



# الدليل الإرشادي

لمنظومة المنح  
بالمؤسسات الأهلية والأوقاف المانحة  
بالمملكة العربية السعودية

(دراسة وصفية)

إعداد

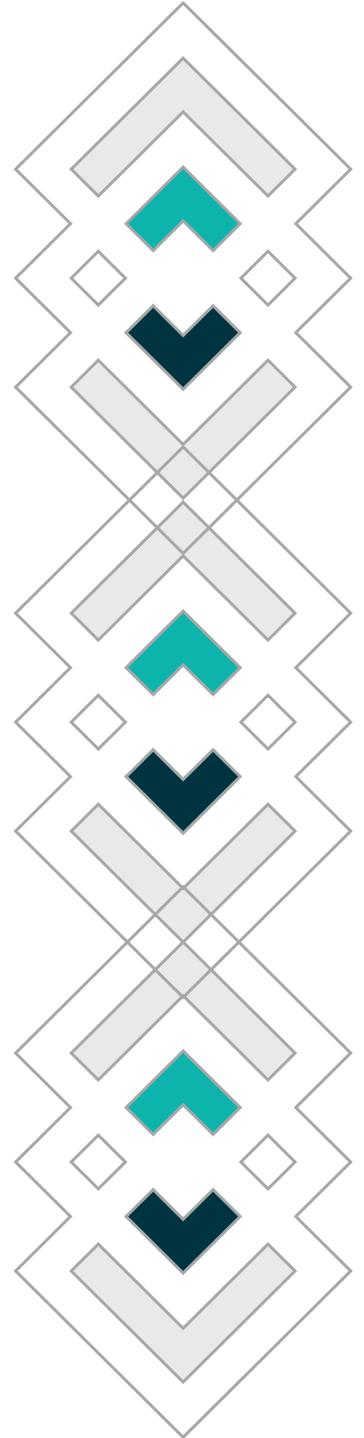
المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)

بالتعاون مع

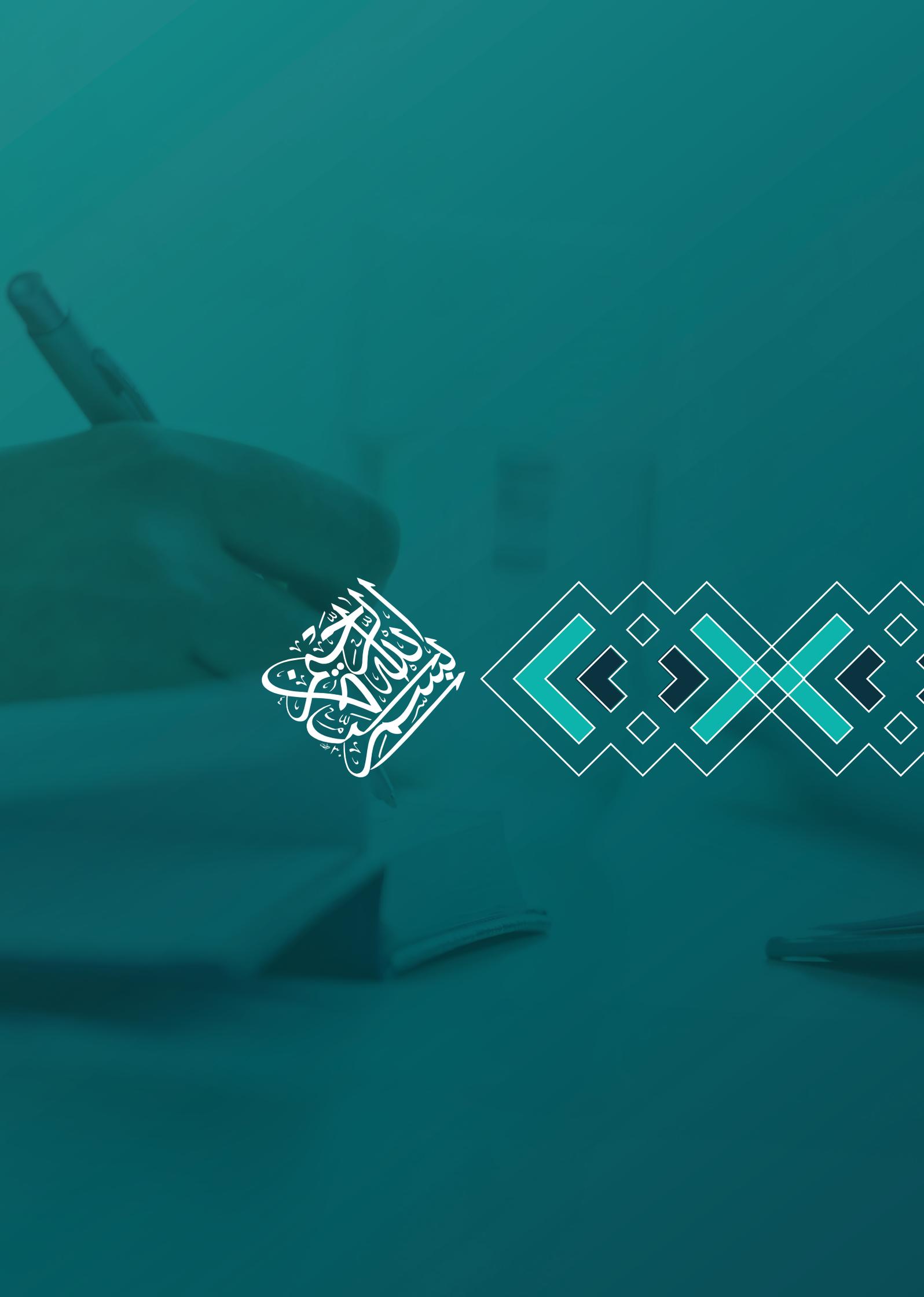
مجلس المؤسسات الأهلية

مؤسسة عبدالعزيز بن عبدالله الجميح الخيرية

مؤسسة علي عبدالعزيز الضويان الخيرية









# قائمة المحتويات

6

الملخص التنفيذي

### الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

### الفصل الثاني:

مفاهيم منظومة المنح التنموي – رصد وتلخيص

### الفصل الثالث:

تخطيط وإدارة المنح لدى الجهات المانحة

### الفصل الرابع:

النتائج العامة للدراسة

### الفصل الخامس:

خارطة طريق إرشادية للجهات المانحة الناشئة

9

22

58

63

69



# الملخص التنفيذي

هدفت الدراسة الوصفية إلى: تعريف منظومة المنح وإيضاح مكوناته من خلال رصد وعرض (10) نماذج لمنظومات منح متنوعة لمؤسسات أهلية وأوقاف مانحة، وبيان أساليب تخطيط وإدارة منظومة المنح، وقياس مستوى التوافق مع رؤية المملكة 2030، ثم رسمت خارطة طريق للجهات المانحة الناشئة تتضمن أساليب بناء واستخدام منظومة المنح. اعتمدت الدراسة الوصفية في منهجيتها على المسح المكتبي للأدبيات المتوفرة في مجال المنح، وزيارة المواقع الرسمية لتلك الجهات. واستندت الدراسة في قياس مدى توافق الجهات المانحة مع رؤية 2030 على البعد الثالث من الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني في مرحلته الثانية (2015 - 2025)، «تعزيز التنمية المجتمعية وتطوير القطاع غير الربحي». كما اعتمدت في الدراسة الميدانية على أسلوب المقابلة لاستخلاص الإجابات من الخبراء الممثلين للجهات المانحة عينة الدراسة حول التساؤلات التي وضعتها الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الوصفية: تقديم تعريف لمنظومة المنح ومكوناتها وهي: السياسات والمعايير والشروط والإجراءات المتعلقة بالمنح. وأكدت الدراسة أن الجهات المانحة تعتمد بنسبة كبيرة على كوادرها المحلية، ويقتصر اعتمادها على الجهات الخارجية على بعض النوادي مثل: تحكيم المخرجات التي تنتجها فرق العمل لاسيما في جوانب الأنظمة واللوائح. وكشفت الدراسة عن وجود



احتياج للتركيز بشكل أكبر على بعض الأهداف الاستراتيجية التي تضمنها البعد الثالث من الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني. وخرجت بخارطة طريق بمثابة الدليل المرشد للجهات الناشئة مكونه من عدد من النقاط تتعلق بالنواحي القانونية والنظامية، والناحية الاستراتيجية التي من أهمها: تحديد أهداف استراتيجية تتضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، والناحية الإجرائية باختيار ما يناسب وضعها من مكونات منظومة المنح التي فصلتها الدراسة.

كما وضعت جملة من التوصيات العامة لتأخذ بها الجهات المانحة الناشئة من بينها: اختيار الأسلوب المناسب لتقديم المنح التنموية، والتركيز على جوانب مخصصة وعدم التشعب في مجالات ومناطق كثيرة، وتحقيق المتطلبات النظامية الرسمية لضمان استمرارية العمل وتجنب تعثره أو توقفه، واستقطاب الكوادر الجيدة والعناية بتأهيلهم ورفع كفاءتهم باستمرار، وبناء الشراكات الفاعلة مع الجهات المانحة وغيرها.





# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة





## تقديم:

تعددت وجهات النظر حول منظومة المنح في الجهات المانحة وجميعها تصب في مفهومين اثنين: **فالأول** يختص بالمنظومة الشاملة ذات النظرة الكلية والتوجهات الاستراتيجية للجهات المانحة، والنظر للمنظمة باعتبارها جزء متفاعل مع البيئة يؤثر ويتأثر بها أخذاً وعطاءً. **والثاني** يتفرع عنها وهو: ما يتعلق بالمنظومة الإجرائية لعملية المنح وهذه متعلقة بالأطر والمسارات التي تعول عليها الجهات المانحة في تحقيق استراتيجيتها وأهدافها بالتعاون مع شركائها الميدانيين، باتباع أفضل الممارسات التي تمكنها من الإداء المنسجم مع معايير الحوكمة المتعلقة بالإفصاح والشفافية والامتثال للقوانين والتشريعات المنظمة للعمل.

ويتوفر المفهومان لدى المؤسسات والأوقاف المانحة، سواء من حيث النظرة الشمولية والتوجهات الاستراتيجية، أو من حيث المنظومة الإجرائية التي تساهم في ضبط إيقاع الأداء اليومي في التنفيذ الميداني. غير أن الملاحظ وجود تداخل وتعارض في تلك المفاهيم ربما يعود لاختلاف التوجهات والمجالات والخصوصيات التي تعيشها تلك الجهات المانحة. ولذلك تبرز الحاجة لتحرير المفاهيم المتعلقة بالمنح التنموي وفصل المنظومة الاستراتيجية عن المنظومة الإجرائية في المنح، والنظر في مدى التوافق مع مستهدفات رؤية 2030 وبرنامج التحول الوطني، وتحديد الفجوات في أداء تلك الجهات في تطبيق المنظومة.

## تقديم:



تسعى هذه الدراسة إلى تقديم شروحات وتفصيلات بالتركيز على منظومة المنح في جانبها الإجرائي. وذلك بتحرير المصطلحات وفصل التداخل بينها، وسبر أغوار الأدبيات المتوفرة لدى الجهات المانحة واستخراج الخبرات منها. ثم إجراء المقابلات المعمقة مع العديد من الخبراء والمتخصصين في تلك الجهات، سعياً لإعادة ترتيب المنظومة ومكوناتها على أسس سليمة مستلهمة الخبرة من تجارب المؤسسات العريقة العاملة في القطاع المانح في المملكة. يلي كل ذلك الخروج بملامح لخارطة طريق تسترشد بها الجهات المانحة الناشئة في تأسيس منظوماتها وفي تخطيط وإدارة المنح.

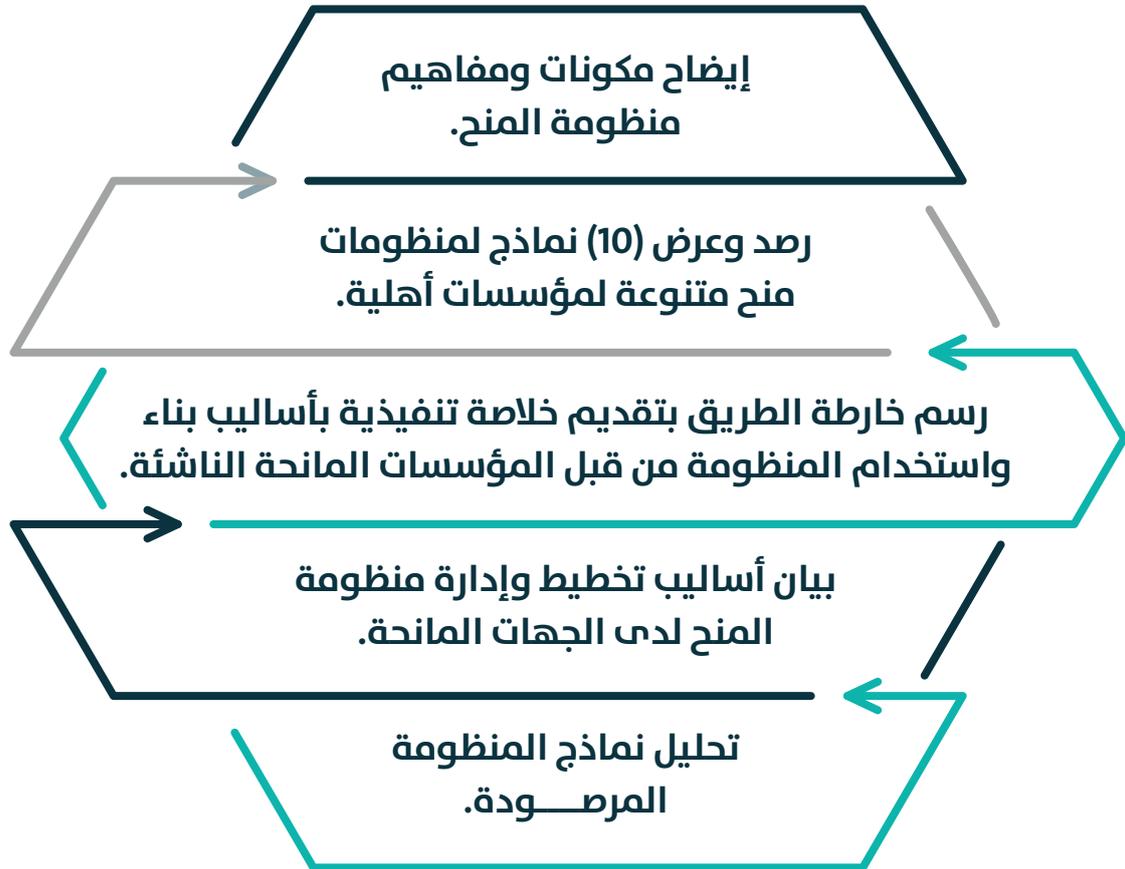
تتكون الدراسة من خمسة فصول هي: الإطار العام، وشرح مفاهيم منظومة المنح -رصد وتلخيص، وتخطيط وإدارة المنح التنموي، وتحليل الفجوات والاحتياجات في المنظومة، ثم خارطة طريق ومقترحات إرشادية للجهات المانحة الناشئة.





## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:



## حدود الدراسة:



تشمل الدراسة (10) مؤسسات أهلية  
وأوقاف مانحة مختارة بالتوافق بين  
المركز والمجلس.

**10**  
مؤسسات أهلية  
وأوقاف مانحة

أجريت الدراسة  
فني عام

**2023**



## منهجية الدراسة:

لأغراض استيفاء الدراسة وتحقيق أهدافها ومخرجاتها، تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات حول الظاهرة من مصادر شتى ثم تحليلها للخروج بالحلول التي تحقق أهداف الدراسة. وتم اعتماد عشر من الجهات المانحة، تجمع البيانات منها من خلال المقابلات المعمقة مع الخبراء المقترحين من قبلهم، ثم دراسة جميع الأدبيات المتوفرة لديهم حول منظومة المنح. ولهذا الغرض تم اتخاذ الإجراءات المنهجية التالية:



## 1/ الدراسة المكتيبة:

- استعراض كافة الأدبيات الواردة لدى الجهات المانحة عينة الدراسة واستخلاص كل ما يتعلق بمنظومة المنح التنموي.
- زيارة مواقع جميع الجهات عينة الدراسة في الجوانب الأساسية مثل التوجه الاستراتيجي، الأهداف، المجالات، والمبادرات والأنشطة والمشاريع.
- تصميم استمارة المقابلات من الفريق البحثي وتم تحكيما واعتمادها من قبل المجلس.



## 2/ اختيار عينة الدراسة:

- تم التوافق على اختيار (10) خبراء من المختصين في المؤسسات الأهلية المانحة التي يتم ترشيحها بالتوافق بين المجلس ومع المركز.



## 3/ أدوات الدراسة:

أسلوب المقابلة لاستخلاص إجابات من الخبراء الممثلين للجهات المانحة عينة الدراسة حول تساؤلات الدراسة.

أسلوب تحليل المحتوى لاستخلاص الإجابات عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها ومخرجاتها، وقد تم تنفيذه في الجوانب التالية:



مسح المواقع الرسمية للجهات المانحة للبحث في الجوانب للبحث عما تم نشره حول منظومة المنح.



تحليل الأدبيات والوثائق المزودة من الجهات المانحة عينة الدراسة والمتعلقة بمنظومة المنح.



تحليل البيانات المفرغة من المقابلات من ممثلي الجهات المانحة عينة الدراسة.

- الجدول رقم (1) يوضح بيانات الجهات والخبراء المشاركين في المقابلة.

01

مؤسسة الحبيب الخيرية

مؤسسة الحبيب الخيرية

بيانات الخبر

تخصصها

سنوات الخبرة

الوظيفة

9 سنوات

مدير الشؤون الخيرية

دعم المشروعات الخيرية داخل المملكة العربية السعودية

02

مؤسسة حمد الحسيني وعائلته الخيرية

مؤسسة حمد الحسيني وعائلته الخيرية

بيانات الخبر

تخصصها

سنوات الخبرة

الوظيفة

14 سنة

المدير التنفيذي

الخدمات الاجتماعية والدعوية والإغاثية

03

مؤسسة الراجحي الإنسانية

الراجحي الإنسانية

ALRAJHI HUMANITARIAN

بيانات الخبر

تخصصها

سنوات الخبرة

الوظيفة

7 سنوات

مدير المبادرات الاستراتيجية

مجال الشباب

## مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية



04

### بيانات الخير

سنوات الخبرة



20  
سنة

الوظيفة



المدير  
التنفيذي

تخصصها



الميدان التعليمي، والتطويري،  
والصحي، والإغاثي، والأسري، والإرشادي  
والموسمي والطارئ، والدعوي،  
والإعلامي والتقني، مجال التطوير

## مؤسسة عبد الله السبيعي

السبيعي  
الخيرية



05

### بيانات الخير

سنوات الخبرة



5  
سنوات

الوظيفة



المدير  
التنفيذي

تخصصها



توجه عام، يتشكل على حسب  
خطتها الاستراتيجية

## مؤسسة سالم بن محفوظ

مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية  
Salem Bin Mahfouz Foundation



06

### بيانات الخير

سنوات الخبرة



10  
سنوات

الوظيفة



المدير  
التنفيذي

تخصصها



مجال بالتعليم بنسبة 60%  
ثم التوعية والمساعدات والطارئ

## أوقاف صالح بن عبد العزيز الراجحي

أوقاف الراجحي  
AL RAJHI ENDOWMENT



07

### بيانات الخير

سنوات الخبرة



28  
سنة

الوظيفة



المدير  
العام

تخصصها



عام

## مؤسسة عبد العزيز الجميح

مؤسسة  
عبد العزيز بن عبدالله الجميح  
الخيرية



08

### بيانات الخير

سنوات الخبرة



5  
سنوات

الوظيفة



المدير  
التنفيذي

تخصصها



الطفل والشباب والمؤسسات  
الخيرية والأسرة والفقراء وطلبة  
العلم والمساجد

## مؤسسة سليمان الراجحي



مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية  
SULAIMAN IBN ABDUL-AZIZ AL RAJHI CHARITABLE FOUNDATION

09

### بيانات الخير

سنوات الخبرة



29  
سنة

الوظيفة



المدير  
العام

تخصصها



عام

## مؤسسة علي بن إبراهيم المجدوعي وعائلته الخيرية

المجدوعي الخيرية  
Almajdouie Foundation



10

### بيانات الخير

سنوات الخبرة



28  
سنة

الوظيفة



المدير  
التنفيذي

تخصصها



تمكين المحتاج  
عمارة مساجد

## مخرجات الدراسة:



المخرج النهائي عبارة عن تقرير يتكون من أربعة محاور هي:



مكونات ومفاهيم منظومة المنح التنموي.



أساليب تخطيط وإدارة منظومة المنح التنموي لدى الجهات المانحة عينة الدراسة.



المكونات التفصيلية لمنظومة المنح التنموي لدى الجهات المانحة عينة الدراسة.



خارطة الطريق للمؤسسات الأهلية والأوقاف المانحة الناشئة في البناء والتنفيذ، من خلاصة التجارب المرصودة من الجهات المانحة عينة الدراسة، ويتضمن المكونات التالية: أساليب بناء منظومة المنح، وطرق تنفيذها، وإرشادات ومقترحات عامة.

## مصطلحات مستخدمة في الدراسة:



### المجلس:

01 مجلس المؤسسات الأهلية.

### المركز:

02 مركز مداد الدولي لتطوير العمل الخيري.

### الجهة / الجهات المانحة:

03 هو مصطلح تستخدمه الدراسة للتعبير عن المؤسسات المانحة إضافة إلى الأوقاف المانحة.

### الجهة / الجهات الشريكة:

04 هي الجمعيات الأهلية المستفيدة من المنح التنموي

# الفصل الثاني مفاهيم منظومة المنح

رصد وتلخيص

## الفصل الثاني: مفاهيم منظومة المنح



### رصد وتلخيص

يتضمن الفصل شرح لمفاهيم منظومة المنح، مع رصد وتحليل وتلخيص منظومة المنح معتمدين بذلك على ما أدلى به الخبراء في المقابلات، واستعراض الأدبيات المزودة للفريق الباحث من الجهات المانحة عينة الدراسة. ويتضمن قسمين:

### القسم الأول: شرح مفاهيم منظومة المنح:

يتضمن القسم الأول تعريف منظومة المنح ومكوناتها الأساسية وهي: السياسات والمعايير والشروط والإجراءات، وهذه المصطلحات محل اتفاق بين الجهات المانحة مع اختلافات في التعريفات. وأما المكون الفرعي فهو: مسارات المنح وأنواعها، فهذا ليس محل اتفاق بين الجهات المانحة، بعضهم يسميه مجالات والبعض يسميه مسارات.



**المنظومة في اللغة:** مجموعة أفكار ومبادئ مُرتبطة ومنظمة، ونظم الأشياء ألفها وضم بعضها الى بعض في صورة مرتبة<sup>1</sup>.  
**وفي الاصطلاح:** يمكن اعتبار منظومة المنح بأنها: ”أحد أهم المسارات التي تعتمد عليها الجهات المانحة بما يحقق توجهها الاستراتيجي بالتعاون مع الجهات الشريكة في تنفيذ خطتها لاستراتيجية في نطاقها الجغرافي، باعتماد أفضل الممارسات وبالانسجام مع معايير الحوكمة<sup>2</sup>.  
والمنظومة من خلال مدخل (ecosystem) مفهوم أشمل يتضمن الإشارة إلى قسمين:

**الأول:** ما يتعلق بالنظرة الشمولية العامة، والتغيير المنشود والأثر المطلوب إحدائه في أحوال المستفيدين، والاستراتيجيات المناسبة لإيصال رسالة المنح الى الجهة الشريكة، وتأتي في مقدمتها ضبط البوصلة وتحديد الرؤية والغايات والأهداف الاستراتيجية للمنح.  
**والثاني:** ما يتعلق بالمنظومة الإجرائية لعملية المنح وتتضمن: السياسات، والمعايير، والإجراءات والشروط، ومسارات وأساليب المنح، ومجالاته وأنواعه وما شابهها<sup>3</sup>.

**ولغراض هذه الدراسة،** يمكن تعريف منظومة المنح إجرائياً بأنها: مجموعة إجرائية متكاملة من الأدوات الإدارية التي تبني بناء محكما لمساعدة الجهات المانحة على ضبط عملية المنح بغرض تحقيق شروط المانحين وفق أفضل الممارسات وبالتزام معايير الحوكمة، أملا في الوصول الى تعظيم أثر المنح المنشود في المجتمع. ولها أربع مكونات هي: السياسات، والمعايير، والإجراءات، والشروط.

1 - عمر، أحمد مختار (2008)، معجم اللغة العربية المعاصرة.

2 - ليلي الشافعي: نقلا عن د. عبدالله المعتوق، رئيس الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية، مقابلة منشورة بجريدة الانباء الكويتية 1/11/2021

3 - مستخلص من نتائج المقابلات مع الخبراء المشاركين في الدراسة.



**السياسة (Policy):** في اللغة السياسة مصدرها ساس، وهي مبادئ معتمدة وتدابير تنظيمية تُتخذ الإجراءات بناء عليها، وتسمى بالسياسة الداخلية<sup>4</sup>. وعند العلماء تعرف بأنها: “برنامج عمل مقترح لشخص أو جماعة أو حكومة في نطاق بيئة محددة لتوضيح الفرص والمحددات المراد تجاوزها سعياً للوصول الى تحقيق لهدف أو الغرض المقصود”. أو “برنامج عمل هادف يعقبه أداء فردي أو جماعي في التصدي لمشكلة أو مواجهة قضية أو موضوع<sup>5</sup>”

**والتعريف الإجرائي المختار لسياسات المنح هو:** “المبادئ والمحددات العامة والرؤى الضابطة، وإطار العمل التنفيذي الذي يحدد سلوك الجهات المانحة باتجاه تركيز وتنظيم عمليات دعم البرامج والمشاريع المدعومة وفقاً لرسالة الجهة المانحة لضمان تحقيق أهدافها بفعالية، وينشأ عنها معايير وشروط وإجراءات المنح ومساراته<sup>6</sup>”



**المعايير (Criteria):** المعيار مصدر من عاير وهو: كل ما يتخذ أساساً لتقدير كيل أو وزن كأساس للمقارنة، والمعايرة التقدير، والمعيار مقياس يُقاس به غيره للحكم والتقييم حسب معايير معينة<sup>7</sup>.

**والتعريف الإجرائي المختار لمعايير المنح بأنها:** “المقاييس الموزونة التي تضعها الجهة المانحة بغرض المفاضلة في الأهمية بين المشاريع المقدمة إليها من قبل الجهة الشريكة، وتتضمن مجموعة من الخصائص التي يتم الاحتكام إليها بشكل متكرر، وتشمل معايير قبول الجهة المتقدمة والمشروع المطلوب دعمه<sup>8</sup>”. الشروط (Articles)، الشروط أو الأشرطة في اللغة أي

4 - عمر، أحمد مختار (2008)، معجم اللغة العربية المعاصرة

5 - رياض بوريش، السياسات العامة من منظور حكومي، ترجمة ونقل عن كارل فريديريك، وجيمس اندرسون، دراسة منشورة في مجلة الحوار المتوسطي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد (5)

6 - مستخلص من نتائج المقابلات مع الخبراء المشاركين في الدراسة

7 - عمر، أحمد مختار (2008)، معجم اللغة العربية المعاصرة

8 - مستخلص من نتائج المقابلات مع الخبراء المشاركين في الدراسة



## شروط المنح:

04

**العلامات، الشروط (Articles) :** الشروط أو الأشراف في اللغة أي العلامات، وهي: ما يُوضع ليُلتزم في بيع أو نحوه ، ويمكن تعريفها بأنها: ما لا يتم الشيء إلا به دون أن يكون داخلا في حقيقته<sup>9</sup>.  
**والتعريف الإجرائي المختار لشروط المنح:** " الحد الأدنى من المتطلبات التي يلزم تحقيقها أو توفيرها بشكل كامل من قبل الجهة المستفيدة، للنظر في إمكانية قبول الطلب أو رفضه من قبل الجهة المانحة". وعادة ما ترتبط بالمنصات الإلكترونية المخصصة للمنح، ومن خلالها تعرف الجهة المستفيدة كافة التفاصيل اللازمة لتقديم الطلب<sup>10</sup>.



## إجراءات المنح:

05

**الإجراءات (Procedures) :** في اللغة مصدرها الفعل أجرى، بمعنى "نفذ"، وإجراء القصاص تنفيذه، وتعني التدابير والخطوات التي تُتخذ لتنفيذ أمر ما<sup>11</sup>.

**وفي علم الإدارة تعرف الإجراءات بأنها:** مجموعة العمليات والخطوات الضرورية لإنجاز العمل"، حيث يتوجب على المنظمة أن يكون لديها إجراءات عمل مكتوبة وموزعة بين العاملين<sup>12</sup>.

**والتعريف الإجرائي المختار لإجراءات المنح:** "هي الخطوات التنفيذية لمجموعة العمليات التي تؤدي إلى تنفيذ المنح بكفاءة وفعالية. وتتكون من سلسلة متصلة ومتناسقة من الخطوات التنفيذية متزامنة بتوضيح تفصيلي للمهام والصلاحيات المسندة للمسؤولين عن التنفيذ، سواء في الجهة المانحة أو الجهة المستفيدة، وغالبا ما يصدر بذلك ما يسمى بالدليل الإجرائي<sup>13</sup>".

9 - عمر، أحمد مختار (2008) ، معجم اللغة العربية المعاصرة.  
10 - مستخلص من نتائج المقابلات مع الخبراء المشاركين في الدراسة.  
11 - عمر، أحمد مختار (2008) ، معجم اللغة العربية المعاصرة.  
12 - جامعة اليرموك، دليل الإجراءات الإدارية.  
13 - مستخلص من نتائج المقابلات مع الخبراء المشاركين في الدراسة.



## مسارات المنح:

06

المسار في اللغة مصدر ميمي من الفعل سار وهو المسلك أو الطريق أو خط السير<sup>14</sup>.  
ومسارات المنح مصطلح متداول لدى العديد من الجهات المانحة دون توافق عليها، ويقصد به: "الأساليب التي تنظم عملية استقبال طلبات المنح من الاستقبال حتى الإغلاق"، وقد تتكون من مسارات عدة، لكل مسار نظامه الخاص بحيث يتضمن كل ما يتعلق به من السياسات والمعايير والشروط والإجراءات. وقد تأتي مرادفة للمجالات، وتختلف من جهة مانحة لأخرى<sup>15</sup>.



## أنواع مسارات المنح:

07

من خلال تحليل الأدبيات المقدمة من الجهات المانحة عينة الدراسة، ونتائج المقابلات، لوحظ وجود تباين في تعريف مسارات المنح من جهة مانحة لأخرى انطلاقاً من توجهات الجهة وشروط الواقفين، وقد تم الوقوف على عدة أنواع منها ما يأتي<sup>16</sup>:

14 - عمر، أحمد مختار (2008) ، معجم اللغة العربية المعاصرة

15 - مستخلص من نتائج المقابلات مع الخبراء المشاركين في الدراسة

16 - مستخلص من نتائج المقابلات مع الخبراء المشاركين في الدراسة

### المنح المتنوع:

01 وهو الذي يتوافق مع توجه المؤسسة ويحقق شرط الواقف، ومن خلاله يتم تقديم المنح طوال العام.

### المنح المركز:

02 وهو الذي يضيف قيمة نوعية حقيقية للقطاع.

### المنح الاستجابي:

03 وهو ما يكون استجابة للطلبات القادمة من الجهة الشريكة.

### المنح الاستباقي:

04 وهو ما تبادر الجهة المانحة بتبنيه مما تستدعي الحاجة إليه، فيتم تصميمه مع جهة استشارية ثم تتم عملية البحث في القطاع غير الربحي عن الجهة المناسبة للتنفيذ.

### منح التعميد:

05 وهو الذي يأتي معمدا بناء على رغبة أو طلب خاص من الواقف.



## القسم الثاني: رصد وتلخيص منظومة المنح لدى الجهات المانحة عينة الدراسة:

### 1/ سياسات المنح:

تم استعراض جميع الأدبيات المتعلقة بمنظومة المنح والواردة من الجهات المانحة عينة الدراسة تحت مصطلح سياسات المنح، وزيارة مواقعها الالكترونية، وقد لوحظ سرد الكثير من المفاهيم تحت مصطلح السياسات، صاحب ذلك اختلاط مفهوم السياسات بالمفاهيم الأخرى مثل المعايير والشروط والإجراءات. وكانت الخطوة الأولى: فصل مفهوم السياسات عن بقية المفاهيم، بحسب التعريف المختار في القسم الأول.

## ومن أجل ذلك تم اتباع الخطوات الإجرائية التالية:

01 استعراض جميع ما ورد في مفهوم السياسات لدى عينة الدراسة، ومقارنتها لدى جميع الجهات المشاركة في الدراسة.

03 تمت المقارنة مع السياسات الواردة في دراسة اتجاهات المنح التنموي السابقة.

05 وبعد الفرز والتمحيص تم الخروج بالسياسات المتطابقة مع التعريف المختار للسياسات في القسم الأول.

02 إعادة ترتيب وصياغة السياسات المتعلقة بالمنح، بوضع السياسات الرئيسة وتتبعها السياسات الفرعية.

04 فرز جميع السياسات بحسب الأهمية بموجب مقياس من عشر درجات بحسب الأهمية (10-1)، حيث أن (10) تعني "مهم جدا" بينما تعني (1) "عديم الأهمية".

06 السياسات المفصلة أدناه لا تعتبر ملزمة لأي جهة مانحة، بل يحق لها أخذ منها أو تعديلها بما يتناسب مع توجهاتها الاستراتيجية.

## سياسات عامة:



- تغطي الجهة المانحة جميع مناطق المملكة العربية السعودية،  
مالم يتم النص على تركيز العمل في بعض المناطق الجغرافية.
- يتوافق المشروع مع توجه الجهة المانحة الاستراتيجي، ويحقق  
الرؤى المشتركة بين الجهة المانحة والجهات الشريكة في التنفيذ.
- تعطى الأولوية بالدعم للشركاء الذين كانت لهم مع الجهة المانحة  
مشاريع مدعومة وناجحة.
- يقدم دعم الجهة المانحة للجهات الشريكة في التنفيذ عبر اتفاقيات  
موقعة وملزمة للطرفين.
- من سياسات التواصل بين الجهة المانحة والجهات الشريكة الاجتماعات  
والزيارات الميدانية وتقارير الأداء المرئية والختامية وفقا لما ينظمه  
الدليل الإجرائي للمؤسسة.
- تشترط الجهة المانحة قيام الجهات المستفيدة من المنح بإعداد  
تقرير ختامي مالي وفني وإعلامي عن المشروع وفق الإجراءات  
المبينة في الدليل المخصص لذلك في دليل الإجراءات.
- تلتزم الجهة الشريكة برفع تقارير الإنجاز عن المشروع في الوقت  
المحدد في الاتفاق المبرم معها.
- تلتزم الجهات الشريكة بتوثيق المشاريع المدعومة من خلال تقارير  
مقروءة ومرئية، بحسب الإجراءات الإعلامية للمؤسسة.
- تعمل الجهة المانحة على قياس أثر مشاريعها الاستراتيجية بالتعاون  
مع الجهات الشريكة.



## سياسات عامة:

- يحق للجهة الشريكة إدراج احتياجاتها من التكاليف التشغيلية المتعلقة بالمشروع المقدم ضمن طلبات المنح للمؤسسة المانحة وفق الإجراءات المنظمة لذلك.
- تسمح سياسة الجهة المانحة بإجراء بعض تعديلات على المشروع في المناقلة بين بنود التكاليف والخطة الزمنية وفقط الضوابط المحددة في نظام إجراءات الجهة المانحة.
- لا تدعم الجهة الشريكة - وإن كانت ذات فروع متعددة - بأكثر من مشروعين في السنة المالية، ويجوز النص على خلاف ذلك
- لا تشارك الجهة المانحة في التنفيذ، بل تقوم بدور إشرافي على المشاريع الممنوحة للتأكد من تحقق أهداف الدعم المتفق عليه.
- للمؤسسة مطالبة الجهات الشريكة بإعادة أي مبالغ مالية في حالة تعثر التنفيذ، وتتحمل الجهة الشريكة مسؤولية التصرف بالمبالغ خارج إطار الاتفاقية المبرمة.
- تلتزم الجهة الشريكة برفع سندات القبض فور إيداع المبلغ في حساب الجهة.
- تقوم الجهة المانحة بتنفيذ ثلاث مستويات من التقييم للمشاريع والجهات المتقدمة للمنح وهي: التقييم المبدئي، والتقييم المرحلي والتقييم الختامي وفق ما ينظمه الدليل الإجرائي
- تستقبل المشاريع من خلال بوابة المنح الالكترونية الخاصة بها وفي الأوقات التي تفتح فيها بوابة استقبال الطلبات.
- توجد سياسة تنظم تسليم الدفعات المالية بين الجهة المانحة والجهة الشريكة وفق ما يفصله دليل الإجراءات.

## سياسات عامة:



- توجد سياسة تنظم المسؤولية القانونية والفكرية المترتبة على تنفيذ المشاريع وفق ما يبينه دليل الإجراءات.
- في حال اعتماد الجهة المانحة لأساليب ومسارات المنح، يتم تحديد نسبة لكل أسلوب أو مسار ضمن مؤشرات الخطط السنوية للمؤسسات.
- تضع الجهة المانحة معايير عامة تتعلق بالدعم وتحديد النسب والمتابعة والتأكد من آلية التنفيذ.
- أن يكون المنح مراعيًا للانتشار الجغرافي للجهات الشريكة في المملكة وفق سياسة الجهة المانحة.
- المنح موجهة للكيانات فقط ولا يتم قبول طلبات الأفراد.
- يتم استقبال الطلبات الخاصة بالمنح عبر البوابة الإلكترونية الخاصة بالجهة المانحة وخلال الفترات المحددة.
- يحق للمؤسسة زيارة الجهة عند الحاجة إلى ذلك في مرحلة التقديم، وإذا لم يف الاجتماع بالغرض، تنفذ عدد من الزيارات بعدد مراحل المشروع.
- يتم إعادة النظر في استمرار الدعم للجهة أو المشروع الذي كان تقييمهما غير مرضي في العام الماضي.
- في حال إدراج الجهة الشريكة للتكاليف التشغيلية المتعلقة بالمشروع، على الجهة المانحة أن تبين الحد الأقصى لتلك التكاليف، بنسبة مئوية من إجمالي قيمة المنحة.

## سياسات التعديلات على المشروع أثناء التنفيذ:



- تسمح سياسة الجهة المانحة ببعض المرونة بالتعديل أثناء التنفيذ بإجراء بعض تعديلات على المشروع، تشمل التعديلات جانبي بنود المناقلة بين التكاليف، والخطة الزمنية للمشروع.

## سياسات المناقلة بين بنود التكلفة:



- من صلاحية الجهة الشريكة المناقلة بين بنود المشروع المناقلة بما لا يزيد على نسبة (10%) من إجمالي المنح المقدم للمشروع، وما عدا ذلك لابد أن يتم بموافقة الجهة المانحة.
- يجب ألا تشمل المناقلة بنود التكاليف التشغيلية للمشروع أو غيره.
- يجب إشعار الجهة المانحة رسمياً بأي تعديلات على بنود التكاليف أو الأنشطة.

## سياسات التعديل على الخطة الزمنية للمشروع:



- من صلاحيات الجهة المستفيدة إجراء التعديل على الخطة الزمنية في الثلاثة الأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل في المشروع، وما عدا ذلك فيكون من صلاحيات الجهة المانحة.
- يجب ألا يؤدي التعديل إلى تأخر بداية المشروع عن العام الحالي الذي اعتمد فيه المنح.
- في حال تأخر إيداع المنحة عن التاريخ المحدد عند تقديم طلب المنحة تقوم الجهة بتعديل الخطة الزمنية للمشروع.
- يجب إشعار الجهة المانحة رسمياً بأي تعديلات على الخطة الزمنية.

## سياسات التعامل مع التجاوزات في التنفيذ وإيقاف المنح



تعتمد الجهة المانحة حزمة من الإجراءات لتجنب وقوع الجهات الشريكة في المخالفات في التنفيذ نفضلها فيما يلي:

- إعداد أدلة مفصلة للمسارات توضح سياسات الجهة المانحة وضوابطها في كل مسار.
- إقامة لقاء التواصل لتعريف الجهات بآليات المنح وضوابطه.
- إعطاء الجهات المرونة في إجراء بعض التعديلات أو المناقشات داخل المشروع دون الرجوع للمؤسسة وفق السياسات المنظمة لذلك.
- الاهتمام بمتابعة المشاريع بشكل مستمر من خلال التقارير الدورية والزيارات الميدانية بما يساعد في معالجة أي ملاحظات تطرأ أثناء التنفيذ.
- بعد استيفاء الجهة المانحة للسياسات المتبعة في التنفيذ واستمرار المخالفات من قبل الجهة الشريكة، يحق للمؤسسة المانحة اتخاذ الإجراءات اللازمة وهي على النحو التالي:

- ◆ لفت الانتباه عند ظهور المخالفة وتكرارها
- ◆ إيقاف المشروع عند عدم التزام الجهة بتنفيذ الاتفاقات مع الجهة المانحة.
- ◆ إيقاف منح الجهة بشكل كامل عند تكرار إيقاف مشروعين.

## سياسات التعامل مع المشاريع المتعثرة:



المشروع المتعثر هو المشروع الذي يعاني توقف وانقطاع الاستمرار في تنفيذه بشكل مؤقت أو دائم، وفق البرنامج الزمني والاتفاقات مع الجهة المانحة. وفي حال تعثر أحد المشاريع، يجب دراسة الأسباب والحيثيات التي تساعد في اتخاذ القرار المناسب بشأن توقف الدعم أو استمراره طبقاً لما يلي:

- إذا كان التعثر مؤقتاً أو نتيجة لظروف قاهرة، يستمر الدعم بشرط تحسن الأداء في تقارير الأداء التالية.
- إذا كان التعثر بسبب الجهة، فتتم دراسة الموضوع من قبل لجنة مكونة من المدير التنفيذي للمؤسسة، ورؤساء الأقسام، والأخصائي المسؤول عن المشروع ليتم اتخاذ قرار حول الجهة والمشروع وإصدار «أوامر التغيير» اللازمة لذلك.
- إذا كان التعثر ظاهراً في أكثر من تقرير متتالي، فيتم إيقاف الدعم، ويتم النظر في استعادة الدعم السابق من عدمه بحسب قرار اللجنة التنفيذية.

## سياسات إدراج الأصول والتكاليف التشغيلية ضمن تكاليف المشروع



- يحق للجهة الشريكة إدراج احتياجاتها من التكاليف التشغيلية المتعلقة بالمشروع المقدم ضمن طلبات المنح للمؤسسة المانحة.
- يتم تعريف التكاليف التشغيلية وعلاقتها بالمشروع ضمن بنود التكاليف في طلب التقديم.
- يحق للجهة المانحة إدراج طلبات شراء الأصول المتعلقة بالمشروع ضمن طلب المنح وفق ثلاثة ضوابط هي:

- ◆ أن يكون شراء الأصول ضمن المشروع المقدم للمنح ومرتبباً بفكرته والهدف العام له.
- ◆ تسجل الأصول التي يتم شراؤها ضمن المشروع في سجلات الأصول الثابتة لدى الجهة.
- ◆ عند شراء السيارات ضمن المشروع أن يكون لدى الجهة رقم مسجل رسمياً باسم الجهة المانحة في إدارة المرور.

## معايير المنح:



## 2/ معايير المنح:

باعتداد التعريف المختار للمعايير، تمت مقارنة وفرز وتلخيص معايير المنح وفق الخطوات الإجرائية التالية:

- ✓ مقارنة مكونات منظومة المنح في جميع الأدبيات وفصل المعايير عنها.
- ✓ مقارنة النتائج مع المعايير في دراسة اتجاهات المنح.
- ✓ فرز المعايير المستخلصة بحسب الأهمية على مقياس (1 - 10) حيث أن (10) تعني "مهم جدا" بينما تعني (1) "عديم الأهمية".

# تم الخروج بأربع حزم من المعايير وهي:



المعايير  
العامة للمنح  
التنموي



معايير خاصة  
لاختيار المشاريع  
والبرامج



معايير اختيار  
الجهات الشريكة  
في التنفيذ



معايير عامة  
لاختيار المشاريع  
والبرامج



## المعايير العامة للمنع التنموي:

- أن تكون الأولوية للبرامج حسب حاجة الزمان والمكان وطبيعة المنطقة أو البلد الذي سينفذ فيه، وكلما كان عدد المستفيدين من البرنامج أكثر فله الأولوية.
- فاعلية المجتمع المستهدف في المشاركة والتأثير.
- يعتمد المنح وفق مؤشرات محددة ومتفق عليها تتضمن النص على مخرجات واضحة ومحددة.
- قوة المنهجية والوسائل المستخدمة وتوفر الأدلة الداعمة لفعاليتها.
- توفر السلامة المهنية في المنطقة المستهدفة بالمشروع.

## معايير اختيار الجهات الشريكة في التنفيذ:



- يشترط قيام الجهة المتعاون معها وفق عمل مؤسسي متكامل؛ بمجلس إدارة وموظفين، وتوزيع المهام ومقر متكامل وحساب بنكي، وخطة سنوية واضحة ومنتظمة.
- أن يكون لدى الجهة المانحة آلية واضحة في التخطيط والمتابعة والمحاسبة والإدارة وتقديم التقارير.
- التعامل السابق للجهة المستفيدة مع الجهات المانحة بمشاريع ناجحة.
- أن يكون لدى الجهة المتعاون معها القدرة الكاملة على تنفيذ المشروع ومتابعته وتشغيله في المستقبل.
- حسن سيرة الجهة الشريكة، بحيث لا يوجد عليها ملاحظات تنظيمية أو مالية.
- اجتياز تقييم الجهة في المشاريع الماضية التي نفذتها الجهة الشريكة مع الجهة المانحة.
- أن تقدم الجهة خدماتها بمشاركة مباشرة مع المجتمع المحلي و/أو المجموعات المستهدفة من خلال المشروع.
- أن تستطيع الجهة تأمين الاستمرار للمشروع من الناحية المالية بعد انتهاء فترة الدعم التي يغطيها التمويل.
- أن يكون لدى الجهة الكوادر البشرية ذات الخبرة في مجال المشروع.
- مقدار وضوح الحوكمة للجهة وتفاصيل الإدارة المالية.

## معايير اختيار المشاريع والبرامج التنموية:



- وضوح فكرة المشروع.
- البرامج المشاريع ذات الأثر الأكبر.
- مقدار توافق المشروع المقدم مع الخطة الاستراتيجية للجهة المستفيدة.
- أن يكون البرنامج مستوفياً كافة التصاريح اللازمة من قبل الجهات الرسمية ذات العلاقة.
- أن تكون الأولوية في اختيار هذه المشروعات بحسب حاجة المنطقة أو البلد.
- البرامج والمشاريع المتوافقة مع الخطة الاستراتيجية واتجاهات الجهة المانحة.
- الواقعية في تخطيط وتنفيذ المشروع.
- وضوح الآلية التي تعكس قابلية القياس للمشروع.
- ضعف درجة المخاطرة في المشروع.
- أن يكون للمشروع خطة زمنية وخطة تنفيذية واضحة.
- أن تكون تكلفة المشروع في حدود الميزانية المعتمدة للبرنامج.
- مدى مساهمة المشروع في تحقيق نتائج البرنامج المرجوة.
- مدى مساهمة المتطوعين في تنفيذ المشروع بأدوار رئيسية.
- أن يكون للبرنامج خطة زمنية وخطة تنفيذية واضحة.
- يتم وضع معايير خاصة بكل مشروع على حدة.
- البرامج والمشاريع التي لم يسبق دعمها من قبل الجهة المانحة.
- قلة / غياب الدعم الحكومي للمشروع.
- توفر الدراسات المجتمعية المؤيدة للمشروع.

## معايير المشاريع والبرامج النوعية:



- يتم تقييم البرامج المرشحة واختيار المميز منها باعتبارها آلية أساسية في تحديد أولويات الدعم.
- البرامج والمشاريع الإبداعية.
- احترافية الجهة وتميزها أو تميّز مدير المشروع وفقا للاشتراطات الجهة المانحة.
- البرامج والمشاريع الأكثر استدامة والقادرة على الاعتماد على نفسها مستقبلا.
- أن يكون للمشروع منتجات مستدامة (دليل إجرائي - حقائب - نمذجة - كوادر...) بحسب اشتراطات الجهة المانحة.
- اختيار البرامج والمشاريع ذات الاحتياج العالي في المجتمع.



## شروط المنح:

### 3/ شروط المنح:

باعتقاد التعريف المختار لشروط المنح، تمت مقارنة وفرز وتلخيص شروط المنح وفق الخطوات الإجرائية التالية:

- ✓ مقارنة مكونات منظومة المنح في جميع الادبيات وفصل الشروط والضوابط عنها.
- ✓ مقارنة النتائج مع الشروط في دراسة اتجاهات المنح ودمج المتشابهات وحذف المكررات.
- ✓ فرز الشروط والضوابط بحسب الأهمية على مقياس (1-10) حيث أن (10) تعني "مهم جدا" بينما (1) "عديم الأهمية".

## تم الخروج بالشروط والضوابط أدناه وهي:



وجود حساب مصرفي  
ساري المفعول بالاسم  
الرسمي للجهة طالبة  
المنح.

أن يكون المشروع المقدم  
ضمن الأنشطة المرخص  
للجهة مزاولتها بموجب  
نظامها الأساسي.

أن تكون الجهة مقدمة  
الطلب غير ربحية ويستثنى  
من ذلك الجهات الربحية  
التي تخدم القطاع الخيري.

أن تكون الجهة ذات صفة  
نظامية وقانونية وتعمل  
داخل المملكة العربية  
السعودية.

أن يكون المشروع ضمن  
النطاق الجغرافي  
ومجالات وأهداف الجهة  
المانحة.

عدم وجود أية ملاحظات  
أو مخالفات قانونية على  
الجهة مقدمة الطلب.

وجود قوائم مالية مدققة  
لآخر سنة مالية للجهة طالبة  
المنح من مكتب محاسبي  
معتمد بعد عام واحد من  
تأسيسها.

عدم وجود شراكات متعثرة  
بين الجهة المانحة والجهة  
طالبة المنح شرط لدعمها.

وجود محاسب قانوني  
خارجي في الجهة  
المستفيدة.

أن تكون الجهة مقدمة  
الطلب متخصصة في مجال  
المشروع المقدم لطلب  
المنح.

وجود مدير متفرغ  
للمشروع.

أن تكون مخرجات المشروع  
وخدماته ومخرجاته غير  
ربحية.

أن يكون مقدم الطلب هو  
الجهة المستفيدة مباشرة  
وليس جهة أخرى



## إجراءات المنح:

### 4/ إجراءات المنح:

باعتقاد التعريف المختار لإجراءات المنح، تمت مقارنة وفرز وتلخيص الإجراءات وفق الخطوات الإجرائية التالية:

- ✓ مقارنة مكونات منظومة المنح في جميع الأدبيات وفصل إجراءات المنح وفق التعريف المختار في القسم الأول.
- ✓ مقارنة النتائج مع الإجراءات الواردة في دراسة اتجاهات المنح ودمج المتشابهات وحذف المكررات.
- ✓ خلصت الدراسة إلى أن الإجراءات عددها كبير وتتنظم في (9) نوعاً يندرج تحت كل نوع سلسلة من الإجراءات الفرعية يوشها الشكل التالي:



## الخطوات الإجرائية للمنح:



# الإجراءات الرئيسية والخطوات الفرعية المتبعة في المنح



## إجراءات استقبال المنح

01

### الخطوات الإجرائية

- يتم التقديم الكترونياً عبر موقع الجهة المانحة.
- يتم ارفاق المتطلبات أدناه للحصول على الدعم وهي:
  - خطاب رسمي لطلب الدعم باسم الجهة المانحة.
  - صورة من تصريح الجهة الرسمي.
  - صورة من البطاقة أو الشهادة البنكية (الآيبان).
  - الميزانية التفصيلية للمشروع.
  - ملف تفصيلي عن المشروع.

## إجراءات التواصل مع الجهات الشريكة

02

### الخطوات الإجرائية

- إشعار الرد على المشاريع المتقدمة
  - يتم اشعار الجهات الطالبة للمنح بالموافق على المشاريع أو رفضها رسمياً من خلال البريد الإلكتروني للمؤسسة.
  - لا مانع من استخدام خدمات رسائل الواتس آب والرسائل النصية SMS كوسائل مساندة وليست رسمية.
- إجراءات الاجتماع مع الجهة: الشريكة:
  - بعد التقديم والتقويم للمشروع، يتم عقد اجتماع بمدير المشروع المكلف من الجهة الشريكة وذلك للأهداف التالية:
  - التعرف على الجهة الشريكة وأهم برامجها، والعاملين فيها، وبعض التفاصيل عن المشروع.
  - تعريف الجهة بفرص تحسين المشروع، ومناقشة تعديلاته إن وجدت على نحو يساعد في تحقيق متطلبات المنح.

# الإجراءات الرئيسية والخطوات الفرعية المتبعة في المنح



## 02 إجراءات التواصل مع الجهات الشريكة

### الخطوات الإجرائية

#### إجراءات الزيارات الميدانية: تشمل الزيارة الميدانية ما يلي:

- الاطلاع على المخرجات والنتائج التي أنجزت
- الاطلاع على نشاطات المشروع التي يجري تنفيذها
- الاطلاع على المخرجات والنتائج التي تم إنجازها.
- الاطلاع على نشاطات المشروع التي يجري تنفيذها.
- مراجعة آلية متابعة المشروع ونماذجها ونتائجها.
- مراجعة الملفات الخاصة بالمشروع.
- مراجعة الجوانب المالية.
- مقابلة مدير المشروع ميدانيا ومناقشة تفاصيل التنفيذ.
- يقوم فريق الزيارة بتعبئة نموذج زيارة المشروع.

## 03 إجراءات اتخاذ قرار المنح

### الخطوات الإجرائية

#### إجراءات اتخاذ قرارات المنح

- التأكد من انطباق ضوابط الجهة والمشروع والمنحة على الطلب المقدم.
- تقييم الجهة وفقاً لمعايير تقييم الجهة في كل مسار من المسارات المعتمدة من قبل الجهة المانحة
- تقييم المشروع وفقاً لمعايير تقييم المشروع في كل مسار.
- عرض الطلبات ونتائج تقييمها على لجان متخصصة في الجهة المانحة لاتخاذ قرار بشأنها.
- اتخاذ القرار بالقبول او الرفض والاعتذار للجهة مقدمة الطلب وفق الإجراءات المتبعة.

# الإجراءات الرئيسية والخطوات الفرعية المتبعة في المنح



## إجراءات قبول المشروع أو الاعتذار

04

الخطوات الإجرائية

### إجراءات إبلاغ الجهة بقرار المنح:

- تلتزم الجهة المانحة بإبلاغ الجهة بالقرار.
- يكون إبلاغ الجهة بالقرار عن طريق اللجنة الخاصة باستقبال طلبات المنح.
- تبلغ الجهة بخطاب رسمي موقع من جهة استقبال المشروع مرسلا بالبريد الإلكتروني الرسمي للجهة الشريكة.
- يمكن استخدام وسائل مساندة للتذكير مثل الرسائل النصية وغيرها.

### إجراءات إبلاغ الجهة بأسباب الاعتذار:

- قد تعتذر الجهة المانحة أحيانا عن قبول بعض طلبات المنح إما لعدم اجتيازها ضوابط المنح أو معاييره أو لوجود ملحوظات أخرى على الطلب.
- تلتزم الجهة المانحة واللجان المختصة عند الاعتذار عن منح المشروع مع ذكر أسباب الاعتذار.
- تلتزم الجهة المانحة بتقديم قائمة بأهم أسباب الاعتذار بما يساعد الجهات على الاستفادة منها في تحسين فرص حصولها على المنح مستقبلا.
- تحرص الجهة المانحة على أن تكون أسباب الاعتذار ضمن السياسات والمعايير والضوابط المعتمدة لديها.
- يرسل للجهة خطاب رسمي بالبريد الإلكتروني بالاعتذار عن قبول المشروع، مع ذكر الأسباب بشكل مجمل.
- يحق للجهة الشريكة طلب المزيد من الإيضاحات حول قائمة أسباب الاعتذار.

## الإجراءات الرئيسية والخطوات الفرعية المتبعة في المنح



### 05 إجراءات صرف الدفع المالية

◆ 05

#### الخطوات الإجرائية

- التأكد من سريان تصريح الجهة الشريكة.
- التأكد من قرار اعتماد المشروع يتضمن تحديد عدد الدفعات ومبالغها.
- ما بعد الدفعة الأولى، يتم إرفاق تقرير الجهة الشريكة المتعلقة بالدفعة، يتضمن ملخص عن المشروع، يتضمن تفاصيل موجزة، مع إظهار بنود الدعم، والتكلفة الكلية والدفعة المستحقة.
- التأكد من وجود سندات القبض للدفعات السابقة التعميد بالصرف.
- وجود البيانات المصرفية كاملة، وأهمها: اسم المصرف، رقم الحساب الأيبان.
- تجهيز كافة متطلبات الشروط في حال الدعم المشروط.
- تحويل المبلغ الى حساب الجهة الشريكة، والمطالبة بسند القبض حال وصول الأشعار بالاستلام.

### 06 إجراءات تقييم المشروعات

◆ 06

#### الخطوات الإجرائية

#### أ/ التقييم المبدئي للمشروع:

- تستخدم هذه الاجراءات بعد استكمال طلبات التقديم من قبل الجهات بغرض اتخاذ القرار المناسب بشأنها.
- التأكد من انطباق ضوابط وشروط المنح على الجهة الطالبة والمشروع المقدم في الطلب.
- تتم عملية التقييم وفقاً لمدى انطباق معايير المنح المعتمدة على الجهات وعلى المشاريع.
- تقييم المشروع وفقاً لمعايير تقييم المشروع في كل مسار.
- مراعاة اختلاف ضوابط الجهة والمشروع ومعايير تقييم كل منهما بحسب المسار المطلوب التقديم عليه.
- في حال الاحتياج، يتم التواصل مع الجهة مقدمة الطلب في مرحلة التقييم الأولي للمشروع لمناقشة بعض التفاصيل وإجراء التعديلات المطلوبة.
- حال استيفاء دراسة الطلب يتم عرض الطلبات ونتائج تقييمها على اللجان المتخصصة في الجهة المانحة لاتخاذ قرار بشأنها.

# الإجراءات الرئيسية والخطوات الفرعية المتبعة في المنح



## إجراءات تقييم المشروعات

06

الخطوات الإجرائية

ب/ التقييم المرحلي:

يتم التقييم دورياً كل (6) أشهر، بغرض متابعة وتقييم مدى التقدم في تحقيق أهداف المشاريع وفقاً لطبيعة المسار، ويجوز النص على فترة تقييم أخرى. وفيها يتم عمل الآتي:

- جمع المعلومات دورياً عن أنشطة المشاريع والمخرجات والنتائج لقياس أداء المشاريع.
- مراجعة مؤشرات قياس الأداء والمستهدفات، والمشار إليها في نماذج التقديم الخاصة بالمشاريع.
- جمع المعلومات، ورصدها، وتوثيقها، بالاستفادة من الطرق الآتية:

- ◀ السجلات والتقارير والمطبوعات.
- ◀ اقتراحات المستفيدين.
- ◀ الزيارات والمقابلات والمسح الميداني.
- ◀ الوثائق المرئية والسمعية.
- ◀ المشاهدة والملاحظة الشخصية.
- ◀ النقاشات وورش العمل ومجموعات التركيز.
- ◀ الوثائق الإعلامية والدعائية.
- ◀ نتائج توصيات طلب التعديل أي من المؤشرات/النتائج/الأهداف الموضوعية.

- تقوم الإدارة المعنية بممارسة عملية التقييم مع المحافظة على الثقة والاحترام ورفقي الحوار مع الشركاء، والجهة الشريكة.
- في حال تقصير الجهة الشريكة في التنفيذ في جانب أداء الالتزامات المبرمة، تتم مطالبته بالوفاء بتعهداته بالأساليب التي تُوازن بين اللطف والحزم، وذلك للمحافظة على المشاريع واستدامتها.

# الإجراءات الرئيسية والخطوات الفرعية المتبعة في المنح



## إجراءات تقييم المشروعات

06

الخطوات الإجرائية

### ج / التقييم الختامي للمشروع:

يهدف هذا الإجراء إلى تقييم جميع المشاريع التي تم منحها للاستفادة من نتائج التقييم في تطوير عملية المنح وزيادة كفاءة المشاريع. وتستخدم الجهة المانحة في تقييم المشاريع المصادر الآتية:

- نتائج الزيارات الميدانية والتقييم المرطبي.
- نتائج التقرير الختامي للمشروع الذي أعدته الجهة المستفيدة.
- وبناء على نتائج التقييم السابق تقوم الجهة المانحة بتعبئة نموذج تقييم المشروع الخاص بكل مسار واستخلاص الدرجة النهائية للتقييم.
- كتابة تقرير التقييم الختامي للمشروع.

# الإجراءات الرئيسية والخطوات الفرعية المتبعة في المنح



## إجراءات تقارير الأداء

07

### الخطوات الإجرائية

#### أ/ تقارير الأداء (الفنية - المالية ):

- تلتزم الجهة الشريكة في التنفيذ برفع تقارير الإنجاز عن المشروع في الوقت المحدد من قبل الجهة المانحة، مع استكمال متطلبات جميع التقارير المطلوبة الأخرى (الفنية والمالية والتقارير الإعلامي، تقرير توثيق التجربة) بحسب المواصفات المقدمة من الجهة المانحة.
- تتحقق الجهة المانحة من مواصفات التقارير وتوافق عليها أو تطلب التعديل عليها.
- يصدر عن الجهة المانحة تقرير مرحلي نصف سنوي للمشاريع التي تم تنفيذها من قبل الجهات الشريكة التي تمتد عاماً فأكثر. ويكتفي بتقرير ختامي واحد للمشاريع التي تستمر لأقل من عام.

#### ب/ التقرير الختامي

- تشترط الجهة المانحة قيام الجهة الشريكة من المنح بإعداد تقرير ختامي مالي وفني وإعلامي عن المشروع.
- يجب أن يتضمن التقرير الختامي جميع التفاصيل التي توضح الواقع الفعلي لتنفيذ المشروع مقارنة بالخطة التي تضمنها أنموذج تقديم طلب منحة.
- يتم رفع التقرير للمؤسسة خلال مدة لا تزيد على ثلاثين يوماً من تاريخ الانتهاء من تنفيذ المشروع.
- التقرير الختامي وثيقة مهمة تستند إليها الجهة المانحة في تقييم المشاريع وأداء الجهات الشريكة في التنفيذ.

# الإجراءات الرئيسية والخطوات الفرعية المتبعة في المنح



## 08 إجراءات التوثيق الإعلامي والدروس المستفادة من المشروع

### الخطوات الإجرائية

#### إجراءات التوثيق الإعلامي

- يكون توثيق المشاريع الخيرية في إطار صناعة الصورة والرسالة الإعلامية التي تخدم توجه الجهة الشريكة.
- تلتزم الجهة الشريكة بتوفير حد أدنى من التوثيق لمشاريعها بما يضمن تزويد الجهة المانحة بعدد كاف من المواد الإعلامية التي توثق برامج ومراحل المشروع.
- تشمل أنواع المواد الإعلامية التي تدخل في عملية التوثيق ما يأتي:
  - ◀ نسخة من التقرير الختامي: يكون المحتوى المرسل بصيغة word وصيغة PDF موقعه ومختومة من مدير الجهة.
  - ◀ صور لبرامج المشروع: وتكون بجودة عالية في الحجم والوضوح.
  - ◀ فيلم ختامي : وهو فيلم قصير لا يتجاوز مدته ٩٠ ثانية
  - ◀ تصوير فيديو قصير: فيلم قصير لا يتجاوز عشر ثوان خياراً مفيد للتبادل والتعريف السريع.
  - ◀ يمكن أن يتم تصوير أكثر من مقطع على أن تكون جودة المقاطع عالية.
  - ◀ الإعلانات: تعد الإعلانات في الشوارع والأمكنة العامة وفي مواقع التواصل الاجتماعي حيث تتضمن شعار الجهة المانحة نوعاً من أنواع التوثيق وسيتم إعادة نشرها عبر قنوات التواصل للمؤسسة.
- يجب مراعاة خصوصية المستفيدين مثل (المحتاجين والمسنين والأيتام في الإطعام والصدقات
- يجب أن يتضمن التوثيق شعار الجهة المانحة.
- تلتزم الجهة الشريكة بإبراز دور الجهة المانحة في المشروع وإبلاغ المستفيد بذلك ما لم تطلب الجهة المانحة خلاف ذلك.
- يعد التوثيق الإعلامي للمشاريع أحد متطلبات إغلاق المنحة.

# الإجراءات الرئيسية والخطوات الفرعية المتبعة في المنح



## 08 إجراءات التوثيق الإعلامي والدروس المستفادة من المشروع

### الخطوات الإجرائية

#### إجراءات توثيق التجربة والدروس المستفادة:

يكون توثيق المشاريع الخيرية في إطار صناعة الصورة والرسالة باستثناء المشاريع الدورية، ومشاريع الإثراء المعرفي تشترط الجهة المانحة قيام الجهة الشريكة من المنح بتوثيق المشروع وتقييم الدروس المستفادة من تنفيذه والتوصيات الخاصة به؛ بهدف الاستفادة من هذه العملية في تحسين وتطوير المشروع مستقبلاً: تتم عملية التوثيق بوسائل مثل:

- توثيق السجلات والملفات الخاصة بالمشروع.
- التوثيق الإعلامي للمشروع
- الملاحظات الميدانية للمستشار وفريق العمل الداخلي بالجهة إن وجد.
- إعداد تقارير دراسات الحالة إن وجدت.
- إعداد تقرير خاص عن ذلك يرسل مع التقرير الختامي للمشروع.

## 09 إجراءات إغلاق المنحة

### الخطوات الإجرائية

عملية إغلاق المنحة هي إجراء تقوم به الجهة المانحة بعد استكمال جميع المتطلبات اللازمة للإغلاق؛ حيث تقوم بالتقييم النهائي للمشروع وإغلاق المنحة وإبلاغ الجهة المستفيدة بقرار الإغلاق، ويشترط لإغلاق المنحة استكمال المتطلبات الآتية:

- إرسال الجهة سند القبض لكل دفعة من دفعات المنحة خلال خمسة أيام من إبلاغ الجهة بإيداع مبلغ الدعم.
- استكمال الجهة إرسال جميع التقارير المطلوبة (التقرير الختامي الفني والمالي التقرير الإعلامي، تقرير توثيق التجربة)
- تدرس الجهة المانحة التقارير وتطلب التعديل عليها إذا لزم، ثم تعتمدها.
- تحقيق المخرجات المتفق عليها عند تقديم طلب المنحة.
- قيام الجهة المانحة بتقييم المشروع وفق الأنموذج المعد لذلك.
- في حالة عدم تنفيذ المشروع أو أجزاء منه يجب إعادة مبلغ المنحة أو المتبقي منه قبل إغلاق المنحة.

# الفصل الثالث

## تخطيط وإدارة المنح لدى الجهات المانحة



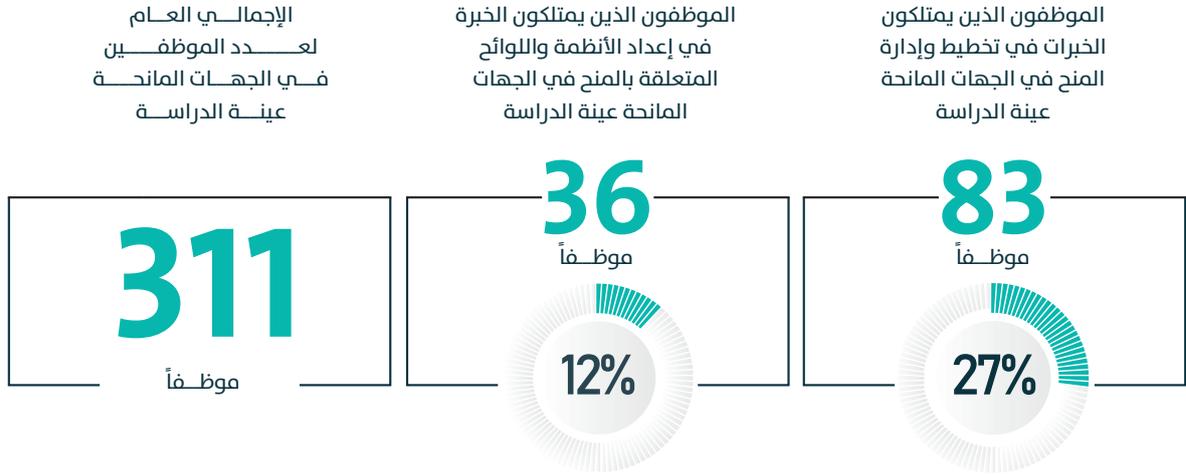
## تخطيط وإدارة المنح لدى الجهات المانحة

يتناول الفصل أساليب تخطيط وإدارة منظومة المنح لدى الجهات المانحة عينة الدراسة، ومن خلاله تتم الإجابة عن تساؤلات الدراسة حول: عدد العاملين في إدارة المنح، وعدد من يمتلكون الخبرة في إدارة المنظومة و إعداد اللوائح والسياسات الخاصة بالمنح، ومدى اعتماد الجهات المانحة على الخبرات الخارجية وأسلوب إدارة الشراكات في الجهة المانحة.

وقد تم اتباع منهجية تحليل المحتوى بتفريغ المقابلات الصوتية واستخلاص الإجابات منها وإعادة صياغتها بدمج المتشابهات وحذف المكررات، فجاءت النتائج ملخصة في المواضيع التالية:

# 1/ عدد الذين يمتلكون الخبرة في تخطيط وإدارة المنح:

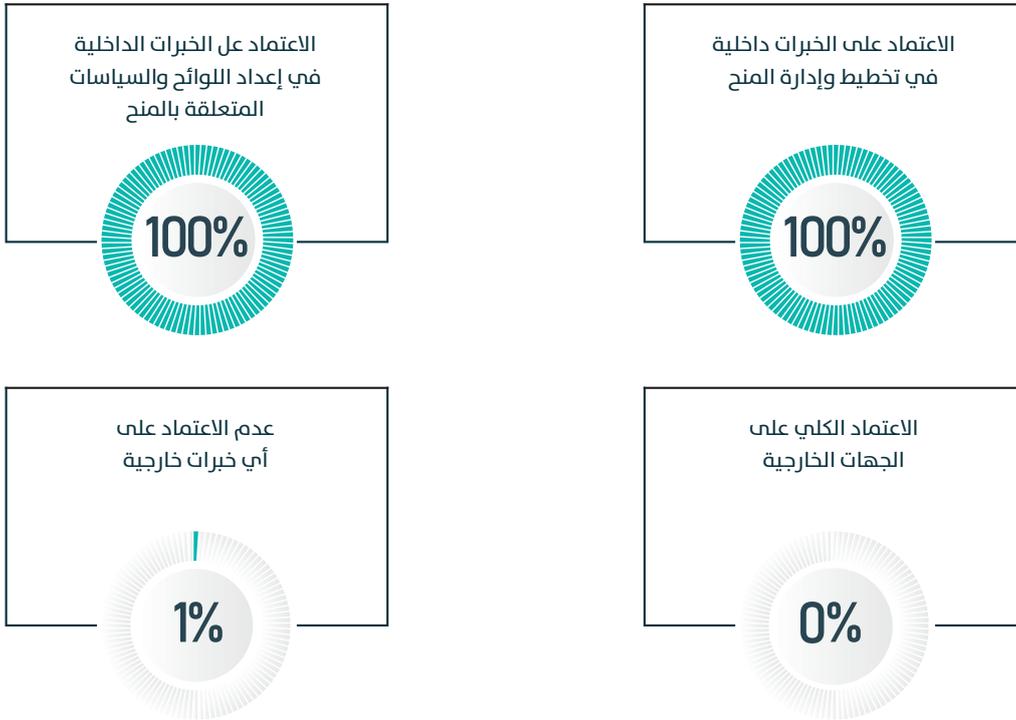
## أعداد العاملين في إدارة المنح في الجهات المانحة عينة الدراسة



بيانات الجدول رقم (3) تبين أن نسبة الموظفين الذين يمتلكون الخبرات في تخطيط وإدارة المنح، وفي إعداد الأنظمة واللوائح في الجهات المانحة عينة الدراسة (27%) و (12%) على التوالي، وهذه النسب تعكس مدى اعتماد الجهات المانحة على كوادرها الوظيفية في إدارة منظومة المنح وإعداد السياسات.

## 2/ مدى اعتماد الجهات المانحة على الخبرات الخارجية:

### مدى اعتماد الجهات المانحة على الخبرات الخارجية



بيانات الجدول رقم (4)، تبين أن نسبة الاعتماد على الخبرات الداخلية في تخطيط وإدارة المنح وإعداد اللوائح والسياسات المتعلقة بالمنح تبلغ (100%)، مقابل نسبة للاعتماد الجزئي على الخبرات الخارجية تبلغ (90%). فيلاحظ أن جميع النتائج يعرض بعضها بعضا في اعتماد الجهات المانحة على كواردها في إدارة منظومة المنح وإعداد اللوائح والأنظمة المتعلقة بالمنح، مع نسبة ضئيلة لا تتجاوز (10%) للاعتماد على الجهات الخارجية. وقد أشار بعض أفراد العينة في المقابلات إلى أن دور الخبراء الخارجيين ربما يقتصر على تحكيم المخرجات التي ينتجها فريق العمل لاسيما في جوانب الأنظمة واللوائح.

### 3/ تفاصيل إضافية حول تخطيط وإدارة عملية المنح وصياغة السياسات واللوائح:

جميع الكوادر في إدارة المنح وبناء اللوائح والأنظمة المتعلقة بالمنح يملكون المؤهلات الكافية لأداء مهامهم بكفاءة عالية.

هناك مستويات في اتخاذ قرارات المنح، منها من يقترح الرأي، ومنها من يقرر، ولا يُسند اتخاذ قرارات المنح للجهة التي استقبلت الطلبات هي التي تقرر.

تعتمد الجهات المانحة على التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي في إدارة المنح.

لدينا جميع الجهات المنحة منهجية واضحة للمنح في مجال التخصص.

01

02

03

04

05

06

07

توجد إدارات وأقسام متخصصة لإدارة المنح واعداد الأنظمة واللوائح المتعلقة به.

الطلبات يستقبلها المشرف يراجعها مكتب المبادرات، ويربطها بالمستهدفات وتعتمدها إدارة الأداء.

تهتم الجهات المنحة بالأتمتة الشاملة لمنظومة المنح.

# الفصل الرابع النتائج العامة للدراصة

## من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشكل عام ما يأتي:

- توصلت الدراسة إلى عدد من التعريفات المستخلصة من مقابلة الخبراء ذو الاختصاص بقطاع المنح منها: تعريف المنظومة، والمعايير، والشروط، والإجراءات للمنح.
- حددت الدراسة أربع مكونات أساسية لمنظومة المنح التي شكلت شبه توافق بين الجهات المانحة وهي: السياسات، والمعايير، والإجراءات، والشروط.
- أبرز السياسات العامة التي توصلت إليها الدراسة: أن يتوافق المشروع مع توجه الجهة المانحة الاستراتيجي، وأن تتحقق الرؤية المشتركة بين الجهة المانحة والجهات الشريكة في التنفيذ، مع إعطاء الأولوية بالدعم للشركاء الذين كانت لهم مع الجهة المانحة مشاريع مدعومة وناجحة، وأن يُقدم الدعم للجهات الشريكة في التنفيذ عبر اتفاقيات موقعة وملزمة للطرفين.

## من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشكل عام ما يأتي:

■ أبرز السياسات الخاصة: سياسات التعديلات على المشروع أثناء التنفيذ، وسياسات التعامل مع التجاوزات في التنفيذ وإيقاف المنح، وسياسات التعامل مع المشاريع المتعثرة، وسياسات إدراج الأصول والتكاليف التشغيلية ضمن تكاليف المشروع.

■ برزت معايير للمفاضلة لدى الجهات المانحة بعضها عام وبعضها خاص **ومن المعايير العامة:** فاعلية المجتمع المستهدف في المشاركة والتأثير، وقوة المنهجية والوسائل المستخدمة وتوفر الأدلة الداعمة لفعاليتها، وتوفر السلامة المهنية في المنطقة المستهدفة بالمشروع، **ومن المعايير الخاصة:** معايير اختيار الجهات الشريكة في التنفيذ، ومعايير اختيار المشاريع والبرامج ومعايير المشاريع والبرامج النوعية.

## من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشكل عام ما يأتي:

■ اتسمت عملية المنح بالحوكمة من خلال إيجاد شروط ضابطة للجهات المنفذة أبرزها: أن تكون الجهة ذات صفة نظامية وقانونية وتعمل داخل المملكة العربية السعودية، وأن يكون المشروع المقدم ضمن الأنشطة المرخص للجهة مزاولتها بموجب نظامها الأساسي، وعدم وجود أية ملاحظات أو مخالفات قانونية على الجهة الشريكة مقدمة الطلب، وتكون هي الجهة المستفيدة مباشرة وليس جهة أخرى.

■ استعرضت الدراسة تسع أصناف من إجراءات المنح هي: إجراءات استقبال المنح، إجراءات التواصل مع الجهات الشريكة، إجراءات اتخاذ قرار المنح، إجراءات قبول المشروع أو الاعتذار، إجراءات صرف الدفع المالية، وإجراءات تقييم المشروعات، وإجراءات تقارير الأداء، إجراءات التوثيق الإعلامي والدروس المستفادة من المشروع، وإجراءات إغلاق المنحة.

## من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشكل عام ما يأتي:

■ بينت الدراسة أن الجهات المانحة تعتمد بنسبة كبيرة على كوادرها المحلية من حيث تخطيط وإدارة المنح أو من حيث إعداد اللوائح والأنظمة والإجراءات في مجال المنح، وأن اعتمادها على الجهات الخارجية تكاد تكون معدومة إلا في بعض النواحي الجزئية مثل: تحكيم المخرجات التي تنتجها فرق العمل لاسيما في جوانب الأنظمة واللوائح.

■ رسم خارطة طريق للجهات الناشئة مكونة من أربع نقاط هي: ما يتعلق بالناحية القانونية والنظامية، والناحية الاستراتيجية، والناحية الإجرائية، ثم مقترحات وتوصيات عامة.

■ تحديد أهداف استراتيجية واضحة تتضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030 في البعد الثالث؛ تعزيز التنمية المجتمعية وتنمية القطاع غير الربحي، ووضع خطط استراتيجية تتضمن رؤيتها ورسالتها وقيمتها والأهداف الاستراتيجية، والقضايا والمجالات التي تركز النشاط فيها، ووضع مستهدفات للمتابعة والتقييم مستندة إلى مؤشرات الأداء، بما يضمن إنجاز المشاريع وفق الخطط المبرمة مع الجهات الشريكة.

## أهم توصيات الدراسة للجهات المانحة الناشئة:

01



أن تقوم الجهات المانحة الناشئة بالاطلاع على مكونات منظومة المنح الواردة في هذه الدراسة، والاختيار منها بما يناسب توجهاتها الاستراتيجية وطبيعة نشاطها ومجالات عملها.

02



أهمية التركيز في الدعم على جوانب مخصصة وعدم التشعب في مجالات كثيرة ومناطق عديدة وفئات كثيرة ربما تعجز الموارد عن تغطيتها.

03



استقطاب الكوادر الجيدة في جوانب المنح، والعناية بهم من حيث التأهيل لعظيم أثرهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

04



بناء الشراكات الفاعلية مع الجهات المانحة لأهميتها في تبادل الخبرات وزيادة الإنتاجية، والجودة في توزيع الدعم.

# الفصل الخامس خارطة طريق إرشادية للجهات المانحة الناشئة

الفصل السادس يتضمن خارطة طريق ومقترحات ارشادية في بناء وتنفيذ منظومة المنح التنموي للجهات المانحة الناشئة وتتضمن البنود التالية:

## 1/ ما يتعلق بالناحية القانونية والنظامية :

- التسجيل القانوني للجهة الناشئة والتعرف على حدود المسؤوليات والالتزامات المالية والقانونية للجهة المانحة.
- احترام الأنظمة والتشريعات النافذة في المملكة ذات العلاقة، والمتعلقة بوجودها واستمرار نموها وعلاقتها بالجهات التي تعمل معها والبرامج والمشاريع التي تمولها.
- العناية بإعداد اتفاقية تمويل واضحة تتضمن جميع التفاصيل المتعلقة بالمشروع والتعاون بينها وبين الجهات الشريكة.
- الالتزام بالحوكمة وشفافية الإفصاح عن المعلومات، بتوفر القدرة على توفير التقارير المناسبة لجميع أصحاب المصلحة.
- إحكام الرقابة على البرامج المشاريع المعتمدة، ومتابعة تنفيذها بدقة للتأكد من أن الموارد المصروفة تم استخدامها بطريقة صحيحة وفعالة.
- تعزيز التواصل مع الجهات الشريكة للتحقق من تنفيذ الخطط الأهداف المحددة وفق الاتفاقات المبرمة.
- الكفاءة العالية في إدارة الموارد المالية والتوثيق المالي بكل دقة وشفافية وتوثيق جميع المعاملات، ووضع تقارير الإداء المالي بعناية.

## 2/ ما يتعلق بالناحية الاستراتيجية:

- تحديد أهداف استراتيجية واضحة ومحددة في مجال تمويل المنح مع تضمينها لمستهدفات رؤية المملكة 2030، لاسيما اهداف البعد الثالث للخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني المتعلق بتعزيز التنمية المجتمعية وتطوير القطاع غير الربحي، بما فصلته الدراسة.
- التحليل الاستراتيجي للبحث عن الفرص والجهات الشريكة لضمان تحديد الاحتياجات والفجوات الفعلية في مبادرات المجالات المختلفة، وتعزيز الإنجاز المشترك بما يساهم في تحقيق أهدافها والوصول الى المستفيد النهائي، دون تدخل مباشر في التنفيذ.
- وضع خطط استراتيجية تتضمن رؤيتها ورسالتها وقيمتها والأهداف الاستراتيجية، والقضايا التي تركز النشاط فيها، ومؤشرات الأداء، وآليات التنفيذ بما يحقق شروط الوقف ووصايا المانحين.
- وضع خطة تشغيلية سنوية واضحة في تحديد المهام والمواعيد المحددة ومؤشرات قياس الأداء لتحقيق الأهداف المحددة.
- وضع خطة للتقييم والمتابعة مستندة الى مؤشرات الأداء، بما يضمن إنجاز المشاريع وفق الخطط المبرمة مع الجهات الشريكة.

### 3/ ما يتعلق بمنظومة المنح الإجرائية:

يقترح على الجهات الناشئة بالاطلاع على مكونات منظومة المنح الواردة في هذه الدراسة، والاختيار منها أو تعديلها ما يتناسب توجهاتها الاستراتيجية وطبيعة نشاطها ومجالات عملها، وتعديلها إجراء التعديلات عليها وهي على وجه التحديد:

- الاطلاع على ملخص السياسات الواردة في هذه الدراسة واختيار السياسات التي تتناسب مع واقع الجهات المانحة الارشادية1.
- اختيار معايير المفاضلة بين المشاريع المقدمة لكم وفق الملخص الذي قدمته هذه الدراسة باعتباره خلاصة آراء خبراء الجهات المانحة المشاركة في الدراسة2.
- اختيار الشروط والإجراءات التي تتناسب مع وضعكم وظروف الجهات المانحة الناشئة3.
- تحديد المسارات التي تتناسب مع التوجهات الاستراتيجية للجهة الناشئة، ثم تصميم مكونات المنظومة بناء على تلك المسارات4.

1- راجع سياسات المنح ص (12)

2- راجع معايير المنح ص (16)

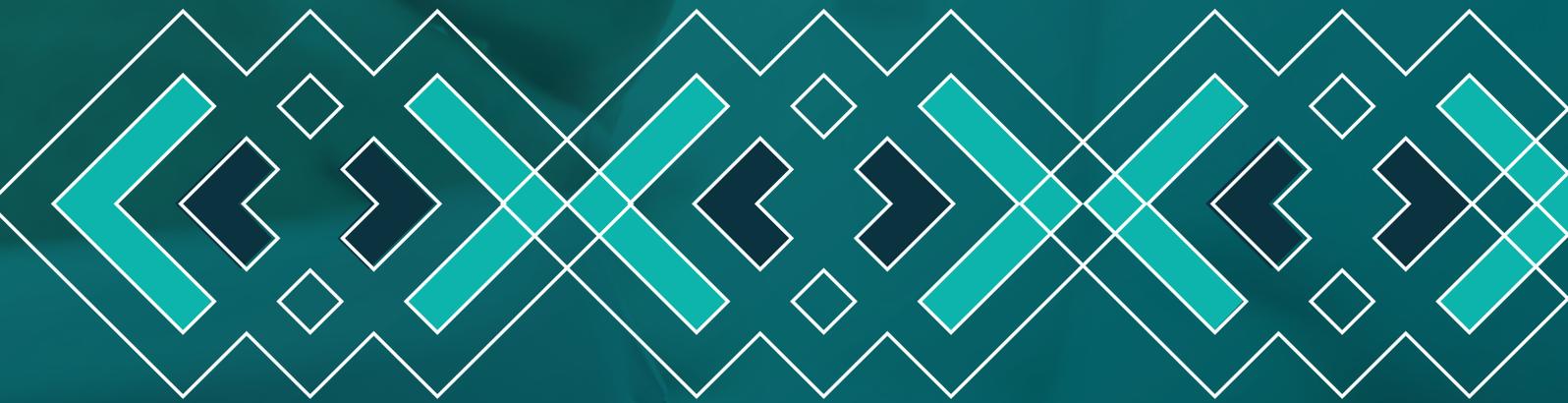
3- راجع شروط وإجراءات المنح ص (18) و (19)

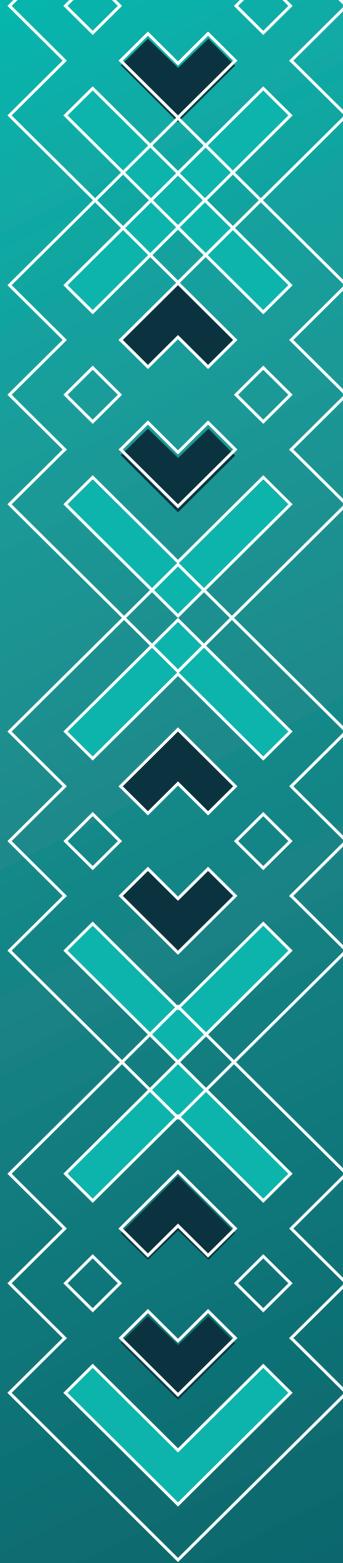
4- راجع مسارات المنح ص (12)

## 4/ توصيات ومقترحات عامة :

- على الجهات المانحة الناشئة الاستفادة من تجارب الجهات المانحة العريقة والنصائح التي أسدوها إليها والتي من أهمها ما يأتي:
- استشعار الأمانة التي على عاتق المؤسسات الأهلية والعمل بالحس الإيماني والإنساني.
- الحرص على توفر الملاءة المالية للجهة الناشئة.
- الحرص على موافقة رغبة المانحين، ثم التزام شروطهم.
- تحقيق المتطلبات النظامية الرسمية لضمان استمرارية العمل وتجنب تعثره أو توقفه.
- اختيار الأسلوب المناسب لتقديم المنح التنموية بما يحقق أهداف واستراتيجيات المؤسسة.
- التركيز على جوانب مخصصة وعدم التشعب في مجالات كثيرة ومناطق عديدة وفئات كثيرة، والتي ربما تعجز الموارد عن تغطيتها.
- استقطاب الكوادر الجيدة في جوانب المنح، والعناية بهم من حيث التأهيل لعظيم أثرهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.
- بناء الشراكات الفاعلية مع الجهات المانحة لأهميتها في تبادل الخبرات وزيادة الإنتاجية، وجودة توزيع
- الشراكة مع المؤسسات المانحة العريقة للاستفادة من تجاربها، وتحقيق إضافة نوعية للعمل.
- اقتباس اللوائح والأنظمة والجوانب التشغيلية الجاهزة من الجهات المانحة، لتوفير تكاليف الاستشارات المدفوعة.
- تخفيف سلسلة الإجراءات والتيسير على الجهات الطالبة للمنح منذ تقديم طلب المنحة إلى استلامها، واعتبار ذلك من أهم التحديات التي تواجهها.
- العناية بالتكنولوجيا والاستفادة من الأنظمة الالكترونية الجاهزة لأهميتها في توفير الوقت والجهد والتكاليف







مجلس المؤسسات الأهلية  
COUNCIL OF FOUNDATIONS



0500049310  
[www.cof.sa](http://www.cof.sa)  
[info@cof.sa](mailto:info@cof.sa)