

# نقل السلطة في النزوح القسري: الحاجة إلى تغيير تنظيمي داخلي

سنا مصطفى (Sana Mustafa) وديبا نامبيار (Deepa Nambiar) وراهول بالاسوندرام (Rahul Balasundaram)

يعد التعلم التنظيمي والالتزام والإجراءات التي تركز على قيادة اللاجئين وتوطينهم [أقلمتهم] أموراً ضروريةً إذا ما كان ثمة إرادة لنقل السلطة في قطاع النزوح القسري.

لقد كرّست المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين UNHCR التزامها بالمشاركة الهادفة للاجئين في الاتفاق العالمي بشأن اللاجئين لعام ٢٠١٨، كما أنها ما زالت تواصل تعزيز هذا الهدف كما حصل خلال المنتدى العالمي للاجئين GRF في عام ٢٠١٩ وفي اجتماع المتابعة للمسؤولين رفيعي المستوى في عام ٢٠٢١. وغدت العديد من المنظمات غير الحكومية الدولية NGOs تحذو حذو المفوضية من خلال التوقيع على تعهد مشاركة الشبكة العالمية التي يتولى قيادتها اللاجئون (والتي تهدف ابتداءً إلى الترويج للمنظمات التي يقودها اللاجئون (ROIs))، وكذلك من خلال زيادة

لقد أصبحت الجهات العالمية الفاعلة تدرك، على نحو متزايد، أن أولئك الذين لديهم تجربة معيشية في النزوح القسري وحلفاءهم من المجتمع المضيف هم من يقودون، بشكل مستدام وبشكل فعال من حيث التكلفة، الحلول الشاملة الموجهة للمجتمع في المجتمعات المضيفة للاجئين. وعلى الرغم مع ذلك، فإن أولئك الذين لديهم خبرة معيشية وحلفاءهم غالباً ما يُستبعدون في النظام الإنساني والتنموي الحالي، ولديهم فرص ضعيفة لتلقي الدعم المالي أو لإشراكهم في [عملية] صنع الاستراتيجيات الرئيسية وفي عمليات صنع القرار.

الذي يعيق التطوير التنظيمي، والتعاون قصير الأجل مع الشركاء المحليين الذي يفتقر إلى الشفافية والمساءلة.

### الالتزام بالتغيير الداخلي: شرط مسبق لنقل السلطة

يتوجب على قطاعنا أن يعترف بدناميكيات القوة التي تسمح للجهات الدولية الفاعلة بفرض قواعد اللعبة، وأن يكون قادراً على تحليلها ومعالجتها. لقد حددت مجموعة الوصول إلى اللجوء الآمن "Asylum Access"، من خلال انخراطها مع القادة في الشبكة العالمية التي يقودها اللاجئون، ومع شبكة أصوات اللاجئين ومع منظمة Adeso Africa، وشبكة NEAR منذ عام ٢٠١٨، حددت الدور الحاسم الذي نستطيع نحن أنفسنا، بل نحتاج، أن نلعبه من أجل البدء بنقل السلطة إلى الجهات الفاعلة المحلية، ومن أجل دعم قيادة اللاجئين وبرامج التوطين [الأقلمة].

لقد وجدنا في رحلتنا خلال السنوات القليلة الماضية في مجموعة الوصول إلى اللجوء الآمن Asylum Access أن الشرط المسبق الضروري لتغيير السلطة في قطاع النزوح القسري هو الالتزام بالتغيير التنظيمي الداخلي والتعلم المستمر المرتكز على [عاملي] قيادة اللاجئين والأقلمة. وقد تعلمنا أنه من أجل المضي قدماً نحو هذه الالتزامات، فإنه يتوجب علينا الالتزام بثلاثة مجالات واسعة.

### ١. فهم ديناميكيات السلطة

أولاً، يتوجب علينا، من أجل تصحيح الاختلالات المنهجية في استجابة اللاجئين، أن نتعرف إلى ديناميكيات السلطة القديمة منها والجارية الآن في قطاعنا. فقد كان الفصل بين التزامات الجهات الدولية الفاعلة (الهادفة إلى تحقيق قيادة اللاجئين والارتقاء بها) والواقع (بأن الكثيرين ما زالوا غير راغبين أو غير متأكدين من كيفية التخلي عن السلطة والسيطرة والرؤية والمساحة المتاحة) متجزئاً بشكل أساسي في التاريخ الاستعماري لقطاعنا وفي عنصرية الهيكلية المستمرة. فالعديد من الممارسات والكثير من المواقف الحالية مستمدة من الحقبة الاستعمارية: إذ تتدفق المساعدات من جانب القوى الاستعمارية السابقة إلى المناطق التي كانت مستعمرة سابقاً. فالمصطلحات المنتشرة نحو «بناء القدرات» ترسم صورة للسكان غير البيض بأنهم يفتقرون إلى المهارات؛ و[تعزز] تفضيل جداول الأجور للأجانب على الموظفين المحليين الذين يقومون بعمل مماثل في نفس المواقع؛ وغالباً ما يكون الوصول إلى التمويل مقصوراً على عدد قليل من الجهات البارزة الحضور التي لها علاقات قائمة مع الجهات المانحة.

تمثيل المتحدثين من اللاجئين في الفعاليات ذات الصبغة الجماهيرية. وقد كان هناك أيضاً تشديد على تسريع عملية الأقلمة على مدار السنوات القليلة الماضية، في المحافل من مثل القمة العالمية للعمل الإنساني في عام ٢٠١٦ التي التزمت فيها المنظمات الإنسانية والجهات المانحة بتقديم ما لا يقل عن ٢٥٪ من التمويل الإنساني بشكل مباشر إلى المنظمات المحلية والوطنية من خلال ما سُمي بـ «الصفقة الكبرى»<sup>١</sup>.

ومع ذلك كلّه، فإنّ هذه الالتزامات، لم تتحقق واقعيّاً. وعلى الرغم أيضاً من التعهدات بالأقلمة، فإن النسبة المئوية للتمويل الإنساني المقدم مباشرة إلى الجهات الفاعلة المحلية منها والوطنية قد انخفضت فعليّاً من ٢٢,٨٪ في عام ٢٠١٧ إلى ١٢,٢٪ في عام ٢٠٢١. وما يثير الدهشة أكثر هو أننا نقدّر أنه من مجموع ٣١,٣ مليار دولار أمريكي المتوافرة في النظام الإنساني العالمي، فإن أقل من ٦٪ من هذا التمويل يذهب مباشرة إلى المنظمات التي يتولى قيادتها اللاجئون RLOs<sup>٢</sup>. وعلاوة على ذلك، وعلى الرغم أيضاً من التزام المفوضية بـ [تعزيز] المشاركة الهادفة للاجئين، فإن أقل من ٣٪ من مجموع ما يزيد عن ٣٠٠٠ مشارك في المنتدى العالمي للاجئين GRF في عام ٢٠١٩ كانوا من اللاجئين<sup>٤</sup>.

لم يكن فشل هذه الالتزامات مفاجئاً في ضوء الممارسات الحالية وديناميكيات السلطة داخل قطاعنا. فعلى سبيل المثال، في الوقت الذي نسمع فيه بشكل متزايد عن الاهتمام بالتمويل والشراكة مع المنظمات المحلية (بما في ذلك RLOs)، فإننا نرى التوقعات ذاتها مستمرة من الناحية المهنية والمتمثلة بأن يلتزم هؤلاء الشركاء بالمعايير ذاتها المطبقة والشائعة ضمن «ثقافة البيض المهيمنة» التي نعرفها بأنها الطرق التي تشكّل بها معايير الأشخاص البيض المنحدرين من أصل أوروبي وتفضيلاتهم ومخاوفهم بشكل طاعٍ علمنا ومؤسّساتنا، وهي كذلك الطريقة التي نرى بها أنفسنا ونتفاعل بها مع بعضنا البعض، وكيف نتخذ القرارات<sup>٥</sup>. وقد يشمل ذلك، على سبيل المثال، طلاقة التحدث باللغة الإنجليزية والتفكير بشكل خطي والأنشطة المجدولة زمنياً. وعندما لا يستطيع الشركاء المحليون أو عندما يتعذر عليهم التقيّد بطرق العمل هذه، فإنه يتحتم على الجهات الفاعلة الدولية العودة إلى الاعتماد على المسارات المعبدة جيداً [المعروفة] من ذي قبل. فهذه الممارسات تعكس في المقام الأول مصالح الشريك الدولي، مثل الترتيبات التعاقدية الجانبية، والتمويل قصير الأجل

لقد ألقينا أيضًا نظرة أعمق على كيفية زيادة تمثيل أولئك الذين لديهم تجربة معيشية في النزوح القسري داخل منظماتنا. وقمنا نتيجة لذلك بتغيير ممارسات التوظيف لدينا بشكل كبير، وذلك من أجل ضمان مشاركة دائمة للأشخاص الذين عانوا من النزوح القسري في عمليات التوظيف، وكذلك من أجل أن يفهم الموظفون الآخرون قيمة التجربة الحية عند اتخاذ قرارات التوظيف. لقد حددنا أيضًا أهدافًا داخلية فيما يتعلق بتمثيل الموظفين ذوي الخبرة الحية للنزوح القسري. وبدانًا، بالإضافة إلى ذلك، في استخدام الترجمة الفورية بشكل أكثر انظامًا، للتأكد من أنه ما زال بإمكان الذين لا يتحدثون الإنجليزية بطلاقة إيصال المفاهيم الدقيقة وتوجيه دفة العجلة التنظيمية.

أما على الصعيد الخارجي، فقد تعلمنا أهمية تقييم سلطتنا والقيمة المضافة لدينا فيما يتعلق بالشركاء، خاصة الجهات الفاعلة في المجتمع المدني المحلي، بما في ذلك المنظمات التي يتولى قيادتها اللاجئون RLOs. لقد ساعدتنا مراجعتنا هذه للأفكار في تحديد الدور الأمثل لنا في أي شراكة معينة، سواء كان ذلك في القيادة التشاركية أو في الدعم أو التنحي كليًا. وسنكون من خلال الاستثمار في قيادة اللاجئ والقيادة المحلية ومكافحة العنصرية والتنوع والإنصاف والإدماج DEI، داخل مقرنا الرئيسي والمنظمات الوطنية، متجهزين بشكل أفضل للتعرف إلى الاختلافات الثقافية والتجارب الفريدة والاحتفال بهما والاستفادة منهما داخليًا [بيننا] ومع الشركاء. وفي المقابل، سيمكّننا ذلك، وعلى نحو أفضل، من تبني تدابير ذات تأثير حقيقي، استنادًا إلى النتائج التحويلية طويلة الأجل، قادرة على نقل السلطة نحو اللاجئ والجهات المحلية الفاعلة.

### ٣. تحديد الممارسة الموجهة بالصدمة وتطبيقها والمشاركة [فيها]

تقوم الشركات التي تتسم بالإنصاف على التصميم المشترك، والقيادة المشتركة، والرؤية المشتركة، والثقة، والشفافية مع الجهات المحلية الفاعلة، لا سيما مع اللاجئ والمنظمات التي يقودونها RLOs<sup>1</sup>. فالأساس المهم للمنظمات هو التعرف إلى الممارسة الموجهة بالصدمة والمشاركة فيها. فقد أدى الإقصاء المنهجي للجهات المحلية الفاعلة إلى وقوع قدر كبير من الصدمات للأفراد، وكذلك المنظمات، الذين لديهم تجربة معيشية في النزوح القسري. فالمبادئ التالية يمكن أن تضمن تحقق المشاركة المناسبة الموجهة بالصدمة، وتشمل: ضمان سلامة جميع أصحاب الشأن، واعتماد مبدأ الشفافية في عمليات صنع القرار، وتأمين التجربة الحية ودور المعرفة

إن نقطة البداية لتحويل هذه المواقف وهذه الممارسات المتجذرة تكمن في الاستثمار في بناء المعرفة الداخلية في موضوعات مثل طغيان تفوق [العرق] الأبيض، ونزعة تفضيل الأبيض، والثقافة المهنية المهيمنة للبيض في قطاعنا، وتاريخ الاستعمار والاستعمار الجديد المستمر في النزوح القسري الأوسع نطاقًا وفي أنظمة التنمية الإنسانية والدولية. ونحن نمتلك في مجموعة الوصول إلى اللجوء الآمن "Asylum Access" ميزانية مخصصة لدعم التدريب في هذه المجالات الرئيسية لزيادة الوعي والمعرفة داخليًا؛ ونحن نعقد بشكل منتظم ورش عمل حول مناهضة العنصرية والتنوع والإنصاف والإدماج (DEI) للموظفين وأعضاء مجلس الإدارة؛ كما نعمل على تطوير عمليات صنع قرار شفافة وشاملة. وقد التزامنا أيضًا بمزيد من أموال التطوير المهني لدعم هذه العمليات.

لقد مكّنتنا تعلمنا في هذه المجالات من تغيير طريقة عملنا. فعلى سبيل المثال، وبدلاً من تبني الافتراض الخاطئ بأن الشركاء المحليين «يفتقرون» إلى القدرات أو الخبرة، أصبحنا نتعامل معهم على أساس أن لديهم المعرفة والمهارات والخبرات اللازمة، ولكنهم غالبًا ما يفتقرون إلى الموارد اللازمة لتقوية منظماتهم وتوسيع مشاريعهم وبرامجهم. وقد أدى هذا التحول البسيط في النهج إلى بناء شراكات تعزز تبادل المعارف وبناء القدرات وحصول التأثير الشامل بدلاً من استمرار ديناميكيات أحادية الاتجاه قادمة من أعلى الهرم إلى أسفله، ما زالت طاغية في الشركات القائمة حاليًا.

### ٢. الاستثمار في قيادة اللاجئ ومكافحة العنصرية و[دعم] التنوع والإنصاف والإدماج DEI

إن الاستثمار في قيادة اللاجئ، وفي القيادة المحلية ومكافحة العنصرية وفي [دعم] التنوع والإنصاف والإدماج داخليًا هو أمر أساسي لتحويل السلطة في قطاعنا. فعلى المنظمات أن تعيد تفقد هيكل قيادتها وحوكمتها وموظفيها للتأكد من أن أولئك الذين لديهم معرفة وخبرة مأخوذة عن قرب هم جزء من فرقنا، وهم من سيوجهون بشكل متزايد بوصلة المنظمة. وقد أطلقنا في مجموعة الوصول إلى اللجوء الآمن "Asylum Access" عملية تهدف إلى تسمية وتحليل وتحديث ممارساتنا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالميزانية لدينا، مصحوبة بنية صريحة لتشارك السلطة بشكل منصف بين موظفي القيادة الذين يعملون في مقرنا العالمي وأولئك الذين يعملون في المنظمات الوطنية التي تتكون منها عائلة الوصول إلى اللجوء الآمن "Asylum Access".

ليس في مشاريع تتسم بمستويات أخلاقية رفيعة وبفعالية كبيرة واستدامة عالية فحسب، ولكن أيضًا في كيفية تعاملنا مع هذه المشاريع وطرقنا الكلية في العمل.

هناك حركة مطردة نحو قيادة اللاجئين وأقلمتهم. ويتوجب علينا، لإظهار التضامن الصادق مع هذه الحركات، تغيير الطريقة التي تعمل بها كمنظمات دولية بشكل جذري. فيجب علينا أن نستثمر قدرًا كبيرًا من الطاقة والوقت والموارد في [إحداث] التغيير الداخلي، وأن نحمل أنفسنا المسؤولية عن هذه الالتزامات بشكل مستمر. لذلك، نحن نقف الآن على مفترق طرق. هل نريد استدامة عدم الإنصاف الممنهج والمتجذر في [أنظمة] الاستعمار من خلال قبول الوضع الراهن؟ أم إننا نريد إعادة تصور نظام جديد يكون فيه الوصول والسلطة والموارد وصنع القرار حقا في أيدي اللاجئين والأشخاص ذوي التجربة المعاشة في النزوح القسري -ولنبدأ أولاً بمنظمتنا؟

سناء مصطفى [sana.mustafa@asylumaccess.org](mailto:sana.mustafa@asylumaccess.org)  
@Sanasyr6

الرئيس التنفيذي، مجموعة الوصول للجوء

وديبا نامبيار [deepa.nambiar@asylumaccess.org](mailto:deepa.nambiar@asylumaccess.org)  
مديرة الشراكات، مجموعة الوصول للجوء

راهول بالاسوندرام [raahul.balasundaram@asylumaccess.org](mailto:raahul.balasundaram@asylumaccess.org)  
@rahulbala\_

منسق الشراكات، مجموعة الوصول للجوء

[bit.ly/grand-bargain](http://bit.ly/grand-bargain).١

٢. مبادرات التنمية (2022) تقرير المعونة الإنسانية العالمية  
[bit.ly/humanitarian-assistance-report](http://bit.ly/humanitarian-assistance-report)

٣. قُدِّر هذا الرقم باستخدام تقرير المعونة الإنسانية العالمية 2022؛ ثم تشاورنا مع شركاء، في RLO حول العالم، الذين أكدوا أن هذا تقدير معقول

٤. المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (2020). المنتدى العالمي للاجئين في لمحة [bit.ly/GRF-glance](http://bit.ly/GRF-glance)

٥. أنظر فنون وثقافة كياهوفا [bit.ly/white-dominant-culture](http://bit.ly/white-dominant-culture)

٦. الوصول للجوء (2021). بناء شراكات عادلة: نقل السلطة في الزواج القسري  
[bit.ly/equitable-partnerships](http://bit.ly/equitable-partnerships)

٧. مجموعة أبحاث سياسات الصحة والطب (2019). أداة صنع السياسات الموجهة بالصددمات [bit.ly/trauma-informed-policymaking](http://bit.ly/trauma-informed-policymaking)

٨. لقد رأينا هذا بشكل مباشر في مجموعة حق [الوصول] للجوء Asylum Access من خلال مبادرتنا العازلة على جوائز بقيمة 10 ملايين دولار، وهي مبادرة توفير الموارد لقيادة اللاجئين (RRLI) التي عقدنا فيها تحالفًا من خمس منظمات يقودها اللاجئون RLOs تعمل على نقل الملكية والموارد إلى المنظمات التي يقودها اللاجئون RLOs في جميع أنحاء العالم.

المباشرة في تعزيز التعاون والمنفعة المتبادلة، والاستفادة من نقاط القوة لدى الأفراد والمجتمعات المتضررة من النزوح القسري، والاعتراف بالتأثير المستمر للصدمة التاريخية في تحدي الاضهاد الممنهج والمؤسسي الذي يديم أمد الصدمة.<sup>٧</sup>

## الدروس المستفادة وطرق المضيّ قدما

لقد تعلمنا، خلال رحلتنا القصيرة والمهمة نحو نقل السلطة داخليًا في مجموعة الوصول إلى اللجوء الآمن "Asylum Access"، درسَيْن رئيسيين:

أولاً، يتطلب إحداث تغيير حقيقي وتحوّلي، على المستوى الشخصي وبين الأفراد وعلى المستوى التنظيمي، التزامًا شديدًا من القيادة في جميع مستويات المنظمة. ويشمل هذا تحديد الداعمين الأبطال الداخليين في مجلس الإدارة وبين الموظفين، وتطوير عملية مشتركة في تصميمها بين مجلس الإدارة والمنظمة، وتخصيص قدر كبير من الطاقة والوقت والموارد لعملية التعلم وعدم التعلم المستمرة.

ثانيًا، إن عملية إحداث تغيير داخلي عملية صعبة، وإن الجهود المبذولة نحو تطبيق الإدماج ومعالجة ديناميكيات السلطة في جميع أركان عملنا قد تكون عملية باهظة الثمن وتستغرق وقتًا طويلًا. وربما تكون الخطوات الإضافية التي اتخذت على هذه الصعيد (مثل الإعداد للترجمة، وتنظيم الاجتماعات عبر النطاقات الزمنية المختلفة، وتخصيص وقت الموظفين للمشاركة في تصميم جداول الأعمال، والحصول على توصيات الجميع) قد عدّت، بالخطأ أو على نحو غير مقصود: «غير فعالة»، وتحديدًا داخل المنظمات التي تسيطر عليها ثقافة هيمنة الجنس الأبيض. لكن تجربتنا كشفت، مع ذلك، أن الاستثمار في الوقت والموارد من أجل التغيير الداخلي تؤدي إلى تحسين التواصل والثقة، وكذلك تحسين الشراكات التي تستفيد حقًا من المهارات الفريدة لأولئك الذين لديهم خبرة معيشية حيّة في النزوح القسري وفي المجتمعات المحلية وذلك لإحداث تغيير طويل الأجل.<sup>٨</sup>

إنّ التغييرات الداخلية في المنظمات الدولية لا تشير إلى التزام قوي نحو الإنصاف والإدماج فحسب، بل تضع أيضًا حجر الأساس لتحويل السلطة عبر قطاع النزوح القسري. وعلى الرغم من هذا، يجب ألا تقع الالتزامات والإجراءات الداخلية في فخ تكرار الجهود الكلامية الرمزية التي تُبذل لمرة واحدة وتأمل في التعامل مع التحديات التنظيمية. فالاستثمارات في التغيير الداخلي سينعكس بمرور الوقت،