



ODI Global



موجز سياسات

تمويل مجموعات العون المتبادل في السودان: المسارات، والخصائر، والتغيير المطلوب

بشائر أحمد، مصعب الهادي، ومجموعة الباحثين المشاركين

أكتوبر 2026



هذا العمل مرخص بموجب ترخيص المشاع الإبداعي (CC BY-NC-ND 4.0).

يُشجع القراء على إعادة إنتاج هذه المواد لاستخدامهم الشخصي، شريطة ألا تُباع تجاريًا. يطل “أو دي آي غلوبال” و شبكة إقرارًا بالمصدر ونسخة من المنشور. للاستخدام عبر الإنترنت، يُطلب من القراء الربط بالمصدر الأصلي على موقعي أو دي آي غلوبال وشبكة. الآراء الواردة في هذه الورقة هي آراء المؤلف (المؤلفين) ولا تمثل بالضرورة “أو دي آي غلوبال” وشبكة.

©أو دي آي غلوبال وشبكة 2026

ODI Global
Millbank 4
London SW1P 3JA
United Kingdom
www.odi.org

Shabaka
Nile House, Nile Street
Brighton BN1 1HW
United Kingdom
www.shabaka.org

Bashàir Ahmed, Musaab Alhadi and the Co-Researcher Collective. (2026) Funding mutual aid groups in Sudan: routes, losses and what needs to change. London: ODI Global (<https://odi.org/en/publications/funding-mutual-aid-groups-in-sudan-routes-losses-and-what-needs-to-change>)

صورة الغلاف: شارع جانبي في أحد أسواق الخرطوم، السودان. المصدر: Shutterstock.com/geogif

شكر وتقدير

نحن ممتنون للغاية لكل من شاركنا معرفته وخبرته في هذا الموجز، وغالبًا ما انطوى المتبادل ذلك على خطر شخصي وسط الحرب المستمرة في السودان. ونشكر مجموعات العون المتبادل التي ساهمت كباحثين مشاركين، والمنظمات والوسطاء الذين تحدثوا معنا بصراحة، على ثقتهم وتعاونهم. كما نشكر داستن بارتز، ولين فؤاد، وجاقو سلمون، وشينيد والش في "أو دي آي غلوبال" وبول أسكويز وحسن العطار ساتي على مراجعة هذا العمل.

هذا المنشور

هذا الموجز هو نتاج برنامج مشترك للبحث والتأثير بين مجموعة السياسات الإنسانية التابعة لـ "أو دي آي غلوبال" وشبكة حول الاستجابة للآزمات بقيادة محلية في السودان. ويعرض نتائج المرحلة الأولى حول وصول التمويل الإنساني إلى مجموعات العون المتبادل.

بعد ذلك، سنعمل مع المجموعات لتحليل بياناتهم حسب الجغرافيا وتحديد احتياجاتهم ومواصلة تحليل المقابلات مع الوسطاء. سيتم بناء ورقة عمل أطول على هذا الموجز. وتنال المجموعات التقدير المستحق بسبب المخرجات التي يقودونها.

عن المؤلفين

بشائر أحمد هي مديرة منظمة "شبكة" (Shabaka)، ويعمل مصعب الهادي مع المؤسسة ذاتها. تُشير عبارة "مجموعة الباحثين المشاركين" إلى مجموعات العون المتبادل التي شاركت في هذا المشروع. يُنسب العمل إلى أعضاء المجموعات بشكل جماعي، ولا تُنسب النتائج إلى مؤلفين بعينهم وسيتم تطوير مخرجات إضافية بالتعاون مع هذه المجموعات ومن قبلها، على أن يُنسب التأليف في تلك المخرجات وفقاً لذلك، وبالطريقة التي تراها كل مجموعة آمنة ومناسبة لها.

المحتويات

III	شكر وتقدير
1	1. المقدمة
4	2. مسارات التمويل
7	3. أين تفقد القيمة؟
9	4. المخاطر والامتثال
10	5. المتطلبات المصرفية
11	6. التوصيات
13	المراجع

الرسائل الرئيسية

يُحتسب التمويل الموجه للجهات الفاعلة المحلية عند صرفه من الجهة المانحة، لا عند وصوله إلى هذه الجهات واستخدامه فعلياً، يخلق هذا صورة مضللة عن حجم الدعم الذي تتلقاه المجموعات. ففي السودان، تتحمل مجموعات العون المتبادل العبء الأكبر من جهود الاستجابة، بينما تتأكل حصتها من التمويل بفعل تكاليف واستقطاعات لا تظهر بوضوح في السجلات.

تختلف مسارات التمويل بين المناطق، وتتفاوت فعاليتها. اظهرت مراجعة شملت 31 مجموعة العون المتبادل في خمس ولايات أربعة أنماط إقليمية: سلاسل من الوسطاء تقتطع ما بين 7% و22% من قيمة التمويل؛ ومنح مباشرة تقتصر على المجموعات المسجلة رسمياً؛ ومنح مباشرة صغيرة وسريعة ولكنها غير مستدامة؛ وتمويل محلي شحيح وغير منتظم. وكانت المنح المباشرة، وتلك المقدمة عبر هيئات التنسيق القاعدية هي الأسرع وصولاً والأكثر شمولاً. ورغم أن تنوع المسارات يمثل نقطة قوة، فإن التفاوت الكبير في تكاليفها وشروطها يفرض تحديات على المجموعات.

تحدث أكبر الخسائر في المرحلة الأخيرة من مسار التمويل، قبيل وصول الأموال إلى المجموعات. وينشأ بعضها من قواعد الجهات المانحة نفسها؛ فاشتراط تحويل العملة بسعر الصرف الرسمي يخفض القيمة الشرائية الفعلية للمنحة إلى نحو نصف قيمتها عند التحويل بسعر السوق الموازي؛ إذ بلغ سعر الدولار الأمريكي في 4 أكتوبر 2026 نحو 4,200 جنيه سوداني رسمياً، مقابل 8,200 جنيه سوداني. كذلك فإن اشتراط بعض الوسطاء تقديم إيصالات رسمية يُرتب تكاليف ضريبة قيمة مضافة تبلغ 17%، إلى جانب رسوم التحويل والسحب النقدي التي قد تضيف ما بين 20% و30% أخرى إلى التكاليف.

تدعم مجموعات العون المتبادل الاستجابة من مواردها الخاصة. ففي الأقاليم الأربعة تحمل الأعضاء تكاليف النقل والوقود، ورسوم التسجيل لدى السلطات، والرسوم المصرفية، والتكاليف المرتبطة بالفواتير، فضلاً عن بذل وقتهم وجهدهم دون مقابل. وسجلت إحدى المجموعات إنفاق حوالي 24,600 دولار من مواردها الذاتية مقابل 109,000 دولار تلقتها في صورة منح.

تنتقل أعباء المخاطر والامتثال عبر سلسلة التمويل إلى المجموعات، بينما تبقى سلطة اتخاذ القرار لدى الجهات الأعلى. وقد يفرض الوسطاء متطلبات إضافية تتجاوز ما تشترطه الجهات المانحة. وغالباً ما تُدرج الجهات المانحة هذه المجموعات ضمن فئة متلقي المساعدات النقدية، لأسباب تتعلق جزئياً بالمرونة والسلامة. غير أن هذا التصنيف يُصعب تتبع التمويل الذي يصل إليها، وقد يسهم في استبعادها من عمليات صنع القرار.

قد تحرم المهلة التي حددها البنك المركزي السوداني مجموعات العون المتبادل من الوصول إلى التمويل. إذ يتعين تحديث بيانات الحسابات المفتوحة قبل عام 2025، بالحضور الشخصي إلى البنك المعني، بحلول 31 ديسمبر 2026، وإلا أصبحت عرضة للتعليق. ويصعب استيفاء هذا المطلب في العديد من المناطق المتضررة بشدة من النزاع، لا سيما وأن التمويل غالباً ما يصل إلى هذه المجموعات عبر عدد محدود من الحسابات. لم نرصد أي موقف علني للجهات المانحة أو هيئات التنسيق الإنساني بشأن هذا المطلب.

يمكن للجهات المانحة أن تعمل الآن ضمن الآليات القائمة. دعت دراسة سابقة "أو دي آي غلوبال" (ODI Global) ومنظمة «شبكة» (Shabaka) إلى الشفافية والإفصاح على كافة المستويات، والتحقق المستقل عند "الميل الأخير"، وإصلاح قواعد الأهلية. توصي هذه الورقة الموجزة بتسع خطوات عملية لا تتطلب استحداث هياكل جديدة، على أن يتم تنفيذ ثلاث منها قبل 31 ديسمبر.

1 المقدمة

ولا ينشأ هذا القصور في التتبع من فراغ. إذ لا تتجاوز قدرة المنظمات المشاركة في سلسلة التمويل على الاطلاع، في الغالب، الحلقة السابقة لها والحلقة التالية، مما يصعب تتبع أي منحة تمر عبر وسطاء من مصدرها حتى وجهتها النهائية. تتحمل مجموعات العون المتبادل خسائر كبيرة، تقع بعد آخر تحويل ترصده التقارير، رغم أنها الأقل قدرة على تحملها، فيما تبقى هذه الخسائر خارج حسابات الجهات الأخرى. وتشمل فروق أسعار الصرف، ورسوم تحويل الرصيد الرقمي إلى نقد، والتكاليف التي يسددها من مواردهم الخاصة. و يؤدي التأخر في صرف التمويل أو سداد المستحقات إلى مزيد من التآكل في قيمته الفعلية.

تختلف الاستجابة الإنسانية في السودان على أرض الواقع بشكل كبير عن الصورة التي ترسمها بيانات التمويل. فعلى مدار أكثر من ثلاث سنوات من الصراع، وفرت مجموعات العون المتبادل، بما فيها المجموعات المجتمعية وغرف الاستجابة للطوارئ، الغذاء والمياه في الأحياء وساعدت في إجلاء السكان إلى مناطق آمنة. وكثيراً ما تعمل هذه المجموعات في مناطق لا تصل إليها الوكالات الدولية. وهي شبكات مجتمعية يديرها متطوعون، تعتمد على الموارد المحلية ومساهمات السودانيين في المهجر لتشغيل مطابخ جماعية ونقاط مياه وعمليات الإجلاء. وعلى هذا المستوى المجتمعي تُنفذ بعض أهم تدخلات الاستجابة الإنسانية. ومع ذلك، يقيس النظام الدولي دعمه عند خروج التمويل من المنظمة المانحة، من دون تتبع ما يصل فعلياً إلى مجموعات العون المتبادل، أو توقيت وصوله، أو التكاليف المترتبة عليه.

الإطار الأول: "الميل الأخير"

يمثل "الميل الأخير" المرحلة النهائية من رحلة التمويل: حيث تنتقل الأموال من آخر منظمة تُدرج التحويل في تقاريرها إلى مجموعات العون المتبادل التي ستستخدمها. وتشمل هذه المرحلة التحويل ذاته، وصرف العملة إلى الجنيه السوداني، والسحب النقدي، فضلاً عن التكاليف التي تتكبدها المجموعة لاستلام الأموال وتوثيقها حسابياً. وعادةً ما تتوقف بيانات التمويل قبل هذه المرحلة، فلا يبقى سوى سجلات المجموعات لتوثيق ما يجري فيها.

قدرة الوكالات الدولية على الوصول إلى المناطق الأشد احتياجاً، لذلك غالباً ما تكون مجموعات العون المتبادل الجهة الوحيدة المتاحة للاستجابة. لذلك، قد تحسم الخسائر في "الميل الأخير" مصير مطبخ جماعي: هل يواصل تقديم الطعام أم يضطر إلى إغلاق أبوابه.

وتكتسب هذه المرحلة أهمية حاسمة في جميع السياقات، لكنها تصبح أشد حساسية في السودان، حيث قد يتوقف عليها وصول المساعدات من الأساس. ففي المناطق المتضررة من النزاع، إغلاق فروع مصرفية عديدة، وشحت السيولة النقدية، واصبحت معظم التحويلات تُجرى عبر تطبيق مصرفي واحد على الهواتف المحمولة. ومع تعذر

يتزايد الاعتراف بدور هذه المجموعات. فقد رُشحت غرف الاستجابة للطوارئ لجائزة نوبل للسلام في الأعوام 2024 و2025 و2026. وعلى أهمية هذه التقدير، فإن تركيز الاهتمام على نموذج واحد من نماذج العون المتبادل قد يعرضه للمخاطر ويترك الشبكات الأوسع دون دعم كافٍ. كما أن الإشادة وحدها لا تغير مسارات انتقال الأموال، ولا تخفف ما يرتبط بها من تكاليف ومخاطر.

يتناول هذا الموجز بنية التمويل التي تعتمد عليها مجموعات العون المتبادل. ويستند إلى دراستين سابقتين. توضح الأولى "ما وراء الضجيج- Beyond the Buzz" دوافع دراسة "أو دي آي غلوبال" وشبكة الاستجابة للأزمات بقيادة محلية في السودان (Fouad et al., 2026). ويدعو "إعمال الحق في التنمية" إلى الكشف عن المبالغ المحتجزة في كل مستوى من مستويات الاستجابة؛ وإجراء تحقق مستقل في

"الميل الأخير"؛ وإصلاح شروط الأهلية للحصول على التمويل (Shabaka and ODI Global, 2026). ولا تزال هذه الدعوات قائمة.

ويضيف هذا الموجز أدلة مهمة مستمدة مباشرة من تجارب مجموعات العون المتبادل. فقد شاركت في الدراسة إحدى وثلاثون مجموعة، تتبعت كل منها مسار التمويل الذي تلقتة. وحللنا سجلاتها المالية، وأجرينا مقابلات مع بعض الوسطاء الذين يمولونها، وراجعنا المتطلبات المصرفية الجديدة التي تهدد استمرارية الحسابات التي تعتمد عليها. ورغم الإقرار على نطاق واسع بتدهور المنظومة العالمية للاستجابة للأزمات، لا تزال الرؤية بشأن البدائل محدودة. لذلك صيغت التوصيات التالية لتكون عملية وقابلة للتنفيذ: خطوات يمكن للمانحين والصناديق المجمعّة والوسطاء اتخاذها الآن، باستخدام الأدوات المتاحة لهم.

الإطار 2: الأدلة والنهج التحليلي

يعتمد هذا الموجز على ثلاثة مصادر رئيسية للبيانات والتحليل:

- **مسارات التمويل التي تتبعها مجموعات العون المتبادل:** شاركت إحدى وثلاثون مجموعة للمساعدة المتبادلة من خمس ولايات، بالتعاون مع ستة باحثين مشاركين من هذه المجموعات. تتبعت كل مجموعة دورة أو دورتين من التمويل، وفق اختيارها.
- **مقابلات مع الوسطاء وجهة مائدة.** أُجريت عشر مقابلات مع جهات وأشخاص مطلعين، شملت وسطاء وطنيين ودوليين. يتولى الوسطاء السودانيون تنفيذ التحويل النهائي إلى المجموعات. يقصد بالوسطاء هنا المنظمات غير الحكومية الدولية والوطنية، والصناديق المجمعّة والشبكات.
- **مراجعة متطلبات تحديث البيانات المصرفية:** شملت المراجعة البيانات الرسمية والتقارير الصحفية السودانية المنشورة خلال الفترة من فبراير إلى 5 أكتوبر 2026.

وحماية للمجموعات والمتطوعين فيها، حُجبت أسماء الولايات و المناطق التي تعمل فيها. وجمعت المجموعات ضمن أربعة أقاليم واسعة: الجنوب (خمسة مجموعات)، والشرق (اثنان عشرة مجموعة)، والشمال (ثمانية مجموعات)، والغرب (ست مجموعات). ويضم كل اقليم مجموعات تعمل في ولاية أو اثنتين من الولايات الخمس. وقد استخدمت هذه التسميات لأغراض الحماية؛ فهي لا تمثل وحدات جغرافية محددة بدقة، ولا تتطابق مع التقسيمات الإدارية في السودان. كما حُجبت أسماء المجموعات والممولين والوسطاء. وتُعرض الأرقام المذكورة هي كما أوردتها المجموعات والأشخاص الذين أُجريت معهم المقابلات.

2 مسارات التمويل

وصول الأموال. وفي معظم الحالات، لم تتمكن المجموعات من تحديد المصدر الأصلي للتمويل.

- ووصف الوسطاء تبايناً مماثلاً من مواقعهم في سلسلة التمويل؛ فبعض المجموعات تفصلها عن الجهة المانحة حلقتان؛ بينما تفصل مجموعات أخرى خمس حلقات. وتستطيع كل منظمة تحديد ما تلقتة وما حولته، لكنها لا تستطيع بالضرورة معرفة المبلغ الذي صُرف أصلاً أو ما جرى للأموال بعد انتقالها إلى الحلقات التالية.

وتؤثر قواعد التمويل في تشكيل هذه المسارات.

وتتكرر فيها ثلاثة أنواع من القواعد:

- أولاً: **شروط الأهلية.** تحدد متطلبات التسجيل لدى السلطات وامتلاك حساب مصرفي المجموعات المؤهلة للحصول على التمويل. وفي الشرق، حيث شكلت هذه المتطلبات العائق الرئيسي، تحملت المجموعات تكاليف التسجيل من مواردها الخاصة، أو اعتمدت على منظمة مضيضة مسجلة، أو فقدت فرص التمويل لتعذر التسجيل في الوقت المحدد.

- ثانياً: **قواعد الحصص.** يشترط بعض الممولين وصول حد أدنى من التمويل إلى المجموعات، يتراوح بين 60% و70%. فيما تخصص النسبة المتبقية البالغة 30% إلى 40% لتغطية تكاليف الموظفين والاتصالات والنقل وخدمات مقدمي الخدمات المالية. ويصف الممولون هذه التكاليف بأنها استثمار في المساءلة، لا خسارة في التمويل. ومع ذلك، قد تنخفض الحصة الدنيا المخصصة للمجموعات عندما يمر التمويل عبر شريك إضافي، مما يتيح استبقاء نسبة أكبر في الحلقات الوسيطة.

وصفت المجموعات أنماطاً للتمويل تتباين بدرجة كبيرة بين الأقاليم الأربعة، مما يجعل اختزالها في متوسط وطني واحد مضللاً (الجدول 1). لذلك، يُعرض كل إقليم على حدة.

- **الجنوب:** مر التمويل عبر وسطاء، وفي بعض الحالات، عبر وكيل تحويل (فرد أو كيان تجاري يحول الأموال مقابل رسوم). وأفادت ثلاث مجموعات من أصل خمس باقتطاعات تراوحت بين 7% و22% من المبالغ المرسلة. وتراوحت حصة الوسطاء بين 5-20%، فيما تقاضى وكيل التحويل نسبة إضافية بلغت 2%.

- **الشرق:** جاء معظم التمويل مباشرة من ممولين وطنيين، بمن فيهم جهات تدعم حقوق المرأة، أو عبر منظمة مضيضة مسجلة. ووصلت الأموال كاملة في معظم الحالات، لكن سبع مجموعات من أصل اثنتي عشرة عدت متطلبات التسجيل وفتح الحسابات المصرفية التحدي الأكبر أو العائق الرئيسي. وتتمثل المشكلة هنا في إتاحة الوصول إلى التمويل، أكثر من تآكل قيمته أثناء انتقاله.

- **الشمال:** قدمت منح صغيرة مباشرة من منظمات غير حكومية دولية، وكانت تصل عادةً خلال شهر. وأفادت مجموعتان من أصل ثماني باقتطاعات لم تتجاوز 3% لكل منهما. وكان مساران للتمويل عبر هيئة تنسيق قاعدية الأسرع في المنطقة، ولم تُسجل فيهما أي اقتطاعات. غير أن التوقف المفاجئ للتمويل أو انتهاء المشاريع قوض استمرارية عمل المجموعات.

- **الغرب:** كان التمويل شحيحاً وغير منتظم، وجاء من منظمات غير حكومية دولية ومصادر محلية مثل ديوان الزكاة، والأفراد، إلى جانب مساهمات السودانيين في المهجر. ولم تتمكن سوى مجموعتين من أصل ست من العمل أثناء انتظار

• **ثالثاً: سقوف التمويل.** تُحدد غالباً سقوف التحويلات إلى المجموعات وترتبط بمستوى الموافقة المطلوبة، فقد يُسمح مثلاً بتحويل ما يصل إلى 6000 دولار بموافقة الوسيط، وما يصل إلى 20000 دولار بموافقة الممول.

تنقل بنية التمويل الموصوفة هنا المخاطر إلى الجهات المحلية بدلاً من تقاسمها معها، وتترتب على ذلك ثلاث دلالات على مستوى السياسات: أولاً، لا تكفى مقارنة وطنية موحدة. ففي بعض المناطق، تكون الأولوية لتقليل الحلقات الوسيطة، بينما تتقدم في مناطق أخرى الحاجة إلى إزالة حواجز التسجيل أو تعزيز استمرارية التمويل كأولويات. ثانياً، لا تُقاس فعالية المسارات بالكفاءة وحدها. فقصر سلسلة ما، لا يجعلها بالضرورة أكثر أماناً. وقد بدأت المنظمات غير الحكومية الوطنية تولى دوراً ريادياً، فتتلقى المنح مباشرة من الجهات المانحة وتحولها إلى المجموعات. ورغم أن هذا المسار يقلل التكاليف،

تشير المقابلات إلى أن المنظمات غير الحكومية الوطنية تواجه ضغوطاً من السلطات تفوق ما تواجهه المنظمات الدولية. ولذلك . يجب أن يقرن تقليص الحلقات الوسيطة بتقاسم المخاطر. ثالثاً، يكشف "الميل الأخير" قضايا تتعلق بالسياسات والمناصرة قد تغيب عن تقارير التمويل. وتمثل مهلة تحديث البيانات المصرفية مثلاً واضحاً؛ فرغم أنها لا تظهر في هذه التقارير، فإنها قد تؤدي إلى توقف التحويلات إلى المجموعات في مختلف أنحاء البلاد.

وأبرز استنتاج عملي هو أن مسارات فعالة للتمويل موجودة بالفعل. فقد كانت المنح المباشرة، والمنح المقدمة عبر هيئات التنسيق القاعدية، من بين أسرع المسارات وأقلها اقتطاعاً في البيانات التي جُمعت. والمطلوب هو توسيع نطاق هذه المسارات ودعمها. كما أن الإبقاء على مسارات متعددة يُعزز مرونة الاستجابة مقارنة بالاعتماد على سلسلة تمويل واحدة.

الجدول 1: مسارات التمويل كما وصفتها مجموعات العون المتبادل



3 أين تُفقد القيمة؟

تحدث أكبر الخسائر الكبرى بعد آخر تحويل تدرجه الجهات في تقاريرها، ولذلك لا تظهر في سجلات تخصيص التمويل. وقد أجمع الوسطاء الذين أجريت معهم المقابلات على أن مجموعات العون المتبادل هي التي تتحمل هذه الخسائر، ووصفت كل مجموعة مرحلتها من مسار بأنها سريعة ومنخفضة التكلفة، وعزت التكاليف والتأخيرات إلى مراحل أخرى. ويوضح الجدول 2 مواضع تآكل قيمة التمويل.

تبدأ عملية تحويل العملة من سياسات المانحين. يشترط بعض المانحين تحويل التمويل إلى الجنيه السوداني بسعر الصرف الرسمي، فتكون الخسارة ناتجة عن شروط التمويل نفسها، وليس من الأسواق السودانية. وحددت المقابلات مع الوسطاء سعر الصرف بوصفه الخطر الرئيسي الذي يهدد قيمة التحويلات. ففي 4 أكتوبر، بلغ سعر بيع الدولار الأمريكي، 4,200 جنيه سوداني، مقابل 8,200 جنيه في السوق الموازية، وفقاً لتجار العملة. وبذلك لا تتجاوز القوة الشرائية للمنحة المحولة بالسعر المصرفي نحو نصف ما تتيحه قيمتها عند التحويل بسعر السوق. وهذه المشكلة تم توثيقها منذ عام 2020 على الأقل (Shabaka and ODI Global, 2026).

تفرض متطلبات الامتثال تكاليف إضافية. لا يزال بعض الوسطاء يشترطون تقديم إيصالات رسمية، رغم أن صندوق السودان الإنساني جعل تقديمها اختياريًا في عام 2024 لأسباب أمنية (Carter and Alattar Satti, 2025). وفقاً لإفادات المجموعات، يترتب على اشتراط الإيصالات الرسمية عملياً تحمل ضريبة قيمة مضافة بنسبة 17%، فضلاً عن رسومًا يتقاضاها التجار لإصدار الفواتير.

يضيف تحويل الأرصدة الرقمية إلى نقد "السحب النقدي"، تكاليف أخرى. تقدر الأبحاث المنشورة رسوم السحب النقدي غير الرسمية بنسبة 20-30% في بعض المناطق، ولا سيما في الولايات الغربية

(Carter and Alattar Satti, 2025). وأفادت مصادر الدراسة بأن أعلى الرسوم تفرض في دارفور والمناطق التي تُجرى فيها المعاملات بالفرنك الأفريقي. كما أشارت المقابلات مع الوسطاء إلى أن رسوم مقدمي الخدمات المالية قد تستنزف ما بين 20 إلى 30% من قيمة التحويلات، دون توافر بدائل تتيح تجنبها.

تتحمل المجموعات والمتطوعون تكاليف من مواردهم الخاصة. ففي الأقاليم الأربعة، سدد الأعضاء، تكاليف النقل والوقود، ورسوم التسجيل لدى السلطات، والرسوم المصرفية وتكاليف إصدار الإيصالات، فضلاً عن عملهم دون أجر. وتراوحت تكاليف التسجيل المبلغ عنها في التقارير بين 300 دولار و 700 دولار. وقدرت إحدى المجموعات في الشرق مساهمتها من مواردها الذاتية بنحو 24,600 دولار، مقابل 109,000 دولار تلقتها في صورة منح.

يشكل الانتظار في حد ذاته خسارة. أفاد الوسطاء الوطنيون بأن المراحل التي يتولونها تستغرق ما بين يوم وعشرين يومًا، مقارنة بثلاثين إلى خمس وأربعين يومًا في المراحل السابقة من سلسلة التمويل. وأشار آخرون إلى تأخيرات في منتصف السلسلة. وبحسب الإفادات، يستغرق التحويل النهائي ما بين يومين وأسبوع، تبعاً لتوفر الشبكة ومقدمي الخدمة وتدخل السلطات. تقيس كل جهة زمن جزءاً مختلفاً من المسار. وفي الأقاليم الأربعة، تراوحت المدة بين الوعد بالتمويل واستلامه فعلياً بين أسبوع وخمسة أشهر. وخلال الانتظار، تؤدي زيادة الأسعار إلى تآكل إلى تآكل القوة الشرائية للأموال التي تصل في نهاية المطاف. وللسبب نفسه، تتراجع كفاية سقوف التحويل الثابتة بمرور الوقت؛ إذ تشير المقابلات إلى أن مبلغ 6000 دولار لم يعد يكفي لتشغيل مطبخ جماعي في بعض المناطق، في ظل الارتفاع الحاد للأسعار. ورد في الإفادات أن سعر رغيف الخبز ارتفع في بعض المناطق من جنيه سوداني واحد عام 2023 إلى 1000 جنيه سوداني حالياً.

وتتراكم هذه الخسائر وتتفاقم آثارها؛ فالمنحة التي تصل بعد أشهر من التأخير، وتفقد نحو نصف قيمتها عند تحويل العملة، ثم يستنزف خمسها أو أكثر في رسوم السحب النقدي، تلبى احتياجات

أقل بكثير مما يوحى به مبلغها المعلن. ومع ذلك لا يظهر هذا التآكل في التقارير التي ترصد حجم التمويل الموجه إلى الجهات الفاعلة المحلية.

الجدول 2: أين تفقد المنح قيمتها



4 المخاطر والامتثال

الحماية وخدمات المياه، غير أن لهذا التصنيف تبعات جسيمة، فهو يُدرج المجموعات ضمن متلقي المساعدات، رغم أنها تتولى تنفيذ الاستجابة وقد يغيبها عن القرارات التي تستند إليها قرارات التخصيص، وعن المنتديات التي تُتخذ فيها تلك القرارات. وأشار المشاركون في المقابلات إلى استمرار الجدال بشأن دقة هذا التصنيف وعدالته. وصرحت مجموعتان في الغرب بأنهما لا تملكان القدرة على تغيير الآليات التي يصل التمويل من خلالها إليهما.

لم تتحول الالتزامات بدعم القيادة المحلية إلى ممارسة راسخة. تعهدت الجهات المانحة والوكالات، من خلال "الصفقة الكبرى" وغيرها من الاتفاقيات، بتحويل مزيد من التمويل وصلاحيات اتخاذ القرار إلى الجهات المستجيبة المحلية. ووصف المشاركون في المقابلات التحويل المباشر للأموال النقدية إلى المجموعات بأنه تحول حقيقي وإيجابي، لكنه لم يستمر. فلم يترجم نهج "عدم الندم" إلى ممارسة فعلية تتيح التحرك المبكر استناداً إلى أفضل المعلومات المتاحة. وسرعان ما تزايدت الضغوط للعودة إلى متطلبات المعيارية للمشروعات، وتفرض آليات التنسيق بدورها عوائق أمام المجموعات؛ إذ تنظم الاستجابة الدولية وفق مجموعات قطاعية، بينما تستجيب مجموعات العون المتبادل لاحتياجات مجتمعاتها بصورة متكاملة. ويؤدي إلزامها بتقسيم عملها وفق قطاعات محددة إلى تجزئة جهودها وتقويض نهجها المتكامل. وفي المقابل تستكشف مبادرات التنسيق على مستوى المناطق سبل تقريب القرارات من المجتمعات المحلية، وإشراك المجموعات في صنعها دون زيادة تعرضها للمخاطر.

وتساعد هذه العوامل في تفسير كيف يمكن لجهة مانحة أن تلتزم بدعم القيادة المحلية، بينما تواصل تمويل منظومة تقصيصها. فالإطار الإنساني يختزل منظومة المجتمع المدني الواسعة والمتعددة الأدوار في وظيفة واحدة: هي تقديم الخدمات (Fouad et al., 2026)، وتُبنى بنية التمويل حول هذه الوظيفة.

تُظهر بنية التمويل الحالية انتقال المخاطر إلى الأطراف الأقل قدرة على تحملها، بينما تبقى صلاحيات اتخاذ القرار بيد الجهات الأبعد عن الاستجابة الميدانية. وقد كشفت البيانات التي جمعناها عن أربع آليات رئيسية تسهم في تكريس هذا الوضع.

تتراكم المتطلبات في كل حلقة من حلقات التحويل.

قد يطلب الوسطاء وثائق إضافية استعداداً للتدقيق، تتجاوز ما تشترطه الجهات المانحة. وأوضح المشاركون في المقابلات أن هذا الممارسة تنبع من فهم المساءلة بوصفها التزاماً موجهاً إلى الجهات الأعلى في سلسلة التمويل، حيث تركز إدارة المخاطر على حماية تلك الجهات وتوثيق مسار الأموال. فقد يكتفي الممولون بنماذج مبسطة وتقارير غير سرديّة من المجموعات، بينما تتحمل المنظمة الوسيطة وحدها متطلبات تدقيق مكثّفة، مما يدفعها لطلب المزيد من الوثائق.

تُطلب الشفافية من مجموعات العون المتبادل دون أن تُطبّق بالقدر نفسه على الوسطاء.

تواجه المجموعات الضغوط للإفصاح عن تفاصيل إنفاقها: أين أنفقت الأموال، وكيف، وبأي مبالغ. وفي المقابل، لا يزال بعض الوسطاء يحجبون ميزانياتهم ومصادر تمويلهم ونفقاتهم العامة عن الجهات التي يمولونها. وترسل بيانات تخصيص التمويل المشترك إلى الجهات المانحة دون نشرها للعموم وغالباً ما تقتصر قدرة الممولين على التتبع على المنظمة التي يمولونها مباشرة، فيطلبون على التحويلات الكبيرة ويعتمدون على المنظمة الوسيطة الرئيسية لتقديم ما يثبت أوجه الإنفاق في المراحل اللاحقة.

يُسَرّ التمويل يُضعف ظهور المجموعات ودورها.

غالباً ما يُصنّف الممولون المجموعات غير المسجلة ضمن متلقي المساعدات النقدية، ويعاملونها، وفق شروطهم، باعتبارها "مستفيدين" لا شركاء. يتيح هذا النهج مزايا عملية، إذ يخفف أعباء الامتثال، ويسمح بإعادة تحويل التمويل بين المطابخ الجماعية وأنشطة

5 المتطلبات المصرفية

- **سلاسل الوكالة.** تتلقى العديد من الأسر الأموال عبر حسابات يملكها آخرون. وإذا تعذر على صاحب الحساب من تحديث بياناته، تضرر جميع من يعتمدون عليه.
- **تفاقم المخاطر في المناطق الأشد تضرراً.** قد يتعذر على أصحاب الحسابات في المناطق المحاصرة أو المتنازع عليها، وكذلك النازحين، واللاجئين، والأشخاص الذين يفتقرون إلى وثائق الهوية، استيفاء متطلبات التحديث.
- **عدم توافق الصناديق المجتمعية مع البيانات المالية الشخصية.** قد لا يتناسب حجم الصناديق المجتمعية التي تمر عبر حساب شخصي مع الدخل المعلوم لصاحبه، مما قد يثير إشارات تحذير مصرفية أو يعرض صاحبه للمسائلة لدى السلطات.
- وفي غياب خيار آمن للتحديث عن بُعد، قد يلجأ أصحاب الحسابات إلى سحب أرصدهم من الحسابات المرتبطة بتطبيق "بنك"، الذي تعتمد عليه معظم المجموعات لتلقي التحويلات. وقد يؤدي ذلك إلى ارتفاع رسوم السحب النقدي، وانتقال مزيد من الأموال إلى قنوات تحويل غير رسمية، أعلى تكلفة وأصعب تتبعاً. وبالنسبة لمجموعات العون المتبادل، يعني ذلك تراجع القيمة الفعلية للمنح المتاحة لخدمة الناس. أما بالنسبة إلى الجهات المانحة والبنك المركزي، فيعني انخفاض القدرة على رصد حركة الأموال. ونطرح هذا بوصفه خطراً محتملاً، لا نتيجة محسومة. وحتى تاريخ المراجعة، لم نرصد موقفاً معلناً للجهات المانحة، أو مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، أو مجموعة العمل المعنية بالمساعدات النقدية في السودان بشأن هذه المتطلبات. وتستدعي هذه المخاطر تحركاً عاجلاً لمنع أسوأ آثارها أو التخفيف منها.
- **تُهدّد المتطلبات الجديدة لتحديث البيانات المصرفية الحسابات التي يمر عبرها جزء كبير من التمويل.** وإذا طُبِّقت بصيغتها الحالية، فقد تفقد المجموعات في المناطق الأشد تضرراً من النزاع إمكانية الوصول إلى أموالها. فقد أصدر بنك السودان المركزي تعليمات للبنوك بتحديث بيانات العملاء لجميع الحسابات المفتوحة قبل عام 2025، مع اشتراط حضور أصحابها شخصياً إلى البنوك، وإلا تعرضت الحسابات غير المحدّثة للتعليق أو التجميد. وعقب الازدحام الذي شهدته الفروع، أعلن في 16 أغسطس تمديد المهلة إلى 31 ديسمبر 2026 بدلا من المهلة السابقة البالغة شهرين. ومع ذلك، ظل شرط الحضور الشخصي قائماً.
- وحتى 5 أكتوبر 2026، لم يكن سوى بنك واحد عرض خيار تحديث البيانات عن بُعد. وكان بنك الخرطوم، الذي يشغل تطبيق "بنك" للخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول والذي يعتمد عليه الغالبية، قد وعد بإتاحة خدمة عبر الإنترنت، دون تحديد موعد لإطلاقها. وحتى ذلك التاريخ، لم يتأكد تجميد أي حساب بسبب عدم استيفاء متطلبات التحديث الجديدة. وتنبع المشاكل القائمة من تداخل من القلق بشأن المهلة المحددة، وتعطل التطبيقات، والشح المزمّن في السيولة النقدية. وقد أدى تجميد الحسابات لأسباب أخرى بالفعل إلى تعطيل التمويل، إذ توقفت التحويلات إلى حين استعادة إمكانية استخدام تلك الحسابات.
- وتنطوي هذه المتطلبات على مخاطر هيكلية بالغة الأهمية لتمويل مجموعات العون المتبادل:
- **التركيز.** تصل الأموال إلى المجموعات غالباً عبر حسابات شخصية محدودة العدد، فُتح كثير منها قبل عام 2025. وقد يؤدي تقييد حساب واحد إلى تعطيل الاستجابة المحلية بأكملها.

6 التوصيات

يتضمن هذا الموجز تسع خطوات عملية، موزعة بحسب الإطار الزمني المقترح للتنفيذ، مع تحديد الجهات المسؤولة عن كل خطوة. وتظل الدعوات السابقة قائمة، بما فيها الإفصاح على امتداد سلسلة التمويل، والتحقق المستقل في "الميل الأخير"،

وإصلاح شروط الأهلية للحصول على الأهلية. قبل 31 ديسمبر 2026

3. **إنهاء اشتراط التحويل بسعر الصرف الرسمي.**
ينبغي السماح بصرف التمويل بالعملية الصعبة أو تحويله وفق سعر الصرف التشغيلي للأمم المتحدة الساري يوم التحويل، بدءاً من جولة التخصيص المقبلة.
الجهات المسؤولة: المانحون والصناديق المجمعة.

في جولة التخصيص القادمة

4. **إدراج تكاليف "الميل الأخير".** يجب أن تسمح جميع اتفاقيات التمويل بتغطية رسوم التحويل، وصرف العملات، والسحب النقدي، والتسجيل مع مخصصات كافية لتغطيتها بالكامل.
الجهات المسؤولة: المانحون، الصناديق المجمعة، والوسطاء.

5. **إدراج بند يمنع فرض متطلبات إضافية.** ينبغي أن تمنع اتفاقيات تمرير التمويل الوسطاء من فرض متطلبات إضافية على المجموعات تتجاوز ما تشترطه الجهات المانحة. كما ينبغي قبول إثباتات بديلة للمشتريات عندما تترتب على الإيصالات الرسمية تحمل ضريبة القيمة المضافة أو مخاطر أخرى. وكذلك تقاسم مسؤولية التدقيق بحيث لا تتحملها المنظمة الرئيسية وحدها، وقصر البيانات المطلوبة من المجموعات على الحد الأدنى الضروري.
الجهات المسؤولة: المانحون عند صياغة العقود، والوسطاء عند تنفيذها.

6. **إظهار تمويل المجموعات في البيانات دون زيادة أعبائها.** ينبغي الإبلاغ عن التمويل الذي يصل إلى مجموعات العون المتبادل بوصفه فئة مستقلة في بيانات صندوق السودان الإنساني وفي خدمات التتبع المالي التابعة للأمم المتحدة، بما يشمل تمويل المجموعات المصنفة ضمن متلقي

1. **فصل متطلبات تحديث الحساب عن شروط التمويل، واعتماد سياسة مسبقة لمعالجة الخسائر.**
على المانحين والصناديق المجمعة ضمان عدم معاقبة أي مجموعة أو صاحب حساب بسبب تجميد الأموال أو فقدانها نتيجة متطلبات التحديث. وتؤكد حالات تعطل التحويلات السابقة، الناجمة عن تجميد حسابات لأسباب أخرى، أهمية الاتفاق مسبقاً على كيفية التعامل مع هذه الحالات.
الجهات المسؤولة: المانحون المؤسسيون، والمؤسسات الخيرية، وسائر الممولين.

2. **المطالبة بإتاحة خيار أمن لتحديث البيانات عن بعد، من خلال تحرك مشترك للمانحين.** ينبغي للمانحين اجراء حوار مع بنك السودان المركزي والبنوك التجارية بشأن إتاحة التحديث عن بُعد للأشخاص في المناطق المتضررة من النزاع، وتطبيق المتطلبات بصورة متناسبة مع ظروفهم. كما ينبغي لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ومجموعة العمل المعنية بالمساعدات النقدية بلورة موقف مشترك.

الجهات المسؤولة: المانحون بصورة مشتركة، مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، ومجموعة العمل المعنية بالمساعدات النقدية.

خلال دورة التمويل القادمة

9. **استمرارية التمويل وتنوع مساراته.** ينبغي توفير تمويل مرّن ومتعدد السنوات ، قابل للزيادة مع تنامي الاحتياجات، مع إخطار المجموعات مسبقاً قبل انتهاء التمويل. وينبغي توجيه التمويل عبر مسارات متنوعة، تشمل المنح المباشرة ، وهيئات التنسيق القاعدية، والمنظمات المضيفة التي تختارها المجموعات. ويمكن أن تسهم مخصصات الطوارئ ضمن الميزانيات في إتاحة هذه المرونة. كما ينبغي إشراك المجموعات في التنسيق على مستوى المناطق بشروط لا تزيد من تعرضها للمخاطر.
- الجهات المسؤولة:** المانحون، والصناديق المجمعّة، والمؤسسات الخيرية الممولة.

المساعدات النقدية. ويجب عرض هذه البيانات بصورة إجمالية، دون اشتراط تسجيل المجموعات بوصفها شركاء فرعيين، حفاظاً على المرونة والحد من انكشافها للمخاطر.

الجهات المسؤولة: مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية وصندوق السودان الإنساني، بناءً على طلب المانحين.

7. **مراجعة سقوف التحويل بما يواكب ارتفاع الأسعار.** ينبغي ربط سقوف التحويل بالأسعار المحلية الثابتة، ومراجعتها في كل جولة تخصيص لضمان استمرار كفايتها.
- الجهات المسؤولة:** الصناديق المجمعّة والوسطاء.

8. **منع زيادة الاقتطاعات بسبب تعدّد الحلقات الوسيطة.** ينبغي تحديد حد أدنى للحصة التي تصل فعلياً إلى المجموعات، وألا تنخفض هذه الحصة لمجرد إضافة شريك آخر إلى سلسلة التمويل.
- المسؤولون:** الصناديق المجمعّة والمانحون.

المراجع

- Carter, B. and Alattar Satti, H.** (2025) Supporting mutual aid in Sudan: Conflict-sensitive approaches to risk and accountability. BASIC Research Working Paper 40. Institute of Development Studies.
- Fouad, L., Ahmed, B., Asquith, P. and Barter, D.** (2026) Beyond the buzz: Five reasons we're examining locally led crisis response in Sudan. ODI Global. <https://odi.org/en/insights/beyond-the-buzz-five-reasons-were-examining-locally-led-crisis-response-in-sudan>.
- Shabaka and ODI Global** (2026) Realising the right to development: Aid for Sudan must go from opaque to empowering. ODI Global. <https://odi.org/en/insights/realising-the-right-to-development-aid-for-sudan-must-go-from-opaque-to-empowering>.



ODI Global

ODI Global advises leaders on driving positive change. We turn bold ideas, evidence, and broad expertise into actionable strategies for a more resilient, just and equitable future.



ODI Global

4 Millbank
London SW1P 3JA
United Kingdom

odi.org

Shabaka

Nile House, Nile Street
Brighton BN1 1HW
United Kingdom

www.shabaka.org