

المهارات والأساليب والممارسات التنسيقية الجيدة

07 يونيو 2024

النقاط الرئيسية

- افهم متطلبات الدور التنسيقية وتوقعات الأشخاص المستفيدين، وأعضاء المنظمة الشريكة، وقيادة المفوضية والقيادة الإنسانية، وضع في اعتبارك أنّ التنسيق خدمة تقتضي توجيهاً خدمياً.
- تولّ تكيف دور التنسيق مع السياق ومع نموذج التنسيق المعمول به ومع مستوى التنسيق المطلوب، واحرص على مراعاة الاختلافات بين أوضاع تنسيق اللاجئين وأوضاع تنسيق المجموعات.
- اعتبر الدور التنسيقية جزءاً من نظام التنسيق الشامل في حالات الطوارئ، وتعاون مع سائر المنسقين في المفوضية وفي المنظومة على نطاق أوسع. أنشئ روابط، وليس وحدات منعزلة.
- بصفتك كمنسق، حافظ على الاتزان والواقعية مع التركيز على الجوانب الأساسية والأولويات ضمن استجابة سريعة للطوارئ تنطوي على تحديات وفوضى، لذلك، لا تنشغل بالتفاصيل وركّز على ما هو أهم في الوقت الحالي.
- تذكر أن شبكات المنسقين وعلاقاتهم تشكل جزءاً أساسياً من قيادة المفوضية وسمعتها، لذلك، واصل الاستثمار في هذه الشبكات والعلاقات، وحافظ على التواصل الفعّال داخل المفوضية ومع الشركاء، حتى في ظل الضغوطات في حالات الطوارئ.

1. لمحة عامة

التنسيق بين القطاعات أو المجموعات هو دور مشترك بين الوكالات، وهو مطلوب في حالات الطوارئ المتعلقة باللاجئين، وبالنزوح الداخلي، وبحالات الطوارئ المختلطة. وعادةً ما تحتاج أدوار التنسيق، التي قد تكون مطلوبة على المستويين الوطني ودون الوطني، إلى أداء مجموعة من الوظائف الأساسية. تتضمن هذه الأدوار توفير الدعم لتقديم الخدمات، وتوجيه عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتخطيط ووضع الاستراتيجيات، ورصد الاستجابة وإعداد التقارير، والتخطيط لحالات الطوارئ والتأهب لها، إضافة إلى بناء القدرات وتنفيذ أنشطة الدعوة، علماً أنها أدوار تتطلب جهداً كبيراً. وهي تتنوع بين مسؤوليات استراتيجية وتشغيلية، وتتطلب مستوى عالياً من القدرة على بناء توافق في الآراء والتعاون والمواءمة، سواء داخل المفوضية باعتبارها الوكالة الرائدة في التنسيق، أو مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة. من هنا، على المنسقين أن

يراعوا أن قيادة قطاع معين تقع على عاتق الوكالة، أي على عاتق ممثل العملية القطرية. كذلك، يُعد إشراك القيادة وإدارة العلاقة معها بشكل استباقي أمراً أساسياً لنجاح وظيفة التنسيق.

يعمل المنسقون خارج نطاق التسلسل الهرمي الرسمي. وبالتالي، للنجاح في أداء الوظائف الأساسية والمساهمة في تنسيق عالي الجودة، ينبغي على المنسقين إتقان مجموعة من المهارات والكفاءات العملية، بما في ذلك:

○ القيادة

○ إدارة أصحاب المصلحة والتفاوض معهم

○ التمكين وبناء الثقة

○ التواصل

○ تسوية الخلافات

○ اتخاذ القرارات

2. الصلة بعمليات الطوارئ

صُمّمت نظم تنسيق العمل الإنساني، بما في ذلك نموذج تنسيق الأنشطة المتعلقة باللاجئين ونموذج تنسيق المجموعات الإنسانية التابع للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات لتنسيق الشؤون الإنسانية، بهدف الاستجابة لحالات الطوارئ. يُعد التخطيط لحالات الطوارئ والتأهب لها من الوظائف الأساسية لأي مجموعة أو قطاع، وخلال الاستجابة لحالات الطوارئ أو لدى حدوثها، يصبح التنسيق أمراً ضرورياً نظراً لزيادة عدد المستجيبين وتنوعهم، والتسارع في وتيرة الاستجابة، والتغيرات الاستراتيجية والتشغيلية المتنوعة التي عادة ما تحملها سياقات الطوارئ.

تستند فعالية الاستجابة لحالات الطوارئ بشكل كبير إلى جودة التنسيق. إلى ذلك، تسهم الخبرة في المجال المعني، إلى جانب مجموعة المهارات الملائمة والمطبقة بفعالية، في ضمان جودة هذا التنسيق. وتمكّن هذه المهارات المنسقين من الموازنة بين الحاجة لتوجيه واضح ولسرعة في اتخاذ القرارات من جهة، وعملية بناء توافق في الآراء واعتماد نهج تشاركي من جهة أخرى، وذلك بهدف ممارسة الحكم السليم، وتحديد الأولويات، والتفويض، وإدارة الوقت بفعالية، خصوصاً في الحالات التي تتسم بضغط الوقت وزيادة حجم العمل. وغالباً ما تكون الأدوار التنسيقية في حالات الطوارئ خاضعة لتدقيق مكثف، ما يستدعي تركيزاً أكبر على جودة التنسيق الرامي لتحقيق الأهداف الإنسانية، ولتجنب مخاطر الإضرار بسمعة المنظمة كوكالة رائدة وما يترتب على ذلك من مسؤولية باعتبارها الملاذ الأخير لتقديم العمل الإنساني.

3. التوجيه الرئيسي

تكمّن الأهداف الرئيسية للتنسيق في حالات الطوارئ في تعزيز فعالية الاستجابة، وتوسيع نطاقها وحجمها ومدى وصولها، وضمان المساءلة عن جودة الاستجابة، والالتزام بمعايير العمل الإنساني من حيث الجودة والاتساق. وبالتالي، أحد الأهداف الرئيسية التي على المنسق تحقيقها يتمثل في تعزيز التعاون والمواءمة بين مختلف الجهات حول الاستراتيجية وخطط الاستجابة والتنفيذ الفعلي.

لا يتمتع المنسق بسلطة على أعضاء القطاع أو المجموعة. إذ تُكتسب الشرعية، وفي نهاية المطاف قيادة الوكالة، من خلال بناء الاحترام والثقة في جودة العمل التنسيقي والنظر إلى التنسيق كخدمة أو دعم فعّال. من المهم معرفة الحالة الإنسانية، والتمتع بالخبرة فيها، وفهم بنية التنسيق المعمول بها. ولكن يجب استكمال ذلك بمجموعة واسعة من المهارات التي لا تقل أهمية لتحقيق أغراض التنسيق.

الطريقة التي يتبعها الفرد في التنسيق تتحدّد كيفية استخدامه وتطبيقه لهذه المهارات، إضافةً إلى كيفية إدارته وتنظيمه لنقاط قوته وضعفه. لكن يجب أن تكون هذه الطريقة قابلة للتكيف بشكل كبير مع السياق الذي تبذل فيه جهودك التنسيقية ومع الجهات التي تتحاور معها. في ما يلي وصف لمجموعات المهارات المطلوبة، وشرح تفصيلي للممارسات والأساليب المجربة والمختبرة، والتي يمكن أن تساعد المنسق على تطبيقها بفعالية أكبر.

1. القيادة

أساسيات القيادة في مجال التنسيق

القيادة هي القدرة على تزويد الفريق برؤية معيّنة، بحيث يتم العمل للمواءمة بين الأعضاء تجاهها، ويتم تعزيز الالتزام بتحقيقها. وهي تشمل القدرة على إدارة التغييرات واتخاذ القرارات السليمة أو تيسير اتخاذها في حينها وتعزيز المساءلة عنها وتحفيز الشركاء على تحقيق النتائج المخطط لها. بصفتك منسقاً، ستحتاج إلى أن تراعي دائماً أنّ الوكالة هي الرائدة، وأن دورك كمنسق يتمثل في تمكين قيادة الوكالة من خلال حُسن التنسيق.

تنطوي القيادة الفعالة في سياق التنسيق على اعتبارين رئيسيين.

أولاً، لا يتمتع المنسق بسلطة رسمية على أعضاء المجموعة أو القطاع، إذ ينبغي بناء السلطة، أو القدرة على تعزيز المواءمة والالتزام، من خلال الشرعية والثقة والاحترام للدور وطبيعته المشتركة بين الوكالات وصوته المؤثر. ويشمل ذلك بشكل خاص، النظر إلى عمل المنسق، كيف هو في الواقع وفي التصوّر، كخدمة تهدف إلى تمكين المجموعة من تحقيق الأهداف الإنسانية بشكل أفضل.

ثانياً، يحدّد السياق إلى حد كبير طريقة القيادة المناسب. وتتضمن العناصر المهمة للسياق ما يلي:

○ الحالة الإنسانية: أي مداها وخطورتها وقابلية تغييرها، بالإضافة إلى مدى كفاية الاستجابة وملاءمتها في وقت معين.

○ قدرات وتوقعات أعضاء المجموعات والقطاعات في ما يتعلق بمستوى التنسيق. عادةً ما يتعدّى هذا الأمر مجرد

مشاركة المعلومات، وغالباً ما لا يبلغ مستوى التعاون التشغيلي والعمل المشترك. يفضل عادةً تحقيق مواعمة عامة ضمن إطار استراتيجية مشتركة، مع الحفاظ على استقلالية تشغيلية معينة.

○ البنية الإنسانية: تشمل هذه البنية نموذج التنسيق المعمول به (نموذج تنسيق الأنشطة المتعلقة باللاجئين، اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، الحالات المختلطة) ومستوى التنسيق (وطني، دون وطني). في حالات النزوح الداخلي والحالات المختلطة، ينبغي أن تكون أدوار مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ومنسق الشؤون الإنسانية، بالإضافة إلى الدور والمسؤوليات المحددة للمفوضية كوكالة رائدة وملاد الأخير لتقديم العمل الإنساني، واضحة للمنسق. والأهم من ذلك تشمل البنية أيضاً رغبة الحكومة في القيادة وتماشياً مع آليات التنسيق القائمة وتوافقها مع المبادئ الإنسانية.

تعتبر القيادة التعاونية وعملية اتخاذ القرارات هي القاعدة في مجال التنسيق، ما يتطلب اختلافاً كبيراً في الطريقة مقارنةً بإدارة الشركاء للبرامج الخاصة بالمفوضية.

لكن من المهم أيضاً إدراك أن بعض السياقات تتطلب تدخلات أمتن من قبل المنسقين لتوجيه الفريق باتجاه متفق عليه. يكون هذا هو الحال، على سبيل المثال، عندما تفتقر الاستجابة الإنسانية إلى استراتيجية متماسكة، أو عندما تستدعي الاستراتيجية القائمة تكيفاً سريعاً بسبب تغير مفاجئ في السياق. وقد يحدث ذلك أيضاً عندما لا تُغلق الثغرات الإنسانية القائمة بشكل سريع وكاف.

العلاقة بالمفوضية

غالباً ما تثير علاقة منسق القطاع/منسق المجموعة بالمفوضية تساؤلات، ويعود ذلك إلى الدور المزدوج الذي يؤديه المنسق في سياقات التنسيق: تقود المفوضية عملية تنسيق قطاع معين، وكذلك عملية الاستجابة في هذا القطاع. على المنسق إدارة العلاقة مع المفوضية على ثلاثة مستويات: عمليات المفوضية، بقيادة المفوضية (التي تتولى أيضاً دور قيادة المجموعة)، وفي أوضاع النزوح الداخلي أو الأوضاع المختلطة، يجب كذلك إدارة العلاقة مع سائر منسقي المجموعات التي تقودها المفوضية.

○ مع عمليات المفوضية: على المنسق أن يضع في اعتباره أن هذا الدور هو دور مشترك بين الوكالات ويهدف إلى تعزيز الاستجابة الجماعية لمجموعة أو قطاع معين، وليس إلى تمثيل مصالح المفوضية. على سبيل المثال، المفوضية كوكالة هي عضو في القطاع/المجموعة ويجب أن تُمثل بشخص آخر غير المنسق. في الوقت نفسه، تُعد المفوضية، كوكالة، الملاد الأخير في القطاع/المجموعة، ومن الضروري أن يستعين المنسق بدورها هذا في الوقت المناسب بهدف سد الثغرات الحرجة، ما يستلزم وجود علاقات ثنائية قوية ووعياً بقدرة عمليات المفوضية على أداء هذا الدور في سياق محدد.

○ مع قيادة المفوضية: تقع قيادة المجموعة على عاتق الوكالة، أي على عاتق ممثل العمليات القطرية. كما أن العنصر الأساسي لنجاح مهمة التنسيق، يتمثل في إشراك القيادة وإدارة هذه العلاقة استباقياً من خلال دعم الدور القيادي

للممثل وتفاعله مع الفريق القطري للعمل الإنساني، واستثمار التكامل بين الدور القيادي والدور التنسيقي للمفوضية. ومن الضروري أن تشارك قيادة المفوضية بشكل فعال في صياغة الرؤية وتحديد الاستراتيجية بشكل خاص. إلى ذلك، من المفيد للمفوضية ضمن دورها كوكالة ودورها التنسيقي، أن تضم منسقين على المستوى الوطني كجزء من أدارتها العليا بهدف إرشاد عملية وضع الاستراتيجيات وإبقاء عمليات المفوضية على اطلاع دائم بالسياق المشترك بين الوكالات للمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد المواقع وتوفير الموارد.

◦ مع سائر منسقي المفوضية: في سياق المجموعات، تقود المفوضية عادةً ثلاث مجموعات ألا وهي الحماية، وتنسيق المخيمات وإدارتها، والمأوى. ومن المستحسن بشكل عام اعتماد مستوى عالٍ من التعاون بين المنسقين الثلاثة، بل واتباع نهج ثلاثي المجموعات لتحقيق مكاسب استراتيجية وتشغيلية.

المهارات القيادية المحددة

ثمة عدد من المهارات المحددة التي تعتبر عنصراً حاسماً في مجموعة مهارات القادة الفاعلين، ومن بينها:

◦ التخطيط الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية: يتطلب هذا التخطيط القدرة على فهم السياق الإنساني والتشغيلي على نطاق أوسع، والتفكير بشكل استراتيجي في النتائج الإنسانية، وتيسير وتوصيل توجه عام واضح وأهداف محددة سواء للمجموعة أو للقطاع. من المفضل أيضاً أن يكون النهج المتبع في وضع الاستراتيجيات نهجاً يتسم، بشكل عام، بالشمولية والتعاون، على أن يحدّد السياق مدى الحاجة إلى قيام المنسق بتقديم إرشادات حول القضايا الموضوعية وتوجيه الفريق بصورة أكثر وضوحاً. من هنا، تفيد المهارات القوية في مجال التحليل والتواصل والصياغة في تعزيز دور المنسقين.

◦ توافق الآراء والتفاوض: التوافق في الآراء هو الآلية الأساسية المتبعة لاتخاذ القرارات داخل القطاعات أو المجموعات. لذلك، يتعيّن على المنسق فهم الأهداف والمصالح الكامنة وراء المواقف المختلفة وإيجاد طرق مبتكرة لمساعدة الأعضاء على تحقيق أرضية وسطية وفعّالة ومعقولة من خلال الإقناع والتفاوض.

◦ التخطيط والتنظيم: المنسق الفعال هو منسق قادر على تنظيم نفسه والآخرين على المدى القصير والمتوسط والطويل. وبما أن حجم عمل المنسق قد يكون هائلاً، من الضروري معرفة كيفية ترتيب الأولويات وتحديدها، وكيفية التركيز على الأساسيات وتجنب الانغماس في التفاصيل. المنسق البارِع هو منسق يسارع إلى تحديد ما يمكن تفويضه وكيفية إدارة الوقت والأولويات المتنافسة.

الأساليب والنصائح والممارسات الجيدة

◦ المعرفة قوة، والمعرفة قادرة على أن تعزّز نفوذ المنسقين في ظل غياب سلطة رسمية، ويشمل ذلك تفاصيل مساعي التنسيق، وكذلك هيكلية العمل الإنساني والشركاء الرئيسيين. والأهم من ذلك أنه ينطوي على معرفة مباشرة بالسياق

وديناميات النزاع/الكوارث K وما يترتب على ذلك من حالات إنسانية وأولويات وثغرات في أهم المناطق الجغرافية.

○ يتطلب دور المنسق بذل الكثير من الجهد. في كثير من الأحيان، لا يمتلك المنسق جميع المهارات أو المعلومات أو الوقت اللازم لتنفيذ جميع المهام الضرورية. لذلك، يُعتبر التفويض أمراً جوهرياً. فكن واقعياً وشفافاً عندما يبدو من الصعب إدارة حجم العمل أو الجداول الزمنية أو الطلبات. وتوخّ الوضوح في تحديد الاحتياجات ضمن ملاك موظفي الدعم، وحدد الأساليب الممكنة لتغطية هذه الاحتياجات إما من خلال المفوضية أو من خلال الشركاء.

○ تذكر أيضاً أنّ طريقة القيادة وأساليبها المفضلة قد تحتاج عند الضرورة إلى إعادة تعريف وإعادة توجيه، وذلك وفقاً لما يثبت فعاليته ولتطورات السياق.

○ تُعد الأفرقة الاستشارية الاستراتيجية والأفرقة العاملة التقنية أدوات فعّالة للتفويض شريطة ألا يؤدي ذلك إلى تكاثرها.

○ تحلّى بالسرعة والمرونة لدى إنشاء هياكل التنسيق دون الوطنية. لكن انتبه إلى ضرورة تجنب الإفراط في طبقات التنسيق أو البيروقراطية.

○ ضع في اعتبارك أنّ التنسيق يخدم الوكالات التشغيلية قبل كل شيء. واعتمد نهج "القائد الخدم"، بحيث تكون جامعاً للأفراد وقدوةً في ما يتعلق بالعمل الجماعي. وتذكّر أنك لست مدير مشروع. تعامل مع القضايا المعقّدة من دون أن تضع نتيجة محدّدة مسبقاً في ذهنك، ووجّه العمل نحو نتيجة موضوعية.

○ كن داعماً للشركاء. تطوّع للقيام بأعمال ميدانية كلما كان ذلك ممكناً ومعقولاً. كن جديراً بالثقة ونفّذ ما التزمت به. كن سريع الاستجابة ولبّ الطلبات الواردة بسرعة. كن مسؤولاً والتزم بالإجراءات والنتائج المتفق عليها.

○ إلى جانب البعثات الرسمية، قم بزيارات ميدانية متكررة وتحدث مع النازحين قسراً والسكان عديمي الجنسية. من المفيد كقاعدة أساسية القيام بذلك مرة واحدة على الأقل أسبوعياً، مع الحرص على تغطية معظم المجالات ذات الصلة بشكل تدريجي. قم بدعوة الشركاء آخذاً بعين الاعتبار الشمولية والعلاقات التي ترغب في بنائها والقضايا التي ترغب في تعلمها والحاجة إلى تعزيز التعاون. غالباً ما تكون الزيارات الميدانية مفيدة لتحديد الجهات الفاعلة الإنسانية الرئيسية التي لا تحضر اجتماعات المجموعات أو القطاعات لسبب أو لآخر. كن مدافعاً عن مبدأ المساواة أمام السكان المتضررين وداعماً للمشاركة.

○ كن مدافعاً عن إعطاء الأولوية للأداء على حساب العملية.

○ الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات هما أمران في غاية الأهمية. فقليلة هي العناصر التي تعبّر عن جوهر القيادة بقدر ما تفعل القدرة على الظهور بأداء متزن وعادل وهادئ. غالباً ما يكون من الصعب الحصول على تعقيبات

مباشرة من الشركاء حول أدائك، بما في ذلك التعقيبات الإيجابية عند استحقاقها، ومن المهم ألا تتعامل مع هذا الأمر بشكل شخصي.

2. إدارة أصحاب المصلحة والتفاوض معهم

المنسق الفعال هو منسق يستطيع التعرف على مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة وإدارتها، بما في ذلك المجتمعات نفسها. وهو منسق يحدد ويفهم العلاقات والدوافع والقيود والضغوطات التي تؤثر على الآخرين ويعمل ضمن شبكة من العلاقات مع أصحاب المصلحة لتحقيق الأهداف الإنسانية بطريقة منسقة.

الإدارة الجيدة لأصحاب المصلحة تتطلب التمتع بالوعي السياسي، بما في ذلك القدرة على التصرف في بيئات معقدة وأحياناً تنافسية بين وكالات تسعى لتحقيق أهداف إنسانية. لكن لا يجب أن ينظر المنسق إلى التحالفات باعتبارها وسيلة لتحقيق غاية معينة فحسب. كما أن التركيز على المكاسب قصيرة الأجل قد يُضعف الثقة في المنسقين. بدلاً من ذلك، يجب على إدارة العلاقات أن تتجاوز المعاملات لتشمل العلاقات طويلة الأجل القائمة على الثقة والدعم المتبادل. يجب أن يكون المنسق داعماً وبانياً للثقة، على أن ينظر في ما يمكن أن يقدمه للآخرين من أجل تقديم استجابة إنسانية أفضل. كما أن تبني صوتاً مشتركاً بين الوكالات ودعم الشراكات بشكل فعال يساهم بشكل كبير في بناء الثقة.

المنسق القوي غالباً ما يعتمد على نهج "360 درجة" في إدارة أصحاب المصلحة. وبالتالي، يعتبر الدور التنسيقي كجزء من نظام التنسيق الشامل في حالات الطوارئ، ويتعاون مع سائر المنسقين في المفوضية وفي المنظومة على نطاق أوسع لإنشاء الروابط وتجنب الجهود المنعزلة.

مهارات التفاوض

غالباً ما يتطلب توافق الآراء بين الشركاء إجراء مفاوضات بين أشخاص ذوي مواقف مختلفة. في هذا الإطار، يكمن سر المفاوضات الناجحة في فهم وتحليل المصالح أو الاحتياجات التي تقف وراء المواقف التفاوضية، وفي القدرة على تحديد أفضل بديل عن اتفاق متفاوض عليه، وهو أمر غالباً ما يكون ضرورياً لتحديد موقف المرء في عملية التفاوض. في الحالات الإنسانية، تسعى المفاوضات بشكل عام إلى إيجاد أرضية مشتركة للفاهم. ويتطلب ذلك أيضاً مجموعة من المهارات الشخصية، بما في ذلك القدرة على فهم وتحليل واحترام مصالح الآخرين واحتياجاتهم، وبناء الثقة، إضافة إلى القدرة على التأثير في البيئات المعقدة، والموازنة بين المصالح لإيجاد حلول وسطية مناسبة.

أهمية العلاقات مع السلطات

لا يُعد نظام تنسيق العمل الإنساني بديلاً عن الحكومة، ومن المهم بناء العلاقات مع السلطات وتعزيزها. من المهم أيضاً الحفاظ على تواصل منتظم وشفاف مع السلطات. إذ يمكن أن تنشأ صعوبات عند الحاجة إلى بذل جهود الدعوة، على سبيل المثال عندما تتعارض مواقف وإجراءات الحكومة مع مبادئ الحماية والمبادئ الإنسانية. في مثل هذه الحالات، من الضروري ضمان وعي القيادة ومشاركتها، حسب الاقتضاء، في تنفيذ جهود الدعوة أو التعامل مع القضايا الحساسة، مثل الالتزام بمبادئ الحماية والمبادئ الإنسانية. من المهم أيضاً إيجاد مناصرين محتملين داخل الحكومة، مثل الهيئات التي تُعنى بحقوق الإنسان.

مشاركة الجهات الفاعلة المحلية

خصص ما يكفي من الوقت والجهد لتعزيز مشاركة المنظمات غير الحكومية الوطنية والمجتمع المدني، بما في ذلك المجتمعات المتضررة مثل المنظمات بقيادة اللاجئين أو النازحين داخلياً. يجب أن تكون هذه المشاركة مجدية بحيث تمتد عبر المنظومة والبرامج الإنسانية. لا يكفي إجراء المشاورات فحسب، بل يجب تحديد الحواجز التي تعيق المشاركة وينبغي معالجتها بشكل استباقي على مستوى القطاع أو المجموعة، وعلى المستوى المشترك بين المجموعات، وعند الحاجة على مستوى الفريق القطري للعمل الإنساني. على سبيل المثال، إذا كانت اللغة تشكل حاجزاً، يمكنك الانتقال إلى اللغة المحلية أو الاستعانة بمتترجمين فوريين حيثما يمكن ذلك. استفسر بصراحة عن أساليب التواصل المفضلة، إذ قد لا يكون البريد الإلكتروني هو الطريقة الأنسب. بصفتك منسقاً، من المهم أن تدعم إضفاء الطابع المحلي والمساءلة أمام السكان المتضررين، من خلال وضع المجتمعات في صلب الاستجابة.

الآليات والنصائح والممارسات الجيدة

◦ ضع خريطة أصحاب المصلحة بشكل نظري أو خطي بما يراعي نهج المجتمع بأكمله، وحافظ على علاقات جيدة مع الجميع. تعد الحكومة، والتسلسل الهرمي للعمل الإنساني، وسائر القطاعات أو المجموعات، والسكان المتضررين، عناصر مهمة يجب أخذها في الاعتبار. لا تنسَ سائر أصحاب المصلحة، مثل الأوساط الأكاديمية أو المنظمات الدينية. عندما يضيق الوقت، بادر لتحديد الأولويات بطريقة تعاونية.

◦ احرص على تهمين العلاقات لذاتها، وحافظ على انفتاحك الذهني، فأصحاب المصلحة الذين لا يُنظر إليهم عادةً كجهات فاعلة في مجال العمل الإنساني، مثل الأوساط الأكاديمية والمنظمات الشعبية والزعماء الدينيين، قد يتمتعون برؤى وتحالفات قيّمة وبسمعة طيبة. كما قد يتعيّن على المنسقين بذل الجهد لفهم الأعراف المحلية والمعايير والعلاقات الاجتماعية.

◦ تذكر أن نجاح المفاوضات الناجحة وتوافق الآراء غالباً ما يتوقف على جهود سابقة كانت ترمي لبناء علاقات جيدة وقائمة على الثقة مع الشركاء.

◦ إلى جانب الاجتماعات مع أصحاب المصلحة المتعدّدين، أنشئ علاقات ثنائية مع الشركاء. يمكن أن يتم ذلك لغرض محدّد يتمثّل في حشد المشاركة والتأييد، أو التشاور غير الرسمي حول قضية معينة، أو معالجة تحديات معينة، أو استخدام شركاء جدد على سبيل المثال. يمكن أيضاً أن يتم ذلك لمجرد الاستماع إلى الشريك وفهمه وبناء علاقات معينة معه أو الحفاظ على علاقة قائمة معه. بادر لزيارة الشركاء في مكاتبهم، حتى لو استلزم ذلك وقتاً للسفر. احرص على اتساق العلاقات الثنائية وحافظ على الشفافية في عملية اتخاذ القرارات وبناء توافق في الآراء.

◦ اسعَ إلى إيجاد مناسبات غير رسمية مثل محادثات في الممرات والفعاليات الاجتماعية من أجل بناء الشبكات والتعاون وتبادل المعلومات والآراء. وبصفتك منسقاً، من الضروري أن تنخرط في بيئات شبه اجتماعية/شبه مهنية قد تكون مهمة أيضاً لبناء الثقة.

3. التمكين وبناء الثقة

يجب أن يسعى المنسق إلى خلق جو من الثقة والاطمئنان، حيث يشعر أعضاء المجموعة أو القطاع وغيرهم من أصحاب المصلحة الرئيسيين بالقدرة والتحفيز على المساهمة بأفضل ما لديهم. كما أن البيئة التي يشعر فيها الشركاء بالارتياح للتعبير عن مواقفهم وأفكارهم وآرائهم هي بيئة تعزز المواءمة والتعاون في معظم الحالات.

بناء الثقة والسلامة النفسية

السلامة النفسية من حيث مفهومها وممارستها تتطلب بناء ثقافة من الثقة تتيح التعبير عن الأفكار والآراء والمخاوف، والاعتراف بالأخطاء بدون خوف من العقاب أو إطلاق الأحكام. ويُعد هذا الأمر بالغ الأهمية بالنسبة للمنسق وأعضاء القطاع أو المجموعة، حيث يتيح تحقيق التنسيق الجاد والهادف الذي يسعى الجميع للوصول إليه. تذكر أيضاً أن مهمة المنسق تتمثل في نهاية المطاف في بناء الثقة في قدرة المفوضية على التنسيق والقيادة بصفتها الوكالة الرائدة.

قد تتطلب الحالات الإنسانية المعقدة اتباع نهج عملي قائم على التجربة وارتكاب الأخطاء في اتخاذ القرارات. ورغم أن هذا النهج كفيل بأن يسفر عن دروس وتحسينات مهمة مستقبلاً، إلا أن الحاجة تبقى قائمة لإيجاد بيئة من الثقة تتيح إمكانية التعلم. لذلك، بصفتك منسقاً، من الضروري أن تسهم في بناء مثل هذه البيئة لتشجع على التجربة واتخاذ المبادرات، ولتظهر القدرة على التعلم وتصحيح المسار عند الحاجة.

المساءلة

ثقافة المساءلة وممارستها أمر أساسي. لكن القيادة الجيدة تتطلب فهماً وتطبيقاً واضحاً للفرق بين المسؤولية (أي الواجب الملقى على من ينفذ مهمة معينة) والمساءلة (أي قبول القائد لدوره في توجيهه وتمكين الفريق، وتحمله المسؤولية عن أفعاله). من هنا، يبرز فارق بسيط في سياق التنسيق، فالمنسق ليس مسؤولاً عن أفعال أعضاء القطاع أو المجموعة. إلا أنه يجسد مساءلة الوكالة عن جودة التنسيق، بما في ذلك المواءمة مع الأهداف الإنسانية المتفق عليها بشكل عام.

كما أن المساءلة تعني تجنب إلقاء اللوم على الآخرين وتحمل مسؤولية القرارات الجماعية، نظراً إلى أن إلقاء اللوم على الآخرين من شأنه أن يعيق المبادرة ويقف حاجزاً أمام تحقيق النمو في القطاع أو المجموعة. كما أنه يقلل من الإقبال على مخاطر مدروسة غالباً ما تكون ضرورية لتوفير استجابة فعالة لحالات الطوارئ.

الآليات والنصائح والممارسات الجيدة

◦ تحلى بالاحترام واللباقة مع الشركاء في جميع الأوقات، بما في ذلك (وخاصة) في الحالات العصيبة. فهذه ليست مسألة مبدأ فحسب، بل هي شرط لضمان التنسيق الفعال أيضاً.

◦ يفيد التمهّل والامتناع عن ردود الفعل الفورية في خلق مساحة للتبادل والمناقشة، وغالباً ما يكون هذا هو المفتاح لبناء توافق في الآراء والحصول على التأييد.

◦ اعمل بشكل استباقي وتحلّى بالتواضع لدى التماس الأفكار من أعضاء المنظمة. أبدِ اهتماماً واستعداداً ونيةً للتعلم وتبادل الآراء والمواقف عند الضرورة.

◦ أشرك الشركاء الأقل نشاطاً في الاجتماعات الموسعة/العامة بشكل استباقي.

◦ أجر المحادثات الصعبة مع الشركاء على انفراد، بدلاً من إجرائها في اجتماعات عامة.

4. التواصل

يتميّز المنسّقون البارعون بالقدرة على التواصل الرسمي وغير الرسمي بما يراعي الاعتبارات الحساسة وبشكل واضح ومقنع، ما يشجع على المشاركة والمساهمة في تحسين النتائج لصالح جميع أصحاب المصلحة. فهم يكيّفون طريقة تواصلهم لتناسب مختلف الجماهير والشركاء من خلفيات متنوعة، ويتمتعون بمهارات إصغاء قوية، ويشرحون الأمور المعقدة بطريقة واضحة، وغنية بالمعلومات، ومحفّزة. يجب على المنسّقين البارعين أيضاً، عند الضرورة، الاستفسار بصراحة عن مستوى التواصل المفضل والطريقة والقناة المفضلة لمختلف الأوضاع والشركاء.

يُعدّ التواصل مفتاح جهود الدعوة. من هنا، يجب أن تكون الدعوة في الأوضاع الإنسانية دعوة استراتيجية وذات أهداف واضحة، وأن تكون قائمة على الأدلة، ومصمّمة خصيصاً للجماهير التي لها تأثير على مسألة الدعوة، على أن تتطرق مباشرة إلى حقوق واحتياجات ومصالح النازحين قسراً وعديمي الجنسية. إلى ذلك، من المهم استخدام لغة بسيطة وتجنّب المصطلحات المعقدة. كما يدرك المنسّق القوي مدى تأثير البيانات والمعلومات. فهو يعي أهمية ترجمة نتائج التحليل ووضع الاستراتيجيات إلى دعوة مُحكمة الصياغة وواضحة المعالم.

كما يستخدم السرد القصصي والبلاغة لربط الأفكار ورسم صورة ذات مغزى تعبر عن السّياق على نطاق أوسع، متجاوزاً حدود المجموعة أو القطاع. كما أنّ القدرة على فهم الأمور بشكل منطقي أو مساعدة الآخرين في بلورة فهم أوضح للأحداث المعقدة والقرارات المطلوبة، هي مهارة قياديّة أساسية في حالات الطوارئ. وينطبق ذلك بشكل خاص على الحالات الفوضوية سريعة التطور، حيث قد يبدو حجم المعاناة الإنسانية هائلاً بالنسبة للمكلفين بالاستجابة لها.

الآليات والنصائح والممارسات الجيدة

◦ الإصغاء الفعال

▪ تجنب المقاطعة وافترض معرفة ما سيُقال مسبقاً، وتجنب التركيز على تحضير ردك ذهنياً بدلاً من الإصغاء بالكامل للمتحدث.

▪ كرّر ما قاله المتحدث وأعد صياغته بعبارتك الخاصة، ثم أعد التعبير عنه للتأكد من صحة فهمك.

▪ أصغ إلى المشاعر بقدر ما تصغي إلى الحقائق.

○ التواصل اللفظي الواضح

▪ استخدم لغة يفهمها جمهورك.

▪ احرص على تكرار كلامك عندما تشعر بضرورة ذلك.

▪ تحقق من فهم الآخرين لما قلته وقدم توضيحات حسب الحاجة.

○ التواصل غير اللفظي

▪ يعكس انحناء الجزء العلوي من الجسم اهتماماً وتعاطفاً.

▪ تعبّر إيماءة الرأس عن نوع من التشجيع.

▪ ينقل التواصل البصري اهتماماً بالحديث.

▪ لكن انتبه للاختلافات الثقافية من حيث التواصل غير اللفظي.

○ التيسير

▪ أبق المناقشة ضمن إطار الموضوع الرئيسي.

▪ شجّع على التفاهم والتوافق بين مختلف الأفرقة والأفكار.

▪ اطرح أسئلة وجيهة لتوليد آفاق جديدة للتفكير.

▪ تأكد من إيصال معلومات واضحة وموجزة.

○ جودة التواصل الكتابي

▪ كن مباشراً وتناول صلب الموضوع.

▪ استخدم جمل قصيرة ولغة بسيطة.

▪ اعتمد بنية واضحة. استخدم عناوين رئيسية وعناوين فرعية.

▪ تجنّب النسخ المخفية في رسائل البريد الإلكتروني.

▪ تجنّب تحويل الأمور إلى مسألة شخصية.

▪ اعقد اجتماعات وجهاً لوجه عند الحاجة، خصوصاً في الحالات التي تتطلب بناء توافق في الآراء أو إدارة المشاعر.

5. تسوية الخلافات

لا تُعدّ الخلافات أو التباينات الشديدة في المواقف أمراً نادر الحدوث ضمن القطاعات أو المجموعات. بالتالي، غالباً ما يحتاج المنسقون إلى تيسير التوصل إلى حلول توفيقية وعملية لحل المشاكل والخلافات مع التركيز على إتاحة عملية اتخاذ القرارات وتوفير بيئة عمل فعالة.

عندما يتعدّر رصد الخلاف ومعالجته بشكل فوري، يمكن أن يؤثر ذلك على فعالية التنسيق. بالتالي، يتوجّب على المنسق أن يتدخل بسرعة عند الحاجة لنزع فتيل التوتر، وليختار الطريقة المناسبة لمعالجتها وحلها في حال نشوب مشاكل أو خلافات. على المنسق أن يكون متزناً ومحايداً في جميع الأوقات، ويتعامل مع الخلافات بشفافية، مركزاً فقط على التوصل إلى حل عادل لجميع الشركاء ويُنظر إليه على أنه كذلك. يجب لأي حل أن يتضمّن في صدارته المحافظة على جودة التنسيق والتقدم نحو تحقيق الأهداف الإنسانية.

الآليات والنصائح والممارسات الجيدة

◦ انتبه للأعراض. يمكن أن تترجم الخلافات إلى غضب ومجادلات وتؤدي إلى تكوين تكتلات معينة. وقد تشكّل في بعض الأحيان سبباً في امتناع بعض الأفراد عن المشاركة والحضور.

◦ عالج التوتّرات فور حدوثها لتجنب تفاقمها وانتشارها.

◦ حاول تحديد سبب الخلاف. استخدم القنوات الثنائية عند الضرورة والتمس الآراء من الشركاء الرئيسيين.

◦ ركّز على القضايا الجوهرية، وتجنّب توجيه الاتهامات، وشجّع على تقديم اقتراحات، واطلب المساعدة الخارجية عند الضرورة، وعزّز التوافق في الآراء حول الحلول المقترحة.

◦ عند الضرورة والإمكان، فوّض شخصاً يتمتع بمصداقية خاصة ومهارات في الوساطة وتسوية الخلافات.

6. أساليب اتخاذ القرارات

تُعدّ القرارات ضرورية لإضفاء الوضوح والتوجيه على القضايا الغامضة أو المعقّدة أو الصعبة. من المهم اتخاذ قرارات سليمة ومتوازنة ضمن جهود التنسيق، على أن تستند إلى المعلومات والأدلة المتاحة والحكم السليم عند الحاجة.

نادراً ما يكون المنسّق في وضع يسمح له باتخاذ قرارات أحادية الجانب، إلا أنّه يتعيّن عليه فهم كيفية اتخاذ القرارات في سياق معين. وتشمل العوامل المهمّة طبيعة المشكلة المطروحة (استراتيجية أو تقنية) والوقت المتاح لاتخاذ القرارات. كما تُعدّ مهارات التحليل وحل المشكلات مهارات ضرورية، ولا غنى عن الشفافية والشمولية متى سمح الوقت بذلك. تُظهر الأبحاث أنّ القرارات التي تُتخذ استناداً إلى توافق معيّن في الآراء تكون أكثر ملاءمة واستدامة بمرور الوقت. كما أنها تشجع على المشاركة والتأييد لأنها تخلق الثقة في عدالة عملية اتخاذ القرارات. إلى ذلك، يُعتبر بناء التوافق في الآراء وبناء العلاقات أمرين أساسيين لمنع نشوب الخلافات. في الوقت نفسه، تنطوي حالات الطوارئ على ضغوط زمنية وعلى الحاجة إلى التصرف السريع في بعض الأحيان، الأمر الذي يستدعي أموراً أخرى غير اتخاذ القرارات المبنية على توافق في الآراء.

في هذا الإطار، يمكن أن يكون الرسم البياني التالي مفيداً:

الجهة المقررة	كيفية اتخاذ القرارات
الفريق بأكمله	توافق الآراء
فريق صغير	التصويت
فريق صغير	التفويض إلى الفريق

بهذه الطريقة يتم اتخاذ القرارات. وتبدو هذه الطريقة مناسبة بشكل خاص عندما تكون المسألة مهمة أو معقدة أو غير واضحة، وعندما يتوفر الوقت للتشاور، كما هو الحال في القرارات المتعلقة بالاستراتيجيات العامة.

يمكن اللجوء إلى هذه الطريقة في القضايا غير المعقدة التي لا يُتاح لها إلا وقت قليل أو التي لا تستدعي إجراء مشاورات مستفيضة، مثل اتخاذ قرارات بشأن انتظام الاجتماعات.

هذه الطريقة مناسبة للمسائل التقنية نسبياً التي يطمئن الشركاء لتفويضها، ويمكن استخدامها أيضاً بالاقتران مع طريقة توافق الآراء. على سبيل المثال، يقوم فريق صغير بوضع مسودة استراتيجية للمأوى، كأساس لتعزيز توافق الآراء مع الفريق بأكمله.

يُنصح بهذه الطريقة فقط عندما يكون الوقت المتاح ضيقاً، أو عندما لا تكون المشكلة مهمة بما فيه الكفاية، أو عندما تكون هذه هي الطريقة الوحيدة الممكنة وعندما يحظى المنسق بمستوى ممتاز من الثقة من جميع الأعضاء. لكنها طريقة يتم اللجوء إليها كخيار أخير.

مرحلة ما بعد الطوارئ

غالباً ما تبقى نظم تنسيق الشؤون الإنسانية قائمة في مرحلة ما بعد الطوارئ. لكن من المهم السعي بشكل استباقي إلى الانتقال نحو ترتيبات تنسيق بديلة توفر المزيد من المداخل لأصحاب المصلحة في التنمية وبناء السلام، على سبيل المثال التنسيق على أساس المناطق، والمواءمة مع هياكل وآليات التنسيق الحكومية حيثما أمكن، بما في ذلك من خلال توثيق الروابط مع الوزارات المعنية على سبيل المثال. ويتطلب التنسيق في مراحل ما بعد الطوارئ التوجه نحو هذه المرحلة الانتقالية، على أن يبقى التنسيق مسترشداً بالمبادئ الإنسانية وأولويات النازحين والسكان المتضررين من النزوح على نطاق أوسع. كما أن العلاقات الطيبة التي تُبنى في وقت مبكر من حالة الطوارئ مع السلطات وسائر الجهات الفاعلة المحلية تساهم في تسهيل المرحلة الانتقالية.

وعادةً، يجب أن تتم هذه التحويلات على مستوى نظام التنسيق بأكمله، بدعم من الفريق القطري للعمل الإنساني أو من يمثله، بما في ذلك المفوضية باعتبارها الوكالة الرائدة في القطاع/المجموعة المعنية. يشكّل التوجيه نحو عملية انتقالية مهمة صعبة، فغالباً ما يواجه المنسق وجهات نظر مختلفة ومعارضة، وتزداد الصعوبة في الحالات التي تكون فيها الحكومة طرفاً في النزاع ويُطرح فيها الالتزام بالمبادئ الإنسانية موضع تساؤل. في مثل هذه الحالات، من المهم أن تبقى منفثاً على مختلف وجهات النظر، وأن تتمتع بالشفافية والشمول في طريقة عملك، وأن تتسم بالمبادئ والواقعية في الوقت نفسه.

قائمة تدقيق

• فهم التوقعات وإدارتها: فهم توقعات القيادة (ممثّل المفوضية) والشركاء والأشخاص الذين نخدمهم من الدور التنسيقي.

• التآلف: سارع للتآلف مع السياق وحالة النزوح والشركاء، بما في ذلك المجتمعات نفسها. كن منفتحاً وأبد اهتمامك، فهذا كفيل بتعزيز ثقة الناس بك كمنسق.

• حدّد أساليب عمل شفافة: حدّد طرق عمل واضحة وشفافة وشاملة. انتبه إلى ضرورة تحقيق التوازن بين السرعة والشمولية. لا تكن صارماً، وأجرِ تعديلات حسب الحاجة.

• كن داعياً للاجتماعات: إنّ الاضطلاع بدور الدعوة لعقد اجتماعات في وقت مبكر يعكس نوعاً من الشمولية والقيادة. استخدم هذا الدور بشكل هادف، مع التركيز على المحتوى وليس على العملية.

- **قدّم التوجيه:** حدّد الرؤية والاستراتيجية من خلال نهج تعاوني ولا تغفل عن التركيز على القضايا المهمة. فمن المهم السير في اتجاه واحد متفق عليه.
- **حافظ على تركيزك على النتائج والحلول:** حافظ على تركيزك على النتائج، واحرص على التركيز على الحلول والاستفادة من مجموعة مهاراتك.
- **احرص دائماً على إدارة العلاقات والتواصل بشكل جيد:** ضع في اعتبارك أنّ حسن التواصل وإدارة العلاقات مهمة ضرورية ومتكررة تتطلب استثماراً متواصلًا.

المرافق

[IASC, Reference Module for Cluster Coordination at Country Level, 2015](#)

4. التعلم والممارسات الميدانية

التدريب عبر الإنترنت [مُتاح لموظفي المفوضية وحدهم]

[التنسيق المشترك بين الوكالات في حالات الطوارئ](#) [مُتاح لموظفي المفوضية وحدهم]

5. الروابط

دليل مجموعة الصحة: دليل عملي [باللغة الإنكليزية] أساليب فعّالة لتنسيق المجموعات [باللغة الإنكليزية] استعراض التنسيق في المجموعات الإنسانية [باللغة الإنكليزية] شبكة التعلم الإيجابي...

6. جهات الاتصال الرئيسية

HQEMHAND@unhcr.org