مؤسسة الـــروَّاد
للتعاون والتنمية
Al-Rowad Foundation
for Cooperation and Development

RCD-5-7

سياسة الاستدامة والخروج وتسليم المشروع

Sustainability, Exit, and Handover Policy

رقم الإصدار **Version No**	:	V01
تاريخ الإصدار **Issue Date**	:	01/06/2026

تحرص مؤسسة الرواد للتعاون والتنمية على إرساء بيئة تنظيمية تقوم على مبادئ الحوكمة الرشيدة، والشفافية، والمساءلة، والكفاءة، بما يعزز من جودة الأداء المؤسسي ويضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي هذا السياق، تأتي هذه السياسة كجزء من مجموعة السياسات واللوائح الداخلية التي تنظم العمل في مختلف مجالات المؤسسة، وتحدد الأدوار والمسؤوليات وآليات التنفيذ والرقابة، بما يتماشى مع القيم والمبادئ الأساسية التي تتبناها المؤسسة.

تهدف هذه السياسة إلى توحيد الإجراءات والممارسات، وضمان الالتزام بالمعايير القانونية والتنظيمية والأخلاقية، مع تعزيز ثقافة العمل المؤسسي وتطوير الأداء المستدام.

تم إعداد الإصدار الأول من سياسة الاستدامة والخروج وتسليم المشروع لمؤسسة الرواد للتعاون والتنمية من قبل مجلس الأمناء، وتم اعتمادها رسمياً من المدير التنفيذي للمؤسسة

1. المقدمة والهدف

تلتزم مؤسسة الرواد للتعاون والتنمية بتصميم وتنفيذ مشاريع تترك أثراً إيجابياً دائماً ويتجاوز الإطار الزمني للمنحة المالية. تهدف هذه السياسة إلى تقنين وحوكمة عمليات الخروج المسؤول وتسليم أصول ومخرجات المشاريع للشركاء المحليين، أو السلطات الرسمية، أو اللجان المجتمعية، بما يضمن استمرارية تقديم الخدمات للمستفيدين، ويمنع انهيار أو تلف المرافق بعد انسحاب المؤسسة، ويحمي استثمارات المانحين من الهدر.

2. المبادئ الحاكمة للخروج والاستدامة

التخطيط المسبق للاستدامة: لا تُناقش خطة الخروج في نهاية المشروع، بل تُصمم وتُدمج معايير الاستدامة وآليات التسليم منذ مرحلة كتابة مقترح المشروع.

الملكية المحلية: نقل الشعور بالمسؤولية والملكية الكاملة للمشروع إلى المجتمع المحلي والسلطات ذات العلاقة منذ اليوم الأول عبر إشراكهم الفعلي في التنفيذ.

بناء القدرات الموازية: يلتزم كل مشروع برامجي ببناء القدرات الفنية والإدارية والمالية للجهة المستلمة، لضمان جهوزيتها التشغيلية التامة قبل موعد الإغلاق.

التواصل الشفاف وإدارة التوقعات: إعلام المجتمع والشركاء المحليين بجدول التمويل الزمني وتاريخ انتهاء تدخل المؤسسة بدقة لمنع الاعتمادية.

3. السلسلة الإجرائية لمراحل تسليم المشروع

لضمان خروج سلس وقانوني دون إحداث صدمة تشغيلية في الميدان، يمر مسار التسليم بالسلسلة الخطية التالية:

1.تفعيل خطة الخروج وتدريب جهة التسليم

قبل إغلاق المشروع بـ 3 أشهر

يقوم مدير المشروع بعقد اجتماع رسمي مع الجهة المستلمة (وزارة، بلدية، لجنة مجتمعية) لتحديث اتفاقية التسليم، وبدء دورات التدريب الفني المكثفة على التشغيل والصيانة وإدارة الأصول.

2. جرد الأصول وفحص الجودة الفنية للمخرجات

إجراء قانوني ولوجستي مشترك

تشكيل لجنة مشتركة (البرامج، اللوجستيات، المالية، والجهة المستلمة) لإجراء جرد مادي شامل لكافة الأصول والمعدات، وإجراء الفحوصات الفنية النهائية للتأكد من مطابقة الإنشاءات للمواصفات الهندسة المعتمدة.

3. التشغيل التجريبي المشترك ونقل المسؤولية

أسبوعان قبل الإغلاق الفعلي

تُدار المنشأة أو الخدمة بواسطة الجهة المستلمة تحت إشراف وتوجيه مباشر من كادر المشروع، للتأكد من قدرة الشريك العملياتية على حل المشكلات التقنية اليومية بمفرده.

4. توقيع محضر التسليم النهائي الرسمي

في يوم إغلاق المنحة

توقيع بروتوكول تسليم المشروع والأصول المعتمد قانونياً بين إدارة المؤسسة والجهة المستلمة، ونقل ملكية الأصول رسمياً وتوثيقها في السجلات الحكومية أو المحلية.

4. مصفوفة نماذج وإستراتيجيات الخروج المعتمدة

تحدد الإدارة العليا للمؤسسة إستراتيجية الخروج المناسبة للمشروع بناءً على طبيعة التدخل والقدرات المحلية وفق الجدول التالي:

نوع إستراتيجية الخروج	آلية التطبيق التشغيلية في الميدان	الوظيفة الرقابية وشروط الامتثال
التسليم المؤسسي	تسليم المرافق بالكامل لجهة حكومية (مثل تسليم مركز صحي لوزارة الصحة، أو مدرسة لوزارة التربية).	اشتراط وجود مخصصات مالية وكادر وظيفي معتمد لدى الوزارة في المنطقة لضمان عدم إغلاق المرفق

التسليم المجتمعي	تشكيل وتدريب لجنة مجتمعية لإدارة المرفق (مثل لجنة مياه لبئر قرية) وتأسيس نظام مساهمات محلية بسيط	ضمان وضع آلية مالية شفافة ومحاسب محلي لجمع رسوم صيانة طفيفة تضمن استدامة المرفق ذاتياً
التخرج الذاتي	تطبيق الإستراتيجية في مشاريع سبل العيش حيث يتخرج المستفيد بعد تمكينه بمنحة صغيرة أو تدريب مهني ليصبح مستقلاً مالياً.	إجراء تقييم نهائي للتحقق من أن المستفيد يمتلك عملاً يدر دخلاً ثابتاً ولا يحتاج لمساعدات دورية إضافية

5. ضوابط حوكمة ونقل ملكية الأصول

1. الامتثال لسياسة المانح: يُحظر تسليم أو نقل ملكية أي أصل تم شراؤه بأموال المشروع (سيارات، أجهزة كمبيوتر، أثاث، مولدات كهربائية) إلا بعد مراجعة اتفاقية المنحة فإذا اشترط المانح استرداد الأصول أو نقلها لمشروع آخر، تلتزم المؤسسة بذلك فوراً.

2.اتفاقية عدم التصرف: تشتمل العقود القانونية لتسليم الأصول للشركاء المحليين على بند صارم يمنع الجهة المستلمة من (بيع، رهن، أو إيجار) الأصول المسلمة إليها لأغراض تجارية أو شخصية، ويحق للمؤسسة استردادها قانونياً في حال إخلال الشريك بهذا البند.

3. التسوية المالية الختامية: يلتزم قسم المالية بالمؤسسة بإغلاق كافة العهد المالية، الحسابات البنكية المخصصة للمشروع، والذمم المدانة للموردين محلياً، ولا يجوز توقيع اتفاقية خروج نهائية طالما بقيت هناك التزامات مالية عالقة بالميدان.

6. التقييم البعدي للمشروع

- يلتزم قسم المتابعة والتقييم (MEAL) بإدراج المشاريع الكبرى الحيوية ضمن خطة التقييم البعدي للأثر، حيث يتم زيارة موقع المشروع بعد مرور (6 إلى 12 شهراً) من خروج المؤسسة وإغلاق المشروع.
- يهدف هذا التقييم إلى قياس مؤشر الاستدامة الفعلي: (هل المرفق ما زال يعمل؟ هل الخدمات مستمرة بذات الجودة؟ ما هي التحديات التي واجهت اللجنة المستلمة؟)، وتُرفع هذه التقارير للإدارة العليا لتعديل وتطوير سياسات تصميم المشاريع المستقبلية بناءً على تلك الدروس المستفادة.

يُعتبر انسحاب فريق المشروع من الميدان دون توقيع محاضر تسليم رسمية للأصول والمباني، أو ترك معدات المشروع عرضة للتلف والإهمال دون جهة تشغيلية واضحة، إهمالاً وظيفياً جسيماً يعرض إدارة المشروع للمساءلة القانونية والتأديبية من قبل المؤسسة والجهات المانحة.