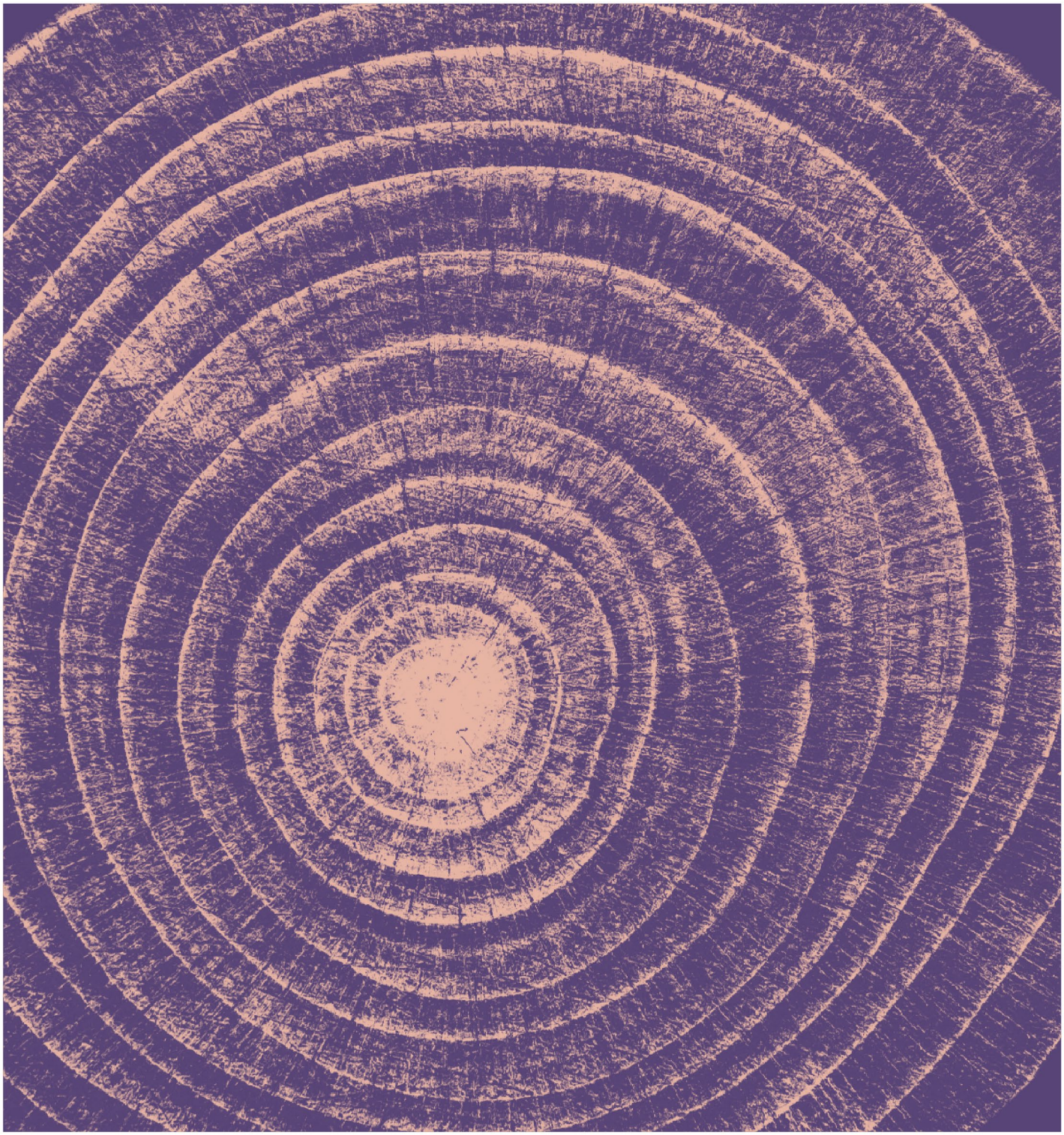


جهود التوطين في مجالات التنمية وحقوق الإنسان والعمل الإنساني

دراسة حالة في لبنان

أيلول 2025

المؤلفتان
د. نور أبو عصب
د. نوف ناصر الدين

الباحثات
نور أبو عصب
وداد السبع
سيلين غضبان
جنى مخول
نوف ناصر الدين

المراجعات
وداد السبع
سيلين غضبان
ميليسا حماتي
د. عزيزة الخالدي
جنى مخول

الترجمة إلى العربية
فريق دوكستريم - DocStream

التصميم
أليسا شما
(خطوات, شركة مدنية للتغيير)

© أيلول 2025 - جميع الحقوق محفوظة لمركز التنمية والتعاون عبر الأوطان وسما للتنمية، ونادي رأس بعلبك ومجموعة الأبحاث والتدريب للعمل التنموي وأنا استطيع، ضمن برنامج «القوة النسوية من أجل حقوق النساء الاقتصادية».

يُسمح بإعادة إنتاج هذا المنشور أو نسخِه أو توزيعه أو نقله لأغراض غير تجارية، كلياً أو جزئياً، بشرط الإشارة الكاملة إلى المؤلفات والمنظمات الناشرة، وعدم تعديل النص أو تحويره أو البناء عليه، وتوضيح هذه الشروط عند أي إعادة استخدام أو توزيع.

Fem
Pawer
Feminist Power in Action
for Women's Economic Rights

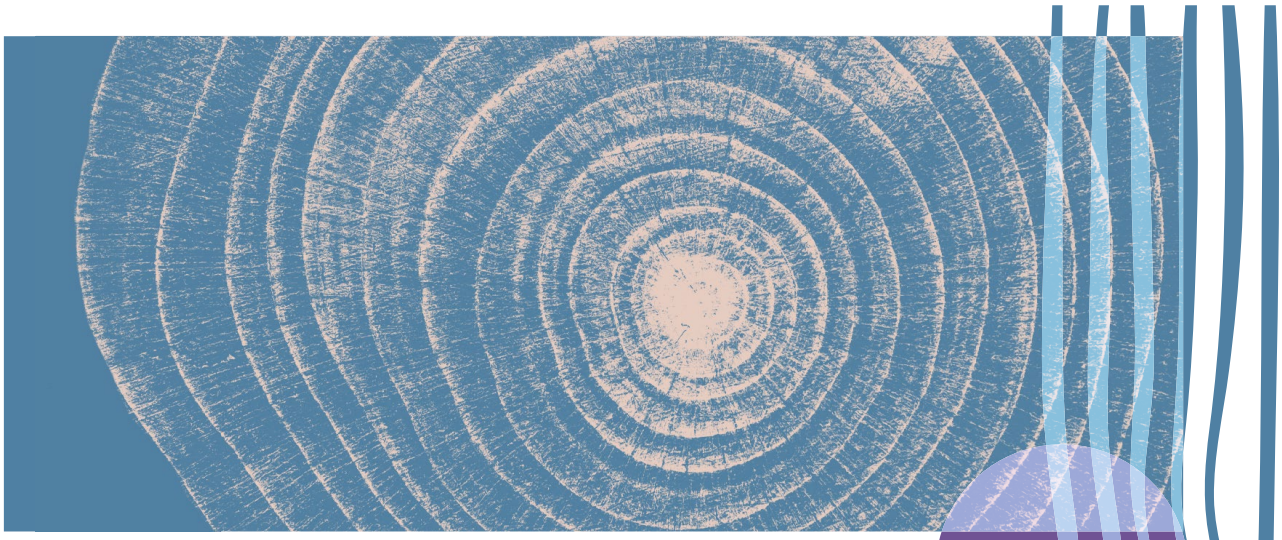
CRTDA

IMPOSSIBLE
we support you

جمعية سما للتنمية
Sama For Development
SFD

Rass Baalback Club
نادي رأس بعلبك

CTDC
مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان
Center for Transnational
Development & Collaboration



جدول المحتويات

المقدمة 5

المنهجية 9

تفصيل معنى المفهوم 13

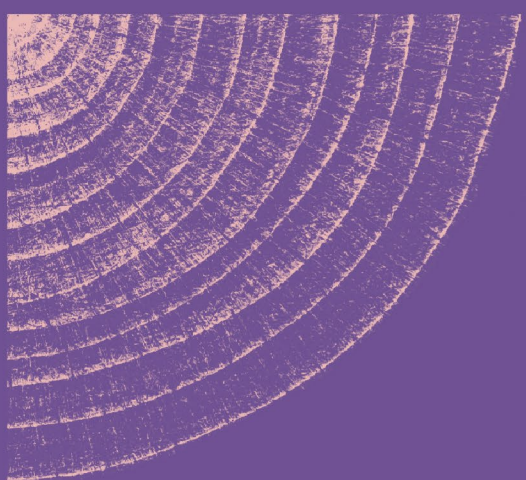
التوطين في الممارسة العملية 17

التوطين واللغة 22

الديناميات العلائقية 25

التوطين والسياسة العالمية 29

خلاصة وتوصيات 31



1.

المقدمة

في أعقاب القمة الإنسانية العالمية لعام 2016 التي عُقدت في إسطنبول، تم التوصل إلى التزام متبادل بين الدول المانحة والمنظمات الإنسانية من خلال ما عُرف بـ«الاتفاق الكبير»، الذي شكّل تفاهماً على ضرورة إصلاح القطاع الإنساني (STGM، 2022). أصبح هذا الاتفاق حجر الأساس في جهود "التوطين" على المستوى العالمي، حيث وقّعت عليه حتى الآن "63 جهة، منها 25 دولة مانحة، و11 وكالة تابعة للأمم المتحدة، و5 منظمات دولية، من ضمنها الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، واللجنة الدولية للصليب الأحمر، و22 منظمة غير حكومية" (IFRC، 2021). يهدف الاتفاق إلى جعل العمل الإنساني أكثر فاعلية من خلال منح سلطات وموارد أكبر للجهات الفاعلة المحلّية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتقليص فجوة التمويل الإنساني. انعكست هذه الأهداف في التزامات معلنة تتعلق بالشراكات، وبناء القدرات، والتمويل، والتنسيق. فيما يخص الشراكات، تم الالتزام بـ: (1) إزالة العوائق أمام الشراكات، و(2) إدماج تعزيز القدرات في اتفاقيات الشراكة (IFRC، 2021). وفي مجال بناء القدرات، تم الالتزام بـ: (1) الاستثمار في القدرات المؤسسية، و(2) دعم الفاعلين-ات المحلّيين-ات لا استبدالهم-ن (المصدر نفسه). أما فيما يتعلق بالتنسيق، فقد تم الالتزام بـ: (1) دعم الآليات المحلّية وتكاملها، و(2) إشراك الفاعلين المحلّيين في الآليات الدولية (المصدر نفسه). وفيما يتعلق بالتمويل، تم الالتزام بـ: (1) توجيه 25% من التمويل الإنساني إلى الفاعلين المحلّيين بصورة مباشرة قدر الإمكان بحلول عام 2020، و(2) استخدام صناديق التمويل المشتركة بشكل أوسع (المصدر نفسه).

في إطار هذه الالتزامات، بدأ العديد من المنظمات بتطوير مقارباتها الخاصة، والتي تباينت من منظمة لأخرى. فعلى سبيل المثال، التزم كل من مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، واليونيسف، وبرنامج الأغذية العالمي، والمفوضية السامية لشؤون اللاجئين، بالشراكة مع مزيد من المجموعات المحلّية (الميثاق العالمي بشأن اللاجئين، 2024). كما التزمت أوكسفام بإعادة هيكلة عملياتها لتفويض مزيد من الصلاحيات لطواقمها المحلّية في المكاتب القطرية والفروع (Ratcliffe، 2025). وبدوره، طوّر الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر نموذجاً لتمكين المستجيبين المحلّيين في أوقات الأزمات (IFRC، 2022). كما أنشأت حكومات مثل السويد وأستراليا آليات تمويل تمكّنها من توجيه الأموال مباشرة إلى الفاعلين المحلّيين (SIDA، 2024؛ DFAT، 2023). ومع ذلك، لا يوجد حتى الآن نهج موحّد للتوطين، وتبقى ممارسته رهينة لعوامل متعددة.

تؤكد التزامات الاتفاق الكبير الواردة في إطار العمل لعام 2023 على أهمية التوطين وإشراك المجتمعات المتضررة، وضمان جودة التمويل. يحدد هذا الإطار أهدافاً لزيادة التمويل المرن، وتعزيز القيادة المحلّية، وضمان مشاركة الفاعلين المحلّيين في صنع القرار الإنساني (أمانة الاتفاق الكبير، 2023). صيغت هذه الالتزامات على النحو التالي: (1) تعزيز الشفافية، (2) توفير المزيد من الدعم وأدوات التمويل للفاعلين المحلّيين والوطنيين، (3) زيادة استخدام وتنسيق البرامج القائمة على التحويلات النقدية، (4) تقليص الازدواجية وتكاليف الإدارة، مع إجراء مراجعات وظيفية دورية، (5) تحسين التقييمات المشتركة والمحايدة للاحتياجات، (6) إحداث ثورة في المشاركة عبر إشراك المستفيدين من المساعدات في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم، (7) زيادة التخطيط والتمويل الإنساني التعاوني على مدى سنوات، (8) تقليص تمييز المساهمات المالية المقدمة من الجهات المانحة، (9) توحيد وتبسيط متطلبات التقارير، (10) تعزيز التعاون بين الجهات الفاعلة في المجالين الإنساني والتنموي (IASC، 2016). أعدّت اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، وهي الآلية الدولية الأساسية لتنسيق الاستجابة لحالات الطوارئ الإنسانية، نموذجاً ودليلاً يحددان أهدافاً ومؤشرات لتقييم مشاركة الجهات الفاعلة المحلّية وقياداتها، وبناء قدراتها، وتخصيص التمويل للتنسيق فيما بينها، وتعزيز حضورها الإعلامي واستعدادها للاستجابة، وتحسين التعاون الإنساني-التنموي-السلمي فيما بينها (IASC، 2021). لكن رغم هذه الجهود، أظهر تحليل أجرته مؤسسة ديفيلوبمينت إنيشياتيفز البريطانية، المتخصصة في أبحاث الفقر والتنمية، في 2024 أن توطين المساعدات الإنسانية لم يحقق أهدافه المحددة حسب وثائق الاتفاق الكبير. فعلى سبيل المثال، لم تحصل الجهات الفاعلة المحلّية والوطنية سوى على 4.5% من إجمالي التمويل الإنساني في 2023 (Défis Humanitaires، 2024). تشير هذه

البيانات إلى أن أياً من الجهات المانحة الكبرى أو وكالات الأمم المتحدة لم تتمكن من تحقيق الأهداف التي كانت مقررة لعام 2020. وفي 2025، نشرت اللجنة الدائمة مذكرة موجزة بعنوان «الاستفادة من الاتفاق الكبير». وفي هذه المذكرة، التزمت عدة منظمات بـ: (1) الاتفاق على إنجاز تدابير ملموسة، (2) الاستفادة من منصة الاتفاق الكبير لتحديد معايير الإصلاحات الهيكلية والمنهجية.

أما في القطاع التنموي، فقد تم اعتبار التوطين جزءاً أصيلاً من المبادرات التنموية. فعلى سبيل المثال، تعهّدت حكومات مانحة باحترام "ملكية الدولة" للمساعدات، وهو تعهد يفترض أن يُترجم إلى التزام بمواءمة المساعدات مع أولويات الدولة (Ingram، 2024). وبالمثل، نصّت اتفاقية بوسان للشراكة لعام 2011 على أهمية الشراكة مع الفاعلين المحلّيين، بما يشمل الحكومات والمؤسسات المحلّية غير الحكومية. غير أن القطاع التنموي، بخلاف القطاع الإنساني، لا يمتلك التزامات أو أهدافاً أو مؤشرات عالمية تقيس مدى تحقق التوطين. ورغم غياب بيانات شاملة على المستوى العالمي لتقييمه ضمن مؤشرات التنمية، فإن بعض المعلومات المتفرقة يمكن أن تقدم مؤشرات جزئية. مثلاً، حدّدت الوكالة الأميركية للتنمية الدولية هدفاً يتمثل في توجيه 25% من تمويلها إلى شركاء محلّيين بحلول 2025، وأعلنت في 2022 أن أكثر من 10% من تمويلها قد وُجّه إلى منظمات محلّية. مع ذلك، أظهرت تحليلات أخرى للبيانات أن النسبة الفعلية للأموال التي وُجّهت إلى الجهات الفاعلة المحلّية تراوحت بين 4% و7% فقط (Forster & Paxton، 2023).

يُفهم التوطين في قطاع حقوق الإنسان بطريقة مختلفة تماماً، وإن كان على غرار مجال التنمية، يفتقر إلى مؤشرات أو أطر عالمية تُعرّفه بدقة. مع ذلك، ونظراً لأن أطر حقوق الإنسان تستند إلى مبادئ ومعايير أساسية، يُتوقع من المنظمات المحلّية أن تتبنّاها، مع الإبقاء على هامش لما يُعرف بـ«التفسير المحلّي». يرتكز النهج القائم على حقوق الإنسان في التوطين على دمج المبادئ والمعايير الدولية لحقوق الإنسان في الحياة اليومية للناس على المستوى المحلّي. من الجدير بالذكر أن هذا التوجه يفترض أن يكون بإمكان الجهات الفاعلة المحلّية الوصول إلى مصادر التمويل من خلال التزامها بهذه المعايير الدولية. وقد أُشير في هذا السياق إلى أن "99% من تمويل حقوق الإنسان الذي تقدمه المؤسسات المانحة مصدره جهات مانحة في الشمال العالمي، ويخصص منه 88% (3.7 مليار دولار) لجهات مستفيدة في الشمال العالمي، في حين لا يتجاوز ما يذهب إلى الجنوب والشرق العالمي 12% فقط (495 مليون دولار)" (صندوق نساء أرمينيا، 2023). أشارت جمعية حقوق المرأة في التنمية الدولية (2020) إلى أن الوصول إلى تمويل حقوق الإنسان يُشكّل تحدياً خاصاً بالنسبة لمنظمات وجماعات حقوق النساء، وأفراد مجتمع الميم، والشعوب الأصلية في عدة أقاليم، واللاجئين، والنسويات الشابات، والعاملات في تجارة الجنس. كما أظهرت نتائج أبحاثنا أن منظمات حقوق النساء، والنسويات المنخرطات في قضايا العنف ضد النساء والفتيات، والتمكين الاقتصادي والسياسي، يواجهن تحديات مشابهة تتعلق بالحصول على التمويل.

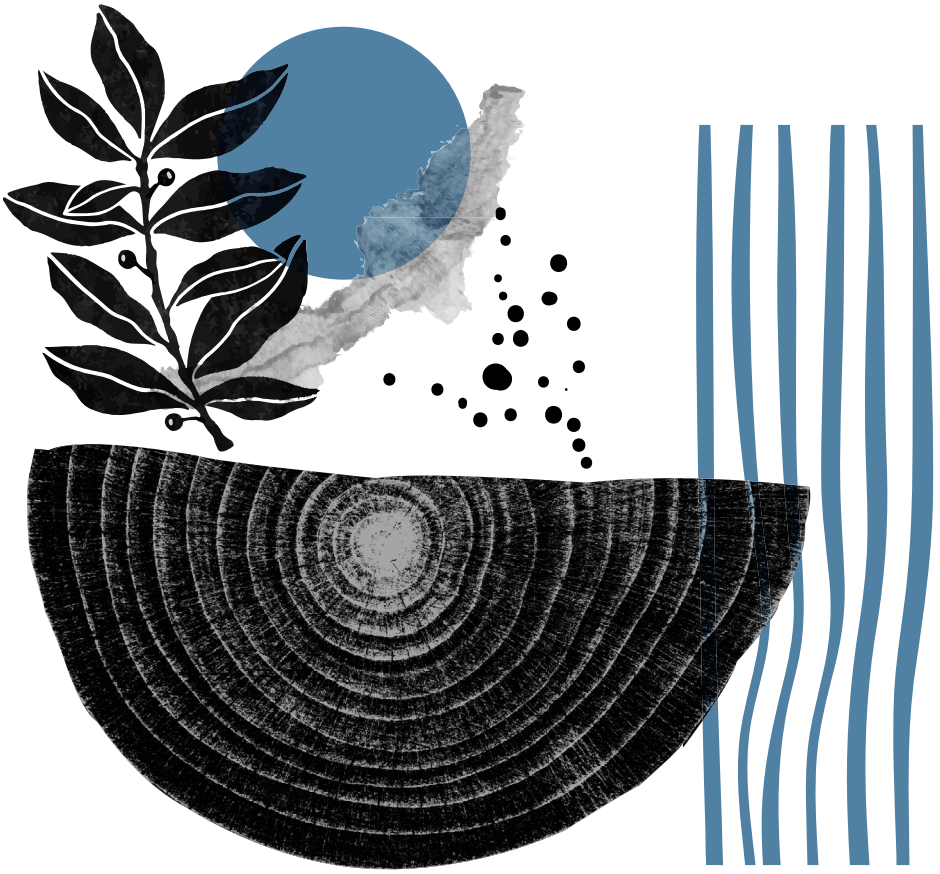
نشأت الحاجة إلى هذا البحث استجابة لمطالب عبّرت عنها فاعلات في مجال حقوق النساء مقيمات في لبنان، ضمن إطار مشروع «القوة النسوية من أجل حقوق النساء الاقتصادية»، حيث أشرن إلى شعورهن بضرورة مُلحّة لتعريف مفهوم التوطين وتحديد معناه من وجهة نظر الشريكات في البرنامج. فقد استُخدم هذا المفهوم لسنوات ككلمة رنّانة، من دون أن ينعكس في تغييرات ملموسة على مستوى العمل الميداني. وبما أن مشروع «القوة النسوية من أجل حقوق النساء الاقتصادية» [1]«FemPawer» يتبنّى نموذج "الشراكة المتساوية واتخاذ القرار المشترك" كهدف بحد ذاته، فقد وفّر المساحة والموارد اللازمة لإجراء هذا البحث استجابةً للاحتياجات التي عبّر عنها الشركاء. في مرحلته الأولى، كانت المنظمات الشريكة في هذا البحث تطمح إلى إعداد ورقة سياسات حول جهود التوطين في لبنان، بدعم استشاري من مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان. غير أن المشاركات شعروا لاحقاً بالحاجة إلى التوسّع في العمل البحثي والانتقال نحو مقاربة

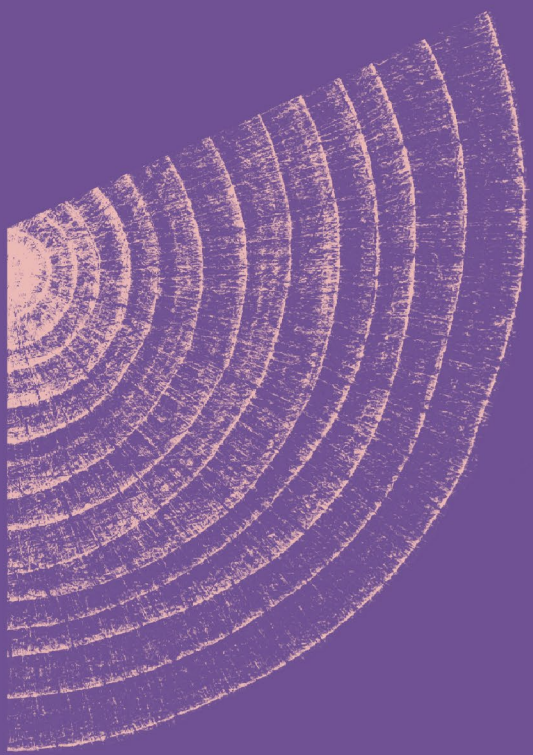
1 يدعم برنامج «القوة النسوية من أجل حقوق النساء الاقتصادية» الشابات في الأردن ولبنان والأراضي الفلسطينية المحتلة وتونس، اللواتي يواجهن أشكالًا متعددة من التمييز والعنف الاقتصادي القائم على النوع الاجتماعي. ويهدف البرنامج إلى تمكينهن بوصفهن قيادات للتغيير، عبر تعزيز قدرتهن على مساءلة الجهات المسؤولة وتحسين ظروف العمل للنساء في القطاع غير الرسمي.

أكثـر عمقـاً تمتـد على فتـرة أطـول، بهـدف إنتـاج توصيـات سياسـاتية قائمـة على الأدلـة ومرتبطـة بالسـياق اللبنانـي. وقـد تبلـورت فكـرة هـذا البحـث أيضـاً فـي أعقـاب السـابع مـن أكتوبر/تشـرين الأول 2023، حيـن بـدأت منظمـات مـن مختلـف أنحـاء الشـرق الأوسـط، لا سـيما فـي فلسـطين ولبنـان، تطـرح تسـاؤلات جوهريـة حـول آليـات التمويـل، وتشّـكك فـي أطـر حقـوق الإنسـان الدوليـة، خاصـة فـي ظـل تعـرّض بعـض تمويلهـا للخطـر نتيجـة مواقفهـا السياسـية أو تصريحاتهـا المنـددة بالإبـادة الجماعيـة.

شـكّل هـذا البحـث بالنسـبة للباحثـات محاولـة للإجابـة على تسـاؤلات طالمـا راودتهـن حـول جـدوى جهـود التوطيـن وآلياتهـا فـي ظـل النظـام العالمـي القائـم. فقـد دفعـت خطـورة الأوضـاع فـي فلسـطين ولبنـان والسـودان واليمـن الكثيريـن إلى إدراك مـدى الترابـط بيـن السياسـات العالميـة والواقـع المحلّـي، وإلى إعـادة النظـر فـي نوايـا وآليـات التمويـل الدوليـة. وخلال إعـداد هـذا البحـث، أُجريـت سلسـلة مـن المشـاورات بيـن الفريـق البحثـي تناولـت الحاجـة إلى هـذا العمـل، وأسـئلته الأساسـية، ومنهجيتـه، وأدوات جمـع البيانـات، كمـا خاضـوا نقاشـات معمّقـة حـول مفاهيـم مرتبطـة بالتوطيـن، مـن بينهـا مفهـوم مناهضـة الاسـتعمار.

ورغـم أن جهـود التوطيـن والتزاماتهـا تختلـف بيـن قطـاع وآخـر، فإننـا فـي هـذا البحـث نتنـاول ديناميـات التوطيـن، وعلاقاتـه، وممارسـاته، وفهمـه مـن زوايـا متعـددة. وانطلاقـاً مـن سـؤال جوهـري صـادق شـكّل الإطـار المرجعـي لهـذا الجهـد: "لمـاذا لا نـرى نتائـج مُرضيـة رغـم كل جهـود التوطيـن؟"، سـعينا إلى استكشـاف هـذه المسـألة مـن خلال حـوارات مـع ممثليـن عـن جهـات مانحـة، بمـا فـي ذلـك حكومـات ومنظمـات دوليـة وسـيطة، إلى جانـب منظمـات غيـر حكوميـة وطنيـة ومحلّيـة عاملـة فـي قطاعـات مختلفـة داخـل لبنـان.





2.

المنهجية

ركّـز هـذا البحـث، مـع اتخـاذ لبنـان كدراسـة حالـة، على مقاربـة الجهـات المانحـة والمموِّلـة لمفهـوم التوطيـن خلال مراحـل تصميـم البرامـج وتنفيذهـا. واعتمـد فـي ذلـك على مشـاورات شـملت طيفـاً متنوعـاً مـن المموّليـن، بـدءاً مـن المنظمـات الوسـيطة وصـولاً إلى الجهـات الحكوميـة. وقـد تناولـت الدراسـة السياسـات والديناميـات والمقاربـات المتّبعـة مـن قِبـل هـذه الجهـات، ومـدى تأثيرهـا على المنظمـات المحلّيـة والقاعديـة، مـع التعمّـق فـي تحليـل العلاقـات والتفـاعلات بيـن منظمـات تعمـل على مسـتويات مختلفـة: القاعـدي، المحلّـي، والوطنـي.

لتحقيـق ذلـك، اعتمدنـا إطـاراً تحليليـاً تقاطعيـاً مناهضـاً للاسـتعمار، طـوّره مركـز التنميـة والتعـاون عبـر الأوطـان، يسـتند إلى المبـادئ التاليـة:

1. التسييس،
2. التأريخ،
3. المَوقعة السياقية،
4. اللغة وسياسات الترجمة،
5. التقاطعية، والترابط عبر الأوطان، والسياسات العالمية،
6. تفكيك المرجعيات المعيارية،
7. عدسة القوة والعلاقاتية.

وقـد انطلـق هـذا المسـار مـن خلال سـت جلسـات تدريبيـة وإرشـادية قدّمهـا مركـز التنميـة والتعـاون عبـر الأوطـان لفريـق البحـث، مـن أجـل صقـل أسـئلة البحـث، وتحديـد أهدافـه، وتصميـم إطـار عمـل لجمـع البيانـات، وتعريـف المشـاركين بأسـلوب إزالـة الاسـتعمار لإنتـاج المعرفـة. شـارك فـي هـذه الجلسـات ثلاثـة باحثيـن وباحثـات مـن منظمـات: «أنـا أسـتطيع» (عـكّار)، و«سـما للتنميـة»، و«نـادي رأس بعلبـك»، إلى جانـب مديـرة «مجموعـة الأبحـاث والتدريـب للعمـل التنمـوي»، ومنسـقة تحالـف «برنامـج القـوة النسـوية مـن أجـل حقـوق النسـاء الاقتصاديـة»، وقـادت الجلسـات مستشـارات مركـز التنميـة والتعـاون عبـر الأوطـان.

في هذا البحث، اعتمدنا منهجية نوعية في جمع البيانات للإجابة على الأسئلة البحثية التالية:

- كيـف تطبّـق الجهـات المانحـة والمموّلـة مفهـوم التوطيـن فـي اسـتراتيجياتها ومقارباتهـا؟ كيـف تُعرّفـه؟ وهـل تبـذل جهـوداً لضمـان تحقيقـه؟
- كيـف تؤثـر اسـتراتيجيات ومقاربـات الجهـات المانحـة على الديناميـات وعلاقـات القـوى بيـن المنظمـات المختلفـة فـي لبنـان؟
- كيف تعرّف المنظمات المحلّية التوطين؟ وماذا يعني لها؟
- مـا هـي أفضـل الممارسـات لضمـان التوطيـن فـي تصميـم البرامـج، والتمويـل، وتنفيـذ المشـاريع، ووضـع الاسـتراتيجيات؟

ونظـراً لأن هـذه الأسـئلة تسـعى إلى استكشـاف الديناميـات والعلاقـات والممارسـات، فقـد كانـت المنهجيـة النوعيـة الأنسـب للإجابـة عنهـا.

2.1 جمع البيانات

لجمع البيانات، أجرت الباحثات ما مجموعه 20 مقابلة تشاورية مع ممثلين وممثلات عن جهات تمويل، بما في ذلك حكومات ومنظمات دولية وسيطة، إلى جانب منظمات غير حكومية وطنية ومحلّية. كانت بعض المقابلات فردية، فيما نُفّذت أُخرى بشكل جماعي، شارك فيها ممثلان عن المنظمة نفسها. وقد طُرحت أسئلة مختلفة بحسب طبيعة الجهة المشاركة، على النحو التالي:

أسئلة للمنظمات الدولية غير الحكومية والجهات المانحة

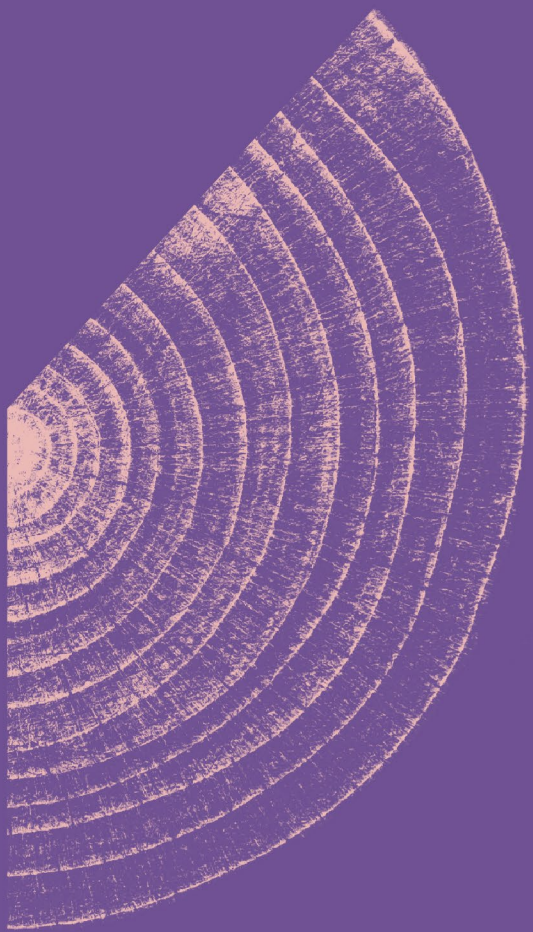
- ماذا يعني لكم-ن مصطلح "التوطين"؟ وكيف تترجمونه إلى العربية؟
- كيف تطبّقون التوطين في عملكم-ن؟
- ماذا يعني لكم-ن "النهج التشاركي"؟ وكيف تطبّقونه عملياً؟
- كيف تتعاملون مع ديناميات القوى في الشراكات ومع الشركاء؟
- كيف توائمون أو تُكيّفون عملكم مع السياق المحلي؟ وكيف تقومون بتحليل هذا السياق؟ (سؤال موسّع: هل تأخذون في الاعتبار أبعاداً مثل: التاريخ، والسياسات المحلّية والعالمية، والمجتمع، والبيئة الطبيعية؟)
- كيف تضمنون ألّا يسبّب عملكم ضرراً؟ وكيف تستفيدون من الدروس المستخلصة من تجارب سابقة؟
- كيف تختارون شركاءكم-ن؟ هل لديكم أدوات أو آليات للتحقق منهم-ن؟
- كيف تضمنون التوازن في الشراكات مع الفاعلين والفاعلات المحليات، سواء كانوا مؤسسات صغيرة أو كبيرة؟
- كيف تتعاملون مع اللغات المحلّية؟ هل تستخدمونها في عملكم أم تقتصرون على لغتكم الخاصة؟
- كيف تمارسون الرعاية أو "واجب الرعاية" تجاه الشركاء والشريكات؟
- كيف تضمنون دمج مفهوم التقاطعية ومبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب" في سياساتكم وممارساتكم؟
- هل تواجهون تحديات تشغيلية داخلية تعيق تطبيق التوطين؟
- للمنظمات الوسيطة: كيف تتفاوضون مع الجهات المانحة بشأن خصوصيات السياق المحلّي؟ وما أبرز التحديات التي تواجهونها في تطبيق التوطين من قِبل المانحين؟
- للجهات المانحة: كيف تضمنون أن تلتزم المنظمات الوسيطة الدولية بمبدأ التوطين في عملها؟

أسئلة للمنظمات المحلّية

- ماذا يعني لكم-ن مصطلح "التوطين"؟ وكيف تترجمونه؟
- ماذا يعني لكم-ن "النهج التشاركي"؟ وما أبرز التحديات التي تواجهونها عند العمل مع منظمات وسيطة دولية؟
- ما التحديات التي تواجهونها عند التعامل مع الجهات المانحة؟
- هل ترون أن الجهات المانحة أو المنظمات الوسيطة الدولية تطبّق مفهوم التوطين في ممارساتها؟ (يُرجى طلب أمثلة) ولماذا؟
- هل تستخدم الجهات المانحة أو المنظمات الوسيطة اللغات المحلّية في تواصلها معكم؟ (يُرجى طلب أمثلة)
- هل تشعرون بأن الجهات المانحة أو المنظمات الوسيطة تفهم السياق المحلّي وتتعامل معه بحساسية؟ (يُرجى طلب أمثلة)
- من وجهة نظركم-ن، ما أفضل الطرق لتحسين منهجيات التمويل والوصول إلى المنح؟
- ما التوصيات التي تودّون توجيهها إلى الجهات المانحة والمنظمات الوسيطة الدولية بخصوص بالتوطين؟

2.2 محدودية البحث

واجهنا في هذا البحث أنواعاً مختلفة من القيود، كان من أبرزها استخدام وترجمة مصطلح "التوطين". فقد شكّل غياب ترجمة واضحة ومُتفق عليها لهذا المصطلح أحد أبرز التحديات، إذ بالرغم من أن جميع الباحثات ناطقات باللغة العربية، فإننا جميعاً استخدمنا الكلمة باللغة الإنكليزية. بالإضافة إلى ذلك، أثّر العدوان الإسرائيلي على لبنان خلال فترة البحث بشكل كبير على أفراد الفريق البحثي، حيث قيّد حركتهن، وحدّ من قدرتهن على الوصول إلى شريحة أوسع من المشاركين والمشاركات. أسهم هذا الظرف في إطالة مدة إنجاز البحث لمدة ثلاثة أشهر إضافية. ومن الجدير بالذكر أيضاً أن بعض المنظمات والسفارات اعتذرت عن المشاركة أو رفضت إجراء مقابلات.



3.

تفصيل معنى المفهوم

أحد التحديات الأولى في هذا البحث تمثّل في إيجاد ترجمة مناسبة لـ«لوكلايزيشن» إلى اللغة العربية، إذ لا توجد كلمة تعكس معناه بدقة حرفية. وبينما تُعد كلمة "التوطين" الترجمة الأكثر شيوعاً في مختلف القطاعات، فإن استخدامها في العربية يرتبط غالباً بمفاهيم مثل "التجنيس" أو "التأهيل الوطني"، وليس بالدلالة المقصودة في هذا السياق. وقد أشار جميع المشاركين والمشاركات الناطقون والناطقات بالعربية في هذا البحث إلى أن كلمة "التوطين" لا تعكس بدقة المعنى المقصود بالإنكليزية. وعلّق أحدهم بالقول: "الكلمة غير شاملة، لأنها لا تُعطي الجهات الفاعلة المحلية دوراً فاعلاً؛ بل توحي بأنها شيء يُفرض عليهم". وأضاف مشارك آخر: "لا تُترجم كلمة لوكلايزيشن إلى 'توطين'، لأن الأخيرة تحمل دلالات سياسية مرتبطة بالمهاجرين واللاجئين". تُستخدم أحياناً مصطلحات بديلة في العربية لوصف مفهوم اللوكلايزيشن، منها "التمكين المحلّي"، و"إضفاء الطابع المحلّي". واقترح بعض المشاركين عبارات مثل "العمل مع المجتمعات المحلّية" و"تمكين المؤسسات القاعدية". كما أشارت إحداهن إلى أن الترجمة يجب أن تعكس احتياجات السياق والمجتمعات المحلّية، إلى جانب قدرة الفاعلين المحلّيين على التنفيذ.

وصف المشاركون مفهوم اللوكلايزيشن بأنه عملية متجذّرة في التفاعل والتكيّف والمرونة، تقوم على تحديد الأولويات، والاستجابة للاحتياجات المحلّية، وضمان الاستدامة. وكما قال أحدهم: "لا يعني التوطين مجرد التحلّي بالمرونة، لأن المرونة قد تعني: (1) تقليص صرامة إرشادات وإجراءات الجهة المانحة، أو (2) القدرة على تعديل الأنشطة وتركيز الجهود بناءً على الاحتياجات المحلّية". يشمل مفهوم التوطين أيضاً التمويل المباشر للجهات الفاعلة المحلّية، وتعزيز القدرات والأهلية، وبناء شراكات قوية وتعاونات مثمرة، وترويج القيادة والاتفاقات المشتركة، وصنع القرار التشاركي، وتحويل ديناميات القوى، وتوسيع الوصول، وبناء علاقات قائمة على الثقة، والتخلّي عن الأساليب الفوقية، وأخذ المعارف المحلّية والتجارب المباشرة بعين الاعتبار. وأضافت إحدى المشاركات: "يعني التوطين أيضاً تعزيز التفاعل وتبادل القدرات والخبرات بين المنظمات الدولية والمحلّية". **من اللافت أن معظم المشاركين والمشاركات، بمن فيهم ممثّلو وممثّلات الجهات المانحة، أقرّوا بأن المصطلح يفتقر إلى الوضوح، ولا يوجد له تعريف موحّد**. وهو ما يتقاطع مع ملاحظة وال وهيدلوند (Wall and Hedlund، 2017) بأنه "لا يوجد تعريف متفق عليه للمصطلح في الأدبيات".

من خلال مراجعة الأدبيات والاستناد إلى وجهات نظر المشاركين والمشاركات حول جهود التوطين في لبنان، تمكّنا من تحديد العناصر الأساسية لهذا المفهوم، وهي:

- **المشاركة والمرونة:** الاستجابة للاحتياجات والأولويات المحلّية، من خلال إجراءات وعمليات مرنة.

- **القدرة على التكيّف:** تكييف المشاريع بما يتلاءم مع الاحتياجات والسياقات المحلّية، والتأقلم مع التحوّلات المستجدة، والانخراط في الأعراف والقوانين المحلّية.

- **التمويل المباشر:** تحويل الموارد المالية مباشرة إلى الفاعلين المحلّيين، بما يشمل ليس فقط الجهات الوطنية، بل أيضاً إلى المنظمات الصغيرة العاملة على المستوى المحلّي.

- **تعزيز القدرات والأهلية:** تطوير المهارات والمعرفة والقيادة لدى المنظمات المحلّية.

- **الشراكات المتكافئة:** بناء تعاونات قوية تقوم على القيادة المشتركة واتخاذ القرار التشاركي.

- **زحزحة موازين القوى:** نقل السُلطة من الفاعلين الدوليين إلى المحلّيين؛ وتجاوز النهج الفوقي، وتحدي السرديات المهيمنة وديناميات القوى التقليدية.

• **إتاحة الوصول وبناء الثقة:** ضمان عمليات شاملة، وتوزيع عادل للموارد، وإرساء علاقات طويلة الأمد مبنية على الثقة.

• **تقدير المعرفة المحلّية:** الاستناد إلى الخبرات والتجارب المحلّية في تخطيط وتنفيذ البرامج.

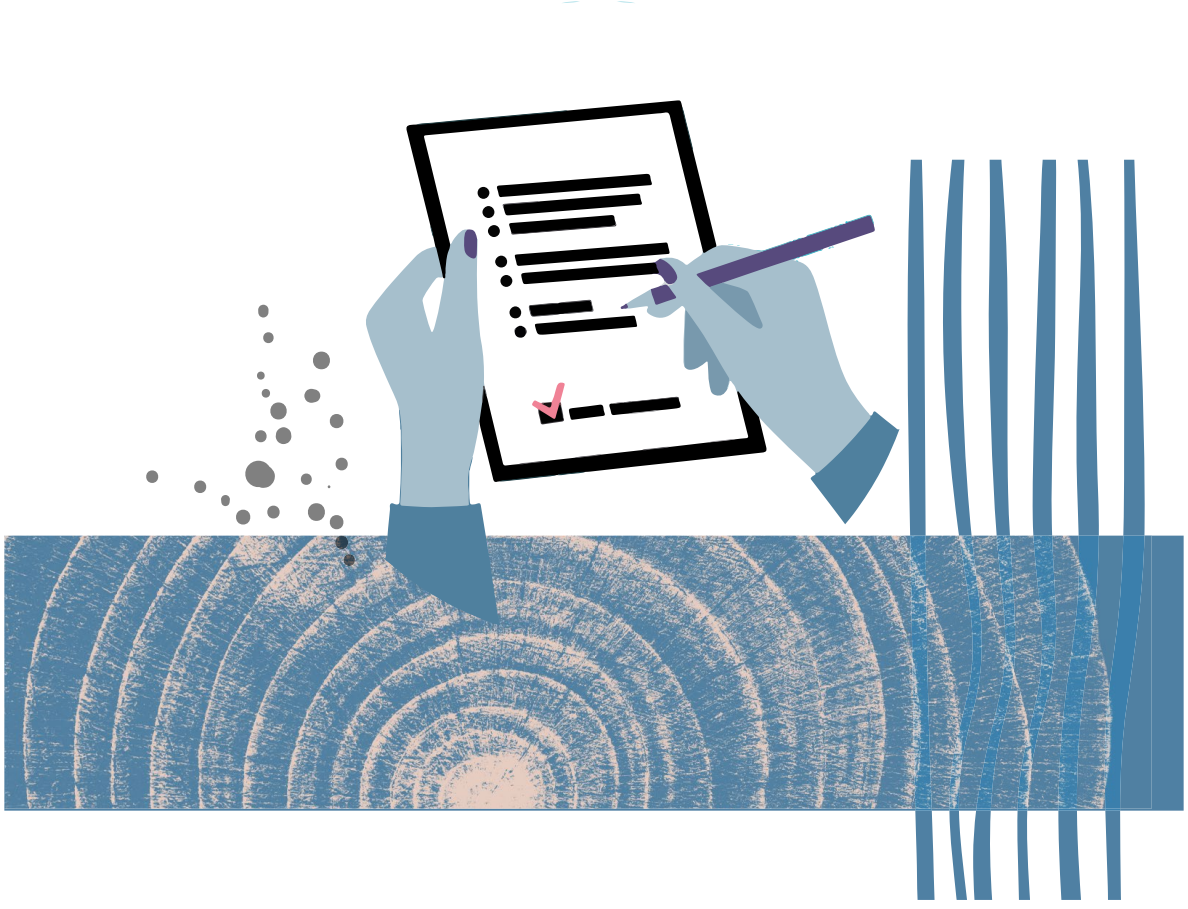
• **التعلّم المتبادل:** تبادل القدرات والخبرات بين المنظمات الدولية والمحلّية، وكذلك بين المنظمات المحلّية الصغيرة أو القاعدية وتلك العاملة على المستوى الوطني.

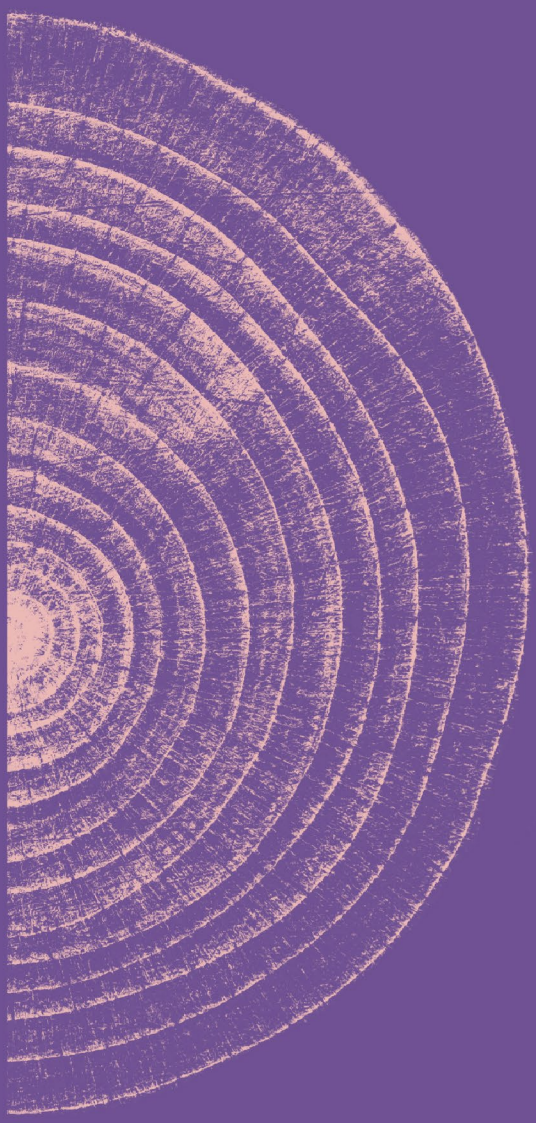
• **الاستدامة:** السعي إلى تحقيق ملكية محلّية للمشاريع وضمان تأثير طويل الأمد.

بالإضافة إلى هذه العناصر الأساسية، **اعتُبر النهج التشاركي جزءاً لا يتجزّأ من جهود التوطين.** وقد قدّم المشاركون والمشاركات تعريفات متنوعة لهذا النهج، تضمّنت إشراك الفاعلين المحلّيين في تصميم المشاريع وتنفيذها. وأشارت إحدى المشاركات إلى أن "جهود إشراك الفاعلات المحلّيات تقتصر أحياناً على مرحلة التصميم، ولا تمتد إلى التنفيذ". وشرح مشارك آخر: "نطبّق النهج التشاركي من خلال التفاعل المباشر مع المجتمع، وتنظيم اجتماعات ميدانية، واستبيانات، وحلقات نقاش لفهم احتياجات السكان قبل تنفيذ المشاريع. كما نتعاون مع خبراء محلّيين لضمان مواءمة المبادرات مع الثقافة والعادات المحلّية، بما يعزّز الاستدامة ويزيد من شعور المجتمع بملكيّته للمشاريع".

أضافت مشاركة أُخرى من منظمة وسيطة: "النهج التشاركي يعني إشراك جميع الأطراف المعنية في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم، وتشكيل مجموعات مثل مجموعة العمل الجندرية، التي تضم منظمات دولية ومحلّية بالتنسيق مع الدولة اللبنانية. وتشمل أيضاً تعزيز دور جمعيات النساء المحلّيات بوصفها شريكة في اتخاذ القرار، إما عبر إشراكها في صياغة السياسات الوطنية، أو إجراء مشاورات ودراسات ميدانية لجمع آراء المجتمعات وضمان مواءمة البرامج لها، عبر إجراء مقابلات مع نساء ريفيات لتحديد أولوياتهنّ على سبيل المثال". مع ذلك، من اللافت أن أحداً من المشاركين والمشاركات لم يوضح كيف يمكن جعل المشاركة والنهج التشاركي أكثر فاعلية، بحيث يتجاوز مجرد التمثيل الرمزي.

ورغم أن التوطين يركّز على زحزحة السلطة لصالح الفاعلين المحلّيين، **فإن مناهضة الاستعمار تُعد عنصراً جوهرياً ضمنياً فيه.** فمثلاً، يُعد تحدّي الإرث الاستعماري، بما يشمله من بُنى سُلطوية وأنساق معرفية وآليات اتخاذ القرار، جزءاً أساسياً في عملية التوطين. كما يتجلّى الإرث الاستعماري البنيوي بوضوح في توزيع التمويل؛ إذ ما يزال 88% من تمويل حقوق الإنسان متمركزاً في الشمال العالمي، مقابل 12% فقط يحوّل مباشرة إلى الجنوب العالمي، مما يفرض ضرورة تحدّي النهج الفوقي، لا سيما أن بُنى التمويل ما تزال خاضعة لسرديات وممارسات الشمال العالمي الاستعمارية. واستناداً إلى ما ورد في الأدبيات والمقابلات، فإن الأطر والالتزامات والجهود الحالية لا تتجاوز حدود الخطاب، إذ لا تُعالَج دعوات إزالة الاستعمار بشكل جاد، كما تواجه جهود التوطين تحديات عديدة تعيق تطبيقه عملياً. وقد عبّرت إحدى المشاركات عن ذلك بقولها: "من أكبر التحديات التي نواجهها في تنفيذ التوطين هو غياب الفهم الكامل لهذا المفهوم، سواء من قِبل المانحين أو المجتمعات المحلّية. ففي بعض الأحيان، يُفهم التوطين على أنه مجرد تحويل الموارد إلى منظمات محلّية دون منحها الاستقلالية الفعلية في اتخاذ القرار. وهناك مجتمعات ترى أن المنظمات الدولية تفرض عليها برامج بعينها دون أن تأخذ برأيها".

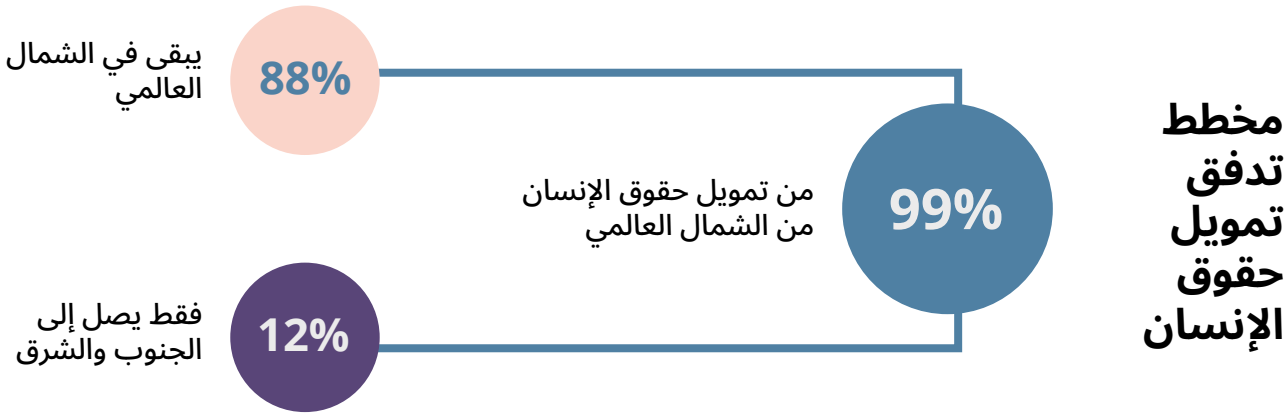




4.

التوطين في الممارسة العملية

لا يُعدّ التوطين في الممارسة مجرّد كلمة رنّانة لنقل العمليات و/أو المسؤوليات؛ بل هو عملية تهدف إلى زحزحة موازين القوى، ووضع القيادة المحلّية في المركز، وإعادة تشكيل بُنى المساعدة والتنمية لتكون أكثر عدلاً وإنصافاً واستدامة. ونظراً لتعدّد الطرق التي فهم بها المشاركون والمشاركات هذا المفهوم، فقد تباينت أيضاً الطرق التي وصفوا بها ممارساتهم-ن التوطينية. يُظهر ذلك أن تطبيق التوطين ما يزال مشروطاً إلى حدّ كبير بالتفسيرات التنظيمية والفردية للمصطلح، الأمر الذي يرتبط بالأساس بغياب تعريف شامل ومتّسق للتوطين، يكون قادراً في الوقت ذاته على استيعاب العناصر الأساسية لجهود التوطين وإزالة الاستعمار. وقد أوضح أحد المشاركين من منظمة وسيطة قائلاً: "نُطبّق التوطين من خلال إشراك الشركاء المحلّيين بشكل فعّال على امتداد دورة المشروع، مع الحرص على أن تتشكّل الاستجابات عبر تبادل المعرفة، وإجراء المشاورات، والتنسيق المشترك. يساهم الشركاء المحلّيون في تحديد الاحتياجات ذات الأولوية، وتُصمَّم جهود بناء القدرات بما يتناسب مع كل قطاع، من خلال الدمج بين المعايير الدولية والمعرفة المحلّية. ومن خلال التبادل المتكافئ، نُحقّق أثراً أكثر فاعلية واستدامة".



وصف المشاركون والمشاركات عمليات التوطين في الممارسة العملية بأنها تشمل العناصر التالية:

1. **إجراء تحليلات معمّقة للسياق:** البدء في كل مشروع أو مقترح بتحليل للظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لا سيما في ظل التقلّبات المستمرة في بلدان مثل لبنان. قد يشمل ذلك أيضاً معلومات خام وتحديثات يقدّمها شركاء المشروع.

2. **تحديد المناطق ذات الأولوية:** تركيز الاستجابات في المناطق التي تُقيَّم على أنها أكثر احتياجاً، بالاستناد إلى مزيج من التقييمات الداخلية والبيانات الخارجية (مثل التقارير الحكومية، والسياسات، والدراسات البحثية).

3. **مواءمة الأهداف مع أولويات المانحين:** تصميم المشاريع بما يتوافق مع أولويات التمويل لدى الجهات المانحة، مع ضمان الاستجابة للاحتياجات المحلّية الملحّة.

4. **الاعتراف بالاحتياجات المتغيرة والتكيّف معها:** إدراك أن الاحتياجات تتطوّر، خصوصاً في السياقات النزاعية، مما يجعل إجراء تقييمات مستمرة لتحديث المعطيات ضرورة أساسية.

5. **إجـراء تحلـيلات للسـوق:** تحليـل الاتجاهـات الاقتصاديـة، مثـل تقلّبـات الأسـعار أو نقـص السـلع، لتصميـم اسـتجابات مسـتدامة وفعّالـة.

6. **تطبيـق نهـج تقييـم شـامل يغطـي 360 درجـة:** تقييـم أبعـاد السـياق المختلفـة باسـتخدام أدوات وأُطـر شـاملة للحصـول على صـورة متكاملـة لاحتياجـات المجتمـع.

7. **مراجعــة الأدوات والمنهجيــات بشــكل منتظــم:** تحديــث أدوات التقييــم باســتمرار للحفــاظ على دقتهــا وملاءمتهــا (مــثلاً، باســتخدام مؤشــرات مثــل درجــات وأدلــة اســتهلاك الغــذاء).

8. **الرصـد والتعلّـم والتكيّـف:** المتابعـة المسـتمرة لتأثيـر الاسـتجابات، وتعديـل الاسـتراتيجيات بمـا يتناسـب مـع تحـولات الواقـع، وتحسـين المقاربـات بنـاءً على الـدروس المسـتفادة.

9. **التعـاون مـع الجهـات الفاعلـة المحلّيـة:** إشـراك الفاعليـن المحلّييـن فـي مختلـف مراحـل العمليـة لضمـان أن تعكـس تصاميـم المشـاريع احتياجـات المجتمـع الحقيقيـة.

10. **الحفـاظ على المرونـة والالتـزام بالتطويـر:** الحفـاظ على قـدر مـن المرونـة والاسـتعداد لتعديـل المشـاريع بمـا يتناسـب مـع الاحتياجـات والأولويـات المتغيّـرة، مـع التركيـز على الاسـتدامة، والأثـر الحقيقـي، والمشـاركة المجتمعيـة الفعالـة. وقـد يترجَـم هـذا الالتـزام إلى تقديـم تمويـل أساسـي وتشـغيلي للمنظمـات المحلّيـة، أو تعديـل مؤشـرات المشـروع بمـا يتناسـب مـع السـياق.

ورغـم الاتفـاق العـام على العناصـر التـي ينبغـي أن تتضمنهـا جهـود التوطيـن، أشـار معظـم المشـاركين والمشـاركات مـن المنظمـات المحلّيـة إلى أن هـذه المبـادئ لا تُطبّـق فعليـاً على أرض الواقـع. وقـد قالـوا:

> المنظمـات الدوليـة لا تطبّـق فـعلاً النهـج التشـاركية. توحـي بأنهـا تفعـل، لكنهـا لا تفعـل فـي الواقـع. هـي تُخفـي النظريـة الكامنـة وراء مشـاريعها حتـى لا تتمكـن المنظمـات الوسـيطة مـن تطويـر قدراتهـا وأخـذ مكانهـا. وبالمثـل، لا تناقـش التفاصيـل الماليـة أو الموازنـات الكاملـة، ولا تسـاعد المنظمـات المحلّيـة على وضـع سياسـات ماليـة، لضمـان احتفاظهـا بالمنافـع الماليـة كاملـة.

> غالبـاً مـا تحتفـظ المنظمـات الدوليـة بسُـلطة اتخـاذ القـرار، ممـا يقيّـد اسـتقلالية الفاعليـن المحلّييـن. كمـا أن فهمهـا المحـدود للسـياق المحلّـي يـؤدي إلى اسـتجابات غيـر مناسـبة. يُسـتنزف جـزء كبيـر مـن التمويـل فـي النفقـات الإداريـة، بينمـا تصـل نسـبة ضئيلـة فقـط إلى المجتمعـات المحلّيـة، وغالبـاً مـا تفتقـر إلى الشـفافية عمليـات اختيـار الشـركاء وتوزيـع الميزانيـات.

المانحـون يعيشـون على كوكـب المريـخ - لا يدركـون تعقيـدات السـياق اللبنانـي. يفرضـون أجنداتهـم الخاصـة وهـم منفصلـون عـن الواقـع المحلّـي. كل مـا يهمّهـم هـو التقريـر النهائـي الـذي يحصلـون عليـه مـن المنظمـات الوسـيطة.

التحـدّي الرئيسـي أمـام اسـتدامة منظمـات المجتمـع المدنـي فـي لبنـان هـو غيـاب التمويـل الكافـي والمباشـر. غالبـاً مـا يُحصـر دور المنظمـات المحلّيـة فـي تنفيـذ مشـاريع قصيـرة الأمـد بميزانيـات ضئيلـة لا تغطّـي حتـى التكاليـف الأساسـية غيـر المباشـرة. صحيـح أن الأزمـة الاقتصاديـة فاقمـت هـذه التحديـات، إلا أن الأزمـات السياسـية أتاحـت أحيانـاً فرصـاً لزيـادة التمويـل. هنـاك بعـض التحسـن فـي الاعتـراف بـدور المنظمـات المحلّيـة، خصوصـاً فيمـا يتعلـق بتغطيـة التكاليـف غيـر المباشـرة، لكـن العوائـق البنيويـة مـا تـزال قائمـة.

مـا يـزال مفهـوم التوطيـن غيـر واضـح للعديـد مـن الجهـات المنفّـذة. فالمانحـون يروّجـون لـه دون اسـتراتيجيات واضحـة، وفـي الوقـت نفسـه يفرضـون عوائـق مثـل المتطلبـات الإداريـة الثقيلـة دون تمويـل، وحـد أقصـى صـارم بنسـبة 10% للتكاليـف غيـر المباشـرة، ومتطلبـات سياسـات غير واقعيـة للمنظمـات اللبنانيـة الصغيـرة، إلى جانـب غيـاب جـدّي للاعتبـارات المتعلقـة بالسـياق المحلّـي.

نواجـه تحديـات داخليـة متعـددة عنـد تطبيـق التوطيـن، مـن بينهـا: التعقيـدات الإداريـة والبيروقراطيـة التـي يفرضهـا بعـض المانحيـن، ونقـص المـوارد البشـرية والخبـرات التقنيـة لـدى بعـض الشـركاء المحلّييـن، والتفـاوت فـي الخبـرات بيـن المنظمـات المحلّيـة والدوليـة، والتكيّـف مـع القوانيـن والأنظمـة المحلّيـة، ومحاولـة التوفيـق بيـن متطلبـات المانحيـن واحتياجـات المجتمعـات المحلّيـة.

ينبغـي على الجهـات المانحـة أن تراعـي تعقيـدات السـياقات المحلّيـة، فهـي لا تـدرك تمامـاً أن العمـل فـي منطقـة معينـة يختلـف عـن العمـل فـي منطقـة أخـرى، حتـى داخـل البلـد نفسـه. المانحـون لا يفهمـون هـذا، ويصـرّون على نهـج موحّـد - فهـم يطبّقـون التعليمـات 'حسـب الكتـاب' حرفيـاً.

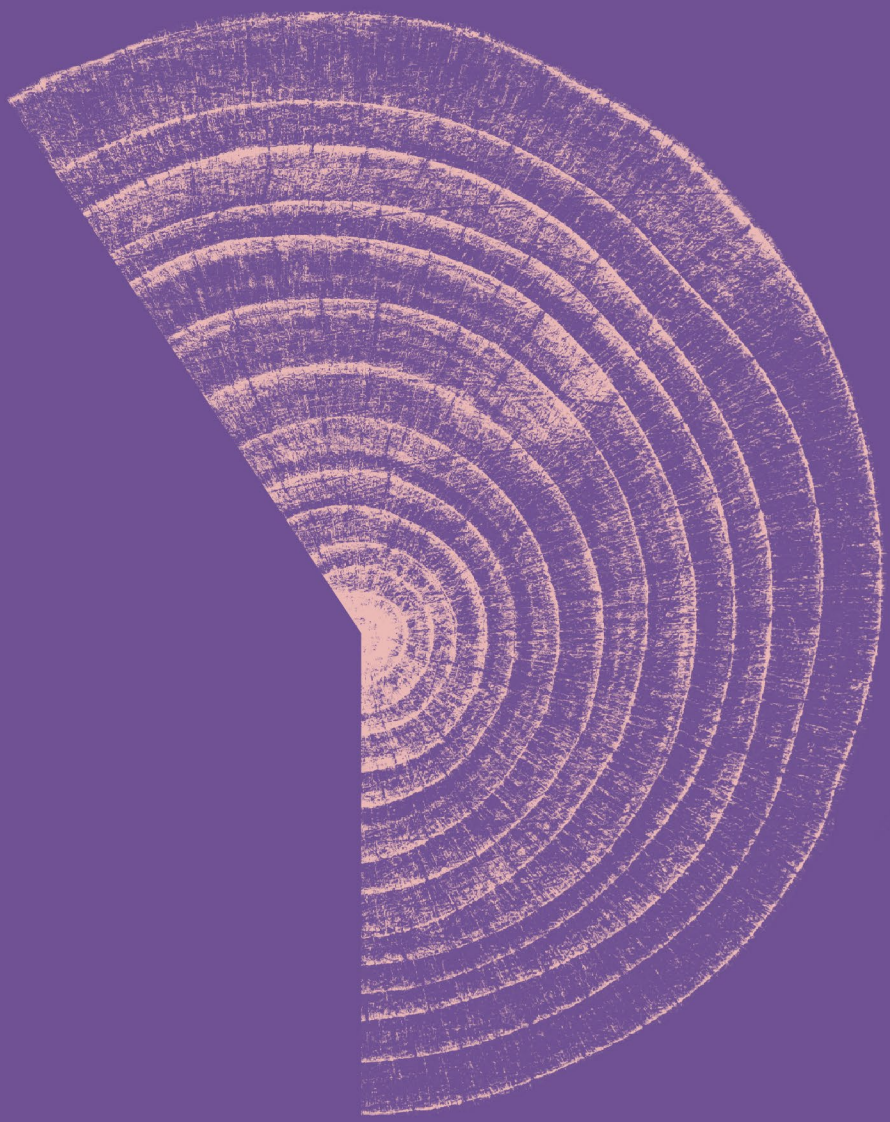
حـدّد ممثلـو المنظمـات المحلّيـة **ثلاثـة أنـواع رئيسـية مـن العوائـق التـي تعيـق تنفيـذ جهـود التوطين بشـكل فعّـال، وهـي: عوائـق التمويـل، والعمليـات التشـغيلية، وعلاقـات القـوى وديناميـاتهـا.** على مسـتوى التمويل، أشـار المشـاركون والمشـاركات إلى أن محدوديـة التمويـل المباشـر، واسـتحواذ المنظمـات الوسـيطة على الحصـة الكبـرى مـن المـوارد، وفـرض سـقوف صارمـة على التكاليـف التشـغيلية غيـر المباشـرة، إلى جانـب متطلبـات الامتثـال غيـر الواقعيـة، تقـوّض تطبيـق التوطيـن عمليـاً. كمـا أوضـح أحـد المشـاركين أن حتـى إجـراءات الشـراء المعقّـدة، وأنظمـة المتابعـة والتقييـم والمسـاءلة والتعلّـم، والتدقيقـات الماليـة، كلهـا مصمّمـة وفـق معاييـر تخـصّ الشـمال العالمـي. أمـا على مسـتوى العمليـات، فقـد بيّنـت المنظمـات المحلّيـة أن الأعبـاء الإداريـة الثقيلـة التـي تفرضهـا الجهـات المانحـة، إلى جانـب التحديـات الداخليـة المرتبطـة بالقـدرات - مثـل محدوديـة المـوارد البشـرية والخبـرات التقنيـة - تشـكّل عوائـق ملموسـة. كمـا أشـاروا إلى صعوبـة التوفيـق بيـن متطلبـات المانحيـن واحتياجات المجتمعـات المحليـة، فـضلاً عـن الحاجـة إلى التكيّـف مـع القوانيـن والأنظمـة القانونيـة المحليـة. وبالإضافـة إلى العوائـق الماليـة والتشـغيلية، **أشـار المشـاركون إلى وجـود عوائـق تتعلّـق بالعلاقـات وموازيـن القـوى، أبرزهـا: اسـتخدام نهـج تشـاركي شـكلي، والتحكّـم بالتمويـل وغيـاب الشـفافية الماليـة، والانفصـال عـن الواقـع المحلـي، وتبنّـي مقاربـات موحّـدة لا تراعـي خصوصيـة السـياقات المختلفـة.**

عوائق التمويل
محدودية التمويل المباشر
استحواذ المنظمات الوسيطة على التمويل
حدود صارمة على التكاليف التشغيلية
متطلبات الامتثال غير الواقعية

عوائق تشغيلية
أعباء إدارية ثقيلة
تحدّيات داخلية تتعلق بالقدرات
عدم التوفيق بين متطلبات الجهات المانحة واحتياجات المجتمعات المحلّية
عدم التكيّف مع المستجدات المحلّية

عوائق تتعلق بالعلاقات وموازين القوى
اعتماد نهُج تشاركية شكلية
السيطرة على الشفافية المالية
الانفصال عن الواقع المحلّي
تطبيق نهج موحّد لا يراعي خصوصية السياقات
غموض في جهود التوطين

إلى جانب هذه التحديات، هناك أُخرى إضافية تتعلّق بلغة الخطاب المستخدمة.



.5

التوطين واللغة

تُعد السياسة اللغوية والترجمة جزءاً محورياً من جهود التوطين الفعلية في مجالات التنمية والعمل الإنساني وحقوق الإنسان. وكما أشار باحثون مثل كومارافاديفيلو (2003) وفيليبسن (1992)، فإن التصدي للهيمنة اللغوية، ولا سيما هيمنة اللغة الإنكليزية وغيرها من اللغات الاستعمارية، لا ينفصل عن المشروع الأوسع لإزالة الاستعمار وزحزحة موازين القوى. إن مواجهة هذه الهيمنة مسألة بالغة الأهمية في سياق التوطين، إذ إن اللغة أداة من أدوات السُلطة، تُسهم في تشكيل الثقافات والوقائع المادية والعمليات الإدراكية وأنماط التفكير ورؤية العالم. وفي هذا السياق، يُهدد تجاهل الاستعمار اللغوي بإعادة إنتاج الهياكل الهرمية التي يسعى التوطين إلى تفكيكها. لذلك، لا يمكن تحقيق توطين فعّال دون مقاربة نقدية لمسألة اللغة نفسها، وهو ما يقتضي تشجيع استخدام اللغات المحلّية في تحليل الظواهر الاجتماعية والممارسات الحياتية، لأن التوطين التحويلي يتطلب تمكين الفاعلين المحلّيين من تعريف واقعهم بلغتهم الخاصة وحسب شروطهم الخاصة.

أفاد معظم المشاركين والمشاركات من المنظمات الوسيطة أنهم-ن يسعون جاهدين-ات لاستخدام اللغات المحلّية؛ غير أن تجارب المنظمات المحلّية تُظهر أن هذا الجهود ما تزال محدودة، وأن الهيمنة اللغوية للإنكليزية والفرنسية والإسبانية ما تزال حاضرة بقوة في مشهد التمويل. كما أوضح غالبية المشاركين أن اللغة المستخدمة في التواصل حول المشاريع تتحدد في نهاية المطاف من قِبل الجهة المانحة. قالت إحدى المشاركات: "إن اللغة التي نستخدمها تعتمد على متطلبات كل مشروع. فالتقارير والوثائق المقدّمة للجهات المانحة يجب أن تُعدّ بلغة الجهة المانحة، بحسب الاتفاقيات الموقّعة. نحن نقدّم خدمات الترجمة عند الحاجة لضمان الوضوح والامتثال". وأضاف مشارك آخر: "تستخدم بعض الجهات المانحة والمنظمات الدولية الوسيطة اللغات المحلّية عند التعامل مع المنظمات المحلّية، من أجل تيسير التواصل وإيضاح التعليمات، خصوصاً في الوثائق والبرامج الموجّهة إلى المجتمعات المحلّية. إلا أن هذا الأمر لا يتمّ بشكل متساوٍ، إذ تصرّ بعض الجهات على استخدام اللغات الأجنبية في معظم المراسلات والوثائق، مما يحدّ من قدرة الموظفين والموظفات المحلّيين غير المتمكنين من هذه اللغات على المشاركة بشكل فعال". كما أشارت مشاركة أخرى إلى أن مسألة اللغة ما تزال تمثل تحدياً كبيراً في جهود التوطين، وقدّمت مثالاً عن مجموعات العمل قائلة: "تجري أغلب النقاشات باللغة الإنكليزية من دون ترجمة، وحتى المفاهيم ليست موحّدة بين المواضيع، إذ تُعطي كل منظمة مفهوماً مختلفاً لنفس المصطلح".

وأوضحت إحدى المشاركات من منظمة محلّية أن معظم المراسَلات وطلبات تقديم المقترحات تصدر باللغة الإنكليزية، مما يصنع حواجز أمام المنظمات المحلّية التي تفتقر إلى كوادر متخصصة في الترجمة أو كتابة المقترحات. كما قالت إن بعض المنظمات الدولية لا توفّر ملخّصات تنفيذية أو وثائق إرشادية باللغة العربية، وأن الاجتماعات وورش العمل والتقارير والتقييمات، وحتى اختبارات القدرات الأساسية، تجري غالباً باللغة الإنكليزية و/أو الفرنسية، رغم تفضيل الموظفين المحلّيين استخدام اللغة العربية. إذن، برزت هيمنة اللغتين الإنكليزية والفرنسية كعائق أمام التوطين الحقيقي. وقد أكّد المشاركون والمشاركات في جلسات التشاور من منظمات المجتمع المدني المحلّي في لبنان أن معظم العمليات المرتبطة بالجهات المانحة، بما في ذلك المتطلبات التقريرية والتواصل حول المشاريع، تتمّ بشكل شبه كامل باللغة الإنكليزية، مما يُقصي المنظمات القاعدية المنخرطة بعمق في مجتمعاتها.

لقد اعتُبرت هذه الحواجز اللغوية عاملاً يُعزّز امتياز النخب المدرّبة دولياً، ويكرّس علاقات القوة غير المتكافئة بين المنظمات الدولية والجهات الفاعلة المحلية. وكما تُشير شعيب (2022)، فإن "المحلّيين والمحليات" الذين تتم دعوتهم-ن إلى المنتديات العالمية غالباً من أصحاب المؤهلات التعليمية أو المهنية المعولمة، ممن يلبّون المتطلبات الأدائية في لعب دور "رواة القصص"، بدلاً من اعتبارهم خبراء متكافئين مع نظرائهم الدوليين (Shuayb، 2022).

وبالمثل، تشير مصادر ثانوية إلى أن متطلبات الامتثال ومعايير إعداد التقارير الرسمية، التي تظل حكراً فعلياً على من يتقنون لغات الجهات المانحة، تحدّ من المشاركة المتكافئة ومن قدرة المنظمات الصغيرة

على ممارسة الأهلية (Forster & Paxton، 2023). **وقد اعتُبرت هذه الممارسات جزءاً من استمرارية استعمارية أوسع ضمن منظومة المساعدة، حيث تعمل اللغة كآلية خفيّة للإقصاء، تُعيق إمكانية تحقيق توطين حقيقي تقوده المجتمعات من الداخل** (Ingram، 2023). لذا طُرحت الحاجة إلى التعددية اللغوية وتثمين اللغات المحلّية واعتبارها عنصراً أساسياً - غالباً ما يُهمَل - في مساعي إزالة الاستعمار من مجالات المساعدة والتنمية وحقوق الإنسان.

يمكن تلخيص العوائق اللغوية أمام التوطين على النحو التالي:

1. الهيمنة اللغوية كعائق أمام التوطين

- غالباً ما تعمل المنظمات الدولية حصراً باللغات الاستعمارية (وخاصة الإنكليزية والفرنسية)، ما يخلق حواجز أمام العديد من المنظمات المحلية والفاعلين القاعديين.
- تُنتِج هيمنة هذه اللغات ثقافة نخبوية تُعطي الأفضلية لمن تلقّوا تدريباً دولياً، وتُقصي المنظمات المجتمعية الصغيرة ومنظمات المجتمع المدني المحلية.
- وقد تمّ تأطير اللغة بوصفها أداة في معادلة السلطة، إذ أصبحت الطلاقة في اللغات الاستعمارية مؤشراً زائفاً على "الاحترافية" أو "القدرة"، وهو ما همّش العديد من الفاعلين المحليين.

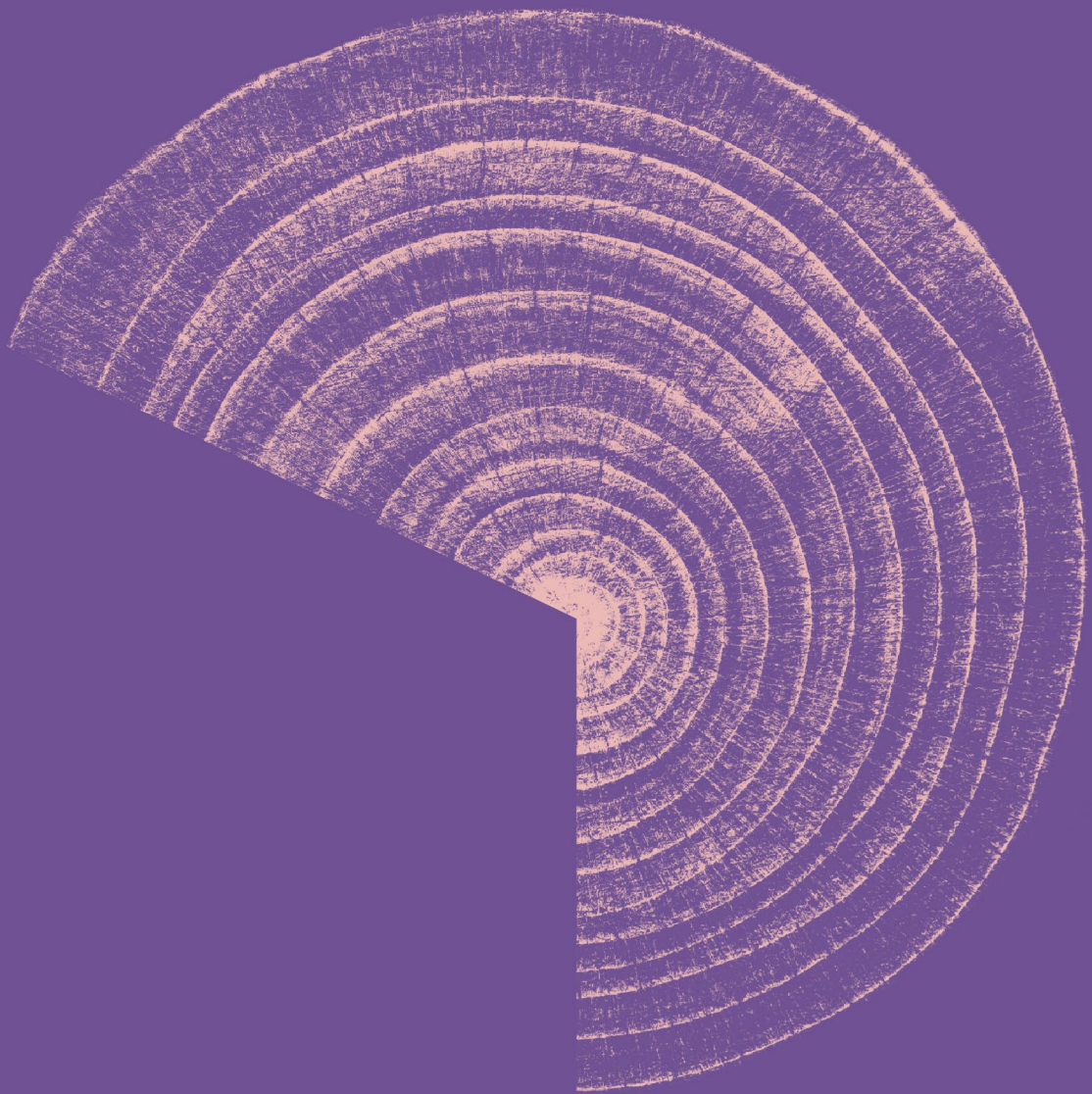
2. الإرث اللغوي الاستعماري

- يُعدّ استخدام اللغة الإنكليزية أو الفرنسية دون تكييف أو ترجمة ذات معنى جزءاً من الإرث الاستعماري الأوسع في مجالات المساعدة الدولية والتنمية.
- ويُسهم غياب الترجمة، أو فرض الوثائق بالإنكليزية/الفرنسية، في تكريس آليات اتخاذ القرار من أعلى إلى أسفل، ويُعيد إنتاج الهرمية بين المانحين/المنظمات الدولية والفاعلين المحليين.
- حتى حين تدّعي المنظمات الدولية تطبيق نهج تشاركي، فإن اللغة التي تستخدمها تكون إقصائية، وتحدّ من مشاركة المجتمعات بشكل فعلي وفاعل.

3. ثغرات في الترجمة والتفسير

- غالباً ما تكون خدمات الترجمة الشفوية، والوثائق المترجمة، ووسائل الاتصال المتعدّدة اللغات غير ممولة بشكل كافٍ، مما يرسّخ أوجه اللامساواة.
- وعندما تُنجز الترجمة، فإنها تكون غالباً حرفية وتفتقر إلى الحسّ الثقافي، ما يؤدي إلى تشويه أصوات المجتمعات بدلاً من تعزيزها.

تعكس هيمنة اللغات المهيمنة علاقات غير متكافئة، وهو ما يضعف بدوره فعالية جهود التوطين.



.6

الديناميات العلائقية

تقـع مسـألة إعـادة تنظيـم ديناميـات القـوى والعلاقـات بيـن الفاعليـن المختلفيـن فـي صلـب فكـرة التوطيـن. ولفهـم التوطيـن وممارسـاته، لا بـد مـن تحليـل طبيعـة العلاقـات بيـن الأطـراف المعنيـة، بمـا فـي ذلـك الحكومـات المانحـة، والمنظمـات الوسـيطة (الوطنيـة والدوليـة)، والمنظمـات المحلّيـة. وقد أظهـرت نتائج البحـث أن الحكومات المانحـة غالبـاً مـا توجّـه التمويـل إلى المنظمـات الوسـيطة، التـي تتـولّى بدورهـا تحويلـه إلى منظمـات وطنيـة ومحلّيـة أصغـر حجمـاً. كمـا تتشـكّل تحالفـات بيـن منظمـات محلّيـة ووطنيـة، وكذلـك مـع منظمـات وسـيطة، سـواء كانـت مـن السـياق المحلّـي أو مـن خارجـه.

العلاقة بين الأطراف المعنية	وصف العلاقة	الغرض
الحكومات المانحة ← المنظمات الوسيطة	تقوم الحكومات المانحة بتحويل التمويل إلى المنظمات الوسيطة.	أنواع المنظمات الوسيطة: منظمات وطنية راسخة، منظمات دولية وسيطة.
المنظمات الوسيطة (الوطنية والدولية) ← المنظمات المحلّية والوطنية	تقوم المنظمات الوسيطة، سواء كانت وطنية أو دولية، بتحويل التمويل إلى منظمات وطنية ومحلّية أصغر حجماً.	الأدوار: الوساطة المالية؛ الامتثال وإعداد التقارير نيابة عن الفاعلين المحليين و/أو الوطنيين الأصغر حجماً.
منظمات وطنية ودولية ↔ تعمل كوسطاء ← منظمات محلّية	في بعض الأحيان، يتم تشكيل تحالفات (كونسورتيومات) بين منظمات وطنية ودولية راسخة، تتولّى بدورها تحويل التمويل إلى منظمات محلّية أصغر.	الأدوار: تنفيذ مشترك للمشاريع؛ تجميع القدرات والموارد؛ تلبية متطلبات الجهات المانحة من خلال هياكل حوكمة جماعية.

إن تعدديـة مسـتويات العلاقـات الناتجـة عـن اخـتلاف مسـارات التمويـل تُسـفر عـن إنتـاج هيـاكل هرميـة وديناميـات قـوى تتطلـب معالجـة جـادة لكـي يتحقـق الأثـر الفعلـي لجهـود التوطيـن. فالتوطيـن يقتضـي تحويـل تدفّقـات التمويـل وآليـات إدارة المشـاريع، وإعـادة النظـر فـي طبيعـة العلاقـات الناظمـة لقطاعـات المسـاعدة الدوليـة والتنميـة وحقـوق الإنسـان. فـعلى سـبيل المثـال، أفـادت العديـد مـن المنظمـات المحلّيـة بـأن الجـزء الأكبـر مـن التمويـل يُوجّـه إلى منظمـات قديمـة وراسـخة تتمتـع ببُنـى امتثـال جاهـزة، ممـا يخلـق خـللاً فـي موازيـن القـوى بيـن المنظمـات الوطنيـة المختلفـة. كمـا أشـار بعـض المشـاركين إلى أن المنظمـات الأصغـر تشـعر أحيانـاً بأنهـا مسـتغَلّة مـن قِبـل المنظمـات الأكبـر، التـي تعتمـد عليهـا لتنفيـذ الأنشـطة بأسـعار زهيـدة وتكاليـف منخفضـة، مـا يحـرم المنظمـات الصغيـرة مـن المـوارد اللازمـة ويحـول دون قدرتهـا على الاحتفـاظ بكوادرهـا. ونظـراً لأن بُنـى الامتثـال ونظُـم الإدارة الماليـة وإعـداد التقاريـر المعتمـدة مـن قبـل الجهـات المانحـة الدوليـة مصمّمـة لتناسـب المنظمـات الكبـرى ذات المـوارد والخبـرة، فـإن هـذا الواقـع يشـكّل حاجـزاً غيـر مباشـر أمـام اسـتقلالية المنظمـات المحلّيـة. تُضعـف هـذه المتطلبـات قـدرة الفاعليـن المحلّييـن على الابتـكار والتكيّـف والاسـتجابة، إذ يجـدون أنفسـهم-ن يعملـون ضمـن أطـر جامـدة، بـدلاً مـن التركيـز على تلبيـة الاحتياجـات المحلّيـة بمرونـة وفاعليـة.

مع ذلك، من المهم الإشارة عند تناول هذه الديناميات إلى أن الجهات الفاعلة المعنية لا تتصرف دوماً بالطريقة ذاتها، وأن طبيعة العلاقات قد تتغير تبعاً لعوامل مختلفة. فقد لاحظنا، في بعض الحالات، أن العلاقة بين المنظمات المحلّية والجهات الوسيطة تختلف عندما يكون ممثّلو هذه الجهات من السياق الوطني نفسه. وقد تبيّن أن بعض الكوادر المحلّية في المنظمات الدولية يسعون إلى التفاوض مع البُنى المؤسسية لضمان محلّية العمل وتعزيزه. وكما أوضحت إحدى الموظفات المحلّيات في منظمة وسيطة: "عندما يرى المانحون أننا قادرون على قول 'لا' دون خوف، ونبرّر مواقفنا ونقدّم أسباباً وجيهة، يبدأون بالاستماع إلينا وأخذ وجهات نظرنا بعين الاعتبار. وغالباً ما تختلف آراؤنا كموظفين وموظفات محلّيين عن رأي المدير الإقليمي، فنحاول عقد اجتماعات للتوصل إلى حل، وإذا تعذّر ذلك، يكون القرار النهائي له".

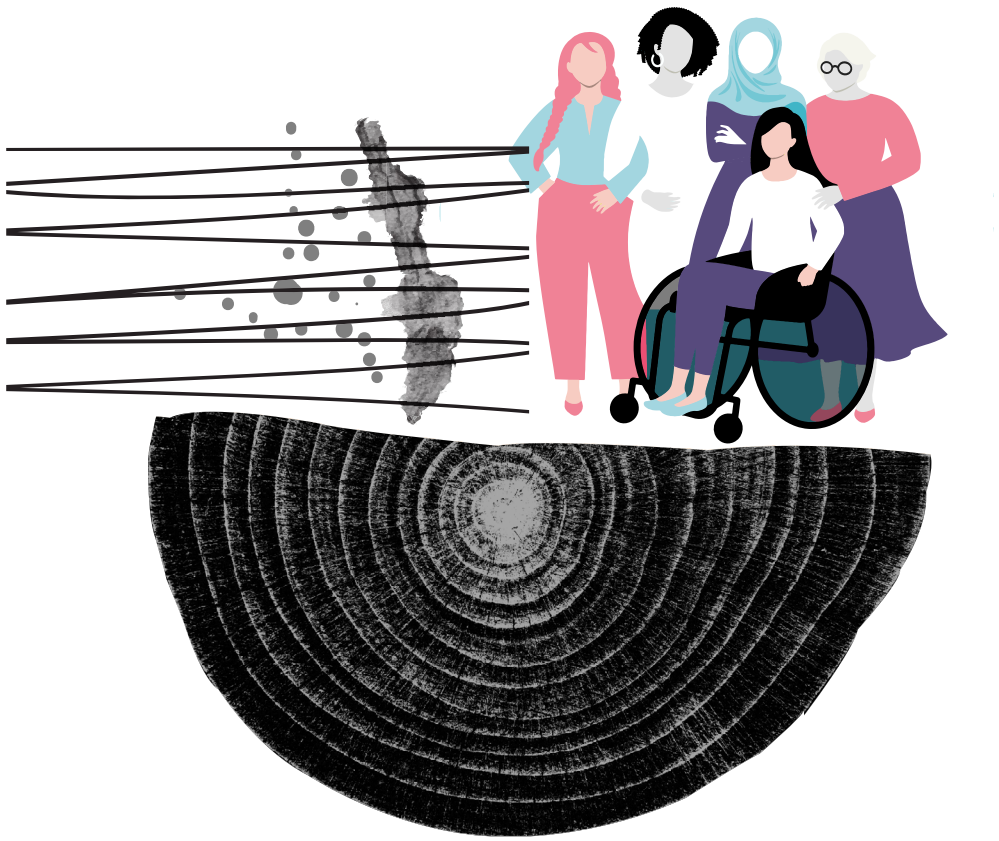
أشار مشاركون آخرون إلى أن آليات المساءلة ضمن هذه العلاقات تسير في "اتجاه واحد"، وأن العلاقة بين الجهات المانحة والوسطاء والمنظمات المحلّية ليست "تبادلية". فعلى سبيل المثال، قالت إحدى المشاركات: "هم [المانحون] يدّعون التزامهم بقيم وأخلاقيات مشتركة، لكن في الواقع، إذا قدّمنا شكوى، نادراً ما نتلقى رداً، بينما يُطلب منا تقديم رد حتى على أصغر شكوى تُقدَّم ضد أي عضو من فريقنا". وأكّدت مشاركة أُخرى على ضرورة ممارسة المنظمات المحلّية لأهليتها، والمطالبات بإرساء علاقات مساءلة متبادلة. وأضافت: "على المنظمات المحلّية أن تضع آلية لرصد أداء المنظمات الدولية، حتى تتمكن من محاسبتها في حال ارتكبت ضرراً".

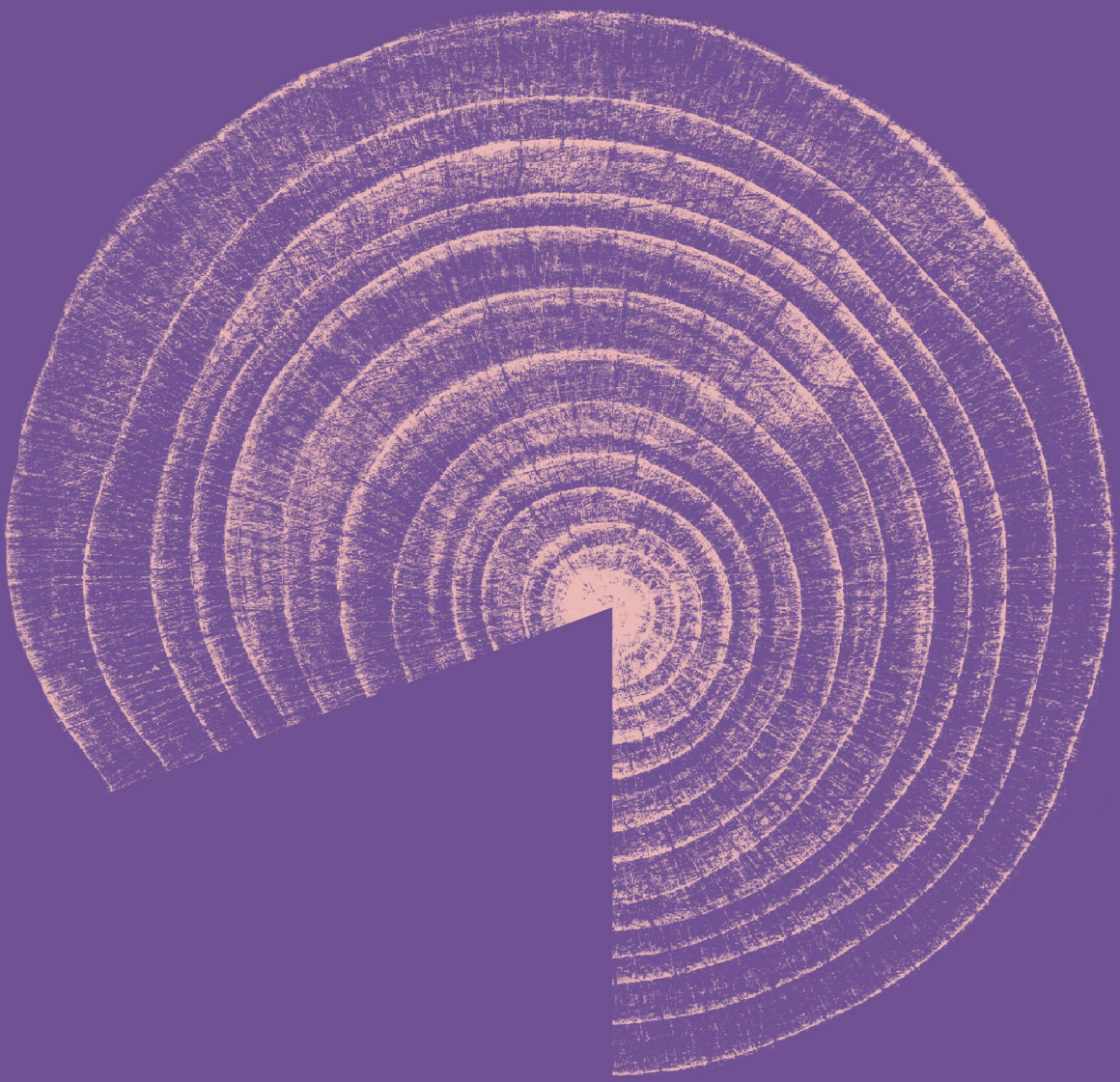
من المشكلات الأخرى التي أشار إليها المشاركون هجرة الكفاءات من المنظمات المحلّية إلى نظيراتها الوطنية والدولية الأكبر، سعياً للحصول على رواتب أعلى. قال أحد المشاركين: "رحيل موظفينا للالتحاق بمنظمات أُخرى تقدم رواتب أفضل يُقوّض استدامة المنظمات المحلّية". وترى المنظمات الدولية نفسها أكثر خبرة نظراً لامتلاكها موارد مالية أكبر. لا يقتصر السبب على تدنّي الأجور، بل يشمل أيضاً غياب العقود الرسمية، وعدم تسجيل الموظفين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؛ إذ تعتمد كثير من المنظمات المحلّية على توظيف الأفراد كمستشارين أو من دون عقود رسمية، تفادياً لتوفير امتيازات مثل التأمين الصحي والإجازات المدفوعة. في المقابل، غالباً ما تكون المنظمات الدولية مسجّلة وملتزمة بقوانين العمل. وقالت إحدى المشاركات من منظمة دولية: "المنظمات الدولية تملك خبرة أوسع لأنها تتمتع بموارد أكبر، ورواتب أعلى، وأقسام متخصصة. أما الجمعيات المحلّية التي تعمل ميدانياً، فتتقدّم بطلبات التمويل بدافع الحاجة، وتواجه منافسة شديدة. نحن كمنظمات دولية يمكننا دعمها وبناء قدراتها، لكن ذلك يحتاج إلى وقت". علاوة على ذلك، تسير المساءلة عادة في اتجاه واحد نحو المموّلين والمنظمات الدولية الملتزمة بمتطلبات حكومات الشمال العالمي، كما أن بناء القدرات والتعلّم أيضاً يجريان أيضاً في اتجاه واحد، إذ تُصوَّر المنظمات المحلية على أنها "أقل كفاءة"، فقط لأنها لا تستوفي معايير الامتثال المعتمدة في بلدان الشمال. وقد عبّرت مشاركة من منظمة محلّية عن إحباطها من متطلبات المانحين، قائلة: "لكي نحصل على التمويل، يُطلب منا سياسات لم نسمع بها من قبل".

كشف البحث الذي أُجري مع منظمات في لبنان أن ديناميات الثقة والمساءلة في جهود التوطين تشهد توتّرات كبيرة بين الجهات الفاعلة الدولية والمنظمات المحلّية. وقد تبيّن أن الجهات التي تمتلك التمويل - سواء كانت مانحين دوليين، أو منظمات دولية غير حكومية، أو حتى منظمات وطنية - تُظهر غالباً انعداماً مستمراً في الثقة بقدرات الفاعلين والفاعلات المحليات، ويفرض عليهم-ن أُطر امتثال وإعداد تقارير صارمة تُعطي الأولوية لطمأنة المانحين على حساب المرونة، مما يعيق جهود التكيّف والتوطين. وقد أوضح أحد المشاركين ذلك بالقول: "رغم حاجتنا إلى الاستجابة للظروف والاحتياجات المتغيّرة، لا نستطيع فعل ذلك بسبب متطلبات الامتثال البيروقراطية التي يفرضها المانحون، والتي تضعف بشكل كبير قدرتنا على التعامل مع حالات الطوارئ". ومن الجدير بالذكر أيضاً أن المنظمات الدولية والجهات المانحة غالباً ما تضع أطر "المساءلة" بصيغة علوية (تجاه المانحين) لا قاعدية (تجاه المجتمعات)، مما يجعل الفاعلين المحلّيين مسؤولين أمام المانحين، بينما نادراً ما يُطلب من المانحين أنفسهم تقديم حساب أمام المجتمعات المحلّية.

يظهر هذا النقص في الثقة بوضوح في الحد من فرص المنظمات المحلّية الصغيرة في الوصول إلى التمويل الأساسي، حيث تقتصر علاقتها بالتمويل على تغطية تكاليف الأنشطة فقط. ويتجلّى انعدام الثقة هذا في عدة مستويات: من عدم الثقة بسياسات المنظمات الصغيرة وإجراءاتها، إلى التشكيك في رؤيتها وتوجهها، وصولاً إلى الشك في قدرتها على تحقيق قيمة حقيقية مقابل المال. ورغم الترويج للشراكات مع الفاعلين المحلّيين كوسيلة لتعزيز التوطين، غالباً ما تكون هذه الشراكات غير متكافئة وشكلية، إذ يُستفاد من المنظمات المحلّية في التنفيذ، لكن تُستثنى من التخطيط الاستراتيجي ومواقع القيادة.

الفاعلون والفاعلات المحليات في لبنان وغيره يجدون أنفسهم-ن مضطرين-ات لبذل جهد عاطفي وعلاقاتي كبير للتعامل مع شراكات غير متكافئة، وإدارة توقّعات مجتمعاتهم-ن، والاستجابة لمتطلبات المانحين فوق ذلك. وهذا النوع من العمل - الذي يشمل بناء الثقة مع المجتمعات، وردم الفجوة بين الأطر الدولية والواقع المحلّي، والحفاظ على الزخم القاعدي - يبقى في الغالب غير مرئي، وغير ممول، وأقل تقديراً ضمن هياكل القوى التي تنظّم علاقات التمويل بين الأطراف المختلفة. ومع ذلك، لا يقتصر دور الفاعلين والفاعلات المحلّيات على الامتثال فقط، بل يمارسون أهليتهم-ن أيضاً، من خلال التفاوض، والتكيّف، وتحدّي البُنى المفروضة عليهم-ن.





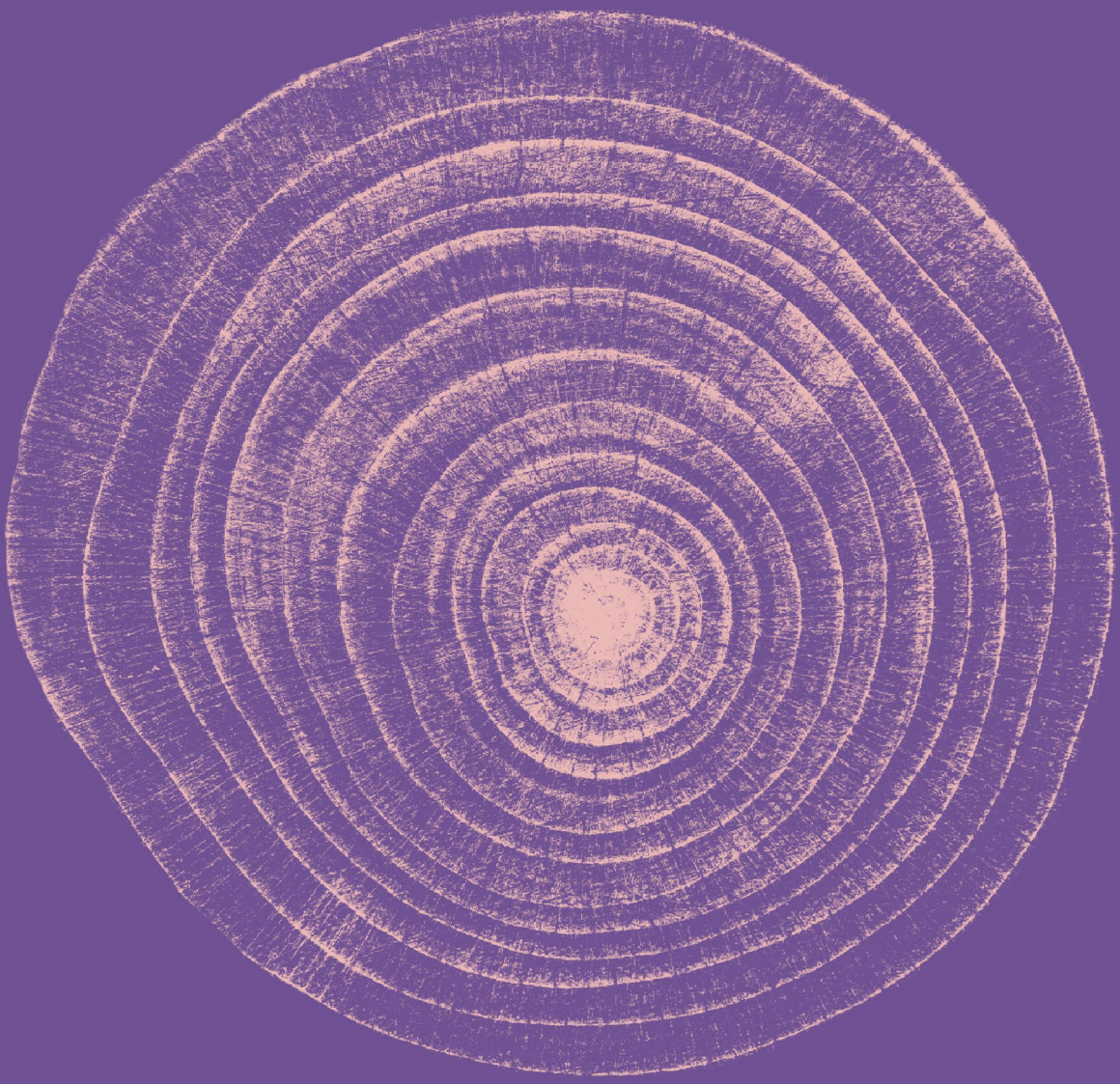
.7

التوطين والسياسة العالمية

يُعرّف التوطين بأنه نقل القيادة، وصلاحيات اتخاذ القرار، والموارد إلى الجهات الفاعلة المحلّية والوطنية، وهو ما يتطلّب بطبيعته تحوّلاً سياسياً عميقاً. تؤكد ذلك المقولة: "المبادرات التي يقودها الفاعلون الخارجيون ... لا يمكنها أن تعيد تشكيل علاقات القوى، والهويات، والسلوكيات بين المحلّي والعالمي على نحو جذري، لأن الفاعلين العالميين لا يمكن أن يكونوا مهندسي الأفكار والحلول المحلّية" (Kochanski، et al، 2025)، في إشارة إلى محدودية التدخلات الخارجية في إحداث تغيير مستدام تملكه المجتمعات محلياً. فالتوطين عملية متجذّرة في الديناميات السياسية العالمية، بما في ذلك الاستعمار وإرثه، وأجندات المانحين السياسية، ومنظومات الحكم في الشمال العالمي، وتحوّلات الأحزاب السياسية فيه، على سبيل المثال لا الحصر. وقد أشار بعض المشاركين في البحث إلى أن الأجندات السياسية العالمية قد تمثل عوائق أمام جهود التوطين، أو تتيح لها فرصاً. فعلى سبيل المثال، قال أحد المشاركين من جهة مانحة: "حين تتغيّر الحكومة، فإن من يتولّون السلطة بعد الانتخابات هم من سيحدّدون مقارباتنا ومناهجنا ويضعون أجنداتنا". وقد بيّن البحث أن تغيّر القيادة السياسية العالمية - كما في الانتخابات الأمريكية أو الأوروبية - يؤثر تأثيراً مباشراً على توافر التمويل، وأولوياته، والقيود المرتبطة به. فإذا قرّر واضعو السياسات وقف التمويل المخصص للتوطين، فإن هذه الجهود ستتوقّف ببساطة. وخلال الفترة التي أُجري فيها هذا البحث، كان المناخ السياسي العالمي يميل نحو التيارات اليمينية، ما أدى إلى تقليص تمويل العديد من المنظمات الشريكة. وعندما تتبدّل التوتّرات الجيوسياسية - كما في تغيّر الإدارات الأميركية، أو اندلاع نزاعات كحرب أوكرانيا أو الإبادة الجماعية في غزة - تتبدل معها أولويات التمويل، مما يزعزع استدامة المنظمات المحلّية.

عبّر كثير من المشاركين والمشاركات عن أن تمويلهم بات غير مستقر بعد الإبادة الجماعية الإسرائيلية بحق غزة، التي امتد أثرها إلى المنطقة، بما فيها لبنان. وأوضح بعضهم أن تمويلهم تعرّض للتهديد في حال لم يعبّروا عن إدانة صريحة لهذه الإبادة. وعند سؤالهم-ن عمّا إذا كانوا يشعرون بأن المانحين أو الوسطاء الدوليين يفهمون السياق ويتعاملون معه بحساسية، قالت إحدى المشاركات: "ليس دائماً. أحياناً تُصمَّم مقترحات المشاريع بناءً على أجندات السياسة الخارجية أو أولويات وزارة الخارجية".

وأظهرت البيانات الواردة من مختلف الجلسات الاستشارية أن الجهات المانحة وبعض الجهات الوسيطة كثيراً ما تقدّم أجنداتها السياسية الخارجية على غيرها، وأن قراراتها تُتخذ بناءً على ولاءات سياسية، وأن جانباً كبيراً من برامجها يتشكّل وفق أولويات الدول المانحة. وهذا ما يضع الفاعلين والفاعلات المحليين في مواقف حرجة، يُضطرون فيها إلى الموازنة بين أولويات المانحين واحتياجات مجتمعاتهم-ن، فكثيرون الآن يكيّفون أنفسهم-ن وعملياتهم-ن لتتناسب مع لغة الجهات المانحة وحساسياتها السياسية. ويُظهر ذلك أن الديناميات المحلّية والعالمية لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، ولا يمكن اختزالها في ثنائية بسيطة بين فاعلين خارجيين وداخليين. بل إن العلاقة بين المحلّي والعالمي هي علاقة تفاعلية دائمة، تتأثر كل منهما بالأُخرى وتُعيد تشكيلها باستمرار، في ظل عوامل متعددة تشمل القوة والموارد والمعايير والأجندات السياسية. وعلى الرغم من أن مفهوم التوطين يقوم على تمكين المجتمعات المحلّية وامتلاكها للتغيير، إلا أن الممارسة الفعلية ما تزال، في جوهرها، خاضعة لتأثيرات السياسة العالمية وديناميات القوى العالمية. وبهذا المعنى، لا يمكن تحقيق توطين حقيقي من دون تصحيح اختلالات موازين القوى العالمية، التي لا تزال تعيق القيادة المحلية، وتحدّ من الوصول إلى الموارد، وتفرض نظريات تغيير تُملى من الخارج.



.8

خلاصة وتوصيات

على الرغم من الالتزامات الواسعة بالتوطين، لا تزال الجهود المبذولة في لبنان رمزية وشكلية إلى حدّ كبير، وليست تحوّلية. وغالباً ما تُعامل المنظمات المحلّية كمقاولين من الباطن، لا كجهات قيادية حقيقية في العمل الإنساني والتنموي. كما تستمر اختلالات موازين القوى، حيث تتأثر عملية اتخاذ القرار، والتحكّم في التمويل، وتحديد الأولويات، إلى حد كبير، بالسياسات العالمية. ولا تزال هياكل التمويل تفضّل الوسطاء الدوليين، ما يترك المنظمات المحلّية والقاعدية محدودة الموارد ومثقلة بمتطلبات امتثال صارمة. ويظلّ الحصول على تمويل مباشر ومرن، أو تمويل أساسي وطويل الأمد، أمراً نادراً، بينما تُقصي الإجراءات المعقدة لتقديم الطلبات، وغياب الدعم للنفقات التشغيلية، العديد من المنظمات المحلّية الصغيرة. كما تظل حواجز اللغة قائمة، إذ تهيمن اللغة الإنكليزية على العمليات التمويلية الرسمية، مما يحدّ من إمكانية الوصول إليها بالنسبة لكثير من الفاعلين المحلّيين. ولا تزال المساءلة تمارَس في الغالب من أعلى إلى أسفل، مع شبه غياب للآليات التي تتيح للمجتمعات والمنظمات المحلّية محاسبة الجهات الدولية.

تُعيق جهود التوطين عقبات تشغيلية وبيروقراطية، من بينها متطلبات الامتثال الجامدة، ودورات المشاريع القصيرة، والأعباء الإدارية، فيما تتحمّل المنظمات المحلّية في كثير من الأحيان المخاطر العاطفية والمالية والتشغيلية. أما العلاقات بين الجهات الفاعلة فتتشكّل ضمن تراتبيات سلطوية راسخة، تتوجّه فيها المساءلة نحو المانحين بدلاً من المجتمعات المستهدفة بالخدمة. كما تؤثّر التحوّلات السياسية العالمية - بما في ذلك الأجندات الخارجية، والنزاعات، والإرث الاستعماري - بشكل مباشر في تقويض جهود التوطين. ورغم ما تبذله الأطراف المختلفة من جهود تفاوضية، تبقى العوائق البنيوية متجذّرة في بنية النظام السياس العالمي. ولتحقيق توطين فعّال وذي معنى، لا بدّ من تحوّل جوهري في ممارسات التمويل، وأنظمة المساءلة، وعلاقات القوة.

استناداً إلى هذا البحث، نُقدم التوصيات التالية:

1. **توضيح مفهوم التوطين:** لمعالجة الثغرات القائمة في تعريف التوطين وممارسته، تبرز حاجة ملحّة إلى تعريف موحّد للتوطين وتطبيقاته العملية بشكل واضح.

2. **تحوّلات القوى والتوطين الحقيقي:** لإحداث تحوّل فعلي في موازين القوى، لا بد من بذل جهود حقيقية لنقل القيادة، وصلاحيات اتخاذ القرار، والتمويل مباشرة إلى الفاعلين المحلّيين، بما في ذلك المنظمات القاعدية والصغيرة، بما يمكّن المجتمعات من تحديد أولوياتها، وليس فقط تنفيذ مشاريع مصمّمة مسبقاً من الخارج.

3. **إصلاح التمويل:** يتطلّب التوطين إصلاحاً عاجلاً في آليات التمويل، يشمل زيادة التمويل المباشر، المرن، وطويل الأمد للمنظمات المحلّية، وتوفير موازنات تشغيلية كافية تغطّي التكاليف الأساسية وغير المباشرة. ويُستحسن أن تترافق هذه الإصلاحات مع تبسيط إجراءات التقديم، وضمان وصول المنظمات التي لا تتقن لغة المانحين إلى فرص التمويل.

4. **مقاربات شاملة وتشاركية:** يجب أن تضمن هذه المقاربات إشراك المجتمعات في جميع المراحل، من التصميم إلى التقييم، وأن تدمج المنهجيات التشاركية ضمن أسس العمل، لا أن تختزلها في جلسات تشاور سطحية. كما يجب تعزيز حضور الأصوات المحلّية في مواقع اتخاذ القرار، سواء على مستوى التخطيط الوطني، أو في ساحات المناصرة الدولية.

5 **التكيّف مع السياقات:** حتى تكون التدخلات ملائمة، ينبغي أن تستند إلى تحليل سياقي معمّق يأخذ في الحسبان الجوانب التاريخية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية، مع تجنّب النماذج الموحّدة، لضمان مواءمة المشاريع مع الواقع المحلي.

6 **اللغة والتواصل:** تُعدّ اللغة مكوّناً أساسياً من الثقافة المحلية، لذا نوصي باعتماد اللغات المحلّية في جميع الأنشطة الموجّهة إلى المجتمعات. كما أن تبسيط اللغة التقنية، وترجمة الوثائق الأساسية مثل طلبات التقديم، والإرشادات، وأدوات المتابعة والتقييم، من شأنه أن يُحدث فرقاً ملموساً في تعزيز جهود التوطين.

7 **معالجة ديناميات القوة:** رغم أن إصلاح موازين القوى يتطلّب تغييرات على المستوى العالمي، إلا أن من الممكن تحسين توازن الشراكات من خلال تقديم دعم تفاضلي للمنظمات المحلّية الصغيرة والكبيرة. ويتطلب ذلك أيضاً تعزيز الشفافية المالية، والوضوح في آليات اتخاذ القرار، وضمان أن تكون المساءلة متبادلة.

8 **تعزيز المساءلة:** لكي تكتسب جهود التوطين معنى وفعالية، لا بدّ من مساءلة الفاعلين الدوليين، وهو ما يتطلّب إنشاء منصات رقابية مستقلة تقودها جهات فاعلة محلية، لتتبّع التقدّم المحرز في عملية التوطين.

9 **إصلاحات سياسية وبنيوية:** من الضروري مواجهة الأجندات المانحة التي تعيق التوطين، والعمل على مناصرة جهود إصلاح هياكل التمويل، وتقليص الاعتماد على الوسطاء والمنظمات الدولية. ويجب أن تعترف الجهات الفاعلة بأهلية الفاعلين والفاعلات المحليات، وأن تضمن مشاركتهم الفاعلة والمؤثرة، لا أن تقتصر على تمثيل شكلي أو حضور رمزي.

المراجع

- Accelerating Localisation through Partnerships Consortium. (2019) Pathways to Localisation: A Framework Towards Locally Led Humanitarian Response in Partnership-Based Action. London: Christian Aid, CARE, Tearfund, ActionAid, CAFOD, Oxfam.

- AWID (2020) Where is the money for feminist organising? New analysis finds the answer is alarming. Available at: https://www.awid.org/news-and-analysis/where-money-feminist-organising-new-analysis-finds-answer-alarming(Accessed: 27 April 2025).

- De Geoffroy, V. and Grunewald, F. (2017) More than the Money: Localisation in Practice. Trócaire and Groupe URD.

- Défis Humanitaires (2024) Summary: Humanitarian Funding and Reform. Available at: https://defishumanitaires.com/en/2024/10/29/summary-humanitarian-funding-and-reform/ (Accessed: 27 April 2025).

- Department of Foreign Affairs and Trade (2023) Funding schemes for non-government organisations. Australian Government. Available at: https://www.dfat.gov.au/aid/who-we-work-with/ngos/Pages/funding-schemes-for-non-government-organisations [Accessed 29 Apr. 2025].

- Fitzpatrick, M., Cordua, I., Atim, T., Kattakuzhy, A., & Conciatori, K. (2023). "Co-investigators but with different power": Local voices on the localization of humanitarian research. Feinstein International Center, Tufts University.

- Forster, G. & Paxton, S. (2023) Funding the localization agenda: USAID's progress. Available at: https://www.publishwhatyoufund.org/reports/funding-the-localization-agenda-usaids-progress/ (Accessed: 27 April 2025).

- Global Compact on Refugees (2024) Multi-stakeholder Pledge: Advancing Localisation in Displacement. Available at: https://globalcompactrefugees.org/pledges-contributions/multi-stakeholder-pledges-2023/multi-stakeholder-pledge-advancing (Accessed: 27 April 2025).

- Grand Bargain Secretariat. (2023). Grand Bargain beyond 2023 - Framework. Grand Bargain Facilitation Group.

- IFRC (2021) The Grand Bargain and Localisation Commitments. Available at: https://gblocalisation.ifrc.org/wp-content/uploads/2021/02/Section-2.pdf (Accessed: 27 April 2025).

- Ingram, G. (2023) Locally led and globally informed: Key themes on localization. Available at: https://www.brookings.edu/articles/locally-led-and-globally-informed-key-themes-on-localization/ (Accessed: 27 April 2025).

- Inter-Agency Standing Committee (IASC) (2021) Guidance on strengthening participation, representation and leadership of local and national actors in IASC humanitarian coordination mechanisms. IASC Results Group 1 on Operational Response. (Accessed: 27 April 2025).

- Inter-Agency Standing Committee (IASC). (2021) Guidance on Strengthening Participation, Representation and Leadership of Local and National Actors in IASC Humanitarian Coordination Mechanisms. Geneva: IASC.

- Inter-Agency Standing Committee (IASC). (2023). Localization Good Practices Template and Guide. IASC Task Force on Localization.

- Inter-Agency Standing Committee (IASC). (2025) The Grand Bargain and Localisation Commitments – Section 2. Available at: https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain (Accessed: 27 April 2025).

- Inter-Agency Standing Committee (IASC). (2016). The Grand Bargain: A Shared Commitment to Better Serve People in Need. [online] Istanbul: Inter-Agency Standing Committee. Available at: https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2017-02/grand_bargain_final_22_may_final-2_0.pdf (Accessed: 26 May 2025).

- International Alert. (2024). Trust, legitimacy, capacity and power: Practical approaches to localisation in peacebuilding. International Alert.

- International Council of Voluntary Agencies (ICVA). (2021). Localisation in Humanitarian Leadership: Profiling National NGO Engagement in International Humanitarian Coordination Structures in the MENA Region. ICVA.

- International Organization for Migration (IOM). (2020) Middle East and North Africa Regional Strategy 2020–2024. Cairo: IOM.

- Kochanski, A.; Scott, E.K.M. & Welsh, J. (2025) Localization in World Politics: Bridging Theory and Practice, Global Studies Quarterly, Volume 5, Issue 1, January 2025, ksaf023,

- Kumaravadivelu, B. (2003) Linguistic imperialism continued: Language learning and globalisation. New Delhi: Orient Blackswan.

- Moro, L., Pendle, N., Robinson, A. and Tanner, L., 2020. Localising Humanitarian Aid During Armed Conflict: Learning from the Histories and Creativity of South Sudanese NGOs. Firoz Lalji Centre for Africa, London School of Economics and Political Science. Available at: https://www.lse.ac.uk/africa [Accessed 27 Apr. 2025].

- National Localisation Working Group (NLWG). (2021) Nigeria National Localisation Framework. Abuja: Christian Aid and partners.

- NEAR Network. (2024) The Shift: MENA Region Perspectives on Localisation – Webinar Handout. NEAR Network.

- Phillipson, R. (1992) Linguistic imperialism. Oxford: Oxford University Press.

- Ratcliffe, R. (2025) 'It's about solidarity, not charity': the Oxfam chief seeking to decolonise the aid sector. The Guardian, 13 January. Available at: https://www.theguardian.com/global-development/2025/jan/13/its-about-solidarity-not-charity-the-oxfam-chief-seeking-to-decolonise-the-aid-sector [Accessed 29 Apr. 2025].

- Shuayb, Maha. 2022. "Localisation Only Pays Lip Service to Fixing Aid's Colonial Legacy." Geneva: The New Humanitarian. https://www.thenewhumanitarian.org/opinion/2022/2/8/Localisation-lip-service-fixing-aid-colonial-legacy

- Sida (2024) Brief: Locally-led Humanitarian Action. Swedish International Development Cooperation Agency. Available at: https://cdn.sida.se/app/uploads/2024/06/25164408/Brief-on-Locally-led-humanitarian-action_Sida-June-2024-1.pdf[Accessed 29 Apr. 2025].

- STGM (2022) Localization in Turkey: The World Humanitarian Summit Today. Available at: https://www.stgm.org.tr/en/localization-turkey-world-humanitarian-summit-today (Accessed: 27 April 2025).

- Tamdeen Youth Foundation and ITAR Foundation, 2022. Measuring Humanitarian Localisation in Yemen: Baseline Report. Tamdeen Youth Foundation. Available at: https://reliefweb.int/report/yemen [Accessed 27 Apr. 2025].

- UNHCR MENA Protection Service, 2024. MENA Community Protection Network – Capacity Development Series 2024 Report. UNHCR. Available at: https://data.unhcr.org/en/working-group/431 [Accessed 27 Apr. 2025].

- United Nations Children's Fund (UNICEF). (2024) Middle East and North Africa Region Humanitarian Situation Report No.1, January–June 2024. Amman: UNICEF MENA Regional Office.

- United Nations Development Programme (UNDP). (2022) Policy Brief: SDG Localization in the Arab States. New York: UNDP Regional Bureau for Arab States.

- Van Brabant, K. and Patel, S., 2018. Localisation in Practice: Emerging Indicators and Practical Recommendations. Global Mentoring Initiative. Available at: https://start-network.app.box.com/s/3hs09ryakami7n8hjliaruaaw9ycir4r[Accessed 27 Apr. 2025].

- Wall, I. and Hedlund, K., 2017. Localisation and Locally-Led Crisis Response: A Literature Review. Local to Global Protection (L2GP). Available at: http://www.local2global.info [Accessed 27 Apr. 2025].

- Women's Fund Armenia (2023) Where is the money? Mapping funding gaps for feminist movements in the Global South and East. Available at: https://womenfundarmenia.org/wp-content/uploads/2023/12/ENG-Where-is-the-money.pdf(Accessed: 27 April 2025).

- World Humanitarian Summit (WHS) MENA Consultation Co-Chairs, 2015. Co-Chairs' Summary: World Humanitarian Summit Regional Consultation for the Middle East and North Africa. UN OCHA, League of Arab States and Organisation of Islamic Cooperation. Available at: https://www.worldhumanitariansummit.org/whs_mena [Accessed 27 Apr. 2025].

ملحق: التوطين من خلال الممارسة

مبادئ توجيهية

- **التحويل السياقي للقوة:** نقل عمليات اتخاذ القرار والتمويل والقيادة باتجاه الجهات الفاعلة المحلية.
- **ممارسات مناهضة الاستعمار:** معالجة اختلال توازن القوة عالمياً، والهيمنة اللغوية، والإرث الاستعماري، وغير ذلك من هياكل القمع.
- **المساءلة المتبادلة:** ضمان تبادل المسؤولية والمراقبة والانخراط في تمارين تأمل ذاتي مستمرة.
- **العمل الشفاف والتشاركي:** ضمان إشراك حقيقي وغير رمزي على كافة المستويات.
- **الراهنية اللغوية والثقافية:** الاشتغال من ضمن اللغات المحلية والتوافق مع الأولويات السياقية.

أبعاد العلاقات التنظيمية

نوع العلاقة	فعل التوطين (بحسب نتائج البحث)
المنظمة ↔ المجتمع	• نشر المعلومات باللغات المحلية. • المشاركة الشفافة للاستراتيجيات والسياسات والإجراءات، بالإضافة إلى التقارير وآليات الشكاوى. • إشراك المجتمعات في التخطيط الاستراتيجي من خلال المشاورات. • تصميم منصات (رقمية أو مادية) لتسهيل التواصل المتبادل وبناء الثقة.
المنظمة ↔ الجهات المانحة	• التفاوض على مذكرات تفاهم متساوية وواضحة ومفصلة بما يشمل آليات الشكاوى. • مشاركة سياسات الحماية والمالية والمساءلة لكلا الطرفين. • رفض أجندات المانحين المفروضة من الأعلى؛ وغرس العمل في سياقه من خلال التحليل المشترك. • مناصرة أعمال التمويل الأساسي المتعدّد السنوات والمتاح بوفرة من خلال عمليات تقديم مبسّطة. • الدفع نحو المساءلة المتبادلة والمؤشرات الحسّاسة لحاجات المجتمع.
المنظمة ↔ مؤسسات الدولة	• وضع بروتوكولات شفافة للمشاركة والضرائب والتسجيل. • تحديد إجراءات التعاون (الإحالات، المستجدات، إدارة المخاطر).

المنظمة ↔ مؤسسات الدولة (يتبع)	• إجراء تقييمات المخاطر عند تعارض مهام المنظمة مع أجندات الدولة. • توثيق عمليات تحليل القوة بشأن العلاقات بين الدولة والمجتمع المدني.
المنظمة ↔ الموظفون	• توفير عقود ملزمة قانوناً بما في ذلك تسجيل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي **(في لبنان)**. • التأكد من أن سياسات مكافحة التحرش والفساد والاستغلال علنية وواضحة. • تقديم تدريبات حول السلطة والحماية والمساءلة. • نشر وتوضيح الهياكل التنظيمية وسلّم الرتب والرواتب. • تقدير العمل العاطفي وضمان سياسات دعم العافية والرعاية.
المنظمة ↔ الجهات المستفيدة	• توضيح معايير الاختيار وضمان التواصل الاستيعابي تجاه الجميع. • تمكين الوصول المتعدد القنوات إلى آليات الشكاوى **(وباللغات المحلية)**. • الانخراط في عمليات التصميم والرصد والتقييم بشكل تشاركي. • منح الأولوية للشفافية وبناء العلاقات طويلة الأمد بدل التركيز على جمع واستخراج البيانات.
المنظمة ↔ المنظمات الشريكة	• تحديد معايير اختيار الشراكة المبنية على العدالة والتوافق. • ترسيم التعاون من خلال مذكرات تفاهم منصفة وتحديد أدوار واضحة. • التأكد من أن إجراءات الشكاوى متبادلة. • إتاحة اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد وتطوير الرؤى بشكل مشترك. • تجنب نماذج التعاقد المبطّن التي تقوم على استغلال الشركاء الفاعلين على الأرض.

إطار التوطين: أسئلة التقييم الذاتي للمنظمة

أ. المنظمة والمجتمع العام

1. هل جميع المعلومات الرئيسية حول مؤسستك **(الرسالة، الرؤية، السياسات، التقارير)** متاحة للعامة باللغة **(أو اللغات)** المحلية؟
2. هل يجري استخدام الصيغ المتاحة **(الرقمية والمادية)** للتواصل مع أعضاء المجتمع؟
3. هل آليات التعقيب وتقديم الشكاوى الخاصة بكم-ن آمنة وسرية وملائمة ثقافياً لجميع أبناء وبنات المجتمع المحلي؟
4. كيف يشارك أبناء وبنات المجتمع في صياغة استراتيجياتك وبرامجك وفعالياتك؟
5. هل لديك حرص على التواصل المستمر بالاتجاهين بينك وبين المجتمع المحلي خارج دورات المشروع؟

ب. المنظمة والجهات المانحة

6. هل عقودك مع الجهات المانحة تحدّد بوضوح الأدوار المتبادلة والمسؤوليات وآليات تقديم الشكاوى؟
7. هل ناقشت واتفقت على بروتوكولات اتصال آمنة وحساسة للسياق مع كل جهة مانحة؟
8. هل متطلبات الجهات المانحة ملائمة للسياق والقدرات واللغات التي تستعملونها؟ وإلا، هل سبق دافعتم-ن عن تعديلات ملائمة؟
9. هل التمويل الذي تقدمه الجهات المانحة مرن و/أو أساسي و/أو طويل الأجل؟ وإلا، هل تعملن-ون على الدفع بذلك الاتجاه؟
10. هل آليات المساءلة بينكم-ن وبين الجهات المانحة متبادلة وذات قيادة محلية؟

ج. المنظمة ومؤسسات الدولة

11. هل وُضعت إجراءات واضحة للتعامل مع الهيئات الحكومية بشأن المسائل القانونية والمالية والعملياتية؟
12. هل هناك جهة محددة مسؤولة عن التواصل والامتثال للدولة؟
13. هل ثمة تقييم مخاطر فيما يتعلق بالتدخل المحتمل للدولة أو للعنف الذي يؤثر على عملكم-ن؟
14. هل ثمة استراتيجيات موثقة للتجاوب مع المخاطر السياسية أو القانونية المرتبطة بنطاق عملكم-ن؟
15. هل عمليات الإحالة وتنسيق الخدمات مع مؤسسات الدولة شفافة ومتكيّفة مع الواقع المحلي؟

د. المنظمة وكوادرها

16. هل لدى جميع الموظفين والموظفات عقود واضحة ومتوافقة مع القانون، بما في ذلك التسجيل في الضمان الاجتماعي (مثل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في لبنان)؟
17. هل ثمة سياسات مؤسسية للحماية ومكافحة التعنيف يعرفها الجميع ويجري تحديثها بانتظام؟
18. هل الأدوار والمسؤوليات والهياكل التنظيمية محددة بوضوح ومتاحة لجميع الموظفين والموظفات؟
19. هل ثمة تدريبات منتظمة حول المساءلة والحماية وديناميات السلطة؟
20. هل إجراءات التوظيف وسلّم الرتب والرواتب وقواعد الترقية أو الفصل شفافة وخالية من الاستغلال؟

هـ. المنظمة والجهات المستفيدة

21. هل تستخدمون-ن معايير واضحة ومنصفة وعلنية لاختيار الجهات المستفيدة؟
22. هل يجري إعلام الجهات المستفيدة بكيفية تقديم الشكاوى باللغة والصيغة المناسبة لها؟
23. هل يجري التشاور مع الجهات المستفيدة في تصميم وتنفيذ وتقييم البرنامج؟
24. هل لديكم-ن إجراءات للتواصل الاستيعابي بما يتجاوز التمثيل الرمزي؟
25. هل تواصلكم-ن مع الجهات المستفيدة ثابت ويراعي الثقافة المحلية ويتوفر بعدة لغات؟

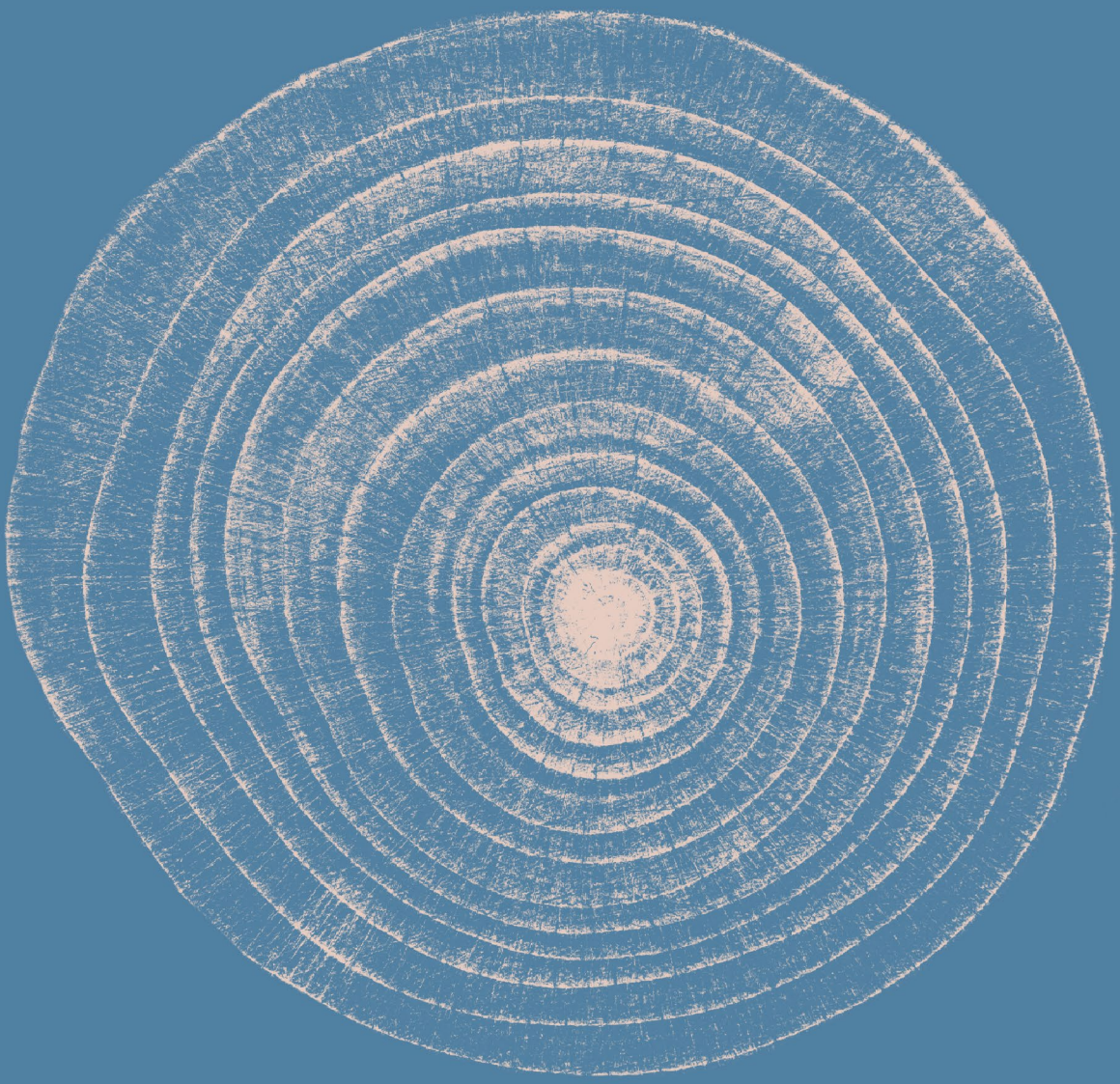
و. المنظمة والمنظمات الشريكة

26. هل ثمة معايير واضحة ومنصفة لاختيار المنظمات الشريكة والتحقق من خلفيتها؟
27. هل يجري تطوير مذكرات تفاهم وعقود مع الشركاء بشكل مشترك ومنصف؟
28. هل يجري تقاسم المسؤوليات المالية والتزامات إعداد التقارير وعمليات صنع القرار بشفافية؟

29. هل المشاريع المشتركة تُقاد بشكل مشترك أم من خلال التفويض بالتنفيذ؟
30. هل ثمة آليات متاحة للشكاوى والتعقيب بين الشركاء؟

تأملات متداخلة

31. هل مستندات المنظمة وتدريباتها والمواد المرتبطة بمشاريعها متاحة باللغات المحلية؟
32. هـل ثمـة تقييـم نقـدي داخلـي لأثـر هيـاكل التمويـل العالميـة وتوقّعـات الامتثـال معهـا على علاقاتكـم-ن وممارسـاتكم-ن؟
33. هل ثمة تعاون عميق يتجاوز التشاور ويشمل اتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل مشترك؟
34. هـل ثمـة تقديـر واسـتيعاب للمعـارف والتجـارب المعيشـة بوصفهـا خبـرة يقدمهـا خبـراء وخبيـرات مـن المجتمـع المحلـي؟
35. هل ثمة منظومات جاهزة لتتبع ورصد اختلالات توازن القوة في كافة علاقاتكم-ن التنظيمية؟



جهود التوطين في مجالات التنمية وحقوق الإنسان والعمل الإنساني

أيلول 2025