الميني MBA في الأمن وإدارة المخاطر: حماية الفرق والحفاظ على الوصول

مادة الدرس · الأسبوع 5 : بناء القبول والتفاوض على الوصول

برنامج مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة) لإدارة الأمن والمخاطر في منظمة إنسانية: واجب الرعاية، وتحليل السياق، وتقييم المخاطر، والخطط والإجراءات، والقبول والتفاوض على الوصول، والحوادث، وإدارة الأزمات والاختطاف، وصحة الموظفين ورفاههم، والأمن الرقمي وحماية البيانات، ومخاطر المنظمة والامتثال، وتقاسم المخاطر مع الشركاء، والحوكمة واستمرارية الأعمال. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-securite-/risques/semaine-5

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

-

الأسبوع 5 : بناء القبول والتفاوض على الوصول

الأهداف

- بناء استراتيجية للقبول قائمة على المبادئ وجودة البرامج والحوار مع جميع الأطراف الفاعلة.
- قياس القبول بمؤشرات ملموسة بدلًا من افتراضه.
- التحضير لتفاوض على الوصول الإنساني مع طرف مسلح وإدارته، مع تحديد الخطوط الحمراء.

القبول ليس مكسبًا دائمًا

القبول هو موافقة الأطراف الفاعلة القادرة على الإضرار بالمنظمة، موافقةً فعلية أو ضمنية. ولا يُفرض بقرار: بل يُبنى ويُصان، ويمكن أن يُفقد في يوم واحد.

ويقوم على عدة ركائز:

- **المبادئ**: الإنسانية والحياد وعدم التحيز والاستقلال، مفهومةً ومُدرَكةً على أنها حقيقية.
- **جودة البرامج وملاءمتها**: مساعدة مفيدة وعادلة وحسنة الاستهداف.
- **المساءلة**: تعرف المجتمعات ما يمكن أن تتوقعه ويمكنها تقديم الشكاوى.
- **سلوك** الموظفين: الاحترام، التكتّم، غياب التعالي، لا استغلال ولا إساءة.
- **الحوار** مع جميع الأطراف الفاعلة ذات النفوذ، بما فيها الجماعات المسلحة من غير الدول.
- **الاتساق**: المعايير نفسها في كل مكان، والخطاب نفسه للجميع.

كثيرًا ما يكون القبول **محليًا وشخصيًا**: فهو مرتبط بفريق، أو بمسؤول يحظى بالاحترام. ولا ينتقل تلقائيًا من منطقة إلى أخرى ولا من شخص إلى آخر.

ما الذي يدمّر القبول

كثيرًا ما يأتي فقدان القبول من المنظمة نفسها:

- استهداف يُرى غير عادل أو تستحوذ عليه نخبة أو جماعة.
- توظيف يُرى أنه يحابي عشيرة أو يستبعد السكان المحليين.
- وعود لم يُوفَ بها، وبرامج توقفت دون تفسير.
- ارتباط ظاهر بأحد أطراف النزاع (مرافقات عسكرية، شعارات قوات مسلحة، الحضور في اجتماعات عسكرية تحظى بتغطية إعلامية).
- السلوك الشخصي: قيادة خطرة، تعاطي الكحول بشكل استعراضي في سياق محافظ، علاقات تُعدّ غير لائقة.
- تواصل علني غير حصيف: بيان صادر عن المقر أو رسالة على شبكات التواصل الاجتماعي تُقرأ محليًا على أنها اتخاذ موقف.

تغريدة واحدة من المقر قد تمحو أشهرًا من العمل على القبول في الميدان: فالتواصل الخارجي جزء من إدارة المخاطر.

قياس القبول

كثيرًا ما يُفترض القبول افتراضًا («الناس يحبوننا»). ويمكن **قياسه** بمؤشرات:

- هل تعرف المجتمعات والزعماء المنظمة وأنشطتها ومبادئها؟ (استطلاعات التصورات، المقابلات)
- هل تتلقى المنظمة **تحذيرات** عفوية («لا تمرّوا من هناك غدًا»)؟
- هل تُمنح طلبات الوصول التي تقدّمها، وفي أي آجال؟
- هل تتعلق الشكاوى الواردة بجودة المساعدة أم بوجود المنظمة نفسه؟
- هل تستهدفها الحوادث أكثر أو أقل من منظمات أخرى مماثلة؟

مثال. استطلاع للتصورات شمل 300 شخص في مديريتين: في المديرية أ، يعرف 78 % المنظمة ويرى 70 % أن المساعدة «عادلة»؛ وفي المديرية ب، يعرفها 41 % ويرى 35 % أن المساعدة «عادلة». القبول أضعف بوضوح في ب، حيث كان الفريق يشعر مع ذلك بأنه «مقبول جيدًا». الإجراءات: لقاءات مجتمعية، نشر معايير الاستهداف، مراجعة القوائم مع اللجان، توظيف محلي أكثر توازنًا.

التفاوض على الوصول: التحضير

يهدف **التفاوض الإنساني** إلى الحصول على الوصول إلى السكان، وأمن الفرق، واحترام المبادئ، في حوار غير متكافئ في الغالب. وتشدد المناهج المنظَّمة (مثل مناهج مركز الكفاءة في التفاوض الإنساني، CCHN) على التحضير:

- **تحليل المحاور**: مصالحه، دوافعه، أعرافه، قيوده، شبكته، ومَن عليه هو نفسه أن يقنعه.
- **تحليل الولاية الخاصة بالمنظمة**: ما يمكن تقديمه وما لا يمكن.
- **الخطوط الحمراء** المحددة والمعتمدة مسبقًا من التسلسل الإداري: لا دفع، لا تحويل للمساعدة، لا قائمة مستفيدين مفروضة، لا مرافقة من الجماعة المسلحة إذا كانت تمسّ بالحياد.
- **منطقة التفاوض**: النقاط المفتوحة للأخذ والرد (الجدول الزمني، طرائق التنفيذ، التواصل، اختيار المواقع).
- **الفريق**: من يفاوض (شخص مقبول، اللغة، السمات الشخصية)، ومن يسانده، ومن يقرر.
- **الخطة البديلة**: ماذا نفعل في حال الفشل؟ (أفضل بديل لاتفاق تفاوضي)

التفاوض على الوصول: الإدارة والمتابعة

مبادئ إدارة التفاوض:

- البدء ببناء **العلاقة** والثقة؛ والإصغاء قبل الطلب.
- الحديث عن **احتياجات السكان** الذين يقول المحاور إنه يدافع عنهم: فكثير من الأطراف المسلحة تريد أن تُرى حاميةً لـ«سكانها».
- شرح المبادئ بعبارات ملموسة: عدم التحيز = المساعدة حسب الاحتياجات، للجميع؛ الحياد = عدم الانحياز لأي طرف، بما في ذلك ضده هو.
- عدم الوعد أبدًا بما لا يمكن الوفاء به؛ وعدم التنازل أبدًا عن خط أحمر تحت الضغط: طلب مهلة والرجوع إلى المستوى الأعلى.
- الاحتفاظ **بسجل** لما جرى الاتفاق عليه، وإبلاغ الأطراف الأخرى المعنية عند الضرورة، دون تعريض أي شخص للخطر.

المتابعة. يُختبر اتفاق الوصول بالممارسة: هل تمر الفرق فعلًا؟ هل يُوفى بالالتزامات من الجانبين؟ كل انتهاك (فرض إتاوات، تحويل للمساعدة، تهديد) يخضع لتحليل واستجابة متناسبة: تذكير، تعليق جزئي، تعليق كلي، تنسيق مع المنظمات الأخرى لتجنّب أن تضرب جماعةٌ ما المنظماتِ غير الحكومية بعضها ببعض.

التنسيق والمواقف المشتركة

التفاوض المنفرد يعرّض المنظمة لمطالب لا تستطيع رفضها دون خطر، أو قد تقبلها منظمة أخرى. ويعزّز **التنسيق** موقف الجميع:

- **قواعد تشغيلية مشتركة** (ground rules) بين منظمات المنطقة الواحدة: لا دفع عند نقاط التفتيش، لا مرافقات مسلحة إلا استثناءً، رفض جماعي للقوائم المفروضة.
- **مجموعات عمل معنية بالوصول** يديرها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA)، تتابع قيود الوصول وتحمل مناصرة مشتركة.
- **منتديات أمن المنظمات غير الحكومية** التي تتقاسم المعلومات والتحليلات.

الحدود: يجب ألّا يُفقد التنسيقُ كلَّ منظمة **استقلالها**، ولا أن يربطها بمواقف سياسية. فبعض المنظمات، مثل اللجنة الدولية للصليب الأحمر، تُجري مفاوضاتها السرية الخاصة. ويقوم التنسيق على المبادئ والممارسات، لا على اصطفاف أعمى.

تمرين: نقطة تفتيش «تفرض إتاوة»

الوضع. تسيطر جماعة مسلحة على الطريق المؤدي إلى 3 مخيمات للنازحين (25 000 شخص). ومنذ أسبوعين، تشترط دفع 50 دولارًا أمريكيًا عن كل شاحنة مساعدات وتطلب تسليم 10 % من المواد الغذائية «للمقاتلين الذين يحمون المخيمات». بدأت منظمتان غير حكوميتين بالدفع «كي لا تتخليا عن الناس». تقوم منظمتكم بتوزيع المواد الغذائية وتدير مركزًا صحيًا. ويُظهر استطلاع حديث للتصورات أن 74 % من سكان المخيمات يعرفونكم ويرون أن مساعدتكم عادلة.

المطلوب. 1) ما خطوطكم الحمراء؟ 2) ما أدوات الضغط وما مصالح الجماعة التي يمكنكم تعبئتها؟ 3) ما الخطة إذا فشل التفاوض؟

التصحيح. 1) لا دفع ولا حصة من المساعدة لأي طرف في النزاع (انتهاك للمبادئ ولقواعد المانحين وفي الغالب لقوانين مكافحة الإرهاب)؛ لا توزيع تحت سيطرة الجماعة؛ قائمة المستفيدين تعدّها المنظمة حسب الاحتياجات. 2) أدوات الضغط: القبول القوي في المخيمات (تريد الجماعة أن تُرى حاميةً للنازحين)؛ أهمية المركز الصحي، بما في ذلك لأسر المقاتلين (رعاية غير متحيزة للجميع)؛ موقف مشترك مع المنظمات الأخرى عبر مجموعة العمل المعنية بالوصول؛ تدخّل زعماء دينيين أو تقليديين تحترمهم الجماعة. 3) التنسيق مع OCHA والمنظمات غير الحكومية كي يتوقف الدفع جماعيًا؛ وإذا ظل الوصول مشروطًا، تعليق قوافل المواد الغذائية مؤقتًا مع شرح الأسباب للمجتمعات وللجماعة؛ والنظر في طرائق بديلة (التحويلات النقدية إذا سمحت الأسواق بذلك، المشتريات المحلية داخل المخيمات)؛ والإبقاء على المركز الصحي إذا كان الوصول إليه لا يتوقف على القوافل؛ والتوثيق وإبلاغ المانحين.

للتذكر

- القبول يُبنى ويُصان ويُقاس، ويمكن أن يُفقد في يوم واحد.
- الاستهداف والتوظيف والسلوك والتواصل العلني: الأسباب الأولى لفقدان القبول.
- التفاوض: تحليل المحاور، تحديد الخطوط الحمراء، معرفة منطقة الأخذ والرد والخطة البديلة.
- لا دفع ولا حصة من المساعدة لأي طرف في النزاع: خط أحمر مشترك.
- القواعد المشتركة بين المنظمات تعزّز كلًّا منها، دون التضحية بالاستقلال.

الاختبار

1. أي علامة تدل على قبول حقيقي؟
   A. يشعر الموظفون بالارتياح
   B. يقدّم المجتمع تحذيرات عفوية بشأن الأخطار
   C. المانح راضٍ
   D. المكاتب محمية جيدًا

2. الخط الأحمر في التفاوض يجب أن يكون:
   A. محددًا ومعتمدًا مسبقًا من التسلسل الإداري
   B. مرتجَلًا أثناء الاجتماع
   C. قابلًا للتفاوض إذا أصرّ المحاور
   D. سريًا حتى على الفريق

3. تطالب جماعة مسلحة بـ5 % من المساعدة. الاستجابة المتوافقة مع المبادئ:
   A. القبول للحفاظ على الوصول
   B. الدفع نقدًا بدلًا من المواد الغذائية
   C. القبول سرًا
   D. الرفض، والسعي إلى موقف مشترك وأدوات ضغط أخرى، والتعليق إذا لزم الأمر

4. لماذا ننسّق قواعد مشتركة بين المنظمات؟
   A. لتقاسم الميزانيات
   B. لإلغاء استقلال كل منها
   C. لتجنّب أن يضرب طرفٌ ما المنظماتِ بعضها ببعض
   D. لتجنّب الحديث مع المجتمعات

5. في استطلاع، يعرف 40 % من السكان المنظمة في مديرية يعتقد الفريق أنه مقبول فيها جيدًا. الاستنتاج:
   A. الاستطلاع خاطئ
   B. القبول على الأرجح مُبالغ في تقديره؛ ينبغي تعزيز الإعلام والحوار
   C. يجب مغادرة المديرية
   D. لا شيء ينبغي فعله

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