصيل الشراكة ودور كل طرف فيها، وكذلك تشمل الالتزامات المالية للطرفين.

وتتضمن عملية بناء الشراكات عدة خطوات رئيسية:

إعداد قائمة بالشركاء المحتملين

بناءً على الهدف المحدد في المرحلة السابقة، تضع المنظمة قائمة بالشركاء المحتملين، ممن يتوقع منهم تحقيق مستهدفات الشراكة، وتقاس مناسبتهم وجاهزيتهم للشراكة عبر قياس مدى التوافق الاستراتيجي والتنظيمي بين المنظمين، وخبرة المنظمة في مجال الإسناد الحكومي، وإمكاناتها البشرية ومواردها.

مرحلة الإعداد للشراكة

في هذه المرحلة تحدد المنظمة مساحات التعاون المستهدفة لتمكين الحصول على الإسناد، فمثلاً: إذا كان الغرض هو الاستفادة من سابقة أعمال المنظمة في الإسناد للتقديم بشكل مشترك على الإسناد، يحدد هذا الهدف بوضوح، بجانب الفوائد التبادلية لكل طرف.

الاجتماع مع الشركاء المحتملين

بعد التواصل الأولي، تطلب المنظمة عقد اجتماعات لمناقشة الشراكة، تبدأ باجتماع تعريفي للتعريف بالشراكة وفرصها ومستهدفاتها بصورة أعمق، ثم اجتماع أو أكثر لبناء الإطار النهائي للشراكة بشكل مشترك، ثم توقيع عقد الشراكة في اجتماع منفصل.

التواصل مع الشركاء المحتملين

يعدُّ فريق الجمعية ملفاً تعريفياً للشراكة، يعرف الشريك المستهدف بالجمعية وأهدافها، وإطار الشراكة العام، والمستهدف منها، والعوائد المتوقعة على الطرفين.



إدارة الشراكة

بعد توقيع الشراكة، تحدد المنظمة مسؤولاً عن الشراكة وإدارتها؛ من أجل متابعة سير الشراكة، وتوثيق مستنداتها ومنجزاتها، والتواصل مع الشريك والمتابعة الدورية معه.

ينبغي أن تركز هذه المرحلة على الوصول للمستهدف المتعلق بالإسناد الحكومي؛ ولذلك على مسؤول الشراكة أن يتابع أداء الشراكة ويوثقه، ويبلغ الشريك بأي تجاوزات أو تقصير في أداء المطلوب، بعد المراجعة والاعتماد من إدارة المنظمة.

إغلاق الشراكة

تنتهي الشراكة التكاملية بانتهاء مدتها المحددة في العقد، والوصول للهدف المرجو منها؛ حيث يجهز الفريق أو المسؤول المعني تقريرًا نهائيًا بالشراكة وإنجازاتها، ويعتمده من إدارة المنظمة، ويرسله للمنظمة الشريكة بهدف توثيق الشراكة ومخرجاتها.

السعي لتحقيق توافر الملاءة المالية

03

يشترط أن تصل المنظمة إلى قدرة مالية تمكنها من الحصول على الإسناد الحكومي وتنفيذه على أكمل وجه **ولإثبات القدرة المالية للمنظمة وملاءتها تعمل المنظمة على:**

استهداف تحقيق دخل ذاتي وفوائض مالية غير مقيدة

ينبغي أن تعمل المنظمات على تنويع مصادر دخلها، ودراسة دخولها واحتياجاتها المالية لتحقيق فوائض مالية غير مقيدة. وتشمل مصادر الدخل غير المقيد للمنظمات غير الربحية عدة مصادر، منها على سبيل المثال:

عوائد
الشراكات
والمحافظ
الإقراضية.

مبيعات السلع
والخدمات.

الرسوم
والاشتراكات.

الأرباح المختلفة
(أرباح بيع الأصول
الثابتة، الاستثمارات،
وغيرها).

الإيرادات المختلفة
(إيرادات تأجير
أصول، دورات
تدريبية، وغيرها).

التبرعات
والهبات غير
المقيدة.



04 تطبيق منظومة ادخار:

حيث تعمل المنظمات على تطوير منظومة للدخار، لتتمكن من خلال ما تدخره فيها من أموال من استدامة أعمالها واستمرارها، خاصة تلك المتعلقة بالإسناد.

تزداد أهمية الادخار عند المنظمات التي تستهدف الحصول على إسناد حكومي، حيث ينبغي عليها إثبات ملاءتها المالية للجهة الحكومية، كما يجب أن تمتلك موارد مالية كافية لتقديم خدمات الإسناد قبل الحصول على أول دفعة مالية من الإسناد.

كما توصي الدراسات المعنية بالمنظمات بادخار ما يوازي التكلفة التشغيلية للمنظمة لمدة تتراوح بين 6 - 12 شهرًا¹⁰⁻¹¹. أي تشغيل مشروع الإسناد دون الحاجة إلى طلب دفعة أولية من قيمة المشروع بجانب القدرة على تحمل تأخر هذه الدفعات.

تلجأ المنظمات إلى عدة حلول لتأمين ما يمكنها من الحصول على الإسناد، ومن أبرز تلك الحلول:

03 دراسة إمكانية الحصول على تمويل

يمكن للمنظمة الحصول على تمويل من الجهات المانحة المختلفة بهدف الحصول على الإسناد. ومن أساليب الحصول على التمويل برنامج "تمويل المنافسات الحكومية للجمعيات" المقدم من بنك التنمية الاجتماعية*.

ج دراسة أساليب التسويق الفعال

يمكن للمنظمة تسويق خدماتها، وتعريف القطاع الحكومي بإمكاناتها وقدرتها على تولى مهام الإسناد الحكومي عبر استراتيجيات تسويق متعددة، أهمها:

متابعة توجهات القطاع الحكومي بشكل عام، والجهات المستهدفة فيه بشكل خاص.

إظهار أثر المنظمة وجهودها، عبر إعداد دراسات الحالة وقصص النجاح.

إنشاء سابقة أعمال محدثة وشاملة.

10- <https://www.boardeffect.com/blog/501c3-carry-over-how-much-money-should-nonprofits-have-in-their-bank/>

11- <https://nonprofitshub.org/nonprofit-reserve-funds-a-primer/>

*يتطلب البرنامج وجود سابقة إسناد حكومي للجمعية المتقدمة على الإسناد، ويمكن للمنظمات التغلب على هذا الشرط عبر الدخول في شراكة مع منظمة غير ربحية أخرى تتمتع بسابقة عمل في مجال الإسناد الحكومي؛ والتقديم على البرنامج بشكل مشترك، أو عبر طلب لبرنامج كقالة المقدم بالتعاون مع الهيئة العامة للأوقاف.

المرحلة الثالثة: إدارة مشروع الإسناد بالأسس العلمية لتأكيد وضمان جودة الخدمات المقدمة

على منظمات القطاع غير الربحي امتلاك القدرة والخبرة لإدارة مشروع الإسناد الحكومي بالكفاءة والجودة المطلوبة.

وتنقسم عملية إدارة مشروع الإسناد إلى 5 مجموعات، وتشتمل كل مجموعة على عدد من العمليات لإتمام مشروع الإسناد



مجموعة عمليات البدء

مجموعة العمليات التي تجريها الجمعية عند إرساء مشروع الإسناد إليها للمباشرة في تنفيذ الخدمات المعنية المستهدفة في المشروع:

1.1 وضع وثيقة مشروع

تضع الجمعية في بداية مشروع الإسناد وثيقة تشمل تفاصيل المشروع ومعلوماته والأطراف المتعلقة والمتأثرة به، والكوادر البشرية والأقسام المشتركة في تنفيذه، والأفراد والمؤسسات الأخرى التي تتأثر بالمشروع.

خطوات التنفيذ

إعداد وثيقة المشروع واعتمادها من المنظمة والجهة المقدمة للإسناد.

الاجتماع مع الجهة الحكومية للتأكد من التوافق في فهم المشروع بين الطرفين.

مراجعة عقد مشروع الإسناد، وكافة الوثائق والدراسات الخاصة بالمشروع.

مخرجات العملية وثيقة تشمل على

الجدول الزمني العام للمشروع.

نطاق المشروع.

مؤشرات أداء المشروع.

أهداف مشروع الإسناد قابلة للقياس.

التعريف بالمشروع ووصفه وهدفه الرئيسي.

مدير المشروع وحدود سلطته

أهم أصحاب المصلحة المتعلقين بالمشروع.

أهم مخاطر المشروع.

افتراضات المشروع.

الميزانية التقديرية للمشروع.

تحديد أصحاب المصلحة بمشروع الإسناد

تحدد المنظمة أصحاب المصلحة بمشروع الإسناد، ويقصد بهم الأشخاص أو الجهات أو المجموعات الذين يتأثرون بالمشروع وقراراته وأنشطته.

خطوات التنفيذ

وضع تفاصيل أصحاب المصلحة بالمشروع إن أمكن (الاسم، الوظيفة، الدور في المشروع، الجهة، صلته بالمنظمة "داخلي أو خارجي"، بيانات التواصل).

تحديد أصحاب المصلحة بالمشروع بناءً على العملية السابقة.

مخرجات العملية

سجل أصحاب المصلحة.

مجموعة عمليات التخطيط

تستهدف هذه المجموعة إخراج خطط ومستندات تتعلق بكافة جوانب مشروع الإسناد. ويجب على الجمعية أن تضع في اعتبارها مرونة مجموعة عمليات التخطيط بحسب متغيرات مشروع الإسناد. تشمل مجموعة عمليات التخطيط على عدة إجراءات:

وضع خطة إدارة المشروع

تضع الجمعية خطة تشمل الإجراءات اللازم تنفيذها لتقديم خدمات مشروع الإسناد، بما في ذلك إجراءات التجهيز لتقديم الخدمات، وتنسيقها، وتنفيذها، ورصدها، ومراقبة المشروع، وإغلاقه. تشمل الخطة على عدة خطط فرعية متخصصة لإدارة مختلف جوانب مشروع الإسناد.

خطوات التنفيذ

وضع معايير الجودة المستهدفة لخدمات مشروع الإسناد.

تقدير موازنة مشروع الإسناد.

تحديد أساليب إدارة مراحل المشروع، والأدوات والآليات التي ستتبعها الجمعية للتنفيذ.

وضع الجدول الزمني العام للمشروع، بناءً على الإطار الزمني المتفق عليه مع الجهة الحكومية.

وضع مخرجات المشروع المتوقعة، ومواعيد إنجازها.

تحديد المراحل الرئيسية لتنفيذ مشروع الإسناد، والمدة المتوقعة لكل مرحلة.

مخرجات العملية

الخطة الفرعية لإدارة مشروع الإسناد.

الخطة العامة لإدارة مشروع الإسناد.

تحديد نطاق المشروع

تحدد الجمعية نطاق مشروع الإسناد، الذي يشمل جميع خدماته ومتطلباته وأنشطته.

خطوات التنفيذ

1

يصنف المسؤول عن مشروع الإسناد المتطلبات بحسب أهميتها (ضرورية - مهمة - غير ضرورية).

جمع متطلبات خدمات مشروع الإسناد (متطلبات العمل، وأصحاب المصلحة، والخدمات المقدمة، ومتطلبات إتمام المشروع، ومتطلبات الجودة).

2

افتراضات تنفيذ المشروع

إضافة إطار تنفيذ المشروع (مدة التنفيذ، والموازنة، ومعايير جودة مخرجات المشروع).

تحديد مخرجات المشروع المتفق عليها مع الجهة.

تحديد نطاق العمل بدقة، وما يدخل فيه من خدمات وما لا يدخل فيه؛ حيث يتم الاتفاق مع الجهة الحكومية على كافة التفاصيل.

3

تضع المنظمة إطارًا زمنيًا لكل حزمة عمل، مع الموازنة المحددة لتنفيذها.

يعمل مدير المشروع بالتعاون مع أصحاب المصلحة بالمنظمة، على تجزئة مخرجات المشروع إلى حزم عمل أصغر ليسهل تنفيذها.

مخرجات العملية

هيكل تجزئة مخرجات مشروع الإسناد.

نطاق مشروع الإسناد.

جدول متابعة إنجاز متطلبات مشروع الإسناد.

متطلبات تنفيذ خدمات مشروع الإسناد.

وضع الجدول الزمني لمشروع الإسناد

تصمم المنظمة خطة مفصلة تعرض توقيت تسليم كل مخرج من مخرجات مشروع الإسناد، عبر تحديد الأنشطة اللازمة لتسليم كل منها، والموارد والكوادر البشرية المطلوبة لإنجازها.

خطوات التنفيذ

1

يُعلنون كل نشاط باسمه وتوصف تفاصيله.

يحدد مدير المشروع مع فريق العمل الأنشطة التي تشكل كل حزمة من حزم العمل؛ لتنفيذ مخرجات المشروع (مخرجات خدمية أو منتجات أو غيرها).

2

يضع مدير المشروع تسلسلاً للأنشطة، وفقاً لاعتمادية كل نشاط (أي بحسب اعتماد كل نشاط على غيره؛ حيث تعتمد بعض الأنشطة على تعميم من جهة ما، أو يبدأ النشاط بعد نهاية نشاط يسبقه، وهكذا).

3

يُقدر وقت تنفيذ كل نشاط بدقة، بالتعاون مع أصحاب المصلحة والخبراء، أو بالمقارنة مع وقت تنفيذ النشاط سابقاً داخل الجمعية.

4

يضع مدير المشروع المسار الحرج للمشروع، والذي يمثل أقصر مدة زمنية ممكنة لإنجاز مخرجاته.

في حالة كانت المدة الإجمالية أطول من الإطار الزمني المحدد من الجهة الحكومية، تلجأ المنظمة لإعادة النظر في وقت تنفيذ الأنشطة وتسلسلها، أو تلجأ لزيادة الموارد المطلوبة.

تحتسب المدة الإجمالية المطلوبة للأنشطة، مع أخذ اعتماديتها وتسلسلها في الاعتبار.

مخرجات العملية

الجدول الزمني لمشروع الإسناد.

وضع موازنة مشروع الإسناد

تضع الجمعية التكاليف المقدرة للمشروع، والميزانية الإجمالية المطلوبة لإتمام مخرجات مشروع الإسناد الحكومي.

خطوات التنفيذ

بناءً على تكاليف كل نشاط، والاحتياطي المقدر له، والتكاليف الإضافية التي تقدرها الإدارة.. تضع إدارة المشروع الموازنة المتوقعة له، ومتطلبات التمويل ومواعيدها.

يقدر مدير المشروع الاحتياطي المطلوب لإتمام كل الأنشطة، بناءً على المخاطر المحددة، والتي تهدف تنفيذ الأنشطة.

تقدر المنظمة تكلفة كل نشاط من الأنشطة التي سبق ذكرها في الجدول الزمني، من حيث تكلفة الموارد المطلوبة لتنفيذ كل نشاط.

مخرجات العملية

موازنة المشروع

وضع خطة جودة خدمات مشروع الإسناد

تضع المنظمة خطة لإدارة جودة مخرجات مشروع الإسناد، تشمل على ما يلي:

الوثائق والمخرجات التي يجب أن تتوافق مع معايير الجودة المتبعة في مشروع الإسناد.

سجلات الجودة

عمليات ضمان جودة مخرجات مشروع الإسناد

منهجية الجودة ومعاييرها.

خطوات التنفيذ

يضع مدير المشروع، بالتعاون مع متخصص إدارة الجودة، معايير جودة الخدمات المقدمة ضمن مشروع الإسناد، من حيث

المسؤول عن اختبار الجودة

توقيت اختبار الجودة

أسلوب التحقق من ملاءمة الخدمات لمعايير الجودة.

معايير جودة الخدمات.

مخرجات العملية

سجل جودة خدمات مشروع الإسناد.

تحديد موارد مشروع الإسناد

تحدد المنظمة الموارد البشرية والمادية الضرورية لإتمام مشروع الإسناد، وتضع الهيكل التنظيمي لفريق مشروع الإسناد وأدوار أفرادها، واحتياجاتهم من تدريبات أو غيرها.

خطوات التنفيذ

1

بناء على الأنشطة المحددة للمشروع، يحدد مدير المشروع الموارد البشرية المطلوبة لإتمام المشروع بالكامل.

2

يتعاون مدير المشروع مع مسؤول الموارد البشرية لتحديد التدريبات أو التحسينات المقترحة لكل فرد؛ لأداء المهام بما يتناسب مع معايير جودة المشروع.

يضع المدير الأهداف المطلوبة من كل فرد، وآلية تقييمها.

يحدد مدير المشروع آلية إدارة المهام وتسليمها، وتسلسل سير المهام بين فريق العمل.

3

تحدد مسؤوليات كل فرد في الفريق، والمسؤول عن استلام كل نوع من المهام واعتمادها.

4

تحدد المتطلبات المادية الأخرى، من أجهزة ومعدات ومواد وغيرها.

مخرجات العملية

تحديث الموارد في الجدول الزمني.

الهيكل التنظيمي لفريق مشروع الإسناد

خطة الموارد البشرية لمشروع الإسناد.

تحديد أخطار مشروع الإسناد

على المنظمة تحديد الأخطار المحتملة أو الممكن حدوثها أثناء تنفيذ المنظمة لخدمات مشروع الإسناد، والتي من شأنها التأثير على سير العمل أو تعطيله. وتشتمل الخطة على آليات وتوصيات للتعامل مع الأخطار في حالة حدوثها، كما تشتمل على أنواع أخطار مختلفة، مثل:



خطوات التنفيذ

1

يُوضع لكل خطر توصيف، وتحدد احتمالية حدوثه، وتأثير حدوثه على المشروع.

يتعاون مدير مشروع الإسناد مع الجهة الحكومية، وأصحاب المصلحة الرئيسيين، وفريق العمل لتحديد الأخطار المحتملة.

2

يقيّم كل خطر بحسب أهميته (شديد الأهمية - متوسط الأهمية - قليل الأهمية).

يحلل الفريق كل الأخطار المحتملة في إطار مشروع الإسناد، ويرتبها بحسب أهميتها.

3

بناءً على تقييم الأخطار، يُحدد لكل خطر محتمل إجراء للتعامل معه (تجنب حدوث الخطر - تخفيف أثر الخطر - تحويل مسؤولية التعامل مع الخطر لجهة أخرى - قبول الخطر والتعامل معه - تصعيد الخطر لجهة أو شخص ذي صلاحيات أكبر للتعامل معه بشكل فعال).

مخرجات العملية

تحليل احتمالية حدوث الأخطار وأثرها

سجل الأخطار المحتملة بمشروع الإسناد، وخطط التعامل معها.

إدارة التعاقدات

تحتاج الجمعيات إلى وضع خطة لإدارة التعاقد في حالة كانت مخرجات مشروع الإسناد الموكل إليها تتطلب منها التعاقد مع موردين أو جهات أخرى لإتمام خدمات مشروع الإسناد.

خطوات التنفيذ

وفقاً لمعايير الجودة ومتطلبات مشروع الإسناد، تقييم الجمعية الموردين فنياً ومالياً؛ من أجل ضمان توريد يتلاءم مع المشروع ومعايير جودته.

يحدد مدير المشروع، بناءً على متطلبات المشروع، التعاقدات المطلوبة لتوريد المنتجات أو الخدمات التي تحتاجها الجمعية لتنفيذ مهام الإسناد.

مخرجات العملية

تحديث خطط المشروع الفرعية.

نموذج إدارة تعاقدات مشروع الإسناد.

وضع خطة إشراك أصحاب المصلحة

تستكمل الجمعية سجل أصحاب المصلحة بدراسة أعمق لهم ولاحتياجاتهم، وتعمل على إشراكهم في مراحل إتمام مشروع الإسناد.

خطوات التنفيذ

يتم تصنيف أصحاب المصلحة في السجل بحسب متطلباتهم وتوقعاتهم، ومستوى نفوذهم واهتمامهم.

يحلل مدير المشروع وفريق العمل أصحاب المصلحة بعمق، ويصنفهم من حيث مدى تأثيرهم على المشروع، واهتمامهم به.

1

يحدد فريق العمل مستوى مشاركة كل طرف من أصحاب العلاقة عند بداية المشروع، ومستوى المشاركة المطلوب أثناء المشروع ضمن خطة إدارة أصحاب المصلحة.

مخرجات العملية

خطة إدارة أصحاب المصلحة.

السجل المُحدث لأصحاب المصلحة.

وضع خطة التواصل لمشروع الإسناد

على الجمعية وضع خطة تحدد أسلوب التواصل، والمعلومات وأصحاب المصلحة الذين تحتاج الجمعية إلى التواصل معهم أثناء تنفيذ مهام المشروع.

خطوات التنفيذ

يضع الفريق خطة التواصل مع أصحاب المصلحة، يحدد فيها الهدف من التواصل، ووسيلته، واللغة المستخدمة، ووقت التواصل، وسببه.

يجمع فريق العمل متطلبات التواصل مع كل فرد أو جهة أو مجموعة من أصحاب المصلحة.

مخرجات العملية

تحديثات خطة المشروع الفرعية.

خطة التواصل مع أصحاب المصلحة.

مجموعة عمليات التنفيذ

وهي مجموعة العمليات الرئيسية التي يتم من خلالها تنفيذ مهام مشروع الإسناد من قبل الجمعية.

3.1

إدارة أعمال مشروع الإسناد وتوجيهها

تتولى الجمعية في هذه العملية التنفيذ الفعلي لخدمات مشروع الإسناد، عبر إدارة شاملة للعمل، وأنشطته، وجودته، وموارده. وتتطلب عملية إدارة أعمال مشروع الإسناد عدداً من الإجراءات التي تتم بشكل متوازٍ.

مراحل الإجراء	إجراء إدارة أعمال مشروع الإسناد
<ul style="list-style-type: none"> ○ يكلف مدير المشروع فريق العمل والأفراد بمهامهم المكلفين بها ومواعيد إتمامها. ○ يتابع المدير سير العمل وإتمام المهام. ○ تكرر العملية بشكل دوري. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ تنفيذ أنشطة مشروع الإسناد
<ul style="list-style-type: none"> ○ يتأكد مدير المشروع من تنفيذ أنشطة مشروع الإسناد بما يلائم خطة إدارة الجودة الخاصة بالمشروع. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ إدارة الجودة
<ul style="list-style-type: none"> ○ يتأكد مدير المشروع من توفر جميع الموارد المطلوبة من فريق العمل، أو الأدوات والمعدات وغيرها من الموارد الضرورية لإتمام مهام مشروع الإسناد. ○ يعمل المدير على تطوير مهارات فريق العمل وكفاءته، وفقاً لخطة الموارد البشرية. ○ يستمر المدير في إدارة الفريق ومتابعة أدائه والتأكد من إتمام مهامه كما ينبغي. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ إدارة موارد مشروع الإسناد
<ul style="list-style-type: none"> ○ يتأكد مدير المشروع من سير عملية التواصل المحددة في خطة التواصل بشكل سليم، مع الالتزام بالتوقيتات المحددة لها. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ إدارة التواصل لمشروع الإسناد
<ul style="list-style-type: none"> ○ يقوم فريق العمل بالتواصل مع أصحاب المصلحة والتعاون معهم وتعزيز مشاركتهم في أنشطة المشروع، وفقاً لخطة إدارة مشاركة أصحاب المصلحة. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ إدارة مشاركة أصحاب المصلحة
<ul style="list-style-type: none"> ○ يتولى المسؤول عن التعاقدات، بالتعاون مع مدير مشروع الإسناد، مسؤولية إجراء التعاقدات المطلوبة مع الموردين وغيرهم ممن تحتاج الجمعية التعاقد معهم، كما هو مذكور في خطة إدارة التعاقدات. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ إجراء التعاقدات
<ul style="list-style-type: none"> ○ وفقاً لخطة الاستجابة للأخطار، يتم التعامل مع أي خطر متوقع ومذكور في الخطة بالإجراء المحدد له عند حدوثه أو قرب حدوثه. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ الاستجابة للأخطار
<ul style="list-style-type: none"> ○ يتأكد مدير المشروع من توثيق الدروس المستفادة خلال كافة مراحل مشروع الإسناد؛ من أجل الاستفادة منها في المشروعات المستقبلية للجمعية. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ الإدارة المعرفية لمشروع الإسناد

حل المشكلات واتخاذ القرارات

أثناء تنفيذ مهام المشروع، تحتاج الجمعية إلى حل المشكلات التي تعيق أو تؤثر على تنفيذ مهام المشروع، كما تتخذ الجمعية أو الجهة الحكومية المسؤولة عن خدمات الإسناد قرارات أثناء تنفيذ المشروع.

خطوات التنفيذ

1

يشمل تسجيل المشكلة تاريخ حدوثها وتسجيلها، ووصفها، والمسؤول عن حلها، وغيرها من التفاصيل المتعلقة بها.

تسجيل تفاصيل المشكلات التي تظهر أثناء تنفيذ المشروع في سجل المشكلات

2

يشمل تسجيل القرار رقمه، وتاريخ تسجيله وسريانه، ووصفه، والمسؤول عن متابعة تنفيذه، وأي ملاحظات أخرى.

تسجيل القرارات المتخذة أثناء عمليات تنفيذ مشروع الإسناد، سواء المتخذة داخل الجمعية، أو التي تتخذها الجهة الحكومية المسؤولة عن الإسناد.

مخرجات العملية

سجل القرارات

سجل المشكلات

مجموعة عمليات المتابعة والتقييم

وهي مجموعة العمليات التي تجريها المنظمة لضمان سير أنشطة مشروع الإسناد وتقديم مخرجاته وفقاً للخطط والمعايير الموضوعية لمشروع الإسناد.

4.1 متابعة سير مشروع الإسناد وتقويمه إذا لزم الأمر

إجراءات ضرورية يتولى تنفيذها مدير المشروع؛ من أجل الحفاظ على سير مشروع الإسناد، وإرجاعه لمساره الصحيح في حال ابتعاده عن مسار الخطة الموضوعية له.

خطوات التنفيذ

1

يجمع مدير المشروع بيانات أداء المشروع وإنجازاته بصورة دورية (أسبوعية أو شهرية مثلاً).

2

أيضاً، ينبغي تحليل أداء المشروع، والتأكد من سيره كما هو مخطط له، فيما يتعلق بالعناصر التالية

يقارن مدير المشروع الإنجازات الدورية بالخطة الزمنية للمشروع؛ للتأكد من سير العمل بشكل سليم وحل أي مشاكل أو عقبات تتسبب في تأخيرات



متابعة دور أصحاب المصلحة.

ضبط الجودة.

ضبط التكاليف.

ضبط الجدول الزمني.

ضبط نطاق عمل مشروع الإسناد.

متابعة التعاقدات وأداء الموردين.

مراقبة الأخطار.

متابعة التواصل.

إدارة الموارد.

مخرجات العملية

تحديث خطط وملفات المشروع الأخرى.

تقرير سير مشروع الإسناد

التحكم في تغييرات المشروع

ينبغي للجمعية مراعاة التغييرات التي قد تطرأ أو يُطلب تنفيذها أثناء سير المشروع؛ لذلك تتبع عدة إجراءات لضمان تنفيذ التغييرات اللازمة بدون تأثير سلبي على سير المشروع.

خطوات التنفيذ

1

يشمل الطلب اسم مقدمه، ووصف التغيير وسببه، وأثره، وأي مرفقات تدعم تنفيذه.

في حالة الاحتياج لتطبيق تغيير على أي من عمليات وأنشطة مشروع الإسناد، يتقدم صاحب الطلب بطلب تغيير إلى مدير المشروع.

2

يسجل الطلب في سجل الطلبات.

يدرس مدير المشروع التغيير، ويعدل عليه أو يعتمد بحسب رؤيته، ويعرضه على لجنة إدارة المشروع لمناقشته.

3

في حالة اعتماده، يطبق التغيير وتخطر به جميع الأطراف المتأثرة به، وتحديث خطط المشروع وملفاته بناء على التغيير.

يعرض مدير المشروع التغيير على لجنة إدارة المشروع، والتي تعتمد أو تؤجله أو ترفضه.

مخرجات العملية

تحديث خطط المشروع

سجل التغييرات

طلب التغيير

التحقق من نطاق المشروع

تستهدف الجمعية بهذه العملية التأكد من تقديم خدمات الإسناد بما يتوافق مع نطاق المشروع ومعايير الجودة المحددة في خطة الجودة الخاصة بالمشروع.

خطوات التنفيذ

تسجل حالات عدم اعتماد الخدمات المطابقة لمعايير الجودة في سجل المشكلات.

يعرض السجل على المسؤول عن اعتماد الخدمات لاعتمادها كخدمات مقدمة بالفعل وفقاً لمعايير الجودة.

يتولى مدير المشروع وفريق العمل جمع بيانات إدارة جودة الخدمات، ووضع الخدمات الملائمة لمعايير جودة المشروع بسجل الخدمات المقدمة.

مخرجات العملية

سجل المشكلات

سجل الخدمات المقدمة المطابقة لمعايير جودة المشروع.

مجموعة عمليات إغلاق مشروع الإسناد

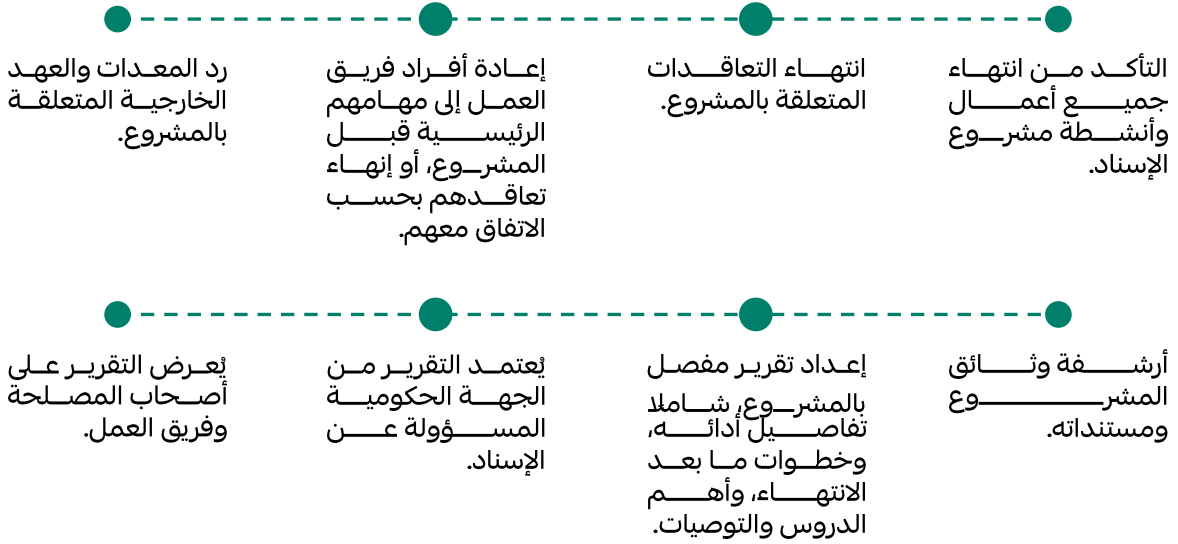
المجموعة النهائية لعمليات المشروع، والتي تعمل فيها الجمعية على إغلاق عمليات مشروع الإسناد والانتهاه بشكل رسمي من كافة أنشطته.

5.1

إجراءات عملية إغلاق مشروع الإسناد

تقوم الجمعية بعدة إجراءات لإغلاق المشروع واعتماده مشروعاً منتهياً مع الجهة الحكومية المسؤولة.

خطوات التنفيذ



مخرجات العملية

التقرير النهائي لمشروع الإسناد

مراجع الدليل

1. الدليل الإرشادي لإسناد الخدمات الحكومية للقطاع غير الربحي الصادر عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2022.
2. تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية (مكين) الصادر عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2021.
3. نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية عن وزارة المالية، 2019.
4. دليل الحسابات الموحد للجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية الصادر عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2019
5. الدليل المعرفي لإدارة المشروعات (PMBOK® Guide) الطبعة الرابعة الصادر عن معهد إدارة المشروعات (PMI)، 2008.
6. الإسناد الحكومي وأثره في الاستدامة المالية، مشاري الطريف، بودكاست مثلث.
7. الدليل الإجرائي لعملية التخطيط الاستراتيجي بالجهاز الإداري للدولة المصرية الصادر عن وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2021
8. التطبيق الناجح لحوارات أصحاب المصلحة الصادر عن معهد الريادة الاجتماعية، إنتير (Entire)، 2014
9. دليل الشراكات (الدليل النظري) الصادر عن مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية، 2020
10. دليل الشراكات (الدليل العملي) الصادر عن مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية، 2020
11. تجربة جمعية المودة في مشاريع الإسناد والمنافسات الحكومية، جمعية المودة للتنمية الأسرية، 2022
12. آفاق القطاع غير الربحي - تقرير منتصف الطريق، مؤسسة الملك خالد، 2023
13. PMBOK® Guide seventh edition, PMI, 2021
14. Nonprofit Reserve Funds: A Primer, Nonprofit Hub, 2022, <<https://nonprofithub.org/nonprofit-reserve-funds-a-primer/>>
15. 501(c)(3) Carry Over: How Much Money Should Nonprofits Have in Their Bank?, BoardEffect, 2021, <<https://www.boardeffect.com/blog/501c3-carry-over-how-much-money-should-nonprofits-have-in-their-bank/>>
16. Five ways to boost your communication with volunteers, CharityComms, 2018, <<https://www.charitycomms.org.uk/five-ways-to-boost-your-communication-with-volunteers>>
17. HR for Nonprofits: A Nonprofit Guide to Human Resources Management, Keela, 2021, <<https://www.keela.co/blog/nonprofit-resources/human-resources-management>>
18. How to Train Your Non-Profit's Volunteers?, The Fundraising Authority, <<https://thefundraisingauthority.com/volunteers/train-your-volunteers/>>
19. 8 Ways to Motivate and Engage Your Nonprofit's Volunteers, Donorbox, 2023, <<https://donorbox.org/nonprofit-blog/motivate-and-engage-your-nonprofits-volunteers#7>>
20. Retention Challenges and Solutions for Nonprofits, NonprofitHR, 2013, <<https://www.nonprofithr.com/retention-challenges-and-solutions-for-nonprofits/>>
21. Nonprofit Databases 101: How To Organize Your Supporter Relationships, WildApricot, 2023, <<https://www.wildapricot.com/blog/nonprofit-databases>>
22. Four Critical HR Policies for Nonprofit Organizations, Nonprofit Leadership Center, <<https://nlctb.org/tips/hr-policies-for-nonprofit-organizations/>>
23. Community Needs Assessment: The Resources and Examples Your Organization Needs, GalaxyDigital, 2023, <<https://www.galaxydigital.com/blog/community-needs-assessment>>

أوقاف

AWQAF

الهيئة العامة للأوقاف

GENERAL AUTHORITY FOR AWQAF

