



غزارة للاستشارات  
Ghazara Consulting

# إدارة المنح في الأوقاف

مقدمة لديوانية مركز واقف

الأربعاء 28/4/1441 الموافق 25/12/2019

إعداد د/ علي بن سليمان الفوزان



## د/ علي بن سليمان الفوزان

المشرف على "غزارة" لتنمية الموارد المالية.

مستشار مسار المنح وزارة العمل والتنمية الاجتماعية (سابقاً).

مستشار في أكاديمية الفوزان لتطوير قيادات العمل الخيري (سابقاً).

حاصل على تأهيل إدارة المنح من جامعة قراند فيللي.

مؤلف كتاب المنح الخيري المؤسسي الفعال.

مدير تنفيذي لأوقاف الشيخ علي بن عبدالعزيز الضويان.

أول سعودي حاصل على ROI في العمل الخيري من المعهد الأمريكي.



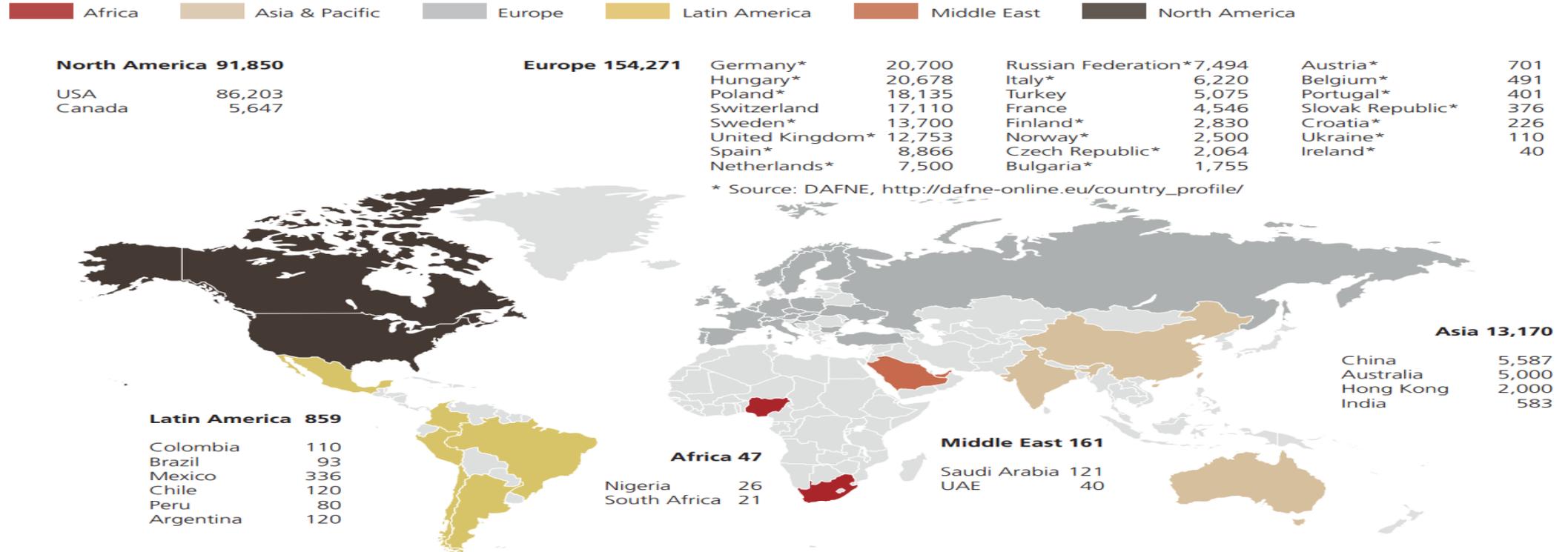
# نظرة على المنح العالمي:

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.





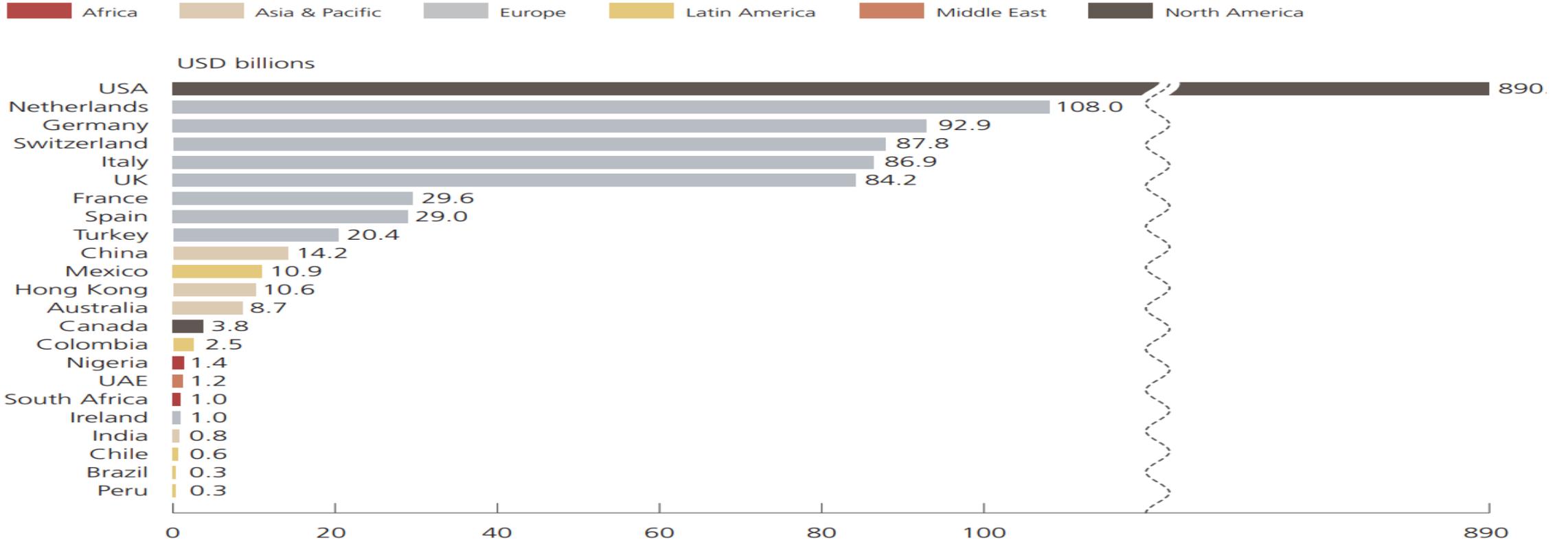
# نظرة على المنح العالمي:

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.



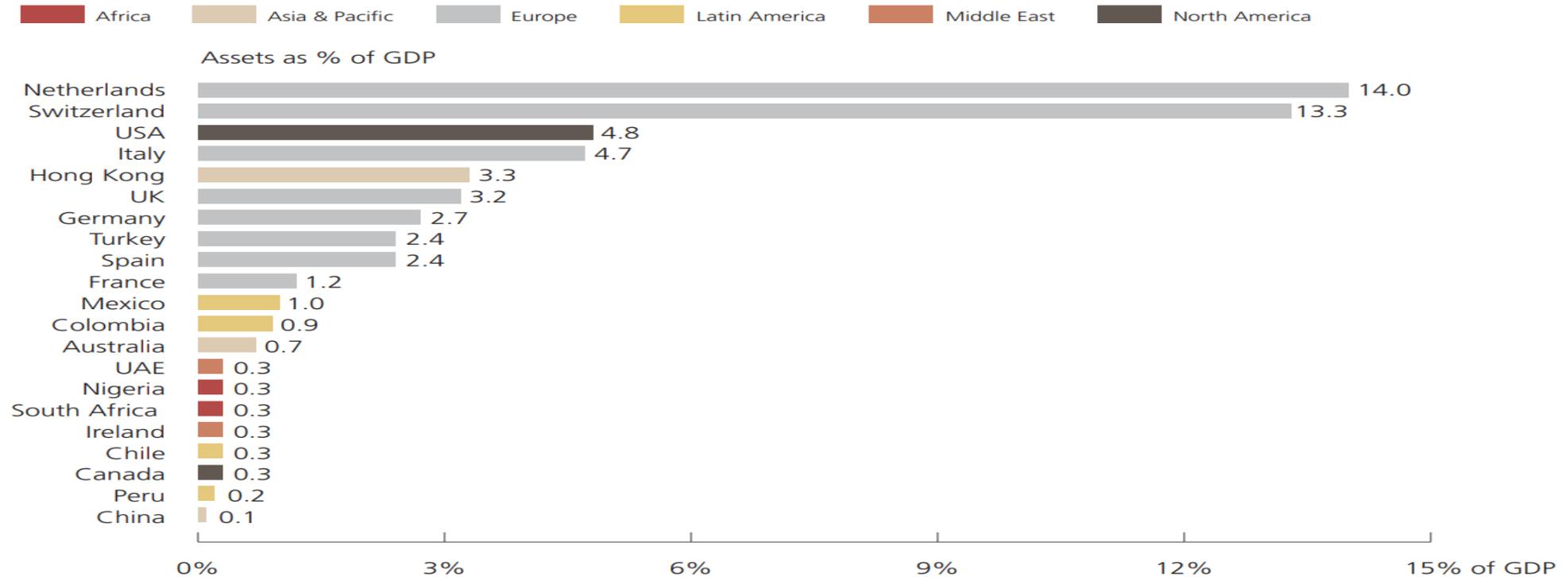
# نظرة على المنح العالمي:

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%.





## نظرة على المنح العالمي:

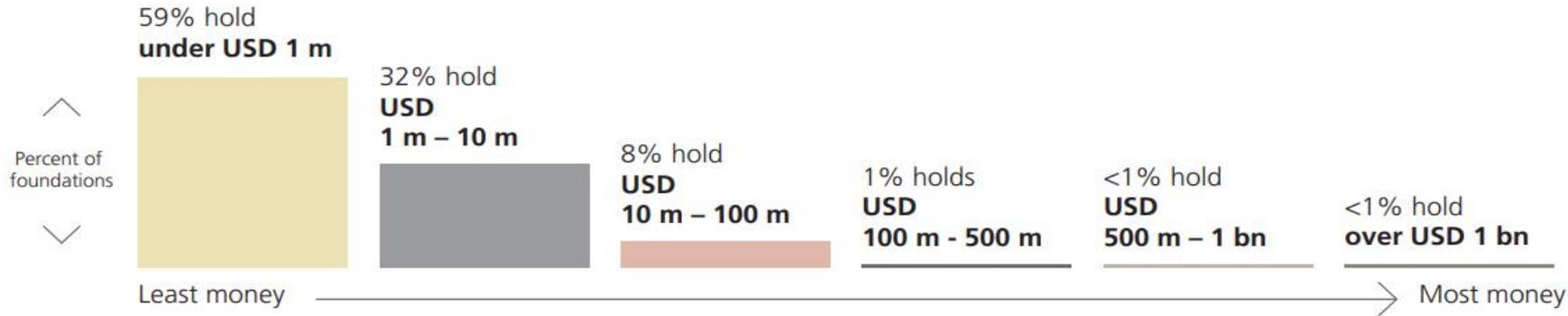
الدراسة شملت 94988 جهة مانحة، في 15 دولة:

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.



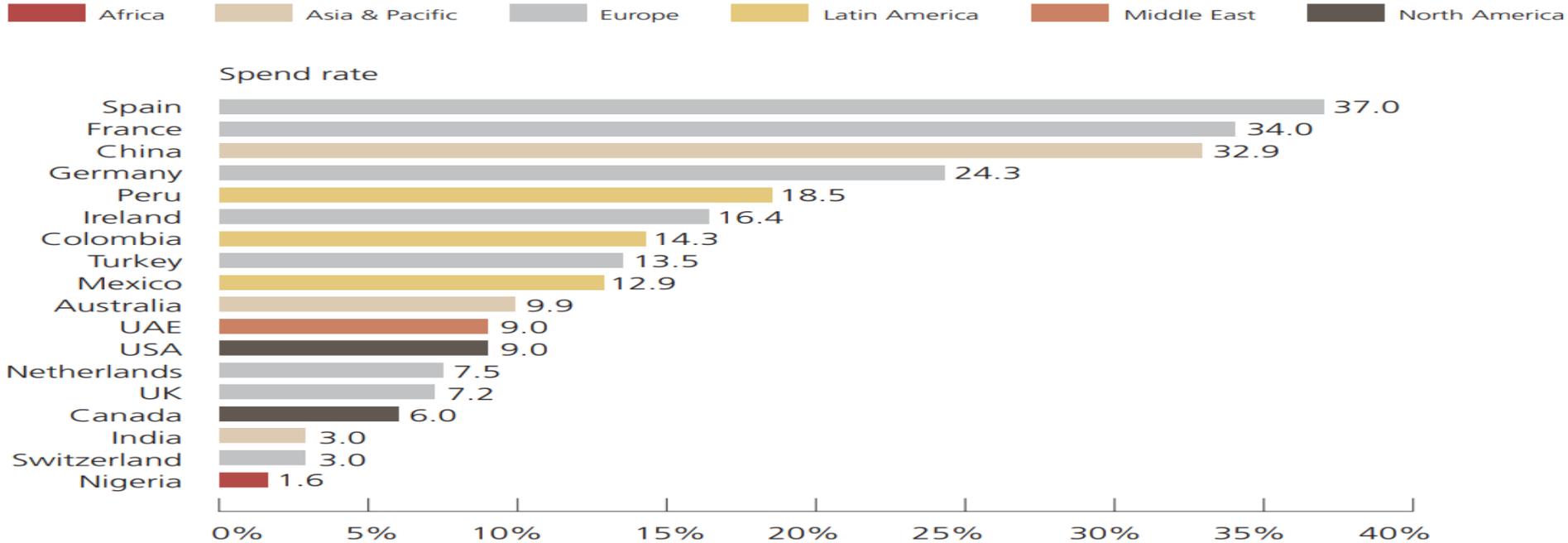
## نظرة على المنح العالمي:

الدراسة شملت 156798 جهة مانحة، في 18 دولة:  
 معدل المنح مقارنة بالأصول هو 10%.

**Figure 2.4**

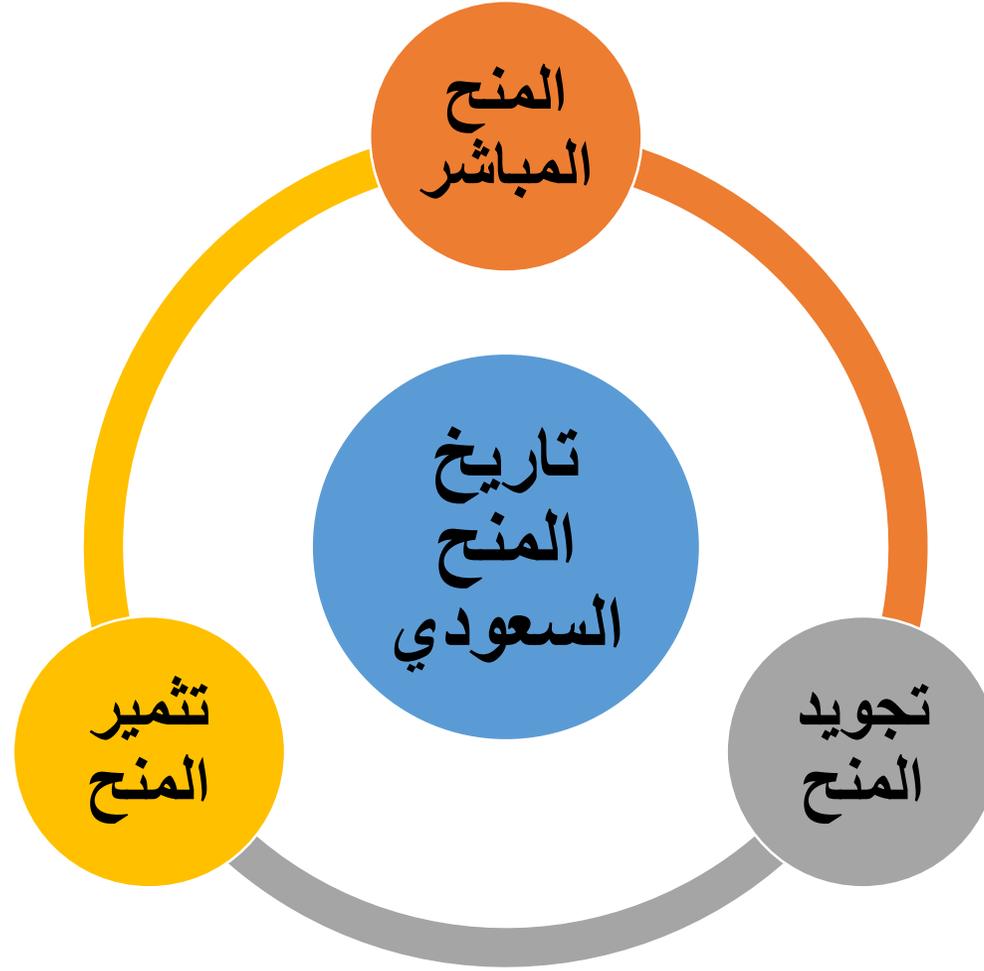
### Foundation spend rate

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

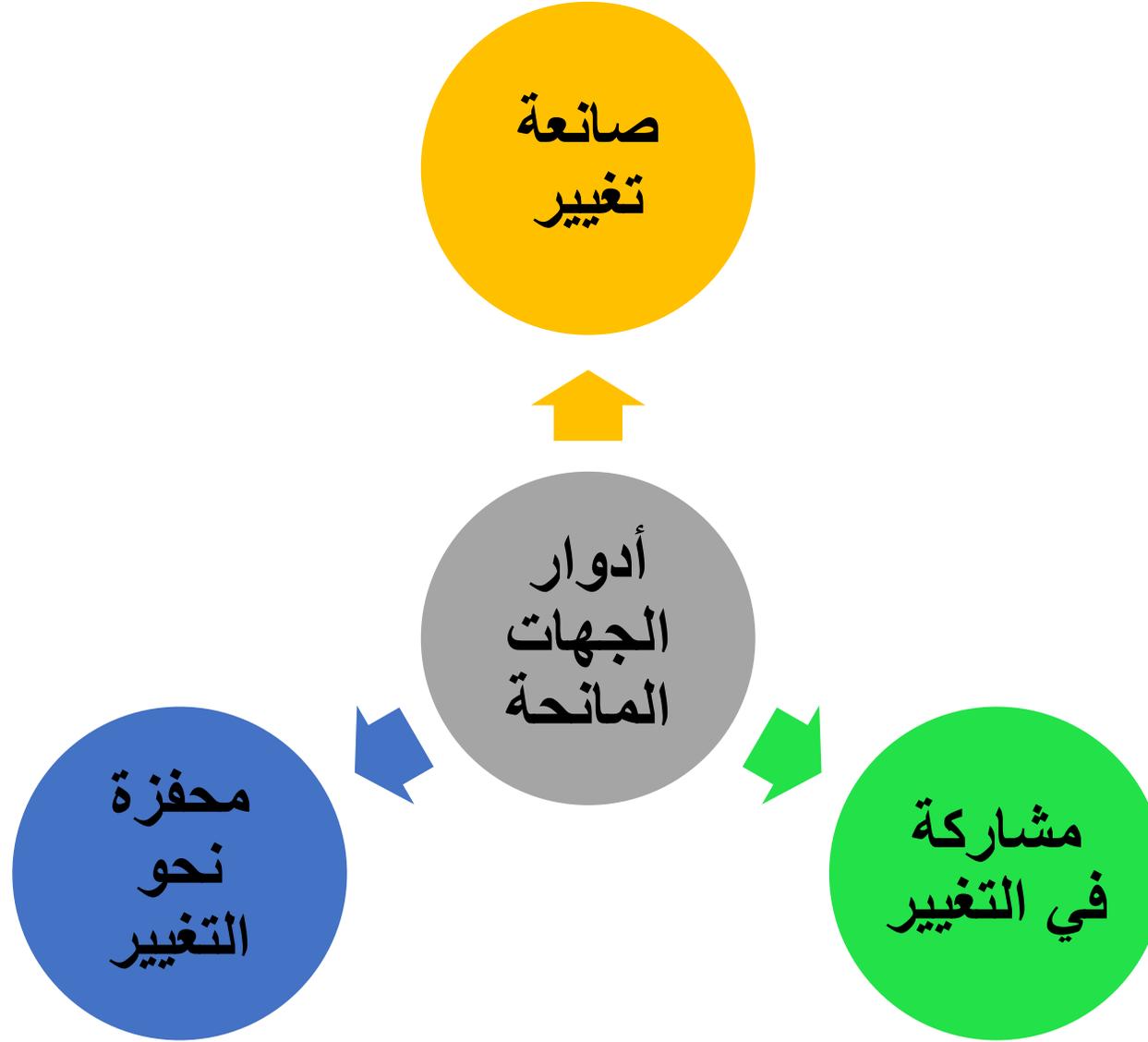


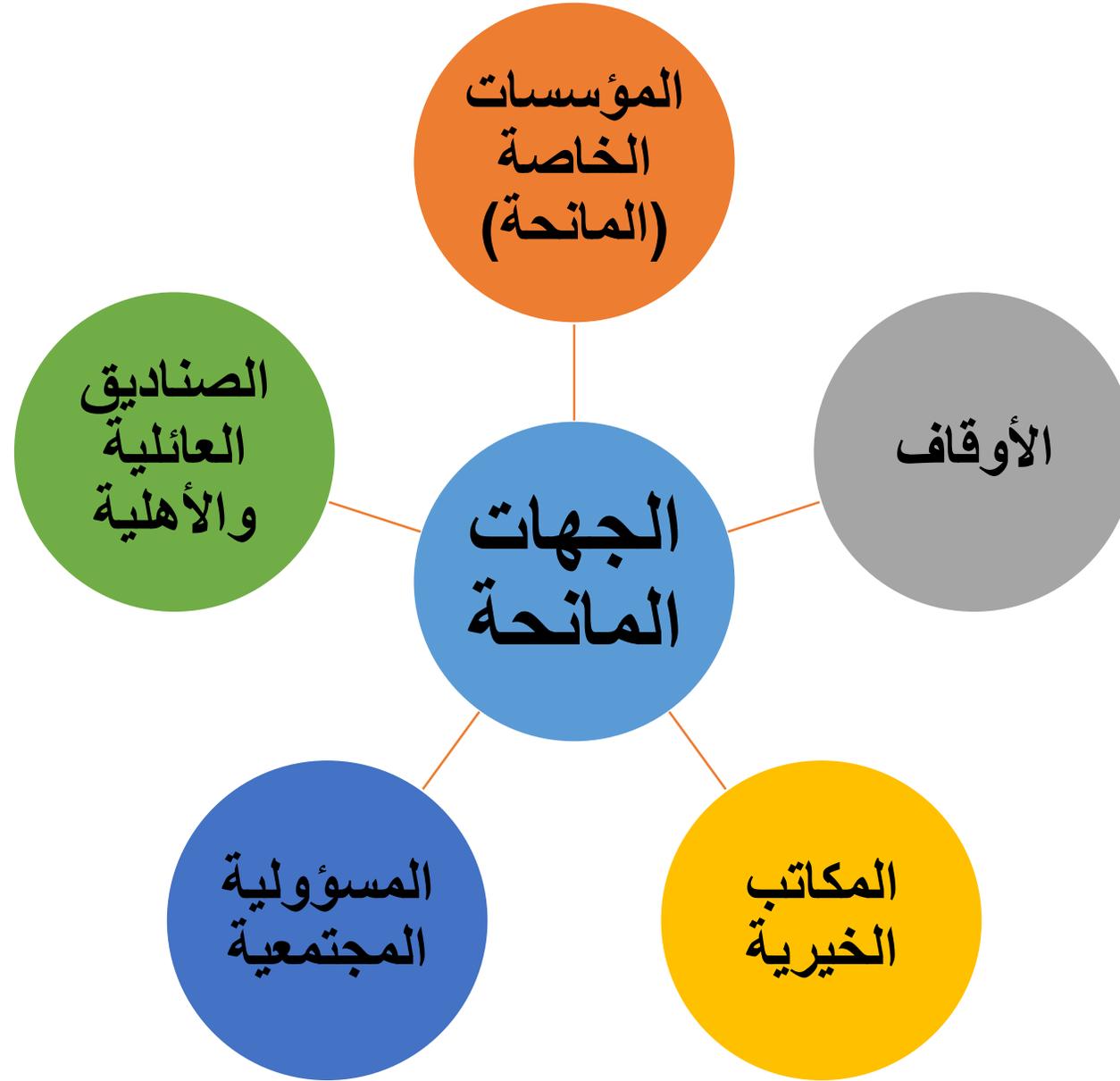
المصدر (تقرير القطاع المانح العالمي – جامعة هارفارد كينيدي- صدرت عام 2018)

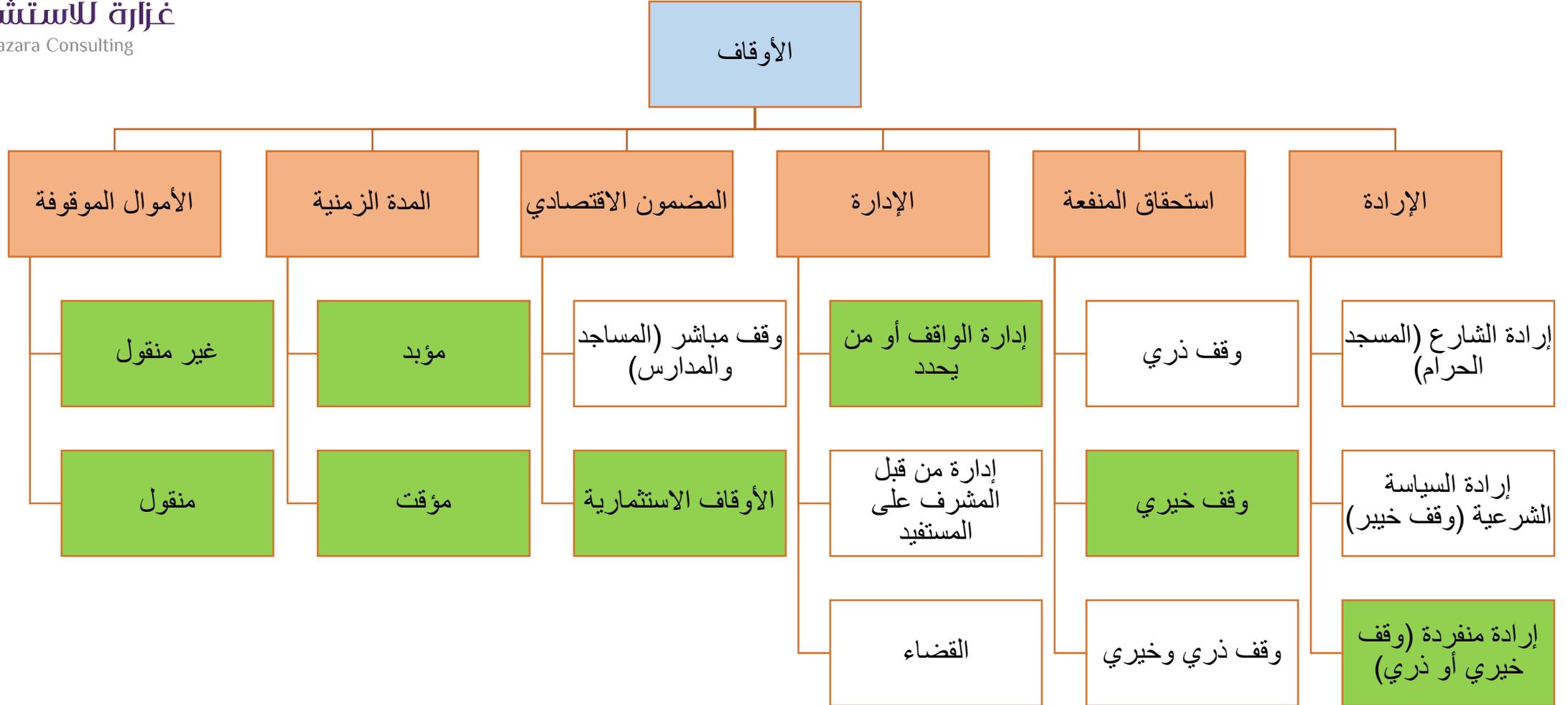
<https://cpl.hks.harvard.edu/global-philanthropy-report-perspectives-global-financial-sector>

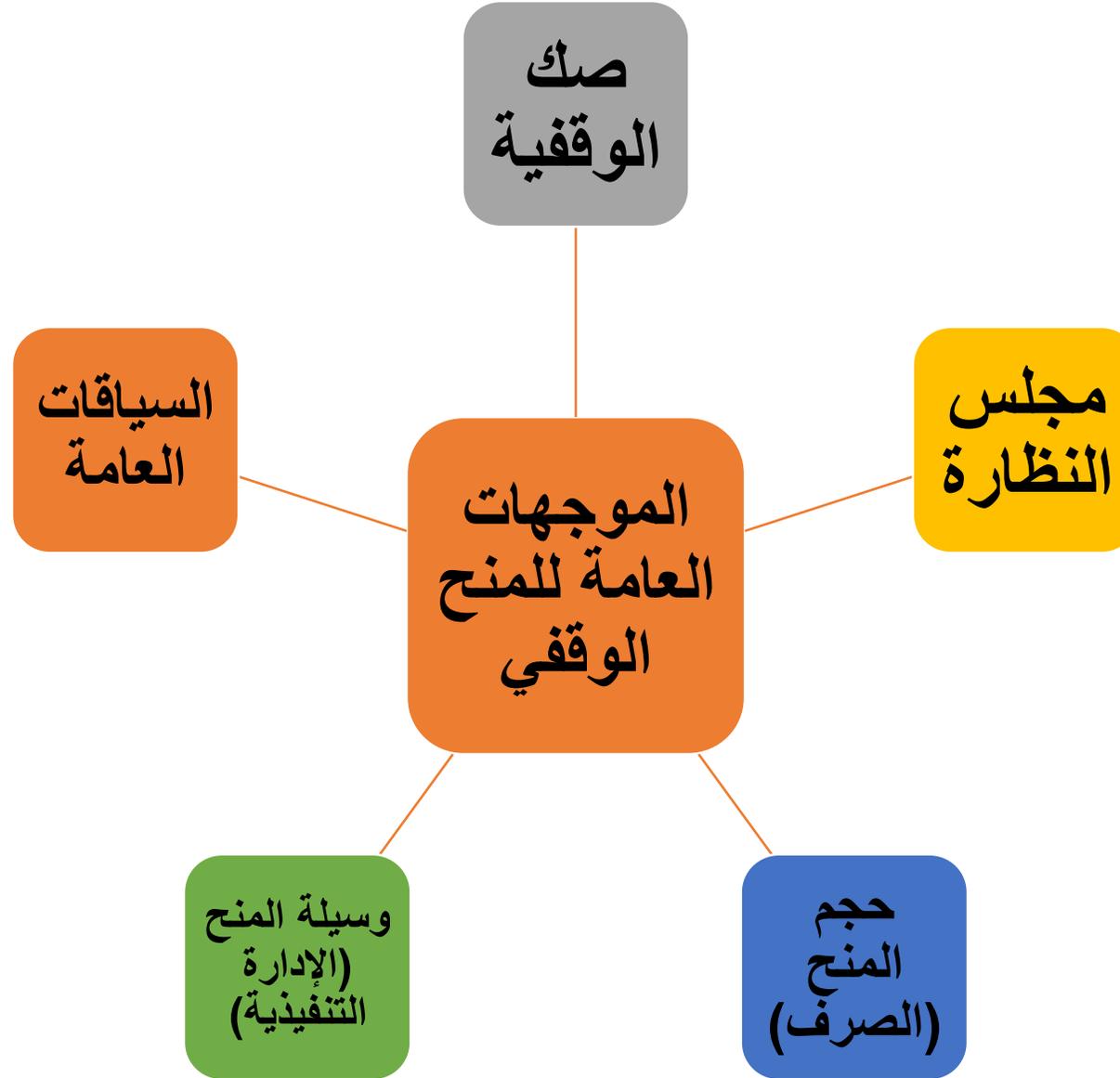


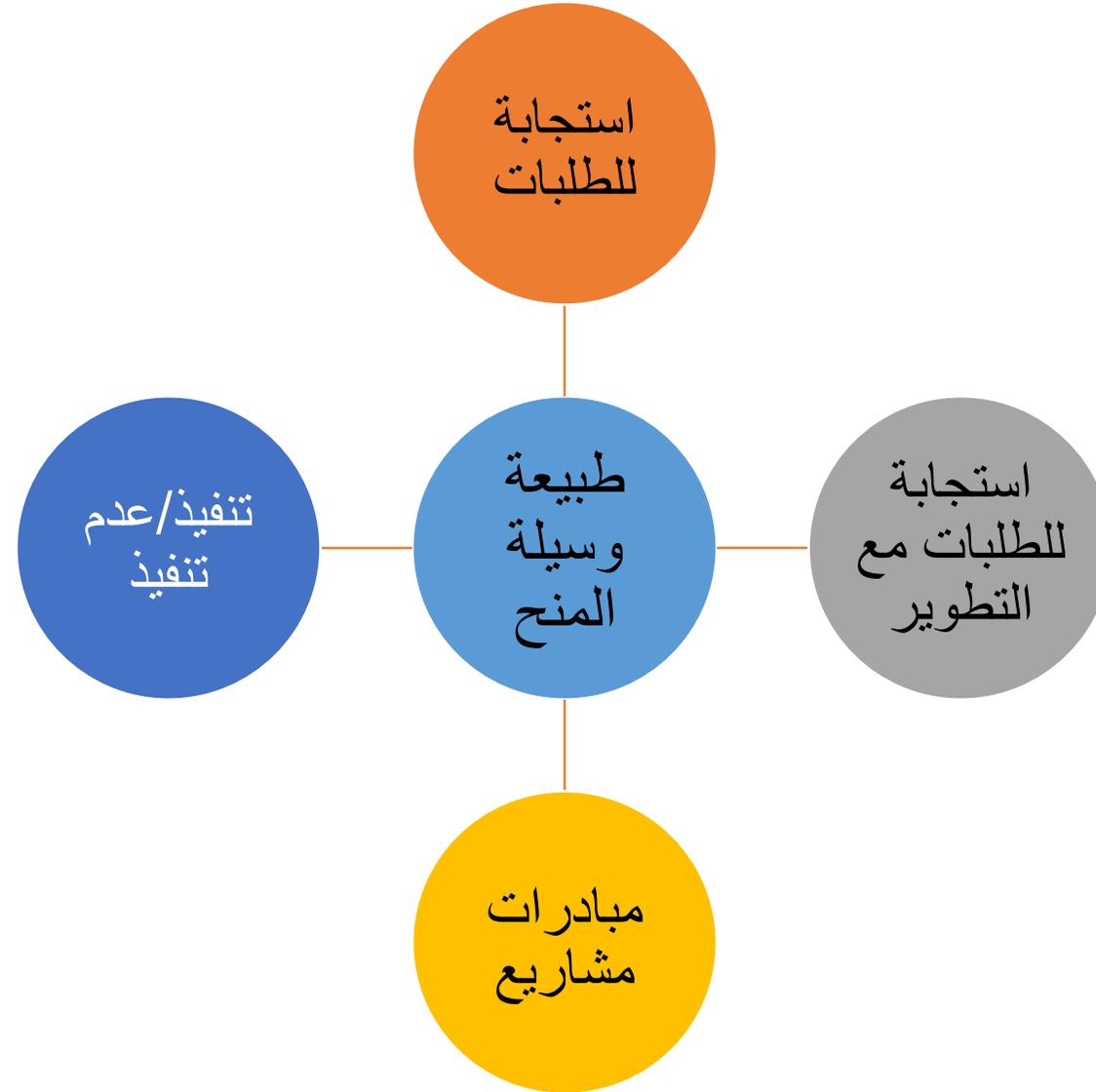
ولا يعني بالضرورة ظهور المرحلة التالية اختفاء المرحلة السابقة.







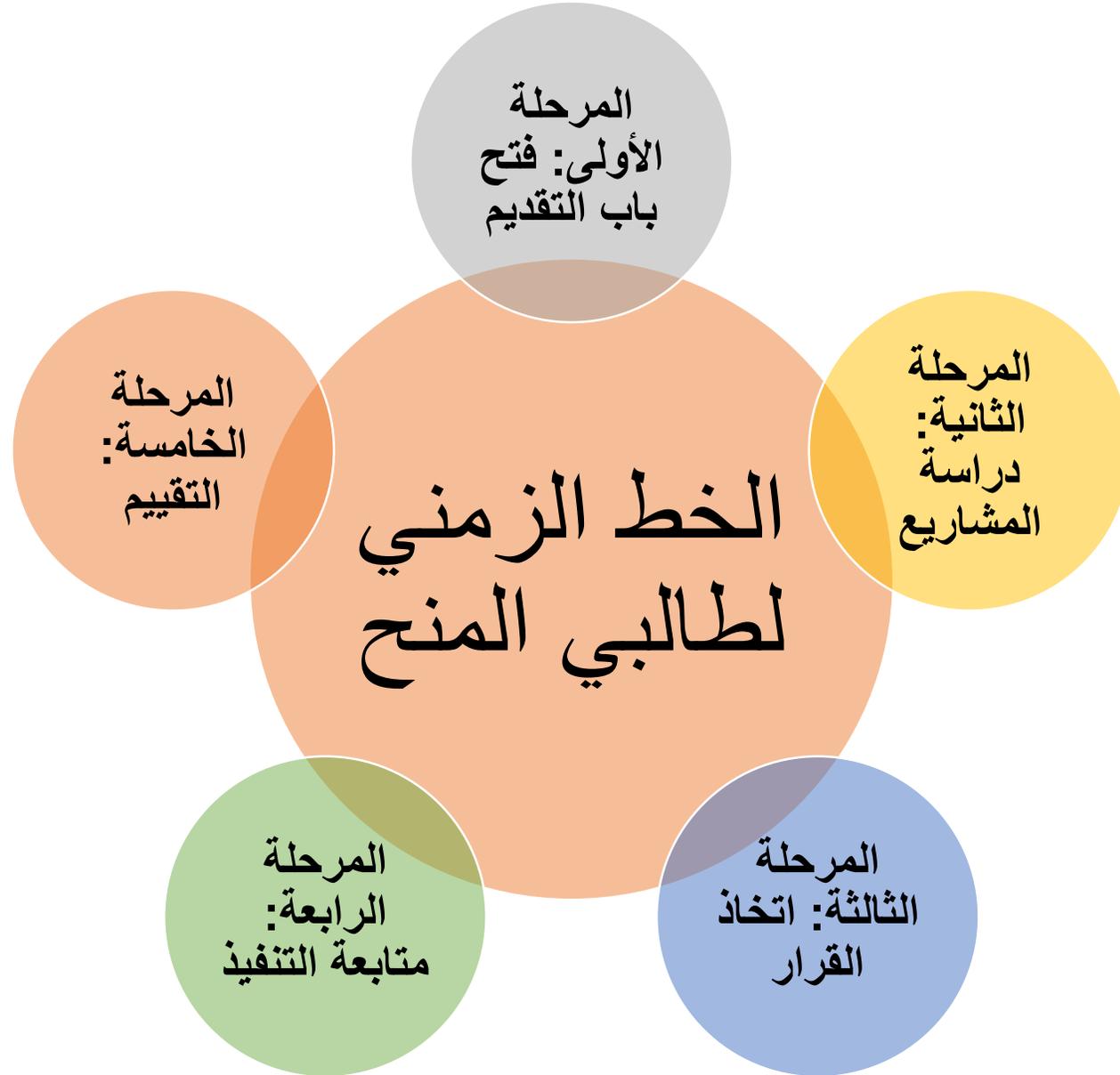




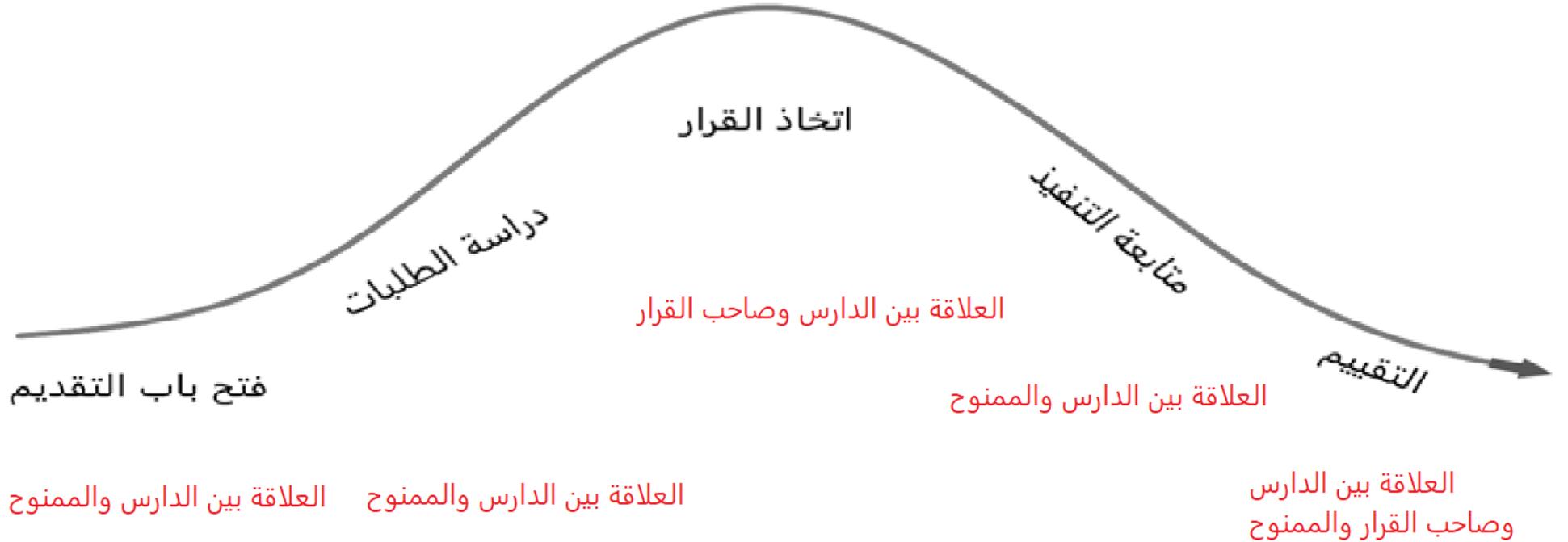
## العلاقة بين المانح وطالب المنح:

العلاقة يجب أن تكون مبنية على الثقة المتبادلة:

- العرض واضح ومكتمل من الجهة الخيرية.
- الجهة الخيرية لديها القدرة على التنفيذ.
- الجهة المانحة واضحة السياسات والتعامل.
- الجهة المانحة لديها التزام طويل الأمد.



# العلاقة بين الخط الزمني لطلبات المنح ومستوى المعايير والضوابط وأصحاب العلاقة:





# المرحلة الأولى: فتح باب التقديم:

في هذه المرحلة تكون العلاقة بين الدارس والمستفيد.

1. التوجهات العامة للمانح.
2. السياسات العامة للمانح.
3. المشروعات والبرامج التي يستهدفها المانح.
4. آلية العمل، ومواعيد الدوام والعنوان وآلية التواصل ونحوها.
5. مواعيد استقبال الطلبات، وآلية الرد عليها، ومتوسط زمن دراستها.
6. النماذج المستخدمة.
7. الخبرات والكوادر البشرية الموجودة لدى المانح.
8. حجم المنح لدى المانح.
9. شروط قبول الجهة طالبة المنح.
10. شروط قبول المشروع.



# المرحلة الثانية: دراسة الطلبات (المشاريع)

في هذه المرحلة تكون العلاقة بين الدارس والمستفيد.

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

1. الاحتياج.
2. قدرة الجهة الخيرية على التنفيذ.
3. الخلفية السابقة.
4. الثقة بالجهة الخيرية (وجود تقارير موثوقة، داعمين موثوقين آخرين، ...)
5. الرغبة الذاتية.
6. رد الجميل (متخرج من الجامعة).

ملحوظة: هنا مهم توحيد المصطلحات مثل شرط/معياري، مشروع/برنامج وهكذا.



## المرحلة الثالثة: اتخاذ القرار:

في هذه المرحلة تكون العلاقة بين الدارس ومنتخب القرار.

هذه المرحلة يكون مستوى الضوابط والمعايير أعلى من المرحلة السابقة:

1. التعاقد
2. آلية المتابعة.
3. ضابط الاتصال.
4. مراحل التنفيذ.
5. وضوح المخرجات.
6. موائمة التوقعات من جميع الأطراف (مفهوم موحد للنجاح).
7. وضوح الجانب المالي.
8. التغييرات المحتملة على المشروع وآلية التعامل معها (إدارة المخاطر).



## مجالات المنح:

يوجد مجالات متنوعة للمنح ومن أبرزها:

1. منح المشاريع (الأنشطة).
2. منح المصروفات العامة والإدارية (قد تكون محملة على المشروع).
3. منح البرامج (مشاريع طويلة التنفيذ).
4. منح الأصول.
5. منح الاستثمارات والأوقاف.



## المرحلة الرابعة: متابعة التنفيذ (الإدارة):

في هذه المرحلة تكون العلاقة بين الدارس والمستفيد.

- 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: التقييم (الإغلاق): في هذه المرحلة تكون العلاقة بين الدارس والمستفيد ومنتخذ القرار.

### • مستوى التقييم:

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

### • نوع التقييم:

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

## تابع المرحلة الخامسة: التقييم (الإغلاق):

1. عزو النتائج للتدخلات.
2. مستوى الحقائق والبيانات.
3. أثر البرنامج.
4. التعلم وتحسين النتائج.
5. التقارير.
6. تساعد أدواتي نظرية التغيير والاطار المنطقي في التقييم .



## قواعد أساسية في المنح:

1. المنح علم مشمول بنظام العمل الوقفي والخيري والمالي ومكافحة غسل الأموال ومكافحة جرائم الإرهاب وتمويله والضريبة والزكاة ومجموعة العمل المالي (FATF) ونحوها.
2. الإفصاح والشفافية مهمة في العمل الوقفي.
3. وجود معدل منح واضح، يعني التزام طويل من المانحين.
4. عادة تزيد أصول الوقف من المنح الجديدة أو العوائد الاستثمارية.
5. عادة يتم المنح لكيانات نظامية معتمدة، وعن طريقها يتم إيصال المنح للمستحقين.
6. عادة يتم الفصل بين النشاط الاستثماري والنشاط الخيري.



## تحديات المنح:

- 1/ استقرار مستوى المنح السنوي.
- 2/ المحافظة على القيمة الفعلية للأصول وتنميتها.
  - يتم تجاوز هذين التحديين عن طريق:
    - وجود سياسة طويلة المدى في المنح.
    - وجود قاعدة للتسوية يتم عن طريقها التعديل تدريجيا على المنح.
- 3/ مؤهلين في مجال المنح، لأنه يعتمد على عدد من العلوم مثل المالية والإدارة والعلاقات العامة ونحوها.



غزارة للاستشارات  
Ghazara Consulting

شكرا لاستماعكم وسعدت بمتابعتكم  
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

للتواصل

[Info@ghazara.com](mailto:Info@ghazara.com)

[asaf0052@gmail.com](mailto:asaf0052@gmail.com)

@alfozanali

0505174025