

الملحق الرابع

الاستثمار في جمع الأموال من الأفراد

الخلفية – لماذا الاستثمار في جمع الأموال من الأفراد؟

- 1 في عام 2025، تواصل الاحتياجات الإنسانية الارتفاع في حين ينخفض التمويل الحكومي. وقد دفع هذا الاتساع في الفجوة البرنامج ومنظمات إنسانية أخرى إلى تقليص المساعدات والتركيز على الاستجابة للأزمات الأكثر إلحاحاً. وفي هذا السياق، تزداد أهمية الدعم المقدم من القطاع الخاص، ولا سيما من الأفراد. وتتوفر مساهمات الأفراد تمويلاً منا حاسم الأهمية يمكن البرنامج من الاستجابة حيثما تكون الاحتياجات أشد، والحفاظ على العمليات الحاسمة في بيئه تمويل محفوفة بالتحديات. ولمواصلة تسخير إمكانات جمع الأموال من الأفراد، يلزم استثمار بقيمة 20 مليون دولار أمريكي لعام 2026 باعتباره الشريحة الثانية من استثمار متعدد السنوات بقيمة 100 مليون دولار أمريكي للفترة من 2025 إلى 2030.
- 2 ويمثل الاستثمار في جمع الأموال من الأفراد تحولاً استراتيجياً رئيسياً للبرنامج، إذ يمكن المنظمة من توسيع قاعدة جهازها المانحة وزيادة نسبة التمويل المرن الذي تتلقاه. وتبلغ نسبة مساهمات الأفراد المرن بالكامل 30 في المائة، وهي نسبة أعلى من نسبة المساهمات المقدمة من الجهات المانحة التقليدية للبرنامج.¹ وسيدعم هذا الاستثمار أيضاً ترسيخ إنتاج مواد إعلامية دينامية من عمليات البرنامج الميدانية، مما يساعد على توفير سردية أكثر جاذبية للجهات المانحة المحتملة. ويوفر جمع الأموال من الأفراد مصدر إيرادات مستقرًا نسبياً ويمكن التنبؤ به، ولا سيما من خلال التبرّعات المنتظمة، التي تكون أقل عرضة للتقلبات السياسية أو قيود الميزانية مقارنة بالتمويل المقدم من مؤسسات. ومع وجود بنية تحتية قابلة للتوسيع قائمة على "الأدوات الرقمية أولاً" وإمكانية الوصول إلى سوق عالمية لم تستغل إلى حد بعيد بعد، يوفر جمع الأموال من الأفراد مرونة عالية وإمكانات قوية للنمو، مما يمكن البرنامج من الاستجابة بفعالية أكبر لاحتياجات الناشئة.
- 3 ويمثل التمويل المقدم من الأفراد وكيانات القطاع الخاص في جميع أنحاء العالم جزءاً متزايداً من إجمالي التمويل الذي تجمعه المنظمات في القطاعين الإنساني والإلحادي. وبالنسبة للبرنامج ونظرائه²، ساهم الأفراد بما مجموعه 11.5 مليار دولار أمريكي في عام 2024، أي ما يعادل 60 في المائة من إجمالي الإيرادات من القطاع الخاص. وعلى الرغم من هذا النمو القياسي، يشكل جمع الأموال من الأفراد في البرنامج سوى 1.3 في المائة من إجمالي سوق تبرّعات الأفراد، مما يعني أن هناك إمكانية كبيرة لتحقيق مزيد من النمو.
- 4 واستثمر البرنامج منذ عام 2020 في بناء نموذج فريد لجمع الأموال مباشرةً من الجمهور، باستخدام القنوات الرقمية أساساً. ويتسم هذا النموذج بالقدرة على تعبئة ما يصل إلى 1.3 مليار دولار أمريكي في الفترة بين عامي 2025 و2030، شريطة تأمين استثمارات إضافية.
- 5 ومن خلال أول استثمار قدره 20 مليون دولار أمريكي لعام 2025، يعزّز البرنامج جهوده لتوسيع قاعدة الجهات المانحة المنتظمة من الداعمين الذين سيوفرون للبرنامج إيرادات موثوقة سنة بعد أخرى. ويوسّس التوسيع في أسواق جديدة وقنوات جديدة – من خلال الإعلانات التلفزيونية، وتجربة جمع الأموال مباشرةً في خمس أسواق، والتسويق عن طريق الهاتف – لقاعدة كبيرة من الداعمين الذين يوفرون إيرادات مرننة ومستدامة. وفي إطار هذه الاستراتيجية، نجح البرنامج في تأمين مساحات إعلانية مجانية من منصات إعلانية كبيرة، مما ضاعف بدرجة كبيرة جهوده للتواصل والتوعية من دون أي تكلفة إضافية. ويمضي البرنامج في المسار الصحيح نحو تحقيق المستوى المستهدف المحدد بمبلغ 138 مليون دولار أمريكي في مقتراح الاستثمار لعام 2025.

¹ البرنامج. 2025. التمويل المرن لعام 2024: التقرير السنوي عن تأثير الموارد المرن.

² بيانات من المنتدى الدولي لقيادات جمع التبرّعات، وهو مجموعة تضم 18 منظمة دولية عاملة في القطاعين الإنساني والإلحادي.

-6 وسيستخدم الاستثمار الثاني البالغ 20 مليون دولار أمريكي أساساً لزيادة حضور البرنامج في القنوات الرقمية والقنوات التقليدية القائمة - قنوات التواصل الاجتماعي الرائدة، والإعلانات التلفزيونية، وجمع الأموال المباشرة في الأسواق ذات العائدات الأعلى، والتسويق عن طريق الهاتف - مع التوسيع في أسواق جديدة، وتحقيق المستوى الأمثل لتطبيق الأجهزة المحمولة وتجربة الداعمين الذي يستخدمون شبكة الإنترنت. وسيتيح هذا الاستثمار أيضاً للبرنامج زيادة شراكته مع الجمعيات الوطنية، والعمل على تأمين أدوار أقوى في الأسواق الكبيرة، وتوسيع نطاق مشاركته مع الجهات الخيرية.

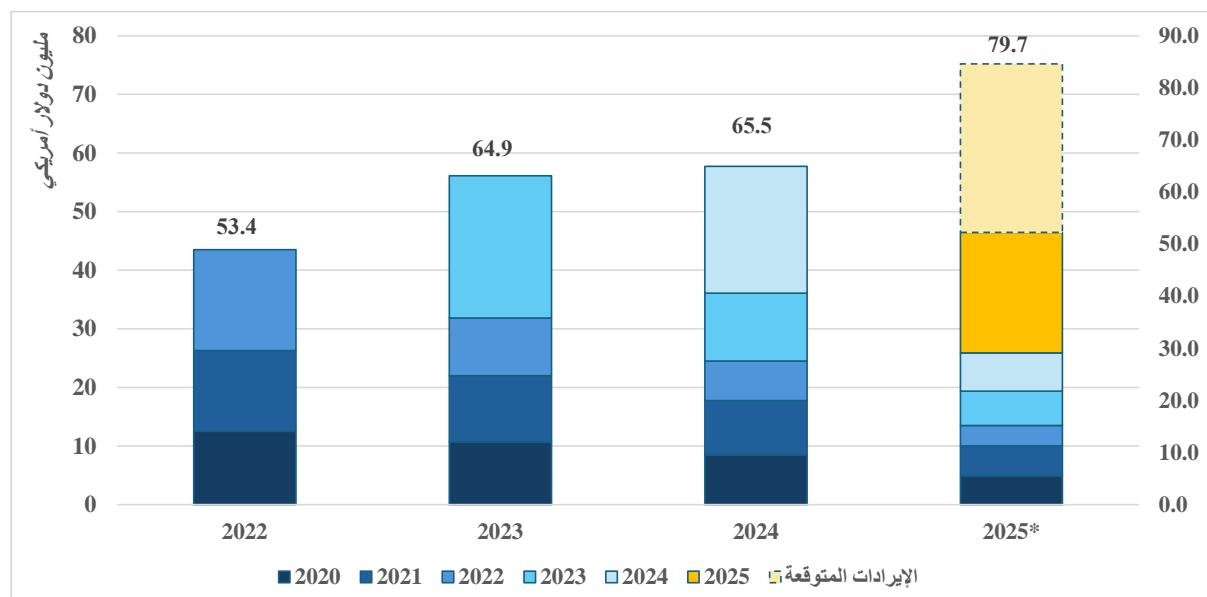
-7 وفي النصف الأول من عام 2025، أجرت شركة Bain & Company الاستشارية استعراضاً مجانياً للاستراتيجية الحالية لجمع الأموال. وأشار الاستعراض إلى أن توقعات الإيرادات التي وضعتها شركة Bain كانت متماشية مع طموح البرنامج المتمثل في تحقيق إيرادات تراكمية قدره 1.3 مليار دولار أمريكي من خلال تبرّعات الأفراد بحلول عام 2030. وأظهر التوسيع في عام 2025 أن هناك إمكانات كبيرة غير مستغلة بعد، ولا سيما من خلال زيادة التواجد على القنوات الرقمية.

توقعات الإيرادات وأداؤها

-8 يُظهر أداء البرنامج في جمع الأموال من الأفراد في عام 2025 نمواً قوياً ومجالاً كبيراً لمزيد من التنمية. فبحلول نهاية عام 2025، أسرفت جهود جمع الأموال من الأفراد عن إيرادات بلغت 69 مليون دولار أمريكي، ما وضع البرنامج على مسار قوي لتحقيق المستوى المستهدف المحدد بمبلغ 138 مليون دولار أمريكي لعام 2025.

-9 وبعد استقطاب الداعم، تزداد "قيمة الدائمة" - أي المساهمة التراكمية التي يقدمها سنة بعد سنة خلال فترة ارتباطه بالبرنامج. ويقتصر تكبد تكاليف الاستقطاب على السنة الأولى، مما يسفر عن عائدات إجمالية أعلى مقارنة بالتبرّعات التي تقدم لمرة واحدة. ويقدم المتبرّع المنتظم خلال ثلاث سنوات ما متوسطه 421 دولاراً أمريكيًا، أي أكثر من أربعة أضعاف 100 دولار أمريكي التي يقدمها المتبرّع لمرة واحدة. وتستمر القيمة التراكمية للداعمين المنتظمين في الارتفاع طوال فترة ارتباطهم بالبرنامج، كما هو موضح في الشكل (م)-رابعاً-1. ويبين الشكل كيف استمرت مجموعات الداعمين في الفترة بين عامي 2020 إلى 2025 في التبرّع لسنوات بعد المشاركة الأولى. وتشمل البيانات إيرادات البرنامج فقط، ولكن يلاحظ نمط مماثل في منظمات أصدقاء البرنامج. وتشمل بيانات عام 2025 الإيرادات المتوقعة من التبرّعات حتى نهاية السنة.

**الشكل (م)-رابعاً-1: إيرادات البرنامج من جمع الأموال من الأفراد، باستثناء منظمات الأصدقاء،
بحسب مجموعة الداعمين المستقطبين، 2022-2025 (بملايين الدولارات الأمريكية)**



نهج البرنامج في إنشاء برنامج ناجح ومستدام

- 10- سيجري الحفاظ على نمو برنامج جمع الأموال من الأفراد من خلال نهج إعادة الاستثمار، حيث يُعاد استثمار جزء من الأموال المجمعة من الأفراد في أنشطة جمع الأموال في المستقبل.
- 11- يخصص البرنامج ما يتراوح بين 5 و29 في المائة من كل تبرع من الأفراد لتغطية مصروفات التسويق والمصروفات التشغيلية في المستقبل. ونظراً لزيادة الإيرادات من جمع الأموال من الأفراد، من المتوقع أن تزداد الأموال المتاحة لإعادة الاستثمار كل عام في الفترة بين عامي 2025 و2030، من 103 ملايين دولار أمريكي في حالة عدم توافر استثمارات إضافية، إلى 217 مليون دولار أمريكي إذا تحققت الاستثمارات الإضافية المتوقعة. وينشأ عن ذلك تأثير مضاعف، إذ لا تقتصر كل مساهمة على دعم العمليات الفورية فحسب، بل تسهم أيضاً في استقطاب داعمين جدد.

الميزانية

- 12- سيُخصص معظم مبلغ الاستثمار المطلوب، وهو 20 مليون دولار أمريكي، لتعزيز النموذج الرقمي العالمي الذي أثبت فعاليته من خلال نشر إعلانات في البلدان الرئيسية وبسبعين لغات مختلفة، مع التركيز على استقطاب داعمين منتظمين. وسيتم استخدام جزء صغير من الاستثمار لتحقيق الاستخدام الأمثل للأدوات والتكنولوجيا اللازمة لجمع الأموال وتتوسيع الشراكات.
- 13- وبحلول نهاية يوليو/تموز 2025، كان قد تم استخدام 97 في المائة من المبلغ المخصص لعام 2025، وهو 20 مليون دولار أمريكي. وبشكل إجمالي، أنفق البرنامج ما مجموعه 23 مليون دولار أمريكي، بما في ذلك أموال إعادة الاستثمار، بحلول يوليو/تموز 2025. وفي الفترة بين عامي 2020 و2024، استثمر البرنامج ما مجموعه 122 مليون دولار أمريكي وحقق إيرادات قدرها 463 مليون دولار أمريكي للبرنامج، ويمثل ذلك عائداً كبيراً على الاستثمار.

الجدول (م)رابعاً-1: لمحة عامة عن الميزانية للفترة 2025-2030 (بملايين الدولارات الأمريكية)

2030	2029	2028	2027	2026	2025	
10	15	15	20	20	20	الاستثمار من الجزء غير المخصص من الصندوق العام
52	47	38	31	26	22	إعادة الاستثمار (الإيرادات المحتجظ بها)
62	62	53	51	46	43*	التمويل الإجمالي المتاح
49	49	41	39	35	32	ميزانية الأسواق والقنوات، بما في ذلك وسائل الإعلام
2	2	2	2	2	2	ميزانية التكنولوجيا
11	11	10	10	9	9	الميزانية التشغيلية
62	62	53	51	46	43	الميزانية الإجمالية

ميزانية الأسواق والقنوات: تغطي أساساً تكاليف وسائل الإعلام – الإعلانات في وسائل التواصل الاجتماعي، والإعلانات التلفزيونية، والقنوات المباشرة (وجه)، وتکاليف الوكلاء المسؤولة عن نشر الإعلانات في بعض وسائل الإعلام.

ميزانية التكنولوجيا: تغطي التكنولوجيا المستخدمة في تطبيقات الأجهزة المحمولة ومنصات التبرع عن طريق شبكة الإنترنت.

الميزانية التشغيلية: تغطي أساساً تكاليف الموظفين والتکاليف ذات الصلة التي تسهم في استقطاب المانحين واستبقاءهم.

* تتضمن وفورات من السنوات السابقة.

الاستثمارات من الجزء غير المخصص من الصندوق العام للفترة 2027-2030 هي استثمارات إرشادية مرهونة بالأداء ونحوها التمويل.

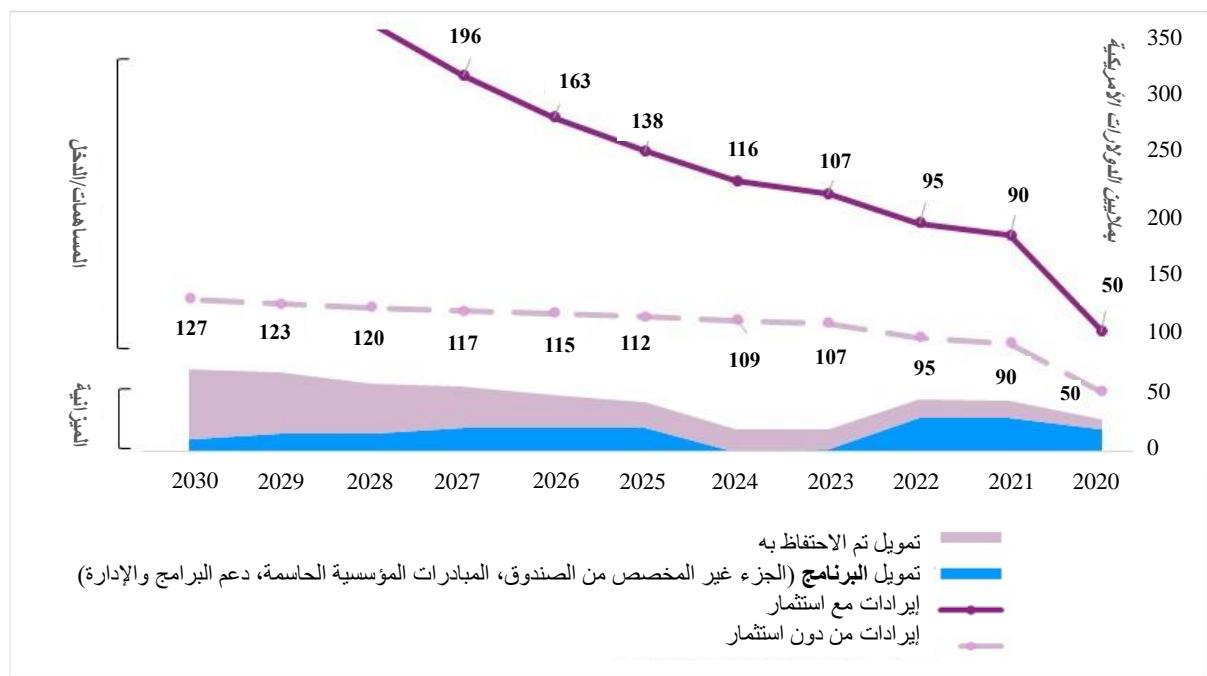
العائد على الاستثمار

- 14- في عام 2024، بلغت حصيلة جمع الأموال من الأفراد 116 مليون دولار أمريكي، حُصص منها 21 مليون دولار أمريكي لبرنامج جمع الأموال، بما في ذلك الاستثمارات في وسائل الإعلام والبنية التحتية وتكاليف كشوف الرواتب.

- 15- وفي غياب أي استثمارات إضافية، يُتوقع أن يدرّ نموذج جمع الأموال من الأفراد ما مجموعه 714 مليون دولار أمريكي في الفترة بين عامي 2025 و2030. وأنباء هذه الفترة، سيكون قد حُصص مبلغ 103 ملايين دولار أمريكي لإعادة الاستثمار في برنامج جمع الأموال.

- 16- ومع استثمار قدره 100 مليون دولار أمريكي خلال الفترة نفسها، جرى صرف 20 مليون دولار منها في عام 2025 وبُطّل 20 مليون دولار لعام 2026، واستناداً إلى نتائج المرحلة السابقة من برنامج جمع الأموال من الأفراد والنصف الأول من استثمار عام 2025، من المتوقع أن يتقدّم مبلغ إضافي قدره 602 مليون دولار أمريكي، ليُرتفع مجموع الإيرادات إلى 1.3 مليار دولار أمريكي. ومع استثمار 100 مليون دولار أمريكي في جمع الأموال من الأفراد، يُتوقع أن يستقر تدفق الإيرادات للبرنامج عند نحو 300 مليون دولار أمريكي سنوياً.

الشكل (م)-رابعا-2: برنامج جمع الأموال من الأفراد:
الآثار المتوقعة لزيادة الاستثمار مقابل عدم الاستثمار، 2020-2030



كيف يمكن قياس النجاح؟

- 17- تُركَّز مؤشرات الأداء الرئيسية للبرنامج في ما يتعلق ببرنامج جمع الأموال على إجمالي الأموال التي تجمع سنوياً. وتعد هذه المقاييس حاسمة لتقدير فعالية جهود البرنامج في جمع الأموال وتوسيع قاعدة داعميها. ومن المتوقع أن يسفر استثمار 20 مليون دولار أمريكي، إلى جانب مبالغ إعادة الاستثمار، عن إيرادات إجمالية قدرها 163 مليون دولار أمريكي في عام 2026، مع زيادات على النحو الموضح في الشكل (م)-رابعا-2.

» واعتباراً من 31 تموز/يوليو 2025، تمكن البرنامج من استقطاب أكثر من 64 000 متبرّع من تنظيم من أصل الهدف المنشود وهو 82 000 متبرّع في عام 2025، مما عزّز الأساس للحفاظ على استمرارية الإيرادات ومرؤتها. ويتمثل الهدف الطويل الأجل في زيادة حصة الإيرادات المتحصل عليها من المتبرعين المنتظمين من 37 في المائة في عام 2025 إلى أكثر من 50 في المائة في عام 2028 وما بعده.

» مؤشر الأداء الرئيسي الأول: إيرادات جمع الأموال - 163 مليون دولار أمريكي في عام 2026.

» مؤشر الأداء الرئيسي الثاني: النسبة المئوية للتمويل المرن بالكامل - 30 في المائة.

الجدول (م)-رابعا-2: برنامج جمع الأموال من الأفراد أهداف مؤشرات الأداء الرئيسية، 2030-2025						
2030	2029	2028	2027	2026	2025	مؤشر الأداء الرئيسي
304	279	236	196	163	138	الإيرادات من جمع الأموال من الأفراد (بملايين الدولارات الأمريكية)
30	30	30	30	30	30	النسبة المئوية للتمويل المرن بالكامل