

هندسة المنح

مرجعٌ تطبيقي لبدايل التمويل
التموي وأساليبه



إعداد
أنس بن إبراهيم عسيري

أكتوبر 2025

مقدمة

يشهد قطاع المنح اليوم انتقالًا متسارعًا من كونه أداة تقليدية لتمويل المشاريع إلى كونه ممارسة استراتيجية متقدمة، تتداخل فيها المؤسسات ذات الرؤية بعيدة المدى، وقد أسس هذا الانتقال لفهم جديد يعتبر المنح قناة لإحداث تحولات اجتماعية مستدامة، لا مجرد وسيلة لصرف الأموال أو إنجاز الأنشطة.

تضع الفلسفة المتصاعدة في الممارسات الحديثة الأثر المجتمعي في صدارة المقاصد، فالمخرجات والنتائج المباشرة تمثل محطات أولية، بينما القيمة الحقيقية تظهر فيما يتركه المنح من تغيير ممتد في السلوك والوعي والأنظمة، لذلك تبنت الجهات الرائدة عالميًا منهجيات مسارات الأثر (Impact Pathways) التي تربط بشكل متسلسل بين المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج وصولًا إلى الأثر البعيد، مع تحديد أفق زمني واضح لكل مرحلة، وبهذا يصبح المنح رحلة طويلة المدى تُدار بوعي تراكمي، لا نشاطًا قصير الأجل.

انعكس هذا الوعي على إدارة المنح نفسها؛ إذ أصبحت عملية مؤسسية مركبة تتطلب كفاءات متخصصة وآليات تشغيلية متقدمة، من التحليل المسبق للقضايا، إلى تصميم التدخلات، وإدارة المخاطر، ومتابعة التنفيذ، وقياس الأثر عبر الزمن، ولا

يمكن لهذه المنهجية أن تتحقق بلا مخصصات تشغيلية، وتشير الممارسات إلى أن المصروفات التشغيلية قد تصل إلى (20%) من حجم المنحة، ويُنظر إلى هذه النسبة باعتبارها تكلفة تعظيم الأثر (Impact Maximization Cost)؛ أي استثمار واسع يضاعف قيمة كل ريال منفق، فالمنح التي تمر عبر هذا المسار تحقق أثرًا أعمق وأدوم، مقارنةً بنماذج تقلل هذه النسبة فتفقد القدرة على صناعة التغيير المرجو. إن إغفال هذه العملية يعرّض الموارد لخطر التبدد، بينما إدراكها وتحملها يضمن تحويل الموارد المالية إلى قيمة مجتمعية مضاعفة.

وفي هذا السياق، يمكن تفهّم الحذر الذي قد تبديه بعض الجهات تجاه النماذج غير التقليدية للمنح، نظرًا لما تتطلبه من تعقيد وتجريب، إلا أن هذا الحذر ذاته يمكن أن يكون مدخلًا لفرصة أوسع، عبر اعتماد تجارب جزئية أو محدودة النطاق تسمح باختبار هذه النماذج وقياس أثرها عمليًا، إن التوسّع التدريجي في النظر والتجربة يفتح الطريق أمام اعتماد أدوات أكثر نجاعة، ويعزز قدرة المنح على بلوغ الأثر المنشود.

ومن هذا المنطلق، فإن تحقيق الأثر لا يقوم على حجم الموارد وحده، بل على كيفية توجيهها عبر نماذج وأساليب منح متنوعة تستجيب لاختلاف القضايا المجتمعية وتباين السياقات التنموية، فلم يعد نموذج واحد كافيًا لاحتواء هذا التنوع، بل بات من الضروري أن يمتلك المانحون سلة أدوات متعددة، تتيح لهم اختيار الآلية الأنسب لكل قضية؛ من النداءات المفتوحة، إلى المناقصات التنافسية، إلى الاستقطاب المباشر، إلى المنح المشروط بالنتائج، وغيرها من النماذج التي أثبتت قدرتها على مضاعفة الأثر وضمان استدامته.

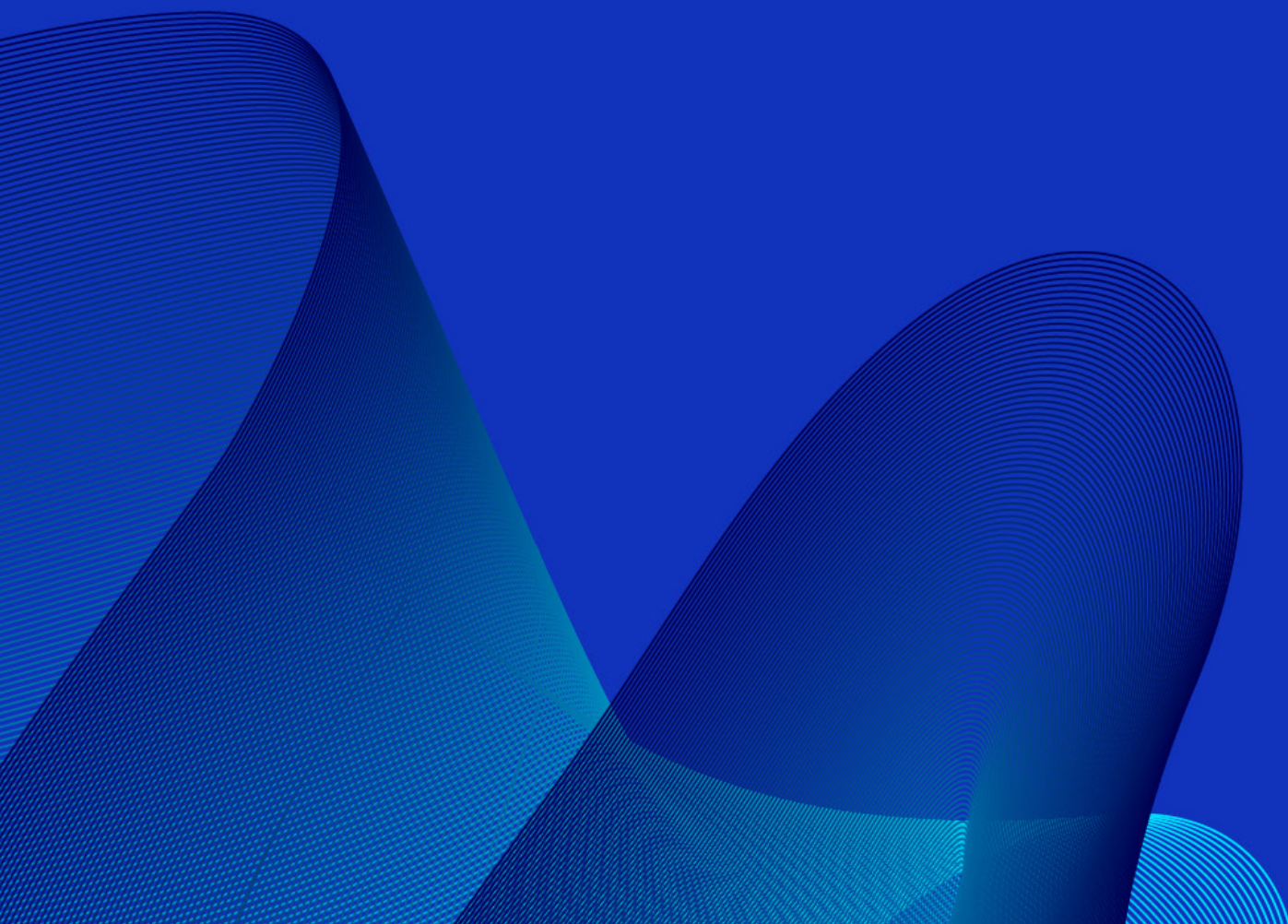
يُسهم هذا الملف في فتح نافذة على الطيف المتنوع لأساليب المنح، ويضع بين يدي المعنيين تصورًا عمليًا يساعدهم على اختيار النموذج الأقدر على تحقيق الأثر في كل سياق.

منطق اختيار نموذج المنح المناسب

يتشكل اختيار نموذج المنح من قراءة السياق الذي يعمل فيه المنح؛ فطبيعة القضية المراد معالجتها تحدد مدخل التعامل معها، سواء كانت قضية إسعافية تستدعي منطق الاستجابة، أو مسألة مركبة تتطلب نماذج تنافسية أو مبادرة، كما يوجّه مستوى نضج الجهة المنفذة نوع النموذج الملائم، فالنماذج القائمة على النتائج أو التعاقد أو التنافس تستند إلى جهات قادرة على التنفيذ والرصد والامثال، بينما تستدعي البيئات الأقل نضجاً نماذج تدريجية أو تراكمية. وتوجّه غاية المنح نوعه؛ فخطاب الإطفاء ينتج نماذجه، وخطاب بناء القدرات ينتج نماذجه، وخطاب تغيير السلوك أو صناعة الأثر ينتج نماذجه. ويُضاف إلى ذلك أفق الزمن، فالأثر القصير يقود إلى أدواته، والأثر الطويل يقود إلى أدواته، كما تعمل ولاية المانح وهويته كطبقة حكمة، بما تتضمنه من محددات للمجالات، ومستويات للمخاطرة، والزامات قيمية، فتوجّه النموذج الملائم داخل هذا الإطار، وإلى جوار ذلك يؤثر الإيكوسيستم المحيط؛ فتركيبه الميدان، وتداخل المانحين، وبنية الحوكمة القطاعية، وحساسية البيئة الإعلامية والاجتماعية، كلها تشكّل شروط تشغيل النموذج وتحدد مدى قابليته للتفعيل في ذلك السياق.

بهذا المنطق يصبح اختيار نموذج المنح نتاج قراءة سياقه: القضية، الجهة، الغاية، الأفق، ولاية المانح، وبنية الإيكوسيستم الحاضن. ومع اكتمال هذه القراءة، تتحول النماذج من قائمة خيارات إلى أدوات وعي يُختار منها ما يصنع أثره في موضعه.

نمـلـانـج المنـح



النموذج الأول النداء المفتوح

نبذة

أسلوب تقليدي يقوم على إعلان عام لفتح باب التقديم أمام الجهات غير الربحية، بحيث تتقدم بمقترحات مشاريعها وفق معايير وشروط محددة، ثم يجري تقييمها واختيار المناسب منها.

الهدف العام توسيع قاعدة المشاركة وإتاحة الفرصة لظهور مبادرات متنوعة، مع تعزيز الشفافية والمنافسة.

متى يُستخدم؟

في المراحل الأولى لتجربة الجهة المانحة مع المنح، حين لا يكون لديها توجه استراتيجي واضح أو محددات دقيقة للأولويات.

عندما تكون فلسفة الجهة المانحة أقرب إلى المنح الرعوي، حيث يُنظر للمنحة كوسيلة شمولية لدعم أوسع عدد من الجهات بدلاً من التركيز على أثر نوعي.

عند رغبة المانح في بناء قاعدة علاقات واسعة مع الجمعيات من دون تقييد بقضية محددة أو إطار تنموي ضيق.

القيمة المضافة	1. يتيح تنوعاً في الأفكار والحلول. 2. يُمكن الجمعيات الصغيرة أو الناشئة من الحصول على فرص.
التحديات	<ul style="list-style-type: none">• قد يستهلك وقتاً وجهداً كبيراً في فرز المقترحات.• خطر تشتت الموارد على مشاريع صغيرة أو غير مركزة.• يحتاج آليات تقييم صارمة لتفادي المجاملة أو التكرار.

أمثلة تطبيقية

اعتمدت مؤسسة عبدالله بن إبراهيم السبيعي الخيرية ومؤسسة سليمان الراجحي الخيرية هذا النموذج في بعض برامجها، حيث تستقبلان مقترحات من الجمعيات ضمن نداءات معلنة.

النموذج الثاني

النوافذ الموضوعية

نبذة

أسلوب يقوم على تخصيص التمويل لقضية أو مجال محدد (مثل التعليم، الصحة، المياه)، بحيث تُعلن الجهة المانحة عن نافذة موضوعية واضحة، ويقتصر استقبال المقترحات على المشاريع المرتبطة بها.

الهدف العام تركيز الموارد على قضايا ذات أولوية لتحقيق أثر أعمق، وتفاذي تشتت الجهود، مع إظهار التزام المانح باتجاه استراتيجي محدد.

متى يُستخدم؟

عندما تمتلك الجهة المانحة رؤية أكثر وضوحًا في تحديد أولوياتها، فتقرر أن تركز على قضية أو أكثر بدلاً من التوزيع الشمولي.

عند رغبة المانح في توجيه بوصلة العمل المجتمعي نحو مسارات يعتبرها أكثر إلحاحًا أو تأثيرًا.

عندما يسعى المانح إلى تراكم الخبرة والمعرفة في مجال محدد بدل التنقل بين قضايا متفرقة.

القيمة المضافة	1. يرفع وضوح توجهات المانح ويجعل العمل يفهم أولوياته. 2. يسهل قياس الأثر لأن جميع المشاريع مرتبطة بقضية واحدة. 3. يسمح بتراكم الخبرة المؤسسية لدى المانح في مجال محدد.
التحديات	<ul style="list-style-type: none">قد يُقصي مبادرات جيدة تقع خارج نطاق النافذة.يحتاج إلى قدرة على صياغة "إطار موضوعي" واضح حتى لا يكون العنوان واسعًا جدًا أو فضفاضًا.يتطلب تحديثًا دوريًا للأولويات كي يظل متنسقًا مع احتياجات المجتمع.

أمثلة تطبيقية

تبنّت مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية التعليم كأولوية محورية في منحها.

النموذج الثالث

مرحلتان (EOI → Full Proposal)

نبذة

أسلوب يقوم على مرحلتين: تبدأ بتقديم "خطاب اهتمام" أو مقترح أولي مختصر (Express- sion of Interest)، ثم تدعو الجهة المانحة الجهات المؤهلة لتقديم مقترح كامل (Full Proposal). الهدف تخفيف الأعباء على الجمعيات، والتركيز على الأكثر ملاءمة قبل الدخول في التفاصيل.

الهدف العام زيادة كفاءة عملية الاختيار من خلال تقليل عدد المقترحات المفصلة، وتوفير الوقت والجهد للمانح وللجهات المتقدمة.

متى يُستخدم؟

عندما ترغب الجهة المانحة في تصفية أولية سريعة قبل الدخول في التفاصيل. في القضايا التي تتطلب مقترحات معقدة أو ضخمة، حيث يكون إعداد المقترح الكامل عبئاً على الجمعيات والمانح معاً. عند العمل في بيئة فيها كثرة من الجمعيات أو المقترحات، ويحتاج المانح إلى آلية لترشيح الأنسب مبكراً.

القيمة المضافة

1. يختصر التكاليف والوقت على الجمعيات التي لن يتم اختيارها.
2. يسمح بتركيز جهود المانح على تقييم أعمق لعدد محدود من المقترحات الجادة.
3. يعزز الشفافية ويُشعر الجمعيات أن هناك "مراحل عادلة" للتصفية.

التحديات

- يتطلب قدرة على صياغة معايير واضحة للتصفية الأولية.
- قد يجعل بعض الجمعيات الصغيرة تتردد في التقديم إذا رأت أن لديها فرصة ضعيفة للانتقال للمرحلة الثانية.
- يحتاج إلى إدارة اتصال جيدة حتى لا يُشعر الجمعيات بالاستبعاد المبكر بلا مبرر.

المناقصات التنافسية (RFP / Tender)

نبذة

أسلوب يقوم على إعداد كراسة مواصفات (Request for Proposal - RFP) تتضمن معايير وشروط تنفيذ مشروع محدد بوضوح، ثم فتح المجال أمام الجهات المؤهلة لتقديم عروضها التنافسية. تُقيّم العروض بناءً على الجودة والكفاءة والتكلفة، ويتم اختيار الأنسب للتنفيذ.

تحقيق الخدمة المجتمعية المطلوبة بأفضل جودة وأفضل تكلفة، من خلال اختيار الجهة الأنسب - سواء كانت جمعية أهلية أو شركة أو مكتبًا متخصصًا - بما يضمن تحقيق النفع العام وفق المعايير المحددة.

الهدف العام

متى يُستخدم؟

عندما تكون القضية أو المشروع محدد المعالم وقابلًا للترجمة إلى مواصفات واضحة يمكن التنافس عليها. في المشروعات الكبيرة والمعقدة التي تتطلب جهة تنفيذ باحترافية عالية لضمان الجودة والالتزام. عند رغبة المانح في تحقيق نتائج دقيقة وقابلة للقياس، بعيدًا عن المنح العامة أو المفتوحة.

1. ضمان أعلى مستوى من الكفاءة في التنفيذ، عبر الجمع بين الجودة والتكلفة المناسبة.
2. تعزيز الشفافية وعدالة التنافس بين مختلف الجهات -جمعيات أو شركات-.
3. تحفيز تقديم حلول مبتكرة ضمن معايير دقيقة ومحددة مسبقًا.

القيمة المضافة

- قد يحوّل العلاقة مع المنفذين إلى علاقة مقاول-عميل بدل شراكة تنموية طويلة المدى.
- يتطلب قدرة عالية على صياغة كراسة مواصفات محكمة ودقيقة.
- خطر هيمنة الجهات الكبيرة والمحترفة على المنافسة، مما قد يقلل فرص الجهات الصاعدة.

التحديات

أمثلة تطبيقية

مؤسسة الأمير متعب بن عبدالعزيز الأهلية في بعض مشروعات السقيا، حيث تضع المواصفات وتفتح المنافسة للتنفيذ.

النموذج الخامس

التشغيل التعاقدى

نبذة

أسلوب يقوم على التعاقد مع جمعية أو شركة متخصصة لتشغيل خدمة أو برنامج قائم بشكل مستمر، وفق اتفاق محدد المدة والتكلفة والمعايير. يختلف عن المناقصة التنافسية في أن الهدف هنا تشغيل خدمة مستمرة لا تنفيذ مشروع مؤقت.

الهدف العام تحقيق الخدمة المجتمعية المطلوبة بأفضل جودة وأفضل تكلفة، من خلال اختيار الجهة الأنسب - سواء كانت جمعية أهلية أو شركة أو مكتبًا متخصصًا - بما يضمن تحقيق النفع العام وفق المعايير المحددة.

متى يُستخدم؟

عند وجود خدمة مستمرة تحتاج إدارة وتشغيل منتظم (مثل تشغيل المساجد، ودور رعاية، أو برامج سقيا دائمة).

عندما يسعى المانح إلى نقل العبء التشغيلي إلى جهة أخرى أكثر تخصصًا وخبرة، مع الاكتفاء بدوره كمشرف وممول ومراقب للأثر.

في القضايا التي تتطلب تواجداً طويل المدى أكثر من مشروع مؤقت أو مبادرة قصيرة.

القيمة المضافة	1. يضمن استمرارية الخدمة بجودة ثابتة. 2. يتيح للمانح التركيز على الدور الاستراتيجي بدلاً من الانشغال بالتشغيل. 3. يسمح ببناء شراكة مع جهات متخصصة تمتلك خبرة عملية مباشرة.
التحديات	<ul style="list-style-type: none">• خطر تحول التشغيل إلى خدمة روتينية تركز على التسيير اليومي فقط، مع تراجع البعد التنموي أو المجتمعي.• الحاجة إلى نظام رقابة وتقييم دوري للتأكد من التزام الجهة المشغلة بالمعايير المتفق عليها.• احتمال انخفاض مساحة الابتكار والتطوير إذا كانت العقود صارمة جدًا ولا تسمح بتجريب حلول جديدة.

أمثلة تطبيقية

بعض الجمعيات السعودية تتولى تشغيل مراكز متخصصة بتمويل من مؤسسات مانحة.

النموذج السادس

المنح الموجّهة

نبذة

أسلوب يقوم على أن تحدد الجهة المانحة مسبقًا المشروع أو المبادرة التي ترى أهميتها، ثم تختار الجهة المنفذة المناسبة، وتوجّه لها المنحة لتنفيذ هذا المشروع بعينه. هنا لا يكون التقديم مفتوحًا، بل هو تمويل مخصص ومباشر لمشروع استراتيجي.

الهدف العام تركيز الموارد على قضايا أو مبادرات يعتبرها المانح أولوية استراتيجية، وضمان تنفيذها بالشكل الذي يراه أكثر تحقيقًا للأثر.

متى يُستخدم؟

عندما تكون لدى المانح رؤية واضحة تجاه قضية أو مشروع محدد. إذا كان المشروع عالي الأهمية أو رمزيًا للمانح. عندما يسعى المانح إلى تحقيق أثر مركّز بدلًا من توزيع الموارد على مقترحات متعددة.

1. يعكس وضوح رؤية المانح واهتمامه بقضايا بعينها. 2. يحقق تركيزًا عاليًا في الأثر بدل التشتت. 3. يتيح تنفيذ مشروعات استراتيجية، حتى لو لم تبادر الجمعيات بطرحها.	القيمة المضافة
• قد يُنظر إليه كإقصاء للجمعيات الأخرى إذا لم يكن مبررًا بشفافية. • يضع مسؤولية كبيرة على المانح في اختيار الجهة الأنسب وضمان نجاحها. • يقلل من تدفق الأفكار الجديدة التي عادةً تأتي من الجمعيات.	التحديات

أمثلة تطبيقية

عالميًا: مؤسسة Bill & Melinda Gates Foundation كثيرًا ما تموّل مبادرات بعينها (مثل حملات التطعيم العالمية) عبر منح موجهة لشركاء محددین.

النموذج السابع

المنح بالمبادرة

نبذة

أسلوب يتجاوز انتظار طلبات الجمعيات، حيث يبادر المانح بالنزول إلى الميدان، ورصد القضايا، ثم اختيار المشاريع أو المبادرات التي يرى أهميتها، والتواصل مع الجهة الأنسب لتنفيذها. هنا يكون المانح مبادراً وموجّهاً بدلاً من أن يكون مستقبلاً فقط للمقترحات.

الهدف العام تحويل المانح من مَقُول سلمي إلى فاعل مبادر، بما يعزز تركيز المنح على القضايا ذات الأولوية الحقيقية بدلاً من الاكتفاء بما يُعرض عليه.

متى يُستخدم؟

عندما يسعى المانح إلى قيادة جدول الأولويات بدل الاعتماد على ما تقترحه الجمعيات. عندما يمتلك المانح قدرات رصدية أو بحثية تكشف الفجوات التنموية. في حال وجود قضايا حرجية أو ناشئة تحتاج تحركاً سريعاً قبل أن تلتفت لها بقية الأطراف.

إذا اختار المانح تركيز التدخل في منطقة جغرافية محددة لدعم تنميتها وتعزيز الخدمات فيها. حين يكون لدى المانح أولويات استراتيجية أو رمزية مرتبطة برؤيته أو إرث مؤسسه.

1. يمنح المانح دوراً قيادياً في تشكيل أجندة العمل التنموي بدل الاكتفاء بالاستجابة.
2. يحقق تركيزاً أعلى للأثر عبر اختيار قضايا أو مناطق محددة تحتاج تدخلاً نوعياً.
3. يساهم في معالجة الفجوات التنموية التي قد لا تلتقطها الجمعيات.
4. يرفع مستوى وعي الجمعيات ويحفزها على التوجه لقضايا جديدة أو مناطق مهمشة.
5. يتيح بناء نماذج تنموية رائدة يمكن أن تصبح مرجعاً يُحتذى به.

القيمة المضافة

النموذج الثامن

المنح التشاركية

نبذة

نموذج تُشارك فيه الجهة المانحة فاعلين آخرين – من مستفيدين أو خبراء أو مؤسسات – في تصميم أو تقييم قرارات المنح، مع إتاحة المجال لأن يشارك كل طرف بموارده المتاحة (مالية، عينية، بشرية، معرفية)، ليصبح المنح ممارسة جماعية لا قائمة على ممول واحد.

الهدف العام صناعة قرار منح أقرب إلى الواقع وأكثر عدالة وقابلية للقبول المجتمعي، مع تحويل علاقة المنح من "ممول/متلق" إلى "شراكة أثر".

متى يُستخدم؟

في القضايا الحساسة أو المعقدة التي تحتاج مدخلًا اجتماعيًا لا إداريًا فقط. عند رغبة المانح في تحفيز مساهمات موازية من شركاء بدل تمويل منفرد. عند الحاجة لبناء التزام جماعي تجاه مشروع لا يكفي فيه المال وحده.

القيمة المضافة	<ol style="list-style-type: none">1. إدخال "معرفة القرب" من الميدان إلى قرار المنح.2. تجميع موارد متعددة (مالية، عينية، خدماتية، بشرية) في منصة واحدة.3. خلق شعور بالملكية المشتركة للمشروع بدل تبعية مالية.4. رفع قابلية الاستدامة عبر تعدد المساهمين لا اعتماد جهة واحدة.
التحديات	<ul style="list-style-type: none">• تعقيد الحوكمة واحتمال تضارب المصالح.• الحاجة لوقت وجهد تنسيقي أعلى.• صعوبة استخدامه في القضايا الطارئة أو الزمنية الضيقة.• ضرورة ضبط آليات المشاركة حتى لا يتحول القرار إلى مساومات.

النموذج التاسع

المنح بالنتائج

نبذة

أسلوب يقوم على ربط التمويل بالنتائج أو المخرجات المتفق عليها مسبقًا. لا يحصل المنفذ على كامل المنحة إلا عند تحقيق النتائج الموثوقة، سواء كانت عدد مستفيدين، نسب تحسن، أو مؤشرات أثر محددة.

الهدف العام تحفيز الجهات المنفذة على التركيز على النتائج والأثر بدلاً من الاكتفاء بالأنشطة أو المخرجات الشكلية.

متى يُستخدم؟

في المشروعات التي يمكن قياس أثرها بشكل واضح ومحدد-مثل نسب التحصين، أعداد المستفيدين من خدمة معينة، نسب التوظيف-.

عندما يسعى المانح إلى ضمان أعلى مستوى من الكفاءة وربط التمويل مباشرة بالأثر.

إذا كان لدى المانح قدرات على المتابعة والقياس أو إمكانية التعاقد مع جهة مستقلة للتقييم.

1. يضمن أن المال يرتبط مباشرة بالنتائج، مما يقلل الهدر. 2. يحفز الجمعيات على رفع جودة التنفيذ ومتابعة الأثر بجدية. 3. يعزز ثقافة المساءلة والشفافية بين المانح والجهة المنفذة.	القيمة المضافة
<ul style="list-style-type: none">• يتطلب وجود مؤشرات قياس دقيقة يمكن الاتفاق عليها مسبقًا.• قد يثقل على الجمعيات الصغيرة التي لا تمتلك أنظمة قياس قوية.• خطر أن تركز الجمعيات على المؤشرات القابلة للقياس فقط، وتهمل الجوانب النوعية الأصعب قياسًا.• يحتاج إلى تكلفة إضافية مرتبطة بعمليات التقييم والمتابعة.	التحديات

النموذج العاشر

الإقراض الحسن

نبذة

تمويل يُقدّم بصورة قرض ميسر بلا عائد ربحي، يُسترد لاحقًا على دفعات متفق عليها، ثم يُعاد تدويره لدعم مبادرات أخرى، بما يمنح الريال عمرًا أطول في صناعة الأثر بدل أن يُستهلك مرة واحدة.

الهدف العام
تعظيم الاستدامة المالية للأثر عبر إعادة تدوير رأس المال الخيري، وخلق التزام تشغيلي لدى الجهة المستفيدة يجبرها على الانضباط وتحويل التمويل إلى نموذج مُنتج.

متى يُستخدم؟

عند دعم مشاريع اجتماعية أو جمعيات تمتلك قدرة تشغيلية تُنتج تدفقات نقدية.

في المبادرات التي تحتاج "دفعة أولى" للانطلاق ثم تستطيع خدمة نفسها.

عندما يرغب المانح في ضمان تعاقب المستفيدين بنفس الأصل المالي عبر دورات متتالية.

القيمة المضافة	<ol style="list-style-type: none">1. الريال الواحد يخدم أكثر من مستفيد عبر إعادة التدوير.2. يرفع جدية الجهة المنفذة ويمنع تحويل المنحة إلى تشریات تشغيلية قابلة للذوبان.3. يصنع أثرًا ماليًا وسلوكيًا معًا (انضباط مالي + أثر اجتماعي).4. يقلل الاعتماد الكامل على المنح غير المستردة مستقبلاً.
التحديات	<ul style="list-style-type: none">• يحتاج فحصًا بسيطًا للقدرة التشغيلية (حتى لو غير بنكي).• حساسية ثقافية عند بعض الجهات تجاه "كلمة قرض" إن لم تُدار لغويًا جيدًا.• تعثر السداد قد يعيق دورة إعادة التمويل إن لم تُدار المخاطر مبكرًا.• مناسب لفئات محددة وليس لجميع الكيانات أو القضايا.

الخاتمة

فتح هذا الملف نافذة على الطيف الواسع لأساليب المنح، لا طلباً للحصر ولا ادعاءً للاكتمال، بل توسيعاً لأفق التفكير خارج النموذج الواحد الذي ظلّ مهيمناً لسنوات. والمقصود من هذا الطرح ليس استبدال طريقة بأخرى، بل استدعاء الوعي بأن المنح -شأنه شأن أي أداة تنموية- يتشكل بحسب ما يراد له أن يحققه، وأن تنوع النماذج هو شرط من شروط جودة الأثر لا من علامات الاضطراب، وحين نفتح هذا الباب، تبقى في المشهد مساحات واسعة لم تُفصل في هذه الورقة، مثل:

05	04	03	02	01
منح مرحلة التصميم قبل التنفيذ (Design Funding).	منح الاختبار والتجريب (Pilot Funding).	منح التحالفات بين عدة جهات منفذة.	منح المطابقة (Matching).	المنح عبر الوسطاء أو بيوت الخبرة.

وغيرها من الامتدادات التي لا تُنشئ نماذج جديدة بقدر ما تمنح ما ورد هنا قدرة أكبر على الاشتغال في سياقات متنوعة، ويبقى المعنى الأعمق - والذي ينبغي أن يستقر خلف كل هذه النماذج- أن المنح فعل أثر لا فعل إنفاق، إنه ليس تصريحاً للمال، بل إعادة توجيه واعي للموارد في مسار يخلّف قيمة مجتمعية قابلة للقياس والبقاء. فالمعيار لم يعد: كم صُرف؟ بل: ماذا تغيّر حين صُرف؟ وما الأثر المُترتب على هذا العطاء؟ وبهذا المعنى، فإن كل نموذج هنا يُمثّل بداية تفكير.

عن المُعد

أنس بن إبراهيم عسيري

- مستشار الاستدامة المؤسسية، يعمل على تمكين الكيانات من بناء ذاتها؛ من خلال تطوير البنية المؤسسية، وترسيخ الحوكمة، وتجويد الأداء، وصياغة استراتيجيات تنبض بالواقع وتفتح أفقًا للمستقبل.
- حاصل على ماجستير إدارة الأعمال MBA، وعلى عدد من الزمالات والبرامج التخصصية والقيادية والاعتمادات المهنية التي تكامل بها البناء العلمي والعملية في التجربة المهنية.
- خبرة عملية تجاوزت 15 عامًا بين القطاع الحكومي، والخاص، وغير الربحي.
- عضو في عدد من المجالس واللجان.



in anasasiri

✉ anas.asiri@gmail.com