



## تيسير الاستدامة المالية

فهم دوافع الاستدامة المالية

بمنظمات المجتمع المدني

سلسلة الإصدارات المعرفية عن الاستدامة المالية للقطاع غير الربحي

الإصدار رقم (4)

## تيسير الاستدامة المالية

فهم دوافع الاستدامة المالية بمنظمات المجتمع المدني

**Facilitating Financial Sustainability**  
**Understanding the Drivers of CSO Financial Sustainability**  
Principal Authors: Megan Renoir and Matthew Guttentag

The original work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License ([CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)).

ISBN: 978-1-59542-536-2

DOI: <https://doi.org/cn93>

ترجمت البحث إلى العربية وصممه الهيئة العامة للأوقاف، وفقاً لإذن بالترجمة والنشر من شركة لينك ذات المسؤولية المحدودة.

Translated into Arabic and designed by the General Authority of Awqaf upon permission from LINC, LLC.

The appendices and images of the original version are not included in this translated version.



## النتائج الرئيسية

01

- يعدُّ رأس المال الاجتماعي عامل تمكين حاسم للاستدامة المالية، لا سيما في البيئات التمكينية الضعيفة أو عند محدودية الروابط بين منظمات المجتمع المدني وبين تمويل المانحين.

02

- تمثل القدرة التقنية دافعا مهماً للاستدامة المالية، ويمكن أن تمثل أداة قوية لتنمية الخصائص التنظيمية الرئيسية الأخرى.

03

- تدعم الثقافة التنظيمية القدرة على الصمود أمام الصدمات الخارجية، كما أنها عامل تمكين رئيس للاستدامة المالية.

04

- ترتبط تعبئة الموارد المالية المحلية إما بالحوكمة التنظيمية القوية وقدرة الموظفين على تعبئة الموارد، وإما بوضع نموذج للمؤسسة الاجتماعية.

05

- يسمح تجميع مبالغ صغيرة على سبيل التمويل غير المُقَيَّد من الموظفين وأفراد المجتمع والمؤسسات الاجتماعية أو الشركات الجانبية بإحداث تأثير كبير على الاستدامة.

06

- تخلق المنافسة والتعاون مع المنظمات الدولية آليات معقدة قد تدفع بالاستدامة أو تعيقها.

07

- توجد حاجة إلى وضع مبادئ وأطر واضحة لضمان عدم حدوث انحراف عن المهمة وحفاظ المنظمات على استقلاليتها بينما تنوّع مصادر تمويلها.

08

- لا تقتصر الموارد على الموارد المالية وحسب؛ بل يمكن للموارد غير المالية الإسهام في دعم الاستدامة بالقدر نفسه الذي تسهم به الموارد المالية.

## جدول المحتويات

3	النتائج الرئيسية
5	شكر وتقدير
7	قائمة الاختصارات
10	مقدمة
12	نظرة عامة على نهج البحث
14	مراجعة الأدبيات السابقة ومناهجها
14	الدراسة الحالية حول الاستدامة المالية لمنظمات المجتمع المدني
17	تعريف "الاستدامة المالية" و"المنظمات المحلية"
19	اختيار الحالة
25	عملية إجراء المقابلات
26	تحليل البيانات
28	محددات الدراسة
29	النتائج
29	1- رأس المال الاجتماعي
37	2- القدرات التقنية
41	3- الثقافة التنظيمية
45	4- تعبئة الموارد المحلية
47	5- الاستفادة من التمويل غير المقيّد
50	6- تفاعلات المنظمات الدولية غير الحكومية وشراكاتها
54	7- تجنب الانحراف عن المهمة
56	8- الموارد غير المالية
59	الاستنتاجات والخطوات التالية
60	ملاحظات ختامية
62	الأعمال المُقتبس منها

## شكر وتقدير

ما كان بحث "دوافع الاستدامة المالية لمنظمات المجتمع المدني" ليرى النور دون التوجيه والتعاون والمساهمات الصادرة من العديد من الأشخاص والمنظمات؛ ولهذا نعرب عن امتناننا العميق لجميع المشاركين بوقتهم وخبرتهم ودعمهم لإعداد هذا التقرير، كما نوجه الشكر بوجه خاص إلى كل من:

### أعضاء المجلس الاستشاري لتيسير الاستدامة المالية (FFS Advisory)

زاهد أحمد من جامعة ديكن (Zahid Ahmed - Deacon University) وجيني هودجسون من الصندوق العالمي للمؤسسات المجتمعية (Jenny Hodgson - Global Fund for Community Foundations) وغيل هيري من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (Gail Hurley - UNDP) وأن إيكيارا من شبكة استجابة المساعدات الممكنة (Anne Ikiara - NEAR Network) وكينغا إيل من مؤسسة المعونة الخيرية في أمريكا (Kinga Ile - CAF America) وستيفن أولا من معهد أماني في أوغندا (Stephen Oola - Amani Institute Uganda) وميغان سكانلون من مؤسسة آغا خان (Megan Scanlon - Aga Khan Foundation).

### بعثات الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) وأعمالها المحلية

نوجه شكرًا خاصًا بخصوص الخدمات اللوجستية للبحوث والدعم العام لفرق الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في البوسنة والهرسك، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في كولومبيا، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في جمهورية الكونغو الديمقراطية، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في المكسيك، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في الفلبين، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في أوغندا. ونشكر أيضًا فريق العمل المحلي التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ونخص بالذكر دان غرانت (Dan Grant) وشوهره كرماني بيترسون (Shohreh Kermani-Peterson) ودانييل بيرل (Danielle Pearl).

## المجتمع المدني المحلي

على الرغم من كثرة من قدموا لنا يد العون ولا يمكننا حصرهم، إلا أننا نود أن نعرب عن خالص شكرنا لجميع المنظمات المحلية، والموظفين، والمتطوعين، وأفراد المجتمع، والجهات الفاعلة في المجتمع المدني الذين شاركوا في تقديم الدعم الأساسي لهذا البحث، ولم يكن تنفيذ هذا المشروع ممكناً لولا درايتكم، وخبرتكم، وتفانيكم في عملكم.

## المساهمون

نشكر إنغا إنغولفسن (Inga Ingulfsen) وأنا كوب (Anna Koob) من منظمة فاونديشن سنتر (Foundation Center) لبحوثهما ومساهمتهما في البيانات والتحليلات بخصوص بيئات التمويل وأنظمة المانحين لكل موقع بحث، كما نعرب عن شكرنا أيضاً لفريق اتصال منظمة بيس دايركت (Peace Direct) ومراجعي شركة لينك (LINC, LLC).

## المساهمون

نشكر ماثيو غوتينتاغ (Matthew Guttentag) الباحث الرئيس لدى شركة لينك، ونوجه شكرًا خاصًا لفريق بحوث شركة لينك، وخاصة ريتش فرومر (Rich Fromer) وكاترينا تشيليكوفا (Katerina Chilikova) وشريماتي تومكور (Shreemathi Tumkur). كما نشكر ميغان رينوار (Megan Renoir) الباحثة الرئيسة لدى منظمة بيس دايركت، ونوجه شكرًا خاصًا لفريق البحث في منظمة بيس دايركت، وخاصة روبري نولان (Ruairi Nolan) وفرزانا أحمد (Farzana Ahmed). كما نتوجه بالشكر لثلاثين لويز (Nathan Louise) على دعمه الحيوي في تحليل البيانات، ونشكر مختلف الاستشاريين الذين ساعدوا في جمع البيانات وتحليلها، وتحديدًا أدريان مونتيث فان دوك (Adrienne Monteath-van) وديجانا ميلاتوفيتش (Dijana Miljatovic) وعزرا مفتي (Azra Muftic) وجاني لوبيز (Jani Lopez) وناتاليا رودريغيز (Natalia Rodriguez) وستيفن سامفورد (Steven Samford).

## المساهمون

ميغان رينوار وماثيو غوتينتاغ.

## قائمة الاختصارات

منظمة الجسر الفليبي  
للتنمية المجتمعية

Philippine Alternative Bridge to  
Community Development  
(Ab2cd)

مجموعة التعلم بالعمل

Action Learning Group  
(ALG)

منظمة مبادرة السلام لقادة "أشولي" الدينيين

Acholi Religious Leaders Peace  
Initiative  
(ARLPI)

مكتب الإعلام والتدريب والتبادل والبحث من  
أجل التنمية

Bureau d'Informations, Formations,  
Echanges et Recherches pour le  
Développement (BIFERD)

البوسنة والهرسك

Bosnia & Herzegovina  
(BiH)

مركز إقامة السلام

Center for Peacebuilding  
(CIM)

منظمة المجتمع المدني

Civil Society Organization  
(CSO)

التحالف الطوعي من أجل السلام والتنمية

Coalition des Volontaires pour la  
Paix et le Développement  
(CVPD)

## قائمة الاختصارات

جمهورية الكونغو الديمقراطية

Democratic Republic of the Congo  
(DRC)

تنمية الطفولة المبكرة

Early Childhood Development  
(ECD)

الاتحاد الأوروبي

European Union  
(EU)

مؤسسة الاتحاد الوطني للحدود الشمالية

Fundación Comunitaria de la  
Frontera Norte  
(FCFN)

مؤسسة التعليم متعدد الأبعاد

Fundación para la Educación  
Multidimensional  
(FEM)

نشاط تيسير الاستدامة المالية  
(نشاط ممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية)

Facilitating Financial Sustainability  
(USAID-funded activity)  
(FFS)

التحليل المقارن النوعي ذو المجموعات الغامضة

Fuzzy-Set Qualitative Comparative  
Analysis  
(fsQCA)

منظمة التركيز على حقوق الإنسان

Human rights focus  
(HURIFO)

المركز الدولي للقانون غير الهادف للربح

Coalition des Volontaires pour la Paix  
et le Développement  
(ICNL)

## قائمة الاختصارات

معهد سيمون دي بوفوار للقيادة

Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir (ILSB)

منظمة دولية غير حكومية

International non-governmental-organization (INGO)

منظمة الشباب في الأعمال الخيرية والتنمية

Jeunesse a l'oeuvre de la charite et du development (JOCHADEV)

منظمة غير حكومية

Non-Governmental Organization (NGO)

معهد التنمية الخارجية

Overseas Development Institute (ODI)

التحليل النوعي  
المقارن

Qualitative Comparative Analysis (QCA)

مؤسسة "مساعدة بكيلوغرام"

Un Kilo de Ayuda (UKA)

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

United States Agency for International Development (USAID)

تمكنا، في شركة لينك، من إعداد هذا التقرير بفضل الدعم السخي الذي قدمه الشعب الأمريكي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وتتحمل شركة لينك مع منظمي بيس ذايركت وفاونديشن سنتر المسؤولية عن محتوى هذا التقرير، ولا يعكس المحتوى بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو حكومة الولايات المتحدة.

تنويه

## المقدمة

تشكل الاستدامة المالية تحديًا كبيرًا أمام منظمات المجتمع المدني في جميع أنحاء العالم. وعلى الرغم من وجود مجموعة متنوعة من الأدوات والبحوث التي تدرس استراتيجيات محددة للاستدامة، إلا أن العديد من منظمات المجتمع المدني ما زالت تكافح من أجل تطوير الموارد اللازمة للقيام بمهامها والمحافظة عليها. ويحد هذا القيد من استقلالية المنظمة عن طريق إعاقة التخطيط طويل الأجل والمرونة في تصميم الأنشطة وتنفيذها، كما تعُد الاستدامة المالية جزءًا أساسيًا من تحدي تمكين المنظمات المحلية من تولى قدر أكبر من زمام عملية التنمية؛ حيث توفر قاعدة الموارد القوية المرنة اللازمة للمنظمات لتجربة نماذج جديدة تقلل من اعتماد المانحين طويل الأجل<sup>1</sup>.

أطلق برنامج تيسير الاستدامة المالية في عام 2017 لتطوير واختبار الطرق التي تمكن الجهات الفاعلة المختلفة (بما فيها الجهات المانحة، وضئاع القرار السياسي، والمنظمات الوسيطة، ومنظمات المجتمع المدني نفسها) من العمل معًا لتحسين العوامل التي تدفع المنظمات المحلية إلى الاستدامة المالية في مختلف سياقات التنمية. وباعتبار برنامج تيسير الاستدامة المالية جزءًا من برنامج الأعمال المحلية للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، يستخدم البرنامج مزيجًا من البحوث والاختبارات الميدانية للنهج لتحسين الاستدامة المالية للمنظمات المحلية بغرض دعم هدف الأعمال المحلية المتمثل في تمكين المجتمعات المحلية من دفع تنميتها الخاصة. ويشترك في تنفيذ برنامج تيسير الاستدامة المالية ثلاث منظمات متحدة: شركة لينك، ومنظمة بيس دايركت، ومنظمة فاونديشن سنتر.

تبحث سلسلة بحوث برنامج تيسير الاستدامة المالية العوامل التي تكمن وراء نهج الاستدامة المالية الناجحة لمنظمات المجتمع المدني في ستة بلدان: البوسنة والهرسك، وكولومبيا، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، والمكسيك، والفلبين، وأوغندا. ومن خلال الجمع بين التحليل النوعي من المقابلات المتعمقة مع منظمات المجتمع المدني والممولين، وتحليل كمي يُعد الأول من نوعه لآلاف المنح التي تدعم الاستدامة المالية، تنظر سلسلة البحوث في الاستراتيجيات والنهج الفعالة للمنظمات المهمة بتحسين استدامة منظمات المجتمع المدني.

ويمثل البحث المرحلة الأولى من نشاط برنامج تيسير الاستدامة المالية؛ في حين ستأخذ المرحلة الثانية رؤى من البحث وتضعها موضع التنفيذ في ثلاثة سياقات قطرية من خلال تطوير "مجموعات التعلم بالعمل" وهي تحالفات بين الجهات المعنية المحلية المهمة بتحديد الفرص وتنفيذها جماعياً لتحسين الظروف المحلية للاستدامة المالية لمنظمات المجتمع المدني في سياقها.

يشمل هذا البحث تحليلاً لدوافع استدامة منظمات المجتمع المدني بناءً على مقابلات مع ممثلي منظمات المجتمع المدني، بما يمثل جزءاً واحداً من سلسلة بحوث برنامج تيسير الاستدامة المالية المكونة من ثلاثة أجزاء، ومن الأفضل النظر فيه إلى جانب البحوث الأخرى في السلسلة لإعطاء منظور شامل للاستدامة المالية لمنظمات المجتمع المدني: نهج الممول لتسهيل الاستدامة المالية لمنظمات المجتمع المدني، والذي يتضمن تحليلاً للاستراتيجيات التي يستخدمها الممولون المهتمون بدعم الاستدامة، فضلاً عن البحث المجمع لبحوث تيسير الاستدامة المالية، والذي يشمل النتائج الرئيسية من الباحثين الآخرين في السلسلة (انظر قسم "نهج البحث").

## نظرة عامة على نهج البحث

### النهج العام لبحوث تيسير الاستدامة المالية

تتناول سلسلة بحوث تيسير الاستدامة المالية السؤال الشامل:

ما العوامل التي تفضي خاصة إلى الاستدامة المالية المحلية لمنظمات المجتمع المدني، بما يسمح للمنظمات المحلية بتولي زمام عملية التنمية؟ وما الذي يمكن أن تفعله الجهات الفاعلة المختلفة لتحسين هذه العوامل؟

للإجابة على هذا السؤال إجابة شاملة، سلطنا اتجاهين للدراسة: أحدهما مع منظمة المجتمع المدني باعتبارها نقطة انطلاق تحليلية، والآخر مع الممول باعتباره نقطة الانطلاق.

يجمع هذان الاتجاهان بين الأساليب النوعية والكمية؛ حيث يوفر كلٌ منها طريقة فريدة لدراسة الاستدامة من منظور معين، ليقدمًا معًا صورة كاملة لنهج دعم الاستدامة.

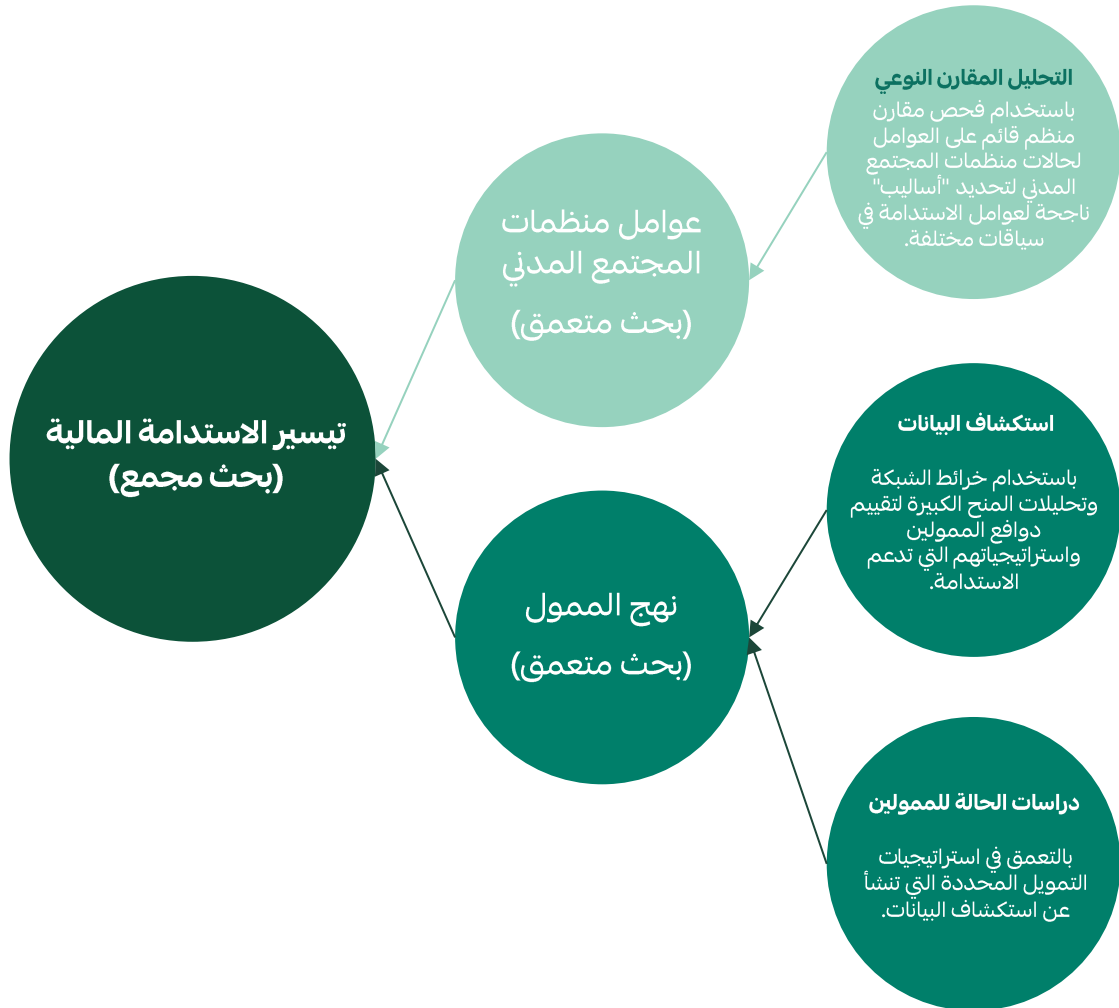
استنادًا إلى هذا النهج، تتضمن سلسلة بحوث تيسير الاستدامة المالية ثلاث أوراق بحثية: تحليل معمق لكل من الاستفسارين المذكورين أعلاه، بالإضافة إلى تجميع موضوعي للنتائج الرئيسية الشاملة.

#### 01 نهج البحث الشامل

تحليل نوعي مقارنة ودراسة شاملة للمواضيع المشتركة من خلال إجراء المقابلات شبه المنظمة مع ممثلي منظمات المجتمع المدني لفهم العوامل التي حوّدت باعتبارها دوافع حاسمة للاستدامة في سياقات مختلفة، ويوفر نهج التحليل النوعي المقارن هذا طريقة مفيدة لهيكلة بيانات الحالة النوعية في رؤى ذات مغزى من خلال فحص كيفية الوصول إلى نتيجة واحدة من خلال مجموعات مختلفة من العوامل، كما يُعدّ التحليل النوعي المقارن مناسبًا على نحو خاص لفحص دوافع الاستدامة عبر سياقات مختلفة؛ حيث تعترف بتعقيد هذا الموضوع ولا تفترض وجود "طريق" واحد للاستدامة المالية، بل تفترض وجود العديد من "الطرق" المختلفة التي تجمع بين مختلف العوامل الداخلية والخارجية لدفع النجاح، وهذا يقترن بتحليل شامل للمواضيع البارزة التي نتجت عن المقابلات.

## 02 نهج البحث الشامل

التحليل الكمي للمِنح التي تدعم الاستدامة المالية في كل بلد من البلدان الستة، والمستمدة من قاعدة بيانات منظمة فاوندیشن سنتر التي تضم أكثر من 7 ملايين منحة مقدمة من مؤسسات تقديم المنح، إلى جانب مقابلات نوعية مع مجموعة فرعية من هؤلاء الممولين. يوفر هذا التحليل الكمي منظورًا شاملاً على الممولين الداعمين للاستدامة المالية، والاستراتيجيات التي يستخدمها الممولون لدعم الاستدامة المالية، وأنواع منظمات المجتمع المدني التي تتلقى دعماً للاستدامة المالية، كما تقدم المقابلات نظرة ثاقبة على نهج واستراتيجيات الممولين المُحددين على أنهم يدعمون الاستدامة المالية لمنظمات المجتمع المدني، ثم نقف على الدروس الرئيسية المستفادة من عمل هؤلاء الممولين.



## مراجعة الأدبيات السابقة ومناهجها

### الأدبيات الحالية حول الاستدامة المالية لمنظمات المجتمع المدني

رغم وجود قدر كبير من المعرفة القائمة على الاستدامة المالية لمنظمات المجتمع المدني في الوقت الراهن؛ لازالت هناك فجوات كبيرة تتعلق باختيار أي من العوامل الرئيسة التي أسهمت في عملية النجاح على المستوى النظامي. يتناول هذا القسم مقدمة موجزة للجدليات الحاضرة عن الاستدامة المالية لمنظمات المجتمع المدني، علاوة على أنه يسلط الضوء على أهمية إجراء بحث إضافي عن هذا الموضوع، والتطبيقات العملية للأفكار المتعلقة بالمنهجية الصادرة عن تيسير الاستدامة المالية.

كما يوجد توجه ضمن قطاع التنمية لمنظمات المجتمع المدني يشكل اعتمادا مفرطا أو تبعية لتدفقات التمويل من الجهات المانحة الدولية؛ مما يجعلها تضع نفسها في وضع ضعيف، وذلك في حال انسحاب الجهة المانحة (Sontag-Padilla et al. 2012). وبالرغم من معرفة هذا الخطر إلا أنه يوجد العديد من العوامل التي تتسبب في عجز المنظمات المحلية عن طلب دعم مالي يفوق الإعانة المقدمة من الجهة المانحة، وعلى وجه التحديد فإن منظمات المجتمع المدني تواجه نطاقا مختلفا من العوامل السياقية ضمن البيئة التمكينية، والتي تختبر قدرتها على تعزيز الاستدامة المالية لها. وتمثل العوامل التالية، مثل: الوصمة الاجتماعية، والظروف الاقتصادية السيئة، واللوائح الحكومية التقييدية، والافتقار إلى الثقافة المحلية للعمل الخيري، وأنظمة فرض الضرائب والمنافسات بين منظمات المجتمع المدني، وعدم إمكانية الوصول إلى العمالة الماهرة، معوقاتٍ تحُدُّ من قدرة منظمات المجتمع المدني على العمل باستقلالية (VanSant 2003; Leon 2001; Dharmapala and Khanna 2016)، بالإضافة إلى إمكانية تأثير الأنشطة الداخلية بصورة بالغة على قدرة المنظمة على تحقيق الاستدامة المالية لها، ومن تلك الأنشطة: الثقافة التنظيمية، وهياكل الحوكمة الداخلية، وآليات التخطيط المالي (Lewis, 2015; Muriithi 2014; Omeri 2017). وقد أدى اعتبار تلك القضايا إلى الوصول لنطاق كبير من الدراسات التي تكشف عن الطرق المختلفة التي يمكن اتباعها من قبل منظمات المجتمع المدني للتغلب على التحديات النظامية، بالإضافة إلى تحسين استدامتها.

التنوع في مصادر الدخل واحد من تلك الطرق، وهو أمر مهم لضمان الاستدامة المالية، كما يُعتبر النهج الأكثر استخدامًا حتى الآن ضمن الأدبيات (Froelich 1999; Gras Omeri, 2015; Leon 2001; Holloway 2001; and Mendoza-Abarca 2012). ويرى المؤلفون المؤيدون لتنوع مصادر التمويل إمكانية تحقيق الاستدامة من خلال الحصول على العديد من مصادر التمويل المحلية والخارجية، ما بين دعم الجهة المانحة والمقاربات البديلة، مثل: نماذج المشروعات الاجتماعية، والشركات الخاصة، وقطاع الشركات، والقروض الصغيرة، والاستثمارات الاجتماعية (Gras and Mendoza-Abarca 2012; Holloway 2001; Froelich 1999; Leon 2001). ومع ذلك، توجد أدلة كذلك على أن اعتماد مصادر تمويلية مستقلة ومتعددة يؤدي إلى تكاليف أعلى وأعباء إدارية إضافية، والتي قد تعجز قدرات منظمات المجتمع المدني الصغيرة عن إدارتها (Carroll and Stater, 2008). ولقد تبين لشركة لينك ومنظمة بيس دايريكيت من خلال الخبرة العملية أن عوامل نجاح التنوع والاستدامة المالية تعتمد اعتمادًا كبيرًا على خصائص المنظمة ذاتها وعلى السياق الذي تعمل فيه منظمات المجتمع المدني.

ويوجد دليل ساطع يشير إلى إمكانية تحديد قدرة المنظمات على الاستدامة المالية من خلال الأنشطة الداخلية وآليات منظمات المجتمع المدني؛ فعلى سبيل المثال: من المؤكد أنه عند امتلاك المنظمة إدارة سليمة وتخطيطًا ماليًا واستراتيجيًا قويًا تتحقق معه الاستدامة المالية بدرجة أكبر من عدم امتلاكها تلك الخصائص (Leon, 2001). ويرتبط كذلك إعداد التقارير على نحو يتسم بالشفافية عن طريق أنظمة مراقبة وتقييم أو أنظمة مالية قوية بمدى الحفاظ على قوة العلاقة مع الجهة المانحة، وهو ما يعزز إمكانية الحصول على تمويل إضافي في المستقبل (Ebrahim 2005). ومع ذلك ارتبطت آليات إعداد التقارير بتأثيرات سلبية على منظمات المجتمع المدني؛ فعلى سبيل المثال: في الحالات التي يحل فيها إعداد تقارير المراقبة والتقييم محل ضرورة تنفيذ المشروع المقصود، قد تتأثر إنجازات المنظمة وطول عمرها جراء ذلك (Jaysekera and Soobaroyen 2017).

هناك العديد من الدورات التدريبية القائمة التي تهدف لدعم منظمات المجتمع المدني لزيادة استدامتها المالية من خلال تلك النهج؛ إلا أن تلك الموارد تميل لأن تكون عامة، وتغطي عملية وضع الميزانيات والتخطيط، وبعض الاختلافات في النهج المتعددة دون تفصيل لتوفير التنوع.

علوّة على ذلك، غالبًا ما تخفق تلك المواد في إحداث تغيير؛ لعدم صلتها بصورة دائمة بمعطيات الواقع المحلي لمنظمات المجتمع المدني، وحيث إنها لا تقدم التوجيهات اللازمة للتغلب على العقبات التي تحول دون تنفيذها، مثل حالة عدم سماح الإطار القانوني بتوليد أنواع محددة من مصادر الدخل الخاص بمنظمات المجتمع المدني، أو في الأماكن التي لا تعترف بثقافة العمل الخيري. ويُعدّ استيعاب أي من الاستراتيجيات التي قد تنجح في إظهار مواطن القوى التنظيمية إلى جانب السياق المحلي تحديًا صريحًا يحول دون تطوير منظمات المجتمع المدني للاستدامة المالية لها؛ ومع ذلك يوجد نقص في الدراسات البحثية التي تناقش كيفية تنفيذ ذلك.

## تعريف "الاستدامة المالية" و"المنظمات المحلية"

يبدو وجود مفهوم متسق عن العوامل المكوّنة لمنظومة الاستدامة المالية أمرًا ضروريًا لتقييم العوامل الفاعلة في الاستدامة المالية داخل منظمات المجتمع المدني المحلية، وقد أخذنا بالاعتبار نهجًا متنوعة من شأنها تعريف الاستدامة بناء على الأدبيات الحالية والمشاورات مع الأطراف المعنية، وانطلاقًا من تلك المناقشات قررنا تبني الاستدامة المالية على مستوى المنظمة، ونسلم بأن هذه ليست سوى زاوية واحدة للنظر في الاستدامة، ولا تأخذ في الاعتبار مفهومين أساسيين آخرين ذوي صلة، وهما: استدامة النتائج التي تشير إلى المدى الذي قد يُنتج فيه نشاط معين للمجتمع المدني نتائج قد تستمر لما بعد عمر النشاط أو حتى المنظمة بذاتها، واستدامة الحركة التي تشير إلى المدى الذي قد تستمر معه الحركة المجتمعية العامة لما بعد عمر أي منظمة، وهذان المفهومان ضروريان لمنظمات المجتمع المدني، ونشجع الآخرين بدورنا على اعتماد نتائج هذا البحث وتوسيعها بإجراء دراسات إضافية لكل منهما! ومع ذلك نعتقد أنه كان من الضروري تسليط الضوء على التحليل الخاص بالاستدامة التنظيمية من أجل تقديم نتائج واضحة ومتسقة.

علوّة على ذلك، يتطلب تحديد المنظمات التي يجب أخذها ضمن الحسبان في البحث مجموعة من الخصائص التي يمكن ملاحظتها، والتي تدل على منظمة مستدامة ماليًا، كما يتعدّد تحديد ما إذا كانت المنظمة مستدامة في وقت معين بصورة ملموسة نظرًا لأن مفهوم الاستدامة قد لا يُحدّد إلا بمرور الوقت. وبالتعرف على القيود المفاهيمية والسعي لإنشاء تعريف للعمل أكثر تلقائية وفائدة، فإن البحث استعان بخاصيتين من الخصائص الرئيسة التنظيمية الملحوظة التي ما إن تضامنت فإنها تسمح للفرد بالاستنتاج المعقول لاحتمالية عالية لوجود استدامة مالية، وهما:

### طول العمر التنظيمي

يشير إلى المنظمة القائمة على أساس عمليات جارية لفترات طويلة بطريقة ملحوظة من المنظمات الأخرى المماثلة في السياق الجغرافي والقطاعي ذاته.

## مرونة النظام المالي

تعرّف بأنها نظام ذو قاعدة تمويل صلبة تتيح إمكانية وجود عمليات مستمرة بالرغم من مجموعة الصدمات الخارجية، وسيُوضح ذلك على نحو عام من خلال تدفقات الدخل من مصادر متعددة مستقلة، بما في ذلك مقدار كبير من مصادر التمويل المحلية. على الرغم من أن مرونة المنهجيات ستسمح باستخدام خصائص أخرى قابلة للملاحظة لإثبات القدرة على الصمود.

علاوة على تسليط البحث الضوء في الأساس على منظمات المجتمع الدولي المحلية، تعتبر المنظمة مؤهلة للإدراج بوصفها "محلية" بناءً على المعايير التالية:

01

- القدرة على صناعة القرار التشغيلي في البلد المنفذ للبرنامج.

02

- إظهار الالتزام بالتكامل على المدى الطويل ضمن شبكة المجتمع المدني المحلي، كما يتضح من خلال المشاركة أو التعاون مع مجموعات ومبادرات المجتمع المدني المحلي.

03

- إظهار الالتزام بالملكية والإدارة المحلية كما يتضح من خلال الالتزام بتعيين موظفين محليين في المناصب القيادية والإدارية.

## اختيار الحالة

سلط البحث الضوء على ستة بلدان وهي: البوسنة والهرسك، وكولومبيا، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، والمكسيك، والفلبين، وأوغندا، وقد وقع الاختيار على تلك البلاد بغرض الدراسة بناءً على عدة عوامل، وكنا نصبو أولاً إلى تضمين الدراسة نطاقاً واسعاً من حيث التنوع الجغرافي ومستوى التنمية الاقتصادية والاستقرار من أجل استيعاب مدى اختلاف محركات الاستدامة بناءً على السياق، وصببنا تركيزنا على البلاد التي تمتلك البيانات الكافية التي يمكن تحليلها داخل قاعدة بيانات مركز المؤسسة من أجل تضيق دائرة الاختيار (وهي مصدر البيانات لتحليل الممول في ملحق الدراسة)، وكان قد وقع الاختيار النهائي للبلاد على أساس مدى اهتمامها بالمشاركة في الدراسة المعروضة من الأطراف المعنية المحلية، بما في ذلك: ممثلو الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ومنظمات المجتمع المدني. كما أُدرجت لمحة عامة مختصرة عن قطاع منظمات المجتمع المدني وبيئته لكل بلدٍ في الملحق\*1.

ويسعنا القول بأننا تمكنا من تحديد ما لا يقل عن خمس منظمات محلية لكل بلد تمتلك سجلاً قوياً للاستدامة المالية (عن طريق استخدام الاصطلاح المحدد أعلاه) وكذلك الممارسات الفعالة الخاصة بخدمة مجتمعها، وذلك بناءً على الإحالات الصادرة عن خبراء قطاع منظمات المجتمع المدني والمقابلات الأولية مع ممثلي المنظمات؛ لاستيعاب نماذج وخبرات الاستدامة التنظيمية الخاصة بهم<sup>3</sup>. وقد وقع الاختيار على تلك المنظمات بتأنٍ بهدف تمثيل نطاق من القطاعات والأحجام والأنواع. وتتباين المنظمات ما بين منظمات وطنية كبيرة تمتلك ميزانيات سنوية تقدر بملايين الدولارات؛ ومنظمات صغيرة بجهود مجتمعية، والتي لا تمتلك تمويلات مالية على الإطلاق؛ كما شمل ذلك القطاعات التي تبدأ من تقديم الخدمات الصحية، وحتى المساندة السياسية وإقامة السلام. وقد أخذ الجانب الخاص بمصادر التمويل التنظيمي ضمن الاعتبار؛ لضمان عدم تركيز التحليل على مجموعة تسمى باسم "الجهات الأثيرة لدى الجهات المانحة الدولية" والمعروفة بالفعل لدى مجتمع التمويل الدولي. كما مُنحت الأولوية للمنظمات التي لديها على الأقل بعض مصادر التمويل غير الدولية البارزة.

وينبغي الأخذ بالاعتبار بأن تلك المنظمات لا تصلح أن تكون نموذجًا تمثيليًا لمنظمات المجتمع المدني؛ حيث اختيرت لخصائص محددة تخدم طريقة تحليل دراسة الحالة بشكل خاص؛ إلا أنه، وبالنظر إلى نطاق أنواع المنظمات والخلفية الممثلة في تلك النماذج، فنؤمن بأن التجارب الناتجة عن منظمات المجتمع المدني تقدم دروسًا قيمة ومجازية للمنظمات على مستوى سياقات متنوعة، كما يُدرج الوصف المختصر لكل منظمة من منظمات المجتمع المدني والتي وردت في التحليل ضمن الملحق 1\*. أيضًا، أجرينا مقابلات مع الأطراف المعنية لقطاع منظمات المجتمع المدني من خارج نموذج التحليل الخارجي، وهم: ممثلو شبكة منظمات المجتمع المدني، والممولون، والمسؤولون الحكوميون، بغرض تكوين النهج التحليلي؛ حيث لم يوضع الترميز لها كجزء من التحليل.

## نموذج التحليل النهائي حسب البلد

### البوسنة والهرسك

المشاركون في المقابلة	المنظمة
الرئيس التنفيذي، ومدير الشؤون المالية، ومدير المشروع، ومتطوعان	جينيسيس
المؤسس، والرئيس التنفيذي	زدرافو داست
المؤسس، ومدير المشروع الدولي، ومتطوع	مركز الشباب في يابتي
شريك مؤسس والمدير، وشريك مؤسس ثان والمدير	مركز إقامة السلام
مدير مؤسس	موزاييك <sup>4</sup>

### كولومبيا

المشاركون في المقابلة	المنظمة
ممثل البرنامج والممثل القانوني	أتيناز
المدير العام، ومنسق البرنامج، ومدير الشؤون المالية، وعضو مجلس الإدارة	كونسيو دادانو
المدير العام، ومشاركين، والممثل القانوني، ومدير الدعاية، ورائدا أعمال	فيم
مدير عمليات، ومدير الشؤون المالية، ومدير، ومدير المكتب، ومستفيد	خوانفي
الرئيس التنفيذي، ومدير العمليات، ومدير الشؤون المالية	سالدارياجا كونشا

## نموذج التحليل النهائي حسب البلد

### جمهورية الكونغو الديمقراطية

المشاركون في المقابلة	المنظمة
مدير البرنامج	بيفيرد
الرئيس التنفيذي، ومدير المشروع، ومدير الشؤون المالية، ومتطوع	سي سي دي
المؤسس، ومدير الشؤون المالية، وستة مسؤولين عن المشاريع التطوعية	سي إي إل بي دي إتش
الرئيس التنفيذي	كريسا
المؤسس، ومدير الشؤون المالية، ومدير المشروع	سي في بي دي
المؤسس، ومدير البرنامج، ومساعد محاسب، ومستشار شؤون إقامة السلام	سي آي بي إس أو بي إيه
المؤسس، ومدير الشؤون المالية، ومدير المشروع، وستة مستفيدين	فوشي
المؤسس، ومدير الشؤون المالية، ومدير المشروع	جوكاديف
المؤسس، ومحاسب، ومدير الشؤون المالية والإدارية، والمسؤول عن المشروع	فيرونجا يتو

## نموذج التحليل النهائي حسب البلد

### المكسيك

المشاركون في المقابلة	المنظمة
مدير التنمية، والمدير العام، ومسؤول التنمية، ومدير البيانات	مساعدة بكيوغرام
مدير، ومدير العلاقات الخارجية	بيت الصداقة
مدير، ومدير جمع التبرعات	المجلس المدني
المدير العام	طريق التعليم
الرئيس التنفيذي	إف سي إف إن

### الفلين

المشاركون في المقابلة	المنظمة
المؤسس والرئيس التنفيذي (عدد محدود من الموظفين)	أي بي تو سي دي
المؤسس والرئيس التنفيذي (عدد محدود من الموظفين)	بيرث ديف (التنمية الولادية)
المؤسس والرئيس التنفيذي (عدد محدود من الموظفين)	سي إس أو - إف بي
شريك مؤسس ومدير، وشريك مؤسس ثان ومدير	مؤسسة كالي مودون
مؤسس، ومسؤول الشؤون المالية، ومسؤول عن المشروع، ومتطوعان	شركة كاباماجوجوبا
مدير إدارة، ومدير مالي	مؤسسة بايليج

## نموذج التحليل النهائي حسب البلد

### أوغندا

المشاركون في المقابلة	المنظمة
الرئيس التنفيذي، ونائب المدير	إف إتش آر آي
رئيس مجلس الإدارة، والمسؤول عن المنح، والمدير المالي	فيذا أوغندا
الرئيس التنفيذي	هوريفو
منسق البرامج، وشريك المنظمة	إيه آر إل بي آي
رئيس مجلس الإدارة، ومنسق البرنامج، وممثل التمويل	جويد-جي

## عملية إجراء المقابلات

أجرينا مقابلات شبه منظمة مع ممثلين من كل منظمة (استغرقت ما بين 2-8 ساعة لكل منها) فقد كنا نسعى إلى إجراء مقابلات إما مع المؤسس، وإما الرئيس التنفيذي، بالإضافة إلى موظفي البرامج والتشغيل المناسبين أو متطوعين من كل منظمة؛ بهدف الحصول على فكرة جيدة عن قدرات المنظمة وعملياتها. واعتمد عدد المشاركين المتاحين لإجراء المقابلة من كل منظمة على عدة عوامل، منها: العدد الحالي للموظفين المعيّنين، والموظفين المتاحين، والرغبة في المشاركة، وقدرة الأفراد على السفر من مناطق بعيدة للمقابلة<sup>5</sup>.

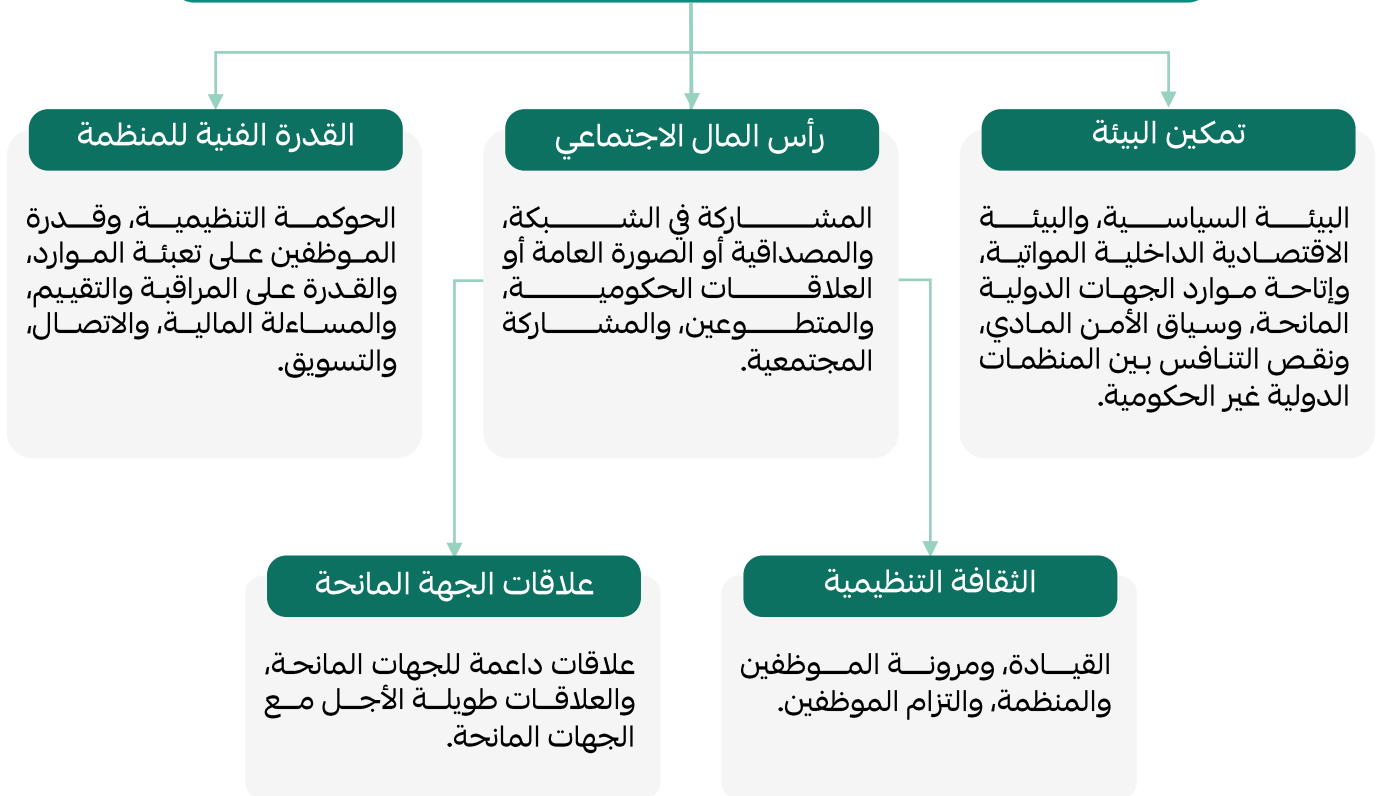
تحصل كل شخص أجريت معه مقابلة على نبذة عن أهداف البحث كما وقع كل منهم على نموذج موافقة يسمح فيه باستخدام المقابلة في التحليل والتقرير. صممت تلك المقابلات بهدف التحقق من إدراك من جرت المقابلة معه لأهم دوافع نجاح منظمته في تطوير نموذج قوي للاستدامة المالية، وكذلك التحديات التي حالت دون استمرار منظمته في عملية الاستدامة. وعلى الرغم من استعانة المحاور في المقابلات ببعض الموضوعات المحددة كأداة للاختبار والأمثلة، إلا أن المقابلات كانت مطلقة ولا تحوي أسئلة محددة تستفسر عن كل عامل محتمل من عوامل الاستدامة، وفي بعض الحالات - كنتيجة للمشاكل التي قد تنشأ عن استخدام اللغة - كان ولا بُد من الاستعانة بمستشار محلي لإجراء تلك المقابلات وترجمتها، وذلك بعد تلقيه التدريب المخصص من فريق تيسير الاستدامة المالية.

## تحليل البيانات

أجرينا عملية الترميز بعد إجراء المقابلات لإفساح الطريق لاستخدام طريقة التحليل النوعي المقارن؛ فلم تبدأ تلك العملية بمخطط الترميز المحدد مسبقاً، ولكننا أنشأنا مخططاً للترميز يقدم الموضوعات التي نشأت كعوامل مشتركة على مستوى كافة المقابلات وذلك بعد دراسة تسجيلات المقابلة، وأخيراً تحدد إطار للترميز يحتوي على 25 عاملاً مختلفاً أو موضوعات تتعلق بالاستدامة المالية، ووضعت تلك العوامل في تصنيف مكون من خمس فئات شاملة يشار إليها ضمن بنود التحليل النوعي المقارن فيما يعرف "بالعوامل الكلية" ويرجى الاطلاع على ملحق 2\* للحصول على وصف كامل للعوامل.

للحصول على القائمة، وعلى أوصاف العوامل بالكامل يرجى الاطلاع على ملحق 2\*.

### العوامل الكلية للتحليل النوعي المقارن



\*الملحق متوفر في النسخة الإنجليزية، ويمكن الاطلاع عليها من الرابط التالي: [هنا](#) (المترجم).

ومن خلال استخدام عملية الترميز تلك، استعنا ببرمجيات محددة للتحليل النوعي المقارن (المسمى بالتحليل النوعي المقارن ذي المجموعات الغامضة) وذلك لتحديد أي من تلك العوامل وأي من تركيبات تلك العوامل المرصودة بشكل شائع ضمن منظمات المجتمع المدني؛ حيث تستخدم برمجيات التحليل النوعي المقارن ذي المجموعات الغامضة "جداول الحقائق" (وهي جداول تعرض العوامل في صفوف) لتحديد جميع أنواع التركيبات الممكنة والمنطقية للعوامل المختارة، وأيضا منظمات المجتمع المدني المتعلقة بتركيبات تلك العوامل. كما تمكنا عن طريق الاستعانة بجداول الحقائق، من تحديد التركيبات القوية أو الشائعة للعوامل بشكل خاص والتي ترتبط بالمستويات العالية من الاستدامة المالية. وقد قدم هذا التحليلُ تصوّرًا مهمًا لمدى قوة الدوافع المختلفة من خلال الاقتران مع دوافع أخرى، لا سيما في الاعتماد على السياق الممهّد، وراجعنا في نهاية الأمر المقابلة، بالإضافة إلى البيانات الصادرة عن دراسة الحالة ليتبين لنا سبب التركيز على تركيبات العوامل باعتبارها داعمة للاستدامة، وأيضا مدى تطوير المنظمات لنماذج تعلم، والاستفادة من تلك العوامل.

وقد تنامي لعلمنا أنه في حين تعتبر برمجيات التحليل النوعي المقارن ذي المجموعات الغامضة أداة ذات نفع لتحديد تركيبات قوية للعوامل المشاركة في تيسير عملية الاستدامة، لم يمكن للنتائج الرئيسة المؤكدة الناتجة عن المقابلات أن تستخلص من التحليل النوعي المقارن فحسب.

ولهذا، أجرينا تحليلا نوعيًا يدويًا للمقابلات لتحديد موضوعات أخرى، والتي قد تكون مهمة للنظر فيها بالتزامن مع التحليل النوعي المقارن، وأعدنا النظر مرة أخرى للمقابلات بعد تحديد تلك الموضوعات الكلية، وذلك لاستيعاب كيفية تمكن المنظمات المختلفة من تطوير نماذج تتبنى تلك النقاط لإنشاء استدامة قوية، ونضرب لذلك مثلا، استنبطت النتائج الرئيسة 1-3 من التحليل النوعي المقارن، بينما انتمت النتائج الرئيسة 4-7 لموضوعات أخرى تحددت أثناء المقابلات.

## المُحدّدات

بما أن منهجية التحليل الخاصة بنا توفر سبلا مساعدة لاكتشاف التركيبات المختلفة بدوافع الاستدامة، فإنه ينبغي أخذ بعض المحدّدات المهمة بالاعتبار، وكما سبق الإشارة بأنه لم تختبر منظمات المجتمع المدني لتكون ممثلة عن كافة المنظمات لبلد محدد أو قطاع معين، بل تعمّد اختيارها بسبب نجاحها في إظهار استدامة مالية قوية مع الوقت، علاوة على أننا أردنا التأكد من اتساع العيّنة على مستوى السياقات والقطاعات المختلفة للبلد؛ ولهذا لم نقارن تلك النتائج بمجموعة من المنظمات المماثلة التي لم تحقق الاستدامة، ومن ثم لا يمكننا الادعاء بوجود روابط سببية قوية بين العوامل المختلفة المذكورة هنا وبين الاستدامة طويلة الأجل، ولا يسعنا إلا أن نقول: إن هنالك أنماطا قوية لهذه المنظمات الناجحة.

علاوة على ذلك، يركز التحليل على دوافع ملموسة للاستدامة المالية التنظيمية من ممثلي المنظمات بذاتهم، أو بالأحرى الخصائص التنظيمية الملحوظة مع الوقت، أي أنه في حال كان الأشخاص الذين دخلوا في مقابلة في منظمة ما يدركون بقوة أن هياكل الحوكمة لمنظمتهم قد ساهمت في استدامتهم المالية، لم نجر تقييماً مستقلاً للقوة الفعلية لهياكل الحوكمة، ولا نستطيع الجزم بأن هذه التصورات تعكس خصائص كل منظمة بموضوعية، فباعترافنا أيضاً، يعتبر هذا نقطة قوة حيث يمتلك الممارسون منظوراً أعمق للآليات المعقدة الكامنة خلف نجاح منظمتهم، وتلك التحديات التي أُغفلت أثناء إعداد التقييمات البسيطة لنقاط القوة التنظيمية.

وأخيراً، لم يتناول هذا التحليل الفروق الدقيقة بين البيئات السياسية المختلفة في البلدان الستة وعمق، كما أنه لم يتطرق إلى العديد من المقاربات المؤثرة على الاستدامة المالية لمنظمات المجتمع المدني بكل بلد، رغم أننا أجرينا مراجعة للمؤلفات الخاصة بالمجتمع المدني لكل بلد بغرض ترميز إمكانات البيئة، ويتضمن ملحق 1\* نبذة عن سياق كل بلد. تعد تلك الموازنة ضرورية لاستخدام منهجية تدمج تحليلات الحالات على مستوى البلد، كما تبين لنا أن اعتماد نهج مغاير يوصف بأنه تنافسي لإطار عمل المنهجية المحددة لكل بلد من شأنه أن يوفر أيضاً أفكاراً نافعة تفوق المشمولة هنا؛ فهناك العديد من الموارد المتعددة ذات القيمة والتي تبدو محددة في بيئات المنهجية الخاصة بمنظمات المجتمع المدني حول العالم، ونقترح مطالعة مؤشر الاستدامة المحدث سنوياً لمنظمات المجتمع المدني للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية<sup>7</sup>؛ للحصول على نظرة عامة شاملة لسياقات بلدان محددة.

\*الملحق متوفر في النسخة الإنجليزية، ويمكن الاطلاع عليها من الرابط التالي: [هنا](#) (المترجم).

## النتائج

### 01 رأس المال الاجتماعي

يشكل رأس المال الاجتماعي أحد عوامل التمكين الأساسي للاستدامة المالية، وخصوصاً في الحالات التي تكون فيها عوامل التمكين ضعيفة أو التي تكون فيها الروابط بين منظمات المجتمع المدني وبين تمويل المانحين محدودة.

ركز التحليل النوعي المقارن على رأس المال الاجتماعي باعتباره عاملاً أساسياً يسهم في تحقيق الاستدامة المالية، ويشتمل الموضوع العام لرأس المال الاجتماعي في التحليل المذكور على العوامل التالية الخاصة بمنظمات المجتمع المدني: المساهمة في الشبكات، والمصداقية العالية أو الصورة الإيجابية، والعلاقات الإيجابية مع الحكومة، والدعم من العمل التطوعي، والمشاركة المجتمعية في الأنشطة. وقد أشارت كافة منظمات المجتمع المدني المشاركة في هذه الدراسة إلى عامل أو أكثر من عوامل رأس المال الاجتماعي 8 باعتباره محركاً أساسياً من محركات الاستدامة.

**وأظهر التحليل أن المنظمات المشاركة في الدراسة قد أشارت إلى رأس المال الاجتماعي (باعتباره حاصلًا على درجة 9 قيمتها 94). ليحتل بذلك المرتبة الأولى في القوة من بين المحركات الفردية للاستدامة المالية.**

ويعني ذلك أنه في العينة المستخدمة في هذا المشروع، فإن وجود رأس المال الاجتماعي يُعدُّ مؤشرًا ثابتًا للاستدامة المالية، وأنها يمكننا - بناءً على ذلك - استنتاج وجود صلة قوية بين رأس المال الاجتماعي والاستدامة المالية. وتظهر قوة هذه الصلة بشكل خاص في الحالات التي تكون فيها عوامل تمكين المؤسسة صعبة، وكذلك في الحالات التي تكون فيها مصادر التمويل شحيحة للغاية. وتشكل مختلف العوامل المأخوذة ضمن الاعتبار في إطار فئة رأس المال الاجتماعي طرقاً مختلفة عن بعضها تمامًا، وتعتمد عليها المنظمات فيما يتعلق ببناء رأس المال الاجتماعي، وهذه الطرق المختلفة التي تستخدم لبناء رأس المال الاجتماعي هي التي نتناولها بشكل أكثر تفصيلاً في هذا القسم.

## المشاركة المجتمعية

في الحالات التي توجد فيها عوائق كبيرة أمام المنظمات من حيث مستوى وضوح الرؤية ومستوى الوصول إلى التمويل، تشير منظمات المجتمع المدني إلى المشاركة المجتمعية باعتبارها مورداً بديلاً مجدياً إلى حد كبير فيما يتعلق بالمحافظة على الاستدامة المالية. وقد استنتجت منظمات المجتمع المدني التي تشرك أفراد المجتمع المحلي في تخطيط المشاريع وفي تنفيذها أنه عندما يشح التمويل أو ينعدم تمامًا، يمكن لأفراد المجتمع المحلي العمل على مواصلة عمليات التشغيل بدون منظمات المجتمع المدني أو بالتعاون معها جنباً إلى جنب ودون أجر؛ ومن ذلك على سبيل المثال: ذكرت مؤسسة بايليف للتنمية (Pailig Development Foundation Inc.) في الفلبين أنها توفر لأفراد المجتمع المحلي التدريب الفني المطلوب لتشغيل المشاريع، ثم يقدم أفراد المجتمع المحلي بعد ذلك مباشرة الدعم المطلوب لتنفيذها، ويتولى أفراد المجتمع المحلي في بعض الحالات مهمة تقديم الموارد المطلوبة، للأموال أو التوريدات المطلوبة لتنفيذ المشاريع، إلا أن أفراد المجتمع المحلي المذكورين يشكلون في معظم الحالات ببساطة القوة الشعبية الأساسية، وبذلك أصبح أفراد المجتمع مُمسّتمين بشكل أكبر في نجاح منظمات المجتمع المدني والمشاريع وطويلة الأجل، وذلك من خلال إشراكهم في مختلف الأنشطة المتعلقة بالمشروع.

"الاستدامة هي أن تكون موجوداً دائماً من أجل الناس؛ وبهذا تحتاج إلى الحافز والالتزام والقدرات المالية، ولكنك قبل كل شيء، تحتاج إلى تحقيق قصة النجاح."

المدير التنفيذي لمنظمة الجسر الفلبيني البديل للتنمية المجتمعية

وفي جمهورية الكونغو الديمقراطية، عملت منظمة الشباب في الأعمال الخيرية والتنمية ( JOCHADEV ) منذ عام 2005م في ظل تمويل خارجي شحيح جدًا أو منعدم في بعض الأحيان، ويرجع سبب ذلك في الأساس إلى بُعد هذه المنظمة عن أي من المدن الصغيرة أو الكبرى الموجودة في شرق جمهورية الكونغو الديمقراطية، وهي الأماكن التي تميل الجهات المانحة إلى تقديم أموالها فيها؛ إلا أنه، ورغم وجود التحدي المذكور، اتجهت المنظمة إلى تنمية رأس المال الاجتماعي للمجتمع المحلي على نحو يسمح للمنظمة بالحفاظ على وجودها، وذلك من خلال وجود قاعدة كبيرة من المتطوعين المحليين والمساهمات المجتمعية، وقد نجح النهج المذكور بسبب الاعتماد في هذا الشأن على استراتيجيات مخططة محكمة مبرمجة. وتعمل منظمة الشباب في الأعمال الخيرية والتنمية على إشراك المجتمع في المشروع في جميع مستوياته، وهذا يشمل إجراء مناقشات اجتماعية لتحديد المتطلبات الأكثر إلحاحًا بالنسبة لأفراد المجتمع.

تتعاون منظمة الشباب في الأعمال الخيرية والتنمية عادة مع القيادة المحلية وأعضاء بارزين لهم دور رئيس في المجتمع لتصميم أحد المشاريع التي تتوفر من خلالها الاحتياجات الأساسية المحددة خلال المشاورة. ويُنفذ المشروع بالتنسيق مع المجتمع ومنظمات المجتمع المدني الأخرى، وتؤدي مشاركة المجتمع المحلي إلى إشعار أعضاء المجتمع بأنهم منوطون بنجاح المشروع والمنظمة، وبالتالي فهم يقدمون الدعم المطلوب لتنفيذ المشروع عند شح التمويل، ويذكر بالإضافة إلى ما ذكر - عندما واجهت عجزًا في الموارد المالية - تنازل الموظفون عن رواتبهم، وبدأت المنظمة في تحويل اعتمادها لتعتمد بشكل أساسي على المتطوعين المحليين. وقد ساعد أعضاء من المجتمع المنظمة في العديد من المناسبات على إيجاد شريك محلي يتولى تنفيذ مشروع في مسعى منهم لتخفيف الأعباء المالية التي يتكبدها المشروع، وهذا الأمر في الحقيقة هو ما يجعل منظمة الشباب في الأعمال الخيرية والتنمية تتسم بالمرونة عند مواجهة أزمات مالية.

وقد نوقشت مسألة المشاركة المجتمعية واعتُبرت أداة أساسية لكسب مصداقية المنظمة وإيصالها بين المانحين والمستفيدين على حد سواء، وهو ما تعتبره المنظمات أحد الأمور الأساسية المطلوبة لاستدامتها، وقد لاحظت عدة منظمات أنه عندما يشارك أفراد المجتمع في دورات المشروع، تصبح المشاريع على صلة وثيقة باحتياجات الناس على الصعيد المحلي، وتكون أكثر استدامة على المدى الطويل، ومن ثم يكتب النجاح بشكل عام لهذه المؤسسات.

ويسمح ذلك للمنظمات باكتساب قدر من المصداقية بين المستفيدين، وهو ما يؤدي بدوره إلى تحسين صورة المنظمة لدى الجهات المانحة والمجتمعات التي من الممكن أن تقدم فرصًا لدعم المنظمة مستقبلًا.

ومن ذلك، على سبيل المثال، واجهت منظمة مبادرة السلام لقادة "أشولي" الدينيين في أوغندا صعوبات مستمرة؛ حيث اتسم جزء كبير من تمويلها بطبيعة قصيرة المدى، وذلك فيما يتعلق بعدد كبير من المنح التي تستمر فقط لفترات من ستة أشهر إلى سنة؛ إلا أنه عندما حصلت المنظمة المذكورة على مكاسب مفاجئة من التمويل غير المُقيّد بعد الفوز بجائزة "نيوانو للسلام" (Niwano Peace Award) عام 2004، استخدمت المنظمة الأموال التي حصلت عليها من الجائزة لإنشاء مركز مجتمعي دائم "للحوار بين الأديان"، كما استخدمت المنظمة جزءاً من التمويل لإنشاء بئر كان أفراد المجتمع المحيط بحاجة إليه، على الرغم من أن ذلك لم يكن جزءاً مباشراً من أي برنامج من برامج إقامة السلام الخاصة بالمنظمة. وقد حوّلت منظمة مبادرة السلام لقادة "أشولي" الدينيين الأموال التي حصلت عليها من الجائزة إلى رأس مال اجتماعي دائم وكبير، وذلك من خلال بناء مقر دائم للبرامج المجتمعية، ومن خلال إبراز تفانيها في توفير احتياجات المجتمع، وهو ما سمح بدوره للمنظمة بالاستفادة من موارد المجتمع، كالدعم من الجمعيات المحلية. كما ضمنت - بالإضافة إلى ذلك - حصول المانحين الدوليين الزائرين على تعليقات إيجابية من أفراد المجتمع على عمل المنظمة وتفانيها في خدمتهم.

## المشاركة في الشبكات والشراكات

أشارت معظم منظمات المجتمع المدني المشاركة في هذا البحث إلى أهمية الاشتراك في الشبكات باعتبارها آلية مهمة لبناء رأس المال الاجتماعي، وذلك من خلال تعميق الرؤية وتطوير مستوى التواصل ليصبح تواصلًا قويًا مع الجهات المانحة ومع الأقران ومع مقدمي المساعدات الفنية. وقد أفصحت العديد من منظمات المجتمع المدني - كما ذكر أعلاه - عن تعرضها لتحديات كبيرة فيما يتعلق بالحصول على التمويل الدولي بسبب ضعف ظهورها، خاصة عندما تواجه منافسة من المنظمات الدولية غير الحكومية الأكبر حجمًا، والتي تعمل في نفس المجالات. وقد اشتكت منظمات المجتمع المدني العاملة في المناطق الريفية أو المنظمات الأصغر حجمًا من معاناتها الكبيرة الناشئة بشكل خاص من الافتقار إلى الظهور أو الاعتراف بالمصداقية بين الجهات المانحة في جمهورية الكونغو الديمقراطية، التي يوجد بها عدد كبير من المنظمات الدولية غير الحكومية. كما أفادت منظمات المجتمع المدني أن الصورة السلبية التي انتقلت إلى الإعلام وقطاع التنمية على مستوى العالم فيما يتعلق بالصراع أدت إلى وصمة سلبية تتعلق بقدرة المجتمع المدني المحلي وصلاحيته للعمل في جمهورية الكونغو الديمقراطية.

**ومع ذلك أفاد ما نسبته 70% من المنظمات المشاركة في جمهورية الكونغو الديمقراطية أن المشاركة النشطة في إحدى الشبكات المحلية أو الإقليمية أو الدولية أو في جميعها كانت أمرًا محوريًا للحصول على الاعتراف بالقدرة والمصداقية بين الجهات المانحة.**

أشارت هذه المنظمات إلى أنه من خلال المشاركة في الشبكات، أُتيحت للجهات المانحة فرص أكثر للتعرف على عملها وصلاحياتها للعمل كشريك تشغيلي مستقبلي، كما أفاد ما نسبته 45% من المنظمات الموجودة التي أُجريت مقابلات معها في جمهورية الكونغو الديمقراطية، أن الاشتراك في الشبكات بشكل متكرر كان سببًا للحصول على تمويل مباشر من جهات مانحة في عدة مناسبات.

وعلى الرغم من ذلك، توجد منافع أخرى للاشتراك في الشبكات تمتد لما هو أبعد من الحصول على الاعتراف من الجهات المانحة؛ فقد ذكر عدد من منظمات المجتمع المدني أن الشبكات تقدم التدريب والمعارف ودعم القدرات المطلوبة لتحسين المهارات الفنية الأساسية كتخطيط المشاريع، والرصد، والتقييم، وتعبئة الموارد، والتخطيط المالي.

أما فيما يتعلق بالمؤسسات التي تعاني من نقص حاد في الموارد، فإن المشاركة تشكل فرصة سانحة لها لزيادة قدراتها التنظيمية، واكتساب مهارات أساسية لدعم عمليات المنظمة وتوفير الموارد على المدى الطويل؛ ومن ذلك على سبيل المثال: جرى التواصل في الفلبين بين مؤسسة كاليمودون (Kalimudun Foundation) وأحد المستشارين الذي عرض تقديم دعمه لها مجاناً لكتابة عرض تمويل لها، وذلك في فترة كانت تعاني المنظمة فيها من محدودية قدرتها على تعبئة الموارد. أما في جمهورية الكونغو الديمقراطية، كثيرًا ما يتلقى مكتب المعلومات والتدريب والتبادل والبحوث من أجل التنمية (BIFERD) دعمًا مباشرًا لتنفيذ المشروعات من المنظمات المحلية الأخرى التي يتواصل معها من خلال شبكة محلية من منظمات المجتمع المدني، وركزت منظمات أخرى أن الشبكات تعدّ وسيلة للحصول على فهم أفضل لكيفية التعامل مع العمليات البيروقراطية المعقدة المصاحبة لطلبات التمويل التي تقدم لكبار الجهات المانحة، كالوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ووزارة التنمية الدولية (المملكة المتحدة).

"لا يمكن أن أتخيل حياة مؤسسة  
كاباماغوغوبا بدون الشبكات"

المدير التنفيذي لمؤسسة "كاباماغوغوبا"

## الدعم عبر العمل التطوعي

ركزت منظمات المجتمع المدني على الدور المهم الذي يؤديه المتطوعون في دعم الاستدامة المالية؛ فعلى الرغم من أن المنظمات تعمل على إقامة علاقات مرنة طويلة الأجل مع الجهات المانحة التي تقدم الموارد المالية المطلوبة لتوفير أجور للموظفين الذين يعملون بها بدوام كامل، تلجأ الكثير من المنظمات الأخرى إلى موارد غير مالية كالمدعم من العمل التطوعي الموجه لتنفيذ أعمال أساسية (للاطلاع على مناقشة أوسع للموارد غير المالية، يرجى الرجوع إلى نتيجة رقم 8). ومع ذلك، يظل دور العمل التطوعي متفاوتاً بناءً على المنظمة وعلى المجال ذي الصلة؛ ففي البيئات ذات الإمكانيات الأضعف بجمهورية الكونغو الديمقراطية، تعتمد معظم المنظمات بقوة على المتطوعين في الأعمال الأساسية لها، بداية من الاضطلاع بأعمال مسؤول التمويل والإدارة، ووصولاً إلى أعمال مديري المشاريع. أما في حالات بعض المنظمات كمنظمة الشباب في الأعمال الخيرية والتنمية في جمهورية الكونغو الديمقراطية أو منتدى منظمات المجتمع المدني للسلام (CSO-FP) في الفلبين، يتكون طاقم الموظفين بالكامل من المتطوعين ولا يحصلون على أجور أو رواتب إلا في فترات تمويل المشروع قصير الأجل. وفي أوغندا، تعتمد منظمة هوريفو (HURIFO) على تدريب مجموعات من المتطوعين من المجتمع وتشغيلهم في مراقبة وضع حقوق الإنسان والإبلاغ عنه وتقديم المدخلات الأساسية بهذا الشأن لبرامج التوعية لمنظمة هوريفو. وعلى حد قول أحد الممثلين، يكلف هذا النوع من المراقبة من مجموعات خارجية "أموالاً بالملايين"، لكن أفراد المجتمع الملتزمين بعمل منظمة هوريفو يمكنهم تنفيذ هذا العمل دون مقابل، وهو الأمر الذي يسمح بدوره لمنظمة هوريفو من استخدام مواردها المالية البسيطة في توفير احتياجاتها الأخرى.

**"لأننا نعمل متطوعين؛ فإننا نعمل  
على استمرار أعمال المنظمة مهما  
كان حجم التمويل."**

**مؤسس منظمة منتدى منظمات المجتمع  
المدني للسلام**

## العمل على تسخير قوة رأس المال الاجتماعي للاستدامة

على الرغم من احتمال وجود ارتباط غير مباشر بين رأس المال الاجتماعي والاستدامة المالية أكثر من ارتباطه بجمع الأموال لغرض في، أو رفع القدرات المحاسبية مثلاً؛ إلا أنه يظل عاملاً مهماً من عوامل صمود المنظمة على المدى الطويل، ومن الممكن أن تكون هناك تكاليف أولية لإنشاء هياكل لتوفير احتياجات المجتمع؛ لكن يمكن أن تؤدي هذه التكاليف ثمارها بعد ذلك عند حدوث تحول في التمويل أو التعرض لصدمات خارجية أخرى.

علو على ذلك، يمكن التركيز على أهمية استراتيجيات رأس المال الاجتماعي المؤسسي بشكل خاص لأنها تقيم علاقة بين المنظمات والمجتمع المحلي؛ حيث تعمل على مستوى تنظيمي وليس على مستوى شخصي. وبناءً على ذلك فهي لا تقوم على العلاقات الشخصية لقائد المنظمة بمفرده، أما فيما يتعلق بما يسمى بـ"متلازمة المؤسس" أو الاعتماد بشكل مفرط على مؤسس الشركة، أو بشكل أعم على أي قائد واحد بالمنظمة، فإن هذا الأمر يشكل أهمية خاصة عندما يتعلق برأس المال الاجتماعي. وعلى الرغم من أن العلاقات الشخصية للمؤسس تعدُّ بلا شك جزءاً أساسياً من رأس المال الاجتماعي، إلا أن تنفيذ استراتيجيات البرامج التي تنمي رأس المال الاجتماعي على مستوى المنظمة يمكن أن يضمن استمرار العوامل التي تدعم المنظمة عند وقوع التغيرات الطارئة على القيادة، وهي تغيرات تحدث بصورة حتمية ولا مفر منها.

### وللأسف، كثيراً ما يُشكل الهيكل الحالي لبيئة التمويل عائقاً أمام تنمية رأس المال الاجتماعي المحلي، بدلا من أن يُشكل عاملاً من العوامل الممكنة له.

ومن ذلك على سبيل المثال: نجد أن المنظمات تضطر إلى تنفيذ برامج تقلل بشكل فعلي من رأس المال الاجتماعي نتيجة لآليات التمويل القصيرة الأجل والمقيدة لها بشدة، وذلك على الرغم من أنها قد تكون ملتزمة بشدة بتوفير احتياجات المجتمع، ووفقاً لما ذكره منسق برنامج منظمة مبادرة السلام لقادة "أشولي" الدينينين: "يبدأ التمويل قصير الأجل في التقدم بسرعة كبيرة ويصبح المجتمع متحمساً، ولكن سرعان ما ينفد المال بعد ذلك ولا يمكنك الاستمرار". وعلى الرغم من أن برنامجاً كهذا يبدو بلا آثار سلبية على المدى القريب، إلا أنه مع مرور الوقت، وعلى المدى الطويل قد يؤدي التدهور المحتمل في رأس المال الاجتماعي للمنظمات المحلية ذات الصلة إلى تقليل قدرة تلك المنظمات على الاستدامة.

تشكل القدرات التقنية أحد المحركات المهمة للاستدامة المالية، ويمكنها أن تكون أداة فعالة لاكتساب قدرات تنظيمية أخرى.

في جميع المجالات، نجد أن القدرات التقنية (المستخدمة هنا على نطاق واسع، لتشمل النظم المحاسبية المالية للمنظمة، وقدرات المراقبة والتقييم، ونظم الحوكمة، وقدرات تعبئة الموارد، ومهارات الاتصال والتسويق) تشكل مرجعاً باعتبارها محركاً أساسياً من محركات الاستدامة المالية. ولا يبدو الأمر مفاجئاً إذا علمنا أن هيكل القدرات التقنية بشكل في الغالب النقطة المركزية لتحسين الاستدامة المالية للمنظمة. وعلى الرغم من ذلك، لم تعد القدرات التقنية المحرك الرئيس الوحيد لتحقيق الاستدامة بمنظمات المجتمع المدني التي تعمل في ظروف تشتمل على تحديات أصعب، وبدلاً من ذلك برزت قوة هذه القدرة بشكل أكبر عندما ذكر المشاركون عوامل رئيسة أخرى، كالثقافة التنظيمية (التي شملت في هذا التحليل عدة عوامل، من بينها القيادة الفعالة، والمرونة التنظيمية، والتزام الموظفين) ورأس المال الاجتماعي (وذلك على النحو الذي ناقشناه في النتيجة 1 أعلاه). ويمكننا أن نقول بكل تأكيد إن العوامل مترابطة، وإنها تعمل معاً ويدعم بعضها بعضاً بصورة إيجابية، بالإضافة إلى دعمها للاستدامة المالية الشاملة للمنظمة ككل.

ومن بين الفوائد البارزة للقدرات الفنية الداخلية القوية، التمكن من إثبات الشفافية والامتثال رسمياً من خلال آليات إعداد التقارير المتطورة.

**مع ذلك، فالقدرات التقنية ليست مجرد أداة لتوفير التمويل من الجهات المانحة في البيئات منخفضة الإمكانيات، وإنما أيضاً يمكن استخدامها كألية لتنمية رأس المال الاجتماعي، وتكوين دورة جيدة تصب في صالح توفير المزيد من الاستدامة.**

ونذكر من ذلك على سبيل المثال، أنه في حين أن القدرة الداخلية للمنظمات في جمهورية الكونغو الديمقراطية منخفضة بشكل عام، إلا أن 45% من منظمات المجتمع المدني المشاركة في الدراسة قد أبلغت عن توفر مستويات عالية من القدرات التقنية لديها، وقد أرجعت السبب في ذلك إلى عوامل ترتبط بجوانب تخص رأس المال الاجتماعي، وقد أرجأت المنظمات المذكورة بعضاً من أسباب استدامته إلى وجود "هياكل حوكمة واضحة"، و"خطط استراتيجية سنوية"

و"نظم للرصد والتقييم"، ونظم مالية تتسم "بالشفافية" أو "الموثوقية"؛ إلا أن الأمر الأهم من ذلك يكمن في أن النظم المذكورة كانت معتبرة بمثابة أسس لا غنى عنها لكي تحصل تلك المنظمات على المصداقية التي تسعى إلى تحقيقها على مستوى كل من مجتمعاتها وشركائها.

وفي حال شعرت المجتمعات المذكورة والشركاء المذكورون بالثقة في الطريقة التي تعمل بها المنظمة، تصبح هذه المجتمعات وهؤلاء الشركاء داعمين لعمل المنظمة؛ ففي أوغندا كما قال ممثل منظمة التنمية الاقتصادية للمرأة والعلومة في غولو (GWED-G): "إن العلاقات تشكل العنصر الأهم في الشراكات، ولكن (فيما يتعلق بالعلاقات المذكورة) لا بُد من تأسيس الأمر منذ البداية بناءً على اتفاقية وإطار عمل محددين تحديداً واضحاً". لذا يُعدّ توفر القدرات التقنية المطلوبة لوضع الاتفاقيات وأطر العمل المذكورة بشكل صحيح شرطاً أساسياً مسبقاً لإقامة علاقات شراكة قوية.

ومن بين المجالات التي يتعين مراعاتها غالباً ضمن القدرات التقنية التنظيمية المطلوب وجودها بالتزامن مع وجود رأس المال الاجتماعي هي عملية تحديد العلاقات الخارجية الاستراتيجية وتكوينها. وقد وضحت العديد من المنظمات في هذا البحث أن القدرة على تنفيذ العملية المذكورة وتوفر مهارات تكوين العلاقات تشكل أمورا مهمة تسمح للمنظمات بمواصلة أعمالها، خصوصا في الظروف القاسية أو شديدة الصعوبة؛ أما في الحالات الضعيفة كما هو الحال في جمهورية الكونغو الديمقراطية على سبيل المثال، ففي العادة يتمتع المسؤولون الحكوميون وأصحاب المناصب القيادية على الصعيد المحلي والمجتمعات المحلية بالقوة والنفوذ الكافيين لإنجاح المنظمة أو إعاقتها. وبناءً على تلك المعطيات، أسست مؤسسة "شيريزي" (FOCHI) بجمهورية الكونغو الديمقراطية قدراتها عبر تكوين علاقات استراتيجية، وذلك عن طريق إشراك قادة محليين قبل بدء المشاريع مع المجتمعات المحلية، من أجل الحصول على "تشجيع" من الفائد بشأن تنفيذ العمل.

## أبرز الاستنتاجات

يمكن أن تكون القدرات التقنية أداة متعددة الاستخدامات قادرة على تعزيز مصداقية المنظمة وتعزيز الدعم المجتمعي لها، وخصوصاً في الحالات التي يقل فيها مستوى التمويل الدولي ولا يمكن الوصول فيها إلى مصادر التمويل المحلية.

وبالنسبة لمؤسسة "شيريزي"، أدى اتخاذ هذا النهج إلى تكوين علاقات طويلة الأجل مع القيادة المحلية، وهو ما أدى بدوره لتسهيل عملها في المنطقة بشكل دائم. كما ساهمت المهارات المذكورة عند تكوين علاقات خارجية استراتيجية في بعض الحالات في الحصول على فرص تمويلية وتكوين علاقات مع أفراد أو منظمات أخرى يمكنها تقديم الدعم أو الموارد المطلوبة للبرنامج؛ ونذكر من ذلك على سبيل المثال: في حالة البوسنة والهرسك التي تتسم بدرجة عالية من التسييس ونقص التمويل، بذل مركز إقامة السلام (CIM) جهوداً كبيرة ومركزة لتعزيز منظمات المجتمع المدني المحلية الأخرى، وذلك بغرض الحصول على الفرص التمويلية المطلوبة لإقامة علاقات إيجابية داخل المجتمع، وهو ما أدى بدوره إلى تدخل الجهات الفاعلة في المجتمع المدني المحلي لدعم مركز إقامة السلام في أوقات الحاجة. وفي هذه الحالات، يُعدّ هذا النوع من القدرات التقنية من الأمور التي لا غنى عنها لحشد الدعم المجتمعي، ومن ثم لتنمية رأس المال الاجتماعي.

## استعراض حالة استخدام مهارات القدرات التقنية لتعزيز مصداقية المانحين

تعاين منظمات المجتمع المدني في البوسنة والهرسك من أزمة صعبة تتمثل في انخفاض الموارد المحلية والتمويل الخارجي، ويعني ذلك أنه لكي تحصل المنظمات على تمويل محلي أو خارجي، فإنها تحتاج إلى مهارات خاصة في الجوانب التي ستساعد في التغلب على هذه الأزمة؛ فمن بين منظمات المجتمع المدني التي أجريت معها مقابلات في البوسنة والهرسك، ذكرت غالبيتها أن قدراتها التقنية القوية تشكل جانباً رئيساً من جوانب التغلب على هذه الأزمة.

وتعد منظمة مشروع "جينيسيس" (Genesis Project) وهي منظمة لإقامة السلام مقرها في "بانيا لوكا" في البوسنة والهرسك، أحد الأمثلة على كيفية تطوير القدرات التقنية واستخدامها لتعزيز الاستدامة. وتعتمد المنظمة اعتماداً أساسياً على تمويل المانحين الدوليين، وقد تمكنت من تنمية عدد من الشراكات طويلة الأجل والمرنة التي دعمت المنظمة على الرغم من التوجه العام المتمثل في انخفاض التمويل في البوسنة والهرسك. وعند مناقشة الكيفية التي أثرت بها القدرة التقنية في ذلك، ذكر الموظفون أن نقاط قوة المنظمة المتمثلة في المساءلة المالية، والقدرة على الرصد والتقييم، ومهارات تعبئة الموارد، والحوكمة التنظيمية، كانت عوامل مساهمة كبيرة في قدرتها على تأمين علاقات طويلة الأجل وداعمة ومرنة مع المانحين.

يمكن إرجاع المستوى العالي من المهارات التقنية بين الموظفين في منظمة مشروع "جينيسيس" إلى إرسال أحد المانحين على المدى الطويل المدير التنفيذي في دورة إدارة مالية. وبعد تلقي تدريب عميق بهذا التخصص، عاد المدير التنفيذي إلى منظمة مشروع "جينيسيس" ووضع عملية دقيقة لنقل المعرفة إلى موظفيه. ونتيجة لذلك، دعمت هذه المهارات قدرة المنظمة على تقديم تقارير إلى مانحين آخرين وتقديم معلومات دقيقة عن طلبات التمويل، وقد انعكس ذلك على نظام تقديم صارم وعمليات مالية واضحة قال الموظفون إنها أدت إلى اعتبار المانحين العمل مع المنظمة "حلمًا". وذكر الموظفون أيضاً أن هذه المهارة وحدها هي المسؤولة - إلى حد كبير - عن المنح العديدة و عقود التمويل طويلة الأجل التي حصلت عليها المنظمة منذ إجراء التدريب، وتوضح المنظمة أنه في سياق توافر موارد محدودة للغاية، يُعد تطوير القدرة التقنية شرطاً مسبقاً ذا أهمية خاصة لتطوير علاقة قوية وطويلة الأجل مع المانحين.

تدعم الثقافة التنظيمية القدرة على الصمود أمام الصدمات الخارجية، وهي عامل تمكين رئيس للاستدامة المالية.

أشار الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات إلى أن الثقافة التنظيمية (التي تشمل العوامل المحددة المتمثلة في القيادة ومرونة الموظفين والمنظمة والتزام الموظفين) هي أحد أهم الموارد الحيوية للحفاظ على استمرار منظمات المجتمع المدني خلال فترات الضغوط المالية.

في سياقات مليئة بالتحديات، لا سيما تلك التي تتسم بانخفاض توافر الموارد المحلية، لا بد أن تواجه منظمات المجتمع المدني أوضاعاً مالية صعبة. وصفت المنظمات في هذه السياقات الحلّ بعبارة "شغف الموظفين والتزامهم" وناقشت كيف أن مرونة موظفيها كانت ضرورية لضمان استقرارهم، وبالتالي زيادة مرونتها باعتبارها منظمة في خلال هذه الفترات. وفي جمهورية الكونغو الديمقراطية، أبلغت جميع منظمات المجتمع المدني في الدراسة عن الاعتماد على الموظفين والمتطوعين دون أجر في مرحلة ما من عمر منظماتهم؛ فعلى سبيل المثال، وافق موظفو التحالف التطوعي من أجل السلام والتنمية (CVPD) على العمل بدوام جزئي ودون أجر في المستقبل عندما تكون الموارد المالية منخفضة، وهو ما تعتبره المنظمة ضرورياً للغاية لاستمرارها حتى أثناء الأزمات الاقتصادية. وفي بعض الحالات، مثل: مركز دراسات القيادة وتعزيز حقوق الإنسان (CELPDH) ومركز الشباب في الأعمال الخيرية والتنمية، يؤدي الموظفون عملهم بشكل تطوعي تاماً، ولا يتقاضون أي تعويض عن عملهم إلا إذا كان تمويل المشروع متاحاً. وفي أوغندا، بدأ الرئيس التنفيذي الحالي لمنظمة التنمية الاقتصادية للمرأة والعولمة في غولو بوظيفة غير مدفوعة الأجر، ولم ينتقل إلا إلى وظيفة مدفوعة الأجر بمجرد توفر الموارد الكافية للمنظمة. وفي حين أن التخلي مؤقتاً عن تعويضات الموظفين لن يكون في حد ذاته تطوراً إيجابياً، أشار الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات إلى ذلك بوصفه مؤشراً على ثقافة الالتزام القوية التي طورتها المنظمات بين الموظفين.

وعلى النقيض، أفادت منظمات معدودة بأنها عانت من ارتفاع معدل حركة تنقل الموظفين في أوقات الضغوط المالية، لا سيما عندما تتنافس مع المنظمات الدولية غير الحكومية التي يمكنها أن تعرض وظائف مدفوعة الأجر للموظفين الماهرين. ويمكن أن يكون تأثير هذه الظاهرة في منظمات المجتمع المدني كبيراً؛ لأنه يعني أنه على المنظمات أن تستثمر المزيد من الموارد في تدريب موظفين جدد أو سد الثغرات في القدرات التقنية عندما يغادر الموظفون الماهرون. ويبدو أن الاختلاف بين هاتين التجربتين المتناقضتين يكمن في نوع الثقافة التي تعززها القيادة داخل منظماتهما.

ركزت منظمات المجتمع المدني التي أُبلغت عن عوامل قوية للثقافة التنظيمية على أهمية الاستثمار في الموظفين وخلق شعور "عائلي" داخل المكتب.

عندما وفرت المنظمات فرصاً لتدريب الموظفين أو لبناء قدراتهم، أفادت بأن ذلك أثار شعورًا بالالتزام والدعم من الموظفين على المدى الطويل. وبالإضافة إلى ذلك، ذكر الموظفون في العديد من منظمات المجتمع المدني أن المنظمة دعمتهم على المستوى الشخصي والمهني؛ مما أدى بهم إلى الشعور بأنهم أكثر استثمارًا في نجاح المنظمة، فضلًا عن التزامهم بتعميرها في حالة عدم توفر الأموال.

يشير تأثير الثقافة التنظيمية في الاستدامة المالية في المقام الأول إلى أن وجود موظفين يتمتعون بمرونة استثنائية وملتزمين بالمنظمة أو العمل قد يغطي في بعض الأحيان الافتقار إلى الموارد المالية في أوقات الضغوط المالية، لا سيما في السياقات محدودة الموارد المحلية. بالإضافة إلى ذلك، في حين أن الاستثمارات في الثقافة التنظيمية قد لا تكون مرتبطة مباشرة بتطوير مصادر التمويل، إلا أنها يمكن أن تكون دافعًا مهمًا طويل الأجل للاستدامة، ويمكن أن تعزز القدرة الفنية عن طريق تقليل حركة تنقل الموظفين وفقدان القدرة الذي يتعلق بحركة التنقل هذه.

## أبرز الاستنتاجات

قد لا تكون الاستثمارات في الثقافة التنظيمية مرتبطة على الفور بتطوير مصادر التمويل، ولكن يمكن أن تكون دافعًا مهمًا وطويل الأجل للاستدامة عندما تؤدي إلى مستويات عالية من التزام الموظفين.

## دعم الموظفين لخلق ثقافة تنظيمية قوية

## استعراض حالة

في الفلبين، أدى التغيير في "مستوى التنمية" الرسمي للبلاد في أواخر عام 1990م إلى انسحاب العديد من المانحين الأجانب والانتقال إلى ظروف "ذات أولوية أعلى". وعلى الرغم من إعادة تحديد مستوى التنمية، ما زالت الفلبين فقيرة للغاية في العديد من المناطق، وتعاني مناطق، مثل مينداناو، من نقص في فرص الموارد المحلية. كما تواجه المنظمات في هذا السياق حالة من عدم الاستقرار الشديد في مصادر التمويل المتاحة، وشهد العديد منها مستويات عالية من تنقل الموظفين. وعلى الرغم من ذلك، أكدت المنظمات التي تمكنت من التغلب على هذا التحدي على أهمية الاستثمار في الموظفين، على الصعيدين المهني والشخصي.

تعدّ منظمة الجسر الفلبيني البديل للتنمية المجتمعية، وهي منظمة لإقامة السلام وتحويل الصراع في منطقة مينداناو بالفلبين، مثالا استثنائيًا على كيفية التغلب على هذه المشكلة من خلال تنمية ثقافة تنظيمية قوية عند توفر مواردها. وتستثمر المنظمة كثيرًا في موظفيها، بما في ذلك توفير فرص تدريب قياسية، وتوفير فرص تعليم أقل رسمية؛ فمثلًا، تشارك غالبية شبكات المنظمة في استخدام اللغة الإنجليزية باعتبارها لغة أساسية للتواصل، إذ إنه بدلًا من مشاركة الرئيس التنفيذي في جميع الاتصالات مع الشبكات، يتيح الرئيس التنفيذي الفرصة للموظفين الآخرين لتحسين مهاراتهم اللغوية من خلال الممارسة. ويغمر الموظفين إحساسًا بالفخر ينتج عن المشاركة في الشبكات؛ ما يعزز الروح المعنوية العامة للمنظمة.

"شريان حياة المنظمة هو الموارد البشرية، وبدونها لن تصمد حتى إلى الغد."

المدير التنفيذي لمنظمة الجسر الفلبيني  
البديل للتنمية المجتمعية

تتمتع تلك المنظمة أيضا "بجيش من المتطوعين" الذين يدعمون عدة مشاريع بشكل مستمر. ويوجد حاليًا ما يقرب من 32 متطوعًا، معظمهم من طلاب الجامعات. وتقدم المنظمة بدل معيشة للمتطوعين، ويشمل ذلك تسديد تكاليف النقل والوجبات أثناء العمل على أي مشروع. كما اتخذ المدير التنفيذي تدابير إضافية لدعم المتطوعين، وتحدث مع مسؤولي الجامعة لضمان حصول المتطوعين على ائتمان جامعي لعملهم؛ مما عزز ترسيخ ثقافة الالتزام والدعم داخل المنظمة.

وبالإضافة إلى أنظمة الدعم التي تقدمها تلك المنظمة للموظفين والمتطوعين، أنشأت أيضا "صندوق تعليم" لأفراد أسر الموظفين؛ فالتعليم ما بعد المرحلة الثانوية غير مجاني في الفلبين؛ لذا لا تستطيع أسر عديدة استكمال تعليم أطفالها بعد المرحلة الثانوية، ما دفع المنظمة لإنشاء صندوق خاص لتمكين من تقديم الدعم المالي للموظفين الذين يرسلون أطفالهم إلى المدارس عند الحاجة، كما رفع من تعزيز التزام الموظفين بالمنظمة. ويُعد توفير هذا النوع من الدعم ضروريًا لضمان استدامة المنظمة، وذلك أساسًا لأنه يعني أنه عندما يحضر الموظفون للعمل، يكونون ملتزمين تمامًا بتنفيذ أي مشروع؛ حتى لا تشتتهم مواجعتهم للمصاعب في المنزل لتوفير تعليم جيد لأطفالهم عن العمل. وحصل هذا النوع من الدعم على نظام دعم "مضمون" للمنظمة؛ إذ يرى الموظفون وأفراد المجتمع أن النجاح المستمر للجسر الفلبيني البديل للتنمية المجتمعية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالدعم الذي يتلقونه.

## 04 تعبئة الموارد المحلية

ترتبط تعبئة الموارد المالية المحلية إما بالحوكمة التنظيمية القوية وقدرة الموظفين على تعبئة الموارد، أو بوضع نموذج للمؤسسات الاجتماعية.

يستند هذا الاستنتاج إلى تجميعة للتحليل النوعي المقارن تشمل المنظمات التي حشدت موارد محلية كبيرة وأشارت إلى أن إدارتها التنظيمية وقدرة موظفيها على تعبئة الموارد هي دوافع كبرى للاستدامة، أو وضعت نموذجًا ناجحًا للمؤسسات الاجتماعية. ويشمل هذا في المقام الأول منظمات في المكسيك وكولومبيا، بما فيها مجلس "سالدارياغا كونشا" (Saldarriaga Concha) ودار الصداقة لعلاج الأطفال المصابين بالسرطان (Casa de la Amistad de Niños con Cancer) والمجلس المدني (Consejo Civico) ومؤسسة الاتحاد الوطني للحدود الشمالية (FCFN) ومؤسسة "مساعدة بكيوغرام" (Un Kilo de Ayuda) ومؤسسة التعليم متعدد الأبعاد (FEM) ومنظمة أتينا (Atinaz).

وتتلقى العديد من المنظمات المدرجة في البحث، لا سيما تلك الموجودة في المكسيك وكولومبيا، معظم تمويلها من مصادر محلية. وعلى الرغم من أن هذه البلدان ما تزال لديها قضايا مهمة تتعلق ببيئاتها الاقتصادية المحلية السياسية والتمكينية لمنظمات المجتمع المدني، فإن وجود قطاع خاص قوي نسبيًا يتيح فرصًا لتعبئة الموارد المحلية للمنظمات التي يمكنها أن تحسن وضعها لتنفيذ ذلك، وطورت هذه المنظمات نماذج الاستدامة من خلال الأعمال الخيرية للشركات، والتبرعات الفردية، والتمويل الحكومي المحلي، والمؤسسات الاجتماعية.

**في المقابلات، شدد ممثلو هذه المنظمات في كثير من الأحيان على أهمية مجلس إدارتهم بوصفه هيكلًا إداريًا رئيسًا لتعبئة الموارد المحلية.**

من خلال إنشاء مجالس تضم أفرادًا محليين يحظون بتقدير كبير ويتمتعون بعلاقة جيدة مع أفراد المجتمع، ترتبط المنظمات بالموارد المحلية من خلال مجموعة من الشبكات المباشرة والتوجيه الاستراتيجي القوي والسمعة الجيدة؛ ففي كولومبيا، على سبيل المثال، أنشأت "سالدارياغا كونشا" مجلسًا يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالأعمال التجارية المحلية، وكذلك بأعضاء المجتمع المصرفي الذين يقدمون التوجيه بشأن الاستراتيجية المالية. وقد ربط ذلك "سالدارياغا كونشا" بفرص التمويل من القطاع الخاص ووفر لها الإشراف والسمعة اللازمين لتطوير الشراكات مع الحكومة المحلية. أما في المكسيك، يوجد لدى مؤسسة الاتحاد الوطني للحدود الشمالية صندوق أسهم احتياطية أنشأه المجلس (بأموال مطابقة لمؤسسة البلدان الأمريكية) خصيصًا لرفع قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في مجال التمويل.

إن تطوير المجلس لهذا الصندوق والإشراف عليه (بالإضافة إلى الصحة العامة لمؤسسة الاتحاد الوطني للحدود الشمالية) يمنحهم مسؤوليات كبيرة تتعلق بالاستدامة المالية؛ حيث يساهم أعضاء المجلس أنفسهم ماليًا في مؤسسة الاتحاد الوطني للحدود الشمالية (بحوالي 20-30 في المائة من إجمالي أموال المؤسسة) وكذلك مراقبة وتوجيه تعبئة المؤسسة للموارد المحلية الأخرى عن كثب.

وبالإضافة إلى التركيز على الحوكمة، استثمرت العديد من هذه المنظمات في قدرة الموظفين على تعبئة الموارد. وفي بعض الحالات تتجاوز هذه القدرة التركيز على كتابة الاقتراحات، بل تتعامل مع تعبئة الموارد على أنها «تمرين إبداعي». أما في المكسيك، أنشأت مؤسسة "مساعدة بكيولوجرام" مؤخرًا فريقًا للبحث والتطوير من أربعة أشخاص لفهم البيئة الأفضل لطرق توسيع قاعدة مواردهم وإنشاء شراكات مبتكرة مع المؤسسات الأكاديمية التي تطور قاعدة أدلة صارمة للدعم (انظر استعراض الحالة أدناه "الاستفادة من الشراكة الأكاديمية الدولية لدفع الاستدامة").

كما تنظر منظمات أخرى، لا سيما تلك التي تشارك في نوع من تقديم الخدمات في عملها، إلى نماذج المشاريع الاجتماعية باعتبارها وسيلة لتعبئة الموارد المحلية، وتعتمد بدرجة أقل على شبكات أعضاء المجلس، كما تعتمد أكثر على نموذج الأعمال التجارية المباشرة للاستفادة من المستهلكين المحليين؛ ففي كولومبيا، على الرغم من عدم وجود شبكة قوية للسياسات، إلا أن مؤسسة التعليم المتعدد الأبعاد كانت رائدة في استخدام نموذج للاستثمار الاجتماعي من أجل كسب الإيرادات من الاستثمارات الأولية في الأعمال التجارية الاجتماعية المحلية التي تساعد على إنشائها أو تدريبها. وعلى الرغم من ذلك، هناك تأخير كبير بين تنفيذ هذه الاستثمارات ورؤية العوائد؛ وبالتالي يجب زيادة الإيرادات من هذه الاستثمارات زيادة كبيرة بدعم فوري أكبر من مصادر غير تقليدية أخرى، مثل: التمويل الجماعي، والمتطوعين الدوليين.

ومع تناقص التمويل الدولي في العديد من البيئات، أصبحت الموارد المحلية عنصرًا متزايد الأهمية في الاستدامة المالية، ولا ينطوي النظام البيئي الصحي للموارد المحلية فقط على آليات محلية قوية يمكن من خلالها توجيه التمويل، ولكنه يشمل أيضًا منظمات المجتمع المدني المحلية التي لديها الهياكل اللازمة للتواصل مع هذا التمويل وإدارته. يمكن أن تكون المجالس بمثابة "جسور" بالغة الأهمية لقواعد الموارد المحلية، في حين تستمر نماذج المؤسسات الاجتماعية - لا سيما بالنسبة للمنظمات المشاركة في شكل من أشكال تقديم الخدمات - في الظهور باعتبارها بديلة لتنمية الموارد.

## 05 الاستفادة من التمويل غير المقيّد

تسمح عملية تحصيل مبالغ صغيرة من التمويل غير المقيّد من الموظفين وأعضاء المجتمع والمشروعات الاجتماعية أو المشروعات الجانبية بإحداث تأثير هائل على الاستدامة.

تناولت العديد من المنظمات على مستوى كافة أنحاء البلد النقاط الأساسية ضمن مسيرتها التي أثبتت من خلالها المبالغ الصغيرة نسبياً من التمويل غير المقيّد أهمية قدرتها على الصمود أمام التحديات الشديدة التي تنال الموارد، وفي غالب الأحيان فإنه لم تحصل تلك التمويلات من منح مؤسسية، فضلاً عن تحصيلها من مزيج من المصادر المقتطعة، ومنها: مشاركة الموظفين أو المشروعات الاجتماعية أو المشروعات الجانبية الصغيرة، مثل مشروعات الأغذية ودور الضيافة، وبرامج العضوية المحلية، ومنح مجلس الإدارة، ومجموعة متنوعة من المجموعات الدينية المحلية، والتمويل الجماعي من مصادر عبر الإنترنت. وعلى الرغم من صغر حجم مبالغ التمويلات إلا أن مسألة عدم وجود قيود على التمويلات بشكل كلي، تتيح للمنظمات أن تضع في الحسبان الهياكل والأنشطة من أجل تطوير موقفها المالي، وتمد تأثيرها كذلك على نحو كبير.

وتكون الطريقة الأكثر شيوعاً إلى حد ما بين المنظمات المشاركة في تحصيل التمويلات غير المقيّدة من خلال "مساهمات الأعضاء" والتي يشارك من خلالها الموظفون والمتطوعون بمبلغ مالي بسيط للمنظمة بصفة شهرية أو سنوية. وقد جرى التنويه عن ذلك النهج في المنظمات الموجودة على مستوى خمسة من البلاد الستة، بينما تختلف الكمية المحددة لرسوم العضوية وتواترها ومستوى الاعتماد عليها بين منظمات المجتمع المدني، كما عاينت كافة المنظمات التي تسير على هذه الخطى هذا النموذج كعنصر أساسي لإتمام استدامتها، لا سيما في تلك الأحيان التي يقصر أو يتعذر بها التمويل الخارجي؛ فعلى سبيل المثال، تتلقى منظمة تحالف المتطوعين من أجل السلام والتنمية 90% من الدخل من جهات مانحة خارجية؛ ومع ذلك فهم بحاجة أيضاً إلى تلقي رسوم سنوية من الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين لصالح المنظمة، حيث يتراوح المبلغ أو يصل إلى 100 دولار أمريكي، ويمثل بذلك "احتياطي" تمويل أساسي للمنظمة.

## أشار بعض ممن أجريت معهم المقابلات إلى مجموعة من الأساليب الأخرى لإنشاء مجتمعات التمويل تلك، بالإضافة إلى برامج العضوية المنظمة:

01

تلقت الرابطة الأوغندية للمحاميات (FIDA Uganda) مساهمات من الأعضاء والموظفين والأصدقاء والأسر مقابل تقديم خدمات الاستجابة السريعة للنساء ذوات الاحتياجات القانونية الماسة والتي تقع خارج نطاق المنح من الجهات المانحة المؤسسية؛ مما أسهم في بناء سمعة محلية للرابطة الأوغندية للمحاميات، باعتبارها منظمة سريعة الاستجابة وفعالة، كما أتاحت لهن تحقيق إيرادات وخدمات إضافية من قاعدة عضوياتها المحلية.

02

لا تتلقى منظمة الشباب في الأعمال الخيرية والتنمية في جمهورية الكونغو الديمقراطية تمويلات خارجية، بينما تعتمد على إجمالي رسوم العضوية مع مساهمات الموظفين من المشروعات الجانبية الصغيرة؛ فعلى سبيل المثال: ذكرت موظفة بأنها تؤجر آلة التصوير خاصتها لجمع أموال إضافية للمنظمة.

03

تتلقى مؤسسة حقوق الإنسان في أوغندا (HURIFO) مساهمات من الموظفين لشراء مساحات أرضية صغيرة، لتتيح بذلك حفاظ المنظمة على عملياتها في حال عدم وجود حيز مكتبي في الوقت الراهن (يرجى الاطلاع على استعراض الحالة "استخدام الأراضي والدعم المجتمعي لتعزيز القدرة على الصمود").

04

تستعين مؤسسة "كاباماغوغوبا" في الفلبين بنهج التمويل الجماعي في حالات تدني قدر التمويلات، حيث يتبنى المتطوعون لدى المنظمة "تحدي الألف بيسو" والذي جرى التنويه عنه في وسائل التواصل الاجتماعي، ليلتمسوا من كل فرد من الأفراد التبرع بقيمة 1000 بيسو لتقديم تمويلات غير مقيّدة للمنظمة بغرض مجابهة التحديات المالية.

05

أنشأ مجلس إدارة مؤسسة الاتحاد الوطني للحدود الشمالية في المكسيك صندوقاً للتمويل - كما سبق ذكره - يتيح للمنظمة تسهيل العمليات في الأحيان التي يكون بها التمويل الخارجي ضئيلاً.

06

استعانت مؤسسة التعليم متعدد الأبعاد في كولومبيا، بمنصة العطاء العالمية ( Global Giving Platform) لتلقي التمويل الجماعي من الجهات المانحة الدولية الصغيرة، والتي تعمل على أساس تمويل أولي في المشروعات الاجتماعية المحلية، وتقدم في المقابل حصصاً تقوم على ربحية المشروعات.

قد يبدو الأمر متناقضاً مع مهمة المنظمة بجمع التمويلات التي لا تستخدم في الوقت الحالي، إلا أن تلك المنظمات تعمل على توضيح مدى أهمية وجود احتياطات (مهما كانت صغيرة) في زيادة القدرة على الصمود بشكل واضح وفعال؛ فبإمكان بعض المنظمات الوصول إلى الدعم التنظيمي غير المُقيّد (يرجى مطالعة نهج المؤسسين من أجل تيسير الاستدامة المالية لمنظمات المجتمع المدني للحصول على التحليل الكامل لتلك الاستراتيجية)، بينما يميل هذا الأمر لأن يكون نادراً فيما يخص التمويل المرتبط ببرامج محددة، ومن الضروري لتلك المنظمات التي لا يتاح لديها هذا النوع من التمويل بأن تتبنى فكرياً إبداعياً عن الطرق التي تمكنها من تطوير مجموعة صغيرة من هذا النوع من التمويل الطارئ، والعمل بتأن؛ وذلك لتخصيصها لدعم الدوافع المحتملة الضرورية للاستدامة طويلة الأجل.

## 06 تفاعلات المنظمات غير الحكومية الدولية وشراكاتها

يُنشئ التنافس والتعاون مع المنظمات الدولية ردود أفعال معقدة بإمكانها تحريك الاستدامة أو كبحها.

جدير بالذكر أنه لا يوجد أي خبرة أو نموذج لشراكة المنظمات المحلية مع المنظمات غير الحكومية الدولية والمؤسسات الدولية الأخرى.

وتظهر المقابلات مع المنظمات المحلية السبل المعقدة ومتعددة الأوجه التي يمكن للعلاقات بين المنظمات المحلية والمنظمات الدولية أن تدعم بها مسيرة الاستدامة للمنظمات المحلية أو تعرقها.

كما يمكن للطريقة التي تتعامل بها الجهات المانحة والمنظمات الدولية والمحلية مقارنة الهياكل والعوامل المشجعة التي تحيط بتلك العلاقات، بأن يكون لها تأثير غير مقصود على الاستدامة المحلية.

ومن بين الأمثلة على ذلك:

**جمهورية الكونغو الديمقراطية:** يسهم ضعف قدرة المنظمات المحلية الصغيرة على تلبية المتطلبات الخاصة بالتمويلات الدولية المباشرة في زيادة القوة النسبية للمنظمات الدولية غير الحكومية، بينما تقلل العوامل المشجعة للمنظمات الدولية غير الحكومية من دعمها للتغيرات الهيكلية التي من شأنها تثبيت المنظمات المحلية على أرض صلبة.

تخفف الموارد الضخمة والمؤقتة المحصلة من المنظمات غير الحكومية الدولية توقعات المجتمع تجاه تنمية المشروعات وتضعف شرعية المنظمات المحلية التي لا تلائم تلك الموارد وتحدث فجوات كبيرة عند مغادرة المجموعات الدولية في النهاية.

**وفي أوغندا** قد تأتي الشبكات المحلية، المنشأة من المجتمع الدولي لزيادة التعاون بين المنظمات المحلية والدولية، بنتيجة عكسية في بعض الحالات، وتتنافس الشبكات الجديدة المنشأة بذاتها مع الأعضاء المحليين التابعين لها للحصول على الموارد.

ومن ناحية أخرى يمكن للشراكة بين المنظمات الدولية والمحلية أن تكون بمثابة أداة قوية لتحقيق الاستدامة، وذلك في حال تنظيمها عن قصد مع مراعاة الاستدامة التنظيمية المحلية، ففي المكسيك، حددت مؤسسة "مساعدة بكيلوغرام" تداخلات المصالح بين أهدافها والاهتمامات البحثية للجامعات المختلفة الموجودة في الولايات المتحدة، وإنشاء شراكات حيث تقدم تلك الجامعات تمويلاتها لتوفير أدلة صارمة لفاعلية نموذج مؤسسة "مساعدة بكيلوغرام"؛ مما سمح لها بإثبات التزامها أمام الممولين المحتملين، وذلك لقياس مدى تأثيرهم والاستراتيجية المعدلة بناء على الأدلة. وفي أوغندا واجهت منظمة التنمية الاقتصادية للمرأة والعولمة في غولو (GWED-G) التأثير السلبي الذي خلفته "حفنة" المنظمات غير الحكومية الدولية التي ظهرت بالمنطقة بهدف إعادة بناء الجهود، مما أدى إلى تدهور مركز المنظمات المحلية وذلك من خلال استقطاب الموظفين، وتأسيس علاقات وسيطة مع الممولين الدوليين، ومع ذلك وبمرور الوقت أيدت منظمة التنمية الاقتصادية للمرأة والعولمة في غولو جهازًا فعليًا قويًا مطورًا للمنظمات المحلية، وذلك للعمل على دعم البيان الصادر:

**"المنظمات المحلية ليست فاشلة؛ بل  
منظمات تعرف المجتمعات بعمق،  
وبإمكانها إخبارك ما إذا كان بإمكان  
المشروع تغيير الأوضاع أم لا."**

### **الرئيس التنفيذي لمنظمة التنمية الاقتصادية للمرأة والعولمة في غولو**

واكتسبت في نهاية المطاف منظمة التنمية الاقتصادية للمرأة والعولمة في غولو القدرة على تغيير علاقتها مع الجهة المانحة من جهة فرعية تعمل تحت إشراف المنظمات غير الحكومية الدولية حتى أصبحت جهة رئيسة، مستبدلة بذلك المنظمة الدولية غير الحكومية (مع الدعم الواضح للمنظمة غير الحكومية بناءً على سنوات من بناء علاقة مثمرة).

## الاستفادة من الشراكة الأكاديمية الدولية لدفع عملية الاستدامة

## دراسة حالة

يتوجه تفكير غالبية المنظمات عند تناول الاستدامة المالية نحو المانحين الشائين أو المؤسسات الخاصة أو ممالي الشركات، ونادرًا ما يتناولون الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية، بينما طورت مؤسسة "مساعدة بكيوغرام" في المكسيك واستثمرت شراكات إبداعية مع الجامعات الرائدة لتنفيذ ذلك.

يبلغ عمر مؤسسة "مساعدة بكيوغرام" نحو 30 عامًا، وتعدّ إحدى المنظمات المنشأة على نحو راسخ لتنمية الطفولة المبكرة في المكسيك، كما تقدم العديد من البرامج التي تستهدف الأطفال تحت عمر خمسة أعوام؛ فهم معروفون بشكل جيد بشراكاتهم مع العلامات التجارية الكبرى الوطنية للبيع بالتجزئة والعلامات التجارية لبيع الطعام، وذلك بغرض جمع الأموال بواسطة بطاقات التبرع في آلاف مراكز البيع، وعلى الرغم من هذا التاريخ الحافل بعمليات جمع التبرعات الناجحة إلا أن المنظمة كانت تهتم لأمر قطاع منظمات المجتمع المدني التي تفتقر للمصداقية في المكسيك، بالإضافة إلى قدرة رابطة مؤسسة "مساعدة بكيوغرام" على الحصول على التمويل اللازم لتوسيع نطاق نموذجها على مستوى البلد، بالإضافة إلى تخطيط البيئة المحلية والدولية للممولين المباشرين المحتملين، كما تبين لرابطة مؤسسة "مساعدة بكيوغرام" أن بإمكان الشراكة الاستراتيجية مع المؤسسات البحثية بناء مصداقية للرابطة (وقطاع منظمات المجتمع المدني ككل) مع تقديم الأدلة للرابطة حول كيفية قياس برنامجها بكفاءة، وأن البرامج الخاصة بالمنظمات تقدم مواقع بحثية محتملة ذات قيمة للباحثين المهتمين بتنمية الطفولة المبكرة؛ مما يعني أنه بإمكانهم الوصول إلى فوائد التقييم الباهظ دون أي تكلفة.

وقد شكلت مؤسسة "مساعدة بكيوغرام" شراكة مع مركز جامعة هارفارد لتنمية الطفولة المبكرة وتمكننا سويًا من دراسة الاستراتيجية وإحداث التأثير ببرامجهما، والرد على الاستفسارات الرئيسة لقطاع تنمية الطفولة المبكرة، مثل مدى التأثير الإيجابي الذي ينتج عن التفاعل واللعب أثناء الروتين اليومي للأسرة على بنية الأطفال الذين يعانون من تدني تحصيلهم الذهني.

وسمحت الشراكة لمؤسسة "مساعدة بكيوگرام" على المدى القصير بتعديل برامجها لزيادة فعالية أدائها، على سبيل المثال: حولوا برنامجًا من إقامته بمركز اجتماعي إلى المنازل؛ مما زاد من قدرتهم على استهداف الأسر العاملة في قطاع الزراعة ممن حالت وظائفهم دون الوصول إلى المركز الاجتماعي، كما أدت مؤسسة "مساعدة بكيوگرام" دورًا محوريًا على نطاق أوسع يتمثل في مختبر مُختص بالبحوث المتمحورة حول تنمية الطفل، مما سمح لها بالبقاء في طليعة قطاع تنمية الطفولة المبكرة، وكان لدى قيادة مؤسسة "مساعدة بكيوگرام" على المدى الطويل ثقة بأن الأدلة الناتجة عن هذه الشراكة ستمنحهم الرؤى اللازمة لتنظيم برامجهم على نطاق واسع، إلى جانب توفير المساعدة اللازمة للجهات الممولة الجديدة لفهم أهمية عملهم.

كما صرح أحد أعضاء فريق الإدارة مؤسسة "مساعدة بكيوگرام" بما يلي:

"من المهم لنا أن يكون لدينا أساس علمي للعمل الذي ننفذه. ولهذا السبب، تحدث لدينا حاصلون على جائزة نوبل عن مدى أهمية الاستثمار في الأطفال دون سن الخامسة، كان ذلك بمثابة عائد كبير على الاستثمار من حيث الحصول على الموافقة على برامجنا."

## 07 تجنب الانحراف عن المهمة

مع تنوع المنظمات لمصادر تمويلها، ما تزال هناك حاجة إلى وضع مبادئ وأطر واضحة لضمان عدم حدوث انحراف عن المهمة وحفاظ المنظمات على استقلاليتها.

يقصد ببناء الاستدامة من خلال تنوع مصادر التمويل في كثير من الأحيان التحول إلى مصادر إيرادات غير تقليدية؛ مثل: الشركات أو نماذج المؤسسات الاجتماعية، كما شددت المنظمات المشاركة على أهمية هذه المصادر في تطوير قدرتها على الصمود أمام الانخفاض المحتمل للممولين التقليديين.

**أسفر توسيع قاعدة تمويل المنظمات عن مواجهة العديد منها خيارات صعبة في تحقيق التوازن بين الحاجة إلى التحلي بالمرونة للحصول على التمويل وأهمية الإبقاء على تركيز قوي على المهمة والاستقلال الذاتي.**

وصفت منظمات من مختلف البيئات، بما في ذلك المكسيك، وكولومبيا، والفلبين، والبوسنة والهرسك، التجارب التي اضطرت فيها إلى قول: "لا" للمانحين لمواصلة التركيز على مهمتهم؛ فعلى سبيل المثال: خدمت مؤسسة "كاليمودان" (Kalimudan Foundation) في الفلبين المجتمع لأكثر من 20 عامًا على الرغم من رفضها صراحة التمويل المقدم من الجهات المانحة التي حاولت الترويج لأنشطة لا تتماشى مع عملها، حتى لو كانت في وضع مالي غير مستقر؛ ومع ذلك صرحت المؤسسة أنه يجب إيجاد توازن بين الحصول على التمويل والتحلي بالمبادئ، وأنهم - في بعض الأحيان - يعملون على تخفيض مبادئهم لإرضاء الجهات المانحة.

وفي المكسيك، رفضت مؤسسة "فيا إديوكيشن" (Vía Educación) التعامل مع الشركات المانحة التي تطالب بالحصول على جداول زمنية ونتائج مشاريع قصيرة الأجل للغاية، ووضحت المؤسسة، ضمن مناقشاتها مع الممولين المحتملين، مبرراتها للحاجة إلى الحصول على تمويل طويل الأجل، والأضرار المحتملة للاعتماد المفرط على المنح قصيرة الأجل، كما أنها على استعداد تام لدعم هذا الموقف من خلال رفض التبرعات التي لا تتماشى مع هذه الحاجة. وترى هذه المنظمات وجود موازنة بين التمويل الفوري والاستدامة طويلة الأجل، معترفة بأنها ستكون أكثر فعالية في إنتاج الأموال على المدى الطويل، وذلك لو كانت قادرة على البقاء موجهة بقوة نحو المهمة. كما شعرت العديد من هذه المنظمات أن مكاسب الإيرادات قصيرة الأجل المتأتية من العمل مع الجهات المانحة، التي لا يتوافق تمويلها بشكل جيد مع المهمة، سٌحِثت نتائج عكسية من حيث تطوير رأس المال الاجتماعي مع المجتمع.

فعلى سبيل المثال، سيؤدي تنفيذ مشروع لا يتوافق مع الاحتياجات المحلية إلى تقليل الثقة عند تنفيذ المشاريع المستقبلية، أو سيؤدي تنفيذ برنامج قصير بدون وضع خطة استدامة إلى استنزاف الوقت والطاقة من المجتمع دون ترك أي تقدم ملموس وراءه.

وفي الوقت نفسه، وبطبيعة الحال، شددت العديد من المنظمات على أهمية توشي المرونة في التوافق مع الجهات المانحة غير التقليدية، وهو ما يثبت في كثير من الأحيان صعوبة تحقيق التوازن. قد يتحقق هذا التوازن بطرق مختلفة، على سبيل المثال: في المكسيك، وضعت مؤسسة "مساعدة بكيلوغرام" مجموعة من المبادئ الأساسية التي تؤخذ دائمًا في الاعتبار عند تلقي الأموال من جهة مانحة جديدة، وإذا كان التمويل ينتهك أيًا من المبادئ الأساسية، فسيُرفض، ولكن إذا كان يتوافق مع تلك المبادئ، ستدبر المنظمة سبلًا لكي تتوافق مع احتياجات الجهات المانحة المحددة. استخدمت مؤسسة "كاباماغوغوبا" (Kapamagogopa) في الفلبين أسلوبًا أكثر تدرجًا، حيث حولت نموذجها بوتيرة بطيئة على مر السنين، مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات المحلية أولاً، ولكن تضمن أيضا المرونة للعمل مع جهات مانحة جديدة وإدماج مصالح الجهات المانحة الجديدة، عند الحاجة.

**رغم أن التحديات المختلفة المتعلقة بالانحراف عن مهمة المنظمة كانت موجودة لجميع المشاركين، قدمت العلاقات القائمة مع الجهات المانحة المبنية على "نموذج شراكة" أكثر مرونة بديلاً إيجابياً لمناهج التمويل التقليدية وسمحت للمنظمات بمواصلة التركيز على مهامها بدلاً من التركيز على أولويات الجهات المانحة.**

فيما يتعلق بالمنظمات التي أبلغت عن وجود ممول واحد أو أكثر من ممول ملتزمين بإقامة شراكات تمويل طويلة الأجل (2-5 سنوات)، وُصفت هذه العلاقات بالعلاقة "التمكينية" والأكثر ملاءمة لتحقيق الاستقرار المالي، وذكرت المنظمات أن هذه الأنواع من الجهات المانحة تميل إلى أن تكون أكثر تفهماً للتحديات السياقية وأكثر استثمارًا في نجاح المشاريع وأهميتها المحلية، حيث تسمح بالتخطيط المالي على المدى الطويل وقدرة المنظمات على استيعاب الصدمات البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية\*.

\*يرجى الاطلاع على تقرير: "نهج الممول لتسهيل الاستدامة المالية لمنظمات المجتمع المدني" (Funder Approaches to Facilitating CSO Financial Sustainability) لعرض أعمق لاستراتيجيات الجهات المانحة.

## 08 الموارد غير المالية

الموارد مصطلح أشمل بكثير من المال فقط؛ فالموارد غير المالية لا تقل أهميتها بحال من الأحوال عن الموارد المالية من حيث القدرة على تقديم المساهمة في دعم الاستدامة.

ينظر في الغالب إلى الاستدامة التنظيمية باعتبارها ممارسة تتعلق بالميزانية العمومية، تقاس فيها حجم الأموال الواردة مقارنة بحجم الأموال الخارجة؛ ومع ذلك أكدت العديد من المنظمات الناجحة على أن الموارد غير المالية تساهم في المنظمة على الأقل بنفس قدر الموارد المالية إن لم يكن أكثر، ورغم أن الموارد غير المالية يمكن ألا تظهر في الميزانية العمومية إلا أنها تحمي موارد المنظمة المالية من التقلبات التي تحدث حتماً في دورات التمويل، كما تزيد من قدرة المؤسسة على الصمود.

ومن أمثلة الموارد غير المالية التي صرحت المنظمات بأنها تراها محركات رئيسية للاستدامة: الأرض والسكن، ومقدار وقت العمل التطوعي، بما يشمل مقدار وقت عمل الموظفين بدون أجر (يرجى الرجوع إلى مناقشة هذا الشأن في "رأس المال الاجتماعي") ومقدار وقت العمل التطوعي الدولي، والسلع العينية التي تأتي من مصادر محلية (كمواد الإسكان مثلاً).

كما يُعد استخدام الأراضي أحد القضايا المهمة المنتشرة بشكل خاص في أوغندا؛ حيث اشترت ثلاث منظمات من الخمس التي خضعت للمقابلة أراضٍ باعتبارها جزءاً أساسياً من استراتيجية الاستدامة الخاصة بها (يمكن الرجوع في هذا الشأن إلى استعراض الحالة بالصفحة التالية).

كما تتوفر في شراء الأصول الثابتة على النحو المذكور العديد من المزايا: توفير التكاليف العامة الشهرية، من خلال عدم الحاجة إلى دفع إيجار، وتوفير الاحتياطات المرصودة للتقلبات التي يمكن أن تحدث في سوق الإيجار، وهي التقلبات التي قد يكون من المستحيل استيعابها في الميزانيات المحددة بشكل مسبق لبعض البرامج، وتوفير الفرصة لإدخال إيرادات باستخدام جزء من العقار، مثل: تأجير مكاتب من الباطن أو تخصيص مساحة لإقامة الفعاليات. وقد يكون لشراء منظمات المجتمع المدني للأصول الثابتة في الوقت نفسه بعض العيوب، كتقليل مرونة المنظمة في الاستجابة للتغيرات في الاحتياجات بالنسبة للمناطق الجغرافية، ومنح منظمات ملاك الأراضي المؤسسة بالفعل؛ ما يمكن اعتباره ميزة غير عادلة على المجموعات الأحدث.

## استعراض حالة استخدام الأراضي والدعم المجتمعي لتعزيز القدرة على الصمود

أستأجرت منظمة التركيز على حقوق الإنسان مساحة مكتبية في منشأة حكومية لمدة 23 عامًا في غولو شمال أوغندا، وعلى الرغم من التزام منظمة التركيز على حقوق الإنسان المستمر بمعارضة انتهاكات الحكومة، إلا أن صفقة الإسكان هذه ظلت ثابتة؛ مما منحها الثبات الحيوي في تكاليف السكن الشهرية، ثم طردت المنظمة بشكل غير رسمي من المبنى في يوليو 2017م عندما اختارت الحكومة التبرع به لمؤسسة أخرى. كان أمام المنظمة ثلاثة أشهر للعثور على مكان جديد للعمل منه، ونرى في هذه الحالة أن المنظمة التي كانت تعمل بالفعل بميزانية ضئيلة قد واجهت تهديداً وجودياً حقيقياً نظراً لأن المساحات المكتبية الخاصة كانت تُؤجر بمبالغ أكثر بكثير مما كانت تدفعه مقابل تأجير المباني المملوكة للحكومة.

وبالرغم مما ذكر فقد كان من المقرر أن تؤدي العملية التي بدأتها المنظمة منذ عشر سنوات ثمارها وتحافظ على قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها. لقد كانت قيادة منظمة التركيز على حقوق الإنسان على إدراك تام بأنه نظراً لطبيعة عملها في مجال حقوق الإنسان، فإنهم سيتعرضون حتماً لصدمات مستقبلية في مرحلة ما، وهو الأمر الذي سيتطلب القدرة على الوصول بشكل فوري إلى تمويل غير محدود بشكل كامل، وبدأت المنظمة - بناءً على ذلك - في جمع الأموال في عام 2007 باستخدام مساهمات الموظفين، والمستحقات من أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء المجتمع المحلي، والتبرعات الصغيرة من المساهمين الأفراد في الخارج، كل ذلك في آن واحد. كانت هذه الأموال توضع في حساب توفير مع الاستمرار في إضافة أي أموال - حتى ولو قليلة - إليها من التبرعات البسيطة والفوائد المصرفية، ثم جاء أمر الإخلاء بمثابة صدمة، لكنها كانت متوقعة.

كان لدى المنظمة ما يكفي من المال في حساب التوفير الخاص بها لشراء قطعة أرض خارج المدينة، وقد أدى هذا الأمر إلى نفاذ أموال المنظمة تقريباً بالكامل، ولم تتمكن من دفع تكاليف بناء مجمع مكاتب على تلك الأرض، وعندما حدث ذلك ظهرت فائدة السمعة الطيبة التي اكتسبتها المنظمة طوال سنوات من المشاركة المجتمعية للمساعدة؛ مما أدى إلى التبرع بحاوية شحن بحرية يمكن للقائمين على المنظمة أن يحفظوا فيها كتب المكتبة المحلية التي كانوا يديرونها، كما استطاعت المنظمة أن تحصل على الدعم لتحويل حاوية الشحن المذكورة إلى مكتب بسيط، وتسوية الأرض للحاوية المذكورة، ووضعها داخل سياج بسيط مناسب لها بعد إجراء المزيد من الاتصالات المجتمعية الأخرى.

وبهذا نرى أن منظمة التركيز على حقوق الإنسان تمكنت من شراء قطعة أرض صغيرة، كما استخدمت اتصالاتها في المجتمع، على الرغم من أن مكان المنظمة الجديد لا يزال بحاجة إلى الكثير من العمل، وهذا الأمر منحها القدرة على الصمود والتغلب على الصعوبات المالية المفاجئة التي كان التعامل معها شبه مستحيل.

## الاستنتاجات والخطوات التالية

نقدم في هذا البحث النتائج والدروس المستفادة من التحليل المنهجي للمقابلات التي جرت مع أكثر من 100 ممثل لما يزيد على 30 منظمة من منظمات المجتمع المدني في ست دول، كما ركزنا فيه على الطرق التي يمكن بها تفعيل مختلف المحركات والاستراتيجيات وخصوصاً فيما يصب في اتجاه تحسين مستوى الاستدامة، كما نشجع المهتمين على التعمق أكثر في المواضيع المقدمة في هذه الدراسة، وذلك بالاطلاع على التقارير المصاحبة لها، والمتمثلة في التقرير بعنوان "مقاربات الممول لدعم الاستدامة المالية لمنظمات المجتمع المدني" والذي يقدم تحليلاً تكميلياً للاستراتيجيات التي يستخدمها الممولون لمعالجة هذه المشكلة، وكذلك تقرير "تسهيل تجميع خلاصة البحوث المتعلقة بالاستدامة المالية"، وهو تقرير يجمع بين الرؤى المتحصلة من كلا التقريرين المتعمقين لتقديم ملخص شامل للنتائج والدروس المستفادة.

تتمثل الخطوة التالية للفريق الذي يعمل في تيسير الاستدامة المالية (النشاط الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية) في وضع هذا البحث موضع التنفيذ، وذلك من خلال تطوير "مجموعات تعلم بالعمل" للجهات المعنية المحلية في المجتمع المدني في ثلاث من الدول المشمولة في البحث وهي: (أوغندا، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وكولومبيا). سيكون العديد من أصحاب المصلحة والمنظمات الذين شاركوا في المقابلات الخاصة بهذه الدراسة جزءاً من هذه المجموعات التي ستستخدم نتائج البحث كنقطة انطلاق لتحديد الأولويات الأولى بالمواجهة من العوائق الموجودة على المستوى المحلي التي تحول دون الاستدامة، وإنشاء استراتيجيات ومبادرات جماعية للمساعدة في التغلب على بعض العوائق الموجودة على المستوى المحلي. كما سيعمل فريق تيسير الاستدامة المالية على نشر المزيد من المذكرات والأدلة التعليمية المبنية على هذه التجربة؛ بغرض مساعدة الممارسين الآخرين على استخدام الدروس المستفادة من هذا النشاط لتحسين نهجهم الخاص فيما يتعلق بتسهيل الاستدامة المالية.

## ملاحظات ختامية

[1] تجدر الإشارة إلى المؤسسات الأساسية المشتركة في إجراء البحث التي توفر أدوات مفيدة لقطاع منظمات المجتمع المدني، تشتمل على الجهات المانحة الرئيسة؛ كالوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، والوكالة البريطانية للتنمية الدولية، بالإضافة إلى مجموعات مستقلة من المجتمع المدني، كمجموعة التحالف العالمي لمشاركة المواطنين (CIVICUS) والمركز الدولي للقانون غير الهادف للربح (ICNL)، ومؤسسات بحوث التنمية، كمعهد التنمية الخارجية (ODI).

[2] في سياق هذا البحث، تتضمن "المؤسسات المانحة" كل من المؤسسات الخيرية العامة المانحة (وهي المنظمات التي تستمد تمويلها من المؤسسات العامة أو من مؤسسات أخرى)، والمؤسسات الخاصة (وهي المؤسسات الممنوحة على سبيل الوقف بشكل عام، وهي أيضا مجموعات لا تجمع التبرعات من عامة الناس).

[3] على الرغم من أن هذا التحليل يركز على العوامل التي تسهم فيما يتعلق بالاستدامة فقط وليس على الفعالية الشاملة، فقد رأينا أنه من المهم في هذا الإطار أن ندرج أيضا المنظمات التي تتمتع بسجل حافل من البرمجة الفعالة. وعلى الرغم من عدم إجراء تدقيق رسمي بشأن مدى فعالية كل منظمة بعينها، إلا أن الإشارات المرجعية أشارت بشكل صريح إلى أن الإحالة المرجعية تكون للمنظمات المعروفة أنها تتمتع بسمعة طيبة فيما يتعلق بالتأثير الجيد الذي تركته هذه المنظمات، وللتحقق من هذه السمعة الطيبة المذكورة استخدمت المقابلات مع جهات معنية خارجية.

[4] تجدر الإشارة إلى أنه قد أجريت مقابلة مع منظمة موزايك (Mozaiik) في المقام الأول كجزء من تحليل الممولين المصاحبين بسبب تمويل موزايك من ممولين متعددين مدرجين في قاعدة بيانات مركز المؤسسة (Foundation Center) وبالتالي أجريت المقابلة بشكل مختلف؛ وبناءً عليه، استخدمت المعلومات باعتبارها جزءًا من التحليل الشامل لموضوعات المقابلة فقط، وليس كجزء من تقييم الجودة.

[5] فيما يتعلق بمنظمات المجتمع المدني التي لم يتوفر لها سوى مشارك واحد فقط في المقابلة، أجرينا المقابلة مع المؤسس أو المدير التنفيذي، وقد استغرقت المقابلات المذكورة بشكل عام ما لا يقل عن ساعتين، وذلك بغرض أكبر قدر ممكن من المعلومات العميقة المهمة.

## ملاحظات ختامية

[6] للحصول على القائمة وعلى أوصاف العوامل بالكامل يرجى الاطلاع على الملحق 2\*.

[7] يرجى الدخول على الموقع: <https://www.usaid.gov/africa-civilsociety>.

[8] تجدر الإشارة إلى أننا نستخدم أسماء العوامل الرسمية عند الإشارة إلى استخدامها كمخرجات تحليلية، وذلك على النحو المحدد في نهج مراقبة الجودة لدينا، ولا نستخدمها بالأسماء المستخدمة لدى العامة.

[9] استخدمت درجة الاتساق في التحليل النوعي المقارن ذي المجموعات الغامضة في فهم مدى اتساق العامل لتفسير النتيجة. وتكون درجات الاتساق مهمة إذا زادت عن (0.90)، وهو ما يعني أن العامل يعد شرطاً أساسياً لحدوث النتيجة وفق عينة الحالات المقدمة في التحليل. لا تنطبق ضرورة وجود عامل أو مجموعة من العوامل إلا على الحالات المقدمة للتحليل، وليس المقصود منها التعميم على عامة السكان.

\*الملحق متوفر في النسخة الإنجليزية، ويمكن الاطلاع عليها من الرابط التالي: [هنا](#) (المترجم).

## الأعمال المُقتبَس منها

- Carroll, D.A., Stater, K.J., 2008. Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability? *Journal of Public Administration Research and Theory* 19, 947–966.
- Committee, O.D.A., 2003. Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery: Good Practice Papers. DAC Guidelines and Reference Series: <http://www.oecd.org/dataoecd/0/48/20896122.pdf>.
- Dave-Sen, P., McPake, B., 1993. Planning and management of community financing: a review of NGO approaches in the health sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 4, 345–371.
- David, T., 2002. Reflections on Sustainability. Woodland Hills, CA: California Wellness Foundation.
- Davis, B., 2013. Financial Sustainability and Funding Diversification: The Challenge for Indonesian NGOs. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations* 1–26.
- Dharmapala, D., Khanna, V.S., 2016. The Impact of Mandated Corporate Social Responsibility: Evidence from India's Companies Act of 2013.
- Dijkzeul, D., 2006. Undermining Development: The Absence of Power among Local NGOs in Africa edited by Sarah Michael. *Development and Change* 37, 1137–1143.
- Fischer, R.L., Wilsker, A., Young, D.R., 2011. Exploring the revenue mix of nonprofit organizations: Does it relate to publicness? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40, 662–681.

## الأعمال المُقتبَس منها

- Froelich, K.A., 1999. Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly* 28, 246–268.
- Gras, D., Mendoza-Abarca, K.I., 2014. Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by nonprofits. *Journal of Business Venturing* 29, 392–404.
- Hailey, J., 2014. Models of INGO Sustainability: Balancing Restricted and Unrestricted Funding. Briefing Paper, International NGO Training and Research Centre, INTRAC.
- Holloway, R., 2001. Towards financial self-reliance: a handbook on resource mobilization for civil society organizations in the south. Earthscan.
- Jayasekera, R., Soobaroyen, T., 2012. The interplay between NGO accountability and ‘development’: A case study.
- Krehely, J., House, M., 2005. Not all grants are created equal: why nonprofits need general operating support from foundations. National Committee for Responsive Philanthropy, Washington DC.
- Lentfer, J., Cothran, T., 2017. Smart Risks: How small grants are helping. León, P., 2001. Four pillars of financial sustainability. Nature Conservancy.
- Lewis, D., 2003. NGOs, organizational culture, and institutional sustainability. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 590, 212–226.
- McCray, J., 2012. Is grantmaking getting smarter. A national study of philanthropic practice. Washington, DC: Grantmakers for Effective Organizations.
- Muriithi, C.W., 2014. Factors That Determine Sustainability of Non-profit Organizations in Kenya (PhD. Thesis). United States International University-Africa.

## الأعمال المُقتبَس منها

- Njoroge, B.G., 2012. An investigation on the factors influencing sustainability of NGOs in Kenya. Unpublished MBA Research Project, University of Nairobi, Kenya.
- OECD, 2012. Poverty Reduction and Pro-Poor Growth The Role of Empowerment: The Role of Empowerment. OECD Publishing.
- Omeri, K.L., n.d. FACTORS INFLUENCING FINANCIAL SUSTAINABILITY OF NONGOVERNMENTAL ORGANIZATIONS: A SURVEY OF NGOs IN NAKURU COUNTY, KENYA.
- Padilla, L., Staplefoote, B.L., Gonzalez Morganti, K., 2012. Financial Sustainability for Nonprofit Organizations.
- Pinnington, R., 2014. Local First in Practice; Unlocking the power to get things done. London: Peace Direct.
- Tomlinson, B., 2011. Strengthening Broad-Based Inclusive Ownership and Accountability: A Synthesis of Key Findings and Cluster A Messages for the Working Party on Aid Effectiveness and the Fourth High Level Forum. Draft Report Submitted to The Swiss Agency for Development and Cooperation, Black Rock Consulting, February.
- VanSant, J., 2003. Challenges of local NGO sustainability, in: Keynote Remarks Prepared for the USAID/PVC-ASHA Annual PVO Conference.

أوقاف

AWQAF

الهيئة العامة للأوقاف

GENERAL AUTHORITY FOR AWQAF

