

# تمويل حرية المجتمع المدني

نماذج، قصص واستراتيجيات لإنجاح التمويل المرين

ملخص تنفيذي



## ملخص

شكّلت التخفيضات غير المسبوقة لما يُسمّى بالمساعدات الخارجية (المعروفة رسميًا بالمساعدة الإنمائية الرسمية أو ODA) في عامي 2024 و2025 تذكيرًا إضافيًا بأنّ أساليب التمويل الأحادية، من أعلى إلى أسفل، لا تُخدم قضية إنشاء نظام عالمي أكثر إنصافًا وحررًا من الاستعمار. ولحسن الحظ، ثقة بديل بالفعل: التمويل المرن الذي يمنح الأفراد والمجتمعات الحرية في معالجة احتياجاتهم والتحديات التي يواجهونها. إنّه التمويل الذي نحرر بدلًا من أن يقيد.

لذلك، لا ينطلق هذا البحث حول نماذج التمويل المرن من وجهة نظر "محايدة". نحن نعتقد أنّ التمويل المرن أمر حيوي ومُفضّل على أشكال التمويل السائدة الصارمة. **وهو جزء أساسي من نقل السُلطة والموارد من الشمال العالمي / الأقلية العالمية إلى الجنوب العالمي / الأغلبية العالمية.** يصف هذا التقرير كيفية تطبيق المنظمات للتمويل المرن - أساسيات وتفصيل نهجها - وعدد مزايا نماذج التمويل المرن المختلفة وتحدياتها.

هدفنا من هذا التقرير تشجيع صانعي السياسات والممولين وإلهامهم بشأن التعلم من النماذج الحالية والانتقال إلى التمويل المرن للمجتمع المدني. رسالة التقرير واضحة: لا داعٍ لإعادة اختراع العجلة وتأكيد المؤكد. هناك نُهج مجرّبة لتوفير الموارد للمجتمع المدني، وتوسيع نطاق هذه النماذج وتكرارها هو مجرد مسألة إرادة سياسية وخيال خلاق.

## تعريف التمويل المرن

من الصعب التوصل إلى تعريف شامل للتمويل المرن، وهو مفهوم ديناميكي له معانٍ مختلفة بالنسبة إلى الجهات الفاعلة في منظومة التمويل. لكن المرونة غالبًا ما تُعرّف بعدة مبادئ أساسية:

- **التزام طويل الأمد** على شكل تمويل متعدد السنوات يسمح بتعزيز المنظمات أو الحركات.
- **القدرة على تكيف** تخصيصات التمويل، النُهج والجدول الزمنية وفقًا للسياق المتغير.
- **الاستجابة والسرعة**، مما يسمح للشركاء بتلبية الاحتياجات بسرعة فور ظهورها.
- **عدم فرض قيود حيثما أمكن**، بما يتيح لمتلقي التمويل بتحديد أولوياتهم.
- **مصحوبٌ بدعم غير مالي**، لدعم متلقي التمويل وفقًا لاحتياجاتهم.

بالنسبة إلى الرواد، الذين لطالما مولوا بهذه الطريقة، فإنّ كونهم ممولين مرّنين هو أكثر بكثير من مجرد ما يفعلونه - إنه جزء من هويتهم، وهو ممارسة مستمرة. لذلك، فإنّ التمويل المرن هو هوية وفلسفة بقدر ما هو أسلوب تمويل، ذلك الذي غالبًا ما يستند إلى نظرة عالمية وعقلية قائمة على الثقة، الانفتاح، العدالة وإزالة الاستعمار. من المهم أيضًا التأكيد على أنّ التمويل المرن ليس ثابتًا، ولا هو نموذج واحد يناسب الجميع. إنه مفهومٌ يعيش ويتنفس ويتكيف مع السياقات المتغيرة مع الوقت.

## أربعة نماذج لتمويل مرن لنقل السُلطة والموارد

من خلال البحث المكتبي والمحادثات المتعمقة مع مجموعة واسعة من الممولين، حدّدنا أربعة نماذج للتمويل المرن تستخدمها حاليًا مجموعة واسعة من الممولين والمالّخين: **الداعمون المباشرون، بُناة الجسور، المجربون، والدعاة المناصرون.** من المهم ملاحظة أنّ الممولين والمنظمات نادرًا ما يتناسبون تمامًا مع نموذج واحد. يتنقل الكثيرون بين النماذج أو يعملون عبر نماذج متعددة اعتمادًا على السياق، التغيرات الداخلية أو الضغوط الخارجية.



## بناء الجسور

**وصف موجز:** منظمات (في الشمال العالمي/الأقلية العالمية) تقوم بتوجيه التمويل بشكل غير مباشر من خلال الشراكة مع منظمات أخرى أقرب إلى المجتمعات التي تخدمها في الجنوب العالمي/الأغلبية العالمية، وبالتالي تعزز النظم المحلية والوطنية للتمويل. يعمل بناء الجسور مع شركاء أقرب إلى القضايا، بما في ذلك شركاء المراكز الإقليمية وأنواع أخرى من الكيانات داخل البلدان (نشير إليها باسم الشركاء الميسرين). حددنا بعض الفئات الفرعية المختلفة: شراكة متعدد البلدان، شراكة مركز في بلد واحد، رعاة ماليون أو مضيفون. تشمل الميزات الرئيسية ما يلي:

- **عمليات اختيار الشركاء:** لا يختار بناء الجسور الشركاء المستفيدين من المنح مباشرة، بل ينتقون شركاء ميسرين، وهؤلاء يُصدرون بعد ذلك دعوات لتقديم الطلبات مصممة خصيصًا لسياقاتهم المحددة. ثم يصمم الشركاء الميسرون عملية صنع قرار تتيح المرونة والشمولية، على غرار تلك التي يتبعها الداعمون المباشرون.
- **العناية الواجبة:** تسعى عمليات العناية الواجبة أو التدقيق إلى تحقيق التوازن بين التزامها بقيم التمويل المرنة في وجه الضغوط من المالحين التقليديين في تبرير كيفية إنفاق الأموال.
- **دعم الشركاء الميسرين:** يسعى بناء الجسور، الذين يتلقون التمويل مباشرة من المالحين التقليديين في الشمال العالمي/الأقلية العالمية، إلى تحمل أكبر قدر ممكن من عبء إعداد التقارير، مما يحرر الشركاء الميسرين ويفرّغهم لدعم الشركاء المستفيدين من المنح بطريقة مماثلة.



## الداعمون المباشرون

**وصف موجز:** منظمات مصممة لتوفير تمويل مرّن، إلى جانب أشكال أخرى من الدعم غير المالي، مباشرةً إلى الأفراد، المنظمات، المجتمعات، الشبكات أو الحركات التي تقوم "بالعمل". حددنا الفئات الفرعية التالية: الصناديق النسوية التقاطعية، الصناديق التي تقودها المجتمعات المحلية، المؤسسات المجتمعية (الخيرية)، التمويل الجماعي، صناديق العضوية والشبكات، وفي بعض الحالات، الممولون الخيريون من الشمال العالمي/الأقلية العالمية. تشمل الميزات الرئيسية ما يلي:

- **عمليات تقديم الطلبات:** تختلف هذه العمليات حسب الجهات الممولة، ولكن هناك ميزتان مشتركتان هما أنّ المجموعات التي تتلقى التمويل غالبًا ما يُطلب منها أن تكون ذاتية القيادة من قبل الدوائر التي تنوي إفادتها، وأنّ طلبات التمويل الخطية (التي عادةً ما تكون مطلوبة ولكن ليس دائمًا) تميل إلى أن تكون خفيفة وسهلة. في الواقع، يُنظر إلى مرحلة تقديم الطلبات على أنها بداية لعملية بناء العلاقة والثقة، حيث يتوصل الممولون إلى فهم أولويات شركائهم المحتملين واحتياجاتهم في الحصول على المنح.
- **عمليات اتخاذ القرار:** يميل الرعاة والداعمون المباشرون إلى أن تكون لديهم مجموعات استشارية أو إشرافية تمثل المجتمعات المستهدفة. تساعد هذه الهيئات في مراجعة الطلبات واتخاذ القرارات. في بعض الحالات، يطبق الممولون أيضًا نظام تصويت، حيث يمكن للمتقدمين التصويت على طلبات بعضهم البعض، كوسيلة لتعزيز الشبكات.
- **إدارة المنح وإعداد التقارير:** تمّ تصميم هذه العمليات لتكون بسيطة ومرنة قدر الإمكان، وذلك لإعطاء الشركاء المستفيدين من المنح الحرية في السعي إلى تحقيق أهدافهم. ومع وجود إجراءات العناية والتدقيق الواجبة، فإنها تُنفذ بطريقة تعزز الثقة والمساءلة بدلاً من تقويضها. إلى جانب التمويل، يوفّر الداعمون المباشرون أيضًا دعمًا غير مالي، بما في ذلك التدريب، دعم الرفاهية والصحة النفسية، وفرص بناء الحركات.



## الدعاة المُناصرون

**وصف موجز:** المنظمات التي تجمع بين الممولين المرنين وأصحاب العلاقة الآخرين، وتنتج المعرفة، وتدعو إلى التمويل المرن في جميع أنحاء المنظومة التمويلية. حددنا الفئات الفرعية التالية: شبكات التمويل المرن، الدعاة ومُنتجو المعرفة. تشمل الميزات الرئيسية ما يلي:

- **تمويل الممولين:** لا يمول الدعاة المُناصرون عادةً شركاءهم المستفيدين من المنح، ولكن العديد منهم يقدمون تمويلًا للممولين المرنين للمساعدة في تطوير المنظمات وعملية التعلم، بما في ذلك من خلال منح التعلم من الأقران.
- **التأثير:** يوفر الدعاة المُناصرون مساحات رئيسية لتعزيز التأثير بين الأقران، خاصة بين الممولين الثنائيين وفي الحقل الخيري الأكثر تقليدية.



## المجربون

**وصف موجز:** المنظمات التي لا تعمل بالكامل كمقولة مرنة، ولكنها نجحت في إنشاء قنوات تمويل مرنة، منفصلة وأمنة – إما من خلال التمويل المباشر مثل الداعمين المباشرين، أو غير المباشر على غرار بُناة الجسور. من خلال هذه القنوات، يمكن للمجربين تمكين تدفق تمويل أكثر مرونة في بيئة تمويل تقليدية. حددنا الفئات الفرعية التالية: صناديق المنظمات غير الحكومية الدولية في الشمال العالمي/الأقلية العالمية؛ دعم الماخين الثنائيين لصناديق النساء؛ تمويل برامج الماخين الثنائيين؛ تمويل الماخين الثنائيين على مستوى السفارات؛ صناديق الماخين المشتركة. تشمل الميزات الرئيسية ما يلي:

- **خيارات مختلفة:** لا توجد ميزات هيكلية قياسية مشتركة بين جميع المجربين، نظرًا إلى أنّ كل ممول يستفيد من فرص محددة عند ظهورها، وبالتالي فإنهم أحرار في اعتماد جوانب من نموذجي الداعمين المباشرين أو بُناة الجسور.
- **التصميم:** غالبًا ما يجري المجربون مشاورات مع خبراء للمساعدة في تصميم قناة أو آلية تمويل مرنة. من خلال ذلك، غالبًا ما يكون هناك مجال للتفاوض، على سبيل المثال بشأن القدرة على استخدام أموال لتغطية التكاليف الأساسية بدلًا من المشاريع.
- **المرونة في التجريب:** تحديًا لكون المجربين يصنفون تمويلهم على أنه "تجريبي"، فإنهم غالبًا ما يتمكنون من تأمين درجات عالية من الحرية لشركائهم المستفيدين من المنح، على سبيل المثال من خلال توفير تمويل مباشر وأساسي ومتعدد السنوات.



## المساهمون

الجهات المانحة الحكومية الثنائية والجهات الفاعلة الخيرية التي تقدم إسهامات للجهات الممولة المرنة.

## الداعمون المباشرون

### التعريف

تمويل الأفراد والمجتمعات وإمدادهم بالموارد مباشرة، بالاستعانة بآليات صنع القرار الخاصة بهم.

### أمثلة

صناديق الحركات النسوية: Women's Fund Asia, AWDF, Mama Cash, FRIDA, Fondo Semillas

الصناديق المعنية بالمجتمعات ADD International, Global Green Grants, ACT Ubumbano

المؤسسات الخيرية المجتمعية: GFCF, Tewa, KCDF

نموذج العضوية: NEAR, CIVICUS التمويل الجماعي

## بناء الجسور

### التعريف

تمويل الأفراد والمجتمعات وإمدادهم بالموارد من خلال الشركاء الميسرين الأقرب من سياقهم.

### أمثلة

الشراكات المحلية: صندوق العمل المحلي لمنظمة "بيس دايركت"، GlobalGiving

الشركاء الميسرون: Adeela (السودان)، LEGASI (نيجيريا)، Hive (باكستان)، مركز الاستعداد للكوارث (CDP)

## الدعاة المناطرون

### التعريف

حشد الجهات الممولة والدعوة لاعتماد نهج أكثر مرونة.

### أمثلة

شبكات الممولين: Prospera, Rede Comuá, EDGE funders

المنظمات المعنية بالمناصرة: The Share Trust, Radical Flexibility Fund

## المجربون

### التعريف

لا تُصنف كجهات ممولة مرنة، لكنها نجحت في إنشاء قنوات تمويل مرنة منفصلة، سواء بشكل مباشر أو من خلال شركاء.

### أمثلة

جهات تقليدية: صناديق المنظمات الدولية غير الحكومية، وبرامج الماخين الثنائيين (مثل وزارة الخارجية الهولندية ووزارة الخارجية والتنمية البريطانية)، وتمويل السفارات.

## إرشادات بشأن اختيار نموذج تمويل مرن

★ إذا كان لديك المال والرغبة في توجيهه بمرونة، ولكن ليس لديك البنية التحتية اللازمة لتوزيع التمويل على الشركاء المستفيدين النهائيين (بشكل مباشر أو غير مباشر)، نوصي بأن تصبح مساهمًا من خلال توفير التمويل الأساسي وسوى ذلك من أشكال الدعم للداعمين المباشرين وبناء الجسور.

### الخصائص المطلوبة:

- الالتزام الداخلي بدعم نظام التمويل المرن في منظومة التأمين الشاملة.
- القدرة على تفويض مسؤوليات صنع القرار إلى ممولين أو مالحين آخرين موثوق بهم.

★ إذا كان لديك بنية تحتية ناضجة لمنح المنح والموارد اللازمة للتفاعل المباشر والعميق مع الشركاء، نوصي بتبني نموذج الداعمين المباشرين.

### الخصائص المطلوبة:

- رؤية جريئة وطويلة الأمد لتمويل ودعم الأشخاص والمنظمات العاملين في الخطوط الأمامية بشكل مباشر.
- التزام تنظيمي رفيع المستوى بالتمويل المرن.
- عمليات وإجراءات داخلية تقلل البيروقراطية في التمويل إلى الحد الأدنى المطلوب لضمان مساءلة قوية.

★ إذا كانت لديك فلسفة تنظيمية تدعم التمويل المرن ولكنك تسعى إلى تقوية المنظومة الشاملة للدعم المحلي والوطني للتمويل المرن بدلاً من التمويل المباشر، نوصي باعتماد نموذج بناء الجسور من خلال التعامل مع شركاء ميسرين قريبين من المجتمعات في المناطق التي ترغب في تمويلها.

### الخصائص المطلوبة:

- شبكة قوية من الأشخاص والمنظمات في البلدان أو المواقع التي ترغب في تمويلها.
- التزام تنظيمي رفيع المستوى بالتمويل المرن.
- عمليات داخلية تتيح لك منح الشركاء الميسرين حرية التمويل كما يرون مناسبًا.

★ إذا لم تكن ممولًا بنفسك ولكنك شغوف بتعزيز نماذج وأساليب التمويل المرن ودعمها، نوصي بأن تكون من الدعاة المناصرين (أو شريكًا مع شبكات قائمة).

### الخصائص المطلوبة:

- ثقافة داخلية وروح من المشاركة والأفقية في مقابل المنافسة والإدارة من أعلى إلى أسفل.
- مهمة تنظيمية لدعم الممولين الآخرين في مهمتهم للتمويل المرن.
- القدرة على بناء الثقة مع الممولين والمهارات اللازمة لدعمهم في التمويل المرن.

## توصيات محددة للماخين الثنائيين من الشمال العالمي/الأقلية العالمية والممولين الخيريين

1. بدلاً من إعادة اختراع العجلة، قم بتمويل أولئك الذين لديهم بالفعل آليات مرنة قائمة. هؤلاء الفاعلون يملكون العلاقات والبنية التحتية والثقافة التنظيمية التي تدعم التمويل المرين.
2. تبدأ المرونة بالانفتاح على أداء الأمور بأسلوب مختلف والاستماع إلى كيفية تأثير عملياتك على أولئك الذين من المفترض أن يستفيدوا في النهاية من تمويلك. كن فضولياً واجتث عن طرق إبداعية للتخلي عن السيطرة على الشروط والقيود. أعد تقييم استعدادك للمخاطرة حتى تتمكن من استنباط بيئة مواتية داخل مؤسستك تدعم التمويل المرين.
3. شارك في عمليات المساءلة المتبادلة من خلال الاخرراط في مبادرات مثل تحدي تحويل الجهات الماخة التابع لمنظمة CIVICUS،<sup>1</sup> تقرير تقييم الممولين،<sup>2</sup> ومؤشر الإنصاف العرقي.<sup>3</sup> من خلال ذلك، تأكد من بلوغ روح التمويل المرين أعلى المستويات في مؤسستك.
4. ادع زملاءك واحشدهم وعبئهم لتبني التمويل المرين بصورة جماعية. شارك تجربتك مع التمويل المرين والممارسات الجيدة المستقاة من تلك الأمثلة لتطبيع إمكان حدوث المخاطر، التكيف والتأقلم، والمحادثات حول الشلطة داخل نطاق تأثيرك.

★ إذا لم تكن لديك البنية التحتية التمويلية أو الفلسفة التنظيمية اللازمة، ولكنك ترى فرصة للتمويل المرين، نوصي بأن تُصبح من المجربين مع رؤية طويلة المدى للتبني الكامل لأحد النماذج المذكورة أعلاه.

### الخصائص المطلوبة:

- القدرة على الحصول على موافقة مجلس الإدارة أو القيادة التنفيذية/العليا لتبني صندوق تمويل مرين وأمن منفصل.
- رغبة المنظمة في التجربة وتحمل مخاطر محدودة من أجل معرفة ما هو ناجح في التطبيق.
- عمليات لتبادل هذه الدروس عبر المنظمة لزيادة الموافقة على التمويل المرين بمرور الوقت.

<sup>1</sup>CIVICUS. Donors Transformation Challenge.

متوفرة على: <https://www.civicus.org/index.php/donor-transformation-challenge>

<sup>2</sup>Peace Direct، يُنشر عام 2026

<sup>3</sup>مؤشر الإنصاف العرقي. متوفر على: <https://www.theraciaequityindex.org/> [تم الاطلاع عليه في 5 كانون

الأول/ديسمبر 2025].



