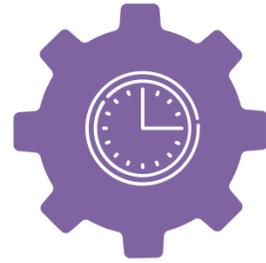


الزمالة الأوروبية العربية في إدارة الأوقاف

إدارة المَنح في الأوقاف

إعداد وتقديم :
د. علي بن سليمان الفوزان



القسم الثالث:

الخط الزمني
لطالب المَنح.



القسم الثاني:

أدوار الجهات
المانحة.



القسم الأول:

مفهوم المَنح
ونظرة عامة على
المَنح العالمي
والسعودي.



القسم الأول:

مفهوم المَنح ونظرة
عامة على المَنح
العالمي والسعودي.

اسم فاعل، مصدر "منحة"، مؤنث مجازاً.

والمِنحة: إعطاء الشيء للانتفاع به ثم رده. والشيء المُعطى به يسمى "منيحة".

ومنه حديث البراء بن عازب قال: "سمعت رسول الله يقول: «من منح منيحة لبن أو ورق أو هدي زُقاهاً كان له مثل عتق رقبة» فالمنيحة: هي الناقة، يعطيها الرجل للرجل ليشرّبون من لبنها، وينتفعون من وبرها، ثم يردونها إليه، وتسمى الناقة المعطاة على هذا الوجه "منيحة".

وقد تأتي المنيحة في الفقه بمعنى:
الهبة المطلقة، وقد عرفها الفقهاء بأنها: التبرع
الجائز التصرف في حياته لغيره بمال معلوم.

والمانحة عند العرب: تدل على
العطية، وهي على معنيين:

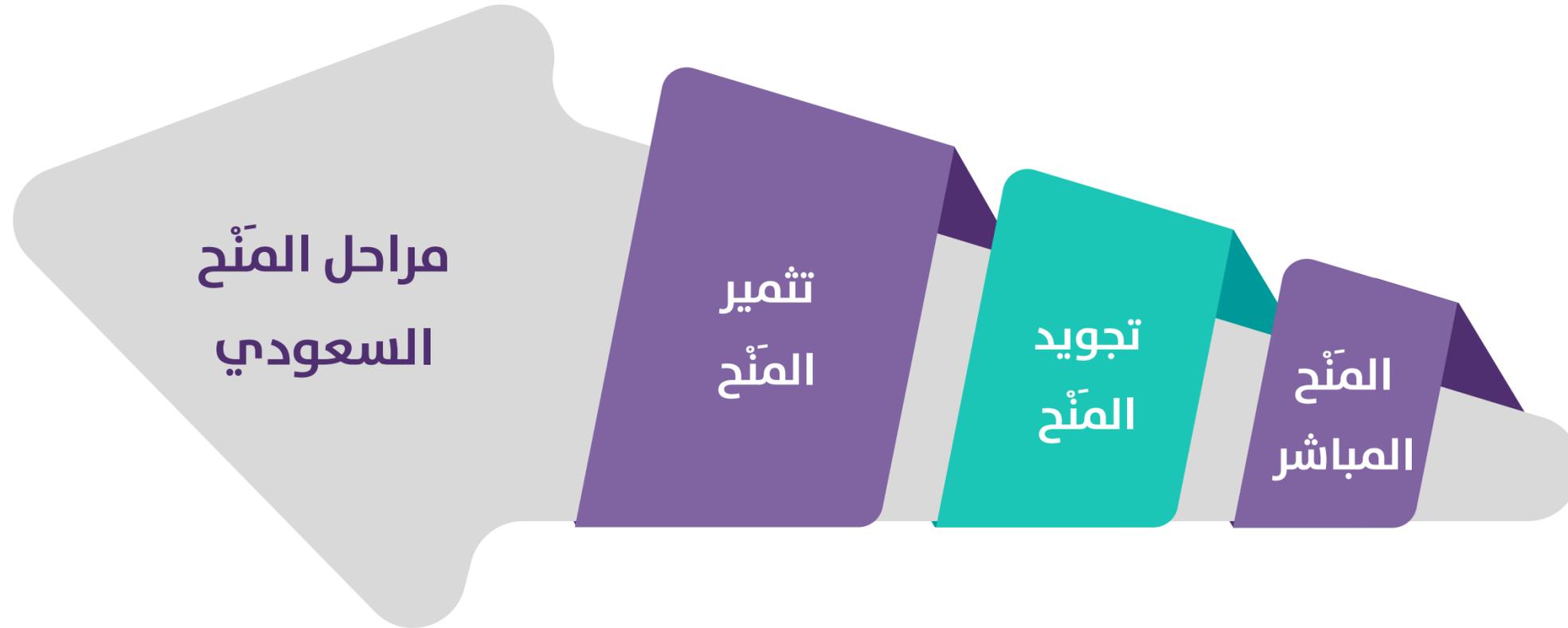
أحدهما:
أن يعطي الرجل صاحب المال
هبة أو صلة غير مستردة.

وأما المعنى الآخر: أن يمنح
الرجل أخاه ناقة أو شاه
يحتلبها زمناً أو أياماً ثم يردّها.

المَنَح في الاصطلاح: يدل على
إعطاء أموال أو أعيان أو خدمات
من شخص أو جهة؛ لطلب الأجر
الأخروي، أو المشاركة
المجتمعية أو الإنسانية.

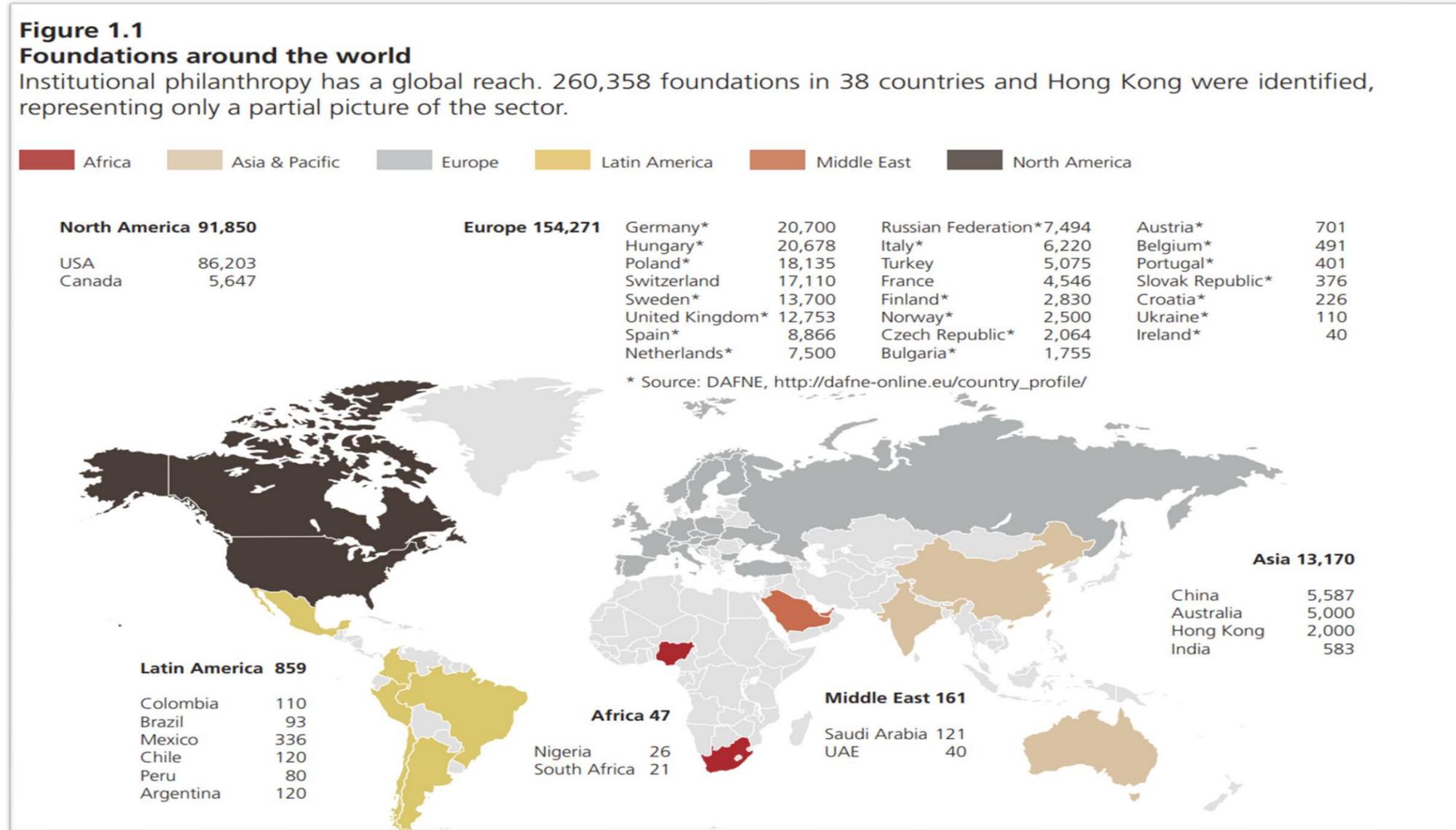
ويرى الباحث إبراهيم المحسن أن
المَنح: العطية بعمومها؛ سواء كانت
مطلقة أو مستردة، أو أموالاً أو أعياناً
كالأطعمة، أو خدمات كالتعليم وغيرها.

وخلاصة القول أن ورود لفظ "المَنح"
في الاستعمالات المعاصرة؛ فهي ترد
ويراد بها: المؤسسات الخيرية
المانحة، أو الجهات المانحة.



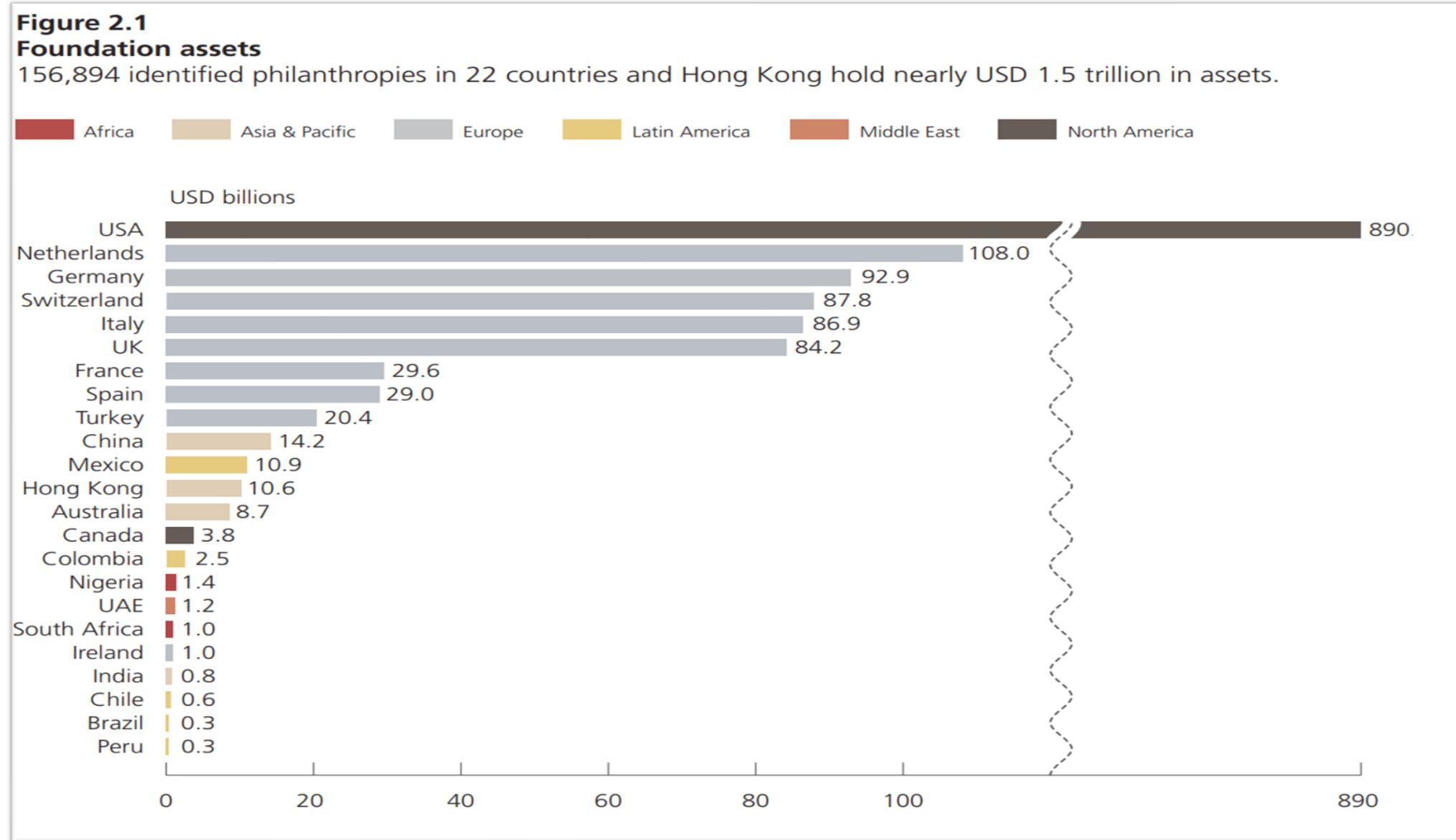
ولا يعني بالضرورة ظهور المرحلة التالية اختفاء المرحلة السابقة.

دراسة شملت 260,000 جهة مانحة، في 39 دولة:
60% من الجهات في أوروبا، 35% في أمريكا الشمالية.



المصدر (تقرير القطاع المانح العالمي - جامعة هارفارد كينيدي - صدرت عام 2018)
<https://cpl.hks.harvard.edu/global-philanthropy-report-perspectives-global-financial-sector>

الدراسة شملت 156,849 جهة مانحة، في 23 دولة:
الأصول 1.5 ترليون، في أمريكا الشمالية 60%، وفي أوروبا 37%.

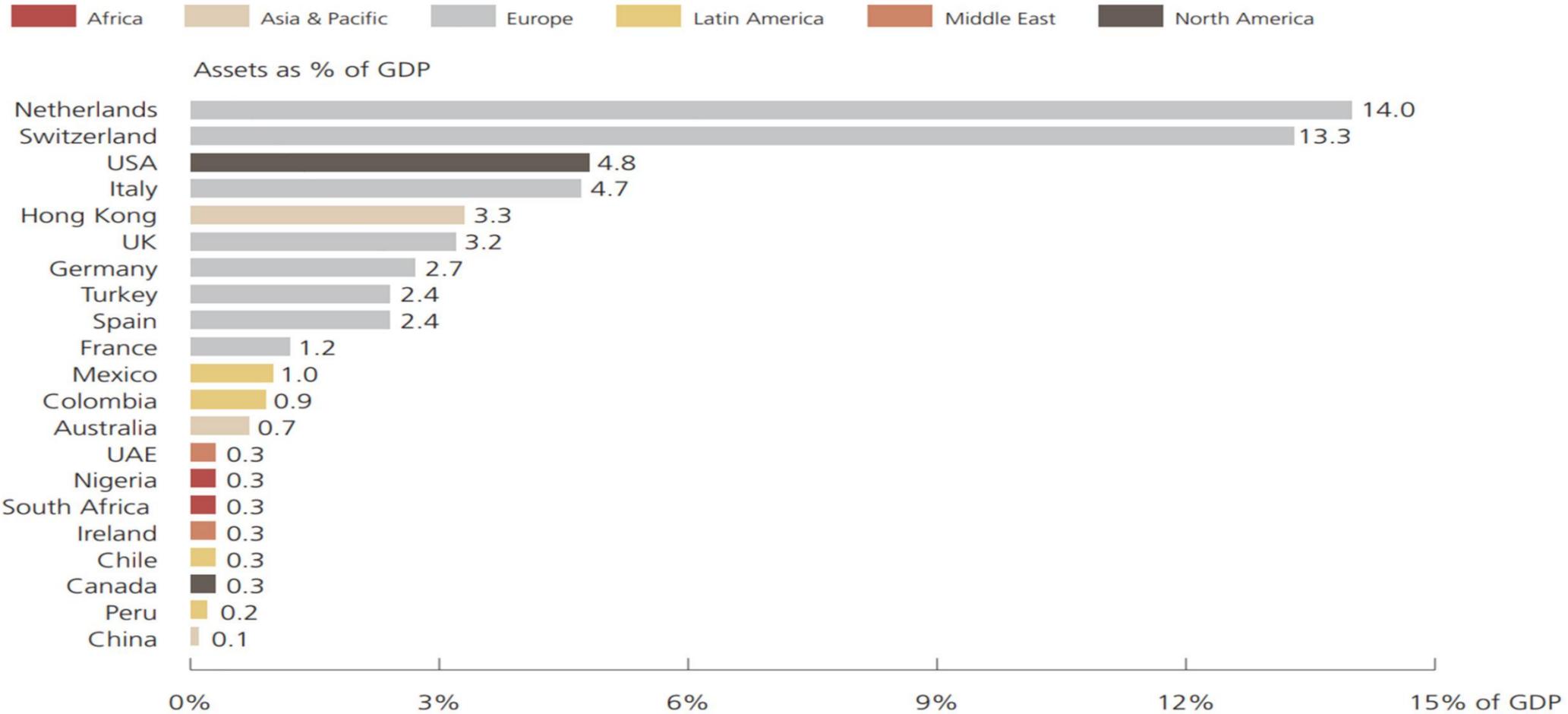


الدراسة شملت 156,849 جهة مانحة، في 23 دولة:
نسبة الناتج المحلي الإجمالي 10%.

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%.



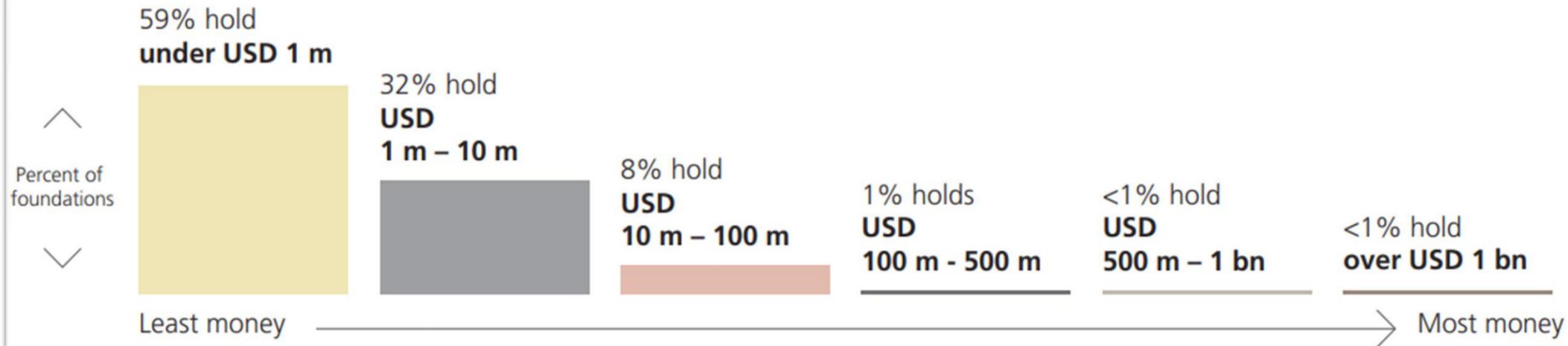
الدراسة شملت 94,988 جهة مانحة، في 15 دولة:

91% من الجهات أصولها أقل من 10 ملايين دولار، 59% أصولها أقل من مليون دولار.

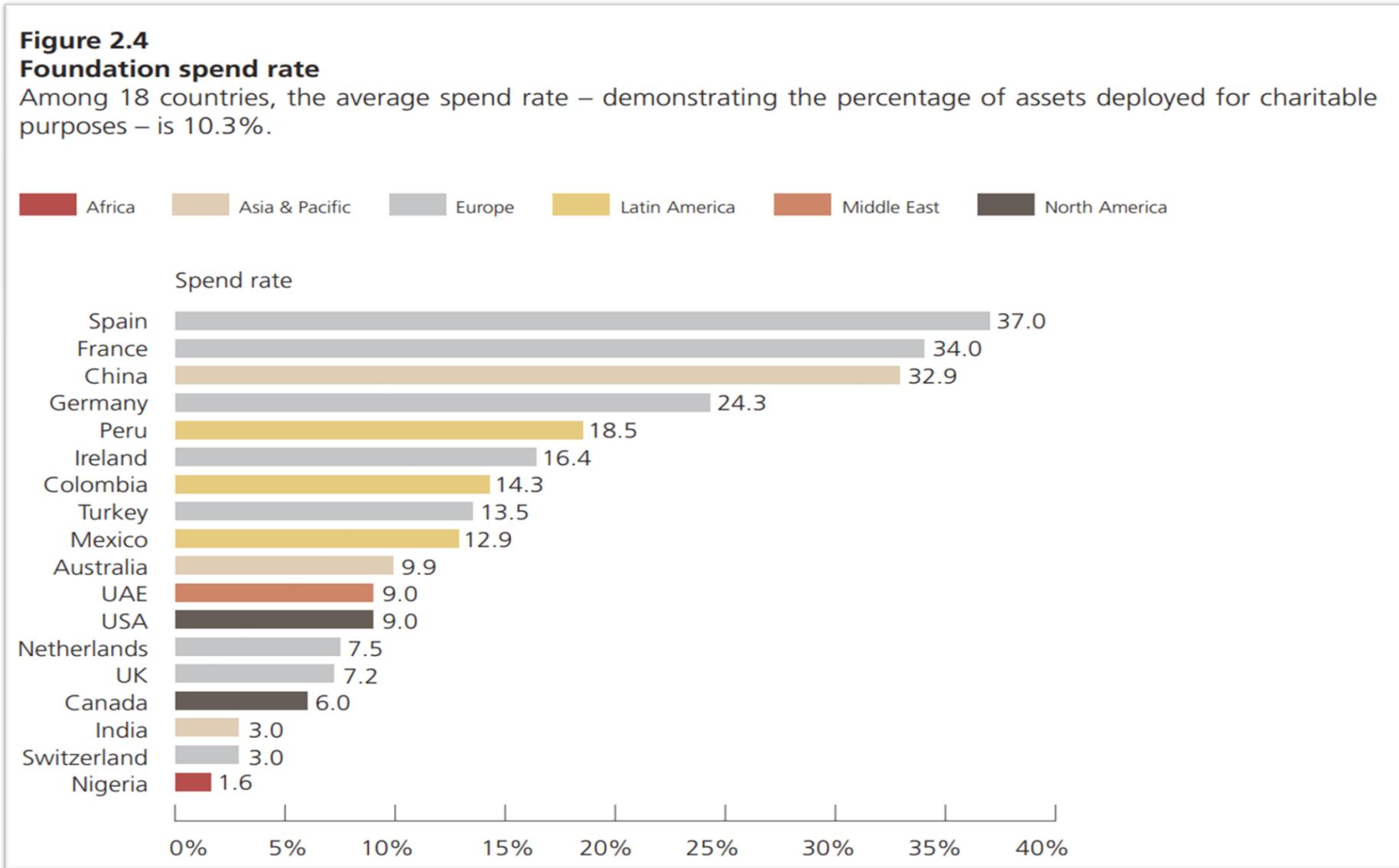
Figure 2.3

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.



الدراسة شملت 156,798 جهة مانحة، في 18 دولة:
معدل المَنح مقارنة بالأصول هو 10.3%.



① الجمعة غرة جمادى الأولى 1441هـ - 27 ديسمبر 2019م

300 مليار ريال أصول الأوقاف الأهلية في المملكة

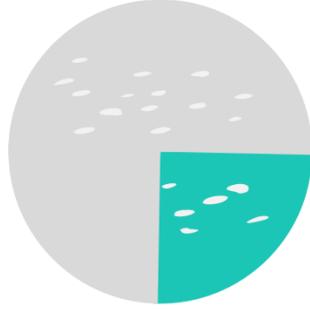


① الأربعاء 10 رمضان 1440هـ - 15 مايو 2019م

حجم اقتصاديات الأوقاف لم يواكب نمو الاقتصاد الوطني
العجلان: أصول الأوقاف تقدر بـ 500 مليار أغلبها تنحصر في القطاع العقاري



المصدر جريدة الرياض



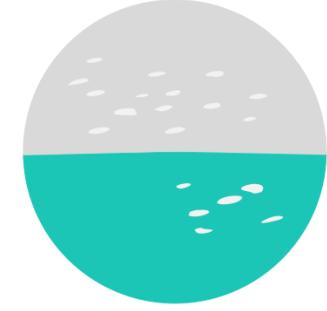
%25

تمثل المصاريف الإدارية



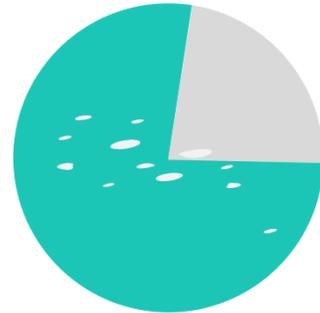
92.6
مليون

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 المَنح بشكل رسمي

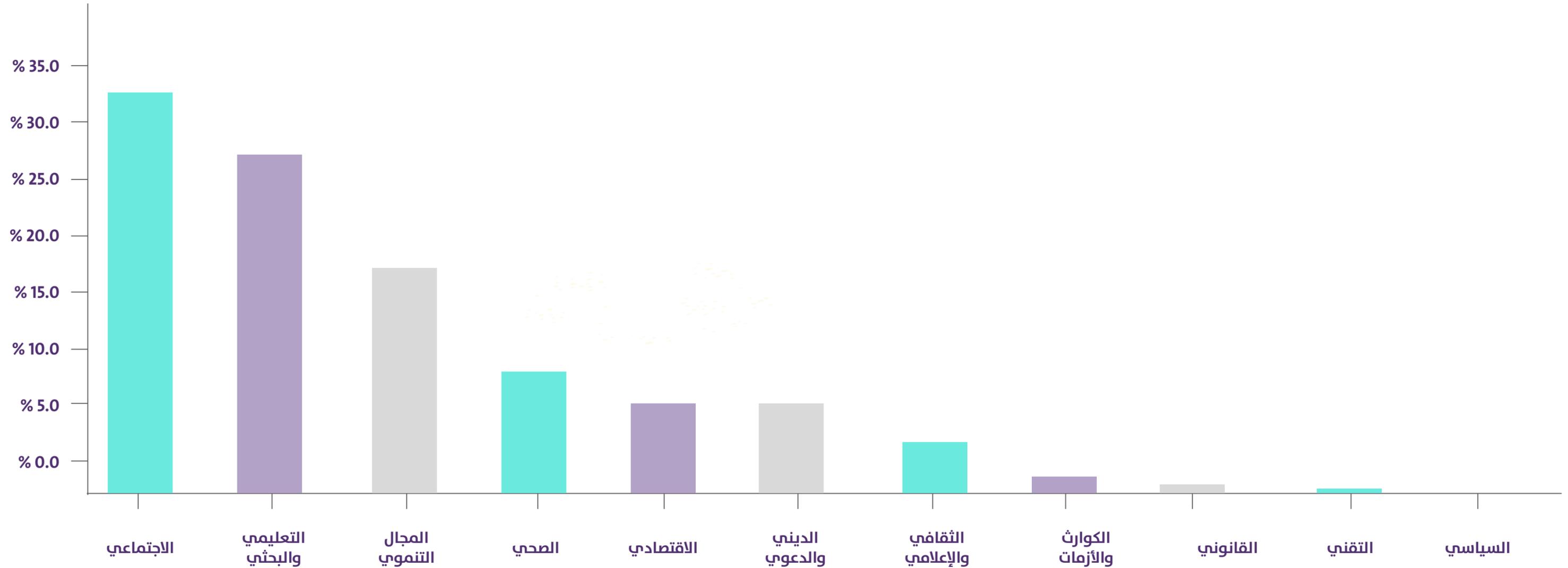


40.5
مليون

متوسط الميزانية السنوية
للمؤسسات المانحة

المصدر: المؤسسات المانحة في المملكة العربية السعودية حقائق وأرقام، مؤسسة الملك خالد الخيرية، 2016

تحليل 27 دراسة، 45 مؤسسة مانحة، 129 مسؤولية مجتمعية، مجالات المَنَح:



المصدر: المَنَح الخيري في المملكة العربية السعودية من الأبحاث والدراسات المنشورة، مؤسسة عبدالعزيز الجميع الخيرية، 2018.

الإيرادات (بالريال السعودي بعائد استثمار 3.28%)	الأصول (بالريال السعودي)	العدد	
2,683,679,600	81,819,500,000		أوقاف المؤسسات الأهلية
557,600,000	17,000,000,000		أوقاف الجمعيات الأهلية
1,429,096,000	43,570,000,000		شركات الأوقاف الخيرية
859,360,000	26,200,000,000		الأوقاف الجامعية
459,000,000	14,000,000,000		أوقاف الهيئة العامة للأوقاف
406,001,680	12,378,100,000		الأوقاف العائلية
1,312,000,000	40,000,000,000		أخرى
7,706,937,280	234,967,600,000	113,489	الإجمالي
7,434,716,154	226,674,273,000	82,966	الأوقاف المتوائمة مع أهداف رؤية 2030 (باستثناء العائلية)
6,078,359,814	185,315,848,000	47,696	الأوقاف المتوائمة مع أهداف التنمية المستدامة (باستثناء الدينية والعائلية)

المصدر: دور الأوقاف في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030، الأمم المتحدة، 2021.

بينما تشير بيانات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، القائمة على منهجية حصر إيرادات الكيانات غير الربحية، إلى وصول مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي إلى

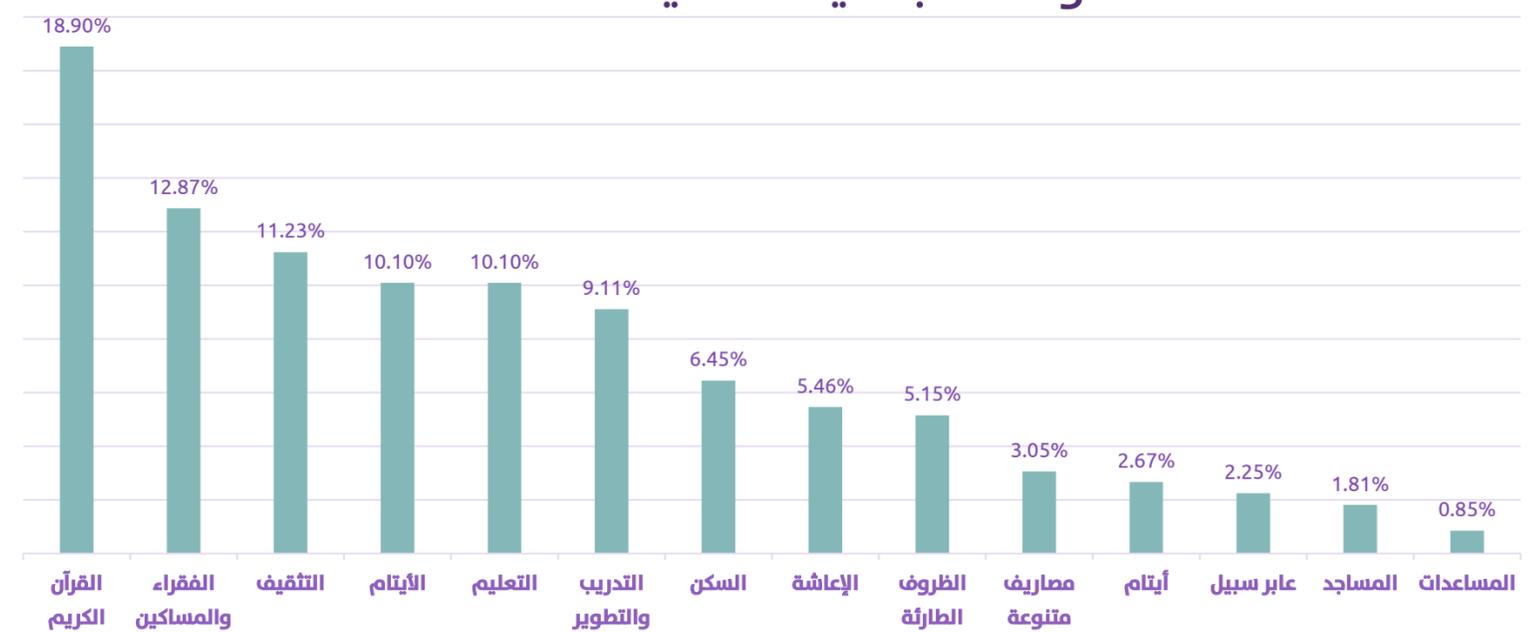
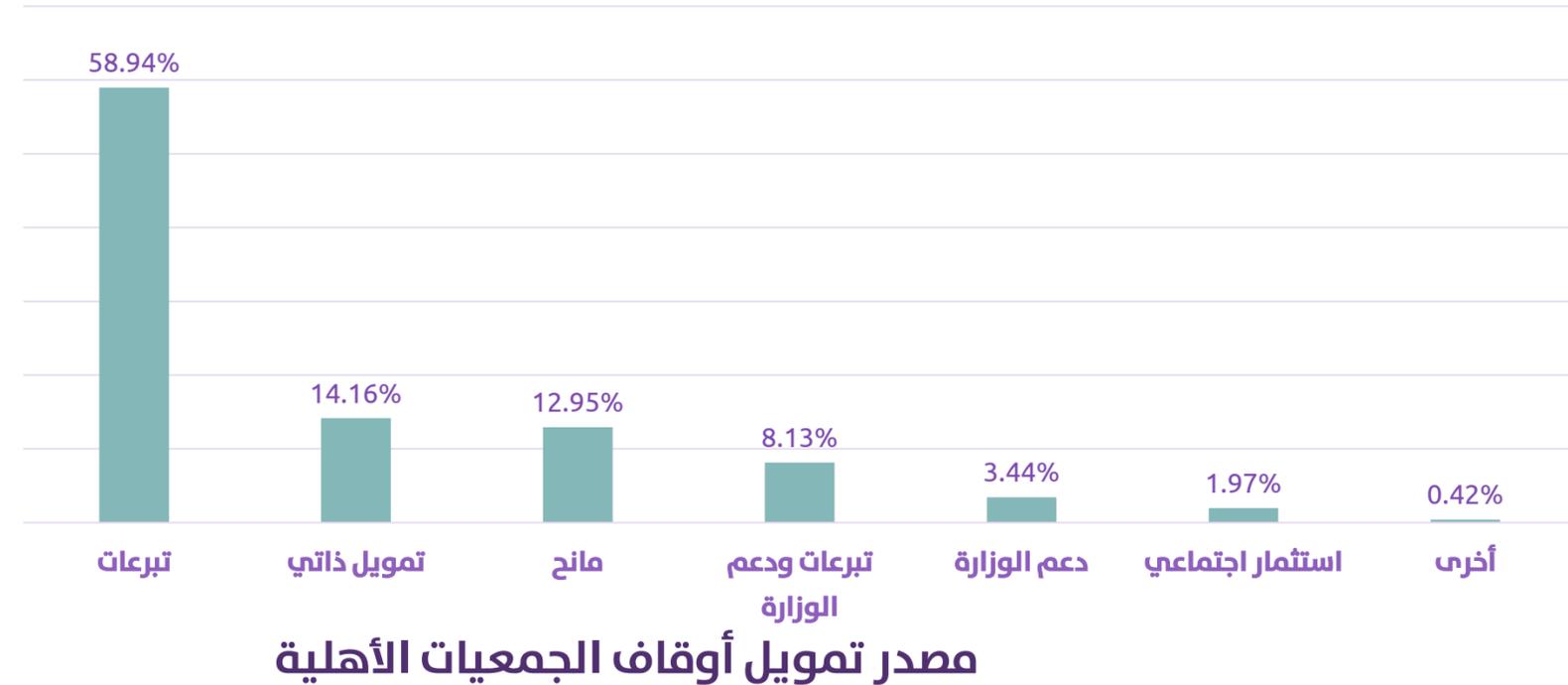
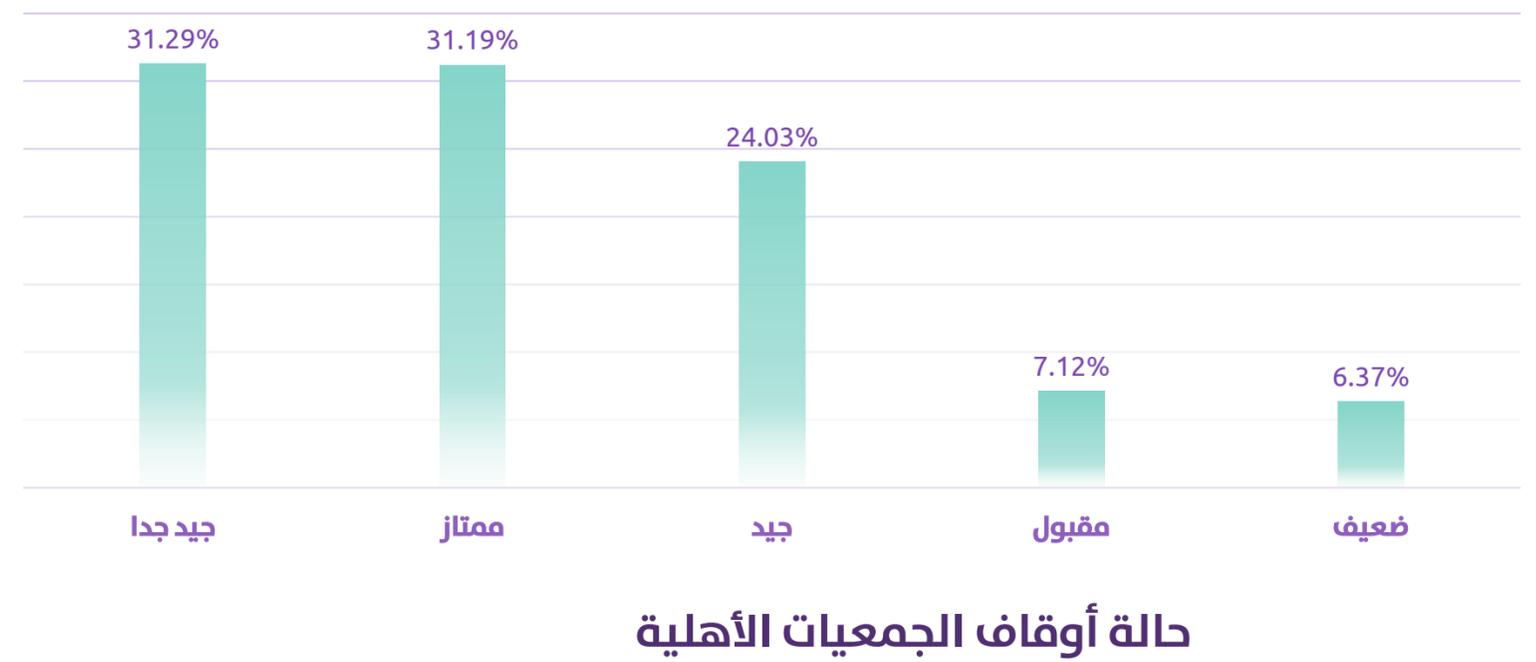
8 مليار ريال

في عام 2018م

وتستهدف رؤية المملكة 2030 الوصول إلى مساهمة اقتصادية بقيمة 16 مليار ريال للقطاع غير الربحي بنهاية عام 2020م.

المصدر: آفاق القطاع غير الربحي، مؤسسة الملك خالد الخيرية، 2021.

مقرر إدارة المَنح في الأوقاف نظرة على أوقاف الجمعيات الأهلية



المصدر: دراسة الهيئة العامة للأوقاف ، 1440.

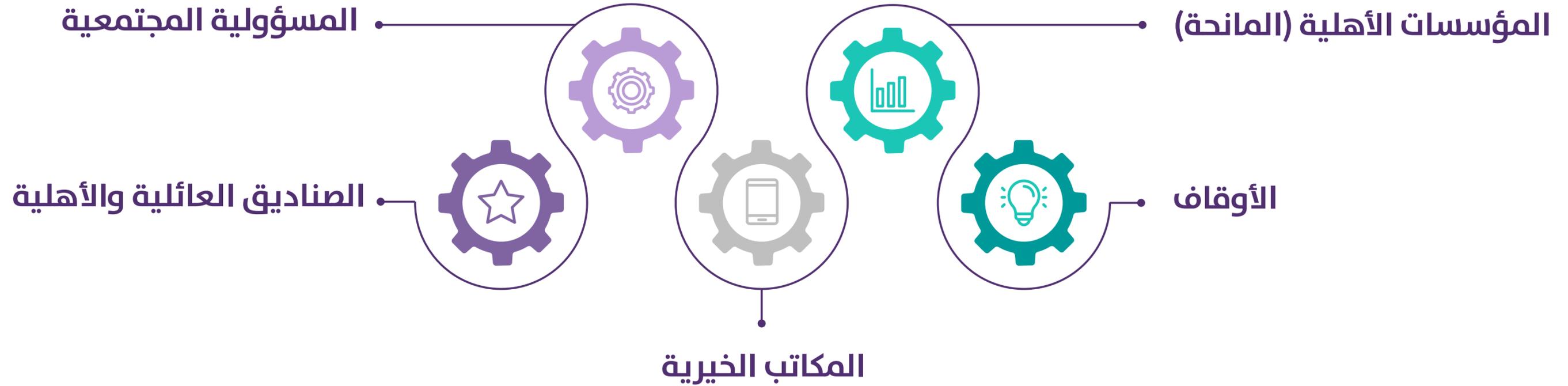
مصارف أوقاف الجمعيات الأهلية

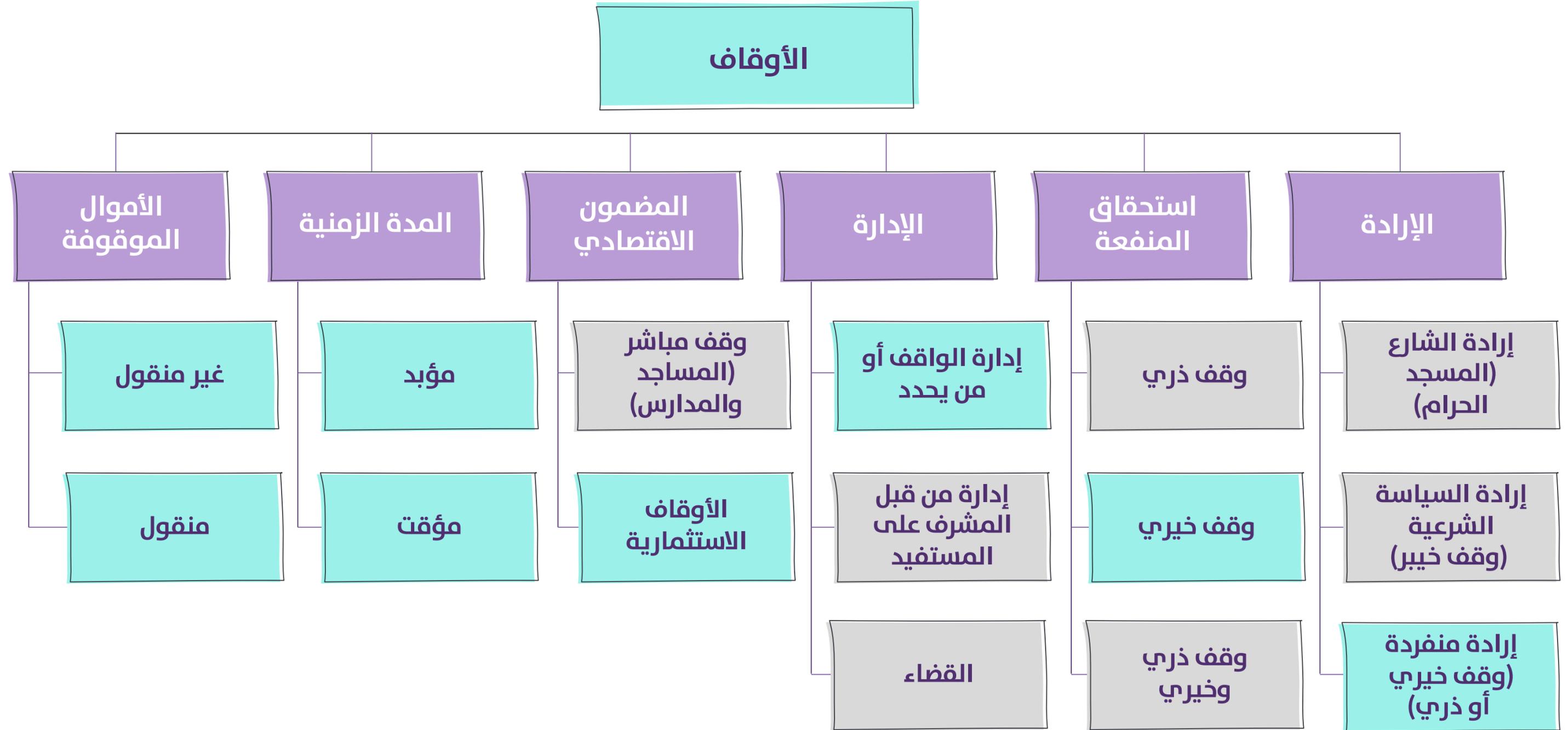


القسم الثاني:

أدوار الجهات المانحة







التقسيم للدكتور أسامة العاني؛ كتاب صندوق التمويل الأصغر الوقفي

النوع	خيرى	أهلى	مشترك
منفعة			
ريع			

الوقف الخيري: كل وقف خُصِّصت منفَعته أو ريعه ابتداءً على جهة عامة من جهات البر، معينة بالذات أو بالوصف، كالفقراء والمساكين والمساجد ونحوها.

الوقف الأهلى: كل وقف خُصِّصت منفَعته أو ريعه على الواقف أو ذريته أو على أشخاص معينين بالاسم أو الوصف أو ذريتهم.

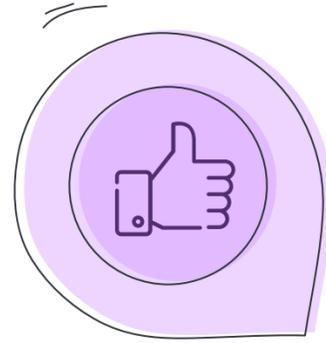
ريع الوقف: الفائدة العينية الناتجة عن الأصل الموقوف.

منفعة الوقف : الفائدة غير العينية الناتجة عن الأصل الموقوف.

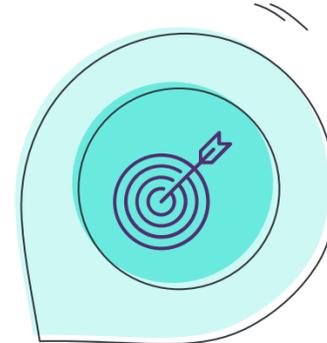
أركان الوقف

مقرر إدارة المَنح في الأوقاف

الموقوف عليه



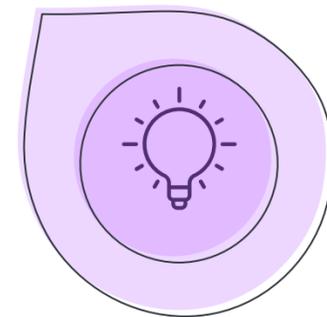
الواقف



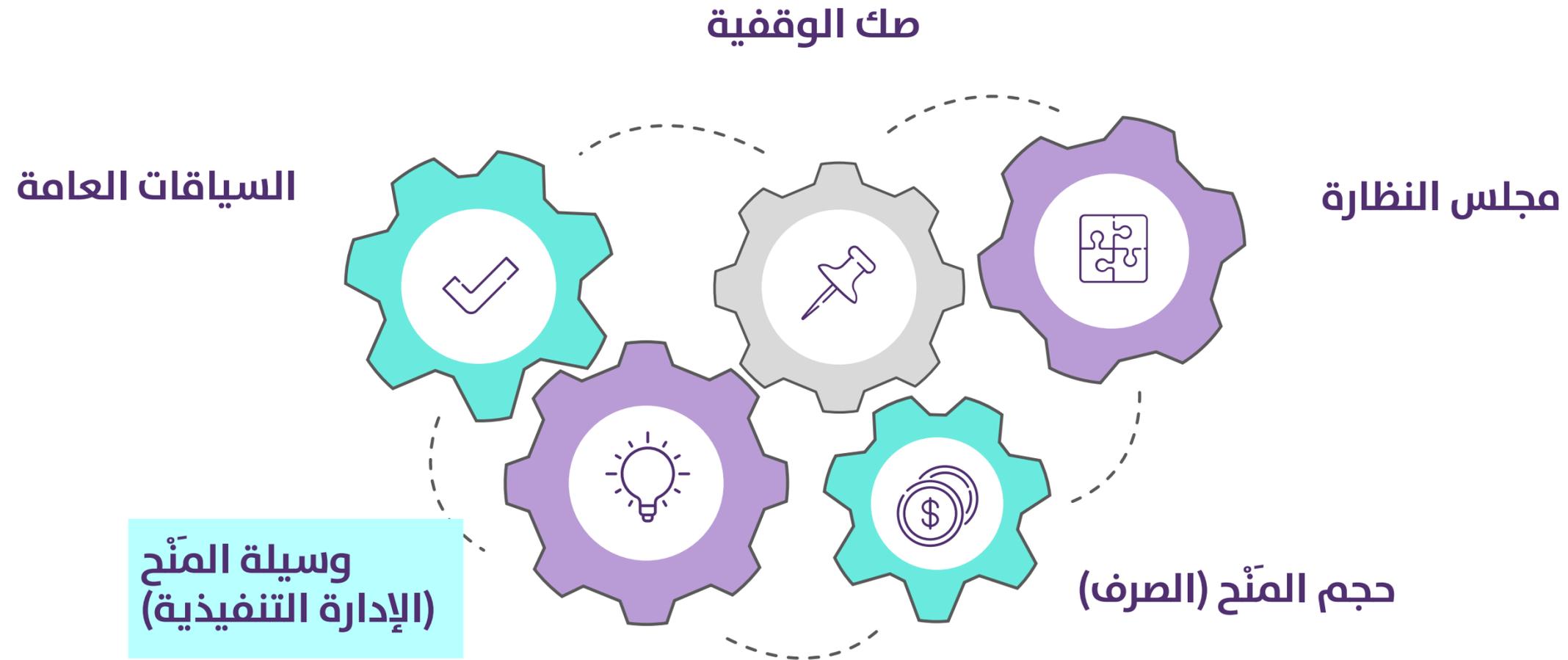
صيغة الوقف



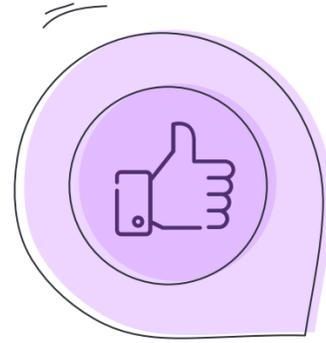
الأصل الموقوف



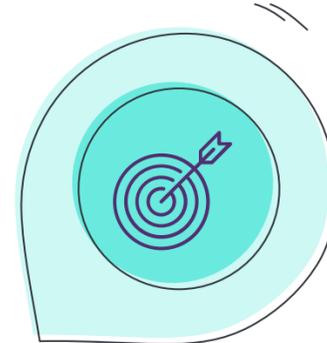
حسب نظام الأوقاف



مبادرات



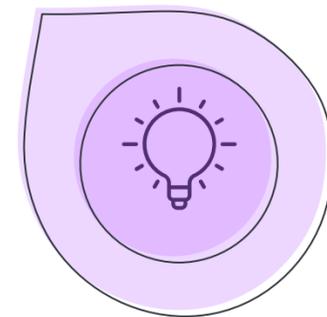
تنفيذ



استجابة للطلبات مع التطوير



استجابة للطلبات



ويتم تحديد نسبة المَنح،
بطرق منها:

من أكبر التحديات في
المَنح تذبذب نسبة المَنح
والسبب ربطه بالعوائد،
وليس دائماً هو الخيار
الأفضل، لماذا؟

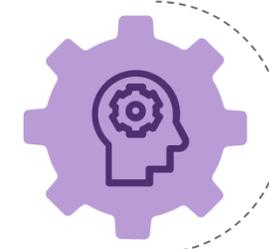
مقارنة المَنح بقيمة
الأصول.

مبلغ محدد لمدة
سنوات قادمة.

الاحتياج عادة هو
عكسي مع العوائد

المَنح فيه التزام
طويل الأمد

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



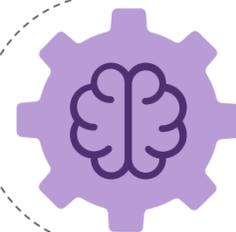
ما هي أهم السمات المؤسسية للجهة المانحة التي تتولى التنفيذ؟.



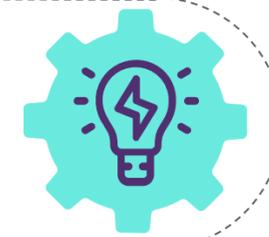
ما هي أهم السمات المؤسسية للجهة المانحة التي طبيعة عملها استجابة للميدان؟



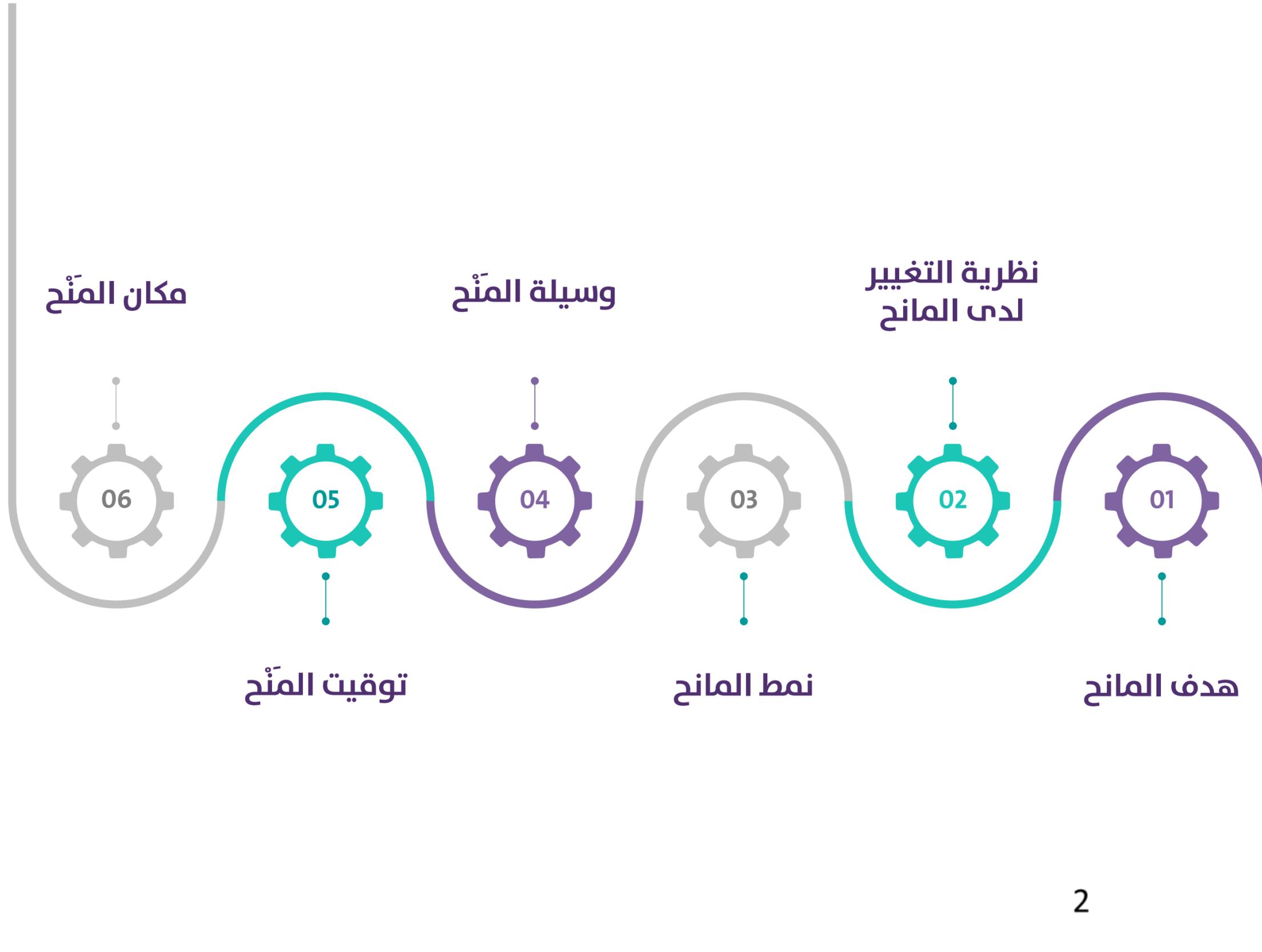
ما هي أهم السمات المؤسسية للجهة المانحة التي طبيعة عملها استجابة للميدان مع التطوير؟



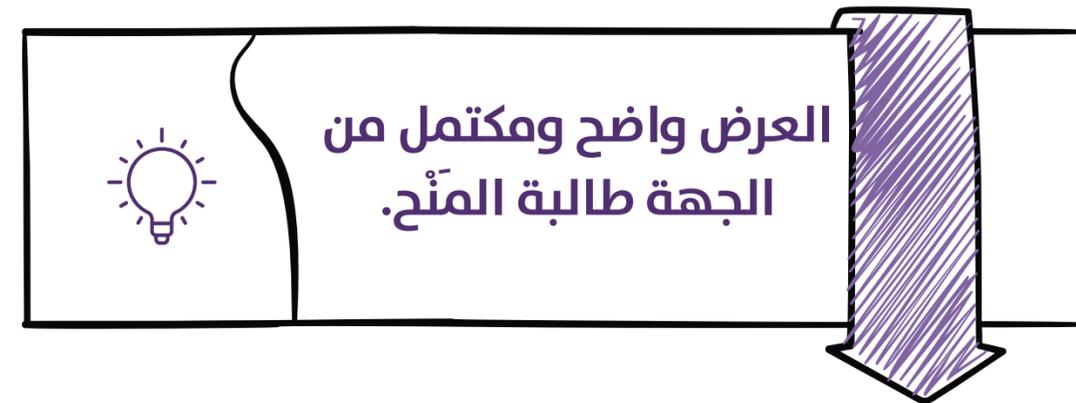
ما هي أهم السمات المؤسسية للجهة المانحة التي طبيعة عملها تبادر في المشاريع؟



ما هي أهم السمات المؤسسية للجهة المانحة التي طبيعة عملها الشراكة مع الآخرين؟



العلاقة يجب أن تكون مبنية على الثقة المتبادلة.



تابع العلاقة يجب أن تكون مبنية على الثقة المتبادلة



الإجابات الصحيحة توجد في المجتمع المحلي (ليست عند المانح ولا الممنوح).



لا يستمع المانحون إلى الجهات الممنوحة بشكل جيد.

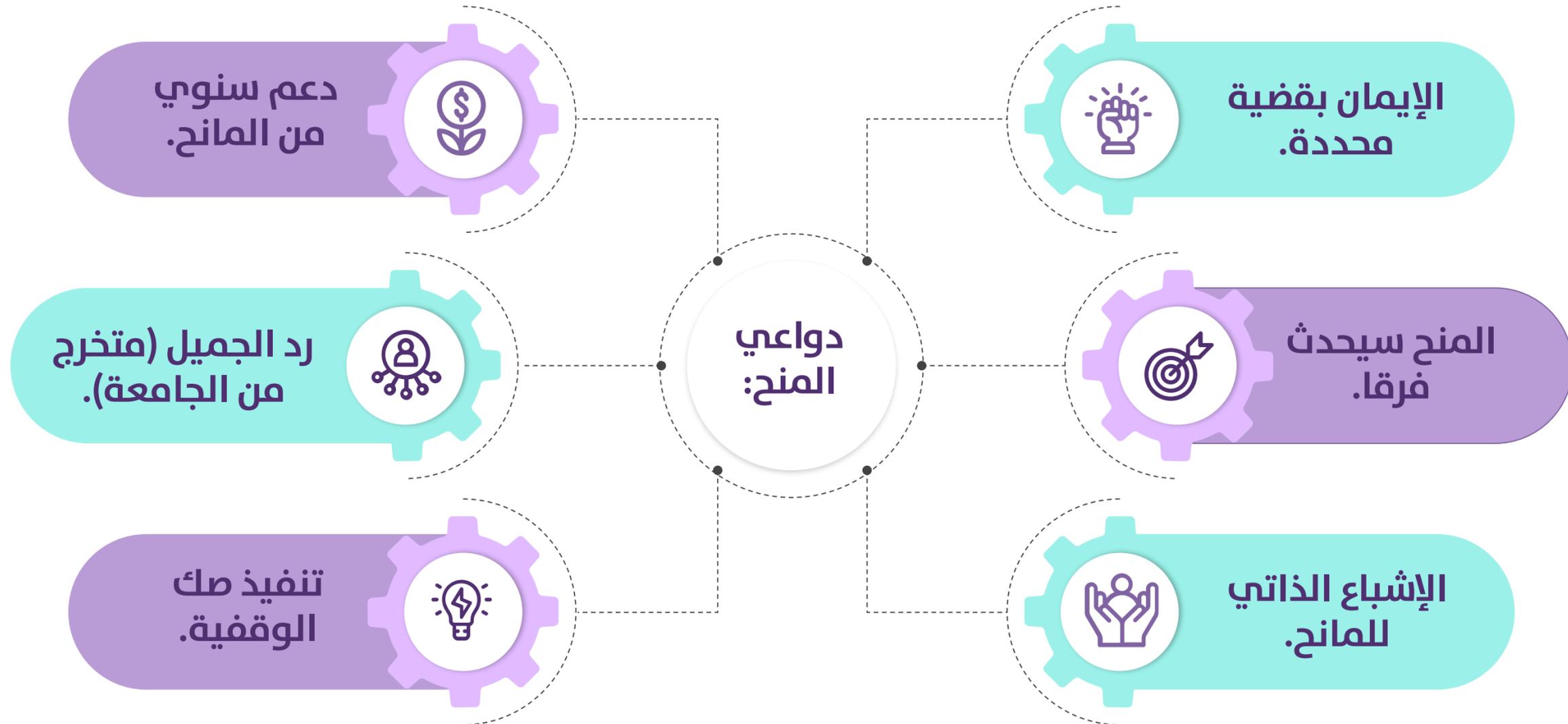


تتمتع الجهات المانحة الكبيرة بسيطرة عالية لكنها لا تملك كل الإجابات.



تتحول السلطة إلى الجهات المانحة بدرجة أكبر من اللازم، بسبب المال.

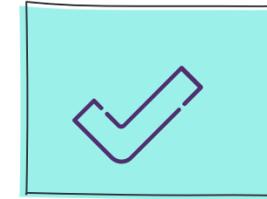
يوجد دواعي كثيرة للمنح، ومن أبرزها:



أولاً: احتياج بسيط:



يمكن التنبؤ بالتكلفة والجدول الزمني والنتيجة النهائية.



له شكل محدد.



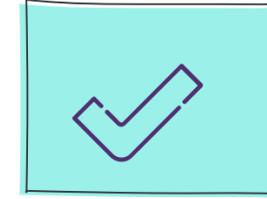
مثل بناء مستشفى.

حسب Johnson Center At Grand Valley University

ثانياً: احتياج معقد:



عندما يتم الاكتشاف يتم التكرار،
ونحصل على نفس النتيجة.



محاولات متكررة لتحديد
شكل الاحتياج.

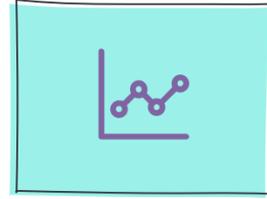


مثل تطوير لقاح، تحسين أداء معلم.

ثالثاً : احتياج مركب:



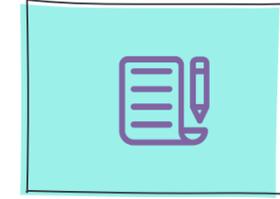
لا يمكن تكرار النجاح بشكل موثوق للحصول على نفس النتائج.



يتحول من مسار لمسار آخر بطرق غير متوقعة.



متأثر بعدة عوامل متداخلة.



الاحتياج غير خطي.



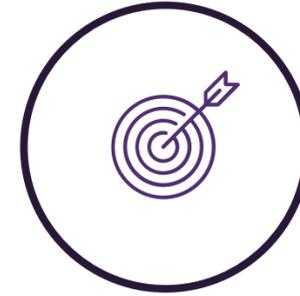
مثل تحسين الصحة، تحسين المستوى التعليمي.



في الغالب
حالات الأفراد لا
تقبل التأجيل.



منح الأفراد مغربي
للمانحين لأنه
يُشعرهم بلذة
العطاء.



تقنين منح
الأفراد.

أصولها تنمو بسبب العوائد
أو إضافة مخصصات جديدة.

مجالات المَنح فيها محددة،
بناء على صك الوقفية.

في الغالب أوقفها أفراد،
وتظهر صعوبة -إن صحت العبارة-
الفصل بين الملكية والإدارة.

بعضها أوقاف عوائد وعادة
يتوفر فيها ذراع منح وذراع
استثمار.

بعضها أوقاف منفعة.

تركيزنا في هذه المادة على ذراع المَنح.

المنح علم مشمول بنظام العمل الوقفي والخيري والمالي ومكافحة غسل الأموال ومكافحة جرائم الإرهاب وتمويله والضريبة والزكاة ومجموعة العمل المالي (FATF) ونحوها.

المنح يتم وقت الرضاء ووقت الأزمات.

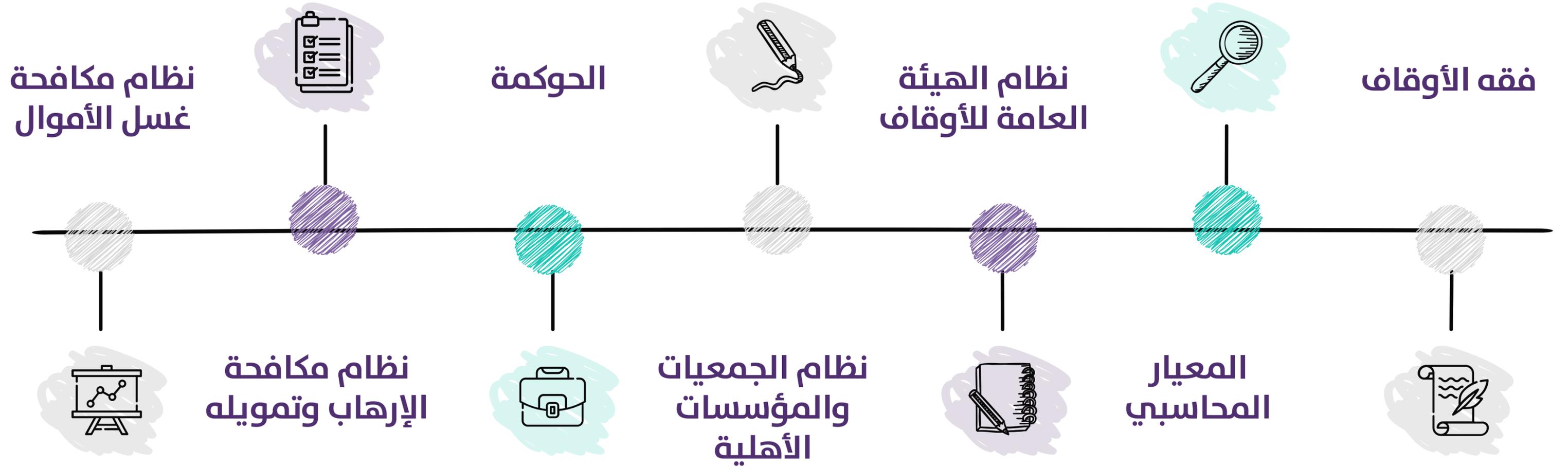
الحوكمة (السلامة المالية، والشفافية والإفصاح، والالتزام والامتثال) مهمة في العمل المانح الوقفي.

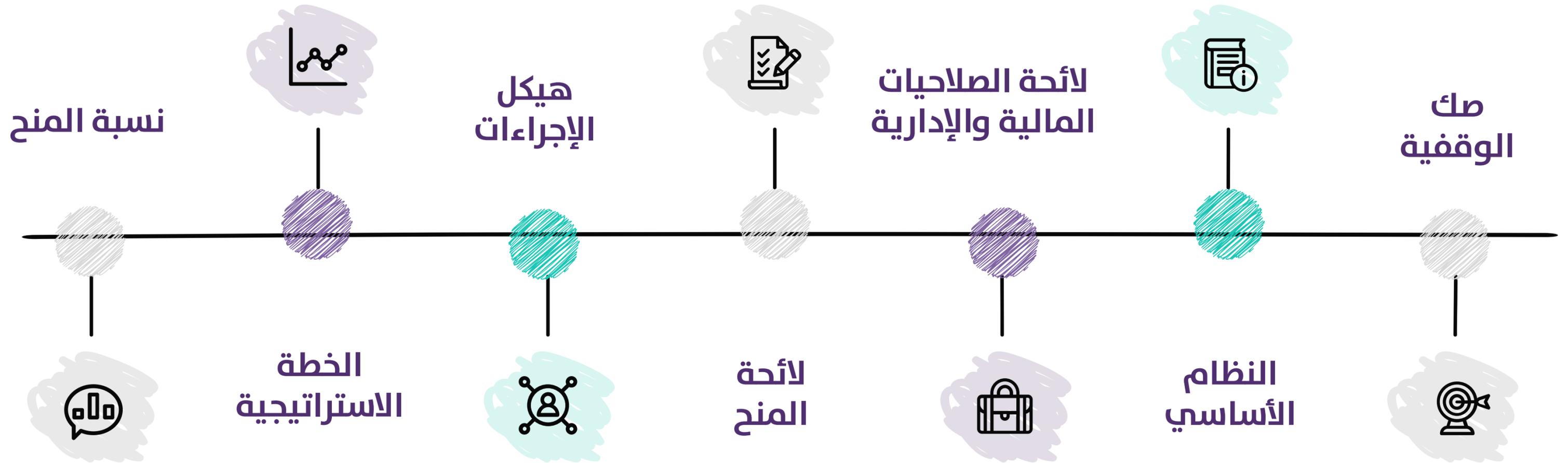
وجود معدل (نسبة) منح/صرف واضح، يعني التزام طويل من المانحين.

عادة يتم المنح لكيانات نظامية معتمدة، وعن طريقها يتم إيصال المنح للمستحقين، (سياسة العمل مع الموردين).

عادة يتم الفصل بين النشاط الاستثماري والنشاط الخيري (الصرف).

توحيد المصطلحات مثل شرط/معيار، مشروع/برنامج وهكذا.

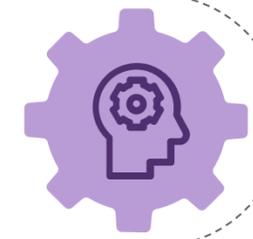






للتفكير

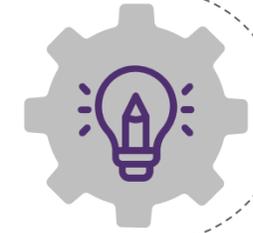
عندما يوجد فائض في أموال المنح؟ ماذا ستعمل؟



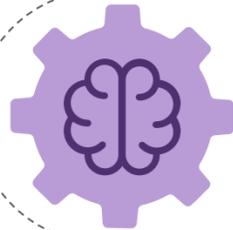
عندما يوجد أموال في البنك تحتاجها بعد فترة زمنية؟
ماذا ستعمل؟



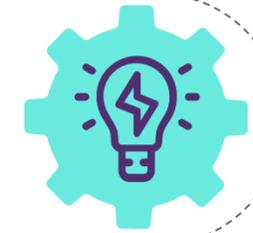
عندما تستثمر هذه الأموال، كيف تقسم الربح؟



عندما تخسر في استثمار هذه الأموال، من يتحمل
خسارتها؟

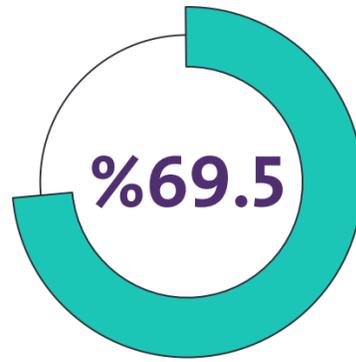


هل الصرف من الغلة أم من الرصيد؟ (يعني تستطيع
تأجيل الصرف لفترة زمنية).

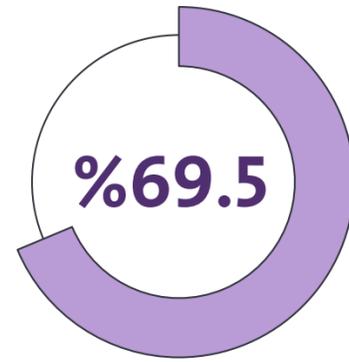


تذكر: قد تكون هذه الأموال مقيدة.

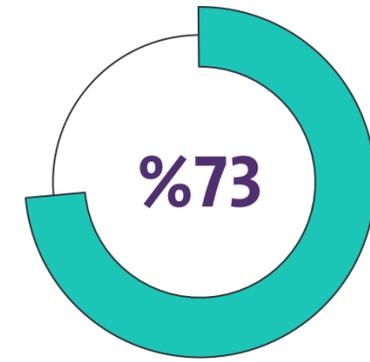
تحديات المَنح متعددة ومن أبرزها:



البيروقراطية



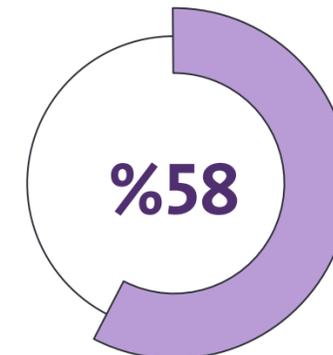
عدم توفر موظفين مؤهلين



القوانين واللوائح



ضعف الجهات المنفذة

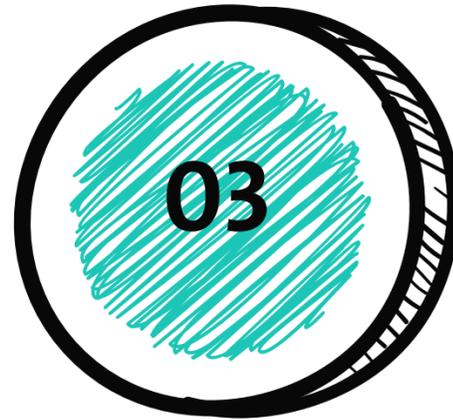


عدم انتظام التدفقات النقدية

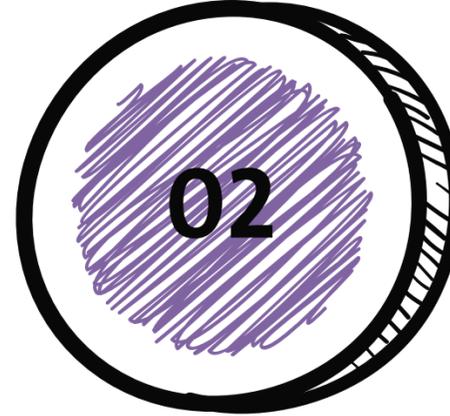
المصدر: المؤسسات المانحة في المملكة العربية السعودية حقائق وأرقام، مؤسسة الملك خالد الخيرية، 2016

تحدي عدم انتظام التدفقات النقدية وعدم استقرار معدل المَنَح السنوي، يرتبط به المحافظة على القيمة الفعلية للأصول وتنميتها.

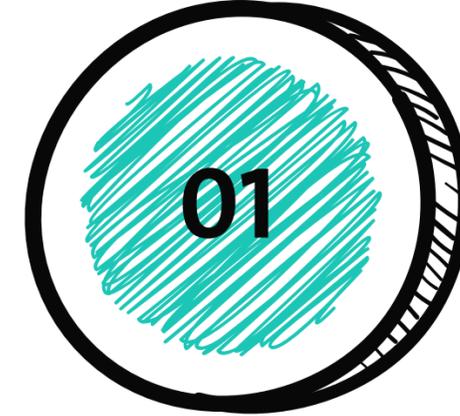
يتم تجاوز هذين التحديين عن طريق:



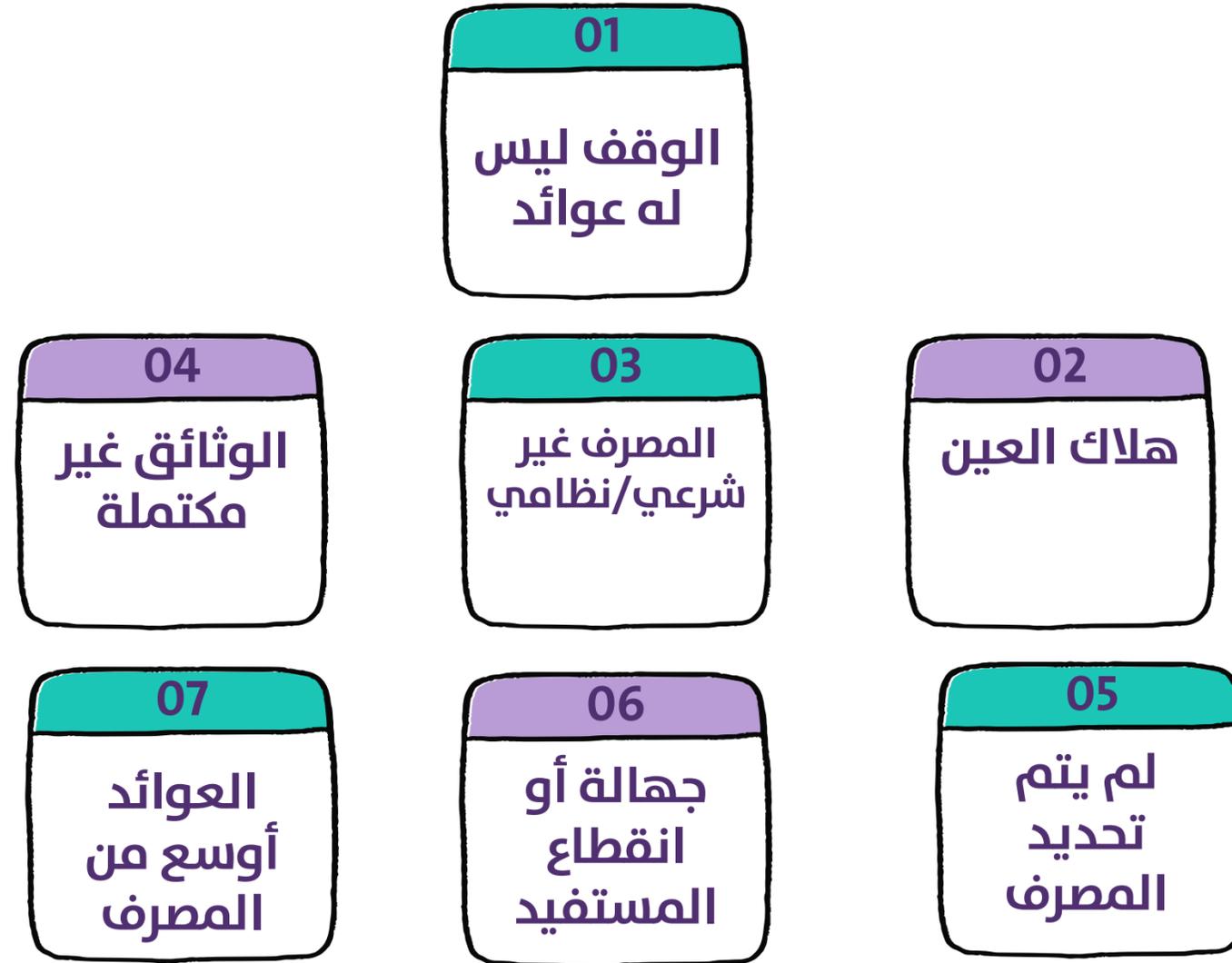
تحديد الصرف من الغلة
والصرف من الرصيد.



وجود قاعدة للتسوية
يتم عن طريقها التعديل
تدرجياً على المَنَح.



وجود سياسة طويلة
المدى في المَنَح.



في الغالب الجهات المانحة لا تدخل في التنفيذ.

سؤال الله التوفيق والإعانة.

اخترت أدوات تمتاز بالمرونة والتطوير.

يوجد عدة أدوات تساعد في التخطيط والتقييم.

تمتاز هذه الأدوات بقلّة التكلفة وسهولة الاستخدام.

تمتاز هذه الأدوات بال تكرار فيمكن تطبيقها على المنظمة والمشاريع.

03

الأداة الثالثة:
نموذج الإطار المنطقي.

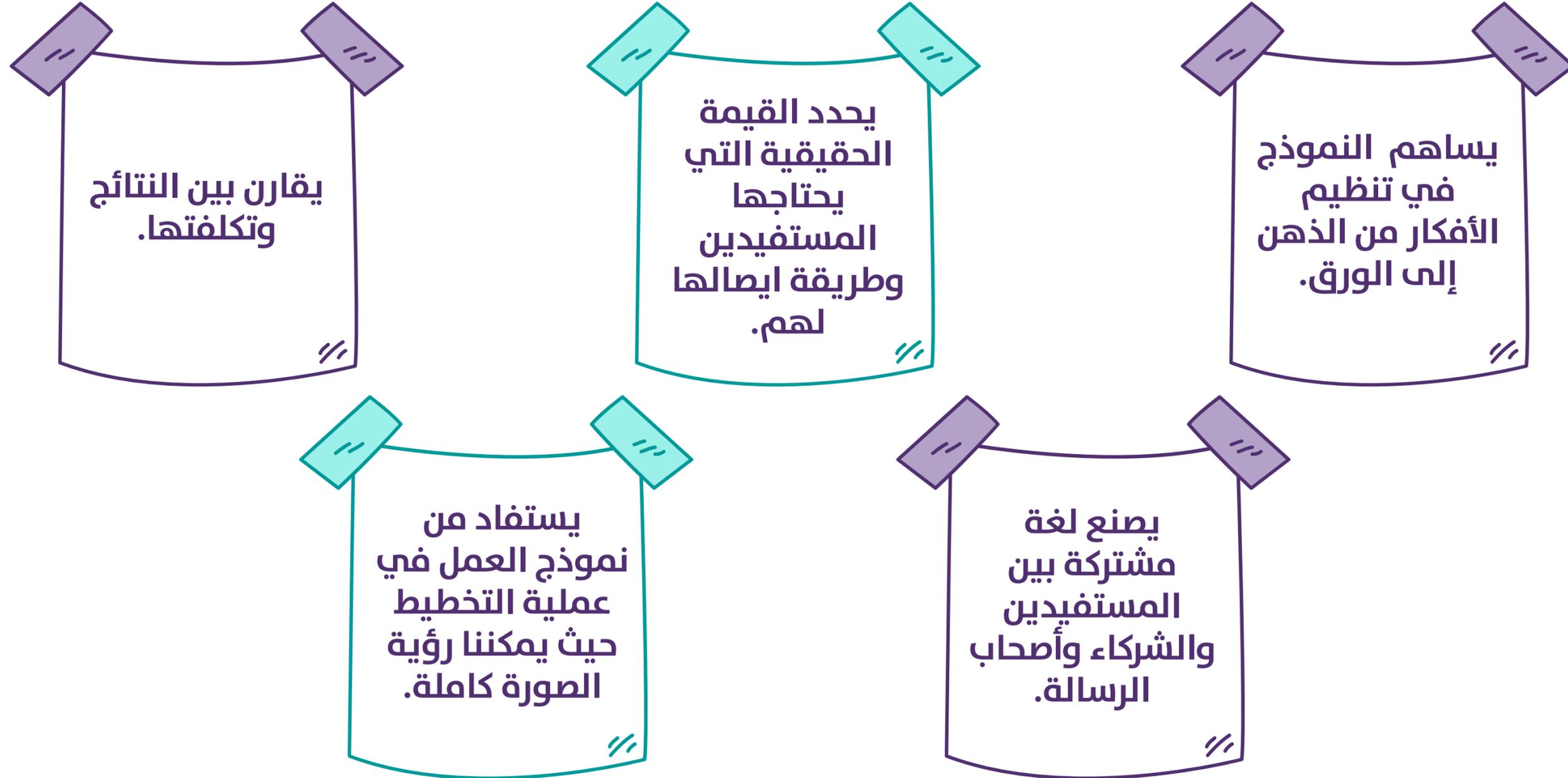
02

الأداة الثانية:
نظرية التغيير.

01

الأداة الأولى:
نموذج العمل غير الربحي.

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



شرائح المستفيدين (أصحاب المصلحة):

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

أمثلة:

- 1- الفئة الأولى:
(المستثمرون، المتبرعون، المحسنون)
- 2- الفئة الثانية:
(العملاء، الممنوحين)
- 3- الفئة الثالثة:
(المتطوعون، المشاركون، الشركاء المتعاونون، المؤيدون)
- 4- الفئة الرابعة:
(الأعضاء، والزبائن)

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.

القنوات:

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

القيمة الاجتماعية المقترحة:

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

الأنشطة 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

الموارد الرئيسية:

ما هي الموارد الأساسية التي تتطلبها المقترحات القيمة؟
ما هي الموارد الأخرى التي قد نحتاجها على مستوى المشاركة؟

أمثلة الموارد:

(المادية، الذهنية، البشرية، المالية)

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؟

أمثلة:

- 1- المصروفات التشغيلية، والعمومية.
- 2- التكاليف الثابتة والمتنوعة، والمقياس الاقتصادي.

النتائج:

ما هو العائد و مقدار المساهمة الحقيقية؟ ما الاجراءات الروتينية (التنظيمية) المفضلة؟ وما هي المخرجات المرتبطة (ذات الصلة)؟
1- المخرجات المالية: التبرعات، المَنح، عمليات البيع، إيرادات، اشتراكات العضويات، تحويلات المرة الواحدة، والمتكررة.
2- مخرجات غير مالية: التغيير في السلوك، الأثر الاجتماعي، المخرجات المرتبطة (ذات الصلة)، والعضويات (الأعضاء الجدد)

أداة "نظرية التغيير"

مقرر إدارة المَنح في الأوقاف

تصور النتائج المتوقعة.

تحديد الاستراتيجيات أو الأنشطة التي تُمكن من تلبية تلك الاحتياجات.

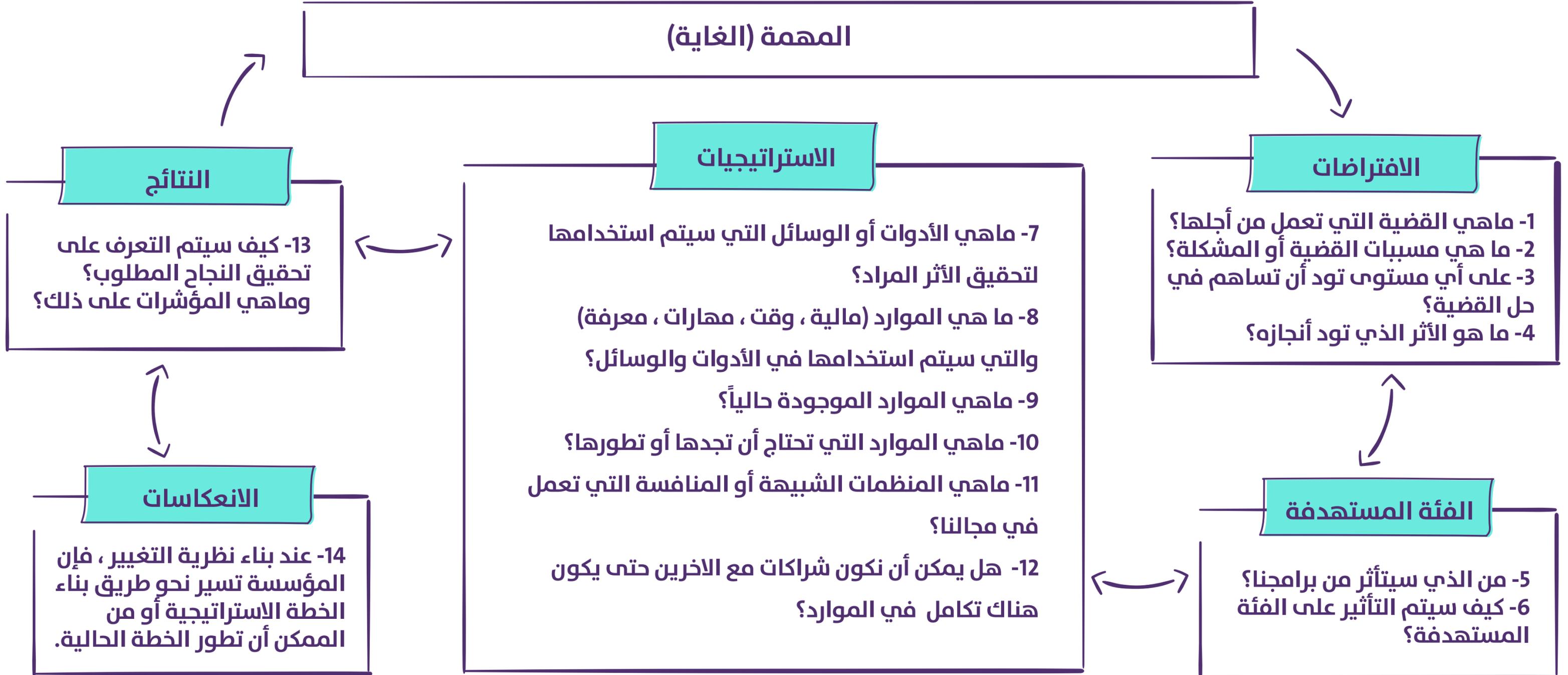
تحديد احتياجات الجمهور المستهدف.

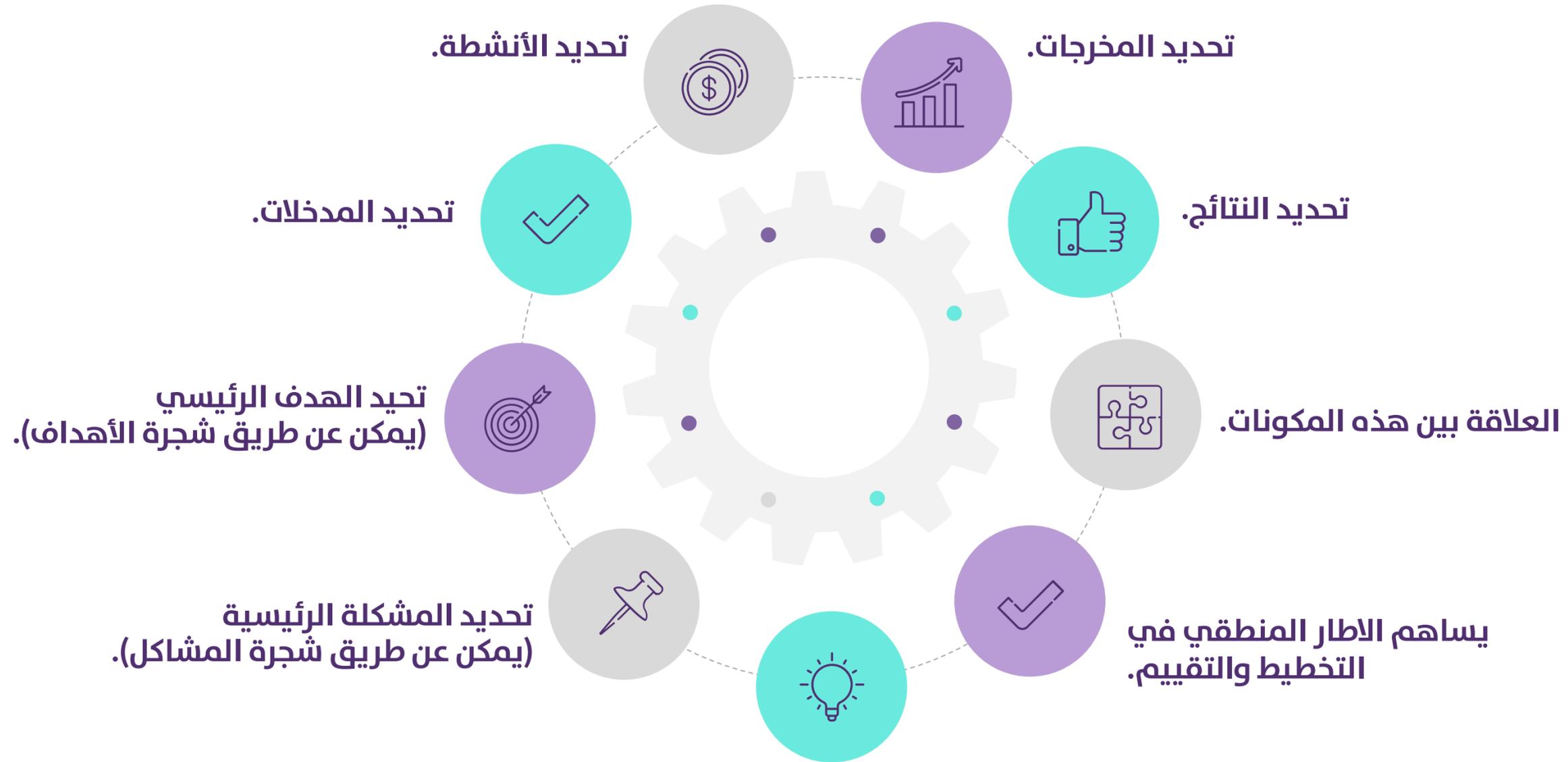
هي عبارة فهم العلاقة بين المشكلة التي يتم معالجتها والاستراتيجيات التي يتم اتباعها لتحقيق النتائج المرغوبة.

اختبار الفرضيات.

بناء الروابط بين الجمهور المستهدف والاستراتيجيات والنتائج.

يستفاد من نظرية التغيير في عملية التخطيط والتقييم حيث يمكننا رؤية كامل الصورة بتفاصيلها.





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

للمزيد <https://wkkf.org>

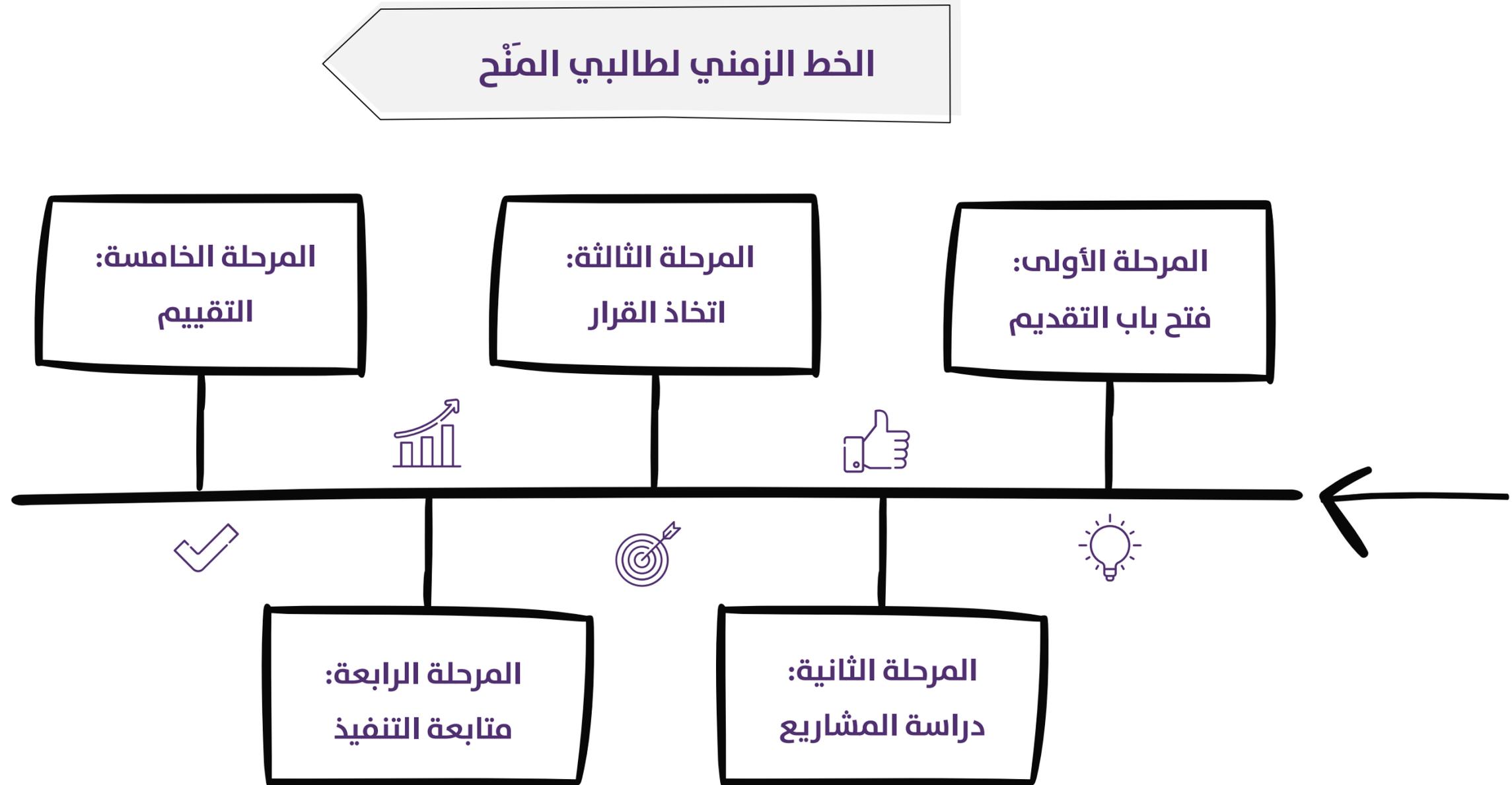


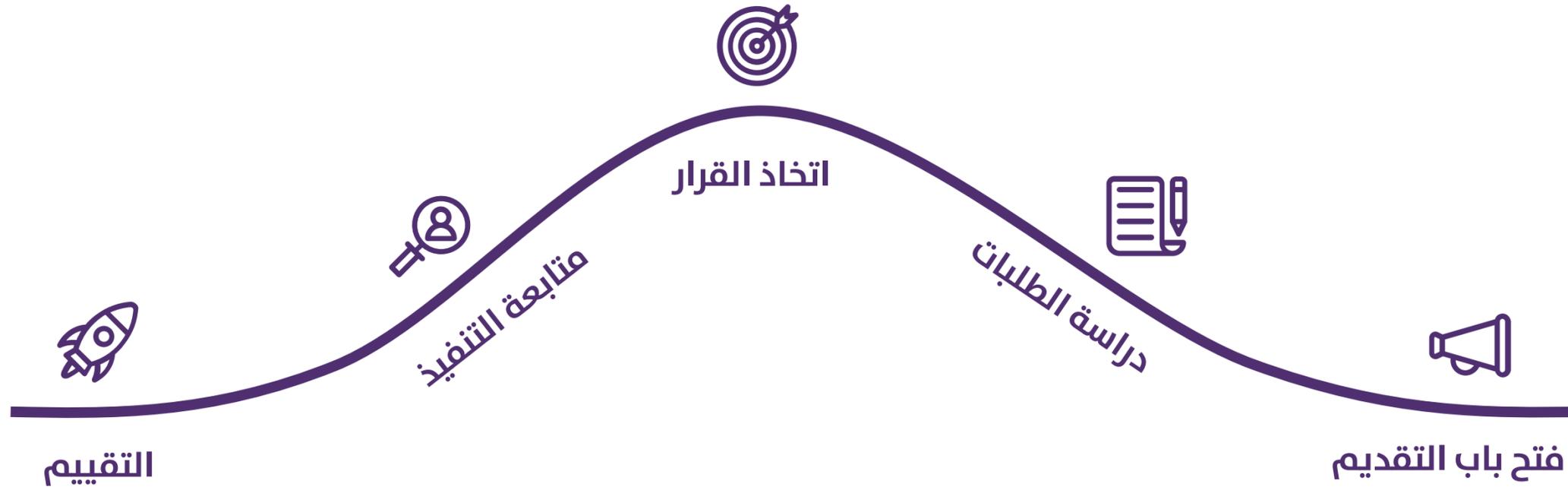


القسم الثالث:

الخط الزمني
لطالبِي المَنح

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





في هذه المرحلة تكون المتطلبات جاهزة وواضحة لدى المانح مثل:

03
المشروعات والبرامج التي
يستهدفها المانح.

02
السياسات العامة للمانح.

01
التوجهات العامة للمانح.

06
الخبرات والكوادر البشرية
الموجودة لدى المانح.

05
مواعيد استقبال الطلبات،
وآلية الرد عليها، ومتوسط
زمن دراستها.

04
آلية العمل، ومواعيد الدوام
والعنوان وآلية التواصل
ونحوها.

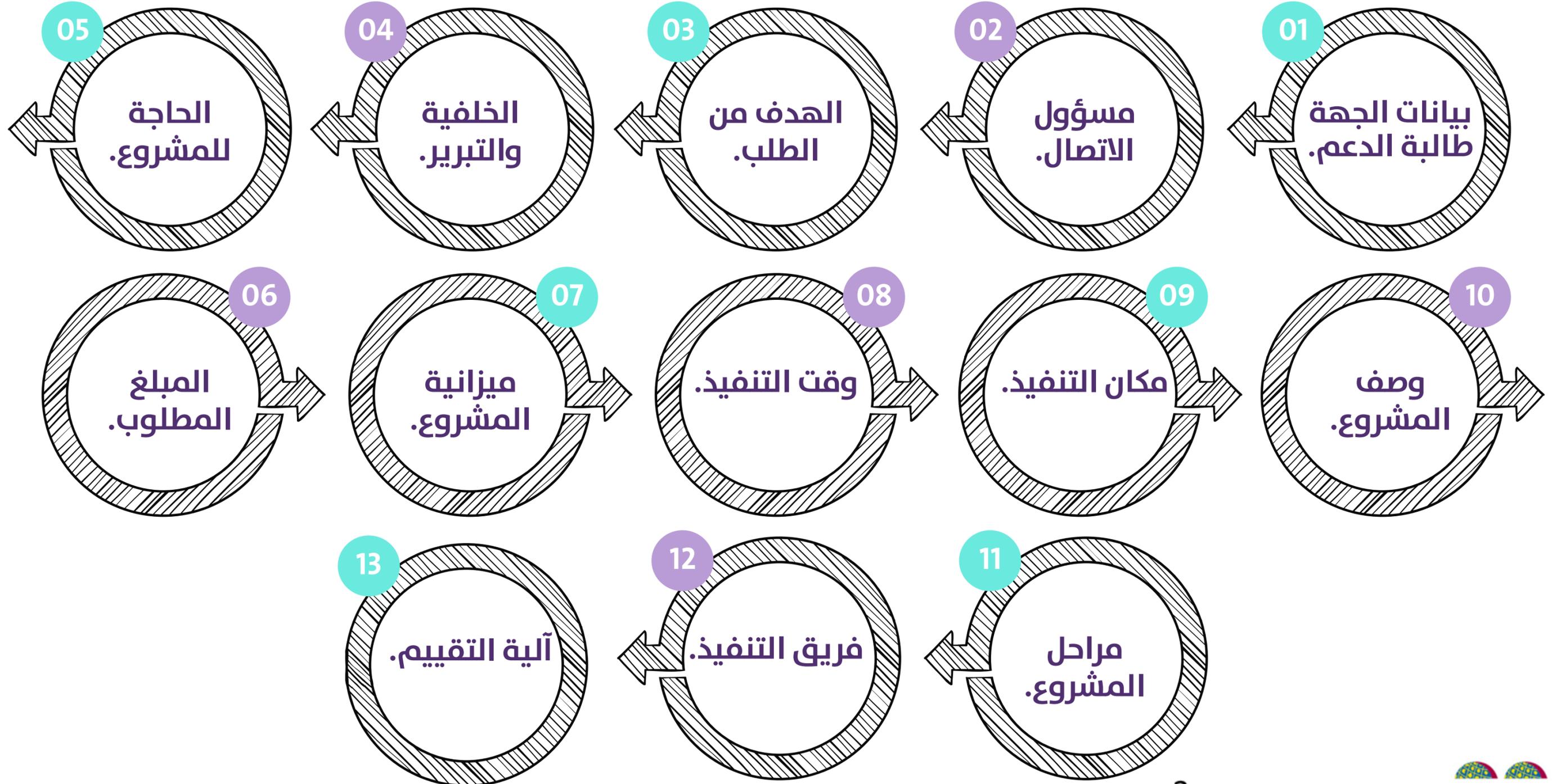
09
شروط قبول الجهة
طالبة المَنح.

08
حجم المَنح لدى المانح.

07
النماذج المستخدمة.

10
شروط قبول المشروع.

بنود العرض المطلوبة في العروض واضحة، مثل:

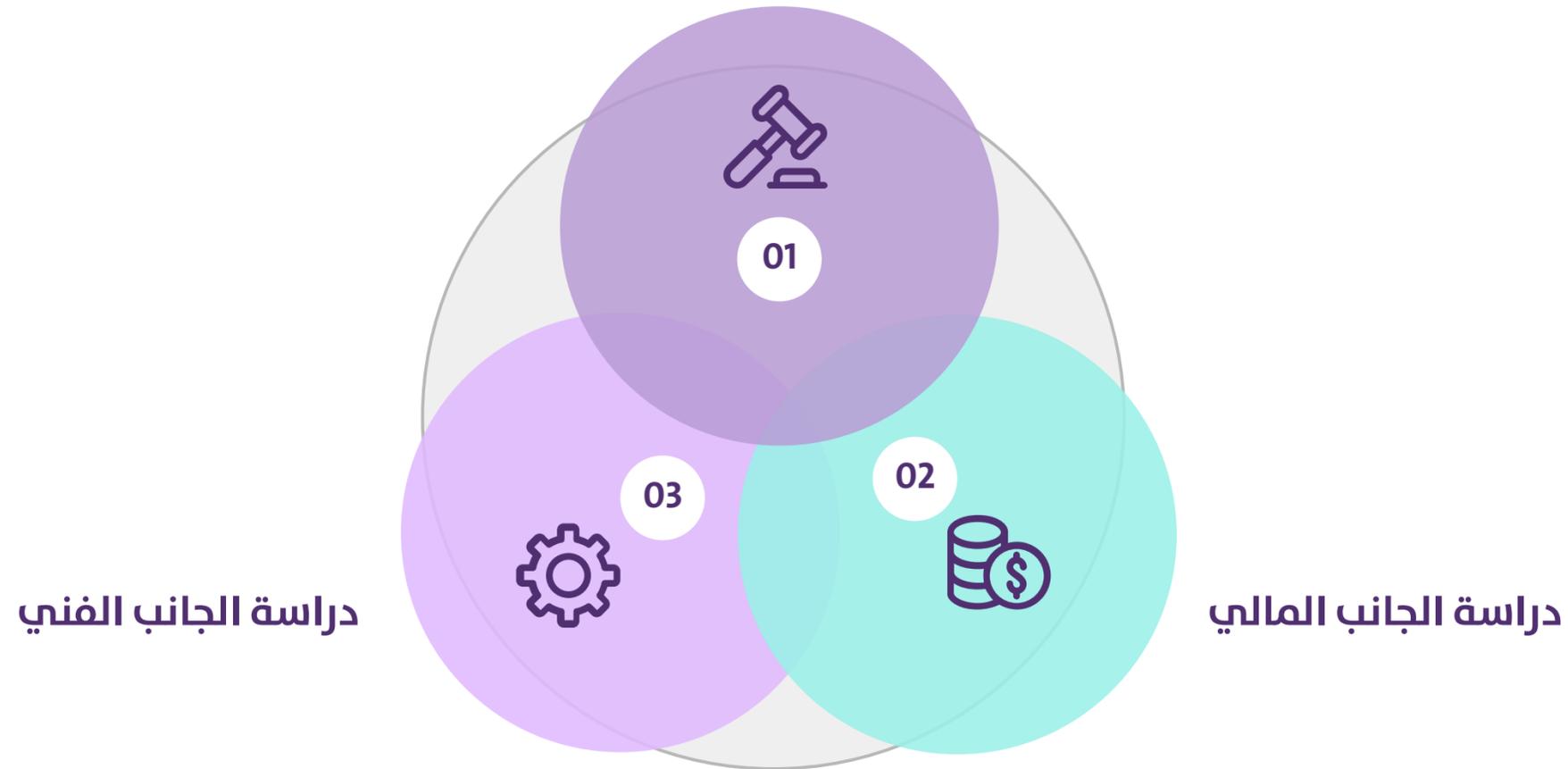




هذه المرحلة تكون مجدولة
ومعتمدة بصلاحيّة عُليا.

أنواع الدراسة

دراسة الجانب النظامي (القانوني)



المصدر: الدليل الأساسي للمنظمات غير الحكومية في إدارة المَنَح المقدمة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID

06 دعم سنوي.

05 رد الجميل
(متخرج من الجامعة)

04 مك الوقفية.



01 الإيمان بالقضية.

02 المنح سيحدث فرقا.

03 الإشباع الذاتي.

02

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

02

قدرة الجهة الخيرية
على التنفيذ:

01

الخلفية السابقة.

- 05 هل يوجد مجموعة منفذين؟ وماهي أدوارهم؟ وماهي العلاقة بينهم؟
- 04 هل يوجد موردين؟ هل يوجد عليهم تحفظات أمنية أو نظامية أو بيئية؟



03 تحديد أصحاب العلاقة المرتبطين بالمنح

- 01 هل يوجد طرف وسيط؟ وماهي أدواره؟ والمهام المطلوبة منه؟
- 02 هل يوجد مجموعة مانحين؟ ما هي أدوارهم؟ وصلاحياتهم؟

01

تفصيل ميزانية المشروع
مهم جداً لدى المانح.

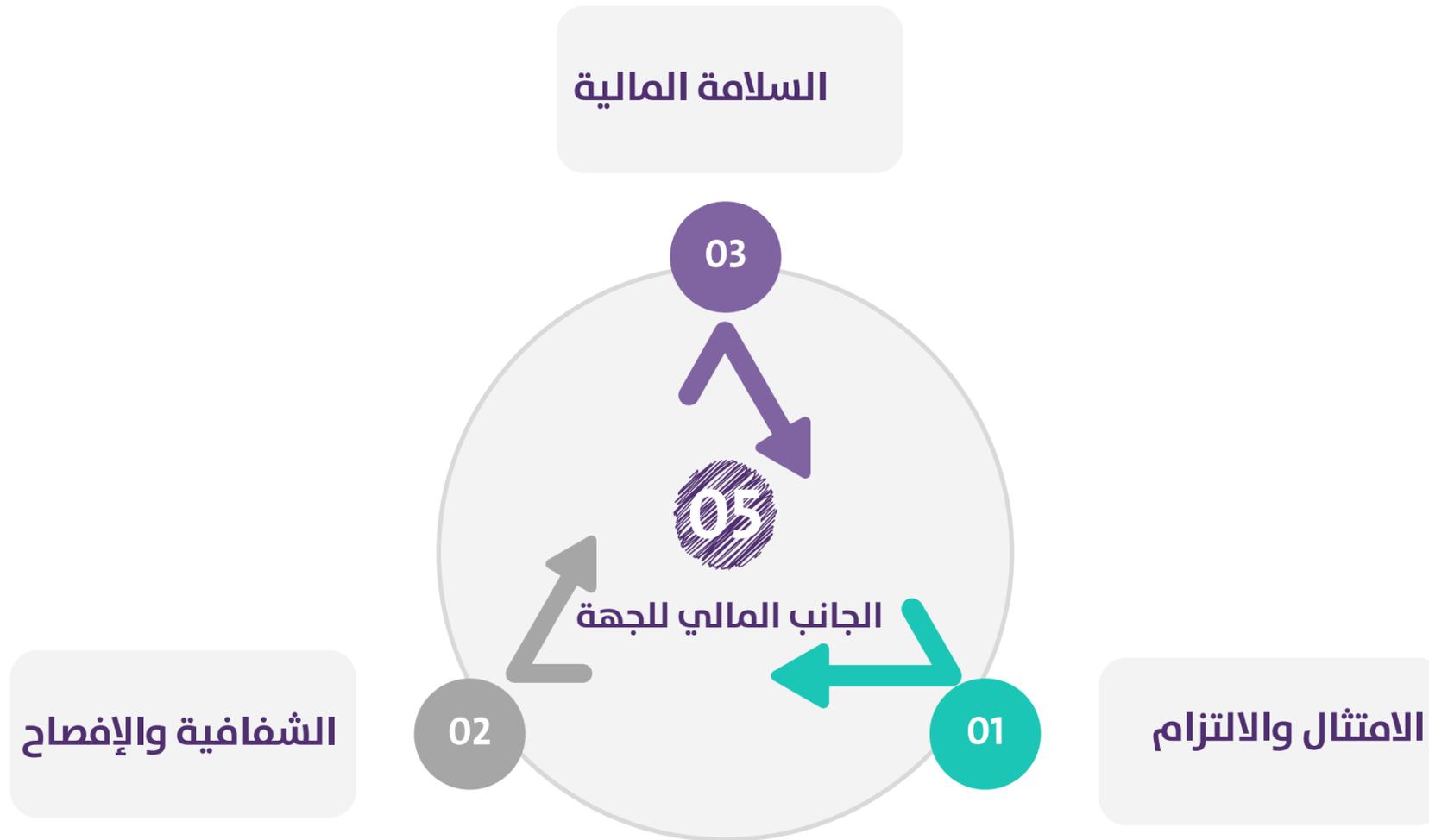
ميزانية المشروع:

02

يتم كتابتها حسب رغبة وفهم المانح
(لا يوجد آلية موحدة).

يمكن كتابتها حسب بنود المَنح.

يمكن كتابتها حسب خطة التنفيذ.



المصدر: منصة مكين التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

مراجعة الوضع المالي للجهة طالبة المَنح:



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

01
ميزانية
المشروع:



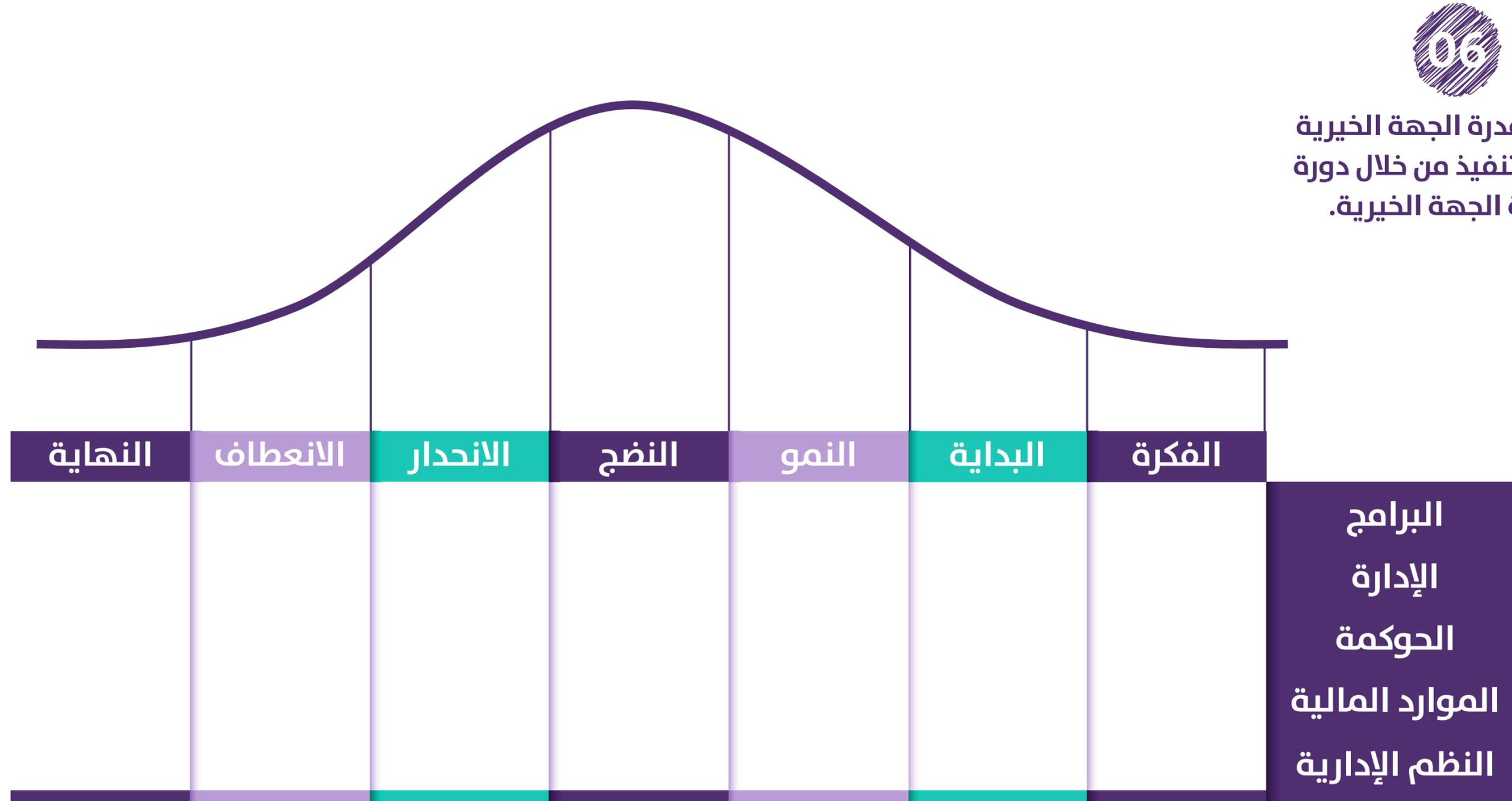
- القوائم المالية للجهة الخيرية.
- تناسب ميزانية المشروع مع ميزانية الجهة.
- مصادر دخل الجهة.
- النظام المالي للجهة الخيرية.

02
ميزانية
الجهة:



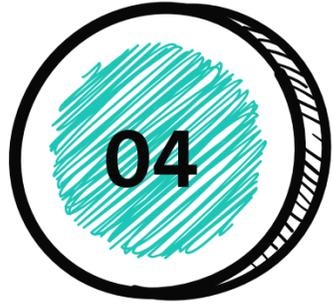
- رأي المحاسب القانوني.

03
تقرير المحاسب
القانوني:

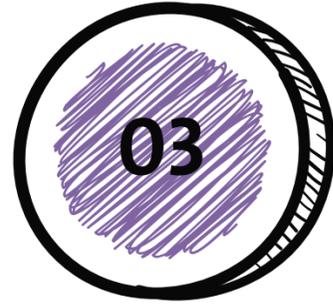




مستوى التقدم في الدراسة



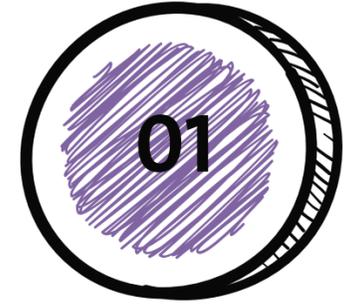
النتائج قابلة
للقياس.



يتوافق مع قضية
الجهة طالبة الدعم.



يحقق المشروع احتياجات
الفئة المستهدفة.



يتوافق المشروع
مع أهداف المانح

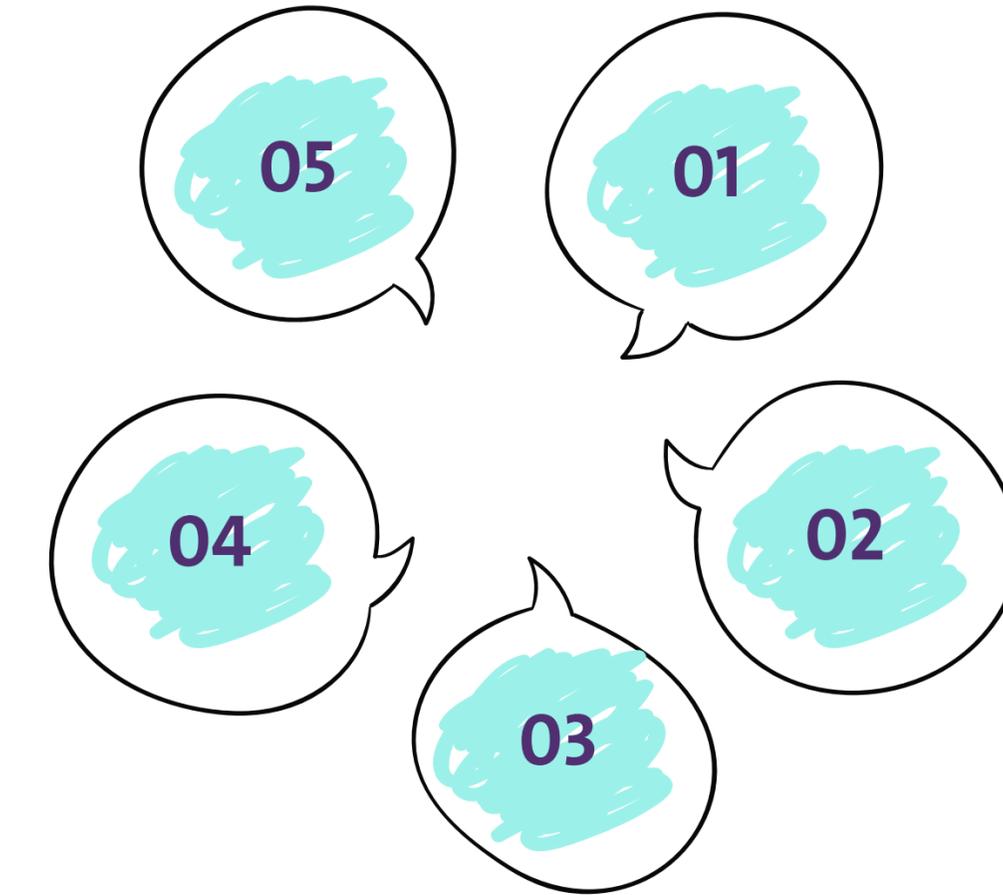
طلب اكمال النواقص

يشعر طالب المَنح أنه تمت الموافقة المبدئية على طلباتهم عند التواصل معهم.

تجنب طلب طلبات إضافية في مشاريع احتمالية الموافقة على دعمها ضئيلة جداً.

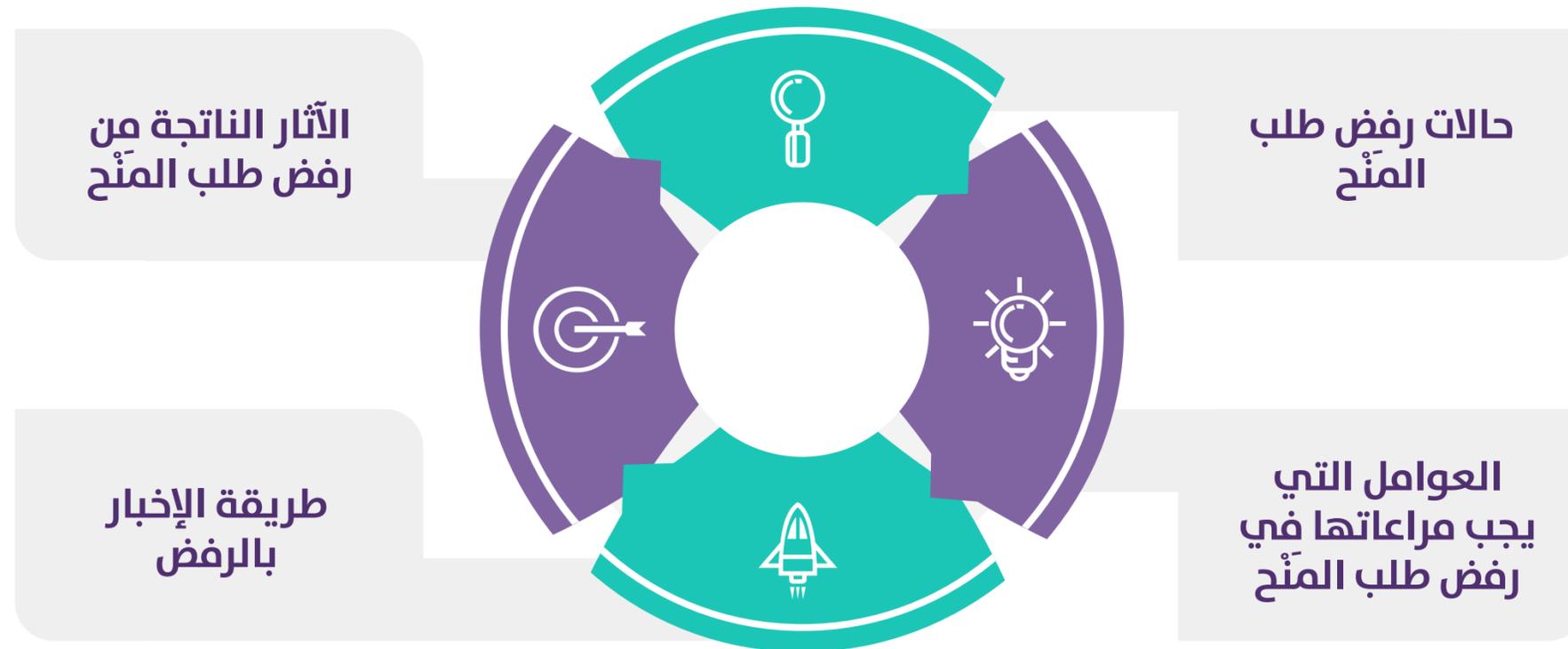
حدد مدة زمنية لإكمال النواقص ولا تدع المجال مفتوحاً.

احذر أن تكون المتطلبات سبباً صعوبة الرفض، فبعض المانحين يطلب متطلبات لا يمكن لطالب المَنح تحقيقها والهدف من ذلك رفض الطلب.



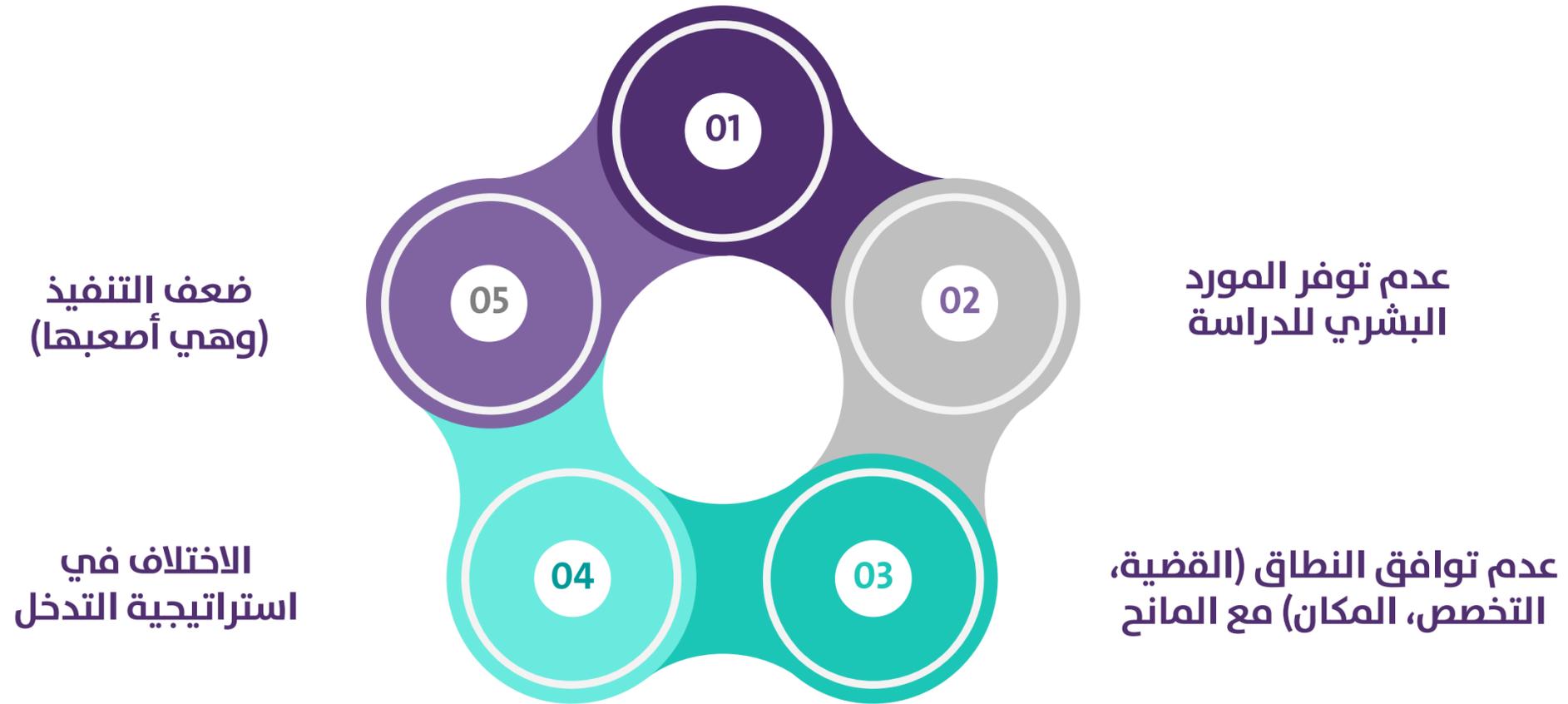
ابتعد عن عبارة وافقنا على المَنح لكن أكمل المتطلبات التالية، لأن المتطلبات قد تغير مسار المشروع أو لا يستطيع طالب المَنح إكمالها، فالأفضل طلب إكمال المتطلبات فقط.

رفض طلب المَنح



حالات رفض طلب المنح

قلة المورد المالي



العوامل التي يجب مراعاتها عند الرفض

قوة التواصل في الدراسة تزيد
من احتمالية المَنح.

طلب تعديل المشروع أثناء
الدراسة يزيد من احتمالية المَنح.

العلاقات الاجتماعية تزيد من
احتمالية المَنح.



الزيارات الميدانية في
الدراسة تزيد من سقف
التوقعات في المَنح.

طول وقت الدراسة يزيد من
احتمالية المَنح.

طريقة الاخبار بالرفض



الآثار الناتجة من رفض طلب المَنح



02

قد يفوض متخذ القرار
بعض الصلاحيات للدارس
في اتخاذ القرار.

01

في هذه المرحلة تكون
العلاقة الرئيسة بين
الدارس والمستفيد.

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



02

في الغالب يكون متخذ القرار لجنة مرتبطة بالجوانب الثلاثة؛ النظامي (القانوني) والمالي والفني (التخصص).

01

في هذه المرحلة تكون العلاقة الرئيسة بين الدارس ومتخذ القرار.



02

قد يفوض متخذ القرار طرف آخر في متابعة التنفيذ.

01

ففي هذه المرحلة تكون العلاقة الرئيسة بين الدارس والمستفيد.

نوع التقييم:

02

برنامج

01

مشروع

03

تقييم مجموعة
مشاريع وبرامج
(محفظة)

مستوى التقييم:

02

التعلم

01

ردة الفعل

04

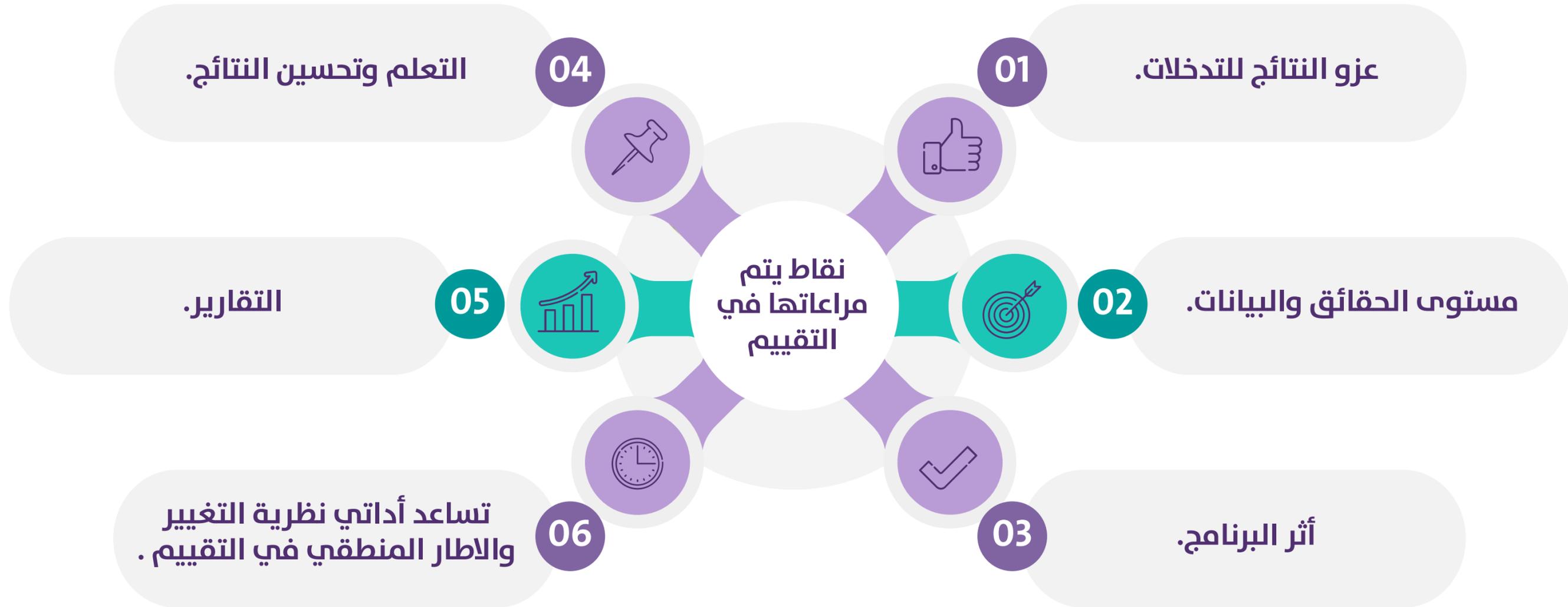
الأثر

03

التطبيق

05

العائد على الاستثمار





في هذه المرحلة تكون
العلاقة الرئيسة بين الدارس
ومتخذ القرار والمستفيد.

شكرا لاستماعكم وسعدت بمتابعتكم
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إعداد وتقديم : د. علي بن سليمان الفوزان