

# تكييف تنسيق الشؤون الإنسانية

التحديات والابتكارات والاتجاهات المستقبلية للآليات التي تقودها المنظمات غير الحكومية

# 1. المقدمة والأهداف

يتجه العالم أكثر نحو فترات تصبح فيها النزاعات وحالات الطوارئ الإنسانية المرتبطة بالمناخ أكثر توافراً وحدة، ومنذ إضفاء الطابع الرسمي على «النظام» الإنساني العالمي ووضع هيكل اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات في أوائل التسعينيات، كان، ولا يزال، هناك أيضاً تحول متزايد وموثق توثيقاً جيداً نحو نظام دولي متعدد الأقطاب، مع وجود سياسات جغرافية أكثر تعقيداً، وقد رافق ذلك مخاطر متزايدة تهدد العديد من المعايير الدولية الراسخة في السنوات الأخيرة، مع تزايد تعرض المبادئ الإنسانية واحترام القانون الدولي الإنساني لهيئات علنية.

في ضوء هذه الخلفية، عملت الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية بصورة متزايدة على استغلال المساعدات كأداة وتقيد المساعدات الإنسانية على نحو مباشر أو غير مباشر في البيئات المتنازع عليها، ومن المرجح أن تتفاقم هذه المشكلة مع تحول أزمة المناخ العالمية إلى المزيد والمزيد من النزاعات الأهلية الأكثر احتماماً، ولمواصلة تقديم المساعدات القائمة على المبادئ في ظل هذه الظروف، عمل المجتمع المدني الدولي والمحلية، إلى جانب المؤسسات متعددة الأطراف، بصورة متزايدة على تنفيذ نماذج بديلة لتنسيق الشؤون الإنسانية والاستجابة الإنسانية أو النظر فيها بدرجات مقاومة من النجاح، وقد شمل ذلك زيادة تنسيق شبكات المنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية الوطنية وهيكل التنسيق التي تقودها المجتمعات المحلية للمساعدات بصورة مباشرة، ومن الأمثلة البارزة على ذلك تقديم المساعدات في المناطق غير الخاضعة لسيطرة الدول عبر الحدود، سواءً بموافقة الدول أو دون موافقتها.

مع أن هذه الآليات ليست بمفهوم جديد على الإطلاق، فمن المرجح أن تصبح هذه الطرائق أكثر توافراً إذا استمرت الاتجاهات الحالية، ومع أنها غالباً ما تتطور باعتبارها «حلاً بديلة» للحاجز التي تواجه النظام، فإنها قد توفر أيضاً فرصاً لتعزيز القرارات على تقديم المساعدة الإنسانية القائمة على المبادئ في البيئات المعقّدة بطرق أكثر مراعاة للسياق وملوكة محلياً وخاضعة للمساءلة، ومن المهم أن يكون هناك تفكير على مستوى الاستجابة وعلى المستوى العالمي بشأن ما نجح وما لم ينجح حتى الآن في مثل هذه السياقات وكيف يمكن للجهات الفاعلة في المجتمع المدني على جميع المستويات دعم استمرار طرائق المعونة القائمة على المبادئ، ويقدم هذا البحث بعض التحليلات المستمدّة من سياقات محددة وأثارها على تنسيق الشؤون الإنسانية على المستوى العالمي ومستوى الاستجابة.

## 1.1 ملاحظات على ترکيز البحث

هذا التقرير مستمد من تحليل أربع سياقات رئيسية حالية لاستجابات الإنسانية: سوريا ونيجيريا والسودان وميانمار، وينصب ترکيز هذا العمل في المقام الأول على السياقات التي تشهد مناقشات نشطة حول آليات التنسيق غير التقليدية المعمول بها، مع الترکيز بصفة خاصة على الأزمات السياسية وأزمات النزاعات الأهلية المعقّدة، وقد أختيرت هذه السياقات لأن مثل هذه السيناريوهات غالباً ما تخلق فيedoً هائلة تحد من آليات التنسيق الخاصة باللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات.

يُستخدم مصطلح نماذج التنسيق «التقليدية» الخاصة باللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات للإشارة إلى نظام تنسيق الشؤون الإنسانية الحالي الذي يقوده المجتمع الدولي تحت مظلة اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات على المستوى العالمي ومستوى الاستجابة مع مجموعات العمل الإنساني وفرق العمل ونظم التنسيق دون الوطنية الداعمة ذات الصلة (مع ملاحظة أن تنسيق الشؤون الإنسانية كان يحدث لعقود عديدة قبل وجود اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات)، وتختلف نماذج التنسيق «البديلة» بطبيعتها من حيث التركيب، ولكنها تشير عموماً إلى هيكل المجتمع المدني أو الهيكل الذي تقودها المجتمعات المحلية ولا تشكل جزءاً كاملاً من نظام اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات في التنفيذ المعتاد له، ومع ذلك، من المهم ملاحظة أنه في جميع السياقات تقريباً، ستكون هناك روابط بين الاثنين، تتفاوت بدرجات أكبر أو أقل حسب السياق.

هناك أيضاً العديد من السياقات الأخرى الحالية والتاريخية التي توجد فيها بدرجات متفاوتة نماذج لتنسيق الشؤون الإنسانية والاستجابة الإنسانية بقيادة المجتمع المدني ولم يكن بالإمكان إدراجها في هذا البحث لضيق الوقت والموارد، ولذلك نقدم النتائج الأولية في هذا التقرير، ولكننا نشجع بشدة إجراء المزيد من التحليلات والبحوث في سياقات متعددة لوضع بدائل فعالة بصورة متكررة في تنسيق الشؤون الإنسانية.

# 2. البدائل في التنسيق

## 2.1 ما أسباب الترکيز على نماذج التنسيق البديلة؟

في بيئه عالمية متزايدة التعقيد، تستمر منظومة العمل الإنساني الدولي في التطور، مدفوعةً بضغط الإصلاح الداخلي والعوامل السياقية الأبدية، ويشير التحليل إلى أن الجمع بين هذين العاملين على المستويين العالمي والوطني هو الدافع وراء الترکيز الحالي على التنسيق المحدد السياق، أما على الصعيد الخارجي، فتواجه منظومة العمل الإنساني العالمية بيئه أكثر صعوبة بكثير نتيجة للأزمة المتفاقمة والبيئة السياسية الأكثر صعوبة:

- الطبيعة المتغيرة للأزمات – أصبحت الاحتياجات الإنسانية أكثر من أي وقت مضى مع تزايد مستويات النزاعات الأهلية، والتزايد المستمر في حالات النزوح، وتفاقم الفاشيات الصحية، وتدور انعدام الأمن الغذائي على مستوى العالم، ومع تكشف أزمة المناخ، يمكن القول إن العالم يدخل في حالة من «الأزمات المتعددة» أو «الأزمات الدائمة»، مع مفاقمة الأزمات المتفاقمة بعضها بعض، وهو اتجاه من المرجح أن يستمر.

الجغرافيا السياسية الأكثر تعقيداً وتنازعاً – في الوقت نفسه، أصبحت البيئة الجيوسياسية أكثر تعقيداً في العقود الأخيرة، مع التحول من هيكل قوة أحادية القطب إلى نظام متعدد الأقطاب، وفي الوقت ذاته، يؤدي تصاعد الشعوبية والقومية إلى هجمات مباشرة وضمنية على التعددية والقوانين الدولية والأعراف العالمية، ويزيد ذلك من تأكيل مساحة العمل الإنساني القائمة على المبادئ، بما في ذلك زيادة استعداد الدول لاستغلال المساعدات الإنسانية كأداة أو عسكرتها.

### 2.1.1 تطور منظومة العمل الإنساني وتكررها

ووصلت المنظومة الإنسانية العالمية تطورها منذ تأسيس اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات في التسعينيات، وقد جرت العديد من عمليات الإصلاح، بما في ذلك إنشاء نظام المجموعات، وخطة التحول، والصفقة الكبرى، بما في ذلك نسختها 2.0 و2.0، وإلى جانب هذه الإصلاحات، حدثت عملية إضفاء الطابع الاحترافي مع تطور المعايير والالتزامات والعمليات، ومن المهم ملاحظة ثلاثة اتجاهات رئيسية:

• **تزايد المركزية** – على الرغم من الدعوات المتعددة لإحراز تقدم في التوطين ونقل السلطة، فقد ازدادت مركبة أجزاء كبيرة من منظومة العمل الإنساني، فقد وُجّهت نسبة أكبر من التمويل عبر الأمم المتحدة أكثر من ذي قبل، وأدى إضفاء الطابع الرسمي على العمليات إلى تمركز السلطة وصنع القرار في نظام مركزي دولي التركيز.

• **محodosية إحراز تقدم ملموس في نقل السلطة** – في حين أن هناك العديد من الإيجابيات القوية لنظام أكثر مهنية وتنسقاً تستحق الاحتفاء بها، فهناك إدراك لأن المنظومة كانت بطيئة في نقل السلطة بصورة ملموسة إلى الجهات الفاعلة المحلية والمجتمعية، لا سيما في التنسيق والقيادة، فقد كان التركيز على الدفع من أجل مشاركة الجهات الفاعلة المحلية في هيكل التنسيق الدولي التقليدية أكبر منه على تكيف الدعم الدولي مع القرارات والأنظمة المحلية القائمة في سياق ما.

• **تزايد أدوار المجتمع المدني** – على الرغم من المركزية، فقد تطور دور المجتمع المدني على مر السنين، حيث اضطاعت المنظمات غير الحكومية (الدولية والوطنية على حد سواء) بأدوار أكبر في القيادة في العمل الإنساني أو استعادت تلك الأدوار، بما في ذلك المناصب الرسمية في هيكل التنسيق، والقيادة المشتركة، وإضفاء الطابع المهني على شبكات ومنتديات المنظمات غير الحكومية، وإن كان لا يزال هناك الكثير من الحاجز أمام الشبكات المجتمعية وشبكات المنظمات غير الحكومية الوطنية.

### 2.1.2 التوقعات المستقبلية

نتيجة لهذا السياق المتغير، إلى جانب الضغوط المفروضة والرغبة في الإصلاح، يمكن القول إن منظومة العمل الإنساني تقترب من نقطة محورية هامة؛ فمن المرجح أن يؤدي العجز عن مواصلة العمل كالمعتاد بسبب قيود التمويل والسياق، إلى جانب تزايد مطالبة المجتمع المدني والجهات الفاعلة المحلية بمساحة أكبر، إلى زيادة الضغط للتفكير بصورة سياسية ومتقدمة في آليات تنسيق الشؤون الإنسانية وتقديم المساعدة الإنسانية.

### 2.2 أنواع آليات التنسيق البديلة

تميل نماذج التنسيق التي تتطور في ظل بيئات معقدة ومقيدة، بحكم طبيعتها، إلى التباين في تركيزها وشكلها لأنها غالباً ما تكون مصممة لتلبية حاجة مخصصة؛ ففي السياقات الأربع المحللة –سوريا والسودان ونيجيريا ويانمار— تدرس عدة نماذج أو تُنَفَّذ، من منتديات المنظمات غير الحكومية الرسمية التي لديها عدد كبير من الموظفين إلى هيكل المجتمع المحلي التي تنسق الاستجابة بينما تعمل بعيداً عن الأنظار، ومع الاختلافات السياسية، فإن هناك أوجه تشابه مشتركة، وفيما يلي بيان لمختلف السمات المثبتة، مع ملاحظة أنها ليست خيارات ثنائية وأن الهيكل غالباً ما ستطور مزيجاً خاصاً بسياق الأزمة.

 <p><b>Primary functions</b></p>	<p><b>Representation</b></p> <p>More traditional NGO Forums fulfil a role coordinating and representing member agencies, with a particular focus on advocacy, collective engagement and addressing constituency specific issues.</p>	<p><b>Operational coordination</b></p> <p>Increasingly several civil society coordination mechanisms are taking on operational coordination roles which may include area or sectoral coordination, common services and emergency response</p>
 <p><b>Types of aid actors</b></p>	<p><b>Community &amp; local</b></p> <p>Alternative coordination has developed or iterated around community or local structures that have scaled up or pivoted towards crisis response. This is often in cases where existing civil society or mutual aid mechanisms have been in place.</p>	<p><b>International NGOs</b></p> <p>In other contexts, INGOs or a mixture of INGOs and NNGOs have coalesced around alternative coordination models in response to ongoing gaps in response coordination, or as a rapid adaptation to new crisis environments</p>
 <p><b>Financing &amp; resources</b></p>	<p><b>Intermediary financing</b></p> <p>Coordination systems are playing a role in intermediary financing, including examples of INGO or NNGO systems acting as a facilitation point for intermediary or diaspora financing or supporting and facilitating NGO pooled funds</p>	<p><b>Coordination financing</b></p> <p>Financing of alternative coordination itself ranges from significant bilateral funding to INGO networks for dedicated staff, to volunteer self organization. Local and community networks lack dedicated funding most often.</p>
 <p><b>HDP nexus</b></p>	<p><b>Acute crisis response</b></p> <p>Coordination mechanism frequently are developing and being used in response to acute crisis, coordinating emergency response in complex settings where intentional systems may be slow to pivot or respond</p>	<p><b>Nexus approaches</b></p> <p>In other settings alternative coordination mechanisms have developed to support in contexts which go beyond the scope of the IASC systems, including joint humanitarian, development, peacebuilding operations.</p>
 <p><b>Profile &amp; visibility</b></p>	<p><b>High profile</b></p> <p>In some scenarios, highly visible NGO Forums and coordination systems are present, undertaking public facing representation and advocacy and sharing operational information and context analysis with external actors</p>	<p><b>Low-profile</b></p> <p>In other cases, alternative mechanisms are specifically working in low-profile or 'underground' modalities, most often because of direct safety and access threats, or due to the utility of strategic 'grey space' for access.</p>
 <p><b>Location &amp; modality</b></p>	<p><b>In situ</b></p> <p>Coordination mechanisms have developed directly in responses, often at sub-national or areas levels to fill gaps that international systems may not be able to plug in to as easily.</p>	<p><b>Remote/support</b></p> <p>In other cases coordination mechanism have developed specifically to support remote assistance in areas that are hard for international actors to access.</p> <p><b>Cross-border</b></p> <p>In some cases, coordination has formed specifically for aid delivery across state borders without consent of the state or de facto state, often coordinating across both sides.</p>

### 3. إطار تنبؤي للبدائل

حددت إيمابيلز (Beals, E.) في مؤلفها الصادر عام 2023 العديد من المؤشرات الرئيسية للتنبؤ بالأزمات والسياسات التي قد تتطلب آلية بديلة لتقديم المساعدات الإنسانية نتيجة للتهديدات التي تتعرض لها بيئة إيصال المساعدات، وتصنفها إلى أربعة محاور عامة، يمكن استخدامها كمؤشر مفید لهياكل التنسيق على المستوى العالمي ومستوى الاستجابة حيثما تحتاج ترتيبات التنسيق والاستجابة إلى التكيف العاجل في ذروة الأزمات.

**طبيعة الأزمة:** عندما تكون هناك أزمة كبيرة أو تصعيد كبير يؤدي إلى إنهاء الآليات القائمة، لا سيما عندما يكون هناك نزاع الأهلي عنيف ومحل جدل شديد، وستدخل الكوارث الطبيعية التي تحدث في البيئات المعيشية ضمنها، وقد تصبح أكثر شيوعاً، وينبغي إيلاء اهتمام خاص للحالات التي تتحول فيها سياقات التنمية إلى حالات طوارئ؛ فقد يكون تكيفها بطيئاً.

**السياق السياسي المحلي:** من المرجح أن تكون هناك تحديات أكبر في النظام الدولي الذي يعمل بصورة مباشرة في الحالات التي تسيطر فيها دولة شديدة الاستبداد أو سلطة غير حكومية على المناطق المختلفة؛ فالحرمان التاريخي من المساعدات، والقيود المفروضة على المعلومات أو الشفافية، كلها أمور تزيد من هذا الخطر.

**سياق إيصال المساعدات الإنسانية:** عندما يصبح إيصال المساعدات الإنسانية أداة للنزاع نفسه، مع الاستغلال المستمر أو التأريخي للمساعدات، والهجمات على العاملين في المجال الإنساني، وتقويض آليات العمل الإنساني، لا سيما عندما تصبح الدولة أو دولة الأمر الواقع عائقاً رئيسياً أمام إيصال المساعدات.

**السياق الجغرافي السياسي:** الحالات التي تشهد جموداً فعلياً في الحلول السياسية، غالباً بسبب الدعم السياسي لإحدى الدول الأعضاء الخمسة الدائمة في مجلس الأمن أو كتلة إقليمية تحمي طرفاً في النزاع من الدول/غير الدول.

يمكن أن توفر هذه المؤشرات أداة مفيدة لآليات التنسيق المحلية والعالمية للنظر في نهج بديلة لتنسيق الشؤون الإنسانية والمساعدة الإنسانية، وعند وجود عدد كبير من المؤشرات، يمكن استخدام ذلك لبدء النظر فوراً في آليات بديلة أو تكميلية لتكون هناك خيارات متعددة مع تطور الأزمة، ويمكن أن تشكل هذه المؤشرات المرتبطة ببروتوكولات اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات لتعزيز الاستجابة الإنسانية الأساسية لفريق مخصص يعمل خلال مراحل تعزيز الاستجابة في حالات الطوارئ للنظر بسرعة في التمويل البديل، والتنسيق، والخدمات المشتركة، وغيرها من آليات أثناء تنفيذ العمليات الأطول والأكثر بيرورقراطية.

## 4. الدروس المستفادة من التنسيق البديل

يمكن استخلاص العديد من الدروس الرئيسية التي يمكن الاستفادة منها في نهج التنسيق غير التقليدية استناداً إلى تحليل الاستجابات الرئيسية الأربع محل البحث، والآليات العالمية:

**الخطيط الاستراتيجي حول التنسيق:** من المهم اجراء تقييم استباقي وبناء نهج آليات التنسيق، مع تجنب نهج «العمل كالمعتاد»، ويعني ذلك عملياً أن تجري الأطراف ذات الصلة في النظام محادثات استراتيجية قائمة على علاقات موثقة بين الوكالات حول التنسيق والاستجابة، والاستعداد للنظر في النهج، ومراجعة نهج التنسيق بانتظام وشفافية لاختبار مدى ملاءمته للغرض منه، ويمكن للنظم الفاعلة المصممة حول القدرات والهيئات القائمة بالفعل أن تكون بالغة الأهمية في هذا الصدد من أجل زيادة الملاعنة والسرعة والمساءلة مع تعزيز التأهُّب وقدرات الاستجابة المحلية/المجتمعية.

**نهج «النظم الكلية»:** قد يكون من المفيد النظر في نظم تنسيق الشؤون الإنسانية بكل بدلأً من النظر إلى منظمات أو مناطق محددة مكونة لها، وقد يعني ذلك أن تنشط الجهات الفاعلة في مجال العمل الإنساني الأقل تقليدية، مثل المجموعات المجتمعية المحلية أو القطاع الخاص، في جزء من الاستجابة بداعي الضرورة، وأن تستخدم الوكالات المختلفة تدريجياً مختلفة لإيصال المساعدات، مع النظر في فعالية النظام بصورة شاملة، ويطلب ذلك أن يكون المنسقون قادرين على العمل عبر منظومة معقدة وبناء الثقة مع أصحاب الشأن المختلفين، مما يؤدي إلى إجراء محادثات صادقة حول المزايا النسبية، والنظر إلى إيصال المساعدات من منظور السكان المتضررين بدلاً من منظور الوكالة ورؤيتها للوجود أو الوصول ضروري لضمان التركيز على نهج يركز على الناس بدلاً من التركيز على النظام نفسه.

**اتخاذ إجراءات مبكرة:** تكون الحاجة إلى التحول بسرعة نحو حالات الطوارئ الجديدة أو التغيرات التي يشهدها السياق ضرورية، لا سيما في حالات الأزمات الحادة، لكن غالباً ما لا يحدث هذا بصورة كافية، ويمكن أن توفر آليات التنسيق والاستجابة البديلة محركاً ووسيلة لدعم ذلك، نظراً لحجم النظم الدولية التي يمكن أن تكون ابطأ في الاستجابة وما تنسق به من بيرورقراطية، ولا تزال الخبرة في إدارة الأزمات الحادة تمثل فوارة على مستوى العالم، مع وجود تحديات تواجه قدرة نظم اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات على التكيف بسرعة، لا سيما في حالات الطوارئ السياسية المعقّدة.

**القيادة:** تمثل الثقة حجر الزاوية في نهج النظم الكلية إزاء المساعدة الإنسانية، وهناك حاجة إلى مزيد من العمل في دعم نهج قيادة النظم القائمة على جمع أجزاء متعددة ومتقوعة من الاستجابة معاً في سيناريوهات معقدة، والاستثمار في توظيف كبار منسقي المنظمات غير الحكومية والاعتراف بالمنسقين ذوي الخبرة ومديري منتديات المنظمات غير الحكومية ذوي الصلة بصفتهم قادة كبار ضروري لمساعدة منصات التنسيق بين المنظمات غير الحكومية على أن تكون فعالة واستراتيجية.

**شبكات التنسيق الفعالة** – فعالية آليات التنسيق نفسها وسهولة الوصول إليها أمران أساسيان لنجاحها، وقد كان هناك الكثير من العمل الهام الذي قام به المجلس الدولي للوكالات التطورية، وتحالف InterAction، ولجنة التوجيه المعنية بالاستجابة الإنسانية، وشبكة NEAR وغيرها لدعم شبكات ومنتديات المنظمات غير الحكومية، وهو يوفر منصة مهمة لمواصلة الدعم، وفي السياقات الأكثر تعقيداً، تضطلع شبكات المنظمات غير الحكومية

●

●

●

●

●

●

●

●

●

5

بمهام التنسيق التشغيلي، ويمكن استخلاص عدة دروس رئيسية من تجربتها في تطوير هذه المهام وتحقيق التوازن بين مسؤوليات التنسيق التشغيلي المنفصلة ومهام تمثيل الأعضاء.

● **التمويل والمخاطر** — التمويل المباشر لآليات التنسيق، والأهم من ذلك عن طريق الجهات الفاعلة المحلية، أمر أساسي لفعالية هذه الآليات، ومع هذه فإنه لا يزال يشكل تحدياً، ويسعى تمويل الحجم الحقيقي لاحتياجات على السياق، ولكن استخدام صنائق التمويل الجماعي، ويمكن أن تكون آليات التمويل الوسيطة التي تملّكها المنظمات غير الحكومية أو الجهات الفاعلة المحلية، والنظر في التمويل الأولي السريع لآليات التنسيق المخصصة أمراً بالغ الأهمية، لا سيما في المراحل الأولى من الأزمة، وثمة حاجة إلى اتباع نهج جماعي ومدروس إزاء المخاطر لدعم ذلك؛ إذ ينبغي أن تكون الجهات الفاعلة في المجتمع المدني قادرة على التعامل مع المخاطر في الأزمات الحادة والمعقدة من أجل الاستجابة بسرعة وفعالية، دون أن تihil المخاطر إلى ظُلم التنسيق والاستجابة المحلية.

● **الخدمات اللوجستية وال العامة** — تواجه الخدمات المشتركة التي تديرها الأمم المتحدة بصورة تقليدية (اللوجستيات وخطوط الأنابيب والاتصالات) القيد في العديد من السياقات ذات الوصول المحدود، ويمكن لشبكات المجتمع المدني التي تضطلع ببعض هذه المهام أن تؤدي دوراً مهماً في هذا الصدد، وقد ظهر في السنوات الأخيرة العديد من مبادرات تقديم المنظمات الإنسانية الخدمات والموارد للجهات الفاعلة في مجال العمل الإنساني (H2H) التي توفر آليات يمكن تكييفها مع السياق، وتكتسب آليات تبادل المعلومات أهمية قصوى فيما يتعلق بـ ظُلم التنسيق البديلة، لا سيما في المناطق الحساسة والمترنّحة عليها، وينبغي تطويرها على نحو استباقي، والعمل على بناء الثقة مع الفئات المعرضة للخطر.

● **التنسيق الإقليمي والعالمي** — يمكن أن تكون هيأكل التنسيق الإقليمية أو دون الإقليمية الملائمة للسياق، مثل نهج «سوريا بأكملها»، حاسمة في دعم الآليات التنسيق المخصصة في البيئات الصعبة، وهذا الأمر صحيح بصفة خاصة عندما تكون دولة قومية مركزية أو سلطة الأمر الواقع هي التي تستغل المساعدة وعندما تكون العلاقات مع العاملين في المجال الإنساني على المستوى الفطري صعبة، كما ثبت أن شبكات المجتمع المدني العالمية ضرورية لدعم استجابة التنسيق البديلة في وقت مبكر وربطها بأصحاب الشأن العالميين، أو دعم ترسیخ قرارات السياسات العالمية في الأزمات، أو تيسير الدعم المباشر.

## 5. المخاطر والعواقب غير المقصودة

هناك فوائد متعددة وموثقة جيداً لآليات التنسيق والاستجابة الأكثر صلة بالسياق ومحليّة القيادة؛ إذ يمكنها أن تؤدي إلى تقديم مساعدات أنساب وأكثر خصوصاً للمساءلة وملاءمة للسياق، غالباً ما تكون أكثر مرونة في أوقات الأزمات ولها صلة أكبر بالمتضررين ضرراً مباشراً، كما تدعم هذه النهج القدرات المجتمعية والمحلية على التأهّل لحالات الطوارئ والاستجابة لها، وهذا عامل متزايد أهميته في السنوات القادمة مع أزمة المناخ.

لكن من المهم أيضاً الإقرار بأن آليات التنسيق البديلة ليست حلّ سحرياً للتحديات الواسعة المرتبطة بتنسيق الشؤون الإنسانية، بل ويمكن أن تتطوّر على العديد من المخاطر الكبّرى، ومن شأن أخذ هذه المسائل في الاعتبار أن يساهم في تطوير ودعم آليات التنسيق البديلة بطريقة تؤدي إلى تقديم المساعدات بأكبر قدر من الفعالية، وتشمل المخاطر ما يلي:

● **التجزئة غير المتعدة** — باعتماد نماذج تنسيق بديلة، يبرز خطر زيادة تجزئة منظومة العمل الإنساني، مما يخلق المنافسة ويقوّض هيأكل اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات.

● **تقويض الفعالية التشغيلية عن غير قصد** — يمكن أن يؤدي الاهتمام المتزايد بآليات التنسيق البديلة في الواقع إلى تقويضها لأن بعض الآليات فعالة تحديداً لأنها غير ظاهرة أو «مستترة».

● **تقييد مساحة العمل الإنساني عن غير قصد** — هناك أيضاً خطر أن يؤدي استخدام آليات متعددة إلى تقويض النهج القائم على المبادئ إزاء تقديم المساعدات وتضييق مساحة العمل الإنساني، وهو ما قد يحدث عندما يُنظر إلى أجزاء من الاستجابة على أنها «غير قائمة على المبادئ» أو عندما تؤدي المنافسة بين الآليات إلى سباق نحو القاع فيما يتعلق بالوصول.

التفحيف من جميع المخاطر الثلاثة، يمكن أن يساعد نهج «النظام الكلي»، وهو نهج يعتمد على الثقة والاحترام المتبادل بين المنظمات، في وضع نهج للتنسيق تجمع بين أطياف متعددة ومتفرعة من الجهات الفاعلة حول هدف مشترك، ويطلب هذا العمل بصورة جماعية من أجل الميزة النسبية لأجزاء متعددة من النظام بدلاً من نهج ثانوي يفرض الاختيار بين أمرين، والمحادثات الاستراتيجية والشفافية بين جميع أطراف الاستجابة حاسمة في هذا الصدد، إلى جانب الاعتراف بأن مبادئ منظومة العمل الإنساني وفعاليتها كلّ أكثر أهمية من أي جهة فاعلة محددة أو نوع معين من المنظمات، وقد أظهرت التجربة التشغيلية في السنوات الأخيرة أن استخدام الآليات الإقليمية/دون الإقليمية المبنية على الثقة والتعاون يمكن أن يساعد في تقليل التناقض بين أطراف الاستجابة الإنسانية إذا ما نُفذت بفعالية بما يتناسب مع ذلك.

## 6. مساعلة أكبر أم أقل؟

وكتيراً ما يطرح موضوع تراجع المساعلة أو ضبابيتها باعتباره خطراً محتملاً يهدد نماذج التسويق والاستجابة البديلة، لا سيما من جانب أصحاب الشأن من المؤسسات متعددة الأطراف، وتتقرّب شبكات وأليات المجتمع المدني، نوعاً ما، إلى المساعلة الرأسية ذاتها التي تتمتع بها نظم الأمم المتحدة واللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات؛ ففي إطار هذه الهيئات، تكون المجموعات مسؤولة أمام وكالة راند و يكون الفريق الفطري المعنى بالشؤون الإنسانية مسؤولاً عن طريق منسق الشؤون الإنسانية أمام منسق الإغاثة في حالات الطوارئ (وفي النهاية أمام الأمين العام وفي نهاية المطاف أمام الدول الأعضاء في الأمم المتحدة)، ولكن لا توجد نظم هرمية عالية مماثلة داخل شبكات المجتمع المدني أو المنظمات غير الحكومية، مما قد يخلق تحديات أمام إدارة المساعلة بالطرق التقليدية، وتتنوع هذه الشبكات ما بين كونها تماماً غير رسمية إلى كونها رسمية بالكامل (وتتدخلها العديد من التكرارات)، ولكنها غالباً ما تعتمد على درجة عالية من الثقة بين المعينين، على الرغم من الاستخدام المتزايد للعمليات المفتوحة والسياسات والإجراءات التشغيلية ومدونات قواعد السلوك لشبكات المنظمات غير الحكومية، وينبغي إيلاء اهتمام خاص داخل شبكات المجتمع المدني لضمان توافر أليات فعالة للشفافية والمساعلة، بما يحقق التوازن بين متطلبات الاستجابة لحالات الطوارئ وال الحاجة إلى مساعلة قوية.

من الضروري، مع هذا، ملاحظة أن المساعلة الرأسية نادراً ما تكون فعالة في دفع المساعلة أمام السكان المتضررين والمساعلة بين الشركاء أو مع الجهات المانحة، وأظهرت تقييمات متعددة ومقابلات أولية مع أصحاب الشأن من الأمم المتحدة وغيرها أن المساعلة ضمن هيئات اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات ووكالات الأمم المتحدة تُطبق في بعض الأحيان بشكل انتقائي أو ضئيل، وحتى عندما يتم تطبيقه بقوة، فإن التساؤلات قد تظل قائمة حول مدى المساعلة التي يدفعها ذلك باتجاه المتضررين من الأزمة، وليس من يدفعون ثمن المساعدات، وتتمثل إحدى الفوائد المحتملة لنظم التسويق محلية القيادة في أنه غالباً ما يكون هناك عقد اجتماعي أقوى بكثير يربطها بالسكان المتضررين، ونتيجة لذلك قد يكون لديها أليات غير رسمية أكبر للمساعلة أمام السكان المتضررين أنفسهم.

## 7. توجيهات لتحقيق التسويق البديل

يمكن تقديم عدد من التوصيات التشغيلية، بناءً على الدروس المذكورة أعلاه، لوضع أليات التسويق البديلة:

- تطوير ودعم أليات التسويق حسب السياق — ينبغي للمنسقين العمل من أجل وضع نهج مخصصة تراعي السياق المحلي ومراعتها بانتظام؛ ويجب أن يشمل هذا اتباع نهج «النظم الكلية» واستخدام القدرات القائمة وتعزيزها، مع توفير دعم دولي مخصص لتعزيز هذه القدرات، و يجب تحويل التركيز من «كيفية إشراك الجهات الفاعلة المحلية في هيئات التسويق الدولية» إلى «كيفية تكيف الأليات الدولية مع السياق المحلي».
- الاستجابة المرنة للأزمات — يجب أن تكون الاستجابة في حالات الأزمات الحادة مرنة وسريعة ومراعية للمخاطر وأن تستند إلى خصوصيات السياق؛ غالباً ما يكون تغيير مسار الأزمات الممتدة والسياسات الإنمائية بطيناً، حيث تتغير الوكالات إلى إجراءات التعامل مع حالات الطوارئ وخطط التأهب المحدثة، كما أن لديها عدد محدود من الخبراء الفنلن الضالعين في مجال الاستجابة للطوارئ، ويمكن أن يكون الاعتماد على الدعم المحدود والملائم لسياسات الأزمات والدعم السريع أمراً بالغ الأهمية في الدفع نحو التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة، لا سيما عند النظر في كيفية استخدام القدرات والنظم المحلية القائمة التي من المرجح أنها تقوم بالاستجابة بالفعل وتعزيزها.
- الوصول الذي يركز على الناس — يجب النظر إلى عملية إيصال المساعدات الإنسانية من منظور السكان المتضررين أولاً وقبل كل شيء، وليس من وجهة نظر الوكالات أو هيئات التسويق المحددة، وقد يشمل ذلك هيئات التسويق التي تعطي الأولوية لدعم الجهات الفاعلة في مجال العمل الإنساني وأليات الإنسانية الأقل تقليدية، ويمكن للاستعانت بمصادر مستقلة أو شبه مستقلة لإيصال المساعدات الإنسانية وتحليل المعطيات أن تسهم في تحقيق ذلك والتقليل من لوم الذات.
- الحكومة الفعالة — الحكومة والقيادة داخل هيئات التسويق في المجتمع المدني شيء ضروري، ومن المرجح أن يشمل ذلك الاستثمار في توظيف كبار القادة ذوي الخبرة في إدارة النظام، وضمان تدريب نظم الحكومة والجانب التوجيهي ودعمها، ووضع مبادئ واضحة للتسويق داخل الهيئات وبين مختلف أجزاء الاستجابة.
- ترتيبات التمويل المخصصة — يجب أن تركز نظم التسويق بصفة خاصة على الأليات المالية الفعالة، لا سيما التمويل الذي يمكنه إيصال الأموال بسرعة وفعالية إلى من يمكنهم الوصول إليها أفضل من غيرهم، وعلاوة على مجرد المناصرة من أجل توفير تمويل مباشر من الجهات المانحة، توجد أمثلة عملية جيدة على التمويل الوسيط المقدم من المجتمع المدني ومن صناديق التمويل الجماعي التي يمكن أن تقدم حلولاً إيجابية، ويمكن استخدام نظم التسويق لحدث أصحاب الشأن من القطاع الخاص والمعترفين على توفير تمويل أولي سريع أثناء الأزمات الحادة.
- الخدمات العامة — يجب أن تركز نظم التسويق على تقييم وتحسين الخدمات المشتركة الفعالة في البيئات المقيدة وتخفيضها حسب السياق، ويتبعد نطاق العديد من عروض تقييم المنظمات الإنسانية الخدمات والموارد للجهات الفاعلة في مجال العمل الإنساني (H2H)، بما في ذلك سلسلة التوريد وخدمات السلامة والتكنولوجيا، ويمكن استخلاص دروس فعالة في مختلف السياقات، منها ما يتعلق بالمسائل التي تشكل تحدياً، مثل تحويلات الأموال خارج النظم المصرفية.

## 8. بيئة تمكينية عالمية

إلى جانب ذلك، تكتسي منظومة العمل الإنساني أهمية قصوى في تهيئة بيئة تمكينية لوضع نهج للتنسيق والاستجابة محددة السياق، وفيما يلي بعض التوصيات الرئيسية:

- إعادة ترسيخ الجهود على مساحة العمل الإنساني — على خلفية تأكيل مساحة العمل الإنساني، ينبغي للجهات الفاعلة الدولية، بما في ذلك الأمم المتحدة والدول الأعضاء، ترسيخ الجهود على استعادة مساحة العمل الإنساني القائمة على المبادىء والحفاظ عليها، ويمكن أن يكون استخدام مراافق مستقلة لرصد ومتابعة قضايا المساعدات مفيداً في هذا الصدد وأن يتيح الترسيخ على مستوى الاستجابة للتفاوض بشأن ترتيبات الوصول المخصصة.
- القيادة الفعالة والمتنوعة في العمل الإنساني — أظهرت التطورات المتعددة التي شهدتها الهيكلية على مدى العقود الأربعية الحاجة إلى قيادة معززة وأكثر تنوعاً في العمل الإنساني ومن المرجح أن يتطلب ذلك المزيد من العمل، وينبغي إيلاء اهتمام خاص لنهج قيادة النظم، واستخدام قواعد كفاءات منسقى الشؤون الإنسانية/المنسقين المقيمين وأالية قيادة المجتمع المدني لتشجيع مجموعة أكثر تنوعاً وكفاءة من قادة العمل الإنساني القادرين على قيادة النظم المعاقة.
- الاستجابة المرنّة والفعالة للأزمات — هناك ثغرات كبيرة في آليات الاستجابة العالمية لحالات الطوارئ؛ فالاستجابة السريعة للأزمات إما بطيئة في التكيف والاستجابة أو غير ملائمة لفارق الدقيقة في السياقات المعقّدة وقدرات الاستجابة المحلية القائمة، ومن المهم تخصيص موارد للتنسيق في حالات الطوارئ والأزمات يمكن تفعيلها بسرعة، بشرط أن تكون مرنّة قدر الإمكان ومصممة لدعم المستجيبين الأوائل الحاليين وآليات الاستجابة لحالات الطوارئ محددة السياق، مع توفير التمويل المخصص والدعم السريع الموجه.
- نهج التمويل العالمية — آليات التمويل بالغة الأهمية لتكين نهج شامل للاستجابة الإنسانية، ومن الضروري تعزيز آليات التمويل العالمية متعددة الأطراف والثانية لضخ المزيد من التمويل مباشرةً إلى الجهات الفاعلة التنفيذية والكيانات المحلية، وبالتالي مع ذلك، يمكن أن يكون تطوير واستخدام آليات تمويل مجموعة بديلة يقودها المجتمع المدني فعالاً، لا سيما أثناء العمل على تأمين تمويل مباشر طوبل الأجل، ويمكن للتمويل الابداعي أن يشمل أيضاً التمويل من المغتربين أو التمويل الخيري، لا سيما كتمويل أولي سريع في سياقات الطوارئ الحادة لدعم المستجيبين الأوائل المحليين.
- التعلم عبر السياقات — لا يزال النظر في النماذج الأقل تقليدية موضوعاً لم يحظ بالتحليل الكافي، وفي حين أنه قد أجريت بحوث مهمة حول القيادة المحلية والآليات محلية القيادة، فإنها غالباً ما كانت تُجرى من منظور كيفية إدماج الجهات الفاعلة المحلية أو المجتمع المدني في تنسيق الشؤون الإنسانية القائم بدلاً من التكيف مع القدرات الموجودة.
- تقدم التوصيات والتحليلات الواردة في هذا التقرير مقتراحات أولية بشأن النهج والعمل الذي يمكن أن يدعم التنسيق والاستجابة الأكثر فعالية من حيث السياق في المستقبل، وكما أشار العديد من قادة العمل الإنساني عام 2023، من غير المرجح أن يحدث التغيير في هيكلية العمل الإنساني عن طريق عمليات إصلاح من القمة إلى القاعدة، وفي نقطة محورية عالمية، هناك فرصة كبيرة للجهات الفاعلة الدولية لتوفير المساحة والدعم لتكيف نماذج التنسيق والقيادة والاستجابة، لا سيما في نقاط الأزمات الحادة أو المتتصاعدة، بطرق تعزز الفعالية والمساءلة بشكل أقوى.