HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

أساسيات العمل الإنساني: المبادئ والقانون والمنظومة والمعايير

الدليل الكامل

دورة تدريبية معتمدة مدتها يومان: المبادئ الإنسانية الأربعة، وأساسيات القانون الدولي الإنساني، والجهات الفاعلة وهيكل الاستجابة (مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، والمجموعات القطاعية، وخطط الاستجابة، والصناديق)، ومعايير اسفير والمعيار الإنساني الأساسي، مع تمارين محاكاة وتقييم نهائي وشهادة قابلة للتحقق.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/fondamentaux-humanitaire/

وثيقة مجانية من الأكاديمية الإنسانية. يمكن طباعتها ومشاركتها بحرية لأغراض التدريب دون تعديل.

المحتويات

1. اليوم 1 : المبادئ الإنسانية والقانون الدولي الإنساني
2. اليوم 2 : المنظومة الإنسانية ومعايير الجودة
3. اليوم 3 : الوصول الإنساني والتفاوض والمعضلات المبدئية

اليوم 1 : المبادئ الإنسانية والقانون الدولي الإنساني

الأهداف

- تعريف العمل الإنساني ومبادئه.
- التمييز بين العمل الإنساني والتنمية والسلام.
- معرفة القواعد الأساسية للقانون الدولي الإنساني.

ما هو العمل الإنساني؟

يهدف العمل الإنساني إلى **إنقاذ الأرواح وتخفيف المعاناة وصون الكرامة الإنسانية** أثناء الأزمات وبعدها: النزاعات المسلحة، والكوارث الطبيعية، والأوبئة، وأزمات الغذاء، وحالات نزوح السكان.

ويختلف عن **المساعدة الإنمائية** (تغييرات طويلة الأمد بالتعاون مع المؤسسات) وعن أنشطة **السلام**. وفي الأزمات الممتدة، يُسعى إلى ربط المجالات الثلاثة ربطًا أفضل: وهذا ما يُعرف بنهج «الترابط» بين العمل الإنساني والتنمية والسلام.

المبادئ الإنسانية الأربعة

اعتمدتها الجمعية العامة للأمم المتحدة (القرار 46/182 لعام 1991 والقرار 58/114 لعام 2004)، وهي مستمدة من مبادئ الحركة الدولية للصليب الأحمر:

- **الإنسانية**: يجب تخفيف المعاناة الإنسانية أينما وُجدت، واحترام كرامة كل إنسان.
- **الحياد**: عدم الانحياز إلى أي طرف في الأعمال العدائية أو في الخلافات ذات الطابع السياسي أو العرقي أو الديني أو الأيديولوجي.
- **عدم التحيز**: تُقدَّم المساعدة على أساس الاحتياجات وحدها، مع إعطاء الأولوية للحالات الأشد إلحاحًا، ودون أي تمييز.
- **الاستقلالية**: يظل العمل الإنساني مستقلًا عن الأهداف السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية.

هذه المبادئ ليست مجردة: فهي تتيح **القبول** لدى جميع الأطراف، ومن ثم **الوصول** إلى الأشخاص المحتاجين.

القانون الدولي الإنساني

القانون الدولي الإنساني، أو قانون النزاعات المسلحة، يحدّ من آثار الحرب. ومصادره الرئيسية هي **اتفاقيات جنيف الأربع لعام 1949** وبروتوكولاتها الإضافية، فضلًا عن القانون العرفي. واللجنة الدولية للصليب الأحمر هي حارسة هذا القانون.

- **التمييز**: يجب على الأطراف أن تميّز دائمًا بين المقاتلين والمدنيين، وبين الأهداف العسكرية والأعيان المدنية.
- **التناسب**: يُحظر الهجوم إذا كانت الأضرار المدنية المتوقعة مفرطة مقارنة بالميزة العسكرية المنتظرة.
- **الاحتياطات**: اتخاذ جميع التدابير الممكنة لتجنيب المدنيين.
- حماية الجرحى والمرضى والأسرى، والعاملين في المجال الصحي ومرافقه، والعاملين في المجال الإنساني.
- يجب على الأطراف أن تسمح بمرور المساعدات الإنسانية غير المتحيزة الموجهة إلى المدنيين وأن تيسّر مرورها السريع (مع مراعاة حقها في الرقابة).

ينطبق القانون الدولي الإنساني على النزاعات المسلحة. أما **حقوق الإنسان** فتنطبق في جميع الأوقات، ويحمي **قانون اللاجئين** (اتفاقية 1951) الأشخاص الذين فرّوا من بلدانهم. ويخضع النازحون داخل بلدانهم للمبادئ التوجيهية

لعام 1998.

معضلات يومية

يتطلب تطبيق المبادئ حسن التقدير. ومن الأمثلة الشائعة:

- جماعة مسلحة تفرض «ضريبة» على المساعدات للسماح بمرور الشاحنات.
- سلطة تريد أن تختار بنفسها قائمة المستفيدين.
- الجيش يعرض توفير مرافقة مسلحة أو توزيع المساعدات معكم.
- جهة مانحة تريد قصر المساعدات على فئات معينة لأسباب سياسية.

في كل حالة، نسأل أنفسنا: هل يحترم القرار الاحتياجات (عدم التحيز)، وهل يحافظ على مسافتنا من الأطراف (الحياد والاستقلالية)، وهل يحمي قبولنا على المدى الطويل؟ تُتخذ هذه القرارات بشكل جماعي ومع الإدارة، وليس بشكل فردي أبدًا.

من المبادئ إلى عملية اتخاذ القرار: منهجية عملياتية

ليست المبادئ الأربعة إعلانَ نوايا يوضع في الصفحة الأولى من مقترح مشروع. فهي، بالنسبة لمنظمة ميدانية، **أداة لاتخاذ القرار** يجب استحضارها عند كل خيار حساس: أين نتدخل، ومن نخدم، ومع من نتفاوض، وأي تمويل نقبل، وأي ظهور إعلامي نعتمد. غير أن ذلك يقتضي معرفة مصادرها، وكيف تترابط فيما بينها، ومن يملك داخل المنظمة صلاحية تطبيقها.

المصادر ونطاقها

- **المبادئ الأساسية السبعة للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر** (فيينا، 1965): الإنسانية، وعدم التحيز، والحياد، والاستقلال، والخدمة التطوعية، والوحدة، والعالمية. وهي المرجعية التاريخية الأم؛ ولا يزال شرح جان بكتيه المرجعَ في تفسيرها.
- **قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 46/182** (1991) يكرّس مبادئ الإنسانية والحياد وعدم التحيز، وينص على أن المساعدة تُقدَّم من حيث المبدأ بموافقة الدولة المتضررة وبناءً على نداء منها. ثم أضاف **القرار 58/114** (2004) مبدأ الاستقلال.
- **مدونة قواعد السلوك للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر والمنظمات غير الحكومية في مجال الإغاثة في حالات الكوارث** (1994) تترجم هذه المبادئ إلى عشرة التزامات، منها الواجب الإنساني، وتقديم المعونة دون اعتبار للعرق أو المعتقد أو الجنسية، ورفض أن تكون أداةً للسياسة الخارجية للحكومات، واحترام الثقافات المحلية. وقد وقّعت عليها معظم المنظمات غير الحكومية الدولية، ويشترط كثير من المانحين الانضمام إليها.
- **المعيار الإنساني الأساسي (CHS)** و**الميثاق الإنساني** الوارد في دليل اسفير يتبنّيان هذه المبادئ ويربطانها بالتزامات جودة قابلة للتحقق.

تراتبية وظيفية

يميّز الممارسون عمومًا بين مستويين. **الإنسانية** هي الغاية؛ و**عدم التحيز** هو قاعدة توزيع المساعدة (عدم التمييز، والتناسب مع الاحتياجات، وإعطاء الأولوية للحالات الأشد إلحاحًا). أما **الحياد** و**الاستقلال** فهما وسيلتان عمليتان: تفيدان في كسب ثقة الأطراف ومن ثمّ في الحصول على إمكانية الوصول. ولهذا التمييز نتائج عملية. فالمنظمة المسماة «متعددة الولايات» التي تمارس أيضًا المناصرة العلنية أو العمل التنموي مع الدولة قد لا تدّعي حيادًا صارمًا، لكنها لا تستطيع أبدًا التخلي عن عدم التحيز في توزيع المساعدة.

> عدم التحيز ليس هو المساواة. فتوزيع الكمية نفسها على الجميع ليس عملًا غير متحيز إذا كانت الاحتياجات متفاوتة. ويقتضي عدم التحيز تحليلًا موثقًا للاحتياجات، ومعايير استهداف صريحة، والقدرة على التبرير بالأرقام

لماذا خُدمت فئة ما قبل فئة أخرى.

منهجية القرار في ست خطوات

عند مواجهة معضلة (طلب من سلطة ما، أو عرض حماية مسلحة، أو شرط من جهة مانحة)، يطبّق الفريق المتمرس عملية قصيرة لكن قابلة للتتبع. المهلة المعتادة: من 24 إلى 72 ساعة لقرار عملياتي، ومن أسبوع إلى أسبوعين لقرار استراتيجي (دخول منطقة ما، أو قبول تمويل).

1. **إثبات الوقائع** (مسؤول القاعدة أو رئيس المشروع): من يطلب ماذا، ومنذ متى، ومن غيرنا تلقّى الطلب نفسه، وما العواقب الفورية للرفض. ويُميَّز بين ما هو مُتحقَّق منه وما هو منقول.
2. **تحديد المبادئ والقواعد المعنية** (رئيس المشروع مع منسق البرامج): ما المبادئ المتأثرة، وما السياسات الداخلية المنطبقة (مكافحة الاحتيال، ومكافحة الإرهاب، وحماية البيانات، والصون)، وما بنود عقد الجهة المانحة.
3. **التشاور**: الفريق الوطني (الذي يعرف الديناميات المحلية وكثيرًا ما يتحمل مخاطرها)، ومنتدى المنظمات غير الحكومية، والمجموعة القطاعية المعنية، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (وحدة الوصول)، والجهة المانحة إذا كان بند تعاقدي على المحك. ويُتحقَّق مما إذا كان هناك موقف مشترك قائم أصلًا.
4. **صياغة ثلاثة خيارات على الأقل**، من بينها خيار «عدم التدخل» أو «التعليق»، ويُقيَّم كل منها وفق أربعة معايير: الأثر على الأشخاص المتضررين، والأثر على القبول في المدى المتوسط، والمخاطر على الموظفين، والمخاطر القانونية والمتعلقة بالسمعة.
5. **اتخاذ القرار على المستوى المناسب**: يجب أن يكون تفويض الصلاحيات مكتوبًا. وكقاعدة عامة، فإن أي دفع مالي، أو تنازل بشأن الاستهداف، أو قبول حماية مسلحة، يعود إلى رئيس البعثة، وغالبًا بعد التشاور مع المقر الرئيسي.
6. **التوثيق والمراجعة**: يُسجَّل القرار ودوافعه والخيارات المستبعدة وتاريخ إعادة النظر فيه في سجل. فالتنازل المقبول «استثنائيًا» سرعان ما يصبح قاعدة إذا لم يُعَد النظر فيه.

لا يكمن الخطر الرئيسي في القرار الكبير المثير، بل في **تراكم التنازلات الصغيرة** (قائمة موجَّهة قليلًا، وسائق مفروض، ونسبة من المواد الغذائية «من أجل الأمن») التي تجعل المنظمة، حين تتراكم، طرفًا في منظومة السيطرة التي يفرضها فاعل مسلح. وسجل القرارات هو الوسيلة الوحيدة لرصد هذا الانحراف.

القانون الدولي الإنساني في التطبيق: التكييف القانوني والقواعد العملياتية والأطر المكمِّلة

العامل الإنساني ليس رجل قانون، لكن عليه أن يعرف أي قانون يسري حيث يعمل، لأن ذلك يحدد التزامات الأطراف تجاه السكان وتجاهه هو نفسه، والحجج التي يمكنه استخدامها في أي تفاوض.

الخطوة 1: تكييف الحالة

الحالة	المعايير	القانون الواجب التطبيق
النزاع المسلح الدولي	اللجوء إلى القوة المسلحة بين دولتين أو أكثر، أيًّا كانت شدته؛ والاحتلال الكلي أو الجزئي لإقليم ما	اتفاقيات جنيف الأربع، والبروتوكول الإضافي الأول (بالنسبة للدول الأطراف)، والقانون العرفي؛ وقانون الاحتلال (الاتفاقية الرابعة، المواد من 47 إلى 78)
النزاع المسلح غير الدولي	مواجهات طويلة الأمد بين دولة وجماعة مسلحة منظمة، أو بين جماعات مسلحة؛ ومعياران متلازمان استخلصهما الاجتهاد القضائي (قضية تاديتش، 1995): **شدة** الأعمال العدائية و**تنظيم** الجماعة	المادة 3 المشتركة بين اتفاقيات جنيف، والقانون العرفي؛ والبروتوكول الإضافي الثاني إذا كانت الجماعة تسيطر على جزء من الإقليم يمكّنها من القيام بعمليات متواصلة ومنسقة
الاضطرابات والتوترات الداخلية	أعمال شغب، وأعمال عنف متفرقة، دون بلوغ عتبة النزاع المسلح	حقوق الإنسان والقانون الوطني؛ ولا يسري القانون الدولي الإنساني
كارثة طبيعية خارج سياق النزاع	زلزال، أو فيضان، أو إعصار	القانون الوطني، وحقوق الإنسان، والمبادئ التوجيهية لتيسير وتنظيم عمليات الإغاثة الدولية على الصعيد المحلي (المعروفة بـ«قانون الاستجابة الدولية للكوارث IDRL»، الاتحاد الدولي، 2007)

قد تتعايش عدة تكييفات في البلد نفسه: نزاع مسلح غير دولي في منطقة، واحتلال في أخرى، واضطرابات في مكان ثالث. ويعود التكييف القانوني الرسمي إلى المختصين القانونيين (اللجنة الدولية للصليب الأحمر، والمستشارون القانونيون للمنظمة)، لكن على الفريق أن يعرف الموقف المعتمد.

الخطوة 2: القواعد التي تخص العمل الإنساني مباشرة

- **الموافقة وإيصال الإغاثة**: تخضع أعمال الإغاثة غير المتحيزة لموافقة الأطراف المعنية (البروتوكول الإضافي الأول، المادة 70؛ البروتوكول الإضافي الثاني، المادة 18)، لكن هذه الموافقة لا يجوز رفضها تعسفًا. وبمجرد قبول الإغاثة، يجب على الأطراف أن تسمح بمرورها السريع ودون عوائق وأن تيسّره، مع احتفاظها بحق الرقابة (التفتيش، والمسارات، والمواعيد). القاعدة 55 من دراسة اللجنة الدولية للصليب الأحمر حول القانون العرفي.
- **دولة الاحتلال**: يقع عليها واجب تزويد السكان بالمؤن الغذائية والإمدادات الطبية (الاتفاقية الرابعة، المادة 55)، وإذا عجزت عن ذلك، واجب قبول أعمال الإغاثة (المادة 59).
- **موظفو الإغاثة وأعيانها**: يجب احترام موظفي الإغاثة الإنسانية وحمايتهم (القاعدة 31)، وكذلك الأعيان المستخدمة في عمليات الإغاثة (القاعدة 32). ولا يجوز تقييد حرية تنقل الموظفين المرخَّص لهم إلا في حالة الضرورة العسكرية القهرية وبصفة مؤقتة (القاعدة 56).
- **التجويع**: يُحظر استخدام تجويع المدنيين أسلوبًا من أساليب الحرب (القاعدة 53)، ويُحظر مهاجمة الأعيان التي لا غنى عنها لبقاء السكان المدنيين أو تدميرها أو تعطيلها، مثل المواد الغذائية والمحاصيل والماشية ومرافق مياه الشرب (القاعدة 54). ويطلب قرار مجلس الأمن 2417 (2018) من الأمين العام الإبلاغ عن مخاطر المجاعة المرتبطة بالنزاعات. وتجويع المدنيين جريمة حرب بمقتضى نظام روما الأساسي، بما في ذلك في النزاعات المسلحة غير الدولية منذ تعديل عام 2019.
- **البعثة الطبية**: حماية الجرحى والمرضى، والموظفين، والوحدات ووسائط النقل الطبية (القواعد من 25 إلى 30)، وحظر معاقبة أي عامل صحي لأنه قدّم العلاج وفقًا لأخلاقيات المهنة. قرار مجلس الأمن 2286 (2016) بشأن حماية الرعاية الصحية في النزاعات المسلحة.
- **العاملون في المجال الإنساني**: يذكّر قرار مجلس الأمن 2730 (2024) بالتزامات الدول في مجال حماية العاملين في المجال الإنساني وموظفي الأمم المتحدة، بمن فيهم الموظفون المعيَّنون محليًا.

الخطوة 3: الأطر المكمِّلة

- **حقوق الإنسان**: تسري في جميع الأوقات، مع إمكانية عدم التقيد ببعض الحقوق في حالات الطوارئ، دون المساس أبدًا بالنواة غير القابلة للانتقاص (الحق في الحياة، وحظر التعذيب والرق).
- **قانون اللاجئين**: اتفاقية عام 1951 وبروتوكول عام 1967؛ ومبدأ **عدم الإعادة القسرية** (المادة 33)؛ وفي أفريقيا، اتفاقية منظمة الوحدة الأفريقية لعام 1969 التي توسّع التعريف ليشمل الأشخاص الفارّين من أحداث تخلّ بشكل خطير بالنظام العام؛ وفي أمريكا اللاتينية، إعلان قرطاجنة (1984).
- **النزوح الداخلي**: المبادئ التوجيهية لعام 1998 (غير ملزمة لكنها تحظى باعتراف واسع)، وفي أفريقيا، **اتفاقية كمبالا** (2009، النافذة منذ 2012)، وهي أول صك إقليمي ملزم بشأن النازحين داخليًا.
- **أنظمة الجزاءات ومكافحة الإرهاب**: أنشأ قرار مجلس الأمن 2664 (2022) استثناءً إنسانيًا شاملًا في أنظمة جزاءات الأمم المتحدة بالنسبة للأموال والموارد اللازمة لتقديم المساعدة الإنسانية. غير أن التشريعات الوطنية وبنود الجهات المانحة تظل بحاجة إلى التحقق منها حالةً بحالة.

> في التفاوض، لا تُستشهد بالمواد القانونية كما يُلوَّح بقانون العقوبات. بل يُستحضر القانون بوصفه مرجعية مشتركة («قواعدكم أنتم تقول إن الجرحى يجب أن يُعالَجوا دون تمييز»)، ويُحتفظ بالتكييف القانوني الدقيق للمراسلات المكتوبة وللحوار مع السلطات.

مثال كامل: ثلاث معضلات في ستة أسابيع في مقاطعة فالمورا

سياق افتراضي. يبلغ عدد سكان مقاطعة فالمورا، الواقعة في بلد يشهد نزاعًا مسلحًا غير دولي منذ أربع سنوات، 186000 نسمة، وتضم 41000 نازح داخلي موزعين على 14 موقعًا. وتنفّذ فيها المنظمة غير الحكومية الدولية الافتراضية «Aide Commune» برنامجًا للأمن الغذائي والمياه والصرف الصحي والنظافة الصحية (WASH) يموّله صندوق قطري للتمويل الإنساني وجهة مانحة أوروبية: توزيعات غذائية أو قسائم لصالح 6200 أسرة شهريًا، وإعادة تأهيل 18 نقطة مياه. ويخضع شمال المقاطعة (ثلاث بلديات، نحو 52000 نسمة) لسيطرة جماعة مسلحة من غير الدول افتراضية، هي «Front de la Vallée» (جبهة الوادي). أما مركز المقاطعة فيسيطر عليه الجيش الوطني.

الأسبوع 1: «المساهمة» عند نقطة التفتيش

عند نقطة تفتيش كيسا، يطالب قائد محلي للجبهة بنسبة 3% من المواد الغذائية في كل قافلة «من أجل أمن الطريق». وكان سائق شركة النقل المتعاقد معها قد ترك كيسين في المرور السابق دون الإبلاغ عن ذلك. وستمثّل الخسارة نحو 5.4 أطنان من الحبوب شهريًا، أي حصة 360 أسرة.

الوقائع التي أثبتها مسؤول القاعدة خلال 48 ساعة: وُجّه الطلب نفسه إلى منظمتين غير حكوميتين أخريين رفضتاه؛ ولا يحظى القائد بموافقة صريحة من قيادته السياسية التي يمكن الوصول إليها عبر وسيط؛ ولم يتلقَّ سكان الشمال أي توزيع منذ 37 يومًا؛ ويُظهر آخر مسح سريع أن 41% من الأسر في فئة الاستهلاك الغذائي «الضعيف».

الخيار	الأثر على السكان	القبول في المدى المتوسط	المخاطر على الموظفين	المخاطر القانونية ومخاطر الجهة المانحة
أ. دفع نسبة الـ3%	توزيع فوري	سلبي جدًا: سابقة، وستحذو نقاط تفتيش أخرى حذوها	منخفضة على المدى القصير	مرتفعة: تحويل وجهة المساعدة، وبند مكافحة الاحتيال، واحتمال انتهاك قواعد الجزاءات
ب. تعليق القوافل المتجهة إلى الشمال	خطير: 52000 شخص دون مساعدة	محايد، بل إيجابي إذا شُرح	منخفضة	منخفضة، لكن مع واجب إبلاغ الجهة المانحة
ج. التعليق المؤقت والتفاوض على مستوى قيادة الجبهة، بموقف مشترك مع المنظمات غير الحكومية الأخرى ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية	انقطاع من أسبوعين إلى أربعة أسابيع، يُعوَّض جزئيًا بتحويلات نقدية إذا كانت الأسواق تعمل	إيجابي: يعزّز القاعدة المشتركة	متوسطة، تُقيَّم مع المستشار الأمني	منخفضة، مع إخطار الجهة المانحة

القرار الذي اتخذه رئيس البعثة بعد التشاور مع المقر الرئيسي: الخيار ج. الإبلاغ عن الحادث (فقدان الكيسين) إلى الجهة المانحة خلال 48 ساعة وفقًا للعقد. وتلقّت شركة النقل إنذارًا كتابيًا وأُضيف إلى العقد بند عدم التسامح مطلقًا. واعتمد منتدى المنظمات غير الحكومية بيانًا مشتركًا من صفحة واحدة: لا تدفع أي منظمة أي اقتطاع من المساعدة. وبعد 19 يومًا، قبلت قيادة الجبهة المرور دون اقتطاع مقابل التزامين لا يمسّان المبادئ: الإخطار بالتحركات قبل 48 ساعة، وعرض معايير الاستهداف على القادة المجتمعيين.

الأسبوع 3: قائمة السلطات

في مركز المقاطعة، سلّم المحافظ قائمة تضم 1900 أسرة «هشة» وطلب أن تحل محل التسجيل الذي تجريه المنظمة. وأظهر تحقق بالعينة (120 أسرة مسحوبة عشوائيًا، وزيارات منزلية) أن 34% من الأسر الواردة في القائمة لا تستوفي أي معيار من معايير الهشاشة، وأن 11% منها لا يمكن التعرف عليها، وأن الأسر التي تعيلها نساء نازحات ممثلة تمثيلًا ناقصًا (9% من القائمة مقابل 27% في التنميط الذي أجرته المجموعة القطاعية).

الاستجابة: لم يرفض الفريق القائمة علنًا، لأن ذلك سيهين المحافظ. بل اقترح استخدامها **مصدرًا من بين مصادر أخرى**، تُقاطَع مع التسجيل المجتمعي ومع تحقق منزلي، مع لجنة استهداف مختلطة (ممثلون عن النازحين، ونساء، ورؤساء أحياء، والخدمات الاجتماعية الحكومية). وعُرضت نتائج التحقق بشكل خاص، دون تسمية أي شخص، بالاستناد إلى المعايير التي أقرّتها مجموعة الأمن الغذائي. وحصل المحافظ على ما يهمه: أن يكون شريكًا وأن يستطيع قول ذلك. واحتفظت المنظمة بالتحكم في المعايير وفي التحقق، وهذا هو خطها الأحمر.

الأسبوع 6: عرض الحماية المسلحة والتمويل المشروط بالظهور

عرض الجيش مرافقة الشاحنات إلى بلدية استُعيدت مؤخرًا. وفي الوقت نفسه، عرضت جهة مانحة ثنائية 600000 يورو إضافية بشرط وضع علمها على الشاحنات والأكياس. وأظهر التحليل المتقاطع أن البلدية لا تزال متنازعًا عليها، وأن الجبهة أعلنت المركبات المرتبطة بالجيش «أهدافًا مشروعة»، وأنه لا توجد أي منظمة أخرى حاضرة هناك. فأوصى الفريق برفض المرافقة المسلحة (لعدم استيفاء معايير الملاذ الأخير: لم يُتفاوض بعدُ على وصول غير مسلح) وبطلب استثناء من متطلبات الظهور لأسباب أمنية من الجهة المانحة، وهو أمر ممكن لدى معظم الجهات المانحة المؤسسية. وقبلت الجهة المانحة ظهورًا يقتصر على التقارير والاتصالات خارج البلد.

سجل القرارات في نهاية الأسابيع الستة

التاريخ	القرار	المبدأ المعني	مستوى القرار	إعادة النظر
الأسبوع 1	رفض اقتطاع الـ3%، وتعليق مؤقت، وتفاوض مشترك	الاستقلال، وعدم التحيز	رئيس البعثة، مع إبلاغ المقر الرئيسي	كل أسبوعين حتى الاستئناف
الأسبوع 3	استخدام قائمة المحافظ مصدرًا من بين مصادر أخرى، مع الإبقاء على التحقق	عدم التحيز	منسق البرامج	في كل دورة تسجيل
الأسبوع 6	رفض المرافقة المسلحة، واستثناء من متطلبات الظهور	الحياد، والاستقلال	رئيس البعثة، بعد التشاور مع المقر الرئيسي	إذا تغيّر الوضع العسكري

ما يميّز الاستجابة المهنية ليس «الصمود» في كل شيء، بل التمييز بين ما كان قابلًا للتفاوض (الإخطار المسبق بالتحركات، وإشراك السلطات، والظهور) وما لم يكن كذلك (الاقتطاع من المساعدة، والتحكم في الاستهداف، والارتباط بالقوات المسلحة)، وتوثيق ذلك.

أدوات قابلة لإعادة الاستخدام: شبكة تحليل المعضلات، والسجل، وضبط الامتثال

شبكة تحليل المعضلة (صفحة واحدة)

البند	المحتوى المتوقع
الوقائع المُتحقَّق منها	من، وماذا، وأين، ومتى؛ والمصادر؛ وما يبقى التحقق منه
الأشخاص المتضررون	العدد، والاحتياجات الحيوية المعنية، ووجود بدائل (جهات فاعلة أخرى، وأسواق، وخدمات عامة)
المبادئ والقواعد	المبادئ المتأثرة؛ والسياسات الداخلية؛ والبنود التعاقدية؛ والقانون الواجب التطبيق
أصحاب المصلحة	موقف كل جهة فاعلة ومصلحتها وقدرتها على الإضرار والتأثير
الخيارات (ثلاثة على الأقل)	لكل منها: الأثر على الأشخاص، والقبول، والأمن، والجوانب القانونية والسمعة
التوصية	الخيار المعتمد، وشروطه، وتدابير التخفيف، والخط الأحمر الصريح
القرار	اسم صاحب القرار ووظيفته، والتاريخ، والأشخاص الذين استُشيروا
إعادة النظر	التاريخ أو الحدث المُطلِق

قائمة مرجعية لامتثال التدخل للمبادئ

- هل معايير الاستهداف مكتوبة، ومبنية على تحليل للاحتياجات، ومشروحة للمجتمع، وتطبّقها المنظمة نفسها (لا مفوَّضة إلى سلطة ما أو إلى فاعل مسلح)؟
- هل تُختار مناطق التدخل وفق شدة الاحتياجات لا وفق سهولة الوصول أو تفضيلات جهة مانحة؟ وهل استبعاد بعض المناطق مبرَّر كتابيًا؟
- هل توجد سياسة مكتوبة بشأن المدفوعات للجهات الفاعلة المسلحة، والمرافقة المسلحة، واستخدام الأصول العسكرية، والظهور؟
- هل يعرف الموظفون الوطنيون والشركاء هذه السياسات، وهل يعرفون إلى من يرفعون أي طلب؟
- هل مصادر التمويل متنوعة بما يكفي لتمكين المنظمة من رفض شرط يتعارض مع المبادئ؟
- هل رُوجعت الاتصالات العامة (الصور، والتصريحات، وشبكات التواصل الاجتماعي) من زاوية الحياد والأمن؟

- هل يُمسَك سجل لحوادث الوصول وللقرارات المتعلقة بالمبادئ، ويُراجَع مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل؟

مصفوفة التصورات (القبول)

تُملأ أثناء تحليل السياق ثم كل ستة أشهر، لكل جهة فاعلة ذات شأن (السلطات، والجماعات المسلحة، والقادة المجتمعيون، والفئات المهمّشة، ووسائل الإعلام المحلية).

الجهة الفاعلة	كيف تنظر إلينا؟	على أي أساس يقوم هذا التصور؟	الخطر المرتبط	الإجراء
مثال: الزعماء التقليديون في الشمال	«منظمة الحكومة»	مكاتب في مبنى مستأجر من محافظ سابق؛ ومركبات شبيهة بمركبات الإدارة	تقييد الوصول، والشائعات	نقل المكتب، واجتماع إعلامي حول الولاية والمعايير، ووسم مميِّز للمركبات
مثال: النساء النازحات في الموقع 7	«لا توزّع إلا على أصدقاء اللجنة»	لجنة موقع ذكورية وغير منتخبة	الإقصاء، وشكاوى لا تصل	مجموعات نقاش منفصلة، وقناة شكاوى مستقلة عن اللجنة، وإعادة تشكيل اللجنة

بطاقة «الحجج المبدئية» للموظفين الميدانيين

من المفيد إعداد أربع أو خمس جمل بسيطة باللغة المحلية يمكن لأي عضو في الفريق أن يقولها عند نقطة التفتيش أو في اجتماع مجتمعي: «نحن نساعد الناس وفق احتياجاتهم فقط، أيًّا كان الطرف الذي ينتمون إليه»؛ «لا يمكننا التنازل عن جزء من المساعدة، لأنها ملك للأسر المحتاجة إليها»؛ «نحن نتحدث مع كل من له تأثير على حياة الناس هنا، دون أن ننحاز لأي طرف»؛ «لا أستطيع أن أقرر وحدي، سأنقل طلبكم إلى إدارتي». والجملة الأخيرة هي الأهم: فهي تحمي الموظف وتجنّب الالتزامات المرتجلة.

التباينات حسب السياق والأخطاء الشائعة

تكييف تطبيق المبادئ مع السياق

السياق	التحديات الخاصة	الممارسات الموصى بها
كارثة مفاجئة دون نزاع	لا يسري القانون الدولي الإنساني؛ والدولة قوية وتتولى التنسيق؛ وخطر توجيه المساعدة سياسيًا (خدمة المناطق المهمة انتخابيًا أولًا)؛ وإجراءات الجمارك والتأشيرات	الاستناد إلى التشريع الوطني لإدارة الكوارث وإلى المبادئ التوجيهية لقانون الاستجابة الدولية للكوارث (IDRL)؛ وتوثيق الشدة حسب المنطقة للدفاع عن عدم التحيز؛ والعمل عبر الهياكل العامة حين تكون غير متحيزة
نزاع طويل الأمد	تطبيع التنازلات؛ وإرهاق الجهات المانحة؛ وإغراءات الترابط بين العمل الإنساني والتنمية والسلام وبرامج تحقيق الاستقرار	مراجعة سنوية للخطوط الحمراء؛ وفصل واضح بين المكوّنات الإنسانية وبرامج تحقيق الاستقرار؛ وتحليل منتظم للتصورات
البيئة الحضرية	سكان متفرقون ومختلطون بالمجتمعات المضيفة؛ وسلطات متعددة (البلدية، والأحياء، والمصالح الفنية)؛ وعصابات أو ميليشيات أحياء	الاستهداف حسب المنطقة وحسب نمط الهشاشة بدلًا من الوضع القانوني؛ والشراكة مع المصالح البلدية؛ واليقظة إزاء توظيف المساعدة من قبل الفاعلين في الأحياء
مخيم أو موقع للنازحين	لجان مواقع تستأثر بها النخب؛ ووجود عناصر مسلحة؛ وخطر المساس بالطابع المدني للمخيم	لجان منتخبة وتمثيلية؛ وإبلاغ مدير الموقع والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أو المنظمة الدولية للهجرة بأي وجود مسلح؛ وآليات شكاوى متاحة بشكل مستقل عن اللجنة
الإدارة عن بُعد	يتحمل الموظفون الوطنيون أو الشريك وحدهم عبء التفاوض والمخاطر؛ وفقدان السيطرة على الاستهداف	تفويض صلاحيات مكتوب ومحدود؛ ورقابة من طرف ثالث مستقل؛ وخطوط اتصال مباشرة برئيس البعثة؛ وعدم نقل المخاطر دون نقل الموارد
شريك محلي ضعيف القدرات	قرب من أحد الأطراف؛ وضغط مجتمعي؛ وجهل بقواعد الجهات المانحة	تقييم للقدرات يشمل المبادئ؛ والتدريب والمواكبة بدلًا من مجرد الرقابة؛ وتقاسم عادل للمخاطر وللتكاليف غير المباشرة
بيئة خاضعة للجزاءات أو لتشريعات مكافحة الإرهاب	بنود الجهات المانحة؛ وخطر تدقيق قوائم المستفيدين؛ وتحفّظ المصارف	رفض تدقيق المستفيدين النهائيين في قوائم الجزاءات (وهو موقف تدعمه غالبية الجهات المانحة الإنسانية)؛ وتوثيق استخدام الاستثناء الإنساني؛ واستباق قنوات تحويل الأموال

أخطاء شائعة في الميدان

- **الخلط بين الحياد والصمت**: يمنع الحياد الانحياز إلى طرف، لكنه لا يمنع الإبلاغ عن الانتهاكات عبر القنوات المناسبة (اللجنة الدولية للصليب الأحمر، ومجموعة الحماية، والآليات السرية). والاختيار بين المناصرة العلنية والحوار السري مسألة استراتيجية، لا ردّ فعل تلقائي.
- **الخلط بين عدم التحيز والمساواة**، أو تقديم استهداف ما على أنه غير متحيز دون بيانات احتياجات مصنّفة حسب المنطقة والجنس والعمر والإعاقة.
- **ترك الموظف الميداني يقرر وحده** عند نقطة التفتيش. فكل طلب خارج الإجراءات يجب أن يُرفع إلى المستوى الأعلى، مع جملة نموذجية تحمي الموظف.
- **التفاوض بشكل منفرد**: حين تقبل كل منظمة غير حكومية تنازلها الصغير الخاص بها، يحصل الفاعل المسلح على مجموعها كلها. والمواقف المشتركة (منتدى المنظمات غير الحكومية، والفريق القطري للعمل الإنساني، والفريق العامل المعني بالوصول) أكثر متانة.
- **استخدام المفردات العسكرية أو السياسية** في الاتصالات («المناطق المحررة»، «الإرهابيون»، «القوات الصديقة»)، وهو ما يكفي لتقويض صورة الحياد.
- **تجاهل تاريخ المنظمة**: يحكم الفاعلون المحليون على المنظمة بما فعلته في أماكن أخرى، أحيانًا في بلد آخر، وبمصادر تمويلها.

- **عدم كتابة أي شيء**: من دون سجل، يستحيل تبرير قرار أمام جهة مانحة أو مدقق حسابات أو محكمة، ويستحيل التعلّم.

ما تنظر إليه الجهات المانحة والمقيّمون ومدققو الحسابات

- تتحقق **الجهات المانحة** من وجود سياسات مكتوبة (مكافحة الاحتيال والفساد، ومكافحة الإرهاب، والصون، والحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين)، ومن الإبلاغ السريع عن الحوادث (غالبًا خلال 48 إلى 72 ساعة في حالة الاشتباه في احتيال أو تحويل وجهة المساعدة)، ومن الاتساق بين تحليل الاحتياجات والاستهداف.
- كثيرًا ما يستخدم **المقيّمون** معيار الاتساق (بالمعنى الذي تعتمده لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ودليل شبكة ALNAP) لتقدير احترام المبادئ: هل كان التدخل متسقًا مع المبادئ الإنسانية ومع القانون الدولي الإنساني؟ ويبحثون عن أدلة على تحليل التصورات، ومعالجة المعضلات، والتشاور مع المجتمعات.
- يهتم **مدققو الحسابات** بالخسائر أثناء النقل، والمدفوعات غير المبرَّرة («تيسير»، «رسوم مرور»)، وقوائم المستفيدين، وإمكانية تتبّع القرارات الاستثنائية.
- يفحص **المتحققون من المعيار الإنساني الأساسي** بوجه خاص الالتزام المتعلق بجودة المساعدة وعدم تحيزها، وقدرة المنظمة على تحديد الآثار السلبية لعملها والحد منها.

> نادرًا ما يكون تحويل وجهة المساعدة الذي أُبلغ عنه تلقائيًا وحُلِّل وصُحِّح قاتلًا لمنظمة ما. أما التحويل الذي يكشفه تدقيق حسابات أو الصحافة، دون أي أثر لتحليل أو إبلاغ، فكثيرًا ما يكون كذلك.

أسئلة المقابلات والمراجع الرئيسية

أسئلة المقابلات

1. «اشرح الفرق بين الحياد وعدم التحيز، مع مثال من الميدان.»

الإجابة الجيدة تعرّف عدم التحيز بأنه قاعدة لتوزيع المساعدة (وفق الاحتياجات، دون تمييز، مع الأولوية للحالات الأشد إلحاحًا)، والحياد بأنه موقف تجاه الأطراف (عدم الانحياز لأي منها). وتقدّم مثالًا ملموسًا: خدمة منطقة تسيطر عليها المعارضة ومنطقة حكومية وفق شدة الاحتياجات المقيسة (عدم التحيز)، دون الإدلاء بتصريح علني يتهم أحد الطرفين ودون استخدام مرافقة مسلحة (الحياد). ويمكنها أن تضيف أن المنظمة متعددة الولايات قد تُليّن الحياد لكنها لا تتنازل أبدًا عن عدم التحيز.

2. «يطالب قائد بجزء من المساعدة مقابل السماح بمرور قافلتك. ماذا تفعل؟»

الإجابة المنتظرة ليست «أرفض وأغادر»، ولا «أدفع لإنقاذ الأرواح». بل تصف عملية: عدم اتخاذ القرار منفردًا في عين المكان، وإثبات الوقائع، والتشاور مع الإدارة والمنظمات غير الحكومية الأخرى ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، وتقييم الخيارات ومنها التعليق المؤقت، والبحث عن القيادة الأعلى للمحاوِر، وبناء موقف مشترك، والإبلاغ إلى الجهة المانحة، والتوثيق. وتذكر سياسات مكافحة تحويل وجهة المساعدة وأنظمة الجزاءات.

3. «هل يسري القانون الدولي الإنساني في بلد ضربه زلزال؟»

لا، إلا إذا كان هناك نزاع مسلح قائم في الوقت نفسه. فالذي يسري هو القانون الوطني وحقوق الإنسان، والمبادئ التوجيهية لقانون الاستجابة الدولية للكوارث (IDRL) بوصفها مرجعًا. وتُظهر الإجابة الجيدة أن المرشح يعرف كيف يكيّف الحالة قانونيًا ولا يُسقط القانون الدولي الإنساني على كل شيء.

4. «ما الالتزامات التي يفرضها القانون الدولي الإنساني على الأطراف في مجال الوصول الإنساني؟»

الموافقة مطلوبة لكن لا يجوز رفضها تعسفًا؛ وواجب السماح بالمرور السريع ودون عوائق لأعمال الإغاثة غير المتحيزة وتيسيره؛ وحق الرقابة؛ واحترام موظفي الإغاثة وأعيانها وحمايتهم؛ وحرية تنقل الموظفين؛ وحظر تجويع المدنيين.

والمرشح المتمكن يستشهد بالبروتوكولين الإضافيين أو بدراسة اللجنة الدولية للصليب الأحمر حول القانون العرفي وبالقرار 2417.

5. «تطلب جهة مانحة التحقق من أن المستفيدين غير مدرجين في قوائم الجزاءات. كيف تتصرف؟»

التمييز بين تدقيق الموظفين والموردين والشركاء (ممارسة عادية) وتدقيق المستفيدين النهائيين (المخالف لعدم التحيز والمرفوض من معظم الفاعلين الإنسانيين). وذكر القرار 2664 وأهمية التفاوض على البند قبل التوقيع، بدعم من المقر الرئيسي وشبكات المنظمات غير الحكومية.

6. «احكِ عن موقف اضطررت فيه إلى الدفاع عن مبدأ إنساني.» (سؤال سلوكي)

تنطبق هنا منهجية STAR: موقف محدد، وتحديد الرهان المبدئي، والإجراء الشخصي (التشاور، والحجج، والتصعيد)، ونتيجة قابلة للقياس، وما كان المرشح سيفعله بشكل مختلف. ويرتاب مسؤولو التوظيف في الروايات البطولية التي تخلو من التشاور مع التسلسل الإداري.

المراجع الرئيسية

- اتفاقيات جنيف لعام 1949 والبروتوكولان الإضافيان لعام 1977؛ ودراسة اللجنة الدولية للصليب الأحمر حول القانون الدولي الإنساني العرفي (2005) وقاعدة بياناتها.
- قرارا الجمعية العامة للأمم المتحدة 46/182 (1991) و58/114 (2004).
- قرارات مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة 2286 (2016) و2417 (2018) و2664 (2022) و2730 (2024).
- مدونة قواعد السلوك للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر والمنظمات غير الحكومية في مجال الإغاثة في حالات الكوارث (1994).
- جان بكتيه، *المبادئ الأساسية للصليب الأحمر: شرح*، اللجنة الدولية للصليب الأحمر.
- الاتفاقية الخاصة بوضع اللاجئين لعام 1951 وبروتوكول عام 1967؛ واتفاقية منظمة الوحدة الأفريقية لعام 1969؛ والمبادئ التوجيهية بشأن التشريد الداخلي (1998)؛ واتفاقية كمبالا (2009).
- المبادئ التوجيهية لتيسير وتنظيم عمليات الإغاثة الدولية في حالات الكوارث والمساعدة في الإنعاش الأولي على الصعيد المحلي (الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، 2007).
- مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، *المبادئ الإنسانية* (ورقة مرجعية)؛ والمجلس النرويجي للاجئين ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، دراسة حول أثر تدابير مكافحة الإرهاب على العمل الإنساني.
- دليل اسفير (2018): الميثاق الإنساني ومبادئ الحماية؛ والمعيار الإنساني الأساسي (2024).
- هوغو سليم، (2015) *Humanitarian Ethics: A Guide to the Morality of Aid in War and Disaster*.

تمرين: تحليل معضلة

اختر إحدى المعضلات المذكورة أعلاه. لكل مبدأ من المبادئ الأربعة، اشرح في جملة واحدة ما هو على المحك. ثم اقترح خيارين للتصرف، مع مخاطرهما، والخيار الذي توصي به رئيس البعثة.

للتذكر

- الإنسانية، والحياد، وعدم التحيز، والاستقلالية.
- عدم التحيز يعني: على أساس الاحتياجات وحدها.
- القانون الدولي الإنساني: التمييز، والتناسب، والاحتياطات، وحماية المدنيين والعاملين الصحيين والعاملين في المجال الإنساني.
- تفيد المبادئ في تحقيق القبول والوصول إلى الأشخاص.

الاختبار

1. تقديم المساعدة على أساس الاحتياجات وحدها ودون تمييز هو مبدأ:
   A. عدم التحيز
   B. الحياد
   C. الاستقلالية
   D. الظهور
2. يعود تاريخ اتفاقيات جنيف الأربع إلى عام:
   A. 1919
   B. 2004
   C. 1949
   D. 1991
3. يُلزم مبدأ التمييز في القانون الدولي الإنساني بالتمييز بين:
   A. الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية
   B. المدن والقرى
   C. المنظمات غير الحكومية والأمم المتحدة
   D. المقاتلين والمدنيين

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. B · 3. B

اليوم 2 : المنظومة الإنسانية ومعايير الجودة

الأهداف

- تحديد الجهات الفاعلة في المجال الإنساني.
- فهم التنسيق والتمويل.
- تطبيق معايير اسفير والمعيار الإنساني الأساسي.

الجهات الفاعلة

- **الدول المتضررة**: هي المسؤولة الأولى عن تقديم المساعدة لسكانها.
- **المجتمعات المحلية والمنظمات المحلية**: هي أول من يستجيب؛ وتهدف «التوطين» إلى منحها دورًا وتمويلًا أكبر.
- **الأمم المتحدة**: مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (التنسيق)، والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (اللاجئون)، واليونيسف (الأطفال)، وبرنامج الأغذية العالمي (الغذاء واللوجستيات)، ومنظمة الصحة العالمية (الصحة)، ومنظمة الأغذية والزراعة، والمنظمة الدولية للهجرة، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي...
- **الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر**: اللجنة الدولية للصليب الأحمر، والاتحاد الدولي، والجمعيات الوطنية.
- **المنظمات غير الحكومية الدولية والوطنية**، والجهات المانحة (الدول، والاتحاد الأوروبي، والمؤسسات الخيرية) والقطاع الخاص.

التنسيق ودورة البرنامج

في البلد الذي يمر بأزمة، يقود **منسق الشؤون الإنسانية** الفريق القطري للعمل الإنساني (وكالات الأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية، والصليب الأحمر بصفة مراقب). ويدعم مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية عملية التنسيق.

منذ إصلاح عام 2005، ينظّم **نهج المجموعات القطاعية** الاستجابة حسب القطاع: الصحة، والتغذية، والمياه والصرف الصحي والنظافة الصحية، والمأوى، والحماية، والأمن الغذائي، والتعليم، واللوجستيات، واتصالات الطوارئ، وتنسيق المخيمات وإدارتها، والتعافي المبكر. ولكل مجموعة قطاعية وكالة رائدة.

دورة البرنامج الإنساني: تقييم الاحتياجات (النظرة العامة على الاحتياجات الإنسانية)، والتخطيط (خطة الاستجابة الإنسانية)، وحشد الموارد، والتنفيذ والرصد، والمراجعة.

التمويل

- **التمويل الثنائي** من الجهات المانحة إلى المنظمات.
- **الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ (CERF)**: صندوق الأمم المتحدة المركزي للاستجابة لحالات الطوارئ المفاجئة والأزمات التي تعاني من نقص التمويل (يُصرف لوكالات الأمم المتحدة والمنظمة الدولية للهجرة).
- **الصناديق القطرية المشتركة (CBPF)** التي يديرها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، والمفتوحة للمنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية.
- يُتابَع تدفق الأموال عبر خدمة التتبع المالي (FTS) التابعة لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية.

المعايير: اسفير والمعيار الإنساني الأساسي

يضم **دليل اسفير** الميثاق الإنساني، ومبادئ الحماية، والمعيار الإنساني الأساسي، و**معايير دنيا** في أربعة قطاعات: المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية، والأمن الغذائي والتغذية، والمأوى والمستوطنات، والصحة. ومن الأمثلة الشائعة: **15 لترًا من الماء للشخص الواحد في اليوم** كحد أدنى للشرب والطهي والنظافة.

يحدد **المعيار الإنساني الأساسي (CHS)** تسعة التزامات بشأن الجودة والمساءلة تجاه الأشخاص المتضررين: استجابة ملائمة، وفي الوقت المناسب، وتعزز القدرات المحلية، وتقوم على التواصل والمشاركة، مع آلية للشكاوى، ومنسقة، وتتعلم من التجربة، بموظفين أكفاء يُدارون إدارة جيدة، وموارد تُستخدم بمسؤولية.

المعايير مرجعيات وليست حصصًا آلية: نكيّفها مع السياق مع الحفاظ على هدفها.

دورة البرامج الإنسانية خطوة بخطوة: الجدول الزمني والمخرجات والأدوار

كثيرًا ما تُعرض دورة البرامج الإنسانية (HPC) على شكل دائرة مجردة. أما في الواقع، فهي جدول زمني محكم من المخرجات والاجتماعات والمواعيد النهائية، يجب على رئيس المشروع أو منسق المنظمة غير الحكومية أن يتكيّف معه حتى تكون احتياجاته مرئية ومشاريعه قابلة للتمويل.

في حالات الطوارئ المفاجئة: الأيام الثلاثون الأولى

المهلة	المُخرَج	من يقود	دور المنظمة غير الحكومية
من 0 إلى 72 ساعة	تقييمات سريعة، وأول تقرير عن الحالة (sitrep)، وقرار بشأن احتمال تفعيل آلية التوسيع التابعة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (IASC)	منسق الشؤون الإنسانية، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA)، والفريق القطري للعمل الإنساني	المشاركة الفورية لبياناتها الميدانية ومواقع حضورها وقدراتها (مصفوفة 3W أو 4W)
من 3 إلى 5 أيام	نداء عاجل (flash appeal) يستند إلى لمحة أولية عن الاحتياجات؛ وطلب مخصصات من الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ (CERF) (نافذة الاستجابة السريعة)	مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية مع المجموعات القطاعية	تقديم مشاريعها إلى المجموعة القطاعية لإدراجها في النداء؛ والإشارة إلى الثغرات
حتى أسبوعين	تقييم أولي سريع متعدد القطاعات (من نوع MIRA): تحليل مشترك انطلاقًا من البيانات الثانوية والملاحظات الميدانية	مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، والمجموعات القطاعية، والفريق العامل المعني بالتقييم	المشاركة في فرق التقييم، وتطبيق الأدوات المشتركة، وتجنّب التقييمات المنفردة التي تستنفر المجتمعات نفسها مرات عدة
نحو 30 يومًا	تنقيح النداء العاجل استنادًا إلى التقييمات؛ وأولى مخصصات الصندوق القطري للتمويل الإنساني إن وُجد في البلد (غالبًا في شكل مخصصات احتياطية)	مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، والمجموعات القطاعية	تعديل أهدافها، والإبلاغ في مصفوفة 4W، وإعداد المقترحات

يُفعَّل **التوسيع على نطاق المنظومة** التابع للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات («System-Wide Scale-Up»، بروتوكولات عام 2018 التي حلّت محل «حالة الطوارئ من المستوى 3» السابقة) من قِبل منسق الإغاثة في حالات الطوارئ لفترة أولية لا تتجاوز ستة أشهر، قابلة للتمديد مرة واحدة لثلاثة أشهر. ويؤدي إلى النشر المعجّل للموظفين، وتخفيف الإجراءات الداخلية للوكالات، وتعزيز التنسيق.

في الأزمات الممتدة: الدورة السنوية

1. **من مايو إلى أغسطس**: تخطيط التقييمات، والمسوح متعددة القطاعات (غالبًا من نوع MSNA)، وجمع بيانات المجموعات القطاعية.
2. **من أغسطس إلى أكتوبر**: تحليل مشترك بين القطاعات وفق إطار JIAF (الإطار المشترك للتحليل بين القطاعات). وتُصنَّف الشدة على مقياس من 1 (طفيفة) إلى 5 (كارثية) حسب المنطقة الجغرافية والفئة السكانية. ويقابل **الأشخاص المحتاجون** (PiN) كقاعدة عامة الأشخاص في مستوى الشدة 3 فما فوق. ثم تُحرَّر لمحة عامة عن الاحتياجات الإنسانية (HNO).
3. **من أكتوبر إلى ديسمبر**: تحدد كل مجموعة قطاعية أهدافها، وفئاتها المستهدفة (الأشخاص المستهدفون، وهم دائمًا أقل من عدد الأشخاص المحتاجين أو مساوون له) وطريقة حساب التكلفة (حسب المشروع أو حسب النشاط الوحدوي). ويقدّم الشركاء مشاريعهم أو أنشطتهم لخطة الاستجابة الإنسانية (HRP) التي يعتمدها الفريق القطري للعمل الإنساني وتُطلَق ضمن النظرة العامة العالمية للعمل الإنساني (GHO) في ديسمبر.
4. **على مدار العام**: متابعة شهرية عبر مصفوفة 4W ولوحات متابعة المجموعات القطاعية، وتقارير رصد دورية، وتسجيل التمويل في خدمة التتبع المالي (FTS)، ومراجعة منتصف المدة إذا تغيّر السياق.

> المنظمة غير الحكومية التي لا تملأ مصفوفة 4W الخاصة بمجموعتها القطاعية غير مرئية: فإنجازاتها لا تُحتسب، ومناطقها تظهر بوصفها ثغرات، ومقترحاتها المقدمة إلى الصناديق المشتركة تحصل على تقييم أدنى، لأن لجان المراجعة تتحقق من المشاركة في التنسيق.

وظائف المجموعة القطاعية وقياس أدائها

تحدد الوحدة المرجعية للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن تنسيق المجموعات القطاعية على المستوى القطري ست وظائف أساسية، إضافة إلى المساءلة أمام السكان المتضررين: دعم تقديم الخدمات (تجنّب الازدواجية)، وتوجيه صنع القرار الاستراتيجي (تحليل الاحتياجات والثغرات)، والتخطيط ووضع الاستراتيجية (الخطط القطاعية، والمعايير، واحتياجات التمويل)، والمناصرة، والرصد والإبلاغ، والتخطيط للطوارئ وبناء القدرات. والوكالة الرائدة هي **مقدّم الملاذ الأخير**: إذ تلتزم، رهنًا بإمكانية الوصول والأمن والتمويل، بسدّ الثغرات الحرجة. ويُقيِّم الأعضاءُ أداءَ كل مجموعة قطاعية سنويًا من خلال عملية رصد أداء تنسيق المجموعات القطاعية (CCPM)؛ وعلى العضو النشط أن يشارك فيها بإجابات معلَّلة.

تمويل الاستجابة: الآليات والقواعد ومتطلبات الجهات المانحة

لا تكفي معرفة المختصرات. فعلى المهني أن يعرف أي آلية متاحة لمنظمته، وفي كم من الوقت، وبأي متطلبات امتثال، وبأي عواقب على حريته في العمل.

الآلية	المستفيدون المباشرون	طريقة العمل	نقاط تستدعي الانتباه
الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ (CERF)، نافذة الاستجابة السريعة	وكالات الأمم المتحدة والمنظمة الدولية للهجرة (تستفيد منه المنظمات غير الحكومية بوصفها شركاء تنفيذ)	مخصصات بناءً على طلب منسق الشؤون الإنسانية، للأنشطة المنقذة للحياة؛ والتنفيذ عمومًا في غضون ستة أشهر	على المنظمات غير الحكومية أن تتموضع مبكرًا لدى الوكالات الرائدة؛ وآجال التعاقد من الباطن طويلة أحيانًا
الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ، نافذة حالات الطوارئ الناقصة التمويل	كما في السابق	دورتان في السنة، وتُختار البلدان وفق تحليل الاحتياجات ونقص التمويل	مدة أطول، والقيود نفسها المتعلقة بالمرور عبر وكالة
الصناديق القطرية للتمويل الإنساني (CBPF)	المنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية، ووكالات الأمم المتحدة، والصليب الأحمر	مخصصات عادية (متوائمة مع خطة الاستجابة الإنسانية، مرة أو مرتين في السنة) ومخصصات احتياطية (للطوارئ)؛ ومراجعة استراتيجية وفنية من قبل المجموعات القطاعية؛ وإدارة من قبل مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية تحت سلطة منسق الشؤون الإنسانية	تقييم مسبق للقدرات (العناية الواجبة)؛ وتصنيف في مستوى مخاطر منخفض أو متوسط أو مرتفع، يحدد حجم الدفعات ووتيرتها وتواتر عمليات الرقابة والتدقيق
المديرية العامة للحماية المدنية وعمليات المساعدة الإنسانية الأوروبية (DG ECHO، الاتحاد الأوروبي)	المنظمات غير الحكومية الحاصلة على شهادة الشراكة الإنسانية (2021-2027)، ووكالات الأمم المتحدة، والمنظمات الدولية	خطط التنفيذ الإنساني (HIP) السنوية حسب البلد أو المنطقة؛ والمقترح في الاستمارة الموحدة (Single Form)؛ وتكاليف غير مباشرة تصل إلى 7%	مؤشرات النتائج الرئيسية لـ ECHO، ومتطلبات الظهور (مع إمكانية الاستثناء لأسباب أمنية)، وقواعد أهلية التكاليف والمشتريات
التمويل الأمريكي	المنظمات غير الحكومية، ووكالات الأمم المتحدة	إرشادات تقديم الطلبات للمساعدة الطارئة؛ والقواعد الفيدرالية (2 CFR 200)؛ ومعدلات تكاليف غير مباشرة متفاوض عليها أو جزافية	أُعيدت هيكلة منظومة المساعدات الأمريكية بعمق في عام 2025: يجب التحقق بشكل منهجي من القواعد والنوافذ السارية قبل أي طلب
وزارة الخارجية والكومنولث والتنمية (FCDO، المملكة المتحدة) وغيرها من الجهات المانحة الثنائية	المنظمات غير الحكومية، والاتحادات، والوكالات	تمويل متعدد السنوات في بعض الأزمات الممتدة، وأُطر منطقية ومراجعات سنوية	متطلبات صارمة في مجال الصون ومكافحة الاحتيال؛ وعناية واجبة على امتداد سلسلة الشركاء بأكملها

التزامات الصفقة الكبرى

حددت الصفقة الكبرى (Grand Bargain)، الموقَّعة عام 2016 خلال القمة العالمية للعمل الإنساني، جملةً من الأهداف منها إيصال ما لا يقل عن **25% من التمويل الإنساني بأكبر قدر ممكن من المباشرة** إلى الجهات الفاعلة المحلية والوطنية، وزيادة التمويل متعدد السنوات والمرن، ومواءمة التقارير وتبسيطها (نموذج التقارير «8+3»)، وتوسيع التحويلات النقدية، وتعزيز مشاركة الأشخاص المتضررين. والتقدم حقيقي لكنه متفاوت: ففي الواقع،

لا تزال حصة التمويل المباشر للجهات الفاعلة المحلية أدنى بكثير من الهدف. وتُعدّ الصناديق القطرية للتمويل الإنساني اليوم إحدى القنوات الرئيسية للتمويل المباشر للمنظمات غير الحكومية الوطنية.

ما تفحصه الجهة المانحة في المقترح

- **الملاءمة**: التوافق مع خطة الاستجابة الإنسانية ومع استراتيجية الجهة المانحة، وتحليل احتياجات مدعوم بالأرقام، ومصادر مذكورة، وبيانات مصنّفة حسب الجنس والعمر والإعاقة.
- **التنسيق**: المشاركة في المجموعات القطاعية، وغياب الازدواجية (بالإحالة إلى مصفوفة 4W)، وتكامل مُثبَت.
- **الجودة الفنية**: إحالة صريحة إلى معايير اسفير ومعايير المجموعة القطاعية؛ وطرائق تقديم مبرَّرة (عينية، أو نقدية، أو مختلطة) بتحليل للسوق وللجدوى.
- **المساءلة**: آلية للشكاوى والتغذية الراجعة، والحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، وحماية البيانات.
- **إدارة المخاطر**: مصفوفة مخاطر (أمنية، وائتمانية، وتحويل وجهة المساعدة، وتشغيلية)، وخطة تخفيف، وإدارة عن بُعد عند الضرورة.
- **التكلفة والكفاءة**: تكلفة المستفيد الواحد مقارنةً بالمراجع القطاعية، ونسبة تكاليف الدعم المباشرة إلى تكاليف الأنشطة، وتبرير الوظائف.

> لا معنى لتكلفة المستفيد الواحد إلا بمقارنتها بمشروع مشابه في سياق مشابه. فمشروع مياه في منطقة معزولة سيكلّف بشكل مشروع ضعفين إلى ثلاثة أضعاف تكلفة الشخص الواحد في منطقة شبه حضرية: يجب شرح ذلك في المقترح، لا الأمل في أن يُفهم من تلقاء نفسه.

اسفير في التطبيق: قراءة المعايير الدنيا وتطبيقها وتكييفها

يُنظَّم دليل اسفير (طبعة 2018) في أربعة مستويات لكل قطاع: **المعيار** (بيان نوعي عالمي)، و**الإجراءات الرئيسية** (ما يجب فعله لبلوغه)، و**المؤشرات الرئيسية** (كيف نعرف أنه تحقق)، و**الملاحظات الإرشادية** (كيف يُكيَّف مع السياق). والخطأ الأكثر شيوعًا هو الاكتفاء بأرقام المؤشرات ونسيان المعيار الذي وُضعت لقياسه.

المرجعيات الرقمية الأكثر استخدامًا

القطاع	المؤشر أو المرجع	القيمة المرجعية
المياه	متوسط كمية المياه للشرب والطهي والنظافة الشخصية والمنزلية	15 لترًا للشخص في اليوم كحد أدنى
المياه	المسافة القصوى بين المسكن ونقطة المياه؛ ومدة الانتظار	500 متر؛ و30 دقيقة كحد أقصى
المياه	الحد الأقصى لعدد المستخدمين لكل نقطة مياه	250 شخصًا لكل صنبور (بتدفق 7.5 لترات في الدقيقة)؛ و500 لكل مضخة يدوية (17 لترًا في الدقيقة)؛ و400 لكل بئر مفتوحة للاستخدام الفردي (12.5 لترًا في الدقيقة)
الصرف الصحي	المراحيض المشتركة	مرحاض واحد لكل 20 شخصًا كحد أقصى؛ وعلى مسافة لا تتجاوز 50 مترًا من المساكن؛ وفي الأماكن العامة، نسبة 3 مراحيض للنساء مقابل 1 للرجال
النظافة الصحية	الصابون	250 غرامًا من صابون الاستحمام و200 غرام من صابون الغسيل للشخص في الشهر
المأوى	المساحة المسقوفة الصالحة للسكن	3.5 أمتار مربعة للشخص كحد أدنى (من 4.5 إلى 5.5 أمتار مربعة في المناخ البارد أو في البيئة الحضرية حيث يتم الطهي داخل المسكن)
تخطيط المواقع	المساحة الإجمالية للشخص	45 مترًا مربعًا للشخص، بما في ذلك الحدائق المنزلية؛ و30 مترًا مربعًا إذا كانت بعض الخدمات المجتمعية مؤمَّنة خارج الموقع
الأمن الغذائي	متوسط الاحتياجات من الطاقة لأغراض التخطيط	2100 سعرة حرارية (كيلوكالوري) للشخص في اليوم
التغذية	مؤشرات أداء علاج سوء التغذية الحاد الوخيم	المتعافون أكثر من 75%؛ والوفيات أقل من 10%؛ والمنقطعون عن العلاج أقل من 15%
التغذية	تغطية العلاج	أكثر من 50% في المناطق الريفية، وأكثر من 70% في المناطق الحضرية، وأكثر من 90% في المخيمات
الصحة	عتبات الطوارئ للوفيات	معدل وفيات خام يفوق ضعف المعدل المرجعي؛ وفي غياب مرجع، أكثر من وفاة واحدة لكل 10000 شخص في اليوم (أكثر من وفاتين لكل 10000 طفل دون سن الخامسة في اليوم)
الصحة	التغطية بالتطعيم ضد الحصبة	95% من الفئة السكانية المستهدفة
الصحة	العاملون الصحيون المؤهلون (الأطباء، والممرضون، والقابلات)	22 على الأقل لكل 10000 نسمة

كيف تُستخدم هذه الأرقام بشكل صحيح

- **إنها حدود دنيا لحياة كريمة**، وليست سقوفًا ولا أهدافًا تلقائية للمشاريع. ففي مخيم دائم، يمكن للمجموعة القطاعية أن تحدد معايير أعلى؛ وفي المرحلة الحادة جدًا، يمكن قبول مرحلة وسيطة مؤقتًا (على سبيل المثال 7 لترات للشخص في اليوم خلال الأيام الأولى، من أجل البقاء على قيد الحياة)، شريطة أن تكون مبرَّرة صراحةً ومقرونة بجدول زمني للتدارك.
- **المجموعة القطاعية الوطنية تكيّف**: كثيرًا ما تكون للمعايير الوطنية للمجموعة القطاعية ولمعايير الوزارة الأولوية في المقترحات والتقارير. ويجب دائمًا التحقق من النسخة المعتمدة والملزمة في البلد.

- **المؤشر المتوسط يخفي الفوارق**: فمتوسط 15 لترًا للشخص في موقع ما قد يخفي أسرًا لا تحصل إلا على 6 لترات في نهاية الشبكة. ويجب أن يكون القياس مصنّفًا حسب المنطقة وحسب الفئة (الأسر التي تعيلها نساء، وكبار السن، والأشخاص ذوو الإعاقة).
- **عدم اختزال المعيار في الكمية**: بالنسبة للمياه، فإن الجودة (خلوّها من القولونيات البرازية عند نقطة الاستهلاك، والكلور الحر المتبقي بين 0.2 و0.5 مليغرام في اللتر عند نقطة التوزيع في السياقات المعرضة لخطر الأوبئة) والوصول الآمن لا يقلّان أهمية عن الحجم.

المعايير المرتبطة

تجمع شراكة المعايير الإنسانية، إلى جانب اسفير، معايير مكمِّلة ذات بنية مماثلة: المعايير الدنيا لحماية الطفل في العمل الإنساني (CPMS، التحالف من أجل حماية الطفل في العمل الإنساني)، والمعايير الدنيا للشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ (INEE)، ومعايير وإرشادات الثروة الحيوانية في حالات الطوارئ (LEGS)، والمعايير الدنيا للتعافي الاقتصادي (MERS، شبكة SEEP)، والمعايير الدنيا لتحليل الأسواق (MISMA، شراكة CaLP)، ومعايير الإدماج الإنساني لكبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة. وتكمّل المبادئُ التوجيهية للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة في العمل الإنساني (2019) هذه المجموعة.

> في المقابلة كما في المقترح، لا يُثبت ذكر «15 لترًا» الكثير. أما شرح أنك قستَ الوصول الفعلي عبر مسح للأسر، مصنَّفًا حسب المنطقة، وعدّلتَ التصميم لنقاط المياه التي تبعد أكثر من 500 متر، فيُثبت إتقانًا للمعيار.

المعيار الإنساني الأساسي (CHS) في التطبيق: الالتزامات والأدلة والتحقق

تصوغ النسخة المنقّحة من المعيار الإنساني الأساسي الصادرة عام 2024 التزاماتها التسعة من منظور الأشخاص والمجتمعات المتضررة، وتحدد لكل منها التزامات المنظمات ومسؤوليات الموظفين. وتظل مبنية حول المحاور نفسها التي تناولتها نسخة عام 2014، مما يتيح الربط بالأدوات القائمة.

الالتزام (صياغة موجزة)	الأدلة المتوقعة في الميدان
1. يستطيع الأشخاص ممارسة حقوقهم والمشاركة في القرارات التي تخصهم	محاضر مشاورات مصنّفة؛ ولجان تمثيلية؛ وقرارات عُدّلت بعد التشاور
2. يحصلون على مساعدة في الوقت المناسب وفعّالة، تتلاءم مع احتياجاتهم وأولوياتهم	تقييمات احتياجات مؤرخة؛ والمهل بين التقييم والاستجابة؛ ومعايير استهداف مكتوبة
3. يكونون أفضل استعدادًا وأكثر قدرة على الصمود	أنشطة التأهب، وتعزيز القدرات المحلية، واستراتيجية الخروج
4. يتلقون مساعدة لا تُلحق الضرر	تحليل المخاطر والحساسية للنزاع؛ والتدابير البيئية؛ وسياسة الصون
5. يستطيعون الإبلاغ عن مخاوفهم وتقديم شكاواهم بأمان والحصول على رد	آلية شكاوى متاحة (قنوات متعددة)، وسجل، ومهل للرد، وإجراء خاص بالشكاوى الحساسة
6. يحصلون على مساعدة منسقة ومتكاملة	المشاركة في المجموعات القطاعية، ومصفوفة 4W محدّثة، وإحالات إلى خدمات أخرى
7. تُكيَّف المساعدة وتُحسَّن باستمرار بفضل التغذية الراجعة والتعلّم	تحليل دوري للتغذية الراجعة، ومراجعات ما بعد العمل، وتعديلات موثقة
8. يتعاملون مع موظفين محترمين وأكفاء وحسني الإدارة	مدونة سلوك موقَّعة، وتدريبات، وتوظيف آمن (التحقق من المراجع)، ودعم للموظفين
9. تُدار الموارد بطريقة أخلاقية ومسؤولة	إجراءات مالية وإجراءات مشتريات، ومكافحة الاحتيال، والإدارة البيئية

مستويات التحقق الأربعة

1. **التقييم الذاتي** باستخدام أدوات تحالف CHS: تمنح المنظمة بنفسها درجة لكل مؤشر انطلاقًا من مقابلات ووثائق ومشاورات مجتمعية.
2. **مراجعة الأقران**: تفحص منظمة مماثلة الأدلة.
3. **التحقق المستقل** من قبل هيئة خارجية.
4. **الإشهاد** من قبل هيئة معتمدة (مثل وكالة HQAI)، مع عمليات تدقيق أولية ومتابعة وتجديد، وزيارات ميدانية تشمل مقابلات مع الأشخاص المتضررين.

الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين

تحظر **المبادئ الأساسية الستة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات** (2002، المنقّحة عام 2019) بوجه خاص أي نشاط جنسي مع طفل (أي شخص دون الثامنة عشرة) أيًّا كان سن الرشد المحلي، وأي مقايضة للمال أو العمل أو السلع أو المساعدة مقابل علاقات جنسية، وتُلزم الموظفين بالإبلاغ عن أي اشتباه عبر الآليات المعتمدة. وبالنسبة لمنظومة الأمم المتحدة، تحدد نشرة الأمين العام ST/SGB/2003/13 القواعد نفسها. وفي الممارسة، تطلب الجهة المانحة أو المتحقق: سياسة يوقّعها كل موظف، وجهة تنسيق مدرَّبة، وقنوات إبلاغ تعرفها المجتمعات، وإجراء تحقيق سريًّا يتمحور حول الضحية، والمشاركة في شبكة الوقاية القطرية.

إنشاء آلية للشكاوى والتغذية الراجعة في ست خطوات

1. استشارة المجتمعات بشأن القنوات التي تراها آمنة ومتاحة (مع الفصل بين النساء والرجال والمراهقين والأشخاص ذوي الإعاقة).
2. الجمع بين ثلاث قنوات على الأقل: خط هاتفي مجاني، ومكاتب استقبال دورية أو صناديق اقتراحات، وتواصل مباشر مع موظفين مدرَّبين.

3. تصنيف التغذية الراجعة في فئات (معلومات، وطلب مساعدة، وشكوى متعلقة بالبرنامج، وشكوى حساسة: احتيال، أو انتهاك، أو استغلال جنسي).
4. تحديد مهل للرد (على سبيل المثال إشعار فوري بالاستلام، ورد خلال 7 أيام على الشكوى المتعلقة بالبرنامج، وإحالة خلال 24 ساعة إلى جهة التنسيق بالنسبة للشكوى الحساسة).
5. حماية البيانات: تقييد الوصول إلى السجل، وإخفاء الهوية في التقارير.
6. إغلاق الحلقة: إبلاغ المجتمع بالتغييرات المُدخلة بفضل التغذية الراجعة، وتحليل الاتجاهات شهريًا في اجتماع البرنامج.

مثال كامل: من التشخيص وفق معايير اسفير إلى طلب تمويل من الصندوق القطري للتمويل الإنساني

سياق افتراضي. يستضيف موقع النازحين في مورنغا، بمقاطعة أوت-سيليا، 18000 شخص (نحو 3600 أسرة من خمسة أفراد) وصلوا في ثلاث موجات خلال الأشهر الثمانية الماضية. وحصلت المنظمة غير الحكومية الوطنية الافتراضية «Solidarité Sélia»، العضو في مجموعتي المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية (WASH) والمأوى، على تصنيف مخاطر متوسط في نهاية تقييم القدرات الذي أجراه الصندوق القطري للتمويل الإنساني. وقد أُطلقت للتوّ مخصصات عادية: غلاف مالي قدره 6 ملايين دولار، والأولوية لقطاعي المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية والمأوى في مواقع الشدة 4، وسقف قدره 500000 دولار لكل مشروع، ومدة 12 شهرًا.

الخطوة 1: تشخيص رقمي مقارنةً بالمعايير

يجمع الفريق بين بيانات مدير الموقع، ومسح لـ380 أسرة (عينة عشوائية، وهامش خطأ يقارب 5% عند مستوى ثقة 95%)، وجرد للبنى التحتية، ومجموعات نقاش منفصلة حسب الجنس والعمر.

المؤشر	الوضع المقيس	المعيار	الفجوة والحساب
المياه المتاحة	150 مترًا مكعبًا يوميًا، أي 8.3 لترات للشخص في اليوم	15 لترًا للشخص في اليوم	الحاجة 18000 × 15 = 270 مترًا مكعبًا يوميًا؛ والعجز 120 مترًا مكعبًا يوميًا
نقاط المياه	22 صنبورًا و8 مضخات يدوية تعمل	250 شخصًا لكل صنبور، و500 لكل مضخة	القدرة الحالية 22 × 250 + 8 × 500 = 9500 شخص؛ وينقص ما يعادل 34 صنبورًا لـ8500 شخص
المسافة إلى نقطة المياه	27% من الأسر على بُعد أكثر من 500 متر (القطاعان 5 و6)	500 متر كحد أقصى	إقامة الصنابير الجديدة بالأولوية في القطاعين 5 و6
المراحيض	310 مراحيض تعمل، دون فصل حسب الجنس في 60% من الكتل، ودون إنارة	مرحاض واحد لكل 20 شخصًا	الحاجة 18000 / 20 = 900؛ والعجز 590؛ وتأهيل الكتل القائمة وفق معايير السلامة
جودة المياه	41% من العينات عند نقطة الاستهلاك تحتوي على قولونيات برازية	0 قولونيات برازية لكل 100 مل	الكلورة عند نقطة التوزيع، وتوزيع أوعية مغطاة، وتعزيز النظافة الصحية
مساحة الموقع	52 هكتارًا، أي نحو 29 مترًا مربعًا للشخص	45 مترًا مربعًا للشخص (30 مترًا مربعًا كحد أدنى دون الحدائق)	موقع مكتظ: مناصرة لدى مجموعة تنسيق المخيمات وإدارتها (CCCM) والسلطات من أجل توسعة بمساحة 29 هكتارًا
المأوى	1100 أسرة تحت أغطية بلاستيكية متهالكة، بمساحة متوسطة قدرها 12 مترًا مربعًا لـ5 أشخاص	3.5 أمتار مربعة للشخص، أي 17.5 مترًا مربعًا لـ5 أشخاص	مجموعات تدعيم أو مآوٍ انتقالية لـ1100 أسرة، وفق قرار المجموعة القطاعية بشأن طريقة التنفيذ

تضيف مجموعات النقاش ما لا تقوله الأرقام: فالنساء يتجنبن المراحيض ليلًا لانعدام الإنارة والأقفال؛ وكبار السن في القطاع 6 لا يستطيعون حمل 20 لترًا لمسافة 700 متر؛ وقد أُبلغت مجموعة الحماية بحادثتي تحرش قرب إحدى نقاط المياه.

الخطوة 2: التحقق من التنسيق قبل الكتابة

تُظهر مصفوفة 4W أن منظمة غير حكومية دولية لديها مشروع لبناء 200 مرحاض تموّله جهة مانحة ثنائية في القطاعات من 1 إلى 3. وبالتالي فإن العجز الذي يتعين على «Solidarité Sélia» تغطيته هو 390 مرحاضًا في القطاعات من 4 إلى 6. وتشير مجموعة المأوى إلى أن أحد شركاء المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين يتكفل بـ600 من الأسر الـ1100؛ ويستهدف المقترح الأسر الـ500 المتبقية. ويجنّب هذان التحققان ازدواجيةً كانت لجنة المراجعة ستلاحظها.

الخطوة 3: إطار النتائج المقدَّم

النتيجة	المؤشر	خط الأساس	الهدف
الوصول إلى المياه	اللترات المتاحة للشخص في اليوم في الموقع	8.3	15 في الشهر 4، مع الحفاظ عليها حتى الشهر 12
الوصول إلى المياه	% من أسر القطاعين 5 و6 على بُعد أقل من 500 متر من نقطة مياه	48%	95%
جودة المياه	% من العينات عند نقطة الاستهلاك خالية من القولونيات البرازية	59%	90%
الصرف الصحي	عدد الأشخاص لكل مرحاض يعمل في القطاعات من 4 إلى 6	71	20 أو أقل
الصرف الصحي	% من النساء اللواتي يصرّحن بشعورهن بالأمان عند استخدام المراحيض ليلًا	23%	75%
المأوى	عدد الأسر التي تتوفر على 3.5 أمتار مربعة على الأقل للشخص	0 من أصل 500 مستهدفة	500
المساءلة	% من الشكاوى الواردة التي عولجت ضمن المهل المحددة	لا ينطبق	90%

الخطوة 4: ميزانية موجزة وضبط الاتساق

البند	المبلغ (بالدولار)	الحصة
المياه: توسيع الشبكة، وخزانان، و34 صنبورًا، والكلورة	132000	27%
الصرف الصحي: 390 مرحاضًا مفصولة حسب الجنس، وإنارة شمسية، وإعادة تأهيل	117000	24%
المأوى: مجموعات تدعيم لـ500 أسرة	95000	20%
تعزيز النظافة الصحية، ومستلزمات النظافة الصحية، وآلية الشكاوى	38000	8%
موظفو المشروع	64000	13%
تكاليف الدعم التشغيلي (المكتب، والمركبات، والأمن)	21000	4%
التكاليف غير المباشرة (وفق المعدل الذي يسمح به الصندوق)	17000	4%
المجموع	**484000**	**100%**

تكلفة الشخص الواحد بالنسبة لمكوّن المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية، الذي يستفيد منه الموقع بأكمله: نحو 16 دولارًا دون تكاليف الدعم؛ وبالنسبة لمكوّن المأوى، 190 دولارًا للأسرة الواحدة في شكل مجموعات. ويقارن الفريق هذه التكاليف بمراجع المجموعة القطاعية ويشرح الفارق في مكوّن المياه (أرض صخرية، وبئر قائمة على بُعد 1.8 كيلومتر). ويتوقع، بصفته شريكًا ذا مخاطر متوسطة، دفعات مرتبطة بالتقارير، ورقابة ميدانية من الصندوق، وتدقيقًا للمشروع، ويُدرج في الميزانية الوقت اللازم لذلك.

> لا تمنح لجنة المراجعة درجتها على جودة الصياغة بل على الاتساق: يجب أن ينبثق كل رقم في إطار النتائج من التشخيص، وكل بند في الميزانية من نشاط، وكل نشاط من فجوة مقيسة مقارنةً بمعيار أو بحاجة عبّر عنها الأشخاص المتضررون.

التباينات حسب السياق، والأخطاء الشائعة، وتوقعات المقيّمين

لا تعمل المنظومة بالطريقة نفسها في كل مكان

السياق	بنية التنسيق	النتائج العملية
أزمة لاجئين	نموذج تنسيق شؤون اللاجئين: تتولى المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين التنسيق دعمًا للحكومة المضيفة؛ وخطة إقليمية للاستجابة للاجئين (RRP) بدلًا من خطة الاستجابة الإنسانية	كثيرًا ما تشترك المفوضية ووزارة ما في رئاسة الأفرقة القطاعية؛ وتندرج المنظمات غير الحكومية ضمن الخطة الإقليمية للاستجابة للاجئين. وفي الحالات المختلطة (لاجئون ونازحون داخليًا)، تحدد مذكرة مشتركة بين المفوضية ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية توزيع الأدوار
كارثة طبيعية في دولة ذات قدرات عالية	تنسيق وطني (وكالة إدارة الكوارث)، ولا تُفعَّل المجموعات القطاعية إلا عند الضرورة؛ وتُنشر فرق الأمم المتحدة لتقييم الكوارث والتنسيق (UNDAC) عند الطلب	تسجّل المنظمات غير الحكومية الدولية لدى السلطات؛ ويمثل التخليص الجمركي والتأشيرات أولى نقاط الاختناق
أزمة ممتدة مع خطة استجابة إنسانية متعددة السنوات	مجموعات قطاعية راسخة، أحيانًا مع مجموعات قطاعية فرعية إقليمية؛ وصندوق قطري للتمويل الإنساني	يحدد الجدول الزمني السنوي لخطة الاستجابة الإنسانية والمخصصات إيقاع العمل؛ وتصبح الصعوبة في إرهاق الجهات المانحة والانتقال إلى نهج الترابط
السياق الحضري	دور محوري للبلديات والمصالح الفنية؛ وأدوات تخطيط حسب المنطقة	تُترجم معايير اسفير إلى الوصول إلى الخدمات القائمة (الشبكة، والإيجارات، والأسواق) بدلًا من إنشاء بنى تحتية جديدة
الإدارة عن بُعد	تنسيق من العاصمة أو من بلد مجاور؛ ومراكز تنسيق عابرة للحدود	رصد من طرف ثالث، وتحقق عن بُعد (صور محددة الموقع الجغرافي، ومكالمات مع المستفيدين)، وعتبات أكثر صرامة للمخاطر الائتمانية
شركاء محليون ضعيفو القدرات	الوصول إلى الصناديق المشتركة بعد تقييم القدرات؛ وحضور في المجموعات القطاعية كثيرًا ما تحدّه اللغة والوقت	خطة لتعزيز القدرات بمعالم مرحلية، وتقاسم التكاليف غير المباشرة، ودعم المشاركة في المجموعات القطاعية (الترجمة، والرئاسة المشتركة)

أخطاء شائعة

- **استخدام المعايير بوصفها أهدافًا موحدة** دون تصنيف البيانات أو التشاور: فالموقع «مطابق للمعايير» في المتوسط، لكن النساء لا يستخدمن المراحيض ليلًا.
- **الخلط بين الأشخاص المحتاجين والأشخاص المستهدفين والأشخاص الذين وصلت إليهم المساعدة**. فالأرقام الثلاثة مختلفة، وجمعها بين المجموعات القطاعية يؤدي إلى ازدواج في العدّ؛ وتحسب خطة الاستجابة الإنسانية رقمًا مشتركًا بين القطاعات مستقلًا.
- **الحضور إلى المجموعة القطاعية فقط للحصول على تمويل**. فمنسقو المجموعات القطاعية يعرفون الأعضاء المنتظمين؛ ورأيهم له وزنه عند المراجعة الفنية للمخصصات.
- **التقليل من تكلفة الامتثال**: يجب إدراج عمليات التدقيق، والرقابة الميدانية، والرصد من طرف ثالث، والتأمين، وموظفي المساءلة في الميزانية.
- **عرض آلية شكاوى لا وجود لها إلا على الورق**: صندوق لا يُفتح أبدًا، ورقم لا يجيب. ويختبر المتحققون من المعيار الإنساني الأساسي القنوات ويستجوبون المجتمعات.
- **نسيان الدولة**: تظل الدولة المتضررة صاحبة المسؤولية الأولى. وتجاهل الوزارات الفنية يُضعف الاستدامة وقد يؤدي إلى تقييد الوصول.

ما ينظر إليه المقيّمون ومدققو الحسابات

تستخدم التقييمات الإنسانية معايير لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كما كيّفتها شبكة ALNAP: الملاءمة والمناسبة، والاتساق، والتغطية، والترابط، والكفاءة، والفعالية، والأثر. وبالنسبة للمسائل التي

تناولناها اليوم، يبحثون بوجه خاص عن دليل على أن تحليل الاحتياجات وجّه التصميم، وأن التدخل كان منسقًا (مصفوفة 4W، والمشاركة في المجموعات القطاعية)، وأن معايير اسفير طُبّقت بشكل مُكيَّف مع السياق، وأن التغذية الراجعة من الأشخاص المتضررين عدّلت التنفيذ. أما التقييمات الإنسانية المشتركة بين الوكالات (IAHE)، التي تُطلق خصوصًا بعد التوسيع على نطاق المنظومة، فتفحص الاستجابة الجماعية لا منظمة واحدة. ويتحقق مدققو الحسابات من جهتهم من التطابق بين الكميات المصرّح بها (على سبيل المثال 390 مرحاضًا) والمستندات الداعمة: أوامر الشراء، ومحاضر الاستلام، والصور، ومحاضر التسليم، وقوائم التوزيع الموقَّعة.

> التقرير الذي يكتب «بُني 390 مرحاضًا وفقًا لمعايير اسفير» دون تحديد عدد الأشخاص لكل مرحاض، والفصل حسب الجنس، والإنارة، ورضا المستخدمين، لا يُثبت شيئًا. فالمقيّم سيطلب البيانات، ومدقق الحسابات سيطلب المستندات.

أسئلة المقابلات والمراجع الرئيسية

أسئلة المقابلات

1. «اشرح دورة البرامج الإنسانية والمكانة التي تشغلها فيها المنظمة غير الحكومية.»

الإجابة الجيدة تصف المراحل (التقييم والتحليل، واللمحة العامة عن الاحتياجات الإنسانية، والتخطيط الاستراتيجي، وخطة الاستجابة الإنسانية، وتعبئة الموارد، والتنفيذ والرصد، والمراجعة)، وتعرض الجدول الزمني السنوي في الأزمات الممتدة والجدول الزمني المعجّل في الطوارئ المفاجئة (نداء عاجل في غضون أيام قليلة)، ثم تبيّن بشكل ملموس ما تفعله المنظمة غير الحكومية: المشاركة في التقييمات المشتركة، وتقديم مشاريعها عبر المجموعة القطاعية، وملء مصفوفة 4W، والإبلاغ. وذكر إطار JIAF ومقياس الشدة ميزة إضافية.

2. «ما الفرق بين الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ (CERF) والصندوق القطري للتمويل الإنساني؟»

الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ صندوق عالمي يموّل مباشرةً وكالات الأمم المتحدة والمنظمة الدولية للهجرة، عبر نافذة للاستجابة السريعة ونافذة لحالات الطوارئ الناقصة التمويل. أما الصناديق القطرية للتمويل الإنساني فيديرها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية تحت سلطة منسق الشؤون الإنسانية، وتموّل مباشرةً المنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية، وتقوم على تقييم القدرات وإدارة قائمة على المخاطر. والمرشح المتمكن يتطرق إلى دورها في التوطين.

3. «يتوفر في الموقع الذي تعمل فيه 9 لترات من المياه للشخص في اليوم. ماذا تقترح؟»

لا يكفي أن تجيب «بلوغ 15 لترًا». بل حلّل أولًا: هل المشكلة في الإنتاج أم في التوزيع؟ وهل هناك فوارق بين القطاعات؟ وماذا عن الجودة؟ ومدة الانتظار؟ ثم اقترح تدابير قصيرة الأجل (النقل بالصهاريج، والإصلاح، والحد من الفاقد، والتخزين) ومتوسطة الأجل (حفر الآبار، والتوسعة)، ونسّق مع مجموعة المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية، وصنّف بيانات الرصد، واستشر المستخدمين، ولا سيما النساء والأشخاص ذوي الحركة المحدودة.

4. «كيف تُثبت المساءلة أمام الأشخاص المتضررين؟»

استشهد بالمعيار الإنساني الأساسي، وصِف آلية شكاوى متعددة القنوات بفئات ومهل، وإجراءً منفصلًا للشكاوى الحساسة، وحماية البيانات، والتحليل الشهري، وإعادة المعلومات إلى المجتمع. وقدّم مثالًا على تعديل برنامج بناءً على التغذية الراجعة. واذكر المبادئ الستة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين.

5. «ما فائدة نهج المجموعات القطاعية وما حدوده؟»

الفوائد: القابلية للتنبؤ، والمسؤولية الواضحة (الوكالة الرائدة، ومقدّم الملاذ الأخير)، والمعايير المشتركة، وتحليل الثغرات. أما الحدود التي كثيرًا ما تُذكر: ثقل الاجتماعات، وضعف مشاركة الجهات الفاعلة المحلية، والنهج القطاعي الذي يجزّئ احتياجات مشتركة بين القطاعات، وتنسيق يسير أحيانًا بالتوازي مع تنسيق الدولة. والإجابة الجيدة تقترح

علاجات: الرئاسة المشتركة مع منظمات غير حكومية وطنية، وأفرقة عاملة مشتركة بين القطاعات، والترجمة وعقد الاجتماعات باللغة المحلية.

المراجع الرئيسية

- جمعية اسفير، *دليل اسفير: الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا في الاستجابة الإنسانية* (2018).
- تحالف CHS، ومجموعة URD، وجمعية اسفير، *المعيار الإنساني الأساسي بشأن الجودة والمساءلة* (2024)، وأدوات التحقق الخاصة بتحالف CHS.
- اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، *الوحدة المرجعية لتنسيق المجموعات القطاعية على المستوى القطري*؛ وبروتوكولات التوسيع على نطاق المنظومة (2018)؛ والمبادئ الأساسية الستة المتعلقة بالاستغلال والانتهاك الجنسيين (المنقّحة عام 2019)؛ والمبادئ التوجيهية بشأن إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة في العمل الإنساني (2019).
- مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، الوثائق المرجعية لدورة البرامج الإنسانية؛ والإطار المشترك للتحليل بين القطاعات (JIAF)؛ والمبادئ التوجيهية العالمية للصناديق القطرية المشتركة؛ والمبادئ التوجيهية للصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ.
- المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، نموذج تنسيق شؤون اللاجئين؛ والمذكرة المشتركة بين المفوضية ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بشأن الحالات المختلطة.
- المديرية العامة للحماية المدنية وعمليات المساعدة الإنسانية الأوروبية (DG ECHO)، خطط التنفيذ الإنساني، والاستمارة الموحدة، والإرشادات المتعلقة بمؤشرات النتائج الرئيسية؛ وشهادة الشراكة الإنسانية.
- الصفقة الكبرى (2016) والتقارير السنوية المستقلة لمتابعتها.
- شبكة ALNAP، *حالة المنظومة الإنسانية* (أحدث طبعة) ودليل *تقييم العمل الإنساني* (2016).
- شراكة المعايير الإنسانية: المعايير الدنيا لحماية الطفل (CPMS)، ومعايير الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ (INEE)، ومعايير LEGS، ومعايير MERS، ومعايير MISMA، ومعايير الإدماج الإنساني.

تمرين: رسم خريطة الاستجابة

لبلد يمر بأزمة من اختيارك، ابحث في موقع ReliefWeb وموقع مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية عن: خطة الاستجابة الإنسانية للسنة، والمبلغ المطلوب ونسبة التمويل المحققة (FTS)، وثلاث مجموعات قطاعية نشطة ووكالاتها الرائدة. لخّص ذلك في نصف صفحة.

للتذكر

- الدولة المتضررة هي المسؤولة الأولى؛ والجهات الفاعلة المحلية هي أول من يستجيب.
- مجموعات قطاعية حسب القطاع، لكل منها وكالة رائدة؛ ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية يتولى التنسيق.
- الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ لوكالات الأمم المتحدة؛ والصناديق القطرية المشتركة مفتوحة للمنظمات غير الحكومية.
- اسفير: معايير دنيا؛ والمعيار الإنساني الأساسي: تسعة التزامات بشأن الجودة والمساءلة.

الاختبار

1. ما الوكالة التي تنسق العمل الإنساني للأمم المتحدة؟
   A. مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA)
   B. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
   C. البنك الدولي
   D. منظمة التجارة العالمية

2. الصناديق القطرية المشتركة (CBPF) هي:
   A. قروض مصرفية
   B. مفتوحة للمنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية
   C. مخصصة للجيوش
   D. مخصصة للدول

3. الحد الأدنى من المياه الذي يُستشهد به كثيرًا في اسفير هو:
   A. 50 لترًا للأسرة في الأسبوع
   B. 5 لترات للشخص في اليوم
   C. 100 لتر للشخص في اليوم
   D. 15 لترًا للشخص في اليوم

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. B · 3. B

اليوم 3 : الوصول الإنساني والتفاوض والمعضلات المبدئية

الأهداف

- إعداد مفاوضات الوصول الإنساني وإدارتها.
- إدارة العلاقات المدنية العسكرية وفق توجيهات اللجنة الدائمة ومبادئ أوسلو التوجيهية.
- اتخاذ قرار مبدئي ومعلَّل أمام معضلة.

الوصول الإنساني: عملية لا حق مكتسب

للوصول الإنساني بُعدان: قدرة الفاعلين على **الوصول** إلى السكان، وقدرة السكان على **الحصول** على المساعدة. يُلزم القانون الدولي الإنساني أطراف النزاع بالسماح بمرور الإغاثة المحايدة وتيسيره بسرعة ودون عوائق (البروتوكول الإضافي الأول، المادة 70؛ القاعدة 55 من القانون العرفي)، لكن هذا الوصول **يُتفاوض عليه** يوميًا.

يُبنى القبول مع الوقت: اتساق الأقوال والأفعال، والشفافية في معايير الاختيار، وموظفون من جميع المجتمعات، ومساعدة قائمة على الاحتياجات وحدها. قرار واحد يُنظر إليه كقرار منحاز قد يهدم سنوات من القبول.

إعداد المفاوضات: منهج مركز CCHN

يقترح مركز الكفاءة في التفاوض الإنساني (CCHN) نهجًا من ثلاث مراحل:

- **تحليل السياق والمحاور**: المصالح والدوافع وشبكة النفوذ (من يؤثر فيه ومن يؤثر هو فيه).
- **تحديد الأهداف والحدود**: ما نسعى إليه، وما يقبل التفاوض (المواعيد، المسارات، الطرائق)، وما لا يقبله أبدًا (الاختيار حسب الاحتياجات، السيطرة على المساعدة، الوجود المسلح).
- **بناء أرضية مشتركة**: الانطلاق من قيم مشتركة (حماية المدنيين والأطفال) ثم من الوقائع، قبل تناول نقاط الخلاف.

توثَّق المفاوضات: محاضر، والتزامات تم الحصول عليها، وإبلاغ هيئات التنسيق (أوتشا، فريق العمل المعني بالوصول).

التنسيق المدني العسكري والخطوط الحمراء

تُرسي **مبادئ أوسلو التوجيهية** (الكوارث) و**توجيهات اللجنة الدائمة بشأن المرافقة المسلحة** مبدأ **الملاذ الأخير**: لا تُستخدم الوسائل العسكرية إلا عند غياب بديل مدني، ولحاجة حيوية، ولفترة محدودة، وتحت سيطرة مدنية. يقود أوتشا التنسيق المدني العسكري (UN-CMCoord): تبادل المعلومات وتنسيق التحركات، دون تعاون عملياتي يطمس التمييز.

أمام معضلة (دفع «رسم عبور»، قبول مرافقة، السكوت عن انتهاك للحفاظ على الوصول) توثَّق الخيارات، وتُقيَّم عواقبها على السكان وعلى الفاعلين الآخرين، ويُتخذ القرار جماعيًا وعلى المستوى المناسب، بالرجوع إلى المبادئ ومبدأ «عدم الإضرار».

تحليل الوصول بطريقة منهجية: القيود والشدة والاستراتيجية

تبدأ استراتيجية الوصول بتحليل دقيق، لا بالتفاوض. فكثير من الفرق تتفاوض بشكل مجزّأ، من نقطة تفتيش إلى أخرى، دون أن تعرف أي القيود هيكلي، وأيها قابل للتفاوض، وعلى أي مستوى تُتخذ القرارات المتعلقة بها.

الفئات التسع لقيود الوصول

يصنّف إطار رصد الوصول الإنساني والإبلاغ عنه التابع لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية القيود في تسع فئات، مجمّعة في ثلاث عائلات. واستخدام هذا التصنيف في التقارير الخاصة يتيح تجميعها على المستوى القطري وتغذية المناصرة الجماعية.

الفئة	العائلة	أمثلة
1. رفض الاعتراف بوجود احتياجات أو بالحق في المساعدة	وصول السكان إلى المساعدة	سلطات تنكر وجود نازحين في منطقة ما
2. قيود على دخول الموظفين أو المنظمات أو السلع إلى البلد	وصول العاملين الإنسانيين إلى السكان	رفض التأشيرات، والاحتجاز في الجمارك، وتعليق تسجيل المنظمات غير الحكومية
3. قيود على التنقل داخل البلد	وصول العاملين الإنسانيين إلى السكان	تصاريح التنقل، ونقاط التفتيش، وحظر التجول
4. التدخل في التنفيذ	وصول العاملين الإنسانيين إلى السكان	فرض قوائم أو موظفين أو موردين؛ وطلبات مشاركة البيانات
5. العنف ضد الموظفين والأصول والمرافق الإنسانية	وصول العاملين الإنسانيين إلى السكان	عمليات الاختطاف، والنهب، والهجمات على القوافل
6. تقييد وصول السكان إلى الخدمات والمساعدة أو عرقلته	وصول السكان إلى المساعدة	منع بعض الفئات من التوجه إلى أماكن التوزيع، ومصادرة الوثائق
7. الأعمال العدائية والعمليات العسكرية الجارية	البيئة المادية والأمنية	القصف، وخطوط الجبهة المتحركة
8. وجود الألغام ومخلفات الحرب القابلة للانفجار	البيئة المادية والأمنية	طرق غير مُطهَّرة، وحقول ملوثة
9. القيود المادية	البيئة المادية والأمنية	طرق مقطوعة في موسم الأمطار، وغياب الجسور، والتضاريس

منهجية التحليل في خمس خطوات

1. **رسم الخرائط** (مسؤول الوصول أو مسؤول الأمن، من أسبوع إلى أسبوعين): لكل منطقة، السكان وشدة الاحتياجات، والجهات الفاعلة المسيطرة على الإقليم والمحاور، والحضور الإنساني الحالي (مصفوفة 4W)، وحوادث الأشهر الستة الأخيرة مصنّفة وفق الفئات التسع.
2. **تقدير شدة القيود** حسب المنطقة (على سبيل المثال من 1، وصول دون عوائق تُذكر، إلى 5، وصول شبه مستحيل)، وفق شبكة مشتركة يحددها الفريق العامل المعني بالوصول في البلد.
3. **المقاطعة بين شدة الاحتياجات وشدة القيود**: المناطق ذات الاحتياجات المرتفعة والقيود المرتفعة هي أولوية استراتيجية الوصول؛ والمناطق ذات الاحتياجات المرتفعة والقيود المنخفضة تندرج في التخطيط المعتاد؛ أما المناطق ذات الاحتياجات المنخفضة فلا ينبغي أن تستنزف الجزء الأكبر من الجهد بحجة سهولة الوصول إليها.
4. **تحديد أدوات الضغط والتأثير** لكل قيد: قيد إداري (التفاوض مع وزارة ما، ومناصرة الفريق القطري للعمل الإنساني)، وقيد مرتبط بفاعل مسلح (التفاوض في الخطوط الأمامية، وشبكة النفوذ)، وقيد مادي (الوسائل اللوجستية، ومجموعة اللوجستيات)، وقيد متعلق بالقبول (البرمجة، والاتصال، والتوظيف).
5. **صياغة استراتيجية** مكتوبة، بمسؤولين ومواعيد نهائية، تُراجَع كل ثلاثة أشهر وبعد كل حادث خطير.

القبول والحماية والردع

تميّز إدارة الأمن في البيئات العنيفة (المرجع: *Good Practice Review 8* الصادر عن شبكة الممارسة الإنسانية) بين ثلاث استراتيجيات. يقلّل **القبول** من التهديد بالحصول على موافقة الجهات الفاعلة؛ وهو الاستراتيجية المفضلة لدى

المنظمات الإنسانية، لكنه يُبنى ببطء ولا يحمي من الجهات الإجرامية أو الانتهازية. وتقلّل **الحماية** من قابلية التعرض للخطر (الإجراءات، والأسوار، والمركبات الملائمة، والاتصالات). ويواجه **الردع** التهديد بتهديد مضاد (حراس مسلحون، ومرافقة مسلحة، وتعليق العمل)؛ ولا يُلجأ إليه إلا كملاذ أخير، وكثيرًا ما يدخل في توتر مع المبادئ. وتجمع معظم المنظمات بين الثلاث، مع غلبة القبول.

وبالنسبة للجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، يفضّل **إطار الوصول الأكثر أمانًا** التابع للجنة الدولية للصليب الأحمر القبولَ في ثمانية عناصر: تقييم السياق والمخاطر، والأساس القانوني والسياساتي، وقبول المنظمة، وقبول الفرد، والتعريف بالهوية، والاتصال الداخلي، والاتصال الخارجي، والإدارة العملياتية للمخاطر الأمنية. وهو مفيد لأي منظمة بوصفه شبكة للتشخيص الذاتي.

> القبول ليس رأسمالًا يُكتسب مرة واحدة وإلى الأبد. فتوظيف واحد يُنظر إليه على أنه حزبي، أو توزيع سيئ الاستهداف، أو صورة للإدارة مع وزير، قد يكفي لتقويضه. ويُتابَع، كأي مؤشر، من خلال تحليل التصورات.

التفاوض في الخطوط الأمامية خطوة بخطوة: أدوات مركز الكفاءة في التفاوض الإنساني (CCHN)

يقترح الدليل الميداني لمركز الكفاءة في التفاوض الإنساني (CCHN)، الذي أُعدّ انطلاقًا من خبرة اللجنة الدولية للصليب الأحمر والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وبرنامج الأغذية العالمي ومنظمة أطباء بلا حدود ومركز الحوار الإنساني، منهجيةً منظمة. وهي تميّز بين ثلاثة أدوار لا يجوز الخلط بينها أبدًا.

- **المفاوِض** يدير الحوار مع المحاوِر. ويتمتع بهامش محدد كتابيًا.
- **فريق الدعم** يُعدّ التحليل (السياق، والمحاوِر، والشبكة، والحجج)، ويشارك في جلسة استخلاص المعلومات، ويحرر الوثائق. ويحمي المفاوِض من العزلة ومن الانجراف.
- **الجهة المفوِّضة** (رئيس البعثة، والإدارة، والمقر الرئيسي) تحدد الأهداف و**الحدود** (الخطوط الحمراء). وليس من شأن المفاوِض أن يحدد حدوده بنفسه أثناء الحوار.

المرحلة 1: تحليل البيئة (قبل اللقاء)

1. **تحليل السياق**: الوقائع التاريخية والسياسية والاجتماعية؛ وتصور المنظمة لدى الآخرين؛ والحوادث الأخيرة.
2. **جزيرة الاتفاق**: تُدرَج نقاط التلاقي (الوقائع المشتركة، والأعراف المشتركة، والقيم) ونقاط الاختلاف. ويبدأ التفاوض بنقاط التلاقي لبناء الثقة؛ ثم تُعالَج نقاط الاختلاف، بدءًا بأقلها إثارة للنزاع.
3. **جبل الجليد**: بالنسبة لمنظمتنا وللمحاوِر على حد سواء، يُميَّز بين **الموقف** (ما هو مطلوب: «لن تمرّوا إلا بمرافقتنا المسلحة»)، و**المنطق** (لماذا: الخوف من تمرير أسلحة في الشاحنات)، و**الدوافع أو القيم** (أمن السكان، والسلطة أمام رجاله، والاعتراف). ويجري التفاوض على مستوى المنطق والدوافع، ونادرًا على مستوى المواقف.
4. **رسم خريطة الشبكة**: من يؤثر في المحاوِر، ومن يؤثر هو فيه، وأي الجهات الفاعلة يمكنها التيسير أو العرقلة. وتُحدَّد الأولويات وفق النفوذ والقرب من المحاوِر.

المرحلة 2: تحديد الإطار (مع الجهة المفوِّضة)

- **الأهداف** مصنّفة في ثلاثة مستويات: النتيجة المثلى، والنتيجة المقبولة، والحد الأدنى الذي يُستحسن دونه عدم إبرام أي اتفاق.
- **الخطوط الحمراء** مكتوبة، وقليلة العدد، ومرتبطة بالمبادئ والسياسات (على سبيل المثال: لا اقتطاع من المساعدة، والتحكم في معايير الاستهداف، ولا وجود مسلحًا في مواقع التوزيع).
- **السيناريوهات**: ماذا نفعل إذا رفض المحاوِر، أو وضع شرطًا غير متوقع، أو هدّد؟ ومن يُستدعى، وفي أي مهلة؟

المرحلة 3: إدارة التفاوض

- بناء العلاقة قبل الصفقة: تقديم المنظمة وولايتها ومعاييرها، والإصغاء إلى مخاوف المحاوِر.
- الانطلاق من جزيرة الاتفاق ومن الأعراف التي يعترف بها المحاوِر: العرف، والدين، ومدونة السلوك الخاصة بجماعته، وقواعد القانون الدولي الإنساني التي استوعبها أحيانًا (فقد وقّعت بعض الجماعات صكوك التزام، مثل تلك التي يروّج لها نداء جنيف).
- اقتراح خيارات بشأن النقاط الفنية (المواعيد، والمسارات، والإخطار المسبق، وحضور مراقبين مجتمعيين) بدلًا من المواجهة المباشرة.
- عدم الالتزام أبدًا بما يتجاوز الهامش المحدد: «يجب أن أستشير إدارتي» إجابة مهنية، وليست اعترافًا بالضعف.

المرحلة 4: استخلاص المعلومات والتوثيق (خلال 24 ساعة)

محضر وقائعي: المشاركون، والطلبات، والالتزامات التي قطعها كل طرف، والنقاط المعلّقة، وتصور المحاوِر، والمخاطر على الموظفين. ويُصنَّف المحضر سريًّا، ويُشارَك وفق مبدأ الحاجة إلى المعرفة، وتغذّي خلاصةٌ مجهولة الهوية الفريقَ العامل المعني بالوصول. ويحظى المفاوِض بوقت لاستخلاص المعلومات النفسي إذا كان الحوار متوترًا.

> المفاوِض الجيد ليس من «يحصل على كل شيء»، بل من يحصل على اتفاق يُحترم على المدى الطويل، دون المساس بالمبادئ ودون تعريض الموظفين الذين سيتعين عليهم تطبيقه بعد رحيله للخطر.

مثال كامل: التفاوض على الوصول إلى وادي دول-الغربي

سياق افتراضي. يخضع وادي دول-الغربي (نحو 64000 نسمة، منهم 23000 نازح داخلي) منذ خمسة أشهر لسيطرة جماعة مسلحة من غير الدول افتراضية، هي «Mouvement du Haut-Pays» (حركة المرتفعات). ولم توزّع أي منظمة مساعدات فيه منذ 71 يومًا. ويُظهر فحص بقياس محيط منتصف العضد أجراه متطوعون مجتمعيون على 1240 طفلًا تتراوح أعمارهم بين 6 و59 شهرًا نسبة 3.1% من سوء التغذية الحاد الوخيم و14.6% من سوء التغذية الحاد العام. وأُبلغ المركز الصحي في الوادي بحالتي كوليرا. وتصنّف مجموعة الصحة ومجموعة التغذية الوادي في مستوى الشدة 4. وقد كلّف الفريق العامل المعني بالوصول الاتحاد الافتراضي «Accès Haut-Pays»، المؤلف من ثلاث منظمات غير حكومية دولية ومنظمتين غير حكوميتين وطنيتين، بإجراء التفاوض.

الخطوة 1: تحليل السياق والشبكة

الجهة الفاعلة	الدور والمصلحة	التأثير على الوصول	المقاربة
قائد القطاع في الحركة	يسيطر على الطريقين؛ ويريد تجنّب تسلل المخبرين والحفاظ على سلطته أمام رجاله	حاسم في الحياة اليومية	المحاوِر الميداني الرئيسي
المكتب السياسي للحركة، في الخارج	يسعى إلى اعتراف دولي؛ وحساس لصورته	قوي في القرارات المبدئية	اتصال عبر المقر الرئيسي لإحدى منظمات الاتحاد، لأغراض إنسانية حصرًا
مجلس شيوخ الوادي	يريد المساعدة للسكان؛ ويحظى باحترام الطرفين	قوي على القائد	تشاور مسبق، والناطق باسم الاحتياجات
المحافظ والجيش الوطني	يخشيان أن تعزّز المساعدة الحركة؛ ويسيطران على المطار والطريق المؤدي إلى المقاطعة	قوي على إيصال المساعدة حتى خط الجبهة	الإخطار والحوار عبر مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، دون التفاوض باسم الحركة
السلطات الدينية الإقليمية	شرعية أخلاقية على السكان وعلى جزء من المقاتلين	متوسط	دعم الحجج (قيم مساعدة الأضعف)

الخطوة 2: جزيرة الاتفاق

نقاط التلاقي	نقاط الاختلاف
أطفال الوادي يعانون من سوء التغذية (تعترف الحركة بالأرقام التي جمعها متطوعوها)؛ ووباء الكوليرا سيهدد المقاتلين أيضًا؛ ويجب أن تذهب المساعدة إلى الأشد هشاشة؛ ويجب إشراك الشيوخ	تطالب الحركة بأن يوزّع رجالها المساعدة وتريد مرافقة من مقاتليها؛ وتطلب قوائم المستفيدين؛ وتريد أن تبقى المركبات في الوادي ليلًا

الخطوة 3: جبل الجليد الخاص بالقائد

- **الموقف**: «رجالي يوزّعون ويرافقونكم».
- **المنطق**: الخوف من وجود مخبرين بين الموظفين الإنسانيين؛ والحاجة إلى أن يُظهر للسكان أن الحركة هي التي «تجلب» المساعدة.
- **الدوافع**: أمن قواته، والشرعية لدى السكان، والاعتراف.

الخطوة 4: الإطار الذي حددته الجهة المفوِّضة (الاتحاد ورؤساء البعثات)

المستوى	المحتوى
الهدف الأمثل	وصول منتظم، بقافلتين أسبوعيًا، وبرنامج كامل للتغذية والمياه والصرف الصحي والنظافة الصحية، وتسجيل تجريه فرق الاتحاد
الهدف المقبول	قافلة واحدة أسبوعيًا لمدة ثلاثة أشهر، وتوزيع يتولاه الاتحاد بحضور مراقبين مجتمعيين، وافتتاح مركز لعلاج سوء التغذية
الحد الأدنى	بعثة تقييم لمدة 48 ساعة وقافلة طارئة للصحة والتغذية (أغذية علاجية، ومستلزمات مكافحة الكوليرا)
الخطوط الحمراء	لا توزيع من قبل المقاتلين؛ ولا تسليم للقوائم الاسمية؛ ولا مرافقة مسلحة؛ ولا اقتطاع من المساعدة
القابل للتفاوض	الإخطار بالتحركات قبل 48 ساعة؛ ومواعيد المرور؛ وحضور الشيوخ بصفة مراقبين؛ والعرض العلني لمعايير الاستهداف؛ وتوظيف عمال باليومية من الوادي وفق إجراء شفاف

الخطوة 5: المجريات والنتيجة

اللقاء الأول (اليوم 1): تقديم الاتحاد وأرقام سوء التغذية؛ ويتمسك القائد بموقفه. لا يعارضه المفاوِض؛ بل يقترح مشاركة البيانات مع الشيوخ. اليوم 6: بطلب من الشيوخ، لقاء ثانٍ؛ ويرد المفاوِض على الخوف من المخبرين باقتراح ملموس: قائمة اسمية بموظفي القافلة تُرسَل مسبقًا، ولا هواتف مزودة بكاميرات في الوادي، ومسار ثابت. ويرد على الحاجة إلى الشرعية بحضور الشيوخ بصفة مراقبين وبإعلان علني للمعايير في دور العبادة وفي الأسواق، مع التوضيح بأن المساعدة تأتي من منظمات إنسانية مستقلة. اليوم 14: اتفاق شفهي على الهدف المقبول، يؤكده بلاغ من المكتب السياسي. اليوم 19: القافلة الأولى المؤلفة من 9 شاحنات، تحمل 46 طنًا من المواد الغذائية والمدخلات التغذوية.

النتائج بعد ثلاثة أشهر: 11 قافلة دون حوادث؛ و1380 طفلًا أُدخلوا في برنامج التغذية؛ ونقاط مياه مكلورة في 14 قرية؛ ومحاولة من قائد فرعي لفرض اقتطاع، سُوّيت في غضون 48 ساعة باللجوء إلى قائد القطاع الذي تبرّأ منه. وأُودع محضر كل حوار في السجل؛ والتُزم بتعهدات الاتحاد (الإخطار المسبق، وقائمة الموظفين) بدقة، مما عزّز الثقة.

> تسليم قائمة موظفي القافلة حلٌّ وسط يجب تقييمه بعناية: فقد يعرّض الموظفين الوطنيين للخطر. وقد قبله الاتحاد بعد استشارة الأشخاص المعنيين، مع قصر المعلومات على الاسم والوظيفة، وضمان حق كل فرد في رفض المهمة دون عواقب.

التنسيق المدني العسكري: القواعد العملياتية وقرار المرافقة المسلحة

تخضع العلاقات مع القوات المسلحة (الوطنية، والأجنبية، وبعثات حفظ السلام) لمجموعة من المبادئ التوجيهية الصادرة عن الأمم المتحدة واللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. والمبدأ العام هو **التمييز**: يجب أن يُنظر إلى العاملين الإنسانيين على أنهم متمايزون عن الجهات الفاعلة العسكرية والسياسية. وتتراوح درجة التفاعل على طيف يمتد من **التعاون** (الممكن في حالات الكوارث الطبيعية في بلد يعيش في سلام) إلى مجرد **التعايش** (في النزاعات المسلحة، حيث يُقتصر على تبادل المعلومات الضرورية وعلى تفادي التضارب).

النصوص المرجعية

- **مبادئ أوسلو التوجيهية** بشأن استخدام الأصول العسكرية وأصول الدفاع المدني الأجنبية في عمليات الإغاثة في حالات الكوارث (المنقّحة عام 2007).
- **المبادئ التوجيهية بشأن الأصول العسكرية وأصول الدفاع المدني (MCDA)** لدعم الأنشطة الإنسانية للأمم المتحدة في حالات الطوارئ المعقدة (2003، المنقّحة عام 2006).
- **الورقة المرجعية للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن العلاقات المدنية العسكرية في حالات الطوارئ المعقدة** (2004).
- **المبادئ التوجيهية غير الملزمة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن استخدام المرافقة المسلحة للقوافل الإنسانية** (2013).
- **المبادئ التوجيهية المدنية العسكرية الخاصة بكل بلد**، التي يُعدّها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية مع الفريق القطري للعمل الإنساني: وهي التي تُطبَّق أولًا في الميدان.

معايير استخدام الأصول العسكرية

وفقًا لمبادئ أوسلو والمبادئ التوجيهية بشأن الأصول العسكرية وأصول الدفاع المدني، لا تُستخدم الأصول العسكرية في المهام الإنسانية إلا إذا كانت تلبي **قدرة فريدة** (لا بديل مدنيًا لها)، في الوقت المناسب (**التوقيت الملائم**)، تحت **سيطرة مدنية**، وبصورة **محدودة في الزمن والنطاق**، مع استراتيجية للخروج، وكملاذ أخير. وتُقدَّم الأصول العسكرية الأجنبية من حيث المبدأ دون تكلفة على الدولة المتضررة. وفي النزاعات، يجب تجنّب المساعدة المباشرة (التوزيع من قبل العسكريين)؛ أما دعم البنية التحتية (إصلاح طريق أو جسر) أو الدعم غير المباشر (النقل حتى مستودع) فيمكن النظر فيه بسهولة أكبر.

شبكة القرار بشأن المرافقة المسلحة

تنص المبادئ التوجيهية للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات لعام 2013 على أن المرافقة المسلحة استثناء، لا يُلجأ إليه إلا كملاذ أخير. وقبل التوصية بها، يتحقق الفريق من كل معيار من المعايير التالية ويوثّق الإجابة.

المعيار	السؤال الذي يجب طرحه	الإجابة الموثقة
الحاجة الحيوية	هل الحاجة حرجة، مع وفيات أو معاناة يمكن تجنّبها لو قُدّمت المساعدة؟	بيانات الشدة، وعدد الأشخاص، والمؤشرات (الوفيات، وسوء التغذية، والأوبئة)
انعدام البديل	هل استُنفدت جميع الخيارات غير المسلحة (التفاوض، ومسار آخر، وطريقة تنفيذ أخرى، وشريك محلي مقبول)؟	سجل المساعي ونتائجها
السلطة والمسؤولية	من يوفّر المرافقة؟ هل هو طرف في النزاع؟ وهل هو قادر على احترام القانون الدولي الإنساني؟	تحليل الجهة الفاعلة؛ وموقف الأطراف الأخرى
الفعالية الأمنية	هل تقلّل المرافقة الخطر فعلًا، أم تجعل القافلة هدفًا؟	تحليل التهديدات من قبل المستشار الأمني
العواقب في المدى المتوسط	ما الأثر على قبول المنظمة والعاملين الإنسانيين الآخرين، وعلى تصور السكان؟	رأي الفريق العامل المعني بالوصول ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية
المدة والخروج	لأي مدة؟ وما الشروط لإنهائها؟	تاريخ إعادة النظر

تفادي التضارب والإخطار

في كثير من النزاعات، يدير مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية نظامًا للإخطار الإنساني: تُبلغ المنظمات الأطراف، عبر المكتب، بإحداثيات منشآتها الثابتة وتحركاتها، كي تؤخذ هذه المعلومات في الحسبان في التخطيط العسكري. ويجب معرفة حدود هذا النظام: فالإخطار **لا يضمن** الأمن؛ ولا يُعدّ ترخيصًا؛ ولا يُعفي الأطراف من التزاماتها بموجب القانون الدولي الإنساني، الذي يحمي المدنيين والعاملين الإنسانيين سواء أُخطر بهم أم لا. وعلى المنظمة أن تقرر، مع مستشارها الأمني، ما إذا كانت ستُخطر، وبماذا تُخطر، وكيف تحمي هذه البيانات.

البعثات المتكاملة والمشاريع السريعة الأثر

عندما تكون هناك بعثة للأمم المتحدة لحفظ السلام، تنص سياسة التكامل الأممية على أن يحافظ المكوّن الإنساني على حيّزه الخاص. ولا يجوز تقديم المشاريع السريعة الأثر التي تنفذها بعثات السلام، والمصممة لتعزيز الثقة في عملية السلام، على أنها عمل إنساني. وتتجنب المنظمات الإنسانية تقاسم المقرات أو المركبات أو الشعارات مع البعثات في المناطق التي يُنظر فيها إلى هذه البعثات على أنها طرف في النزاع.

أدوات قابلة لإعادة الاستخدام: بطاقة التحضير، وسجل الحوادث، وقائمة مرجعية للوصول

بطاقة التحضير للتفاوض (تُملأ مع فريق الدعم)

البند	المحتوى
الموضوع	ما نسعى إلى الحصول عليه، في جملة واحدة
المحاوِر	الاسم أو الوظيفة، والموقع في التسلسل الهرمي، والسلطة الفعلية لاتخاذ القرار، وتاريخ الحوارات السابقة
جبل الجليد	موقف المحاوِر ومنطقه ودوافعه؛ والأمر نفسه بالنسبة للمنظمة
جزيرة الاتفاق	الوقائع المشتركة، والأعراف المشتركة، ونقاط الاختلاف مرتبة من الأسهل إلى الأصعب
الشبكة	ثلاث إلى خمس جهات فاعلة تؤثر في المحاوِر، وكيفية حشدها
إطار الجهة المفوِّضة	الهدف الأمثل، والمقبول، والحد الأدنى؛ والخطوط الحمراء؛ والنقاط القابلة للتفاوض
الحجج	احتياجات مدعومة بالأرقام، وأعراف يعترف بها المحاوِر، ومنافع للسكان الذين يقول إنه يحميهم
اللوجستيات والأمن	المكان، وتشكيلة الوفد (النوع الاجتماعي، واللغة، والأصل)، ووسائل الاتصال، والخطة في حال وقوع حادث
بعد اللقاء	المسؤول عن المحضر، والمهلة (24 ساعة)، والجهات المرسَل إليها

سجل حوادث الوصول (بصيغة متوافقة مع رصد مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية)

الحقل	مثال على الإدخال
التاريخ، والمكان (البلدية، والمحور)	12 مارس، محور كيسا-تالو، نقطة التفتيش عند الجسر
الفئة (من 1 إلى 9)	3: تقييد التنقل داخل البلد
الجهة المفترض أنها المسؤولة (نوع الجهة الفاعلة، دون اسم إذا كانت المشاركة تعرّضها للخطر)	جماعة مسلحة من غير الدول
الوصف الوقائعي	احتجاز قافلة من 4 شاحنات لمدة 6 ساعات، والمطالبة بتصريح مكتوب غير منصوص عليه
الأثر على المساعدة	تأجيل التوزيع 3 أيام لـ820 أسرة
المتابعة	الاتصال بقائد القطاع، والمشاركة مجهولة الهوية مع الفريق العامل المعني بالوصول
الحالة	تمت تسويته، قيد المعالجة، متكرر

يُشارَك السجل، في شكل مجمّع ومجهول الهوية، مع مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية والفريق العامل المعني بالوصول. ويتيح التمييز بين حادث منفرد ونمط متكرر (على سبيل المثال، تزايد طلبات قوائم المستفيدين في مقاطعة ما)، وهو ما يبرّر مناصرة جماعية لدى السلطات أو لدى قيادة جماعة مسلحة.

قائمة مرجعية قبل فتح منطقة صعبة

- الاحتياجات موثقة ومدعومة بالأرقام، بمصادر يمكن مشاركتها مع المحاورين.
- تم التحقق من حضور الجهات الفاعلة الأخرى (مصفوفة 4W، والمجموعة القطاعية)، لتجنّب التفاوض بشكل تنافسي.
- تم تحديد الجهات الفاعلة المسيطرة على الإقليم والمحاور، وكذلك قنوات نفوذها.

- الخطوط الحمراء وتفويض الصلاحيات مكتوبة ومعروفة لدى الفريق.
- اختير الموظفون المنتشرون مع مراعاة ملامحهم (الأصل، واللغة، والنوع الاجتماعي) وقد أعطوا موافقتهم المستنيرة؛ ويمكن لكل منهم رفض المهمة دون عقوبة.
- تحليل الأمن محدّث (التهديدات، ومواطن الضعف، والتدابير)، وخطة الاتصال وخطة الإجلاء الطبي مُختبَرتان.
- الرسائل الرئيسية حول المنظمة وولايتها ومعاييرها مترجمة إلى اللغات المحلية.
- أُبلغت الجهة المانحة بالمخاطر وبالاستراتيجية، بما في ذلك احتمال التعليق.
- آلية للتغذية الراجعة من المجتمعات مقررة منذ التدخل الأول.
- تاريخ أول مراجعة لاستراتيجية الوصول محدد.

مؤشرات رصد الوصول

بعض المؤشرات البسيطة، التي تُتابَع شهريًا، تتيح قياس الوصول بدلًا من وصفه: عدد البعثات المخططة والمنفذة، وعدد أيام التأخير المتراكمة، وعدد الأشخاص المستهدفين الذين لم يُوصَل إليهم بسبب قيود الوصول، وعدد الحوادث حسب الفئة، ونسبة مناطق الشدة 4 و5 التي تحضر فيها المنظمة. ويكشف المؤشر الأخير الكثير عن عدم التحيز الفعلي لمحفظة المشاريع.

التباينات حسب السياق، والأخطاء الشائعة، وتوقعات الجهات المانحة

تكييف استراتيجية الوصول مع السياق

السياق	القيود الغالبة	أدوات التأثير المفضلة
كارثة طبيعية، ودولة قوية	قيود إدارية: التأشيرات، والتسجيل، والتخليص الجمركي، وتصاريح التنقل؛ وأحيانًا رفض الاعتراف بحجم الاحتياجات	الحوار مع الوكالة الوطنية لإدارة الكوارث؛ ومناصرة الفريق القطري للعمل الإنساني؛ والإحالة إلى المبادئ التوجيهية لقانون الاستجابة الدولية للكوارث (IDRL) وإلى الاتفاقات النموذجية بشأن التسهيلات الجمركية
نزاع مع جماعات مسلحة من غير الدول	نقاط التفتيش، وطلبات الدفع أو التدخل، والريبة تجاه الأجانب أو بعض الملامح	التفاوض في الخطوط الأمامية، وشبكة النفوذ، والمواقف المشتركة، والتواصل مع الهياكل السياسية للجماعات
الحصار أو التطويق	وصول يعرقله طرف أو أكثر؛ وخطر المجاعة	مناصرة رفيعة المستوى (منسق الشؤون الإنسانية، ومنسق الإغاثة في حالات الطوارئ، ومجلس الأمن)، والحجج المستمدة من القرار 2417 ومن القواعد المتعلقة بالتجويع، واقتراح عمليات مشتركة بين الوكالات
بيئة حضرية تسيطر عليها جماعات إجرامية	الابتزاز، والحدود غير المرئية بين الأحياء، ومخاطر الاختطاف	القبول لدى الجهات الفاعلة المجتمعية، والتوظيف المحلي، والظهور المتحفظ، والطرائق النقدية الرقمية
الإدارة عن بُعد	نقل المخاطر إلى الموظفين الوطنيين والشركاء؛ وفقدان المعرفة المباشرة	تفويض صريح، ووسائل أمنية مكافئة للشركاء، ورصد من طرف ثالث، وزيارات منتظمة من الإدارة حين يكون ذلك ممكنًا؛ وإطار «Saving Lives Together» للتعاون الأمني بين الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية
شريك محلي ضعيف القدرات	قرب من أحد الأطراف، وضغوط عائلية أو مجتمعية، وغياب سياسة مكتوبة	البناء المشترك للخطوط الحمراء، والتدريب على التفاوض، وخط تصعيد مباشر نحو المنظمة الشريكة، وتقاسم المخاطر والتكاليف الأمنية

أخطاء شائعة

- **التفاوض دون تفويض مكتوب**: يرتجل المفاوِض حدوده تحت الضغط، وتصبح المنظمة ملزمة بتعهدات لم تقررها.
- **التفاوض بشكل تنافسي**: تسعى كل منظمة إلى اتفاقها الخاص، فيرفع المحاوِر سقف مطالبه. والفريق العامل المعني بالوصول وُجد تحديدًا لتجنّب ذلك.
- **الخلط بين الوصول والحضور**: فالحضور في مدينة حامية عسكرية لا يعني الوصول إلى سكان المناطق الريفية المتنازع عليها.
- **التنازل عن التحكم في البيانات**: تسليم قوائم اسمية بالمستفيدين إلى أحد الأطراف قد يعرّض أشخاصًا لأعمال انتقامية؛ فحماية البيانات قضية من قضايا الوصول.
- **استخدام الأصول العسكرية لدواعي السهولة** (مروحية متاحة، ومرافقة معروضة) دون تطبيق معايير الملاذ الأخير، مع ما يترتب على ذلك من عواقب على المجتمع الإنساني بأسره.
- **عدم استخلاص المعلومات**: تضيع التعهدات الشفهية، ويجهل الخلفاء ما وُعد به، ويلحظ المحاوِر عدم الاتساق.
- **تعريض الموظفين الوطنيين للخطر** بوضعهم في الخط الأول لمفاوضات خطيرة دون منحهم ما يقابل ذلك من سلطة وحماية واعتراف.

ما تنظر إليه الجهات المانحة والمقيّمون

- **تحليل للوصول** ذو مصداقية في المقترح، مع مصفوفة مخاطر، وتدابير تخفيف، وخطة بديلة (طريقة تنفيذ بديلة، وشريك محلي، وإدارة عن بُعد)، بدلًا من جملة عامة عن انعدام الأمن.
- **سياسات مكتوبة** بشأن المدفوعات للجهات الفاعلة المسلحة، ومكافحة تحويل وجهة المساعدة، واحترام أنظمة الجزاءات والاستثناء الإنساني، ودليل على أن الموظفين يعرفونها.
- **الإبلاغ السريع عن الحوادث** (تحويل وجهة المساعدة، والفقدان، والتدخل)، ضمن المهل التعاقدية.
- بالنسبة للمقيّمين، **التغطية**: هل وصلت المنظمة إلى المناطق والفئات الأشد تضررًا، أم إلى الأسهل وصولًا فقط؟ والنسبة بين مناطق الشدة المرتفعة والمناطق المخدومة مؤشر رئيسي.
- **الاتساق** بين الخطاب حول المبادئ والممارسات الملاحظة (الظهور، والتوظيف، والعلاقات مع القوات المسلحة).

> تفضّل الجهة المانحة منظمةً تعلّق نشاطًا مؤقتًا وتشرح ذلك، على منظمة تحافظ على أرقام توزيعها بقبول شروط مخالفة للمبادئ في الخفاء. فمخاطر السمعة الناجمة عن تحويل وجهة مساعدة يُكتشف لا تُقارن بمخاطر تأخير مبرَّر.

أسئلة المقابلات والمراجع الرئيسية

أسئلة المقابلات

1. «كيف تحضّر لتفاوض على الوصول مع جماعة مسلحة لم تلتقِ بها منظمتك قط؟»

الإجابة الجيدة تصف منهجية: تحليل السياق والتصورات، ورسم خريطة شبكة النفوذ، والبحث عن وسطاء مقبولين (الشيوخ، والسلطات الدينية، ومنظمات أخرى لها حوار قائم)، وجزيرة الاتفاق وجبل الجليد، وتفويض مكتوب بخطوط حمراء، وتشكيلة مدروسة للوفد، وخطة أمنية، واستخلاص موثق للمعلومات. وتذكّر بأن الحوار مع جماعة مسلحة لأغراض إنسانية مشروع وضروري، مع التحقق من القيود القانونية المرتبطة بالجزاءات.

2. «متى تكون المرافقة المسلحة مقبولة؟»

كملاذ أخير فقط، وفق المبادئ التوجيهية للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات: حاجة حيوية، وانعدام بديل غير مسلح، ومرافقة قادرة على تقليل الخطر فعلًا ولا تجعل القافلة هدفًا، وتحليل العواقب على القبول وعلى المنظمات الأخرى، وقرار على المستوى المناسب (غالبًا مع منسق الشؤون الإنسانية بالنسبة لوكالات الأمم المتحدة)، وتحديد المدة وإعادة النظر. والمرشح المتمكن يستشهد أيضًا بالمبادئ التوجيهية المدنية العسكرية الخاصة بالبلد.

3. «يخبرك فريقك الوطني بأن قائدًا يطلب قوائم المستفيدين. ماذا تفعل؟»

عدم تسليمها؛ وفهم سبب الطلب (الخوف من التسلل، أو السيطرة على السكان، أو الإحصاء)؛ واقتراح بدائل (عرض المعايير، وأرقام مجمّعة، ومراقبون مجتمعيون)؛ ورفع الأمر إلى الإدارة؛ والتحقق مما إذا كانت منظمات أخرى قد تلقّت الطلب نفسه؛ والتوثيق؛ وتقييم المخاطر على الفريق الوطني وتكييف التدابير الأمنية.

4. «ما الفرق بين التعاون والتعايش في العلاقات المدنية العسكرية؟»

التعاون: تفاعل وثيق ممكن في زمن السلم أو في حالات الكوارث الطبيعية، مع إمكانية استخدام الأصول العسكرية وفق مبادئ أوسلو التوجيهية. والتعايش: في النزاعات، تفاعل في حده الأدنى، يقتصر على تبادل المعلومات الضرورية للأمن ولتفادي التضارب، حفاظًا على التمييز. ويتوقف موضع المؤشر على هذا الطيف على السياق وعلى المبادئ التوجيهية الخاصة بالبلد.

5. «حدّثني عن تفاوض صعب أدرته.» (سؤال سلوكي)

ينتظر مسؤولو التوظيف موقفًا ملموسًا، والتفويض الذي كان لدى المرشح، وخياراته التكتيكية (العلاقة، والحجج، والخيارات)، وما رفضه ولماذا، والنتيجة على المدى الطويل وما تعلّمه. والرواية التي يحصل فيها المرشح على «كل شيء» وحده ودون استشارة تسلسله الإداري تثير القلق أكثر مما تبعث على الطمأنينة.

6. «كيف تقيس الوصول الإنساني؟»

بالمؤشرات: البعثات المخططة والمنفذة، وأيام التأخير، والأشخاص المستهدفون الذين لم يُوصَل إليهم، والحوادث المصنّفة وفق الفئات التسع لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، وتغطية مناطق الشدة المرتفعة. ويُظهر المرشح أنه يعرف كيف يحوّل الحوادث المنفردة إلى بيانات مفيدة للمناصرة الجماعية.

المراجع الرئيسية

- مركز الكفاءة في التفاوض الإنساني (CCHN)، *الدليل الميداني للتفاوض الإنساني في الخطوط الأمامية*.
- مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، إطار رصد الوصول الإنساني والإبلاغ عنه؛ والمبادئ التوجيهية بشأن المفاوضات الإنسانية مع الجماعات المسلحة (مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، 2006، والدليل المرتبط بها).
- مبادئ أوسلو التوجيهية (تنقيح 2007)؛ والمبادئ التوجيهية بشأن الأصول العسكرية وأصول الدفاع المدني (2003، المنقّحة عام 2006)؛ والورقة المرجعية للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن العلاقات المدنية العسكرية في حالات الطوارئ المعقدة (2004)؛ والمبادئ التوجيهية غير الملزمة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن استخدام المرافقة المسلحة للقوافل الإنسانية (2013)؛ والدليل الميداني للتنسيق المدني العسكري للأمم المتحدة (UN-CMCoord) الصادر عن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية.
- اللجنة الدولية للصليب الأحمر، *إطار الوصول الأكثر أمانًا*؛ ودراسة القانون الدولي الإنساني العرفي، القواعد 31 و32 و55 و56.
- شبكة الممارسة الإنسانية، *Good Practice Review 8: Operational Security Management in Violent Environments* (الطبعة المنقّحة لعام 2010).
- إطار «Saving Lives Together» بشأن التعاون الأمني بين الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية.
- قرارات مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة 2417 (2018) و2664 (2022) و2730 (2024).
- نداء جنيف، صكوك الالتزام الخاصة بالجهات المسلحة من غير الدول.
- مجموعة URD ومؤسسة Humanitarian Outcomes، أعمال حول الإدارة عن بُعد ونقل المخاطر إلى الشركاء المحليين.

تمرين: إعداد بطاقة تفاوض

اختر سياقًا حقيقيًا (مثل منطقة يرصد فيها موقع ReliefWeb قيودًا على الوصول). اكتب بطاقة من صفحة واحدة: المحاور ومصالحه، ثلاثة أهداف، نقطتان قابلتان للتفاوض، خطّان أحمران، والحجج المستندة إلى القانون الدولي الإنساني والقيم المشتركة.

للتذكر

- الوصول يُتفاوض عليه، والقبول يُبنى بالاتساق وعدم التحيز.
- منهج CCHN: تحليل المحاور، تحديد الأهداف والحدود، الانطلاق من القيم المشتركة.
- المرافقة المسلحة والوسائل العسكرية: ملاذ أخير، حاجة حيوية، سيطرة مدنية.
- تُحل المعضلة جماعيًا بتوثيق الخيارات وعواقبها.

الاختبار

1. في مفاوضات الوصول، أي من هذه النقاط لا يقبل التفاوض أبدًا؟
   A. عدد المركبات.
   B. اختيار المستفيدين حسب الاحتياجات.
   C. المسار.
   D. موعد القافلة.

2. من يقود التنسيق المدني العسكري الإنساني في منظومة الأمم المتحدة؟
   A. حلف الناتو.
   B. أوتشا (UN-CMCoord).
   C. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
   D. مجلس الأمن.

3. تتناول مبادئ أوسلو التوجيهية:
   A. المساءلة أمام المانحين.
   B. استخدام الأصول العسكرية والدفاع المدني الأجنبية في حالات الكوارث.
   C. معايير المياه والصرف الصحي والنظافة.
   D. وضع اللاجئين.

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. A · 3. C