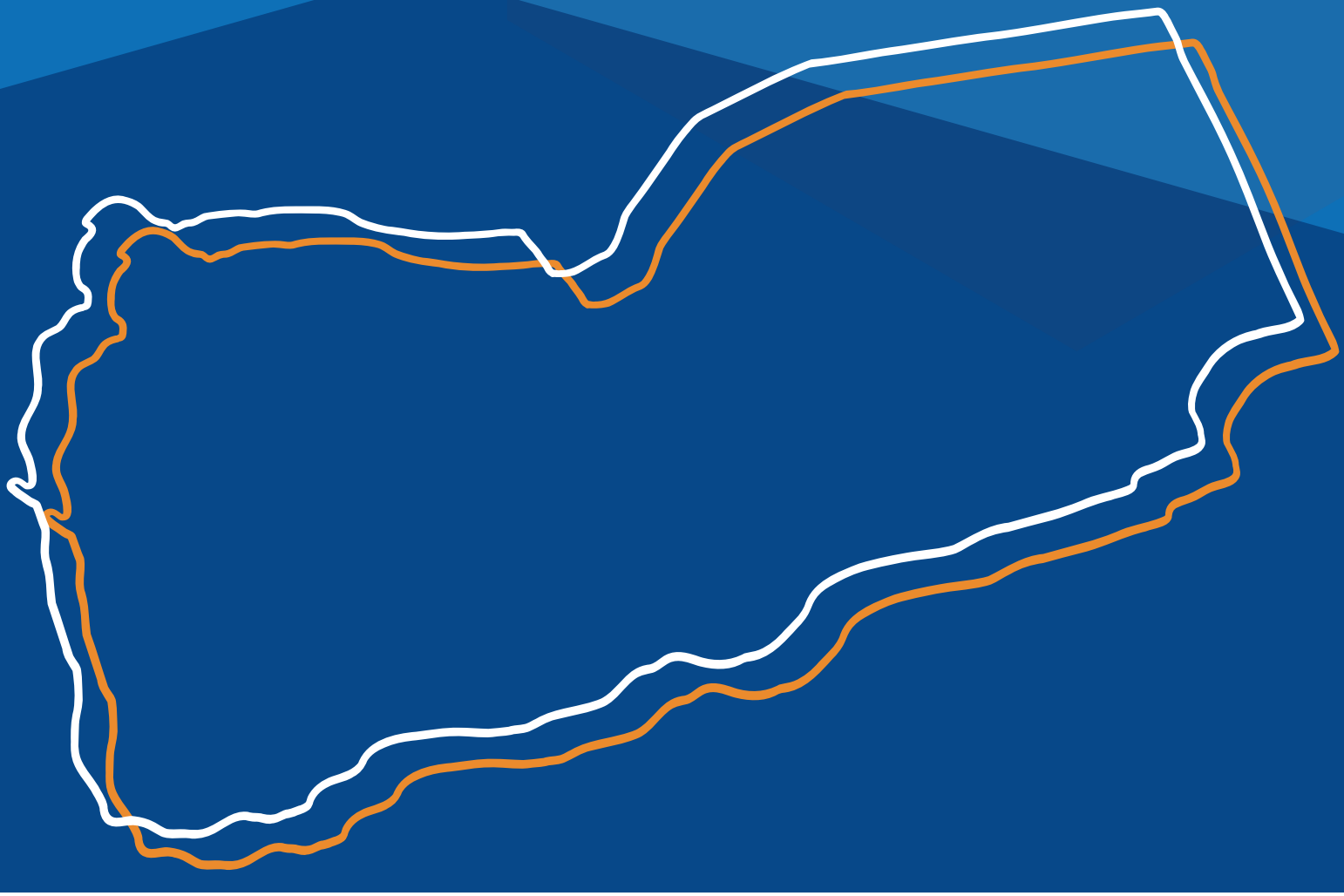
الربط بين المبادئ والممارسة استراتيجيات المنظمات غير الحكومية المحلية لاستدامة العمل الإنساني في اليمن

أغسطس 2026



ICVA
A GLOBAL NGO NETWORK
FOR PRINCIPLED AND EFFECTIVE
HUMANITARIAN ACTION

INTERNATIONAL RESCUE COMMITTEE

منتدى المنظمات الوطنية
NNGOs Forum



نبذة عن المجلس الدولي للوكالات التطوعية ICVA

المجلس الدولي للمنظمات التطوعية (ICVA) هو شبكة عالمية تضم أكثر من 200 منظمة غير حكومية، وتتمثل مهمتها في جعل العمل الإنساني أكثر التزامًا بالمبادئ وفعالية من خلال العمل بشكل جماعي ومستقل للتأثير على السياسات والممارسات.

شكر وتقدير

قد تولت دلفين فاليت، المستشارة الأولى لشؤون السياسات الإنسانية والدعوة، إجراء البحوث وصياغة هذا التقرير.

يودّ المؤلف أن يتقدم بخالص الشكر لجميع المخبرين الرئيسيين الذين تكرموا بسخاء بتخصيص وقتهم ومشاركة آرائهم وخبراتهم من أجل هذا البحث. كان انفتاحهم وتأملاتهم ذات قيمة لا تقدر بثمن في صياغة التحليل والتوصيات الواردة في هذا التقرير الموجز.

كما يتوجه المؤلف بالشكر إلى الزملاء الذين قدموا له التوجيه والملاحظات طوال فترة البحث والمراجعة. ونوجه شكرًا خاصًا إلى الزملاء، ومنهم إيمان إسماعيل، وأسماء سليم، وكاميل دونات، وإيلين مورو، بالإضافة إلى الزملاء من لجنة الإنقاذ الدولية (IRC)، ومنهم ماجد كويران، ومارك كاي، ورنا عبد الله أحمد بامر، ومروة محسن من المنتدى الوطني اليمني للمنظمات غير الحكومية.

وقد تم إنجاز هذا البحث بفضل دعم وزارة الخارجية والكومنولث والتنمية في المملكة المتحدة (FCDO). الآراء الواردة في هذا التقرير هي آراء المؤلف ولا تعكس بالضرورة السياسات أو المواقف الرسمية للجهة المانحة.

نبذة عن الدراسة

تُعد هذه الدراسة جزءًا من مشروع مشترك بين ICVA ولجنة الإنقاذ الدولية (IRC) يهدف إلى تعزيز القيادة، التعلم والاستدامة لدى منظمات المجتمع المدني المحلية (CSO) في اليمن. استنادًا إلى دراسة أجرتها منظمة ICVA لعام 2023، 'قياس التوطين الإنساني في اليمن'، تسعى هذه المبادرة إلى معالجة الثغرات الرئيسية في القدرات والتنسيق بين الجهات الفاعلة المحلية اليمنية ومنتديات المنظمات غير الحكومية.

قائمة المحتويات

ملخص تنفيذي 3

1 مقدمة 5

2 الأهداف، المنهجية والقيود 6

3 الاستنتاجات الرئيسية 7

دراسة حالة: القيود المحددة التي تواجه مراكز العيادات الخارجية اليمنية 8

3.1 التعامل مع مسألة الوصول الإنساني والعمل الإنساني القائم على المبادئ 9

سياق العمل في اليمن 9

مبادئ مشتركة، ظروف غير متكافئة 9

نظام إنساني ينقل المخاطر ويحجب الحماية 9

كيف يحافظ الممثلون المحليون على الوصول والعمل المبدئي 11

دراسة حالة: ما وراء المعايير الجندرية — كيف يفشل النظام منظمات العمل النسائية 10

3.2 السلطة، المشاركة واتخاذ القرار 12

لقد زاد التمثيل، لكن التأثير لا يزال محدودًا 12

دراسة حالة: إعادة التعيين الإنساني: حالة اختبار للمشاركة والسلطة 13

التوطين داخل التوطين 13

دراسة حالة: اتحاد شركات بقيادة محلية نسقته جمعية رعاية الأسرة اليمنية 15

المسؤولية والثقافة 15

3.3 التفاوت في التمويل بين مختلف الجهات الفاعلة: القيود واستراتيجيات التكيف 17

التمويل المباشر المحدود يرسخ ديناميكيات القوة غير المتوازنة 17

دراسة حالة: صندوق اليمن الإنساني: قناة تمويل مباشرة مهمة 18

التكيف مع تخفيضات التمويل 18

ما الذي يساعد المنظمات على البقاء 19

دراسة حالة: ممارسة واعدة للشراكة المنصفة 21

4 التوصيات 22

5 قائمة الاختصارات 25

6 المراجع 26

الربط بين المبادئ والممارسة

ملخص تنفيذي

في اليمن، تقف المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) في طليعة الاستجابة الإنسانية. إنهم يحافظون على الوصول إلى المجتمعات الأكثر تهميشًا ويستمرون في تقديم الخدمات حيث قللت المنظمات الدولية من تواجدها أو سحبته. ومع ذلك، فإنهم لا يزالون مستبعدين إلى حد كبير من التمويل والقرارات والحماية التي تحدد كيفية سير تلك الاستجابة. استنادًا إلى 26 مقابلة مع مصادر مطلعة من مختلف أرجاء المنظومة الإنسانية، توصلت هذه الدراسة إلى أن الفجوة بين الالتزامات المتعلقة بالتوطين والممارسات الفعلية لا تمثل سلسلة من أوجه القصور المنفصلة، بل هي نتاج ثلاثة أبعاد مترابطة من عدم المساواة الهيكلية. إن الإصلاحات التي تعالج جانبًا واحدًا فقط ستُبقي بنية السلطة الأساسية دون تغيير.

الرسائل الرئيسية

- تدعم المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) استدامة الاستجابة الإنسانية في اليمن، لكنها تُستبعد إلى حد كبير من التمويل والقرارات والدعم الأمني الذي يشكّل هذه الاستجابة.
- ولم يؤدِ التمثيل الأكبر في هياكل التنسيق إلى تأثير ملموس.
- يُحوّل النظام المخاطر التشغيلية إلى الجهات الفاعلة المحلية، في حين يحرمها من الحماية المكافئة وواجب الرعاية.
- تنطوي "إعادة الضبط الإنساني" على خطر ترسيخ هذا الخلل ما لم تُعِد توزيع القوة والموارد والمخاطر، وليس مجرد توزيع المساعدات.

ثلاثة أبعاد مترابطة لعدم المساواة

1 المخاطر التشغيلية وعدم تماثل الحماية

تواصل الجهات الفاعلة المحلية تقديم الاستجابة الإنسانية في المناطق التي خفّضت فيها المنظمات الدولية وجودها أو انسحبت منها. وهي ملتزمة بالتمسك بالمبادئ الإنسانية بالقدر نفسه الذي تلتزم به نظيراتها من المنظمات غير الحكومية الدولية(INGO)، لكنها تتحمل مخاطر تشغيلية وأمنية أكبر، مع موارد أقل ودون الدعم الأمني أو التأمين أو واجب الرعاية أو الحماية الدبلوماسية التي تُمنح عادةً لموظفي المنظمات غير الحكومية الدولية(INGO). وعندما يُخفَّض التمويل، لا يمكنهم ببساطة أن يغادروا: فالمجتمعات المحلية والسلطات تحاسبهم على القرارات المتخذة في أماكن أخرى.

2 القوة، المشاركة واتخاذ القرار

أسهم التوطين في زيادة التمثيل: تشغل المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) الآن ستة مقاعد في الفريق الإنساني على مستوى البلد، بعد أن كانت تشغل ثلاثة مقاعد، كما تشارك في رئاسة فريق العمل المعني بالتوطين. لكن يُنظر إلى الحضور على أنه تقدم أكثر مما ينبغي. يُعيق الاعتماد على التمويل الجهات الفاعلة المحلية عن تحدي وجهات النظر الدولية، وتظل هذه الجهات مستبعدة من المنتديات الرئيسية، مثل "فريق العمل المعني بالوصول الإنساني". لم يتحول التمثيل إلى نفوذ في تحديد الأولويات أو التخطيط أو تخصيص الموارد.

3 التفاوت في الموارد والتمويل

لا تزال معظم المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) تعتمد ماليًا على الشراكات مع الجهات الوسيطة، حيث تُعامل كمقاولين من الباطن بدلًا من كونها شريكة. على الرغم من أن الهدف من "الصفقة الكبرى" يتمثل في توجيه 25% من التمويل "بأكثر الطرق مباشرةً" إلى الجهات الفاعلة المحلية والوطنية، إلا أن معظم التمويل في اليمن يصل إليها كمنح فرعية فقط.[1] تخلق النفقات العامة المقيدة "دورة مجاعة" تؤدي إلى تآكل الموظفين والأنظمة والضمانات التي تعتمد عليها جودة البرنامج.

> *"يمكن أن يؤدي التوطين إلى تغيير جنسية الحارس دون تفكيك البوابة نفسها."*
>
> **مستجيب من منظمة غير حكومية محلية ووطنية**

ثلاثة عوامل تزيد من تعقيد المشكلة

1 **"الجهات الفاعلة المحلية" ليست مجموعة واحدة.** تتركز إمكانية الوصول إلى التمويل والنفوذ بين عدد قليل من المنظمات غير الحكومية الوطنية الكبرى، بينما تظل المنظمات المجتمعية الأصغر، والمنظمات التي تقودها النساء (WLOs)، ومنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs) مهمشة، وغالباً ما تكون غير مرئية في التقارير الإجمالية.

2 **ما يبدو أنه صمود هو في الغالب مجرد نجاة.** في ظل التخفيضات المستمرة في التمويل، يعني التكيّف بشكل متزايد عمل الموظفين دون أجر، وإرهاق القيادات، وفي بعض الحالات، إغلاق المؤسسات، وهي تكلفة نادرًا ما يتم الاعتراف بها في سياسات التوطين.

3 **المسؤولية عن التغيير موزعة.** تشير المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) إلى الشروط التي تفرضها المنظمات غير الحكومية الدولية(INGO)، بينما تشير هذه الأخيرة إلى متطلبات الجهات المانحة وإلى هيكلية تتمحور حول الأمم المتحدة، كما أن الحوافز تكافئ عدد الشراكات بدلًا من جودتها، لذا لا يشعر أي طرف فاعل بأنه قادر على تغيير النظام.

التوصيات ذات الأولوية

1 إصلاح هياكل التمويل، بدءًا من النفقات العامة

يجب على المانحين والوسطاء ضمان توفير التكاليف غير المباشرة للشركاء المحليين بصورة عادلة ومتسقة، وتوسيع نطاق التمويل المباشر والمرن، وإنشاء نوافذ مخصصة للمنظمات الأصغر، والمنظمات التي تقودها النساء (WLOs)، ومنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs)، بما في ذلك من خلال صندوق اليمن الإنساني.

2 تقاسم المخاطر وتوسيع نطاق واجب العناية

ينبغي على قيادة الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs)تضمين أحكام مكافئة تتعلق بواجب الرعاية، بما في ذلك التدريب الأمني والتأمين والدعم النفسي والاجتماعي، في اتفاقيات الشراكة. يجب أن يضموا المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) في المنتديات المعنية بالوصول، مثل فريق العمل المعني بالوصول الإنساني.

3 تصنيف "الجهات الفاعلة المحلية"

ينبغي على المانحين وهيئات التنسيق الإبلاغ عن أهداف التوطين وتدفقات التمويل حسب نوع المنظمة. ينبغي على المانحين مطالبة الشركاء التنفيذيين بتقديم بيانات التوطين مصنفة حسب نوع الجهة الفاعلة المحلية، بما في ذلك المنظمات التي تقودها النساء (WLOs)، ومنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs)، والمنظمات الأصغر، حتى لا تحجب الأرقام الإجمالية الخاصة بـ"المنظمات غير الحكومية الوطنية" بعد الآن الفئات التي يتم الوصول إليها وتلك التي لا يتم الوصول إليها.

4 الانتقال من التمثيل إلى التأثير

ينبغي للفريق الإنساني على مستوى البلد (HCT) عقد إحاطات منتظمة ومنظمة حول العمليات الاستراتيجية الرئيسية (مثل أولويات خطة الاحتياجات والاستجابة الإنسانية (HNRP)، والإصلاحات الإنسانية، والتقدم المحرز في مجال التوطين)، مع إظهار كيفية انعكاس مساهمات المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs)، بما في ذلك المنظمات التي تقودها النساء (WLOs) ومنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs)، في القرارات المتخذة. يجب دمج المؤشرات النوعية لجودة المشاركة وتكافؤ الشراكات في مراقبة الأداء.

5 استخدام إعادة الضبط عمدًا

من دون إجراء تصحيح متعمد للمسار، قد تتحول "إعادة الضبط" إلى انكماش في النظام ينقل مسؤولية تقديم الخدمات دون أن ينقل السلطة. يجب أن يهدف الإصلاح إلى إعادة توزيع السلطة والموارد والمخاطر، وليس مجرد إعادة توزيع المسؤولية.

تتوفر التوصيات الكاملة حسب الممثل أدناه.

القسم 1

مقدمة

تتجذر الأزمة الإنسانية الممتدة في اليمن في أكثر من عقد من الصراع والانقسام السياسي والانهيار الاقتصادي، مما يؤثر على ملايين الأشخاص الذين يواصلون مواجهة ظروف إنسانية صعبة، ويصارعون لتلبية الاحتياجات الأساسية، والحصول على الخدمات الأساسية[2].

تكيفت الاستجابة الإنسانية بمرور الوقت، حيث تلعب المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) دورًا محوريًا متزايدًا في الحفاظ على إمكانية الوصول، وتقديم المساعدات، والتواصل مع المجتمعات المتضررة.[1] ويُعد قطاع المجتمع المدني في اليمن كبيرًا لكنه مجزأ للغاية، إذ يضم اليوم نحو 13,000 منظمة مسجلة[3] مقارنةً بنحو 8,000 منظمة مسجلة رسميًا في عام 2011، قبل اندلاع النزاع.[4]

يعمل العديد من الجهات الفاعلة المحلية، ولا سيما المنظمات المجتمعية والمنظمات القاعدية، في بعض المناطق النائية وصعبة الوصول[5] ومع ذلك تظل غير مرئية إلى حد كبير ضمن النظام الإنساني الرسمي، مع محدودية الوصول إلى منصات التنسيق أو فرص الشراكة.[1] وتُدرج خطة الاحتياجات والاستجابة الإنسانية (HNRP) لعام 2026 عدد 177 شريكًا (116 منظمة غير حكومية وطنية(NNGOs)، و52 منظمة غير حكومية دولية(INGOs)، و9 وكالات تابعة للأمم المتحدة)[2] يشاركون في الاستجابة الإنسانية الدولية، مما يؤكد وجود فجوة كبيرة بين عدد المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية(LNNGOs) المشاركة في الاستجابة والعدد الإجمالي للجهات الفاعلة المحلية.[6،7]

يتأثر النظام البيئي للمنظمات غير الحكومية بدرجة كبيرة بنظام الحوكمة المنقسم في اليمن.[8] وتعمل منظمات المجتمع المدني في جميع أنحاء البلاد، لكن تجزؤ الحوكمة ووجود سلطات متنافسة أوجدا بيئات تشغيلية متباينة للغاية.[8] وغالبًا ما تحافظ المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) على وجود تشغيلي في المناطق التي تواجه فيها الجهات الفاعلة الدولية قيودًا أكبر وتعتمد على الشركاء المحليين للوصول إلى المجتمعات.[9] وفي السنوات الأخيرة، ازدادت ديناميات الوصول تعقيدًا بسبب التطورات السياسية والتنظيمية، بما في ذلك تصنيف الحكومة الأمريكية لأنصار الله منظمةً إرهابية أجنبية (FTO)[10، 11] في يناير 2021، والذي أُلغي بعد ذلك بوقت قصير، وإعادة تصنيفها في مارس 2025.

شكّلت الالتزامات المتعلقة بالسياسات الخاصة بالتوطين سمةً ثابتةً للاستجابة الإنسانية في اليمن، استنادًا إلى الإقرار بأن الجهات الفاعلة المحلية تمتلك معرفةً بالسياق، وثقةً المجتمعات، ووجودًا طويل الأمد، وهي عناصر ضرورية للعمل الإنساني الفعّال. ومع ذلك، لا تزال التحليلات الحالية تسلط الضوء على الفجوات المستمرة بين التزامات التوطين والممارسة، لا سيما فيما يتعلق بالتمويل، وسلطة اتخاذ القرار، والقيادة، وتقاسم المخاطر.[1]

تُقيّد هذه الديناميكيات غير المتكافئة استقلالية المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs)، وتشكل فعالية المساعدات الإنسانية، لا سيما في المناطق التي تتسم بانعدام الأمن الشديد وصعوبة الوصول إليها.[12] وقد زادت تخفيضات التمويل الأخيرة في عام 2025 من حدة هذه الضغوط، كاشفةً عن حدود نظام تكون فيه الجهات الفاعلة المحلية محورية في تقديم المساعدات، لكنها تظل مستبعدة إلى حد كبير من عملية صنع القرار.

القسم 2

الأهداف، المنهجية والقيود

يتناول هذا التقرير الكيفية التي تؤثر بها أوجه عدم المساواة الهيكلية واختلالات توازن القوى على تجارب الجهات الفاعلة المحلية في اليمن. يركز التقرير على القيود واستراتيجيات التكيف التي حددتها المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs)، ومشاركتها ونفوذها ضمن هياكل التنسيق الإنساني، وكيف تقارن هذه الديناميكيات بتلك التي تؤثر في المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs). كما يتناول التقرير الآثار المترتبة على استدامة المنظمات المحلية في ظل بيئة مالية وتشغيلية تتسم بقيود متزايدة.

يسلط التحليل الضوء على تنوع النظام البيئي للمنظمات غير الحكومية المحلية في اليمن، بما في ذلك الاختلافات في حجم المنظمات، وولاياتها، وموقعها ضمن النظام الإنساني. يستكشف هذا البحث كيف تتفاعل العوامل الاجتماعية والثقافية، ولا سيما النوع الاجتماعي والإعاقة، مع القيود المؤسسية لتشكيل تجارب متباينة بين الجهات الفاعلة المحلية، فضلًا عن أوجه عدم المساواة داخل النظام البيئي نفسه. كما يتناول هذا البحث كيفية تأثير الثقافة التنظيمية، ومعايير القيادة، وتصورات المسؤولية على عملية التوطين في الممارسة العملية. في ظل تقلص الموارد وتزايد الاعتماد على الجهات الفاعلة المحلية، تهدف النتائج إلى إثراء النقاشات المتعلقة بالسياسات والعمليات بين الجهات المانحة، وقيادة الأمم المتحدة في اليمن، والمنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs)، والمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs).

أُجري هذا البحث بقيادة مشتركة من ICVA، ولجنة الإنقاذ الدولية (IRC)، ومنتدى المنظمات غير الحكومية الوطنية اليمنية. يستند التقرير إلى منهجية نوعية تجمع بين المراجعة المكتبية وإجراء 26 مقابلة مع مخبرين رئيسيين (KIIs) من أصحاب المصلحة في مختلف أنحاء النظام الإنساني، بما في ذلك المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs)، والمنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs)، ووكالات الأمم المتحدة، مع التركيز المتعمد على وجهات النظر المحلية.

مقابلات مع المخبرين الرئيسيين حسب نوع الوكالة

نوع المنظمة	المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGO)	المنظمات غير الحكومية الدولية (INGO)	شبكة/تحالف المنظمات غير الحكومية(NGO)	الأمم المتحدة (UN)	المجموع الكلي
القيمة	12	6	6	2	**26**
النسبة منوية	%46	%23	%23	%8	**%100**

أُجريت جميع المقابلات وفقًا للمعايير الأخلاقية للبحث، بما في ذلك الموافقة المستنيرة وحماية البيانات وضمانات السرية. يتم إخفاء هوية جميع المشاركين. لا تُنسب أي اقتباسات أو آراء بطريقة تسمح بالتعرّف على هوية أفراد أو منظمات معينة. نظرًا لحساسية البيئة التشغيلية في اليمن، تم توخي الحذر بشكل خاص لضمان عدم إمكانية ربط الملاحظات النقدية بجهات فاعلة يمكن تحديد هويتها.

القيود

أُجريت الدراسة في إطار زمني محدود وتعكس آراء مجموعة مختارة من أصحاب المصلحة. حدّت المناقشات الجارية داخل منظومة الأمم المتحدة بشأن "إعادة الضبط" من التواصل مع ممثلي الأمم المتحدة، في حين أعاقت منهجية العمل عن بُعد إجراء المشاورات مع المنظمات غير الحكومية الأصغر حجمًا والمنظمات المجتمعية (CBOs) خارج مراكز التنسيق الرئيسية.

القسم 3

الاستنتاجات الرئيسية

تُنظَّم النتائج حول ثلاثة أبعاد مترابطة لعدم المساواة الهيكلية، التي تفسّر مجتمعةً الفجوة بين التزامات التوطين والممارسة الفعلية في اليمن:

1 المخاطر التشغيلية وعدم تماثل الحماية

التوزيع غير المتكافئ للمخاطر الأمنية، وقيود الوصول، وترتيبات واجب الرعاية عبر النظام الإنساني، مما يترك الجهات الفاعلة المحلية تتحمل مخاطر تشغيلية غير متناسبة، بينما تظل غير مدعومة وغير محمية بشكل كافٍ. يتم تناول هذا الموضوع بالتفصيل في 3.1 التنقل في الوصول الإنساني والعمل الإنساني القائم على المبادئ.

2 السلطة، والمشاركة واتخاذ القرار

الظروف الهيكلية — بما في ذلك الاعتماد على التمويل، وبنية التنسيق، والثقافة التنظيمية — التي تمنع تمثيل المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGO) في مساحات التنسيق من التحول إلى نفوذ فعلي في القرارات الاستراتيجية. يتم تناول هذا الموضوع بالتفصيل في 3.2 السلطة، والمشاركة واتخاذ القرار في النظام الإنساني في اليمن.

3 التفاوت في الموارد والتمويل

التركيز المستمر للتمويل الإنساني المباشر مع المنظمات الدولية، مما يضع المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) كمتعاقدين من الباطن بدلًا من شركاء، ويقيّد استقلاليتها التنظيمية، وقدرتها على التكيف، واستدامتها على المدى الطويل. يتم تناول هذا الموضوع بالتفصيل في 3.3 تفاوت التمويل بين الجهات الفاعلة: القيود واستراتيجيات التكيف.

هذه الأبعاد الثلاثة ليست مشاكل منفصلة. تؤثر التفاوتات في التمويل على مستوى التعرّض للمخاطر التشغيلية: إذ تعمل الجهات الفاعلة المحلية على سد الفجوات التي خلّفها انسحاب الجهات الدولية، وغالبًا ما يكون ذلك دون موارد أو حماية مماثلة. وكلاهما يحدّ من القدرة على الفعل السياسي؛ فالمنظمات التي تعتمد على المنح الفرعية المقدمة من المنظمات غير الحكومية الدولية (INGO)، والتي تتحمل مخاطر تشغيلية غير متناسبة دون دعم مؤسسي، لا تتمتع بالقدرة الكافية على تحدي النظام في محافل التنسيق. إن إصلاحات التوطين التي لا تتناول سوى بُعد واحد ستترك هيكل السلطة الأساسي على حاله.

ملاحظة مهمة بشأن المصطلحات وتصنيف الجهات الفاعلة المحلية

في هذا التقرير، تُستخدم المصطلحات التالية:

المنظمات غير الحكومية الوطنية (NNGOs) يُشار بها إلى المنظمات اليمنية التي تعمل على نطاق يشمل عدة محافظات في الشمال و/أو الجنوب، وغالبًا ما تكون مسجلة رسميًا ولديها مشاركة راسخة في آليات التنسيق على المستوى الوطني.

المنظمات غير الحكومية المحلية (LNGOs) يُشار بها إلى المنظمات التي تعمل بشكل أساسي في محافظة واحدة عبر عدة مديريات أو مجتمعات محلية. تشمل هذه الفئة المنظمات التي يقودها المجتمع المحلي، والتي تتجذر بعمق في مناطق محلية محددة، وتعتمد في الغالب على شبكات المتطوعين أو التمويل القائم على المشاريع.

يُستخدم مصطلحا "LNNGOs" و"الجهات الفاعلة المحلية" في جميع أجزاء التقرير كاختصار للإشارة إلى مجموعة المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية ضمن النظام الإنساني اليمني. في حين أن هذا النهج يحجب التنوع الكبير في مشهد المنظمات غير الحكومية في اليمن، فإنه يساهم في حماية السرية من خلال تجنّب نسب الاقتباسات إلى فئات تنظيمية معينة أو منظمات محددة، نظرًا لصغر حجم العينة.

ومع ذلك، من المهم ملاحظة أنه من خلال الدراسة، أعربت كلٌّ من الجهات الفاعلة الدولية والمحلية عن مخاوف إزاء استخدام فئة واسعة تحت مسمى "الجهات الفاعلة المحلية" في وثائق التخطيط والتمويل وإعداد التقارير الإنسانية الرئيسية. إن تصنيف جميع الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية على أنها "محلية" يحجب الاختلافات المهمة داخل فئة "الجهات الفاعلة المحلية": ورغم الجهود التي بُذلت لتعزيز ظهور المنظمات التي تقودها النساء (WLOs) باعتبارها فئة مميزة من الجهات الفاعلة، فإن المنظمات التي يقودها الأشخاص ذوو الإعاقة (OPDs) غالبًا ما تظل غير مرئية – انظر دراسة الحالة لمزيد من التفاصيل. كما أنه يخفي أوجه عدم المساواة في توزيع الموارد والنفوذ: عندما يتم الإبلاغ عن الزيادات في التمويل المخصص لـ"الجهات الفاعلة المحلية" دون تفصيل المنظمات التي تتلقى هذه الموارد. وكما لاحظ أحد المشاركين: "عندما يُبلّغ المانحون عن تمويلهم للجهات الفاعلة المحلية، فإن ذلك يبدو أمرًا إيجابيًا. لكنه لا يوضح من لا يزال مستبعدًا."

دراسة حالة

القيود المحددة التي تواجه منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في اليمن (OPDs)

بينما تشترك منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs) في العديد من القيود الهيكلية التي تؤثر على المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية الأخرى (LNNGOs)، تشير الأدلة الحالية إلى أنها تواجه هذه الضغوط بطرق أكثر حدة ومنهجية.[13]

التمويل. على الرغم من تزايد الاحتياجات المتعلقة بالإعاقة والمرتبطة بإصابات النزاعات والأسلحة المتفجرة وانهيار الخدمات العامة، فإن منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs) نادرًا ما تحصل على التمويل الإنساني بشكل مباشر أو من خلال الشراكات. وقد وصفوا أنفسهم بأنهم من بين الجهات الفاعلة التي تعاني من نقص مزمن في التمويل. يتم التعامل مع إدماج ذوي الإعاقة على نطاق واسع كإضافة تقنية بدلاً من كونه أولوية إنسانية أساسية. يعكس هذا أدلة أوسع على أن خدمات إعادة التأهيل طويلة الأمد، والدعم المساعد، والبرامج الشاملة لا تزال تُهمل بشكل منهجي في أطر التمويل الإنساني، بما في ذلك في اليمن، على الرغم من أهميتها للبقاء على قيد الحياة والتعافي.[13،14]

بالإضافة إلى متطلبات الامتثال، والقيود المصرفية، وتحديات إدارة المخاطر التي تقيّد جميع الجهات الفاعلة المحلية، تواجه منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs) أيضًا عوائق تمويلية محددة: مثل إجراءات تقديم الطلبات غير الميسّرة، وميزانيات المشاريع التي تستبعد بشكل روتيني التكاليف المتعلقة بإمكانية الوصول، مثل وسائل النقل المكيّفة، والمساعدة الشخصية، ووسائل الاتصال الميسّرة.

المشاركة. إن تمثيل منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs) ومشاركتها الفعّالة في محافل التنسيق واتخاذ القرار محدودان. في اليمن، لا تشارك منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs) في اجتماعات القطاعات أو مناقشات التنسيق بين الوكالات، ولا تزال مشاركتها في التخطيط لخطة الاحتياجات والاستجابة الإنسانية (HNRP) محدودة. غالبًا ما يرجع ذلك إلى عوائق عملية تتعلق بإمكانية الوصول، مثل صيغ التواصل غير الميسّرة (مثل طريقة برايل وترجمة لغة الإشارة)، ونقص البنية التحتية المادية المهيّأة، وعدم توفر بدل للمواصلات لحضور الاجتماعات أو التدريب.

لطالما دافعت منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs) عن المشاركة الفعّالة في تقييمات الاحتياجات، وعن انعكاس الأولويات المحددة في أطر التخطيط الإنساني — وهو جهد مستمر يشير إلى وجود فجوة قائمة بين التشاور والتأثير في العمليات الرئيسية مثل خطة الاحتياجات والاستجابة الإنسانية (HNRP). تم تسليط الضوء على نقص التغذية الراجعة ومحدودية الوضوح بشأن كيفية أخذ مدخلات منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs) في الاعتبار أو التصرف بناءً عليها ضمن عمليات التخطيط الإنساني:

> ***"لا توجد آليات مساءلة منظمة لضمان إسهام وجهات نظر منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPD) في تشكيل الاستراتيجيات الإنسانية. ونتيجة لذلك، تظل أولويات الأشخاص ذوي الإعاقة، بما في ذلك إعادة التأهيل وتقديم الخدمات الشاملة، معزولة أو يُتعامل معها باعتبارها ثانوية بدلًا من كونها منقذة للحياة."***

كما أدت التخفيضات لعام 2025 إلى إضعاف الهياكل القليلة المصممة لمعالجة هذا الأمر: حيث تم "تعليق أو تقليص الأولوية الممنوحة" لفرقة العمل المعنية بالإدماج، مما قلل من المساحات المنظمة لتعزيز إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة على مستوى النظام.

المواقف. تعزز الحواجز الموقفية إقصاء منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs). يُنظر إلى تلك المنظمات أحيانًا على أنها "صغيرة جدًا" أو "متخصصة جدًا" بحيث يصعب إقامة شراكة معها، أو يُتعامل مع ممثليها بشكل أساسي كأشخاص بحاجة إلى المساعدة عوضًا عن كونهم شركاء. وكما أشار أحد المستجيبين من تلك المنظمات: "أحيانًا لا ترانا الجهات الفاعلة الدولية كقادة. إنهم يعتقدون أنه لأننا أشخاص ذوو إعاقة، لا يمكننا إدارة المشاريع أو تمثيل المنظمات بشكل صحيح"

في هذا السياق، تعكس خطة الاستجابة للاحتياجات الإنسانية لعام 2026 التزامًا أكثر وضوحًا بإدماج الأشخاص ذوي الإعاقة في الاستجابة الإنسانية. تدمج الخطة إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة ضمن إطارها التخطيطي، حيث يمثل الأشخاص ذوو الإعاقة نحو 15% من الأشخاص المحتاجين، والأشخاص المستهدفين، والأشخاص الذين تحظى احتياجاتهم بالأولوية.[2] كما تؤكد على زيادة الدعم لمنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs)، وتعزيز البرامج الشاملة للأشخاص ذوي الإعاقة، وتحسين استخدام البيانات المصنفة حسب الإعاقة، وزيادة المشاركة مع منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs).

استندت هذه الأولويات إلى المشاورات التي نظمها مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA)، والتي ساعدت في إبراز الفجوات الرئيسية. ومع ذلك، أفاد المشاركون الرئيسيون بأن هذه المشاورات لم تُعتبر دائمًا شاملة أو هادفة بشكل كامل من جانب جميع منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs)، ولا يزال نقص التمويل المستمر يقيّد التنفيذ. ونتيجة لذلك، تظل هناك فجوة بين التمثيل المعزّز لقضايا الإعاقة في خطة الاستجابة للاحتياجات الإنسانية (HNRP)، والواقع الذي يبلّغ عنه الشركاء في الميدان.

النتائج الرئيسية 3.1

التعامل مع الوصول الإنساني والعمل الإنساني القائم على المبادئ

السياق التشغيلي في اليمن

لا يزال الوصول الإنساني في اليمن مقيّدًا للغاية، حيث يتأثر بتجزؤ السلطات والقيود الإدارية وانعدام الأمن المستمر، مع وجود اختلافات كبيرة بين الشمال والجنوب.[8]

في الشمال، يكون الضغط التنظيمي أكثر مركزية وحساسية من الناحية السياسية: تتطلب المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية موافقات إدارية متكررة، وتخضع للتدقيق بشأن تدخلاتها، ولا سيما في مجالات الحماية والحقوق والنوع الاجتماعي، كما تتعرض لضغوط لإظهار توافقها مع توقعات السلطات. بعد أن أعادت الحكومة الأمريكية تصنيف أنصار الله كمنظمة إرهابية أجنبية (FTO)، أوقفت العديد من المنظمات غير الحكومية الدولية(INGOs) عملياتها في الشمال أو قلّصتها. نقلت بعض الوكالات عملياتها إلى عدن أو أعادت هيكلة شراكاتها وطرق تنفيذها. قللت هذه التغييرات من تعرض المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs) للمخاطر، لكنها أعادت توزيع المخاطر التشغيلية على الجهات الفاعلة المحلية.

في الجنوب، تشكّلت البيئة التشغيلية بفعل الديناميكيات السياسية والأمنية المتغيرة بسرعة، بما في ذلك توسع المجلس الانتقالي الجنوبي في أواخر عام 2025، أعقبه تراجعه العسكري وفقدانه السيطرة على الأراضي.[15] ويزداد تجزؤ التنظيم بسبب وجود سلطات متعددة ومتنافسة في بعض الأحيان. أدى انتقال الجهات الفاعلة الدولية إلى زيادة المنافسة على المشاريع وإضافة مزيد من التعقيد إلى المفاوضات مع السلطات المحلية.

مبادئ مشتركة، ظروف غير متكافئة

المنظمات غير الحكومية الدولية(INGOs) والمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية(LNNGOs) ملتزمة بالمبادئ الإنسانية على حد سواء؛ وما يختلف هو الظروف التي تعمل فيها والدعم الذي يقدمه لها النظام:

عادةً ما تعمل المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs) عن بُعد، وتُطبّق المبادئ الإنسانية من خلال سياسات رسمية، وأطر امتثال للمانحين، ومفاوضات رفيعة المستوى مع المانحين والسلطات الوطنية. يتشكّل نهجها في العمل القائم على المبادئ من خلال الالتزامات القانونية والمتعلقة بالسمعة والامتثال، مما قد يحدّ من المرونة ويشجّع على اتخاذ قرارات أكثر تحفّظًا تجاه المخاطر بشأن تصميم البرامج وتنفيذها. أشارت عدة وكالات إلى أن هذه القيود تؤثر على كيفية تفسير وتطبيق مبادئ مثل الحياد والاستقلالية.

تتفاوض المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) على نفس المبادئ يوميًا، وجهًا لوجه، وتتحمل العواقب المباشرة. وباعتبارهم جزءًا لا يتجزأ من المجتمعات التي يخدمونها، فإنهم غالبًا ما يكونون المفاوضين الرئيسيين بشأن الوصول الإنساني القائم على المبادئ. تخضع القرارات المتعلقة بمن يتلقى المساعدة، وكيفية تصميم البرامج، وكيفية التعامل مع السلطات، بشكل روتيني للتدقيق والضغط المحلي. بالنسبة للجهات الفاعلة المحلية، فإن مجرد النظر إليها على أنها متوافقة مع الشركاء الدوليين — سواء كان ذلك صحيحًا أم لا — يمكن أن يقيّد الوصول بحد ذاته، إذ تشكك السلطات والمجتمعات المحلية في حيادها. أفاد العديد من المستجيبين بأن قادةً محليين طلبوا إدراج أقاربهم ضمن المشاركين في البرامج، وقد قُدّم ذلك باعتباره مسألة تتعلق بالإنصاف. وقد يؤدي رفض مثل هذه الطلبات إلى تأخيرات، أو قيود في الوصول، أو توترات أوسع تؤثر في تقديم البرنامج، وحتى على استمرارية المنظمة. كما أوضحت إحدى المنظمات: "نحن نطبق المبادئ الإنسانية، ولكننا نحتاج أيضًا إلى البقاء."

هذا التوتر بين التمسك بالمبادئ والحفاظ على استمرارية العمليات في ظل ظروف صعبة للغاية لا يُعد فشلًا في التزام الجهات الفاعلة المحلية. إنه نتاج لطريقة توزيع منظومة العمل الإنساني للمخاطر والموارد والحماية.

منظومة العمل الإنساني التي تنقل المخاطر وتحجب الحماية

لا تتوزع المخاطر بالتساوي ضمن الاستجابة الإنسانية في اليمن. بل تتأثر بشدة بنماذج الشراكة، وإمكانية الوصول إلى التمويل، وتنظيم تقديم المساعدات. غالبًا ما تنقل ترتيبات الشراكة المخاطر التشغيلية والأمنية إلى الشركاء المحليين، الذين يواصلون تقديم المساعدة في الأماكن التي لا تقدم فيها الجهات الفاعلة الدولية المساعدة، وبموارد أقل ودون حماية مكافئة أو ترتيبات مماثلة لواجب الرعاية.[1،16،17] وتظهر تباينات مماثلة داخل المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs)، حيث غالبًا ما يُعامل الموظفون الوطنيون بشكل مختلف عن نظرائهم الدوليين.[16]

عندما يُخفَّض التمويل، تبقى الجهات الفاعلة المحلية – وتتحمل تبعات ذلك

أدى تقلّص الموارد نتيجة التخفيضات الكبيرة في التمويل في عام 2025 إلى زيادة التوترات مع المجتمعات والسلطات على حد سواء.

وكما أشار أحد الفاعلين المحليين، "المجتمعات المحلية لا تلوم المانحين. إنهم يلوموننا." أفاد ممثل عن منظمة تقودها النساء (WLO) بأنه خضع للتحقيق عقب تعليق الأنشطة بسبب تخفيضات التمويل، وهو مثال صارخ على مدى تفاوت تجربة المساءلة.

> *"لا يمكن للمنظمات المحلية أن تتوقف ببساطة عندما ينتهي التمويل. أنا قيد التحقيق بخصوص مشاريع توقفت بسبب قرارات التمويل الدولية."*
>
> **ممثل عن منظمة تقودها النساء (WLO)**

نماذج الشراكة والتمويل التي تنقل المخاطر

يمكن أن تؤثر نماذج التعاقد من الباطن ومتطلبات المنح على العمل الإنساني القائم على المبادئ: أشار العديد من المستجيبين من المنظمات غير الحكومية الوطنية (NNGO) إلى أن دورات التمويل القصيرة ومتطلبات الامتثال الصارمة قد تعطي الأولوية للمواعيد النهائية للمشاريع على حساب التفاوض المتأني بشأن الوصول، الذي تعتمد عليه الاستجابة الإنسانية الآمنة والقائمة على المبادئ.

الأمن وواجب الرعاية: الاحتياجات المغفلة للجهات الفاعلة المحلية

أفادت الجهات الفاعلة المحلية أنه يتم إغفال احتياجاتها الأمنية بشكل روتيني، وأن المخاطر التي تواجهها يتم التقليل من شأنها. لا يزال هناك افتراض شائع بأن الجهات الفاعلة المحلية تعمل في ظل مستويات مخاطر أقل من المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs)، أو أنها أقدر على إدارة هذه المخاطر. تشكل هذه التصورات كيفية تقييم تكاليف الأمن واحتياجات الدعم وتحديد أولوياتها، بما في ذلك التدريب والتأمين وآليات الإخلاء والدعم النفسي والاجتماعي.[16] كما لاحظ أحد الممثلين: "تصفنا بعض وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs) بأننا 'أبناء البلد' ويُستخدم ذلك بعد ذلك لتبرير سبب عدم حصول المنظمات غير الحكومية (NGOs) على التدابير الأمنية نفسها أو دعم واجب الرعاية الذي تحصل عليه المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs)."

هذه الفجوة بين المسؤولية والتصور والحماية لها عواقب مباشرة على سلامة الموظفين.

دراسة حالة

ما وراء المعايير الجندريّة: كيف تفشل منظومة العمل الإنساني في دعم المنظمات التي تقودها النساء (WLOs)

تعمل المنظمات التي تقودها النساء (WLOs) في اليمن في واحدة من أكثر البيئات تقييدًا للنساء على مستوى العالم. ومع ذلك، لا تُعزى الحواجز التي تواجهها المنظمات التي تقودها النساء (WLOs) إلى السياق وحده. لقد عززت منظومة العمل الإنساني هذا الإقصاء، بدلًا من التصدي له، من خلال أولوياتها التمويلية ونهجها في إدارة المخاطر.

بينما برزت المعايير الجندريّة كعامل شامل يؤثر في الوصول والقيادة وتصميم البرامج وتنفيذها، لا سيما بالنسبة للمنظمات التي تقودها النساء (WLOs)، يختلف تأثيرها باختلاف حجم المنظمة ومكانتها وموقعها الجغرافي وإمكانية تأثيرها: أقرت العديد من المنظمات الأكبر التي تقودها النساء (WLOs) بتأثير المعايير الأبوية، لكنها شددت على أن العوامل الهيكلية، ولا سيما الوصول إلى التمويل، والموقع التنظيمي، وعلاقات المانحين، تكون أكثر حسمًا في كثير من الأحيان. أبرزت إحدى المنظمات التي تقودها النساء (WLO): "بالنسبة لنا، التحدي الرئيسي هو التمويل والوصول، وليس كوننا منظمة تقودها نساء."

حيّز القيادة والنفوذ غير الرسمي: وصفت المنظمات التي تقودها النساء (WLOs) حواجز مرتبطة بالشبكات غير الرسمية التي يهيمن عليها الذكور، والتي تؤثر في العلاقات مع السلطات والجهات المانحة، بالإضافة إلى قيود تؤثر في التوظيف والتنقل وبروز القيادات.[18] واعتُبرت هذه التحديات أشد حدة بالنسبة للمنظمات الأصغر أو القاعدية ذات الدعم المؤسسي المحدود.

قيود النوع الاجتماعي وبرامج العنف القائم على النوع الاجتماعي (GBV): كانت القيود المتعلقة بالنوع الاجتماعي واضحة بشكل خاص في مجال العنف القائم على النوع الاجتماعي وعمل الحماية، ولا سيما في شمال اليمن.[6] وأفاد المستجيبون بتدقيق متزايد من السلطات، وقيود على الحركة مرتبطة بمتطلبات المحرم، ومقاومة للنهج القائم على الحقوق. كما لاحظ أحد المستجيبين من المنظمات التي تقودها النساء (WLO): "عندما تعمل في سبل العيش أو الأمن الغذائي، يكون الأمر أسهل. عندما تعمل في مجال الحماية أو العنف القائم على النوع الاجتماعي، كل كلمة تهم."

أدت تخفيضات التمويل إلى تفاقم هذه الضغوط. مع إعطاء المانحين الأولوية للتدخلات المنقذة للحياة والمحددة بدقة، أفادت المنظمات التي تقودها النساء (WLOs) بانخفاض الدعم المقدم لبرامج العنف القائم على النوع الاجتماعي والحماية.[6، 19]

كيف تحافظ الجهات الفاعلة المحلية على الوصول والعمل القائم على المبادئ

في مواجهة هذه القيود، طوّرت الجهات الفاعلة المحلية استراتيجيات متطورة للحفاظ على تنفيذ البرامج وحماية الأشخاص الذين تخدمهم. هذه التكيفات دليل على المهارة والالتزام. وهي أيضًا دليل على حجم العبء: فهي موجودة لأن النظام يجبرهم عليها، وتنطوي على تكاليف ومخاطر حقيقية، وليست بديلًا عن التمويل الكافي والحماية وواجب الرعاية.

القبول المتفاوض عليه: الوصول القائم على العلاقات والثقة

تعتمد المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) بشكل كبير على العلاقات طويلة الأمد مع المجتمعات والسلطات للحفاظ على الوصول. وخاصة في الشمال، يستند الوصول إلى سنوات من الانخراط، مما يمكّن المنظمات من مواصلة العمل في ظل ظروف تقييدية. يُتفاوض على القبول باستمرار، ويُبنى الوصول ويُحافظ عليه من خلال الثقة والانخراط المستمر.

يتطلب هذا استثمارًا كبيرًا يشمل التواصل المنتظم مع السلطات وقادة المجتمع لشرح المشاريع، ومنع التوترات، وحل النزاعات من خلال التفاوض على أساس كل حالة على حدة. تُعد إدارة التصورات بشأن الحياد وعدم التحيّز أمرًا أساسيًا للحفاظ على الوصول والأمن.

تضمنت التكيفات العملية للحفاظ على العمليات ما يلي:

- الاستعانة بالمتطوعين المحليين عندما تكون حركة الموظفين مقيّدة
- تعبئة الشبكات الشخصية للتفاوض بشأن الوصول عندما تتأخر الموافقات
- تكييف الترتيبات اللوجستية، مثل إعادة توجيه عمليات التسليم لتجنب نقاط التفتيش أو التوترات
- استخدام اللغة المقبولة محليًا لشرح عملهم، مع التركيز على الأهداف المشتركة مثل سبل العيش بدلاً من المساعدة الطارئة

تكييف وإعادة صياغة برامج العنف القائم على النوع الاجتماعي

كان التكيّف أكثر وضوحًا وأكثر تأثيرًا في تقديم خدمات الوقاية من العنف القائم على النوع الاجتماعي والاستجابة له، لا سيما في شمال اليمن. تشمل التعديلات على تصميم البرامج وأساليب تقديمها لتقليل المخاطر على كل من الناجين والموظفين ما يلي:

- التحول إلى الدعم عن بُعد أو القائم على الراديو
- تأجيل الأنشطة خلال فترات تزايد انعدام الأمن
- تعديل توقيت التدخلات لتعكس الظروف السياسية
- تعديل أساليب الوصول والتواصل لتقليل التعرّض

> *"لو التزمنا بخطة العمل الأصلية، لعرّضنا النساء للأذى."*
>
> **مستجيب من منظمة غير حكومية محلية ووطنية**

يتمثل أحد أهم أشكال التكيّف في تقديم أنشطة العنف القائم على النوع الاجتماعي بطرق تقلّل من المقاومة السياسية والمجتمعية. أفادت عدة منظمات بدمج مكونات العنف القائم على النوع الاجتماعي في برامج أوسع، مثل سبل العيش والصحة والرفاه الأسري، وتكييف المصطلحات لتتوافق مع اللغة المقبولة ثقافيًا.

النتائج الرئيسية 3.2

السلطة والمشاركة واتخاذ القرارات في منظومة العمل الإنساني في اليمن

غالباً ما تتم مناقشة التوطين من حيث التمثيل والمشاركة. ومع ذلك، شدد المستجيبون باستمرار على أن قضايا النفوذ واتخاذ القرار لا تقل أهمية. بينما اكتسبت الجهات الفاعلة المحلية والوطنية حضورًا أكبر داخل منظومة العمل الإنساني في اليمن، تساءل العديد من المشاركين في المقابلات عما إذا كان ذلك قد ترجم إلى نفوذ فعلي على الأولويات والسياسات وتخصيص الموارد.

ازداد التمثيل، لكن النفوذ لا يزال محدودًا

أدت الجهود المبذولة لتعزيز التوطين في اليمن إلى زيادة تمثيل الجهات الفاعلة المحلية والوطنية في منصات تنسيق العمل الإنساني. تشغل المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) الآن ستة مقاعد في الفريق القطري للعمل الإنساني (HCT)، مقارنةً بثلاثة مقاعد سابقًا[20]، بينما يشارك في رئاسة فريق التوطين، الذي فُعّل رسميًا في عام 2025، ممثلٌ عن منظمة غير حكومية وطنية (NNGO).[2] وعلى الرغم من هذه التطورات، لا تزال وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs) تشغل غالبية مناصب التنسيق، ولم تُترجم الزيادة في التمثيل باستمرار إلى نفوذ فعلي. تمثل زيادة عدد المقاعد تقدمًا حقيقيًا، لكن التمثيل وحده لا يكفي. من دون دعم مستمر للمشاركة والمساهمة وتشكيل النتائج، قد يصبح التمثيل في مواقع صنع القرار مجرد تمثيل رمزي.

إحدى النتائج الرئيسية لهذه الدراسة هي أن الجهات الفاعلة تفسّر المشاركة والنفوذ بشكل مختلف اعتمادًا على مواقعها داخل منظومة العمل الإنساني. أشار بعض المستجيبين الدوليين إلى زيادة تمثيل المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGO) بوصفها دليلًا على التقدم، مستندين إلى مؤشرات كمية مثل عدد المقاعد التي تشغلها أو مستويات التمويل. ومع ذلك، لا تعكس هذه المقاييس ما إذا كانت الجهات الفاعلة المحلية قادرة على المشاركة بفاعلية في تشكيل النقاشات أو التأثير في النتائج.

بالنسبة للمنظمات اليمنية، لا يعني الحضور النفوذ. ميّز المخبرون الرئيسيون في المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGO) باستمرار بين التمثيل والمشاركة وسلطة اتخاذ القرار. كما أوضح أحد قادة منظمة غير حكومية محلية ووطنية (LNNGO)، فإن المسألة لا تتعلق بالمشاركة بحد ذاتها بقدر ما تتعلق بما إذا كانت وجهات النظر المحلية والواقع التشغيلي يؤثران في القرارات الاستراتيجية، بما في ذلك التخطيط الإنساني وعمليات تحديد الأولويات.

على الرغم من أن الحواجز العملية، بما في ذلك قيود اللغة وإمكانية الوصول، لا تزال تمثل تحديًا، شدد المستجيبون على أن العوامل المرتبطة بالمواقف والعوامل الهيكلية تلعب دورًا أكبر. وتشمل هذه العوامل الاعتماد على التمويل، الذي يمكن أن يثبط إبداء الخلاف علنًا. كما صرّح أحد ممثلي الأمم المتحدة: "المشكلة ليست فيما إذا كنا نستمع. بل في ما إذا كانت [المنظمات غير الحكومية الوطنية (NNGOs)] تتحدث بالفعل" كما أدت المواقف التي تنمّ عن الاستخفاف من جانب بعض الجهات الفاعلة الدولية إلى تثبيط الانخراط، كما أشار أحد المستجيبين: "عندما نتحدث، غالبًا ما تشعر وكأنك تُعامل على أنك مخطئ، حتى عندما تكون على حق"

حتى عندما تكون المقاعد متاحة، لا يكون ممثلو المنظمات غير الحكومية الوطنية (NNGO) دائمًا مجهزين أو مدعومين للمشاركة بفاعلية وثقة. اعتُبر تعزيز الثقة ومهارات المناصرة لدى ممثلي المنظمات غير الحكومية الوطنية، من خلال التوجيه أو التدريب أو التدريب المستهدف، أمرًا أساسيًا لتمكينهم من المشاركة على قدم المساواة والتأثير في النتائج، بدلًا من مجرد الحضور. كما طُرحت اللغة بوصفها عائقًا عمليًا: ففي الحالات التي تُجرى فيها المناقشات باللغة الإنجليزية، حُدِّد توفير خدمات الترجمة الشفوية الفورية والترجمة التحريرية بوصفه عاملًا تمكينيًا ملموسًا لتعزيز مشاركة أكثر شمولًا وفاعلية.

تظل الجهات الفاعلة المحلية مستبعدة إلى حد كبير من المنتديات الرئيسية، بما في ذلك مجموعة عمل الوصول الإنساني (HAWG). يحدّ ذلك من قدرتهم على التأثير في القرارات المتعلقة بالوصول والانخراط القائم على المبادئ، رغم قربهم من الأزمة، وواقعهم المعاش، والقيود والمخاطر التشغيلية اليومية التي يتعاملون معها. كما لاحظ أحد المستجيبين: "يُتوقَّع منا أن نخاطر وأن نقدم ما لا تستطيع الجهات الفاعلة الدولية تقديمه، ومع ذلك، لسنا جزءًا من أي منتدى يمكننا فيه التعبير عن مخاوفنا"

تشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن خلق فرص للمشاركة ليس سوى الخطوة الأولى. إن المشاركة الفعالة والقيادة من جانب الجهات الفاعلة الوطنية لا تقلان أهمية في ضمان ترجمة زيادة التمثيل إلى نفوذ حقيقي داخل منظومة تنسيق العمل الإنساني في اليمن.

دراسة حالة

إعادة ضبط العمل الإنساني: حالة اختبار للمشاركة والنفوذ

أصبحت التوترات بين التمثيل والنفوذ واضحة بشكل خاص في المناقشات المتعلقة بإعادة ضبط العمل الإنساني.

في حين قدّمت قيادة الأمم المتحدة هذا التحول باعتباره توجهًا نحو عمل أكثر كفاءة، وأكثر تحديدًا للأولويات، وتقوده الجهات المحلية[21]، كانت التصورات في اليمن أكثر تباينًا. يبدو أن إعادة ضبط العمل الإنساني قد وسّعت الفجوة بين الجهات الفاعلة الدولية والمحلية بدلًا من تقليصها.

وصف العديد من المستجيبين من المنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية "إعادة الضبط" أساسًا بأنها استجابة لتخفيضات التمويل، وليس باعتبارها جهدًا متعمدًا لإعادة التوازن في توزيع السلطة داخل منظومة العمل الإنساني. أثار هذا التصور، الذي تردده تحليلات أوسع، مخاوف من أن أولويات الإصلاح لا تستند إلى رؤية مشتركة لإعادة هيكلة النظام.

كان أحد المواضيع المتكررة هو الافتقار إلى الوضوح بشأن نطاق إعادة الضبط، وأهدافها وتنفيذها. ساهم التواصل المحدود وتفاوت الانخراط بين الجهات الفاعلة في ظهور تفسيرات متباينة لما تنطوي عليه إعادة الضبط عمليًا. وقد أُثيرت مخاوف مماثلة على المستوى العالمي، حيث أشارت المنظمات غير الحكومية إلى غياب إطار عمل واضح ومحدد، وإلى عدم اليقين بشأن كيفية تحويل الإصلاحات إلى إجراءات عملية.[22]

بالنسبة للعديد من المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs)، تظل إعادة الضبط عملية تُدار من أعلى إلى أسفل إلى حد كبير، مع شفافية محدودة وفرص قليلة للتأثير في اتجاهها. أشار العديد من المخبرين الرئيسيين في المنظمات غير الحكومية الوطنية (NNGO) إلى أن المناقشات جرت بشكل أساسي ضمن منصات التنسيق التابعة للأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية(INGO)، مع انخراط غير كافٍ للجهات الفاعلة المحلية. يعكس هذا نتائج أوسع نطاقًا مفادها أن الجهات الفاعلة المحلية كان لها دور محدود في تشكيل إعادة الضبط، حيث غالبًا ما يُنظر إلى المشاورات على أنها غير كافية أو مقيّدة بضيق الوقت ومحدودية الوصول.[23]

في حين يُقدَّم التوطين بوصفه مكوّنًا محوريًا في إعادة الضبط، تساءل المستجيبون عما إذا كان ذلك سيترجم إلى تغييرات ملموسة في الممارسة العملية. أشار البعض إلى زيادة الاعتماد على الجهات الفاعلة المحلية لتنفيذ البرامج كدليل على التقدم. ومع ذلك، أكد آخرون أن هذا التحول لم يترافق مع تغييرات مقابلة في سلطة اتخاذ القرار أو الوصول إلى التمويل أو تقاسم المخاطر.[23]

قوبلت المناقشات حول إصلاحات التمويل، ولا سيما التوسع المقترح في صناديق التمويل المشترك، بتفاؤل حذر. على الرغم من أن مثل هذه الآليات غالبًا ما يُنظر إليها باعتبارها تيسّر تقديم تمويل مباشر إلى الجهات الفاعلة المحلية، أثار العديد من المستجيبين مخاوف بشأن إمكانية الوصول، ومتطلبات الامتثال، وتركيز التمويل بين المنظمات الأكبر حجمًا.[24،25] ويسلط تحليل إصلاحات التمويل المشترك الضوء بالمثل على أن توسيع نطاق هذه الآليات يثير أسئلة مهمة حول الحوكمة، والقدرة الاستيعابية، والوصول المنصف للجهات الفاعلة الأصغر حجمًا.[26]

وبشكل أوسع، أعرب المستجيبون عن قلقهم، من أن إعادة الضبط قد تعزز أوجه عدم المساواة القائمة في السياق الحالي. في حين قد تقلل الجهات الفاعلة الدولية من نطاق عملياتها استجابةً لتخفيضات التمويل، من المتوقع أن تواصل المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) تقديم البرامج في ظل ظروف تزداد تقييدًا. تعكس هذه الديناميكيات مخاوف أوسع من أن تصبح إعادة الضبط عملية لانكماش المنظومة بدلًا من أن تكون تحولًا هيكليًا، حيث يدفع تراجع الموارد إلى تحديد الأولويات بدلًا من تمكين إعادة التوازن في توزيع السلطة.[26]

أثار بعض أصحاب المصلحة أيضًا مخاوف بشأن التغييرات المحتملة في هياكل التنسيق في إطار إعادة الضبط، بما في ذلك تبسيط المجموعات أو نقل مهام القيادة. من دون موارد ودعم مؤسسي مصاحبين، قد تضع مثل هذه التحولات المنظمات الوطنية في مواقع تتولى فيها المسؤولية، من دون الأدوات أو الدعم اللازمين للاضطلاع بهذه الأدوار بفعالية. حذّر بعض أصحاب المصلحة الدوليين أيضًا من أن إعادة الضبط قد تتحول إلى شكل من أشكال "تأميم التوطين"، حيث ينتقل صنع القرار جغرافيًا دون تغيير جوهري في علاقات القوة داخل منظومة العمل الإنساني.

التوطين داخل التوطين: النفوذ والإقصاء بين الجهات الفاعلة المحلية

كما هو موضح في القسم 3، غالبًا ما تتعامل سرديات التوطين مع "الجهات الفاعلة المحلية" باعتبارها فئة واحدة، مما يحجب اختلافات مهمة في القوة والوصول والنفوذ داخل منظومة المنظمات غير الحكومية المحلية.

تعقيد وتفتت منظومة المنظمات غير الحكومية المحلية

يتسم المشهد الإنساني في اليمن بتعدد طبقاته بشكل كبير. لا يزال الوصول إلى الموارد ومساحات صنع القرار متركزًا لدى مجموعة صغيرة نسبيًا من المنظمات غير الحكومية الوطنية الكبيرة والراسخة. أشار العديد من المخبرين الرئيسيين الدوليين والوطنيين إلى أن مبادرات التوطين غالبًا ما تُشرك الجهات الفاعلة نفسها، مما يثير مخاوف من أن تحويل التمويل من المنظمات الدولية إلى المنظمات الوطنية لا يؤدي بالضرورة إلى توسيع نطاق الشمول داخل المنظومة المحلية.

توضح فئة المنظمات التي تقودها النساء (WLOs) هذا التعقيد بشكل أكبر. تختلف التعريفات بين المانحين أو منصات التنسيق، وقد تُصنَّف المنظمات على أنها منظمات تقودها النساء استنادًا إلى معايير مختلفة، مما يخلق حالة من الغموض في مشهد معقد بالفعل، ويحفّز المنظمات على تبنّي مؤشرات هوية (WLO) استجابةً لفرص التمويل. في الوقت نفسه، تظل المجموعات القاعدية الأصغر، التي غالبًا ما تؤسسها وتقودها النساء على مستوى المجتمع المحلي، أقل حضورًا ضمن أطر التنسيق والشراكة الرسمية.

وُصفت هذه الديناميكيات أحيانًا بأنها "استحواذ النخب"، حيث يعزز الوصول إلى التمويل الحضورَ، والمشاركة في التنسيق وفرص القيادة للمنظمات المرتبطة أصلًا بأنظمة المانحين.

> *"يمكن أن يؤدي التوطين إلى تغيير جنسية الحارس دون تفكيك البوابة نفسها."*
>
> **مستجيب من منظمة غير حكومية محلية ووطنية**

تُعقِّد هذه الديناميكيات أيضًا الخطابات المتعلقة باختلال توازن القوى. في حين انتقدت المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) الجهات الفاعلة الدولية مرارًا بسبب محدودية التشاور واتخاذ القرارات غير الشفاف، أثارت بعض الجهات الفاعلة الدولية مخاوف مماثلة بشأن التجزؤ ومحدودية التنسيق داخل المساحات التي تقودها الجهات المحلية.

الشبكات والعمل الجماعي

أصبحت الشبكات والمنتديات والاتحادات ذات أهمية متزايدة ضمن منظومة العمل الإنساني في اليمن. مع تصاعد ضغوط التمويل وتوسع جهود التوطين، وفّرت هذه الشبكات والمنتديات والاتحادات منصات مهمة للتنسيق وتبادل المعلومات والمناصرة الجماعية والدعم المتبادل بين الجهات الفاعلة المحلية. سلّط العديد من المستجيبين الضوء على دورها في تعزيز حضور المنظمات الوطنية، وتيسير انخراطها في عمليات صنع القرار الإنساني، وخلق فرص للعمل الجماعي يصعب على المنظمات الفردية تحقيقها بمفردها.

لعب منتدى المنظمات غير الحكومية الوطنية اليمنية دورًا متزايد الأهمية في تعزيز التنسيق بين المنظمات الوطنية. أبرز بعض المستجيبين من المنظمات غير الحكومية الدولية (INGO) والوطنية (LNNGO) مساهماته في تيسير تبادل المعلومات، وتنظيم اجتماعات تنسيق منتظمة، ودعم الانخراط الجماعي للمنظمات غير الحكومية الوطنية ضمن المنظومة الإنسانية الأوسع. على سبيل المثال، نظّم المنتدى اجتماعات تنسيق دورية لمناقشة التطورات الإنسانية، وأجرى أنشطة تواصل مع السلطات المحلية والمنظمات غير الحكومية لتعزيز الانخراط والفهم السياقي.

في الوقت نفسه، أشار المستجيبون إلى أن النمو السريع للشبكات والمبادرات الجماعية قد أدى إلى ظهور تحديات جديدة. لاحظ العديد من المخبرين الرئيسيين أن بعض الشبكات ظهرت استجابةً لأولويات محددة للمانحين، لا سيما فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي والبرامج التي تقودها النساء. في حين أن ذلك قد أوجد فرصًا جديدة للانخراط والحضور، تساءل بعض المستجيبين عما إذا كان انتشار المبادرات قد يؤدي إلى الازدواجية والتجزؤ.

كما وُصفت المشاركة ضمن الشبكات ومبادرات التوطين بأنها غير متكافئة. أشارت العديد من المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) إلى أن الانخراط غالبًا ما يتركز بين مجموعة صغيرة نسبيًا من المنظمات الراسخة التي تتمتع بإمكانية وصول أكبر إلى التمويل ومساحات التنسيق.

أثار بعض المخبرين الرئيسيين مخاوف إضافية بشأن الشفافية في عمليات صنع القرار وتركيز النفوذ داخل مبادرات معينة. لم تُطرح هذه المخاوف عمومًا باعتبارها انتقادات للشبكات بحد ذاتها، بل باعتبارها تحديات تصاحب الجهود الرامية إلى بناء أشكال أكثر تمثيلًا وشمولًا للعمل الجماعي ضمن بيئة تشغيل شديدة التقييد.

دراسة حالة

ائتلاف بقيادة محلية بتنسيق من جمعية رعاية الأسرة اليمنية: مبادرة واعدة تختبر نموذجًا للحوكمة والشراكة المنصفة بقيادة محلية[27]

يقدم المشروع التجريبي لائتلاف بقيادة محلية، بتنسيق من جمعية رعاية الأسرة اليمنية (YFCA)، مثالًا واعدًا على قيام المنظمات غير الحكومية الوطنية بتصميم نماذج الشراكة وقيادتها بنفسها، بدلًا من المشاركة في هياكل تقودها جهات دولية. طُوِّرت المبادرة في إطار نافذة للابتكار مرتبطة ببرنامج تحالف الإغاثة الهولندي (DRA)، وتركز على الحوكمة والمساءلة وديناميكيات الشراكة، وتختبر ما إذا كان بإمكان الجهات الفاعلة المحلية إدارة مسؤوليات التمويل والتنسيق بشكل جماعي.

يجمع الائتلاف أربع منظمات يمنية تقودها النساء (WLOs)، بما في ذلك جهات فاعلة قاعدية، مع توزيع الموارد بشكل متساوٍ نسبيًا بين الشركاء، بغض النظر عن حجم المنظمة. نشأ هذا المفهوم بين المنظمات اليمنية، التي اختارت لاحقًا شريكًا دوليًا لتقديم دعم تقني محدود. تُقدَّم الأموال مباشرة إلى الائتلاف، حيث يؤدي الشريك الدولي دورًا تيسيريًا ويحافظ على الحد الأدنى من التكاليف الإدارية العامة، بما يعكس توجهًا متعمدًا نحو نقل السلطة والموارد إلى الجهات الفاعلة الوطنية.

تم تصميم ترتيبات الحوكمة لتعزيز التعاون الأفقي. تتوزع المسؤوليات بين الشركاء، بما في ذلك المنظمات الأصغر، ويقود أعضاء الائتلاف مجموعات عمل موضوعية. بصفتها المنظمة الرائدة، تنسّق(YFCA) لكنها لا تتحكم في قرارات التنفيذ، مما يخلق نموذج إدارة قائمًا على الأقران يختلف عن العلاقات التقليدية بين المنظمة الرئيسية والمنظمة الشريكة.

أحد المكونات المبتكرة هو مُعدِّل أزمات يخضع للحوكمة المحلية، وقد صُمم لتمكين الاستجابة السريعة في غضون 72 ساعة من خلال اتخاذ القرارات الجماعية من جانب أعضاء الائتلاف. على الرغم من عدم تفعيلها بعد، تُظهر الآلية جهودًا لتفعيل قدرة الاستجابة بقيادة محلية وتعزيز الإدارة المشتركة للمخاطر.

يسلّط المشروع التجريبي الضوء أيضًا على تحديات، بما في ذلك الحفاظ على ثقة المانحين، وإدارة ديناميكيات القوة الداخلية، وضمان الدعم المؤسسي الكافي للإدارة المالية والامتثال. ومع ذلك، يوضح ذلك كيف يمكن للائتلافات بقيادة محلية إعادة توزيع السلطة عندما تتبع عمليات التصميم والحوكمة والمساءلة من الجهات الفاعلة الوطنية نفسها.

المسؤولية والثقافة

لمن تقع مسؤولية التوطين؟

هناك اتفاق واسع على أن النظام الإنساني في اليمن يواجه ضغوطًا شديدة ولا يرقى إلى مستوى طموحات التوطين. ومع ذلك، أبرز المخبرون الرئيسيون باستمرار خلال المقابلات غياب المسؤولية المشتركة، إلى جانب التفتت والتوتر المتزايدين على مستوى المنظومة.

> *"يقول الجميع إن المنظومة هي المشكلة، لكن لا أحد يشعر بأن لديه القدرة على تغييرها."*
>
> **مستجيب من منظمة غير حكومية دولية (INGO)**

يشير هذا إلى أن التوطين مسؤولية مشتركة: فالتغيير الهادف لا يعتمد فقط على الإصلاح الهيكلي الذي تقوده الجهات الفاعلة الدولية، بل يعتمد أيضًا على الانخراط الفعّال والانفتاح والمساءلة من جانب الجهات الفاعلة الوطنية.

هذه الديناميكيات لا تقتصر على اليمن. يسلط تحليل حديث يستعرض عشر سنوات من الصفقة الكبرى[28] الضوء على فجوة مستمرة بين الالتزامات على مستوى السياسات والتغيير التشغيلي في القطاع الإنساني. فاقمت التخفيضات المفاجئة والجذرية في التمويل هذه الفجوة. واجهت المنظمات الدولية في اليمن ضغوطًا متزايدة لإعطاء الأولوية لنطاق الاستجابة وسرعتها والبقاء المؤسسي، مما يعزز اختلالات القوة القائمة داخل المنظومة. في الوقت نفسه، حدّت هذه الضغوط من المجال والاستعداد لإجراء مناقشات صادقة ومفتوحة حول السلطة والحوافز والمساءلة، وأضعفت فرص إيجاد حلول جماعية للمشكلات.

يعكس هذا النمط من توزّع المسؤولية كلًّا من المواقع التي يشغلها الفاعلون داخل المنظومة وتصوراتهم للأدوار والسلطة. غالبًا ما وصفت المنظمات المحلية نفسها بأنها مقيّدة بتوقعات المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs)، التي يُنظر إليها أساسًا باعتبارها جهات مانحة تضع الشروط والجداول الزمنية ومتطلبات الامتثال. أشار العديد من المستجيبين أيضًا إلى استمرار منظومة صُمِّمت وتُقاد إلى حد كبير من جانب الجهات الفاعلة الدولية. أكد بعض ممثلي المنظمات غير الحكومية الدولية (INGO)، من جانبهم، أن هامش المناورة المتاح لهم مقيّد بمتطلبات المانحين وبهيكل تنسيق يُنظر إليه على أنه يتمحور بدرجة كبيرة حول الأمم المتحدة.

وتزداد هذه الديناميكيات تعقيدًا بسبب الافتقار إلى توقعات محددة بوضوح ومتفق عليها من الطرفين بين الجهات الفاعلة المحلية والدولية. وتزداد هذه الديناميكيات تعقيدًا بسبب غياب توقعات محددة بوضوح ومتفق عليها من الطرفين بين الجهات الفاعلة المحلية والدولية. ونتيجة لذلك، لا تشعر أي مجموعة من الجهات الفاعلة بأنها قادرة بشكل كامل على التأثير في النتائج، مما يعزز التصورات بأن المنظومة لا تستجيب رغم الجهود الإصلاحية المستمرة.

الثقافة والقيادة

أكد العديد من المستجيبين أن تحديات التوطين متجذرة بعمق في الثقافة التنظيمية وممارسات القيادة. لذلك، تتطلب إعادة توزيع السلطة تحولات في العقليات على مستوى المنظومة الإنسانية. وكما علّق ممثل إحدى المنظمات غير الحكومية الدولية (INGO): "يجب ترسيخ التوطين باعتباره جزءًا من ثقافة تنظيمية مشتركة على جميع المستويات، بدلًا من اعتباره مسؤولية عدد قليل من الأفراد أو الوظائف المؤسسية."

في الوقت نفسه، يُنظر إلى الحوافز الحالية على نطاق واسع على أنها تعزز السلوك المعاكس. لا يزال الضغط لإثبات الامتثال، إلى جانب مقاييس الأداء التي تركز على التنفيذ بدلًا من جودة الشراكة، يشكّل المعايير التنظيمية. أوضح مخبر رئيسي من منظمة غير حكومية دولية (INGO) أن "المنظمات الدولية تُقيَّم في نهاية المطاف بناءً على ما تقدمه وعدد المنظمات المحلية التي تقيم شراكات معها، وليس على جودة هذه الشراكات."

تطرقت بعض المنظمات غير الحكومية الوطنية (NNGOs) التي تقف في طليعة مبادرات التوطين أيضًا إلى الديناميكيات التاريخية التي تشكّل ممارسات القيادة الحالية. أثرت سنوات من النضال من أجل الاعتراف والحضور والوصول إلى التمويل ومساحات التنسيق في السلوك التنظيمي. في بيئة التمويل الحالية، يمكن أن تصبح هذه النزعات الوقائية أكثر بروزًا، مما يحد من المجال المتاح للتفكير النقدي في ديناميكيات القوة الناشئة داخل منظومة المنظمات غير الحكومية الوطنية.

> *"لقد أمضينا سنوات في محاولة إثبات شرعيتنا والحصول على إمكانية الوصول إلى مساحات صنع القرار. تشكّل تلك التجربة سلوك المنظمات غير الحكومية الكبيرة اليوم. هناك أحيانًا ميل إلى حماية المساحة التي كان الحصول عليها صعبًا للغاية."*
>
> **مستجيب من منظمة غير حكومية محلية ووطنية (LNNGO)**

كما أُشير إلى هياكل تنسيق المنظمات غير الحكومية باعتبارها عاملًا يعزز التفتت. تتم عملية التنسيق حاليًا من خلال منصات منفصلة للمنظمات الدولية والوطنية، وهو ما رأى بعض المستجيبين أنه يحد من فرص إجراء مناقشات صريحة والمناصرة المشتركة.

بالنسبة للعديد من المخبرين الرئيسيين، تمر المنظومة الإنسانية في اليمن بمرحلة حرجة. سيتطلب تعزيز التوطين من الجهات الفاعلة التشكيك في الافتراضات المتعلقة بالسلطة والقيادة، والتأمل في أدوارها داخل المنظومة. وسيكون تعزيز التأمل الجماعي والذاتي أمرًا ضروريًا لبناء شراكات أكثر تكاملًا بين الجهات الفاعلة الوطنية والدولية.

النتائج الرئيسية 3.3

تفاوت التمويل بين الجهات الفاعلة: القيود واستراتيجيات التكيف

يتوزع التمويل الإنساني في اليمن بشكل غير متكافئ. تتضح هذه التفاوتات بين الجهات الفاعلة الدولية والوطنية والمحلية، وكذلك فيما بين المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) نفسها: تمتلك المنظمات الوطنية الأكبر قدرة أكبر بكثير على الحصول على التمويل مقارنة بالمنظمات الشعبية المحلية، والمنظمات التي تقودها النساء (WLOs)، ومنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، على الرغم من أن هذه المنظمات الأخيرة غالبًا ما تكون الأقدر على الوصول إلى مجتمعات ومناطق جغرافية محددة. المنظمات التي تجد صعوبة أكبر في الحصول على التمويل هي أيضًا الأقل قدرة على تحمّل الصدمات المالية عند تراجع التمويل.

> *"التكيف امتياز. وليس لدى الجميع القدرة عليه.*
>
> **مستجيب من منظمة غير حكومية محلية ووطنية (LNNGO)**

التمويل المباشر المحدود يرسّخ ديناميكيات القوة غير المتوازنة

لدى المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) في اليمن مصادر محدودة للتمويل.[1] وعلى الرغم من هدف الصفقة الكبرى المتمثل في توجيه 25% من التمويل الإنساني "بشكل مباشر قدر الإمكان" إلى الجهات الفاعلة المحلية والوطنية،[29] لا يزال معظم التمويل في اليمن يُخصَّص مباشرةً للمنظمات الدولية، ليصل إلى المنظمات غير الحكومية المحلية (LLNGOs) في شكل منح فرعية.[1]

تُشكّل هذه الترتيبات ديناميكيات القوة داخل الشراكات. وصفت المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) نفسها بأنها "جهات متعاقدة من الباطن" بدلًا من شركاء متساوين. وأشاروا إلى أنظمة تمويل صُممت وفقًا للمعايير الدولية[6، 7] والميزانيات الصارمة، ودورات المشاريع الأقصر، فضلًا عن محدودية تأثيرهم في تصميم البرامج والقرارات التشغيلية. أشار العديد من المستجيبين إلى أن هذه الديناميكيات أصبحت أكثر حدّة مع تقلص التمويل. ولهذا تداعيات تشغيلية مباشرة، إذ يحدّ من قدرة الجهات الفاعلة المحلية على تكييف البرامج مع الاحتياجات المتغيرة، والاستجابة لقيود الوصول، وضمان استمرارية المساعدة.

> *"طالما أن المانحين لا يمولون الجهات الفاعلة المحلية بشكل مباشر، ستبقى القوة بيد الجهات الفاعلة الدولية. لا يمكن أن يتحقق التوطين من دون تمويل.*
>
> **مستجيب من منظمة غير حكومية محلية ووطنية (LNNGO)**

النفقات العامة: مثال واضح على اختلالات التمويل

على الرغم من أن اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات أصدرت إرشادات[30] تشجع وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs) على ضمان حصول الشركاء المحليين على تمويل كافٍ للنفقات العامة، لا يزال المستجيبون من المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGO) في عام 2026 يشيرون إلى عدم تكافؤ الوصول إلى تمويل النفقات العامة. على الرغم من انتشار سياسات النفقات العامة في مختلف أنحاء القطاع، لم تواكب الممارساتُ ذلك بعد: فلا يزال المانحون يقيّدون تمويل النفقات العامة، ويُترك للجهات الوسيطة دعم التكاليف غير المباشرة لشركائها من ميزانيات محدودة، وغالبًا ما تكون الحصة التي تصل إلى الجهات الفاعلة المحلية أقل من المستوى المطلوب.[6،7،31]

وصف المستجيبون هذا بأنه تهديد كبير لاستدامة المنظمة، مما يساهم فيما أشار إليه أحد المخبرين الرئيسيين باسم "دورة مجاعة" تحد من قدرتهم على الاحتفاظ بالموظفين، وصيانة الأنظمة، والاستثمار في الامتثال والحماية أو الأمن، مع تداعيات مباشرة على جودة البرامج.

وصفت العديد من المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs) تخصيص النفقات العامة بأنه تحدٍ أوسع على مستوى المنظومة، مرتبط بالسقوف التي يفرضها المانحون وضغوط تحقيق القيمة مقابل المال. ومع ذلك، طرحت المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) القضية بصورة مختلفة: النفقات العامة ليست تكاليف زائدة؛ بل هي ضرورية لتقديم برامج آمنة وخاضعة للمساءلة.

وصول غير متكافئ إلى فرص التمويل والظهور

يتحدد الوصول إلى فرص التمويل بدرجة القرب من المانحين، والوصول إلى المعلومات، والمشاركة في مساحات التنسيق. على الرغم من أن ذلك يختلف باختلاف حجمها، فإن وجود المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs) في أوساط المانحين الإقليمية والعالمية، إلى جانب فرقها المتخصصة، غالبًا ما يتيح لها الانخراط مبكرًا في تحديد أولويات التمويل وبناء علاقات مع المانحين. في المقابل، أفادت المنظمات الأصغر، بما في ذلك المنظمات التي تقودها النساء (WLOs) ومنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs)، عن وصول أكثر محدودية إلى المعلومات حول فرص المنح، وفرص أقل للحوار المباشر مع المانحين المؤسسيين.[6]

أقرت المنظمات غير الحكومية الوطنية الأكبر حجمًا (NNGOs) بميزتها في الوصول إلى التمويل وفرص التأثير في السياسات، مثل التحدث في الندوات الإقليمية أو العالمية والمشاركة في عمليات رئيسية لصنع السياسات، مثل اجتماعات كبار المسؤولين الإنسانيين في اليمن، على الرغم من أنها تصف هذه الفرص بأنها متقطعة مقارنة بالانخراط المستمر للمنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs).

دراسة حالة

صندوق اليمن الإنساني: مسار مهم للتمويل المباشر للجهات الفاعلة المحلية، لكنه يعكس تفاوتات في الوصول إلى التمويل

تأسس صندوق اليمن الإنساني (YHF) في عام 2015، وهو آلية سريعة ومرنة للتمويل الإنساني المجمّع. كانت مخصصاته للمنظمات غير الحكومية الوطنية كبيرة مقارنةً بالتمويل الإنساني عمومًا: 44% من إجمالي المخصصات (37.9 مليون دولار) في عام 2023، وارتفعت إلى 70% في عام 2024، قبل أن تنخفض إلى 59% في عام 2025.[32] [33]

على الرغم من أن صندوق اليمن الإنساني (YHF) قد وسّع إمكانية الوصول إلى التمويل المباشر للجهات الفاعلة الوطنية، فقد سلطت الجهات الفاعلة المحلية وبعض المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs) الضوء على قيود مستمرة، تتمثل في تركّز المنح بين المنظمات غير الحكومية الوطنية الأكبر حجمًا، ومتطلبات الامتثال التي تكافح الجهات الفاعلة الأصغر، بما في ذلك المنظمات التي تقودها النساء (WLOs) ومنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs)، للوفاء بها، والتأثير المحدود في تحديد الأولويات الموضوعية والجغرافية، على الرغم من معرفتها القوية بالسياق.

وبات التقدم الآن مهددًا بشكل أكبر نتيجة التخفيضات الحادة في التمويل، وقِصر مدة المشاريع، وتضييق نطاق الاستهداف الجغرافي. وكما لاحظ أحد المخبرين الرئيسيين، يتركز الدعم بشكل متزايد على الحفاظ على الحد الأدنى من الاستمرارية التشغيلية بدلًا من بناء الاستدامة على المدى الطويل.

التكيّف مع تخفيضات التمويل

> *"في السابق، كنا نتكيّف. الآن، نحاول فقط البقاء على قيد الحياة.*
>
> **مستجيب من منظمة غير حكومية محلية ووطنية (LNNGO)**

أثرت تخفيضات التمويل على جميع الجهات الفاعلة الإنسانية في اليمن، لكن تأثيراتها كانت متفاوتة بدرجة كبيرة. واجهت المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs) عواقب كبيرة، بما في ذلك إغلاق البرامج وتقليص عدد الموظفين. ومع ذلك، أتاحت لها محافظ التمويل المتنوعة، والاحتياطيات المؤسسية، والعمليات العالمية، وزيادة الوصول إلى التمويل الخاص، عمومًا قدرة أكبر على امتصاص الصدمات والتكيّف.

تأثرت المنظمات اليمنية بدرجة غير متناسبة.[34] وتوضح تجاربها كيف تؤثر تفاوتات التمويل القائمة في قدرة المنظمات على التكيّف عند انخفاض الموارد.

التقليص من أجل البقاء

أدت تخفيضات التمويل إلى إعادة هيكلة داخلية واسعة النطاق في مختلف المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs). أفادت المنظمات بتقليص حجمها، وإعادة هيكلة وظائفها الداخلية، وخفض التكاليف، وزيادة الاعتماد على العمالة غير المدفوعة الأجر أو منخفضة الأجر. ومع ذلك، تفاوت نطاق هذه التدابير بشكل كبير تبعًا لحجم المنظمة وتنوع مصادر تمويلها:

المنظمات غير الحكومية الوطنية الأكبر حجمًا ذات محافظ التمويل المتنوعة، وصفت إعادة الهيكلة بأنها استراتيجية وليست أزمة تنظيمية. شملت تدابير التكيّف دمج الأقسام، وتقليص المستويات الإدارية للحفاظ على الموظفين الفنيين، وتقاسم التكاليف بين عدة مانحين لخفض نسب النفقات العامة، والاستثمار في الأنظمة الرقمية لزيادة الكفاءة. بينما أقرت هذه المنظمات بوجود ضغوط كبيرة، كانت أكثر ميلًا إلى وصف التكيّف بأنه إعادة معايرة تنظيمية بدلًا من مجرد البقاء.

المنظمات متوسطة الحجم التي تعتمد على مصدر أو مصدرين من مصادر التمويل، وصفت حالة من الهشاشة أكبر بكثير، حيث فقدت بعضها معظم دخلها التشغيلي على الفور تقريبًا، بينما قلّصت منظمات أخرى عدد موظفيها إلى الحد الأدنى لمجرد الحفاظ على تسجيلها القانوني.

المنظمات الأصغر حجمًا كانت الأكثر تأثرًا. أفاد العديد منهم بتزايد الاعتماد على العمل غير المدفوع الأجر والمساهمات التطوعية. أدرك المستجيبون هذا "التحول المتنامي نحو العمل التطوعي" باعتباره نقلًا للمخاطر المالية إلى الأفراد واتجاهًا يهدد الاستدامة التشغيلية، والمساءلة ورفاه الموظفين.

> *"الناس يعملون لأنهم يهتمون، وليس لأنهم يتلقون الدعم.*
>
> **مستجيب من منظمة غير حكومية محلية ووطنية (LNNGO)**

تقلص البرامج وعدم توافقها مع احتياجات المجتمع

برز تقليص نطاق العمليات وتغيير تركيز البرامج باعتبارهما من تدابير التكيّف الشائعة الأخرى. قلّلت العديد من المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) نطاق تغطيتها الجغرافية وركّزت على القطاعات الأكثر احتمالًا لجذب التمويل، وهو اتجاه وصفه العديد من المستجيبين بأنه "اتباع المال" ما بدا في البداية وكأنه تعديل ضروري، غالبًا ما كان يُنظر إليه على أنه معضلة أخلاقية، حيث أشار بعض المخبرين الرئيسيين إلى وجود فجوة متزايدة بين المساعدة المتاحة والأولويات المحددة محليًا، وأثاروا مخاوف بشأن المساءلة أمام السكان المتضررين.

البحث عن مصادر دعم جديدة

سعت بعض المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) إلى تنويع مصادر تمويلها لتقليل الاعتماد على وكالات الأمم المتحدة والمانحين الغربيين. سعت المنظمات الوطنية الأكبر حجمًا، على وجه الخصوص، إلى إيجاد قنوات بديلة، بما في ذلك المانحين المقيمين في الخليج (لا سيما قطر والمملكة العربية السعودية)، وآليات العطاء الديني مثل الزكاة والوقف، والشراكات مع القطاع الخاص.

كان الوصول إلى هذه المصادر متفاوتًا. وُصفت المنظمات الأكبر باستمرار بأنها أكثر قدرة على الانخراط مع المانحين الخليجيين والمؤسسات الإقليمية، بفضل شبكاتها الراسخة، وحضورها في منصات التنسيق، وفي بعض الحالات، حضورها الإقليمي. أفادت المنظمات الأصغر بأن فرص وصولها إلى مساحات التمويل هذه أقل بكثير.

أُثيرت أيضًا مخاوف بشأن مصادر التمويل، بما في ذلك الانتماءات السياسية المحتملة لبعض المانحين، والاختلافات في المعايير الإدارية، والآثار المحتملة على التصورات المتعلقة بالحياد. كما لوحظت قيود تشغيلية، مثل المتطلبات الجغرافية الصارمة أو تكاليف المشتريات والنقل التي كان لا بد من تحمّلها ضمن ميزانيات المنح الثابتة.

إلى جانب تنويع مصادر المانحين، وصفت بعض المنظمات غير الحكومية الوطنية جهودًا لتطوير أنشطة مدرّة للدخل لتأمين تمويل أكثر مرونة، على الرغم من أن القدرة على اتباع هذه الأساليب كانت تعتمد إلى حد كبير على الأصول المتاحة والقدرة المؤسسية.

ما الذي يساعد المنظمات على البقاء؟

بينما تؤثر تفاوتات التمويل في مستوى الهشاشة، حدّد المستجيبون أيضًا عوامل ساعدت المنظمات على الصمود أمام الصدمات المالية. برزت القيادة والعمل الجماعي والشراكات الداعمة كعوامل بالغة الأهمية.

القيادة: عامل حاسم في بقاء المنظمات

برزت القيادة كعامل حاسم في كيفية تعامل المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) مع تخفيضات التمويل. رغم أن القيود الهيكلية تحدد الأطر، فإن القادة هم من يحددون كيفية حدوث الانكماش داخليًا، ومن يتم الإبقاء عليه، وكيف تتم إعادة الهيكلة، وما إذا كان سيتم الحفاظ على الهوية المؤسسية.

وصفت العديد من المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) القيادة بأنها أقل ارتباطًا بالكفاءة الإدارية وأكثر ارتباطًا باتخاذ القرارات الأخلاقية في ظل الأزمات، حيث يواجه القادة ضغوطًا استثنائية للحفاظ على استمرارية منظماتهم في ظل غياب الاحتياطيات المؤسسية.

يُعدّ التواصل الواضح والشفاف مع الموظفين والمجتمعات أمرًا بالغ الأهمية للحفاظ على الثقة: "إذا أخفينا الوضع، نفقد مصداقيتنا. علينا أن نوضح لماذا تتوقف المشاريع" وصف أحد ممثلي منظمة تقودها نساء (WLO) كيف جمع الموظفين بعد انهيار التمويل، وطرح عليهم خيارًا صعبًا وواضحًا: "لقد أوضحنا الوضع بصراحة. وأخبرناهم أننا لا نستطيع دفع الرواتب في الوقت الحالي. وقد وافقوا على الاستمرار في العمل دون أجر إلى حين إيجاد التمويل" وقد صيغ القرار باعتباره ضرورة للبقاء الجماعي، وقائمًا على الثقة بين القيادة والموظفين، بدلًا من كونه إجراءً لخفض التكاليف.

تُعدّ القيادة أيضًا مسألة شخصية للغاية. فبخلاف العديد من المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs) التي قد تعمل قياداتها العليا عن بُعد أو تتنقل دوليًا، يظل قادة المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGO) منخرطين في المجتمعات التي تُتخذ فيها القرارات. كما أشار أحد المخبرين الرئيسيين: "نحن نبقى هنا. ونواجه العواقب مباشرة."

أثرت القدرة القيادية في كيفية تكيّف المنظمات. كانت المنظمات الوطنية الأكبر حجمًا، والتي تتمتع غالبًا بقيادات أكثر خبرة وإلمامًا أكبر بأنظمة الجهات المانحة، في وضع أفضل عمومًا لإعادة الهيكلة، والإبقاء على الموظفين الأساسيين، والحفاظ على علاقاتها بالجهات المانحة والسلطات. وصفت المنظمات الأصغر حجمًا قرارات تشكّلت بفعل ضغوط البقاء الفورية، مما لم يترك مجالًا يُذكر للتخطيط على المدى الطويل. حذّر العديد من المستجيبين من المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGO) من اعتبار استمرار العمليات دليلًا على الصمود، دون الاعتراف بالضغوط التي يفرضها ذلك على المنظمات وموظفيها.

> *"يعتقد الناس أننا أقوياء لأننا نستمر. لكن الاستمرار لا يعني أننا لسنا منهكين"*
>
> **ممثل عن منظمة تقودها النساء (WLO)**

تعكس القيادة في ظل تخفيضات التمويل التزامًا قويًا تجاه المجتمعات ومساءلةً أمامها، لكنها تكشف أيضًا عن ضغوط متزايدة ومخاطر شخصية. ومع ذلك، وكما أشار ممثل لإحدى المنظمات غير الحكومية الوطنية (NNGO)، نادرًا ما يُعترف بهذا البعد القيادي في أوقات الأزمات في مناقشات سياسات التوطين.

التكيّف الجماعي: الشبكات والاتحادات

إلى جانب التعديلات التنظيمية الداخلية، اتبعت المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) استراتيجيات جماعية للتعامل مع تقلص التمويل والقيود الهيكلية. برزت المشاركة في الشبكات والاتحادات كآلية مهمة للحفاظ على الحضور والوصول إلى الموارد.

بالنسبة لبعض المنظمات، وفّرت ترتيبات الاتحادات فرصًا للوصول إلى تمويل كان سيظل بعيد المنال لولا ذلك، ولا سيما عندما كانت متطلبات الجهات المانحة تفضّل الهياكل المؤسسية الأكبر حجمًا أو الوسطاء الدوليين.

ومع ذلك، كانت القدرة على الاستفادة من الآليات الجماعية متفاوتة. غالبًا ما اعتمدت المشاركة على العلاقات السابقة، والقدرة المؤسسية، والقرب من هياكل التنسيق، مما يعني أن المنظمات الأكثر رسوخًا كانت أكثر قدرة على الوصول إلى فرص الانضمام إلى الاتحادات. وتظل المنظمات الأصغر حجمًا والجهات الفاعلة على المستوى القاعدي مستبعدةً في كثير من الأحيان من هذه الترتيبات، مما يعزز أوجه التفاوت داخل المنظومة المحلية.

دور الشراكات الدولية الداعمة

بذلت بعض المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs) جهودًا متعمدة للحفاظ على انخراطها مع الشركاء المحليين خلال أزمة التمويل، سعيًا إلى فهم آثارها، والحفاظ على العلاقات، وتحديد أشكال عملية للدعم. حددت المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) عدة أشكال من الدعم كانت ذات قيمة خاصة:

- استخدام الاستبيانات والاجتماعات وورش العمل لفهم تأثيرات تخفيضات التمويل على الشركاء المحليين ومشاريعهم بشكل أفضل، بما في ذلك المخاطر المتعلقة بإغلاق المنظمات وفقدان الموظفين الأساسيين
- خلق مساحة للحوار، والحل المشترك للمشكلات، وتحديد سبل المضي قدمًا وتدابير الدعم
- الحفاظ على العلاقات مع الشركاء المتضررين، والمساعدة في صون الثقة والتعاون خلال فترة الاضطراب
- تيسير الوصول إلى موارد الرعاية والحماية لدعم رفاه الشركاء المحليين
- دعم جهود التنسيق التي تقودها شبكات ومجموعات المجتمع المدني الوطنية لتوثيق الآثار وتحديد خيارات الاستجابة
- تمديد مؤقت للمشروعات المتأثرة من خلال مسارات تمويل بديلة للمساعدة في الحد من الاضطرابات، بما في ذلك للمنظمات الأصغر التي تقودها النساء (WLOs)

في حين كانت هذه الأمثلة استجابات ظرفية لتخفيضات التمويل، سعت بعض نماذج الشراكة إلى معالجة الاختلالات الهيكلية في موازين القوى بصورة أكثر منهجية وتعاونية، مثل الاستجابة اليمنية المشتركة الموضحة في دراسة الحالة أدناه.

دراسة حالة

ممارسة واعدة للشراكة العادلة: الاستجابة اليمنية المشتركة لتحالف الإغاثة الهولندي[27]

تُقدّم الاستجابة المشتركة في اليمن (YJR)، التي نُفِّذت في إطار تحالف الإغاثة الهولندي (DRA)، مثالًا على كيفية مساهمة حوكمة الاتحاد وترتيبات التمويل في دعم شراكات أكثر إنصافًا بين الجهات الفاعلة الدولية والوطنية في اليمن. يجمع الاتحاد بين المنظمات الدولية والوطنية والمحلية، بما في ذلك الجهات الفاعلة الأصغر القائمة على المجتمع المحلي إلى جانب المنظمات غير الحكومية الوطنية الراسخة، ويعزز عمدًا نموذج شراكة متنوعًا وشاملًا.

أُدمج مبدأ التوطين منذ مرحلة التصميم، مع اضطلاع وحدة تنسيق الاتحاد بدور تيسيري: إذ كانت تنسق الأنشطة بدلًا من التحكم في التنفيذ أو الميزانيات. يعكس هذا النهج الثقة في قدرة الشركاء على تنفيذ البرامج، وإدارة الموارد، والمساهمة في القرارات الاستراتيجية.

تسهم العديد من سمات الحوكمة في تحقيق توازن أكبر في ديناميكيات السلطة:

- **هياكل اتخاذ القرار المشترك:** تشارك المنظمات المحلية والوطنية في فريق مهام الاستجابة التابع للاتحاد، والذي يملك صلاحية اتخاذ القرارات الرئيسية، بما في ذلك تخصيص الميزانيات وتفعيل معدّلات الأزمات. للجهات الفاعلة المحلية حق التصويت ضمن هذه الهياكل.
- **أدوار قيادية للجهات الفاعلة المحلية:** تُدار مجموعات العمل من قِبل المنظمات الوطنية، ويشارك الممثلون المحليون في آليات استشارية على مستوى التحالف، مع تعويضهم عن الوقت الذي يخصصونه، وانخراطهم المباشر مع الجهات المانحة.
- **ترتيبات تمويل مرنة:** تسمح مرونة الميزانية للمنظمات الوطنية بتعديل الأنشطة بناءً على التغيرات السياقية، مع الاعتراف بقربها من الاحتياجات المتغيرة والواقع التشغيلي.

أظهر الاتحاد أيضًا ممارسات أقوى لتقاسم المخاطر. خلال أزمة مصرفية أدت إلى تجميد نحو 700,000 يورو من أموال الشركاء اليمنيين، تم التفاوض على حل مشترك يشمل التمويل المسبق من خلال معدّل الأزمات، والتمويل المؤقت من الشريك الدولي، وآليات الطوارئ لدى الجهات المانحة. وقد حال ذلك دون تحمّل المنظمات المحلية مخاطر مالية غير متناسبة، وضمن استمرارية البرامج.

طُبّقت أيضًا ترتيبات شراكة تكيّفية عندما لم تتمكن المنظمات الدولية من العمل في المناطق الشمالية بسبب القيود التنظيمية. نُقلت الأنشطة إلى الشركاء اليمنيين بدلًا من نقلها إلى مناطق جغرافية أخرى، مع الحفاظ على تقديم المساعدة وتعزيز أدوار القيادة المحلية.

في حين يشير أصحاب المصلحة إلى أن هذا النموذج لا يزال يعتمد على مرونة الجهات المانحة، ولا يزيل بالكامل العوائق الهيكلية، مثل القيود المصرفية ومتطلبات الامتثال، فإن الاستجابة اليمنية المشتركة (YJR) توضح كيف يمكن لتصميم الاتحاد، وآليات الحوكمة، وانخراط الجهات المانحة أن تدعم توزيعًا أكثر إنصافًا للسلطة والموارد والمخاطر.

القسم 4

التوصيات

مع خضوع منظومة العمل الإنساني للإصلاح من خلال "إعادة الضبط"، ومواجهة كل من الجهات الفاعلة المحلية والدولية ضغوطًا متزايدة للحفاظ على استمرارية المساعدات، تتيح هذه المرحلة فرصةً للتفكير الجماعي وإعادة التقييم على مستوى المنظومة الإنسانية في اليمن. بينما يظل التمويل محركًا رئيسيًا للقوة، سيعتمد التغيير الملموس على بناء الثقة، وتعزيز المساءلة المتبادلة، وخلق مساحة لشراكات أكثر توازنًا. سيتطلب تحقيق ذلك إعادة النظر في الأنظمة والعمليات التي شكلتها تاريخيًا الجهات الفاعلة الدولية، واتخاذ خطوات مدروسة لإحداث تحول فيها.

1 تعزيز المشاركة والتأثير الفعّال والشامل

القيادة في العمل الإنساني (HC/HCT/OCHA)

- إقامة إحاطات دورية ومنظمة حول العمليات الاستراتيجية الرئيسية، مثل أولويات خطة الاحتياجات والاستجابة الإنسانية (HNRP)، والإصلاحات، والتقدم المحرز في مجال التوطين، مع توضيح كيفية انعكاس مساهمات المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs)، بما في ذلك المنظمات التي تقودها النساء (WLOs) ومنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs)، في القرارات.
- تخطيط الاجتماعات وتنفيذها بصيغ ميسّرة تضمن سهولة الوصول، بما في ذلك توفير الترجمة الفورية/التحريرية في الوقت الفعلي، ومراعاة توقيت الاجتماع وطريقة انعقاده، وضمان عمليات شفافة وبيئات آمنة تُمكّن من المشاركة الفعّالة والهادفة.

منتدى المنظمات غير الحكومية الوطنية اليمنية ومجموعة تنسيق المنظمات غير الحكومية الدولية (INGO)

- عقد منتديات نصف سنوية مع الفريق القطري للعمل الإنساني (HCT)، مع الاتفاق على إجراءات للمتابعة وآليات لرصد المساءلة.

منتدى المنظمات غير الحكومية الوطنية اليمنية ولجنة الإنقاذ الدولية (IRC)

- تنظيم مائدة مستديرة مشتركة للمراجعة والتأمل تضم الفريق القطري للعمل الإنساني (HCT)، ومنتدى المنظمات غير الحكومية الوطنية اليمنية، وأعضاء مجموعة تنسيق المنظمات غير الحكومية الدولية (INGO)، لمراجعة النتائج والاتفاق على إجراءات متابعة ملموسة، بما في ذلك من خلال فريق العمل المعني بالتوطين التابع للفريق القطري للعمل الإنساني (HCT).

المنظمات غير الحكومية الدولية (INGO)

- تعزيز إسهامات الجهات الفاعلة المحلية بصورة فعّالة في اجتماعات التنسيق (مثل الإشارة إلى تحليلاتها ودعوتها لعرضها)، بما في ذلك اجتماعات الفريق القطري للعمل الإنساني (HCT).

2 تعزيز تغيير الثقافة والمسؤولية المشتركة والمساءلة بشأن الالتزامات المتعلقة بالتوطين

جميع الجهات الفاعلة في المجال الإنساني

- دمج التوطين في الثقافة التنظيمية، ومعايير القيادة، والسياسات، وترسيخ ثقافة من الثقة والتعلم على مستوى الوكالات كلٌّ على حدة وبشكل جماعي.
- الاعتراف بالتوطين باعتباره مسؤولية مشتركة تتطلب مشاركة فعّالة من الجهات الفاعلة الدولية والوطنية على حد سواء، وليس مجرد إصلاح هيكلي تقوم به الجهات الفاعلة الدولية وحدها.

الفريق القطري للعمل الإنساني (HCT)

- قيادة تغيير في الثقافة على مستوى المنظومة ككل من خلال مواءمة ممارسات التنسيق وتوقعات الأداء وآليات المساءلة مع مبادئ الشراكة العادلة، بما في ذلك دمج مؤشرات نوعية حول المشاركة والتأثير وجودة الشراكة في رصد أداء الفريق القطري للعمل الإنساني (HCT) وعمليات خطة الاحتياجات والاستجابة الإنسانية (HNRP).

- إنشاء مساحات منتظمة ومنظمة للمراجعة والتأمل مع المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) لمناقشة ديناميكيات القوة، وتوزيع المخاطر، والعوائق أمام العمل القائم على المبادئ، مع تحديد إجراءات متابعة واضحة وآليات للمساءلة.

المنظمات غير الحكومية الدولية (INGO)

- ترجمة التزامات التوطين إلى ممارسات تُطبَّق على مستوى المنظمة بأكملها، من خلال إدماج متطلبات الشراكة العادلة في الأنظمة والسياسات والأدوات الداخلية، بما يشمل تصميم البرامج، وإجراءات الامتثال، واتفاقيات الشراكة.
- ضمان تحمّل مسؤولية التوطين على مستوى المنظمة بأكملها، مع تقاسم المسؤولية بين جميع الفرق (البرامج، والعمليات، والامتثال، والقيادة)، بدلًا من حصرها في نقاط الاتصال أو وحدات الشراكة.

الجهات المانحة

- تمويل وضمان توفير آليات للمساءلة عن الالتزامات المتعلقة بالتوطين من قبل الشركاء المنفذين، بما في ذلك التتبع الشفاف لتدفقات التمويل وممارسات الشراكة والمؤشرات النوعية.
- دعم المبادرات التي تعزز الحوار والتعلم وبناء الثقة بين الجهات الفاعلة الدولية والوطنية.

3 إبراز تنوع الجهات الفاعلة المحلية في الأطر الإنسانية والاستراتيجيات ومراقبة التمويل وإعداد التقارير

جميع الجهات الفاعلة في المجال الإنساني

ينبغي لجميع الجهات الفاعلة الإنسانية المشاركة في الاستجابة أن تتجاوز اعتبار "الجهات الفاعلة المحلية" أو "المنظمات غير الحكومية الوطنية" مجموعةً متجانسة، وذلك في الوثائق الاستراتيجية، وأطر التنسيق، وإعداد التقارير، والبحوث، والسياسات، وجهود المناصرة. يشمل ذلك الاعتراف صراحةً بتنوع الجهات الفاعلة المحلية وإبرازه، بما في ذلك منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs)، والمنظمات الأصغر القائمة على المجتمع المحلي (CBOs)، والشبكات.

الجهات المانحة والوسطاء

- تصنيف أهداف التوطين وبيانات التمويل وتقارير الشراكة بشكل منهجي حسب نوع الجهة الفاعلة المحلية، بما في ذلك المنظمات التي تقودها النساء (WLOs)، ومنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs)، والمنظمات الأصغر حجمًا. يجب أن يتجاوز إعداد التقارير عن تقدم التوطين الأرقام الإجمالية لـ"المنظمات غير الحكومية الوطنية"، ليشمل تقييم كيفية توزيع الموارد والفرص بين مختلف الجهات الفاعلة.

4 تفعيل العمل الإنساني القائم على المبادئ وتقاسم المخاطر

الجهات المانحة والوسطاء الدوليون

- تسهيل الحوار المنتظم مع الشركاء الدوليين والوطنيين والمحليين لتقييم المخاطر بشكل مشترك وتحديد التدابير العملية لتحسين تقاسم المخاطر وإدارتها في إطار الشراكات.

قيادة الأمم المتحدة

- التطوير المشترك مع المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) لإرشادات واضحة ومحددة السياق بشأن المعضلات الإنسانية الشائعة (مثل قيود الوصول والتدخل)، والتواصل بشأنها، وضمان تطبيقها بشكل متسق عبر الوكالات الدولية.
- تضمين المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs) في مناقشات الوصول الإنساني والمبادئ (مثل فريق عمل الوصول الإنساني (HAWG)) لتعكس الواقع الميداني.

المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOS) ووكالات الأمم المتحدة مع شركائها من المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGO)

- توفير مساحات آمنة للشركاء المحليين لطرح مخاوفهم وتجاربهم المتعلقة بالمخاطر الأمنية ومعالجة المفاهيم الخاطئة.
- التأكد من أن اتفاقيات الشراكة تتضمن أحكامًا مكافئة بشأن واجب الرعاية تجاه الشركاء المحليين، بما في ذلك إمكانية الوصول إلى التدريب الأمني والتأمين والدعم النفسي والاجتماعي.

5 إصلاح هياكل التمويل التي تعزز التبعية والشراكات غير المتكافئة

الجهات المانحة والوسطاء الدوليون

- تطوير وتنفيذ سياسات لضمان توفير عادل ومتسق للتكاليف غير المباشرة للشركاء المحليين.
- زيادة فرص التمويل المباشر والمرن للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (LNNGOs)، بما في ذلك الجهات الفاعلة الأصغر حجمًا والمتخصصة، مثل المنظمات التي تقودها النساء (WLOs) ومنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs).
- إنشاء نوافذ تمويل مصممة خصيصًا للمنظمات الأصغر حجمًا أو الناشئة، وللتحالفات/الشراكات التي يقودها الفاعلون المحليون.
- النظر في تقديم دعم مستهدف للمبادرات المدرة للدخل أو نماذج التمويل المتنوعة، حيثما كان ذلك مناسبًا وممكنًا، بالتعاون مع منظمات متخصصة عند الاقتضاء.

صندوق اليمن الإنساني

- إعطاء الأولوية لإمكانية الوصول والمرونة، بما في ذلك الإجراءات المبسطة ونوافذ التمويل المصممة بما يتناسب مع المنظمات الأصغر حجمًا، والمنظمات التي تقودها النساء (WLOs)، ومنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs).
- ضمان الشفافية بشأن معايير التخصيص، بما في ذلك تقديم تفصيل بحسب نوع الجهة الفاعلة المحلية (مثل الجهات المحلية، والوطنية، والمنظمات التي تقودها النساء (WLO)، وغيرها)، وتعزيز عمليات اتخاذ القرار بما يسهم في بناء الثقة والمساءلة.

المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOS) ووكالات الأمم المتحدة

- دعم الشركاء المحليين لتطوير استراتيجيات حشد الموارد، بما في ذلك تحديد فرص تمويل متنوعة تتجاوز منح المشاريع الفردية.
- استحداث آليات دورية للتغذية الراجعة بزاوية 360 درجة، تتيح للوسطاء الدوليين وشركائهم التقييم المشترك لجودة الشراكة وتحديد مجالات التحسين.

6 تعزيز التعاون والقيادة داخل منظومة المنظمات غير الحكومية

منتدى المنظمات غير الحكومية الوطنية اليمنية

- تحديد "أبطال التوطين" أي الأشخاص المسؤولين عن دعم المنظمات الأصغر، بما فيها المنظمات التي تقودها النساء (WLOs) ومنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (OPDs)، بهدف إبرازها وتعزيز حضورها وإتاحة وصولها إلى فرص التمويل.
- تعزيز آليات تبادل المعلومات والمساهمات عبر منظومة المنظمات غير الحكومية المحلية الأوسع، بما في ذلك فرص التمويل، وتطورات التنسيق، والمواقف الجماعية بشأن المشاورات الإنسانية الرئيسية.

مجموعة تنسيق المنظمات غير الحكومية الدولية (INGO)

- تشجيع الحوار المفتوح والصادق حول الشراكات العادلة وديناميكيات القوة داخل منظومة العمل الإنساني من خلال جلسات مخصصة بتيسير خارجي.
- تعزيز التعلم بين الأقران في أوساط المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs) حول ممارسات الشراكة العادلة والالتزامات المتعلقة بالتوطين، بما في ذلك مشاركة أمثلة عملية حول كيفية دعم المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs) لقيادة الجهات الفاعلة المحلية ووصولها إلى التمويل.

منتدى المنظمات غير الحكومية الوطنية اليمنية ومجموعة تنسيق المنظمات غير الحكومية الدولية (INGO)

- عقد اجتماعات تنسيق مشتركة منتظمة لتبادل المعلومات حول التطورات الرئيسية في الاستجابة، واتجاهات التمويل، والتحديات التشغيلية، وتحديد مجالات المناصرة المشتركة.
- وضع مواقف مشتركة بشأن القضايا ذات الأولوية التي تؤثر على الاستجابة الإنسانية، بما في ذلك الوصول إلى التمويل، وممارسات الشراكة، والقيود التشغيلية، لتعزيز الانخراط الجماعي مع القيادة الإنسانية والجهات المانحة.

الجهات المانحة ووكالات الأمم المتحدة

- تقديم دعم مستهدف لشبكات المنظمات غير الحكومية الوطنية التي تعزز التعاون والتمثيل الجماعي والتعلم بين الأقران لدى الجهات الفاعلة المحلية.

الاختصارات

CBO	منظمة قائمة على المجتمع المحلي
DRA	تحالف الإغاثة الهولندي
FTO	منظمة إرهابية أجنبية
GBV	العنف القائم على النوع الاجتماعي
HAWG	فريق عمل الوصول الإنساني
HCT	فريق تنسيق العمل الإنساني
HNRP	خطة الاحتياجات والاستجابة الإنسانية
ICR	استرداد التكاليف غير المباشرة
ICVA	المجلس الدولي للوكالات التطوعية
INGO	منظمة غير حكومية دولية
IRC	لجنة الإنقاذ الدولية
KII	مقابلة مع مخبر رئيسي
LNGO	منظمة غير حكومية محلية
LNNGO	منظمة غير حكومية محلية ووطنية
NGO	منظمة غير حكومية
NNGO	منظمة غير حكومية وطنية
OCHA	مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية
OPD	منظمة الأشخاص ذوي الإعاقة
UN	الأمم المتحدة
WLO	منظمة تقودها النساء
YFCA	جمعية رعاية الأسرة اليمنية
YHF	صندوق اليمن الإنساني
YJR	الاستجابة المشتركة في اليمن

المراجع

1. **مؤسسة تمدين شباب، إيتار للتنمية الاجتماعية، المجلس الدولي للوكالات التطوعية، المجموعة الاستشارية الإنسانية** (٢٠٢٢)، *قياس التوطين الإنساني في اليمن – التقرير الأساسي*. icvanetwork.org
2. **الفريق القطري للعمل الإنساني في اليمن** (٢٠٢٦)، *خطة الاحتياجات والاستجابة الإنسانية في اليمن*. reliefweb.int
3. **المركز الدولي للقانون غير الربحي** (٢٠٢٦)، *مرصد الحريات المدنية في اليمن*. icnl.org
4. **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي** (٢٠١٣)، *إطار الشراكة بين حكومة اليمن ومنظمات المجتمع المدني*. undp.org
5. **مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية** (٢٠٢٠)، *توطين المساعدات والتنمية في اليمن*. sanaacenter.org
6. **لجنة الإنقاذ الدولية** (٢٠٢٥)، *بمفرداتهم الخاصة: المنظمات التي تقودها النساء في العمل الإنساني في اليمن*. rescue.org
7. **حاجب، أ.** (٢٠٢٥)، *استدامة المنظمات غير الحكومية في اليمن: من التبعية إلى التحول الاستراتيجي*. researchgate.net
8. **مشروع قدرات التقييم** (٢٠٢٥)، نظرة عامة على الوصول *الإنساني: تسليط الضوء على السياقات المجزأة: لبنان وفلسطين وسوريا واليمن*. acaps.org
9. **شبكة الممارسات الإنسانية** (٢٠٢٣)، *توطين الاستجابة الإنسانية في اليمن* . odihpn.org
10. **مشروع قدرات التقييم** (٢٠٢١)، *التصنيف الأمريكي لأنصار الله كمنظمة إرهابية: تنبيه بشأن المخاطر والأثر الإنساني*. acaps.org
11. **بيانات المساعدات** (٢٠٢٥)، *عندما يلتقي الأمن بالبقاء: تأثير تصنيف الحوثيين كإرهابيين على المساعدات لليمن*. aiddata.org
12. **المنظمة الدولية للهجرة** (٢٠٢٥)، *المنظمة الدولية للهجرة و ١١٥ منظمة إغاثة تدعو إلى اتخاذ إجراء فوري لإبعاد اليمن عن حافة الهاوية*. iom.int
13. **الإنسانية والشمول** (٢٠٢٥أ)،*الحياة عند التقاطعات: كيف تؤثر الهوية في مخاطر التعرّض للضرر وفي إمكانية الوصول إلى المساعدات في سياقات استخدام الأسلحة المتفجرة في المناطق المأهولة بالسكان*. reliefweb.int
14. **الإنسانية والشمول** (٢٠٢٥ب)، *كيف يمكن تعزيز الوصول إلى الرعاية الصحية في البيئات التي تُستخدم فيها الأسلحة المتفجرة؟* hi.org
15. **الجزيرة** (٢٠٢٦)، *هل يتم تحديد ملامح المرحلة التالية لليمن الجنوبي على أرض الواقع؟* aljazeera.com
16. **الإنسانية والشمول، أطباء العالم، حركة ضد الجوع** (٢٠٢٣)، *"المخاطر التي نواجهها تفوق الفهم البشري": تعزيز حماية العاملين في المجال الإنساني والصحي*. reliefweb.int
17. **تحالف الإغاثة الهولندي** (٢٠٢٤)، *دروس مستفادة من التجربة الرائدة لتشارك المخاطر في البرمجة الإنسانية*. dutchrelief.org
18. **شبكة قيادة للمنظمات النسائية اليمنية** (٢٠٢٤)، استبيان. غير منشور.
19. **مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية** (٢٠٢٥)، *تخفيضات المساعدات تدفع نساء وفتيات اليمن نحو مستقبل "مظلم"، رئيس الإغاثة لدى الأمم المتحدة يبلغ مجلس الأمن* unocha.org
20. **الفريق القطري للعمل الإنساني في اليمن** (٢٠٢٤)، *خطة الاستجابة الإنسانية اليمن*. unocha.org
21. **اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات** (٢٠٢٥)، *بيان من توم فليتشر، منسق الأمم المتحدة للإغاثة في حالات الطوارئ: المرحلة الثانية لإعادة تعيين العمل الإنساني*. interagencystandingcommittee.org
22. **المجلس الدولي للوكالات التطوعية** (٢٠٢٥ب)، *فحص مبادرة إعادة تعيين العمل الإنساني التابعة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات: إحاطة استراتيجية للمنظمات غير الحكومية*. icvanetwork.org
23. **ابدأ الشبكة** (٢٠٢٦)، *أعمال التوطين: العمل الإنساني بقيادة محلية في سياق إعادة التعيين*. startnetwork.org
24. **الإنساني الجديد** (٢٠٢٦)، *ما الذي يشكل سياسة المساعدات في عام ٢٠٢٦* . thenewhumanitarian.org
25. **بدائل إنسانية** (٢٠٢٥)، *العدد ٣٠: هل يمكن لصناديق التمويل الجماعي أن تحول الحوكمة الإنسانية؟* alternatives-humanitaires.org
26. **المجلس الدولي للوكالات التطوعية** (٢٠٢٥ج)، *إعادة التوازن بعد إعادة التعيين: تأملات في زيادة بنسبة ٣٣٪ في صناديق الميزانية التشغيلية (CBPFs): ورقة إحاطة* (يونيو ٢٠٢٥). icvanetwork.org
27. للمزيد من المعلومات، اضغط علي الرابط: dutchrelief.org
28. **أوكسفام** (٢٠٢٦)، الصفقة *الكبرى بعد ١٠ سنوات: حماية الجودة في ظل الندرة*. reliefweb.int
29. **اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات** (٢٠٢٣)، *لماذا يعد هدف تخصيص ٢٥٪ من التمويل الإنساني للجهات الفاعلة المحلية والوطنية مهمًا للغاية؟* interagencystandingcommittee.org

30. **اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات** (٢٠٢٢)، *إرشادات حول توفير النفقات العامة للشركاء المحليين والوطنيين*. interagencys tandingcommittee.org

31. **المجلس الدولي للوكالات التطوعية والمجلس النرويجي للاجئين** (٢٠٢٦)، *الالتزام بالتوطين: لماذا يجب أن تكون النفقات العامة للشركاء المحليين إضافية وليس مجزأة*. icvanetwork.org

32. **صندوق اليمن الإنساني** (٢٠٢٥)، *التقرير السنوي لصندوق اليمن الإنساني (YHF) ٢٠٢٤*. unocha.org

33. **صندوق اليمن الإنساني** (٢٠٢٥)، *التقرير السنوي لصندوق اليمن الإنساني (YHF) ٢٠٢٥*. unocha.org

34. **بيان مشترك** (٢٠٢٥)، *اليمن على حافة الهاوية: المنظمات الإنسانية تدعو إلى اتخاذ إجراء فوري في الاجتماع السابع لكبار المسؤولين*. reliefweb.int

A GLOBAL NGO NETWORK
FOR PRINCIPLED AND EFFECTIVE
HUMANITARIAN ACTION

الحضور الإقليمي

افريقيا

نيروبي، كينيا
ياوندي، الكاميرون

آسيا والمحيط الهادئ

بانكوك، تايلاند

أمريكا اللاتينية

بوغوتا، كولومبيا

الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

عمّان، الأردن

مكتب جنيف

المركز الإنساني، شارع لافوازييه 15، 1202 جنيف
secretariat@icvanetwork.org
www.icvanetwork.org