



# دليل مسار مشاريع بناء القدرات

نسخة الجهات المستفيدة

الإصدار ٣ - ١٧

١٤٣٨ هـ - ٢٠١٧ م

[www.rf.org.sa](http://www.rf.org.sa)



## تنبيهات مهمة

- إن فهم محتويات هذا الدليل يتطلب منك مراجعة دليل الضوابط والسياسات العامة للمنح في المؤسسة.
- يجب على الجهة قراءة هذا الدليل كاملاً واستيعابه والتأكد من مناسبة المشروع المطلوب منحه لهذا المسار قبل البدء بإجراءات التقديم.

## • تعريف المسار:

هو المنح الموجه لتعزيز وإدامة قدرات الجهات الخيرية والعاملين فيها بما يزيد من فعاليتها ويمكنها من تحقيق رسالتها.

## • أهداف المسار :

١. تحسين القدرات المؤسسية للجهات الخيرية وتطوير خططها وأنظمتها.
٢. تعزيز قدرات العاملين في الجهات الخيرية.

## • مجالات المسار:

- أولاً: التخطيط: استراتيجي - تشغيلي - تسويق - خطط الموارد البشرية - الاستدامة المالية وتنمية الموارد - العلاقات العامة.
- ثانياً: تطوير القيادات والموظفين.
- ثالثاً: تطوير وتحسين البرامج والعمليات الداخلية.
- رابعاً: تطوير آليات الشراكات الإستراتيجية.
- خامساً: توفير الأجهزة والأنظمة التقنية.
- سادساً: إعادة الهيكلة وتطوير اللوائح والأنظمة.
- سابعاً: تقييم القدرات المؤسسية والتأهيل للجوائز المحلية والعالمية.

## • ضوابط المنح:

تمثل ضوابط المنح شروطاً أساسية يجب على الجهة التأكد من توافرها قبل التقديم على طلب منحة في هذا البرنامج؛ حيث تشمل هذه الضوابط ما يأتي:

## • ضوابط الجهة:

- إضافة إلى ما ورد في دليل الضوابط والسياسات العامة للمنح، يشترط في الجهة ما يأتي:
- ١. التزام مجلس إدارة الجهة بمتابعة المشروع وتطبيق نتائجه.

٢. أن يكون مقدم الطلب هو الجهة المستفيدة مباشرة وليس الجهة المنفذة.

٣. أن يكون لدى الجهة مدير تنفيذي خلال آخر سنتين.

### ضوابط المنحة :

إضافة إلى ما ورد في دليل الضوابط والسياسات العامة ، يشترط في المنحة ألا تزيد قيمتها عما نسبته ٥٠% من إجمالي مصروفات الجهة للعام الماضي.

### ضوابط المشروع :

١. أن يكون المشروع مبنياً على نتائج تقييم الجهة لقدرتها المؤسسية وفق أنموذج تقييم القدرة المؤسسية.
٢. ألا تزيد مدة تنفيذ المشروع عن ثلاث سنوات.
٣. ألا يتضمن المشروع تكاليف التوظيف والتكاليف التشغيلية للجهة.
٤. ألا تقل خبرة المنفذ للمشروع عن ٣ سنوات في مجال الاستشارة.
٥. ألا تزيد كلفة المشروع عن ١,٥ مليون ريال، ولا تقل عن ١٥٠ ألف ريال لكل جهة متقدمة، وإن قلت فيمكن توسيع نطاقها أو دمجها مع مشاريع جهات أخرى لينطبق عليها ضابط الحد الأدنى للكلفة.
٦. لا يدعم في هذا المسار طلبات الجهات الحكومية، والطلبات المقدمة لتنمية قدرات أفراد المجتمع.

### • إجراءات التقديم :

إضافة إلى ما ذكر في دليل الضوابط والسياسات العامة للمنح حول (كيفية تقديم الطلب وإجراءات الدراسة) يضاف الآتي:

١. التقديم مفتوح طيلة العام.
٢. يتطلب تقديم الطلب تعبئة الأنموذج الخاص بذلك في نظام المنح، ومن ثم إرفاق المستندات المطلوبة وهي:
  - العروض الفنية والمالية للجهات المنفذة مع شرح سبب اختيار الجهة وإرفاق السير الذاتية للفريق الاستشاري المنفذ للمشروع.
  - خطاب التزام من رئيس مجلس الإدارة أو نسخة من محضر الاجتماع الذي أقر فيه المشروع.
  - الخطة الاستراتيجية للجهة إن وجدت.
  - أنموذج تقييم القدرة المؤسسية المعتمد من المؤسسة.

### • كيفية تعبئة أنموذج الطلب :

- ١- يتم تعبئة أنموذج الطلب من خلال الخطوات الآتية :
  - إدخال المعلومات الأولية للجهة.
  - إدراج التعريف بالجهة.

- تعبئة بيانات المشروع .
- كتابة ملخص القدرات التنظيمية للجهة .
- كتابة تفاصيل المشروع وتشمل:
  - الخطة الزمنية التفصيلية للمشروع.
  - تفاصيل المخرجات.
  - النتائج المتوقعة للمشروع.
  - طريقة وأدوات تقييم المخرجات وقياس الأثر.
  - خطة الاستدامة للمشروع.
  - اسم الجهة الاستشارية لتنفيذ المشروع.
  - الموازنة التفصيلية.

### • إجراءات الدراسة ومعايير تقييم الطلبات:

١. بعد استلام الطلب ستقوم المؤسسة بدراسته وتقييمه وفق المعايير الآتية :

#### معايير تقييم الجهة :

الدرجة الكلية	المعيار	المحور												
١٥	<p>عدد الاجتماعات</p> <p>يتم حساب نسبة الاجتماعات الفعلية خلال العام الماضي إلى عدد الاجتماعات وفق النظام الأساسي وتقييم كالتالي:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>الدرجة</th> <th>نسبة الاجتماعات الفعلية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>٥</td> <td>٪٢٠</td> </tr> <tr> <td>٧</td> <td>أكثر من ٪٢٠ إلى ٪٤٠</td> </tr> <tr> <td>١٠</td> <td>أكثر من ٪٤٠ إلى ٪٦٠</td> </tr> <tr> <td>١٣</td> <td>أكثر من ٪٦٠ إلى ٪٨٠</td> </tr> <tr> <td>١٥</td> <td>أكثر من ٪٨٠</td> </tr> </tbody> </table>	الدرجة	نسبة الاجتماعات الفعلية	٥	٪٢٠	٧	أكثر من ٪٢٠ إلى ٪٤٠	١٠	أكثر من ٪٤٠ إلى ٪٦٠	١٣	أكثر من ٪٦٠ إلى ٪٨٠	١٥	أكثر من ٪٨٠	مجلس الإدارة
الدرجة	نسبة الاجتماعات الفعلية													
٥	٪٢٠													
٧	أكثر من ٪٢٠ إلى ٪٤٠													
١٠	أكثر من ٪٤٠ إلى ٪٦٠													
١٣	أكثر من ٪٦٠ إلى ٪٨٠													
١٥	أكثر من ٪٨٠													
١٠	<p><b>الاهتمام بالتقارير والقضايا الاستراتيجية :</b></p> <p>يتم التأكد من وجود العناصر الآتية في جداول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة وهي:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>١. تقارير الأداء.</li> <li>٢. التقارير المالية وتقارير المحاسب القانوني.</li> <li>٣. الخطط والموازنات.</li> <li>٤. تحسين وتطوير خدمات الجهة.</li> <li>٥. القضايا المحورية لتطوير كفاءة الجهة (تطوير العاملين- الاستدامة المالية - تحسين العمليات...إلخ).</li> <li>٦. ويتم احتساب ٢ نقاط عن كل عنصر موجود لمرة واحدة على الأقل في اجتماع من اجتماعات المجلس خلال السنة بشرط عدم تكرار التقييم للعنصر.</li> </ol>													

الدرجة الكلية	المعيار	المحور											
١٥	<p><b>نسبة إجمالي المصروفات العمومية والإدارية من إجمالي ميزانية الجهة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إذا كانت النسبة تساوي ٢٠٪ أو أقل فتحصل الجهة على كامل الدرجة.</li> <li>• إذا كانت النسبة أكثر من ٢٠٪ فتتقص درجة واحدة عن كل ١٪ زيادة.</li> </ul>	<b>الكفاءة المالية</b>											
٥	<p><b>اكتمال السجلات المالية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحصل الجهة المكتملة سجلاتها المالية على الدرجة كاملة.</li> <li>• عند نقص السجلات بنسبة تقل عن ٤٠٪ تحصل على درجتين.</li> <li>• في حال عدم وجود سجلات أو نقصها بنسبة تتعدى ٤٠٪ تحصل الجهة على صفر.</li> </ul>												
٥	<p><b>الخطة والموازنة السنوية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عند وجود خطة وموازنة سنوية معتمدة من مجلس الإدارة تحصل الجهة على الدرجة كاملة</li> <li>• في حال عدم وجود خطة أو موازنة فتحصل على صفر.</li> <li>• في حال وجود أحدهما فتحصل على ٣ درجات .</li> </ul>												
١٠	<p><b>عدد أعضاء الفريق الذين يعملون بدوام كامل لدى الجهة</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>الدرجة</th> <th>العدد</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>٥</td> <td>١</td> </tr> <tr> <td>١٠</td> <td>٢ فأكثر</td> </tr> </tbody> </table>	الدرجة	العدد	٥	١	١٠	٢ فأكثر	<b>الفريق التنفيذي</b>					
الدرجة	العدد												
٥	١												
١٠	٢ فأكثر												
١٥	<p><b>خبرة الفريق في مجال عمل المشروع وفي القطاع الخيري</b></p> <p>سنوات الخبرة لجميع أعضاء الفريق في القطاع الخيري وفي مجال عمل المشروع ويطبق عليها المقياس التالي:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>الدرجة</th> <th>مجموع سنوات الخبرة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>٢</td> <td>٢ سنوات فأقل</td> </tr> <tr> <td>٤</td> <td>أكثر من ٢ إلى ٦</td> </tr> <tr> <td>٦</td> <td>أكثر من ٦ إلى ٩</td> </tr> <tr> <td>٨</td> <td>أكثر من ٩ إلى ١٢</td> </tr> <tr> <td>١٠</td> <td>أكثر من ١٢</td> </tr> </tbody> </table>	الدرجة	مجموع سنوات الخبرة	٢	٢ سنوات فأقل	٤	أكثر من ٢ إلى ٦	٦	أكثر من ٦ إلى ٩	٨	أكثر من ٩ إلى ١٢	١٠	أكثر من ١٢
الدرجة	مجموع سنوات الخبرة												
٢	٢ سنوات فأقل												
٤	أكثر من ٢ إلى ٦												
٦	أكثر من ٦ إلى ٩												
٨	أكثر من ٩ إلى ١٢												
١٠	أكثر من ١٢												

الدرجة الكلية	المعيار	المحور
٥	<p><b>النطاق الجغرافي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحصل الجهة التي تخدم أكثر من منطقة من مناطق المملكة على الدرجة كاملة.</li> <li>• وتحصل الجهة التي تخدم منطقة واحدة أو أكثر من مدينة على ٣ درجات.</li> <li>• وتحصل الجهة التي تخدم مركز أو أقل على صفر.</li> </ul>	<p><b>البرامج والخدمات</b></p>
١٠	<p><b>تنوع البرامج والخدمات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحصل الجهة التي لها أكثر من نشاط وتستهدف أكثر من فئة على الدرجة كاملة.</li> <li>• وتحصل الجهة التي لها نشاط واحد أو تخدم فئة واحدة على ٥ درجات.</li> </ul>	
١٥	<p><b>توافق برامج الجهة مع رسالتها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم مطابقة برامج الجهة الحالية ورسالتها التي وضعتها لنفسها ففي حال تطابقها التام فتحصل الجهة على الدرجة كاملة.</li> <li>• وفي حال تطابق البعض فتحصل على ٣ درجات.</li> <li>• وفي حال عدم التطابق التام فتحصل الجهة على صفر.</li> </ul>	
١٠٠	<b>المجموع</b>	

تجتاز الجهة التقييم عند حصولها على ٧٠٪ من إجمالي التقييم.

## معايير تقييم المشروع:

المحور	المعيار	الدرجة الكلية
المخرجات	وضوح المخرجات	١٠
	إمكانية قياس المخرجات	١٠
الواقعية	واقعية الأهداف	١٠
	واقعية التكاليف	١٠
	واقعية الخطة الزمنية	١٠
الأثر	وضوح الأثر	١٥
	استدامة الأثر	١٥
التركيز	ترابط المخرجات	١٠
	توافق مجال المشروع مع أولويات التطوير في الجهة	١٠
المجموع		١٠٠

يجتاز المشروع التقييم عند حصوله على ٧٠٪ من إجمالي التقييم.

٢. تكلف المؤسسة مستشاراً متخصصاً للمشروع بعد اعتماد الطلب ويكون مسؤولاً بشكل أساسي عن مساعدة الجهة على تطوير المشروع والإشراف على تنفيذها بعد اعتمادها.

٣. قد تعقد المؤسسة عدة اجتماعات مع الجهة خلال مرحلة الدراسة وفق ما يأتي:

- يجتمع المستشار المكلف من المؤسسة بمشاركة الفرع مع فريق العمل الداخلي في الجهة وتوجه الدعوة لمجلس إدارة الجهة لحضور الاجتماع الأول.
- يعقد المستشار مع فريق العمل الداخلي في الجهة اجتماعات دورية لتطوير واستكمال أنموذج الطلب التفصيلي، والمساعدة على اختيار الجهة المنفذة، وتطوير خطة العمل وخطط المتابعة والتقييم وقياس الأثر ويشترك رئيس قسم المشاريع بالفرع في هذه الاجتماعات متى أمكنه ذلك.
- يتفق المستشار مع الجهة على خطة عمله.
- قد يتم دعوة الجهة للفرع أو المؤسسة لتقديم عرض مفصل عن المشروع.

٤. إضافة إلى ما ذكر في دليل الضوابط والسياسات العامة للمنح، تستغرق إجراءات الدراسة والتقييم واتخاذ القرار في هذا المسار ٦٠ يوم عمل.

### • المتابعة والتقييم والتقارير الدورية :

١. تسمح سياسة المؤسسة بإجراء تعديلات على المشروع أثناء التنفيذ وفق ما ورد في دليل الضوابط والسياسات العامة، مع ملاحظة أن تكون نسب المناقلة بين بنود تكاليف البرامج وفق ما يأتي :
  - المناقلة بما لا يزيد عن ١٥٪ إجمالي المنح المقدم للمشروع يكون من صلاحيات الجهة دون الرجوع للمؤسسة بشرط ألا تشمل المناقلة من بنود البرامج إلى بنود التكاليف التشغيلية غير المباشرة.
  - المناقلة بما يزيد عن ١٥٪ من إجمالي المنح المقدم للمشروع يكون بموافقة المؤسسة.
٢. يرتبط صرف الدفعات المالية للمشروع بتحقيق المنجزات المتفق عليها ورفع التقارير المحلية وتقارير التقييم المحلي وفق الجدول المضمن في اتفاقية المنح، ويمكن صرف الدفعات المالية قبل موعد استحقاقها؛ بشرط تحقيق الإنجازات المتفق عليها، وألا يؤدي ذلك إلى تعديل خطة العمل بدون موافقة المؤسسة.
٣. تُعد الجهة تقرير الأداء الفني و المالي عن كل مرحلة يتم الانتهاء منها وفق أنموذج التقرير المرحلي.
٤. ستقوم المؤسسة من خلال فروعها بمتابعة جميع المشاريع التي يتم منحها في هذا البرنامج من خلال الزيارات الميدانية، كما ستقوم بالتأكد من تطبيق الجهات لآلية المتابعة والتقييم المشار إليها في أنموذج تقديم الطلب.
٥. تحرص المؤسسة على أن تكون زيارة المشاريع أثناء تنفيذها للاطلاع على سير المشروع ومتابعة برامجه، وتشمل عناصر الزيارة ما يأتي :
  - مراجعة الملفات المتعلقة بالمشروع.
  - مراجعة عمليات التقييم والمتابعة التي يقوم بها الفريق الداخلي.
  - مقابلة المسؤولين عن تنفيذ المشروع.
  - مراجعة السجلات المالية للمشروع.
  - النتائج والمخرجات التي تم إنجازها.

### • إغلاق المنحة :

١. تشترط المؤسسة قيام الجهات المستفيدة من المنح بتوثيق المشروع وتقييم الدروس المستفادة من تنفيذه والتوصيات الخاصة به؛ بهدف الاستفادة من هذه العملية في تحسين وتطوير المشروع مستقبلاً. وتتم عملية التوثيق بوسائل مثل:
  - توثيق السجلات والملفات الخاصة بالمشروع.
  - التوثيق الإعلامي للمشروع.
  - الملاحظة الميدانية للمستشار وفريق العمل الداخلي بالجهة.
  - إعداد تقارير دراسات الحالة.
  - يتم إعداد تقرير خاص عن ذلك وفق أنموذج (توثيق التجربة والدروس المستفادة).
٢. يلزم توثيق المشروع إعلامياً وفق ما ورد في سياسة التوثيق الإعلامي الواردة في دليل الضوابط والسياسات العامة للمنح



حيث تكون جميع أنواع التوثيق المشار إليها متطلبات إلزامية بما فيها التقرير الختامي، وصور برامج المشروع، والفلم الختامي، وتصوير أفلام فيديو قصيرة جدا.

٣. يُعدُّ إغلاق المنحة شرطاً أساسياً لتمكين الجهة المستفيدة من تقديم طلبات منح جديدة.

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

- ارسال الجهة سند القبض لجميع دفعات المشروع خلال خمسة أيام من تاريخ إبلاغ الجهة بإيداع مبلغ المنحة.
  - تحقيق المخرجات المتفق عليها عند تقديم طلب المنحة.
  - إرسال الجهة التقرير الختامي للمشروع وفق الأنموذج المعد لذلك، وقبول المؤسسة له.
  - إرسال الجهة المواد الإعلامية المطلوبة في التوثيق كما سبق.
  - قيام المؤسسة بتقييم المشروع وفق الأنموذج المعد لذلك.
  - في حالة عدم تنفيذ المشروع أو أجزاء منه يجب إعادة مبلغ المنحة أو المتبقي منه قبل إغلاق المنحة.
- والله الموفق.



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



 [www. rf.org.sa](http://www.rf.org.sa)