

المنح المؤسسي بين الضرورة
الاستراتيجية وإعادة ترتيب
أولويات المنح التنموية قراءة
نقدية لصناع القرار في
منح التنمية



أ.محمد سحاري
Strategic Consultant
Grant Strategies



0551502906



Mohammed Sahari



mks1412@hotmail.com



مقدمة؛ لماذا نحتاج لهذا الطرح الآن؟



في السنوات الأخيرة، تصاعد حضور مفهوم **المنح المؤسسي** في أدبيات المنح التنموي، وفي خطابات الجهات المانحة، وفي نماذج التدخل الداعمة للقطاع غير الربحي. أصبح يُطرح بوصفه العلاج السحري لتعثر الجمعيات، وضعف الأثر، وتكرار الإخفاقات التشغيلية، وهشاشة الاستدامة.

غير أن تضخم المفهوم لا يعني بالضرورة نضجه. فكما أن تجاهل المنح المؤسسي يؤدي إلى إعادة إنتاج الفشل، فإن تبنيه دون تفكير نقدي قد يقود إلى هدر من نوع مختلف: هدر موارد، وهدر وقت، وهدر فرص تدخل أكثر تأثيراً.



**السؤال الحقيقي ليس: هل المنح المؤسسي جيد أم سيئ؟،
السؤال الاستراتيجي الذي يجب أن يُطرح من موقع المسؤولية
هو: متى يكون المنح المؤسسي ضرورة تنموية؟ متى يكون
أولوية؟ متى يصبح عبئاً؟ وكيف يُصمم ليكون استثماراً لا
مصرفاً؟**

هذه المقالة موجّهة لصناع القرار، ومن يملكون أدوات التأثير في
صناعة سياسات المنح، وتسعى لتقديم طرح فكري وتنموي
صريح، يوازن بين الحاجة إلى بناء الكيانات، والحاجة إلى تحقيق
نتائج وأثر حقيقي، ضمن منطق محفظة منح لا منطق شعارات.

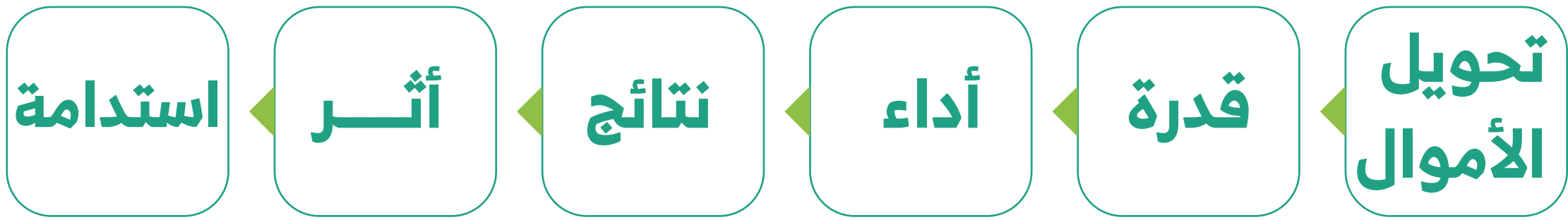


أولاً

الإشكالية الجوهرية في المنح التنموي



معظم الإخفاقات في المنح التنموية لا تعود إلى ضعف النوايا، ولا إلى غياب المنح، وإنما إلى خلل في سلسلة التحويل:



في كثير من السياقات، تتعطل هذه السلسلة عند حلقة "القدرة". فالمنظمة تتلقى المنح، وتنفذ نشاطا، وتنتج مخرجات، غير أنها تفتقر إلى:

- 1- نظم مالية قادرة على الضبط والشفافية.
- 2- هياكل تنظيمية واضحة الصلاحيات.
- 3- إدارة برامج قائمة على نتائج لا أنشطة.
- 4- بيانات موثوقة لاتخاذ القرار.
- 5- مجالس إدارة فاعلة لا شكلية.

هنا يصبح الحديث عن "الأثر" خطابًا إنشائيًا، لأن الأساس المؤسسي الذي يحمله غير موجود أو هش.



ثانياً

هل المنح المؤسسي ضرورة استراتيجية؟



هل المنح المؤسسي ضرورة استراتيجية؟

الإجابة الصادقة: نعم، في حالات محددة، وليس دائما، وليس للجميع.
المنح المؤسسي يصبح ضرورة استراتيجية عندما:

| | | | |
|--|---|--|---|
| يكون الهدف من المنح بناء أثر مستدام، لا استجابة مؤقتة. | تتحول الجمعيات إلى كيانات تعتمد على الأفراد لا على الأنظمة. | تتكرر أنماط الفشل في التنفيذ رغم تعدد المنح. | يكون ضعف الأداء ناتجا عن ضعف مؤسسي بنيوي، لا عن طبيعة القضية أو التدخل. |
|--|---|--|---|

في هذه الحالات، ضخ المنح البرامجي دون معالجة الجذر المؤسسي يشبه صب الماء في وعاء مثقوب.

المنح المؤسسي هنا ليس ترفا تنظيميا، إنما أداة إصلاح.
في المقابل، لا يكون المنح المؤسسي أولوية عندما:

| | | | |
|--|--|---|--|
| تكون المشكلة في البيئة التنظيمية أو التشريعية لا في الكيان نفسه. | تكون الجهة المنفذة ذات جاهزية عالية مثبتة. | يكون التدخل حساسا زمنيا ويُقاس بالسرعة لا بالنضج. | تكون هناك أزمة إنسانية أو استجابة طارئة. |
|--|--|---|--|

الخطأ الاستراتيجي هو تعميم المنح المؤسسي كحل شامل، دون تمييز السياقات.



ثالثاً

هل هناك أولويات
للمنح أهم من المنح
المؤسسي؟



في المنح التنموي، لا تُرتَّب الأولويات أخلاقيا، إنما تحليليا. المعيار الحقيقي هو: أين يحقق الريال أعلى عائد تنموي؟ وأين تكون كلفة الفشل أعلى؟ من هذا المنطلق، يمكن تصنيف المنح إلى أربع أولويات رئيسية:

- 01 **منح الاستجابة
والاحتياج العاجل:**
تركز على الإنقاذ، الحماية، تخفيف الضرر.
الأولوية هنا للسرعة والوصول.
المنح المؤسسي فيها محدود وضروري فقط لضبط الحد الأدنى من الامتثال.
- 02 **منح البرامج
والنتائج:**
تركز على تحقيق نتائج محددة قابلة للقياس.
تتطلب قدرة تشغيلية متوسطة على الأقل.
ضعف الجاهزية المؤسسية هنا يؤدي إلى تضخم المخرجات وضعف النتائج.
- 03 **منح بناء الأنظمة
والأسواق:**
وهي الأكثر تأثيرا على المدى البعيد:
منصات، معايير، نماذج قابلة للتكرار، سلاسل قيمة، بنية تحتية للقطاع.
هنا المنح المؤسسي وحده غير كافٍ، ويجب أن يكون جزءا من تدخل أوسع.
(قد يسمى بالمنح الموجه)
- 04 **منح التحول
المؤسسي:**
وهي التي تستهدف رفع قدرة المنظمات لتكون قادرة على تنفيذ (البرامج)
والمساهمة في (بناء الأنظمة).
هذه هي المساحة الطبيعية للمنح المؤسسي الحقيقي.

صانع القرار الذكي لا يختار نوعا واحدا من المنح، إنما يبني محفظة متوازنة.



رابعًا

هل المنح المؤسسي يعني مؤسسة الكيانات فقط؟



هنا يقع أحد أكبر سوء الفهم.

المنح المؤسسي ليس مرادفاً لكتابة لوائح، أو إعداد أدلة، أو تدريب إداريين. هذه أنشطة، وليست تحولا.

يمكن تقسيم المنح المؤسسي إلى ثلاثة مستويات:

المستوى الأول: الامتثال والتأسيس الأدنى

حوكمة، سياسات، دليل إجراءات، محاسبة أساسية. ضروري، غير كافٍ، أثره محدود إن توقف عنده.

المستوى الثاني: بناء القدرة التشغيلية

إدارة الأداء، التخطيط، الموارد البشرية، الجودة، إدارة المشاريع، البيانات. هنا يبدأ الفرق الحقيقي، لأن المنظمة تكتسب قدرة على التنفيذ المنضبط.

المستوى الثالث: التحول والاستدامة

نماذج عمل، تنويع إيرادات، شراكات استراتيجية، إدارة مخاطر، قياس أثر، قابلية التوسع. هذا هو المستوى الذي يصنع منحة تنمية إدارية.

حصر المنح المؤسسي في المستوى الأول يخلق منظمات
"مرتبة شكليا، هشة فعليا".



خامسًا

الاعتراض الشائع على المنح المؤسسي



المنح المؤسسي يصرف على الإدارة لا على المستفيد.
هذا الاعتراض صحيح جزئيا، وخاطئ استراتيجيا.
هو صحيح عندما:

• لا توجد نتائج مؤسسية محددة.

• لا يوجد خط أساس ولا تحقق مستقل.

• يتحول المنح إلى تدريب عام أو استشارات شكلية.

وهو خاطئ عندما:

• يُنظر إلى القدرة المؤسسية كعامل مضاعف للأثر.

• يُقاس التحسن في الكفاءة، والالتزام، والجودة، والاستدامة.

• يُربط المنح بنتائج مؤسسية قابلة للتحقق.

الريال الذي يقلل الهدر، ويرفع جودة التنفيذ، ويمنع تعثر المشاريع،
قد يكون أكثر أثرا من ريال يمول نشاطا جديدا داخل نظام ضعيف.

أ.محمد سحاري

Strategic Consultant
Grant Strategies



سادساً

متى يصبح المنح المؤسسي هدراً؟



هناك حالات يجب أن يتوقف فيها صانع القرار دون تردد:

1. منح بدون تشخيص فجوة واضح.
2. منح من غير خط أساس أو مستهدفات قابلة للقياس.
3. منح كيانات لا تملك إرادة التغيير.
4. تحميل جمعيات ناشئة أعباء تفوق طاقتها.
5. منح الكيان دون معالجة اختناقات البيئة المحيطة.

في هذه الحالات، المنح المؤسسي لا يحل المشكلة، إنما يؤجلها.

أ.محمد سحاري

Strategic Consultant
Grant Strategies



سابقاً

منطق سُلم المنح كبديل عن العشوائية



التحول الحقيقي لا يأتي من اختيار نوع المنحة، إنما من تصميم مسار منحي واضح.

سلم المنح التنموي يمكن أن يتكون من أربع درجات:

جاهزية وامثال.

تمكين تشغيلي

منح نتائج.

منح توسع وأثر منظومي.

بهذا يصبح المنح المؤسسي بوابة لا غاية.

أ.محمد سحاري

Strategic Consultant
Grant Strategies



ثامناً

الممكّنات والمحفّزات التي تصنع الفرق



بما أن التشريع والسياسة العامة بيد صانع القرار،
فإن التأثير الحقيقي يأتي من:

ربط المنح بالحوافز لا
بالعقوبات فقط.

الانتقال من متطلبات
شكلية إلى نتائج
مؤسسية.

توحيد معايير
الجاهزية المؤسسية.

فصل التقييم والتحقق عن التنفيذ.

منح البنية التحتية المشتركة.

هذه الأدوات تصنع بيئة تمكينية، لا مجرد منح.



ختاماً

موقف استراتيجي لا توافقي

المنح المؤسسي اليوم ليس موضة، وليس حلاً شاملاً، وليس عبئاً بالضرورة. هو أداة قوية عندما تُستخدم في موضعها الصحيح، وبالتصميم الصحيح، وبالمساءلة الصحيحة.

الخطر الحقيقي ليس في تبنيه أو رفضه،

الخطر الحقيقي في منح يفتقر للتشخيص، والمنطق، والمساءلة، وبدون رؤية تحويلية.

وصانع القرار الذي يريد أثراً تنموياً حقيقياً، لا يسأل:

“هل نمول البرامج أم المؤسسات؟”

إنما يسأل: كيف نضمن أن كل ريال يُنفق يقربنا خطوة من منظومة أكثر قدرة، وأثر أعمق، واستدامة أطول؟

Strategic Consultant
Grant Strategies



أ.محمد سحاري

تابعوني للمزيد

☎ 0551502906

✉ mks1412@hotmail.com

in Mohammed Sahari