

الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة
Saudi Standards, Metrology and Quality Org. (SASO)



SASO DIS 33876:2025

نظام الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية – الجمعيات الأهلية – متطلبات

**Financial Sustainability System for Non-Profit Organizations - Civil
Agricultural Organizations- Requirements**

الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة

هذه المواصفة القياسية مشروع لمواصفة قياسية سعودية تم توزيعها لإبداء الرأي والملاحظات عليها، ولا يجوز الاعتماد عليها كمواصفة قياسية سعودية إلا بعد اعتمادها من مجلس إدارة الهيئة، كما لا يجوز نشرها أو استخدامها إلا بعد الرجوع إلى الهيئة.

مقدمة

أُعدت المواصفة القياسية " نظام الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية – الجمعيات الأهلية - متطلبات " بعد استعراض عدد من المواصفات القياسية والمؤلفات المرجعية ذات الصلة وبمشاركة المهتمين بالعمل. وفي هذه المواصفة تُستخدم الصيغ التالية للإرشاد في فهم وتوضيح المتطلبات المعنية:

- "يلزم" تفيد متطلب خارجي من الجهات المعنية؛

- "يجب" تفيد متطلب؛

- "ينبغي" تفيد توصية؛

- "يجوز" تفيد السماح؛

- "يمكن" تفيد إمكانية أو المقدرة.

على كل طرف يستخدم هذا المستند مسؤولية تلبية أي تحديثات على المتطلبات الخارجية أو تلبية أي متطلبات إضافية من الاشتراطات الصادرة عن الجهات الخارجية الأخرى ذات الاختصاص.

تمهيد

في ظل التحديات الاقتصادية المتسارعة والتحول العالمية نحو تعزيز مبادئ الاستدامة، تبرز الحاجة الملحة أمام المنظمات غير الربحية إلى تبني نهج استراتيجي شامل يضمن لها القدرة على تحقيق الاستدامة المالية.

ذلك أن استمرار الاعتماد على مصادر تمويل تقليدية أو محدودة وغير مضمونة يهدد قدرة هذه المنظمات على الاستمرار في تقديم خدماتها الحيوية وتحقيق رسالتها المجتمعية التي تنهض بدور تكاملي مع القطاعات الأخرى

وانطلاقاً من هذا التحدي، جاءت مواصفة نظام الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية - الجمعيات الأهلية نوعية تبنتها جمعية تنمية الموارد المالية بصفتها الجهة الرائدة والمتخصصة في بناء قدرات المنظمات في مجال تنمية الموارد المالية وتعزيز كفاءة استثمارها. وقد عملت الجمعية من خلال خبراتها التراكمية وشراكاتها المؤسسية على تصميم هذه المواصفة لتكون إطاراً عملياً متكاملًا يواكب تطلعات المنظمات ويضعها على مسار مالي مستقر ومتين.

وقد شملت هذه المواصفة أبعاداً متعددة تعالج جوهر التحديات التي تواجه الاستدامة، من أهمها ضرورة تنوع مصادر التمويل وتعزيز الشراكات الاستراتيجية مع الجهات المانحة والقطاع الخاص، وتطوير كفاءة إدارة الموارد المالية، ورفع معايير الشفافية والحوكمة، فضلاً عن تمكين المنظمات من بناء خطط مالية طويلة الأجل قائمة على تقييم مستمر للمخاطر والفرص. كما ركزت المواصفة على أهمية مواءمة برامج ومشاريع المنظمات مع أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، بما يعزز أثرها المجتمعي والاقتصادي ويدعم توجه المملكة في رؤية ٢٠٣٠ نحو قطاع غير ربحي فاعل ومستدام.

تجدر الإشارة إلى أن هذه المبادرة قد نالت دعماً مباشراً من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ومشاركة فاعلة من عدد من المنظمات الرائدة في العمل المجتمعي، الأمر الذي يعكس وعياً متزايداً بأهمية تعزيز أدوات الاستدامة المالية كمرتكز رئيس لاستمرار العطاء وتوسيع نطاق الأثر.

إن مواصفة نظام الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية - الجمعيات الأهلية - لا تمثل فقط دليلاً إجرائياً، بل تشكل تحولاً نوعياً في التفكير المالي للمنظمات، فهي تدعو إلى بناء منظومات مالية ذكية ومرنة تتكيف مع التغيرات، وتُحفّز على الابتكار المالي، وتدعم التكامل بين الموارد المتاحة والاحتياجات التشغيلية، بما يضمن استمرارية العمل المؤسسي وتوسعه لصالح المستفيدين والمجتمع بأسره.

الفهرس

٥	تمهيد
٥	٣ / المصطلحات والتعاريف
٦	٤ / متطلبات الاستدامة المالية
٧	٤/١ الإدارة السليمة لضمان الاستدامة المالية
٧	٤/٢ إدارة الشراكات والعلاقات
٧	٤/٢/١ منهجية ادارة الشراكات
٧	٤/٢/٢ ادارة العلاقات المجتمعية مع الشركاء والمتطوعين والأطراف المعنية
٨	٤/٣ إدارة المنتجات و/أو الخدمات
٨	٤/٣/١ منهجية تصميم المنتجات و/أو الخدمات
٨	٤/٣/٢ إدارة التسويق
٨	٤/٣/٣ إيرادات المنتجات و/أو الخدمات
٨	٤/٤ إدارة الأوقاف
٨	٤/٤/١ نظامية الأوقاف
٨	٤/٤/٢ إدارة عوائد الأوقاف
٩	٤/٤/٣ تنوع الأوقاف
٩	٤/٥ إدارة الاستثمار
٩	٤/٥/١ نظامية الاستثمار
٩	٤/٥/٢ إدارة العائد على الاستثمار
٩	٤/٥/٣ تنوع الاستثمار
٩	٥ متطلبات نظام الإدارة
٩	٥/١ فهم وتحقيق متطلبات الجهات ذات العلاقة
٩	٥/٢ أهداف الاستدامة المالية
١٠	٥/٣ ضبط وتوثيق المعلومات والمعارف
١٠	٥/٤ مراجعة الإدارة
١٠	٥/٥ التحسين المستمر
١٠	المراجع

تمهيد

تم وضع هذه المواصفة بهدف تحديد متطلبات وممكنات نظام الاستدامة المالية الواجب توافرها في الجمعيات الأهلية لضمان استدامتها المالية والتي تعد من أهم ركائز ضمان استمرارية عملها في تقديم خدماتها المجتمعية بكفاءة وفعالية لتعظيم النفع وتوفير أساس سليم لمبادرات التنمية المستدامة وتعزيز قدراتها على مواجهة المخاطر والاستفادة من الفرص المتاحة والمرتبطة بأنشطتها وأهدافها.

١/ المجال

تهدف هذه المواصفة إلى إنشاء وتطبيق نظام يضمن الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية. يجب على المنظمة التي ترغب في تطبيق هذه المواصفة، تطبيق كافة متطلبات هذه المواصفة القياسية، وتوثيق التبريرات اللازمة في حال استثناء أيًا من المتطلبات إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

٢/ المراجع المعيارية

لا يوجد

٣/ المصطلحات والتعاريف

لأغراض هذه المواصفة، تطبق العبارات والتعاريف التالية:

١/٣ المنظمة غير الربحية

أي مجموعة أو كيان، ذي تنظيم مستمر، يهدف إلى تحقيق غرض غير ربحي أساساً.

1	الجمعيات الأهلية Associations	مجموعة من الأشخاص المتطوعين الذين يشاركون حول مشروع مشترك أو أنشطة مشتركة لا تهدف إلى تحقيق أرباح
---	----------------------------------	---

٢/٣ الاستدامة المالية

قدرة الجمعية على أداء مهامها وتنميتها والحفاظ عليها باستقرار مالي على المدى القصير والمدى الطويل عن طريق وضع آليات وضوابط للتعامل مع الفوائض في الإيرادات ورفع كفاءة الإنفاق وتطبيق قواعد

٣/٣ العملية

مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة والتي تحول المدخلات إلى مخرجات.

٤/٣ الإجراء

طريقة موصفة لتنفيذ نشاط أو عملية.

٥/٣ النظام

هو مجموعة من العناصر المترابطة أو المتفاعلة.

٦/٣ نظام إدارة

هو مجموعة من العناصر المترابطة أو المتفاعلة لوضع السياسات والأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيقهما.

٧/٣ الإدارة

أنشطة متسقة لتوجيه وضبط أنشطة وعمليات المنظمة.

٨/٣ الإدارة العليا

فرد أو مجموعة من الأفراد لتوجيه وضبط المنظمة في المستوى الأعلى.

٩/٣ التحسين المستمر

أنشطة متكررة لتحسين الأداء.

١٠/٣ الكفاءة

هي العلاقة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة.

١١/٣ الفعالية

هي مدى تحقق النتائج المخططة.

١٢/٣ الأطراف المعنية

فرد أو مجموعة قد تؤثر أو تتأثر بأداء المنظمة.

مثال: المانحون، العاملون بالمنظمة، الشركاء، المجتمع.

١٤/٣ الشراكات

هي علاقة نظامية بين جهتين أو أكثر يتعاونون في مشروع تجاري أو استثماري أو خيري.

١٥/٣ إدارة المعرفة – من مواصفة إدارة المعرفة

هي إطار عمل شامل للمنظمات لتطوير وتنفيذ نظام فعال لإدارة المعرفة

٤/ متطلبات الاستدامة المالية

تشتمل متطلبات الاستدامة المالية على خمس بنود رئيسية لتحقيق خمس ممكنات أساسية لضمان الاستدامة المالية وهي:

١. الإدارة السليمة لضمان الاستدامة المالية.

٢. إدارة العلاقات والشراكات.

٣. إدارة المنتجات والخدمات.

٤. إدارة الأوقاف.

٥. إدارة الاستثمار.

١/٤ الإدارة السليمة لضمان الاستدامة المالية

لضمان تحقيق الإدارة المالية السليمة يجب على المنظمة:

- ١) تخصيص وحدة إدارية تتناسب مع حجم أنشطة المنظمة لتكون مسؤولة عن تنمية ومتابعة الموارد المالية وضمان استدامتها.
- ٢) تشكيل لجنة استشارية للاستثمار والأوقاف والاستدامة المالية من العاملين بالمنظمة والمتطوعين والمتعاونين من خارج المنظمة.
- ٣) إنشاء هيكل تنظيمي يضمن تأدية المهام المالية مثل (المحاسبة المالية، المراجعة الداخلية، المحاسبة القانونية) وأنها تؤدي من قبل مختصين مؤهلين.
- ٤) استخدام نظام تقني مالي يضمن دقة وحوكمة البيانات.
- ٥) إنشاء وتطبيق إجراء لإدارة المخاطر المالية.
- ٦) إدارة التغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على الاستدامة المالية للمنظمة وعرضها على اللجنة الاستشارية للاستثمار والأوقاف والاستدامة المالية لاتخاذ الأفعال اللازمة.
- ٧) توفير وتأهيل الموارد البشرية اللازمة لتطبيق نظام الاستدامة المالية.

٢/٤ إدارة الشراكات والعلاقات

١/٢/٤ منهجية ادارة الشراكات

لضمان تحقيق إدارة فعالة للشراكات يجب على المنظمة:

١. إنشاء وتوثيق وتطبيق وتطوير دليل وسياسات اعتماد الشراكات.
٢. تحديد أهداف الشراكات ومتابعة تحققها. تقييم رضا الشركاء عن أداء المنظمة وتحديد فرص التحسين.
٣. قياس وتحليل نسب العوائد المالية للشراكات مقارنة بالمستهدف.
٤. يمكن للمنظمة إنشاء وحدة لتطوير الشراكات.

٢/٢/٤ ادارة العلاقات المجتمعية مع الشركاء والمتطوعين والأطراف المعنية.

لضمان تحقيق إدارة فعالة لتمتين العلاقات والشراكات، يجب على المنظمة:

- ١) المشاركة الفعالة في الفعاليات السنوية ذات العلاقة.
- ٢) متابعة وتحليل التفاعل مع الحسابات الإلكترونية للمنظمة على مواقع التواصل الاجتماعي
- ٣) التوثيق النظامي لجميع إجراءاتها وعقودها مع أصحاب المصلحة.

٣/٤ إدارة المنتجات و/أو الخدمات.

١/٣/٤ منهجية تصميم المنتجات و/أو الخدمات.

لضمان تحقيق إدارة فعالة في منهجية تصميم المنتجات و/أو الخدمات، يجب على المنظمة:

- ١) الاستعانة بخبراء من داخل أو من خارج المنظمة لابتكار وتصميم منتجاتها و/أو خدماتها بطريقة منهجية.
- ٢) التطوير المستمر للمنتجات و/أو الخدمات.

٢/٣/٤ إدارة التسويق.

لضمان تحقيق إدارة تسويق فعالة للمنتجات و/أو الخدمات، يجب على المنظمة:

- ١) وضع الأهداف والخطط التسويقية وتنفيذها وقياس فعاليتها.
 - ٢) تعديد منافذ تقديم المنتجات و/أو الخدمات.
- ملاحظة: يمكن للمنظمة تعديد منافذ البيع من خلال الامتلاك أو الاستئجار أو المشاركة بعرض منتجاتها و/أو خدماتها في منافذ مملوكة للغير.

٣/٣/٤ إيرادات المنتجات و/أو الخدمات.

لضمان تحقيق إدارة فعالة لإيرادات المنتجات و/أو الخدمات، يجب على المنظمة:

- ١) قياس وتحليل إيرادات وتكاليف المنتجات و/أو الخدمات.
- ٢) قياس وتحليل نسب العوائد المالية مقارنة بالمستهدف.
- ٣) العمل على تنمية نسب العوائد المالية.

٤/٤ إدارة الأوقاف.

١ / ٤/٤ نظامية الأوقاف

لضمان تحقيق إدارة نظامية فعالة للأوقاف يجب على المنظمة:

١. التوثيق النظامي لجميع الأوقاف.
٢. إنشاء وتوثيق وتطبيق وتطوير دليل وسياسات لضمان نظامية إدارة الأوقاف.

٢/٤/٤ إدارة عوائد الأوقاف.

لضمان تحقيق إدارة فعالة لعوائد الأوقاف:

- ١) يجب التقييم الدوري للأصول الوقفية مرة واحدة على الأقل كل ٣ سنوات.
- ٢) يجب التقييم الدوري لعوائد الأصول الوقفية مقارنة بقيمتها.

٣) ينبغي ترشيد الإنفاق على الأصول الوقفية.

٤) ينبغي أن تتم عمليات التقييم عن طريق مقيمين معتمدين.

٣/٤/٤ تنوع الأوقاف

ينبغي على المنظمة أن تعمل على تنوع أوقافها المملوكة.

٥/٤ إدارة الاستثمار

١/٥/٤ نظامية الاستثمار

لضمان تحقيق إدارة فعالة لنظامية الاستثمار، يجب على المنظمة:

- ١) التوثيق النظامي لجميع استثماراتها.
- ١) إنشاء وتوثيق وتطبيق وتطوير دليل للسياسات والإجراءات لضمان نظامية الاستثمارات.

٢/٥/٤ إدارة العائد على الاستثمار

لضمان تحقيق إدارة فعالة للاستثمار، يجب على المنظمة:

١. التقييم الدوري المعتمد للأصول الاستثمارية.
٢. التقييم الدوري لمعدلات العائد على الاستثمارات.

٣/٥/٤ تنوع الاستثمار

لضمان تحقيق إدارة فعالة لتنوع الاستثمار، ينبغي على المنظمة:

١. تنوع مجالات الاستثمار.
٢. الاهتمام بالاستثمارات ذات الآثار الاجتماعية المتوافقة مع أغراضها.

٥ متطلبات نظام الإدارة

١/٥ فهم وتحقيق متطلبات الجهات ذات العلاقة

نظراً لتأثيرها الفعلي أو المحتمل على نظام إدارة الاستدامة المالية:

- ١) يجب تحديد الجهات ذات العلاقة بالاستدامة المالية للمنظمة.
- ٢) ينبغي التحديد والتحديث الدوري لمتطلبات الجهات ذات العلاقة والعمل على تحقيقها.

٢/٥ أهداف الاستدامة المالية

يجب على المنظمة وضع أهداف ومستهدفات الاستدامة المالية وخطط تحقيقها.

٣/٥ ضبط وتوثيق المعلومات والمعارف

ينبغي على المنظمة إدارة وتوثيق المعلومات والمعارف المكتسبة لضمان الاستفادة المثلى منها.

٤/٥ مراجعة الإدارة

يجب على الإدارة العليا مراجعة نظام إدارة الاستدامة المالية بالمنظمة ضمن أعمال اجتماع الجمعية العمومية وذلك لضمان استمرارية الملائمة والكفاءة والفعالية والمواءمة مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

٥/٥ التحسين المستمر

يجب على المنظمة العمل على:

- (١) التحسين المستمر لكفاءة وفعالية نظام إدارة الاستدامة المالية.
- (٢) قياس وتحليل وتحسين رضا الأطراف المعنية بعمل المنظمة.
- (٣) قياس وتحليل وتنمية جميع مصادر الدخل غير المقيدة.

قائمة المراجع:

- أ- جمعية تنمية الموارد المالية. (٢٠٢١). الدليل المعرفي لممكّنات الاستدامة المالية (دوم) (الإصدار الأول).
- ب- المنظمة الدولية للمعايير. ISO 9001:2015 نظم إدارة الجودة – المتطلبات.
- ت- هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (٢٠١٥). نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- ث- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (٢٠٢٢). دليل الحسابات الموحد للجمعيات الأهلية.
- ج- الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين. (٢٠١٨). المعيار المحاسبي للمنشآت غير الهادفة للربح.
- ح- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (٢٠٢١). دليل مؤشرات الحوكمة – السلامة المالية.
- خ- الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. (٢٠١٩). المواصفة القياسية ISO 30401:2018 – إدارة المعرفة – المتطلبات.

- د- الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. (٢٠٢١). المواصفة القياسية ISO 44001:2017 – نظم إدارة العلاقات التعاونية
- ذ- ISO 32210:2022- Sustainable finance
- ر- ISO/TR 32220:2021- Sustainable finance — Basic concepts and key initiatives

أعضاء فريق العمل:

- د.علي بن سليمان الفوزان – مؤسسة علي بن إبراهيم المجدوعي وعائلته الخيرية
- د.محمد الأشهب – جامعة عين شمس
- م.موسى بن محمد موسى – مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية.
- م. يوسف بن مبارك الشهراني – جمعية تنمية الموارد المالية.
- أ.ماجد بن هلال الكسار – مؤسسة الملك عبدالله بن عبدالعزيز لوالدية للإسكان التنموي .
- أ.عبدالله بن خالد المنصور – المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي .
- أ- ليله بنت سعيد الغامدي - جمعية تنمية الموارد المالية.