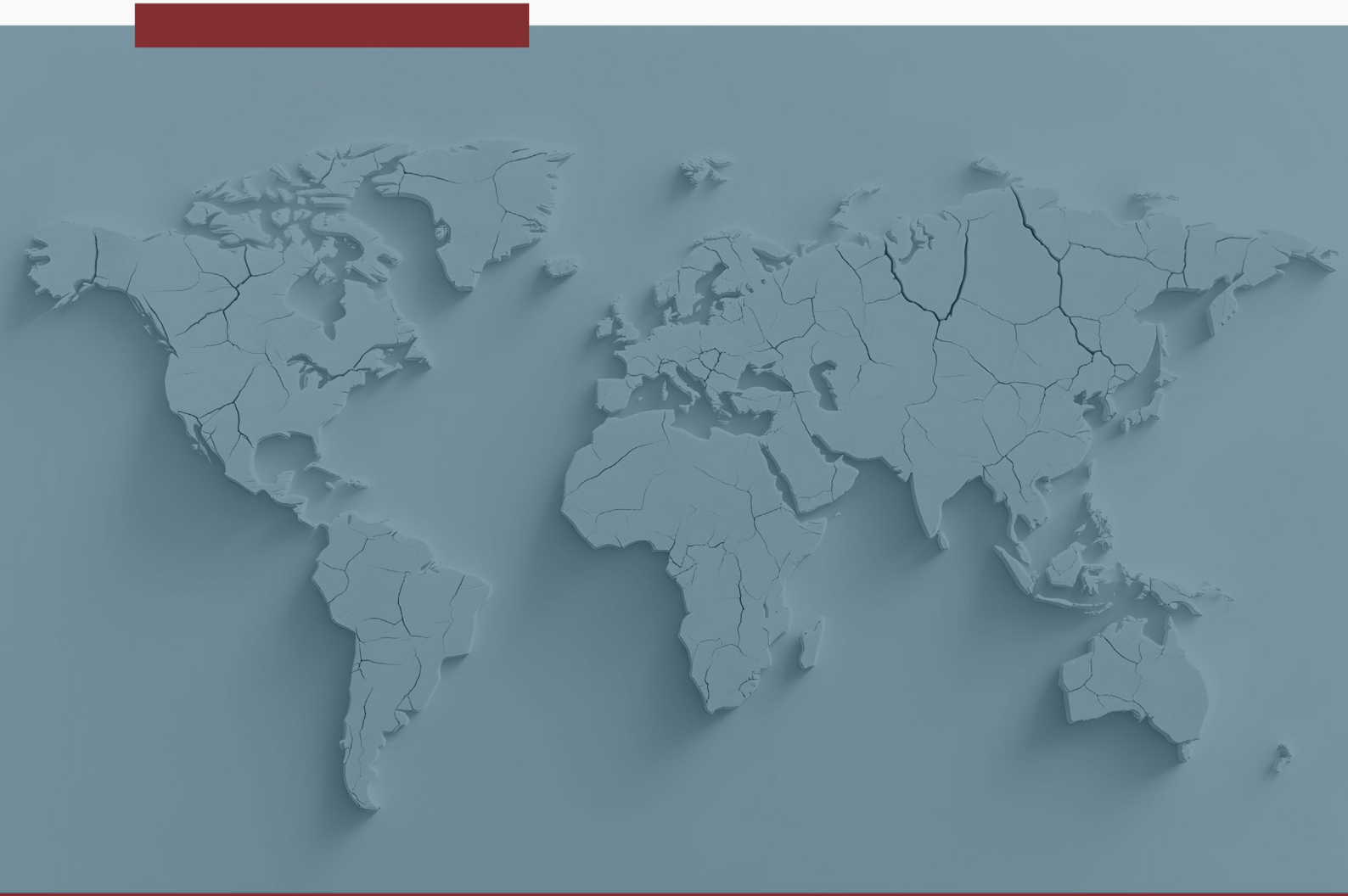
تقرير

دراسة حول جهود المحليـة في لبنان والأردن

شعيب-برون-صعب-إسحاقات، مهى، كاثرن، سيرين، ديانا (تأليف متساوٍ)



٢٠٢٥

دراسة حول جهود المحليـة في لبنان والأردن

ISBN: 978-1-914521-15-7

www.lebanesestudies.com

تنويه

أنتـج مركـز الدراسـات اللبنانيّـة هـذه المـواد بدعـم مـادي مـن البرنامـج الأوروبيّ الإقليمـيّ للتنميـة والحمايـة لدعـم الأردن ولبنـان (RDPP III) والبرنامـج مبـادرة أوروبيّـة مشتركـة تدعمهـا النمسـا، جمهوريـة التشـيك، الدنمـارك، الإتحـاد الأوروبيّ، إيرلنـدا، هولنـدا وسـويسرا. تمثّـل هـذه المـواد آراء مركـز الدراسـات اللبنانيّـة، ولا تعكس بالضرورة سياسات أو آراء البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية أو الجهات المانحة له.

قائمة المحتويات

الملخّص التنفيذيّ 5

الفصل الأول: المقدّمة 8

1.1 السياق والخلفيّة 8

1.2 الأساس المنطقي 9

1.3 أسئلة البحث 10

1.4 هيكليّة التقرير 11

الفصل الثاني: سياق البحث 12

2.1 لبنان 12

2.2 الأردن 13

الفصل الثالث: منهجيّة البحث 15

3.1. طرق البحث 15

المرحلة الأولى 15

المرحلة الثانية 15

المرحلة الثالثة 17

3.2 تحليل البيانات 17

3.3. الاعتبارات الأخلاقيّة 18

3.4. القيود المفروضة 18

الفصل الرابع: مراجعة الأدبيّات والإطار المفاهيميّ 19

4.1 فهم المحلّيّة 19

4.2 تطبيق المحلّيّة 19

4.3 نهج ثلاثيّ المحاور 20

الفصل الخامس: النتائج الأساسيّة 22

5.1 فهم المحلّيّة 22

5.2 نهج البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) في تنفيذ المحلّيّة على أرض الواقع 24

5.3 تعزيز القدرات 25

5.4 المشاركة في تصميم المشاريع وتنفيذها 28

5.5 التمويل والاستدامة 30

5.6 المساءلة 31

5.7 علاقات السلطة / القوة والمناصرة 33

5.8 شبكات المحلّيّة 36

الفصل السادس: الخاتمة والتوصيات 40

6.1. التوصيات الموجّهة إلى البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) 42

6.2. التوصيات الموجّهة إلى الجهات المانحة 43

6.3 التوصيات الموجهة إلى الحكومتين في لبنان والأردن 43

6.4 التوصيات الموجهة إلى المجتمع المدنيّ في لبنان والأردن، بما في ذلك الشبكات. 44

المراجع 45

قائمة الجداول

الجدول 1. توصيات دراسة المرحلة الثانية من البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP II) 10
الجدول 2. لمحة عامّة عن عمليّة جمع البيانات 17
الجدول 3. خلاصة المستويات الكليّة والمتوسطة والجزئيّة 42

قائمة المقتطفات

دراسات حالة: مقتطف رقم 1: نموذجا شراكة مع البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) تضعان المحلّيّة موضع التنفيذ 25
دراسات حالة: مقتطف رقم 2: قيمة الشراكات الفرعيّة في لبنان والأردن 27
دراسات الحالة - المقتطف رقم 3: ما الذي يسهّل بناء الشبكات وما الذي يقوّضها 37

لائحة الاختصارات

CBO	منظّمة مجتمعيّة
CLS	مركز الدراسات اللبنانيّة
CSO	منظّمات المجتمع المدنيّ
DMFA	وزارة الخارجيّة الدنماركيّة
FGD	مناقشات مجموعات التركيز
INGO	المنظّمات الدوليّة غير الحكوميّة
JONAF	المنتدى الوطنيّ للمنظّمات غير الحكوميّة في الأردن (جوناف)
LCRP	خطّة لبنان للاستجابة للأزمة
LHDF	منتدى المنظّمات غير الحكوميّة الإنسانيّة والتنمويّة في لبنان
LTF	فريق العمل المعنيّ بالمحلّيّة(لبنان)
NGO	المنظّمات غير الحكوميّة
PMU	وحدة إدارة البرامج
RDPP	البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان
UN	الأمم المتّحدة
WHS	القمّة العالميّة للعمل الإنسانيّ

الملخّص التنفيذيّ

تتناول هذه الدراسة البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP III) ومساهمته في تعزيز المحليّة[1] في لبنان والأردن. بناء على ثلاثة أسئلة بحثيّة، تستكشف الدراسة كيف يساهم البرنامج في تحسين النتائج التي تتوصّل إليها الجهات الفاعلة المحلّيّة، وكيف تؤثّر الحواجز الهيكليّة في عمليّة التنفيذ، فضلاً عن الدروس المستفادة من نموذج البرنامج بشأن الشراكة المباشرة وما يقدّمه للقطاع الإنسانيّ والتنمويّ الأوسع. ومن خلال اعتماد منهجيّة مختلطة شملت مراجعة الأدبيّات، ودراسات حالة للمنظّمات، ومقابلات، ونقاشات مجموعات التركيز، وورش عمل تقييميّة، تقدّم الدراسة رؤية معمّقة للمحلّيّة على المستويات الجزئيّة والمتوسّطة والكلّية.

وخلُصت الدراسة إلى أنّه يُنظر للبرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP III) على نطاق واسع كآليّة تمويل تقدّميّة يشارك فيها عدد كبير من الجهات المانحة لدعم المجتمع المدنيّ في المنطقة. ويتميّز البرنامج بمنح التمويل مباشرةً للمنظّمات غير الحكوميّة المحلّيّة، وتخصيص نسبة كبيرة من الميزانيّات لتعزيز قدراتها، واعتماد نهج المشاركة في تصميم المشاريع. وقد أعرب الشركاء عن تقديرهم لهذه الممارسات، مؤكّدين أنّها أضفت عليهم شعورًا بامتلاك المشاريع/البرامج، ومنحتهم فرص التعلّم المؤسساتي، والقدرة على الاستجابة لحاجات المجتمع. كما لوحظ أنّ تمويل البرنامج الطويل الأمد لسنوات متعدّدة يُعدّ مصدرًا نادرًا للاستقرار في بيئة المساعدات المتقلّبة، إذ يتيح للجهات الفاعلة المحلّيّة فرصة الاستثمار في أنظمة الحوكمة، والاحتفاظ بالكوادر الماهرة، وتوسيع شبكات علاقاتهم. ولكن على الرغم من أنّ نموذج البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) يوفّر ممارسات واعدة، فإنّه يظلّ متجذّرًا ضمن هيكل المساعدات الأوسع الذي يحدّ من إمكانات المحلّيّة التحويليّة. يُساهم تراجع التمويل، وقِصر مدّة تنفيذ المشاريع خارج إطار البرنامج، وهيمنة معايير الامتثال على نطاق أُطر القدرات، في إضعاف الاستدامة باستمرار وتعميق التبعيّة.

إنّ أحد التحدّيات الأساسيّة، الواقع خارج نطاق البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP)، يستمرّ في تشتّت جهود المحليّة. ومن خلال تفويض مسؤوليّة هذه المحليّة عمليًا إلى جهة واحدة، أضعف مجتمع الجهات المانحة إمكانيّة تعميمها على القطاع بأكمله. ونتيجة لذلك بقي تأثير مساهمات البرنامج على إعادة صياغة الأجندة الأوسع نطاقًا الخاصّة بالتنمية والعمل الإنسانيّ أو على عمليّة التنفيذ محدودًا، بالرغم من أهمّية هذه المساهمات. وبالتالي، تمّ التعامل مع المحليّة كمشروع مستقلّ، بدلًا من اعتبارها هدفًا مشتركًا لجميع الجهات الفاعلة في مجالي التنمية والعمل الإنسانيّ.

تجلّت هذه الديناميّة في المقابلات، حيث أشارت الجهات المانحة باستمرار إلى البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) كنقطة محوريّة للمحليّة، بدلاً من النظر إليها كمسؤوليّة جماعيّة. ومع تراجع التمويل حاليًا، أعربت الجهات الفاعلة المحليّة في المجتمع المدنيّ عن قلقها المتزايد من أنّ المحلّيّة أمست أكثر عرضة للخطر، إذ من المرجّح أن تولي الجهات المانحة الأولويّة لأجنداتها وأولويّاتها العاجلة، بينما لا تحظى المحلّيّة بأهميّة بارزة لديها. وفي الإطار الحاليّ، تقتصر جهود المحلّيّة بشكل أساسيّ على البرنامج وحده.

1 لأغراض هذا التقرير، اعتُمد مصطلح «المحلّيّة» لترجمة المصطلح الأجنبي «localisation»، وهو يُستخدم في هذا السياق كمصدر وليس صفة. والجدير بالذكر أنّ المواضيع والمصطلحات المرتبطة بهذا المفهوم تتطوّر باستمرار في اللغة الإنكليزية ضمن الأدبيّات الأكاديميّة، ما يخلق أحيانًا بعض القيود أو التحدّيات أمام ترجمتها أو إيجاد مصطلح عربيّ مقابل لها، نظرًا إلى اختلاف السياقات وتنوّع المقاربات والمصطلحات المتداولة.

على نطاق أوسع، تُظهر النتائج أنّ المحليّة لا تزال غامضة إلى حدّ كبير من حيث المعنى والتطبيق. ففي المقابلات التي أُجريت في لبنان والأردن، أشار المشاركون إلى غياب مصطلح عربيّ مقبول على نطاق واسع للدلالة على مفهوم المحلّيّة، مع وجود بعض الترجمات التي تحمل قيودًا لغويّة أو سياسيّة أو تقنيّة تحدّ من إمكانيّة استخدامها. ويعكس غياب المصطلحات المتوافق عليها حقيقة أنّ المحلّيّة تشكّل أجندة عالميّة تهدف إلى معالجة التفاوت في القوّة والتمويل بين الشمال والجنوب العالميين. كما أنّ عدم وضوح مفهوم المحلّيّة يؤثّر في تفسيرها وتطبيقها عمليًا وكيفيّة التواصل بشأنها، ما يؤدّي إلى تباين في الفهم بين الجهات المانحة والمنظّمات غير الحكوميّة والجهات الفاعلة المحلّيّة بشأن ما تنطوي عليه المحلّيّة وكيفيّة تنفيذها.

وقد برزت حواجز عديدة ذات أهميّة خاصّة ضمن نظام المساعدات الأوسع. فلا تزال متطلّبات الامتثال للجهات المانحة وتجنّب المخاطر تُصوِّر الجهات الفاعلة المحلّيّة ضعيفة أو تفتقر إلى القدرات، ما يحوّل تعزيز القدرات إلى ممارسة تركّز على تلبية احتياجات الجهات المانحة بدلاً من أن تكون عمليّة يقودها المجتمع المحليّ. كما أنّ التمويل قصير الأمد المرتبط بالمشاريع يواصل تقييد قدرة المنظّمات على التخطيط الاستراتيجيّ أو متابعة أنشطة المناصرة. وتبقى المساءلة التصاعديّة أيضًا محدّدة بشكل ضيّق على أنّها تقديم تقارير إلى الجهات المانحة، خلافًا للمساءلة التنازليّة التي تكون معنيّة بالمجتمعات المتضرّرة. وقد أنتجت هذه الديناميّة دورة من إعداد التقارير تركّز على النتائج القابلة للقياس الكميّ، بينما تُهمَل أشكال المساءلة التي تعتمد على العلاقات والثوابت الأخلاقيّة التي تُبنى على احتياجات المجتمع المحليّ ومشاركته.

في الوقت نفسه، حاولت الدراسة تحديد عوامل المحلّيّة الأساسيّة. إذ تندمج المنظّمات والشبكات المحلّيّة بشكل عميق في مجتمعاتها، ما يمنحها معرفة دقيقة بالثقافة المحلّيّة، وثقة المجتمع بها، وحضورًا طويل الأمد، وهو ما لا تستطيع الجهات الفاعلة الدوليّة محاكاته بسهولة. وقد أتاح البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) من خلال تمويله المباشر ونهجه المرن والتزامه بتعزيز القدرات التنظيميّة، مساحةً للتجارب والاستكشاف وبناء الشراكات. كما ثَبُت وجود اعتراف متزايد، سواء من قبل الجهات المانحة أو الجهات الفاعلة المحلّيّة، بأنّ المحلّيّة لا ينبغي أن تقتصر على الخطابات النظريّة بل يجب أن تتحوّل إلى مشاركة فعليّة في السلطة، إذا أراد نظام المساعدات أن يبقى مشروعًا فعّالًا في ظلّ النزوح طويل الأمد وتخفيض ميزانيّات المساعدات العالميّة.

أمّا بالنسبة إلى شبكات المحلّيّة، فإنّ منصّات مثل منتدى المنظّمات غير الحكوميّة الإنسانيّة والتنمويّة في لبنان (LHDF) والمنتدى الوطنيّ للمنظّمات غير الحكوميّة في الأردن (JONAF) توفّر مداخل أساسيّة إلى مساحات التنسيق، وتساعد في تعزيز صوت المنظّمات الصغيرة. ففي لبنان، أدّت هذه الشبكات دورًا بارزًا في تعزيز مكانة البلاد ضمن النقاشات الإقليميّة حول المحلّيّة، بينما تمثّل في الأردن مساحات مهمّة للتنظيم الجماعيّ، وإن كانت لا تزال في طور النموّ. ومع ذلك، تظلّ شبكات المحلّيّة في كلا البلدين غير ممولّة بشكل كافٍ، وتعتمد على المساهمات الطوعيّة، وخاضعة لاختلال موازين القوى داخليًا. وبالتالي لا تزال قدرتها على الانتقال من مجرد تبادل المعلومات إلى ممارسة المناصرة المنهجيّة والتأثير في صياغة السياسات محدودة، على الرغم من أنّها تبقى ضروريّة لاستمرار العمل الجماعيّ.

يخلص التقرير إلى أنّ المحلّيّة في لبنان والأردن تحتاج إلى الانتقال من مجرّد تعديلات تقنيّة إلى عمليّة سياسيّة جوهريّة. ويتطلّب ذلك إعادة النظر في الهياكل التي تتكوّن منها المساعدات، وتدفّقات التمويل، وآليّات الامتثال، ونماذج الشراكة، وأطر المساءلة، مع العمل على تحويل كلّ هذا لتعزيز دور الجهات الفاعلة المحلّيّة كشركاء قياديين، بدلًا من متعاقدين فرعيّين. وتقدّم ممارسات البرنامج

الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) أمثلة مهمّة حول كيفيّة دعم الجهات المانحة لهذا التحوّل، إلا أنّ التغيير المنهجيّ على مستوى أوسع لا يزال مطلوبًا. يشكّل التزام الجهات المانحة الحقيقيّ بدمج المحلّيّة في أعمالها كافّة أمرًا ضروريًّا لتجاوز النهج الخطابيّ غير الفاعل. ويتطلّب ذلك أن تُعيد الجهات المانحة التفكير بشكل جذريّ في كيفيّة صياغة الأجندات، وأن تعتمد نماذج تمويل مرنة وطويلة الأمد، وأن تعيد المنظّمات الدوليّة غير الحكوميّة هيكلة شراكاتها لتصبح قائمة على القيادة المشتركة بدلًا من التراتبيّة التقليديّة. كما يدعو ذلك الجهات الفاعلة المحلّيّة إلى تعزيز جهودها الجماعيّة في المناصرة وتقوية شبكات علاقاتها، بما يمكّنها من التفاوض من موقع قوّة وتحقيق تأثير أكبر.

ومن المهمّ التأكيد على أنّ تعزيز القدرات لا يمكن اعتباره عمليّة أحاديّة التوجّه تستهدف منظّمات الجنوب العالميّ فقط. إذ تحتاج الجهات الفاعلة في الشمال العالميّ أيضًا إلى بناء القدرات، ولا سيما في تفكيك الممارسات البيروقراطيّة الراسخة وعدم المساواة في توزيع السلطة، التي تستمرّ في إضعاف المحلّيّة الفعّالة.

وتشير الدراسة إلى أنّ البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) يتمتّع بموقع يتيح له استخدام قدرته بشكل استراتيجيّ بهدف مراجعة آليّات المحلّيّة وإعادة النظر فيها. ومن التوصيات الأساسيّة لهذا التقرير ألا يقتصر دور البرنامج على دعم المجتمع المدنيّ في الجنوب العالميّ فحسب، بل يجب أن يُساهم أيضًا في تعزيز التفكير النقديّ والممارسة التأمّليّة لدى الجهات المانحة حول الطريقة التي تتعامل بها لتنفيذ المحلّيّة ومعالجة قضاياها. ويتطلّب ذلك من البرنامج إعادة النظر في إطاره الخاص بتقييم أثر عمله، بحيث لا يقتصر على تعزيز قدرات المجتمع المدنيّ المحليّ فحسب، بل يشمل أيضًا مؤشّرات أوسع تتعلّق بالهياكل السلطويّة، وتوزيع السلطة، وجهود المناصرة السياسيّة على المستويات المحلّيّة والإقليميّة والعالميّة.

يشكّل تعزيز الشبكات المحلّيّة ودعمها حافزًا مهمًا لدفع المحلّيّة قدمًا. ويعدّ توفير موارد مستمرّة للمناصرة والتنسيق، وخلق مساحات منظّمة تُشارك فيها الجهات الفاعلة المحلّيّة مباشرةً مع الجهات المانحة والحكومات على المستويات المحلّيّة والإقليميّة والدولية أمرًا جوهريًّا. كما يمكن أن يعزّز ذلك اعتماد نماذج شراكة تتيح للجهات الفاعلة المحلّيّة والدوليّة صياغة الأجندات بصورة تشاركيّة فعليّة، وتدعم أطر المساءلة التي تحقّق التوازن بين الامتثال لمتطلّبات الجهات المانحة والاستجابة لاحتياجات المجتمع المحليّ.

الفصل الأول: المقدّمة

1.1 السياق والخلفيّة

شهد العقدان الماضيان تحوّلًا كبيرًا في الاحتياجات الإنسانيّة، حيث أصبحت الأزمات أطول وأكثر تعقيدًا، في ظلّ نقص مستمرّ في التمويل. ومنذ العام 2010، تضاعفت الاحتياجات الإنسانيّة العالميّة ستّ مرات، في حين ظلّ التمويل المتاح يتأخّر باستمرار، ما أدّى إلى نشوء ثغرات خطيرة في الحماية وتقديم المساعدات لملايين الأشخاص النازحين والضعفاء. وغالبًا، خلال هذه الفترة، أصبح تقديم المساعدات الإنسانيّة أولويّة عاجلة للكثير من الجهات المانحة، على حساب الدعم التنمويّ طويل الأمد. ويُذكر أنّ العام 2024 شهد تراجعًا في حجم المساعدات الدوليّة لأوّل مرّة منذ ستّ سنوات (منظّمة التعاون الاقتصاديّ والتنمية، 2025). وتزايدت الضغوطات على التمويل في السنوات الأخيرة، إذ كشف اقتطاع التمويل عن هشاشة النظام، ما أبرز اعتماده على التدفّقات الماليّة المتقلّبة وقدرته المحدودة على تقديم استجابات عادلة ومستدامة. وفي هذا السياق، شدّدت الالتزامات الناتجة عن القمّة العالميّة للعمل الإنساني 2016 و"الصفقة الكبرى Grand Bargain [2]" على أهميّة المحلّيّة كوسيلة لتعزيز الكفاءة والاستدامة والمساءلة في تقديم المساعدات، وفي الوقت نفسه تعزيز التعاون بين المساعدات الإنسانيّة والتنمويّة. وعلى الرغم من المبادرات المتعدّدة والالتزام المتجدّد بالمحلّيّة الذي نتج عن القمّة الإنسانيّة، فإن المحلّيّة تظلّ عمليًا مقيّدة بتناقضات هيكليّة تحدّ من قدرتها على إحداث تغييرات تحويليّة. وفي حين أنّ أكثر من 70% من لاجئي العالم يقيمون في بلدان الجنوب العالميّ، إلّا أنّ نظام المساعدات الإنسانيّة لا يزال خاضعًا بشكل كبير لسيطرة الجهات الفاعلة في الشمال العالميّ (ماكغراث وآخرون، 2025)، وهو ما يقلّل من دور الجهات الفاعلة المحلّيّة في صنع القرار ويحدّ من تأثيرها على إحداث تغييرات جوهريّة في النظام بأكمله.

لقد أدّى اقتطاع التمويل الأخير واحتدام المنافسة على الموارد المحدودة إلى تفاقم هذه الديناميّات، ما قلّص قدرة المنظّمات المحلّيّة على الحفاظ على عمليّاتها، والانخراط في المناصرة، أو الالتزام باستراتيجيّات طويلة الأمد. وقد زادت هذه الضغوطات المطالبات بالانتقال من الشراكات الشكليّة إلى مشاركة حقيقيّة في توزيع السلطة مع السكان المتضرّرين والجهات الفاعلة المحلّيّة من خلال جهود المحلّيّة القويّة.

وفي إطار هذه الديناميّات الإنسانيّة الأوسع، يأتي البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP)، وهو مبادرة أوروبيّة مشتركة بدعم من النمسا، جمهوريّة التشيك، الدنمارك، الاتحاد الأوروبيّ، إيرلندا، هولندا وسويسرا. ويتميّز البرنامج بسعيه لوضع المحلّيّة في صلب برامجه، ليس فقط كأداة لتحسين كفاءة العمل الإنسانيّ، بل أيضًا كاستراتيجيّة تنمويّة.

وقد صُمّمت هذه الدراسة لهدف تعليميّ، حيث استُخدم البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) كحالة نموذجيّة لدراسة كيفيّة تقدّم المحلّيّة على الصعيد العمليّ. وتهدف الدراسة إلى تقديم أفكار يمكن أن تُساهم في تعزيز التعلّم والتفكير وإمكانية تكيّف كل من البرنامج والمجتمع الأوسع المعنيّ بالعمل الإنسانيّ والتنمية مع مفهوم المحلّيّة. وبالاستناد إلى الخبرات السابقة وتوصيات دراسة المحلّيّة العام 2022 (لاسين وآخرون، 2022)، تبحث هذه الدراسة في كيفيّة تقدّم البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) في تعزيز المحلّيّة ضمن برامجه، بالإضافة إلى سبل دعمه لعمليّات المحلّيّة الأوسع والمشاركة فيها بشكل أكبر.

2 الصفقة الكبرى هي اتفاقيّة بين الجهات المانحة ووكالات المساعدات تمّت خلال القمّة العالميّة للعمل الإنسانيّ العام 2016 في إسطنبول.

1.2 الأساس المنطقي

أنشئ البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP III) في لبنان والأردن في العام 2014، بهدف دعم المجتمع المدنيّ والحكومات المستضيفة والجهات المانحة وأصحاب المصلحة الآخرين لمواجهة تأثير النزوح القسريّ الطويل الأمد من سوريا، بالإضافة للتحدّيات المعقّدة التي تواجهها البلدان المجاورة المستضيفة للاجئين. وتُدير الدنمارك البرنامج نيابة عن الجهات المانحة المساهمة، بالإضافة إلى النمسا وجمهوريّة التشيك والاتحاد الأوروبيّ وإيرلندا وهولندا وسويسرا. وتشرف وزارة الشؤون الخارجيّة الدنماركيّة على تنفيذ البرنامج، مع تفويض مسؤوليّاته إلى سفارة الدنمارك في لبنان، التي تستضيف وحدة إدارة البرامج التابعة للبرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP).

يهدف البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP III) بشكل عام في مرحلته الثالثة (2023-2026) إلى «ضمان تمكّن اللاجئين الضعفاء والمجتمعات المحلّيّة في لبنان والأردن من الوصول إلى حقوقهم، وتحقيق مستويات أعلى من الأمان، وتعزيز الاعتماد على الذات نحو حلول دائمة ومستدامة». وقد اعتُبرت المحلّيّة إحدى الأهداف الاستراتيجيّة الأربعة للبرنامج. ويعكس هذا الهدف، استنادًا إلى التزامات اتفاقيّة الصفقة الكبرى Grand Bargain، رؤية أوسع تسعى إلى تحسين كفاءة تقديم المساعدات وضمان أن تملك الجهات الفاعلة والمؤسسات المحلّيّة الحلول وتديرها. ويتميّز البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) عن الكثير من برامج الجهات المانحة الأخرى بشراكته المباشرة مع الجهات الفاعلة المحلّيّة والوطنيّة. ويمثّل البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية (RDPP III) الذي يعمل في لبنان والأردن - وهما بلدان متوسّطا الدخل يستضيفان أعدادًا كبيرة من اللاجئين- فرصة حاسمة لتقييم ما إذا كانت المحلّيّة يمكن أن تتحوّل من مجرد خطاب إلى ممارسة ذات معنى، ما يعزّز موقع البرنامج القياديّ في تقديم المساعدات التي تقودها جهات محلّيّة.

يبني البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP III) على الدروس المستفادة من مراحله السابقة. فقد أبرزت دراسة المحلّيّة التي قام بها البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية (RDPP II) (لاسين وآخرون، 2022) جهود البرنامج المميّزة في مجال المحلّيّة، بما في ذلك استعداده لتحمّل المخاطر التي قد تنتج عن التعاون مع المنظّمات غير الحكوميّة الصغيرة، واعتماده نهج المشاركة والتفاوض لبناء الثقة مع الشركاء، وأظهرت نهجه الفريد في تطوير القدرات الذي يركّز على رؤية المنظّمات المحلّيّة التي يعمل معها وأهدافها، بدلاً من الاكتفاء بالامتثال الصارم للمتطلّبات. وفي الوقت نفسه، أوصت هذه الدراسة البرنامج (RDPPIII) بأن يسعى إلى تطوير فهم أكثر وضوحًا ومؤسساتيًا للمحلّيّة، مع اعتماد مؤشّرات قابلة للقياس، واستكشاف إمكانية إقامة شراكات استراتيجية طويلة الأمد، وتوسيع نطاق الانخراط ليشمل نظامًا أوسع وأكثر تنوّعًا من الجهات الفاعلة - بما في ذلك المنظّمات التي يقودها اللاجئون - بالإضافة إلى زيادة الاستثمار في التعلّم المتبادل، والتفكير التأمّلي، وتبادل القدرات.

وانطلاقًا من هذا السياق، ونظرًا إلى التزام البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP III) الواضح بالمحلّيّة، تكتسب هذه الدراسة أهميّة خاصّة في تحليل كيفيّة سعي البرنامج إلى تطوير أجندة المحلّيّة عبر الزمن. ويأتي ذلك استنادًا إلى النتائج والتوصيات الواردة في دراسة المحلّيّة التي أجراها البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP II) كما هو موضّح في الجدول 1 (لاسين وآخرون، 2022)، ومتابعة التقدّم والممارسات في مرحلته الثالثة. وتهدف الدراسة إلى تحديد الممارسات الفضلى التي يمكن الاحتفاظ بها والبناء عليها، مع إبراز المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الجهد لتعزيز نهج أكثر فاعليّة واستدامة وقابل للتطبيق في مجال

المحلّيّة. ومن خلال ذلك، يمكن للدراسة أن تكون مفيدة في تطوير ممارسات البرنامج المستقبليّة لتعظيم التأثير في الشراكات القادمة واستخلاص دروس أوسع لقطاع العمل الإنساني والتنمويّ حول أفضل السبل لتعزيز المحلّيّة الحقيقيّ.

الجدول 1. توصيات دراسة المرحلة الثانية من البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP II)

الرقم	كيفيّة تحسين المرحلة الثالثة من البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP)
1	بلورة فهم للمحلّيّة ونهج مؤسّساتي مشترك مع الشركاء الوطنيّين، وتطوير أهداف ومؤشّرات ملموسة مرتبطة بها، بالتشاور مع الشركاء المحلّيين والوطنيّين، وإدراجها في إطار نتائج البرنامج لقياس التقدّم المُحرز.
2	توسيع عمليّة التصميم التشاركيّة لتشمل عددًا أكبر من الشركاء، والنظر في تقليل مدّتها لإتاحة وقت أطول لتنفيذ الأنشطة بشكل فعليّ.
3	استكشاف فرص إقامة شراكات استراتيجيّة طويلة الأمد مع الشركاء المحلّيين والوطنيين، بحيث تمتدّ إلى ما بعد الدورة الواحدة لتمويل المشروع.
4	اعتماد نهج النظام الإيكولوجي من خلال إشراك مجموعة متنوّعة من الشركاء المحلّيين والوطنيين، بما في ذلك القطاع الخاص والمنظّمات والائتلافات التي يقودها اللاجئون. ويشمل ذلك تخصيص وقت وموارد إضافيّة لدعم الروابط بين الشركاء وتعزيز فرص التعلّم المتبادل، والتفكير التأمّلي، ومشاركة القدرات.
5	تخصيص تمويل موجّه لبناء قدرات الشركاء الوطنيين، من المنظّمات غير الحكوميّة المحلّيّةومنظّمات المجتمع المحليّ، بما يعزّز شراكات أكثر إنصافًا بين الجهات الفاعلة المحلّيّة والوطنيّة.

1.3 أسئلة البحث

تستكشف هذه الدراسة نهج البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP III) في مجال المحلّيّة ودور البرنامج المحتمل في دعم الجهود الأوسع لتعزيز هذا التوجّه. وتهدف الرؤى المستخلصة إلى إثراء عمليّة التعلّم والتكيّف لكلّ من البرنامج والمجتمعين الإنسانيّ والتنمويّ. وتستند الدراسة إلى أسئلة البحث الآتية:

1. كيف تُساهم برامج المحليّة التي يطرحها البرنامج الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP III) في تحسين النتائج لصالح الجهات الفاعلة المحلّيّة؟
2. كيف تؤثر التحدّيات التي تواجهها المنظّمات المحلّيّة، بما في ذلك اختلال توازن القوى بين الجهات الفاعلة الدوليّة، ونماذج التمويل المقيّدة، والعوائق البيروقراطيّة، والقيود السياسيّة، على تنفيذ برنامج المحلّيّة التابع للبرنامج الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP III)؟
3. كيف يتجاوب نموذج البرنامج الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP III) القائم على الشراكة المباشرة مع المنظّمات المحلّيّة مع هذه التحدّيات، وما الدروس التي يمكن أن يقدّمها لممارسات المحلّيّة الأوسع؟

1.4 هيكليّة التقرير

يبدأ الفصل الثاني بعرض سياقات البحث في لبنان والأردن. ويستعرض الفصل الثالث منهجيّة البحث، التي تعتمد على المقابلات ومناقشات مجموعات التركيز التي شملت مجموعة متنوّعة من أصحاب المصلحة. أمّا الفصل الرابع فيقدّم مراجعة موجزة لأبرز النقاشات حول المحلّيّة، ويعرض الإطار المفاهيميّ الثلاثيّ الذي يقوم عليه هذا البحث. ويستعرض الفصل الخامس نتائج الدراسة بطريقة تجيب عن الأهداف الأساسيّة وأسئلة البحث. بينما يقدّم الفصل السادس توصيات عمليّة موجّهة إلى البرنامج الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) بهدف تعزيز السياسات والممارسات لدى أصحاب المصلحة، بما يدعم المحلّيّة ويحسّن النتائج لصالح الجهات الفاعلة المحلّيّة.

الفصل الثاني: سياق البحث

يُعد لبنان والأردن من أكبر الدول المستقبِلة للّاجئين السوريّين منذ عام 2011. وكان الصراع السوريّ عاملًا محوريًا في كلا السياقين، إذ أدّى إلى زيادة الاعتماد على المساعدات الدوليّة، وتوسيع دور المنظّمات غير الحكوميّة، وترسيخ هيمنة الفاعلين الدوليين على إدارة العمل الإنسانيّ. وفي عام 2016، صيغت اتفاقيّات (معاهدة) بين الأردن ولبنان والدول المانحة والمؤسّسات الدوليّة، بهدف ربط المساعدات الإنسانيّة بالتنمية، ما ساهم في إضفاء الطابع المؤسساتي على هذه الديناميكية من خلال إعادة تصوّر النزوح كقضيّة تنمويّة وجذب مليارات الدولارات على شكل منح وقروض ميسّرة (تسورباس، 2019). ومع ذلك، وعلى الرغم من هذا التحوّل الظاهر نحو التنمية، فإنّ بنية المساعدات في كلا البلدين لا تزال تُدار في المقام الأوّل من منظور إنسانيّ، وتتشكّل وفق الأجندات المتضاربة لأصحاب المصلحة المختلفين.

في لبنان، سمح التدخل المحدود نسبيًا للدولة في الاستجابة للنزوح بظهور مجتمع مدنيّ تعدّديّ لكن مفكّك، يتميّز بتكاثر المنظّمات غير الحكوميّة وما يُعرف بإضفاء طابع المنظّمات غير الحكومية على تقديم المساعدات (شعيب وآخرون، 2024). وعلى النقيض من ذلك، تعتمد الأردن نموذج حكم مركزيّ، حيث توجّه المساعدات أساسًا عبر المبادرات التي تقودها الدولة، ما يترك مساحة محدودة للجهات الفاعلة المدنيّة المستقلّة. وفي كلا السياقين، تنفّذ الجهات الفاعلة المحلّيّة، سواء كانت مستقلّة أو تابعة للدولة، أجندات الجهات المانحة، إلّا أنّها تُستبعد من صياغة هذه الأجندات، أو من المشاركة في إعادة توزيع السلطة[3]، أو من المساهمة في الإصلاحات الهيكليّة. ومن هذا المنطلق، وعلى الرغم من الخطاب الذي تروّج له الجهات المانحة حول تحويل المساعدات نحو التنمية، فإنّ هذا التحوّل ظلّ محدودًا، وغالبًا ما اقتصر على أدوات التمويل وأطر الصمود التي تعطي أولويّة للاحتواء، بينما تُهمل القضايا الأوسع المتعلّقة بالحقوق والرفاه والتخطيط التنمويّ الوطنيّ، وهي القضايا التي من شأنها خلق بيئة مناسبة لتحقيق المحلّيّة الحقيقي (بانك وفروهليش، 2021).

2.1 لبنان

لقد حافظ لبنان تاريخيًا على أحد مشاهد المجتمع المدنيّ الأكثر حيويّة في المنطقة، موفّرًا مساحة أكبر نسبيًّا للحركة الاجتماعية مقارنة بالكثير من الدول العربيّة المجاورة. فمنذ سبعينيّات القرن الماضي، أدّت منظّمات المجتمع المدنيّ اللبنانيّة ولاسيّما النقابات والجمعيّات المهنيّة ومنظّمات المناصرة، أدوارًا بارزة في التعبئة الاجتماعيّة. إلّا أنّ دور هذه المنظّمات تغيّر مع مرور الوقت. فبعد الحرب الأهليّة اللبنانيّة (1975-1990)، ومع تزايد نفوذ الجهات المانحة، وتصاعد الاستقطاب السياسيّ، وانتشار الطائفيّة، ابتعدت منظّمات المجتمع المدنيّ تدريجيًّا عن الحركات الاجتماعيّة الناشطة سياسيًا لتتجه نحو تقديم الخدمات (شعيب وآخرون، 2024).

وقد اشتدّ هذا الاتجاه حدّة في أعقاب النزوح السوريّ ووصول أكثر من 1.5 مليون لاجئ منذ العام 2011، وهي أعلى نسبة لاجئين على مستوى العالم (المفوضيّة السامية للأمم المتّحدة لشؤون اللاجئين، 2024). ولم يكن لبنان طرفًا في اتفاقيّة اللاجئين لعام 1951 أو بروتوكولها لعام 1967، فاتّبع نهجًا مجزّأً وعشوائيًّا في إدارة شؤون اللاجئين. وقد فرض هذا التدفّق ضغوطات كبيرة على أنظمة التعليم والصحّة والعمل، التي كانت هشّة أساسًا. وبهدف الاستجابة لهذه الأزمة، قدّمت الجهات

3 المقصود هنا من «إعادة توزيع السلطة» هو توزيعها بين المنظّمات المحليّة والجهات المانحة.

الفاعلة الدوليّة في المجال الإنسانيّ مساعدات غير مسبوقة إلى لبنان، من خلال خطّة لبنان للاستجابة للأزمة، بهدف احتواء اللاجئين ضمن البلاد في المقام الأوّل. ومن جانبها، تفاوضت الدولة اللبنانيّة لتأمين مزيد من التمويل، مع تقديم التزامات محدودة بحقوق اللاجئين (تسوراباس، 2019).

أدّى حجم الاحتياجات الطارئة إلى زيادة عدد منظّمات المجتمع المدنيّ وإبراز حضورها خلال الاستجابة للأزمة السوريّة، إلا أنّ تدفّقات المساعدات كانت تُدار في معظم الأحيان عبر آليّات تنسيق تابعة للأمم المتّحدة والمنظّمات الدوليّة غير الحكوميّة، وغالبًا ما أدّى ذلك إلى تهميش المنظّمات الوطنيّة والمحلّيّة. وقد عزّزت هذه الديناميّات الاعتماد على الجهات المانحة وسرّعت من تحويل المساعدات إلى مساعدات قائمة على المنظّمات غير الحكومية، فباتت الكثير من منظّمات المجتمع المدنيّ تركّز على تنفيذ مشاريع ممولة من الخارج بدلاً من الدعوة إلى الإصلاحات الهيكليّة (شعيب وآخرون، 2024). ونتيجة لذلك، أمسى تأثيرها متفاوتًا، إذ غالبًا ما يُقاس النجاح من خلال تقديم الخدمات وبناء الشراكات مع الجهات المانحة، وليس بقدرتها على صياغة السياسات الحكوميّة أو تحقيق الإصلاح الهيكليّ.

يشهد هذا السياق اليوم تحوّلًا جديدًا، إذ يتراجع إجماليّ المساعدات نتيجة للاقتطاع من التمويل العالميّ الأوسع واستنزاف الجهات المانحة، ما كشف هشاشة نظام يعتمد على تمويل إنسانيّ قصير الأمد (المفوضيّة السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، 2024). وفي ظلّ الهيمنة الدوليّة، وتعدّد المجموعات المحليّة والضغوطات المتزايدة الناتجة من تراجع التمويل، يبقى السؤال: إلى أيّ مدى يمكن للمحلّيّة في لبنان أن تتجاوز هذه القيود الهيكليّة لتتيح توزيعًا أكثر فاعليّة واستدامة للسلطة مع الجهات الفاعلة؟

2.2 الأردن

يمثّل الأردن حالة مختلفة. فمنذ استقلاله في العام 1946، حُكم بنظام سياسيّ مركزيّ يتّمتع بسلطة تنفيذيّة قويّة، ويعمل المجتمع المدنيّ ضمن بيئة خاضعة لتنظيم مركزي، حيث يخضع تسجيل المنظّمات غير الحكوميّة والنشاط السياسيّ لأطر قانونيّة وإداريّة صارمة. والكثير من المنظّمات البارزة هي منظّمات غير حكوميّة ملكيّة أو مبادرات تابعة للملكيّة الهاشميّة، والتي تؤدّي دورًا رياديًّا في تقديم الخدمات (شعيب وآخرون، 2024). أمّا منظّمات المجتمع المدنيّ المستقلّة فتعمل ضمن أطر تنظيميّة صارمة، وقد تواجه تحدّيات إداريّة ولاسيّما تأخير التسجيل وزيادة الرقابة. كما خضعت الجمعيّات والنقابات المهنيّة لمتابعة الدولة في بعض الفترات، ما حدّ من نطاق العمل الجماعيّ المستقلّ وطبيعته.

وعلى الرغم من هذه القيود، فإنّ الأردن يؤدّي دورًا إقليميًا حيويًا كدولة مستضيفة للاجئين. ووفقًا لتقرير العام 2024 لمفوضيّة الأمم المتّحدة لشؤون اللاجئين، يستضيف الأردن حاليًا حوالي 650 ألف لاجئ سوريّ مسجّل، بينما تتجاوز التقديرات الحكوميّة 1.3 مليون (ACAPS, 2025)، بالإضافة إلى أعداد كبيرة من اللاجئين الفلسطينيين منذ 1948 و1967. على غرار لبنان، لم يوقّع الأردن على اتفاقيّة اللاجئين لعام 1951 أو بروتوكولها لعام 1967، إلا أنّه على عكس لبنان سمح بإنشاء مخيّمات رسميّة للاجئين السوريّين أبرزها مخيّم الزعتري ومخيّم الأزرق إلى جانب إدارة أعداد كبيرة من اللاجئين في المناطق الحضريّة، ولاسيّما العاصمة عمّان.

في الأردن، تُدار المساعدات بطريقة مركزيّة للغاية. فمن خلال اتفاقيّة الأردن لعام 2016 (Jordan Compact)، تولّت الدولة إدارة الجزء الأكبر من المساعدات الخارجيّة، ما يضع التمويل المقدّم من الجهات المانحة تحت سيطرة الدولة (El-Abed et al., 2023). وقد مكّن ذلك الأردن من التفاوض مع

المجتمع الدوليّ، مقدّمًا نفسه كدولة مستضيفة للاجئين على الخطوط الأماميّة ويحتاج إلى دعم ماليّ مستمرّ. وتعهّدت الحكومة بتزويد السوريّين بتصاريح العمل وتمكينهم من الوصول إلى الخدمات مقابل القروض الميسّرة والمنح وتسهيلات التجارة (تسورباس، 2019). ومع ذلك، فقد نُفّذت هذه الالتزامات بشكل متفاوت، وظلّت حماية الحقوق محدودة، بينما بقي الكثير من اللاجئين محصورين في ظروف عمل غير مستقرّة.

تعكس هذه الديناميّة منطقًا مزدوجًا يجمع بين الاحتواء والتعاون التفاوضيّ. فقد وثّق تسورباس (2019) أنّ الجهات المانحة أعطت الأولويّة للاستقرار واحتواء تحرّكات اللاجئين ضمن حدود الأردن، في حين استفادت الدولة من ذلك الوضع لتعزيز موقفها والحصول على الدعم الماليّ والسياسيّ. وفي ظلّ هذه الترتيبات الأوسع لإدارة الحكم والمساعدات، يبرز السؤال: إلى أيّ مدى تُوسّع جهود المحليّة الحالية في الأردن نطاق عمل الجهات الفاعلة على المستوى الشعبيّ فعليًا، بدلًا من توجيهها في المقام الأوّل عبر هياكل تقودها الدولة وتُنسّقها مركزيًا؟ وفي حالة لبنان، تُكلَّف المنظّمات غير الحكوميّة المحلّيّة والجهات الفاعلة المجتمعيّة بتنفيذ أجندات الجهات المانحة، لكنّها تُستبعد من صياغة الأجندات بشكل فعليّ، أو إعادة توزيع السلطة، أو تنفيذ الإصلاحات البنيويّة. وقد ازدادت حدّة هذه القيود في ظلّ انخفاض توفّر المساعدات وتراجع إقبال الجهات المانحة، ما كشف هشاشة نظام يعتمد على التمويل الخارجيّ، ويترك الكثير من المنظّمات تكافح ضدّ تقلّص الميزانيّات، وتزايد المنافسة، ومحدوديّة نطاق التخطيط طويل الأمد.

الفصل الثالث: منهجيّة البحث

3.1. طرق البحث

تكوّنت منهجيّة هذه الدراسة من ثلاث مراحل، وجمعت بين المقابلات شبه المنظّمة، ومناقشات مجموعات التركيز، ودراسات الحالة، وورش العمل التقييميّة، بهدف تحقيق شموليّة وعمق في دراسة كيفيّة مساهمة البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP III) في تعزيز المحلّيّة في لبنان والأردن. ويقدّم الجدول 1 لمحة عامّة عن عمليّة جمع البيانات.

المرحلة الأولى

ركّزت المرحلة الأولى على إجراء المقابلات، حيث أُجريت سبع وثلاثون مقابلة مع مجموعة متنوّعة من أصحاب المصلحة. وشملت هذه المقابلات: تسعة ممثّلين عن الجهات المانحة (أربعة في لبنان وخمسة في الأردن)، وسبعة عشر ممثّلًا عن شركاء البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) (تسعة في لبنان وثمانية في الأردن)، وأحد عشر ممثّلًا عن منظّمات غير شريكة، ولا سيّما الوزارات وشبكات المحلّيّة (أربعة في لبنان وسبعة في الأردن).

اختير المشاركون من قائمة واسعة لأصحاب المصلحة قدّمها البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP)، واعتمد الاختيار على معايير محدّدة مسبقًا طُوّرت بالتشاور مع مركز الدراسات اللبنانيّة. وهدفت هذه المعايير إلى ضمان تمثيل متوازن لكلا السياقين الوطنيين، وشملت شركاء البرنامج، والشركاء الفرعيين، وممثّلي الجهات المانحة في اللجنة التوجيهيّة، بالإضافة إلى غير الشركاء ولا سيّما المسؤولين الحكوميين، وقادة الائتلافات، والجهات الفاعلة الأخرى المشاركة في عمليّات المحلّيّة. وعلى الرغم من أنّ البرنامج قد قدّم القائمة الأوليّة، فإنّ فريق البحث قد أجرى المقابلات بشكل مستقلّ لضمان حياد العمليّة وموضوعيّتها.

استندت المقابلات إلى توصيات دراسة المحلّيّة التي أجراها البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية (RDPP II)، وصُمّمت أسئلتها لاستكشاف مجالات عدّة مترابطة. فقد تناولت الأسئلة المعاني التي يتضمّنها تعبير المحلّيّة وممارساتها، ومدى تعقيد عمليّة تطبيقها، وفاعليّة آليّات التنسيق والشراكة، بما في ذلك العلاقات السلطويّة الكامنة فيها. كما بحثت في العوائق القائمة أمام تطبيق المحلّيّة وفقاً لسياق كلّ بلد، ولا سيّما ثغرات الكفاءة واحتياجات الدعم المؤسّساتي في مجالات التمويل والمساءلة والامتثال. بالإضافة إلى ذلك، ركّزت المقابلات على تقييم فعاليّة ممارسات البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) نفسها، ولا سيّما ما يتعلّق باختيار الشركاء، وتصميم المشاريع، والتفاوض، والمراقبة، والإدارة، وكذلك على مدى استفادة الشركاء والمستفيدين من دعم البرنامج مقارنة بتدفّقات التمويل الأخرى. وقد صُمّمت أسئلة المقابلة بهدف استخلاص الدروس، وتسليط الضوء على مجالات التحسين، وكشف إمكانيّات جديدة للمناصرة والحوار السياسيّ.

المرحلة الثانية

شملت المرحلة الثانية إجراء دراسات حالة معمّقة، تهدف إلى توفير فهم أعمق لكيفيّة تطوّر المحلّيّة ضمن شراكات وشبكات محدّدة. وأُجريت أربع دراسات حالة، اثنتان في لبنان واثنتان في الأردن. وقد اختيرت هذه الحالات بالتشاور مع البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) لإعطاء الأولويّة للمنظّمات غير الحكوميّة المحلّيّة والشبكات التي تؤدّي دورًا استراتيجيًا في

تعزيز المحلّيّة، بما في ذلك الشركاء الفرعيّون في المبادرات المموّلة من البرنامج، وقادة الائتلافات، والأعضاء الناشطون في شبكات المحلّيّة.

دراسات حالة الشراكات

ركّزت المجموعة الأولى من دراسات الحالة على شراكات المنظّمات غير الحكوميّة المحلّيّة في لبنان والأردن. وشملت كلّ دراسة حالة مقابلة مع ممثّل عن المنظّمة القائدة، إضافةً إلى مناقشات مجموعات التركيز التي ضمّت تقريبًا خمس منظّمات شريكة فرعيّة. وقد أتاح ذلك جمع أدلّة حول كيفيّة مساهمة المبادرات التي يدعمها البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) في تعزيز شراكات أكثر إنصافًا، وتطوير القيادة المحلّيّة، وتحسين آليات التنسيق.

اختيرت المنظّمتان القائدتان في دراسات حالة الشراكات لأنّهما منظّمتان وطنيّتان راسختان تتمتّعان بخبرة واسعة في مجالي الحماية المجتمعيّة والتعليم. وقد ظلّتا نشطتين لأكثر من عقد، وأدّتا دورًا محوريًا في تعزيز الاستجابات التي تقدمها الجهات المحلّيّة. عملت كلّ منهما من خلال شبكات من منظّمات المجتمع المحليّ الأصغر حجمًا، الناشطة في المناطق الحضريّة الهشّة والمجتمعات المضيفة للاجئين. وضمّت هذه الشراكات الفرعيّة منظّمات شبابيّة وأخرى تقودها نساء، تتمتّع بروابط وثيقة مع المجتمع، ونشط الكثير منها منذ أوائل العقد الأوّل من الألفيّة. تركّزت أدوار هذه المنظّمات الشريكة الفرعيّة على التوعية، وتقديم الخدمات، وبناء الثقة مع الفئات المهمّشة، بينما تولّت المنظّمتان القائدتان تقديم الدعم الفنيّ، وإدارة التنسيق، وتأمين الوصول إلى التمويل. وتعكس هذه البنية المتسلسلة الطريقة التي تُفعَّل بها جهود المحلّية من خلال شراكات تجمع بين القدرات المؤسّساتيّة والارتباط العميق بالمجتمعات المحلّيّة.

دراسات حالة الشبكات

تناولت المجموعة الثانية من دراسات الحالة شبكات المحلّيّة في لبنان والأردن. ففي كلا البلدين برزت منصّتان أساسيّتان: في لبنان «منتدى المنظّمات غير الحكوميّة الإنسانيّة والتنمويّة في لبنان»، الذي تأسّس في العام 2016 وفريق العمل المعنيّ بالمحلّيّة في لبنان الذي تأسّس في العام 2019، والمنتدى الوطنيّ للمنظّمات غير الحكوميّة في الأردن الذي تأسّس في العام 2018 وفريق العمل المعني بالمحلّيّة في الأردن الذي تأسّس في العام 2019. وتجمع هذه الشبكات المنظّمات غير الحكوميّة الوطنيّة بهدف تنسيق جهود المناصرة، والمشاركة في التخطيط الإنسانيّ والتنمويّ، والتأثير في أجندات المحلّيّة.

في الأردن، شملت دراسة حالة الشبكات مقابلة مع ممثّلي الشبكة، بالإضافة إلى مناقشات مجموعات التركيز مع منظّمتين وطنيّتين راسختين تعملان منذ أوائل العقد الأوّل من الألفيّة في مجالات مختلفة، ولا سيّما تمكين الشباب، وسبل العيش، والتنمية المجتمعيّة. أمّا في لبنان، فلم يكن من الممكن عقد مناقشات مجموعات التركيز بسبب محدوديّة توفّر المشاركين خلال فصل الصيف. وبدلاً من ذلك، استُخلِصت رؤى ذات صلة من خلال ورشة العمل التقييميّة، التي شارك فيها عضو بارز في شبكة المحلّيّة في لبنان وممثّل عن إحدى المنظّمات المحلّيّة الشريكة للبرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP)، والتي شاركت أيضًا في دراسة حالة الشراكات.

المرحلة الثالثة

شملت المرحلة الأخيرة من جمع البيانات أنشطة تقييم، هدفت إلى إثراء نتائج الدراسة وتوثيقها. وقد تضمّنت هذه المرحلة مقابلات مع أعضاء من البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP)، مشاركين مباشرة في برنامج المحلّيّة، لمعرفة وجهات نظرهم حول الفرص والتحدّيات المرتبطة بتعزيز المحلّيّة عبر الشراكات والشبكات. كما عُقدت ورشتان تقييميّتان في تشرين الأوّل/أكتوبر 2025، إحداهما في لبنان والأخرى في الأردن، جمعتا منظّمات محلّيّة وممثّلين عن الشبكات. وقد عرضت الورشتان النتائج الأوّليّة للدراسة، بما في ذلك الرؤى المستخلصة من دراسات الحالة، وأتاحتا نقاشات منظّمة لتحديد الاستراتيجيّات الأساسيّة لتعزيز شبكات المحلّيّة ودفع جهودها قدمًا ضمن بُنى تقديم المساعدات.

الجدول 2. لمحة عامّة عن عمليّة جمع البيانات

المرحلة	الطريقة	أصحاب المصلحة	العيّنة	التوزيع حسب البلد	
				لبنان	الأردن
المرحلة الأولى	37 مقابلة	ممثّلو الشركاء	17 مقابلة	9	8
		ممثّلو الجهات غير الشريكة	11 مقابلة	4	7
		ممثّلو الجهات المانحة	9 مقابلات	4	5
المرحلة الثانية	4 دراسات حالة	الشركاء	مقابلتان	1	1
		الشركاء الفرعيّون	مجموعة تركيز (عدد 2)	1	1
		ممثّلو الشبكات	مقابلتان	1	1
		أعضاء الشبكات	مجموعة تركيز	1	غير متوفّر
المرحلة الثالثة	ورش عمل	ممثّلو البرنامج	مجموعة تركيز (عدد 2)	1	1
		ورش العمل التقييميّة	مجموعة تركيز (عدد 2)	1	1

3.2 تحليل البيانات

اتّبع تحليل البيانات النوعيّة منهجًا موضوعيًّا منظّمًا. إذ دُوّن كلّ ما ذُكر في جميع المقابلات ومناقشات مجموعات التركيز حرفيًّا، ثمّ جرت مراجعته بدقة لضمان فهم كامل للمحتوى. بعد ذلك، بدأت عمليّة الترميز الأوّليّ بتحديد وحدات نصّيّة ذات معنى وإسناد تسميات وصفيّة لها. ثم جُمعت هذه الرموز في فئات أوسع من خلال الترميز الموضوعيّ، بما يتوافق مع أسئلة البحث وأهداف الدراسة المحدّدة.

قام فريق البحث بتطوير إطار لتحليل البيانات يجمع بين الفئات المحدّدة مسبقًا بناءً على أهداف الدراسة وتصنيفات جديدة ظهرت من خلال تحليل محتوى المقابلات وموادّ الدراسة. وقد ساعد هذا الإطار في تنظيم نصوص المقابلات وموادّ دراسات الحالة ومناقشات ورش العمل وتحليلها. طبّق فريق العمل التحليل الموضوعيّ لاستخراج الأنماط المتكرّرة، والعلاقات المشتركة والاختلافات بين مصادر البيانات المتنوّعة، مع مراعاة التناقضات والثغرات في المعلومات أيضًا.

حرص الفريق على توثيق جميع قرارات الترميز بشفافية، وشارك في مناقشات دوريّة لمراجعة المواضيع البارزة وتحسينها. وساهم هذا النهج في جمع رؤى معمّقة من مصادر متعدّدة، وضمان أن تعكس

النتائج وجهات نظر المشاركين والسياق الواقعيّ.

3.3. الاعتبارات الأخلاقيّة

حصلت الدراسة على الموافقة الأخلاقيّة من مركز الدراسات اللبنانيّة بناءً على عمليّة المراجعة الداخليّة الخاصّة به التي تقضي بمراجعة خبراء في أخلاقيّات البحث للمقترح. وجرت جميع المقابلات ومناقشات مجموعات التركيز بموافقة مُسبقة من المشاركين، الذين تزوّدوا بمعلومات واضحة حول أهداف الدراسة، وطبيعة المشاركة الطوعيّة، وحقّهم في الانسحاب في أيّ وقت من دون أن يتحمّلوا أيّ تبعات. ولم تُدرج أيّ بيانات تعريف بأشخاصهم في النصوص أو التقارير، كما حُفظت جميع المواد بشكل آمن مع حصر الوصول إليها بأعضاء فريق البحث الأساسيّ فقط. وأولي اهتمام خاصّ بالديناميّات السلطويّة التي قد تؤثّر في التفاعلات الميدانيّة. فعلى سبيل المثال، عند إجراء المقابلات عبر شبكات البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP)، طمأنّا المشاركين من خلال تأكيد استقلاليّة البحث، وأنّ إجاباتهم ستظلّ سريّة ولا تُنسب إليهم. وهدفت هذه الإجراءات إلى الحدّ من أيّ شعور بالضغط أو الالتزام بتوقّعات الجهات المانحة أو المؤسّسات.

3.4. القيود المفروضة

تواجه هذه الدراسة قيودًا عدّة. أوّلها يتعلّق بنطاقها. فعلى المستوى القطريّ، يركّز التحليل فقط على المرحلة الحاليّة للبرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) في لبنان والأردن. وعلى الرغم من أنّ البحث سعى إلى إشراك طيف واسع من أصحاب المصلحة، فإنّ إجراء دراسات إضافيّة في سياقات أخرى قد يقدّم قيمة إضافيّة من أجل توسيع الآفاق وتقديم أفكار مقارنة. وفي كلّ من لبنان والأردن، تتمركز معظم المنظّمات الشريكة للبرنامج وشبكاته الأوسع في العاصمتين بيروت وعمّان. وعلى الرغم من أنّ الكثير من هذه المنظّمات تدير برامج خارج العاصمتين وتوظّف كوادر من مناطق أخرى، لكنّ تمركزها هذا يعني أنّ وجهات النظر من المحافظات الأخرى غير بيروت وعمّان لم تكن ممثّلة بشكل مباشر بين المشاركين.

تتعلّق المجموعة الثانية من القيود بديناميّات البحث. فقد أُجريت معظم المقابلات عبر الإنترنت بدلًا من أن تكون حضوريّة، ما قلّل من عمق التفاعل، وأدّى إلى الحدّ من القدرة على ملاحظة الإشارات غير اللفظيّة، وقلّل من وفرة المعلومات الخاصة بالسياق. بالإضافة إلى ذلك، صُمّمت الأسئلة والتقارير أساسًا باللغة الإنجليزيّة. وعلى الرغم من أنّ بعض المقابلات أُجريت باللّغة العربيّة، ولا سيّما مع المنظّمات غير الحكوميّة الصغيرة، فإنّ الاعتماد على اللغة الإنجليزيّة كلغة عمل أساسيّة بين معظم المشاركين قد قلّل من قدرة البعض على التعبير عن التفاصيل الدقيقة والإجابات العميقة، حيث كان من المحتمل أن تُقدّم بعض وجهات النظر بشكل أوضح وأدقّ في اللّغة الأمّ.

تتعلّق القيود الأخيرة بصعوبة الوصول إلى المشاركين. فقد أُجريت الدراسة خلال فترة أربعة أشهر تضمّنت عطلًا رسميّة عدّة وفصل الصيف، ما حدّ من توافر بعض المشاركين المحتملين. ونتيجة لذلك، وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلها فريق البحث لضمان تمثيل وجهات نظر متنوّعة من المنظّمات غير الحكوميّة المحلّيّة والدوليّة، والجهات المانحة، وممثّلي الحكومة، فإنّ الوصول إلى جميع أصحاب المصلحة كان متعذّرًا، وبالتالي قد تكون بعض وجهات النظر غير ممثّلة تمثيلاً كافيًا.

الفصل الرابع: مراجعة الأدبيّات والإطار المفاهيميّ

يستعرض هذا الفصل النقاشات الأساسيّة الواردة في الأدبيّات المتعلّقة بكيفيّة فهم المحلّية وممارستها، ويقدّم على هذا الأساس الإطار المفاهيميّ الذي تستند إليه هذه الدراسة.

4.1 فهم المحلّيّة

حظيت أجندة المحلّيّة بأهميّة عالميّة خلال القمّة العالميّة للعمل الإنسانيّ العام 2016 في اسطنبول، تجسّدت في اتفاقيّة الصفقة الكبرى Grand Bargain بين الجهات المانحة ووكالات المساعدات. وهدفت الصفقة الكبرى إلى تقليص ثغرات التمويل الإنسانيّ عبر تبسيط إجراءات التمويل، وخفض تكاليف المعاملات، وتوجيه ما لا يقل عن 25% من التمويل الإنسانيّ الدوليّ «بشكلٍ مباشر قدر الإمكان» نحو الجهات الفاعلة المحلّيّة والوطنيّة (مكتب تنسيق الشؤون الإنسانيّة، 2011). وقد شكّل ذلك تحولًا مهمًا في الخطاب، من اعتبار الجهات الفاعلة المحلّيّة جهات تنفيذ مساعدة إلى اعتبارها جهات فاعلة مركزيّة في العمل الإنسانيّ.

بالتالي، أصبح مفهوم المحلّيّة هو نقل السلطة والموارد وعمليّات صنع القرار إلى المجتمعات المتضرّرة مباشرةً من الأزمات. ويُبرز هذا المفهوم الأفضليّة التي تحظى بها الجهات الفاعلة المحلّيّة مقارنةً بالجهات الأخرى، ولا سيّما من حيث المعرفة الثقافيّة التي تتمتّع بها، وقربها الجغرافيّ، وشرعيّتها، وإمكانيّة استدامتها، كما يتحدّى هيمنة المنظّمات غير الحكوميّة الدوليّة التقليديّة ووكالات الأمم المتّحدة (بارنيت، 2011؛ وهيلهورست وجانسن، 2010). غير أنّ فهم المحلّيّة على هذا النحو يظهر وجود معضلة أساسيّة، إذ غالبًا ما تنشأ مشاريع التمكين هذه في إطار العمل الإنسانيّ، وهي ترتبط بتحسين الكفاءة والاستجابة السريعة للأزمات الطارئة. في المقابل، وفي السياق التنمويّ، كما في أجندة البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP)، يُنظر إلى المحلّيّة على أنها جهد لنقل السلطة إلى الجهات الفاعلة المحلّيّة عبر تعزيز قدراتهم على المدى الطويل، والتشجيع على الشمول الاجتماعيّ والاقتصاديّ، ودعم الإصلاحات الهيكليّة. ويشكّل هذا التباين بين الأطر الإنسانيّة والطموحات التنمويّة تحديًا أساسيًا أمام الممارسات المتعلّقة بالمحلّيّة في لبنان والأردن.

4.2 تطبيق المحلّيّة

في ظلّ وجهات النظر المتداخلة، تشير دراسات عدّة إلى أنّ تطبيق المحلّيّة عمليًا يواجه توتّرات واضحة. فعلى الرغم من أنّ نقل السلطة والموارد إلى الجهات الفاعلة المحلّيّة يُفترض أن يعزّز الكفاءة والاستدامة، فإنّ المنظّمات الدوليّة لا تزال تحافظ على سيطرة غير متكافئة. ويمكن تفسير استمرار هذا الوضع بوجود ديناميكيّتين مترابطتين تغذّي إحداهما الأخرى.

تتعلّق الديناميكيّة الأولى بمنطق الاحتواء، الذي يوازن بين الحوكمة الإنسانيّة ومصالح المجتمع الدوليّ. ففي كثير من الحالات، لم تُستخدم المحلّيّة لتعزيز قدرات النظم المحلّيّة، بل لتفويض مسؤوليّة استضافة اللاجئين إلى الجهات الفاعلة الوطنيّة والمجتمعيّة، بهدف غير مباشر يتمثّل بإبقائهم قريبين من بلدانهم الأصليّة (مباه وآخرون، د.ت؛ ويلكنسون وآخرون، 2022) وبذلك، يظلّ المجتمع الدوليّ محتفظًا بسلطته، ويُنظر إلى المحلّيّة كوسيلة لضمان الاستقرار، وتنظيم حركة

التنقّل، وتحقيق الكفاءة الاقتصاديّة، مع الحدّ من قدرة هذا التمكين على إحداث تغييرات هيكليّة جوهريّة.

يغذّي هذا المنطق الاحتوائيّ عدم الثقة السائد تجاه الجهات الفاعلة المحلّيّة. فغالبًا ما يُنظر إلى المنظّمات المحلّيّة على أنّها متحيّزة سياسيًا، أو ضعيفة على المستوى الفنيّ، أو عرضة للمخاطر الماليّة، ما يزيد مخاوف الجهات المانحة حيال المساءلة والامتثال (ويلكنسون وآخرون، 2022). غير أنّ أدلّة مأخوذة من سياقات متعدّدة تشير إلى أنّ هذا الشكّ غالبًا ما يكون غير مبرّر، إذ أدّت منظّمات المجتمع المحلّي، والشبكات الدينيّة، والمجموعات التي يقودها اللاجئون دورًا محوريًا منذ زمن طويل في الاستجابة للأزمات (أبولو ومباه، 2022؛ ويلكنسون وآخرون، 2022)، لكنّ تظلّ شرعيّتها مشروطة بالتزامها بأجندات الجهات المانحة ومعاييرها، وتبقى إمكاناتها كجهات فاعلة سياسيّة ومنتجة للمعرفة ومُعدّة للأجندات والمشاريع هامشيّة. ويبرّر غياب الثقة احتفاظ المنظّمات غير الحكوميّة الدوليّة ووكالات الأمم المتحدة بسلطة اتخاذ القرار، فيما تُجبر الجهات الفاعلة المحلّيّة على سدّ الثغرات من خلال تطوير قدراتها على الامتثال والانصياع للمعايير التي تضعها الجهات المانحة.

تعيد هذه التصوّرات (أبولو ومباه، 2022؛ برومات وآخرون، 2021؛ ويلكنسون وآخرون، 2022) إنتاج نمط التبعيّة وتعزّز منطق الاحتواء، إذ يُنظر إلى الجهات الفاعلة المحلّيّة على أنّها متعاقدة فرعيّة بدلًا من جهة فاعلة مستقلّة، تحظى بتقدير لما تتميّز به مشاركتها من كفاءة ماليّة ولقربها من المجتمعات، لا لدورها في إحداث تغييرات فعليّة في موازين القوة بين الجهات الفاعلة الدوليّة والمحلّيّة (روبيلارد وآخرون، 2020). وقد تفاقمت هذه المعضلة مع اقتطاع التمويل في الآونة الأخيرة، الذي كشف عن هشاشة نظام يعتمد على التمويل الإنسانيّ قصير الأمد. وفي الوقت نفسه، يحدّ التنافس المتزايد على الموارد المحدودة من قدرة الجهات الفاعلة المحلّيّة على ممارسة المناصرة، وبناء المؤسّسات، وتنفيذ استراتيجيّات طويلة الأمد.

وفي ظلّ هذه التناقضات، يُطرح سؤال أساسيّ: هل يجب أن تقتصر جهود المحلّيّة على دمج الجهات الفاعلة المحلّيّة ضمن منطق العمل الإنسانيّ الحاليّ، الذي يركّز على الكفاءة وتقديم الخدمات، أم هل يجب عليها أن تسعى إلى تحوّل أعمق نحو منظور تنمويّ يركّز على الحقوق، والشموليّة، والإصلاحات الهيكليّة؟

4.3 نهج ثلاثيّ المحاور

نظرًا إلى تعقيد السياقات التي يعمل ضمنها برنامج المحلّيّة التابع للبرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) وتداخله مع مبادرات أخرى، اعتمدت هذه الدراسة إطار تحليلي ثلاثيّ المحاور:

- **المستوى الكلّي** – التحليل الاستراتيجيّ: يركّز على القوّة البنيوية على المستوى العالميّ، بما في ذلك أولويّات الجهات المانحة، والأطر المتعدّدة الأطراف، وهياكل إدارة العمل الإنساني. كما يدرس هذا المحور كيفيّة سعي البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) والجهات الفاعلة المحلّيّة إلى تعزيز القيادة المحلّيّة في صياغة السياسات وتصميم البرامج، مع إبراز الحواجز المستمرّة التي تعيق توزيع السلطة بشكل فعّال.
- **المستوى المتوسط** – تحليل البرنامج: يركز على كيفيّة ترجمة السياسات العالميّة والوطنيّة إلى أطر تشغيليّة على مستوى الدولة. ويتضمّن هذا المحور تقييم استراتيجيّات البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) لتعزيز الملكيّة على المستوى المحلّيّ، وتحسين القدرات المؤسّساتيّة، والتشجيع على إقامة شراكات عادلة ضمن بُنى

التنسيق في لبنان والأردن.

- **المستوى الجزئي** - تحليل التنفيذ: يبحث في كيفيّة تطبيق المحلّية على مستوى المجتمع المحلّي، حيث تتعامل الجهات الفاعلة المحلّيّة مع القيود المفروضة من مستويات الحوكمة الأعلى. كما يستكشف هذا التحليل إن كانت المجتمعات المستضيفة واللاجئة تقود المشاريع فعليًا أم تقتصر على تنفيذ أولويّات الجهات المانحة، وإن كانت المحلّية تؤدّي إلى توزيع السلطة فعليًا أم تقتصر على إعادة إطلاق المساعدات التي تسيطر عليها الجهات المركزيّة.

يعكس هذا الإطار كيف ينظر أصحاب المصلحة المنخرطين في البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) إلى مفهوم المحلّية وتطبيقها، وكيف يتصوّرون مستقبلها. وتسلّط النتائج الضوء على الممارسات الحاليّة، والفرص الناشئة، والحواجز المستمرّة، بالإضافة إلى الأهداف الطموحة. وفي النهاية، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية استراتيجيّة للمحلّيّة في الأردن ولبنان، وتقديم توصيات عمليّة لتعزيز استراتيجيّات البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP)، والتشجيع على القيادة المحلّيّة، والحرص على وجود مشاركة فاعلة ضمن محوري العمل الإنسانيّ والتنمويّ.

الفصل الخامس: النتائج الأساسيّة

يقدّم هذا الفصل أبرز نتائج الدراسة المستخلصة من المقابلات بشكلٍ أساسيّ، وذلك ضمن محاور ومواضيع أساسيّة. ويبدأ باستعراض كيفيّة فهم مختلف أصحاب المصلحة لمفهوم المحلّية في لبنان والأردن، قبل الانتقال إلى تحليل كيفيّة تطبيق البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية في لبنان والأردن (RDPP III) لهذا المفهوم عمليًا. وعلى الرغم من أنّ إطار المحلّيّة في البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) يركّز على أربعة عناصر أساسيّة هي تعزيز القدرات، ومبادئ الشراكة، وجمع التمويل، والتنسيق، (دراسة البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية في لبنان والأردن حول المحلّيّة، 2022) فإنّ المقابلات قد أظهرت فهمًا أوسع وأكثر تعقيدًا لكيفيّة تجسيد المحلّيّة ضمن البرنامج.

وبناءً على ذلك، يتجاوز التحليل الإطار الرسميّ ليتناول مجموعة من الأبعاد التي تشكّل منهجيّة عمل البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP). فهو يدرس مسألة تعزيز القدرات، سواء كان ذلك عبر الاستثمار المباشر في الأنظمة المؤسساتيّة، أم من خلال دعم الشراكات الفرعيّة على مستوى المجتمع المحليّ. كما يأخذ في الاعتبار مدى انخراط الشركاء في تقديم المنح الفرعيّة، ومشاركة الجهات الفاعلة المحلّيّة في تصميم المشاريع وتنفيذها. وتشمل المناقشة أيضًا قضايا التمويل والاستدامة، بما في ذلك الجهود الرامية إلى دعم المؤسّسات الوطنيّة، إلى جانب نهج المساءلة والدور الذي يضطلع به البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) في المناصرة. وأخيرًا، يحلّل هذا الفصل قيمة البرنامج المضافة في تعزيز جهود المحلّية وتنسيقها.

وعبر هذه المحاور، يسلّط الفصل الخامس الضوء على الممارسات التي تعزّز المحلّية، إلى جانب التحدّيات المستمرّة التي يواجهها ضمن البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP III)، واضعًا هذه الممارسات والتحدّيات في سياق الديناميكيّات الأوسع التي تتحكّم بمنظومة المساعدات.

5.1 فهم المحلّيّة

أشار المشاركون من لبنان والأردن مرارًا إلى غياب مصطلح عربي متّفق عليه لترجمة مصطلح "localisation"[4]. ويُنظر إلى المفهوم في الغالب بوصفه فكرة مستوردة لا تستند إلى تقاليد أو ممارسات محلّيّة راسخة. ونتيجة لذلك، تتعدّد تفسيرات المصطلح وتختلف دلالاته، ويكتسب أحيانًا طابعًا إشكاليًا يثير الشكوك حول كيفيّة فهمه وتطبيقه داخل السياقات المحلّيّة.

من أكثر الترجمات إشكاليّة لهذا المفهوم استخدامُ مصطلح "توطين"، لما يحمله من دلالات سياسيّة ثقيلة. ففي لبنان، يستدعي المصطلح فورًا هواجس مرتبطة بتوطين اللاجئين الفلسطينيين بشكل دائم، وهي هواجس امتدّت لاحقًا لتشمل اللاجئين السوريّين الذين يُنظر إليهم في كثير من الأحيان على أنّهم عامل قد يهدّد التوازن الطائفيّ الهشّ في البلاد. أمّا في الأردن، فيستحضر المصطلح خلافات تاريخيّة تتعلق بجنسيّة الفلسطينيين وبوضع السوريّين غير المحسوم. وفي السياقين معًا، يحوّل استخدام كلمة "توطين" مفهوم المحلّيّةإلى أجندة مفروضة ومثيرة للقلق، ما يُضعف الهدف الجوهريّ المتمثّل في تعزيز قيادة الجهات الفاعلة المحلّيّة وتمكينها.

4 انظر المرجع السابق.

لمواجهة هذا التحدّي، لجأت منظّمات المجتمع المدنيّ إلى استخدام مصطلحات بديلة. ففي الأردن، استُخدمت تعابير مثل «المحلّيّة»، و«التمكين المحلي»، و«تعزيز العمل المحلّيّ»، لكنّ الجهات الفاعلة المحلّيّة لم تتّفق على أيّ منها على نطاق واسع. وأقرّ المشاركون بأنّهم يواجهون صعوبة في تقديم تعريف واضح لهذا المفهوم على الرغم من تطبيقهم ممارسات مرتبطة به، ما يعكس الغموض المفاهيميّ وضعف الطابع المؤسّساتي. أمّا في لبنان، فقد سعت شبكات المنظّمات غير الحكوميّة ومنصّات التنسيق إلى صياغة تعريفات ومؤشّرات وأدوات عمليّة في هذا الإطار. واعتُبرت صيغ مثل «تعزيز الطابع المحلّي للعمل الإنساني» أكثر دقّة وملاءمة. ومع ذلك، أشار عدد من المشاركين إلى أنّ نتائج النقاش لم تُترجم بعد إلى تغييرات هيكليّة فعليّة.

تعكس النقاشات حول المصطلحات توتّرات أعمق مرتبطة بالسلطة والملكيّة. فبالنسبة إلى بعض المسؤولين الحكوميين، ينبغي أن تعني المحلّيّة تعزيز قدرة الخدمات العامّة الوطنيّة لكي تخدم المجتمعات المحلّيّة على نطاق أوسع من المشاريع الدوليّة. كما عبّر أحد المسؤولين الأردنيين قائلًا: «في كلّ مرة تظهر أزمة جديدة، تؤسس الجهات الفاعلة الدوليّة منظّمات جديدة بدلًا من تعزيز المنظّمات القائمة، ما يقوّض بدوره الجهود المحلّيّة بدلًا من دعمها. إذ ينبغي أن يعتبر التمكين الحقيقي منظّماتنا كمزوّد طويل الأمد للخدمات الأساسيّة، لا كجهة مؤقّتة لتنفيذ الأنشطة قصيرة المدى.» وقد انتقد مسؤول لبنانيّ آخر الأجندات الدوليّة، وحذّر قائلًا: «قد تبالغ الوكالات الدوليّة، وأحيانًا نحن أيضًا، في تقدير أثر المساعدات الدوليّة. ألا تهدف هذه الأموال الطائلة إلى إبقاء اللاجئين هنا، وفي الوقت نفسه حماية الأجندات الأوروبيّة في نهاية المطاف؟»

على الرغم من هذه التوتّرات، اتفقت الجهات الفاعلة في كلا البلدين على ثلاث أولويّات لتحقيق المحلّيّة: أولًا، تأمين شراكات وتمويل طويلا الأمد لضمان استدامة المنظّمات؛ ثانيًا، إعادة توازن السلطة بما يسمح للجهات الفاعلة المحلّيّة بالمشاركة في صياغة الأولويّات جنبًا إلى جنب مع الجهات المانحة والحكومات؛ وثالثًا، الاعتراف بالمعرفة المحلّيّة وتقديرها كعنصر أساسيّ في الاستجابات الإنسانيّة والتنمويّة. ومع ذلك، لا تزال التساؤلات حول قابليّة التنفيذ قائمة، إذ لدى الكثيرين شكوك في أنّ الأولويّات الخارجيّة تهيمن على نظام المساعدات الدوليّ الحالي. وتعيق المشاريع قصيرة المدى والمتطلّبات التي تفرضها الجهات المانحة تحقيق التحوّلات اللّازمة.

غياب مصطلح عربيّ موحّد للمحلّيّة ليس مجرّد فراغ لغويّ، بل يعكس صراعات لم تُعالج على السلطة داخل منظومة المساعدات. فبينما يتّفق أصحاب المصلحة بشكل عام على أهداف التمكين، ولاسيّما التمويل المستدام، وتوزيع السلطة، والاعتراف بالمعرفة المحلّيّة، غالبًا ما تُضعف الممارسات الدوليّة عمل المؤسّسات المحلّيّة بدلًا من تعزيزه. يبقى البرنامج معرّضًا لأن يتحوّل إلى خطاب شكليّ تفرضه الجهات المانحة، منفصل عن تاريخ الجهات الفاعلة الوطنيّة والمجتمعيّة وقدراتها، إذا لم تُنفَّذ استراتيجيّات مدروسة وطويلة الأمد لتثبيت التمكين في السياقات المحلّيّة.

تعكس هذه القضايا ما أظهرته دراسة البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPPII) للتمكين المحلّي العام 2022، وتؤكّد أنّ المشكلات المرتبطة بالمصطلحات وديناميّات السلطة لا تزال تشكّل عقبات أمام تعزيز المحلّيّة في لبنان والأردن (راجع لاسن وآخرين، 2022) وتبرز هذه المشاكل الحاجة الملحّة إلى اعتماد استراتيجيّات مدروسة وطويلة الأمد لمعالجة هذه القضايا الجوهريّة، بدلًا من التعامل معها كاهتمامات ثانويّة.

5.2 نهج البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) في تنفيذ المحلّيّة على أرض الواقع

يصف هذا القسم النهج الذي يتّبعه البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) في تطبيق المحلّيّة، استنادًا إلى المقابلات والوثائق الخاصّة بالبرنامج. فقد أشارت المنظّمات المشاركة في المقابلات في لبنان والأردن باستمرار إلى أنّ البرنامج يُعدّ من بين أكثر البرامج التي توفّرها الجهات المانحة في مجال المحلّيّة تقدّمًا. وقد أبدى الشركاء تقديرهم لاستراتيجيّته التي ترتكز على تطوير القدرات، والتمويل المرن، والشراكات الطويلة الأمد، معتبرين أنّ هذا ما يميّزه عن غيره من البرامج في المنطقة. وأشاد الشركاء خصوصًا بدور القيادة الذي منحهم إيّاه البرنامج في تصميم البرامج والنموّ التنظيميّ، بدلًا من فرض أطر عمل جاهزة من الخارج.

يُعدّ تعزيز القدرات أحد ركائز البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) الأساسيّة لدعم جهود المحلّيّة، إذ خصّص البرنامج 20% تقريبًا من التمويل لتطوير المنظّمات، مع اعتماد نهج يراعي الاحتياجات الفرديّة لكلّ منظّمة ويلبّي متطلّباتها الخاصّة. ويكشف القسم 5.3. مزيدًا من التفاصيل عن هذا النهج.

كما تميّز البرنامج بدعم نهج يقوم على امتلاك تطوير السياسات. فبدلًا من إلزام الشركاء باعتماد سياسات جاهزة ومعدّة مسبقًا، شُجّعت المنظّمات على صياغة سياساتها الداخليّة الخاصة بها. وقد اعتُبر هذا النهج ممكنًا ومستدامًا، إذ صُمّمت السياسات الناتجة عن هذه العمليّة لتلائم احتياجات المنظّمات وتكون قابلة للتطبيق عمليًا. وقد أوضح أحد الشركاء، أنّ هذه العمليّة ساعدتهم على الانتقال من مجرّد تنفيذ إجراءات شكليّة روتينيّة إلى امتلاك تطوير السياسات بشكل فعليّ، ما عزّز التزامهم بها وساهم في الحرص على تمتّع هذه السياسات بقيمة دائمة وفعّالة.

شدّد أصحاب المصلحة أيضًا على مرونة البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) وسرعة استجابته للمطالب. ففي لبنان، سلّط المشاركون الضوء على أهميّة الزيارات الميدانيّة المنتظمة وتواجد البرنامج الدائم في البلاد، ما ساهم في تعزيز الثقة به ومكّنه من الاستجابة لحالات الطوارئ بشكلٍ سريع. أما في الأردن، وعلى الرغم من أنّ مستوى الحضور الميدانيّ لم يكن بالقدر نفسه، فإنّ أصحاب المصلحة قد أشادوا بالدعم الذي يقدّمه موظّفو البرنامج وسهولة التواصل معهم. وفي كلا السياقين، اعتُبر البرنامج مصدرًا نادرًا للاستقرار وسط بيئة متقلّبة من المساعدات، حيث يتيح التمويل طويل الأمد للشركاء الاستمرار في تنفيذ البرامج، وتعزيز القدرات التنظيميّة، والتخطيط إلى ما هو أبعد من دورات المشاريع قصيرة المدى.

وأشار المشاركون إلى التزام البرنامج المتزايد بتوجيه التمويل مباشرةً إلى المنظّمات غير الحكوميّة، بما في ذلك تخصيص 7% للنفقات التشغيليّة. وقد وُصف هذا التحوّل، الذي جاء تنفيذًا لتوصيات دراسة المحلّيّة السابقة التي أجراها البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP II)، بأنه عنصر جوهريّ في تعزيز استقلاليّة المنظّمات واستدامتها، يميّز البرنامج عن الجهات المانحة التي تواصل تقديم الأموال بشكل أساسيّ عبر وسطاء دوليين.

دراسات حالة: مقتطف رقم 1: نموذجا شراكة مع البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) تضعان المحلّيّة موضع التنفيذ

تُظهر دراسات الحالة من لبنان والأردن كيف مكّن نهج البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) المنظّمات غير الحكوميّة الوطنيّة من تنفيذ المشاريع والنموّ لتصبح جهات فاعلة وأكثر مصداقيّة.

في لبنان، وصفت المنظّمة غير الحكوميّة الشريكة، الناشطة منذ العام 2011 في مجال تمكين الشباب ودعم اللاجئين، تعاونها مع البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) بأنّه نقطة تحوّل. إذ من خلال المشاركة في تصميم المشاريع ومناقشة الأولويّات بصراحة، تمكّنت المنظّمة من تعزيز أنظمة الحوكمة والامتثال لديها، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات المجتمع المحليّ. وأوضح الموظّفون أنّ العامل الأساسيّ في هذا التحوّل تمثّل في ثقة البرنامج بهم؛ فبدلًا من اعتبارهم "عنصر خطر كبير"، منحهم البرنامج الفرصة والموارد لإثبات قدرتهم. ومع مرور الوقت، مكّنت هذه الثقة المنظّمة من الانتقال من دور متعاقد فرعيّ إلى فاعل متوسّط له مقعد على طاولات الاستراتيجيّات الأوسع.

في الأردن، سلّطت منظّمة غير حكوميّة راسخة الضوء على الاستقرار النادر الذي وفّره التمويل طويل الأمد والمرن المقدّم من البرنامج في ظلّ بيئة متقلّبة من المساعدات. على عكس الجهات المانحة الأخرى التي تعتمد على دورات قصيرة الأمد أو نماذج صارمة، مكّن نموذج البرنامج من استقرار التوظيف، والتكيّف مع السياقات المتغيّرة، وتعزيز التعلّم المؤسّساتي عبر الممارسة العمليّة بدلًا من التدريب النظريّ. ووصف الموظفون هذا الاستقرار بأنّه "نقلة نوعيّة"، لأنّه مكّنهم من تعزيز خبرتهم ومصداقيتهم كجهة فاعلة وطنيّة.

في كلا السياقين، كان قرار البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) بتخصيص 20% تقريبًا من التمويل لتعزيز القدرات عاملًا محفّزًا أساسيًّا. وأكّد الشركاء أنّ هذا العامل لم يكن مجرّد إجراء امتثاليّ، بل شكّل فرصة لتصميم أنظمتهم وسياساتهم الخاصّة، وظلّت الاستثمارات مستمرّة بعد انتهاء المشاريع. وقد ساعدت هذه المرونة في بناء الثقة وتعزيز الشعور بامتلاك قرار تخطيط السياسات المتعلّقة بهم، وحافظت على وضوح أدوارهم أمام الجهات المانحة الأخرى.

وتُظهر هاتان الشراكتان كيف يمكن أن تتحقّق المحلّيّة عند الاعتماد على الثقة والتعاون والاستثمار المستدام: منظّمات أقوى، ومصداقيّة أكبر، ومسار واضح للمنظّمات غير الحكوميّة المحلّيّة للانتقال من هامش تقديم المساعدات إلى تولّي أدوار قياديّة وطنيّة معترف بها.

5.3 تعزيز القدرات

اعتُبر تخصيص 20% تقريبًا من التمويل لتعزيز القدرات في مجالات التنمية التنظيميّة والاستجابة اللازمة من أبرز المساهمات قيمة وتميّزًا في البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP III). تطوّر هذا النهج بشكل واضح مع البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP II)، وشكّل نهجًا مختلفًا عن النهج الذي يتّبعه القطاع بشكل عام. وأوضح أحد المشاركين الأردنيين قائلًا: "الأمر متعب بصراحة... فقد تلقّت معظم المنظّمات المحلّيّة تدريبات حول بناء القدرات من جهات دوليّة متعدّدة، وكانت غالباً تدور حول المواضيع نفسها. من الناحية المثاليّة، يجب أن تحدّد المنظّمات المحلّيّة احتياجاتها الفعليّة، وأحيانًا لا يكون التدريب من

بينها، بل المرونة الماليّة التي تتيح لها النموّ بشكل مستقلّ".

ابتعد تركيز البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) لتعزيز القدرات عن برامج بناء القدرات الموحّدة التي تفرضها الجهات المانحة. وأكّدت الجهات الفاعلة المحلّيّة على مرونة البرنامج واستجابته للأولويّات القائمة على المطالب التي يحدّدونها بأنفسهم، مثل المناصرة، وحشد الموارد، وتعزيز الحوكمة، والتعلّم من الأقران.

وعلى الرغم من تأطير المحلّيّة بشكل أساسيّ ضمن مبادئ المشاركة في المراحل الأولى من البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP III)، فإنّ البرنامج قد وضع المحلّيّة كموضوع شامل ومتكامل له علاقة بالتدخلات المرتبطة بسبل العيش والحماية والمناصرة. ويُشير هذا التحوّل إلى أنّ الجهات الفاعلة المحلّيّة لطالما كانت تمارس المحلّيّة، كما أشار أحد المشاركين قائلًا: "لقد انخرطت المنظّمات غير الحكوميّة المحلّيّة في تطبيق المحلّيّة منذ فترة طويلة، قبل توقيع الصفقة الكبرى Grand Bargain بسنوات. فهي تمتلك المعرفة والقدرة، ويجب علينا ألا ننظر إليها كطرف يعاني نقصا.

نال نموذج تعزيز القدرات تقديرًا كبيرًا من المنظّمات غير الحكوميّة الصغيرة، التي غالبًا ما تواجه صعوبة في تغطية هذا النوع من التكاليف. وأكّد المشاركون أنّ نموذج التمويل وآليّات إعداد التقارير في البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) ساعدت مباشرة في تطوير مهارات الموظّفين، وتعزيز سير العمل الداخلي، وزيادة الكفاءة. كما ساهم هذا النهج في تحسين سير العمل الداخلي، والثقافة التنظيميّة، وبناء الثقة بين الموظّفين، بالإضافة إلى تعزيز المشاركة مع الجهات الخارجيّة، ما مكّن شركاء البرنامج من التفاعل باستباقيّة أكبر مع الجهات المانحة الأخرى.

بشكل عام، تؤكّد النتائج أنّ البرنامج نموذج يمثّل خطوة مهمّة نحو جعل عمليّة تعزيز القدرات أكثر مرونة وتوافقًا مع الاحتياجات المحلّيّة، وذات أثر هيكليّ واضح. وقد قدّر الشركاء استعداد البرنامج لتمويل المنظّمات الأكثر عرضة للمخاطر وإتاحة مساحة للاختبار والابتكار، إلّا أنّهم أشاروا بوضوح إلى أنّ تعزيز القدرات وحده لا يكفي لتغيير ميزان القوى؛ فمن دون ربطه بمهارات المناصرة، والوصول إلى مساحات صنع القرار، وتوفّر فرص التأثير على سياسات وأجندات الجهات المانحة، ستبقى الأنظمة المحسّنة محصورة في تنفيذ المشاريع من دون أن تحقّق تحوّلات هيكليّة حقيقيّة.

تكمن إحدى السمات المميّزة لنهج تعزيز القدرات الذي يتّبعه البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) في استثماره في الشراكات الفرعيّة مع المنظّمات المجتمعيّة، كما يوضح المقتطف رقم 2. تعمل المنظّمات غير الحكوميّة الوطنيّة ضمن هذه الشراكات الفرعيّة على مستوى متوسط، أو كجهات وسيطة، تقدّم الموارد والتوجيه وتمنح سلطة اتّخاذ القرارات للمنظّمات المجتمعيّة الأصغر، مع تعزيز قدراتها المؤسّساتيّة في الوقت نفسه. يدعم هذا النموذج التخطيط المشترك والمساءلة وبناء القدرات المتبادلة بين الشركاء. ومن خلال هذه العلاقات متعدّدة المستويات، تتولّى المنظّمات غير الحكوميّة الرائدة تقييم احتياجات المنظّمات المجتمعيّة، ووضع خطط مخصّصة لبناء القدرات، وتقديم التوجيه المستمرّ لضمان تنفيذ المشاريع بفعاليّة. في المقابل، تكتسب المنظّمات المجتمعيّة مستوى أعلى من المرونة المؤسّساتيّة والقدرة على قيادة التنسيق المحليّ وتقديم الخدمات. ويعزّز هذا النهج المحلّيّة ما يمكّن الجهات الفاعلة المجتمعيّة من الظهور كنظراء ناشطين، وتجعل المحلّيّة جزءًا متكاملًا من تقديم الخدمات والمشاركة المجتمعيّة. ومع ذلك، حذّر الشركاء من أنّ هذا الالتزام المؤسّساتيّ لا يزال غير متوازن، ويحتاج إلى مزيد من الاستثمار ليترجم إلى تنسيق مستدام وتأثير على مستوى النظام. ويشكّل بناء

القـدرات الـذي يرتكـز على ممارسـات الشراكـة العادلـة واتخـاذ القـرارات المشتركـة، والمسـاءلة التنازليّـة المتبادلة بين الجهات المانحة والجهات الفاعلة الدوليّة جانبًا أساسيًا غائبًا في معظم برامج المحلّيّة، بما في ذلك البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP). وكلما بقيت جهود تعزيز القدرات محصورة في "إصلاح" المنظّمات غير الحكوميّة المحلّيّة لتتوافق مع متطلّبات الجهات المانحة، استمرّ التباين في موازين القوى. المطلوب هو اعتماد نهج مزدوج: تعزيز قدرة الجهات الفاعلة المحلّيّة على الصمود والقيادة، وفي الوقت نفسه تحدّي الممارسات التنازليّة التي تطبّقها الجهات المانحة وآليّات المساءلة وكيفية وضع الأجندة. ومن دون هذا التوازن، قد يتحوّل تعزيز القدرات إلى أداة لترسيخ التبعيّة بدلًا من تنفيذ تحولٍ حقيقيّ.

دراسات حالة: مقتطف رقم 2: قيمة الشراكات الفرعيّة في لبنان والأردن

بيّنت دراستا الحالة في لبنان والأردن كيف جرى توسيع نطاق نهج المحلّيّة الذي يعتمده البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) عبر الشراكات الفرعيّة، حيث تولّت المنظّمات غير الحكوميّة الوطنيّة توجيه المنظّمات المجتمعيّة الأصغر حجمًا ودعمها من أجل تعزيز قدراتها المؤسّساتيّة. وقد مكّنت هذه الترتيبات الجهات الفاعلة على مستوى القاعدة الشعبيّة من اكتساب حضور أقوى وصوت أعلى، ما ساعد في ترسيخ أجندة المحلّيّة التي يتبنّاها البرنامج في واقع المجتمعات.

في لبنان، تعاونت منظّمة غير حكوميّة محلّيّة مع شبكة من المنظّمات المجتمعيّة العاملة في مجالي التعليم وحماية الأطفال. وقد أظهرت مجموعة تركيز ضمّت خمس منظّمات مجتمعيّة من مناطق مختلفة أنّ هذه الشراكات الفرعيّة أوجدت فرصًا لبلورة استجابات محلّيّة داخل المجتمعات المضيفة للاجئين والمجتمعات المهمّشة. وقد أدّت المنظّمة غير الحكوميّة المحلّيّة دورًا وسيطًا، حيث قدّمت دعمًا تنظيميًا مباشرًا للمنظّمات المجتمعيّة. وتعمّقت خطط الدعم في البُعد المؤسّساتي لهذه المنظّمات المختارة، إذ شملت تقييمًا لاحتياجاتها في مجال القدرات، وتحديد جوانب التطوير المطلوبة، ووضع خطط مخصّصة لبناء القدرات، بالإضافة إلى تقديم الإرشاد لضمان تنفيذ الإجراءات المتّفق عليها. وقد أتاحت هذه الخطط تدريبًا متخصّصًا للمنظّمات المجتمعيّة المختارة في مجالات مثل الرصد والتقييم، والمحاسبة، وكتابة المقترحات، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات. وعلى المستوى الفنيّ، تنوّعت الأنشطة بين التعليم، والدعم النفسيّ-الاجتماعيّ، وتنمية المجتمع وحمايته. وأكّدت المنظّمات المجتمعيّة أنّ قربها من المجتمع وانخراطها فيه أتاح لها الوصول إلى الأسر والأطفال الذين غالبًا ما تبقى احتياجاتهم خارج نطاق عمل المنظّمات غير الحكوميّة الأكبر حجمًا.

في الأردن، تمحورت الشراكات الفرعيّة حول الحماية وتنمية المجتمع، ولاسيما الأطفال والشباب والنساء. وقد شرحت منظّمتان مجتمعيّتان مشاركتان في البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP III) مساهمتهما في الحدّ من عمالة الأطفال وتقديم الدعم القانونيّ، بالإضافة إلى القيام بتجارب حول تولي المجتمع المحلّيّ عمليّة جمع البيانات ودراسة أحوال الأسر من أجل توجيه التدخّلات بشكل أكثر ملاءمة للسياق المحلّيّ. وقد أتاح هذا النموذج من الشراكة لهاتين المنظّمتين مساحة لاختبار نُهُج محلّيّة جديدة، وتعزيز علاقاتهما مع الفئات المستفيدة.

في ورشة العمل التقييميّة التي عُقدت في لبنان، عبّر المشاركون أيضًا عن بعض التحفّظات حول الشراكات الفرعيّة. فقد أثيرت مخاوف بشأن احتمال إعادة إنتاج علاقات القوّة نفسها التي يكرّسها نظام المساعدات التقليديّ. وعلى الرغم من أنّ انتقال الشراكات من المنظّمات الدوليّة إلى المنظّمات غير الحكوميّة المحلّيّة يُعدّ خطوة مهمّة نحو تعزيز المحلّية، لكنّ تنفيذ المشاريع عبر إشراك منظّمات مجتمعيّة كشركاء فرعيين جرى في بعض الحالات بأساليب مشابهة لتجارب المنظّمات غير الحكوميّة المحلّيّة السابقة مع المنظّمات الدوليّة. بالتالي، دُمجت المنظّمات المجتمعيّة في منظومة المساعدات السائدة، ما اضطرّها لبذل الجهود وتنفيذ المساءلة المرتبطة بالتمويل الدوليّ. وقد أدّى ذلك إلى مخاوف من أن يتسبّب هذا النموذج في تآكل الخصائص المحلّيّة الفريدة والمزايا التي تتمتّع بها هذه المنظّمات المجتمعيّة الصغيرة. كما أوضح بعض الشركاء الفرعيين الذين أُجريت معهم مقابلات أنّهم بقوا خارج دائرة صنع القرار الفعليّ على الرغم من تقديرهم للفرص التي أتاحها التمويل وتوسّع شبكاتهم.

تستند التوصيات الآتية إلى الدروس المستفادة من عمليّة التعلّم ضمن نموذج البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP):

1. تعزيز القدرات بحسب الطلب وعلى المدى الطويل. ينبغي أن يلبّي الدعم الاحتياجات والأولويّات التي تحدّدها الجهات الفاعلة المحلّيّة، مثل المناصرة، والحوكمة، وحشد الموارد، والتخطيط بعيد الأمد، بدلًا من الاعتماد على ورش عمل متكرّرة تقودها الجهات المانحة. ويتطلّب ذلك استثمارات مرنة تمتدّ على مدى عدّة سنوات تُعزّز القدرة على الصمود بما يتجاوز دورات المشاريع القصيرة.
2. دعم المشاركة المؤسّساتيّة والنظاميّة. من الضروري توسيع جهود بناء القدرات لتشمل البلديّات، والسلطات ما دون الوطنيّة، والمؤسّسات الوطنيّة. ومن المقرّر أن تساهم الاستثمارات المستمرّة في تعزيز التعلّم المؤسّساتيّ وترسيخ آليّات تنسيق فعّالة على المستويات كافّة.
3. الانتقال من التعلّم أحاديّ الاتّجاه إلى التعلّم المتبادل. على الجهات المانحة والمنظّمات غير الحكوميّة الدوليّة تطوير قدراتها أيضًا لفهم السياقات المحلّيّة، وتبنّي ممارسات أكثر إنصافًا، والمشاركة في صياغة الحلول. وينبغي النظر إلى تعزيز القدرات باعتباره عمليّة تشاركيّة ومتبادلة وليس نموذجًا يُفرض على الجهات الفاعلة المحلّيّة.

5.4 المشاركة في تصميم المشاريع وتنفيذها

في لبنان والأردن، أفادت الجهات الفاعلة المحلّيّة بأنّ البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) يتميّز بدرجة أعلى من التشاركيّة مقارنة ببرامج الجهات المانحة الأخرى. وأكّد الشركاء أنّ تصميم المشاريع تمّ بروح تشاركيّة فعليّة، حيث نوقشت الأولويّات بشكل صريح، وأُعيد تعديلها مع تغيّر الاحتياجات والسياقات. وأشار أحد الشركاء المحليين قائلًا: «ما لفت انتباهي في مشروعنا الأوّل ضمن البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) هو عمليّة الإبداع المشترك. لم تكن الجهة المموّلة مجرد اسم خلف الشاشة، بل صغنا البرنامج معًا". ووصف شريك آخر تلك العمليّة بأنّها "تجربة تعليميّة قيّمة" وشدّد على ضرورة استمرارها كركيزة أساسيّة في البرامج المستقبليّة. وفي لبنان، ذكر العديد من المشاركين أنّهم كانوا جزءًا من النقاشات منذ المراحل الأولى للتصميم وصولًا إلى المشاورات حول النسخة المقبلة من البرنامج، وهو ما اعتبروه دليلًا واضحًا على شراكة مبنيّة على التعاون الحقيقيّ.

وظهر تباين واضح بين هذا النوع من التجارب وغيرها من تجارب العمل مع معظم الجهات المانحة الأخرى. ففي حين أنّ الكثير من الجهات المانحة يستخدم خطاب المشاركة، أشار ممثلو المنظّمات غير الحكوميّة المحلّيّة إلى أنّ عمليّات التصميم غالبًا ما تكون من الأعلى إلى الأسفل. وقدّم أحد المشاركين مثالًا على ذلك يبيّن بروز تحوّل مفاجئ نحو تركيز بعض الجهات المانحة على عمالة الأطفال، وهو تغيير فُرض من دون أيّ تشاور، ما دفع المنظّمات إلى إعادة مواءمة برامجها استجابة لأجندات خارجيّة بدلًا من احتياجات المجتمعات التي تعمل معها. وقد أبرزت هذه التجارب الثغرة القائمة بين الأولويّات التي تضعها الجهات المانحة والواقع المحليّ، والمساحة المحدودة المتاحة للمنظّمات المحلّيّة للتأثير في صياغة الأجندات.

بعد مرحلة التصميم، أكّد عدد كبير من الشركاء أنّ دعم البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) امتدّ أيضًا إلى مرحلة التنفيذ، حيث أتاحت لهم عمليّات المتابعة المنتظمة والزيارات الميدانيّة وقنوات التواصل المفتوحة إمكانيّة تكييف الأنشطة في الوقت الفعليّ مع تغيّر الاحتياجات أو السياقات. وقد اعتُبر ذلك بالغ الأهمية في البيئات المتقلّبة، حيث تعتمد أهمية البرامج إلى حدّ كبير على المرونة. وذكر أحد الشركاء اللبنانيين كيف أُدخلت تعديلات على المشروع خلال التنفيذ استجابة لاحتياجات اجتماعيّة مستجدّة، وهو ما يصعب غالبًا تحقيقه مع الجهات المانحة الأخرى. وعلى غرار ذلك، أشار الشركاء في الأردن إلى أنّ آليّات المتابعة التي يعتمدها البرنامج سمحت بوجود نهجٍ تراكمي، ما عزّز شعورهم بالملكيّة تجاه العمليّة ونتائجها.

غير أنّ المشاركين أشاروا في المقابلات التي أُجريت معهم إلى استمرار وجود قيود هيكليّة تتجاوز مرحلة التصميم. فعلى الرغم من تقديرهم للنهج التشاركي الذي اعتمده البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP)، ظلّت القرارات الاستراتيجيّة الأوسع نطاقًا، ولا سيّما أولويّات التمويل والتركيز على المواضيع والأطر طويلة الأمد، محكومة إلى حدّ كبير بالجهات المانحة. وأدّت الحواجز اللغويّة، ومحدوديّة الوصول إلى المستويات العليا لصنع القرار، وغياب الأدوار المنظّمة للجهات الفاعلة المحلّيّة في صياغة الأجندة، إلى جعل تأثير المشاركين أقوى على مستوى المشاريع وليس على المستوى الاستراتيجيّ. ومن منظور الجهات المانحة، غالبًا ما تنشأ هذه القيود نتيجة لضغوط مؤسّساتية ومتطلّبات مساءلة صارمة، بما في ذلك الالتزام بالمعايير وإظهار نتائج قابلة للقياس أمام الجهات المكلّفة والممولّة. وبسبب ذلك، تميل الجهات المانحة إلى الاحتفاظ بالسيطرة على الأولويّات الاستراتيجيّة، حتّى في ظلّ تنفيذ مشاريع أكثر تشاركيّة. وتُسلّط هذه الثغرة الضوء على تحدٍّ رئيسيّ تواجهه المحلّيّة، ألا وهو أنّ المشاركة في التصميم والتنفيذ لا تُترجم بالضرورة إلى قوّة استراتيجيّة أو تأثير سياسيّ.

تشمل توجهات العمل الاستراتيجيّة ما يأتي:

1. **مأسسة مرحلة التأسيس المشترك:** ضمان استمرار التصميم والتنفيذ التشاركيّين كسمات أساسيّة في البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP)، مع إشراك جهات فاعلة محلّيّة منذ مرحلة تصوّر المشروع حتّى تنفيذه.
2. **توسيع نطاق التأثير ليتجاوز المشاريع:** نقل الجهات الفاعلة المحلّيّة من مستوى المشاركة في المشاريع إلى مستويات صنع القرار الاستراتيجيّ على الصعيدين الوطنيّ والإقليميّ، وكذلك على مستوى الجهات المانحة.
3. **إعطاء الأولويّة للمرونة:** الحفاظ على عمليّات التحقّق المنتظمة، والزيارات الميدانيّة، وآليّات التمويل القابلة للتكيّف للاستجابة بسرعة للسياقات المتغيّرة والاحتياجات الناشئة.
4. **معالجة الحواجز الهيكليّة:** معالجة الثغرات اللغويّة، وتوفير نقاط دخول يسهل الوصول

إليها لصياغة أجندات عليا، والاستثمار في تعزيز قدرات المناصرة لتمكين الجهات الفاعلة المحلّيّة من التأثير في أطر عمل المساعدات بشكل أوسع.

5.5 التمويل والاستدامة

يتميّز نموذج تمويل البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) بتقديم دعم يمتدّ إلى سنوات عدّة، حيث يُخصص 7% من قيمة تمويل المشروع للنفقات العامّة، وحوالى 20% لتعزيز القدرات كما ذُكر سابقًا. وقد أشادت المنظّمات غير الحكوميّة المحلّيّة باستمرار بهذه الميزة لأنّها تمكّنها من بناء الملكيّة وتعزيز النظم الداخليّة. كما أوضح أحد المشاركين في المقابلة قائلًا: "لا يسمح التمويل قصير الأمد بالتمتّع بالملكيّة الحقيقيّة للبرامج أو المشاركة الهادفة في اتخاذ القرارات. فمن دون الوقت الكافي، يصعب ضمان شموليّة الجميع وعدم ترك أيّ فئة خارج نطاق الدعم". ويُبرز هذا الموقف درسًا مهمًا: لا يمكن تحقيق استدامة البرامج وإحداث التغيير التحويليّ إلا من خلال نماذج تمويل مرنة وطويلة الأمد، تتيح للجهات الفاعلة المحلّيّة التخطيط الاستراتيجيّ والاستجابة للتغيّرات والتكيّف مع الاحتياجات.

ومع ذلك، برز اقتطاع التمويل كأهم التحدّيات التي تواجهها المنظّمات في كلا البلدين. أفادت المنظّمات غير الحكوميّة بأنّ الميزانيّات قد تقلّصت، والمنافسة على الموارد ازدادت، والقيود التي تفرضها الجهات المانحة باتت أكثر تشدّدًا. وعلى الرغم من صعوبة هذه البيئة، فإنّ بعض المنظّمات قد اعتبر هذا الأمر فرصة لإعادة التفكير في سبل تحقيق الاستدامة. وأعربت منظّمات عدّة عن رغبتها في الانخراط بأنشطة تولّد إيرادات لتحقيق مزيد من الاستقلاليّة، لكنّها شكّكت في تقديم الجهات المانحة والمنظّمات الدوليّة الدعم لمثل هذه المبادرات، نظرًا إلى أنّها تميل إلى الحفاظ على أدوارها المركزيّة في منظومة المساعدات.

خلال ورش العمل التقييميّة التي عُقدت في لبنان والأردن، أشار المشاركون إلى أنّ نقص التمويل يخفّف من مرونة الجهات المانحة في دعم أجندة المحلّية، ويدفعها إلى التركيز على أولويّاتها الخاصة فحسب. كما لاحظوا أنّه بما أنّ المحلّيّة ليست مدمجة بشكل مؤسّساتيّ في هياكل التمويل، فمن المرجح أن تُستبعد من أجندات الجهات المانحة.

تشمل توجّهات العمل الاستراتيجيّة ما يأتي:

1. **تمويل طويل الأمد:** على الجهات المانحة توسيع نطاق التمويل طويل الأمد والمرن والمتعدّد المراحل، مع الاعتراف بأنّ الاستدامة لا تتحقّق من خلال دورات المشاريع القصيرة فقط.
2. **دعم مبادرات الاستدامة التي تضعها الجهات المحلّيّة:** قد يوفّر البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) دعمًا لمبادرات استدامة محلّيّة، ولا سيما مراكز التدريب أو المؤسّسات الاجتماعيّة، التي تلبّي احتياجات المجتمع المحلّيّ وتولّد إيرادات. يمثّل دعم هذه النماذج إشارة ثقة في قدرة المنظّمات المحلّيّة على الابتكار بما يتجاوز المشاريع التي تقودها الجهات المانحة.
3. **الاستعداد لمواجهة أوجه الغموض:** يجب على الجهات المانحة أن تعزّز مرونة الشراكات الماليّة استعدادًا لمواجهة الظروف المتقلّبة المرتبطة بالمساعدات في المناطق المعرّضة للنزاعات، على سبيل المثال من خلال استخدام صناديق الاحتياط، والتمويل الأساسيّ، وجداول الصرف المتوقّعة.

5.6 المساءلة

تبقى المساءلة من أكثر القضايا تعقيدًا وإثارة للجدل في النقاشات المرتبطة بمفهوم المحلّيّة، إذ إنّ الجهات المانحة، والجهات الفاعلة الدوليّة، والمنظّمات المحلّيّة، والحكومات، والمجتمعات المتأثّرة تختلف في ما بينها حول التوقّعات المرتبطة بالمساءلة. في الممارسة العمليّة، غالبًا ما تقتصر المساءلة على الامتثال الماليّ وتقديم تقارير الأداء للجهات المانحة، مع اهتمام محدود بتأثير المساعدات الفعليّ على المجتمعات المحلّيّة. وأشار المشاركون في المقابلات إلى أنّ هذا الإطار الضيّق الذي يرتكز على الجهات المانحة يهمّش المجتمعات ويقلّل من قدرة المحلّيّة التحويليّة. لكنّهم أشاروا أيضًا إلى أنّ نهج البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) يختلف عن النهج الذي تعتمده غالبيّة الجهات المانحة الأخرى في هذا الإطار.

أفادت المنظّمات غير الحكوميّة المحلّيّة في لبنان والأردن بأنّها طوّرت أنظمة مساءلة قويّة، شملت آليّات لجمع الملاحظات من المجتمعات المحلّيّة والشركاء الفرعيّين، بالإضافة إلى تقديم تقارير شفّافة للجهات المانحة. وأوضح عدد كبير من المشاركين أنّ نهج تعزيز القدرات وبناء العلاقات الذي يتّبعه البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) ساعدهم في تحسين هذه الممارسات وإضفاء الطابع الرسميّ عليها، ما أتاح للمنظّمات اعتماد معايير أعلى وتطبيقها مع جهات مانحة أخرى. كما أشار بعض الشركاء إلى أنّ تواجد هيئة البرنامج في الميدان بشكل منتظم، وانفتاحها على الحوار وآليّات المتابعة، ساهم في خلق نظام مساءلة قائم على الثقة والعلاقات، وهو ما كان مفقودًا في تعاملهم مع الجهات المانحة الأخرى.

وفي الوقت نفسه، لاحظ المشاركون استمرار الاختلال في موازين القوى. فرغم اتّباع البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) نهجًا أكثر تشاركيّة ظلّت آليات المساءلة موجّهة أساسًا نحو الجهات المانحة، أي عبر التقارير والامتثال لمتطلباتها، مع غياب/ضعف آليات بنيوية تمكّن المجتمعات من مساءلة الجهات المانحة أو الفاعلين الدوليين ومحاسبتهم.

في الوقت نفسه، أشار المشاركون إلى استمرار اختلال موازين القوى. فحتى مع اعتماد RDPP نهجًا أكثر تشاركية، ظلّت آليات المساءلة موجّهة أساسًا نحو الجهات المانحة، أي عبر التقارير والامتثال لمتطلباتها، مع غياب/ضعف آليات بنيوية تمكّن المجتمعات من مساءلة الجهات المانحة أو الفاعلين الدوليين ومحاسبتهم.

وأشار المشاركون إلى أنّ الجهات المانحة الدوليّة تظلّ في المقام الأوّل خاضعة للمساءلة بشكلٍ "تصاعديّ"، أي أمام حكوماتها ودافعي الضرائب، في حين تبقى المساءلة بشكلٍ "تنازليّ" تجاه الشركاء والمجتمعات المحلّيّة ضئيلة للغاية. وطرح أحد المشاركين في المقابلة السؤال الآتي بشكل مباشر: "ماذا عن مسؤوليّة الجهات المانحة تجاهنا؟" من منظور الجهات المانحة، تُفهم المسؤوليّة أساسًا من زاوية الشفافيّة والامتثال. وأكّد ممثّلو الجهات المانحة الذين جرت مقابلتهم في هذه الدراسة على ضرورة إدارة الأموال العامّة بشكل مسؤول، وقياس النتائج بدقّة، والتزام الشركاء المنفّذين بالمتطلّبات التعاقديّة وإعداد التقارير. ويعكس هذا التوجّه الصاعد الضغوطات السياسيّة والمؤسّساتيّة التي تواجهها أنظمة الجهات المانحة، فغالبًا ما ترتبط المساءلة بإثبات الكفاءة والتأثير أمام دافعي الضرائب أو البرلمانات أو هيئات الرقابة. وفي الوقت نفسه، اعتبر عدد كبير من الجهات المانحة البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) وسيطًا موثوقًا قادرًا على تفعيل المحلّيّة، ما أتاح لهم البقاء على مسافة استراتيجيّة من التنفيذ اليوميّ، ولاسيما توزيع السلطة والمساءلة المتبادلة والاستثمارات طويلة الأمد اللازمة للحفاظ على شراكات منصفة.

في حين حسّنت المنظّمات غير الحكوميّة معاييرها الداخليّة، لا تزال آليّات المساءلة المتبادلة ضعيفة.

وأشار الشركاء إلى أنّهم يشجّعون المساءلة تجاه المجتمعات المحلّيّة لكنّها ليست مُلزِمة مؤسّسيًا، ما يجعل تطبيقها متفاوتًا بين المشاريع والسياقات المختلفة. ورأى المشاركون أنّ البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) في موقع يمكّنه من تعزيز هذا النقاش ودفعه نحو الأمام، إذ توفّر ممارسات المساءلة التي ينفّذها البرنامج، مثل الرصد التشاركيّ، وآليّات إعداد التقارير المرنة، والحوار المنتظم مع الشركاء المنفّذين، علاقات أكثر شفافيّة قائمة على الثقة مقارنة بنماذج العلاقات التقليديّة بين الجهات المانحة والشركاء. وبناءً على ذلك، اقترح المشاركون أنّ البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) قد يكون نموذجًا لمساءلة أكثر ارتباطًا بالسلطة ووعيًا بها ضمن قطاع المساعدات الإنسانيّة الأوسع. ويشمل ذلك، على سبيل المثال، تعزيز المساءلة التصاعديّة عبر توفير مساحة للتعبير عن آراء الجهات الفاعلة المحلّيّة داخل مجتمع الجهات المانحة. سيساعد تعزيز هذه الآليّات المتبادلة أيضًا في تحقيق توازن أفضل ضمن هيكل المساءلة الحاليّ الذي يركّز على المستويات العليا، والانتقال من "مجرد تنفيذ إجراءات شكليّة روتينيّة" إلى تحمّل مسؤوليّة مشتركة قائمة على الثقة والاستجابة. بالتالي، تعتمد المحلّيّة على الاعتراف بممارسات المجتمع المحليّ ومعاني المساءلة، بدلًا من تجاهلها.

وللمضيّ قدمًا في مفهوم المحلّيّة، يجب إعادة تعريف مفهوم المساءلة، فلا يمكن أن تبقى شرطًا تفرضه الجهات المانحة فحسب، بل ينبغي أن تتحوّل إلى ممارسة انعكاسيّة وتكيفيّة تضع أصوات المجتمعات المتضرّرة ومعرفتها وأولويّاتها في صلب العمليّة. ويقضي ذلك أن تصبح المساءلة، إلى جانب كونها موجّهة نحو الجهات المانحة، تفحص ديناميّات العلاقات بين الأطراف، وواعية بديناميّات القوّة، ومتجذّرة في واقع المجتمعات المحلّيّة. كما يجب تطوير آليّات تتيح لهذه المجتمعات محاسبة المنظّمات غير الحكوميّة، والجهات المانحة، والحكومات على نتائج استعمال المساعدات.

في النهاية، اعتبر المشاركون في المقابلات أنّ ممارسات المساءلة الحاليّة في البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) تمثّل خطوة إيجابيّة، إلا أنّه يمكن تطويرها لإعادة توزيع السلطة بشكل أكثر عدلاً بين الجهات المانحة والشركاء والمجتمعات. ومن شأن ذلك أن يمكّن البرنامج من أن يصبح نموذجًا يُحتذى به في القطاع كلّه، ويظهر كيف يمكن تحويل المساءلة من مجرّد رقابة إلى تعاون، ومن الامتثال إلى التأسيس المشترك.

تشمل توجّهات العمل الاستراتيجيّة ما يأتي:

1. **تحقيق التوازن بين المساءلة التصاعديّة والتنازليّة:** يمكن للبرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) أن يجعل آليّات المساءلة متكاملةً، تمامًا مثل التقارير الماليّة، وأن يكون نموذجًا عمليًا للجهات المانحة الأخرى.
2. **تضمين معايير تُحدّدها المجتمعات المحلّيّة:** ينبغي تصميم تدابير المساءلة وقيادتها بالتعاون مع المجتمعات المحلّيّة، مع الحرص على أن تساهم الأخيرة في تشكيل الأولويّات والنتائج.
3. **حماية هويّة المجتمع وشرعيّته:** ينبغي دعم المنظّمات المجتمعيّة والجهات الفاعلة الشعبيّة للحفاظ على جذورها المجتمعيّة، وتجنّب الضغوط التي تدفعها إلى «التحوّل إلى منظّمات غير حكوميّة» لمجرّد توافقها مع نماذج الجهات المانحة. ويتطلّب هذا الأمر الاعتراف بمعرفتها وشرعيّتها ودورها الفريد في تشكيل الاستجابات.
4. **تسهيل إنشاء منصّات المساءلة المتبادلة:** يمكن للبرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) أن يستفيد من صلاحيّته في عقد الاجتماعات لإنشاء مساحات يُقيّم فيها الشركاء والمجتمعات أداء الجهات المانحة.
5. **بناء علاقات بعيدًا عن الشروط التقليديّة:** البناء على نموذج العلاقات الحاليّ للبرنامج

الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) لجعل المساءلة عمليّة مستمرّة وقائمة على الثقة بدلًا من كونها شرطًا ينبغي الامتثال له.

دراسات الحالة: مقتطف رقم 2: ترسيخ المحلّيّة من خلال الشراكات الفرعيّة

في كلا السياقين، وصف الشركاء الفرعيّون علاقاتهم مع المنظّمات غير الحكوميّة الرائدة بأنّها قائمة على الثقة، وشفّافة، وقابلة للتكيّف، وأنّها تختلف تمامًا عن ترتيبات المنح الفرعيّة الصارمة القائمة على المعاملات الرسميّة التي واجهوها مع جهات مانحة أخرى. وقد حرصت آليّات المساءلة المجتمعيّة، مثل صناديق الشكاوى، ولجان الشباب، ومسوح الأسر المعيشيّة، على دمج حلقات التغذية الراجعة في البرامج، ما سمح لأولويّات المجتمع المحليّ برسم ملامح عملية التنفيذ بشكلٍ فوري.

تُبرز هذه الشراكات الفرعيّة الدور المهمّ الذي تؤدّيه الجهات الفاعلة الشعبيّة في ترسيخ المحلّيّة، فهي تسمح بالوصول إلى السكان الذين يصعب الوصول إليهم، وببناء الثقة مع القادة المحلّيين، وتقدّم خدمات تستجيب للواقع المعيشيّ بدلًا من المخطّطات التي تضعها الجهات المانحة. ومن خلال تحسين عمليّة جمع البيانات، وإدارة الحالات، والتنسيق مع البلديّات والمدارس، رسّخت الكثير من المنظّمات المجتمعيّة مكانتها كمحاورين موثوقين على المستوى المحلّيّ.

تُظهر تجارب لبنان والأردن أنّ الشراكات الفرعيّة يمكن أن تكون بمثابة جسر بين القول والفعل المتعلّقين بالمحلّيّة: فهي تعزّز القيادة المجتمعيّة، وترسّخ المساءلة، وتوسّع نطاق وصول المنظّمات غير الحكوميّة الوطنيّة. غير أنّ تقديم الدعم لها، لا كمقدّمة خدمات فحسب، بل كجهات شرعيّة فاعلة في صياغة الأجندات والسياسات، هو أمر ضروريّ لتحقيق كامل إمكاناتها.

5.7 علاقات السلطة / القوة والمناصرة

في كلّ من لبنان والأردن، أكّد المشاركون في المقابلات أنّ المناصرة عنصر أساسيّ في المحلّيّة، لأنّها تُحدّد أولويّات الجهات المانحة بشكل مباشر، وتؤثّر على أطر السياسات، وتُعزّز أصوات الجهات الفاعلة المحلّيّة والوطنيّة. لكن بحسب الشهادات التي أدلى بها هؤلاء المشاركون، فإنّ المناصرة لا تزال غير متكافئة، لا بل هي مقيّدة باختلال موازين القوى الراسخ الذي لا تزال الجهات المانحة والوكالات الدوليّة تتمتع من خلاله بنفوذ حاسم.

في لبنان، وصف المسؤولون الحكوميّون والناشطون في المجتمع المدنيّ على حد سواء المحلّيّة بأنها متمركزة في يد الجهات المانحة، وأوضحوا أنّ القرارات الاستراتيجيّة وقرارات التمويل تُحدّدها بنسبة كبيرة جهات خارجيّة، من دون إشراك الجهات الفاعلة المحلّيّة إلّا في مرحلة متأخّرة من العمليّة. وتُبرّر الجهات المانحة هذه المركزيّة بحجيّ الكفاءة والمساءلة، لكنّ المشاركين في المقابلات تساءلوا عن الجهة التي تخدمها هذه الجهات حقًا. وقد عبّر أحد أعضاء اللجنة التوجيهيّة للبرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP III) عن هذا الأمر بوضوح قائلًا: «نريد أن نضمن حصول اللاجئين على الخدمات حيثما كانوا». ويعكس هذا الرأي قلقًا أوسع نطاقًا من أنّ المساعدات الدوليّة في لبنان غالبًا ما تعمل كاستراتيجيّة احتواء تتماشى مع الأجندات الأوروبيّة بدلًا من كونها وسيلة لدعم الأولويّات الوطنيّة.

وقد أكّد شركاء البرنامج في لبنان باستمرار على ضرورة تعزيز دور الحكومة في التنسيق، بما في ذلك

تحديد أولويّات المحلّيّة، وجمْع الجهات الفاعلة، وضمان توافق المشاريع التي تنفّذها الجهات المانحة مع الاستراتيجيّات الوطنيّة. وخلال ورشة العمل التقييميّة في لبنان، ناقش المشاركون إطار الإصلاح والتعافي وإعادة الإعمار (3RF) - وهو منصّة تنسيق مشتركة بين الحكومة اللبنانيّة والاتحاد الأوروبيّ والأمم المتّحدة والبنك الدوليّ - وضرورة إعادة النظر في أجندة الإصلاح من خلال تحديد كيفيّة مشاركة الجهات الفاعلة المحلّيّة بشكلٍ فعّال ضمن تركيبة فريق عمل هذا الإطار. واستنادًا إلى خبرة المشاركين في التعامل مع المؤسّسات الحكوميّة، أشاروا إلى أنّ التعاون المستدام لا يزال مقيّدًا بتشتّت التنسيق وغياب آليّات واضحة لمشاركة منظّمات المجتمع المدنيّ.

وعلى الرغم من أنّ المشاريع التي نفّذها البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) قد شرّكت الوزارات والبلديّات، فإنّ الكثيرين قد رأوا أنّ البرنامج قادر على استغلال موقعه بشكل أكثر فعاليّة لدعم التغيير المنهجيّ من خلال المناصرة. وأكّد عدد كبير من الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات أنّ البرنامج كفيل بتسهيل التواصل المباشر بين الجهات الفاعلة المحلّيّة والحكومات المانحة، ما يساهم في بناء الثقة ويسمح بوجود تعاون في وقت مبكر من عمليّة صنع القرار المرتبطة بالمساعدات. لكنّ هذا الأمر لم يخلُ من بعض التوتّرات، إذ أقرّ المشاركون في المقابلات بأنّ تبنّي الحكومات لسياسات معادية للاجئين يُعرّض دورها للوقوع في مخاطر الترويج لأجندات تساهم في إقصائهم وتقييد حقوقهم. وقد عبّر أحد المسؤولين الحكوميّين عن ازدواجيّة موقف هذه الحكومات قائلًا إنّ المسؤولين فيها «شحّادين ومشارطين»، أي أنّهم مُجبرون على قبول المال لكنّهم يرغبون في فرض أجنداتهم الخاصّة. ويعكس هذا الأمر شعورًا عميقًا بعدم الارتياح إزاء الحدود غير الواضحة بين الاعتماد على المساعدات والسيطرة السياديّة، ويطرح السؤال الجوهريّ حول الأولويّات التي تحدّد في نهاية المطاف مفهوم «المحلي».

في الأردن، أقرّ ممثلو المجتمع المدنيّ بالدور الشرعيّ للحكومة في تنظيم التمويل والامتثال للشروط، لكنّهم وصفوا الإجراءات البيروقراطيّة بأنّها عوائق أساسيّة تحول دون تحقيق المحلّيّة. فغالبًا ما تؤدي عمليّات الموافقة والتسجيل إلى إبطاء أنشطة المنظّمات غير الحكوميّة أو عرقلتها، لا سيما عند اقترانها بشروط الامتثال الصارمة التي تفرضها الجهات المانحة. وقد دفع هذا الأمر البعض إلى التساؤل عن ماهية التمثيل الحقيقيّ في المساحات التي تقودها الجهات المانحة، حيث طرح أحد المشاركين السؤال الآتي: «ماذا يعني وجود جهة فاعلة بقيادة محلّيّة على طاولة المفاوضات؟»، «هل تتحدث هذه الجهات حقًا باسم المجتمعات، أم أنّها تُلبّي متطلّبات الجهات المانحة فحسب؟»

أشار المشاركون في المقابلات أيضًا إلى عدم التوازن في معاملة المنظّمات المحلّيّة والدوليّة، وأوضح واحد من الجهات الفاعلة الأردنيّة قائلًا: «حتّى بين المؤسّسات الحكوميّة، لدينا عقدة نقص تجاه الأجانب، إذ نشعر أنّ الأجنبي دائمًا على حقّ، وأنّنا على خطأ، في حين تستجيب السلطات المحلّيّة للمنظّمات الأجنبيّة بشكل أسرع ممّا تستجيب لنا. وعندما تُتهم المنظّمات المحلّيّة بخدمة أجندات أجنبيّة، فإنّها هي التي تتعرّض للتقويض، وليس المنظّمات الدوليّة». تُبرز هذه الآراء مدى تأثير التسلسل الهرميّ للسلطة على مجال المناصرة، حيث يتمّ تفضيل الجهات الفاعلة الأجنبيّة حتّى حين تتمتّع المنظّمات المحلّيّة بجذور مجتمعيّة أقوى.

انتقد آخرون الطريقة التي تُطبَّق بها المحلّيّة في بعض الأحيان، إذ لا تجري عمليّة تمكين حقيقيّة، إنّما نقل للمخاطر فقط. فقد أوضحت إحدى المنظّمات: «في بعض الأحيان، تحقّق المحلّيّة نقل المسؤوليّات أكثر من نقل السلطة، إذ لا تركّز كثيرًا على التنفيذ. ما نحتاج إليه هو نقل السلطة، وليس المهام فحسب».

أظهرت دراسات الحالة المتعلّقة بالشراكات الفرعيّة أنّ التمويل الذي تلقّته هذه الشراكات لا يزال

قـصير الأجـل ومجـزّأً وغير كافٍ لتغطيـة النفقـات التشـغيليّة على الرغـم مـن التمـكين الـذي حظيـت بـه كشراكات فرعيّـة، في حين أنّ جهـود المنـاصرة نـادرًا مـا حظيـت بالدعـم. لـم تنخـرط الشراكات الفرعيّـة بفعاليّـة في منتديـات السياسـات أو تلـك التي تُنظّمهـا الجهـات المانحـة رفيعـة المسـتوى، مـا عـزّز دورهـا كجهـة تنفيـذ بـدلاً مـن كونهـا جهـات فاعلـة اسـتراتيجيّة. وقـد أعـرب الكثيرون عـن رغبة واضحـة في الانتقال مـن تقديـم الخدمـات إلى التـأثير في السياسـات، لكـنّ هـذا الأمـر يتطلّـب تمويـلًا طويـل الأجـل وأكثر مرونـة، بالإضافة إلى فرص منظّمة للتواصل مع الوزارات والبلديّات والجهات المانحة.

في كلا السـياقين، وصـف المشـاركون البرنامـج الأوروبيّ الإقليمـيّ للتنميـة والحمايـة لدعـم الأردن ولبنـان (RDPP) بأنّـه جهـة مانحـة تتمتّـع بإمكانـات اسـتثنائيّة لمواجهـة هـذه التحدّيـات. وعلى عكـس الكـثير مـن الجهـات المانحـة التي تعمـل مـن بعيـد، فـإنّ وجـود هـذا البرنامـج في البلـد وتواصلـه المسـتمرّ مـع الشركاء يمنحـه مصداقيّـة كجهـة حاضنـة. وقـد حثّ عـدد كبير مـن المشـاركين في المسـح البرنامـجَ على اسـتخدام هـذه المكانـة بشـكل أكثر صرامـة، لا للتحـدّث نيابـةً عـن الجهـات الفاعلـة المحلّيّـة، بـل لتسـليط الضـوء على أولويّاتهـا، وتيـسير وصولهـا إلى منصّـات صنـع القـرار، والضغـط مـن أجـل القيـام بإصلاحـات هيكليّـة مثـل توحيـد إجـراءات الاسـتجابة اللازمـة، وتقاسـم المخاطـر، والتمويـل طويـل الأجـل. وأشـار أحـد المشـاركين قـائلًا: «إذا كان لنـا أن نطـرح سـؤالًا واحـدًا، فهـو الآتي: مـا مـدى التـأثير الـذي يمكـن للبرنامـج الأوروبيّ الإقليمـيّ للتنميـة والحمايـة لدعـم الأردن ولبنـان (RDPP) أن يخلّفـه كجهـة مانحـة؟ فهـو يتمتّـع بقـوّة حشـد حقيقيّـة، لكـن هـل يسـتغلّها كاملـة؟ وهـل بإمكانـه أن يبـذل المزيـد مـن الجهـد في هـذا الإطار؟"

فـضلًا عـن ذلـك، نوقشـت الائتلافـات والمنصّـات المعنيّـة بالمحلّيّـة كوسـائل محتملـة للمنـاصرة. وقـد حظيـت شـبكات مثـل منتـدى المنظّمـات غير الحكوميّـة الإنسـانيّة والتنمويّة في لبنـان والمنتدى الوطنيّ للمنظّمـات غير الحكوميّـة في الأردن بالتقدير للجهـود التي بذلتهـا في التنسـيق وتبـادل المعلومـات، لكـنّ المشـاركين أقـرّوا بأنّهـا لـم تُسـتغل بالكامـل بعـد كهيئـات للمنـاصرة، فغالبًـا مـا تكـون المنـاصرة تفاعليّـة ومجـزّأة وتفتقـر إلى التمويـل. ورأى كـثيرون أنّ البرنامـج قـادر على المسـاعدة في تغـيير هـذا الوضـع مـن خلال دعـم الائتلافـات لتصـوغ مواقـف واضحـة وجماعيّـة بشـأن القضايـا الهيكليّـة مثـل آليّـات التمويـل والمسـاءلة والتمثيـل. ومـن خلال تـوفير مـوارد ومنصّـات أقـوى للحـوار المسـتدام، يمكن لهـذه الشـبكات أن تؤدّي دورًا محوريًـا في وضع أجنـدات العمـل بدلًا مـن أن تقتصر على تقديـم الخدمـات.

تؤكّـد هـذه الملاحظـات مجتمعـةً أنّـه لا يمكـن فصـل المحلّيّـة عـن قضايـا السـلطة. فالمنـاصرة ليسـت ثانويّـة، بـل هـي آليّـة أساسـيّة لإعـادة توزيـع النفـوذ بين الجهـات المانحـة والحكومـات والجهـات الفاعلـة المحلّيّـة. ولكي يكـون للتمـكين المـحلّيّ مـعنىً حقيقـيّ، يجـب أن تتجـاوز المنـاصرة المشـاورات الشـكليّة لتعيـد رسـم الهيـاكل التي تحـدّد مـن يضـع الأولويّـات، ومـن يملـك سـلطة اتخـاذ القـرار، ومـن الأشـخاص الذيـن تُسـمع أصواتهـم. ومـن أهـم مـوارد المناصرة شـبكات المنظّمـات ومنصّـات التنسـيق المخصّصـة لتعزيز المحلّيّة. في القسم الآتي، سنحلّل هذه الشبكات تحديدًا في الأردن ولبنان.

تشمل توجّهات العمل الاستراتيجيّة ما يأتي:

1. **تمكـين القيـادة الحكوميّـة مـع التركيـز عـلى المشـاركة:** دعـم الحكومـات في تنسـيق أجنـدات المحلّيّـة ومواءمـة المشـاريع التي تنفذّهـا الجهـات المانحـة مـع الاسـتراتيجيّات الوطنيّـة، مـع الحرص على وجود مشاركة واسعة.
2. **السـعي إلى مشـاركة مبكـرة عـلى المسـتوى المحـلّي:** دعـوة الحكومـات المانحـة لإشراك الجهات الفاعلة المحلّيّة في تصميم الاستراتيجيّة منذ البداية، لا في مرحلة التنفيذ فحسب.
3. **معالجـة مشـكلة الامتثـال** للشروط والبيروقراطيّـة الـتي يمكـن أن تعيـق مشـاركة المجموعـات والمنظّمات المختلفة وتمثيلها، بما في ذلك قدرتها على الحصول على التمويل.

4. **مواجهة الهيمنة الدوليّة:** تعزيز خبرات الجهات الفاعلة المحلّيّة والحرص على أن تقود مجالات المناصرة بدلًا من أن تطغى عليها المنظّمات غير الحكوميّة الدوليّة.
5. **نقل السلطة، لا المهام فحسب:** الحرص على أن تتجاوز المحلّيّة نقل المسؤوليّة، ليشمل إعادة توزيع سلطة صنع القرار والتحكّم في الموارد.
6. **تعزيز الائتلافات:** الاستثمار في منصّات مثل منتدى المنظّمات غير الحكوميّة الإنسانيّة والتنمويّة في لبنان والمنتدى الوطنيّ للمنظّمات غير الحكوميّة في الأردن لتكون بمثابة هيئات مناصرة موحّدة قادرة على صياغة أولويّات الجهات المانحة.
7. **الاستفادة من قدرة البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) على حشد الأطراف المعنيّة:** استخدام حضور البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) الراسخ لإسماع الأصوات على المستوى المحليّ، وتيسير الوصول إلى عمليّة صنع القرار، والدعوة إلى إصلاحات هيكليّة مثل تقاسم المخاطر والتمويل طويل الأجل.

5.8 شبكات المحلّيّة

تناولت هذه الدراسة حالتين من شبكات المحلّيّة في لبنان والأردن لفهم مساهمتهما في تعزيز قيادة المجتمع المدنيّ في حوكمة العمل الإنسانيّ والتنمويّ. في لبنان، أدّت شبكات مثل «منتدى المنظّمات غير الحكوميّة الإنسانيّة والتنمويّة في لبنان» وفريق العمل المعنيّ بالمحلّيّة دورًا محوريًا لفترة طويلة، حيث سبقت أجندة المحلّيّة العالميّة، وتدخّلت في الفترة التي كان فيها انخراط الحكومة في تنسيق العمل الإنسانيّ محدودًا. وقد عزّزت هذه الشبكات أصوات المنظّمات غير الحكوميّة الأصغر، وربطت الجهات الفاعلة الوطنيّة بالنقاشات الإقليميّة والعالميّة، وجعلت من لبنان مرجعًا في مناقشات المحلّيّة.

في الأردن، تُعدّ منصّات مثل «المنتدى الوطني للمنظّمات غير الحكوميّة في الأردن» وفريق العمل المعنيّ بالمحلّيّة أحدث نسبيًا، ولكنّها لا تقلّ أهميّة عن سابقاتها في جهود توحيد الجهات الفاعلة في المجتمع المدنيّ حول أجندة محلّيّة جماعيّة. وقد خلقت هذه المنصّات مساحات نادرة للحوار والمناصرة المشتركة في بيئة أكثر تقييدًا. ومع ذلك، لا يزال تأثيرها محدودًا، إذ تتأثّر باختلال هيكليّ في المشاركة، التفضيل من قبل بعض الجهات المانحة، ومحدوديّة التفاعل مع الحكومة.

في كلا السياقين، تُوفّر الشبكات مدخلًا أساسيًّا للمجتمع المدنيّ إلى مساحات الجهات المانحة. شاركت الشبكات اللبنانيّة مباشرةً في اجتماعات المائدة المستديرة للجهات المانحة، وفي الشراكات الاستراتيجيّة مع المنظّمات غير الحكوميّة الدوليّة، وفي المناقشات حول السياسات. على صعيد آخر تمكنت المنصّات الأردنيّة، وإن كانت أقلّ مؤسّسية، المنظّمات غير الحكوميّة من التعبير عن رأيها بشكل جماعيّ والتفاوض على أجندات الجهات المانحة التي غالبًا ما تتجاوز المنظّمات الأصغر. مع ذلك، وفي كلا السياقين، أكّد المشاركون في المقابلات أنّ التأثير يبقى رمزيًّا: إذ تُستشار الشبكات للحصول على ظهور إعلاميّ، لكنّها نادرًا ما تحدّد أولويّات الجهات المانحة أو سياساتها. وُصفت المحلّيّة مرارًا بأنّها «قول بلا فعل'، حيث تستخدم الجهات المانحة هذا المصطلح مع استمرارها في تمويل المنظّمات غير الحكوميّة الأكبر أو الحكومات بشكل مباشر.

برزت الاستدامة الماليّة كأهمّ تحدٍّ مُلحّ تواجهه الشبكات. في لبنان، تعتمد الشبكات بشكل كبير على التبرعات، وغالبًا ما تُؤدّى أدوار التنسيق في أوقات فراغ الأعضاء. يُقوّض غياب رسوم العضويّة وانتشار التمويل قصير الأجل القائم على الأنشطة الاستمراريّة. تواجه الشبكات الأردنيّة مشاكل

مُماثلة: لا يزال المنتدى الوطني للمنظّمات غير الحكوميّة في الأردن وفريق العمل المعنيّ بالمحلّيّة يعتمدان على الدعم المُخصص لهما، ويفتقران إلى الموارد اللازمة لبناء هياكل مؤسّسية قويّة. وقد أجبرت هذه الهشاشة الكثير من المنظّمات على اللجوء إلى «وضعيّة البقاء على قيد الحياة»، حيث تؤدّي المنافسة على الأموال المحدودة إلى تفتيت المجتمع المدنيّ بدلاً من توحيده.

سلّطت الحالتان الضوء على اختلال مستمر بين المنظّمات غير الحكوميّة الكبيرة ذات الموارد الجيّدة والجمعيّات المجتمعية الأصغر حجمًا. في لبنان، ولّد انتشار المنظّمات غير الحكوميّة تنافسًا وخصومات داخليّة بين الشبكات، مع هيمنة المنظّمات الأكبر حجمًا في كثير من الأحيان. في الأردن، أُثيرت محاباة الجهات المانحة مرارًا وتكرارًا؛ إذ تتركّز قنوات التمويل بين عدد قليل من المنظّمات غير الحكوميّة الكبيرة ذات الصلات الراسخة، ما يُهمّش الجمعيّات الأصغر حجمًا والقادرة على العمل. ودعا المشاركون إلى أطر تضمن المشاركة العادلة وتوزّع الموارد بشكل منصف بين المنظّمات المختلفة من حيث الحجم والقدرات.

تؤدّي الشبكات في كلا السياقين دورًا هامًا في تعزيز القدرات، على الرغم من أنّ نطاقها لا يزال غير متكافئ. في لبنان، استخدم الشركاء المدعومون من البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP III) الشبكات للوصول إلى مجموعات العمل القطاعيّة والمشاركة في القيادة مع وكالات الأمم المتّحدة. في الأردن، دعم التدريب من خلال المنتدى الوطني للمنظّمات غير الحكوميّة في الأردن تطوير القيادة لدى حوالي ثلاثين منظّمة غير حكوميّة، على الرغم من أنّ ذلك يمثّل جزءًا صغيرًا من الجمعيّات المسجّلة البالغ عددها 6000 جمعيّة. طالب المشاركون بقنوات منهجيّة أكثر للنموّ، تُشبه مُسرّعات الأعمال في القطاع الخاص، من شأنها أن تُهيّئ المنظّمات الصغيرة للتمويل المستدام والمشاركة في عمليّات وضع السياسات.

دراسات الحالة - المقتطف رقم 3: ما الذي يسهّل بناء الشبكات وما الذي يقوّضها

في دراسات الحالة وورش العمل التقييميّة، حُدِّد عدد من النقاط المتعلّقة بآليّات تسهيل بناء الشبكات. تكتسب الشبكات زخمًا عندما يتوفّر لها تمويل أساسيّ لسنوات متعدّدة لتوظيف الهيئة الإدارية، وإدارة وحدات السياسات، والحفاظ على تواصلها مع الأعضاء بما يتجاوز المنح القصيرة القائمة على الأنشطة. ساعدت اجتماعات البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) - بما في ذلك الاجتماعات المتمحورة حول مواضيع محدّدة أو الاستراتيجيّة، وورش العمل، أو مساحات الحوار - على جمع الجهات الفاعلة معًا، وعندما حصلت الشبكات على تمويل مرن، حافظت على فرق العمل (المناصرة، والأخلاقيّات، ومجتمعات الممارسة) وأظهرت استمراريّة عبر الدورات. في الوقت نفسه، أدّى التواصل مع مجموعات العمل القطاعيّة الذي توسّطت فيه الجهات المانحة، والقيادة المشتركة من حين لآخر مع وكالات الأمم المتحدة، إلى زيادة الوضوح وفتح آفاق لوضع الأجندات. وحيثما استطاع الشركاء المحلّيون تقديم أدلّة سريعة ومرتبطة بالمجتمع المحلّيّ - من خلال أنظمة الشكاوى، أو ملاحظات الشباب، أو الخطوط الساخنة - حوّلت الشبكات ذلك إلى مطالب ملموسة. علاوةً على ذلك، ساهم التفاعل على المستوى ما دون الوطنيّ مع المحافظات والبلديّات في تعزيز الشرعيّة وتنوّع الأجندات، فيما ساعدت الشراكات التي استثمرت في أنظمة جمع الأدلة والمعلومات المحلية الأعضاء على التحدّث بثقة إلى المديريّات ومسؤولي المحافظات، وليس فقط إلى المنتديات المنظّمة في العواصم. وأخيرًا، ساهمت اللجان التوجيهيّة المنتخبة، والتناوب الشفّاف، وتحديد أدوار التنسيق والتمثيل ووضع السياسات في التأثير على

الثقة المبنية، وأدّت إلى التقليل من الانطباعات السلبيّة عن سيطرة عدد قليل من المنظّمات غير الحكوميّة الكبيرة.

في الوقت نفسه، ظهر عدد من العوامل التي يمكن أن تقوّض الشبكات: لا يزال الاعتماد المفرط على التطوّع والمشاريع يشكّل أحد القيود الرئيسيّة، إذ تُجبَر الشبكات بسبب غياب فرص رسوم العضويّة وندرة الأموال الأساسيّة على الاعتماد على العمل غير مدفوع الأجر؛ فيما لا تغطّي المنح المخصّصة للأنشطة فقط الوظائف المؤسّساتيّة (تحليل السياسات، والتواصل الحكوميّ)، ما يؤدّي إلى تأثير محدود. على غرار ذلك، لا تزال الهيمنة والتفضيل مستمرّتين، حيث تُهمّش مكانةُ الأعضاء الصغار أو الإقليميّين بسبب التسلسل الهرميّ (المنظّمات غير الحكوميّة الكبيرة ذات التمويل الكافي)، وسعي الجهات المانحة لتحقيق راحتها، وممارسات "الدعوة بعد اتخاذ القرارات" وتحوّل المشاركة إلى مجرّد مظهر خارجيّ. ويزيد الامتثال المُركّز على الجهات المانحة والعقبات القانونيّة أو البيروقراطيّة من تفاقم هذه المشاكل: فالتقارير المُجزّأة، والصيغ المُتغيّرة، وضعف الأساس القانونيّ للائتلافات تستنزف الوقت وتُثني الجهات الفاعلة الأصغر. في الأردن، تُهمّش إجراءات الموافقة والتسجيل، إلى جانب اتخاذ القرارات المُركّزة على رأس المال، الاحتياجات على مستوى المحافظات. وأخيرًا، لا يزال "التنسيق" الرمزي يُشكّل تحدّيًا؛ ومن دون تفويض وميزانيّة للمناصرة، تصبح الشبكات مجرّد تبادل للمعلومات، ونادرًا ما تترجم الحوارات إلى سياسات ما لم تتمكّن المنصّات من صياغة المواقف، والاجتماع والمتابعة مع الوزارات المعنية.

تشمل توجهات العمل الاستراتيجية ما يأتي:

1. **تمويل المهمّة، وليس الاجتماع فقط:** تقديم منح أساسيّة تمتدّ على سنوات عديدة للهيئات الإدارية في الشبكة (المنسّق الرئيسيّ، ومحلّل السياسات، ومسؤول مشاركة الأعضاء، والرصد والتقييم). تخصيص بنود في الميزانيّة للتواصل مع الحكومات والدعم القانونيّ/الإداريّ.
2. **جعل المناصرة منجزًا قابلًا للتنفيذ مع تحديد أهداف ينبغي الوصول إليها:** تمويل خرائط طريق سنويّة للمناصرة (من 3 إلى 5 قضايا ذات أولويّة)، وحوارات مُقرّرة مع الوزارات/الجهات المانحة، ونشر ملخّصات السياسات باللغتين العربيّة والإنجليزيّة. ربط الصرف بمؤشرات التقدّم (مثل عدد المواقف المشتركة المعتمدة؛ ونسبة المطالب التي ينعكس تبنّيها ضمن الخطط القطاعية).
3. **تعزيز التمثيل العادل داخل الشبكات:** اشتراط معايير حوكمة شاملة - مقاعد محجوزة للمجموعات الصغيرة والإقليميّة والمجموعات التي يقودها اللاجئون؛ وحدود زمنيّة وقواعد تناوب؛ ومحاضر الاجتماعات العامّة وسجلّات التصويت. تتبع مؤشّرات تنوّع الأعضاء ومعدّلات المشاركة على المستوى ما دون الوطنيّ.
4. **بناء نطاق ما دون وطنيّ:** تخصيص ميزانيّات للسفر والتسهيلات للمحافظات/البلديّات؛ تمويل أنظمة إنتاج الأدلة والبيانات على المستوى المحلّيّ (لوحات معلومات بسيطة، وبطاقات تقييم مجتمعيّة) التي تُغذّي المواقف الوطنيّة.
5. **توحيد الامتثال وتبسيطه:** تطوير حزمة نماذج معتمدة من الجهات المانحة (مذكّرة مفاهيميّة مشتركة، وميزانيّة، ونماذج رصد وتقييم وتعلّم، وملاحظات)، وتنظيم ورش عمل مشتركة مع الجهات التنظيميّة لتبسيط عمليّات الموافقة وإعداد التقارير. تجربة صندوق مشترك للائتلافات مع آليّة واحدة لتقاسم مخاطر الاستجابة اللازمة.

6. **تمويل مسار من الأدلّة إلى التأثير:** إجراء دراسات مقارنة للقيمة مقابل المال (المنظّمات غير الحكوميّة المحلّيّة مقابل المنظّمات غير الحكوميّة الدوليّة مقابل الخدمات الحكوميّة)، وتنظيم قاعدة بيانات لحالات نجاح الإنتاج المشترك، ودعم وسائل الإعلام/الإحاطات الإعلامية التي تنقل النتائج إلى عواصم الجهات المانحة وغرف اجتماعاتها.
7. **ترسيخ المساءلة التنازليّة:** مطالبة الشبكات بالإبلاغ عن الرصد الذي تقوده المجتمعات المحلّيّة (الشكاوى التي تمّ حلّها، وتغييرات البرامج التي أُجريت بناءً على الملاحظات) إلى جانب البيانات الماليّة. إدراج بطاقات الأداء العامّة على المستويين الوطنيّ وما دون الوطنيّ.

الفصل السادس: الخاتمة والتوصيات

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم التدابير التي يطبّقها البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) من أجل تعزيز ممارسات المحلّيّة من خلال شراكاته، لا سيما تلك التي طبّقت بناء على توصيات دراسة المحلّيّة التي أُجريت في إطار برنامج البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP II)، وتأثير ذلك على تعزيز العمليّات ذات القيادة المحلّيّة.

إلى جانب دراسة المستوى البرامجي/التشغيليّ، تناولت الدراسة المستوى الاستراتيجيّ وحلّلت المبادرات المدعومة من خلال برنامج البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) وجهات أخرى للمساعدة في تهيئة بيئة مؤاتية لتعزيز القيادة المحلّيّة لعمليّات السياسات، بالإضافة إلى تنفيذ المساعدات الإنمائيّة والإنسانيّة، لا سيما فيما يتعلّق بالاستجابة للأزمة السورية. وشمل ذلك دراسة هياكل تنسيق المحلّيّة في لبنان والأردن، مع التركيز بشكل خاص على العوائق والتحدّيات الفريدة التي تواجهها هذه الأنظمة في كلّ بلد.

وخلُصت الدراسة إلى أنّ البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP III) قد عزّز أجندة المحلّيّة في لبنان والأردن، مستخدمًا شراكاته المباشرة، واستراتيجيّاته لتعزيز القدرات، ودعمه الشبكيّ كإطار لفهم التقدّم المحرز والعوائق المستمرّة. وكان الهدف استخلاص الممارسات الفضلى التي قد تتوفر لها فرص الاستدامة وتوسيع نطاقها، وتحديد الثغرات والتحدّيات التي تحدّ من الإمكانات التحويليّة للمحلّيّة. ومن خلال ذلك، يمكن للدراسة أن تُثري البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) في المستقبل، مع تقديم دروس أوسع نطاقًا للمجتمع الإنسانيّ والتنمويّ حول كيفيّة الارتقاء بالمحلّيّة إلى ما هو أبعد من الخطابات الرسميّة، نحو تقاسم فعّال للسلطة، والاستدامة، والتغيير المنهجيّ. ومن خلال استخدام نهج ثلاثيّ الأبعاد يرصد برنامج المحلّيّة على المستويات الكليّة والمتوسّطة والجزئيّة، تُظهر نتائجنا أنّ البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) للتمكين المحلّيّ قد طوّر نقاط قوّة ملحوظة على مستويات عدّة.

دعم نهج البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP)، كما هو موضح في الجدول 3، على المستوى الجزئي، المنظّمات المجتمعيّة في مهامها اليوميّة من خلال الزيارات الميدانيّة، والاستخدام المرن للأموال، والقدرة على الاستجابة السريعة للاحتياجات الناشئة. أمّا على المستوى المتوسّط، فقد استثمر البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) في تعزيز القدرات التنظيميّة، لا سيما من خلال التمويل المرن الذي يمتدّ على سنوات عديدة، مع تعزيز شراكات أكثر إنصافًا، وتعزيز التنسيق بين منظّمات المجتمع المدنيّ، ودمج الملكيّة المحلّيّة في تصميم المشاريع. في لبنان والأردن، كان يُنظر إلى البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) على نطاق واسع على أنّه جهة مانحة مرنة، وسهلة الوصول، وقائمة على الثقة، وقد مكّن نهجه من تحقيق تقدّم ملموس في مجال المحلّيّة. ساعد التمويل الذي يمتدّ على سنوات عديدة، والميزانيّة التكيفيّة، وتعزيز القدرات المستقلّة المنظّمات غير الحكوميّة على بناء أنظمة داخلية، والتخطيط الاستراتيجيّ، والاستجابة الفعّالة لاحتياجات المجتمع. كما ولّدت هذه الممارسات تأثيرًا متسلسلًا، حيث نقلت المنظّمات غير الحكوميّة التي أصبحت أكثر فعاليّة مرونةً وتوجيهًا مماثلين إلى المنظّمات المجتمعيّة الأصغر، ما دعم شرعيّة تنظيميّة أكبر، واستخدامًا للأدلة، ومساءلة مجتمعيّة أكبر.

مع ذلك، على المستوى الكلّيّ، لم يمتدّ تأثير البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم

الأردن ولبنان (RDPP) بعد ليشمل تغيير هيكل الجهات المانحة الأوسع، حيث لا تزال الأجندات موجّهة بشكل كبير من الجهات المانحة، وتبقى المشاركة في معظمها على المستوى الجزئيّ، ويتّسم تنسيق المنظّمات غير الحكوميّة بالتشتّت. إحدى الملاحظات التي استخلصتها الدراسة والتي توضح هذه النتائج هي البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) نفسه. فقد فوّضت الجهات المانحة الثنائيّة مسؤوليّة المحلّيّة إلى البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP)، ما يعني أنّ هذه المحلّيّة ليست معمّمة في كلّ نظم المساعدات، بل تتركّز في مبادرات محدودة. ورغم أنّ نهج البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) يركّز على المحلّيّة، إلا أنّه لا يزال أحاديّ الاتجاه إلى حدّ كبير، حيث يركّز على محلّيّة المنظّمات غير الحكوميّة المحلّية بدلاً من تغيير طريقة عمل المنظّمات الدوليّة. لا بل يمتدّ ذلك إلى نقاش البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) حول الاستدامة، الذي يبدو أنّه يركّز بشكل كبير على المجتمع المدنيّ وحده من دون أن يتوسّع ليشمل الجهات المانحة والتزامها بتعميم المحلّيّة في منظومتها، لا سيما مع انخفاض المساعدات الدوليّة. وبالتالي، تبقى المحلّيّة محدودة، وتحدث ضمن نطاق محدود ومعيّن (كما في حالة لبنان والأردن ضمن البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP)) بدلًا من إعادة تشكيل نظام المساعدة والتنمية الحالي. إنّ تجاوز التدخّلات مستوى المشاريع نحو التغيير المنهجيّ يتطلّب إعادة تصوّر المحلّيّة ليس فقط كمقياس لكفاءة العمل الإنسانيّ، بل كجزء من أجندة تنمويّة أوسع نطاقًا ترتكز على الحقوق والشمول والتحوّل الهيكليّ. ولا يمكن تحقيق المحلّيّة الكاملة من دون مواءمة هياكل/بنى الجهات المانحة وآليّات التنسيق الوطنيّة وسلطة صنع القرار مع القيادة المحلّيّة.

على المستوى الإقليمي، تُقوّض الحدود المرتبطة بالاستدامة التي يواجهها المجتمع المدنيّ المحليّ في ظلّ تراجع ميزانيّة المساعدات والأنظمة التقييديّة في لبنان، وذلك بسبب غياب الدعم المؤسّساتيّ طويل الأمد والاعتماد المستمرّ على المساعدات الخارجيّة. في الأردن، أدّت الأنظمة التقييديّة، ومحدوديّة القدرات التنظيميّة، والانطباعات السلبيّة حول عدم وجود الجهات المانحة بشكلٍ منتظم إلى عرقلة التقدّم. وفي كلا السياقين، حدّت متطلّبات التمويل المشترك، وضعف هياكل التنسيق، وقصر دورات التمويل، والأجندات التي تُوجّهها الجهات المانحة من فرص الاستدامة. ومع ذلك، لا تزال العوائق الهيكليّة على المستوى الكليّ المذكورة أعلاه تُسهم في الحدّ من قابليّة التوسّع والاستدامة للمكاسب الكبيرة على المستويين الجزئيّ والمتوسّط.

إحدى وسائل البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) لتعزيز أجندة المحلّيّة هي المناصرة عالميًا وإقليميًا ومحليًا. حتّى الآن، يتركّز العمل بشكل أكبر على الصعيدين المحلّي والإقليميّ، ويمكن للبرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) التركيز بشكل أكبر على الجهات المانحة ودور المجتمع الدوليّ في المحلّيّة. وبالتالي، يُظهر البحث أنّ البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) بحاجة إلى إعادة النظر في إطار عمله لتوسيع نطاقه، بما في ذلك المؤشّرات، وتعميق التغيير ليشمل المزيد من الشروط الهيكليّة. ويشير ذلك إلى ضرورة أخذ فكرة غموض معنى المحلّيّة وممارساتها على محمل الجدّ، وضرورة استنادها إلى المستوى المحليّ. ويُعدّ الاستثمار في الشبكات التي تساعد على عكس سنوات من الممارسة التي جعلت من المجتمع المدنيّ مجرد مقدّم خدمات، ورعاية الجهات الفاعلة القادرة على العمل كعوامل تغيير وصانعة أجندة على الصعيدين المحليّ والوطنيّ أمرًا في بالغ الأهميّة.

الجدول 3. خلاصة المستويات الكليّة والمتوسطة والجزئيّة

المستوى الكليّ	المستوى المتوسّط	المستوى الجزئيّ
عوامل التمكين الرئيسيّة		
نهج مرن للجهات المانحة في البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP)	التعاون والإبداع المشترك	تعزيز القدرات المحلّيّة
تمويل متعدّد المراحل ومتوسط الأجل	زيارات ميدانيّة	استجابة مرنة لاحتياجات المجتمع المحليّ
شراكات قائمة على الثقة	تأثير المحلّيّة المتسلسل	المساءلة وحلقات التغذية الراجعة
هيمنة الجهات المانحة النظاميّة	التعلّم عبر المنظّمات	تصميم برامج مستجيبة وموجّهة من المجتمع
العوائق الرئيسيّة		
دورات تمويل قصيرة (6-12 شهرًا)	حصريّة معايير التمويل	فجوات في قدرات المنظّمات المحلّيّة
أطر العمل المفروضة من الخارج	ضعف هياكل التنسيق	عدم الاستقرار نتيجة خفض المساعدات
تفكيك بنية المساعدات	تجزئة المجتمع المدنيّ	تأثير محدود للمجتمعات المحلّيّة المتضرّرة
الخوف من تحدّي الجهات المانحة	فجوات في إضفاء الطابع المؤسّساتيّ	بيئة مساعدات متقلّبة

يوصى بشكل عام لأصحاب المصلحة المختلفين المشاركين في المحلّيّة، بهدف جعل هذا المفهوم ذي معنى ومستدامًا، بما يأتي.

6.1. التوصيات الموجّهة إلى البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP)

- توسيع دوره التحفيزيّ من خلال تجاوز الدعم على المستوى الجزئيّ والتأثير بشكل مباشر على مجالات السياسات وممارسات الجهات المانحة. يمكن للبرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) أن يؤدّي دورًا في تعميم المحلّيّة في مجتمع المساعدات بدلًا من حصره في برنامج واحد.
- دعم شبكات المحلّيّة من خلال تمويل أساسي لموظفي التنسيق، والمناصرة المشتركة، وإنتاج المعرفة.
- تعزيز المنصّات القائمة للجهات الفاعلة المحلّيّة والجهات المانحة والحكومات، مع ضمان إشراك المنظّمات غير الحكوميّة والمنظّمات المجتمعيّة الأصغر حجمًا.
- توثيق أدلّة تأثير الجهات الفاعلة المحلّيّة (باللغتين العربيّة والإنجليزيّة) ونشرها لتغيير خطاب الجهات المانحة وأجنداتها.
- إنشاء مساحات منتظمة ومنظّمة حيث تتفاعل الجهات الفاعلة المحلّيّة مباشرةً مع الجهات المانحة وممثّلي الحكومات.
- توفير تمويل مرن ومستدام، ودعم المشاركة الشاملة للجهات الفاعلة الأصغر حجمًا، وتعزيز منصّات المناصرة المشتركة. يمكن للبرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP) أن يعمل كجهة تنسيق محايدة مع الجهات المانحة والحكومات، مع توفير الموارد اللازمة للمناصرة الاستباقيّة في لبنان وأجندة مشتركة للتمكين المحلّيّ في الأردن. إنّ الاستثمار في منتجات معرفيّة سهلة المنال باللغة العربيّة سيعزّز تأثير الجهات الفاعلة المحلّيّة

ومصداقيّتها.

- تعزيز السرديّات المحلّيّة وتوليد الأدلّة، على سبيل المثال من نموذج الشراكة الفرعيّة، التي تُظهر ممارسات المحلّيّة الناجحة بما يعكس الأولويّات المحلّيّة ويعزّز الشعور بالمسؤوليّة.
- إلهام الجهات المانحة والتأثير عليها بشأن ما تستلزمه المحلّيّة وكيف يمكن إعادة هيكلة أجنداتها لتسهيل انتقال السلطة في صنع القرار والتخطيط إلى المنظّمات والجهات الفاعلة المحلّيّة. تجاوز الدعم على المستوى الجزئيّ لتوجيه خطاب السياسات وتوجيه ممارسات الجهات المانحة.
- استكشاف سبل توجيه الأموال نحو الأنشطة المدرّة للدخل التي تقوم بها المنظّمات المحلّيّة لدعم الاستدامة والاستقلاليّة عن المساعدات الخارجيّة.

6.2. التوصيات الموجّهة إلى الجهات المانحة

- دمج المحلّيّة في أخلاقيّات عمل الجهات المانحة ومنهجها، بدلاً من حصرها في صندوق تمويليّ واحد تُروّج له جهة مانحة واحدة. يتطلّب ذلك تغييرات هيكليّة وإجرائيّة في طريقة هيمنة الجهات المانحة على وضع الأجندات وتنفيذها.
- تعزيز حوار أعمق حول الخطوات اللازمة للدفع قدمًا بالحلول المحلّيّة في ظلّ القيود الحاليّة التي تفرضها مختلف الجهات المانحة. ويستدعي ذلك مناقشات هادفة وعمليّة تُحدّد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التطوير والتكييف من أجل تعزيز جهود المحلّيّة واستدامتها.
- الابتعاد عن التركيز الضيق على تعزيز قدرات المنظّمات المحلّيّة والوطنيّة، والذي يُشدّد على الاستجابة اللازمة، وإعداد التقارير، والحلول التقنيّة. بدلاً من ذلك، ينبغي أن يُعطي الاستثمار الأولويّة لأجندة/برامج المنظّمات غير الحكوميّة، وتنمية القيادة، ومهارات المناصرة التي تُمكّن المنظّمات غير الحكوميّة من العمل بثقة واستحقاق في صياغة الأجندات والتفاوض مع الجهات المانحة. ينبغي أن يُركز تعزيز القدرات على ثقة المنظّمات غير الحكوميّة واستحقاقها لصياغة الأجندات.
- إعادة صياغة المساءلة لتحقيق التوازن بين تقارير الجهات المانحة التصاعديّة والمساءلة المجتمعيّة التنازليّة، بما في ذلك تمويل الرصد الذي يقوده المجتمع المحليّ.
- تعزيز شبكات الموارد والائتلافات، ليس فقط كمنتديات تنسيق، بل كجهات فاعلة في السياسات الاستراتيجيّة.
- تجنب المحاباة للمنظّمات غير الحكوميّة الأكبر حجمًا من خلال ضمان تدفّقات تمويل منصفة للمنظّمات الأصغر حجمًا والشعبيّة.
- دعم عمليّات التشارك في تصميم البرامج مع المنظّمات غير الحكوميّة المحلّيّة والمنظّمات المجتمعيّة منذ البداية.
- توجيه المزيد من التمويل المباشر للمنظّمات المحلّيّة، بناءً على نموذج البرنامج الأوروبيّ الإقليميّ للتنمية والحماية لدعم الأردن ولبنان (RDPP)، وتقديم التزامات متوقّعة وتمتدّ لسنوات عديدة.
- تعزيز الشراكة مع الأكاديميين ومنتجي المعرفة لنقد السرديّات السائدة واقتراح بدائل تُركّز على الوكالة المحلّيّة.

6.3 التوصيات الموجهة إلى الحكومتين في لبنان والأردن

- تهيئة بيئات قانونيّة وتنظيميّة مُمَكِّنة تُقرّ بدور المجتمع المدنيّ في حوكمة المحلّيّة وتحميها.
- إرساء أطر مساءلة تدعم الشراكات مع المنظّمات غير الحكوميّة المحلّيّة، بما يتجاوز مجرد التشاور الرمزيّ.
- تسهيل وصول المنظّمات غير الحكوميّة والشبكات المحلّيّة إلى مجالات التنسيق والسياسات الوطنيّة.
- تعزيز الشراكة مع الشبكات والائتلافات لتخطيط الموارد، وتنسيق الاستجابات، وصياغة أجندات المحلّيّة الوطنيّة.

6.4 التوصيات الموجهة إلى المجتمع المدنيّ في لبنان والأردن، بما في ذلك الشبكات

- استعادة معنى المحلّيّة من خلال تطوير أجنداتها الخاصّة بالمجتمع المدنيّ، فالمحلّيّة ليست مشروعًا، بل هي موقف.
- تطوير رؤى استراتيجيّة ضمن المخطّطات الأوسع لأهداف التنمية. ينبغي أن تتجاوز هذه الرؤى التمويل والتفاعلات على المستوى المتوسّط، وأن تركّز بشكل أكبر على إعادة تعريف دور المجتمع المدنيّ وتأثيره على المستوى الكلّي، مثل تغيير السياسات والنظام.
- الاستفادة من تعزيز القدرات لتطوير أجندات تنظيميّة ورؤى استراتيجيّة.
- إعادة تعريف المساءلة بناءً على فهم المجتمعات المحلّيّة التي يخدمها المجتمع المدنيّ.
- تعزيز بناء الائتلافات وتبني مواقف مناصرة جماعيّة لتعزيز صوت موحّد في المحافل الوطنيّة والإقليميّة.
- إعطاء الأولويّة للحوكمة الشاملة في الشبكات لمعالجة المنافسة الداخليّة وضمان المشاركة الفعّالة للجهات الفاعلة الأصغر حجمًا والقاعديّة.
- إشراك الجهات المانحة بشكل نشط وتقديم توصيات ملموسة وقابلة للتنفيذ لإصلاح سياسات الجهات المانحة ومتطلّبات الاستجابة اللازمة حتّى تصبح شاملة حقًا وتمكين الحلول التي تقودها المجتمعات المحلّيّة.

المراجع

ACAPS. (2025). Country Analysis Jordan.

Apollo, A., & Mbah, M. (2022). Engaging local youths in humanitarian response is not a matter of if but how. Journal of International Humanitarian Action, 7(10).

Bank, A., & Fröhlich, C. (2021). The governance of Syrian refugees in the Middle East: Lessons from the Jordan and Lebanon Compacts: Special Issue (SI) of Digest of Middle East Studies, ed. by Kelsey Norman: Contribution to "Taking Stock of Middle East Migration since the Arab Uprisings." Digest of Middle East Studies, 30(4), 256–261.

Barnett, M. (2011). A History of Humanitarianism. Cornell University Press.

Brumat, L., Geddes, A., & Pettrachin, A. (2021). Making Sense of the Global: A Systematic Review of Globalizing and Localising Dynamics in Refugee Governance. Journal of Refugee Studies, 35(2), 827–848.

El-Abed, O., Najdi, W., & Hoshmand, M. (2023). Patterns of refugees' organization amid protracted displacement: An understanding from Jordan, Lebanon, and Turkey. Journal on Migration and Human Security, 11(1), 109–124.

Hilhorst, D., & Jansen, B. (2010). Humanitarian Space as Arena: A Perspective on the Everyday Politics of Aid. Development and Change, 41(6), 1117–1139.

Lassen, L., Yurtaslan, A.-K. O., & Shquier, M. (2022). Localisation of Aid in Jordan and Lebanon: A Longitudinal Qualitative Study. NCG.

McGrath, M., Kurt, G., Davis, E., Lekkeh, S. A., Beetar, A., Mozumder, M. K., Almeamari, F., Rosenbaum, S., & Wells, R. (2025). The localisation of humanitarian response to conflict and displacement: A scoping review from a health systems perspective. BMJ Global Health, 10(9), e018331.

OCHA. (2021). Syria factsheet (No. OCHA reliefweb).

OECD. (2025). Global inspirations, local transformations. OECD Local Development Forum 2025 Annual Meeting.

RDPP. (2022). Regional Development and Protection Program Jordan and Lebanon (RDPP III) 2023–2026 Program Document (Nos. 2022–7589).

Robillard, S., Jean, I., Gingerich, T., Mejía, C. E., Farfan, L. B., Grisgraber, D., Joseph, T., & Maxwell, D. (2020). Anchored in Local Reality: Case Studies on Local Humanitarian Action from Haiti, Colombia, and Iraq.

Shuayb, M., Samhoury, O. A., Nehme, N., & Brun, C. (2024). The Role of the Civil Society in Shaping Education Change in Lebanon.

Tsourapas, G. (2019). The Syrian refugee crisis and foreign policy decision-making in Jordan, Lebanon, and Turkey. Journal of Global Security Studies, 4(4), 464–481.

UNHCR. (2024). Global Trends Forced Displacement in 2024.

Wilkinson, O., Logo, K. H., Tomalin, Emma, Anthony, W. L., De Wold, F., & Kurien, A. (2022). Faith in localisation? The experiences of local faith actors engaging with the international humanitarian system in South Sudan. Journal of International Humanitarian Action, 7(4).