HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA الإنساني: قيادة منظمة إنسانية

مادة الدرس · الأسبوع 7 : جمع التمويل والعلاقات مع المانحين: الاستراتيجية والمقترحات والتنويع

برنامج قيادي مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة): القيادة والاستراتيجية ودورة المشروع والرصد والتقييم والمساءلة والتعلم، والمالية وميزانيات المانحين، والامتثال والاحتيال، وحشد الموارد، وسلسلة الإمداد، والموارد البشرية والحماية من الأذى، والمخاطر والأمن، والتفاوض والمناصرة، والتغيير والحوكمة. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية صعبة مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-/humanitaire/semaine-7

وثيقة مجانية من الأكاديمية الإنسانية. يمكن طباعتها ومشاركتها بحرية لأغراض التدريب دون تعديل.

-

الأسبوع 7 : جمع التمويل والعلاقات مع المانحين: الاستراتيجية والمقترحات والتنويع

الأهداف

- بناء استراتيجية متنوعة لتعبئة الموارد: المانحون المؤسسيون، الصناديق المشتركة، المؤسسات الخيرية، القطاع الخاص، التبرعات الفردية.
- كتابة مقترح تنافسي: تحليل الدعوة، منطق التدخل، الميزانية، الأدلة والتميّز.
- إدارة العلاقة مع المانح على المدى الطويل وقياس مردود جهد جمع التمويل.

مشهد التمويل الإنساني

التمويل الإنساني الدولي مركّز: نحو عشرة مانحين حكوميين يقدّمون معظم الأموال، وخطط الاستجابة التي تنسّقها الأمم المتحدة تعاني نقصًا هيكليًا في التمويل (كثيرًا ما مُوّلت بأقل من نصف احتياجاتها في السنوات الأخيرة، مع تراجع حاد في 2024 و2025). المصادر الرئيسية لمنظمة غير حكومية:

المصدر	أمثلة	الخصائص
المانحون الثنائيون ومتعددو الأطراف	المفوضية الأوروبية (ECHO وINTPA)، الوكالات الحكومية، بنوك التنمية	مبالغ كبيرة، متطلبات امتثال صارمة، دورات سنوية أو متعددة السنوات
الصناديق المشتركة	الصناديق الإنسانية القُطرية (CBPF) التي يديرها مكتب أوتشا، صندوق CERF (لوكالات الأمم المتحدة)، صناديق حركة الصليب الأحمر مثل DREF	متاحة للمنظمات الوطنية، متوافقة مع أولويات خطة الاستجابة، تقييم مسبق للقدرات
وكالات الأمم المتحدة الشريكة	اتفاقات شراكة مع اليونيسف والمفوضية السامية لشؤون اللاجئين وبرنامج الأغذية العالمي والمنظمة الدولية للهجرة	تنفّذ المنظمة جزءًا من برنامج الوكالة؛ تغطية التكاليف متفاوتة
المؤسسات الخيرية	مؤسسات عائلية ومؤسسات شركات وعمل خيري دولي	أكثر مرونة في الغالب، مهتمة بالابتكار والتعلّم
القطاع الخاص والتبرعات الفردية	الرعاية، حملات الطوارئ، التبرعات المنتظمة، الوصايا	أموال غير مخصّصة غالبًا؛ تكلفة استقطاب مرتفعة لكن قيمة كبيرة على المدى الطويل

اتجاهات ينبغي إدماجها في الاستراتيجية: التمويل المرن ومتعدد السنوات الذي يشجّعه «الاتفاق الكبير» (Grand Bargain)، صعود **العمل الاستباقي** (تمويل يُطلق بناءً على التنبؤات قبل وقوع الصدمة)، التوطين، وتزايد المطالبة بأدلة على النتائج.

استراتيجية تعبئة الموارد

تنطلق استراتيجية تعبئة الموارد من استراتيجية المنظمة: **كم** يجب جمعه، **لأي غرض**، **من أي جهة**، و**بأي استثمار**. وتشمل:

- **هدفًا للمحفظة**: مثلًا ألا يتجاوز أي مانح 35 %، وألا تقل الأموال غير المخصّصة عن 15 %، وألا يقل التمويل متعدد السنوات عن 30 %.

- **خريطة للمانحين** حسب الأولوية: التوافق الاستراتيجي، المبلغ المحتمل، احتمال النجاح، تكلفة الجهد، متطلبات الامتثال.
- **قائمة فرص** (pipeline، جدول متابعة الفرص) تتضمن لكل فرصة المبلغ والاحتمال وتاريخ القرار و**القيمة المرجّحة** = المبلغ × الاحتمال.
- **خطة استثمار**: موظفو تنمية الموارد، أنظمة إدارة المانحين (CRM)، الظهور الإعلامي، الاستعداد للامتثال.

مثال على قائمة الفرص. الفرصة أ: 800 000 دولار بنسبة 25 % = 200 000؛ ب: 300 000 بنسبة 60 % = 180 000؛ ج: 150 000 بنسبة 80 % = 120 000. القيمة المرجّحة الإجمالية: 500 000 دولار. إذا كان على المنظمة تأمين 900 000 دولار لتغطية ميزانيتها الدنيا، فقائمة الفرص غير كافية: يجب توليد فرص جديدة، لا مجرد تحسين الكتابة.

> قاعدة للقادة: يُكسب التمويل قبل صدور الدعوة لتقديم المقترحات، عبر العلاقة والسمعة والحضور في آليات التنسيق. الدعوة التي تُكتشف يوم نشرها هي، إحصائيًا، دعوة خاسرة.

كتابة مقترح رابح

يقرأ المقيّمون عشرات المقترحات باستخدام **شبكة تنقيط**. المهمة الأولى هي تفكيكها: المعايير، الأوزان، حدود الصفحات، الملاحق الإلزامية، شروط الأهلية. يجب أن يجيب المقترح صراحةً عن كل معيار، بكلمات الدعوة نفسها.

بنية مقترح متين:

1. **تحليل السياق والاحتياجات**: بيانات حديثة وموثّقة المصدر ومصنّفة (تقييمات متعددة القطاعات، المجموعات القطاعية، بياناتكم الخاصة)، مع الثغرات في الاستجابة الحالية.
2. **منطق التدخل**: نظرية التغيير، الإطار المنطقي، تبرير اختيار الأساليب والمناطق.
3. **المنهجية والجودة**: المعايير المطبّقة (اسفير، المعايير القطاعية)، مشاركة المجتمعات، تعميم الحماية، النوع الاجتماعي والإعاقة.
4. **القدرات والقيمة المضافة**: الحضور، الوصول، الخبرة المثبتة، الشراكات، الأنظمة.
5. **إدارة المخاطر**: الأمن، الاحتيال والتحويل، حماية البيانات، مع تدابير ملموسة.
6. **الرصد والتقييم والمساءلة والتعلّم (MEAL)**.
7. **الميزانية والقيمة مقابل المال**: متسقة مع الأنشطة، تكاليف وحدات مبرّرة.
8. **الاستدامة والخروج**: ما الذي سيبقى ومن سيتولاه.

ما يميّز المقترح الرابح: **الأدلة** (أرقام من مشاريعكم السابقة، نتائج التقييمات)، **الدقة** (أسماء المواقع، الأرقام، جدول زمني واقعي) و**الاتساق** (العدد نفسه من المستفيدين في السرد والإطار المنطقي والميزانية). تكفي في الغالب حالة واحدة من عدم الاتساق الرقمي لخسارة عدة نقاط.

إدارة العلاقة مع المانح

العلاقة مع المانح علاقة **ثقة** قائمة على الشفافية. يكره مسؤولو البرامج لدى المانحين المفاجآت: التأخير أو الحادث أو ضعف الإنفاق حين يُعلن مبكرًا مع خطة عمل يعزّز المصداقية؛ أما الوقائع نفسها حين تُكتشف في تقرير نهائي فتدمّرها.

- **قبل**: معرفة أولويات المانح (الاستراتيجيات القُطرية، المذكرات التوجيهية)، المشاركة في المشاورات واجتماعات التنسيق، تبادل تحليلاتكم.
- **أثناء**: تقارير في موعدها، زيارات ميدانية محضّرة جيدًا، تواصل استباقي بشأن التغييرات، احترام قواعد الظهور.
- **بعد**: تقرير نهائي جيد، تبادل التقييمات والدروس المستفادة، بما فيها الإخفاقات.

كذلك تُعدّ **المناصرة لدى المانحين** جزءًا من العلاقة: الإشارة إلى احتياجات غير مغطاة، أو قواعد تعيق العمل (مثل متطلبات تحقق لا تتوافق مع حماية البيانات)، أو الحاجة إلى تمويل أكثر مرونة. وتتم بالبيانات، وجماعيًا عبر منتديات المنظمات غير الحكومية كلما أمكن.

الأموال الخاصة وتكلفة جمع التبرعات والأخلاقيات

الأموال الخاصة ثمينة لأنها كثيرًا ما تكون **غير مخصّصة**. ومنطقها الاقتصادي هو **القيمة العمرية للمتبرع**: متبرع منتظم يُستقطب بتكلفة 150 دولارًا ويتبرع بـ20 دولارًا شهريًا لمدة 4 سنوات في المتوسط يجلب نحو 960 دولارًا، أي عائدًا يزيد على 6 مقابل 1 على استثمار الاستقطاب. المؤشرات الرئيسية هي **تكلفة الجمع لكل دولار مجموع**، و**معدل الاحتفاظ** بالمتبرعين، و**العائد على الاستثمار** لكل قناة.

تتطلب الشراكات مع الشركات **العناية الواجبة**: قطاعات مستبعدة (الأسلحة، التبغ، الشركات المتورطة في انتهاكات لحقوق الإنسان في منطقة التدخل)، غياب تضارب المصالح، احترام الاستقلالية وصورة الأشخاص المستفيدين. ويمكن للشركات أن تقدّم أكثر من المال: مهارات لوجستية، اتصالات، تقنيات دفع.

أخلاقيات التواصل رهان أساسي للسمعة: موافقة مستنيرة لكل صورة، لا صور تمسّ الكرامة، حماية الأطفال والناجيات، ورفض «استدرار الشفقة». تطلب مبادئ مدونة قواعد السلوك للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر والمنظمات غير الحكومية (1994) تقديم الأشخاص المستفيدين بوصفهم بشرًا ذوي كرامة، لا موضوعًا للشفقة.

تمرين: قائمة الفرص والمذكرة المفاهيمية

الجزء 1. على منظمتكم تغطية ميزانية قدرها 2,4 مليون دولار في العام المقبل. التمويل المضمون: 1,1 مليون. قائمة الفرص: مانح أوروبي 900 000 دولار بنسبة 30 %؛ صندوق مشترك قُطري 400 000 بنسبة 55 %؛ وكالة أممية 350 000 بنسبة 70 %؛ مؤسسة خيرية 120 000 بنسبة 50 %؛ تبرعات خاصة متوقعة 150 000 بنسبة 90 %. احسبوا القيمة المرجّحة لقائمة الفرص والمجموع المحتمل والفجوة. ماذا تقرّرون؟

الجزء 2. اكتبوا مذكرة مفاهيمية من صفحتين للصندوق المشترك القُطري: المشكلة، الاستجابة المقترحة، النتائج الرقمية، الميزانية الإرشادية، القيمة المضافة، المخاطر الرئيسية.

الحل، الجزء 1. القيم المرجّحة: 270 000 + 220 000 + 245 000 + 60 000 + 135 000 = 930 000 دولار. المجموع المحتمل: 1 100 000 + 930 000 = 2 030 000 دولار، أي فجوة قدرها 370 000 دولار. القرارات: تحديد فرص إضافية (ما لا يقل عن 700 000 إلى 800 000 دولار من فرص جديدة متوسطة الاحتمال)، إعداد ميزانية احتياطية بقيمة 2,0 مليون دولار مع الأنشطة التي تُخفَّض أولًا، وعدم الالتزام بتكاليف ثابتة جديدة قبل التأكيد.

للتذكر

- التنويع: لا يتجاوز أي مانح نحو 35 إلى 40 %، مع حصة من الأموال غير المخصّصة ومتعددة السنوات.
- قائمة الفرص: القيمة المرجّحة = المبلغ × الاحتمال؛ قارنوها بالحاجة إلى التمويل.
- يجيب المقترح عن شبكة التنقيط، ويقدّم الأدلة، ويبقى متسقًا بين السرد والإطار المنطقي والميزانية.
- لا مفاجآت للمانح: تُعلن المشكلات مبكرًا مع خطة عمل.
- الأموال الخاصة: القيمة العمرية، الاحتفاظ، التكلفة لكل دولار مجموع؛ تواصل يحفظ الكرامة مع موافقة مستنيرة.

الاختبار

1. قائمة فرص: 600 000 دولار بنسبة 20 %، و250 000 بنسبة 60 %، و100 000 بنسبة 90 %. القيمة المرجّحة:
   A. 950 000 دولار
   B. 360 000 دولار
   C. 120 000 دولار
   D. 420 000 دولار

2. في مقترحكم، يعلن السرد عن 12 000 مستفيد، والإطار المنطقي عن 10 500، والميزانية تحسب حقائب لـ11 000 أسرة. ما الخطر الرئيسي؟
   A. لا شيء، فالمقيّمون يفهمون
   B. خسارة نقاط بسبب عدم الاتساق والمصداقية، بل وعدم امتثال إداري
   C. تدقيق فوري
   D. رفض بشأن الظهور

3. يكلّف استقطاب متبرع منتظم 120 دولارًا، ويتبرع بـ15 دولارًا شهريًا، ويبقى 3 سنوات في المتوسط. عائده على استثمار الاستقطاب يقارب:
   A. 1,5 مقابل 1
   B. 3,75 مقابل 1
   C. 4,5 مقابل 1
   D. 9 مقابل 1

4. أي تمويل متاح مبدئيًا للمنظمات الوطنية مباشرةً ومتوافق مع خطة الاستجابة الإنسانية للبلد؟
   A. صندوق CERF
   B. الصناديق الإنسانية القُطرية (CBPF) التي يديرها مكتب أوتشا
   C. قروض البنك الدولي للدول
   D. ميزانيات الدفاع

5. سيؤخّر حادث أمني مشروعًا شهرين. أفضل وقت لإبلاغ المانح هو:

A. في التقرير النهائي

B. في التقرير المرحلي القادم بعد أربعة أشهر

C. بسرعة، مع تحليل للأثر واقتراح للتعديل

D. فقط إن طلب ذلك

أجوبة الاختبار : 1. C · 2. B · 3. C · 4. B · 5. C