

صناديق مشتركة)، والتي يتم بعد ذلك تقسيمها إلى منح أصغر مخصصة للعديد من المنظمات الأخرى عن طريق وكالة وسيطة تعمل بحكم الأمر الواقع على مضاعفة المنح وإدارتها.

- وعلى نحو ملائم، يمكن القول بأن الاستعانة بهذه المصادر تُقلل أيضاً من المخاطر التي قد تتعرض لها الجهات المانحة الرئيسية: حيث تتحمل المنظمة الوسيطة المخاطر الآن ويمكن تحميلها المسؤولية عن أي أوجه قصور أو ثغرات في هذه العملية.

توجد أيضاً أسباب أقل ارتباطاً بالمصالح الذاتية مثل:

- قد تخلص جهة مانحة بعيدة عن السياقات التي يجري إنفاق المنحة فيها إلى أن الأفضل في هذا الخصوص هو ترك اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنحة لوكالة أخرى أقرب إلى السياق (السياقات) ولديها فهم أدق له (لها).
- حتى لو استطاعت الجهات المانحة الاستعانة بخبراء فنيين ومختصين في مجالات معينة، فقد تجد نفسها في مواجهة اختصاصات عالمية. ويمكن ضمان الجودة على نحو أفضل وفقاً للمعايير الدولية من خلال منظمة وسيطة ذات خبرات داخلية بالإمكان تكريسها لعدد قليل من السياقات.
- في سياقات معينة، يمكن جعل أموال المساعدات الثنائية أكثر "حيادية" من الناحية السياسية من خلال توجيهها عبر منظمة وسيطة مثل إدارة المساعدات التابعة للمفوضية الأوروبية أو الأمم المتحدة.

ونظراً لأن العديد من إدارات الجهات المانحة تتعرض لضغوط من أجل إبقاء تكاليفها التشغيلية منخفضة، ولاسيما تكاليف الموظفين، فمن المؤكد أنها ستواصل في المستقبل المنظور استخدام الوسيطة في عملها.

3. ما القيمة التي يُمكن أن تُضيفها "المنظمات الوسيطة"؟

يوضح المخطط الوارد هنا من المجموعة الاستشارية الإنسانية بعض الطرق التي يمكن للمنظمات الوسيطة إضافة القيمة من خلالها.³

في البيئات المضطربة سياسياً والتي يسودها النزاع، في استطاعة المنظمات الوسيطة الدولية أيضاً المساعدة في الترويج للحقوق الأساسية للمقيمين في الإقليم وحمايتهم، بما في ذلك اللاجئين، حتى في البلدان التي لم توقع على اتفاقية اللاجئين.

كما يمكن للمنظمات الوسيطة بالمثل المساعدة في حماية الحيز المتاح للمجتمع المدني إذ تسعى الحكومات إلى السيطرة عليه والحد منه جذرياً.

ويمكن للوكالات الوسيطة كذلك تحمل بعض المخاطر نيابة عن الجهات المستفيدة من المنح الفرعية: على سبيل المثال، سداد "النققات التي لم يُسمح بها"، وذلك عندما لا يكون لدى الجهة الوطنية أو المحلية المستفيدة من المنحة الفرعية احتياطات ولا أموال مرنة لتأدية ذلك بنفسها.



أساس النموذج: شركات قوية ومنصفة وطويلة الأمد تدعم العمل الإنساني بقيادة محلية

³ مخطط من مقترح المجموعة الاستشارية الإنسانية 2021 المُعدّ للوكالة السويسرية للتنمية والتعاون: سد الفجوة بين النية والعمل. الدور المستقبلي للوسيط في دعم العمل الإنساني بقيادة محلية ص.3

وبأبي منظور تكميلي آخر حول الأدوار القيّمة التي تلعبها المنظمات الوسيطة من قطاع دعم السلام، إذ كان دعم "القدرات المحلية للسلام" بمثابة توصية مبكرة (في منتصف التسعينيات) اكتسبت زخماً أقوى منذ عام 2015.4 وقد حددت منظمة بيبس دايركت تسعة أدوار يمكن للمنظمات الوسيطة الدولية أن تلعبها بشكل مفيد.⁵

1. **المنظمة الوسيطة بوصفها مترجماً.** مساعدة الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية على فهم سياسات وتصريحات الجهات المانحة وصانعي السياسات والمنظمات متعددة الأطراف التي قد يصعب فهم لغتها ومعانيها.
2. **المنظمة الوسيطة بوصفها وسيطاً ومنتجاً للمعرفة.** على الرغم من أن المعرفة والخبرة اللازمة للتعامل مع المسائل الإنسانية والإنمائية وبناء السلام المعقدة يمكن أن تتواجد في كثير من الأحيان على النطاق المحلي، إلا أن هناك ثروة من المعارف والخبرات الموجودة في أماكن أخرى؛ في الممارسة العملية والأبحاث والوثائق المكتوبة التي يُنتجها الناشطون والمجتمعات والمنظمات الأخرى حول العالم. وفي كثير من الأحيان، لا تملك الجهات الفاعلة المحلية الوقت أو الموارد اللازمة للعثور على هذه المعارف، ويمكن للوكالات الوسيطة أن تلعب دوراً مفيداً في سد هذه الفجوة - القائمة أيضاً بين الجهات الفاعلة المحلية عبر مختلف البلدان والقارات. ويمكن للوكالات الوسيطة كذلك دعم الجهات الفاعلة المحلية في التعبير عن معارفها وعلمها ونشرها على الرغم من ضرورة التعامل مع هذا الأمر بعناية من أجل احترام ملكية وقيادة الجهات الفاعلة المحلية وحمايتها.
3. **المنظمة الوسيطة بوصفها مدرباً وموجهاً ومشاركاً في التعلم.** إن الحجة التي تستخدمها المنظمات غير الحكومية الدولية وغيرها من المنظمات الوسيطة والجهات المانحة بأن المجموعات والمجتمعات المحلية "تفتقر إلى القدرات" قد تعكس عنصرية هيكلية ظلت لسنوات دون أي رادع في هذا القطاع. تقوم حجة "القدرات المنخفضة" على نهج التفكير الناقص، إذ يُنظر إلى الأشخاص في جنوب الكرة الأرضية تلقائياً على أنهم يفتقرون إلى الوكالة والمهارات اللازمة لرسم طريقهم وبالتالي فهم في حاجة إلى معونة الغرباء. وفي حين رفضت الجهات الفاعلة المحلية في المشاورات العالمية (...) هذا التأطير الإشكالي لـ "بناء القدرات"، فقد أقرت بأن هناك مهارات تحرص على تنميتها وتعزيزها وأنها حريصة على التعلم من الآخرين. ويمكن للوكالات الوسيطة سد هذه الفجوة من خلال توفير التدريب والتوجيه حسب الضرورة، ومنها على سبيل المثال إعداد التقارير للجهات المانحة والتدريب على الدعوة والمناصرة والتخطيط الاستراتيجي.
4. **المنظمة الوسيطة بوصفها منظماً للاجتماعات.** نظراً للقيود المفروضة على التمويل، وتقلص المساحة المتاحة لعمل المجتمع المدني داخل البلاد وغيرها من العوامل مثل المنافسة والتشكيك بين الجهات الفاعلة المحلية، فإن فرص التأمل والتعلم الجماعي بين الجهات الفاعلة قليلة ومتباعدة. بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما يُشجع نظام التمويل الحالي لمنظمات المجتمع المدني المنافسة بدلاً من التعاون. ونتيجة لهذه العوامل وغيرها، نادراً ما تُتاح للمجموعات المحلية الفرصة لوضع الاستراتيجيات معاً والتعلم من بعضها بعضاً، ما يؤدي إلى إضعاف المجتمع المدني المحلي. ويمكن للوكالات الوسيطة أن تلعب دوراً مفيداً في توفير المساحات للمجموعات المحلية للتفكير والتخطيط والتعلم معاً، سواء داخل البلاد أو خارجها، فضلاً عن توفير الأموال والخدمات اللوجستية و "تغطية" تكاليف عقد هذه الاجتماعات.
5. **المنظمة الوسيطة باعتبارها حلقة وصل ومنشئاً للنظام البيئي.** يعاني المجتمع المدني في معظم بلدان جنوب الكرة الأرضية من التجزئة الأفقية والرأسية. التجزئة الأفقية هي الحالة التي لا تكون فيها المجموعات المحلية فيها قادرة على التواصل مع المنظمات المحلية الأخرى للتعلم من بعضها نظراً لمعاناتها من قيود التمويل، والمنافسة/التشكيك، والقيود اللوجستية مثل سوء الطرق والبنية التحتية للاتصالات والمعدات، والافتقار لوسائل النقل. أما التجزئة الرأسية، فتحدث عندما تكون المجموعات المحلية غير قادرة على التواصل مع المنظمات والمبادرات والعمليات على المستويين الوطني والدولي، ويرجع ذلك جزئياً إلى الأسباب ذاتها، ولكن أيضاً إلى الديناميكيات القائمة بين "المركز والأطراف" إذ تستبعد النخب وصانعو القرار في المراكز الحضرية عن قصد أو بحكم الواقع الجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة في المناطق النائية. ثمة مشكلة موازية لما سبق تتمثل في التجزئة الرأسية بين الجهات الفاعلة المحلية في جنوب الكرة الأرضية والجهات الفاعلة في شمال الكرة الأرضية، ما يؤدي إلى انفصال بين النقاشات "المحلية" و "العالمية". يمكن للوكالات الوسيطة المساعدة في سد هذه الانقسامات من خلال ربط الجهات الفاعلة المحلية أفقياً ورأسياً، وأحياناً من خلال عقد الاجتماعات مع تسهيل التبادلات والزيارات وتمويلها أيضاً. وبهذه الطريقة، تعمل المنظمات الوسيطة حلقة وصل للربط بين مختلف الجهات الفاعلة والمبادرات داخل النظام.

4 مبادرة التوجيه العالمية: تقييم الوساطة من أجل السلام وبناء السلام في النزاع الدائر. ما الذي تعلمناه عن الممارسات الجيدة (Evaluating Peace) ص. 5-9
5 بيبس دايركت 2023: الأدوار التسعة التي يمكن للوكالات الوسيطة لعبها في التعاون الدولي. مربع النص الوارد هنا يُلخص النص الأصلي.

6. **المنظمة الوسيطة بوصفها مدافعاً ووسيلة تضخيم الصوت.** أحد الأدوار المؤثرة التي يمكن للوكالة الوسيطة لعبها هو استخدام سلطتها للدعوة والمناصرة نيابة عن الجهات الفاعلة المحلية لحمايتها وحماية غيرها، والدفع نحو إحداث تغييرات على سياسات وممارسات الحكومة/الجهة المانحة وضمان وضع قضاياها على رأس الأجندة السياسية. ويمكن الاستفادة من الحماية، والسلطة، والنفوذ، والقرب من القوة الجيوسياسية والمكانة التي تتمتع بها الكثير من المنظمات الوسيطة لتضخيم أصوات ورسائل أولئك الذين لا تُتاح لهم هذه الفرص أو العاجزين عن إعلاء أصواتهم لاعتبارات أمنية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للوكالات الوسيطة أن تستخدم شبكاتها ومواردها للترويج للتعليم والخبرات التي يتمتع بها شركاؤها المحليون وتعزيزها، وضمان حصول المنظمات المحلية على مكانة وتقدير ومنصة لعملها وإنجازاتها، ويشمل هذا الدور الحاسم الذي يمكن للوكالات الوسيطة لعبه في توعية الجمهور في بلدانها بأهمية المساعدات الدولية والتضامن مع الجهات الفاعلة المحلية.

7. **المنظمة الوسيطة بوصفها جهة مراقبة.** إن الحيز المتاح للمجتمع المدني للعمل بأمان في العديد من البلدان حول العالم أخذ في التقلص، وتستهدف الحكومات القمعية في كثير من الحالات منظمات وقادة المجتمع المدني على نحو نشط. في استطاعة الوكالات الوسيطة أن تؤدي دوراً هاماً من حيث كونها جهة مراقبة تُعنى برصد التوجهات في سياسات الدول القمعية وممارساتها، وإثارة هذا الأمر على الساحة الدولية والعمل مع الآخرين للتصدي لهذه الممارسات. وإن القيام بذلك ليس مجرد طريقة لاستغلال سلطة المنظمة الوسيطة للدفاع عن حقوق الآخرين، ولكنه دليل قوي على التضامن الذي يحظى بتقدير كبير من قبل الشركاء المحليين.

8. **الوكالة الوسيط بوصفها صديقاً ناقداً.** تنظر الكثير من المنظمات الوسيطة إلى الجهات الفاعلة المحلية باعتبارها "شركاء تنفيذ" وبالتالي تعاملها على أنها "مقاوم يعمل من الباطن" مع إبرام اتفاقيات على غرار تلك التجارية لتقديم مخرجات محددة. ولا ترغب جميع الجهات الفاعلة المحلية تقريباً في أن تُعامل بهذه الطريقة ولكنها تشعر أن لا خيار أمامها سوى الدخول في مثل هذه الاتفاقيات. ما تريده الجهات الفاعلة المحلية هو شراكات طويلة الأمد قائمة على الاحترام المتبادل والثقة والمرونة. ومن خلال المشاورات العالمية التي عقدتها منظمة بيس د/يركت، فنحن ندرك أن دور المنظمة الوسيطة بوصفها صديقاً ناقداً يحظى بتقدير ملحوظ. الصديق الناقد هو الشخص الذي لا يستخدم سلطته لإملاء شروط العلاقة ولكنه يقدم النصح والتوجيه عند الطلب ويقدم نفسه على أنه منصة تعرض الأفكار، والتحديات والفرص التي يواجهها الشركاء المحلي. ويتمثل دور "الصديق" في التضامن مع أهداف الشركاء ورسالته، ودعمه حتى عندما يواجه الصعوبات ويرتكب الأخطاء، ورؤية شركائه على أنهم أشخاص يهتم بهم على مستوى إنساني عميق.

9. **المنظمة الوسيطة بوصفها مساعداً.** ربما يكون الدور الأهم والأقل نقاشاً للمنظمات الوسيطة (وخاصة المنظمات غير الحكومية الدولية) هو دور المساعد. فمن خلال "المساعد" فإننا نشير إلى دور تابع يدعم المنظمة المحلية في كل ما قد تحتاج إليه، دون أن يتجاوز دوره الداعم في ذات الوقت. ترى المنظمة الوسيطة نفسها باعتبارها "فريق دعم" لشركائها المحليين، إدراكاً منها بأنه يتعين عليهم قيادة الجهود لبناء السلام في مجتمعاتهم وأن وظيفتها تتمثل في دعم ذلك بأي طريقة يحتاجون إليها. وفي حين أن دور "المساعد" قد يعني أداء الكثير من الأدوار الموضحة في النقاط 1-8 أعلاه، فهو أيضاً حالة ذهنية أو فلسفة تهدف إلى عكس الوضع الراهن، بحيث يتم الاعتراف بتولي الجهات الفاعلة في جنوب الكرة الأرضية عجلة القيادة، في الوقت الذي تجلس فيه الجهات الفاعلة في شمال الكرة الأرضية في مقعد الراكب.

ثمة العديد من المنظمات غير الحكومية التي تعمل مع شركاء حصرًا؛ بحيث يختار بعضها عدم إنشاء مكتب يخصصها في البلد أو المنطقة عن قصد، وذلك كي لا تفرض نفسها على نحو مفرط. ولكن وكالات الأمم المتحدة ومعظم المنظمات غير الحكومية الدولية ما تزال تعتبر أن وجودها محوري في التعاون، على الرغم من التزاماتها المعلنة بـ "البناء على القدرات المحلية" و"محلّية العمل الإنساني" و"الملكية الوطنية". وتظهر في خطاباتها إشارات لذلك: فهي تتحدث على نحو ملحوظ عن الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية التي تتعاون معها بالإشارة إليها باسم "شركائنا" -أي باستخدام ضمير الملكية- بدلاً من استخدام "الجهات الفاعلة المحلية التي نتعاون معها ونحن شركاء معها". وإن تصريحاً صادراً عن وكالة دولية مثل "يرتقي شركاؤنا بالأثر الذي نريد تحقيقه" يشير إلى أن الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية ما تزال تحظى بالتقدير في المقام الأول باعتبارها أدوات مفيدة لتوسيع نطاق ما قررت الوكالة الدولية القيام به. وبعبارة أخرى، فالوكالات المحلية والوطنية هي أدوات مكملة لأجندات الوكالات الدولية وبرامجها،⁶ ما يضعها على الفور في مكانة تابعة لـ"القيادة" الدولية. وقليلة جداً هي الوكالات الدولية التي تنطلق من السؤال التالي: ما الذي تحاول أنت والجهات الفاعلة المحلية تحقيقه في بيئاتكم وكيف يمكننا مساعدتكم على أفضل وجه؟

4. لماذا نُشكك بالمنظمات الوسيطة؟

هل ينبغي لنا ألا نتق في وكالات المعونة الدولية التي تشكل جوهر نظام المساعدات الذي بنيناه على مدى عقود من الزمن؟ لأسباب مختلفة، فقد ثبت أن الثقة العمياء غير مناسبة وأن هناك حاجة إلى إجراء المزيد من المحادثات النقدية في هذا الخصوص.

⁶ انظر على سبيل المثال باربليت وآخرون 2019: العمل الإنساني المحلي في جمهورية الكونغو الديمقراطية: القدرات والتكاملية (Barbelet et al. 2019: ODI. Local Humanitarian Action in the Democratic Republic of Congo: capacity and complementarity)

• يجب على المنظمات الوسيطة تنفيذ سياسات الجهات المانحة واستراتيجياتها. تقوم المنظمات الوسيطة بأكثر من مجرد إدارة المنح



التي تقدمها الجهات المانحة الرئيسية. فإذا ما كانت الجهات المانحة الرئيسية تعمل من خلالها، فهي تُشكل الوسيلة الرئيسية لتحويل سياساتها واستراتيجياتها إلى أفعال، كما هو الحال على سبيل المثال مع قضايا المساواة بين الجنسين، والحوكمة التشاركية، والمساءلة أمام السكان المتضررين، والاهتمام بالبصمة البيئية وما إلى ذلك. فهل تتماشى أفعالها وسلوكياتها مع قيم الجهات المانحة الرئيسية والتزاماتها؟ كما يمكن أن تكون هذه الوكالات مصدراً محورياً لفهم الجهات المانحة الرئيسية للسياقات التي غالباً ما يشوبها التعقيد.

• للوكالات الوسيطة ثمن: فهي تحتاج إلى تمويل بنيتها التحتية التنظيمية (من مكاتب، ووسائل نقل، واتصالات وموظفين وما إلى ذلك) وإدارة المنح الخاصة بها. وهذا ما يُقتطع من المبلغ الأصلي من المال المجموع أو

المخصص لدعم أشخاص في سياق محدد. ولا تكون هذه التكاليف صغيرة دائماً، فقد زرنا مؤخراً مكتب وكالة معونة دولية في إحدى العواصم في الشرق الأوسط، وتعمل هذه الوكالة في الغالب "مع شركاء" وبالتالي فهي تؤدي دور الوسيط، وكانت مكاتبها في برج سكني مكون من تسعة طوابق -بحيث تشغل سبعة منها، أما الطابقان الآخران فتستخدمهما شركة تأمين.

وفي بعض الأحيان تكون هناك منظمات وسيطة متعددة تستهلك كل منها نسبة من المبلغ الأصلي. فهل تولّد جميع هذه التكاليف "قيمة مضافة"؟ وعادة لا توضح التقارير العامة الصادرة عن الجهات المانحة الرئيسية والتقييمات ما النسبة المئوية من المبلغ الإجمالي المتوفر لديها والتي تذهب إلى المنظمات الوسيطة -وما إذا كان هذا كله يُمثل قيمة مقابل المال المُقدم؟

• *الوساطة بوصفها نموذج أعمال*: نظراً لأن الوساطة مدفوعة الأجر ويمكن أن تمنح قدراً كبيراً من السلطة، فإنها قد تُصبح أيضاً نموذج عمل لوكالة المساعدات الدولية، وهو ما يُمثل حافزاً لها للاحتفاظ بدور الوساطة. "لقد أصبحت المنظمات الوسيطة بمثابة عنصر نائب؟" وعليه، سيتعين على المنظمات الوسيطة أن تُثني الجهات المانحة عن تمويل الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية على نحو مباشر حتى لا يتم استبعاد دورها الوسيط. وبالتالي ستقوم المنظمة الوسيطة في الاتصالات مع الجهات المانحة بتقديم "الشريك" بوصفه جيداً أو صاحب كفاءة بما يكفي للتنفيذ ولكنه لا يتمتع بجميع القدرات المطلوبة ولا يمكن الاعتماد عليه بالقدر المطلوب للعمل دون إشراف وثيق من الوسيط -وهي صورة قد تظل على حالها حتى بعد سنوات من "الشراكة". ولقد لاحظنا هذا عدة مرات في أكثر من 300 مقترح مشاريع قمنا بمراجعتها على مدى السنوات السبع الماضية. وفي الوقت ذاته، فإن الدعم المقدم لتنمية قدرات "الشركاء" الوطنيين/المحليين لا يمكن أن يكون فعالاً للغاية إلى الحد الذي يسمح لها بجمع الأموال مباشرة بنجاح. وكما تقول إحدى الجهات الفاعلة المحلية: "نحن محكومون بأن نظل طلاباً للأبد في مدرسة بناء القدرات، ولكن ليس ثمة تخرج منها على الإطلاق".

• *استقطاب أفضل المواهب*: عادة ما تُقدم المنظمات الوسيطة، باستخدام نصيبها من أموال المعونة، شروطاً وأحكاماً أفضل لموظفيها مما تستطيع المنظمات الوطنية والمحلية تقديمه. وبالتالي، فهي تستقطب أفضل المواهب والأشخاص الأكثر خبرة من المنظمات المحلية والوطنية، ما يؤدي إلى إضعاف قدراتها التي يتعين عليها بعد ذلك "بناؤها" من جديد -الأمر الذي تتقاضى المنظمة الوسيطة أجراً مقابلته.

• *المنظمات الوسيطة ليست محصنة ضد إساءة السلوك*، والتي أصبحت الأمثلة عليها أكثر انتشاراً؛ إذ توجد الآن تقارير منتظمة عن المحسوبة، والاحتيال، والفساد، والتحرش الجنسي والاعتداء والاستغلال الجنسيين وما إلى ذلك في منظمات المعونة الدولية أيضاً؛ حتى أن بعض وكالات المعونة الدولية تعمل بهمة على ترهيب المُبلغين الداخليين عن المخالفات.

• *المنظمات الوسيطة تتحكم بالروايات*: تُعدّ الوكالات الدولية، لاسيما في قطاع الإغاثة/المساعدات الإنسانية أكثر من مجال حقوق الإنسان أو دعم السلام على سبيل المثال، مصدراً للخطاب السلبي المعتم حول الجهات الفاعلة المحلية باعتبارها صاحبة قدر أعلى من المخاطر الائتمانية، والقدرات المنخفضة، إلى جانب عجزها عن أن تكون غير متحيزة أو محايدة سياسياً و/أو أن تخدم المصالح الشخصية للمؤسس/المدير الحالي أو غير راغبة في ذلك. وما تزال هذه الروايات قائمة بعد عقود مما يُسمى "بناء القدرات". عامة، يمكن للوكالات الوسيطة السيطرة على الخطاب في اتجاهين: فهي تُشكل الصورة التي تصل إلى الجهات المانحة الرئيسية عن الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية، وتلك الصورة التي تصل إلى الجهات الفاعلة المحلية والوطنية عن الجهة المانحة كذلك. وليس من المستغرب أن تُطالب العديد من الجهات الفاعلة الوطنية/المحلية في كافة أنحاء العالم منذ سنوات بمزيد من الاتصال المباشر مع الجهات المانحة الرئيسية، حتى تتمكن كل منهما من تكوين صورة أوضح ومباشرة عن بعضهما. وهي ترغب في بعض الأحيان أيضاً بمثل هذا الاتصال لإثارة مسألة إساءة استخدام السلطة التي تتعرض لها من جانب المنظمات الوسيطة. وهناك وكالات وسيطة لن تجلب "شركاءها" الوطنيين إلى الاجتماعات مع الجهة المانحة أبداً. وعلاوة على ذلك، كانت هناك حالات قامت فيها المنظمات الوسيطة في عقدها مع الجهة المحلية/الوطنية المستفيدة من المنحة الفرعية بإدراج بند يمنع الأخيرة من إجراء أي اتصال مباشر مع الجهة المانحة الرئيسية، فعلى ماذا يدل ذلك؟

• *الأدوار الوسيطة تمنح السلطة، وهي السلطة التي يمكن استخدامها بمسؤولية أو إساءة استخدامها*. وتستمد المنظمات الوسيطة هذه السلطة من سيطرتها على الأموال ومن قربها أيضاً من الجهات المانحة الرئيسية ومعرفتها العميقة بنظام المساعدات الدولية. على سبيل المثال، فإن المنظمات الوسيطة هي التي تُقرر غالباً بشكل أحادي الجانب ماهية الجهات الفاعلة الوطنية/المحلية التي ستلتقى جزءاً من تمويل الجهة المانحة الرئيسية وبأي شروط؛ كما يمكنها إضافة متطلبات وقيود تتجاوز ما تطلبه الجهة المانحة الرئيسية؛ وهي عادة ما تهيمن على تصميم التدخل ورصده وتقييمه؛ فضلاً عن التحكم بمن يحظى بالتقدير والفضل أو يُلقى عليه اللوم في التقارير التي تتلقاها الجهة المانحة الرئيسية.

- ما هي بعض الأمثلة على إساءة استخدام السلطة من قبل المنظمات الوسيطة؟
- اتخاذ المنظمة الوسيطة القرارات من جانب واحد بشأن ما يُعتبر "قدرات" وما إذا كانت الجهة الفاعلة الوطنية تمتلكها وذلك بناءً على تقييمات لا تستطيع الجهات الفاعلة الوطنية الطعن فيها ولا تحصل حتى على فرصة الاطلاع عليها أحياناً.
 - طلب رشوة من الجهات الفاعلة المحلية إذا ما أرادت الحصول على عقد يخص منحة فرعية أو تقديم خدمات.⁷
 - استغلال الجهات الفاعلة الوطنية/المحلية لتعمل "مقاولاً من الباطن" حتى مع وصفها بأنها "شركة"، وكذلك استخدام الجهات الفاعلة الوطنية/المحلية كـ"عمالة رخيصة".⁸ ما يزال لدى بعض المنظمات غير الحكومية الدولية سياسة داخلية ضد أي تعويض عن التكاليف الداخلية التي يتكبدها المستفيدون من المنحة الفرعية، حتى أولئك ممن تصفهم بـ "الشركاء".
 - اقتطاعات أحادية الجانب من ميزانية "الشريك" الوطني، على سبيل المثال طاقم العمل، والمكتب، والمواصلات والمعدات التي يمكنه الحصول عليها لتنفيذ مشروع ما، حتى لو كان باستطاعة "الشريك" أن يقول بمصادقية إنه بحاجة إلى المزيد من الموارد.
 - القرارات أحادية الجانب التي تتخذها المنظمة الوسيطة بشأن رواتب موظفي الجهة الفاعلة المحلية المشاركين في المشروع، والتي لا تتوافق مع سلم الرواتب المعمول به في المنظمة المحلية.
 - إضافة شروط ومتطلبات إلى المنحة الفرعية تتجاوز ما قرره الجهة المانحة الرئيسية في منحتها المقدمة للوكالة الوسيطة، وبالتالي فرض المزيد من القيود، والحد من جودة المنحة، و/أو زيادة العبء الإداري على الجهة المستفيدة من المنحة الفرعية.
 - ردود الفعل غير المتناسبة عند ظهور جوانب القلق والمخاوف: مثل تعليق جميع التمويلات عندما تنشأ مخاوف تتعلق بسوء الممارسة من طرف الجهة المستفيدة من المنحة الفرعية. وفي حين يتعين التحقيق في مثل هذه المخاوف، إلا أن التعليق الفوري لأي نوع من التمويل الإضافي قد يؤثر سلباً على الأشخاص الذي تخدمهم تلك المنظمة وربما الموظفين الذين لم يعد بالإمكان دفع رواتبهم حتى وإن تصرفوا بنزاهة. وإن صناديق التمويل الإنسانية المشتركة التي تُديرها الأمم المتحدة تذهب إلى ما أبعد من ذلك: على افتراض "حماية نزاهة التحقيق"، فإنه لا يجري إخبار المنظمة المعنية بوضوح بالأمر الذي يُشتم به، ومن الذي يجري التحقيق، والمدة التي من المتوقع أن يستغرقها، كما لا يُسمح لها بالتعبير عن رأيها. ويبدو أن هذا يُشكل انتهاكاً مباشراً لمبدأ افتراض البراءة حتى تثبت الإدانة، وللحق الأساسي للمتهمين بمعرفة التهمة الموجهة إليهم والاستماع لهم، الأمر الذي ينبغي على الأمم المتحدة تعزيزه على نطاق عالمي. علاوة على ذلك، سيتم إبلاغ الوكالات الدولية الأخرى بأن تلك المنظمة "قيد التحقيق" ما يؤدي غالباً إلى انضمامها إلى قرار التعليق.⁹ وتتعامل صناديق تمويل مشتركة ووكالات وسيطة أخرى مع هذه المخاوف بطريقة حازمة ولكن أكثر توازناً، إذ ينال افتراض البراءة الدعم إلى أن تثبت الإدانة.
 - السلوك المتحيز وغير المحترم لبعض المدققين الذين تُعينهم وكالة المعونة الدولية. "إنهم يأتون إلينا بموقف يتعامل معنا كما لو كنا مجرمين ولصوصاً، وينتظرون القبض علينا". يُعرف المدققون بانتقادهم الجهات المحلية والوطنية المستفيدة من المنح الفرعية لعدم وجود "وحدة امتثال" أو جهة تنسيق لكل سياسة تنظيمية رئيسية، متجاهلين تماماً أن هذه الوكالات لا تحصل على الموارد اللازمة لذلك.
 - في التقارير المرفوعة إلى الجهات المانحة، لا تمنح المنظمات الوسيطة "الشركاء" المحليين الفضل والتقدير على مساهماتهم وإنجازاتهم بل تنسب الفضل إلى نفسها - مع إلقاء اللوم على "الشريك" المحلي حيال أي أوجه قصور.
 - سرقة ابتكارات الشريك المحلي وذلك من خلال توسيع نطاقها، وتقديمها والترويج لها على أنها من ابتكارها.
 - ترك "الشريك" المحلي يتحمل انتقادات الفئات المستهدفة/المستفيدة إذا ما قامت المنظمة الوسيطة (أو الجهة المانحة الرئيسية) من جانب واحد بإنهاء التدخل، أو تقليص نطاقه أو تغييره بما يُثير استياء الفئة المستهدفة.¹⁰
 - التحدّث بالسوء عن قادة المنظمات الوطنية أو المحلية ممن يتكلمون بحزم وينتقدون على نحو لاذع عدم المساواة في السلطة التي تحتفظ بها وكالات المعونة الدولية لنفسها على حساب المنظمات المحلية. وقد يصل الأمر إلى حد سحب التمويل من تلك المنظمة حتى وإن كان عملها جيداً، ومحاولة إقناع الجهات المانحة والمنظمات الوسيطة الدولية الأخرى بإدراجها على القائمة السوداء. وقد يحدث هذا كذلك مع وكالة وسيطة تزعم في الوقت ذاته أن برامجها ومشاريعها تسعى إلى "تمكين" الأفراد المحليين.
 - العمل لسنوات مع "شركاء" في بلد ما ومن ثم التسجيل هناك كـ"منظمة وطنية" والتخلي عن الشركاء في ليلة وضحاها لتبدأ في التنافس معهم على التمويل الموجه لـ "المنظمات الوطنية".

تؤدي هذه الأنواع وغيرها من أشكال إساءة استخدام السلطة إلى شعور العديد من الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية (والأسر والفئات الاجتماعية/المجتمعات المتلقية للمساعدات) بالخوف؛ وهو ذلك الخوف الناتج عن الشعور بالاعتماد الشديد على التمويل الذي يأتي عبر

⁷ إحدى الممارسات الفاسدة الموجودة بين وكالات المعونة الدولية في جمهورية الكونغو الديمقراطية، انظر [شبكة الأخبار الإنسانية: تقرير جديد عن فساد المساعدات في الكونغو](#)

⁸ عنوان تقرير صدر عام 2022 حول هذا الموضوع يحمل الكثير من الدلالة: كسر دائرة المجاعة (Breaking the Starvation Cycle). Humentum.

⁹ في الوقت الحالي، هناك انتقادات مشروعة واسعة النطاق لقيام الجهات المانحة الدولية الهامة بتعليق كل أشكال التمويل المقدم للأونروا في الأراضي المحتلة، في أعقاب مزاعم ضد 12 من موظفيها في غزة (من بين حوالي 13 ألف موظف) بما يمثل صورة من صور العقاب الجماعي الذي خلف عواقب وخيمة على سكان غزة الناجين. تحجج الأمم المتحدة بشكل مشروع على مثل هذا الإجراء غير المتناسب - ولكن يجب عليها بعد ذلك التوقف عن ممارستها المماثلة.

¹⁰ هناك دروس مستفادة فيما يتعلق بالانسحاب المسؤول على سبيل المثال منظمة INTRAC ومؤسسة 2015 Every Child: العمل على الطرف الحاد لإنهاء البرنامج. مبادئ الانسحاب المسؤول الخاصة بمؤسسة Every Child (Every Child's responsible exit principles). ورقة الدروس المستفادة لـ INTRAC وBOND 2017: كيف يبدو الأمر عندما تكون على الطرف المتلقي للانسحاب؟ مراجعة الشريك والمكتب القطري (What's It Like to Be on the Receiving End of Exit? A partner and country office review)؛ تقرير CDA وPeace Direct ومنظمة Ground Search for Common Good 2022: التحولات المسؤولة للمنظمات غير الحكومية الدولية والتنمية بقيادة محلية. نتائج مستخلصة من استشارة عالمية عبر الإنترنت (Responsible INGO Transitions and Locally Led Development. Findings from a global online consultation).

المنظمات الوسيطة على وجه الخصوص، والذي يؤدي بعد ذلك إلى الرقابة الذاتية والسلوك الخاضع. ولن نتحدث العديد من الجهات الفاعلة الوطنية (وأفراد الفئات المستهدفة) بحرية إلى الجهات المانحة الرئيسية في حضور وكالتها الوسيطة. ولا يمكن مطلقاً تسمية التعاون الذي يعتره مثل هذا الخوف "شراكة".

قد تأتي مثل هذه الإساءات في استخدام السلطة من سلوكيات مسؤولين رئيسيين في المنظمة الوسيطة، على المستوى القطري، ولا يمكن تعميمها على أنها ثقافة تنظيمية. وإن التغيير في المسؤول الرئيسي يمكن أن يعني تغييراً كلياً في طبيعة العلاقة ونوعيتها: فقد يُعامل شخص ما الجهة الفاعلة الوطنية كشريك مكافئ له ويأخذها إلى اجتماعات الجهات المانحة؛ في حين قد يفعل الشخص الذي يخلفه عكس ذلك. ويمكن أن ينطبق هذا الأمر في جميع الحالات سواء أكان الشخص أجنبياً أم مواطناً. والسؤال هنا: هل لدى المنظمة أو الفريق القطري وضوح حول الطريقة التي يتوقع من الموظفين أن يتصرفوا بها مع الكيانات المتعاونة، وهل يولون اهتماماً، وهل يتخذون إجراءً إذا ما كان السلوك يفتقر إلى الاحترام أو كان مسيئاً؟ وعندما يتعلق الأمر بالممثلين القطريين، فيبدو أن العديد من مقرات رئاسة الوكالات الدولية لا تولي اهتماماً لهذا الأمر، وقد أقر بعض الموظفين في مقرات رئاسة الوكالات الدولية أنهم يمنحون ممثلي بلدانهم قدرًا كبيراً من السلطة المفوضة وبالتالي فلا تأثير يُذكر لهم على سلوكهم. ومن خبرتنا، فإن هذا الأمر أقل انتشاراً في قطاع بناء السلام منه في القطاع الإنساني - إذ يركز عمل دعم السلام بشكل جوهري وأقوى على جودة العلاقات.

5. يمكن للمنظمات الوسيطة اتخاذ خيارات واعية

تتخذ المنظمات الوسيطة خيارات، عن وعي أو من دونه، حول كيفية تفسير دورها. ومن الأسئلة التي يمكنها وينبغي لها أن تطرحها على نفسها:

- ما هو دورنا الأساسي تجاه الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية: هل تتمثل نيتنا الأساسية في دعمها في مساعيها للتصدي للتحديات الكبرى، أم أننا نرى أنفسنا كجهات فاعلة رئيسية تتعامل مع هذه التحديات باستخدام الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية كأدوات مكملة لتصاميمنا، واستراتيجياتنا وبرامجنا؟
- كيف نرى أنفسنا: مجرد مدراء للتمويل/المنحة نيابة عن الجهة المانحة الرئيسية، أم على نحو أكثر صراحة باعتبارنا مديري العلاقة بين الجهة المانحة الرئيسية (ودافعي الضرائب) والجهة الفاعلة الوطنية (والأشخاص المتضررين الذين نجمع وتخصص هذه الأموال باسمهم)؟
- ما هي التوترات التي قد نواجهها، كمنظمة وسيطة، عند التعامل مع التصورات والأولويات والمتطلبات المختلفة في بعض الأحيان لكلا الجانبين/الأطراف المتعددة؟ وكيف نتعامل معها؟
- ما السلطة التي نمتلكها في دورنا كمنظمة وسيطة؟ وما هي مصادرها؟ كيف يمكن استخدام هذه السلطة بشكل بناء وكيف يُساء استخدامها؟ ماذا نفعل لضمان أن تكون أي ممارسة لسلطتنا عادلة ومنصفة، ومنع إساءة استخدام السلطة وتصحيحها؟
- ما هي مصالحنا الذاتية المشروعة، ومتى يجب أن تصبح مصالحنا الذاتية موضع شك؟
- إذا ما أدركنا أوجه عدم المساواة العميقة القائمة في نظام المساعدات، فهل نقبلها على أنها غير قابلة للتغيير ونندعم استمرارها بحكم الأمر الواقع؛ أم هل ندعو -ضمن الحدود الحتمية- إلى التغيير النظامي ونفعل الأشياء بطريقة مختلفة حيثما أمكننا؟ إن النظام في نهاية المطاف هو نتاج الخيارات التراكمية التي اتخذها مئات الآلاف من الأفراد.

وكما توضح الأمثلة، فإن العديد من المنظمات الوسيطة تُساء استخدام سلطتها على الأموال من أجل إخضاع الجهات الفاعلة الوطنية، في حين تتصرف وكالات أخرى كواجهة مسؤولة -بحيث تسعى إلى دعم الجهات الفاعلة المحلية التي تتولى زمام المبادرة، وتقوم في بعض الأحيان بالتوفيق بين التوقعات والمتطلبات المتضاربة للجهة المانحة الرئيسية والجهة الفاعلة المحلية إذا ما لزم الأمر، وقد تنخرط مع الجهة المانحة الرئيسية في محادثات عن سبب عدم واقعية متطلباتها التي قد تنعكس سلباً على أهداف المشروع أو الهدف الاستراتيجي منه.

6. يجب أن تؤدي الوساطة الفعالة إلى تغييرات في الأدوار

تُفضل الجهات المانحة الرئيسية أن تسأل الوكالات الدولية عن استراتيجية الانسحاب الخاصة بها عندما تُقدم مقترحات المشاريع. وتتراوح الإجابات عموماً بين ادعاءات غير واقعية حول تحقيق "الاستدامة" على أيدي الجهات الفاعلة المحلية التي يتم "رفع مستوى وعيها" أو "تدريبها" أو تنظيمها في "الجنة" محلية أخرى وما إلى ذلك، والتأكيدات بأن الوضع لا يسمح الآن بانسحاب الوكالة. ولكن "الانسحاب" يجب ألا يكون السؤال الوحيد؛ غالباً ما يكون السؤال الأكثر صلة وواقعية متعلقاً بالتغييرات المخطط لها في الأدوار بين الوكالة الدولية والجهات الفاعلة الوطنية/المحلية.

ومن المفترض أن يكمن الهدف الاستراتيجي للمساعدات الإنسانية في المساهمة في تعزيز القدرات المحلية من أجل التنمية، والسلام، والحماية، والعمل الإنساني، والدفاع عن حقوق الإنسان، والتكيف مع ظاهرة الاحتباس العالمي وما إلى ذلك. وتقول الوكالات الدولية مؤكدة بأنها لا تنوي البقاء في مكان ما إلى الأبد وأنها ستغادره في مرحلة ما. ورغم إقرارنا بأن في استطاعة الوكالات الدولية بكل تأكيد الاستمرار في إضافة القيمة، فيجب علينا أن نتوقع أن يتولى شركاؤها المحليون والوطنيون، بمرور الزمن ومن خلال عملية مشاركة القدرات، الأدوار التي كانت الوكالات الدولية تلعبها أو تقودها في السابق.

وكانت بييس دايركت المذكورة آنفاً صريحة في هذا الشأن في مذكرة العمل التي أصدرتها في عام 2022 حيث قالت: "تجدر الإشارة إلى أن العديد من الأدوار المذكورة أعلاه هي مؤقتة ومصممة لسد الثغرات في نظام لا يعمل لصالح الجهات الفاعلة المحلية. على سبيل المثال، لا ينبغي أن تكون أدوار المنظمة الوسيطة باعتبارها مترجماً ووسيطاً للمعرفة ومدرباً ضرورية على المدى البعيد إذا ما بدأ النظام بتوجيه نفسه نحو دعم الجهود المحلية على نحو مدروس. وهذا لا يعني أنه لن يكون هناك دور للوكالة الوسيطة. فعلى أية حال، ستكون هناك دائماً جهات مانحة تفضل تمويل منظمات شمال الكرة الأرضية باعتبارها قناة لتمويل إلى جنوب الكرة الأرضية. والأهم من ذلك، ستكون هناك دائماً حاجة لدور المنظمة الوسيطة باعتبارها مدافعاً، وصديقاً ناقداً ومساعداً. وإذا أدت هذه الأدوار بشكل جيد ومتواضع وخفيف، فيمكنها أن تكون وسيلة لمضاعفة قوة الجهود المحلية ما يساعد في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بمزيد من الفعالية التي تفوق مسارها الحالي".¹¹

باختصار: قدم هذا الموجز لمحة عامة عن الأسباب التي تجعل المنظمات التي تعمل وسيطة في عملية تدفق التمويل تخضع للمراجعة النقدية. فهي قادرة على إضافة القيمة وهي تؤدي ذلك فعلاً، ولكنها تتمتع بقدر كبير من السلطة التي يمكن أن تُسيء استخدامها. وإن من شأن الوعي الذاتي الناقد لهذا الأمر أن يُمكنها من اتخاذ خيارات واعية.

مبادرة التوجيه العالمية (GMI) هي خدمة استشارية قائمة على القيم وموجهة نحو الهدف. يعد التعاون داخل المنظمات وفيما بينها ومع أصحاب المصلحة الآخرين، للصالح العام، إحدى كفاءاتنا الأساسية.

إسناد ترخيص المشاع الإبداعي: يمكنك توزيع هذا العمل، وإعادة مزجه، وتعديله والبناء عليه إذا كنت تنسب الفضل إلى GMI في إنشاء المحتوى الأصلي. مبادرة التوجيه العالمية 2024: المنظمات الوسيطة تحت دائرة الضوء. لماذا؟ بيجينس، سويسرا

¹¹ بييس دايركت في مذكرة العمل لعام 2022 التي تحمل نفس عنوان تقريرها الصادر في عام 2023: الأدوار التسعة التي يمكن للوكالات الوسيطة لعبها في التعاون الدولي ص. 3-4