

ما وراء الامتثال: التوطين كمؤشر اجتماعي لقياس فعالية المنظمات

Beyond Compliance: Localization as a Social Indicator for Measuring Organizational Effectiveness

د. علا الكحلوت، باحثة مستقلة (تشغل حالياً منصب مديرة مركز الإغاثة – شركة

طاقات)، قطر، alkahloutola@gmail.com

تاريخ الإرسال: 2025-05-13 تاريخ القبول: 2025-08-12 تاريخ النشر: 2025-09-24

Abstract

This paper critically examines effectiveness in humanitarian work by analyzing the role of localization within evaluation frameworks as a social indicator for assessing organizational performance in crisis-affected settings. It identifies two key gaps: the exclusion of localization as a core component in evaluation tools, and the weak, underdeveloped metrics for measuring it. Using a combination of literature review and five expert interviews, the paper applies Social Indicators Theory, which stresses the importance of community perceptions in evaluating performance. Localization is analyzed as a reflection of local representation, legitimacy, and trust—beyond technical compliance or efficiency. Findings suggest that true effectiveness depends on an organization's ability to embed within communities and involve local actors in planning, evaluation, and decision-making. The study recommends developing context-sensitive social indicators co-designed with local stakeholders, shifting evaluation practices from performance monitoring to mutual accountability between humanitarian actors and communities.

Keywords: Localization, Social Indicators, Humanitarian Effectiveness, Evaluation, Local Actors.

ملخص

تقدّم هذه الورقة قراءة نقدية لمفاهيم الفعالية في العمل الإنساني من خلال تحليل موقع التوطين ضمن منظومات التقييم كمؤشر اجتماعي لقياس أداء المنظمات الإنسانية في السياقات المتأثرة بالأزمات. تبرز الدراسة إشكاليتين: غياب التوطين كمكوّن أساسي في أدوات التقييم المؤسسية، وضعف أدوات قياسه كمؤشر اجتماعي. تستند الورقة إلى مراجعة أدبيات نقدية ومقابلات مع خمسة خبراء، ضمن إطار نظرية المؤشرات الاجتماعية التي تركز على إدماج تصورات المجتمع في تقييم الأداء. وتناقش التوطين كمؤشر يقيس تمثيل المنظمة للمجتمع، وشرعيتها المحلية، وقدرتها على بناء الثقة، إلى جانب كفاءتها الإدارية وامتثالها للمعايير. ويكشف التحليل أن فعالية المنظمات تعتمد على قدرتها على التجذّر المجتمعي وتمكين الفاعلين المحليين في التخطيط والتقييم واتخاذ القرار. وتوصي الورقة بتطوير مؤشرات تقييم اجتماعية تُصمّم بمشاركة الفاعلين المحليين وتعكس السياقات الثقافية والسياسية، بما يعزّز المساءلة المجتمعية.

الكلمات المفتاحية: التوطين، المؤشرات الاجتماعية، فعالية العمل الإنساني، التقييم، الفاعلون المحليون.

مقدمة:

يجب مع تصاعد الأزمات الإنسانية وتعقيد السياقات الاجتماعية والسياسية في العديد من مناطق العالم، تزايد الضغوط على المنظمات الإنسانية - لا سيما المحلية منها - لإثبات فعاليتها، ليس فقط من حيث الكفاءة التقنية أو الامتثال للمعايير، بل من حيث شرعيتها المجتمعية، وقدرتها على التمثيل المحلي، واستجابتها للسياق. وفي هذا الإطار، لم يعد الامتثال للمعايير الدولية كافياً - بما يعنيه من الالتزام بالإجراءات والسياسات المفروضة خارجياً - بل بات من الضروري إدماج مؤشرات تقييم تُراعي التكوينات الاجتماعية، وتعكس تصورات المجتمعات المحلية حول الشرعية، والمساءلة، والفاعلية. ما الذي يجعل منظمة إنسانية فعّالة بحق؟ هل يكفي امتلاكها لسياسات داخلية وموازنات شفافة ومعايير امتثال دولية؟ أم أن الفعالية في السياقات المتأثرة بالأزمات تُقاس بمدى شعور المجتمع المحلي بأن هذه المنظمة تمثله، تُصغي إليه، وتبني معه لا من أجله؟

منذ القمة الإنسانية العالمية عام 2016، وتوقيع "الصفقة الكبرى (Grand Bargain)"، (هي اتفاقية أُطلقت خلال القمة الإنسانية العالمية في إسطنبول عام 2016، جمعت بين أكبر المانحين والمنظمات الإنسانية بهدف تحسين كفاءة وفعالية العمل الإنساني، وذلك من خلال تحويل المزيد من الموارد مباشرةً إلى المحتاجين. في عام 2021، وبسبب التقدم المحدود، تم إطلاق "الصفقة الكبرى 2.0" للتركيز على التنسيق الأفضل للمساعدات النقدية وتعزيز العمل الإنساني المحلي والتمويل المرن طويل الأجل. وفي يونيو 2023، أيدت 66 وكالة، بما في ذلك الجهات المانحة ومنظمات الإغاثة، نسخة جديدة من الصفقة الكبرى للسنوات الثلاث المقبلة، تُعرف بشكل غير رسمي بـ "الصفقة الكبرى 3.0"، مع التركيز على التمكين المحلي ومشاركة المجتمعات المتضررة وتحسين جودة التمويل (CALP NETWORK، 2025). احتل مفهوم التوطين مكانة بارزة ضمن خطاب إصلاح العمل الإنساني، إذ دعت الوثيقة إلى أن يكون العمل "محلياً قدر الإمكان، وعالمياً عند الضرورة". (BANKS, et al., 2024). ومع ذلك، لا تزال

الممارسات الميدانية تشير إلى أن التوطين غالبًا ما يُعامل كشرط تمويلي أو إجراء إداري، لا كمكون مركزي يعيد تشكيل العلاقة بين المنظمات والمجتمعات المحلية. وهنا تبرز الفجوة التي تتناولها هذه الورقة: فجوة بين الاعتراف النظري بأهمية التوطين كمؤشر اجتماعي، وبين ضعف تفعيله داخل منظومات التقييم الإنسانية، سواء من حيث موقعه المؤسسي أو أدوات قياسه. فبينما ساهمت معايير مثل المعيار الإنساني الأساسي المتعلقة بالمساءلة والجودة (CHS) واسفير (Sphere) في ضبط الأداء التقني، إلا أنها قلّما تناولت أبعادًا حيوية تتعلق بالتمثيل المحلي، أو شرعية الفاعلين، أو مدى اندماج المنظمة في النسيج الاجتماعي للمجتمع المستهدف. وبذلك، تحول الامتثال إلى هدف مستقل، فيما بقيت الأسئلة الأساسية مغيبة: من يملك القرار؟ من يُحاسب من؟ ومن يثق بمن؟ وتزيد الفجوة تعقيدًا حين يُلاحظ أن أدوات قياس التوطين كمؤشر اجتماعي – رغم بعض المبادرات الأكاديمية والميدانية – لا تزال محدودة الانتشار، وغير مكيفة في الغالب مع السياقات المتأثرة بالأزمات. وكثيرًا ما يُستخدم تقييم الفعالية الإنسانية من خلال أدوات "تكنوقراطية" تركز على المخرجات والإجراءات، دون النظر إلى العدالة في التمثيل أو الشرعية المحلية.

تسعى هذه الورقة إلى إعادة تثبيت التوطين كمؤشر اجتماعي فاعل في تقييم فعالية المنظمات الإنسانية، من خلال تحليل نقدي لموقعه في أدوات التقييم السائدة، وتسليط الضوء على محدودية الأدوات المستخدمة لقياسه، ومدى تكيفها مع السياقات المحلية. وهي تدعو إلى تجاوز نماذج القياس المستوردة من سياقات الشمال العالمي، وتطوير أدوات أكثر حساسية للواقع في أماكن مثل غزة، اليمن، السودان، وغيرها من البيئات المتأثرة بالأزمات. وتنطلق الإشكالية من السؤال الآتي:

إلى أي مدى يمكن اعتبار التوطين مؤشرًا اجتماعيًا لقياس فعالية المنظمات الإنسانية؟ وما المتغيرات التي تكشف التوتر القائم بين الامتثال الفني والفعالية السياقية في البيئات الهشة؟



تعتمد الورقة على منهجية مزدوجة تجمع بين مراجعة مكتبية للأدبيات، ومقابلات نوعية مع خمسة خبراء في مجالات التقييم المؤسسي، القيادة الإنسانية، وبناء القدرات. وقد أُعيد تحليل الإفادات في ضوء الأدبيات الدولية، وفي إطار نظرية المؤشرات الاجتماعية (Social Indicators Theory)، للكشف عن التوترات بين الخطاب والممارسة، وبين أدوات الامتثال ومفاهيم الفعالية المستندة إلى السياق. وتهدف الورقة في نهاية المطاف إلى الإسهام في تطوير أطر تقييم أكثر عدالة وواقعية، تعترف بأن الفعالية لا تُقاس بالامتثال وحده، بل تُبنى من خلال العلاقة التشاركية بين المنظمات الإنسانية والمجتمعات التي تخدمها، بما يُعيد للتوطين موقعه كمؤشر اجتماعي حيوي لا غنى عنه.

2. الإطار النظري والمنهجي: نقد موقع التوطين وضعف أدوات قياسه كمؤشر اجتماعي

تعتمد هذه الدراسة على نظرية المؤشرات الاجتماعية (Social Indicators Theory) بوصفها إطارًا تحليليًا لفهم التوطين كمؤشر اجتماعي يعكس فعالية المنظمات الإنسانية من منظور مجتمعي. تنطلق النظرية من أن الفعالية لا تُقاس فقط بالمخرجات والإجراءات، بل أيضًا بمدى إدماج تصورات المجتمع حول العدالة والمساءلة والتمثيل. (Estes, 1984) وقد تم توظيف هذه النظرية في دراسات حديثة لتقييم أثر البرامج الإنسانية على المجتمعات المتأثرة بالنزاع، كما في دراسة (Blaser, 2019) حول فعالية بناء السلام، والتي شددت على أهمية دمج المؤشرات الاجتماعية في أدوات التقييم لتحقيق الشرعية والملاءمة السياقية.

تُوظف الدراسة هذا الإطار لفحص مدى حضور التوطين ضمن نماذج التقييم المتداولة، وللكشف عن غياب أدوات منهجية تقيس أبعاده الاجتماعية مثل عدالة التمثيل وشرعية الفاعلين المحليين. كما يسمح الدمج المنهجي بين المصدرين - المكتبي والنوعي - بالخروج من القراءة الخطابية نحو تحليل نقدي للواقع المؤسسي للمنظمات الإنسانية.

وقد استند التحليل إلى مقابلات نوعية أُجريت ضمن دراسة سابقة لتحليل السياق والمعايير، نُقذت في إطار مبادرة "إتقان العمل الإنساني والإنمائي - معين". وتمثل هذه



الإفادات المصدر الأساسي للتحليل النوعي في هذه الورقة. وقد أُجريت المقابلات من قبلي شخصيًا في سياق الدراسة السابقة، مع الحصول على موافقة صريحة من المشاركين لاستخدام المعلومات التي قدموها لأغراض تحليل السياق في مبادرة معين، وكذلك لاستخدامها في مقالات بحثية لاحقة حسب الحاجة، بما يضمن التزامًا كاملاً بالأطر الأخلاقية للبحث، من حيث الشفافية، والخصوصية، والغرض العلمي.

الجدول 1: الخبراء المشاركون

اسم الخبير	الوصف الوظيفي
1. د. غسان الكحلوت تمت المقابلة للإفادة البحثية في 10 فبراير 2025	مدير مركز دراسات النزاع والعمل الإنساني، خبير في الاستجابة الإنسانية والتعافي المبكر، عمل مع الأمم المتحدة والاتحاد الدولي للصليب الأحمر.
2. م. هادي باجبير تمت المقابلة للإفادة البحثية في 15 فبراير 2025	اختصاصي بناء القدرات في الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية، استشاري سابق لدى USAID وGIZ، وخبير في تقييم المؤسسات وإدارة المشاريع.
3. م. مأمون بسيسو تمت المقابلة للإفادة البحثية في 18 فبراير 2025	خبير إدارة البرامج التنموية والإنسانية، أدار مشاريع ممولة من USAID، البنك الدولي، والاتحاد الأوروبي، وساهم في تطوير معايير إدارة المشاريع.
4. أ. أيهم السخني تمت المقابلة للإفادة البحثية في 23 فبراير 2025	رئيس العلاقات الدولية في الهلال الأحمر القطري، متخصص في الدبلوماسية الإنسانية وإدارة الكوارث، وباحث دكتوراه في العلاقات الدولية.



متخصص في تطوير المنظمات المدنية، خبير في بناء القدرات وإدارة العمليات، مدرب معتمد في Sphere وإدارة الكوارث، وقدم أكثر من 100 تدريب.	5. أ.رامي رجوب تمت المقابلة للإفادة البحثية في 1 مارس 2025
--	---

3. التوطين: ركيزة أساسية لتعزيز فعالية واستدامة العمل الإنساني والتنموي

يُعد التوطين في سياق عمل المنظمات المحلية ركيزة أساسية لتعزيز فعالية واستدامة العمل الإنساني والتنموي، حيث تلعب المنظمات المحلية دورًا محوريًا في إيصال المساعدات وتقديم استجابات أكثر ملاءمة للسياقات المجتمعية. حيث يقع أهمية عمل المنظمات او الجهات المحلية في المقام الأول بسبب الموقع الجغرافي وفهمها العميق للسياقين الاجتماعي والسياسي، مما يمكّنها من تقديم استجابات أكثر دقة وملاءمة. وقد أشار تقرير الكوارث العالمية (2015) إلى أن الجهات المحلية غالبًا ما تكون أول من يستجيب عند وقوع الأزمات، وهي الأقدر على الوصول إلى المناطق المتضررة بسرعة، مما يقلل من الاعتماد على المساعدات الخارجية ويعزز الكفاءة في تقديم الإغاثة. كذلك يعمل على خفض التكاليف التشغيلية، نظرًا لاعتماد الهياكل الإدارية المحلية وتوظيف الكوادر الوطنية، بما ينعكس على تقليل النفقات وتبسيط الإجراءات التنفيذية. (إلى جانب ذلك، Barbelet, Davies, Flint, & Eleanor Davey, 2021). وهنا لا يقتصر دور توطين المنظمات المحلية على تحسين الاستجابة الإنسانية، بل يمتد ليعزز استدامة الأثر التنموي، من خلال تكييف البرامج مع احتياجات السكان المحليين والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، وقد أكدت القمة العالمية للعمل الإنساني (2016) هذا التوجه، باعتباره وسيلة لجعل المساعدات أكثر كفاءة وفعالية، مع ضرورة تعزيز أدوار الفاعلين المحليين في إدارة وتنفيذ الاستجابات.



وفقاً للمفوضية الأوروبية لعمليات الحماية المدنية والمساعدات الإنسانية، يُعرف التوطين بأنه "تمكين الجهات المحلية في البلدان المتأثرة لتقديم المساعدات الإنسانية وقيادتها" (J Clements, Ismail Abu Mohammed, Yousef, & Wellard, 2021)، مما يعزز استقلالية الفاعلين المحليين في اتخاذ القرارات وتنفيذ الاستجابات الإنسانية بشكل أكثر فعالية. أما الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، فيُشير إلى التوطين باعتباره "زيادة الاستثمار الدولي واحترام دور الفاعلين المحليين" (IFRC، بلا تاريخ). وتُقدم الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ تعريفاً أكثر شمولاً، حيث ترى التوطين كـ "عملية الاعتراف بقيادة الفاعلين المحليين والوطنيين، واحترامها، وتعزيز استقلاليتهم في صنع القرار في العمل الإنساني، بهدف تلبية احتياجات السكان المتضررين بشكل أفضل" (الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ، 2024). وقد أثبتت العديد من التجارب التطبيقية أن توطين المنظمات المحلية، بما تمتلكه من قرب جغرافي وفهم اجتماعي عميق، قادرة على تحقيق نتائج أكثر دقة، مع كفاءة أعلى من حيث الكلفة والسرعة. على سبيل المثال:

- ركز برنامج Shifting the Power في جنوب شرق آسيا وأفريقيا على بناء القدرات المؤسسية للمنظمات المحلية، وتمكين الفاعلين المحليين من الوصول المباشر للتمويل الإنساني، مما يتيح لهم الاستجابة بفعالية أكبر للآزمات. كما يسعى البرنامج إلى تحقيق توازن أفضل بين الاستجابات الدولية والمحلية للكوارث، من خلال تحويل السلطة نحو الاستجابات الإنسانية المحلية (Start Network, 2025).
- وفي الأردن، أسهم الصندوق الإنساني الأردني (JHF) في تحويل نسبة من التمويل إلى منظمات محلية، مما يعزز من فعالية واستدامة الاستجابات الإنسانية. من خلال هذا الصندوق، يتم تمكين المنظمات المحلية من تلبية احتياجات مجتمعاتها بشكل مباشر، مع تعزيز قدراتها في إدارة وتنفيذ المشاريع الإنسانية (OCHA, 2015).



- أما في أوغندا، فقد تبنت الحكومة خطة وطنية بالشراكة مع جهات دولية لتمكين الفاعلين المحليين من قيادة الاستجابة للاجئين، بما في ذلك تمويل مباشر وهيكل مؤسسي داعم، مما عزز من فعالية واستدامة الاستجابات الإنسانية بقيادة محلية. هذا النهج يركز على دمج اللاجئين في النظم الوطنية، خاصة في قطاعات التعليم والصحة وسبل العيش، مما يسهم في تعزيز التعايش السلمي والتنمية المستدامة (المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، 2025).

تشير هذه النماذج إلى تحول تدريجي نحو اعتبار التوطن ليس فقط أداة تنفيذ، بل معياراً فعلياً لقياس جودة الاستجابة الإنسانية وعدالتها. فكلما زادت قدرة المنظمات المحلية على قيادة الاستجابة، وتمثيل مجتمعاتها، والاستقلال في القرار، كلما أمكن اعتبارها أكثر فاعلية من منظور اجتماعي يتجاوز الامتثال التقني إلى العدالة والسياق والشرعية.

4. المعايير الدولية: أدوات قياس غير متكيفة مع التوطن

تُعد المعايير الدولية أدوات أساسية لضمان جودة وفعالية أداء المنظمات، حيث توفر إطاراً موحدًا يحدد المبادئ التوجيهية المطلوبة لتحقيق الشفافية، الكفاءة، والمساءلة. غير أن فعالية هذه المعايير تبقى مرهونة بمدى ملاءمتها للسياقات المحلية، وهو ما يدفع باتجاه النظر إليها من زاوية التوطن، لا كمجرد التزام تقني بل كمؤشر اجتماعي يعكس مدى استقلالية الفاعلين المحليين وجذورهم في مجتمعاتهم.

وتعتمد بعض الأطر الدولية، مثل معايير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD-DAC)، على ستة معايير رئيسية: الصلة، التناسق، الفعالية، الكفاءة، التأثير، والاستدامة، وهي تُستخدم لتقييم مدى جاهزية المنظمات المحلية للاستقلالية المؤسسية (OECD, 2025). كما تُعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الفعالة، حيث تقيس الأداء المؤسسي من خلال أربعة أبعاد: المالي، المستفيدين، العمليات الداخلية، والتعلم والتطوير (Social Value Uk, 2025). كما برز إطار الأبعاد السبعة كأداة مركزة لتقييم التوطن المؤسسي، حيث يشمل



العلاقة بين الفاعلين، المشاركة، التمويل المستدام، بناء القدرات، التنسيق، الاعتراف، والسياسات الداعمة (Global Protection Cluster). ويمكن تصنيف المعايير إلى أربع أنواع رئيسية:

1- المعايير الإنسانية: مثل المعيار الإنساني الأساسي (CHS)، ومعايير Sphere، وإرشادات اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (IASC)، وتُشكل المبادئ والمعايير الإنسانية إطاراً مرجعياً أساسياً لضمان جودة الاستجابة الإنسانية وفعاليتها. فهي تؤكد على ضرورة تقديم مساعدات ملائمة تلبي احتياجات المتضررين وتحترم كرامتهم، مع الالتزام بالشفافية والمساءلة تجاه المجتمعات المتأثرة. كما تسهم في تعزيز قدرات الفاعلين المحليين وتفعيل دورهم القيادي، وتدعو إلى تنسيق الجهود بشكل منصف بين مختلف الجهات، بما يضمن شراكات متوازنة واستجابات منسقة ومستدامة، تستند إلى أفضل الممارسات المعترف بها دولياً. (Sphere, 2018; IASC, 2021; CHS, 2024)

2- معايير الحوكمة والاستدامة المالية: مثل معايير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD-DAC)، ومعايير الشفافية الدولية (TI)، وتساعد في رفع الكفاءة والمساءلة وتُستخدم هذه المعايير كإطار عمل للمنظمات والحكومات لتطوير سياسات وإجراءات فعالة لمكافحة الفساد وضمان إدارة شفافة وفعالة للموارد العامة (Transparency International, 2023; OECD, 2025).

3- معايير الجودة المؤسسية: مثل InterAction Standards وBBB وISO 9001، تركز على نظم الإدارة والجودة لكنها تتطلب موارد فنية وتنظيمية لا تتوفر دائماً للمنظمات المحلية (Visure Solutions, 2025; BBB, 2025).

4- معايير تعزيز التوطين والشراكات العادلة: كالالتزامات الصفقة الكبرى (Grand Bargain) ودليل WANGO ومبادئ Lealtad، وتدعو إلى نقل السلطة وبناء شراكات متكافئة (IFRC, 2025; WANGO).



ورغم تعدد هذه المعايير، فإنها لا تكتمل دون أدوات تقييم عملية تترجمها إلى ممارسات قابلة للقياس. إلا أن معظم أدوات التقييم المؤسسي الحالية طُوّرت من قبل جهات مانحة أو منظمات دولية، ما أدى إلى تشتت المنهجيات وعدم وجود إطار متكامل يُراعي منطق التوطن. ومن أبرز هذه الأدوات:

1. أداة تقييم القدرات (CAT-NGO): تحلل القدرات المؤسسية في الحوكمة والتخطيط المالي، مع إمكانية تخصيصها للمنظمات المحلية من خلال تقييمات وورش عمل تفاعلية (OECD, n.d.).
 2. أداة تحليل القدرات التشاركية: تعتمد على إشراك الموظفين والمجتمع في التقييم الذاتي لتعزيز الاستقلالية وتطوير البرامج محليًا (CARE, n.d.).
 3. مؤشر الأداء المؤسسي (OPI): يقيس التغير في الأداء عبر مؤشرات مثل جودة الخدمات، الاستدامة، والتأثير المجتمعي (PACT, 2015).
 4. نهج الإطار المنطقي (LogFrame): هيكل لتخطيط ومتابعة المشاريع يربط بين الأهداف والنتائج لضمان وضوح التنفيذ (USAID, 2012).
 5. أداة نظرية التغير (ToC): تحلل المسار نحو التغير عبر تحديد الأهداف والافتراضات، لدعم الأثر طويل الأمد (IASC, 2021).
 6. أداة المساءلة: تعزز الشفافية والحوكمة في منظمات المجتمع المدني لضمان المصداقية وبناء الشركات (Transparency International, 2011).
 7. مؤشر العمل الخيري العالمي: يحلل البيئة التنظيمية للعمل الخيري من حيث القوانين والحوافز والمواقف العامة (PACT, 2015).
- يلاحظ أن أدوات التقييم المؤسسي تُطوّر غالبًا من قبل جهات مانحة أو منظمات دولية كلٌّ بحسب منظوره الخاص، مما أدى إلى تشتت المنهجيات وعدم وجود إطار موحد يجمع هذه



الأدوات بشكل تكاملي. وهو ما يُصعّب على الفاعلين المحليين فهم منطق التقييم أو استخدامه لتحسين أدائهم، ويؤكد الحاجة إلى إطار أكثر توافقاً مع منطق التوطين.

5. مؤشرات الفعالية الاجتماعية: أدوات بديلة لقياس التوطين

في السنوات الأخيرة، ظهرت محاولات لتطوير أدوات تقييم تُركّز على قياس الأثر الاجتماعي والتفاعل مع السياق، بما يتجاوز الامتثال الفني. وتهدف هذه الأدوات إلى تحويل التوطين من خطاب إلى مؤشر فعلي يُقاس مدى شرعية المنظمات، انخراطها المجتمعي، واستجابتها للسكان المحليين. من أبرز هذه الأدوات:

1. أداة تقييم القيمة الاجتماعية الذاتية: طوّرتها Social Value UK ، لمساعدة المنظمات

على تحليل مدى قدرتها على قياس وتوثيق الأثر الاجتماعي الناتج عن أنشطتها. تتضمن استبياناً من سبع مراحل، تعرض نتائجه عبر رسم عنكبوتي يُبرز نقاط القوة ومجالات التحسين، بما يساعد على الاستعداد لنيل شهادة الاعتماد الاجتماعي (Social Value Uk, 2025).

2. إطار العمل الوطني TOMs: يوفر هذا الإطار منهجية شاملة لقياس القيمة الاجتماعية

في خمس مجالات: التوظيف، النمو، العدالة الاجتماعية، البيئة، والابتكار. ويُستخدم لتقدير القيمة المضافة للمجتمع من خلال مؤشرات أداء رئيسية، مع ربطها بتقديرات مالية تسهّل اتخاذ القرار (Social Value Portal, 2025).

3. أداة القيمة الاجتماعية من Impact Reporting: تركز على توثيق الأثر الاجتماعي بطريقة

مرنة ومخصصة، بما يسمح بإعداد تقارير ذات طابع مجتمعي يعكس خصوصية البرامج والنتائج. تدعم الأداة مسارات جمع البيانات، تحليلها، وتكاملها مع الأنظمة المؤسسية الحالية.

4. تحليل المشاعر على وسائل التواصل الاجتماعي: تُستخدم هذه التقنية لفهم الرأي العام

تجاه المنظمة، عبر تحليل الانطباعات والتفاعلات الرقمية. تساعد نتائج التحليل على



تحسين التفاعل مع المجتمع، وبناء الثقة، وقياس الاتجاهات العامة تجاه الأداء المؤسسي (مركز القرار للدراسات الإعلامية، 2021).

5. قياس انتماء المواطنين المحليين للمنظمة: يركز هذا المؤشر على مدى شعور السكان المحليين بأن المنظمة تمثلهم وتستجيب لهم. يعتمد على مؤشرات مثل المشاركة المجتمعية، جودة الخدمات، والمساءلة المحلية (العبرية، 2024؛ الاسكوا، 2018).

6. قياس مشاركة الموظفين المحليين وملكيتهم داخل المؤسسة: يرتبط التوطين أيضاً بمدى اندماج الكوادر المحلية في قيادة المؤسسة واتخاذ القرار. وتشمل أدوات القياس: استطلاعات الرأي، مجموعات التركيز، مؤشر eNPS، ومعدلات الغياب ودوران الوظائف، مما يعكس الالتزام والاستقرار التنظيمي.

تعكس هذه الأدوات تحولاً نوعياً في فهم التوطين كمؤشر اجتماعي. فهي لا تكتفي بتقييم الامتثال، بل تقيس علاقة المنظمة بمحيطها الاجتماعي، ومدى تمثيلها وشرعيتها في نظر المجتمعات المستهدفة. إلا أن هذه الأدوات لا تزال محدودة الانتشار، وغائبة عن الأطر الرسمية التي تعتمد عليها الجهات المانحة أو منظمات التقييم، مما يُبقي التوطين خارج أدوات المساءلة المعتمدة فعلياً.

6. تحديات التوطين وتطبيق المعايير الدولية: فجوة الامتثال وضعف التمكين الاجتماعي رغم التقدم في تبني خطاب التوطين، لا تزال الممارسات الفعلية تكشف عن تحديات جوهرية تعيق تفعيل التوطين كمكون فعلي في العمل الإنساني، لا سيما في السياقات التي تواجه فيها المنظمات المحلية قيوداً تتجاوز الأبعاد التقنية إلى البنى السياسية والثقافية والمعارية. وتشير تقارير ودراسات متعددة (Russu, 2021; IASC, 2021; HPN, 2020; ICVA, n.d.; WORLD BANK, 2023; CHS Alliance, 2023; OCHA, 2021; IFRC, 2021; OECD, n.d.) إلى أن أبرز هذه التحديات تتمثل في:

1. إعادة إنتاج علاقات القوة: يُستخدم خطاب التوطين أحياناً كأداة رمزية لإضفاء شرعية على استمرار السيطرة الدولية، حيث تقتصر مشاركة المنظمات المحلية على التنفيذ دون دور فعلي في اتخاذ القرار.
2. ضعف التمويل المباشر: لا تزال نسبة التمويل المباشر للمنظمات المحلية تقل عن 1.2%، مما يقيد استقلاليتها، ويُبقمها رهينة لشروط المانحين ووساطة المنظمات الدولية.
3. ضعف القدرات المؤسسية: يحدّ نقص الموارد الفنية والإدارية من قدرة المنظمات المحلية على الامتثال للمعايير الدولية، ويُستخدم هذا النقص في كثير من الأحيان لتبرير تهميشها.
4. عدم ملائمة المعايير للسياقات المحلية: يؤدي تطبيق المعايير الدولية دون تكييف إلى نتائج عكسية، خصوصاً في بيئات تتباين فيها مفاهيم الحياد أو آليات المساءلة باختلاف النظم الثقافية والسياسية.
5. التعقيد الإداري وارتفاع تكلفة الامتثال: تشير تقارير إلى أن 45% من المنظمات تعاني من العبء الإداري المرتبط بالامتثال لمعايير مثل ISO أو CHS، دون أن ينعكس ذلك على جودة التدخلات أو شرعيتها.
6. غياب المساءلة المتبادلة: تخضع المنظمات المحلية لرقابة دقيقة من الجهات المانحة، في حين تفتقر المنظمات الدولية إلى آليات مساءلة فعلية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها.
7. نقص التنسيق وتضارب الأطر التنظيمية: يؤدي غياب التنسيق بين الفاعلين إلى ازدواجية الجهود، وتداخل الصلاحيات، وإضعاف فاعلية الاستجابة الجماعية.
8. ضعف الحوافز المؤسسية: لا تتيح الأنظمة التمويلية والرقابية حوافز حقيقية — مثل التمويل طويل الأمد أو الاعتراف المؤسسي — للمنظمات التي تلتزم بالمعايير، ما يؤدي إلى فتور في الالتزام.
9. ضعف نظم البيانات والتحليل: تؤدي محدودية أنظمة البيانات إلى تقييدات جزئية وغير دقيقة، لا تعكس الواقع الاجتماعي للمنظمات أو المجتمعات التي تستهدفها.



10. التقييم الشكلي: تُستخدم أدوات التقييم بمعزل عن منظومة الحوكمة الفعلية، مما يؤدي إلى فصلها عن عمليات اتخاذ القرار، وفقدانها لقدرتها التوجيهية أو التصحيحية. تشير هذه التحديات إلى أن العقبات أمام التوطين لا تقتصر على ضعف القدرات أو نقص التمويل، بل تعكس خللاً أعمق في منطق الامتثال والتقييم الدولي، الذي يقيس فعالية المنظمات من زاوية فنية بحتة، ويُهمل الأبعاد الاجتماعية التي تُحدّد شرعية الفاعلين المحليين وصلتهم بالمجتمع. إن معالجة هذه الفجوة تتطلب إعادة تفكير جذرية في مناهج التقييم وآليات الشراكة والتمويل. ففي حين تدعو الوثائق الدولية إلى تمكين الفاعلين المحليين، لا تزال أدوات القياس تفتقر إلى الحساسية الاجتماعية، مما يرسّخ علاقات قوة غير متكافئة. من هنا، يبرز التوطين كمؤشر بديل يُعيد توجيه فهمنا للفعالية، من الامتثال الشكلي إلى تقييم يقوم على التمثيل، المشاركة، وبناء الثقة. وتنطلق الورقة في قسمها التالي من هذه الفرضية، لتحليل نتائج البحث المكتبي والمقابلات النوعية، من أجل بناء قراءة نقدية للتوطين كمؤشر اجتماعي يعيد الاعتبار للمجتمعات المحلية في صلب العمل الإنساني.

7. التحليل والمناقشة: بين النظرية والممارسة - التوطين كمؤشر اجتماعي في ضوء إفادات الخبراء

تبرز من خلال نتائج هذا البحث فجوة بنيوية واضحة بين ما يُطرح نظرياً حول أهمية التوطين في الخطابات والسياسات الدولية، وبين حضوره الفعلي في أدوات التقييم المعتمدة داخل القطاع الإنساني. فعلى الرغم من الإجماع المتزايد على أهمية التوطين كأحد ركائز الفعالية والاستدامة، إلا أن منظومات التقييم السائدة لا تزال تقيس الأداء الإنساني وفق معايير إدارية وتقنية، تُعلي من الكفاءة التشغيلية والامتثال للمعايير، بينما تُغفل البعد الاجتماعي، ودرجة انخراط المنظمة في النسيج المحلي، ومدى تمثيلها لاحتياجات المجتمعات. وقد أظهر تحليل الأدبيات والتحديات الميدانية أن التوطين، رغم مركزية حضوره في وثائق الالتزام الكبرى، لا يُدرج كمؤشر مستقل في تقييم فعالية المنظمات. فالمؤشرات الأكثر تداولاً



ما تزال تفتقر إلى الحساسية السياقية والاجتماعية، ولا تعكس مدى شرعية المنظمة أو مساهمتها في بناء الثقة داخل المجتمعات المحلية. أما النماذج الحديثة التي سعت إلى تضمين البعد المحلي ضمن أدوات القياس، فلم تخرج عن إطار التجريب، ولم تُدمج بعد في أنظمة التقييم الرسمية للجهات المانحة أو آليات الرقابة المؤسسية. هذه الفجوة كشفت عن حاجة ملحة إلى مراجعة مزدوجة في بنية التقييم: مراجعة مفاهيمية تُعيد تعريف الفعالية بحيث تشمل الشرعية والانتماء المحلي، ومراجعة أدواتية تُنتج مؤشرات قابلة للقياس، نابعة من تصورات الفاعلين المحليين ومتكيّفة مع واقعهم. لقد أبرزت الدراسة أن التعامل مع التوطين كمؤشر اجتماعي يتطلب تجاوزه كسياسة تنفيذية أو التزام خطابي، والنظر إليه كعدسة تحليلية لقياس فعالية المنظمات من خلال علاقتها المجتمعية، ومستوى التمثيل، ومجالات المشاركة، ودرجة بناء الثقة والملكية.

وانطلاقاً من ذلك، يقدم هذا القسم قراءة تحليلية نقدية تستند إلى إفادات خمسة خبراء بارزين في العمل الإنساني والتنموي، كجزء من الدراسة النوعية المرافقة للبحث المكتبي، بهدف استكشاف موقع التوطين في منظومات التقييم، ومدى قابليته لأن يتحوّل إلى مؤشر اجتماعي فعال يعكس الجذور المحلية للمنظمات، ويعيد تعريف فعالية الاستجابة الإنسانية بما يتجاوز الامتثال الشكلي نحو المعنى والسياق والشرعية.

1.7 العنوان بين الامتثال والفعالية الاجتماعية: حين تغيب المعايير عن الواقع المحلي

تُبرز إفادات كل من رجوب (. رامي رجوب، إفادة بحثية في 1 مارس 2025). وبسيسو(م). مأمون بسيسو، إفادة بحثية في 18 فبراير 2025) التوتر البنوي بين منطق الامتثال الفني الذي تفرضه المعايير الدولية، وبين الفعالية الاجتماعية التي تُبنى في الميدان. هذا التوتر لا يُختزل في فجوة تطبيق، بل يعكس خللاً أعمق في تصور ما يجب أن يُقاس، ومن يحدّد هذا القياس. إذ تتحوّل المعايير في كثير من الأحيان إلى غاية في ذاتها، لا إلى وسيلة لتحسين جودة العمل الإنساني. يعبر رجوب عن هذا التوتر بقوله: "الامتثال للمعايير تحوّل أحياناً إلى هدف



بعد ذاته بدل أن يكون وسيلة لتحسين الأداء"، في حين يرى بيسيسو أن "كثيرًا من أدوات التقييم لا تُراعي البيئة المؤسسية التي تعمل فيها المنظمة، مما يفرغها من معناها". تعكس هذه الإفادات أزمة متكررة في العلاقة بين التقييم والسياق، وهي أزمة وثقتها الأدبيات أيضًا؛ حيث يشير كل من (Barbelet, Davies, Flint, & Eleanor Davey, 2021) و (CHS Alliance, 2023) إلى أن المعايير الدولية تركز على الكفاءة التشغيلية والامتثال الإجرائي، بينما تُهمَل مؤشرات الشرعية والتمثيل المحلي.

يتقاطع هذا النقد مع إفادات الكحلوت (د. غسان الكحلوت، إفادة بحثية في 10 فبراير 2025). ، الذي يوضح أن "السياق المحلي ليس حاوية فارغة لتُفرغ فيها نماذج غربية"، مؤكدًا ضرورة تجاوز التصور النمطي بأن المعايير قابلة للتطبيق في كل زمان ومكان. ويُعمّق السخني. (أهم السخني، إفادة بحثية في 23 فبراير 2025). هذه الفكرة بالإشارة إلى أن "المعايير تفترض نموذجًا إداريًا هرميًا، بينما تعتمد المنظمات المحلية على شبكات أفقية من العلاقات الاجتماعية"، ما يجعل أدوات التقييم المعيارية عاجزة عن قراءة النسيج المؤسسي الحقيقي. ويُضيف السخني: "كثير من أدوات التقييم تُفرض دون حوار، ما يجعلها أدوات رقابة أكثر من كونها أدوات تعلم"، وهو ما يعكس الطابع السلطوي الكامن في كثير من عمليات التقييم الحالية. أما باجبر (م. هادي باجبر، إفادة البحثية في 15 فبراير 2025). فيُشير إلى بعد آخر في هذه الإشكالية، مؤكدًا أن "المنظمة قد تُجبر على اتباع نموذج إداري لا يتوافق مع بنيتها، مما يُضعف شرعيتها أمام مجتمعها، حتى لو امتثلت شكليًا".

ما سبق يتسق مع ما أورده (Russu, 2021) و (ICVA, n.d.) حول افتقار أدوات التقييم المعتمدة إلى مؤشرات تقيس مدى انخراط المنظمة في المجتمع وعمق تمثيلها له، وهي فجوة تجعل من التقييم ممارسة إجرائية شكلية لا تمسّ جوهر الشرعية المجتمعية أو أثر المنظمة الحقيقي. وهكذا، لا تكمن فعالية التقييم فيما يُقاس فقط، بل فيمن يُصمّم أدوات القياس، ومن يُسأل، ومن يُحاسب. فطالما أن أدوات التقييم تصدر من مراكز القرار الدولية، وتُطبّق على الفاعلين المحليين دون مشاركتهم، فإنها تبقى عاجزة عن التقاط جوهر الفعالية الاجتماعية أو شرعية الفاعل المحلي في محيطه.



2.7 التمكين المؤسسي والاستقلالية: من التدريب إلى الحصانة الذاتية

تتفق إفادات الخبراء على أن تحقيق التوطين لا يقتصر على نقل الموارد أو تقديم الدورات التدريبية، بل يستدعي تحولاً جذرياً في بنية السلطة داخل المنظمات المحلية. فبدلاً من التركيز على تنمية المهارات الفردية أو الجوانب الفنية البحتة، ينبغي توجيه الجهود نحو بناء منظومات مؤسسية مستقلة تضمن الحماية القانونية والإدارية لاتخاذ القرار بحرية في بيئات مليئة بالتحديات.

يشير باجبير (م. هادي باجبير، إفادة البحثية في 15 فبراير 2025) إلى أن "المنظمات المحلية بحاجة إلى أدوات حماية مؤسسية، قانونية وإدارية، تُمكنها من اتخاذ القرار والصمود"، منتقداً اختزال مفهوم التمكين في التدريب دون مراعاة البنية التحتية للحكومة المؤسسية. ويعزز رجوب (أ. رامي رجوب، إفادة بحثية في 1 مارس 2025). هذا الطرح من زاوية التمويل، حيث يوضح أن "المنظمات المحلية تظل رهينة للتمويل المشروط، ما لم تُمنح أدوات الإدارة الذاتية". هذه العلاقة التمويلية غير المتكافئة تُضعف من قدرة المنظمات على تحديد أولوياتها، وتحصنها في تنفيذ أجندات المانحين. من جهته، يضيف بيسسو (م. مأمون بيسسو، إفادة بحثية في 18 فبراير 2025) بعداً آخر لهذه الإشكالية، مؤكداً أن "المنظمات تُجبر أحياناً على تكييف هياكلها بما يتوافق مع متطلبات التمويل، لا مع طبيعة السياق"، وهو ما يؤدي إلى تآكل استقلاليتها المؤسسية ويجعلها أقل قدرة على التجذر في مجتمعاتها. يتقاطع هذا النقد مع ما أورده الأدبيات حول "أثر التمويل المشروط"، حيث أشارت تقارير مثل (OECD, n.d.) و (HPN, 2020) إلى أن السياسات التمويلية القائمة كثيراً ما تخلق قيوداً منهجية على قدرة المنظمات المحلية على تطوير نماذجها الخاصة، رغم الخطاب العام الذي يُروّج للتوطين. يُضيف الكحلوت بعداً مهماً في هذا السياق، مشيراً إلى أن التمكين الحقيقي لا يُقاس فقط بالمهارات الإدارية، بل بالثقة التي تبنيها المنظمة داخل مجتمعها، مؤكداً أن "المنظمات التي تستمد شرعيتها من تفاعلها المجتمعي أكثر قدرة على الصمود من تلك التي تتقن لغة التقارير وحدها". وهنا يصبح التوطين ليس مجرد ممارسة إدارية، بل مقياساً للاستقلال الاجتماعي والرمزي. وفي مراجعة (Hilhorst & Jansen, 2010)، نجد دعماً لهذا



الطرح؛ إذ يؤكد الباحثان أن التمكين المؤسسي لا يُقاس فقط بالقدرة على الامتثال لمتطلبات الجهات المانحة، بل بقدرة المنظمة على اتخاذ قراراتها في ظل الضغوط، وتشكيل أولوياتها انطلاقاً من واقعها لا من الخارج. ويصبح التوطين، تبعاً لذلك، مؤشراً على مرونة المنظمة ومناعتها، لا فقط على كفاءتها الإجرائية.

3.7 المساءلة والعدالة في علاقات القوة: من خضوع أحادي إلى مساءلة متبادلة

تُظهر إفادات الخبراء أن فجوة التوطين لا تنبع فقط من نقص التمويل أو ضعف القدرات، بل من اختلال هيكلي في منطق المساءلة داخل المنظومة الإنسانية. فبينما تُفرض على المنظمات المحلية آليات رقابة صارمة، غالباً ما تغيب أدوات المحاسبة الحقيقية عن الفاعلين الدوليين، مما يخلق علاقة غير متكافئة تُضعف الثقة وتُعيد إنتاج تبعية مؤسسية. يرى رجوب (. رامي رجوب، إفادة بحثية في 1 مارس 2025). أن "المساءلة تُمارس على المنظمات المحلية بشكل يقيّد حركتها، في حين تُترك المنظمات الدولية دون مراجعة فعلية"، وهو توصيف يكشف أن المساءلة لم تعد تُمارس بوصفها أداة لتحسين الأداء، بل كأداة رقابة تُفرض على طرف دون آخر. ويضيف السخني(أهم السخني، إفادة البحثية في 23 فبراير 2025) بُعداً تحليلياً آخر، مشيراً إلى أن "المانحين يُقيّمون بحسب جودة التقارير وليس بحسب استجابتهم للسياق"، ما يعني أن أدوات التقييم الحالية تُكافئ التنظيم الشكلي أكثر مما تُقيّم الأثر الحقيقي. تنعكس هذه الرؤية أيضاً في إفادة الكحلوت، الذي يعيد تعريف مصدر الشرعية بقوله: "الشرعية تُبنى من ثقة الناس لا من اعتراف المانحين"، في إشارة إلى أن معيار النجاح لا يُقاس فقط بمؤشرات الأداء، بل بمدى تفاعل المنظمة مع مجتمعاتها، وقدرتها على اكتساب احترامها وثقتها.

هذا الطرح يجد له أساساً راسخاً في الأدبيات الحديثة، حيث تؤكد تقارير (ICVA, n.d.) و (IASC, 2021) على أهمية تطوير نماذج مساءلة مزدوجة، تتيح للمنظمات المحلية أيضاً محاسبة الفاعلين الدوليين، لا سيما في ظل الهيمنة التمويلية والتنظيمية. وتشير مراجعة



(IFRC, 2021) إلى أن المسألة أحادية الاتجاه تخلق فجوات ثقة وتُفَوِّض مفهوم الشراكة المتكافئة. كما يُنبّه تقرير (ALNAP, 2022) إلى أن غياب آليات إشراك المجتمعات المحلية في عملية التقييم يُعد أحد أبرز أوجه القصور في نظام المسألة الحالي، حيث يُستبعد أصحاب العلاقة الحقيقيون من تحديد الأولويات أو الحكم على جودة التدخلات.

إن إعادة التفكير في المسألة من منظور التوطين تعني الانتقال من منطق الامتثال إلى منطق الشراكة. فالمسألة ليست مجرد التزام إداري، بل علاقة اجتماعية وسياسية، تُعيد تعريف من يمتلك سلطة التقييم، ومن يُفترض أن يُسأل من، وكيف.

4.7 القيادة المحلية والتمثيل الحقيقي: من واجهة الشراكة إلى سيادة القرار

في صميم النقاش حول التوطين تكمن إشكالية القيادة المحلية، باعتبارها المؤشر الأوضح على مدى صدق الالتزام بتحويل السلطة. فإذا كانت المنظمات المحلية لا تزال محصورة في تنفيذ المشاريع دون أن تكون شريكة فعلية في صياغة الرؤى أو اتخاذ القرارات، فإن التوطين يبقى شعارًا غير مفعّل، وأداة تجميلية تُخفي استمرار الهيمنة المركزية.

يشير باجبير (م. هادي باجبير، إفادة البحثية في 15 فبراير 2025). إلى أن "المنظمات المحلية تُمنح مساحة تنفيذ محدودة دون دور فعلي في صياغة الأولويات"، موضحًا أن ما يُسمى بالشراكة غالبًا ما يُبنى على أساس التبعية، لا على أساس تقاسم حقيقي للسلطة. أما الكحلوت، فيرى أن "مركزية القرار لا تزال تُمارس حتى تحت مسمى التوطين"، ما يكشف عن مفارقة هيكليّة تتمثل في استمرار التحكم الخارجي في موارد، وأولويات، وحتى سرديات الفاعلين المحليين. وتُعزّز إفادة السخني (أ. أهم السخني، إفادة البحثية في 23 فبراير 2025). هذا الطرح حين يدعو إلى "إعادة بناء الهياكل التعاقدية بطريقة تمنح الفاعلين المحليين مرونة حقيقية في إدارة مشاريعهم"، وهي دعوة لإصلاح منظومة الشراكة من الجذور، لا مجرد تعديل في أدوات التنفيذ. ويضيف باجبير بشكل صريح: "التوطين ليس نقل موارد بل نقل سلطة... دون تغيير في مواقع اتخاذ القرار، لا معنى للتوطين".

تُعزّز الأدبيات هذا المنظور؛ فقد بيّن (Barbelet, Davies, Flint, & Eleanor Davey, 2021)

(2021) أن القيادة المحلية لا تتحقق عبر إشراك رمزي، بل تتطلب إعادة توزيع فعلية للنفوذ



داخل النظام الإنساني، وإعادة تعريف من يمتلك صوتًا ومن يصوغ الاستجابات. كما تؤكد مراجعة (Global Protection Cluster) أن التمثيل المحلي لا يُقاس بعدد المنظمات المشاركة في الاجتماعات، بل بمدى تأثيرها على قرارات التخطيط والتمويل. ويرى الكحلوت أن ما يُقدّم اليوم كبرامج توطين "قد تُوجه أحيانًا من الخارج، فتكون محمّلة بأجندات مانحين لا تُشرك المجتمعات فعليًا"، مما يطرح تساؤلات جوهرية حول معنى السيادة المؤسسية في السياق المحلي. وهنا، لا يعود التمثيل مجرد مطلب أخلاقي أو رمز للإنصاف، بل يصبح أداة مركزية لتقييم فعالية المنظمة من منظور اجتماعي.

إن تحويل القيادة إلى الفاعلين المحليين لا يعني فقط منحهم دورًا إداريًا أو تشغيليًا، بل الاعتراف بموقعهم كمصمّمين للسياسات، ومالكين للمعرفة، ومحدّدين لأولويات الاستجابة. ومن هذا المنطلق، يصبح التوطين مؤشرًا ليس فقط على حجم المشاركة، بل على طبيعة السلطة التي تمارسها المنظمة، ومدى قدرتها على قيادة الفعل الإنساني من داخل مجتمعها، لا من خارجه

5.7 أدوات القياس: فجوة الأدوات بين التنظير والتطبيق

رغم حضور مفاهيم التوطين في الخطاب الإنساني، إلا أن غياب أدوات قياس فعالة ومتكيفة مع السياقات المحلية لا يزال يمثل أحد أهم العوائق أمام تفعيل التوطين كمؤشر اجتماعي. تُظهر إفادات الخبراء أن معظم أدوات التقييم المستخدمة حاليًا ذات طابع تقني أو بيروقراطي، تُركز على المدخلات والمخرجات، بينما تغفل عن العلاقات الاجتماعية، والتمثيل، والانخراط المجتمعي.

يشير رجوب (. رامي رجوب، إفادة بحثية في 1 مارس 2025) إلى أن "أدوات القياس أصبحت وسيلة لإرضاء المانحين، لا لفهم الواقع أو تحسينه"، ما يعكس استخدامًا شكليًا للتقييم في أغلب الأحيان. ويضيف السخني (.أيهم السخني، إفادة البحثية في 23 فبراير 2025): "الكثير من أدوات التقييم غير مفهومة حتى من العاملين المحليين، ويتم استخدامها كشرط



وليس كوسيلة للتعليم"، وهو ما يشير إلى خلل مزدوج: في التصميم وفي الغرض. تؤكد الأدبيات هذا الطرح، إذ تشير مراجعة (Social Value Uk, 2025) إلى أن أدوات قياس الأثر الاجتماعي لا تزال قليلة الانتشار خارج سياقها الأوروبي، كما أن أدوات مثل TOMs Framework أو OPI لا تُستخدم بشكل متكامل في البيئات الهشة. وتُظهر دراسات ICVA و OECD أن غياب مؤشرات مصممة محلياً يجعل من الصعب قياس أثر التوطين فعلياً، وهو ما يجعل من إدراجه في التقييمات المؤسسية مسألة تجريبية أكثر منها معيارية.

وتُبين إفادة باجبير (م. هادي باجبير، إفادة البحثية في 15 فبراير 2025). أن "بعض المنظمات تبدأ بتطبيق أدوات تقييم دون أن يكون لديها أصلاً نموذج واضح للتوطين"، مما يُظهر تناقضاً بنيوياً بين الرغبة في قياس شيء لم يُفعل أصلاً. من هنا، تصبح الحاجة ملحة لتطوير أدوات تقييم اجتماعية مصممة من قبل الفاعلين المحليين أنفسهم، تأخذ بعين الاعتبار الديناميات الثقافية والسياسية والمجتمعية، وتكون جزءاً من عملية بناء الشرعية لا مجرد إجراء خارجي.

6.7 التوتر بين الخطاب والممارسة: التوطين بين السياسات الدولية والتنفيذ الميداني

تعكس المقابلات فجوة متزايدة بين ما يُطرح على مستوى السياسات الدولية، وبين ما يُمارس على الأرض من تدخلات. ورغم أن وثائق مثل الصفقة الكبرى (Grand Bargain) أكدت منذ 2016 أهمية تمكين الفاعلين المحليين، إلا أن هذا الالتزام لم يُترجم فعلياً في منظومات التمويل أو التقييم أو حتى في آليات التنسيق.

يشير الكحلوت إلى أن "الخطاب الرسمي يعطي الانطباع بأن التوطين تحقق، لكن الممارسة لا تزال تُدار من الخارج"، ما يوضح غلبة الطابع الرمزي على التمكين الفعلي. ويُعزز السخني (أهم السخني، إفادة البحثية في 23 فبراير 2025) هذا الطرح بقوله إن "كثيراً من السياسات الدولية تبني تصوراتها عن التوطين دون إشراك المنظمات المحلية"، ما يؤدي إلى إنتاج سياسات منقطعة عن الواقع. تدعم الأدبيات هذا النقد؛ فقد خلص تقرير (IFRC 2021) إلى أن التقدم المحرز في الالتزامات الدولية تجاه التوطين ظل بطيئاً، وأن كثيراً من الخطط التنفيذية لا تزال تُصاغ من قبل المانحين دون إشراك جدي للفاعلين المحليين. كما



أشار (Barbelet, Davies, Flint, & Eleanor Davey, 2021) (إلى أن مصطلح التوطين نفسه أصبح يُستخدم في بعض الأحيان كأداة تجميلية لتبرير ممارسات تقليدية. ويُحذر بسيسو(م). مأمون بسيسو، إفادة بحثية في 18 فبراير 2025). من خطورة هذا التناقض، موضحاً أن "عدم ترجمة الخطاب إلى ممارسة يُفقد الثقة بين الشركاء، ويُحول التوطين من مشروع سياسي اجتماعي إلى لافطة تمويلية". وهكذا، فإن ما يبدو توافقاً دولياً حول دعم المنظمات المحلية، يخفي وراءه فجوة بنيوية في تصميم النظام الإنساني نفسه. لذا، فإن إعادة تفعيل التوطين كمؤشر اجتماعي يتطلب أولاً مساءلة هذا التناقض بين ما يُعلن وما يُمارس، واعتبار الفاعلين المحليين شركاء في صياغة السياسات لا مجرد منفذين لها.

تكشف نتائج هذا الفصل عن فجوة مزدوجة تُعيق تفعيل التوطين كمؤشر فعلي داخل منظومات التقييم الإنساني: فمن جهة، لا تزال معظم النماذج التقييمية تتعامل مع التوطين كخطاب داعم أو التزام تمويلي، لا كمؤشر مستقل لقياس فعالية المنظمات من منظور اجتماعي؛ ومن جهة ثانية، فإن الأدوات المتوفرة لقياس هذا المؤشر إما غير منتشرة، أو غير مكيفة مع السياقات المحلية، أو تُستخدم بشكل تجريبي لا ينعكس في السياسات المؤسسية. لقد بينت الأدبيات أن المعايير الدولية المعتمدة — رغم دورها التقني — تُغفل في تصميمها بعدي التمثيل والشرعية، ولا تُقيس مدى تجذر المنظمة في مجتمعها أو قدرتها على بناء الثقة. كما أظهرت إفادات الخبراء أن الفاعلين المحليين يعانون من ضغط الامتثال دون تمكين فعلي، ويخضعون لتقييمات شكلية تُدار من خارج السياق، غالباً بمعايير لا تُصمَّم بمشاركةهم ولا تُترجم إلى تحسين ملموس في أدائهم أو استقلالهم. وعلى الرغم من كثافة الخطاب الدولي حول التوطين منذ 2016، إلا أن التطبيق ما زال يتسم بالفجائية، ويُستخدم غالباً كرمز تجميلي في وثائق التمويل لا كممارسة قائمة على الاعتراف بالفاعلين المحليين كشركاء متساوين في التصميم والتنفيذ والتقييم. هذا التناقض لا يُضعف فعالية العمل الإنساني فحسب، بل يُفوّض شرعيته الأخلاقية. كما أن غياب أدوات تقييم اجتماعية



مصممة محلياً يُبقي التوطين في حيز التصورات، ويمنع تحوُّله إلى معيار إجرائي قابل للقياس. الأدوات الموجودة اليوم، حتى الأكثر تقدُّماً منها، غالباً ما تُستورد من سياقات مؤسسية في الشمال العالمي ولا تُراعى خصائص البيئة الثقافية والسياسية التي تعمل فيها المنظمات في الجنوب.

إن هذا الفصل، من خلال دمج الأدبيات مع إفادات خمسة من الخبراء الميدانيين، لا يُعيد فقط قراءة التوطين كمفهوم، بل يُعيد طرحه كمؤشر نقدي لتفكيك موازين القوة في التقييم والمساءلة الإنسانية. فالفعالية، وفق هذا المنظور، لا تنبع من مطابقة المعايير، بل من شرعية الفعل داخل المجتمع. والتقييم الحقيقي لا يكتفي بمراقبة الأداء، بل يسائل البُنى التي تُنتج الأداء والمعايير معاً. وهكذا، فإن تفعيل التوطين كمؤشر اجتماعي يتطلب مساءلة شاملة: مساءلة أدوات التقييم، وخطابات الامتثال، وآليات التمويل، ومواقع اتخاذ القرار. وإن لم تُسائل أدوات التقييم من يقيّم ومن يُمثّل، فإنها تفقد وظيفتها الأخلاقية قبل أن تفقد جدواها العملية.

8. توصيات لتعزيز التوطين في العمل الإنساني: مخرجات الدراسات الأدبية مدعومة بالممارسات الميدانية

تستجيب التوصيات التالية لإشكاليتين مركبتين كشفت عنهما الورقة: أولاً، غياب التوطين كمؤشر فعلي ضمن منظومات التقييم الإنساني، وثانياً، افتقار أدوات القياس إلى الكفاءة والسياقية لقراءة أثر التوطين بوصفه علاقة اجتماعية لا مجرد امتثال إداري. وعليه، تنطلق هذه المقترحات من الحاجة إلى إعادة بناء منطق التقييم بما يعكس الشرعية المحلية، ويُعيد الاعتبار للفاعلين المحليين كمصادر للمعرفة وشركاء في صياغة أدوات التقييم ذاتها.

1. تطوير أدوات تقييم اجتماعية مكيفة مع السياق المحلي: ينبغي تصميم أدوات تقييم تقيس أبعاداً مثل: الثقة المجتمعية، المشاركة المحلية، والانتماء المؤسسي. على هذه

الأدوات أن تجمع بين مؤشرات كمية ونوعية تُظهر أثر المنظمة في نسيج المجتمع، وليس فقط نتائجها التشغيلية.

2. إشراك الفاعلين المحليين في تصميم المعايير: لا بد أن تكون المنظمات المحلية شريكة في تطوير المؤشرات والمعايير التي تُستخدم لتقييمها. هذا يضمن ملائمة الأدوات للواقع الثقافي والإداري، ويُعيد التوازن في العلاقة بين التقييم والممارسة.
3. اعتماد نماذج تقييم تدريجية وتشاركية: يُوصى بتطبيق نهج تصاعدي في التقييم، من خلال أدوات مثل التصديق الذاتي، مراجعة الأقران، أو التقييمات المصغرة، بهدف تخفيف الضغط على المنظمات الصغيرة ومنحها فرصة للنمو دون إرهاق بيروقراطي.
4. الاستفادة من الحلول الرقمية منخفضة التكلفة: يمكن أن تمثل الأدوات الرقمية وسيلة مرنة وفعالة لجمع البيانات وتحليلها، خاصة في البيئات الهشة. ويجب أن تُصمم هذه الأدوات بلغة محلية ومنهجية بسيطة تراعي قدرات الفرق الميدانية.
5. تعزيز المشاركة المجتمعية في التقييم: يتطلب تفعيل البُعد الاجتماعي في التقييم إشراك المجتمعات المستهدفة في تصميم وتفسير النتائج، عبر آليات تغذية راجعة مستمرة ومنصات استشارية، ما يُعزز من شرعية المنظمة ومساءلتها أمام جمهورها المحلي.
6. إعادة تعريف دور المنظمات المحلية في التقييم: ينبغي الاعتراف بالمنظمات المحلية كمُنتجة للمعرفة، لا كمجرد منفذ للتدخلات، وأن تُشارك في تصميم أدوات القياس نفسها. هذا يفتح الباب أمام تطوير نماذج تقييم قائمة على المساءلة المتبادلة وتمثيل الأولويات المحلية.

تمثل هذه التوصيات محاولة عملية لسد الفجوة بين الامتثال الفني والفعالية الاجتماعية، عبر تحويل التوطين من شعار إجرائي إلى أداة تحليل حقيقية تُقيس العلاقة بين المنظمة والمجتمع. وهي، في جوهرها، دعوة لإعادة هندسة أدوات التقييم بحيث تُصبح أكثر عدالة وواقعية، قادرة على رصد الشرعية والتمثيل، لا فقط الكفاءة الشكلية. وإذا ما أُخذت



هذه التوصيات على محمل الجد، فإنها قد تفتح المجال أمام نظام تقييم يُعيد التوازن للعلاقة بين الفاعلين المحليين والدوليين، ويُرسّخ التوطين كمؤشر جوهري في قراءة فعالية العمل الإنساني.

9. الخاتمة:

تبرز من خلال نتائج هذا البحث فجوة بنيوية واضحة بين ما يُطرح نظريًا حول أهمية التوطين في الخطابات والسياسات الدولية، وبين حضوره الفعلي في أدوات التقييم المعتمدة داخل القطاع الإنساني. فعلى الرغم من الإجماع المتزايد على أهمية التوطين كأحد ركائز الفعالية والاستدامة، إلا أن منظومات التقييم السائدة لا تزال تقيس الأداء الإنساني وفق معايير إدارية وتقنية، تُعلي من الكفاءة التشغيلية والامتثال للمعايير، بينما تُغفل البعد الاجتماعي، ودرجة انخراط المنظمة في النسيج المحلي، ومدى تمثيلها لاحتياجات المجتمعات. وقد أظهر تحليل الأدبيات والتحديات الميدانية أن التوطين، رغم مركزية حضوره في وثائق الالتزام الكبرى، لا يُدرج كمؤشر مستقل في تقييم فعالية المنظمات. فالمؤشرات الأكثر تداولًا ما تزال تفتقر إلى الحساسية السياقية والاجتماعية، ولا تعكس مدى شرعية المنظمة أو مساهمتها في بناء الثقة داخل المجتمعات المحلية. أما النماذج الحديثة التي سعت إلى تضمين البعد المحلي ضمن أدوات القياس، فلم تخرج عن إطار التجريب، ولم تُدمج بعد في أنظمة التقييم الرسمية للجهات المانحة أو آليات الرقابة المؤسسية.

هذه الفجوة كشفت عن حاجة ملحة إلى مراجعة مزدوجة في بنية التقييم: مراجعة مفاهيمية تُعيد تعريف الفعالية بحيث تشمل الشرعية والانتماء المحلي، ومراجعة أدائية تُنتج مؤشرات قابلة للقياس، نابعة من تصورات الفاعلين المحليين ومتكيفة مع واقعهم. لقد أبرزت الدراسة أن التعامل مع التوطين كمؤشر اجتماعي يتطلب تجاوز كسياسة تنفيذية أو التزام خطابي، والنظر إليه كعدسة تحليلية لقياس فعالية المنظمات من خلال علاقتها المجتمعية، ومستوى التمثيل، ومجالات المشاركة، ودرجة بناء الثقة والملكية.



وانطلاقاً من ذلك، يقدم هذا القسم قراءة تحليلية نقدية تستند إلى إفادات خمسة خبراء بارزين في العمل الإنساني والتنموي، كجزء من الدراسة النوعية المرافقة للبحث المكتبي، بهدف استكشاف موقع التوطين في منظومات التقييم، ومدى قابليته لأن يتحول إلى مؤشر اجتماعي فعال يعكس الجذور المحلية للمنظمات، ويعيد تعريف فعالية الاستجابة الإنسانية بما يتجاوز الامتثال الشكلي نحو المعنى والسياق والشرعية.

10. الهوامش:

- ALNAP. (2022). *The State of the Humanitarian System (SOHS) – Full report*. ALNAP. Retrieved 3 11, 2025, from <https://alnapp.org/help-library/resources/2022-the-state-of-the-humanitarian-system-sohs--full-report/>
- BANKS, N., BUKENYA, B., ELBERS, W., KAMYA, I., KUMI, E., SCHULPEN, L., . . . YEBOAH, T. (2024). *Where do we go from here? Navigating power inequalities between development NGOs in the aid system*. Partos. Retrieved 03 11, 2025, from <https://www.partos.nl/wp-content/uploads/2023/12/Policy-brief-def.pdf>
- Barbelet, V., Davies, G., Flint, J., & Eleanor Davey, E. (2021). *Interrogating the evidence base on humanitarian localisation*. HPG literature review. Retrieved 03 11, 2025, from https://media.odi.org/documents/Localisation_lit_review_WEB.pdf
- BBB. (2025). *BBB Standards for Charity Accountability*. Retrieved 3 11, 2025, from BBB: <https://give.org/charity-landing-page/bbb-standards-for-charity-accountability>
- Blaser, J. (2019). *Measuring Peacebuilding Effectiveness: A Social Indicators Perspective*. International Peace Institute.
- CALP NETWORK (2025). *الصفقة الكبرى*. تاريخ الاسترداد 3 11, 2025، من CALP NETWORK: <https://www.calpnetwork.org/ar/cash-and-voucher-assistance/policy-and-funding/grand-bargain>



CARE. (n.d.). *EMERGENCY TOOLKIT*. Retrieved 3 11, 2025, from CARE:
<https://www.careemergencytoolkit.org/topics-issues/>

CHS. (2024). تاريخ الاسترداد 3 11 2025، من CHS:
<https://www.corehumanitarianstandard.org/ar/the-standard>

CHS Alliance. (2023). *2023 CHS Alliance Annual Report*. CHS Alliance.
Retrieved 3 11, 2025, from <https://www.chsalliance.org/get-support/resource/2023-chs-alliance-annual-report>

Estes, R. (1984). *The Social Progress of Nations*. Praeger scientific.

Global Protection Cluster. (n.d.). *Framework for Strengthening the Institutional Capacity of National and Local Actors*. Global Protection Cluster. Retrieved 3 11, 2025, from
https://globalprotectioncluster.org/sites/default/files/2022-12/framework-for-strengthening-institutional-capacity-of-local-national-actors_1.pdf

Hilhorst, D., & Jansen, B. (2010). Humanitarian Space as Arena: A Perspective on the Everyday Politics of Aid. *Research Gate*. Retrieved 3 11, 2025, from
https://www.researchgate.net/publication/229782288_Humanitarian_Space_as_Arena_A_Perspective_on_the_Everyday_Politics_of_Aid

HPN. (2020). *The challenges of humanitarian information and analysis: evidence from Yemen*. Retrieved 3 11, 2025, from HPN:
<https://odihpn.org/publication/humanitarian-information-analysis-evidence-yemen/>

IASC. (2021). *Strengthening participation, representation and leadership of local and national actors in IASC humanitarian coordination mechanisms*. IASC. Retrieved 3 11, 2025, from
<https://ngocoordination.org/en/library/strengthening-participation-representation-and-leadership-local-and-national-actors-iasc>

ICVA. (n.d.). Retrieved 3 11, 2025, from ICVA: <https://www.icvanetwork.org>

IFRC. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 3 11، 2025، من

<https://www.ifrc.org/ar/%D9%8A%D8%AD%D8%AF%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%A2%D9%86/%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%B5%D8%B1%D8%A9/%D9%85%D8%AD%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%B3%D8%A7%D9%86%D9>

IFRC. (2021). *Guide to Community Engagement and Accountability*. IFRC. Retrieved 3 11, 2025, from <https://www.ifrc.org/document/cea-guide>

IFRC. (2025). *منونة قواعد سلوك الحركة الدولية والمنظمات غير الحكومية للإغاثة خلال*

الكوارث. تاريخ الاسترداد 3 11، 2025، من IFRC:

<https://www.ifrc.org/ar/%D9%88%D8%B9%D8%AF%D9%86%D8%A7/%D9%84%D8%A7-%D9%84%D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%A8%D8%A8-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B0%D9%89/%D9%85%D8%AF%D9%88%D9%86%D8%A9-%D9%82%D9%88%D8%A7%D8%B9%D8%AF-%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%83-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B1%D>

J Clements, A., Ismail Abu Mohammed, E., Yousef, S., & Wellard, J. (2021). *Localisation in humanitarian leadership: Profiling national NGO engagement in international humanitarian coordination structures in the MENA region*. ICVA. Retrieved 3 11, 2025, from https://www.icvanetwork.org/uploads/2021/07/ICVA_MENA-Localisation-Report.pdf

OCHA. (2015). *Jordan Humanitarian Fund: Annual Report 2015*. OCHA. Retrieved 3 11, 2025, from https://www.unocha.org/sites/unocha/files/dms/Documents/JHF_AnnualReport_160317_Final%20revised.pdf



- OCHA. (2023). *Global Humanitarian Overview 2024*. Retrieved 3 11, 2025, from OCHA:
<https://www.unocha.org/publications/report/world/global-humanitarian-overview-2024-enarfres>
- OECD. (2025). Retrieved 3 11, 2025, from
<https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/development-co-operation-evaluation-and-effectiveness/evaluation-criteria.html>
- OECD. (n.d.). *Development*. Retrieved 3 11, 2025, from OECD:
<https://www.oecd.org/en/topics/policy-areas/development.html>
- OECD. (n.d.). *Evaluation Criteria*. Retrieved 3 11, 2025, from OECD:
<https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/development-co-operation-evaluation-and-effectiveness/evaluation-criteria.html>
- PACT. (2015). *Organizational Performance Index (OPI) Handbook*. PACT. Retrieved 3 11, 2025, from
https://hkdepo.am/up/docs/OPIhandbook_pact.pdf :
https://hkdepo.am/up/docs/OPIhandbook_pact.pdf
- Russu, C. (2021). The advantages and disadvantages of localization in the humanitarian sector | Experts' Opinions. *DevelopmentAid*. Retrieved 3 11, 2025, from <https://www.developmentaid.org/news-stream/post/120994/localization-in-the-humanitarian-sector>
- Social Value Portal. (2025). *Social Value Measurement*. Retrieved 3 11, 2025, from Social Value Portal:
<https://www.socialvalueportal.com/measurement>
- Social Value Uk. (2025). *Social Value Uk*. Retrieved 3 11, 2025, from
<https://socialvalueuk.org/#:~:text=in%20your%20browser.-,What%20is%20Social%20Value%3F,The%20people's%20perspective%20is%20critical.>
- Sphere. (2018). *The Sphere Handbook Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response*. Sphere. Retrieved 3 11, 2025,

from <https://spherestandards.org/wp-content/uploads/Sphere-Handbook-2018-EN.pdf>

Start Network. (2025). Retrieved 3 11, 2025, from <https://startnetwork.org/past-programmes/funds/disasters-and-emergencies-preparedness-programme/shifting-power>

Transparency International. (2011). *Research Toolkit: Social Accountability*. Transparency International. Retrieved 3 11, 2025, from <https://knowledgehub.transparency.org/product/topic-guide-on-social-accountability>

Transparency International. (2023). *Annual Report 2022*. Transparency International. Retrieved 3 11, 2025, from <https://www.transparency.org/en/publications/annual-report-2022>

USAID. (2012). *The Logical Framework*. USAID. Retrieved 3 11, 2025, from <https://www.fantaproject.org/sites/default/files/resources/4G-Logical-Framework-Technical-Note.pdf>

Visure Solutions .(2025) . *Visure Solutions* من تاريخ الاسترداد 3 11 , 2025، <https://visuresolutions.com/ar/%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84-ISO-9001/%D8%A3%D8%AF%D9%88%D8%A7%D8%AA-%D9%82%D9%88%D8%A7%D8%A6%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A8/>

WANGO . (بلا تاريخ). *مدونة الأخلاق و السلوك* . WANGO . تاريخ الاسترداد 3 11 , 2025، من <https://www.wango.org/codeofethics/ArabicCOE.pdf>

WORLD BANK. (2023). *Migrants, Refugees, and Societies*. WORLD BANK. Retrieved 3 11, 2025, from <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2023>

الاسكوا . (2018). *تعزيز الحكومة المفتوحة في المنطقة العربية* . الاسكوا . تاريخ الاسترداد 3 11 , 2025، من

<https://www.unescwa.org/sites/default/files/pubs/pdf/fostering-open-government-arab-region-arabic.pdf>



الاسكوا. (2025). حوكمة الإحصاءات. تاريخ الاسترداد 3 11 2025، من الاسكوا:

<https://www.unescwa.org/ar/node/44414>

الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ. (2024). تاريخ الاسترداد 3 11 2025، من

<https://inee.org/ar/eie-glossary/adaft-altab-almhly>

المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (2025). تاريخ الاسترداد 3 11 2025، من

<https://www.unhcr.org/ar/about-unhcr/who-we-are/figures-glance>

مركز القرار للدراسات الإعلامية. (2021). تحليل المشاعر على منصات التواصل الاجتماعي.

تاريخ الاسترداد 3 11 2025، من مركز القرار للدراسات الإعلامية:

<https://alqarar.sa/4884>

نورة العبرية. (2024). المشاركة المجتمعية.. ممارسة فاعلة للتطوير ومعالجة التحديات. جريدة

عمان. تاريخ الاسترداد 3 11 2025، من

<https://www.omandaily.om/%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%85/na/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%B9%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%B3%D8%A9-%D9%81%D8%A7%D8%B9%D9%84%D8%A9>