



مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية  
SULAIMAN RAJHI CHARITABLE FOUNDATION



# 5

آلية لبناء شراكات ناجحة مع  
المؤسسات الأهلية المانحة

مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية

1446هـ - 2025م

# 5

آلية لبناء شراكات ناجحة مع  
المؤسسات الأهلية المانحة  
مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية  
1446هـ - 2025م

رقم الإيداع: 1446/5768

ردمك: 978-603-8383-63-6

تاريخ التسجيل: 2024-10-13

رقم التسجيل: 202410137308264

5 2

آلية لبناء شراكات ناجحة مع  
المؤسسات الأهلية المانحة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# 5

## آلية لبناء شراكات ناجحة مع المؤسسات الأهلية المانحة

### مقدمة

تعد المؤسسات الأهلية المانحة إحدى أهم ركائز ودعائم المجتمع وعاملاً مهماً لاستدامة الخير والعطاء؛ إذ أصبح لها تأثير واضح في تنمية المجتمع السعودي حتى صارت عاملاً أساسياً ولبنة فعالة ورافداً مهماً للمجتمع كله، وحيث إن الجمعيات الخيرية في المملكة تعد الشريك الاستراتيجي والتنفيذي للمؤسسات الأهلية، والمستفيد الأول من المنح والمساعدات المالية، ورغبة في تعزيز التواصل الإيجابي بينها، تأتي هذه المادة المعرفية في سياق فهم آليات التعامل مع المؤسسات الأهلية (المانحة تحديداً)؛ بهدف تكوين علاقات إيجابية مع هذه المؤسسات، والحصول على الدعم المطلوب<sup>(1)</sup>، حيث تحوي هذه المادة عدداً من الآليات والإجراءات والتوصيات المهمة، التي ينبغي العناية بها أثناء طلب الحصول على منحة من المؤسسات الأهلية عمومًا، ومن مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية خصوصًا.



(1) انظر: المؤسسات المانحة في المملكة العربية السعودية، رصد وتجارب، د. إبراهيم المحسن (ص ٧)

# تعريف المؤسسات الأهلية المانحة

في هذا المجتمع السعودي المعطاء نلاحظ زيادة مطردة في أعداد المؤسسات الأهلية المانحة خلال السنوات الماضية؛ إذ بلغ عددها ما يزيد عن 300 مؤسسة، ونقصد بالمؤسسات الأهلية بحسب تعريف وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، حيث نص النظام على تسميتها بالمؤسسات الأهلية بأنها: «أي كيان مستمر لمدة معينة أو غير معينة، يؤسسه شخص أو أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية أو منهما معاً، غير هادفٍ للربح أساساً، وذلك من أجل تحقيق غرض أو أكثر من أغراض النفع العام أو المخصص، ويعتمد على ما يخصصه له المؤسس أو المؤسسون من أموال وأوقاف أو هبات أو وصايا، وتعد الصناديق العائلية والآلية بأنواعها مؤسسات أهلية..<sup>(2)</sup>

## آليات حصول المنظمات غير الربحية على منح من المؤسسات المانحة

الهدف الأساسي الذي من أجله أسست المؤسسات الأهلية هو تقديم المنحة المالية أو العينية لدعم تنفيذ المشروعات الخيرية، وفق شروط وإجراءات تتفق عليها المؤسسة الأهلية والجهة الممنوحة، وبناء عليه تحتاج المنظمات الخيرية إلى التعامل مع المؤسسات المانحة باحترافية ومهنية عالية، باعتبار أن العمل مع هذه المؤسسات هو عمل مؤسسي يتطلب إجراءات محددة في الطلب والتنفيذ والإغلاق، بخلاف الأفراد المانحين، وعليه، سيُعرض هذا المنتج المعرفي عددًا من التوصيات والآليات للتعامل الأمثل مع المؤسسات الأهلية، في ضوء دورة عمليات المنح في مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية.



(2) نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (ص8) صادر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/8) بتاريخ 19 / 2 /

## أولاً: الإعداد التمهيدية

في هذه المرحلة تستعد المؤسسات الأهلية المانحة لإطلاق المنتجات التي تريد الإسهام في دعمها، وتختلف هذه المؤسسات في اهتماماتها، فهناك مؤسسات تقدم المنح لمجالات متنوعة، كالجوانب الصحية والدعوية والتعليمية والإغاثية، ومؤسسات تركز على مجالات محدّدة كالأبحاث الصحية مثلاً، وهناك مؤسسات تركز على منطقة جغرافية معينة، أو تهتم بفئة من المجتمع؛ ولذا نقترح أن تقوم المنظمة الطالبة للمنحة بالمهام التالية:

### [1] تحديد المؤسسات الأهلية التي تتقاطع مع نشاط الجمعية

من المهم أن تراجع المنظمة توجهات جميع المؤسسات الأهلية المانحة، وأن تحدّد الجهات التي تتقاطع مع نشاط المنظمة، وذلك من خلال الدخول للمواقع الإلكترونية للمؤسسات، ومعرفة مجالات المنح لديهم واستراتيجياتهم في تقديم الدعم، وهذه الخطوة مهمة للغاية حفظاً للوقت والجهد؛ إذ تقوم بعض الجمعيات بممارسة خاطئة حينما تخاطب جميع المؤسسات بغض النظر عن مجالات الاهتمام لديها، فيهدر وقت الفريق فيما لا فائدة فيه، ويضع المنظمة - في نظر المؤسسات المانحة - في خطر غياب البوصلة؛ إذ إنها تبحث عن المال أكثر من عنايتها بتحقيق رؤيتها ورسالتها.

### [2] الاطلاع على مصارف صك الوقفية

الاطلاع على مصارف صك الوقفية الخاصة بكل مؤسسة إن أمكن، ومعرفة توجهات المانح والمشاريع التي لا تتقاطع مع الصك.

### [3] معرفة الأولويات وصناعة المبادرة المتقاطعة معها

الاطلاع على الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، ومعرفة الأولويات، وصناعة المبادرة المتقاطعة مع هذه التوجهات الاستراتيجية، التي لا تخالف توجهات الجمعية.

## [4] استقبال طلبات الدعم خلال العام أو فترات معينة

متابعة حسابات المؤسسات للتعرف على فترات المنح والمتطلبات (حساب المؤسسة في منصة x قناة التليجرام)؛ وذلك لتنوع الجهات المانحة في استقبالها لطلبات الدعم والمنح، فبعضها تقبل الطلبات على مدار العام ولا تلتزم بنماذج معينة، والجهة الخيرية هي التي تعد فكرة مشروعها وبنوده وميزانيته، ومن ثم تعرضه على الجهة المانحة، وبعض المؤسسات -وهي الأكثر- لها أوقات وآلية محددة للتقديم على منحها، وتعتمد على نماذج -ضمن منصة إلكترونية- يكون التقديم ودراسة المشروع عن طريقها، وبعض المؤسسات تدمج بين النوعين السابقين.



## [5] قراءة الأدلة الاسترشادية بمنصات المنح

قراءة الأدلة الاسترشادية الخاصة بالتعامل مع منصات المنح، والتي تتوفر غالباً في الموقع الإلكتروني للمؤسسة، حيث توضح الأدلة الطريقة الصحيحة لرفع المشاريع، وتجب عن الأسئلة الشائعة.

## [6] العناية بتحديث بيانات التواصل

العناية بتحديث بيانات التواصل للجهة أولاً بأول على منصات المنح المرتبطة بالجهات المانحة.

## [7] العناية بالتواصل المستمر مع الجهة المانحة

العناية بالتواصل المستمر مع الجهة المانحة من خلال قنواتها الاتصالية المشاعة، مثل: الاشتراك بحسابات التواصل الخاص بها (منصة x ، وقناة التليجرام، ومجموعة الواتساب) ومتابعتها الإيجابية مع الرسائل المنشورة يومياً لرفع مستوى التواصل مع كل جهة وفقاً لتوجهاتها المتجددة.

## [8] التفاعل مع المناسبات الخاصة

التفاعل مع المناسبات والفعاليات الخاصة بالمؤسسة، كالحصول على جائزة أو إنجاز من خلال الأدوات المتاحة (رسائل/ اتصال/ خطاب رسمي/ بريد/ واتساب).

## [9] التواصل مع ممثلي المؤسسة

التواصل مع ممثلي المؤسسة في المنطقة، وتبادل الزيارات، ومعرفة فترات المنح، ومجالاتها، ومناقشة التحديات والإشكاليات الخاصة بكل منظمة.

## [10] اختيار المفوض المسؤول عن الدخول للنظام

اختيار المفوض المسؤول عن الدخول للنظام بعناية، بحيث يتم اختيار شخص أكثر استقراراً في الجهة، مثل رئيس المجلس؛ لأن لديه البيانات الخاصة بالدخول، والأفضل أن يتم تسجيل البيانات الخاصة بالمنظمة، وليس بالفرد كرقم جوال خاص بالمنظمة، وإيميل المنظمة، ولا تكتب البيانات الشخصية؛ حتى يستمر وصول الرسائل للمنظمة حتى إن تغير المفوض المسؤول.

## [11] التسجيل في المنصة الخاصة بالمؤسسة

التأكد من التسجيل في المنصة الخاصة بالمؤسسة، وإرفاق المستندات المطلوبة في المنصة؛ استعداداً للتقديم على المنح عند الإعلان عنها.

## ثانياً: التقديم

### [12] معرفة الشروط والضوابط للمانحين

بعد تحديد المؤسسات المتقاطعة مع نشاط الجمعية، وعند الرغبة في الحصول على منحة منها، اعلم أنه غالباً ما توجد شروط وضوابط سواء عند التقديم أو عند الإغلاق، هذه الشروط مهمة للغاية، فقد تعتذر الجهة المانحة عن تقديم الدعم؛ بسبب عدم استيفاء بعض الشروط التي كان من الممكن تحقيقها لو تم العناية بها أثناء التقديم، أو أن تواجه المنظمة تحدياً في إغلاق المشروع بسبب شرط لم ينتبه له، وبناء عليه فلا بد من التأكيد على المسؤول عن التقديم لهذه المؤسسات بالعناية بهذه المتطلبات، وقراءة جميع الأدلة والإرشادات الخاصة بالمنحة، على سبيل المثال: شرط تقييد الدعم في تقرير المحاسب القانوني.

### [13] العناية بكتابة محتوى المشروع

هي الخطوة الأكثر أهمية؛ لإقناع المانحين بجودة وجدوى المشروع، لأنه أداة التواصل الرئيسية مع المؤسسة، وغالباً ما يكون قرار الدارس لمشاريع المنح في المؤسسات الأهلية مبنياً على قراءته لنماذج التقديم، ولذلك من المهم العناية بكتابة المحاور التالية: (فكرة المشروع، أهداف المشروع، الفئة المستهدفة، الفترة الزمنية للمشروع، أهمية المشروع، تحديات تنفيذ المشروع، وكيفية التعامل معها، النموذج المنطقي للمشروع، ونظرية التغيير الخاصة به، فريق المشروع وتخصصاتهم وأرقام التواصل معهم، أهم المخرجات، البنود المالية بشكل مفصل، آلية توثيق المشروع وقياس الأثر)

## [14] التعامل مع نماذج الجهات المانحة

لدى بعض المؤسسات المانحة نماذجها الخاصة بالتقديم، فينبغي التعامل معها بجدية، والتواصل مع الجهة للاستفسار وطلب التوضيح، بحيث يُكتب المحتوى المطلوب باحترافية، وليس من أجل استكمال البيانات فقط. العناية بعملية ترابط المشروع بدءًا من الفكرة وانتهاءً بالمخرجات، بحيث تكون الفكرة والهدف والوسائل والمخرجات في نسق وسياق المشروع.

## [15] ترابط المشروع من الفكرة إلى المخرجات

العناية بعملية ترابط المشروع بدءًا من الفكرة وانتهاءً بالمخرجات، بحيث تكون الفكرة والهدف والوسائل والمخرجات في نسق وسياق المشروع.

## [16] السعي في تلمس احتياجات المستفيد النهائي

وعدم الاقتصار على بعض المشاريع المتكررة كالسلة الغذائية، فهناك احتياجات للمستفيدين تحتاج من المنظمة البحث عنها وتقصيها مع مستفيديها سواء كان الاحتياج استهلاكيًا أو تنمويًا.

## [17] الحرص على أن يكون المشروع متميزًا ومبتكرًا

مع مراعاة أن ينبثق من احتياج حقيقي وواقعي، ويقدم حلولًا ذات قيمة مضافة للمستفيدين.

## [18] كتابة الموازنة المشروع بلغة مالية إحترافية

تعتبر الموازنة المالية العنصر الأكثر أهمية في قرار المنحة؛ ولذلك من المهم أن تتم كتابة موازنة المشروع بلغة مالية احترافية، توضّح ماهي البنود بالتفصيل وتكلفتها المالية، مع أهمية توضيح كيف تم احتساب هذه التكاليف، إما عن طريق عروض أسعار أو من خلال تجربة المنظمة السابقة لنفس المشروع

## [19] الربط بين الموازنة والمخرجات

المبالغة في قيمة البنود قد يعرض الطلب للرفض؛ لذلك من المهم الربط بين الموازنة المالية ومخرجات المشروع، بحيث تكون البنود المالية متسقة مع تفاصيل المشروع، مع ذكر التكلفة المالية للمشروع، ومن أين سيتم تغطيتها (هل هناك شركاء، أم المطلوب كامل المبلغ).

## [20] التزام الشفافية أمام المانح

من خلال الوضوح في بنود المشروع وتفصيلها المالي، والإفصاح عن المبلغ المخصص للتشغيل، وكذلك عند وجود تعارض المصالح يجب إطلاع المانح على كل تغيير يطرأ على المشروع وأخذ موافقته على ذلك.

## [21] تعظيم أثر المنحة

السعي في تعظيم أثر المنحة لتشمل أكثر عدد من المستفيدين بنفس المنحة، خاصة عند شراء بعض الاحتياجات الأساسية للمستفيدين، مع الحرص على إظهار مواطن الاستدامة البشرية والمالية للمشروع.

## [22] كتابة رقم الشخص المطلع على تفاصيل المنحة

من المهم كتابة رقم مدير المشروع أو الشخص المطلع على تفاصيل المنحة أثناء التقديم، وكذلك رقم المدير التنفيذي أو رئيس المجلس

## [23] الشركات محفزة للحصول على المنحة

وجود الشركات من العوامل المحفزة للحصول على المنحة، مع توضيح أدوار الشركاء بالتحديد.

## [24] تدريب الشخص المسؤول عن الرفع للمؤسسات المانحة

وضع إجراءات محددة في ذلك حتى تقل الاجتهادات الفردية التي قد تُضر بسمعة الجمعية.

## [25] معالجة الملاحظات في تقرير المحاسب القانوني

في حال وجود ملاحظات في تقرير المحاسب القانوني، فيجب معالجة الملاحظة في أسرع وقت، وإطلاع المؤسسة المانحة على المستجدات، وشرح ملاحظات التحفظ، حتى لا تمنع الجمعية من التقديم على المنح.

## [26] تخطئ الجمعيات حينما تقدم على أي مشروع

تخطئ بعض الجمعيات حينما تقدم على أي مشروع تعلن عنه المؤسسة المانحة، حتى لو لم يكن من صميم عملها! لذا ننصح بعقد شراكات مع الجمعيات الأخرى في المنطقة! لتغطية احتياج المستفيدين في المجالات التي من غير تخصصها.

## [27] متطلبات تقديم عرض مرئي للمؤسسة المانحة

إذا رغبت الجهة في تقديم عرض مرئي للمؤسسة المانحة عبر لقاء مخصص لذلك وحصلت على الموافقة، فينبغي الحرص على:

## ثالثاً: الدراسة والاعتماد

### [28] التواصل للتأكد من اكتمال متطلبات

ينصح في هذه المرحلة بالتواصل مع المؤسسة للتأكد من اكتمال متطلبات المشروع، والاستعداد بتجهيز عرض تفصيلي عن المشروع في حالة رغبة المؤسسة أن يتم عقد لقاء لمناقشة تفاصيل المشروع.

### [29] الإخبار حال حصول على منح آخر

في حال دعمت الجمعية من إحدى المؤسسات الأهلية، فينبغي التواصل مع بقية المؤسسات التي رفع لها طلب الدعم وإخبارهم بالحصول على الدعم، حيث تخطئ بعض الجمعيات حين تنفذ مشروعاً واحداً وقد حصلت على الدعم من أكثر من مؤسسة، ثم ترفع تقريراً لكل جهة على حدة، وتعتبر أنها نفذت المشروع لجميع الداعمين!

### [30] تبين سبب الاعتذار عن المشروع

في حال الاعتذار عن دعم المشروع، ينبغي التواصل مع المؤسسة لمعرفة السبب؛ لتجنب الأخطاء ولعدم ضياع الجهود.

## رابعاً: الإدارة والمتابعة (ما بعد الدعم)

### [31] سرعة إرفاق سند القبض في النظام

سرعة إرفاق سند القبض في النظام، وفي حال كان المبلغ قد أودع من جهة أخرى (مثل: منصة إحسان) فلا بد من التواصل مع المؤسسة لمعرفة آليات رفع سند القبض وتقييد الدعم.

### [32] تقييد الدعم في النظام المحاسبي

التأكد من تقييد الدعم في النظام المحاسبي، وفي تقرير المحاسب القانوني.

### [33] التأكد من البنود التي تم دعمها

التأكد من البنود التي تم دعمها، والتقييد بها وعدم تجاوزها إلا بعد مخاطبة المؤسسة.

### [34] مخاطبة المؤسسة في حال وجود فائض

في حال وجود فائض في المشروع ينبغي مخاطبة المؤسسة رسمياً، وطلب الاستفادة من المبلغ الموجود لمشروع آخر.

### [35] التواصل المستمر مع المؤسسة بعد استلام المبلغ

عدم الانقطاع عن المؤسسة بعد استلام المبلغ، والتواصل معها أثناء التنفيذ لتوطيد العلاقة.

### [36] التواصل المستمر مع المؤسسة بعد استلام المبلغ

الإجابة الاتصالية السريعة ومعالجة المتطلبات أولاً بأول من خلال التواصل المباشر حال عدم فهم الطلب.

**[37] معرفة توجهات المانح من الظهور الإعلامي**

معرفة توجهات المانح من الظهور الإعلامي من عدمه.

**[38] في حال تعذر تنفيذ المشروع ينبغي التواصل**

في حال تعذر تنفيذ المشروع ينبغي التواصل مع المؤسسة وإطلاعها على المستجدات.

**[39] عدم استقطاع مبالغ للمصاريف التشغيلية غير المتفق عليها**

عدم استقطاع مبالغ للمصاريف التشغيلية غير المتفق عليها إلا بعد التأكد من قبول المؤسسة المانحة.

## خامساً: التقييم والإغلاق

### [40] تعزيز الثقة بعد حصولها على الدعم

لثقة في كفاءة الجهة دور كبير في الحصول على الدعم، وهذه الثقة تتكون غالباً بعد تجارب المنح السابقة مع الجهة، ولذلك من المهم أن تخطط المنظمة غير الربحية لكيفية تعزيز الثقة بعد حصولها على المنحة، من خلال التقارير الدورية التي ترسل للمؤسسة الأهلية أثناء تنفيذ المشروع، والتواصل الفعال عند وجود تحديات في التنفيذ.

### [41] استقرار المنظمة وقدرتها على تنفيذ المشاريع باحترافية

المنظمات التي لم يسبق لها التعامل مع المؤسسة تستطيع رفع الثقة من خلال إرفاق الشواهد التي تدل على استقرار المنظمة وقدرتها على تنفيذ المشاريع باحترافية، وهذا يشمل (تقرير المحاسب القانوني محاضر اجتماعات مجالس الإدارة تقارير المشاريع التي سبق تنفيذها ومَن الداعم لها نتائج قياس رضا المستفيدين نتائج الحوكمة).

### [42] التفريق بين التقارير الإعلامية وتقارير الأداء

التفريق بين التقارير الإعلامية التي تقتصر على ذكر الأرقام العامة وصور عن المشروع، وبين تقارير الأداء التي توضح بالتفصيل إجراءات تنفيذ المشروع، ونماذج من العمل، والتحديات وكيف عولجت، ووضع روابط لبعض المخرجات، وذكر قصص النجاح، وآراء المستفيدين وانطباعاتهم.

### [43] العناية باختيار الصور الاحترافية

العناية باختيار الصور الاحترافية ذات الجودة العالية، مع الحرص على عدم تصوير المستفيدين.

## [44] المشاريع الكبرى تحتاج توثيقًا دقيقًا

المشاريع الكبرى التي يتجاوز مبلغها 500 ألف ريال، تتطلب توثيقًا دقيقًا وإخراجًا مرئيًا عنها.

## [45] إرفاق مستندات الصرف بحيث تغطي مبلغ المنحة

إرفاق مستندات الصرف بحيث تغطي مبلغ المنحة وفوق البنود المتفق عليها مع الجهة المانحة، وعدم الخروج عن ذلك ( مسير رواتب - حوالات - فواتير - عقود - صور شيكات - كشف الحساب البنكي ).

## [46] في حال الزيارة تجهيز كامل ملفات المشروع

في حالة رغبة المؤسسة في زيارة الجمعية للاطلاع على سير المشروع، فينبغي الاستعداد لذلك بتجهيز كامل ملفات المشروع ومشاركة المشرف على المشروع للإجابات على استفسارات المؤسسة، كما ينبه إلى عدم الحفاوة الزائدة أو تقديم الهدايا لفريق الزيارة، وعدم المبالغة في تقديم الوجبات.

## سادساً: قياس النتائج والأثر

### [47] صناعة الأثر الإيجابي

الهدف الذي من أجله تأسست المؤسسات الأهلية هو أن تصنع الأثر الإيجابي في المجتمع عن طريق المنح التي تقدمها للمنظمات غير الربحية، ولذلك تسعى الكثير من المؤسسات لمعرفة أثرها وكيف تتعلم من تجاربها السابقة؛ ولذا فإن المنظمات الأكثر كفاءة في التواصل هي التي تحقق هذا الهدف، وترفع التقارير الاحترافية التي توضح الأثر، وما الذي تحقق في المجتمع، وما الدروس المستفادة، وكيف يمكن أن نطور من المشروع في المستقبل، الخطأ الذي تقوم به بعض المنظمات هو أن ترفق بعض الصور للمشروع من دون إيراد التفاصيل السابقة، ولذلك من المهم أن تسعى المنظمات لتعلم كيفية كتابة تقارير الأثر بالصورة التي تحقق أهداف الجميع.

### [48] تقرير قياس الأثر

تعتبر تقارير قياس الأثر، من التقارير المهمة للغاية؛ وهنا بعض الأسئلة التي تساعد في كتابة جزء من هذا التقرير:

## [49] رصد العوائد من المخرجات

في تقرير الأثر لا نقتصر على المخرجات التي غالباً ما تكون أرقاماً تخص المشروع (عدد المستفيدين - عدد الدورات - عدد الأنشطة ...) ولكن يتم ذلك برصد العوائد من هذه المخرجات، بحيث نشي إلى التغيير الذي حص في السلوك، ومدى تأثير الدورات والأنشطة على الأفراد في حياتهم الشخصية والعملية.

## [50] عمل مقارنة بين نتائج المشروع والنسخة السابقة

في تقرير الأثر نقدم مقارنة بين نتائج المشروع ونتائج النسخة السابقة منه أو مع جمعيات أخرى قدر الإمكان.

# والحمد لله أولاً وآخراً

وصلّى الله وسلّم على نبينا محمد

# 5

آلية لبناء شراكات ناجحة مع  
المؤسسات الأهلية المانحة



مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية  
SULAIMAN RAJHI CHARITABLE FOUNDATION



# 50

آلية لبناء شراكات ناجحة مع  
المؤسسات الأهلية المانحة

مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية

1446هـ - 2025م