

البرنامج التدريبي

التمويل المستدام وتنويع الموارد لمنظمات المجتمع المدني

اعداد: مركز الفينيق للتنمية المستدامة

أيلول 2026

فهرس المحتويات

2.....	خلفية البرنامج
2.....	منهجية التدريب
3.....	الهدف العام
3.....	المشاركون
4.....	البرنامج التدريبي: التمويل المستدام وتنويع الموارد لمنظمات المجتمع المدني
4	الجلسة الأولى: الاستدامة المالية وخطة تنويع الموارد
9	الجلسة الثانية: التخطيط للتمويل ورصد الفرص وبناء خريطة المانحين

- الجلسة الثالثة: تصميم المشروع وكتابة المقترح وإعداد الموازنة 13
- الجلسة الرابعة: القطاع الخاص والمسؤولية الاجتماعية وبناء الشراكات 16
- الجلسة الخامسة: جمع التبرعات المحلية والتمويل الرقمي وإدارة علاقة المتبرعين 17
- الجلسة السادسة: الامتثال القانوني وإدارة المخاطر وخطة التمويل 21

خلفية البرنامج

يأتي هذا البرنامج ضمن جهود بناء قدرات منظمات المجتمع المدني المحلية التي تركز في عملها على خدمة النساء و/أو يتم قيادتها من قبل نساء في منطقة شرق عمان حول الوصول إلى مصادر تمويل أكثر تنوعاً واستدامة، وتعزيز قدرتها على إدارة عملية تطوير الموارد بصورة مؤسسية ومنظمة ومتوافقة مع الأطر القانونية والتنظيمية في الأردن. استند تصميم البرنامج مباشرة إلى نتائج تقييم خط الأساس الذي أظهر أن الجمعيات المستهدفة تمتلك أصولاً مهمة يمكن البناء عليها، من بينها علاقتها الوثيقة بالمجتمعات المحلية، ووضوح رسالتها، ووجود أنظمة مالية ومحاسبية أساسية، ومستوى جيد من الثقة المجتمعية والحضور الرقمي.

في المقابل، أظهر التقييم مجموعة من الفجوات الجوهرية، تمثلت في ضعف التخطيط الاستراتيجي للتمويل وتنوع الموارد، وغياب أو ضعف خطط جمع التمويل المكتوبة، ومحدودية قواعد بيانات المانحين والشركات والمتبرعين. كما ظهر تفاوت في القدرة على إعداد مقترحات المشاريع، ومحدودية بناء الشراكات مع القطاع الخاص وبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، إلى جانب عدم انتظام جمع التبرعات المحلية. وشملت الفجوات أيضاً ضعف الجاهزية للتمويل الرقمي والتمويل الجماعي، ومحدودية استخدام الحضور الرقمي كأداة لجذب الموارد، وتفاوت المعرفة بالمتطلبات القانونية المرتبطة بمختلف أنواع التمويل والتبرعات، فضلاً عن ضعف مؤسسة وظيفة تطوير الموارد داخل الجمعيات. وعليه، صمم البرنامج كمسار تدريبي لمدة يومين، يتكون من ست جلسات تدريبية، مدة كل منها 90 دقيقة، بحيث تنتج كل جلسة أداة أو مخرجاً عملياً يمكن للجمعيات استخدامه بعد انتهاء التدريب.

منهجية التدريب

يعتمد البرنامج منهجية تشاركية وتطبيقية قائمة على التعلم بالممارسة، بحيث لا يقتصر التدريب على تقديم المعلومات والمفاهيم النظرية، بل يركز على تحويل المعرفة إلى مهارات وأدوات عملية يمكن للمشاركين استخدامها مباشرة داخل جمعياتهم. ويخصص الجزء الأكبر من وقت التدريب للتمارين التطبيقية، والعمل الجماعي، والمحاكاة، ودراسة الحالات الواقعية، وتبادل الخبرات، إلى جانب تطوير أدوات ووثائق عملية تتناسب مع احتياجات الجمعيات المشاركة، مثل خطط تطوير الموارد، وقواعد بيانات الجهات المانحة، وأدوات التواصل مع المانحين.

وتستند هذه المنهجية إلى مبادئ تعلم الكبار، التي تؤكد أن التعلم يكون أكثر فاعلية عندما يرتبط بخبرات المشاركين واحتياجاتهم وتحدياتهم الفعلية، ويمنحهم فرصة للتجربة والتطبيق وحل المشكلات بدلاً من الاكتفاء بالاستماع إلى المحتوى النظري. كما تتيح المنهجية للمشاركين التعلم من تجارب بعضهم البعض، وتعزيز العمل الجماعي، وتلقي التغذية الراجعة وتعديل الأدوات التي يطورونها خلال التدريب بما يتناسب مع واقع مؤسساتهم.

كما يتعامل مع الامتثال القانوني والمالي باعتباره محوراً عابراً لجميع جلسات البرنامج (Cross-cutting Theme)، وليس موضوعاً قانونياً منفصلاً. ويتم دمج متطلبات الامتثال والشفافية والحوكمة وإدارة المخاطر في مختلف مراحل تطوير الموارد وجمع التمويل، بما يضمن أن تكون الأدوات والممارسات التي يطورها المشاركون عملية وقابلة للتطبيق ومتوافقة مع الأطر القانونية والمالية ذات الصلة.

الهدف العام

يهدف التدريب إلى تعزيز قدرة منظمات المجتمع المدني المشاركة على التخطيط الفعال للتمويل وتطوير الموارد، وتنويع مصادر الدخل، وبناء علاقات فعالة مع المانحين والشركات والمترعين المحليين، وتصميم مقترحات وحملات تمويل قابلة للتنفيذ والاستدامة، مع ضمان الالتزام بالمتطلبات القانونية والمالية ذات الصلة.

مجال المعرفة والفهم (Knowledge & Understanding)

- فهم المفاهيم والمبادئ الأساسية لتطوير الموارد وتنويع مصادر التمويل والاستدامة المالية.
- التعرف إلى أنواع المانحين والشركات والمترعين ومصادر التمويل المختلفة ومعايير اختيار الأنسب منها.
- فهم العناصر الأساسية لمقترحات المشاريع، والميزانيات، وحملات جمع التبرعات.
- فهم المتطلبات القانونية والمالية ومبادئ الامتثال والشفافية المرتبطة بجمع وإدارة التمويل.

مجال تنمية المهارات العملية (Practical Skills)

- تحليل الوضع التمويلي الحالي للجمعية وتحديد الفجوات ومخاطر الاعتماد على مصادر محدودة.
- إعداد تصور أولي لخطة تنويع الموارد وتحديد الجهات المانحة والشركاء المحتملين.
- تطوير فكرة مشروع قابلة للتمويل وصياغة العناصر الأساسية للمقترح والميزانية.
- تصميم عرض شراكة أو حملة أولية للتبرعات المحلية أو التمويل الرقمي.

مجال السلوك والمواقف (Attitudes & Behaviors)

- تبني نهج استباقي ومنظم في التخطيط للتمويل وتطوير الموارد.
- تعزيز الانفتاح على تنويع مصادر التمويل وبناء شراكات طويلة الأمد.
- الالتزام بالشفافية والامتثال القانوني والمالي في إدارة الموارد والتبرعات.
- تعزيز التعاون وتبادل الخبرات والاستعداد لتطبيق ما تم تعلمه داخل الجمعية.

المشاركون

يستهدف البرنامج ممثلين عن عشر منظمات مجتمع مدني في مناطق شرق عمان، على أن يتم اختيار المشاركين بما يضمن تمثيلاً يجمع بين الجانب الإداري والجانب التنفيذي داخل كل منظمة. ويفضل، حيثما أمكن، مشاركة شخصين عن كل جمعية:

- ممثل عن الإدارة أو الهيئة الإدارية.
- موظف أو عضو يمكن تكليفه مستقبلاً بمهام تطوير الموارد وجمع التمويل.

البرنامج التدريبي: التمويل المستدام وتنويع الموارد لمنظمات المجتمع المدني

الجلسة الأولى: الاستدامة المالية وخطة تنويع الموارد

المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتمويل

الاستدامة المالية (Financial Sustainability) تعرف على أنها قدرة المنظمة على تأمين موارد مالية كافية ومتوقعة ومتنوعة، وإدارتها بكفاءة وفعالية، بما يمكنها من مواصلة عملها وتحقيق رسالتها وأهدافها والوفاء بالتزاماتها التشغيلية والبرامجية على المدى المتوسط والطويل، دون الاعتماد المفرط على مصدر تمويل واحد أو مشروع محدد.

التمويل (Funding) يقصد به الموارد المالية التي تحصل عليها المنظمة من مصادر مختلفة بهدف دعم عملياتها المؤسسية وتمويل برامجها ومشاريعها وتنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها. ويمكن أن يأتي التمويل في أشكال ومصادر متعددة، تختلف بحسب طبيعة المنظمة وأنشطتها والبيئة التي تعمل فيها، ومن أبرزها المنح المقدمة من الجهات المانحة، والتبرعات من الأفراد والمؤسسات، واشتراكات الأعضاء، ومساهمات الشركات، والدعم الحكومي، ورسوم الخدمات التي تقدمها المنظمة، إضافة إلى التمويل الجماعي والتمويل المؤسسي أو الأساسي الذي يساهم في تغطية التكاليف العامة وتعزيز قدرة المنظمة على الاستمرار والعمل بمرونة.

تطوير الموارد (Resource Development) يقصد به تحديد الموارد التي تحتاجها المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها، وتحديد المصادر المناسبة للحصول عليها، وبناء العلاقات والشراكات اللازمة لتعبئتها، ثم إدارتها والحفاظ عليها وتعظيم الاستفادة منها. ولا يقتصر تطوير الموارد على الحصول على الأموال أو المنح، بل يتجاوز ذلك ليشمل مجموعة واسعة من الموارد التي يمكن أن تعزز قدرات المنظمة واستدامتها، مثل الموارد المالية، والتبرعات العينية، والخبرات والاستشارات، والمتطوعين، والمساحات والمرافق، والمعدات والأجهزة، والخدمات المهنية، والشراكات، والعلاقات والشبكات، إضافة إلى المعرفة والخبرات المؤسسية.

تنويع مصادر التمويل (Funding Diversification) يقصد بتنويع مصادر التمويل توزيع موارد المنظمة على مجموعة متنوعة من المصادر والأدوات المالية، بحيث لا تعتمد بصورة مفرطة على جهة مانحة واحدة أو مصدر دخل محدد، الأمر الذي يعزز قدرتها على الاستمرار والتكيف مع التغيرات في بيئة التمويل. ويمكن أن تشمل مصادر التمويل المنح المحلية والدولية، والتبرعات الفردية، واشتراكات الأعضاء، ودعم الشركات ومساهماتها ضمن برامج المسؤولية الاجتماعية، والتبرعات العينية، ورسوم الخدمات، والإيرادات الذاتية، إضافة إلى التمويل الرقمي والتمويل الجماعي والشراكات المؤسسية.

مزيج التمويل (Funding Mix) يُقصد به التركيبة النسبية لمصادر التمويل المختلفة التي تعتمد عليها المنظمة خلال فترة زمنية محددة، ويُستخدم كأداة تساعد المنظمة على فهم طبيعة مواردها المالية ومدى تنوعها ومستوى المخاطر المرتبطة بالاعتماد على مصادر محددة. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يتكون مزيج التمويل في إحدى المنظمات من المنح الدولية، والمنح المحلية، وتبرعات الأفراد، ومساهمات الشركات، واشتراكات الأعضاء، ورسوم الخدمات، ومصادر أخرى. ولا يمثل هذا المزيج نموذجاً مثالياً أو هدفاً موحداً لجميع منظمات المجتمع المدني، إذ يختلف مزيج التمويل المناسب بحسب طبيعة المنظمة ورسالتها وحجمها ومجال عملها والبيئة التي تعمل فيها، وإنما يساعد المنظمة على تحليل وضعها المالي الحالي وتحديد نقاط القوة ومصادر المخاطر وفرص التنويع.

مخاطر تركيز التمويل (Funding Concentration Risk) تشير إلى المخاطر التي قد تواجهها المنظمة نتيجة اعتماد جزء كبير من دخلها على ممول واحد أو عدد محدود جداً من الممولين أو مصادر التمويل. وكلما ارتفعت حصة أحد الممولين من إجمالي موارد المنظمة، زادت احتمالية تأثر استقرارها المالي في حال توقف التمويل أو انخفاضه أو تغيرت أولويات هذا الممول. وتزداد هذه المخاطر بشكل خاص عندما لا تمتلك المنظمة مصادر تمويل بديلة أو احتياطات مالية كافية، مما قد يؤثر في قدرتها على تغطية التكاليف التشغيلية، والحفاظ على الموظفين، واستمرار تنفيذ البرامج والأنشطة. لذلك، يساعد تحليل تركيز التمويل المنظمة على تحديد نقاط الضعف في هيكل مواردها واتخاذ خطوات مناسبة نحو تنويع مصادر التمويل وتعزيز قدرتها على مواجهة التغيرات المالية.

التمويل الأساسي (Core / Institutional Funding) يهدف إلى دعم المنظمة ووظائفها واحتياجاتها المؤسسية الأساسية، وليس فقط تمويل نشاط أو مشروع محدد. ويساعد هذا النوع من التمويل المنظمة على تغطية مجموعة من التكاليف الضرورية لاستمرارية عملها، مثل الرواتب الأساسية، والإدارة والتخطيط الاستراتيجي، والمحاسبة والتدقيق، وتطوير الموارد، والاتصالات، وتطوير الأنظمة والسياسات، والتكنولوجيا، وبناء القدرات، إضافة إلى تكاليف المقر والمرافق. وتكمن أهمية التمويل الأساسي في أنه يمنح المنظمة مساحة أكبر لتطوير قدراتها المؤسسية والاستثمار في الأنظمة والموارد البشرية والبنية التحتية اللازمة لاستمرارية العمل، بدلاً من اقتصار الموارد المتاحة على النفقات المباشرة المرتبطة بتنفيذ المشاريع. كما يمكن أن يساهم في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة للاحتياجات المؤسسية التي قد لا تغطيها المنح المخصصة للمشاريع.

أنواع الموارد التي يمكن للمنظمات تطويرها

لا تقتصر الموارد التي يمكن لمنظمات المجتمع المدني تطويرها على المنح والتمويل المالي، بل تشمل مجموعة واسعة من الموارد المالية والعينية والبشرية والمعرفية والعلاقات والشراكات التي يمكن أن تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على تنفيذ رسالتها وتحقيق استدامتها. ويعتمد اختيار مزيج الموارد المناسب على طبيعة المنظمة، ورسالتها، وقاعدة المستفيدين والداعمين لديها، وقدراتها المؤسسية، والإطار القانوني والتنظيمي الذي تعمل ضمنه. ومن المهم أن تنظر المنظمة إلى تطوير الموارد باعتباره عملية مستمرة تبدأ بتحديد احتياجاتها، ثم تحديد الموارد والمصادر المناسبة، وبناء العلاقات اللازمة للحصول عليها، وإدارتها بكفاءة، والحفاظ على هذه العلاقات والموارد على المدى الطويل. وفيما يلي أبرز أنواع الموارد التي يمكن للمنظمات تطويرها:

1. المنح

تعد من أكثر مصادر التمويل شيوعاً لدى منظمات المجتمع المدني، ويمكن أن تأتي من الجهات المانحة الدولية، والمؤسسات والمنظمات الدولية، والمؤسسات المحلية، والمؤسسات الخيرية، والصناديق والبرامج التمويلية، وغيرها من الجهات التي تقدم دعماً لتنفيذ مشاريع أو برامج محددة أو لدعم القدرات المؤسسية. وتوفر المنح للمنظمات فرصة لتنفيذ برامجها وتوسيع نطاق تدخلاتها، إلا أن الاعتماد المفرط عليها قد يخلق عدداً من المخاطر، من أبرزها ارتفاع مستوى المنافسة، وارتباط التمويل في كثير من الأحيان بمشاريع أو أنشطة محددة، ووجود متطلبات وإجراءات دقيقة للتقديم والتنفيذ وإعداد التقارير، وعدم ضمان تجديد المنحة بعد انتهاء فترة التمويل، إضافة إلى إمكانية تغيير أولويات الجهات المانحة. ولذلك، ينبغي ألا يقتصر تطوير المنح على البحث عن فرص تمويل متاحة، بل يشمل بناء قاعدة بيانات للمانحين، ومتابعة توجهاتهم وأولوياتهم، وتطوير مقترحات عالية الجودة، والحفاظ على العلاقات مع المانحين، وتحليل فرص التمويل المستقبلية.

2. تبرعات الأفراد

تمثل فرصة مهمة للمنظمات لبناء قاعدة واسعة ومستدامة من الداعمين، خاصة عندما تستطيع المنظمة التواصل بوضوح مع الجمهور حول رسالتها والنتائج التي تحققها. ويمكن تطوير هذا المصدر من خلال حملات التبرع، والتبرعات الإلكترونية، والفعاليات والمناسبات، وبرامج التبرع الشهري، والتواصل المباشر مع الداعمين، ومشاركة قصص الأثر والنتائج بطريقة واضحة ومسؤولة. ولا يعتمد نجاح هذا النوع من الموارد على طلب التبرع فقط، بل يرتبط بدرجة كبيرة ببناء الثقة والشفافية والمصداقية، وتقديم معلومات واضحة حول كيفية استخدام التبرعات، والتواصل المستمر مع الداعمين، وتقدير مساهماتهم، وتحويل المتبرع من مساهم لمرة واحدة إلى داعم مستمر للمنظمة.

3. اشتراكات الأعضاء

يمكن أن تشكل مورداً منتظماً للمنظمات التي تمتلك قاعدة عضوية واضحة وفعالة، إلا أن نجاح هذا المصدر يتطلب إدارة جيدة للعلاقة مع الأعضاء. وينبغي للمنظمة أن تدرس قيمة الاشتراك وآلية تحديدها، وعدد الأعضاء الفعليين، وانتظام تحصيل الاشتراكات، وسهولة الدفع، والخدمات أو المزايا المرتبطة بالعضوية، وآليات التواصل مع الأعضاء والمحافظة عليهم. كما يمكن النظر إلى العضوية باعتبارها أكثر من مجرد مصدر مالي، فهي قد تمثل أيضاً قاعدة من المؤيدين والمتطوعين والسفراء الذين يمكنهم دعم رسالة المنظمة ونشرها وتعزيز حضورها في المجتمع.

4. دعم الشركات والشراكات المؤسسية

يمكن للشركات أن تقدم للمنظمات أشكالاً متعددة من الدعم، لا تقتصر على التمويل المالي، وإنما قد تشمل التبرعات العينية، والخبرات المهنية، والمعدات، والخدمات المجانية أو المخفضة، ودعم الفعاليات، وفرص التدريب، والمساهمة في تنفيذ برامج مشتركة، أو بناء شراكات طويلة الأجل. ومن المهم أن تنتقل المنظمة من مفهوم "طلب تبرع" إلى مفهوم "بناء شراكة ذات منفعة مشتركة"، من خلال فهم أولويات واهتمامات الشركة وتحديد نقاط الالتقاء بينها وبين رسالة المنظمة، ثم تقديم مقترح واضح يبين القيمة التي يمكن أن تحققها الشراكة للطرفين، مع المحافظة في الوقت نفسه على استقلالية المنظمة ورسالتها ومبادئها.

5. الدعم العيني

يشمل الموارد أو الخدمات التي تحصل عليها المنظمة دون أن تكون على شكل تمويل نقدي مباشر، مثل الأجهزة والمعدات، والأثاث، والمواد المكتبية، وقاعات التدريب، ووسائل النقل، والتصميم والطباعة، والخدمات المهنية والاستشارات، وغيرها. ويمكن لهذا النوع من الدعم أن يقلل من التكاليف التشغيلية و يتيح للمنظمة توجيه مواردها المالية إلى احتياجات أخرى. ومن المهم، حيثما كان ذلك مناسباً، توثيق الدعم العيني وتقدير قيمته المالية وتسجيل الجهة التي قدمته، حتى تتمكن المنظمة من قياس حجم الموارد التي حشدتها فعلياً وإظهار أثر علاقاتها وشراكاتها بصورة أكثر شمولاً.

6. الخدمات المدفوعة والإيرادات الذاتية

يمكن لبعض منظمات المجتمع المدني، وفقاً لرسالتها وأطرها القانونية والتنظيمية، تطوير مصادر دخل ذاتية من خلال تقديم خدمات مدفوعة تتوافق مع خبراتها واحتياجات السوق، مثل التدريب، والدراسات والأبحاث، والاستشارات، وبناء القدرات، والخدمات الفنية، أو تطوير وبيع المنتجات والمواد التعليمية. ويمكن لهذا المصدر أن يساعد المنظمة على تقليل اعتمادها على المنح، إلا أن تطويره يتطلب دراسة احتياجات السوق، وتحديد الخدمات التي تمتلك المنظمة ميزة أو خبرة في تقديمها، ووضع نموذج تسعير مناسب، وضمان جودة الخدمة، وإدارة الإيرادات والتكاليف المرتبطة بها. كما يجب أن تكون هذه الأنشطة متوافقة مع رسالة المنظمة والمتطلبات القانونية والتنظيمية ذات الصلة.

7. التمويل الرقمي والتمويل الجماعي

أتاحت الأدوات الرقمية للمنظمات فرصاً جديدة للوصول إلى أعداد أكبر من الداعمين، سواء داخل المجتمع المحلي أو خارجه. ويمكن استخدام المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية لتنفيذ حملات التبرع، والتمويل الجماعي، والتبرعات الإلكترونية، وبرامج التبرع الشهري، وحملات الاستجابة لاحتياجات أو قضايا محددة. ويعتمد نجاح التمويل الرقمي على مجموعة من العناصر المترابطة، أهمها الثقة، وقصة أو قضية واضحة، وجمهور مستهدف، ورسالة بسيطة ومقنعة، ووسيلة دفع سهلة وأمنة، وتواصل مستمر مع الداعمين. كما ينبغي للمنظمة متابعة نتائج الحملات الرقمية وقياس عدد المتبرعين، وقيمة التبرعات، وتكلفة الوصول إلى المتبرعين، ونسبة المتبرعين الذين يعودون للتبرع مرة أخرى.

8. التطوع والخبرات والمعرفة

لا تقتصر عملية تطوير الموارد على الموارد المالية، إذ يمكن للمتطوعين والخبراء وأصحاب المعرفة أن يمثلوا مورداً مهماً للمنظمة. ويمكن للمنظمات الاستفادة من التطوعين في تنفيذ الأنشطة، والاتصال المجتمعي، وإدارة الفعاليات، والتواصل الرقمي، والترجمة، والبحث، وجمع البيانات، وغيرها من المجالات. كما يمكنها بناء شبكات من الخبراء الذين يقدمون الاستشارات أو التدريب أو الدعم الفني بصورة تطوعية أو بتكلفة مخفضة. ويساعد هذا النوع من الموارد على توسيع قدرات المنظمة دون زيادة مماثلة في تكاليفها، شريطة وجود آليات واضحة لاستقطاب المتطوعين وإدارتهم وتقدير مساهماتهم والحفاظ عليهم.

9. الشراكات والشبكات والعلاقات

تمثل العلاقات المؤسسية والمجتمعية مورداً استراتيجياً يمكن أن يفتح أمام المنظمة فرصاً جديدة للتمويل والتعاون وتبادل المعرفة والوصول إلى المستفيدين والخبرات والخدمات. ويمكن أن تشمل هذه العلاقات الشراكات مع منظمات المجتمع المدني، والجامعات، والقطاع الخاص، والمؤسسات الحكومية، والجهات المانحة، والخبراء والشبكات المحلية والدولية. ولا ينبغي النظر إلى الشراكة باعتبارها مجرد وسيلة للحصول على التمويل، بل باعتبارها علاقة طويلة الأجل يمكن من خلالها تبادل الموارد والخبرات والوصول والفرص وتحقيق أهداف مشتركة.

الكلفة التشغيلية والكلفة البرمجية

من الموضوعات الأساسية في الاستدامة المالية قدرة المنظمة على فهم هيكل تكاليفها والتمييز بين التكاليف اللازمة لتشغيل المنظمة بشكل عام والتكاليف المرتبطة مباشرة بتنفيذ البرامج والأنشطة. ويقصد بالكلفة التشغيلية النفقات الضرورية لاستمرار عمل المنظمة وإدارة عملياتها اليومية، سواء كانت مرتبطة بمشروع محدد أم لا، ومن أمثلتها الإيجار، والكهرباء والمياه، والاتصالات، والمحاسبة والإدارة، والرواتب الأساسية، والتكنولوجيا، والتدقيق المالي، والصيانة، وغيرها من النفقات المؤسسية. أما الكلفة البرمجية فهي النفقات المرتبطة بصورة مباشرة بتخطيط وتنفيذ البرامج والمشاريع والأنشطة والوصول إلى المستفيدين، مثل تكاليف التدريب وجلسات التوعية، والدراسات والأبحاث، والمواد التدريبية، والمواصلات المرتبطة بتنفيذ الأنشطة، واستئجار القاعات، والأنشطة والزيارات الميدانية.

وبعد التمييز بين النوعين مهماً لأن المنظمة تحتاج إلى تغطية كامل تكلفة عملها وليس فقط التكاليف المباشرة للمشاريع. وقد تكون بعض التكاليف مشتركة بين الجانب التشغيلي والبرمجي، مثل رواتب الموظفين الذين يعملون جزئياً في الإدارة وجزئياً في تنفيذ المشاريع، ولذلك ينبغي تحديد أسس واضحة وعادلة لتوزيعها وتوثيقها. كما يساعد فهم هيكل التكاليف المنظمة على إعداد موازنات أكثر دقة، وتحديد احتياجاتها التمويلية الحقيقية، والتفاوض مع المانحين بشأن التكاليف المؤسسية اللازمة لتنفيذ البرامج واستدامتها.

تحليل الوضع المالي الحالي للمنظمة

قبل البدء في البحث عن مصادر تمويل أو موارد جديدة، تحتاج المنظمة إلى فهم وضعها المالي الحالي بصورة واضحة ومنظمة، لأن تطوير الموارد الفعّال يبدأ من معرفة ما الذي تمتلكه المنظمة حالياً، وما الذي تحتاجه، وأين تكمن نقاط القوة والمخاطر المالية. ويمكن إجراء هذا التحليل من خلال مراجعة بيانات السنتين أو السنوات الثلاث الماضية، ومقارنة مصادر الدخل وأنماط الإنفاق والاستقرار المالي عبر الزمن.

أولاً، تحليل مصادر الدخل: يتطلب التحليل تحديد أهم مصادر دخل المنظمة خلال آخر سنتين أو ثلاث سنوات، ومعرفة حجم مساهمة كل مصدر من إجمالي الدخل، ومدى اعتماد المنظمة على مصدر أو ممول محدد. كما ينبغي تحديد نسبة التمويل المرتبط بمشاريع أو أنشطة محددة، مقابل الموارد التي يمكن للمنظمة استخدامها بمرونة وفقاً لأولوياتها المؤسسية. ومن المهم أيضاً معرفة ما إذا كانت لدى المنظمة مصادر دخل منتظمة ومتوقعة، وتحديد مصادر التمويل التي قد تتوقف بصورة مفاجئة أو تتأثر بتغير أولويات الجهات المانحة.

ثانياً، تحليل النفقات والتكاليف: ينبغي للمنظمة أن تحدد حجم تكاليفها التشغيلية والبرامجية السنوية، وأن تراجع التكاليف التي لا تتم تغطيتها عادةً ضمن المنح أو المشاريع. كما يجب تحديد النفقات الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها، وتقدير الحد الأدنى من الموارد المالية اللازمة للحفاظ على العمليات الأساسية واستمرار المنظمة لفترة محددة حتى في حال انخفاض التمويل أو توقف أحد المصادر.

ثالثاً، تقييم المرونة والمخاطر المالية: لا يقتصر التحليل على معرفة حجم الإيرادات والنفقات، بل ينبغي أيضاً تقييم مدى مرونة الموارد المتاحة، ومستوى الاعتماد على عدد محدود من الممولين، وقدرة المنظمة على تغطية التزاماتها الأساسية في حال حدوث انخفاض مفاجئ في الإيرادات. ويساعد ذلك على تحديد فجوات التمويل ومواطن الضعف التي تحتاج إلى معالجة من خلال تنويع الموارد، أو خفض بعض التكاليف، أو تطوير مصادر دخل أكثر استقراراً.

الاستعداد المالي وإدارة المخاطر

ترتبط الاستدامة المالية بقدرة المنظمة ليس فقط على تأمين الموارد في الظروف الطبيعية، وإنما أيضاً على الاستعداد للتغيرات والأزمات المالية التي قد تؤثر في قدرتها على الاستمرار. ولذلك، من المهم أن تتبنى المنظمة نهجاً استباقياً في إدارة المخاطر المالية، من خلال تحديد المخاطر المحتملة، وتقدير تأثيرها، ووضع إجراءات للتعامل معها قبل حدوثها. ومن الأدوات المهمة في هذا المجال الاحتياطي المالي، وهو موارد مالية تحتفظ بها المنظمة لاستخدامها عند الحاجة، مثل مواجهة فجوة مؤقتة في التمويل أو تغطية بعض التكاليف الأساسية، وذلك وفقاً لسياساتها الداخلية وإطارها القانوني والتنظيمي. ولا يُنظر إلى الاحتياطي على أنه تمويل إضافي متاح للإنفاق اليومي، وإنما كأداة تساعد المنظمة على التعامل مع حالات عدم الاستقرار المالي.

كما يمكن للمنظمة تعزيز استعدادها من خلال التخطيط لسيناريوهات التمويل، بحيث لا تبني خططها على افتراض استمرار التمويل بالمستوى نفسه دائماً. ويمكن إعداد ثلاثة سيناريوهات رئيسية: سيناريو التمويل المتوقع، الذي يفترض استمرار الموارد وفق التقديرات الحالية؛ وسيناريو انخفاض التمويل، الذي يفترض انخفاض جزء من الإيرادات؛ وسيناريو توقف مصدر رئيسي للتمويل، الذي يختبر قدرة المنظمة على الاستمرار في حال فقدان ممول أو مصدر أساسي. ويساعد هذا التمرين المنظمة على تحديد الأولويات مسبقاً واتخاذ قرارات أكثر سرعة ووضوحاً عند حدوث تغير مالي.

وعند إعداد هذه السيناريوهات، يمكن للمنظمة طرح مجموعة من الأسئلة العملية، مثل: ما البرامج والأنشطة التي يجب أن تستمر؟ ما التكاليف التي يمكن تخفيضها أو تأجيلها؟ ما الالتزامات التي لا يمكن تأجيلها؟ ما الموارد البديلة المتاحة؟ وهل توجد احتياطات أو مصادر دخل يمكن استخدامها مؤقتاً؟ ويساعد هذا النوع من التخطيط على تعزيز المرونة المالية وتقليل أثر الصدمات المفاجئة، كما يدعم قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مبنية على سيناريوهات واضحة بدلاً من الاستجابة للأزمة بعد وقوعها.

تطوير الموارد كوظيفة مؤسسية

من المهم أن تتعامل المنظمة مع تطوير الموارد باعتباره وظيفة مؤسسية مشتركة وليست مسؤولية تقع على عاتق شخص واحد أو قسم المشاريع فقط. فنجاح المنظمة في حشد الموارد يعتمد على تكامل أدوار مختلف مكونات المنظمة، بدءاً من مجلس الإدارة ووصولاً إلى الإدارة التنفيذية والفرق البرمجية والمالية والاتصال والإعلام. ويسهم مجلس الإدارة في فتح قنوات العلاقات والشراكات، وتعزيز التواصل مع القطاع الخاص والجهات الداعمة، والمساهمة في بناء الثقة والمصداقية، والتعرف إلى فرص التمويل والشراكات والاستفادة من شبكة العلاقات المهنية والمجتمعية. أما الإدارة التنفيذية فتتولى قيادة استراتيجية تطوير الموارد، وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد اللازمة لهذا العمل، واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار في بناء العلاقات وتطوير مصادر التمويل.

يسهم الفريق من خلال توثيق النتائج والأثر، وتطوير الأفكار والمقترحات، وتحديد احتياجات المجتمع، وبناء العلاقات مع الشركاء، حيث تشكل جودة البرامج والقدرة على إثبات الأثر أساساً مهماً لجذب الموارد والحفاظ عليها. بينما يتولى الفريق المالي إعداد البيانات والتقارير المالية، والموازنات، وتحليل التكاليف، وتوفير المعلومات المالية اللازمة لاتخاذ قرارات مبنية على بيانات واضحة، إضافة إلى دعم المنظمة في تحديد احتياجاتها التمويلية الفعلية. أما فريق الاتصال والإعلام فيبرز أثر المنظمة وقصص النجاح، والتواصل مع الجمهور

والداعمين، ودعم حملات التبرع والحشد، وتعزيز الصورة المؤسسية والثقة بالمنظمة. وبذلك يصبح تطوير الموارد جزءاً من ثقافة المنظمة وطريقة عملها اليومية، وليس نشاطاً منفصلاً يبدأ فقط عند الحاجة إلى تمويل جديد.

الرسالة المؤسسية وقصة الأثر

ترتبط قدرة المنظمة على تطوير مواردها بشكل وثيق بقدرتها على التعبير بوضوح عن هويتها وأهمية عملها والأثر الذي تحققه. ولكي تتمكن المنظمة من التواصل بفاعلية مع المانحين والداعمين والشركاء، ينبغي أن تكون قادرة على الإجابة بصورة واضحة ومترابطة عن ثلاثة أسئلة أساسية:

- ما المشكلة التي نسعى إلى معالجتها؟
- ماذا نفعل للاستجابة لهذه المشكلة؟
- ما التغيير أو الأثر الذي نحققه نتيجة تدخلاتنا؟

يساعد وضوح هذه الرسالة المنظمة على تقديم نفسها بطريقة أكثر اتساقاً، وتوضيح القيمة التي تقدمها للمجتمع، وربط احتياجاتها التمويلية بالنتائج التي تسعى إلى تحقيقها. ولا يكفي أن تذكر المنظمة عدد الأنشطة التي نفذتها، بل من المهم أن تتمكن من إثبات الأثر والنتائج من خلال أدلة واضحة وموثوقة، مثل عدد المستفيدين، والتغيرات التي حدثت نتيجة التدخلات، وقصص النجاح، ونتاج الدراسات والأبحاث، ومؤشرات الأداء، وشهادات المستفيدين، ونتاج التقييم والمتابعة.

وتكتسب قصة الأثر أهمية خاصة في تطوير الموارد، لأنها تساعد على تحويل نتائج المنظمة وبياناتها إلى رسالة واضحة يمكن للداعم فهمها والتفاعل معها. فالداعم أو المانح لا يبحث فقط عن تمويل نشاط أو شراء موارد، وإنما يحتاج إلى معرفة المشكلة التي يساهم دعمه في معالجتها، والنتائج المتوقعة، والقيمة التي يمكن أن يحققها هذا الدعم. ولذلك، فإن تطوير قصة أثر قوية يتطلب الجمع بين البيانات والأدلة من جهة، والقصص الإنسانية الواقعية من جهة أخرى، مع الالتزام بالدقة والشفافية وعدم المبالغة في عرض النتائج.

تطوير الموارد بناءً على نقاط القوة المؤسسية

قبل إعداد استراتيجية لتطوير الموارد، من المفيد أن تبدأ المنظمة بتقييم نقاط قوتها ومواردها الحالية، لأن فرص تطوير الموارد لا تأتي فقط من البحث عن جهات تمويل جديدة، وإنما يمكن أن تنطلق أيضاً من القدرات والخبرات والعلاقات والموارد التي تمتلكها المنظمة بالفعل. ويساعد هذا التحليل المنظمة على فهم ما يمكنها تقديمه، وما الذي يميزها عن غيرها، ومن يمكن أن يدعمها، والفجوات التي تحتاج إلى معالجتها.

ويمكن إجراء تحليل مبسط من خلال طرح مجموعة من الأسئلة:

- ماذا نمتلك؟ مثل الخبرات المتخصصة، والموظفين، والمتطوعين، وقاعدة الأعضاء، والشبكات والعلاقات.
- ماذا نقدم؟ مثل التدريب، والأبحاث، والاستشارات، والخدمات، والبرامج والمبادرات.
- من يعرفنا؟ مثل المجتمع المحلي، والشركات، والجهات المانحة، والمؤسسات الحكومية، والشركاء.
- من يمكن أن يدعمنا؟ مثل الأفراد، والشركات، والمانحين، والأعضاء، والشركاء.
- ما الذي يميزنا؟ مثل الخبرة التخصصية، أو الوصول إلى فئات محددة من المجتمع، أو امتلاك نتائج وأدلة موثقة على الأثر.
- ما الموارد التي نفتقدها؟ مثل التمويل المرن، أو الموظفين المتخصصين في تطوير الموارد، أو الأنظمة الرقمية، أو قواعد بيانات الداعمين.

أخطاء شائعة في تطوير الموارد

قد تواجه منظمات المجتمع المدني عدداً من الممارسات التي تحد من قدرتها على بناء استدامة مالية ومؤسسية على المدى الطويل. ومن أبرزها الاعتماد المفرط على ممول واحد أو عدد محدود من الممولين، والبدء بالبحث عن التمويل فقط عند ظهور أزمة مالية، والتركيز على المنح باعتبارها المصدر الرئيسي أو الوحيد للموارد، وعدم الاستثمار في بناء العلاقات مع المانحين والداعمين والشركاء، وعدم توثيق النتائج والأثر بصورة منتظمة، وعدم معرفة التكلفة الحقيقية لتنفيذ البرامج وتشغيل المنظمة، وعدم تخصيص وقت أو موارد كافية لتطوير الموارد، واعتبار هذه المهمة مسؤولية موظف واحد فقط أو قسم المشاريع دون مشاركة بقية مكونات المنظمة. كما قد تضعف الاستدامة عدم وجود

قاعدة بيانات محدثة للمانحين والداعمين والشركاء، وعدم وجود نظام لمتابعة فرص التمويل والعلاقات، وانقطاع التواصل مع الداعمين بمجرد انتهاء المشروع أو المنحة.

ولا تعني هذه الممارسات بالضرورة وجود مشكلة في المنظمة بحد ذاتها، وإنما تمثل نقاطاً ينبغي مراجعتها وإدارتها بشكل أفضل ضمن استراتيجية تطوير الموارد. ويمكن للمنظمة استخدام هذه القائمة كأداة تشخيصية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مثل زيادة تنوع الموارد، وتعزيز إدارة العلاقات، وتحسين توثيق الأثر، وفهم التكاليف الحقيقية، وتوزيع مسؤولية تطوير الموارد على أكثر من وظيفة داخل المنظمة.

الجلسة الثانية: التخطيط للتمويل ورصد الفرص وبناء خريطة المانحين

يُعد التخطيط للتمويل عملية منظمة تحدد من خلالها المنظمة حجم الموارد التي تحتاجها، والأغراض التي ستستخدمها فيها، ومصادر التمويل والجهات الداعمة المستهدفة، وآليات التواصل معها، والمسؤوليات الداخلية، والجدول الزمني، ومؤشرات قياس التقدم. ويساعد هذا التخطيط على تحويل تطوير الموارد من نشاط ظرفي يرتبط بظهور فرص تمويل محددة إلى وظيفة مؤسسية منتظمة ومتكاملة مع التخطيط الاستراتيجي والمالي للمنظمة. ويتطلب التخطيط للتمويل الإجابة عن مجموعة من الأسئلة الأساسية، تبدأ بتحديد ما الذي تحتاجه المنظمة وحجم الموارد المطلوبة، ثم تحديد الغرض من التمويل والبرامج أو التكاليف أو الاستثمارات التي سيعطيها، يلي ذلك تحديد الجهات التي يمكن أن تقدم الدعم ومدى توافق أولوياتها مع رسالة المنظمة واحتياجاتها، وتوضيح أسباب اهتمام هذه الجهات بدعم المنظمة ونقاط التقاطع بينها وبين عملها، إلى جانب تحديد متى تحتاج المنظمة إلى التمويل والجدول الزمني المناسب للتواصل والتقديم والمتابعة، وأخيراً تحديد من سيتولى مسؤولية متابعة كل فرصة داخل المنظمة. وبهذه الطريقة، تصبح عملية تطوير الموارد أكثر وضوحاً وتنظيماً وقابلية للمتابعة والتقييم.

تحديد الاحتياجات التمويلية السنوية

قبل البدء في البحث عن الممولين وفرص التمويل، تحتاج المنظمة إلى تحديد احتياجاتها التمويلية السنوية بصورة واضحة وواقعية، لأن معرفة حجم الموارد المطلوبة وأوجه استخدامها على توجيه جهود تطوير الموارد نحو الأولويات الفعلية، وإعداد موازنات أكثر دقة، وتحديد الجهات التي يمكن أن تتوافق مع احتياجاتها. ويمكن تقسيم الاحتياجات التمويلية إلى أربع مجالات رئيسية:

- المجال الأول: الاحتياجات التشغيلية، وهي التكاليف الضرورية لاستمرار عمل المنظمة وإدارتها، مثل الرواتب، والإيجار، والاتصالات، والمحاسبة، والتكنولوجيا، والتدقيق، والإدارة، وتطوير الموارد.
- المجال الثاني: الاحتياجات البرمجية، فيتعلق بالتكاليف المباشرة لتنفيذ البرامج والمشاريع والأنشطة، مثل التدريب، والدراسات، وحملات التوعية، والأنشطة الميدانية، والمواد واللوازم اللازمة للتنفيذ.
- المجال الثالث: احتياجات التطوير المؤسسي، وهي الموارد اللازمة لتعزيز قدرات المنظمة وأنظمتها، مثل تطوير الأنظمة والسياسات، وبناء قدرات الموظفين، والتحول الرقمي، وتطوير الموقع الإلكتروني، وتحسين أنظمة المتابعة والتقييم، وتحديث استراتيجية المنظمة.
- المجال الرابع: الاحتياجات المستقبلية، فيرتبط بالخطط والتوسعات التي تسعى المنظمة إلى تنفيذها مستقبلاً، مثل إنشاء برنامج جديد، أو التوسع الجغرافي، أو الوصول إلى فئة مستهدفة جديدة، أو إنشاء وحدة أو خدمة جديدة.

يساعد هذا التصنيف المنظمة على الانتقال من مجرد تحديد "حاجتها إلى التمويل" إلى تحديد ما الذي تحتاج إلى تمويله، وكم تحتاج، ومتى تحتاجه، وما نوع الموارد أو مصادر التمويل المناسبة لكل احتياج.

بناء الاحتياج التمويلي السنوي

بعد تحديد الاحتياجات المختلفة للمنظمة، يمكن تحويلها إلى احتياج تمويلي سنوي واضح وقابل للقياس من خلال إعداد جدول يوضح التكاليف التقديرية، والموارد المتاحة حالياً، والفجوة التمويلية التي تحتاج المنظمة إلى تغطيتها. ويساعد هذا الأسلوب على إعطاء صورة شاملة عن الوضع المالي، وتحديد الأولويات، وتوجيه جهود تطوير الموارد نحو الفجوات الفعلية بدلاً من البحث عن التمويل بصورة عامة. كما يمكن استخدام الجدول كأساس لإعداد خطة تطوير الموارد، وربط كل فجوة بمصادر تمويل محتملة، وتحديد توقيت الحاجة إلى التمويل والمسؤوليات المرتبطة بتعبئته.

المجال	الاحتياج السنوي التقديري	التمويل المتوفر	الفجوة التمويلية
التكاليف التشغيلية	20,000	12,000	8,000
البرامج	40,000	25,000	15,000
التطوير المؤسسي	10,000	2,000	8,000
المجموع	70,000	39,000	31,000

ومن المهم عند إعداد هذا الجدول أن تكون التقديرات مبنية على بيانات مالية واقعية، وأن تتم مراجعتها بشكل دوري مع تغير التكاليف أو الموارد المتاحة. كما يمكن للمنظمة أن تضيف أعمدة أخرى عند الحاجة، مثل أولوية الاحتياج، ومصدر التمويل الحالي، ومصدر التمويل المستهدف، والموعد المطلوب لتأمين الموارد، والمسؤول عن المتابعة. وبذلك يتحول الجدول من مجرد أداة مالية إلى أداة عملية لتخطيط وتوجيه جهود تطوير الموارد.

صياغة أهداف جمع الموارد

ينبغي أن تستند أهداف جمع الموارد إلى الاحتياجات والأولويات الفعلية للمنظمة، وألا تقتصر على هدف عام مثل "الحصول على أكبر قدر ممكن من التمويل"، لأن حجم التمويل وحده لا يعكس مدى نجاح استراتيجية تطوير الموارد أو مدى مساهمتها في الاستدامة المالية. وبدلاً من ذلك، ينبغي صياغة أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس ومرتبطة بفترة زمنية، بحيث تركز على تنويع الموارد، وزيادة الاستقرار المالي، وتقليل المخاطر، وتطوير العلاقات ومصادر الدخل. ويمكن أن تشمل هذه الأهداف زيادة عدد الجهات المانحة المحتملة التي تتواصل معها المنظمة، وزيادة حجم التمويل غير المقيد أو المرن، وتقليل الاعتماد على أكبر ممول، وتطوير قاعدة التبرعات الفردية وبرنامج التبرع المنتظم، وبناء شراكات مع الشركات والقطاع الخاص، والحصول على تمويل أساسي أو مؤسسي، إضافة إلى إنشاء وتحديث قاعدة بيانات للمانحين والداعمين والشركاء ومتابعة العلاقات معهم بصورة منتظمة. كما ينبغي أن تتضمن الأهداف مؤشرات واضحة لقياس التقدم، مثل عدد الجهات الجديدة التي تم التواصل معها، وعدد الشراكات التي تم تطويرها، وحجم الموارد التي تم حشدتها، ونسبة التمويل غير المقيد، ومعدل الاحتفاظ بالمانحين والداعمين.

رصد فرص التمويل

يُقصد برصد فرص التمويل عملية البحث والمتابعة المنتظمة والمنهجية للمنح وبرامج الدعم والشراكات والفرص الأخرى التي يمكن أن تتوافق مع رسالة المنظمة وأهدافها وفئاتها المستهدفة واحتياجاتها التمويلية. ولا يعني الرصد جمع أكبر عدد ممكن من إعلانات المنح، بل يهدف إلى تحديد الفرص الأكثر ملاءمة وقابلية للتقدم وفقاً لقدرات المنظمة وأولوياتها والموارد المتاحة لديها، بما يساعد على تجنب استنزاف الوقت والجهد في فرص لا تتناسب مع طبيعة عملها.

يمكن تنفيذ عملية الرصد من خلال متابعة المواقع الرسمية للجهات المانحة، والسفارات، والوكالات والمنظمات الدولية، والصناديق والبرامج التمويلية، والمؤسسات الخيرية، والشركات وبراامج المسؤولية الاجتماعية، والمنصات المتخصصة في نشر فرص المنح، إضافة إلى الشبكات والتحالفات المهنية، والنشرات البريدية، وصفحات الجهات المانحة على وسائل التواصل الاجتماعي، والاستفادة من العلاقات والشركاء الحاليين للحصول على معلومات مبكرة حول الفرص المحتملة.

من المفيد أن تعتمد المنظمة على نظام منظم للرصد والتوثيق يتضمن تسجيل الفرص الجديدة، ومواعيد التقديم، ومجالات الدعم، وشروط الأهلية، وحجم التمويل، والجهة المسؤولة عن المتابعة، ثم تقييم كل فرصة وفق مدى توافقها مع رسالة المنظمة وأولوياتها وقدرتها على الوفاء بالمتطلبات قبل اتخاذ قرار التقدم إليها.

أنواع الجهات الداعمة

تتنوع الجهات التي يمكن لمنظمات المجتمع المدني استهدافها عند تطوير الموارد، ويختلف نوع الدعم وحجمه وشروطه من جهة إلى أخرى. لذلك، من المهم ألا تقتصر المنظمة في بحثها على الجهات المانحة التقليدية، بل أن تبني قاعدة متنوعة من الجهات المحتملة وأن تدرس طبيعة كل جهة وأولوياتها وآليات دعمها ومدى توافقها مع رسالة المنظمة واحتياجاتها. ومن أبرز أنواع الجهات الداعمة ما يلي:

1. المؤسسات المحلية

تشمل المؤسسات غير الربحية، والمؤسسات الخيرية، والصناديق المحلية، والمؤسسات المجتمعية وغيرها من الجهات التي تعمل على دعم قضايا أو فئات محددة داخل المجتمع. وقد تكون بعض فرص التمويل التي تقدمها هذه الجهات أصغر حجماً مقارنة ببعض الجهات الدولية، إلا أنها قد توفر مزايا مهمة، مثل القرب الجغرافي، وفهم السياق المحلي والاحتياجات المجتمعية، وإمكانية بناء علاقات مباشرة وطويلة الأمد. كما يمكن أن تكون مناسبة بشكل خاص للمبادرات المحلية أو البرامج التي تستهدف مجتمعات وفئات محددة.

2. الصناديق

تقدم الصناديق عادةً منحاً أو أشكالاً أخرى من الدعم موجهة نحو مجالات أو قضايا أو فئات معينة، وقد تكون ذات نطاق موضوعي يركز على قضية محددة، أو جغرافي يستهدف منطقة أو دولة معينة، أو موجهة إلى فئات بعينها، أو مرتبطة بقطاع محدد مثل التعليم أو الصحة أو البيئة أو حقوق الإنسان. لذلك، تحتاج المنظمة إلى مراجعة أهداف الصندوق وشروط الأهلية وأولوياته بعناية قبل التقدم، والتأكد من وجود توافق واضح بين احتياجاتها ومجال الصندوق.

3. السفارات

قد توفر بعض السفارات أو البرامج المرتبطة بها فرصاً لدعم منظمات المجتمع المدني ومبادرات المجتمع المحلي في مجالات مثل حقوق الإنسان، وتمكين الشباب والمرأة، والتعليم، والتنمية المحلية، والمشاركة المجتمعية، وغيرها. وتختلف أولويات السفارات وآليات التمويل والشروط المطلوبة من جهة إلى أخرى ومن فترة إلى أخرى، ولذلك ينبغي دائماً الرجوع إلى الإعلان أو الموقع الرسمي للجهة المعنية قبل اتخاذ قرار التقدم.

4. الوكالات والمنظمات الدولية

تشمل الوكالات والبرامج الدولية التي تعمل في مجالات متعددة، مثل التنمية، والحماية، والصحة، والتعليم، وحقوق الإنسان، والتمكين الاقتصادي، والحوكمة، والبيئة والمناخ. وقد تتيح بعض الجهات فرصاً مباشرة لمنظمات المجتمع المدني، بينما تتطلب فرص أخرى التقديم من خلال شراكة أو ائتلاف يضم عدة مؤسسات. ومن المهم للمنظمة أن تفهم طبيعة الشراكة المطلوبة، ومتطلبات الأهلية، وخبرات الجهة المانحة في مجال العمل، وما إذا كانت الفرصة تتناسب مع حجم المنظمة وقدراتها الإدارية والفنية.

5. المؤسسات الخيرية

يمكن للمؤسسات الخيرية أن تدعم مجموعة واسعة من القضايا والفئات، بما في ذلك الفئات الأكثر احتياجاً، والتعليم، والصحة، والتنمية المجتمعية، والأطفال والشباب، والأشخاص ذوي الإعاقة، والمبادرات المحلية. ويمكن أن يكون الدعم على شكل منح مالية أو تبرعات عينية أو شراكات لتنفيذ مبادرات محددة. ويعتمد الوصول إلى هذه الجهات بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة على توضيح احتياج المجتمع والأثر المتوقع من الدعم.

6. الشركات والقطاع الخاص

تمثل الشركات مصدراً مهماً للموارد التي لا تقتصر على المنح المالية، فقد تقدم دعماً من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية، ورعاية الفعاليات، والتبرعات العينية، والخدمات المهنية، وبرامج تطوع الموظفين، أو الشراكات طويلة الأجل. ومن المفيد أن تتعامل المنظمة مع الشركات من منظور الشراكة والقيمة المشتركة، من خلال تحديد نقاط الالتقاء بين رسالة المنظمة وأهداف الشركة المجتمعية أو المهنية، بدلاً من حصر العلاقة في طلب تبرع لمرة واحدة. وقد يتيح هذا النهج فرصاً لتطوير علاقات مستمرة تجمع بين التمويل، والخبرات، والخدمات، والوصول إلى شبكات جديدة.

البحث عن المانحين

يُقصد بالبحث عن المانحين عملية جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالجهات أو الأفراد الذين قد يمتلكون اهتماماً وقدرة على دعم المنظمة أو برامجها، بهدف تحديد الجهات الأكثر ملاءمة لبناء علاقة معها واستثمار الوقت والموارد في التواصل معها. ولا ينبغي أن تبدأ المنظمة

بإعداد مقترح تمويلي طويل لكل جهة تعثر عليها، بل من الأفضل أن تبدأ أولاً بجمع المعلومات وتحليل مدى التوافق بين الجهة الداعمة والمنظمة.

يمكن أن يشمل البحث التعرف إلى مجالات اهتمام الممول وأولوياته، والدول أو المناطق التي يعمل فيها، والفئات والقضايا التي يستهدفها، وحجم التمويل الذي يقدمه عادةً، ونوع الدعم الذي يوفره، ودورات المنح وآليات التقديم، وشروط الأهلية، والجهات التي سبق أن حصلت على تمويل منه، ومتطلبات الشراكة أو التقديم، والمواعيد النهائية، وأي علاقة سابقة بين المنظمة والجهة الداعمة. كما يمكن مراجعة التقارير السنوية والمواقع الرسمية وقواعد بيانات المنح والمعلومات المنشورة حول المشاريع السابقة لفهم توجهات الممول بصورة أفضل. ويساعد هذا البحث المنظمة على الانتقال من البحث العام عن أي فرصة تمويل إلى بناء قائمة من الجهات المحتملة التي توجد بينها وبين المنظمة نقاط توافق واضحة، ثم ترتيب هذه الجهات وفق أولويتها وتحديد الخطوة المناسبة للتواصل مع كل منها.

فهم اهتمامات الممول

من الأخطاء الشائعة عند البحث عن فرص التمويل أن تكتفي الجمعية بالنظر إلى اسم الجهة المانحة أو إلى القطاع العام الذي تعلن اهتمامها به. فوجود اهتمام لدى الممول بمجال مثل التعليم أو التمكين الاقتصادي أو الحماية الاجتماعية لا يعني بالضرورة أن كل مشروع يقع ضمن هذا العنوان سيكون مناسباً له. لذلك ينبغي أن تبدأ الجمعية من مجالات عملها وأهدافها الفعلية كما هي محددة في نظامها الأساسي وخططها وبرامجها، ثم تبحث عن الجهات التي تتقاطع أولوياتها مع هذه المجالات، وليس العكس.

ويقتضي ذلك دراسة كل ممول محتمل بصورة أكثر تفصيلاً، من خلال التعرف إلى الموضوعات والقضايا التي يمولها فعلياً، والمناطق الجغرافية التي يعمل فيها، والفئات التي يعطيها أولوية، ونوع منظمات المجتمع المدني التي يقبل تمويلها، وحجم التمويل الذي يقدمه، وطبيعة الدعم المتاح، وما إذا كان التمويل مخصصاً لمشاريع محددة أو يشمل الدعم المؤسسي والتشغيلي. كما ينبغي معرفة ما إذا كانت الجهة تتيح للجمعيات الصغيرة والمحلية التقدم مباشرة، أو تشترط وجود شريك أكبر أو خبرة سابقة بحجم معين.

ومن المهم أيضاً مراجعة شروط الأهلية، وآليات التقديم، والمشاريع التي سبق للممول دعمها، لأن ذلك يساعد الجمعية على تقييم ثلاثة أمور أساسية: مدى توافق الفرصة مع أهدافها، ومدى قدرتها على تنفيذ المشروع، ومدى واقعية فرص نجاحها في المنافسة على التمويل. وبهذا يصبح البحث عن التمويل امتداداً لرسالة الجمعية وبرامجها، لا سبباً لتغيير أولوياتها أو الانحراف عن مجالات عملها من أجل ملائمة فرصة تمويلية عابرة.

قراءة إعلان التمويل

لا يُعد إعلان التمويل مجرد دعوة لتقديم مقترح، بل هو وثيقة أساسية لفهم طبيعة الفرصة وتحديد مدى ملاءمتها للجمعية فنياً ومؤسسياً وقانونياً قبل استثمار الوقت والجهد في إعداد الطلب. ولذلك ينبغي قراءة الإعلان بصورة دقيقة، واستخراج المعلومات المتعلقة بالجهات المؤهلة للتقديم، والموضوعات والأنشطة التي يشملها التمويل أو يستثنى، والفئات والمجموعات المستهدفة، والنطاق الجغرافي، وقيمة المنحة، ومدة المشروع، والموعد النهائي، والوثائق المطلوبة، ومعايير التقييم.

ولا ينبغي أن يقتصر هذا التحليل على شروط المانح فقط، بل يجب ربطه أيضاً بالآليات الحكومية النازمة لقبول التمويل وتنفيذه في الأردن. فإذا كان مصدر التمويل غير أردني، فعلى الجمعية أن تأخذ منذ مرحلة دراسة الإعلان بعين الاعتبار متطلبات مسار الموافقة على التمويل الأجنبي، بما في ذلك توافق المشروع مع النظام الأساسي للجمعية، ووضوح مصدر التمويل وقيمه وغرضه وشروطه، وإمكانية استكمال النماذج والوثائق المطلوبة لدى الجهات الحكومية المختصة. كما ينبغي تقدير ما إذا كان الجدول الزمني للمشروع يسمح باستكمال إجراءات الموافقة قبل الاستلام أو التنفيذ.

كذلك، إذا كان المشروع يتضمن في تنفيذه حملة لجمع التبرعات من الجمهور أو استخدام وسائل إلكترونية أو بنكية لجمع أموال إضافية، فيجب منذ البداية التحقق من انطباق متطلبات ترخيص جمع التبرعات وعدم اعتبار موافقة المانح بديلاً عن التراخيص والإجراءات الوطنية المطلوبة.

ومن المهم أيضاً الانتباه إلى أي شروط تتعلق بالشراكات، أو المساهمة الذاتية، أو التمويل المشترك، أو نوع التكاليف التي يمكن تغطيتها، أو أي التزامات قد تتطلب موافقات إضافية. وبهذا يصبح تحليل إعلان التمويل عملية متكاملة تساعد الجمعية على الإجابة عن ثلاثة أسئلة قبل اتخاذ قرار التقدم: هل نحن مؤهلون؟ هل الفرصة متوافقة مع رسالتنا وقرائنا؟ وهل نستطيع استكمال المتطلبات القانونية والإجرائية اللازمة لقبول التمويل وتنفيذه؟

بناء خريطة المانحين

تُعد خريطة المانحين أداة عملية تساعد المنظمة على تنظيم المعلومات التي تجمعها حول الجهات المانحة والداعمة المحتملة، وتصنيفها وتحليلها وفق مجموعة من المعايير التي تساعد على اتخاذ قرارات أكثر وضوحاً بشأن فرص التواصل والتقدم للتمويل. وبدلاً من الاحتفاظ بمعلومات متفرقة حول المانحين والفرص، تجمع الخريطة هذه البيانات في إطار موحد يوضح مجال اهتمام كل جهة، ونطاقها الجغرافي، ونوع التمويل الذي تقدمه، وحجم التمويل، وشروط الأهلية، ومدى توافقها مع رسالة المنظمة واحتياجاتها، وطبيعة العلاقة الحالية معها.

يمكن أن تتضمن الخريطة أيضاً معلومات إضافية مثل مواعيد التقديم، ومتطلبات الشراكة، والجهات التي سبق أن حصلت على تمويل، وبيانات الاتصال، والمسؤول داخل المنظمة عن متابعة العلاقة. ويساعد تحديث الخريطة بصورة دورية على اكتشاف فرص جديدة، ومتابعة العلاقات القائمة، وتحديد الفجوات في قاعدة المانحين، وتقليل الاعتماد على عدد محدود من الجهات، كما يساهم في تحويل البحث عن التمويل من نشاط عشوائي إلى عملية مستمرة ومنظمة.

بعد إعداد الخريطة، يمكن للمنظمة تصنيف الجهات وفق مستوى الملاءمة والأولوية، ثم تحديد الإجراء المناسب لكل جهة، مثل: البحث عن معلومات إضافية، متابعة إعلان قريب، بناء علاقة أولية، التواصل مع نقطة اتصال، أو الاستعداد للتقدم إلى فرصة تمويل. ومن المفيد أيضاً تحديث الخريطة بشكل دوري، لأن أولويات الجهات المانحة ودورات التمويل وشروط الأهلية قد تتغير.

الجلسة الثالثة: تصميم المشروع وكتابة المقترح وإعداد الموازنة

يُعد تصميم المشروع وإعداد مقترح تمويلي واضح ومتناسك من المراحل الأساسية في تطوير الموارد لدى منظمات المجتمع المدني، إذ لا يقوم المقترح الجيد على فكرة عامة أو قائمة من الأنشطة فقط، وإنما يقدم منطقاً واضحاً يربط بين المشكلة وأسبابها، والفئات المتأثرة بها، والتدخلات المقترحة، والنتائج والتغيرات المتوقعة، وآليات قياسها، والموارد اللازمة لتحقيقها.

بذلك يوضح المقترح بصورة متسلسلة: ما المشكلة؟ ولماذا تحدث؟ ومن يتأثر بها؟ وماذا ستفعل المنظمة لمعالجتها؟ وما الذي يُتوقع أن يتغير نتيجة هذا التدخل؟ وكيف سيتم قياس هذا التغيير؟ وما الموارد المطلوبة لتنفيذ المشروع؟ وتكتسب العلاقة بين تصميم المشروع وإعداد الموازنة أهمية خاصة، إذ ينبغي أن تعكس الموازنة المشروع بصورة واقعية ومتكاملة؛ بحيث تكون كل تكلفة مرتبطة بنشاط أو احتياج واضح وله مبرر، وفي المقابل يكون لكل نشاط دور محدد في تحقيق النتائج والأهداف المتوقعة. ويساعد هذا الترابط على إعداد مقترحات أكثر وضوحاً ومصداقية، ويظهر للجهة الداعمة أن الموارد المطلوبة تستند إلى خطة عمل واحتياجات فعلية، وليست مجرد تقديرات مالية منفصلة عن تصميم المشروع.

من المشكلة إلى المشروع

يبدأ تصميم أي مشروع بتحديد المشكلة التي تسعى المنظمة إلى معالجتها. ويُقصد بالمشكلة وضع سلبي قائم يؤثر على فئة أو مجتمع محدد، ويحتاج إلى تدخل لمعالجة أسبابه أو الحد من آثاره. ومن المهم في هذه المرحلة التمييز بين المشكلة والنشاط؛ فالنشاط هو ما ستقوم المنظمة بتنفيذه استجابة للمشكلة، وليس المشكلة نفسها. فعلى سبيل المثال، لا يمثل "عدم وجود تدريب للشباب" بالضرورة المشكلة الأساسية، لأن التدريب يمثل تدخلاً يمكن تنفيذه. أما المشكلة فقد تتمثل في ارتفاع مستوى البطالة وضعف قدرة الشباب في المنطقة على الوصول إلى فرص العمل. ومن ثم، يمكن أن يكون التدريب أحد التدخلات التي تساهم في معالجة أحد أسباب المشكلة. ولذلك، ينبغي أن يبدأ التفكير في المشروع بالسؤال: ما الوضع السلبي الذي نريد تغييره، وليس ماذا نريد أن ننفذ؟

شجرة المشكلة

أداة تحليلية تساعد المنظمة على فهم المشكلة بصورة أكثر عمقاً، من خلال تحديد العلاقة بين الأسباب والمشكلة المركزية والآثار. وتساعد هذه الأداة على الانتقال من وصف المشكلة بشكل عام إلى فهم العوامل التي تؤدي إليها والنتائج المترتبة عليها. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تكون المشكلة المركزية هي ضعف وصول الشباب إلى فرص عمل لائقة، بينما تشمل آثارها انخفاض دخل الأسر، وزيادة الاعتماد على المساعدات، وتراجع الاستقرار الاقتصادي. وفي المقابل، قد تشمل أسبابها ضعف المهارات المطلوبة في سوق العمل، ومحدودية المعلومات حول فرص العمل، وضعف الربط بين الشباب وأصحاب العمل.

وتساعد شجرة المشكلة المنظمة على تجنب الاكتفاء بمعالجة أعراض المشكلة، والتركيز بدلاً من ذلك على الأسباب التي يمكن للمشروع التأثير فيها بشكل واقعي. كما تساهم في تحديد الفئات الأكثر تأثراً بالمشكلة، واختيار التدخلات الأكثر ارتباطاً بأسبابها، وبناء منطق واضح يربط بين المشكلة والأنشطة والنتائج المتوقعة. وكلما كان تحليل المشكلة أكثر دقة، أصبح تصميم المشروع أكثر واقعية وقدرة على تحقيق نتائج قابلة للقياس.

تحويل المشكلة إلى تصميم مشروع

بعد تحديد المشكلة وتحليل أسبابها وآثارها، تنتقل المنظمة إلى تحديد التغيير الذي يمكن للمشروع أن يساهم في تحقيقه. ومن المهم هنا أن تكون طموحات المشروع متناسبة مع حجمه وموارده ومدته وقدرات المنظمة، وألا يحاول المشروع معالجة مشكلة واسعة أو معقدة بالكامل إذا كانت تتجاوز نطاق تدخله. فعلى سبيل المثال، قد تكون المشكلة العامة هي ارتفاع معدلات البطالة، لكن مشروعاً محدود الحجم لن يكون قادراً بمفرده على حل مشكلة البطالة على مستوى المجتمع. وبإمكانه، بدلاً من ذلك، أن يساهم في تحسين جاهزية مجموعة من الشباب للانخراط في سوق العمل من خلال تطوير مهاراتهم، وتحسين وصولهم إلى المعلومات، وتعزيز الربط بينهم وبين أصحاب العمل.

وبذلك يصبح المشروع أكثر واقعية وقابلية للتنفيذ والقياس، لأن المنظمة تنتقل من محاولة معالجة مشكلة واسعة إلى تحديد تغيير محدد يمكن أن تساهم فيه ضمن فترة زمنية وموارد واضحة. ومن هنا يمكن بناء بقية عناصر المشروع بصورة منطقية، بدءاً من تحديد الهدف والنتائج، ثم الأنشطة والمؤشرات، وانتهاءً بالموارد والموازنة اللازمة لتنفيذ التدخل.

سلسلة النتائج

تُعد سلسلة النتائج أداة أساسية في تصميم المشاريع، لأنها توضح المنطق الذي يربط بين الموارد التي تستثمرها المنظمة والأنشطة التي تنفذها والتغيرات التي تسعى إلى تحقيقها. وتساعد هذه السلسلة على فهم كيفية انتقال المشروع من مجرد استخدام الموارد وتنفيذ الأنشطة إلى تحقيق نتائج ملموسة، ثم المساهمة في إحداث أثر أوسع على المدى الطويل.

◀ المدخلات (Inputs) هي الموارد التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ المشروع، وتشمل التمويل، والموظفين، والخبرات الفنية، والمعدات والأدوات، والوقت، وغيرها من الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة للتنفيذ. وتمثل المدخلات الأساس الذي يعتمد عليه المشروع لتنفيذ أنشطته وتحقيق النتائج المتوقعة.

◀ الأنشطة (Activities) هي الإجراءات والتدخلات التي ينفذها المشروع باستخدام المدخلات المتاحة، مثل التدريب، وإجراء الدراسات، وتنفيذ جلسات التوعية، وتقديم الخدمات، وتنظيم الحملات واللقاءات، وغيرها من التدخلات التي صُممت للاستجابة للمشكلة المحددة.

◀ المخرجات (Outputs) هي المنتجات أو النتائج المباشرة التي تنتج عن تنفيذ الأنشطة، ويمكن قياسها بصورة مباشرة خلال فترة المشروع. ومن أمثلتها عدد الأشخاص الذين تلقوا التدريب، وعدد جلسات التوعية المنفذة، وعدد الخدمات المقدمة، أو إعداد دليل أو دراسة أو مادة تدريبية. وتمثل المخرجات ما أنجزه المشروع مباشرة، لكنها لا تعني بالضرورة حدوث تغيير لدى الفئة المستهدفة.

◀ النتائج (Outcomes) تشير إلى التغيرات التي تحدث لدى الفئة المستهدفة نتيجة استفادتها من مخرجات المشروع. وقد تشمل هذه التغيرات تحسين المعرفة أو المهارات، وزيادة استخدام الخدمات، وتحسين الممارسات أو السلوكيات، أو زيادة قدرة الفئات المستهدفة على الوصول إلى الموارد والفرص.

◀ الأثر (Impact) فهو التغيير الأوسع والأطول أجلاً الذي يساهم المشروع في تحقيقه، وقد يمتد إلى مستوى المجتمع أو المؤسسة أو القطاع. وغالباً ما يتأثر الأثر بعدة عوامل وتدخلات، ولذلك لا يمكن دائماً نسبه بالكامل إلى مشروع واحد. فعلى سبيل المثال، قد يساهم مشروع لتطوير مهارات الشباب في تحسين جاهزيتهم لسوق العمل، بينما يتمثل الأثر الأوسع في تحسين فرص العمل والدخل والاستقرار الاقتصادي على المدى الطويل.

المؤشرات

يُقصد بالمؤشر متغير كمي أو نوعي يُستخدم لقياس مستوى التقدم أو التغيير الذي يحدث نتيجة تنفيذ المشروع، ومدى الاقتراب من تحقيق نتيجة أو هدف محدد. وتساعد المؤشرات المنظمة على الانتقال من وصف النتائج بصورة عامة إلى قياسها بطريقة أكثر وضوحاً وموضوعية، كما توفر أساساً للمتابعة والتقييم واتخاذ القرارات. ولكي يكون المؤشر مفيداً، ينبغي أن يكون واضحاً ومحددًا، وقابلًا للقياس والتحقق، ومرتبياً بصورة مباشرة بالنتيجة التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، ومناسباً للوقت والموارد المتاحة للمنظمة. كما ينبغي تحديد مصدر البيانات وطريقة جمعها وتكرار القياس، حتى يكون من الممكن متابعة المؤشر بصورة منتظمة.

كيف نكتب مقترح مشروع؟

على الرغم من اختلاف نماذج ومتطلبات الجهات المانحة، فإن معظم مقترحات المشاريع تتضمن مجموعة من العناصر الأساسية التي تساعد على تقديم الفكرة بصورة واضحة ومنطقية ومقنعة. ويبدأ المقترح عادةً بملخص المشروع الذي يقدم لمحة مركزة عن المشكلة، والهدف،

والفئة المستهدفة، والتدخل المقترح، والنتائج المتوقعة، ومدة التنفيذ، وحجم الموازنة. ثم تأتي خلفية المشكلة لتوضيح طبيعة المشكلة والفئات المتأثرة بها ومكان حدوثها وحجمها وأسبابها، مع الاستناد، حيثما أمكن، إلى البيانات والدراسات والأدلة التي تثبت وجودها وأهميتها. يلي ذلك مبررات المشروع التي تشرح سبب الحاجة إلى التدخل في الوقت الحالي، ولماذا يُعد المشروع المقترح استجابة مناسبة للمشكلة، مع دعم المبررات بالبيانات والدراسات والخبرات السابقة عند توفرها.

بعد ذلك، يوضح المقترح الهدف العام للمشروع باعتباره التغيير العام الذي يسعى المشروع إلى المساهمة في تحقيقه، ثم يحدد النتائج المتوقعة التي تصف التغييرات التي يُفترض أن تحدث لدى الفئة المستهدفة نتيجة التدخل. ولتحقيق هذه النتائج، يوضح المقترح الأنشطة التي ستنفذها المنظمة، مع تحديد الفئة المستهدفة بصورة واضحة من حيث خصائصها وعددها وموقعها وأسباب اختيارها. كما ينبغي تحديد المؤشرات التي ستستخدم لقياس التقدم والنتائج، إلى جانب خطة التنفيذ التي توضح متى سيتم تنفيذ الأنشطة، وتسلسلها، والمسؤوليات المرتبطة بها. وفي النهاية، تُعد الموازنة جزءاً أساسياً من المقترح، إذ توضح الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج، وينبغي أن تكون مرتبطة بشكل مباشر بخطة العمل وألا تتضمن تكاليف غير مبررة أو منفصلة عن تصميم المشروع.

المذكرة المفاهيمية

تُعد المذكرة المفاهيمية وثيقة مختصرة تعرض الفكرة الأساسية للمشروع قبل الانتقال إلى إعداد المقترح الكامل. وتهدف إلى تقديم صورة أولية عن المشكلة، ومبررات التدخل، والهدف، والفئة المستهدفة، والنتائج المتوقعة، والأنشطة الرئيسية، وحجم الموازنة التقديرية. وتكتسب المذكرة المفاهيمية أهمية خاصة لأنها تتيح للمنظمة فرصة لاختبار مدى توافق فكرة المشروع مع أولويات الجهة المانحة قبل استثمار وقت وجهد كبيرين في إعداد مقترح كامل. كما يمكن أن تساعد الجهة المانحة على تحديد ما إذا كانت الفكرة تستحق الانتقال إلى مرحلة تطوير مقترح تفصيلي، ولذلك ينبغي أن تكون المذكرة مختصرة وواضحة ومركزة على منطق التدخل والقيمة التي يمكن أن يحققها المشروع.

الربط بين تصميم المشروع وكتابة المقترح

ينبغي أن يتمتع المقترح القوي بمنطق داخلي واضح يربط بين المشكلة والهدف والأنشطة والمخرجات والنتائج والمؤشرات والموازنة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المشكلة تتمثل في ضعف وصول النساء إلى فرص العمل، فقد يكون الهدف هو المساهمة في تحسين قدرة النساء على الوصول إلى فرص العمل. ويمكن أن يتضمن المشروع تنفيذ تدريبات مهنية باعتبارها أحد الأنشطة، ينتج عنها مخرج مباشر يتمثل في تدريب عدد محدد من النساء، بينما تتمثل النتيجة المتوقعة في تحسين المهارات والقدرة على الوصول إلى فرص العمل. ويمكن قياس ذلك من خلال مؤشر مثل نسبة المشاركات اللواتي أظهرن تحسناً في المهارات المستهدفة وفق أداة قياس محددة. وبناءً على ذلك، تُحدد الموازنة التكاليف اللازمة لتنفيذ التدريبات، مثل أجور المدربين، والمواد التدريبية، واستئجار المكان، والمواصلات وغيرها من التكاليف ذات الصلة.

ويساعد هذا الترابط على ضمان أن يكون كل عنصر في المقترح مبرراً ومرتبئاً بالعناصر الأخرى؛ فالمشكلة تبرر التدخل، والهدف يحدد اتجاه التغيير، والأنشطة تقود إلى المخرجات، والمخرجات تسهم في تحقيق النتائج، والمؤشرات تقيس التقدم، والموازنة توفر الموارد اللازمة للتنفيذ. أما عندما يغيب هذا الترابط، فقد يتحول المقترح إلى مجموعة من الأنشطة المنفصلة دون منطق واضح يبين كيف ستسهم الموارد والأنشطة في تحقيق التغيير المطلوب.

إعداد الموازنة

تُعد الموازنة الترجمة المالية لخطة المشروع، إذ توضح الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج خلال فترة زمنية محددة. ولذلك، ينبغي أن تكون الموازنة جزءاً متكاملًا من تصميم المشروع وليست وثيقة منفصلة عنه. وتتمثل القاعدة الأساسية في البدء بتصميم المشروع وتحديد ما يحتاجه لتحقيق النتائج، ثم إعداد الموازنة بناءً على ذلك، وليس العكس. فلا ينبغي أن تبدأ المنظمة بسؤال: "كم يمكن أن يمولنا المانح؟" ثم تحاول تصميم أنشطة تتناسب مع المبلغ المتاح، وإنما تبدأ بالسؤال: "ما الذي نحتاج إلى تنفيذه لتحقيق النتائج المطلوبة، وما الموارد اللازمة لذلك؟". ويساعد هذا النهج على إعداد موازنة واقعية ومنطقية، ويقلل من خطر إدراج أنشطة غير ضرورية فقط للاستفادة من قيمة المنحة المتاحة.

التكاليف المباشرة هي التكاليف التي يمكن ربطها بصورة واضحة ومباشرة بمشروع أو نشاط محدد، ويمكن عادةً تحديد علاقتها بالمشروع وتوثيقها. وتشمل، على سبيل المثال، رواتب الموظفين أو العاملين المخصصة للمشروع، وأتعاب المدربين والخبراء، والمواد التدريبية، وتكاليف السفر والتنقل المرتبطة بتنفيذ أنشطة المشروع، واستئجار القاعات، والطباعة، والمعدات أو المستلزمات اللازمة للتنفيذ، وأي خدمات أخرى ترتبط مباشرة بأنشطة المشروع. ويساعد تحديد هذه التكاليف بدقة على ضمان أن تعكس الموازنة الاحتياجات الحقيقية لتنفيذ خطة العمل.

التكاليف غير المباشرة هي التكاليف الضرورية لتشغيل المنظمة ودعم تنفيذ مشاريعها، لكنها لا ترتبط حصراً بمشروع أو نشاط واحد، مثل بعض تكاليف الإدارة والمحاسبة والمرافق والإنترنت والإدارة العامة وتكاليف المقر. وعلى الرغم من عدم ارتباطها المباشر بنشاط محدد، فإنها قد تكون ضرورية لضمان تنفيذ المشروع وإدارته بصورة سليمة. ولذلك، من المهم أن تأخذ المنظمة هذه التكاليف في الاعتبار عند

تقدير تكلفة المشروع الحقيقية، مع مراعاة أن قواعد الجهات المانحة تختلف بشأن أهلية هذه التكاليف ونسبتها وطريقة احتسابها. وعليه، ينبغي دائماً مراجعة تعليمات المانح وشروط الموازنة قبل إدراج أي تكاليف غير مباشرة ضمن طلب التمويل.

ينبغي أن تعكس الموازنة خطة المشروع بصورة مباشرة؛ فكل بند مالي يجب أن يكون مرتبطاً بنشاط أو احتياج واضح، وكل نشاط رئيسي ينبغي أن تكون له الموارد اللازمة لتنفيذه. ويساعد هذا الربط على الإجابة عن ثلاثة أسئلة أساسية عند مراجعة الموازنة: بما الذي سندفع مقابلته؟ ولماذا نحتاج إليه؟ وكيف سيساهم في تحقيق نتائج المشروع؟ كما يتيح ذلك للمنظمة والجهة المانحة تقييم مدى واقعية التكاليف ومدى اتساقها مع حجم المشروع ومدته والنتائج المتوقعة.

الجلسة الرابعة: القطاع الخاص والمسؤولية الاجتماعية وبناء الشراكات

يمثل القطاع الخاص شريكاً مهماً لمنظمات المجتمع المدني في تطوير الموارد وتعزيز الاستدامة، ولا تقتصر مساهمته على تقديم التبرعات المالية، بل يمكن أن تشمل أيضاً توفير الخبرات المهنية والخدمات والمعدات، ودعم المبادرات والفعاليات المجتمعية، وإتاحة فرص التدريب والتطوع للموظفين، وبناء شراكات طويلة الأمد. ومن ثم، ينبغي أن تتجاوز العلاقة مع الشركات مفهوم طلب التبرع إلى بناء شراكة تقوم على تبادل القيمة وتحقيق أهداف مشتركة تعود بالنفع على المجتمع والأطراف المشاركة.

تتطلب الشراكة الناجحة مع القطاع الخاص فهماً لاحتياجات الشركات وأولوياتها، بما في ذلك مجالات المسؤولية الاجتماعية والاستدامة المجتمعية، إلى جانب قدرة المنظمة على تحديد نقاط الالتقاء بين هذه الأولويات وبين احتياجات المجتمع ورسالتها ومجالات عملها. ويساعد تقديم مقترحات واضحة ومحددة تبيّن المشكلة التي تستهدفها المنظمة، والدور الذي يمكن للشركة أن تقوم به، والقيمة المجتمعية المتوقعة، على بناء علاقات أكثر استدامة وتحويل الدعم من مساهمة لمرة واحدة إلى شراكة مؤسسية يمكن تطويرها على المدى الطويل.

المسؤولية الاجتماعية للشركات

تُشير المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى التزام المؤسسة بمراعاة الآثار الاجتماعية والبيئية لقراراتها وأنشطتها، والعمل بطريقة أخلاقية وشفافة تساهم في التنمية المستدامة وتراعي توقعات أصحاب المصلحة. ولا تقتصر المسؤولية الاجتماعية على تقديم التبرعات المالية، بل يمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة، مثل دعم المجتمعات المحلية، والمساهمة في حماية البيئة والاستدامة، وتوفير فرص التدريب والتشغيل، ودعم الفئات الأكثر احتياجاً، وتحسين ظروف العمل، وتقديم الخبرات والخدمات للمجتمع، ودعم المبادرات التعليمية والصحية والاجتماعية، إلى جانب تبني ممارسات مسؤولة ومستدامة داخل الشركة.

ومن المهم أن تدرك منظمات المجتمع المدني أن المسؤولية الاجتماعية للشركات ليست مرادفاً للتبرع، فقد تمارس الشركة مسؤوليتها الاجتماعية من خلال المال، أو الخبرات والموظفين، أو الخدمات والمعدات، أو توفير فرص التدريب، أو تطوير مبادرات مشتركة، أو بناء شراكات طويلة الأمد. ولذلك، يمكن للمنظمات أن تنظر إلى الشركات باعتبارها مصدراً متنوعاً للموارد والخبرات، وليس فقط مصدراً للتمويل النقدي.

أصحاب العلاقة

أصحاب المصلحة هم الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي تؤثر في عمل المنظمة أو تتأثر بقراراتها وأنشطتها ونتائجها. وفي سياق تطوير الموارد وبناء الشراكات، يمكن أن يشمل أصحاب المصلحة المستفيدين، والشركات، والجهات المانحة، والمؤسسات الحكومية، والمتبرعين، والمجتمعات المحلية، ومنظمات المجتمع المدني الأخرى، إضافة إلى الشركاء والمؤسسات الأكاديمية والإعلامية وغيرها من الجهات ذات العلاقة.

ويساعد تحديد أصحاب المصلحة المنظمة على فهم الجهات التي يمكن أن تمثل شريكاً أو داعماً محتملاً، والتعرف إلى احتياجات كل جهة وتوقعاتها، وتحديد ما يمكن للمنظمة أن تقدمه لها، وبناء علاقات طويلة الأمد بدلاً من الاقتصار على التواصل معها عند الحاجة إلى التمويل. كما يساعد تحليل أصحاب المصلحة على تحديد الجهات الأكثر ارتباطاً بعمل المنظمة، وتحديد طبيعة العلاقة المناسبة مع كل جهة ومستوى التواصل المطلوب معها.

من التبرع إلى الشراكة

لا يأخذ التعاون بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص شكلاً واحداً، ولذلك من المهم التمييز بين التبرع والرعاية والدعم العيني والشراسة. فالتبرع هو مساهمة نقدية أو عينية تقدمها الشركة دون أن يكون الهدف الأساسي الحصول على عائد مباشر متفق عليه، مثل مساهمة مالية لدعم برنامج مجتمعي. أما الرعاية فتتضمن دعماً مالياً أو عينياً مقابل منافع محددة ومتفق عليها، مثل رعاية فعالية والحصول على حضور أو ظهور إعلامي. بينما يشير الدعم العيني إلى تقديم سلع أو خدمات أو خبرات بدلاً من التمويل النقدي، مثل توفير أجهزة حاسوب أو قاعة تدريب أو خدمات مهنية.

أما الشراكة فهي علاقة أكثر تكاملاً تقوم على أهداف وأدوار وموارد مشتركة، بحيث يساهم كل طرف في تحقيق نتائج متفق عليها. وعلى هذا الأساس، يمكن تلخيص الفكرة بأن التبرع يركز بصورة أساسية على تقديم الدعم، بينما تركز الشراكة على التعاون وتحقيق قيمة مشتركة.

كيف نبحت عن شريك من القطاع الخاص؟

قبل التواصل مع أي شركة، من المفيد أن تقوم المنظمة ببحث أولي ومنهجي لفهم طبيعة الشركة واهتماماتها. ويمكن أن يبدأ ذلك بالتعرف إلى مجال عمل الشركة، ومناطق وجودها، والفئات أو القضايا التي تهتم بها، وما إذا كانت لديها استراتيجية أو برامج للمسؤولية الاجتماعية، وما إذا كانت قد دعمت سابقاً مبادرات أو مؤسسات مجتمعية.

بعد ذلك، ينبغي تحديد نقاط الالتقاء بين المنظمة والشركة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة، مثل: ما العلاقة بين رسالة المنظمة وأعمال الشركة أو أولوياتها المجتمعية؟ هل توجد قضية مجتمعية تتقاطع مع اهتمامات الطرفين؟ ماذا تستطيع المنظمة أن تقدم؟ وماذا يمكن أن تقدم الشركة للمنظمة وللمجتمع؟ ويساعد هذا التحليل على تحديد نوع التعاون الأكثر ملاءمة، سواء كان تمويلاً مالياً، أو أجهزة ومواد، أو خبرات، أو تدريباً، أو خدمات إعلامية، أو وسائل نقل، أو توفير مكان للأنشطة، أو فرص تدريب أو تشغيل للمستفيدين.

بناء شراكة ناجحة مع القطاع الخاص

يتطلب بناء شراكة مستدامة مع القطاع الخاص أكثر من التواصل مرة واحدة وطلب الدعم. ويمكن أن تبدأ العملية بالبحث عن الشركات التي تتقاطع اهتماماتها مع رسالة المنظمة، ثم بناء علاقة أولية للتعرف إلى الشركة وأولوياتها قبل الانتقال إلى تحديد فرصة تعاون مناسبة. وبعد تحديد مجال التعاون، ينبغي الاتفاق بوضوح على الأدوار والمساهمات التي سيقدمها كل طرف، وتحديد النتائج المتوقعة ومؤشرات النجاح، ثم توثيق الاتفاق وآليات التنفيذ والمتابعة. وبعد انتهاء الأنشطة، من المهم مشاركة النتائج والأثر مع الشريك، لأن التواصل بعد التنفيذ يساعد على تعزيز الثقة وفتح المجال أمام تطوير العلاقة إلى شراكة أطول وأكثر استدامة.

تضارب المصالح

يحدث تضارب المصالح عندما تتداخل مصلحة شخصية أو خاصة لشخص مشارك في اتخاذ القرار مع مسؤوليته تجاه المنظمة، بما قد يؤثر في حيادية القرار أو يخلق انطباعاً بوجود تأثير غير مناسب على عملية اتخاذ القرار. وقد يظهر ذلك، على سبيل المثال، عند اختيار شركة كمورد بسبب وجود علاقة شخصية بين أحد أعضاء الإدارة وهذه الشركة، أو تفضيل شريك معين دون معايير واضحة، أو اتخاذ قرار تمويلي لتحقيق منفعة شخصية، أو عدم الإفصاح عن علاقة شخصية أو مالية مع جهة يتم التفاوض معها.

وللحد من تضارب المصالح، ينبغي أن تمتلك المنظمة سياسة واضحة ومعلنة لتضارب المصالح، وأن تطلب الإفصاح عن أي علاقة أو مصلحة ذات صلة، وأن تمنع مشاركة الشخص الذي لديه مصلحة مباشرة في القرار عند الحاجة، وأن توثق قرارات اختيار الشركاء والجهات الداعمة، وأن تعتمد معايير واضحة وموضوعية في الاختيار، مع تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المنظمة.

الجلسة الخامسة: جمع التبرعات المحلية والتمويل الرقمي وإدارة علاقة المتبرعين

لا يقتصر جمع التبرعات على طلب الأموال من الأفراد أو المؤسسات، بل هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع الأشخاص والجهات التي تتوافق اهتماماتها مع رسالة المنظمة ومستعدة لدعمها. ويشمل ذلك تحديد مصادر التبرعات المناسبة، وفهم اهتمامات الجمهور المستهدف، والتواصل معه بطريقة واضحة وشفافة، وإبراز أثر المساهمات التي يقدمها. ويساعد تنوع مصادر التبرعات، بما في ذلك التبرعات المحلية، والتبرعات الفردية، والتبرعات الدورية، والتمويل الرقمي، منظمات المجتمع المدني على تعزيز استدامتها المالية وتقليل اعتمادها على مصدر تمويل واحد. كما يتطلب نجاح جمع التبرعات بناء الثقة والمحافظة على التواصل المستمر مع المتبرعين، وتزويدهم بالمعلومات حول كيفية استخدام مساهماتهم والنتائج التي ساهمت في تحقيقها.

مفهوم جمع التبرعات المحلية

يُقصد بجمع التبرعات العملية المنظمة التي تهدف إلى حشد مساهمات مالية أو عينية من الأفراد أو المؤسسات لدعم رسالة المنظمة أو أحد برامجها أو أنشطتها أو مبادراتها. ولا ينبغي النظر إلى جمع التبرعات باعتباره مجرد طلب للأموال، بل باعتباره عملية مستمرة لبناء الثقة والعلاقات مع الأشخاص والجهات التي تهتم بالقضايا التي تعمل عليها المنظمة وترغب في المساهمة في إحداث أثر إيجابي. ويمكن لمنظمات

المجتمع المدني تطوير مجموعة متنوعة من مصادر التبرعات المحلية، مثل تبرعات الأفراد وأعضاء المجتمع، ومساهمات الشركات والمؤسسات المحلية، ودعم رجال وسيدات الأعمال، والتبرعات العينية كالمعدات والقاعات والخدمات، ومساهمات أعضاء المنظمة، والحملات المرتبطة بمناسبة أو قضية محددة، إضافة إلى التبرعات الرقمية من خلال المواقع والمنصات ووسائل التواصل الاجتماعي.

ومن المهم عند التخطيط لجمع التبرعات ألا تبدأ المنظمة بالسؤال "من يمكنه أن يعطينا المال؟"، وإنما بالسؤال "من يهتم بالقضية التي نعمل عليها، وما الذي يمكننا أن نقدمه له من معلومات وأثر وثقة؟". ويساعد هذا التحول في التفكير على بناء قاعدة من الداعمين على المدى الطويل، بدلاً من التركيز على الحصول على مساهمة واحدة فقط.

من هو المتبرع؟

المتبرع هو فرد أو مؤسسة يقدم مساهمة مالية أو عينية لدعم منظمة أو قضية أو برنامج أو نشاط، دون أن يكون الهدف الأساسي الحصول على عائد مالي مباشر مقابل هذه المساهمة. ويمكن أن يكون المتبرع فرداً من المجتمع المحلي، أو شركة أو مؤسسة، أو عضواً حالياً أو سابقاً في المنظمة، أو شخصاً يتعاطف مع قضية المنظمة، أو جهة تقدم سلماً أو خدمات أو خبرات بدلاً من المساهمة المالية.

ومن المهم ألا تنتظر المنظمة إلى المتبرع باعتباره مصدر تمويل فقط، بل باعتباره داعماً يمكن بناء علاقة مستمرة معه. ولذلك، فإن فهم اهتماماته، والتواصل معه بصورة مناسبة، وإطلاعه على النتائج والأثر، والاستماع إلى ملاحظاته، كلها عناصر تساعد على بناء علاقة طويلة الأمد قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

تحديد الجمهور المستهدف

لا تحتاج المنظمة إلى مخاطبة جميع الأشخاص بالطريقة نفسها، إذ تختلف اهتمامات الجمهور ودوافعه وطرق تواصله. ويُقصد بالجمهور المستهدف الشريحة المحددة من الأفراد أو المؤسسات التي تصمم المنظمة حملتها ورسالتها للوصول إليها وتحفيزها على اتخاذ إجراء معين، مثل التبرع أو المشاركة أو التطوع أو تقديم الدعم العيني.

فقد يهتم الأفراد بالأثر المباشر والإنساني لمساهماتهم، بينما قد تهتم الشركات بالأثر المجتمعي والشراسة والمسؤولية الاجتماعية، وقد يركز أعضاء المجتمع المحلي على القضية التي تؤثر في منطقتهم، في حين يهتم الداعمون السابقون بالنتائج والاستمرارية وما تحقق بفضل مساهماتهم. لذلك، كلما فهمت المنظمة جمهورها بشكل أفضل، استطاعت صياغة رسائل أكثر ملائمة واختيار قنوات تواصل أكثر فعالية.

إدارة علاقة المتبرعين

تُشير إدارة علاقة المتبرعين إلى تنظيم التواصل مع الداعمين والمتبرعين والمحافظة على علاقة قائمة على الثقة والشفافية والاستمرارية. ومن الأدوات المهمة في ذلك قاعدة بيانات المتبرعين، وهي نظام منظم لحفظ المعلومات المتعلقة بالمتبرعين وتاريخ العلاقة معهم، بما يساعد المنظمة على المتابعة والتواصل بصورة أكثر فاعلية.

يمكن أن تتضمن قاعدة البيانات اسم المتبرع وبيانات الاتصال، وتاريخ التبرعات، وقيمتها ونوعها، والقضايا أو الحملات التي دعمها، واهتماماته، وسجل التواصل معه، وتاريخ آخر تبرع أو تواصل، والإجراءات المطلوبة لتنفيذها لاحقاً. ولا ينبغي أن يكون الهدف من قاعدة البيانات مجرد معرفة قيمة ما تبرع به الشخص، بل فهم العلاقة معه وإدارتها بصورة أفضل.

الاحتفاظ بالمتبرعين

يشير الاحتفاظ بالمتبرعين إلى قدرة المنظمة على المحافظة على علاقة مستمرة مع الأشخاص الذين سبق أن دعموها، وتشجيعهم على مواصلة المشاركة مستقبلاً. ويتطلب ذلك أكثر من إرسال طلبات متكررة للتبرع، إذ يعتمد بدرجة كبيرة على الشكر المناسب، والتواصل المستمر، والشفافية في استخدام الموارد، وإظهار النتائج والأثر.

فبدلاً من إرسال رسالة تقول فقط: "نرجو التبرع مرة أخرى"، يمكن للمنظمة أن توضح ما تحقق بفضل الدعم السابق، مثل: "ساهم دعمكم السابق في تنفيذ ثلاث جلسات توعوية استفاد منها 75 شخصاً. ونعمل حالياً على توسيع المبادرة، ويمكنكم المساهمة في المرحلة القادمة". وبهذه الطريقة يصبح طلب الدعم مرتبطاً بالنتائج والأثر وليس بالحاجة المالية وحدها.

الحملات التمويلية (جمع التبرعات)

الحملة التمويلية (جمع التبرعات) هي جهد منظم ومحدد زمنياً يهدف إلى جمع مبلغ أو موارد محددة لتحقيق غرض واضح من جمهور مستهدف، باستخدام رسائل وقنوات وأدوات متابعة مخططة مسبقاً. ولكي تكون الحملة فعالة وقابلة للإدارة، ينبغي تحديد الهدف المالي أو العيني، والغرض من التمويل، والجمهور المستهدف، والرسالة الرئيسية، وقنوات التواصل، والدعوة إلى الفعل، وآلية متابعة النتائج وقياس التقدم.

غير أن تصميم الحملة لا يقتصر على الجانب الاتصالي أو المالي فقط، بل يجب منذ البداية مراعاة المعايير الرسمية النازمة لعمليات وحملات جمع التبرعات. وهذا يعني التحقق من أن غرض الحملة يتوافق مع أهداف الجمعية، وتحديد ما إذا كانت الحملة تحتاج إلى ترخيص مسبق، والالتزام بالوسائل المعتمدة لجمع التبرعات، واستخدام الحسابات أو قنوات الدفع المسموح بها، وتوثيق الإيرادات والمصروفات، والالتزام بالمدد المحددة للحملة، ومتطلبات ضبط الحصىلة والتقارير والإفصاح بعد انتهائها.

وتبدأ الحملة بسؤال واضح: كم نريد أن نحشد؟ ولماذا؟ ولمن؟ وما التغيير الذي ستحدثه هذه المساهمة؟ وما المتطلبات القانونية التي يجب استكمالها قبل البدء؟ ويساعد تحديد هذه العناصر مجتمعة على جعل الحملة أكثر تركيزاً ووضوحاً، وفي الوقت نفسه أكثر التزاماً بالضوابط الرسمية، بما يحمي الجمعية والمتبرعين ويعزز الثقة في عملية جمع التبرعات.

الدعوة إلى الفعل

الدعوة إلى الفعل هي الطلب الواضح والمباشر الذي توجهه المنظمة إلى الجمهور بعد عرض المشكلة والرسالة. ويمكن أن تكون الدعوة: تبرع الآن، ساهم بمبلغ محدد، شارك الحملة، قدم دعماً عينياً، وفر خدمة، تواصل معنا، أو ساهم في توفير احتياج محدد للمبادرة. وينبغي أن تكون الدعوة إلى الفعل واضحة وبسيطة وقابلة للتنفيذ. فبدلاً من رسالة عامة مثل: "ندعوكم إلى دعم قضيتنا"، يمكن استخدام رسالة أكثر تحديداً مثل: "ساهم بعشر دقائق اليوم في توفير المواد التعليمية للأطفال المشاركين في المبادرة". وتساعد الرسالة المحددة الجمهور على فهم المطلوب منه بصورة مباشرة.

قصة الأثر

قصة الأثر هي قصة قصيرة توضح كيف أدى عمل المنظمة أو دعم المتبرعين إلى حدوث تغيير ملموس لدى شخص أو مجموعة أو مجتمع. وتصبح قصة الأثر أكثر قوة عندما تجمع بين القصة الإنسانية والدليل أو البيانات، بحيث لا تقتصر على وصف تجربة فردية، وإنما تقدم أيضاً معلومات تساعد على فهم نطاق النتائج.

فبدلاً من القول: "نفذت المنظمة برنامجاً تدريبياً للشباب"، يمكن توضيح النتيجة والأثر بصورة أكبر: "شارك 40 شاباً في البرنامج التدريبي، وتمكن 25 منهم من تطوير خطط لمشاريع صغيرة، وأشارت إحدى المشاركات إلى أن التدريب ساعدها على تحويل فكرتها إلى خطة واضحة قابلة للتنفيذ". ويساعد هذا الأسلوب المتبرع على فهم ما الذي حدث نتيجة الدعم وليس فقط ما الذي أنفقته المنظمة.

كيف نصمم حملة رقمية؟

يمكن تبسيط تصميم الحملة الرقمية إلى خمس خطوات مترابطة: تبدأ بتحديد الهدف من حيث المبلغ والغرض، ثم تحديد الجمهور الأكثر اهتماماً بالقضية، يلي ذلك إعداد الرسالة التي تشرح المشكلة وما الذي سيحدث نتيجة التبرع، ثم استخدام قصة أثر واضحة وموثوقة مع احترام الخصوصية والموافقة، وأخيراً تقديم دعوة واضحة إلى الفعل تتضمن كيفية التبرع، والمبلغ المستهدف، والموعد النهائي عندما يكون ذلك مناسباً.

التمويل الرقمي والتمويل الجماعي وبدائل تنويع الموارد

أولاً: التمويل الرقمي

أصبح التمويل الرقمي أحد المسارات المهمة التي يمكن للجمعيات استخدامها لتوسيع قاعدة الداعمين وتسهيل تقديم التبرعات، سواء من خلال المواقع الإلكترونية، أو بوابات الدفع، أو التحويلات البنكية الرقمية، أو المحافظ الإلكترونية، أو الحملات التي يتم الترويج لها عبر وسائل التواصل الاجتماعي. إن البيئة الرقمية والمالية في الأردن شهدت تطوراً ملحوظاً، إلا أن استخدام منظمات المجتمع المدني لهذه الأدوات ما يزال محدوداً نتيجة ضعف المعرفة بالوسائل الرقمية، وضعف ثقافة التبرع الرقمي، إلى جانب تعدد الجهات والتشريعات النازمة للتمويل وجمع التبرعات.

ويشمل التمويل الرقمي أيضاً استخدام أنظمة الدفع الإلكتروني مثل إي فواتيركم، والمحافظ الإلكترونية، والتحويلات البنكية، وروابط الدفع. وقد أتاح نظام ترخيص جمع التبرعات رقم (24) لسنة 2025 استخدام الوسائل الإلكترونية في جمع التبرعات، بما في ذلك الإيصالات الإلكترونية والبنوك والمحافظ الإلكترونية، إلى جانب الوسائل التقليدية. ومع ذلك، فإن توفر وسيلة دفع إلكترونية لا يعني أن الجمعية تستطيع استخدامها تلقائياً في حملة عامة، إذ يجب أولاً التحقق من انطباق متطلبات الترخيص والإجراءات القانونية ذات الصلة.

ثانياً: التمويل الجماعي

يقوم التمويل الجماعي على جمع مساهمات صغيرة نسبياً من عدد كبير من الأشخاص بهدف دعم مشروع أو قضية محددة، وغالباً عبر الإنترنت أو منصة رقمية. وتكمن ميزته في توزيع الهدف المالي على عدد أكبر من المساهمين بدلاً من الاعتماد على ممول واحد. ويحتاج هذا النوع من التمويل إلى هدف واضح، ورسالة مقنعة، وقصة أثر موثوقة، وجمهور مناسب، ووسيلة دفع سهلة، وآلية واضحة لإظهار النتائج. إذ أن التمويل الجماعي المخصص لمنظمات المجتمع المدني لا يزال يفتقر في الأردن إلى إطار قانوني تفصيلي مستقل، رغم وجود إمكانية عامة لاستخدام الوسائل الإلكترونية ضمن نظام جمع التبرعات. دراسة التحديات القانونية التي ت...

ثالثاً: التحديات القانونية والتنظيمية

تواجه الجمعيات في هذا المجال عدداً من التحديات القانونية. فمن جهة، تنسم البيئة التنظيمية بتعدد الجهات ذات العلاقة، مثل وزارة التنمية الاجتماعية ووزارة التخطيط ومجلس الوزراء والبنك المركزي وسجل الجمعيات، الأمر الذي قد يؤدي إلى تداخل الإجراءات وارتفاع كلفة الامتثال على الجمعيات الصغيرة. ومن جهة أخرى، فإن الحملات الرقمية قد تحتاج إلى ترخيص مسبق لجمع التبرعات، بينما قد تتطلب التبرعات الواردة من مصادر غير أردنية استكمال مسار التمويل الأجنبي أيضاً. ولهذا يجب على الجمعية ألا تقترض أن استخدام أداة رقمية أو منصة إلكترونية يعفيها من المتطلبات القانونية.

رابعاً: التحديات التشغيلية

إلى جانب الجوانب القانونية، قد تواجه الجمعية تحديات تشغيلية تتعلق بقدرتها على إدارة الحملات الرقمية. فقد تحتاج الحملة إلى موقع أو نظام دفع مناسب، ومحتوى بصري وكتابي جيد، وترويج مستمر، وإدارة بيانات المتبرعين، ومتابعة النتائج، وآلية للشكر وإظهار الأثر. وقد تكون هذه المتطلبات مكلفة أو صعبة بالنسبة للجمعيات الصغيرة، لذلك ينبغي تقدير الكلفة التشغيلية للحملة قبل إطلاقها والتأكد من أن العائد المتوقع يبرر الوقت والموارد المبذولة.

خامساً: تصميم حملة رقمية

ينبغي أن تبدأ الحملة الرقمية بتحديد المبلغ المطلوب والغرض من التمويل، ثم تحديد الجمهور الأكثر اهتماماً بالقضية. بعد ذلك يتم إعداد رسالة واضحة تشرح المشكلة، وما الذي ستفعله الجمعية، وما الأثر المتوقع من التبرع. ومن الأفضل استخدام قصة أثر حقيقية وموثوقة، مع احترام الخصوصية والكرامة والحصول على الموافقات اللازمة، ثم تقديم دعوة واضحة إلى الفعل توضح كيفية المساهمة. كما ينبغي تحديد مؤشرات لمتابعة أداء الحملة، مثل عدد المتبرعين، ومتوسط قيمة التبرع، ونسبة الوصول والتفاعل، إلى جانب المبلغ الذي تم جمعه.

سادساً: بدائل أخرى لتنويع الموارد

لا ينبغي أن يقتصر تنويع الموارد على التمويل الرقمي أو التبرعات. فهناك بدائل أخرى يمكن للجمعية دراستها بحسب شكلها القانوني ونظامها الأساسي، مثل تقديم خدمات أو تدريبات مقابل رسوم، أو الاستشارات، أو إنتاج مواد تعليمية، أو مشاركة المساحات والقاعات مع جمعيات أخرى. كما يمكن للجمعيات تخفيض نفقاتها من خلال الخدمات المشتركة في مجالات مثل المحاسبة أو التصميم أو الدعم القانوني، إضافة إلى تطوير العضويات والاشتراكات، والحصول على رعاية من الشركات، أو دعم عيني، أو خدمات مهنية تطوعية مجانية.

سابعاً: الشراكات والخدمات المدرة للدخل

من الخيارات المهمة أيضاً بناء شراكات مع القطاع الخاص لا تقوم فقط على طلب التبرع، بل على تقديم خدمات أو خبرات يمكن أن تستفيد منها الشركات، مثل التدريب، أو الدراسات، أو تصميم مبادرات المسؤولية الاجتماعية. كما يمكن للجمعية، عند توافر مقر أو قاعة غير مستخدمة بصورة كاملة، دراسة إمكانية مشاركة المساحة أو استخدامها بصورة مدرة للدخل، مع ضرورة التحقق مسبقاً من الوضع القانوني والضريبي وأي متطلبات ترخيص ذات صلة.

ثامناً: نحو مزيج تمويلي متنوع

إن التحدي لا يكمن فقط في توفر الأدوات الرقمية، بل أيضاً في البيئة التنظيمية والقدرات الداخلية للمنظمات. ولذلك فإن المسار الأكثر واقعية للجمعيات الصغيرة هو بناء مزيج متنوع من الموارد يجمع، بحسب الإمكان، بين المنح، والتبرعات المحلية، والشراكات مع الشركات، والتمويل الرقمي، والاشتراكات، والخدمات المدفوعة، والدعم العيني، ومشاركة الموارد. كما تؤكد الدراسة أهمية تطوير القدرات الداخلية للمنظمات على استخدام الأدوات الرقمية، وتعزيز الشفافية والثقة مع المتبرعين، وتوفير حلول بسيطة تخفف العبء التقني عن الجمعيات الصغيرة. والفكرة الأساسية هي أن الاستدامة المالية لا تتحقق بالبحث عن مصدر تمويل بديل واحد، بل ببناء محفظة موارد متنوعة تقلل الاعتماد على جهة واحدة، وتبقى منسجمة مع رسالة الجمعية وقدراتها والإطار القانوني الناظم لعملها.

الجلسة السادسة: الامتثال القانوني والمصرفي وإدارة المخاطر وخطة تنويع الموارد

إدارة التمويل كجزء من الحوكمة

لا تقتصر الإدارة الجيدة للتمويل على الحصول على الأموال، بل تشمل إدارتها بصورة قانونية وشفافة ومسؤولة، وضمان استخدامها في الأغراض المخصصة لها، مع وجود سياسات مالية واضحة، ونظام للتوثيق والمتابعة، وتوزيع محدد للمسؤوليات والصلاحيات. لذلك فإن إدارة التمويل هي جزء من الحوكمة والاستدامة المؤسسية، وليست وظيفة محاسبية منفصلة.

الامتثال القانوني

يقصد بهذا الامتثال التزام الجمعية بالقوانين والأنظمة والتعليمات والسياسات التي تنطبق على عملها وعلى الأموال التي تتلقاها وتستخدمها. وقد يشمل ذلك الحصول على الموافقات والترخيص، وتوثيق مصادر الأموال، واستخدام التمويل وفق الغرض المحدد، وحفظ السجلات، وإعداد التقارير ضمن المواعيد، والالتزام بشروط الجهات المانحة. ويساعد ذلك على حماية الجمعية من المخاطر القانونية والمالية وتعزيز ثقة المانحين والشركاء.

الامتثال المصرفي (البنكي)

يشكل الامتثال المصرفي (البنكي) تحدياً عملياً متزايداً للجمعيات، خاصة عند استقبال الحوالات أو تنفيذ التحويلات الدولية. وقد تطلب البنوك وثائق مثل شهادة التسجيل، والنظام الأساسي، وقائمة المفوضين، واتفاقية التمويل، وبيانات الممول، وقيمة الحوالة، والغرض منها، وأي موافقات حكومية ذات صلة. وقد تواجه الجمعيات تأخيرات بسبب اختلاف المعلومات بين الوثائق، أو عدم وضوح الغرض من الحوالة، أو وصول الأموال من طرف ثالث، أو طلب البنك معلومات إضافية. لذلك من الأفضل الاحتفاظ بملف بنكي محدث، وتجهيز ملف كامل لكل تمويل، والتأكد من تطابق أسماء الجهات وقيم التمويل والمشروع والحسابات، والتواصل مع البنك مسبقاً عند توقع حوالات كبيرة أو غير معتادة.

إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية منهجية لتحديد المخاطر المحتملة، وتقييم احتمال حدوثها وتأثيرها، ثم وضع إجراءات لمنعها أو الحد من آثارها. وقد تشمل المخاطر القانونية، والمالية، والمصرفية، ومخاطر السمعة، وتضارب المصالح، والاعتماد المفرط على ممول واحد، وعدم وضوح مصدر الأموال. ويمكن إدارة المخاطر من خلال أربع خطوات مترابطة: تحديد الخطر، وتقييمه، واختيار الاستجابة المناسبة، ثم متابعة فعالية الإجراءات ومراجعتها دورياً.

النهج القائم على المخاطر

لا ينبغي تطبيق المستوى نفسه من التحقق على جميع الجهات والمعاملات. فالنهج القائم على المخاطر يعني زيادة مستوى التحقق عندما تكون المخاطر أعلى، وتبسيطه عندما تكون العلاقة واضحة ومنخفضة المخاطر. ويمكن للجمعية أن تسأل قبل قبول التمويل: من هو الطرف الآخر؟ ما مصدر الأموال؟ هل توجد شروط غير معتادة؟ وهل هناك مخاطر قانونية أو مالية أو تتعلق بالسمعة؟

العناية الواجبة

العناية الواجبة هي عملية تحقق معقولة تقوم بها الجمعية قبل قبول التمويل أو الدخول في شراكة. وقد تشمل التحقق من هوية الممول، وفهم طبيعة عمله، ومراجعة مصدر التمويل والشروط، والتأكد من توافق التمويل مع أهداف الجمعية، وتقييم المخاطر وتوثيق القرار. والهدف ليس افتراض وجود مشكلة، بل اتخاذ القرار على أساس معلومات كافية ومناسبة لمستوى المخاطر.

مصدر الأموال ومكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب

يشير مصدر الأموال إلى الجهة التي جاءت منها الأموال المستخدمة في التمويل أو التبرع. ومن المهم الاحتفاظ بمعلومات أساسية حول الممول، وقيمة التمويل، والغرض منه، وطريقة التحويل، والوثائق المرتبطة به. كما ينبغي الانتباه إلى المؤشرات غير المعتادة، مثل التحويل من حساب لا يطابق اسم الممول، أو طلب استخدام حساب شخصي، أو تقسيم المبالغ بصورة غير مبررة، أو إعادة جزء من التمويل إلى جهة أخرى. وتساعد إجراءات التحقق والتوثيق المناسبة على تقليل مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

الشفافية والمساءلة

تعني الشفافية توفير معلومات واضحة ودقيقة حول الموارد والقرارات والنتائج، بينما تعني المساءلة قدرة الجمعية على تفسير قراراتها وتحمل المسؤولية عنها أمام المانحين والمتبرعين والمستفيدين والأعضاء والجهات التنظيمية. ولا ينبغي أن تقتصر الشفافية على عرض الأرقام، بل يجب ربط التمويل بالإنفاق والأنشطة والنتائج، مع توضيح أي انحرافات أو مشكلات مهمة بدلاً من إخفائها.

خطة تنويع الموارد

تساعد خطة تنويع الموارد الجمعية على تقليل مخاطر الاعتماد على ممول واحد أو عدد محدود من المصادر. والهدف ليس زيادة عدد الممولين فقط، بل بناء مزيج متوازن من الموارد يتناسب مع رسالة الجمعية وقدراتها. وقد يشمل هذا المزيج المنح المحلية والدولية، والتبرعات، والشراكات مع الشركات، والتمويل الرقمي، والدعم العيني، والعضويات، والخدمات المدفوعة، ومشاركة الموارد أو المساحات. وتبدأ الخطة بتحديد الاحتياجات التمويلية، وتحليل المصادر الحالية، وتحديد المصادر الجديدة والجهات المستهدفة، ثم توزيع المسؤوليات ووضع المواعيد ومؤشرات التقدم.

يمكن تحويل الخطة إلى جدول متابعة عملي يوضح الهدف، ومصدر الموارد المستهدف، والإجراء المطلوب، والمسؤول، والإطار الزمني، ومؤشر التقدم:

المؤشر	الموعد	المسؤول	الإجراء	مصدر التمويل	الهدف
إعداد قائمة بعشر جهات	الربع الأول	مسؤول تطوير الموارد	تحديد 10 جهات محتملة	منح محلية	زيادة التمويل المؤسسي
إطلاق حملة واحدة	الربع الثاني	فريق المنظمة	إعداد حملة تبرعات	أفراد	تطوير التبرعات الفردية
عقد 5 اجتماعات	الربع الثاني	الإدارة	التواصل مع 5 شركات	شركات	بناء شراكات مع القطاع الخاص
تطوير خدمة واحدة	الربع الثالث	فريق البرامج	تحديد خدمة قابلة للتسويق	خدمات تدريبية	تطوير الخدمات المدفوعة