

**تفعيل مبادئ التعامل
في جميع مراحل إدارة دورة المشروع (PCM)
الاستجابة الإنسانية عبر الحدود**

1. التحديد والتصميم (أو البرمجة)

المبادئ الإنسانية الرئيسية الواجبة التطبيق: الاستقلال التشغيلي وعدم الإنحياز

ينبغي على كيانات الإدارات المدنية ضمان إمكانية الوصول الإنساني دون عوائق للمنظمات الإنسانية إلى المناطق الخاضعة لإدارتها من أجل السماح للمنظمات الإنسانية بتقديم المساعدة وخدمات إنقاذ الأرواح إلى المجموعات السكانية المحتاجة إلى المساعدة. ويتعين على المنظمات الإنسانية إخطار كيانات الإدارات المدنية على المستويات الجغرافية ذات الصلة بالأنشطة الإنسانية المخطط لها وتوفير المعلومات التنظيمية المتاحة علناً ذات الصلة.

وينبغي أن تأخذ المنظمات الإنسانية بعين الاعتبار النسيج الاقتصادي المحلي ونظام تقديم الخدمات المحلية القائم، والتأكد من أن التدخل المخطط له مكمل لاستجابة كيانات الإدارات المدنية وغيرها من المنظمات الإنسانية أو الجهات الفاعلة الساعية لتحقيق الاستقرار.

يعتبر التعامل المتقدم مع كيانات الإدارات المدنية على المستويات الجغرافية ذات الصلة مهم بالنسبة للمنظمات الإنسانية لأنها قد تتوفر لديها معلومات (إحصاءات السكان وتقييم الاحتياجات وتوافر المرافق، وما إلى ذلك) التي من الممكن أن تثرى تقييمات الاحتياجات التي تضطلع بها المنظمات الإنسانية. بلعب تطوير فهم مشترك لمعايير تحديد الأولويات (من حيث المساحة الجغرافية والفئة المستهدفة وقطاع التدخل) دوراً فعالاً. مثل هذه المشاركة بالإضافة إلى تبادل المعلومات تؤديان إلى الحد من احتمال حدوث التوترات بين كيانات الإدارات المدنية والمنظمات الإنسانية. ويُعد اختيار موقع المشروع واحداً من مخرجات مرحلة التحديد والتصميم ويجب أن تؤخذ المعلومات المقدمة من قبل كيانات الإدارات المدنية بعين الاعتبار لتجنب الازدواجية وتقليص الفجوات في الاستجابة الإنسانية بشكل عام.

يجب أن تكون المبادئ الإنسانية والمساءلة أمام السكان المتضررين والمجتمع المحلي هي المعايير الرئيسية لتسوية الخلاف في حالة وجود خلاف بين المنظمة الإنسانية وكيانات الإدارات المدنية. لا يمكن للمنظمات الإنسانية، الملتزمة بمنهجيات تقييم الاحتياجات الإنسانية والاستجابة لها المعترف بها دولياً، أن تسمح بوجود نفوذ لا مبرر له يؤثر على نتائج تقييم الاحتياجات أو الاستجابة. والغرض من هذا هو الحفاظ على الاستقلالية وتقييم الاحتياجات بطريقة حيادية، بحيث تصبح ذات مصداقية و قبول للسكان المتضررين والمجتمع المحلي والمجتمع الدولي.

المساءلة أمام المجتمعات المحلية والمجموعات السكانية المتضررة:

يتم إجراء مشاورات مباشرة مع المجتمعات المحلية والمجموعات السكانية المتضررة من قبل الجهات الفاعلة الإنسانية لضمان أن يلبي التدخل المخطط له الاحتياجات ذات الأولوية للمجتمع المحلي التي يتم تحديدها من خلال تقييم منهجي للسياق (بما في ذلك الآليات وقدرات الصمود القائمة التي يمكن دعمها من أجل تحقيق أثر إيجابي ومستدام). وينبغي أيضاً أن تكون هذه المشاورات مصممة لإدارة توقعات المجتمع. ولا يجب أن يفترض التقييم احتياجات وقدرات السكان مقدماً. وتُجرى التقييمات بنهج شمولي وشفاف وشامل وتشاركي لضمان أن تكون ممثلة لجميع المتضررين على نحو أفضل، بما في ذلك الفئات المهمشة والمحرومة. وينبغي أن يكون جامعو البيانات المدربون من الذكور والإناث، وأن يتم تصنيف البيانات حسب العمر والجنس، واستخدام وتخزين وتبادل المعلومات التي يتم جمعها مع الاحترام الكامل للسرية، وفقاً لمبدأ "عدم إلحاق الضرر بالمستفيدين".

2. الإعداد والتخطيط (أو التحديد والصياغة)

المبادئ الإنسانية الرئيسية الواجبة التطبيق: الاستقلال التشغيلي والحياد وعدم الإنحياز

ينبغي على المنظمات الإنسانية استشارة كيانات الإدارات المدنية بشأن مختلف الخطط الموضوعة للمشروع (على سبيل المثال، خطة العمل وخطة الرصد والخطة التشغيلية) لضمان وجود فهم مشترك.

عند صياغة خطة ما، يجب على المنظمات الإنسانية أن تولي اهتماماً خاصاً لما يلي:

- خطة النشاط: يجب أن تكون خطة النشاط غير مخالفة، ومن الأفضل أن تكون منمائية مع، أي خطة رسمية قائمة (الجدول المدرسي، على سبيل المثال)
- تعيين موظفي المشروع: الممارسة الجيدة هي التعامل بطريقة شفافة ومتسقة مع كيانات الإدارات المدنية، على سبيل المثال، عن طريق عرض سياسة (سياسات) التوظيف في المنظمة؛ وفي الوقت نفسه، عدم السماح بنفوذ لا مبرر له للتدخل في هذه العملية. وسوف تعتمد درجة التفاعل في عملية التوظيف على تدخل القطاع.
- اختيار المجموعات السكانية المستهدفة: يجب أن تشارك كيانات الإدارات المدنية في تصميم معايير الاختيار، ومن ثم تمضي المنظمة الإنسانية قدماً في الاختيار، مع إحاطة كيانات الإدارات المدنية علماً بذلك. وينبغي أن يكون اختيار الفئات المستهدفة الأشد حاجة للمساعدة مبني على تقييم. ويعتبر تقييد الوصول إلى مجموعات معينة خرقاً للمبادئ الإنسانية.
- تقييم المخاطر: ينبغي إجراء تقييم مخاطر بالتشاور مع كيانات الإدارات المدنية والمجتمعات المحلية والسكان المتضررين من أجل تقييم قدرتها على الصمود في مواجهة الصدمات والتغيرات، وذلك للتخفيف من آثار أي مخاطر محتملة في تنفيذ المشروع (على سبيل المثال، حركة النازحين، وردود فعل / استجابة المجتمع المضيف، والحالة الأمنية العامة ... الخ).
- الخروج: من أجل ضمان الاستدامة، ينبغي أن يحتوي المشروع على استراتيجية خروج، وينبغي مناقشتها مسبقاً مع كيانات الإدارات المدنية (وخصوصاً عندما يتم تسليم المشروع لهم). يجب توضيح التخطيط للطوارئ تحسباً لتغير ظروف الخروج خلال فترة تنفيذ المشروع.
- ينبغي تقديم إرشادات بشأن جوانب تقنية محددة (المنهج، ومحتويات مجموعات / حزم المستلزمات، جداول المرتبات القائمة على المشاريع، وما إلى ذلك) من المشروع، أو في الحد الأدنى، مناقشتها مع المجموعة القطاعية.

سوف تختلف درجة التعامل في وضع معايير الاختيار والرصد تبعاً لأنواع الأنشطة التي يجري تنفيذها وقدرات كيانات الإدارات المدنية وفهمها للمبادئ الإنسانية. ولن تسمح المنظمات الإنسانية بأي نفوذ لا مبرر له على اختيار موظفين للعمل في المنظمات الإنسانية و / أو في اختيار المجموعات السكانية المتضررة. ويهدف هذا إلى ضمان استقلالنا وحيادنا، والتأكد من أن الاستجابة تحظى بمصداقية وقبول لدى المجتمع الدولي والسكان المتضررين. وفي حال وجود خلاف بين المنظمة الإنسانية وكيانات الإدارات المدنية، يجب أن تكون المبادئ الإنسانية والمساءلة أمام السكان المتضررين والمجتمع المحلي هي المعايير الرئيسية لإيجاد حل.

المساءلة أمام المجتمعات المحلية والمجموعات السكانية المتضررة:

يجب إجراء مشاورات مع المجتمعات المحلية والمجموعات السكانية المتضررة لضمان أن تكون عملية الإعداد والتخطيط تشاركية. وتوجه هذه المشاورات تقييم المخاطر، وعملية اختيار المجموعات السكانية المتضررة (بما في ذلك وضع المعايير)، والتخطيط لخروج المشروع، وإنشاء آليات ذات صلة تُمكن وتشجع المجتمعات والمجموعات السكانية المتضررة على التعبير بأمان عن درجة رضاهم وكذلك شكواهم المحتملة. ولضمان مشاركة فعالة ينبغي إيلاء اهتمام خاص للمجموعات أو الأفراد المستبعدين تقليدياً من عمليات صنع القرار. ويمكن أن تشمل هذه المجموعات النساء والفتيات والفتيان والمسنين والأشخاص ذوي الإعاقة والأقليات، وما إلى ذلك. ويجب أن تضمن مرحلة الإعداد والتخطيط الجدوى وأن تكون مكملة للمعرفة والممارسات والأساليب المحلية، مع أخذ آليات وقدرات الصمود الموجودة بعين الاعتبار.

3. التنفيذ

المبادئ الإنسانية الرئيسية الواجبة التطبيق: الإنسانية والاستقلال التشغيلي والحياد وعدم التحيز
قد تختلف مشاركة كيانات الإدارات المدنية خلال مرحلة تنفيذ المشروع وفقاً لطبيعة الأنشطة المنفذة، ووجود البنى التحتية المحلية، والتوفير المستمر للخدمات من قبل كيانات الإدارات المدنية، وقدرات تلك الكيانات.

عند تنفيذ المشروع، يجب أن تؤخذ الاعتبارات الرئيسية التالية في الحسبان:
- إدارة المشتريات وسلسلة التوريد: المنظمات الإنسانية هي وحدها المسؤولة عن عملية الشراء وإدارة سلسلة التوريد.
- إدارة الموارد البشرية: أثناء القيام بعمليات التوزيع، ينبغي أن تظل إدارة موظفي المشروع من اختصاص المنظمات الإنسانية المنفذة، على النقيض من المشاريع التي تنفذها القطاعات (مثل الصحة، والمياه والصرف الصحي والنظافة، والزراعة، والتعليم، الخ) التي تعتمد على البنية التحتية والموارد البشرية القائمة (مثل المدرسين والموظفين الطبيين وفنيي المياه، الخ) المعينين بالفعل من قبل كيانات الإدارات المدنية، أو الذين أصبحوا جزءاً منها. وفي مثل هذه الحالات، يمكن تقديم توجيهات محددة من قبل المجموعات القطاعية بشأن استخدام البنى التحتية لأغراض المشروع والاستعانة بالعاملين بالفعل، أو بجزء من، موظفي كيانات الإدارات المدنية لتنفيذ المشروع.

لن تتصاع المنظمات الإنسانية لطلبات كيانات الإدارات المدنية لتنفيذ مايلي:
- السيطرة على المخازن أو السلع أو المستودعات الإنسانية.
- السيطرة على الأصول المتعلقة بالمشروع
- توفير بيانات شخصية عن الموظفين
- دفع تكاليف إدارية نقدية أو عينية مقابل توصيل المساعدات أو الخدمات الإنسانية المقدمة إلى السكان المتضررين.

المساءلة أمام المجتمعات المحلية والمجموعات السكانية المتضررة:

يتم إجراء مشاورات مع المجتمعات المحلية والمجموعات السكانية المتضررة، بما في ذلك المستفيدين وغير المستفيدين من المشروع، لضمان تلبية الاستجابة الإنسانية لاحتياجاتهم المقيمة وذات الأولوية ودعمها لأليات وقدرات الصمود الموجودة. ويتم تكييف التنفيذ على أساس التعليقات الواردة من المجتمعات المحلية والمجموعات السكانية المتضررة، الذين يُحاطون علماً على الدوام بأخر تطورات الاستجابة، مثل أي تأخير / عقبات قد تظهر من أجل إدارة التوقعات والحد من التوتر.

4. الرصد والتقييم

المبادئ الإنسانية الرئيسية الواجبة التطبيق: الاستقلال التشغيلي والحياد

تعزز مشاركة كيانات الإدارات المدنية في عملية الرصد والتقييم الملكية النهائية لكيانات الإدارات المدنية وتسهل التسليم المحتمل للمشروع. لا يجب أن يشكل مثل هذا التدخل خطراً على استقلال وحياد الاستجابة الإنسانية. ويجب أن تكون آليات وأدوات الرصد والتقييم مناسبة للسياق، وتلتزم بالمنهجيات المعترف بها دولياً، وتتضمن التزاماً بالمبادئ الإنسانية والمساءلة أمام السكان المتضررين والمجتمع المحلي.

وعلاوة على ذلك، فإن درجة التعامل قد تختلف تبعاً لقدرة أو اهتمام كيانات الإدارات المدنية بالمشاركة في مراحل إدارة دورة المشروع. يجب أن تعكس أدوات الرصد والتقييم القدرات المتطورة لكيانات الإدارات المدنية في جميع مراحل إدارة دورة المشروع، ويجب تعديل مستوى مشاركتهم وفقاً لذلك.

إن أحد العوامل الأساسية للمشاركة الناجحة من قبل كيانات الإدارات المدنية في مرحلة الرصد والتقييم خلال المشروع هو وضع تعريف واضح لمفاهيم عملية الرصد والتقييم وتحديد الأدوات ذات الصلة. وتحليل الأثر عنصر أساسي في التمكين من تحديد الممارسات الجيدة والدروس المستفادة.

إحدى وسائل المضي قدماً في المشاريع التقنية هي تقسيم الطبقات المختلفة من عملية الرصد والتقييم:

- تقود المنظمات الإنسانية إجراءات وموارد المشاريع (على سبيل المثال، أجزاء المشروع التي تغلب عليها الطبيعة الإدارية واللوجستية)
- تقود المنظمات الإنسانية بالتنسيق مع كيانات الإدارات الفنية المتخصصة الجوانب الفنية للمشروع (جودة الخدمات، وعدد السكان المتضررين، وما إلى ذلك). واستناداً إلى طبيعة المشروع (على سبيل المثال، الصحة والتعليم، وما إلى ذلك) يجب أن تكون هناك فرصة للمشاركة في رصد وتقييم أداء بعضهم البعض المتفق عليها.

حيثما كان ذلك مناسباً، يجوز للمنظمات الإنسانية أن توافق على تخصيص الموارد لكيانات الإدارات الفنية المتخصصة حتى يتسنى لهم القيام بمهام محددة في عملية الرصد والتقييم تتعلق بالمشروع المنفذ. وقبل الموافقة على تخصيص الموارد، يتعين على المنظمات الإنسانية التشاور مع القطاع المجموعة المعنية. كما ينبغي على المنظمة الإنسانية الاتفاق مع كيانات الإدارات المدنية على طرائق إنشاء آلية للشكاوى وسبل رفع ومعالجة الشكاوى ضد بعضها البعض بطريقة آمنة وميسرة.

المساءلة أمام المجتمعات المحلية والمجموعات السكانية المتضررة:

ينبغي إشراك المجتمعات المحلية والمجموعات السكانية المتضررة في رصد وتقييم المشروع من أجل ضمان تقديم المساعدات المستندة على المبادئ الإنسانية والاحتياجات والقدرات الناشئة للمجتمعات المحلية والمجموعات السكانية المتضررة. ويجب أن تسمح مؤشرات عملية الرصد والتقييم بتتبع وتقييم مشاركتهم وانخراطهم وتكليف آليات المشاركة وفقاً لتطورات السياق.

يجب تأسيس آلية الملاحظات والشكاوى لتقييم رضا المجتمعات المحلية والسكان المتضررين، بما في ذلك الحد من المخاوف المتعلقة بالاستغلال والاعتداء الجنسيين (PSEA) فقط إذا كانت المنظمة الإنسانية لديها القدرة والمقدرة على إجراء تحقيق واتخاذ التدابير التصحيحية. وينبغي جمع المعلومات بطريقة أخلاقية وسريّة، وتؤدي أو ترشد بطريقة منهجية أنشطة الوقاية والاستجابة. ينبغي أن تكون عملية تعلم الدروس تشاركية لضمان بناء ذاكرة مشروع وتجنب تكرار الأخطاء. ويجب على المجتمع المحلي والسكان المتضررين أن يشاركوا في تنفيذ التوصيات الرئيسية.

5. الخروج

المبادئ الإنسانية الرئيسية الواجبة التطبيق: الاستقلال التشغيلي والحياد

إن مرحلة الخروج حيوية ويجب أن تؤخذ بعين الاعتبار منذ بداية المشروع (التحديد والتصميم). وكما هو الحال في جميع مراحل إدارة دورة المشاريع الأخرى، ينبغي أن تشارك كيانات الإدارات المدنية والمجتمعات المحلية والمجموعات السكانية المتضررة في مناقشات الخروج لضمان تحقيق نتائج برامج أفضل وتشجيع الالتزام باستخدام البرامج. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد استراتيجيات الخروج في التغلب على التوترات التي قد تنشأ بين سحب المساعدة والالتزام بتحقيق نتائج المشروع.

وبشكل عام، توجد أربعة سيناريوهات مختلفة لخروج المشروع (التصريح بإمكانية تعليق المشروع / إنهاؤه في حالة انتهاك المبادئ): 1/ نهاية طبيعية، 2/ انتقال المشروع إلى منظمات إنسانية أخرى، أو كيانات الإدارات المدنية و / أو المجتمعات المحلية والمجموعات السكانية المتضررة، 3/ الخروج السريع (أساساً لأسباب أمنية)، 4/ تضييق النطاق (في كثير من الأحيان لأسباب تمويلية).

يمكن تصور طرائق مختلفة من التحول إلى كيانات الإدارات المدنية الأخرى و / أو المجتمعات المحلية اعتماداً على السياق المحلي، وطبيعة المشروع وقدرات كيانات الإدارات المدنية والمجتمعات المحلية والمجموعات السكانية المتضررة. ويمكن تسليم المشروع مباشرة إلى كيانات الإدارات المدنية، أو التعاونيات المرتبطة بكيانات الإدارات المدنية (وخاصة بالنسبة لمشاريع الزراعة).

عند الخروج، ينبغي أخذ بعض الاعتبارات في الحسبان:

- في بداية المشروع، ينبغي إجراء تقييم لفهم شعور كيانات الإدارات المدنية و / أو المجتمع المحلي والسكان المتضررين بالملكية / الالتزام بمواصلة أنشطة البرنامج، ومستوى اهتمامهم بتسلم الخدمات وقدراتها المؤسسية والبشرية (تدرجياً أو بشكل كامل) بغرض مواصلة تنفيذ أنشطة البرنامج على المدى الطويل.
- يجب أن يكون تسليم الأصول والسلع ذات الصلة وتوفير إمدادات المواد الاستهلاكية بشكل قابل للاستمرار (مثل المواد الغذائية والإمدادات الطبية والمدخلات الزراعية، وما إلى ذلك) إلى كيانات الإدارات المدنية جزءاً من المشروع، ما لم تكن هناك أسباب تمنع القيام بذلك.
- خلال مرحلة الخروج، ينبغي إجراء تقييمات خطر / مخاطر مجتمعية محدثة ووضع خطط تأهب مع كيانات الإدارات المدنية لكي تسترشد بها الأنشطة المستقبلية.
- يتعين دمج رصد معايير استراتيجية الخروج في خطة الرصد والتقييم الشاملة، مع ذكر مؤشرات محددة بوضوح. ويجب إجراء تقييم لاستراتيجية الخروج أيضاً بعد تنفيذها.
- إذا كان من المتصور إنشاء نوع من الأنظمة يفرض رسوماً على الاستخدام، بعد نقل الخدمات إلى كيانات الإدارات المدنية، فإن التصرف المثالي ينبغي أن يكون الاتفاق على إطار مشترك بين المنظمات الإنسانية وكيانات الإدارات المدنية وتقاسمه علناً لضمان الاستخدام والإنصاف الاجتماعي مع المجتمع المحلي والسكان المتضررين.

المساءلة أمام المجتمعات المحلية والمجموعات السكانية المتضررة:

ينبغي أن تأخذ استراتيجية الخروج بعين الاعتبار آثار المشروع على قدرة المجتمعات المحلية والسكان المتضررين على الصمود، وتتوقع التدابير في حال تعرض المشروع لأي آثار سلبية. ويجب أن يضمن الخروج مشاركة المجتمعات المحلية في عملية صنع قرار الإغلاق. وينبغي أيضاً أن يتوقع استمرارية الخدمات المقدمة لاستمرار المساءلة أمام المجتمعات المحلية. وإذا انتقلت المشاريع إلى كيانات الإدارات المدنية، ينبغي وضع آلية لضمان استمرار تلبية احتياجات المجتمع المحلي من خلال المشروع.