

مؤسسة مزن الخيرية
Muzun Charity Foundation



ملتقى مصادر
النمو والأول
The First Growth
Drivers Forum



جمعية تنمية الموارد المالية
Financial Resources Development Association

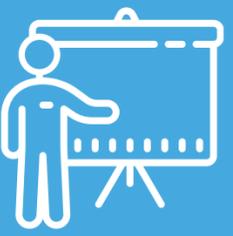


منح الاستجابة من المفهوم إلى القرار المهني

إعداد وتقديم

د. علي سليمان الفوزان





منح الاستجابة

منحٌ يُنْعَقَد استنادًا إلى طلبٍ يُقدِّمه فردٌ أو كيان، وقد يكون التنفيذ عبر الجهة طالبة المنحة أو عبر وسيط/منفذ.

نسبة المنح/الصرف

تحدَّد ك(مبلغ سنوي ثابت لسنوات) أو (نسبة مقابل الأصول).

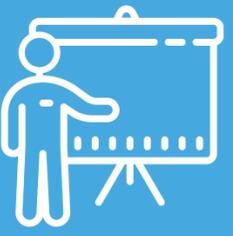
منحة/منيحة

العطية بعمومها؛ سواء كانت مطلقة أو مستردة، أو أموالاً أو أعياناً كالأطعمة، أو خدمات كالتعليم وغيرها

أنماط الجهات المانحة

مؤسسات أهلية مانحة، أوقاف، مسؤولية مجتمعية.

أولاً: تمهيد وتعريفات سريعة



مؤسسة مزن الخيرية
Muzun Charity Foundation



ملتقى مصادر
النمو والأول
The First Growth
Drivers Forum



جمعية تنمية الموارد المالية
Financial Resources Development Association



أنواع المنح

منح الأفراد، منح الكيانات



وسائل المنح

تنفيذ مباشر، استجابة للطلبات، استجابة مع تطوير، مبادرات من المانح



مجالات المنح

مشاريع/برامج، المصروفات العامة والإدارية، القروض، الاستثمارات، الأوقاف، الأصول



قواعد أساسية موجزة

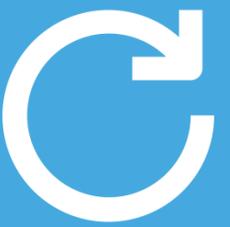
المنح يخضع لأنظمة العمل الوقفي والخيري والمالي ومكافحة الجرائم المالية والضرائب والزكاة ونحوها.

الحوكمة (سلامة مالية، شفافية وإفصاح، التزام وامثال) عنصر جوهري.

الفصل بين الاستثمار والصرف الخيري، والعمل غالبًا عبر كيانات نظامية معتمدة.

توحيد المصطلحات (شرط/معياري، مشروع/برنامج...).





دورة المنح (5 مراحل قصيرة)

مؤسسة مزن الخيرية
Muzun Charity Foundation



ملتقى مصادر
النمو والأول
The First Growth
Drivers Forum



جمعية تنمية الموارد المالية
Financial Resources Development Association



فتح باب التقديم

إعلان التوجّهات، المواقيت، النماذج، الشروط، حجم المنح

دراسة الطلبات

فحص نظامي-مالي-فني.

اتخاذ القرار

قبول/رفض/طلب استكمال

متابعة التنفيذ

إدارة الصرف، تتبّع المخرجات

التقييم والإغلاق

قياس النتائج والتعلّم المؤسسي



ثانيًا: خريطة منظومة المنح ودورها المختصرة



مواعيد واضحة: فتح وإقبال التقديم، متوسط زمن الدراسة، آلية الرد (قبول أولي/استكمال/رفض).

حوكمة القرار المبكر: من يراجع أولاً؟ من يرشح؟ ضوابط تضارب المصالح.

سياسة التواصل: بريد/هاتف/نقطة اتصال واحدة، رسائل تلقائية بتأكيد الاستلام وتتبع الطلب.

توجّهات المانح مُعلّنة بوضوح: المجالات/القضايا، المواقع الجغرافية، الفئات المستهدفة، الإطار الزمني

شروط الأهلية: أهلية الجهة/المشروع، الحد الأدنى من الوثائق، الاستثناءات (إن وجدت).

سعة الاستيعاب: حجم المنح المخصّص، عدد الدورات السنوية، طاقة الفريق لمعالجة الطلبات.

قنوات التقديم ونماذج موحّدة: رابط/بوابة، نموذج طلب موحّد، إرشادات تعبئة مختصرة.



وثائق/دلائل مطلوبة بإيجاز (تذكر في صفحة الدعوة)

ميزانية موجزة: بنود رئيسة + فرضيات مختصرة، ونسبة المصاريف الإدارية إن وجدت.

بيانات الجهة: ترخيص/سجل ساري، لائحة حوكمة مختصرة، تفويض موقع لمسؤول الاتصال.

الطرفان/الأطراف: وسيط/منفذ/موردون (إن وُجدوا) مع أدوار واضحة مختصرة.

بيانات المشروع: هدف قابل للقياس، خلفية وحاجة مختصرة، مكان ومدة التنفيذ، خطة أولية للمخرجات والمؤشرات

التقييم والمتابعة: أداة قياس أساسية (حتى لو أولية)، ومسؤولية جمع البيانات.



قنوات مشتتة (نماذج متعددة/بريد غير مخصص) تشتت
التبّع.

سقف تمويل غير مُصرّح به يخلق توقعات غير واقعية.

غياب مسار «الفرز الأولي» يؤدي لتراكم الطلبات غير المؤهلة
على اللجان الفنية

دعوة عامة فضفاضة تؤدي لطلبات خارج التوجّهات.

نموذج طلب معقّد يرفع كلفة التقديم ويقلّل الجودة.

تواريخ غير منضبطة (لا إقفال واضح/لا مهلة للرد).



(أ) الجانب النظامي (Legal/Regulatory)



مؤشرات خطر

- ثغرات في السجل النظامي أو تواريخ منتهية.
- تضارب مصالح غير مُدار.
- دور غير واضح لوسيط أو منقذ.
- غموض نطاق التنفيذ أو الجهة المستفيدة.



ما الذي نتحقق منه؟

- سلامة الوضع النظامي للمتقدم (سجل/ترخيص، أهلية التعاقد).
- سياسات الحوكمة والالتزام (مجلس إدارة/لوائح داخلية/تفويضات وصلاحيات).
- توافق نطاق الطلب مع توجهات المانح (قضية/تخصص/مكان/زمن).
- الأطراف ذات العلاقة: وسيط/منقذ/موردون، وحدود أدوارهم ومسؤولياتهم.
- عدم وجود تحفظات أمنية/بيئية/قانونية على الموردين أو الشركاء.



وثائق/دلائل مطلوبة بإيجاز

- مستندات تأسيس/ترخيص سارية، لائحة حوكمة مختصرة، تفويضات موقّعة.
- سياسة اختيار الموردين، اتفاقيات/مذكرات تفاهم رئيسية.
- نموذج طلب مكتمل البيانات (الهدف، المكان، المدة، الميزانية الملخّصة، فريق التنفيذ، آلية التقييم).



(ب) الجانب المالي (Financial)



مؤشرات خطر

- بنود فضفاضة (سلة عامة) أو نسب إدارية غير مبررة.
- فجوات بين الموارد البشرية المقترحة وكلفتها الفعلية.
- اعتماد مفرط على مورد/بند واحد.
- ضعف ضوابط الصرف أو غياب فصل الحسابات.



ما الذي نتحقق منه؟

- دقة ميزانية المشروع (بنود واضحة، فرضيات منطقية، نسب إدارية إن وجدت).
- كفاءة التكلفة (تكلفة/مُخرج، تجنّب الازدواجية، واقعية الأسعار).
- ميزانية الجهة واكتفاءها (هل المشروع يثقل التشغيل؟).
- تقرير المحاسب القانوني واستمرارية المتابعة المالية.
- ضوابط الصرف والتحويلات، وفصل حسابات المشروع عن غيره.



وثائق/دلائل مطلوبة بإيجاز

- تفصيل ميزانية المشروع وفق قالب مفهوم لدى المانح (لا يُشترط توحيد السوق، المهم الوضوح).
- قوائم مالية مختصرة للجهة/إفادة من المحاسب القانوني.
- خطة صرف وجدولة دفعات مرتبطة بمراحل التنفيذ ومؤشرات تقدّم.



(ج) الجانب الفني (Technical/Programmatic) – 35%



مؤشرات خطر

- أهداف عامة غير قابلة للقياس.
- غياب خطة متابعة أو أدوات قياس.
- فريق غير موثم لمتطلبات النشاط.
- تمديدات زمنية متوقعة دون مبرر.



ما الذي نتحقق منه؟

- منطق التدخّل ونظرية التغيير (مشكلة محددة، مدخلات، نشاطات، مخرجات، نتائج).
- أهداف قابلة للقياس، ومؤشرات أداء (KPIs) مختصرة.
- خطة تنفيذ بمراحل وجداول ومسؤوليات وفريق كفاء.
- إدارة المخاطر والتعلم والمتابعة (كيف ستُجمع البيانات؟ كيف ستُعالج الانحرافات؟).
- موائمة المكان/الزمان مع طبيعة المستفيدين.



وثائق/دلائل مطلوبة بإيجاز

- وصف مشروع موجز (الهدف/الخلفية/الحاجة/المكان/المدة).
- مصفوفة منطقية مختصرة أو جدول مخرجات-نتائج-مؤشرات.
- سيرة فريق التنفيذ المختصرة وأدوارهم.



لا تربط «الموافقة» بطلبات قد تغيّر مسار المشروع جذريًا؛
اطلب الاستكمال دون وعود.



اطلب النواقص فقط إذا كان احتمال الموافقة واقعيًا.



حدّد مهلة واضحة لإكمال النواقص، وتجنّب إبقاء الملف
مفتوحًا بلا أمد.



قلة المورد المالي، ضغط الموارد البشرية للدراسة، عدم مواءمة النطاق، اختلاف استراتيجية التدخّل، ضعف التنفيذ.

أسباب شائعة:



توضيح سبب موجز قابل للفهم، إتاحة التقديم لاحقًا إن تغيّر السبب، الحفاظ على جسور التواصل.

آلية إبلاغ رشيدة:





سادسًا: قائمة فحص مختصرة (صفحة واحدة)

مؤسسة مزن الخيرية
Muzun Charity Foundation



ملتقى مبادر
النمو والأول
The First Growth
Drivers Forum

جمعية تنمية الموارد المالية
Financial Resources Development Association



نظامي

- تراخيص/سجلات سارية + حوكمة وتفويضات.
- عقود/اتفاقات أساسية واضحة.
- لا تحفظات قانونية/أمنية/بيئية على الموردين.



فني

- أهداف قابلة للقياس + مؤشرات أداء.
- خطة تنفيذ بمراحل ومسؤوليات وفريق ملائم.
- خطة متابعة وتعلم وإدارة مخاطر.



القرار

- قبول / طلب استكمال محدد بمهلة / رفض مسبب باحترام.
- خطة متابعة وتقييم عند القبول.



قبل دراسة الطلب

- اكتمال النموذج والملحقات.
- مطابقة النطاق لتوجّهات المانح.
- تعريف الأطراف (متقدّم/وسيط/منفّذ/موردون) وأدوارهم.

مالي

- ميزانية مشروع مفصّلة ومفهومة (فرضيات واضحة).
- نسب إدارية مبرّرة، خطة دفعات مرتبطة بمراحل التنفيذ.
- مؤشرات كفاءة تكلفة، وتقارير محاسب قانوني مختصرة.

شكراً لكم

على حسن الاستماع