

المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



دليل

# إسناد الخدمات الحكومية

الإصدار الأول | 2026م

# المخطط الهيكلي لمحتوى الدليل

تهدف هذه الخارطة إلى تقديم تصور شامل لبنية دليل "إسناد الخدمات الحكومية" وذلك لتيسير فهم تسلسل الوحدات وتكاملها، وتسهيل التنقل بين مكوناته

4	<u>البطاقة التعريفية للدليل</u>
5	<u>مقدمة</u>
6	<u>تعريف المصطلحات</u>
7	<u>منهجية بناء الدليل</u>
<b>الوحدة الأولى : نظرة عامة على الإسناد الحكومي</b>	
9	<b>1.1</b> <u>مفهوم الإسناد الحكومي</u>
11	<b>1.2</b> <u>نماذج في الإسناد الحكومي</u>
13	<b>1.3</b> <u>التحديات والمخاطر المحتملة في الإسناد</u>
14	<b>1.4</b> <u>الفوائد الاقتصادية والإدارية لإسناد الخدمات</u>
15	<b>1.5</b> <u>الإطار التشريعي لإسناد الخدمات</u>
16	<b>1.6</b> <u>الأطر التنظيمية لإسناد الخدمات</u>
17	<b>1.7</b> <u>آليات إسناد الخدمات الحكومية</u>
<b>الوحدة الثانية : الممكنات الداعمة للقطاع غير الربحي</b>	
19	<b>2.1</b> <u>بناء قدرات العاملين في القطاع</u>
20	<b>2.2</b> <u>تقييم الجاهزية للإسناد الحكومي</u>
23	<b>2.3</b> <u>تمويل المنافسات الحكومية</u>
24	<u>دراسة حالة محلية</u>
<b>الوحدة الثالثة : منهجية العمل على كراسة المنافسة</b>	
26	<b>3.1</b> <u>دراسة كراسة الشروط والمواصفات</u>
28	<b>3.2</b> <u>تحليل نطاق العمل</u>
29	<b>3.3</b> <u>هيكل تجزئة العمل (WBS)</u>
30	<b>3.4</b> <u>تقييم التكاليف التقديرية والمدة الزمنية للمشروع</u>
31	<u>دراسة حالة محلية</u>
<b>الوحدة الرابعة : إعداد العرض الفني والمالي</b>	
33	<b>4.1</b> <u>التسلسل المنطقي لإعداد العرض الفني</u>
35	<b>4.2</b> <u>إعداد العرض المالي</u>
36	<b>4.3</b> <u>مقومات الفوز بترسية المنافسة</u>
38	<u>دراسة حالة محلية</u>

# المخطط الهيكلي لمحتوى الدليل

## الوحدة الخامسة: مراحل تنفيذ إسناد الخدمات الحكومية

- |    |     |   |
|----|-----|---|
| 40 | 5.1 | <u>مرحلة التخطيط للتعاقد مع الجهات الحكومية</u> |
| 41 | 5.2 | <u>مرحلة تقديم العروض وإدارة المنافسة</u>       |
| 42 | 5.3 | <u>مرحلة تقديم العروض وإدارة المنافسة</u>       |
| 43 | 5.4 | <u>حوكمة ومتابعة عقود الإسناد</u>               |
| 44 |     | <u>دراسة حالة محلية</u>                         |

## الوحدة السادسة: إدارة المشاريع وتنفيذ عقود الإسناد

- |    |     |   |
|----|-----|---|
| 47 | 6.1 | <u>من الترسية إلى توقيع العقد</u>                   |
| 48 | 6.2 | <u>التخطيط لتنفيذ العقد</u>                         |
| 49 | 6.3 | <u>إدارة التنفيذ والتسليم</u>                       |
| 50 | 6.4 | <u>المتابعة والرقابة (Monitoring &amp; Control)</u> |
| 51 | 6.5 | <u>إغلاق العقد والتسليم النهائي</u>                 |
| 52 | 6.6 | <u>إغلاق العقد والتسليم النهائي</u>                 |
| 54 |     | <u>التوصيات</u>                                     |

## الملاحق

- |    |  |   |
|----|--|---|
| 59 |  | <u>الملاحق (1): قائمة التحقق Check-list لتشخيص جاهزية المنظمة للإسناد الحكومي</u> |
| 61 |  | <u>الملاحق (2): نموذج متقدم لإدارة المخاطر في عقود الإسناد</u>                    |
| 62 |  | <u>الملاحق (3): مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs لمتابعة عقود الإسناد</u>              |
| 63 |  | <u>دراسة حالة عملية عالمية</u>  |
| 66 |  | <u>مراجع إعداد الدليل</u>   |

# البطاقة التعريفية للدليل

## اسم الدليل

- دليل إسناد الخدمات الحكومية



## الإصدار

- الإصدار الأول - 2026م



## الجهة المُعدة

- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي



## النطاق المستهدف

- المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.



## الهدف العام

- تمكين المنظمات غير الربحية من الاستعداد المؤسسي والفني والمالي للمشاركة الفاعلة في مشاريع إسناد الخدمات الحكومية، وتعزيز قدرتها على المنافسة وتقديم قيمة مضافة للمجتمع.



## محتوى الدليل

- يتضمن 7 وحدات رئيسة تغطي: الإطار العام للإسناد، معايير اختبار الخدمات القابلة للإسناد، منهجية العمل على كراسة المنافسة، إعداد العروض الفنية والمالية، الممكنات الداعمة، مراحل تنفيذ الإسناد، إدارة المشاريع وضمان الجودة. كما يشمل ملاحق تطبيقية عملية (قوائم مراجعة - أدوات تقييم - نماذج مالية وفنية).



## الفئات المستفيدة

- يستهدف الدليل الفئات التالية: - أعضاء مجالس الإدارات. - القيادات التنفيذية في المنظمات غير الربحية. - مدراء وأخصائيو البرامج والمشاريع. - أخصائيو الحوكمة والامتثال المؤسسي. - المراجعون الماليون والمستشارون القانونيون.



## حقوق الاستخدام

- مُتاح للاستخدام الداخلي والتدريب والتطوير المؤسسي، مع ضرورة الإشارة إلى مصدر الدليل عند إعادة الاستخدام أو الاقتباس.



يأتي هذا الدليل كمرجع عملي متكامل يهدف إلى تمكين المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية من الاستعداد الفعّال لخوض منافسات إسناد الخدمات الحكومية، وذلك وفق الأطر النظامية والتنظيمية المعتمدة، وبما يتسق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تعزيز كفاءة الخدمات الحكومية وتوسيع مشاركة القطاع غير الربحي في التنمية. يركز الدليل على:

1 • توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة  
بآليات الإسناد الحكومي.

2 • تعزيز جاهزية المنظمات عبر أدوات  
تشخيصية ومعايير واضحة لقياس  
القدرات المؤسسية والتشغيلية.

3 • تقديم منهجيات عملية لتحليل كراسة  
المنافسة، وإعداد العروض الفنية  
والمالية بشكل احترافي وتنافسي.

4 • شرح مراحل التنفيذ بعد الترسية ابتداءً  
من التخطيط للعقد، مروراً بمتابعة  
التنفيذ وضمان الجودة، وصولاً إلى  
الإغلاق والتسليم النهائي.

5 • عرض دراسات حالة سعودية واقعية تُبرز ممارسات ناجحة يمكن الاقتداء بها.

## كما يتضمن الدليل:



### أدوات داعمة

مثل قوالب العروض  
الفنية والمالية،  
ومؤشرات أداء رئيسية  
(KPIs) لمتابعة عقود  
الإسناد.



### ملاحق تطبيقية عملية

تشمل قوائم تحقق،  
مصفوفات تحليل،  
ونماذج متابعة وتقييم.



### وحدات تدريبية متكاملة

تغطي رحلة الإسناد  
خطوة بخطوة.

وبذلك يشكل هذا الدليل خارطة طريق عملية تساعد المنظمات غير الربحية على الانتقال من مرحلة التأهيل والاستعداد، إلى مرحلة المنافسة والفوز بالترسية، ثم التنفيذ بكفاءة عالية وضمان استدامة الأثر المجتمعي.

والله ولي التوفيق والسداد،،،

المصطلحات	التعريف
الإسناد الحكومي	<ul style="list-style-type: none"><li>عملية نقل تقديم الخدمات الحكومية من القطاع الحكومي إلى القطاع غير الربحي، وتتم عبر علاقة تعاقدية بين القطاع الحكومي والقطاع غير الربحي في مجال تنفيذ وتشغيل خدمات الجهة الحكومية الموجهة للمجتمع.</li></ul>
كراسة المنافسة	<ul style="list-style-type: none"><li>وثيقة رسمية تصدرها الجهة الحكومية تتضمن الشروط والمواصفات الفنية والمالية وجميع محددات ووثائق طلب تقديم العروض من قبل الجهة الحكومية ومقدمي العروض حتى الترسية، وبما يتوافق مع نماذج الكراسات الصادرة من وزارة المالية.</li></ul>
العرض الفني	<ul style="list-style-type: none"><li>الوثيقة التي توضح التفاصيل الفنية لنطاق العمل المستهدف في الكراسة</li></ul>
العرض المالي	<ul style="list-style-type: none"><li>الوثيقة التي تتضمن التكاليف التقديرية والالتزامات المالية المرتبطة بتنفيذ الخدمة.</li></ul>
القطاع غير الربحي	<ul style="list-style-type: none"><li>منظومة الأنشطة الأهلية والخدمات التطوعية والمنظمات غير الحكومية، التي لا تقصد الربح أساساً، وتهدف إلى تحقيق غرض من أغراض البرأ أو التكافل أو التعاون أو التنمية الاجتماعية أو غيرها من أغراض النفع العام أو المخصص.</li></ul>
الأنظمة والتشريعات الحكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>القوانين والسياسات واللوائح التي تنظم عملية إسناد الخدمات الحكومية.</li></ul>
إدارة العقود	<ul style="list-style-type: none"><li>العملية المستمرة لمتابعة وتنفيذ البنود المتفق عليها بين الجهة الحكومية والجهة المنفذة.</li></ul>
تحليل المخاطر	<ul style="list-style-type: none"><li>عملية تقييم العوائق المحتملة وتحديد استراتيجيات للحد منها أثناء تنفيذ عقود الإسناد.</li></ul>
الممكّنات	<ul style="list-style-type: none"><li>القدرات والموارد التي تعزز جاهزية المنظمات لدخول منافسات الإسناد مثل التمويل والتأهيل الإداري.</li></ul>

اعتمدت عملية بناء هذا الدليل على منهجية تكاملية جمعت بين أربعة أبعاد رئيسية:

## المراجع النظامية والرسمية

- نظام المشتريات الحكومية.
- قرار مجلس الوزراء رقم 110 وتاريخ 4/5/1425 هـ. بالموافقة على القواعد المنظمة لمشاركة القطاع الخاص في الأعمال الإلكترونية
- اللوائح التنفيذية والأنظمة الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- أدلة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي المتعلقة بالإسناد والتمكين.

## الممارسات العملية

- مراجعة تجارب عدد من الجمعيات الأهلية والمؤسسات التي فازت بمشاريع إسناد حكومي.
- تحليل دراسات حالة محلية ودولية في مجالات الرعاية الصحية، التعليم، الخدمات المجتمعية. واستخلاص الدروس المستفادة من مشاريع حكومية تم تنفيذها عبر القطاع غير الربحي.

## المعايير العالمية

- أبرز الممارسات في عقود الشراكة بين القطاعات المختلفة
- النماذج الدولية في إدارة العقود الحكومية وضمان الجودة.
- منهجيات التنافسية والحوكمة في التعاقدات العامة.

## التكليف المحلي

- موازنة المحتوى مع البيئة السعودية من حيث الأطر النظامية، القيم المجتمعية، ومستهدفات رؤية 2030.
  - التركيز على خصوصية المنظمات غير الربحية في المملكة من حيث القدرات المؤسسية والموارد.
- وبذلك يقدم الدليل خريطة طريق عملية تساعد الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الربحية على الجمع بين الامتثال النظامي والجاهزية التنافسية لضمان النجاح في مشاريع إسناد الخدمات الحكومية.

# الوحدة الأولى

## نظرة عامة على الإسناد الحكومي

1.1 مفهوم الإسناد الحكومي

1.2 نماذج في الإسناد الحكومي

1.3 التحديات والمخاطر المحتملة في الإسناد

1.3 الفوائد الاقتصادية والإدارية لإسناد الخدمات

1.4 الإطار التشريعي لإسناد الخدمات

1.5 الأطر التنظيمية لإسناد الخدمات

1.6 آليات إسناد الخدمات الحكومية

## 1.1 مفهوم الإسناد الحكومي



عملية نقل تقديم الخدمات الحكومية من القطاع الحكومي إلى القطاع غير الربحي، وتتم عبر علاقة تعاقدية بين القطاع الحكومي والقطاع غير الربحي في مجال تنفيذ وتشغيل خدمات الجهة الحكومية الموجهة للمجتمع "الدليل الإرشادي لإسناد الخدمات الحكومية للقطاع غير الربحي" الصادر من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

ويُعد الإسناد أحد مميزات رؤية المملكة 2030 لتعزيز كفاءة الإنفاق وتحسين جودة الخدمات.

اهتمت القيادة بملف إسناد الخدمات الحكومية للقطاع غير الربحي لما فيه من أثر كبير على الصعيد الوطني الاقتصادي والاجتماعي

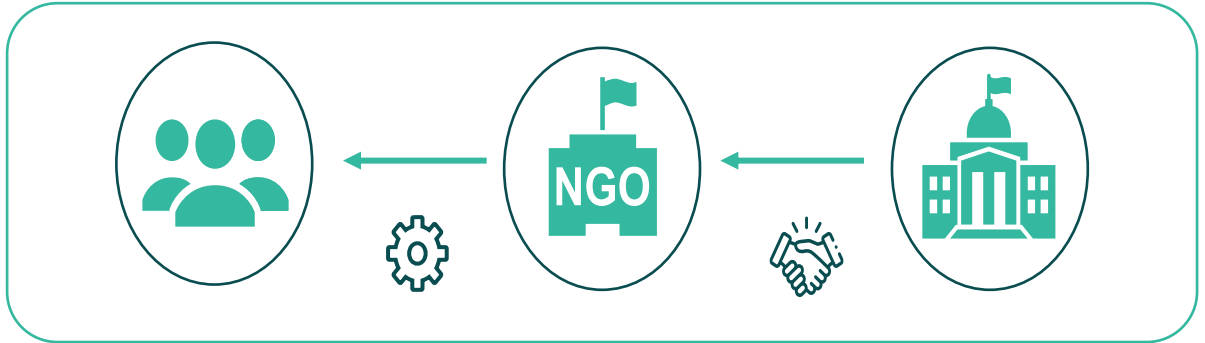


• متوسط كفاءة الإنفاق الحكومي بلغت 40% المحققة من قبل الجهات التي أسندت خدماتها للقطاع غير الربحي.

## 1.2 أشكال التعاقد في الإسناد الحكومي

### التعاقد من خلال طرفين ( الجهة الحكومية والقطاع غير الربحي)

علاقة تعاقدية بين الجهة الحكومية والمنظمة غير الربحية تتحمل الجهة الحكومية تكلفة تقديم الخدمة بالكامل.



### التعاقد من خلال 3 أطراف (مانح والجهة الحكومية والقطاع غير الربحي)

يمسمى الإسناد التشاركي هو: إشراك المانحين في دعم تكاليف الخدمة الحكومية بشكل كامل أو بشكل جزئي على أن تتحمل الجهة الحكومية الاشراف على الخدمة بشكل كامل



## 1.2 نماذج مستحدثة في الإسناد (الإسناد التشاركي)

يهدف النموذج في المساهمة في تغطية تكاليف تقديم الخدمات الحكومية من قبل القطاع غير الربحي مما يعزز التكامل المستدام بين الجهة الحكومية والقطاع غير الربحي لتحسين كفاءة وجودة الخدمات العامة، وضمان استدامتها، وتوسيع نطاق المستفيدين من خلال توزيع الأدوار والتكاليف بشكل أكثر فاعلية.

### منظمة غير ربحية



تعزيز الاستدامة المالية

تعزيز استدامة القطاع غير الربحي من خلال توفير مصادر تمويل جديدة.

توسيع نطاق الخدمات وزيادة الأثر الاجتماعي

الوصول إلى شريحة أوسع من المستفيدين وتعزيز التأثير الإيجابي.

تعزيز الشراكات وسبل التعاون

تعزيز الشراكات مع الجهات الحكومية وفتح آفاق جديدة.

### ممول أو مانح



1. تحقيق أثر اجتماعي مستدام

سيساهم في تحسين جودة حياة المستفيدين عبر توفير الخدمات بكفاءة واستمرارية، شارك في حل مشكلات مجتمعية حقيقية، مما يحقق رضا المستفيد.

2. استدامة الخدمة على المدى الطويل

دعم المانح يضمن أن الخدمة لن تكون مرتبطة فقط بالموازنة الحكومية، بل سيكون لها تمويل منوع يجعلها مستمرة وأثرها على المجتمع مستمر.

3. دعم استراتيجية المسؤولية الاجتماعية

يعزز دور المانح وجعله شريكاً رئيسياً في التنمية، مما يعزز ظهوره كجهة مؤثرة في المجتمع.

### الجهات الحكومية



1. تعزيز الاستدامة وتقديم الخدمة

يضمن هذا النموذج استمرار تقديم الخدمات حتى في حال وجود قيود على الميزانية الحكومية.

2. كفاءة الإنفاق

يساهم هذا النموذج في تقديم خدمات أكثر بنفس الميزانية المخصصة، مما يزيد من تعظيم المنفعة.

ويقلل الأعباء المالية على الجهات الحكومية من خلال مشاركة القطاع غير الربحي في التكاليف.

3. توسيع نطاق الخدمات المقدمة

يسمح بتغطية شريحة أوسع من المستفيدين عبر تقديم خدمات إضافية تتجاوز المتفق عليه، ويسهم في سد الفجوات في الخدمات الاجتماعية والتنمية التي قد لا تتمكن الجهات الحكومية من تغطيتها بالكامل.

### المجتمع



5. انتشار الخدمات الحكومية لمناطق أكبر.

4. رضا المستفيدين.

3. توفر وظائف جديدة.

2. استفادة شريحة أكبر من المجتمع.

1. جودة أفضل ذات خدمات.

## 1.2 التحديات والمخاطر المحتملة في الإسناد

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف القدرة على استقطاب الكفاءات واستبقائها.</li> <li>• المنافسة القوية مع القطاع الخاص والجهات الحكومية.</li> <li>• الحاجة المستمرة للتدريب والتأهيل وبناء القدرات.</li> </ul>	<p><b>تحديات الموارد البشرية</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• محدودية الموارد المالية لبعض المنظمات غير الربحية.</li> <li>• الإجراءات الحكومية في صرف المستخلصات المالية للمنظمات تحتاج لوقت</li> <li>• ضعف التدفق النقدي أثناء التنفيذ خاصة في العقود طويلة الأمد.</li> </ul>	<p><b>تحديات مالية</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحاجة لفهم الأنظمة والتشريعات الحكومية ذات العلاقة (مثل: نظام المنافسات والمشتريات الحكومية).</li> <li>• متطلبات التسجيل والاعتماد في المنصات الحكومية (مثل منصة اعتماد).</li> <li>• استيفاء الاشتراطات القانونية للتعاقد والالتزام بالحوكمة.</li> </ul>	<p><b>تحديات تنظيمية وتشريعية</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان استمرارية جودة الخدمات المقدمة وفق المواصفات المطلوبة.</li> <li>• الوفاء بمتطلبات الجهات الحكومية الرقابية والفنية.</li> <li>• تلبية توقعات المستفيدين ورفع رضاهم.</li> </ul>	<p><b>مخاطر الجودة</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاعتماد المفرط على مشروع واحد كمصدر دخل رئيسي.</li> <li>• ضعف خطط الاستدامة المالية والتنوع في مصادر الإيرادات.</li> <li>• صعوبة المحافظة على القدرات المؤسسية بعد انتهاء العقد.</li> </ul>	<p><b>تحديات الاستدامة المالية والمؤسسية</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قصور البنية التحتية التقنية لدى بعض المنظمات</li> <li>• ضعف أنظمة إدارة البيانات والتقارير الإلكترونية</li> </ul>	<p><b>تحديات تقنية ورقمية</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف الخبرة في بناء تحالفات استراتيجية لتنفيذ المشاريع الكبيرة.</li> <li>• قصور في إدارة العلاقات مع الشركاء (غير ربحي / خاص / حكومي).</li> <li>• مخاطر تضارب الأدوار أو ضعف التنسيق بين الجهات المنفذة.</li> </ul>	<p><b>تحديات في الشراكات وبناء التحالفات</b></p>	

## 1.3 الفوائد الاقتصادية والإدارية لإسناد الخدمات

### لمنظمات القطاع غير الربحي

- تنويع مصادر الدخل والاستدامة المالية.
- استقطاب الكفاءات وتحسين القدرات المؤسسية.
- تحسين السمعة والصورة الذهنية.
- زيادة الأثر التنموي في المجتمع.



### للجهات الحكومية

- خفض التكاليف التشغيلية أو كفاءة الإنفاق .
- رفع كفاءة استخدام الموارد.
- تحسين جودة الخدمات.
- التفرغ لمهام التشريع والتنظيم.



### للمجتمع

- تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- زيادة الموارد الموجهة للمستفيدين.
- تعزيز التطوع والمشاركة المجتمعية.



## 1.4 الإطار التشريعي

### يخضع الإسناد الحكومي لأحكام:

- نظام المنافسات والمشتريات الحكومية.
- اللائحة التنفيذية للنظام.



### جدول مختصر لأبرز المواد ذات الصلة:

المواد من اللائحة التنفيذية	المواد من النظام	المجال
م42	م31	المنافسة على مرحلتين
م50-51	م33	الاتفاقيات الإطارية
م60-68	م37-40	تقديم العروض
م71-80	م43-50	فتح العروض وفحصها
–	م51-52	إلغاء المنافسة
–	م53	فترة التوقف بعد الترسية
م88-93	م55-60	العقود ومدد التنفيذ
م117-118	م70-71	التنازل عن العقد/الباطن
م119-126	م72-74	الفرامات وتمديد العقود
م136-139	م75	السحب الجزئي والتنفيذ
م131-135	م76-78	إنهاء العقود
م140	م79	تقييم المتعاقد
–	م42	الإعفاء من الضمان الابتدائي
–	م61	الإعفاء من الضمان النهائي

# 1.5 الأطر التنظيمية لإسناد الخدمات

الآلية	الوصف	الالتزامات العملية على المنظمة	ما يحقق سجل إنجاز مميز وتصنيف للجهة
<b>المنافسة العامة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طرح الخدمة لجميع الجهات (ربحية وغير ربحية) عبر منصة اعتماد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد عرض فني ومالي تنافسي، الالتزام بالشروط الفنية، إثبات الملاءة المالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفوز في هذا النوع من المنافسة يثبت قدرة المنظمة على منافسة القطاع الخاص ويعزز تصنيفها المؤسسي.</li> </ul>
<b>المنافسة المحدودة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قصر الطرح على منظمات القطاع غير الربحي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إبراز الأثر المجتمعي بجانب القدرة الفنية والمالية، إثبات الانسجام مع أهداف التنمية الوطنية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفوز بها يحقق سجل إنجاز موجه للقطاع غير الربحي ويؤهل المنظمة لعقود حكومية أكبر.</li> </ul>
<b>التعميد المباشر</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعاقد المباشر مع المنظمة غير الربحية دون منافسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم ما يثبت الكفاءة الفنية والملاءة المالية والخبرة السابقة، الالتزام بالاشتراطات النظامية للتقديم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هذا النوع يتيح بناء سجل إنجاز سريع يُستخدم لاحقًا كأداة قوية في المنافسات العامة أو المحدودة.</li> </ul>

## استثناءات للقطاع غير الربحي:

- إعفاء من بعض الضمانات (الابتدائي والنهائي) ومن السجلات التجارية.
- إمكانية التضامن بين منظمات غير ربحية.
- التعاقد من الباطن بنسبة لا تتجاوز 30% بشرط موافقة الجهة الحكومية.



## متطلبات الحوكمة الداخلية للمنظمات:

- التسجيل في منصة اعتماد.
- تأهيل وتدريب فريق العمل.
- ضمان الملاءة المالية.
- يراعى توافق الخدمة مع نشاط المنظمة.



# 1.6 آليات إسناد الخدمات الحكومية

## 1. الشراء المباشر



### القيود

- فرص محدودة، تتطلب ثقة عالية من الجهة الحكومية بالمنظمة.



### المميزات

- سرعة التعاقد، مناسبة للمنظمات الناشئة أو المشاريع ذات الطابع العاجل.



### المتطلبات

- تقديم مستندات الملاءة المالية، الاعتماد النظامي، إثبات الخبرة السابقة.

## 2. الإسناد غير المباشر

### أ - المنافسة العامة



### القيود

- منافسة قوية من القطاع الخاص، الحاجة لعروض احترافية جداً.



### المميزات

- مفتوحة للجميع، تزيد من مصداقية المنظمة عند الفوز.



### المتطلبات

- الالتزام بكراسة المنافسة، العروض الفنية والمالية، المستندات الرسمية.

### ب - المنافسة المحدودة للقطاع غير الربحي

المنافسة المحدودة هي إجراء تعاقد حكومي يتم فيه دعوة عدد محدود من الجهات غير الربحية المؤهلين مسبقاً لتقديم عروضهم



### القيود

- تتطلب جاهزية عالية من حيث الحوكمة والتقارير.



### المميزات

- تعزيز فرص المنظمات غير الربحية، التركيز على الجودة والأثر لا الربح فقط.



### المتطلبات

- تقديم ما يثبت الملاءمة مع أهداف التنمية الوطنية والأثر المجتمعي.

# الوحدة الثانية

## الممكنات الداعمة للقطاع غير الربحي

- 2.1 بناء قدرات العاملين في القطاع
  - 2.2 تقييم الجاهزية للإسناد الحكومي
  - 2.3 تمويل المنافسات الحكومية
- دراسة حالة محلية

## 2.1 بناء قدرات العاملين في القطاع

تنمية رأس المال البشري هي الركيزة الأساسية لتمكين القطاع غير الربحي من المنافسة في إسناد الخدمات الحكومية. ولهذا وفر المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بالشراكة مع منصات تدريب وطنية مثل منصة دروب المتخصصة في رفع كفاءة الكوادر. ويُفضل ربط مخرجات التدريب بمؤشرات أداء (KPIs) مثل: عدد العروض المقدمة، نسبة العروض المقبولة، تحسين درجة تقييم الحوكمة.



### البرامج التدريبية المتاحة

يوفر المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بالشراكة مع منصات التدريب (مثل دروب، ومنصات الجامعات السعودية) مجموعة من البرامج التدريبية المصممة خصيصًا لرفع كفاءة الكوادر العاملة في المنظمات غير الربحية، وتشمل:

البرنامج	المحتوى التدريبي	الفئة المستهدفة	المدة
دورات في تصميم العروض الفنية	• إعداد العروض الفنية وفق معايير المنافسات الحكومية	فرق إعداد العروض	3-5 أيام
دورات في إعداد العروض المالية	• إعداد الميزانيات التفصيلية، تقدير التكاليف، إدارة الموارد	الإدارات المالية	3-5 أيام
دورات في إدارة المشاريع الاحترافية (PMP)	• تطبيق مبادئ إدارة المشاريع العالمية في المشاريع الحكومية	مدراء المشاريع	5-10 أيام
دورات في إدارة المشاريع التنموية (Development Project Management)	• منهجيات تخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع التنموية والاجتماعية، ربطها بالأثر المجتمعي ومعايير الإسناد	مدراء المشاريع، فرق البرامج	5-7 أيام
ورش عمل تطبيقية في الإسناد الحكومي	• تدريب عملي على إعداد كراسات المنافسة وتنفيذ العقود	فرق متكاملة من إدارات مختلفة	2-3 أيام

يُوصى بأن تدمج المنظمات غير الربحية برنامج إدارة المشاريع التنموية كجزء أساسي من خطة بناء القدرات، لأنه الأقرب لخصوصية القطاع غير الربحي ويعزز من قدرته على إثبات الأثر المجتمعي عند التقديم لمشاريع الإسناد الحكومي.

## 2.2 تقييم الجاهزية للإسناد الحكومي

تمثل مرحلة الجاهزية الركيزة الأساسية التي يبنى عليها نجاح المنظمات غير الربحية في مشاريع إسناد الخدمات الحكومية. وتكمن أهميتها في التأكد من قدرة المنظمة على دخول المنافسات بثقة، مدعومة بالجاهزية المؤسسية والفنية والمالية.



ولتعزيز هذه الجاهزية وتقليل المخاطر، أطلق المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بالتعاون مع شركة ركين منصة وطنية لتقييم جاهزية المنظمات قبل الدخول في المنافسات. وتوفر المنصة الخدمات التالية:

الخدمة	الوصف	القيمة المضافة
تقييم ذاتي	<ul style="list-style-type: none"><li>المنظمة تجيب على أسئلة معيارية تقيس الأداء المؤسسي</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>أداة سريعة لتحليل الوضع الحالي</li></ul>
تقرير شامل	<ul style="list-style-type: none"><li>تقرير تفصيلي عن مستوى الجاهزية (عالية - متوسطة - منخفضة)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>يعكس نقاط القوة والضعف</li></ul>
توصيات تطويرية	<ul style="list-style-type: none"><li>خطة عمل لتحسين الجاهزية (حوكمة، موارد، قدرات بشرية)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>خارطة طريق عملية للتطوير</li></ul>
متابعة التقدم	<ul style="list-style-type: none"><li>تقييم دوري لمتابعة التحسن بعد تطبيق التوصيات</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>يحفز على الاستمرارية والتعلم</li></ul>

### نموذج معايير الجاهزية الأساسية



البنية التحتية الإدارية والتقنية.



الخبرة السابقة في تقديم خدمات مماثلة.



القدرات البشرية المتخصصة.



الكفاءة المؤسسية والملاءمة المالية



الحوكمة والامتثال القانوني.

## 2.2 تقييم الجاهزية للإسناد الحكومي

وبالتوازي مع هذه الأدوات، ينبغي على المنظمة العمل داخليًا على استكمال متطلبات الجاهزية عبر محورين رئيسيين:

### أ) التأهيل الفني والإداري



تجهيز المنظمة فنياً ورفع كفاءتها في مجال الخدمة المستهدفة.



استكمال جميع المتطلبات النظامية (شهادات الزكاة، التأمينات، نطاقات، حماية الأجور).



التسجيل في منصة اعتماد كمتطلب أساسي لدخول المنافسات.



تصنيف نشاط المنظمة في نفس مجال تقديم الخدمة لضمان الأهلية.



التأكد من توفر ملاءة مالية كافية لتنفيذ العقود الحكومية.



تأهيل فريق العمل وفق معايير فنية ومالية وقانونية.

### ب) تعزيز القدرات المؤسسية



الاستعانة بالمتطوعين الاحترافيين أو المستشارين المتخصصين.



تطوير كوادرات متخصصة في إعداد العروض الفنية والمالية.



تفعيل سياسات الحوكمة والرقابة الداخلية لضمان الشفافية والمساءلة.



الاستفادة من برامج التدريب الوطنية (مثل PMP منصة دروب، ودورات إدارة المشاريع أو برامج إدارة المشاريع التتموية).

## 2.2 تقييم الجاهزية للإسناد الحكومي

### أداة تشخيص أولية (Check-list) للجاهزية

ملاحظات	لا	نعم	الخدمة
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التسجيل في منصة اعتماد مكتمل
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	استكمال الشهادات والمتطلبات النظامية (زكاة، تأمينات، توظيف...)
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توفر الملاءة المالية الكافية
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وجود كوادر مؤهلة فنياً ومالياً
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توفر خبرات سابقة مشابهة
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	سياسات الحوكمة والرقابة الداخلية مفعلة

• يفضل أن تبدأ المنظمة بملء التقييم عبر منصة ركين، ثم مواصلة نتائج التقييم مع قائمة التحقق الداخلية أعلاه لتحديد الفجوات، ووضع خطة تطوير شاملة قبل الدخول في أي منافسة.

تنويه  
تطبيقي

## 2.3 تمويل المنافسات الحكومية

الملاءة المالية تعد تحديًا جوهريًا أمام كثير من المنظمات غير الربحية. ولمعالجة هذا التحدي، أطلق المركز الوطني بالشراكة مع بنك التنمية الاجتماعية منتجًا تمويليًا خاصًا لدعم المشاركة في المنافسات الحكومية.



### خصائص التمويل

التفاصيل	البند
• حتى 10 ملايين ريال.	قيمة التمويل
• بنك التنمية الاجتماعية.	الجهة الممولة
• الحصول على ترسية منافسة حكومية + استيفاء الشروط والمعايير.	شروط أساسية
• رفع الطلب عبر القنوات الرسمية + المستندات المطلوبة.	آلية التقديم
• جدول زمني للسداد يتم الاتفاق عليه مسبقًا.	آلية السداد
• المنظمات غير الربحية المؤهلة للمنافسة.	المستفيدون

- تجهيز خطة مالية مسبقة لإدارة التدفقات النقدية.
- استخدام التمويل كأداة للتوسع التدريجي في مشاريع أكبر مستقبلًا.

نصيحة  
عملية

## الموضوع

برنامج تمويل المنظمات غير الربحية للمنافسات الحكومية – بنك التنمية الاجتماعية (2022)



<ul style="list-style-type: none"> <li>العديد من الجمعيات الأهلية ومنظمات القطاع غير الربحي واجهت صعوبة في استيفاء متطلبات المنافسات الحكومية (خطابات الضمان، التزامات السيولة).</li> </ul>	<p>الوضع السابق</p>	<p>1</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>أطلق بنك التنمية الاجتماعية برنامجًا تمويليًا موجّهًا خصيصًا لدعم مشاركة المنظمات غير الربحية في عقود إسناد الخدمات الحكومية.</li> </ul>	<p>المبادرة</p>	<p>2</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. التقديم يتم عبر منصة اعتماد بعد حصول المنظمة على ترسية مبدئية.</li> <li>2. يرفع البنك قيمة التمويل حتى 10 ملايين ريال حسب حجم العقد.</li> <li>3. يتم السداد وفق جدول مرتبط بتدفقات العقد المالي.</li> </ol>	<p>آلية التطبيق</p>	<p>3</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. جمعية تنمية الموارد البشرية بالمنطقة الشرقية حصلت في 2023 على تمويل بقيمة 6 ملايين ريال بعد ترسية عقد لتشغيل مركز تدريب مهني.</li> <li>2. الجمعية استخدمت التمويل لتغطية التكاليف التشغيلية الأولية (التجهيزات، رواتب الكوادر، توريد المعدات).</li> <li>3. بعد سنة من التنفيذ:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ارتفع عدد المتدربين من 500 إلى 1800 متدرب.</li> <li>○ تمكنت الجمعية من سداد التمويل دون تأخير.</li> <li>○ تم ترسية عقد أكبر في 2024 نتيجة نجاحها السابق.</li> </ul> </li> </ol>	<p>آلية التطبيق</p>	<p>4</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. معالجة تحدي الملاءة المالية.</li> <li>2. رفع جاهزية الجمعيات لدخول المنافسات الحكومية الكبرى.</li> <li>3. تعزيز استدامة القطاع غير الربحي وقدرته على المشاركة في التنمية الوطنية.</li> </ol>	<p>الأثر</p>	<p>5</p>

# الوحدة الثالثة

## منهجية العمل على كراسة المنافسة

- 3.1 دراسة كراسة الشروط والمواصفات
- 3.2 تحليل نطاق العمل
- 3.3 هيكل تجزئة العمل (WBS)
- 3.4 تقييم التكاليف التقديرية والمدة الزمنية للمشروع  
دراسة حالة محلية

# 3.1 دراسة كراسة الشروط والمواصفات

تعد دراسة كراسة الشروط والمواصفات الخطوة الأكثر حساسية، فهي المرجع النظامي والعملي الذي يحدد:



المعايير الفنية والإدارية.

2

نطاق الخدمة المطلوب.

1

الجدول الزمني والمخرجات.

4

شروط التأهيل والملاءة المالية.

3

المخرجات	الوصف	الخطوة
قائمة المتطلبات الرسمية.	قراءة جميع البنود والشروط لتوضيح التفاصيل والالتزامات المخفية.	تحليل متطلبات المشروع بدقة
وثيقة نطاق أولية.	فهم الخدمات أو المنتجات والمخرجات النهائية المتوقعة.	تحديد نطاق العمل والمخرجات المطلوبة
جدول معايير التقييم.	مراجعة الأوزان النسبية (فني/مالي) ومعايير المفاضلة.	تحديد معايير التقييم والترسية
مصفوفة جاهزية المنظمة.	مراجعة شروط الملاءة المالية، الشهادات، الخبرات السابقة.	تحديد المؤهلات المطلوبة للتنفيذ
جدول زمني أولي.	تحديد مراحل التنفيذ ومواعيد تسليم العروض.	تحليل الجدول الزمني المتوقع
تقرير أولي عن الجدوى المالية.	مقارنة سقف الموازنة مع قدرات المنظمة وإمكانية التنفيذ.	تحليل الموازنة المقترحة
قائمة الوثائق النظامية.	التأكد من توفر الشهادات والتصاريح (الزكاة، التأمينات، التوطين، ترخيص نشاط).	مراجعة المتطلبات النظامية

## 3.1 دراسة كراسة الشروط والمواصفات

### أداة تشخيص أولية - جاهزية الكراسة

هل الكراسة تتناسب مع قدرات المنظمة؟

لا	نعم	السؤال	البند
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل تتوافق متطلبات الكراسة مع خبرات منطقتك؟	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل تملك المنظمة الكفاءات البشرية المطلوبة في الكراسة؟	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل استوفت المنظمة جميع المتطلبات النظامية المذكورة في الكراسة؟	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل يمكن تغطية الالتزامات المالية وفق ما هو منصوص عليه؟	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل يمكن الالتزام بالجدول الزمني دون مخاطرة عالية؟	5

- إذا كانت الإجابة "نعم" على 4-5 بنود = الانتقال للتحضير للمشاركة.
- إذا كانت الإجابة "نعم" على 3 بنود = البحث عن شراكات أو موردين إضافيين.
- إذا كانت الإجابة "نعم" على بندين فأقل = الاعتذار عن الدخول في المنافسة.

## 3.2 تحليل نطاق العمل

بعد دراسة كراسة المنافسة بشكل متعمق، يجب إعداد تحليل تفصيلي ودقيق لنطاق العمل يوضح جميع عناصر المشروع لتفادي أي غموض أثناء التنفيذ.



### مكونات تحليل النطاق

1	الأهداف الرئيسية والفرعية	تحديد ما يسعى المشروع لتحقيقه على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي.
2	المخرجات المتوقعة بدقة	مثل (خدمات، منتجات، تقارير، دورات تدريبية).
3	المعايير الفنية للمخرجات	الالتزام بلوائح حكومية أو مواصفات عالمية مثل ISO
4	المتطلبات الفنية والتقنية	(برمجيات، أجهزة، منصات تشغيل).
5	الموارد البشرية المطلوبة	عدد الأفراد، تخصصاتهم، وخطة التدريب اللازمة.
6	المخاطر المحتملة وخط التخفيف	تحليل أولي للمخاطر التشغيلية والمالية والقانونية مع آليات استجابة.
7	تحديد ما هو خارج النطاق (Out of Scope)	حصر الأنشطة غير المشمولة في العقد لتجنب سوء الفهم أو تضارب التوقعات مع الجهة الحكومية.
8	هيكل الحوكمة الخاصة بالمشروع	توضيح آليات اتخاذ القرار عبر تشكيل لجنة توجيهية، مكتب/فريق إدارة مشروع، فرق عمل متخصصة.
9	تحديد أصحاب المصلحة (Stakeholders)	حصر جميع الأطراف ذات العلاقة مثل: الجهة الحكومية، المستفيدين النهائيين، شركاء التنفيذ، الموردين.

### نموذج مبسط لتحليل نطاق العمل

العنصر	التفاصيل
الأهداف	رفع جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين بنسبة 30%
المخرجات	تقارير شهرية، منصة تشغيلية، تدريب 100 موظف.
المعايير الفنية	مطابقة مواصفات ISO، الالتزام بلوائح الخدمة المدنية.
الموارد البشرية	مدير مشروع، 2 خبراء تقنيين، 5 موظفين تنفيذيين.
المخاطر	تأخر التوريد ← خطة بديلة من مورد آخر.

## 3.3 هيكل تجزئة العمل (WBS)

### هيكل تجزئة العمل (WBS)

#### التعريف:

هيكل تجزئة العمل (Work Breakdown Structure) هو أداة عملية لتقسيم المشروع إلى مخرجات - مهام - أنشطة مع ربطها بالمسؤوليات والتقديرات الزمنية والمالية، بما يتيح متابعة التنفيذ وضبط الجودة.



### خطوات إعداد WBS

5. تعيين المسؤوليات لكل مهمة (RACI Matrix).

5

1. تحديد المخرجات الرئيسية (Deliverables).

1

6. تقدير التكاليف والمدة الزمنية لكل نشاط.

6

2. تقسيمها إلى مكونات فرعية.

2

7. تحديد مؤشرات الأداء (KPIs) المرتبطة بكل مخرج.

7

3. تفصيل المكونات إلى مهام وأنشطة قابلة للتنفيذ.

3

4. ربط الأنشطة بالعلاقات (متابعة/متوازية).

4

### مثال WBS مطور - مشروع تدريب 500 موظف (إسناد حكومي):

المؤشر	التقدير المالي	التقدير الزمني	المسؤول	المستوى 3 (الأنشطة)	المستوى 2 (المهام)	المستوى 1 (المخرجات)
خطة معتمدة	50,000 ريال	أسبوعان	مدير المشروع	إعداد الجدول الزمني - إدارة المخاطر	خطة المشروع	إدارة المشروع
عدد الوحدات المطورة	150,000 ريال	4 أسابيع	فريق فني	إعداد المحتوى - مراجعة خبراء	تطوير المناهج	تصميم البرنامج التدريبي
% اجتياز < 85%	300,000 ريال	8 أسابيع	المدرّبون	عقد الورش - تقييم المتدربين	تدريب الموظفين	التنفيذ
رضا المستفيدين ≤ 90%	30,000 ريال	أسبوعان	وحدة الجودة	استبيانات - تقرير نهائي	تقارير الأداء	المتابعة والتقييم

## 3.4 تقييم التكاليف التقديرية والمدة الزمنية للمشروع

### أ) تقدير التكاليف

البند	المخرج المرتبط	أمثلة	تقدير التكلفة
الموارد البشرية	التنفيذ / المتابعة	• مدير مشروع، مدربون، موظفون	250,000 ريال
المواد والمستلزمات	التصميم / التنفيذ	• أدوات تدريب، كتيبات، حواسيب	100,000 ريال
الخدمات المساندة	التنفيذ	• قاعات تدريب، منصات إلكترونية	150,000 ريال
المصاريف الإدارية	جميع المراحل	• سفر، اتصالات، إدارة مالية	50,000 ريال
هامش الطوارئ	المشروع بالكامل	• احتياطي 10%	55,000 ريال
<b>الإجمالي</b>			<b>605,000 ريال</b>

### ب) تقدير المدة الزمنية

المرحلة	المدة	البداية	النهاية	رئيسي Milestone
إعداد المشروع	2 أسابيع	1/10	15/10	• اعتماد خطة المشروع
التصميم	4 أسابيع	16/10	15/11	• اعتماد المحتوى التدريبي
التنفيذ	8 أسابيع	16/11	15/1	• إتمام التدريب لـ 500 موظف
التقييم	2 أسابيع	16/1	30/1	• تقرير نهائي معتمد

## الموضوع

إسناد مشروع تشغيل مراكز ضيافة الأطفال (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية)



## الربط بالخطوات المنهجية

<ul style="list-style-type: none"> <li>• قُسم المشروع إلى مخرجات (تشغيل 10 مراكز - نظام إلكتروني - تقارير أداء).</li> </ul>	<b>WBS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حُدّدت موارد بشرية (مشرفون - مربيّات - إداريون) وخدمات مساندة (مباني - تجهيزات).</li> </ul>	<b>التكاليف</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 شهرًا، مع Milestones رئيسية (افتتاح المراكز - تشغيل النظام الإلكتروني - تقييم رضا أولياء الأمور).</li> </ul>	<b>الجدول الزمني</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة إشغال <math>\leq 80\%</math>.</li> <li>• رضا أولياء الأمور <math>\leq 90\%</math>.</li> <li>• خفض التكاليف التشغيلية <math>\leq 20\%</math>.</li> </ul>	<b>المؤشرات (KPIs)</b>	

## النتائج المحققة

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز استدامة التشغيل عبر نموذج شراكة طويلة الأجل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استحداث 250 وظيفة جديدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقليص التكلفة التشغيلية للوزارة بنسبة 20%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رفع نسبة رضا أولياء الأمور من 65% → 94%.</li> </ul>
--	--	--	--

# الوحدة الرابعة

## إعداد العرض الفني والمالي

- 4.1 التسلسل المنطقي لإعداد العرض الفني
- 4.2 إعداد العرض المالي
- 4.3 مقومات الفوز بترسية المنافسة  
دراسة حالة محلية

# 4.1 التسلسل المنطقي لإعداد العرض الفني

## هيكل تجزئة العمل (WBS)

العرض الفني هو الوثيقة الجوهرية التي تُظهر للجهة الحكومية مدى فهم المنظمة للمشروع وقدرتها على التنفيذ بكفاءة. كلما كان العرض متماسكًا ومبنيًا على أدلة واضحة، زادت فرص الفوز بالترسية.



• بعض كراسات المنافسة تحدد مسبقًا ترتيبًا إلزاميًا لمكونات العرض الفني (مثل: الخبرات - المنهجية - فريق العمل - الجدول الزمني - الالتزامات) ويجب الالتزام به تمامًا، لأنه غالبًا يعكس معايير التقييم الرسمية.

تنويه مهم

## مكونات العرض الفني

أمثلة	المخرج المرتبط	البند
• صياغة مختصرة ومقنعة (صفحة واحدة كافية)	• تقديم المنظمة، رسالتها، خبراتها، القيمة المضافة التي تقدمها مقارنة بالمنافسين، إبراز الأثر المجتمعي المتوقع (عدد المستفيدين، القيمة الاجتماعية المضافة).	لماذا نحن؟
• إبراز الجدية والموثوقية	• تحديد ما ستقدمه المنظمة من ضمانات، التزامات تسليم، الالتزام بالمعايير	الالتزامات تجاه مالك المشروع
• إرفاق خطابات شكر أو توصيات يعزز الثقة	• عرض مشاريع مماثلة نُفذت بنجاح مع بيانات الجهات المالكة	الخبرات السابقة
• التركيز على الخبرة العملية والملاءمة للمشروع	• عرض هيكل المشروع + السير الذاتية للكفاءات الأساسية	فريق عمل المشروع
• إبراز القدرة على الاستخدام الأمثل للمنهجيات والأدوات المتخصصة في مجال عمل المشروع	• توضيح الأساليب والأدوات (PMO)، Agile، Six Sigma، إلخ)	منهجية إنجاز المخرجات
• توافق مع المواصفات السمودية/الدولية	• تحديد المعايير الفنية والجودة المتوقعة لكل مخرج	المواصفات الفنية للمخرجات
• ذكر آلية المتابعة الشهرية أو ربع السنوية	• الإطار العام لإدارة المشروع (مراحل، تقارير، أدوات المتابعة)	منهجية تنفيذ المشروع
• وضع مراحل تسليم واضحة (Milestones)	• خطة زمنية تفصيلية باستخدام Gantt Chart أو جدول مرحلي	الجدول الزمني

## 4.1 التسلسل المنطقي لإعداد العرض الفني

### نموذج جدول زمني مبسط - مشروع استشارات إدارية

- يوضح الجدول التالي كيف يمكن ربط العرض الفني بالجدول الزمني بحيث يُستخدم مباشرة في التقييم الفني ويظهر وضوح خطة التنفيذ:

المرحلة	المدة	المخرجات الرئيسية	معيار التقييم الفني المرتبط
التحضير	أسبوعان	• خطة تنفيذ + تشكيل الفريق	• وضوح الهيكل والجاهزية
المرحلة الأولى	شهر	• تقرير تشخيصي أولي	• جودة التحليل
المرحلة الثانية	شهر ونصف	• تنفيذ الحلول المقترحة	• تطبيق المنهجية
المرحلة الثالثة	شهر	• تقرير نهائي + توصيات	• عمق الحلول
التقييم	أسبوع	• ورشة ختامية + تسليم المخرجات	• رضا المستفيدين

## 4.2 إعداد العرض المالي

• العرض المالي يجب أن يكون واقعيًا، دقيقًا، ومتربطًا مع العرض الفني.

### جدول الكميات

هي وثيقة فنية مالية أساسية تُدرج ضمن مستندات المناقصات وتعد من الركائز المهمة في عملية التسعير والتقييم للمشاريع وتحتوي على:



- الأصناف (Items) - الكميات (Quantities) - الوحدات (Units)
- الأسعار (Unit Rates) - المبالغ الكلية (Total Amounts)

### مكونات العرض المالي

آلية السداد	التكلفة (ريال)	النسبة من القيمة الكلية	المخرج الرئيسي
• دفعة أولى (عند اعتماد الخطة)	120,000	20%	خطة المشروع + المحتوى
• دفعات مرحلية مرتبطة بعدد المتدربين	300,000	50%	تنفيذ التدريب (500 موظف)
• دفعة ختامية (عند التسليم)	120,000	20%	التقييم + التقرير النهائي
• متوزعة خلال العقد	60,000	10%	المصاريف الإدارية والطوارئ
• يشمل +15% ضريبة مضافة	600,000	100%	الإجمالي

### نصائح لإعداد عرض مالي متوازن

• إرفاق مبررات وتفصيلات داعمة للأرقام (مثل متوسط سعر السوق).

5

#### ملاحظة عملية:

بعض كراسات المنافسة تحدد طريقة السداد (دفعة أولى - دفعات مرحلية - دفعة ختامية)، وبالتالي يجب أن يكون العرض المالي مقسّمًا وفق المخرجات مع إدراج قيمة الضريبة المضافة (15%) بشكل واضح، وطريقة تحصيلها لاحقًا من الجهة الحكومية.

• الالتزام بينود الكراسة بدقة.

1

• ضمان التوافق بين العرض الفني والمالي (لا تذكر خدمة في العرض الفني غير مسقرة ماليًا).

2

• تقديم تفاصيل دقيقة لكل بند (بدلاً من أرقام كلية عامة).

3

• تجنب المبالغة في الأسعار حتى لا يتم استبعاد العرض.

4

## 4.3 مقومات الفوز بترسية المنافسة

### أ) استيفاء متطلبات الدخول للمنافسة



- شهادة التأمينات الاجتماعية.



- الشهادة الضريبية.



- شهادة التسجيل من الجهة المختصة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي/ الهيئة العامة للأوقاف).



- التسجيل والتفعيل في منصة اعتماد.



- شهادة الزكاة والدخل.



- شهادة حماية الأجور.



- شهادة التوطين.

### ب) عوامل التميز في العرض الفني



- إبراز مشاريع سابقة موثقة.



- تقديم قيمة مضافة (حلول تقنية، شراكات، أدوات ابتكارية).



- فهم عميق لنطاق المشروع ومتطلباته.

### ج) عوامل قوة العرض المالي



- ملاءمة التكاليف المالية مع النطاق بشكل واضح



- وضوح وتفصيل في الأرقام.



- عرض منطقي ومتوازن.

### د) عوامل الثقة والموثوقية



- إرفاق خطابات توصية أو شكر من جهات سابقة.



- الالتزام بالشفافية والمساءلة.

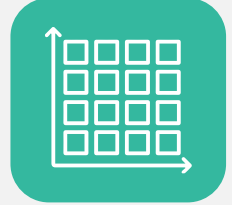


- إظهار الملاءمة المالية للمنظمة.

## 4.3 مقومات الفوز بترسية المنافسة

### نموذج مصفوفة تقييم داخلية قبل التقديم

للاستفادة العملية من المصفوفة، يجب أن يتم استخدامها عبر ورشة تقييم داخلية قبل التقديم، بحيث يتم النقاش وتحديد نقاط التحسين.



المعيار	الدرجة (1-5)	الملاحظات	خطوات التحسين
استيفاء المتطلبات النظامية	<input type="checkbox"/>		• مراجعة منصة اعتماد
جودة العرض الفني	<input type="checkbox"/>		• تعزيز المنهجية وإرفاق أمثلة
قوة العرض المالي	<input type="checkbox"/>		• ربط التكاليف بالمرجات
الخبرات السابقة	<input type="checkbox"/>		• إرفاق خطابات شكر
القيمة المضافة	<input type="checkbox"/>		• إبراز الابتكار
الملاءة المالية	<input type="checkbox"/>		• إرفاق شهادة بنكية
النتيجة النهائية	<input type="checkbox"/>		مشاركة / انسحاب

## الموضوع:

إسناد تشغيل مراكز "تأهيل وتوظيف ذوي الإعاقة" – وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2022)



## الربط بالمنهجية والأدوات

• الجمعية قدّمت منهجية واضحة (مرتبطة بنموذج الجدول الزمني أعلاه).

العرض الفني



• تضمّن Milestones مرتبطة بمراحل التدريب والتوظيف.

الجدول الزمني



• قُسم وفق المخرجات (تأهيل - تدريب - متابعة توظيف) مع إدراج الضريبة المضافة.

العرض المالي



• الجمعية أجرت تقييمًا داخليًا عزز نقاط قوتها قبل التقديم.

مصفوفة التقييم



## النتائج المحققة

• تعزيز الثقة الحكومية بالجمعية كمزود خدمات متخصص.

• تخفيض التكلفة التشغيلية بنسبة 22%.

• رفع نسبة توظيف المستفيدين من 25% → 55%.

• تشغيل 5 مراكز بكفاءة خلال 18 شهرًا.

# الوحدة الخامسة

## مراحل تنفيذ إسناد الخدمات الحكومية

5.1 مرحلة التخطيط للتعاقد مع الجهات الحكومية

5.2 مرحلة تقديم العروض وإدارة المنافسة

5.3 مرحلة تقديم العروض وإدارة المنافسة

5.4 حوكمة ومتابعة عقود الإسناد

دراسة حالة محلية

# 5.1 مرحلة التخطيط للتعاقد مع الجهات الحكومية

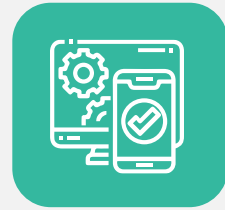
## أ) التواصل مع الجهات الحكومية

- بناء قنوات اتصال مباشرة وفعالة.
- التعرف على الخدمات القابلة للإسناد واحتياجات الجهات.
- فهم معايير التأهيل المطلوبة مثل: درجة الحوكمة، نسب التوطين، الأعمال السابقة، جودة البرامج.



## ب) متابعة المنافسات والكراسات

- المتابعة المستمرة ل منصة اعتماد.
- تحليل كراسات المنافسة المطروحة لتحديد المناسب للمنظمة.
- بناء معرفة متراكمة بكيفية التعامل مع المنصة.



## ج) إعداد العروض

- إعداد عروض فنية ومالية متكاملة.
- حساب التكاليف بدقة مع إضافة هامش مخاطرة.
- تطبيق أساسيات بناء العروض الاحترافية (قيمة مضافة - وضوح - دقة).



## 5.2 مرحلة تقديم العروض وإدارة المنافسة

• تقديم العروض عبر منصة اعتماد وفق المواعيد المحددة.



• الالتزام بجميع الاشتراطات والشروط.



### متابعة النتائج

• عند الفوز: الانتقال مباشرة لمرحلة التنفيذ.  
• عند عدم الفوز: مراجعة التجربة، تحديد أوجه القصور، تحسين جودة العروض المستقبلية.



### نصيحة عملية

وثق جميع التجارب السابقة، حتى غير الناجحة، لبناء سجل خبرات يعزز فرص الفوز مستقبلاً.



## 5.3 مرحلة تقديم العروض وإدارة المنافسة

### أ) البدء في التنفيذ

- تقديم كافة مستندات إدارة المشروع للجهة الحكومية.
- الالتزام بالاشتراطات الفنية والزمنية.
- تفعيل والاستفادة من الشراكات لدعم تنفيذ الخدمة.



### ب) المتابعة والتقييم المستمر

- تقييم دوري للخدمات المقدمة.
- تطوير وتحسين الخدمة أثناء فترة التنفيذ.
- تطبيق معايير الجودة الوطنية.



### ج) إعداد العروض

المرحلة	المخرجات المطلوبة	الجهة المسؤولة	الموعد النهائي	حالة الإنجاز
التحضير	خطة تنفيذ معتمدة	مدير المشروع	تاريخ محدد	□ جاري / □ مكتمل
التنفيذ	الخدمة المقدمة	فرق العمل	وفق العقد	□ جاري / □ مكتمل
التقييم	تقرير الأداء	لجنة المتابعة	دوري	□ جاري / □ مكتمل

## 5.4 حوكمة ومتابعة عقود الإسناد

### (أ) آليات الحوكمة المؤسسية



- توثيق الإجراءات والسياسات الخاصة بإدارة العقود.



- وضع مؤشرات أداء (KPIs) قابلة للقياس.



- تطوير نظام رقابة داخلية للأداء.

### (ب) إعداد التقارير الدورية



- قياس الأثر المجتمعي للخدمة المقدمة.



- توثيق الإنجازات والتحديات.



- رفع تقارير شاملة عن سير العمل.

### (ج) إدارة المخاطر والتحديات



- التنسيق المستمر مع الجهة الحكومية لتجاوز العقبات.



- تجهيز خطة للتعامل مع المخاطر المتوقعة



- تحديد المخاطر المتوقعة مسبقاً.

### مؤشرات الأداء المقترحة (KPIs)



- جودة الخدمات مقارنة بالمعايير المحددة.



- رضا المستفيدين (استبيانات/مقابلات).



- نسبة إنجاز المهام في وقتها.



- الأثر المجتمعي



- نسبة الشراكات الفاعلة ومشاركة المتطوعين .



- نسبة استثمار الموارد المالية والبشرية بكفاءة.

## الموضوع:

تجربة إسناد خدمات الرعاية النهارية لذوي الإعاقة – وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية



## الوضع السابق

- كانت مراكز الرعاية النهارية لذوي الإعاقة تُدار مباشرة من الوزارة، بتكاليف تشغيلية مرتفعة وضعف في التوسع الجغرافي.
- واجهت الوزارة تحديات في استدامة الخدمة وضمان الجودة الموحدة على مستوى المملكة.



## المبادرة

- بدءًا من 2019، أطلقت الوزارة برنامجًا لإسناد تشغيل مراكز الرعاية النهارية إلى جمعيات ومؤسسات أهلية متخصصة، بهدف:
- رفع كفاءة الإنفاق المالية.
- تحسين جودة الخدمة.
- تعزيز الشراكة مع القطاع غير الربحي في تقديم خدمات اجتماعية متخصصة.



## خطوات التنفيذ

### مرحلة التخطيط للتعاقد

- تأهيل الجمعيات عبر برامج تدريبية (حوكمة – إدارة مالية – معايير جودة).
- نشر كراسات المناقسة عبر منصة اعتماد.
- تحديد متطلبات التأهيل: خبرات سابقة، ملاءة مالية، قدرات بشرية.



### مرحلة تقديم العروض وإدارة المناقسة

- تقدمت عدة جمعيات متخصصة بعروض فنية ومالية.
- تضمنت العروض نماذج تشغيل مبتكرة ومؤشرات أداء واضحة.
- تمت الترسية على جمعية عييزة للتنمية والخدمات الإنسانية باعتبارها صاحبة أفضل عرض متكامل.



### مرحلة تنفيذ وتقييم الخدمات

- الجمعية أعدت خطة تشغيلية متكاملة تتضمن:
  - مصفوفة نطاق عمل تشمل: خدمات تأهيل، تدريب مهني، رعاية صحية ونفسية.
  - خطة موارد بشرية: توظيف كوادر متخصصة (معالجين – أخصائيين – إداريين).
  - خطة متابعة جودة مرتبطة بمؤشرات أداء KPIs وضعتها الوزارة.
- تم تشغيل مركز متكامل يخدم أكثر من 500 مستفيد.



### حوكمة ومتابعة عقود الإسناد

- أنشأت الجمعية لجنة إشراف داخلية لمتابعة تنفيذ العقد.
- أصدرت تقارير دورية للوزارة تتضمن: نسب الإنجاز، مستوى رضا المستفيدين، الملاحظات التشغيلية.
- تم تطبيق نظام إدارة المخاطر لتقليل احتمالات انقطاع الخدمة (مثل ضعف التمويل أو نقص الكادر).
- التزمت الجمعية بنظام التدقيق المالي الدوري لضمان الشفافية.



## خطوات التنفيذ

• التوثيق والشفافية فتح الباب لترسية عقود جديدة وبناء سجل إنجاز مستدام.

• الربط بين مؤشرات الأداء والحوكمة ساهم في تعزيز ثقة الجهة الحكومية واستمرارية العقد.

• إدارة العقد بعد الترسية تتطلب وجود حوكمة قوية، آليات رقابة داخلية، وتقارير أداء دورية.

• مرحلة الجاهزية أساسية: نجاح الجمعية اعتمد على تأهيل كوادرها، ملاءتها المالية، واستكمال متطلباتها النظامية.

# الوحدة السادسة

## إدارة المشاريع وتنفيذ عقود الإسناد

- 6.1 من الترسية إلى توقيع العقد
  - 6.2 التخطيط لتنفيذ العقد
  - 6.3 إدارة التنفيذ والتسليم
  - 6.4 المتابعة والرقابة (Monitoring & Control)
  - 6.5 إغلاق العقد والتسليم النهائي
  - 6.6 إغلاق العقد والتسليم النهائي
- التوصيات

## 6.1 من الترسية إلى توقيع العقد

• بعد الفوز بترسية المنافسة، تبدأ مرحلة جديدة في رحلة الإسناد تتمثل في تحويل العرض الفني والمالي إلى خطة تنفيذية واقعية. وتشمل هذه المرحلة:



• عقد اجتماع انطلاق بين الجهة الحكومية والمنظمة غير الربحية لمواءمة التوقعات وتأكيد نطاق العمل.



• مراجعة كافة الالتزامات النظامية (الضمانات، الضريبة المضافة، التزامات التوطين).



• استكمال إجراءات توقيع العقد مع الجهة الحكومية.

## 6.2 التخطيط لتنفيذ العقد

التخطيط المحكم هو أساس نجاح التنفيذ ويشمل:

العنصر	التفاصيل	المخرجات
خطة إدارة المشروع	<ul style="list-style-type: none"><li>• تحويل العرض الفني إلى خطة تنفيذية تفصيلية.</li></ul>	وثيقة خطة المشروع (Project Plan).
الجدول الزمني	<ul style="list-style-type: none"><li>• تحديد مراحل التنفيذ، المسار الحرج، نقاط التسليم المرحلية. (Milestones)</li></ul>	معتمد Gantt Chart.
هيكل الحوكمة	<ul style="list-style-type: none"><li>• تحديد لجنة توجيهية، مدير مشروع، فريق تنفيذي، قنوات تواصل مع الجهة الحكومية.</li></ul>	مصفوفة أدوار ومسؤوليات (RACI Matrix).
إدارة أصحاب المصلحة	<ul style="list-style-type: none"><li>• تحديد جميع الأطراف (الوزارة - المستفيدين - الشركاء - الموردين) وخطة للتواصل معهم.</li></ul>	خطة إدارة أصحاب المصلحة.
خطة المخاطر	<ul style="list-style-type: none"><li>• تحديد المخاطر المحتملة (مالية، تشغيلية، قانونية) ووضع آليات استجابة.</li></ul>	سجل مخاطر (Risk Register).

## 6.3 إدارة التنفيذ والتسليم

أثناء التنفيذ، ينبغي للمنظمة الالتزام بالآليات التالية:

### إدارة الموارد البشرية

- توزيع المهام، تدريب الكوادر، متابعة الأداء الفردي.



### إدارة العقود الفرعية

- في حال كانت المنافسة عامة وربحتها الجهة، يحق لها التعامل مع جهات بالباطن بما لا يتجاوز 30% وبموافقة الجهة الحكومية



### إدارة الجودة

- تطبيق مؤشرات الأداء (KPIs) المتفق عليها مع الجهة الحكومية.



### التوثيق والمتابعة

- إعداد تقارير شهرية أو ربعية تتضمن نسب الإنجاز، التحديات، والحلول.



## 6.4 المتابعة والرقابة (Monitoring & Control)

أثناء التنفيذ، ينبغي للمنظمة الالتزام بالآليات التالية:

### مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

- مثل نسبة الالتزام بالجدول الزمني، جودة الخدمة، رضا المستخدمين.



### إدارة التغييرات

- أي تعديل في نطاق الخدمة أو الجدول الزمني يجب أن يتم بموافقة رسمية.



### إدارة المخاطر

- تحديث دوري لسجل المخاطر ووضع خطط بديلة.



### التقارير للجهة الحكومية

- تقارير إنجاز دورية تتضمن الأداء المالي والفني.



## 6.5 إغلاق العقد والتسليم النهائي

### أثناء التنفيذ، ينبغي للمنظمة الالتزام بالآليات التالية:

- تسليم المخرجات النهائية للجهة الحكومية وفق الشروط.



- عقد اجتماع ختامي مع الجهة الحكومية لمراجعة الإنجازات والدروس المستفادة.



- الحصول على خطاب إبراء ذمة أو شهادة إنجاز.



- توثيق المشروع كمرجع داخلي لدعم فرص الفوز في منافسات مستقبلية.

## 6.6 إغلاق العقد والتسليم النهائي

تعد مسألة تأخر الصرف الحكومي والخلافات التعاقدية من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية عند تنفيذ عقود الإسناد. إدارتها باحترافية تمثل عاملاً حاسماً في استقرار المشروع وضمان استمراريته دون تعطيل أو خسائر كبيرة.



### أولاً: مواجهة تأخر الصرف الحكومي

- تأخر الدفعات من الجهة الحكومية قد يؤدي إلى مشكلات في التدفقات النقدية، ويؤثر مباشرة على تنفيذ المشروع والتزامات المنظمة مع الموردين والموظفين.

### آليات عملية للتعامل مع تأخر الصرف

#### التخطيط المالي المسبق

- تخصيص احتياطي مالي تشغيلي لا يقل عن 3 أشهر من التكاليف التشغيلية.
- إدراج بند الهامش الاحتياطي (Contingency Reserve) ضمن العرض المالي.



#### الاتفاقيات مع الموردين

- التفاوض على شروط دفع مرنة (مثل الدفع على دفعات جزئية مرتبطة بالإنجاز الفعلي).
- إدخال بنود تسمح بتأجيل جزئي أو إعادة جدولة في حال تأخر الصرف.



#### التواصل المستمر مع الجهة الحكومية

- تعيين منسق مالي لمتابعة الدفعات مع الإدارة المالية للجهة المتعاقدة.
- توثيق جميع المطالبات المالية رسمياً عبر النظام الحكومي (منصة اعتماد / البريد الرسمي).



#### الاستفادة من برامج التمويل الحكومية

- التقديم على منتجات مثل برنامج التمويل المخصص لعقود الإسناد من بنك التنمية الاجتماعية.
- البحث عن شراكات مصرفية توفر حلول تمويل قصير الأجل بضمان العقود الحكومية.



### نموذج عملي - السعودية

- جمعية تنمية حصلت عام 2022 على عقد تشغيل مركز إيواء عبر منصة اعتماد. واجهت الجمعية تأخرًا في صرف دفعتين متتاليتين. الحل: استعانت بمنتج تمويلي قصير الأجل من بنك التنمية الاجتماعية (بقيمة 1.5 مليون ريال)، مما مكّنها من الاستمرار في التشغيل دون توقف حتى وصول الدفعات الحكومية.

## 6.6 إغلاق العقد والتسليم النهائي

### ثانياً: إدارة الخلافات التعاقدية مع الجهات الحكومية

- الخلافات قد تنشأ حول نطاق العمل، جودة المخرجات، أو تفسير بعض بنود العقد. إدارتها وفق آليات نظامية وقانونية يجنب المنظمة النزاعات الممتدة أو فقدان العقود المستقبلية.

### خطوات عملية لإدارة الخلافات التعاقدية

#### التوثيق الدائم

- الاحتفاظ بمحاضر الاجتماعات، المراسلات الرسمية، والتقارير الدورية.
- استخدام قوالب معتمدة لتوثيق الإنجاز المرحلي (Milestone Reports).



#### التواصل المبكر

- في حال ظهور خلاف، يتم رفع خطاب رسمي للجهة يوضح نقاط الخلاف والحلول المقترحة.
- عقد اجتماع مباشر مع لجنة متابعة المشروع في الجهة الحكومية لتقليل التصعيد.



#### تفعيل بند التحكيم أو الوساطة

- الرجوع لبنود العقد الخاصة بـ "آلية حل النزاعات".
- الاستعانة بمركز التحكيم التجاري السعودي أو اللجان القضائية المختصة إذا لم تُحل الخلافات ودياً.



#### إدارة السمعة المؤسسية

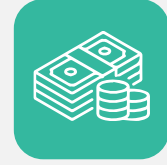
- التعامل باحترافية وعدم الدخول في نزاعات إعلامية.
- التركيز على إظهار التزام المنظمة بالتنفيذ واستعدادها للتعاون.



### نموذج عملي - السعودية

- في عام 2021، حصلت إحدى الجمعيات على عقد لإدارة برنامج تدريبي لمستفيدين من الضمان الاجتماعي. نشأ خلاف حول تفسير نطاق العمل (عدد الدورات المطلوب تنفيذها). الجمعية لجأت إلى:
- توثيق تفسيرها للنطاق كما ورد في كراسة المنافسة.
  - رفع مذكرة رسمية للجهة الحكومية.
  - تم تشكيل لجنة مشتركة للبت في الخلاف، وانتهت بتسوية وسطية سمحت للجمعية باستكمال المشروع مع تعديل بسيط على العقد.

• إدارة السيولة المالية ضرورة استراتيجية، ويجب اعتبار تأخر الصرف سيناريو متوقع وليس استثناء.



• الخلافات التعاقدية جزء طبيعي من المشاريع الكبيرة، لكن إدارتها تعتمد على: التوثيق، الحوار المبكر، والاحتكام للأنظمة والتشريعات المعمول بها في المملكة العربية السعودية.



• الجمعيات الأهلية التي تثبت ملاءمتها المالية وحل النزاعات بشكل مهني تعزز فرصها في الحصول على عقود إسناد مستقبلية.



# التوصيات

---

## الخاتمة

يمثل إسناد الخدمات الحكومية إلى القطاع غير الربحي خطوة استراتيجية ضمن مسار التحول الوطني في المملكة العربية السعودية، ويعكس الرؤية المستقبلية للدولة في تعزيز كفاءة الإنفاق وتحقيق الجودة والشفافية في تقديم الخدمات العامة. لقد تناول هذا الدليل المحاور الأساسية التي تمكّن المنظمات غير الربحية من المشاركة الفعالة في هذا التوجه، بدءًا من فهم الإطار الحوكمي والتنظيمي، مرورًا بآليات التأهيل والإعداد، وصولاً إلى إدارة المشاريع ومتابعة التنفيذ وضمان الجودة.

كما عرض الدليل منهجيات وأدوات عملية تدعم قدرة المنظمات غير الربحية على المنافسة والفوز بالعقود الحكومية، إضافة إلى دراسات حالة سعودية تثبت أن النجاح في هذا المسار ليس نظريًا فحسب، بل قابل للتحقق والقياس على أرض الواقع.

إن نجاح عملية الإسناد يتطلب جاهزية مؤسسية متكاملة، والتزامًا بمعايير الحكومة، وتبني ممارسات إدارية ومالية حديثة، فضلًا عن القدرة على تقديم قيمة مضافة ملموسة تعود بالنفع المباشر على المجتمع، وتدعم أهداف التنمية المستدامة.

وقد استند هذا الدليل إلى أحكام نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولوائحه التنفيذية، وعلى الأدلة الصادرة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، وأفضل الممارسات.

## ويأتي هذا الدليل كمرجع عملي يساهم في:

- تمكين المنظمات غير الربحية من دخول المنافسات الحكومية بكفاءة.
- رفع مستوى النضج المؤسسي والإداري.
- تعزيز التكامل بين القطاعين العام وغير الربحي بما يخدم رؤية المملكة 2030.

1. **رفع الجاهزية المؤسسية عبر:**
  - تطوير الكوادر البشرية المتخصصة في إعداد العروض الفنية والمالية.
  - تبني نظم إدارية ومالية متقدمة.
  - الالتزام الصارم بمتطلبات الحوكمة والشفافية.
2. **تعزيز القدرات التنافسية من خلال:**
  - تطبيق معايير الجودة العالمية) مثل ISO و PMI وربطها بمعايير محلية معتمدة.
  - تطوير آليات عملية لتوثيق النجاحات السابقة (خطابات شكر، تقارير إنجاز).
  - بناء سجل إنجاز (Track Record) يدعم فرص الفوز بالترسية.
3. **الاستثمار في بناء القدرات الداخلية عبر التدريب المستمر في:**
  - تصميم وإعداد العروض الفنية والمالية.
  - إدارة المشاريع التنموية والعقود الحكومية.
  - التحول الرقمي والاستفادة من المنصات الإلكترونية الحكومية (مثل اعتماد).
4. **تعزيز الاستدامة المالية من خلال:**
  - تنويع مصادر التمويل (تبرعات، استثمارات، شراكات مع القطاع الخاص).
  - الاستفادة من برامج الدعم الحكومية والمبادرات التمويلية الموجهة للقطاع غير الربحي.
  - إعداد خطط مالية بعيدة المدى تعكس الملاءة والاستقرار المالي.
5. **تفعيل الشراكات الإستراتيجية داخل القطاع غير الربحي عبر:**
  - تبادل الخبرات وبناء التحالفات لتنفيذ مشاريع كبرى بشكل مشترك.
  - التعاون في تقديم العروض المشتركة لرفع الكفاءة وزيادة فرص الترسية.
  - الاستفادة من المتطوعين الاحترافيين والمستشارين لدعم التخصصات غير المتوفرة داخلياً.
6. **التركيز على إدارة المخاطر وضمان الجودة عبر:**
  - تبني أنظمة عملية لرصد المخاطر وتحديثها بشكل دوري.
  - وضع خطط بديلة للطوارئ أثناء تنفيذ العقود.
  - تفعيل أنظمة متابعة وتقييم (M&E) مبنية على مؤشرات أداء (KPIs) مرتبطة بجودة الخدمة والأثر المجتمعي.

# الملاحق

تقييم ذاتي  
مراجع إعداد الدليل

# الملحق (1): قائمة التحقق (Check-list) لتشخيص جاهزية المنظمة للإسناد الحكومي

**الفرض:** أداة عملية تساعد المنظمة على تحديد مدى جاهزيتها للمشاركة في المنافسات، وتوجيه قرارها إما بالتقديم أو تأجيل المشاركة لحين سد الفجوات.



**آلية الاستخدام:** تعبأ من قبل فريق داخلي (الإدارة التنفيذية + المالية + القانونية) ثم تراجع من مجلس الإدارة.

المحور	العنصر	نعم	لا	الملاحظات	التوصية (في حال عدم الجاهزية)
التأهيل القانوني والإداري	التسجيل في منصة اعتماد واستكمال جميع البيانات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		لن يسمح بالمشاركة دون إكمال التسجيل.
وجود سجل تجاري/شهادة تسجيل سارية (جمعية - مؤسسة - شركة غير ربحية - وقف)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إصدار/تجديد فوري.	
شهادة الزكاة والدخل محدثة ومعتمدة		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	متابعة عبر هيئة الزكاة.	
شهادة التأمينات الاجتماعية + شهادة حماية الأجور		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ضرورة للترسية.	
شهادة التوطين (نطاقات) وفق اشتراطات وزارة الموارد البشرية		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحسين نسب التوطين.	
شهادة ضريبية (إن وجدت)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	حسب نشاط الكيان.	
القدرات المؤسسية	وجود إدارة مختصة بالمعرض الفنية والمالية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		تشكيل وحدة أو الاستعانة بخبراء خارجيين.
اعتماد سياسات حوكمة داخلية (مجلس إدارة - لجان - لوائح)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحديث الأنظمة الداخلية.	

# الملحق (1): قائمة التحقق (Check-list) لتشخيص جاهزية المنظمة للإسناد الحكومي

المحور	العنصر	نعم	لا	الملاحظات	التوصية (في حال عدم الجاهزية)
ملاءة مالية مثبتة بقوائم مالية مدققة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		إلزامي وفق متطلبات الترسية.	
نظام مالي إلكتروني متوافق مع معايير المحاسبة السعودية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		تحديث الأنظمة.	
الحصول على تقييم جاهزية من المركز الوطني	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		طلب رسمي من المركز الوطني.	
الجاهزية التشغيلية	تنفيذ مشاريع مشابهة أو عقود سابقة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		توثيق المشاريع السابقة.
وجود كوادر بشرية متخصصة (فنيين - إداريين - ماليين)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		خط للتوظيف/التدريب.	
خطة لتوظيف المتطوعين أو الاستشاريين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		تطوير خطة متكاملة.	
وجود آلية معتمدة لإدارة المخاطر	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		إعداد سجل مخاطر.	
خطة ضمان جودة (Quality Assurance Plan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		إعداد خطة معتمدة.	

## التفسير :

مجموع النقاط الإيجابية ÷ الإجمالي = نسبة الجاهزية.

- 80% ≥ جاهزية عالية → المشاركة مباشرة.
- 60-79% جاهزية متوسطة → المشاركة مع خطط تحسين عاجلة.
- 60% < غير جاهزة → تأجيل المشاركة.

## الملحق (2): نموذج متقدم لإدارة المخاطر في عقود الإسناد

**الفرض:** تحويل إدارة المخاطر إلى أداة عملية تستخدم طوال دورة حياة المشروع.



**آلية الاستخدام:** تعبأ قبل وأثناء التنفيذ، وتراجع شهرياً من مدير المشروع ولجنة الإشراف.

نوع الخطر	الوصف	الاحتمالية	الأثر	مستوى الخطورة (L×A)	خطة التخفيف	مسؤول المتابعة	حالة المتابعة
<b>مالي</b>	تجاوز التكاليف التقديرية	متوسطة	عالي	مرتفع	تخصيص احتياطي مالي للطوارئ + رقابة مالية شهرية	المدير المالي	<input type="checkbox"/> جاري <input type="checkbox"/> مكتمل
<b>تشغيلي</b>	تأخر في تسليم الخدمة بسبب نقص الموارد	عالية	عالي	مرتفع	خطة بديلة وجدول زمني احتياطي + عقود إضافية	مدير المشروع	<input type="checkbox"/> جاري <input type="checkbox"/> مكتمل
<b>قانوني</b>	عدم الالتزام بنود العقد	منخفضة	متوسط	متوسط	مراجعة العقود عبر مستشار قانوني + تدريب الفريق	المستشار القانوني	<input type="checkbox"/> جاري <input type="checkbox"/> مكتمل
<b>جودة</b>	انخفاض مستوى الخدمة المقدمة	متوسطة	عالي	مرتفع	تطبيق SLA + تدقيق دوري للخدمة	لجنة الجودة	<input type="checkbox"/> جاري <input type="checkbox"/> مكتمل
<b>استراتيجي</b>	الاعتماد على مورد واحد	منخفضة	متوسط	متوسط	تنويع الموردين + عقود بديلة	المشتريات	<input type="checkbox"/> جاري <input type="checkbox"/> مكتمل
<b>سمعة</b>	شكاوى إعلامية أو سلبية	متوسطة	عالي	مرتفع	خطة تواصل + إدارة أزمات إعلامية	العلاقات العامة	<input type="checkbox"/> جاري <input type="checkbox"/> مكتمل

### التفسير:

- تحديث النموذج دورياً وربطه بتقارير الإنجاز الشهرية.
- كل خطر يخص له مالك مسؤول يرفع تقارير للجهة الحكومية.

# الملحق (3): مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمتابعة عقود الإسناد

الفرض:

تحويل مؤشرات الأداء إلى نظام متابعة وتقييم (M&E System) يمكن رفعه للجهات الحكومية والجهة الممولة.



المحور	المؤشر	طريقة القياس	المستهدف	الدورية	الجهة المسؤولة	آلية المتابعة
الكفاءة المالية	نسبة التكاليف الفعلية للتقديرية	$(\text{الفعلية} \div \text{التقديرية}) \times 100$	$\leq 100\%$	شهري	الإدارة المالية	تقارير مالية معتمدة
الالتزام الزمني	نسبة الالتزام بالجدول الزمني	$(\text{المنجزة} \div \text{الكلية}) \times 100$	$\geq 90\%$	شهري	مدير المشروع	Gantt محدث + تقارير شهرية
جودة الخدمة	رضا المستفيدين	استبيانات + مقابلات	$\geq 85\%$	ربع سنوي	إدارة الجودة	نظام متابعة إلكتروني
عدد الشكاوى المسجلة	تقارير متابعة	$\leq 5\%$	شهري	خدمة العملاء	لوحة متابعة (Dashboard)	
الأثر المجتمعي	عدد المستفيدين	سجلات المشروع + تقارير المركز الوطني	نمو $\leq 10\%$	سنوي	وحدة الأثر	تقارير سنوية
نسبة مشاركة المتطوعين	$(\text{المتطوعين} \div \text{إجمالي الفريق}) \times 100$	$\geq 20\%$	نصف سنوي	إدارة التطوع	منصة تطوع حكومية	
الامتثال والحوكمة	نسبة رفع التقارير الدورية	$(\text{المرفوعة} \div \text{المطلوبة}) \times 100$	100%	ربع سنوي	PMO	متابعة عبر منصة اعتماد
الاستدامة	كفاءة استغلال الموارد	$(\text{المخرجات} \div \text{الموارد}) \times 100$	$\geq 90\%$	نصف سنوي	الإدارة العليا	مراجعة داخلية

## التفسير:

- يوصى باستخدام لوحة متابعة إلكترونية (Dashboard) تربط KPIs بالجدول الزمني والمخرجات.
- كل مؤشر يخص له مسؤول ويُرَفَع بشكل دوري إلى الجهة الحكومية.

# دراسة حالة عملية عالمية: مشروع الدفع مقابل النتائج ( Social Impact Bond ) – تجربة سجن بيترفورد (HMP Peterborough), المملكة المتحدة.

## ملخص تنفيذي:

كانت تجربة «بيترفورد» من أوائل وأشهر حالات استخدام آليات الدفع مقابل النتائج ( Social Impact Bonds / Payment-by-Results ) لتمويل خدمات اجتماعية تهدف إلى تقليل معدلات العودة إلى الاجرام (recidivism).

تم إطلاقه بتشارك بين وزارة العدل البريطانية، مستثمرين اجتماعيين، ومنفذ غير ربحي (جمعيات وشركاء خدمة)، مع آلية دفع للجهة المنفذة مبنية على تحقيق نتائج محددة مسبقاً.

التقارير المستقلة رصدت دروساً تشغيلية، تمويلية وحوكومية مهمة قابلة للتطبيق على مشاريع إسناد الخدمات الحكومية (The Government Outcomes Lab, CORE, UK Parliament Committees).

## 1) مرحلة التخطيط للتعاقد / تصميم الآلية (Design & Structuring)

### ما تم فعله:

- تحديد هدف واضح قابل للقياس: خفض نسبة الإحالات العودية إلى الاجرام بين مجموعة النزلاء بعد الإفراج ( Outcome = ) انخفاض معدلات الإدانة/الإعادة).
- تحديد مجموعة مستهدفة وقياسات أثر (المؤشرات)، وآلية زمنية للمتابعة (follow-up period).
- تشكيل تحالف متعدد الشركاء: وزارة العدل (صاحب القرار والجهة الدافعة)، منقذون خيريون محلّيون، مستثمرون اجتماعيون، وشركة وسيطة لإدارة العقد وصياغة معيار الأداء. لماذا يهتم دليل الإسناد؟ توضح هذه الخطوة أهمية وضوح الأهداف والمؤشرات، وتوضيح الأطراف المعنية والمسؤوليات قبل طرح المنافسة – ما يعكس ضرورة وجود «كراسة منافسة» تفصيلية ومُحكّمة.

## 2) مرحلة تقديم العروض وإدارة المنافسة (Procurement & Commissioning)

### ما تم فعله:

- الإعلان عن الفرصة مع وجود آلية اختيار قائمة على قدرة المنقذ على تقديم الخدمات وقياس الأثر.
- طرح شروط مالية متعلقة بالدفع مقابل النتائج: الجهة الحكومية تدفع للمستثمر/المنقذ فقط إذا تحققت نتائج مسبقة القياس.

### دروس مستخلصة قابلة للتطبيق في الإسناد الحكومي:

- ضرورة تضمين مكون «حماية المستفيد» ووضوح آليات القياس والبيانات المطلوبة.
- أهمية وضع آليات لتقاسم المخاطر بين الجهة الحكومية والمنقذ والمستثمر (مثلاً: تمويل مرحلي/قروض جسور).

# دراسة حالة عملية عالمية: مشروع الدفع مقابل النتائج ( Social Impact Bond) – تجربة سجن بيترفورد (HMP Peterborough), المملكة المتحدة.

## 3) مرحلة التنفيذ وتقديم الخدمة (Implementation & Service Delivery)

### كيفية إدارة الخدمة:

- اعتمد المنفذ غير الربحي نموذجاً متكاملاً للخدمات (تدريب مهني، متابعة حالة ما بعد الإفراج، دعم اجتماعي) مع سجلات قياس ميدانية.
  - وجود مكتب إدارة المشاريع (PMO) داخل تحالف المنفذ لقيادة التنفيذ، وجدول زمنية/نقاط تسليم مرحلية، وتقارير دورية إلى الجهات الممولة والحكومية.
- ### دروس تشغيلية:
- أهمية الربط الوثيق بين متطلبات العقد (SLA) وإجراءات التشغيل (تشغيل قواعد بيانات متابعة، مقاييس جودة).
  - ضرورة وجود موارد مبدئية لتغطية تكاليف الإطلاق لأن الدفع الحكومي يقترن بتحقيق النتائج لاحقاً.

## 4) حوكمة ومتابعة الأداء Governance, Monitoring & Payment

### آليات الحوكمة المتبعة:

- جهة مستقلة أو منسق تقييم (evaluator) محايد يقوم بقياس النتائج وفق منهجية محددة.
- لجنة توجيهية تضم ممثلين عن الوزارة، المستثمرين، والمنفذ لمتابعة المخاطر والقرارات التشغيلية.
- بنية دفع واضحة: مستثمرون يتلقون مردوداً عند تحقق النتائج وفق جدول وزني محدد.
- أهمية هذه الخطوة: تحميها اتفاقيات وتعاقبات قانونية واضحة، وتضمن شفافية البيانات وحياد التقييم المستقل.

## 5) النتائج المتحققة والدروس الرئيسية

### نتائج ملاحظة (من التقييمات المستقلة والوثائق الرسمية):

- المشروع أظهر إمكانات في خفض بعض مؤشرات الإعادة/الإدانة لدى الفئة المستهدفة، وتقديم دروس قيمة حول كيفية تصميم عقود دفع مقابل النتائج.
- كما برزت تحديات ملحوظة: تعقيد التقييم، تأمين تمويل جسري مبدئي، وضرورة تنسيق بيانات بين جهات متعددة.

### دروس قابلة للتطبيق مباشرة في سياق إسناد الخدمات الحكومية (خاصة للمنظمات غير الربحية السعودية):

- تصميم واضح للنتائج والمؤشرات: قياسات قابلة للقياس، بيانات أساسية ((baseline)، وآليات تقييم مستقلة.
- آليات تمويل مرحلية: وجود تمويل أولي أو شريك ممول يحمي المنفذ من فجوة السيولة حتى تحقق النتائج.
- حوكمة متعددة الأطراف: لجنة توجيهية وإدارة مشروع محترفة تضمن التواصل بين صاحب الخدمة (الجهة الحكومية) والمنفذ والممول والمقيّم.
- توحيد طرق القياس والبيانات: الاتفاق المبكر على معايير القياس وبروتوكولات تبادل البيانات يقلل النزاعات ويسرع السداد عند تحقق النتائج.
- توثيق الدروس المستفادة: نشر نتائج تقييم مستقل يساهم في تحسين تصميم عقود مستقبلية ورفع ثقة الممولين.

# مراجع إعداد الدليل

---

استند هذا الدليل في بنائه إلى مجموعة متنوعة من المصادر المعرفية، والأدلة المرجعية، والممارسات الميدانية، والخبرات الفنية التي تم تحليلها وتكييفها لتلائم بيئة المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.



## المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

- الدليل الإرشادي لإسناد الخدمات الحكومية للقطاع غير الربحي - صدر عام 2022، يتناول مفاهيم الإسناد، مراحل الجاهزية، المعايير، والخدمات التي يمكن إسنادها، مستندًا إلى نظام المنافسات والمشتريات الحكومية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، البنك الثالث).
- صفحة توثيقية مبادرة "إسناد الخدمات الحكومية" في منصة المعرفة: توضح أهداف الإسناد ودوره في دعم التنمية المجتمعية ورفع الكفاءة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي).
- محتوى إضافي حول مفاهيم الإسناد وقصص نجاح وعناصر واضحة لرحلة المنظمات، عبر مركز ربط الأطراف غير الربحية، (Rcat)

## 2. أنظمة وتشريعات رسمية

- نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولوائحه التنفيذية: اعتمد الدليل عليه لشرح أطر التعاقد المطلوبة في مرحلة الإسناد الحكومي، بما في ذلك التراخيص والصفة الشرعية للجمعيات (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، البنك الثالث).

## 3. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

- الصفحة الرسمية للوزارة التي توضح أدوارها في تنظيم القطاع غير الربحي وتطوير سياسات العمل والشراكة الاجتماعية والتوظيف والتوطين) وزارة الموارد البشرية، (My Government)

## 4. برامج الدعم والتدريب المؤسسي

- برنامج "دروب" التابع لصندوق تنمية الموارد البشرية (HRDF) يقدم التدريب الإلكتروني المتخصص للكوادر الوطنية، والذي تم اعتماده كأداة لتنمية القدرات داخل المنظمات غير الربحية المشاركة في الإسناد (منصة إغتماد)

## 5. مبادرات وطنية ودولية نموذجية

- منظور رؤية السعودية 2030 التي تشجع إشراك القطاع غير الربحي في تقديم الخدمات الحكومية، ضمن سياق التحول الوطني والاجتماعي) المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

## 6. نماذج وتطبيقات إسناد حقيقية

- منصة "إسناد مهارة": (Esnad Maharah) "خدمة توظيف وطنية تدعم القطاع ضمن مبادرات نوعية تدفع الإسناد في مجال الموارد البشرية. (Esnad Maharah)



# شكراً لكم