

الجهات المانحة والمنظمات الوسيطة: مراجعة ذاتية وتوجيهات لحوار أكثر فعالية

ورقة رقم - 2

سلسلة العمل المشترك نحو الأثر الجماعي

2024

النهضة العربية للديمقراطية والتنمية
Arab Renaissance for Democracy & Development

مقدمة

هذه هي ورقة الإحاطة والتأمل الثانية التي نُصدرها حول الوكالات الوسيطة، وهي تساهم في التأمل النقدي المستمر في قطاع المساعدات. خضعت سلوكيات وكالات المعونة الدولية التي تعمل كوكالات «وسيط» لتمير التمويل إلى الجهات الفاعلة المحلية والوطنية للتدقيق، نظراً للالتزامات الدولية بدعم الجهات الفاعلة المحلية والوطنية وتعزيزها على نحو أفضل.¹ وتعمل عدة منظمات غير حكومية دولية على تطوير سياساتها الخاصة بـ«محلّية العمل الإنساني» و«الشراكة»، و«مكافحة العنصرية» و«إنهاء الاستعمار» في بعض الأحيان.

تتناول الورقة الأولى بعنوان «المنظمات الوسيطة تحت دائرة الضوء. لماذا؟» معنى الوكالة «الوسيط» والأسباب التي تدفع «الجهات المانحة الرئيسية» أو «شركاء التمويل» إلى استخدامها. إن معظم المنظمات التي تلعب دور الوساطة فيما يخص أموال المساعدات هي منظمات دولية، ولكنها قد تكون وطنية كذلك، كشفت الورقة الأولى أيضاً عن الآلية التي تضيف بها الوكالات الوسيطة القيمة إلى الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية التي تمرر إليها المنح الفرعية إضافة إلى إساءة استخدام سلطتها ضدها أيضاً. كما ذكرت أن المنظمات الوسيطة تتخذ عدة خيارات حول طريقة تعاملها مع دورها في «الوساطة»: فهل تنظر إلى نفسها على أنها مجرد أدوات تنفيذية لخطط الجهة المانحة، فتمارس الضغط على الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية للامتثال لتلك الخطط؟ أم هل ترى بأنها في المقام الأول داعم للجهة الفاعلة المحلية والوطنية يقاوم مطالب الجهة الممولة غير المجدية؟ هل ترى بأنها بمثابة وسطاء يحاولون إدارة، إن لم يكن حل، التوترات والتناقضات بين أفكار الجهة المانحة ومتطلباتها وأفكار الجهة الفاعلة المحلية والوطنية وقدراتها؟ هل ترغب في الحفاظ على دور الوساطة هذا جراء كونه نموذج أعمال صالحاً يمنحها قدرًا كبيراً من السلطة والموارد؟

نظراً لاستمرار الجهات المانحة للمساعدات في استخدام الوكالات الوسيطة، تركز الورقة الثانية هذه على ما يمكن للجهات المانحة وما يجب عليها فعله للتأكد من استخدام الوكالات الوسيطة المسؤول للسلطة الممنوحة لها، إضافة إلى سعيها نحو إقامة شراكات عادلة مع الجهات المحلية والوطنية المستفيدة من المنح الفرعية، وعملها، قصداً، نحو تغيير الأدوار مع تولى الجهة الفاعلة الوطنية والمحلية المزيد من أدوار القيادة. وتتألف الورقة من ثلاثة مكونات:

- دليل عملي للمحادثات يمكن للجهات المانحة استخدامه على نحو استباقي مع المنظمات التي تعتزم تمويلها، والتي ستقدم بدورها منحاً فرعية إلى جهات فاعلية وطنية ومحلية (أخرى).²
- دعوة الجهات المانحة الرئيسية إلى نقد الذات بخصوص تأثير سلوكياتها على كيفية قيام المنظمة الوسيطة بهذا الدور: تكون متطلبات الجهة المانحة في بعض الأحيان من النوع الذي يُصعب على المنظمة الوسيطة لعب دور داعم وتمكيني حقيقي للشركاء/المستفيدين المحليين والوطنيين من المنحة الفرعية.
- الإجابة على سؤال يتعلق باحتمالية أن يكون التواصل المباشر ملائماً بين الجهة المانحة الرئيسية والجهة الفاعلة المحلية والوطنية التي تتلقى التمويل منها عبر الوسيط.

وتلقي الموجزات الضوء على التقارير والدراسات المتاحة، غير أنها تركز كذلك، وبشدة، على الارتباطات المستمرة التي تصل مبادرة التوجيه العالمية مع الجهات المانحة المؤسسية، والوكالات الوسيطة، والجهات المحلية والوطنية المستفيدة من المنح الفرعية التي تقدمها الوكالات الوسيطة.

محادثات الجهات المانحة مع المنظمات الوسيطة - وشركائها في التعاون

نظراً لأن الجهات المانحة الرئيسية تتمتع بقدر ملحوظ من السلطة لتخصيص الموارد وتحديد مجالات العمل ذات الأولوية، فثمة حاجة إلى التفكير بطرق استخدام تلك السلطة أو إساءة استخدامها عن قصد أو غير قصد. وتقدم ورقة مبادرة التوجيه العالمية «تشريح السلطة: دعوة للتفكير في استخدام منظماتك للسلطة» (المتوفرة أيضاً باللغتين الفرنسية والإسبانية) إرشادات للتفكير في السلطة بمزيد من المنهجية.

يطرح بعض موظفي الجهات المانحة المؤسسية (بما فيها المؤسسات وربما الشركات التي تمارس مسؤوليتها الاجتماعية) أسئلة من المتلقين المحتملين للمنح التي تقدمها حول كيفية «ارتباطها» بـ«شركائها المحليين». ورغم أهمية هذه المصالح الفردية، ولكن نادراً ما يتم إضفاء الطابع المؤسسي عليها، وقد تكون النقاط المثارة ظرفية وتتناول بعض الجوانب الهامة للجهات الفاعلة المحلية لا كلها. يقدم الملحق الخاص بهذه الورقة مجموعة منظمة من مواضيع المحادثة لتكون مذكرة داعمة لموظفي الجهات المانحة.

في مقدور مثل هذه المحادثات أن تجري على مستوى مقياس الرئاسة الدولية، على سبيل المثال عندما تُقدم جهة فاعلة «تمويلًا أساسياً» مرناً أو مجرد «تمويل للبرامج» مخصص على نحو طفيف للغاية.³ عندها تكون الإجابات ذات طبيعة أكثر عمومية. ومن المؤكد أن المحادثة مطلوبة عندما تُقدم المنظمات الوسيطة مقترحات أكثر تحديداً للجهات المانحة الرئيسية. وليس من الضروري أن تغطي جميع المحادثات جميع الأسئلة -إلا أن المذكرة تساعد في اختيارٍ يميزه مزيد من الوعي فيما يتعلق بالأسئلة التي ينبغي طرحها من عدمه.

ومن الناحية المثالية، تجري المحادثات بحضور شركاء التعاون المحليين. وفي بعض الأحيان، تسعى الوكالات التي تستعد للقيام بدور الوساطة أولاً إلى الحصول على موافقة الجهة المانحة على المقترح قبل الانتهاء من اختيار الجهات المحلية التي ستقوم بإشراكها. يعد عدم الرغبة في رفع سقف التوقعات حتى توفر الثقة الكافية في كون التمويل متاحاً اعتباراً مشروعاً، ولكن ذلك يعني أيضاً عدم إشراك الشركاء/المستفيدين المحتملين من المنحة الفرعية من الجهات الفاعلة المحلية والوطنية في عمليات التصور والتصميم الأولي للعمل المقترح، والمحادثات الاستطلاعية مع واحد أو أكثر من الممولين المحتملين. وقد تأتي «الحلول» العملية لهذا الوضع على النحو التالي:

- في حال عدم الانتهاء بعد من اختيار الجهات المحلية والوطنية المتعاونة، فما يزال بإمكان الجهة المانحة اقتراح أن تكون الجهات التي يتم النظر فيها جزءاً من المحادثة، إذ سيساعد ذلك الجميع على رؤية احتمال وجود أوجه تكامل ومكمنها، وما إذا كانت تلك الجهات مهتمة بالعمل معاً.
- إذا لم يكن أحدهم قادراً على المشاركة وجاهياً، فحاول إشراكه عبر الإنترنت أو قم بإجراء المحادثة بأكملها عن بعد لإعطاء الجميع فرصاً متساوية.
- إذا لم تكن هناك جهة فاعلة محلية أو وطنية قيد النظر، ففقد يكون السبب في ذلك هو أن الوكالة الدولية تناقش أولاً مذكرة مفاهيمية مع الجهة الممولة، عندئذ قد يغدو من الواجب مواصلة جزء من المحادثة بمجرد تأكيد الجهات المتعاونة. ويجب أن يحدث ذلك قبل الانتهاء من الإجراء المشترك المقترح وتثبيته تعاقبياً. وهذا ما يمارسه على سبيل المثال برنامج التنمية والحماية الإقليمية في الأردن ولبنان الذي يستخدم صندوقاً مشتركاً بين عدد من الجهات المانحة المؤسسية لا تُديره الأمم المتحدة، بل فريق تتعاقد معه إحدى هذه الجهات المانحة.

لاحظ أنه مع إجراء بعض التعديلات على الصياغة، فقد تلهم ورقة الأسئلة مراجعات منتصف المدة والتقييمات النهائية.

«لن تعرف الجهات المانحة إذا ما كانت التزاماتها توضع موضع التنفيذ إلا إذا خصصت وقتاً
للتحدث معنا وسماع تجربتنا الحية في الشراكة مع منظماتها الوسيطة»

الجهات المانحة الرئيسية: الوعي الذاتي النقدي لطرق تمكين الوساطة الإيجابية أو تقييدها

إذا ما أرادت منظمة وسيطة دعم جهة فاعلة محلية ووطنية وتعزيزها فيما يتماشى مع الالتزامات العالمية المُتَّهَد بها، فيتعيَّن على الممولين أن يعترفوا ويُدرِّكوا على نحو ناقد بأن سلوكياتهم ومتطلباتهم قد تعمل على تمكين ذلك أو تقييده. وفيما يلي بعض الأمثلة:

1. بعض ممارسات الممولين التي تُمكن من إقامة شراكات عادلة وأدوار وسيطة بناءً: «الجهات الفاعلة» التي تعمل أيضاً كـ«شركاء»

التمويل الجيد

- التمويل طويل الأمد الذي يسمح بتطوير شراكات أعمق (بما في ذلك مع الجهة المانحة) وتفاهات متبادلة أقوى. ويمكن للتمويل طويل الأمد أن يكون كذلك أحد العوامل التي تُمكن من تحقيق فعالية أكبر وتأثير أعمق ربما.
- التكاليف المناسبة وتغطية التكاليف الأدوار التي يُتوقع من المنظمات الوسيطة القيام بها، والتكاليف الأساسية للجهات الفاعلة المحلية.
- قيام الجهات المانحة بتمويل الجهات الفاعلة الوطنية مباشرة، والسماح لها بالاستفادة من الشركاء الدوليين وتمويلهم في الجوانب التي ترى أنهم يُضيفون قيمة فيها. (قد يكون هذا تطوراً يمرور الوقت، وذلك كحالة كورونا ميامار للتضامن الاجتماعي (KMS) وتروكير (Trócaire) في ميامار بتشجيع من أطراف دولية ثالثة ودعمها، بما في ذلك صندوق قُطري إنساني في المملكة المتحدة)⁴

القدرة على التكيف الذاتي

- استخدام الإدارة القائمة على النتائج كحافز لتركيز العقول على الأهداف ولكن بدعمها بمراجعات منتظمة لنظريات التغيير والممارسات الإجرائية للإدارة التكيفية في الوقت المناسب. ومن هذا المنظر، تُصبح الإدارة القائمة على النتائج مرجعاً لمكافأة استمرار الملاءمة والفعالية بفضل التعديلات المناسبة في الوقت المناسب، بدلاً من القيد الذي يمنع التكيف، وأحياناً قد يكون جذرياً، عندما يتطلب التعلم أثناء العمل و/أو السياق المتغير ذلك، وسيطلب هذا توفيقاً وثيقاً بين موظفي الجهة المانحة من إدارات التمويل والشؤون القانونية والبرامج - مع بقاء فعالية البرنامج الهدف الأساسي⁵.
- بكل تأكيد في الأوضاع المتقلبة والتي لا يمكن التنبؤ بها، اتباع ممارسات الرصد والمراجعة والتقييم المناسبة لمثل هذه السياقات، أي الرصد والتقييم والتعلم للممارسات التكيفية (MEL4AP).
- غالباً ما تُشكل عملية صنع القرار اللامركزية القريبة من سياق التشغيل عامل تمكين للتكيف المناسب. تحتاج الجهات المانحة الرئيسية إلى تفويض الموارد وعملية صنع القرار إلى موظفي السفارات على سبيل المثال، ممن يتمتعون بالمهارات المناسبة، بما في ذلك الفهم العميق للسياق والكفاءات العلائقية. وقد تمتلك المؤسسات فرداً واحداً أو عدداً قليلاً من الأفراد الموثوق بهم لمتابعة الأوضاع عن كثب على مستوى الدولة أو المنطقة.

تخفيف العبء الإداري

- قيام موظفي الجهات المانحة باستخدام معرفتهم واتصالاتهم في إدارتهم للمساعدة في التقليل من المشاكل العملية التي تصعب على المنظمات الوسيطة (والجهات المستفيدة من منحها الفرعية/شركائها) القيام «بما هو صحيح» في الوقت المناسب، أو حل هذه المشاكل.
- تحقيق التناغم والتوافق بين الجهات المانحة، على الأقل الجهات المانحة للتدخل ذاته، لتخفيف العبء الإداري على المنظمات الوسيطة، أي على الجهات المستفيدة من منحها الفرعية تالياً، وهو العبء الذي يقلل من فعالية الإجراءات من حيث التكلفة، إلى جانب التقليل من قابليتها اللازمة للتكيف.

تقاسم المخاطر

- مشاركة الجهات المانحة الرئيسية في تقييمات المخاطر والفرص المتاحة للجهات الفاعلة المختلفة في سلسلة التعاون. فهي تساهم في الوقاية الاستباقية من المخاطر، والاستعداد لإدارة هذه المخاطر كما تتحمل جزءاً من تكاليف الحوادث «غير الناجمة عن الخطأ»⁶. وتوفر التمويلات ذات الجودة الأفضل شروطاً أفضل لتقاسم المخاطر مقارنة بشروط المنح المخصصة على نحو مفرط والتي تعاني نقصاً في مرونتها.

التماسك الداخلي للجهة المانحة

- يشترك موظفو الإدارات المختلفة في الجهة المانحة الرئيسية في فهم المصطلحات الرئيسية مثل «النتائج»، و«الفعالية»، و«الأثر» و«نظريات التغيير» و«النتائج» واستخدامها. كما أن لديهم فهماً واقعياً لـ«النتائج» التي يمكن توقعها خلال إطار زمني محدود، في سياق يضم جهات فاعلة نافذة وعوامل قوية، والتي لا تملك تلك الجهات التي تمولها سوى القليل من السيطرة والتأثير عليها. ويعني هذا كذلك الوعي بمدى سطحية «النتائج السريعة» للمشاكل المعقدة والمتجذرة وعدم ديمومتها.⁷

الموظفون ذوو المهارات الجيدة في العلاقات

- استناداً إلى فهم أن التعاون الفعال لا يعتمد على العقود التي تحدد الأدوار والمسؤوليات وحسب بل يعتمد أيضاً وكثيراً على الاتصالات الاستباقية الواضحة والانسجام بين المسؤولين الرئيسيين في المنظمات المتعاونة. ولا تكون للعلاقات الجيدة أولوية على العمل الفعال وذو الصلة ولكن غالباً ما تؤثر العلاقات السيئة على جودة العمل وفعاليتها.
- وعي موظفي الجهة المانحة الرئيسية بسلطتهم، ومكانتهم والحرص على استخدامها بشكل مسؤول وعدم الإساءة في ذلك.
- التعاطف والانتباه للضغوط التي قد يعيشها كل منهم، في بيئات صعبة وخطيرة في بعض الأحيان، مع أعباء العمل الثقيلة الواقعة على كاهلهم.
- موظفو الجهات المانحة الرئيسية الذين يطلبون صراحة إفادة راجعة من المنظمات الوسيطة (وأولئك المستفيدين من المنحة الفرعية/الشركاء) حول تقييد متطلباتهم أو كونها ذات نتائج عكسية للإجراءات ذات الصلة والفعالة التي تُدار مخاطرها بشكل جيد حتى.

2. بعض ممارسات الجهات الممولة التي قد تضع ضغوطاً كبيرة على المنظمة الوسيطة

متطلبات الامتثال المفرطة

- العقود التي تُبرمها الجهات المانحة مع المنظمات الوسيطة والتي تتطلب امتثالاً ومساءلة مكثفين «تصاعدياً»، ما يجعل من الصعب للغاية على المنظمات الوسيطة الدولية إقامة شراكات عادلة في صنع القرار مع الجهات الفاعلة الوطنية والحفاظ عليها.
- الحفاظ على متطلبات الامتثال التي لم تعد ملائمة للسياق، مع تعريض الجهة الفاعلة المحلية والوطنية والأشخاص المتضررين الذين تخدمهم لخطر متزايد أيضاً.⁸
- تجدر الملاحظة أيضاً كيف أن مصطلح «الامتثال» يمثل تعبيراً متشدداً عن أوجه عدم المساواة في القوة. ومن وجهة نظر العلاقات، فإن المحادثة الأكثر إيجابية ستكون من حيث المسؤوليات المشتركة والفردية للوكالات المتعاونة ومتطلبات المساواة الخاصة بكل منها.

التشدد المفرط

- التخطيط المفرط للنتائج (والميزانية)، لاسيما في المواقف المتقلبة ذات الدرجة العالية من عدم اليقين، وانخفاض سيطرة جهة التدخل وبالتالي عدم وجود علاقات سببية مباشرة أو خطية (ينطبق ذلك على سبيل المثال على أعمال السلام في النزاع المستمر) و/أو الالتزام بتحقيق النتائج على النحو المحدد في العقد حتى وإن كان الوضع متغيراً إلى حد كبير، الأمر الذي لا يترك أي مجال للإبداع المشترك والابتكار، والتكيف خاصة. وقد يؤدي هامش الاختلاف بنسبة 10% في بنود الميزانية إلى تمكين بعض التكيف، إلا أنه لن يكون كافياً إذا ما كان السياق المتغير على نحو ملحوظ كبير يتطلب تعديلات أكثر جذرية. كما قد يعني حدوث تأخير إداري في الموافقة على التغييرات الأكثر جذرية أن وقتها لم يعد مناسباً ما يعني فعالية أقل.

النقل الكامل للمخاطر

- النفور الشديد من المخاطر العالية (الذي قد يكون غير واقعي في العديد من السياقات أو بالنسبة لأنواع عديدة من التدخلات)، بحيث يتم نقل جميع المخاطر من الجهة المانحة الرئيسية إلى المنظمة الوسيطة التي ستكره بدورها المخاطر جداً وتنقل المزيد من هذه المخاطر إلى الجهات المستفيدة من المنحة الفرعية بما يفوق قدرتها على التعامل معه، وتفرض شروطاً إشرافية متعددة تجعل من الصعب للغاية القيام بما هو صحيح في الوقت المناسب. وقد تكون النتيجة النهائية استخدام نسبة عالية جداً من أموال المنحة للسيطرة بدلاً من تمكين الإجراءات ذات الصلة بالمشكلة.

عدم كفاية الموارد للقيام بالأدوار الوسيطة

- تنطوي الوساطة، مع قدرتها على إضافة القيمة ولكن فرض سيطرتها المتوقعة أيضاً (لا على التمويل وحده بل على الجودة أيضاً) على تكلفة. تحتاج المنظمات الوسيطة، كما هو الحال بالنسبة للجهات الفاعلة المحلية والوطنية والجهات المانحة الرئيسية نفسها، إلى بنية تحتية فعالة للعمل (مثل المكاتب، والطاقة، والاتصال بالإنترنت والحواسيب والبرمجيات الحديثة والقدرة على التنقل وما إلى ذلك)، والتي يجري توفير «رسوم إدارية» لها عادة ما تتراوح بين 6% و14% من ميزانية المنحة. كما تحتاج إلى عدد كافي من الموظفين المؤهلين لأداء أدوارهم. وكلما فرضت الجهة المانحة الرئيسية المزيد من المتطلبات الإدارية وطلبت المزيد من البيانات والمعلومات، ارتفعت تكاليف الوساطة. وتمثل الممارسة العامة التي تتبعها وكالات المعونة الدولية في عدم توفير رسوم إدارية مماثلة ومرنة للجهات الفاعلة المحلية والوطنية المستفيدة من المنحة الفرعية، ما يؤثر على قدرة الجهة الفاعلة المحلية والوطنية على تطوير منظماتها، وعلى تحسين صحتها المالية كذلك.⁹ كما يعني ذلك عدم تحقيق معظم مدخلات «تعزيز القدرات» باستثناء عائد ضئيل على الاستثمار. وإن مثل هذا الاستخدام للجهة الفاعلة المحلية والوطنية بوصفها عمالة رخيصة أمر غير مبرر، ولكن إجبار المنظمات الوسيطة على تقاسم الرسوم الإدارية الخاصة بها دون تقليص العبء الإداري والرقابي عنها إلى الحد الذي لا تتمكن فيه من تغطية تكاليفها الخاصة ليس هو الحل في مثل هذه الحالة.
- المطالبة بتمويل مماثل مبالغ فيه من المنظمات الوسيطة. لن يقوم سوى عدد قليل من الجهات المانحة بتمويل 100% من الميزانية المقترحة؛ إذ تطلب العديد منها تمويلاً مماثلاً بنسبة تتراوح بين 10% و20% من مصدر آخر يتعين على المنظمات الوسيطة العثور عليه بعد ذلك. وهذا ليس بالأمر السهل دائماً، فقد لا تكون الجهات المانحة المؤسسية الأخرى على استعداد للتوافق مع المقترح الذي قبلته الجهة المانحة الأولى بعد المناقشة. وقد يصبح العثور على نسبة أعلى من التمويل المماثل، لعقد متعدد السنوات، تحدياً كبيراً حتى بالنسبة للمنظمات الوسيطة ذات العلاقات الجيدة والقدرات العالية في جمع الأموال.¹⁰

التوقعات غير المتسقة وغير الواقعية

- يخلق عدم الاتساق في أوجه الفهم واللغة المستخدمة بين موظفي الجهات المانحة الرئيسية حول «النتائج» و«الفعالية» و«الأثر» و«نظرية التغيير» أو حول كنه التوقعات الواقعية بشأن «النتائج»، ضمن قيود الموارد والتحديات السياقية، في المقام الأول مشاكل للمنظمات الوسيطة.

تفضيل «المغلغات الكبيرة»

- تعاني العديد من الجهات المانحة الرئيسية من نقص في الموظفين إلى حد ما. وبصرف النظر عن الضغوط التي يسببها هذا الأمر على موظفيها، فإنه يؤدي كذلك إلى تفضيل استخدام المنظمات الوسيطة التي يمكنها تقديم «مغلغات كبيرة» أيضاً، أي مبالغ كبيرة في عقد واحد. ومن المتوقع بعد ذلك أن تقوم تلك المنظمة الوسيطة بتشغيل برامج كبيرة، ربما مع عدد كبير من الجهات المستفيدة من المنحة الفرعية/الشركاء، ما قد يؤدي إلى إرهاق المنظمة الوسيطة. كما يعمل ذلك ضد مصلحة المنظمات الوسيطة الأصغر حجماً التي قد تفضل القيام بعمل دقيق وتكفي مع الجهات المستفيدة من منحتها الفرعية/شركائها، وهو ما يكون مطلوباً في الغالب في المواقف المعقدة ذات الديناميكيات المختلفة في مناطق محلية مختلفة (على سبيل المثال سيادة القانون، والأعمال المتعلقة بالحوكمة والحد من النزاعات). كما تخلق ممارسات «الكبير جميل» حوافز للمنظمات الوسيطة حتى تنمو، بحيث تأخذ قدراً أكبر من الأموال التي يجب أن تذهب إلى الأشخاص الذين جُمعت باسهمهم. ومن ثم تصبح الوساطة جزءاً من نموذج الأعمال الذي يتم الحفاظ عليه بدلاً من نقله إلى جهة فاعلة محلية أو وطنية لتتولى المزيد من الأدوار، والمسؤوليات والقيادة.

هل يمكن أن تكون هناك محادثات مباشرة بين الجهات المانحة الرئيسية والجهة الفاعلة المحلية والوطنية من دون منظمة وسيطة؟

كثيراً ما طالبت الجهات الفاعلة الوطنية بالمزيد من التواصل المباشر مع الجهات المانحة الرئيسية لأنها تُدرك تماماً سيطرة المنظمات الوسيطة الدولية على الخطاب في كلا الاتجاهين. ومن ناحية أخرى، تتساءل الجهات المانحة الرئيسية عن مدى ملاءمة إجراء اتصالات مباشرة من دون المنظمة الوسيطة - أليس هذا غير عادل وربما يعد إشارة غير مناسبة لانعدام الثقة في المنظمة الوسيطة؟

لا ينبغي أن يشكل هذا الأمر معضلة: ففي أي مواقف توجد فيها تباينات كبيرة في القوة، يغدو من المناسب الاستماع إلى الأطراف المعنية معاً ولكن على نحو منفصل أيضاً. ويُعتبر «الخوف»، سواء أكان مبرراً أم لا، عنصراً مشتركاً في العديد من ما تُسمى «الشراكات» بين الوكالات الدولية (وربما المنظمات الوسيطة الوطنية كذلك)، والجهات المستفيدة من منحتها الفرعية، لاسيما عندما تكون الجهة الفاعلة المحلية

والوطنية معتمدة مالياً إلى حد كبير على ذلك التدفق النقدي المحدود. وغالباً ما يؤدي مبدأ «لا تعض اليد التي تُطعمك» إلى قدر كبير من الرقابة الذاتية وأحياناً إلى «الثناء» المبالغ فيه على المنظمة الوسيطة. وثمة الكثير من حالات رد الفعل العنيف ضد قادة الجهات الفاعلة المحلية والوطنية الذين يتسمون بالحزم الشديد ويوجهون النقد لسلوكيات المنظمة الوسيطة.¹¹

الممارسة المعتادة:

ولذلك، وكممارسة معتادة، ينبغي على موظفي الجهة المانحة الرئيسية التعامل مع المستفيدين من المنحة الفرعية بالشراكة مع المنظمة الوسيطة، وبصورة منفصلة كذلك. على سبيل المثال، لا يُلزم أن يكون موظفو المنظمة الوسيطة متواجدين طيلة الوقت وفي كل محادثة أثناء «الزيارات الميدانية» - ليس مع الجهات الفاعلة المحلية والوطنية المستفيدة من منحتها الفرعية/شركائها، ولا مع «المستفيدين» المقصودين. وهذا لا يختلف عن إجراء محادثات مع النساء دون حضور الرجال، أو مع الأطفال دون حضور البالغين. فأنت تحاول تهيئة الظروف للأشخاص للحديث بصراحة. أما إذا اعترضت منظمة وسيطة على هذا وأصرّت على التواجد، فإن هذا يدل على مستوى محدود من الثقة ويثير تساؤلات عما يُقلقها فعلاً؟

تُصح الجهات المانحة كذلك بالتخطيط لإجراء محادثات سنوية مجدولة ومنظمة مع الجهة الفاعلة المحلية والوطنية التي تمّولها بشكل مباشر أو غير مباشر وذلك للاستماع إلى آرائها مباشرة، ولإشراكها عن قصد في تطوير استراتيجيتها القُطرية، والسياسات العالمية ومراجعتها وتقييمها.

كما تُصح الجهات المانحة الرئيسية بإدراج أسئلة عن جودة علاقات التعاون في المراجعات المستقلة لمنتصف المدة أو تقييمات المراحل المتأخرة، أو حتى التكليف بالقيام بمثل هذه التقييمات بوصفها موضوعاً رئيسياً.

التعامل مع التوترات:

يجب أن تكون الجهة المستفيدة من المنحة الفرعية قادرة على الوصول إلى الجهات المانحة الرئيسية عند نشوء توترات في العلاقة مع المنظمة الوسيطة، وقد يكون هذا هو الملاذ الأخير عندما تشعر الجهة الفاعلة المحلية والوطنية بأنها قد حاولت غير أنها أخفقت في حل المسألة بشكل بناء مع المنظمة الوسيطة مباشرة؛ فهي في نهاية المطاف تعمل بأموال الجهات المانحة الرئيسية، التي يُعتبر التعاون البناء بالنسبة لها متطلباً للتنفيذ الفعال. وبالتالي فإن جودة العلاقة هي مسألة مصلحة مشروعة للجهات المانحة الرئيسية؛ إذ ودون إمكانية التواصل بشكل مباشر، ففي مقدور المنظمة الوسيطة تأطير أي مشكلة بطريقة تضع كامل اللوم على الجهة المستفيدة من المنحة الفرعية - وهو ما قد يُعتبر إساءة استخدام للسلطة.

ومن الأمثلة التي توصلنا إليها من خلال تحقيقاتنا أن إحدى الجهات الفاعلة المحلية والوطنية واجهت حالات تمكنت فيها من رفع مشكلة خطيرة حصلت مع ضابط الاتصال التابع لها في المنظمة الوسيطة إلى مديره والتمكن من معالجة المشكلة من قبل ذلك المدير، فضلاً عن حالات أخرى لم تصل فيها الجهة الفاعلة إلى أي نتيجة وتمكنت من تحريك ضابط الاتصال التابع لها في إدارة الجهة المانحة الرئيسية للتحقيق في الموقف وحله بشكل منصف وبناء. ولكن ذلك كان ممكناً بسبب العلاقة الشخصية مع موظف الجهة المانحة الرئيسية (على مستوى الدولة) واستعداده الشخصي لتحمل هذه المسؤولية، لا بسبب سياسة وآلية أكثر هيكلية في إدارة الجهة المانحة الرئيسية لجمع الملاحظات وربما الشكاوى، بما في ذلك حول العدالة المتصورة أو عدمها من جانب المنظمة الوسيطة.

ويتعلق مثال آخر بموظفي الجهة الفاعلة المحلية والوطنية الأعضاء في «المجلس الاستشاري» لصندوق مشترك، والذين تعرضوا للاستبعاد على نحو ممنهج إلى حد ما من القرارات العامة من قبل مدراء الصندوق والأعضاء الدوليين في «المجلس الاستشاري». ولم يكن هناك فهم صريح أو آلية واضحة تسمح لهم بلفت انتباه الجهات المانحة الرئيسية التي ساهمت في الصندوق المشترك إلى هذا الأمر الذي وعندما لفت انتباه إحدى الجهات المانحة، فقد رأت بالتأكيد بأنه يثير قلقاً مشروعاً وأنها ستقوم بالتحقق منه.

مرة أخرى، عندما توجد توترات في علاقة ما، فمن العدل الاستماع إلى جميع الأطراف المعنية كل على حدة. عندما تكون هناك مشكلة داخل الأسرة، فإن الأطراف الخارجية ستتحديث أيضاً مع الأطفال على انفراد؛ وعندما تكون هناك توترات كبيرة بين معلم وطالب، فيجب على السلطات المدرسية الاستماع إلى كلا الجانبين. وإذا لم يكن لدى الجهة المانحة الرئيسية طاقم العمل أو الموظفون المناسبون للقيام بهذا، فيمكنها استدعاء طرف ثالث لمحاولة «التوسط» في تلك العلاقة للتوصل إلى وضع أفضل، ما ينطوي على الاستماع إلى الأطراف على حدة.

باختصار، فإن التفضيل المعلن هو بالتأكيد أن تتحدث كل الأطراف المعنية مع بعضها البعض، مع إدراك أنه وفي حالات علاقات القوة غير المتكافئة، فقد لا يشعر الجميع بالثقة الكافية للحديث صراحة، وبالتأكيد ليس حول المسائل الخاصة بالتعاون. وإن المحادثات الثنائية، التي تجري دورياً كممارسة روتينية، وبالتأكيد عندما تكون هناك توترات، ليست منصفة وحسب ولكنها ضرورية. ثمة تركيز كبير في القطاع على إنشاء آليات قوية للملاحظات والشكاوى من أجل المساءلة، ويجب أن ينطبق هذا على سلسلة الشراكة أيضاً.

ملحق: دليل المحادثات للجهات المانحة مع المنظمات الوسيطة

تُعد هذه مذكرة داعمة تُستخدم بطريقة عملية؛ أي من خلال اختيار الأسئلة الأكثر ملاءمة للموقف المحدد واستعراضها بطريقة منظمة نسبياً مع البقاء على وعي بالأسئلة التي تختارون عدم طرحها.

قد تقدم إحدى المنظمات أسبأباً لعدم رغبتها في هذه اللحظة في العمل مع «شركاء»، أو لمَ قد لا يكون التعاون في هذه اللحظة «عادلاً» إلى حد كبير. وقد تكون مثل هذه الحجج مقنعة في ظروف مختلفة. يكمن الهدف من المحادثة في إبراز هذه الحجج حتى يصبح بالإمكان استعراض جودتها ومراجعتها بعد مرور (س) من الوقت لمعرفة ما إذا كانت ما تزال صالحة في ظل الظروف المتغيرة.

1. طريقة التدخل

إذا اقترحت وكالة دولية إجراءً معيناً ينطوي على التنفيذ المباشر حصرياً أو في معظمه:

- منذ متى وأنتم تعملون في هذا السياق؟ وعلى هذه المسألة؟
 - لماذا (ما زلت) تنفذون الكثير من الإجراءات مباشرة؟ ولماذا يحدث هذا الأمر فيما يتعلق بهذه المسألة أو في هذا الموقع؟
 - إذا كان سيتم تنفيذ معظم الإجراءات المقترحة على نحو مباشر، فلماذا يتم تنفيذ جزء صغير منها بالتعاون مع جهة فاعلة محلية أو من قبلها؟ (هل هذا مجرد تظاهر بأن الوكالة تعمل على تفعيل التزام محلية العمل الإنساني؟)
 - إلى متى ستستمررون في التنفيذ المباشر (في هذا السياق، فيما يتعلق بهذه المسألة)؟ متى ترون أنفسكم تتحولون إلى دعم الجهات الفاعلة المحلية وتعززها للعمل على هذه المسألة وكيف ترون ذلك؟
 - هل لديكم سياسة تنظيمية في هذا الشأن؟ هل هي جزء من استراتيجية بلدكم؟ أين وصلتكم الآن في هذا الشأن؟
- في العموم، لكل منظمة وسيطة والجهة الفاعلة المحلية والوطنية المتعاونة معها:
- منذ متى وأنتم تعرفون بعضكم البعض؟ كيف تعرفتم على بعضكم البعض؟ منذ متى وأنتم تتعاونون معاً؟ (إذا كانت هناك تعاون قائم منذ فترة طويلة، هل تطور إلى تعاون أكثر توازناً/إنصافاً، أم هل لم يكن هناك سوى تغيير طفيف في العلاقة الهيكلية بمرور الوقت؟)

2. تحديد التدخل وتصميمه. (فيما يتعلق بالمذكرة المفاهيمية، يتم تكرار هذه العملية للمقترحات الأكثر تفصيلاً)

من شارك في:

- تحليل المشكلة (يتجاوز وضع البرامج الهيكلية «تقييم الاحتياجات»)؟ هل شاركت جميع الوكالات المتعاونة؟ وأصحاب المصلحة الرئيسيون الآخرون؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فلماذا -ومتى سيحدث ذلك؟
- تحديد أهداف النتائج، وفي تصميم نهج التدخل؟ (كالمذكور أعلاه)
- تحديد نظرية (نظريات/فرضيات) التغيير، و/أو افتراضات ومؤشرات الإطار المنطقي؟ (كالمذكور أعلاه)
- تحديد الميزانية الكلية، وبنود الميزانية الفردية؟ (كالمذكور أعلاه) هل سيكون هناك استثمار للوقت من قبل الجهة المستفيدة من المنحة الفرعية والتي لا تغطيها الميزانية حالياً، على سبيل المثال حضور الاجتماعات، والتعليق على مسودات الأوراق، والرد على استفسارات الاستشاريين وما إلى ذلك؟
- تفصيل خطة العمل؟ هل هي واقعية، بالنظر إلى السياق الأوسع، ولكن أيضاً في ضوء قدرات الوكالات المتعاونة وأعبائها؟

3. المساهمات ذات القيمة

أنتم تنوون التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك. هل يمكننا أن نستعرض بشكل أكثر تحديداً القيمة ذات الصلة بهذا الهدف التي يضيفها كل طرف منكم إلى هذا التعاون؟ دعونا نفكر في «القيمة» معناها الأوسع، لا بالمعنى النقدي لها وحسب، وفي ضوء ما يتطلبه الأمر في هذا السياق لتحقيق هذا الهدف. قد يشمل ذلك في بعض الأحيان قيمة لا يسهل التعرف عليها مثل الفهم العميق لديناميكيات القوة السياسية والأوسع نطاقاً في بيئة معينة؛ والعلاقات مع المسؤولين الرئيسيين والوصول إليهم؛ والفهم العميق للتجارب السيئة السابقة التي مرت بها مجموعة من أصحاب المصلحة، وكيف يمكن أن يدفعهم ذلك إلى اتخاذ موقف من الشك والريبة وما إلى ذلك.

(يمكن أن يقدم هذا فكرة عما إذا كان التعاون قائماً على تكامل مُدرِك، وإلى أي درجة، أكثر من كونه استخداماً فعالاً للجهة الفاعلة المحلية والوطنية).¹²

4. الأدوار والمسؤوليات

- هل لديكم (لدينا) تفاهم مشترك متفق عليه حول الأدوار والمسؤوليات التي يتحملها كل طرف منا في سلسلة التعاون هذه؟ من الذي قرر ذلك وكيف، ومن الطرف الذي كانت آراؤه أكثر تأثيراً في ذلك القرار؟
- هل تشعر الجهات المستفيدة من المنح الفرعية (أو أعضاء الاتحاد) بالارتياح حيال الأدوار والمسؤوليات التي تم تكليفها بها - كذلك حتى لو بدا أنها تقوم في الغالب بدور «التنفيذ» لا «التوجيه» و«الإدارة».
- هل ينبغي أن تظل الأدوار والمسؤوليات كما هي طوال مدة التعاون؟ هل نريدها أن تتطور؟ ما الذي سيجعل ذلك ممكناً؟
- ما هي «خطة الانتقال» (الوسيط) التي قمتم بوضعها (وليس بالضرورة أن تكون خطة «انسحاب»، بل غالباً ما تكون الخطوة التالية هي تولي الجهة الفاعلة المحلية والوطنية للأدوار والمسؤوليات التي كانت تضطلع بها الوكالة الدولية سابقاً، والتي ما تزال قادرة على إضافة قيمة من خلال دورها الداعم). ما هو الإطار الزمني المقصود؟ (إذا كان مفتوح المدة، فقد يظل على مستوى «النوايا الحسنة»).

5. المخاطر عبر سلسلة التعاون

- هل يمكننا مناقشة نطاق المخاطر التي قد يتعرض لها كل طرف منا أثناء التعاون؟ من الذي يكون معرضاً بشكل كبير للمخاطر ولأي نوع منها؟ كيف نضمن أن تدابير الحدّ من المخاطر التي يتخذها كل طرف منا على حدة لا تزيد من المخاطر التي قد يتعرض لها طرف آخر؟ أين نتقاسم المخاطر أو من يتحمل مخاطر معينة نيابة عن الآخر؟ أين سيحدث نقل مستمر للمخاطر؟ كيف سنتعامل مع عواقب حادث ما زال يحصل حتى لو اتخذنا جميعنا جميع الاحتياطات المعقولة، ومن سيتحمل ماذا؟¹³
- هل يمكننا وضع مصفوفة شاملة للمخاطر تعكس المخاطر المختلفة التي يتعرض لها كل طرف منا، والتي يمكننا مراجعتها دورياً؟
- إذا كنا نجري هذه المحادثة الآن معكم فقط، أيتها المنظمة الوسيطة، فنحن نحتاج منكم لاحقاً إلى إجراء المحادثة ذاتها مع الجهات المستفيدة من منحتكم الفرعية. ولكن نرغب في أن نبقي على علم بهذا وأن نجتمع لاحقاً جميعنا في صورة متعاونين لمراجعة المخاطر عبر سلسلة التعاون بيننا.

6. الشفافية

- من الذي يطلع على الميزانية بالكامل، ومن الذي يطلع على مجمل مساهمات الجهات المانحة، وكيفية تقاسمها بين الوكالات المتعاونة؟ إذا لم يتم عرض الصورة الأكبر للميزانية على الجهات المستفيدة من المنح الفرعية، فلم لا يحدث ذلك؟

7. طبيعة التعاون (المقصودة)

- ما هي طبيعة التعاون في هذه المرحلة؟ هل التعاون قائم إلى حد كبير على المعاملات؟ هل يُقصد به أن يتطور إلى «شراكة»؟ هل هو «شراكة» بالفعل - ما الذي يجعلكم تقولون ذلك؟
- كيف سيتم اتخاذ القرارات الرئيسية؟ أي منها ستظل السلطة الحصرية للمنظمة الوسيطة، وأي منها السلطة الحصرية للجهة الفاعلة المحلية والوطنية؟ أي القرارات سيتم «التشاور» مع الجهة الفاعلة المحلية والوطنية بشأنها، وأي منها سيتم اتخاذها حقاً بشكل «مشترك»؟



- إذا نظرنا إلى شروط العقود مع الجهات المستفيدة من المنح الفرعية، ما نوع التعاون الذي تعبر عنه هذه العقود؟ إذا كان العقد يحمي بشكل أحادي الجانب مصلحة أحد الطرفين في التعاون، ولا يمكن تغيير هذا بسهولة على مستوى الدولة، فهل يمكن موازنة ذلك عن طريق «اتفاقية شراكة» موثقة تنص على مبادئ وروح التعاون التي نرغب في أن نتعامل بها مع بعضنا البعض؟
- هل ستسمون هذا التعاون «شراكة استراتيجية»؟ لم أو لم لا؟ إذا كانت هذه النية لدى الطرفين، فما الذي يجب أن يحدث بعد ذلك للوصول إلى هناك؟
- هل دارت بينكم محادثة حول «السلطة» في تعاونكم، وما الذي يمكن اعتباره «استخداماً مشروعاً للسلطة» وما الذي يُشكل «إساءة استخدام للسلطة»؟
- هل تخططون لإجراء مراجعة دورية، ليس للعمل المشترك، بل للتعاون الجاري؟ ما مدى تكرار ذلك. كيف سيحدث في الواقع؟
- حتى في «الشراكات» الجيدة، قد تنشأ مخاوف تتعلق بالسلوك -المتصور- للطرف الآخر. دعونا نأخذ بعض الأمثلة الملموسة التي نعلم من التجربة إمكانية حدوثها: كيف تريدون (نريد) أن نتصرف مع بعضنا البعض عندما تنشأ مخاوف جدية؟
- كيف ستقومون (نقوم) بخلق جو نشعر فيه بالارتياح حيال تنبيه بعضنا البعض عندما يطرأ أمر ما من شأنه أن يؤثر على تدخلنا المشترك، أو قد يؤثر على جودة علاقتنا التعاونية؟
- إذا كانت علاقة ما قائمة على التعاملات أو التعاقد البحث من الباطن -الأمر الذي يمكن تبريره، فهل هذا واضح تماماً لجميع الوكالات المتعانة؟ هل نتفق على عدم تسمية هذه العلاقة بـ«الشراكة»؟

8. تمرير صفات تمويل الجهة المانحة ومتطلباتها

- نرغب كمولين في أن يتم الحفاظ على جودة تمويلنا (على سبيل المثال التمويل متعدد السنوات، والمرونة، وإعداد التقارير، وإجراءات التقييم التي تقلل من خطر انقطاع التدفق النقدي) أو تحسينها -ولكن ليس تقليصها- عندما يتم تمرير التمويل عبر المنح الفرعية. هل ستبنون ذلك في ممارستكم؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فلم لا؟
- يتضمن ذلك استرداد التكاليف الداخلية لجميع الجهات المستفيدة من المنح الفرعية (ربما باستثناء الجهات من القطاع الحكومي والخاص). هل ستبنون ذلك في ممارستكم؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فلماذا لا؟
- نرغب في ألا نرى إضافة شروط ومتطلبات إلى تلك التي تأتي مع منحنا إليكم عندما تقومون بتمرير جزء منها عبر المنح الفرعية. هل ستبنون ذلك في ممارستكم؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فما السبب، ما الذي سيختلف؟ هل لا مفر من ذلك؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل تحتاج الجهة المستفيدة من المنحة الفرعية إلى المزيد من الموارد (الموظفين، الكفاءات، الوقت...) للتعامل مع متطلباتكم الإضافية؟

9. الحفاظ على القدرة على التواصل المباشر

- ندرك كمولين الحساسيات المحيطة بخطوط الاتصال الموازية، ولكننا ندرك أيضاً السلطة التي يمكن أن يمنحها التحكم في الاتصالات. لا نريد أن نرى في عقودكم مع الجهات المستفيدة من المنح الفرعية بنوداً تمنعنا من إجراء اتصال مباشر معنا.
- تتمثل ممارستنا الافتراضية من حيث التحدث مع جميع الشركاء في التعاون معاً. ولكننا ندرك كذلك أنه قد تكون هناك تفاوتات هيكلية، وأن سلوك الطرف الأضعف هيكلياً قد يتأثر بالخوف. لذلك فإننا نحافظ بالحق في التحدث، من حين إلى آخر أو إذا دعت الحاجة، مع كل طرف منكم على حدة. هل هذا الأمر واضح؟

10. المساهمة في تعزيز قدرات الجهات المحلية والوطنية

(قدم لنا التأمّل السابق في القيمة التي يمكن لكل طرف المساهمة بها بعض المؤشرات على «قدرات» كل طرف.)

- ما الذي تعتقد كل وكالة متعاونة أنها جيدة فيه، ولماذا؟ (تقدير نقاط القوة، وليس مجرد النظر إلى الفجوات ونقاط الضعف)؟
- ما الذي ترغبون في تعلمه من بعضكم البعض أثناء هذا التعاون؟
- ما الذي ترغبان أو ترغبون جميعكم في تعلمه أكثر معاً أثناء هذا التعاون؟
- كيف يتم التخطيط للتعليم المشترك في تعاونكم؟

إذا كان هناك مكوّن صريح في المقترح يتعلق بـ«تنمية القدرات»:

- من شارك في اتخاذ هذا القرار؟ ويعكس أوليات من؟
- هل هناك هدف واضح؟ هل يتضح لكم من الذي سيتم تطوير قدراته ولماذا، وكيف سيتم تقييم تحقيق الهدف؟ إذا كان التركيز على تحسين كفاءات الموظف الفردية، فهل يقع الهدف ضمن مستوى الوعي أو المعرفة أم المهارة؟ إذا كانت النية تكمن في تعلم مهارة أفضل، فهل سيكون المتعلم قادراً على الممارسة مع مرافقة توجيهية؟
- من الذي يتحكم في الميزانية، ومن الذي يقرر الموارد البشرية للاستعانة بها، والنهج المتبع؟
- إذا كان الجهد يتعلق بالأفراد، فكيف سيتم إضفاء الطابع المؤسسي على هذه الكفاءات الجديدة؟
- هل تم ربط هذا الجهد بالصحة المالية للمنظمة المستفيدة؟ ما هي فرص قدرتها على الاحتفاظ بهؤلاء الموظفين الأكثر كفاءة الآن؟
- إذا كان الجهد موجهاً مباشرة نحو التطوير التنظيمي، فهل يعكس الأولويات الاستراتيجية للمنظمة؟ وإذا كانت هذه الأولويات مختلفة عما تم تصوره في المقترح، فما السبب في ذلك؟

وعلى مستوى أكثر استراتيجية:

- كيف تساهم الطريقة التي صممت بها التدخل وتعتمون العمل معاً من خلالها في تحقيق الهدف الاستراتيجي المتمثل في بناء قدرات جماعية وطنية ومحلية أقوى للتعامل مع هذه تحديات هذه المجتمعات بشكل أفضل؟
- كيف يمكن أن تساهم طريقة تصميم هذا التدخل والتعاون (بشكل غير مقصود) في إضعاف القدرات الوطنية والمحلية (وجعلها أكثر تنافسية)؟

11. إعداد التقارير والاتصالات ومشاركة التقدير

- كيف تنوون التواصل معنا بشأن المسائل الرئيسية (وليس الأمور الروتينية) التي تهتم العمل المشترك أو الجهة الفاعلة المحلية والوطنية؟ بالنسبة لهذه المسائل، هل ستتم الإشارة إلى كل شريك في التعاون تلقائياً في رسائل البريد الإلكتروني؟
- كيف تخططون للتعامل مع التقارير السردية والمالية المرسلّة إلينا (وللجهات المانحة الأخرى)؟ هل سيساهم كل طرف منكم في إعداد التقارير؟
- هل سيطلع كل منكم على النسخة النهائية التي يتم تسليمها لنا كـ SCP ME و«ويوقع عليها»؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فما السبب؟
- هل تنوون أن تكونون صريحين في تقريركم بشأن من قام بماذا، وأن تنسبوا الفضل والتقدير إليه في ذلك؟
- في اتصالاتكم العامة، هل ستشاركون أيضاً التقدير والفضل من خلال ذكر أدوار ومساهمات بعضكم البعض؟ (رهنأً بموافقة الشخص الذي يُذكر اسمه، فالإشارات العامة قد تشكل مخاطرة أحياناً)

مبادرة التوجيه العالمية (GMI) هي خدمة استشارية قائمة على القيم وموجهة نحو الهدف. بعد التعاون داخل المنظمات وفيما بينها ومع أصحاب المصلحة الآخرين، للصالح العام، إحدى كفاءاتنا الأساسية.

إسناد ترخيص المشاع الإبداعي: يمكنك توزيع هذا العمل، وإعادة مزجه، وتعديله والبناء عليه طالما كنت تنسب الفضل إلى مبادرة التوجيه العالمية GMI في إنشاء المحتوى الأصلي.

الاقْتباس المقترح: مبادرة التوجيه العالمية 2024: الوعي الذاتي النقدي ودليل للمحادثات. بيجينس، سويسرا

المراجع

- 1 انظر على سبيل المثال مسار عمل محلية العمل الإنساني للصفحة الكبرى 2020: ملاحظة توجيهية بشأن الترتيبات بين الجهات المانحة والوكالات الوسيطة الفجوة بين النية والعمل. الدور المستقبلي للوسطاء في دعم العمل بقيادة محلية (- Bridging the Intention to Action Gap. The future role of intermediaries in supporting locally-led action)؛ المجتمع المدني في ميامار 2022؛ ورقة موقف بشأن محلية العمل الإنساني ودور الوسطاء (Positioning Paper on Localisation and Intermediary Role)؛ وتحالف تمكين الشراكات 2022 A4EP: مقترح لجنة الوسطاء (Proposition Intermediaries Caucus)؛ ولجنة الوسطاء 2022: نحو الملكية المشتركة: دور الوسطاء في دعم العمل الإنساني بقيادة محلية (- Towards Co-ownership: The role of intermediaries in support locally-led humanitarian action)؛ منظمة بيس دايركت 2023: الأدوار التسعة التي يمكن للوكالات الوسيطة لعبها في التعاون الدولي (The Nine Roles that Intermediaries Can Play in International Cooperation) (ورقة عمل لوزارة الخارجية الهولندية)؛ و بيس دايركت 2023: الأدوار التسعة التي يمكن للوكالات الوسيطة لعبها في التعاون الدولي. تستند هذه الورقة أيضاً إلى التأملات النقدية الرائدة التي أجرتها مبادرة التوجيه العالمية حول هذا الأمر مع جهات مانحة ثنائية.
- 2 تماشياً مع آراء الجهات الفاعلة المحلية والوطنية في مختلف أنحاء العالم، لا تعتبر مبادرة التوجيه العالمية المنظمات غير الحكومية الدولية التي تُسجل في بلد ما كياناً «وطنيّاً» ولكنها تظل جزءاً من تحالف أو اتحاد عالمي، «جهة فاعلة وطنية». ولا ينطبق هذا على الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر.
- 3 على سبيل المثال، أجرت الوكالة الدماركية للتنمية الدولية منذ بضعة سنوات محادثات في الدمارك مع تلك الجهات التي تقدم لها في أحسن الأحوال تمويلًا طفيفاً للبرامج حول الممارسات الجيدة والطموحات المستقبلية في محلية العمل الإنساني والقيادة المحلية.
- 4 انظر تقارير التعلم الثلاثة حول تلك الرحلة: محلية العمل الإنساني عبر الشراكة. التحول نحو البرامج بقيادة محلية في ميامار. تروكير (Trócaire)، المجموعة الإنسانية الاستشارية (HAG)، برنامج المساعدة الإنسانية والقدرة على الصمود (HARP-F). آب/أغسطس 2019، وآب/أغسطس 2020، وكانون الأول/ديسمبر 2020.
- 5 قبل عدة سنوات، عندما اندلعت أعمال عنف داخلي واسعة النطاق في البلاد بعد استقلال جنوب السودان، اتصل موظفو مكتب إحدى الجهات المانحة الرئيسية بالمنظمات غير الحكومية الدولية التي كانت تمويلها هناك عبر عقد متعدد السنوات، ليستفسروا عن التعديلات التي شعروا أنه يتعين على المنظمات القيام بها على الأقل لزيادة مراعاة عملهم للنزاع. ومن المثير للاهتمام أن بعض المنظمات غير الحكومية كانت بالفعل تُفكر بجديّة في هذا الأمر، بينما كانت منظمات أخرى ما تزال في وضع «العمل المعتاد».
- 6 انظر مبادرة التوجيه العالمية 2022؛ وأخيراً. وجهات نظر أكثر ملاءمة بشأن المخاطر وإدارة المخاطر في قطاع المساعدات (At Last. More appropriate perspectives on risk and risk management in the aid sector).
- 7 انظر مبادرة التوجيه العالمية 2021: هل علمت جائحة كوفيد إدارات المعونة شيئاً عن الإدارة التكييفية (Has COVID Taught Aid Administrations about Adaptive Management)؟
- 8 انظر على سبيل المثال مبادرة التوجيه العالمية وRAFT ميامار 2022: محلية العمل الإنساني في ميامار. دعم وتعزيز الجهات الفاعلة في ميامار اليوم وغداً (Localisation in Myanmar. Supporting and reinforcing Myanmar actors today and tomorrow). لبرنامج المساعدة الإنسانية والقدرة على الصمود (HARP-F)، ص. 20-22؛ شبكة الجهات الوسيطة المحلية وشبكة أبحاث ميامار في جامعة ميلبورن 2024: عندما يتسبب الامتثال بالضرر. آثار الأطر الدولية على عمال وأنظمة الإغاثة المحلية في ميامار (When Compliance does Harm. Impacts of international frameworks on local aid workers and systems in Myanmar).
- 9 انظر على سبيل المثال همنتوم 2022: كسر حلقة المجاعة المالية. كيف يمكن للجهات الممولة الدولية التوقف عن محاصرة الجهات المستفيدة من منحها في حلقة المجاعة والبدء ببناء قدرتها على الصمود؟ (Humentum 2022: Breaking the Financial Starvation Cycle. How international funders can stop trapping their grantees in the starvation cycle and start building their resilience).
- 10 على سبيل المثال، تُقدم إحدى الجهات المانحة الرئيسية المؤسسة منحاً منتظمة تصل إلى 3 سنوات، حتى في السياقات غير المستقرة إلى حد ما. لكن جودة ذلك التمويل معرضة للخطر بسبب مطالبات تلك الجهات بتمويل مماثل بنسبة 50%. قد تتمكن المنظمات الوسيطة من العثور على نسبة 50% التكميلية لمدة سنة أو 18 شهراً، ولكنها ستجد صعوبة في ضمان الحصول عليها بشكل عادل لمدة 3 سنوات. وبالتالي، قد تختار المنظمات الوسيطة قبول منحة أصغر مما يمكنها التعامل معه لتضمن قدرتها على الاستمرار في العثور على التمويل المماثل المطلوب، وفي الوقت ذاته تتضاءل «جودة» مثل هذا التمويل الأطول أجلاً.
- 11 انظر على سبيل المثال تحالف تمكين الشراكات 2024 A4EP: الوفاء بالالتزامات. الاستثمار في المنظمات التي تقودها نساء. (Living up to Commitments. Investing in women-led organisations)
- 12 انظر مبادرة التوجيه العالمية 2020: المساهمات القيمة في الشراكات. هل تُجري الحوار (Value Contributions in Partnerships. Are you having the conversation)؟
- 13 انظر مبادرة التوجيه العالمية 2020؛ وأخيراً. وجهات نظر أكثر ملاءمة بشأن المخاطر وإدارة المخاطر في قطاع المساعدات (At Last: More appropriate perspectives on risk and risk management in the aid sector).

 ardd-jo.org

 ArabRenaissance

  ar_renaissance