

سياسة الاستدامة المالية والتشغيلية

1. المقدمة

تؤمن جمعية سفراء الكتاب بأن استدامة أثرها الثقافي والمعرفي لا تتحقق بمجرد تنفيذ البرامج والمبادرات، بل تعتمد على قدرة الجمعية على بناء نموذج مالي وتشغيلي متوازن يضمن استمرار البرامج، وتنويع مصادر الدخل، ورفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز الثقة مع المانحين والشركاء والمستفيدين. وتأتي هذه السياسة لتكون إطاراً حاكماً يربط بين التخطيط المالي، وإدارة الموارد، واستمرارية التشغيل، وتطوير الشركات، وإدارة المخاطر، بما ينسجم مع متطلبات الحوكمة للمنظمات غير الربحية ومع التوجهات الوطنية في تنمية القطاع غير الربحي.

تهدف هذه السياسة إلى دعم قدرة الجمعية على الوفاء برسالتها في خدمة الكتاب والثقافة والمعرفة، وذلك من خلال تنظيم ممارسات الاستدامة المالية والتشغيلية بصورة مؤسسية قابلة للقياس والمراجعة، ومتكاملة مع السياسات المالية والرقابية المعتمدة لدى الجمعية، مثل سياسة الاستثمار، وسياسة الصرف، وسياسة التعامل مع المقبوضات، وسياسة التعامل مع الشركاء، وسياسة إدارة المخاطر.

تعريف إجرائي: يقصد بالاستدامة المالية والتشغيلية في هذه السياسة قدرة الجمعية على توفير الموارد المالية والبشرية والتقنية والشراكات اللازمة لاستمرار برامجها وخدماتها بكفاءة، مع تقليل الاعتماد على مصدر دخل واحد، وضبط المصروفات، وبناء احتياطي تشغيلي مناسب، وإدارة المخاطر التي قد تؤثر في استمرار الأعمال.

2. نطاق التطبيق

تسري هذه السياسة على جميع أنشطة الجمعية ومشاريعها وبرامجها ومبادراتها الثقافية والمعرفية، وعلى جميع الوحدات الإدارية ذات الصلة بالتخطيط المالي، وإدارة المشاريع، والشراكات، وتنمية الموارد، والمحاسبة، والمشتريات، والاتصال المؤسسي، وقياس الأداء. كما تسري على أي مبادرة أو مشروع جديد قبل اعتماده، وعلى أي اتفاقية شراكة أو تمويل أو رعاية قد تنشئ التزاماً مالياً أو تشغيلياً على الجمعية.

نطاق الالتزام	الفئة المشمولة
اعتماد السياسة ومراقبة مؤشرات الاستدامة واتخاذ القرارات الحاكمة.	مجلس الإدارة
تطبيق السياسة ورفع التقارير الدورية لمجلس الإدارة.	المدير التنفيذي
إعداد التحليلات المالية، ومتابعة الاحتياطي، وتنويع مصادر الإيراد، وضبط المصروفات.	الإدارة المالية
التأكد من جدوى المبادرات واستدامتها قبل التنفيذ وأثناءه وبعده.	إدارة المشاريع
تطوير مصادر الدخل والشراكات والرعايات والمنح بما يحقق الاستدامة.	إدارة الشراكات وتنمية الموارد
الالتزام بضوابط السياسة عند إعداد أو تنفيذ أي نشاط له أثر مالي أو تشغيلي.	جميع الموظفين والمتطوعين المعنيين

3. أهداف السياسة

تهدف هذه السياسة إلى بناء إطار واضح للاستدامة يضمن أن تكون قرارات الجمعية المالية والتشغيلية مبنية على التخطيط والتحليل وإدارة المخاطر، لا على الاستجابة المؤقتة أو الاعتماد غير المنظم على الفرص. كما تهدف إلى رفع جاهزية الجمعية أمام الجهات المشرفة والداعمة والمانحة، وإبراز قدرتها على استثمار الموارد بكفاءة وتحقيق أثر ثقافي مستدام.

الهدف	المقصود به عملياً
تنوع مصادر الدخل	تقليل الاعتماد على مصدر واحد عبر التبرعات، المنح، الرعايات، الشراكات، العوائد الاستثمارية، والخدمات أو المنتجات المسموح بها نظاماً.
رفع كفاءة الإنفاق	توجيه الموارد إلى البرامج ذات الأولوية والأثر، وتقليل الهدر، وربط الصرف بالموازنات المعتمدة.
ضمان استمرارية التشغيل	توفير حد أدنى من الموارد لتغطية الالتزامات الأساسية عند تعثر التمويل أو تغير الظروف.
تعزيز الثقة والشفافية	ربط الموارد بتقارير مالية ومؤشرات أداء واضحة، والإفصاح وفق المتطلبات النظامية والحوكومية.
إدارة المخاطر المالية	تحديد مخاطر نقص التمويل، تعثر الشراكات، ارتفاع التكاليف، وتذبذب الإيرادات، ووضع خطط استجابة.
دعم استدامة البرامج	عدم إطلاق برامج أو مشاريع جديدة إلا بعد التأكد من جدواها المالية والتشغيلية وقدرتها على تحقيق أثر واضح.

4. المبادئ الحاكمة

تلتزم الجمعية في إدارة الاستدامة المالية والتشغيلية بمجموعة من المبادئ التي توجه القرارات وتضبط الممارسات اليومية. ويعد الالتزام بهذه المبادئ أساساً لضمان سلامة القرار المالي، وتحقيق التوازن بين الطموح البرامجي والقدرة الواقعية على التنفيذ.

المبدأ	التفسير العملي
المشروعية والامتثال	يجب أن تكون جميع مصادر الدخل وأوجه الصرف متوافقة مع الأنظمة واللوائح والتعليمات ذات العلاقة.
الشفافية والإفصاح	يجب أن تكون بيانات الإيرادات والمصروفات والالتزامات والتقارير قابلة للتتبع والمراجعة.
تنوع الموارد	لا تعتمد الجمعية على مصدر تمويل واحد إذا ترتب على ذلك خطر جوهري على استمرارية البرامج.
الكفاءة والاقتصاد	تستخدم الموارد بأفضل صورة ممكنة مع مراعاة الجودة والتأثير وتجنب الهدر أو الازدواجية.
الاستدامة قبل التوسع	لا يتم التوسع في البرامج أو الالتزامات إلا بعد التأكد من القدرة المالية والتشغيلية.
المواءمة مع الرسالة	يجب أن تخدم مصادر الدخل والشراكات رسالة الجمعية وأهدافها الثقافية والمعرفية.
إدارة المخاطر	يتم تقييم المخاطر المالية والتشغيلية قبل اعتماد المبادرات أو الشراكات الكبرى.

5. مصادر الاستدامة المالية

تعتمد الجمعية على مزيج متوازن من مصادر الدخل المسموح بها نظاماً، وبما لا يتعارض مع رسالتها أو استقلاليتها أو سياساتها المعتمدة. ولا يعد تنوع الموارد هدفاً مالياً فقط، بل يعد أداة لحماية البرامج من الانقطاع، وتعزيز قدرة الجمعية على التخطيط بعيد المدى.

مصدر الدخل	الضوابط الأساسية	أمثلة تطبيقية مناسبة للجمعية
التبرعات العامة والمخصصة	الالتزام بسياسات التبرعات والمقبوضات والاسترداد والتحقق من وصول الدعم للمستفيد النهائي.	حملات دعم القراءة، رعاية مكتبات صغيرة، تمويل برامج ثقافية.
المنح والدعم المؤسسي	دراسة شروط المنحة والتزاماتها قبل القبول، وربطها بقدرة الجمعية على التنفيذ والتقرير.	منح برامج القراءة، دعم المبادرات الثقافية، برامج بناء القدرات.
الرعايات والشراكات	التأكد من توافق الشريك مع قيم الجمعية وتوثيق الالتزامات بعقود أو مذكرات تفاهم.	رعاية فعالية أدبية، شراكة مع دار نشر، مبادرة مع جهة تعليمية.
العوائد الاستثمارية	الالتزام بسياسة الاستثمار المعتمدة ومراعاة مستويات المخاطر المقبولة.	عوائد استثمارية منخفضة أو متوسطة المخاطر وفق ما تسمح به الأنظمة.
المنتجات أو الخدمات المسموح بها	عدم مزاحمة النشاط التجاري غير المصرح، والالتزام بالأنظمة والترخيص عند الحاجة.	حقائب معرفية، ورش تدريبية، إصدارات معرفية، خدمات ثقافية غير ربحية برسوم رمزية.
العضويات والاشتراكات	تنظيمها وفق اللائحة الداخلية وآلية قبول الأعضاء.	عضوية داعمة، عضوية تطوعية، اشتراكات فعاليات إن وجدت.

6. التخطيط المالي وربط الموازنة بالاستدامة

تلتزم الجمعية بإعداد موازنة سنوية تعكس أولوياتها الاستراتيجية والتشغيلية، وتراعي قدرتها الواقعية على توفير الموارد. ويجب أن تتضمن الموازنة تقديراً للإيرادات المتوقعة، والمصروفات التشغيلية، ومصروفات البرامج، والالتزامات القائمة، ونسبة الاحتياطي المستهدفة، وخطة تنمية الموارد.

لا يجوز اعتماد مشروع أو برنامج ذي تكلفة جوهرية إلا بعد إعداد تصور مالي يوضح تكلفة التنفيذ، ومصدر التمويل، والالتزامات المستقبلية، والاحتياج البشري والتقني، ومخاطر التمويل، وخطة التعامل مع العجز أو ارتفاع التكاليف. وفي حال كان المشروع ممولاً من جهة خارجية، يجب التأكد من أن شروط التمويل لا تنشئ التزامات غير ممولة على الجمعية بعد انتهاء مدة الدعم.

عناصر التخطيط	الحد الأدنى المطلوب قبل الاعتماد
تقدير التكلفة	تحديد التكلفة المباشرة وغير المباشرة، بما في ذلك التشغيل والإدارة والتقارير.
مصدر التمويل	تحديد مصدر التمويل المؤكد أو المتوقع ودرجة موثوقيته.
الأثر على التشغيل	بيان الموارد البشرية والتقنية والمكانية اللازمة للتنفيذ.
المخاطر	تحديد مخاطر نقص التمويل أو تأخره أو تغير الأسعار أو ضعف الإقبال.
خطة الاستدامة	توضيح كيفية استمرار المشروع أو أثره بعد انتهاء التمويل.
مؤشرات الأداء	تحديد مؤشرات مالية وتشغيلية تقيس كفاءة التنفيذ والاستدامة.

7. الاحتياطي التشغيلي

تسعى الجمعية إلى تكوين احتياطي تشغيلي تدريجي يساعدها على الوفاء بالتزاماتها الأساسية عند حدوث تأخر في الإيرادات أو توقف مفاجئ في التمويل أو ظرف طارئ يؤثر في التشغيل. ويقصد بالاحتياطي التشغيلي المبلغ أو الأصول السائلة المخصصة لتغطية النفقات الأساسية لفترة محددة دون أن يخل ذلك بالقيود النظامية أو بشروط الأموال المقيدة.

تستهدف الجمعية، وفق قدرتها المالية وبقرار من مجلس الإدارة، بناء احتياطي تشغيلي يغطي من (ثلاثة إلى ستة أشهر) من المصروفات التشغيلية الأساسية، على أن يتم الوصول إلى هذا الهدف تدريجياً وبما لا يعطل تنفيذ البرامج المعتمدة. ولا يجوز استخدام الاحتياطي إلا بقرار موثق من صاحب الصلاحية، مع بيان السبب، وخطة التعويض أو إعادة البناء.

بند الاحتياطي	السياسة المعتمدة
الحد المستهدف	تغطية 3 إلى 6 أشهر من المصروفات التشغيلية الأساسية، أو حسب ما يقره مجلس الإدارة.
مصادر بناء الاحتياطي	فوائض غير مقيدة، عوائد استثمارية مسموحة، وفورات تشغيلية، أو مخصصات سنوية.
حالات الاستخدام	الطوارئ، تأخر الإيرادات، حماية استثمارية البرامج الجوهرية، أو الالتزامات النظامية العاجلة.
صلاحية الاستخدام	بقرار من مجلس الإدارة أو من يفوضه وفق مصفوفة الصلاحيات المالية.
آلية التعويض	إعداد خطة زمنية لإعادة الاحتياطي إلى مستواه المستهدف.

8. كفاءة الإنفاق وترشيد الموارد

تلتزم الجمعية بربط الصرف بالأولويات المعتمدة وبالأثر المتوقع من البرامج، وبمراعاة التوازن بين تكلفة الإدارة وجودة التنفيذ. ولا يعني ترشيد الإنفاق خفض الجودة أو تعطيل البرامج، بل يعني توجيه الموارد إلى الأنشطة الأعلى ارتباطاً برسالة الجمعية والأكثر قدرة على تحقيق أثر معرفي وثقافي.

يجب على الإدارات المعنية مراجعة التكاليف الدورية، ومقارنة أسعار المشتريات والخدمات، وتجنب التكرار بين المبادرات، والاستفادة من الموارد المشتركة والشراكات والتطوع والتقنيات الرقمية متى كان ذلك مناسباً. كما يجب توثيق أسباب أي مصروفات غير اعتيادية أو انحرافات جوهرية عن الموازنة.

مجال الكفاءة	الإجراء المطلوب
المشتريات	المقارنة بين العروض وفق سياسة الشراء أو الصلاحيات المعتمدة.
البرامج	ربط تكلفة البرنامج بمخرجاته ومؤشراته والفئة المستهدفة.
المصروفات الإدارية	مراقبة نسبتها إلى إجمالي المصروفات وتبرير أي ارتفاع جوهري.
الموارد المشتركة	استخدام القاعات، الأدوات، المواد، المنصات، والمتطوعين بكفاءة.
التقارير	تحليل الانحراف بين الموازنة والمصروف الفعلي ورفع التوصيات.

9. استدامة البرامج والمبادرات

لا تعتمد الجمعية أي برنامج أو مبادرة جديدة إلا بعد التحقق من انساقها مع رسالة الجمعية وخطةها، وقدرتها على تحقيق قيمة واضحة للمستفيدين، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها. ويجب أن تتضمن دراسة أي برنامج رئيسي تحليلاً للاستدامة يوضح ما إذا كان البرنامج لمرة واحدة، أو قابلاً للتكرار، أو قابلاً للتوسع، أو يحتاج إلى تمويل مستمر.

في البرامج الثقافية والمعرفية، ينبغي ربط الاستدامة بمؤشرات مثل عدد المستفيدين، استمرار المشاركة، رضا المستفيدين، عدد الشراكات، تكلفة المستفيد، حجم الموارد غير النقدية، وعدد المبادرات التي يمكن تكرارها أو تطويرها. وتدعم هذه الممارسة جاهزية الجمعية أمام الجهات الداعمة والمانحة وبرامج القطاع الثقافي التي تهتم بالقدرة التشغيلية والتقارير ومؤشرات الأداء.

نوع البرنامج	متطلبات الاستدامة قبل الاعتماد
برنامج ممول بمنحة	التأكد من شروط الجهة المانحة وخطة الإغلاق والتقارير وعدم نشوء التزامات غير ممولة.
برنامج متكرر	تحديد مصدر تمويل متجدد أو نموذج شراكات يدعم الاستمرار.
برنامج تجريبي	تحديد فترة التجربة ومؤشرات القرار بالتوسع أو التوقف.
برنامج جماهيري	التأكد من التصاريح اللازمة والقدرة التشغيلية وإدارة الحشود والتواصل.
برنامج رقمي	التأكد من تكاليف المنصة والصيانة والمحتوى وحماية البيانات.

10. الشراكات والرعايات كأداة للاستدامة

تعد الشراكات والرعايات من الأدوات المهمة لاستدامة الجمعية، بشرط أن تكون منضبطة ومكتوبة ومتوافقة مع قيم الجمعية ورسالتها. ولا يتم قبول أي شراكة أو رعاية إذا ترتب عليها تعارض مصالح، أو ضرر بسمعة الجمعية، أو التزامات مالية غير واضحة، أو تدخل في استقلالية القرار المؤسسي.

تلتزم الجمعية بتقييم الشراكات من حيث الملاءمة الاستراتيجية، والقيمة المالية أو غير المالية، والمخاطر، والالتزامات، ومؤشرات النجاح. كما يجب توثيق جميع الشراكات الجوهرية في اتفاقيات أو مذكرات تفاهم تبين نطاق العمل، ومسؤوليات الأطراف، ومدة الشراكة، وآلية الإنهاء، والحقوق الإعلامية، والتقارير المطلوبة.

معيار تقييم الشراكة	سؤال التحقق
الملاءمة	هل تخدم الشراكة رسالة الجمعية ومجال الكتاب والثقافة والمعرفة؟
القيمة	هل تقدم الشراكة مورداً مالياً أو عينياً أو معرفياً أو تشغيلياً واضحاً؟
المخاطر	هل توجد مخاطر سمعة أو تعارض مصالح أو التزامات غير ممولة؟
الاستمرارية	هل يمكن تطوير الشراكة إلى علاقة طويلة المدى أو برنامج متكرر؟
القياس	هل توجد مؤشرات واضحة لقياس نجاح الشراكة؟

11. إدارة المخاطر المالية والتشغيلية

تلتزم الجمعية بإدراج مخاطر الاستدامة ضمن سجل المخاطر المؤسسي، ومراجعتها دورياً، واتخاذ إجراءات وقائية للحد من أثرها. وتشمل هذه المخاطر، على سبيل المثال، انخفاض التبرعات، تعثر المنح، تأخر التحصيل، ارتفاع تكاليف التشغيل، فقدان شريك رئيسي، ضعف القدرة البشرية، تغير المتطلبات النظامية، أو تعطل الأنظمة التقنية.

الخطر	المؤشر المبكر	إجراء المعالجة
الاعتماد على مصدر دخل واحد	ارتفاع نسبة مصدر واحد من إجمالي الإيرادات	وضع خطة تنويع موارد وجدولة لقاءات مع مانحين وشركاء جدد.
تأخر التمويل	تأخر المقبوضات عن موعدها المتوقع	تفعيل الاحتياطي أو إعادة جدولة الإنفاق غير العاجل.
ارتفاع التكاليف	تجاوز المصروفات للموازنة بنسبة جوهرية	مراجعة العقود والمشتريات وخفض البنود غير الحرجة.
ضعف القدرة التشغيلية	تأخر تنفيذ البرامج أو التقارير	إعادة توزيع الموارد أو الاستعانة بشراكات تشغيلية أو متطوعين مؤهلين.
تعثر شريك رئيسي	انخفاض مساهمة الشريك أو توقفه	إعداد بدائل شراكات وخطة خروج منظمة.
عدم الامتثال لشروط التمويل	ملاحظات من الجهة الداعمة أو تأخر التقارير	تعيين مسؤول متابعة وتوثيق جميع المتطلبات منذ بداية المشروع.

12. الحوكمة والمسؤوليات

تعد الاستدامة مسؤولية مؤسسية مشتركة، وليست مهمة محصورة في الإدارة المالية. ويقع على مجلس الإدارة الدور الأعلى في اعتماد التوجهات ومراقبة المؤشرات، بينما تتولى الإدارة التنفيذية تحويل السياسة إلى خطط وموازنات وإجراءات ومؤشرات.

الجهة	المسؤوليات الرئيسية
مجلس الإدارة	اعتماد السياسة، إقرار الموازنة، متابعة مؤشرات الاستدامة، اعتماد استخدام الاحتياطي، ومراجعة المخاطر الجوهرية.
اللجنة المالية أو من يقوم مقامها	مراجعة التقارير المالية، ومتابعة تنوع الإيرادات، ومراقبة الاحتياطي والانحرافات.
المدير التنفيذي	قيادة تطبيق السياسة، ورفع التقارير، وتوجيه الإدارات نحو الاستدامة.
الإدارة المالية	إعداد الموازنات والتقارير والتحليلات، ومتابعة المقبوضات والمصروفات والاحتياطي.
إدارة المشاريع	إعداد دراسات الاستدامة للمبادرات ومتابعة كفاءة الإنفاق وتحقيق المؤشرات.
إدارة الشراكات وتنمية الموارد	تطوير مصادر الدخل والشراكات والرعايات ومتابعة الالتزامات.
الاتصال المؤسسي	دعم الحملات والتقارير وقصص الأثر والتواصل مع الداعمين وفق السياسات المعتمدة.

13. مؤشرات الاستدامة المالية والتشغيلية

تعتمد الجمعية مجموعة من المؤشرات لمتابعة مستوى الاستدامة، وتراجع هذه المؤشرات دورياً ضمن التقارير الإدارية والمالية. ولا تهدف المؤشرات إلى الرقابة فقط، بل إلى تمكين الإدارة من اتخاذ قرارات مبكرة قبل حدوث العجز أو التعثر.

المؤشر	طريقة القياس	دورية القياس	الهدف المقترح
نسبة تنوع مصادر الدخل	عدد مصادر الدخل الفاعلة ونسبة كل مصدر من إجمالي الإيرادات	ربع سنوي	ألا يتجاوز مصدر واحد نسبة مفرطة يحددها مجلس الإدارة.
تغطية المصروفات التشغيلية	الموارد المتاحة ÷ متوسط المصروفات التشغيلية الشهرية	شهري / ربع سنوي	تغطية لا تقل عن 3 أشهر تدريجياً.
نسبة المصروفات البرمجية	مصروفات البرامج ÷ إجمالي المصروفات	ربع سنوي	زيادة نصيب البرامج مع الحفاظ على كفاءة الإدارة.
نسبة المصروفات الإدارية	المصروفات الإدارية ÷ إجمالي المصروفات	ربع سنوي	ضمن النسبة المعتمدة في الموازنة وبما يتوافق مع طبيعة النشاط.
معدل نمو الإيرادات غير المقيدة	إيرادات غير مقيدة هذا العام مقارنة بالعام السابق	سنوي	نمو تدريجي يدعم المرونة المالية.
عدد الشراكات الفاعلة	الشراكات التي قدمت قيمة مالية أو عينية أو تشغيلية	نصف سنوي	نمو نوعي لا كمي فقط.
نسبة الالتزام بالموازنة	المصروف الفعلي مقارنة بالموازنة المعتمدة	شهري / ربع سنوي	تفسير أي انحراف جوهري واتخاذ إجراء تصحيحي.
تكلفة المستفيد في البرامج	تكلفة البرنامج ÷ عدد المستفيدين الفعليين	بعد كل برنامج	استخدامها للمقارنة والتحسين لا للحكم وحدها.

14. الإفصاح والتقارير

تلتزم الجمعية بإعداد تقارير دورية عن الاستدامة المالية والتشغيلية ضمن تقاريرها الداخلية، وبما يتوافق مع متطلبات الشفافية والإفصاح والحوكمة. ويجب أن تعرض التقارير صورة واضحة عن الإيرادات والمصروفات، ومصادر التمويل، ومستوى الاحتياطي، والانحرافات عن الموازنة، ومخاطر الاستدامة، والإجراءات التصحيحية.

تراعي الجمعية عند نشر أي بيانات مالية أو تشغيلية أن يكون النشر معتمداً ومراجعاً، وأن يحافظ على سرية البيانات غير المصرح بنشرها، وأن يتوافق مع الأنظمة والتعليمات. وتعد التقارير المنتظمة أداة لتعزيز ثقة المانحين والشركاء والمجتمع، ووسيلة لإثبات قدرة الجمعية على إدارة الموارد وتحقيق الأثر.

التقرير	المحتوى	الجهة المستلمة	الدورية
تقرير الاستدامة المالي المختصر	الإيرادات، المصروفات، الاحتياطي، الانحرافات، المخاطر	المدير التنفيذي / اللجنة المالية	شهري أو ربع سنوي
تقرير تنمية الموارد	الفرص، الشراكات، المنح، الرعايات، حالة المتابعة	المدير التنفيذي	شهري أو ربع سنوي
تقرير استدامة البرامج	تكلفة البرامج، مصادر التمويل، المؤشرات، قابلية الاستمرار	الإدارة التنفيذية / مجلس الإدارة	ربع سنوي
تقرير سنوي موجز	ملخص الأداء المالي والتشغيلي ومؤشرات الاستدامة	مجلس الإدارة والجهات ذات العلاقة	سنوي

15. ضوابط قبول التمويل والرعايات

لا تقبل الجمعية أي تمويل أو رعاية أو دعم إذا كان مصدره أو شروطه يتعارض مع الأنظمة، أو رسالة الجمعية، أو قيمها، أو استقلالها، أو سياسات تعارض المصالح، أو إذا كان يفرض التزامات مالية أو تشغيلية تتجاوز قدرة الجمعية. ويجب أن تمر فرص التمويل الجوهرية بمراجعة مالية وتشغيلية وقانونية مناسبة قبل قبولها.

حالة التمويل	القرار المطلوب
تمويل متوافق وواضح الشروط	يقبل بعد استكمال الاعتمادات النظامية والداخلية.
تمويل مشروط بالتزامات تشغيلية كبيرة	يدرس أثره المالي والتشغيلي قبل القبول.
تمويل مقيد لغرض محدد	يدار في حسابات أو سجلات واضحة وفق غرضه وشروطه.
تمويل قد يسبب تعارض مصالح	يحال إلى سياسة تعارض المصالح وصاحب الصلاحية.
تمويل غير واضح المصدر أو الشروط	لا يقبل حتى تستكمل بياناته وتتم مراجعته.

16. المراجعة والتحديث

ترجع هذه السياسة مرة واحدة على الأقل سنوياً، أو عند حدوث تغيير جوهري في الأنظمة أو اللوائح أو الخطة الاستراتيجية أو نموذج التمويل أو الهيكل التشغيلي للجمعية. وتتم المراجعة بقيادة الإدارة التنفيذية وبمشاركة الإدارة المالية وإدارة المشاريع والشراكات، ثم ترفع التوصيات إلى مجلس الإدارة أو صاحب الصلاحية للاعتماد.

يجب توثيق أي تعديل على السياسة في سجل الإصدارات، مع بيان تاريخ التعديل، وسببه، والجهة التي راجعته، والجهة التي اعتمده. ولا يجوز العمل بأي نسخة معدلة قبل اعتمادها وفق الصلاحيات المعتمدة.

17. أحكام ختامية

تعد هذه السياسة إطاراً عاماً حاكماً، وتكمل السياسات والإجراءات المالية والرقابية المعتمدة لدى الجمعية ولا تلغيها. وفي حال وجود تعارض بين هذه السياسة وأي نظام أو لائحة أو قرار صادر من جهة مختصة، يقدم النظام أو القرار الرسمي، وتحدث السياسة بما يضمن الاتساق والامتثال.

يبدأ العمل بهذه السياسة من تاريخ اعتمادها، وتلتزم جميع الإدارات المعنية بتطبيقها ورفع ما يلزم من تقارير ومؤشرات لضمان تحقيق أهدافها.

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله، وبعد:

فقد اطلع مجلس إدارة جمعية سفراء الكتاب بمكة المكرمة في اجتماعه رقم (3) المنعقد بتاريخ 1445/10/20هـ، الموافق 2024/04/29م، على سياسة إدارة المعرفة.

وبعد المداولة، قرر المجلس اعتماد السياسة والعمل بموجبها، ونشرها على الموقع الإلكتروني للجمعية.

التوقيع	المنصب	الاسم
	رئيس مجلس الإدارة	خالد بن حاسن السالمي
	نائب رئيس مجلس الإدارة	محمد بن عوض القرشي
	عضو مجلس الإدارة	حسن بن محمد فلاته
	المشرف المالي	حسان بن حامد الفتني
	عضو مجلس إدارة	محمد بن مبروك البركاني