

عدد ٨٦ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢١

ورقة بحثية صادرة
عن الشبكة

قصة منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة

الرحلة من منظمة دولية واحدة إلى أربع
منظمات غير حكومية وطنية

مارغي بيوكانان-سميث



حول المؤلفَة

مارغي بيوكانان-سميث هي كبيرة الباحثين المعاونين لدى مجموعة السياسة الإنسانية في معهد التنمية الخارجية وعضو سابق في مجلس أمناء منظمة "SOS" الساحل الدولية.

شبكة العمل الإنساني

معهد التنمية الخارجية

٢٠٣ بلاكفرايرز رود

لندن SE1 8NJ

المملكة المتحدة

هاتف: +٤٤ (٠)٢٠ ٧٩٢٢ ٠٣٣٠

فاكس: +٤٤ (٠)٢٠ ٧٩٢٢ ٠٣٩٩

البريد الإلكتروني: hpn@odi.org.uk

الموقع الإلكتروني: www.odihpn.org

حول شبكة العمل الإنساني

شبكة العمل الإنساني في معهد التنمية الخارجية منتدى مستقل يشارك فيه العاملون الميدانيون، والمديرون، وواضعو السياسات في قطاع العمل الإنساني المعلومات، والتحليلات، والخبرات. وجهات النظر والآراء المعبر عنها في منشورات شبكة العمل الإنساني لا توضح أو تعكس بالضرورة آراء مجموعة السياسة الإنسانية أو معهد التنمية الخارجية.

هذا العمل مُرخص بموجب الترخيص CC BY-NC-ND 4.0

صورة الغلاف: مشروع منظمة "SOS" الساحل المجتمعي لزراعة الأشجار بالقرب من أواسا بإثيوبيا في عام ٢٠١٤. مصدر الصورة: آرون وليزا عبر فليكر

شكر وتقدير

قصة منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة هذه مهداة لذكرى ثلاثة أشخاص قدم كل منهم الكثير من حياته المهنية للمنظمة وما أنجزته: أول مدير لمنظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة نايجل كروس، وأول مدير لمشروعات منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة في السودان ستيف بريستو، وأول مدير وطني لوحدة البحوث الإجرائية المنسقة المعنية بإدارة الموارد الطبيعية بشير أمادو.

على الرغم من أن هذه القصة قصة رحلة تنظيمية، إلا أنها أيضاً قصة العديد من الأشخاص الذين كانوا جزءاً من تلك الرحلة، الذين عمل بعضهم في منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة و/أو دعموها لسنوات عدة. وكما توضح الورقة، فإن طول مدة الخدمة والالتزام تجاه منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة وقيمها كانا من السمات المميزة للمنظمة على مدار أكثر من أربعة عقود. فخالص شكرنا لجميع من وافقوا على إجراء المقابلات من أجل هذه الورقة على صدقهم وأفكارهم التي طرحوها للمساعدة في سرد القصة ولمن قدموا تعليقاتهم على مسودة سابقة منها. والمؤلفة في غاية الامتنان لليندا هورغان وإيلا نيكلسون لعمليهما الممتاز في فرز حاوية مليئة بالوثائق وتنظيمها - أرشيف منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة الكبير والمثير للإعجاب الذي كان مصدرراً رائعاً لهذه الورقة والموجود الآن في كلية الدراسات الشرقية والأفريقية.

نتوجه بالشكر لمجلس الإدارة السابق لمنظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة على دعمه، كما نتوجه بشكر خاص لكارين توينينغ فوكس، وهي وصية بالمنظمة منذ فترة طويلة؛ فقد كانت فكرتها أن نوثق هذه الرحلة الفريدة. وقد قدمت دعماً ومساندة لا تقدران بثمن للمؤلف طوال العملية، وأجرت بعض المقابلات وعملت بصفتها "شريك تفكير" لغرض التحليل.

أخيراً، نتوجه بالشكر لفريق شبكة العمل الإنساني والزملاء في مجموعة السياسات الإنسانية، وبخاصة ويندي فينتون، لقراءتهم المتأنية للمسودات السابقة وتعليقهم عليها للمساعدة في ضمان أن تكون هذه القصة ذات صلة واهتمام لقطاع المساعدات الدولية الأوسع نطاقاً. وأي أخطاء أو عدم دقة في ذكر الوقائع ومسؤولية الكاتب وحده.

ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات حول منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة عبر <https://sahel.org.uk>. وستُنشر نسخة موسعة مصورة من هذا التقرير على موقعها الإلكتروني في أوائل عام ٢٠٢٢.

قصة منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة: الرحلة من منظمة دولية واحدة إلى أربع منظمات غير حكومية وطنية

المحتويات

٥	مقدمة
٨	فصل ١ نهج منظمة "SOS" الساحل لإدارة الموارد الطبيعية وتنميتها في الأراضي الجافة
١٩	فصل ٢ عملية التحول والتوطين
٢٨	فصل ٣ التعرف على عملية التحول من تجربة منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة
٣٢	فصل ٤ آثار التوطين على نهج منظمة "SOS" الساحل للتنمية
٣٨	فصل ٥ الخلاصة
٤٠	الملحق قائمة الاختصارات

مقدمة

تروي هذه الورقة قصة منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة^١، وهي منظمة دولية غير حكومية تسجلت في المملكة المتحدة في عام ١٩٨٣ استجابةً للجفاف والمجاعة المدمرين الذين أثرا على جزء كبير من منطقة الساحل في الفترة من أوائل السبعينيات حتى منتصفها. وعلى الرغم من هذه الأصول، فقد تأسست هذه المنظمة باعتبارها منظمة تنموية وليس منظمة إنسانية غير حكومية وركزت على إدارة الموارد الطبيعية في الأراضي الجافة في منطقة الساحل (انظر المربع ١).

كانت السمة المميزة لعمل منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة نهجها التنموي طويل الأجل، والتشاركي، والمملوك محلياً. وقد هيمن على الكثير من أعمال التنمية في منطقة الساحل وغيرها نهج قصير الأجل وقائم على المشروعات، ومع هذا فقد أصبحت المنظمة معروفة بدعمها ومساندتها طويلاً للأجل لمجتمعات محلية ومناطق جغرافية معينة. وتصف هذه الورقة كيف تطور نهجها تجاه إدارة الموارد الطبيعية المجتمعية خلال الثمانينيات والتسعينيات في أربعة بلدان: السودان، وإثيوبيا، ومالي، والنيجر.^٢ وتصف أيضاً الجانب المتعلق بعموم الساحل من عمل منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة الذي يمتد عبر شرق أفريقيا وغربها، بالإضافة إلى مشاركتها على مستوى السياسات مع الحكومات الوطنية. ويتعلق هذا الجزء من القصة - الفصل الأول - بالمناقشات الحالية حول التنمية في منطقة الساحل، لا سيما حول الحوكمة وبناء السلام فيما يتعلق بالموارد الطبيعية، وهي قضايا غالباً ما تجري مناقشتها اليوم تحت راية النهج الترابطي بين العمل الإنساني والتنمية والسلام.

اتخذت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة قراراً بإغلاق أبوابها في أوائل ٢٠٢٠، أي بعد ٣٦ عاماً من إنشائها. فما الأسباب التي دعته إلى ذلك؟ وشعرت المنظمة بأنها أتمت مهمتها بنجاح؛ فقد أصبحت برامجها القطرية الرئيسية الأربعة منظمات غير حكومية وطنية تعمل بكامل طاقتها، ومندمجة في المجتمع المدني الوطني. ويدور الجزء الثاني من القصة - من الفصل الثاني حتى الخامس - حول سعي المنظمة إلى وضع جدول أعمال للتوطين قبل أن يصبح هذا المصطلح شائعاً بفترة طويلة. وبحلول أواخر التسعينيات، كانت المنظمة التي بدأت باعتبارها منظمة دولية غير حكومية تتخذ من الشمال العالمي مقراً لها تستكشف كيفية نقل الإدارة والتحكم إلى برامجها القطرية. وسُرعت عملية تحقيق اللامركزية، المألوفة للعديد من الوكالات الدولية، على نحو عاجل عندما تعرضت المنظمة لأزمة مالية في مطلع الألفية. وقد أدى ذلك إلى تحولها من منظمة دولية غير حكومية تتخذ من المملكة المتحدة مقراً لها تدير برامجاً قطرية إلى مجموعة من المنظمات غير الحكومية الوطنية المدعومة والميسرة من المملكة المتحدة، مصحوباً هذا بتحول كبير في ميزان القوى. وقد حدث هذا بسرعات متفاوتة في بلدان مختلفة،^٣ بيد أن المنظمة قد قررت إنهاء نشاطها ومشاركة قصة التوطين هذه بعد اكتمال العملية بحلول ٢٠١٩/٢٠٢٠.

تختلف تجربة المنظمة عن نهج العديد من المنظمات الدولية غير الحكومية في التوطين. حيث يتعلق الأمر بالنقل الشامل للسلطة، والموارد، والأصول إلى المنظمات غير الحكومية الوطنية المتجذرة في المجتمع المدني في بلدانها، بحيث لا تعود هناك حاجة إلى المنظمة التي تتخذ من الشمال العالمي مقراً لها. وهذا الأمر وثيق الصلة بالمناقشات الحالية حول إنهاء الاستعمار في قطاع المساعدات ويقدم دروساً قيمة. فكيف خرجت أربع منظمات غير حكومية وطنية مزدهرة من منظمة دولية؟ تصف هذه الورقة رحلة منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، والتحديات التي واجهتها، وبعض الأخطاء التي ارتكبتها، فضلاً عن العوامل المساهمة في نجاحها وتحللها.

تستعرض هذه الورقة أيضاً تجربة البرامج القطرية الأربعة بعد أن أصبحت منظمات غير حكومية وطنية. فما هي المزايا التي تتمتع بها؟ وما هي التحديات التي واجهتها وماذا نفهم عن كيفية عمل جوانب نموذج التنمية الحالي؟

١ على الرغم من أن اسم "منظمة SOS" الساحل - المملكة المتحدة قد أصبح "منظمة SOS" الساحل الدولية - المملكة المتحدة" في وقت لاحق، فإنه وللإيجاز، يستخدم هذا المنشور "منظمة SOS" الساحل - المملكة المتحدة" طوال الوقت.

٢ عملت المنظمة أيضاً في إريتريا وكينيا، ولكن لفترات زمنية أقصر، وفي عام 2013 تأسست منظمة "SOS" الساحل - جنوب السودان. ويركز هذا المنشور على البلدان الأربعة التي أمضت فيها منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة معظم الوقت واستثمرت فيها معظم الموارد.

٣ أصبح برنامجها القطريان لغرب أفريقيا في مالي والنيجر منظمين غير حكوميتين وطنيتين مستقلتين تربطهما علاقة بسيطة بالمملكة المتحدة بحلول عام 2008. بينما استغرق برنامجها القطريان لشرق أفريقيا في إثيوبيا والسودان وقتاً أطول ليصبحان منظمين غير حكوميتين وطنيتين مستقلتين تماماً.

تعتمد الورقة على أرشيف كبير من التقارير، والتقييمات، والمواد الأخرى الموجودة لدى منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة،^٤ وعلى أكثر من ٣٠ مقابلة مع أصحاب المصلحة في مقرها (الموظفون والأمناء الحاليون والسابقون، وموظفو وأمناء المنظمات غير الحكومية الوطنية التي أسستها منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، وعدد من مراقبي رحلة المنظمة عن كثب، وبعضهم كانوا شركاء أيضاً). ولا تذكر الورقة جميع مشروعات المنظمة، بل تسلط الضوء على عينة من بعض أطول مشروعاتها أجلاً التي تبين وتوضح مسار المنظمة وتاريخها باعتبارها منظمة دولية غير حكومية.

مربع ١ | لمحة تاريخية عن أصول منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة

تأسست منظمة "SOS" الساحل الدولية عام ١٩٧٦ في داكار بالسنغال بمبادرة من رئيس السنغال آنذاك ليوبولد سيدار سنغور، بدعم من حكومات منطقة الساحل الأخرى، بعد عدة سنوات متتالية من الجفاف والمجاعة. وكان الهدف من تأسيسها جمع الأموال من المصادر العامة والخاصة، لا سيما في أوروبا، لدعم مشروعات التنمية التي تركز بالأساس على حماية الموارد الطبيعية، بما في ذلك التحريج، وحفر الآبار، وإدارة المياه. وفي العام نفسه، تشكلت لجان أوروبية في فرنسا، وبلجيكا، وألمانيا ولكسمبرغ، ثم في المملكة المتحدة في عام ١٩٨٢. وبدأت اللجنة البريطانية العمل في عام ١٩٨٤ وتسجلت قانونياً باعتبارها منظمة غير حكومية ذات صفة خيرية عام ١٩٨٧ في المملكة المتحدة برئاسة البارونة إيوارت-بيغز. وأصبحت منظمة "SOS" الساحل - فرنسا، ومنظمة "SOS" الساحل - بلجيكا، ومنظمة "SOS" الساحل - لكسمبرغ منظمات دولية غير حكومية، لكن توقف نشاط منظمة "SOS" الساحل - بلجيكا لم وتوقفت اللجنة في ألمانيا عن العمل منذ سنوات. وظل التركيز على إدارة الموارد الطبيعية الموضوع المشترك بين منظمات "SOS" الساحل غير الحكومية الثلاثة المتبقية التي تتخذ من أوروبا مقراً لها.

وصف المشهد

أثر الجفاف والمجاعة على جزء كبير من منطقة الساحل في منتصف الثمانينيات. وقد أدى ذلك إلى استجابة دولية واسعة النطاق ورفيعة المستوى لحالة الطوارئ. وفي أعقاب ذلك، تحول التركيز إلى التنمية حيث استمر توفير مبالغ كبيرة لإعادة التأهيل والتعافي عبر منطقة حزام الساحل. ومع هذا، اقتضت الصورة الدولية عن منطقة الساحل على أنها أرض قاحلة ومنكوبة بالجفاف تماماً وتتصف بانخفاض الإنتاجية طيلة فترة الثمانينيات والتسعينيات. واعتُبرت هذه الأراضي الجافة ذات إمكانات ضئيلة وغير فعالة اقتصادياً ومدمرة للبيئة. ولم يُعتبر الاستثمار مجدياً باستثناء مشروعات الري واسعة النطاق ومخططات الزراعة الآلية. وخلال هذه الفترة، كانت بلدان الساحل ذات اهتمام استراتيجي، وجيوسياسي، ودولي ضئيل.

على المستوى الوطني، مالت الحكومات إلى اعتماد سياسات فرضت سيطرة الدولة على الموارد الطبيعية. وفي هذا النموذج، امتلكت الدولة محميات الغابات وأدارتها، وغالباً ما فرضت أنظمة تنظيمية عقابية أعطت الأولوية لحفظ الغابات وإعادة التحريج على المشاركة والوصول المحليين. وفي أحسن الأحوال، تجاهلت الحكومات الآليات العرفية القديمة لإدارة الموارد الطبيعية في بلدان الساحل، وفي أسوأها، لم تعترف بها أو ألغتها، مما أدى إلى التقليل من قيمة تلك المؤسسات والعمليات التقليدية وإضعافها.^٥ وقد تفاقم هذا الأمر في حالة الرعي. وتدعم نُظُم الملكية المشتركة، التي يمتلك فيها العديد من المستخدمين الموارد الطبيعية، و/أو يديرونها، و/أو يستخدمونها جماعياً، نُظُم الإنتاج الرعوية في منطقة الساحل. ومع ذلك، لم تُفهم هذه الأمور جيداً وجرى التقليل من أهميتها، على سبيل المثال من حيث تيسير الوصول المنصف إلى الموارد الطبيعية والحفاظ على السلام المحلي.^٦

تحولت العديد من بلدان الساحل نحو أشكال أكثر لامركزية من الحكومة، منذ منتصف التسعينيات، مدفوعة بالتغيير السياسي الأوسع حيث أفسحت الحكومات العسكرية أو حكومات الحزب الواحد الطريق لشكل من أشكال الديمقراطية متعددة الأحزاب. كما فتح هذا المجال أمام المجتمع المدني. وقد وفر هذا كله فرصاً لمزيد من النهج المتحولة نحو إدارة الموارد الطبيعية، التي كانت أكثر ملاءمة لاستيعاب المصالح المحلية وتمكين المجتمعات المحلية. وتمكنت المنظمات غير الحكومية مثل منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة من التدخل في هذا المجال لدعم نهج أكثر تشاركية وتعزيزها.

تغير السياق كثيراً مرة أخرى مع بداية القرن الحادي والعشرين. وتحظى الموارد الطبيعية في منطقة الساحل الآن بقيمة أكبر كثيراً، سواء كانت أرضاً أو معادن، مثل الذهب والنفط. وفي الواقع أثار ذلك العديد من الصراعات العنيفة داخل بلدان منطقة الساحل حيث تتنافس الجماعات والقادة المحليون على السيطرة على هذه الموارد.

في ضوء هذه الخلفية، نرسم تقدم منظمة "SOS" الساحل، أولاً بصفتها منظمة دولية غير حكومية ثم بصفتها أربع منظمات غير حكومية وطنية.

٥ انظر Borrini-Feyerabend, G., Pimbert, M., Taghi Farvar, M. et al. (2007) *Sharing power: a global guide to collaborative management of natural resources*. Earthscan

٦ UNEP – United Nations Environment Programme (2013) *Governance for peace over natural resources: a review of transitions in environmental governance across Africa as a resource for peacebuilding and environmental management in Sudan*

فصل ١ نهج منظمة "SOS" الساحل لإدارة الموارد الطبيعية وتنميتها في الأراضي الجافة

١.١ أصول النهج الذي تتبعه المنظمة في التنمية: شندي، السودان

كانت إدارة الموارد الطبيعية في صميم مهمة منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة للتنمية منذ البداية. فقد كان الدافع الأصلي "تحجيم" الصحراء الكبرى التي كان يُعتقد أنها تتقدم بمعدل كبير.^٧ وكان أول مشروع للمنظمة في عام ١٩٨٣ مخططاً لإرشاد التحريج القروي في شندي على سهل فيضان النيل في ولاية نهر النيل بالسودان. ويهدف المشروع، الذي جرى تنفيذه المشروع بالتعاون مع منظمة الصحاري الخضراء الدولية غير الحكومية، في الأساس إلى "مكافحة التصحر وتحسين الأوضاع في القرية دون استعمال آلات أو تقنيات متطورة للغاية، مع تعزيز استقلالية القرية وتقليل الاعتماد على الوكالات الخارجية".^٨ وتحقق ذلك في المقام الأول من خلال إنشاء مشاتل الأشجار والحراج وزراعة مصدات الرياح.

وضع مشروع شندي، الذي وصفه أول مدير دولي للمشروعات بأنه "تجربة ضخمة"،^٩ الأساس لنهج منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة للتنمية الذي كان ما زال فكرة جديدة في الثمانينيات. ويصف المربع ٢ بعض السمات المميزة للمشروع.

أطلقت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة مشروعاً للحراثة المجتمعية مدته عشر سنوات، من سنة ١٩٨٨ إلى سنة ١٩٩٨، في الإقليم الشمالي للسودان ركز على مدينة الدبة على خلفية نهج الحراثة المجتمعية الذي جربه مشروع شندي.^{١٠} وبالاعتماد على الحلول المحلية، وضع المشروع ودعم برنامجاً مجتمعياً كبيراً لتثبيت الرمال. واعترف به برنامج الأمم المتحدة للبيئة كقصة نجاح أفريقية لمكافحة تدهور الأراضي والتصحر.

٧ دُحض هذا الاعتقاد منذ ذلك الوقت. انظر، على سبيل المثال، Behnke, R. and Mortimore, M. (eds) (2015) *The end of desertification? Disputing environmental change in the drylands*. Springer-Praxis Earth System Series.

٨ وثيقة مشروع مخطط الإرشاد القروي في ولاية نهر النيل، اللجنة البريطانية التابعة لمنظمة "SOS" الساحل الدولية بالتعاون مع منظمة الصحاري الخضراء، 1983.

٩ التواصل الشخصي مع ستيف بريستو.

١٠ كان هذا المشروع الذي مولته الحكومة الهولندية والصندوق الدولي للتنمية الزراعية أحد أول الأمثلة على إقامة شراكة بين الصندوق ومنظمة غير حكومية.

مربع ٢ السمات المميزة لمخطط الإرشاد القروي بقرية شندي في السودان

- نشأ المشروع بناء من طلب قدمه عمدة سيال للمساعدة في مكافحة زحف الصحراء بين القرى التي يشملها مخطط مشروع سيال الزراعي. لجأ إلى مجتمع المنظمات غير الحكومية عندما أخفقت طلباته الرسمية للحصول على دعم حكومي.
- بمجرد انطلاق المشروع، كان الأمر متروكاً للقرويين للتواصل مع منظمة "SOS" الساحل لطلب الدعم.
- شاركت النساء مشاركة محورية في إنشاء مشاتل الأشجار المنزلية، التي أصبحت مصدراً لتوليد الدخل، وفي زراعة الأشجار. وتلقين المساعدة من عاملات الإرشاد.
- كان إشراك أطفال المدارس وتوعيتهم من العناصر الرئيسية الأخرى.
- كان ذلك من خلال مسرح العرائس: وسيلة اتصال مبتكرة وناجعة لأغراض التعليم والإرشاد.
- تطورت مشاركة المجتمع المحلي في إدارة أنشطة المشروع وتعمقت أكثر بمرور الوقت. اختار القرويون الأنشطة الحرجية التي كانوا مهتمين بها وساهموا بعملهم طوعاً في المرحلة الأولى، بينما أشرف موظفو المشروع على الأنشطة. انتقلت مهمة إدارة الأنشطة إلى المجتمع المحلي في المرحلة الثانية. تولى القرويون صنع القرار والرقابة الإدارية في المرحلة الثالثة.
- شاركت الحكومة المحلية منذ البداية، لا سيما موظفو الغابات الفنيون الذين اشتركت معهم منظمة "SOS" الساحل عن كئيب. أنتدب حرجيون من دائرة الغابات الوطنية لتوظيف وكلاء الإرشاد المحليين وتدريبهم.

٢١ من برنامج قُطري واحد إلى أربع برامج قُطرية

بناءً على تجربة السودان والدروس المستفادة حول إدارة الموارد الطبيعية المجتمعية، قررت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة أخذ نهجها للتنمية إلى ما هو أبعد من ذلك. فأسست مشروع كويشا للتنمية الريفية في (وولايتا) في المنطقة الجنوبية من إثيوبيا في عام ١٩٨٨/١٩٨٩. وعلى الرغم من أن المشروع شمل إدارة الموارد الطبيعية، فقد اعتمد نهجاً للتنمية أكثر تعدداً للقطاعات وقائماً على المناطق مقارنة بمشروعات السودان. ثم، في عام ١٩٨٩، بدأت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة العمل في مالي، حيث بدأت بتركيز فني أكبر على الحفاظ على التربة والمياه في مشروع تومينيان المجتمعي للبيئة في شرق مالي. ولكن، كما هو الحال مع مشروع شندي، تطور النهج وتعمقت المشاركة والإدارة المجتمعية بمرور الوقت. وفي عام ١٩٩٠، أطلقت المنظمة مشروعاً للزراعة الحرجية في النيجر. وقد تطور هذا المشروع أيضاً إلى نهج أكثر تشاركية للإدارة المجتمعية للغابات.

هكذا تحول نهج منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة من "تجيم الصحراء" إلى تسخير إمكانات الأراضي الجافة. وعلى الرغم من تشابه بعض التحديات البيئية والإنمائية عبر النظام الإيكولوجي لمنطقة الساحل، فإن السياقات السياسية وسياسات الحوكمة تختلف اختلافاً كبيراً بين البلدان، لا سيما بين شرق أفريقيا وغرب أفريقيا الناطق بالفرنسية. وقد انعكس ذلك في الاتجاهات المختلفة قليلاً التي اتخذتها برامج منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة في كل بلد. لكن طريقة التفكير ومجموعة القيم الأساسية ذاتهما دعمت عملها في كل من البلدان الأربعة وخلقت نهجاً مميزاً.

٣١ كيف نمت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة

يجدر بنا استكشاف "كيفية" حدوث التوسع الجغرافي لعمل منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة قبل استكشاف الخصائص المشتركة لنهجها. يقر العديد من المشاركين في السنوات الأولى من عمل المنظمة بالنهج غير التقليدي وغير التوجيهي الذي اعتمدته المنظمة. فقد كان نهجها مدفوعاً بصفة أساسية بالأشخاص الذين توظفهم، والذين مُنحوا مجالاً كبيراً لتحديد فرص إدارة الموارد الطبيعية المجتمعية والمشروعات الجديدة في البلد الذي جرى تعيينهم فيه. وفي الثمانينيات والتسعينيات، كان معظم هؤلاء الموظفين من المغتربين الذين تشاركوا التزام شديد بالتنمية على مستوى القاعدة وأمنوا بها، واختاروا العيش في المناطق الريفية وقضاء الوقت في المجتمعات المحلية، ولديهم مستوى عالٍ من الخبرة الفنية في إدارة الغابات في أغلب الأحيان. وقاموا بدورهم بتعيين موظفين محليين متأصلين في التنمية المجتمعية.

تحدث الأشخاص الذين قد أُجريت معهم مقابلات من أجل هذا المنشور والذين ارتبطوا بالسنوات الخمسة عشرة الأولى من وجود منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة بصورة إيجابية عن مرونة النهج وعدم وجود عقيدة جامدة. وأقر من كانوا في الإدارة في ذلك الوقت بأن البعض لم يشعروا بالارتياح لهذا المستوى من

المرونة؛ لذلك، سعت المنظمة إلى تعيين موظفين يشعرون بالارتياح ويستمتعون بالمساحة والفرص المتاحة لهم. وكان هذا النهج الحيوي نوعاً ما للتنمية ممكناً بسبب التمويل الوفير المتاح للمنظمات غير الحكومية في أواخر الثمانينيات والتسعينيات، والذي كان متاحاً أيضاً للمنظمات غير الحكومية الصغيرة والمتوسطة الحجم. وكانت قنوات التمويل المؤسسي لا تزال مركزية إلى حد كبير مع اتخاذ معظم الجهات المانحة للقرارات في العواصم. لكن هذه كانت حقبة كانت فيها الأهداف العامة، والتركيز الجغرافي الواضح، ومنطق المشروع كافي للجهات المانحة. وبينما حدد الموظفون على المستوى القطري احتياجات التطوير وفرص المشروعات، وضع المقر الرئيسي للمنظمة في لندن مقترحات المشروعات ووفر التمويل، مع مرونة كبيرة في حقبة ما قبل الإطار المنطقي هذه. وأتاح ذلك للموظفين على المستوى القطري ومستوى المشروعات مجالاً أكبر للتركيز على الحوار والتشاور محلياً.

٤١ نهج مجتمعي وتشاركي إلى حد بعيد

كان يُنظر إلى السكان المحليين على أنهم أصحاب مصلحة مؤثرون وعناصر للتغيير.^{١١} وفي عام ١٩٨٩/١٩٩٠، بدأت منظمة "SOS" - المملكة المتحدة مشروع التاريخ الشفوي لمنطقة الساحل،^{١٢} وهو الأول من نوعه. ولم يكن الهدف تسجيل معرفة السكان الأصليين بالممارسات التقليدية لاستخدام الأراضي، والزراعة، والنظم الرعوية، والتغيير البيئي فحسب، بل أيضاً وضع نهج عملي يمكن إدراجه في تخطيط المشروع ومنهجيته. وحددت المنظمة أسلوب علاقات المشروع، وهو تشجيع الموظفين على الاستماع والمشاركة في الحوار بصفتهم ميسرين بدلاً من وصف الحلول. وسرعان ما أصبح هذا الموضوع الموحد لجميع مشروعات المنظمة وبرامجها: نوع من البوصلة الأخلاقية التي وجهت عملها في ذلك الوقت واستمرت في فعل ذلك.

مع ذلك، لم يكن هذا واضحاً دائماً، وكان هناك الكثير من التجربة والخطأ على مستوى المشروع. إلا أن التقييمات التي أجريت بتكليف من المنظمة لعبت دوراً مهماً في نقد مدى المشاركة المجتمعية في مشروعاتها وفعاليتها. ويبدو أنه كان هناك نمط عبر عدد من المشاريع حيث كان يُنظر إلى "المشاركة المجتمعية" في البداية على أنها توفير العمالة، التي كانت مدفوعة الأجر في بعض الأحيان. وأصبحت المشاركة أكثر جدوى بمرور الوقت، مدفوعة بنقد التقييمات المستقلة وزيادة تضمين المشروع، ومن المرجح أن تتحقق رؤية المجتمعات بصفتهم شركاء وعناصر للتغيير. ويُظهر تقييم أُجري في عام ١٩٩٣ لمشروع (الدبة) للحراثة المجتمعية كيف تطورت طريقة التفكير بين موظفي المشروع لدرجة الإقرار بأن المزارعين كانوا يتمتعون بالقدرة ذاتها من المعرفة مثل الموظفين. وشارك المزارعون بصورة مباشرة في إيجاد حلول تقنية ناجحة، مما يمثل خطوة تتجاوز المشاركة إلى شكل أكثر واقعية من الشراكة.

تابنت طبيعة المشاركة وأدوات دعمها بين السياقات. ففي إثيوبيا على سبيل المثال، كان من أحد عناصر إرث نظام (درغ) ارتفاع مستوى الشك وانعدام الثقة بين السكان. واستجابةً لذلك، تمثلت استراتيجية المشاركة في مشروع كويشا للتنمية الريفية في إشراك المزارعين المهتمين وليس المجتمعات المحلية بأكملها. وشارك المزارعون بصفتهم باحثين في تجارب الأنواع الجديدة من البذور والتقنيات الزراعية واضطلعوا بدور رئيسي في تقييم خارجي في منتصف المدة في عام ١٩٩٤،^{١٣} وأجرى مشروع تومينيان في مالي تجارب على الميدان كوسيلة لاستكشاف المشكلات التي تؤثر على المجتمعات المحلية والتواصل بشأنها. وقد سلط هذا الضوء أيضاً على الديناميات داخل المجتمعات المحلية وقدم في بعض الأحيان تقييماً مرتجلاً لعمل المشروع.^{١٤} فعلى سبيل المثال، كانت هناك إشارات متكررة إلى عقبات العمل الجماعي في المجتمعات المحلية المنقسمة بشدة، مما أدى إلى التفكير داخل مشروع تومينيان فيما إذا كان من الأنسب أكثر العمل مع المزارعين المهتمين وليس مع المجتمعات المحلية بأكملها.

كان التزام منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة بالمشاركة المجتمعية واضحاً ومتسقاً. لكن هذا لم يحدث دون تمحيص. فلمدة ثلاث سنوات، في أوائل التسعينيات، نفذت المنظمة مشروعاً للتقييم التشاركي لاستكشاف كيفية إشراك المجتمعات في تقييم مشروعات التنمية. وشمل هذا أيضاً مراجعة للنهج التشاركي لكل مشروع، مع إلقاء نظرة فاحصة على كيفية أداء عدد من مشروعات المنظمة في هذا الصدد، من حيث الملكية وديناميات السلطة.^{١٥} وتمثلت إحدى النتائج المهمة في أن المشروعات ذات الأهداف وبرامج الأنشطة التفصيلية والمحددة مسبقاً من المرجح أن تفسر المشاركة على أنها تعبئة للقوى العاملة. ولكن عندما كانت الأهداف محددة بصورة أعم في البداية، كان هناك المزيد من المرونة في إشراك السكان المحليين في أنشطة التخطيط وإمكانية زيادة المشاركة المحلية في صنع القرار.

١١ التواصل الشخصي مع جوديث ستانفورد.

١٢ Cross, N. and Barker, R. (eds) (1992) *At the desert's edge: oral histories from the Sahel*. London: Panos

١٣ تم ذلك بالتعاون مع مشروع منظمة Farm Africa للبحوث التشاركية للمزارعين.

١٤ Mavro, A. (1991) *Development theatre - a way to listen. Report on the Development Theatre Programme. Community environment project, Tominian, Mali. April 1989-June 1991*

١٥ .Martin, P. and Quinney, S. (1995) *Participatory evaluation project. SOS Sahel/UNSO. Final report*

٥١ من إدارة الموارد الطبيعية مع المجتمعات المحلية المستقرة إلى إدارة الموارد الطبيعية التي تشمل جهات فاعلة متعددة

كان هناك اتجاه في العديد من مشروعات منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، لا سيما في وقت مبكر، للتركيز بصورة شبه حصرية على المجتمعات المستقرة. ولكن عندما أصبحت المنظمة أكثر مشاركة في إدارة الموارد الطبيعية، أصبحت الحاجة إلى العمل مع مستخدمين آخرين لقاعدة الموارد الطبيعية ذاتها، عادة الرعاة والرعاة المزارعين، واضحة. وظهر هذا التحول نحو دعم الإدارة المشتركة للموارد الطبيعية في أواخر التسعينيات، لا سيما في السودان، ومالي، والنيجر.

كان مشروع إدارة غابة العين الطبيعية بشمال كردفان في السودان مثالاً تقليدياً على ذلك. وبحلول أواخر التسعينيات، أصبح من الواضح لموظفي منظمة "SOS" الساحل أن إقصاء الرعاة كان يهدد إنجازات المشروع ويفاقم التوترات بين الرعاة والمزارعين المستقرين الذين كان يعمل معهم المشروع. وكان يُنظر إلى الرعاة على أنهم جزء من المشكلة وليس جزءاً من الحل، وكان هناك خوف وانعدام ثقة بين موظفي المشروع حول كيفية التعامل مع مجموعات الرعاة، وتطلب هذا مشاركة المشروع في إدارة الصراع. وبدعم من المنظمة الدولية غير الحكومية المستجيبة للصراع، تلقى موظفو المشروع، وأفراد المجتمع المحلي، والحكومة، ومجموعات المجتمع المدني التي تتعامل عادةً مع حالات الصراع، تدريباً على كيفية تحليل الصراعات وحلها. وجُرب نهج لإدارة الصراعات باختيار منطقة يعرفها المشروع جيداً.^{١٦}

في الوقت ذاته تقريباً، توصل تقييم ذاتي لمشروع بنكاس في مالي في عام ١٩٩٩ إلى نتيجة مماثلة. ولم يأخذوا الرعاة الرُّحل في الحسبان عند العمل عن كثب مع الرعاة الزراعيين المستقرين والمقيمين. كما أُقصيت النساء من أنشطة المشروع. وشملت أسباب ذلك وأسباب التحيز الذي كان موجوداً في المشروع منذ البداية التهميش الهيكلية لبعض الجهات الفاعلة، مثل الرعاة الرُّحل والنساء، وعدم قدرة المؤسسات العرفية على مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة في إدارة الموارد المشتركة، وكون المشروع لم يضع نهجاً مناسباً لخلق الفهم والدعم للإدارة المشتركة بين السكان المقيمين ولم يدرك الحاجة إلى جعل الهياكل القائمة أكثر تمثيلاً. ونتيجة لذلك، تجاهل غير المقيمين القواعد المحلية لإدارة الموارد الطبيعية وتفاقم الصراع على استخدام الموارد الطبيعية.^{١٧} وأعيد توجيه المشروع في مرحلته الثانية لتصحيح ذلك، مع إشراك الرعاة والنساء في صنع القرار بشأن إدارة الموارد الطبيعية.

على النقيض من ذلك، أشرك مشروع تاكيeta المشترك لإدارة الغابات الذي بدأ في عام ١٩٩٥ في النيجر جميع مجموعات المستخدمين، بمن فيهم المزارعون والرعاة، منذ البداية. واستثمر المشروع بقوة في عملية حوار على مدار ١٨ شهراً على الأقل ووضع نُظماً للمجموعات المختلفة للتحديث مع بعضها والتعبير عن خلافاتها. وأعقب ذلك سلسلة من ورش العمل الشاملة للتوصل إلى اتفاق وإنشاء هيكل محلي لإدارة محمية غابة تاكيeta. ورفض انتقاد طول عملية الحوار، حيث رأى أعضاء هيكل الإدارة المحلي أن الوقت والجهد المبذولين مراراً وتكراراً في التشاور والتفاوض مع المستخدمين للاتفاق على هيكل الإدارة ضروريان لتأمين الدعم الشعبي والشرعية. وأكد فريق المشروع على أن الإدارة المحلية للموارد الطبيعية تمثل في المقام الأول تحدياً اجتماعياً وليس فنياً.^{١٨}

في جميع البلدان التي عملت فيها منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، دعم هذا النهج الأكثر شمولاً ومتعدد الجهات الفاعلة، وعمقه، وسجله أحد أهم مشروعات البحوث العملية وأكثرها تأثيراً لدى المنظمة، وهو "الإدارة المشتركة لموارد الملكية المشتركة".

٦١ بناء المؤسسات المحلية للإدارة المشتركة للموارد الطبيعية ودعمها

بمرور الوقت، أولت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة اهتماماً متزايداً لتطوير المؤسسات المحلية، عادةً على مستوى المجتمع المحلي ومع تفويض بإدارة الموارد الطبيعية. ففي أول مشروع لمنظمة "SOS" الساحل في مالي، مشروع تومينيان المجتمعي للبيئة، تطور النهج من التركيز على الأفراد في المرحلة الأولى إلى إنشاء المؤسسات المحلية وتعزيزها لإدارة الموارد الطبيعية في المرحلة الثانية. وشمل ذلك إنشاء جمعيات للتجمعات القروية وتسجيلها قانونياً كتعاونيات للمزارعين. واعتمد مشروع بنكاس للحماية البيئية نهجاً مختلفاً قليلاً، حيث أعاد إحياء المؤسسات العرفية الحالية لإدارة الموارد الطبيعية وعززها، وهو ألاموديو،

Egeimi, O., Mahmood, M.A. and Abdella A.M. (2003) *Towards a local peace: SOS Sahel's experience of conflict transformation between pastoralists and farmers, at Ain, North Kordofan State, Sudan*. Securing the Commons No. 5. London: IIED (<https://pubs.iied.org/9252iied>)

Bocoum, A., Cochrane, K., Diakite, M. and Kane, O. (2003) *Social inclusion: a pre-requisite for equitable and sustainable natural resource management. Two experiences in Mali*. Securing the Commons No.7. London: IIED (<https://pubs.iied.org/9252iied>)

Vogt, G. and Vogt, K. (2000) *Hannu biyu ke tchuda juna - strength in unity. Shared management of common property resources: a case study from Takieta, Niger*. Securing the Commons No. 2. London: IIED (<https://pubs.iied.org/x174iied>)

الأوصياء التقليديون على الغابات والأشجار على الأراضي الزراعية في مجتمع دوغون، ونقل المهارات ووضع القواعد المحلية لإدارة الموارد الطبيعية. وبفضل المشروع اللاحق تحديداً، أُعتبرت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة ثم منظمة "Eco" الساحل رائدتين في تحديد حركة للشعوب الأصلية من أجل إعادة التحريج.^{١٩}

بحلول نهاية التسعينيات، كان التزام منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة بتحديد المؤسسات المحلية ورعايتها وتعزيزها واضحاً في جميع البرامج القطرية الأربعة. واختلف نهجها في فعل ذلك على نحو مناسب من سياق لآخر. ولكنها كانت تكتسب الخبرة، بدعم من برنامج الإدارة المشتركة لموارد الملكية المشتركة، للتفكير في عملها، وتعلمه، وتكييفه، وتوثيقه، بما في ذلك التحديات والنجاحات.

في الوقت نفسه، عملت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة بصورة وثيقة مع الحكومة. وفي الواقع، كان هذا سمة مميزة لجميع مشروعاتها منذ الأيام الأولى لمشروع شندي. وعادةً ما اتخذ هذا شكل التعاون الوثيق مع إدارة الحراجة المحلية والسلطات المحلية، مع بناء علاقات مع إدارة الحراجة المعنية على المستوى الوطني. ولم يكن هذا الأمر مجرد علاقة امتثال. فقد كان علاقة عمل وثيقة تأسست على التعاون والتبادل الفنيين وضمت المسؤولين الحكوميين في المشروع مع تطور نهجه، من خلال التجربة والخطأ واستكشاف طرق جديدة للعمل ووضعها، لا سيما إدارة الموارد الطبيعية المجتمعية.

استغلت المنظمة الفرصة التي أوجدها تغيير سياسة الحكومة بشأن اللامركزية في كل بلد من البلدان الأربعة، حيث عززت وأثبتت ما يمكن أن يعنيه ذلك بالنسبة لإدارة الموارد الوطنية المجتمعية. وفي السودان، طبق مشروع العين بفعالية أحكام قانون الحراجة لعام ١٩٨٩ الذي اعترف قانونياً بالمجتمعات المحلية باعتبارهم مالكيين للأرض ومراقبين لها. كما نجح المشروع في تسجيل الغابات المجتمعية بأسماء اللجان المحلية من ١٤ قرية مشاركة. ووصف مقيّمون خارجيون هذا الأمر في عام ٢٠٠٠ بأنه "إنجاز مهم للغاية في سياق إدارة الموارد الطبيعية في السودان"^{٢٠}، وهو المثال الوحيد من نوعه في البلاد في ذلك الوقت. وفي عام ٢٠٠٤، أصدرت هيئة المياه بولاية شمال كردفان قانوناً جديداً ينص على أن إدارة الحفائر (برك المياه المشيدة صناعياً التي تتغذى من مجاري المياه الموسمية) ستدخل الآن ضمن ولايتها القضائية. وعندما رفضت لجنة الإدارة المحلية، التي دعمت حقوقها وأكدت عليها منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، دفع الرسوم المطلوبة منها، أُحيلت القضية إلى المحكمة، التي حكمت لصالح القرية. وبعد ذلك جمعت المنظمة ممثلين عن هيئة المياه، والقضاء، ومنظمات المجتمع المدني، من بين آخرين، لمناقشة هذه القضية. ونتج عن ذلك تغيير في قانون المياه بولاية شمال كردفان، مع الاعتراف قانونياً بحق المجتمع المحلي في إدارة مصدره للمياه.^{٢١}

دعت حكومة النيجر منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة في عام ١٩٩٥ لإنشاء مشروع لاستكشاف كيفية إدارة الغابة بنجاح من جانب الأشخاص الذين يستخدمونها، بما يتماشى مع التزام الحكومة باللامركزية. وأثبت مشروع تاكيتا المشترك لإدارة الغابات كيف كان ذلك ممكناً، فتأسست جمعية (كو تاياي) التي تمثل نحو ١٠,٠٠٠ مستخدم للغابات. وأنتجت حطب الوقود على نحو مستدام، وزرعت الشتلات في مشاتل القرية، ودفعت رواتب قاطعي الأخشاب - وفي غضون ثلاثة أعوام كان عمل الجمعية يتفوق على عمل الخمسين سنة الماضية.^{٢٢} ومن خلال المشاركة الوثيقة مع إدارة الغابات، حدث تغيير في المواقف داخل الحكومة بشأن الإدارة المجتمعية للموارد الطبيعية. كما حدث تغيير في قانون الغابات في عام ٢٠٠٤ فيما يتعلق بحقوق الناس في موارد الحراجة.^{٢٣} مما فتح الباب أمام العديد من المبادرات الجديدة التي لا تزال مستمرة حتى يومنا هذا.

كانت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة في وضع فريد يمكنها من تيسير الجمع بين المؤسسات والنظم العرفية والقانونية بفضل نهجها الذي تتبعه وعلاقة العمل الوثيقة التي تجمعتها بالحكومة. ويثبت مشروع بورانا التعاوني لإدارة الغابات، الذي تأسس في عام ٢٠٠٠/١٩٩٩ في جنوب إثيوبيا، ذلك. فقد طور المشروع نظاماً تعاونياً جديداً للإدارة في سياق لا يتوفر فيه فهم جيد للرعي وتقوضت فيه نظم الإدارة العرفية بسبب السياسات (على سبيل المثال، وضع الأراضي الرعوية المشتركة تحت ملكية الدولة، التي فشلت في السيطرة على استغلال المستخدمين الآخرين للموارد). وقد جمع هذا بين المؤسسات العرفية الموجودة في بورانا وأورومو، نظام غاداء للحكومة، ومؤسسة جمعية الفلاحين الحديثة، التي تشكل جزءاً من نظام الحوكمة اللامركزي في إثيوبيا، في نظام جديد لإدارة الممتلكات المشتركة. وأصبحت كلتا المؤسستين صاحبتا حقوق شرعيتين في الغابة وشاركتا في إدارتها، مع اضطلاع الهيكل التقليدي بدور قيادي وجمعية الفلاحين بدور داعم. كما أصبحت المؤسسات العرفية مؤسسات عصرية أثناء ذلك.

١٩ التواصل الشخصي مع بيتر غوبلز من منظمة Groundswell International.

٢٠ El Ain Natural Forest Management Project, 1989 to 2001. End evaluation report, 2000

٢١ Haramata 48, July 2005 (<https://pubs.iied.org/sites/default/files/pdfs/migrate/12515IIED.pdf>)

٢٢ SOS Sahel International UK Annual Review 2004/2005; https://digital.soas.ac.uk/content/AA/00/00/16/97/00001/AA00001697_00001.pdf

٢٣ Niger Forest Law: 2004-040 of 8 June 2004. Titre III: Gestion des Forêts, Chapitre 1 : Principes de Gestion

ظهرت فكرتان رئيسيتان. أولاً، يستغرق تنفيذ مشروعات الموارد المتعددة أصحاب المصلحة وقتاً إذا أُريد لها أن تحقق نتائج إيجابية دائمة، وهذا عامل نادراً ما يكون متوافقاً مع الأطر الزمنية قصيرة الأجل للجهات المانحة. ثانياً، يجب أن تظل القرارات المتعلقة بشكل النظام الجديد دائماً بيد أصحاب المصلحة؛ فدور الجهة الفاعلة الخارجية المعنية بالتنمية يتمثل في تيسير عملية التفاوض بين أصحاب المصلحة هؤلاء.^{٢٤} ومرة أخرى، استفادت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة من "المساحة" الناشئة على المستوى المحلي نتيجة لسياسة الحكومة الرامية إلى إضفاء الطابع الإقليمي واللامركزي.

كما ذكر بعض الأشخاص الذين أُجريت معهم مقابلات، فإن الجمع بين تعزيز المؤسسات المحلية أثناء العمل عن كثب مع الجهات الفاعلة الحكومية الرئيسية على مدى فترة من الوقت قد مكّن منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة من إحداث تأثير على المستوى المحلي والتأثير على سياسة الحكومة بدرجة أكبر بكثير مما هو ممكن عندما تقرر المنظمات الدولية غير الحكومية العمل باستقلالية عن الحكومة قدر الإمكان. وكان تأثير المنظمة مزدوجاً. فوفاً، جربت نموذجاً لإدارة الموارد الطبيعية المجتمعية وعرضته داخل البلد. في السودان، على سبيل المثال، كرر الصندوق الدولي للتنمية الزراعية والمؤسسة الوطنية للغابات نموذج العين لإدارة الغابات المجتمعية ووسعا نطاقه إلى حد كبير في مشروع بوتانا للتنمية الريفية المتكاملة. وبحلول عام ٢٠١٧، أظهرت السجلات أنه كان هناك ٣٦ غابة مجتمعية وطنية شمال كردفان - بزيادة تبلغ ١٢ غابة مما كانت عليه وقت انتهاء المشروع.^{٢٥} وثانياً، أثّرت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة على سياسة الحكومة على المستوى الوطني، ومن الأمثلة الجيدة على ذلك تجربتها في مالي (انظر المربع ٣). وفي هذه الحالة، كانت المنظمة عضواً مؤسساً لجهد جماعي.

كان أحد الموضوعات الرئيسية في عمل منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة المؤثر على السياسة بناء علاقة أكثر إيجابية بين الدولة والسكان المحليين بشأن إدارة الموارد الطبيعية، وبعبارة أخرى، التأثير على العقد الاجتماعي بين الدولة والمواطنين. وكان هذا ممكناً بسبب العلاقات والثقة التي بنتها المنظمة بمرور الوقت، ليس مع المجتمعات المحلية ومستخدمي الموارد الطبيعية فحسب، بل مع الحكومة على المستويين المحلي والوطني أيضاً.

Tache, B., and Irwin, B. (2003) *Traditional institutions, multiple stakeholders and modern perspective in common property. Accompanying* ٢٤
(change with Borana pastoral systems. Securing the commons No. 4 (<https://pubs.iied.org/sites/default/files/pdfs/migrate/9238IIED.pdf>)
(UNEP (2020) *Lessons learned and good practices in natural resource management* (https://postconflict.unep.ch/Sudan/NRM_2020_EN.pdf) ٢٥

مربع ٣ تأثير منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة على سياسة الحكومة في مالي بصفتها جزءاً من شبكة للمنظمات غير الحكومية

شكلت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، مع منظمين غير حكوميتين آخرين، شبكة الإدارة اللامركزية للموارد الطبيعية في المنطقة الخامسة من مالي في عام ١٩٩٤. وفي عام ٢٠٠٣، تمت عضوية الشبكة إلى ٢٤ رابطة ومنظمة غير حكومية دولية ووطنية.

قررت الشبكة في أواخر التسعينيات الانخراط في الضغط والمناصرة على المستوى المحلي لمعالجة أوجه القصور في تشريعات إدارة الموارد الطبيعية، وكذلك التأثير على سلوك وكلاء الحراجة المحليين من خلال تسليط الضوء على المشكلات والتناقضات بين تشريعات إدارة الموارد الطبيعية والممارسات المحلية. وشملت هذه الترتيبات السماح للسكان المحليين بحصاد الأخشاب واستخدامها ودور المنظمات المجتمعية في مراقبة الغابات وضبطها وإدارتها. وقد رأَت دائرة الحراجة أن المنظمات غير الحكومية تتحدى سلطتها، مما جعل التعاون صعباً.

تم العثور على طرق لمعالجة التفاوتات والتناقضات بين التشريعات والممارسات المحلية من خلال عملية مُيسرة تجمع بين المسؤولين الحكوميين، والمجتمعات المحلية، ومنظمات المجتمع المدني، وفي النهاية أعضاء البرلمان. فتحسنت العلاقات بين السكان المحليين، ودائرة الحراجة المحلية، والمنظمات غير الحكومية بدرجة كبيرة.

شاركت الشبكة لاحقاً على المستوى الوطني في التأثير على صياغة التشريعات المتعلقة بالميثاق الرعوي بعد اكتسابها الثقة في قدرتها على التأثير على السياسات والتشريعات. ولأول مرة، سيكون هناك اعتراف قانوني بالرعوي باعتباره شكلاً نشطاً وإيجابياً من أشكال استخدام الأراضي. وعلى الرغم من تدخل الشبكة في مرحلة متأخرة من العملية التشريعية، فقد أثرت على اعتماد بعض التعديلات من خلال تيسير عدد من ورش العمل التي جمعت بين منظمات المجتمع المدني، وأعضاء البرلمان، والدوائر الفنية. وعلى نحو استثنائي، دعت السلطات في موبتي الشبكة رسمياً للمساعدة في وضع مشروع أمر إنفاذ لتنفيذ الميثاق الرعوي.

Konaté, A.B. (2003) *Local networks as a tool for influencing policy: experiences of the GDRN5 Network in Mali*. Securing the Commons No.6.

(London: IIED (<https://pubs.iied.org/sites/default/files/pdfs/migrate/9254IIED.pdf>).

كان الكثير مما ورد ذكره أعلاه ممكناً بسبب التزام منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة بالبحث العملي. وقد كان هذا جزءاً من طريقة عمل المنظمة من البداية تحت إشراف مديرها الأول نايجل كروس الذي أطلق مشروع توثيق التاريخ الشفوي المبتكر. وكانت طريقة المنظمة في إجراء البحث العملي أساسية. فقد كان لها سجل حافل في تحديد القضايا الحاسمة من عملها البرنامجي وتطوير مشروعات بحثية عملية حول هذه القضايا. وأصبح البحث العملي جزءاً من المشروع، مما يَسر تعلم موظفي المشروع وساهم في "فعل الأشياء بصورة أفضل". وتتميز عمل البحث العملي للمنظمة، في أكثر حالاته تأثيراً، بوجود مكون سياساتي قوي.

تضمن عدد من المشروعات الفردية مكوناً بحثياً، وفي بعض الأحيان تناول البحث العملي موضوعاً يتجاوز مستوى المشروع. ففي إثيوبيا، على سبيل المثال، أطلق البرنامج القطري مشروع بحث عملي حول النوع الاجتماعي والرعي في عام ٢٠٠٥ بالتعاون مع منظمة أوكسفام - بريطانيا العظمى ومنظمة Farm Africa. وفي وقت يتزايد فيه الاهتمام بتنمية المناطق الرعوية في إثيوبيا، كان هدف المشروع هو بدء المزيد من عمليات التنمية والإدارة البيئية التي يقودها المجتمع المحلي، مع إشراك جميع قطاعات المجتمعات الرعوية من خلال تحسين فهم العلاقات بين الجنسين داخل تلك المجتمعات.

عندما كان البحث العملي متجذراً في تجربة برامج منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، لكن في عموم الساحل، فقد لعب دوراً مهماً ومتخصصاً بصفة خاصة، ممتداً عبر شرق أفريقيا وغيرها والتقسيم الناطق بالإنكليزية/الفرنسية، حيث جمع بين موظفين من مختلف المكاتب القطرية. وعلى الرغم من أن هذا تطلب التزاماً بالعمل باستخدام لغتين، فقد كان أمراً أساسياً للتبادل والتعلم عبر البلدان. ومن الأمثلة الرائدة على ذلك برنامج بحثي أطلق في أوائل التسعينيات بالتعاون مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية استكشف آثار هجرة الذكور إلى الخارج على إدارة النساء لقاعدة الموارد الطبيعية في منطقة الساحل، في بلدين عملت فيهما منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة (السودان ومالي) واثنين آخرين (السنغال وبوركينا فاسو). فقد أُلقت النتائج الضوء على ديناميات الأسرة المعيشية وتحسين كيفية إشراك النساء في مشروعات إدارة الموارد الطبيعية، ونُشر مشروع بحثي مدته ثلاث سنوات يستعرض تجربة برامج المنظمة مع إدارة الغابات في شكل كتاب: *Local forest: towards a new social contract*.^{٢٦}

كان برنامج الإدارة المشتركة للملكية المشتركة الأكثر شهرة وربما الأكثر تأثيراً من بين برامج منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة. وعند مراجعة عمل المنظمة على الإدارة التشاركية للغابات عبر البلدان الأربعة، أصبح من الواضح أنها جميعها قد واجهت تحديات مماثلة في إشراك الرعاة المتقلبين الذين أُستبعدوا فعلياً من ترتيبات إدارة الموارد الطبيعية في مشروع تلو الآخر وكان يُنظر إليهم على نطاق واسع على أنهم مصدر للصراع. وتواصلت المنظمة مع برنامج الأراضي الجافة التابع للمعهد الدولي للبيئة والتنمية وأعقب ذلك شراكة فعالة للغاية. وقد جمع هذا بين الخبرة العملية للمنظمة وخبرة المعهد الدولي للبيئة والتنمية في البحث والمنشورات وعمله الراسخ في مجال الرعي وتركيزه الاستراتيجي الأطول أجلاً.^{٢٧} وكان هدف البرنامج تهيئة الظروف للإدارة المنصفة، والمستدامة، واللامركزية لموارد الملكية المشتركة في منطقة الساحل. وقد كانت كيفية ضمان اضطلاع المجموعات المتنقلة، مثل الرعاة، التي تعتمد سبل عيشها على الوصول الدوري إلى الموارد الطبيعية بدور نشط في إدارتها موضع اهتمام خاص.^{٢٨}

يُجزى إلى البرنامج على نطاق واسع النهوض بتفكير وممارسة موظفي منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة ومشروعاتها. فقد وجد التقييم النهائي للبرنامج أنه قد أثر كثيراً على قدرات الشركاء، بما في ذلك معرفتهم بالنظم الرعوية وديناميات استخدام الأراضي وفهمهم لها. وقد نفذ جميع الشركاء عمليات ضمت العديد من أصحاب المصلحة لتحديد الترتيبات المؤسسية اللازمة لإدارة أكثر إنصافاً لموارد الملكية المشتركة. ودعمهم البرنامج للتأثير على السياسة الوطنية والمحلية بشأن إدارة الموارد الطبيعية، لا سيما على الاتفاقات المحلية - الاتفاقات المحلية في غرب أفريقيا - التي عززت العلاقات الإيجابية حول إدارة الموارد الطبيعية بين الدولة وشعبها من خلال المؤسسات المحلية. وأثر البرنامج أيضاً على التفكير الأوسع نطاقاً في إدارة موارد الملكية المشتركة والإدارة التشاركية للغابات.^{٢٩} وقد مهد مشروع الإدارة المشتركة لموارد الملكية المشتركة، الذي وصفه باحثو المعهد الدولي للبيئة والتنمية بأنه "أساسي"، الطريق لبعض مشروعاتهم البحثية طويلة الأجل اللاحقة، بما في ذلك "إنجاح اللامركزية" وبرنامج حول التمويل المناخي المتحول.

٢٦ Kerkhof, P. (2000) *Local Forest management in the Sahel: towards a new social contract*. London: SOS Sahel International

٢٧ مؤل المشروع منظمة Comic Relief، ثم وزارة التنمية الدولية البريطانية والوكالة النرويجية للتعاون الإنمائي.

٢٨ انظر: SOS Sahel and IIED (2002) *Shared management of common property resources in the Sahel: a regional action-research programme. final report 1999-2002*. كان الوصول إلى هذا الهدف بحد ذاته عملية تعلم. فقد كانت الفكرة الأصلية برنامجاً لدعم الرعاة لمواجهة الآثار السلبية للمشروعات الحالية على وصول الرعاة إلى الموارد الطبيعية. وتطور هذا إلى برنامج يجمع مجموعات المستخدمين المختلفة معاً، حيث كان هناك إدراك بأن النهج الأكثر ملاءمة هو نهج ييسر لتلك المجموعات حل خلافات الوصول إلى الموارد الطبيعية بأنفسهم.

٢٩ انظر، على سبيل المثال: Alden Wiley, L. (2002) *Participatory forest management in Africa: an overview of progress and issues*. Rome: FAO

www.fao.org/3/Y4807B/Y4807B03.pdf

يوضح المربع ٤ السمات الرئيسية لبرنامج الإدارة المشتركة لموارد الملكية المشتركة.

مربع ٤ السمات الرئيسية لبرنامج الإدارة المشتركة لموارد الملكية المشتركة

- بدأ البرنامج بدراسة جدوى وورشة عمل جمعت جميع برامج منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة معاً لأول مرة.
- على الرغم من أن الهدف والغايات العامة للبرنامج كانت محددة بوضوح منذ البداية، فقد عُرِضت الحالة بنجاح على الجهات المانحة لإتاحة الفرصة لظهور خطط المشروع للعامين الثاني والثالث، بناءً على المشاورات المجتمعية في العام الأول.
- اعتمد البرنامج نهجاً قائماً على العملية وليس على نموذج فردي لإدارة موارد الملكية المشتركة، مع الاعتراف بالسياقات المختلفة، وأنواع المنظمات والمدارس الفكرية، والتنمية المرتبطة بالبلدان المختلفة.
- قدم برنامج الإدارة المشتركة لموارد الملكية المشتركة برنامج تدريب لموظفي المشروع، وكذلك المسؤولين الحكوميين، والقادة التقليديين، وممثلي المجتمع المحلي، مع التركيز بصفة خاصة على نُظُم الإنتاج الرعوي لمعالجة القضية الواسعة الانتشار المتمثلة في عدم فهم نُظُم استخدام الأراضي الرعوية فهماً جيداً.
- كان التدريب اللاحق مناسباً ومستجيباً لمختلف البلدان والشركاء، مع متابعة أنشطة الدعم حيثما أمكن ذلك.
- تضمنت سلسلة "تأمين المشاع"، التي نشرها المعهد الدولي للبيئة والتنمية باللغتين الإنكليزية والفرنسية، تجربة موظفي المشروع المشاركين في برنامج الإدارة المشتركة لموارد الملكية المشتركة وأقرتها وقدمت سجلاً دائماً للعمليات والترتيبات المؤسسية التي رعاها البرنامج.

Alden Wiley, 2002

٨١ تحدي الاستدامة

بينما قدم العديد من مشروعات منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة مساهمة كبيرة في إدارة الموارد الطبيعية على نحو أكثر سلمية ومشاركة، كان التحدي هو الحفاظ على ذلك بعد انتهاء المشروعات. وكان هذا الموضوع مطروحاً خلال العديد من تقييمات المشروعات. وتراوحت الشواغل من استدامة العمليات التي جمعت أصحاب المصلحة معاً وأدارت الصراع إلى استدامة المؤسسات المحلية المسؤولة عن إدارة الموارد الطبيعية. وأجري عدد من دراسات المتابعة بعد بضع سنوات من انتهاء مشروعات منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة لاستكشاف أثرها على المدى الطويل، وكان آخرها الدراسة التي أجراها برنامج الأراضي الجافة التابع للمعهد الدولي للبيئة والتنمية.^{٣٠} وكانت النتائج مختلطة.

على الجانب الإيجابي، أثبت عدد من المؤسسات المجتمعية التي أنشأتها وعززتها مشروعات المنظمة أنها مرنة بدرجة كبيرة. وبعد خمسة أو ستة أعوام من إغلاق مشروع ميكيت^{٣١} في إثيوبيا، عادت مجموعة من الموظفين السابقين لبحث ما حدث منذ ذلك الحين. وكالعديد من مشروعات منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، بذل مشروع ميكيت جهوداً كبيرة للعمل مع الحكومة والمجتمعات المحلية. وعلى الرغم من أن العمل مع الحكومة لم يعد له وجود، فلا تزال الهياكل المجتمعية تعمل. واستمرت الخطط التي جرى وضعها خلال فترة المشروع لمدة خمسة أعوام أو أكثر، بما في ذلك مشروع للسياحة المجتمعية دعمته شركة سياحة تعمل في أديس أبابا.^{٣٢} وفي النيجر، في ٢٠١٩، كانت المؤسسات المجتمعية لإدارة خمسة مواقع حرجية رعوية (تجمع بين الإنتاج الحيواني والحراثة خارج منطقة

٣٠ انظر <https://pubs.iied.org/17755iied>. Toulmin, C., Diakit , M., Gana, D. et al. (2020) "Local institutions: resilient in the face of change?". IIED Briefing

٣١ تبع برنامج ميكيت للتنمية مشروع (وللو) للدعم الزراعي في عام 1998، حيث وسع نطاق الأنشطة لتحقيق الاستقرار، وعكس التدهور البيئي، وزيادة بناء قدرات المؤسسات المحلية.

٣٢ Tourism in Ethiopia for Sustainable Future Alternatives (TESFA) www.tesfatours.com/about

الغابات المصنفة) في منطقة زيندر لا تزال تعمل بعد سنوات عديدة من إنشائها. وعلى الرغم من أنها ليست بالقوة التي كانت عليها عندما كان المشروع قيد التشغيل، إلا أنها قد حظيت بدعم الزعماء المحليين الذين كانوا في البداية من بين أصحاب المصلحة الأكثر تشككاً.^{٣٣} وقد أُعتبرت هذه المؤسسات نموذجاً يمكن أن تتعلم منه المشروعات الأخرى لتنمية إدارة الموارد الطبيعية.

استمرت الهياكل المجتمعية لإدارة الغابات، بالمثل، في مشروع العين بالسودان. وفي عام ٢٠١٤، بعد ١٣ عاماً من انتهاء المشروع، أجرى برنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومنظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، والهيئة الوطنية للغابات دراسة للأثر.^{٣٤} وأظهرت هذه الدراسة أن المجتمعات المحلية لا يزال لديها وثائق قانونية تثبت ملكيتها للغابات المجتمعية ولا تزال هناك لجان عاملة لديها وسائل متنوعة لحماية مواردها الحرجية تتراوح من تولي القرويين المسؤولية المباشرة إلى تعيين المجتمع المحلي لحارس للغابات.

أظهر بشكل مقنع أن الغابات المجتمعية كانت في مأمن من مصادرة قوى خارجية قوية لها وتوفر تدفقاً مستمراً للمنافع. بيد أن العديد من الغابات تتعرض لضغوط تزايد عدد السكان المحليين وضغط الماشية الذي يسببه الرعاة.^{٣٥،٣٦}

على مستوى الحكومة، مع ذلك، لم يكن جميع موظفي الهيئة الوطنية للغابات على دراية بأنه يمكن لأي مجتمع محلي أن يجعل غابة ما غابة وطنية بموجب قانون الغابات لعام ١٩٨٦. وقد شكل هذا تهديداً محتملاً آخر وسلط الضوء على الحاجة إلى زيادة الوعي على المستوى الحكومي.

ظهر نمط مشترك يتمثل في مرونة هياكل ومؤسسات إدارة الموارد الطبيعية على مستوى المجتمع المحلي. ولا يزال العديد منها موجوداً بعد فترة طويلة من انتهاء المشروع الداعم لها، على الرغم من أنها عادةً ما تجتمع على نحو أقل انتظاماً وتتمتع بقوة، وسلطة، وفعالية أقل. ووجد عمل المعهد الدولي للبيئة والتنمية في عام ٢٠١٩ - ٢٠٢٠، الذي تابع دراسات حالة مشروع الإدارة المشتركة لموارد الملكية المشتركة، أن مؤسسة واحدة فحسب من المؤسسات التي أنشئت - منظمة كو تاياي في النيجر - لديها نموذج قابل للتطبيق مالياً يسمح بالتجديد المستمر للأموال الواردة من التراخيص والمبيعات المنتظمة للخشب والعسل. بينما أُضعِف البعض الآخر عند انتهاء تمويل المشروع، على سبيل المثال الهياكل الإدارية التقليدية في مشروع بورانا لإدارة الغابات في إثيوبيا، التي لم تعترف الإدارات الحكومية والفيدرالية بها بما فيه الكفاية.^{٣٧}

تسلط دراسة المتابعة التي أجراها المعهد الدولي للبيئة والتنمية،^{٣٨} بعد مرور أكثر من ١٥ عاماً على انتهاء مشروع الإدارة المشتركة لموارد الملكية المشتركة، الضوء على التحدي الذي تواجهه المؤسسات المحلية في التعامل والتكيف مع بيئة سياسية واقتصادية معقدة وسريعة التغيير. وكما هو مبين أعلاه، فإن تزايد عدد السكان والماشية قد زاد من الضغط المفروض على الموارد الطبيعية وعلى المؤسسات المحلية لإدارتها. ففي بعض المناطق - على سبيل المثال، أجزاء من مقاطعة بنكاس في مالي - امتد انعدام الأمن والصراع المدني إلى العلاقات المتدهورة بين الرعاة والسكان المستقرين لدرجة أن الفرص المتاحة لمختلف المجموعات للالتقاء أصبحت محدودة للغاية. وعلى الرغم من وجود سياق متغير للسياسات في التسعينيات والذي بدأ أنه يخلق مساحة لتُنظَم الإدارة التشاركية عبر منطقة الساحل، إلا أن إجراءات الدولة أيضاً في العديد من البلدان قد شكلت تهديداً للموارد الطبيعية التي يديرها المجتمع المحلي، على سبيل المثال تخصيص الأراضي على نطاق واسع "للمستثمرين" أو غيرهم من الباحثين عن الأراضي، وذلك دون أي استشارة محلية في أغلب الأحيان. وظلت إدارات الغابات التي تعاني من ضائقة مالية ترى الغابات مصدراً للدخل، وهذا لا يتوافق مع نُظُم الإدارة التشاركية. وكما هو مبين أعلاه في حالة السودان، فإن التغييرات التي شهدها القانون لم يتبعها دائماً تغييرات في سلوك المسؤولين عن تنفيذ ذلك القانون، بمن فيهم المسؤولون الحكوميون والقضاة.

٣٣ التواصل الشخصي مع كيز فوت.

٣٤ UNEP, FNC and SOS Sahel (2015) *Community natural resource management and farm forestry: twenty-five years of experience in Kordofan and Darfur*.

٣٥ برنامج الأمم المتحدة للبيئة (٢٠٢٠: ٣٤).

٣٦ أظهرت دراسة متابعة أجراها المعهد الدولي للبيئة والتنمية في عام 2020 أن مناطق أراضي الغابات التي لم تُسجَل على أنها مملوكة للمجتمع المحلي قد اختفت تقريباً، مما يشير إلى أن الملكية المجتمعية قد وفرت بعض الحماية. انظر: IIED (2020) *How have decentralized natural resource management institutions evolved over 20 years? Summary of findings from Mali, Niger, Sudan and Ethiopia*. Working Paper. London: IIED.

٣٧ المعهد الدولي للبيئة والتنمية (2020).

٣٨ المعهد الدولي للبيئة والتنمية (2020).

من ناحية، تسلط هذه النتائج الضوء على قيود اتباع نهج محدود للمشروعات والحاجة إلى مدخلات ودعم مستمرين للحفاظ على البرمجيات المؤسسية التي قد يكون وضعها مشروع ما، لا سيما للتعامل مع قوى التغيير الأكبر. ومن ناحية أخرى، فإن حقيقة أن المؤسسات المجتمعية استمرت في الوجود والعمل لفترة طويلة بعد انتهاء مشروعات منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، وإن كان ذلك بقدرات منخفضة، أمر مشجع. وخلصت مسودة مبكرة لتقرير صدر مؤخراً عن الدروس المستفادة من السودان إلى ما يلي:

ما يهم هو أن تعمل الحكومة وهذه المشروعات معاً لتحسين أطر الحوكمة وسياساتها. ويتطلب إصلاح المؤسسات، والسياسات، والحوكمة تغييرات عميقة. ولا يمكن تحقيقها أبداً من خلال مشروعات فردية تعمل في عزلة فالتعاون المكثف طويل الأجل بين الحكومة مدعومة بالمشروعات هو أفضل طريقة للمضي قدماً.^{٣٩}

يجسد هذا، من نواح عديدة، الفلسفة التي يقوم عليها نهج التنمية لدى منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة. ولكن بما أنها منظمة دولية غير حكومية صغيرة نسبياً، فقد كانت لديها قدرة محدودة على هذا النوع المطلوب من التعاون المكثف وطويل الأجل مع الحكومة. وهنا يصبح التعاون بين منظمة غير حكومية مثل منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة ومنظمة أكبر مثل برنامج الأمم المتحدة للبيئة، الذي له تأثير أعمق على المستوى الوطني، أمراً أساسياً يستمر مجدداً بمرور الوقت.

٩١ هل هذا النهج مميز؟

يشبه الكثير مما هو مبين أعلاه باعتباره نهج منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة للتنمية ما يطمح إليه معظم المنظمات الدولية غير الحكومية: نهج تشاركي ومجتمعي يهدف إلى التأثير على سياسة الحكومة في مجال خبرة الوكالة المحدد. ومع ذلك، كان هناك شعور بوجود شيء مميز في المنظمة، على الصعيدين الداخلي والخارجي، خلال المقابلات التي أُجريت مع أصحاب المصلحة بمنظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة. فقد تحدث المعلقون الخارجيون عن مصداقية التزامها بالعمل مع المجتمعات المحلية وأن تكون مدفوعة بالعملية بدلاً من النتائج، مع البناء على ما تفعله المجتمعات المحلية فعلاً. وواقع الأمر استغرق وقتاً للتعرف على المجتمعات المحلية وبناء علاقات معها كان أمراً أساسياً. فقد اتخذت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة خياراً استراتيجياً أن تبقى منظمة صغيرة ومتخصصة على طول فترة التسعينيات. وكان هذا أمراً غير اعتيادي إلى حد كبير في قطاع المنظمات غير الحكومية، حيث غالباً ما كان نمو التمويل والتغطية الجغرافية هو الهدف. ومع ذلك، أُعتبر قرار المنظمة بعدم الاستمرار في التوسع جغرافياً دليلاً على التزامها بالقيام بعمل متعمق في عدد محدود من البلدان في منطقة الساحل، وعلى القيمة التي توليها للفهم العميق لديناميات داخل البلد وإحداث التغيير من خلال بناء العلاقات، والمصداقية، والثقة.

يصف العديد من الموظفين الذين عملوا في منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة على مستوى المقر الرئيسي أو في البلدان على مستوى المشروع ثقافة العمل المميزة بالمنظمة. وكان من اللافت للنظر عدد المرات التي ظهرت فيها كلمة "أسرة" في المقابلات التي أُجريت من أجل هذه الورقة البحثية والاحترام والمودة اللذين أبدوه لمنظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة. وكان موظفوها ينظرون إليها باعتبارها منظمة تعيش وفق قيمها حقاً. وفي قطاع عادةً ما يكون فيه معدل دوران الموظفين مرتفعاً، كانت إحدى سمات منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة طول مدة خدمة العديد من موظفيها. ففي أوائل الألفية، بلغ متوسط مدة عمل ١٥ من كبار موظفي المنظمة في أفريقيا لديها أكثر من ستة أعوام. وفي ورشة عمل عُقدت في عام ٢٠٠٥، سُئل العاملون الأطول خدمة بالمنظمة عما جعلهم يستمرون في العمل خلال بضعة أعوام مضطربة. كانت بعض الإجابات كاشفة، مثل "القناعة الشخصية" و"الحرية في فعل ما يريده المرء".

Kerkhof (2017), cited in an early draft for UNEP (2020) 'Lessons learned and good practices in natural resource management' (https://postconflict.unep.ch/Sudan/NRM_2020_EN.pdf) ٣٩

فصل ٢ عملية التحول والتوطين

١٢٢ حتمية التحول

بحلول النصف الثاني من التسعينيات، أصبحت الحاجة إلى تغيير النموذج التنظيمي لمنظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة ونموذج عملها واضحة. فأولاً وقبل كل شيء، كان الزخم لتحقيق اللامركزية من المقر الرئيسي في المملكة المتحدة إلى البرامج القطرية في تزايد. وكان هذا اتجاهًا عامًا في القطاع. وكان هناك ضغط متزايد داخل منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة لنقل مهام إدارة البرامج من لندن وسط بعض التوتر الإداري بين المقر والميدان، على غرار العديد من المنظمات الدولية غير الحكومية. لكن ضغوط التمويل كانت تزداد أيضاً. وعلى الرغم من وجود هيكل إداري هش في المملكة المتحدة، فقد تغير سياق التمويل بحلول نهاية التسعينيات؛ لأنه أصبح من الصعب على المنظمات غير الحكومية الصغيرة والمتوسطة الحجم جمع الأموال الأساسية لتغطية النفقات العامة. وحتى هذه اللحظة، كانت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة تعتمد في الواقع على منظمات مثل Comic Relief و Band Aid لجمع أموال غير مقيدة من القطاع الخاص لهذا الغرض. وقد اختفت هذه الخيارات عندما وضعت استراتيجياتها للتمويل في الوقت ذاته الذي انتهت فيه المنحة الإجمالية التي قدمها الاتحاد الأوروبي للمنظمات غير الحكومية الأوروبية.

في عام ١٩٩٩، كلفت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة ثلاثة خبراء في قطاع المنظمات غير الحكومية بتقديم تحليل وتوصيات بخصوص اللامركزية.^{٤٠} وتضمن تقريرهم شعور بأن قوة المنظمة كانت تتحول إلى نقطة ضعفها:

كانت روح منظمة "SOS" الساحل راسخة في هذه المجموعة الأساسية من الاستشاريين أو المستشارين المغتربين الذين كانت لديهم أفكار قوية حول ما يشكل "منتج" منظمة "SOS" الساحل منذ بدايتها، وقد تأثر تطورها الجغرافي بدرجة كبيرة بمصالحها وتفضيلاتها. وغالباً ما يكون اتباع حماس الأفراد طريقة فعالة لبدء منظمة ما، لكن إذا ما امتد ذلك إلى فترة النمو التنظيمي، فإنه يشجع اتخاذ خيارات تعسفية وليس استراتيجية.^{٤١}

كانت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة تواجه، إلى حد ما، التحدي الكلاسيكي للنمو التنظيمي من بدايتها وحتى نضوجها. فعلى سبيل المثال، احتاجت المنظمة إلى إضفاء الطابع المهني والنظامي على إجراءاتها، لا سيما نظامها للإدارة المالية. وعلى نحو أعمق، قدم التقرير تحليلاً مهماً لنموذج عمل المنظمة غير المستدام. وفي سياق من التمويل الصعب، جعل نطاق مشروعات منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة وموقعها تحقيق الانتشار والتوسع أمراً صعباً. وكانت المنظمة تعاني من ضعف شديد في التمويل، ومع ذلك كان مكتب لندن منخرطاً بدرجة كبيرة في الإدارة اليومية للبرامج. وكان هذا أمراً محبطاً للموظفين على الصعيد القطري؛ إذ يحد من الحيز المتاح للتفكير والإدارة الاستراتيجيين ويساهم في إحساس بوجود أزمة في الإدارة وزيادة العبء على مستوى المقر الرئيسي. وعلى الرغم من أن ضعف نموذج العمل كان واضحاً للإدارة العليا لبعض الوقت، فقد لفت الاستشاريون انتباه جميع أصحاب المصلحة إلى ذلك، لا سيما مجلس الإدارة. وقد قدم تقريرهم بعنوان "تجاوز القدرات" إلى منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة خمسة خيارات لإعادة التنظيم:

١. إغلاق المقر الرئيسي بلندن.
٢. استحواذ وكالة أكبر وممولة جيداً ومتعددة القطاعات على المنظمة.
٣. إنشاء اتحاد، كمجموعة من الوكالات ذاتية الإدارة، بحيث يكون لكل منها هيكل حوكمة و يجمع بينها رؤية تتضمن فلسفة ونهجاً مشتركة.
٤. الاندماج مع منظمة غير حكومية ذات تفكير مماثل.
٥. إنشاء شبكة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، بحيث يتحمل مديرو برامج منظمة "SOS" الساحل المسؤولية الكاملة عن تطوير برامجهم القطرية وإدارتها، لكن دون أن تصبح منظمات مستقلة.

أوصى الاستشاريون بالخيار الخامس، وهو تحدي المنظمة لتفويض السلطة بدلاً من "إلغاء تركيز" المهام، ووضع نهج أكثر استراتيجية لتطورها في المستقبل، وتكثيف جمع الأموال.

٤٠ كانت الاستشارة ممولة بمنحة من Baring Foundation.

٤١ Hailey J. and Silkin, T. (1999) 'Punching above its weight'. Report to the Board of Trustees, p2

كان التقرير بمثابة جرس إنذار للأمناء الذين وُجّه التقرير إليهم. وفي الواقع، سلط المستشارون الضوء على بعض القيود المفروضة على كيفية عمل مجلس الإدارة في ذلك الوقت مع توصيات لإصلاح هيكل المجلس لإقامة روابط أوثق بين الموظفين ومجلس الإدارة والاستفادة بقدر أكبر من مهارات أعضاء المجلس واتصالاتهم.

نتج عن هذا التحليل التزام من مجلس الإدارة والإدارة العليا بتحويل أكثر جذرية في السلطة وسلطة صنع القرار. وتلا ذلك عملية تخطيط وتساور، مع عقد اجتماع لجميع المديرين القطريين في لندن في يوليو/تموز ١٩٩٩، ومجدداً في سبتمبر/أيلول ٢٠٠٠ للتخطيط لعملية تحقيق اللامركزية وتعميمها. وكخطوة أولى نحو الإدارة المالية اللامركزية، تطلب ذلك الحصول على المعلومات المالية للبلدان لتمكينها من إدارة ميزانياتها وتحسين الاتصالات من لندن إلى المكاتب القطرية من أجل وضع ميزانية أكثر شفافية.

سرعان ما هيمن على هذه العملية، مع ذلك، أزمة مالية خطيرة في التمويل غير المقيد ظهرت في أوائل عام ٢٠٠٠. وتضاعفت ميزانية المنظمة تقريباً في الفترة بين عامي ١٩٩٨/١٩٩٩ و ٢٠٠١/٢٠٠٠. وتضخم هذا على نحو مصطنع بفعل الدخل المتأتي من برامج الطوارئ في إثيوبيا في عام ٢٠٠١/٢٠٠٠. وفي الوقت ذاته الذي اختفت فيه النسبة الإدارية من برامج الطوارئ، كان العديد من الجهات المانحة تمارس ضغوطاً لخفض تكاليف النفقات العامة من ميزانيات المشروعات، مما أدى إلى وضوح العجز المالي للمنظمة. ولم يعد بإمكانها تغطية تكاليف مكتبها بالمملكة المتحدة أو مكتبها بأديس أبابا. وباختصار، أصبحت المنظمة تعتمد بصورة مفرطة على الدخل "المفاجئ" غير المتوقع لتغطية نفقاتها العامة.

كشف هذا التغيير في سياق التمويل عن الضعف المالي للعديد من المنظمات الدولية غير الحكومية الصغيرة والمتوسطة الحجم التي يقع مقرها في المملكة المتحدة والتحدي المتمثل في زيادة "آخر ١٠٪ من الدخل"، على حد تعبير الرئيس التنفيذي في ذلك الوقت.^{٤٢} وعلى عكس المنظمات الدولية غير الحكومية الأكبر حجماً، لم يكن لدى المنظمة مصادر تمويل غير مقيّدة أخرى للاستفادة منها. أما الاحتياطات، التي كانت تتناقص تدريجياً منذ عام ١٩٩٥/١٩٩٦، فقد كانت تنخفض بسرعة أكبر في عام ٢٠٠١. وواجهت المنظمة معضلة؛ إذ احتاجت إلى الاستثمار في جمع الأموال ولكن تم تعليق ذلك لأن الاحتياطات لم تستطع تحمل التكلفة. ولأول مرة في تاريخ المنظمة، بدأ مجلس الإدارة رصد تكاليف الإغلاق بانتظام للتأكد من أن المنظمة ما تزال موسرة.

٢٠٢ استكشاف الاندماج

أعطت الأزمة المالية إحساساً بالاستعجال فيما يتعلق بخطة التوطين والتحول. وفجأة أصبحت جميع الخيارات الواردة في تقرير الاستشاريين مطروحة على الطاولة. وبدأت المنظمة في النظر في الاندماج مع منظمة غير حكومية ذات تفكير مماثل (الخيار الرابع). وبإحساس قوي بهويتها ومجموعة قيمها، سعت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة بنشاط إلى الاندماج مع وكالة ذات حجم وتوصيف مماثلين ولها مصلحة مشتركة في انتقال نهائي للمبادرة والسلطة إلى أفريقيا، لكن مع خبرة وأصول تكميلية. وأدى ذلك بالقيادة العليا ومجلس الإدارة للتواصل مع منظمة Farm Africa، ومنظمة Tree Aid، ووكالة التعاون والبحث في مجال التنمية على التوالي. ومع ذلك، فقد كانت تعاني هذه المنظمات غير الحكومية متوسطة الحجم الأخرى من ضغوط مالية شديدة وكانت غير راغبة في المخاطرة بتحويل الموارد الشحيحة نحو الاندماج والإدماج.^{٤٣} وكانت وكالة التعاون والبحث في مجال التنمية الخيار المفضل؛ فقد كان لديها فلسفة مماثلة لتحويل مركز ثقلها إلى أفريقيا، لكن لم يكن لديها القوة المالية للنظر في اندماج.

تحول التركيز بعد ذلك إلى الاندماج مع منظمة أكبر، حيث كانت منظمة ActionAid المنظمة غير الحكومية المفضلة والأكثر اهتماماً. وفي منتصف عام ٢٠٠٢، شرعت كلتا الوكالتين في عملية مكثفة وشاملة مدتها خمسة أشهر، مع إجراء مشاورات في اثنين على الأقل من البلدان التي كانت تعمل بها منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة. وكان الاستنتاج هو أن إنشاء "برنامج مشترك لمنطقة الساحل" يمكنه أن يوفر قيمة مضافة كبيرة لكلتا المنظميتين. ولكن سرعان ما أعقب ذلك قرار من الإدارة العليا لمنظمة ActionAid بأنها لا ترغب في المضي قدماً لثلاثة أسباب رئيسية. ومرة أخرى، كان التمويل يمثل مشكلة؛ لأنها أعطت الأولوية لبرامجها القطرية في أفريقيا، ولم يكن هناك تأكيد كاف من القيادة العليا لتقديم المدخلات الإدارية اللازمة، وكان هناك حذر تجاه بدء شراكة من خلال اندماج يتطلب إعادة هيكلية تنظيمية من شأنها أن "تضع أساساً سلبياً للغاية لمثل هذه الشراكة".^{٤٤}

٤٢ كان الرئيس التنفيذي لمنظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، خلال هذه الفترة، عضواً في مجموعة من المنظمات غير الحكومية الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تتخذ من المملكة المتحدة مقراً لها والتي تواجه جميعها تحديات مماثلة مالية وأخرى تتعلق بالاستدامة بسبب تحول بيئة التمويل لصالح المنظمات الدولية غير الحكومية الأكبر والمنح الأكبر بكثير. ونادراً ما كانت هذه المنظمات في وضع يمكنها من أن يكون لديها عملية مخصصة لجمع الأموال.

٤٣ كما ورد في بيان الرئيس التنفيذي لمنظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، 2002.

٤٤ خطاب ActionAid إلى منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة.

بينما كانت هذه ضربة كبيرة لتأمين مستقبل منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، كانت هناك تحفظات بشأن الاندماج مع منظمة ActionAid، لاسيما بين موظفي منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة على الصعيد القطري. فقد توقعوا أن منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة قد تتعرض للابتلاع والضياع داخل منظمة ActionAid وأنهم سيفقدون السيطرة على مستقبلهم إذا قررت منظمة ActionAid لاحقاً إغلاق برنامج منطقة الساحل.

ترك قرار منظمة ActionAid، الذي اتخذته في نهاية أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٢، منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة مع مهلة قصيرة جداً لإيجاد حل آخر. وبحلول نهاية عام ٢٠٠٢، كان من المتوقع حدوث إعسار لأن الاحتياطات لم تعد قادرة على تغطية تكاليف الإغلاق. وتلقى موظفو البرنامج والمشروع إشعاراً احترازياً بالإغلاق وكان بعض الموظفين في المملكة المتحدة يعملون بموجب إشعار.

سعت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة بنشاط، لمدة عام تقريباً، إلى الاندماج للحفاظ على استمرارية عملها، وهو الأمر الذي استغرق الإدارة العليا ومجلس الإدارة الكثير من الوقت. وعلى الرغم من عدم نجاح أي من عمليات الاندماج المحتملة، فإن تجربة استكشاف هذا السبيل توفر دروساً مستفادة قيمة للمنظمات غير الحكومية الأخرى التي تفكر في هذا الخيار، على النحو الموضح في المربع ٥.

مربع ٥ التعرف على اندماج المنظمات غير الحكومية من خلال تجربة منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة

- تميل مناقشات اندماج المنظمات غير الحكومية الناجمة عن أزمة ما إلى أن تكون مدفوعة بالاعتبارات المالية واستمرارية المنظمة غير الحكومية التي تواجه الإعسار، بينما يجب أن يكون التركيز بدلاً من ذلك على الهدف الاستراتيجي للمنظمة المعنية وكيف يمكنها خدمة السكان المستهدفين على أفضل وجه.
- من المهم أن نكون واضحين تماماً بشأن جوهر كل وكالة وقيمتها لتقييم الملاءمة وما إذا كان الاندماج سيعمل على الحفاظ على ما هو جدير بالحفاظ عليه في كل وكالة. وبالنسبة لمنظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، وُصف ذلك بأنه "أساسيات النهج التجريبي والتمكيني".^١
- تكلف عمليات الاندماج المال، خاصةً إذا كانت مدفوعة بالضغط المالية من جانب إحدى المنظمات أو كليهما، ومن غير المرجح أن تنجح إذا لم تتوفر الموارد المالية الكافية.
- يجب أن يكون هناك تأييد على جميع المستويات، من الأمناء إلى الموظفين، في كلتا المنظمتين حتى يكون الاندماج مفيداً وناجحاً.
- يتطلب الاندماج بين منطمتين مختلفتين للغاية في مستواهما اعترافاً صريحاً بديناميات القوة ويشكل خطر اختفاء المنظمة الأصغر في المنظمة الأكبر.
- تعني العناية الواجبة إجراء تقييم شامل لجدوى الاندماج المقترح بحيث يشمل (١) تقييم التزام الإدارة في كلتا الوكالتين و(٢) دافع المنظمة الأقوى.

١ بيان صادر عن المدير التنفيذي لمنظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، ٢٠٠٢.

٣٠٢ تحويل البرامج القطرية إلى منظمات غير حكومية وطنية من خلال عملية معجلة لتحقيق اللامركزية

جمعت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة منحاً صغيرة من مجموعة من المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة من القطاع الخاص، مع انهيار محادثات الاندماج. وعلى الرغم من تهديد الإغلاق الذي كان يلوح في الأفق، كان ما زال أمامها احتمال إنشاء تحالف جديد لمنطقة الساحل، مع تحويل نفسها من منظمة غير حكومية تتخذ من المملكة المتحدة مقراً لها إلى تحالف بقيادة أفريقية من منظمات مستقلة ولكنها مرتبطة. وقُدّرت ميزانية عملية التغيير التنظيمي هذه بمبلغ ٤٠٠,٠٠٠ جنيه استرليني تقريباً. وتعلقت جميع الآمال على مقترح جرى تقديمه إلى منظمة Comic Relief في ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٢ للحصول على "دعم تمويلي عاجل" بقيمة ١٩٠,٠٠٠ جنيه استرليني^{٤٥}.

بحلول أوائل عام ٢٠٠٣، أصبح الوضع المالي حرجاً. وفي الوقت الذي تأكدت فيه خطط إغلاق مكتب لندن، جاءت الأخبار بالموافقة على مقترح منظمة Comic Relief. وقد منح هذا منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة مهلة كانت في أمس الحاجة إليها. وما كان يمكن أن يكون نهايتها أصبح فرصة لإعادة الهيكلة بصورة جذرية. وكان أمام المنظمة ١٥ شهراً (من يناير/كانون الثاني ٢٠٠٣ إلى مارس/آذار ٢٠٠٤) للشروع في عملية كبرى للتحويل التنظيمي من منظمة غير حكومية مقرها المملكة المتحدة إلى خمس منظمات غير حكومية وطنية (بما في ذلك برنامج كينيا القطري). وكان الهدف هو "الحفاظ على ما هو قيم من سنوات خبرة المنظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة العشرة في العمل مع الرعاة والفئات المهمشة الأخرى وتعزيزه، مع تمكينهم من اكتساب صوت أكثر قوة في التغلب على الفقر والتهميش"^{٤٦}. وعلى نحو أكثر تحديداً، كان الهدف هو "إنشاء تحالف لمنطقة الساحل تعمل فيه منظمات وطنية مستقلة وقوية (لكن مترابطة) في المنطقة مع شركائها لتلبية حقوق سكان الريف في منطقة الساحل واحتياجاتهم". ونُظِرَ بإيجاز في فكرة إنشاء منظمة "جامعة" مقرها أفريقيا، وفقاً لنموذج وكالة التعاون والبحث في مجال التنمية، لكنها رُفضت على أساس أن البرامج القطرية المتحولة لم يكن لديها الموارد اللازمة لإنشائها وأنها ستضيف طبقة إضافية من البيروقراطية وتقوم تطوير منظمات وطنية قوية ومستقلة.

تلا ذلك اجتماعان رئيسيان لبدء عملية التحويل. وانعقدت أول ورشة عمل للتخطيط في أديس أبابا على مدى ثمانية أيام في عام ٢٠٠٣ بعد فترة وجيزة من الموافقة على منحة منظمة Comic Relief. وكان الهدف هو أن يفهم المشاركون من البرامج القطرية مشروع التحويل هذا وتحمل مسؤوليته والاتفاق على خطط عمل لتنفيذه. وأتفق أيضاً في هذا الاجتماع على أن تكون هناك أمانة للتحالف يقع مقرها جزئياً في المملكة المتحدة وجزئياً في مالي.

انعقد الاجتماع الثاني في باماكو في أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٣. وفي هذا الاجتماع، التزمت جميع البرامج القطرية بأن تصبح منظمات غير حكومية وطنية بحلول مارس/آذار ٢٠٠٤ (على الرغم من أن الأمر استغرق وقتاً أطول في الواقع في إثيوبيا والسودان) وتم الاتفاق على ولاية تحالف منطقة الساحل وشكله. وقد ورد ذلك في إعلان باماكو بشأن تحالف للأراضي الجافة في أفريقيا. وسيصبح التحالف تحالفاً قائماً على القضايا.

كما سيُوضَّح، لم تتحقق الرؤية الأصلية للتحالف أبداً، لكن عملية إعلان باماكو ومخرجاته كانت مهمة لسببين. أولهما أنه كان مدفوعاً إلى حد كبير من جانب قادة برامج منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة القطرية في أفريقيا من خلال عملية تشاركية وتساورية إلى حد كبير. وقد استغرق ذلك خمسة أيام من المناقشات الوجيهة في باماكو حيث جرى تبادل وجهات النظر والخبرات المختلفة بين برامج شرق أفريقيا وغربها. وثانيهما أنه حدد الدور والعلاقة اللذين يرغب أعضاء التحالف في إقامتهما مع منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة باعتبارها شريكاً في التحالف يقدم الدعم في وضع مقترحات التمويل، وعند الضرورة يظطلع بدور وكالة رائدة للتوسط في العلاقات مع المنظمات الأخرى لتوسيع نطاق المهارات والخبرات وتعزيز الأثر عبر منطقة الساحل. وكان هذا بمثابة نقطة تحول عندما بدأ موقع السلطة وصنع القرار في التحويل من مقر المنظمة في المملكة المتحدة إلى برامج أفريقيا:

حتى هذه المرحلة، كان مجلس الإدارة في مقر المنظمة في المملكة المتحدة متردداً إلى حد ما بشأن التحويل، لكن اجتماع باماكو أعطى رسالة قوية من الجنوب ليس بشأن استصواب التغيير فحسب، بل اتجاهه أيضاً. ووُضعت سلسلة من التوصيات في باماكو وقُوض المنسق المقيم في مالي بتقديمها في الاجتماع المقبل لمجلس الإدارة في مقر المملكة المتحدة في نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٣^{٤٧}.

٤٥ كان لمنظمة "SOS" علاقة قوية بالفعل مع منظمة Comic Relief التي مولت بعض مشروعاتها التي تعمل مع المنظمات الرعوية.

٤٦ من المقترح المقدم إلى منظمة Comic Relief، ديسمبر/كانون الأول 2002.

٤٧ التقرير النهائي المقدم إلى منظمة Comic Relief في عام 2004.

ركزت فترة الخمسة عشر شهراً لمنحة منظمة Comic Relief والوضع المالي الصعب الانتباه. وفي أوائل عام ٢٠٠٣، كان برنامج النيجر القُطري البرنامج الوحيد الذي لديه استراتيجية متوسطة الأجل محددة وموثقة بوضوح. وبحلول منتصف عام ٢٠٠٤، حذت البرامج الأخرى حذوه بدعم استشاري. وأديرت عملية التغيير التنظيمي بإحكام بقيادة المنسق المقيم في مالي. ومع هذا، تباينت قدرات البرامج القُطرية المختلفة واكتفائها الذاتي كثيراً. وكان برنامج السودان القُطري البرنامج الأضعف، لا سيما في الإدارة المالية، بينما كان برنامج إثيوبيا القُطري الأقوى على الأرجح، على الرغم من عمله في سياق سياسي صعب. وحدد الفريق الموجود في المملكة المتحدة احتياجات بناء القدرات لكل برنامج قُطري ودعمها قدر الإمكان خلال هذه الفترة، مع التركيز على التمويل وإدارة العقود حتى يمكن تسليم هذه المهام من مكتب لندن.

في غضون ذلك، كانت قدرة مقر المنظمة في المملكة المتحدة تتقلص بسرعة. وبحلول نهاية عام ٢٠٠٣، انخفض عدد الموظفين من ٥,٥ إلى ٢,٥ موظفاً. وكانت هذه فترة مؤلمة من تسريح الموظفين، بمن فيهم الرئيس التنفيذي، وتفكك فريق متماسك. وإلى حد ما، تعامل مجلس الإدارة في المملكة المتحدة مع الركود. وخلال الفترة الانتقالية حتى مايو/أيار ٢٠٠٤، زادت مدخلاته بنحو ثلاثة أضعاف مع إنشاء ثلاث لجان فرعية: البرامج والاستراتيجية (ضمّت بعض الخبراء الخارجيين)،^{٤٨} والمالية والإدارة، والمنح. وكان مقر المنظمة في المملكة المتحدة عند مفترق طرق، فهل يجب أن ينهي عمله بعد تسليمه إلى المنظمات غير الحكومية الوطنية المنشأة حديثاً أم أنه لا يزال لديه دور يلعبه؟ وفي هذا المنعطف الحرج، قرر مجلس الإدارة أنه ينبغي أن يكون له دور في دعم تحالف الأراضي الجافة في أفريقيا وإعادة التوجيه للمشاركة بقدر أكبر في البحوث المتعلقة بعموم الساحل، فضلاً عن جمع الأموال ومواصلة دعم المنظمات غير الحكومية الوطنية الناشئة.

عُيّنَت رئيسة تنفيذية جديدة تتمتع بخلفية قوية في التطوير التنظيمي بمنظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، في أوائل عام ٢٠٠٥، للإشراف على المرحلة التالية من التوطين. وبعد أن أمضت أسابيعها الأولى في زيارة البرامج القُطرية، نهت مجلس الإدارة إلى شعور بالإحباط، والغضب في بعض الأحيان، بين القيادة العليا داخل البلدان بشأن عملية التحول. فلم يشعروا أنهم كانوا على دراية كاملة بالأزمة المالية التي تسببت فيها، وشعروا بأنهم مطالبون بتحمل العبء الأكبر فيما يتعلق بعملية توطين مستعجلة. وفي أبريل/نيسان ٢٠٠٥، انعقد الاجتماع الثالث لجميع البرامج القُطرية في نجيل بإثيوبيا (انظر المربع ٦). وحتى الآن، تسجلت جميع البرامج القُطرية باستثناء برنامج السودان باعتبارها منظمات غير حكومية وطنية. وثبت أن هذا الاجتماع نقطة تحول أخرى. فقد كان بمثابة خطوة مهمة إلى الأمام من حيث بناء الإجماع والثقة؛ إذ جرى تصميمه للتفاعل مع المشاعر الظاهرة والخفية تجاه عملية التغيير. وأعيدت تسمية تحالف الأراضي الجافة في أفريقيا إلى "تحالف الساحل"، مع تحديد ولايته فيما يتعلق بنظام بيئي واحد. ووُضِعَ دستور نجيل الخاص بتحالف الساحل، موضحاً أنه سيكون هناك تناوب للرئاسة بين شرق أفريقيا وغربها وأن مكتب المملكة المتحدة سيكون العضو السادس والمتساوي في التحالف. وبينما ركزت المنظمات التي تتخذ من أفريقيا مقراً لها جهودها على التوطين، فقد طُلب من مكتب المملكة المتحدة إدارة أمانة التحالف خلال العامين الأولين.

مربع ٦ اجتماع نجيل في أثيوبيا، ٢٠٠٥

يسرت جمعية موارد التنمية المجتمعية بجنوب أفريقيا اجتماع نجيل. فقد استخدمت رواية القصص والرسومات لإبراز المشاعر والعواطف حول عملية التحول. وقد وثق هذا إحساس التخلي الذي شعرت به بعض البرامج القطرية فيما يتعلق بعلاقتها بمكتب المملكة المتحدة. وقد أثبتت العملية أنها مطهرة في قدرتها على المضي قدماً.

استكشف اجتماع نجيل موضوعاً مهماً ثانياً هو التواصل مع السياق العالمي. ودُعي خبير اقتصادي سياسي معروف دولياً للحديث عن العولمة. ووجه ذلك رسالتين هامتين إلى المنظمات غير الحكومية الوطنية الناشئة:

١. أن المنظمات غير الحكومية ستواجه صعوبات في إحداث تغيير طويل الأمد ما لم تنظر في كيفية تأثير المجتمعات المحلية والبيئات التي تعمل فيها بالسياق العالمي.
٢. أنه يجب على المنظمات غير الحكومية المشاركة في تحالفات وشراكات فوق وطنية لتعمل داخل السياق العالمي وتؤثر فيه.

سيكون هذا أمراً بالغ الأهمية لاستدامة المنظمات غير الحكومية الوطنية. وقد ساعد القرار المتعمد بعقد هذا الاجتماع بعيداً عن العاصمة الإثيوبية، حيث أمكن للمشاركين الالتقاء بالمجتمعات الرعوية التي ترعى غابات السكان الأصليين، على إعطاء المناقشات أرضية قوية.

٤١٢ ملخص موجز لتجربة كل جزء من الأجزاء المكونة لمنظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة من خلال عملية التحول^{٤٩}

١٤٤٢ المملكة المتحدة

بحلول عام ٢٠٠٥، كان مكتب المملكة المتحدة المقلص يتكون من مدير، ومدير مالي، وموظف دعم يعملون بدوام جزئي. وبيع المكتب الذي طالما كان مقرراً لمنظمة "SOS" الساحل في شمال لندن وأستثمرت العائدات في جمع التبرعات. وانتقل الفريق الصغير أولاً إلى مكان إقامة دون إيجار من منظمة ActionAid ثم إلى أكسفورد. وفي عام ٢٠٠٣/٢٠٠٤، انتشرت شائعات حول إغلاق منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة. وعندما عُين الرئيس التنفيذي الجديد في عام ٢٠٠٥، كان لا بد من القضاء على هذه الشائعات، لا سيما بين الجهات المانحة. وتعين على المنظمة بدلاً من ذلك إعادة تعريف نفسها باعتبارها منظمة غير حكومية تتخذ من الشمال مقراً لها تعمل مع شركاء جنوبيين على إدارة الموارد الطبيعية في الأراضي الجافة الأفريقية، مع التركيز على بناء القدرات وجمع التبرعات من الشركاء، وإدارة العقود، مع دعم التحالف أيضاً. وقد صيغت استراتيجية جديدة مدتها ثلاثة أعوام، وجرى تحديثها لاحقاً لتصبح استراتيجية مدتها عشرة أعوام من ٢٠٠٦ حتى ٢٠١٥. وأصبح بيان مهمة منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة: "العمل مع الشركاء الأفارقة في منطقة الساحل من أجل حقوق سكان الأراضي الجافة الفقراء والمهمشين وسبل عيشهم، ومن أجل استدامة البيئة الهشة التي يعتمدون عليها".

٢٠٤٢ النيجر

كان برنامج النيجر، الذي قاده زوجان مغتربان، مكتفياً ذاتياً إلى حد كبير بغض النظر عن الرقابة المالية والدعم من جانب مكتب المملكة المتحدة. وكان هذا نعمة ونقمة في الوقت ذاته. وشعر مديرو برنامج النيجر، الذين يُعتبرون فريقاً قوياً، بأنه قد فُرض عليهم أمر واقع من المقر الرئيسي بالمملكة المتحدة لإيجاد حل قانوني ومالي ليصبحوا مستقلين بسرعة كبيرة أو ينهون عملهم. وكان الحل القانوني أسهل. فتفاوضوا ليصبحوا جزءاً من منظمة "SOS" الساحل - النيجر، وهي منظمة غير حكومية وطنية تأسست في السبعينيات وترتبط بمنظمة "SOS" الساحل - فرنسا، التي تربطهم بها علاقة عمل بالفعل. وأصبح البرنامج القطري لمنظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة وحدة البحوث الإجرائية المنسقة المعنية بإدارة الموارد الطبيعية، وهي وحدة بحوث للعمل التعاوني لإدارة الموارد الطبيعية داخل منظمة "SOS" الساحل - النيجر تجمع أموالها الخاصة. وكان الحل المالي أصعب بكثير، على الرغم من أنه كان من أولويات الفريق الحفاظ على شيء من استقلالية

٤٩ كان وجود منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة في كينيا قصير الأجل. وكان البرنامج في الأساس مجرد مشروع واحد لا يتمتع بتاريخ البرامج القطرية الأربعة الأخرى أو عمقها المؤسسي. وفي مارس/آذار 2005، اندمج مع مشروعات الموارد في كينيا، وبذلك أنهى فترة من عدم اليقين، على الرغم من أنه لا يزال يطلب الدعم من مكتب المملكة المتحدة.

البرنامج. وأُحيلت جميع عقود جميع الموظفين إلى منظمة "SOS" الساحل - النيجر بحلول منتصف عام ٢٠٠٤، حيث أوضح مكتب المملكة المتحدة أنه غير قادر على دفع رواتب الموظفين أو تسريحهم. وخلال الأشهر الثمانية عشر الأولى، مَوَّل الموظفون المغتربون البرنامج بفعالية بمواردهم الخاصة وحُفِّضت رواتب الموظفين المحليين. وتدريبياً، أنشأت وحدة البحوث الإجرائية المنسقة المعنية بإدارة الموارد الطبيعية مجموعة من المشروعات بحيث تكون موسرة وتعمل بكامل طاقتها مرة أخرى. وفي عام ٢٠٠٨، سُلمت القيادة إلى موظف وطني كبير كان له دور أساسي في البرنامج لعدة سنوات. ومع ذلك، كانت وفاته المفاجئة في عام ٢٠١٣ بمثابة انتكاسة كبيرة لوحدة البحوث الإجرائية المنسقة المعنية بإدارة الموارد الطبيعية في وقت أصبحت فيه بيئة التمويل في النيجر أكثر صعوبة. وتوقفت وحدة البحوث الإجرائية المنسقة المعنية بإدارة الموارد الطبيعية عن تطوير مشروعاتها الخاصة، وانضمت بدلاً من ذلك إلى اتحادات المنظمات الدولية غير الحكومية. وكانت أقل قدرة على اتباع الثقافة والنهج المرتبطين بمنظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة.

٢٠٤٢ مالي

تحرك توطين منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة في مالي بسرعة. وفي أوائل الألفية، كان السياق السياسي ملائماً للمنظمات غير الحكومية الوطنية وكانت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة تتمتع بسمعة قوية. وبحلول عام ٢٠٠٤، تسجلت منظمة "Eco" الساحل باعتبارها جمعية خاصة غير هادفة للربح، وفي وقت لاحق من ذلك العام أُعترف بها قانونياً كمنظمة غير حكومية وطنية. وأنشئ نظام للإدارة المالية ونُقِلت جميع عقود الموظفين، بمن فيهم المدير المغترب. وقد تحقق ذلك بالتعاون الوثيق مع مؤسسة الشرق الأدنى ومنظمة Intercooperation، وهما منظمتان دوليتان غير حكوميتين تعهدتا في مايو/أيار ٢٠٠٣ بدعم إنشاء منظمة غير حكومية وطنية جديدة، هي منظمة "Eco" الساحل. وتحدد أعضاء مجلس الإدارة، على الرغم من أن مشكلات الحوكمة قد أحاطت بمنظمة "Eco" الساحل لبعض الوقت. وفي اجتماع نجيل في عام ٢٠٠٥، قال مدير منظمة "Eco" الساحل المغترب: "ما بدا وكأنه تهديد يبدو الآن وكأنه فرصة". ومع ذلك، كما هو الحال مع تجربة النيجر، كان التزام فريق منظمة "Eco" الساحل وتفانيه أمراً بالغ الأهمية لاستمرارية المنظمة. ومع الانخفاض الحاد في الدعم المقدم من مكتب المملكة المتحدة، شعروا أيضاً بأن خيار إنجاح المنظمة أو إغلاقها كان في النهاية خيارهم. وفي عام ٢٠١٣ انتقلت القيادة إلى مدير وطني.

٤٠٤٢ إثيوبيا

كان برنامج إثيوبيا على نطاق مختلف تماماً، مع ما لا يقل عن أربعة أضعاف عدد موظفي المشروع. وكما ذُكر، فقد كان الأقوى من الناحية المالية والإدارية، على الرغم من أنه أصبح لفترة من الوقت يعتمد اعتماداً شديداً على التمويل الطارئ قصير الأجل. ومع ذلك، مقارنةً بأمثلة غرب أفريقيا، كان السياق السياسي يمثل تحدياً كبيراً لتحويل منظمة دولية غير حكومية إلى منظمة وطنية. فقد كانت إجراءات التسجيل البيروقراطية طويلة وكانت هناك معايير حكومية صارمة لأهلية أعضاء مجلس الإدارة، الذين لا بد أن توافق عليهم الحكومة جميعهم. ونتيجة لذلك، على الرغم من تسجيل منظمة "SOS" الساحل - إثيوبيا كمنظمة غير حكومية وطنية في فبراير/شباط ٢٠٠٥ (بعد عام مما كان متوقفاً)، فإنها لم تدخل حيز التشغيل الكامل في حد ذاتها حتى ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٧. وقد وصف فريق العمل هذا بأنه "عملية مقلقة ومحبطة". ووجّه المدير الإقليمي الإثيوبي، الذي يحظى باحترام كبير وعمل لدى منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة في إثيوبيا لسنوات عديدة، المنظمة ببراعة عبر التقلبات السياسية وظل في مركز القيادة في عام ٢٠٢١. وعلى الرغم من كون تحول منظمة "SOS" الساحل - إثيوبيا إلى منظمة غير حكومية وطنية عملية صعبة وغير مؤكدة، إلا أنه يُنظر إليها على نطاق واسع على أنها ناجحة، وتعتمد في نهاية المطاف على التنمية بدلاً من التمويل الإنساني. وتتواصل معها المنظمات الأخرى الآن للحصول على مشورتها. ومع ذلك، فإن بقاء عملية تحولها إلى منظمة غير حكومية وطنية يعني أن المنظمة استفادت من الدعم المستمر المقدم من مكتب المملكة المتحدة لفترة أطول بكثير من نظيراتها في غرب أفريقيا.

٥٠٤٢ السودان

كان السياق السياسي في السودان أكثر صعوبة. فقد كانت المنظمات غير الحكومية الوطنية معرضة بشدة لتدخل الحكومة وسيطرتها. حيث يشترط القانون السوداني أن تضم المنظمات غير الحكومية الوطنية ما لا يقل عن ٣٠ عضواً مؤسساً، يشكلون جمعية عامة، يُنتخب أعضاء مجلس الإدارة من بينهم. وكان لا بد أن توافق الحكومة على جميع أعضاء مجلس الإدارة. تتمتع منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة بسجل حافل على مستوى المشروعات في السودان، لكنها لم تكن معروفة على المستوى الوطني. وفي وقت تحول منظمة "SOS" الساحل، كان السودان يمر بتحول تاريخي كبير من خلال عملية السلام مع جنوب السودان وتوقيع اتفاق السلام الشامل. وقد تسبب هذا في طبقة إضافية من عدم اليقين. وفي عام ٢٠٠٥، لم يكن من الواضح بعد ما هو الوضع التنظيمي الذي سيصلح لمنظمة "SOS" الساحل في السودان: منظمة غير حكومية وطنية، أو جمعية، أو أي تشكيل آخر. ومن بين جميع البرامج القطرية الأربعة، تلقت منظمة "SOS" الساحل في السودان معظم الدعم من مكتب المملكة المتحدة. وشمل ذلك دعم الإدارة المالية وجمع الأموال، وتنمية القدرات، والتوجيه، وحتى إعارة أحد موظفي

مكتب المملكة المتحدة إلى مكتب الخرطوم لمدة عام تقريباً^{٥٠} ويعني التحول البطيء أنه، لفترة من الوقت، كانت هناك منظمتان فعليتان من منظمة "SOS" الساحل تعملان في السودان، وكان لا يزال العديد من الموظفين يعملون لدى منظمة "SOS" الساحل - بالمملكة المتحدة، بينما كان يجري إنشاء المنظمة غير الحكومية الوطنية، وهي منظمة "SOS" الساحل - السودان. وقد تسبب هذا في حدوث ارتباك كبير بين الجهات المانحة والحكومة، والمنظمات غير الحكومية الأخرى. وانتهى تسجيل منظمة "SOS" الساحل - السودان أخيراً في عام ٢٠١٠، بيد أن منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة لم تكمل تسليم المهام حتى عام ٢٠١٤. وخلال هذا الوقت، تغيرت قيادة برنامج السودان من مدير سوداني لديه معرفة طويلة ببرامج منظمة "SOS" الساحل إلى مدير سوداني جديد يتمتع أيضاً بخبرة ميدانية قوية على المستوى المحلي، ولكن لديه سنوات عديدة من الخبرة في العمل مع المنظمات الدولية غير الحكومية والعمل الوثيق مع المنظمات غير الحكومية الوطنية والمجتمع المدني السوداني. لذلك، كان المدير الجديد يتمتع بوضع جيد يمكنه من قيادة المنظمة إلى المرحلة التالية.

٥٠٢ قصة تحالف الساحل

تمثلت الخطة الأصلية للتحالف في أن يكون بمثابة "وسيلة لزيادة الأثر وتأثير السياسة من خلال الجمع بين الخبرة، ونقاط القوة، والعلاقات الرئيسية عبر منطقة الساحل"، بينما تركز المنظمات غير الحكومية الوطنية بدرجة أكبر على المشروعات على مستوى المجتمع المحلي^{٥١}. ولإعطائه معنى وجوهري، كان يعني هذا توفير الأموال وجمعها لمقترحات تحالف منطقة عموم الساحل. لكن ما إن كانت البرامج القطرية تسير على طريق الاستقلال الكامل، لم تكن هناك طاقة ولا موارد لمتابعة هذه الرؤية.

حاول مكتب المملكة المتحدة أخذ زمام المبادرة في جمع الأموال لكنه لم ينجح في ذلك. وقُدّم أول مقترح يركز على السياسة لحماية الحقوق البيئية للرعاة وتعزيزها إلى منظمة Comic Relief في عام ٢٠٠٤ لكن تم رفضه^{٥٢}. وتماشياً مع تحول موقع السلطة المتغير وضع القرار، كان مكتب المملكة المتحدة واضحاً في أن المبادرة بالتحالف والدافع إليه يجب أن يأتي من المنظمات غير الحكومية الوطنية في أفريقيا. وفي كل اجتماع للتحالف، أعادت المنظمات غير الحكومية الوطنية (أو الناشئة) الأربعة التأكيد على إيمانها بقيمة التحالف والتزامها بالعمل المشترك. لكن ثبت أن هذا مجرد "لحظات من الاهتمام والمشاركة ... مع القليل من الإحساس بالهدف المشترك بينها"^{٥٣}. وعندما عاد المديرين إلى ديارهم، كان عليهم إعطاء الأولوية لاستمرارية برامجهم، الأمر الذي لم يترك سوى القليل من الوقت للتركيز بصفة خاصة على التحالف.

كان هناك عائقان رئيسان آخران: أولهما، التحدي المتمثل في العمل عبر التقسيم الناطق بالإنكليزية/الفرنسية في منطقة الساحل، من حيث اللغة (كانت تكاليف الترجمة في ورش العمل كبيرة)، والتواريخ والموروثات الاستعمارية المختلفة، واختلافات السياسة والسياق السياسي. وثانيهما، كان جمع المنظمات غير الحكومية الوطنية معاً أمراً مكلفاً في وقت كانت فيه الموارد المالية شحيحة، إلا أن بناء العلاقات بصورة غير رسمية كان أمراً أساسياً لنجاح التحالف. ويمثل مشروع الإدارة المشتركة لموارد الملكية المشتركة أحد الأمثلة القليلة على نجاح منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة في العمل من خلال برامجها في غرب أفريقيا وشرقها، والمعهد الدولي للبيئة والتنمية هو أحد المؤسسات القليلة التي حققت ذلك باستمرار من خلال الاستثمار طويل الأجل في البحث والعلاقات. وتحول مفهوم تحالف الساحل إلى شيء مختلف تماماً؛ فقد أصبح علاقة عملية بين منظمة "SOS" الساحل - أثيوبيا ومنظمة "SOS" الساحل - السودان مع تقديم منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة مدخلاتها ودعمها. وكان التركيز على تبادل الخبرات والاستراتيجيات لتطوير منظمة غير حكومية وطنية فعالة وإدارتها في سياق سياسي مليئاً بالتحديات.

٦٠٢ إعادة النظر في الأزمة المالية: ٢٠٠٨/٢٠٠٩

بعد أن أخفقت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة في جمع الأموال من أجل مقترحات التحالف، ومع جمع المنظمات غير الحكومية المؤممة حديثاً الأموال لمشروعاتها، واجهت المنظمة أزمة مالية ثانية في عام ٢٠٠٩/٢٠٠٨. مرة أخرى، أثار هذا تساؤلات حول دور مكتب المملكة المتحدة وهدفه وما إذا كان ينبغي إنهاء عمله. لكن نجاح التوطين في إثيوبيا، ولا سيما في السودان حيث كان البرنامج القطري لا يزال بعيداً عن أن يصبح منظمة غير حكومية وطنية، كان يعتمد بدرجة كبيرة على فريق المملكة المتحدة، وهذه المرة وُجد حل مختلف ومبتكر للغاية. فقد توسط أحد أمناء منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة - وهو موظف في منظمة Skillshare International

٥٠ استغرق ذلك ثلاثة أعوام بسبب متطلبات الحصول على تأشيرة مغترب.

٥١ كما ورد في التقرير النهائي لمنظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة المقدم إلى منظمة Comic Relief في عام 2004.

٥٢ يرجع ذلك جزئياً إلى أنه كان يُنظر إليه على أنه مفرط في الطموح وجزئياً إلى عدم اليقين في عملية الانتقال نفسها.

٥٣ التواصل الشخصي.

غير الحكومية التي تتخذ من المملكة المتحدة مقراً لها - في إبرام اتفاقية مع منظمة Skillshare^{٥٤} لدعم منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة وضمان توفير الأموال لها لمدة ستة أشهر حتى وصول المنحة التالية. وخلال هذه الفترة، قدمت الدعم المالي أيضاً لأحد موظفي منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، بما في ذلك إعارته إلى السودان. ولم تكن هذه عملية اندماج بل كانت تحالفاً مؤقتاً تم حشده بسرعة. ويعني هذا الترتيب أن منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة قد تنازلت عن شيء من الهيمنة لفترة من الوقت عندما أصبح أحد أمناء منظمة Skillshare International رئيساً لمجلس إدارة منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة. لكنه أعطى أيضاً منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة متناً كانت في حاجة إليه لبناء قاعدة تمويلها. ولم يكن عليها طلب التمويل من منظمة Skillshare، مما يدل على أن هذه كانت تجربة ممتعة، ومبتكرة، وناجحة في نهاية المطاف، مما مكن منظمة غير حكومية صغيرة من التغلب على فترة مالية صعبة بصفة خاصة كانت خلالها توقعات التدفق النقدي مهمة مثل وضع الميزانية.

أدى ذلك أيضاً، مع هذا، إلى تخلي منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة عن رئيسها التنفيذي في ذلك الوقت. وعندما أصبحت صعوبات جمع الأموال لمكتب المملكة المتحدة للاضطلاع بدور في بحوث السياسات ودور مؤثر واضحاً، لم تعد المنظمة قادرة على تحمل رواتب هؤلاء الرؤساء التنفيذيين ذوي الخبرة. وإدراكاً لأن دور مكتب المملكة المتحدة كان دوراً داعماً بالأساس، تطور قدرات شركائه الأفارقة وبيدعمهم، فقد تغير توصيف فريق موظفي مكتب المملكة المتحدة. فأصبح فريق دعم للمشروع تحت قيادة مدير مالي من ذوي المهارات العالية. لكن هذا الفريق كان بحاجة إلى التعزيز؛ ففي عام ٢٠١٥، عُيّن رئيس تنفيذي جديد، بمجرد تعافي الموارد المالية بما فيه الكفاية، لكن بتكليف مختلف تماماً يتمثل في دعم الشركاء الأفارقة، لا سيما في السودان وإثيوبيا.

٧٢ | تطور مجلس إدارة منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة: تأملات في الحوكمة من خلال عملية التحول

عندما أنشئت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، كان مجلس الإدارة "عملياً" للغاية، وكان المؤسس مشاركاً بصورة وثيقة وحافظ على ارتباط قوي بالمشروعات على المستوى القطري. ومع توسع المنظمة في التسعينيات، نما مجلس الإدارة أيضاً، لكن بحلول أواخر التسعينيات، شعرت الإدارة العليا أن مجلس الإدارة قد فقد بعضاً من هذا الارتباط والفهم لعمل منظمة "SOS" الساحل.

أظهر تقرير المستشارين، بعنوان "تجاوز القدرات"، المشكلة. وخلص إلى أن اجتماعات مجلس الإدارة وحدها لم تمنح الأمناء الفرصة لإجراء مناقشة شاملة ومستنيرة للقضايا الرئيسية، ولم يكن لدى الإدارة إحساس بالدعم المستنير من أعضاء مجلس الإدارة ومشاركتهم، ولم تُستخدَم قدرات أعضاء مجلس الإدارة ومعرفتهم استخداماً كاملاً. وأدى ذلك إلى بدء أول عملية إصلاح لكيفية عمل مجلس الإدارة، مع إنشاء اللجان الفرعية الثلاثة على النحو الموضح سابقاً.

أدت الأزمة المالية وبداية عملية التحول إلى مزيد من التغيير. وبينما غادر بعض الأمناء، عُيّن أمناء آخرون من ذوي الخبرة ذات الصلة بالتوطين. وبصفة أساسية، كان هناك أمين واحد على الأقل حاضراً في كل اجتماع من اجتماعات تحول التحالف. وضمن هذا الاتصال المباشر تتبع مجلس الإدارة للعملية ودينامياتها ومشاركته فيها عن كثب. لكن لا تزال هناك صعوبات يجب التعامل معها، لا سيما حول الدور المتطور لمكتب المملكة المتحدة، مع اختلاف وجهات النظر التي يتبناها مختلف أعضاء مجلس الإدارة، والانقسام الناشئ بين الأمناء داخل القطاع وخارجه فيما يتعلق بعملية التوطين، مع وجود تحفظات أكثر لدى الأمناء خارج القطاع.

أجرى تحالف منظمة Skillshare/منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة المزيد من التغييرات على مستوى مجلس الإدارة. فقد أعطى بعض أعضاء مجلس الإدارة القدامى الثقة في أن المنظمة ستستمر وأنه يمكنهم التنحي عن مناصبهم. وفتح هذا المجال لاختيار غالبية الأمناء من قطاع التنمية لأول مرة وزيادة تنوع المجلس. فكان الأمر الأول مهماً لمنظمة غير حكومية صغيرة تحتاج إلى المزيد من المشاركة العملية من مجلس الإدارة. بينما ثبت أن الأمر الأخير أكثر صعوبة. وعُيّن اثنان من الأمناء المؤهلين تأهيلاً عالياً من أصل أفريقي في المجلس، لكن لم يبق أي منهما لأكثر من عامين بسبب الطلبات المتنافسة على وقتهم.

وعندما انخفض عدد أعضاء فريق منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة إلى ثلاثة أشخاص، كان عددهم أقل من عدد الأمناء، وهو ما شعر الموظفون أحياناً بأنه أمر غير عملي. ومن ناحية، كان الأمناء أكثر ارتباطاً بمنظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة وأكثر دراية مما كانوا عليه في الماضي. ومن ناحية أخرى، كانت هناك فترات اضطر فيها بعض الأمناء إلى الاضطلاع بدور عملي أكثر لسد الثغرات بسبب محدودية موارد الموظفين، لا سيما في حالة عدم وجود رئيس تنفيذي. ومن الواضح أن هذا لم يكن مناسباً ولا مستداماً على المدى الطويل. فعندما عُيّن رئيس تنفيذي جديد في عام ٢٠١٥، أُعيد تقسيم الأدوار على نحو أكثر ملائمة وتقليدية بين الإدارة ومجلس الإدارة.

٥٤ كان لدى منظمة Skillshare International خبرة مع عدد من عمليات الاندماج الناجحة، على سبيل المثال مع منظمة ActionHealth ومنظمة Coaching for Hope، واستحوذت على منظمة Responding to Conflict.

فصل ٣ التعرف على عملية التحول من تجربة منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة

١٠٣ التحديات

كانت السنوات الأولى من عملية التحول صعبة، وكان هذا الأمر حاداً بصفة خاصة بالنسبة لبرامج غرب أفريقيا، التي تحولت إلى منظمات غير حكومية وطنية أولاً وأسرع من غيرها.

١١٠٣ التحول التنظيمي بسرعة وفي وضع أزمة

على الرغم من أن شكلاً من أشكال التوطين كان منذ فترة طويلة هدفاً من أهداف منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، فإن السرعة التي حدث بها ذلك في النيجر ومالي، بينما كانت المنظمة في "وضع الأزمة"، كانت تحدياً كبيراً. وكان هذان البرنامجان القطريان في أفضل وضع يمكنهما من أن يصبحا منظمين غير حكوميين وطنيين، وكانتا تعملان في أفضل السياقات السياسية المحلية، لذلك كان من المتوقع أن يتحولا أولاً. ومع ذلك، فإن السرعة والافتقار إلى استراتيجية للعملية كانا يعنجان أن الفرق المعنية كان عليها أن تتحمل عبئاً إدارياً ومالياً ثقيلاً، مع تلقي دعم خارجي محدود. ولم يكن لدى أي من البرنامجين القطريين الوقت لتأمين تمويل طويل الأجل قبل أن يصبحا منظمين غير حكوميين وطنيين. ويذكر أعضاء فريق النيجر أنهم قد مُنحوا عدة أسابيع لإنهاء أحد مشروعاتهم الرئيسية ما لم يجدوا حلاً فوراً. ونظراً للالتزام الاستثنائي للمدير والموظفين، فقد تمكننا من الحفاظ على استمرار جميع المشروعات باستخدام مواردهم الشخصية حتى تمكنوا من تأمين المزيد من العقود والتمويل. وهذه التجربة تذكير بأهمية التوطين ببطء، بعد وضع الأسس اللازمة والتشاور أولاً، مع خطة استراتيجية واضحة ومراحل تحدد سرعة التغيير، على سبيل المثال فيما يتعلق بتأمين التمويل.

٢١٠٣ التركيز على بناء القدرات الإدارية عند الحاجة إلى دعم تنظيمي أكثر شمولاً

ركز مكتب المملكة المتحدة في البداية على بناء قدرة البرامج القطرية حتى يمكن تسليم الإدارة التعاقدية والمالية. وفي الاندفاع نحو تحويل البرنامج القطري في مالي إلى منظمة غير حكومية وطنية، تم التفاوض عن مجالين رئيسيين، هما بناء الاحتياطيات وبناء الحوكمة. وبعبارة أخرى، لم يتم التعامل مع التوطين بشمولية. وبعد ثلاثة أعوام من تحول البرنامج القطري في مالي إلى منظمة "Eco" الساحل، حوّل مكتب المملكة المتحدة مبلغ مقطوع من الأموال الإدارية لمشروع كان يديره. وكان هذا أمراً حاسماً لإنشاء منظمة "Eco" الساحل لاحتياطياتها، وإدارة تدفقها النقدي، وتغطية تكاليفها التشغيلية أثناء انتظار استلام الأموال الجديدة للمشروع، لكن لم يتم التخطيط لهذا الأمر بصورة استراتيجية. كما تلقت منظمة "Eco" الساحل أيضاً القليل من الدعم لإنشاء مجلس إدارة عامل. ولم يكن مدير منظمة "Eco" الساحل قادراً على تخصيص الكثير من الوقت لهذا الأمر؛ فقد أرهاقته متطلبات الإدارة اليومية، وكانت هناك خبرة محدودة في حوكمة المنظمات غير الحكومية داخل مالي. ونتيجة لذلك، استغرق المجلس ثماني سنوات ليصبح نشطاً ويعمل بكامل طاقته.

٢١١٣ التحول بموارد محدودة وجدول زمني مفروض

بحكم التعريف، يعني الشروع في التحول اللازم للخروج من أزمة مالية قلة الأموال. ولمدة ١٥ شهراً، قدمت منحة منظمة Comic Relief موارد حيوية، لكنها لم تكن كافية. وعندما أصبح برنامجا النيجر ومالي القطريين كيانين مستقلين، كان عليهما الاضطلاع بسرعة بجميع الأدوار التي اضطلع بها مكتب المملكة المتحدة سابقاً، من الإدارة المالية حتى الرصد والتقييم حتى تقارير الجهات المانحة، لكن دون أي موارد إضافية باستثناء إنشاء النظام المالي. استغرق التحول في السودان وإثيوبيا وقتاً أطول، ونفدت الموارد.°° وزاد ذلك من تأخر العملية في إثيوبيا، حيث كان يتعين على البرنامج القطري جمع الأموال من مصادر أخرى لتغطية التكاليف الأساسية ووضع الاستراتيجية. وكان هذا يعني أيضاً أن الموظفين على المستوى القطري كانوا يتحملون أعباء عمل ثقيلة بصفة خاصة؛ لأنهم كانوا يكافحون من أجل إيجاد التوازن بين إدارة عملية التحول والمضي قدماً، مع إدارة المنظمة أيضاً على أساس يومي. وترك بعض كبار الموظفين الوطنيين العمل خلال هذه الفترة بسبب مخاوفهم بشأن المستقبل غير المؤكد.

اضطر برنامجا النيجر ومالي إلى أن يصبحا منظمين غير حكوميتين مستقلتين في غضون عامين. وبعد فوات الأوان، وفقاً لأصحاب المصلحة في قلب العملية، كان ينبغي لهذا أن يكون عملية مدتها ٥-١٠ أعوام تسترشد بتحقيق مراحل معينة بدلاً من جدول زمني مفروض من الخارج. وفي السياق السياسي الصعب للغاية للسودان، تم تمديد الجدول الزمني عاماً بعد عام. وعلى حد تعبير أحد موظفي منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة: "لنتخل عن الجدول الزمني. فالأمر يتعلق ببناء السمعة وسجل حافل... فلنكن واضحين بشأن النتائج، ثم نستعد للمدة التي يستغرقها تحقيقها بدلاً من الالتزام بجدول زمني مصطنع". ومع ذلك، تسبب هذا أيضاً في السودان في تعقيدات مع الجهات المانحة ومع الحكومة؛ فقد سُجّلت المنظمة غير الحكومية الوطنية قبل انسحاب منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة.

٤١١٣ إخفاقات الاتصال

لم يتم الإبلاغ جيداً عن خطورة الأزمة المالية التي تواجه المنظمة في بداية عملية التحول، ولا عن أسباب توقع تأميم برامج غرب أفريقيا القُطرية أولاً. وقد أدى ذلك إلى إثارة الغضب والاستياء في البرامج القُطرية عندما اتضح حجم الأزمة فيما بعد. وكان ذلك محسوساً بقوة في برنامجي النيجر ومالي، اللذين كان يُعتَقَد بأنهما يتحملان العبء من خلال الاضطرار إلى التوطين بسرعة ودون الدعم والاهتمام ذاتهما اللذين تلقاهما برنامجا السودان وإثيوبيا. وكان التيسير الخارجي في اللحظات الحاسمة أمراً أساسياً (على سبيل المثال في اجتماع نجيل) لضمان مشاركة التحديات والمشاعر ومناقشتها.

٥١١٣ سوء الفهم من جانب الجهات المانحة

بينما سرعان ما أصبحت الجهات المانحة على دراية برحلة التحول التي شرعت فيها منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، فقد البعض الثقة بسبب عدم اليقين بشأن النتيجة، وحتى بشأن العملية نفسها. وكان هناك تصور خاطئ بين بعض الجهات المانحة بأن المنظمة كانت ستغلق مكتبها في المملكة المتحدة بالكامل. وقد رفضت الجهات المانحة ما لا يقل عن ثلاثة مقترحات تمويل على هذه الأسس. وبعد أن أُستهلكت المنظمة بفعل تحديات التحول، لم يكن لديها سوى قدرة ضئيلة على إدارة الاتصالات والتصورات الخارجية التي أصبحت مهمة. ولم تكن هناك استراتيجية للاتصالات الخارجية.

٢١٣ العوامل المساهمة في نجاح التوطين

من اللافت للنظر، في مواجهة هذه التحديات الكبيرة، أن توطين البرامج القُطرية الأربعة قد نجح. وقد ساهمت العوامل التالية في هذا النجاح.

١١٢٣ التزام الأفراد المعنيين، وقيمهم، ومهاراتهم

أوضح الفصل الأول أهمية التوافق بين الأفراد العاملين في منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة ونهج المنظمة للتنمية. فقد كان التزام هؤلاء الأفراد - الذين عمل الكثير منهم في المنظمة لسنوات عديدة - ضرورياً لإنجاح عملية التوطين. وكانت المهارات التي يتمتع بها فريق المملكة المتحدة - لا سيما المهارات الشخصية المتمثلة في الاستماع، والتدريب، والتوجيه، وكذلك إيمانهم بالهدف النهائي - بالغة الأهمية. كما جلبت الرئيسة التنفيذية المعنية في ٢٠٠٥ دروساً مستفادة من المنظمات الدولية غير الحكومية الأخرى، بما في ذلك منظمة WaterAid، ووضعت إرشادات مفصلة أثبتت أنها "مفيدة للغاية"^{٥٦} للمنظمات غير الحكومية التي جرى توطينها حديثاً. كما أنها جلبت فهماً عميقاً لجوهر عملية التحول إلى منظمات غير حكومية وطنية. وكان من الأساسي أن يتقاسم جميع الموظفين القيم والالتزام بالتنمية المجتمعية، وبالتبعية المنظمات ذات القيادة الأفريقية. ويوضح هذا كيف أن التغيير التنظيمي يتعلق بصفة أساسية بالأفراد والعمليات. والقيم المشتركة والمهارات المناسبة بين من يقودون العملية أمر ضروري.

٢١٢٣ مقدرة القيادة الوطنية

عندما ترك المديرين المغتربون منظمة "Eco" الساحل ووحدة البحوث الإجرائية المنسقة المعنية بإدارة الموارد الطبيعية في مالي والنيجر على التوالي،^{٥٧} سلموهما إلى قادة محليين يتمتعون بالخبرة. وفي حالة وحدة البحوث الإجرائية المنسقة المعنية بإدارة الموارد الطبيعية، كان القائد الجديد غارقاً في نهج التنمية الخاص

٥٦ على حد قول مدير إحدى المنظمات الوطنية غير الحكومية الجديدة.

٥٧ كانت سرعة التوطين في مالي والنيجر تعني أن المدير المغترب لبرنامج منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة القُطري المعني أصبح المدير التنفيذي للمنظمة غير الحكومية الوطنية الجديدة حتى يحين الوقت الذي يمكن فيه تسليمها إلى مدير معين على المستوى الوطني.

بمنظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، بينما في حالة منظمة "Eco" الساحل، على الرغم من أن المدير كان جديداً، فقد كان الموظفون الرئيسيون الآخرون داخل المنظمة يعملون لدى منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة منذ فترة طويلة. وعُيّن المديران في إثيوبيا والسودان محلياً - في إثيوبيا قبل عدة سنوات من عملية التحول وفي السودان لقيادة عملية التوطين. وكان كلاهما من قادة المجتمع المدني المرموقين ولديهما شبكات قوية ومصداقية داخل مجتمع المعونة الدولي في بلدانها وكذلك داخل قطاع المنظمات غير الحكومية الوطنية. وبالأساس، كانت القيادة الوطنية القوية وذات الخبرة ضرورية لعملية التوطين.

٣٠٢٣ مكتب المملكة المتحدة مستعد للتخلي عن السلطة

في أواخر التسعينيات، كان مجلس إدارة مكتب المملكة المتحدة، وإلى حد ما مكتب المملكة المتحدة، متردداً في التخلي عن السلطة، مدركاً مسؤوليته المالية والتزاماته المتعلقة بالمساءلة. وفرضت الضرورة المالية للتحول المسألة. وبمجرد تحديد هدف عملية التحول إلى منظمات غير حكومية وطنية، ووضوح اتجاه الحركة، اكتسب الالتزام بالتخلي عن السلطة والسيطرة زخماً. وللمرة الثانية كان الأفراد هم الأساس، من حيث إيمانهم بالعملية وهدفها النهائي، فضلاً عن قيمهم. وطوّروا الموظفون العاملون في مكتب المملكة المتحدة وأعضاء مجلس الإدارة عادة مراجعة ومساءلة أنفسهم وبعضهم بعض باستمرار حول مدى ملاءمتهم ودورهم، وكثيراً ما سعوا للحصول على تعليقات قيادة منظمة "SOS" الساحل في إثيوبيا والسودان. وقد تطلب هذا قدراً كبيراً من الوعي الذاتي من جانب مكتب المملكة المتحدة لضبط أي رد فعل بالتدخل والسيطرة، خاصة عندما كانت المنظمة غير الحكومية الوطنية تواجه صعوبات، كما هو الحال مع منظمة "SOS" الساحل - جنوب السودان.

٤٠٢٣ التحول إلى شراكة الأنداد

يسارع كبار الموظفين في البرامج القطرية إلى الإشارة إلى أن العلاقة مع مكتب المملكة المتحدة لم تبد كشراكة بين أنداد في بداية عملية التوطين. وعلى الرغم من أن منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة لم تكن منظمة غير حكومية ذات تسلسل هرمي مبالغ به، إلا أن مكتبها في المملكة المتحدة هو الذي كان يديرها ويوجهها. وعندما أصبح كل برنامج قُطري كياناً مستقلاً، كانت هناك إعادة توازن طبيعية، ومتمعدة في بعض الأحيان، لعلاقة القوى مع مكتب المملكة المتحدة. وقد تطلب الأمر في بعض الأحيان من المنظمة غير الحكومية الوطنية الجديدة تأكيد استقلاليتها. وحدث أحد الأمثلة على ذلك في عام ٢٠٠٤، عندما رفض مجلس إدارة منظمة "Eco" الساحل بنداً في مذكرة التفاهم التي اقترحتها منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة يقضي بأن يكون لهذه الأخيرة الحق في أي وقت في مراجعة حسابات منظمة "Eco" الساحل، وهو ما يتعارض بوضوح مع تحولها إلى منظمة غير حكومية مستقلة. وبدلاً من ذلك، وبمرور الوقت، أصبح المستقبل المالي لمنظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة يعتمد بصورة متزايدة على مقترحات برنامجي منظمة "SOS" الساحل - السودان ومنظمة "SOS" الساحل - إثيوبيا، بما في ذلك بند ميزانية للمدخلات وتقديم الدعم لمكتب المملكة المتحدة. وكان هذا تحولاً جذرياً في طبيعة العلاقة.

٥٠٢٣ البناء على أساس متين

في كل بلد من البلدان الأربعة، بُني التوطين على أساس وُضِع على مدى سنوات عديدة من سجل حافل بالتنمية المجتمعية وكادر من الموظفين المدربين وذوي الخبرة، بما في ذلك على مستوى الإدارة العليا، ومكتب عامل. كما احتفظت البرامج القطرية لمنظمة "SOS" الساحل بموظفين وطنيين متمرسين وملتزمين لفترات طويلة، وهو أمر غير معتاد في هذا القطاع. وعلى الرغم من أنه لا يزال يتعين تعزيز بعض القدرات، فإن هذا الأساس المتين كان حاسماً لتحقيق النجاح، ويفسر جزئياً سبب ازدهار المنظمات غير الحكومية الوطنية في النيجر، ومالي، وإثيوبيا، والسودان، لكن ليس في جنوب السودان، التي بدأت من الصفر في عام ٢٠١١ بتشجيع من منظمة "SOS" الساحل - السودان.

٦٠٢٣ المساندة طويلة الأجل لمنظمة "SOS" الساحل - إثيوبيا ومنظمة "SOS" الساحل - السودان

استفادت منظمة "SOS" الساحل - إثيوبيا ومنظمة "SOS" الساحل - جنوب السودان من مساندة منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة ودعمها لهما على مدى سنوات عديدة. واتخذ هذا الدعم أشكالاً عدة تراوحت من التطوير المستمر لقدرات الموظفين الوطنيين، إلى التوسط في العلاقات مع المنظمات الدولية، إلى إدارة منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة من حين لآخر للمنح للجهات المانحة التي تطلبت اضطلاع منظمة دولية غير حكومية بهذا الدور، إلى دعم الرصد والتقييم. وكان من الفوائد الكبيرة لمنظمة "SOS" الساحل - السودان إعارة مدير الشؤون المالية لمنظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة إلى مكتبها في

الخرطوم، مما عزز جمع الأموال المؤسسية وبالتالي صحتها المالية في وقت حاسم من تأسيسها باعتبارها منظمة غير حكومية وطنية قابلة للاستمرار. ومما لا شك فيه أن هذا يعني أنه على الرغم من السياق السياسي الصعب، كانت رحلة هاتين المنظمتين غير الحكوميتين الوطنيتين أسهل بكثير من رحلة وحدة البحوث الإجرائية المنسقة المعنية بإدارة الموارد الطبيعية ومنظمة "Eco" الساحل اللتين حظيتا بدعم محدود للغاية وبالتالي كان عليهما الشروع في معظم الرحلة بمفردهما.

٣٠٣ الدور الحيوي للحكومة والقيادة

كان إنشاء هياكل إدارية فعالة لكل منظمة من المنظمات غير الحكومية الوطنية أمراً حاسماً لنجاحها. وعلى الرغم من أن هذا لم يكن دائماً عملية مباشرة أو سهلة، فإن القدرة على التمييز بوضوح بين مجلس إدارة المنظمة غير الحكومية وإدارتها مفتاح مصداقيتها.

كانت القيادة الوطنية لكل منظمة من المنظمات غير الحكومية الوطنية أمراً حيوياً لنجاح كل منها، ومع ذلك، فإن التحدي طويل الأجل هو إدارة تعاقب القيادة. ونجحت منظمة "Eco" الساحل في إدارة إعادة واحدة لهذا الأمر، من المدير المغترب الأول حتى المدير الوطني الثاني، مما أدى إلى تهدئة مخاوف بعض أصحاب المصلحة الخارجيين بشأن احتمالية وقوعها في "متلازمة المؤسس". كما نجحت وحدة البحوث الإجرائية المنسقة المعنية بإدارة الموارد الطبيعية في إدارة الانتقال من قيادة مغتربة إلى قيادة وطنية، على الرغم من أن الوفاة المبكرة للقائد الوطني الجديد كان لها آثار على استمرارية عملها ونهجها. وكان لكل من منظمة "SOS" الساحل - السودان ومنظمة "SOS" الساحل - إثيوبيا مدير وطني بالفعل وقت الانتقال، لكن لم تسنح الفرصة بعد لاستكشاف تعاقب القيادة.

فصل ٤ آثار التوطين على نهج منظمة "SOS" الساحل للتنمية

١٤ مقدمة

يتابع هذا الفصل قصة التوطين بعد أن أصبحت البرامج القطرية الأربعة منظمات غير حكومية وطنية. بالطبع، يختلف المسار من بلد إلى آخر، حيث احتفظت منظمة "SOS" الساحل - السودان ومنظمة "SOS" الساحل - إثيوبيا بعلاقة وهوية أوثق مع منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، بينما طورت منظمة "Eco" الساحل ووحدة البحوث الإجرائية المنسقة المعنية بإدارة الموارد الطبيعية هوياتهما المستقلة بسرعة أكبر. وتأثر مسار كل منظمة غير حكومية وطنية بالسياقات السياسية المختلفة للغاية؛ فقد كانت موالية ومرحبة بوجه عام بالمنظمات غير الحكومية الوطنية في مالي والنيجر، وأكثر صعوبة في السودان وإثيوبيا.

٢٤ مزايا التحول إلى منظمة غير حكومية وطنية

كانت المنظمات غير الحكومية الوطنية متجذرة بقوة في المجتمع المدني بالفعل بحلول الوقت الذي أصبحت فيه مستقلة وكانت معروفة بعمق مشاركتها المحلية واتساعها نتيجة لنهج التنمية الذي اتبعته منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة. على حد تعبير أحد العاملين المتمرسين في مجال التنمية:

”أظهرت دائماً أفضل ما في المجتمع المدني، متجذرة في السياق ... وهي ليست فريدة في ذلك، لكننا نفقد هذه الهوية في قطاع التنمية لكوننا بيروقراطيين. لكنهم لم يفقدوا هذه الهوية أبداً في منظمة "SOS" الساحل.“

أكدت عملية التوطين على هذه الهوية.

استفادت المنظمة غير الحكومية الوطنية المنشأة حديثاً من إرث منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة في كل بلد. ففي نهاية المطاف، لم يتغير الموظفون، والمشروعات، والنهج، وما تغير هو الوضع والحوكمة. وقد ورثت المنظمات غير الحكومية الوطنية علامة تجارية قوية وسجل حافل وأعتبرت ذات مصداقية في قطاع المعونة الدولي؛ إذ كانت قادرة على تلبية المعايير ومتطلبات الامتثال المتوقعة من منظمة دولية غير حكومية، لكنها متجذرة بعمق في تنمية المجتمع المحلي. وفي إثيوبيا والسودان، تحولت بعض الجهات المانحة ببساطة إلى توجيه الأموال مباشرة من خلال المنظمات غير الحكومية الوطنية.

أصبح الآن بإمكان المنظمات غير الحكومية الوطنية الجديدة في الوقت الحاضر إنشاء شبكة أوسع من الشراكات مع المنظمات الدولية غير الحكومية الأخرى. وكان التنوع مهماً بصفة خاصة في منطقة غرب أفريقيا الناطقة بالفرنسية؛ حيث كان يُنظر إلى التركيز المفرط على المملكة المتحدة على أنه استراتيجية محفوفة بالمخاطر. ففي مالي، على سبيل المثال، أعادت منظمة "Eco" الساحل تشكيل هويتها الوطنية مع الجهات المانحة وآخرين فقد أصبحت علاقة منظمة "SOS" الساحل بهم أكثر هشاشة. وفي السياق السياسي للسودان، حيث كانت الجهات المانحة والمنظمات الدولية غير الحكومية تكافح من أجل العثور على منظمات غير حكومية وطنية قوية ومستقلة لإقامة شراكة معها، أتاح التحول إلى منظمة غير حكومية وطنية فرصاً جديدة. وسرعان ما أصبحت منظمة "SOS" الساحل - السودان المنظمة غير الحكومية الوطنية "المفضلة"، والأهم من ذلك أنها أصبحت في وضع يمكنها من اختيار شراكاتها الدولية. وفي هذه الحالة، حافظت أيضاً على علاقة أقوى مع منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة للأسباب التي سبق وصفها.

٣٤ نهج التنمية

لا تزال تعطي كل منظمة غير حكومية وطنية جديدة الأولوية لعملها المجتمعي الذي يركز على إدارة الموارد الطبيعية، بالإضافة إلى تأمين استمراريتها من الناحية المالية. وحتى يومنا هذا، استمر النهج التشاركي التشاوري الذي كان السمة المميزة لمشروعات منظمة "SOS" الساحل، وغالباً ما تعالج قضية العلاقة بين المواطن والدولة الضرورية للإدارة والحوكمة الفعالة لإدارة الموارد الطبيعية. كما حافظت جميع المنظمات على التزام طويل الأجل تجاه المجتمعات المحلية والمناطق الجغرافية. ومن خلال هذه المشاركة طويلة الأجل، حافظت المنظمات الوطنية على الفهم السياقي والعلاقات على مستوى المجتمع المحلي اللذين هما جوهر هذا النهج.

بالطبع، كان هناك شيء من الاختلاف في الاتجاه بين المنظمات غير الحكومية الوطنية الأربعة. تؤكد منظمة "Eco" الساحل، على سبيل المثال، على التجديد الطبيعي للأشجار التي يُعنى بها المزارعون على أراضيهم، مع تعزيز الزراعة القادرة على تحمل تغير المناخ، وتشارك في عمل سلسلة القيمة المتعلق بمنتجات الغابات. ومع تركيز أوسع نطاقاً على مرونة المجتمع المحلي، فإنها تشارك في تعزيز الطاقة المتجددة، وتنويع الأنشطة المدرة للدخل، والخدمات الاجتماعية. وتصف منظمة "SOS" الساحل - إثيوبيا الانتقال إلى "الجيل الثاني" من قضايا التنمية في مقاطعة كيندو كويشا، حيث كان لها وجود منذ أواخر الثمانينيات. ويشمل ذلك العمل على تكامل الأسواق والحراجه الزراعية. اكتسبت منظمة "SOS" الساحل - السودان خبرة جديدة في السدود الرملية بصفتها شكلاً مناسباً من أشكال التكنولوجيا المناسبة لمناطق الأراضي الجافة، التي يجري تعميمها الآن في ثلاث مناطق جغرافية مختلفة على الأقل. ويعكس هذا إلى حد ما مشاركة موسعة بصورة طبيعية مع المجتمعات المحلية التي تقيم معها المنظمات غير الحكومية الوطنية علاقات طويلة الأجل. لكنه يعكس أيضاً الأولويات المتغيرة داخل قطاع المعونة الدولي، لا سيما مع ظهور نموذج المرونة.

طلبات الجهات المانحة مهمة أيضاً، ولأن المنظمات غير الحكومية الوطنية تتمتع بتمويل غير مقيد محدود للغاية، كان عليها أن تستجيب لهذه الطلبات. لكن، بما أنها واثقة في هويتها، فقد نجحت نسبياً أيضاً في مقاومة بعض تلك الطلبات. وعلى الرغم من تدهور الوضع الأمني في مالي، فقد صمدت منظمة "Eco" الساحل في وجه التحول إلى وكالة إنسانية توزع كميات كبيرة من المساعدات الغذائية (على الرغم من أنها لا تزال تشارك في تدخلات إنسانية صغيرة النطاق)، وهو الأمر الذي من شبه المؤكد أنه سيشنت انتباهها عن عملها الإنمائي المجتمعي طويل الأجل. وقاومت منظمة "SOS" الساحل - السودان، باعتبارها واحدة من الوكالات القليلة المتبقية في جنوب كردفان، ضغوط الأمم المتحدة للمشاركة في عمليات نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج، التي ليس لديها خبرة فيها وكانت ستبعدها بالمثل عن أعمالها الإنمائية الأساسية. ويدل اتخاذ المنظمات غير الحكومية الوطنية لقرار واعٍ بعدم الانسحاق وراء العقود على الرغم من التحديات التي تواجهها فيما يتعلق بالموارد على نزاهتها.

ما عانت منه هذه المنظمات منذ أن أصبحت منظمات غير حكومية وطنية هو افتقاد القدرات والموارد اللازمة لإجراء البحوث العملية التي كانت سمة قوية لنهج منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة. واعترف المديرون التنفيذيون المعنيون بهذه الخسارة وأعربوا عن أسفهم إزاءها (في إثيوبيا، ثبقتها سياسة الحكومة بشأن المنظمات غير الحكومية الوطنية بشدة). وقد علقت الجهات المعنية الأخرى أيضاً على هذه الفجوة، التي تحرم المنظمات غير الحكومية الوطنية من مزايا إجراء تحليل ناقد خارجي وبنء ومن فرصة تيسير التفكير والتعلم من جانب الموظفين. ويعتقد البعض أن هذا يعيق أيضاً قدرة المنظمات غير الحكومية الوطنية على الابتكار وكسر الحدود مثل منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة التي كانت تتمتع بموارد أفضل في التسعينيات. ومن أمثلة ذلك مشروع "الإنتاج الزراعي لصغار المزارعين" الذي نفذته منظمة "SOS" الساحل - السودان في ولاية البحر الأحمر. واعتبر المقيّم الخارجي الخبير بعض جوانب عملها "تحويلية على نحو مذهل". ولكن كانت هناك فرصة ضائعة في إنتاج أدلة عالية الجودة ونشرها حول النهج التحويلي للمشروع كان يمكنها أن توجّه القطاع الأوسع نطاقاً وتؤثر عليه (انظر المربع رقم ٧).

مربع ٧ النتائج الرئيسية المستخلصة من التقييم النهائي لمشروع منظمة "SOS" الساحل - السودان: "الإنتاج الزراعي لصغار المزارعين"، ٢٠١٣-٢٠١٨

تمثلت النتائج المستمدة من هذا المشروع، بصفته جزءاً من برنامج أكبر للأمن الغذائي مدته خمسة أعوام وممول من الاتحاد الأوروبي، في الآتي:

١. تحسين ممارسات وتقنيات الزراعة البعلية.
 ٢. إتاحة المدخلات والتكنولوجيات المناسبة للإنتاج الزراعي واستخدامها.
 ٣. زيادة الوصول إلى الخدمات واستخدامها (الخدمات المالية، والتجار، إلخ).
- وجد التقييم أن صغار المنتجين جربوا بالفعل مجموعة من التقنيات الجديدة والمحسنة ذات معدلات استعمال مرتفعة عموماً، خاصة لصيد الأسماك. وفي الواقع، سلط المشروع الضوء على إمكانات مصايد الأسماك الصغيرة للاقتصاد المحلي. والأهم من ذلك، أنه تغلب على الشكوك والمقاومة فيما يتعلق بالابتعاد عن نهج الإغاثية، لا سيما على مستوى المجتمع المحلي ومع الحكومة المحلية، مما يدل على أن اتباع نهج أكثر تركيزاً على التنمية لدعم سبل عيش صغار المنتجين كان أمراً مجدياً. وكان العنصر الرائد هو "تعزيز الروابط ودينامية مربحة للجميع بين صغار المنتجين وموردي القطاع الخاص" (ص. ٥) من خلال مخطط للقسائم المدعومة. وقد عكس هذا العلاقات الاستغلالية السابقة، فأصبح الموردون المحليون ينظرون إلى المنتجين على أنهم عملاء، وفتحوا منافذ جديدة لأنهم رأوا فرص عمل في الاستثمار في صغار المنتجين.

كانت مصداقية منظمة "SOS" الساحل - السودان مدعومة بمشاركة الطويلة بمشروعات في ولاية البحر الأحمر والثقة التي بنتها مع المجتمعات والسلطات المحلية "التي قدرت وجود قيادة منظمة غير حكومية وطنية متأصلة في السياق المحلي" (ص. ٥). ومع ذلك، خلص التقييم أيضاً إلى أن "منظمة SOS" الساحل تعتمد على ثروة من البيانات التي أستخدمت حتى الآن بصورة محدودة، وينبغي لها، إذا كانت قادرة على ذلك، اغتنام الفرصة لإيجاد طرق لتعزيز فهم أكبر لاحتياجات المنتجين من خلال إنتاج مواد تعليمية موجهة" (ص. ٦).

المصدر: Plastow, J. and Sahl, I. (2019) *Final evaluation report: agricultural production by smallholders in Red Sea State - Sudan*

اعتمد هذا إلى حد ما على الجهات الفاعلة الدولية التي تزود المنظمة غير الحكومية الوطنية بالموارد والخبرة البحثية لكتابة أعمالها الأكثر ابتكاراً ونشرها. فعلى سبيل المثال، دعم برنامج الأمم المتحدة للبيئة منظمة "SOS" الساحل - السودان في كتابة أعمالها الماهرة والدقيقة في رسم حدود ممرات الثروة الحيوانية في شمال كردفان وجنوبها وإدارتها للحد من الصراع بين الرعاة والرُحَل والمزارعين المستقرين. بدأ هذا العمل المهم للغاية في عام ٢٠٠٢ واستمر حتى يومنا هذا (انظر المربع ٨).

تراجع عمل المنظمات غير الحكومية الوطنية المؤثر على السياسات. وتحت إدارة منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، كان هذا مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً ببحوثها العملية ومدفوعاً بها. فقد أثرت تحديات إجراء البحوث العملية كمنظمات غير حكومية وطنية في القدرة على المشاركة في التأثير على السياسات. وقد يكون من الخطير أيضاً أن تشارك منظمة غير حكومية وطنية بمفردها في أعمال المناصرة. وفي مالي، انضمت منظمة "Eco" الساحل إلى الشبكات الوطنية والدولية الأخرى في منطقة موبتي في حملة للتأثير على قانون الغابات لتعزيز التجديد الطبيعي الذي يديره المزارعون بصورة أفضل. وفي السودان، كانت المنظمة غير الحكومية الوطنية جزءاً من المشروعات التي يقودها مركز فينشتاين الدولي التابع لجامعة تافتس لتعزيز فهم أنظمة الإنتاج الرعوي، حيث انضمت إلى منتدى الرعاة بالسودان في عام ٢٠١٢ تقريباً.

مع الإخفاق في إطلاق تحالف الساحل، لم تعد المنظمات غير الحكومية الوطنية قادرة على قيادة إجراء بحوث السياسات في منطقة عموم الساحل والتأثير فيها. ولكنها كانت أكثر تأثيراً عندما كانت جزءاً من مبادرات دولية أكبر. واستمرت العلاقة مع المعهد الدولي للبيئة والتنمية إلى حد ما. كانت وحدة البحوث الإجرائية المنسقة المعنية بإدارة الموارد الطبيعية ومنظمة "Eco" الساحل جزءاً من برنامج المعهد الدولي للبيئة والتنمية المتعلق بالسياسات حول "إنجاح اللامركزية" الذي انتهى في عام ٢٠١١. وفي الآونة الأخيرة، شاركت المنظمات غير الحكومية الوطنية الأربعة في دراسة أجراها المعهد الدولي للبيئة

والتنمية لاستكشاف كيفية تطور إدارة الموارد الطبيعية، لا سيما كيفية تطور المؤسسات المحلية التي تقود إدارة الموارد الطبيعية على مدار العشرين عاماً الماضية. أقامت منظمة "Eco" الساحل علاقة قوية ومهمة مع المنظمة الدولية غير الحكومية Groundswell International،^{٥٨} التي تركز في عملها على الأمن البيئي/الغذائي. وهي تدعم التعلم العملي من خلال شركاء محليين مختارين، بما في ذلك منظمة "Eco" الساحل باعتبارها عضواً في تعاونية Groundswell West Africa Collaborative. وقد مكّن هذا منظمة "Eco" الساحل، التي تكن لها منظمة Groundswell International التقدير لخبرتها البرنامجية القوية، من المساهمة بعدد من ورقات الإحاطة ودراسات الحالة حول إيكولوجيا الزراعة والمرونة في منطقة الساحل. كما يسرت منظمة Groundswell مشاركة Sahel Eco في المؤتمرات والتحالفات في غرب أفريقيا. ومع ذلك، مثل بقية المنظمات الوطنية غير الحكومية، لم تتمكن منظمة "Eco" الساحل من تطوير قدرتها المؤسسية الخاصة على توثيق نتائج برامجها والآثار المترتبة على السياسات، على الرغم من رغبتها في فعل ذلك.

مربع ٨ دور منظمة "SOS" الساحل - السودان الابتكاري والقيادي في إدارة ممر الثروة الحيوانية في كردفان

بدأت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة بالعمل على رسم حدود الممر في شمال كردفان في عام ٢٠٠٢. وكمحاولة أولى لرسم حدود طرق المواشي العابرة في منطقة كردفان، أشركت منظمة "SOS" الساحل مجموعة من الهياكل المجتمعية، بما في ذلك اتحاد الرعاة، واتحاد المزارعين، وزعماء القبائل، والإدارات الحكومية ذات الصلة، بهدف تنمية إحساس أعمق بالملكية المشتركة والمسؤولية عن قاعدة الموارد الطبيعية.

وقبل توسيع نطاق هذا العمل إلى جنوب كردفان في عام ٢٠٠٧، أجرت منظمة "SOS" الساحل تقييماً داخلياً وعقدت جلسات لتحليل القوة مع المجتمعات المحلية المستهدفة لفهم أثر الممرات مرسومة والحدود وبالتالي معرفة ما إذا كان نهجها ناجحاً أم لا. فكانت النتائج إيجابية من حيث الحد من الصراع العنيف، لكنها كشفت أيضاً عن نقاط ضعف كبيرة. وتحدد النساء والشباب باعتبارهم فاعلين رئيسيين في ديناميات الصراع، لكن لم يجر تضمينهم في آليات حل الصراعات. كما تحددت مناطق نقص المياه باعتبارها نقاط اشتعال للصراع على طول الطرق مرسومة الحدود. وأثرى ذلك المرحلة الثانية من ترسيم حدود الممر، حيث شاركت النساء والشباب بفاعلية في صنع القرار المجتمعي بشأن إدارة الموارد الطبيعية وحل الصراعات داخل كل من المجتمع الزراعي المستقر ومجتمع الرعاة. وتحددت نقاط الدخول المناسبة لبدء هذا العمل، على سبيل المثال التواصل مع القادة التقليديين والحصول على إذن منهم. وبعد ذلك، تشكلت لجان من النساء والشباب، وعند هذه النقطة طُرحت قضايا أكثر تحدياً تتعلق بالصراع. ثم انتخبت كل لجنة ممثلاً للمشاركة في لجنة للسلام، وبالتالي تنوعت عضويتها بما يتجاوز شيوخ القبائل التقليديين. كما أُستثمرت أموال التنمية في تطوير البنية التحتية للمياه، مع الاهتمام بالإدارة المجتمعية لمصادر المياه الجديدة ومراعاة التأثير على أماط المراعي والرعي.

من ناحية، لعبت منظمة "SOS" الساحل - السودان دوراً قيادياً مهماً من خلال نهجها المبتكر لرسم حدود ممر الثروة الحيوانية، مع التأكيد على أهمية الاهتمام بالعملية، التي قد تستغرق حوالي ستة أشهر، مع وجود أدلة ملموسة على الأثر الإيجابي. ومنذ ذلك الحين، اتبعت جهات أخرى هذا النهج، بما في ذلك الصندوق الدولي للتنمية الزراعية. ومن ناحية أخرى، أتاحت مشاركة منظمة "SOS" الساحل - السودان مع المنظمات الدولية، مثل مركز فينشتاين الدولي التابع لجامعة تافتس، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، والمعهد الدولي للبيئة والتنمية، للمنظمة الوصول إلى موارد إقليمية أوسع نطاقاً لإثراء عملها. ويشمل هذا التدريب على السياسات الرعوية في شرق أفريقيا، الذي جرى تكييفه مع سياق السودان والمعرفة الإقليمية ببناء السدود الرملية وإدارتها، التي قدمتها إلى جنوب كردفان.

المصدر: Mageed, S.A. (2020) 'Best practice on natural resources management: lessons learnt from SOS Sahel Sudan on livestock corridor management' in *Lessons learned and good practices in natural resource management*. UNEP, pp. 17-22

٤.٤ تأملات في النهج الدولي الحالي للتنمية، وآثاره على التوطين

في حين أن المنظمات غير الحكومية الوطنية كانت موضع تقدير كبير من جانب الجهات الفاعلة الدولية لفهمها العميق للسياق المحلي ولشبكات علاقاتها، فإن بعض القيود المفروضة على ما تمكنت من فعله متأصلة في نموذج التنمية الحالي.^{٥٩} فعلى سبيل المثال، يجري الآن توجيه الكثير من تمويل الجهات المانحة للتنمية الريفية من خلال اتحادات الجهات الفاعلة في مجال التنمية، التي عادةً ما تقودها منظمة دولية غير حكومية وأحياناً وكالة تابعة للأمم المتحدة. والممارسة المعتادة هي إشراك المنظمات غير الحكومية الوطنية بصفقتها مقدمين للخدمات متعاقد معهم من الباطن. ونادراً ما تُمنح المنظمات غير الحكومية الوطنية مقعداً متساوياً على طاولة الاتحاد مع المنظمات الدولية غير الحكومية والجهات المانحة. وعلى حد تعبير أحد الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم ويتمتعون بعقود من الخبرة في منطقة الساحل، "يقوض هذا تماماً قدرة المنظمات غير الحكومية الوطنية على شغل المنطقة التي يجب أن تشغلها".

كانت الآثار المترتبة على دينامية القوة هذه أحد أسباب إحجام منظمة "SOS" الساحل - السودان ومنظمة "SOS" الساحل - أثيوبيا عن إغلاق منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة. وعندما احتاجتا إلى العمل مع منظمة دولية غير حكومية، كانت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة "المنظمة الدولية غير

٥٩ انظر أيضاً: <https://odi.org/en/publications/rethinking-capacity-and-complementarity-for-a-more-local-humanitarian-action>. Barbelet (2019) *Rethinking capacity and complementarity for a more local humanitarian action*. HPG report. London: ODI

الحكومية المختارة“ بسبب طبيعة الشراكة، التي تضع المنظمة الوطنية غير الحكومية في مقعد القيادة على غير العادة. ومن خلال العمل مع منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، تمكنتنا أيضاً من الوصول إلى منح أكبر بكثير مما هو متاح عادة للمنظمات غير الحكومية الوطنية، على سبيل المثال خمسة ملايين يورو لمشروع ولاية البحر الأحمر للإنتاج الزراعي لصغار المزارعين. ونادراً ما تكون هذه المنح الكبيرة متاحة للمنظمات غير الحكومية الوطنية مباشرةً.

هناك آثار مالية كبيرة مترتبة على تمويل المنظمات غير الحكومية الوطنية بالكامل تقريباً باعتبارها شركاء منفذين، فالميزانيات المحدودة المرتبطة بتقديم الخدمات لا تقدم سوى مساهمة ضئيلة، إن وُجدت، في النفقات العامة. ويحد هذا بشدة من إمكانية وصولها إلى التمويل غير المقيد، كما أن الفرص المتاحة للمنظمات غير الحكومية الوطنية لجمع الأموال من القطاع الخاص محدودة للغاية. ولهذا عواقب وخيمة على تطورها المؤسسي وقدرتها على تحمل المخاطر، على سبيل المثال المخاطر المالية المتمثلة في خسائر أسعار الصرف. كما يحد من قدرتها على تكييف البرامج وتعديلها، كما يقودها المجتمع المحلي، وفقاً لنموذج منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة الأصلي. وتعتمد عقود الموظفين على ميزانيات المشروعات، مما يجعلها قصيرة الأجل، ويمكن تسريح الموظفين بين المشروعات، كما حدث مع منظمة "Eco" الساحل. ولا يمكن إبقاء الفريق ذاته في العمل، إلا إذا تبعت منحة ما منحة أخرى على الفور، كما حدث مع منظمة "SOS" الساحل - السودان في كردفان. ودون تمويل غير مقيد، يكاد يكون من المستحيل إنشاء فرق للاتصالات والمناصرة من شأنها تعزيز قدرة المنظمات غير الحكومية الوطنية على المشاركة في التأثير على السياسة. وتجد المنظمات غير الحكومية الوطنية نفسها مطالبة بأن تثبت للجهات المانحة أن لديها القدرة والسجل الحافل اللازمين للعمل وفقاً للمعايير الدولية ذاتها مثل المنظمات الدولية غير الحكومية، لكن دون القدر ذاته من الوصول إلى التمويل أو الموثوقية. وتجعل الطلبات المتزايدة على نظام للمساعدات موجه نحو الامتثال من هذا قيداً أكبر.

تكاد تكون رواتب موظفي المنظمات غير الحكومية الوطنية أقل دائماً من رواتب الموظفين الوطنيين العاملين في المنظمات الدولية، وهو الوضع الذي يديمه توقعات الجهات المانحة والمنظمات الدولية غير الحكومية بشأن الميزانيات المقدمة من المنظمات غير الحكومية الوطنية باعتبارها شركاء تنفيذ. ونتيجة لذلك، فقدت كل منظمة من المنظمات غير الحكومية الوطنية موظفين ذوي خبرة في المنظمات غير الحكومية الدولية. ويكون هذا الأمر أكثر حدة خلال فترات الضغط الاقتصادي. ففي العام الماضي، على سبيل المثال، فقدت منظمة "SOS" الساحل - السودان بعض موظفيها الميدانيين الفنيين لصالح شريكها الدولي الذي يعمل على المشروع ذاته. وكانت هذه الفترة فترة أزمة اقتصادية عميقة في السودان مع تجاوز التضخم نسبة ١٠٠٪، وفي ظل هذه الخلفية، من المثير للإعجاب بصفة خاصة أن المنظمات غير الحكومية الوطنية تمكنت من الاحتفاظ بكادر قوي من الموظفين. ولخص عضو عمل لفترة طويلة في إحدى المنظمات غير الحكومية الوطنية أسباب بقاء الموظفين، على الرغم من العقبات المالية، على النحو التالي:

١. إحساسهم بالانتماء والوفاء تجاه المنظمات غير الحكومية المحلية الذي قد يكون أقوى بكثير من إحساسهم تجاه منظمة دولية.
٢. يأتي معظم الموظفين الميدانيين من المنطقة التي يعملون فيها ويشعرون بالالتزام بأنهم يساعدون أسرهم ومجتمعاتهم المحلية.
٣. يرتبط إحساس "الانتماء لأسرة" الذي تطرقنا إليه سابقاً فيما يتعلق بمنظمة "SOS" الساحل الدولية، الذي استمر منذ تأميم البرامج القطرية، ارتباطاً وثيقاً بالقيادة المحترمة والفاعلة للمنظمات غير الحكومية الوطنية.

سردت هذه الورقة قصة منظمة دولية غير حكومية تعمل في المناطق الجافة في أفريقيا لأكثر من ثلاثة عقود، وهي فترة من التغيرات الهامة التي شهدتها منطقة الساحل والمشاركة الدولية معها. ويوضح الجزء الأول من القصة كيفية تطور نهج منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة التشاركي لإدارة الموارد الطبيعية، الذي كان يتحدى في ذلك الوقت النهج التقليدية للتنمية وتصورات إمكانات المناطق الجافة. وكان النهج الذي تتبعه منظمة "SOS" نهجاً شديداً الترابط من خلال نموذجها للمساندة طويلة الأجل للمجتمعات المحلية ومستخدمي الموارد الطبيعية ومن خلال مشاركتها مع المسؤولين الحكوميين والإدارات الحكومية على المستوى الوطني، لا سيما دون الوطني. وقد نجحت من خلال هذا النهج في التغلب على العديد من القيود المفروضة على طريقة العمل قصيرة الأجل والقائمة على المشروعات.

وكان الموظفون المعينون في منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة، الذين يعملون وفق مجموعة من القيم المشتركة، عنصراً أساسياً في كيفية تطور هذا النهج بصورة طبيعية. ومع هذا، تحددت بعض السمات المميزة لطريقة عملها في وقت مبكر، لا سيما الالتزام بالبحوث العملية والاستماع للأشخاص والمجتمعات المحلية التي قررت دعمها. وكانت البحوث العملية أكثر فعالية عندما أُجريت في شراكات استراتيجية، على سبيل المثال مع المعهد الدولي للبيئة والتنمية، وهو صديق مهم ومفيد يؤمن بقيم مماثلة. وقد ضمن هذا، بالإضافة إلى التزام بالتقييم المنتظم، استمرار نهجها للتنمية من خلال التساؤل والتعلم.

يسرد الجزء الثاني من القصة رحلة منظمة "SOS" الساحل عبر إنشاء أربع منظمات غير حكومية وطنية من برامجها القطرية الرئيسية الأربعة. ولم يكن الأمر يتعلق بإنشاء نسخ طبق الأصل من المنظمات الدولية غير الحكومية التي تتخذ من الشمال العالمي مقراً لها. بل كان يتعلق بإنشاء منظمات وطنية متجذرة في المجتمع المدني المحلي. وكان هذا ممكناً بسبب الطريقة التي أدمجت بها البرامج القطرية في كل بلد. وكان له آثار أيضاً على كيفية إدارة عملية التحول، وهي العمل باستخدام مهارات المنظمات غير الحكومية الوطنية وتطلعاتها بدلاً من إملاءها عليها. وتطلب هذا من موظفي المنظمة الدولية غير الحكومية "الانتباه إلى الطاقة"، واتباعها، على حد تعبير أحد الموظفين.

على الرغم من تسريع عملية التحول بفعل أزمة مالية، مما جعل من الضروري اتخاذ خطوة تتجاوز نقل السلطة إلى إنشاء منظمات غير حكومية مستقلة تماماً، فقد حققت نجاحاً باهراً وقدمت درساً قيماً. فمن ناحية، تبدو التجربة بمثابة تحذير من الاندماج كطريقة لتفادي الأزمة المالية؛ فهذا ليس أساساً سليماً لاستكشاف تحالف استراتيجي بين منطمتين غير حكوميتين. ومن ناحية أخرى، تُظهر تجربة منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة قيمة برامجها القطرية المتجذرة بقوة في المجتمع المدني قبل أن تصبح منظمات غير حكومية مستقلة. كما تبين الدور الحاسم للقيادة المحلية المؤثرة وأهمية تعزيز تلك القيادة ودعمها. وأثناء السعي إلى التوطين، غالباً ما تكون القدرات والمهارات الإدارية للمنظمات غير الحكومية الوطنية هي التي تجذب الانتباه وتركيز الاستثمار. لكن كما توضح هذه القصة، فإن هذا التركيز الضيق يتجاهل القدرة المؤسسية الأوسع نطاقاً للمنظمة. وتُظهر تجربة المنظمات غير الحكومية الوطنية والصعوبات التي واجهها بعضها لإنشاء احتياطات وهيكل فعالة للحكومة بوضوح كيف يجب معالجة هذه القضايا منذ البداية ودعمها بمرور الوقت.

تُظهر تجربة منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة المدة التي قد يستغرقها تحويل برنامج قطري إلى منظمة غير حكومية وطنية، لا سيما في سياق سياسي عدائي. ويجب إيجاد توازن جيد بين إتمام العمل قبل نفاذ الأموال والعمل بصورة طبيعية أكثر وفقاً لوتيرة سير الأمور في المنظمة الوطنية والبلد المعني وسياقهما التشغيلي. وشهدت المنظمات غير الحكومية في غرب أفريقيا حتمية التجربة الأولى، بينما كانت المنظمات غير الحكومية في شرق أفريقيا محظوظة لتشهد عملية تحول أكثر طبيعية.

قبل كل شيء، توضح تجربة منظمة "SOS" الساحل ما يعنيه معالجة ديناميات السلطة المتأصلة وغير المتكافئة بين المنظمات غير الحكومية المحلية والعالمية، وهي علاقة غالباً ما توصف بأنها "شراكة"، لكنها في الواقع يمكن أن تكون تعاقدية للغاية. وتمحورت عملية التحول حول تخلي منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة عن السلطة إلى درجة اعتماد استمراريتها المالية على تدفقات التمويل القادمة من المنظمة غير الحكومية المحلية التي دعمتها. وفي عام ٢٠٢٠، أظهرت منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة المظهر النهائي للتخلي عن السلطة، وهو الإغلاق، فيما يتعلق باكمال عملية التحول والتوطين.

لم تكن عملية التحول والتوطين في منظمة "SOS" الساحل - المملكة المتحدة سهلة. وهناك دروس يمكن استخلاصها من أخطائها، على سبيل المثال مشكلات التواصل. ومع هذا، فواقع أن الجهات الفاعلة الدولية تسعى الآن وراء المنظمات غير الحكومية الوطنية باعتبارها "شركاء وطنيين مختارين"، مما يضعها بدورها في موقع اختيار، أمر غني عن البيان. لكن لا تزال هناك جوانب من الهيكل، والعقلية، وترتيبات التمويل ضمن نموذج التنمية الحالي الممول بمعونة دولية ذات ثقل

في جوهرها ضد تحقيق المنظمات غير الحكومية المحلية لإمكاناتها بصفتها شريك مساو لنظيراتها الدولية، على الرغم من شرعيتها الأكبر. ولا يزال هناك الكثير من العمل الذي يتعين القيام به فيما يتعلق بإعادة التفكير في الدور المساند الذي يمكن أن تؤديه الجهات الفاعلة الدولية للمنظمات غير الحكومية الوطنية لدعم التفكير النقدي البناء من ناحية التيسير وليس الإدارة والرقابة التعاقديتين.

الملحق قائمة الاختصارات

جمعية موارد التنمية المجتمعية	CDRA
وحدة البحوث الإجرائية المنسقة المعنية بإدارة الموارد الطبيعية	CRAC-GRN
نزع السلاح، والتسريح، وإعادة الإدماج	DDR
الهيئة الوطنية للغابات	FNC
المعهد الدولي للبيئة والتنمية	IIED
منظمة دولية غير حكومية	INGO
منظمة غير حكومية	NGO
إدارة الموارد الطبيعية	NRM
الإدارة المشتركة لموارد الملكية المشتركة	SMCPR
كلية الدراسات الشرقية والأفريقية	SOAS
برنامج الأمم المتحدة للبيئة	UNEP

HPN

Humanitarian
Practice Network

Managed by

Humanitarian Policy Group



شبكة العمل الإنساني
معهد التنمية الخارجية
٢٠٣ بلاكفرايرز رود
لندن SE1 8NJ
المملكة المتحدة

هاتف: +٤٤ (٠)٢٠ ٧٩٢٢ ٠٣٠٠

فاكس: +٤٤ (٠)٢٠ ٧٩٢٢ ٠٣٩٩

البريد الإلكتروني لشبكة العمل الإنساني: hpn@odi.org.uk

الموقع الإلكتروني لشبكة العمل الإنساني: www.odihpn.org