

التقرير النهائي

دراسة حول الشراكات المنصفة والمتكاملة في إطار صندوق "التضامن السويسري" لأوكرانيا وتركيا/سوريا

تحليل مستقل ومراجعة استراتيجية

أعد التقرير

Nexus للبحوث والاستشارات

أعد لصالح منظمة

Swiss Solidarity

أيار 2026



**Swiss
Solidarity**

المحتويات

1	1. مقدمة
1	1.1. التصميم المنهجي
2	2. مشهد الشراكة
2	1.2. تعريف الشراكات المنصفة أو العادلة والتكاملية
2	2.2. أنواع الشراكات
3	3.2. مكونات إطار نضج الشراكة
4	4.2. مكونات الشراكة
8	3. التوصيات
8	1.3. الجهات المانحة المؤسسية
8	2.3. المنظمات غير الحكومية الدولية
8	3.3. المنظمات غير الحكومية السورية والأوكرانية

1. مقدمة

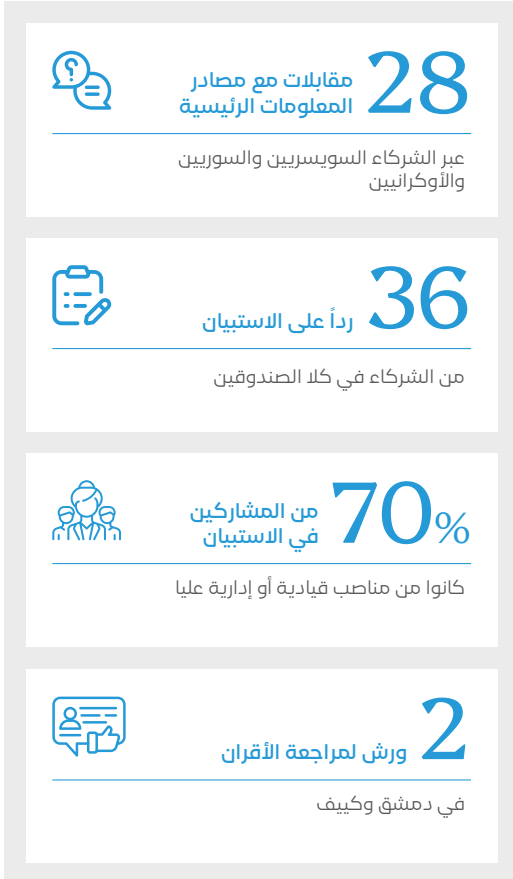
1.1. التصميم المنهجي

اتبعت الدراسة منهجاً تشاركياً عالي المستوى ومتعدد الأساليب؛ إذ تم تطوير أسئلة البحث ومؤشرات الشراكة بالاشتراك مع شركاء سويسريين وسوريين وأوكرانيين خلال مرحلة الانطلاق وورش عمل المراجعة النظرية. العينة هادفة وليست تمثيلية، وينبغي قراءة الأرقام الكمية في هذه الورقة بوصفها مؤشرات إرشادية من عينة تتضمن مشاركون في مواقع قيادية أو إدارية (يشغل 70 % من المشاركين في الاستطلاع هذه المناصب)، وليست قياسات قابلة للتعميم. أجريت جميع المقابلات دون ذكر المصادر، وجميع الاقتباسات مجهولة الهوية.

كلفت منظمة التضامن السويسرية Swiss Solidarity إجراء هذه الدراسة حول الشراكات المنصفة والمتكاملة لفهم كيفية عمل الشراكات بين المنظمات غير الحكومية السويسرية ونظيراتها السورية والأوكرانية على أرض الواقع، ومدى تجسيدها لمبادئ العدالة أو الإنصاف والتكامل. تعمل صناديق تركيا/سوريا وأوكرانيا في بيئات إنسانية مختلفة للغاية، ولكنها تتشابه في أنها تقوم على تصميم مشترك ذو معنى إلى جانب صلاحيات مالية محدودة، ثقة متبادلة راسخة إلى جانب ثغرات قائمة في واجب الرعاية لم تُعالج بعد، وتعلم متبادل يقابله ضعف في الآليات التي تمكن الشركاء المحليين من مساءلة الشركاء السويسريين.

تتناول هذه الورقة خمسة عناصر لممارسة الشراكة: صنع القرار، تعزيز القدرات، تقاسم الموارد، تقاسم المخاطر، والشفافية والمساءلة. ورغم أن هذه الدراسة لا تقيس التقدم المحرز في مجال التمكين المحلي أو تعزيز القيادة المحلية كهدف على مستوى القطاع، فإنها تقدم أدلة عملية على المجالات التي تنجح فيها ممارسة الشراكة، والمجالات التي تعاني من الجمود، والتغييرات الملموسة لتي من شأنها إحداث فارق حقيقي وتحريك مسار التحسين

تستهدف النتائج ثلاث فئات: الجهات المانحة المؤسسية — المعنية بتشكيل أطر التمويل، المنظمات غير الحكومية الدولية السويسرية — الساعية إلى تعزيز ممارسات الشراكة، المنظمات غير الحكومية السورية والأوكرانية — المناصرة لشروط مشاركة أكثر عدالة ومشاركة أكثر إنصافاً. ويجمع "تقييم نضج الشراكة" بين النتائج ومراجعة لمعايير الشراكة العالمية (Charter4Change وشبكة Grand Bargaining NEAR)، إلى جانب مؤشرات الشراكة الرئيسية. وهذه النشرة هي نسخة موجزة من التقرير النهائي.



2. مشهد الشراكة

1.2. تعريف الشراكات المنصفة أو العادلة والتكاملية

خلال ورش العمل لمراجعة النظراء والتغذية الراجعة المقدّمة من الشركاء، تم التوصل إلى التعريفات التالية:

2.2. أنواع الشراكات

طلب من الشركاء في كلا الصندوقين التأمل في أنواع الشراكات التالية وتصنيف شراكتهم وفقاً لها:

تعاملية أو تبادلية	شراكة مشروع لمرة واحدة أو مخصصة، بما في ذلك الاستجابة لحالات الطوارئ.
قائمة على المشاريع	تعاون قصير إلى متوسط الأمد في تنفيذ البرامج، وقد ينطوي على تطوير شراكة عادلة وتكاملية تبعاً لطبيعة التعاون.
استراتيجية	نهج طويل الأمد وتعاوني وشامل لتطوير الشراكة، يغطي النطاق الكامل للشراكات العادلة والتكاملية، وقد يتضمن أيضاً مكوناً للتسليم أو الانتقال في نهاية المشروع.

في سياق التمكين المحلي و تعزيز القيادة المحلية في القطاع الإنساني، تُعرّف الشراكة المنصفة بأنها تعاون يُوزع فيه النفوذ والموارد واتخاذ القرار والاعتراف بصورة عادلة، قدر الإمكان، بين الجهات الدولية والمحلية. وتتسم الشراكة المنصفة أيضاً بالاحترام المتبادل والشفافية والمساءلة والمشاركة الفعّالة للشركاء المحليين، بما يمكنهم من قيادة العمل في سياقهم بفاعلية.

الشراكة التكاملية علاقة تعاونية تجمع المنظمات غير الحكومية الدولية والمحلية بحيث تتضافر نقاط القوة والمهارات والمعارف والموارد المميزة لكل طرف لتعزيز الكفاءة النطاق و الأثر. وتضمن التكاملية أن يُضيف كل شريك قيمة متميزة ومستقلة، ما يزيد من فعالية التدخلات الإنسانية.

وبينما يطمح الشركاء بشكل عام إلى الشراكات الاستراتيجية. إلا أن البيانات الأولية تكشف عن وجود فجوة النية والتجربة الفعلية. فعلى الرغم من الرفض الجماعي للشراكات التفاعلية خلال ورش العمل، يصنف أكثر من ربع المشاركين في الاستطلاع (28%) شراكتهم الحالية على أنها تفاعلية أو تبادلية. بينما نُظر إلى الشراكات القائمة على المشاريع باعتبارها أساساً مهماً للثقة والمساءلة، أشار الشركاء إلى أن التحرك نحو علاقات استراتيجية أطول أمداً يظل أمراً عسيراً بسبب دورات تمويل المانح القصيرة وحالة عدم اليقين السائدة في القطاع. وقد نُظر إلى الشراكات التفاعلية باعتبارها ضرورية في حالات الأزمات الحادة، غير أنها تُعدّ أساساً هشاً للاستدامة وتعزيز القيادة المحلية.

في حين وافق غالبية الشركاء على أن التعريفات تعكس بشكل مناسب ما ينبغي أن تنطوي عليه الشراكات العادلة والتكاملية، إلا أن كثيرين منهم وصفوها بأنها مثالية، مشيرين إلى الفجوة القائمة بين المبدأ والتطبيق. تطرّق الشركاء السوريون في آرائهم إلى حقيقة أن "من يملك المال يملك السلطة أو القرار"، بينما ذكر الشركاء الأوكرانيون أمثلة على صنع القرار المشترك وعلاقات أكثر توازناً. وشدّد الجميع على أن التكامل الحقيقي يتطلب تخطيطاً متأنياً وتصميماً مشتركاً مبكراً للشراكة، وليس مجرد علاقات تمويل.

3.2. مكونات إطار نضج الشراكة

وقد بُني هذا الإطار استناداً إلى المناقشات ونتائج ورش العمل ووجهات نظر الشركاء، وهو يُعد انعكاساً عملياً لفهمهم للشراكات المنصفة والمتكاملة وتجربتهم معها، لا نموذجاً إلزامياً لجميع السياقات.

يتناول هذا القسم ممارسات الشراكة عبر خمسة مكونات — صنع القرار، تعزيز القدرات، تقاسم الموارد، تقاسم المخاطر، والشفافية والمساءلة. ويتم تحليل كل مكون وفقاً لإطار نضج الشراكة ذي المستويات الثلاثة، والذي تم تطويره من خلال ورش عمل مع شركاء سويسريين وسوريين وأوكرانيين واستند إلى المعايير العالمية ذات الصلة (Charter4Change وشبكة Grand Bargaining NEAR).

المكونات	المستوى الأول: تعاملية (نموذج التمويل)	المستوى الثاني: قائمة على المشاريع (نموذج تنفيذ البرامج)	المستوى الثالث: استراتيجية (المعيار العادل)
 صنع القرار	توجيهية تتخذ المنظمة غير الحكومية الدولية القرارات ويقوم الشريك بالتنفيذ. يُصمّم المقترح من قبل المنظمة. السلطة مركزية.	تشاورية تضع المنظمة مسودة المقترح لكنها تتشاور مع الشريك. يُسمح ببعض الاستقلالية التشغيلية.	حوكمة مشتركة مقترحات مشتركة الإعداد. تُطبّق المساواة الوظيفية: السلطة مبنية على الخبرة السياقية أو التقنية، لا على حيازة التمويل فحسب.
 تعزيز القدرات	نقل أحادي الاتجاه تدرّب المنظمة الشركاء المحليين وفق متطلبات الجهة المانحة. لا تتلقى المنظمة أي تعزيز للقدرات من الشريك. لا تتضمن العقود أي أنشطة لتعزيز القدرات.	منسقة يتوافق التدريب مع احتياجات الشريك لكنه يبقى مرتبطاً بالمشروع. يعتمد مستوى التعزيز على توافر التمويل والثقة.	تعلّم متبادل تعزيز القدرات مدفوع بطلب الشريك ووفق استراتيجيته الخاصة. يتضمن التعلّم ثنائي الاتجاه (الشريك يدرب المنظمة على السياق المحلي).
 تقاسم الموارد	مقيّدة يغطي التمويل أنشطة المشروع فقط. لا تكاليف إدارية غير مباشرة. المشروع يحدد المحتوى.	موجّهة نحو الأنشطة تُغطى التكاليف المباشرة مع بعض الدعم الإداري. يبقى التمويل صارماً ومقيّداً.	صحة مؤسسية تمرير عادل لتكاليف الاسترداد غير المباشرة. توفير حماية للتدفق النقدي وأموال مرنة لتعزيز المرونة المؤسسية خارج دورات المشروع.
 تقاسم المخاطر	نقل المخاطر تُحفل المخاطر الائتمالية والأمنية للشركاء. تبقى المخاطر المالية مع المنظمة.	الوعي بالمخاطر تقييم مشترك للمخاطر مع تفاوت في الوصول إلى موارد السلامة. تبقى المنظمة في موقع آمن بينما ينقذ الشريك عمله على خطوط المواجهة.	تقاسم المخاطر تقاسم عادل للمخاطر مع تكافؤ في واجب الرعاية. يغطي الميزانية دعم الصحة النفسية وتكاليف السلامة. تنقل المنظمة مكاتبها إلى المناطق المتأثرة بالنزاع.
 الشفافية والمساءلة	امتنالية فقط لا يطلع الشريك إلا على حصته من الميزانية. تدقيق أحادي الاتجاه (المنظمة تدقق في الشريك). مساهمة تنازلية.	مرئية يطلع الشريك المحلي على ميزانية المشروع وبعض التكاليف لكن الشفافية ليست متكافئة. التغذية الراجعة تُجمع ونادراً ما يتخذ إجراء بناء عليها.	تبادلية رؤية استراتيجية لأولويات الميزانية. تقييم ثنائي الاتجاه يعكس المساهمة المتبادلة. الشريك المحلي على علم بالاستراتيجية العالمية للمنظمة وتخصيصات التمويل.
 التكاملية	سد الفجوات يستخدم الشريك للوصول فحسب. تنقذ المنظمة مباشرة حيثما أمكن.	منسقة تُحدّد الأدوار لتجنب التداخل في نفس الجغرافيا.	تآزرية الأدوار مبنية على الميزة النسبية. يقود الشركاء المحليون التنسيق والتمثيل حيثما يكون ذلك ملائماً.

أين يقع كل صندوق اليوم؟

المكوّن	سوريا / تركيا	أوكرانيا
صنع القرار	● المستوى 2 المتقدم ● بداية المستوى 3	● المستوى 2
تعزيز القدرات	● المستوى 2 المتقدم ● بداية المستوى 3	● المستوى 2
تقاسم الموارد	● المستوى 2	متباين: بعض العناصر في ● المستوى 1، وأخرى في ● المستوى 2
تقاسم المخاطر	● المستوى 2	● المستوى 2
الشفافية والمساءلة	● المستوى 2	● المستوى 2

على الرغم من النظر إلى الشركاء المحليين بوصفهم مشاركين في التصميم لا مجرد منفذين، لكن القرارات الرئيسية المرتبطة بالميزانية عادةً ما تُتخذ مسبقاً. ولا يزال التخطيط الاستراتيجي وتخصيص النفقات العامة محصوراً بالشركاء السويسريين، وهو تحدٍ يتفاقم بسبب ضيق الجداول الزمنية لتقديم المقترحات والتأخر في إشراك الشركاء، في حين تكون القرارات المالية الرئيسية قد أُخذت بالفعل

يقع كلا الصندوقين في الغالب في المستوى الثاني، حيث تتسم الشراكات القائمة على المشاريع بالاتساق والتعاون، لكنها مقيّدة بعدم المساواة الهيكلية التي تحد من الاستقلالية وتُبقي القرارات الاستراتيجية في يد الشركاء من المنظمات الدولية. ويظهر صندوق تركيا/سوريا بعض السمات الناشئة للمستوى الثالث، في حين يبدو تقاسم الموارد في أوكرانيا متبايناً بشكل أكبر.

تعكس التصنيفات الرأي الإجمالي المستخلص من المقابلات والاستطلاعات وورش العمل.

4.2. مكونات الشراكة

يستعرض هذا القسم المكونات الرئيسية للشراكات العادلة والتكاملية التي تم تحديدها من خلال الدراسة: صنع القرار، وتعزيز القدرات، وتقاسم الموارد، وتقاسم المخاطر، والشفافية والمساءلة. يستند كل مكوّن إلى أدلة مستقاة من مقابلات الشركاء والاستطلاعات وورش العمل، ويتوافق مع مجموعة من المؤشرات العملية¹.

1.4.2. صنع القرار

نتيجة 1. يظهر صنع القرار التشغيلي مزيداً من الإنصاف، فيما يظل صنع القرار المالي مركزياً.

تظهر بيانات الاستطلاع أن التصورات المتعلقة بتوازن القوى بين الشركاء المحليين والدوليين هي الأكثر إيجابية لدى المقر الرئيسي السويسري والمنظمات غير الحكومية السويسرية العاملة في أوكرانيا، والأقل إيجابية لدى المنظمات غير الحكومية الشريكة الأوكرانية. في المقابل، تبدو التصورات في صندوق تركيا/سوريا أكثر تدرجاً وتعقيداً، إذ يحمل الشركاء المحليون تقييمات أكثر إيجابية مقارنةً بنظرائهم السويسريين.

في حين أن المسؤوليات الشاملة للشركاء الدوليين، ولا سيما فيما يتعلق بالمخاطر المالية، تعني أن غالبية القرارات المالية والاستراتيجية تقودها هذه الجهات، إلا أن ثمة مجالاً لجعل هذه العمليات أكثر تشاركية حيثما تُرسخ الثقة الكافية. وقد سلّطت دراسات سابقة في سياقات متعددة الضوء على الحاجة إلى إعادة تصوّر هياكل التمويل بما يمنح الشركاء المحليين قدراً أكبر من الاستقلالية. وتكشف الأنماط المشتركة عبر الأبحاث كيف أن التمويل المرن يُحسّن في نهاية المطاف مخارج البرمجة من خلال الحد من التأخيرات، وتعزيز المرونة المؤسسية، وبناء شراكات أكثر عدالة.

تُظهر الشراكات التزاماً بصنع القرار العادل، إذ يُسهم الشركاء السوريون والأوكرانيون في تشكيل الاستراتيجية والبرمجة. وقد شارك شركاء من كلا الصندوقين أمثلة على المرونة التشغيلية، بما في ذلك القدرة على رفض الشروط غير الواقعية أو ممارسة "حق النقض". غير أنه على الرغم من أن عدداً من الشراكات عكست ميزانيات مُصمّمة بصورة أكثر تشاركية، تظل العوائق الهيكلية عقبةً أمام تحويل سلطة صنع القرار الاستراتيجي والمالي نحو الجهات الفاعلة المحلية.

على تعزيز قدرات مؤسسية أعمق، لا سيما في مجالات الموارد البشرية والمالية والعمليات. كما شكّك عدد منهم في واقعية استراتيجيات الخروج والاستدامة طويلة الأمد في غياب تخصيص موارد صريح لتعزيز القدرات، وتكييفه مع الواقع المحلي، وإدراجه بوصفه ممارسة جوهرية في الشراكة.

والواقع أن الفجوات في القدرات تُشكّل مباشرة موازين القوى داخل الشراكات، وتؤثر على مدى إمكانية تحويل صنع القرار وتقاسم الموارد نحو نماذج أكثر عدالة. وفي غياب تخصيص الموارد الصريح والتعاون الميداني المنتظم، تظل موازين القوى عرضة للبقاء في حالة من اللاتكافؤ.

المؤشرات الرئيسية

1.2. تخصيص الميزانية: تتضمن ميزانية تعزيز القدرات تخصيصاً للاحتياجات والأولويات الرئيسية للمنظمة غير الحكومية المحلية.

2.2. التعلم العكسي: عدد موظفي المنظمة غير الحكومية الدولية في الدولة المعنية الذين أتقوا تدريباً بقيادة الشريك المحلي.

3.2. التكييف السياقي: نسبة أدوات وسياسات المنظمة غير الحكومية الدولية الفعّالة وفق السياق المحلي.

4.2. التقييم المشترك: هل أجرى الشريكان تقييماً للقدرة المؤسسية لعمليهما في الدولة المعنية؟ (نعم/لا)

5.2. التوافق الاستراتيجي: نسبة ميزانية القدرات المرتبطة بالخطة الاستراتيجية للشريك وأنظمتهم المؤسسية.

3.4.2. تقاسم الموارد

نتيجة 3. تتجلى أوجه عدم المساواة في تقاسم الموارد بشكل أوضح من خلال سياسات استرداد التكاليف غير المباشرة (ICR).

رصدت هذه الدراسة فجوات على صعيدين: أولهما تغطية التكاليف التشغيلية والدعم الرئيسية ضمن ميزانيات المشاريع (الإدارة والخدمات اللوجستية والأمن)، وثانيهما مستوى مساهمات استرداد التكاليف غير المباشرة المتاحة للشركاء المحليين. وقد واجهت المنظمات غير الحكومية السورية والأوكرانية تحديات في تغطية إيجار المكاتب والمناصب الوظيفية ونفقات واجب الرعاية، بما في ذلك السترات الواقية من الرصاص والحقائب الطبية للعاملين على خطوط المواجهة، مما أفضى إلى تصاعد حالة انعدام الأمن.

المؤشرات الرئيسية

1.1. المشاركة الاستراتيجية: يُشارك الشريك المحلي في القرارات الاستراتيجية (تصميم المقترحات، وتخصيص الميزانية)، وتتخذ القرارات بصورة مشتركة.

2.1. التوقيع المشترك: يكون الشريك المحلي موقعاً مشاركاً على المقترح قبل تقديمه.

3.1. بند النقض: وجود بند في اتفاقية الشراكة يتيح رفض المتطلبات التي تُفرض إلى مخاطر قانونية أو أمنية. (نعم/لا)

4.1. الاستقلالية: نسبة التكاليف الواردة في العقد والتي يمكن للشريك اعتمادها دون الحاجة إلى موافقة الشريك في المنظمة غير الحكومية الدولية.

2.4.2. تعزيز القدرات

نتيجة 2. يُعزّز بناء القدرات بشكل أكثر إنصافاً وتكاملاً عندما يقرن التدريب بالقرب الجغرافي بين الشركاء.

اعتُبرت الشراكات التي جمعت بين التدريب وبناء المؤسسات والتواجد الجغرافي المتقارب الأكثر إنصافاً وتكاملاً؛ إذ نُظر إلى التواصل المنتظم وجهاً لوجه بوصفه أمراً بالغ الأهمية لتطوير تعزيز قدرات أعمق وثنائي الاتجاه، يُتيح للشركاء حل التحديات معاً والإرشاد المتبادل وبناء علاقات أمتن. أما المنظمات غير الحكومية الدولية المتمركزة في مواقع أكثر أماناً، فقد اتسم انخراطها الشخصي بمحدودية نسبية، وبينما خصصت عدة شراكات ميزانيات مستقلة لتعزيز القدرات، عانت شراكات أخرى من شح الموارد، مما قيد قدرة الشركاء المحليين على الاستثمار في قدراتهم المؤسسية.

وتضمنت بعض الشراكات أمثلة على قيام الشركاء المحليين بتحسين أنظمتهم الداخلية — مثل إدارة الحالات، والمشتريات، والتحويلات النقدية — بدعم من شركائهم الدوليين، مقابل قيام المنظمات الدولية بتعديل ممارساتها بحيث تتلاءم مع السياق المحلي والمعايير الفنية والأخلاقية. وُصّدت أيضاً تغيّرات في جمع البيانات جمع البيانات المراعية للنزاع وإدارة المخاطر ومتطلبات إعداد التقارير، ما مما يُجسّد كيف يمكن لتعزيز القدرات التكاملية أن يُحسن جودة البرامج في الوقت الذي يُعيد فيه تشكيل الممارسات المؤسسية.

غير أن الفجوات في التعلم المتبادل لا تزال قائمة، إذ يفتقر الشركاء في المنظمات غير الحكومية الدولية أحياناً إلى الفهم السياقي، بما في ذلك الإطار القانوني الأوكراني وديناميكيات المجتمع المحلي، في حين نُظر إلى الشركاء المحليين على أنهم بحاجة إلى مهارات في الاستراتيجية والتواصل والدبلوماسية. وقد أبدى الشركاء المحليون طلباً

4.4.2. تقاسم المخاطر

نتيجة 4. يظل تقاسم المخاطر الفجوة الأكثر إلحاحاً في العدالة، إذ يتحمل الموظفون المحليون أعلى درجات التعرض للخطر مع أدنى مستويات الحماية.

يعد تقاسم المخاطر مؤشراً رئيسياً على جودة الشراكة؛ إذ تُبرز النتائج فجوة بين مبدأ تقاسم المخاطر وكيفية توفير الموارد لتغطية هذه المخاطر. ففي حين يتحمل شركاء المنظمات الدولية المخاطر المؤسسية ومخاطر الامتثال، يتحمل الشركاء المحليون القدر الأكبر من المخاطر المادية والتشغيلية والنفسية. ويظهر هذا التفاوت بوضوح في مناطق الخطوط الأمامية، حيث تواجه الفرق العنف والضغط المستمر والإرهاق مع دعم محدود، بينما أشار بعض الشركاء أيضاً إلى نقص التأمين مقارنة بنظرائهم الدوليين رغم تعرّضهم لمخاطر أعلى بكثير.

يتحقق تقاسم المخاطر الأكثر عدلاً وتكاملاً عندما تكون منظمات الشركاء الدوليين موجودة ميدانياً في مناطق عمل شركائهم المحليين، ويشاركون في مناقشات منتظمة حول المخاطر، ويمولون تدابير حماية ملموسة. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة بين الالتزامات بتقاسم المخاطر والممارسات المالية، ولا سيما فيما يتعلق بتحويل تدابير الأمن ورفاهية الموظفين.

“

انه أمر بالغ الإجهاد... أن ترى أشخاصاً في عمرك بُنيت أطرافهم لأنهم عادوا للتو من خطوط المواجهة، وتدرّك أنك قد تكون ذلك الشخص. يؤثر ذلك فيك تأثيراً عميقاً. [مقابلة مع أحد الشركاء الرئيسيين]

”

قد برز رفاه الموظفين بوصفه الفجوة الأكثر أهمية في ترتيبات تقاسم المخاطر الراهنة عبر كلا الصندوقين، إذ وُصفت الضغوط النفسية والاجتماعية بأنها مخاطر يتحملها الموظفون المحليون بشكل غير متناسب. وأشار الشركاء المحليون إلى أنهم نادراً ما يحصلون على موارد مخصصة لرفاههم مثل خدمات الصحة النفسية والاجتماعية (MHPSS)، على الرغم من تعرّضهم لضغوط مزمنة.

ويُفرض هذا الفصل بين التعرض للمخاطر والسلطة إلى تحمل الشركاء المحليين قدراً غير متناسب من المخاطر الأمنية والسياسية والتشغيلية، دون توفر الحماية أو الاستقلالية أو الموارد اللازمة لإدارتها. وتُشير الأدبيات الثانوية إلى أن تقاسم المخاطر يكون أكثر فاعلية حين تُصمّم المسؤولية والسلطة بشكل مشترك وتتوافق مع أولئك الذين يواجهون التعرض اليومي. وما لم يتحقق هذا التوافق، سيظل عبء تقديم المساعدات الإنسانية يقع بصورة غير متناسبة على عاتق الأقل حماية.

لا يزال الوصول إلى التكاليف الإدارية العامة موضع خلاف؛ ففي حين تشترط بعض الشراكات إنفاق التكاليف العامة خلال فترة المشروع، يشعر الشركاء المحليون بأن ذلك يقوّض الهدف من التكاليف غير المباشرة، التي يُفترض أن تدعم الأداء المؤسسي الأوسع نطاقاً بعد انتهاء المشروع. وطالب الشركاء المحليون بنهج أكثر عدلاً في تخصيص هذه التكاليف لدعم الاستدامة.

وحيثما توفر بعض الميزانيات قدراً من المرونة، يعتبر الشركاء المحليون تقاسم الموارد استجابة فعلية لاحتياجاتهم. وتدعم إحدى المنظمات الدولية الشريكة الطلبات المتعلقة بالاحتياجات الإدارية، والاستمرارية أثناء انقطاع التيار الكهربائي، وأمن الموظفين، وتحديث المكاتب، ومعدات الحماية الشخصية. غير أن عدالة الشراكة تظل مقيدة بأطر الميزانية الصارمة؛ إذ يصعب إدراج عناصر مثل السترات الدافئة اللازمة لفصول الشتاء القاسية ضمن بنود الميزانية التقليدية، رغم أهميتها للحفاظ على الكرامة والمعنويات. لذا دعا المشاركون إلى مزيد من المرونة لطرح هذه الاحتياجات مباشرة دون عوائق إجرائية.

يُظهر كلا الصندوقين صعوبة في الوصول العادل إلى التمويل، وإن كانت الاستطلاعات تُظهر تبايناً في تصورات الإنصاف، إذ أفاد غالبية الشركاء بأن تكاليفهم غير المباشرة إما غير كافية أو مغطاة جزئياً أو غير مغطاة أصلاً. ففي صندوق تركيا/سوريا يكمن التحدي الأساسي في التغطية الجزئية، بينما تتفاوت الحالات في أوكرانيا بين التغطية الكافية وانعدام التغطية كلياً، مما يبرز أن بعض الشركاء الأوكرانيين يتعرضون لمخاطر مالية وإدارية أكبر.

تشدد إرشادات القطاع على أهمية حصول المنظمات المحلية على مساهمات كافية في التكاليف العامة لدعم استدامة مؤسساتها. ولتحقيق ذلك، يجب توزيع الموارد بإنصاف أكبر واعتماد أدوات تقلل التكاليف الإدارية.

المؤشرات الرئيسية

1.3. الإدارة: نسبة إجمالي الميزانية التي يديرها الشريك المحلي.

2.3. تكاليف الدعم: نسبة تكاليف الدعم المخصصة للشريك المحلي.

3.3. سياسة استرداد التكاليف غير المباشرة: هل يتضمن العقد سياسة لاسترداد التكاليف غير المباشرة؟ (نعم/لا)

4.3. معدل استرداد التكاليف غير المباشرة: نسبة معدل استرداد التكاليف غير المباشرة للمنظمة غير الحكومية الدولية المُحوّلة إلى الشريك المحلي.

5.3. تغطية استرداد التكاليف غير المباشرة: هل يغطي استرداد التكاليف غير المباشرة التكاليف المؤسسية للشريك المحلي؟ (نعم/لا)

6.3. الشفافية في التكاليف: هل يمكن الاطلاع على تكاليف المكتب القطري عند الطلب؟ (نعم/لا)

في حين يرى غالبية الشركاء المحليين أنهم قادرون على إثارة المخاوف، تتباين فاعلية آليات التغذية الراجعة. فبينما يؤكد المشاركون السوريون أن المخاوف تُحل عادة بسرعة، يشعر الشركاء الأوكرانيون بأن صوتهم يُسمع، لكن هذه الآليات بحاجة إلى تحسين. وذكر معظم الشركاء المحليين أنه لا توجد لديهم آلية رسمية لتقييم أداء شركائهم السويسريين، رغم أن بعض المنظمات الدولية السويسرية أشارت إلى مبادرات ناشئة مثل "العناية الواجبة المتبادلة" حيث يقيم الشركاء أنظمة بعضهم البعض، وهو ما يمثل تحولاً نحو المساءلة الأفقية.

تميل أطر الامتثال إلى إيلاء الأولوية للمساءلة التصاعدية، التي تركز على التقارير المالية ومسارات التدقيق، مما قد يترك مجالاً أقل لأشكال أخرى من المساءلة، مثل المساءلة أمام المجتمعات المتضررة أو المساءلة الأفقية داخل الشراكات. وعلى الرغم من الثقة العالية في الحوار غير الرسمي، فإن غياب التقييمات الرسمية "الشاملة" يبقى نقطة ضعف أساسية.

المؤشرات الرئيسية

1.5. التقييم: يُدرج تقييم متبادل في نهاية المشروع.

2.5. التعلم: تُعقد جلسة تعلم مشتركة واحدة في نهاية كل مشروع.

3.5. الثقة: مستوى الثقة بين الشركاء (يُقاس من خلال استطلاع سنوي لتصورات الشركاء باستخدام مقياس من 5 نقاط والمقابلات المعمقة مع المعنيين الرئيسيين).

4.5. الآلية: هل ربط الشركاء أنظمتهم لتحسين تبادل المعلومات والتغذية الراجعة بصورة عادلة؟ (نعم/لا)

5.5. إعداد التقارير المشترك: 100% من تقارير المساءلة تجاه المتضررين (الفصلية/السنوية) تُعدّ بالتأليف المشترك وتخضع للمراجعة المشتركة.

المؤشرات الرئيسية

1.4. المرونة: نسبة الميزانية المخصصة لبند السلامة المرن/الطوارئ. (الهدف: 5% أو أكثر)

2.4. واجب الرعاية: هل تلقى موظفو الشريك المحلي حزمة واجب الرعاية؟ (نعم/لا)

3.4. التغطية التأمينية: تغطية مكافئة لمناصب الشريك المحلي والمنظمة غير الحكومية الدولية (نوع المزايا ومستواها) حيث تكون طبيعة الدور وبيئة المخاطر متماثلة. (الهدف: تكافؤ 100%)

4.4. الامتثال المشترك: نسبة مخاطر الامتثال المسندة إلى المنظمة غير الحكومية المحلية في مصفوفة المخاطر. (الهدف: 50%)

5.4. التوقيع المشترك: هل يُوقّع تقييم المخاطر من قبل الطرفين؟ (نعم/لا)

5.4. التحديث الدوري: هل يُحدّث تقييم المخاطر كل ثلاثة أشهر؟ (نعم/لا)

5.4.2. الشفافية والمساءلة

نتيجة 5. الثقة والشفافية حاضرتان، لكن آليات المساءلة المتبادلة الرسمية لم تُفعل بعد.

تحتل الثقة مكانةً محوريةً في منظومة الشفافية والمساءلة؛ فالحوار المبكر والوضوح بشأن جمع التبرعات يساعدان في التخفيف من الصدمة العاطفية والتشغيلية في بيئات التمويل غير المستقر. ومع ذلك، تظل المساءلة المتبادلة محدودة، ولا توجد إلا آليات قليلة التي تُتيح للشركاء المحليين مساءلة الشركاء في المنظمات غير الحكومية الدولية على التزاماتهم بتعزيز القيادة المحلية. وبينما تسير المساءلة عمومًا من الأسفل إلى الأعلى (من المحلي إلى المنظمة غير الحكومية الدولية)، يظل الطموح للمساءلة المتبادلة مرتفعاً.

كما أثّرت قدرة الشركاء السويسريين على التكيف في الإيجابية التي نظر بها الشركاء المحليون إلى الشراكة، إذ أبدى هؤلاء تقديرهم لـ "العمل بعرونة ضمن خطوط المانع الصارمة" واكتساب مهارات إدارية وامتثالية قابلة للنقل.

3. التوصيات

1.3. الجهات المانحة المؤسسية

- زيادة التمويل المباشر للشركاء المحليين.

- توفير تمويل كافٍ لتمكين المنظمات الدولية من تحويل حصة من استرداد التكاليف غير المباشرة (ICR) مع الشركاء المحليين، مع معدل نفقات عامة لا يقل عن 10% لدعم الاستدامة المؤسسية خارج نطاق المشاريع.

- دعم تنسيق إجراءات العناية الواجبة عبر أدوات مثل "ميثاق التغيير" و"جواز سفر العناية الواجبة" أو ما يسمى بـ Due Diligence و Charter for Change و Passport

- تخصيص ميزانية لسلامة الموظفين ورفاههم، تشمل التدابير الأمنية، والتأمين، والدعم النفسي والاجتماعي، والإجازات، ووسائل النقل الآمنة، والتدريب، وموارد الطوارئ.

- إدخال مراجعات منظمة للمساءلة في الشراكات، باستخدام استطلاعات الشركاء و"التقييمات الشاملة" لتوجيه قرارات الشراكة.

- فيما يخص أوكرانيا، ينبغي إدراج حزمة واجب الرعاية الصادرة عن وكالة التنمية والتعاون السويسرية في جميع اتفاقيات الشراكة المستقبلية.

- بالنسبة لسوريا، ينبغي النظر في تطبيق إطار "واجب الرعاية" الذي طوّره المنتدى الأمني العالمي المشترك بين الوكالات (GISF) بالتعاون مع مجتمع المنظمات غير الحكومية السورية، أو أطر عمل مماثلة من مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (UNOCHA) أو مكتب المساعدة الإنسانية الأوروبية (ECHO) أو مركز الأمن الإنساني (CHS) أو اللجنة الدولية للإنقاذ (IRC) وغيرها.

2.3. المنظمات غير الحكومية الدولية

- إشراك الشركاء المحليين في تصميم المقترحات، وإعداد الميزانيات، والمراجعات، وتحديد الأولويات المالية منذ البداية، بما في ذلك التوقيع المشترك على الميزانيات وإعادة تخصيص الموارد.

- وضع استراتيجيات تعزيز القدرات بشكل مشترك وأن تكون مرتبطة بالتزامات تعزيز القيادة المحلية.

- زيادة نسبة التمويل الدولي المخصص للتكاليف غير المباشرة والتمويل المباشر الموجه للشركاء المحليين لدعم الاستدامة على المدى الطويل، مع توضيح الاستخدام المسموح به للنفقات العامة.

- توفير وصول عادل ومستمر للشركاء المحليين إلى معدات الأمن، ومعدات الحماية الشخصية، والتأمين، ودعم الصحة النفسية والاجتماعية، مع الاعتراف بأن الموظفين المحليين غالباً ما يواجهون مخاطر جسدية ونفسية أكبر.

3.3. المنظمات غير الحكومية السورية والأوكرانية

- التفاوض على تحقيق قدر أكبر من العدالة في صنع القرار داخل الشراكات من خلال الاستفادة من الخبرة المحلية وإمكانية الوصول إلى خطوط المواجهة. وضع خطط لتعزيز القدرات بالتعاون مع الشركاء الدوليين ولصالحهم، تركز على التعلم السياقي والقانوني.

- وضع خطط لتعزيز القدرات مع الشركاء في المنظمات غير الحكومية الدولية ولصالحهم، تركز على التعلم السياقي والقانوني

- المناصرة لدى الشركاء في المنظمات غير الحكومية الدولية من أجل استرداد التكاليف غير المباشرة لدعم الاستدامة على المدى البعيد.

- المناصرة لتخصيص 3-5% من تكاليف الميزانية لرفاهية الموظفين، بما في ذلك الوصول إلى خدمات الصحة النفسية والاجتماعية والدعم النفسي والاجتماعي، ودمج حزم "واجب الرعاية" في اتفاقيات الشراكة.

- المناصرة لإجراء تدقيقات مستقلة لتقييم أداء الشركاء في المنظمات غير الحكومية الدولية والتزاماتهم بتعزيز القيادة المحلية.