



معا أفضل؟

فوائد وتحديات

التنسيق في الميدان

Luz Saavedra and Paul Knox-Clarke

ALNAPSTUDY 

”شبكة التعلّم النشط من أجل المساءلة والأداء في العمل  
الإنساني“ هي شبكة شاملة للنظم وفريدة من نوعها، مكرّسة  
لتحسين أداء العمل الإنساني من خلال التعلّم المشترك.  
[www.alnap.org](http://www.alnap.org)

## شكر وتقدير

نتوجه ”شبكة التعلّم النشط من أجل المساءلة والأداء في العمل الإنساني“ بالشكر إلى جميع الحاضرين في اجتماعنا السنوي الثلاثين في برلين. وبالتأكيد أثنى التمثيل المتنوع المحقّق هذا العام المناقشات حول العمل معا على المستوى القطري. نخصص بالشكر وزارة الخارجية الاتحادية الألمانية. فعدى عن استضافة الاجتماع. وقّرت دعما هاما في تنظيم وتسيير هذا الحدث الناجح.



## طريقة الاستشهاد المقترحة

ل. سافيدرا وب. نوكس-كلارك (2015). معا أفضل؟ فوائد وخطّيات التنسيق في الميدان من أجل استجابة إنسانية فعالة. دراسة من إعداد ”شبكة التعلّم النشط من أجل المساءلة والأداء في العمل الإنساني“. لندن:

”شبكة التعلّم النشط من أجل المساءلة والأداء في العمل الإنساني“ / ”معهد التنمية الخارجية“

© ”شبكة التعلّم النشط من أجل المساءلة والأداء في العمل الإنساني“ / ”معهد التنمية الخارجية“ 2015.

هذا العمل مرخّص تحت المشاع الإبداعي-

رخصة غير تجارية (CC BY-NC 3.0).

ISBN 978-1-910454-41-1

إدارة النشر والتواصل: ماريا جيلي

تحرير: رو غريفيث

تصميم وإعداد طباعي: جيني بورنيل وماريا جيلي

## المحتويات

4	أمثلة. مربعات. رسوم توضيحية
5	Abbreviations and acronyms
6	1. مقدمة
	2. التنسيق في سياقه: هل تحرك المنظمات الإنسانية للتقارب معا أم للتباعد عن بعضها؟
8	2.1 نظام إنساني مفتت يوما بعد يوم؟
8	2.2 الفوائد المحتملة للعمل معا
11	2.3 التحديات المحتملة للعمل معا وانتقادات لمزيد من التنسيق
17	
20	3. فهم التعاون بين المنظمات: تصنيفات مختلفة
20	3.1 طيف التنسيق في العمل الإنساني: مستويات مختلفة للعمل مع
27	3.2 العوامل التي تؤثر على الموقع ضمن طيف التنسيق
32	4. الوضع الحالي: هيكليات للعمل معا
32	4.1 التنسيق من قبل الحكومات
37	4.2 نظام تنسيق الشؤون الإنسانية التابع للجنة الدائمة
45	4.3 العلاقات بين المنظمات غير الحكومية: الشبكات والأئتلافات الوطنية
49	4.4 الشراكات بين المنظمات غير الحكومية
54	4.5 الأسر التنظيمية
56	4.6 العمل مع القطاع الخاص
60	5. الوضع الحالي: عوامل أخرى تدعم العمل المشترك
	5.1 الترتيبات والعلاقات غير الرسمية
61	5.2 التمويل
68	5.3 المعايير والمبادئ التوجيهية والإجراءات
71	6. خلاصات
74	7. Endnotes
79	8. مصادر

## أمثلة، مربعات، رسوم توضيحية

- 11 رسم توضيحي 1: الجهات الفاعلة المتنوعة المعنية في الاستجابة الإنسانية
- 14 مثال 1: دراسة حالة من جمهورية أفريقيا الوسطى - قيمة العمل معا في بيئة من القيود اللوجستية والأمنية الخطيرة
- 15 مرتع 1: معايير "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" و"لجنة المساعدة الإنمائية" التابعة لها الأكثر ورودا في اجتماع برلين ونقاشاته. تعريفات وأمثلة وردت في الأدبيات وفي مناقشات برلين
- 21 رسم توضيحي 2: طيف من التنسيق
- 23 مرتع 2: أمثلة عن طيف التنسيق من اجتماع برلين
- 24 مرتع 3: ماذا يصلح لتقييم الشراكات الميدانية والنهج التعاونية
- 30 مرتع 4: ماذا يصلح لتقييم الشراكات الميدانية والنهج التعاونية
- 38 مرتع 5: الآليات الثلاث الرئيسية الرسمية للتنسيق التابعة "للجنة الدائمة" القائمة على المستوى القطري
- 40 مرتع 6: النتائج الرئيسية لعمليات تقييم آلية التنسيق التابعة للجنة الدائمة
- 43 مرتع 7: النقص في الاعتراف بدور المجتمع المدني - حاجزا أمام العمل معا
- 46 مرتع 8: صورة عن وظائف الشبكة الوطنية المعروضة في اجتماعات برلين
- 48 مرتع 9: العوامل المحددة نجاح الشبكة الوطنية
- 50 مرتع 10: مبادئ الشراكة
- 58 مثال 2: "مجموعة تعبئة القطاع الخاص للاستجابة للإبولا": شراكة بين القطاعين الإنساني والخاص
- 63 مرتع 11: مثال على تمويل يتيح العمل المشترك
- 64 مرتع 12: الاتجاهات المالية للصناديق المجمع على المستوى القطري
- 69 مثال 3: كيف يتمكن "خالف دعاة اسفير بالفيليبين" تحسين الجودة والمساءلة من خلال نشر معايير اسفير

## Abbreviations and acronyms

Asian Disaster Reduction and Response Network	ADRRN
Active Learning Network for Accountability and Performance	ALNAP
Alliance of Sphere Advocates in the Philippines	ASAP
Association of South-East Asian Nations	ASEAN
Catholic Agency for Overseas Development	CAFOD
Consolidated Appeals Process	CAP
Central African Republic	CAR
Central Emergency Response Fund	CERF
Common Humanitarian Fund	CHF
Community of Practice	CoP
Civil Society Organisation	CSO
Development Assistance Committee	DAC
Disasters Emergency Committee	DEC
Department for International Development	DFID
Democratic Republic of Congo	DRC
European Commission	EC
Emergency Capacity-Building Project	ECB
Humanitarian Aid and Civil Protection Department	ECHO
Emergency Response Fund	ERF
Ebola Private Sector Mobilisation Group	ESPMG
Early Warning Systems	EWS
Humanitarian Coordinator	HC
Humanitarian Country Team	HCT
Humanitarian Practice Network	HPN
Inter-Agency Real Time Evaluation	IA-RTE
Inter-Agency Standing Committee	IASC
Inter-Cluster Coordination Mechanism	ICCM
International Committee of the Red Cross	ICRC
International Council of Voluntary Agencies	ICVA
International Federation of the Red Cross and Red Crescent Societies	IFRC
International NGO	INGO
International Organization for Migration	IOM
Médecins Sans Frontières	MSF
Non-Governmental Organisation	NGO
UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs	OCHA
Organisation for Economic Co-operation and Development	OECD
Occupied Palestinian Territories	OPT
Partnership Capacity Enhancement in Logistics	PARCEL
Principles of Partnership	PoP
Rapid Response Mechanism	RRM
Strategic Advisory Group	SAG
State of the Humanitarian System	SOHS
Strategic Response Plan	SRP
Strategic Transformative Agenda Implementation Team	STAIT
Tsunami Evaluation Coalition	TEC
United Nations	UN
UN Department of Peacekeeping Operations	UNDPKO
UN Children's Fund	UNICEF
US Agency for International Development	USAID
Water, Sanitation and Hygiene	WASH
World Health Organization	WHO

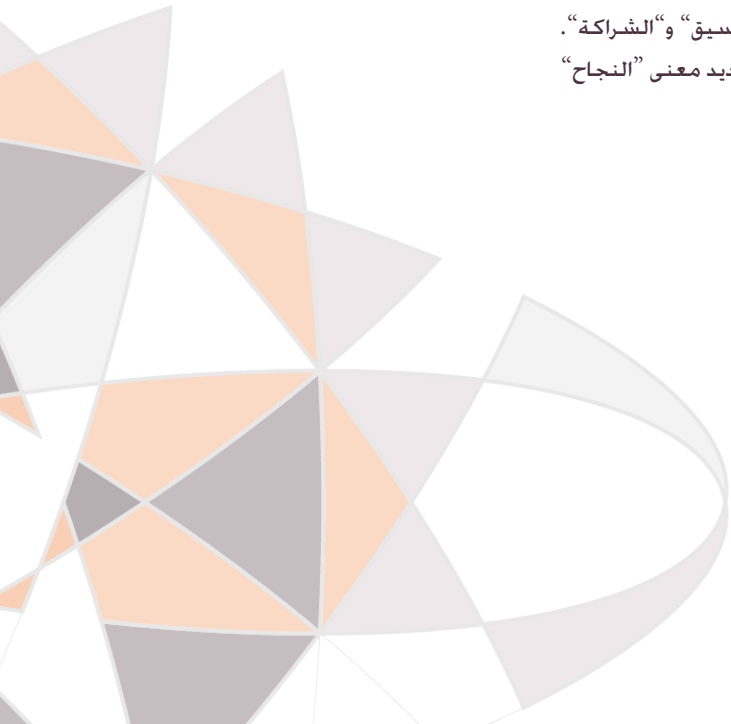
## 1. مقدمة

غالباً ما تشمل الاستجابات الإنسانية أعداداً كبيرة من الجهات الفاعلة الوطنية والدولية. يعملون. في كثير من الأحيان. في نفس المناطق الجغرافية. ولتحقيق الأهداف العامة ذاتها. لكن غالباً. وفي أحسن الأحوال. يكون التنسيق والتعاون محدودين بين هذه الجهات. يمكن للفشل في العمل معاً أن يؤدي إلى ثغرات في التغطية. وإلى الازدواجية وانعدام الكفاءة في أي استجابة للطوارئ.

أصبحت هذه المسألة من الأكثر إلحاحاً. تفيد مجموعة من العوامل - تغيّر المناخ والتوسع المدني والنمو السكاني. من بين أمور أخرى - بأن العديد من حالات الطوارئ هي الآن أكبر بكثير. وأكثر تعقيداً من ذي قبل. في المقابل. أصبحت الاستجابات بدورها أكبر وأكثر تعقيداً. لا يمكن لوكالة واحدة تلبية جميع الاحتياجات. وحتى في قطاع معين. كما ارتفع عدد الجهات الفاعلة الإنسانية وتنوع. كلّ ذلك يمكن أن يجعل من التنسيق يبدو مهمةً شبه مستحيلة.

شهد العقد الماضي مجموعة متنوعة من الأساليب لتحسين الطريقة التي نعمل بها معاً. فأتخذت العديد من الحكومات دوراً أكبر في تنسيق الجهات الفاعلة الإنسانية العاملة داخل حدودها. في الوقت نفسه. ونتيجة لـ "أجندة الإصلاح الإنساني" (ومؤخراً "الأجندة التحويلية"). طوّر النظام الدولي الإنساني النهج القطاعي و"الفرق القطرية للعمل الإنساني" (الفرق القطرية). تهدف هذه الآليات إلى تعزيز التنسيق - في المقام الأول بين الفاعلين الدوليين - على المستوى القطري. إلى ذلك. تشكّل المنظمات غير الحكومية. في العديد من الدول. هيئات تنسيق فاعلة. تعمل العديد من المنظمات في شراكة مع بعضها البعض و- بشكل متزايد - مع الجهات الفاعلة الإنسانية غير التقليدية. مثل القطاع الخاص. في تخطيط وتنفيذ عمليات الإغاثة.

حصلت قصص نجاح كثيرة من هذه المبادرات. فهي تبين فوائد العمل معاً. رغم ذلك. قد ظهرت أيضاً العديد من التحديات الكبيرة. لا يسهل تحقيق التنسيق والتعاون: فقد تتنافس المصالح التنظيمية وجوّ الوكالات في اتجاهات مختلفة. يمكن لاختلاف اللغات والثقافات أن يعيق التواصل والتفاهم السريعين. قد يخرق التنسيق الاستقلال التنظيمي: كما قد يكون توفير الوقت والطاقة. اللازمين للتنسيق الناجح. أمراً شاقاً. وخاصة بالنسبة إلى المنظمات الصغيرة. إضافة إلى هذه التحديات. غالباً ما تختلف التوقعات. بين الجهات العديدة والمتختلفة المشاركة في الاستجابة. من العمل معاً. وما يعنيه "التنسيق" و"الشراكة". وهذا ما قد يؤثر على نجاح الأنشطة المشتركة. وكذلك ما قد يجعل من الصعب تحديد معنى "النجاح" في الواقع.



العمل معا ليس جيدا في ذاته. هناك حجج متماسكة ضد الكثير من التنسيق أو التعاون. فبحسب وايتول وآخرون (2014: 2) ”ينبغي أن تُترك المساعدات الإنسانية عمدا خارج المقاربات الشاملة والحلول المتكاملة وأهداف الاستدامة أو الصمود“. لأن التنسيق يسمح للفاعلين السياسيين بالسيطرة على الأجندة الإنسانية. ”[في] السنوات الأخيرة توسّع الاعتراف بحاجة خصوصيات تنسيق الشؤون الإنسانية إلى حماية أكبر من الأجندات السياسية“ (Donini et al., 2008: 23). من المناقشات التي جرت في مؤتمر برلين يومي 03-04 آذار/مارس عام 2015. أصبح من الواضح أن جميع مبادرات التنسيق ليست نفسها. فيؤثر التنوع السياقي للبلدان والمناطق التي تجري فيها الأعمال المشتركة والتعاونية. بوضوح على المقاربات التي يتبّعها العمل معا على المستوى الميداني.

تناولت الأبحاث والتقييمات بعضا – ولكن بالتأكيد ليس كل – من تجارب التنسيق هذه. لهذا السبب. قررت ”شبكة التعلّم النشط من أجل المساءلة والأداء في العمل الإنساني“ (شبكة التعلّم النشط) أن تجتمع لتقيّم. بحيث تكون قادرة على تبادل الخبرات والممارسات الجيدة في العمل معا في الميدان. لضمان فعالية الاستجابات الإنسانية. كان هذا الموضوع الرئيسي للاجتماع السنوي للعام 2015 لـ ”شبكة التعلّم النشط“. ومسألة في صميم المناقشات التي قاربت كيفية تحسين الطريقة التي يمكن للجهات الفاعلة الإنسانية المتنوعة أن تلتقي لتلبية احتياجات السكان المتضررين من الأزمات.

ينظر هذا التقرير في تنوع الطرق التي تعمل المنظمات المختلفة فيها معا على الصعيد القطري. وهو يأخذ بعين الاعتبار العلاقات الثنائية بين المنظمات (الشراكة). كما العلاقات بين منظمات متعدّدة (مجموعات وشبكات وائتلافات). وينظر أيضا في وسائل أخرى. غير بنوية. تستخدم لدعم العمل معا. كآليات ومعايير التمويل.

يأخذ التقرير بعين الاعتبار الجهات الفاعلة التالية: المنظمات غير الحكومية الدولية والوطنية؛ وكالات الأمم المتحدة، والمكاتب والصناديق والبرامج؛ ”الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر“؛ السلطات الحكومية؛ الجهات المانحة؛ والقطاع الخاص. لا يدرس التقرير التنسيق المدني العسكري. ولا ينظر في هيئات ومقاربات التنسيق على الصعيدين الإقليمي والعالمي.

“

مع احتمال نمو الاحتياجات الإنسانية. يمكننا أن نتوقع زيادة في أهمية التنسيق والعمل معا في السنوات المقبلة.

”



## 2. التنسيق في سياقه: هل تتحرك المنظمات الإنسانية للتقارب معاً أم للتباعد عن بعضها؟

### 2.1 نظام إنساني مفتت يوماً بعد يوم؟

النظام الإنساني الدولي هو "شبكة مؤلفة من وكالات وطنية ودولية معيلة، ومن جهات مانحة وسلطات حكومية مضيئة ترتبط وظيفياً ببعضها في المسعى الإنساني، وتتشارك الأهداف الأسمى والمعايير والمبادئ (ALNAP, 2012: 8). من أهمّ معالمه قد تبرز اثنتان وهما حجمه - من حيث عدد المنظمات المعنية - وتنوّعه (المتزايد): "النظام الإنساني الدولي - حتى في تعريفه الضيق [...] هو أكبر وأكثر تنوعاً مما يدركه الكثيرون" (المرجع نفسه: 28).

"يتكوّن [النظام] من أجزاء متحركة عديدة ومختلفة، ولكل منها فوائد نسبية مختلفة، ومصالح مختلفة وقدرات مختلفة" (Scott, 2014: 1). وفقاً لإصدار "شبكة التعلّم النشط" في 2015، حالة النظام الإنساني (ALNAP, 2015). استجابات، في عام 2014، ما يقارب 4,480 منظمة تشغيلية، تعمل في توليفات مختلفة، لـ 67 أزمة (بيانات نظام التتبع المالي). تضمّنت هذه الأعداد المنظمات الحكومية وتلك الرابطة بين الحكومات، والمنظمات الدولية والوطنية، ومنظمات المجتمع المدني المحلية. انضمت إلى جهودهم، في كثير من الأحيان، الجهات الفاعلة "غير التقليدية"، مثل القطاع الخاص (الدولي أو، في كثير من الأحيان، الوطني أو المحلي) أو الجيش.

في بعض الحالات، يجعل عدد المنظمات المعنية الكبير أي شكل من أشكال العمل المتماسك أو المنسق شبه مستحيل. ومع ذلك، تبدو الاختلافات، فيما بين العدد الهائل من المنظمات الناشطة، أكثر تحدياً للتنسيق: فحتى الجهات الفاعلة الإنسانية "التقليدية" تُظهر اختلافات كبيرة في التركيز من حيث كيفية مقارنة المعونة الإنسانية. وتستند هذه إلى حد كبير على ولاية المنظمة وفلسفتها. "الهوية تحدّد التصوّر"، كما يقول دوباوا (2015). والتصوّر، بدوره، يحدّد الفعل. لذلك، في كثير من الحالات يحدّد التخصص الأساسي للوكالة كيفية رؤيتها للأزمة والمناطق التي تعطيها الأولوية. اقتباساً من التعبير الشعبي، "إذا كان تخصصك هو المطارق، فمن المغري أن تعالج كل شيء كما لو كان مسماراً" يُبنى على هذه الخلفية، أن الحاجة للجمع بين مختلف التخصصات تستلزم التنسيق بهدف إنشاء استجابة فعالة واحدة، وفي الوقت نفسه، يجعل اختلاف الآراء والأولويات التي تنبثق من هذه التخصصات من التنسيق أكثر صعوبة.





“

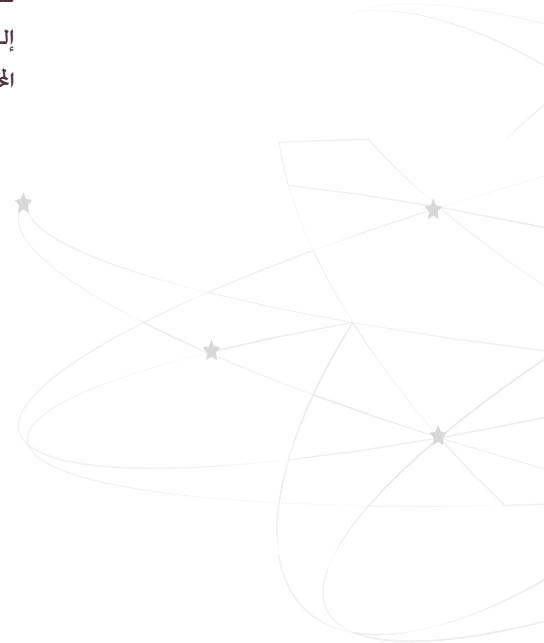
لدى تناولهم أفضل السبل  
لتقييم التنسيق. شدّد  
المُتحدّثون في برلين على  
أهمية دور التصدُّور في  
التعاون.

”

تقدير القضايا الجوهرية. - تلك التي ترتفع فوق أي تفاهم تنظيمي أو قطاعي - في حالة الطوارئ؛ ليس سهلاً أو محايداً. لدى تناولهم أفضل السبل لتقييم التنسيق. شدّد المُتحدّثون في برلين (أنظر المربع 4 حول ما يصلح في تقييم الشراكات والتنسيق على المستوى الميداني) على أهمية دور التصدُّور في التعاون: ”تميل إلى رؤية العيوب في الآخر، تلك التي تعمل بنا، ونعزو العيوب في الآخرين لهم. أما العيوب في أنفسنا فلظروف خارجية“. ردّد ذلك العديد من المُتحدّثين والمشاركين في إشارة إلى انعدام الثقة. فتشرّح أولريكه فون بيلار من ”منظمة أطباء بلا حدود“ أنه ”من الواضح أننا لا نثق في بعضنا البعض. هذه الطبقات والهرميات المختلفة على مستوى الجهات الفاعلة. تستغرق الثقة ببعضنا البعض عادةً وقتاً طويلاً. نعلم أن التنسيق أو التعاون ينجح حيث يعرف الناس بعضهم البعض شخصياً وبالتالي يمكنهم العمل معاً“ (لمزيد من التفاصيل حول دور الآليات غير الرسمية انظر القسم 5.1).

لدى معالجة كيفية تحديد الهوية للتصدُّور، تبرز واحدة من أهم الاختلافات بين (أ) المنظمات - الدونانتيّة - التي تركّز على الاستجابة الفورية إلى المعاناة التي تسببها الكوارث والصراعات وهي تعطي الأولوية للاتصال المباشر بالذين يعانون؛ وبين (ب) المنظمات التي تميل إلى رؤية العمل الإنساني في سياق أوسع من الأوضاع الهشّة الطويلة الأمد، وتهدف. نتيجة لذلك، إلى بناء القدرات المحلية والانخراط في تعزيز الصمود. كجزء من أجندة تنمية أوسع تقودها الدولة (أنظر Saavedra, 2014; Whittall et al., 2014).

تباعداً كذلك المواقف تجاه آليات ومبادرات التنسيق. حَكَّمت، على سبيل المثال، رئيسة ”منظمة أطباء بلا حدود“ في ألمانيا، أولريكه فون بيلار، في جلسة افتتاح اجتماع برلين، أنه ”ينبغي أن يُنظر إلى مسألة التنسيق، في السياق الإغاثي، كأداة للسياسة الخارجية وسياسات تحقيق الاستقرار والأمن“. وطالبت بـ ”احترام المسافة من الأجنحة السياسية، التي نحتاجها كعاملين في المنظمات الإنسانية“. ردّد الكثير من المنظمات التي توفّر الإغاثة الفورية، خاصة في بيئات نزاعية، صدى هذه المشاعر. في هذه الحالات، تضعف الحوافز العملائية للعمل مع الهيكلية (بما في ذلك هيكلية الدولة) التي من شأنها توفير الخدمات على المدى الطويل، وتقوى الحاجة إلى الحفاظ بحزم على الاستقلالية عن الجهات الفاعلة والاعتبارات السياسية. في المقابل، أدلى كارستن فولز، مدير الشؤون الإنسانية التابع للأمانة العامة لمنظمة أوكسفام الدولية، بربط العمل الإنساني مع الأنشطة الإيمانية، بالنظر إلى أن، ”كل كارثة هي نتيجة لفشل التنمية أو ضعفها“. تتطلّب ”النظرة الاستشراكية“ إلى العمل الإنساني العمل جنباً إلى جنب مع مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة، بما في ذلك الدولة، في حالة من الاستعداد والحد من المخاطر.



في حين أن هذا التوتر ليس جديداً، بدأ خفضه بدقة في السنوات الأخيرة، فكان نمو الاهتمام بـ “الصمود” من العوامل الكامنة وراء هذا التطور. تزايدت القدرات وقُلت الجهات الحكومية في العديد من الكوارث. حتى يمكن القول، خُلقت نماذج موحدة، غير متميزة ومتفق عليها للعمل الإنساني. نموذجاً يصلح لمواجهة الصراع في مجتمعات بدون دولة، كما بالنسبة للإعداد والاستجابة للكوارث الطبيعية في الدول الديمقراطية والتمثيلية (Ramalingam and Mitchell, 2014).

إلى ذلك، استمرّ الوضع على تسييس المعونة الإنسانية. مثلما حدث في الصومال وأفغانستان، وذلك نتيجة لكون الجهات المانحة هي أيضاً من الأطراف المقاتلة (أو لها مصالح سياسية في الصراعات) فتفرض القيود على طرق استخدام المساعدات، أدى ذلك إلى تهديدات للمبادئ الإنسانية بالاستقلالية والحيادية. كما إلى خلافات بين المنظمات المستعدة لقبول التمويل من هذه الجهات، وتلك التي امتنعت عن ذلك، بهدف الحفاظ على استقلاليتها.

إضافة إلى حدة التنافر بين الجهات الفاعلة التقليدية، جلب عدد من الجهات الفاعلة الإنسانية “المعترف بها حديثاً” - ولا سيما من البلدان المتوسطة الدخل - مقاربات وفلسفات “جديدة” للعمل الإنساني. فُتنتج التنوع المتزايد من الجهات الفاعلة مجموعة متنوعة من الآراء، ما يضاعف الحاجة إلى فهم وتصنيف المفاهيم المتعلقة بالتنسيق. ولكن تتفاقم الخلافات في ظلّ تزايد التنوع بين الجهات الفاعلة والآراء، ما يجعل التنسيق حتى أكثر صعوبة.

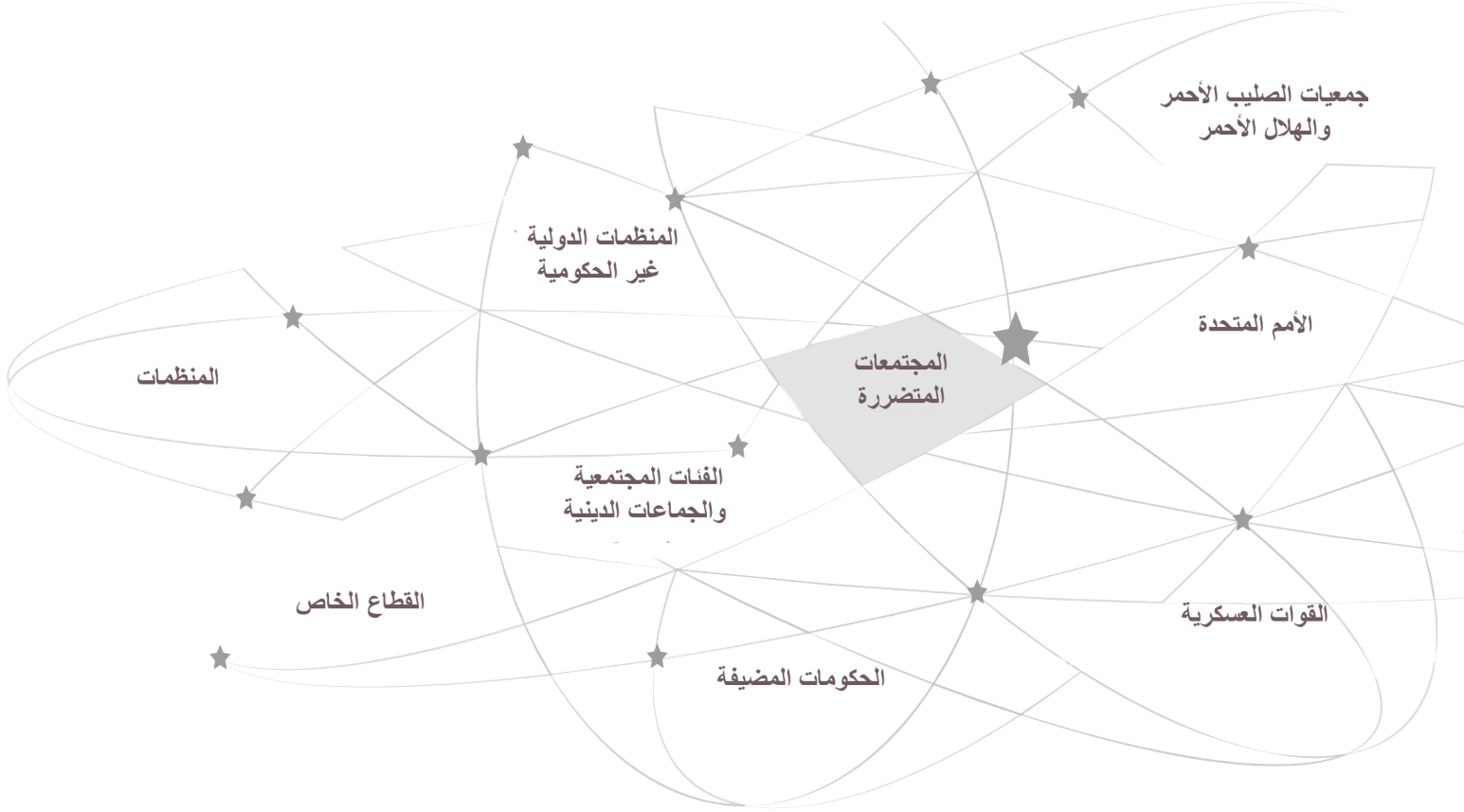
بالإضافة إلى ذلك، وفي ظروف كثيرة، قد تعمل الوكالات الإنسانية مع جهات فاعلة من غير الأطراف الإنسانية (مثل القطاع الخاص). حيث الدافع التنظيمي الأساسي ليس بالضرورة الاستجابة إلى الموجبات الإنسانية.

أخيراً، في الحالة التي تفوق فيها الحاجة الموارد، ويدخل ميدانها أعداداً كبيرة من الجهات الفاعلة الإنسانية، نجد معظم الجهات الفاعلة نفسها في منافسة متزايدة للحصول على تمويل، وإيجاد موظفين مدربين وأصحاب خبرة، والوصول إلى وسائل الإعلام وصانعي القرار، في حين أن هذه التوترات هي أكثر إخراجاً من تلك التي تنتجها الولايات والفلسفات المختلفة، فهي ليست أقل واقعية.

هذا لا يعني الحكم بالفشل على الجهود المبذولة للتعاون أو التنسيق: فعلى الرغم من هذه الخلفية الصعبة، غالباً ما توجد فوائد فعلية للعمل معاً، تتغلب على الميل العام نحو التفتت المذكور أعلاه. يحلّل القسم 2.2 بعضاً من الفوائد المحتملة، في حين يسلط القسم 2.3 الضوء على بعض التحديات والقيود المعيقة للمقاربات التنسيقية والتعاونية.



## رسم توضيحي أ: الجهات الفاعلة المتنوعة المعنية في الاستجابة الإنسانية



## 2.2 الفوائد المحتملة للعمل معا

كثيرا ما عزّز المشاركون في اجتماع برلين فكرة التعاون والتنسيق ليسا غاية في حدّ ذاتهما. فأفادت عدة مناقشات بأن درجة التنسيق بين المنظمات ترتبط بالسياق والفوائد المحتملة التي يمكن تحقيقها، وبسهولة تحقيق درجة أقلّ طموحا من التنسيق. قد يسهل تنسيق الأنشطة المشتركة في إطار محدّد، على سبيل المثال، أكثر منه على مستوى الاستراتيجيات العالمية ضمن القطاع. فكما يوضح ريف (2013). ”ينبغي طرح الأسئلة حول التنسيق في مجال الاستجابة الإنسانية لا افتراضها. لأن التنسيق من حيث المبدأ أمر جيّد، ولكن لا يعني أنه جيّد بحرية.“

على الرغم من ذلك، أُنشِر الاجتماع إلى بعض الفوائد العامة للعمل معا. كما قدّم أمثلة من الممارسات القطرية والميدانية.

## مثال 1

### دراسة حالة من جمهورية أفريقيا الوسطى - قيمة العمل معا في بيئة من القيود اللوجستية والأمنية الخطيرة

- احتاجت مجموعة القطاعية للتعليم في جمهورية أفريقيا الوسطى. إلى جمع البيانات عن الحالة التشغيلية للمدارس بعد الانقلاب الذي أطاح بالحكومة في آذار/مارس 2013. وجدت ثغرات هامة في المعلومات. فتطلّب الأمر بعض التحديثات لتسهيل التخطيط وتأمين التمويل وضمان تنفيذ الأنشطة التي تناسب مع السياق الاحتياجات المتغيرة.
- وُضعت سلسلة من المقاربات التعاونية والمنسقة. نظرا للتحديات اللوجستية الكبيرة من حيث الوصول والأمن والتهجير المرتبط بالعنف. بهدف التغلب على بعض القيود المعيقة لتقييم الاحتياجات في جميع أنحاء البلاد. تمت المراهنة على الفوائد النسبية لمتكاتف الجهات الفاعلة المستعدة للتدخل. فوافق العديد منها على المساعدة. نظرا لوسع شبكة شركاء مجموعة التعليم في البلد. مع حوالي 40 منهم شركاء على المستويات الإدارية المختلفة. ولأن الجهات الفاعلة هذه. وخاصة المحلية منها. هي في موقع جيّد لعرفتها بالسياق ولصلحتها في التقدم بالعمل.
- حُطّمت ثلاث عمليات مسح وتُفّدت تباعا في آب/أغسطس 2013. شباط/فبراير 2014 وآذار/مارس 2015. وفقا لاكتشاف ثغرات في المعلومات والتحليل. وكذلك استجابة لقواعد الرصد.
- تشتمل الجوانب الإيجابية المباشرة للتعاون على ما يلي:
  - كانت التغطية لما يقارب جميع أنحاء البلاد (جمع البيانات وتحليلها) سريعة. من خلال الجمع بين التقييم الموقعي وعن بعد والتواصل مع المنظمات غير الحكومية الوطنية الأكثر مرونة بخصوص المناطق النائية، على الرغم من ضيق الوقت. سمحت المقاربة التعاونية بجمع معلومات ذات صلة وموثوقة وشاملة ومفيدة عن القطاع من جهات فاعلة ومصادر مختلفة، أنتجت 11 منظمة عضوة في المجموعة وفي آلية الاستجابة السريعة في جمهورية أفريقيا الوسطى. 47 تقريرا قيّم ما مجموعه 657 مدرسة في 15 محافظة خارج العاصمة بانغي.

سمح تقسيم جمع المعلومات جغرافيا بتغطية الفجوات المعرفية ذات الصلة. ما ساعد على إنتاج أفضل للمعلومات عكست الطبيعة المتغيرة للاحتياجات والسياسات. إلى ذلك. مكّنت عملية جمع البيانات من مسح الحوادث الأمنية المتعلقة بالمدارس وغيرها من البنى التحتية. ما عكس الاتجاهات التي تتخذها أعمال العنف والمواجهات في مختلف المناطق. عزّز هذا التمرين عملية الترابط. فمكّن الشركاء قدراتهم ومعرفتهم في جمع البيانات وتحليلها. ما أدى إلى الزيادة في المعلومات وتحليلها على مستوى المجموعة. والقدرة على توثيق نتائج الاستطلاع الأخير في عام 2015 بشكل أفضل.

قبلت "الشراكة العالمية للتعليم" عروض مشاريع مشتركة. ضامنة بذلك حسن توقيت الأنشطة المنقّدة ضمن قطاع التعليم في حالات الطوارئ ذات المتطلبات التمويلية غير الملبأة.

تتعلق إحدى السمات الرئيسية لهذه الحالة بقدرة المجموعة على التعلّم والتكيف. مرّت منهجية التقييم وأساليب المشاركة بأطوار عدّة: للتغلب على الصعوبات الأولية. اجتمع الشركاء لتحليل الأخطاء في تحديات سابقة وطرق التكيف التي تستجيب لها. شارك جميع الشركاء في تصميم الأطر المرجعية ونسقوا بشكل أفضل لفهم الأمكنة الممكن الوصول إليها ووضع البدائل للتغلب على القيود. في مرحلة لاحقة. حَققت وزارة التربية من البيانات. وأخيرا. قامت فرق مشتركة (من المنظمات غير الحكومية الدولية والوطنية ووكالات الأمم المتحدة وموظفي وزارة التربية) بجمع البيانات مباشرة حيث سمح بذلك الوضع الأمني وإمكانية الوصول.

للمزيد من التفاصيل <http://www.humanitarianresponse.info/fr/operations/central-african-republic/document/secondary-data-review-first-semester-2014-2015-school>

ينظر القسم التالي إلى بعض الفوائد الأكثر وروداً في الاجتماع وفي البحوث والتقييمات. ننظّم هذه وفقاً لمعايير تقييم الأداء الإنساني في "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" و"لجنة المساعدة الإنمائية" التابعة لها.

### مرتج 1: معايير "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" و"لجنة المساعدة الإنمائية" التابعة لها الأكثر وروداً في اجتماع برلين ونقاشاته، تعريفات وأمثلة وردت في الأدبيات وفي مناقشات برلين

تشير التغطية إلى الحاجة الوصول لجميع الأشخاص المحتاجين أينما وجدوا. في سياق تزداد فيه الاحتياجات الإنسانية، تشكّل التغطية معيار رئيسي لقياس أداء الاستجابة الإنسانية،

أثبتت العمل في مجموعات قطاعية وعبر هيئات التنسيق الأخرى كونه وسيلة فعالة لتجنب الازدواجية الجغرافية والقطاعية وتقليل الفجوات في الاستجابة. لحظ "التقييم الثاني لنهج عمل المجموعات" أن المجموعات القطاعية، كما هيئات التنسيق، "تلعب دوراً هاماً في الحد من الازدواجية، ما يحسن من الكفاءة وبتيح تغطية أكبر مع الموارد نفسها" (Steets et al., 2010: 55; emphasis added).

أشار العديد من المشاركين والمحاضرين خلال اجتماع برلين، إلى زيادة التغطية كفائدة من التنسيق، مثلاً في ميانمار خلال الإعصار نرجس (2008). في لبنان من خلال برامج النقد المنسقة. في جمهورية أفريقيا الوسطى في التعليم (أنظر المربع 1) ومع آلية الاستجابة السريعة (أنظر القسم 5.2). كان التنسيق حاسماً في الأزمة السورية الراهنة في المنطقة، بين الجهات الفاعلة الدولية (المالكة للموارد) والمنظمات غير الحكومية المحلية ومنظمات المجتمع المدني (التي يمكنها الوصول إلى الأشخاص المتضررين بأكثر سهولة) لضمان مستويات التغطية (المحدودة) التي حدثت داخل سوريا. مثال آخر على زيادة التغطية من خلال الشراكة، توفير البرامج القائمة على أساس نقدي على نطاق واسع في الصومال (Truelove and Ducalf, 2012).

يقيس معيار الفعالية مدى تحقيق النشاط غرضه المعلن، تتضمن فكرة الفعالية معيار حسن التوقيت، ليس فقط من حيث سرعة الاستجابة، ولكن أيضاً من حيث القدرة على تكيف الاستجابات الإنسانية للتغيرات السياقية ولتطور الاحتياجات،

المعرفة هي من المحددات الرئيسية للفعالية - وهذا يعني، وجود معلومات تشير إلى أنه في سياق معين، من المرجح أن تؤدي مجموعة معينة من الأنشطة إلى النتائج المرجوة المحددة، يساعد التعلم المشترك، من خلال خديد وتوثيق ونشر الدروس المستفادة، على تنوير الاستجابات المقبلة.





يخلق واقع العمل معا مستويات أعلى من التواصل مما يتيح المزيد من المعلومات. ويسمح باتخاذ قرارات أكثر استنارة. أحرزت البرامج الإنسانية في منطقة الساحل في 2013-2014. الممولة من وزارة التنمية الدولية البريطانية، تقدما كبيرا من خلال معالجة التشخيص واتخاذ القرارات وفعالية تخصيص الموارد بطريقة منسقة. ”وُضعت نظم الإنذار المبكر الوطنية والإقليمية [...] وشارك فيها معظم الشركاء الممولين من وزارة التنمية الدولية البريطانية، أو اتخذوها بعين الاعتبار لدى إعدادهم وتصميمهم لبرامج التدخل. هنا يبدو جليا أن دفع الجهات المانحة للمانحة للعمل المشترك قد مكّن قدرات نظم الإنذار المبكر الوطنية والإقليمية وغيرها من الآليات التعاونية التي تسهم في الفعالية“ (Grünewald et al., 2014: 17).

ناقش المتحدثون في جلسة ”قصتك في 5 نقاط“. خلال اجتماع برلين. فوائد التنسيق من خلال زيادة الفعالية. برز ”الفريق الإنساني المتعدد الوكالات في فانواتو“. المعترف به من مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية كنموذج للتنسيق خلال الاجتماع السنوي للفريق الإنساني في المحيط الهادئ عام 2012. وساهم. منذ إنشائه. في تحسين توقيت وتنسيق الاستجابة للكوارث في فانواتو. كما خُتنت سرعة التقييم وتقديم المساعدة من متوسط شهرين في العام 2011. إلى سبعة أيام في 2012-2013. وقد جُلّي ذلك في تحسين توقيت الاستجابة للإعصار المداري باسمين عام 2012. والانهيارات التي حدثت في باناما عام 2013. وبحلول منتصف مايو 2015. ستقيم العديد من الممارسات مساهمة الفريق والمقاربات التعاونية الأخرى في الاستجابة لإعصار بام.

**الأهمية والملاءمة هي معايير تكملية يمكن استخدامها على مستويات مختلفة (Beck, 2006).** تقييم الأولى مدى مواءمة تصميم الأنشطة الإنسانية للاحتياجات المحلية. وخاصة حول صياغة أهداف البرنامج / المشروع. أما الثانية فتركز على العديد من المسائل الهامة المتشعبة. مثل درجة المشاركة. وتحليل النوع الاجتماعي. والشواغل المتعلقة بالحماية وهكذا دواليك. في كلتا الحالتين. تقع مسألة فهم السياق الذي تُنفذ فيه الاستجابة الإنسانية. في أقصى الاهتمامات. كما القدرة على التكيف مع خصوصياته.

قد يؤدي تصميم الاستجابات القائمة على النقد والسوق. غالبا بالتعاون مع الجهات الفاعلة في القطاع الخاص المحلي. إلى إنتاج البرامج التي تعطي الناس المتضررين المزيد من القدرة على الفعل وفرصة اختيار السلع التي من حقهم. خلال فترة الجفاف التي ضربت شرق أفريقيا في 2011-2012. انخرطت الشركات الكينية في مبادرات التحويلات النقدية. وترتيبات التأمين على الثروة الحيوانية وغيرها من أشكال الدعم. ساعدت هذه المبادرات في التخفيف من الهشاشة التي أصابت السكان المتضررين في حين وُلدت الدخل للشركات المعنية (Drummond and Crawford, 2014, in Zyck and Kent, 2014).





ركّز المشاركون في اجتماع برلين على أهمية مواومة وتنسيق برامج النقد بين الجهات الفاعلة المختلفة لضمان أن تكون ذات صلة ومناسبة، وقد عولجت هذه المسائل على وجه التحديد فيما يتعلق بالاستجابات في الأردن ولبنان. حيث انخرطت البنوك، شركات المحمول وعدد لا يحصى من المنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة المعنية في مبادرات نقدية، بينما تعددت الاحتياجات بين القطاعات وتطورت بسرعة. في لبنان، شكّل فريق عمل للمعونة نقدي بهدف المواومة بين البرامج بدلا من الاكتفاء بالهدف المعتاد بزيادة التغطية. أحدثت هذه المقاربة فوائد من حيث الأهمية والملاءمة. تمكنت جميع الجهات الفاعلة من خلال إنشاء فرق العمل حول الاستهداف والقيم النقدية وتقييم ورصد السوق، من إسناد برامجها إلى المعلومات نفسها.

تعرف الكفاءة كمقياس لتحويل المدخلات (عادة الموارد المالية والبشرية والتقنية والمادية) إلى مخرجات.

قد تحدّ الأنشطة الشرائية والخدمات المنسقة من الازدواجية وتحقق وفورات هامة الحجم. وخير مثال على ذلك هو تنسيق توفير الخدمات من خلال المجموعة القطاعية اللوجستية (Majewski et al., 2012).

قد تُضمن الكفاءة، حيث توجد مرافق السوق، عبر التنسيق مع القطاع الخاص المحلي واستخدام السوق كآلية للتوزيع، وفقا لـ "استعراض الممارسة الحسنة" في برمجة تحويل النقد في حالات الطوارئ، "وجدت التقييمات عامة، أن التجار يستجيبون بسرعة إذا ما أعطوا التنويه المناسب، وأن آليات السوق غالبا ما تكون فعالة بشكل مفاجئ وقوي، حتى في المناطق النائية وتلك المتأثرة بالصراع" (Harvey and Bailey, 2011: 30).

قد تسمح الشراكات الطويلة الأمد مع المنظمات غير الحكومية الوطنية ووكالات التنمية الحكومية (أنظر أيضا "الترايط") بمستويات أعلى من الاستعداد، وقد أثبتت، في بعض السياقات، فعالية أكبر على مستوى التكلفة من الاستجابة لحالات الطوارئ (Hedlund and Knox Clarke, 2011).

الترايط هو تكييف مفهوم الاستدامة، ويتعلق بمدى أخذ خطوات الاستجابة للطوارئ القصيرة الأمد، بعين الاعتبار المشاكل الطويلة الأمد مثل القصر والهشاشة والتنمية،

يمكن أن يضمن العمل مع الحكومة والمجتمع المدني والجهات الفاعلة التنموية الانتقال السلس بين المراحل المختلفة لدورة الكوارث، كما وتناسب الأنشطة ذات الآثار الطويلة الأجل - مثل إعادة التوطين وإنشاء أو ترميم المرافق الصحية والتعليمية - مع التخطيط الأطول أمدا. فضّل مثل الصليب الأحمر السيرياليوني الدور الثانوي الذي لعبه الصليب الأحمر خلال أزمة وباء الإيبولا - الدعم والعمل ضمن هيكلية التنسيق التي وضعتها الحكومة، مثل اللجنة الوطنية للاستجابة لوباء الإيبولا، من خلال العمل مع الحكومة "تتحقق النتيجة عبر دعم قدرات الحكومة حتى بعد انتهاء حالة الطوارئ".





الاتساق هو الدرجة التي تقاس بها أنشطة مختلف الجهات الفاعلة المشاركة في الاستجابة الإنسانية التي تهدف إلى تحقيق الغايات نفسها وتتبع السياسات عينها. يُضمن اعتبار رئيسي هنا وهو مدى تماشي هذه الأهداف والسياسات مع القانون الإنساني وقانون حقوق الإنسان.

تترابط، بطبيعة الحال، معايير التنسيق والاتساق بشكل وثيق. في اجتماع برلين، تفحص المشاركون بشكل خاص العلاقة بين المناصرة المنسقة وحقائق رسائل متماسكة، وذلك تماشياً مع الممارسة الإنسانية السليمة. فاستأنست "جمعية القانون الدولي الإنساني"، في الجلسة حول المناصرة المشتركة، بأمثلة من نيبال وباكستان والأراضي الفلسطينية المحتلة توضح فوائد المقاربة المنسقة للمناصرة، في نيبال، سهّل "إخاء الحد من المخاطر" الحوار بين الأطراف الفاعلة على مختلف المستويات، محسناً تطبيق خطط الاستعداد المجتمعية وربطها بالإدارة المحلية وبالخطط التنموية الطويلة الأمد. في باكستان، نجحت "الهيئة الشعبية للمساءلة خلال الفيضانات"، وهي هيئة مناصرة مشتركة تضم المئات من الناشطين والمنظمات المحلية، في ضمان إسماع أصوات المجتمعات المتضررة على جميع المستويات، مؤثرةً على تخصيص الموارد وعلى السياسات ومُساهمة في تسوية النزاعات بين المستويات الإدارية للدولة، في الأراضي الفلسطينية المحتلة، ساهم الجمع بين الجهات الفاعلة (الفلسطينية والإسرائيلية والدولية) عبر الأبعاد القانونية والمجتمعية والإنسانية للاحتياجات، في تعزيز حماية المجتمعات الهشة بشكل خاص.





## 2.3 التحديات المحتملة للعمل معا وانتقادات لمزيد من التنسيق

تعني الفوائد المحتملة المبينة أعلاه أن هناك اتفاقا عاما على الحاجة إلى درجة معينة من التنسيق في مجال العمل الإنساني. وقبول واسع أن مسؤولية التنسيق تقع على جميع الجهات الفاعلة الإنسانية. وليس فقط ”الهيئات الحكومية والدولية المكلفة رسمياً“ (Currión and Hedlund, 2010: 2). ومع ذلك، قد يصعب تحقيق التنسيق. تتماسك أيضا مجموعة متنوعة من الحجج ضد فكرة ”الكثير من التنسيق“.

### التحديات المحتملة والصعوبات والمعوقات العملية

يحتل القطاع الإنساني العديد من الجهات الفاعلة التي غالبا ما تتنافس على التمويل وإبراز الدور وحجم العمليات. في عام 1999، حدّد فان برابانت عدة عقبات شائعة تعيق التنسيق الناجح. وهي لا تزال قائمة حتى اليوم: الاختلاف في الولايات التنظيمية؛ التنافر بين الوقت اللازم للتنسيق والسرعة المطلوبة في حالات الطوارئ الحادة؛ المقاومة المؤسسية لخلق المزيد من العقبات البيروقراطية؛ والإقرار بأن التنسيق له أثمان - أحيانا كبيرة جدا - من حيث الوقت والموظفين.

يُنظر إلى التصميم القطاعي لآليات التنسيق. في العديد من السياقات، على أنه حدّ حديث أمام التنسيق - على الأقل أمام المقاربات الحالية لتنسيق الشؤون الإنسانية (وعلى نطاق أوسع، مشاكل مع استخدام تصميم موحد في مجموعة واسعة ومتنوعة من السياقات). قدّمت المجموعة العاملة على تقديم المعونة النقدية في لبنان خلال اجتماع برلين. مثلا على هذا التحدي. لا تناسب آلية البرمجة النقدية بشكل جيّد مع نظام تنسيقي منظم بحسب قطاعات معينة (مثل الغذاء والمأوى والصراف الصحي). لأنه يمكن للأشخاص المتضررين من الأزمة أن يستخدموا الدعم النقدي لتلبية مجموعة واسعة من الاحتياجات. إلا أن بعض المجموعات القطاعية، مثل تلك العاملة على الحماية والتعاف المبكر، بدأت تأخذ مقاربات عابرة للقطاعات. حتى لو لم يذكر اجتماع برلين بالتفصيل هذا التقدّم في العمل، أقرّ المشاركون بالتقدم المحتمل في كيفية العمل مع مجموعة مختلفة من الجهات الفاعلة الإنسانية وغير الإنسانية.

“

عقبات شائعة تعيق التنسيق الناجح. الاختلاف في الولايات التنظيمية؛ التنافر بين الوقت اللازم للتنسيق والسرعة المطلوبة في حالات الطوارئ الحادة؛ المقاومة المؤسسية لخلق المزيد من العقبات البيروقراطية؛

”



في سياق من الموارد المحدودة والأولويات المتنافسة. يظهر خدي وعائق أمام التنسيق في الميدان وهو القدرة والرغبة في استثمار الموارد. لا سيما الوقت والموظفين المختصين. في الوقت نفسه، وحتى عند وجود الإرادة. يُفاضل بين الانخراط بفعالية في التنسيق وبين الاستجابة للاحتياجات العاجلة. وهذا ما يؤثر على ترتيب الأولويات (أنظر القسم 4.2 حول نظام تنسيق الشؤون الإنسانية لـ"اللجنة الدائمة المشتركة بين وكالات الأمم المتحدة" حول تجارب قطرية محددة). أقر مدير الطوارئ لإحدى المنظمات غير الحكومية في بانغي بأن: "التواجد في الميدان وإدارة فرق الطوارئ عن قرب غالبا ما حصل على وقت واهتمام أقل. نظرا لتوزيع الجهود بين اجتماعات المجموعات القطاعية وهيئات تنسيق المنظمات غير الحكومية والاجتماعات الثنائية: تطلعت استراتيجية تدخلنا إلى تغطية الثغرات الجغرافية والقطاعية، الأمر الذي يتطلب زيادة في الموارد والوقت وجهود التنسيق وتبادل المعلومات. إنه خيار صعب." ظهرت أولويات متضاربة في اجتماع برلين. على سبيل المثال. عبر أحد المحاورين عن هموم يثيرها الشركاء. تتعلق بأمن وسلامة موظفيهم العاملين داخل سوريا. كتحدٍّ أمام تشارك المعلومات المطلوبة من الشركاء الدوليين.

يواجه العمل ضمن شبكات وخالفات المزيد من العوائق: على الشبكات الحذر من التنافس مع المنظمات الأعضاء فيها. فمثلا يلحظ كلينك وستيوارت (n.d.: 16). "يمكن للاعتقاد بأن الأجندات الفردية للوكالات هي. بطريقة أو بأخرى. في صراع مع الأنشطة المتفق عليها في التحالف. أن يضعف سريعا الثقة."

ويشكّل خدي اللغة عائقا عمليا إضافيا أمام التنسيق في القطاع الدولي - من حيث اللغات المتحدّث بها. كما من حيث "اللغة الإنسانية". قد تجد الجهات الفاعلة الوطنية والجهات الفاعلة "غير التقليدية". في كثير من الظروف، صعوبة في فهم أو التواصل مع الموظفين الدوليين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للحواجز الثقافية. بما في ذلك الاختلافات في ثقافة العمل وضرورة التغلّب على الصور النمطية والكليشيوات وإظهار التوافق مع الأهداف المشتركة. أن تخلق حواجز فعلية أمام التعاون. فيبني مثال مثير للاهتمام من اجتماع برلين. على تحسين الممارسة في السياق السوري: أوضح المحاورون أن "مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية" واجه حاجز اللغة. خلال الاجتماعات وفي مجموعات العمل. عبر توفير الترجمة الفورية إلى اللغة العربية. الأمر الذي زاد من مشاركة الشركاء السوريين الصغيري والمتوسطي الحجم. ويكمن عائقا أخيرا في الأعداد الهائلة من الجهات الفاعلة المعنية في أزمات إنسانية عديدة. في معظم الحالات. لن يكون من الممكن أو العملي التعاون مع جميع المعنيين.

### التحديات والانتقادات المفاهيمية

بالإضافة إلى التحديات العملية المذكورة أعلاه، تظهر أيضا حجج قوية ضد مجرد فكرة أن تعمل منظمات إنسانية مختلفة معا بشكل وثيق.

الأول هو وجود فوارق كبيرة على مستوى السلطة في القطاع الإنساني. ما يحول دون التعاون والعمل المشترك بشكل هادف ومتساو. يكمن الخطر هنا في إمكانية تحويل آليات التنسيق والشراكات إلى أدوات للسيطرة، تجبر الجهات الأضعف أن تساوم على أهدافها أو مبادئها.

لفت أحد المتحدثين، لدى تحليله للشراكات والمقاربات التعاونية التنظيمية، إلى "القاعدة الذهبية في التعامل مع علاقات السلطة، فإذا أردت أن معرفة مدى صلاحية العلاقة عبر مختلف مستويات السلطة، عليك أن تطرح السؤال على الشخص الموجود في الدرجة الأدنى منها". مثلما ذكر في القسم 2، حول التنسيق في سياقيته، تعظم أهمية المسائل المتعلقة بالاستقلالية بالنسبة إلى منظمات إنسانية عديدة، مما يجعلهم حذرين من آليات التنسيق. تنشأ مخاوف ماثلة عندما تعمل المنظمات الإنسانية عن كثب مع الدولة - وخاصة، ولكن ليس حصرا، في الحالات التي تكون فيها الدولة مقاتلة في النزاع المسلح أو متورطة في التسبب بالأزمة الإنسانية - فتخلق مخاوف حقيقية على المبادئ الإنسانية بالاستقلال والحياد. ومع ذلك، في معظم الحالات، ليس من العملي ولا من المرغوب فيه أن تعمل الوكالات بشكل منفصل تماما عن الحكومة؛ المطلوب هو طريقة عمل أكثر حنكة (Harvey, 2010).

ينشأ قلق آخر، مُتعلق بـ "الكثير من التنسيق"، وهو خطورة أن تفقد المنظمات شخصياتها ومقارباتها المتميزة وأن تصبح "متماثلة". ففي حين قد يرفع التجانس من مستوى الكفاءة، فقد يخفض أيضا مستوى النقاش وتعدّد الخيارات والابتكار - ومع مرور الوقت - قد يؤدي إلى شكل من أشكال "التفكير الجمعي" على نطاق المنظومة.

“

”تكمن واحدة من الحجج ضد فكرة العمل معا بشكل وثيق في وجود تفاوتات كبيرة في السلطة ضمن قطاع العمل الإنساني. ما يحول دون التعاون والعمل المشترك بشكل هادف ومتساو.“

”



### 3. فهم التعاون بين المنظمات: تصنيفات مختلفة

كما دُكر سابقاً، تتعدّد وتختلف أشكال ودرجات "العمل معاً" في النظام الإنساني. يدرس القسم 3.1 طرقاً مختلفة للعمل معاً على شكل سلسلة أو طيف من التنسيق المتزايد.

#### 3.1 طيف التنسيق في العمل الإنساني: مستويات مختلفة للعمل معاً

تعمل المنظمات الإنسانية معاً في مجموعة واسعة من الطرق. من تشارك غير رسمي للمعلومات وصولاً إلى دمج الموارد. مع مجموعة واسعة من أنواع التنسيق بينهما. يوجد هذا التنوع حتى ضمن هيكلية واحدة عامة للتنسيق (في شراكة أو مجموعة). ويمكن أن تتغيّر طبيعة عملية التنسيق بشكل كبير من مكان إلى آخر.

فليس من المستغرب، إذن، وجود مفردات كثيرة من المصطلحات تصف كيفية عمل المنظمات معاً في القطاع الإنساني: التعاون والشراكة والعمل المشترك، وتشارك المعلومات، والعمل يداً واحدة، والتنسيق، إلخ.

على سبيل المثال، يفصل "مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية" بين التنسيق والعمل المشترك. يُعرّف التنسيق من حيث أنظمة التشغيل المتوافقة التي يمكن أن تعمل جنب بعضها، وفي بعض الحالات حَقَق التآزر أو تقلّل الازدواجية. ويُعرّف العمل المشترك بنظم تشغيلية ومقاربات متطابقة يمكن الاستعاضة عن الواحدة بالأخرى بشكل كامل من خلال الموارد المجموعة أو النموذجية والمعايير المشتركة.

سلّط المشاركون الضوء، خلال مناقشات اجتماع برلين، على الحاجة المستمرة إلى توضيح ما يعنيه التنسيق. وبالتالي، نحاول إضفاء بعض من المنطق إلى هذه المفردات عن طريق تنميطها بشكل يحدّد درجات مختلفة من العمل معاً. والهدف من ذلك هو مساعدة الجهات الفاعلة الإنسانية في النظر إلى الطرق المختلفة التي يمكن أن يعملون بها معاً، مما يجعل مكننا التفكير في هذه العلاقات (وفائدتها / فعاليتها) وتحديد النوع الأنسب لسياق محدّد ولتحقيق أفضل الممارسات.

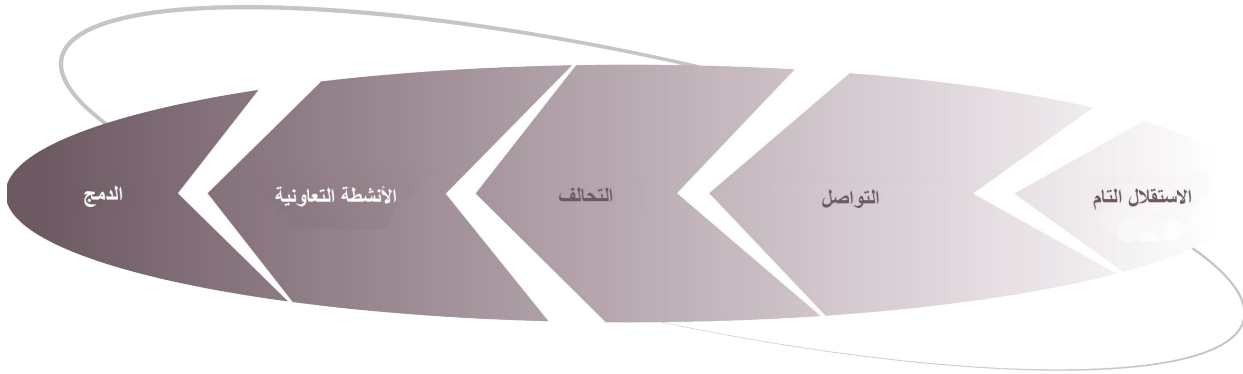
لأغراض هذه الورقة، نحدّد "التنسيق" (الذي يصفه قاموس أوكسفورد بالإنكليزية بـ "تنظيم عناصر مختلفة من جسم أو نشاط مرگّب وذلك لتمكينها من العمل معاً بشكل فعال") كمصطلح شامل يضمّ هذه العلاقات المختلفة، وكلها وسائل ودرجات مختلفة من التنظيم لتمكين تنفيذ نوع من النشاط المنسق.



في هذا التصنيف هناك ثلاثة أنواع من التنسيق تقع بين الحدين، فعند أحد الطرفين يوجد الاستقلال الكامل بدون تنسيق؛ وعند الطرف الآخر يوجد الاندماج الكامل (الجهات الفاعلة التي لم تعد تنسّق لأنها أصبحت كياناً واحداً).



## رسم توضيحي 2: طيف من التنسيق



ضمن هذا التصنيف، تقع ثلاثة أنواع من التنسيق بين طرفين، في الناحية الأولى منه، الاستقلال التام (لا تنسيق)، وفي الثانية، الدمج الكامل (الجهات التي لم تعد تنسق لأنها أصبحت كيان واحد). يمكننا أن نفرّق بشكل واسع بين الأنواع المختلفة من خلال النظر إلى كميّة الالتزام والوقت والموارد والرّسميات المشمولة ومقدار الاستقلالية التنظيمية المفقودة، بشكل عام، كلّما ارتفع الالتزام، ارتفعت معه درجة الرسميات وعظّمت الخسارة على مستوى الاستقلالية.

في مرحلة التواصل، تتشارك المنظمات المعلومات مع بعضها البعض، دون وجود متطلبات معينة لأخذ المعلومات المتبادلة بالاعتبار في عملها الخاص، في تبادل المعلومات، تقلّ عامة التكلفة بالنسبة إلى الوقت والموارد، وعادة ما تكون العلاقات غير رسمية، وبما أن المنظمات التي تتبادل المعلومات ليست ملزمة باستخدامها بأي شكل من الأشكال، لا يوجد تقريباً أي فقدان للاستقلالية، ولكن يمكن أن يصبح تبادل المعلومات أكثر رسمياً عندما تتفق المنظمات، على سبيل المثال، على أدوات مشتركة في كتابة التقارير أو على مؤشرات تستخدمها عند تبادل المعلومات، مما يغيّر في الممارسات الفردية الخاصة بها، بهدف العمل جنباً إلى جنب مع الآخرين، عند هذه النقطة، تبدأ مواصلة التطوّر نحو الطريقة التالية للعمل معا.

يمكن أن ينطوي التحالف على مجموعة متنوعة من الأنشطة، ابتداءً من الموافقة على اتباع مبادئ توجيهية / معايير مشتركة لجمع المعلومات عن طريق التقييمات المشتركة، ونقل مكان تنفيذ البرامج أو تغيير محتواها للحد من الثغرات والازدواجية (أنظر القسم 5.3 للحصول على التفاصيل والأمثلة من اجتماع برلين حول استخدام المعايير في تنسيق الشؤون الإنسانية). تتعلق هذه الأنشطة بشكل عام بمكان وهدف ومنهجية الاستجابة الإنسانية، على الرغم من أنها تركّز عادة على واحدة أو اثنتين من هذه النواحي، فهي لا تحاول ضبط أو التأثير بالثلاثة، هي طرق أكثر رسمية من تشارك المعلومات وتتطلب من المنظمات أن تقدّم المزيد من الالتزام للمساهمة في العملية وتعديل خططها الخاصة لتناسب مع أي قرار تتخذه المجموعة.

“  
 لوحظ في اجتماع برلين  
 أن كلا من هذا التصنيف  
 وبعض المشاكل المرتبطة  
 بأنواع مختلفة من التنسيق  
 ” يتردد صداها في كثير من  
 الأحيان مع القضايا التي  
 تتخطى القُطر. والتي ترتبط  
 بالطريقة التي تعمل بها  
 المنظمات ككل. فهي تعكس  
 التوترات العالمية  
 ”

ومع ذلك، يُبقي التحالف المنظمات على درجة عالية جدا من الاستقلال. في حين أنه من المرجح محاسبة المنظمات لبعضها، يمكن للاتفاقات عموما أن تكون غير ملزمة وقابلة للتداول بشكل مستمر. يبدو هذا المستوى من التنسيق على أنه ”عمل بشكل متواز“: تعمل المنظمات بشكل مستقل على مشاريعها الخاصة، ولكنها مستعدة لتغيير هذه المشاريع ”لتناسب“ بشكل أفضل مع الجهات الفاعلة الأخرى.

يُضفي الطابع الرسمي على الأنشطة التعاونية، التي تنطوي عادة على مواءمة المنظمات لاستراتيجياتها وخطط عملها بحيث تقوم بأنشطة مشتركة مع الحفاظ على استقلاليتها. تميل المنظمات التي تتعاون على تنفيذ خطة واحدة، إلى الاتفاق على هدف ومنهجية ومكان الأنشطة، وإلى الغوص في المزيد من التفاصيل حول الطرق والأساليب المشتركة أكثر من الوكالات التي تعمل جنبا إلى جنب فقط. وتميل هذه الاتفاقات إلى أخذ الطابع الرسمي، كما يمكن للوكالات المتعاونة أن تتشارك الموارد فيما بينها.

على الرغم من تركيز هذا الطيف على التفكير في سبل العمل معا على المستوى القُطري والميداني، لوحظ في اجتماع برلين أن كلا من هذا التصنيف وبعض المشاكل المرتبطة بأنواع مختلفة من التنسيق ”يتردد صداها في كثير من الأحيان مع القضايا التي تتخطى القُطر. والتي ترتبط بالطريقة التي تعمل بها المنظمات ككل. فهي تعكس التوترات العالمية“.

تترتب القيود على عملية تحديد طيف التنسيق أو على أي محاولة لتصنيف العلاقات المتنوعة والمتطورة باستمرار. فمن المحتمل أن تتخذ منظمة واحدة مجموعة متنوعة من العلاقات مع جهات فاعلة مختلفة. وأن تقع كل علاقة في درجة مختلفة من التنسيق. فيمثل تصنيف طيف التنسيق ”الأبواب الخالية“: أما الواقع فهو أكثر فوضوية.

على سبيل المثال، يُحيل شاكسون وكلينش (2011). في البحث عن المنهجيات المناسبة لتحليل وتقييم الشراكات المركبة والموزعة في مجال السياسة العامة، إلى مفهوم ”الشراكات الفوضوية“، التي يمكن أن تشرح تصنيفات تنسيق العمل الإنساني. ”لا يمكن أن يفترض حيادية [الشراكة الفوضوية] لهوية مستقرة يمكن محاسبتها خارجيا على مجمل أعمالها“ (Gujit, 2008, in Shaxson and Clench, 2011: 2). ”الشراكات الفوضوية مرنة: قد تنشأ منظمات أو خالفات جديدة، وحتاج رؤاهم التغييرية إلى التكامل مع فهم الشركاء الآخرين للأهداف السياسية وكيفية تحقيقها“ (Shaxson and Clench, 2011: 2).

## مرتج 2: أمثلة عن طيف التنسيق من اجتماع برلين

- **التواصل:** أثار العديد من المشاركين دور منصات تبادل المعلومات والتكنولوجيات الجديدة كمسهّل لتبادل المعلومات، أنظر. على سبيل المثال. "مبادرة جنوب آسيا لجبهة الكوارث" التابعة لـ "معهد عموم الهند المعني بالتخفيف من حدة الكوارث"، مع ما يقرب 130 عدد يفضّل مساهمات من 266 منظمة. بالإضافة إلى الوكالات الحكومية. ومنظمات المجتمع المحلي. والتي تعرّف بـ "أطول وأكبر جهد يعكس العمل على الحد من مخاطر الكوارث في آسيا".
- **التحالف:** ألح المشاركون إلى أهمية التمييز بين التبادلي التعاوني لمعلومات ذات جودة حول المكان والهدف. وبين التركيز المفرط على إدارة المعلومات. المفهوم بأنه عملية توليد للمعلومات (أنظر القسم 4.2 للحصول على تفاصيل حول كون توجّه المعلومات صعودا موضوع إشكالي - بإتجاه الجهات المانحة والمقرات الرئيسية - والمخاطر المرافقة لاستخراج المعلومات).
- **التعاون:** من الملفت في اجتماع برلين. إشارة المشاركين مرارا وتكرارا خلال المناقشات إلى قضايا ترتبط بمواءمة الاستراتيجيات. مشدّدين على أهمية العمل وفقا للسياق وواقع البلد. وردّد ذلك بانوس مومسيس. مدير "فريق تنفيذ الأجنحة التحويلية". خلال الجلسة الافتتاحية (أنظر القسم 4.2 للحصول على تفاصيل حول نظام تنسيق الشؤون الإنسانية العائد للجنة الدائمة المشتركة بين وكالات الأمم المتحدة).



علاوة على ذلك، ثمة مجموعة متنوعة من الأنشطة داخل كل تصنيف. على سبيل المثال. قد تتوافق بعض المنظمات على خطوط عريضة تختار بين اتباعها أو عدمه. قد يوقع البعض الآخر رسميا اتفاقات ملزمة حول قواعد صارمة لطرق محددة للعمل (في تأمين المأوى. مثلا. أو الغذاء). حسب التصنيف المذكور أعلاه. تقع الطريقتين في مكان ما ضمن "التعاون". رغم الاختلاف الكبير بينهما. في الوقت نفسه. قد تجرّب مجموعة التنسيق - مثل التكتل أو الشبكة - طرقا مختلفة للقيام بذلك. يقع بعضها ضمن فئة التواصل. و يهدف بعضها الآخر أكثر إلى التعاون. على سبيل المثال. عرضت "المجموعة العالمية للأمن الغذائي" في فضاء أغورا في برلين. مبادرات من جميع أنحاء العالم اتخذها "الفريق العامل على برمجة الجودة". تراوحت بين تشارك المعلومات وبين محاولات لإنشاء درجة أعلى من التحالف. شملت هذه الأخيرة التحليل المقارن لأدوات الرصد. مثل مراقبة فترة ما بعد التوزيع لصياغة توجيهات منهجية مشتركة. وبين التعلم سياقيا التحليل والتكنولوجيا والابتكار. وفي الوقت نفسه. قدّمت "المجموعة العالمية للتعليم" أدوات لإدارة المعلومات المشتركة.

### مرتج 3: ماذا يصلح لتقييم الشراكات الميدانية والنهج التعاونية؟

تناقش خبراء التقييم والممارسين الذين يعملون بالتكليف، يقودون ويستعملون التقييمات لآليات التنسيق الميدانية والشراكات والمقاربات التعاونية، وتبادلوا الخبرات.

#### قائمة التحديات التي يتعين معالجتها، ما هي المقاربات التقييمية الناجحة؟

حصل إجماع، خلال مناقشات برلين، على أن النقص في الوضوح بالنسبة إلى مسائل التعريف والنطاق هو التحدي الأول والحاسم في تقييم الشراكات التنسيقية والمقاربات التعاونية الأخرى. وتتوافق الأدبيات أيضا: "المقيّمون الذين يسعون إلى دراسة التعاون التنظيمي باعتباره متغيرا تابعا و/أو مستقلا سيواجهون الحاجة إلى تفعيل المفهوم" (Woodland and Hutton, 2012: 369).

غالبا ما تكون الطبيعة والنطاق المقصودين من المقاربات التعاونية (أنظر القسم 3.1 حول طيف تنسيق الشؤون الإنسانية) غير واضحة، يمكن للشراكة أن تعبر عن معنى جد سياسي أو أن يكون تعريفها واهيا. وهذا ما يقرّر ما نحن بصدد تقييمه. هل تملك جميع الأطراف المعنية فهما عما تستلزمه الشراكة أو آلية التنسيق؟ يصعب جدا تحديد النطاق عند القيام بتقييم الشراكة. يشير ساغمايستر، "لأن التاريخ يترسخ ليصبح تعاونا، أو نمطا مُتعلّما من التواصل والتفاعل".

شارك الياس ساغمايستر، عن "معهد السسياسة العامة العالمية"، قصة عن التصورات والأنماط المتعلّمة، استنادا على الأرجح إلى التجارب التي كتبها ستفنسون:

هناك غرفة مليئة بالقرود، ويوجد موزة في مكان ما على الطاولة. إذا حاول أحد القرود الحصول على الموزة رُشوا جميعا بالماء. إذا كررت هذه العملية، فسيمنع القرود نظيرهم من الوصول إلى الموزة، لأنهم يخشون أن يتم رشهم بالماء. يمكنك تكرار هذا وتبديل بعض القرود في المجموعة بأخرين، ويمكنك التوقف عن رشهم بالماء، ثم تكرر التبديل حتى تصبح المجموعة مؤلفة تماما من قرود مختلفين، ولم يعد هناك صلة بين محاولة الوصول إلى الموزة، والرش بالماء، لكنهم سيمنعون أي فرد جديد من الوصول إلى الموزة. هذا كان مثلا على كيفية تشكل بعض الأنماط من دون التشكيك به. لقد كان النمط صالحا في البداية، وبتثبيت عندما يتحدث الشركاء عن، "هذه هي الطريقة التي نعمل بها هنا." "لقد تعلمنا ألا نثق بشريكنا في هذه أو تلك من المهمات."

التقييم هو فرصة رائعة للتعرف على هذه الأنماط وتحديدهم في النواحي التي لم تعد فيها بناءة.





أدلى ساغمايستر بهذه النقاط مصحوبة بفكرة بالغة الأهمية عن ضرورة فهم تصوّرات المخترطين في عملية التنسيق: التي يمكن أن تختلف بشكل كبير. ردّد المشاركون والمتحدثون أصداء كلامه. فألح مشارك آخر إلى "غياب الرواية المشتركة" وأهمية إشراك الأشخاص المعنيين في عملية التقييم. إحدى المبادرات الهامة التي قام بها "الأخاء الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر" في عملية الاستجابة لإعصار هايبان في الفلبين. كان تنفيذ استطلاع رأي لجميع الموظفين في نهاية البعثة عبر ملء استمارات سرية. للمساعدة في فهم وجهات النظر المختلفة بشأن التنسيق. وشدّد مشارك آخر على أن "يُعطى تحليل وفهم التصوّرات [في تقييم التنسيق والشمراكية] أهمية أكبر مما كانت عليه في أنواع أخرى من التقييمات". وهكذا عزّز المستشار المستقل جون كوسغرايف أهمية البدء بالسؤال والتركيز على واحد أو على عدد قليل بدلاً من تعدّد الأسئلة لكسب بعضاً من العمق يمكن ترجمته إلى توصيات قليلة وتعزيز قابلية استخدام المنتج النهائي.

#### استخدام معايير "لجنة المساعد الإنمائية" التابعة لـ "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" لتقييم التنسيق والتعاون

استُخدمت معايير "لجنة المساعد الإنمائية" التابعة لـ "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" وتمّ اختبارها بشكل جيد في بيئات مختلفة على مدى سنوات عديدة [١٠٠]. [وبالتالي هي تسمح بـ "مقارنة نتائج التقييم على مر الزمن". بنظر لها كوسغرايف على أنها "مفيدة للغاية للقيام بتقييم منهجية ودمج التقييمات المختلفة معاً. ولكن يجب التذكّر أن المعايير ليست جوهرية. هناك معايير تقييمين أساسيين. الأوّل هو الجودة، والآخر هو التكلفة." يعرض الجدول التالي أمثلة عن مقاربات اتخذها المقيّمون:

الملاحظات	المعيار
وهو من أول المعايير التي يُبحث عنها. لأنه يفحص الملاءمة بين الشركاء؛ هل من المناسب العمل معاً؟ يمكن أن تشكّل الملاءمة في سياق الشراكات تحدياً كما قد تتطلب تمارين محددة في بيئة أكثر حمائية. لأنها قد تكون مسألة حساسة. تشدّد آني دافنورت. من "لجنة طوارئ الكوارث"، التي تنقذ بانتظام مراجعات للاستجابات المشتركة. أن الملاءمة والتناسب هما من المعايير المتميزة التي توجّه تحليل الاستجابات.	الملاءمة
ما هو الهدف وكيف يعمل التعاون من أجل تحقيق أهدافه؟ بنظر أن لوزوت. "في الكثير من الحالات. يصعب جدا تقييم فعالية التنسيق. لأنه من الصعب جدا تتبّع ماهية التغيير المفترض بالتنسيق أن يحقّقه. نميل إلى القول. حسناً. فلننسى. سنكون أكثر كفاءة. ولكن لأي غرض؟"	الفعالية
يحظى هذا المعيار بأهمية خاصة لدى درس التعاون مع الجيش. يصعب. بصفة عامة. قياس التكامل أو التناقضات بين السياسات.	التماسك
يُعتبر النظر إلى تكلفة الشراكة. أو غيرها من المقاربات التعاونية. ومع حُظّ المعايير المشار إليها أعلاه الأكثر صلة بقضايا الجودة. من العناصر الأساسية. فيساعد البحث في الدخل والإنفاق على توضيح كيفية تنفيذ الشراكة.	الكفاءة



من ناحية أخرى، اتُفِقَ على فائدة المعايير، ولكن ربما كان من المهم التركيز على بعضها. وذلك بحسب طبيعة ونطاق المقاربة التعاونية الجاري تقييمها. بدلا من تطبيقها كلها. مثلما ذكر العديد وكما أكد ساغمايستر. "يمكن أن يصعب قياس التعاون. والآثار يصعب نسبها". قد يكون رسم الحدود حديا عند تقييم آثار التعاون وتحديد الأهداف والمقايضات.

بالإضافة إلى ذلك، حُظت الحدودية في تطبيق معايير "لجنة المساعد الإيمانية" التابعة لـ "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية". أشار أحد المشاركين إلى أنها 'لا تحث كفاية على البحث في الاستدامة - وهي الهدف الأسمى للشراكات بعد الدعم الأساسي للسكان المتضررين - [أهل تُعتبر] معايير "لجنة المساعد الإيمانية" التابعة لـ "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" [...] قابلة للتطبيق على تقييم الشراكات. في حين أنها لم تكن أصلا مصممة لهذا الغرض[؟]" أشار كوسغراف إلى تطورها التاريخي كما ردد العديد من المشاركين أهمية إدراج المسائل المرتبطة بالاستدامة لدى النظر إلى التقييم.

#### تصميم تقييمات التنسيق لتحسين استخدامه

من حيث الاستخدام، سلط الضوء على الطبيعة التشاركية للتقييم (الحصول على وجهات النظر) ونشر النتائج. أكدت أن لوزوت على أن هوية منفذي التقييم تحظى بأهمية قصوى. بالنسبة للبعض، ليس تفضيل اختيار مقيّم خارجي بالضرورة الخيار الأفضل لتعزيز الاستيعاب وسهولة الاستخدام. طرح جوس غيلجنس السؤال التالي. "هل هناك حاجة إلى ميسر خارجي للزوج أو يُفضّل شخص من العائلة؟" شددت أن لوزوت على أن التقييمات المشتركة قد حصلت على أفضل النتائج. عرضت القواسم المشتركة لأربعة مقاربات تعاونية لـ "برنامج الأغذية العالمي": تقييمات ثلاثة لصناديق التمويل الجماعي ("صندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ"، و"الصندوق الإنساني المشترك"، و"صندوق مواجهة الطوارئ") ومجموعة تنسيق الأمن الغذائي. من بطرح السؤال؟ المجالس التنفيذية للوكالات المكلّفة تنفيذ هذه التقييمات. ولكن شكّلت واحدة فقط (المجموعة اللوجستية) موضوع جهد مشترك.



## 3.2 العوامل التي تؤثر على الموقع ضمن طيف التنسيق

لأغراض الاجتماع السنوي لـ "شبكة التعلّم النشط من أجل المساءلة والأداء في العمل الإنساني" للعام 2015، ثمة أهمية للتذكر أن كل أنواع التنسيق ليست نفسها: فهي تنطوي على مستويات مختلفة من الاستثمار، وتعد بدرجات مختلفة من العائدات، ويتطلب نجاحها أنواعا مختلفة من الدعم. شدّد المشاركون والمحدثون في اجتماع برلين، على الدور الرئيسي لفهم ما يُقصد حقيقة من أي علاقة تنسيق محددة - التأثير المقصود منها - وانطلاقاً منه تحديد نوع التنسيق المطلوب. وبصحب من الحاسم، عند زيادة درجة التنسيق، استعداد جميع الجهات الفاعلة على الاستثمار والاعتراف بأن النتائج تتحقق بشكل مشترك.

تتموضع المنظمات، تبعاً للسياق، في أماكن مختلفة من طيف التنسيق: يمكن أن تحصر المنظمة نفسها في درجة التواصل، في بعض الحالات، ولكن يمكنها أن تفكّر بالتعاون في حالات أخرى. تناقش في ما يلي العوامل العديدة التي تساعد على تحديد الخيار في أي حالة معينة.

### السياق

تبدو بعض السياقات أكثر ملائمة من غيرها للمقاربات التنسيقية. يسهل التنسيق في الاستجابة للكوارث الطبيعية أكثر من حالات الطوارئ المعقّدة، وبخاصة الصراعات المسلحة، بسبب ميل البيئات في النوع الأخير من الطوارئ إلى أن تكون مشحونة سياسياً وأكثر توليداً للتوترات بين مختلف الأطراف الفاعلة في الاستجابة الإنسانية.

يُتنازع غالباً، في سياقات الصراع المسلح، بين الأنشطة القصيرة الأمد لإنقاذ الحيات وبين الأهداف الطويلة الأجل المرتبطة ببناء السلام والدولة. تنعكس هذه التوترات على درجة التنسيق بسبب إجماع بعض الجهات الفاعلة الإنسانية عن تأييد الأهداف السياسية (Stobbaerts et al., 2007) وتعريض استقلاليتها ومبادئها الإنسانية للتآكل. تشكل التحديات التي تواجه تنفيذ المبادئ العليا والإرشادات التوجيهية لعمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام (23: 2008، UNDPKO)، مثلاً ملموساً على هذه الصعوبات. تهدف هذه المبادئ إلى "توفير إطاراً لضمان تنفيذ جميع الجهات الفاعلة، من الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الدولية، لأنشطتها على المستوى القطري بطريقة متماسكة ومنسقة".

تفرض كذلك حالات الطوارئ المعقّدة، المرتبطة بالحروب والنزاعات المسلحة، ظروفًا لا تكون فيها الوكالات مستعدة لتبادل المعلومات (الحساسية). كما هو الحال في العراق: "وُلدت الريبة والتداعيات الأمنية ثقافة التكتّم بين العديد من الجهات الفاعلة في مجتمع العمل الإنساني. وهذا ما يضعف التنسيق الفعال. ويخفق مناقشة الاستراتيجيات المشتركة، ويحبط روح الشفافية المرتبطة بالعمل الإنساني" (Donini et al., 2008: 21).

شدّد المشاركون والمتحدثون في اجتماع برلين، على الدور الرئيسي لفهم ما يُقصد حقيقة من أي علاقة تنسيق محددة - التأثير المقصود منها - وانطلاقاً منه تحديد نوع التنسيق المطلوب.

“

دفع النقص في الوصول إلى  
المجتمعات المحلية المتضررة،  
بالإضافة إلى انعدام الأمن،  
بالعديد من المنظمات الدولية  
إلى العمل من خلال آليات  
الإدارة عن بعد - وهو على  
درجة عالية من التعاون مع  
المنظمات المحلية.

”

تميل بعض العناصر في حالات الطوارئ المعقدة، في الوقت نفسه، إلى دعم العمل الأكثر تنسيقاً أو تعاونياً. قد تعطي المنظمات الأولوية، في الأزمات الحالية في مالي والصومال وسوريا، للحياد وعدم التحيز من خلال جذب التعاون مع الجهات الفاعلة الأخرى. في نفس الوقت، دفع النقص في الوصول إلى المجتمعات المحلية المتضررة، بالإضافة إلى انعدام الأمن، بالعديد من المنظمات الدولية إلى العمل من خلال آليات الإدارة عن بعد - وهو على درجة عالية من التعاون مع المنظمات المحلية. تكمن الصعوبة في هذه الطرق من التعاون: على وجه الخصوص، هناك إشكاليات حقيقية حول نقل المخاطر والقيود المفروضة على نطاق الاستجابة. ” يضعف التنسيق بسرعة على الصعيد الميداني، بين الوكالات التي تُدار عن بعد، حالما يتم إزالة الموظفين الدوليين، الذين عادة ما يتحملون مسؤولية مهام التنسيق. غالباً ما لا يكون الموظفون المحليون على علم بأنشطة التنسيق أو غير مرتاحين للمشاركة إذا لم يكونوا قد انخرطوا فيه قبل التكيف تجاه الإدارة عن بعد“ (Stoddard et al., 2010: 31). أنظر القسم 4.3 حول الآليات والشبكات القطرية، للحصول على أمثلة محددة من سوريا نوقشت في اجتماع برلين.

أبعد من التمييز الأساسي بين أماكن الكوارث الطبيعية ومناطق الصراعات المسلحة، جدد المسائل السياقية شكل النشاطات والأولويات التي توجه مبادرات التعاون والتنسيق. قد يكون ضيق الوقت حاسماً: فأشارت إحدى المتحدثات إلى أن ”فترة ثلاثة أشهر في حالة الطوارئ، هي رؤية طويلة الأجل“. يُحدد شكل التنسيق أيضاً نسبة إلى وجود أو غياب هيكلية وعلاقات تنسيق سابقة، في كثير من الحالات. ستميل البلدان التي تواجه الأزمات المتكررة والدورية، مثل الجفاف والفيضانات، إلى استضافة مجموعة مستقرة ومتسقة من العاملين في المجال الإنساني الذين يعرفون بعضهم البعض جيداً إلى حد ما، ويعملون معاً (بين حالات الطوارئ) على قضايا الاستعداد والتعلم. نتيجة لذلك، يسهل التعاون في هذه السياقات، وربما يحمل رؤية أكثر حولية وطويلة الأمد، بما فيها التركيز على تنمية القدرات وعلى التحول في الاستجابات من قيادة دولية إلى أخرى وطنية ومحلية.

### الدخول التدريجي لإدارة دورة البرنامج

اتخذت بعض مراحل دورة المشروع الإنساني، تقليدياً، مقارنة أكثر تنسيقاً من غيرها.

تشمل الأمثلة على المقاربات التعاونية والمنسقة في مرحلة التقييم من دورة البرنامج جهوداً متزايدة ترمي إلى تقييمات مشتركة بقيادة الأمم المتحدة وفرقة عمل التقييم التابعة ”للجنة الدائمة“. وقد تبلورت هذه في منهجية مشتركة معروفة باسم التقييم الأولي السريع المتعدد المجموعات / القطاعات، الذي طُبّق في العديد من الأزمات الإنسانية، مثل فيضانات أيلول/سبتمبر 2014 في البنجاب والمواجهات المسلحة والتهجير في جمهورية أفريقيا الوسطى (أنظر المربع 1). يمكن العثور على مثال آخر لمقاربة التقييم التي تركز على القطر والاستجابات الإنسانية اللاحقة بها، في التقييمات المدرجة في ”آلية الاستجابة السريعة“. منذ عشر سنوات تقريباً، أنشئت هذه الآلية للاستجابة للاحتياجات التي سببها التهجير في جمهورية الكونغو الديمقراطية، ويجري الآن تصديرها إلى بلدان أخرى مثل جمهورية أفريقيا الوسطى. عندما عُرضت تجربة ”آلية الاستجابة السريعة“ في جمهورية أفريقيا الوسطى خلال مناقشات اجتماع برلين، سلط الضوء على أنها، فضلاً عن كونها آلية للعمل المشترك في حد ذاتها، تهدف إلى العمل مع آليات التنسيق الأخرى في البلاد، وخصوصاً مع المجموعات (أنظر القسم 5.2 للحصول على تفاصيل إضافية).

يشدّد ”مشروع بناء القدرات في حالات الطوارئ“ على أهمية اعتماد مقاربات منسّقة لتقييم العمل الإنساني. توصي تقييمات هذا المشروع بمجال آخر للعمل المنسّق: تعزيز التخطيط المشترك للطوارئ لمواجهة الكوارث في المستقبل (Baker, 2014).

يجري اعتماد المقاربات المنسقة بشكل أقل في مرحلة التصميم والصياغة. ولكن حتى في غياب التنسيق الرسمي لتصميم الأنشطة، تستخدم معظم الوكالات مقاربات متشابهة جدا لتصميم المشاريع. استنادا إلى منهجيات ”نظرية التغيير“ و”الإطار المنطقي“: نتيجة لذلك، غالبا ما تتماثل المشاريع، وتكون قادرة على العمل بشكل متواز. يوقّر استخدام الأطر المنطقية مثلا مهما على التنسيق من خلال الإجراءات المشتركة (تناقش هذه الفكرة بعمق في القسم 5.3). تظهر المقاربات المنسقة لتصميم البرنامج أكثر وضوحا - وإن كان ذلك على مستوى عال نسبيا - من خلال المجموعات القطاعية والفرق القطرية للعمل الإنساني، التي تضع خطة موحّدة للاستجابة الاستراتيجية: على الجهات الفاعلة العاملة ضمن، أو المرتبطة مع، آليات التنسيق التابعة ”للجنة الدائمة“ أن تأخذ موقفا مشتركا من الأنشطة الإنسانية. إما، وفي حين تبرهن خطة الاستجابة الاستراتيجية عن مستوى عال جدا من التنسيق - التنسيق التعاوني بين العديد من الوكالات العاملة في مشروع واحد مشترك - جمع في الواقع، هذه الآلية بين مشاريع متنوعة، وقائمة من قبل. تحت عنوان واحد (Knox Clarke and Campbell, 2015).

“

في مرحلة التقييم، تبقى المقاربات التنسيقية هي الاستثناء، على الرغم من خوض القطاع الإنساني عددا من عمليات التقييم المنسقة التي حصلت على ردود ذات نطاق واسع (خالف تقييم تسونامي). شكّل جريب وتوحيد ”التقييم الأني المشترك بين وكالات الأمم المتحدة“ (التقييم الأني) أحد الأمثلة على الدفع نحو هكذا مبادرات تعاونية. باشرت ”اللجنة الدائمة“ بهذه الممارسة عام 2007 (IASC, 2011). أنهى العمل بالتقييم الأني في الآونة الأخيرة، وذلك في سياق إنشاء عملية ”الأجندة التحويلية“ التي صاغتها ”اللجنة الدائمة“. على الرغم من أن لا تزال هذه الأخيرة تجري هذا النوع من التقييمات السابقة واللاحقة بين الوكالات لتركز على فهم العمل الجماعي والنتائج على المستوى القطري في حالات الطوارئ من الدرجة الثالثة (IASC, 2014). كما أدخلت ”الأجندة التحويلية“ لـ”اللجنة الدائمة“ نوعا آخر من الممارسات المشتركة بين الوكالات على المستوى الميداني. وإن لم تكن ذات طبيعة تقييمية - ما يسمى ”استعراض الأقران للعمليات“. والذي يهدف إلى تسهيل الردود التقييمية السريعة على المسائل العملية بين كبار قادة العمل الإنساني خلال الاستجابة لحالات الطوارئ من الدرجة الثالثة (Moumtzis, 2014).

يجري اعتماد المقاربات المنسقة بشكل أقل في مرحلة التصميم والصياغة. تستخدم معظم الوكالات مقاربات متشابهة جدا لتصميم المشاريع. تبقى المقاربات التنسيقية هي الاستثناء.

”

تكمّن مزايا وعيوب. بطبيعة الحال. في التقييم المشترك. ينبغي أن تحرص المنظمات على عدم التقصير فيها: "إنها مسألة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب". مثلما لاحظ جون كوسغراف. عرضت كل من "لجنة طوارئ الكوارث" البريطانية ومنظمة "أوكسفام". خلال الاجتماع. بعضاً من مزايا وعيوب التقييم المشترك. استناداً إلى تجربتهم الأخيرة في الفلبين. يلخّص الجدول 1 المزايا والقيود التي واجهتها "لجنة طوارئ الكوارث" خلال التماس إعادة النظر بها والتقييم المشترك لها.

#### مرّيع 4: دروس "لجنة طوارئ الكوارث" في الجهود التقييمية المشتركة

مرّيع 4: دروس "لجنة طوارئ الكوارث" في الجهود التقييمية المشتركة

##### الفوائد

- قدّمت وكالات مختلفة. تعمل على جمع الموارد. فرصة لتجريب نهج جديد. ومكّنت من زيادة التركيز على قياس الأثر مع إعطاء الأهمية للنتائج بدلاً من العملية بذاتها
- يقلّل هذا النهج من الازدواجية في صرف الجهود والموارد. مع الأخذ بعين الاعتبار جميع تدخلات أصحاب المصلحة بما في ذلك الأفعال التي يقوم بها السكان المتضررون من الكوارث
- التركيز على التدخلات المعتمدة على جميع الفاعلين. يشجّع الوكالات على التفكير في التأثير النسبي والنتائج الجماعية للتدخلات. بدلاً من الفردية منها.

##### القيود

- الاعتراض على الاتفاق الأولي حول الأطر المرجعية
- من المهم ضمان عدم توسيع نطاق التقييم بشكل كبير. والتركيز على الاحتياجات من المعلومات. وبالنظر لما سبق. حصره في موضوعين رئيسيين من أجل الحصول على تحليل أكثر تبصراً
- من الضروري تخصيص وقت للاجتماعات واستلام التعليقات والرد عليها والتوصّل إلى اتفاق قبل أن يباشر الفريق التقييمي بالعمل الميداني
- أدى استخدام طرف ثالث خارجي لإجراء التقييم. إلى قدرة أقل على الفعل وإلى خفض مستوى تعلّم الوكالات
- نتائج أكثر فائدة للقطاع ككل

“

تميل بعض الوظائف والمجالات أكثر إلى المقاربات التعاونية. تشمل هذه، على سبيل المثال، وضع المعايير الفنية والقطاعية والإرشاد بشأن قضايا مثل العمل مع اللاجئين في المخيمات والبروتوكولات الصحية والغذائية، وقوائم الأدوية الأساسية وتوفير الخدمات العامة واللوجستية.

”

### الوظيفة والمجالات

تميل بعض الوظائف والمجالات أكثر إلى المقاربات التعاونية، إن لم يكن في جميع مكونات النظام الإنساني الدولي. فعلى الأقل بين الأطراف الفاعلة في مجال واحد، مثل المنظمات غير الحكومية، تشمل هذه، على سبيل المثال، وضع المعايير الفنية والقطاعية والإرشاد بشأن قضايا مثل العمل مع اللاجئين في المخيمات والبروتوكولات الصحية والغذائية، وقوائم الأدوية الأساسية وتوفير الخدمات العامة واللوجستية. تشكل المناصرة قطاعاً آخر يجمع الجهات الفاعلة الإنسانية معاً لتعزيز إيصال أصواتها ورسائلها، وتناصر خالفات من أصحاب المصلحة معاً حول قضايا تجمع بين زيادة إمكانية الوصول، وبين تكييف التشريعات الدولية مع القانون الوطني. للحصول على الأمثلة حول أعمال المناصرة المشتركة على المستوى القطري المعروضة في اجتماع برلين، انظر القسم 2.1 حول التماسك.

يُعتبر تنسيق الجهود في مجال بناء القدرات أقل شيوعاً، وكانت مبادرة ”تعزيز قدرات الشراكة في الخدمات اللوجستية“ من التجارب الإيجابية لهذه المقاربة، التي أنشأتها مجموعة من المنظمات غير الحكومية الدولية في جمهورية الدومينيكان. تهدف هذه المبادرة إلى زيادة قدرة واستقلالية الشركاء المحليين على الاستجابة لحالات الطوارئ الإنسانية. امتدت هذه التجربة لتشمل إثيوبيا والأردن وباكستان من خلال تسهيل مواد تدريبية جاهزة للاستعمال، وغيرها من الأدوات. لوحظ في المشاريع التجريبية أن الأدوات المستندة إلى المعايير الدولية والعامة في طبيعتها سهّلت عمل الشركاء المحليين معاً في تكييف احتياجاتهم التدريبية.

### موازن القوى: أشكال مختلفة من علاقات السلطة

يُعتبر موقف الجهات الفاعلة الأكثر قوة تجاه النشاط المنسق من العوامل الهامة التي من شأنها التأثير على درجة التنسيق في معظم السياقات. من المهم الاعتراف بوجود اختلافات هامة بين تنفيذ التنسيق عبر التحكم، أو استمداداً من موقع قوة وسلطة (حيث ”تُنسّق“ المنظمات) أو إذا أتى بتوافق الآراء والحجج المبنية على الفوائد من العمل المنسق (حيث ”تُنسّق“ المنظمات). تختلف أشكال وطرائق التعاون تبعاً لمكان السلطة: فتتراوح هذه الطرائق من ائتلافات طوعية ومجموعات مهنية حول مسائل قطاعية وموضوعية، من خلال الهيكليات الرسمية (لكن نظرياً طوعية) مثل ”المجموعات القطاعية“، وصولاً إلى الترتيبات الإجبارية، حيث تُشترط المشاركة في الهيكليات التنسيقية الحكومية، أو البعثات المتكاملة للأمم المتحدة، للسماح للمنظمات بالحصول على الموارد والوصول إلى المناطق المتضررة.

أشار المشاركون، خلال المناقشات التي جرت في اجتماع برلين، إلى عدد من الطرق تخفّف من ديناميات السلطة، مثل بناء العلاقات والثقة على مر الوقت، وضمان الشفافية والتشاركية في عملية صنع القرار وإعطاء الأولوية لطرق واضحة من التواصل، من ناحية أخرى، يمكن لبيئة من المنافسة على إبراز الدور والموارد أن تعيق التنسيق على المستوى القطري. أشار المشاركون إلى أن تركّز السلطة في وكالات الأمم المتحدة، وهي في نفس الوقت الجهات المنسقة والمنفذة والمانحة، قد يؤدي إلى تضارب محتمل في المصالح. فكما قال احدهم، ”نرغب بالتنسيق لكننا لا نحب أن نُنسّق.“

## 4. الوضع الحالي: هيكليات للعمل معا

### 4.1 التنسيق من قبل الحكومات

تشير مجموعة كبيرة من القوانين والإعلانات الدولية والوثائق والأطر إلى تحميل الدولة للمسؤولية الشاملة ولعبها للدور الأساسي في مجال قيادة وتنسيق أعمال المساعدة الإنسانية على أراضيها. ولعل أشهر هذه الوثائق قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة ذات الرقم A / RES / 46/182 لعام 1991. حول "تعزيز تنسيق المساعدة الإنسانية التي تقدمها الأمم المتحدة في حالات الطوارئ". نوه العديد من المشاركين. خلال المناقشات التي جرت في اجتماع برلين. أن الوضع الميداني غالبا ما يكون مختلفا: "نعلم أن الصورة مختلفة جدا في الواقع: بدلا من ضمان المشاركة وتوفير الدعم، يبدو أن الموقف السائد داخل المنظمات الإنسانية يميل إلى تفويض القدرات الموجودة على المستوى الوطني بدلا من دعمها. يمكن تبرير هذا الموقف في الكثير من السياقات. ولكن الكثير من الأخرى ليست الطريقة الصحيحة للعمل."

بالتأكيد قد شهد العقد والنصف الذي مرّ على اعتماد القرار A / RES / 46/182 نمو ملحوظا في كل من عدد وقدرة السلطات الوطنية في إدارة الكوارث. فأتخذت الهيئات الحكومية، في عدد من حالات الطوارئ التي حدثت مؤخرا، زمام المبادرة في تنسيق المعونة. ومن الاستجابات التي يجدر ذكرها الإثيوبية والكينية حالة الجفاف عامي 2010-2011، والباكستانية لفيضانات 2010 و2011، والفلبينية لإعصار حيان / يولاندا عام 2013.

تشير التقييمات، مع ذلك، إلى بعض الحالات التي تفوق فيها رغبة الحكومات قدرتها على القيام بتنسيق أنشطة الإغاثة بشكل فعّال: فتتنسيق جهات فاعلة متعدّدة قد يتطلب صرف موارد كثيفة، لا تتوفر في كثير من الأحيان. هذه الموارد، أو قد يوجد حاجة لاستعمالها في مكان آخر. كما يُلحظ النقص في القدرات، خاصة على المستوى التشغيلي والمحلي (Neseni and Guzha, 2009; Salomons and Dijkzeul, 2008; Slim, 2012; Steets et al., 2010; 2014).

أكّدت العروض التي قدّمت في الاجتماع على أهمية التنسيق مع المؤسسات الرسمية المحلية كما الوطنية. ففي الجمهورية الدومينيكية، نَقّدت منظمة إنترمون أوكسفام عملا مشتركا مع السلطات المحلية تضمن صراحة تعزيز القدرة على الاستدامة، فضلا عن وضع صلات مع المساءلة تجاه السكان المتضررين. من خلال إقامة حوار مع السلطات المحلية. أوصى التقييم الخاص بمشروع تم عرض حيثياته في أغورا برلين بـ "تكرار التجربة، على المستوى الوطني، لعمليات حشد التأيد والمناصرة الناجحة على المستوى الإقليمي والمحلي".



في نيبال، يشجع "ائتلاف نيبال للحد من المخاطر" السلطات المحلية على دعم خطط المجتمع المحلي للحد من المخاطر. في وادي كاتماندو، يؤمن ائتلاف الصليب الأحمر النيبالي والبريطاني تمويل 45% من خطط المجتمعات المحلية، لضمان الاستمرارية في العمل على مستوى القاعدة الشعبية.

لا تنسق الحكومات فقط مع الجهات الفاعلة الدولية للاستجابة الإنسانية، لكن أيضا. وعلى نحو متزايد، مع الحكومات المجاورة والجهات الفاعلة الإقليمية، سلط أحد المشاركين الضوء على الاتفاقات القائمة بين كولومبيا والإكوادور وبيرو. فكانوا "أول الشركاء الذين جاءوا للمساعدة" إذا ما وقعت أي كارثة، ويمكن أن تلعب المنظمات الإقليمية دور الوسيط لإشراك الجهات الفاعلة الدولية: فأشار مشارك آخر إلى أن محاورة "رابطة أم جنوب شرق آسيا" (آسيان) لحكومة ميانمار أثبتت طريقة "أكثر قبولا" لتسهيل التواصل مع المجتمع الدولي في أعقاب إعصار نرجس. من الاتصالات الثنائية بين ميانمار والجهات الفاعلة الدولية.

سلط الاجتماع الضوء على إحدى المشاكل الكبرى في العلاقات بين الحكومات والنظام الدولي، وهي ميل هذا الأخير إلى فرض مقارنة واحد للاستجابة، دون الأخذ بعين الاعتبار القدرات والهيكليات الموجودة. سيكون التنسيق أكثر فعالية إذا اعترفت الجهات الفاعلة الدولية وخطت للملازمة سياقات على درجة عالية من التنوع. توضح الأمثلة التالية، المقدمة من المحاورين والمشاركين في اجتماع برلين، مواقف الحكومات المتنوعة حول التنسيق مع الجهات الفاعلة الدولية:

وحدة البلدان المتوسطة الدخل، ماظننا تهجوم في فامزح برثكأو اكيكشدة برثكأ، ابيرقت لهفيرعت مركب عايشدلاً لعف لء نورداف [طقف لوسيل] جهذإ: "ضفخننا لخدلا تاذ نالبلدا نم ي لودلا ي ناسنلإ". جهسفنأب لهذ مايقلا ن وديريه هم، جهسفنأب.

حتى ضمن المنطقة الواحدة، على سبيل المثال جنوب شرق آسيا، تتباين المواقف بشكل واسع جاه المساعدة الدولية، ففي الفلبين، أثناء وبعد إعصار يولاندا، كان موقف الحكومة منفتحا وراغبا في تبادل المعلومات وإجراء التقييمات المشتركة. في المقابل، في ميانمار، خلال إعصار نرجس، نجح الدوليون بصعوبة في الحصول على موافقة الحكومة على العمل مع المجتمع الدولي.

“  
سلط الاجتماع الضوء على إحدى المشاكل الكبرى في العلاقات بين الحكومات والنظام الدولي، وهي ميل هذا الأخير إلى فرض مقارنة واحد للاستجابة، دون الأخذ بعين الاعتبار القدرات والهيكليات الموجودة.”



« إذا رغبت المنظمات الدولية بتحقيق تنسيقا حكوميا متزايدا، فقد نحتاج إلى الاستثمار في طرق فهم أفضل للهيكليات والممارسات الحكومية في مجال الطوارئ، وإلى تنظيم نفسها حتى تتمكن من التعامل بشكل

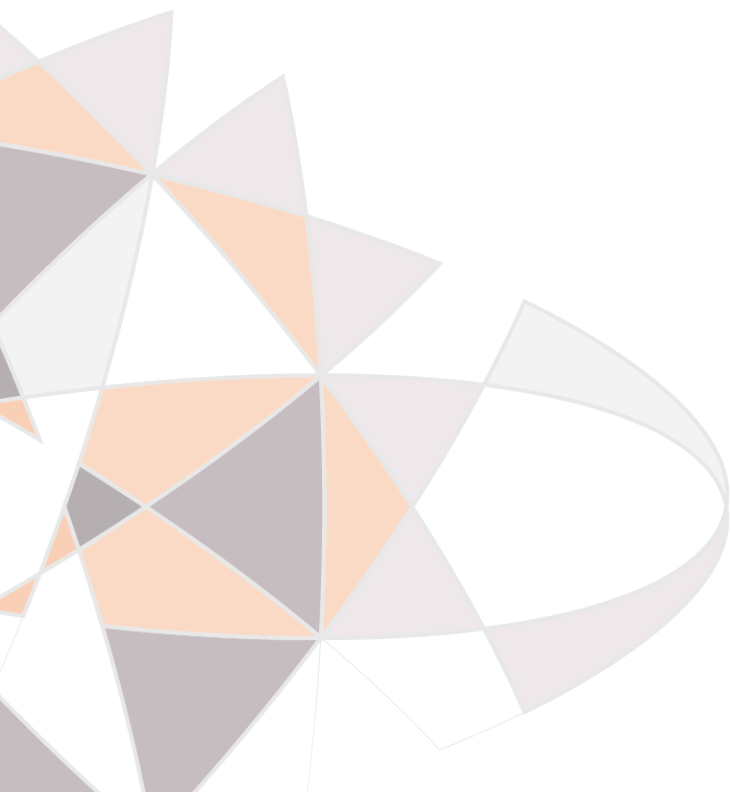
دعا أحد المتحدثين من "مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية"، أثناء عرضه في اجتماع برلين. الجهات الفاعلة الدولية إلى ضرورة تعزيز النظم الوطنية بدلا من حلها، وإلى استثمار الموارد وفقا لاحتياجات وقدرات الحكومة والمجتمع المضيفين. ركّز مشاركون آخرون - مع اعترافهم بدور الأمم المتحدة الداعم أو دور الصليب الأحمر المتكامل مع الهيكليات الحكومية - على مبادئ العمل الإنساني وأهمية ضمان الحاجات التي تقود وحدها الجهود الإنسانية الدولية. لا تتناقض بالضرورة هذه المواقف المتباينة، ولكن هناك أمثلة تفيد بأنه عندما تُعزّز وتُدعم الهيكليات الحكومية قد تصطدم مع مبادئ العمل الإنساني بالحياة، الذي يحركه الحاجة وتقديم العون.

قد حذر المنظمات الإنسانية الدولية من التنسيق الحكومي حيث تكون الحكومة طرفا في النزاع أو حيث يرون أن المساعدات ستستخدم - أم لا - لأغراض سياسية (وهذا ليس مستبعدا حيث تتخذ الجهات الفاعلة السياسية القرارات: أنظر على سبيل المثال، Neseni and Guzha, 2009). يظهر هذا التردد أكثر وضوحا في حالات النزاع المسلح. فيلاحظ باركر وماكسويل (2012: 10) أنه "في مناسبات استثنائية، لا تستطيع الحكومات أو لا ينبغي بها أن تقود، ولكن تبقى هذه من الاستثناءات." من المحتمل أن ينجح تنسيق الحكومة "في السياقات التي تتميز بالكوارث المزمّنة أو المتكررة، [حيث هناك] حكومات ذات قدرات قوية وقلق قليل نسبيا على مبادئ العمل الإنساني" (Steets et al., 2014: 33).

فضلا عن إيجاد سبل للعمل مع الحكومات التي تتباين مواقفها تجاه التنسيق. على الدوليين توقع العمل مع هيكليات وإجراءات حكومية مختلفة من بلد إلى آخر. فغالبا، لا تتّبع الهيكليات الوزارية الحكومية الأقسام القطاعية كذلك التابعة "للجنة الدائمة" (Beúnza, 2011; Maxwell and Parker, 2012). وعلى الرغم من أن عددا متزايدا من الدول تصدر أنظمة السيطرة على الحوادث، عدد قليل جدا من الوكالات الدولية هي على علم بذلك، أو قادرة على التعامل بسهولة مع هذه النظم. إذا رغبت المنظمات الدولية بتحقيق تنسيقا حكوميا متزايدا، فقد نحتاج إلى الاستثمار في طرق فهم أفضل للهيكليات والممارسات الحكومية في مجال الطوارئ، وإلى تنظيم نفسها حتى تتمكن من التعامل بشكل

دعا أحد المتحدثين من "مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية"، أثناء عرضه في اجتماع برلين. الجهات الفاعلة الدولية إلى ضرورة تعزيز النظم الوطنية بدلا من حلها، وإلى استثمار الموارد وفقا لاحتياجات وقدرات الحكومة والمجتمع المضيفين. ركّز مشاركون آخرون - مع اعترافهم بدور الأمم المتحدة الداعم أو دور الصليب الأحمر المتكامل مع الهيكليات الحكومية - على مبادئ العمل الإنساني وأهمية ضمان الحاجات التي تقود وحدها الجهود الإنسانية الدولية. لا تتناقض بالضرورة هذه المواقف المتباينة، ولكن هناك أمثلة تفيد بأنه عندما تُعزّز وتُدعم الهيكليات الحكومية قد تصطدم مع مبادئ العمل الإنساني بالحياة، الذي يحركه الحاجة وتقديم العون.

قد حذر المنظمات الإنسانية الدولية من التنسيق الحكومي حيث تكون الحكومة طرفا في النزاع أو حيث يرون أن المساعدات ستستخدم - أم لا - لأغراض سياسية (وهذا ليس مستبعدا حيث تتخذ الجهات الفاعلة السياسية القرارات: أنظر على سبيل المثال، Neseni and Guzha, 2009). يظهر هذا التردد أكثر وضوحا في حالات النزاع المسلح. فيلاحظ باركر وماكسويل (2012: 10) أنه "في مناسبات استثنائية، لا تستطيع الحكومات أو لا ينبغي بها أن تقود، ولكن تبقى هذه من الاستثناءات." من المحتمل أن ينجح تنسيق الحكومة "في السياقات التي تتميز بالكوارث المزمّنة أو المتكررة، [حيث هناك] حكومات ذات قدرات قوية وقلق قليل نسبيا على مبادئ العمل الإنساني" (Steets et al., 2014: 33).



لكن. وكما أظهرت مناقشات اجتماع برلين، قد تنشأ التوترات السياسية في سياقات الكوارث الطبيعية أيضا. فكما لاحظ أحد المشاركين من باكستان، خلال الاستجابة لفيضانات عام 2010 في المناطق المهمشة من البلاد، "كانت المسألة الرئيسية إهمال الحكومة، والمسألة الإشكالية الرئيسية التي واجهناها كانت المحسوبية السياسية. استخدمت إحدى الأطراف السياسية في الحكومة كأداة للسياسة: التوزيع لمن يصوت لهم، رغم أنهم منتخبون لتعزيز مواقعهم المستقبلية."

بينما شعرت الجهات الفاعلة الدولية في بعض الأحيان بعدم الارتياح لقيادة الحكومة تنسيق الشؤون الإنسانية - وخاصة تأثير مشاركتها على استقلاليتهم - شعرت الحكومات أيضا بالاحباط بسبب المنظمات الدولية، التي يمكن أن تظهر "على أنها تملك فائضا من الموارد، وغير خاضعة للمساءلة، وموجهة من الجهات المانحة" (Harvey, 2010: 11). يمكن للاستجابة أن تقوّض سيادة الدولة وتفشل في التواصل مع برامج التنمية الأوسع نطاقا، في الحالات التي تفشل فيها المنظمات الدولية في المشاركة بأنشطة التنسيق. مما قد يؤدي إلى مشاكل على المدى الطويل تعوق أنشطة استعادة التعافي، وربما تقلل من شرعية ومسائلة الدولة في نظر السكان المتضررين من الأزمة، فكما أشار أحد المتحدثين، على سبيل المثال، "هل يمكنك أن تُدين الحكومة التي ترفض الاعتراف بالجماعة؟ هذا سؤال طرحته منظمة "أطباء بلا حدود" على نفسها في النيجر [عام 2005]. وكانت ورقتها بإعلان الجماعة عندما لم يمكن القول أنها تحدث، أو على الأقل كان الموضوع مثيرا للجدل، ستثير تساؤلات حول أهلية الحكومة. "من هم هؤلاء الناس الذين يأتون لإذلالني، وإظهارني غير كفؤ أمام شعبي؟"

وأخيرا، قد تملك الحكومات والجهات الفاعلة الإنسانية وجهات نظر مختلفة حول ضرورة وكيفية التعامل مع شبه الحكومات والحكومات التمردية والدول في طور التكوين. مثلما أبرز ممثل عن "اللجنة الدولية للصليب الأحمر"، تتعامل الجهات الفاعلة الإنسانية مع الحكومة ومع جميع الأطراف في حالة النزاع، سواء كانت الحكومة أو الجهة غير الحكومية "أو أي جماعة أخرى في موقع المسؤولية، أو ترتبط بمصير السكان المتضررين". الأمر الذي يعكس طريقة عمل العديد من الجهات الإنسانية الفاعلة في مستويات متنوعة من التواصل والتنسيق مع الجهات الحكومية وغير الحكومية.

وفي خاتمة هذا القسم، ظهرت ثلاث مسائل رئيسية في مناقشات اجتماع برلين حول مسألة حاسمة في كيفية التنسيق مع الحكومات وكيف تنسق هذه الأخيرة الاستجابات.



“  
 ظهرت ثلاث قضايا رئيسية  
 في مناقشات اجتماع برلين  
 حول الحكومات والتنسيق:  
 الحاجة إلى المرونة وبناء الثقة  
 ومعالجة مسألتَي السلطة  
 والسيادة.”

الأول هو الحاجة إلى المرونة. من أجل التكيف مع خصوصيات السياق وتعدّد الهويات الإنسانية وتباين أدوارها. اقترح عدد من المشاركين على الجهات الفاعلة الدولية الاهتمام بتكييف ذكي للآليات لتناسب مع السياق (عرض متحدث من "مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية" مفهوم صلاحية العمل تبادليا كإحدى الفرض. أنظر القسم 3.1 لتعريف المصطلح). ظهرت اختلافات حول درجة التكيف التي يُتَرض على الوكالات اتّباعها. فرأى بعض المشاركين أن "الأهمية هي في إنجاز العمل وليس في من يقوم به." وشدّد آخرون على ضرورة الحفاظ على هويات متباينة. لضمان إنجاز المهمة بطريقة مبدئية: فكما يقول ممثل منظمة "أطباء بلا حدود"، "نحن منظمات إنسانية. ولسنا بشركات." وأخيرا، ذكّر ممثل "الصليب الأحمر" في سيرا ليون المشاركين بأن منظمته كانت فريدة من نوعها. فقد أُنيشت بموجب مرسوم برلماني ومع دور مساعد صريح للحكومة. تلعب الجهات الفاعلة الإنسانية أدوارا متباينة. فهل يمكن لمقاربات معينة. كذلك التابعة للصليب الأحمر. أن تتناسب مع عمل المنظمات الدولية غير حكومية التي تدعي العمل المبدئي - وبالتالي المستقل؟ إلى أي مدى يُرغب بالضغط. باسم التنسيق. نحو التماثل. وما يمكن أن تكون المقايضات؟

ثانيا. غالبا ما ذكرت المناقشات الحاجة إلى بناء الثقة. فدعا ممثل حكومة الفلبين إلى "إعادة الاعتبار للإنسان في العمل الإنساني." ومع التسليم بأهمية البناء على الثقة والعلاقات الإنسانية مع مرور الوقت. يكمن التحدي في استغراق هذا الأمر وقتا. فغالبا ما يشوب غياب الوضوح كلا الجانبين من المعنيين (الدول والجهات الفاعلة الإنسانية) وغالبا ما يشكك في رضا الجهات الفاعلة. يرتبط عنصرها هاما من الثقة بوفاء جميع الأطراف بالتزاماتها ومسؤولياتها.

وأخيرا. ليس من الممكن الدخول في نقاش حول دور الحكومة في مجال الإغاثة وحالات الطوارئ والكوارث دون التصدي لمسألتَي السلطة والسيادة. تتخطى المشكلة تعقيدها من مجرد تواصل المنظمات غير الحكومية مع الحكومات. يبقى تسييس الأزمات. وإن لم يكن ظاهرة جديدة. واقعا ساري المفعول لتوليد الصعوبات: يُعتبر تقديم المساعدات الإنسانية وسيلة رائعة للشرعنة السياسية. وفي المقابل. هناك مسار طويل من التدخل "دون موافقة البلد" المضيف. باسم الدوافع الإنسانية. بما في ذلك استخدام القوة لأغراض إنسانية" (Saavedra, 2010: 113).



تطرق أحد المتحدثين إلى مقارنة مثيرة للاهتمام عن السلطة وممارسة السيادة خلال الأزمة الإنسانية. مشيراً إلى الاختلافات بين اثنين من الزلازل الضخمة ذات معدل مرتفع في الوفيات والأشخاص المتضررين: زلزال هابتي (2010) وسيشوان في الصين (2008). وقع الأول في دولة ضعيفة السيادة. حيث حثت الجهات الدولية الفاعلة في الاستجابة السلطات الحكومية. حصل الثاني في دولة قوية السيادة. سيطرت بإحكام على جهود الإغاثة. يوضح هذا المثال أن الجهات الدولية بما فيها الدول لا تتعامل مع جميع البلدان المتضررة من أزمات إنسانية بنفس المقياس.

تصبح المسائل المرتبطة بالسيادة إشكالية بالنسبة للجهات الفاعلة الإنسانية في المناطق حيث ترتكب حكوماتها الفظائع وتشكل بذاتها أسباب الوضع الإنساني. كما هو الحال في الأزمة السورية. في هذه الحالة. كما يؤكد برتران تيت. إذا كان من الصعب أن نرى السلطة الحاكمة على أنها شرعية. فمن الأصعب أن نرى العديد من الجهات الفاعلة الدولية - المتأثرة بمصالحها الخاصة - أنها أكثر شرعية: "كم فعلاً حرّ أنت من سيادة جهاتك المانحة؟ هل أنت في موقع يحوك تقرير من هو شرعي. ومن هو غير شرعي؟ كيف يمكنك التفاعل مع الحكومة كفاعل مستقل. عندما تقدمك الجهات المانحة على أنك امتداداً لدبلوماسيتهم؟ قد تتصور ذلك أنك مستقل. ولكن ما هي نظرة الآخر إليك؟"

## 4.2 نظام تنسيق الشؤون الإنسانية التابع للجنة الدائمة

تناولت المناقشات التي جرت في اجتماع برلين. التنسيق على المستوى القطري من عدة زوايا. يتناول هذا القسم هيكلية التنسيق الرسمية للجهات الفاعلة الإنسانية الدولية، التي وضعتها "اللجنة الدائمة". وقد طوّرت هذه الهيكلية تدريجياً على مدى السنوات العشرين الماضية. بخاصة نتيجة لـ "عملية إصلاح النظام الإنساني" الذي قامت به "اللجنة الدائمة". وصياغة "الأجندة التحويلية" اللاحقة لها (والتي تضم ثلاثة أعمدة. أحدها "تحسين التنسيق"). تتكوّن العناصر الأساسية لبنية التنسيق على مستوى القطر من "الفرق القطرية للعمل الإنساني". و"المجموعات القطاعية". و"الآلية المشتركة للتنسيق" بينها. وتتكون هذه أساساً من ممثلي وكالات الأمم المتحدة والجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية.



## مرتج 5: الآليات الثلاث الرئيسية الرسمية للتنسيق التابعة "للجنة الدائمة" القائمة على المستوى القطري

### الفرق القطرية للعمل الإنساني

يرأس "الفرق القطرية للعمل الإنساني" "منسقو الشؤون الإنسانية". وهم "مسؤولون عن قيادة وتنسيق العمل الإنساني الذي تقوم به المنظمات ذات الصلة داخل البلد" من خلال "بناء التوافق بين المنظمات المشاركة في العمل الإنساني وتسهيل التعاون فيما بينها" (IASC, 2009: 1). ومع ذلك، فإن "امتلاك التنسيق يبقى قائماً على جميع المنظمات ذات الصلة" (المرجع نفسه). والتي تتمثل على مستوى "الفرق القطرية" عبر كبير مسؤوليها في البلد. يُعتبر هذا الجهاز "الجزء المركزي في [...] بنية تنسيق العمل الإنساني الذي أنشأه الإصلاح في المجال الإنساني [...] والهدف منه هو ضمان تنسيق أنشطة هذه المنظمات" (المرجع نفسه). يكمن دور الفرق القطرية في الاتفاق على القضايا الاستراتيجية والسياسة العامة التي تؤثر على الاستجابة الإنسانية في البلد والتشجيع على الانضمام إلى الاستراتيجيات والمبادئ الملائمة. وتشمل المنظمات الممثلة وكالات الأمم المتحدة و"المنظمة الدولية للهجرة": المنظمات غير الحكومية الدولية والصليب / الهلال الأحمر. وفي بعض الحالات، المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات المانحة. يُفترض تحديد تشكيلها الدقيق في أي سياق من حيث "الصلة التشغيلية" (المرجع نفسه). "يلتزم [الأعضاء] بالمشاركة في ترتيبات التنسيق" (المرجع نفسه). مع الضمان ألا يؤثر هذا الإطار على ولايتهم وسلطتهم الفردية.

### المجموعات القطاعية

تقع "المجموعات القطاعية" تسلسلياً تحت "الفرق القطرية". وتعتبر مسؤولة عن تنسيق النشاط في قطاعات تقنية محددة (الأمن الغذائي، المياه والصرف الصحي والنظافة العامة، والصحة، الخ). لكل مجموعة وكالة قيادية (أو، في بعض الحالات، اثنتين) على المستوى العالمي مسؤولة. من بين أمور أخرى، عن توفير منسق لتسهيل على المستوى القطري. في بعض الاستجابات، يجوز أيضاً مجتمع العمل الإنساني إنشاء مجموعات (تشغيلية) على المستوى ما دون الوطني. تتمتع المجموعات القطاعية بمسؤوليات واسعة إلى حد ما، بما في ذلك وضع الاستراتيجية القطاعية، وتحديد الأولويات، وتنسيق جمع المعلومات وتبادلها، وتنمية القدرات، من بين مجالات أخرى (IASC, 2012b). تعَدّي الاستراتيجية القطاعية استراتيجية العمل الإنساني العامة التي تُخدها الفرق القطرية.

### التنسيق ما بين المجموعات القطاعية

هناك عموماً شكل من "آلية التنسيق المشترك ما بين مجموعات الأمم المتحدة" التي تربط بين "المجموعات القطاعية" و"الفرق القطرية". تُحدّد هذه الآلية في كل بلد على حدة، في بعض الحالات، يضطلع موظفون مكلفون على وجه التحديد بمسؤوليات التنسيق بين المجموعات القطاعية بأدوار ذات صلة. في حالات أخرى، يأخذ المكتب الرئيسي لتنسيق الشؤون الإنسانية في البلد، وعلى نحو متزايد، على عاتقه هذا الدور.

ورغم عدم إنجاز أي تقييم لهذا النظام التنسيقي في مجمله، يوجد العديد من التقييمات والدراسات حول "أجزاء" منه. فتظهر صورة مختلطة من هذه التقييمات والدراسات: يبدو عامة أن الفرق القطرية تعمل بأداء أقل جودة من المجموعات القطاعية (الجدول 6).

تشير الأدبيات، مجتمعة، إلى مواجهة نظام التنسيق الدولي الرسمي مجموعة هائلة من التحديات. ينبع عديدها من واقع امتلاكها ولايات وألويات تنظيمية مختلفة، وتنافسها للحصول على التمويل. في حين أنها قد تكون مبدئياً رغبة بالالتزام بالتنسيق. لا يمكن فرض التنسيق. لكون كل منظمة كياناً مستقلاً، ولديها مسؤوليات خاصة بها. (ما عدا الحالات التي تشتت فيها الحكومة التنسيق للعمل في نطاق الدولة). لا يملك منسقو الشؤون الإنسانية أي سلطة؛ فلا يمكنهم إصدار الأوامر؛ يستطيعون فقط أن "يتملقوا ويقتنعوا" (Kent, 2009: 23).

تتناول الأدبيات ثلاث مجالات رئيسية: قلة الوضوح حول معنى التنسيق، والنقص في مرونة النظام والضعف في تشريك الجهات الفاعلة الوطنية. أكدت مناقشات اجتماع برلين صحة هذه المجالات الرئيسية الثلاث كتحديات حاسمة، وأضافت اثنتين: التحديات حول من وماذا يستهدف التنسيق - لتسهيل الأنشطة العملية على أرض الواقع أم لدعم كتابة التقارير والمساءلة في المقرات الرئيسية؛ بالإضافة إلى خطر انتقاص نظام التنسيق من فعالية الإجراءات، بدلا من دعمها.

ماذا نعني بالتنسيق؟ تشير الأدبيات إلى قلة الوضوح حول ما يعنيه التنسيق ضمن هذا النظام. تشير المعايير المرجعية المختلفة، بحسب التصنيف الوارد في القسم 3.1، إلى أن المجموعات القطاعية والفرق القطرية هي منتديات لتشارك المعلومات، والائتلاف، والتعاون. ومع ذلك، قد ثبتت صعوبة تحقيق التعاون في معظم الحالات: قد يكون من الأكثر واقعية تركيز التوقعات على درجة أقل من مستوى التنسيق (أنظر Knox Clarke and Campbell, 2015).

يخطئ التنسيق إذا ركز فقط على توليد المعلومات بهدف كتابة التقارير. فأشار عدد من المشاركين إلى ميل نظام التنسيق الرسمي للتركيز على إنتاج المعلومات من أجل الاستجابة لمطالب المستويات العليا، وأفاد أحد المتحدثين بوجود خطر في إنتاج الكثير من النوع الخاطئ للمعلومات: "باسم المساءلة، قمنا بإعادة تعليب العمليات التي أنشأناها عدة مرات. ولكن في النهاية لم نغيّر كثيرا في طريقة عملنا. فمجرد إنجازنا لأعمالنا لا يتيح الخوض في مناقشات هادفة حول تأثير ما اخترناه في تدخلاتنا. لم نخفق المجموعات القطاعية كثيرا، ولكن هل يعني ذلك أننا قدمنا المعونة الإنسانية بشكل أفضل؟ لا أعتقد ذلك. هل لدينا الكثير من التنسيق؟ لا أعتقد ذلك. [ولكن] اعتقد أننا نركّز كثيرا على توليد المعلومات [الموجهة إلى المقرات والجهات المانحة]."

“

تتناول الأدبيات ثلاث مجالات رئيسية: قلة الوضوح حول معنى التنسيق، والنقص في مرونة النظام والضعف في تشريك الجهات الفاعلة الوطنية.

”

## مرتج 6: النتائج الرئيسية لعمليات تقييم آلية التنسيق التابعة للجنة الدائمة

### الفرق القطرية

لوحظت إخفاقات قيادة الفريق القطري / منسق الشؤون الإنسانية في هايتي وفي أزمة القرن الأفريقي عام 2011. حيث "افتقرت [وكالات الأمم المتحدة] إلى رؤية مشتركة و"صوت مشترك" للاستجابة الإنسانية" (Slim, 2012: 56). وفي الاستجابة للفيضانات الباكستانية من العام نفسه. حيث كانت الفرق القطرية تشبه "11 قائدا لنفس الفريق على ملعب لكرة القدم" (Polastro et al., 2011: 48). ومع ذلك. اقترح التقييم الأخير أيضا أن أداء الفرق القطرية يتحسن وفي بعض الحالات. يبدو أنه قد أثبت كونه منتدي فعال لتنسيق الاستجابة: على سبيل المثال. أنظر التقرير (ALNAP, 2012). الذي يناقش القيادة والتنسيق الفعالين في جنوب السودان.

### المجموعات القطاعية

بينما حكم "استعراض الاستجابة لحالات الطوارئ الإنسانية" لعام 2011 على أداء المجموعات القطاعية بأنها "مخيبة للأمل" (Ashdown and Mountain, 2011). اتجهت معظم التقييمات إلى آراء أكثر إيجابية. فوجدت مراجعة حديثة قامت بها "شبكة التعلم النشط" لتقييمات المجموعات القطاعية. أن غالبية المجموعات القطاعية المقيّمة قد حسّنت تشارك المعلومات وحققت من الازدواجية التشغيلية والثغرات في التغطية - بشكل حاسم. وفي الحالات التي غابت عنها المجموعات القطاعية كان التنسيق أقل وجودا (Majewski et al., 2012; Vega, 2011). وفي العديد من الحالات. شكّلت المنظمات الإنسانية هيكليات شبيهة بالمجموعات القطاعية. (Maxwell and Parker, 2012; Steets et al., 2014). مما يشير إلى أن هذه الأخيرة تفي حاجة ملموسة.

في جمهورية أفريقيا الوسطى. على سبيل المثال. أنهك منسق مجموعة الأمن الغذائي بطلبات التزويد بالمعلومات. على الأقل جزئيا. نظرا لوجود عدد كبير جدا من الموظفين المعيّنين في أنشطة "التنسيق". وجد بانوس مومسيس. من فريق تنفيذ جدول الأعمال التحويلي. الوضع نفسه في الفلبين: "أنتجت [المجموعات القطاعية] أكثر من 200 وسيلة للمعلومات. كم منها كان مفيدا لتوجيه صانعي القرار؟ كم منها وقر التحليل. ووجه قدما وأثر في المجموعات القطاعية وفي فرق التنسيق القطرية؟ الكثير منها أنتج بتحريك من الجهات المانحة". شهد أحد المتحدثين. في جنوب السودان. على "طفرة من جداول البيانات إكسل": قلق مفرط من المقرات على كتابة التقارير عن الأنشطة وأعداد المستفيدين. جمع المعلومات على حساب نوعية البرامج أو نتائجها: "طلب [مقرّ نيويورك...] [مهمة معينة] من الميدان. [قائلا] عليك أن تزودنا بها بنهاية يوم غد لإعلامنا بما يجري. وسيتطلب ردنا شهرين للتعليق على ما زوّدتنا به."



خفّضت هذه الوظيفة “الاستخراجية” لنظام التنسيق من الفعالية الإجمالية للبنية التنسيقية: “يعني [هذا] الاتجاه صعودا [...] أننا، على الرغم من حقيقة صرفنا المزيد من الموارد على التنسيق، لا نرى تغييرات كبيرة على مستوى النتائج.”

يستخدم التنسيق، في بعض الأماكن، كبديل عن الفعل. في بعض الحالات، أشار نان بوزار من المجلس الدولي للوكالات التطوعية، “أصبحت طفرة التنسيق غير مناسبة وفي الواقع أداة مضرّة بالاستجابة الإنسانية.”

في جمهورية أفريقيا الوسطى، أزمة إنسانية منسية بوضوح - أو مهملة بحسب آخرين، تذكّر بانوس مومسيس أن، “من بين 450 [موظفين دوليين تم نشرهم في جمهورية أفريقيا الوسطى]. ارتبط أكثر من 300 منهم بهيكلية التنسيق ومعظمهم في بانغي”. وُجد “الكثير من المنسقين وعدد غير كاف من الأشخاص في الميدان”، مثلما قالت مثلة “المفوضية الأوروبية” و “مكتب المفوضية الأوروبية للمساعدات الإنسانية والحماية المدنية”، وذلك تماشياً مع الانتقادات التي وجهتها منظمة “أطباء بلا حدود” في تقريرها “أين الجميع؟” (Healy and Tiller, 2014). اقترح المشاركون، مرارا وتكرارا، أن التنسيق لا يمكن أن يكون “افتراضيا” غاية في حد ذاتها، وإنما أداة لتحسين تقديم المعونة الإنسانية، وللقيام بذلك، حتاج نظم التنسيق أن تكون مرنة بما فيه الكفاية للتكيّف مع واقع كل حالة طوارئ على حدة.

انتقد نظام التنسيق الرسمي، للأسف، بشكل منتظم لافتقاره إلى المرونة: تشير الانتقادات إلى كونه مؤسسا كنظام متجانس موحد، بغض النظر عن المتطلبات المحددة للتنسيق في سياق معين.

وجد “فريق تنفيذ جدول الأعمال التحويلي” في الفلبين، “واحدة من أكبر المفاجآت [...] [كانت أن] المجموعات القطاعية الإحدى عشر موجودة في العاصمة وفي كل من الخمس أو الست مواقع ميدانية. هل نحن بحاجة إلى كل ذلك؟ قطعاً لا [...] نحن بحاجة إلى تصميم مخصّص لكل حالة، وجعله خفيفا فكلنا موجودون لضمان تقديم [المساعدة]. لا يوجد شيء في الأجندة التحويلية أو الإصلاحات يقول أن التنسيق هو وعاء، تأخذه وتطبّقه بالكامل.”

“

في بعض الأمكنة، يتم استخدام التنسيق كبديل عن العمل، في جمهورية أفريقيا الوسطى، من أصل 450 موظفا دوليا، ارتبط 300 منهم بهيكلية التنسيق وانتشر معظمهم في بانغي.

”

“ أشارت مناقشات برلين إلى مجالين رئيسيين يكون فيها النظام غير مرنا بما فيه الكفاية. أولاً، تستند الهيكلية الحالية إلى قطاعات محدّدة، يواجه هذا النهج القطاعي الآن التحدي عن طريق زيادة استخدام برمجة المعونة النقدية. فذكر أحد المتحدثين ”لم نفكر قديماً في الآثار المترتبة [على المعونة] النقدية ضمن الصورة الأعم [....] فهي تتحدى رؤى المساءلة وربما تُبطل المقاربة التنسيقية القطاعية إلى حد ما.“ هذا ما ردده متحدّث آخر: ”بندرتنا تنسيق المساعدات النقدية كثيراً بإعادة النظر في البنية الموجودة حالياً، والمنقسمة قطاعياً. [...] أين تتفق المسائل المشتركة بين القطاعات مع منظومة التنسيق القطاعية التابعة لـ“اللجنة الدائمة المشتركة بين وكالات الأمم المتحدة“؟ كيف يمكننا إثارة بعض القضايا الكبرى - مثل الاستهداف - المتعلقة بالفرق القطرية ومستويات أكثر استراتيجية من التنسيق؟“ يشكّل التحدي الذي تمثله برمجة المعونة النقدية جزءاً من مشكلة أكبر: لا تُختبر الحاجات، بالضرورة على مستوى القطاع. وأكد متحدث آخر أن: ”لا يُبذل الجهد الكافي للنزول [إلى الميدان].“ يشكّل غياب الفهم الواضح لما يفعله ويواجهه الأشخاص المتضررين، مثلاً واضحاً على الفهم الجزئي لديناميات السياقية، وذلك لصالح مناظير قطاعية ولكن حاجبة للمعلومات. رددت ليزا موناغان هذه الآراء، وربطتها بالنقص في فهم السياق - ’هل نفهم البلد الذي نعمل فيه بشكل كافٍ؟ هل نعرف الديناميات؟‘.

أما المجال الثاني الذي يُظهر فيه النظام قلة مرونته، كما هو مبين في القسم 4.1، فهو فشله العام في التكيف مع نظم التنسيق الحكومية القائمة على أرض الواقع. فالجّهت بُنى التنسيق الرسمية إلى تكرار، أو حتى تحييد، جهود الحكومة.

” يُضاف تحدياً آخر (ومتّصل) لهندسة التنسيق الحالية هو أنها قصرت عموماً في تشريك الجهات الفاعلة الوطنية - المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني. يقول مانو جوبتا، رئيس المنظمة الوطنية غير الحكومية ”سيدز“ في الهند، ”أصبح التنسيق أيضاً كالنادي، يميّز بين من في داخله ومن هو خارجه.“ ويبرز التجاذب هنا بين إبقاء المجموعة القطاعية على حجم تسهيل إدارته - لأنه يستحيل تقريباً اتخاذ القرارات في الفرق القطرية والمجموعات القطاعية الموسّعة جداً (على سبيل المثال، Grünewald et al., 2010; Moumtzis, 2014) - وبين السماح بمستويات عالية من التمثيل. تطرقت مداخلات عديدة في المؤتمر وغيرها من الجلسات إلى الجوانب الإقصائية للتنسيق الرسمي: أنظر، على سبيل المثال، القسم 4.3 حول الشبكات والتحالفات الوطنية.

## مرتّع 7: النقص في الاعتراف بدور المجتمع المدني – حاجزا أمام العمل معا

أشارت كريستين كنودسن من مشروع اسفير إلى الدور الحاسم للمجتمع المدني الحيوي في بعض السياقات. فتلعب مساهمة منظمات المجتمع المدني دورا رئيسيا في مساءلة الحكومات. أبعد من عمل المنظمات غير الحكومية الدولية التي يمكن أن تدعم هذه الجهود: مثل العمل الذي تقوم به اسفير حول تعزيز إدخال المعايير إلى السياسات الوطنية. جنبا إلى جنب مع المنظمات الوطنية (أنظر القسم 5.3 لمزيد من التفاصيل حول دور المعايير في التنسيق). سلّطت ليزا موناغان الضوء على أمثلة من الأراضي الفلسطينية المحتلة، حيث عملت منظمات المجتمع المدني على تقديم الخدمات لأكثر من أربعين عاما. ويتم إقصاؤها حتى الآن في كثير من الأحيان من جهود بناء السلطة الفلسطينية. في جنوب السودان، أيضا. عمل المجتمع المدني لسنوات من خلال شبكات موسعة من الكنائس على توفير الخدمات. مرة أخرى. حدّدت الجهود الرامية إلى بناء قدرات السلطات في جنوب السودان جانبا هذه الهيكليات.

أشار بانوس مومسيس أيضا إلى الاعتراف المحدود بدور المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية الوطنية داخل النظام، مضيفا أنه في بعض الأحيان "فريق تنفيذ الأجندة التحويلية" إلى البلدان التي تمر بأزمات. كانت المنظمات غير الحكومية الوطنية "الجهات الوحيدة تقريبا التي وضعت الأولوية دائما في المسألة تجاه الأشخاص المتضررين كقضية رئيسية بالنسبة لعملهم". يتفاهم هذا العجز في الاعتراف. في كثير من السياقات حيث يوجد قيود حول الوصول والأمن، فالمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني الوطنية هي التي تقوم بالاستجابة، مما يجعلها عرضة لمستويات أعلى من العنف والخاطر والتهديدات. انظر القسم 4.3 للاطلاع على أمثلة من الاستجابة الإقليمية للأزمة السورية في هذا الخصوص.



على الرغم من هذه التحديات الواقعية جدا لنظام التنسيق الرسمي، "يحدث كذلك الكثير من الأمور الممتازة." في حين أن نظام التنسيق القائم هو أبعد ما يكون عن الكمال، أظهر المنخرطون في تطوير عناصره القدرة والرغبة في التعلم والتحسين.

- حدّدت المجموعات القطاعية الفردية والفرق القطرية، على مستوى البلد، العديد من المشاكل حول التركيز المفرط على توليد المعلومات، وقضايا الإقصاء والتجزؤ، وعملت على معالجتها، وقد أنشأت المجموعات القطاعية في عدة مواقع المجموعات الاستشارية الاستراتيجية لتسهيل عملية اتخاذ القرار في الحالات التي تكون فيها المجموعة كبيرة جدا بحيث تتمكن من إجراء المناقشات الاستراتيجية الموضوعية، (أجرت "شبكة التعلم النشط" بحثا مكثفا حول القيادة الجماعية، والتي يمكن العثور عليها هنا <http://www.alnap.org/leadership-coordination>). في بعض الأحيان، وجدت أيضا سبلا للعمل بشكل فعال كجزء من نظام التنسيق الحكومي في الحالات التي يكون فيها آمنة (على سبيل المثال Beúnza, 2011). يوجد في كينيا نظام تقوده الحكومة، فتقوم المجموعات القطاعية بانتداب منسقيها إليه، مُظهرة المرونة.

- ضمن الاستجابة التركية العابرة للحدود للأزمة السورية. حيث لا تلعب الأمم المتحدة أي دور. دعت المنظمات غير الحكومية إلى تشكيل فرق مخصصة للمأزرة في التنسيق القطاعي وللدرد على المساعدة التي تطلبها الأمم المتحدة لاقامة بنية ماثلة للمجموعات القطاعية.
- استخدم أصحاب المصالح في بنغلادش نموذجاً عن المجموعة القطاعية. وإن لم يتم تفعيلها بشكل رسمي بعد. كمنصة للعمل على الاستعداد للأزمات.
- في جمهورية أفريقيا الوسطى. تمت محاولة لربط المجموعات القطاعية على المستوى القطري بنظام على المستوى المحلي. وذلك لمواجهة التركيز "السخيف" على مستوى العاصمة.

كسب العديد من هذه الابتكارات الاعتراف على المستوى العالمي وتم دمجها في التوجيه العالمي: تشرح المذكرة المرجعية الأخيرة للمجموعات القطاعية أن المرونة والسياق هما اعتبارين هامين لإنشاء أي مجموعة. على المجموعات أن تكون فاعلة فقط طالما هناك حاجة إليها. وفي جميع الحالات. "يتمثل النهج المثالي في تقديم الدعم للأليات الوطنية للتنسيق القطاعي" (IASC, 2012b: 4). وإدراكاً لضرورة "تحقيق التوازن بين الحاجة إلى التشاور حول المفاهيم التشغيلية وبين الحاجة إلى [...] ضمان اتخاذ القرارات الأساسية من قبل عدد معقول من الشركاء" (المرجع نفسه: 11). يحدد التوجيه أيضاً كيف يمكن للمجموعات القطاعية خلق مجموعات استشارية استراتيجية. على مستوى الفريق القطري. حاولت التوجيهات الأخيرة توضيح دور منسقي الشؤون الإنسانية فيما يتعلق بالفرق القطرية (IASC, 2012a).

هل ينبغي استبدال النظام الحالي بأخر جديد. أم يجب دعم تطويره وتحسينه؟ ظهر توافقاً عاماً في برلين على تحسينه. بدلاً من استبداله. فكما أشارت جوليا ستيتس. في لبنان وتركيا. بسرعة كبيرة رأيت الناس تدعو إلى تشكيل نظام يشبه إلى حد كبير المجموعة القطاعية؛ بالنسبة لي. كان هذا دليلاً قوياً على أنه ليس لدينا نظام أفضل. يجب علينا ربما تحسينه ولكن التثبيت به. "وبشكل أعم. رأى المشاركون أن "الجودة ليست مسألة أكثر أو أقل [من التنسيق] ولكن لماذا وكيف علينا أن ننسق. [نحتاج] إلى تنسيق ذكي وصائب يتسم بالمرونة وقابلية التغيير والتعديل تبعاً للتغيرات في السياق المحلي" قالت ستيتس.

أصبح التنسيق مسألة ملحة. إذا أنقذ التنسيق (الفعال) الأرواح. فالفشل في التنسيق يمكن أن يهددها: في أحد الأمثلة. "حصلت مشكلة في الحماية لبعض المجتمعات. حيث فشلنا جماعياً في تقديم الجواب. لم تكن الفرق القطرية على اطلاع كاف. ما أدى إلى وفيات."

### 4.3 العلاقات بين المنظمات غير الحكومية: الشبكات والائتلافات الوطنية

مخيف هو تنوع المنظمات غير الحكومية على الصعيدين الدولي والوطني. فيتضمن المسح لـ "حالة النظام الإنساني" (ALNAP, 2012) حوالي 4400 منظمة غير حكومية. 18% منها دولية و 64% وطنية. ربما ليس من المفاجئ إنشاء المنظمات غير الحكومية. في كثير من البلدان التي توجد فيها عمليات هامة من الاستجابة الإنسانية، لشبكات واتحادات لتنسيق أفضل فيما بينها ومعالجة المشاكل المشتركة. جمع مبادرة "مركز الموارد لتنسيق المنظمات غير الحكومية"، التي أنشأها "المجلس الدولي للوكالات التطوعية" المعلومات ذات الصلة فضلا عن امتلاكها أدوات للتنسيق.

قد يتغير الغرض من تشكيل الشبكات ولكنها تمتلك سمات مشتركة وخصيات مرتبطة بها. الأولى هي الحاجة إلى التفكير ما بعد احتياجات الطوارئ: في المتطلبات الطويلة الأمد للبلد أو المنطقة التي حدث فيها الأزمة. وأشار عدد من المشاركين إلى امتلاك الشبكات والتحالفات المنشأة على الصعيد الوطني، والقديمة العهد. فهما أفضل للسياق المحيط بالاحتياجات الإنسانية. ونتيجة لذلك، فهي تتمتع بالدافع للاشتراك في تحسين الاستعداد للطوارئ، وتعزيز القدرات القائمة. بهدف المشاركة وقيادة الاستجابات للكوارث.

ثانيا، تنشأ الشبكات في كثير من الأحيان حول الحاجة إلى الالتزام بمبادرات المناصرة الطويلة الأمد التي تتجاوز أنشطة محدّدة أو ظرفية، في هذا المجال. ربط المشاركون في مناقشات برلين، مرة أخرى، بين المعرفة المحلية والمناصرة والمساءلة تجاه السكان المتضررين. مع دور خاص للمراقبة المستمرة للسياق وللأجندات في مجال تقديم المساعدات الإنسانية، كالأمنلة التي عرضتها نيماي هرمينجايلد من بوروندي). في بعض المناطق، يتمتع أعضاء الشبكة الوطنية بموقع أفضل لمناصرة ومراقبة الوضع بسبب القيود المفروضة على عمل الجهات الفاعلة الدولية (مثل الهند) أو لصعوبة الوصول والعوائق الأمنية (مثل العمل مع أعضاء الشبكة الوطنية في الاستجابة في سوريا).

وأخيرا، غالبا ما تنطوي حالات الطوارئ على ظهور وتمو المنظمات غير حكومية جديدة. هذا أمر مثير جدا للاهتمام. وهو يحدث عادة في أعقاب حالات الطوارئ، ويؤسّس للحاجة إلى إقامة نوع من التفاهم المشترك والالتزام بالمبادئ والمعايير المشتركة، التي يمكن لشبكات المنظمات غير الحكومية تحقيقها بشكل مفيد.

ليس من المفاجئ إنشاء المنظمات غير الحكومية. في كثير من البلدان التي توجد فيها عمليات هامة من الاستجابة الإنسانية، لشبكات واتحادات لتنسيق أفضل فيما بينها ومعالجة المشاكل المشتركة.

“

”

تشير القواسم المشتركة بين العروض المقدمة في اجتماع برلين إلى تنوع الوظائف التي يمكن أن تضطلع بها الشبكات الوطنية. يدرس سكريفين (2013) في التقرير البحثي بعنوان "استجابة الشبكات؟" الذي أجزته "شبكة التعلم النشط". بنية ووظائف ومعايير نجاح شبكات المنظمات غير الحكومية في أربع دول آسيوية. تنشيط هذه الشبكات - التي تختلف في حجمها من خمسة إلى عدة مئات من الأعضاء - في مجموعة من المجالات: تطوير علاقات الثقة بين الجهات الفاعلة المتشابهة (بناء المجتمع المحلي)؛ جمع مختلف الجهات الفاعلة معا (الالتزام)؛ إدارة المعرفة وتشارك المعلومات؛ المناصرة؛ تعبئة الموارد؛ و- في بعض الحالات - تنفيذ البرامج الإنسانية.

### مرتبة 8: صورة عن وظائف الشبكة الوطنية المعروضة في اجتماعات برلين

- في سوريا، أدت وظيفة الالتئام بالمنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية للعمل معا على التنفيذ. في المناطق التي لا يمكن للجهات الفاعلة الدولية الوصول إليها - وبالتالي فهي تعتمد على القدرة المتاحة من أعضاء في الشبكات السورية. عززت الأنشطة من خلال بناء القدرات وإدارة المعرفة عبر الشبكة، ولا سيما حول الالتزام بالمعايير وتطوير طرق خاصة للعمل في مجال الاستجابة الإنسانية، والتي لم تُنفذ قبل تصاعد الأزمة.
- في ميانمار، وخاصة خلال الاستجابة للإعصار نرجس، سهّلت الشبكة الوطنية ووظيفة الالتئام / بناء القبول عبر تشكيل جمعية، داعية إلى تقبل أكبر للمنظمات غير الحكومية من خلال إظهار الإنجازات الإيجابية لعملها في المجتمع (في ذلك الوقت، كانت الحكومة الموجودة، عام 1998، صارمة جدا). بالإضافة إلى ذلك، أُجرت الشبكات ووظيفة الالتئام من خلال التنسيق بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية الراغبة في العمل هناك. وأخيرا، كان من الإثباتي تقديم المعونة في حالات من النزاع. مع إمكانية محدودة للوصول للجهات الفاعلة في الإغاثة، بفضل المعرفة التي تمتلكها الشبكة عن السياق المحلي وقدرتها الإدارية، تم اختيار وتدريب أعضاء من مجموعات متعارضة لتسهيل توفير الإغاثة في مناطقهم. وبالتالي توسيع نطاق التغطية.
- أتى من السنغال مثال توضيحي حول وظيفة اللوبي والمناصرة: كسب ضغط المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية، الذي أحدثته عبر منصة وطنية، دورا فعالا في عودة 25 ألف لاجئ إلى البلد. تتفاوت القدرة على القيام بوظيفة الالتئام وفقا للظرف. في هذه الحالة بالذات، كانت المنظمات الوطنية في موقع أفضل من المنظمات غير الحكومية الدولية لناحية الاتصالات.
- جاء من بوروندي مثال على وظيفة مدّ الجسور / الالتئام؛ سهّلت الشبكة العمل المشترك بين الحكومة والجهات المانحة والمجتمع المحلي. بما في ذلك مناصرة اعتماد المعايير وإمكانية المساءلة من خلال رصد أفضل لسبل استخدام المعونة والتصدي لأي فساد محتمل.

ردّدت العروض المقدّمة في الاجتماع المهام الرئيسية التي حدّدها سكرتيرين. كما أوضحت العلاقات بينها. يعرض المربع 8 أمثلة من بلدان مختلفة.

كثيرا ما دُكرت القدرات المحلية. من حيث المعرفة السياقية والاجتماعية وذوي المهارات المهنية. كنقاط قوة لصالح الشبكة الوطنية. قدّم المتحدثون من سوريا وميانمار أمثلة عن الاستخدام الناجح للقدرات المحلية. تتيح الشبكات كذلك فرصا قوية لبناء القدرات. ولا سيما عندما جُمع بين أنشطة بناء القدرات والتنفيذ. فأوضح أحد المشاركين. ”يتيح تمكين القدرة الفرصة للفعل. وليس التدريب فقط. فعليها أن تتضمن المتابعة. على سبيل المثال. لدى شبكتنا مشروع يمكننا القيام به لوحدها. ولكننا طلبنا من 12 منظمة غير حكومية أخرى جُمع معلومات المسح الأساسي لكي تصبح قادرة على القيام بالمسوحات الخاصة بها. كما أنها ستكتسب المصداقية للقيام بذلك العمل“. يتماشى هذا النهج مع الطرائق التي يفضّل العاملون في الميدان التعلّم بها. فتشير المنظمات الإنسانية بشكل هائل إلى التعلّم عن طريق العمل كأسلوب مفضل للتعلّم (Beckand Borton, 2003).

ومع ذلك. توجد عقبات هامة. في بعض الحالات. أمام بناء شبكات وطنية. في هذه الحالات. وجدت المنظمات غير الحكومية من المفيد العمل مع الهيكلية الإقليمية لرفع صوتها وقدرتها على التأثير. وذكر أحد المشاركين في مناقشات برلين أن هذه هي الحال بالنسبة للمنظمات الوطنية في الصومال المندمجة في الهيكلية الإقليمية ”لدى الشبكات الإقليمية قوة رافعة“. أشار مشاركون من السنغال وجنوب شرق آسيا إلى أوجه تشابه مع بلدانهم. من حيث طيف التنسيق المذكور أعلاه. تشبه هذه الشبكات عموما المجموعات القطاعية: ترتبط وظيفتها التي تنقلها التقارير بأكثر درجة. بتشارك المعلومات: التواصل من خلال كل القنوات الرسمية (الاجتماعات. والمواقع والمطبوعات) وغير الرسمية (المناقشات خلال فترات الاستراحة وخلال الأنشطة الاجتماعية). تنشيط الشبكات أيضا في تشارك أنشطة التحالف. مثل التشجيع على الممارسات الجيدة - غالبا من خلال تداول المواد والفرص التدريبية - كما. في بعض الحالات. الأنشطة التعاونية. مثل تنفيذ الأنشطة المشتركة. تبدو أنشطة المناصرة أنها الأنشطة المشتركة الأكثر شيوعا ومجاها - (كما هو غالبا الحال بالنسبة للمجموعات القطاعية أنظر Knox Clarke and Campbell, 2015) مثلما تبين الأمثلة في المربع 7.

“  
في بعض الحالات توجد قيود  
قويّة على بناء الشبكات  
الوطنية. وفي هذه الأوضاع  
وجدت المنظمات غير  
الحكومية أنه من المفيد أن  
تعمل عوضاً عن ذلك مع  
التنظيمات الإقليمية وذلك  
لإسراع صوتها والتأثير على  
قدراتها.  
”

يشير كل من سكريفين (2013) والمناقشات في الاجتماع إلى ترجيح أن تكون الشبكات ناجحة في أنشطة التعاون والتآزر الأكثر صعوبة، كلما تعرّف ووثق أعضاؤها ببعض. قد يسهل تحقيق ذلك في الحالات التي يعرف فيها الأعضاء بعضهم قبل انضمامهم إلى الشبكة. وحيث تكون الشبكة أو الاتحاد صغير نسبيا، وحيث السلطة بين أعضاء الشبكة متساوية إلى حد ما، وفي سياقات حيث لم تكن المنافسة كبيرة بين الوكالات في الماضي، يمكن للتمويل الخارجي - العادة ضروري للأنشطة الشبكية - أن يشكّل مصدرا هاما للمنافسة ويسبب الصراع داخل الشبكة.

الشبكات "موجودة وغالبا ما تعمل ضمنها أو معها، أو بطريقة ما نعترف بوجودها، ولكنها ليست جزءا من البنية الإنسانية الرسمية في معظم الحالات". مثلما قال رئيس الجلسة عن الشبكات والتحالفات على المستوى الوطني.

### مرتب 9: العوامل المحددة نجاح الشبكة الوطنية

يقترح سكريفين (2013) العوامل الثمانية التالية التي تميل إلى تمييز الشبكات الإنسانية الفعالة على المستوى القطري:

1. تبرهن الشبكات الناجحة عن أهداف وغايات واضحة، تخلق التماسك وتحشد الجهود بين أعضائها.
2. على عضوية الشبكة أن تملك حجم وتركيبية تخلق التماسك وتدعم مهامها.
3. على الأشكال والهيكلية التنظيمية أن تمكن الشبكة من أداء وظائفها المحددة.
4. لتحقيق النجاح، على الشبكات الإنسانية الوطنية وأنصارها تحديد نماذج التمويل المستخدمة التي تحمي استقلاليتها.
5. لتعمل الشبكات على نحو مستدام، عليها أن تطوّر وتحافظ على هيكلية حوكمية واضحة وشفافة، وتجنب المنافسة والأزدواجية.
6. يمكن للشبكات الإنسانية الوطنية الاستفادة من تعزيز الروابط الخارجية، على الصعيدين الوطني والدولي.
7. تحتاج الشبكات إلى قيادة قوية للنجاح، إنما عليها أن تقوم على التوافق والتواضع.
8. يمكن للشبكات الإنسانية الوطنية الاستفادة من التمسك بالمبادئ والمعايير الإنسانية وتعزيزها.



قد يتزايد الاعتراف بوجود الشبكات الوطنية. فيشكّل الوضع في الفلبين بعد إعصار حيان/ يولاندا مثالا حديثا عليها. ولكن لا تزال هذه الشبكات، إلى حد كبير، لا تشكّل جزءا من بنية صنع القرار و"القيادة الجماعية" التي كثيرا ما ذُكرت خلال مناقشات برلين. ومع ذلك، يمكن للشبكات الوطنية عندما تشارك في المجموعات القطاعية، أو الفرق القطرية، توفير منبر للمنظمات الوطنية والمحلية للارتباط مع الجهود الدولية. ومع ذلك، فلا تزال مسألة الشمولية مرتبطة بمن يملك السلطة لاتاحة الدخول، ولا تزال الشبكات الوطنية تطلب دورا أكبر.

#### 4.4 الشراكات بين المنظمات غير الحكومية

كثيرا ما يُستخدم مصطلح "الشراكة" - وغالبا ما يساء استخدامه - في القطاع الإنساني. وكثيرا ما يتّسم بعض "الغموض [...] لا يوجد صياغة واضحة لما تعنيه الشراكة الجيدة" (Bojanic et al., 2013: 3). شدّد المشاركون في اجتماع برلين، لدى تناولهم كيفية تقييم الشراكات (كما هو الحال عند التحدّث عن العلاقات المشتركة بين المنظمات بشكل عام)، على أهمية وجود فهم واضح لما يعنيه هذا المصطلح. قدّم جون كوسغرافيف، وهو مقيّم استشاري مستقل، تعريفا: "علاقة تعاونية بين أشخاص أو مجموعات يوافقون على تقاسم المسؤوليات لتحقيق هدف مشترك، وضمينا على التعاون والمسؤولية المشتركة والهدف المشترك". يعالج هذا القسم الشراكات التي تمثّل العلاقات الرسمية بين منطمتين إنسانيتين، وبخاصة بين المنظمات الدولية والوطنية أو المحلية منها (المربع 9).

نقّذ عدد من بين أبرز منظمات "الشمال" غير الحكومية، تقليديا، الإغاثة الإنسانية من خلال آليات الشراكة. في عام 2011، مرّرت "الوكالة الكاثوليكية للتنمية الخارجية" 82٪ ومنظمة "المعونة المسيحية" 72٪ من إنفاقهما الإنساني إلى المنظمات غير الحكومية الوطنية (Poole, 2013). أجهت هذه المنظمات "القائمة على الشراكة" إلى العمل ضمن علاقات طويلة الأمد مع الجهات الفاعلة الوطنية، مشاركة في تنمية القدرات والتعلم المشترك.

مع ذلك، كان هذا النموذج من الشراكة أقل شيوعا من طراز "التدخل المباشر". حيث تجري المنظمة الدولية بنفسها الأنشطة الإنسانية. ورغم إجراء العديد من المنظمات مزيج من أنشطة التدخل والشراكة المباشرة، كثيرا ما كانت هذه "الشراكة" مع المنظمات غير الحكومية المحلية، أساسا، علاقات تعاقد فرعي: "عوامل الشركاء المحليون العاملون في الاستجابة للزلازل الاندونيسي كمتعاقدين فرعيين. وقدم القليل من الاستثمار القليل لتحسين استجابتهم للكوارث في المستقبل. عبّر عن هذا القلق أيضا أعضاء [شبكة الحد من الكوارث والاستجابة لها في آسيا] [...] الذين قالوا إنه عندما تتكلم المنظمات غير الحكومية الدولية عن "الشراكة"، فهي غالبا ما تعني "التعاقد الفرعي" (ALNAP, 2012: 71).

“  
نقّذ عدد من بين أبرز منظمات  
"الشمال" غير الحكومية،  
تقليديا، الإغاثة الإنسانية  
من خلال آليات الشراكة. مع  
ذلك، كان هذا النموذج أقل  
شيوعا من التدخل المباشر  
"الشراكة" مع المنظمات  
غير الحكومية المحلية، أساسا،  
علاقات تعاقد فرعي.  
”

## مرتج 10: مبادئ الشراكة

أيد المنهاج الإنساني العالمي مبادئ الشراكة في 2007 كجهد جماعي للمساهمة في استجابة إنسانية أكثر فعالية، كما يشير المجلس الدولي للوكالات التطوعية (ICVA, 2013). تنشأ الشراكات غالباً من خلال التنسيق. ومبادئ الشراكة هي أداة لدعم تحسين التنسيق لتحسين الاستجابة الإنسانية.

المبادئ الخمسة معرّفة، على عكس مفهوم الشراكة نفسها. كما يوضح كنودسن (Knudsen, 2011: 5)، أدى هذا النقص في التعريف "إلى تطبيق المبادئ على أي شكل من أشكال العمل المشترك. بما فيها العلاقات التعاقدية، والاتفاقات دون أي نقل للموارد أو حتى النية العامة للتعاون على أساس القيم المشابهة (مثل مذكرة تفاهم)". كما تم استخدامها لإغناء "الشراكات" الثنائية والعلاقات التنظيمية المتعددة بالمعلومات.

- المساواة تتطلب الاحترام المتبادل بين أعضاء الشراكة بغض النظر عن حجمهم وقوتهم. على المشاركين احترام ولايات بعضهم البعض وواجباتهم واستقلاليتهم. والاعتراف بقيود بعضهم البعض والتزاماتهم. لكن، الاحترام المتبادل يجب ألا يمنع المنظمات من الانخراط في المعارضة البناءة.
- الشفافية تحقق من خلال الحوار (على قدم المساواة). مع التركيز على المشاورات المبكرة وتبادل المعلومات في وقت مبكر. الاتصالات والشفافية، بما فيها الشفافية المالية، وزيادة مستوى الثقة بين المنظمات.
- التركيز على النتائج في العمل الإنساني وفعاليتها يجب أن يستند إلى الواقع والعمل. وهذا يتطلب التنسيق الموجه نحو تحقيق النتائج بناء على قدرات فعالة وقدرات تشغيلية ملموسة.
- المسؤولية: المنظمات الإنسانية لديها التزام أخلاقي تجاه بعضها البعض لإجاز المهام بطريقة مسؤولة. بنزاهة وبطريقة مناسبة وملائمة. يجب أن تتأكد من أنها تلتزم الأنشطة فقط عندما يكون لديها الوسائل والكفاءات والمهارات والقدرة على الوفاء بالتزاماتها. الوقاية الحاسمة والقوية من الانتهاكات التي يرتكبها عاملو المنظمات الإنسانية يجب أن تكون أيضاً جهداً متواصلًا.
- التكامل: تنوع مجتمع العمل الإنساني سيكون عاملاً قوياً إذا بنينا على المزايا المقارنة لدينا. وكملنا مساهمات بعضها البعض. القدرات المحلية هي إحدى عوامل القوة الرئيسية التي يجب تعزيزها والبناء عليها. كلما أمكن ذلك، يجب أن تسعى المنظمات الإنسانية إلى جعل التكامل جزءاً لا يتجزأ من الاستجابة لحالات الطوارئ. يجب التغلب على الحواجز اللغوية والثقافية.

أصبحت مبادئ الشراكة نقطة مرجعية. رغم أن هناك تحديات عملية وتشغيلية في تنفيذها. بعض البلدان، مثل ميانمار، كتّفت هذه المبادئ مع سياقها الخاص. يشار إلى المبادئ أحياناً كالدعم الرابطة في برنامج إصلاح الأمم المتحدة (إلى جانب القيادة والتنسيق والمساءلة). باعتبارها "التزام لتغيير الطريقة التي تعمل بها الجهات الفاعلة الإنسانية مع بعضها البعض" (Knudsen, 2011: 5).

في هذه الحالات، يُتاح التمويل بشكل عام على المدى القصير ويُعطى القليل من الاهتمام للعمل المشترك لتحسين قدرات كلا الطرفين. العلاقة هي عادة "رد الفعل. مدفوعا بحالات الطوارئ، التي شكلتها التفاعلات الظرفية التي تحدث عند الأزمات" (4: Ramalingam et al., 2013).

شدّت إيمان اسماعيل من "كير" الأردن على أحد التحديات المرتبطة بإنشاء شركات عند نشوء أزمة. مقاربات الشراكة التي تأتي من الأعلى. وتقودها الحاجة إلى الرد. تتطلب من الشركاء المحليين والوطنيين أن يكونوا جاهزين للاستجابة حال ما تتوفر الأموال. ونتيجة لذلك، في سياق الاستجابة للاجئين السوريين في الأردن. كان الشركاء المحليون في كثير من الأحيان لا يشاركون في المراحل الأولى من التخطيط للاستجابة، مما يشكل "فرصة ضائعة".

في حين كان هناك دعم لزيادة الاستثمار في مقاربات الشراكة لبعض الوقت (على سبيل المثال Ashdown and Mountain, 2011). فالأشهر الـ 18-12 الماضية قد شهدت اهتماما متزايدا في جهات عدة لترجمة هذا النهج. قد يكون هذا جزئيا استجابة للأوضاع في الصومال (وخاصة عام 2011). وسوريا. حيث أدركت المنظمات غير الحكومية الدولية أنها تعتمد إلى حد كبير على الشركاء المحليين للوصول إلى السكان المتضررين من الأزمة. علامتان من هذا الاهتمام المتزايد لإقامة جماعة ممارسة استضافتها شبكة التعلم النشط والشروع في "مشروع بدء البناء"، الذي لديه أهداف بناء الشراكات و"تطوير مساهمة المنظمات غير الحكومية الدولية في تقديم المساعدة المادية للسكان المتضررين نحو دور يتمحور حول التوسط مع المنظمات المحلية وتيسير عملها ودعمها".

تعتبر دراسة حديثة، بتكليف من خمس منظمات غير حكومية في المملكة المتحدة (Ramalingam et al., 2013) أن تجربة الشراكات الدولية-الوطنية بين المنظمات غير الحكومية في أربع حالات طوارئ واسعة النطاق. بهدف تقييم مدى فعالية مقارنة الشراكة واستخلاص الدروس العامة. وجدت أنه، في الحالات التي خضعت للدراسة، تُعتبر مثل هذه الشراكات أنها تزيد من أهمية الاستجابة وملاءمتها. وتحسين المساءلة أمام السكان المتضررين وتنسيق العمل الإنساني بشكل أفضل مع المناظير الطويلة الأمد. تستنتج مراجعة المصادر البحثية التي أجرتها شبكة التعلم النشط حول حالات "الطوارئ المزمنة" خلاصات مماثلة (Hedlund and Knox Clarke, 2011).

أكدت المناقشات في برلين حول تعزيز الشراكات على أهمية الرؤية المشتركة للشراكة: "نقطة الانطلاق هي أن يكون لدينا فهم جماعي ومشارك عن السبب الذي يدفعنا نحن [العاملين في المجال الإنساني] إلى العمل معا".

يصل رامالينغام (Ramalingam et al., 2013: 5) إلى استنتاج أنه "ينبغي النظر إلى تعزيز مقاربات الشراكة على أنها مفتاح تحقيق الواجب الإنساني". دون الإشارة إلى أن الشراكات هي الورقة الرابعة التي من شأنها في حد ذاتها إحداث ثورة في العمل الإنساني. في ما يتعلق ببعض مجالات الأداء الإنساني. فإن الصورة "مختلطة": من الصعب قياس الكفاءة والقيمة مقابل المال في مقاربات الشراكة. ولأن الغالبية العظمى من المنظمات غير الحكومية المحلية هي صغيرة نسبياً ومحدودة جغرافياً. من الصعب بالنسبة لهم تحقيق تغطية لجميع المحتاجين في مناطق واسعة.

بالمثل. فإن تقريراً صدر في 2014 عن "أطباء بلا حدود" مع الاعتراف بأن الجهات الفاعلة في المجتمع المدني "عامل مهم جداً" في توفير المساعدة الإنسانية في بعض الحالات (Healy and Tiller, 2014: 15). يشير أيضاً إلى أن هذه المنظمات في كثير من الأحيان لم يكن لديها المهارات اللازمة للاستجابة، خاصة في حالات النزاع لأنها قد تجد صعوبة في البقاء محايدة ونزيهة.

من المشروع أن نسأل أيضاً ما إذا كانت منظمات المجتمع المدني الوطنية والمحلية قادرة على تحقيق الإمكانيات التي لا شك فيها. فقط عن طريق العمل في شراكة مع المنظمات الدولية. بصورة فجّة. إذا كان يتوجب تطوير القدرات المحلية. لماذا على الجهات المانحة ألا تقدم تمويلاً مباشراً للمنظمات الإنسانية الوطنية والمحلية؟ ما هي القيمة المضافة للشريك الدولي في هذه العلاقة؟ ولكن يبدو. على الأقل حالياً. أن هذا السؤال ليس من المرجح أن يُطرح. بول (Poole, 2013) يقدر أن في عام 2011. 16 مليون دولار فقط من التمويل من الجهات المانحة الثنائية ذهبت إلى المنظمات غير الحكومية الوطنية. مقارنة مع 728 مليون دولار وُجّهت إلى المنظمات غير الحكومية الوطنية من خلال المنظمات الدولية. سويذرن (Swithern, 2014: 64) تقدر أن ما بين 2009 و2013. تلقت المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية مجتمعة [...] 1.6% من مجموع (التمويل) المقدم مباشرة إلى المنظمات غير الحكومية. شدّد المشاركون في مناقشات برلين على ثلاثة مجالات رئيسية للنظام الدولي لمعالجة زيادة دور المنظمات غير الحكومية الوطنية:

- التمويل: الدعوة لتخصيص نسبة من التمويل للمنظمات غير الحكومية الوطنية كجزء من قانون إدارة الكوارث؛
- المشاركة في صنع القرار: الضغط من أجل مشاركة المنظمات غير الحكومية الوطنية في قيادة هيكليات التنسيق. بالإضافة إلى نسبة مشتركة من الحصول على الأموال المجموعة؛
- إنشاء آليات لمراقبة جودة أنشطة الاستجابة للطوارئ من خلال هيئة وطنية. للإشراف على استخدام الأموال من قبل جميع الجهات الفاعلة.

شدّد المشاركون في مناقشات برلين على ثلاثة مجالات رئيسية للنظام الدولي لمعالجة زيادة دور المنظمات غير الحكومية الوطنية: الدعوة لتخصيص نسبة من التمويل للمنظمات غير الحكومية الوطنية كجزء من قانون إدارة الكوارث؛ الضغط من أجل مشاركة المنظمات غير الحكومية الوطنية في قيادة هيكليات التنسيق. إنشاء آليات لمراقبة جودة أنشطة الاستجابة للطوارئ من خلال هيئة وطنية.

ما يظهر بشكل واضح إلى حد ما من العمل حول الشراكات الدولية-الوطنية هو أنه، لكي تكون فعالة، عليها أن تستند إلى علاقات طويلة الأمد والاستثمار. يجب أن يوجد تبادل في التعلم وتنمية القدرات: المنظمات غير الحكومية الدولية قد تحتاج إلى فحص مقاربتها وأولوياتها وتنظر إلى العلاقة كفرصة لبناء قدراتها الخاصة. بالإضافة إلى قدرات شركائها. المنظمات غير الحكومية الدولية – وفي نهاية المطاف المانحين – قد تحتاج أيضا إلى إعادة النظر في عمليات التمويل وإعداد التقارير لجعلها أكثر يسرا. وأخيرا – كما هو الحال مع الكثير من العلاقات المشتركة بين المنظمات الأخرى في القطاع – قد يكون على الشركاء بشكل صريح، معالجة التحدي المتمثل في العمل بشكل وثيق مع المنظمات التي قد تكون منافسة: ”يتطلب عمل الشراكة تغييرات جذرية في الطريقة التي تجري بها الأمور – ما يشكل تهديدا في الوضع الراهن للقطاع. من حيث توزيع الموارد والسلطة والسيطرة“ (Ramalingam et al., 2013: 6).

تم تناول القضايا حول السلطة في ما يتخطى الوصول إلى الأموال والسيطرة عليها. حلّل المحاضرون والمشاركون في برلين أيضا نوعية العلاقات التي أنشئت من خلال الشراكة. إحدى المسائل الرئيسية التي تمت الإضاءة عليها هي نقص الثقة. من منظور كل من القدرات التشغيلية (إذا كانت المنظمات الوطنية قادرة على أخذ الجزء الأكبر من العمل المطلوب) والقدرات الاستيعابية (إذا كانت المنظمات الوطنية قادرة على التوسع بالسرعة المطلوبة والتغطية الضرورية لمطابقة مستوى الاحتياجات وحجمها). في الواقع، يشجع هذا الانتقاد في حالات الطوارئ المتصلة بالضغط لتقديم الاستجابة في الوقت المناسب.

شددت شوق المودي من ”مؤسسة نهر الأردن“ على أنه كان من الضروري ”أن يشعر الشريك أنه موثوق به [...] ومرتاح في التركيز أكثر على الجودة، وليس فقط أن يقدم تقارير بهدف تقديم التقارير لا غير“. الضغط لتحقيق النتائج وضمان التغطية في الاستجابات هو حد مشترك لكل من الجهات المحلية والدولية الفاعلة. كما هو مذكور في اللجنة الدائمة المشتركة بين وكالات الأمم المتحدة، لا سيما في ملاحظات ليزا موناغان من جنوب السودان حول الضغط لتقديم تقارير منتظمة عن أعداد المستفيدين التي تم تحقيقها.

ولكن التصدي لمسألة الثقة يعني التصدي لديناميات السلطة. بعض تكتيكات بناء الثقة التي طرحت أثناء مناقشات برلين، مثل ”تبادل الخبرات بدلا من افتراض أننا نود تعليم الشركاء المحليين“. تتطلب بذل الوقت. أمثلة أخرى من الخبرات والإجراءات العملية للتغلب على اختلال توازن القوى شملت تخطيط وتنفيذ عمليات التقييم المشتركة (الأردن). وإنشاء علاقات التوجيه والتدريب (الأردن والصومال). مجددا، هذه إجراءات ذات صلة. تتطلب تخصيص الموارد والوقت.

“

لم يتطرق المحاضرون في برلين إلى الطبيعة السياسية الخاصة بترتيبات تقاسم السلطة ورسالة توافقية إلى حد ما: مطلوب الاتفاق على "القيم المشتركة، والاعتراف بقيمة الشركاء لتحقيق فهم أفضل، والتحلي بوضوح في الأهداف والغايات وحول قضية الفضاء، لاتخاذ القرارات وما بعدها".

”

التكيف مع الحجم والمزايا النسبية لكل شريك في التفاوض هو من الأهداف والغايات المهمة جدا. ولا توجد صيغة واحدة يمكن استخدامها في جميع الحالات. حددت وواعمت "كبير الأردن"، من خلال التعلم من نحو خبرة 40 عاما في البلاد، بين ثلاثة نماذج للشراكة تبعا لنوع المنظمات الشريكة وما يركز عليه النشاط. "النموذج الأول في الشراكة مع المنظمات المجتمعية، هو العمل مع اللاجئين والمجتمعات المضيفة التي تتشابه قريبا والوصول إلى المجتمعات. وهي ميزة حاسمة في العمل مع اللاجئين والمجتمعات المضيفة التي تتشابه بشكل كبير في المناطق المدنية المهمشة. والنموذج الثاني هو الشراكة مع منظمات المجتمع المدني ذات الهيكلية الجيدة: هنا، نظرا إلى درجة أعلى من جذرها واستقلالها، يتم التركيز في الشراكة على المنفعة المتبادلة من شبكاتها واتصالاتها الراسخة، فضلا عن قدرتها الأعلى لتحقيق النتائج على نطاق أوسع. والنموذج الثالث هو الشراكة مع الجهات الحكومية على مختلف المستويات، من أجل التركيز على الاستجابة في الطوارئ في الوقت المناسب وسريعا".

لم يتطرق المحاضرون في برلين إلى الطبيعة السياسية الخاصة بترتيبات تقاسم السلطة ورسالة توافقية إلى حد ما: مطلوب الاتفاق على "القيم المشتركة، والاعتراف بقيمة الشركاء لتحقيق فهم أفضل. والتحلي بوضوح في الأهداف والغايات وحول قضية الفضاء، لاتخاذ القرارات وما بعدها". كما هو الحال مع كل العلاقات المشتركة بين المنظمات، الثقة ضرورية، ولكن لا يبدو أنه توجد صيغة وحيدة، يمكن تطبيقها بسهولة لبناء الثقة.

## 4.5 الأسر التنظيمية

الاستجابات لنطاق وحجم عدد القضايا الإنسانية والمقاربات لتحسين الاستجابة الإنسانية تشمل طرائق أخرى للمنظمة، إلى جانب الشراكة والتنسيق. يمكن تعريف "الأسر التنظيمية" كتجمعات من منظمات مختلفة ولكن متصلة، تحت شكل من أشكال الهيكلية المشتركة. هناك أنماط مختلفة للأسر التنظيمية. تميز دراسة جامعة "نافتس" خمسة نماذج مختلفة (بين المنظمات غير الحكومية): منظمات وائتلافات منفصلة ومستقلة؛ منظمات غير حكومية تربطها مظلة ضعيفة للتنسيق؛ فدرالية (اتحاد كامل)؛ كونفدرالية (اتحاد بين اتحادات مختلفة). وأسر وحدوية للمنظمات غير الحكومية التجارية للشركات (Webster and Walker, 2009). تتميز كل فئة بفوارق وخصوصيات، لكن ثمة تحديات مشتركة تشمل تطوير مبادئ مشتركة؛ اتفاق على تطوير العلامة المميّزة والسياسات؛ الأدوار والقيود المتعلقة بجمع التبرعات؛ الريادة في المناصرة على مختلف المستويات؛ التنسيق في تنفيذ الأنشطة والاستجابات عندما يستجيب العديد من أعضاء لأزمة معينة؛ والقضايا حول تطوير النظم والهيكلية المشتركة.

مثال توضيحي من العائلة التنظيمية هو الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر التي تعدّ أكبر شبكة إنسانية في العالم. مع حوالي 97 مليون متطوع في 186 بلد، أنشئت اللجنة الدولية عام 1863 مع تكليف محدد جدا، للعمل في حالات الحرب والنزاع المسلح. بما يشمل تشجيع وتعزيز القانون الدولي الإنساني. تم إنشاء منظمات أخرى لمعالجة مجالات وأنشطة أخرى: يركّز الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر على الكوارث التي سببها الإنسان أو الطبيعية في غير حالات النزاع. في حين تدعم الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر السلطات العامة في بلدانها كهيئات مستقلة تساعد الحكومة في العمل الإنساني. تعمل جميع هذه المنظمات معا. مع الحفاظ على ولايات ومناطق عمل متميزة ضمن الحركة.

تعتمد المقاربة التي تعتمدها حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر في التنسيق والتعاون على صيغتين رئيسيتين. من جهة، في أسرة الصليب الأحمر والهلال الأحمر يستطيع الأعضاء إبرام اتفاقات شراكة لمشاريع محددة فيما بينهم و/أو مع الجهات الخارجية مثل الحكومات والجهات المانحة ومنظمات الإغاثة الأخرى. ثمة مجموعة كبيرة ومتنوعة من الشراكات التي تحدث داخل الحركة وخارجها: إلى حد ما، كل واحد فريد من نوعه ويعتمد على السياق والأشخاص المعنيين. ” يتعلق الأمر بالناس. وما علينا فعله يكون عاملا في تصورات الموظفين المعنيين – ماذا يقولون حول الشراكة؟ [...] أحيانا يبدو الأمر وكأنه زواج مدبر وأحيانا كأنها قصة حب رائعة [...] هل الشركاء مناسبون لبعضهم البعض؟ [...] أول شيء هو ما أود أن أشير إليه باسم استراتيجية إنسانية مشتركة أو رواية مشتركة: كيف يتحدث الشركاء عما يفعلون؟

من ناحية أخرى، لدى الحركة تقسيم للعمل بين أعضائها واسع ورسمي أكثر. مع لعب اللجنة الدولية دور قيادي في حالات الحرب والعنف المسلح. بما يشمل أنشطة الإغاثة الدولية والأعمال ذات الصلة للنناجين. وفق حسابات اللجنة الدولية، يُنفذ 30% من حجم عملها بالتعاون مع الجمعيات الوطنية. يتم تنسيق وإدارة العمل بشأن الكوارث الطبيعية والكوارث التي يسببها الإنسان. غير النزاعات. من قبل الاتحاد الدولي بالتعاون الوثيق مع الجمعيات الوطنية. أخيرا، تدعم الجمعيات الوطنية الـ 186 السلطات العامة في المجال الإنساني على أساس حضور محلي والنهج القائم على المجتمع المحلي. موظفوها ومتطوعوها هم غالبا من أول المستجيبين للكوارث و” يبقون نشطين داخل المجتمعات المتضررة بعد فترة طويلة من رحيل الآخرين“. تعكس قدرة الجمعيات الوطنية على الاستجابة الإنسانية الأجاه المعترف به دوليا في زيادة عبء العمل والاحتياجات الإنسانية الأكبر على المستوى العالمي. على سبيل المثال، تشير التقديرات إلى أن ما بين 2004 و2006، ارتفع عدد عمليات الاستجابة للكوارث التي تديرها الجمعيات الوطنية من 254 إلى 445.

## 4.6 العمل مع القطاع الخاص

ليس انخراط القطاع الخاص في الاستجابة الإنسانية بظاهرة جديدة؛ لعدة قرون. لعب التجار وأصحاب المحال التجارية دوراً في حالات الطوارئ. على المستوى المحلي، ثمة أمثلة على إشراك القطاع الخاص من خلال توفير المساعدات القائمة على النقد والسوق. لا سيما من خلال القطاع المصرفي وشركات الهاتف المحمول. توضح دراسة مقارنة لآليات التنسيق في الطوارئ القائمة على المعونة النقدية، تحلل حالات هايتي وباكستان والقرن الأفريقي، مواقف متباينة بين الجهات الفاعلة الإنسانية التقليدية تجاه إشراك القطاع الخاص. في حين أن البعض "يعتبر أن القطاع الخاص يجب أن يبقى في الواقع بمثابة "دخيل" للحفاظ على استقلالية [العمل الإنساني] [...] يوجد آخرون [...] لا يرون أي خطر" (Kauffman and Collins, 2012: 27). يبدو أن بعض الجهات الفاعلة الإنسانية تتردد أكثر في العمل مع القطاع الخاص كلما نما حجم "الشريك"؛ في معظم الحالات، يتزايد القلق حول مشاركة الشركات متعددة الجنسيات ودورها أكثر مقارنة بالشركات المحلية، من ناحية أخرى. تفضل الجهات الفاعلة الإنسانية الأخرى أن تتعاون بشكل وثيق مع شركات متعددة الجنسيات ذات انتشار جغرافي واسع.

كان يُنظر إلى الجهات الفاعلة في القطاع الخاص كمجرد موردي سلع وخدمات لوكالات المعونة والحكومات. "الآن، فهي تُعتبر محفزة للابتكار ومن الشركاء الاستراتيجيين" (Khiyara, 2013, in Zyck and Kent, 2014: 9). يجب الملاحظة أن القطاع الخاص يشمل كلا من جُزء التجزئة المحليين الصغار والمؤسسات المتعددة الجنسيات؛ فهو ليس كياناً واحداً يضم جهات فاعلة متجانسة.

إشراك القطاع الخاص في الاستجابة الإنسانية في ازدياد مستمر. "لكنه يبقى جزءاً صغيراً من مجمل الموارد ويقتصر على بعض السياقات" (ALNAP, 2012: 34). يمثل متوسط حصة هذا القطاع حوالي 7٪ من جميع الاستجابات المسجلة عام 2013.

كان عام 2000 أحد التواريخ المفصلية من حيث إشراك القطاع الخاص عالمياً في هيكلية المعونة الدولية؛ في ذلك العام تم إرساء الإنفاق العالمي الخاص للأمم المتحدة بوصفه قاعدة بالغة الأهمية للمشاركة بين المنظمات الإنسانية والقطاع الخاص. وجاءت آخر "نقطة تحول" في عام 2004 مع التسونامي في المحيط الهندي (Zyck and Kent, 2014: 9): قدّمت الشركات أو جمعت ما يقدر بـ 565 مليون دولار بهدف المعونة الإنسانية، وهذا يعكس ميلاً لدى القطاع الخاص الدولي للاستجابة للكوارث الطبيعية. مع وجود حيز للأزمات ذات البداية السريعة – قد يكون ذلك نتيجة الاهتمام الكبير من الرأي العام والتغطية الإعلامية الواسعة الموجهة نحو هذا الشكل من الأزمات. لموقع الكوارث أيضاً أهمية عند تحليل وجود مساهمات القطاع الخاص ووزنها: "المصلحة التجارية في منطقة معينة أيضاً تلعب دوراً" (المرجع نفسه: 13) تقديمات الشركات أثناء الكوارث في مواقع ذات أهمية تجارية أصغر. مثل كشمير عام 2005. كانت متواضعة نسبياً (المرجع نفسه).



“

كان أحد الاستنتاجات البديهية. ولكن المهمة. أن التنسيق مع الجهات الفاعلة في القطاع الخاص ليس أسهل من التنسيق مع أي مجموعة أخرى. الحواجز التي تم حديدها للعمل الجماعي تشمل صعوبات في تحديد المحاورين. مساحات التفاعل والتبادل المحدودة؛ التركيز غير المناسب على جمع التبرعات والعلاقات العامة.

”

عقدت جلسة خاصة حول دور القطاع الخاص في الاستجابة الإنسانية في برلين. كان أحد الاستنتاجات البديهية. ولكن المهمة. أن التنسيق مع الجهات الفاعلة في القطاع الخاص ليس أسهل من التنسيق مع أي مجموعة أخرى. الحواجز التي تم حديدها للعمل الجماعي تشمل صعوبات في تحديد المحاورين (مع كون القطاعين متنوعين ومتشظيين جدا)؛ مساحات التفاعل والتبادل المحدودة؛ التركيز غير المناسب على جمع التبرعات والعلاقات العامة؛ ومصطلحات قطاع المعونات والمنظمات المحددة وخصوصياتها الإقصائية.

هناك تنوع واسع في أشكال وطرائق إشراك الجهات الفاعلة في القطاع الخاص في الاستجابة لحالات الطوارئ والكوارث. ظهرت ثلاث قضايا رئيسية من الجلسة:

- تنوع التصورات: في سناج كنانه ن أ روصتي بين عاطفلا لاك ن أ وديي - ”دحاو مهسجك لمننوري مههنا“ صالخاو يناسنلا بين عاطفلا يف بين عاطفلا صخام يف فقد ريثكأ عقالولا امنيبي، يرخلاأ قوملجا.
- طرائق مختلفة من المشاركة: اياضقو (قينا سنلا يئابلا بة قلعنلا و قينيلا) قيقلا خلاأ تارابتعلا ساسأ يلع عاكرشدا ديدحتل قينا سنلا تادعاسلا فدهن ن ايجلا ن م ريثك يف - قة مساحه هانزلا قة باجتسلا صالخا عاطفلا قةبعتة قومجم“ قطقنلا مده حوضو، قةيراجتلا قةملاعلاب قةعمسلا طبر (9 ع برلا) ايقيرفأ برغ يف ”لاوبيللا
- أهمية تحديد مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة الإنسانية. على أساس المزايا النسبية لكل منها: تاريدقلا عون يلع زيكرتلا عم. ”قلاعلفلا تاهلجا ين زييم لا يذلا ضاررتفلا اذه زولاجت ن أن ائيلع“ قلاعلفلا تاهلجا ليلا ل لاخ ن م قده يلع عاطفلا ل ك سردنو، قةجالا مده يدمو لهيللا جمانحن يتلا ”اياضقلاو ل كاشدا ن مكن ن يأو قيلودلا تاكرشداو قيللجا

كان انخراط القطاع الخاص أقل في الأزمات ذات الصلة بالصراع. يبدو أن العاملين في القطاع الخاص ليكونوا أكثر استعدادا لدعم العمل الإنساني في حالات الكوارث الطبيعية مقارنة مع حالات النزاع (Zyck and Kent, 2014). تشعر الشركات الإقليمية والمتعددة الجنسيات بالقلق من أن ينظر إلى مثل هذا الاشتراك كانهجياز لأطراف معينة يؤدي إلى فقدان الزبائن. وكالات المعونة هي أيضا أكثر حذرا في شراكاتها في مناطق النزاع. إذ تولي الأولوية لكي يبدو تقديم المعونات الإنسانية مستقلا. لما لذلك أهمية قصوى في تحقيق الحضور على الأرض والحفاظ عليه.

## مثال 2:

”مجموعة تعبئة القطاع الخاص للاستجابة للإيول“: شراكة بين القطاعين الإنساني والخاص

هذه المجموعة هي ائتلاف بدأ بـ 24 شركة ويغطي الآن أكثر من 250 شركة. بعمليات في غرب أفريقيا. كانت هذه الشركات ترى أن عملياتها تتضرر من انتشار وباء إيول وأراد أن تشترك في الاستجابة. وفي الوقت نفسه، كان الصليب الأحمر السيراليوني تنقصه المركبات المطلوبة للاستجابة.

انطلاقاً من دوافع مختلفة، كانت للجهات الخاصة مصلحة لكنها لم تعرف بالضرورة كيف تشترك أو مع من للانخراط في القطاع الإنساني. في المحادثات الأولية، نشأت تحديات رئيسية، مثل المبادئ الإنسانية مقابل مصالح خاصة، إذ أرادت شركات القطاع الخاص اقتصار تعاونها على مناطق تدخلها (دائرتي. الموظفين التابعين لي). في حين كان على العاملين في المجال الإنساني ”الدفاع“. بالقول في حالة الوباء، لا يمكنك أن تضع مثل هذه القيود.

مجموعة التعبئة هذه مثال على التعاون الذي يتجاوز التمويل أو توفير الخدمات؛ أنشأت جميع الشركات، بما فيها التي تتنافس مع بعضها البعض. وحدة للحكومة لتتعلم كيفية التعاون فيما بينها ومع القطاع الإنساني. اكتسبت الجهات الفاعلة في القطاع الخاص فهماً أفضل لختلف الجهات الفاعلة، ما أدى إلى امتداد لعدد من الشركاء خارج الصليب الأحمر إلى ”التعاون مع منظمة الصحة العالمية. منظمة أطباء بلا حدود وغيرها من وكالات [الأمم المتحدة]. وفقاً لكريستين توكر“.

وبينما تولد الشراكات الأخرى بين القطاعين الإنساني والخاص أسئلة حول الاعتبارات الأخلاقية، في حالة مجموعة التعبئة المذكورة، وفقاً لتوكر، كان للصليب الأحمر ”عدة معايير مرتبطة بالاعتبارات البيئية. وكيف انخرط القطاع الخاص [...] في الماضي“. أجريت بحوث على الشركات وتطلبت المصادقة من قبل مجلس الأمناء قبل أي اتفاق على هذه الشراكة. وتم وضع أهداف وحدود واضحة.

“

يبدو أيضا اشتراك القطاع الخاص أكثر احتمالا في البلدان حيث تنعدم ثقة حكومات بنظام العمل الإنساني وتكون حريصة على الدفاع عن سيادتها. مثل ميانمار وسريلانكا وزيمبابوي. بعبارة أخرى. ترى بعض الحكومات مقدمي المعونات من القطاع الخاص باعتبار ”أنها بشكل أساسي غير مستبسة ومنفصلة عن أجنادات البلدان المانحة“ (Zyck and Kent, 2014: 14). هنا، يمكن أن يكون إشراك القطاع الخاص مضرا بقدرة وصول الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية.

ترتبط بعض الفوائد الملموسة لانخراط الشركات في الجهود الإنسانية مع تعزيز السمعة. والحضور (المتعلق بالتغطية الإعلامية العالمية لأزمات معينة). وحقيقة أن الأزمات تقدم ”فرص كبيرة للشركات للحصول على زبائن جدد. وتعريف الزبائن بمنتجات جديدة. وتنمية العلاقات مع الزبائن الحاليين وتعزيز الولاء للعلامة التجارية“ (Zyck and Kent, 2014: 10). في كثير من الأحيان. تتفاعل الشركات بسرعة كبيرة مع هذه الفرص. تحدد مصالح وأولويات موظفي القطاع الخاص. في كثير من الأحيان. طرائق المشاركة.

قد تكون الفوائد أيضا ملموسة بشكل أقل: غالبا ما يُنظر إلى العمل الإنساني كالتزام أخلاقي أو ديني أو وطني. والحرص على رفاهية السكان المتضررين قد تكون شديدة بشكل خاص لدى المؤسسات الوطنية والمحلية. وهناك عامل تحفيزي آخر – وخاصة عندما يتعلق الأمر بإشراك الشركات في أعمال تعزيز القدرة على الصمود أو الحد من خطر الكوارث – هو ضمان استمرارية العمل في حالات الكوارث.

بالنسبة إلى العاملين التقليديين في المجال الإنساني. إن عبء القضايا العالمية المتزايد والنهج القائم على السوق بشكل متزايد في توفير الخدمات يعني زيادة العمل – سواء في الشراكة أو المنافسة – مع القطاع الخاص. وهذا يعني التصدي للأحكام المسبقة (في كلا الاتجاهين). وأيضا للتساؤلات المشروعة حول دافع المشاركة وتطبيق المبادئ الإنسانية. في العديد من البلدان المتضررة من الكوارث والنزاعات. الشراكات الهامة بين القطاعين الإنساني والخاص تم إرساؤها بالفعل. على سبيل المثال عبر التقديمات النقدية والاستجابات القائمة على السوق. شدد أحد المحاضرين على أنه ”لكي نكون أكثر استعدادا لتقديم المساعدات النقدية. وخاصة التحويلات الإلكترونية. نحن بحاجة إلى علاقات أفضل مع القطاع الخاص. وشراكات على المدى الطويل للتحرك بشكل أسرع. لخفض التكاليف. والتخلي بمجموعة أفضل من ادوات تكييف المنتجات الحالية مع الاستخدام الإنساني“.

سيحتاج العاملون في الحقل الإنساني أيضا إلى معالجة تصورات داعميهم التقليديين: كما قال أحد المتحدثين. ”الوكالات الإنسانية تعمل في ساحة تخضع لتنازع شديد. حيث لديك جمهور متنوع ينظر ويدقق [...] في ما يتخطى واقع سلوك الشركات وأنشطتها. نظرة أصحاب المصلحة الرئيسيين [...] أمر بالغ الأهمية بالنسبة للأمن. وإمكانية الوصول.“

”

## 5. الوضع الحالي: عوامل أخرى تدعم العمل المشترك

عديدة هي العناصر ضمن النظام الدولي التي يمكن أن تعزز التقارب والتعاون بين المنظمات. حتى حيث الأطر الرسمية (مثل اتفاقات الشراكة والشبكات والائتلافات) ليست في مكانها. يستعرض هذا القسم ثلاثة من هذه العناصر: الترتيبات غير الرسمية والعلاقات; والتمويل; والمعايير والمبادئ التوجيهية والإجراءات.

### 5.1 الترتيبات والعلاقات غير الرسمية

كما رأينا، تميل حالات الطوارئ والاستجابة الإنسانية إلى تقديم مجموعة متنوعة من عدة عناصر سوية. في جو من الاستجابة (غالباً خلال حالة الفوضى) تقع العديد من الفرص غير الرسمية لتفاعل الناس. يمكن لهذه الأحداث أن تساهم إسهاماً كبيراً في "التنسيق" غير الرسمي. في كثير من الأحيان يحدث التواصل غير الرسمي بين الجهات الإنسانية الفاعلة خلال المناسبات الاجتماعية أو على هامش مساحات التنسيق الرسمية، أو فور بدء اجتماعات رسمية أو بعدها. خلال مناقشات برلين، أكد المشاركون على أهمية التواصل غير الرسمي للتنسيق والتي تختلف عن الاجتماعات الرسمية. في الجلسة الافتتاحية، ربطت ممثلة "منظمة أطباء بلا حدود"، أولريكه فون بيلار، بين مسألة العلاقات غير الرسمية والتواصل في إطار مسألة معقدة من الثقة: "من الواضح أننا لا نثق ببعضنا البعض". ولكن أضافت، "نحن نعلم أن التنسيق والتعاون حيث يعمل الناس بشكل مباشر ويعرفون بعضهم البعض ويعملون معاً". وأبرزت مناقشات أخرى أهمية الشبكات غير الرسمية على المستوى الوطني أو المحلي على حد سواء، واقترحت أنه يمكن أن تكون هذه الشبكات أكثر فائدة حين يتم الاعتراف بها من الأطر الرسمية.

وتزيد التكنولوجيا الجديدة إمكانيات الاستفادة من العلاقات غير الرسمية للتعاون في مجال الأنشطة الإنسانية، وهناك حالة ملموسة تتفاسمها منظمة "كير الدولية" حيث تستخدم التكنولوجيات الجديدة للرصد التعاوني، بالاعتماد على الشبكات غير الرسمية، ضمن برامج "كير" للمراقبة عن بعد في الصومال وسوريا. يتم استعمال الإنترنت وبقية وسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة للتعبير الجماعي والحصول على وتثليث المعلومات من الشركاء على الأرض.

العلاقات غير الرسمية يمكن أن تؤدي إلى إنشاء أطر مشتركة بين المنظمات الرسمية أو يمكن أن تبقى غير رسمية. على سبيل المثال، في كثير من الأحيان يتواصل ممثلو الوكالات الإنسانية بشكل غير رسمي لمناقشة المخاوف الأمنية. من خلال هذه المناقشات، يخلق الأفراد شبكات شخصية متداخلة من الاتصالات المحلية والدولية التي تتبادل المعلومات وتتصرف كما نظم الإنذار خلال الحوادث الأمنية. ومن المثير للاهتمام، أنه ثمة اتجاه احترافي في إدارة الأمن بشكل متزايد على مثل هذه المعرفة الضمنية والترتيبات غير الرسمية.

“ في هذا الجو (المتصف بالعشوائية إلى حد كبير) من الاستجابة تكمن العديد من الفرص غير الرسمية للتفاعل بين الأفراد. وقد تساهم هذه الأحداث كثيراً في التنسيق "غير الرسمي". ”

للتواصل غير الرسمي ميزة على درجة عالية من القدرة على التكيف. وهو أمر إيجابي خلال سياق متغير وديناميكي للاستجابة الإنسانية. وتتسم بالثقة ونادرا ما يتم تسجيلها. ويمكن من التواصل حول مواضيع حساسة مثل الأمن. كما أنها ترسي أسس الثقة التي توفر علاقات رسمية أكثر فعالية: بين المنظمات الدولية والحكومات (Beúnza, 2011). ضمن الشبكات والاتحادات (Scriven, 2013; Wilson, 2010) وضمن المجموعات القطاعية (Steets et al., 2014). ولوحظت أهمية العلاقات غير الرسمية لتعزيز التنسيق الرسمي بين المنظمات في سياق الاستجابة لحالات الطوارئ الأخرى (Buck et al., 2006; Moynihan, 2009; Boin and T'Hart, 2010). ولكن. الترتيبات غير الرسمية هي بحكم التعريف أقل قابلية للتنبؤ بها وصعبة التحديد والتأطير. ويمكن أن تستبعد من هم خارج "المجموعة". الذين غالبا ما يكونوا من الشمال والذكور (Hedlund, 2010; Knox Clarke and Darcy, 2014).

## 5.2 التمويل

التمويل- والآليات المستخدمة لتوجيهه- يمكن أن يدعم جهود التنسيق في مجال الاستجابة الإنسانية. وقد وجهت العديد من الجهات المانحة التمويل بشكل مباشر نحو التنسيق والمقاربات المتعددة الأطراف. فالاستراتيجية الإقليمية لـ "مكتب المفوضية الأوروبية للمساعدات الإنسانية والحماية المدنية" لسوء التغذية خلال فترة الجفاف والأزمة الغذائية في منطقة "الساحل" عام 2012 دفعت إلى دمج مشاريع "المياه والصرف الصحي والنظافة العامة" والصحة والأمن الغذائي وسبل العيش بين الشركاء المنفذين. وقد سمح ذلك بالمزيد من تبادل المعلومات بين الوكالات وتنسيق استجاباتها للأزمة. في هذا الإطار. صمم مشروع "المياه والصرف الصحي والنظافة العامة" الإقليمي استراتيجية ليتم تطبيقها على المستوى القطري: بما في ذلك متطلبات التنسيق المحدد. الذي يتضمن التالي: "على الجهات الفاعلة ضمن مشروع "المياه والصرف الصحي والنظافة العامة" أن تعمل بتعاون وثيق مع الفاعلين في قطاعات أخرى. خاصة التغذية والأمن الغذائي" وأن تقيم "رزمة بالحد الأدنى" من المؤشرات المشتركة وأنواع من النشاطات بحسب الاستهداف (WASH Regional Group, 2012). وأيد "مكتب المفوضية الأوروبية للمساعدات الإنسانية والحماية المدنية" هذه المتطلبات كمبادئ توجيهية للمنظمات للتقدم للحصول على التمويل.

مثال آخر حيث ساهم التمويل للعمل المشترك المنسق هو "آلية الاستجابة السريعة". قدم أحد المتحدثين في الندوة مثلاً عن "آلية الاستجابة السريعة" التي نفذت في جمهورية أفريقيا الوسطى. "آلية الاستجابة السريعة" هذه هي مبادرة مشتركة بين الوكالات التي تطلق تقييمات متعددة القطاعات في المناطق المتضررة من صدمة مع عواقبها الإنسانية. وتعتمد آلية التنسيق الرسمية، ولا سيما في هذه الحالة المجموعات القطاعية: على نشر سريع للمعلومات إلى وعبر المجموعات القطاعية على أوسع نطاق بين المجموعات العاملة في المجال الإنساني بالبلد. تبادل المعلومات أنيا على الحاجات يسمح للمنظمات الإنسانية بتحليل الفجوات الجغرافية والقطاعية: إذا وافقت مجموعة قطاعية بوجود هذه الفجوات، فتستخدم آلية الاستجابة السريعة للتصدي لها. حتى شهر آذار/مارس 2015، أجرت خمس منظمات دولية غير حكومية ناشطة في آلية الاستجابة السريعة لجمهورية أفريقيا الوسطى 19 بعثة استكشافية، و 11 تقييماً متعدد القطاعات و 8 استجابات مع تغطية واسعة لأراضي جمهورية أفريقيا الوسطى. تدعم "آلية الاستجابة السريعة" جهود التنسيق بواسطة آلية مجموعة قطاعية رسمية في المكان وتساهم في زيادة التغطية، وتجنب الازداجية والتأقلم مع الاحتياجات المتغيرة. وخاصة تلك المتعلقة بحالات النزوح القسري، وتبلغ ميزانية "آلية الاستجابة السريعة" في جمهورية أفريقيا الوسطى حوالي 12,2 مليون دولار أميركي بتمويل من "صندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ" و"الصندوق الإنساني المشترك (في السودان)". و"مكتب المفوضية الأوروبية للمساعدات الإنسانية والحماية المدنية". برنامج "التعاون الإنمائي السويسري" و"اليونسيف" كتمويل عام.

هناك طريقة أخرى للتمويل يمكن أن تساهم في مقارنة تعاونية عبر ترشيد مخصصات التمويل. كما يظهر مشروع كونسورتيوم "بناء القدرات في حالات الطوارئ" في أندونيسيا (Wilson, 2010). ضخ التمويل لمجموعة من المنظمات بهذه الطريقة تميل إلى توثيق التعاون (تصل إلى مستوى العمل التعاوني. كما عُرفت في القسم 2 أعلاه) لأنه، بشكل عام، سيكون هناك حاجة للمنظمات المتلقية للعمل من خطة مشتركة بناء على تقييم متفق عليه للوضع. وسيكون أكثر عرضة لجمع معلومات الرصد المشترك لإعداد التقارير وربما تكون أكثر عرضة لتفاسم الموارد. الهدف الرئيسي لمشروع ائتلاف "بناء القدرات في حالات الطوارئ" في أندونيسيا لبناء مقارنة مشتركة لممارسة جيدة: الائتلاف- كما يوحي اسمه- هو لبناء القدرات. وليس لدعم التنسيق خلال الاستجابة (المرجع نفسه). ولكن، ومع مرور الوقت، انتقل لتولي دوراً للتنسيق العملائي.

## مرتج 11: مثال على تمويل يتيح العمل المشترك

في برلين قدم أحد المتحدثين مقارنة جديدة يتم تنفيذها من قبل بعض الجهات المانحة. خاصة خلال حالات الضرورة الإنسانية المزمّنة، للتمويل الطويل الأمد والمخطط له. بما في ذلك جهود منسقة فيما بين الجهات المعنية ومن خلال إطالة أمد البرنامج. عبر الوقت. هذه المقاربة تسمح لوكالات ومنظمات مختلفة للعمل معا. وتنسيق أنشطتها والتخطيط وتسهيل نظم الرصد المنسقة ونظم التقييم.

أكد أفيليس أن 78 بالمئة من الإنفاق صرف في مجال المساعدة الإنسانية خلال الأزمات الطويلة الأمد. هذا إلى تنامي منتظم في الاحتياجات الإنسانية التي ليس من الضروري أن تترافق مع زيادة في التمويل. وهذا يعني وجود فجوة متنامية. وهي "فجوة 30 بالمئة من التمويل على احتياجات غير ملبأة". وهذا يعني أن هذه المقاربة الجديدة يمكن أن تمثل تطورا ذي صلة في القطاع.

التخطيط الطويل الأمد وعمليات التمويل يهدفان إلى التعلم من الأزمات السابقة. فقد أشار أفيليس إلى فشل النظام الإنساني في الاستجابة باكرا- القرن الأفريقي عام 2011 والساحل عام 2012- كأمثلة على أزمات طال أمدها. وأزمات لقطاعات متعددة. تتطلب الاحتياجات مقارنة منسقة لزيادة التغطية في كل المناطق الجغرافية ومساحات العمل القطاعية.

من ناحية الفوائد. وإمكانية انتظام التمويل المحتمل الذي يعزز التخطيط والتنسيق بين أصحاب المصلحة المعنيين. ويزيل التكاليف المتكرر ويخفض التكاليف العمالية. في الوقت عينه. هناك "عوائق مؤسسية وقانونية واضحة لبعض الجهات المانحة لتقوم بذلك". بالإضافة إلى التوترات حول "المرونة مقابل الحاسبة". في نهاية المطاف. يبرز سؤال حول ما إذا كان التمويل الإنساني في الواقع يمول أنشطة تنموية الطابع. في الواقع بهذا المعنى. أثار أحد المشاركين قلقه من أن التمويل الإنساني لن يفضي بالضرورة إلى تغيير الأوضاع المزمّنة. وهناك، بالتالي حاجة إلى حلول أخرى.



وقد حصل هذا الانتقال بشكل تدريجي. عام 2009. واستجابة لزلزال جاوة الغربية. عمل بعض أعضاء الائتلاف بشكل ثنائي لضمان الانتظام حول مشروع "المياه والصرف الصحي والنظافة العامة" والمأوى في حالات الطوارئ؛ وضمان تجنب الازدواجية والثغرات في عملها. بعد ذلك بسنة. وخلال الاستجابة لزلزال سومطرة الغربية، ذهب الائتلاف أبعد من ذلك. فقد ازداد التنسيق بين جميع الأعضاء (على الرغم من أنه كان طوعيا بشكل كامل. وفي بعض الحالات كرر البعض عمل الآخر). وجرب أعضاء التعاون والبرمجة المشتركة لبعض العناصر من دورة البرنامج. وخاصة التقييم والخدمات اللوجستية. والأهم من ذلك. اعتمدت الاستجابة على التمويل المشترك. أوضحت هذه التجربة في التعاون المبرمج أن على الوكالات المشاركة. لتعمل بشكل فاعل في برنامج واحد. عليها توحيد المعايير والإجراءات العملية؛ وتوضيح الأدوار والمسؤوليات لكل طرف؛ والاتفاق مسبقا على اتخاذ-صنع إجراءات وآليات لتخصيص التمويل (المرجع نفسه).

## مرتج 12: الاتجاهات المالية للصناديق المجمعّة على المستوى القطري

الهدف من الصناديق المجمعّة هو توفير المال في وقت محدد ومنتظم لتلبية الاحتياجات الأكثر أهمية من المتضررين جراء أزمة إنسانية أو كارثة. كما أنه يسهل التمويل المنسق الذي يستجيب بشكل أكبر لأزمة متغيرة. وزيادة حجم (وليس نسبة) للتمويل الإنساني من خلال هذا النوع من التمويل: عام 2009، بلغت هذا النوع من التمويل 824 مليون دولار أميركي (أي ما يعادل 5 بالمئة من مجمل الاستجابة الإنسانية الدولية): عام 2010، تلقوا مليار دولار أميركي (أي ما يعادل 4.7 بالمئة)

”صندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ“	”الصناديق الإنسانية المشتركة“	”الصناديق لمواجهة الطوارئ“
<p>”صندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ“ هو قناة التمويل العامة المخصصة لتمويل عمليات التصدي للأزمات الجديدة/التصعيد المفاجئ وحالات الطوارئ المنسية. عام 2013، تلقى 464 مليون دولار أميركي. وذهبت إلى 45 دولة. وحدها وكالات الأمم المتحدة و”المنظمة الدولية للهجرة“ مؤهلة للاستفادة من الصناديق المجمعّة. على الرغم من أن ”المنظمات غير الحكومية“ تنفذ نسبة كبيرة من المشاريع الممولة من هذا الصندوق عبر ”عقود من الداخل“ وعلى رأس الدول المستفيدة من المبالغ المطلقة لعام 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>السودان: 47 مليون\$</li> <li>سوريا: 40 مليون\$</li> <li>إثيوبيا: 24 مليون\$</li> </ul>	<p>”الصناديق الإنسانية المشتركة“ هي قنوات قطرية مخصصة لتمويل مشاريع ضمن خطط استجابة منسقة مع ”الأمم المتحدة“. عام 2013، تلقت 382 مليون\$؛ وتختلف الأهمية النسبية من بلد إلى آخر. ”الأمم المتحدة“ والمنظمات غير الحكومية التي هي جزء من عملية النداءات الموحدة مؤهلة. وعلى رأس المستفيدين من كل التمويل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>السودان: 18 بالمئة.</li> <li>جنوب السودان وجمهورية الكونغو الديمقراطية: 11 بالمئة لكل منهما.</li> <li>الصومال: 14 بالمئة.</li> </ul>	<p>”الصناديق لمواجهة الطوارئ“ هي قنوات قطرية مخصصة لتلبية حاجات غير متوقعة وخارج خطط الاستجابة المنسقة مع ”الأمم المتحدة“ من خلال المنح الصغيرة. عام 2013، تلقت 178 مليون\$؛ وتختلف الأهمية النسبية من بلد إلى آخر. ”المنظمات غير الحكومية“ الوطنية منها والدولية. مؤهلة. وعلى رأس المستفيدين من مجمل التمويل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>باكستان: 10 بالمئة.</li> <li>إثيوبيا: 9 بالمئة.</li> <li>اليمن: 7 بالمئة.</li> </ul>

(المصدر: (Swithern (2014



في كثير من الحالات، تتجاوز الجهات المانحة التمويل المشترك وجعل الانتماء إلى شبكة رسمية أو مجموعة شرطاً للحصول على التمويل (أنظر على سبيل المثال؛ Goyder and James, 2002; Grünewald et al., 2010). هنا أيضاً، تستعمل الجهات المانحة التمويل لعدم التعاون. وإن كان ذلك بشكل أكثر رسمية.

مجموعة أخرى من آليات التمويل يمكن أن تؤثر على الدرجة التي تعمل من خلالها المنظمات مع بعضها البعض هي الصناديق الجمعة.

توفر الصناديق الجمعة المرونة، وهي مثالية من شأنها أن تزيد من سرعة الصرف وتخفف من عبء التقارير- ولكن، وكما سأل رئيس الندوة حول التمويل في برلين، هل هو أداة فعالة لتحسين الإنجاز من خلال العمل معا؟

وتشير التقييمات من مختلف الصناديق الجمعة أنه كان لها أثراً إيجابياً بشكل عام على درجة عمل المنظمات المشترك من ناحية تحسين التنسيق.

يلاحظ التقرير الخماسي التقييمي لـ "صندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ" (Cosgrave et al., 2011: 58) أنه: في أفغانستان، "ساهمت في تعزيز التنسيق". وفي كل من بوركينافاسو وليسوتو، ساهم "صندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ" في "عمل عدة وكالات وشراكات بشكل مشترك لناعية التقييم أو التنفيذ. وتحسين تنسيق الأنشطة الإنسانية ما أدى إلى تغطية أفضل وأكثر استهدافاً" (المرجع نفسه: 76): في كينيا، "عزز التنسيق على مستوى "الفريق القطري للعمل الإنساني" [...] والتنسيق بين القطاعات والشراكة بما في ذلك [مع] الحكومة" (المرجع نفسه: 74): في السلفادور، "عزز التعاون بين وكالات الأمم المتحدة والحكومة والمنظمات غير الحكومية" (المرجع نفسه: 70): في منغوليا، لوحظ "تعزيز التنسيق وآليات تبادل المعلومات" (المرجع نفسه: 79): وفي جمهورية أفريقيا الوسطى، "دفع باتجاه المزيد من التبادل والتنسيق بين الوكالات" (المرجع نفسه: 65). وعند النظر في تأثير "صندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ" على الشراكات، الدليل "ليس أكيداً. على الرغم من أن التأثير هو أكبر في جمهورية أفريقيا الوسطى مقارنة مع بقية العالم" (المصدر نفسه: 65).

ويشير تقييم "الصندوق الإنساني المشترك" في السودان أنه كان "يعمل كمسهل لتحسين التنسيق" (Goyder, 2011: 4). ولكن، فإن تخصيص التمويل يؤدي إلى التوتر والتنافس على الموارد. وفي بعض الحالات تصرف "منسق الشؤون الإنسانية" بعكس نصيحة المجلس الاستشاري لـ "الصندوق الإنساني المشترك". هذه الحالات تقوض مبادئ الشراكة التي يستند عليها "الصندوق الإنساني المشترك" وقد سجلت انتقادات شديدة في عدة مقابلات" (المرجع نفسه: 23).

التقييم الشامل لـ "صندوق لمواجهة الطوارئ" (Bojanic et al., 2013: ii-iii) يسجل أنه "سد ثغرات انتقائية وساهم بالتالي في تحقيق النتائج الإنسانية [...] [وأدت إلى] مساهمة محدودة ولكن ملحوظة في تعزيز التنسيق والقيادة". يشير التقييم إلى أن واحدة من نقاط القوة الرئيسية المشتركة للصناديق الخمسة المستعرضة أنها كانت "تروح للمزيد من التنسيق" (المرجع نفسه: 11). خاصة، وأنها "بمثابة تشجيع لـ"منسق الشؤون الإنسانية" للعب دورا فعالا في التنسيق بين الوكالات" (المرجع نفسه، أضيف التشديد). المعتبر على أنه أفضل الممارسات الرئيسية، التي تلعب "دورا] نشطا في المشاركة الرسمية وغير الرسمية مع الجهات الحكومية لضمان التنسيق والانسجام" (المرجع نفسه، أضيف التشديد). ولكن، "الأدلة تبدو مضطربة، مع نتائج التصور الداخلي لـ"مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية" التي تبدو أكثر إيجابية مما تشير إليه البيانات المقابلة على المستوى العملي أو القطري" (المرجع نفسه: 35).

في تقييم مقارنة مجموعة قطاعية، (Steets et al. 2010: 39) يخلص إلى أن "التفاعلات بين المجموعات القطاعية وآليات التمويل هي بمعظمها شديدة الإيجابية، ولكن الأمثلة السلبية تبرز مخاطرا هامة". أكثر المخاطر الواردة هو احتمال أن يخلق التمويل نزاعا داخل المجموعة: توجيه التمويل عبر المجموعات الموجودة لدعم التنسيق يمكن أن "يكون عكسيا لأنه يمكن أن يخلق صراعات بين [...] أعضاء [المجموعة]. ويؤدي إلى "مساومات" في اختيار الاقتراح ويخلق تضاربا بالمصالح" (المرجع نفسه: 14). وقد لوحظ أن التوترات سببها التمويل ضمن شبكات المنظمات غير الحكومية والكونسورتيا (Goyder and James, 2010; Wilson, 2013; Scriven, 2002) وفي المجموعات القطاعية (De Silva et al., 2006; Kuitens, 2009). وواحد من النتائج التخريبية لتخصيص التمويل من خلال مجموعات التنسيق يمكن أن يعزز انطباق وجود نوع من التنظيم يسيطر على المجموعة، وواقع أن تمويل "صندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ" متاح فقط لوكالات "الأمم المتحدة"، على سبيل المثال، يمكن أن تجعل بعض الجهات تشعر بأن "الأمم المتحدة" "تملك" المجموعات القطاعية (التي غالبا ما تشارك في التقدم للحصول على وتخصيص تمويل "صندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ").

تثار عدة قضايا حول مراقبة التمويل والذين يحصلون عليه وكيف يتم توزيعه وتتجاوز الصناديق الجمعية، التنافس في الوصول إلى التمويل تكرر ذكره خلال الاجتماع كتحديد لعمل تنسيقي وتعاوني. ولعل ما يجعل الصناديق الجمعية مختلفة هو أنه تنسق ليس فقط لنشاطات الوكالات التنفيذية ولكن أيضا الجهات المانحة: من خلال وضع الموارد في "صندوق"، والجهات المانحة تتراجع درجة معينة من استقلاليتها لصالح تحسينات ممكنة في الفعالية والكفاءة، وكما هو الحال مع غيرها من مجالات التنسيق الإنساني، الوكالات (في هذه الحالة الوكالات المانحة) تختلف في مقاربتها وشهيتها للتنسيق، بعض الدول تقدم اتفاقا رائعا للصناديق الجمعية؛ ويفضل البعض الآخر وضع التمويل تحت سيطرتها- في بعض الحالات، على

الأقل. للحصول على "التمويل الإنساني هو جزء من سياستها الخارجية". كما قال أحد المشاركين. أحد المشاركين أوضح ذلك قائلا: "من الواضح أن بعض الدول لديها، أو تريد أن يكون لها رقابة مشددة على ما يحصل بأموالها. بدلا دفعها في صندوق حيث هي غير مخصصة وبالتالي تفقد السيطرة على أموالها". أنكيه ريفينستيول أكملت ذلك: "من وجهة نظر الجهات المانحة، الصناديق المجمع مقلعة جدا عندنا نتحدث عن المبادئ الإنسانية المتمثلة بالحياد والمصالح [...] عندما لا تخصص. فأنت لا تضع علامة." وقدم أحمد عبيدي من "برنامج المساعدات الصومالي" مثالا ملموسا من الصومال. حيث تتضاءل أموال الصناديق المجمع. خاصة عام 2014، يمكن أن يعزى ذلك لوجود اتجاه للابتعاد عن المساعدات وفقا للحاجة مقابل المعونة المشروطة للسياسات الخارجية.

ويمكن أن يحصل تأثيرا سلبيا من التمويل عندما تصبح مجموعة التنسيق منشغلة بالتمويل لاستبعاد القضايا الأخرى. وقد يعني ذلك أن المنظمات التي وجدت بالفعل مصادر أخرى وقد تكون مهتمة في التنسيق تفقد الرغبة في المشاركة (Humphries, 2011; Culbert, 2011; Altay and Labonte, 2014).

البطء في صرف التمويل المشترك يمكن أن يكون عاملا منفرا للتنسيق والتعاون: يشير تقييم "الصندوق الإنساني المشترك" إلى أن التأخر الطويل الأمد بين التقديم وصرف الأموال يستبعد بشكل فعال المنظمات التي تعتمد على التمويل الخارجي لبدء تدخلها. اعترفت مناقشات برلين بالقيود على الاستجابة الفعالة عند حصول التأخير. واقترح أحد المتحدثين "أن تكون المدة الإجمالية فيما يتعلق بالصناديق المجمع على المستوى القطري بمقدار 51 يوما". والتي يمكن أن يكون ضررها محتملا تبعا لنوع الأزمة- خاصة في حالات الطوارئ المفاجئة. ويمكن لهذه التأخيرات أن تؤثر بشكل غير متناسب لضعاف موارد- خاصة على المستوى القطري- الجهات الفاعلة.

في الواقع، في حين أن آليات التمويل المشترك- بالميزان- تظهر لدعم التنسيق بين الجهات الدولية الفاعلة، فإنه لا يزال من الصعب على الجهات الوطنية الفاعلة أن تدخل كشريكة أو كعضوة في شبكات أو مجموعات التمويل. التمويل هو صعب الوصول إليه بالنسبة للجهات الوطنية الفاعلة، إما بسبب الإقصاء المباشر من الدعوة لتقديم الطلبات (مثل الصناديق المجمع على المستوى القطري، التي لا يمكن الوصول إليها إلا عن طريق وكالات منظمات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية التي تم التحقق منها كجزء من "عملية النداءات الموحدة") أو بسبب التكاليف العملية العالية للحصول على والإبلاغ ضد متطلبات الجهات المانحة.

ولكن، في دراسة حديثة أظهرت 42 بالمئة من المنظمات غير الحكومية الوطنية من مجمل العينة تشير إلى أن هذه "المتطلبات الإدارية" تشكل عائقا كبيرا أمام الحصول على التمويل، وحددت أن عدم معرفة 91 بالمئة منها بمصادر التمويل المتاحة يعتبر هو عائق رئيسي (14: 2013، Poole). المشاركة في آليات التنسيق جعل المنظمات غير الحكومية الوطنية أكثر وعيا بفرص التمويل - لكنها لا تزال بالضرورة قيودا أخرى على التمويل من خلال هذه القنوات.

وأشار بعض المشاركين إلى ضرورة تجنب تضارب المصالح عن طريق فصل أطر التنسيق والتمويل والتنفيذ. الجدوى والتوافق مع أطر الحوكمة الإنسانية الحالية يتطلب تحليها كل بحسب سياقها. ولكن النقاش لا زال مستمرا.

### 5.3 المعايير والمبادئ التوجيهية والإجراءات

توفر الإجراءات الفنية ومعايير المساءلة والمشاركة في القطاع الإنساني التوجيهات التي يمكن أن تؤدي إلى جهات فاعلة جدا تعمل في طرق مشابهة جدا. وهذا يخلق قواسمًا مشتركة في العمل عبر المشاريع والبرامج لمتختلف الجهات الفاعلة (في المصطلحات المعتمدة في القسم 2، يسمح للمنظمات بـ "المحاذاة") ويمكن أن يساعد في تحقيق بعض الفوائد من التنسيق دون الحاجة إلى أطر تنظيمية مشتركة.

هذه "الطرق الشائعة للقيام بهذه الأمور" تختلف بشكل ملحوظ في ناحية درجة دقتها. المعايير والتوجيهات أو الإرشادات العامة بشأن الإجراءات العالمية تميل إلى أن تكون أقل تحديدا. للسماح لاستخدامها في مجموعة متنوعة من السياقات. هناك معيار عالمي للمأوى، على سبيل المثال. وقد نتوقع أن "الناس لديها مساحة لمعيشتهم كافية لتوفير ارتياح حراري، وهواء نقي والحماية من المناخ" (The Sphere Project, 2011: 258). في حين أن المبادئ التوجيهية للإيواء التي وافقت شبكة البلد عليها أو مجموعة قطاعية ستكون أكثر احتمالا لتحديد المواد الدقيقة والحجم والتصميم. بالمثل، سيتم وضعها في سياق الإرشادات الإجرائية العالمية للتقييم أو المراقبة وجعلها أكثر تحديدا في كل حالة (Knox Clarke and Darcy, 2014). المنظمات قد تكون مرتاحة أكثر لـ "الاشترار" الأوسع. بالمعايير العالمية عوضا عن الإرشادات والتوجيهات المحلية، ولكن. كمجموعات أو كمجموعتين تنتقل من التواصل إلى التعاون. هي أكثر عرضة للموافقة على إجراءات أكثر تحديدا تساعد على تنظيم أنشطة معينة في سياق محدد (Staples, 2011).

## مثال 3:

كيف يتمكن "خالف دعاة اسفير بالفيليبين" تحسين الجودة والمساءلة من خلال نشر معايير اسفير

"خالف دعاة اسفير بالفيليبين" هو خالف من المنظمات التي تقوم بعمل مشترك وتمسك بمعايير الاستجابة الإنسانية. رودريك فالونيز. من "العالم اللوثرى للإغاثة". وأحد مؤسسي المنظمة قدم هذه الحالة في برلين. وقد فسر كيف أنه خلال توجيه العائلات للالتزام بمعايير اسفير المتضررة من فيضانات عام 2012. أحد الأشخاص سألني: "لماذا الآن. لماذا تستجيبون خلال حالة الطوارئ؟" لذلك ولد "خالف دعاة اسفير بالفيليبين" في البداية من ثلاث منظمات دعمتهم اسفير. وتشمل المعايير الستة الأساسية التنسيق والتعاون كمشورين حاسمين للاستجابة الإنسانية الفعالة. بحلول عام 2013، ضم "خالف دعاة اسفير بالفيليبين" عشر منظمات: عام 2014، أصبحوا 18، والطموح هو بإدماج معايير اسفير ببرامج الحكومة والمجتمع المدني للاستعداد للكوارث والحد من المخاطر فضلا عن مبادرات القطاع الخاص.

وقدم رودريك مثالين لتحسين الجودة والمساءلة عبر مجموعة من الأجهزة المعنية في أسرع وقت ممكن. أولا، التوافق على أساس معايير اسفير لتوفير ملابس واقية للأسر المتضررة من كارثة وتشارك في أنشطة إدارة النفايات وتقديرا لعملهم من خلال توفير بطاقة الهوية. والمثال الثاني هو زيادة منسقة في نوعية المساعدة المقدمة من خلال أنشطة برنامج الإيواء.

أخيرا، أبرز رودريك أن "خالف دعاة اسفير بالفيليبين" دفع إلى تحقيق تنسيق وتعاون سليم، كما أن الدرس الرئيسي كان عبر إدراك أن تحقيق أفضل النتائج هو بفضل العمل المتواصل، وراء الاستجابة لحالات الطوارئ.

تختلف المعايير والمبادئ التوجيهية أيضا في الآليات المستخدمة لدعم الاستيعاب. في بعض الحالات، يحصل الاستيعاب بشكل طوعي بحت؛ وفي بعض الحالات الأخرى، وعلى درجة من ضغط الأنداد يمكن أن تحصل المشاركة، وهذا هو الحال في كثير من الأوقات مع التوجيهات الصادرة عن مجموعات قطاعية وطنية: إنها ليست ملزمة بأن يتم اتباعها (أنظر، Kuitens, 2014, and Altay and Labonte, 2009, كأمثلة لتجاهل توجيهات مجموعات قطاعية). في حالات أخرى، قد يكون هناك نظاما خارجيا للتحقق والتأكد من الطابفة: قد يكون الجهة المانحة، أو في بعض الحالات، يكون ذلك شرطا للحصول على التمويل من الجهات المانحة.

وواحد من أكثر المعايير نجاحا خلال العقد الأخير من ناحية دعم القواسم المشتركة في العمل هو المعايير الدنيا لمشروع اسفير للاستجابة الانسانية. وهناك مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة الإنسانية التي قبلت واعتمدت هذه المعايير الطوعية، في العديد من الدول. ترجمت وتبنت الجهات الفاعلة المحلية سلسلة من هذه المعايير من ناحية الشكل والمقاربة.

كما أن السماح بمستوى واسع (ولو كان فضفاضا إلى حد ما) من الاتصال في العمل الدولي، يمكن لمعايير اسفير أن تشكل أساسا ونقطة انطلاق للعمل التعاوني بشكل أكثر انتظاما واتساقا. على سبيل المثال، وبعد زلزال هايتي عام 2010، وأزمة الجفاف في القرن الأفريقي، اشتركت مروحة واسعة من الجهات الفاعلة في مناقشات مع السلطات الحكومية من أجل استعراض المعايير وطرق تطبيقها في سياق محدد، في هايتي وإثيوبيا. توصل أعضاء مجموعة قطاعية لمشروع "المياه والصرف الصحي والنظافة العامة" إلى اتفاق حول تقسيم مراحل الطوارئ والإنعاش مستعملين "معايير اسفير الدنيا" لتوفير المياه لكل شخص يوميا خلال مراحل الطوارئ والاستجابة والعمل المشترك من أجل تحقيق زيادة في كميات المياه المتوفرة عند الانتقال إلى مرحلة الإنعاش.

ولكن، في حين يمكن أن تساعد هذه المعايير على عمل جماعي للمنظمات، يمكن أن يخضع ذلك إلى تذبذب الاتجاهات في هذا القطاع. حيث يمكن للمعايير العامة والمشاركة أن تستخدمها منظمات وبلدان محددة، ومع مرور الوقت كل تكيف يمكن أن يستمر لوحده. وهذا ما يقود إلى اعتماد عدد كبير من المعايير المحددة بكل منظمة. وهدفت مبادرة المعايير المشتركة الأخيرة الرامية إلى التصدي لهذا التحدي من خلال إنشاء المعيار الإنساني المشترك، وفي وقت كتابة هذا التقرير، وكان ذلك قد أطلق للتو: سيكون من المثير للاهتمام أن نرى تأثير هذا المعيار المشترك على التعاون بين المنظمات.

## 6. خلاصات

ردود فعل المشاركين في الاجتماع السنوي الـ30 لـ “شبكة التعلم النشط من أجل المساءلة والأداء في العمل الإنساني” في برلين تشير إلى أهمية الموضوع حيث بلورت المحتويات والمناقشات. وقد أعربت. ردود الفعل هذه. عن تقديرها خاصة لأن الاجتماع ضم ”وجهات نظر متنوعة حول قضية مهمة تؤثر علينا [المنظمات الإنسانية] جميعاً“. تعبر هذه الورقة عن مزيج من أصحاب المصالح- مع مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة والمناحة والمنفذين والأمم المتحدة والأكاديميين- حيث تم تسليط الضوء عليها في برلين باعتبارها مصدراً للقوة. لا سيما لـ “اشتغالها على أصوات المجتمعين ووجهات نظرهم وعدد كبير من المتحدثين من جنوب الكرة الأرضية ومن العاملين القاعديين على مستوى المجتمع المحلي“.

في الوقت نفسه. ناقشت مجموعة واسعة من العلاقات التنظيمية- الشركات الثنائية. والشبكات وهيئات التنسيق الرسمية والطرق التي تؤدي إلى تحسين التنسيق- وجعل من الصعب نموذجاً واحداً من “ماذا نعمل“. وبناء للممارسات الجيدة والمجددة لأنواع معينة من التعاون والتنسيق المبينة في الأقسام أعلاه. فإننا سنحاول الآن لإظهار بعض النقاط العريضة التي يبدو أنها تدعم العديد من المناقشات المتنوعة.

النقطة الأولى التي نتجت عن الاجتماع هي. ببساطة. أن العلاقات المشتركة بين المنظمات تشكل عاملاً أساسياً من مجمل القطاع الإنساني وكل نقاش حول هذه العلاقات يصبح نقاشاً حول نقاط القوة والإمكانيات ونقاط الضعف في “النظام” الإنساني نفسه. وعلى وجه الخصوص. تظهر هذه النقاشات ثلاث سمات بارزة للعمل الإنساني:

1. عدد من الجهات الفاعلة المعنية وجهوزيتها واستجابتها الإنسانية.
2. التنوع الكبير بين هذه الجهات. سواء من ناحية ما تمثله من وجهات نظر (خاصة. عدم التوافق فيما بينها على ماهية “العمل الإنساني” يؤدي ذلك إلى اختلاف شديد في الأولويات والأهداف).
3. وجود علاقات قوة كبيرة جداً وعدم توازن في هذا القطاع.

وضمن هذه الخلفية، سيكون من الصعب تحديد ما إذا كان التنسيق هو وسيلة لتحقيق غايته- وسيلة لتلبية احتياجات الناس بشكل فعال أكثر- أو ما إذا كان هو غاية بحد ذاته. عند مناقشة العلاقات بين الجهات الإنسانية الفاعلة، يميل التنسيق إلى أن يُنظر إليه باعتباره وسيلة لتحقيق غاية: حيث تفوق علاقة التعاملات بشكل أساسي الفوائد على المدى القصير على التكاليف لدى قصير. ولكن، عند النظر في العلاقات بين الجهات الدولية والوطنية، تنحو المناقشات نحو العناصر الأخلاقية والمعمارية للعمل المشترك. وعلى المدى الطويل أو أكثر الإمكانيات "التنموية" للعلاقات، وكذلك القيمة الفورية للاستجابة الفعالة.

برز سؤال ذات صلة في عدة مناسبات خلال الاجتماع هو: كيف يكون التنسيق كافياً؟ حيث يتم اعتبار التنسيق غاية في حد ذاته، فإن الجواب كان بشكل عام: "كلما زاد التنسيق، كلما كان ذلك أفضل". والذي يبدو أنه افتراضاً في العديد من المحادثات حول التنسيق. ولكن أيضاً خلال الندوات والمناقشات جرى اقتراح أنه من الممكن أن يكون "الكثير من التنسيق"، حيث تكاليفها من ناحية الوقت، والسرعة وفقدان الاستقلالية وتعدد الآراء، يفوق الفوائد. ويمكن أن يكون هذا هو الحال بشكل خاص عندما تستطيع منظمة ذات قيم محدودة الأجل، تحقق فوائد عملانية على المدى البعيد، ومن ضمنها تنموية.

هذه الطرق المختلفة لفهم القيمة المحتملة لعلاقة تسلط الضوء على مدى أهمية تصور نجاح التنسيق وغيرها من العلاقات المشتركة بين المنظمات. تحدث التصورات على عدة مستويات، حيث جهات عديدة فاعلة تصورات مختلفة حول ما يعني "التنسيق" - فيما يتعلق بقيمته ومقدار الموارد المخصصة لأي علاقة، على سبيل المثال، ومن المرجح أن يكون لها تصورات مختلفة عما يبدو عليه العمل الإنساني "الجيد". وأن يكون لأي شراكة أو علاقة تنسيقية أهدافاً مختلفة، وأخيراً، قد يكون لها تصوراً محدداً من المجموعات الأخرى ("الأمم المتحدة" والحكومات أو القطاع الخاص، على سبيل المثال) التي يمكن أن تساعد أو تعرقل التنسيق الفعال. الوضوح حول هذه التصورات (التي غالباً ما تكون غير مجربة) والافتراضات يجب أن تكون أساساً لعلاقات أكثر استقراراً.

وأيضاً برزت بشكل متكرر ومستمر جُارب في العديد من الجلسات في مناقشات برلين حول مسائل تتعلق بالثقة، إضافة إلى متطلبات المرونة والشفافية حول كيفية اتخاذ القرارات (وتخصيص الموارد والوصول إليها ومراقبتها). ويكمن هذا التحدي في كثير من الأحيان في تنمية الثقة خلال فترات زمنية قصيرة التي تميز الكثير من العمل الإنساني (أو، على الأقل، الكثير من التمويل الإنساني).



وأخيرا. أكد المشاركون في الاجتماع بشكل مستمر على كيفية تأثير مسائل القوة. ونشأت العديد من "الشراكات" الثنائية كاتفاقيات تعاقدية فرعية بين صاحب صندوق قوي وبين منظمة منفذة أقل قوة. وبالمثل. أن يخدم "التنسيق" بين المجموعات مصالح العضو أو الهيئة الأكثر قوة والذي يجري التنسيق. في هذه الحالات يمارس "المنسق" السيطرة على بقية المجموعة. أو يستخدم المجموعة لانتزاع معلومات لاستخدامها لصالحه الخاص. معظم الحالات التي نوقشت في الاجتماع كانت الهيئات الدولية هي التي تمتلك القوة في هذه العلاقات. ولكن. يجب أن نكون حذرين لتحويل ذلك إلى نقاش "دولي: محلي". وهو- في الواقع- نقاش حول المستويات النسبية للقوة وكيفية استخدامها: الدول في بعض الحالات. أو المنظمات غير الحكومية الوطنية. ويمكن أن تستخدم الشراكات والتنسيق على هذا الشكل.

ومن المثير للاهتمام. ما تشير إليه بعض المناقشات خلال الاجتماع أن الأطر يمكن أن تكون غير مهمة على عكس ما يعتقد. تميل الأطر الرسمية المشتركة بين المنظمات (مجموعات قطاعية. و فرق. وشبكات وشراكات...) إلى أن تكون نهجا افتراضيا للتنسيق الإنساني. ولكن. يمكن لهذا النهج البيئي أن يكون كثيف الموارد وغير مرن إلى حد ما. وهناك طرق بديلة لتحقيق عمل فعال ومنسق قد يكون من خلال استخدام معايير موحدة الأدوات والإجراءات- وهي مقارنة تبدو أنها تحرز تقدما في القطاع الإنساني.

لذلك. هل هذا النقاش سيتم خلال الأعوام القليلة المقبلة؟ سألنا المشاركين كيف يعمل النظام بشكل جيد من ناحية التنسيق والنشاط المنسق والمشارك. بشكل عام. سُجل وعي للتحديات الهائلة المستقبلية ولكن كان هناك العديد من المؤشرات الإيجابية. كان هناك تطور كبير في العقد الماضي: عمل تنسيقي أكثر؛ وبذل جهود على نحو متزايد بعيدا عن منطلق الحصول على "قطعة من قالب الحلوى"؛ اعتراف أكبر بكثير بدور المجتمع المدني والجهات الوطنية الفاعلة؛ واعتراف مشترك بالفروقات بمستويات القوة داخل المجموعة وبعض المحاولات الحقيقية لمعالجة ذلك. يستمر دفع حدود العمل الإنساني مع التنامي المتوقع للاحتياجات الإنسانية في السنوات المقبلة. والتنسيق على المستوى الميداني يبقى موضوعا بالغ الأهمية ولكنه مسألة صعبة ضمن الأجندة الإنسانية.

## Endnotes .7

- .i يُتّنازع على إسناد هذا المفهوم بين ا.ه. ماسلو (1966) وبين ا. كابلان (1964) ويشار إليه أيضاً باسم قانون الأداة.
- .ii Elias Sagmeister, Global Public Policy Institute, session on **How to Evaluate Partnerships and Other Collaborative Approaches**
- .iii Ulrike Von Pilar, Head of Humanitarian Issues at Médecins Sans Frontières Germany, at **Keynote panel at 30th ALNAP Annual Meeting**
- .iv مصطلح يشير إلى هنري دونان، الذي ألهم إنشاء اللجنة الدولية للصليب الأحمر. ويستعمل عادة للدلالة على المنظمات التي تتأثر استراتيجياتها وعملياتها بمبادئ العمل الإنساني من الإنسانية والحياد والنزاهة والاستقلال.
- .v على الرغم من أن هناك تساؤلات صحيحة حول مدى اختلاف المقاربات الثقافية للعمل الإنساني، كما هو غالباً الحال في هذه المحادثات، هناك احتمال بالمبالغة في الاختلافات ويتجاهل القواسم المشتركة. انظر، على سبيل المثال، التعليقات في "حالة النظام الإنساني" (2012 ALNAP) على أوجه التشابه بين المبادئ التي تعتنقها المنظمات الإنسانية الإسلامية وتلك المنصوص عليها في مبادئ السلوك التابعة "للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر"، والمنظمات غير الحكومية في برامج الاستجابة للكوارث.
- .vi ACF (as part of RRM), ACTED (RRM), AHA, Caritas Bouar, Caritas Kaga Bandoro, COHEB, COOPI, DRC, FCA, Intersos, IRC (RRM), NRC (RRM), Plan, PU-AMI (RRM), SCL. Solidarites (RRM), UNICEF and Yamacuir
- .vii أنظر المربع 4 حول التقييم والتنسيق لمناقشة معايير "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" و"لجنة المساعدة الإنمائية" وحدود تطبيقها.
- .viii كجزء من النداء الإنساني لتحالف شرق أفريقيا لمكافحة الجفاف، بما فيها منظمة كير وأوكسفام كندا وأوكسفام كيبك، ومنظمة بلان ووكالة غوث الأطفال.
- .ix على سبيل المثال، تنشر شبكة التعلم النشط من أجل المساواة والأداء في العمل الإنساني وتنتشر دروس مستفادة حول تصنيفات متنوعة من الكوارث. أنظر <http://www.alnap.org/what-we-do/lessons> لمزيد من التفاصيل.
- .x للمزيد من التفاصيل من فائوتو ودول أخرى الاطلاع على [https://www.youtube.com/watch?list=PLdj\\_WJXmfmz496eoFSfQtO1vWIKCf79fj&v=DsRnsZYA5iY](https://www.youtube.com/watch?list=PLdj_WJXmfmz496eoFSfQtO1vWIKCf79fj&v=DsRnsZYA5iY)
- .xi للتفاصيل. لويز موني. أوكسفام أستراليا. فيديو "فصتك في خمس نقاط"
- .xii استمع إلى تسجيل الجلسة مع أمثلة من لبنان والأردن وقدمتها وكالة غوث الأطفال ولجنة الإنقاذ الدولية. والصليب الأحمر الأميركي وميرسي كور ووكالة الأمم المتحدة للاجئين: <http://www.alnap.org/what-we-do/effectiveness/meeting-2015>
- .xiii في حين أن الترابط هو واحد من معايير "لجنة المساعدة الإنمائية" في "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية". فمن المهم الملاحظة أنه حتى اليوم لم تنوافق الآراء بشأن المدة الزمنية التي على العمل الإنساني أن يدعم خلاله الاحتياجات الطويلة الأمد (Beck, 2006). وستختلف الردود حول هذا الموضوع بناء على من تُطرح عليه الأسئلة.
- .xiv Emmanuel Tommy, Sierra Leone Red Cross, session on **The Role of Governments in Emergency Coordination**
- .xv Carla Lacerda, Lebanon Cash Working Group Coordinator, session on **Working Together around Cash-and Market-Based Responses**
- .xvi اتصال شخصي. آب/أغسطس 2014.
- .xvii Nurhaida Rahim from Partnership Initiative Syria, session on **NGO Networks and Coalitions at National Level**
- .xviii Nurhaida Rahim, Coordinator at Partnership Initiative, session on **NGO Networks and Coalitions at National Level**
- .xix John Cosgrave, Independent Consultant, session on **How to Evaluate Partnerships and Collaborative Approaches**
- .xx استناداً إلى نويس وكلايك وكامبل (2015). كما لوحظت ظاهرة اختلاف درجات التنسيق في قطاع العمل الإنساني في مكان آخر (Grünewald et al., 2010; Staples, 2011).

- .xxi Anne Luzot, World Food Programme, session on **How to Evaluate Partnerships and Other Collaborative Approaches**
- .xxii للمزيد من التفاصيل والولوج إلى المنشورات. أنظر <http://www.aidmi.org/publications.aspx>
- .xxiii الجلسة الرئيسية الاجتماع السنوي الثلاثون "شبكة التعلم النشط"
- .xxiv للاطلاع على التفاصيل. أنظر <http://foodsecuritycluster.net/working-group/programme-quality-working-group>
- .xxv حقق شركاء طرق ميسطة لكتابة التقارير، من خلال معالجة الصعوبات المشتركة لتنسيق المشروع بشكل مشترك. مما مكنّ خسين كمية ونوعية المعلومات، الأمر الذي سهّل بدوره التبادل والتحليل المشترك بين المجموعات: تتطور الأدوات وتحسّن باستمرار كلما "تم تطويرها" وتم تعلّم دروسا جديدة. دون ازدواجية في الاختراع: لكل حالة طوارئ جديدة، تكون نقطة البداية أكثر تقدما.
- .xxvi للاستماع إلى التسجيل الصوتي لكامل الجلسة 1.3 فهو متوفر على هذا الرابط: <http://www.alnap.org/overlay/36>
- .xxvii Josse Gillijns, International Federation of Red Cross, session on **How to Evaluate Partnerships and Other Collaborative Approaches**
- .xxviii Anne Luzot, World Food Programme, session on **How to Evaluate Partnerships and Other Collaborative Approaches**
- .xxix أسندت "جنة المساعد الإيمائية" التابعة لـ "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" في الأساس إلى ضرورة الاستجابة إلى العيوب الأكثر شيوعا في مشاريع التنمية في السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين. أضيفت "التغطية" معيارا أساسيا في تقييم الاستجابات الإنسانية خلال حالات الطوارئ المعقدة للتسعينيات. نظرا إلى نطاق وحجم هذه الأزمات، ينطبق الشيء نفسه على معيار "التماسك"، نظرا لكشف بعض من حالات الطوارئ في التسعينيات للروابط بين العاملين الإنساني والسياسي.
- .xxx ليزا موناغان، مستشارة في الحماية والمناصرة، "الجلس النرويجي للاجئين" في جنوب السودان. جلسة حول نظام التنسيق التابع لـ "اللجنة الدائمة المشتركة بين وكالات الأمم المتحدة: الفرق الإنسانية القطرية، آليات التنسيق المشترك ما بين مجموعات الأمم المتحدة والمجموعات القطاعية.
- .xxxii Koorosh Raffii, Emergency Specialist, UN Children's Fund, session on **Common Funding Mechanisms at Country Level**
- .xxxiii وهي مبادرة متعدّدة الوكالات للتعلم والمساءلة، أنشئت في شباط /فبراير 2005، استضافتها "شبكة التعلم النشط"
- .xxxiv للمزيد من التفاصيل حول مقارنة المساهمة في التغيير لدى تقييم الكوارث. أنظر <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/contribution-to-change-an-approach-to-evaluating-the-role-of-intervention-in-di-305537>
- .xxxv للمزيد من المعلومات حول إطار عمل "جنة طوارئ الكوارث" على الجودة والمساءلة، والمبادرات المرتبطة به، أنظر <http://www.dec.org.uk/about-dec/how-we-ensure-quality>
- .xxxvi مزيد من المعلومات متوفر على <http://parcelproject.org/>
- .xxxvii كونسينيرن ورلدوايد، ميرسي كور الأميركية، المنظمة الدولية لإنقاذ الطفولة، تيرفند، المنظمة الدولية للرؤية العالمية، منظمة العمل لمكافحة الجوع وخمس منظمات مرتبطة بأوكسفام
- .xxxviii "ينبغي احترام سيادة الدول وسلامتها الإقليمية ووحدتها الوطنية احترامها كاملا وفقا لميثاق الأمم المتحدة [...] نتحمل كل دولة في المقام الأول مسؤولية الاعتناء بضحايا الكوارث الطبيعية وحالات الطوارئ الأخرى التي تقع على أراضيها". للاطلاع على النص الكامل. أنظر [www.un.org/documents/ga/res/46/a46r182.htm](http://www.un.org/documents/ga/res/46/a46r182.htm)
- .xxxviii Charles Antoine Hoffman, Senior Thematic Advisor, World Humanitarian Summit, session on **The Role of Governments in Emergency Coordination**
- .xxxix للمزيد من التفاصيل. أنظر التقرير حول التقييم ورد الإدارة عليه: [www.oxfamintermon.org/es/documentos/21/08/14/evaluacion-final-interna-republica-dominicana-mayo-2014-echo](http://www.oxfamintermon.org/es/documentos/21/08/14/evaluacion-final-interna-republica-dominicana-mayo-2014-echo)
- .xl اتصال خاص مع كيفن ميزنهايمر من مصلحة الغابات في الولايات المتحدة الأميركية، كانون الأول /ديسمبر 2014. من الدول التي تستخدم هكذا أنظمة بنغلادش، وأثيوبيا، والفلبين.
- .xli في الواقع، يشير هارفي (2010) أنه حتى في غياب العمل الدولية (لأنها، على سبيل المثال، متورطة في خلق الحالة الإنسانية)، على الجهات الفاعلة الدولية تصميم بنائها بحسب تلك العائدة للدولة وذلك لتكون قادرة على الموازنة مع الدولة في مرحلة ما في المستقبل.
- .xlii Brian Grogan, Senior Humanitarian Affairs Officer, UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, session on **The Role of Governments in Emergency Coordination**

- Bertrand Thaite, Director, Humanitarian and Conflict Responses Institute, session on **The Role of Governments in Emergency Coordination** .xliii
- مثلا على هذه التوترات بين الحكومات والجهات الفاعلة الإنسانية يمكن إيجاده مع إدخال تشريعات مكافحة الإرهاب (أنظر 2014 Burniske et al.). .xliv
- Bertrand Thaite, Director, Humanitarian and Conflict Responses Institute, session on **The Role of Governments in Emergency Coordination** .xlv
- اقترح هوغو غروتوس (في 1625 De jure belli ac pacis) هذه الفكرة منذ زمن طويل. هناك أمثلة من القرن العشرين لكنه لم يظهر هذا المبدأ المعروف باسم "التدخل الإنساني" حتى التسعينيات كحجة قانونية في التدخلات المتعددة الأطراف للأمم المتحدة (Kennedy, 2004: 259). .xlvii
- Bertrand Thaite, Director, Humanitarian and Conflict Responses Institute, session on **The Role of Governments in Emergency Coordination** .xlviii
- Bertrand Thaite, Director, Humanitarian and Conflict Responses Institute, session on **The Role of Governments in Emergency Coordination** .xlix
- على الأقل في الاستجابة للدرجة الثالثة من الطوارئ؛ يركز التوجيه الأحدث للمجموعات القطاعية على هذا النوع من الاستجابة. .l
- أخذت عمليات التقييم التي بعين الاعتبار دور "منسقي الشؤون الإنسانية" و"الفرق القطرية" (Grünewald et al., 2010; Polastro et al., 2011; Slim, 2012). مثلما فعل "فريق تنفيذ الأجنحة التحولية الاستراتيجية" التابعة "للجنة الدائمة" في مراجعاتها اللاحقة للاستجابة. بالإضافة إلى ذلك نُظِر في الفعالية العامة لـ "منسقي الشؤون الإنسانية" و"الفرق القطرية" (Featherstone, 2010). لدور "منسقي الشؤون الإنسانية" (Kent, 2009). ولدور للمنظمات غير الحكومية في هيكليات تنسيق العمل الإنساني (McIlreavy and Nichols, 2013). حظيت "المجموعات القطاعية" على المزيد من الاهتمام؛ فأجري تقييمين لنظام المجموعات القطاعية ككل (Steets et al., 2010; Stoddard et al., 2007). وتقييمات واسعة النطاق للمجموعات القطاعية العالمية، بما فيها اللوجستية وتلك المتعلقة بسلامة الغذاء (Majewski et al., 2012). وعدد لا بأس به من التقييمات للمجموعات القطاعية على المستوى القطري. (Steets et al., 2014). .li
- "بينما تملك الفرق القطرية القدرة على توفير القيادة الجماعية للعمل الإنساني فهي تصارع في الممارسة العملية. لتحقيق ذلك، وكثيرا ما تفشل في الارتقاء إلى مستوى الولاية التي حددتها اللجنة الدائمة [...] تبقى الطموحات لاستخدام الفرق القطرية كمنسقي استراتيجي غير ملية. و [...] في العديد من حالات الطوارئ، أفضل ما توصف به الفرق القطرية هو غياب القيادة الاستراتيجية والنية" (Featherstone, 2012: 9). .lii
- Cyril Ferrand, Global Food Security Coordinator, Food and Agricultural Organization, session on **The IASC Coordination System: Humanitarian Country Teams, ICCMs and Clusters** .liii
- من بين 25 تقييما ودراسات حالات تمت مراجعتها. كان 16 منها ايجابيا وخمسة سلبية. بوجه عام، وأربعة غير واضحة. .liiii
- Lisa Monaghan, Protection and Advocacy Advisor, Norwegian Refugee Council South Sudan, session on **The IASC Coordination System: Humanitarian Country Teams, ICCMs and Clusters** .liv
- Julia Steets, Director, Global Public Policy Institute, session on **The IASC Coordination System: Humanitarian Country Teams, ICCMs and Clusters** .lv
- Senior Director Transformative Agenda, **ALNAP 30<sup>th</sup> Annual Meeting Keynote Panel** .lvi
- Julia Steets, Director, Global Public Policy Institute, session on **The IASC Coordination System: Humanitarian Country Teams, ICCMs and Clusters** .lvii
- Carla Lacerda, Inter-Agency Senior Cash Adviser, Save the Children/UN Refugee Agency, session on **Working Together around Cash- and Market-Based Responses** .lviii
- Cyril Ferrand, Global Food Security Coordinator, Food and Agricultural Organization, session on **The IASC Coordination System: Humanitarian Country Teams, ICCMs and Clusters** .lix
- Session on **NGO Networks and Coalitions at National Level** .lx
- على الرغم من أن العمل الأخير لشبكة التعلم النشط (Knox Clarke and Campbell, 2015) تشير إلى أن هذا الأمر قد لا يكون مشكلة بحجم ما كان يُعتقد سابقا - فقد وجدت العديد من المجموعات القطاعية الكبيرة سبلا لاتخاذ القرارات بسرعة وفعالية. .lxi
- Director, Transformative Agenda Implementation Team, session on **The IASC coordination system: Humanitarian Country Teams, ICCMs and Clusters** .lxii
- Lisa Monaghan, Protection and Advocacy Advisor, Norwegian Refugee Council South Sudan, session on **The IASC Coordination System: Humanitarian Country Teams, ICCMs and Clusters** .lxiii

- Cyril Ferrand, Global Food Security Coordinator, Food and Agricultural Organization, session on **The IASC Coordination System: Humanitarian Country Teams, ICCMs and Clusters** .lxiv
- لكن جذر الإشارة إلى أن من بين 4400 منظمة، تشير "حالة النظام الإنساني" أن 38% من التمويل يذهب إلى خمسة فقط من المنظمات غير الحكومية الدولية/الاحداثيات: منظمة "أطباء بلا حدود"، وخدمات الإغاثة الكاثوليكية، وأوكسفام، والتحالف الدولي لإنقاذ الأطفال ومنظمة الرؤية العالمية (ALNAP, 2012). .lxv
- يمكن الاستماع إلى العروض المقدمة في برلين على هذا الرابط [www.alnap.org/overlay/39](http://www.alnap.org/overlay/39) .lxvi
- Legal Representative, Human Health Aid Burundi, session on **NGO networks and coalitions at national level** .lxvii
- Khin Maung Win, President of Community Development Association, Myanmar, session on **NGO Networks and Coalitions at National Level** .lxviii
- Manu Gupta, Director of SEEDS, session on **NGO Networks and Coalitions at National Level** .lxix
- جلسة حول الشراكات بين المنظمات غير الحكومية في دول الشمال والجنوب .lxx
- <https://partnerplatform.org/alnap/partnershipsandcapacity> .lxxi
- <http://www.start-network.org/how/start-build/#.VJQdopDpABg> .lxxii
- المنظمة الدولية للمعونة الوكالة الكاثوليكية للتنمية الخارجية، منظمة المعونة المسيحية، أوكسفام، تيرفند من المثير للاهتمام، أن العقبة الأساسية في حصول المنظمات غير الحكومية الوطنية على التمويل تكمن في "الحاجة إلى مراعاة أولويات الجهات المانحة" (Poole, 2013: 14). .lxxiii
- Eman Ismail, Programme Director, CARE (Jordan), session on **North/South NGO Partnership** .lxxv
- Information on the movement is summarised from [http://www.ifrc.org/Global/Publications/general/at\\_a\\_glance-en.pdf](http://www.ifrc.org/Global/Publications/general/at_a_glance-en.pdf) .lxxvi
- Josse Gillijns, Head of Planning and Evaluation, International Federation of the Red Cross and Red Crescent Societies, session on **How to Evaluate Partnership and Collaborative Approaches** .lxxvii
- [http://www.ifrc.org/Global/Publications/general/at\\_a\\_glance-en.pdf](http://www.ifrc.org/Global/Publications/general/at_a_glance-en.pdf) .lxxviii
- يستند هذا القسم بشكل كبير على زيك وكينت (2014). .lxxix
- أنظر <http://www.globalhumanitarianassistance.org/GHAreport2015> .lxxx
- Gilles Carbonnier, Director of Studies, Graduate Institute of International and Development Studies, session on **Collaboration and Coordination between Humanitarians and the Private Sector** .lxxxii
- Christine Tokar, Programme Adviser for West and Central Africa, British Red Cross, session on **Collaboration and Coordination between Humanitarians and the Private Sector** .lxxxiii
- Lilly Frey, Electronic Cash Transfer Officer, Mercy Corps, session on **Working Together around Cash- and Market-Based Approaches** .lxxxiv
- Gilles Carbonnier, Director of Studies, Graduate Institute of International and Development Studies, session on **Collaboration and Coordination between Humanitarians and the Private Sector** .lxxxv
- Session on **Common Funding Mechanisms at Country Level** .lxxxvi
- Koorosh Raffi, Emergency Specialist, UN Children's Fund, session on **Common Funding Mechanisms at Country Level** .lxxxvii
- نفذت "آلية الاستجابة السريعة" لأول مرة في جمهورية الكونغو الديمقراطية. ثم وسعت الآن لتشمل جمهورية أفريقيا الوسطى وجمهورية السودان والعراق. .lxxxviii
- لتفاصيل حول "خطة الاستجابة السريعة" في جمهورية أفريقيا الوسطى، أنظر [www.humanitarianresponse.info/fr/system/files/documents/files/RRMBriefingNote.Mar15rev2.docx](http://www.humanitarianresponse.info/fr/system/files/documents/files/RRMBriefingNote.Mar15rev2.docx) .lxxxix
- Sandra Aviles, Senior Advisor at Humanitarian Affairs Programme Development, Food and Agricultural Organization, session on **Common Funding Mechanisms at Country Level** .lxxxix

- Anke Reiffenstuel, Head of Task Force for Humanitarian Aid, German Federal Foreign Office, session on **Common Funding Mechanisms at Country Level** .xc
- تم إجراء التقييم العالمي الأول "لصندوق مواجهة الطوارئ" في آذار / مارس 2013. أجريت التقييمات السابقة على المستوى القطري. .xci
- Rudolph Müller, Deputy Director and Chief- Emergency Services, UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs and former Chief of the CERF Secretariat, session on **Common Funding Mechanisms at Country Level** .xcii
- Anke Reiffenstuel, Head of Task Force for Humanitarian Aid, German Federal Foreign Office, session on **Common Funding Mechanisms at Country Level** .xciii
- Rudolph Müller, Deputy Director and Chief- Emergency Services, UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, session on **Common Funding Mechanisms at Country Level** and see also remarks by Koorosh Raffii, Emergency Specialist, UN Children's Fund, session on **Common Funding Mechanisms at Country Level** .xciv
- أنظر الفيديو [https://www.youtube.com/watch?list=PLdj\\_WJXmfz496eoFSfQtO1vWIKCf79fj&v=10EdPMxqPNs](https://www.youtube.com/watch?list=PLdj_WJXmfz496eoFSfQtO1vWIKCf79fj&v=10EdPMxqPNs) .xcv
- دائرة الأمم المتحدة. نموذج ملاحظات المشاركين في الاجتماع السنوي "لشبكة التعلم النشط". برلين آذار / مارس 2015 .xcvi
- دائرة المنظمات غير الحكومية من دول الجنوب. نموذج ملاحظات المشاركين في الاجتماع السنوي "لشبكة التعلم النشط". برلين آذار / مارس 2015 .xcvii

## 8. مصادر

The following publications can also be accessed via the Humanitarian Evaluation and Learning Portal (HELP): [www.alnap.org/resources/meeting2015](http://www.alnap.org/resources/meeting2015)

- Achakzai, B., Shepherd-Barron, J. and Bokhari, A. (2011) *Nutrition cluster evaluation Pakistan flood response*. Islamabad: Nutrition Cluster Pakistan. ([www.alnap.org/resource/9578.aspx](http://www.alnap.org/resource/9578.aspx)).
- Altay, N. and Labonte, M. (2014) 'Challenges in humanitarian information management and exchange: evidence from Haiti'. *Disasters*, 38: S1-S23. ([www.alnap.org/resource/10461.aspx](http://www.alnap.org/resource/10461.aspx)).
- Ashdown, P. and Mountain, R. (2011) *Humanitarian emergency response review*. London: HERR and DFID. ([www.alnap.org/resource/6355.aspx](http://www.alnap.org/resource/6355.aspx)).
- Audet, F. (2011) 'What future role for local organizations? A reflection on the need for humanitarian capacity-building'. *International Review of the Red Cross*, 93(884): 1151-1164. ([www.alnap.org/resource/19364.aspx](http://www.alnap.org/resource/19364.aspx)).
- Baker, J. (2014) *Humanitarian capacity-building and collaboration: lessons from the emergency capacity building project*. London: HPN. ([www.alnap.org/resource/12615.aspx](http://www.alnap.org/resource/12615.aspx)).
- Beck, T. (2006) *Evaluating humanitarian action using the OECD-DAC Criteria: an ALNAP guide for humanitarian agencies*. ALNAP Guide. London: ALNAP. ([www.alnap.org/resource/5253.aspx](http://www.alnap.org/resource/5253.aspx)).
- Beck, T. and Borton, J. (2003) 'Learning by Field Level Workers'. *ALNAP review of humanitarian action in 2003*. ALNAP Review. London ALNAP. (<http://www.alnap.org/resource/5208.aspx>).
- Beúnza, A. (2011) *A review of the 2009 tropical storm Ida floods IFRC-led shelter cluster in El Salvador*. Geneva: IFRC. ([www.alnap.org/resource/10742.aspx](http://www.alnap.org/resource/10742.aspx)).
- Binder, A., Geoffroy, V. and Sokpoh, B. (2010) *IASC cluster approach evaluation 2nd phase, country study: Democratic Republic of Congo*. Berlin: GGPI. ([www.alnap.org/resource/5955.aspx](http://www.alnap.org/resource/5955.aspx)).
- Boin, A. and T'Hart, P. (2010) 'Organizing for effective emergency management: lessons from research'. *Australian Journal of Public Administration*, 69(4): 357-371. ([www.alnap.org/resource/9638.aspx](http://www.alnap.org/resource/9638.aspx)).
- Bojanic, T., Green, S., Thompson, D., Horekens, J., Mander, N., Conoir, Y., Arsenault, M., Wallis, T. and Cherkaoui, N. (2013) *The global evaluation of emergency response funds (ERFs)*. Geneva: OCHA. ([www.alnap.org/resource/11906.aspx](http://www.alnap.org/resource/11906.aspx)).
- Brauman, R. and Neuman, M. (2014) *MSF and the aid system: choosing not to choose*. Plaisians: MSF and CRASH. ([www.alnap.org/resource/12619.aspx](http://www.alnap.org/resource/12619.aspx)).
- Buck, D.A., Trainor, J. E. and Aguirre, B. E. (2006) 'A critical evaluation of the incident command system and NIMS'. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 3(3). ([www.alnap.org/resource/9477.aspx](http://www.alnap.org/resource/9477.aspx)).

- Burniske, J., Modirzadeh, N. and Lewis, D. (2014) Counter-terrorism laws and regulations. What agencies need to know. London: HPN. ([www.alnap.org/resource/19365.aspx](http://www.alnap.org/resource/19365.aspx)).
- Church, M., Bitel, M., Armstrong, K., Fernando, P., Gould, H., Joss, S., Marwaha-Diedrich, M., de la Torre, A. L. and Vouhé, C. (2002) *Participation, relationships and dynamic change: new thinking on evaluating the work of international networks*. ([www.alnap.org/resource/19366.aspx](http://www.alnap.org/resource/19366.aspx)).
- Considine, M. (2003) 'Local partnerships different histories, common challenges – a synthesis'. *Managing decentralisation: a new role for labour market policy*, 253-272. Paris: OECD Publishing. ([www.alnap.org/resource/19367.aspx](http://www.alnap.org/resource/19367.aspx)).
- Cosgrave, J. (2013) *Humanitarian standards: too much of a good thing?* Joint Standards Initiative. ([www.alnap.org/resource/19368.aspx](http://www.alnap.org/resource/19368.aspx)).
- Cosgrave, J., Spaak, M., Baker, J., Berry-Kock, A., Collin, C. and Mattson, A. (2011) *5-year evaluation of the central emergency response fund: country study Somalia*. Ohain: ChannelResearch. ([www.alnap.org/resource/11665.aspx](http://www.alnap.org/resource/11665.aspx)).
- Culbert, V. (2011) *Protection cluster co-facilitation in the Democratic Republic of the Congo: lessons learned for Oxfam's protection cluster support project*. Oxford: Oxfam GB. ([www.alnap.org/resource/19369.aspx](http://www.alnap.org/resource/19369.aspx)).
- Currian, P. and Hedlund, K. (2010) *Strength in numbers: a review of NGO coordination in the field*. Geneva: ICVA. ([www.alnap.org/resource/19370.aspx](http://www.alnap.org/resource/19370.aspx)).
- De Geoffroy, V. (2014) Le core humanitarian standard (CHS): nouvelle tentative d'embrigadement du "secteur" ou étape innovante et porteuse? Grotius International. ([www.alnap.org/resource/19371.aspx](http://www.alnap.org/resource/19371.aspx)).
- De Silva, S., Gotoh, K., Griekspoor, A., Hall, I., Hilfiker, C., Labovitz, J. and Zejjari, M. (2006) Inter-agency standing committee real-time evaluation cluster approach – Pakistan earthquake. Islamabad: IASC. ([www.alnap.org/resource/3454.aspx](http://www.alnap.org/resource/3454.aspx)).
- Donini, A., Fast, I., Hansen, G., Harris, S., Minear, L., Mowjee, T. and Wilder, A. (2008) *The state of the humanitarian enterprise*. Medford, MA: Tufts University. ([www.alnap.org/resource/8761.aspx](http://www.alnap.org/resource/8761.aspx)).
- DuBois, M. (2015) *The hammer and nails of Ebola*. London: Humanicontrarian blog. ([www.alnap.org/resource/21328.aspx](http://www.alnap.org/resource/21328.aspx)).
- Dubuet, F. (2006) *United Nations: deceptive humanitarian reforms?* Brussels: MSF International. ([www.alnap.org/resource/19372.aspx](http://www.alnap.org/resource/19372.aspx)).
- Eliasson, J. (2014) *Deputy Secretary-General's opening remarks for the third annual global humanitarian policy forum*. New York: OCHA. ([www.alnap.org/resource/19398.aspx](http://www.alnap.org/resource/19398.aspx)).
- ECB. (2011a) *What we know about joint evaluations. Learning from NGO experiences: the guide*. Oxford: ECB. ([www.alnap.org/resource/9536.aspx](http://www.alnap.org/resource/9536.aspx)).
- ECB. (2011b) *What we know about joint evaluations. Learning from NGO experiences: the stories*. Oxford: ECB. ([www.alnap.org/resource/9537.aspx](http://www.alnap.org/resource/9537.aspx)).
- ECB. (2011c) *What we know about joint evaluations. Learning from NGO experiences: the tools*. Oxford: ECB. ([www.alnap.org/resource/9538.aspx](http://www.alnap.org/resource/9538.aspx)).



- Featherstone, A. (2010) *Fit for the future? Strengthening the leadership pillar of humanitarian reform*. Geneva: The NGOs and Humanitarian Reform Project. ([www.alnap.org/resource/9501.aspx](http://www.alnap.org/resource/9501.aspx)).
- Featherstone, A. (2012) *Building a better response: gaps & good practice in training for humanitarian reform*. Geneva: OCHA. ([www.alnap.org/resource/9539.aspx](http://www.alnap.org/resource/9539.aspx)).
- Featherstone, A. (2013) *Improving impact: do accountability mechanisms deliver results?* London: Christian Aid/Save the Children. ([www.alnap.org/resource/8388.aspx](http://www.alnap.org/resource/8388.aspx)).
- Featherstone, A. (2014) *Missed again: making space for partnership in the Haiyan typhoon*. London: Christian Aid. ([www.alnap.org/resource/12912.aspx](http://www.alnap.org/resource/12912.aspx)).
- Few, R., McAvoy, D., Tarazona, M. and Walden, V. (2013) *Contribution to change: an approach to evaluating the role of intervention in disaster recovery*. Oxford: Oxfam. ([www.alnap.org/resource/10305.aspx](http://www.alnap.org/resource/10305.aspx)).
- Goyder, H. (2011) *Evaluation of the common humanitarian fund. Synthesis report*. Ohain: ChannelResearch. ([www.alnap.org/resource/6366.aspx](http://www.alnap.org/resource/6366.aspx)).
- Goyder, H. and James, R. (2002) *The Malawi NGO consortium model: experiences, lessons learnt and future opportunities*. London: ALNAP/ERD. ([www.alnap.org/resource/3120.aspx](http://www.alnap.org/resource/3120.aspx)).
- Global Humanitarian Platform. (2007) *Principles of partnership: a statement of commitment*. Geneva: Global Humanitarian Platform. ([www.alnap.org/resource/11207.aspx](http://www.alnap.org/resource/11207.aspx)).
- Grünewald, F., Binder, A. and Georges, Y. (2010) *Inter-agency real-time evaluation in Haiti: 3 months after the earthquake*. Plaisians: Groupe URD. ([www.alnap.org/resource/9962.aspx](http://www.alnap.org/resource/9962.aspx)).
- Grünewald, F., Léon, V., Sokpoh, B. and Baché, J. (2014) *Real time review of the DFID funded humanitarian programmes in the Sabel 2013-2014*. Plaisians: Groupe URD. ([www.alnap.org/resource/19373.aspx](http://www.alnap.org/resource/19373.aspx)).
- Harvey, P. (2010) *The role of national governments in international humanitarian response*. London: ALNAP. ([www.alnap.org/resource/5966.aspx](http://www.alnap.org/resource/5966.aspx)).
- Harvey, P. and Bailey, S. (2011) *Cash transfer programming in emergencies*. London: ODI. ([www.alnap.org/resource/6257.aspx](http://www.alnap.org/resource/6257.aspx)).
- Healy, S. and Tiller, S. (2014) *Where Is everyone? Responding to emergencies in the most difficult places*. London: MSF. ([www.alnap.org/resource/12983.aspx](http://www.alnap.org/resource/12983.aspx)).
- Hedlund, K. (2010) *Strength in numbers: a review of NGO coordination in the field, case study: Myanmar 2008-2010*. Geneva: ICVA. ([www.alnap.org/resource/8609.aspx](http://www.alnap.org/resource/8609.aspx)).
- Hedlund, K. and Knox Clarke, P. (2011) *Humanitarian action in drought-related emergencies*. ALNAP Lessons Paper. London: ALNAP/ODI. ([www.alnap.org/resource/6156.aspx](http://www.alnap.org/resource/6156.aspx)).
- Hockaday, D. (2014) *The ECB project and the readiness assessment protocols*. Oxford: ECB. ([www.alnap.org/resource/19374.aspx](http://www.alnap.org/resource/19374.aspx)).
- HPN. (2011) *Humanitarian Exchange 51: humanitarian action in the Middle East*. London: HPN. ([www.alnap.org/resource/19452.aspx](http://www.alnap.org/resource/19452.aspx)).
- Humphries, V. (2013) 'Improving humanitarian coordination: common challenges and lessons learned from the cluster approach'. *The Journal of Humanitarian Assistance*. Medford, MA: Tufts University. ([www.alnap.org/resource/19375.aspx](http://www.alnap.org/resource/19375.aspx)).

- IASC. (2009) *Terms of reference for the humanitarian coordinator*. Geneva: IASC. ([www.alnap.org/resource/19377.aspx](http://www.alnap.org/resource/19377.aspx)).
- IASC. (2011) *Inter-agency real time evaluation (IA RTE) of emergency humanitarian operations. Procedures & methodologies*. Geneva and New York: IASC. ([www.alnap.org/resource/11905.aspx](http://www.alnap.org/resource/11905.aspx)).
- IASC. (2012a) *Concept paper on empowered leadership*. Geneva: IASC. ([www.alnap.org/resource/12583.aspx](http://www.alnap.org/resource/12583.aspx)).
- IASC. (2012b) *Reference module for cluster coordination at the country level*. Geneva: IASC. ([www.alnap.org/resource/19376.aspx](http://www.alnap.org/resource/19376.aspx)).
- IASC. (2014) *Inter-agency humanitarian evaluations of large scale system-wide emergencies (IAHEs)*. Geneva and New York: IASC. ([www.alnap.org/resource/12850.aspx](http://www.alnap.org/resource/12850.aspx)).
- ICRC. (1949) *The Geneva conventions of August 12 1949*. Geneva: ICRC. ([www.alnap.org/resource/21329.aspx](http://www.alnap.org/resource/21329.aspx)).
- ICRC. (1977) *Protocols additional to the Geneva conventions of 12 August 1949*. Geneva: ICRC. ([www.alnap.org/resource/19126.aspx](http://www.alnap.org/resource/19126.aspx) [www.alnap.org/resource/8122.aspx](http://www.alnap.org/resource/8122.aspx)).
- ICVA. (2013) *A basic NGO coordination guide*. Version 1.0. Geneva: ICVA. ([www.alnap.org/resource/19378.aspx](http://www.alnap.org/resource/19378.aspx)).
- Kauffman, D. and Collins, O. (2012) *Comparative study of emergency cash coordination mechanisms*. Plaisians: Groupe URD. ([www.alnap.org/resource/7210.aspx](http://www.alnap.org/resource/7210.aspx)).
- Kennedy, D. (2004) *The dark side of virtue. Reassessing international humanitarianism*. Princeton, NJ: Princeton University Press. ([www.alnap.org/resource/21330.aspx](http://www.alnap.org/resource/21330.aspx)).
- Kent, R. (2009) *Mapping the models: the roles and rationale of the humanitarian coordinator*. London: Humanitarian Futures Programme. ([www.alnap.org/resource/9596.aspx](http://www.alnap.org/resource/9596.aspx)).
- Kirk, C. (2013) *Evaluation of UNICEF's cluster lead agency role in humanitarian action*. New York: UNICEF. ([www.alnap.org/resource/12830.aspx](http://www.alnap.org/resource/12830.aspx)).
- Klenk, J. and Stewart, A. (n.d.) *What we know about collaboration: the ECB country consortium experience*. Atlanta, GA: ECB. ([www.alnap.org/ecb/what-we-know-about-collaboration-the-ecb-country-consortium-experience](http://www.alnap.org/ecb/what-we-know-about-collaboration-the-ecb-country-consortium-experience)).
- Knox Clarke, P. and Campbell, L. (2015) *Factors contributing to the success of humanitarian coordination: the example of the clusters*. London: ALNAP. ([www.alnap.org/resource/19379.aspx](http://www.alnap.org/resource/19379.aspx)).
- Knox Clarke, P. and Darcy, J. (2014) *Insufficient evidence? The quality and use of evidence in humanitarian action*. ALNAP Study. London: ALNAP. ([www.alnap.org/resource/10441.aspx](http://www.alnap.org/resource/10441.aspx)).
- Knudsen, C. (2011) 'Partnership in principle, partnership in practice'. *Humanitarian Exchange* 50. London: HPN/ODI. 5-7. ([www.alnap.org/resource/19380.aspx](http://www.alnap.org/resource/19380.aspx)).
- Kuitens, J. (2009) *Review of the WASH cluster in Myanmar, following the cyclone Nargis response*. Washington, DC: Global Wash Learning Project. ([www.alnap.org/resource/19381.aspx](http://www.alnap.org/resource/19381.aspx)).
- Lassa, J. (2013) *Final ECB Indonesia evaluation report (draft)*. Jakarta: CRS Indonesia. ([www.alnap.org/resource/19382.aspx](http://www.alnap.org/resource/19382.aspx)).
- Lehmann, C. and Masterson, D. (2014) *Emergency economies: the impact of cash assistance in Lebanon*. New York: IRC. ([www.alnap.org/resource/12921.aspx](http://www.alnap.org/resource/12921.aspx)).

- Majewski, B., Boulet-Desbureau, P., Slezak, M., de Meulder, F. and Wilson, K. (2012) *Joint strategic evaluation of the global logistics cluster*. Rome: WFP. ([www.alnap.org/resource/7904.aspx](http://www.alnap.org/resource/7904.aspx)).
- Maxwell, D. and Parker, J. (2012) 'Coordination in food security crises: a stakeholder analysis of the challenges facing the global food security cluster'. *Food Security* 4(1): 25-40. ([www.alnap.org/resource/19895.aspx](http://www.alnap.org/resource/19895.aspx)).
- McIlreavy, P. and Nichols, C. (2013) *Collective responsibility: the perceptions, expectations and realities of NGO coordination in humanitarian leadership*. Washington, DC: IASC/Valid International. ([www.alnap.org/resource/8718.aspx](http://www.alnap.org/resource/8718.aspx)).
- Mommers, C. and van Wessel, M. (2009) 'Structures, values, and interaction in field-level partnerships: the case of UNHCR and NGOs'. *Development in Practice* 19(2): 160-172. ([www.alnap.org/resource/19383.aspx](http://www.alnap.org/resource/19383.aspx)).
- Moumtzis, P. (2014) Improving humanitarian response – lessons from operational peer reviews. [YouTube]. 14 October. ([www.alnap.org/resource/19384.aspx](http://www.alnap.org/resource/19384.aspx)).
- Moynihan, D. P. (2009) 'The network governance of crisis response: case studies of incident command systems'. *Journal of Public Administration Research and Theory* 19(4): 895-915. ([www.alnap.org/resource/9616.aspx](http://www.alnap.org/resource/9616.aspx)).
- Neseni, N. and Guzha, E. (2009) *Evaluation of the WASH response to the 2008-2009 Zimbabwe cholera epidemic and preparedness planning for future outbreaks*. Harare: Zimbabwe Wash Cluster. ([www.alnap.org/resource/12498.aspx](http://www.alnap.org/resource/12498.aspx)).
- Obrecht, A. (2014) '*De-internationalising*' humanitarian action: rethinking the 'global-local' relationship. Paris: IRIS. ([www.alnap.org/resource/19385.aspx](http://www.alnap.org/resource/19385.aspx)).
- Polastro, R., Nagrah, A., Steen, N. and Zafar, F. (2011) *Inter-agency real time evaluation of the humanitarian response to Pakistan's 2010 flood crisis*. Geneva: DARA. ([www.alnap.org/resource/6087.aspx](http://www.alnap.org/resource/6087.aspx)).
- Poole, L. (2013) *Funding at the sharp end: investing in national NGO response capacity*. London: CAFOD. ([www.alnap.org/resource/12547.aspx](http://www.alnap.org/resource/12547.aspx)).
- Poulligny, B. (2009) *Supporting local ownership in humanitarian action*. Berlin: GPPI. ([www.alnap.org/resource/10612.aspx](http://www.alnap.org/resource/10612.aspx)).
- Ramalingam, B. and Barnett, M. (2010) *The humanitarian's dilemma: collective action or inaction in international relief?* London: ODI. ([www.alnap.org/resource/19387.aspx](http://www.alnap.org/resource/19387.aspx)).
- Ramalingam, B. and Mitchell, J. (2014) *Responding to changing needs? Challenges and opportunities for humanitarian action*. London: ALNAP. ([www.alnap.org/resource/19246.aspx](http://www.alnap.org/resource/19246.aspx)).
- Ramalingam, B., Mendizabal, E. and Schenkenberg van Mierop, E. (2008) *Strengthening humanitarian networks: applying the networks functions approach*. London: ALNAP. ([www.alnap.org/resource/8644.aspx](http://www.alnap.org/resource/8644.aspx)).
- Ramalingam, B., Gray, B. and Cerruti, G. (2013) *Missed opportunities: the case for strengthening national and local partnership-based humanitarian responses*. London: Christian Aid. ([www.alnap.org/resource/8890.aspx](http://www.alnap.org/resource/8890.aspx)).
- Rieff, D. (2013) *The moral legitimacy of humanitarian action*. [YouTube]. 11 November. Manchester: HCRI. ([www.alnap.org/resource/21331.aspx](http://www.alnap.org/resource/21331.aspx)).

- Saavedra, L. (2010) 'Integration and coherence: is there a future for independent humanitarian action? A legal inquiry into the provision of humanitarian assistance and protection during armed conflict today'. *Yearbook of Humanitarian Action and Human Rights*, 7: 105-122. Bilbao: University of Deusto. ([www.alnap.org/resource/21332.aspx](http://www.alnap.org/resource/21332.aspx)).
- Saavedra, L. (2014) *Why engagement Is not a one size fits all matter*. [ALNAP Blog]. 7 October. ([www.alnap.org/resource/19388.aspx](http://www.alnap.org/resource/19388.aspx)).
- Salomons, D. and Dijkzeul, D. (2008) 'Clusters or clutter: structuring humanitarian space in Chad', in Hoebink, P. (ed.), *The Netherlands Yearbook on International Cooperation*. The Hague: Ministry of Foreign Affairs. 181-202. ([www.alnap.org/resource/19390.aspx](http://www.alnap.org/resource/19390.aspx)).
- Scott, R. (2014) *Imagining more effective humanitarian aid: a donor perspective*. Paris: OECD. ([www.alnap.org/resource/19391.aspx](http://www.alnap.org/resource/19391.aspx)).
- Scriven, K. (2013) *A networked response? Exploring national humanitarian networks in Asia*. ALNAP Study. London: ALNAP. ([www.alnap.org/resource/8662.aspx](http://www.alnap.org/resource/8662.aspx)).
- Shaxson, L. and Clench, B. (2011) *Outcome mapping and social frameworks: tools for designing, delivering and monitoring policy via distributed partnerships*. London: Delta Partnership. ([www.alnap.org/resource/19392.aspx](http://www.alnap.org/resource/19392.aspx)).
- Slim, H. (2012) *IASC real-time evaluation of the humanitarian response to the Horn of Africa drought crisis in Somalia, Ethiopia and Kenya*. New York: IASC. ([www.alnap.org/resource/7761.aspx](http://www.alnap.org/resource/7761.aspx)).
- Staples, J. (2011) *ECB disaster response engagement protocols*. Jakarta: ECB. ([www.alnap.org/resource/19393.aspx](http://www.alnap.org/resource/19393.aspx)).
- Steets, J., Grünewald, F., Binder, A., de Geoffroy, V., Kauffmann, D., Krüger, S., Meier, C. and Sokpoh, B. (2010) *IASC cluster approach evaluation 2 synthesis report*. Berlin: GPPI. ([www.alnap.org/resource/5986.aspx](http://www.alnap.org/resource/5986.aspx)).
- Steets, J., Darcy, J., Weingärtner, L. and Leguéné, P. (2014) *FAO/WFP joint evaluation of food security cluster coordination in humanitarian action*. Rome: FAO/WFP. ([www.alnap.org/resource/19395.aspx](http://www.alnap.org/resource/19395.aspx)).
- Stobbaerts, E., Martin, S. and Derderian, K. (2007) 'Integration and UN humanitarian reform', in Couldrey, M (ed.), 'Humanitarian reform: fulfilling its promise? *Forced Migration Review* 29. Oxford: Forced Migration Review. 18-19. ([www.alnap.org/resource/19396.aspx](http://www.alnap.org/resource/19396.aspx)).
- Stoddard, A., Harmer, A., Haver, K., Salomons, D. and Wheeler, V. (2007) *Cluster approach Evaluation*. New York: OCHA. ([www.alnap.org/resource/3641.aspx](http://www.alnap.org/resource/3641.aspx)).
- Stoddard, A., Harmer, A. and Renouf, J.S (2010) *Once removed: lessons and challenges in remote management of humanitarian operations for insecure areas*. London: Humanitarian Outcomes. ([www.alnap.org/resource/7603.aspx](http://www.alnap.org/resource/7603.aspx)).
- Swithern, S. (2014) *Global humanitarian assistance report 2014*. Bristol: Development Initiatives. ([www.alnap.org/resource/12802.aspx](http://www.alnap.org/resource/12802.aspx)).
- Tajfel, H. and Turner, J. (1979) 'An Integrative Theory of Intergroup Conflict'. *The Social Psychology of Intergroup Relations* 33(47): 74-89. ([www.alnap.org/resource/21333.aspx](http://www.alnap.org/resource/21333.aspx)).
- Taithe, B. (2014) *The poverty of humanitarian critique*. [Humanitarian History and Studies Blog]. 7 July. Manchester: HCRI. ([www.alnap.org/resource/19397.aspx](http://www.alnap.org/resource/19397.aspx)).

- ALNAP. (2012) *The state of the humanitarian system, 2012 edition*. London: ALNAP/ODI. ([www.alnap.org/resource/6565](http://www.alnap.org/resource/6565)).
- ALNAP. (2015) *The state of the humanitarian system, 2015 edition*. London: ALNAP/ODI. ([www.alnap.org/resource/21036](http://www.alnap.org/resource/21036)).
- The Sphere Project (2011) *Humanitarian charter and minimum standards in humanitarian response*. Geneva: The Sphere Project. ([www.alnap.org/resource/19123.aspx](http://www.alnap.org/resource/19123.aspx)).
- Truelove, S. and Ducalf, J. (2012) *Humanitarian coalition East Africa drought appeal: final evaluation Somalia*. Oxford: Oxfam. ([www.alnap.org/resource/7980.aspx](http://www.alnap.org/resource/7980.aspx)).
- UN. (1980) *Convention on prohibitions or restrictions on the use of certain conventional weapons which may be deemed to be excessively injurious or to have indiscriminate effects*. New York: UN. ([www.alnap.org/resource/21334.aspx](http://www.alnap.org/resource/21334.aspx)).
- UNDPKO. (2008) *Capstone doctrine: United Nations peacekeeping operations: principles and guidelines*. New York: UN. ([www.alnap.org/resource/19399.aspx](http://www.alnap.org/resource/19399.aspx)).
- UNICEF. (2014) *Evaluation of UNICEF's cluster lead agency role in humanitarian action (CLARE)*. New York: UNICEF. ([www.alnap.org/resource/19327.aspx](http://www.alnap.org/resource/19327.aspx)).
- USAID. (2014) *Local systems: a framework for supporting sustained development*. Washington, DC: USAID. ([www.alnap.org/resource/12546.aspx](http://www.alnap.org/resource/12546.aspx)).
- Van Brabant, K. (1999) *Opening the black box. An outline of a framework to understand, promote and evaluate humanitarian coordination*. London: HPG/ODI. ([www.alnap.org/resource/19400.aspx](http://www.alnap.org/resource/19400.aspx)).
- Vega, C. (2011) *Review of the IFRC-led shelter cluster Burkina Faso September 2009 floods response*. Geneva: IFRC. ([www.alnap.org/resource/19401.aspx](http://www.alnap.org/resource/19401.aspx)).
- VOICE. (2010) *Voice Out Loud 11 the humanitarian sector: perspectives on current trends and future challenges*. Brussels: NGO Voice. ([www.alnap.org/resource/11992.aspx](http://www.alnap.org/resource/11992.aspx)).
- WASH Regional Group. 2012. Nut du groupe regional WASH. Mimeo. Dakar. (<http://www.alnap.org/resource/21416.aspx>).
- Webster, M. and Walker, P. (2009) *One for all and all for one: intra-organizational dynamics in humanitarian action*. Medford, MA: Feinstein International Center. ([www.alnap.org/resource/9643.aspx](http://www.alnap.org/resource/9643.aspx)).
- Whittall, J., Philips, M. and Hofman, M. (2014) *Opinion and debate: building resilience by deconstructing humanitarian aid*. [MSF Blog]. 7 February. Brussels: MSF. ([www.alnap.org/resource/19402.aspx](http://www.alnap.org/resource/19402.aspx)).
- Wilson, P. (2010) *Report of the joint evaluation of the Indonesian ECB consortium's responses to the West Java and West Sumatra earthquakes*. Atlanta, GA: ECB. ([www.alnap.org/resource/5957.aspx](http://www.alnap.org/resource/5957.aspx)).
- Woodland, R. and Hutton, M. (2012) 'Evaluating organizational collaborations: suggested entry points and strategies'. *American Journal of Evaluation* 33(3): 366: 383. ([www.alnap.org/resource/21335.aspx](http://www.alnap.org/resource/21335.aspx)).
- Zyck, S. and Kent, R. (2014) *Humanitarian crisis, emergency preparedness and response: role of business and private sector*. London: HPG. ([www.alnap.org/resource/19404.aspx](http://www.alnap.org/resource/19404.aspx)).





# منشورات «شبكة التعلم النشط من أجل المساءلة والأداء في العمل الإنساني» ذات الصلة

مصادر أخرى من «شبكة التعلم النشط من أجل  
المساءلة والأداء في العمل الإنساني» حول فعالية  
العمل الإنساني:

نتائج وتحليل المنتدى العالمي  
أوراق تلخيصية للمنتدى العالمي 1 – 7

حالة النظام الإنساني 2015

[www.alnap.org](http://www.alnap.org)

ALNAP  
Overseas Development Institute  
Blackfriars Road 203  
London SE1 8NJ  
المملكة المتحدة – United Kingdom  
0388 7922 20(0) 44 + T  
0399 7922 20(0) 44 + F  
[alnap@alnap.org](mailto:alnap@alnap.org) E