



الشبكة الاقليمية /العربية للعمل على الإيدز (رانا)

استراتيجية تحريك الأموال

2013-2017

تقدير

تتوجّه شبكة رانا بالشكر والتقدير الى:



السيدة نينا أبي فاضل من شركة إيفنتا على مساهمتها في تطوير هذه الإستراتيجية

و



برنامج الأمم المتحدة المشترك لمكافحة الإيدز



التحالف الدولي لمكافحة فيروس نقص المناعة البشري/الإيدز

لدعمهم التقني والمالي

"This publication was made possible through the support provided by the office of the US Agency for international development. The opinion expressed herein, are those of the author and do not necessarily reflect the views of the US Agency for international development."

قائمة المحتويات

موجز تنفيذي

1 مقدمة

- 1.1 معلومات عن الشبكة الإقليمية العربية لمكافحة الإيدز (رانا)
- 1.2 منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا سنة 2012

2 المهام/المنهجية

3 التقييم وإستراتيجية رانا ونشاطاتها لجمع الأموال

- 3.1 الوقائع والأرقام
- 3.2 تاريخ جمع الأموال
- 3.3 الهيكلية والموارد البشرية
- 3.4 تقييم القدرات
- 3.5 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)

4 نماذج جمع الأموال ومقارباته

5 إستراتيجية جمع الأموال المقترحة

- 5.1 الغاية والهدف
- 5.2 النموذج الموصى به
- 5.3 الموارد
- 5.4 لجنة التطوير
- 5.5 سياسة قبول الهبات
- 5.6 تشكر المتبرعين

6 مصادر الأموال وروافد الدخل

- 6.1 تطوير مصادر التمويل الموجودة
- 6.2 رصد المتبرعين المحتملين
- 6.3 عقود الخدمة
- 6.4 الفعاليات والنشاطات
- 6.5 جمع الأموال من الشركات
- 6.6 التبرعات الفردية
- 6.7 العضوية السنوية

7 خطة العمل

8 المراجعة والمراقبة

9 نماذج مفيدة

موجز تنفيذي

تأسست الشبكة الإقليمية/العربية للعمل على الإيدز (رانا) سنة 2002 في تونس العاصمة ونقّحت الشبكة في العام 2008 نظامها الأساسي وأنشأت أمانة سر فاعلة مقرّها لبنان. واحتضنت منذ ذلك الوقت جمعية العناية الصحية (SIDC) شبكة رانا التي لم تكن مسجّلة كمنظمة غير حكومية دولية وبالتالي لم تكن قادرة على تلقي التمويل أو إعداد التقارير المالية بشكل مستقلّ. ونقوم رانا حالياً بالخطوات الضرورية لتصبح جمعية غير حكومية مستقلة.

اقتصرت حتى الآن إستراتيجية جمع الأموال للشبكة على منّح من قبل المنظمات الدولية معتمدةً بشكل أساسي على متبرّعين اثنين. ومع أنها منظمة تعتمد على العضوية إلا أنها لا تزال تفنقر لهيكلية مناسبة لجمع رسوم العضوية.

لجأت رانا إلى خدمات شركة إيفنتا (Eventa) الاستشارية للقيام بعملية رصد للمتبرعين المحتملين ووضع إستراتيجية جمع أموال وتحريك موارد مع الأدوات ذات الصلة الضرورية لتطبيقها.

نقترح في هذه الوثيقة إستراتيجية جمع أموال وتحريك موارد تتيح للشبكة أن تكون مستقلة ومستدامة ونافذة مع التمتع بالوسائل الضرورية لتحقيق استقلاليتها وتطورها.

اقترحت الإستراتيجية بناءً على الاكتشافات والتزامن مع خطة الشبكة الشاملة، مع الأخذ بالتوجهات الإستراتيجية التي وُضعت بالانسجام مع الاستراتيجيات الأخرى لشبكة رانا وهي تشمل الاتصالات والرصد والتقييم والسياسات والإجراءات.

وبعد المراجعة الدقيقة لتاريخ الشبكة في جمع الأموال وتقييم وضعها الحالي والبيئة السياسية والاقتصادية في المنطقة، أوصينا بإستراتيجية جمع أموال تتيح لها الاحتفاظ بالأموال التي يقدمها المتبرعون الحاليون مع الاستفادة من الهبات لمرة واحدة (one-time gifts) والمنح من الشركات مع إدخال رسوم العضوية والسعي وراء المتبرعين الفرديين والحدّ من المخاطر قدر المستطاع وضمان استقرار مالي مستدام. بالإضافة إلى ذلك، أصدرنا توصيات متعلّقة بالموارد البشرية وتفعيل التطوع في الشبكة وإستراتيجية خاصّة لتطبيق التوصيات. وضعنا أيضاً التوقعات بشأن جمع الأموال وصنّفناها بحسب الأولوية بناءً على مزيج التمويل المقترح في الإستراتيجية مع ذكر الأهداف المحددة والنشاطات الضرورية لتحقيقها.

يقضي الهدف من إستراتيجية جمع الأموال المقترحة بالحدّ من الاعتماد والتبعية من خلال تنويع مصادر التمويل بناءً على خطة واقعية تحقّق تقدماً تدريجياً باتجاه تطبيق إستراتيجية جمع أموال أكثر تنوعاً واستدامة.

ملاحظة: استُخدم مصطلحا "جمع الأموال" و"تحريك الموارد" في هذه الوثيقة. يتجاوز معنى "تحريك الموارد" جمع الأموال ويشمل الحصول على الدعم من المجموعات المحلية بما فيه كالوقت والخبرة والهبات والتطوع.

1. المقدمة

تعتمد أكثرية المنظمات التي لا تبغى الربح على المتبرعين كمصدر تمويل لإدارة مؤسساتها ومشاريعها وتُعتبر المنافسة على أموال/موارد المتبرعين محتدمةً جداً في الوقت الحالي. وفي حالات عدة يعتمد استمرار المنظمة على مدى قدرتها على منافسة المنظمات الأخرى في جمع الأموال وعلى قدراتها الإبداعية الهادفة إلى إيجاد وسائل أخرى لجمع المال.

نقترح في هذه الوثيقة إستراتيجية جمع أموال وتحريك موارد تتيح للشبكة أن تكون مستقلة ومستدامة ونافذة مع التمتع بالوسائل الضرورية لتحقيق استقلاليتها وتطورها.

1.1 معلومات عن الشبكة الإقليمية/العربية للعمل على الإيدز (رانا)

تأسست الشبكة في تونس العاصمة في العام 2002 وهي تتألف من شبكات وطنية من منظمات عدة تنتمي إلى المجتمع المدني وجمعيات وأشخاص يعيشون مع فيروس نقص المناعة البشرية من نحو 20 دولة.

نقّحت الشبكة في العام 2008 نظامها الأساسي وأنشأت أمانة سرّ فاعلة مقرها لبنان. واحتضنت منذ ذلك الوقت جمعية العناية الصحية (SIDC) الشبكة إلى حين تسجيل هذه الأخيرة كمنظمة دولية غير حكومية في لبنان.

تعمل رانا لتحسين دور المجتمع المدني بالحد من انتشار فيروس نقص المناعة البشرية ومرض الإيدز في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ودول مجاورة أخرى من خلال بناء الشبكات والمدافعة عن مسائل مرتبطة بالإيدز والأشخاص الذين يعيشون مع مرض الإيدز على المستوى الدولي والإقليمي وبناء قدرات الشبكات المحلية في المنطقة كما أنها توفر الدعم العلمي. بالإضافة إلى ذلك، تمثل رانا مرجعاً لمنظمات المجتمع المدني التي تعمل على الإيدز في المنطقة.

يتألف مجلس الإدارة من سبعة أعضاء يمثلون منظمات المجتمع المدني في الجزائر ومصر وتونس والمغرب والسودان وسوريا ولبنان ويترأسه السيد إيلي الأعرج. وقد عمل مجلس إدارة رانا وأمانة السرّ على أربع أولويات رئيسية هي بناء الشبكات وبناء القدرات والمساعدة الفنية والتأييد والمناصرة.

أبرز الشركاء الحاليين لراننا هم برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز (UNAIDS) والتحالف الدولي لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز (HIV/AIDS Alliance)؛ فبفضل دعمهما تمكنت راننا من تعزيز حضور المجتمع المدني واستجابته في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في السنوات القليلة الأخيرة.

إنّ العضوية في شبكة راننا مفتوحة لكافة الشبكات الوطنية والمنظمات غير الحكومية التي تعمل في مجال فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بما في ذلك تلك التي تعمل مع الأشخاص الأكثر عرضة لفيروس نقص المناعة البشرية أو الأشخاص الذين يعيشون مع الفيروس. أما قائمة الدول التي يمكن أن تتقدم بطلب عضوية فتشمل: أفغانستان والجزائر والبحرين وجزر القمر وجيبوتي ومصر وإيران والعراق والأردن والكويت ولبنان وليبيا وموريتانيا والمغرب وعمان والأراضي الفلسطينية وباكستان وقطر والمملكة العربية السعودية والصومال والسودان وسوريا وتونس والإمارات العربية المتحدة واليمن.

1.2 منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا سنة 2012

بعد الربيع العربي الذي بدأ في مطلع العام 2011 باتت الرؤية السياسية والاقتصادية لعدد كبير من الدول في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا غير مؤكدة.

على الصعيد السياسي، يشجع نظام الحوكمة الجديد في بعض الدول العربية التي تبدو أكثر ديمقراطية أعمال شبكة راننا لاسيما على الصعيد الحكومي لجهة تغيير السياسات والإصلاح. ولا يمكن للإصلاح السياسي أن يتجاوز بالكامل مع طلبات المواطنين إذا لم تكن ترافقه معايير حياة أفضل. أما على الصعيد الاقتصادي، فالتوجه الحالي للتغيير السياسي يشكل فرصة لتطوير حوكمة اقتصادية أكثر شفافية وكفاءة لإطلاق العنان لإمكانيات المنطقة الاقتصادية. من جهة أخرى، عكست الأزمة الاقتصادية العالمية تغييراً في الأولويات على مستوى فرص التمويل من المنظمات العالمية مما حدّ من نطاق تبرعات المنظمات للقضايا المحددة والمناطق المستهدفة.

يبلغ عدد سكان المنطقة 400 مليون نسمة تقريباً يسيطر عليها الشباب، لذا يركز عدد كبير من المنظمات أولوياته على برامج الشباب لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لضمان التوعية الصحية وحماية الشباب وحقوق الإنسان.

تتميز راننا بالعمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي تبقى محط اهتمام العالم ومصدر قلق له في ظلّ الحاجة الملحة لضمان النمو مع المساواة وتعزيز السياسات الاجتماعية للحد من التفاوت الاجتماعي والاقتصادي.

2. المهام/المنهجية

لجأت رانا إلى خدمات شركة إيفنتا (Eventa) الاستشارية للقيام بعملية رصد للمتبرعين المحتملين ووضع إستراتيجية جمع أموال وتحريك موارد مع الأدوات ذات الصلة الضرورية لتطبيقها.

المنهجية المستخدمة لتطبيق المهام:

- مراجعة الوثائق لتحديد العناصر الأساسية لتطوير إستراتيجية جمع أموال قابلة للحياة.
- المشاركة في اجتماع مجلس إدارة رانا بين 2 و 4 أيار 2012 الذي عُقد في بيروت.
- إجراء مقابلات شبه مركزة (Semi-structured interviews) مع رئيس رانا ومنسقى الإقليمي.
- عقد اجتماعات استشارية مع منسق الربط وفريق الاستشاريين العاملين على استراتيجيات مختلفة (خطة إستراتيجية واتصالات ورصد وتقييم).
- تحليل البيانات التي تم جمعها.
- اقتراح نموذج جمع أموال مناسب.
- تحديد المتبرعين المحتملين ومصادر أخرى لجمع الأموال باستخدام أدوات مختلفة بما في ذلك الدلائل والموارد على الإنترنت والنشرات الإخبارية والمقالات الصحفية.

اقترحت الإستراتيجية بناءً على الاكتشافات وبالتزامن مع خطة الشبكة الشاملة، مع الأخذ بالتوجهات الإستراتيجية التي وُضعت بالانسجام مع الاستراتيجيات الأخرى لشبكة رانا وهي تشمل الاتصالات والرصد والتقييم والسياسات والإجراءات.

3. التقييم وإستراتيجية رانا ونشاطاتها لجمع الأموال

3.1 الوقائع والأرقام

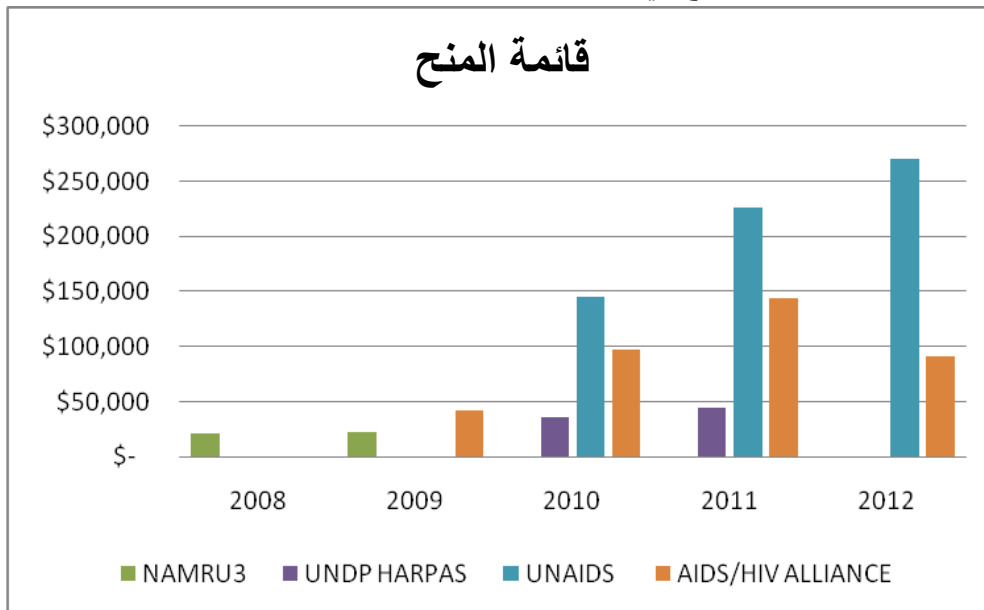
وفق معلومات أمانة سر رانا وجمعية العناية الصحية، يرد مدخول السنوات الخمسة الماضية في الجدول أدناه:

2012	2011	2010	2009	2008	
			22500	20651	وحدة الأبحاث الطبية البحرية الامريكية 3 (NAMRU3)
	44199	35359			البرنامج الإقليمي للإيدز في الدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP HARPAS)
271093	226251	145000			برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز (UNAIDS)
90949	143883	97000	41235		التحالف الدولي لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز (INTERNATIONAL HIV/AIDS ALLIANCE)
362042	414333	277359	63735	20651	المجموع بالدولار الأمريكي

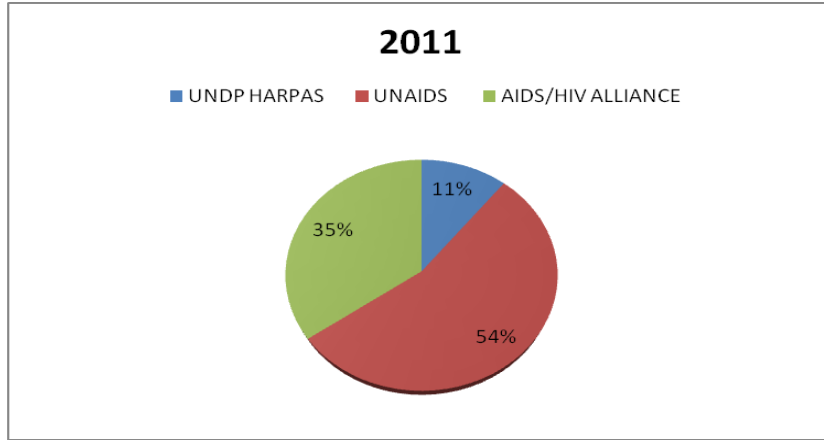
ملاحظات:

- المعلومات قبل العام 2008 غير متوفرة
- قد يتغير المدخول السنوي قليلاً لأن عقود المنح تُبرم بحسب السنوات المالية.
- تم تأكيد التمويل للعام 2012 من قبل برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز بانتظار توقيع العقد وتحويل الأموال.

يبين المخطط أدناه المدخول من المنح في السنوات الخمسة الأخيرة:



تبين الدائرة المجزأة أدناه مدخول رانا في العام 2011 استناداً إلى التمويل بالمنح بنسبة مئة في المئة وتوزعها بين المصادر الثلاثة علماً أن متبرعاً واحداً يوفر أكثر من 54 في المئة من هذا المدخول.



3.2 تاريخ جمع الأموال

منذ تأسيسها قبل عشر سنوات، لم يكن لدى شبكة رانا إستراتيجية جمع أموال ولم تشارك بأي نشاطات لجمع الأموال باستثناء المنح من المنظمات الدولية. واعتمد التمويل على المنح مع تبعية عالية لمتبرعين أساسيين اثنين لهما وزن ليس فقط في دخل الشبكة بل أيضاً في أجندتها.

تقتصر مصادر الدخل في رانا حالياً على المنح/التمويل - المخصصة للإنفاق على نشاطات معينة - يوفرها برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز (UNAIDS) والتحالف الدولي لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز (INTERNATIONAL HIV/AIDS ALLIANCE) والبرنامج الإقليمي للإيدز في الدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP Harpas).

ولا شك في أن رانا تدين لبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز والتحالف الدولي لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز بوجودها وإتمامها برامج السنوات الماضية، لكنّ ارتكاز التمويل بنسبة عالية على متبرع واحد أساسي يهدد استدامة الشبكة ووجودها في حال انقطع هذا التمويل. فالشراكة على سنوات عديدة بين رانا وبرنامج UNAIDS والتحالف الدولي لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز ليست موثقة بل هي مرتكزة على التزام شفهي.

تجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن رانا منظمة ذات عضوية لكنها لم تضع بعد هيكلية لجمع رسوم الاشتراك.

تعتبر رانا رائدة في جمع منظمات المجتمع المدني العاملة على فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. لكن ليس هناك شبكة أخرى توفر هذه الخدمة في المنطقة، وبالتالي لم

يكن من الممكن القيام بتحليل مناسب للمنظمات المشابهة إلا أننا نستطيع أن نلاحظ بوضوح أن معظم الجمعيات أو الشبكات الأخرى تعتمد على مصادر دخل أكثر تنوعاً.

3.3 الهيكلية والموارد البشرية

لا تُشرك الهيكلية الحالية لراننا أعضاء مجلس الإدارة في جمع الأموال كما لم يتم تعيين فريق العمل ذات المهارات والخبرة للقيام بجمع الأموال. قام رئيس الشبكة بالاتصال الأول مع برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز والتحالف الدولي لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز وهو يتابع الإعلان عن المنح الجديدة.

تخضع مالية الشبكة لجمعية العناية الصحية (SIDC) التي هي المضيضة الحالية لأمانة سر راننا في بيروت. وبما أن راننا ليست مسجلة بعد كمنظمة غير حكومية دولية، لا تزال غير جاهزة لاستلام الأموال مباشرة كما أنها ليست في موقع يتيح لها صياغة التقارير المالية بشكل مستقل. لم يتم التخطيط بعد لأهداف الميزانية الطويلة الأمد لكن يتم إعداد الميزانية وفق المنح التي تم ضمانها لتنفيذ النشاطات المحددة في إطار زمني محدد.

توظف أمانة سر راننا حالياً موظفين بدوام كامل: منسق إقليمي ومسؤول عن البرنامج. ويتم حالياً العمل لتوظيف مسؤول مالي بدوام جزئي. يتولى أعضاء فريق العمل في راننا مع بعض المساعدة من جمعية العناية الصحية تحضير كافة الوثائق التي تشمل طلبات المنح وتقارير النشاطات والتقارير المالية.

ليس هناك فريق من المتطوعين في راننا ولا آلية تطوع أو تدريب تتيح للطلاب الجامعيين دعم راننا والمساهمة بمهاراتهم المهنية من دون أي دفعات ملزمة أو بدفعات رمزية.

3.4 تقييم القدرات

قيّمنا في هذا القسم القدرات التنظيمية الحالية في رانا في ما يتعلق بجمع الأموال من أجل تحديد مجالات القدرة القوية وتلك التي تحتاج لتحسين.

ملاحظات	متدني	متوسط	عالي	
التسجيل القانوني لشبكة رانا	X			
مهمة ورؤية محدّدتان		X		
أهداف إستراتيجية واضحة المعالم		X		
تطوير مهمة ورؤية وأهداف إستراتيجية واضحة المعالم				
مشاركة مجلس الإدارة في جمع الأموال	X			
مهارات جمع الأموال والخبرة في التنظيم	X			
المصادقية مع المتبرعين الحاليين			X	
تنوع موارد التمويل	X			
الوثائق الأساسية للشبكة محدّثة بما في ذلك التقارير السنوية		X		
خطة مالية مفصلة تتوقع العائدات ومتطلبات النفقات للسنوات القادمة	X			
هيكلية عضوية مناسبة وفعّالة من حيث الكلفة وتشير إلى الفوائد والخدمات.	X			
قاعدة بيانات محدّثة للأعضاء	X			
قاعدة بيانات كاملة أو جزئية للشبكات الوطنية ومنظمات المجتمع المدني والأشخاص الذين يعيشون مع فيروس نقص المناعة البشرية	X			
سياسة قبول الهبات تحدد أنواع الهبات/الأصول التي يمكن للشبكة قبولها	X			
فريق من المتطوعين الملتزمين	X			
مواد الاتصالات والتسويق	X			
موقع إلكتروني محدّث مع إمكانية تلقي التبرعات على الإنترنت		X		

3.5 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)

يُعتبر إجراء تحليل SWOT عنصراً مهماً في التخطيط الإستراتيجي بما أنه يشكل أداة لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية وتقييمها.

يعتمد التحليل التالي على الاكتشافات الناتجة عن اجتماعات الاستشارة التي عُقدت مع منسق الربط وفريق الاستشاريين العاملين على مختلف استراتيجيات رانا، وعلى النقاشات التي جرت في ورشة العمل الأخيرة مع أمانة سر الشبكة وأعضاء مجلس الإدارة في شهر نيسان/أبريل.

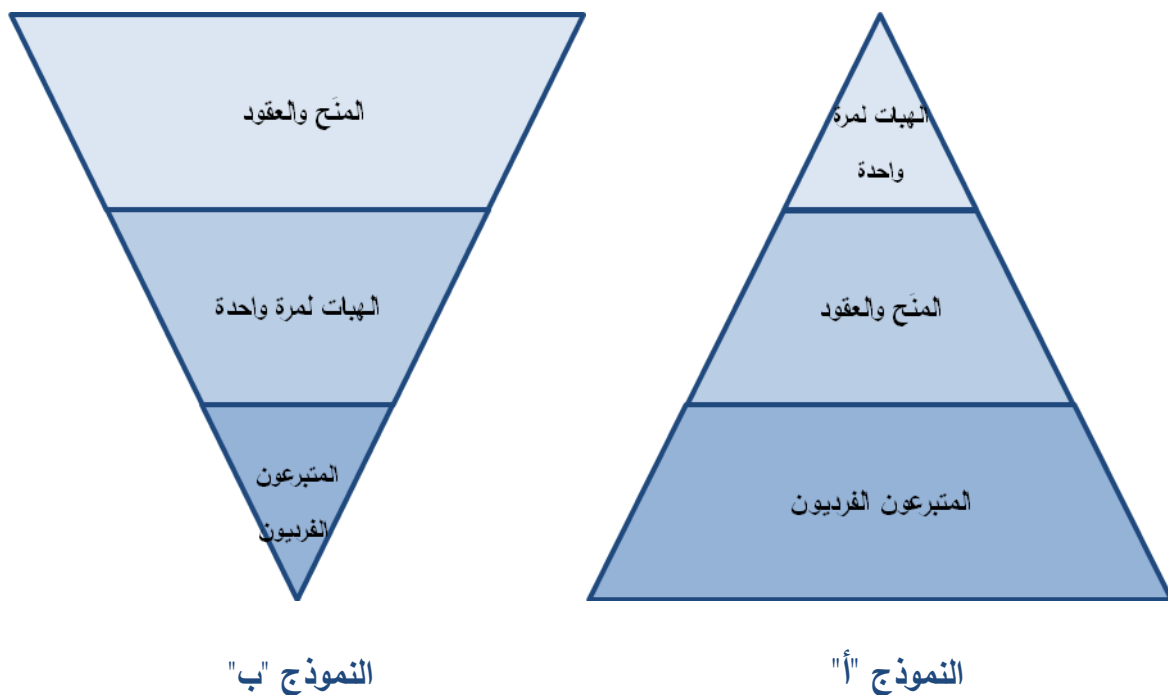
نقاط القوة	نقاط الضعف
- تأسست منذ أكثر من 10 سنوات - شبكة مختصة بمعالجة التحديات التي تواجهها - منظمات المجتمع المدني العاملة على فيروس - نقص المناعة البشرية/الإيدز في المنطقة - الثقة والمصادقية مع المتبرعين الأساسيين - الإنجازات الماضية وإتمام البرامج بنجاح - وجود واضح بالنسبة إلى المنظمات غير الحكومية - العاملة على فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز في المنطقة - تمثيل لمنظمات المجتمع المدني من مناطق مختلفة في الندوات والمؤتمرات الدولية	- إطار عمل قانوني، غير مستقلة في علاقتها مع الممولين - نقص في عدد الموظفين في أمانة السر وانعدام الخبرة في جمع الأموال - قاعدة التمويل الحالية تعتمد على متبرعين إثنين - إنفاق التمويل محصور بنشاطات محددة - نفاد الأموال قبل درس مصادر جديدة - لا رسوم للعضوية - أعضاء مجلس الإدارة لا يشاركون بجمع الأموال - غياب مجموعة متطوعين
الفرص	التهديدات
- تغيير بالقبول العام والانفتاح في معالجة مسائل - مرتبطة بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز - تحالفات وشراكات إستراتيجية مع القطاعين العام والخاص - دعم الحكومات المركزية والمحلية لمسائل الصحة العامة - زيادة برامج مسؤولية الشركات الاجتماعية - الإنترنت والإعلام الاجتماعي، وسيلة تواصل سريعة وغير مكلفة	- الأزمة الاقتصادية العالمية والقيود على الميزانيات في القطاعين العام والخاص - الربيع العربي والتأخر في الانتقال إلى نظام سياسي جديد - وضع أمني غير قابل للتوقع وغير مستقر في المنطقة يؤخر تطبيق المشاريع - القوانين التي تمنع نقل الأموال إلى بعض الدول

4. نماذج جمع الأموال ومقارباته

يؤدّي اعتماد أيّ منظّمة على مصدر دخل واحد إلى هشاشتها؛ والاعتماد بقوة على مصدر أو مصدرين للتمويل قد يشكّل خطراً على المنظّمة في حال توقّف هذين المصدرين عن تمويلها أو نفدت مواردهما.

يحدّ مزيج مصادر التمويل وتنوعها من هشاشة منظمتكم، لكنّ التعدد المفرط بمصادر الدخل يعني زيادة الكلفة الإدارية الضرورية لجمع الأموال وتلقيها ومتابعتها.

مع الأخذ بذلك بعين الاعتبار، قيّمنا النموذجين المتناقضين "أ" و"ب" أدناه لتنتم دراستهما كأساس لإستراتيجية جمع الأموال.



المتبرعون الفرديون: تشمل هذه الفئة رسوم الاشتراك السنوية التي يتم جمعها من الأعضاء والتبرّعات من الأفراد.

المنح والعقود: تشمل المنح من المنظمات الدولية وعقود الخدمة من المنظمات الحكومية وغيرها.

الهبات لمرة واحدة: تشمل الأموال التي تقدمها الشركات والعائدات التي يتم ضمانها من الفعاليات والنشاطات.

يبيّن النموذج "أ" منظمة تعتمد على المتبرعين الأفراد ورسوم العضوية كوسيلة تمويل أساسية.

يتميّز النموذج "ب" منظمة تعتمد بشكل أساسي على المنح وعقود الخدمات.

بتقييم لتاريخ رانا في جمع الأموال ووضعها الحالي، يوصى بالنموذج "ب" كأساس لإستراتيجية جمع الأموال لأنها تتيح المحافظة على الأموال من المتبرعين الحاليين والإفادة من الهبات لمرة واحدة وتقديمات الشركات وإدخال نظام رسوم العضوية والبحث عن المتبرعين الفرديين مع الحد قدر المستطاع من المخاطر وضمان استقرار مالي مستدام.

لكن من المهم الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- ✓ الحاجة لمزيد من الموظفين لإجراء الأبحاث وتعقب المتبرعين وطلب المنح.
- ✓ قلة القدرة على توقع المنح وطبيعة التمويل المحدودة منها.
- ✓ بعض مصادر جمع المال تؤمن الأموال بسرعة والبعض الآخر يحتاج للوقت لإظهار النتائج، لذا قد يتطلب تنويع قاعدة التمويل عدداً من السنوات.
- ✓ النسبة المئوية من الكلفة التي تحتاجها الجمعية لتوليد الدخل.

5. إستراتيجية جمع الأموال المقترحة

5.1 الغاية والهدف

تقضي الغاية من إستراتيجية جمع الأموال بالحد من الاعتماد والتبعية عبر تنويع مصادر التمويل.

تحتل رانا حالياً بتمويل من متبرعين اثنين مما يفقد الشبكة استقلاليتها. في حال تم سحب أي من المنح سيولد ذلك أزمة مالية. من الصعب على الشبكة أن تضع أجندة خاصة بها لأنه عليها التكيف مع أولويات المنظمة المتبرعة. قد يبدو في البداية جذاباً قبول التمويل من مصدر واحد، إلا أنه لا يؤمن استمرارية الشبكة.

يجب إجراء تقييم لحاجات رانا المستقبلية كما يظهر في الخطة الإستراتيجية العامة من أجل تحديد أثر الخطة على مبالغ الدخل التي سيتم جمعها.

5.2 النموذج الموصى به

تقترح الإستراتيجية مصادر لمزيج صحي من جمع الأموال وتحريك الموارد وتشمل:



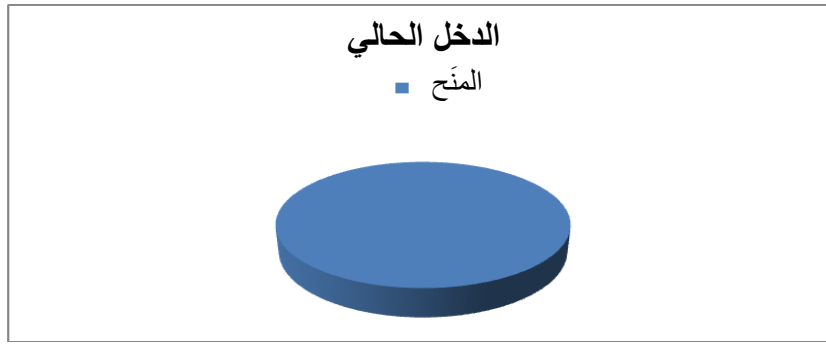
إن ضمان تعدد مصادر التمويل سيجنب رانا الاعتماد على مصدر دخل واحد أو مصدرين ويوفر الأمان في حال عدم القدرة على الحصول على الأموال من واحد أو اثنين من هذه المصادر.

➤ الهيئات الممولة وأسباب التمويل

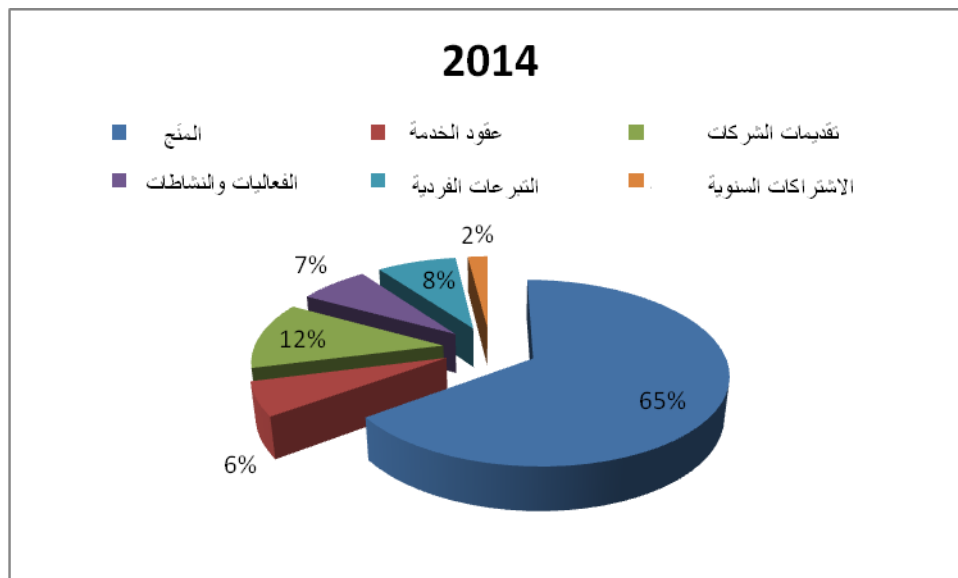
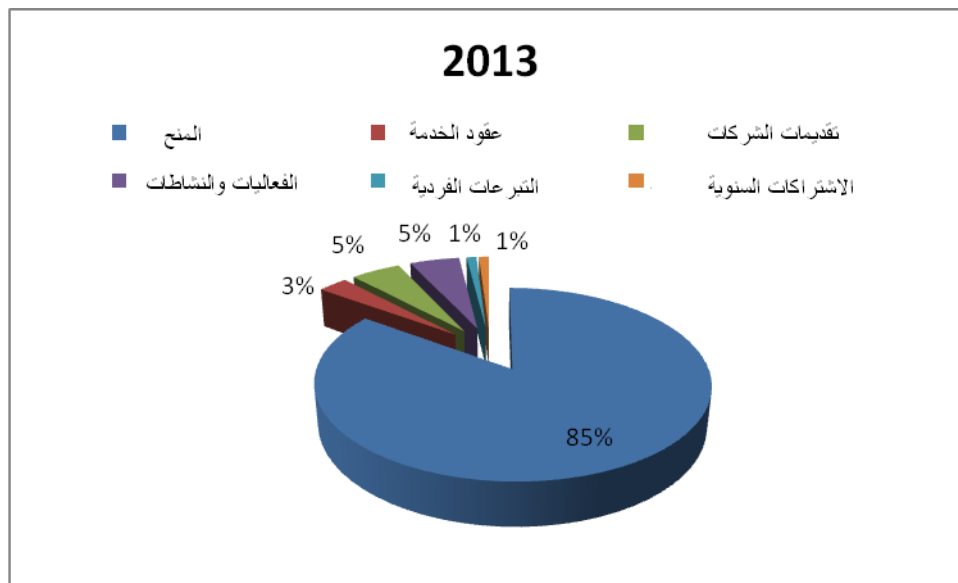


تشمل الطرق المتعددة لتحقيق الدخل مكاسب أخرى لراننا كنشاطات زيادة الوعي التي تقوم بها الشبكة للمجتمع المحلي والأفراد في الشأن العام والأفراد الأساسيين المهمين للمنظمة.

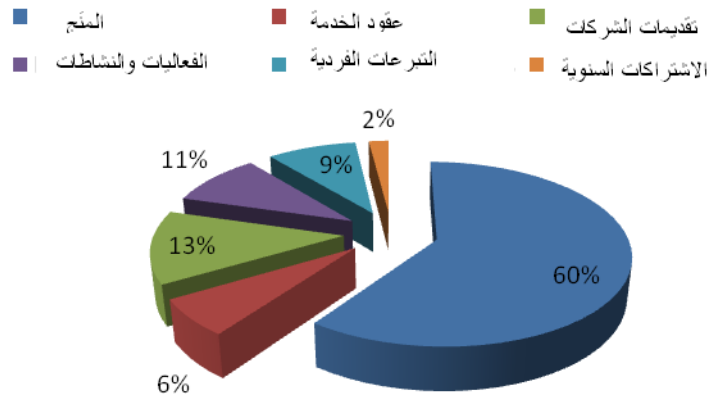
يعتمد دخل رانا الحالي بنسبة 100% على المنح.



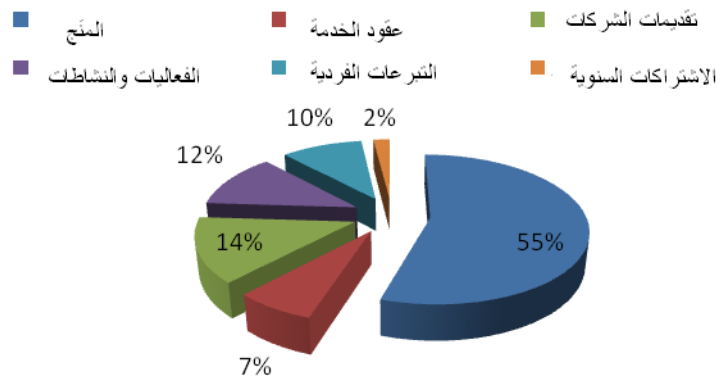
تبيّن الدوائر المجزأة أدناه التغير في مدخول رانا من الاعتماد بنسبة 100% على المنح إلى مزيج من مصادر التمويل وقنوات الدخل التي يتم إدخالها تدريجاً على مدة خمس سنوات.



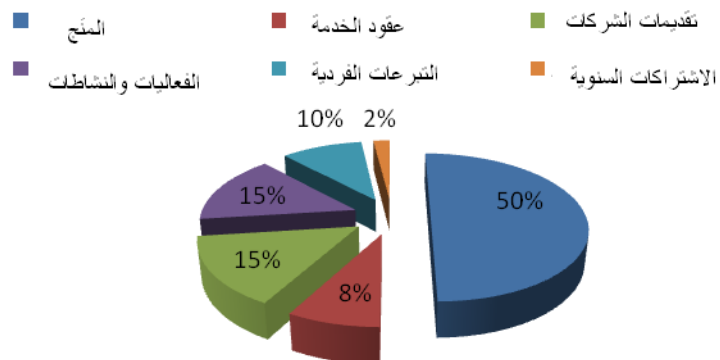
2015



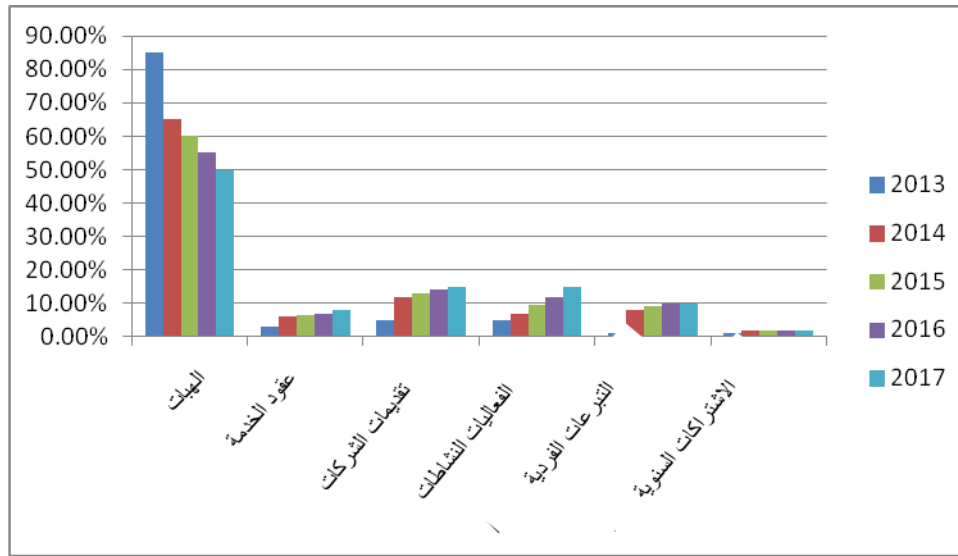
2016



2017



يبين المخطط أدناه التغير التدريجي المُقترح بناءً على تغير في النسبة المئوية لتوزيع مصادر التمويل على خمس سنوات بين 2013 و 2017.



يمثل هذا النموذج لجمع الأموال ومقارباته:

- خطة واقعية وآمنة تمنح انتقالاً تدريجياً من منظمة تعتمد بشكل كامل على متبرعين اثنين إلى منظمة تطبق إستراتيجية جمع أموال متنوعة.
- تنويع التمويل لضمان القدرة على توقع التمويل وحرية الإنفاق وهما أمران تفضلهما أي منظمة بلا أدنى شك.
- استحقاق تجديد العضوية الذي يعتبر أكثر مصدر تمويل قابل للتوقع، ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار أهلية العضوية في رانا، ولا يمكن أن يتجاوز الدخل من العضوية 5 في المئة من إجمالي الأموال التي يتم جمعها.
- فرصة لضمان دعم الشركات وطلب التبرعات من الشخصيات البارزة.
- الاستقلالية والاستدامة للشبكة.

5.3 الموارد

يجب إعداد لائحة للموارد المالية الضرورية لإتمام نشاطات الشبكة، وتشمل اللائحة:

- ميزانية سنوية مع تكاليف مخططة تغطي نشاطات الشبكة.
- تفاصيل أي تمويل قائم ومدته والنشاطات وعوامل الكلفة وبالتالي إن نقص المدخول يعتمد على عناصر العمل الواردة في الميزانية.
- التفاصيل عن المبلغ الذي يجب جمعه لكل مشروع مع الأخذ بالتمويل الأولي وتكاليف جمع الأموال لكل طريقة.
- إعداد قائمة بالموارد البشرية المتوفرة في المنظمة لإجراء جمع الأموال وتحديد الوقت الذي يمكن لكل منهم تخصيصه.

تعتبر القائمة بالموارد غير المالية ضرورية أيضاً وتشمل:

- بنود من الميزانية يمكن استبدالها بهدايا عينية.
- المهارات والوقت الذي يمكن للمتطوعين أن يقدموه.
- دعم تطوعي مجاني من المحترفين قد يكون مفيداً للمنظمة.

5.4 لجنة التطوير

إن تسليم إستراتيجية وخطة جمع أموال ليس سوى نقطة انطلاق؛ لسوء الحظ لا يكفي ذلك لجمع المال بالفعل.

يجب تشكيل لجنة خاصة بجمع المال تُسمى "لجنة التطوير" للمشاركة في تطبيق خطة جمع الأموال.

يجب أن يكون لدى أعضاء لجنة التطوير:

- ✓ الوقت
- ✓ الخبرة
- ✓ العلاقات
- ✓ دعم فاعل من الأعضاء الآخرين
- ✓ المعلومات المالية الضرورية

في وضع مثالي، يكون أعضاء اللجنة من مجلس الإدارة. إن غاية مجلس المدراء هو إدارة المنظمة بفعالية ومن خلال ذلك يضمنون تشغيل المنظمة وفق قوانين البلاد وجني المال بنزاهة وإنفاقه بمسؤولية وتبني البرامج بهدف تحقيق مهمتها. بتعبير آخر، إنّ مجلس الإدارة هو المسؤول عن تمويل المنظمة وصحتها المالية.

يجب التمييز بشكل واضح بين التواصل مع الممولين المحتملين وتنظيم الفعاليات لجمع الأموال؛ إذ يجب تولّي هذين النشاطين من قبل لجان مختلفة.

◀ تولي أعضاء مجلس الإدارة دوراً قيادياً في جمع الأموال

يتردد أعضاء مجلس الإدارة عادةً في تولي هذا الدور ولكن من المهم أن يفهموا مدى أهمية تولي دوراً قيادياً في جمع الأموال بالنسبة لهم؛ فإذا لم يتولوا هذا الدور القيادي كمسؤولين عن استمرارية المنظمة ونجاحها، من سيفعل؟ حين يقبل مجلس الإدارة هذا الدور القيادي، يعزز ذلك قضيته لجمع الأموال إلى حد بعيد ويعطي أثراً إيجابياً لصالح المنظمة لدى اتخاذ قرارات التمويل. من المعروف أن الطلب الشخصي للتمويل هو الطريقة الأكثر فعالية للحصول على دعم مالي لمنظمة لا تبغى الربح.

◀ التمييز بين الموظفين المأجورين وأعضاء مجلس الإدارة

من المهم التمييز بين المهام التي يمكن للموظفين المأجورين القيام بها ومهام أعضاء مجلس الإدارة في ما يتعلق بجمع الأموال. يمكن للموظفين أن يساعدوا بالتخطيط لاستراتيجيات جمع الأموال، وتنسيق نشاطات جمع الأموال وحفظ السجلات والاهتمام بالمعاملات الروتينية. ويمكن لموظفي جمع الأموال تقديم المساعدة لضمان فعالية العملية لكن من المستحيل لشخص أو أكثر القيام بكل العمل الضروري في خطة جمع أموال متنوعة. فكما من غير الحكيم الاعتماد على مصدر تمويل أو اثنين فقط، من غير الحكيم الاعتماد على شخص أو اثنين للقيام بجمع الأموال.

قلّما يكون جمع الأموال النشاط المفضل لدى أيّ كان؛ لذا تضمن مشاركة أعضاء المجلس بالطريقة التي يراها كلّ منهم مناسبة توزيع العمل والمسؤوليات بعدل.

على المجموعة المعيّنة لجمع الأموال أن تملك:

- المهارات الكلامية للتحدث مع المتبرعين
- المهارات الكتابية لتعبئة الطلبات
- المهارات التنظيمية للحفاظ على سجلات دقيقة
- المعرفة في إعداد الميزانيات
- مهارات التواصل لإبقاء الناس على اطلاع والتعاطي مع الصحافة

◀ إجراء دراسة لأعضاء مجلس الإدارة في ما يتعلق بتحريك الموارد

إنّ القيام بدراسة لقدرات المجلس ومهاراته في ما يتعلق بتحريك الموارد أمر مفيد. يبيّن الجدول أدناه قائمة بالمهارات الضرورية في لجنة التطوير. ويساعد ذلك في تقييم إذا ما كانت هذه المهارات متوفرة حالياً في الشبكة مع إمكانية إضافة أسماء أشخاص يملكون مهارات تقتقر لها الشبكة في الخانة الأخيرة. يجب تعريف هؤلاء الأشخاص على مجلس الإدارة أو ضمّهم إلى اللجنة الاستشارية.

المهارات/الخبرة	متوفر/غير متوفر (ضمن الشبكة)	اسم العضو	اسم الأعضاء الجدد/المستشارون
التواصل مع المتبرعين البارزين			
التواصل مع الهيئات الحكومية			
التواصل مع الشركات			
شبكة الأصدقاء			
الخبرة في جمع الأموال			
مهارات التواصل والخطابة			
المعرفة المالية			
المعرفة التكنولوجية			
العلاقات الإعلامية			

5.5 سياسة قبول الهبات

تشكل هذه السياسة توجيهاً لموظفي رانا وأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين وأي جهة أخرى تساعد بالتخطيط للهبات وطلبها والمتبرعين المحتملين الذين يريدون تقديم الهبات للشبكة.

يجب أن تعمل سياسة قبول الهبات كوسيلة توجيه فقط تضيف المرونة لكل حالة على حدة.

قبول الهبات

يتولى مجلس إدارة رانا و/أو لجنة التطوير مسؤولية الموافقة والقبول على كافة التبرعات/المداخل المقدمة لراننا وفق السياسات والإجراءات الموضحة في هذه الوثيقة والمتبناة في المستقبل.

تقبل رانا الهبات التي تتماشى مع مهمة الشبكة وأهدافها وغايتها والتي تدعم مهمتها وتعتبر مطابقة للقوانين العامة والأحكام المرعية الإجراء في البلد الذي يقع فيه مقر الشبكة.

إنّ كافة الهبات التي تُرفق بها رسالة تحدّد رغبة المتبرع بوجهة استعمال الهبة تُستخدم لهذا الهدف.

إن أي مدخول ناتج عن هبة مشروطة يُعتبر غير مشروط أو غير محدد ويكون متاحاً لاستخدامه وفق ما يراه المجلس مناسباً.

أنواع الهبات المقبولة

وفق حقوق الرفض المذكورة في هذه السياسة، تشمل أنواع الهبات التي يوافق عليها مجلس إدارة رانا كمساهمة، على سبيل المثال لا الحصر:

- 1- الهبات النقدية والشيكات
- 2- شهادة إيداع
- 3- الملكيات الشخصية
- 4- العقارات
- 5- الهبات العينية (الأصول والمساحات الإعلانية والخدمات القانونية...)

تحتفظ رانا بحق تحويل الملكية الموهوبة أو بيعها أو تبديلها وفق اجتهاد مجلس إدارتها. تتطلب الهدايا العينية لصالح رانا موافقة مسبقة من قبل الرئيس/مجلس الإدارة.

جمع الأموال بالطرق الأخلاقية

إنّ كافة النشاطات والطلبات التي تجريها رانا تتم بطريقة مهنية وأخلاقية.

◀ عمولة/نفقات الوسيط

لن تدفع شبكة رانا أيّ عمولة أو نفقات للوسيط لقاء أي هبة ولكنها ستكافئه على جهوده بطرق أخرى.

◀ الحفلات الخارجية التي تجمع التبرعات بالنيابة عن شبكة رانا

يتعيّن على مجلس الإدارة/لجنة التطوير النظر في المنظّمات/الأفراد الخارجيين الذين يجمعون الأموال بدون أيّ مقابل بالنيابة عن شبكة رانا والموافقة عليهم.

◀ رفض الهبات

تحتفظ شبكة رانا بحق رفض أي هبة لا تتوافق مع القيم الأساسية للشبكة. وتُرفض الهبات التي قد تعرّض الشبكة إلى دعاية سلبية غير مرغوب بها أو تسيء إلى سمعتها.

◀ سرّية الهبات

تعتمد الشبكة مبدأ الانفتاح والشفافية إزاء مصادر الهبات التي تتلقاها والغاية منها. وفي حال رغب المتبرّع في عدم الكشف عن اسمه، تحترم شبكة رانا هذه الرغبة وتستجيب لطلبه بشأن السريّة.

◀ اللجوء إلى مستشار قانوني

سوف تسعى شبكة رانا للحصول على مشورة مستشار قانوني في المسائل المتعلقة بقبول الهبات عند الضرورة.

5.6 تشكّر المتبرّعين

من المهمّ إرساء آلية تقدير للهبات.

1- العلاقة مع المتبرّعين: العناية بالمتبرّعين من خلال تقدير دعمهم وتشاطر المعلومات معهم والمشاركة الشخصية...

2- تسجيل الهبات: تدوين معلومات عن كافة الهبات التي يتمّ تلقّيها. وتشمل هذه المعلومات اسم المتبرّع وعنوان سكنه وقيمة الهبة وشروط الدفع (حيثما تسري) والهدف منها...

ومن شأن التواصل مع المساهمين حول النقص الذي تُحرزه المنظّمة بفضل الدعم الذي يقدّمونه أن يحثّهم على زيادة هباتهم حين يتمّ الاتّصال بهم مجدداً.

كما يجوز إدراج تقدير الدعم في التقارير السنوية، أو نشرها على الموقع الإلكتروني، ومن الأفضل القيام بذلك بُعيد تلقّي الهبة. ويساعد هذا الإجراء المساهمين على الإدراك أنّ المنظّمة تقدّر هباتهم مهما بلغت قيمتها.

تتوفّر على شبكة الإنترنت نماذج مجانيّة عن رسائل/ملاحظات تقدير الهبات.

6. مصادر الأموال وروافد الدخل

سنعمد في هذه الفقرة إلى تحديد فرص التمويل وتقسيمها بحسب الأولوية تماشياً مع مزيج التمويل المقترح في الإستراتيجية.

6.1 تطوير مصادر التمويل الموجودة

- زيادة عدد المتبرعين الحاليين وتشجيع مستوى أعلى من الالتزام عبر إبرام اتفاقية لسنوات متعددة مبنية على:
- الإنجازات السابقة والبرامج الناجحة
 - خطة إستراتيجية خماسية أعدت لشبكة رانا

6.2 رصد المتبرعين المحتملين

الرعاة المشاركون الإقليميين لبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز (UNAIDS)

www.unhcr.org	المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، UNHCR
www.unicef.org	منظمة الأمم المتحدة للطفولة، UNICEF
www.undp.org	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، UNDP
www.unodc.org	مكتب الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة والمخدرات، UNODC
www.unesco.org	منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم، UNESCO
www.unfpa.org	صندوق الأمم المتحدة للسكان، UNFPA
www.ilo.org	منظمة العمل الدولية، ILO
www.who.org	منظمة الصحة العالمية، WHO
www.fao.org	منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة، FAO
www.wfp.org	برنامج الغذاء العالمي، WFP

منظمات أخرى

www.savethechildren.org	هيئة إنقاذ الطفولة Save the Children
www.ofid.org	صندوق أوبك للتنمية الدولية، OFID
www.imo.int	المنظمة الدولية للهجرة، IMO
www.aidsfonds.nl	منظمة Aids Fonds
www.usaid.gov	الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، USAID
www.theglobalfund.org	الصندوق العالمي Global Fund
www.ec.europa.eu	المفوضية الأوروبية، EC

في الصفحة أدناه معلومات مقتضبة عن قائمة المتبرعين المحتملين المذكورين تحت عنوان "الجمعيات الأخرى" تلقي الضوء بصورة خاصة على المعلومات ذات الصلة بشبكة رانا لجهة المنطقة الجغرافية ونطاق النشاطات. ثمة عدد كبير من المؤسسات الأهلية والعائلية التي تدعم مبادرات العمل على فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز حول العالم إلا أننا لم نذكرها في قائمتنا بما أننا لم نجد خلال الأبحاث التي قمنا بها أي فرص

فاعلة/قائمة تخصّ منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ونوصي خلال المرحلة التطبيقية بمراجعة هذه المؤسسات والسفارات المعروف عنها تمويلها للمشاريع الصغيرة. ومن الضروري أيضاً خلال المرحلة التطبيقية إجراء أبحاث أكثر دقة حول كافة المتبرعين بغية التوصل إلى معلومات أخرى على غرار مستوى المنح وقيمة كلّ منحة؛ وصعوبة عملية تقديم الطلبات؛ ونوع المنحة التي يقدمها كلّ متبرّع (التكاليف الأساسية، تكاليف المشروع، التكاليف الرأسمالية...)؛ والدعوة لتقديم المقترحات بشأن المنح والمهل الزمنية الخاصة بها. كذلك، ينبغي تتبّع المنح المُعلن عنها من قبل هؤلاء المتبرعين المحتملين، فضلاً عن المتبرعين الآخرين الذين يطلقون برامج/منح جديدة.

◀ هيئة إنقاذ الطفولة Save the Children

نطاق العمل: حماية الطفل وبقائه والتعليم والصحة والتغذية مع برنامج مخصّص لفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز.

البلدان: تغطّي أكثر من 120 بلداً منها الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. تعتمد هيئة إنقاذ الطفولة مقاربةً شاملة بشأن فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز وتركّز في عملها هذا على الأيتام وغيرهم من الأطفال الضعفاء، وعلى الشباب الأكثر عرضةً لخطر الإصابة بالمرض. وتبذل الهيئة جهوداً حثيثة لمكافحة إيدز الأطفال.

◀ صندوق أوبك للتنمية الدولية (OFID)

نطاق العمل: الصحة والتعليم

البلدان: مصر، لبنان، الأردن، المغرب، السودان، سوريا، تونس، اليمن... يقوم الصندوق بمجموعة متنوعة من النشاطات الرامية إلى تحسين مؤشرات الصحة تتراوح بين بناء منشآت الرعاية الصحية وتجهيزها إلى التحصين الجماعي وغيرها من البرامج الوقائية، ثم إلى المساهمة في جهود القضاء على فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز من خلال التعاون مع شركاء عالميين مثل منظمة العمل الدولية (ILO) والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (IFRC) واليونسكو والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR) ومنظمة الصحة العالمية. كما قدّم الصندوق مؤخراً رعايته لحضور أكثر من 70 مشاركاً من مختلف البلدان في المؤتمر الدولي حول الإيدز 2012 في واشنطن.

◀ المنظمة الدولية للهجرة (IOM)

نطاق العمل: صحة المهاجرين - فيروس نقص المناعة البشرية وحركة السكان

البلدان: أفريقيا والشرق الأوسط من بين بلدان أخرى. باعتبارها المنظمة الدولية الرائدة للهجرة، تعمل هذه المنظمة مع شركائها في المجتمع الدولي على الذود عن كرامة الإنسان ورفاه المهاجرين.

◀ منظمة Aids Fonds

نطاق العمل: الدفاع عن المجموعات الضعيفة – أي غالباً الأشخاص المعرضين مثل الرجال المُثليين والمدمنين على المخدرات والعاملين في مجال الجنس. كذلك، يُعتبر المصابون بفيروس نقص المناعة البشرية من الأشخاص الضعفاء ويتعين عليهم مواجهة التمييز والوصم بالعار.

البلدان: تنشط في هولندا وعلى الساحة الدولية وتتمتع بخمس وعشرين سنة من الخبرة في مكافحة مشكلة الإيدز العالمية.

تُعدّ منظّمة Aids Fonds مؤسسة خاصة صغيرة نسبياً في مجال الاستجابة العالمية لمكافحة الإيدز وتركز في عملها على المجموعات التي تحتاج إلى أكبر قدرٍ من الدعم ولكنها تتلقّى أدنى نسبة منه.

◀ الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID)

نطاق العمل: الصحة العالمية

البلدان: كافة أنحاء العالم بما فيها الشرق الأوسط وأفريقيا

تشكّل مبادرة الصحة العالمية (GHI) المنهجية الجديدة التي تتبناها الحكومة الأميركية في النشاطات ذات الصلة بالصحة العالمية. وبحلول عام 2015، التزمت مبادرة الصحة العالمية بتوفير الدعم لدرء أكثر من 12 مليون إصابة جديدة بفيروس نقص المناعة البشرية، وتقديم الدعم المباشر لأكثر من 6 ملايين شخص يخضعون للعلاج، وتوفير الرعاية لما يزيد عن 12 مليون شخص بينهم 5 ملايين يتيم وطفل، وذلك من خلال خطة الرئيس الأميركي الطارئة للإغاثة من مرض الإيدز.

◀ الصندوق العالمي The Global Fund

نطاق العمل: مكافحة الإيدز والسل والملاريا.

البلدان: البلدان ذات الدخل المنخفض والمتوسط بما فيها الشرق الأوسط وأفريقيا.

معروفٌ عن الصندوق أنّه الممول الرئيسي المتعدّد الجنسيات في مجال الصحة العالمية إذ يوفّر 21% من التمويل الدولي لمكافحة الإيدز. تتوفّر إستراتيجية الصندوق العالمي لأعوام 2012-2016 على شبكة الإنترنت (www.theglobalfund.org/en/about/strategy/).

◀ المفوضية الأوروبية (EC)

نطاق العمل: نشاطات مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز من بين مجالات أخرى

البلدان: منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (التي تقع ضمن النطاق الجغرافي للمنح المعلنّة)

تُعتبر المفوضية الأوروبية عضواً مؤسساً في الصندوق الدولي وقد ساهمت بين عامي 2002 و2011 بمبلغ 1.2 مليار يورو، ما يجعلها سادس أكبر متبرّع في الصندوق.

بات تلزيم تزويد الخدمات شائعاً بين الحكومات المركزية والمحلية في المنطقة وسائر بقاع العالم. وفي الكثير من الحالات، يُعتبر إبرام الحكومات والسلطات العقود مع المنظّمات غير الحكومية من أجل تقديم خدمات معيّنة بديلاً فعّالاً - ذات نوعية أفضل بكلفة أقل - عن الخدمات التي يوفّرها الموظفون الحكوميون. ومن الخدمات التي قد تتمكّن شبكة رانا من تقديمها إلى الحكومات المركزية والمحلية في المنطقة نذكر البحوث والتدريب والمشورة. ولا بدّ من تحديد الخدمات التي يمكن لشبكة رانا أن توفّرها وتعيّن الشخص الملائم في الشبكة القادر على تقديم تلك الخدمة. وبالمقارنة مع المنح، تسمح العقود بمساءلة أكبر وتحديد أدقّ للخدمات التي يتمّ توفيرها. إلى ذلك، بوسع الشبكات الوطنية إبرام العقود مع الحكومات المركزية والمحلية والسلطات الإقليمية. ولهذه الغاية، يتعيّن على أمانة السرّ إعداد نموذج رسالة مدعومة بمواد التواصل.

6.4 الفعاليّات والنشاطات

تساهم الفعاليّات والنشاطات التي تُنظّم وتُعدّ بصورة حسنة في إبراز المنظّمة وكذلك في جمع التبرّعات إن بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

وأعدّت الفعاليّات والنشاطات المقترحة بناءً على التوجّهات الإستراتيجية الجديدة لشبكة رانا. كما أخذت في الحسبان الاعتبارات الخاصة بالمناطق التي تتواجد فيها الشبكات الوطنية التابعة لشبكة رانا بحيث يكون بالإمكان تكييف الفعاليّات والنشاطات المقترحة بحسب المناطق. وكما ستلاحظون، تمّ اقتراح بعض الفعاليّات التي ترمي إلى نشر الوعي ولا يتمحور هدفها بالضرورة حول جمع الأموال كأولوية.

وعند إطلاق الفعاليّات أو النشاطات، من المهمّ قياس الكلفة الإجمالية للأموال التي تمّ جمعها ومراقبتها؛ والهدف من ذلك إبقاء كلفة جمع الأموال بمعدّل 20% أو أقل من الأموال التي تمّ جمعها.

علاوة على ذلك، ابتكرنا فرصتين سنوياً على الأقل للتغطية الإعلامية.

نذكر أدناه نشاطات مقترحة مختلفة يتعيّن على الأمانة وأعضاء المجلس مناقشتها وتقييمها. وبناءً على النتائج، ينبغي إعداد بيان تمهيدي لكلّ نشاط يتمّ انتقاؤه يتضمّن خطة تنفيذية مفصّلة يرافقها جدول زمني وميزانية.

2

منتدى لمنظمات المجتمع المدني الإقليمية

يتحدّى التمييز والوصم بالعار

- مناقشات الطاولة المستديرة
- ورش العمل
- فضاء للحوار
- التوعية من خلال الحوار ووضع حد للوصم بالعار
- معرض الملصقات

3

الحملة الخاصة بذكرى التأسيس

إعداد حملة لجمع الأموال أو برنامج تطوير يتمحور حول تاريخ ذكرى تأسيس شبكة رانا
بغية تشجيع الهبات الخاصة.

4

العمل التطوعي

- بناء قاعدة من المتطوعين وإدراجها ضمن شبكة رانا.
- فتح المجال أمام التدريب الداخلي.
- تدريب المتطوعين وتشجيعهم وإشراكهم ومكافأتهم.

الحملات الإقليمية السنوية – اليوم العالمي للإيدز، الأول من كانون الأول/ديسمبر
تقديم الدعم للشبكات الوطنية/منظمات المجتمع المدني في تنظيم الفعاليات احتفاءً باليوم العالمي للإيدز

- تم تحديث الحالة على فايسبوك، فماذا عن حالة فيروس نقص المناعة لديك؟
الترويج بأنّ الفحص المبكر يُنقذ الحياة!
- تقديم 60 ثانية لفحص فيروس نقص المناعة البشرية في حانات يتم اختيارها!
- المحاضرات التثقيفية في الجامعات
استضافة متحدثين دوليين يمكنهم المحاضرة في الجامعات بهدف نشر التوعية بين طلاب الطب والصحة العامة.
- التحول إلى الأحمر: ارتداء ملابس حمراء اللون للمساعدة في التوعية من هذا المرض الذي يصيب أشخاصاً أكثر من حول العالم.
- الرسم على الجدران
تجميل الجدران في المناطق التي تضم أشخاصاً معرضين جداً لخطر الإصابة بالإيدز.

6.5 جمع الأموال من الشركات

ازدياد تقديمات الشركات والنشاط التسويقي المرتبط بالقضية

من شأن بناء علاقة مع القطاع الخاص والاستفادة من المسؤولية الاجتماعية للشركات أن يعودا بالفائدة والربحية ويساهما في خطة جمع الأموال. ومن الممكن أي يأتي ذلك على شكل تبرعات و/أو رعاية.

يتمّ التمويل بشدة على التبرعات السنوية من القطاع الخاص. وبحسب الإحصاءات، فإن أكثر من نصف التبرعات تتكرر في السنة التالية.

إلى ذلك، تُعتبر التبرعات من الشركات عموماً أموال غير مشروطة بالإنفاق، ممّا يجعلها الأنسب للنفقات التنظيمية الأساسية التي لا تمولها الهبات في العادة. بيد أن هذا لا ينطبق على التمويل الذي تؤمنه منح الشركات.

ويشبه السعي وراء الدعم من الشركات إلى حد كبير طلب التمويل من المتبرعين والمنح؛ إذ يتعين إلقاء شبكة واسعة وبعد ذلك تقليص الاحتمالات وصولاً إلى رقم معقول.

ومن أجل النجاح، من المهمّ للغاية الوصول إلى صانعي القرار. غالباً جداً ما يساعد أعضاء مجلس الإدارة أو "أصدقاء" الجمعية في إقامة هذا الاتصال المباشر. ومن الضروريّ ألاّ يغيب عن بالنا أنّ الشركات لا تمنح التبرّعات كنوعٍ من الصدقة بل تميل إلى الإعطاء بفعل المصلحة الذاتية.

يعرض الجدول التالي المؤسسات المحتملة التي أبدت اهتماماً بدعم البرامج والمشاريع التي تُعنى بالإيدز/فيروس نقص المناعة البشرية، وحقوق الإنسان، والصحة العامة.

الاسم	مجال الاهتمام	الموقع الإلكتروني
البنك الدولي	التمويل العالمي في مجال فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز	www.worldbank.org
شركة بوز أند كومباني (Booz & Company)	مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز	www.boozallen.com www.booz.com
شركة الحكمة للأدوية	أصدقاء الصندوق العالمي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	www.hikma.com
شركة Bristol-Myers Squibb	منح المؤسسات - فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز في أفريقيا	www.bms.com
صندوق شركة ماك لمستحضرات التجميل لمساعدة المصابين بالإيدز (MAC Aids Fund)	المرأة وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز	www.macaidsfund.org
شركة Reckitt Benckiser للأدوية	حملات دوركس للوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية	www.rb.com
آبوت، صندوق آبوت (ABBOT)	توزيع فحص فيروس نقص المناعة البشرية مجاناً	www.abbott.com www.abbotfund.org
شركة الأدوية MSD Merck Sharp & Dohme	الوصول إلى الرعاية الصحية - فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز	www.merckresponsibility.com
شركة المحاماة العالمية DLA Piper	العمل التطوعي لمصلحة الخير العام، وتقديم المشورة القانونية المجانية للمؤسسات الخيرية	www.dlapiper.com
شركة شيفرون	مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز حول العالم	www.chevron.com

6.6 التبرّعات الفردية

تغطي هذه الفقرة بصورة خاصة التبرعات الشخصية التي تُعنى بالأشخاص على صعيد فرديّ. وقد تتراوح هذه التبرعات بين هبات صغيرة ومنح مالية ضخمة. ونقترح أن يتم التركيز هنا على تبرعات المشاهير والشخصيات البارزة وهم أشخاص أغنياء ولديهم معارف كثيرة من المفيد جداً أن يكونوا مناصرين لنا ليس من أجل الحصول على تبرعات محتملة منهم فحسب، بل من أجل المكانة والتأثير اللذين يمكن أن يعكسوهما على الشبكة لجهة المصداقية والجاذبية والدعاية المجانية.

كلّما كان جمع الأموال نشاطاً شخصياً أكثر، كلّما ارتفعت نسبة الهبات المالية المتلقاة. نوصي بأن يقوم أعضاء لجنة التطوير يرافقهم أفراد يتم اختيارهم من فريق العمل بزيارات شخصية بناءً على سلسلة مواعيد محدّدة سابقاً. وتُعرف هذه الطريقة بأنّها الأكثر نجاحاً بالمقارنة مع جمع التبرعات عبر الهاتف/البريد الإلكتروني. وتُعتبر اللائحة المعروفة باسم "من يعرف من" أساسية للبدء بالاتصالات بالإضافة إلى رزمة من مواد الاتصال التي تُعرّف بشبكة رانا ومهمّتها وخططها المستقبلية.

وبإمكان الأفراد أن يتبرّعوا أيضاً عبر توفير الدعم والمشاركة في الفعاليّات والنشاطات المنظّمة أو عبر التبرّع من راتبهم من خلال ترتيبات تُعقد مع قطاع الشركات.

ولذلك، ينبغي العمل على وضع قاعدة بيانات شاملة بأسماء الداعمين المحتملين (الأفراد) وتحديثها بانتظام مع تخصيص خانة تحدّد اسم كلّ شخص يتم الاتصال به وطريقة الاتصال. وتتضمّن هذه الطريقة الكثير من الوسائل، منها: الزيارات الشخصية والاتصال الهاتفي والبريد الإلكتروني ومجموعات الوسائط الاجتماعية والدعوة إلى الفعاليّات ...

6.7 العضوية السنوية

تؤمّن اشتراكات الأعضاء تبرّعاً سنوياً منتظماً للشبكة. وينبغي لهذه الغاية إعداد هيكليّة لاشتراكات الأعضاء تفصّل الخدمات والفوائد التي يمكن للأعضاء توفيرها، فضلاً عن آلية جمع الاشتراكات.

ونظراً إلى كون العدد الأقصى من الأعضاء الذين يمكن لشبكة ما أن تجمعها هو 50 (استناداً إلى تواجد الشبكة في 25 بلداً)، نقترح أن يتراوح الرسم السنوي بين 250 و 300 دولار أميركي. ويمكن للمعدّل السنوي أن يختلف بين الشبكات الوطنية والأشخاص الذين يعيشون مع فيروس نقص المناعة البشرية.

ومن المهمّ أيضاً الأخذ في الاعتبار آلية إدراج رسوم اشتراكات الأعضاء وسبيل إبلاغ الأعضاء بها وحثّهم على تسديد الرسوم سنوياً بدون تأخير.

7. خطة العمل

ترمي خطة عمل جمع الأموال هذه إلى تحديد المنهجية التي ستعتمدها شبكة رانا للمحافظة على دخلها الحالي من المتبرعين وزيادة الدخل من خلال الهبات إلى ما يُقارب 500 ألف دولار سنوياً. كما تهدف أيضاً إلى إرساء الدخل من مصادر التمويل الأخرى المتنوعة لجمع مبلغ إضافي قيمته 500 ألف دولار بحلول عام 2017 وذلك بصورة تدريجية.

وعليه، تم اقتراح خطة مبنية على مزيج التمويل المقترح والنسبة المئوية للتوزيع بحسب مصدر الدخل وهي تفصل كيف يمكن تحقيق أهداف جمع الأموال في السنوات الخمس التالية.

الأهداف					مجموع الدخل لكل سنة - بالدولار الأميركي
2017	2016	2015	2014	2013	
500000	495000	480000	455000	425000	1- الحفاظ على المتبرعين/المنح الحالية وزيادة الدخل من المنح إلى 500 ألف دولار سنوياً بحلول 2017 عبر جمع أموال إضافية من متبرعين جدد
80000	63000	52000	42000	15000	2- تأمين الدخل من عقود خدمة جديدة
150000	126000	104000	84000	25000	3- استكشاف قطاع الشركات والسعي وراء الأموال على شكل تبرعات و/أو رعاية
150000	108000	76000	49000	25000	4- جمع دخل يتراوح بين 25 ألف دولار و 150 ألف دولار بحلول عام 2017 من المنتديات الإقليمية والنشاطات الأخرى
100000	90000	72000	56000	5000	5- زيادة التوعية حول مهمة شبكة رانا وإنجازاتها وبالتالي زيادة رغبة الداعمين الفرديين الجدد بالتبرع للقضية
20000	18000	16000	14000	5000	6- وضع هيكلية للعضوية يمكن فرض رسم اشتراك بموجبها
-	-	-	-	-	7- السعي وراء الدعم العيني التطوعي للحد من النفقات التشغيلية
1000000	900000	800000	700000	500000	المجموع

ونعرض أدناه خطة تفصيلية لعامي 2013 و 2014 تحدّد النشاطات الخاصة المقترحة لجمع الأموال المنشود تحقيقها لتلك السنتين.

تُعتبر السنة الأولى 2013 فترة انتقالية تحوّل شبكة رانا بتواضع من شبكة تعوّل على المتبرّعين إلى منظّمة ذات مصادر دخل متنوّعة، وذلك من خلال:

- المحافظة على الأموال الحالية من المتبرّعين البالغة 415 ألف دولار وزيادة الدخل من الهبات إلى 425 ألف عبر تأمين مبلغ إضافي قيمته 10 آلاف دولار من متبرّع جديد.
- تأمين الدخل من مصادر جديدة - غير مشروطة الإنفاق - لا تتخطى نسبة 15 في المئة من الدخل السنوي.
- جمع أموال تصل إلى 50 ألف دولار لتغطية رواتب موظّفين إضافيين يمكنهما المساعدة في نشاطات جمع الأموال وتطبيق إستراتيجية الاتصال.
- جمع مبلغ 25 ألف دولار إضافي لتسديد رواتب بداية عام 2014 ودفع تكلفة النشاطات التي يحتاج إطلاقها إلى المال.

خطة العمل-2013

الهدف	مؤشّر الأداء والعمل المطلوب	المدخول
1- الحفاظ على المتبرّعين الحاليين	المحافظة على العطاءات على شكل منّح بقيمة 415 ألف دولار سنوياً من UNAIDS والتحالف الدولي لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية - الإيدز (HIV/AIDS Alliance). الأعمال: 1- البناء على المنّح السابقة والأعمال التي نُفّذت بشراكة مع هذه الجمعيات. 2- تأسيس شراكة إستراتيجية لعدّة سنوات	415000 دولار
2- إدخال متبرّع جديد (أو متبرّعين جدد)	جمع 10 آلاف دولار من متبرّع جديد (أو متبرّعين جدد) الأعمال: 1- رصد 3 إلى 5 متبرّعين محتملين مستعدين لدعم مهمّة المنظّمة. 2- إعداد عرض يبرز الحاجة إلى تمويل مماثل لتغطية راتب موظّف واحد للعمل على تنفيذ إستراتيجية جمع الأموال المطوّرة.	10000 دولار
الهدف	مؤشّر الأداء والعمل المطلوب	المدخول

25000 دولار	البحث عن شركاء على شكل شركات يكونون مستعدين لتبني شبكة رانا كمؤسسة خيرية للسنة ودعم نشاطاتها مثل عرض الأفلام وحملات التوعية والتدريب... الأعمال: 1- رصد 8 إلى 10 شركات إقليمية مُحتملة يهّمها دعم القضية. 2- تحضير العروض التي تحدّد الحاجات وفوائد دعم هذه الشركات وإمكانيات الدعاية المتاحة. 3- الحرص على أن يكون للشبكة مجموعة من الموادّ الإعلانية المعروضة بشكلٍ جيّد.	3- السعي وراء منح الشركات لجمع 25000 دولار
15000 دولار	تزويد الجمعيات الحكومية وغيرها من المنظّمات بالمعلومات والبحوث والتدريب مقابل الخدمات المدفوعة لجمع 15000 دولار. الأعمال: 1- المشاركة في المناقصات على المشاريع المُعلّنة. 2- السعي وراء فرص بيع خدمات شبكة رانا مثلاً: وحدات التدريب، الاستشارات...	4- السعي وراء عقود الخدمة وتوليد مدخول قيمته 15000 دولار
10000 دولار	ربح بقيمة 25 ألف دولار من الفعاليّات والنشاطات المنظّمة. الأعمال: 1- تنظيم حملة الذكرى العاشرة تحت عنوان "Eat, Drink and Dance 4 AIDS" (كُل واشرب وارقص من أجل الإيدز) التي تسعى وراء دعم مالكي المطاعم والحانات للتبرّع بجزء من فواتير زبائنهم.	5- جمع 25000 دولار من النشاطات والفعاليّات التي يمكن للشبكة تنظيمها لجمع الأموال
15000 دولار	2- إعداد البيان التمهيدي للمؤتمر الإقليمي المُزمع عقده عام 2014 والبحث عن الرعاية / الشركاء لدعم الحدث.	
المدخول	مؤشّر الأداء والعمل المطلوب	الهدف

5000 دولار	البحث عن شخصية مشهورة تكون مستعدة لتبني شبكة رانا كجمعية خيرية للسنة ودعم حملة توعية سنوية لإنشاء صندوق للإيدز مع تبرع متواضع بقيمة 5000 دولار. 1- إعداد لائحة بالمشاهير المحتملين. 2- غربة المشاهير الذين يمكن الوصول إليهم والمهتمين بالدخول في شراكة مع شبكة رانا. 3- إقامة اتصال مباشر مع عرض مهمة المنظمة ونشاطاتها. 4- الإعلان عن دعم الشخصية المشهورة في إطار فعالية عامة.	6- الاستفادة من دعم المشاهير كمقدمة للتبرعات الفردية
5000 دولار	إدخال العضوية السنوية في شبكة رانا للأعضاء الحاليين وجمع 5000 دولار. الأعمال: 1- تحديث قاعدة بيانات الأعضاء الموجودة 2- بناء هيكلية عضوية مع منافع جذابة.	7- إنشاء هيكلية لتسجيل العضوية مقابل رسم سنوي

الهدف	مؤشر الأداء والعمل المطلوب	المدخول
1- الحفاظ على المتبرعين الحاليين	المحافظة على العطاءات على شكل منحة بقيمة 415 ألف دولار سنوياً من الـUNAIDS والتحالف الدولي لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية - الإيدز (UNAIDS - HIV/AIDS Alliance). الأعمال: 1- البناء على الشراكة الإستراتيجية المتعددة السنوات المبنية مع هذه الجمعيات.	415000 دولار
2- جمع 40000 دولار من متبرعين جدد	جمع 40 ألف دولار من متبرعين جدد. الأعمال: 1- رصد 20 متبرع والبحث عن نقاط اهتمامهم/مشاريعهم المطابقة بحسب المعايير المحددة للتمويل. 2- غربة 3 إلى 4 متبرعين متطابقين إلى حد كبير مع الإستراتيجية وأهداف البرنامج. 3- من يعرف من؟ توزيع لوائح من المتبرعين/الممولين على أعضاء المجلس.	40000 دولار
3- السعي وراء عقود الخدمة وتوليد مدخول قيمته 42000 دولار	تزويد الجمعيات الحكومية وغيرها من المنظمات بالمعلومات والبحوث والتدريب مقابل الخدمات المدفوعة لجمع 42000 دولار. الأعمال: 1- الاجتماع بالمسؤولين المحليين الممثلين وإشراكهم بالقضية 2- المشاركة في المناقصات على المشاريع المعلنة. 3- السعي وراء فرص بيع خدمات الشبكة مثلاً: وحدات التدريب، الاستشارات... 4- تحديد فرص الخدمة في اللجان الاستشارية.	42000 دولار

الهدف	مؤشر الأداء والعمل المطلوب	المدخول
4- السعي وراء تقديمات الشركات لجمع 84000 دولار	تشجيع الشركات على اعتماد شبكة رانا كمؤسسة خيرية للسنة وتأمين الرعاية للفعاليات مع جمع 84000 دولار. الأعمال: 1- تحديد 10 إلى 15 شركة لديها سياسة مسؤولية اجتماعية خاصة بها وتهتم برعاية الفعاليات المرتبطة بالقضايا الإنسانية والاتصال بهذه الشركات. 2- إشراك أعلى المسؤولين في الشركات ضمن مجلس الإدارة أو اللجنة الاستشارية. 3- إعداد موجز من صفحة واحدة لكل فعالية/نشاط يعرض عدة مستويات من الدعم والمنافع. 4- طلب المساعدة العينية والتطوعية.	84000 دولار
5- جمع 49000 دولار من النشاطات والفعاليات التي يمكن للشبكة تنظيمها لجمع الأموال	ربح بقيمة 49 ألف دولار من النشاطات والمنظمات المنظمة. الأعمال: 1- التخطيط للفعاليات والنشاطات بما يتماشى مع الخطة الإستراتيجية العامة 2- تأمين الرعاية للفعاليات 3- تحديد فرص كسب المدخول من النشاط	49000 دولار
6- زيادة الوعي حول مهمة شبكة رانا وإنجازاتها وبالتالي زيادة إرادة الاطراف التي تم الاتصال بها على التبرع بالأموال من أجل الفعاليات والنشاطات	زيادة عدد الداعمين الفرديين وجمع 56 ألف دولار. الأعمال: 1- تحديد الأداة للوصول إلى المتبرعين الفرديين (فعاليات جمع الأموال، الموقع الإلكتروني والشبكات الاجتماعية، المشاركة التطوعية...) 2- استهداف المتبرعين الفرديين الرفيعي المستوى 3- الحرص على أن يكون للشبكة مجموعة من المواد الإعلانية المعروضة بشكل جيد. 4- الاتصال مع جمعيات المجموعات المحلية مثل نادي الروتاري ونادي الليونز ورابطات قدامى الطلاب... 5- تأمين فرصتين سنوياً على الأقل للتغطية الإعلامية.	56000 دولار

الهدف	مؤشر الأداء والعمل المطلوب	المدخول
7- تأمين هيكليّة عضوية أوسع يُدفع مقابلها رسم سنوي	إتاحة العضوية السنوية في شبكة رانا أمام الشركات والأفراد مع تقديم المعلومات والموارد المفيدة لها ما يؤدي إلى جمع 14 ألف دولار كرسوم تسجيل. الأعمال: 1- تحديث قاعدة بيانات الأعضاء الموجودة وتطويرها 2- بناء هيكليّة عضوية مع منافع جذابة. 3- إنشاء برنامج "أصدقاء رانا" لتشجيع الأفراد على التبرّع بمبلغ منتظم سنوياً.	14000 دولار
8- المساعدة العينية والتطوعية	المساعدة العينية والتطوعية التي لا تولّد أي أموال فعلية ولكنها تساهم في التخفيف من النفقات التشغيلية. الأعمال: 1- تحديد البنود المالية التي يمكن استبدالها بالهدايا العينية 2- تطوير "لائحة أمنيات" من المؤن والمعدات والموارد الضرورية أو ذات القيمة المضافة بالنسبة إلى البرنامج/المشاريع. 3- السعي وراء المحترفين في المجال التطوعي لدعم البرامج الحالية أو تعزيزها.	- دولار

بناءً على ذلك، يجب إعداد خطة عمل شاملة لخمس سنوات تتضمن المزيد من التفاصيل مثل الشخص/الفريق المعيّن لتنفيذ المهمة والميزانية المخصصة للنشاط ومصدر هذه الأموال والهدف الذي سيستخدم من أجله المبلغ الذي يُجمع من النشاط مع مهلة زمنية محدّدة لإنجاز كلّ نشاط.

على خطة العمل المتعدّدة السنوات المُصمّمة بشكلٍ جيّد أن ترشد الشبكة نحو السعي وراء مصادر الأموال الجديدة قبل 6 أشهر على الأقلّ من نفاد الأموال الموجودة.

من سيشارك وكيف؟

✓ الموظفون والمتطوعون:

إعداد طلبات التمويل وتحديد مصادر الدخل الأخرى

✓ أعضاء مجلس الإدارة/لجنة التطوير:

المشاركة في نشاط السعي للحصول على التمويل

✓ المستفيدون من الخدمات:

المشاركة بشكلٍ ناشط في عملية جمع الأموال من المجتمع المحلي

كيف ستقيس شبكة رانا النجاح؟

✓ زيادة الدخل

✓ زيادة في الأموال غير المشروطة

✓ روافد الدخل المتنوعة

8. المراجعة والرصد

يجب مراجعة هذه الإستراتيجية وتحديثها كل 6 إلى 12 شهراً بما أنه يجب تكييفها استجابةً للتغيرات مثل إطلاق مشروع تمويل جديد في المنطقة أو اكتشاف مواهب جديدة في المؤسسة.

من المهم أيضاً تقييم نتائج نشاطات جمع الأموال المختلفة. كما على عملية المراجعة أن تشمل تسجيل نسبة الأموال التي تم إنفاقها على نشاطات محدّدة والمبلغ الذي تم جمعه من أجل تحديد نسبة عائد المال الذي أنفق مقابل المال الذي جُمع.

ستساعد الخبرة المكتسبة من تطبيق هذه الإستراتيجية ضمن المؤسسة في تقييم مدى واقعية أهداف جمع الأموال وما إذا كانت مفرطة في الطموح أو قليلة الطموح.

9. نماذج مفيدة

الملحق أ: كتابة عرض المشروع

الملحق ب: تنظيم الفعاليات

الملحق ج: عرض الرعاية

الملحق د: جذب المتطوعين والاحتفاظ بهم

الملحق أ - كتابة عرض المشروع

يمكن التعريف عن عرض المشروع بطريقة بسيطة كخطة للنشاطات يكون هدفها العام إقناع القارئ بالقيام بعمل ما ويتحقق ذلك عبر الإجابة عن الأسئلة حول ما الذي تعرضه وكيف تخطط لتنفيذه ومتى تخطط لتنفيذه وكم ستكون كلفته.

تصميم عرض المشروع

1.0 صفحة العنوان وتتضمن:

عنوان المشروع
اسم المجموعة/المؤسسة التي تقدم المشروع
عنوان المراسلة ويتضمن الهاتف/الفاكس/البريد الإلكتروني
تاريخ تقديم العرض

2.0 موجز (صفحة واحدة كأقصى حد)

وصف موجز للمشكلة التي يتم التطرق إليها والأهداف بالإضافة إلى وصف للنشاطات المقترحة وطلب الدعم المحدد.

3.0 الخلفية

يجب أن يتضمن هذا الجزء المعلومات حول القضية المعنية بالإضافة إلى موجز عن المعلومات المستقاة من الأعمال/المشاريع السابقة. كما تحتوي الخلفية على بيان مقتضب وتحليل للمشكلة و/أو الحاجة مع تعداد القيود والفرص والعوامل المهمة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التطرق إلى المشكلة/الحاجة. خلال تطوير عرض المشروع، يجب أن يكون لديك إحصائيات ملموسة واكتشافات ناتجة عن بحوث.

4.0 وصف المشروع المقترح

4.1 الغايات (بشكل قصير وموجز)

أي الحصيلة/النتيجة المطلوبة على المدى الطويل

4.2 الأهداف (بشكل قصير وموجز)

بيانات واضحة ومحددة حول الهدف تكون قابلة للتحقيق بوضوح من قبل مقترح المشروع ضمن مدة حياة المشروع المقترح ونطاقه.

يجب أن تكون الأهداف "ذكية" (بحسب ملخص SMART باللغة الإنكليزية)

5.0 وصف مفصل لعملية/استراتيجية تنفيذ المشروع

يلخص هذا الجزء بشكل أساسي الأجوبة عن أسئلة ماذا ومتى وكيف وأين المتعلقة بالمشروع ويجب أن يتضمن النشاطات المحددة والمنهجيات التي ستعتمد من أجل تنفيذ النشاطات المخططة بالإضافة إلى النتائج الملموسة لكل نشاط بما يشمل الفوائد للجمهور المستهدف والمحصلة والتأثير المتوقعين كما ومدة المشروع وجدول الإطار المنطقي للمشروع (logical framework table) مُنجزاً مع منطق التدخل ومؤشرات الأداء القابلة للتدقيق ووسائل التدقيق والمخاطر.

5.1 أصحاب المصلحة – الأدوار والمسؤوليات

تحديد وتعداد واضح لأصحاب المصلحة الناشطين في المشروع المعروض؛ مع أدوارهم ومسؤولياتهم وواجباتهم.

5.2 المستفيدون

الإشارة إلى الجهات التي ستستفيد من المشاريع وإلى الشرائح المجتمعية التي تتأثر منها (تحديد حجم الشريحة المستفيدة ومستوياتها).

5.3 المراقبة وخطّة التقييم

يجب أن يحدّد هذا الجزء الأسئلة التي سيتطرّق إليها المشروع ونوع البيانات الأساسية المطلوبة لتحديد النقاط المرجعية ومؤشرات الأداء والتأثير والمؤشرات الاجتماعية الاقتصادية لمراقبتها بالإضافة إلى خطّة تقييم للمشروع وجدول زمني لتقديم التقارير.

6.0 تحليل الاستدامة والجدوى

تُعتبر القدرة على الاستمرار بالنشاطات على أيّ مستوى كان بعد انتهاء دعم المتبرّع عنصراً أساسياً من أجل أن يكون للمشاريع تأثيرات مستدامة. يجب أن يقوم مُقترح المشروع بتحليل نقدي للمشروع المقترح من أجل التأكيد على جدواه واستدامته من أوجه مختلفة: اقتصادياً وتقنياً واجتماعياً...

7.0 خطّة تطوير القدرات

غالباً ما يكون مقترحو المشروع يفتقرون للمهارات و/أو القدرات الضرورية من أجل تنفيذ المشروع المقترح على الأرض. يجب التخطيط لتطوير هذه القدرات وتنفيذ ذلك تدريجاً منذ المراحل الأولى للمشروع.

8.0 جدول الميزانية والكلفة

تشكّل الميزانية المفصّلة والمقسّمة إلى فئات وبنود واضحة جزءاً أساسياً من العرض.

4,1 الخطّة المالية

يجب أن يشير هذا الجزء إلى المساهمات من المصادر المختلفة أكانت نقدية أو عينية وذلك على شكل موجز ضمن جدول.

9.0 جدول النشاطات

جدول زمني معروض بشكل واضح يشير إلى التاريخ الذي ستنفذ فيه النشاطات المقترحة خلال فترة حياة المشروع والشخص الذي سينفذها.

إشارة إلى أنّ الجهات المانحة/المتبرّعة قد تعتمد تصاميم محدّدة لتقديم عروض المشاريع لها إلا أنّ أكثرية العروض تتضمن المكونات الأساسية المشار إليها أعلاه.

تذكّر مبدأ الـ 3P

“People give to People to help People”

الناس يعطون الناس لمساعدة الناس

الملحق ب - تنظيم الفعاليات

يُعرّف عن الفعاليّة كحدث جدير بالذكر يمكن استخدامه من أجل جمع الأموال وزيادة التوعية. هذا ويمكن استعمال كلّ أنواع الفعاليّات من أجل جمع الأموال في سبيل قضية محفّة وقد يتضمّن ذلك على سبيل المثال لا الحصر: حفلات العشاء والغداء والمسيرات والمسابقات والفعاليات الرياضية والأمسيات الثقافية والمعارض واحتفالات الذكرى السنوية...

بعض الأفكار العمليّة لتنظيم الفعاليّات:

- ✓ تحديد اسم الجهة/الجهات التي ستبنّي الفعاليّة.
- ✓ دراسة السوق/الجمهور المستهدف - أيّ أشخاص قد يأتون إلى الفعالية وما هي اهتماماتهم.
- ✓ تحديد طبيعة الفعالية التي تريد تنظيمها.
- ✓ من هي جهات الاتصال التي يمكن الاتصال بها.
- ✓ التخطيط للفعالية وتحديد موعدها، الزمان والمكان بطريقة لا تكون متضاربة مع فعاليات أخرى شبيهة/مهمّة تحدث في الوقت ذاته.
- ✓ تشكيل فريق وتوزيع المسؤوليات.
- ✓ ترتيب تسويق الفعالية.
- ✓ البحث عن الموارد الضرورية.
- ✓ الحصول على الإذن/الرخصة لاستضافة الفعالية، إذا كان ذلك ضرورياً.
- ✓ التحضير ليوم الفعالية:
- البرنامج/المعدّات/المعلومات/المواد/رسائل التذكير/الترفيه
- شكر كلّ المشاركين/الداعمين/تذكّر الترتيب والتنظيف بعد انتهاء الفعالية
- ✓ السعي وراء الحصول على كلّ التبرّعات الموعودة غير المحصّلة.
- ✓ تقييم ما بعد الفعالية.

العوامل المهمّة التي يجب أخذها بعين الاعتبار:

- ❖ اعتمد ميزانية دقيقة وواقعية - ابتعد عن الميزانيات المفرطة في الطموح - يُعتبر التسبّب بإنفاق أعلى مقابل الدخل المتوقّع خطراً.
- ❖ ضع رسماً/سعرًا للتذاكر (إذا كانت تُباع) يكون واقعياً بناءً على متوسط قدرة الجمهور العام الذي سيحضر.
- ❖ تأكد من أن تكون الفعالية جذابةً بالنسبة إلى الراعي والجمهور.
- ❖ احرص على ألا تتم "سرقة" فعاليتك بسبب مصالح أخرى.
- ❖ احرص على عدم إدخال عنصر يتناقض مع قيمك أو أهدافك في الفعالية.
- ❖ ضع خطة بديلة لمواجهة أيّ حدث/احتمال غير متوقّع.

نصيحة أخيرة! دروسٌ مُستفادة من فعاليات سابقة:

- من الضروري تصافر الجهود بين كلّ أعضاء الفريق - إنّ عمل الفريق هو الذي يؤمّن النجاح!
- من الضروري أن يضطلع بعض الأشخاص بدور المحرّك في الفريق لدعم الأعضاء الآخرين.
- إنّ جمع الأموال يستدعي الكثير من الالتزام لناحية المال أو الوقت.
- إنّ الفعاليات الفريدة تلفت انتباه الناس بشكلٍ أسهل.
- يتطلّب تقديم الفعالية مقدّم حفل مقنع وجريء.
- يعتمد نجاح الفعالية على الابتكار والإبداع أكثر ممّا يعتمد على التوقيت.
- إنّ إعطاء المعلومات الصحيحة بالطريقة الصحيحة يُكسب عطاء الناس.
- تشكّل عجلة الدقيقة الأخيرة خطراً على الفعالية وغالباً ما تؤدي إلى الفشل.
- يساهم موضوع الفعالية أو القضية المستحقّة لها في نجاح الحدث.

الملحق ج - عرض الرعاية

(نموذج من مهرجان أفلام الحدّ من المخاطر 2011)
طريقة العرض: صفحة واحدة بقياس A4 تُرسل إلكترونياً إلى الرعاة المحتملين



Harm Reduction 2011
IHRA's 22nd International
Conference
April 3-7, 2011 Beirut, Lebanon



المؤتمر الثاني والعشرون للحدّ من المخاطر - مهرجان الأفلام
1100 ممثّل من 85 دولة
الأول في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
من 3 إلى 7 نيسان/أبريل 2011

حدث أساسي لكلّ المهتمّين في مجال الحدّ من المخاطر حول العالم
الهدف الأساسي لمهرجان الأفلام هو تأمين منتدّى للتّقييف حول المخاطر المرتبطة بالمخدرات
يتكوّن جمهور المهرجان من أشخاص مهتمين بشكل عام بالمسائل المرتبطة باستخدام المخدرات وحقوق الإنسان
إنّها فرصة لتحقيق أهدافك لجهة المسؤولية الاجتماعية الخاصة بالشركات!

ندعوك لدعم "مهرجان أفلام الحدّ من المخاطر ومخاطر استخدام المخدرات"
سيعرض مهرجان الأفلام أفلاماً وثقافية وأفلاماً تُعنى بالمناصرة وأفلاماً تدريبية وأعمالاً خيالية متعلّقة بالحدّ من المخاطر
المتعلّقة باستخدام المخدرات والكحول.

<http://www.ihra.net/film-festival-2>

رزمة الـ 5000 دولار

✓ دعماً لعروض مهرجان الأفلام في موقع المؤتمر

تستفيد مقابل ذلك من:

- ✓ كتيّب دعائي مجاني داخل كيس المندوبين
- ✓ عرض اسم الشركة على مدخل موقع عرض أفلام المهرجان وداخل الموقع
- ✓ اعتماد اسم الشركة على كلّ اللافتات الدعائية لمهرجان الأفلام عند مدخل المؤتمر
- ✓ الشكر والتقدير على الدعم ضمن برنامج مهرجان الأفلام - مندوبو المؤتمر
- ✓ 5 تذاكر مجانية إلى مهرجان الأفلام (ضمن المؤتمر) لأعضاء فريقك.
- ✓ المشاركة في حفل الافتتاح مع دعوة شخصين من فريقك.

أضف 2500 دولار ووسّع دعمك لـ...

✓ عروض لأفلام المهرجان في:
دور سينما: يوم واحد - حرم إحدى الجامعات: عرض ليوم واحد - مقهى ثقافي: برنامج مسائي واحد

تستفيد مقابل ذلك من:

- ✓ الشكر والتقدير للدعم على منشورات مطبوعة تعلن عن هذه العروض العلّمة.
- ✓ اعتماد اسم الشركة على كلّ اللافتات الدعائية للعروض العلّمة للمهرجان.



INTERNATIONAL
HARM REDUCTION
ASSOCIATION



الملحق د - جذب المتطوعين والاحتفاظ بهم

جذب المتطوعين

- عدّد العناصر المفيدة للمتطوع - قد تكون مثلاً مرجعاً أو خبرة يمكن إضافتهما على السيرة الذاتية أو التدريب أو التعرّف إلى أشخاص جدد أو تطوير مهارات جديدة أو خدمة المجتمع ... كُن واضحاً كي يفهم المتطوع الفائدة من مساعدة مؤسستك.
- إذا كنت تقدّم أي فوائد إضافية مثل بدل طعام أو بدل نقل أو اجتماعات شهرية للموظّفين والمتطوعين... أخبر المتطوع بالأمر، فهذا يساعد على جذبهم.
- فكّر بشكل ابتكاري بأدوار متطوعيك - اقسّم المهام إلى "مشاريع" وخصّص المهام إلى فريق من المتطوعين.
- كُن مرناً بشأن دوام المشاركة وتوقيتها - قد يضطرّ البعض إلى تعديل ساعات التطوع من أجل أن تتوافق مع التزاماتهم الأخرى.
- اسع وراء الالتزام الأقصر - مهام على أساس المشاريع بشكل أكبر.
- اجعل مشاركة المتطوعين سهلة - قلّل من مدّة الاختبار/التدريب.
- قُم بالمقابلة واعرض المنصب أو العمل المطلوب بشكل موجز وإذا وجدت أنّ الشخص قادرٌ على تنفيذ دوره وهم مهتمّ لمساعدتك - حدّد له تاريخاً لبدء العمل التطوعي.
- اجعل المهام المطلوبة في العمل تبدو مثيرةً للاهتمام!
- لا تنس أن تتفكّد سياسية تأمين المتطوع وأي متطلبات قانونية أخرى.

الاحتفاظ بالمتطوعين

- أظهر تقديرك لعمل المتطوعين ومساهماتهم.
- أصغ إلى آرائهم وأبد اهتمامك بما يقولونه.
- أعط المتطوعين بعض المسؤوليات وامنحهم فرص القيادة واتخاذ القرارات.
- امنّ فرص التدريب.
- امنّ وصفاً واضحاً لمهام العمل.
- مكّن المتطوعين من المشاركة في مرحلة التخطيط.
- اسمح للمتطوعين بتطوير أدوارهم في المجالات التي تهتمهم بشكل خاص.
- اعتبر المتطوعين جزءاً من فريقك واحرص على تعرّفهم على الجميع وشعورهم بأنهم مرحّب بهم.
- اربّع العلاقات بين مجموعة المتطوعين وضمن فريقك.
- إنّ الناس يقدّرون الأخطاء والمتطوعون ليسوا باستثناء! لا تفوّض ثقة المتطوعين بل اعتبر الأخطاء تمارين لأخذ العبر.
- كُن مرناً - احرص على أن يعلم المتطوعون أنّك مستعدّ لتعديل العمل من أجل أن يتناسب مع جدول عملهم.

ما الذي يثبّت عزيمة المتطوعين

- سوء تنظيم المهام والتوجيه ضمن المؤسسة
- الإشراف الضعيف وغير المنظم للمتطوع
- مهام العمل غير المرضية
- مهام العمل غير الواضحة
- النقص في التعليقات على العمل
- قلّة إبداء التقدير