



نظرة عامة على أبحاث التوطين

Building Markets

يونيو 2023



Building Markets
Small Business. Big Impact.

تمهيد وشكر

Building Markets هي منظمة غير ربحية تطلق العنان للقوة التحولية للشركات الصغيرة لمواجهة التحديات الاجتماعية الملحة من خلال دفع خلق فرص العمل والنمو الشامل. بعد تأسيسها في عام 2004، تبحث المنظمة عن الشركات المحلية الصغيرة والمتوسطة التنافسية لتجدها وتطورها وتربطها بسلاسل التوريد والاستثمار. باستخدام هذا النموذج، دعمت Building Markets أكثر من 27.000 شركة صغيرة ومتوسطة، وساعدت هذه الشركات في الفوز بعقود بقيمة 1.36 مليار دولار، وقروض بقيمة 21 مليون دولار، وساعدت في خلق أكثر من 23.500 فرصة عمل في أسواق متنوعة مثل الأردن وميانمار وأفغانستان وليبيريا وهايتي.

قدمت منظمة Building Markets في تركيا خدمات تطوير سبل العيش والأعمال المستدامة للشركات الصغيرة والمتوسطة في مجتمعات اللاجئين والمجتمعات المضيفة منذ عام 2018. يعتبر التأثير طويل المدى ودعم سبل عيش مجتمع اللاجئين وأفاق التنمية الاقتصادية ذا أهمية حيوية من منظور الحفاظ على المساهمات الاقتصادية للاجئين وزيادتها في الاقتصاد التركي وتحسين الاندماج الاجتماعي. تحقيقاً لهذه الغاية، تبحث Building Markets باستمرار عن الحلول التقنية المبتكرة والشراكات لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

بالتوازي مع ذلك، ونظراً لأن الجهات الفاعلة في مجال التنمية والمساعدات الإنسانية تبحث عن طرق لجعل عملهم أكثر فعالية، هناك اهتمام متزايد بين المنظمات الرئيسية في هذا المجال حول الحلول المستدامة التي تشمل الجهات الفاعلة المحلية. إن التنبؤ المتزايد لنهج مدفوع محلياً من قبل المؤسسات والجهات الفاعلة الدولية والمتعددة الأطراف الرئيسية للمساعدات الدولية يعكس هذا الاتجاه على المستوى العالمي. وضعت كل من الأمم المتحدة (UN) والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) والاتحاد الأفريقي (AU) خرائط طريق تهدف إلى جعل عملهم أكثر لامركزية وتوفير المزيد من البرامج التشاركية.

في هذا السياق، أطلقت Building Markets التفكير في مسألة التوطين. في حين أن عملها كان دائماً يعتمد بشكل أساسي على المعرفة والخبرة المحلية، فإن منظمة Building Markets تريد أن تأخذ هذا الزخم الجديد للتفكير في عملها والتفكير في طرق إنشاء برامج أكثر ارتباطاً بالمستفيدين منها. كخطوة أولى، تجمع مراجعة الأدبيات هذه بين العديد من التقارير الداخلية والدراسات حول عمل الجهات الفاعلة في مجال المساعدات الدولية. الهدف من هذه الأدبيات هو استخلاص سلسلة من التوصيات القابلة للتطبيق على التحديات التي تواجهها جميع المنظمات بشكل قليل أو كبير في عملها.

جدول المحتويات

2	تمهيد وشكر
3	جدول المحتويات
4	السياق - لماذا مراجعة الأدبيات حول التوطين؟
4	Building Markets وأجندة التوطين
5	إطار العمل: الاتفاقيات الدولية البارزة حول التوطين
6	الجزء الأول - الدروس المستفادة من أبحاث التوطين: ضمان تواجد التوطين في صميم تطوير البرامج وتنفيذها
6	يجب تضمين التوطين في بداية تخطيط البرامج
7	قياس التوطين: نهج قائم على الأداء
8	الجزء الثاني - الدروس المستفادة من أبحاث التوطين: شركاء غير متكافئين؟
8	المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية: علاقة بعيدة
8	تسريع التوطين من خلال تعزيز قيادة الجهات الوطنية والمحلية
8	إعادة تقييم القدرات والتكامل من أجل زيادة العمل المحلي
9	أدوات تمويل أكثر مرونة لتحسين الملكية المحلية
9	الحاجة إلى تدريب محلي للمنظمات المحلية والوطنية
10	الجزء 3 - الدروس المستفادة من أبحاث التوطين: المانحون والمنظمات الدولية غير الحكومية: من منظور ممثل دولي
10	مناهج مبتكرة لتقليل العبء التشغيلي للتوطين
11	يواجه قادة المنظمات غير الحكومية الدولية تحدي التوطين
12	الخاتمة
13	المصادر

السياق - لماذا مراجعة الأدبيات حول التوطين؟

على مدى السنوات العشرين الماضية، أثار متخصصو المساعدات الإنسانية والمنظمات الدولية والمستفيدون بشكل متكرر مسألة فعالية مساعدات التنمية من منظور الملكية المحلية.¹ سواء كان الأمر يتعلق ببناء القدرات المحلية أو العمل بالشراكة مع المنظمات المحلية، فقد كان هناك شعور لبعض الوقت بين الجهات الفاعلة الدولية في مجال المساعدات بأن المساعدة المقدمة منفصلة إلى حد ما عن المستفيدين منها.²

إن القلق بشأن إشراك المستفيدين قدر الإمكان في تصميم وتنفيذ واستمرار المساعدة قديم قدم المساعدة الدولية نفسها. حيث نجد أحد الأمثلة المبكرة على الألفية في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية عندما طلبت الولايات المتحدة من حلفائها الأوروبيين أن يجتمعوا معاً ويرسموا كيفية نشر المساعدة الأمريكية بموجب خطة مارشال.³ في بداية القرن الحادي والعشرين، وعلى الرغم من الزيادة الكبيرة في تمويل المساعدات، أشارت العديد من الأصوات إلى أن المساعدات الدولية ليس لها التأثير المطلوب. يمكن التعامل مع هذه الانتقادات، التي تدور في الغالب حول مشاركة المستفيدين في كيفية تخصيص المساعدة، من زاويتين. الأولى، الأكثر تقنية، هي أن المساعدة تكون أكثر استدامة وفعالية عندما يقوم المستفيدون المحليون في تحديد الاحتياجات، وتصميم البرامج، وتنفيذ المشاريع، وتقييم العمل المنجز. يدور الوجه الآخر للنقاش بشكل أكبر حول الاعتبارات السياسية حيث يجب أن تساهم المساعدات الدولية في جعل النظام الدولي أكثر مساواة بين "الجنوب العالمي" و "الشمال العالمي".⁴

Building Markets وأجندة التوطين

من خلال شبكة تضم أكثر من 27.000 شركة صغيرة ومتوسطة منتشرة في ثلاث قارات، طورت Building Markets شبكة كثيفة من الشركاء والمتعاونين في البلدان التي تعمل فيها. لتطوير خدماتها وإنشاء البرامج ذات الصلة، يجب أن تعتمد Building Markets باستمرار على المعرفة والمهارات المحلية. في الواقع، البيئات التي نعمل فيها معقدة وتتغير باستمرار. لتزويد المستفيدين بالخدمات التي يمكن أن تعزز حقاً قدرتهم على تنمية أعمالهم، يجب أن نراقب باستمرار أحدث اتجاهات السوق وتقييم تأثيرنا بناءً على البيانات التي نلقاها من الميدان.

بدأت Building Markets، التفكير في كيفية توطين برامجها بشكل أكبر لإثراء إجراءاتها المستقبلية بشكل أفضل. تعتبر النقاشات الدائرة حول التوطين الجارية حالياً ذات صلة ببرامجنا بشكل خاص، حيث تبحث منظمة Building Markets باستمرار عن الحلول والعمليات الأكثر شمولاً. هذا ليس فقط جانباً مهماً من قيم Building Markets ولكنه أيضاً مصدر قلق مركزي لتوفير الخدمات ذات الصلة التي يمكن إعلانها وتشكيلها من قبل الأشخاص الذين سيستفيدون منها في النهاية أكثر. كما تسعى Building Markets أيضاً إلى تطوير شراكات وتعاونات محلية أكثر شمولاً تُسخر المعرفة والخبرة المحلية. تسعى هذه النظرة العامة إلى تحديد النقاط الرئيسية من الأدبيات حول التوطين ومشاركتها مع المنظمات الأخرى المهتمة بمتابعة استراتيجيات التوطين.

¹ Koenraad Van Brabant & Smruti Patel. "Understanding the localisation debate". Retrieved online from <https://www.alnap.org/help-library/understanding-the-localisation-debate> (2017)

² Alison Gardner, Kara Greenblott and Erika Joubert. "What We Know About Exit Strategies Practical Guidance For Developing Exit Strategies in the Field". Retrieved online from https://www.scotland-malawipartnership.org/assets/resources/c-safe_exit_strategies.pdf (2005)

³ Locally driven development Overcoming the obstacles, s.5

⁴ Mvemba Phezo Dizolele, Jacob Kurtzer, and Hareem Fatima Abdullah. " Localizing humanitarian action in Africa". Retrieved online from <https://www.csis.org/features/localizing-humanitarian-action-africa> (2021)

الاتفاقيات الدولية حول التوطين وفعالية المساعدات

إعلان باريس (2005)

تمت المصادقة على إعلان باريس (PD) بشأن فعالية المساعدات في آذار 2005 من قبل أكثر من 100 دولة ووكالة دولية مع التزامات محددة للمانحين والدول الشريكة لتحسين فعالية المساعدات. تمت المصادقة على إعلان باريس ليؤسس جهود التنمية على التجربة المباشرة لما يصلح وما لا يصلح مع المساعدات. وهي مبنية على خمس ركائز مركزية: الملكية، والمحاذاة، والمواءمة، والإدارة من أجل النتائج، والمساءلة المتبادلة.

اتفاقية اسطنبول (2009)

توجه هذه المبادئ عمل وممارسة المنظمات على الشراكات في كل من حالات السلام والصراع، في مجالات مختلفة من العمل من المستوى المحلي إلى الدعوة السياسية، وعلى طول سلسلة متصلة من الطوارئ الإنسانية إلى التنمية طويلة الأجل.

الصفقة الكبرى (2016)

ألزمت الصفقة الكبرى الجهات المانحة ومنظمات الإغاثة بتوفير 25٪ من التمويل الإنساني العالمي للمستجيبين المحليين والوطنيين بحلول عام 2020، بالإضافة إلى المزيد من الأموال غير المقيدة وزيادة التمويل متعدد السنوات لضمان قدر أكبر من القدرة على التنبؤ والاستمرارية في الاستجابة الإنسانية، من بين التزامات أخرى.

بعد أربع سنوات، في مواجهة التقدم المتواضع للغاية، أسفرت مفاوضات جديدة للجولة الثانية من الاتفاقيات عن الصفقة الكبرى 2.0 في عام 2021. يحاول هذا الإصدار الجديد معالجة المخاوف التي أثارها الاتفاقية الأصلية من خلال التأكيد على تحسين عملية التشاور مع المنظمات المحلية.

بدأ النقاش حول التنمية بقيادة محلية يكتسب وزناً مؤسسياً في المجتمع الدولي منذ حوالي عشرين عاماً مع ظهور سلسلة من الاتفاقيات التي تشكل أول التزام حقيقي مأخوذ من المجتمع الدولي لمزيد من المساعدات الدولية المحلية. من إعلان باريس إلى الصفقة الكبرى. على الرغم من التبعئة الواسعة للمجتمع الدولي، كان لهذه الالتزامات المتعددة الأطراف تأثير ضئيل على أرض الواقع.⁵ على الرغم من أن هناك العديد من الأسباب لهذه النتائج المتواضعة، إلا أن ممثلي المساعدات الدولية يتفقون على أن هناك نقصاً في الإجماع على ماهية التوطين وكيف ينبغي تنفيذه. من وجهة نظر أكثر تقنية، يمكن ذكر العديد من الأسباب، مثل التركيز المفرط على التحويلات المالية (بدلاً من المسؤوليات)، والإجراءات الإدارية المرهقة، وعدم الإنتباه للموارد المحدودة للدول الشريكة.⁶

بعد الاضطراب الاجتماعي والاقتصادي واللوجستي الكبير الذي تسببت فيه الجائحة العالمية، يكتسب نقاش التوطين الآن زخماً جديداً، وكما يتضح من الالتزامات المتأخرة التي قدمها المجتمع الدولي⁷ عموماً والجهات الفاعلة المتعددة الأطراف البارزة مثل الأمم المتحدة⁸ أو الاتحاد الأفريقي.⁹ في الولايات المتحدة، تنعكس هذه الحركة من خلال تطوير استراتيجية الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية الجديدة المقدمة في عام 2021.¹⁰

⁵ Laurence Chandy. "It's Complicated: the Challenge of Implementing the Paris Declaration on Aid Effectiveness". Retrived online from <https://www.brookings.edu/opinions/its-complicated-the-challenge-of-implementing-the-paris-declaration-on-aid-effectiveness/> (2011)

⁶ Christian Aid, CARE, Tearfund, ActionAid, CAFOD, Oxfam "Accelerating Localisation through Partnerships: Recommendations for operational practices that strengthen the leadership of national and local actors in partnership-based humanitarian action". Retrieved online from <https://reliefweb.int/report/world/accelerating-localisation-through-partnerships-recommendations-operational-practices> (2018)

⁷ [الصفقة الكبرى \(الموقع الرسمي\)](#)

⁸ Oosterhof, Pytrik Dieuwke. "Localizing the sustainable development goals to accelerate implementation of the 2030 agenda for sustainable development." (2018).

⁹ African Union. "Call to Action: Addressing humanitarian health challenges in Africa in a rapidly changing world." (2022) Retrieved online: <https://africacdc.org/news-item/a-call-to-action-to-address-humanitarian-health-challenges-in-africa-in-a-rapidly-changing-world/>

¹⁰ USAID. "Administrator Samantha Power On A New Vision for Global Development. " (2022). Retrived online: <https://www.usaid.gov/news-information/speeches/nov-04-2021-administrator-samantha-power-new-vision-global-development>

رؤية الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية الجديدة للتنمية العالمية

تستخدم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مجموعة متنوعة من الأساليب والمقاييس لإيجاد عدة أبعاد للتوطين والتنمية التي تقودها محلياً. تركز هذه الجهود على هدفين مترابطين على مستوى الوكالة أعلنتهما السلطة الإدارية في تشرين الثاني 2021. على وجه التحديد، ستقدم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ما لا يقل عن ربع مبلغ تمويل برنامجها مباشرة إلى الشركاء المحليين بحلول نهاية السنة المالية 2025. وبحلول عام 2030، سيضع خمسون بالمائة من برامج الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية المجتمعات المحلية في المقدمة لتحديد الأولويات، أو مشاريع التصميم بالرموز، أو دفع التنفيذ، أو تقييم تأثير برامج الوكالة. وإدراكاً للدور الذي تلعبه الحكومات الوطنية ودون الوطنية (المحلية) في تحقيق العديد من أهداف التنمية، تشجع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وتتبع وتقدم تقارير عن المساعدة القائمة على المشاريع للحكومات. تخطط الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أيضاً لتحسين كيفية تتبعها للمكافآت الفرعية للجهات الفاعلة المحلية.

مزيد من التفاصيل على <https://www.usaid.gov/localization>

الجزء الأول - الدروس المستفادة من أبحاث التوطين: ضمان تواجد التوطين في صميم تطوير البرامج وتنفيذها

تشير مراجعة واسعة للأدبيات المتاحة للعلن حول التوطين إلى أن قلب النقاش يتبلور حول صعوبة تصحيح اختلال توازن القوى في العلاقة بين المنظمات غير الحكومية المحلية والجهات الفاعلة الدولية. يكمن وراء هذه المسألة العديد من التحديات التقنية المتعلقة بقضايا متنوعة مثل الوصول إلى التمويل، ومراقبة التأثير، والمسألة الأوسع والمتعلقة بتقسيم العمل بين المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية.

قبل معالجة هذه القضايا المختلفة، من الضروري معالجة تنظيم وتخطيط مشروع محلي. يمكن تناول هذا السؤال من وجهة نظر تخطيط التوطين بمرور الوقت، وكيفية قياسه من خلال إطار مرجعي.

يجب تضمين التوطين في بداية تخطيط البرامج

من أجل ضمان تجذر توطين جهود التنمية، حددت العديد من المنظمات الرائدة مرحلة التصميم للمشروع كنقطة انطلاق مهمة،¹¹ وفي نقاط مختلفة خلال دورة حياة المشروع. يتيح ذلك التخطيط للتسليم الجزئي أو الكلي لعمليات البرنامج مع شريك محلي وإشراك قادتهم في المناقشة بحيث يتم تحديد أولويات الموارد الكافية.¹² من الضروري أيضاً تطوير هذه المرحلة مع الأقران، وتوثيق العمل ومشاركتهم داخلياً وخارجياً لتجنب "إعادة اختراع العجلة".¹³ أخيراً، تم تحديد النهج الزمني، طريقة موثوقة لترتيب تفكيرنا والفجوات المشار إليها ومجالات التحسين.¹⁴

¹¹ Hayman, Rachel, et al. "Exit strategies and sustainability. Lessons for practitioners. intrac for civil society". Retrieved online from <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/11/Exit-strategies-and-sustainability.-Lessons-for-practitioners.-November-2016.pdf> (2016)

¹² المرجع نفسه، ص. 10.

¹³ المرجع نفسه، ص. 5.

¹⁴ المرجع نفسه، ص. 8.

قياس التوطين: نهج قائم على الأداء

يجب إدارة التوطين من خلال الشراكات باستخدام إطار التقييم. في معظم الحالات، تعتمد أدوات قياس التوطين على الأداء. وهي مقسمة من ست إلى سبع فئات تغطي جميع جوانب العلاقة بين جهة فاعلة دولية ومنظمة محلية، مثل نظام قياس الأداء (LPMF)، على سبيل المثال.¹⁵

تم تطوير LPMF بواسطة NEAR لسد الفجوة في قياس التوطين، وقد تم تصميم نظام قياس الأداء لإظهار التقدم المحرز في الوفاء بالتزامات التوطين. في حين أن تركيزها ينصب على الجهات الفاعلة المحلية والوطنية، إلا أنها ذات صلة أيضاً بالمنظمات الدولية غير الحكومية. وهو متاح في ستة لغات، والقيمة الرئيسية لهذا الإطار هو أنه يسمح بالوصف التفصيلي للتغيير المطلوب المتوقع، ويوفر مؤشرات التأثير، ويخلص مؤشرات الأداء الرئيسية. يقدم هذا الإطار أيضاً تفسيرات تفصيلية حول كيفية تطوير المعايير ووضع خطة عمل.

يلخص الجدول أدناه مثلاً لكل مكون توطين مدرج في نظام قياس الأداء (LPMF).

مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشر التأثير	التغيير المطلوب
الشراكات		
(1.1) الجودة في العلاقات، (1.2) التحول من الشراكات القائمة على المشروع إلى الشراكات الاستراتيجية، (1.3) إشراك الشركاء طوال دورة المشروع	شراكات منصفة ومتكاملة بين الجهات الفاعلة المحلية والدولية لتسهيل تقديم استجابة إنسانية فعالة وفي الوقت المناسب	المزيد من الشراكات الحقيقية والمنصفة، وتعقد أقل من الباطن
التمويل		
(2.1) كمية التمويل، (2.2) جودة التمويل، (2.3) الوصول إلى التمويل "المباشر"، (2.4) إدارة المخاطر	زيادة عدد الفاعلين المحليين الذين يصفون الاستقلال المالي الذي يسمح لهم بالاستجابة بشكل أكثر كفاءة للاستجابة الإنسانية.	تحسينات في كمية ونوعية التمويل للجهات الفاعلة المحلية والوطنية.
القدرة		
(3.1) إدارة الأداء، (3.2) التطوير التنظيمي (3.3) معايير الجودة، (3.4) التوظيف والاندفاع	يمكن للجهات الفاعلة المحلية الاستجابة بفعالية وكفاءة للالتزامات الإنسانية وأن تحصل على الدعم المستهدف وذو الصلة من الجهات الدولية الفاعلة	دعم أكثر فعالية لقدرة مؤسسية قوية ومستدامة للجهات الفاعلة المحلية وتقويض أقل لتلك القدرات من قبل الجهات الدولية.
التنسيق والتكامل		
(4.1) القيادة الإنسانية، (4.2) التنسيق الإنساني (4.3) الاستجابة التعاونية والتكاملية	توجد قيادة إنسانية وطنية قوية وآليات تنسيق، ولكن في حالة عدم وجودها، تشارك الجهات الفاعلة المحلية في التنسيق الدولي آليات كشركاء متساوين ومتماشية مع المبادئ الإنسانية	قيادة وحضور وتأثير أكبر للجهات الفاعلة المحلية في القيادة الإنسانية وآليات التنسيق
السياسة والتأثير والوضوح		
(5.1) التأثير في السياسة، والمناصرة، ووضع المعايير، (5.2) الظهور في التقارير والتواصل	تحدد الجهات الفاعلة المحلية الأولويات الإنسانية وتحظى بالتقدير في التقارير	زيادة حضور الفاعلين المحليين في مناقشات السياسة الدولية وزيادة الاعتراف العام وإبراز مساهمتهم في الاستجابة الإنسانية
المشاركة		
(6.1) مشاركة المجتمعات في الاستجابة الإنسانية، (6.2) إشراك المجتمعات في وضع السياسات الإنسانية ووضع المعايير	الأشخاص المتضررون يشكلون ويشاركون بشكل كامل في الاستجابة الإنسانية	مشاركة كاملة وأكثر نفعاً للأشخاص المتضررين من الأزمة في نوع الإغاثة التي يتم تقديمها لهم، وكيفية تقديمها

¹⁵ NEAR، "إطار قياس أداء التوطين / LPMF". مأخوذ من الإنترنت: <https://www.near.ngo/lpmf>

الجزء الثاني - الدروس المستفادة من أبحاث التوطين: شركاء غير متكافئين؟

في قلب الجدل حول توطين المساعدات، تكمن العلاقة غير المتكافئة بين الفاعلين الدوليين والمحليين. في حين أن المنظمات المحلية غالباً ما تُنزل إلى مرتبة "المقاولين الفرعيين"، إلا أن الدرجة التي يتم بها توطين المشروع تعتمد عليها، لأن هذه المؤسسات عامة تحافظ على وجود طويل الأجل على الأرض. يقدم هذا القسم سلسلة من الدراسات التي تتناول الأبعاد المختلفة لهذه العلاقة غير المتكافئة وكيف تؤثر أجندة التوطين. في النهاية، يلخص النموذج التحديات والحلول المحتملة من الأدبيات.

المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية: علاقة بعيدة

تمت كتابة عدد لا يحصى من التقارير حول دور الشراكة فيما يتعلق بالتوطين. ومع ذلك، ركز عدد قليل جداً من التقارير على ممارسات الشراكة التشغيلية والعملية التي توفر نموذج شراكة قابل للتكرار. لسد هذه الفجوة، كلف الاتحاد الأوروبي¹⁶ بتقرير لتحديد العناصر التشغيلية للشراكات التي من المرجح أن تعزز توطين العمل الإنساني. يغطي هذا التقرير أكثر من 350 منظمة، ويغطي مشاريع في ميانمار ونيبال ونيجيريا وجنوب السودان. العنصر الأبرز هو العلاقة البعيدة بين الفاعلين المحليين والدوليين. لتوضيح هذه النقطة، فإن ثلث المنظمات التي شملتها الدراسة فقط ترى أن شراكتهم "حقيقية".¹⁷ نتيجة لذلك، تعتقد نفس النسبة من المستجيبين أن هناك طريقة أفضل لتسريع التوطين وأنه يتم من خلال المزيد من بناء القدرات وتقليل الشراكات.¹⁸ بشكل عام، لوحظ أنه مع أن فهم التوطين يبدو مرتفعاً، فإن وضوح التزامات "الصفقة الكبيرة" منخفض (22% فقط)، مما له تأثير سلبي للغاية على المشاركة المحلية.

تسريع التوطين من خلال تعزيز قيادة الجهات الوطنية والمحلية

تتناول مقالة أخرى مثيرة للاهتمام مسألة الشراكة من منظور بناء القدرات المحلية وكيف يؤثر ذلك على العلاقة بين الفاعلين المحليين والدوليين.¹⁹ في هذا العمل، الذي أنتجته الوكالة الكاثوليكية للتنمية الخارجية (CAFOD)، يُقال إن كيفية إجراء بناء القدرات حالياً توضح الطبيعة التنافسية للعلاقة بين الجهات الفاعلة الدولية والمحلية. وأشاروا إلى أنه من خلال أجندة بناء القدرات، يتعين على الجهات الفاعلة المحلية في كثير من الأحيان استيعاب البرامج التي تم تطويرها في أماكن أخرى من قبل أشخاص ليس لهم صلة بالسياق المحلي. وأشاروا إلى أنه من خلال أجندة بناء القدرات، يتعين على الجهات الفاعلة المحلية في كثير من الأحيان استيعاب البرامج التي تم تطويرها في أماكن أخرى من قبل أشخاص ليس لهم صلة بالسياق المحلي.

إعادة تقييم القدرات والتكامل من أجل زيادة العمل المحلي

من منظور مختلف، في عام 2017، أطلقت مجموعة السياسات الإنسانية في معهد التنمية الخارجية دراسة تتناول نقص الإجراءات التكاملية بين الجهات الفاعلة المحلية والوطنية والدولية التي تستجيب للأزمات الإنسانية.²⁰ السؤال هو كيف يمكن فهم القدرات وتطبيقها بشكل أفضل لدعم استجابة إنسانية أكثر تكاملية. أحد العناصر التي تظهر من هذه الدراسة هو الانفصال بين تعريف القدرات من قبل الجهات الفاعلة المحلية والدولية. تظهر الدراسة أن هذا الموقف يمثل إشكالية كبيرة لأن القدرات التي سيتم نشرها يتم تحديدها بشكل عام من قبل المانح، مما يؤدي إلى تأخير كبير مع الجهات الفاعلة المحلية أثناء التنفيذ.²¹ هذا أيضاً له تأثير عكسي عند النظر في بناء قدرات الجهات الفاعلة المحلية. أخيراً، العنصر الأخير هو أن التكامل غالباً ما يتم تقليبه بسبب نقص المعرفة حول القدرات الموجودة محلياً.²²

¹⁶ Christian Aid, CARE, Tearfund, ActionAid, CAFOD, Oxfam "Accelerating Localisation through Partnerships: Recommendations for operational practices that strengthen the leadership of national and local actors in partnership-based humanitarian action". Retrieved online from <https://reliefweb.int/report/world/accelerating-localisation-through-partnerships-recommendations-operational-practices> (2018)

¹⁷ المرجع نفسه، ص. 5.

¹⁸ المرجع نفسه، ص. 10.

¹⁹ Howard Mollett and Laura Donkin. "Capacity-strengthening and localisation: perspectives from CAFOD and its local partners." (2021).

²⁰ Veronique Barbelet. "Rethinking capacity and complementarity for a more local humanitarian action." (2019).

²¹ المرجع نفسه، ص. 15.

²² المرجع نفسه، ص. 28.

أدوات تمويل أكثر مرونة لتحسين الملكية المحلية

فيما يتعلق بالاعتبارات المالية، يمكن ملاحظة أنه على الرغم من هدف الصفقة الكبرى بتخصيص 25٪ من المساعدات محلياً بحلول عام 2020، لا يزال معظم التمويل المباشر يذهب إلى المنظمات غير الحكومية الدولية. السبب الرئيسي الذي قدمه الفاعلون الدوليون هو صعوبة إيجاد منظمات تتمتع بقدرات امتثال كافية على المستوى المحلي. استجابة لذلك، قدمت إحدى الدراسات برنامجاً تجريبياً من قبل **Save the Children** و **Street Child** و **Denmark** الذي يختبر توفير تمويل مرّن لست منظمات في ستة بلدان نزاع على مدى ثلاثة أشهر.²³ بعد الأشهر الثلاثة، أنفقت أربع من المنظمات الست المنحة بأكملها خلال فترة المشروع، بمتوسط إنفاق 95٪ لجميع المنظمات الست. احتاجت المنظمتان الأخريتان مزيداً من الوقت لاستخدام المنحة وأوصتا بأن يكون للمنح المستقبلية جداول زمنية أكثر مرونة. سمح هذا البرنامج التجريبي للمنظمات غير الحكومية المحلية بالاحتفاظ بالأموال غير المنفقة كاحتياطي لإنفاقها كما تشاء. استجابة لذلك، أوصت الدراسة بأن يستثمر الممولون في نسبة متزايدة من التمويل المرّن بجداول زمنية مرنة. (على سبيل المثال، استخدام ملحقات بدون تكلفة). بالإضافة إلى ذلك، يجب على الجهات المانحة تقديم تمويل مرّن للمنظمات غير الحكومية المحلية في بداية الأزمة. في الواقع، يوضح هذا البرنامج التجريبي أن الوصول إلى التمويل المرّن للمنظمات غير الحكومية يسمح لها بتكييف البرمجة لتلبية الظروف المتغيرة واحتياجات المجتمع.

الحاجة إلى تدريب محلي للمنظمات المحلية والوطنية

أخيراً، في العلاقة بين الجهات الفاعلة المحلية والدولية، يجب على الجهات الفاعلة أيضاً الانتباه إلى الحواجز الثقافية واللغوية التي تجعل من الصعب الوصول حتى إلى المعلومات الأساسية حول معايير القطاع. تمتد هذه الصعوبات أيضاً إلى العمليات نفسها وآليات التنسيق. استجابة لذلك، أجرت مترجمون بلا حدود (TWB) مشروعين بحثيين مع مجموعة التعليم العالمية (Global Education Cluster) ومجال مسؤولية حماية الطفل (Child Protection Area of Responsibility)، بتمويل من منظمة **Save The Children** لفهم هذه المشكلة.²⁴ وجد البحث أن الترتيبات اللغوية العملية يمكن أن تحسن وصول المنظمات المحلية والوطنية إلى النصائح والأدوات الفنية. وهذا يسمح لهم بأخذ المزيد من المبادرات في البرمجة الإنسانية واتخاذ القرار. يقدم البحث أيضاً توصيات تدور حول الحاجة إلى جعل المواد التدريبية أكثر محلية. من المهم ملاحظة أن التوطين لا يتعلق فقط باللغة ولكن أيضاً بالوسيلة المستخدمة للتواصل وتبادل المعلومات (يفضل بعض الشعوب الصوت والفيديو على الوسائط الأخرى). علاوة على ذلك، عندما يتعلق الأمر بالدعم الرقمي، يجب مراعاة قضايا الأمية الرقمية.

²³ Ben Munso & al. "Innovating to increase flexible funding for local-level organisations." (2021).

²⁴ Mia Marzotto & all. "How can we contribute if we can't participate? The accessibility of humanitarian guidance to local and national organisations." Retrieved online from <https://odihpn.org/publication/how-can-we-contribute-if-we-cant-participate-the-accessibility-of-humanitarian-guidance-to-local-and-national-organisations/> (2021)

التحديات والحلول للجهات الفاعلة المحلية والوطنية يمكن أن تزيد من جهود التوطين

التحديات	الحلول
طبيعة الشراكة	
عدم التوافق بين الشركاء فيما يتعلق بأهداف البرنامج وطبيعة الشراكات.	زيادة تكامل الشركاء المحليين في تصميم البرنامج.
قلة الوعي بأفضل الممارسات في مجال التوطين.	توفير المزيد من المواد المحلية (الثقافة واللغة والجغرافيا).
القدرات	
مواد تدريبية غير ملائمة للاحتياجات المحلية.	تطوير المواد التدريبية مع الكفاءات والموارد المحلية.
تعريفات منفصلة.	إعادة التفكير في مفاهيم "القدرة" و "التكامل" من تقييم الفجوة.
قلة استغلال القدرات المحلية.	دمج المنظمات غير الحكومية المحلية في تحديد القدرات التي سيتم نشرها.
التمويل والمساءلة	
القواعد المالية الصارمة.	منح الأموال بمتطلبات الامتثال المبسطة
المنافسة غير الصحية بين المنظمات غير الحكومية المحلية.	بديل للصناديق المجمع.

المصدر : <https://www.near.ngo/lpmf> Retrieved online: NEAR, "Localization Performance Measurement Framework"

الجزء 3 - الدروس المستفادة من أبحاث التوطين: المانحون والمنظمات الدولية غير الحكومية: من منظور ممثل دولي

في أدبيات التوطين، تظل الجهات الفاعلة الأكثر تأثيراً هي الجهات المانحة الدولية، وبدرجة أقل، المنظمات غير الحكومية الدولية التي تنفذ التطبيق على أرض الواقع. على الرغم من ذلك، من المثير للاهتمام ملاحظة أنه في حين أن الأدبيات غنية بالدراسات التي تركز على الجهات الفاعلة المحلية، يبدو أن الجهات المانحة والمنظمات الدولية غير الحكومية تحظى باهتمام أقل.²⁵ قد تكون نقطة الانطلاق للتفكير هي أن تسريع أجندة التوطين يعتمد في المقام الأول على ملكية الجهات الفاعلة المحلية، في حين أن دور المانحين (خاصة الممولين) هو دور سياسي في المقام الأول.²⁶

مناهج مبتكرة لتقليل العبء التشغيلي للتوطين

يفحص تقرير طورته شركة الاستشارات، استراتيجيات التمويل العالمية (GFS)، العبء التشغيلي المتزايد الذي أحدثه التوطين على المانحين والجهات الفاعلة المحلية، فضلاً عن الحلول الإبداعية التي ينفذها متخصصو المساعدات الإنسانية الذين يواجهون هذه التحديات. استناداً إلى أكثر من 50 مقابلة معمقة مع لاعبين رئيسيين في مجتمع التنمية الدولي، يشير هذا التقرير إلى أن أكثر من 94% من الفاعلين المحليين الذين شملهم الاستطلاع يعتقدون أن

²⁵ Global Finance Strategies (GFS). "Going Local: The Promise and Challenge of Aid Localization"

²⁶ David Booth "Politically smart, locally led development". Retrieved online from <https://odi.org/en/publications/politically-smart-locally-led-development/> (2014)

أجندة التوطين والتعديبات التي تنطوي عليها تشكل عقبة أمام عملهم. وبالمثل، يشير التقرير إلى أن 84٪ من المانحين قلقون بشأن القدرات التشغيلية والنظامية للمستفيدين المحليين.²⁷ استجابة لذلك، كشفت الدراسة أنه تم تنفيذ حلول مبتكرة لمعالجة هذه القضايا. تتمثل أحد الأساليب المثيرة للاهتمام التي اتبعتها الجهات المانحة في إنشاء مراكز تدريب إقليمية للتأثير بشكل مباشر على قدرة شركائها. في المقابل، يلجأ العديد من الممثلين المحليين إلى الخدمات الخارجية لسد الفجوات أو إقامة علاقات تعاون مع القطاع الخاص المحلي.²⁸

يواجه قادة المنظمات غير الحكومية الدولية تحدي التوطين

من منظور المنظمات غير الحكومية الدولية، تم إطلاق دراسة²⁹ تضم مقابلات مع الرؤساء التنفيذيين لكبرى المنظمات غير الحكومية الدولية حول التحديات التي تواجه القطاع في عام 2022 بالشراكة مع جامعة أكسفورد. يفصل هذا التقرير نتائج 50 مقابلة مع قادة التنمية. يشمل هذا العمل، الذي يتجاوز مسألة الأقلية، مقابلات مع القادة الذين يتحدثون عن تحدياتهم فيما يتعلق بأجندة التوطين.³⁰ العنصر الأكثر بروزاً في هذا العمل هو الاختلاف الكبير حول ماهية التوطين، وإلى أي مدى يكون ضرورياً، وجدواه، وما قد يترتب عليه في الممارسة. فيما يتعلق بالمانحين، أعرب العديد من الرؤساء التنفيذيين أيضاً عن نهج المانحين الصارم تجاه المخاطر والامتنال، مما يجعل من الصعب على المنظمات غير الحكومية الدولية تمكين الجهات الفاعلة المحلية. يفشل العديد من الرؤساء التنفيذيين أيضاً في تبني فكرة أن "الخروج من المشروع" وتقليل الحجم هو علامة على نجاح المهمة. أخيراً، تحدث الرؤساء التنفيذيون بإسهاب عن "المشكلة التي يتم تجاهلها" أو نقص في المواهب المحلية من وجهة نظرهم وأن هذا يمثل عائقاً أمام أجندة التوطين.³¹

²⁷ Going Local: The Promise and Challenge of Aid Localization [Global Finance Strategies, 2015], p.9 Retrieved online on <https://static1.squarespace.com/static/550a2277e4b00f7ac2f656e1t/55419fd0e4b029f3456de473/1430364112704/GFS+Going+Local+Report.pdf>

²⁸ المرجع نفسه، ص. 50.

²⁹ INGOs & the Long Humanitarian Century, "Leadership Survey Report: What leaders of international NGOs think about the challenges they face, and the future of the aid and development sector" Retrieved online from <https://reliefweb.int/report/world/ingos-long-humanitarian-century-leadership-survey-report-what-leaders-international-ngos-think-about-challenges-they-face-and-future-aid-and-development-sector> (2022)

³⁰ المرجع نفسه، ص. 24.

³¹ المرجع نفسه، ص. 30.

التحديات والحلول: كيف يمكن للمانحين والجهات الفاعلة الدولية زيادة جهود التوطين

التحديات	الحل المحتمل
الإدارة والعمليات والشؤون المالية	
متطلبات الإبلاغ والمراقبة المفرطة للشريك المحلي.	توظيف وكلاء أو شركات محلية (على سبيل المثال، المعايير المالية والفنية).
	تضمين المساعدة التشغيلية العامة في المنح
	الاستعانة بمصادر خارجية أو عمليات التجميع (على سبيل المثال، المكتب الخلفي).
عدم التنسيق بين عملية طلب المنح وإعداد التقارير.	التنسيق الإقليمي والمحاور الفنية
القدرات المحلية	
قلة الكفاءات المحلية	إنشاء فرع محلي
	مراكز التدريب الإقليمية
استنزاف الكوادر المؤهلة إلى القطاع الخاص	الشراكات بين القطاعين العام والخاص
طريقة التفكير	
عقلية النمو	لا ينطبق
دورات المشروع اللانهائية	لا ينطبق

الخاتمة

يعتبر التوطين موضوعاً معقداً للغاية، حيث يتضمن اعتبارات سياسية واقتصادية واجتماعية. وهذا يفسر سبب اختلاف تعريف التوطين بين وكالات التنمية والمنظمات متعددة الأطراف، والتي تتعرض لسياقات مختلفة. بالإضافة إلى ذلك، في حين أن الكثير من الأدبيات حول التوطين تركز على المشاريع الإنسانية، فمن المهم أيضاً أن نتذكر أن العناصر التي يجب مراعاتها في أنواع أخرى من المشاريع التي تهدف إلى تأثيرات طويلة الأجل مختلفة تماماً.

ترى **Building Markets** أن الافتقار إلى الإجماع والوضوح بشأن التوطين هي فرصة ممتازة لتحديد وتصميم المساعدة الإنمائية التي تكون أكثر تأثيراً وأفضل ارتباطاً بالمستفيدين. مع استمرار **Building Markets** في التفكير في موضوعة برامجها، فإنها تعترف بالاعتماد على التوصيات الواردة في الأدبيات الواردة في هذه الوثيقة والموارد الأخرى التي هي قيد التطوير.

أيضاً، لأن مبدأ التوطين هو تصميم المشاريع التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمستفيدين، تدعو **Building Markets** شركائها للانضمام إليها في هذا التفكير وتقديم مساهمتهم. في الواقع، يجب أن يعكس توطين المساعدات جميع أصحاب المصلحة، وخاصة أولئك الذين هم على اتصال دائم بالميدان.

Alison Gardner, Kara Greenblott and Erika Joubert. "What We Know About Exit Strategies Practical Guidance For Developing Exit Strategies in the Field" Retrieved online from https://www.scotland-malawipartnership.org/assets/resources/c-safe_exit_strategies.pdf (2005)

Beatrice Rogers and Kathy Macias, "Program Graduation and Exit Strategies: A focus on Title II Food Aid Development Programs," FANTA Technical Note No. 9, November 2004.

Ben Munso & al. "Innovating to increase flexible funding for local-level organisations." (2021).

Bruschini-Chaumet, Cassiopée, et al. "The Localization of Aid in Jordan and Lebanon: Barriers and Opportunities for Women-led Organizations." Action Aid (2019).

Christian Aid, CARE, Tearfund, ActionAid, CAFOD, Oxfam "Accelerating Localisation through Partnerships: Recommendations for operational practices that strengthen the leadership of national and local actors in partnership-based humanitarian action". Retrieved online from <https://reliefweb.int/report/world/accelerating-localisation-through-partnerships-recommendations-operational-practices> (2018)

David Booth "Politically smart, locally led development". Retrieved online from <https://odi.org/en/publications/politically-smart-locally-led-development/> (2014)

Global Finance Strategies (GFS). "Going Local: The Promise and Challenge of Aid Localization" Retrieved online from <http://goinglocalreport.squarespace.com/going-local-report> (2015)

Koenraad Van Brabant & Smruti Patel. "Understanding the localisation debate". Retrieved online from <https://www.alnap.org/help-library/understanding-the-localisation-debate> (2017)

Howard Mollett and Laura Donkin. "Capacity-strengthening and localisation: perspectives from CAFOD and its local partners." (2021).

Hyejin Lee. "Exit strategy for aid programs: planning exit before entering." Int'l J. Soc. Sci. Stud. 5 (2017): 22. Retrieved online from <https://core.ac.uk/download/pdf/295180521.pdf>

INGOs & the Long Humanitarian Century, "Leadership Survey Report: What leaders of international NGOs think about the challenges they face, and the future of the aid and development sector" Retrieved online from <https://reliefweb.int/report/world/ingos-long-humanitarian-century-leadership-survey-report->

[what-leaders-international-ngos-think-about-challenges-they-face-and-future-aid-and-development-sector](#) (2022)

Laurence Chandy. "It's Complicated: the Challenge of Implementing the Paris Declaration on Aid Effectiveness" Retrived online from <https://www.brookings.edu/opinions/its-complicated-the-challenge-of-implementing-the-paris-declaration-on-aid-effectiveness/> (2011)

Mary B. Anderson Dayna Brown Isabella Jean, "Time to Listen: Hearing People on the Receiving End of International Aid", Retried online from <https://www.cdacollaborative.org/wp-content/uploads/2016/01/Time-to-Listen-Hearing-People-on-the-Receiving-End-of-International-Aid.pdf> (2016)

Mvemba Phezo Dizolele, Jacob Kurtzer, and Hareem Fatima Abdullah. " Localizing humanitarian action in Africa". Retrieved online from <https://www.csis.org/features/localizing-humanitarian-action-africa> (2021)

Meghan Sullivan. "Opinion: Why a 'grand bargain' on localization keeps falling short". Retrieved online from <https://www.devex.com/news/opinion-why-a-grand-bargain-on-localization-keeps-falling-short-102389> (2022)

Mia Marzotto & all. "How can we contribute if we can't participate?' The accessibility of humanitarian guidance to local and national organisations." Retrieved online from <https://odihpn.org/publication/how-can-we-contribute-if-we-cant-participate-the-accessibility-of-humanitarian-guidance-to-local-and-national-organisations/> (2021)

PIANGO, "Measuring localisation: framework and tools", Retrieved online from https://humanitarianadvisorygroup.org/wp-content/uploads/2020/12/Measuring-Localisation-Framework-and-Tools-Final_2019.pdf (2019)

Rachel Hayman, et al. "Exit strategies and sustainability." Lessons for practitioners. intrac for civil society (2016).

Sue Unsworth, David Booth. "Politically smart, locally led development" Retrieved online from <https://odi.org/en/publications/politically-smart-locally-led-development/> (2014)

Van Brabant, K., and S. Patel. "Localisation in practice: emerging indicators and practical recommendations." Retrieved online from <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Localisation-In-Practice-Full-Report-v4.pdf> (2018)

Veronique Barbelet. "Rethinking capacity and complementarity for a more local humanitarian action." (2019).

Veronique Barbelet, et al. "Interrogating the evidence base on humanitarian localisation: a literature study." Overseas Development Institute (2021).