

# تمويل حرية المجتمع المدني



# جدول المحتويات

## 12

12	أربعة نماذج تمويل مرّن لتحويل السلطة والموارد
13	الداعمون المباشرون
23	بناءة الجسور
30	المجرّبون
36	الدعاة المناصرون

## 40

40	الاستنتاجات والتوصيات
40	ملخّص الخصائص الرئيسية لنماذج التمويل المرّن
43	التوصيات
44	توصيات خاصة للجهات المانحة الثنائية والجهات الممولة الخيرية من دول الشمال العالمي

## 45

45	شكر وتقدير
----	------------

## 3

3	المقدمة: أن الأوان لاعتماد التمويل المرّن، فهو نهج يُطبّقه البعض فعلاً
3	لمحة عامة

## 5

5	التعريفات والنماذج وأبرز الخصائص
5	ماذا يعني التمويل المرّن؟
7	نماذج التمويل المرّن
8	تحديد آثار التمويل المرّن
8	1 : تحصيل الموارد لإتاحة المرونة وضمن أن تحقّق هذه الأخيرة أثرًا أكبر
8	2 : تعدّ المساءلة عنصرًا أساسيًا في التمويل المرّن، أما الخطر الحقيقي فيكمن في عدم الثقة بالشركاء المستفيدين.
9	3 : الدعم المرافق يعزز روح التعاون لا التنافس، ما يسهم في تحقيق قدر أكبر من الاستفادة.
11	4 : يمكن التخفيف من آثار التمويل غير العادل من خلال تعزيز علاقات متكافئة تقوم على الاحترام المتبادل بين الشركاء المستفيدين من المنح والجهات الممولة.

# مقدمة

## أن الأوان لاعتماد التمويل المرين، فهو نهج يُطبّقه البعض فعلاً لمدة عامة

بدأ هذا المشروع البحثي في نهاية العام 2024، على عتبة حقبة جديدة شهدت تحفيزات غير مسبوقة للمساعدات الخارجية أو ما يعرف بالمساعدات الإنمائية الرسمية. وقد أكدت سرعة وحدة هذه التحفيزات الصادرة عن الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، وغيرهما الكثير من الجهات المانحة الثنائية من دول الشمال العالمي،<sup>2</sup> مرة أخرى أن مصادر التمويل الأحادية الموجهة من الأعلى لا يمكن أن تساعد في تفكيك البنى الاستعمارية داخل قطاع التعاون الدولي، ولا في بناء نظام جديد ومنصف.

**إلا أن البديل موجود**، وهو التمويل المرين الذي يتيح للأفراد والمجتمعات الاستجابة لاحتياجاتهم ومواجهة تحدياتهم. ولهذا السبب اخترنا تسمية هذا التقرير "حرية التمويل". ففي الوقت الحالي، تفتقر منظمات المجتمع المدني في عالم الأغلبية/ الجنوب العالمي إلى هامش الحرية اللازم لتصميم العمل الذي تراه ضرورياً لمجتمعاتها وتطويره وتنفيذه. وقبل أكثر من خمسة وعشرين عامًا، نشر الاقتصادي الحائز على جائزة نوبل أمارتيا سين كتابه بعنوان "التمنية كحرية" (Development as Freedom)، الذي قدّم فيه أحد أكثر التعريفات رسوخاً وأهمية لمفهوم "التمنية"، وكتب قائلاً: "التمنية هي الحرية في

أن يعيش الإنسان الحياة التي يجد فيها قيمة". لم يرّسن التنمية على أنها الأشياء التي تُقدم، كالطعام أو التجهيزات الطبية أو الكتب أو البنية التحتية، بل رأى أنها حرية الاختيار والمشاركة ورسم الإنسان لمساره الخاص وتأدية دور فعال في القرارات التي تؤثر عليه. أي أنها باختصار امتلاك الخيارات. كما اعتبر سين أن الفقر يتجسد في غياب تلك الحريات. إذ تُحرّم منظمات المجتمع المدني في عالم الأغلبية/الجنوب العالمي من القدرة على الاختيار بسبب طبيعة التمويل المقدم لها. ولكن ينبغي بالتمويل أن يكون وسيلة للحرر، وأن يمنح المجتمع المدني الحرية والقدرة على اختيار الطريقة التي يواجه بها المشاكل التي يعتبرها ذات أولوية بالنسبة إليه. يتيح التمويل المرين، عند تطبيقه بأفضل شكل، تلك الحرية.

لا تتوفر أي قاعدة بيانات شاملة ترصد حجم التمويل الحالي الذي يُقدم بمرونة. ولكن يمكن استبدالها إلى حد ما بأبحاث أجرتها لجنة المساعدات الإنمائية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في العام 2024، وقد أظهرت أن حوالي 16% من جميع التبرعات الخيرية (غير الحكومية) الموجهة للتنمية كانت غير مقيدة الاستخدام وغير مخصصة لدعم مشروع محدد. كما تبين في الدراسة أن التمويل المرين يُمنح غالباً إلى المنظمات غير

الحكومية في دول الشمال العالمي، في حين أن المنظمات غير الحكومية القائمة في إفريقيا وشرق وجنوب آسيا هي الأقل استفادة منه.<sup>3</sup>

لا ينطلق بحثنا حول نماذج التمويل المرين من "فراغ"، فنحن نرى أن التمويل المرين ضرورة أساسية وبشكل أفضل بديل لأشكال التمويل الجامدة المعمول بها حالياً، وهو مهم لتحويل السلطة والموارد من الشمال إلى الجنوب. لقد اتضحت دوافع (أي أسباب) اعتماد المرونة.<sup>4</sup> وكما أشارت مبادرة "التمويل من أجل إحداث تغيير حقيقي" (Funding for Real Change):

**" تُبَيِّن التقييمات المثبتة أن المنح المرنة متعددة السنوات والقائمة على الثقة لا تقتصر على كونها المدخل الأنسب لبناء شراكات فعّالة مع المستفيدين منها، بل تمثّل أيضاً خياراً ذكياً للجهات المانحة لزيادة الأثر وتعزيز الانتصاف وتقوية المنظمات المستفيدة على المدى البعيد".<sup>5</sup>**

<sup>1</sup>Connective Impact. (2024, يوليو). From Crisis to Collaboration: Reimagining Global Development Beyond Traditional Aid: Breakthrough Brief. متوفر على: <https://www.connectiveimpact.com/blog/from-crisis-to-collaboration-reimagining-global-development-beyond-traditional-aid>

<sup>2</sup>Peace Direct, Adeso, the Alliance for Peacebuilding and Women of Color Advancing Peace and Security. (2021). Time to Decolonise Aid. متوفر على: <https://www.peacedirect.org/time-to-decolonise-aid>

<sup>3</sup>OECD Centre on Philanthropy (2024). No Strings Attached? Making Sense of Flexible Financing in Philanthropy. التنمية. مركز التنمية التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. متوفر على: [https://www.oecd.org/en/publications/no-strings-attached-making-sense-of-flexible-financing-in-philanthropy\\_0264b47f-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/no-strings-attached-making-sense-of-flexible-financing-in-philanthropy_0264b47f-en.html)

<sup>4</sup>Peace Direct and Kantowitz, R. (2015). Radical Flexibility – Strategic Funding for the Age of Local Activism.

متوفر على: <https://www.peaceinsight.org/reports/peacefund> [تم الاطلاع عليه في 12 آب/أغسطس 2025]

## المنهجية

يهدف هذا التقرير إلى توضيح مفهوم التمويل المرين وتقديم مجموعة من الخيارات لجمهور متنوع من العاملين في قطاعي التمويل والتنمية الدولية المهتمين بأساليب تمويل أكثر مرونة. ولا يشكل تقييمًا علميًا لنماذج التمويل، بل هو عرض للنماذج الأربعة للتمويل المرين التي قمنا بتحديدنا، وبعد إجراء مراجعة مستهدفة للدراسات وتحليل الوثائق والمصادر الثانوية التي قدمتها مجموعة واسعة من المنظمات، أجرينا محادثات شبه منظمة مع 19 جهة ممولة وشبكة تعتمد أساليب تمويل متنوعة. كما تحدثنا إلى مشاركين يشغلون مناصب قيادية عليا وآخرين من العاملين في البرامج. أجريت هذه النقاشات عبر الإنترنت وشجعنا المشاركين على مشاركة معلوماتهم ونهجهم المتبع لجهة التمويل المرين، وعلى سرد تجاربهم التي أوصلتهم إلى اعتماد هذه الممارسات. بالإضافة إلى ذلك، أجرينا نقاشًا جماعيًا مركبًا مع من توفر من الشركاء المستفيدين من المنح<sup>6</sup> للاطلاع على تجاربهم المباشرة مع التمويل. وقد تمكننا من خلال هذه الحوارات من توضيح الخطوات التي أدت إلى اعتماد نموذج التمويل المرين، ورسمت شكل تجارب محددة خاصة بالشركاء المستفيدين من المنح، ومكّنت من تعزيز المرونة على المدى الطويل.

## القيود

على الرغم من أن محادثتنا مع الجهات الممولة أمّدت البحث بأفكار قيّمة، إلا أننا ندرك أن العينة المستخدمة كانت محدودة، إذ، أولاً، يتوفر عدد لا يُحصى من آليات التمويل المرين على المستوى العالمي. ولذلك لا يقدم هذا التقرير تغطية شاملة لكل نماذج التمويل المرين، بل يستخدم دراسات الحالات المعروضة لتوسيع نطاق المشاركة في هذا النهج. وثانيًا، وحدهم الشركاء المستفيدين من المنح يمكنهم تقديم شهادة دقيقة حول الفرق الذي أحدثه التمويل المرين في سير عملهم. وبالرغم من أننا تواصلنا مع بعض الشركاء المستفيدين من المنح، إلا أن الدراسات المستقبلية يجب أن تضعهم في صميم البحث.

<sup>6</sup>Funding for Real Change. (2021). Accelerating Equitable Grantmaking: Seizing the Moment to Norm Multiyear, Flexible Funding. Peacelnsight.org. [على الإنترنت]

متوفر على: Accelerating Equitable Grantmaking: Seizing the Moment to Norm Multiyear, Flexible Funding  
انظر أيضًا: <https://www.fundingforrealchange.com/multi-year-flexible-funding>

<sup>6</sup>أدت التحولات المستمرة في القطاع إلى إجهاد قدرات كل من الشركاء المستفيدين من المنح والجهات الممولة، ما حدّ من عدد الشركاء المتاحين لحضور النقاشات الجماعية المركزة.

يركز بحثنا في المقام الأول على كيفية تطبيق المنظمات للمرونة على أرض الواقع. ولحسن الحظ تتوفر أمثلة عديدة للتمويل الذي يتسم بكثير من الحرية والمرونة. وعليه، يهدف هذا التقرير إلى ما يلي:

- تحديد مختلف نماذج التمويل المرين والتعرف على خصائصها وفتاتها، بهدف إلهام المنظمات الأخرى التي تسعى إلى اعتماد هذه النماذج أو دعمها أو نشرها، من دون الدخول في مقارنة مباشرة بين النماذج أو تقييمها.
- معالجة التحديات التي تعترض الجهات الممولة المترددة في اعتماد نماذج التمويل المرين عبر إبراز أفضل الممارسات والدروس المستفادة.



# التعريفات والنماذج وأبرز الخصائص

## ماذا يعني التمويل المرين؟

أصبح "التمويل المرين" مصطلحًا متداولًا بكثرة، يحمل معاني متعددة تختلف باختلاف أنواع الجهات الممولة. ووفق وصف غوغو سيكيرا من منظمة Rede Comuá بالبرازيل:

"حمل التمويل المرين معاني متنوعة تختلف باختلاف السياقات، وهذا أمر إيجابي. لا نريد حصر تعريف التمويل المرين لكي يشمل كل الاحتمالات الممكنة".

وعلى هذا الأساس، ظهرت في البحث مصطلحات كثيرة مختلفة:



التمويل المتجاوب

تقديم المنح على أساس اللامركزية

تقديم المنح القائم على المشاركة

التمويل الأساسي أو غير المقيّد

التمويل القائم على الثقة

الدعم في حالات الطوارئ

التمويل القائم على التضامن

الدعم المستدام

التمويل بقيادة المجتمع

التمويل المستقل

التمويل بقيادة محلية (ويستخدم أحيانًا كمرادف لـ "التطوع المحلي")

تجدر الإشارة إلى أن التمويل الأساسي أو غير المقيّد يبقى المعيار المرجعي في مجال التمويل، وهو أمر لطالما دعت إليه منظمات المجتمع المدني على مدى سنوات عديدة في مختلف البلدان. وفي هذا الإطار، تبرز جميع الدراسات الصادرة عن مجموعة بريدجسبان (Bridgespan Group) ومركز الأعمال الخيرية الفعالة (Center for Effective Philanthropy) ومشروع العمل الخيري القائم على الثقة (Trust Based Philanthropy) وفرة الأدلة التي تبين تأثير التمويل غير المقيّد، ولذلك خض القراء على الاطلاع على هذه الدراسات وغيرها من التقارير. وبما أن التمويل غير المقيّد أو الأساسي لا يزال خارج اعتبارات معظم الجهات المانحة، يسعى هذا التقرير إلى استكشاف الأسباب وراء ذلك. وما طرحه في هذا التقرير هو أنه حتى وإن كان التمويل الأساسي أو غير المقيّد غير ممكن ضمن الاستراتيجية القائمة للجهة الممولة أو نطاق عملها، ما زالت تتوفر مجموعة كبيرة من الخيارات التي يمكن النظر فيها، والتي تندرج تحت فئة "التمويل المرين".

ووفقًا لما أشار إليه معاز صالح إدريس، مسؤول صندوق العمل المحلي في منظمة "بيس دايركت":

**"تعني المرونة الالتزام الكامل. يتركز قدر كبير من السلطة في قطاع التمويل، وقد يكون خفيًا أحيانًا. غير أن السلطة بلا رعاية ولا حب ولا ثقة تتحول إلى قوة متهورة جوفاء. إذا فقد هذا العمق وهذه الفلسفة، فما الجدوى من عمالك؟"**

كما أشرنا في المقدمة، يتعدى مفهوم التمويل المرين التعامل الفني مع المتغيرات، بل يجب أن يشكل وسيلة للتحرر.

ووجب التأكيد أيضًا أن التمويل المرين ليس جامدًا ولا يمكن تطبيقه بالطريقة نفسها على جميع الحالات، بل هو مفهوم حي يتطور ويتكيف مع السياقات المتغيرة مع مرور الوقت. وقد يؤدي اعتماد تعريف صارم لما يُعتبر "مرنًا" في نهاية المطاف إلى تقييد عمل الجهات الممولة، لا سيما تلك التي انطلقت للتو في مسيرة التمويل المرين. وقد أوضحت الجهات الممولة التي قابلناها في إطار هذا المشروع أن التمويل المرين يمثل هدفًا تتطلع إليه كل منظمة على الدوام، ولذلك يتطلب رعاية مستمرة وتحسينًا تدريجيًا.

بالنسبة إلى رؤاد هذا النهج الذين لطالما اعتمدوه، لا يقتصر دور الممول المرين على ما يفعله فحسب، بل يشكل جزءًا من هويتهم ويمارس كنهج مستمر لا كخيار عابر. ولذلك يشكل التمويل المرين هوية وفلسفة بقدر ما هو آلية تمويل، وغالبًا ما يركز على كيفية النظر إلى العالم وعلى عقلية قوامهما الثقة والانفتاح والإنصاف والتحرر من الاستعمار. وكما قالت لنا مديرة الاستراتيجية والبرامج في شبكة Prospera، تشافي دونغا:

**"التمويل المرين هو التزام سياسي وليس عاملاً فنيًا. ولهذا السبب تعتمد الصناديق النسوية التمويل المرين، فهو جزء من بنيتها ويشكل أساس وجودها".**

وأكدت ذلك المديرية المشاركة في صندوق Fondo Se-millas في المكسيك (الذي تأسس قبل 35 عامًا)، غابرييلا توليدو، بقولها:

**"التمويل النسوي عملي بقدر ما هو أيديولوجي".**

ومن هذا المنطلق، يُعدّ التمويل المرين مسألة سياسية بامتياز، تعود إلى طريقة محددة في النظر إلى السلطة والعالم.

يصعب التوصل إلى تعريف موحد للتمويل المرين، فهو مفهوم متغير يختلف تفسيره حسب الجهات الفاعلة في منظومة التمويل. ولكن عادةً ما يُعرّف مفهوم المرونة وفق عدد من المبادئ الأساسية<sup>8,7</sup>:

- **الالتزام طويل الأمد** على شكل تمويل متعدد السنوات يتيح تعزيز قدرات المنظمة أو الحركة.
- **القدرة على تعديل** مخصصات التمويل ونهجها ومواعيدها بما يتوافق مع تغيّر السياق.
- **الاستجابة والسرعة**، ما يتيح إجراء أي تغييرات بشكل عاجل لتلبية الاحتياجات فور ظهورها.
- **إزالة القيود حيثما أمكن**، بما يتيح لمتلقّي التمويل تحديد أولوياتهم الخاصة.
- **المرافقة بدعم غير مالي**، لمساندة متلقّي التمويل في المجالات الأشد احتياجًا للدعم.

لتقييم ما إذا كان التمويل المرين يتسم فعلاً بالمرونة، يفترض الرجوع إلى رأي الجهة المستفيدة منه وما إذا كانت تراه مرناً، وليس إلى الجهة الماخة. فمتى شعرت الجهة المستفيدة بأنها تتمتع بالحرية للقيام بما تريد به وبالطريقة التي تناسبها، يمكن القول إن التمويل مرّن بما يكفي، ولو كان تمويلًا غير مقيد.

<sup>7</sup>يمكن الاطلاع على توصيات تقرير "بيس دايركت" المتعلقة بالتمويل: Peace Direct. (2023). Transforming Partnerships in International Cooperation. ص. 7.

متوفر على: <https://www.peacedirect.org/wp-content/uploads/2023/10/Peace-Direct-Transforming-Partnerships-Report-English.pdf> [تم الاطلاع عليه في 29 تشرين الأول/أكتوبر 2025].

<sup>8</sup>Peace Direct and Kantowitz, R. (2015). Radical Flexibility – Strategic Funding for the Age of Local Activism.

PeaceInsight.org [على الإنترنت]

متوفر على: <https://www.peaceinsight.org/reports/peacefund> [تم الاطلاع عليه في 12 آب/أغسطس 2025].



وفي نهاية الأمر، تجتمع المنظمات التي تعتمد التمويل المرين والداعمون الأفراد على قناعة مفادها أن التمويل المرين ليس مثار جدل ويتم الإجماع عليه ما إن تُدرك فوائده العديدة.<sup>9</sup>

## نماذج التمويل المرين

من خلال إجراء بحث مكثي ومحادثات متعمقة مع مجموعة واسعة من الجهات الممولة، تمكنا من تحديد نماذج التمويل المرين التالية: **الداعمون المباشرون وبناء الجسور والمجربون والدعاة المناصرون**. ولكل نموذج، يستعرض هذا التقرير ما يلي: (1) وصف مختصر، و(2) الفئات الفرعية، و(3) النشأة والمنطق، و(4) الخصائص الهيكلية للنموذج، و(5) الآثار الداخلية للتمويل المرين، و(6) العلاقات والتبعيات التمويلية، و(7) التحديات والفوائد.

يعتمد الكثير من **الداعمين المباشرين** الذين خدثنا إليهم التمويل المرين منذ عقود، ويشكلون بالتالي الجزء الأكبر من الفئات الفرعية والأمثلة الواردة في هذا التحليل.

يعدّ **بناء الجسور** نموذجًا ناشئًا نسبيًا، في ظل تسارع الجهود الرامية إلى إعادة تشكيل منظومة التمويل الإنمائي الدولية.

يُعتبر **المجربون**، وهم الذين يجربون نماذج الداعمين المباشرين وبناء الجسور والدعاة المناصرين، فئة أقل شيوعًا، نظرًا لطبيعة منظومة التمويل التقليدية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الجهات الممولة والمنظمات نادرًا ما تندرج بدقة ضمن نموذج واحد محدد، إذ يتنقل معظمها بين نموذج وآخر أو يعمل عبر نماذج متعددة، بحسب السياق أو التغييرات الداخلية أو الضغوط الخارجية.

<sup>9</sup> Griffiths, D., Guizzardi, S., and Craciun, A. (2025) There's Nothing Controversial About Core Funding. Alliance Magazine. متوفر على: <https://www.alliancemagazine.org/analysis/theres-nothing-controversial-about-core-funding>

ففي السياقات الهشة والمناطق المتأثرة بالصراع، تعني المرونة والقدرة على التكيف أيضًا تحويل الأموال بسرعة كافية للاستجابة لتقلبات الصراعات والأزمات الإنسانية.

- **يُحدث إعطاء الأولوية للرعاية والرفاهية فرقًا ملموسًا.** ينبغي بالتمويل المرن أن يراعي رفاهية الموظفين والمستشارين والشركاء والمستفيدين، وإلا فهو لا يتوافق مع قيم المرونة، فالتمويل الذي يعطي الأولوية للرعاية والرفاهية يكون أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة وأثر ملموس. وقد شددت صناديق المرأة والحركات النسوية بشكل خاص على أهمية الرعاية. وأشار صندوق تنمية للمرأة الأفريقية (AWDF) إلى ذلك بالقول:

” يستغرق تغيير الأنظمة وقتًا! ويمكن أن يكون ذلك مرهقًا. كيف يمكننا العناية بأنفسنا وكذلك بالآخرين؟ خرس في صندوق تنمية المرأة الأفريقية على أن نكون قذوة في هذا المجال، كما نوفر أيضًا مساحات لشركائنا للتحدث ورعاية النفس والشفاء، لا سيما خلال الأزمة هذا العام.“

## 2 : تعدد المساءلة عنصرًا أساسيًا في التمويل المرن، أما الخطر الحقيقي فيكم في عدم الثقة بالشركاء المستفيدين.

- **تعارض وهمي بين المساءلة والمرونة.** ترى الجهات الممولة المرونة المساءلة على أنها جزء أساسي من عملها يختلف في الشكل والممارسة عن أساليب التمويل السائدة. على سبيل المثال، ترى شبكة Prospera أنه من الضروري “تصحيح السردية التي تضع التمويل المرن في حالة تعارض مع المساءلة، فهذا ليس حقيقيًا”.

ومن الأمثلة على ذلك:



تخصيص تمويل إضافي لتغطية تكاليف السفر والإقامة الفندقية لضمان إمكانية الوصول للأشخاص ذوي الإعاقة،

تخصيص ميزانية لتغطية تكاليف الترجمة (التي قد تكون مرتفعة جدًا) للمساعدة في تجاوز حواجز اللغة.

- **يعد الاستعداد للتعامل مع التحديات العملية أمرًا أساسيًا.** تكمن إحدى علامات الالتزام الحقيقي بالتمويل المرن في القدرة على التعامل مع التحديات العملية فور ظهورها، ويعني ذلك أن تستطيع الجهات الممولة حشد الموارد وتوظيف حلول مبتكرة لتجاوز هذه التحديات.

على سبيل المثال، بين عدد من الجهات الممولة أن تحويل الأموال يمثل تحديًا شائعًا في الأماكن التي تخضع البنوك فيها لرقابة مشددة أو حيث تُطبق عقوبات مالية. وما يلي بعض من الحلول المبتكرة التي تعتمد عليها الجهات الممولة المرنة:

- طلب المساعدة من الصناديق الشقيقة لتحويل الأموال إذا كانت تتمتع هذه الأخيرة بقدرة أكبر على الوصول،
- أو العمل مع جهات راعية مالية،
- أو المجازفة باستخدام قنوات غير رسمية، ما يزيد من احتمالية وصول الأموال إلى المناطق التي يمكن أن تحدث فيها أثرًا أكبر.

**لكل من الجهات الممولة الحالية أو المحتملة دور تؤديه عندما يتعلق الأمر بالتمويل المرن.** ويبرز الوصف المفصل لكل نموذج أدناه خصائصه وفوائده وتحدياته، وذلك من أجل مساعدة الجهات الممولة في تحديد النهج الأنسب لقدراتها وقيودها ورؤيتها النهائية.

## تحديد آثار التمويل المرن

بينما ينفرد كل نموذج بخصائص خاصة به، كشفت أبحاثنا عن خصائص عدة مشتركة تظهر في جميع النماذج، وهي ما يدفع المنظمات في الأساس إلى اعتماد التمويل المرن.

### 1: تخصيص الموارد لإتاحة المرونة وضمان أن تحقق هذه الأخيرة أثرًا أكبر.

- **يتطلب ضمان الوصول بمختلف أشكاله موارد إضافية.** يُعدّ تعامل الجهات الممولة مع مسألة الوصول، وفق منظور شركائها المستفيدين من المنح، أمرًا أساسيًا يشكل هويتها وقيمتها، كما أنه يسهم في تحقيق أثر أكثر شمولًا. ويسعى الكثير من الداعمين المباشرين تحديدًا إلى زيادة الوعي بهذا الأمر، فعلى سبيل المثال أطلقت منظمة ADD International حملة التمويل العادل (Fairer Funding Campaign) للدعوة إلى زيادة التمويل وتحسينه من أجل تحقيق العدالة لذوي الإعاقة.<sup>10</sup> ولجسب تعبير صندوق Women's Fund Asia: يعني الشمول في التمويل اعترافًا بدمج العدالة اللغوية وإمكانية الوصول والعمل مع الشركاء، وتوفير الموارد اللازمة لذلك، كجزء أساسي من شراكات التمويل.

<sup>10</sup> ADD International. (2025). Fairer Funding for Organisations of Persons with Disabilities. متوفر على: <https://add.org.uk/fairer-funding>



### 3 : الدعم المرافق يعزز روح التعاون لا التنافس، ما يسهم في تحقيق قدر أكبر من الاستدامة.

• تشهد ديناميات التمويل انتقالاً من منطق الصفقات إلى منطق العلاقات. نظرًا لأن علاقات التمويل تنطوي على موارد مالية، فإنه من السهل أن تتحول إلى صفقة، لا سيما في الحالات التي يكون فيها الممول بعيدًا عن الواقع الميداني للمستفيدين. وتعتبر شبكة ACT Ubumbano عن هذا الأمر بأوضح صورة قائلة: "المال ضروري لدعم النضال، لكن إذا أصبح هو الأساس، فيتحول إلى مشكلة."

"المال أساسي من دون شك، لكننا نكتشف أكثر فأكثر أن الأهم هو اعتماد آلية تتيح التحول والتحرر". نستخدم مصطلح "المرافقة"، لأن التمويل هو عامل مساعد ليس إلا، ويظهر ذلك بقوة في تعبيرنا وحديثنا عن التضامن."



• لا بدّ من إعادة صياغة مفهوم المخاطر. أجمعت كل الجهات التي تعتمد التمويل المرن التي تواصلنا معها في إطار هذا البحث على أمر واحد محوري، وهو أن تركيز السرديات والنقاشات على المخاطر في التمويل المرن يظل المعنى الحقيقي للعملية. ففي قطاعات أخرى، مثل قطاع الاستثمار، يُنظر إلى المخاطر على أنها شيء إيجابي وضروري. وعلى حد قول شبكة ACT Ubumbano،

"لنحتاج العمل التنموي إلى تغيير جذري، فلا يمكننا الاستمرار في ممارسة الأساليب ذاتها وتوقع نتائج مختلفة. يجب أن يتمحور النقاش بشأن المخاطر حول كيفية المجازفة لتطبيق أفكار وابتكارات جديدة."

وأكد صندوق Mama Cash هذا الموقف بالقول:

"من غير الصائب التركيز على المخاطر، لا سيما وأن المجموعات التي نمولها هي من يتحمل هذه المخاطر. ولكن ما نخشاه الجهات الماخضة فعلاً هو فقدان السيطرة وليس المخاطر."

"يمكن تقديم تمويل مرن، وفي الوقت عينه التحقق مما يقوم به المستفيدون. ولكن يمكنهم التعبير عن ذلك بأسلوبهم ومن منظورهم الخاص، بعيدًا عما تفرضه أجنادات الجهات الماخضة، وهو نهج لطالما اعتمده صناديق المرأة والحركات النسوية". تشافي دونغا، Prospera



• **المساءلة الحقيقية تكون تجاه المجتمعات المُراد إفادتها.** يجب أن تخضع الجهات الممولة المرنة للمساءلة أمام المجتمعات التي تأمل في خدمتها. يستخدم بعض الجهات الممولة (لا سيما في مجال الأعمال الخيرية المجتمعية) المساءلة كأداة لطلب التقارير المالية، وأحيانًا إيطالات، من شركائها المستفيدين من المنح. لكن ما يهم فعليًا هو الموضوع الذي يتمحور حوله التقرير، وفق ما أوضحه الصندوق العالمي للمؤسسات المجتمعية (GFCF):

"يقول الممولون (التقليديون): ماذا جنت لي أموالتي؟ وليس ما الذي تقوم به المجتمعات لنفسها؟ لا يدون اهتمامًا لمعرفة كيف يمكنهم تقديم قيمة مضافة إلى الجهود القائمة ولا كفاءة احترامها."

وكما أشار غريغ هيلدتش من صندوق المنح الخضراء العالمي (Global Green Grants Fund):

"يتعلق الأمر بالمساءلة أمام الحركات الاجتماعية، وليس أمام الجهات الماخضة، مع السعي في الوقت عينه لتحسين جودة الأدلة المتعلقة بالأثر الذي يُحدثه المستفيدون من المنح."

ومن خلال استمرار الحوار والمتابعة وتقديم الدعم، تصبح الجهات الممولة أقدر على التنبؤ باحتياجات الشركاء المستفيدين من المنح والتعرف على نقاط قوتهم، والتي قد لا تظهر دائمًا في التقارير المتعلقة بالبرامج. ويشير ممثلو صندوق FRIDA في إطار ما يقدمونه من مرافقة إلى أنهم يدعمون شركائهم في تقديم عملهم بأفضل صورة:

”نعلم أنهم أجزاء الكثير من خلال المستجعات التي تصلنا عبر البريد الإلكتروني أو المكالمات، إلا أن ذلك لا يظهر دائمًا في التقرير [...] لذلك نتواصل مع فريقنا ونتفق معهم حول كيفية تقديم الدعم لهم [في إعداد التقارير]“.

تسهم المرافقة في جعل عملية تقديم المنح أكثر تجاوبًا وتخفف العبء عن كلا الطرفين.

”لا ينبغي بالمنظمات المجتمعية والمنظمات غير الحكومية أن تعتمد علينا طوال فترة عملها. إذ إننا نفكر أيضًا في الاستدامة وفي توسيع نطاق العمل والأثر الذي نحققه. وبالتالي هي تحتاج إلى موارد من مصادر أخرى، لذا نوفر مرافقة غير مالية تشمل تعزيز القدرات، مثل إدارة الموارد المالية، والأمن والسلامة الرقمية، والقيادة والحكم الرشيد، والتواصل وتوثيق أعمالها“.

يمكن للمرافقة أن تشكل أداة للدعم العملي. مع اعتماد الشركاء المستفيدين من المنح والجهات الممولة على العمل ضمن هياكل جامدة، أو في نطاقها الأوسع، تتيح المرافقة لكليهما الانتقال بسلاسة نحو أشكال بديلة من الشراكة. وغالبًا ما يحتاج الشركاء المستفيدون من المنح إلى بعض الوقت للتكيف مع أساليب العمل البديلة، وقد يستغرق ذلك أسابيع أو شهور أو حتى سنوات، حسب السياق. وتمامًا كما أوضح صندوق Mama Cash:

”نعتمد مسار مرافقة يمكننا من فهم احتياجات شركائنا، حيث يقومون هم بتحديد المجالات التي يحتاجون إلى تعزيزها في مجالات الحوكمة والإدارة المالية والرعاية الجماعية لمجموعاتهم، وهذا يتطلب من الشركاء انفتاحًا وجرأة للتحدث عن ذلك“.

تتيح المرافقة للجهات الممولة الانتقال من منطلق الصفقات إلى تمويل علاقات قائمة على المساءلة المتبادلة والتضامن.<sup>11</sup> ولكي يحدث التمويل المرين تغييرًا حقيقيًا في القطاع، يجب على كل من الشركاء المستفيدين والجهات الممولة التركيز على العنصر البشري. وكما أشار كثيرون، يتعين على الجهات الممولة أن تضع نفسها مكان الشركاء المستفيدين من المنح وتصور العوائق التي قد تواجههم، مثل حواجز اللغة وإمكانية الوصول لذوي الإعاقة واحتياجات الفئات المهمشة.

• **تساعد المرافقة الشركاء المستفيدين من المنح على التعامل مع واقع التمويل الذي ما زال بمعظمه على حاله بدون تغيير يُذكر.** وفي حين أن التمويل المرين يُحدث فرقًا بلا شك، لا يزال مشهد التمويل العام جامدًا ومتحفظًا تجاه المخاطر ومثقلًا بمتطلبات الامتثال. تسهم المرافقة في سدّ هذه الفجوة من خلال تقديم إرشاد عملي ودعم مؤسسي، بما يساعد المستفيدين من المنح في التعامل مع الهياكل والإجراءات، والتي غالبًا ما تكون مربكة، للعمل الخيري التقليدي الذي لم يواكب بعد نهج التمويل المرين. وجسب ما تشير إليه منظمة CIVICUS، من شأن هذا النوع من المرافقة ”أن يهيئ شركاءنا المستفيدين من المنح للحصول على تمويل إضافي وتمكينهم من إدارته بما يتوافق مع توقعات الجهات المانحة“. ويعبّر صندوق تنمية المرأة الأفريقية (AWDF) عن موقف مشابه، إذ يشير إلى أن المرافقة تهدف أيضًا إلى تحقيق الاستدامة على المدى الطويل:

<sup>11</sup> Peace Direct (2023). Transforming Partnerships in International Cooperation A practical resource for civil society, donors, INGOs and intermediaries. [عبر الإنترنت].

الأحيان، ولذلك يتطلب تغيير ذلك بعض الوقت وتخلُّصًا متبادلًا من الموروثات، مع اعتماد الجهات الممولة التمويل المرين في الوقت نفسه. على سبيل المثال، في حين أن صندوق التضامن في منظمة CIVICUS يتمتع بالمرونة الكاملة، أوضحت المنظمة ما يلي:

”على الرغم من أنه من المعلوم أن [الأعضاء] يستطيعون التقدم للحصول على تمويل أساسي، إلا أن عددًا قليلًا من المنظمات يقوم بذلك. ما زال كثيرون منا يفكرون بعقلية المشاريع، ومن الضروري تغيير طريقة التفكير هذه.“

لقد ولدت سنوات من خوض علاقات تمويل جامدة موجهة من الأعلى شعورًا بالشك لدى الكثير من الشركاء المستفيدين حيال مزاعم التمويل المرين. وغالبًا ما يختبر الشركاء المستفيدون من المنح تصادم هذين العالمين، إذ يتعارض نظام التمويل التقليدي السائد مع التمويل المرين القائم على الثقة. ولذلك من الضروري تخصيص وقت لإعادة بناء الثقة بالجهات الممولة، وحينذاك يمكن لأنواع جديدة من العلاقات أن تزدهر.

<sup>12</sup> #SHIFTTHEPOWER Movement/Peace Direct. (2024) Too Southern To Be Funded: The Funding Bias Against the Global South. متوفر على: <https://www.peacedirect.org/too-southern-to-be-funded> [تم الاطلاع عليه في 14 تموز/يوليو 2025].

#### 4 : يمكن التخفيف من آثار التمويل غير العادل من خلال تعزيز علاقات متكافئة تقوم على الاحترام المتبادل بين الشركاء المستفيدين من المنح والجهات الممولة.

• ترك التمويل التقليدي إرثًا من الخوف. حتى مع انتشار الخطاب حول التمويل المرين وزيادة ممارسته، يبقى الجزء الأكبر من التمويل متركزًا في عمليات وهياكل موجهة من الأعلى.<sup>12</sup> ولا تزال آثار التمويل السائد راسخة بقوة في سلوكيات الشركاء المستفيدين من المنح والجهات الممولة وممارساتهم. وقد زرع هذا الإرث الخوف مع مرور الوقت، ما أدى إلى ما تصفه منظمة Hive في باكستان بأنه:

”إحساس مبالغ فيه بالنجاح، يؤدي إلى إخفاء المشاكل بدل معالجتها.“

وعبرت منظمة NEAR عن وجهة نظر مشابهة، بالقول:

”لقد درّب النظام مجتمعنا المدني على الادعاء باليقين والتقليل من قيمة التعقيد، استجابةً لحاجة الجهات الماخة إلى البساطة.“

وقد شددت الجهات الممولة والشركاء المستفيدون من المنح في جميع النماذج على أهمية تقبل الإخفاق وترك مجال للتعلم والتكيف.

• لا تزال عقلية المشاريع سائدة ولكن يمكن تغييرها. أجبر إرث التمويل التقليدي الشركاء المستفيدين من المنح على التكيف مع هياكله وعملياته في كثير من

# أربعة نماذج تمويل مرن لتحويل السلطة والموارد



# الداعمون المباشرون



## وصف مختصر

هي منظمات تهدف إلى تقديم تمويل مرّن ودعم غير مالي مرافق مباشرةً إلى الأفراد والمنظمات والمجتمعات والشبكات أو الحركات التي تؤدي "العمل".

## الفئات الفرعية

تتلف الطرق المحددة التي يعمل بها الداعمون المباشرون باختلاف فلسفتهم أو القطاع الذي ينشطون فيه أو مجالات تركيزهم. تشمل هذه الفئة أيضًا صناديق وجهات ممولة أخرى من الأغلبية العالمية تُعدّ من الركائز الأساسية في منظومة التمويل المرّن. وفي حين أننا ذكرنا بعض هذه الجهات، نظن أنها تستحق إجراء بحث مخصص لفهمها والتعرف عليها كما يجب. وقد حدّدنا الفئات الفرعية التالية (قائمة غير شاملة):

## صناديق الحركات النسوية التقاطعية

تُعدّ هذه المنظمات عمومًا بتمويل الأفراد والجماعات والحركات النسوية بهدف تعزيز المساواة بين الجنسين، إلى جانب دعم قضايا العدالة الاجتماعية الأشمل مثل العدالة العرقية وحقوق ذوي الإعاقة وغيرها. كما تولى هذه المنظمات الأولوية للتمويل المباشر للنساء والفتيات، وكذلك للأشخاص العابرين جنسيًا وحاملتي صفات الجنسين وغير ثنائي الهوية الجنسانية، مع مراعاة مستويات الإقصاء والخصائص الأخرى من جوانب تقاطعية. ومن الأمثلة على هذه الصناديق: صندوق تنمية المرأة الأفريقية (AWDF)، ومنظمة Women's Fund Asia، وصندوق Mama Cash، وصندوق FRIDA للشابات النسويات.

## التمويل الجماعي

ينطوي على جمع التبرعات من عامة الناس من خلال منصة إلكترونية (سواء على شكل تبرعات لمرة واحدة أو تبرعات منتظمة)، ومن ثم توزيع هذه الأموال، وغالبًا بمرور، مباشرةً على الأفراد أو المنظمات. وفي ما يخص منصة GlobalGiving، يتمثل هدفها في إنشاء روابط بين مصادر الموارد والجهات التي تحتاج إلى التمويل. وتقوم هذه المنصة بالتحقق مسبقًا من شركاء المجتمع المحلي لفسح المجال أمام التبرعات والعتاء من جميع أنحاء العالم. ويقوم هؤلاء الشركاء بتحديد أولويات مجتمعاتهم وجمع الأموال وتلقيها، ويشركون بشفافية الطريقة التي اختاروها لإنفاق هذه الأموال.

## الصناديق التي يقودها المجتمع

على غرار صناديق الحركات النسوية، تسعى الجهات الممولة التي تعمل بقيادة المجتمع إلى تقديم تمويل مباشر للجهات الفاعلة في المجتمع المحلي من دون اشتراط التركيز على مجال محدد. وتسترشد هذه الصناديق بمزيج من الأولويات التي تحددها المجتمعات نفسها، بالإضافة إلى مجال التركيز الخاص بالمنظمة الممولة (على سبيل المثال، تمويل جهود تحقيق العدالة البيئية)، ومن ضمنها: ADD International وGlobal Greengrants وACT Ubumbano Fund وGlobalGiving.

## المؤسسات المجتمعية (الخيرية)

تعطي هذه المنظمات الأولوية لتعزيز الموارد المحلية وجميعها لبناء مجتمع قوي والحفاظ عليه. لا يقتصر العمل الخيري المجتمعي على نقل الأموال بسرعة، بل يعني الاستناد إلى مقومات المجتمعات من دون الإضرار بالموارد المحلية التي تحشدتها المجتمعات أو إزاحتها. وفي هذا الإطار، يعني التمويل المرّن "تهيئة الظروف التي تحوّل الموارد إلى قوة تنظيمية وتعزز القدرة على التعبير والعمل الجماعي". وعلى حد تعبير جيني هودجسون من الصندوق العالمي للمؤسسات المجتمعية (GFCF): "لا يتعلق الأمر بالمبلغ المالي بل بجودته".

## الخصائص الهيكلية للداعمين المباشرين

### 1. إجراءات تقديم طلب التمويل

#### نوع الإجراء

يحدد معظم الداعمون المباشرون أوقاتًا معينة لتقديم طلبات التمويل، بينما يقبل بعضهم العروض على مدار العام. ويعلن معظمهم عن دعوات مفتوحة لتقديم الطلبات، في حين يتواصل آخرون مع مقدمي الطلبات مباشرة (وقد ينتقل البعض بين الطريقتين حسب توفر الموارد). على سبيل المثال، يتلقى صندوق المنح الخضراء العالمي (Global Greengrants Fund) توصيات من شبكة مستشاريه العالمية، الذين غالبًا ما يتواصلون مباشرة مع المتقدمين لتشجيعهم على تقديم طلبات التمويل، ويقدمون لهم الدعم في استكمال نموذج الطلب الأولي. وسواء أقدمت الجهة الممولة على دعوات مفتوحة أم لا، يرتبط ذلك مباشرة بإمكاناتها، إذ يجب إدارة هذه المرحلة بمسؤولية لتفادي توليد أي توقعات غير واقعية. ومن الطرق التي يعتمد عليها الصندوق العالمي للمؤسسات المجتمعية (GFCF) في هذا الإطار عدم دعوة المنظمات لتقديم طلب كامل إلا في الحالات التي تعترف فيها بتقديم المنحة. وعلى حد تعبير هذا الصندوق:

”نحن نعي بضرورة استخدام السلطة بحذر، حتى لا نضيق وقت الآخرين. يكمن أحد التحديات في أن الناس يريدون تنفيذ المشاريع، في حين أن الصندوق العالمي للمؤسسات المجتمعية يهتم بهم وليس بالمشاريع“.

أشارت مؤسسة Oak Foundation إلى التزامها بالاستمرار في تقديم الدعم المباشر للمبادرات التي تقودها المجتمعات المحلية والمنظمات التي تعمل بإدارة المستفيدين، وزيادته.<sup>16</sup>

### النشأة والمنطق

بالنسبة إلى الداعمين المباشرين، يُعد التمويل المرن جزءًا أساسيًا من بنيتهم التنظيمية. ومع أنهم يعدّون في نهاية الأمر جهات مانحة، فقد أكدوا لنا مرارًا أن بناء العلاقات يوازي في أهميته مسيرة التمويل، وغالبًا ما يشكل نقطة الانطلاق لهذه المسيرة. وفي مجال العمل الخيري المجتمعي، على سبيل المثال، أشار الصندوق العالمي للمؤسسات المجتمعية (GFCF) إلى الآتي:

”تُستخدم المنح أحيانًا كأساس لإقامة العلاقة، إلا أن بداية العلاقات أو نهايتها ليست مرهونة بعقد المنحة“.

بالنسبة إلى الكثير من الداعمين المباشرين، لا سيما صناديق الحركات النسوية، يُعدّ التركيز على المنظومة ككل لتعزيز عمل الحركات والناشطين أمرًا أساسيًا أيضًا. أما صندوق تنمية المرأة الأفريقية (AWDF)، وهو صندوق لتمويل الحركات النسوية قائم منذ 22 عامًا، فيعطي الأولوية للدعم الأساسي، الذي يعتبره عاملًا سياسيًا، من أجل تعزيز بناء الحركات من خلال ثلاثة أنواع رئيسية من الشركاء، وهم منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية، والجهات الفاعلة غير التقليدية أو غير الرسمية أو غير المسجلة، والأفراد.

## الصناديق القائمة على الأعضاء والشبكات

لا تقوم كل شبكات المنظمات بتمويل أعضائها، غير أن بعضها، مثل CIVICUS وNEAR، تعمل على إنشاء أدوات تمويلية مخصصة لأعضائها، ويسهم ذلك في تطبيق نهج أفقي قائم على التعاون بين الأعضاء، ما يتيح غالبًا مستوى من المرونة يفوق المعتاد، نظرًا لأن مصدر التمويل يقوم بمعظمه على رسوم العضوية وليس على جهات مانحة تقليدية. يوفر صندوق Innovative Peace Fund، الذي يعمل بإدارة شبكة عمل المجتمع المدني الدولية (ICAN)، تمويلًا مرئيًا بالكامل من خلال استدرج عروض من منظمات تقودها النساء معنية بقضايا السلام والأمن، مستفيدًا من شراكاته القائمة ضمن التحالف النسائي للقيادة الأمنية (WASL).

### جهات التمويل الخيري الشمالية

تقوم بعض المؤسسات الخيرية من دول الشمال العالمي أو تلك القائمة على الأقليات، والتي تقدم تمويلًا مرئيًا متعدد السنوات،<sup>13</sup> أيضًا بتقديم تمويل مباشر للمنظمات العاملة في دول الجنوب العالمي أو عالم الأغلبية. على سبيل المثال، يقدم الصندوق العالمي للطفل (Global Fund for Children) دعمًا مرئيًا وطويل الأمد للمنظمات الصغيرة، ويسعى جاهدًا لتعزيز التمويل المرن في قطاع العمل الخيري.<sup>14</sup> وكذلك الأمر، قدمت مبادرة بناء المؤسسات والشبكات (BUILD) التابعة لمؤسسة ”فورد“ للمستفيدين دعمًا تشغيليًا عامًا يمتد على خمس سنوات، إلى جانب دعم مخصص لتعزيز قدرات المنظمات، من خلال تمويل غير مقيّد متعدد السنوات.<sup>15</sup> كما

<sup>13</sup>انظر قائمة الجهات الممولة التي قدمت مبادرة التمويل من أجل إحداث تغيير حقيقي: <https://www.fundingforrealchange.com/join-this-movement>

<sup>14</sup>Global Fund for Children. (2024). Why Flexible Funding is at the Center of GFC's Approach to Philanthropy.

متوفر على: <https://globalfundforchildren.org/story/why-flexible-funding-is-at-the-center-of-gfcs-approach-to-philanthropy>

<sup>15</sup>انظر موقع مبادرة بناء المؤسسات والشبكات التابعة لمؤسسة ”فورد“ لمزيد من التفاصيل، بما في ذلك تقرير تقييم

متعمق: <https://www.fordfoundation.org/work/our-grants/building-institutions-and-networks>

<sup>16</sup>Oak Foundation (2024). Cover Letter: What Opportunities Exist for Philanthropic Partnership in the Global South?.

متوفر على: <https://oakfnd.org/wp-content/uploads/2024/10/Cover-letter-what-opportunities-exist-for-philanthropic-partnership-in-the-Global-South.pdf>

## معايير التمويل

تعتمد كل جهة مانحة معايير خاصة بها تتماشى مع رؤيتها وغايتها. غير أن معظم الداعمين المباشرين يشترطون أن تكون المجموعات تحت قيادة المجتمعات المستفيدة **نفسها**. وبالتالي تُستخدم عملية تقديم الطلب لتقييم مدى تحقق هذا الشرط.

## متطلبات العرض

عادةً ما يُشترط تقديم عرض ما (يكون خطيًا في معظم الأحيان، لكن ليس دائمًا)، يُرفق غالبًا بمقابلة شفوية لفهم رؤية المتقدم وأفكاره. إلا أن المتطلبات عادةً ما تكون بسيطة (أحيانًا صفحة سردية واحدة وميزانية عامة)، وتؤكد جميع الجهات الممولة على أن الخطة المقترحة هي قابلة للتغيير. وهناك جدل قائم حول ما إذا كان من الضروري تقديم عروض رسمية، إذا كان التمويل يُعتبر مرتبًا حقًا. وبشكل عام، قد يؤكد الداعمون المباشرون على أهمية تقديم عروض عامة يمكن تكييفها في تعزيز **المسؤولية** تجاه المجتمعات، إذ من شأن الخطط المدروسة أن تمكن كلاً من الجهات المانحة والشركاء المستفيدين من متابعة مدى تحقق الفوائد المنشودة.

## التمويل الجماعي

في حالة منصات التمويل الجماعي مثل GlobalGiving، تتقدّم المنظمات بطلب لإنشاء ملف جمع تبرعات، ويتضمن ذلك إجراء عملية تحقق مسبقة، ولا يتم عادةً تحميل المنظمة أي تكلفة. ويتيح الطلب الناجح للمنظمة جمع التبرعات لمدة عامين.

## تبسيط طلبات التمويل العاجل

عادةً ما تختلف طلبات التمويل **لحالات الأزمات أو الطوارئ** عن الطلبات الاعتيادية. على سبيل المثال، يقوم صندوق Women's Fund Asia بتقديم **منح إضافية** محدودة للشركاء الحاليين، أو الذين تم تمويلهم خلال السنوات القليلة الماضية، للاستجابة للحالات الطارئة. وقد يقل الصندوق أحيانًا **تسجيلات صوتية** بدلاً من العروض المكتوبة بهدف تسريع العملية. وفي المكسيك، يتيح صندوق Fondo Semillas التمويل لحالات الطوارئ، وتقوم لجنة مكوّنة من خمسة أشخاص بمراجعة الطلبات مع الالتزام بالرد على الطلبات خلال 24 ساعة. ويشكل هذا اعترافاً بأن حالات الطوارئ غالبًا ما تهدد حياة الناشطات النسويات. وفي سياق العضوية، تُعطي منظمة NEAR أيضًا الأولوية للسرعة من خلال اعتماد **عملية تحقق مبسطة**. وفي حين أن معظم المستفيدين هم أعضاء في منظمة NEAR وكان قد تم التحقق منهم مسبقًا، يسهم ذلك بشكل كبير في تسريع العملية.

## طلبات التجديد

نظرًا للأهمية التي يعطيها الكثير من الداعمين المباشرين لبناء الحركات والعلاقات طويلة الأمد، يتيح بعضهم للشركاء الحاليين تقديم طلبات **لتجديد التمويل**. على سبيل المثال، يدعو صندوق FRIDA الشركاء المستفيدين الجدد للانضمام إلى عملية تستمر من تسعة أشهر إلى سنة كاملة (حسب عدد الشركاء الذين يتم استقبالهم)، وبعد ذلك، يمكن للشركاء التقدم بطلب لتجديد التمويل لفترة تصل إلى أربع سنوات.

## نُهج التعاون خارج نطاق الطلبات

لا تتطلب بعض أشكال المنح القائمة على المشاركة من المستفيدين الأفراد **تقديم طلبات معيارية**. بدلاً من ذلك، قد تختار الجهات المانحة جمع مجموعة من المنظمات العاملة في مجال محدد، وتخص لها تمويلًا غير مقيد، وتدعمها في اتخاذ قرار مشترك حول كيفية استخدام الأموال خلال فترة زمنية محددة. مثلًا، تقوم منظمة ADD International بتجربة هذا الشكل من التعاون مع مجموعات من المنظمات المعنية بالأشخاص ذوي.

## الفكرة المستخلصة:

بغض النظر عن التفاصيل، ينظر الداعمون المباشرون إلى عملية تقديم الطلب على أنها **بداية مسار العلاقة**، بحيث يتعرفون من خلالها على الجهات الفاعلة الجديدة والحالية على حد سواء. وقد أجرت منظمة CIVICUS بحثًا خاصًا حول **العقبات التي تحول دون المشاركة**، ما أدى إلى مراجعة نماذج طلبات التمويل التي وصلتها وإضافة اختبار أهلية لتوجيه المتقدمين المحتملين. كما قام صندوق FRIDA بتسهيل الوصول إلى نموذج الطلب، وهو يعتبر عملية تقديم الطلب بداية مسار الدعم. على سبيل المثال، يستطيع صندوق FRIDA تنظيم جلسات مع المتقدمين لشرح ما عليهم القيام به خطوة بخطوة. كما يمكن للنسويات الشابات استخدام هذه المعرفة عند تقديم الطلبات في المستقبل لدى جهات ممولة أخرى قد لا تتمتع بهذا القدر من المرونة.

”طريقة لتمكين النسويات الشابات ودعم التضامن مع الناشطات الأخريات وزيادة فهم ما يحدث في منقطة معينة“

وأيضًا، يقوم صندوق Fondo Semillas بتشكيل لجنة من الخبراء من مختلف مناطق البلاد لمراجعة الطلبات، ويتم اختيار الخبراء بناءً على القضايا الأكثر إلحاحًا في تلك اللحظة (مثل الهجرة والعنف الجنسي وغيرها). يلي ذلك جولة ثانية من الاختيار من خلال عملية تصويت قائمة على المشاركة تحدد المجموعة النهائية من الشركاء المستفيدين من المنح. يتيح هذا التصويت لأعضاء الحركات أن يحددوا بأنفسهم الجهات التي يجب أن تحصل على التمويل في نهاية المطاف.

ممثلين عن الأعضاء من آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي والشرق الأوسط لتولي شؤون ”صندوق التغيير“ الخاص بها. وتجتمع هذه الهيئة بانتظام لاستعراض حالات الطوارئ في سياقات مختلفة، ولتحديد ما إذا تم بلوغ الحد الأدنى اللازم لصرف الأموال وفتح باب تقديم العروض للأعضاء. وتستند الهيئة الإشرافية إلى مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها ”صندوق التغيير“ ضد ذاته، وهي تشمل العدالة وتبسيط الطلبات والصرف السريع والقابل للتكيف. وفي هذا الإطار، توضح أنيتا كاتاكوزي من NEAR كيف يساهم ذلك في بناء علاقة ديناميكية وفعالة بين الأقران، ليتحول التمويل من مجرد عملية مالية إلى أداة لتعزيز المسؤولية المشتركة والرعاية:

”تضمن فائدة هذا النموذج في أن التمويل يظل متداولًا بين الأقران، بدلًا من أن يتدفق عبر هيكل هرمي. فيحدد الأعضاء معًا معايير النجاح، وبفضل إدراكهم العميق لمدى إلحاح هذه الحالات، يقل التأخير والتردد في اتخاذ القرارات“.

### نُهَج قائمة على التصويت

تطبق بعض الجهات الممولة آلية اتخاذ القرار الجماعي عبر التصويت، غالبًا جنبًا إلى جنب مع اللجان الاستشارية أو الهيئات الإشرافية. على سبيل المثال، في إطار دعوة تمويل محددة، يرشح صندوق FRIDA عددًا من المجموعات المؤهلة، ثم يتم تقسيمها (بحسب اللغة أو المنطقة أو المجال) إلى مجموعات فرعية لغرض التصويت. ويُطلب منها التصويت لمقدمي الطلبات الآخرين، ثم تقوم اللجنة الاستشارية وموظفو FRIDA بمراجعة المجموعات الحاصلة على أعلى الأصوات، ثم يلي ذلك إجراء عملية العناية الواجبة. وأشارت أوليكسندرا براشوفيتسكا من صندوق FRIDA إلى ذلك، معتبرةً إنها:

## 2. كيفية اتخاذ قرارات التمويل

يتخذ الداعمون المباشرون قرارات التمويل بطرق متنوعة، إلا أنها تتبع جميعها مبدأ أن يتخذ القرارات، بقدر الإمكان، الأشخاص الأقرب إلى المسائل والقضايا المستهدفة.

### المجموعات الاستشارية أو الإشرافية

نظرًا لأن الداعمين المباشرين يشكلون عادة جهات ممولة عالمية أو وطنية، فإنها تعتمد بشكل كبير في قرارات منح التمويل على هيئات تمثل بطريقة ما الأشخاص والمجتمعات التي تهدف إلى خدمتها. وفي هذا السياق، يعتمد صندوق FRIDA منذ تأسيسه على اللجنة الاستشارية العالمية، المكوّنة من ناشطات نسويات شابات من جميع أنحاء العالم، لفرز الطلبات ومراجعة النتائج النهائية. كما تُساهم هذه اللجنة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة. ويدير صندوق Mama Cash لجنة مجتمعية (معروفة باسم COM COM) مكوّنة من 11 عضوًا، تتولى اتخاذ القرارات المتعلقة بأكثر صناديقها، على أن يكون الأعضاء معروفين لدى الحركات وعلى صلة بهم ومسؤولين أمامهم. وتضم الشبكة الاستشارية في صندوق المنح الخضراء العالمي 220 (Global Greengrants Fund) مستشارًا يعملون في 30 مجلسًا استشاريًا وصناديق شريكة. ويعود السبب المباشر لتصنيفها كجهة مالحة قائمة على المشاركة إلى أن مستشاريها (الذين يتقاضون بدلًا ماليًا رمزيًا) يمثلون الحركات التي ينتمون إليها، مع الإشارة إلى أن بعضهم يعملون مع الصندوق منذ 30 عامًا.

### ممثلو الأعضاء

في المنظمات القائمة على العضوية، تعكس هيئات صنع القرار تركيبة الأعضاء أنفسهم. على سبيل المثال، تتولى المجموعة الاستشارية العضوية في منظمة CIVICUS التقييم النهائي لطلبات التمويل المقدمة إلى صندوق التضامن. أما أمانة منظمة NEAR، فتقوم بتشكيل هيئة إشرافية تضم

## التواصل المباشر مع مقدمي الطلبات

تدير شبكة ACT Ubumbano، وهي شبكة مؤلفة من منظمات في جنوب أفريقيا وأوروبا، مرفق دعم التضامن Solidarity Support Facility، وتدعو المتقدمين لتقديم طلباتهم مباشرة عبر الإنترنت. خلال السنة الأولى لعمل المرفق، تلقت الشبكة 50 طلبًا، راجعها فريق يتألف من ثلاثة أشخاص تمكّنوا من التحدث مباشرة مع كل متقدم. إلا أنه مع تزايد عدد الطلبات، لم يعد بالإمكان التواصل مباشرة مع كل متقدم. وهذا تحدّي يواجهه الجهات المانحة الصغيرة التي تحاول إيجاد طريقة للحفاظ على هذا المستوى من التفاعل المباشر مع المتقدمين مع تزايد مبالغ التمويل وعدد الطلبات، بينما يبقى عدد الموظفين على حاله.

## 3. نبذة عن أنواع المنح

يتجه الداعمون المباشرون عمومًا إلى تقديم **منح صغيرة إلى متوسطة** (من 2,000 إلى 100,000 دولار أمريكي) تمتد على سنوات متعددة، لدعم مجموعات المجتمع المدني والناشطين، وكذلك الحركات الشعبية والجهات الفاعلة غير المسجلة، التي لا تسعى للحصول على تمويل **يفوق قدرتها**. ومع تغير المشهد العام للتمويل، بدأت بعض الجهات المانحة بتطبيق المبادئ ذاتها على المنظمات المسجلة رسميًا، ما أدى إلى منح مبالغ أكبر. مثلًا، تُعد جائزة الرواد الناشئين في العمل المناخي Emerging Climate Champions Award دعوة مفتوحة على المستوى العالمي، تقدّم منحة مرنة ومتعددة السنوات بقيمة مليون دولار أمريكي لكل منظمة شبابية تعمل على تطوير حلول مناخية.<sup>17</sup>

تلتزم صناديق الحركات السنوية بتقديم **تمويل طويل الأمد**. على سبيل المثال، يمكن أن يستمر دعم Mama Cash للشركاء المستفيدين من المنح لمدة تصل إلى عشر سنوات. ومن الخصائص المشتركة أيضًا أن المنح الصادرة عن الداعمين المباشرين تعطي الأولوية **للتمويل الأساسي**، وليس للتمويل القائم على المشاريع، ما يتيح استخدامه لدعم أي نوع من الأنشطة الداخلية أو الخارجية. حتى الجهات المانحة التي تعتمد نهجًا أكثر ارتباطًا بتمويل المشاريع، مثل صندوق المنح الخضراء العالمي (Global Greengrants Fund)، تكتفي بطلب تفاصيل محدودة جدًا (مثل ميزانية تتألف من سطر واحد)، ولا تقوم بتجزئة دفعات المنح. كما تُحوّل التمويل كاملًا مقدّمًا، ولا تتوفر آلية لسحب التمويل في حال نَقَد الشركاء أنشطة. تتألف عمدًا ورد في الخطة الأصلية.

غالبًا ما يشكّل الداعمون المباشرون الجهة الممولة الأولى للشركاء المستفيدين من المنح. ويستدعي هذا الأمر قدرًا كبيرًا من التأني من جانب الجهة الممولة، لتجنّب إحداث **علاقة تبعية ضارة** أو **علاقات قائمة على قوة غير متوازنة**. وكما وضح الصندوق العالمي للمؤسسات المجتمعية (GFCF):

”**لخص دائمًا على النظر إلى التمويل باعتباره جزءًا من ميزانية المنظمة، ولذلك يُمنح التمويل بنسب صغيرة عمدًا كاستراتيجية لضبط علاقات القوة والحرص على عدم الخراف العلاقة من طابعها الشخصي والودود إلى علاقة ضارة لأن التمويل الذي تحصل عليه يشكل غالبية أموال المنظمة.**“

وحرصًا على صون حرية الشركاء واستقلاليّتهم النسبية في التمويل، يناقش الداعمون المباشرون شروط التعاون مسبقًا مع الجهات الممولة التقليدية، وغالبًا ما يتحملون المخاطر بدلًا من شركائهم.

<sup>17</sup> <https://climate.leverforchange.org/submit>

## الفكرة المستخلصة:

يدرس الداعمون المباشرون بعناية كيفية تحقيق التوازن بين مسؤوليات اتخاذ القرار بين الخبراء الخارجيين (الذين غالبًا لا يتقاضون أجرًا) وأفراد فرقهم الداخلية. على سبيل المثال، لا يمكن لهيئة COM COM في Mama Cash، المكوّنة من 11 عضوًا، اتخاذ قرارات منفردة بشأن مئات المنح سنويًا. لذلك، عندما يتعلق الأمر بتجديد المنح للشركاء المستفيدين الحاليين، يتولى مسؤولو البرامج في Mama Cash اتخاذ القرار النهائي، نظرًا لعلاقتهم الوثيقة مع الشركاء. وفي هذا الصدد، توضح شانتيل دي نوبريغا أن مفتاح عمل Mama Cash يكمن في “تحقيق التوازن بين التطبيق العملي والمشاركة”، ففي العام 2025، تلقت المنظمة 2,000 طلب، ولم تتمكن من منح التمويل سوى لنسبة 1% من المتقدمين.

## 4. إدارة المنح ومتطلبات إعداد التقارير

تُعد طريقة "إدارة" المنح ومتطلبات إعداد التقارير من أبرز العوامل التي تميّز الداعمين المباشرين عن الجهات الممولة الأكثر "تقليدية". عموماً، تُصمّم عمليات إدارة المنح ومتطلبات إعداد التقارير لتكون **بسيطة ومبرنة** بقدر الإمكان، بهدف منح الشركاء المستفيدين من المنح سيطرة كاملة على مسار التمويل في جميع الأوقات.

### النهج القائم على الثقة

على حد تعبير صندوق FRIDA:

"الفكرة الأساسية التي نكررها دائماً هي أن الشركاء المستفيدين من المنح هم الخبراء الرئيسيون، لأنهم يعرفون واقعهم وتحدياتهم وحاجتهم من التمويل".

وفي سياق عمل منظمة ADD International في مجال تحقيق العدالة للأشخاص ذوي الإعاقة، تقول فانيسا هيرينغشو:

"من الضروري استخدام نهج قائم على الحقوق والعدالة، مع الالتزام بمبدأ أن لكل فرد الحق في اتخاذ القرار حول ما يحدث في حياته".

وفي سياق العضوية، يسهم التمويل بين الأقران في إعادة تعريف أصحاب الخبرة. وفي هذا الإطار، تقول منظمة NEAR:

"الأعضاء يملكون خبرة مُعاشة في كيفية الاستجابة للأزمات. تلك الخبرة هي اختصاص وموارد ومعارف لا يتم تقديرها حقّ تقدير، ولكن يجب أن تكون كافية لاتخاذ القرارات".

## إجراءات العناية الواجبة

على الرغم من الاعتقاد السائد بأن التمويل المرّن تخلو من أي شكل من أشكال **العناية الواجبة**، يحرص الداعمون المباشرون على تطبيق هذا المبدأ بطريقة **تعزز الثقة وتكرّس المساواة**. وتشير منظمة Women's Fund Asia إلى أنها تطبق عملية عناية واجبة وافية نظراً لأهمية المساواة أمام المستفيدين، لا سيما الجهات التي لا يمكن للمنظمة تمويلها مباشرةً، ويتم تنفيذ هذه العملية بسرعة مع ضمان الاستماع إلى آراء الجميع. كما يتبع صندوق Mama Cash نهجاً قائماً على العلاقات في ما يتعلق بالعناية الواجبة، وذلك من خلال طلب مصادقات من مصادر موثوقة للتأكد من أن المجموعات تنفّذ العمل الذي تعهدت به. ويشكّل هؤلاء في الغالب جهات معروفة لدى Mama Cash، من بينهم مستشارون وممولون نظراء وممثلو حركات وشبكات وغيرهم من الشركاء المستفيدين من المنح. ومن خلال إجراءات العناية الواجبة، غالباً ما يتحمّل الداعمون المباشرون جزءاً من عبء التحقق، ولا سيما عند العمل مع جهات مانحة أكثر تشدداً، أي الجهات التي يتلقّى منها الداعمون المباشرون تمويلهم. وقد أوضحت منظمة GlobalGiving أن تصميم عملية التحقق يهدف إلى جمع المعلومات الضرورية لا غير، مع السعي إلى الاستفادة من المعلومات المتاحة للعامّة أو اتّخاذ خطوات أخرى لمعالجة المعلومات من دون تحميل الشركاء المستفيدين من المنح أعباء إضافية.

### متطلبات مبسطة لإعداد التقارير

لقد أشارت نانا زولو من صندوق تنمية المرأة الأفريقية (AWDF) إلى ما يريده الشركاء المستفيدون من المنح بالقول:

"الدعم الأساسي والعلاقات القائمة على الثقة، ولا يُعد إعداد تقارير طويلة أفضل استثمار لوقتكم. وفي المقابل، يشكل التوثيق القائم على المشاركة و أطر الرصد والتقييم والتعلم النسوية عناصر أساسية".

وكذلك الأمر، يرى الصندوق العالمي للمؤسسات المجتمعية (GFCF) أن التقارير ليست مجرد نقاش حول المال، بل فرصة لمشاركة ما يهم الشركاء المستفيدين من المنح في سبيل بناء مجتمع وحركة. كما تُستخدم التقارير كوسيلة **للتعلم الجماعي** من أجل دعم المبادرات الخيرية المجتمعية: يمتلك الصندوق العالمي للمؤسسات المجتمعية GFCF 20 مؤشراً لرأس المال الاجتماعي، ويطلب من الشركاء اختيار ثلاثة منها لوصف مجالات يظنون أن التغيير قد حدث فيها.

### التمويل الجماعي وسرد القصص

توفر نماذج التمويل الجماعي مرونة في توزيع الأموال بفضل العدد الكبير من المؤيدين المشاركين فيها. وعليه، تصبح التقارير متمحورة حول **قصص** تتم مشاركتها مع الداعمين وليس مجرد تقارير رسمية تُقدم لجهة ممولة حصراً. وما يميز منصة GlobalGiving مثلاً هو أن المنظمة قد تتلقى تمويلًا يتراوح بين 10 دولارات و50,000 دولار، بينما يظل مستوى المشاركة ("إعداد التقارير") نفسه بغض النظر عن المبلغ.

### الآثار الداخلية للتمويل المرّن

نظراً لأن الداعمين المباشرين يستندون في عملهم على **نظرية العلاقات الأفقية والثقة والتبادل** مع الشركاء المستفيدين من المنح، ليس من المستغرب أنهم يحرصون أيضاً على الاعتراف بعملياتهم الداخلية لتفادي إنتاج ديناميات قوة غير متكافئة داخل المنظمة أو تعزيزها. ومن الضروري أن تتجلى هذه الثقافة في جميع المستويات، بدءاً من الموظفين وصولاً إلى القيادة العليا وأعضاء مجلس الإدارة. وبالفعل، يشكل الناشطون معظم موظفي صناديق الحركات النسوية تحديداً. وعلى أرض الواقع، أخبرنا صندوق FRIDA أن هذا يعني أنهم:

"ليسوا منفصلين عن الواقع الذي يعيشه الشركاء المستفيدون من المنح، إذ يتقلد الجميع أدواراً متعددة، من جهة مانحة إلى شريك وناشط".

اعتمدت شبكة ACT Ubumbano منذ البداية نهجًا يقوم على "ممارسة التنمية بطريقة مختلفة"، لا سيما وأن امتلاك السلطة غالبًا ما يسلب القدرة على ممارسة النقد الذاتي. وعلى حد تعبير مديرة ACT، أشلي غرين-طومسون:

**"ما تجلّي هو التزام بالتضامن قائم على تمكين البشر وتحقيق العدالة، وليس على المال. أما المنظمات غير الحكومية والجهات الممولة والمنظمات الدينية فتعدّ متواطئة إذا كررت علاقات القوة غير المتوازنة في المجتمعات التي تقول إنها تخدمها. وإذا كنت جادًا بشأن تحقيق التحول والتغيير، ولكنك غير قادر على نقد موقفك وممارساتك، فلن تتمكن أبدًا من رؤية التغيير الذي تصبو إليه."**

وفي هذا السياق، أدخلت شبكة ACT آلية للتحقق من الاخيار في عملية اتخاذ القرارات بشأن المنح، مع مراعاة خلفيات أفراد الفريق الثلاثة والاختيارات التي قد تنشأ عنهم.

في هذا السياق، لفهم ديناميات السلطة الداخلية أهمية كبيرة، لا سيما للمنظمات التي تمر بمرحلة الانتقال أو إعادة الانتقال نحو نهج أكثر مرونة. وتقول فانيسا هيرينغشو من منظمة ADD International إن أحد الدروس الرئيسية المستفادة هو "إتاحة التصميم الأساسي في كل صندوق وترك باب هذا التصميم مفتوحًا قدر الإمكان". وبالتالي في بداية عمل كل صندوق:

**"لا يكون القرار بيد صاحب المال أو الوسيط بل بيد المستفيدين الذي تحدون هم كيفية تنظيم المنح لتحقيق أكبر أثر ممكن، وكيفية سير عمليات تحديد المستفيدين واختيارهم وما إلى ذلك."**

<sup>18</sup> Basi, S. (2024). 'Passive 'Donor-Pleaser' or 'Resource Activist'? The Role that Fundraisers can Play in Creating a Fairer Funding System. Alliance Magazine.

متوفر على: <https://www.alliancemagazine.org/blog/passive-donor-pleaser-or-resource-activist-the-role-that-fundraisers-can-play-in-creating-a-fairer-funding-system>

ومع تقدّم عملية التحول:

**"بدلاً من الاستعجال لاعتماد نموذج موحد وموثق لمنح التمويل، يجب الحفاظ على هذا الانفتاح حتى يظل التصميم الأساسي قادرًا على الاستجابة للدروس المستفادة؛ حيث يتم تصميم كل صندوق جديد بما يتوافق مع المجموعة الجديدة التي يُقصد دعمها."**

يُعدّ التواصل الواضح مع موظفي المنظمة حول ما يعنيه الانتقال إلى نهج مرن أو قائم على المشاركة للمنح أمرًا أساسيًا أيضًا لتبادل السلطة. وقد أوضحت منظمة ADD أن المنظمة ملتزمة بالكامل بالدخول في مرحلة جديدة:

**"لن نقوم بإجراء تعديلات بسيطة، بل سنحدث تغييرات جذرية حقيقية."**

## العلاقات والتبعيات التمويلية

على غرار النماذج الأخرى، تحصل نماذج الداعمين المباشرين على تمويل من مجموعة واسعة من المصادر، تشمل جهات ثنائية وصناديق أسرية ومؤسسات خيرية ومنظمات غير حكومية من دول الشمال العالمي، بالإضافة إلى إسهام متزايد من جهات فاعلة من الشركات. وبناءً على ذلك، لا تُعدّ المرونة أمرًا محتقًا، بل غالبًا ما تكون محل نقاش في مرحلة التصميم، نظرًا لأن جودة التمويل قد تختلف باختلاف مصدره. ونظرًا لأن الهدف الشامل الذي يسعى الداعمون المباشرون لتحقيقه محددٌ مسبقًا، أي بناء الحركات والتضامن وبناء المجتمعات، فغالبًا ما يكونون انتقائيين في أنواع التمويل التي يقبلونها. وفي الواقع، ذكر معظم من جرى مقابلتهم حالات اضطروا فيها إلى رفض التمويل لعدم اتساقه مع خطة العمل والأولويات التي يستهدفها الصندوق<sup>18</sup>. وفي الوقت ذاته، نظرًا لأن الكثير من الصناديق، وتحدثًا صناديق الحركات النسوية،

تخضع بالدعم من منظومة واسعة من المستويات العليا والدنيا، يمكنها غالبًا التفاوض بشأن جودة التمويل الذي تحصل عليه والعمل على صون مصالح الشركاء المستفيدين من المنح.

أوضحت صناديق المرأة والحركات النسوية أن استراتيجياتها للوصول إلى تمويل ذي جودة تشمل بناء التحالفات وتنمية علاقات قائمة على الثقة على مستويات مختلفة ضمن منظومة التمويل. كما أشارت إلى أن ذلك يتيح لمختلف الجهات الفاعلة الإسهام في خطة عمل أشمل، كما يسمح بالحصول على مدخلات من مصادر متعددة. ويؤدي ذلك إلى فتح المجال أمام توفير موارد عالية الجودة، وتغيير ديناميات القوة غير المتكافئة. وفي سياق استعراض مسار تطوّر تحالف "القيادة من الجنوب" (Leading from the South - LFS) (وهو شراكة تضم صندوق تنمية المرأة الأفريقية (AWDF)، وصندوق FIMI Fondo de mujeres del sur، والنساء من مجتمعات السكان الأصليين، وصندوق Women's Fund Asia)، أوضح صندوق Women's Fund Asia أن نشأة التحالف جاءت ثمرة جهود مناصرة مكثفة ومنسقة قادتها منظمات نسوية كائنة في دول الجنوب العالمي، من بينها صندوق تنمية المرأة الأفريقية ومama Cash، إلى جانب مساندة داعمين أفراد من داخل وزارة الخارجية الهولندية (المزيد من التفاصيل في قسم "المجربون"). وعلى حد تعبير أنيشا تشاغ من صندوق Women's Fund Asia:

**"لجب أن ندرك أن لدينا حلفاء كثير في ساحة التمويل (وختاج إلى زيادة عددهم)، وينبغي علينا من أجل تعزيز منظومتنا وتنمية مجتمعنا، العمل بشكل وثيق مع هؤلاء الحلفاء والداعمين الذين يعملون ضمن هياكل معقدة في مجال العمل الخيري والمساعدات."**

ولتفعيل هذا الدعم، وضعوا الأدلة في صميم نهجهم، وعملوا مع حلفائهم لتعزيز تبني قضاياهم والحصول على التمويل معًا.

## التحديات التي تواجه الداعمين المباشرين

على الرغم من نجاح نموذج الداعمين المباشرين في وضع المعايير التي تشكل التمويل المرين، إلا أنه ليس بمنأى عن التحديات، وتبرز أربعة منها في هذا البحث.

1. أولاً، يعدّ التمويل المرين مكلفًا. نظرًا لأن التمويل قائم على القيم، سواء أكان موجّهًا نحو إحداث تغييرات في الأنظمة أو تعزيز المنظومات البيئية، فإن تحقيق هذا الهدف يتطلب مشاركة فعّالة، وهو ما قد يكون مكلفًا. في هذا الصدد، اعتمدت الكثير من الصناديق التي نظرنا فيها لغرض هذا التقرير نوعًا من **المنح القائمة على المشاركة**، في محاولة لضمان الشمول وتمثيل الفعّالين، بما يتماشى مع التركيبة السكانية والسياق والمسائل التي ضمّ الصندوق لمعالجتها. وعلى المستوى الظاهري، تستلزم أي صيغة من المنح القائمة على المشاركة إشراك المزيد من الأشخاص في عملية اتخاذ القرار، مع ضمان تعويض المشاركين عن وقتهم ومساهماتهم بالشكل الملائم. هذا وغالبًا ما تعاني الفئات المستهدفة (سواء أكانت الشباب أو الأشخاص ذوي الإعاقة أو السكان الأصليين أو غيرها) من **نقص حاد في الموارد وتمثيل محدود، ولذلك هي تحتاج إلى موارد إضافية لضمان إمكانية الوصول إليها**. وفي ضوء الحاجة إلى العدالة اللغوية وإتاحة الوصول، أشار صندوق Women's Fund Asia ببراعة إلى ما يلي:

”الترجمة مكلفة، لذلك يجب ضمان تلبية احتياجات وصول الجميع إلى المعلومات. على سبيل المثال، في أوائل العام 2020 (تمامًا قبل تفشي جائحة كوفيد) قمنا بتيسير اجتماع حول حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة بقيادة منظمات نسوية متخصصة من منطقة آسيا. شكل هذا الاجتماع فرصة تعلم كبيرة لنا كمنظمة (وما زلنا نتعلم). لم يقتصر الأمر على المحتوى، إذ شكلت كافة الترتيبات اللوجستية عملية سياسية جد ذاتها. على سبيل المثال، كنا بحاجة إلى الترجمة بلغة الإشارة، وقد أدركنا من استشارات الخبراء أننا سنحتاج إلى أربعة أشخاص على الأقل لتغطية لغات إشارة مختلفة على نوبات متعددة، نظرًا للجهد الكبير الذي يبذله المترجمون عند استخدام جسدنا بالكامل للتواصل، ولضرورة التناوب في العمل. لم نكن ندرك ذلك [...] كذلك الأمر، عندما ننظم اجتماعات مع شركائنا في المنطقة، يجب علينا حجز فنادق من فئة أربع نجوم فما فوق لضمان إمكانية الوصول [...] وعليه، يجب تخصيص ميزانية أعلى للإقامة والفنادق، ويستلزم ذلك في بعض الأحيان التفاوض مع الجهات الممولة لتبرير هذه التكاليف. ولذلك تحتوي ميزانيتنا على بنود واضحة جدًا تتعلق بالإدماج والترجمة وإتاحة الوصول. كما أصبحنا نتفهم الآن سبب ارتفاع تكاليف طلبات التمويل المقدمة من المنظمات المعنية بالأشخاص ذوي الإعاقة. وعلينا أن نأخذ هذا بعين الاعتبار عند التطرق إلى مسألتنا المرنة والشمول“.

غير أن ما يترتب على التمويل المرين من تأثير كبير على بناء المنظومات وتنمية الشراكات الفعّالة يجعل التكاليف التي تُعتبر مرتفعة أقل أهمية بالنظر إلى **الفوائد طويلة المدى** التي يمكن أن يقدمها حتى التمويل المرين قصير الأجل.

2. ثانيًا، لا يزال هناك **خطر هامشي يتمثل بتكرار عناصر التمويل التقليدي التي تفرض قيودًا أو جمودًا، ولو عن غير قصد**. ففي بعض الأحيان، قد تشتت مصادر التمويل التقليدية التي يعتمد عليها الداعمون المباشرون استمرار العمل ضمن الهياكل التقليدية للتمويل إلى حد ما. حتى وإن كان ذلك ضروريًا في بعض الأحيان، فقد يمتد أثره على كامل ممارسات المنظمات والصناديق التي تسعى إلى المرونة. تعليقًا على تحقيق التوازن بين التوقعات الخارجية وخطة العمل الداخلية، قالت إحدى المنظمات:

”نتيجة إجراءاتنا الداخلية، ما زلنا مضطرين للتعامل مع أشخاص أقل استعدادًا لتحمل المخاطر مقارنة بما قد نكون مستعدين له في بعض الأمور. كيف نخر أنفسنا من الاستعمار؟ لماذا نحتاج إلى كل هذه الآليات؟ [...] عندما تدور هذه النقاشات داخل المؤسسة، لا سيما إذا كانت منظمة من الشمال العالمي تقدم تمويلًا لدول الجنوب العالمي، يصبح واضحًا أن التمسك بهذه الهياكل ليس إلا شكليًا، وأن الهدف الأساسي منها هو التحكم والسيطرة. تجد الجهات الممولة صعوبة في التحرر“.

وبتعبير آخر، الحقيقة التي لا مفرّ منها هي أن الاعتماد على التمويل التقليدي كمصدر رئيسي قد يزرع الخوف ويعيق قدرة الداعمين المباشرين على الابتكار والحفاظ على المرونة.

بالإضافة إلى ذلك، وفي حين أن نموذج الداعمين المباشرين يعتمد على بناء الشبكات وتعزيز التضامن والتمويل الأساسي والمرافقة وتنظيم اللقاءات، إلا أن معظم الجهات الممولة تتردد في تمويل هذه العناصر.



3. ثالثًا، يُعدّ الشمول والتمثيل في عملية اتخاذ القرار، وبناء علاقات مبنية على الثقة، مسألة مهمة ولكنها تستهلك وقتًا. إذ يتطلب ذلك وضع أنظمة واضحة، بما في ذلك تحديد مواعيد تقديم المنح وتخصيص وقت كافٍ واتخاذ تدابير طارئة للتعامل مع التغيرات الحتمية. وعلى نحو مماثل، يعتمد نجاح الداعمين المباشرين واستدامتهم على بناء علاقات قائمة على الثقة. ومع ذلك، لاحظ الكثيرون أن الجهات الممولة قلما تتحلى بالصبر لإتاحة المجال للاكتمال عمليات بناء العلاقات الأساسية التي تستغرق وقتًا طويلًا. وفي هذا الإطار، قالت منظمة CIVICUS:

” هذا تحدّي ختبره مع [الجهات الممولة التقليدية] في ما يتعلق بوتيرة عملنا، فبناء العلاقات يتطلب وقتًا، بينما تفتقر الجهات الممولة غالبًا إلى الصبر سواء بسبب مجالس إدارتها أو لأنها تعتمد على أموال دافعي الضرائب. ونحن نواجه هذا التحدي لأن هذه العمليات تستغرق وقتًا، وأحيانًا يصعب علينا الدفاع عنها. أصبح لدينا الآن جهات ممولة تدرك أننا لا نقوم بمشاريع قائمة على أنشطة، بل نسعى إلى تغيير منظومة، وهذا يستغرق بعض الوقت.“

4. وأخيرًا، غالبًا ما يتلقى الداعمون المباشرون اهتمامًا وطلبات تفوق قدراتهم ومواردهم، وذلك بسبب المرونة التي يتحلون بها ونطاق عملهم الواسع نسبيًا ضمن المنظومة. فمن جهة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى نشوء منافسة سلبية على المستوى المحلي. ومن جهة أخرى، قد يشكل فرصة رئيسية للتعليم، وقد أدى في بعض الحالات

إلى اعتماد أساليب تحدّ من هذه المنافسة. في سياق Mama Cash مثلًا، أسفر ذلك عن حوارات بناءة حول الشفافية؛ وتحديدًا الحاجة إلى الانفتاح بشأن اتخاذ القرارات بشأن الجهات التي ستحصل على المنح وسبب تطبيق المعايير وموعده، الأمر الذي أدى في نهاية المطاف إلى إطلاق ”صندوق التضامن“ المتاح لجميع الصناديق النسائية والنسوية المؤهلة. أما الجهات الممولة الأخرى فتتنظر إلى الشركاء الذين لم يحصلوا على التمويل على أنهم بنفس أهمية أولئك الذين حصلوا عليه، إن لم يكن أكثر. وتبذل هذه الجهات الممولة ما بوسعها لضمان أن يتلقى المتقدمون غير الحاصلين على المنحة ملاحظات شاملة ودعمًا لأفكارهم، بما يحفظ الرؤى الناشئة داخل المنظمة ويرعاها ويعزز الشبكة.

### فوائد النموذج

فضلاً عن الفوائد الهيكلية المذكورة أعلاه لهذا النموذج، يمتلك الداعمون المباشرون الناجحون القدرة على تعزيز المنظمات بشكل متكامل، بما يضع القيادة المحلية في صميم العمل ويتيح جهود حشد الموارد على المستوى

المحلي ويدعمها. كما يمكنها تعزيز الروابط بين السياقات المحلية والسياقات الإقليمية المباشرة من جهة، ومنظومة التمويل العالمية الأوسع من جهة أخرى. ويعود ذلك إلى أن الداعمين المباشرين، بحكم تجرّهم في المنظومات والمجتمع، يمتلكون (شبكات) علاقات وقدرة واسعة على الوصول إلى القواعد (الشعبية) المحلية جدًا. وبمقتضى تصميم هذا النموذج، يستثمر الداعمون المباشرون في شجاعة الشركاء المستفيدين من المنح والموظفين ومجالس الإدارة في اتخاذ قرارات بشأن التمويل المرين ومناقشة المرونة عبر مستويات متعددة. وانطلاقًا من إدراك العلاقة بين السلطة التي تتمتع بها الجهات الممولة وسلطة الشركاء المستفيدين من المنح في مجال الخبرة، خلص الداعمون المباشرون إلى أن التمويل ينطوي بطبيعته على التحكم، ولكن حين تكون للشركاء المتلقين للمنح القدرة على التحكم، يستطيعون اتخاذ القرار بشأن ما يمثل أولوية ضمن رؤيتهم لمجتمعاتهم.



## بناءة الجسور

## وصف مختصر

هي منظمات (كائنة في الشمال العالمي) تقوم بتوجيه التمويل بصورة غير مباشرة من خلال شراكات مع منظمات أخرى أقرب من المجتمعات التي تخدمها في دول الجنوب العالمي، بما يسهم في تعزيز منظومات التمويل المحلية والوطنية. وعلى خلاف الشركاء الوستاء التقليديين، مثل المنظمات الدولية غير الحكومية في دول الشمال العالمي، يعمل بناء الجسور كقناة داعمة لتدقق التمويل، لا كمنفذين للأنشطة على أرض الواقع.

## الفئات الفرعية

يعمل بناء الجسور مع الشركاء الأقرب من المسائل المعنية، بما في ذلك شركاء المراكز الإقليمية وأنواع أخرى من الكيانات المحلية (يُشار إليها هنا مجتمعةً بمصطلح **”الشركاء الميسرين“**) لضمان الحفاظ على وضوح تجارب الشركاء المستفيدين من المنح ومدّها بالموارد اللازمة وإيصالها على مسمع العالم. وبناءً على ذلك، قد تختلف نهج بناء الجسور في التعامل مع التمويل المرين.

## شراكة المراكز عبر دول متعددة

قد لا تُصنّف هذه المنظمات في الأساس كجهات ممولة، بل هي منظمات غير حكومية (يقع مقرها غالبًا في دول الشمال العالمي) تقوم بإنشاء آليات تمكّنها من توجيه التمويل

## ملحوظة مهمة:



تتوفر منظمات كثيرة في دول الجنوب العالمي تظطلع أيضًا بهذا الدور، لكنها تتمتع بخصائص فريدة تميزها عن غيرها، غير أن هذا التقرير يركز في المقام الأول على نقل الموارد من الشمال إلى الجنوب. لمعرفة المزيد عن بناء الجسور في دول الجنوب العالمي، يمكن الاطلاع على النماذج الأربعة للوسطاء في الجنوب العالمي التي وضعتها **”تعاونية الثقة والمساءلة والإدماج“** (TAI)،<sup>19</sup> وكذلك إلى دراسة استطلاعية أجراها فريق من النساء في أمريكا اللاتينية وآسيا لفهم منظومة إعادة منح التمويل في الجنوب العالمي.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Trust, Accountability, and Inclusion (TAI) collaborative. (2024). From Local Roots to Global Reach: Global South Intermediaries Driving Just and Equitable Governance.

متوفر على: <https://tai-collaborative.my.canva.site/intermediaries-study-tai>

<sup>20</sup> Philanthropy Dialogues. 2024. Understanding the Re-granting Ecosystem in the Global South: Environment, Gender, Social Justice & Human Rights in Asia, Latin America and the Caribbean. Oak Foundation بدعم من مؤسسة Ruta Civica ومنظمة Oak Foundation. متوفر على: <https://philanthropydialogues.org>

<sup>21</sup> وزارة الخارجية الأمريكية. (2021-2025). Global Equality Fund. متوفر على: <https://2021-2025.state.gov/global-equality-fund>. [تم الاطلاع عليه في 11 آب/أغسطس 2025]

<sup>22</sup> Global Philanthropy Project and Cook, B., and Viera, B. (2016). The Road to Successful Partnerships: How governments in the Global North can effectively partner with intermediary organizations to support LGBTI communities in the Global South and East, ص.28.

متوفر على: <https://globalphilanthropyproject.org/wp-content/uploads/2016/07/The-Road-to-Successful-Partnerships-FINAL-7.7.16.pdf>. [تم الاطلاع عليه في 11 آب/أغسطس 2025].

المرين. وتسعى هذه الجهات الممولة إلى سد الفجوات بين هياكل التمويل المقيدة والنهج الأكثر مرونة، بهدف دعم تطوير منظومات التمويل على المستويين المحلي والوطني، منها على سبيل المثال صندوق العمل المحلي التابع لمنظمة **”بيس دايركت“**. يقدم هذا الصندوق الدعم لمبادرات بناء السلام المحلية من خلال منح صغيرة وسريعة تقل قيمتها عن 15,000 دولار، إلى جانب التدريب وأشكال أخرى من الدعم، مثل تبادل المعلومات وإتاحة فرص للتعاون على نطاق أوسع والمناصرة. من خلال هذا الصندوق، تتعاون **”بيس دايركت“** مع منظمات محلية (يُشار إليها بـ **”منظمات المركز“**) في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية، تقوم بتحديد المجموعات المحلية المستحقة للمنح ودعمها للتعاون وتعزيز أثرها. ومن الأمثلة الأخرى على ذلك برنامج **”الكرامة للجميع“** (Dignity for All) (مغلق حاليًا)، وهو برنامج مختص بمساعدة مجتمع الميم-عين، ممول في الأساس من الصندوق العالمي للمساواة التابع لوزارة الخارجية الأمريكية، وشراكة بين القطاعين العام والخاص تشمل الحكومات والشركات والمؤسسات المستقلة التي تُعنى بدعم حقوق الإنسان لمجتمع الميم-عين.<sup>21</sup> قدّم هذا البرنامج تمويلًا مرئيًا لحالات الطوارئ والدعم ومساعدات أمنية للمدافعين عن حقوق الإنسان والمنظمات المهتدة أو المتعرضة للهجوم بسبب عملها في مجال حقوق مجتمع الميم-عين، وكان يعمل بإدارة ائتلاف عالمي من منظمات حقوق الإنسان بقيادة منظمة غير حكومية دولية كائنة في الولايات المتحدة، وهي **”فريدم هاوس“**. وقد شمل الشركاء عددًا من المنظمات الكائنة في الجنوب العالمي، مثل منظمة Akāhatā في أمريكا اللاتينية ومبادرة شرق أفريقيا للصحة الجنسية والحقوق (UHA)، وأُعبرت جميعها **”منظمات موثوقة ومعترف بها** ضمن مجتمعات الميم-عين التي يعملون وقيّمون فيها.<sup>22</sup> كما قدّم البرنامج المذكور نوعين من المنح، وهما منح الطوارئ للمدافعين عن حقوق الإنسان أو منظمات المجتمع المدني، ومنح الاستجابة السريعة للأمن والفرص والمناصرة (SOAR) لمبادرات المناصرة قصيرة الأجل من أجل التصدي للتهديدات العاجلة أو اغتنام الفرص المتاحة.

## شراكة المراكز في دولة واحدة

إلى جانب توفير منصة للتمويل الجماعي (وهو شكل من أشكال التمويل المباشر الوارد ضمن فئة الداعمين المباشرين)، تقوم منظمة GlobalGiving أيضًا بإدارة صناديق المنح، وغالبًا ما تعمل كحلقة وصل من خلال الشراكة مع منظمات في سياقات مختلفة لضمان توجيه التمويل بأقصى قدر من المرونة إلى المجتمعات التي تُستبعد عادةً من التمويل الدولي. على سبيل المثال، حصلت منظمة GlobalGiving على تمويل من خلال آلية الأعمال المحلية التابعة للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، من أجل دعم "مؤسسة مركز الاستعداد للكوارث" (CDP) في الفلبين لإنشاء وإدارة صندوق التضامن المجتمعي Abot-Kamay، بمساندة استراتيجية من ائتلاف من الشركاء العالميين. ويُعد هذا أيضًا نهجًا يُستخدم كثيرًا في منح صندوق الكوارث الخاص بها، حيث تقوم المنظمات الشبكية الأقرب إلى المجتمعات بتقديم منح لاحقة لمجموعة واسعة من المنظمات المجتمعية المحلية.

تؤدي الجهات الراعية أو المستضيفة ماليًا دورًا ينضوي تحت عمل بناء الجسور، على الرغم من أنها ليست فئة فرعية مستقلة، إذ تتيح هذه الجهات للمزيد من المنظمات التي يقودها المجتمع المحلي إطلاق المبادرات من دون الحاجة إلى تسجيل رسمي.<sup>23</sup>

## النشأة والمنطق

يدرك بناء الجسور في دول الشمال العالمي أنهم لا يمتلكون الخبرة الكافية في السياقات المحلية والوطنية في مختلف أنحاء دول الجنوب العالمي. وبناءً عليه، يعملون كقنوات لضمان

أن تتخذ المنظمات الأقرب من السياقات التي تعمل فيها القرارات النهائية بشأن منح التمويل والدعم. وفي هذا الإطار، ترى "بيس دايركت" أن قيمة هذا النموذج تكمن في تعزيز مكانة أفراد المجتمع وبناء السلام المحليين والمجموعات غير الرسمية، ومعظمهم يتلقون موارد دولية لأول مرة، الأمر الذي يعزز بدوره قدرتهم على العمل كمراكز تقدم الموارد للمجتمع المدني.

وبعد ذلك، تقوم منظمات المركز الشريكة لمنظمة "بيس دايركت" في كل دولة بإضافة مبادئها ونهجها التمويلية الخاصة التي تركز على المرونة، وغالبًا ما تعمل بطريقة مشابهة للداعمين المباشرين. وفي ما يخص منظمة "عديلة" (Adeela)، وهي منظمة يقودها الشباب في السودان وتركز على دور الثقافة والفنون في تحقيق السلام والعدالة، يفس إدريس نور التمويل المرين بالشكل التالي:

**"هو نهج كامل أو منهجية تضمن تولي الجهات الفاعلة المحلية زمام الأمور. كما يتيح هذا النهج لمنظمة عديلة إزالة العوائق أمام الجهات الفاعلة المحلية لضمان الاستماع إلى آرائها."**

وفي هذا الإطار، تقول منظمة Hive في باكستان، وهي منظمة معنية بتحقيق الأثر الاجتماعي كأئنة في إسلام آباد:

**"لا يقتصر التمويل المرين على الميزانيات القابلة للتكيف فحسب، بل يتعلق بإعادة صياغة السلطة والثقة والسلام من الأساس. وفي باكستان حيث تهيمن الهياكل البيروقراطية والمركزية على أطر التمويل، أتاح التمويل المرين لمنظمة Hive تحويل السلطة وعملية صنع القرار إلى أيدي الجهات الفاعلة الممثلة للمجتمعات."**

كما يؤدي بناء الجسور غالبًا دور الوسيط بين الجهات المانحة التقليدية في الشمال العالمي، التي تفرض متطلبات عالية للائتمال ولأغراض أخرى، وبين الشركاء الميسرين الذين يقومون في النهاية بصرف التمويل للمجتمعات. ولحسب ما تبين في حالة صندوق التضامن المجتمعي Abot-Kamay:

**"استندت جميع مراحل العملية إلى خبرة ومعرفة مركز الاستعداد للكوارث بالثقافة والسياق والمجتمعات الفلبينية، بدءًا من صياغة الدعوة لتقديم العروض، مرورًا بعملية اختيار المنح وعملية العناية الواجبة، وصولًا إلى الرصد والتقييم. وقد قدمت GlobalGiving والائتلاف بوصفهما "شريكين في مَدّ الجسور" المشورة والدعم لمركز الاستعداد للكوارث للتعامل مع الإمكانات المتاحة ضمن متطلبات الجهة الممولة، وتحمل عبء إعداد التقارير وإدارة المخاطر بالنسبة للجهة الممولة، ما أتاح لمركز الاستعداد للكوارث إعداد نهج يناسب المجتمعات."<sup>24</sup>**

<sup>23</sup> Non-profit Organisation for Philanthropic Initiatives (Nopi). 'Benefits of Fiscal Sponsorship: Pros & Cons'.

متوفر على: <https://www.thenopi.org/toolkit/fiscal-sponsorship-pros-and-cons#:~:text=Fiscal%20sponsorship%20allows%20organizations%20%20administrative,nonprofit%20entity%2C%20offering%20flexibility%20and%20growth%20opportunities>. [تم الاطلاع عليه في 5 كانون الأول/ديسمبر 2025].

<sup>24</sup> Center for Disaster Preparedness Philippines and GlobalGiving (بدون تاريخ). Transforming Philanthropy & Aid Through New Models of Funding and Partnership <sup>1</sup> Insights from Taking Practical Action to Move Funding Decisions Closer to Communities.

”بهدف الحدّ من العوائق، تم تصميم عملية تقديم الطلبات لتكون مرنة وشاملة، بما يتيح تقديم الطلبات باللغات الفلبينية المحلية أو أيضًا عبر مقاطع فيديو“.<sup>26</sup>

## كيفية اتخاذ قرارات التمويل

يحرص بناء الجسور على أن يتولى الشركاء المحليون المطلعون على باطن السياق إدارة عملية اتخاذ قرارات المنح، مع تقديم الدعم عند الطلب. وباعتبار أن بناء الجسور هم الجهة الأولى المتلقية للتمويل، فيركزون على تلبية أي متطلبات محددة تصدر غالبًا عن جهات مانحة تقليدية مع معايير صارمة في بعض الأحيان.

## إجراءات العناية الواجبة والتحقق

يولي بناء الجسور اهتمامًا كبيرًا لعملية إعداد إجراءات العناية الواجبة والتحقق التي توازن بين الالتزام بالقيم التي تتبناها جهة ممولة مرنة فعلًا وبين الضغوط التي تفرضها الجهات المانحة التقليدية في ما يخص مصير الأموال المقدمة. ففي GlobalGiving على سبيل المثال، تناط مهمة التحقق لفريق البرنامج وليس لفريق امتثال مستقل، إذ تعتبر المنظمة ذلك ضروريًا سواء في سياق بناء الثقة والعلاقات مع الشركاء أو لتلبية متطلبات الامتثال.

وبعد ذلك، يقوم الشركاء الميسرون بتصميم عملية اتخاذ قرار تتيح المرونة والشمول.

عملت لفترة طويلة ضمن أنظمة التمويل المقيّدة ذاتها. وفي بعض الحالات، واصلت ”بيس دايركت“ العمل مع الشركاء القائمين، وفي أخرى حددت شركاء يشاركونها القيم والرؤى نفسها. تأخذ معايير اختيار شركاء المركز في الاعتبار مصداقية المنظمة وهيكل حوكمتها وانتشارها الجغرافي وقيمها المؤسسية وإمكاناتها المالية والبرامجية لإدارة منظومة المنح، وكذلك النهج الذي تعتمد فيه التعامل مع ديناميات الصراع في السياق المعني.

وبعد مرحلة الاختيار الأولى هذه، يعتمد بناء الجسور في الغالب النهج ذاته الذي يقوم على تفويض مهمة طلبات الحصول على المنح بالكامل للشركاء المحليين الأقرب من السياقات المعنية. وبعد ذلك، يعتمد الشركاء المحليون إجراءات مشابهة لتلك التي يتبعها الداعمون المباشرون (مع العلم أن دور هؤلاء الشركاء لا يقتصر على تقديم التمويل، وهو ما يميزهم عن معظم الجهات الممولة المرنة)، مع التركيز على تبسيط عملية تقديم الطلب وجعلها شاملة قدر الإمكان. ومن بين الأمثلة على ذلك:

## إجراءات ميسرة لتقديم الطلبات

أطلقت ”مؤسسة مركز الاستعداد للكوارث“ (CDP) في الفلبين أول دعوة لتقديم العروض عبر صندوق التضامن المجتمعي Abot-Kamay في أيار/مايو 2022، وتلقت 127 عرضًا من منظمات مجتمعية، تمحورت حول العمل بقيادة المجتمع والعمل الخيري المجتمعي والاستدامة وتحويل السلطة.

وفي إطار برنامج ”الكرامة للجميع“، أشاد الشركاء بدور منظمة ”فريدم هاوس“ كوسيط بين الجهة الممولة والاتلاف. فقد أتاح دورها العام في إدارة البرنامج واهتمامها بالمنح الطارئة للشركاء إمكانية التركيز على الاستجابة السريعة للأمن والفرص والمناصرة (المنح الموجهة للمناصرة) وتوفير الدعم الأمن.<sup>25</sup>

## الخصائص الهيكلية لبناء الجسور

## إجراءات اختيار الشركاء وتقديم طلبات التمويل

نظرًا لأن المرونة مترسخة في الإطار التنظيمي لبناء الجسور، فإن عملية اختيار الشركاء مصممة لتتماشى مع هذه المبادئ. وفي هذه المرحلة، يقوم باني الجسور وشركاؤه بتحديد شروط التعاون، ويبدأون في بناء الثقة ويستكشفون سياقات بعضهم البعض وتوقعاتهم والقيود المحتملة لديهم.

## اختيار شركاء المراكز أو الشركاء المحليين

يعتمد بناء الجسور أساليب مختلفة لاختيار الشركاء المحليين الذين ينوون العمل معهم، إلا أن المعيار الأساسي يتمثل غالبًا في اختيار المنظمات التي تُعطي الأولوية لنهج التمويل المرن المترسخة في سياقات مجتمعاتها. وفي ما يخص صندوق العمل المحلي، تبدأ ”بيس دايركت“ بمهمة استطلاعية لتحديد المنظمات التي تتوافق قيمها مع قيم الصندوق والتي تمتلك الرغبة في ”التخلص من الموروثات معًا“، مع الاعتراف بأن كلاً من منظمات دول الشمال العالمي والجنوب العالمي

متوفر عبر الإنترنت على: [https://www.globalgiving.org/learn/wp-content/uploads/2023/11/GlobalGiving\\_PositionPaper.pdf](https://www.globalgiving.org/learn/wp-content/uploads/2023/11/GlobalGiving_PositionPaper.pdf) [تم الاطلاع عليه في 11 آب/أغسطس 2025].

<sup>25</sup> Global Philanthropy Project and Cook, B., and Viera, B. (2016). The Road to Successful Partnerships: How governments in the Global North can effectively partner with intermediary organizations to support LGBTI communities in the Global South and East, 31ص

متوفر على: <https://globalphilanthropyproject.org/wp-content/uploads/2016/07/The-Road-to-Successful-Partnerships-FINAL-7.7.16.pdf>

<sup>26</sup> Kapoor, S. and Gordo, C. (2023). Transforming Philanthropy: Reimagining Partnerships, Practices, And Power. Global Giving View Points. متوفر على: <https://www.globalgiving.org/learn/transforming-philanthropy> [تم الاطلاع عليه في 11 آب/أغسطس 2025].

## لجان الاختيار

من النهج المعتمدة بكثرة، ولا سيما لدى الكثير من الداعمين المباشرين، استخدام لجنة تتكون من أشخاص يمثلون المجتمعات المستهدفة لاتخاذ القرارات بشأن المنح التي سيتم تقديمها. وفي إطار صندوق التضامن المجتمعي في الفلبين، Abot-Kamay، لم تشارك GlobalGiving ولا أي من الشركاء الدوليين المنخرطين في المبادرة في اختيار الشركاء المستفيدين من المنح (وهو ما يمثل خاصية أساسية في نموذج بناء الجسور). وبعد مراجعة الطلبات، قام أعضاء لجنة اختيار مجتمعية، تتألف من ممثلين فلبينيين من القطاع، باختيار 32 منظمة، مع التركيز على مواضيع مثل شؤون المرأة والأشخاص ذوي الإعاقة وحقوق الإنسان، لضمان عملية شاملة قائمة على المشاركة.

## دعم إعداد طلبات التمويل

يقدم بعض الشركاء الميسرين وسائل أقل تقليدية لإعداد طلبات الحصول على المنح، وذلك نتيجة لاندماجهم العميق في المجتمعات، وهو مستوى من الاندماج لا يتوفر لدى الداعمين المباشرين أو بناء الجسور. على سبيل المثال، ابتكرت منظمة Hive في باكستان عملية عرض أفكار من خلال مشاركة مقاطع فيديو قصيرة، ومن ثم قدمت الدعم في تطوير المفهوم. كما أن أعضاء المجتمع المستفيد من هذه المنح هم من يختارون الأفكار. لا داعي لأن تكون المبادرات منظمة غير حكومية رسمية أو تمتلك حسابًا مصرفيًا، إذ يمكن لأنواع مختلفة من الاستجابة المجتمعية الحصول على التمويل.

## ما هي أنواع المنح المقدمة؟

لا تزال المنح متناهية الصغر والصغيرة (التي تتراوح قيمتها تقريبًا بين 1,000 و15,000 دولار) عنصرًا أساسيًا وأداة عملية. تتيح

هذه المنح لبناء الجسور الإسهام في سد فجوة البيروقراطية والقيود السياسية التي غالبًا ما تمنع المؤسسات الخيرية التقليدية من تمويل الجهات الفاعلة المحلية مباشرة، مع ضمان استمرارية عمل هذه الجهات الفاعلة المحلية، أي "إبقاء أبوابها مفتوحة". بالإضافة إلى ذلك، تفسح المنح متناهية الصغر المجال للتجريب لكل من بناء الجسور والشركاء الميسرين. وقد أوضحت المنظمات أن المنح الصغيرة يمكن أن تسهم في بناء الثقة على كافة الصعد، من دون الحاجة لتحمل مخاطر مرهقة. وكما هو الحال مع الداعمين المباشرين، يسعى بناء الجسور إلى إعطاء الأولوية للتمويل متعدد السنوات وغير المقيد، على الرغم من أن ذلك قد يخضع لقيود من الجهة الممولة النهائية. وتجدر الإشارة هنا إلى الفارق الكبير بين التمويل الذي يتلقاه بناء الجسور والتمويل المقدم إلى الشركاء الميسرين أو المجموعات المحلية التي يدعمونها. فقد خُتلف هذه المنح في قيمتها وآليات تمويلها حسب الأطر الإقليمية والوطنية، ومن الضروري إجراء دراسة خاصة لتكوين فكرة كاملة عن تجارب كل منها.

## إدارة المنح ومتطلبات إعداد التقارير

يسعى بناء الجسور إلى دعم شركائهم الميسرين في مجموعة من المجالات المتعلقة بإدارة المنح الفردية، بما في ذلك متطلبات إعداد التقارير.

## تقديم الدعم للشركاء الميسرين في إعداد التقارير

غالبًا ما يسعى بناء الجسور، الذين يخلطون على التمويل مباشرة من الجهات المانحة التقليدية في الشمال العالمي بغية توزيعه، إلى تحمل أكبر قدر ممكن من أعباء إعداد التقارير. وفي إطار صندوق العمل المحلي، تحاول "بيس دايركت" تحمل أكبر قدر ممكن من الأعباء الإدارية، من أجل تخفيف الحمل عن كاهل الشركاء المحليين. ومن ضمن الممارسات المتبعة لهذه

الغاية، ضمان أن المعلومات التي يجمعها الشركاء تقدم عملية تعلمهم الخاص، لا أن تقتصر فحسب على إجراء إداري، أو السماح للشركاء بتقديم التقارير باستخدام قوالبهم المالية الخاصة، وإتاحة تواصلهم مباشرة مع فريق الشؤون المالية في منظمة "بيس دايركت" لطلب الدعم. وأوضح معاز صالح إدريس ذلك بالقول:

**"الأهم هو بناء علاقة قائمة على الثقة، وكذلك الحد من العبء التعاقدية، ولذلك لا ندع الأعمال الورقية تعيق سير عملنا. نوافق أولًا، ثم نعمل على إيجاد طريقة للقيام بذلك! هذا هو مبدأنا. يتعلق الأمر بالاستجابة للحاجة في الحال، وليس بالتحكم بالأموال".**

قد يتخذ الدعم أيضًا شكلًا عمليًا. من خلال صندوق العمل المحلي، تشجع "بيس دايركت" شركاء المركز وترافقهم لإعداد أنظمة إدارة مالية متينة، إلا أن ذلك لا يندرج ضمن شروط التمويل، إذ غالبًا ما يُقدم التمويل مسبقًا وبمبالغ كبيرة، ما يمنح المنظمات مرونة، مثل إيداع الأموال في حساب توفير للاستفادة من الفوائد.

## دعم الشركاء الميسرين للشركاء المستفيدين من المنح

حين يتولى بناء الجسور متطلبات إعداد التقارير التي تفرضها الجهة المانحة الرئيسية، يُصبح بإمكان الشركاء الميسرين تقديم الدعم للشركاء المستفيدين من المنح بطريقة مماثلة. تقدم منظمة "عديلة" (Adeela)، وهي منظمة مركز شريكة في صندوق العمل المحلي في السودان، الدعم لشركائها المستفيدين في إعداد النماذج الضرورية وملئها. كما أنها تدعم المبادرات غير المسجلة قانونيًا في الحصول على التمويل، مع مسانحتها في تحمل الأعباء الإدارية.

## الشراكة الفكرية

يسعى بناء الجسور أيضًا إلى تقديم دعم المرافقة للشركاء المحليين وللجهات المستفيدة من المنح طوال فترة المنحة، بما يتناسب مع السياق المحدد. يمكن أن يشمل ذلك التعاون في ابتكار الحلول عند طلب الشريك الميسر، بالإضافة إلى الإرشاد وتبادل المهارات وتوفير مساحة للتواصل والمناصرة والعمل المشترك. وفي إطار صندوق العمل المحلي، تدعم "بيس دايركت" عمليات التبادل بين شركاء المركز والمستفيدين من المنح، ويشمل ذلك اللقاء السنوي الحضورى لتعزيز تبادل المعارف وبناء التضامن بين بناء السلام من بلدان مختلفة. كما يُستخدم هذا أيضًا كوسيلة لتشكيل النموذج العام للصندوق بالتعاون مع الشركاء. وعلى حدّ تعبير "بيس دايركت":

”من مبادئ النهج المناهض للاستعمار ألا يفرض على الناس أي شيء“.

## الآثار الداخلية للتمويل المرن

يتميّز بناء الجسور بالتزامهم بمواصلة الضغط من أجل تعزيز ممارسات أكثر إنصافًا وإحداث تغييرات على موازين القوة في مشهد التمويل الدولي. ويُشير بناء الجسور في كثير من الأحيان إلى أنهم يرون بتغييرات داخلية مهمة بعد اعتماد نُهج التمويل المرن. ووصفت "بيس دايركت" هذه العملية بالعبارة التالية:

”العقلية والتخلص من الموروثات... فالمرونة ليست سوى جزء من العملية، فهناك أيضًا الثقة والتصميم المشترك وإعادة توزيع السلطة والقدرة على التكيف“.

غالبًا ما يتبنى بناء الجسور مجموعة من الالتزامات التي توجه ممارساتهم، إلا أن هذه الالتزامات، على عكس حالة الداعمين المباشرين، تتضمن عادة أنشطة إضافية إلى جانب منح التمويل. وفي هذا الصدد، تُلزم الخطة الاستراتيجية لمنظمة "بيس دايركت" للأعوام من 2025 إلى 2035 المنظمة بما يلي:

”تحرير أنفسنا وكامل القطاع من الاستعمار“،  
و”حشد المزيد من التمويل المرن وغير المقيد  
لشركائنا وللمنظمة بيس دايركت، بما في ذلك فتح  
مصادر تمويل جديدة من خلال الخدمات والرعاية  
وغيرها من الإيرادات غير المتعلقة بالمنح“.<sup>27</sup>

كما اعتمدت GlobalGiving خمسة التزامات يقودها المجتمع تشكل إطارًا شاملًا لعملها كجهة مانحة، وهي: أولًا، مشاركة السلطة والتعاون في ابتكار الحلول، وثانيًا، الإنصات والاستجابة، وثالثًا، تعزيز العلاقات الوطيدة ودعوة الشركاء لتحويلها؛ ورابعًا، التحلي كشركاء بالشفافية والموثوقية والمسؤولية، وخامسًا، تحديد العوائق وإزالتها.<sup>28</sup>

## العلاقات والتبعيات التمويلية

بمقتضى تصميم هذا النموذج، يشكل بناء الجسور حلقة الوصل بين الجهات المانحة التقليدية والشركاء المستفيدين من المنح الأقرب إلى المسائل القائمة. وعلى الرغم من أن منظماتهم كائنة في دول الشمال العالمي، يمتد نطاق عملهم نحو الخارج، أي أنهم يسعون لتوجيه الموارد إلى من هم الأكثر قرابة من القضايا. وما يميزهم هو البنية التحتية التي يقدمونها، بما في ذلك العلاقات مع الجهات المحلية

والوطنية الأقرب إلى المسائل المستهدفة، ما يتيح تدفق التمويل إلى أماكن غالبًا ما تواجه قنوات التمويل التقليدية صعوبة في الوصول إليها.

وفي بعض الأحيان تحتاج الجهات الممولة التقليدية إلى أمثلة حية وتفاعل مباشر مع الجهات الفاعلة المحلية لاستيعاب قيمة التمويل المرن وممارساته، فيؤدي بناء الجسور دورًا رئيسيًا في إقامة هذا الرباط. وفي وصف منعطف شاهده صندوق العمل المحلي، قالت هاربيت نويس براون من منظمة "بيس دايركت" إن التحول الجذري في سياق أفغانستان بعد سقوط كابل في آب/أغسطس 2021 هو الحدث الأبرز الذي جعلهم يدركون قيمة عمل شركائهم في صندوق العمل المحلي.

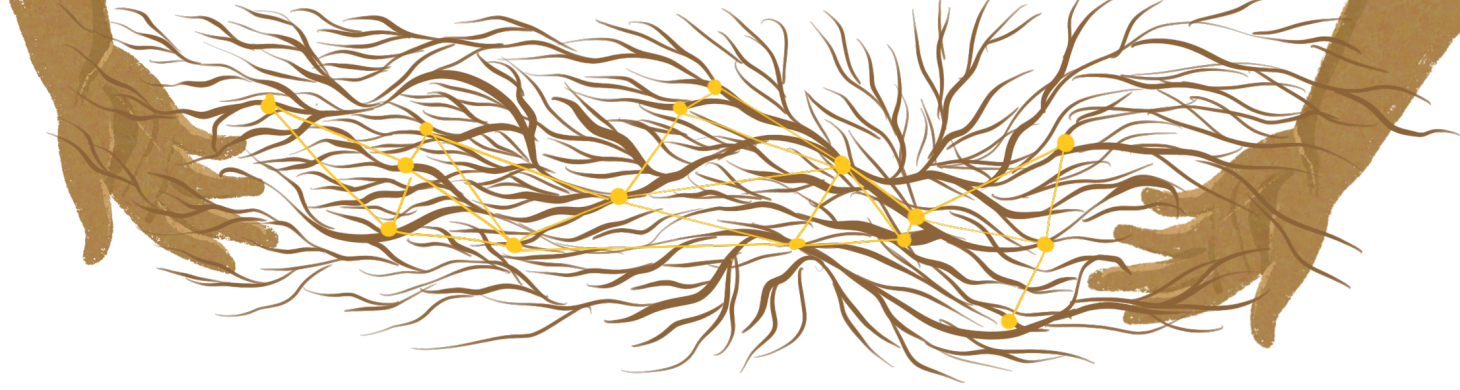
”في أفغانستان، دعمت المنح الصغيرة الأولى لصندوق العمل المحلي، والمقدمة من خلال منظمة شريكة في المركز، 20 مجموعة محلية للحفاظ على استمرارية عملها في وقت شهدت فيه التمويلات تخفيضات كبيرة؛ ومن خلال هذا الدعم، تمكن الكثير من هذه المجموعات من مواصلة أنشطته، بما في ذلك الدفاع بنجاح على المستوى المحلي عن المبادرات التي أفادت النساء والفئات المهمشة الأخرى على مستوى المجتمع. عندما أطلعت الجهات الممولة الأخرى على قصص التأثير، أصيبت بالدهشة لأنها كانت تظن ذلك مستحيلًا في ظل الظروف القائمة. كانت الجهات المانحة مهتمة بالوصول إلى الجهات الفاعلة غير الرسمية أو الضعيفة أو التي تعمل بعيدًا عن الأضواء والتي تسعى لتحقيق السلام، وليس فقط تلك القائمة في العواصم. يبدو أن الجهات المانحة مستعدة لدعم هذا العمل، إلا أنها تفتقر ربما إلى البنية التحتية اللازمة، وغالبًا ما تخضع عمليات العناية الواجبة لديها لقيود صارمة وتميل إلى تجنب المخاطر، ما يجعل تحقيق ذلك غير ممكن دائمًا“.

<sup>27</sup>Peace Direct. (2025). Strategic Plan 2025-2035.

متوفر على: <https://www.peacedirect.org/wp-content/uploads/2025/05/pd-organisational-strategy-external-facing.pdf>

<sup>28</sup>GlobalGiving. (2022). We're Committed To Becoming More Community Led. Here's How We'll Do It.

متوفر على: <https://www.globalgiving.org/learn/community-led-commitments>



## فوائد النموذج

يمكن إلى حد ما قياس نجاح بناء الجسور بمدى قدرتهم على "إعادة ابتكار المنظمات الدولية غير الحكومية"، من خلال "التيسير والاستثمار في منظمات المجتمع المدني الوطنية والمحلية وتفعيل دورها لتمكينها من تصدّر المشهد، سواء داخل مجتمعاتها أو على الصعيد الدولي".<sup>29</sup> وعند ذلك، يتيح بناء الجسور بيئات من التعاون بين الجهات الممولة في الشمال العالمي ومنظمات المجتمع المدني في الجنوب العالمي، حيث يلحظ الشركاء المُيسرون بأنهم شعروا وكأنهم أطراف متكافئة، وليس مجرد مستفيدين. تُسهم هذه الشراكة في تفكيك البنى الهرمية التي لطالما حكمت هذه العلاقات. وقد أكد الكثيرون من بناء الجسور أنهم يخوضون عملية تعلم مستمرة، ما يدل على الثقة والإنصاف المتجذرين في علاقتهم مع الجهات الفاعلة المحلية. والأهم من ذلك، يتيح بناء الجسور المجال لتعاون أفقي بين الأقران. ففي أكثر الأحيان، ينشئ دور الشريك الميسر رابطًا اجتماعيًا يرشخ العمل داخل المجتمع وبهية الأرضية للاستدامة على المدى الطويل. وتجدر الإشارة إلى أن التعاون الأفقي أعاد صياغة مفهوم المساءلة على المستوى المحلي، إذ تحوّل من التركيز على المنظمات الفردية إلى الالتزام تجاه المجتمع ككل.

الحصول على موارد أكثر إنصافًا. وفي هذا السياق، على الرغم من حرصهم على أن يمثل الشركاء الميسرون الذين يمولونهم المجتمعات المحلية التي يعملون ضمنها، إلا أن التمثيل قد يبقى محدودًا وقد لا يعكس دائمًا مصالح هذه المجتمعات المحلية وواقعها، وهو ما يمكن أن يشكل تحديًا (لا سيما مقارنة ببعض الداعمين المباشرين). ومع ذلك، رأى الكثير من بناء الجسور أن هذا يشكل خطرًا متأصلًا يمكن استخلاص دروس منه لتعزيز النموذج وتقوية العلاقات القائمة. على سبيل المثال، شاركت إحدى منظمات المركز في جمهورية الكونغو الديمقراطية تجربتها مع نموذج صندوق العمل المحلي، وأوضحت أنها واجهت ردود فعل سلبية بعد اختيار بعض المجموعات المحلية دون غيرها. وقد استفاد مركز صندوق العمل المحلي في باكستان من هذه التجربة، وقرر تقديم ملاحظات لكل من المتقدمين، بما في ذلك من تم رفض طلباتهم.

قد تبدو علاقات التمويل في هذا النموذج كصفحة مقيضة، بحسب تصميمها الفعلي ومتانة العلاقات التي يتم بناؤها. وفي الحالات التي يتبنى فيها بناء الجسور نهجًا غير تدخلية سعيًا إلى وضع الجهات الفاعلة المحلية في قلب العمل، ولكن مع محدودية الخراط الشريك الميسر في العمل على المستوى المحلي، يخاطر بناء الجسور بالانفصال عن السياقات المحلية. وقد يسهم ذلك في تكوين علاقات تقتصر على تبادل المنافع، بما قد يجعل بعض الشركاء المُيسرين يشعرون بأن مشاركتهم رمزية، ولم يكن ذلك مقصودًا.

ما إن يقوم بناء الجسور بتحديد الجهات الممولة التي تتوافق فعليًا مع معايير التمويل المرين وتدرّك أهميته وتفهم طريقته في العمل، تصبح هذه العلاقة محفّزًا للتجريب والابتكار. ومع أن عدد هذه الجهات الممولة قليل، إلا أنها توفر مساحة كافية لبناء الجسور للحفاظ على خطوطهم الحمراء، ما يتيح لهم الالتزام بقيمتهم أثناء سعيهم لاستكشاف إمكانات جديدة في ساحات التمويل المقيدة.

## التحديات التي تواجه بناء الجسور

بينما يعدّ الشركاء الميسرون (وهم عادةً الشركاء المحليون أو الوسطاء في دول الجنوب العالمي الأقرب من المجتمعات التي يعملون فيها) العنصر الأساسي لنجاح هذا النموذج، فهم يشكّلون أيضًا مصدرًا للكثير من التحديات التي تعترضه. اعترف بناء الجسور بأنهم أكثرها في بعض الأحيان بالاعتماد على شركائهم الميسرين في عناصر متعددة من تشغيل النموذج، بينما كان من المفترض أن يتركز دورهم الأساسي على تشكيل حلقة وصل وحاجز وافي بين الجهات الممولة الرئيسية. وقد يزداد الأمر تعقيدًا بسبب أن بعض بناء الجسور ما زالوا يصدد صياغة النموذج، ويفتقرون أحيانًا إلى جميع العمليات والهيكل اللازمة لتقديم الدعم والتعويض المناسبين للشركاء الميسرين. وعليه، أقر بعض الشركاء الميسرين بأنهم عانوا من إرهاق نفسي ومعنوي نتيجة تزايد مسؤولياتهم نتيجة الإسهام جزئيًا في دعم عناصر عمل بناء الجسور وتقديم المرافقة المستمرة للجهات الفاعلة المحلية. مع التعامل في الوقت نفسه مع تحديات العمل في بيئات صعبة.

يواجه بناء الجسور خطر تكرار نماذج المنافسة الضارة والهيكل السلطوية على المستوى المحلي، وقد يؤثر ذلك سلبًا على الهدف الأكبر المتمثل في تعزيز التنمية بقيادة محلية وترسيخ بيئة تمكّن المنظمات المحلية من

<sup>29</sup>Doane, D. (2024). The INGO Problem: Power, Privilege, and Renewal. Practical Action Publishing. 19ص

# المجربون



هي منظمات لا تعمل بالكامل كجهات ممولية مرنة، لكنها نجحت في إنشاء قنوات تمويل مرنة مستقلة، سواء عبر التمويل المباشر كما في حالة الداعمين المباشرين، أو بشكل غير مباشر كما في حالة بناء الجسور. ومن خلال هذه القنوات، يتيح المجربون تدقق المزيد من التمويل المرين إلى بيئات تمويلية يغلب عليها الطابع التقليدي.

## الفئات الفرعية

### صناديق المنظمات غير الحكومية الدولية في الشمال العالمي

تعمل الكثير من المنظمات غير الحكومية الدولية في دول الشمال العالمي كجهات ممولة، سواء من خلال إدارة الصناديق أو إعادة منح التمويل أو أدوار أخرى مشابهة. وبينما يعتمد معظمها على آليات تمويل تقليدية موجهة من الأعلى، **ينجح المجربون من المنظمات غير الحكومية الدولية في**

**ابتكار أدوات محددة تتبنى عناصر من التمويل المرين.** ومن الأمثلة على ذلك صندوق استثمار شركاء أوكسفام (PIF)، الذي أنشئ لتوفير تمويل مرين للمنظمات الشريكة في دول الجنوب العالمي.<sup>30</sup> بلغ إجمالي التمويل الذي قدّمه هذا الصندوق 1.5 مليون جنيه استرليني على مدى ثلاث سنوات، ثم جرى تمديدها لاحقًا إلى أربع سنوات. ويقال إن المبدأ الأساسي للصندوق يستند إلى برامج قائمة على الثقة، تفترض أن الجميع يسعون لتقديم أفضل ما لديهم، مع محاولة التخلص من أكبر عدد ممكن من الضوابط والموازانات طالما كان ذلك أمّنًا.

<sup>30</sup> Oxfam GB (بدون تاريخ) Oxfam GB's Decolonial Partnerships Strategy Putting Respect, Solidarity, and Accountability at the Heart of Our Relationship with Partners [على الإنترنت]

متوفر على: <https://www.oxfam.org.uk/documents/774/Oxfam-GB-Decolonial-Partnerships-Strategy.pdf> ص.9

<sup>31</sup> Bridging the Funding Gap for Women's Rights Organisations: Canada's Support Through the Equality Fund. Case Study.

متوفر على: [https://www.oecd.org/en/publications/development-co-operation-tips-tools-insights-practices\\_be69e0cf-en/:~:text=Dutch%20and%20girls%20worldwide,bridging-the-funding-gap-for-women-s-rights-organisations-canada-s-support-through-the-equality-fund\\_6aa9a5d1-en.html#:~:text=Approach&text=Gender%20equality%20is%20at%20the,to%20networks%2C%20coalitions%20and%20consortia](https://www.oecd.org/en/publications/development-co-operation-tips-tools-insights-practices_be69e0cf-en/:~:text=Dutch%20and%20girls%20worldwide,bridging-the-funding-gap-for-women-s-rights-organisations-canada-s-support-through-the-equality-fund_6aa9a5d1-en.html#:~:text=Approach&text=Gender%20equality%20is%20at%20the,to%20networks%2C%20coalitions%20and%20consortia)

<sup>32</sup> Human Rights Worldwide: Equal Rights for Women and Girls. حكومة هولندا

متوفر على: <https://www.government.nl/topics/human-rights/human-rights-worldwide/equal-rights-for-women-and-girls#:~:text=Dutch%20efforts%20to%20strengthen%20the,of%20women%20and%20girls%20worldwide> [تم الاطلاع عليه في 12 كانون الأول/ديسمبر 2025].

<sup>33</sup> حكومة هولندا. (2016). Policy Framework: Dialogue and Dissent.

متوفر على: <https://www.government.nl/documents/regulations/2014/05/13/policy-framework-dialogue-and-dissent>

<sup>34</sup> كما ذكر، يُعدّ برنامج "القيادة من الجنوب" (LSF) تعاونًا بين أربعة صناديق نسائية في الجنوب العالمي (جميعها من فئة الداعمين المباشرين): صندوق تنمية المرأة الأفريقية (AWDF)، وصندوق نساء الجنوب (FMS)، والمنتدى الدولي للنساء الأطليات (FIMI)/صندوق AYN، وصندوق Women's Fund Asia.

<sup>35</sup> منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (بدون تاريخ). لجنة المساعدات الإنمائية. [متاح على الإنترنت] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

متوفر على: <https://www.oecd.org/en/about/committees/development-assistance-committee.html>

## دعم الجهات الماخة الثنائية لصناديق المرأة

للجهات الماخة الثنائية سجل حافل في حشد الموارد لدعم صناديق المرأة، وذلك إدراكًا منها للفجوة التمويلية المتعلقة بالمساواة بين الجنسين في برامج المساعدات الخارجية. ومن الأمثلة البارزة على ذلك "صندوق المساواة" (Equality Fund)، الذي يوجّه تمويلًا أساسيًا ومرنًا طويل الأمد إلى منظمات وحركات نسائية شعبية عالمية تعاني من نقص التمويل في الجنوب العالمي. وقد قدمت حكومة كندا مبلغ 300 مليون دولار كندي في آب/أغسطس 2019 لإنشاء هذه المبادرة. تعددت مسارات التمويل واشتملت على التمويل المباشر للمنظمات المدافعة عن حقوق المرأة والمنظمات النسوية، وكذلك الصناديق النسوية التي تقوم بإعادة منح التمويل للمنظمات المحلية والشعبية. بالإضافة إلى ذلك، قدّم صندوق المساواة تمويلًا للشبكات والتحالفات والاتحادات.<sup>31</sup> من الأمثلة البارزة الأخرى البرامج التي تم تمويلها من وزارة الشؤون الخارجية الهولندية في إطار السياسة الهولندية لحقوق المرأة والمساواة بين الجنسين<sup>32</sup> وإطار السياسات "الحوار والاختلاف"<sup>33</sup> وهو برنامج القيادة من الجنوب المذكور أعلاه.<sup>34</sup> واستجابةً لضغوط مستمرة من تحالف واسع يضم ناشطات ومنظمات وصناديق حقوق المرأة والمناصرين لها، قدّمت وزارة الشؤون الخارجية الهولندية تمويلًا أوليًا بقيمة 42 مليون يورو في العام 2017 على مدى أربع سنوات، ثم تم زيادة التمويل ليصل إلى 80 مليون يورو على مدى خمس سنوات (مع دعم من مؤسسة Chanel في المرحلة الثانية). تقدّم صناديق المرأة منحا مرنة للمنظمات النسائية ووكلاء التغيير في الجنوب العالمي، وتستثمر في تعزيز القدرات وتشجّع على المناصرة وتبني شراكات عبر تحالفات إقليمية وعالمية.

## تمويل برامج الجهات الماخة الثنائية

في بعض الحالات، تقوم الجهات الماخة الثنائية التابعة للجنة المساعدات الإنمائية<sup>35</sup> بإنشاء برامج محددة لتوجيه تمويل يتميز بمرونة أكبر مما هو ممكن ضمن برامجها الثنائية

## تمويل الجهات المانحة الثنائية على مستوى السفارات

يمكن لبعض الجهات المانحة الثنائية التابعة للجنة المساعدات الإنمائية توفير تمويل أكثر مرونة من خلال سفاراتها في الدول الشريكة، مقارنة بالبرامج الثنائية التي تُدار مركزياً. وفي العام 2023، أفادت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بما يلي:

”تقدّم الكثير من سفارات السويد تمويلًا مباشرًا مرتبًا طويل الأمد قائمًا على الثقة للجهات الفاعلة من المجتمع المدني في الدول الشريكة، بما في ذلك الدعم الأساسي أو دعم البرامج أو دعم المشاريع. تتفاوت المنح في أحجامها، ويتم إدارة التعاون بنفس الطريقة التي تُدار بها الشراكات مع منظمات المجتمع المدني السويدية أو الدولية“.<sup>39</sup>

ومن الأمثلة على ذلك برنامج تُديره السفارة النرويجية في البرازيل، ويهدف إلى توجيه 90% من تمويله كمنح مباشرة للمنظمات التي يديرها السكان الأصليون. يُنفذ برنامج السكان الأصليين النرويجي في البرازيل منذ العام 1982، ويُدار عبر السفارة منذ العام 2022، وقد قدّم طوال الوقت دعمًا مباشرًا لمنظمات المجتمع المدني. كما وزّع البرنامج على مدى السنوات الثلاث الماضية نحو 9 ملايين دولار سنويًا، وأصبح منذ العام 2017 مدمجًا بالكامل في المبادرة النرويجية الدولية للمناخ والغابات التي تُدار بالتعاون بين وزارة المناخ والبيئة النرويجية والوكالة النرويجية للتعاون الإنمائي (Norad).<sup>40</sup>

## الصناديق المجمعّة للجهات المانحة

بشكل عام، يُعدّ الصناديق المجمعّة آلية تتيح لعدة جهات مانحة، غالبًا حكومات ثنائية، الإسهام بموارد مالية غير مخصصة في صندوق واحد تُضمّم لدعم مجموعة مشتركة من البرامج أو المشاريع. وهذه الصناديق هي الأكثر شيوعًا في قطاع العمل الإنساني، وغالبًا ما تنشؤها الجهات المانحة التابعة للأمم المتحدة.<sup>42,41</sup>

(Security Fund)، ونُفّذ بين تموز/يوليو 2021 وأذار/مارس 2025 عبر شراكة اتحادية تضم منظمة Saferworld والرابطة الدولية للنساء من أجل السلام والحرية (WILPF)، والرابطة الدولية للنساء من أجل السلام والحرية في نيجيريا، ومنظمة المرأة من أجل المرأة عالميًا (Women for Women International). قدّمت هذه المنظمات تمويلًا أساسيًا ومرتبًا للمنظمات النسائية والمراكز، بهدف تعزيز أدوارها الفردية والجماعية في قيادة البرامج وجهود المناصرة في مجالات المرأة والسلام والأمن.<sup>37</sup> وقد وزّع المشروع مبلغًا إجماليًا قدره 2.74 مليون جنيه استرليني على 24 منظمة نسائية ومركزًا في نيجيريا وجنوب السودان واليمن، بمتوسط 28,572 جنيهًا استرلينيًا لكل منظمة.<sup>38</sup> وفي كثير من الحالات، كان الأعضاء التحالف شركاء قائمون مسبقًا في البلدان الثلاثة، وتمكّنوا من دعمهم بتمويل مرّن من خلال برنامج “تمويل التغيير”. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام 607,631 جنيهًا استرلينيًا لدعم بناء الحركات، وتعزيز القدرات التي تحددها المنظمات بنفسها، وأنشطة الإرشاد في جميع البلدان، في حين تم تخصيص 164,815 جنيهًا استرلينيًا لبناء مساحات للتعليم المشترك بين المنظمات الشريكة.

المعتادة. وفي العام 2020، دخل مكتب المملكة المتحدة للشؤون الخارجية والكومنولث والتنمية (FCDO) في شراكة مع Comic Relief، وهي مؤسسة بريطانية، لاستثمار ما يصل إلى 60 مليون جنيه استرليني على مدى عشر سنوات، بهدف دعم قدرات واستدامة المنظمات المجتمعية المحلية في غانا وزامبيا ومالاوي من خلال أربعة “شركاء أساسيين” (على غرار نهج بناء الجسور)، وهي مؤسسة Star Ghana Foundation ومؤسسة Tilitonse Foundation ومعهد المجتمع المدني لغرب أفريقيا (WACSI)، ومؤسسة Zambian Governance Foundation. يخلع البرنامج اسم “تحويل السلطة - تعزيز المجتمع المدني الأفريقي”، ويهدف إلى “مواجهة الوضع الراهن في مجالي العمل الخيري والتنمية من خلال التركيز بعمق على أساليب العمل الديمقراطية والموزعة بقيادة محلية وبشكل قائم على المشاركة والتعاون”.<sup>36</sup> ومن الأمثلة الأخرى برنامج “تمويل التغيير: دعم منظمات حقوق المرأة في الدول الهشة والمتأثرة بالصراعات”، الذي قدّم تمويلًا أساسيًا ومرتبًا ومتناهيًا، اعترافًا بامتلاك منظمات حقوق المرأة معرفة وخبرة أكبر بسياقاتها المحلية. تم تمويل المشروع من قبل صندوق الأمن المتكامل بالمملكة المتحدة (UK Integrated)

متوفر على: <https://www.comicrelief.com/funding/tackling-injustices/shifting-the-power>. Comic Relief. (2025). Shifting the Power.

متوفر على: <https://www.saferworld-global.org/resources/publications/1406-resourcing-change-supporting-womenas-rights-organisations-in-fragile-and-conflict-affected-states>. Saferworld (2022). Resourcing Change: Supporting Women's Rights Organisations in Fragile and Conflict-affected States.

متوفر على: <https://www.saferworld-global.org/resources/publications/1466-influencing-change-through-flexible-funding-conversations-with-womenas-rights-organisations-in-nigeria-south-sudan-and-yemen>. Ahmed, F. (2025). Influencing Change Through Flexible Funding: Conversations with Women's Rights Organisations in Nigeria, South Sudan and Yemen. Learning paper. Saferworld, Women for Women International, WILPF.

متوفر على: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/funding-civil-society-in-partner-countries-9462bbeb/9ea40a9c-en.pdf>. OECD. (2023). Funding Civil Society in Partner Countries: Toolkit for Implementing the DAC Recommendation on Enabling Civil Society in Development Co-operation and Humanitarian Assistance. Best Practices in Development Co-operation. 22.

متوفر على: <https://www.nicfi.no/2024/02/09/40-years-of-nipp>. [تم الاطلاع عليه في 11 آب/أغسطس 2025]. Norway's International Climate and Forest Initiative. (2024). 40 Years of Support to Indigenous Peoples – Norway's International Climate and Forest Initiative [مناخ على الإنترنت].

متوفر على: <https://www.icvanetwork.org/uploads/2024/11/Donor-Guidance-on-promoting-inclusive-and-locally-led-action-through-humanitarian-pooled-funds.pdf>. ICVA Network. (2024). Guidance Note for Donors Promoting Inclusive and Locally-led Action Through Humanitarian Pooled Funds.

متوفر على: <https://www.unhcr.org/publications/flexible-funding-report-2023>. Flexible Funding Report 2023. rep. UNHCR. 2014. [تم الاطلاع عليه في 14 تموز/يوليو 2025]

## النشأة والمنطق

عادةً ما تكون الجهات المانحة التقليدية أو السائدة جدًا، لا سيما الجهات المانحة الثنائية، غير قادرة على تحويل منظماتها بالكامل بطريقة تتوافق بشكل كامل مع فلسفة ومبادئ التمويل المرنة والقيادة المحلية. ولكن تنشأ أحيانًا فرص يمكن اغتنامها، وذلك حين تمتلك منظمة تقليدية موارد مالية خارج صناديقها الرئيسية يتعين صرفها، ويصادف وجود القدرات والتفكير التقدمي والقيادة التي تسمح بتوجيه التمويل بشكل مرنة. وفي حالة واحدة على الأقل، تمكن شخص ذو رؤية يتولى منصبًا قياديًا داخل المنظمة من الحصول على موافقة مجلس الإدارة على أساس أن رصيد التمويل الموافق عليه كان تجريبيًا ويركز على التعلم.

## الخصائص الهيكلية للمجربين

لا تنطبق أي خصائص هيكلية معيارية على جميع المجربين، نظرًا لأن كل جهة ممولة عادةً ما تستفيد من الفرص المحددة عند ظهورها في وقت معين. من الأمثلة على الخصائص:

## المشاورة مع الخبراء

في عملية صياغة برنامج "القيادة من الجنوب" (LFS)، شاركت صناديق نسائية متنوعة في عملية مشاورات لبحث في التأثير على وزير هولندي وأعضاء فرقة العمل المعنية بالتنوع الاجتماعي، الذين ضغطوا داخليًا من أجل تخصيص تمويل مرنة للحركات النسوية في الجنوب العالمي. وكما ذكر سابقًا،

لجحت صناديق Mama Cash وصندوق Women's Fund Asia وصندوق تنمية المرأة الأفريقية (AWDF) وغيرها الكثير من صناديق المرأة في تسهيل إنشاء البرنامج، ما يُظهر كيف يمكن لمنظومة كاملة أن تجتمع بالشراكة مع جهة ممولة ثنائية تقليدية.<sup>43</sup>

## الانفتاح على النقاشات والتغييرات

في إطار برنامج "القيادة من الجنوب"، تمكنت صناديق المرأة المنفذة للبرنامج من تقديم منح أكبر، وصلت إلى 90,000 دولار وامتدت على ثلاث سنوات، بالإضافة إلى مبلغ 200,000 دولار قُدم إلى المنظمات الإقليمية التي تركز على المناصرة والتأثير وبناء القدرات. في البداية، اقتصر استخدام التمويل على المشاريع، ولكن بفضل جهود التفاوض التي قامت بها صناديق المرأة، تمكنت المنظمات من إنفاق نسبة 30% من الميزانية على التكاليف الأساسية و40% على الحركات الشعبية. وأوضحت صناديق المرأة المشاركة أن برنامج "القيادة من الجنوب" شكل عملية تعلم للحكومة الهولندية، وأظهر من خلال أدلة واضحة ما يمكن فعله لتوفير التمويل وتحقيق التغيير بطريقة نسوية عبر دول الجنوب العالمي.

## تعزيز القدرة على التكيف إلى أقصى حدودها

قد يُعد المجربون أحيانًا من بين أكثر الجهات المانحة مرونة، إذ يتيحون للشركاء المستفيدين إنفاق الأموال بالطريقة التي يختارونها. وقد أكدت جهة واحدة على الأقل من هذه الفئة أنه بعد صرف التمويل المرنة، لا تُفرض أي مهلة لإنفاق الأموال. وقد أظهر تقييم لـ "صندوق المساواة" (Equality)

(Fund) أن الجهات المستفيدة قدّرت الشراكات النسوية القائمة على الثقة مع الصندوق وشركائه الرئيسيين (بما في ذلك صندوق تنمية المرأة الأفريقية)، مع الإشارة إلى أنهم لم يفرضوا إعطاء الأولوية لمواضيع محددة أو أنشطة أو تمويل مشاريع معينة. كما اعتمد "صندوق المساواة" نهجًا مرنة في إعداد التقارير تركّز على سرديات التغيير، إلى جانب نهج مبسطة للعناية الواجبة بهدف تقليل الأعباء على المتقدمين والمستفيدين من التمويل.<sup>44</sup>

## قدوة للجهات المانحة التقليدية الأخرى

تمكن صندوق Women's Fund Asia، بفضل التمويل الذي تلقاه من برنامج "القيادة من الجنوب" من الحصول على تمويل من جهة مانحة ثنائية أخرى، وهي وزارة الشؤون الخارجية والتجارة في أستراليا. كما تمكّن شريك تمويلي آخر، وهو "صندوق تنمية المرأة الأفريقية" (AWDF)، من استخدام نموذج "القيادة من الجنوب" وإنجازاته لجذب موارد من جهات مانحة حكومية أخرى ومن العمل الخيري الخاص.

<sup>43</sup>Moosa, Z., and Jessop, S. (2022). In Movement Together: Reflecting on a Decade with Mama Cash. Mama Cash. متوفر على: [https://www.mamacash.org/wp-content/uploads/2022/12/221130\\_mc\\_farewell\\_letter\\_af-digital.pdf](https://www.mamacash.org/wp-content/uploads/2022/12/221130_mc_farewell_letter_af-digital.pdf)

<sup>44</sup>وزارة الشؤون العالمية الكندية. (نيسان/أبريل 2024). Formative Evaluation of the Partnership for Gender Equality. Prepared by the Evaluation Division (PRA). متوفر على: <https://www.international.gc.ca/transparency-transparence/assets/pdfs/audit-evaluation-verification/2024/pge-report-rapport-en.pdf>



ويقون على صلة بها خلال مسار تطويرها. ويعني ذلك أن العلاقات التي يكرسون معظم جهودهم لإدارتها هي العلاقات الداخلية. وعلى الرغم من أن نموذج المجرين ضُم للعمل بمرونة، ويشمل إجراءات مبسطة لتقديم الطلبات والتقارير، إلا أن تنفيذه غالبًا ما يخضع للأطر القانونية ومتطلبات الامتثال الداخلية. وبالتالي، ليس من المستغرب أن يكون نجاحه مرتبطًا ارتباطًا وثيقًا بالداعمين الداخليين وبالقيادة العليا وبمدى قدرته على كسب تأييد المنظمة بكاملها. ولكي يعزز المجرين فرص بقائهم، غالبًا ما يعملون بهدوء ومن دون لفت الانتباه، مقدمين أنفسهم عمدًا كوحدات تجريبية وليس كعوامل محرّكة لإحداث تغييرات هيكلية، وهو ما يساعد على تقليل المخاطر المتصورة وتجنب الاضطرابات الهائلة. وعلى حد قول منظمة مجربة:

**”لم يوافق مجلس الإدارة أبدًا على [الفكرة الكاملة، إذ أنها لم تتشكل منذ البداية]، لكنه وافق على الاستخدام التجريبي للأموال. لقد استخدمنا مصطلح تجريبي كثيرًا لتجنب أن يتحول الخوف من الفشل إلى عائق“.**

## التحديات التي تواجه المجرين

على الرغم من أن المجرين يؤمّنون مساحة واسعة لإعادة التمويل المرن داخل المؤسسات الكبرى، إلا أنهم غالبًا ما يواجهون تحديات كبيرة. أوضح الكثير من المجرين أن تجربتهم في إعداد نماذج تمويل مرنة كانت بمثابة السير عكس التيار، إذ يُنظر في كثير

## الأثار الداخلية للتمويل المرن

كما أشير أعلاه، نجد المجرين صعوبة أكبر في تحقيق تحول كامل على مستوى منظماتهم من خلال ممارسات التمويل المرن. إلا أن صفة المجرين تمنح المنظمة فرصة أو نقطة انطلاق لإحداث التغيير. وقد عبّرت عن هذا الرأي إحدى المنظمات غير الحكومية الدولية من الشمال العالمي، مشيرةً إلى أن التمويل المرن يتطلب اتخاذ موقف مبدئي بأن هذا ما ترغب المنظمة في القيام به، مع تقليل وجود أخطاء ودروس. ولكن لا ينبغي أن يتحمل المكتب المحلي التابع للمجرين وشركاؤه المحليون تكلفة تلك الأخطاء. وفي الواقع، يصبح من المستحيل فرض خصومات، لأن الشركاء ينفقون الأموال بالطريقة التي يختارونها. وأشار هذا المجرين أيضًا إلى أنه من المهم التضامن مع الشركاء، لا سيما أولئك الذين يسترشدون بمبدأ ”تخليص الشراكات من الاستعمار“<sup>45</sup>، من خلال إزالة العوائق الداخلية التي نشأت بحكم العادة وليس بحكم الضرورة. لا تتوفر أدلة كثيرة من الجهات المانحة الثنائية حول كيفية تأثير التمويل المرن على هيكلها الداخلية أو سياساتها أو ممارساتها، ولذلك من الضروري إجراء بحث مخصص لتكوين فكرة أفضل عن نطاق التمويل المرن الذي يقدمه المجرين وآلياته وأثره.

## العلاقات والتبعيات التمويلية

يشكّل المجرين وحدات شبه مستقلة ضمن منظمات أكبر تعتمد هيكل تقليدية، وهم بالتالي يستندون إلى البنى التحتية للموارد، والشرعية، والشبكات القائمة مسبقًا لمؤسساتهم،

<sup>45</sup> بيس دايركت. (2021). إنهاء الاستعمار في نظام المساعدة وبناء السلام. [متاح على الإنترنت] بيس دايركت. متوفر على: <https://www.peacedirect.org/content/uploads/2023/10/PD-Decolonising-Aid-Summary-Arabic.pdf> [تم الاطلاع عليه في 11 آب/أغسطس 2025].

<sup>46</sup>Usher, A.D. (2025) 'The anomaly. How a cutting-edge scheme in Brasilia gives direct grants to indigenous funds'. Development Today. حزيران/تموز 12

متوفر على: <https://www.development-today.com/archive/2025/dt-5--2025-1/the-anomaly> [تم الاطلاع عليه في 18 يونيو/حزيران 2025].

من الأحيان إلى النهج الجديدة على أنها ”مخيفة“. وشرح أحد المجرين أن السبب في ذلك هو أن ”الناس يُطلب منهم [...] القيام بأشياء ليسوا معتادين عليها، وهذا ليس بالأمر السهل في منظمة كبيرة“. كما لفتوا إلى أنه لمعالجة هذه ”الصدمة“، لا بد من تخصيص المزيد من الوقت والعزم لتهيئة الأرضية لمساعدة الأفراد على استيعاب الأفكار والنهج الجديدة. ومن المتوقع أن يؤدي إدخال هذا النموذج في منظومة عمل تتسم بالجمود إلى توليد احتكاكات، ما يسهم غالبًا في تعميق أشكال التنافس المتجذرة في القطاع. ومن شأن هذه الظروف أن تعرقل التقدم، ما يجعل من الصعب ترسيخ النموذج على كافة مستويات المنظمة.

ولأن النموذج يعتمد على الأفراد، فإن الهامش المتاح لترسيخ أفكاره وتوسيع نطاقه داخل المنظمة يبقى ضيقًا. ونتيجة لذلك، يصعب استدامة نماذج المجرين أو توسيعها، إلا في بعض الحالات الاستثنائية.<sup>46</sup> ومن دون الحصول على الدعم من الجهات العليا، يحتمل أن يتم التوقف تدريجيًا عن العمل بنموذج المجرين عند انتقال الداعمين الرئيسيين إلى مكان آخر، أو أن يُعاد دمجها في الأطر السائدة، أو أن يُستبعد من الهياكل ذاتها التي يسعى إلى إصلاحها. وفي حال التوقف عن العمل به، يمكن أن تتضرر الشراكات والعلاقات التي أُقيمت عند تشكيله، إذ يضطر المجرين إلى التراجع عن بعض الالتزامات

وبالنسبة إلى الشركاء المستفيدين من المنح، يتيح لهم المُجربون قدرًا من السيطرة التي هم بأمر الحاجة إليها. ونظرًا لأن هذه الأموال غير مقيدة، يميل الكثيرون إلى توجيه الموارد نحو مجالات عادةً ما تعاني من نقص التمويل، مثل المناصرة والاتصال والحماية والرفاهية. وفي بعض الحالات، ذهب الشركاء إلى حد استخدام هذه الأموال لبناء احتياطات. كما تساعد السمعة الطيبة للمُجربين الشركاء المستفيدين على تأمين تمويل إضافي من جهات مانحة أخرى.

التمويل المرن. على سبيل المثال، يقوم صندوق استثمار الشركاء في أوكسفام (PIF) بما يلي:

**”المساعدة على محاولة تحديد القيود الحقيقية التي تحول دون تحقيق المرونة القصوى في التعامل مع المال أو الإجراءات، وكذلك القيود الوهمية التي نرهق أنفسنا بها“.**

وعلى الرغم من أن هذه التأمّلات والتحوّلات تحدث عادةً على مستوى الدولة أكثر منه على المستوى المركزي، إلا أنها تجبر المنظمة على طرح تساؤلات حول الحاجة إلى هياكلها الجامدة الحالية، وتتيح لها فرصة التجربة بأساليب عمل أكثر اعتمادًا على الثقة مع الشركاء. وبمجرد أن تُعتبر المنظمة أسلوب عمل بديل، يصبح من الصعب عليها العودة بالكامل إلى أساليب العمل التقليدية. وإذا صح التعبير، يعزز ذلك جرأة الداعمين الفرديين داخل المنظمة ليعتزموا البحث عن مصادر تمويل غير مقيدة على مستوى المنظمة ككل لضمان استمرار المرونة. وفي هذا الصدد، يعترف برنامج ”تحويل السلطة“ (Shifting the Power) صراحةً بفوائد تقديم دعم أساسي ومرن طويل الأمد:

**”تتيح المرونة والمساءلة القائمة على الثقة للمؤسسات والحركات تعديل استراتيجياتها بما يتناسب مع السياق المتغير وتلبية احتياجات المستفيدين مع نشوئها“<sup>48</sup>.**

التي قطعوها. كما أن هذا من شأنه أن يقوّض الثقة مع الجهات الفاعلة المحلية والمجتمعات. ووفق برنامج ”تمويل التغيير“ الممول من الحكومة البريطانية، فإنه لا يزال ”يعمل ضمن حدود منظومة التمويل الشاملة“، ويُبرز تحديًا أعمق يتمثل في ما يلي:

**”حتى عندما ينجح التمويل المرن عمليًا، يظل عرضةً للخطر ضمن نظام يواصل تفضيل النهج قصيرة الأمد والجامدة والموجهة من الأعلى“<sup>47</sup>.**

قد لا تكون الأشهر أو السنوات الأولى لدى المُجربين هي الأصعب، فالتحدي الحقيقي غالبًا يكمن في استدامة النموذج. لذلك، يجب أن ينصب تركيزهم وهدفهم على الاستدامة في مرحلة التصميم.

## فوائد النموذج

على الرغم مما يعانيه نموذج المجربين من هشاشة نسبية، إلا أنه يوفر مساحات مهمة للابتكار وتغيير العقلية ضمن بيئة مؤسسية عادةً ما تكون متشبثة. وعندما تحقق النجاح، فإن تأثيره يتجاوز الجهات الفاعلة المحلية ليشمل تعزيز التعلم الداخلي وتقديم نقطة انطلاق لتغيير الثقافة المؤسسية والعقلية حول

<sup>47</sup>Ahmed, F. (2025). Influencing change through flexible funding: Conversations with women's rights organisations in Nigeria, South Sudan and Yemen. Learning paper. Saferworld, Women for Women International, WILPF 17.

متوفر على: <https://www.saferworld-global.org/resources/publications/1466-influencing-change-through-flexible-funding-conversations-with-womenas-rights-organisations-in-nigeria-south-sudan-and-yemen>

<sup>48</sup>Comic Relief. (2025). Shifting the Power. متوفر على: <https://www.comicrelief.com/funding/tackling-injustices/shifting-the-power>

# الدعاة المناصرون



# الدعاة المناصرون

## المناصرون ومنتجو المعرفة

يتخصّص بعض الدعاة المناصرين الآخرين في المناصرة وإنتاج المعرفة لدعم قضية التمويل المرين، ومن الأمثلة على ذلك:

- منظمة The Share Trust، وهي منظمة تدعم وتعزز مجموعات المساعدة الذاتية وتناصر التمويل الدولي المباشر للجهات الفاعلة المحلية.
- صندوق Radical Flexibility Fund، هو منظمة تشكّل شبكة من الشركاء وجهة منتجة للمعارف والموارد حول كيفية جعل التمويل المرين واقفًا عمليًا.
- تركز منظمات أخرى على الجوانب العملية لتطبيق التمويل المرين. على سبيل المثال، قامت منظمة Humentum بالتعاون مع منظمة Connective Impact، بقيادة فريق عمل لإعداد إطار يحدد خصائص التمويل المرين للجهات الممولة.<sup>50</sup>

## النشأة والمنطق

ينشط الدعاة المناصرون في حملات تهدف إلى تغيير الأنظمة وتعزيز المساءلة المتبادلة في منظومة التمويل، ويدعمون الجهات الممولة بالموارد والإرشادات حول كيفية



هي منظمات تجمع بين الجهات الممولة المرينة وأصحاب المصلحة الآخرين، وتنتج المعرفة وتدافع عن التمويل المرين على مستوى المنظومة ككل. قد لا يقدّم الدعاة المناصرون تمويلًا مباشرًا للشركاء المتلقين للمنح، إلا أن بعضهم يوفّر تمويلًا لدعم عمل الجهات الممولة المرينة وجهودها في مجال المناصرة.

## الفئات الفرعية

في حين أن الداعمين المباشرين وبناءة الجسور يظلمون أيضًا بدور التنسيق والمناصرة للتمويل المرين، يتخصّص الدعاة المناصرون في بناء شبكات من الجهات الممولة المرينة، وتنفيذ مناصرة مشتركة، وإنتاج أنواع مختلفة من المعرفة حول التمويل المرين.

## شبكات التمويل المرين

لطالما أدرك الداعمون المباشرون، ولا سيما أولئك الذين يعملون في مجال التمويل النسوي، أهمية بناء منظومات أوسع من الجهات الممولة المتوافقة في القيم.

والوطني، وتوفّر مجتمعةً أكثر من 2,800 منحة لمنظمات نسائية عبر 172 دولة.<sup>49</sup> وتحوّلت Prospera من شبكة للتعلّم بين الأقران إلى منظمة خدمات منظمة تعتمد على العضوية.

• تنشأ الشبكات على مستوى البلاد أيضًا. على سبيل المثال، تشكل Rede Comuá، وهي شبكة برازيلية تجمع الصناديق الموضوعاتية والمجتمعية والمؤسسات المجتمعية والجهات الماخة المستقلة، لحشد الموارد بهدف دعم المجتمع المدني في مجالات العدالة الاجتماعية والبيئية وحقوق الإنسان وتنمية المجتمعات. تضم الشبكة حاليًا 18 عضوًا من جميع أنحاء البرازيل. وأيضًا، يُعدّ برنامج المناصرة لشبكة Comuá مبادرة مركزية لتعزيز العمل الخيري المجتمعي على المستويات المحلية والوطنية والدولية.

• تشمل شبكات التمويل الأخرى تحالف الجهات الماخة المهمة بالإنصاف العالمي (EDGE) وشبكة Ariadne.

• تعدّ شبكة Prospera الدولية لصناديق المرأة والحركات النسوية شبكة سياسية عالمية تضم 47 صندوقًا نسائيًا ونسويًا على المستويات الدولي والإقليمي ودون الإقليمي

<https://prospera-inwf.org/member-funds><sup>49</sup>

<sup>50</sup>Camara, M. and Anda, A. (2024). Embracing Flexible Funding: A Call to Action for Funders. [متاح عبر الإنترنت]. Humentum. متوفر على: <https://humentum.org/blog-media/embracing-flexible-funding-a-call-to-action-for-funders> [تم الاطلاع عليه في 12 آب/أغسطس 2025].

تأمين أو تعزيز ممارسات التمويل المرين. وفي هذا الإطار، تولي شبكة Prospera اهتمامًا خاصًا لبناء القوة الجماعية على مستوى الحركات النسوية من خلال الدعوة إلى التمويل المرين وتقديم الدعم لبناء القدرات وتسهيل الضوء على أهمية صناديق المرأة، التي كانت من رواد التمويل القائم على الثقة لعشرات السنوات.

كذلك الأمر، تصف شبكة Rede Comuá نفسها بأنها ناسجة شبكات، فهي تناجر التمويل المرين بقيادة المجتمع وتعمل على تعزيز قدرة أعضائها على العمل المشترك، بما في ذلك من خلال إنشاء مجتمعات ممارسة في مجالات مختلفة.<sup>51</sup> وعلى حد تعبير Rede Comuá:

”نشأ الحركات الاجتماعية التقدمية في البرازيل على الرغم من وجود العمل الخيري التقليدي، لا بفضل.<sup>52</sup> لا يزال القطاع الخيري التقليدي يقاوم التمويل المرين، لا سيما في مجال التمويل المجتمعي. إنه مسيطر جدًا! ترتبط الموارد بمجتمعات محددة، ويتوقع من الأشخاص الالتزام بالخطة الأطلية.“

كما تركز الشبكة على التعاون مع الآخرين في مختلف أنحاء دول الجنوب العالمي من خارج البرازيل، وبناء تحالفات على مستوى دول الجنوب.

وكما ورد سابقًا، يظطلع الداعمون المباشرون على وجه التحديد بدور التنسيق والمناصرة من أجل إحداث تغييرات في منظومة التمويل. على سبيل المثال، يُعدّ الصندوق العالمي للمؤسسات المجتمعية الراعي لحركة #ShiftThePower،

(من لحن). 'Quem somos'. Rede Comuá.<sup>51</sup>

متوفر على: <https://redecoua.org.br/en/quem-somos> [تم الاطلاع عليه في 5 كانون الأول/ديسمبر 2025].

Social Movements and Philanthropy in Brazil. (تشرين الأول/أكتوبر 2024). Rede Comuá.<sup>52</sup>

متوفر على: <https://redecoua.org.br/social-movements-and-philanthropy>

وهي حركة عالمية تدعو إلى اعتماد نموذج أكثر إنصافًا للتنمية القائمة على الناس.

## الخصائص الهيكلية للدعاة المناصرين

لا يقوم الدعاة المناصرون بتقديم التمويل مباشرةً للشركاء المستفيدين من المنح الذين ينفذون الأنشطة على المستوى المجتمعي، إلا أن بعضهم أنشأ صناديق تمويل مستهدفة لدعم الجهات الممولة المرينة، وأعضاء شبكاتهم في كثير من الأحيان، ولكن ليس دائمًا. وقد أصبح هذا الدعم مهمًا جدًا مؤخرًا في ظل تخفيض الجهات الممولة الثنائية التقليدية لميزانيات المساعدات بشكل حاد. غالبًا ما يحتاج الداعمون المباشرون، لا سيما صناديق المرأة والحركات النسوية، إلى دعم إضافي نظرًا لالتزامهم على المدى الطويل في التمويل المرين. وفي هذا الإطار، قالت تشافي دونغا من شبكة Prospera:

”تحملت صناديق المرأة العبء الذي ترفض المؤسسات الأخرى تحمله. وفي ظل تخفيضات التمويل، لجأ الكثير من الجهات الممولة إلى صناديق المرأة لسد الفجوات، نظرًا لعلاقتها القوية مع المستفيدين من المنح لديها. وتُعد صناديق المرأة بمثابة أجهزة إنذار مبكر للحركات الاجتماعية، نظرًا لارتباطها الوثيق بمجتمعاتها.“

تقدم شبكة Rede Comuá أيضًا منحنًا استراتيجيًا لأعضائها للمشاركة في أنشطة متعلقة بالشبكة أو تنفيذها، مثل شهر ”تحويل العمل الخيري“ في أيلول/سبتمبر. كما يمتد دور الشبكة إلى تعزيز التعاون بين جميع الأعضاء في إطار هذه الأنشطة.

## العلاقات والتبعيات التمويلية

كما ذكر أعلاه، يتميز الدعاة المناصرون بتركيزهم العميق على بناء العلاقات. وتتمثل مهمتهم الأساسية في حيك السرديات وبناء الشبكات من أجل تحقيق تغييرات في الأنظمة وتعزيز المساواة المتبادلة، ما يجعلهم جزءًا من النسيج الرابط الذي يدعم التفكير التقدمي على مستوى القطاع. يعتمد تحقيقهم للنجاح داخل المشهد التمويلي الشامل على قدرتهم على جذب أعضاء من منظمات وجهات ممولة متنوعة تتشارك معها في القيم والثقة. وبالتالي، تكمن قيمتهم وقوتهم في أعدادهم،<sup>53</sup> إذ يوفرون كتلة مهمة من المنظمات والصناديق يمكن لمختلف الجهات الممولة في القطاع التعامل معها عبر مساحة واحدة ومنسقة. في الواقع، أشار الكثير من الجهات الممولة إلى أن الدعاة المناصرين يشكّلون حيزًا رئيسيًا لتعزيز التأثير بين الأقران، لا سيما بين الجهات الممولة التقليدية والجهات الثنائية. وبالرغم من أنها نماذج مستقلة ومتميزة، إلا أنها تتجه إلى تكملة جهود المناصرة والتنسيق التي يقوم بها الداعمون المباشرون وبناء الجسور وتعزيزها، مع إمكانية دمج هذه الجهود لتشكيل حركات وزخم على مستوى القطاع بأكمله.

## التحديات التي تواجه الدعاة المناصرين

يتمثل أبرز التحديات في إثبات أهميتهم ضمن مشهد التمويل الذي يركّز على النتائج القابلة للقياس والذي تركز فيه العلاقات على الموارد المالية. ويعني هذا أنه يصعب تقييم إسهاماتهم، وبالتالي يصعب تمويلهم. ونظرًا لأن نماذج الدعاة المناصرين قائمة على القيم المشتركة، فإنها تواجه خطر الانغلاق في فضاء معزول. وإذ تنبه أحد الدعاة إلى هذا التحدي، أشار إلى أن عملهم لا يقتصر فحسب على إدارة مساحاتهم الخاصة لأعضائهم، بل يعتمدون أيضًا أن يصبحوا جزءًا استراتيجيًا من مساحات تضم جهات فاعلة لا تتشابه دائمًا في التفكير. ويعتبرون أن هذا الأمر لا يقل أهمية عن إنشاء مساحات

<sup>53</sup> تختلف أحجام هذه الشبكات بشكل كبير، بدءًا من الشبكات الصغيرة التي تضم بضعة عشرات من الأعضاء مثل Gender Funders Co-Lab وصولًا إلى المنصات واسعة النطاق، حيث تُعد شبكة Ariadne الأكبر في عينتنا، إذ تجمع أكثر من 600 عضو في مختلف المناطق والقطاعات.

الدولية في وقت سابق من هذا العام، توضح شبكة Rede Comuá كيفية تصدي شبكتهم بشكل سريع ومنسق لأوامر وقف العمل:

” يتلقى كثير من الأعضاء تمويلًا من وكالة حكومية أمريكية، وطلب من بعضهم، بما في ذلك شبكة Rede Comuá، إعادة الأموال. [...] قمنا بتوحيد جهودنا القانونية للرد، مستفيدين من خبراتنا وتبادل المعلومات مع جهات فاعلة أخرى خارج الشبكة. تعاملنا مع أطراف خارجية لضمان استجابة منسقة داخل الشبكة وخارجها. وكان ذلك كافيًا بالتوصل إلى حل لمشكلة مشتركة. لا يمكن للعمل الخيري أن يزدهر بدون الديمقراطية.“

العمليات حتى تحدث. ومع ابتعاد الجهات المانحة التقليدية عن الواقع المعيشي للجهات الفاعلة المحلية، يسهم هذا النموذج جزئيًا في سد هذه الفجوة، موفّرًا فرصة للجهات الممولة للاطلاع على عمل الشركاء المستفيدين من المنح، لا سيما عندما يكونون ممثلين مباشرة في تلك المساحات. وأيضًا، يشكل الدعاة المناصرون منصات مثالية للتجريب. توفر هذه المنصات للأعضاء فرصة للالتقاء بجهات فاعلة تشاركهم التفكير نفسه، ويمكنهم معها ابتكار برامج تتجاوز القيود التمويلية المدمجة في المنظومة. وقد قدّم بناء الجسور والداعمون المباشرون العديد من الأمثلة على التمويل المشترك والمناصرة والاتحادات البحثية والأبحاث القائمة على التعاون التي تشكلت عبر مساحات الدعاة المناصرين. وفي هذا الإطار، أفاد كل من “التحالف العالمي من أجل البيئة والنوع الاجتماعي” (Global Alliance for Green and Gender Action) وبرنامج “القيادة من الجنوب” (LFS) أنهما قد أثرا في شبكة Prospera وصندوق المرونة العالمي للنساء والفتيات (Global Resilience Fund for Women and Girls)، من بين منظمات أخرى، وتأثرا بهما.

كما أشارت الجهات الممولة إلى أن الدعاة المناصرين يؤدون دورًا مهمًا جدًا في أزمة التمويل الحالية. فبالنظر إلى مواجهة التخفيضات المفاجئة في تمويل الوكالة الأمريكية للتنمية

للأعضاء، بل ويفوقه أهمية، لأنه يتيح للجهات الممولة التقليدية والشركات الاطلاع على وجهات نظر وممارسات قد لا يواجهونها عادةً. ومن التحديات الأخرى التي تواجه الدعاة المناصرين صغر حجم أمانتهم (أي فريقهم الأساسي) المتعمد، بالرغم من امتلاكهم لعدد كبير من الأعضاء. ولتوضيح الصورة، قالت شبكة Rede Comuá:

” نحن 18 عضوًا، وباحتساب جميع المشاركين يصبح العدد 400 شخص، أما أمانة الشبكة [الفريق الأساسي] فتتألف من سبعة أفراد.“

وكما أشار أحد الدعاة المناصرين، قد تحدّ ذلك من القدرة على العمل، وأحيانًا يجعل من الصعب التوفيق بين وجهات النظر المتنوعة وإدارتها. إلا أن هذا التحدي يبرز هدف النموذج، إذ يسعى إلى جمع أصوات متعددة وإيصالها، بدلًا من تركيز السلطة في المركز.

## فوائد النموذج

يساعد الدعاة المناصرون على إظهار السرديات الناشئة وبناء التضامن وتعزيز التعاون عبر الانقسامات الجغرافية والقطاعية، في إطار مساعي أوسع لتحويل السلطة في منظومة المساعدات الدولية. تُعقد على هذه النماذج الآمال الأكبر من أجل: أ) توحيد الفكر وبناء السرديات بشأن طرق التمويل البديلة، وب) إنشاء مساحات للصمت والتوقف<sup>54</sup> لإفساح المجال لهذه

<sup>54</sup>Deven, M.V. and Myrum, J. (2024) How to Fund Narrative Ecosystems, Nonprofit Quarterly.

متوفر على: <https://nonprofitquarterly.org/how-to-fund-narrative-eco-systems/>

[تم الاطلاع عليه في 9 تموز/يوليو 2025].

# الاستنتاجات والتوصيات

سعى هذا التقرير إلى تقديم وصف مفصل للعناصر الأساسية التي تتيح للنماذج المختلفة للتمويل المرين العمل في مجموعة متنوعة من السياقات. يلخص الجدول أدناه الخصائص الرئيسية لكل نموذج.

## ملخص الخصائص الرئيسية لنماذج التمويل المرين

### إمكانية التوسع والتكرار

- تعتمد قدرة هذا النموذج على التوسع على إمكانية الوصول إلى تمويل غير مقيد (غالبًا من الجهات الممولة التقليدية أو الثنائية أو الخيرية). بمجرد تأمين هذا التمويل، يتمكّن الداعمون المباشرون من حشد مبالغ كبيرة من التمويل المرين، على سبيل المثال، يقوم أعضاء شبكة Prospera بحشد ما معدله 120 مليون دولار سنويًا لصالح منظمات نسائية في 172 دولة.<sup>55</sup>

- غالبًا ما يكون الداعمون المباشرون الممول الأول للشريك المستفيد من المنح، ما يوفر فرصة للجهات الممولة الأخرى للتدخل وتوسيع الأثر على المستوى المحلي المباشر.

- يمكن للأخريين تكراره. يستلزم ذلك التزامًا من المنظمة واستثمارًا في بنية تحتية تسمح بإعداد عمليات تقديم الطلبات واتخاذ القرارات والإدارة/إعداد التقارير بطريقة شاملة ومنصفة. وبمجرد إقامة هذه البنية التحتية، يمكن تكرار النموذج في مناطق جغرافية أخرى، إلا أنه يتطلب

### الخصائص الهيكلية الرئيسية

**الفئات الفرعية: صناديق الحركات النسوية متعددة القطاعات، والصناديق التي يقودها المجتمع، والمؤسسات المجتمعية (الخيرية)، والتمويل الجماعي، وصناديق العضوية والشبكات، وفي بعض الحالات، الجهات الممولة الخيرية من الشمال العالمي**

#### إجراءات تقديم الطلبات

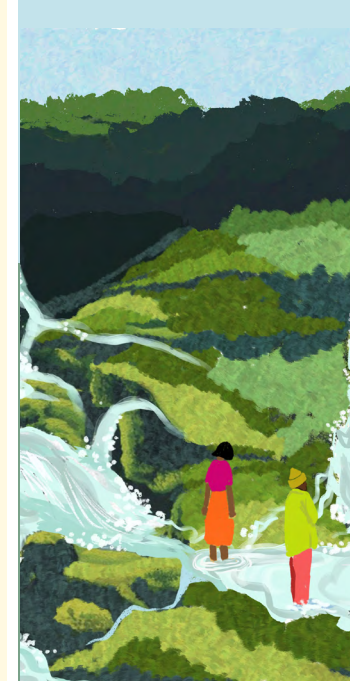
- تحدد بعضها فترات للتمويل، بينما يقبل بعضها العروض على مدار العام.  
- يطلق معظمها دعوات مفتوحة، بينما يتواصل البعض الآخر مع المتقدمين مباشرة.  
- مطلب مشترك يشترط عمل المجموعات تحت قيادة المجتمعات المستفيدة نفسها.  
- يُطلب في بعض الحالات تقديم عرض خطي مبسّط، مع إجراء محادثات مع المتقدمين عند الإمكان، غير أن جميع الجهات الممولة تؤكد أن الخطط قابلة للتغيير.

#### عمليات اتخاذ القرارات

- تقوم مجموعات استشارية أو إشرافية تمثّل المجتمعات المستهدفة بمراجعة الطلبات واتخاذ القرارات، مثل الشبكات الاستشارية، واللجان، والهيئات الإشرافية.  
- في الشبكات والمنظمات القائمة على العضوية، يتخذ الممثلون عن الأعضاء القرارات.  
- النهج القائمة على التصويت، غالبًا بالتنسيق مع المجموعات الاستشارية أو الإشرافية، حيث يمكن للمتقدمين التصويت على عروض بعضهم البعض.

### النموذج

#### الداعمون المباشرون



<sup>55</sup> يمكن الاطلاع على Prospera: International Network of Women's Funds. متوفر على: <https://prospera-inwf.org/member-funds/#:-:text=Each%20year%2C%20Prospera's%20s%20members,women's%20organizations%20across%20172%20countries>

بعض الموارد الإضافية لضمان أن تكون هذه العمليات قوية وملائمة لسياقات مختلفة.

- في بعض أشكال منح التمويل القائم على المشاركة، لا يُطلب تقديم طلبات معيارية، فالمنظمات تقرر بشكل مشترك كيفية تخصيص الأموال.

### إدارة المنح وإعداد التقارير

- ضُممت إجراءات الإدارة وإعداد التقارير لتكون مرنة ومبسطة قدر الإمكان، بما يمنح المؤسسات الحرية لمتابعة أهدافها.
- تُنفذ إجراءات العناية الواجبة بطريقة تعزز الثقة والمساءلة.
- تم تبسيط متطلبات إعداد التقارير، ويدعو معظم الجهات الممولة إلى اعتماد نهج قائم على المشاركة في الرصد والتقييم والتعلم.

### المنح والدعم المرافق

- تُقدّم المنح مباشرة إلى الشركاء المستفيدين من المنح، عادةً بمبالغ تتراوح بين 2,000 و100,000 دولار، وتمتد على عدة سنوات، ويمكن استخدامها عمومًا لدعم أي نوع من الأنشطة (التي تركز على المشاريع أو غيرها). يُقدّم الداعمون المباشرون أيضًا دعمًا مرافقًا غير مالي، يشمل التدريب ودعم الرفاهية وفرص بناء الحركات.



- تعتمد إمكانية توسيع نطاق هذا النموذج، سواء داخل بلد واحد أو عبر بلدان مختلفة، أيضًا على القدرة على حشد موارد إضافية، غير مقيدة من حيث المبدأ، من الجهات الممولة التقليدية (الثنائية أو الخيرية). يمكن تحقيق التوسع إما من خلال العمل مع شركاء ميسرين إضافيين داخل البلد الواحد، أو عبر العمل في بلدان أخرى.

- يمكن تكرار هذا النموذج من قبل المنظمات القادرة على تخصيص الوقت والموارد اللازمة لتطوير إجراءات تمويل مرّن، ودعم شركاء التيسير في تلبية طلباتهم واحتياجاتهم.

الفئات الفرعية: شراكات مراكز متعددة البلدان، وشراكات مراكز في دولة واحدة، وفي بعض الحالات جهات راعية أو مستضيفة ماليًا

### إجراءات اختيار الشركاء

- عملية تقديم طلبات غير مباشرة. يختار بناء الجسور شركاء ميسرين من أجل إطلاق دعوات لتقديم طلبات مُصمّمة بما يتلاءم مع سياقاتهم الخاصة.
- تتوفر أساليب اختيار مختلفة، إلا أن المعيار الأساسي يتمثل غالبًا في اختيار المنظمات التي تُعطي الأولوية لهُج التمويل المرّن والمدمجة في سياقات مجتمعاتها.

### العناية الواجبة واتخاذ القرارات

- تسعى إجراءات العناية الواجبة أو التحقق إلى تحقيق توازن بين الالتزام بقيم التمويل المرّن والضغط التي تفرضها الجهات الممولة التقليدية في ما يتعلق بالمساءلة حول كيفية إنفاق الأموال.
- يقوم الشركاء الميسرون بعد ذلك بتصميم عملية اتخاذ قرار تتيح المرونة والشمول،

### بناء الجسور

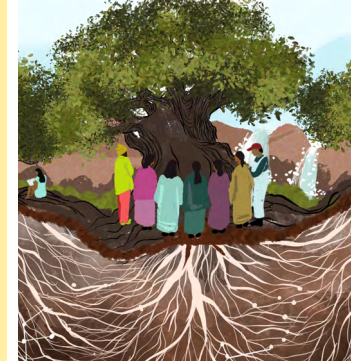


وهي شبيهة بعملية الداعمين المباشرين.

### تقديم الدعم للشركاء الميسرين

- يسعى بناء الجسور الذين يخلطون على التمويل مباشرة من الجهات الماخة التقليدية في الشمال العالمي إلى تحمل أكبر قدر ممكن من أعباء إعداد التقارير. ومن شأن ذلك أن يفسح المجال للشركاء الميسرين لدعم الشركاء المستفيدين من المنح بطريقة مماثلة.

- يسعى بناء الجسور أيضًا إلى تقديم دعم المرافقة للشركاء المحليين وللجهات المستفيدة من المنح طوال فترة المنحة، بما يتناسب مع السياق المحدد.



### المجربون

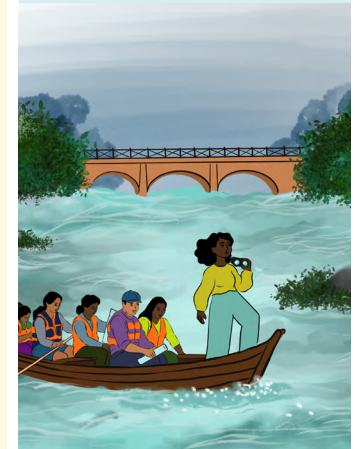
لا تتوفر خصائص هيكلية موحدة تنطبق على جميع المجربين، إذ تستفيد كل جهة مموله من الفرص الخاصة التي تبرز في سياقها، وبالتالي تتمتع بالمرونة لاعتماد جوانب من نموذج الداعمين المباشرين أو نموذج بناء الجسور.

### خصائص أخرى مشتركة

- غالبًا ما يجري المجربون مشاورات مع خبراء للمساعدة في تصميم قناة أو آلية للتمويل المرن. وغالبًا ما تتاح من خلال ذلك مساحة للتفاوض، على سبيل المثال بشأن إمكانية استخدام التمويل لتغطية التكاليف الأساسية بدلًا من حصره في المشاريع.

- نظرًا لأن المجربين يصفون تمويلهم على أنه "تجريبي"، فإنهم غالبًا ما يتمكنون من توفير مستويات عالية من الحرية للشركاء المستفيدين من المنح، على سبيل المثال من خلال تقديم تمويل أساسي مباشر ومتعدد السنوات.

- من خلال التمويل بهذه الطريقة، غالبًا ما يُتيح المجربون للشركاء المستفيدين من المنح القدرة على حشد موارد إضافية من جهات ممولة أكثر "تقليدية".



### الدعاة المناصرون

### الفئات الفرعية: شبكات التمويل المرن والمناصرون ومنتجو المعرفة

- يوفر الدعاة المناصرون حيزًا رئيسيًا لتعزيز التأثير بين الأقران، لا سيما بين الجهات الممولة الثنائية والخيرية الأكثر تقليدية.

- لا يقوم الدعاة المناصرون عادةً بتمويل الشركاء المستفيدين من المنح، إلا أن الكثير منهم يقدم التمويل للجهات الممولة المرنة لدعم التطوير المؤسسي والتعلم، بما في ذلك من خلال المنح المخصصة للتعلم بين الأقران.



- غالبًا ما يرتبط نجاح المجربين بقيادة الداعمين داخل المنظمة وقدرتهم على التفاوض للحصول على الموافقة داخل المنظمة بأكملها. إلا أنه يمكن توسيع هذا النموذج إلى حد كبير إذا أدى ذلك إلى اعتماد ميزانية كبيرة، وعلى سبيل المثال قدمت الحكومة الهولندية مبلغ 42 مليون يورو في المرحلة الأولى من برنامج "القيادة من الجنوب" (-2017 الثانية (2020 و2025).<sup>56</sup>

- هذا النموذج قابل للتكرار بدرجة عالية وقابل للتوسيع حسب التمويل، إذ أن معظم الدعاة المناصرين يعملون على المستوى الوطني أو العالمي، وينبغي للمنظمات التي تفكر في اعتماد هذا النموذج أن تقوم أولاً بالتحقق من قدرتها على دعم الشبكات والمنظمات القائمة.

## التوصيات

- قبل الالتزام بأي برنامج للتمويل المرين، يجب وضع الأمور التالية في الاعتبار:
  - أيًا كان النموذج الذي تختارونه، يُعتبر التمويل المرين كما أوضحناه في هذا التقرير عقيدة تضامن بقدر ما هو أسلوب لتمويل المجتمع المدني. ولا ينبغي اعتبار التمويل المرين مجرد حل فني للتغلب على صعوبات تنفيذ البرامج في البيئات المتقلبة وغير المتوقعة. وعلى الرغم من أنه يحقق هذا الهدف، إلا أن غايته أعمق بكثير، كما أفاد الكثير من الداعمين المباشرين. وبناءً على ذلك، ينبغي على الجهات الممولة الراغبة في تنفيذ برنامج تمويل مرين أن تدرس بعناية وجهات نظرها وعقليتها وثقافتها التنظيمية، لتحديد مدى التزامها بالعمل بطرق تدعم وتعزز قوة وكرامة الجهات الفاعلة المحلية وقدرتها على الفعل.
  - يجب إدراك أن الالتزام بالتمويل المرين يتطلب نهجًا يشمل المنظمة بأكملها، ويتجاوز مجرد الأمتثال والمخاطر والعناية الواجبة. ويشمل ذلك الرصد والتقييم والتعلم، وأساليب الاتصال وتواترها، وممارسات الشراكة، والأهم من ذلك، الاستراتيجية والغرض.
  - وإذا كانت منظماتكم تمتلك الموارد المالية وتبحثون عن النموذج الأمثل للتمويل المرين بما يتناسب مع أعمالكم، نقدم لكم الإرشادات العامة التالية:
    - إذا كانت لديكم موارد مالية ورغبة في توجيه التمويل بشكل مرين، لكن لا تملكون البنية التحتية لصرف التمويل (بشكل مباشر أو غير مباشر) للشركاء المستفيدين، نوصي بأن تتحولوا إلى مساهمين من خلال تقديم التمويل الأساسي وأشكال أخرى من الدعم للداعمين المباشرين وبناء الجسور.
- إذا كانت لديكم بنية تحتية جاهزة للمنح والموارد اللازمة للتعامل المباشر والوثيق مع الشركاء، فنوصي باعتماد نموذج الداعمين المباشرين.
  - إذا كانت منظماتكم تتبع فلسفة تدعم التمويل المرين، لكنكم تسعون إلى تعزيز منظومة المنظمات المحلية والوطنية الداعمة بدلاً من التمويل المباشر، نوصي باعتماد نموذج بناء الجسور من خلال التعاون مع شركاء ميسرين قريبين من المجتمعات في المجالات التي ترغبون في تمويلها.
    - يشترك الداعمون المباشرون وبناء الجسور في الكثير من الصفات، وتتوفر لهاتين الفئتين من الجهات الممولة والمعيدة للتمويل الكثير من الفرص لتبادل الخبرات والتعلم من بعضهما البعض. ولكن ينبغي تخصيص المزيد من الوقت لذلك وتعزيز هذه المعارف بمزيد من العزم.
  - إذا لم تتوفر لديكم البنية التحتية اللازمة للتمويل أو الفلسفة التنظيمية المطلوبة، لكنكم ترون فرصة لتوجيه التمويل بشكل مرين، فنوصي باعتماد نموذج المجربين، مع التطلع على المدى الطويل إلى اعتماد نموذج الداعمين المباشرين أو نموذج بناء الجسور بشكل كامل. يُثبت وجود نموذج المجربين أن التمويل المرين ممكن، حتى في حال كانت غالبية المنظمة تعتمد نهجًا تمويليًا موجهًا من الأعلى أو قائمًا على التسلسل الهرمي. ويمكن أن تشمل الخطوات العملية طوال هذه المسيرة ما يلي:
    1. إدخال المرونة إلى عملية تقديم الطلبات من خلال تخفيف المتطلبات المفروضة على المقترحات والسماح بقبول صيغ ولغات أخرى.
- 2. إدخال المرونة على عملية صنع القرار بإحدى الطريقتين أدناه:
  - أ) تعيين مجموعة تمثل الأشخاص الذين تستهدفون تمويلهم، وتمكينهم من اتخاذ القرارات بشأن الطلبات (خاصة الداعمين المباشرين).
  - ب) إقامة شراكات مع المنظمات الأقرب من الأشخاص الذين تستهدفون تمويلهم، وتفويض عملية صنع القرار بالكامل لهم.
- 3. تبسيط عمليات العناية الواجبة ومتطلبات إعداد التقارير لتمكين الشركاء المستفيدين من المنح من التركيز على تنفيذ العمل.
- 4. تقديم أكبر قدر ممكن من التمويل غير المقيد، بما يتيح للشركاء المستفيدين من المنح العمل وفق أولوياتهم الاستراتيجية الخاصة، إلى جانب تقديم دعم غير مالي لمساندتهم في تلبية احتياجات أخرى.
- إذا كنتم من فئة المجربين، فمن المهم التفكير في كيفية ضمان دمج الدروس المستفادة من هذه التجارب ضمن استراتيجية وفلسفة المنظمة الأوسع. يتم حاليًا فقدان الكثير من الدروس داخل المنظمات الكبيرة بسبب عزلة الأقسام واختلاف الثقافات التنظيمية وتغير الموظفين. ولذلك ينبغي تشكيل فرق تعلم مشتركة بين الأقسام أو دوائر تعلم عند انطلاق أي تجربة للتمويل المرين في المنظمة.
- ما لم تكونوا جهة ممولة، ولكنكم مهتمون بتعزيز ودعم نماذج التمويل المرين ونُهج، نوصي بتبني دور الداعي المناصر (أو إقامة شراكة مع الشبكات القائمة).

# توصيات خاصة للجهات المانحة الثنائية والجهات الممولة الخيرية من دول الشمال العالمي

استجابةً للتغيرات في مشهد التمويل، يقوم الكثير من الجهات الممولة المرنة بتحمل المخاطر نيابةً عن الجهات المانحة الرئيسية عبر تقديم الدعم المستمر وتعديل مختلف العمليات ومتطلبات إعداد التقارير بما يتناسب مع الشركاء المستفيدين من المنح. كما يتطلب ذلك من الجهات الممولة المرنة تحمل مسؤولية الدفاع عن نهجها المرن لدى الجهات العليا لضمان تأييد هذا النهج والحفاظ على استجابة بعض الجهات المانحة. وكما توضح منظمة CIVICUS:

”تطلب الأمر أيضًا الكثير من الإرشاد ومجالسة الجهات المانحة من أجل إضفاء طابع إنساني على العلاقة، على سبيل المثال من خلال الكثير من الزيارات الميدانية. إن الثقة التي تتمكن من بنائها كبشر وقدرتنا على إضفاء الطابع الإنساني على العملية تؤكد على أنني، من خلال دوري وعملي مع منسق المشروع، ملتزم معه تمامًا بإجّاح هذا العمل. [...] ولكن يؤكد ذلك أيضًا على أننا نرفض صرف الأموال لمجرد الالتزام بالجدول الزمنية ومتطلبات إعداد التقارير. كان الهدف من ذلك إيجاد القواسم المشتركة لفهم ما يهم كل طرف، ثم بناء العلاقات بطريقة غير رسمية“.

غير أن ذلك يتطلب تحقيق توازن بين تنمية العلاقات الشخصية وبناء عملية ذات طابع منهجي كافٍ، ما يؤكد أيضًا أن المرونة ليست هدفًا في حد ذاتها، بل عملية مستمرة ومتغيرة.

وكما تبين طوال البحث، تؤدي الجهات الممولة “التقليدية” أو السائدة، سواء من الجهات المانحة الحكومية الثنائية أو الجهات الفاعلة الخيرية، دورًا أساسيًا في دعم الكثير من نماذج التمويل المرن التي تم عرضها هنا. كما أن الكثير من الجهات الممولة المرنة تحتاج إلى التمويل المرن للقيام بمهامها، من دون المساس بقيمها الجوهرية.

وبناء عليه نقدم التوصيات التالية لهذه الجهات المانحة تحديًا:

1. بدلاً من إضاعة الوقت والجهد على إنشاء ما هو موجود، قدموا التمويل للجهات التي تعتمد في الأساس آليات مرنة. تمتلك هذه الجهات العلاقات والبنية التحتية والثقافة التنظيمية التي تدعم التمويل المرن.

2. تبدأ المرونة بتقبل القيام بالأمر بشكل مختلف، والانتباه لكيفية تأثير عملياتكم على الأشخاص الذين يُفترض في النهاية أن يستفيدوا من تمويلكم. ولذلك ينبغي التحلي بالفضول والبحث عن طرق مبتكرة للتخلي عن التحكم بالشروط والقيود. كما يمكن إعادة تقييم مدى استعدادكم لتحمل المخاطر بما يمكنكم من تهيئة بيئة داعمة داخل منظماتكم تشجع على التمويل المرن.

3. يمكنكم الاغتراف في عمليات المساءلة المتبادلة من خلال المشاركة في مبادرات مثل تحدي تحويل الجهات المانحة التابع لمنظمة CIVICUS<sup>57</sup> وبطاقة تقييم الجهة الممولة<sup>58</sup> ومؤشر الإنصاف العرقي<sup>59</sup>. ومن خلال ذلك، يجب الحرص على وصول قيم ومبادئ التمويل المرن إلى كبار المسؤولين في منظماتكم.

4. الدعوة إلى التمويل المرن وتخفيف الأقران على اعتماده جماعيًا. يمكنكم مشاركة تجربتكم في مجال التمويل المرن والممارسات الجيدة المستخلصة منها لجعل المخاطرة والتكيف والنقاشات حول السلطة مسألة طبيعية ضمن دائرة نفوذكم.



<sup>57</sup>CIVICUS. تحدي تحويل الجهات المانحة. متوفر على: <https://www.civicus.org/index.php/donor-transformation-challenge>

<sup>58</sup>ينشر في العام 2026.

<sup>59</sup>مؤشر الإنصاف العرقي. متوفر على: <https://www.theraciaequityindex.org> [تم الاطلاع عليه في 5 كانون الأول/ديسمبر 2025].

# شكر وتقدير

شارك في إعداد هذا التقرير كل من راشيل سيتوني وأليكس مارتينز، وهما باحثان مستقلان كلفا من منظمة "بيس دايركت"، ونُشر في عام 2026.

نعبر عن شكرنا العميق للأشخاص التالية أسماؤهم/ن لمشاركتهم/ن أفكارهم/ن وحكمتهم/ن معنا:

- راشيل سميث (GlobalGiving)
  - سيما كابور (NEAR، سابقاً GlobalGiving)
  - هاربيت نوكس براون (Peace Direct)
  - شارلوت ديفان (Peace Direct)
  - معاز صالح إدريس (Peace Direct)
  - غريغ هيلديتش (Global Greengrants Fund UK)
  - إدريس نور (Adeela)
  - مريوم أريب أمجد (Hive Pakistan)
  - فرانسيسكا أليس (CIVICUS)
  - كاترين آرتشيالد (CIVICUS)
  - ماويثو نكوسانا (CIVICUS)
  - رايلين ديلا باز (CIVICUS)
  - تابس سيكيرا (CIVICUS)
  - كارولينا فيغا (CIVICUS)
  - جيني هودجسون (Global Fund for Community Foundations)
  - إشبان كويزيغا (Global Fund for Community Foundations)
  - أنيتا كاتاكوزي (NEAR)
  - فانيسا هيرينغشو (ADD International)
  - إينيز هاكنبرغ (ADD International)
  - نانا زولو (صندوق تنمية المرأة الأفريقية [AWDF])
  - أنيشا تشاغ (Women's Fund Asia)
  - غابرييلا توليدو (Fondo Semillas)
  - يو ويندر (Oxfam)
  - أشلي غرين-طومسون (ACT Ubumbano)
  - أوليكسندرا براشوفيتسكا (FRIDA The Young Feminist Fund)
  - شانتيل دي نوبريغا (Mama Cash)
  - سارجي بايس (Mama Cash)
  - غوغو سيكيرا (Rede Comuá)
  - تشافي دونغا (Prospera)
  - أماني الخبطة (Prospera)
  - كالتومي عبد العزيز (LEGASI)
  - أهاسيبيوي جيفري مواكا (Rural Smiles Foundation)
  - جاسمين كاتو-نوتون (Peace Direct)
  - فيدوشي ياداف (مصممة، We are Stories)
  - (نحن نتكلم) NaTakallam - ترجمة باللغة الإسبانية والفرنسية والعربية
- أجري هذا البحث بتكليف وإرشاد لجنة مؤلفة من المنظمات التالية:
- ADD International
  - CIVICUS
  - Global Fund for Community Foundations
  - GlobalGiving Foundation
  - NEAR
  - Peace Direct
  - The Share Trust

