



تدريب
Tadreeb



إدارة المنحة

الزمالة الأوروبية العربية
في الأوقاف

د. إبراهيم بن علي المحسن



مكتبة
الشيخ
محمود
المرغيني



رحلة العرض

المنطلق: مفاهيم وإحصائيات

المحطة الأولى:

فلسفة المنح «العناصر – الاستراتيجيات –
الأساليب – المجالات – المؤسسات – الأدوار
– المهام – الأشكال – الوسائل – العلاقة
مع الأوقاف»

استراحة:

الأوقاف «أركانها – أنواعها – الموجهات
– السمات – الأنظمة»

المحطة الثانية:

متعلقات المنح «مع المانحين – مع
الممنوحين»

استراحة:

المنح في المملكة العربية السعودية
وبعض التجارب الدولية

المحطة الثالثة:

أدوات المنح «الإطار المنطقي – نموذج
العمل – نظرية التغيير»

استراحة:

إثرائيات في المنح والأوقاف «كتب –
دراسات – بحوث – منصات الكترونية»

المحطة الرابعة:

مراحل المنح

استراحة:

مقارنة بين المنح في السعودية وبعض
الدول

عن أبي موسى الاشعري – - قال:
قال رسول الله :

«إِنَّ الْخَازِنَ الْمُسْلِمَ الْأَمِينَ الَّذِي يُنْفِذُ (يُعْطِي) مَا أُمِرَ بِهِ،
فِيُعْطِيهِ كَامِلًا مُؤَفَّرًا، طَيِّبَةً بِهِ نَفْسُهُ، فَيَدْفَعُهُ إِلَى الَّذِي أُمِرَ
لَهُ بِهِ أَحَدُ الْمُتَصَدِّقِينَ».

متفق عليه



المنطلق

مفاهيم وإحصائيات

مفهوم المَنح:

المنح عند العرب:

تدل على العطية. وهي على معنيين:
أحدهما: أن يعطي الرجل صاحب المال هبة أو صلة غير مستردة.
والثاني: أن يمنح الرجل أخاه ناقة أو شاة يحتلبها زمنًا أو أياقًا ثم يردها.

والمنح في الاصطلاح:

يدل على إعطاء أموال أو أعيان أو خدمات من شخص أو جهة؛ لطلب الأجر الأخرى، أو المشاركة المجتمعية أو الإنسانية.

مفهوم القنح:

ولفظ «يمنح»

لم يرد في القرآن الكريم؛ لكنها جاء في السنة النبوية في سياقات متقاربة، دالة على العطاء. وأفاد بعض أهل العلم أنها في الحديث النبوي فيما يوهب مؤقتاً ثم يرد، كما في حديث النبي : «من له أرض فليزرعها أو يمنحها أخاه»، أي: يدفعها إليه حتى يزرعها، فإذا فرغ رفع زرعها وردها إلى صاحبها. قال ابن رجب: «وفي المسند عن ابن مسعود عن النبي قال: «أتدرون أي الصدقة أفضل وخير؟»، قالوا: الله ورسوله أعلم. قال: «أن تمنح أخاك الدراهم، أو ظهر الدابة، أو لبن الشاة، أو لبن البقرة». والمراد بمنحه الدراهم: قرضها. وبمنحه ظهر الدابة: إقفارها، وهو إعارتها لمن يركبها. وبمنحه لبن الشاة أو البقرة: أن يمنحه بقرة أو شاة ليشرب من لبنها ثم يعيدها إليه. وإذا أطلقت المنحة لم تنصرف إلا لهذا».

«المنح» في الاستعمالات المعاصرة:

يراد بها: العطية بعمومها؛ سواء كانت مطلقة أو مستردة، أو أموالاً أو أعياناً؛ كالأطعمة، أو خدمات التعليم، وغيرها.
ويُراد بها أيضًا: المؤسسات الخيرية المانحة، أو الجهات المانحة.

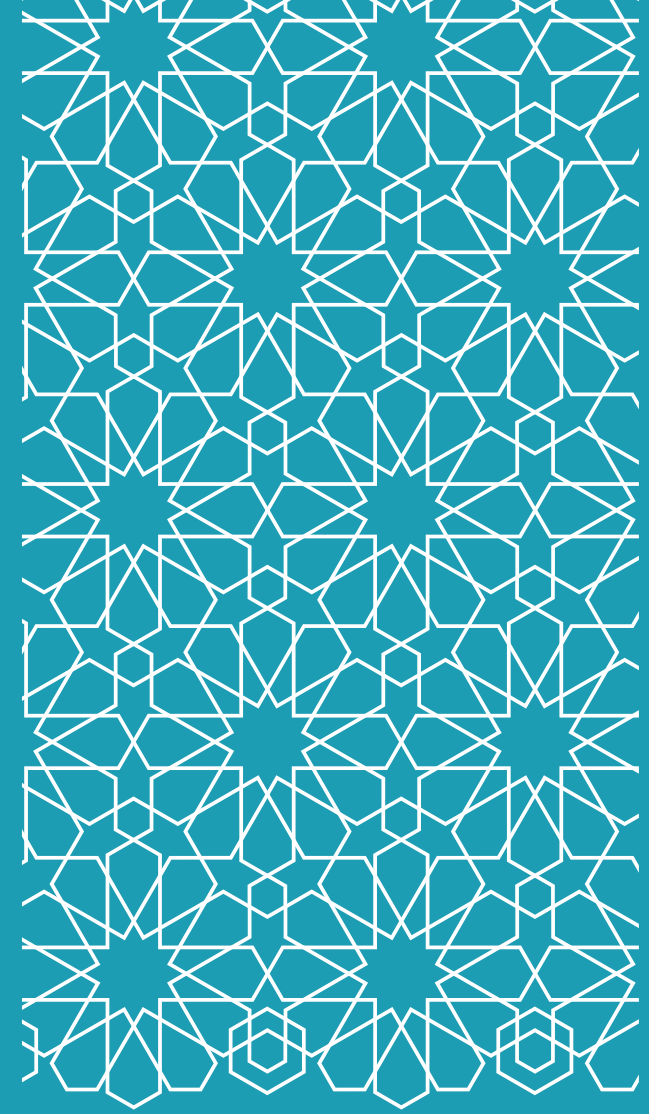
قصة المنح:

المؤسسات الخيرية المانحة حديثة عهد بمفهومها المؤسسي؛ وإلا فإنها كانت موجودة عبر العصور المختلفة، بشكل وتنظيم آخر؛ ولكن بداية عمل المؤسسات المانحة في العصر الحديث كان على شكل لجان ومكاتب غير رسمية، ومؤسسات خاصة، أو ملكية. ومن أوائل المؤسسات: «مؤسسة الملك فيصل الخيرية»، و«مؤسسة إبراهيم بن عبد العزيز آل إبراهيم الخيرية»، و«مؤسسة سلطان بن عبد العزيز آل سعود الخيرية». بدأت نشأة المؤسسات المانحة في المملكة العربية السعودية - بمفهومها المعاصر - منذ عام ١٤٢١هـ، حين تم التصريح من قبل وزارة الشؤون الاجتماعية في حينها لعدد من المؤسسات الخيرية المانحة؛ كـ «مؤسسة الأميرة العنود الخيرية» والتي أنشئت

قصة المنح:

بتاريخ ٢٢/١٠/١٤٢٠هـ، الموافق ٢٩/١/٢٠٠٠م. وبعد ذلك «مؤسسة الملك خالد الخيرية» -رحمه الله- ؛ حيث صدر تصريحها في ١٦/١٢/١٤٢١هـ. و«مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية» التي صدر تصريحها عام ١٤٢١هـ بمنطقة الرياض.

مع الأخذ في الاعتبار أن المؤسسات الخيرية المانحة كما تتفاوت في نطاق عملها وإمكانياتها، فهي أيضًا تتفاوت في مجال اختصاصاتها وفاعليتها وشهرتها. وهذا هو ما يعطي لها مساحة التوسع والانتشار.



المحطة الأولى

فلسفة المنح



تُعدّ فلسفة المنح من الأمور الحضارية والراقية.. التي تؤكّد على الوحدة والإنسانية..
كما أنها تُعدّ من أهم وسائل التكامل الاقتصادي التي تسعى لتحقيق التكافل الاجتماعي
والتنمية المستدامة في المجتمع..

يقول ديباك شوبرا واصفًا قانون المنح:

«الكون يعمل وفقًا لتبادل ديناميكي مستمر في الأخذ والعطاء، ونحن عندما نبدي
الاستعداد الدائم لنعطي ما نطمح للحصول عليه، فنحن بذلك نعمل على إبقاء الوفرة
الكونية جارية في مسارها الطبيعي».

فلسفة أشكال و مسميات أدوات ووسائل المنح

«المنح» في الوقت المعاصر أخذ أشكالاً عدة، واستراتيجيات متنوعة، يؤثر هذا التنوع وذاك التباين على رغبات المانحين، واحتياجات المستهدفين، وتوجهات الدول والمناطق، ونوعيات المؤسسات، وأساليب عملها.

لكن المهم ذكره هنا، هو ضرورة اتساع الأفق والفهم لتداخل المصطلحات في تنوع المنح؛ حيث أثر فيه كثرة المترجمات، وقلة المتخصصين الموثقين لعمليات وممارسة المنح؛ لذلك يجب قراءة نصوص أنظمة وإجراءات المؤسسات المانحة بشتى أنواعها بشيء من الإدراك الكلي، ومحاولة لرفع الواقع؛ للوصول إلى فهم شامل لما يُراد بـ«المنح» كمصطلح خيري معاصر، واستيعاب عبارات المتخصصين في هذا المجال؛ فكثيراً ما تطرح عناوين ومصطلحات ويُفهم منها غير مرادها، كعنوان: «استراتيجيات المنح»، فنجد من يتكلم تحت هذا العنوان عن إجراءات المنح!!، ونحوه في عنوان: «أساليب المنح»، فنجد من يضع تحته ضوابط المنح!!... وهكذا.

فلسفة أشكال و مسميات أدوات ووسائل المنح

ووجهة نظري؛ أن هذا الأمر يجب أن يُتقبَّل، ويؤخذ بشيء من القبول المبدئي؛ لأننا في حالة تطور، ومرحلة نمو، ومرحلة استيعاب، ويجب أن نتدارك هذا الخلط في المفاهيم من خلال استحضارها في المشاريع التطويرية للمؤسسات الخيرية. وإن من تلك الأمور التي ينبغي علينا توضيحها، هي :

أساليب واستراتيجيات المنح لدى الجهات المانحة :

المنح المباشر:

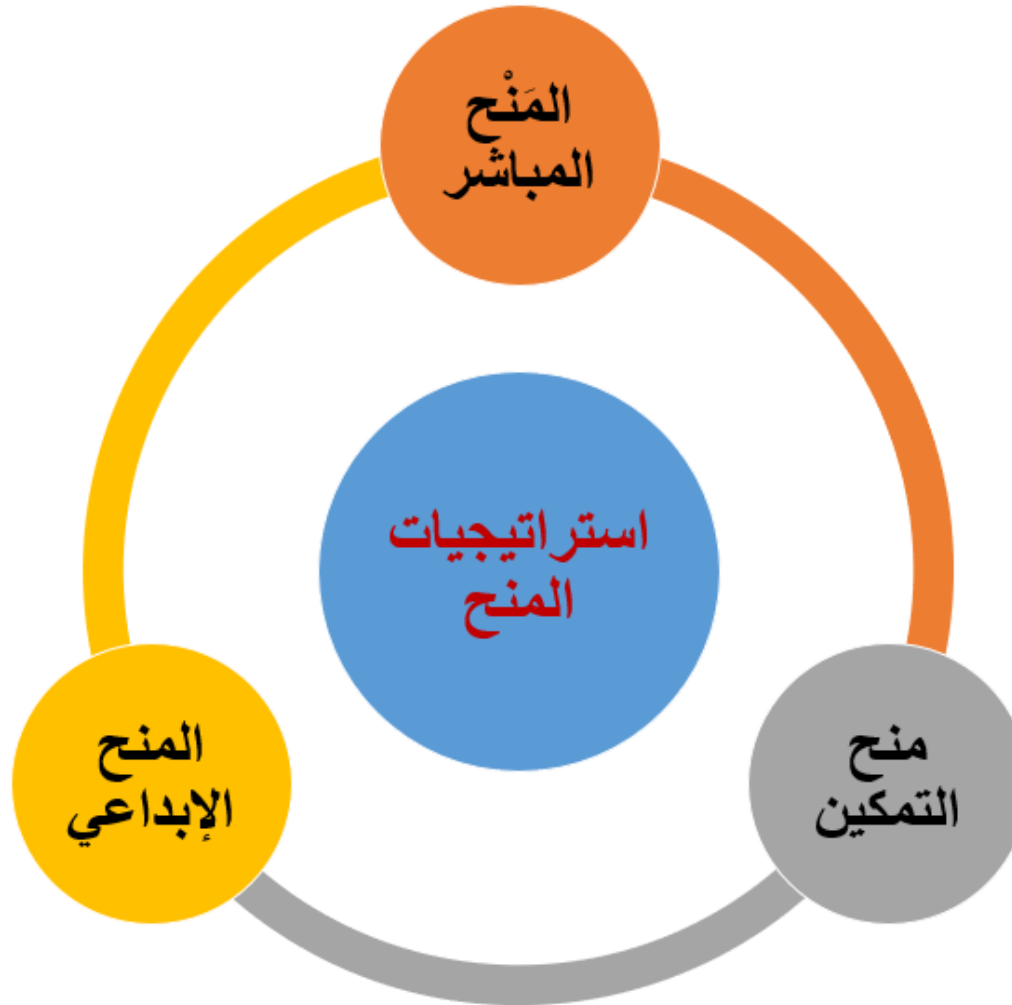
والذي يستهدف احتياجات المستفيدين من الجمعيات الممنوحة، ويكون موجهاً لمشاريع وبرامج وأنشطة محددة، وبها احتياج واضح. وهذا النوع من المنح تسلكه بعض المؤسسات المانحة من أجل مساعدة الجهات والجمعيات الخيرية في تنويع وتعدد مصادر الدعم لديها، بما يخدم استقرارها ماليًا.

منح التمكين:

وهو المنح الذي يعنى بتقديم المنح لتأسيس أو تشغيل كيانات جديدة، او المنح التي تسهم في استقرار الجمعيات الخيرية؛ كمنح الأوقاف، أو الأنظمة وبناء القدرات.

المنح الإبداعي:

وهو المنح المخصص للمشاريع التي تقدم حلولاً غير مسبوقة، أو مستدامة، أو المشاريع غير المسبوقة، والتي تنفذ بآليات وإجراءات مبتكرة.



وتصنف الاستراتيجيات للمؤسسات المانحة بتصنيف آخر؛ باعتبار أنواع الطلبات:

منح الاستجابة:

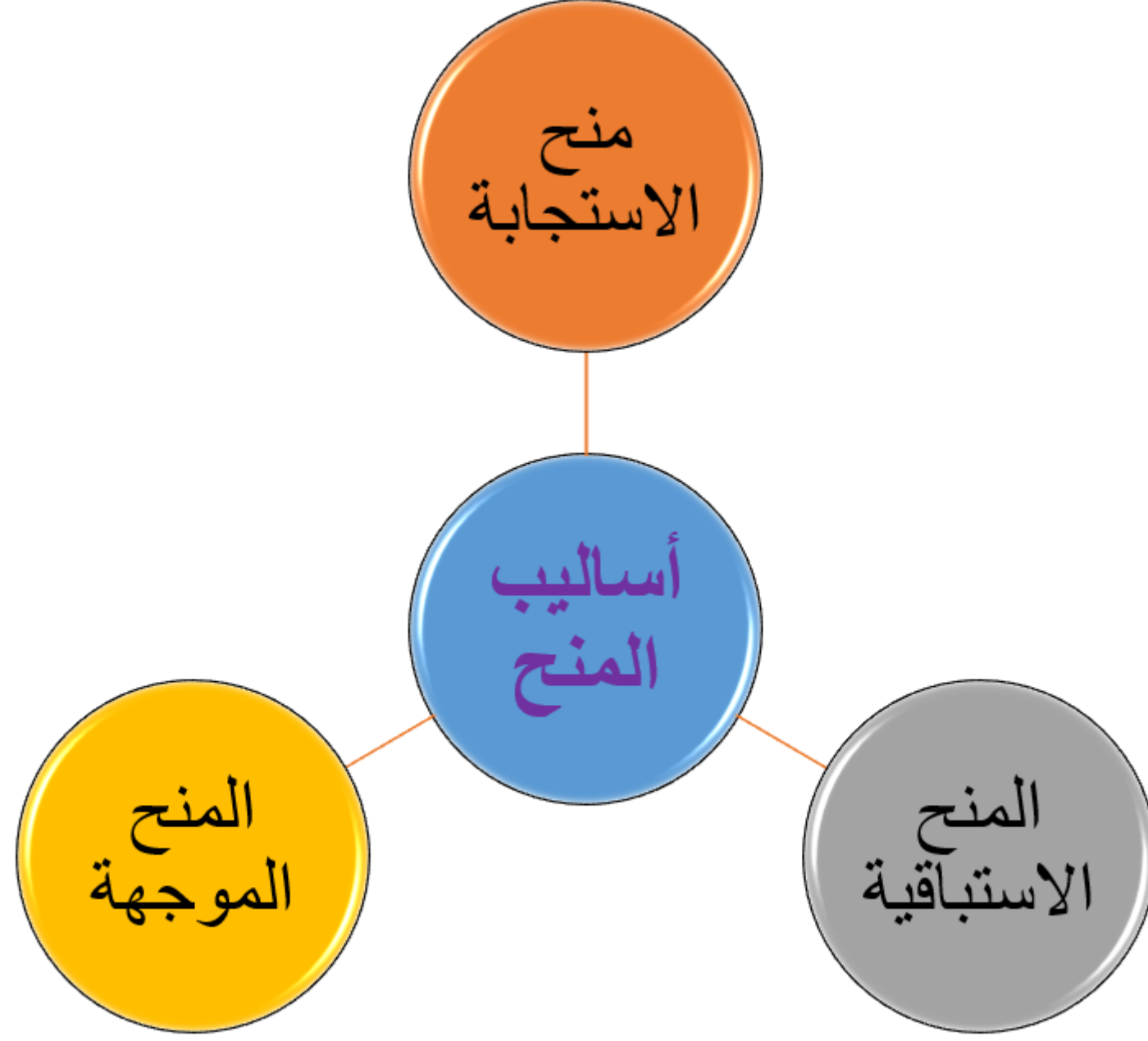
وهي المنح المبنية على الاستجابة لما تطلبه الجمعيات الخيرية منها في النطاق الجغرافي للمؤسسة المانحة.

المنح الاستباقية:

وهي أسلوب منح يُسهم في إيجاد حلول طويلة الأمد لمشكلات المجتمع، مبني على تخطيط داخلي للمؤسسة المانحة.

المنح الموجهة:

وهو نوع من أنواع المنح المعمول بها؛ بحيث تعلن المؤسسة المانحة عن توجهات المنح لديها، وتطلب من الجمعيات التي تعمل في هذه التوجهات التقديم عليها.





مجالات القنح:

يوجد مجالات متنوعة للمنح ومن أبرزها:

منح
القروض.

منح الاستثمارات
والأوقاف.

منح
الأصول.

منح البرامج
(مشاريع طويلة
التنفيذ).

منح المصروفات
العامة والإدارية
(قد تكون حملة
على المشروع).

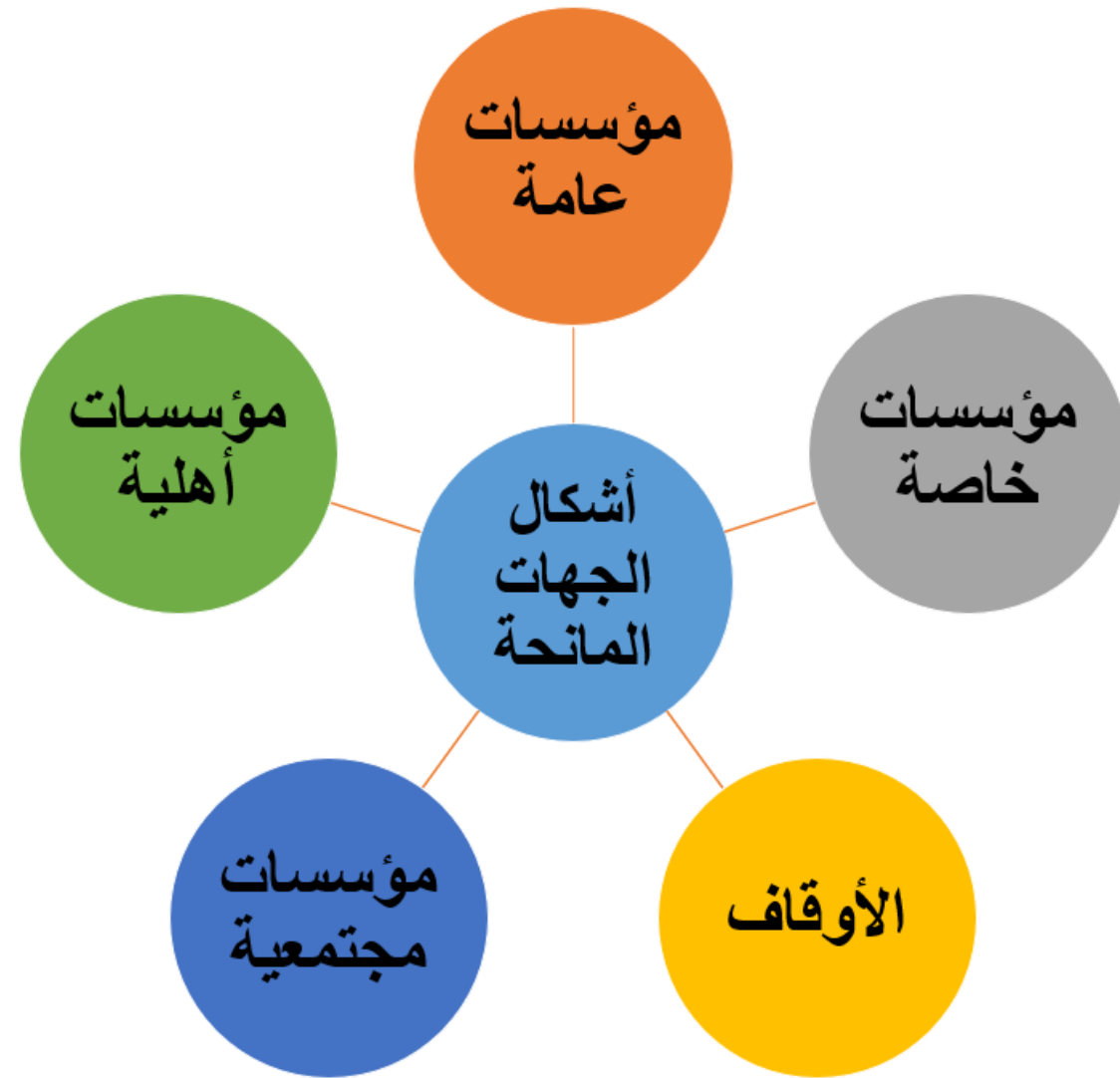
منح المشاريع
(الأنشطة)

المؤسسات المانحة وأنواعها:

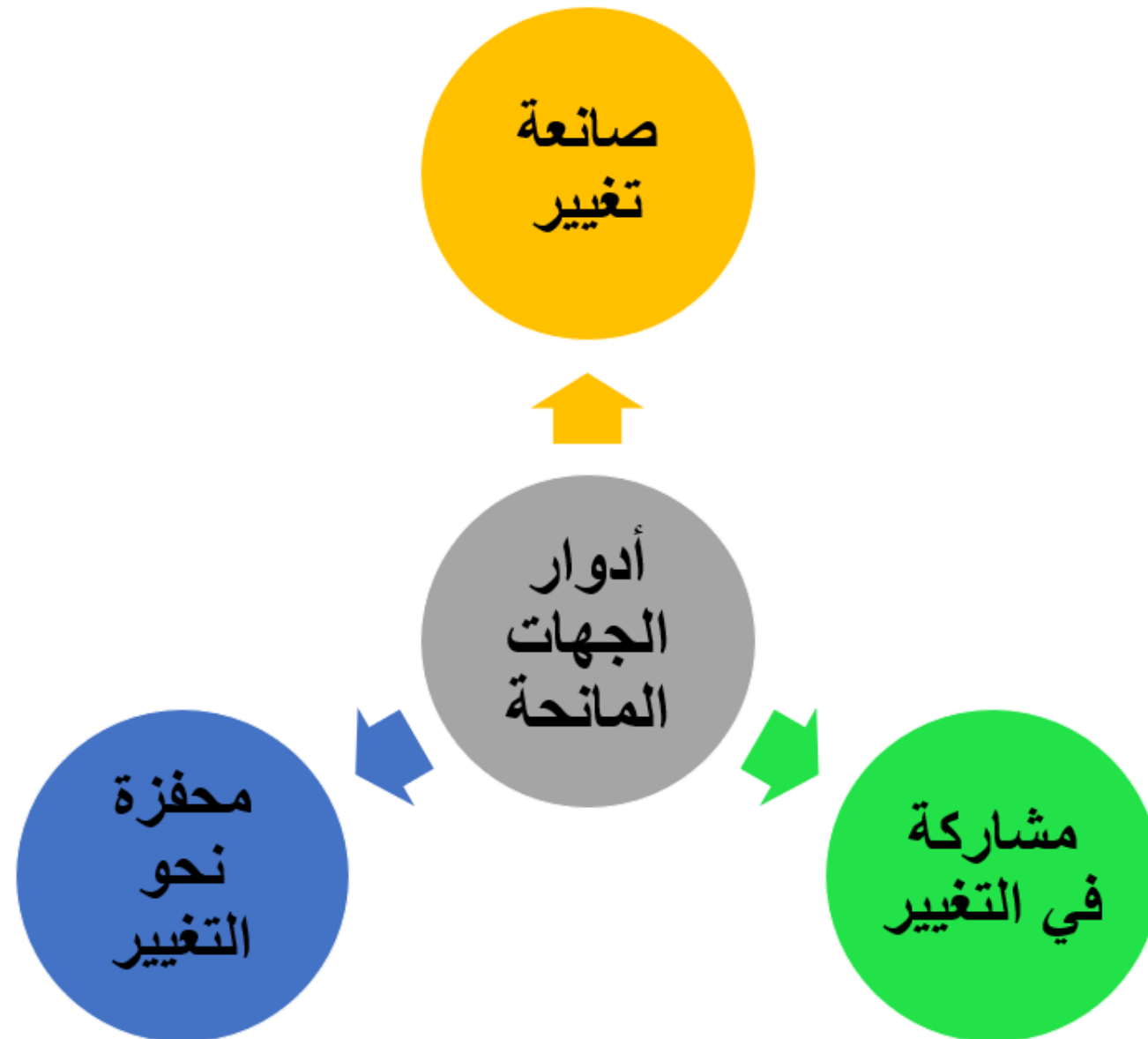
يُراد بـ«المؤسسات الخيرية المانحة»: كل كيان، يؤسسه فرد، أو أشخاص، من ذوي الصفة الطبيعية، أو الاعتبارية، أو منها مَعًا؛ لتخصيص مال معين، أو وقف أموال معينة؛ للإنفاق من ريعها على أغراض خيرية ومنافع لا تستهدف الربح؛ كإنشاء المستشفيات، أو المدارس، أو دعم المشاريع الخيرية التابعة للجمعيات الخيرية في شتى المجالات.

المؤسسات المانحة وأنواعها:

تتنوع المؤسسات المانحة إلى:



أدوار الجهات المانحة:



أدوار الجهات المانحة حسب
Johnson Center At Grand Valley University

دواعي المنح:

يوجد دواعي كثيرة للمنح، ومن أبرزها:

رد الجميل (مخرج
من الجامعة).

دعم سنوي من
المانح.

الإشباع الذاتي
للمانح.

المنح الذي
سيقدمه سيحدث
فرقا.

الإيمان بقضية
محددة.

الاحتياج الذي تُبنى عليه الاستراتيجية :

أولاً: احتياج بسيط:

له شكل محدد.

يمكن التنبؤ بالتكلفة والجدول الزمني والنتيجة النهائية.
مثل بناء مستشفى.

ثانياً: احتياج معقد:

محاولات متكررة لتحديد شكل الاحتياج.
عندما يتم الاكتشاف يتم التكرار، ونحصل على نفس النتيجة.
مثل تطوير لقاح، تحسين أداء معلم.

الاحتياج الذي تُبنى عليه الاستراتيجية :

ثالثاً: احتياج مركب:

الاحتياج غير خطي.

متأثر بعدة عوامل متداخلة.

يتحول من مسار لمسار آخر بطرق غير متوقعة.

لا يمكن تكرار النجاح بشكل موثوق للحصول على نفس النتائج.

مثل تحسين الصحة، تحسين المستوى التعليمي.

قواعد أساسية في القنح:

- ١- القنح علم مشمول بنظام العمل الوقفي والخيري والمالي ومكافحة غسل الأموال ومكافحة جرائم الإرهاب وتمويله والضريبة والزكاة ومجموعة العمل المالي (FATF) ونحوها.
- ٢- الحوكمة (السلامة المالية، والشفافية والإفصاح، والالتزام والامتثال) مهمة في العمل المانح الوقفي.
- ٣- وجود معدل (نسبة) منح واضح، يعني التزام طويل من المانحين.
٤. عادة يتم القنح لكيانات نظامية معتمدة، وعن طريقها يتم إيصال القنح للمستحقين.
٥. عادة يتم الفصل بين النشاط الاستثماري والنشاط الخيري.
٦. توحيد المصطلحات مثل شرط/معياري، مشروع/برنامج وهكذا.

نسبة القَنْح:

من أكبر التحديات تذبذب نسبة القَنْح لدى المانحين لأنهم يربطونها بالعوائد، وهو غير مناسب، والسبب:

القَنْح فيه التزام طويل الأمد.

الاحتياج عادة هو عكسي مع العوائد.

ويتم تحديد نسبة القَنْح، بطرق منها:

مبلغ محدد لمدة سنوات قادمة.

مقارنة القَنْح بقيمة الأصول.

الأهم هو مراعاة التضخم (عندما يتم اعتماد مبلغ مليون لمدة خمس سنوات يتم مراعاة التضخم في السنوات التالية).

تحديات المُنح:

تحديات المُنح متعددة ومن أبرزها:

البيروقراطية
69,5%

عدم توفر موظفين مؤهلين
69,5%

القوانين واللوائح
73%

ضعف الجهات
المنفذة
59%

عدم انتظام التدفقات
النقدية
58%

المصدر: المؤسسات المانحة في المملكة العربية السعودية حقائق وأرقام، مؤسسة الملك خالد الخيرية، ٢٠١٦

تابع: تحديات المُنح:

تحدي استقرار معدل المُنح السنوي، يرتبط به المحافظة على القيمة الفعلية للأصول وتنميتها.

يتم جاوز هذين التحديين عن طريق:

- وجود سياسة طويلة المدى في المُنح.
- وجود قاعدة للتسوية يتم عن طريقها التعديل تدريجيا على المُنح.

تابع: تحديات المُنح:

يحتاج موظف المُنح :

أن يُلم بعدة علوم مثل المالية والمحاسبة والتخطيط والإشراف والعلاقات العامة وإدارة المنظمات غير الربحية.

أن يتمتع بصفات شخصية مثل الذكاء الاجتماعي والشخصية التحليلية.

أن يفهم تخصص الجهة المانحة (مثلا الصحة)، وعندما تكون الجهة المانحة غير مركزة في تخصص فني محدد تزداد الصعوبة.

ولهذا تحدي لموظفي المُنح في تعليمهم وتطويرهم.

ضوابط العمل الخيري المانع

جاءت الشريعة الإسلامية لتنظم حياة الإنسان، وترتب شؤونته، وإرشاده إلى استثمار أمواله، وإخراجها في مصارفها الصحيحة، وتوجيهه إلى فعل الخير؛ لينال الثواب العظيم، والأجر الجزيل. ولا يخفى أن العمل الخيري وسيلة مثلى لإدارة المال، وصرفه في الوجوه والمناشط التي تعود على المجتمع بالخير والرفق، وحتى يحقق ذلك لابد له من مراعاة بعض الضوابط التي تسهل له الوصول إلى هذا النجاح المنشود، والخير المأمول، وفي هذا المطلب جمعت بعض الضوابط التي في مجموعها تشكل منظومة كلية تضبط مسار القطاع الخيري، والعاملين فيه، على النحو التالي:

المراجع في هذه الضوابط :

فتاوى اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والإفتاء، أحمد بن عبد الرزاق الدويش،
قرارات المجمع الفقهي الإسلامي بمكة المكرمة، الدورة العاشرة برئاسة سماحة الشيخ عبدالعزيز بن عبدالله بن باز .

الأشباه والنظائر لـ (السبكي - السيوطي - ابن نجيم)

ضوابط العمل الخيري المانح

أولاً: ضوابط عامة للعمل الخيري:

استصحاب النية الحسنة:

وهذا الضابط مندرج تحت قاعدة « الأمور بمقاصدها »

عدم الإضرار بالعمل الخيري:

وهذا الضابط مندرج تحت قاعدة « لا ضرر ولا ضرار »

تطبيق حوكمة العمل:

وهذا الضابط مندرج تحت قاعدة « العادة محكمة »

الالتزام بالتيسير في العمل الخيري:

وهذا الضابط مندرج تحت قاعدة « المشقة تجلب التيسير »

الالتزام بسلامة المقصد في العمل الخيري:

وهذا الضابط مندرج تحت قاعدة « اليقين لا يزول بالشك »

ضوابط العمل الخيري المانح

ثانيًا: ضوابط في أموال العمل الخيري: في جمع الأموال:

الوسيلة لها حكم المقصد في جمع وصرف المال الخيري:
مال التبرع المشروط واجب الوفاء به حسب اشتراطه:
المال الحرام سبيله إعادته لمصدره أو التصديق به:
أصل في الصدقات أن يُعْتَبَر عين المنصوص عليه:
التقديرات بابها التوقيف:

في صرف الأموال:

العطاء مقدم على الحرمان :
ميسور المال يكفي عن معسوره :
الأصل عند اجتماع الحقوق أن يُبَدَأ بالأهم:
الفضيلة المتعلقة بهيئة العبادة أولى من المتعلقة بمكانها:
التصرف على الغير منوط بالمصلحة:

ثالثًا: ضوابط في نظام المؤسسات الخيرية:

العمل الخيري المؤسسي قائم على الشورى فيما بين القائمين عليه
الالتزام بأسس العمل الخيري المؤسسي الأربعة (التخطيط – الرقابة – التوجيه – التنظيم):
والتي تتكون من أربع وظائف رئيسة، وهي:

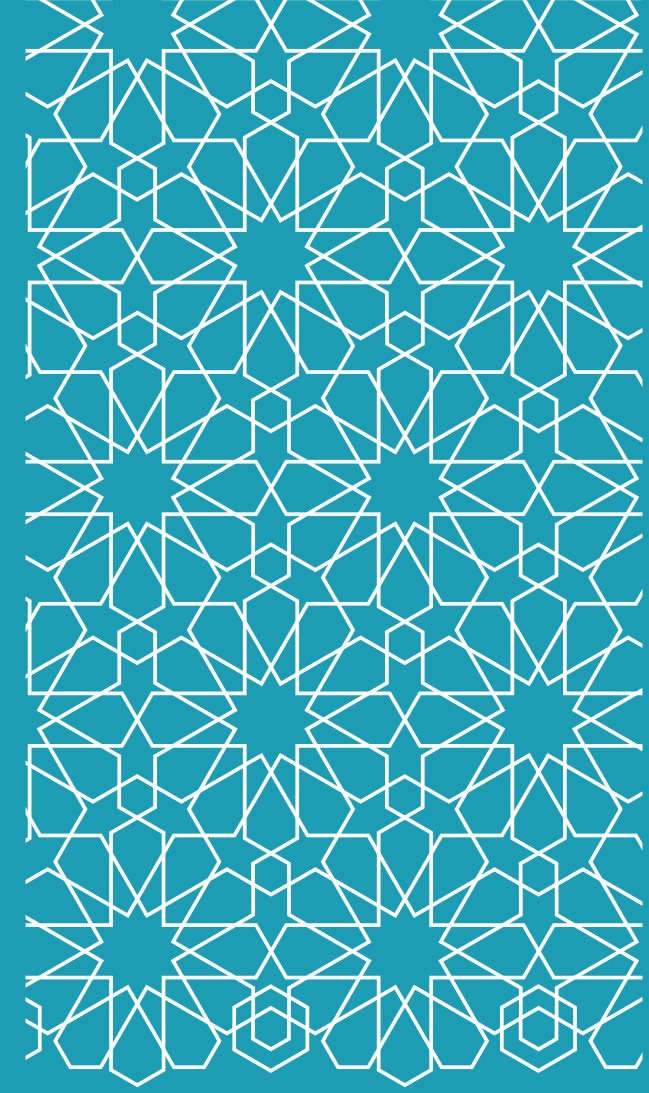
التخطيط:

الرقابة:

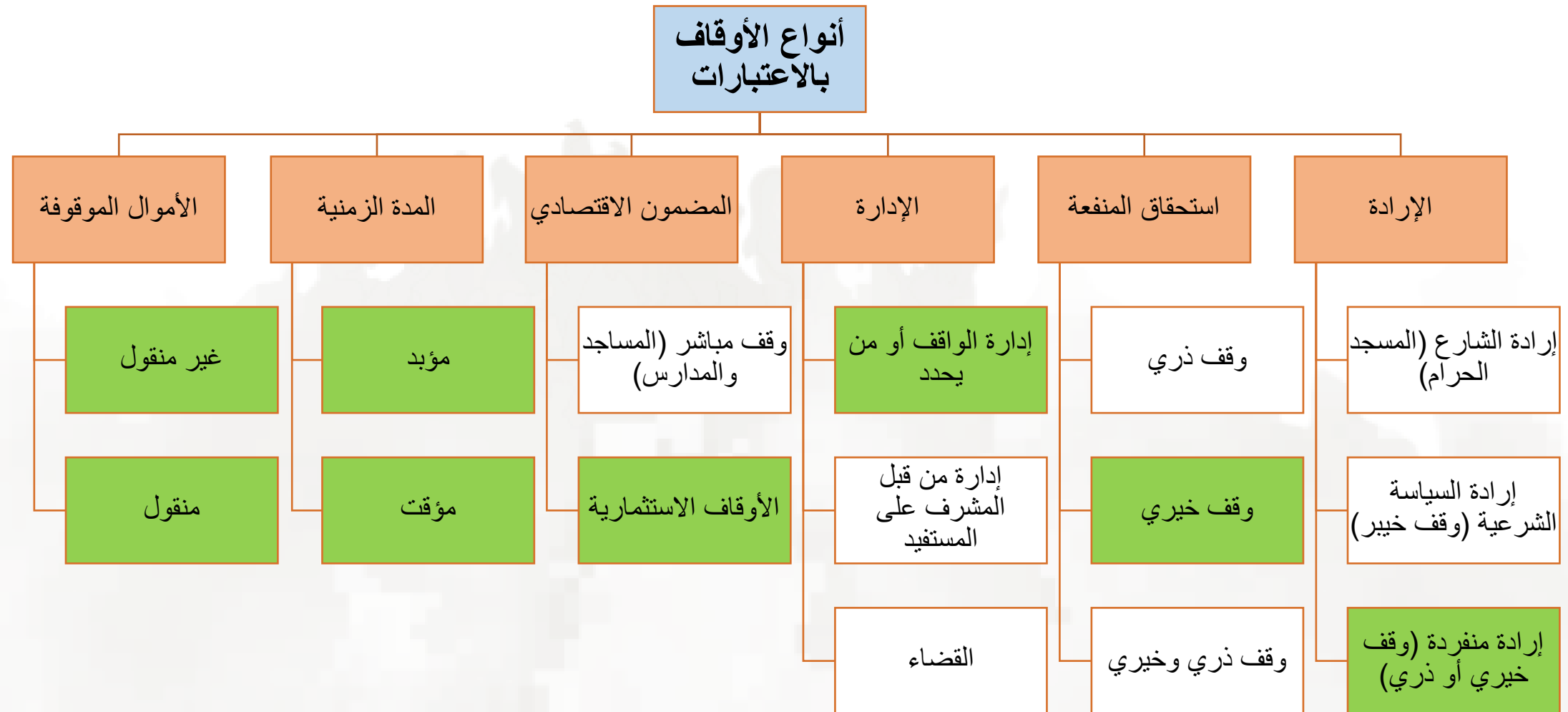
التوجيه:

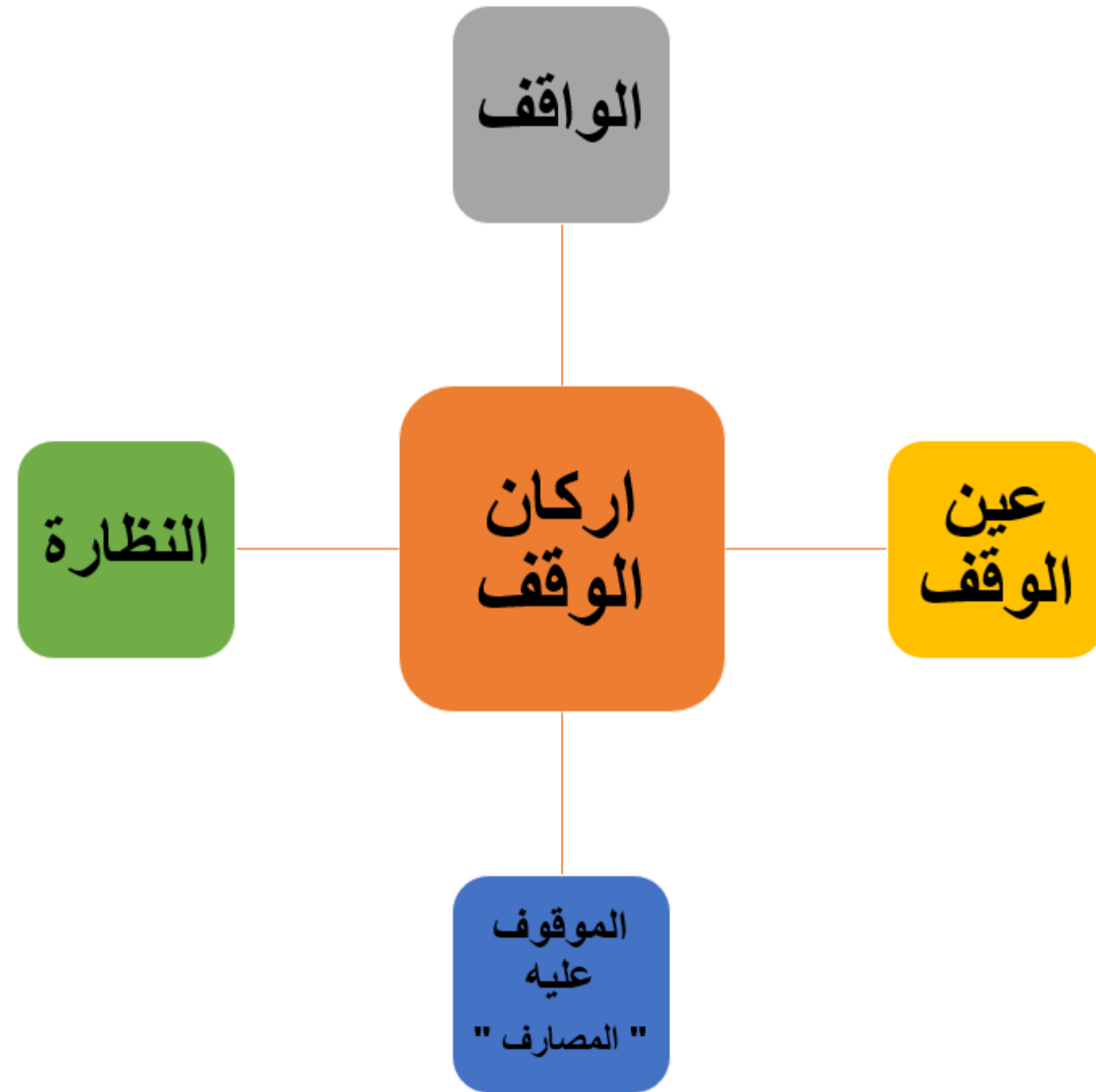
التنظيم:

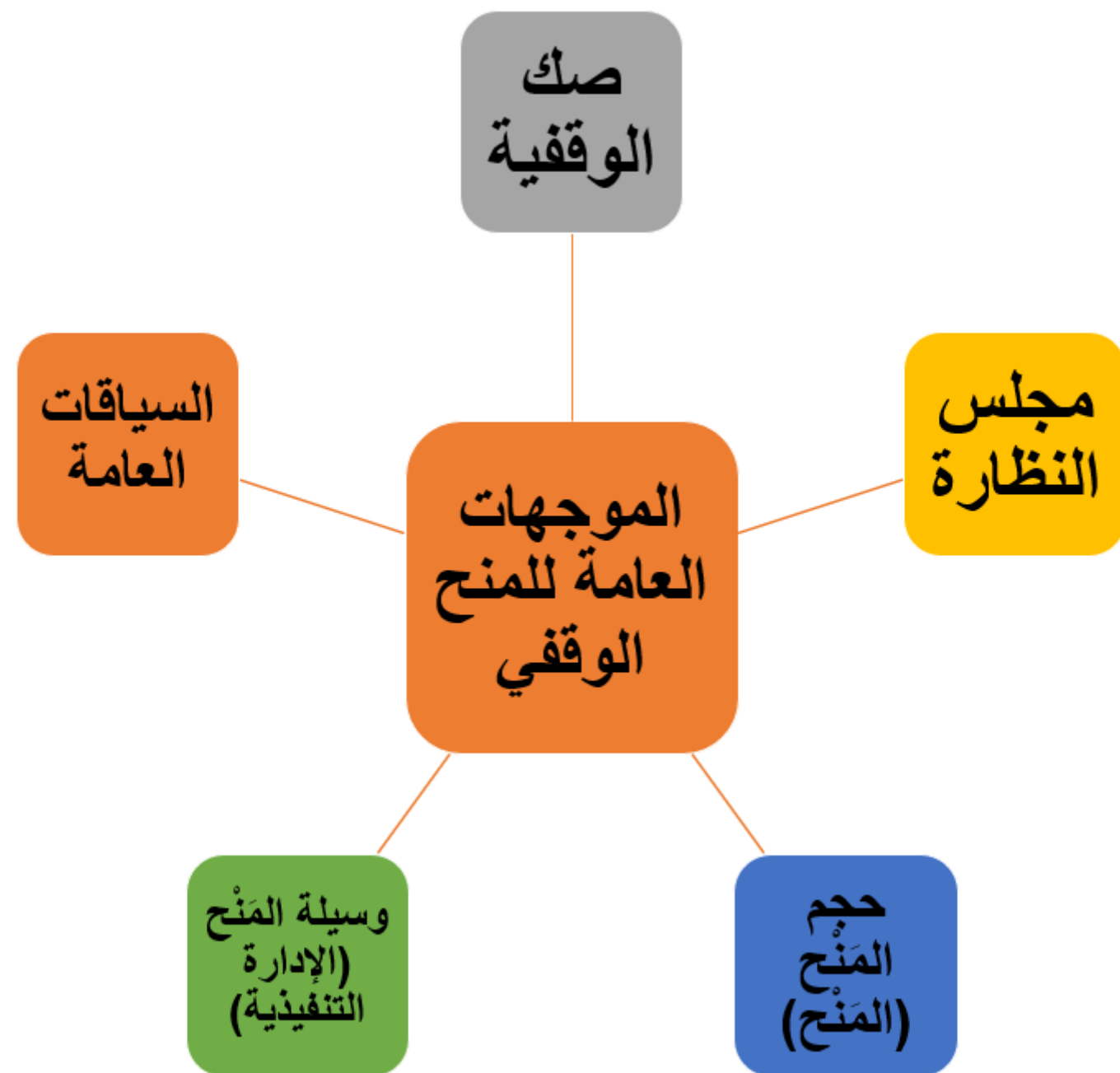
٣. التجديد والتدوير في الوظائف القيادية بالمؤسسة الخيرية:



استراحة

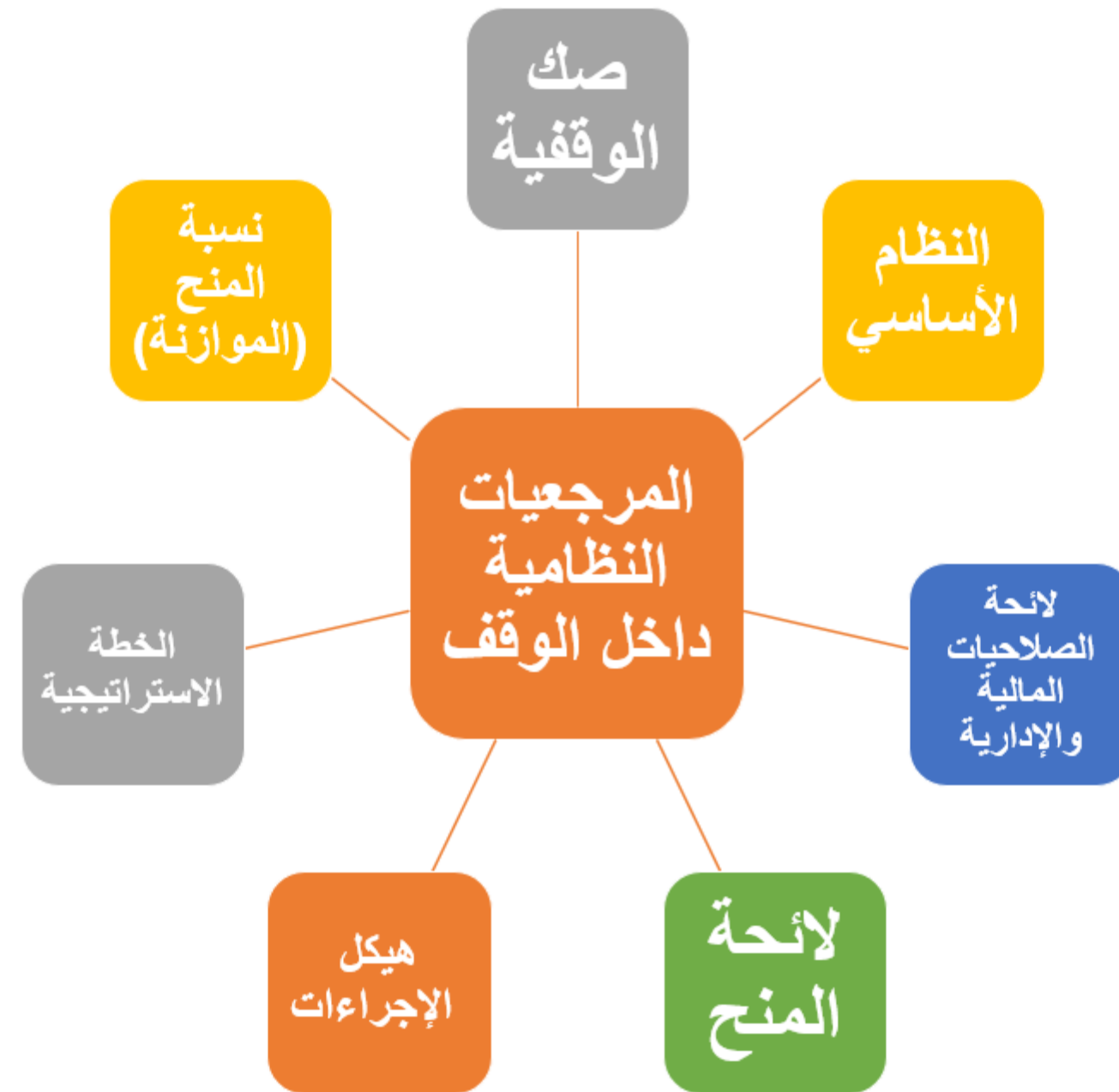




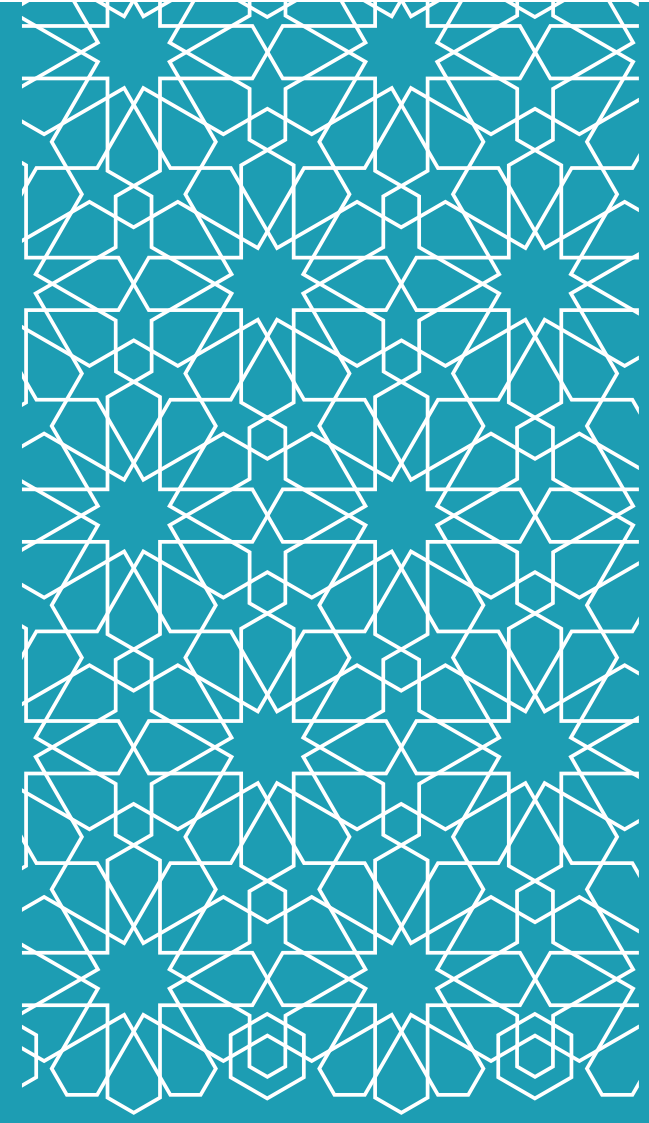


بعض سمات الأوقاف الخيرية:

- * في الغالب أوقفها أفراد، وتظهر صعوبة -إن صحت العبارة- الفصل بين الملكية والإدارة.
- * مجالات القَنَح فيها محددة، بناء على صك الوقفية.
- * أصولها تنمو بسبب العوائد أو إضافة مخصصات جديدة.
- * في الغالب تعمل من خلال ذراع منح وذراع استثمار.
- * تركيزنا في هذه المادة على ذراع القَنَح.







المحطة الثانية

متعلقات المنح

المانحون:

هم الأفراد أو الجهة التي تُدعّم الجمعيات المُنفّذة، وتستفيد منها في توصيل دعمها إلى المستفيدين.

والمؤسسات الخيرية تعتمد بالدرجة الأولى وتقوم على عطاءات المانحين، وتستمد أصولها، وسيولتها، وقدرتها على الاستمرار والعطاء لتحقيق أهدافها بناءً على عملائها المانحين.

وقبول المؤسسة لهذا العطاء يُعدّ وعدًا بأن الخدمة التي تعاقد عليها المانح سوف تقدمها المؤسسة في المكان المخصص لها.

المانحون:

وقد تكون هذه الخدمة محددة -أي اشترطها المانح-، أو غير محددة، دافعها ثقة المانح بأن الجمعية الخيرية سوف تستخدم العطاء في تحقيق الهدف الخيري بكفاءة وفاعلية.

ومن الطبيعي أن المانحون يتوقعون مقابلًا لهذا العطاء، وهو النتائج الإيجابية منه، فإذا كانت النتائج في حدود أهداف المانح والدافع من التبرع، فمن المرجح عدم ظهور مشكلات أو سوء تفاهم فيما بعد بين الطرفين (الجهة الخيرية، والمانح).

أنواع المانحين:

هناك جمعيات تقسّم المانحين بناءً على حجم تبرعاتهم الواردة منهم. وهذا التقسم لوحده غير كافٍ، وإنما ينبغي إضافة تقسيمين آخرين:

الأول: تقسيم المانحين بناءً على دورية تبرعهم على النحو التالي:

مانح سنوي: وهو المتبرع لمرة واحدة في السنة.

مانح نصف سنوي: وهو المتبرع لمرتين في السنة على الأقل.

مانح دوري: وهو الذي يتبرع بشكل دوري (شهري، أو فصلي).

ويساهم هذا التقسيم في العناية بجميع المانحين، وزيادة عدد مرات تبرعهم، عبر وسائل الاتصال المختلفة.

أنواع المانحين:

الثاني: تقسيم المانحين بناءً على اهتماماتهم على النحو التالي:

- مانح يهتم بالتبرع للأوقاف.
- مانح يهتم بالمشاريع والبرامج التنفيذية للجمعيات الخيرية.
- مانح يهتم بالعطاءات الموجهة مباشرة إلى المستفيدين.

أساسيات العلاقة مع المانحين:

هناك أساسيات يجب مراعاتها عند فتح علاقات مع المانحين، والتعامل معهم، وهي:

١- **تصميم العلاقات:** يجب أن يتم تصميم العلاقات لتكون أكثر قيمة وفائدة للمانحين والمتبرعين من اللحظة الأولى.

٢- **تصنيف الجهات والأشخاص:** لتركيز الجهود يجب تصنيف الجهات المانحة والأشخاص لشرائح، واعتماد منهجية للتواصل مع الفئات الأكثر فاعلية.

٣- **الإلهام المكثف:** هو الشيء الوحيد الذي يهم في بداية هذا النوع من العلاقات، وليس الجدية؛ ولذا أخلق الإلهام والتأثير معًا.

أساسيات العلاقة مع المانحين:

- ٤- **اختبار قيمك، ومعرفة أهدافك:** يحتاج المانحون إلى اختبار قيمك، وأفكارك، معرفة أهدافك، وطموحاتك؛ لذا ركز على اختيار فئات تتشارك معك في هذه الأشياء.
- ٥- **اخلق أهميتك وتأثيرك لدى المستفيدين:** لأن هذا التأثير هو الطريقة الأسرع لتثبيت أهميتك وتأثيرك لدى المانحين والمتبرعين.
- ٦- **خطط لتصميم علاقة متطورة:** بعيدة المدى تجعلهم يتبرعون ولو بالقليل في جميع حملاتك لا في حملة واحدة لتضمن النجاح الدائم.
- ٧- **لا تفكر في نجاح الحملة فقط:** رغم أنه مطلوب، وابدأ التفكير في كسب القلوب لتصل إلى الديمومة، واجعل حملتك الأولى هي الجسر.

العلاقة بين المانح وطالب القَـنْـح (الممنوح):

العلاقة يجب أن تكون مبنية على الثقة المتبادلة:

الجهة المانحة واضحة السياسات والتعامل.

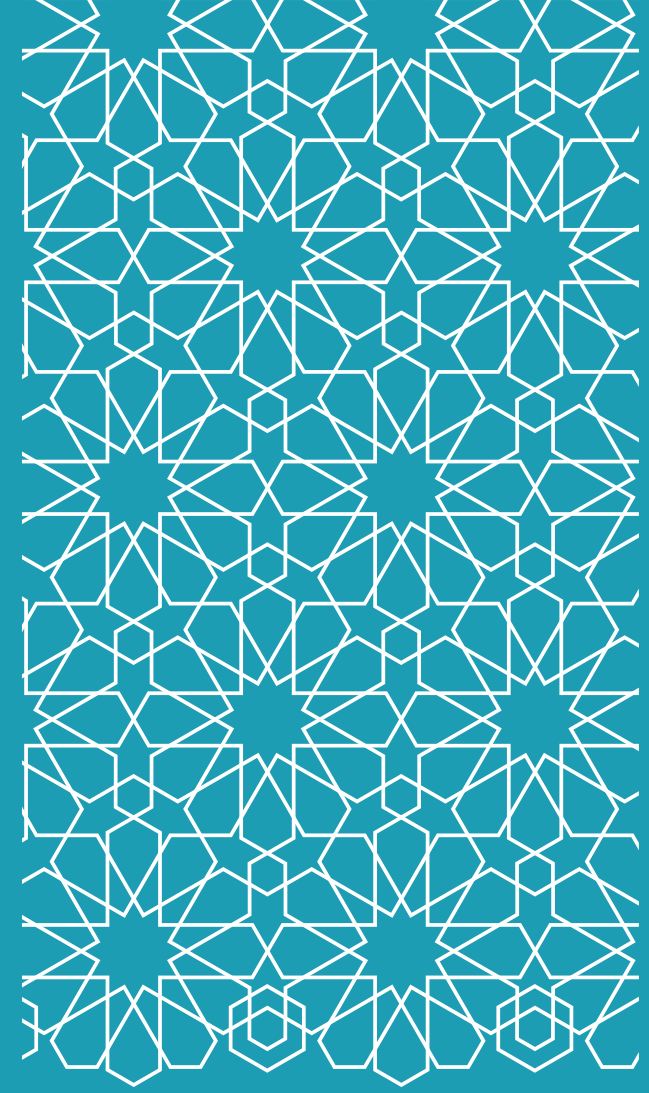
الجهة المانحة لديها التزام طويل الأمد.

العرض واضح ومكتمل من الجهة طالبة القَـنْـح.

الجهة طالبة القَـنْـح لديها القدرة على التنفيذ.

تابع العلاقة بين المانح وطالب القَـنْـح (الممنوح):

لا يستمع المانحون إلى الجهات الممنوحة بشكل جيد.
الإجابات الصحيحة توجد في المجتمع المحلي (ليست عند المانح ولا الممنوح).
تتحول السلطة إلى الجهات المانحة بدرجة أكبر من اللازم، بسبب المال.
تتمتع الجهات المانحة الكبيرة بسيطرة عالية لكنها لا تملك كل الإجابات.



استراحة

نظرة على القنح السعودي:

25%

المصاريف
الإدارية

92,6 مليون

متوسط قيمة الأوقاف
التي تعتمد عليها
المؤسسات المانحة

50%

من المؤسسات المانحة
تعتمد على الوقف
كمصدر من مصادر دخلها.

80%

من المؤسسات المانحة
تقيّم وتتابع القنح بشكل
رسمي.

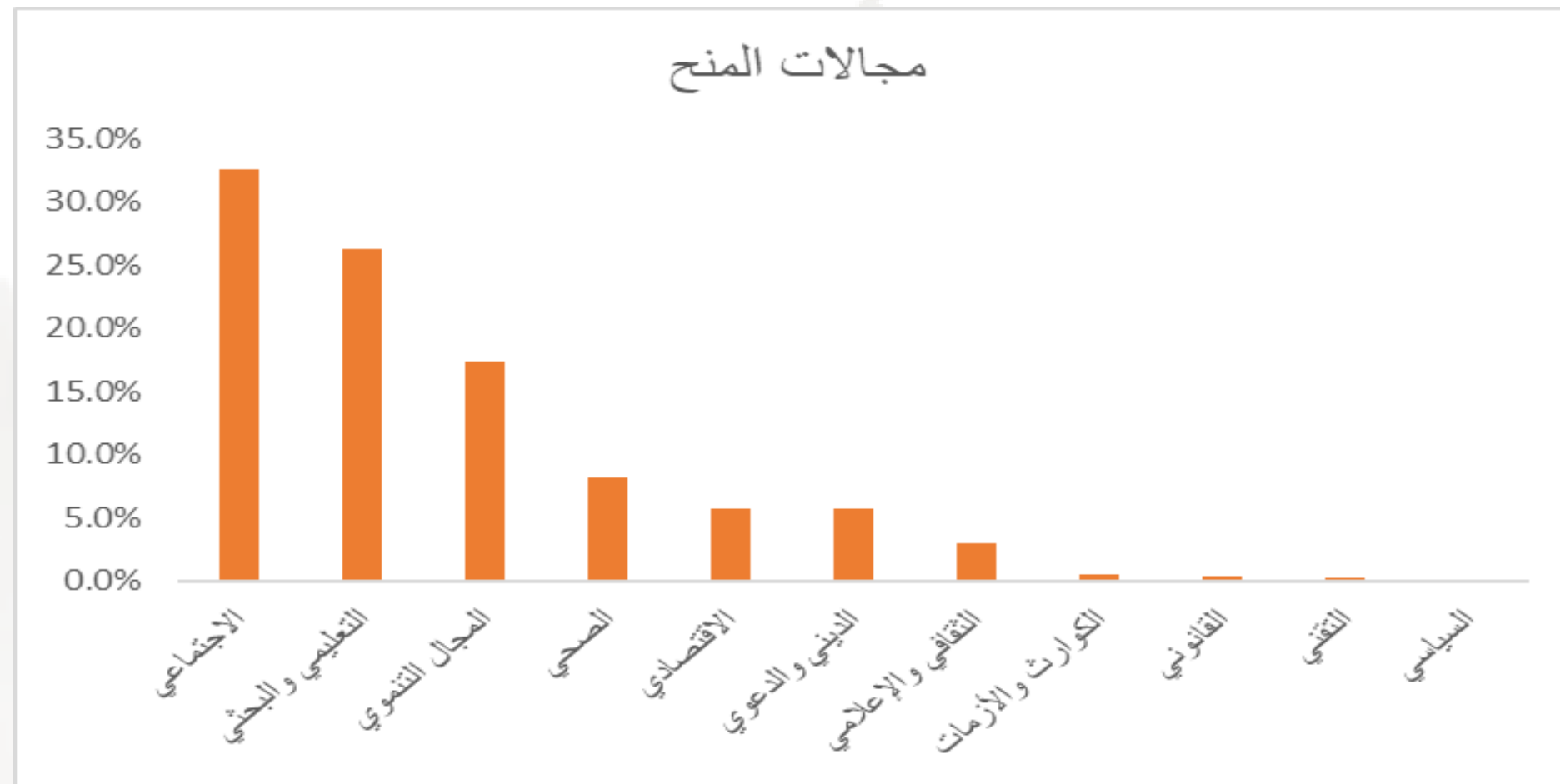
40,5 مليون

متوسط الميزانية السنوية
للمؤسسات المانحة

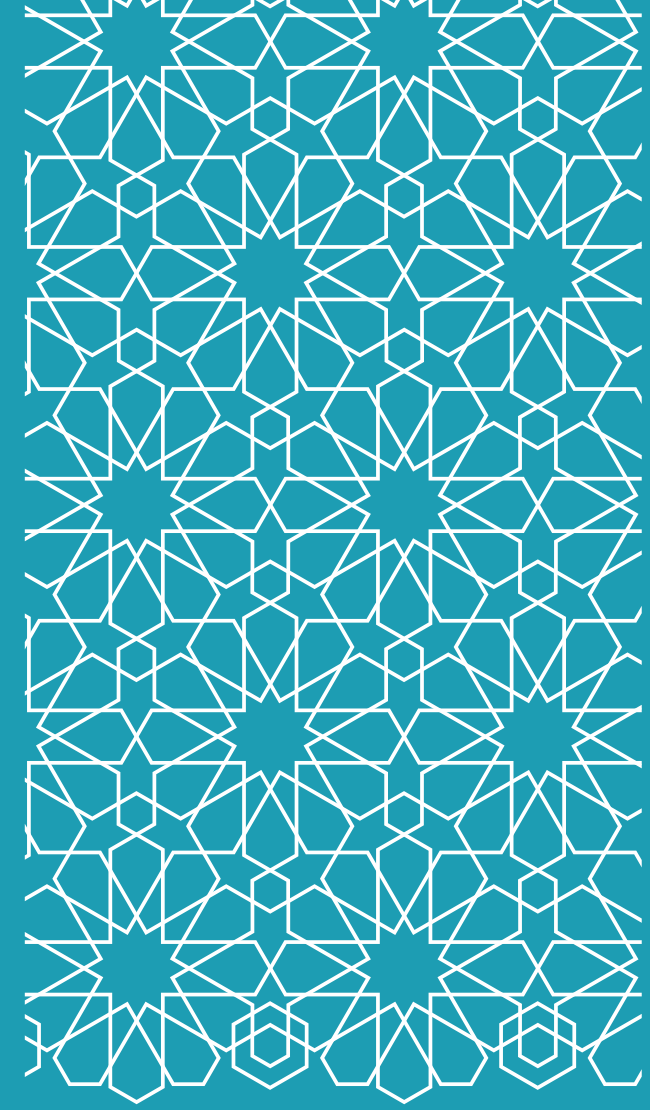
المصدر: المؤسسات المانحة في المملكة العربية السعودية حقائق وأرقام، مؤسسة الملك خالد الخيرية، ٢٠١٦

تابع نظرة على القنح السعودي:

تحليل ٢٧ دراسة، ٤٥ مؤسسة مانحة، ١٢٩ مسؤولية مجتمعية، مجالات القنح:



المصدر: القنح الخيري في المملكة العربية السعودية من الأبحاث والدراسات المنشورة، مؤسسة عبدالعزيز الجميع الخيرية، ٢٠١٨.



تاريخ العمل الخيري في المملكة العربية السعودية



المرحلة الأولى: مرحلة البداية:

والتي انطلقت في عهد الملك عبد العزيز؛ حيث اتجهت الأفكار إلى المشاريع الإصلاحية الخيرية، وكان من أهم هذه المشاريع ما بين عام ١٣٤٧هـ إلى ١٣٧٢هـ

المرحلة الثالثة: مرحلة الرسمية:

وهي فترة ما بعد ١٣٩٠هـ حتى صدور النظام الثاني للجمعيات الخيرية ١٤١٠هـ،

المرحلة الخامسة: مرحلة التغيير والتطوير :

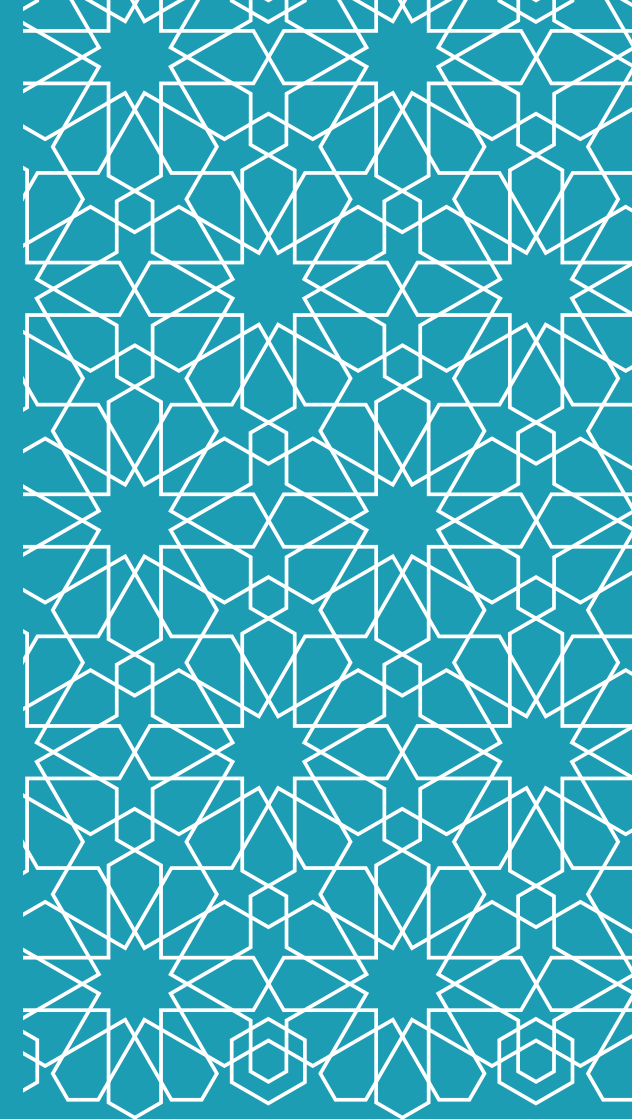
منذ ١٤٣٧هـ - وحتى الان

المرحلة الثانية: مرحلة الانطلاق والتأسيس:

: وهي ما بعد ١٣٧٣هـ حتى نهاية عام ١٣٨٥هـ تقريبًا، وفيها تم إنشاء وزارة العمل والشؤون الاجتماعية عام ١٣٨٠هـ،

المرحلة الرابعة: مرحلة التوسع:

بدأت هذه الفترة بعد عام ١٤١٠هـ ممتدة إلى ١٤٣٧هـ،



تأريخ النظام الخيري في بريطانيا

مراحل تطور النظام الخيري البريطاني

- (١) النظام الأول: (قانون الوقف) The Mortmain Act عام ١٢٧٩:
- (٢) النظام الثاني: (قانون العمال) Statute of Laborers عام ١٣٤٩:
- (٣) النظام الثالث: (قانون المنافع) Benefits Act عام ١٥٣٦:
- (٤) النظام الرابع: (قانون الفقراء الإليزابيثي) The Elizabethan Poor Law عام ١٦٠١:
- (٥) النظام الخامس: (تعديل قانون الفقراء) عام ١٨٣٩:
- (٦) النظام السادس: (قانون الوصايا الخيرية) عام ١٨٥٣:
- (٧) النظام السابع: (قانون الجمعيات الخيرية لعام ١٩٦٠):
- (٨) النظام الثامن: (قانون الجمعيات الخيرية لعام ١٩٨٥م):
- (٩) النظام التاسع: (قانون الجمعيات الخيرية لعام ١٩٩٢م):
- (١٠) النظام العاشر: قانون الجمعيات الخيرية لعام ٢٠٠٦:
- (١١) النظام الحادي عشر: (قانون الجمعيات الخيرية لعام ٢٠١١م):
- (١٢) النظام الثاني عشر: تحديث قانون الجمعيات الخيرية (الحماية والاستثمار الاجتماعي ٢٠١٦):

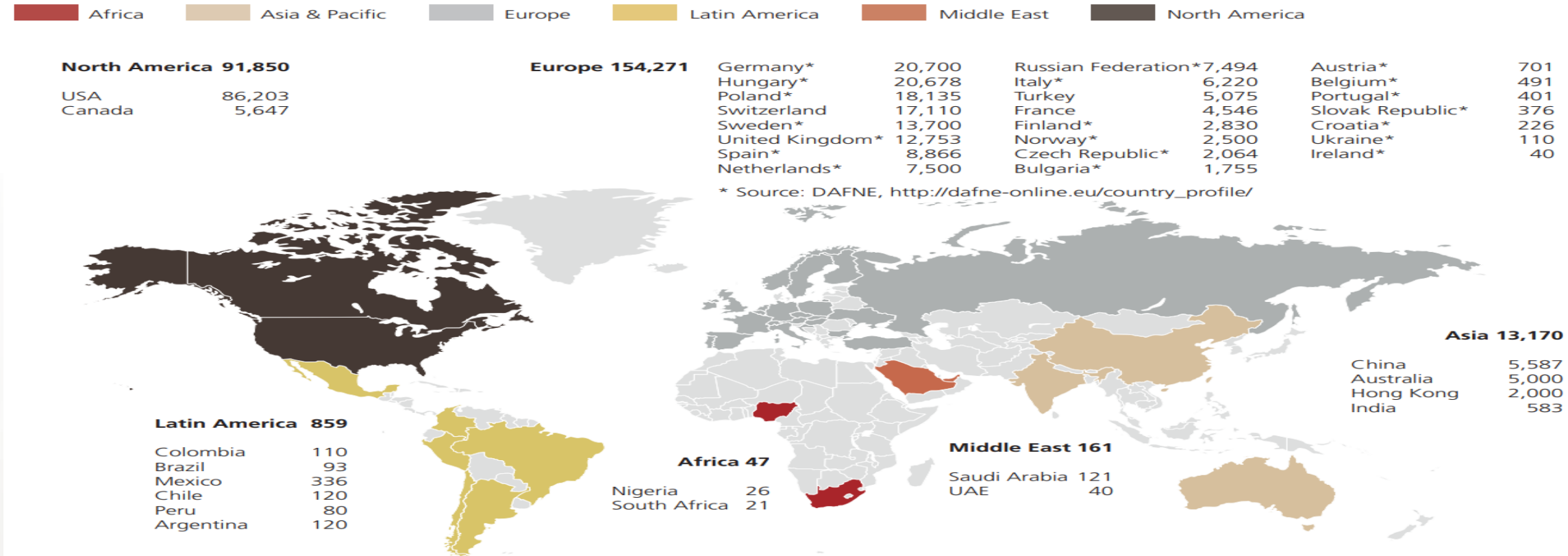
نظرة على القنح السعودي:

دراسة شملت 260000 جهة مانحة، في 39 دولة:
60% من الجهات في أوروبا، 35% في أمريكا الشمالية.

Figure 1.1

Foundations around the world

Institutional philanthropy has a global reach. 260,358 foundations in 38 countries and Hong Kong were identified, representing only a partial picture of the sector.

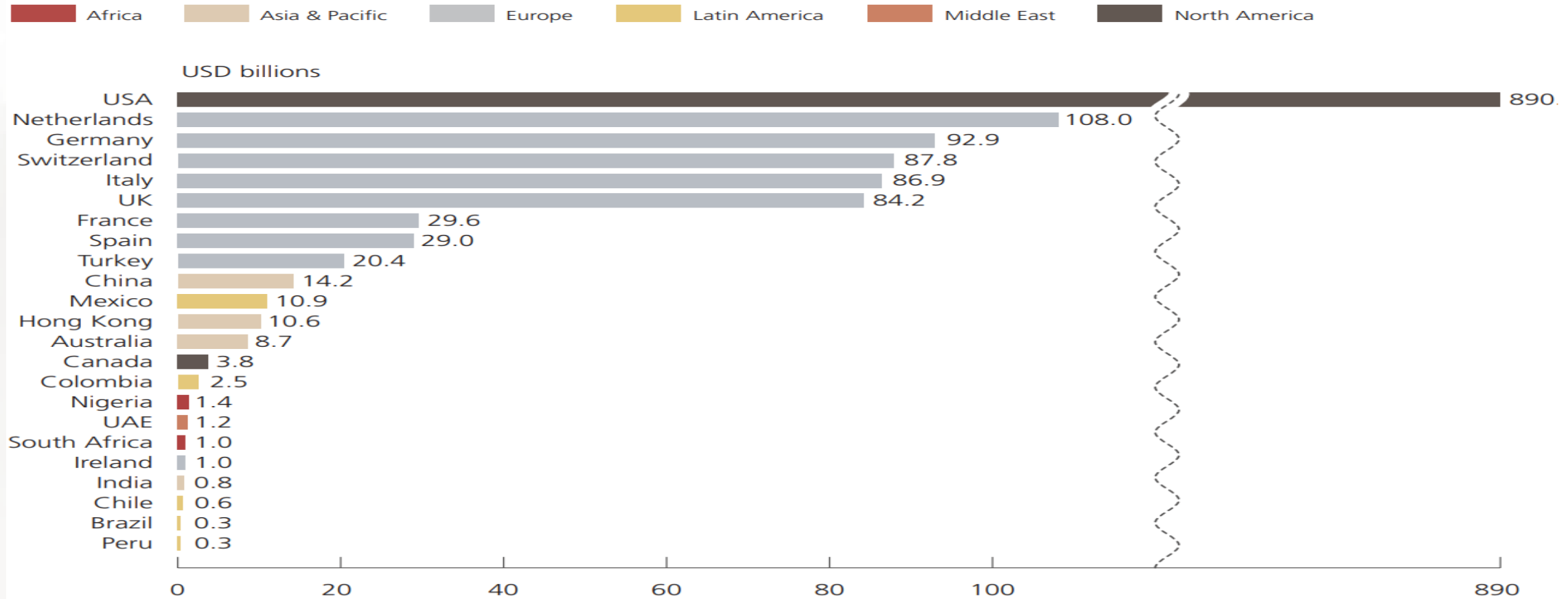


تابع نظرة على القنح العالمي:

الدراسة شملت 156849 جهة مانحة، في 23 دولة:
الأصول 1.5 ترليون، في أمريكا الشمالية 60%، وفي أوروبا 37%.

Figure 2.1
Foundation assets

156,894 identified philanthropies in 22 countries and Hong Kong hold nearly USD 1.5 trillion in assets.



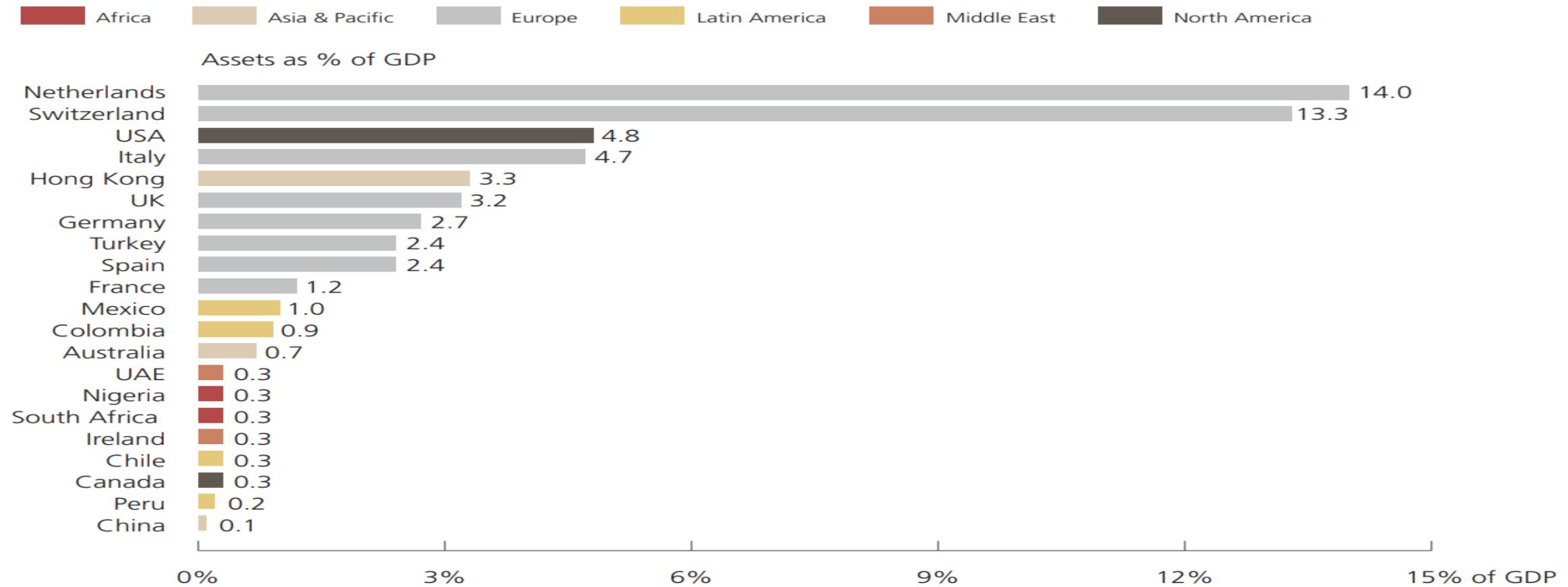
تابع نظرة على القنح العالمي:

الدراسة شملت 156849 جهة مانحة، في 23 دولة:
نسبة الناتج المحلي الإجمالي 10%.

Figure 2.2

Assets as proportion of GDP

Two countries report philanthropic assets topping 10% of GDP. In eight additional geographies, the percentage of assets to GDP is between 1% and 5%.



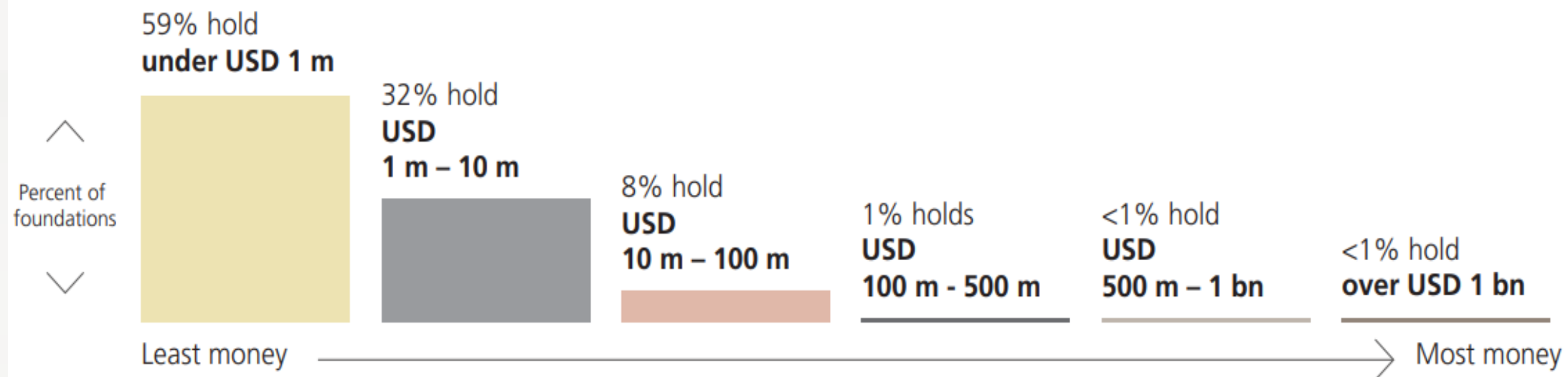
تابع نظرة على القنح العالمي:

الدراسة شملت 94988 جهة مانحة، في 15 دولة: ٩١٪ من الجهات أصولها أقل من 10 ملايين دولار، 59٪ أصولها أقل من مليون دولار.

Figure 2.3

Distribution of philanthropic capital

Of 94,988 participating philanthropies in 14 countries and Hong Kong, 59% have less than USD 1 million in assets. Less than 1% have assets greater than USD 500 million.

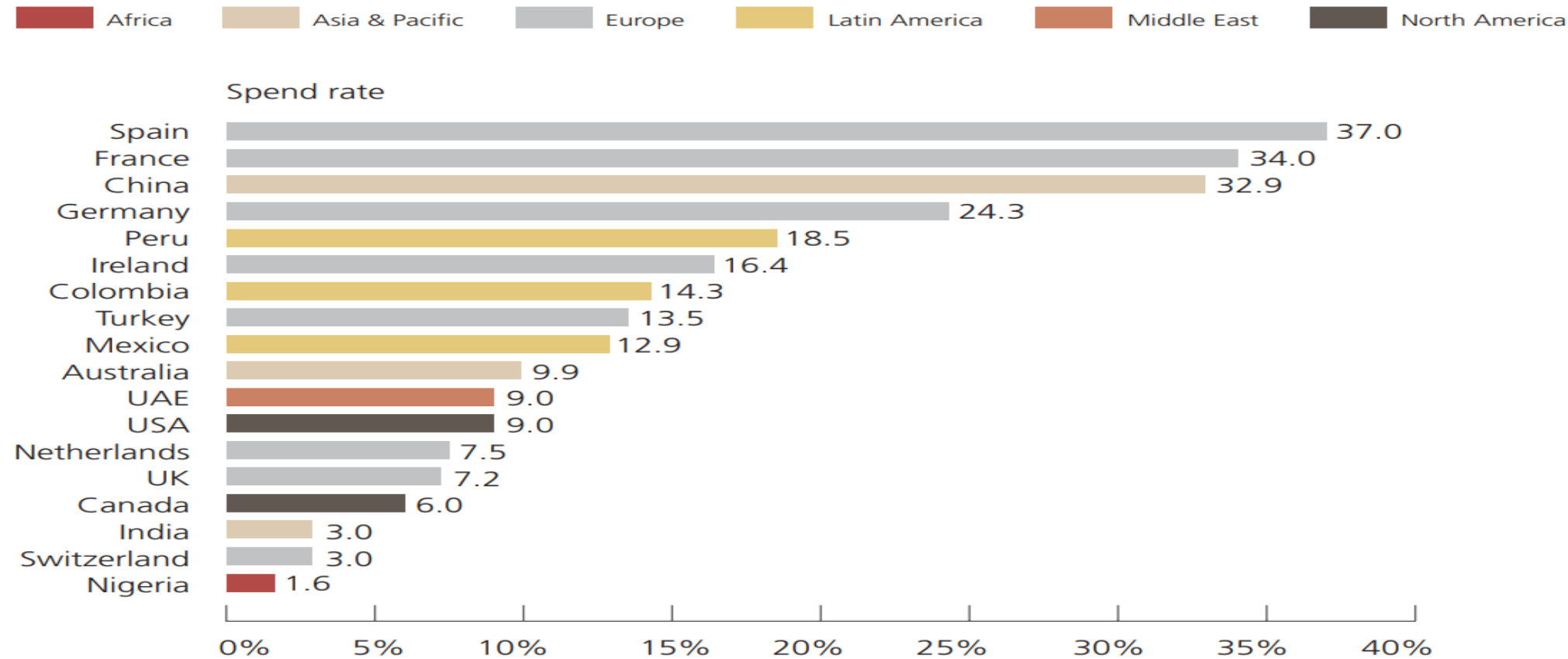


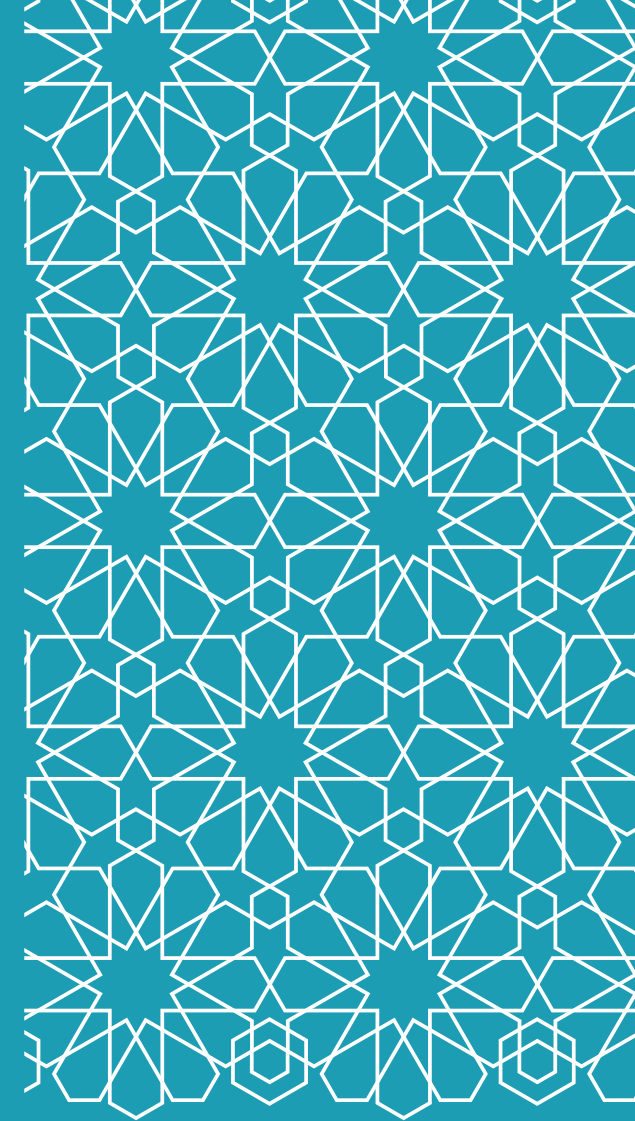
تابع نظرة على القنح العالمي:

الدراسة شملت 156798 جهة مانحة، في 18 دولة:
معدل القنح مقارنة بالأصول هو 10.3%.

Figure 2.4
Foundation spend rate

Among 18 countries, the average spend rate – demonstrating the percentage of assets deployed for charitable purposes – is 10.3%.





الضوابط والاجراءات العامة للمؤسسات المانحة في السعودية وبريطانيا





المملكة المتحدة



المملكة العربية السعودية

مجال المقارنة

ضوابط جهات التقدم للمنحة

- ١- أن تكون الجهة حاصلة على تصريح نظامي.
- ٢- أن يكون للجهة حساب بنكي باسمها.
- ٣- قياس نسبة الإنفاق على الإدارة وجمع التبرعات مقارنة بالأنشطة الخيرية.
- ٤- تضم الجهة طالبة المنحة بعض المرفقات لطلبها، مثل: إرفاق تقريرها المالي السنوي الأخير
- ٥- تزود الجهة طالبة المنحة المؤسسة المانحة بمعلومات عن تاريخها: الوضع المالي، والنشأة، والحجم، والبنية التنظيمية، وأية تفاصيل عن ارتباطها بمؤسسات أخرى... الخ.

- ١- أن تكون الجهة حاصلة على تصريح نظامي.
- ٢- أن يكون للجهة حساب بنكي باسمها.
- ٣- أن توجد للجهة المنفذة خطة عمل.
- ٤- وجود تقرير مالي للجهة.
- ٥- ألا يتجاوز الدعم مرتين في السنة للجهة.
- ٦- الالتزام بتقديم تقرير ختامي شامل مزودًا بالصور والإحصاءات عن البرنامج وأثره وتوصيات مستقبلية.
- ٧- أن تقوم الجهة بنفس مجال نشاطها.

مجال المقارنة

اجراءات و معايير المشاريع للتقدم للمنحة



المملكة العربية السعودية

- 1- أن يكون لديها فريق عمل مؤهل
- 2- أن يكون المشروع ضمن اختصاص الجهة الطالبة للدعم
- 3- أن يكون المشروع منسجماً مع سياسات المؤسسة وأهدافها ومعاييرها
- 4- أن يرفق مع المشروع المطلوب دعمه خطة عمل مقبولة وآلية لمتابعة التنفيذ
- 5- أولوية الدعم للمؤسسات والبرامج الأعم نفقاً.
- 6- وجود وصف أولي للمشروع فيما لا يزيد عن صفحتين.
- 8- الموافقة على سياسة المتابعة والتقويم من قبل المؤسسة.
- 9- توفر خطة زمنية ومالية.



المملكة المتحدة

- 1- الكفاءة المالية للجهة الطالبة.
- 2- درجة احتياج المشروع الذي يتطلب التمويل.
- 3- القدرة على جمع التمويل الكافي لتحقيق هدف طلب الإعانة.
- 4- تقديم وصفًا تفصيليًا للمشروع: الإطار العام، وأهدافه المحددة، وكيفية تنظيمه، ومكانه، والمشاكل المتوقعة في التأسيس والإدارة، وموعد البدء، ومدة المشروع، ... الخ.



المملكة المتحدة

- ١- المجال الديني.
- ٢- المجال التعليمي.
- ٣- المجال الإغاثي.
- ٤- المجال الصحي.
- ٥- المجال الإعلامي.
- ٦- المجال الثقافي.
- ٧- المجال العلمي.
- ٨- المجال الشبابي.
- ٩- المجال الفني.
- ١٠- المجال الرياضي.
- ١١- المجال الخاص بالأطفال.
- ١٢- مجال البيئة.



المملكة العربية السعودية

- ١- المجال الديني.
- ٢- المجال التعليمي.
- ٣- المجال الإغاثي.
- ٤- المجال الصحي.
- ٥- المجال الاجتماعي.
- ٦- المجال الثقافي.
- ٧- المجال العلمي والدعوي.
- ٨- المجال الشبابي.
- ٩- المجال الوطني والأمني.

مجال المقارنة

مجالات المنحة

مجال المقارنة

المؤسسات الوسيلة



المملكة العربية السعودية

لا زالت في المملكة العربية السعودية ممارسات فردية عبر تصاريح تجارية أو وقفية.



المملكة المتحدة

- ١- في بريطانيا القانون الخيري يخدمها فتنشأ بتصريح رابطة أو اتحاد أو غير ذلك، ومن أهمها للمؤسسات المانحة في بريطانيا، هي: رابطة المؤسسات الخيرية المانحة (Association of Charitable Foundations)، والتي تضم هذه الرابطة في عضويتها حوالي ٣٧٠ مؤسسة خيرية، تتنوع ما بين عدد من المؤسسات الخيرية
- ٢- تسعى الرابطة إلى دعم أنشطة المؤسسات المانحة، وتمثيل مصالح أعضائها، وتشجيع الممارسات المتميزة في تقديم المنح، والنشاط الفعال للمؤسسات المانحة، وتصدر العديد من النشرات والمطبوعات لخدمة المؤسسات الأعضاء، والمانحين الأفراد،
- ٣- تجري الرابطة مسحًا دوريًا للمؤسسات الأعضاء؛ بهدف رصد أنشطتهم، ورسم خريطة عامة للقطاع المانح.



المملكة المتحدة

موثق في عدة مواد في القانون البريطاني
كيفية وآليات عمل الجهة الرقابية، وما هي
حدود صلاحياتها في الرقابة على الجهات
الخيرية، وتم بسط الكلام عليه في الفصل
الثاني.

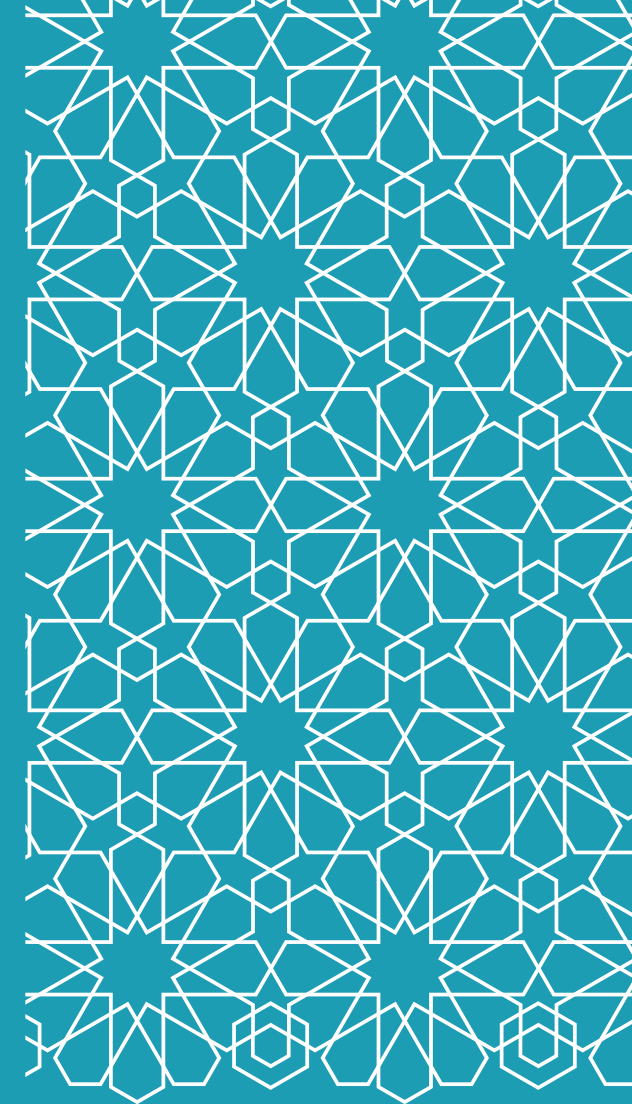


المملكة العربية السعودية

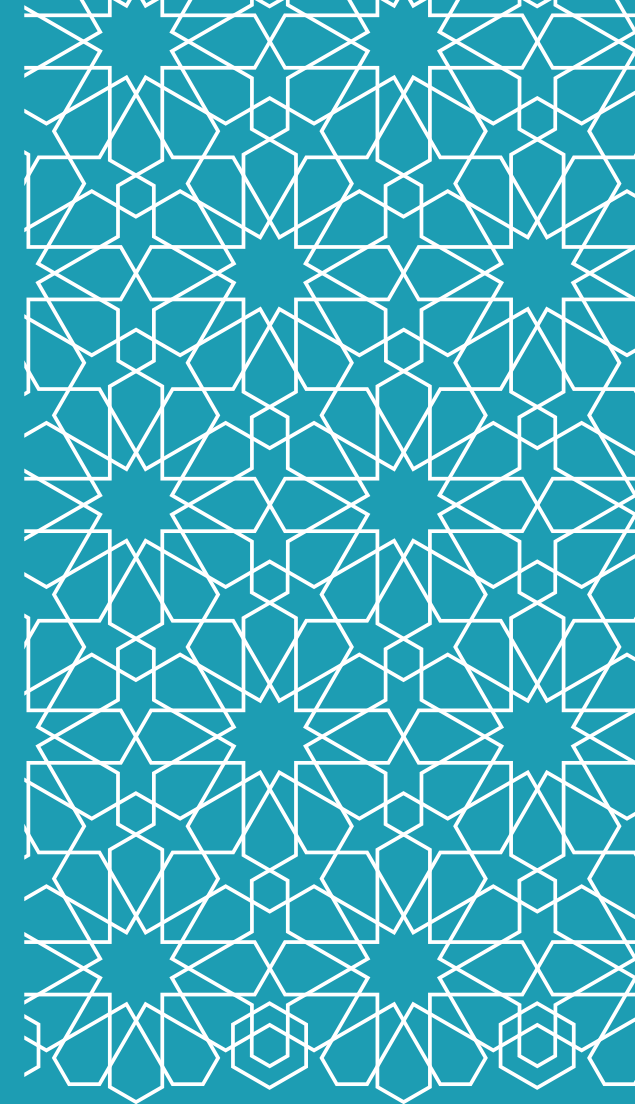
الجهة المعنية بالرقابة هي: مكاتب
مراكز التنمية الاجتماعية بالمناطق
التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية
الاجتماعية.
ويوجد ممارسات من بعض الجهات
الحكومية غير موثقة للرقابة على
الجمعيات والمؤسسات وهي من نقاط
التطور المرجوة

مجال المقارنة

آليات الرقابة على الجهات



حماية العمل الخيري المانح من الأرهاط وأدواته



المحطة الثالثة أدوات المنح

الأدوات المساعدة للمانحين:

في الغالب الجهات المانحة لا تدخل في التنفيذ.
يوجد عدة أدوات تساعد في التخطيط والتقييم.
اخترت أدوات تمتاز بالمرونة والتطوير.
تمتاز هذه الأدوات بقلّة التكلفة وسهولة الاستخدام.

الأدوات المساعدة للمانحين:

تمتاز هذه الأدوات بالتكرار فيمكن تطبيقها على المنظمة والمشاريع.

- **الأداة الأولى: نموذج العمل غير الربحي.**

- **الأداة الثانية: نظرية التغيير.**

- **الأداة الثالثة: نموذج الإطار المنطقي.**

هذه الأدوات ليست رسومات أو أشكال يتم وضع البيانات فيها بل هي عملية مترابطة التفكير والتوصيف المبني على معلومات، والرسومات هي نتيجة نهائية.

أداة «نموذج العمل في المنظمات غير الربحية»:

يساهم النموذج في تنظيم الأفكار من الذهن إلى الورق.
يحدد القيمة الحقيقية التي يحتاجها المستفيدين وطريقة إيصالها لهم.
يقارن بين النتائج وتكلفتها.

يصنع لغة مشتركة بين المستفيدين والشركاء وأصحاب الرسالة.
يستفاد من نموذج العمل في عملية التخطيط حيث يمكننا رؤية الصورة كاملة.

نموذج العمل للمشروعات غير الربحية

شرائح المستفيدين (أصحاب المصلحة): العلاقات:

ما هي أنواع العلاقات التي يريدها منا المستفيدين؟
ما هي الروابط التي نؤسسها في العلاقة معهم؟
أمثلة:
الاجتماعية، الإبداعية، المسؤولية، الخدمة الذاتية، التوجيهية،
الخدمات الآلية.

من هم أصحاب المصلحة؟
لمن نقوم بأعمالنا المقدرة والقيمة؟
وما هي الأنشطة التي يؤديها الشركاء؟
من يعاوننا في إنشاء قيمنا ومخرجاتنا؟
أمثلة:

١- الفئة الأولى:

(المستثمرون، المتبرعون، المحسنون)

٢- الفئة الثانية:

(العملاء، الممنوحين)

٣- الفئة الثالثة:

(المتطوعون، المشاركون، الشركاء المتعاونون، المؤيدون)

٤- الفئة الرابعة:

(الأعضاء، والزبائن)

نموذج العمل للمشروعات غير الربحية

القنوات:

القيمة الاجتماعية المقترحة:

كيف نصل لمستفيدينا؟
كيف هم يريدون أن تكون طريقة التواصل؟
ما الطريقة التي نستخدمها نحن حالياً للتواصل أو للدعم أو للإدراك؟
أمثلة:
وجهاً لوجه، أونلاين، جوال، التلاقي عند الشراء

- ما البرامج والخدمات التي سننتجها؟
- وما هي التحديات والمشاكل نحاول حلها؟
- ما القيمة التي سننشئها من أجل المشاركة التعاونية؟
- وما الذي سنقدمه من مشاركات الإبداعية؟

الأنشطة الرئيسية:

الموارد الرئيسية:

ما هي الأنشطة الاجتماعية الرئيسية التي تتطلبها المقترحات القيمة؟
وما الأنشطة التي نحتاجها لاستدامة التشغيل؟
أمثلة الأنشطة:
التسويق، الحملات، الفعاليات، الإنتاج، التطوير، التدريب
البحث، تقديم الخدمات

ما هي الموارد الأساسية التي تتطلبها المقترحات القيمة؟
ما هي الموارد الأخرى التي قد نحتاجها على مستوى المشاركة؟
أمثلة الموارد:
(المادية، الذهنية، البشرية، المالية)

نموذج العمل للمشروعات غير الربحية

النتائج:

ما هو العائد و مقدار المساهمة الحقيقية؟ ما الاجراءات الروتينية (التنظيمية) المفضلة؟ وما هي المخرجات المرتبطة (ذات الصلة)؟

- ١- المخرجات المالية: التبرعات، المَنح، عمليات البيع، إيرادات، اشتراكات العضويات، تحويلات المرة الواحدة، والمتكررة.
- ٢- مخرجات غير مالية: التغيير في السلوك، الأثر الاجتماعي، المخرجات المرتبطة (ذات الصلة)، والعضويات (الأعضاء الجدد)

هيكل التكاليف:

ما هي التكلفة الحقيقية للقيام بالعمليات غير الربحية؟ ما هي التكاليف الأصيلة في نموذج أعمالنا؟ ما هي الموارد والأنشطة الأكثر تكلفة؟ ما هي تكلفة التشغيل والصيانة على المستوى التشغيلي؟ أمثل:

- ١- المصروفات التشغيلية، والعمومية.
- ٢- التكاليف الثابتة والمتنوعة، والمقياس الاقتصادي.

أداة «نظرية التغيير»:

تحديد احتياجات الجمهور المستهدف.
تحديد الاستراتيجيات أو الأنشطة التي تُمكن من تلبية تلك الاحتياجات.
تصور النتائج المتوقعة.
بناء الروابط بين الجمهور المستهدف والاستراتيجيات والنتائج.
اختبار الفرضيات.
هي عبارة فهم العلاقة بين المشكلة التي يتم معالجتها والاستراتيجيات التي يتم اتباعها لتحقيق النتائج المرغوبة.
يستفاد من نظرية التغيير في عملية التخطيط والتقييم حيث يمكننا رؤية كامل الصورة بتفاصيلها.



نظرية التغيير

المهمة (الغاية)

الافتراضات

٧- ماهي الأدوات أو الوسائل التي سيتم استخدامها لتحقيق الأثر المراد؟
٨- ما هي الموارد (مالية ، وقت ، مهارات ، معرفة) والتي سيتم استخدامها في الأدوات والوسائل؟
٩- ماهي الموارد الموجودة حالياً؟
١٠- ماهي الموارد التي تحتاج أن تجدها أو طورها؟
١١- ماهي المنظمات الشبيهة أو المنافسة التي تعمل في مجالنا؟
١٢- هل يمكن أن نكون شركاء مع الآخرين حتى يكون هناك تكامل في الموارد؟

الافتراضات

١- ماهي القضية التي تعمل من أجلها؟
٢- ما هي مسببات القضية أو المشكلة؟
٣- على أي مستوى تود أن تساهم في حل القضية؟
٤- ما هو الأثر الذي تود أنجازه؟

الفئة المستهدفة

٥- من الذي سيتأثر من برامجنا؟
٦- كيف سيتم التأثير على الفئة المستهدفة؟

النتائج

١٣- كيف سيتم التعرف على تحقيق النجاح المطلوب؟ وماهي المؤشرات على ذلك؟

الانعكاسات

١٤- عند بناء نظرية التغيير ، فإن المؤسسة تسير نحو طريق بناء الخطة الاستراتيجية أو من الممكن أن تطور الخطة الحالية.

أداة «الإطار المنطقي»:

تحديد المشكلة الرئيسية (يمكن عن طريق شجرة المشاكل).
تحديد الهدف الرئيسي (يمكن عن طريق شجرة الأهداف).

تحديد المدخلات.

تحديد الأنشطة.

تحديد المخرجات.

تحديد النتائج.

العلاقة بين هذه المكونات.

يساهم الاطار المنطقي في التخطيط والتقييم.

يمكن تطوير الإطار المنطقي إلى مصفوفة الإطار المنطقي فيتم إضافة المؤشر والمصدر والافتراضات في مصفوفة واحدة.

مصفوفة الاطار المنطقي:

الإطار المنطقي	المؤشرات	مصادر التحقق	المخاطر والافتراضات
الأثر ما هو الأثر المتوقع من النتائج؟	ماهي مؤشرات الحصول على الأثر؟	ما هو مصدر التحقق من المؤشرات؟ ومدى موثوقية المصدر؟	
النتائج ما هي النتائج المتوقعة من المخرجات؟	ماهي النتائج المتوقعة؟	ما هو مصدر التحقق من المؤشرات؟ ومدى موثوقية المصدر؟	ماهي الافتراضات في النتائج؟
المخرجات ما هي المخرجات المتوقعة من الأنشطة؟	ماهي المخرجات المتوقعة؟	ما هو مصدر التحقق من المؤشرات؟ ومدى موثوقية المصدر؟	ماهي الافتراضات في المخرجات؟
الأنشطة ماهي الأنشطة التي سيتم تنفيذها للمشروع؟	الموارد والمصادر ماهي الموارد التي تحتاجها الأنشطة؟	التكاليف ما هي التكلفة المالية للموارد المطلوبة؟	الشروط المسبقة ما هي الاشتراطات التي يجب توفرها قبل البداية؟

then

if then

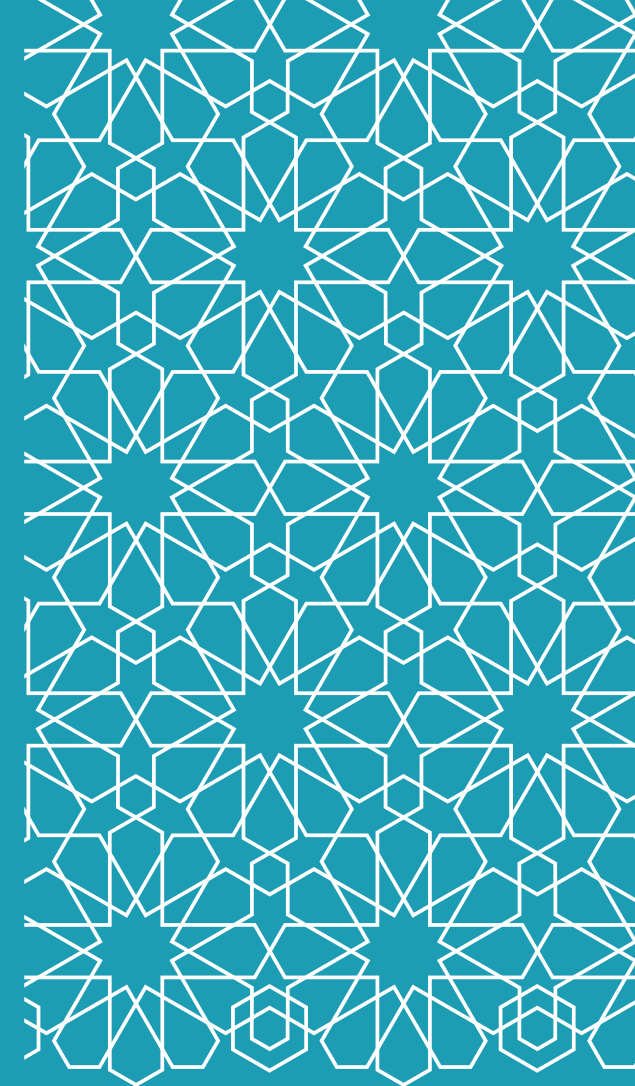
if then

if

and

and

and



استراحة

إثراء في المنح والأوقاف:

- ١- المؤسسات المانحة في المملكة العربية السعودية -حقائق وإحصاءات ٢٠١٦- مؤسسة الملك خالد الخيرية.
- ٢- دليل الضوابط والسياسات العامة للمنح -نسخة الجهات المستفيدة-: مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية.
- ٣- المنح الخيري في المملكة العربية السعودية من الأبحاث والدراسات المنشورة -الاحتياجات والاستراتيجيات والأساليب-: مؤسسة عبد العزيز بن عبد الله الجريح الخيرية، المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)-الرياض، ١٤٤٠هـ.
- ٤- تقرير القطاع المانح العالمي -جامعة هارفارد كينيدي- صدرت عام ٢٠١٨م.
- ٥- الدليل الأساسي للمنظمات غير الحكومية في إدارة المُنحة المقدمة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID

إثراء في المنح والأوقاف:

- ١- تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية – كيفية الاستفادة من التجارب العالمية-: الدويش، آلاء ، والمزيد، عثمان، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية-الرياض، ١٤٤١هـ.
- ٢- تطوير المؤسسة الوقفية الإسلامية في ضوء التجربة الخيرية الغربية: أسامة عمر الأشقر، دار النفائس-الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠١٢م.
- ٣- اتجاهات المنح للمؤسسات الأهلية والأوقاف المانحة في المملكة العربية السعودية: المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد).
- ٤- مجالات المنح وسياسات دعم البرامج والمشاريع لدى المؤسسات الخيرية المانحة: أروى بنت إبراهيم السماعيل.

تابع إثراء في المنح والأوقاف:

ثانيًا: المنصات الإلكترونية:

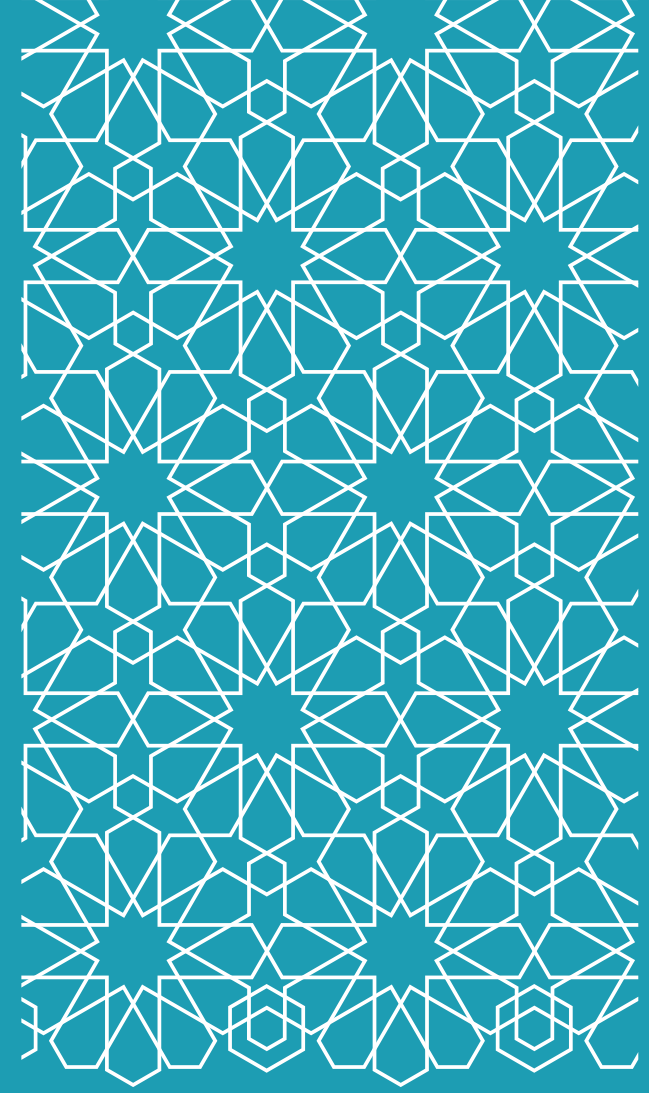
منصة مكين التابعة لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية.

مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية

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

مؤسسة مساعدات المؤسسات الخيرية CAF

[/https://www.cafonline.org](https://www.cafonline.org)



المحطة الرابعة

مراحل المنح

منح الأفراد:

يتم تقنين منح الأفراد.
منح الأفراد مغربي للمانحين لأنه يُشعرهم بلذة العطاء.
في الغالب حالات الأفراد لا تقبل التأجيل.



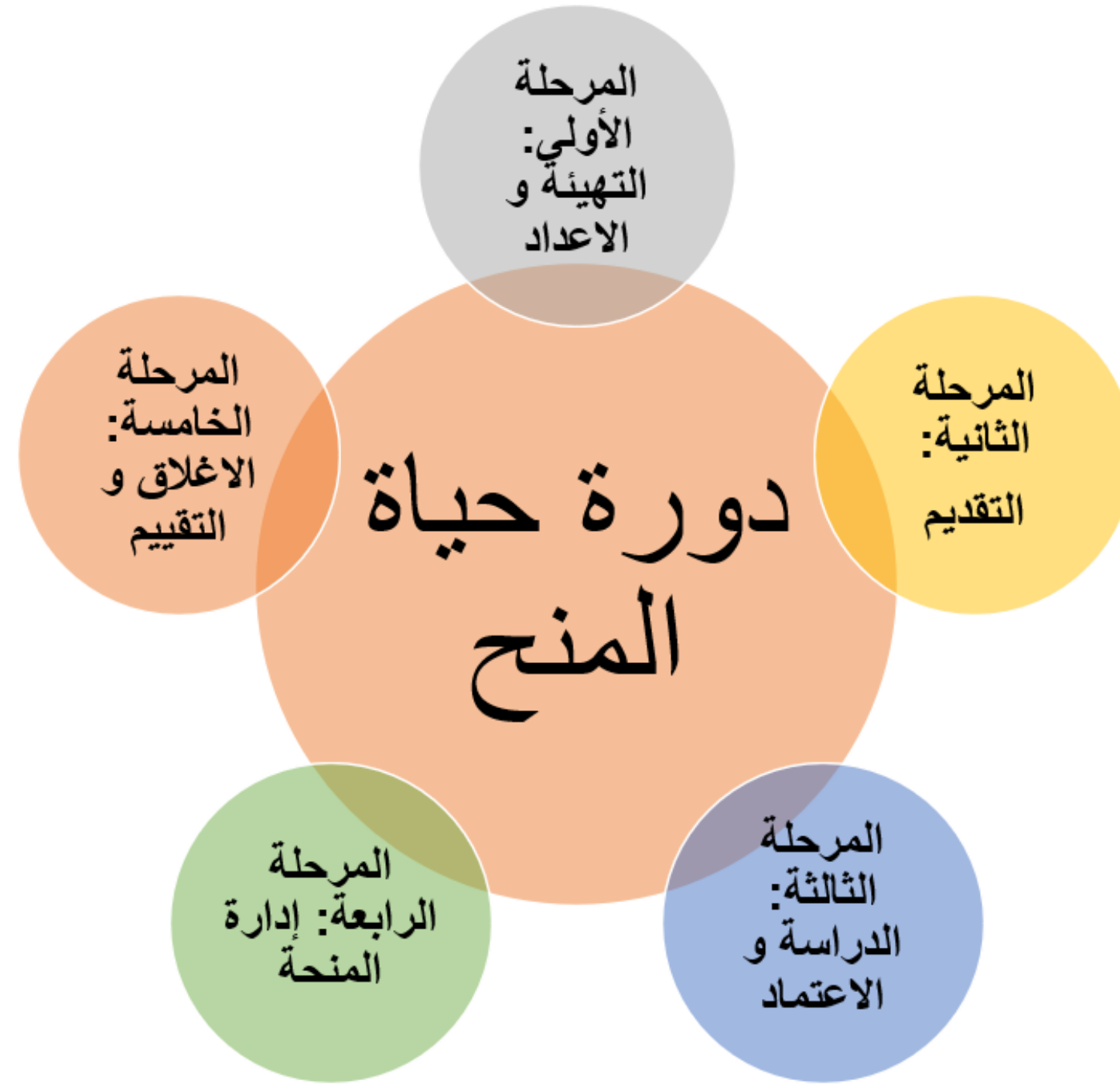
أسئلة للتفكير:

عندما يوجد فائض في أموال المنح؟ ماذا ستعمل؟
عندما يوجد أموال في البنك تحتاجها بعد فترة زمنية؟ ما ذا ستعمل؟
عندما تستثمر هذه الأموال، كيف تقسم الربح؟
عندما تخسر في استثمار هذه الأموال، من يتحمل خسارتها؟

تذكر: قد تكون هذه الأموال مقيدة.

الخط الزمني لطالبي القَنَح

عدد مراحل القَنَح يكون حسب حاجة الجهة المانحة، ففي بعض الجهات المانحة أربع مراحل وبعضها يصل لتسع مراحل، وسوف نقتصر على أهم خمس مراحل.



المرحلة الأولى: التهيئة و الاعداد:

في هذه المرحلة تكون المتطلبات جاهزة وواضحة لدى المانح مثل:

- * التوجهات العامة للمانح.
- * السياسات العامة للمانح.
- * المشروعات والبرامج التي يستهدفها المانح.
- * آلية العمل، ومواعيد الدوام والعنوان وآلية التواصل ونحوها.
- * مواعيد استقبال الطلبات، وآلية الرد عليها، ومتوسط زمن دراستها.
- * النماذج المستخدمة.
- * الخبرات والكوادر البشرية الموجودة لدى المانح.
- * حجم القَنح لدى المانح.
- * شروط قبول الجهة طالبة القَنح.
- * شروط قبول المشروع.

المرحلة الثانية: التقديم:

- في هذه المرحلة يتم الاستعداد للإعلان و التأكد من جاهزية متطلبات المرحلة الأولى مثل:
- * إعلان مواعيد استقبال الطلبات.
 - * جاهزية وسيلة الاستقبال (برنامج – ايميل – يدوي)
 - * توضيح آلية الاستقبال ، ومواعيد الدوام والعنوان وآلية التواصل ونحوها.
 - * إيضاح استخدامات النماذج المستخدمة.
 - * الإعلان عن شروط قبول الجهة طالبة المَنح.
 - * الإعلان عن شروط قبول المشروع.

تابع المرحلة الثانية: التقديم:

بنود العرض المطلوبة في العروض واضحة، مثل:

- * بيانات الجهة طالبة الدعم.
- * مسؤول الاتصال.
- * الهدف من الطلب.
- * الخلفية والتبرير.
- * الحاجة للمشروع.
- * المبلغ المطلوب.
- * ميزانية المشروع.
- * وقت التنفيذ.
- * مكان التنفيذ.
- * وصف المشروع.
- * مراحل المشروع.
- * فريق التنفيذ.
- * آلية التقييم.

المرحلة الثالثة: الدراسة و الاعتماد :



تابع المرحلة الثالثة: الدراسة

في هذه المرحلة يتم التعرف على معايير الدراسة التي حددها المانح للدراسة، ومنها:

دواعي المنح:

الإيمان بالقضية.

المنح سيحدث فرقاً.

الإشباع الذاتي.

دعم سنوي.

رد الجميل (متخرج من الجامعة)

قدرة الجهة الخيرية على التنفيذ:

الخلفية السابقة.

الثقة بالجهة الخيرية (وجود تقارير موثوقة، داعمين موثوقين آخرين، ...)

تابع المرحلة الثالثة: الدراسة

- * في هذه المرحلة يتم تحديد أصحاب العلاقة المرتبطين بالقُبح:
- * هل يوجد طرف وسيط؟ وماهي أدواره؟ والمهام المطلوبة منه؟
- * هل يوجد مجموعة مانحين؟ ما هي أدوارهم؟ وصلاحياتهم؟
- * هل يوجد مجموعة منفذين؟ ماهي أدوارهم؟ وماهي العلاقة بينهم؟
- * هل يوجد موردين؟ هل يوجد عليهم تحفظات أمنية أو نظامية أو بيئية؟

تابع المرحلة الثالثة: الدراسة

ميزانية المشروع:

- تفصيل ميزانية المشروع مهم جدا لدى المانح. يتم كتابتها حسب رغبة وفهم المانح (لا يوجد آلية موحدة).
- يمكن كتابتها حسب بنود المَنح.
 - يمكن كتابتها حسب خطة التنفيذ.

تابع المرحلة الثالثة: الدراسة

يتم قياس السلامة المالية بهدف تقييم فاعلية الجهة الخيرية في استخدام المال، ومدى قابليته للنمو والاستدامة، ومن أمثلة ذلك:

مؤشرات الأداء المالي:

نسبة المصاريف الإدارية.

نسبة مصاريف الأنشطة.

نسبة مصاريف جمع التبرعات.

مؤشرات القدرة المالية: وهي مجموعة من المؤشرات تقيس مدى قدرة الجمعية على تقديم برامجها لبعض الوقت اعتماداً على مواردها دون الحاجة لدعم إضافي: صافي الأصول القابلة للإنفاق هي أصول متاحة للاستخدام

نمو مصاريف البرامج

نمو الإيرادات الرئيسية

تابع المرحلة الثالثة: الدراسة

ميزانية المشروع:

- مقارنته بالتنفيذ السابق (إن وجد).
- مقارنته بمشروع مماثل.
- خطة تغطية النفقات.

ميزانية الجهة:

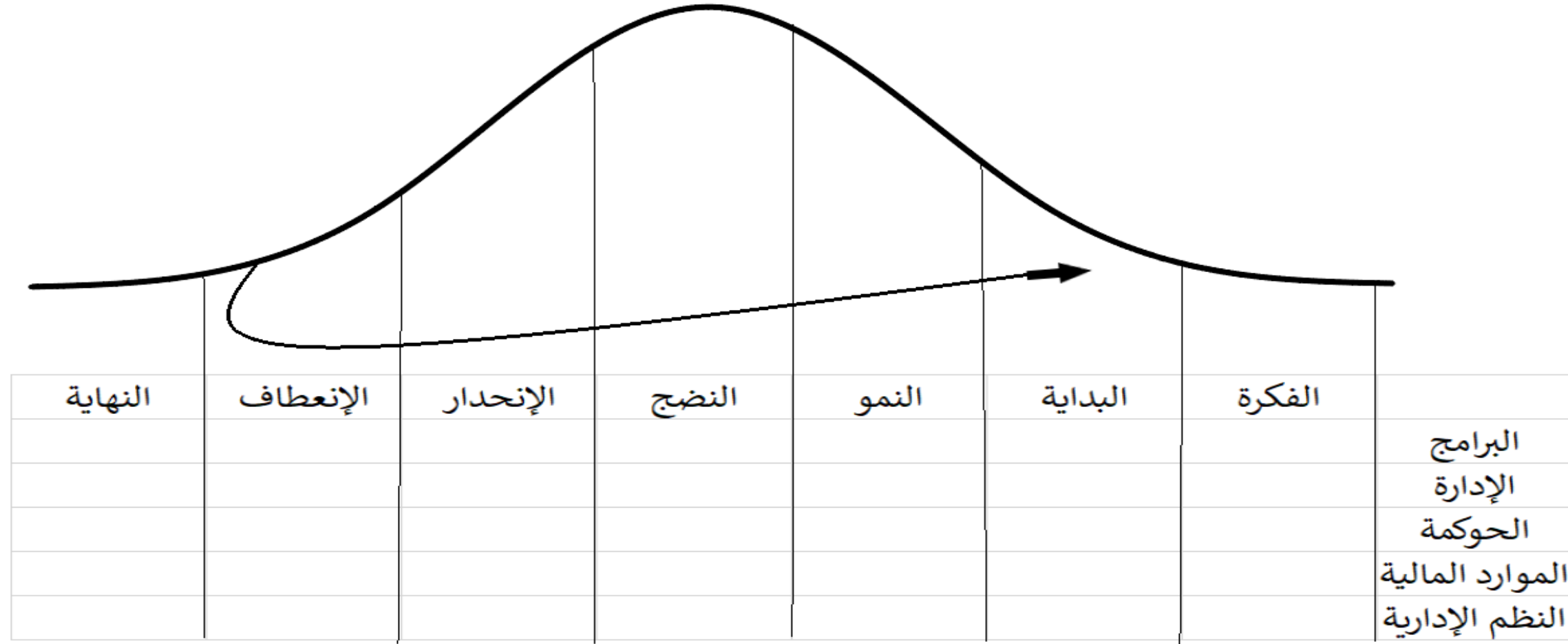
- القوائم المالية للجهة الخيرية.
- تناسب ميزانية المشروع مع ميزانية الجهة.
- مصادر دخل الجهة.
- النظام المالي للجهة الخيرية.

تقرير المحاسب القانوني:

- رأي المحاسب القانوني.

تابع المرحلة الثالثة: الدراسة

فهم قدرة الجهة الخيرية على التنفيذ من خلال دورة حياة الجهة الخيرية.



تابع المرحلة الثالثة: الدراسة

- يتوافق المشروع مع أهداف المانح.
يحقق المشروع احتياجات الفئة المستهدفة.
الجهة المنفذة لها قدرة على التنفيذ:
- مقارنة بالمشاريع الأخرى.
 - مقارنة ميزانية المشروع بميزانية الجهة.
 - الخبرة السابقة.
 - الفريق التنفيذي.
 - مجلس الإدارة.
- يتوافق مع قضية الجهة طالبة الدعم.
النتائج قابلة للقياس.

تابع المرحلة الثالثة: الدراسة

- * يشعر طالبِي القَنْح أنه تمت الموافقة المبدئية على طلباتهم عند التواصل معهم.
- * تجنب طلب طلبات إضافية في مشاريع احتمالية الموافقة على دعمها ضئيلة جدًا.
- * ابتعد عن عبارة وافقنا على القَنْح لكن أكمل المتطلبات التالية، لأن المتطلبات قد تغير مسار المشروع أو لا يستطيع طالبِي القَنْح إكمالها، فالأفضل طلب إكمال المتطلبات فقط.
- * احذر أن تكون المتطلبات سببها صعوبة الرفض، فبعض المانحين يطلب متطلبات لا يمكن لطالب القَنْح تحقيقها والهدف من ذلك رفض الطلب.
- * حدد مدة زمنية لإكمال النواقص ولا تدع المجال مفتوحًا.

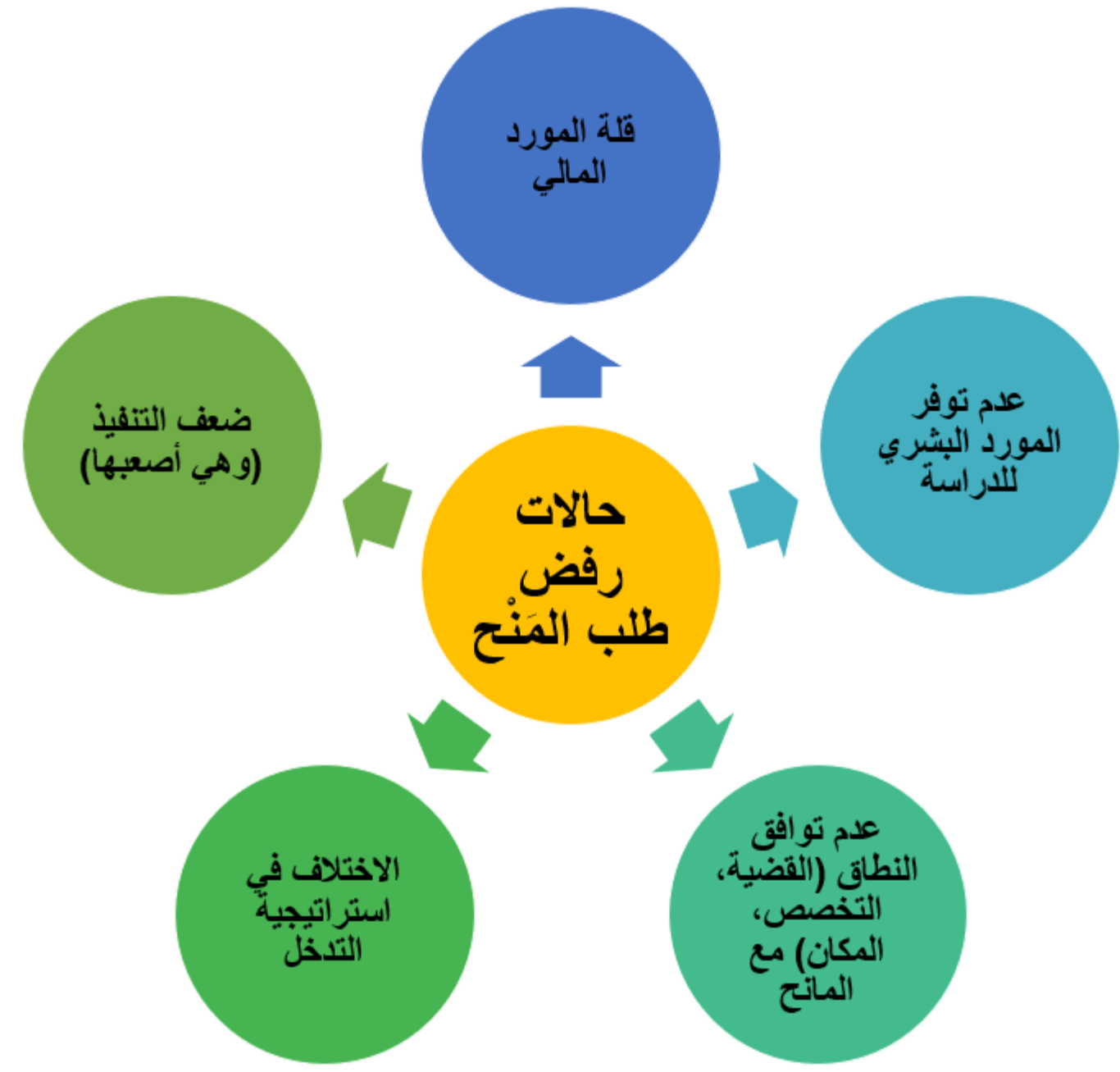
حالات رفض
طلب المَنح

الآثار الناتجة
من رفض
طلب المَنح

رفض
طلب
المَنح

العوامل التي
يجب مراعاتها
في رفض طلب
المَنح

طريقة الإخبار
بالرفض



العوامل التي يجب مراعاتها عند الرفض

- * قوة التواصل في الدراسة تزيد من احتمالية القَنُح.
- * الزيارات الميدانية في الدراسة تزيد من سقف التوقعات في القَنُح.
- * طلب تعديل المشروع أثناء الدراسة يزيد من احتمالية القَنُح.
- * طول وقت الدراسة يزيد من احتمالية القَنُح.
- * العلاقات الاجتماعية تزيد من احتمالية القَنُح.

طريقة الاخبار بالرفض

- * عدم الرد في الطلبات العامة التي تصل البريد الإلكتروني (لكن يستفاد منها كتغذية راجعة).
- * رد مع توجيه في الطلبات التي لا تتوافق مع أهداف وسياسات ونطاق المانح وارشادهم لموقع التعليمات (الموقع الإلكتروني مثلاً).
- * رد شخصي في الحالات التي تم التواصل فيها والأشخاص الذين تربطهم علاقات اجتماعية بالمانح.
- * رد مسبب محدد بعض الحالات يناسب ذكر سبب الرفض
- * رد مسبب عام الحالات يتم ذكر سبب عام للرفض.

الآثار الناتجة من رفض طلب القنح

- * السمعة غير الجيدة عن الجهة المانحة.
- * خيبة الأمل.
- * التكلفة المالية في تصميم وتعديل العروض.
- * ضياع وقت كبير لدى طالبي القنح ودارسي الطلبات (تكلفة مالية).

المرحلة الرابعة : إدارة المنحة :

هذه المرحلة يكون مستوى الضوابط والمعايير أعلى من المراحل السابقة، ويتم ايضاح التالي:

- ١- التعاقد
- ٢- آلية المتابعة.
- ٣- ضابط الاتصال.
- ٤- مراحل التنفيذ.
- ٥- وضوح المخرجات.
- ٦- موائمة التوقعات من جميع الأطراف (مفهوم موحد للنجاح).
- ٧- وضوح الجانب المالي.
- ٨- التغييرات المحتملة على المشروع وآلية التعامل معها (إدارة المخاطر).

المرحلة الرابعة : إدارة المنحة :

عادة الجهات المانحة لا تدخل في التنفيذ.
عادة تختص المراقبة في المدخلات والأنشطة والمخرجات.
مستوى التحمل المسموح به في التغيير:

- الوقت.

- المكان.

- المناقلة بين البنود.

- المنفذين.

- الفئة المستهدفة.

صاحب الصلاحية (منح الدفعات، متطلبات الدفعات، التغيير).

مؤشرات التقدم في التنفيذ.

جودة الإغلاق (مالي، موارد بشرية، أصول، خبرات...)

المرحلة الخامسة: الاغلاق و التقييم :

مستوى التقييم:

- ردة الفعل.
- التعلم.
- التطبيق.
- الأثر.
- العائد على الاستثمار.

نوع التقييم:

- مشروع.
- برنامج.
- تقييم مجموعة مشاريع وبرامج (محفظة).

المرحلة الخامسة: الاغلاق و التقييم :

نقاط جوهرية في التقييم:

- ١- عزو النتائج للتدخلات.
- ٢- مستويات الحقائق والبيانات.
- ٣- أثر البرنامج.
- ٤- التعلم وتحسين النتائج.
- ٥- التقارير.
- ٦- تساعد أدواتي نظرية التغيير والاطار المنطقي في التقييم.

وانتهت الرحلة





إدارة المنحة

الزمالة الأوروبية العربية
في الأوقاف

د. إبراهيم بن علي المحسن