

الحوار الإنساني

رقم 87

أغسطس 2026

القيادة المحلية في ظلّ بنية إنسانية متغيرة



Humanitarian
Practice
Network



ODI Global



Humanitarian
Practice
Network

الحوار الإنساني

الإصدار 87 أغسطس 2026

24

قيادة اللاجئين في كوكس بازار
خير الله وأحترام شين

29

ما وراء الاستجابة: النساء في طليعة العمل
الإنساني في فلسطين
أوهيلا شومر وماجدة سقا

35

من البيانات إلى السلطة: وضع النساء
النازحات في صميم صنع القرار المناخي
والإنساني
أنيلة نور ومدينة يونس

40

دعم المجتمع لا الحلول محلّه: تطوّر
الاستجابة التي يقودها المجتمع في سوريا
سارة بحصاص

المحتويات

7

التوطين في القطاع الإنساني في القطاع
الإنساني قولاً والمركزية فعلاً: لماذا لا يزال
القادة المحليون عاجزين عن القيادة
راجيف جها

12

تجربة ميدانية في القيادة الإنسانية في
سوريا: كيف تُبنى قدرات المنظمات
المحلية؟
مورياب جرجس حدو، نرجس أردوان
ومحمد الكجك

19

الفاعل المحلي المفقود: المبادرات التي
يقودها اللاجئون في آسيا والمحيط الهادئ
وخارجها
باقيير باياتي

نبذة عن شبكة الخبراء و الخبرات في القطاع الإنساني (HPN)

تُعد شبكة الخبراء و الخبرات في القطاع
الإنساني (HPN) التابعة لمعهد التنمية
الخارجية (ODI) منتدىً مستقلاً يتيح
للعاملين الميدانيين والمديرين وصانعي
السياسات في القطاع الإنساني تبادل
المعلومات والتحليلات والخبرات. ولا
تعكس بالضرورة الآراء وجهات النظر
الواردة في منشورات شبكة الخبراء و
الخبرات في القطاع الإنساني (HPN)
آراء أو مواقف مجموعة السياسات الإنسانية
أو معهد التنمية الخارجية (ODI)، ولا
تعبّر عنها بالضرورة.

شبكة الخبراء و الخبرات في القطاع الإنساني
ODI Global
Four Millbank
London SW1P 3JA
United Kingdom

الهاتف: +44 (0)20 7922 0330
عنوان البريد الإلكتروني: hpn@odi.org.uk
الموقع الإلكتروني: www.odihpn.org

صورة الغلاف: موظف من منظمة Asylum
Access ييسّر ورشة عمل في تنزانيا لمجموعة
من أفراد مجتمع اللاجئين.
حقوق الصورة: غابرييل دايمود

بتكليف ونشر من قبل شبكة الخبراء و
الخبرات في القطاع الإنساني (HPN)
التابعة لمعهد التنمية الخارجية (ODI).

46

من "مستفيدين" إلى قادة: كيف قاد اللاجئون
السوريون استجابةً إنسانيةً فريدةً في تركيا؟
أريج المحمد

52

تقييم أثر الصندوق العالمي لعديمي الجنسية
في توفير الموارد وسلطة اتخاذ القرار
للمجتمعات المتضررة في منطقة آسيا
والمحيط الهادئ
سوبيين مولمي

58

مُصمَّم للإقصاء: ما تُظهره الصناديقُ
المشتركةُ عن واقع التوطين / توطين العمل
الإنساني على الأرض
أمريتا بول



نهج مختلف في العمل

Asia Pacific
Refugee Rights
Network

CCSD
Center for Civil Society and Democracy



a4ep
Alliance for Empowering Partnership

تبدأ كلُّ عددٍ من مجلة "الحوار الإنساني" بسؤالٍ: من تُشكّل وجهاتُ نظره المحادثات التي تؤثر في العمل الإنساني؟ غالباً ما يُدعى الأقربون إلى الأزمات لتقديم أمثلةٍ أو للتحقق من النقاشات القائمة، لكن نادراً ما يُطلب منهم تحديد الأجندة ذاتها. ويأتي هذا العدد ليقدم نهجاً مختلفاً. فبدلاً من اختيار الموضوع داخلياً في شبكة الممارسة الإنسانية (HPN)، دعت الشبكة شركاءها – تحالف تمكين الشراكات (A4EP)، وشبكة آسيا والمحيط الهادئ لحقوق اللاجئين (APRRN)، والشبكة الإنسانية النسوية (FHN)، ومركز المجتمع المدني والديمقراطية (CCSD) – لقيادة هذه العملية. ومن خلال سلسلة من النقاشات، حدّدوا الموضوع المركزي لهذا العدد، المنبثق من أولويات الممارسة، والقيادة المحلية في بنية إنسانية متغيرة، وجمعوا مؤلفين من شبكاتهم في بنغلاديش وإندونيسيا وكينيا وفلسطين وسوريا وتايلاند وتركيا. لم يكن دور شبكة الممارسة الإنسانية هو وضع الأجندة، بل تهيئة الفضاء لها لتتبلور عبر الحوار والتعاون والتبادل بين بلدان الجنوب. وبهذا، يعكس هذا العدد التزام الشبكة المستمرّ بتعزيز معرفة أكثر شمولاً وتعاونيةً ومنزوعة الاستعمار، ممّا يُعزّز التعلّم الفردي والمؤسسي في القطاع الإنساني.

علاوةً على ذلك، يُتوقّع عادةً من الفاعلين المحليين المساهمة بخبراتهم وعلاقاتهم وتجاربهم المعاشة دون تعويض، رغم أنّ ذلك يستغرق وقتاً، ويحتاج إلى جهدٍ فكريٍّ ومواردٍ مؤسسية. وقد حظي مؤلفو هذا العدد والشبكات الشريكة بدعمٍ ماليٍّ مقابل مساهماتهم، في اعترافٍ متعمدٍ بأنّ الخبرة المحلية لها قيمة، وأنّ الشراكات المنصفة ينبغي أن تكون منصفة أيضاً في كيفية الاعتراف بالمساهمات ومكافأتها.

كما كانت إمكانية الوصول والشمولية مبدأين موجّهين طوال هذا العمل، حيثُ سعينا إلى دعوة المؤلفين للكتابة باللغة التي يشعرون فيها براحةٍ أكبر، مع تقديم دعمٍ من محررين يتمتعون بخبرة سياقية ولغوية. وقد أدى ذلك إلى إنتاج مقالاتٍ في الأصل باللغتين الإنجليزية والعربية، ثمّ تُرجمت إلى العربية والسواحيلية حسب الحاجة.

في هذا العدد

كما سبق وأن أشرنا، يركّز هذا العدد على القيادة المحلية في ظلّ بنية إنسانية متغيرة، وهو موضوعٌ في غاية الأهمية والنوقيت. أعادت إعادة الضبط الإنساني إحياء الدعوات إلى استجاباتٍ تقودها الجهات المحلية وتدعمها الجهات العالمية. غير أنّ العديد من المنظمات المحلية والوطنية ما زالت تتلقى نسبةً ضئيلةً فقط من التمويل الإنساني، وتظلّ ممثلةً تمثيلاً ناقصاً في مجالات صنع القرار. وتتجاوز مقالات هذا العدد النقاشات المألوفة لاستكشاف كيف تبدو القيادة المحلية في

الممارسة، وتسلط الضوء على كيفية تنقل المجتمعات والمنظمات المحلية في مشهد إنساني متطور، وتحدي هياكل السلطة القائمة، وإعادة تصور الشراكات. وتقدم معاً ليس مجرد لمحة عن بنية إنسانية متغيرة، بل رؤى قيمة حول ما يمكن أن يبدو عليه مستقبل العمل الإنساني الأكثر إنصافاً وفعالية.

يبدأ العدد **براجيف جها** من تحالف تمكين الشراكات، الذي يستعرض الحواجز الهيكلية أمام القيادة المحلية التي ما زالت قائمة حتى في خضم إعادة الضبط. ويتعمق كلٌّ من **مورياب جرجس حدو**، و**نرجس أردوان**، و**محمد الكجك** من مركز **المجتمع المدني والديمقراطية** في فحص الفجوة بين خطاب التوطين / توطين العمل الإنساني وممارساته، استناداً إلى ثلاث سنواتٍ من الخبرة في دعم أكثر من 50 منظمة سورية.

تسلط المقالتان التاليتان الضوء على تجارب المجتمعات النازحة والمنظمات التي يقودها اللاجئون، والتي غالباً ما تُهمل في نقاشات توطين العمل الإنساني. فيتناول **باقير باياني** من **شبكة آسيا والمحيط الهادئ لحقوق اللاجئين** كيف تواصل أطر التوطين / توطين العمل الإنساني السائدة استبعاد المبادرات التي يقودها اللاجئون، على الرغم من دورها كجهاتٍ مستجيبةٍ أوليةٍ وفاعلين مجتمعيين موثوقين في بلدانٍ مثل إندونيسيا وتايلاند. بينما يستند **خير الله** وأحترام **شين** من **الشبكة نفسها** إلى تجارب المنظمات التي يقودها اللاجئون في كوكس بازار ببنغلاديش، مسلطين الضوء على مساهماتهم في الاستجابة الطارئة والتعليم والحماية، مع توثيق الحواجز الهيكلية التي تمنع مشاركتهم الفعلية في صنع القرار.

ورغم هذه المعوقات، تُظهر العديد من المقالات كيف يواصل الفاعلون المحليون قيادة الاستجابات. فيتأمل كلٌّ من **أوهيلا شومر** و**ماجدة سقا** من **الشبكة الإنسانية النسوية** في عمل المنظمات النسائية في فلسطين، وكيف كُتفت برامجها وخدماتها للاستجابة لتصاعد العنف والنزوح والاحتياجات الإنسانية. وتعرض **أنيلة نور** و**مدينة يونس** من **الشبكة نفسها** منهجية "خيوط الكينتي" التي تُجرَّب في كينيا، والتي تجسّد كيف تُكوّن النساء الكينيات النازحات بياناتهن الخاصة ويستخدمنها لتشكيل القرار المناخي والإنساني.

كما يبرز قادة إنسانيون محليون من بين أولئك الذين غالباً ما يُنظر إليهم في المقام الأول كمتلقين للمساعدات. تستعرض **سارة بهساس** من مركز **المجتمع المدني والديمقراطية** النهج المجتمعي في سوريا، الذي يمكن المجتمعات من تحديد احتياجاتها ومعالجتها. وتسلط **أريج المحمد** من المركز نفسه الضوء على اللاجئين السوريين في تركيا، وكيف حولوا أنفسهم من متلقين للمساعدات إلى فاعلين إنسانيين. تتحدى هذه المقالات التمييز التقليدي بين مقامي المساعدات ومتلقيها، وتُظهر أنّ الفئات المتضررة ليست مجرد مشاركين في الاستجابة الإنسانية، بل قادة بحق ذاتهم.

كما يتناول هذا العدد الجهود المبذولة لإعادة تشكيل علاقات التمويل، إذ يُحلل **سوبين مولمي** من **شبكة آسيا والمحيط الهادئ لحقوق اللاجئين** الصندوق العالمي لعديمي الجنسية، الذي يُوفّر تمويلاً مرناً ومتعدد السنوات وغير مشروط للجماعات الشعبية غير الرسمية التي تعالج انعدام الجنسية، وقد تفتقر إلى التسجيل الرسمي أو الوصول إلى قنوات التمويل. وتدرس **أمريتا بول** من **الشبكة نفسها** دور الشبكة في دعم المنظمات التي يقودها اللاجئون والمنظمات المجتمعية للوصول إلى الصناديق المشتركة وإدارتها، موضحة الفرص والحواجز المستمرة في أنظمة التمويل الإنساني.

دروس رئيسية

على الرغم من أن المقالات تستند إلى تجارب من سياقات متنوعة، من سوريا وفلسطين إلى كينيا وبنغلاديش ومنطقة آسيا والمحيط الهادئ، إلا أنها تتقارب حول رسالة مشتركة: القيادة المحلية قائمة بالفعل. فالمجتمعات، والمنظمات التي يقودها اللاجئون، والمبادرات النسائية، والمجتمع المدني المحلي لا ينتظرون اعترافاً دولياً؛ بل هم يقودون الاستجابات فعلاً، ويبتكرون، ويتكيفون، ويدعمون مجتمعاتهم في خضم الأزمات. وما يزال يُقَدِّمُهم ليس نقص القدرات، بل بنية إنسانية تركز في كثير من الأحيان التمويل وصنع القرار والشرعية في المؤسسات الدولية.

عبر المساهمات، يُسلِّط المؤلفون الضوء على معوقات متكررة، تشمل آليات التمويل غير المرنة، والإقصاء من فضاءات التنسيق والحوكمة، ومتطلبات الامتثال المرهقة، والقيود القانونية والسياسية التي تمنع العديد من الفاعلين المحليين من الوصول إلى الموارد مباشرة. وفي الوقت نفسه، تقدّم المقالات أمثلة مقنعة على مناهج بديلة، توضح كيف يسهم التمويل المرن، والشرائح القائمة على الثقة، وصنع القرار التشاركي، والاستجابات المجتمعية، والاعتراف بالخبرة المعاشة في إنتاج عمل إنساني أكثر فاعلية ومساءلة واستدامة. وتشكّل هذه المساهمات معاً تحدياً للقطاع الإنساني لتجاوز لغة التوطين / توطين العمل الإنساني نحو إعادة توزيع حقيقية للسلطة والموارد والمعرفة، حيث تُعتبر القيادة المحلية ليس طموحاً للمستقبل، بل واقعاً قائماً يستحق أن يُشكّل مستقبل العمل الإنساني.

شكر وتقدير

لقد كان هذا العدد ثمرة جهد تعاوني حقيقي. نتقدّم بجزيل الشكر إلى منظماتنا الشريكة وجميع المؤلفين الذين شاركوا بسخاء معرفتهم وخبراتهم وتأملاتهم. ونعرب عن امتناننا الخاص لفريق التحرير والمترجمين، ولا سيما "تماريند" و"هاشم الهاشم"، اللذين ضمنّت خبرتهما السياقية واللغوية وصول الأفكار المطروحة إلى جمهور بالعربية والسواحيلية والإنجليزية، مع الحفاظ على سلامة كل مساهمة وصوتها.

كاثرين كوموهانغي

مديرة تنسيق شبكة الممارسة الإنسانية

سيرينا أبي خليل

رئيسة قسم التنمية والشرائح

التوطين في القطاع الإنساني في القطاع الإنساني قولاً والمركزية فعلاً: لماذا لا يزال القادة المحليون عاجزين عن القيادة

راجيف جها

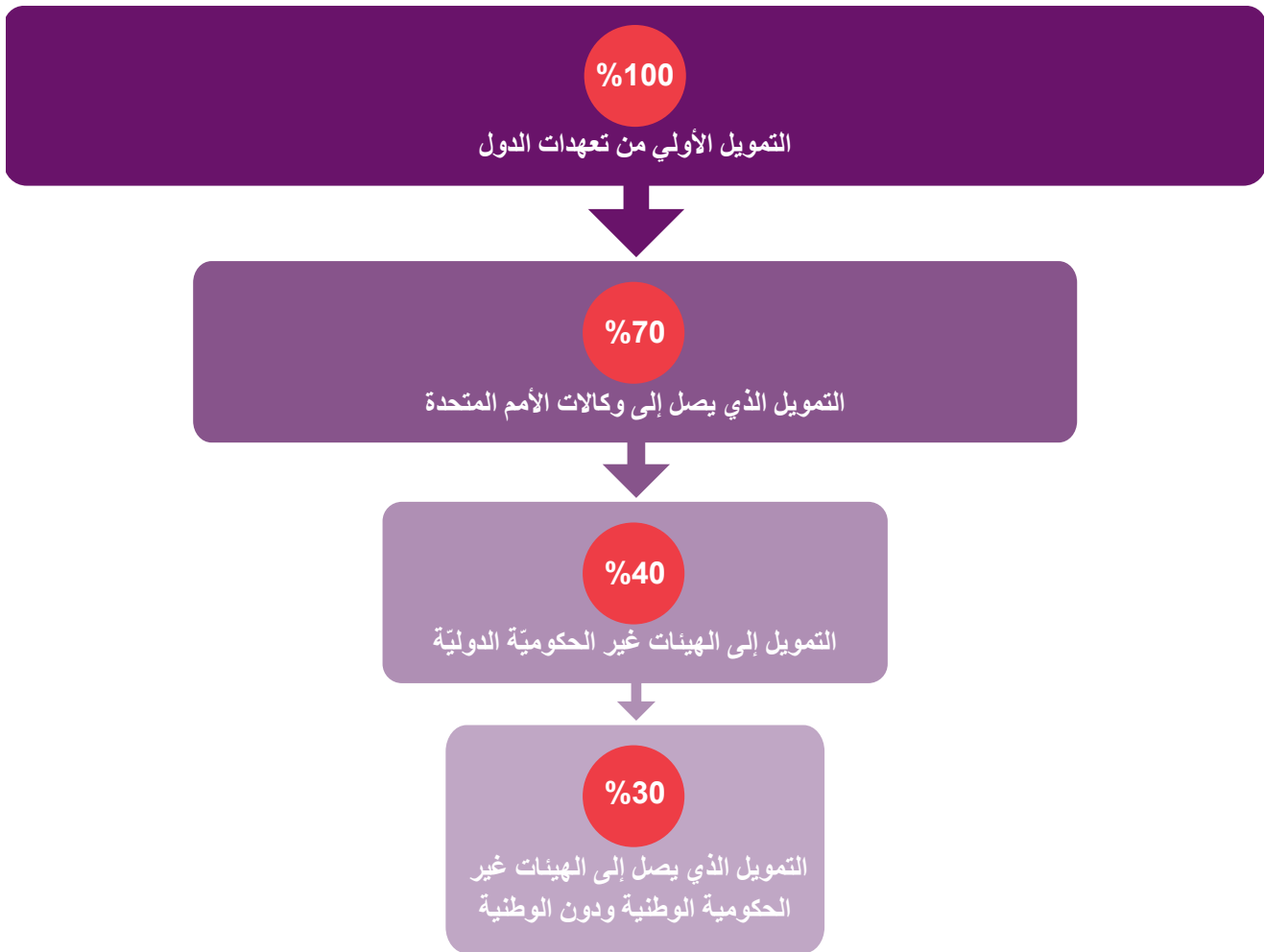
يعجز الفاعلون المحليون عن تولي قيادة الاستجابات الإنسانية، والسبب الرئيسي أن النظام الإنساني لم يُصمَّم لهم في الأصل. بدأ تطوُّر هذا النظام تاريخياً في مطلع القرن التاسع عشر، وتسارع بعد الحربين العالميتين الأولى والثانية، مما أدى إلى إنشاء عدة منظماتٍ دوليةٍ معنية بالسياقات الإنسانية والتنمية. ورَكَز هذا التطوُّر على نموذجٍ قائمٍ على المساعدات، يضمن تدفقَ المواردِ أو الأموالِ بنمطٍ خطيٍّ من الأعلى إلى الأسفل. ويؤدي ذلك أيضاً إلى مساءلةٍ أعطت أولويةً تاريخيةً للمساءلة تجاه المانحين والحكومات على حساب المساءلة تجاه المجتمعات المتضررة. ومع ذلك، ظلَّ التوطين في القطاع الإنساني يتطوَّر. أدَّت **القمة الإنسانية العالمية** إلى إطلاق **الصفقة الكبرى**. ومنذ ذلك الحين، خضع التوطين في القطاع الإنساني للدرس والنقاش وإعادة التصوُّر. تطوَّرت اللغة من "التمويل المباشر" إلى "الشراكة المنصفة"، ومن "الأهداف" إلى "الأنظمة"، ومن "المشاركة" إلى "السلطة". لكنَّ الفجوة بين الطموح والواقع ما زالت قائمةً. تستعرض هذه المقالة أسباب استمرار هذه الفجوة.

الهيكل التشغيلي، والعقبات الإجرائية، وتدفقات التمويل

إنَّ **الهيكل التشغيلي** للنظام الإنسانيّ مشيِّدٌ إلى حدٍّ كبيرٍ حول الوكالات متعددة الأطراف والمنظمات غير الحكومية الدولية، التي تواصل الهيمنة على تدفقات التمويل وحوكمة البرامج. ورغم سنواتٍ من الجهود من خلال "الصفقة الكبرى" لزيادة نسبة التمويل للفاعلين المحليين والوطنيين، لا يزال التمويل الإنسانيّ يُوزَّع إلى حدٍّ كبيرٍ على الفاعلين متعددي الأطراف والمنظمات غير الحكومية الدولية. فتتحالف تمكين الشراكات (A4EP) يضمُّ أعضاءً من آسيا وإفريقيا والشرق الأوسط، وأشار الأعضاء الذين تمَّت استشارتهم لهذه المقالة إلى أنَّ عدداً صغيراً فقط منهم تلقى تمويلاً مباشراً من المانحين أو الوكالات متعددة الأطراف. ويعود ذلك إلى أنَّ المنظمات المحلية والوطنية، التي تضطلع غالباً بالتنفيذ في الخطوط الأمامية، تواجه عقبات إجرائية كبيرة عند محاولة الوصول إلى التمويل مباشرة. وتشمل هذه العقبات: التنافس على الدعوات التمويلية، والامتثال لمتطلبات العناية الواجبة الموسعة، واستيفاء معايير المشتريات والإدارة المالية الصارمة، والالتزام بالتزامات التقارير المعقدة. فعلى سبيل المثال، تستوجب مبادئ **العناية الواجبة** الصادرة عن مكتب الخارجية والكومنولث والتنمية البريطاني مؤشرات أداءٍ رئيسية قابلة للقياس الكمي لجميع الشركاء. غير أنَّ الفاعلين المحليين غالباً ما يجدون صعوبة في تلبية هذه المعايير، بسبب محدودية القدرات في الرصد والتقييم، وغياب موظفين متخصصين لجمع البيانات، وصعوبات إجراء الدراسات الأساسية، وتتبع المؤشرات، وإعداد التقارير. وقَدِّمَتْ ماري روز رومان ميرفي، الشريكة المؤسِّسة لمؤسسة هايتي المجتمعية، تقييماً صريحاً: "ما زال الامتثال لهذه المبادئ التوجيهية يشكِّل تحدياً لكثير من الفاعلين المحليين".

وغالباً ما تتدفقُ الأموال عبر طبقاتٍ وسيطةٍ متعددة، بما في ذلك عبر وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية، قبل أن تصل إلى المنظمات المحلية والمجتمعية.

شكل 1 مسار توضيحي لتدفق التمويل الإنساني.



وفي كلّ مرحلة من هذه العملية، يُحجّر جزء من التمويل لتغطية التكاليف الإدارية والنفقات العامة، مما يُقلّص المبلغ الذي يصل في النهاية إلى الفاعلين المحليين.

نظام المجموعات القطاعية – تنسيق أو إقصاء

يمثّل مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (أوتشا) النقطة المحورية الرئيسية لتنسيق الاستجابات الإنسانية الدولية. أدّت إعادة الضبط الإنساني الجارية إلى تقليص عدد المجموعات القطاعية من 11 إلى 8. ورغم أنّ هذا التغيير قد يُعزّز الكفاءة التشغيلية، إلا أنه من غير المؤكد ما إذا كان سيدفع بأجندة توطيد العمل الإنساني إلى الأمام. تعكس آلية التنسيق أيضاً تفاوتات كامنة في المشاركة والنفوذ داخل النظام الإنساني. تشير الأدلة إلى أنّ المنظمات غير الحكومية الوطنية لا تُضمّن دوماً بشكل كافٍ في عمليات التنسيق، وأنّ صنع القرار وتطويع الاستراتيجيات قد يكونان أحياناً من قبيل مجموعات أصغر من الفاعلين، ممّا يُشكّل الأولويات المتقدمة وكيفية توزيع الموارد.

على المستوى الوطني، تُقاد الفرق الإنسانية القطرية في الأساس من قبل وكالات الأمم المتحدة وتسيطر عليها، وغالباً ما تضع الأجندة وتقرّر من يتكلّم ومن يُستمع له. غالباً ما يتأكّد هذا الإقصاء في الاجتماعات المقتصرة على الدعوة،

والتي تضم عادةً رؤساء المنظمات الدولية فقط. فضلاً عن ذلك، فإن حواجز مثل اشتراط إتقان اللغة الإنجليزية، والوثائق المكثفة، وقوائم المقترحات الموحدة، يمكن أن تُهمّش العديد من الفاعلين المحليين في هيكل التنسيق.

ورغم هذه التحديات، توجد أمثلة على ممارسات تنسيقية أكثر شمولاً تستحق التقدير والاستكشاف. فعلى سبيل المثال، **عند اعتماد الحكومة الإثيوبية للمجموعة القطاعية العالمية لتنسيق وإدارة المخيمات عام 2021**، رُشحت منظمة محلية هي "العمل من أجل المحتاجين" كشريك في التنسيق المشترك للمجموعة، إلى جانب المنظمة الدولية للهجرة ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين كجهات رائدة مشاركة. كما ورد في تقرير العمل الإنساني، **هناك زيادة متواضعة في الأدوار القيادية التي تضطلع بها المنظمات غير الحكومية الوطنية في تنسيق المجموعات القطاعية بين عامي 2021 و2023**، بنسبة 3% إلى 5% تقريباً. وعلى الرغم من أن هذه الأمثلة قليلة ومتباعدة، إلا أنها تُظهر أن القيادة المشتركة الحقيقية بين الفاعلين المحليين والدوليين في تنسيق المجموعات القطاعية أمر ممكن. كما عبّر مشاك نكانينج، المدير التنفيذي لاتحاد تعزيز وحماية حقوق الإنسان والبيئة في جمهورية الكونغو الديمقراطية، فإن الحواجز الأساسية أمام تحقيق هذه القيادة المشتركة "ليست تقنية بل سياسية وهيكلية – فهي مقاومة من الفاعلين الدوليين للتغيير، ورغبتهم في الاحتفاظ بالسيطرة على الموارد والسلطة".



اجتماع فريق عمل "الميثاق أو التغيير" في فندق باسّين دو كونغو في غوما، إقليم كيفو الشمالية، جمهورية الكونغو الديمقراطية.
حقوق الصورة: UPDDHE

الحواجز الداخلية، والأعراف الاجتماعية والثقافية

تنشط الحواجز الهيكلية أيضاً على المستوى الداخلي، داخل المنظمات الوطنية ودون الوطنية، التي يقع العديد منها في بلدان الجنوب العالمي، وتخضع لقوانين وطنية تنظيمية، ورقابية، ومتعلقة بالتدقيق، وغيرها من متطلبات الامتثال. تدور معظم نقاشات التوطين / توطين العمل الإنساني على المستوى العالمي، لكن أداء الفاعلين المحليين يتشكل بفعل القواعد واللوائح والقوانين الداخلية للمنطقة أو البلد الذي يتواجدون فيه. فعلى سبيل المثال، **فرض إعلان الحكومة الإثيوبية الصادر عام 2009 بشأن تسجيل وتنظيم الجمعيات الخيرية والمجتمعية (CSP)** قيوداً معينة على حوكمة وعمل منظمات المجتمع المدني (CSOs). "تفوض المادة 57 الحكومة برفض تسجيل منظمات المجتمع المدني التي تتعارض أهدافها أو أنشطتها مع الآداب العامة." فضلاً عن ذلك، "تُلزم المادة 75 (1) من إعلان منظمات المجتمع المدني المنظمات بالحصول على موافقة خطية من وكالة المنظمات لفتح حساب مصرفي".

صدر القانون المعدل، وهو **الإعلان رقم 2019/1113 بشأن منظمات المجتمع المدني**، في يناير/كانون الثاني 2019، وشكل تحسناً ملحوظاً مقارنة بالتشريع السابق. لكن الانتقال إلى القانون الجديد استلزم من مئات منظمات المجتمع المدني إعادة التسجيل بموجب الإطار المعدل، مما ألقى أعباء إدارية كبيرة على منظمات كانت تعمل أساساً بموارد وقدرات محدودة. بالنسبة إلى المنظمات المحلية الأصغر ذات الهياكل الإدارية الهشة، قد يكون اجتياز عمليات التسجيل والامتثال المعقدة مُعيقاً تماماً مثل أي نقص في التمويل. غالباً ما تعجز المنظمات المحلية عن العمل باستقلالية، إذ تظل معتمدة على المنظمات الدولية للحصول على الدعم المالي، وهذه الطبقة الوسيطة هي ما تسعى أجندة توطين العمل الإنساني إلى تقليصه أو تجاوزه. هذا الاعتماد ليس مالياً فحسب، بل هو هيكلي ومنظومي، تعززه كل من البنية الإنسانية الدولية والبيئات القانونية الداخلية التي يجب على الفاعلين المحليين العمل في ظلها.

تشكل الحواجز الاجتماعية والثقافية، التي تعمل على المستويين الوطني ودون الوطني، عائقاً كبيراً أمام توطين محلي حقيقي، لا سيما في مجالات التنسيق وقدرة الفاعلين المحليين على رفع مكانتهم المؤسسية. على أرض الواقع، أصبحت الطلاقة في اللغة الإنجليزية، والإلمام بمصطلحات العمل الإنساني، والقرب من مراكز التنسيق في العواصم، مؤشرات غير رسمية للمصداقية والاحترافية. وساهم ذلك في بروز "نخبة محلية" جديدة داخل النظام الإنساني، هي منظمات حضرية ناطقة بالإنجليزية، تتمتع بموقع أفضل للوصول إلى مننديات التنسيق وفرص التمويل والشراكات. وفي المقابل، تظل المنظمات الريفية، والقاعدية، والمجتمعية الجذور، على الرغم من قربها من السكان المتضررين، مستبعدة إلى حد كبير من هذه المنصات ومن الوصول المباشر إلى الموارد.

التوصيات

ينبغي للموقعين على "الصفحة الكبرى" والمانحين المؤسسيين الكبار اعتماد سياسات قابلة للتنفيذ، تتضمن خرائط طريق زمنية ملزمة، كمسار موثوق للوفاء بالالتزامات التي طال انتظارها تجاه المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية.

تُقَدِّمُ **الصناديقُ المشتركةُ القطريةُ التابعةُ لمكتبِ الأمم المتحدةِ لتنسيقِ الشؤون الإنسانية (أوتشا)**، والتي زادتِ التمويلَ المباشرَ للفاعلين المحليين إلى 31% في عام 2023، نموذجاً شفافاً لتوزيع التمويل ينبغي تعميمه على نطاقٍ أوسع. وعلى مستوى آخر، تبرزُ الحاجةُ إلى إنشاءِ صناديقٍ مشتركةٍ إقليميةٍ، كصناديق جنوب آسيا المشتركة، وصناديق رابطة أمم جنوب شرق آسيا للكوارث، وصندوق الاتحاد الإفريقي الإنساني. غير أنَّ الصناديق المشتركة القطرية لا تخلو من تناقضاتٍ، إذ تعتمدُ في الأساس على مصدرٍ واحدٍ للتمويل. إنَّ تمويلَ الولايات المتحدة البالغَ ملياري دولارٍ لمكتبِ الأمم المتحدةِ لتنسيقِ الشؤون الإنسانية يثيرُ تساؤلاتٍ جديدةً حول استدامة هذا النموذج.

الخاتمة

قد يكونُ الإصلاحُ الهيكلي مضمماً بشكلٍ جيدٍ، لكنه لا يستطيع تحقيقَ النتائج المرجوة دونَ تحولٍ مناظرٍ في الثقافة التنظيمية، والأعراف، والديناميكيات الاجتماعية التي استمرت منذُ الجذور الاستعمارية للنظام الإنساني. وما زال التمويلُ يتدفقُ عبرَ هياكلٍ وسيطةٍ متعددة الطبقات، وغالباً ما تعملُ مجالات التنسيق كآليةٍ احتكاريةٍ، تسمحُ فقط لمنظماتٍ مختارةٍ بالمشاركة عبرَ الدعوة.

فضلاً عن ذلك، فإنَّ معوقاتِ توطين العمل الإنساني لا تنحصرُ في حاجزٍ واحدٍ، بل هي متأصلةٌ في مختلف أرجاء النظام. تؤثرُ البيئاتُ التنظيميةُ الداخليةُ في مدى قدرة المنظمات المحلية على العمل باستقلاليةٍ، وتؤثرُ الأعرافُ الاجتماعية والثقافيةُ في من يُعترفُ به، ويُستمعُ إليه، ويُموَّلُ داخل النظام.

عندَ الأخذ بهذه المعوقاتِ مجتمعةً، يتضحُ أنَّ توطين العمل الإنساني ما زالَ محدوداً، لا بسببِ نقصِ الالتزام أو القدرة لدى الفاعلين المحليين، بل بسببِ كيفية بناء النظام الإنساني وعمله في الممارسة العملية. ومع إطلاق إعادة الضبط الإنساني، ستحتاجُ جهودُ النهوض بالتوطين / توطين العمل الإنساني إلى تجاوز الالتزامات الرسمية والتعديلات التقنية، لتتجه نحو معالجة القضايا الهيكلية في مختلف أرجاء البنية الإنسانية.

وهذا يمثلُ تقييماً متأنياً لأنظمةٍ لها مصالحها المؤسسية الخاصة، بما في ذلك الحوافز التي تدفعُ الفاعلين الدوليين إلى الإبقاء على السيطرة، حتى وهم يعلنون علناً دعمهم للقيادة المحلية.

راجيف جها هو مختصٌ في التنمية يتمتعُ بخبرةٍ تزيدُ عن 19 عاماً في جنوب آسيا، متخصصٌ في الحدِّ من مخاطر الكوارث، والتكيف مع تغير المناخ، وسبل العيش الصامدة، وبناء الصمود المجتمعي. وباللزام قويٍ بالتوطين / توطين العمل الإنساني والقيادة المجتمعية، يتعاونُ راجيف عن كثبٍ مع المنظمات القاعدية، والحكومات المحلية، وشبكات المجتمع المدني لتعزيز استراتيجيات الصمود المستدامة وطويلة الأمد.

تجربة ميدانية في القيادة الإنسانية في سوريا: كيف تُبنى قدرات المنظمات المحلية؟

مورياب جرجس حدو، نرجس أردوان ومحمد الكجك

شهدت سوريا في خلال العقد الماضي إحدى أكثر الأزمات الإنسانية تعقيداً في العصر الحديث، حيث أثّرت تداعيات النزاع الممتد في حياة ملايين المدنيين. في ظلّ هذا الواقع، لم تغد القيادة المحلية مجرد خيار عملي، بل تحوّلت إلى ضرورة وجودية لضمان وصول المساعدات إلى مَنْ هم في أمس الحاجة إليها.

هذه المقالة لا تنطلق من فراغ، بل تستند إلى تجربة عمل امتدت لثلاث سنوات مع أكثر من خمسين منظمة محلية تعمل في قطاعات متنوعة¹ ضمن برنامج "دعم المنظمات لتحسين الاستجابة الإنسانية والتنمية وبناء السلام في سوريا" الذي نفّذه مركز المجتمع المدني والديمقراطية (CCSD).



شركاء البرنامج يوزعون السلل الغذائية لمتضرري الزلزال في شمال غرب سوريا
الصورة من أرشيف مركز دعم المجتمع المدني والديمقراطية

1 تتضمن هذه القطاعات: بناء السلام، والإغاثة، وتقديم الخدمات، وبناء القدرات لدى فئات متنوعة مثل النساء، والشباب، والأشخاص ذوي وذوات الإعاقة.

وترتكز المقالة على تحليلاتٍ عدّةٍ أُنجِزَت في خلال فترة البرنامج. وتُظهر البياناتُ التي جمَعها البرنامج أنَّ 81% من المنظّمات المحليّة استطاعت الوصول إلى مناطقٍ تُعدّ على الوكالات الدولية الكبرى دخولها بسبب القيود الأمنيّة والإداريّة. هذه النسبة وحدها تكشف عن حقيقةٍ لا تقبل الجدل: القرب الجغرافي والاجتماعي للفاعل المحلي ليس مجرد ميزة إضافية، بل هو العامل الحاسم في إنقاذ الأرواح.

لكن بالرغم من دورها المتنامي، لا تزال المنظّمات المحليّة تعمل ضمن منظومةٍ إنسانيّةٍ لا تمنحها دائماً المساحة الكافية للقيادة. ففي استبيانٍ داخلي للبرنامج، أفاد 82% من المديرين التنفيذيين للمنظّمات المحليّة أنّ التحديّ الأكبر ليس نقص الكفاءة، بل محدودية الوصول إلى التمويل المباشر وغياب/محدودية المشاركة الفعلية أو المجدية في صنع القرار. ولا تعكس هذه التحديات ضعفاً في قدرات الفاعلين المحليين بقدر ما تعكس فجوةً قائمةً في طريقة تنظيم النظام الإنساني العالمي وتوزيع الأدوار فيه.

لماذا القيادة المحليّة؟ الأرقام تحكي القصة

في السنوات الأخيرة، ازداد النقاش بشأن "توطين العمل الإنساني"، وهو مفهومٌ يعني نقل المسؤولية والقيادة والموارد إلى الجهات الفاعلة المحليّة في البلدان المتضرّرة من الأزمات، بدلاً من الاعتماد على المنظّمات الدولية أو الخارجية. لكنّ الفجوة بين الخطاب والممارسة لا تزال واسعة. فبينما تُظهر بياناتنا أن 64% من المنظّمات المحليّة المشاركة في البرنامج تمتلك شبكات مجتمعية واسعة وراسخة تتجاوز في نطاقها قدرة الشركاء الدوليين على الوصول تفوق بدرجةٍ كبيرةٍ قدرات الشّركاء الدوليين، يصلّها مباشرةً ما نسبته أقلّ من 10% من مجمل تمويل القطاع الإنساني في سوريا!

لم تكن هذه الفجوة مجرد رقمٍ في تقرير، بل عاشها عبد الله الياسين، مدير منظمة الأيادي الذهبية العاملة في إدلب والمشاركة في البرنامج.

يقول الياسين في حوارٍ معنا: "كنا نرى بأنّ العين احتياجاتٍ جديدةً تظهر بين عشيةٍ وضحاها بسبب القصف أو النزوح المفاجئ. كنا نعرف بالضبط أيّ عائلةٍ بحاجةٍ إلى ماذا. لكننا كنا نقضي أسابيع في كتابة تقارير للمانحين الدوليين كي نغيّر 10% من ميزانية المشروع لنلبيّ تلك الاحتياجات. أحياناً، كانت العائلة المحتاجة تنزح أو تهاجر قبل أن تأتي الموافقة."

هذه الشهادة تعكس التحديّ البنوي الأول: التمويل غير المرن. في برنامجنا، وجدنا أنّ المنظّمات التي حصلت على دعم مالي مرن²

لكنّ الأرقام وحدها لا تكفي لفهم التحوّل الحقيقي الذي تُحدثه القيادة المحليّة؛ فلنأخذ مثلاً تجربة منظمة عودة للتنمية في ريف دير الزور الشرقي. عندما بدأنا بالعمل معاً قبل ثلاث سنوات، كانت المنظمة تعاني مشكلةً شائعة: التمويل المخصّص لمشاريع تعليمية قصيرة الأمد، من دون القدرة على معالجة العوائق الحقيقية التي تمنع الأطفال، وبخاصّة الفتيات، من الذهاب إلى المدرسة.

2 أي يسمح بإعادة تخصيص 20-30% من الميزانية من دون موافقة مسبقة من الجهة المانحة.

وبغرض الوقوف على لبّ المشكلة، نظّمت المنظمة سلسلةً من الجلسات المجتمعية، سمع فيها أعضاء الفريق ما كانوا يعرفونه بالفعل عن نقص الكتب والموادّ التعليمية، لكنّهم اكتشفوا أيضًا تفاصيل أكثر إبلاّمًا. أمينة، معلّمة في إحدى المدارس هناك.

تروي: "كانت الفتيات يغادرن المدرسة لا لأنّ أهاليهنّ لا يرغبون بتعليمهنّ، بل لأنّ المدرسة لا تحتوي حماماتٍ صالحةً للاستخدام. في مجتمعنا المحافظ، لا يمكن لفتاةٍ في سنّ المراهقة أن تقضي يومها في مكانٍ لا يوفّر لها الخصوصية والأمان الصحيّ. وبسبب ذلك، كنّا نخسر فتياتٍ كلّ شهر!"

استجابةً لهذا الواقع، وبواسطة التمويل المرن الذي وفّراه ضمن البرنامج، لم تكتفِ منظمة عودة للتنمية بتأهيل الفصول الدراسية فحسب، بل خصّصت جزءًا كبيرًا من الميزانية لإعادة بناء مرافق المياه والصّرف الصحي، وتوفير خزانات مياه، وتركيب أبوابٍ داخلية تضمن الخصوصية. لكن الأهمّ من ذلك، كان عملية صنع القرار نفسها؛ فبدلاً من أن يفرض المانح أولوياته، أصبح المجتمع شريكًا في القرار.

أحمد، أحد أولياء الأمور في قرية الجردي الشرقي، يصف هذا التغيير قائلاً:

"كنّا نعتقد أن هذه المنظّمات تأتي لتنفيذ ما يُملّى عليها من الخارج. لكن هذه المرة، جلسوا معنا نحن الآباء، والمعلّمات، وحتى مع الطالبات والطلاب أنفسهم. سألونا: «ما الذي يجعل أبناءكم يتغيّبون عن المدرسة؟» كنّا نظنّ أن أحدًا لن يستمع إلينا. لكنهم استمعوا، وبنوا على ما قلناه."

النتيجة؟ في غضون عامٍ واحد، ارتفع معدّل التحاق الفتيات بالمدارس في تلك المنطقة بنسبة 32%، وانخفض معدّل التسرّب المدرسي بمقدار النصف تقريبًا. هذه الأرقام ليست مجرد إنجاز، بل هي تعكس مبدأً أساسيًا: عندما يُمنح الفاعلون المحليون الموارد والمساحة للعمل، تتحوّل الاستجابة من تدخّلاتٍ طارئةٍ إلى مساراتٍ تغييرٍ مستدام.

التحدّيات الخفية: عندما تصطدم القيادة المحليّة بالسقف الزجاجي

رغم هذه النجاحات، لم تكن الرحلة خاليةً من العقبات. وكان أحد أبرز الدروس المستفادة من تجربتنا هو أنّ التحدّيات التي تواجه المنظّمات المحليّة لا ترتبط فقط بقدراتها الذاتية، بل تعكس اختلالاتٍ أوسع في بنية النظام الإنساني.

على سبيل المثال، كشفت بيانات التقييم الداخلي للبرنامج أن 78% من المنظّمات المحليّة المشاركة أبدت تحسّنًا ملحوظًا في أنظمتها المالية والإدارية بفضل الدعم المكثّف. لكن في المقابل، لم تتغيّر بشكلٍ كبيرٍ نسبة مشاركتها في صنع القرار الاستراتيجي على المستوى الكلّي، حيث ظلّت تشغل أقلّ من 15% من مقاعد القيادة في منصّات التنسيق الرئيسة، على سبيل المثال.

سعاد الأسود، مديرة منظمة صانعات التغيير، إحدى المنظمات النسوية في شمال غرب سوريا، تشرح هذه المعضلة:

"لقد بنينا نظامنا الداخلي ليصبح على أعلى مستوى من الشفافية والمهنية. نستطيع الآن أن نقدم تقارير مالية وإدارية تضاهي أي مؤسسة دولية. لكن عندما يحين وقت اتخاذ القرار بشأن أولويات الاستجابة للعام القادم، نجد أنفسنا في الغرفة كمتفرجين لا كشركاء. القرارات المالية الكبرى لا تزال تُتخذ في عواصم بعيدة، وتصل إلينا في شكل منتجات نهائية."

هذه الشهادة تكشف عن حقيقة محورية: بناء القدرات الداخلية للمنظمات المحلية لا يكفي، بل ينبغي إرفاقه بإعادة هيكلة علاقات القوة داخل النظام الإنساني نفسه.

الحشد المجتمعي وبناء السلام: ركيزتا الاستدامة

لم يكن التركيز على الجوانب الإدارية والمالية كافياً لضمان استمرارية أثر المنظمات المحلية؛ فقد أدرك مركز المجتمع المدني والديمقراطية (CCSD) أن تعزيز الحشد المجتمعي وإدماج نهج بناء السلام هما عاملان حاسمان في تحويل المنظمات من جهات منفذة إلى جذور راسخة في مجتمعاتها. لذا، بدلاً من فرض حلول جاهزة، عملنا مع المنظمات الشريكة على توظيف آليات الحشد المجتمعي بغرض تحويل المستفيدين إلى شركاء فاعلين في تحديد الأولويات وتنفيذ المشاريع، ما عزز الشعور بالملكية المحلية.

إلى جانب ذلك، حرصنا على دمج مبادئ بناء السلام كمنهجية شاملة في جميع مراحل البرنامج، حيث سعت المنظمات إلى تحديد أوجه الهشاشة والنزاعات الكامنة داخل المجتمعات، ومن ثم تحويلها إلى فرص للتعاون والتماسك. هذا النهج المزدوج انعكس بشكل مباشر على استدامة المنظمات. وبحسب ملاحظتنا، فإن المنظمات التي طبقت بنجاح أدوات الحشد المجتمعي وبناء السلام، كانت أكثر قدرة على تنويع مصادر دعمها المحلي وبناء علاقات ثقة مع المجتمعات والنخب المحلية، ما خفف من اعتمادها الحصري على التمويل الخارجي، وقلل من تعرضها لصدمات الإغلاق التمويلي المفاجئ.

لقد أثبتت التجربة أن المنظمة التي تستثمر في تماسك مجتمعها تصبح جزءاً لا يتجزأ من نسيجه، وبالتالي أكثر قدرة على الصمود والاستمرار.

أصوات من الميدان: كلام نساء قيادات

أحد المحاور التي ركّز عليها البرنامج كان تعزيز مشاركة النساء في مواقع القيادة. بدأنا بفكرة بسيطة: الاستجابة الإنسانية التي لا تقودها النساء أو يشاركن فيها بفاعلية، ستكون بطبيعة الحال استجابة ناقصة. لكننا لم نكن نتوقع أن تتحول هذه الفكرة إلى إحدى أكثر قصص النجاح تأثيراً.

ديانا العلي، التي بدأت متطوعة في أحد مراكز الإيواء قبل ثماني سنوات، أصبحت اليوم مديرة لمنظمة سوريانا العاملة في شمال غرب سوريا. تستذكر العلي بدايات عملها قائلة:

"لم يكن أحدٌ يعيرنا اهتماماً في البداية. كنا مجموعة نساءٍ نعرف أكثر من أيّ خبيرٍ أجنبيّ أيّ امرأةٍ تعاني عنفاً منزلياً، وأيّ عائلةٍ فيها طفلٌ يعاني سوء التغذية، وأيّ سيّدةٍ حاملٍ بحاجةٍ لرعايةٍ طبيةٍ عاجلة. لكننا كنّا ننقذ، ولا نقود."

من خلال برنامجنا، تلقّت ديانا وفريقها تدريباتٍ متنوعةً على مدى ثلاث سنوات، هدفت إلى تطوير أداء المنظمة على الصعيدين الإداري والتشغيلي. كما شاركت في حواراتٍ جمعتها بقياداتٍ نسائيةٍ أخرى من شمال غرب وشمال شرق سوريا، تماماً كحال المنظمات الخمسين التي شاركت في البرنامج.

وتحدّثت ديانا عن لحظة التحول الجوهرية التي غيرت مسار منظمتها:

"قبل البرنامج، كنا ننتظر التوجيهات من الشركاء الدوليين بشأن ما نفعله وكيف نفعله. كنا ننفذ خططاً وضعها آخرون. أول تغييرٍ حقيقيٍ شعرتُ به كان عندما طلب منا البرنامج أن نضع نحن خطة منظمتنا الاستراتيجية بأنفسنا، ثم دعمونا بالأدوات لتنفيذها. تعلّمنا كيف نحلّل احتياجات مجتمعنا ليس عبر استبياناتٍ جاهزة، بل عبر الجلوس مع النساء في الخيام، والاستماع لهنّ. بدأنا برنامجاً صغيراً للدعم النفسي للأرامل، ثم تحوّل إلى مشروعٍ للتمكين الاقتصادي، ثم إلى منصّة مناصرة. اليوم، منظمة «سوريانا» لا تنتظر أحداً ليخبرنا بما نحتاج إليه. نحن من يذهب إلى المانحين ونقول: هذه أولوياتنا، ادمونا لنحقّقها. هذا هو الفرق بين أن تكون منفذاً وأن تكون قائداً."

لم تكن ديانا وحدها في هذه الرحلة. سعاد الأسود، مديرة منظمة "صانعات التغيير" في إدلب، كانت تعاني عزلة المهنة في بيئة ذكورية صعبة. تقول:

"كان القادة المحليون من الرجال ينظرون إلينا كأننا "مجرد" منظمة 'نسائية' تقدّم دورات خياطة. لم يكونوا يأخذون برأينا في خطط الاستجابة الإنسانية العامة. لكن بفعل مشاركتي في برنامج CCSD، لم أتعلم فقط كيفية إدارة الميزانيات والتقارير، بل الأهم، كيف أظهر في منصات التنسيق المحلية، وكيف أقدم بيانات مجتمعي، وكيف أفرّض وجودي كشريكةٍ لا كطرفٍ على الهامش. اليوم، أعمل مستشارةً لشؤون المرأة في وزارة التنمية الاجتماعية، وأرى أنّ أصوات النساء أصبحت مسموعةً في دوائر القرار المعنية بتوزيع المساعدات."

أكثر من تدريباتٍ تقليدية: الاستثمار في منظوماتٍ محليةٍ مترابطة

ربما كان الدرس الأهم بالنسبة إلينا أنّ دعم المنظمات المحلية لا يمكن اختزاله في تنظيم ورشات عملٍ وتدريبٍ تقليدية. كثيراً ما كنّا نرى منظّماً ترسل موظفيها لحضور دوراتٍ تدريبيةٍ مكثّفة، لكنّ التأثير كان يتلاشى بمجرد عودتهم إلى بيئة عملٍ لا تدعم التغيير.

لهذا السبب، اعتمدنا نهجاً يركّز على التعلّم التطبيقي وبناء الشبكات. وبدلاً من عقد سلسلة من الورشات المنفصلة، أنشأنا منصّات تجمع مديري المنظّمات المحليّة لتبادل الخبرات وحلّ المشكلات المشتركة بانتظام.

أحمد كلو، مدير منظّمة القلب الأخضر في حلب، يصف هذه التجربة قائلاً:

"كنا نرى في بعضنا البعض منافسين على تمويل محدود. اليوم، أصبحت لدينا مجموعة على تطبيق واتساب، نتبادل فيها الأخبار والفرص والاستشارات بشأن مواضيع تساهم في تطوير عملنا كمنظّماتٍ محليّة".

هذه الشبكات غير الرسمية أثبتت كفاءتها في أوقات الأزمات. ففي خلال فترة التصعيد العسكري الأخيرة في شمال غرب سوريا، استطاعت المنظّمات المشاركة في هذه الشبكات أن تُعيد توجيه 45% من مواردها للاستجابة الطارئة في غضون 48 ساعة فقط. وتحقّق ذلك بفضل سرعة التواصل وتبادل المعلومات، وهو معدّل يفوق بكثير ما أنجزَ بواسطة القنوات الرسمية التقليدية.

قيودٌ بنيويّةٌ مستمرة: لماذا لا تزال الفجوة قائمة؟

على الرغم من هذا التقدّم المحرّز، لا يمكننا الادّعاء بأننا حلّلنا جميع المشكلات، فبياناتُ برنامجنا تشير إلى أنّ المنظّمات المحليّة لا تزال تواجه عقباتٍ هيكليةً تفوق قدراتها الفردية. ومن أبرز هذه التحديات:

1. تركّز السلطة المالية لدى المانحين الدوليين: رغم التحسّن الحاصل، فإنّ أكثر من 85% من التمويل الذي حصلت عليه المنظّمات المشاركة جاء عبر وسطاء دوليين، ما يحدّ من استقلاليتها، ويضيف جهوداً بيروقراطية تستنزف الطاقة والوقت.
2. قصر أفق التمويل: ما نسبته 72% من المشاريع التي نُفذت كانت مدّته أقلّ من 12 شهراً، ما يجعل التخطيط الاستراتيجي طويلاً الأمد مستحيلاً.
3. العمل في بيئاتٍ معقّدة: تحدّث ما نسبته 83% من المنظّمات عن تحدّياتٍ أمنية وإدارية مباشرة أثّرت في قدرتها على تنفيذ مشاريعها، بما في ذلك صعوباتٍ في الحصول على التصاريح اللازمة، ووجود قيودٍ على الحركة، وحتى استهدافاتٍ مباشرة أحياناً.

دروسٌ مستفادةٌ تتجاوز السياق السوري

تقدّم هذه التجربة دروساً مفيدة للقطاع الإنساني العالمي، من بينها ما يلي:

1. التمويل المرن ليس رفاهية بل ضرورة: عندما تُتاح للمنظّمات المحليّة هامشاً لإعادة التخصيص ضمن الميزانية، ترتفع الفاعلية بنسبة تصل إلى 40%.
2. بناء القدرات المؤسسية يحتاج إلى 3-5 سنوات على الأقل: برامج التدريب قصيرة الأمد وحدها لا تكفي.

3. القيادات النسائية ليست مجرد مسألة تمثيل: المنظمات التي تمتاز بتنوّع جنديّ في القيادة تكون أكثر قدرةً على الوصول إلى الفئات الأكثر تهميشًا.

4. التركيز على استدامة المنظمات المحليّة في البرنامج ساهم في ترسيخ المساحات المدنيّة وحضورها بقوةً في المجتمع.

مستقبل القيادة الإنسانية المحليّة

في نهاية المطاف، تشير هذه التجربة إلى أنّ تعزيز القيادة المحليّة ليس مجرد أولويّة تشغيليّة، بل هو تحوّل في فهم العمل الإنساني نفسه. لم يعد السؤال ما إذا كانت المنظمات المحليّة قادرةً على القيادة، بل ما إذا كان النظام الإنساني مستعدًا فعليًا لإتاحة الفرصة لهذه القيادة.

تقول إحدى المستفيدات من المشاريع الصغيرة التي قدّمتها منظمة صدى في مخيمّ النور بشمال غرب سوريا، وهي أمّ لخمس أطفال:

"لا أعرف معنى 'بناء قدرات'. لكنني أعرف أن المنظمة التي ساعدتني كان أعضاؤها من أبناء بلدتي. عرفوا اسمي، وعرفوا أنّ ابني بحاجة إلى دواءٍ مزمن، وعرفوا أنني لا أستطيع الخروج من المخيمّ بمفردي. لو لم يكن فريق المنظمة يعرفني، لكان اختارَ أحدًا غيري للاستفادة من مشروع أنا في أمسّ الحاجة إليه."

هذه الكلمات تلخّص جوهر القيادة المحليّة: ليست مجرد كفاءةٍ في التنفيذ، بل قدرة على بناء علاقاتٍ إنسانيةٍ في أشدّ الظروف قسوة. والاستثمار في هذه القدرة لا يعزّز فاعليّة الاستجابة فحسب، بل يساهم في الحفاظ على النسيج الاجتماعي وصمود المجتمعات في إحدى أكثر البيئات هشاشةً في العالم.

مورياب جرجس حدو هو مدير مشاريع في منظمة ديموس مقيم في مدينة القامشلي في شمال شرق سوريا، ومختصّ في برامج بناء السلام وتعزيز التماسك المجتمعي والوقاية من التطرّف العنيف.

نرجس أردوان، ناشطة مدنية من مدينة ديريك في شمال شرق سوريا، ومديرة مشاريع تعمل في مجالات الاستجابة الإنسانية، والتنمية، وبناء السلام في منظمة ديموس. تمتلك نرجس الخبرة في تصميم المبادرات المجتمعية وإدارتها، وتعزيز مشاركة النساء والشباب في عمليات الحوار وصنع القرار على المستوى المحلي.

محمد الكجك ناشط مدني/إنساني وكاتب ومحرّر لغوي سوري. يحمل شهادةً في اللغة العربية من جامعة حلب ودبلوم دراسات عليا، وعمل مع منظماتٍ دولية ومحليةٍ عديدةٍ في شمال غرب سوريا.

الفاعل المحلي المفقود: المبادرات التي يقودها اللاجئون في آسيا والمحيط الهادئ وخارجها

باقير باياني

قضى القطاع الإنساني العقد الماضي في الدعوة إلى التحول نحو توطين العمل الإنساني. وتولي الوكالات الدولية والجهات المانحة أهمية متزايدة للشراكات المنصفة، والقيادة المحلية، ونقل الموارد وسلطة اتخاذ القرار إلى الفاعلين الأقرب من المجتمعات المتضررة. غير أن مفارقة لافتة تكمُن في صميم هذه النقاشات: فبينما يسعى القطاع إلى تعزيز الاستجابات المحلية، تظل المجتمعات النازحة قسراً غائبة إلى حد كبير عن أطر توطين العمل الإنساني.

بصفتي ممارساً وشخصاً يمتلك خبرة معاشة في النزوح القسري، أرى أن أطر التوطين / توطين العمل الإنساني السائدة تظل غير مؤهلة هيكلياً لاستيعاب المبادرات التي يقودها اللاجئون. **فرغم أن الصيغ الأخيرة من "الصفقة الكبرى" بدأت تعترف صراحة بالمنظمات التي يقودها النازحون**، إلا أن تعاملنا مع مؤسسات السلطة يُظهر أن الأطر التشغيلية ما زالت تُفسّر "الفاعلين المحليين" في المقام الأول من خلال الشراكات مع المنظمات غير الحكومية الوطنية، ومنظمات المجتمع المدني في المجتمعات المضيفة، أو مؤسسات الحكومة المحلية. غير أن مجتمعات اللاجئين تنظّم نفسها في ظل ظروف قانونية وسياسية وحماة مختلفة جداً. نتيجة لذلك، غالباً ما تُستبعد المبادرات التي يقودها اللاجئون من التمويل والشراكات ومجالات صنع القرار في القطاع الإنساني، على الرغم من قيامها بأدوار تشغيلية. وإذا كان توطين العمل الإنساني يهدف إلى تجاوز الخطاب نحو تحولات حقيقية في السلطة، فيجب على الفاعلين الإنسانيين الخارجيين أن يُدمجوا هذه المبادرات رسمياً، وأن يُكيّفوا أطر الشراكة مع الحقائق المتميزة التي تنبثق منها قيادة اللاجئين.

المبادرات التي يقودها اللاجئون كمستجيبين أوليين وفاعلين قريبين

في سياقات النزوح المتعددة، يعيش اللاجئون في المجتمعات المضيفة لعقود في ظروف غير مؤكدة. ورغم تنوع أشكال النزوح القسري، فإن اللاجئين وطالبي اللجوء الذين عبروا الحدود يواجهون قيوداً صارمة ومتميزة على الوضع القانوني، والعمل الرسمي، والخدمات العامة. وفي مثل هذه السياقات، تنشأ المبادرات التي يقودها اللاجئون غالباً كاستجابات مجتمعية للوقائع المباشرة، وتتراوح بين شبكات تطوع صغيرة ومنظمات منظمة، تنظّم برامج تعليمية، وخدمات معلومات قانونية، ودروس لغة، وشبكات دعم مجتمعية. وتوضح تجارب إندونيسيا وتايلاند كيف تعمل هذه المبادرات على أرض الواقع.

إندونيسيا

في إندونيسيا، التي ليست طرفاً في اتفاقية اللاجئين لعام 1951، يعيش اللاجئون في بيئة قانونية شديدة التقييد، حيث **تخلو اللائحة الرئاسية لعام 2016** من أي حق في الاندماج الرسمي أو العمل. وبفضل جهود الدعوة التي قام بها المجتمع المدني، واستناداً إلى اتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل، **سمح تعميم صادر عن وزارة التعليم عام 2019** (ووسّع عام 2022) للأطفال اللاجئين الحاصلين على بطاقات المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين بالالتحاق بالمدارس المحلية، دون الحاجة

إلى ميزانيات الدولة. ورغم أن هذا الإنجاز تاريخي، إلا أن هذه السياسة مقصورة قانونياً على "الأطفال في سن المدرسة" ضمن الولاية الإقليمية. وما إن يتخرج اللاجئون من المدرسة الثانوية، حتى يصطدموا بعائق بيروقراطي، إذ يخضع الالتحاق بالجامعة لقوانين الهجرة الوطنية التي تتطلب تأشيرات طلاب رسمية وجوازات سفر سارية، مما يمنع فعلياً اللاجئين من التعليم العالي.

حتى في إطار التعليم الأساسي، ورغم أن التغييرات السياسية قد تفتتح قانونياً أبواب المدارس العامة، إلا أن حواجز عملية كبيرة أمام الإدماج ما زالت قائمة. واستناداً إلى تواصل مع زملائي اللاجئين، يُشكّل عدم التطابق اللغوي عقبة رئيسية. فبسبب أمل العديد من الأسر في إعادة التوطين في القطاع الإنساني في بلد ناطق بالإنجليزية، يُفضّل الآباء والأمهات بشكل ساحق التعليم باللغة الإنجليزية لأطفالهم. ونتيجة لذلك، عندما ينتقل هؤلاء الطلاب إلى المدارس العامة المحلية، يواجهون حواجز لغوية فورية، تتفاقم بسبب الاحتكاك الثقافي، والإقصاء الاجتماعي، والتنمر.

نظراً لأن الأنظمة الرسمية تظل غير متاحة إلى حد كبير، فقد تدخّلت المبادرات التي يقودها اللاجئون في إندونيسيا تاريخياً لملء هذه الفراغات المؤسسية الحرجة، قبل وقت طويل من إدخال هذه التغييرات السياسية. تُقدّم المبادرات المجتمعية **مركز التعلم للاجئين**، و**مركز تشيساروا للتعلم للاجئين**، و**مجتمع الأخوات**، وغيرها، تعليمًا غير رسمي يومية لأطفال اللاجئين والبالغين الذين كانوا سيتخلّفون عن الركب. إلى جانب التعليم غير الرسمي، تنظّم هذه المبادرات تدريبات مهنية وأنشطة رياضية، وتقدّم رعاية صحية ودعمًا نفسياً واجتماعياً، وتدير برامج تبادل ثقافي مع المؤسسات المحلية. وبسبب قربها، تعمل هذه المبادرات التي يقودها اللاجئون كوسطاء موثوقين ومستجيبين أوليين غير رسميين، حيث تحدّد الاحتياجات الناشئة وتعبئ الموارد المجتمعية قبل وقت طويل من قدرة الوكالات الخارجية على التدخل. وهي تشكّل مصدراً مركزياً يعزّز التماسك الاجتماعي والصمود أثناء فترات العبور التي لا تنتهي.

الحدود التايلاندية الميانمارية

بالمثل، على **الحدود التايلاندية الميانمارية**، تنسّق اللجان التي يقودها اللاجئون في المخيمات منذ زمن طويل الخدمات الأساسية لأكثر من 100,000 نسمة من سكان المخيمات، وتدير مسؤوليات إدارية معقدة إلى جانب الوكالات الإنسانية. ومن الناحية العملية، يعني هذا أن هذه اللجان لا تعمل كقنوات سلبية للمساعدات؛ بل تحتفظ بشكل مستقلّ بسجلات سكانية شاملة، وتحقق من التركيبة السكانية للأسر، وتنفّذ التعقيبات اللوجستية اللازمة لتوزيع الحصص الغذائية الشهرية على آلاف الأسر. وهي بعيدة عن كونها شبكات تطوع غير رسمية، إذ تعمل هيئات شاملة كاللجنة الكارينية للاجئين واللجنة الكارينية للاجئين بكفاءة إدارية ونضج بيروقراطي مماثل للمنظمات غير الحكومية الراسخة. وتتجذّر حوكمتها في المسألة الديمقراطية، إذ ينتخب سكان المخيم بانتظام لجان المخيم، وقادة المناطق، وقادة القطاعات. وبمجرد انتخابها، تدير هذه الهيئات بنية معقدة شديدة الشكلية، تتفرّع إلى إدارات متخصصة. فهي تُشرف على كيانات مخصصة للتعليم الشامل (كالهيئة التعليمية للجنة الكارينية للاجئين)، إلى جانب مبادرات مزودة بكامل الطواقم تدير تنسيق الصحة العامة، وأمن المخيم، ولوجستيات الحصص الغذائية، والعدالة على مستوى المخيم، وحل النزاعات.

تسمح هذه البنية التحتية المعقدة المنتخبة ديمقراطياً لقادة اللاجئين بإدارة الحياة اليومية بكفاءة، وتقديم خدمات معقدة لعشرات الآلاف من النازحين قسراً، مما يُثبت أن قيادة اللاجئين هي واقع عملي قائم في سياقات نزوح متعددة. ومن ثم، لا ينبغي التعامل مع المبادرات التي يقودها اللاجئون كفاعلين هامشيين أو "مستفيدين" من البرامج الإنسانية، بل ينبغي الاعتراف بها ودعمها بنشاط كمساهمين أساسيين في نظم الاستجابة المحلية.

الحوار الهيكلي في أطر توظيف العمل الإنساني

إنّ الإدماج المحدود للمبادرات التي يقودها اللاجئون ليس مجرد إغفال، بل يعكس حواجز منهجية مضمنة في سياسات التوظيف / توظيف العمل الإنساني وآليات الشراكة. ففي العديد من البلدان المضيفة، تحظر القوانين الداخلية الصارمة على اللاجئين تسجيل منظمات رسمياً، مما يجبر المبادرات التي يقودها اللاجئون على العمل بصورة غير رسمية. في إندونيسيا، على سبيل المثال، يستوجب قانون المنظمات المجتمعية (UU Ormas) أن يكون المؤسسون مواطنين إندونيسيين أو حائزين على تصاريح إقامة رسمية (KITAS/KITAP)، وهي وثائق لا يمتلكها اللاجئون الحاصلون على بطاقات المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. وهذا الافتقار إلى المركز القانوني يستبعدهم تلقائياً من أطر الشراكة الإنسانية، حيث تُصمّم متطلبات امتثال المانحين، وعمليات العناية الواجبة المالية، وأنظمة المشتريات بشكل صارم للمنظمات غير الحكومية المسجلة ذات القدرة الإدارية الرسمية.

تشكّل اعتبارات الحماية بُعداً إضافياً، إذ يعمل قادة اللاجئين غالباً في وضع قانوني غير مؤكد، وقد يواجهون مخاطر مرتبطة بالظهور العلني، أو المناصرة، أو التعامل مع السلطات. كما قد تُعرّض نماذج الشراكة التي تفترض بيانات عمل آمنة قانونياً قادة اللاجئين لمخاطر إضافية.



موظف من منظمة Asylum Access ييسر ورشة عمل في تنزانيا لمجموعة من أفراد مجتمع اللاجئين.
حقوق الصورة: غابرييل دايمود

أخيراً، تتشكّل قيادة اللاجئين نفسها بفعل التنقل؛ إذ قد يُعاد توطين اللاجئين، أو نقلهم، أو احتجازهم، أو ترحيلهم، أو إجبارهم على مواصلة الترحال بحثاً عن الحماية أو الفرصة. تُشكّل أنماط التنقل هذه تحدياً لنماذج الشراكة التي تفترض وجوداً تنظيمياً مستقراً في سياقاتٍ جغرافية ثابتة.

رغم أن متطلبات الشراكة والامتثال التقليدية تخدم أغراضَ مساءلةٍ مهمة، إلا أنها تتعارضُ جوهرياً مع حقائق النزوح هذه. فبافتراض أن الشركاء يمتلكون مركزاً قانونياً، وبيئات عملٍ آمنة، واستقراراً جغرافياً، يستبعد القطاع الإنساني عن غير قصدٍ الفاعلين المجتمعيين اللاجئين، مما يحد من قدرتهم على استدامة عملهم أو توسيع نطاق تأثيرهم.

المبادرات التي يقودها اللاجئون كفاعلين محليين داخل النظام الإنساني

على الرغم من عملها خارج هذه الأطر القانونية والمؤسسية الرسمية، تظلّ المبادرات التي يقودها اللاجئون مندمجةً بعمق في المجتمعات التي تخدمها، وتؤدي بالفعل أدواراً تشغيليةً مماثلةً للفاعلين المحليين الآخرين. لذا، إذا كان توطين العمل الإنساني يهدف إلى أن يكون شاملاً، فيجب على النظام الإنساني أن يتكيف مع حقائق النزوح، لا أن يعاقب اللاجئين بسببها. ويجب إدراج المبادرات التي يقودها اللاجئون صراحةً في تعريفات وفهم "الفاعلين المحليين" التشغيلي. ويعتبر الاعتراف بها كفئة فرعية متميزة أمراً بالغ الأهمية لضمان ألا تؤدي جهود التوطين / توطين العمل الإنساني إلى محو قيادة اللاجئين عن غير قصد. غير أن معالجة هذه الفجوات تتطلب أكثر من مجرد تحديث التعريفات؛ بل تستوجب نقلة نوعية أساسية. يجب على الوكالات الدولية والجهات المانحة الانتقال من النظر إلى المبادرات التي يقودها اللاجئون كمجموعات دعم مجتمعية غير رسمية، إلى إدماجها كشركاء تشغيليين حيويين يتمتعون بمزايا فريدة. ولتجاوز الخطاب وتفكيك الحواجز الهيكلية التي تُبقي قيادة اللاجئين غير مرئية، يجب على القطاع إعطاء الأولوية للتحويلات التشغيلية الرئيسية التالية.

1. إعادة تصميم نماذج الشراكة والتمويل يجب أن تستند أطر التوطين / توطين العمل الإنساني والشراكات الإنسانية إلى مبادئ الإنصاف والتصميم المشترك والمساءلة المشتركة. وتتطلب المناهج الأكثر شمولاً الابتعاد عن المتطلبات المؤسسية الجامدة واعتناق المرونة، بما في ذلك صيغ الشراكة البديلة، وترتيبات التمويل الوسيط أو المشترك، والعناية الواجبة التناسبية بناءً على حجم المنحة، والجدول الزمني البرنامجية المتكيفة التي تعكس بشكل أفضل الحقائق التشغيلية للمبادرات التي يقودها اللاجئون. وعلى وجه التحديد، ينبغي على المانحين استكشاف صنع القرار التشاركي في المنح وآليات التمويل المباشر التي تتجاوز عمداً الطبقات الإدارية الثقيلة لوكالات الأمم المتحدة التقليدية والمنظمات غير الحكومية الدولية. ومن خلال تجربة نماذج تمويلية قائمة على الثقة، ومصممة خصيصاً للقدرات القاعدية، يمكن للتمويل أن يصل إلى المبادرات التي يقودها اللاجئون في الخطوط الأمامية بشكل أسرع وأكثر كفاءة. وستمكن مثل هذه المناهج المبادرات التي يقودها اللاجئون من المشاركة الفعلية في الاستجابات الإنسانية، دون فرض متطلبات هيكلية تعجز عن تلبيتها.

2. إعادة النظر في أطر المخاطر والامتنال تُعطي أطر تحليل المخاطر التقليدية في الأنظمة الإنسانية الأولوية عادةً لإدارة المخاطر المالية والإدارية، غير أنها غالباً ما تغفل المخاطر الحماية والقانونية التي يواجهها قادة اللاجئين أنفسهم. وينبغي للفاعلين الإنسانيين تطوير نماذج شراكة تراعي الحماية، وتعترف بنقاط الضعف المرتبطة بقيادة اللاجئين. وقد يشمل ذلك مناقشة المخاطر المحتملة المرتبطة بالظهور العلني في ترتيبات الشراكة، وتعديل العلامات التجارية العامة وفقاً لذلك لتجنب تعريض قادة اللاجئين للسلطات، وتكييف إجراءات الإبلاغ حيث قد يُشكّل الكشف مخاطر حماية.
3. بناء شراكات قابلة للتكيف مع التنقل على عكس العديد من المنظمات المحلية، تعمل المبادرات التي يقودها اللاجئين في سياقات يُشكّل فيها التنقل سمةً جوهريةً من سمات الحياة المجتمعية. فقد يُعاد توظيف قادة اللاجئين، أو نقلهم، أو احتجازهم، أو إجبارهم على عبور الحدود، مما قد يُعطّل ترتيبات الشراكة التقليدية. ومن ثم، ينبغي على الفاعلين الإنسانيين تصميم نماذج مشاركة قابلة للتكيف مع التنقل، تسمح باستمرار التعاون حتى عندما يُغادر قادة اللاجئين مواقعهم. ويتطلب ذلك مرونةً تجاه التأخيرات الناتجة عن انتقالات القيادة، وإنشاء آليات تعاون عن بُعد، ودعم الشبكات الرقمية عبر الحدود التي تمكن من تبادل المعرفة حتى عندما ينتقل القادة بين السياقات.

الخاتمة

مع استمرار تطوّر النزوح في منطقة آسيا والمحيط الهادئ والعالم، من المرجح أن يزداد أهمية دور قيادة اللاجئين. إذ تساهم المبادرات التي يقودها اللاجئون بالفعل بشكل كبير في صمود المجتمع، وتماسكه الاجتماعي، وتوفير الخدمات للسكان النازحين. غير أن أطر التوظيف / توظيف العمل الإنساني السائدة، على الرغم من هذه المساهمات، غالباً ما تفشل في الاعتراف بها كفاعلين شرعيين في نظم الاستجابة الإنسانية. لذلك، فإن الاعتراف بالمبادرات التي يقودها اللاجئون ضمن أطر التوظيف / توظيف العمل الإنساني ليس مجرد مسألة امتثال، بل هو خطوة ضرورية نحو إعادة تصوّر القيادة الإنسانية في بنية متغيرة، تعترف باللاجئين ليس فقط كمتلقين للمساعدات، بل كقادة يشكّلون مستقبل مجتمعاتهم. غير أن الإدماج الحقيقي يتطلب مساءلةً. يجب على الفاعلين الإنسانيين والجهات المانحة تطوير مؤشرات توظيف محلي خاصة باللاجئين، كنسبة الشراكات التي تشمل المبادرات التي يقودها اللاجئون، أو حصة التمويل المباشر عالي الجودة المخصص لها. وبدون هذه المقاييس، يظل خطر بقاء قيادة اللاجئين غير مرئية ضمن أجندة التوظيف / توظيف العمل الإنساني الأوسع.

باقيير باياني هو لاجئ، ومدير الشراكات العالمية وقيادة اللاجئين المساعد في منظمة "أسايلم أكسس"، ورئيس مجموعة العمل المشتركة للشراكات المنصفة سابقاً في مبادرة "بلدج فور تشينج".

قيادة اللاجئين في كوكس بازار

خير الله واحترام شين

في كوكس بازار ببنغلاديش، يقف شباب الروهينغا والمنظمات التي يقودها اللاجئون في صميم الحياة المجتمعية. يؤدون مجموعة من الأدوار، تشمل العمل كمستجيبين أوليين أثناء الطوارئ، ودعم الأنظمة التعليمية، وتوثيق مخاوف الحماية. ورغم دورهم المحوري، إلا أنهم ما زالوا يُعاملون كمساعدين لا كقادة داخل النظام الإنساني.

تستند هذه المقالة إلى مقابلات مع 50 قائداً من المنظمات التي يقودها الروهينغا، ممثلين 50 منظمة تضم مئات الأعضاء في مختلف المخيمات بكوكس بازار. واستناداً إلى مناقشات مع قادة المجتمع، يُقدَّر وجود نحو 300 منظمة يقودها اللاجئون تعمل في المخيمات، تأسس معظمها بعد عام 2017. وهذه المنظمات يقودها الشباب إلى حد كبير، وقد نشأت استجابة للفجوات في تقديم الخدمات والتنسيق والتمثيل. ويمتد عملها ليشمل الاستجابة الطارئة، والتعليم، والمناصرة، والتوثيق، والدعم المجتمعي.

في حين يُولي الفاعلون الإنسانيون أهمية متزايدة للتوطين المحلي والقيادة المحلية، تُبرز تجارب المنظمات التي يقودها اللاجئون في كوكس بازار فجوة مستمرة بين الخطاب والواقع. تستكشف هذه المقالة كيف تبدو قيادة اللاجئين في الممارسة، والحوار الهيكلية التي تُقيدُها، وما يجب أن يتغير لكي تُعترف بهذه القيادة وتُدعم بشكل حقيقي.

كيف تبدو القيادة المحلية في الممارسة

أوضح قادة المنظمات التي يقودها اللاجئون أنَّ قيادة اللاجئين في كوكس بازار تعني الوقوف إلى جانب مجتمعهم ودعمه في مواقف قد لا تفهم فيها الحكومات الدولية أو وكالات المعونة واقعتهم بشكل كامل. وكما قال أحد القادة: "نشعر أنَّها مسؤوليتنا لمعالجة قضايانا بأنفسنا".

تعني القيادة أيضاً أن تكون صوتاً للفئات الضعيفة، وتنتق بالعدالة، وتبحث عن حلول، وتدافع عن العودة الكريمة. وبالنسبة إلى العديد من قادة المنظمات التي يقودها اللاجئون، فإنَّ القيادة تعني تشجيع اللاجئين على المشاركة كصانعي قرار، ومخططين، ومنفذين في البرامج المجتمعية المتعلقة بالتعليم والحماية والدعم الطارئ، حتى دون اعتراف رسمي بعملهم.

غير أنَّ العديد من قادة المنظمات التي يقودها اللاجئون قالوا إنَّ المنظمات غير الحكومية والسلطات كثيراً ما تعاملهم في الغالب كمتطوعين أو مساعدين لا كقادة مجتمعيين. فلا يستطيع قادة المنظمات التي يقودها اللاجئون بسهولة مخاطبة مسؤولي المنظمات غير الحكومية أو سلطات المخيم، لكنَّ أفراد المجتمع كثيراً ما يلتمسون دعمهم وتوجيههم. وكما لاحظ أحد القادة: "يُصدِّقُنا الناس ويأتوننا لمعالجة مشكلاتهم".

الدور الطبيعي في الطوارئ

يلعب قادة المنظمات التي يقودها اللاجئين دوراً مهماً أثناء الطوارئ. ففي عام 2024، عندما أدى العنف في أراكان إلى نزوح آلاف الأشخاص نحو الحدود البنغلاديشية، ساعد أعضاء المنظمات التي يقودها اللاجئين الجرحى في الوصول إلى المستشفيات، وأنقذوا أشخاصاً من قوارب قرب تكتاف، وقدموا دعماً طارئاً للأسر المتضررة. كما أرسلوا الطعام والدواء والملابس إلى من تبقى في أراكان.

داخل المخيمات، تستجيب المنظمات التي يقودها اللاجئين للتحديات والفيضانات والانهيارات الأرضية وتفشي الأمراض، من خلال تبادل المعلومات بسرعة، وتحديد الفئات الضعيفة كالأطفال وكبار السن وذوي الإعاقة. وتقوم بجمع وتوزيع المواد الأساسية من المجتمع، وأحياناً تجري استبيانات صغيرة لفهم الاحتياجات الملحة قبل أن تستجيب المنظمات غير الحكومية.

غير أن المنظمات التي يقودها اللاجئين نادراً ما تُضمّن في التخطيط الرسمي للطوارئ أو التنسيق. وكما أوضح أحد أعضاء المنظمات التي يقودها اللاجئين "يستمعون بأدب لأرائنا، لكن القرارات في النهاية يتخذها آخرون دائماً".

الأنظمة التعليمية المجتمعية

في عام 2017، لم تكن في المخيمات سوى مراكز تعليم تابعة للمنظمات غير الحكومية، وكانت مخصصة أساساً لطلاب الحضانة، حيث تقدّم ألباً ودروساً أساسية جداً في القراءة والكتابة والحساب، دون تمييز بين الأطفال والمراهقين والبالغين. وفي وقت لاحق، بدأ معلمون مجتمعيون من الروهينغا بتقديم دروس خصوصية، بتنظيم الطلاب حسب المراحل الدراسية، لكنهم ركزوا غالباً على تدريس البورمية والرياضيات والإنجليزية فقط. ومع الوقت، تطوّرت هذه الجهود إلى مراكز تعليمية مجتمعية غير رسمية، كانت تُدار بالكامل على أساس تطوعي. وكما شرح أحد المعلمين المجتمعيين: "يعمل كثير منا كمعلمين متطوعين، أو ميسرين، أو مرشدين، لمساعدة الأطفال على مواصلة تعليمهم، رغم أننا لا نملك فضاءات مناسبة، أو مدارس، أو مواد تعليمية".

في عام 2020، عندما **طرحَت اليونسف المرحلة التجريبية للمناهج الميانماري**، استشارت المدارس المجتمعية، واستفادت من ملاحظاتها في تصميم وتنفيذ برنامجها التجريبي. غير أن البرنامج اقتصر على نحو 10,000 طالب من الصف الأول إلى التاسع، وعمل كمشروع للمنظمات غير الحكومية بإدارة صارمة ودفعات محدودة، مما يُثبّت عزيمة العديد من المعلمين المجتمعيين المؤهلين عن الانضمام إليه. ونتيجة لذلك، وصل المعلمون المجتمعيون إدارة مدارسهم الخاصة باستقلالية، عبر جمع رسوم صغيرة من الطلاب لدعم المعلمين والأنشطة المدرسية الأساسية.

كان قادة المنظمات التي يقودها اللاجئين نشطين أيضاً في مناقشات مع حكومة الوحدة الوطنية الميانمارية، سعياً إلى توسيع إمكانية الوصول إلى الامتحانات الرسمية في كوكس بازار. فعلى سبيل المثال، في عام 2023، ولأول مرة، تعاونت 26 مدرسة مجتمعية لتنظيم امتحانات المجلس، وأجرت الامتحانات النصفية والنهائية في ذلك العام. وفي عام 2025، أنشأ المعلمون المخضرمون وقادة المجتمع "مجلس امتحانات لاجئي الروهينغا"، ونجحوا في إجراء الامتحانات النصفية والنهائية، ولقيت المبادرة دعماً قوياً من المجتمع. غير أن المنظمات غير الحكومية والسلطات لم تعترف بها رسمياً أو تدعمها، وما زالت معظم الأنشطة مستمرة عبر مساهمات تطوعية، دون تمويل مخصص أو مرافق مناسبة.

عندما أغلقت بعض مراكز تعليم اليونسيف والمنظمات غير الحكومية أبوابها بعد تخفيضات التمويل عام 2025، واصلت المدارس المجتمعية عملها. وتعتبر نحو 95% من أسر الروهينغا حالياً هذه المدارس مصدراً رئيسياً لتعليم أطفالها، كما تدعم بعض المنظمات التي يقودها اللاجئون الطلاب بتوفير القرطاسية والمواد التعليمية.

غير أن عدة فجوات رئيسية ما زالت قائمة في نظام التعليم داخل المخيمات، يأتي في مقدمتها غياب التنسيق بين السلطات والمنظمات غير الحكومية والمنظمات التي يقودها اللاجئون، وعدم الاعتراف الرسمي بالمدارس المجتمعية ومجلس امتحانات لاجئي الروهينغا، رغم أنهما نشأ استجابة لاحتياجات تعليمية حقيقية. ويؤدي هذا الوضع إلى نقص حاد في المواد التعليمية، والفصول الدراسية، والمعلمين المؤهلين، فيما يواصل العديد من المعلمين العمل دون مكافآت شهرية منتظمة.

توثيق مخاوف الحماية

وفقاً للعديد من ممثلي الروهينغا، يُشكل توثيق مخاوف الحماية وانتهاكات حقوق الإنسان محوراً مهماً آخر من عملهم. حيث يجمعون شهادات من الأفراد المتضررين، تشمل تفاصيل كالتاريخ والوقت والمكان ووصف الحوادث. وغالباً ما تتعلق هذه التقارير بقضايا حماية الطفل، والعنف القائم على النوع الاجتماعي، والتمييز، والإساءة، والفجوات في تقديم الخدمات. كما ساعدوا في التوثيق ودعم الضحايا المرتبطين بعمليات العدالة الدولية، كالمحكمة الدولية للعدل والمحكمة الجنائية الدولية. من الجدير بالذكر أن المنظمات التي يقودها اللاجئون لا تجري تحقيقات رسمية. ويتمثل دورها الأساسي في التوثيق المسؤول وإحالة القضايا إلى منظمات حقوق الإنسان، والفاعلين في مجال الحماية، أو الوكالات الإنسانية.

غير أن المنظمات التي يقودها اللاجئون تواجه تحديات في دورها التوثيقي والإحالي، تتمثل في ردود فعل معارضة من المجتمع والسلطات المحلية، التي يكون موظفو المنظمات التي يقودها اللاجئون بارزين ويسهل الوصول إليهم فيها. فعلى سبيل المثال، أوضح أحد أعضاء المنظمات التي يقودها اللاجئون أن السلطات هددتهم بإزالة منشور على وسائل التواصل الاجتماعي عندما أبلغوا عن هجوم بحمص على عامل يومي. وتجعل مثل هذه المواقف من الصعب جداً على المنظمات التي يقودها اللاجئون توثيق الظلم والتحدث ضده.

التحديات الرئيسية أمام قيادة اللاجئين

يتمثل التحدي الرئيسي في تسجيل منظمة لاجئة في وضع اللاجئين الروهينغا في بنغلاديش، حيث لم توقع بنغلاديش على المعاهدات الدولية للاجئين، ويُسمح للروهينغا بالبقاء فقط على أساس إنساني وتفاهمات ثنائية. ونتيجة لذلك، يُنظر إلى تسجيل المنظمات التي يقودها اللاجئون كمسألة سيادية، إذ قد تعتبرها السلطات عملاً من أعمال الاعتراف بالدولة. وبالتالي، لا يُسمح قانونياً للاجئين بتسجيل منظمات مستقلة.

من بين 50 منظمة لاجئة تحدثنا معها، لا توجد أي منظمة مسجلة رسمياً في البلد المضيف. على الرغم من أن بعضها معترف بها من الأمم المتحدة، إلا أنها لا تُسمح لها بتلقي دعم مالي مباشر من المنظمات غير الحكومية أو المانحين الخصوصيين، كما أنها لا تملك تصاريح عمل قانونية.

نتيجة لهذه القيود، تعمل أنشطة المنظمات التي يقودها اللاجئون بصورة غير رسمية داخل المجتمع، وداخل حدود المخيم فقط. يجب على المنظمات التي يقودها اللاجئون الحصول على إذن من المسؤول عن المخيم للقيام بأي نشاط. ويصعب

الحصول على الموافقة جداً وقد تستغرق شهوراً حتى للورش الصغيرة. ورغم أن السلطات لا تمنع اللاجئين تماماً من تشكيل منظمات، إلا أنها لا تسمح لهم بالعمل باستقلالية، أو الوصول إلى التمويل، أو بناء شركات رسمية، أو الانضمام إلى منصات التنسيق، مما يحد من ظهورهم ومشاركتهم في فضاءات صنع القرار.

يمتلك العديد من أعضاء المنظمات التي يقودها اللاجئين مهارات والتزاماً وخبراتٍ معاشة وثقةً مجتمعيةً قويةً، ولو سُمح لهم بالتسجيل، لتمكنوا من تطوير مشاريع وبناء شركاتٍ مع وكالات المعونة وخلق فرصٍ عيشٍ لكثيرٍ من الناس.

غير أن المانحين عادةً ما يطلبون تسجيلاً قانونياً، وحساباتٍ مصرفيةً، وتفويضاً رسمياً. غير أن منظمات الروهينغا التي يقودها اللاجئين غير مسموح لها باستخدام النظام المصرفي البنغلاديشي، أو خدمات الأموال عبر الهواتف المحمولة، مما يمنعها من التقدم لمعظم منح أو عقود المانحين. كما لا يُسمح للمنظمات غير الحكومية بتقديم منح مباشرة للمنظمات التي يقودها اللاجئين.

تعتمد بعض المنظمات التي يقودها اللاجئين في معاملاتها المالية على أساليب غير رسمية، كالحسابات المصرفية في بلدان أجنبية، أو حسابات أفراد بنغلاديشيين موثوقين، لكن هذه الترتيبات تظل غير مؤكدة ومحفوفة بالمخاطر. وقد شارك أحد قادة المنظمات التي يقودها اللاجئين قائلاً:

"وافقت جامعة أمريكية على تمويل مدرستنا، لكنها ألغت التمويل عندما لم نتمكن من تقديم تفاصيل مصرفية باسم منظمنا التي يقودها اللاجئين وتسجيلها في البلد المضيف."

الشركات

نتيجة للقيود القانونية والشرعية، تعجز المنظمات غير الحكومية، والفاعلون الدوليون، والشبكات القاعدية، والجهات المانحة الكبرى، عن تكوين شركاتٍ رسمية مع المنظمات التي يقودها الروهينغا في المخيمات، في حين تتلقى العديد من منظمات الشتات الروهينغي تمويلًا ودعمًا من البلدان المضيفة، إذ يمكنها السفر والعمل قانونياً، وفتح مكاتب، والتعاون مع المحاكم الدولية والمحامين والمنظمات غير الحكومية الدولية. غير أن المنظمات التي يقودها اللاجئين القائمة في المخيمات لا تملك هذه الفرص.

إن بعض المنظمات غير الحكومية تُشرك المنظمات التي يقودها اللاجئين بشكلٍ غير رسمي كمتطوعين، أو منظمين مجتمعيين، أو شركاء للتوعية، لكن هذه التفاعلات محدودة وغير منتظمة. وتتركز الشركات غالباً على أنشطة محددة كحملات التوعية، أو العمل التطوعي، أو تبادل المعلومات. وكما شارك أحد الأعضاء:

"دعت إحدى المنظمات غير الحكومية الدولية نادينا الفني لعرض أعمال فنية في معرض بالمخيم، واختارت متطوعين لمشروعها. هذا كل ما جربناه من شراكة مع المنظمات غير الحكومية."

كانت هناك مجالات تعاون صغيرة معدودة، كتعاون النادي الفني المشار إليه عام 2025، ودعم مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لمدرسة عمر السينمائية في تدريب صناعة الأفلام والتطريز عام 2020، ودعمها لمجلة "روهينغاتوغراف" عام 2021. غير أن التعاون مع المنظمات التي يقودها اللاجئين خارج هذه الأمثلة يظل محدوداً جداً،



معرض متنقل لنادي الروهينغا للفنون. حقوق الصورة: عنيات خان

إذ تدعوها المنظمات أحياناً إلى مناسباتٍ أو مشاوراتٍ كأنشطة اليوم العالمي للاجئين أو اليوم العالمي لحقوق الإنسان، لكن هذه المشاركات نادرًا ما تؤدي إلى شراكاتٍ طويلة الأمد. كما تفتقر المنظمات التي يقودها اللاجئون إلى مكاتب أو مساحات اجتماع، رغم أن بعض المنظمات قد توفر أحياناً أماكن مؤقتة.

الخاتمة والتوصيات

تُظهر المنظمات التي يقودها الروهينغا في كوكس بازار أن القيادة المحلية قائمة بالفعل. فهي تستجيب للطوارئ، وتدعم الأنظمة التعليمية، وتُساند أنشطة الحماية لمجتمعاتها، غالباً دون اعترافٍ أو تمويلٍ أو دعمٍ رسمي. غير أن النظام الإنساني ما زال يعاملها كمساعدين لا كفداة، ولا يُعتبرها محورا للتوطين المحلي. وسد هذه الفجوة يتطلب أكثر من مجرد التزامات بتوطين العمل الإنساني؛ بل يستوجب تغييراتٍ في الأطر القانونية، وأنظمة التمويل، وهياكل التنسيق، ووضع اللاجئين، ونماذج الشراكة التي تستبعد حالياً الفاعلين اللاجئين.

تتضمن توصياتنا المقترحة للعديد من الفاعلين والجهات المعنية في مخيمات كوكس بازار ما يلي:

- الاعتراف بالمنظمات التي يقودها اللاجئون كشركاء شرعيين وتسجيلها رسمياً.
- إدراج قادة المنظمات التي يقودها اللاجئون في عمليات صنع القرار.
- إنشاء آليات تنسيق أقوى لمشاركة اللاجئين في التخطيط الإنساني والنقاشات السياسية.
- خلق فرص عيش للاجئين.
- دعم مبادرات بناء القدرات للشباب والمنظمات التي يقودها اللاجئون.
- تصميم البرامج بشكل تشاركي مع المنظمات التي يقودها اللاجئون.
- تقديم منح صغيرة، ومساحات مكتبية، ومواد، ومرافق تعليمية لتعزيز المبادرات المجتمعية.

خير الله، رئيس مجموعة عمل جنوب آسيا في شبكة آسيا والمحيط الهادئ لحقوق اللاجئين (APRRN)، ومؤسس تحالف صمود اللاجئين، هو ناشط شاب من الروهينغيا، وباحث، ومدافع عن حقوق الإنسان، يعمل على تضخيم أصوات الروهينغيا والدعوة للعدالة والتعليم وتمكين المجتمع.

أحترام شين، نائب رئيس المجموعة الجغرافية العاملة في شبكة آسيا والمحيط الهادئ لحقوق اللاجئين (APRRN)، ومؤسس نادي الشباب الروهينغيا، هو كاتب وباحث وناشط في المجتمع المدني، ورئيس تحرير مجلة "روهينغياتوغراف".

ما وراء الاستجابة: النساء في طليعة العمل الإنساني في فلسطين

أوهيلا شومر وماجدة سقا

في جميع أنحاء فلسطين، تواصل المنظمات التي تقودها النساء دعم مجتمعاتها في خضم أزمة مطوّلة، وإبادة جماعية، وحصار خانق. تمتد قيادتهن بين الاستجابة الطارئة والرعاية طويلة المدى، وبين توفير سبل البقاء الفوري وإعادة بناء الحياة الاجتماعية والمجتمعية. وتقوم هذه القيادة على الخبرة المعاشة، والمسؤولية الجماعية، والمساءلة تجاه الأكثر تضرراً.

تستند هذه المقالة إلى تأملات من منطمتين تقودهما النساء، هما منظمة "سوا" وجمعية الثقافة والفكر الحر، وتستعرض كيف تبدو القيادة الإنسانية النسائية في الممارسة، وكيف تعمل في ظل ظروف قاسية.

الاستجابة المستمرة في ظلّ الأزمات

طالما تصدرت المنظمات التي تقودها النساء في فلسطين مشهد الاستجابة للأزمات في ظلّ الاحتلال، وعملت داخل الأنظمة المقيدة وخارجها، لتلبية الاحتياجات الملحة مع الحفاظ على صمود المجتمع. لا تنحصر قيادتهن في الاستجابة الطارئة بدايةً ولا نهايةً. إنّه قيادة متواصلة، وقابلة للتكيف، وتقوم على المساءلة تجاه الأكثر تضرراً.

أحدثت هذه الطوارئ الراهنة هزةً عنيفةً فينا جميعاً، وجلبت معها مستوياتٍ من العنف تجاوزت كلّ توقّع. أجبرت هذه الطوارئ فريق "سوا" على إعادة النظر في سياساته القائمة، وتعزيز خطط الطوارئ، وتقديم استثناءات أكثر، وابتكار سبل خلاقة لتيسير الأمور (ولو قليلاً) على طالبي الدعم.

خط المساعدة والتدريب التكيفي في "سوا"

في صميم عمل "سوا" في فلسطين، يقع خطّ المساعدة الوطني المجاني، الذي يقدّم الدعم النفسي-الاجتماعي، والاستشارات الطبية والقانونية. استباقاً لأسوأ السيناريوهات، جهّزت "سوا" نفسها لانقطاع الكهرباء بتأمين ألواح شمسية وأجهزة حواسيب محمولة، مما أتاح استمرار عمل خطّ المساعدة من المنزل إذا تعرّضت الموظفات الوصول إلى المكتب.

مع تزايد أعداد المكالمات وتعقيدها، عدّلت "سوا" تدريباتها الطارئة، وغيّرت منهجياتها لاستقطاب مستشاراتٍ أكثر خبرةً بسرعة. في البداية، كان تدريب "سوا" بطيئاً ومقصوداً وشاملاً. كان البرنامج التدريبيّ الممتدّ 110 ساعة يرحّب بمتطوّعين من مختلف الخلفيات الأكاديمية، ويغرس فيهم الشعور بالمسؤوليّة تجاه مجتمعاتهم، مع بناء قدراتهم على تقديم الدعم النفسي-الاجتماعي الأساسي. ولكن مع تعمّق حالة الطوارئ، تغيّرت طبيعة العمل. أصبحت المكالمات أثقل، والاحتياجات أكثر إلحاحاً، والوقت المتاح لإعداد مستشاراتٍ جُددٍ أضيق. استجابةً لذلك، أعادت "سوا" تشكيل نهجها. وضعت دورةً تدريبيةً مدّتها 70 ساعة، لتلبية متطلبات الاستجابة العاجلة. صُمّمت هذه الدورة لمن يملكون بعض الخبرة، وركّزت على ما هو مطلوب في لحظة الأزمة، مع صقل مهاراتهم. زوّد المستشارون بالأدوات اللازمة لتقييم الحالات النفسية، والتعرّف على علامات الضائقة الشديدة، وإجراء الإحالات المسؤولة، مع إبقاء النهج المتمركز حول المستفيد في صميم ممارستهم.

ما تغيّر لم يكن مجرد مدّة التدريب، بل إيقاعه ومقصده. تحوّل من بناء أسس عريضة إلى تمكين استجابة سريعة وراسخة، مع ضمان أن تظل الرعاية، حتى في خضمّ الاستعجال، مدروسةً ومسؤولةً وإنسانيةً بعمق. مكّن ذلك خطّ المساعدة من الاستجابة بسرعة وفاعليّة أكبر في ظلّ الضغط الشديد.

الدعم المستمر في ظلّ تزايد الاحتياجات

أصبح دور "سوا" في تسهيل الوصول إلى المساعدات الماديّة بالغ الأهميّة خلال العدوان على غزة، إذ سيطرت احتياجات البقاء على المكالمات. واستجابةً لذلك، وسّعت "سوا" جهودها، ووفّرت الموارد عبر القطاعات، وقدّمت 41457 إحالةً منذ عام 2023. أدّى تزايد الطلبات إلى إنشاء دورٍ مخصّص للتعامل مع استفسارات المساعدات الماديّة، مما أتاح للمستشارات التركيز على تقديم دعمٍ نفسي واجتماعي عالي الجودة.

على الرغم من الاضطرابات المستمرة وتغيّر إمكانيّة الوصول إلى الخدمات، حافظت "سوا" على مسارات الإحالة وحدّثتها بانتظام، بالتنسيق مع المنظّمات المحليّة والدوليّة. استمرّ خطّ المساعدة في العمل دون انقطاع، وبقي مجانيّاً في جميع أنحاء فلسطين التاريخيّة. منذ التصعيد، تلقت "سوا" 390715 مكالمّة، وردّت على 245977 منها (بنسبة 63%)، مما يعكس حجم الاحتياجات واستمراريّة استجابة المنظمة في ظلّ ظروفٍ قصوى. أصبح سؤال "ماذا يقول المتصلون؟" السؤال المحوري الذي يوجّه العمليّات اليوميّة.

عمل المستشارون عن كثب مع عائلات تواجه خياراتٍ مستحيلةً في لحظتها. في بداية العدوان الإسرائيلي، كان المتصلون في حالة ذعر يسألون مشغلات "سوا" أين يجدون الأمان: "هل نلتزم بأوامر الإخلاء أم لا؟" يعمل خطُّ المساعدة كشكلٍ من أشكال الاستجابة في الخطوط الأمامية، حيث يقدم الدعم للأفراد في الوقت الفعلي وهم يخوضون في قراراتٍ مستحيلة. ومن هذه القرارات:

- أم تتصل لتقول إنَّ الجيش الإسرائيلي بات قريباً جداً، وليس لديهم مكان يذهبون إليه.
- أبٌ صرخ فينا غضباً بعد أن توفي ابنه جوعاً بسبب الحصار الإسرائيلي.
- امرأة تندب فقدان أفراد عائلتها الذين لم يعودوا من مواقع المساعدات العسكرية الأمريكية.
- الطالبة التي أصابها الإحباط لعدم تمكنها من أداء امتحاناتها.
- الآباء الباحثون عن أبنائهم المفقودين.
- المفرج عنهم من سجون الاحتلال الإسرائيلي، وهم عاجزون عن العثور على طعام أو مساعدة.
- الصبي الذي يبحث عن عمل ومساعدات لإعالة إخوته.
- **المرأة والرجل اللذان تعرّضا للمضايقات الجنسية من جنود الاحتلال الإسرائيلي**
- مقدّم الرعاية الذي هدّد بإحراق نفسه وأفراد أسرته.
- المرأة التي تعرّضت للإيذاء من زوجها، وفقدت مصدر دعمها الأسري الوحيد.
- النساء اللواتي يواجهن انهياراً نفسياً.
- الرجال الذين يسودهم اليأس من عجزهم عن إعالة أسرهم.
- الأيتام الذين يستغيثون طلباً للمساعدة.
- الأشخاص ذوو الإعاقة الباحثون عن وسائل تنقل ومعدّات أخرى.
- النازحون الذين يعودون ليجدوا بيوتهم وحياتهم مدمرة.
- آخر الناجين من العائلة، وهو حائرٌ لا يدري ما يفعل بنفسه بعد الآن.

تكيّف استجابات "سوا" مع احتياجات لا حصر لها

لم تنتهِ هذه المكالمات عند مجرد الاستماع. لقد شكّلت هذه المكالمات طريقة تنظيم "سوا" لاستجابتها في الوقت الفعلي. عندما كانت العائلات تتصل في حالة ذعر، تسأل أين تذهب أو كيف تنجو في الساعات القليلة القادمة، كان المستشارون يتجاوزون الدعم العاطفي إلى رسم خريطة للخدمات المتاحة وربط الناس بما تبقى منها في متناول اليد. أدّت المكالمات المتكررة حول الجوع والنزوح ونقص الإمدادات الأساسية إلى تعزيز أنظمة الإحالة في "سوا"، وتوسيع التنسيق مع الفاعلين المحليين والدوليين، لضمان مسارات أسرع للوصول إلى الغذاء والمأوى والدعم الطبي. في حالات الضائقة الحادة، كمقدّمي الرعاية الذين يعبرون عن نية انتحارية، أو عند التحدّث مع ناجين من العنف، طبّق المستشارون منهجيات التدخل في الأزمات، وأجروا تقييمات فورية للمخاطر، وبقوا على الخطّ مع تنسيق الإحالات العاجلة حيثما أمكن.

وفي الوقت نفسه، لا يكون دعم "سوا" لمرة واحدة دائماً. حيثما أمكن، يكون دعمها علائقياً ومستمرّاً. يتجلى ذلك في حالات مثل حالة "هيام"، وهي أمٌ كفيفة لثلاثة أطفال تعيش النزوح والعزلة، اتصلت في البداية طالبةً مساعدات مادية فقط، وكانت تقاوم الحديث عن مشاعرها. ومع مرور الوقت، ومن خلال التواصل المستمر والصبور، أصبح خطُّ المساعدة فضاءً تثق به، فكانت تعود إليه ليس فقط للحصول على المساعدة، بل للتواصل والتأمل والتفريغ الانفعالي. بدأت تروي قصتها في الوقت الذي يناسبها، واصفةً خطّ المساعدة بأنه المكان الوحيد الذي تستطيع فيه أن تريح نفسها وتشعر بالسلام. هذه الاستمرارية في الرعاية، حيث يُستقبل المتصلون مراراً وتكراراً بحضور واحترام، هي ما شكّل نهج "سوا"، وأكّد على أهمية بناء الثقة مع مرور الوقت إلى جانب الاستجابة الفورية.

تضافرت هذه التجارب لتكون دليلاً للعمليات. استحدثت "سوا" دوراً مخصصاً لإدارة طلبات المساعدات المادية، مما أتاح للمستشارات التركيز بعمق أكبر على الدعم النفسي، مع تعزيز التدريب في مجالات الصدمات، والحزن، والاستجابة للآزمات. ولم يعد خط المساعدة مجرد نقطة اتصال، بل صار نظاماً حياً للرعاية يتكيف يومياً، قائماً على الحاجات الملحة، وعلى العمل الأطول والأكثر هدوءاً في مساندة الناس خلال أزمتهم المتواصلة.

استجابة مجتمعية الجذور وتشاركية

تقدم جمعية الثقافة والفكر الحر نموذجاً آخر للقيادة النسائية المرتكزة على المشاركة المجتمعية. تأسست الجمعية عام 1991 على يد خمس نساء في غزة، وبنت عملها على مبدأ أن المجتمعات لا ينبغي أن يُتكلم باسمها، بل عليها أن تتكلم هي عن نفسها. يتجلى هذا النهج في شبكة مراكزها المجتمعية، حيث تحدد النساء والشباب والأطفال الأولويات، ويشاركون في تصميم البرامج وتنفيذها.

منذ الأيّام الأولى للإبادة الجماعية، حشدت الجمعية جهودها دون توقّف. مع تضرّر المكاتب والمراكز، قامت الفرق بإصلاحها وإعادة فتحها باستخدام ما تيسر، من منصات خشبية إلى خيام وهياكل مؤقتة، رغم النقص الحادّ في ظلّ الحصار. ضمنت هذه الجهود استمرار التعليم، والدعم الصحي، والمساحات الآمنة للنساء والشباب والأطفال.

في البداية، وصل النازحون وهم يحملون علاماتٍ جليّةً للمعاناة، بعضهم مصابون، وآخرون منهم نساء حوامل في حاجةٍ ماسّةٍ للرعاية، وأطفالٌ أنهكتهم الأمراض، مما أسفر عن احتياجاتٍ إنسانيةٍ فوريةٍ لا تحتل الانتظار. انبثقت الرعاية عضويّاً من داخل المجتمع نفسه. كان من بين الحاضرين ممرضةٌ، وهي موظفةٌ في الجمعية سبق لها العمل في مركز الصحة النسائية، حملت خبرتها المهنية إلى هذا الواقع الجديد. في ذلك الفضاء الهش، التقت الخبرة بالحاجة الملحة، ومن زاوية صغيرة مرتجلة، شرعت في إعادة بناء الخدمات الصحية الأساسية. خطوة بخطوة، وبمشاركة مختصين آخرين، وموظفين، ومتطوعين، تحوّل ما بدأ كاستجابة طارئة إلى مركز طبيّ قائم، تشكّل وفق احتياجات الناس، وصمودهم، والتزامهم، وعملهم الجماعي، بعيداً عن الهياكل الرسمية، ليقدم لاحقاً الرعاية الصحية الأولية، وخدمات الصحة الجنسية والإنجابية.



طبيبة نساء وتوليد في عيادة CFTA داخل ملجأ للنازحين داخلياً في فلسطين تراجع نتائج فحوصات الموجات فوق الصوتية.
حقوق الصورة: حنّيال زعروب، الوحدة الإعلامية لـ CFTA

العمل في ظلّ الحُزن والصدمات

إنّ الحُزنَ الذي يعانيه شعبُ غزّة أثقلُ من أن يُوصف بأنّه "فقدانٌ عاديّ". إنّهُ حُزنٌ على كلّ شيء، لا فقدانٌ واحدٌ فقط؛ إنّهُ كلّ أسرةٍ مثقلةٌ بفقدانها، عاجزةٌ عن مساندة أيّ أحدٍ آخر. ولا يترك متّسعاً من الوقت للتعافي. وهو حُزنٌ جماعيٌّ، يواكبه ترقّبٌ دائمٌ لمزيدٍ منه.

يستمتع مشغلو خطّ المساعدة يومياً بانتباهٍ شديدٍ لهذه المشاعر. يعاني بعض المستشارين من صدمةٍ غير مباشرة، إذ يستمعون إلى ما تفيض به المكالمات ممّا يشبه إلى حدّ كبير حزنهم الشخصي. يعمل العاملون الفلسطينيون في القطاع الإنسانيّ على الاستجابة، لا لمجرد فئة "مستفيدين"، بل لمواطنيهم وأصدقائهم وربما أقاربهم، في مشهدٍ يكسوه الحزن العميق والقلق المتواصل. يحاول بعضهم كبت ذلك لمواصلة عملهم اليوميّ. في ظلّ تردّي الأوضاع في الضفّة الغربيّة يوماً بعد يوم، يصبح الحزن في غزّة أقرب إلى جرحٍ باطنيّ، يعزف كثيرون عن مواجهته (أو يعجزون عنها)، حتّى في أوقات التفكير العميق.

ومن منطلق الاستجابة، عملت "سوا" وجمعية الثقافة والفكر الحرّ عن قصدٍ على إرساء أُطرٍ للرعاية داخل المؤسساتين. حقّقت "سوا" ذلك من خلال لقاءاتٍ دوريةٍ داخل المكتب، تُتيح للموظّفات مساحةً لمشاركة كميّاتٍ تعاملهنّ مع الضغوط، في جوٍّ من التفهم لا التكلّيف. يتاح للموظّفات أيضاً الاستفادة من الدعم النفسي، لضمان عدم تركهنّ لوحدهنّ في مواجهة هذا العبء. عزّزت "سوا" أيضاً أنظمة الدعم النظيري، ووفّرت مساحاتٍ للنقاش الجماعيّ بعد الحالات الصعبة، وعدّلت أعباء العمل حيث أمكن للحدّ من وطأة الإرهاق.

أولت الجمعية أولويةً لرفاهيّة الموظّفين والمتطوّعين، بإيجاد مساحاتٍ صغيرةٍ لكنّها فعّالةٍ للدعم، وسط ظروفٍ لا تُحتمل. من خلال أنشطة تخفيف التوتر، والدعم النفسي-الاجتماعي، وجلسات التفرّغ، وترتيبات العمل المرنة المتكيّفة مع ظروف لا يمكن التنبؤ بها، سعت المنظمة إلى الحفاظ على الصحة النفسية وتعزيز الصمود الجماعي.

تُرسّي هذه الممارسات فكرة أن استمرارية تقديم الرعاية للآخرين تتطلب رعايةً فعّالةً لمقدّميها، لا سيما في سياقٍ تتداخل فيه الحدود بين الفقدان الشخصي والمهني.

الخاتمة

تُظهر المنظمات التي تفقدها النساء في فلسطين أن القيادة الإنسانيّة المحليّة ليست بحاجة إلى بناء من الصفر: فهي قائمةٌ بالفعل، وتستجيب فعلاً في أقصى الظروف.

يُظهر خط مساعدة "سوا" والعمل المجتمعيّ للجمعية أنّ القيادة متواصلة، وقابلةٌ للتكيّف، ومتجدّدةٌ بعمقٍ في واقع الحياة المعاش. تمتدّ هذه القيادة بين الاستجابة الطارئة والدعم الاجتماعي، وغالباً دون أن تُنال الاعتراف، أو الموارد، أو الدعم الهيكلي الممنوح للفاعلين الإنسانيين الأكبر.

وتطرح هذه المعطيات أسئلةً مهمةً أمام الجهات الإنسانيّة الدوليّة. ماذا يعني أن تُصمّم استجاباتٌ تستند إلى القيادة القائمة في المجتمعات، بدلاً من تجاوزها؟ كيف يمكن للأنظمة أن تتكيّف لدعم المنظمات المنغمسة في الأزمة، بدلاً من تلك التي تعمل من خارجها؟ وكيف يمكن للشراكات أن تتجاوز مرحلة التشاور إلى تقاسم حقيقي للسلطة؟

ومع ما يشهده القطاع من إعادة تشكيلٍ شاملة، تحمل تجارب المنظمات النسائيّة في فلسطين رسالةً جليّة: النجاح في العمل الإنساني لا يُقاس بالوصول إلى المنكوبين فحسب، بل تشمل الاعتراف بمن يقودون العمل فيها فعلاً ودعمهم.

أوهيلا شومر هي مؤبسة منظمة "سوا" في فلسطين، وناشطة بارزة في مجال حقوق الإنسان، متخصصة في قضايا العنف القائم على النوع الاجتماعي والجنسي. أسست عدّة خطوط ساخنة للناجيات، وصاغت برامج لمقاومة العنف، وتقدّم استشاراتٍ حول حقوق النساء والأطفال.

ماجدة سقا هي إحدى مؤبسات جمعية الثقافة والفكر الحر، التي تأسست عام 1991. ناشطة في قضايا الحقوق والعدالة وتعزيز الصمود المجتمعي.

من البيانات إلى السلطة: وضع النساء النازحات في صميم صنع القرار المناخي والإنساني

أنيلة نور ومدينة يونس

تتزايد الكوارث المرتبطة بالمناخ في تواترها وحدتها، مما يزيد النزوح في المناطق الهشة والمتأثرة بالزلازل. في مناطق استضافة اللاجئين مثل داداب وهديرة في مقاطعة غاريسا بكينيا، تؤثر فترات الجفاف الطويلة، وتقلب الأمطار، والفيضانات تأثيراً مباشراً في سبل العيش اليومية. غير أن التدخلات الإنسانية يعوقها نقص أنظمة جمع البيانات، واستمرار تهمة الفئات الأكثر تضرراً، ولا سيما النساء والفتيات النازحات. ويتجاوز نقص البيانات المصنفة حسب النوع الاجتماعي والتقاطعية كونه مجرد إشكالية تقنية، ليكشف عن تفاوتات هيكلية جوهرية في عمليات إنتاج المعرفة والتحقق منها وتطبيقها. غير أن التدخلات الإنسانية يعوقها نقص أنظمة جمع البيانات، واستمرار تهمة الفئات الأكثر تضرراً، ولا سيما النساء والفتيات النازحات. ويتجاوز نقص البيانات المصنفة حسب النوع الاجتماعي والتقاطعية كونه مجرد إشكالية تقنية، ليكشف عن تفاوتات هيكلية جوهرية في عمليات إنتاج المعرفة والتحقق منها وتطبيقها. تُظهر هذه المنهجيات أن إدراج الخبرات المعاشة في عمليات جمع البيانات وصنع القرار يحسن دقة التدخلات الإنسانية وكفاءتها واستدامتها.

علاقة التداخل بين النوع الاجتماعي والمناخ والنزوح

في أماكن مثل كينيا، يتقاطع تغير المناخ والنزوح وعدم المساواة بين الجنسين ليشكل ما يسميه البعض "مثلث الضعف". تؤدي أحداث الجفاف الممتد أو أنماط الأمطار المتقلبة إلى نزوح بين السكان، وتتوقف درجة النزوح على حدة التفاوتات القائمة. يعيش كثير من النازحين في مناطق شديدة التأثر بتقلبات المناخ، حيث البنية التحتية غير كافية، والموارد شحيحة، وهياكل الحكم ضعيفة. تواجه النساء والفتيات في هذه المناطق مشكلات إضافية، منها محدودية الوصول إلى الأراضي والموارد المالية، وزيادة أعباء الرعاية غير المدفوعة، وارتفاع مخاطر السلامة الشخصية.

لكن النظر إلى الضعف وحده يغفل جزءاً مهماً من الصورة. تلعب النساء النازحات أدواراً محورية في مساعدة مجتمعاتهن على الصمود والاستجابة للآزمات. وهنّ المستجيبات الأوليات، يُدبرن الاحتياجات العاجلة في المنزل والمجتمع؛ والمديرات للموارد، يضمنن توفر الغذاء والماء والوقود أثناء النقص؛ وحاملات المعرفة، يستخدمن الخبرة المحلية للتكيف؛ والقائدات المجتمعات، يحافظن على تماسك الناس ويحللن النزاعات.

إن هذه الأدوار أساسية للبقاء والصمود. لكن الأنظمة الإنسانية غالباً ما تتغاضى عنهن، وتنظر إلى اللاجئات على أنهن متلقيات سلبيات في المقام الأول. وهذا الفهم الخاطئ له عواقب وخيمة؛ حيث يضيق دائرة المستشارين، ويؤدي إلى برامج تتجاهل الحقائق المحلية، ويحد من الوصول إلى التمويل والأدوار القيادية. ونتيجة لذلك، قد تفشل الجهود في الاستفادة من نقاط القوة القائمة، مما يسبب أوجه قصور وفرصاً ضائعة لتحقيق أثر دائم.

فجوة هيكلية: البيانات والسلطة والإقصاء

إنّ التحدي الرئيسي هو فشل منهجيّ في كيفية إنشاء البيانات وإدارتها واستخدامها في الأنظمة الإنسانية. غالباً ما تُعامل البيانات كأداة محايدة لصنع القرار. في الواقع، تعكس البيانات اختلالات السلطة وتُعزّزها. في حين تجمع العديد من البرامج الإنسانية بياناتٍ أساسيةً مُصنّفةً حسب الجنس، فإنها غالباً تفتقر إلى بياناتٍ أكثر دقةً وتقاطعيةً، تُظهر كيف تتشكل عوامل مثل العمر والإعاقة والوضع القانوني والنزوح تجارب مختلفة. ثمّ تعجز البرامج عن الوصول إلى الأكثر احتياجاً. والأهم أن المشكلة ليست في البيانات التي تُجمع فحسب، بل فيمن يتحكم بها. فعادةً ما يحدّد فاعلون خارجيون الأولويات، ويجمعون البيانات دون إشراك المجتمع، ويحلّلونها بعيداً عن الحقائق المحلية، ولا يتلقّى المتضرّرون إلا القليل من التغذية الراجعة.

ظهور "خيوط الكينتي"

في السياق المناخي الكيني، يعالج مشروع "خيوط الكينتي" هذه الإشكاليات الهيكلية بنشاط، فقد صمّمت نساء نازحات ومنظمات نسوية معاً. واستلهاماً من قماش الكينتي التقليدي في غرب إفريقيا، يعكس المشروع فكرة أن كلّ خيط يحمل قصةً وهويةً وتاريخاً محدداً. ويسلم بأن النساء والفتيات النازحات يعشن طيفاً من التجارب المتنوعة لا سرديةً واحدة. يستخدم المشروع منهجاً يوفّق بين واقعات شخصية متعددة، معترفاً بكلّ "خيط" ومحترماً إياه، متأثراً بعوامل كالجنس والنزوح والإعاقة والتوجّه الجنسي والعمر والأدوار الاجتماعية. ويجمع المشروع بين تجارب شخصية واقعية مختلفة لمجموعات متنوعة تقودها لاجئات، منهنّ النساء والفتيات ذوات الإعاقة، والنساء والفتيات من مجتمع الميم (LBTQI+)، لاستخلاص بيانات جماعية تنبثق من تجاربهنّ المعاشة.

تتولّى هذه المجموعات عبر منهج تشاركيّ قيادة جمع البيانات داخل مجتمعاتها، راصدة واقعاتٍ كثيراً ما تُغفل أو تُستبعد. ثمّ تُدعم بالتدريب على تحليل البيانات، إلى جانب تعزيز القدرات المؤسسية المصمّمة خصيصاً لهنّ، مما يمكنهن من تفسير بياناتهنّ والتحكم بها. وهذه العملية تضعهنّ ليس كمشاركات فحسب، بل كقائدات، يستخدمنّ الأدلة التي شكلنها لدفع المناصرة وتعزيز الحلول لمجتمعاتهن. وهذا يناقض الممارسات النمطية الموحدة السائدة في نظم البيانات الحالية، ويرفض النماذج التي تتعامل مع المنظمات التي تقودها اللاجئات كمجرد مشاركات سلبية دون فاعلية. أما فكرة "نموّ" خيوط الكينتي فتُجسّد كيف تواصل اللاجئات تطوير هذه المعرفة باستمرار.

استخدام خيوط الكينتي في العمل المناخي

لتعميق الفهم، يمكن تفحص مخيم هديرة، حيث تُوثّق الجماعات النسائية غير الرسمية تأثيرات المناخ عبر حوارات مجتمعية ومجموعات ادخارية، كجمعيات الادخار والإقراض القروية (VSLAs). وتؤدي هذه المنصات دوراً مزدوجاً كآليات للدعم المالي ومنتديات حيوية لتبادل الخبرات والتأمل الجماعي. فخلال الاجتماعات الدورية، تناقش النساء قضايا كشح المياه، وارتفاع أسعار الغذاء، والعنف القائم على النوع الاجتماعي، وتغيّر أنماط الأمطار. فمثلاً، تؤكّد النساء في مناقشات الـ VSLA أن المواسم المطرية غير المتوقعة والمتقلبة تسببت في خسائر متكررة في الثروة الحيوانية، وعرقلت سبل العيش الهشة.

كما يرصدن كيف يزيّد الجفاف الحاجة إلى رحلاتٍ أطول لجلب الماء والخطب، مما يثير مخاوف حماية، بينما تسبّب الأمطار الغزيرة فيضاناتٍ تلحق الضرر بالماوى وتلوث مصادر المياه. وهذه التجارب المتنوعة، التي تشكلها عوامل الجنس والعمر والإعاقة ووضع النزوح، تخلق "خيوط" بياناتٍ فريدة نادرًا ما ترصدها النظم الرسمية.

وبتحليل هذه البيانات تعاونيًا، تحدّد النساء مخاطر جديدة. ورغم أنّ هذه الظواهر تُعاش بعمقٍ على المستوى الأسري، إلا أنها نادرًا ما تُوثّق ضمن أطر جمع البيانات الرسمية. ومع ذلك، تقدّم رؤية خاصة بالسياق عن كيفية تأثير المناخ في الحياة اليومية في سيناريوهات النزوح.

من خلال التحليل الجماعي لهذه التجارب، لا تحدّد النساء المخاطر الناشئة فحسب، بل تطور استجاباتٍ عملية محلية الدفع، تشمل تعديل استراتيجيات المعيشة، وتعزيز شبكات الأمان غير الرسمية، وتنسيق آليات تقاسم الموارد المجتمعية. وهكذا، تثبّت النساء النازحات أنهنّ لسنّ مجرد مصادر بياناتٍ سلبية، بل منتجاتٍ فاعلاتٍ للمعرفة وصانعاتٍ قرارٍ، ورواهنّ حيوية لتحقيق مبادراتٍ مناخية وإنسانية فعّالة وشاملة.

النساء مالكاتٌ لبياناتهنّ

يعيّد "خيوط الكينتي" تعريف السلطة في البيانات بتحويل السيطرة إلى النساء النازحات كمشاركاتٍ فاعلاتٍ. فعلى عكس النظم التقليدية التي تنظر إلى المجتمعات كمجرد مصادر للبيانات، يُشرك هذا النهج النساء كمصمّاتٍ مشاركاتٍ، وباحثاتٍ مشاركاتٍ، وقائداتٍ مشاركاتٍ، يخترن الأسئلة، ويقدّن جمع البيانات، ويفسرن النتائج، ويوجّهن جهود المناصرة. ويستبدل هذا المنهج النماذج الاستخراجية بضمن تأثير أفراد المجتمع في العملية والقرارات. فالموافقة والمساءلة والتغذية الراجعة جزء لا يتجزأ من كلّ مرحلة، مع إنشاء البيانات تعاونيًا لتمكين المجتمعات من تمثيل سردياتها وتشكيلها.

ومن الأمثلة الواضحة على هذا النهج، عمل مبادرة الفتيات الراعيات (PGI) في هديره. فبالتعاون مع لجنة الإنقاذ الدولية، درّب النساء والفتيات على جمع البيانات، مما يؤهلهن للإشراف على جمع البيانات داخل مجتمعاتهنّ. ولا تعزّر هذه الاستراتيجية جودة البيانات فحسب، بل تقوّي القدرات المحلية وتعزّر السيطرة على العملية. وإلى جانب جمع البيانات، تجري النساء والفتيات بانتظام عمليات تدقيق السلامة والأمن تقودها النساء في مجتمعات اللاجئين والمجتمعات المضيفة على حدّ سواء. وتقيّم هذه التدقيقات مخاطر الحماية المختلفة، ومنها ما تفاقم بسبب تغير المناخ، كشح المياه، وزيادة التعرض للعنف أثناء جمع الموارد، والمخاطر المرتبطة بالنزوح والصدمات البيئية.



زيارة ميدانية للرصد أجراها ممثلون عن مبادرة الفتيات الرعويات (PGI) خلال اجتماع لمجموعة نسائية للادخار والإقراض الذاتي (VSLA) في هاغارديرا، مقاطعة غاريسا، كينيا. حقوق الصورة: PGI

والأهم أن العملية لا تنتهي بجمع البيانات، بل تُدعم النساء والفتيات في تفسير النتائج، وتُتاح لهنّ منصاتٌ للمناصرة، حيث يتفاعلن مع الفاعلين الإنسانيين ومقدمي الخدمات والقادة المجتمعيين حول الأولويات التي تحدّدها التدقيقات. لا يعزّز هذا النموذج ملاءمة البيانات ودقتها وتوقيتها فحسب، بل يُعيد توزيع السلطة بضمن أن الأكثر تضرراً يؤثرّون مباشرة في القرارات التي تشكّل سلامتهم وصمودهم ومستقبلهم. يمنح هذا النهج المبادرة تفرداً وقوةً. فباستخدام خيوط الكينتي لتتبع تأثيرات المناخ، يجمع المشروع بيانات مفقودة عن النوع الاجتماعي والفئات الاجتماعية، ويُغيّر كيفية بناء المعرفة ومشاركتها، إذ يسهم أفراد المجتمع بروايتهم ويربطونها بالنظم القائمة.

تجمع الجماعات التي تقودها النساء اللجان البيانات عبر عمليات مجتمعية عميقة الجذور، في فضاءات هادئة مألوفة، تحت الأشجار، وفي المنازل، والمراكز المجتمعية، حيث تتأمل النساء والفتيات والأشخاص ذوو الهويات الجندرية المتنوعة معاً في كيفية تشكيل المناخ لحياتهم، ويتحدثون في وقتهم الخاص. ويجمعن الحكايات عبر الشهادات الشفوية، والحوارات بين الأجيال، والتخطيط الجماعي للتغيرات البيئية، معتمدات على التجربة المعاشة كشكل من أشكال الأدلة. ويتبادلن حكايات الفصول المتغيرة، والمحاصيل الفاشلة، والحر المتصاعد، والنزوح. تُجمع المعرفة ليس بوصفها استخراجاً، بل بوصفها

شياً محفوظاً جماعياً، عبر السرد القصصي، والإصغاء، والتأمل بين الأجيال. وثوقين، بمن فيهم القادة الدينيون، وشيوخ المجتمع، والقائدات النسائيات، في علاقات مساءلة ورعاية مستمرة، لضمان أن المعرفة المنتجة قائمة على الواقع، جماعية، ومملوكة للمجتمع. وهكذا، تصير البيانات شيئاً معاشاً ومحسوساً، قائماً على الرعاية والذاكرة والتجربة اليومية، وتبدأ السلطة في العودة إلى أولئك الذين يمتلكون الفهم والخبرة معاً. ويتعلمن تحليل البيانات ويمارسن المناصرة، ويستخدمن هذه المعرفة لإظهار ما يحتاج إلى تغيير وكيفيته وتشكل بيان.

المعرفة المحلية، الاستجابات المحلية

ترسم النساء هذه التغييرات بأيديهن، متتبعات مصادر المياه التي اختفت، والأراضي التي لم تعد تُنتج، والطرق التي يسلكنها اليوم للبقاء. وبدل الاعتماد على المقابلات الرسمية وحدها، يُسرِّكن أعضاء المجتمع الم أثهن قرارات عملية بشأن المآوي والخدمات الصحية واستخدام الموارد.

على سبيل المثال، نظمت نساء في داداب نظاماً عادلاً لتوزيع المياه، أعطى الأولوية للأسر الأكثر ضعفاً ونسّق الوصول للحدّ من التوتر. وما وجّه هذا النظام لم تكن بيانات رسمية، بل معرفة مجتمعية راسخة. اعتمدت النساء على فهم عميق لاحتياجات الأسر: من لديه معالون أكثر، ومن يرعى أطفالاً أو مسنين أو ذوي إعاقة، ومن لديه أقل وصول إلى مصادر المياه البديلة. وحددت ندرة المياه عبر المراقبة اليومية، شاملة المناطق التي تنفذ فيها المياه أسرع، والأماكن التي يتصاعد فيها التوتر، والأسر المهمشة. وكانت المحادثات المجتمعية – الإصغاء والتدقيق وبناء التوافق – بمثابة تحقق جماعي للبيانات. وشكّلت الثقة والقرب والمساءلة عملية صنع القرار، مما سمح لهنّ بإعطاء الأولوية للأكثر ضعفاً، وتنسيق التوزيع بما يحّد من النزاع ويضمن وصولاً أكثر إنصافاً.

لم توجه هذه العملية أطر خارجية، ولا سجّلتها لوحات معلومات، ومع ذلك نجحت. هنا تكمن المشكلة. تظلّ هذه التجارب والحلول والرؤى غير مرئية في النظم التي تشكّل الاستجابة الإنسانية. وتُجمّع البيانات، لكن نادراً ما تُجمع ممن يعيشون الواقع. تُحدّد الأولويات خارجياً. ويتمّ التحليل بعيداً عن المجتمعات التي يمثلها. وتُجمّع الفئات النازحة في قوالب موحدة، وتُسَطّح اختلافاتها، وتُبسّط حقائقها.

الخاتمة

تشكّل تجارب النساء النازحات، التي تشكّلها عوامل الجنس والنزوح والإعاقة والعمر والأدوار الاجتماعية، الصورة الكاملة. النساء اللاجئات في غاريسا لا يواجهنّ تغيير المناخ فحسب، بل يستجبنّ له ويتكيّفنّ ويُقدّن. لكن صانعي القرار قلّما يُشركونهنّ. فالعدالة المناخية تتطلب الإنصاف والوصول والإدماج والاعتراف، لكنّ محدودية التمويل والتنقل والتدريب تعوق التقدّم. ويمكّن المشروع النساء من قيادة النقاشات، وجمع البيانات، وتحليلها، والمناصرة، محوّلًا البيانات إلى مورد مجتمعي. تواجه النساء اللاجئات مخاطر أعلى، ومع ذلك تظلّ رُوَاهنّ غائبة عن البيانات والقرارات. ويهدف "خيوط الكينتي" إلى تغيير ذلك عبر الإصغاء، والاعتراف بالتجارب المتنوعة، وإدماجها في بيانات المجتمع من أجل السياسات. لقد بدأ التغيير، بإعادة تقييم المعرفة وإبراز أصوات جديدة، بدءاً من النساء اللواتي نخدمهنّ. يجب على العالم أن يرى ويفتني أثرهنّ.

أنيلة نور قائدةً رؤيويةً نسويةً، شبكةً رابطاتٍ جديداً

مدينة يونس منسقة شؤون الصحة والنوع الاجتماعي في مبادرة الفتيات الراعيات في مبادرة الفتيات الراعيات.

دعم المجتمع لا الحلول محلّه: تطوّر الاستجابة التي يقودها المجتمع في سوريا

سارة بحصاص

في أزمتٍ كثيرةٍ حول العالم، تُظهر المجتمعات المحلية قدرةً ملحوظةً على تنظيم نفسها والاستجابة للتحديات التي تواجهها، حتى في ظلّ ضعف الخدمات العامة ومحدودية الموارد. ففي الأزمات، غالباً ما تكون شبكات التضامن الاجتماعي في الطليعة لمعالجة الاحتياجات اليومية، سواء من خلال دعم الأسر الأكثر تهميشاً، أو تنظيم الجهود الجماعية لتحسين الظروف المعيشية المحلية.

ودفع هذا الواقع العاملين في المجال الإنساني إلى إعادة التفكير في طريقة تصميم الاستجابات الإنسانية نفسها. وبدلاً من التركيز حصراً على البرامج التي تخطّطها وتنقّذها المنظّمات، بدأ الاهتمام يتزايد بالاستجابة الإنسانية التي تُبنى على المبادرات والقدرات الموجودة بالفعل داخل المجتمعات المتأثرة بالأزمات. ومن بين هذه المقاربات، تبرز منهجية الاستجابة التي يقودها المجتمع، وقوامها دعم قدرة المجتمعات على تحديد أولوياتها وتنظيم استجاباتها الجماعية للتحديات التي تواجهها.

في السياق السوري، اكتسبت هذه المقاربة أهميةً متزايدةً في خلال سنوات الحرب الطويلة التي أثّرت عميقاً في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والخدمية في مختلف المناطق. وفي ظل الضغوط المتزايدة على المجتمعات المحلية، ظهرت مبادرات يقودها السكّان أنفسهم لمعالجة تحدياتٍ متنوعة تؤثر في حياتهم اليومية. وشكّلت هذه المبادرات نقطة انطلاقٍ مهمةً لتطوير ممارساتٍ إنسانيةٍ تعزّز العمل المجتمعي وتدعم دوره في الاستجابة للأزمات.

المبادرات المجتمعية نقطة انطلاق واعدة

في كثيرٍ من المناطق السورية، ظهرت مبادرات يقودها السكان لمعالجة قضايا تؤثر في الواقع المحلي. مثلاً، في بعض الأحياء، ينظم السكان حملات تنظيفٍ أو جهوداً لإعادة تأهيل المساحات العامة المشتركة التي تدهورت نتيجة ضعف الخدمات. وفي مناطق أخرى، تتشكل مبادرات لدعم الأسر الأكثر تهميشاً، أو للتعامل مع التحديات البيئية التي تؤثر في سبل العيش، مثل الحرائق الموسمية التي تهدد الأراضي الزراعية أو الموارد الطبيعية.

تعكس هذه المبادرات روح التضامن الاجتماعي المتجذرة داخل المجتمعات المحلية. وفي أحيان كثيرة، تنشأ هذه المبادرات عفويًا داخل المجتمع نفسه، نتيجة شعورٍ مشتركٍ بين السكان بالمسؤولية تجاه محيطهم وتجاه بعضهم بعضًا. فعندما تبرز مشكلة ما، يبدأ الناس بمناقشتها في اللقاءات اليومية بين الجيران أو ضمن شبكاتهم الاجتماعية، وي طرحون أفكارًا لتحسين الوضع. وبمرور الوقت، تتحول هذه النقاشات إلى خطوات عملية، فيبدأ السكان بتنظيم أنفسهم، وتوزيع الأدوار، وجمع الموارد المتاحة محليًا لتنفيذ مبادراتٍ تعالج المشكلة.



مبادرة ترميم حديقة عامة ضمن مشروع دعم المبادرات الأهلية 2025 (مجموعة العمل للاستجابة المحلية المبنية على المجتمع). الصورة من أرشيف مركز دعم المجتمع المدني والديمقراطية

ولطالما برزت هذه الروح المجتمعية بوضوح في خلال الأزمات الكبرى. مثلاً، حين ضرب الزلزال المروع مناطق شمال سوريا في عام 2023، تحرّك حشدٌ كبيرٌ من السكان فوراً للمشاركة في عمليات البحث عن الناجين، وإجلاء المصابين، ومساعدة الأسر المتضررة. وفي حالاتٍ كثيرة، تشكّلت فرقٌ تطوعيةٌ من أبناء المنطقة نفسها، إذ عمل الجيران والأصدقاء معاً لتنظيم جهود الإنقاذ، وتقديم الدعم للأسر التي فقدت منازلها أو أفراداً منها. لم تكن هذه الاستجابات نتيجة تخطيطٍ مسبقٍ أو تدخلٍ منظم، بل جاءت تعبيراً مباشراً عن روح التضامن المجتمعي التي دفعت بالناس لإعانة بعضهم بعضاً.

وتظهر هذه الروح أيضاً في مواجهة الحرائق الموسمية التي تشهدها بعض المناطق الزراعية والحرجية في سوريا. فعندما تندلع الحرائق التي تهدد المحاصيل والأحراج، يتعاون السكان والمزارعون على نحوٍ جماعي للحد من انتشار النار، مستخدمين ما لديهم من أدوات بسيطة وخبرة محلية بطبيعة الأراضي المحيطة، بهدف حماية الأراضي والممتلكات التي تشكّل مصدر رزقٍ لأسرٍ كثيرة.

تكشف هذه التجارب أن التضامن المجتمعي في سوريا ليس ظاهرةً مرتبطةً حصراً بالمبادرات التي تدعمها المنظّمات، بل هو جزءٌ من الممارسات الاجتماعية المتجذّرة داخل المجتمع نفسه. وفي أحيانٍ كثيرة، تأتي تدخلات المنظّمات لاحقاً لدعم هذه الجهود أو البناء عليها. لذلك، من المهمّ فهم هذه المبادرات المجتمعية والاعتراف بدورها من أجل تطوير مقاربات إنسانية تدعم الاستجابة التي يقودها المجتمع، وتعزيز قدراته على مواجهة التحديات.

دعم المبادرات التي يقودها المجتمع بدلاً من الحلول محلّه

انطلاقاً من هذه المبادرات المحلية، بدأت المنظّمات المحلية في سوريا باستكشاف طرقٍ جديدةٍ لدعم العمل المجتمعي بدلاً من الحلول محلّه. وفي هذا السياق، يتحوّل دور الجهات الإنسانية من التنفيذ المباشر للمشاريع إلى تيسير العمليات التي تمكّن المجتمعات من تطوير مبادراتها الذاتية. ويبدأ ذلك عادةً من خلال الحوار مع أفراد المجتمع أنفسهم لفهم التحديات والفرص المتاحة لمعالجتها. ومن خلال هذه النقاشات، يتمكّن أفراد المجتمع من تحديد أولوياتهم وتطوير أفكارٍ لمبادراتٍ جماعيةٍ تلبي احتياجاتهم الفعلية، قبل أن ينتقلوا إلى تنظيم أنفسهم لتنفيذها، مستفيدين من الموارد المحلية والعمل التطوعي والعلاقات الاجتماعية التي تشكّل أساس العمل الجماعي.

على سبيل المثال، في أحد الأحياء، أظهرت جلسات النقاش المجتمعي أن كبار السن يواجهون صعوبةً في الوصول إلى الخدمات الصحية. وبناءً على ذلك، بادر أفرادٌ إلى تشكيل فريقٍ تطوّعيٍ محليٍّ لتنظيم زياراتٍ دوريةٍ إلى منازلهم، والتنسيق مع صيدلياتٍ محليةٍ لتأمين الأدوية الأساسية، بالاستفادة من الشبكات الاجتماعية داخل الحي. واقتصر دور المنظمة على تقديم دعمٍ محدودٍ لتأمين بعض المستلزمات، من دون التدخل في إدارة المبادرة، ما ساهم في الحفاظ على ملكية المجتمع للمبادرة وتعزيز استدامتها.

وفي بعض الحالات، يمكن للمنظّمات أن تقدّم دعماً مرئياً يكمل جهود المجتمع ويساعده في تنفيذ المبادرات التي صاغها بنفسه، مثل توفير منحٍ صغيرةٍ أو مواردٍ ماديةٍ أو دعمٍ تقنيٍ محدود، مع الحرص على أن تبقى القرارات الأساسية بيد المجتمع لضمان استمرارية المبادرات وارتباطها باحتياجاته الفعلية.

وتؤدي المنظمات المحلية دوراً محورياً في دعم تطبيق هذه المقاربات، إذ أنّ قربها من المجتمعات وفهمها العميق للسياق المحلي يتيحان لها تيسير الحوار بين أفراد المجتمع والدفع نحو تطوير المبادرات. وفي هذا الإطار، يقوم الميسرون بتنظيم جلسات نقاش مجتمعية بطريقة منهجية، تبدأ بدعوة فئات متنوعة من المجتمع (الرجال، النساء، الشباب، والأكبر سناً)، تليها إدارة نقاش مفتوح يتيح للجميع التعبير عن التحديات القائمة. بعدها، يُوجّه الحوار نحو تحديد الأولويات المشتركة، ثم توليد أفكار جماعية، وصولاً إلى الاتفاق على مبادرة قابلة للتنفيذ، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح تام. ومن خلال هذه العملية التشاركية، تتشكل مبادرات واقعية تعكس احتياجات المجتمع وتعزز قدرته على التنظيم الذاتي.

وعندما تبدأ هذه المبادرات بالتبلور، يمكن للمنظمات تقديم دعم مرن ومكمل يعزز التنفيذ من دون أن يحلّ محلّ الدور المجتمعي. ويأتي هذا الدعم ليقوّي الجهود الذاتية القائمة، سواء من خلال العمل التطوعي، أو المعرفة المحلية، أو الشبكات الاجتماعية التي يعتمد عليها المجتمع في تنظيم مبادراته.

وبذلك، لا تحلّ المنظمات محلّ القوى المجتمعية، بل تؤدي دوراً تمكينياً يعززها ويقوّي فاعليتها، ما يساهم في تحقيق استجابات أكثر استدامة وارتباطاً بالسياق المحلي.

مجتمع ناشئ من الممارسين ونهج جديد

مع توسّع تطبيق المبادرات التي يقودها المجتمع في سوريا، برزت أهمية تبادل الخبرات بين العاملين في المجال الإنساني. على سبيل المثال، بدأت تتشكل مساحات للحوار تجمع الممارسين من منظمات مختلفة لمناقشة وتبادل التجارب العملية المرتبطة بدعم المبادرات المجتمعية. وتتيح هذه اللقاءات والورشات المهنية فرصة للتفكير المشترك في كيفية تطوير الممارسات الإنسانية بما يتناسب مع الواقع المحلي السوري، وكذلك استخلاص الدروس المستفادة من التجارب المتنوعة، واستكشاف السبل الأكثر فاعلية لدعم المبادرات المجتمعية من دون تقويض استقلاليتها أو إضعاف ملكية المجتمع لها.

في هذا السياق، نظّم مركز دعم المجتمع المدني والديمقراطية (CCSD) ورشة عمل تأملية في دمشق امتدت من 30 أيلول/سبتمبر حتى 4 تشرين الأول/أكتوبر 2025، تناولت مسألة المساعدات المتبادلة ومنهجية الاستجابة التي يقودها المجتمع. وجمعت الورشة 30 مشاركاً ومشاركة من 12 منظمة، وهم جميعاً عاملون في المجال الإنساني، إلى جانب منظمات محلية تعمل مباشرة مع المجتمعات في مناطق مختلفة من سوريا. وأقيمت الورشة بعد فترة تجريبية مرنة سمحت للمنظمات باستكشاف المبادرات المحلية القائمة ودعمها.

وقاد ورشة العمل ميسرون سوريون ودوليون، حيث شارك الخبراء خبراتهم في تطبيق هذه المنهجية في سياقات متعددة، وناقشوا المبادئ الأساسية لهذه المقاربة، مثل تعزيز ملكية المجتمع للعملية، وبناء الثقة، والمرونة في الاستجابة، والاعتماد على الموارد المحلية. بالإضافة إلى ذلك، جرى استعراض الأدوات العملية الممكن استخدامها في دعم المبادرات المجتمعية، ومنها: جلسات النقاش المجتمعي المنظمة، وأدوات تحديد الأولويات بشكل تشاركي، ونماذج دعم المبادرات الصغيرة (Micro-grants)، وآليات المتابعة المجتمعية المبسطة التي تتيح للمجتمع تقييم تقدّم مبادراته بشكل ذاتي.

ومن أهم النقاط التي ركزت عليها الورشة: أولاً، كيفية البحث عن المبادرات القائمة التي بدأت بالفعل من دون الإضرار بها، بل البناء على عملها من خلال تقييم وتحليل ميداني مباشرٍ مشتركٍ، وثانياً، التفكير في كيفية زيادة التأثير من خلال توفير التدريبات المطلوبة، أو نسج العلاقات، أو الدعم المادي المكمل لما تمتلكه المبادرة. وثالثاً، تطوير العمل على منهجية الاستجابة التي يقودها المجتمع لتكون مثلاً للقطاعات الإنسانية والتنموية وبناء السلام.

وأُتاحت الورشة للمشاركين فرصةً لمشاركة تجاربهم الميدانية في العمل مع المجتمعات المحلية في سوريا، ومناقشة حالات نشوء المبادرات من داخل المجتمع نفسه، والدور الذي يمكن للمنظمات أن تؤديه في دعم هذه المبادرات من دون أن تُفوّض ملكية المجتمع لها. وطال النقاش أيضاً التحديات التي تواجه تطبيق المبادرات، مثل القيود المؤسسية والتمويلية التي تحدّ من قدرة المنظمات على دعم المبادرات الصغيرة والمرنة.

وبفضل هذا التفاعل المستمر، بدأ يتشكل مجتمعٌ من الممارسين في السياق السوري يعمل لتطوير وتعزيز تطبيق منهجية الاستجابة التي يقودها المجتمع (SLCR). وينعكس هذا تحولاً ملحوظاً في طريقة تصميم التدخلات وتنفيذها، إذ لم تعد تقتصر على الاستجابة للاحتياجات الآنية، بل باتت تتجه إلى دعم دور المجتمع كفاعلٍ رئيسٍ في تحديد الأولويات وقيادة الحلول. ويفتح هذا التوجّه المجال لتبني نماذج أكثر مرونةً واستدامة، تقوم على تبادل الخبرات والمهارات والمعارف، ما يرسّخ هذا النهج ويوسّعه ضمن السياق السوري.

ويستمرّ عمل المجموعة في خلال عام 2026 لتوسيع تجربة البحث عن المبادرات المجتمعية القائمة، وإيجاد طرقٍ مبتكرةٍ لدعمها، وتقييم آليات العمل في سوريا وتطويرها، ومشاركة الدروس المستفادة مع المجموعات المدنية والمؤثرين.

على سبيل المثال، تعكس تجربة مشروع SEEN (سين) الذي أطلقته منظمة Action For Humanity نموذجاً عملياً رائداً في تمكين المجتمعات المحلية. إذ انطلق التطبيق الفعلي للمشروع من إدلب في عام 2024، قبل أن يتوسّع بالتدرّج ليطال مناطق عدّة بفضل النجاح المحقّق والحاجة المتزايدة لتطبيق هذا النهج. وشملت المبادرات ضمن "سين" تدخلاتٍ مباشرةً في البنية التحتية (تأهيل طرق، إنارة، صرف صحي)، وخدمات التعليم والصحة، بالإضافة إلى مبادرات بيئية واقتصادية، محققةً أثراً ملموساً في حياة السكان. ونجح المشروع في الاستمرار منذ عام 2024 حتى اليوم بفضل اعتماده على نقل المعرفة وبناء القدرات لفرق الميسرين والمتطوّعين المحليّة، ما أتاح للمجتمعات إدارة المبادرات وتطويرها ذاتياً من خلال الصيانة والتوسعة وتكرار التجربة في مناطق أخرى. كما ساهم هذا النهج في ترسيخ نموذجٍ قابلٍ للتوسّع، لم يقتصر على تنفيذ المبادرات فحسب، بل امتدّ ليعزّز ثقافة العمل المجتمعي ويكرّس دور الأفراد كمبادرين وقادة للتغيير. كلّ هذه العوامل ساهمت في دعم استدامة المشروع وتحويل التدخلات من استجابة مؤقتة إلى مسارٍ تنمويٍّ طويل الأمد.

تحديات وفرص للمستقبل

يواجه تطبيق المنهجية المذكورة أعلاه - في سياقٍ معقّدٍ مثل سوريا - عدداً من التحديات. من جهة، تواجه المنظمات صعوباتٍ مرتبطةً بالأنظمة التمويلية التي غالباً ما تفضّل المشاريع المخطّط لها مسبقاً والنتائج المحدّدة سلفاً، بينما تتطلب المبادرات المجتمعية قدرًا أكبر من المرونة في البحث عنها ودعمها وتطويرها. ومن جهةٍ أخرى، تحدّ بعض الإجراءات الإدارية والمؤسسية أحياناً من قدرة المنظمات على دعم المبادرات الصغيرة أو السريعة التي تنشأ داخل المجتمعات.

بالإضافة إلى ذلك، يحتاج العاملون في المجال الإنساني إلى تطوير مهارات وأساليب عملٍ جديدةٍ تتناسب مع المبادرات التي يقودها المجتمع، إذ يتطلب هذا النهج الانتقال من تنفيذ المشاريع إلى تسهيل المبادرات المجتمعية نفسها. كما أنّ بناء الثقة والعلاقات مع المجتمعات المحلية يستغرق وقتاً وجهداً مستمرين، ما يشكل تحدياً في البيئات الإنسانية التي تتسم بتغيّراتٍ سريعةٍ وضغوطٍ تشغيليةٍ كبيرة.

لكن بالرغم ممّا تقدّم، تشير التجارب المراكمة في سوريا إلى أنّ دعم المبادرات المجتمعية يساهم في تطوير استجاباتٍ إنسانيةٍ أكثر ارتباطاً بالواقع المحلي. ويبدو واضحاً أنّ المبادرات التي تنشأ داخل المجتمعات غالباً ما تعكس فهماً دقيقاً للتحديات التي يواجهها السكان. وعندما يجري دعمها بطرقٍ تحافظ على ملكية المجتمع لها، يمكنها تعزيز القدرات الذاتية للمجتمع على معالجة التحديات بمرونة، وتطوير حلولٍ محليةٍ أكثر استدامة. ويظهر هذا عملياً في ازدياد قدرة المجتمعات على تنظيم جهودها ذاتياً، وتحديد أولوياتها بشكلٍ جماعي، وإدارة الموارد المتاحة بكفاءةٍ أعلى، بالإضافة إلى استمرارية بعض التدخّلات وتطويرها بعد انتهاء الدعم الخارجي لها.

سارة بحصاص مختصة في العمل الإنساني والتنمية في سوريا. يركّز عملها على البرامج متعدّدة القطاعات، والتنسيق، وإشراك أصحاب المصلحة، واعتماد مناهج شاملة.

من "مستفيدين" إلى قادة: كيف قاد اللاجئون السوريون استجابةً إنسانيةً فريدةً في تركيا؟

أريج المحمد

بدأ توافد اللاجئين السوريين إلى تركيا في مطلع عام 2012، بعد اندلاع الثورة السورية بفترة قصيرة. وازدادت موجات اللجوء بالتدريج مع اتساع رقعة الصراع وارتفاع وتيرة الأعمال العسكرية التي استهدفت المُنْ والقرى السورية. وبحلول عام 2016، بلغ عدد اللاجئين السوريين المسجلين في تركيا إلى مليوني وسبعمئة ألف، ما جعلها البلد الأكثر استضافةً للاجئين في العالم. وكان من أبرز أسباب ارتفاع معدلات اللجوء في تلك الفترة، تصاعد استهداف المُن والقرى على يد قوات النظام السابق وحلفائه، وسيطرة تنظيم "الدولة الإسلامية" (داعش) على مساحات واسعة من سوريا، لا سيّما المحافظات الشرقية الثلاث (دير الزور والرقة والحسكة)، وأجزاء من محافظات حلب، وحمص، وإدلب.

ولم يتوقف توافد اللاجئين السوريين إلى تركيا إلا قبل سقوط نظام الأسد في نهاية عام 2024.

وتركزت نسبة كبيرة من اللاجئين السوريين في ولايات جنوب تركيا (أورفة، غازي عنتاب وكلس)، وجاء أغلبهم من محافظات الرقة، ودير الزور، والحسكة، وحلب.

ويعود ذلك إلى جملة أسباب، منها: القرب الجغرافي من الحدود التركية، ووجود صلات اجتماعية بين قسم من أبناء هذه المحافظات والأترك ذوي الأصول العربية، ورغبة اللاجئين في الانضمام إلى أقاربهم وذويهم الذين سبقوهم للإقامة هناك.

ترصد هذه المقالة جوانب من تجربة اللاجئين السوريين في قيادة مبادرات الاستجابة للأزمات (أورفة نموذجًا)، وما انطوت عليه من تطورات وتغيرات، وكيف عبّرت عن ذاتها كتجربة مدنية وإنسانية. كما تتناول التدخّلات التي أنجزت، وكيفية الاستفادة من تراكم الخبرات والمعارف بهدف تطوير التجربة وضمان استمراريتها واستدامتها.

من "مستفيدين" إلى قادة

في البداية، كان اللاجئون السوريون في تركيا مستفيدين مباشرين من عمليات الدعم والمساعدة التي قدّمتها المنظّمات الدولية والتركية، وبعض المبادرات التي أطلقها المجتمع المضيف. ولم يكن ثمة أدوار كبيرة أو واضحة متاحة للاجئين على مستوى قيادة عمليات الاستجابة الإنسانية، أو أقله المشاركة فيها. لكن سرعان ما تبدّل هذا الواقع، إذ شهد مطلع عام 2013 والعقد الذي تلاه، تطوّرًا كبيرًا في مشاركة اللاجئين في قيادة أعمال الاستجابة وتنفيذها، تدريبًا وبالمرامة.

بدأ الأمر بمبادراتٍ ذاتيةٍ أطلقتها مجموعاتٌ تطوعيةٌ حاولت تقديم المساعدات الأساسية للاجئين، مثل الأدوات المنزلية، والمواد الغذائية، والألبسة الشتوية، والبطانيات، ومستلزمات التدفئة، والاحتياجات المدرسية. وكان يجري تأمين هذه المواد إما عبر جمع التبرعات من اللاجئين³، أو التواصل مع مجتمعات السوريين في دول الخليج وأوروبا⁴، أو التعاون مع المنظمات والجهات الرسمية والمدنية لتأمين الاحتياجات وإيصالها للمستفيدين.

وبالتوازي مع هذه الجهود، حدث تحوّل بالغ الأهمية مع ظهور منظمات المجتمع المدني السوري كأجسامٍ وهيكل مدنية مبنية على نحوٍ مؤسسي، وحاملة رؤية ومنهجية واضحة للعمل الإنساني من حيث الأدوار والآليات والأهداف، وبموارد بشرية سورية.

وكانت مجموعات العمل التطوعي (لا سيما النساء والشباب) في طليعة الفئات التي استهدفتها تلك المنظمات، فقدّمت لهم/ن الدعم التقني والإداري، ووفّرت فرص التمويل، والمنح، والتشبيك، والتدريب، وبناء القدرات.

وشكّلت هذه المرحلة المفصلية فرصة كبيرة ومصلحةً مشتركةً للطرفين. فمن جهة، استفادت منظمات المجتمع المدني من الفرق التطوعية والشبكات المجتمعية كشركاء في تنفيذ المشاريع، وتطوير وتعزيز المساحات المدنية، وتوسيع المشاركة المجتمعية. ومن جهةٍ أخرى، استفادت الفرق والمجموعات التطوعية من منظمات المجتمع المدني بطرقٍ عدّة، منها التعرّف إلى مفاهيم العمل المدني واستكشافه، وبناء القدرات وتأطير العمل وتنظيمه، والاستفادة من الأنشطة والتدريبات وورشات العمل⁵، بالإضافة إلى تعزيز فرص التعارف والتعاون والعمل المشترك بين اللاجئين الآتين من مختلف المحافظات السورية.

ساهم هذا التعاون بين الطرفين في كسر الصّور النمطية لدى بعض اللاجئين عن البعض الآخر، وعزّز العلاقات الاجتماعية والبعد الإنساني والوطني في الخطاب العام، ورسّخ المنظومة القيمية والحقوقية مرجعيةً عليا في العمل والتدخلات. وبفضل ذلك، تحوّل الفضاء العام في أروقة بين عامي 2014 و2024 إلى ورشة عملٍ كبرى تعجّ بالتفاعل والنشاط والعمل المدني.

وجاءت النتيجة مثمرةً ومعبرةً، إذ استطاعت فرقٌ تطوعيةٌ كثيرةٌ الاستفادة من تلك الفرص الثمينة لتتحوّل إلى منظمات مجتمعٍ مدنيٍ مرخّصةٍ وفاعلةٍ وقادرة على تأمين التمويل والدعم والموارد، من بينها ورد البلد ونساء الغد وفرات، على سبيل المثال لا الحصر.⁶

3 بادرت مجموعة من السيدات السوريات في أروقة إلى إطلاق حملة "إفتح خزانتك" بهدف تأمين ملابس شتوية وتوزيعها على اللاجئين المحتاجين.

4 جرى تأمين مستلزمات التدفئة وسلال غذائية خاصة في شهر رمضان من خلال التواصل مع متبرعين سوريين، وأصبحت هذه المبادرة من ثوابت الموسم الرمضاني حتى يومنا هذا.

5 يتضمن ذلك التدريب على الحشد، والمناصرة، والتمكين، وتشكيل الأجسام المدنية، وإدارة فضاءات العمل المدني، وبناء الشبكات، ووضع السياسات، وتوزيع الأدوار، إلخ.

6 هذه ترجمة لأسمائها العربية الرسمية، (ورد البلد)، (نساء الغد) و (الفرات).

وفي حوارٍ معنا، تحدّثت السيدة أمل الحاج، المؤسّسة والمديرة التنفيذية لمنظمة فرات الناشطة في مدينة أورفة التركية، عن الدور الذي أدّاه مركز المجتمع المدني والديمقراطية (CCSD) في تحوّل فريقها التطوّعي إلى منظمة مجتمعٍ مدني مرخّصة في أورفة. تقول أمل:

"قبل الحصول على الترخيص الرسمي، أدّى المركز دورًا محوريًا في دعم فريق منظمة فرات من خلال بناء القدرات، والتدريب على مهارات التيسير وإدارة الجلسات المجتمعية. هذا الدعم ساهم في تعزيز جاهزية الفريق للعمل الميداني بشكلٍ مهني، وزاد من ثقة أعضاء الفريق بأنفسهم وقدرتهم على قيادة المبادرات، وحسّن من جودة الأنشطة المنجزة. أصبح فريقنا قادرًا على تنفيذ تدخّلاتٍ فعّالة، والاستجابة لاحتياجات مجتمعنا على نحوٍ أكثر تأثيرًا."

بعد حصول منظمة فرات على ترخيصٍ رسمي، تطوّر تعاونها مع مركز المجتمع المدني والديمقراطية ليشمل الدعم المؤسّسي العميق. تقول أمل:

"قدّم لنا المركز الدعم الفني اللازم لإعداد الاستراتيجيات وتحديد التوجّهات طويلة الأمد، كما ساهم في تطوير سياساتنا وإجراءاتنا الداخلية بهدف تعزيز الحوكمة والعمل المنظم، وقدّم لنا الإرشاد والتوجيه المؤسّسي لبناء نظامٍ إداري واضح وفعال".

مساحة من أجل التعاون

إلى جانب المبادرات المجتمعية المحلية، برزت تجربة "مساحة من أجل التعاون" كنموذجٍ تقوده نساءٌ سوريات، بدأ في تركيا ثم اتّسع ليشمل نساءً فاعلاتٍ من داخل سوريا وخارجها. تقوم هذه المساحة على التنسيق والتبادل بين النساء، والعمل على دعم المبادرات المجتمعية، سواء بوجود تمويلٍ أو من دونه، ما منحها درجةً عاليةً من المرونة والاستمرارية.

في خلال الاستجابة لزلزال 2023، ساهمت هذه المساحة في إتاحة أنشطة الدعم النفسي للنساء المتأثرات بالكارثة، إلى جانب ربط المبادرات المحليّة وتبادل الخبرات بين النساء الفاعلات. كما تعمل اليوم على المناصرة من أجل قضايا اللاجئين السوريات، عبر تسليط الضوء على التحديات التي تواجههنّ، والدفع باتجاه استجاباتٍ أكثر شمولاً.

تعكس هذه التجربة تحوّلًا مهمًا، حيث لا تقتصر أدوار النساء على المشاركة في الاستجابة، بل تمتدّ إلى قيادتها والتأثير في أولوياتها، ضمن نموذجٍ مرّن يتجاوز الأطر التقليدية للعمل الإنساني. إذن، ساهم هذا التعاون إلى حدٍ كبيرٍ في تعزيز البنية المؤسسية لمنظمة فرات، ونقلها إلى مستوى أكثر احترافية، ما انعكس إيجابًا على جودة البرامج والقدرة على العمل المشترك مع الداعمين والشركاء.

الاختبار المروّع: زلزال 2023

بفعل نشاطهم المدني في المنظّمات وفِرَق العمل والشبكات المجتمعية، استطاع اللاجئون السوريّون التحوّل من مجرّد "مستفيدين" بالمعنى السلبي، إلى فاعلين يمتازون بالمرونة والسّعة في قيادة التّدخلات والمشاركة فيها في خلال الأزمات. ومن أبرز الأمثلة التي تدعم هذه المقولة ما حدّث يوم 6 شباط 2023، عندما ضربَ الزلزال المروّع تركيا وشمال سوريا وغربها.

بعد أقلّ من 12 ساعة على وقوع الزلزال، قامت مجموعة من اللاجئين بتحويل أحد المقاهي السورية الكبرى في أورفة إلى مركزٍ لإيواء العوائل، كما أمّنت مواد التدفئة والاحتياجات الغذائية لأكثر من أربعين عائلة على مدى شهر كامل، من خلال جمع التبرّعات الفردية واستقطاب دعم السوريين في الخارج. بالإضافة إلى ذلك، تشكّلت في الأحياء والمناطق مجموعات تواصلٍ وتنسيقٍ لتقديم الدعم والمساعدة للمتضرّرين ونقلهم إلى أماكن آمنة.

على سبيل المثال، وضع كثيرٌ من أصحاب السيارات مركباتهم في الخدمة لنقل المتضرّرين داخل أورفة وخارجها بالمجان. وبرزت أيضًا ظاهرة التشارك في السكن في المناطق الآمنة، حيث لجأ عددٌ من العوائل المتضرّرة إلى الإقامة في منزلٍ واحد، لا سيّما في الأسبوع الأول بعد الكارثة. وعمد الشباب الذين يجيدون اللغة التركية إلى مساعدة العوائل المتضرّرة الراغبة في السفر خارج أورفة، فساهموا في إتمام حجوزات الطيران وتقديم خدمات الترجمة داخل المطار.

أما منظّمات المجتمع المدني، فحوّلت جميع مشاريعها وتمويلها إلى دعم المتضرّرين من الزلزال عبر تنفيذ مبادراتٍ ونشاطاتٍ تعاونية. مثلاً، قام مركز المجتمع المدني والديمقراطية بالتعاون مع الشركاء بدعم مبادراتٍ لتجهيز وتوزيع السلال الغذائية، والبطانيات، والاحتياجات الصحيّة والقرطاسية، بالإضافة إلى تنظيم أنشطة الدعم النفسي لمختلف شرائح المجتمع، لا سيّما النساء والأطفال.

أظهرت تجربة الزلزال بوضوح قدرة شبكات التدخل المجتمعي ومرونتها في التعامل مع الأزمات، على نحوٍ يختلف عن التّدخلات التقليدية التي تنفّذها المنظّمات الدولية والجهات الرسمية. ويعود ذلك إلى امتلاك تلك الشبكات فهمًا واضحًا وعميقًا للسياق السوري ومساحاته الخاصة، وقدرتها على الوصول السلس والأمن إلى المستفيدين بفضل وجود علاقاتٍ اجتماعيةٍ متراكمةٍ تمدّ جسور الثقة بين مُقدّم الخدمة ومُستحقّها.

هكذا، في الأزمات الكبرى، تشكّل الشبكات المجتمعية فرصةً ثمينةً لتحقيق استجابةٍ إنسانيةٍ سريعةٍ وفعّالةٍ بفضل تراكم المعارف والعلاقات والخبرات ذات الطابع المجتمعي من جهة، وفعاليّة القدرات المؤسسية من حيث الأهداف وآليات العمل من جهةٍ أخرى. لكنّ هذه الصورة التكاملية لا تنفي وجود تحدّياتٍ تواجه تنفيذ التّدخلات، منها التنافس بين المنظّمات ومجموعات العمل للحصول على التمويل، وغياب التنسيق أحيانًا بشأن أماكن التدخل وتوقيته. هذا الأمر يتطلّب أشكالًا جديدةً وخططًا أفضل للتعاون والتنسيق المشترك.



سيستجيب فريق من المتطوعين السوريين لاحتياجات الناجين من الزلزال في جنوب تركيا (كيليس).
حقوق الصورة: مركز المجتمع المدني والديمقراطية في تركيا

2024: لحظة التغيير الكبرى

مع سقوط نظام الأسد في سوريا في نهاية عام 2024، ساد شعورٌ غامرٌ بالفرح، إذ أمل السوريون العبورَ أخيرًا إلى دولةٍ مدنيّةٍ ديمقراطيةٍ تضمن الأمن والسلام المستدام للجميع. لكنّ هذا الشعور سرعان ما بدأ يتلاشى نتيجة فوضى السلاح، وانتشار خطابات الكراهية والتحريض، وتأخر الإجراءات الحكومية لتحقيق المحاسبة والعدالة الانتقالية، والأزمة الاقتصادية، وإصدار قوانين وتشريعاتٍ لا تراعي حقوق الإنسان، لا سيّما حقوق النساء. كلّ تلك العوامل ولّدت إحباطًا عميقًا لدى كثيرٍ من اللاجئين السوريين في تركيا، وبخاصةً من أهالي المحافظات الشرقية، وأضعفت رغبتهُم بالعودة.

ترافق هذا الواقع في سوريا مع حالٍ صعبةٍ يعيشها اللاجئون في تركيا بسبب عددٍ من القرارات والمستجدات التي تعقّد قدرة العائلات الراغبة والقادرة على البقاء. ويُضاف إلى ذلك التراجع الكبير في الدعم والتمويل المخصّص للاجئين السوريين والمنظّمات المدنية والإنسانية، ما أدّى إلى خسارة جزءٍ كبيرٍ جدًا من السوريين فرص العمل في تركيا. بالتالي، شهدت الشبكات المجتمعية تراجعًا حادًا جدًا في القدرة على التدخل وتقديم الدعم في الأزمات الإنسانية.

جاءت هذه التحوّلات لتُضاف إلى جملة تحدياتٍ كانت تواجه الشبكات المجتمعية والمنظمات المدنية على مدى سنوات العمل السابقة، ومن بينها:

1. تحدّي اختلاف اللغة وصعوبة التواصل بين اللاجئين والمجتمع المضيف والجهات الرسمية أثر في تقييم الاحتياجات وأضعف تأثير الاستجابة الإنسانية.
2. وجود بعض المواقف السلبية من وجود اللاجئين السوريين في تركيا تصل أحياناً حدّ الاستخدام السياسي، وضعف الصوت الإيجابي أو عدم بروزه على نحوٍ وافٍ.
3. الصعوبات القانونية والإجرائية التي تواجه استصدار الأوراق الشخصية للاجئين، حيث تحمل أغليّتهم بطاقة الحماية المؤقتة التي لا تسمح بالتنقّل بين المحافظات من دون إذنٍ مسبقٍ).

هذه التحديات كلّها أعاقَت الاستفادة من التجربة المدنية والمجتمعية السورية في تركيا، والتي كان بوسعها أن تشكّل رافعةً حقيقيةً للتدخلات الإنسانية في الأزمات، وأن تتجاوز الجغرافيا التركية لتشكّل نموذجاً ملائماً ومُلهماً للعمل داخل سوريا.

نحو شراكاتٍ أكثر عدالةً بقيادة اللاجئين

من الضروري التفكير في إمكانيات الاستفادة من تجربة الشبكات المجتمعية للاجئين السوريين في تركيا والبناء عليها، كونها جاءت ثمرة جهودٍ وموارد استثمرت على مدى أكثر من عشر سنوات، ونجحت في خلق حالةٍ مدنيةٍ ومجتمعيةٍ جديرةٍ بالاهتمام والتطوير. ولتحقيق ذلك، لا بدّ من وضع تصوّراتٍ وطرح أفكارٍ ومقترحاتٍ على نحوٍ تشاركيٍّ بين الجهات المعنية بهذه التجربة. في ما يلي توصياتٌ نطرحها في هذا السياق:

1. ينبغي زيادة التواصل مع الجهات الرسمية والمدنية التركية لرصد نقاط القوة والضعف في عمل الشبكات المجتمعية السورية من وجهة نظر الجانب التركي، الأمر الذي يحقّق أهدافاً عدّة، منها: تعزيز الثقة بين الطرفين، واستكشاف الأهداف المشتركة والتعاون في سبيلها، ورصد التغيّرات في القوانين والإجراءات الرسمية التركية ولحظها بغرض توفير الغطاء القانوني للمبادرات والتدخلات، وبناء شراكاتٍ وفرصٍ تمويليةٍ مع الجانب التركي.
2. يمكن عقد حواراتٍ وحلقات نقاشٍ مركّزةٍ بين الشبكات المجتمعية السورية لرصد أثر التجربة واقتراحات بناء الشراكات وإيصالها إلى الشبكات المدنية التركية.
3. يجب الإضاءة على الجهود المبذولة حتى الآن في اللقاءات مع الجهات المانحة، وحثّها على تعزيز الدعم لهذه الشبكات.
4. ينبغي إعادة قراءة المشهد السوري في تركيا بعد التغيرات الأخيرة التي طالت المساحة المدنية السورية، للوقوف على طبيعة وحجم الاحتياجات وإمكانيات التدخل. ولتحقيق ذلك، يمكن وضع برنامجٍ يتضمّن ورشات عملٍ وحلقات نقاشٍ وحوارٍ مركّزةٍ تضمّ المنظمات المدنية والشبكات المجتمعية السورية، ينتج عنها تصوّراتٍ واضحةٍ للتجربة، ورصدٍ لقصص النجاح، والتحديات، والدروس المستفادة. وينبغي مشاركة هذه المخرجات مع الجهات الرسمية السورية والتركية والمنظمات الدولية ذات الصلة، بهدف وضع استراتيجيةٍ وخطة عملٍ تمتدّ لخمس سنواتٍ على الأقل.

نحن اللاجئين لم نغادر أرضنا بإرادتنا، ولا كان بوسعنا منع ما وقع من مأس ونكبات وانتهاكات. لكننا استطعنا تحويل هذا الواقع المرير إلى تجربة إنسانية مؤثرة، اكتسبنا من خلالها معارف وخبرات وتجارب نطمح اليوم إلى استمرارها والبناء عليها، وصولاً إلى مجتمع يسوده السلام، والعيش المشترك، والمواطنة المتساوية، وحقوق الإنسان.

أريج المحمد ناشطة مدنية مقيمة في شانلي أورفة، في جنوب تركيا، وهي عضوة في مبادرة "مساحة من أجل التعاون" للنساء السوريات.

تقييم أثر الصندوق العالمي لعديمي الجنسية في توفير الموارد وسلطة اتخاذ القرار للمجتمعات المتضررة في منطقة آسيا والمحيط الهادئ

سوبين مولمي

لا تزال مشكلة انعدام الجنسية تشكل تحدياً خطيراً ومتفشياً في مجال حقوق الإنسان على المستوى العالمي. تُقرّ **المادة الخامسة عشرة** من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان بحق كل إنسان في التمتع بجنسية، وأن لا أحد يُجَزَّأ في تجريدته من جنسيته تعسفاً. ومع ذلك، تُشير التقديرات التحفظية إلى أن **15 مليون شخص على الأقل هم عديمو الجنسية على المستوى العالمي**، مع وجود عشرات الملايين الإضافية ممن يعيشون في خطر الوقوع في انعدام الجنسية. غالباً ما يُحرَم عديمو الجنسية من الوصول إلى الحقوق والخدمات الأساسية، بما في ذلك التعليم والرعاية الصحية والعمل والسكن والمشاركة السياسية، ممّا يجعلهم من بين أكثر الفئات تهميشاً على مستوى العالم.

تضم منطقة آسيا والمحيط الهادئ بعضاً من أكبر التجمّعات السكانية المتضررة في العالم، ومنها مجتمعات مثل الروهينغيا، وباجاو لاوت في ماليزيا، وسكان القبائل الجبلية في تايلاند. ينبع انعدام الجنسية في المنطقة غالباً من أنماط راسخة من التمييز، تشمل استبعاد الجماعات الإثنية المهمّشة، وقوانين الجنسية المجحفة بحق المرأة، وإرث الحدود الاستعمارية وتعاقب الدول. رغم حجم المشكلة وتعقيدها، لا يزال مجال انعدام الجنسية على المستوى العالمي يعاني من نقص حادّ في الموارد، إذ تعمل العديد من منظمات المجتمع المدني، ولا سيّما تلك التي تقودها المجتمعات المتضررة، في ظلّ تمويل محدود ودعم مؤسسيّ ضعيف.

ونتيجةً لذلك، تعتمد المنظّمات الشعبيّة التي تدافع عن مجتمعات عديمي الجنسية في الغالب على تمويل المشاريع قصيرة الأجل أو على المنح الفرعية المقدّمة من منظمات غير حكومية أكبر، ممّا يحدّ من قدرتها على تنفيذ استراتيجيات طويلة المدى أو الاستجابة بمرونة لاحتياجات المجتمعات. وفي الوقت نفسه، يتعاضد الإقرار بأن الجهود الرامية إلى معالجة انعدام الجنسية يجب أن تكون بقيادة المجتمعات المتضررة نفسها، إذ إنّ تجاربها المعاشة تقدّم رؤى حاسمة للحلول الفعّالة.

وانطلاقاً من هذا السياق، برزت مبادرات **كالصندوق العالمي لعديمي الجنسية**، التي تهدف إلى ضخّ تمويلاتٍ مرنةٍ وممتدةٍ على سنواتٍ عدّة مباشرةً إلى الناشطين في مجال انعدام الجنسية والمنظمات التي يتولّى قيادتها المتضرّرون أنفسهم، مع العمل في الوقت ذاته على ترسيخ مبادئ المشاركة في صنع القرار. تستعرض هذه المقالة التجارب الأولى للمنظمات المدعومة عبر الصندوق في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، متتبعةً أثر هذا النموذج في تعزيز القدرات المؤسسية، وتطوير العمل الحقوقي، وإعادة تعريف دور المجتمعات المتضرّرة في رسم ملامح الاستجابات لقضية انعدام الجنسية.

الصندوق العالمي لعديمي الجنسية: نموذج تشاركي لتوفير الموارد لمجتمعات عديمي الجنسية

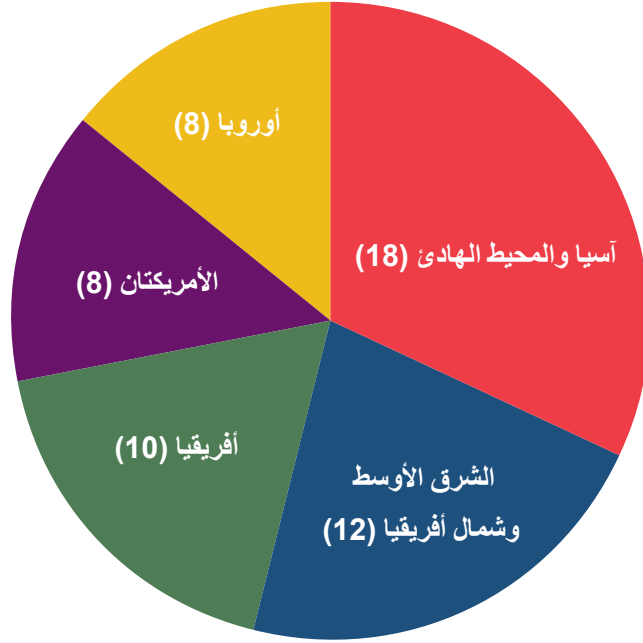
رغم الارتباط الوثيق بين انعدام الجنسية والعديد من التحديات العالمية الكبرى في عصرنا، **كالهجرة، والتمييز، والنزاعات، والحوكمة الديمقراطية**، فإنّ عديمي الجنسية والمتضررين من قوانين الجنسية المجحفة ظلّوا غالباً على هامش النقاشات السياسية الدولية. كثيراً ما تغيب أصواتهم عن محافل القرار، أو لا تُستدعى فيها إلا **استدعاءً رمزياً**، وتظل فرصهم في تشكيل الاستراتيجيات الموضوعة لمعالجة مظالمهم محدودة للغاية. وفي الوقت نفسه، ظلّت قضية انعدام الجنسية تاريخياً من المسائل التي لم تلقَ قدرًا كافياً من الاهتمام في القطاع الخيري، إذ كثيراً ما تقع في **منطقة رمادية بين أولويات** المانحين المنشغلين بحقوق الإنسان، أو الهجرة، أو اللاجئين، أو المساواة بين الجنسين، أو التنمية.

أنشئ الصندوق العالمي لعديمي الجنسية استجابةً لمخاوف مزمنة تتعلق بنقص التمويل المزمن لأنشطة المناصرة في مجال انعدام الجنسية، وتهميش المجتمعات المتضرّرة في النقاشات السياسية العالمية. وقد تطوّر الصندوق عبر مشاورات جمعت ناشطين في مجال انعدام الجنسية، ومنظمات المجتمع المدني، ومانحين خيريين، بهدف معالجة هذه التحديات معاً، من خلال زيادة الموارد المخصّصة للمناصرة الشعبية، وفي الوقت نفسه تغيير آليات صنع القرار التمويلي. تُشكّل هذه **المبادرة** حلقةً من سلسلة جهود أوسع تبذلها الحركة العالمية لمناهضة انعدام الجنسية، بهدف وضع قيادة عديمي الجنسية ومعارفهم وأولوياتهم في صميم الجهود المبذولة لمعالجة هذه القضية.

يمنح الصندوق العالمي لعديمي الجنسية تمويلاً مرناً ومتعدد السنوات وغير مشروط للمنظمات والناشطين العاملين في مجال معالجة انعدام الجنسية وقوانين الجنسية المجحفة. وعلى نقيض النماذج التقليدية في منح التمويل، التي غالباً ما تحابي المنظمات الدولية الكبرى، يُولي الصندوق الأولوية للمبادرات الشعبية، بما في ذلك الجماعات غير الرسمية والمنظمات التي قد تفتقر إلى التسجيل الرسمي أو إلى سبل الوصول إلى قنوات التمويل التقليدية.

منذ انطلاق أنشطته في منح التمويل، دعم الصندوق العالمي لعديمي الجنسية **56 مبادرة في 29 دولة**، ملتزماً بتقديم 3.35 ملايين دولاراً أمريكياً لتمويل مرّن حتى نوفمبر 2025. يعمل هؤلاء الشركاء المستفيدون من المنح على طيفٍ واسعٍ من المبادرات، تشمل إصلاح قوانين الجنسية، وتقديم المساعدة القانونية، وإجراء البحوث والتوثيق حول انعدام الجنسية، فضلاً عن تعبئة المجتمعات المحليّة والمناصرة للمساواة في الحقوق الجنسية. يسعى الصندوق إلى تحقيق توازنٍ جغرافي في دعمه، كما يوضّح ذلك الشكل أدناه.

شكل 1 التوزيع الجغرافي لمبادرات الصندوق العالمي لعديمي الجنسية



إلى جانب الدعم المالي، يُقدّم الصندوق برنامجاً مصمماً خصيصاً لتوفير تعزيز القدرات، وفرص التعلّم النظيري، ومنصات التواصل، لمساعدة الشركاء المستفيدين على بناء القدرات القيادية، وتوثيق الشراكات، والنهوض باستراتيجيات المناصرة. كما يُولي الصندوق أولوية للمبادرات التي تقودها النساء والشباب، إدراكاً منه للدور المحوري الذي يضطلعون به في قيادة التغيير. ينطلق الصندوق في إدارته من هيكل تشاركي يضم قادةً من المتضررين من انعدام الجنسية، إلى جانب حلفاء من المجتمع المدني والجهات المانحة، سعيًا إلى إعادة توزيع السلطة داخل منظومة انعدام الجنسية. وإذ يعمل الصندوق على تجاوز المعوقات الهيكلية التي تحول دون حصول المبادرات على التمويل، فإنه يدعم المنظمات غير المسجلة رسمياً، إذ يبلغ عدد المبادرات المدعومة من هذا القبيل حالياً عشرين مبادرة، يعمل كثير منها في سياقات شديدة الصعوبة. وتتضافر هذه النهج مجتمعةً لتعزيز حركة أكثر شمولاً وتوجّهاً مجتمعياً، في سبيل معالجة انعدام الجنسية وقوانين الجنسية المحففة.

تجارب المنظمات المستفيدة من المنح

لأجل فهمٍ أعمقٍ لكيفية عمل الصندوق على أرض الواقع، أجرى الباحث استبياناً موجزاً مع أربع منظمات من منطقة آسيا والمحيط الهادئ، اختيرت ضمن الدفعة الأولى من الشركاء المستفيدين من منح الصندوق. على الرغم من التباين الكبير في بيانات عملها، فقد برزت عدّة مواضيع مشتركة من تجاربها مع نموذج الصندوق في منح التمويل.



صورة جماعية لإحدى المنظمات الحاصلة على المنح - شبكة الأشخاص المتضررين من قضايا المواطنة (CAPN).
حقوق الصورة: CAPN

التمويل المرن والاستقرار المؤسسي

من أبرز المواضيع التي أبرزها المستجيبون، أهمية التمويل المرن والمتعدد السنوات. أفادت المنظمات الأربع جميعها بأنّ الدعم المقدم من الصندوق العالمي لعديمي الجنسية وقرّ لها قدرًا من الاستقرار المالي قلّمًا يتاح عبر آليات التمويل التقليدية. وفي جميع الحالات، ساهم التمويل في تغطية الاحتياجات المؤسسية الأساسية، كرواتب الموظفين، والنفقات التشغيلية، والأنظمة الإدارية.

أكّدت ثلاثٌ من المنظمات الأربع أنّ المرونة التي يتّسم بها التمويل أتاحت لها توجيه الموارد وفقاً للأولويات المتطورة، بدلاً من حصرها في مخرجات مشاريع محدّدة سلفاً. أتاحت هذه المرونة للمنظمات القدرة على الاستجابة بفاعليّة أكبر للتحوّلات في السياقات السياسية، والفرص الناشئة في مجال المناصرة، والاحتياجات الملحة للمجتمعات.

تعزيز القدرة المؤسسية

إلى جانب دعم الأنشطة البرنامجيّة، أسهم التمويل أيضاً في تعزيز القدرة التنظيميّة، مع البناء على المهارات والخبرات والهيكل القائمة. أفادت ثلاثٌ منظماتٍ بأنّ الصندوق العالمي لعديمي الجنسية مكّنها من تحسين ممارسات الإدارة الماليّة، وتعزيز الإجراءات الإدارية، والاستثمار في استدامتها المؤسسية. تمكّنت بعض المنظمات في حالاتٍ معيّنة من بناء احتياطيّات ماليّة متواضعة، أو إنشاء صناديق تطوير تهدف إلى دعم الأنشطة المستقبلية.

كما أشارت منظمتان إلى أنَّ تعزيز هياكلهما التنظيمية زاد من قدرتهما على التواصل مع المؤسسات الحكومية، والمنظمات الدولية، وفاعليات المجتمع المدني الأخرى. ساهم تعزيز القدرة المؤسسية في رفع المصداقية خلال النقاشات السياسية المتعلقة بالحقوق الجنسية وانعدام الجنسية.

توسيع نطاق المناصرة والمشاركة المجتمعية

أشارت ردود الاستبيان أيضاً إلى أنَّ التمويل مكن المنظمات من توسيع أنشطتها في مجال المناصرة والمشاركة المجتمعية. أفادت المنظمات الأربع جميعها بأنَّ دعم الصندوق أتاح لها الاضطلاع بمبادرات مناصرة موسعة. وشملت هذه المبادرات: إجراء البحوث والتوثيق حول انعدام الجنسية، وحملات التوعية العامة، والمناصرة القانونية، والتواصل مع صانعي السياسات. كما أفادت ثلاث منظمات بأنَّ التمويل مكَّنها من تعزيز الشبكات داخل المجتمعات المتضررة، وتوفير المعلومات حول الحقوق القانونية وإجراءات التوثيق.

التمويل التشاركي والداعم

من المواضيع الأخرى التي برزت من الاستبيان، الطابع التشاركي والداعم لعملية منح التمويل في الصندوق. وصفت المنظمات الأربع جميعها عملية التقديم والاختيار بأنها ميسرة وتعاونية، مع توفر فرص للحوار والتغذية الراجعة طوال العملية.

بالإضافة إلى ذلك، أبرزت ثلاث منظمات أن متطلبات الصندوق في التقارير كانت خفيفة نسبياً مقارنةً بتلك التي يفرضها العديد من المانحين الدوليين. أسهمت متطلبات التقارير المبسطة في تخفيف الأعباء الإدارية، وأتاحت للمنظمات التركيز بصورة أكبر على الأنشطة البرنامجية.

وأكدت منظمتان أيضاً قيمة فرص التواصل التي يوفرها الصندوق، ومنها النقاشات العامة وفضاءات التعلم النظيري، التي أتاحت لهما التواصل مع منظمات أخرى تعمل في مجال انعدام الجنسية.

التحديات الهيكلية المستمرة

على الرغم من التجارب الإيجابية التي وصفها المستجيبون، فقد شددت المنظمات الأربع جميعها على أن تحديات هيكلية كبرى ما زالت قائمة. في العديد من دول آسيا والمحيط الهادئ، تُقيّد القيود التنظيمية قدرة منظمات المجتمع المدني على تلقي التمويل الأجنبي، أو تفرض إجراءات موافقة معقدة على الأنشطة الممولة من الخارج.

كما أشارت منظمتان إلى أن الناشطين في مجال الحقوق الجنسية يواجهون أحياناً حساسيات سياسية، أو انتقادات علنية، أو مخاطر أمنية في بيئات عملهم. تسلط هذه التحديات الضوء على السياقات السياسية والتنظيمية الأوسع التي تعمل في ظلها المنظمات التي يقودها عديمو الجنسية.

إعادة توزيع السلطة: من المشاركة الرمزية إلى القيادة المجتمعية

يطمح الصندوق العالمي لعديمي الجنسية، في جوهره، ليس فقط إلى زيادة الموارد المالية للمنظمات الشعبية، بل أيضاً إلى معالجة اختلالات السلطة المزمنة في مجال انعدام الجنسية. ومن هذه الآليات، لجنة الاستعراض النظيري، التي تعمل إلى جانب المجموعة التوجيهية للصندوق، للمساعدة في تطوير المعايير والعمليات الخاصة باختيار دفعات المنح القادمة.

أفادت إحدى المنظمات المشمولة بالاستبيان بأن ممثلاً عنها شارك في لجنة الاستعراض النظيري، كما كان عضواً في المجموعة التوجيهية للصندوق، مما أتاح لها فرصة مباشرة للمساهمة في النقاشات المتعلقة بمنح التمويل والتوجه العام للصندوق. وبينما لم تكن المنظمات الأخرى المشمولة بالاستبيان مشاركة مباشرة في هذه الهيئات الإدارية، فقد شدد المستجيبون على أهمية المبادرات التي تسعى إلى تعزيز قيادة عديمي الجنسية والمجتمعات المتضررة داخل الحركة الأوسع.

بشكل عام، تشير نتائج الاستبيان إلى أن الصندوق العالمي لعديمي الجنسية أسهم إسهاماً إيجابياً في تعزيز المناصرة الشعبية والقدرة المؤسسية لدى المنظمات الشريكة له في منطقة آسيا والمحيط الهادئ. وفي الوقت نفسه، تُبين تجارب هذه المنظمات أن النماذج التمويلية المبتكرة، وإن كانت تؤدي دوراً مهماً في دعم المبادرات المجتمعية، فإنها لا تستطيع وحدها تجاوز الحواجز السياسية والهيكلية الأوسع التي تواجهها مجتمعات عديمي الجنسية والمنظمات الممثلة لها.

التحديات والقيود

على الرغم من النتائج الإيجابية التي أظهرتها تجارب المنظمات الشريكة المدعومة من الصندوق، فإن تحديات ومحدوديات مهمة ما زالت قائمة. لا يزال حجم الموارد المتاحة متواضعاً، بالمقارنة مع النطاق العالمي لانعدام الجنسية، والعدد الكبير من المنظمات العاملة في هذا المجال. على الرغم مما قدّمه الصندوق من دعم حيوي لمبادرات شعبية مختارة، فإن العديد من منظمات المجتمع المدني في قطاع انعدام الجنسية ما زالت تعمل بموارد محدودة للغاية، وتعتمد على تمويل قصير الأجل أو قائم على المشاريع. لذا، ما زال توسيع نطاق التمويل المرن للمنظمات التي يقودها عديمو الجنسية ضرورة مستمرة.

كما أشار المستجيبون إلى البيئات الهيكلية والتنظيمية الأوسع التي تعمل في ظلها. في العديد من دول منطقة آسيا والمحيط الهادئ، تواجه منظمات المجتمع المدني لوائح معقدة تنظم التمويل الأجنبي، والتسجيل المؤسسي، وأنشطة المناصرة. قد تحدّ هذه القيود من قدرة الجماعات الشعبية على توسيع نطاق عملها، حتى في حال توفر الدعم المالي. فضلاً عن ذلك، قد يكون النشاط المرتبط بالحقوق الجنسية حساساً من الناحية السياسية، لا سيما عندما تتقاطع قضايا المواطنة مع مسائل الهجرة، وحقوق الأقليات، والهوية الوطنية. ونتيجة لذلك، قد تواجه المنظمات والناشطون انتقادات علنية، أو مقاومة سياسية، أو مخاطر أمنية.

يواصل الصندوق العالمي لعديمي الجنسية هو الآخر مسيرة التطور. بصفته مبادرة ناشئة، فإن برامج التمويل التشاركي والمرافقة التي يقدمها تحتاج إلى مراجعة وتكيف مستمرين. ستكون الدروس المستفادة من تجارب الشركاء المستفيدين من المنح ذات أهمية في تشكيل التطور المستقبلي لآليات التمويل التشاركي في قطاع انعدام الجنسية.

الخاتمة

تُبرز تجارب المنظمات الشريكة في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، المدعومة من الصندوق العالمي لعديمي الجنسية، الإمكانات الكامنة في مناهج التمويل الجديدة لتعزيز المناصرة المجتمعية. أتاح التمويل المرن والمتعدد السنوات للمنظمات الشعبية تحقيق استقرار في عملياتها، وتوسيع مبادراتها في مجال المناصرة، والاستجابة بفاعلية أكبر لاحتياجات مجتمعات عديمي الجنسية. كما أتاحت العناصر التشاركية في الهيكل الإداري للصندوق فرصاً للمتضررين للمشاركة بشكل أكثر مباشرة في عمليات صنع القرار.

وفي الوقت نفسه، تُبرز نتائج هذه المقالة أن التمويل وحده لا يستطيع تجاوز الحواجز الهيكلية والسياسية التي تواجهها مجتمعات عديمي الجنسية والمدافعون عنهم. تُواصل البيئات التنظيمية التقيدية، والحساسيات السياسية المحيطة بسياسات الجنسية، والأنماط الأوسع من التمييز، تشكيل السياق الذي تُمارس فيه المناصرة. على الرغم من ذلك، تُبين مبادرات كالصندوق العالمي لعديمي الجنسية كيف يمكن للتمويل المرن والحوكمة التشاركية أن يُسهما في تعزيز حركة أكثر شمولاً وتوجهاً مجتمعياً لمعالجة انعدام الجنسية.

سوبيين مولمي محام وباحث في مجال حقوق الإنسان، ومقيم في نيبال. يشغل حالياً منصب المدير التنفيذي لمنظمة "الجنسية للجميع". وهو أيضاً عضو في مجموعة عمل جنوب آسيا التابعة لشبكة آسيا والمحيط الهادئ لحقوق اللاجئين.

مُصمّم للإقصاء: ما تُظهره الصناديق المشتركة عن واقع التوطين / توطين العمل الإنساني على الأرض

أمريتا بول

يُروّج للصناديق المشتركة وأطر المنح المرنة باعتبارها سبيلاً إلى تمويل إنسانيّ تُسيطر عليه الجهات المحلية إلى حدٍ أكبر. تقوم الفكرة على تجميع الموارد من جهات مانحة متعددة، وخفض التكاليف الإدارية، وإتاحة مسارات أمام المنظمات الصغيرة والمجتمعية الجذور للوصول إلى تمويل لا تستطيع الحصول عليه عبر المنح الثنائية وحدها. غير أنّ مسألة نجاح هذا النهج، ولمصلحة من، هما تساؤلان لم يُفحّصا بعد.

تُشكّل المنظمات التي يقودها اللاجئون (بما في ذلك المبادرات التي يقودها اللاجئون) والمنظمات المجتمعية ضرورةً حتميةً. تقيم هذه المقالة ما يحدث فعلياً عندما تحاول هذه المنظمات والمجتمعات الوصول إلى الصناديق المشتركة وإدارتها وتقديم التقارير عنها، ممّا يكشف الممارسة الحقيقية، وعوائقها، ومواضع إسناد النظام لها، ومواطن إخفاقه معها.

في سياق آسيا والمحيط الهادئ، تخلو الغالبية العظمى من الدول من أيّ إطار وطنيٍّ فعّالٍ لطالبي اللجوء. تظل الحماية القانونية محفوفة للغاية بالمخاطر. غالباً ما تكون المنظمات والمبادرات التي تعمل مع المجتمعات النازحة غير رسمية،

وغير مرتبطة إلى حد كبير في الهيكل التمويلي الرسمي. ومع ما تشهده الساحة من انكماش في التمويل الإنساني الدولي، بفعل تخفيضات كبرى من الجهات المانحة الرئيسية، وتراجع في نشاط الهيئات غير الحكومية الدولية ووكالات الأمم المتحدة، تزداد هذه القضية إلحاحاً.

تواصل شبكة آسيا والمحيط الهادئ لحقوق اللاجئين عملها كوسيط بين المانحين الدوليين الكبار والمنظمات المجتمعية الصغيرة جداً، التي غالباً ما تكون غير مسجلة، في عددٍ من بلدان المنطقة. يستند ما يلي إلى تلك التجربة لاستعراض ثلاثة أسئلة:

- كيف تصل المنظمات التي يقودها اللاجئون إلى هذه التمويلات؟
- ثانياً، بعد حصولها على التمويل، كيف تديره؟
- وأخيراً، ما الذي تفصح عنه عمليات الإبلاغ والمحاسبة بشأن هذه الآليات وتصميمها، وبعبارة أخرى، لمن هي مصممة في الأساس؟

الوصول إلى التمويل: مسألة سياسية أكثر منها إدارية

تتطلب معظم آليات الصناديق المشتركة أن يكون المتقدمون مسجلين رسمياً لدى السلطات الوطنية. في معظم منطقة آسيا والمحيط الهادئ، يمثل هذا شرطاً لا تستطيع العديد من المنظمات المجتمعية والمنظمات التي يقودها اللاجئون استيفاءه، ليس بسبب افتقارها إلى التنظيم أو المساءلة، بل لأن التسجيل الرسمي غير متاح لها قانوناً. فعلى سبيل المثال، في بنغلاديش، يواجه اللاجئون قيوداً قانونية تمنعهم من العمل الرسمي، وتحظر عليهم فتح حسابات مصرفية – وتجعلهم البيئة السياسية والقانونية نفسها غير قادرين على تسجيل منظماتهم ككيانات رسمية.



الحياة في المخيم لا تتوقف بسبب دورات التمويل. كوكس بازار، بنغلاديش.
حقوق الصورة: خير الله/مبادرة شباب الروهينغا

إنّ المنظمات التي يديرها لاجئون في بلد لا يوجد فيه نظام لجوء، ولا يتردّد مصطلح "لاجئ" لدى العديد من صانعي السياسات والقرارات، لأنهم ببساطة "غير موجودين" كهويّة قانونيّة – هي منظمات قائمة على جذور مجتمعيّة عميقة، وسنوات من الخبرة العمليّة، ومساءلة حقيقيّة تجاه من تقدّم لهم الخدمات. ومع ذلك، فإنّ هذه المنظمات غير مؤهلة للحصول على منحة تشتترط شهادة تسجيل لا يمكنها الحصول عليها.

في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، لا تحصل معظم المنظمات المجتمعيّة والمنظمات التي يقودها اللاجئون على تمويل الصناديق المشتركة إلا عبر وسطاء، ولا يتجاوز عدد الشراكات المباشرة مع الممولين سوى حفنة قليلة، ولا تتمّ إلا بعد أن يُعرّفهم الوسطاء إلى تلك الجهات. تعمل شبكة آسيا والمحيط الهادئ لحقوق اللاجئين بانتظام كأحد هذه الوسطاء – حيث تؤدي دور الكيان المسؤول عن المنح، مع إعادة منح التمويل للجماعات المجتمعيّة غير المسجّلة. ولا ينجح ذلك إلا عندما يسمح به اتفاق المنحة الرئيسي صراحةً، مما يستلزم بدوره مفاوضات مدروسة في مرحلة التصميم.

في مرحلة صياغة المقترح، تقدّم شبكة آسيا والمحيط الهادئ لحقوق اللاجئين حجّة واضحة للجهة المانحة لهذا النموذج من التنفيذ – مستندة إلى قصص الأثر السابقة، والأمثلة المؤثقة عن التنفيذ المجتمعيّ، لإثبات السجل الحافل، وقيمة توجيه التمويل عبر المنظمات المجتمعيّة والمنظمات التي يقودها اللاجئون. يتيح ذلك فرصة للتفاوض بشأن صياغة اتفاق المنحة، بحيث يجيز صراحةً إعادة منح التمويل للجماعات غير المسجّلة. وبدون إرساء هذه الأسس في وقت مبكر، نادراً ما يُتاح هذا النوع من المرونة بشكلٍ افتراضي.

الإدارة: كيف يبدو التسيير على أرض الواقع

اضطلعت شبكة آسيا والمحيط الهادئ لحقوق اللاجئين بدور الوسيط – حيث تقف بين المانحين الدوليين الكبار أو المنظمات غير الحكوميّة الدوليّة، وبين المنظمات المجتمعيّة الصغيرة جداً، التي غالباً ما تكون غير مسجّلة. وما إن تحصل منظمة ما على التمويل، حتى تتغيّر طبيعة التحدّي. يتحوّل الاهتمام إلى إدارة الأموال أو استخدامها بمسؤوليّة، مع تنفيذ الأنشطة الموعود بها في إطار المنحة.

إنّ إعادة منح التمويل، أو توجيه الأموال من آليات المنح الأكبر إلى المنظمات الأصغر، عملية شاقّة وقد تكون محبطة. غير أنّه مع ذلك حلّ قابلٌ للتطبيق، ويسهم في النهاية في سد فجوة قائمة في الهيكل التمويلي الحالي. غالباً ما يعجز المانحون الكبار عن التعاقد المباشر مع المنظمات غير المسجّلة، أو الجماعات التي لا تملك سجلاً رسمياً في إدارة المنح. تضطلع شبكة آسيا والمحيط الهادئ لحقوق اللاجئين بهذا العمل، وتواصل التعلّم حول كيفية الاستجابة لتحديات هذا الهيكل التمويلي المتطور، عبر السؤال المستمر لشركائها عن أفضل السبل للتحسين، بتقليل الروتين مع الحفاظ على المساءلة.

على أرض الواقع، تتحمّل شبكة آسيا والمحيط الهادئ لحقوق اللاجئين الجزء الأكبر من الأعباء الإداريّة نيابةً عن شركائها – بما في ذلك كتابة المقترحات، ومهمّة تحويل الأموال إلى الأفراد المعيّنين، وتقديم التقارير للجهات المانحة، والتفاوض بشأن شروط اتفاق المنحة – بحيث لا تُحرم المنظمات المجتمعيّة وتلك التي يقودها اللاجئون من التمويل بسبب نقص في قدرات إداريّة لم تتح لها الفرصة بعد لبنائها. في مرحلة إعادة منح التمويل والتنفيذ، يُقلّص الروتين بشكلٍ إضافيٍّ من خلال تصميم الأنشطة بالتعاون الوثيق مع المنظمات المجتمعيّة وتلك التي يقودها اللاجئون، بما يتوافق مع قدراتها الحاليّة ويعزّزها مؤسسياً، بدلاً من فرض أطرٍ خارجيّةٍ تنقلها بأعباء الامتثال دون أن تضيف قيمةً. وتُصان المساءلة في هذا النموذج، ليس عبر متطلبات تقارير ثقيلة، بل

من خلال تواصلٍ منتظمٍ قائمٍ على الثقة – تبادلاتٍ دوريةٍ بين موظفي الشبكة وأعضاء المنظمات المجتمعية وتلك التي يقودها اللاجئون، للكشف عن التقدّم والتحديات على حدٍ سواءٍ. ويُرسى هذا الحوار المتواصل مناخاً تُكتشف فيه الإشكالات وتُعالج مبكراً، ويجد فيه الشركاء أنفسهم في كنف الدعم لا طائفة المراقبة.

الثقة في الاتجاهين

نقطة البداية هي الثقة – ويجب أن تكون الثقة متبادلةً. تحتاج المنظمات الصغرى إلى أن تثق بأن شبكة آسيا والمحيط الهادئ لحقوق اللاجئين ليست مجرد طبقةٍ بيروقراطيةٍ إضافيةٍ بينها وبين الموارد التي تحتاجها، وأننا سنناصر معها ولها لا أن نديرها، وأننا لن نختفي بعد انتهاء دورة المنحة. وحين تثق المنظمات بالوسطاء، فإنها لا تتردد في إبداء الصعوبات مبكراً، ولا تتوانى عن طلب العون حين تستدعي الحاجة. كما ستشارك النجاحات إلى جانب التحديات.

على أرض الواقع، تتجلى هذه الثقة في الصراحة التي يتحلّى بها أعضاء المنظمات المجتمعية وتلك التي يقودها اللاجئون أثناء الاجتماعات الدورية مع شبكة آسيا والمحيط الهادئ لحقوق اللاجئين. وقد طرح الشركاء عبر هذه الحوارات طيفاً من التحديات: من تغيّراتٍ في سياسات المخيمات تعيق سير البرامج، إلى عراقيل قانونية تحاصر عملهم، إلى ثغراتٍ في القدرات الداخلية ناجمة عن عوامل لا يد لهم فيها، كفقدان أحد العناصر الأساسية في الفريق فجأةً. ومتى ما استطاعت شبكة آسيا والمحيط الهادئ لحقوق اللاجئين أن تقف إلى جانب شركائها – سواءً بالمناصرة أمام السلطات، أو بتعديل مسار خطط العمل، أو بتقديم الدعم المؤسسي المباشر – فإنها لا تتردد في ذلك. وحين تكون المعوقات هيكليةً ومستعصيةً على الحل السريع، فإنّ البوح بها علناً يحقق غايةً مهمة: فهو يُغذّي المناصرة الأوسع للشبكة، ويكفل أن تكون تقارير المنح مرآةً للواقع، لا صورةً منقّحةً للنجاح. هذه الصراحة المتبادلة، بشأن الإنجازات والنكسات على السواء، هي بحدّ ذاتها مقياسٌ لنجاح العلاقة في أداء غايتها.

ويستغرق بناء هذا النوع من الثقة وقتاً، يمتدّ عبر عدّة دورات تمويلية. وهي تنطوي على مشاركة مستدامة، وصراحةٍ بشأن القيود والتحديات، واستعدادٍ لتقبّل عدم اليقين، بدلاً من التمسك بأنظمة جامدة تُقصي المنظمات ذاتها التي يُفترض بالجهات المانحة أن تساندها.

المساءلة التي تتناسب مع السياق

إنّ أحد أبرز الإشكاليات المتكرّرة هو إيجاد توافقٍ بين اشتراطات المساءلة لدى الجهات المانحة (الموضوعة عادةً للمؤسسات الكبيرة) وبين إمكانات الجماعات المحلية الصغيرة. إنّ نموذج تقارير يستغرق من فريق التواصل ثلاثة أيام لملئه، ليس مجرد إزعاج بسيط لمنظمة يديرها فريق صغير من القادة اللاجئين والمتطوعين، بل يشكل عبئاً حقيقياً.

عملت الشبكة على تطوير ما يمكن تسميته "الامتثال المراعي للنزاع": وهو نهج في المساءلة يأخذ بجذوية الظروف الواقعية التي تعمل فيها المنظمات الشريكة. وينطوي هذا النهج على تقارير مبسّطة تُركّز على ما حدث فعلاً وما تمّ تعلّمه، وجدول زمنية مرنة، ولقاءاتٍ دوريةٍ لمناقشة التحديات، بدلاً من انتظار الموعد الرسمي للإبلاغ عنها. وهذا لا يعني التخلّي عن المساءلة، بل تصميم أنظمة مساءلة تخدم العلاقة بدلاً من أن تحلّ محلها.

فعلى سبيل المثال، طوّرت الشبكة صيغتها الخاصة للتقارير الخاصة بالمشاريع الممولة من خلال المنح الفرعية، وهي صيغة تبتعد عمداً عن لغة الامتثال الموجهة للجهات المانحة، التي تجدها المنظمات الصغيرة غالباً منقّرة. ويجمع هذا النموذج بين التقارير السردية والمالية، لكنه مبني حول ما حدث بالفعل، وما تمّ تعلّمه، وما ووجه من تحديات، بدل من الاكتفاء بالتحقق مما إذا كانت الأنشطة قد نُفذت في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية. والأهم من ذلك، أنه يُتيح مساحةً صريحة وملكية للشركاء للإشارة إلى قضايا حساسة قد لا يشعرون بالراحة في إثارتها في تقرير رسمي موجه إلى المانحين، بما في ذلك الصعوبات التشغيلية، والمخاوف المتعلقة بالحماية، أو التحولات السياقية التي تؤثر في التنفيذ. كما يدعو النموذج الشركاء إلى توثيق الحلول التي يتوصلون إليها، معترفاً بأن حلّ المشكلات في بيئات محدودة الموارد يمثل تحدّي ذاته شكلاً من أشكال التعلّم المؤسسيّ الجدير بالتوثيق.

وهكذا تصبح عملية التقارير أقرب إلى حوارٍ منظمٍ منها إلى عملية تدقيقٍ، تساعد الشبكة على استشراف احتياجات الدعم الملح، وتمنح المنظمات التي يقودها اللاجئون والمنظمات الأهلية صوتاً حقيقياً في كيفية عرض عملها وفهمه.

ومن الأمثلة الأخرى على ذلك، تجربة الشبكة في المنح الفرعية مع منظمة شبابية في بنغلاديش تعمل على مشروع للوصول إلى التعليم للنساء والفتيات الصغيرات. وخلال مرحلة مبكرة من المشروع، أشارت المنظمة، في إحدى المحادثات الدورية، إلى تردد بعض الآباء في إلحاق بناتهم بجلسات تعليم القراءة والكتابة، لعدم قناعتهم بجدواها أو لقلقهم بشأن السلامة. وبدلاً من أن تترك هذه المسألة تؤثر في أعداد الملتحقات، ولا يُكشف عنها إلا في التقرير الختامي، تصدى الفريق لها بالعمل المشترك. اتفقت الشبكة والفريق في المنظمة على أن إجراء حوار مجتمعي – يجمع الأسر المشاركة فعلياً في المشروع مع الأسر المترددة – قد يغيّر وجهات النظر بشكل أكثر فاعليّة من التواصل الفردي. كما اقترحوا فكرة تخصيص مرافق لمرافقة الفتيات في تنقلهن إلى الفصول، لمعالجة مخاوف أهل المتعلّقة بالسلامة مباشرة. وتمّ تنفيذ كلا الإجراءين. وأنتج النتائج معبرة: إذ ازداد عدد الحضور، وتحول الآباء المترددون في البداية إلى أبرز الداعمين للمشروع. وكما قال أحد الوالدين بعد أن أكملت ابنته الجلسات: "لم أكن أظن أن هذا سيكون مفيداً لنا، لكنني الآن أرى ما منحها إيّاه."

هذا الصنف من الحوار – الصريح، المنعقد في وقته المناسب، المبني على الثقة – هو ما تعجز صيغ التقارير النمطية عن رصده، وهو جوهر ما يسعى نهج الشبكة إلى صونه.

مقومات الإبلاغ الصادق

يميل الإبلاغ الصادق والمفيد من المنظمات التي يقودها اللاجئون والمنظمات المجتمعية إلى النشوء من ثقة حقيقية في العلاقة، وصيغ مبسطة، إلى جانب شعور واضح بأن التقارير ستُستخدم فعلاً، أي أن أحداً سيقروها، ويستجيب لها، ويسمح لها بتشكيل القرارات المستقبلية. ويجب تصميم أنظمة المساءلة مع وضع المنظمة والعلاقة في الاعتبار، لا أن تكون سجلات التدقيق هي الناتج الأساسي.

أهمية تنويع مصادر التمويل

من الدروس المستفادة أيضاً أهمية مصادر التمويل، بالنسبة إلى الشبكة كوسيط، وللمنظمات الشريكة والمستفيدة من دعمنا على حدٍ سواء. ويشكّل الاعتماد على جهة مانحة واحدة أو على نوع واحد من التمويل نقطة ضعف هيكليّة. وعندما يتغيّر هذا المصدر – كما جرى خلال العام المنصرم على صعيد القطاع – تنهار المنظمات التي لا تملك بديلاً، كما حدث بالفعل للكثير منها. ليس بناء قاعدة تمويلية أكثر مرونة، بما في ذلك من خلال الصناديق المشتركة، والجهات المانحة المحلية الأصغر، والآليات المرنة، مجرد إدارة مالية جيدة، بل يُمثّل أيضاً شريان حياة.

الخاتمة

تشير تجارب الوصول إلى الصناديق المشتركة وإدارتها والإبلاغ عنها بوضوح إلى عدة أمور: فالعقبات التي تواجه المنظمات التي يقودها اللاجئون والمنظمات المجتمعية ليست سمات عرضية لنظام قائم، بل هي جزء من تركيبه. إنّها خياراتٍ سياساتيةً وهيكليةً، مضمّنة في آليات لم توضع لهذه المنظمات، وهي تُعيد إنتاج إقصائها ما لم يُعمل جهدٌ لكسر هذا النمط.

كما أنّ الظروف المواتية للنجاح معروفةٌ بوضوح. عناصرٌ معروفةٌ: وسيطٌ موثوق، وأنظمةٌ ميسّرة، ومساءلةٌ قائمةٌ على العلاقة، ودعمٌ حقيقيٌّ للقدرات. كلّ هذا ليس بجديد. ليست الفجوة بين معرفة ما ينجح وعدم معرفته. الفجوة بين المعرفة والتطبيق المطّرد، على مستوى تصميم الآليات، وسياسات المانحين، والممارسة المؤسسية.

لا يتحقق تحويل موازين القوى في القطاع الإنساني بين ليلة وضحاها. يتغيّر الخطابُ أسرع من الممارسة. لكنّ التجارب المذكورة هنا تشير بوضوح إلى ما يحتاج إلى تغيير، وإلى أنّ المنظمات التي عاشتها مستعدةٌ لحوارٍ مختلفٍ.

أمريتا بول مسؤولةٌ برامج في شبكة آسيا والمحيط الهادئ لحقوق اللاجئين. تركّز على أطر الوصول إلى العدالة، وحماية اللاجئين وطالبي اللجوء المحتجزين في الدول غير الموقعة، وضمان تقديم المساعدة القانونية الفعّالة للأجانب في جميع أنحاء المنطقة.

تستند هذه المقالة إلى الخبرة الجماعية لعمل الشبكة في المنح الفرعية، وكرم المنظمات التي يقودها اللاجئون والمنظمات المجتمعية التي شاركت ما تعلّمتة على طول الطريق. كما يتقدّم الكاتب بالشكر إلى هافسار تاميسودين وكلاوس ديك نيلسن على مداخلتهما ودعمهما وملاحظتهما طوال هذه العملية.



Humanitarian
Practice
Network



ODI Global

تم تحرير هذا الإصدار من مجلة "الحوار الإنساني"
بواسطة سارة حسين.

شبكة الممارسة الإنسانية (HPN)

ODI Global
Four Millbank
London SW1P 3JA
United Kingdom

الهاتف: +44 (0)20 7922 0300
البريد الإلكتروني لـ HPN: hpn@odi.org
الموقع الإلكتروني لـ HPN: www.odihpn.org