

تحليل موازين القوى:

وكالات المعونة الدولية والمستجيبون المحليون للأزمات
دعوة للتفكير في تعزيز الاستخدام المسؤول للسلطة دون إساءة

ورقة رقم - 4

سلسلة العمل المشترك نحو الأثر الجماعي

2024

النهضة العربية للديمقراطية والتنمية
Arab Renaissance for Democracy & Development



تتمتع وكالات المعونة الدولية، ولاسيما تلك المنخرطة في الاستجابة للأزمات والتي تتعامل مع ميزانيات أكبر حجماً، بسلطة على المستجيبين المحليين للأزمات. إن المال هو المصدر الأساسي لهذه السلطة؛ وهو لا يتمثل فقط في الأموال المتاحة حالياً للاستجابة لأزمة معينة، بل في سنوات عديدة من الموارد الجيدة التي سمحت للمنظمات الدولية باستقطاب الخبرات، واستبقائها إلى جانبها والاستثمار في الأنظمة والممارسات التنظيمية. تفيد السلطة حين تتمثل في «السلطة لـ»: أي القدرة على فعل أمر ما ووضع الموارد اللازمة لدعمه. ومع هذه السلطة؛ تأتي كذلك مسؤولية إظهار حسن إدارة الموارد التي أوثمتنا عليها. ولكن، قد تغدو السلطة جذابة نظراً لقدرتها على التأثير على الآخرين واستخدامهم لفعل ما تريد منهم فعله: وهو ما يتمثل في «السلطة على».

هذه الورقة موجهة في الغالب إلى وكالات المعونة الدولية، وذلك على الرغم من أن مسألة الاستخدام المسؤول للسلطة و/أو إساءة استخدامها تنطبق أيضاً على الوكالات الوطنية والمحلية وفيما بينها. وتطرح الورقة مجموعة من الأسئلة للتأمل/التفكير الصادق فيها - واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح حالات إساءة استخدام السلطة التي يجري تحديدها.

تمرين 1: تأمل في المعتقدات والممارسات الخاصة بك وبمنظمتك

يمكنك أن تفعل هذا بمفردك ولكن يُفضل أن تكون ضمن فريق. في حالة الفريق، اطلب من كل عضو فيه الإجابة أولاً على الأسئلة على نحو فردي، ومن ثم اجمع الإجابات وقارن فيما بينها. قد تكون إجابتك أكثر دقة من مجرد «نعم/لا» أو «دائماً/أبداً». خذ المواقف التي تتعرف فيها على الاستخدام المفرط للسلطة على محمل الجد، واتخذ إجراءات تخفيفية أو تصحيحية حيالها.

الإجراء 1: تقييم واختيار وكالة محلية للتعاون معها

- تبحث منظمتنا (المشار إليها فيما بعد بـ «نحن») عن وكالات محلية يمكن أن تتوافق مع استراتيجية بلدنا و/أو المجالات المواضيعية ذات الأولوية.
- نبحث عن وكالات محلية للتعاون معها إذ في مقدورها استكمال ما نريد القيام به لكننا لا نستطيع ذلك أو لا نريد القيام به بأنفسنا.
- نرى التعاون مع المنظمات المحلية بوصفه مخاطرة أكثر من كونه فرصة.
- نعي تماماً المخاطر التي تتعرض لها الوكالات المحلية عندما تتعاون كثيراً وبشكل وثيق مع الوكالات الدولية.
- عند تقييم الوكالات المحلية كجهات متعاونة محتملة:
 - نراجع قدرتها على تلبية المعايير والمتطلبات الدولية بوصفها اعتباراً ومعياراً أساسيين.
 - نتحقق مما إذا كانت تمتلك جميع السياسات الداخلية على الورق، والتي تُعد الآن توقعاً أو مطلباً قياسياً في قطاع الإغاثة الدولية.
 - نميل إلى التركيز على ما لا تملكه الوكالة أكثر مما تملكه وعلى إمكاناتها غير المحققة بعد.
- نقدم إفادة راجعة وملاحظات مفصلة حول تقييمنا للوكالة التي جرى تقييمها سابقاً.
- نُقدم معلومات عن وكالتنا للوكالة المحلية التي نقوم بتقييمها.
- نطلب من الوكالة المحلية تقييمنا بطريقة جادة.

الإجراء 2: إبرام اتفاق رسمي

- لا نُضيف أبداً بنوداً وشروطاً إلى اتفاقية تعاون رسمية مع وكالة محلية تتجاوز ما تطلبه الجهات المانحة الرئيسية.
- تتضمن الاتفاقات الرسمية التي نقدمها بنوداً متعددة لحماية وكالتنا، وحماية الوكالة المحلية بدرجة أقل.
- في اتفاقاتنا الرسمية، ستكون هيئة التحكيم دائماً هي تلك الموجودة في بلدنا الأم.
- تتضمن اتفاقاتنا بنوداً عدة تتعلق بكيفية التزامنا لا بإدارة المهام وحسب، بل جودة علاقتنا التعاونية أيضاً.

الإجراء 3: تنفيذ مشروع أو برنامج

- يجري تحليل المشكلة وما يتبعها من وضع التصورات والإطار المفاهيمي، والتصميم والتخطيط التفصيلي مع الأهداف، والأطر الزمنية والميزانيات، من جانبنا إلى حد كبير.
- نقوم إلى حد كبير بتحديد حجم وتفاصيل الميزانية المقدمة للوكالة المحلية المتعاونة معنا مقابل دورها في تنفيذ المشروع/البرنامج:
 - نحدد سقف الرواتب لموظفيها.
 - نحدد نوع الأدوات التشغيلية التي ستحصل عليها وكمياتها.



- بالإضافة إلى تكاليف تنفيذ المشروع المباشرة، فلا نغطي في العادة التكاليف الأساسية.
- إذا قمنا بتغطية بعض التكاليف الأساسية، يكون ذلك في هيئة بنود ميزانية مخصصة وليس باعتبارها رسوماً مرنة مقارنة برسوم الإدارة/استرداد التكاليف الداخلية الخاصة بنا.
- نستبعد بانتظام التكاليف التي تتكبدها الوكالة المحلية، والتي لم تكن متوقعة عند وضع الميزانية، حتى وإن كانت مشروعة لأغراض المشروع ومدعومة بالوثائق المطلوبة.
- نادراً ما تبقى أية أصول من تلك التي جرى توفيرها في سياق اتفاقية مشروع أو برنامج ما لدى الوكالة المحلية عند اكتمال المهمة.
- نطلب من الوكالة المحلية استخدام تنسيقنا للوثائق والتقارير السردية والمالية، حتى وإن توجب عليها استخدام تنسيقات مختلفة في تعاملاتها مع الوكالات الدولية الأخرى. ولا يمكنها تقديم وثائق رئيسية باللغة المحلية إن لم تكن لغة غربية رئيسية.
- نتوقع من الوكالة الدولية أن تكون قادرة على استخدام الأطر والمفاهيم المستخدمة والشائعة في قطاع الإغاثة الدولية على نحو صحيح، وخاصة فيما يتعلق بالتخطيط والرصد.
- نطلب من الوكالة المحلية الالتزام بجدول الإدارة الخاصة بنا ونتقدمها عندما تُخفق في القيام بذلك، في حين نتوقع منها أن تتسامح مع التأخيرات غير المخطط لها من جانبنا، حتى وإن كان لذلك تبعاته السلبية عليها.

الإجراء 4: القدرات والتعلم

- نتحدث ونفكر من منظور قيامنا ببناء/تنمية قدرات الوكالات الوطنية/المحلية. إن طريقة تفكيرنا ونهجنا لا يتجهان (أيضاً) بقوة نحو ما يمكننا أن نتعلمه من الوكالات المحلية التي نتعاون معها.
- يمكننا أن نحدد بسرعة ستة دروس هامة تعلمتها منظمنا من الوكالات المحلية التي نتعاون معها.
- يركز دعم القدرات التي نقدمه في الغالب على المعرفة، والمهارة، والسياسات والممارسات التنظيمية. وإن مساعدة المنظمات المحلية على أن تصبح أكثر استدامة مالياً ليست جزءاً رئيسياً من دعمنا للقدرات.
- يركز دعم القدرات التي نقدمه على المسائل التي تعد (أيضاً) أولوية بالنسبة لنا (و/أو للجهات المانحة الرئيسية لنا). لن نحشد بسهولة دعم القدرات لمسألة قد تكون أولوية بالنسبة للمنظمة المحلية غير أنها ليست كذلك من وجهة نظرنا.
- في مقترحات مشاريعنا وممارساتنا، نضع دائماً نتائج واضحة لدعمنا الخاص بالقدرات والتي نقوم بتقييمها كأى نتيجة أخرى للمشاريع/البرامج ونحاسب أنفسنا عليها.
- يُعد دعمنا للقدرات جزءاً من استراتيجية صريحة نحو تغيير الأدوار، إذ تتولى الجهة الفاعلة المحلية الأدوار التي نضطلع بها في الوقت الراهن.
- لدينا صورة محددة عن المنظمة «القادرة بما فيه الكفاية». إذا كانت الجهة الفاعلة، مع دعمنا أو بدونه، «قادرة بما فيه الكفاية»، فسوفنعكس ذلك في جميع اتصالاتنا ونشجع بنشاط الجهات الفاعلة الدولية الأخرى على تمويلها مباشرة. إذا وصلنا العمل معها، فلن يكون ذلك إلا استجابة لطلبها الذي يفيد بمنحها المزيد من الدعم.

الإجراء 5: إدارة العلاقات

- نتحدث عن «شركائنا» مع إحياء ضماني بأنهم ينتمون إلينا ومعنا. لا نتحدث عن كوننا شركاء لهم.
- عند التعامل مع مدير منظمة محلية، سيكون ممثلنا الأعلى منصباً، وعلى الدوام، هو الشخص الذي يتعامل معه أو من سيكون حاضراً على الأقل.
- عندما نرغب في عقد اجتماع مع الوكالة المحلية، نذهب بانتظام إلى مكتبها ونتكيف مع جدولها الزمني ومدى إتاحتها. إذا ما جرى تحديد اجتماع معها، خارج الظروف الاستثنائية للغاية، فسوف يأخذ هذا الاجتماع أولوية على المتطلبات الأخرى التي تشغل وقتنا.

- في تعاوننا، إذا كانت الوكالة المحلية تعمل بلغة غير لغتنا، فيمكن استخدام اللغتين على قدم المساواة. إذا ما استدعت الحاجة، فسنحشد وندفع مترجم فوري محترف.
- في ممارستنا التعاونية، نكون مساءلين أمام الوكالة المحلية عن جميع جوانب أدوارنا، ومسؤولياتنا وسلوكياتنا في التعاون، بنفس الطريقة التي تكون فيها تلك الوكالة مساءلة أمامنا.
- سنقوم دائماً بمشاركة الميزانية الكاملة مع الوكالة المحلية، والتي تتضمن تكاليفنا والمنافع التي نحصل عليها.
- نُدرك تماماً عدم التكافؤ في موازين القوى في تعاوننا، بالإضافة إلى الخوف والرقابة الذاتية اللذين قد يتولدان جراء ذلك لدى الوكالة المحلية التي نعمل معها. نناقش هذا الأمر بصراحة وننتبه إلى تأثيره على جودة علاقتنا.

الإجراء 6: التفاعلات مع الجهات المانحة

- نتحدث بصراحة بما يتحدى الخطاب السلبي المعمم عن الجهات الفاعلة المحلية، والذي يصورها جميعها على أنها تشكل «خطراً». ونقوم بذلك في تفاعلاتنا مع الجهات المانحة لنا، وفي المحادثات بين الوكالات وحتى فيما بيننا داخل منظماتنا كذلك.
- ستحافظ مقترحاتنا المقدمة للجهات المانحة والتي تتضمن أوجه التعاون مع الوكالات المحلية دائماً على مبرر يوضح السبب في ضرورة أن نُؤدي دوراً قيادياً وإشرافياً من أجل التنفيذ الموثوق للعمل المقترح.
- نقدم بانتظام مقترحات للجهات المانحة حيث تتولى الوكالة المحلية القيادة وزمام المبادرة في العمل ونظهر في دور الداعم لها.
- نتفق مع وجهة النظر القائلة بأن الوكالات المحلية في حالات النزاع، تكون عامة غير راغبة أو عاجزة على العمل وفقاً للمبادئ الإنسانية الأساسية المتمثلة في الإنسانية، وعدم التحيز، والحيادية والاستقلالية.
- نتفق مع الرأي القائل بأن وكالات الإغاثة الدولية في حالات النزاع، تكون عامة راغبة وقادرة على العمل في ظل الامتثال الكامل لهذه المبادئ الإنسانية الأساسية.
- عندما تتحول برامجنا في سياق ما بعد العنف من توفير الحماية والخدمات المنقذة للأرواح إلى مشاريع تسعى إلى المساهمة في التغيير الاجتماعي والسياسي، فإننا نفكر داخلياً في طرق تطابق ذلك مع تأكيداتنا السابقة للجهات الفاعلة المحلية المختلفة بأننا وكالة «إنسانية» تعمل وفقاً للمبادئ الإنسانية الأساسية.
- نريد أن تمتلك الجهات المانحة لنا تفاعلات مباشرة مع الوكالات المحلية التي نتعاون معها، حتى دون وجودنا، ونشجع على هذا بنشاط.
- في تقاريرنا المقدمة للجهات المانحة الرئيسية (وللجمهور الأوسع)، ننقل دائماً وبصدق مساهمات الوكالة المحلية وإنجازاتها وفتحها الفضل الكامل ونبدي التقدير حيال أي أفكار وأساليب مبتكرة تكون قد قدمتها، فنذكر اسم الوكالة ونوفر رابطاً لموقعها الإلكتروني إن وُجد.

الإجراء 7: التنسيق التشغيلي بين الوكالات ومساحات اتخاذ القرار

- إذا كان لدينا تواجد على أرض الواقع، يحضر موظفو وكالتنا لا موظفو الوكالة المحلية اجتماعات التنسيق بين الوكالات. في حال انضم إلينا أحد موظفي الوكالات المحلية المتعاونة معنا، فسنستولي الحديث أكثر منه.
- في حال حضر كلانا مثل هذه الاجتماعات التنسيقية، فسنقوم بتشبيكنا غير الرسمي على الهامش، دون أن نقدم بالضرورة زميلنا من الوكالة المحلية أو منحه مساحة للانخراط في محادثة مع المشاركين الآخرين.
- نشجع بفعالية موظف الوكالة المحلية المتعاونة معنا على حضور اجتماعات التنسيق هذه، وإذا لزم الأمر سنعمل على تمكين مشاركته الهادفة من خلال تزويده بإحاطة تفصيلية عن كيفية عمل أنظمة التنسيق التي تقودها الأمم المتحدة، والاختصارات الأكثر شيوعاً وما إلى ذلك. هذا وسنرافقه إذا لزم الأمر في دور داعم وإرشادي إذا ما طلب ذلك إلى أن يشعر بالثقة الكافية للمشاركة بمفرده على نحو فعال.

الإجراء 8: التعامل مع الجهات الفاعلة الوطنية/المحلية غير الحكومية شديدة الحزم

- يتسبب مدير الوكالة المحلية الذي يتسم بالحزم والانتقاد المفرطين في إزعاجنا سواء أكان الانتقاد مبرراً أم لا.
- نمتنع عامة عن التعاون مع وكالة محلية يبالغ كبار الموظفين فيها في التشديد على استقلاليتهم وتكافؤهم. وإذا كنا في شراكة تعاونية، سنفكر جدياً في عدم تجديدها عندما تنتهي الشراكة الحالية، حتى لو كان للوكالة المحلية أسباب وجيهة لموقفها.
- عندما نسمع وكالات دولية أخرى تنتقد منظمة محلية و/أو مديرها لكونه/ا شديدة الحزم أو الانتقاد تجاه الوكالات الدولية، فإننا نأخذ ذلك بعين الاعتبار، ويؤثر هذا على موقفنا تجاه تلك الوكالة أو ذلك الشخص.
- عندما نسمع وكالات دولية أخرى تنتقد منظمة محلية و/أو مديرها لكونه/ا شديدة الحزم أو الانتقاد تجاه الوكالات الدولية، فنحن نحاول العمل مع الوكالات الدولية الأخرى لاتخاذ مواقف أكثر تأملية؛ فربما يكون لدى الجهة الفاعلة المحلية بعض الأسباب الصحيحة للانتقاد، والتي يجب أن نحاول الاستماع إليها بانفتاح أكبر، حتى لو لم يعبر الشخص عن ذلك بأفضل طريقة ممكنة.

الإجراء 9: اقتناص فرص التمويل المحلية

- يتمثل جزء أساسي من دعم القدرات التي نقدمه للوكالات المحلية التي نتعاون معها أو نحشدها لها في تعزيز قدراتها التنظيمية ودعمها من أجل جمع المزيد من الدخل من المصادر المحلية أو غيرها من الوكالات الدولية بغيّة تعزيز استدامتها واستقلالها المالية.
- نقوم بتسجيل مكاتبنا القطرية كمنظمات وطنية لنتمكن كذلك من الاستفادة من المساعدات الإنسانية الدولية التي من المفترض أن تكون متاحة للجهات الفاعلة المحلية.
- نستثمر بنشاط في جمع الأموال من الحكومة، وعامة الناس والقطاع الخاص لتمويل المستفيدين من المساعدات، باعتبار ذلك فرصة دخل أخرى لعملياتنا الوطنية والعالمية وهيكلنا التنظيمية.

الإجراء 10: مساحات السياسة العالمية والوطنية

- نشارك في بعض المساحات والمحافل العالمية حيث يتم تطوير السياسات والمعايير وتوجيهات الممارسات الجيدة على نحو تعاوني لغايات الاستخدام العالمي، ولا تُشرك الوكالة المحلية المتعاونة معنا في هذا سواء مباشرة أو غير ذلك.
- لا نجد مشكلة في أن تكون مجموعة أو فرقة العمل، التي تركز على التعاون بين الجهات الفاعلة الوطنية/المحلية والدولية في بلد معيّن، بقيادة وكالات دولية فقط.
- إذا رأينا أنه وفي بلد معيّن، كانت مجموعة أو فرقة العمل التي تركز على التعاون بين الجهات الفاعلة الوطنية/المحلية والدولية بقيادة وكالات دولية فقط، فسوف نثير الأمر باعتباره قضية يجب التعامل معها. وباعتبار تلك الجهات أصحاب مصلحة رئيسيين سيتأثرون مباشرة بما يتم مناقشته وتقريره، فيجب عليها الانخراط في قيادة هذا الأمر وأن تكون قادرة على المشاركة بفعالية.
- يتم طرح مشكلة «التمثيل» في مواجهة الأعداد الكبيرة من الوكالات المحلية، داخل منظماتنا أو من قبلها باعتبارها عائقاً أمام مشاركة تلك الوكالات.
- نعتقد أن المنظمات المحلية والوطنية لديها القدرة على حل مسألة «التمثيل»، وإذا لزم الأمر فسوف ندعم عملية تقودها تلك المنظمات من أجل التوصل إلى حلول مرضية لهذه المسألة.

إذا جمعت جميع إجاباتك معاً، ما الصورة التي تبرز أمامك عن السلطة التي تمتلكها وكيفية استخدامك لها؟

التمرين 2: تخيل نفسك وكالة وطنية/محلية

والآن تخيل نفسك جهة فاعلة وطنية. يمكنك التحرك بجسدك إلى مكان آخر إشارة على التحول من كونك جهة فاعلة دولية إلى وطنية. انظر مجدداً إلى الإجراءات المختلفة على النحو الموضح في التمرين الأول واختبر كيف يكون إحساس الجهة الفاعلة الوطنية/المحلية. انتبه لأفكارك فقط، ولكن أيضاً لمشاعرك في هذا الدور ودونها. ما الصورة التي تبرز أمامك حول السلطة التي تمتلكها باعتبارك جهة فاعلة وطنية/محلية في التفاعل مع المنظمة الدولية الشريكة لك؟

التمرين 3: ما الذي يحتاج إلى التغيير؟

عُد إلى هويتك كموظف في وكالة دولية. انظر مجدداً إلى ممارساتك التي استعرضناها في التمرين الأول، ولكن الآن مع وضع اختبارها من منظور الجهة الفاعلة الوطنية/المحلية في التمرين الثاني في عين الاعتبار. ما الذي يجب أن يتغير؟ ما الذي يتعين عليك التوقف عن فعله؟ ما الذي يجب أن تُقلل من فعله؟ ما الذي يجب أن تفعله أكثر؟ ما الذي يجب أن تبدأ في فعله ولم تفعله بعد؟

كيف ستطبق هذه التغييرات على أرض الواقع؟ قم بوضع خطة مؤقتة تُحدد فيها الأولويات والتسلسل لإحداث هذه التغييرات داخل منطقتك و/أو في التفاعل التعاوني مع الوكالات المحلية و/أو في مجتمع المساعدات الأوسع (في البلد أو في المساحات العالمية المشتركة بين الوكالات التي تشارك فيها). ومن ثم تصرف بناءً على ذلك.

إسناد ترخيص المشاع الإبداعي: يمكنك توزيع هذا العمل، وإعادة مزجه، وتعديله والبناء عليه طالما كنت تنسب الفضل إلى مبادرة التوجيه العالمية GMI في إنشاء المحتوى الأصلي.

الاقتباس المقترح: مبادرة التوجيه العالمية نيسان/أبريل 2021: تشريح السلطة: وكالات المعونة الدولية والمستجيبون المحليون للأزمات. بيجينس، سويسرا

مبادرة التوجيه العالمية (GMI) هي خدمة استشارية قائمة على القيم وموجهة نحو الهدف، تم تأسيسها على يد ممارسين ذوي خبرة وتعمل من سويسرا. يكمن أحد مجالات خبرتها الأساسية في العلاقات التعاونية والشراكات داخل الفرق، أو بين الفرق أو الوحدات داخل المنظمات، أو فيما بين المنظمات أو بين المنظمات والفئات الاجتماعية. اعرّف المزيد على: www.gmentor.org

