الميني MBA الإنساني: قيادة منظمة إنسانية

مادة الدرس · الأسبوع 11 : التفاوض الاستراتيجي والمناصرة والتنسيق

برنامج قيادي مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة): القيادة والاستراتيجية ودورة المشروع والرصد والتقييم والمساءلة والتعلم، والمالية وميزانيات المانحين، والامتثال والاحتيال، وحشد الموارد، وسلسلة الإمداد، والموارد البشرية والحماية من الأذى، والمخاطر والأمن، والتفاوض والمناصرة، والتغيير والحوكمة. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية صعبة مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-/humanitaire/semaine-11

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

الأسبوع 11 : التفاوض الاستراتيجي والمناصرة والتنسيق

الأهداف

- التحضير لمفاوضات عالية الرهانات (الوصول، المانحون، السلطات، الشركاء) وإدارتها بأدوات التفاوض القائم على المبادئ وأدوات مركز CCHN.
- تصميم استراتيجية مناصرة قائمة على الأدلة: الهدف، الجهات المستهدفة، الحلفاء، الرسائل، القنوات وإدارة المخاطر.
- ممارسة التأثير داخل البنية الإنسانية: المجموعات القطاعية، دورة البرمجة، منتديات المنظمات غير الحكومية، والتنسيق مع فاعلي التنمية والسلام.

التفاوض القائم على المبادئ مطبَّقًا على القادة الإنسانيين

يقوم منهج **فيشر وأوري** (Getting to Yes، 1981) على أربعة مبادئ: فصل الأشخاص عن المشكلة، التركيز على **المصالح** لا على المواقف، ابتكار **خيارات** تحقق منفعة متبادلة، واستخدام **معايير موضوعية**. ويضيف مفهومًا محوريًا: **أفضل بديل لاتفاق تفاوضي** (BATNA). لا يُقبل أبدًا اتفاق أسوأ من البديل الأفضل، ويُسعى إلى تحسين هذا البديل قبل التفاوض.

منطقة الاتفاق الممكن (ZOPA) هي المساحة بين حدود الطرفين. مثال: يقترح مانح تغطية 5 % من التكاليف غير المباشرة؛ ولا يمكن للمنظمة النزول تحت 9 % دون عجز؛ ويستطيع المانح فعليًا الوصول إلى 10 % مع التبرير. تمتد المنطقة من 9 إلى 10 %؛ والحجة القائمة على معايير موضوعية (النسب التي يطبّقها مانحون مماثلون، التكاليف الفعلية المدقّقة) تتيح بلوغ أعلى المنطقة.

يتفاوض القادة الإنسانيون مع محاورين مختلفين جدًا: المانحون (الميزانيات، الشروط، المرونة)، السلطات (التسجيل، التصاريح، الإعفاءات، الوصول)، الجماعات المسلحة (الوصول، سلامة الموظفين والمستفيدين)، الشركاء (توزيع الأدوار والتكاليف)، النقابات والموظفون. وفي كل الحالات، تضع **المبادئ الإنسانية** خطوطًا حمراء لا يمكن للتفاوض تجاوزها: اختيار المستفيدين وفق الاحتياجات، سيطرة المنظمة على المساعدة، عدم المشاركة في الأعمال العدائية.

مفاوضات الوصول: منهج مركز CCHN

يقترح مركز الكفاءات في التفاوض الإنساني (CCHN) إطارًا من ثلاثة أدوار وثلاث مراحل. **الأدوار**: المفاوض في الخطوط الأمامية، والجهة الآمرة التي تحدّد التفويض والخطوط الحمراء، وفريق الدعم. **المراحل**: تحليل البيئة (جزيرة الاتفاق، جبل جليد المواقف والدوافع والمحفّزات، شبكة التأثير)، التخطيط (الأهداف، الحدود، السيناريوهات)، ثم التفاوض ومتابعة الاتفاق.

على مستوى القيادة، يكمن الرهان في **الاتساق**: كثيرًا ما تتفاوض عدة فرق من المنظمة، وعدة منظمات، مع الفاعلين أنفسهم. والتنازلات المنفردة (قبول ضريبة على القوافل، أو قائمة مفروضة) تُضعف الجميع. ومن هنا أهمية **مبادئ التشغيل المشتركة** والمواقف المنسّقة داخل فريق العمل المعني بالوصول أو الفريق القُطري الإنساني.

توصي توجيهات مكتب أوتشا وممارسات القطاع بتوثيق كل تفاوض (من، متى، ماذا، الالتزامات)، والتمييز بوضوح بين الحوار الضروري مع الجماعات المسلحة لأجل الوصول وأي شكل من أشكال الدعم، وإبلاغ المانحين بسياسة المنظمة في هذا الشأن.

خطأ قيادي: إرسال مفاوض بمفرده دون تفويض واضح، ثم التنصّل من الاتفاق الذي حصل عليه. هذا يدمّر لفترة طويلة مصداقية المفاوض والمنظمة لدى المحاور.

تصميم استراتيجية للمناصرة

تهدف المناصرة إلى تغيير **السياسات** أو **الممارسات** أو **قرارات التمويل** لصالح الأشخاص المتضررين. وتتضمن استراتيجية المناصرة:

1. **مشكلة ودليلًا**: بيانات ميدانية، شهادات جُمعت بموافقة أصحابها، تحليل قانوني.
2. **هدفًا دقيقًا**: «أن تلغي وزارة الداخلية شرط الإذن المسبق لكل تنقل لأجل التوزيع في المحافظتين س وص خلال ستة أشهر»، بدلًا من «تحسين الوصول الإنساني».
3. **جهات مستهدفة**: صانعو القرار (من يستطيع تغيير الوضع) والمؤثرون (من يستطيع إقناعهم)، يُحدَّدون عبر تحليل للسلطة.
4. **حلفاء**: منظمات غير حكومية أخرى، وكالات، منظمات محلية، شبكات نسائية، وسائل إعلام.
5. **رسائل** مكيّفة لكل جهة مستهدفة، مع طلب واضح.
6. **قنوات وتكتيكات**: دبلوماسية هادئة، أوراق موقف، إحاطات ثنائية، تصريحات علنية، حملات. ويُبدأ عادةً بالقنوات الهادئة.
7. **تحليلًا للمخاطر**: سلامة الموظفين والمصادر، الوصول، التسجيل، العلاقات مع المانحين.
8. **مؤشرات** للتقدّم: تغيّر الخطاب، الالتزامات المحصّلة، التطبيق الفعلي.

المعضلة بين **الإدانة العلنية** و**الحضور العملياتي** معضلة كلاسيكية. فقد تبنّت منظمة أطباء بلا حدود تاريخيًا الشهادة العلنية؛ بينما تفضّل اللجنة الدولية للصليب الأحمر الحوار السري مع الأطراف. وعلى كل منظمة أن تحسم وفق تفويضها ومبادئها، مع تقييم الأثر دائمًا على الأشخاص المتضررين وعلى الموظفين المعرّضين.

بنية التنسيق وكيفية التأثير فيها

منذ الإصلاح الإنساني لعام 2005، ينظّم **نهج المجموعات القطاعية** التنسيق حسب القطاعات (الصحة، التغذية، المياه والصرف الصحي، الحماية، المأوى، الأمن الغذائي، اللوجستيات، التعليم، تنسيق المخيمات وإدارتها، اتصالات الطوارئ، التعافي المبكر)، تحت قيادة **الفريق القُطري الإنساني** الذي يرأسه منسّق الشؤون الإنسانية. وتنظّم **دورة البرمجة الإنسانية** (لمحة عامة عن الاحتياجات الإنسانية، خطة الاستجابة، تعبئة الموارد، الرصد، التقييم) مجرى السنة.

بالنسبة لقائد منظمة غير حكومية، التنسيق **استثمار استراتيجي**: فهو يتيح الوصول إلى المعلومات، والمشاركة في تحديد الأولويات، والصناديق المشتركة (التي تستند مخصّصاتها إلى تحليل المجموعات القطاعية)، والتأثير. ولا تزال المنظمات الوطنية ممثّلة تمثيلًا ناقصًا في هيئات القرار؛ وتشجّع منتديات المنظمات غير الحكومية و«الاتفاق الكبير» مشاركتها وقيادتها المشتركة للمجموعات القطاعية.

يدعو **الترابط بين العمل الإنساني والتنمية والسلام**، الذي روّجت له توصية لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 2019، إلى ربط أفضل بين الاستجابة الطارئة والحدّ من المخاطر والاحتياجات على المدى الطويل ومنع النزاعات، دون المساس بالمبادئ الإنسانية. وهذا يستلزم محاورين آخرين (الوزارات القطاعية، بنوك التنمية، فاعلي السلام) وآفاقًا زمنية أخرى.

التأثير والتواصل والدبلوماسية المؤسسية

يقوم تأثير القائد على **مصداقيته** (بيانات موثوقة، حضور ميداني، اتساق)، وعلى **علاقاته** (شبكة تُبنى قبل الحاجة إليها)، وعلى قدرته على **طرح الحلول** لا المشكلات فحسب. وتساعد مبادئ التأثير الستة التي وصفها تشالديني (المعاملة بالمثل، الالتزام والاتساق، الدليل الاجتماعي، السلطة، الإعجاب، الندرة) على فهم سبب نجاح بعض الحجج، لكن استخدامها يجب أن يظل أخلاقيًا.

ورقة الموقف الفعّالة لا تتجاوز صفحتين: المشكلة في ثلاث جمل مع رقم قوي، عواقبها الإنسانية، أسبابها، وثلاث توصيات دقيقة موجّهة إلى جهات مسمّاة. أما **الإحاطة** لدبلوماسي أو مانح فتستغرق خمس دقائق: الوضع، الرهان،

الطلب الدقيق، وما تقدّمونه.

يخضع التواصل العلني للقادة لقواعد: التحقق من كل رقم، حماية هوية الأشخاص، عدم تعريض الموظفين الباقين في الميدان للخطر أبدًا، التنسيق مع المنظمات الأخرى حين تكون الرسالة جماعية، والتحضير للأسئلة الصعبة (الاستهداف، الاحتيال، الأمن) قبل أي مقابلة.

تمرين: التفاوض مع مانح وخطة مناصرة

الجزء 1 – التفاوض. يقترح مانح تمويلًا قدره 1,5 مليون دولار لمدة 12 شهرًا، مع 5 % من التكاليف غير المباشرة، ودون أي ميزانية لأمن الشركاء المحليين، مع اشتراط التحقق من أسماء المستفيدين في قوائم العقوبات. أفضل بديل لديكم: تمويل من صندوق مشترك بقيمة 600 000 دولار مع 7 % من التكاليف غير المباشرة، باحتمال مرتفع. نسبتكم الفعلية للتكاليف غير المباشرة 11 %. حضّروا التفاوض: مصالح الطرفين، منطقة الاتفاق المحتملة بشأن التكاليف غير المباشرة، المعايير الموضوعية، الخيارات الإبداعية، الخطوط الحمراء، وما الذي يدفعكم إلى الرفض.

الجزء 2 – المناصرة. تشترط سلطات إحدى المحافظات إذنًا مسبقًا لكل عملية توزيع، بمتوسط تأخير قدره 19 يومًا؛ وقد تأخر 31 % من عمليات التوزيع في الفصل أكثر من أسبوعين. ابنوا استراتيجية مناصرة في صفحة واحدة وفق العناصر الثمانية التي درستموها هذا الأسبوع.

عناصر الحل. الجزء 1: التحقق من المستفيدين في القوائم خط أحمر (الحياد وعدم التحيّز): اقترحوا بدلًا منه التحقق من الشركاء والموردين، وفق ممارسات القطاع. بشأن التكاليف غير المباشرة، استندوا إلى نسب المانحين المماثلين وإلى النسبة الفعلية المدقّقة؛ واقترحوا الاعتراف ببعض التكاليف (الأمن، الدعم الميداني) بوصفها تكاليف مباشرة مشتركة، ما قد يلبّي مصلحة المانح في إظهار نسبة غير مباشرة منخفضة. ارفضوا إذا ظلّ الاتفاق أسوأ من البديل الأفضل بعد احتساب عجز التكاليف. الجزء 2: هدف رقمي (إذن سنوي لكل برنامج أو أجل أقصى قدره 72 ساعة)، جهات مستهدفة (المحافظ، الوزارة، منسّق الشؤون الإنسانية)، حلفاء (منتدى المنظمات غير الحكومية، المجموعة القطاعية، المانحون)، أدلة (بيانات التأخير والعواقب الإنسانية)، والقنوات الهادئة أولًا.

للتذكر

- المصالح لا المواقف، الخيارات، المعايير الموضوعية؛ لا تقبلوا أبدًا أقل من أفضل بديل لديكم.
- منطقة الاتفاق الممكن: المساحة بين حدود الطرفين؛ والمعايير الموضوعية تساعد على بلوغ أعلاها.
- الوصول: أدوار واضحة (المفاوض، الجهة الآمرة، الدعم)، خطوط حمراء، مواقف منسّقة بين المنظمات.
- المناصرة: دليل، هدف دقيق، جهات مستهدفة، حلفاء، رسائل، قنوات، مخاطر، مؤشرات.
- التنسيق استثمار استراتيجي: معلومات، أولويات، صناديق مشتركة، تأثير.

الاختبار

1. يمكن لمنظمة أن تقبل 8 % على الأقل من التكاليف غير المباشرة؛ ويمكن للمانح أن يصل إلى 7 % كحد أقصى. ما الوضع؟
   A. تمتد منطقة الاتفاق من 7 إلى 8 %
   B. لا توجد منطقة اتفاق بشأن هذا المعيار وحده: يجب توسيع التفاوض (تكاليف مباشرة مشتركة، المدة، بنود أخرى) أو اللجوء إلى أفضل بديل
   C. على المنظمة قبول 7 %
   D. على المانح قبول 8 %

2. أي مما يلي هدف مناصرة مصاغ جيدًا؟
   A. تحسين الوصول الإنساني
   B. توعية السلطات بأهمية المساعدة
   C. الحصول من محافظة س على أجل أقصى قدره 72 ساعة لأذونات التوزيع بحلول مارس
   D. التنديد بالعقبات الإدارية

3. تقبل عدة منظمات غير حكومية، كل على حدة، دفع «مساهمة» عند حواجز جماعة مسلحة. المشكلة الرئيسية هي:
   A. التكلفة على كل منظمة
   B. هذه التنازلات المنفردة تموّل طرفًا في النزاع، وتنتهك المبادئ، وتُضعف موقف جميع المنظمات؛ ولا بد من موقف مشترك
   C. غياب الإيصالات
   D. بطء القوافل

4. تبدأ دورة البرمجة الإنسانية بـ:
   A. خطة الاستجابة
   B. اللمحة العامة عن الاحتياجات الإنسانية
   C. التقييم النهائي
   D. نداء التمويل

5. تهدف توصية لجنة المساعدة الإنمائية لعام 2019 بشأن الترابط إلى:
   A. دمج الميزانيات الإنسانية والعسكرية
   B. ربط أفضل بين العمل الإنساني والتنمية والسلام دون المساس بالمبادئ الإنسانية
   C. استبدال المساعدة الإنسانية بالقروض
   D. إلغاء المجموعات القطاعية

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. C · 3. B · 4. B · 5. B