الخرائط التصنيفية للعمل المانح

إطار تحليلي للبنية الراهنة وأنماط التشكل المؤسسي

إعداد
أنس بن إبراهيم عسيري

أكتوبر 2025

الخرائط التصنيفية للعمل المانح

يشهد العمل المانح توسعًا وتنوعًا في الفاعلين والأدوات والمداخل؛ ما أوجد حاجة لإطار تصنيفي يسمح بفهم المنظومة عبر مستوياتها المختلفة: مجال التدخل، أداة المنح، مستوى الأثر، نوع المستفيد، ودور الجهة المانحة داخل البيئة الأوسع. ووجود هذا الإطار يمكّن من بناء لغة مشتركة، ويرفع جودة التفكير الاستراتيجي، ويعزز القدرة على اتخاذ القرار وتوجيه الموارد نحو مساحات أكثر جدوى.

ويجيب هذا الملف عن سؤال التصنيف بوصفه خطوة تأسيسية لصناعة التركيز؛ إذ إن إعادة المشهد المانح في صورة خرائط تصنيف تُبرز مساحات التمايز بين الفاعلين، وتكشف المسارات الطبيعية للتموضع، وتفتح الطريق للانتقال من الحضور الواسع إلى الأثر العميق. وتعمل هذه الخرائط كبنية عقلية تسبق التخطيط، وتشكل قاعدة يُبنى عليها في السياسات، وفي الشراكات، وفي إدارة المحافظ المانحة.

الجذور العملية لظهور منهج التركيز في العمل المانح

تكوَّن مفهوم التركيز في العمل المانح من واقع الممارسة، بعد تجارب كشفت أن توجيه المنح على مساحات متناثرة يُنتج حضورًا واسعًا محدود الجدوى، بينما يتيح التركيز المقصود بناء أثرٍ قابل للقياس والدفاع والتراكم. ومع انتقال البيئة التنموية في المملكة إلى نمط يقود ببرهان الأثر، برزت الحاجة إلى ترتيب المشهد قبل الإنفاق؛ فصار التفكير التصنيفي خطوة تسبق قرار المنح، وتؤسس لخريطة تحدد مواقع الوقوف واتجاهات التعمّق، ومنها تُستمد قرارات التمويل والشراكات وحجم التدخل.

لماذا الحديث عن التصنيف؟

تبرز الحاجة إلى التصنيف لأنه الشرط الأول لولادة الأثر التنموي. فالأثر لا ينتج عن حجم المنح أو تنوع المبادرات، بل عن تركّز الجهد في مجال محدد تتراكم عنده الموارد عبر الزمن. ويمنح التصنيف هذا التركّز متكأه المعرفي، إذ يحدد الحقول الممكنة للتدخل، ويبيّن مواقع الفراغ ومناطق التزاحم، ويرسم علاقة الجهة المانحة بدورها ومستوى أثرها داخل المنظومة. وعندما تتضح الخريطة، تنشأ قابلية بناء سياسات وشراكات ومحافظ تمويل تتحرك على خط واحد، فيتحول المنح من فعل منتشر إلى قوة متراكمة تقود إلى أثر قابل للتعليل والقياس والتطوير. بهذا المعنى يعمل التصنيف كنقطة بدء لصناعة الأثر، لا كإجراء وصفي محايد.

ديناميّة الانتقال بين طبقات التركيز

التركيز في العمل المانح يتحرك على مراحل، ولا يُدار كقرار ثابت. قد تبدأ المؤسسة بتركيز قطاعي واسع لتأسيس حضور وتعلّم المشهد، ثم تتجه إلى تركيز مجالي أضيق لرفع دقة التدخل، ثم تستقر لاحقًا على تركيز فئوي أو جغرافي عميق لتحقيق أثر تراكمي داخل مساحة محددة. هذا الانتقال ينتج عن تراكم المعرفة بالتجربة، وتغيّر معطيات البيئة، وتبلور القدرة التنفيذية، فيتحول التركيز من حالة إلى أخرى بوصفه مسار نضج مؤسسي لا تغيّرًا في المزاج أو الأسلوب.

أولًا: التركيز القطاعيّ

التعريف

تحديد القطاع التنموي الرئيسي الذي يوجَّه إليه الدعم، بما يعبّر عن الساحة الكبرى التي تتموضع فيها المنحة وتتحرك ضمن منطقها العام.

أمثلة

التعليم - الصحة -البيئة -التنمية الاجتماعية -الإغاثة والكوارث -الأمن الغذائي -الثقافة -تمكين القطاع غير الربحي -البحث والتطوير.

متى يُستخدم هذا التصنيف؟

عند بناء الهوية الكبرى للمنح، أو في تصميم محافظ التمويل على مستوى عالٍ، أو عند صياغة الخطاب الاستراتيجي أمام مجالس الأمناء أو الشركاء أو صناع القرار.

قيمته التحليلية

يوفّر أرضية مشتركة للإجابة عن سؤال: في أي قطاع يعمل المنح؟ ، ويُعد الطبقة الأولى التي يُبنى عليها الانتقال إلى التصنيفات الأعمق مثل المجال والشرائح.

أمثلة استرشادية

ركّزت مؤسسة الملك خالد خلال مرحلة من مسيرتها على تمكين وتطوير القطاع غير الربحي عبر مبادرات كسب التأييد والتأثير في السياسات.

ركّزت مؤسسة عبدالله بن إبراهيم السبيعي الخيرية في مرحلة من مسيرتها على تمكين القطاع غير الربحي ورفع جاهزيته المؤسسية.

اتخذت بعض المؤسسات العالمية مسارًا قطاعيًا واضحًا بالتركيز على الصحة والتعليم بوصفهما محورَي تدخل رئيسيين.

ثانيًا: التركيز المجالي

التعريف

اختيار مجال أو قضية محددة داخل القطاع التنموي، بحيث يحدد هذا التركيز زاوية التدخل التفصيلية التي يتحرك فيها الدعم داخل المساحة القطاعية الأوسع.

أمثلة

- داخل قطاع التعليم: التعليم الرقمي -المنح البحثية -تمكين المعلمين.
- داخل قطاع الصحة: الصحة النفسية -الوقاية -الأمراض المزمنة -الرعاية الأولية
- داخل قطاع التنمية الاجتماعية: التمكين الاقتصادي -دمج ذوي الإعاقة -الطفولة -الحماية الاجتماعية
- داخل قطاع تمكين القطاع غير الربحي: بناء القدرات -الحوكمة -قياس الأثر -التطوير المؤسسي

متى يُستخدم هذا التصنيف؟

عند الانتقال من تحديد "القطاع" إلى تحديد "الموضوع" الذي يُصرف فيه الدعم داخل ذلك القطاع، سواء في تصميم برامج المنح أو تجزئة المحافظ أو صياغة استراتيجيات التدخل.

قيمته التحليلية

يجعل المنح أدقّ وأقرب لدوائر التأثير، ويكشف طبيعة التدخل الفعلية لا مجرد عنوان القطاع.

أمثلة استرشادية

ركّزت مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية داخل قطاع التعليم على مجالات مثل المنح الدراسية وتدريب المعلمين، مع حضور موجه في مناطق محددة.

ركّزت مؤسسة مسك على فئة الشباب عبر مجالات متعددة داخل قطاعات مختلفة، مثل التعليم -ابتعاث وتأهيل نوعي، والتمكين الاقتصادي -ريادة الأعمال-، وبناء القدرات -تأهيل القيادات الشابة-.

مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية
Salem Bin Mahfouz Foundation

Misk مسك
مؤسسة محمد بن سلمان
Mohammed Bin Salman Foundation

ثالثًا: التركيز الجغرافي

التعريف

توجيه المنح بناءً على نطاق جغرافي محدد، سواء كان ذلك على مستوى مدينة، أو منطقة، أو دولة، أو نطاق إقليمي أو دولي، وفق اعتبارات الأولوية أو الهوية أو القرب أو الأثر.

أمثلة

- مدينة واحدة
- مناطق داخل المملكة
- الدولة كاملة
- نطاق خليجي/عربي
- نطاق دولي في بلدان مختارة

متى يُستخدم هذا التصنيف؟

عند تحديد المجال الحيوي للمنح: أين يظهر الأثر؟ وأين تُوجّه الموارد؟ ويُستخدم في بناء الاستراتيجيات المرتبطة بتوزيع الميزانيات وتوجيه الشراكات والتنفيذ الميداني.

قيمته التحليلية

يفتح المجال لربط التمويل بخرائط الاحتياج والعدالة المكانية، ويكشف إن كان حضور المؤسسة متعمقًا في بقعة محددة أو ممتدًا بشكل واسع.

أمثلة استرشادية

ركّزت مؤسسة المجدوعي الخيرية في أعمالها المانحة على المنطقة الشرقية ومنطقة الباحة بوصفهما نطاقًا جغرافيًا للتأثير الاجتماعي.

بعد أن حدّدت مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية تركيزها القطاعي على التعليم، وجّهت برامجها إلى ثلاثة مناطق محددة داخل المملكة لتعميق أثر المشروعات التعليمية.

اتخذت مؤسسة العجيمي الخيرية تركيزًا جغرافيًا على منطقة حائل عبر مبادرات تنموية موجّهة للمجتمع المحلي.

المجدوعي الخيرية Almajdouie Foundation

مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية Salem Bin Mahfouz Foundation

العجيمي الخيرية

تنبيه تفسيري:

إن تحديد النطاق الجغرافي لا يتعلّق بالمكان فقط، بل يكشف أيضًا منطق التوزيع: فاختيار مدينة واحدة أو نطاق ضيق يعكس توجهًا نحو التركيز العميق، بينما الامتداد إلى مدن ومناطق متعددة يشير إلى انتشار واسع في توجيه المنح. وهذا البعد التحليلي (التركيز مقابل الانتشار) يمكن قراءته داخل الجغرافيا، كما يمكن تطبيقه على بقية أنماط التصنيف.

رابعًا: تصنيف الشريحة المستهدفة

التعريف

توجيه المنح إلى فئة بعينها من المجتمع، بوصفها المستفيد النهائي من التدخل سواء كانت فئة عمرية، أو حالة اجتماعية، أو وضعًا صحيًا، أو شريحة محدّدة تحتاج تدخلًا متخصصًا.

أمثلة

- حسب العمر: الشباب -الأطفال -كبار السن
- حسب الوضع الاجتماعي: الأرامل -الأيتام -الأسر المتعففة
- حسب الحالة الصحية: ذوو الإعاقة -المرضى المزمنون -المتعايشون مع أمراض نادرة
- حسب الوضع الحياتي: السجناء وأسرهم -المتعافون -الفئات المعرضة للخطر

متى يُستخدم هذا التصنيف؟

عند تصميم المنح بناءً على "لمن يُوجَّه الأثر؟" بغض النظر عن القطاع، ويظهر عادةً عندما تكون الجهة المانحة ذات فلسفة متمحورة حول فئة مجتمعية بعينها.

قيمته التحليلية

يكشف طبيعة العدسة الإنسانية التي تنظر منها الجهة إلى المجتمع، ويسمح ببناء تدخلات متكاملة تتبع فئة واحدة عبر قطاعات متعددة.

أمثلة استرشادية

ركّزت لجنة تراحم على السجناء وأسرهم عبر برامج الدعم وإعادة الاندماج والتمكين الأسري.

يوجّه صندوق الشهداء والمصابين والأسرى والمفقودين خدماته إلى أسر الشهداء والمصابين بوصفهم شريحة مستهدفة ذات أولوية.

خامسًا: تصنيف مستوى التدخل

التعريف

تحديد المستوى الذي تُوجَّه إليه المنحة: هل تُخاطب فردًا، أم كيانًا، أم مجتمعًا، أم بيئة تشريعية؟ فالمستوى هنا يصف طبقة الأثر التي تتلقّى التدخّل.

أمثلة

- على مستوى الأفراد: منح أو قروض تعليمية -دعم علاج -حوافز مهنية -رعاية موهوبين
- على مستوى المنظمات: بناء القدرات -الحوكمة -تمويل تشغيلي -تطوير نماذج العمل
- على مستوى المجتمعات المحلية: مشاريع تحسين بيئة -سكن -دخل -أمن غذائي -تنشيط مجتمعي
- على مستوى السياسات والبيئة الممكنة: كسب تأييد -تطوير لوائح -تمويل مراكز بحث سياساتي - دعم معايير وطنية.

متى يُستخدم هذا التصنيف؟

يكشف عمق نقطة التدخّل: هل الأثر يُصنع في الأفراد؟ أم عبر الكيانات الوسيطة؟ أم على مستوى البيئة ككل؟ ويفيد في تمييز الفلسفة التنفيذية للمنحة: أثر مباشر، أم أثر بالواسطة، أم أثر بنيوي طويل الأجل.

قيمته التحليلية

يكشف عمق نقطة التدخّل: هل الأثر يُصنع في الأفراد؟ أم عبر الكيانات الوسيطة؟ أم على مستوى البيئة ككل؟ ويفيد في تمييز الفلسفة التنفيذية للمنحة: أثر مباشر، أم أثر بالواسطة، أم أثر بنيوي طويل الأجل.

أمثلة استرشادية

وجَّه صندوق مسلك التعليمي منحَه إلى مستوى الأفراد عبر برامج المنح الدراسية.

سادسًا: التصنيف الغائي

التعريف

توصيف المنح بحسب الغاية التأثيرية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، بصرف النظر عن القطاع أو الأداة أو الشريحة؛ أي ما هو "الأثر المقصود" الذي يُراد الوصول إليه نتيجة التمويل.

أمثلة

- تعزيز رأس المال البشري (تعليم، إعداد قيادات، رفع كفاءة)
- تمكين اقتصادي مستدام (دخول، مهن، ريادة، اندماج سوقي)
- تحسين جودة الحياة (صحة، سكن، خدمات، شروط معيشة)
- حماية وتمتين النسيج الاجتماعي (الأسرة، الوقاية، التماسك، الدمج)
- توسيع الأثر البنيوي (حوكمة، تشريع، سياسات، معايير وطنية)

متى يُستخدم هذا التصنيف؟

يوفّر هذا التصنيف "زاوية غائية" ترى العمل من نهايته لا من بدايته، ويتميّز بأنه يفصل "سبب التمويل" عن "موضوع التمويل"، فيضع النقاش في مساحة: "لماذا نُموّل؟" قبل "ماذا نُموّل؟".

قيمته التحليلية

يكشف طبيعة العدسة الإنسانية التي تنظر منها الجهة إلى المجتمع، ويسمح ببناء تدخلات متكاملة تتبع فئة واحدة عبر قطاعات متعددة.

أمثلة استرشادية

- وجّهت جهات مانحة برامج المنح الدراسية بوصفها أداة لتحقيق تعزيز رأس المال البشري.
- أعادت مؤسسات مانحة تصميم محافظها بما يخدم التمكين الاقتصادي المستدام للفئات المحتاجة.
- دعمت مبادرات مانحة برامج الدمج الاجتماعي لتحقيق تماسك مجتمعي طويل الأجل.
- تبنت مؤسسات مانحة تمويل مبادرات حوكمة وبحوث معيارية ضمن غاية توسيع الأثر البنيوي على النظام ككل.

أثر التصنيف على الشراكات ودورة التنفيذ

حين تتبلور خريطة التركيز، يتغيّر شكل الحركة التنفيذية للمؤسسة: فاختيار الشركاء يصبح انتقائيًا موجّهًا بالملاءمة، لا عامًا بحسن النية، ويُعاد توزيع الأدوار بين المنحة والشريك المنفّذ بما يتسق مع طبيعة المجال، كما تُبنى نماذج المتابعة والتقييم على مقاييس أثر متصلة بالغاية لا بالمخرجات. بهذه الطريقة يتحوّل التصنيف من أداة فهم إلى أداة تشغيل، تقود: من يشتغل معنا، وكيف نشتغل، وعلى أي خط زمني، وبأي معيار نقيس التقدم.

خاتمة

تعد إعادة صياغة المشهد المانح عبر خرائط تصنيف خطوة تأسيسية لتحويل العمل المانح إلى الأثر، والتمركز، والنتائج العميقة، فحين يتقدّم الفهم والاختيار باء على حزمة أوسع من الأفكار؛ يصبح مسار المنحة قابلاً للتبرير والقياس، ويتحوّل الإنفاق إلى قيمة تنموية، وعند هذا المستوى، تصبح المؤسسات المانحة صانعة للاتجاه التنموي.

عن المُعِد

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 تكامَل بها البناء العلمي والعملي في التجربة المهنية.
- خبرة عملية تجاوزت 15 عامًا بين القطاع الحكومي، والخاص، وغير الربحي.
- عضو في عدد من المجالس واللجان.

anasasiri
anas.asiri@gmail.com