

سياسة أنش ما تدفع لجمع الت ربعات المشبك وإعادة توزي ع المنح

أيار/مايو 2020

أنش ما
تدفع



المقدمة

يوثق هذا التقرير الدروس المتعلقة بتطبيق سياسة أنشر ما تدفع لجمع التبرعات المشترك وإعادة توزيع المنح (re-granting) (المشار إليها ههنا بـ "السياسة") بين العام 2016 والعام 2019 ("فترة الاستعراض")

وضع ائتلاف أنشر ما تدفع هذه السياسة في العام 2016، بناءً على طلب من المجلس العالمي (Global Council) وطلب المجلس (Board)، وبناءً على محادثات مع المانحين الرئيسيين من أجل تنظيم تدابير ما يُسمّى conduit finding (أي التمويل من خلال قناة)، الذي بموجبه قدّم المانحون تمويل عمل معين في بلد معين إلى الأمانة العامة لأنشر ما تدفع التي، بدورها، أعادت توزيع هذه المنح على الائتلافات الأعضاء، مع الإشارة إلى أن الأمانة العامة قد سبق لها وأدت دور قناة التمويل هذا على أساس مؤقت وغير رسمي عندما دعت الحاجة. وبالتعاون مع المجلس ومع أعضاء المجلس العالمي، قامت بصيغة سياسة لإطلاع كل من المانحين والأعضاء والموظفين، وبوضوح تام، على كيفية توليها إعادة توزيع المنح والمعايير الأساسية التي ستأخذها بعين الاعتبار لدى إعادة توزيع التمويل الأساسي أو لدى تأديتها دور قناة لإعادة توزيع المنح. ونظرًا لارتباط هذا الموضوع الوثيق بمسألة جمع التبرعات، تم توسيع السياسة لتشمل أحكامًا متعلقة بكيفية تولي أنشر ما تدفع لجمع التبرعات بشكل مشترك مع الائتلافات الوطنية أو الأعضاء. تضمن ذلك جمع التبرعات المشترك بين الأمانة العامة والأعضاء، وحيث يمرّ التمويل من خلال الأمانة العامة، بالإضافة إلى الدعم التقني الذي تقدّمه هذه الأخيرة لجمع التبرعات الذي يقوم به الأعضاء مباشرة من المانحين (أي من دون أن يمر التمويل بالأمانة العامة)

منذ أن أبصرت السياسة النور، شاركت الأمانة العامة لأنشر ما تدفع في العديد من عمليات جمع التبرعات المشتركة وقدمت للأعضاء طوال فترة الاستعراض ما لا يقل عن 71 منحة تخطت قيمتها الإجمالية 2 مليون جنيه إسترليني. وبالطبع، لم يخل الأمر من التحديات والدروس التي لم يتم النظر فيها بشكل منهجي وشامل؛ من هنا اتخذ القرار بتقويض هذا الاستعراض إلى جهة استشارية مستقلة. نأمل أن يوفر هذا الاستعراض المعلومات الضرورية لمراجعة السياسة، ولكن أبعد من ذلك، نأمل أن تكون له مساهمات مفيدة لصالح استراتيجية أنشر ما تدفع لجمع التبرعات على نطاق أوسع، فيما يبدأ كل من الأمانة العامة والحراك بتطبيق الاستراتيجية الجديدة للأعوام الخمسة المقبلة، رؤية 2025. كما وسيقدّم هذا الاستعراض بعض المؤشرات حول كيفية استعادة الأمانة العامة من جمع التبرعات المشترك ومن العمل الجماعي مع الأعضاء بهدف تقوية قدراتهم وتعزيز جهوزية الحراك واستعداده بشكل عام للتطرق إلى الطموحات المتجددة في رؤية 2025.

تشمل نتائج هذا التقرير الاتجاهات الرئيسية، والفوائد والمخاطر، وعوامل الدفع، ونقاط القوة والضعف في سياسة أنشر ما تدفع لجمع التبرعات المشترك وإعادة توزيع المنح، تليها مجموعة من التوصيات المتعلقة بالاعتبارات الاستراتيجية والاعتبارات على صعيد التطبيق. سوف نزوّدكم في ملحقات منفصلة بورقة منهجية تشرح كيف تم إجراء هذا الاستعراض، وباستعراض غير مفصل للمنشورات في هذا الصدد.

النتائج

1- الاتجاهات التي يعتمدها أنشر ما تدفع في جمع التبرعات وإعادة توزيع المنح

حقق أنشر ما تدفع¹ تقدماً استثنائياً في تعزيز موقعه المادي وتنويع قاعدة التمويل الخاصة به. فوفقاً للمقابلات مع المانحين، يتمتع أنشر ما تدفع بموقع فريد في نظام حوكمة قطاع الصناعات الاستخراجية ويحظى عمله باحترام المانحين وتقديرهم. ويظهر تحليل عملية إعادة توزيع المنح من قبل طرف ثالث التي تتولاها الأمانة العامة أن قيمة المنح الموزعة ازدادت بشكل ملحوظ خلال فترة الاستعراض. ومع مرور الوقت، شهد متوسط قيمة المنح المخصصة للمنظمات في "الشمال العالمي" انخفاضاً مطرداً، فيما ارتفع متوسط قيمة المنح المخصصة للمنظمات في أفريقيا. هذا الارتفاع في القيمة، مصحوباً بتنوع التخصصات، قد يؤدي إلى مزيد من الامتثال وإلى زيادة المخاطر المتعلقة بإعادة توزيع المنح.

2- فوائد ومخاطر جمع التبرعات المشترك وإعادة توزيع المنح

تبيّن من المقابلات مع المُجيبين أن فوائد كثيرة ومهمّة نتجت عن جمع التبرعات المشترك وإعادة توزيع المنح حتى الآن، مع عدم ظهور أية مخاطر جسيمة. ومن أهم الفوائد أو المنافع: إمكانية وصول أكبر للتمويل من قبل الأعضاء، ومقترحات وخطط أقوى وأفضل. أما من ناحية المخاطر، فما من أدلة على وجود تنافس على الموارد، ولا من أدلة على إثباط عزيمة الائتلافات وعزوفها عن القيام بعمليات جمع التبرعات الخاصة بها أو على ظهور أية مخاطر كبرى برنامجية أو مالية أو مخاطر تشويه السمعة. بشكل عام إذاً، أي من المجيبين لم يقترح تغيير دور أنشر ما تدفع من ناحية استكمال جمع التبرعات مع الأعضاء وإعادة توزيع المنح لهم.

3- عوامل دفع جمع التبرعات المشترك

على مستوى عالٍ، برزت أدلة على اعتماد طريقة تفكير استراتيجية وعمليات واضحة لصنع القرارات بشأن القيام بجمع التبرعات المشترك أو العزوف عنه. في المرحلة الخاضعة للاستعراض، كانت أولوية الأمانة العامة تقضي بتوسيع قاعدة المانحين وجعلها أكثر تنوعاً. بذلك، تكون قد أخذت بعين الاعتبار المواءمة الاستراتيجية، وقدرتها الخاصة، التي تم تقييمها بطرق ديناميكية، مع المنح المقدمّة التي يُنظر إليها على أنها فرص للنمو. لكن من ناحية اتخاذ قرارات بإنشاء الشراكات مع الأعضاء، برزت الحاجة إلى مزيد من الوضوح حول كيفية تفسير المعايير المذكورة في السياسة، والعمليات والأنظمة المعتمدة للتحقق من كيفية تقييم هذه المعايير.

بناء شراكات استراتيجية مع المانحين

لطالما تعمّدت الأمانة العامة القيام بجمع التبرعات المشترك، مستندة إلى حاجة تأمين الموارد للاستراتيجية، وحرصاً منها على تأمين الحماية المالية من أية تقلبات مستقبلية في الإنفاق والتمويل. بذلك، تمكّنت من تحقيق التوازن بين بلدها وبلد المانحين من جهة، وبين الخيارات أو الأولويات المواضيعية من جهة أخرى. أشار أحد أفراد طاقم العمل أنه كان يجب أن تتفاوض على نطاق البلد مع أحد المانحين بقوة أكبر. غير أن نتائج منحة قدمها مانح آخر تُبيّن أن الأمانة العامة ناصرت وبنجاح لصالح إدراج أولويات بلدها في نطاق التمويل، وتخطت الحدود التي وضعتها الجهة المانحة في الدعوة لتقديم الطلبات. في المستقبل، بإمكان الأمانة العامة أن تستغل لصالحها المصادقية والثقة اللتين بنتهما تدريجياً مع المانحين وتستفيد من موقعها المالي الأقوى من أجل التفاوض على نطاق التمويل الذي يقدمه المانحون (أو تكييف النطاق، عند الاقتضاء، في حالات تجديد المنح).

قدرة الأمانة العامة البرنامجية وعبء المنحة الإداري

هناك مراعاة لقدرة الأمانة العامة البرنامجية والعبء الإداري المترتب على اتخاذ القرار بالاستفادة من فرص جمع التبرعات. عند الحصول على منح كبيرة، كانت تُستخدَم هذه المنح كفرص لبناء قدرة الأمانة العامة على تنفيذها. رأى أحد الموظفين أن

¹ يتم استخدام "أنشر ما تدفع" للإشارة إلى "الأمانة العامة لأنشر ما تدفع"

منحتين أصغر (بقيمة 100 ألف جنيه إسترليني تقريباً) شكّلنا عبئاً كانوا بغنى عنه، نظرًا للمبالغ الصغيرة نسبيًا والمتطلبات المالية والتشغيلية الكبيرة. من غير الواضح ما إذا كان من الممكن الترقّب لهذا الموضوع قبل حصوله، غير أن المؤكّد هو أن حوادث كهذه تبرز الحاجة إلى المزيد من الانتباه لتقييم العبء الإداري الملقى على عاتق الأمانة العامة بشكل عام، وعاتق كل فرد من أفراد طاقم العمل بشكل خاص.

المواعمة الاستراتيجية

تشكّل المواعمة مع الاستراتيجية العالمية لأنشر ما تدفع أحد أهم العوامل في اتخاذ قرار بجمع التبرعات بشكل مشترك، وهذا ما انعكس في أجوبة طاقم العمل وفي مراجعة لنطاق المنح المحصّلة. إلا أن الدعم لعمليات جمع التبرعات بقيادة الأعضاء² لا يزال يُعتبر منطقة رمادية إذا ما صح القول تقتضي المزيد من الوضوح حول (i) ما إذا كان يتعيّن على الأمانة العامة أن تدعم جمع التبرعات بقيادة الأعضاء عندما لا يكون ذلك متوائماً كلياً ومتماشياً مع استراتيجيتها العالمية و(ii) مستوى مشاركة الأمانة العامة وانخراطها في تنفيذ المشاريع الناتجة عن جمع التبرعات. فكلما زادت مشاركتها في جمع التبرعات بقيادة الأعضاء، كلما توقع منها المانحون أن تشرف على التنفيذ.

معايير أهلية أعضاء أنشر ما تدفع للقيام بجمع التبرعات المشترك

يستطيع أفراد طاقم العمل أن يعدّدوا بشكل مفهوم واستراتيجي العوامل الدافعة لاختيار الشركاء الأعضاء والتبادلات. ومن دون أدنى شك، تُعتبر الملاءمة مع المانح أو مع تركيز الدولة الأساسي الدولة من أهم العوامل. وهناك معايير أهلية أخرى ينظر إليها كل موظف بشكل مختلف عن الآخر، وتتأثر بالتالي القرارات إلى حد بعيد بالسياقات التي تفرض نفسها. وبالطبع، لم يقلل أحد من أهمية المعايير المنصوص عليها في السياسة، إلا أن أفراد طاقم العمل أشاروا إلى الحاجة للمزيد من الوضوح بشأن كيفية تفسير هذه المعايير، بالإضافة أيضاً إلى الحاجة لأنظمة وعمليات تحقق. وفي هذا الصدد، طالب أحد الموظفين بهامش معيّن من المرونة للإفصاح في المجال أمام التفسير الديناميكي للمعايير، مع التحديد المباشر والصريح للحالات التي لا يستوفي فيها الأعضاء المعايير، وتأمين استجابات ملائمة لبناء القدرات.

4- عوامل الدفع لإعادة توزيع المنح الأساسية

استُخدمت الأموال الأساسية لدعم وظائف الائتلاف الأساسية المتماشية مع السياسة، مع العلم أنه يتم التحضير فعلياً للانتقال إلى دعم العمل المواضيعي. وبشكل عام، يظهر هذا الاستعراض أن أفراد طاقم العمل يتخذون قرارات مدروسة بشأن إعادة توزيع الأموال الأساسية، غير أن المعايير المذكورة في السياسة تخضع لتفسيرات مختلفة على ضوء الاستراتيجية القائمة عليها. فعندما تُستخدَم الأموال الأساسية لتأمين استدامة الائتلافات من خلال تمويل الثغرات، تسترشد القرارات بأدلة على الأثر الذي تم تحقيقه في الماضي والقدرة على تحقيق أثر أكبر بعد وجود المزيد من التمويل. أما عندما توظف الأموال الأساسية لإعادة إشراك الائتلافات، فإن معايير الالتزام بالمبادئ التشغيلية لأنشر ما تدفع والأدلة على المشاركة النشطة في الحملة تُشطب، بطبيعة الحال، عن قائمة الأولويات.

5- نقاط القوة ونقاط الضعف في مقارنة وعمليات جمع التبرعات المشترك وإعادة توزيع المنح

الاستراتيجية والسياسات

أعدّ أنشر ما تدفع مجموعة من الوثائق (استراتيجية التمويل وسياسة جمع التبرعات المشترك وإعادة توزيع المنح) التي تقود مقاربتة لجمع التبرعات. وتضم هذه الوثائق مبادئ مهمة، مع بعض المجالات التي يمكن تحديثها لتعكس الدروس المستفادة حتى الآن. هناك مجال أمام استراتيجية التمويل لتعمد بشكل أكبر إلى تحديد الأولويات (بما يشمل أولويات جمع التبرعات المشترك) من أجل تأمين الموارد للمجالات الرئيسية في استراتيجية رؤية 2025 التي تحتاج إلى الموارد، ما قد يقتضي تحديد عناصر الاستراتيجية التي تحتاج إلى التمويل، مع الأخذ بعين الاعتبار الجهات المانحة القادرة على سد هذه الثغرات واستهدافها.

التوعية واستخدام سياسة جمع التبرعات المشترك وإعادة توزيع المنح

رغم أن مستوى الوعي والمعرفة بالسياسة على صعيد الأمانة العامة جيد، إلا أن أحد أفراد طاقم العمل اقترح ترجمة أحكامها إلى قوائم مرجعية أكثر عمليّة ودقة من شأنه أن يزيد من إمكانية استخدامها في العمل اليومي. أما من ناحية أعضاء أنشر ما تدفع، فقد تكون مستويات المعرفة منخفضة، ما يحول على الأرجح دون فهمهم لآليات الدعم المذكورة في الوثيقة والاستفادة منها.

² جمع التبرعات بقيادة الأعضاء يشير إلى الحالات التي يتولّى فيها الأعضاء جمع التبرعات، حيث نكتفي الأمانة العامة بتقديم المساعدة التقنية وتذهب كل الأموال مباشرة إلى الأعضاء (أي أن الأمانة العامة لا تتلقّى، أو تدير أو تعيد توزيع أية أموال).

أخذ مبادرة جمع التبرعات المشترك والتواصل مع المانحين

إن الغالبية الكبرى لمبادرات جمع التبرعات المشتركة أطلقتها الأمانة العامة، لكن هناك تقارير تشير إلى تواصل الأعضاء مع طاقم العمل للحصول على النصائح والإرشاد حول جمع التبرعات وتطوير المقترح. ويفيد تحليل أجرته الأمانة العامة لفرص جمع التبرعات الرئيسية أن المقاربة التي اعتمدها كانت مقاربة استباقية وأن طاقم العمل تعاون بصورة استراتيجية وساعد مع الوقت على إشراك الجهات المانحة من أجل إيجاد طرق أدت إلى النجاح في جمع التبرعات.

التخطيط لصياغة المقترح والتطبيق

عند جمع مقترحات معقدة، من دول متعددة، تتطلب مساهمة وآراء طاقم العمل، والأقسام والأعضاء، يستطيع أنشر ما تدفع أن يخطط للمقترحات ويضع الميزانية ويقوم بالعناية الواجبة بشكل أفضل. يشمل ذلك توقع المهام وإسنادها على أفراد طاقم العمل من مختلف الأقسام وعلى مختلف الأعضاء. ويفيد الأعضاء أن جودة المشاورات تختلف وفقاً للمقترحات والوقت المتاح، غير أنهم يقرّون فعلاً بكمّ العمل الكبير الذي تتولاه الأمانة العامة في تقديم المقترحات. ومن ناحية أخرى، ذكر الأعضاء الذين أجريت معهم المقابلات أنه تم إجراء التحسينات على المشاورات والاشتراك في تحضير العروض الأخيرة.

التعاون بعد تقديم المقترح

اختلفت التعليقات على التعاون بعد الموافقة على المنح وفقاً للمنح التي تمت مناقشتها. فقد عبّر أحد الأعضاء عن رغبة قوية ببذل جهود أكثر استباقية من أجل إشراك الأعضاء في مناقشة الاستراتيجيات المشتركة وفهم متطلبات المانحين والتوقعات المتغيرة. بشكل عام، تأتي المنح الأخيرة مقرونة بمقاربات تواصل وتعلم وتبادل مشتركة يعتبرها الأعضاء أساسية لبناء فهم مشترك للتقدم المحرر ولتطوير التعلم المشترك.

اتخاذ قرارات المنح الأساسية وتوثيقها

يقع اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنح الأساسية على عاتق أعضاء طاقم العمل ذوي الصلة ومديرهم خلال عمليات وضع خطط العمل، بناء على تقييم الموازنة مع الأولويات الاستراتيجية. لكن تجدر الإشارة إلى غياب أي نظام لتوثيق هذه القرارات، ولا يبدو أن العناية الواجبة تحصل أصلاً. كل هذه هي ثغرات تتطلب النظر فيها للمضي قدماً.

التوصيات

في تعزيز الاستراتيجيات والسياسات التي تدفع جمع التبرعات وإعادة توزيع المنح والعناية الواجبة:

- إعطاء الأولوية بانتظام لمشاركة الأمانة العامة في أي شكل من أشكال جمع التبرعات (سواء جمع تبرعات تقوم به الأمانة العامة وحدها، أو بشكل مشترك مع الأعضاء أو دعم تقدمه لجمع التبرعات بقيادة الأعضاء) على ضوء الأولويات الاستراتيجية والعبء المتوقع. يحصل ذلك من خلال مزيج من الاستراتيجيات الآتية:
 - تركيز جمع التبرعات على جوانب الاستراتيجية العالمية غير الممولة بالقدر الكافي، من خلال تحديد المواضيع في رؤية 2025 التي لا تحظى بتمويل كافٍ، وتحديد (mapping) الجهات المانحة المهتمة بهذه المواضيع، وتركيز جهود جمع التبرعات عليها.
 - موازنة أي شكل من أشكال جمع التبرعات مع الاستراتيجية العالمية والخطط، للحرص على أن تكون دائماً الخطة التشغيلية هي عامل الدفع وراء جمع التبرعات الذي تقوم به الأمانة الدولية وحدها أو بشكل مشترك، كما يحصل حالياً، وعلى أن يكون الدعم المقدم لجمع التبرعات بقيادة أحد الأعضاء متماشياً بالحد الأدنى على الأقل مع رؤية 2025.
 - تقييم إعادة توزيع المنح قبل حصولها مع التقييم المسبق لعبء المترتب على كل شكل من أشكال جمع التبرعات. أجرت الأمانة العامة هذا التقييم لجمع التبرعات الخاص بها أو المشترك، لكن عليها أن تتحدث مسبقاً مع الأعضاء والمانحين بشأن مستوى الدعم المتوقع خلال المشاريع التي يتولى الأعضاء قيادتها والتي تساعد الأمانة العامة على جمع التبرعات لها. عندها، بإمكان الأمانة العامة أن تدخل هذه التوقعات في حساباتها الخاصة لمعرفة ما إذا كانت قادرة على تقديم الدعم المطلوب وإلى أي حد.
 - مراجعة الحد الأدنى للتبرعات ورفعها إلى 100 ألف جنيه إسترليني. تجدر الإشارة إلى أن إدارة بعض المنح المقيدة المتراوحة قيمتها بين 50 ألف جنيه إسترليني و100 ألف جنيه إسترليني كانت صعبة ومتعبة. لذلك،

- نوصي أنشر ما تدفع برفع الحد الأدنى للتمويل الذي تحصل عليه من 50 إلى 100 ألف جنيه إسترليني. وفي الإطار عينه، إن أي منحة تبقى دون العتبة المذكورة سوف تخضع للتقييم من ناحية الكلفة-الفائدة.
- **مراجعة سياسة جمع التبرعات المشترك وإعادة توزيع المنح للحرص على أن تتضمن المراجعات المفاهيمية المقترحة للأدوار التي على الأمانة العامة أن تضطلع بها لدى جمع التبرعات (أي التمييز بين جمع التبرعات المشترك وبين جمع التبرعات بقيادة أحد الأعضاء)، والدروس المستخلصة من هذا التقرير، والتغييرات في طريقة عمل أنشر ما تدفع.**
- **تطوير نهج للعناية الواجبة يكون قائماً على المخاطر وقابلًا للإدارة.** من المفضل أن تكون العناية الواجبة قائمة على/موجهة بالمخاطر، أخذاً بعين الاعتبار حجم المنح (يمكن تبسيط العناية الواجبة أو الاستغناء عنها في حالات المنح الصغيرة) والعلاقات الموجودة (يمكن إجراء العناية الواجبة مع الجهات المستفيدة من المنح كل عامين أو ثلاثة أعوام عوضاً عن القيام بها عند كل منحة جديدة)، مع العلم أن عملية العناية الواجبة يجب أن تكون بسيطة وقابلة للإدارة.

في تعزيز تطبيق العمليات الاستراتيجية والتشغيلية لجمع التبرعات وإعادة توزيع المنح والعناية الواجبة:

- **نشر الوعي في صفوف الأعضاء بشأن أحكام سياسة جمع التبرعات المشترك وإعادة توزيع المنح، من خلال مثلاً إرسال السياسة بالبريد الإلكتروني بعد مراجعتها، أو نشر التوعية خلال اجتماعات أنشر ما تدفع، أو التفاعل المستمر بين أفراد طاقم العمل والأعضاء.**
- **تطوير شبكة داري³ للمساعدة ونشرها على المستوى الداخلي للمنظمة من أجل تحديد الأدوار والمسؤوليات والوظائف الأساسية بشكل واضح من دون أي لغط، بما في ذلك تحديد المسؤول الأساسي عن بعض العمليات كاتخاذ القرار بطلب التمويل، وتطوير المقترحات، وإدارة المنح، والعناية الواجبة، والتخطيط وإعداد الميزانية، بالإضافة إلى تحديد من يحتاج إلى التشاور أو الحصول على المعلومات، ومن يوافق على القرارات.**
- **النظر في إمكانية إنشاء آلية تنسيق داخلي تضمن عمليات صنع قرار منظمة ومشاركة، مع مشاركة شاغلي المناصب الأساسية والأقسام الرئيسية (مثلاً الإدارة العليا، والبرنامج، والشؤون المالية، وجمع التبرعات). وتتضمن الخيارات:**
 - إنشاء لجنة جمع التبرعات، لإدارة التقدم في جمع التبرعات وإجراء مراجعة منتظمة
 - استعراض المنح بانتظام، من أجل تقييم التقدم المحرز في تنفيذ المنح الكبيرة المقيدة
 - إنشاء لجنة لوضع الخطط السنوية وإعداد الميزانية، من أجل اتخاذ القرارات المنوطة بمخصصات الميزانية، بما فيها إعادة توزيع المنح.
- **وضع قوائم مرجعية (checklists) أو نماذج (templates) عملية لدعم طاقم العمل في صنع القرارات وتحسين التوثيق.** يمكن هنا إيجاد أدوات مختلفة لدعم طاقم العمل في صنع القرارات المتعلقة بجمع التبرعات المشترك، ودعم جمع التبرعات بقيادة أحد الأعضاء، وإعادة توزيع المنح الأساسية، مع التشديد على تقييم الأعضاء بناءً على معايير الأهلية، والتحديد الواضح والصريح للمخاطر والاستجابات على مستوى إدارة المخاطر.
- **الحفاظ على مستويات الإفصاح الحالية عن المنح وإعادة توزيع المنح من قبل طرف ثالث في تقارير سنوية، وكأولوية أقل أهمية، النظر في بعض الخيارات لزيادة المعلومات بشأن نطاق إعادة توزيع المنح (مثلاً يمكن إضافة توصيف مقتضب لنطاق وأهداف كل منحة معاد توزيعها إلى التقارير السنوية).**
- **ملء الثغرات المهمة على مستوى التوظيف، مع إعطاء الأولوية إلى مدير جمع التبرعات⁴. من المهم أيضاً تعيين شخص لتنسيق إدارة المنح والعناية الواجبة. قد يكون هذا الشخص موجود أصلاً فريق المعنى بالشؤون المالية أو يمكن توظيف مسؤول عن المنح، حسب تبادلات أعباء العمل (مع الإشارة إلى أن الاستعراض الأخير للموارد البشرية في الأمانة العامة أشار بشكل واضح وصريح إلى إمكانية توظيف شخص جديد في هذا المنصب)**

³ للمزيد من المعلومات، يمكنكم مراجعة: <https://www.impactbnd.com/blog/what-is-the-darci-accountability-grid>

⁴ تم ملء هذا المنصب في نيسان/أبريل 2020 قبيل نهاية هذا الاستعراض

الملحق أ: المنهجية

يتضمن هذا الملحق مصادر المعلومات، بالإضافة إلى مقارنة تحليلية ومحدوديات استعراض جمع التبرعات المشترك وإعادة توزيع المنح.

1. مصادر المعلومات

تم جمع المعلومات الضرورية للاستعراض عبر استعراض الوثائق الداخلية، وإجراء المقابلات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بالإضافة إلى استعراض غير مفصل للمنشورات في هذا الصدد.

استعراض الوثائق الداخلية: كان هذا الاستعراض موجّهاً وشمل الاستراتيجيات والسياسات الرئيسية التي تفصل المقارنة التي يعتمد عليها أنشر ما تدفع في جمع التبرعات المشترك وإعادة توزيع المنح، بالإضافة إلى الوثائق التي تقدم سياقاً مفيداً لنطاق التقرير. أما التقارير السنوية، فقد تضمنت بيانات ومعلومات مفيدة حول نطاق ومقدار المنح والمنح الموزعة، مع الإشارة إلى أن الفريق المالي في أنشر ما تدفع زدنا ببيانات مفصلة (من سجل العقود). لم يتم استعراض أية وثائق خاصة بكل منحة بحد ذاتها.

استعراض المنشورات: من أجل الحصول على سياق لهذا التقرير، تم استعراض عدد من الموارد الخارجية للاطلاع على جوانب ذات صلة بنطاق التقرير. وبشكل عام، قليلة هي المعلومات المتاحة علناً حول المقارنة التي تعتمد عليها الشبكات في وضع تدابير إعادة توزيع المنح وفي تعاملها مع السلبيات والإيجابيات التي تنضوي عليها هذه المقارنة. تم جمع بعض الدروس من عمل المنظمات التي تعطي المنح، بما فيها الممولين؛ وبالإجمال كان نطاق استعراض المنشورات ضيقاً.

المقابلات: تم إجراء المقابلات مع جماهير ومستفيدين رئيسيين من السياسة، لا سيما أولئك الذين شاركوا في صياغتها وتطبيقها. وضعت الأمانة العامة قائمة أولية وهدفاً بإجراء المقابلات مع 20 مجيباً، وذلك بناءً على أصحاب المصلحة الذين من المرجح أن يعطوا الإجابات الأكثر إفادة للاستعراض. ووقع الاختيار على الأشخاص المقترحين من أجل ضمان تنوع العينة من ناحية الانتشار الجغرافي وقيمة المنحة الموزعة (عالية ومدنّية)، والتنوع اللغوي، ونتائج المنح (إيجابية، أقل إيجابية)، وقدرة الائتلافات الأساسية. ومع تطور المقابلات، تم اختيار مجيبين إضافيين، في محاولة للحصول على الآراء التي لم يتم الحصول عليها في المقابلات السابقة.

في النهاية، أجريت المقابلات مع 18 فرداً، موزعين كما يلي:

- سبع أفراد من طاقم عمل أنشر ما تدفع، بما فيهم ثلاثة أشخاص من فريق الإدارة العليا وأربعة منسقين إقليميين
- ستة ائتلافات أو ست أعضاء أنشر ما تدفع، منهم أربعة منسقين لائتلافات وطنية ومديران في منظمات أعضاء
- خمسة مانحين لأنشر ما تدفع

تجدر الإشارة إلى أن بعضاً من هؤلاء الأفراد وقع عليهم الاختيار بسبب وجهات النظر التي بإمكانهم تقديمها نظراً لأدوار سابقة أو بديلة اضطلعوا بها في سياق عملهم. أحدهم كان ضمن طاقم العمل خلال فترة الاستعراض، فيما ثلاثة آخرون أعضاء سابقون أو حاليون في المجلس العالمي لأنشر ما تدفع. حاولنا أن نصل إلى عضوين إضافيين في أنشر ما تدفع وإلى مانحين إضافيين، لكننا لم نتمكن من ذلك.

تجدون في الملحق ب قائمة المجيبين كاملةً. يقدم الجدول الأول موجزاً عن بيانات المجيبين الرئيسيين، مقسّمين وفقاً للفئة والنوع الاجتماعي والتوازن بين المناطق. بالإجمال، يمكن القول إن العينة كانت على قدر كافٍ من التوازن والتمثيلية بالنسبة إلى استعراض كهذا.

الجدول الأول- تقسيم المجيبين وفقاً للفئة والنوع الاجتماعي والمنطقة

النسبة المئوية	العدد	المُجيب
39%	7	فرد من طاقم العمل

منظمة عضو أو ائتلاف عضو	6	33%
مانح	5	28%
النوع الاجتماعي		
ذكور	10	56%
إناث	8	44%
المنطقة		
أفريقيا	5	28%
آسيا الوسطى والقوقاز	2	11%
أوروبا	6	33%
الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	2	11%
أميركا الشمالية	3	17%
المجموع	18	

2- المقاربة المعتمدة لجمع البيانات

استرشدت عملية جمع البيانات والعملية التحليلية بمجموعة من الأسئلة البحثية التي وضعتها الأمانة العامة لأنشر ما تدفع والتي تجدونها مفصلة في الاختصاصات (Terms of Reference) (المربّع الأول)

المربّع الأول- أسئلة من اختصاصات الاستعراض

- حتى الآن، ما هي النجاحات التي حققتها قرارات وعمليات جمع التبرعات المشترك وإعادة توزيع المنح التي اتخذها أنشر ما تدفع، وما التحديات التي واجهها؟
- في السنوات الثلاث الأخيرة، كيف كانت تجربة ائتلافات وأعضاء أنشر ما تدفع كمتلقٍ منح فرعية؟ وكيف يمكن لهذه التجربة أن تولد معلومات للسياسة الخاضعة للمراجعة؟
- كيف كانت تجربة المانحين الذين قامت الأمانة العامة بتوزيع أموالهم كمنح فرعية، وكيف يمكن تحسين التواصل والتنسيق بين الجهتين؟
- في ظل أية ظروف يمكن/يجب أن يشارك أنشر ما تدفع في جمع التبرعات المشترك مع الائتلافات الوطنية/الأعضاء بين العامين 2020 و2025؟
- ما هي المعايير التي يجب أن يستند إليها أنشر ما تدفع في إعادة توزيع المنح (الأساسية) المقيدة في السنوات الخمس القادمة (بالإشارة إلى رؤية 2025)؟ مثلاً الفرصة الاستراتيجية، أو التمويل الأولي للائتلافات غير الممولة، أو التمويل المختلط للاستفادة من دعم مانحين آخرين.
- ما هو الحد الأدنى للأموال التي بإمكان أنشر ما تدفع أن تعيد توزيعها كمنح فرعية لأعضاء ائتلافات متعددين (مقابل جهة واحدة مستفيدة من المنحة الفرعية)، تفادياً لمشكلة عنق الزجاجة ومعالجة للمسائل المتعلقة بالقدرة الاستيعابية؟
- ما هي التوقعات الحالية والمستقبلية لأعضاء أنشر ما تدفع والمانحين بشأن الدور الذي يضطلع به أنشر ما تدفع في توزيع المنح الفرعية؟
- ما هي الإيجابيات والمخاطر المترتبة على تولي أنشر ما تدفع دور إعادة توزيع المنح للشبكة؟ وكيف يمكن الحد من المخاطر؟
- ما هي العمليات الموجودة حالياً لتحديد وتقييم قدرة المنظمة التشغيلية وكيف يمكن تحسينها؟

إن هذه الأسئلة، مصحوبة باجتماع تحضيرى مع فريق الإدارة العليا في الأمانة العامة، أنتجت مجموعة من الآراء والأسئلة والمعضلات والمخاوف الرئيسية التي يجب النظر فيها من خلال جمع المزيد من البيانات. كل هذا ساعد في توفير المعلومات لهذا الاستعراض وللاستعراض المؤلفات، ما أدى بدوره إلى توسيع نطاق جمع البيانات الأولية من خلال وضع أكثر من دليل عام لإجراء المقابلات.

لم يكن إطار أسئلة المقابلات ضيقاً، ودققت في زوايا مختلفة مع مُجيبين مختلفين، وفقاً لقدرتهم على إعطاء معلومات وآراء في جوانب مختلفة لهذا الاستعراض. ونتيجة لذلك، لم تُطرح كل الأسئلة على كل المُجيبين، وتم تعديل إطار الأسئلة تناسباً مع وجهات نظرهم ووضعهم. فبعض الأسئلة الموجهة لأفراد طاقم العمل والمنظمات العضو في أنشر ما تدفع كانت شبه منظمة، في محاولة لتوليد بيانات كمية لتحليلها. وخلال عملية جمع البيانات، عُقدت ثلاثة اجتماعات مع مديرة التزام الأعضاء (Member)

Engagement) لملء الثغرات في المعلومات أو للحصول على التعليقات بشأن الأسئلة التي طرأت خلال العملية، مع الإشارة إلى أن الجزء الأكبر من جمع البيانات حصل في شباط/فبراير 2020.

3- المقاربة التحليلية والمحدوديات

أساليب مختلطة: تضمّن جمع البيانات والمقاربة التحليلية عناصر كميّة ونوعية على حد سواء. كان للتحليل النوعي الحصة الأكبر إذ تبيّن انه الأكثر فائدة في تأمين سياق ذي صلة لأية نتائج وتوصيات يتم التوصل إليها. وبالتالي أنت معظم أسئلة المقابلات أسئلة مفتوحة، وكانت المقاربة المعتمدة في المحادثات مقارنة تكرارية.

استعنا أيضاً بالتحليل الكمي من أجل الحصول على اتجاهات مقارنة، ما أدى إلى نتائج مثيرة للاهتمام. واشتمل ذلك على مقاربتين مختلفتين:

- تحليل البيانات المالية والبيانات الخاصة بالمنح الموجودة التي أتاحها أنشر ما تدفع (مثلاً من البيانات الموجودة في التقارير المالية وسجل العقود). لكننا واجهنا بعض الثغرات والمحدوديات في البيانات. فبيانات سجل العقود مثلاً لم تكن كاملة ومنتظمة في السنوات الأولى الخاضعة للاستعراض وأصبحت أكثر دقة في السنوات الأخيرة. تجدون في التقرير بيانات إخلاء المسؤولية والملاحظات. بالإجمال، على الأرجح لم تؤثر هذه الثغرات إلى حد كبير في الاتجاهات والمعلومات التي أفضى إليها التحليل الكمي.
- تويب وتحليل البيانات من المقابلات، ولا سيما تلك الناتجة عن عدد من الأسئلة المغلقة، بالإضافة إلى الأسئلة المفتوحة التي يمكن تويبها. أجري هذا النوع من التحليل فقط في الحالات حيث تمكنا من الحصول على البيانات من المجيبين ذوي الصلة وحيث أضاف التحليل الكمي معلومات ذات صلة.
- توثيق البيانات والموضوعية: قمنا بما في وسعنا من أجل توثيق البيانات من مصادر مختلفة (كالوثائق والمقابلات) ومن مقابلات مختلفة أضافت وجهات نظر مكتملة أو بديلة (مثلاً طاقم عمل أنشر ما تدفع، الائتلافات والمنظمات الأعضاء أو المانحون الذين على دراية بالمنحة ذاتها).

لكن تعذر توثيق كل البيانات، إذ كان هناك بعض الأسئلة أو الدول أو المنح التي لم نتمكن من الحصول على المعلومات بشأنها إلا من مجيب واحد أو مجيبين متعددين من المجموعة ذاتها. لذلك، يحاول التقرير أن يميّز بين آراء مجيبين معيّنين وبين "الأدلة"، أي الآراء المثلثة من عدد كاف من المصادر كي يتم اعتبارها موضوعية.

- ومن أجل تقليص هامش الآراء الذاتية، لجأنا إلى مقارنة لا توتر التي تتمثل في السماح للجهة الخاضعة للتقييم، في هذه الحالة الأمانة العامة لأنشر ما تدفع، بأن "تعترض على ما يُقال عنها" كوسيلة لتعزيز أهمية النتائج، وأن تسهم في وضع توصيات سليمة ودقيقة. وقد انطوى ذلك، بصورة ملموسة، على ما يلي:
- التماس تعليقات الأمانة العامة على مشروع التقرير والنتائج التي يتوصل إليها للحصول على ردود فعل عامة ومناقشة بعض المسائل التي انبثقت عن الاستعراض.
 - الاستفادة من هذه التعليقات لإدخال تنقيحات على النتائج حيثما كان ذلك مناسباً ووضع مجموعة من التوصيات ذات الصلة.

إبقاء الهوية مجهولة: اشترط إجراء المقابلات عدم الإفصاح عن هوية المجيبين لتشجيعهم على التحدث بصراحة. وأدرجت التعليقات في التقرير مقسمة إلى مجموعات عامة: طاقم عمل أنشر ما تدفع، عضو (أعضاء) أنشر ما تدفع/ائتلاف (ائتلافات) أنشر ما تدفع، مانح (مانحون) لأنشر ما تدفع.

التحليل المصنّف حسب النوع الاجتماعي: نظرنا في إمكانية تصنيف التحليل حسب النوع الاجتماعي، لكن تم التخلي عن الفكرة، نظراً لصغر حجم العينة بين الفئات وداخلها، وعدم وجود تباين في وجهات النظر بين فئات النوع الاجتماعي.

الملحق ب: المجيبون

#	اسم من نُجِرَى معه المقابلة	الدور الأساسي	الدور الثانوي (إن وُجِد)	الفئة
1	كارولين ماكلويد	مديرة الشؤون المالية والعمليات		طاقم العمل
2	ديما سيدي	المنسق الإقليمي، غرب أفريقيا الناطقة بالفرنسية		طاقم العمل
3	إليزا بيتر	المديرة التنفيذية		طاقم العمل
4	إميل أوماروف	المنسق الإقليمي، أوراسيا		طاقم العمل
5	نيلي بوزينغاي	المنسقة الإقليمية، شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي		طاقم العمل
6	بيار سعادة	المنسق الإقليمي، منطقة اشرق الأوسط وشمال أفريقيا	مانح سابق	طاقم العمل
7	ستيفاني روتشفوردي	مديرة التزام الأعضاء (Member Engagement)		طاقم العمل
8	كاميلو نهانكالي	منظمة مجتمع مدني، منصّة الموارد الطبيعية والصناعات الاستخراجية	عضو سابق في المجلس العالمي لأنشر ما تدفع	عضو/ائتلاف
9	ديانا القيسي	المديرة التنفيذية للمبادرة اللبنانية للنفط والغاز	من طاقم العمل سابقاً	عضو/ائتلاف
10	إيميلي نيكسون	مديرة أنشر ما تدفع، كندا		عضو/ائتلاف
11	كاليا مولدوغاز بييفا	مديرة مركز التنمية البشرية "Tree of Life" "		عضو/ائتلاف
12	مايلز ليتفينوف	المنسق الوطني، أنشر ما تدفع- المملكة المتحدة	عضو في المجلس العالمي	عضو/ائتلاف
13	بيتر إغبول	المنسق الوطني، أنشر ما تدفع-نيجيريا		عضو/ائتلاف

مانح		مدير في Luminate	أندرو كلارك	14
مانح		مسؤول الحوكمة الاقتصادية في مبادرة المجتمع المنفتح لغرب أفريقيا (OSIWA)	إبراهيم بانغورا	15
مانح		مسؤول البرامج في التنمية العالمية والسكان في مؤسسة وليام وفلورا هيولت	جوزيف أسونكا	16
مانح	عضو في المجلس العالمي	مسؤول رفيع المستوى/مدير المناصرة في معهد حوكمة الموارد الطبيعية (NRGI)	جوزيف ويليامز	17
مانح		مديرة، برنامج المناصرة من أجل الحوكمة الاقتصادية وبرنامج العدالة الاقتصادية في مؤسسات المجتمع المنفتح (Open Society Foundations)	سارة براي	18