

هندسة المخ

مرجعٌ تطبيقيٌّ لبدائل التمويل
التنموي وأساليبه



إعداد
أنس بن إبراهيم عسيري

أكتوبر 2025

مقدمة

يشهد قطاع المنح اليوم انتقالاً متسلقاً من كونه أداة تقليدية لتمويل المشاريع إلى كونه ممارسة استراتيجية متقدمة، تتدخل 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 يتراكّز المنح من تغيير ممتد في السلوك والوعي والأنظمة، لذلك تبنت الجهات الرائدة عالمياً منهجيات مسارات الأثر (Impact Pathways) التي تربط بشكل متسلسل بين المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج وصولاً إلى الأثر البعيد مع تحديد أفق زمني واضح لكل مرحلة، وبهذا يصبح المنح رحلة طويلة المدى تدار بوعي تراكمي، لا نشاطاً قصيراً للأجل.

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، وينظر إلى هذه النسبة باعتبارها تكلفة تعظيم الأثر (Impact Maximization Cost)؛ أي استثمار واع يضاعف قيمة كل ريال منفق، فالمنح التي تمر عبر هذا المسار تحقق أثراً أعمق وأدوم، مقارنةً بنماذج تقلل هذه النسبة فتفقد القدرة على صناعة التغيير المرجو. إن إغفال هذه العملية يعرض الموارد لخطر التبدد، بينما إدراكتها وتحملها يضمن تحويل الموارد المالية إلى قيمة مجتمعية مضاعفة.

وفي هذا السياق، يمكن تفهم الحذر الذي قد تبديه بعض الجهات تجاه النماذج غير التقليدية للمنح، نظراً لما تتطلبه من تعقيد وتجريب، إلا أن هذا الحذر ذاته يمكن أن يكون مدخلاً لفرصة أوسع، عبر اعتماد تجارب جزئية أو محدودة النطاق تسمح باختبار هذه النماذج وقياس أثرها عملياً، إن التوسيع التدريجي في النظر والتجربة يفتح الطريق أمام اعتماد أدوات أكثر نجاعة، ويعزّز 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 كافياً 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.

يسهم هذا الملف في فتح نافذة على الطيف المتنوع لأساليب المنح، ويضع بين يدي المعنيين تصوراً عملياً 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 يوّجه مستوى نضج الجهة المنفذة نوع النموذج الملائم، فالنماذج القائمة على النتائج أو التعاقد أو التنافس تستند إلى جهات قادرة على التنفيذ والرصد والامتثال، بينما تستدعي البيانات الأقل نضجاً نماذج تدريجية أو تراكمية. وتوجّه غاية المنح نوعه: خطاب الإطفاء ينتج نماذجه، وخطاب بناء القدرات ينتج نماذجه، وخطاب تغيير السلوك أو صناعة الأثر ينتج نماذجه. ويُضاف إلى ذلك أفق الزمن، فالتأثير القصير يقود إلى أدواته، والأثر الطويل يقود إلى أدواته، كما تعمل ولاية المانح وهويته كطبقة حاكمة، بما تتضمنه من محددات للمجالات، ومستويات للمخاطرة، وإلزامات قيمية، فتوجّه النموذج الملائم داخل هذا الإطار، وإلى جوار ذلك يؤثّر الإيكوسيسystem المحيط: فتركيبة الميدان، وتدخل المانحين، وبنية الحكومة 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 الإيكوسيسystem الحاضن. ومع اكتمال هذه القراءة، تتحول النماذج من قائمة خيارات إلى أدوات وهي يختار منها ما يصنع أثره في موضعه.

نمادج
المجا



النموذج الأول

النداء المفتوح

نبذة

أسلوب تقليدي يقوم على إعلان عام لفتح باب التقديم أمام الجهات غير الربحية، بحيث تقدم بمقترنات مشاريعها وفق معايير وشروط محددة، ثم يجري تقييمها و اختيار المناسب منها.

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

متى يستخدم؟

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

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.

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

1. يتيح تنوعاً في الأفكار والحلول.
2. يمكن الجمعيات الصغيرة أو الناشئة من الحصول على فرص.

القيمة المضافة

- قد يستهلك وقتاً وجهداً كبيراً في فرز المقترنات.
- خطر نشتت الموارد على مشاريع صغيرة أو غير مرئية.
- يحتاج آليات تقييم صارمة لتفادي المجاملة أو التكرار.

التحديات

أمثلة تطبيقية

اعتمدنا مؤسستا عبدالله بن إبراهيم السبيعي الخيرية ومؤسسة سليمان الراجحي الخيرية هذا النموذج في بعض برامجها، حيث تستقبلان مقترنات من الجمعيات ضمن نداءات معلنة.

النموذج الثاني

النافذة 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 المقترنات على المشاريع المرتبطة بها.



متى يستخدم؟

عندما يسعى المانح إلى تراكم الخبرة والمعرفة في مجال محدد بدل التنقل بين قضايا متفرقة. عندما تمتلك الجهة المانحة رؤية أكثر نضجاً في تحديد أولوياتها، فتقرر أن ترتكز على قضية أو أكثر بدلاً من التوزيع الشمولي.

- يرفع وضوح توجهات المانح يجعل العميل يفهم أولوياته.
- يسهل قياس الأثر لأن جميع المشاريع مرتبطة بقضية واحدة.
- يسمح بتراكم الخبرة المؤسسية لدى المانح في مجال محدد.

القيمة المضافة

- قد يُقصي مبادرات جيدة تقع خارج نطاق النافذة.
- يحتاج إلى قدرة على صياغة "إطار موضوعي" واضح حتى لا يكون العنوان واسعاً جداً أو فضفاضاً.
- يتطلب تحديث دورياً للأولويات كي يظل متسقاً مع احتياجات المجتمع.

التحديات

أمثلة تطبيقية

تبنت مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية التعليم كأولوية محورية في منتها.

النموذج الثالث

مرحلة (EOI → Full Proposal)

نبذة

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

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

متى يستخدم؟

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

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

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

النموذج الرابع

المناقصات التناافسية (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 التناافية. تُقيّم العروض بناءً على الجودة والكفاءة والتكلفة، ويتم اختيار الأنسب للتنفيذ.

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

متى يستخدم؟

عند رغبة المانح في تحقيق نتائج دقيقة وقابلة للقياس، بعيداً عن المنح العامة أو المفتوحة.

في المشروعات الكبيرة والمعقّدة التي تتطلب جهة تنفيذ باحترافية عالية لضمان الجودة والالتزام.

عندما تكون القضية أو المشروع محدد المعالم وقابل للترجمة إلى مواصفات واضحة يمكن التنافس عليها.

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

القيمة المضافة

- قد يحول 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

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

أمثلة تطبيقية

النموذج الخامس

التشغيل التعاقد

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.

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

الهدف العام

متى يستخدم؟

في القضايا التي تتطلب تواجداً طوily المدى أكثر من مشروع مؤقت أو مبادرة قصيرة. عندما يسعى المانح إلى نقل العبء التشغيلي إلى جهة أخرى أكثر تخصصاً وخبرة، مع الاكتفاء بدوره كمشرف وممول ومراقب للأثر.

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

1. يضمن استمرارية الخدمة بجودة ثابتة.
2. يتاح للمانح التركيز على الدور الاستراتيجي بدلاً من الانشغال بالتشغيل.
3. يسمح بناء شراكة مع جهات متخصصة تمتلك خبرة عملية مباشرة.

القيمة المضافة

- خطر تحول التشغيل إلى خدمة روتينية تركز على التسيير اليومي فقط، مع تراجع البعد التنموي أو المجتمعي.
- الحاجة إلى نظام رقابة وتقدير دوري للتأكد من التزام الجهة المشغلة بالمعايير المتفق عليها.
- احتمال انخفاض مساحة الابتكار والتطوير إذا كانت العقود صارمة جداً ولا تسمح بتجريب حلول جديدة.

التحديات

أمثلة تطبيقية

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

النموذج السادس

المنح الموجهة

نبذة

أسلوب يقوم على أن تحدد الجهة المانحة مسبقاً المشروع أو المبادرة التي ترى أهميتها، ثم تختار الجهة المنفذة المناسبة، وتوجه لها المنحة لتنفيذ هذا المشروع بعينه. هنا لا يكون التقديم مفتوحاً، بل هو تمويل مخصص و مباشر لمشروع استراتيجي.

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

متى يستخدم؟

عندما يسعى المانح إلى تحقيق أثر مرکز بدلاً من توزيع الموارد على مقترحات متعددة. إذا كان المشروع عالي الأهمية أو رمزاً للمانح.

عندما تكون لدى المانح رؤية واضحة تجاه قضية أو مشروع محدد.

1. يعكس وضوح رؤية المانح واهتمامه بقضايا بعينها.

2. يحقق تركيزاً عالياً في الأثر بدل التشتت.

3. يتيح تنفيذ مشروعات استراتيجية، حتى لو لم تبادر الجمعيات بطرحها.

القيمة المضافة

قد ينظر إليه كإقصاء للجمعيات الأخرى إذا لم يكن مبرراً 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

عالمياً: مؤسسة Bill & Melinda Gates Foundation كثيراً ما تموّل مبادرات بعينها (مثل حملات التطعيم العالمية) عبر منح موجهة لشركاء محددين.

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 وموجهاً بدلاً من أن يكون مستقبلاً فقط للمقترحات.

الهدف العام تحويل المانح من ممَّول سلبي إلى فاعل مبادر، بما يعزز تركيز المنح على القضايا ذات الأولوية الحقيقة بدلاً من الاكتفاء بما يُعرض عليه.

متى يستخدم؟

عندما يمتلك المانح قدرات رصدية أو بحثية تكشف الفجوات التنموية.

في حال وجود قضيّباً حرجاً أو ناشئة تحتاج تحرّكاً سريعاً قبل أن تلتفت لها بقية الأطراف.

عندما يسعى المانح إلى قيادة جدول الأولويات بدل الاعتماد على ما تقتره الجمعيات.

حين يكون لدى المانح أولويات استراتيجية أو رمزية مرتبطة برؤيته أو إرث مؤسسه.

إذا اختار المانح تركيز التدخل في منطقة جغرافية محددة لدعم تنميّتها وتعزيز الخدمات فيها.

1. يمنح المانح دوراً قيادياً في تشكيل أجenda 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 تلقطها الجمعيات.
4. يرفع مستوىوعي الجمعيات ويحفزها على التوجه لقضايا جديدة أو مناطق مهمة.
5. يتيح بناء نماذج تنموية رائدة يمكن أن تصبح مرجعاً يحتذى به.

القيمة المضافة

النموذج الثامن

المنح التشاركيّة

نبذة

نموذج تُشرك 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 في المجتمع، مع تحويل علاقة المنح من "مول/متلقٍ" إلى "شراكة أثر".
-------------	--

متى يستخدم؟

في القضايا الحساسة أو المعقدة التي تحتاج مدخلاً اجتماعياً لا إدارياً 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.

- إدخال "معرفة القرب" من الميدان إلى قرار المنح.
- تجميع موارد متعددة (مالية، عينية، خدماتية، بشرية) في منصة واحدة.
- خلق شعور بالملكية المشتركة للمشروع بدل تبعية مالية.
- رفع قابلية الاستدامة عبر تعدد المساهمين لاعتماد جهة واحدة.

القيمة المضافة

- تعقيد الحكومة 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.

التحديات

النموذج التاسع المنح بالنتائج

نبذة

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

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

الهدف العام

متى يستخدم؟

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

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

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

1. يضمن أن المال يرتبط مباشرة بالنتائج، مما يقلل الهدر.
2. يحفز الجمعيات على رفع جودة التنفيذ ومتابعة الأثر بجدية.
3. يعزز ثقافة المسائلة والشفافية بين المانح والجهة المنفذة.

القيمة المضافة

- يتطلب وجود مؤشرات قياس دقيقة يمكن الاتفاق عليها مسبقاً.
- قد يقل على الجمعيات الصغيرة التي لا تمتلك أنظمة قياس قوية.
- خطر أن تركز الجمعيات على المؤشرات القابلة لقياس فقط، وتهمل الجوانب النوعية الأصعب قياساً.
- يحتاج إلى تكلفة إضافية مرتبطة بعمليات التقييم والمتابعة.

التحديات

النموذج العاشر

الإقراض الحسن

نبذة

تمويل يُقدم بصورة قرض ميسّر بلا عائد ربحي، يُسترد لاحقاً على دفعات متقدّمة على المدى البعيد، مما يمنح الريال عمراً أطول في صناعة الأثر بدل أن يستهلك مرة واحدة.

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

الهدف
العام

متى يُستخدم؟

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

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

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

- الريال الواحد يخدم أكثر من مستفيد عبر إعادة التدوير.
- يرفع جدّية الجهة المنفذة ويساعد تحويل المنحة إلى نشريات تشغيلية قابلة للذوبان.
- يصنع أثراً مالياً وسلوكياً معاً (انضباط مالي + أثر اجتماعي).
- يقلل الاعتماد الكامل على المنح غير المسترددة مستقبلاً.

القيمة
المضافة

- يحتاج فحصاً بسيطاً للقدرة التشغيلية (حتى لو غيربنكي).
- حساسية ثقافية عند بعض الجهات تجاه "كلمة قرض" إن لم تدار لغويًا جيداً.
- تعثر السداد قد يعيق دورة إعادة التمويل إن لم تدار المخاطر مبكراً.
- مناسب لفئات محددة وليس لجميع الكيانات أو القضايا.

التحديات

الخاتمة

فتح هذا الملف نافذة على الطيف الواسع لأساليب المنح، لا طلباً للحصر ولا ادعاءً للتكامل، بل توسيعاً لأفق التفكير خارج النموذج الواحد الذي ظلل 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 يتحقق، 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 قدرةً أكبر على الاستغلال في سياقات متنوعة، ويبقى المعنى الأعمق - والذي ينبغي أن يستقر خلف كل هذه النماذج - أن المنح فعل أثر لا فعل إنفاق، إنه ليس تصريفاً للمال، بل إعادة توجيهه واعًّا للموارد في مسار يختلف قيمة مجتمعية قابلة للقياس والبقاء. فالمعيار لم يعد: كم صُرف؟ بل: ماذا تغيّر حين صُرف؟ وما الأثر المترتب على هذا العطاء؟ وبهذا المعنى، فإن كل نموذج هنا يُمثل بداية تفكير.

عن المُعِد

أنس بن إبراهيم عسيري

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



✉ anasasiri

✉ anas.asiri@gmail.com