

# التنسيق



- ◀ يشكل التنسيق مهمة أساسية من مهام وكالات إدارة المخيمات. ومن خلاله يتم اكتشاف الثغرات وتفادي التكرار وضمان المشاركة ورفع المعايير وصون الحقوق.
- ◀ إن تطوير وصيانة شبكة من الشراكات الفعالة مع شتى النشاطات المعنية في سياق المخيم يمكن أن يسهل التنسيق الذي سوف يفضي إلى توفير الحماية والمساعدة لكافة سكان المخيم.
- ◀ يقوم التنسيق الفعال على معلومات موثقة وحديثة من شتى القطاعات تمكن جميع النشاطات المعنية من تقدير احتياجات جميع الفئات داخل المخيم، ووضع خطط التدخل لتلبيتها.
- ◀ قد ينطوي التنسيق على تبادل المعلومات أو التعاون أو الاشتراك في وضع البرامج مع الشركاء. وهذا سوف يعني البحث عن السبل التي يمكن من خلالها لتنوع التفويضات والقدرات وأهداف البرامج فيما بين الشركاء أن يحقق تدخلات متكاملة.
- ◀ إن الشراكات الناجحة، ومن ثم التنسيق الناجح، تعتمد جزئياً على الاتجاهات والمهارات والكفاءات بما في ذلك الإنصات الممعن والقيادة الجيدة والتواصل الواضح والشفاف والقدرة على تحقيق الإجماع.

### ما هو التنسيق؟

الهدف من التنسيق بالنسبة لوكالة إدارة المخيم هو ضمان تسليم الخدمات والمساعدات الإنسانية بطريقة موحدة وفعالة إلى سكان المخيم، مثل الحفاظ على مستوى المعيشة في المخيم، وضمان الحصول الكامل والعادل على حقوق الإنسان الأساسية لسكان المخيم. وبغية تحقيق هذا الهدف، تقوم وكالة إدارة المخيمات بالأنشطة الآتية بالتنسيق على مستوى المخيم:

- التخطيط الاستراتيجي
- جمع البيانات وإدارة المعلومات
- تعبئة الموارد وضمان المساءلة
- تسهيل توزيع واضح ومتفق عليه للمهام
- تطوير وصيانة شبكة من الشراكات مع أصحاب المصلحة الأساسيين من داخل وخارج المخيم
- توفير القيادة.

بينما يقر كثيرون بأهمية التنسيق في الاستجابة لاحتياجات المخيم، إلا أنه قد يكون من الصعب تحقيق التنسيق الفعال على أرض الواقع. ويصدق هذا بشكل خاص في مواقف الصراعات والكوارث، والتي بطبيعتها تعمها الفوضى ويسودها الارتباك وحيث قد تؤدي الأجنداث التنافسية بين أصحاب المصلحة إلى تقويض التنسيق. إن المنسق الفعال يؤمن من حيث المبدأ أن هناك الكثير مما يمكن تحقيقه عندما يعمل الأشخاص معاً وأن الكل أكبر من مجموع أجزائه. ويعمل المنسق بطرق تعزز وتطور علاقات إيجابية وفعالة بين أصحاب المصلحة.

### مستويات التنسيق

في إدارة الاستجابة لمخيمات اللاجئين أو للأشخاص النازحين داخلياً، يمكن أن يقع التنسيق على مستويات عديدة بين أصحاب المصلحة المختلفين. من منظور إدارة المخيم، ولأغراض هذا الفصل، فسوف ينصب التركيز على دور وكالة إدارة المخيم ومسؤولياتها لضمان التنسيق الفعال بين أصحاب المصلحة داخل المخيم الواحد، والعمل على مستوى المخيم – أو بداخل المخيم.

يجري التنسيق أيضاً بين المخيمات، أو من مخيم لآخر. وفي حالات الأشخاص النازحين داخلياً حيث يتم تفعيل مجموعة تنسيق المخيمات وإدارة المخيمات. وعادة ما تتولى وكالة التنسيق هذا الدور بينما تقوم وكالة قيادة القطاع (مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أو منظمة أممية أو دولية أخرى) بالتنسيق بين المخيمات، وضمان تقديم المساعدة والحماية عبر الربط بشبكة محلية ونشطة على المستويين الوطني والدولي، جميعهم لهم مصلحة أصيلة في تحقيق الاستجابة للمخيم بشكل عام.

◀◀ المزيد من المعلومات حول دور وكالة تنسيق المخيمات أو قيادة القطاع، انظر الفصل ١.

## التنسيق - دور وكالة إدارة المخيم

كما ناقشنا في الفصلين ١ و ٢، تشكل ضمان توصيل المساعدة والخدمات إلى سكان المخيم بما ينسجم مع القانون الدولي والمعايير الدولية إحدى المهام الرئيسة لوكالة إدارة المخيم. ويتطلب ذلك يتطلب عملية من التنسيق والتسهيل بين جميع هؤلاء المعنيين، (بمن فيهم مقدمي الخدمات والنشطاء الحكوميين الميدانيين ومجتمع المخيم) في أنشطتهم وتدخلاتهم. وبدورها تكون وكالة إدارة المخيم، باعتبارها المنسق على مستوى المخيم، هي المسؤولة عن كل من تسهيل الاتفاقات المبدئية ورصد تقديم الخدمات، والتأكد من الحفاظ على المعايير والدعوة لإدخال أي تعديل على المساعدة تقتضيه الاحتياجات المتغيرة على الأرض. إن التنسيق عملية مستمرة. ويجب أن يكون ديناميكياً وإيجابياً، يعكس التحولات غير المتوقعة غالباً في ظل الظروف المتغيرة طوال دورة حياة المخيم ويتجاوب معها.

إنه من الصعب في جميع الأحوال تحقيق مستوى من الاتفاق والتسوية فيما بين مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة حول كيفية وضع أهداف مشتركة ومقبولة لجميع الأطراف تصون حقوق السكان النازحين وتتطابق مع المعايير المتفق عليها والمواثيق القانونية الدولية. ومن ثم يصبح لزاماً على إدارة المخيمات أن تلجأ في مواجهة التحديات إلى الحلول المبتكرة، وتقييم التواصل الواضح والدبلوماسي مهما كان مدى التعارض بين الأجندات وتشرك جميع المعنيين في حوار لتحديد الأولويات والتحرك الملائمة. وهي كذلك بحاجة إلى التأكد من وضع كافة التدخلات بما يخدم مصالح سكان المخيم على خير وجه مع مراعاة تامة لمبادئ المشاركة وحماية الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة. وبغية التأكد من تطابق المعايير والأنشطة في المخيم مع الإستراتيجية الأشمل للاستجابة للمخيم، فسوف تقوم وكالة إدارة المخيم أيضاً بإقامة صلة وثيقة مع المجموعة أو قيادة القطاع، والتي تقوم برصد المخيمات المختلفة وتنسق بينها.

## ▲ التنسيق في أوضاع النزوح الطويلة الأمد

### صوت من الميدان، كينيا

«في جميع أوضاع النزوح الطويل الأمد، مثل مخيمات اللاجئين في كينيا، قد يكون هناك افتقار في الرؤية المشتركة بين أصحاب المصلحة، حيث تصبح اجتماعات التنسيق تمريناً روتينياً للقيام ببساطة بمراجعة بعضهم البعض ويوجد غياب للتخطيط المشترك أو تبادل الخبرات. إن إحدى التحديات الرئيسية تكمن في المنازعات عميقة الجذور وطويلة العهد والقضايا السياسية والصراعات الشخصية وتعارض المصالح. ويضاف إلى ذلك أنه في بعض الحالات يتغير العاملون في الوكالة بسرعة فائقة، وبالأخص الموظفون المغتربون. وهذا يمكن أن يقوض تطوير أو تقوية آليات التنسيق. لذا فمن الضروري أن تقوم وكالة إدارة المخيم بتحديد نقاط الضعف والبناء على نقاط القوة بطريقة شاملة وشفافة، إذ من شأن القدرة على الابتكار والجهوزية لتعديل آليات التنسيق التي تحتاج إلى مراجعة إحداث فارقاً ملحوظاً».

### كيف يمكن تحقيق التنسيق؟

تعمل وكالة إدارة المخيم كجهاز منظم وجامع، يجمع بين الأشخاص معاً ويشجع العمل في فريق والمساهمة في تخطيط وتنفيذ ورصد المساعدات الإنسانية وأنشطة المخيم. وتحرص مندييات التنسيق - الآليات والاجتماعات التي تهدف إلى تحقيق التنسيق في سياق محدد - تحرص على إشراك النشطاء على مستويات مختلفة من داخل وخارج المخيم على حد سواء. ويعتبر تنظيم مندييات وآليات التنسيق وضمان علم الجميع بهذه العملية ومشاركتهم فيها جزء مهم من دور وكالة إدارة المخيم. وإذا فشلت الأطراف الأساسية في الالتزام بنظم التنسيق المتفق عليها - على سبيل المثال بعدم التوجه إلى الاجتماعات - واختاروا بدلاً من ذلك العمل بشكل مستقل وبمعزل عن بعضهم البعض، فإنه يصبح من الصعب بدرجة متزايدة على وكالة إدارة المخيم أن تضمن تقديم المساعدة والحماية بدون انقطاع. فلكي ينجح التنسيق، يتعين على وكالة إدارة المخيم التأكد من إشراك جميع هؤلاء المعنيين، والتأكد من تواصل جميع أصحاب المصلحة من داخل وخارج المخيم مع بعضهم البعض.

## ▲ الوضوح والشمول - صوت من الميدان

### جمهورية الكونغو الديمقراطية

«في جمهورية الكونغو الديمقراطية، كانت وكالة إدارة المخيم تعمل بتنسيق وثيق مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لتشكيل مجموعة عمل تتبع مجموعة تنسيق المخيمات وإدارة المخيمات ولوضع إستراتيجية لمجموعة تنسيق المخيمات وإدارة المخيمات والتوصل إلى اتفاق حول اختصاصات وكالة إدارة المخيم وتقديم التدريب. وكانت من نتيجة ذلك إنشاء مجموعة تنسيق المخيمات وإدارة المخيمات بما يتماشى مع التعريفات العامة لأدوار ومسؤوليات مجموعة تنسيق المخيمات وإدارة المخيمات وبما يعكس مذكرات التفاهم بين الشركاء. وكان لهذه الطريقة الوافية والشاملة انعكاساً إيجابياً على التنسيق. فيما أن الجانب المتعلق بالتنسيق من إدارة المخيم يمس «استقلالية» منظمات أخرى، لذا فمن الهام جداً أن يكون هناك فهم واضح لدى جميع المعنيين لأدوار ومسؤوليات وكالة إدارة المخيم».

### ما الذي يحتاجه التنسيق؟

يتألف التنسيق من عملية لجمع وتبادل المعلومات والتخطيط المشترك بغية بلوغ غايات مشتركة ومتفق عليها. ويعتمد نجاح هذه العملية وينطوي في الوقت نفسه على تطوير وصون شراكات شفافة وفعالة مع مجموعة متنوعة من المشاركين، بما في ذلك قيادة المجموعة/ القطاع، والسلطات الميدانية وموفري الخدمات وسكان المخيم والمجتمع المضيف.

### اتجاهات نحو الشراكة

تتضمن بعض الشروط المسبقة من أجل الشراكات الناجحة، ومن ثم التنسيق الناجح، ما يلي:

- التزام بالتنسيق
- توجه شامل ونشط
- مهارات إنصات ممعن
- استحسان للتنوع والمهارات والأساليب بين الأشخاص
- التزام بالعملية وكذلك بالنتيجة
- قدرة على الثقة
- الرغبة في التوصل إلى إجماع والقدرة على ذلك
- القدرة على القيادة والقبول بالقيادة
- الحساسية الثقافية

مع أن هذه الصفات قد تكون أحياناً ضمنية أو مهملة، غير أنه من المستحيل بدونها أن يكون التنسيق فعالاً على الوجه الأكمل.

**!** ينطوي التنسيق على عملية لجمع البيانات ونشر المعلومات حول الحياة في المخيم، والتخطيط لتحرك متفقد عليه وفعال لتلبية الاحتياجات وصون حقوق السكان. فإذا تم ذلك بالشكل المرجو، فحينئذ يمكن حماية النازحين ويمكن توصيل المساعدات بالشكل المناسب وفي التوقيت المناسب.

## جمع البيانات وإدارة المعلومات

يعتمد التنسيق على إمكانية الحصول على أوثق وأحدث المعلومات الممكنة. وهذا يتضمن بيانات حديثة من شتى القطاعات حول الوضع في المخيم وبيانات ديموغرافية حول سكان المخيم. ثم تتم معالجة هذه البيانات وتحليلها لإعطاء مؤشرات واضحة حول الفجوات ومواضع التكرار في المساعدة والحماية، والتغيرات في الظروف وفي احتياجات سكان المخيم. ويجب أن تكون البيانات دقيقة وجمعت وحفظت بالطريقة الصحيحة في وسائل واضحة وسهلة الوصول إليها حتى يتسنى للجميع الحصول على المعلومات ذات الصلة.

### ▲ جمع البيانات - صوت من الميدان

«مهما بدا السؤال بسيطاً على صحيفة جمع البيانات، فمن الملاحظ أنه قد يتم تفسيره بشكل مختلف بكل سهولة. ورد مثال على ذلك في مشروع رصد حيث كانت وكالة إدارة المخيم تجمع بيانات حول عدد الدورات المياه العاملة في مخيم. وطُرح السؤال في الصحيفة على النحو الآتي:

١- كم عدد الدورات المياه الموجودة في المخيم؟

٢- كم عدد الدورات المياه العاملة؟

٣- كم عدد الدورات المياه غير العاملة؟

السؤال الأول لم يحصل على إجابة دقيقة - حساب عدد المهاجع. لكن هذا الرقم لم يفيد وكالة إدارة المخيم كثيراً. ومن جهة أخرى كانت الإجابة على السؤالين ٢ و ٣، والتي من شأنها أن تثري مشروع إصلاح، غير دقيقة في جميع الأحوال. كان من السهل رؤية ذلك لأن الإجابات على السؤالين ٢ و ٣ كان يجب أن تساوي الإجابة على السؤال ١ عند جمعهما معاً، لكن هذا هو ما لم يحدث.



كشفت المناقشات مع الطاقم أن المشكلة كانت تكمن في التفسير الصحيح للمقصود من كلمة «عاملة». هل كانت تقصد «محل الاستعمال»، أم هل كانت تقصد «المطابقة للمعايير»؟ عندما كان هناك دورة مياه من الواضح أنه ليس محل استعمال، حينئذ كانت الإجابة شبه مؤكدة - أنه كان غير عامل. لكن ماذا يحدث لو كان المراض لا يزال محل استعمال على الرغم من أنه لا يعمل؟ عندما كان الباب مكسوراً مثلاً؟ أو عندما لم يكن له سقف، لكنه لا يزال محل استعمال؟ فكيف تحسب؟ لأن طاقم الرصد كان يعمل في أزواج، فقد انعكست مناقشاتهم وخلافاتهم حول هذه القضية في البيانات المجمعة.

إن الدروس المستفادة من ذلك أسهمت في إثراء عملية وضع تعريفات أفضل وتدريب أفضل على استخدام المصطلحات في استمارات جمع البيانات ووعي أكبر بكيفية التحقق من الاحتمالية العددية للإجابات التي اختاروها..

## تبادل المعلومات والتخطيط المشترك

ينصب دور ومسؤولية وكالة إدارة المخيم على إقامة مجموعة متنوعة من مننديات وآليات التنسيق الفعال في المعسكر حيث يمكن تبادل المعلومات بين أصحاب المصلحة؛ هذه الآليات تُناقش بمساحة أكبر من التفصيل لاحقاً في هذا الفصل. إن الهدف من التنسيق قد يستلزم في بعض الحالات نشر المعلومات وتبادلها مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة. في هذه المننديات يمكن تحديد الفجوات ونقاط التداخل في المساعدات أو الحماية وتوضيح الأدوار والمسؤوليات. وقد يمتد التنسيق أيضاً ليشمل عملية من التعاون أو التخطيط المشترك، والتي بموجبها يوضع تقييم مشترك لاحتياجات القطاع بين مقدمي الخدمة في المخيم، وتوضع الخطط المشتركة من أجل الأنشطة الفنية. ويمكن أيضاً، إن أمكن، إجراء تدريب مشترك لطاقم العاملين في الوكالة. وقد تقرر الوكالات أيضاً تبادل الموارد الشخصية والتشغيلية كجزء من أنشطتها للتنسيق.

## ! احتياجات اللغة

إن ضمان التواصل الفعال في منتديات تبادل المعلومات والتخطيط يتطلب وضع تقدير بالاحتياجات اللغوية للمجموعة وتوفير الترجمة عند الاقتضاء. ويجب على المتحدثين الأصليين الانتباه إلى أن السرعة التي يتحدثون بها ولكنتهم واستخدامهم للتعبيرات الدارجة والعامية قد يشكل صعوبة بالغة على الآخرين لفهمهم والمشاركة بطريقة فعالة. وفي أغلب الثقافات يعتبر من غير الأدب أن يقاطع المرء حديث لشخص آخر لكي يطلب منه ترجمة أو توضيح. وعليه فقد يفضل المشاركون في أي اجتماع البقاء صامتين بدلاً من المطالبة بتلبية احتياجاتهم اللغوية. كما تؤثر الترجمة غير السليمة تأثيراً سلبياً بالغاً في مساهمات بعض أصحاب المصلحة في أي منتدى للتنسيق.

## الرصد والتقييم

إن الرصد الدائم لأثر ما يُنفَّذ من برامج، وتقييم فاعلية آليات التنسيق في سد الفجوات وتقديم المساعدة المناسبة في الوقت المناسب، يشكل أهمية محورية لعمل وكالة إدارة المخيم كما ينبغي. كذلك فإن تقييم التدخلات المحددة بقطاع بعينه يُمكن من تعديل المشروعات وتعلم الدروس للاستفادة بها في التخطيط لأي مشروع مستقبلاً.

## القضايا الأساسية

إن الطريقة التي تتعامل بها وكالة إدارة المخيم مع التنسيق والنتائج التي تتحقق سوف تؤثر تأثيراً مباشراً على الحماية والخدمات المقدمة لسكان المخيم. ومع أن التنسيق هو موضوع يتطرق إليه النقاش كثيراً فيما يتعلق بالاستجابة للمخيمات، إلا أن تنفيذه العملي والفعال قد يبرهن على صعوبة خاصة. واليك بعض التحديات التي تكتنفه:

## التنسيق يعتمد على الفرد بشكل أكثر من اللازم

بينما تقول أغلبيتنا أنها تريد التنسيق مع الآخرين، وتعتزف بقيمته، إلا أنه عندما يكون شخص ما آخر هو الذي يقوم بالتنسيق فحينئذ تصبح المسألة مغايرة تماماً. هناك الكثير من النقاش في الوقت الراهن حول مدى اعتماد التنسيق الفعال على شخصية شخص ما. إنه ليس من الكافي أن ننظر ببساطة في قدرات التنسيق لدى فرد ما يتمتع بالمهارة والكاريزمية

ولديه القدرة على الإلهام بالثقة ودفع الأشخاص إلى العمل سوياً. بل هناك حاجة للتوحيد بين القيم والنظم والآليات والأدوات بالطرق التي تجعل وكالة إدارة المخيم قادرة على تمكين الأشخاص من تحقيق الاستفادة من العمل سوياً.

## استثمار الوقت والمال

من بين التحديات الأساسية التي تواجه الوكالات في تنسيق الاستجابة الإنسانية أنها غالباً ما تتوقع تحقيق شراكات مثمرة بدون أن يكون لديها الوقت الكافي أو الميزانيات المطلوبة للنجاح في ذلك. وغالباً ما يكون لديها معرفة مسبقة محدودة بوكالات أخرى أو بأطعم عاملها، الأمر الذي قد يجعل التنسيق الفعال بالغ الصعوبة عند العمل وسط أزمة ما.

## إضفاء الشرعية وتوفير الدعم

تشكل قدرة وكالة إدارة المخيم على بث روح الشراكة الفعالة أهمية محورية لتحقيق التنسيق الجيد. لذلك يعتبر التنسيق توجه - مجموعة من القيم والتزام بالمشاركة - بقدر ما هو جمع للمعلومات ونشرها أو تخطيط مشترك. وتشكل عملية بناء العلاقة أهمية محورية - ليس لهؤلاء الذين يملكون الإرادة والقدرة على المشاركة فحسب، لكنها تأتي أيضاً على قدر مساوي من الأهمية لهؤلاء الذين لا يملكون الإرادة ولا القدرة على ذلك - الأشخاص الذين يملكون موارد محدودة أو لا يملكون أي منها لتكريسه أو الذين قد تتمثل أجندتهم السياسية في عرقلة قدرة وكالة إدارة المخيم على التأكد من صون حقوق سكان المخيم أو تحاشيها أو تعطيلها أو تقويضها.

إن إضفاء المصداقية على القدرة لتولي زمام المبادرة في التنسيق يعد تحدياً كبيراً أمام وكالات إدارة المخيمات - حتى في أكثر الأوضاع مثالية. فليس لوكالة إدارة المخيم تفويض بموجب القانون ولا تملك عقوبات تحت تصرفها لكي تجبر سواها على تنفيذ التنسيق، ولا تقتص مباشرة من هؤلاء الذين يرفضون إخضاعهم للمحاسبة أو الذين يتقاعسون عن تنفيذ الواجبات. في مثل هذه الحالات قد تلجأ وكالة إدارة المخيم إلى طلب الدعم من السلطات و/ أو وكالة تنسيق المخيمات التي قد تتخذ بدورها إجراءات نحو تنسيق أفضل وتعزيز هذا التوجه. والحاجة تقتضي أن تتقرر إجراءات الشكوى واستراتيجيات الدعم كجزء من الخطة الإستراتيجية لوكالة إدارة المخيم.

## وضع الإجراءات وتحقيق النتائج

إن تخطيط وإنشاء نظم وآليات التنسيق الواضحة والشاملة والتي تكون سهلة الإدارة وأدوات الاتصال الفعالة يعد جزء لا يتجزأ من الممارسة الجيدة والنجاح. فبمجرد الانتهاء من وضع الإجراءات المفيدة والمساندة فإن عمل إدارة المخيم بالشكل المرجو يبدأ في إضفاء

المصادقية وتحقيق نتائج ملموسة. وينجح التنسيق عندما يستطيع الأشخاص رؤية فوائد التنسيق وتكتسب عملية التنسيق في حد ذاتها احتراماً. وهذا يحدث عندما يبدأ الأشخاص في الاعتماد على صيغة فعالة لتبادل المعلومات والتخطيط المشترك ويستثمرون في بناء العلاقة لأنها تثمر عائداً وفق معايير كفاءة و/أو فاعلية برامجهم. وحينئذ ينظر إلى وكالة إدارة المخيم على أنها تشكل فارقاً حقيقياً.

## آليات التنسيق

كيف يتحقق التنسيق؟ إن مصطلح «آليات التنسيق» يعني ببساطة الطرق التي نستخدمها من أجل التنسيق أو وسيلة من أجل تبادل المعلومات أو منطلق للتخطيط المشترك. وآليات التنسيق هي الطريقة التي تتحقق بها نتائج التنسيق. وفي أي استجابة لمخيم ينبغي استخدام مجموعة متنوعة من آليات التنسيق من أجل التنسيق بين أصحاب المصلحة المختلفين.

الاجتماع هو المنهج الأكثر شيوعاً - وربما الأكثر تعرضاً لسوء الاستخدام أيضاً. قد يُستخدم الاجتماع لتحقيق مجموعة متنوعة من النتائج. وقد يستخدم ببساطة كمنتدى لتبادل المعلومات. كما قد يستخدم أيضاً لاتخاذ القرارات. إليكم أدناه بعض آليات التنسيق الأكثر شيوعاً:

- الاجتماعات (بما في ذلك الأجنداث والمحاضر الموزعة)
- المؤتمرات عن بعد (التي تجمع بين المزيد من أصحاب المصلحة)
- فريق المجموعة/القطاع (بتسهيل من منسق المخيم)
- مجموعات ممثلة على مستوى المخيم (مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة الأساسيين مثل موفري الخدمات على مستوى المخيم)
- لجان المخيم (تمثيل سكان المخيم في حكومة المخيم)
- جلسات الدردشة والنقاش غير الرسمية (بناء العلاقات العامة المنظمة أو المؤقتة)
- قوى المهمات (تستخدم عادة لاستهداف قضية محددة تحتاج إلى اهتمام عاجل من قبل الخبراء أو الفنيين وتقديم تعليقات وتوصيات)
- مجموعات العمل (مجموعة فرعية تكلف بمهمة البحث في قضية محددة أو تحقيق أهداف محددة أو تقديم تعليقات محددة).

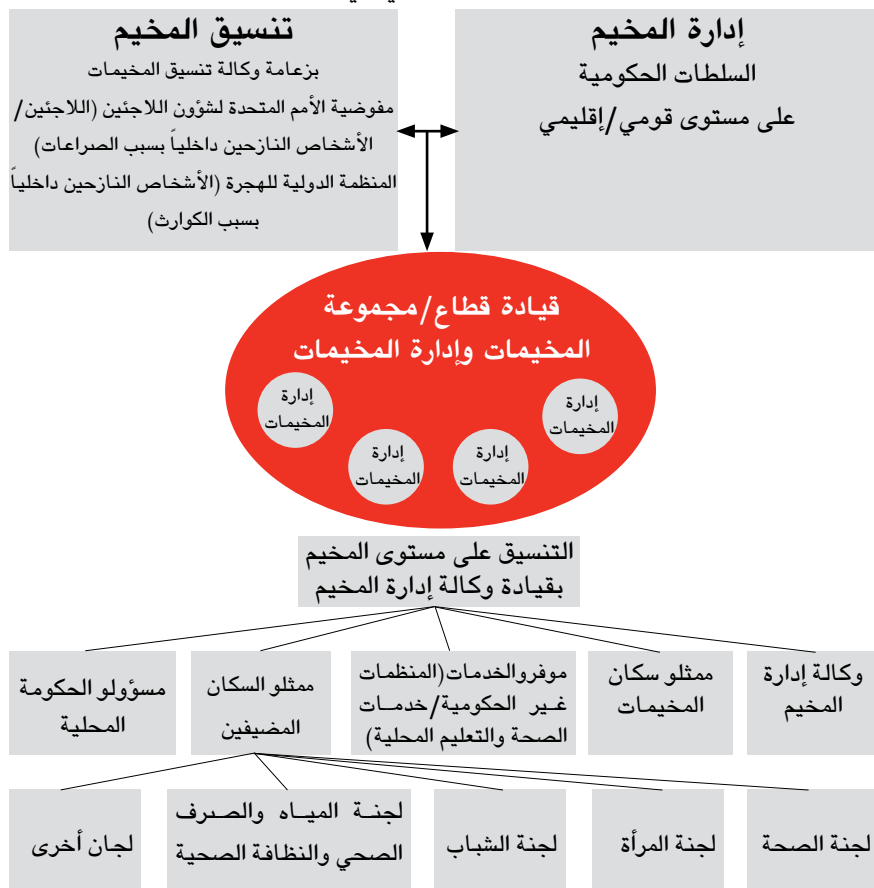
## التنسيق داخل وخارج المخيم

يوضح شكل الشجرة البياني أدناه أصحاب المصلحة داخل وخارج المخيم. وبشكل مثالي، يشارك ممثلون للسلطات وموفري الخدمات وسكان المخيم ووكالة إدارة المخيم في التنسيق على مستوى المخيم. في هذا المثال يكون نظام التنسيق العنقودي أو الجماعي مستخدماً، والأدوار والمسؤوليات المعنية محددة بوضوح.

في الواقع، دائماً ما يكون أصحاب المصلحة المعنيون أكثر ارتباطاً بسياق محدد، وتتباين الأدوار الخاصة بنشاط محدد على مستوى المخيم وخارجه طبقاً للحاجة والظروف. وفي بعض الحالات قد تنطوي اجتماعات إدارة المخيم والتي تنعقد داخل المخيم على مجموعة من سكان المخيم وحدهم لو كان النشاط الآخرون غير موجودين في المخيم بشكل مستمر أو لو كانت وكالة إدارة المخيم تعمل من خلال فريق متنقل.

سواء على مستوى المخيم أو من خلال منتديات خارجية، فإن إيجاد الفرص المنتظمة لأصحاب المصلحة في المخيم لتبادل المعلومات والاتفاق على التدخلات ووضع الخطط لها ورصد ما يتحقق من تقدم والمحافظة عليها يشكل أهمية محورية من أجل الممارسة الجيدة في إدارة المخيم. إن عرض خارطة نشاط كما في المثال المبين أدناه قد يكون طريقة بسيطة وفعالة لجعل نظام التنسيق أكثر تيسراً وشفافية لجميع المعنيين.

### انظر الشكل التوضيحي في التقرير



خارج المخيم سيكون هناك عادة مجموعة من اجتماعات التنسيق المحددة بقطاع و/أو المحددة بمنطقة و/أو بين الوكالات و/أو بين المخيمات. هذه الاجتماعات تنظمها وترأسها عادة إما السلطات أو وكالات الأمم المتحدة أو قيادات مجموعة/قطاع آخرون مثل منظمة غير حكومية دولية. وفي مثل هذه الاجتماعات، تتقدم وكالة إدارة المخيم بتقرير حول وضعية المخيمات التي تعمل فيها. وقد يتضمن تقريرها الأنشطة الحديثة و/أو التغييرات في الظروف و/أو الفجوات و/أو مواضع التكرار في الخدمات والمساعدات وأية قضية ملحة أخرى قد تتطلب دعماً من السلطات أو من وكالة تنسيق المخيمات أو قيادات المجموعة/القطاع. ويمكن للاجتماعات حسنة الإعداد والرئاسة، والتي يحضرها هؤلاء من ذوي سلطة صنع القرار، أن تحدد قضايا محددة وتناقش وتبث في أفضل حل لها، وتضع خطة عمل. ويجب أن تحدد محاضر الاجتماع مسؤولية كل شخص وتوقيت قيامه بها.

! إن المحاضر الدقيقة والواضحة ذات التوقيت المناسب لاجتماعات التنسيق والتي يتم توزيعها على جميع هؤلاء المعنيين والتي تتطرق بالتفصيل لنقاط العمل وتعرض تفاصيل الاتصال يمكن أن تسهم بمساهمة كبيرة في التنسيق الفعال والمساءلة.

وعلى مستوى المخيم، تتحمل وكالة إدارة المخيم المسؤولية عن تطوير وتسهيل عمل شتى المنظمات ومجموعات الأشخاص الموجودين والنشطين في المخيم. وهذا يتضمن موفري الخدمات وسكان المخيم وممثلي الجماعات ذات الاحتياجات الخاصة وهؤلاء الأكثر عرضة للمخاطر. إن المجموعة الممثلة لأصحاب المصلحة التي تجتمع بشكل منتظم لكي تناقش قضايا تتعلق بإدارة المخيم وأحداث وقعت مؤخراً، وتحدد الأولويات وتقوم بالعمل لتلبية الاحتياجات قد تعرف أحياناً تحت مسمى «فريق» إدارة المخيمات. وقد تكون هذه المجموعة مرتكز التنسيق والمشاركة الفعالين على مستوى المخيم.

## أدوات التنسيق

إن أدوات التنسيق، (مثل منتديات رصد المخيم) تؤدي وظيفة معلوماتية محددة وتنشأ من أجل سياق بعينه. وسواء استخدمت الأداة لأغراض التنسيق داخل نفس المخيم أو بينه وبين مخيمات أخرى، فالحاجة تقتضي من أصحاب المصلحة المعنيين الاتفاق على أدوات محددة وإنشائها. ومن بين التحديات الأساسية لدى إقامة تنسيق فعال ذلك التحدي المتعلق بقيام الأطراف بإنشاء واستخدام أدوات تنسيق مشتركة تلبي احتياجات مشتركة للمعلومات. وهذا قد يبدو سهلاً تماماً، لكنه يتطلب من أصحاب المصلحة أن تتوفر فيهم القدرة على الوثوق بالمعلومات التي تقوم بجمعها أطراف أخرى والتزام جميع الأطراف بسد احتياجات أصحاب

المصلحة الآخرين من المعلومات ورؤية ذلك ينعكس على أدوات مشتركة. وفي المواقف التي لا يحدث فيها ذلك فسوف تكون هناك غالباً فجوات ومواضع تكرر في جمع البيانات وإدارة المعلومات.

◀◀ المزيد من المعلومات حول إدارة المعلومات، انظر الفصل ٥.

مهما كانت الآليات والأدوات المستخدمة، فإن تسهيل التعاون الفعال يتطلب من وكالة إدارة المخيم تبني نهج نشط وشامل ومرن لوضع الحلول التي تهدف إلى تلبية مجموعة متنوعة كبيرة من الاحتياجات. ويتعين على وكالة إدارة المخيم مراعاة ما يلي عند إنشاء آليات وأدوات التنسيق:

- التعرف على المخيم؛ بما في ذلك الأشخاص والمكان. والخروج من المكتب والابتعاد عن الرسائل الإلكترونية! والتحدث إلى الأشخاص والإنصات لاحتياجاتهم.
- إشراك الأشخاص في المناقشات التي بحاجة إلى تنسيق، وتحميهم حول فاعليتها وتوعيتهم بكيفية التغلب على التحديات أمام التنسيق الفعال.
- رسم خريطة بالنشطاء المشاركين في التنسيق على مستوى المخيم وإدراج التنسيق مع النشطاء الدوليين والوطنيين.
- الوضوح فيما يتعلق بالاحتياجات المعلوماتية وتشجيع نظم وأدوات تبادل المعلومات وجمع البيانات كلما أمكن
- تنظيم منتديات التنسيق الملائمة وآليات تبادل المعلومات من أجل أصحاب المصلحة المختلفين.
- استخدام أداة «تحليل التنسيق خماسي العوامل» (انظر جزء الأدوات في هذا الفصل) لتقييم آليات التنسيق القائمة وتحسينها.
- تدوين آليات التنسيق في المخيم مثل جداول الاجتماعات وعرضها بطريقة واضحة في مكان عام ومرئي للجميع.
- استخدام مجموعة متنوعة من الآليات التي تجعل المعلومات متاحة للجميع، بمن فيهم هؤلاء الذين لا يعرفون القراءة والكتابة.
- التوعية بأدوات التنسيق المشترك وتدريب الأشخاص على كيفية استخدامها.
- إنشاء اللجان التي تجعل سكان المخيم هم محور عملية التنسيق.
- التأكد من وضوح الخطط وأهداف التنسيق وبساطتها والاتفاق عليها والمعرفة بها.
- عقد الاجتماعات المنتظمة والفعالة والتأكد من تسجيل المحاضر وتدوين نقاط العمل والمواعيد بالشكل السليم لأغراض الرصد.
- إحاطة الجميع علماً بما يتم وذلك في كل مرحلة ومتابعة الخطط والتقدم.
- الاستعداد لتعديل الخطط والإجراءات والعمليات إذا لم ترض الأمور كما ينبغي لها أو إذا ما طرأ تغيير في المواقف.

- تشجيع ثقافة الاحترام والثقة والمشاركة، وهو ما يتجاوز الأجندات المحددة للوكالة ويرتب أولويات الغايات المشتركة ويصون حقوق النازحين.
- إشراك سكان المخيم وسكان المجتمع المضيف في العمل التطوعي ومدفوع الأجر عند الاقتضاء لبناء الثقة والعلاقات المهنية.

## أداة تحليل التنسيق خماسي العوامل

إن من السهل توجيه الانتقاد للتنسيق الرديء، وليس هناك نقص في الأدلة التفصيلية لتوضيح ما يحدث عندما تفشل آليات التنسيق عن العمل. أما الأمر الذي ربما قد يكون أكثر تحدياً فهو المضي إلى ما هو أبعد من الانتقادات وإيجاد الحلول العملية – أي العمليات التي تأتي بعد ذلك والأدوات التي تستخدم لجعل التنسيق أكثر فاعلية. لكن إيجاد الحلول الصالحة للتطبيق قد يبرهن عن صعوبة خاصة، وتحديداً في أوضاع الأزمة، التي من تعريفها تكون أكثر تعقيداً بسبب من الفوضى والتناقض.

تعطي أداة التحليل خماسي العوامل نقطة الانطلاق للتفكير حول الأسباب التي تجعل نهج تنسيق محدد لا يعمل وتفتح الباب أمام إمكانية إدخال التحسين المنظم. وتسمح بتحليل التنسيق وفقاً لخمسة معايير، وهي المكان والعضوية وصنع القرار والصبغة الرسمية والموارد. ومن الهام جداً أن نعلم أن التنسيق الفعال يقوم بالأساس على التزام من قبل هؤلاء المشاركين في عملية التنسيق ذاتها والإيمان بفوائدها.

## عوامل التنسيق الخمسة

- الالتزام {
- المكان
  - العضوية
  - صنع القرار
  - الصبغة الرسمية
  - الموارد

إن إعطاء بعض الأمثلة الافتراضية لآليات التنسيق يمكن أن يساعد في إظهار الاستخدام المحتمل لهذه الأداة البسيطة:

المثال ١: اجتماع منتظم مع جماعة بعينها، مع أنها موجودة في مكان جيد ولها عضوية شاملة ودائمة، إلا أنها قد تضم أعضاء بدون القدرة الكافية لصنع القرار للسماح بإعطاء الالتزامات أو بتحديد نقاط العمل.

المثال ٢: قائمة بعناوين البريد الإلكتروني يراد لها أن تعمل كآلية محورية لنشر المعلومات على مستوى المخيم ولا تضم قائمة عضوية دقيقة أو محدثة بشكل جيد. إن اتصال الانترنت الذي لا يعتمد عليه يعني أنه ليس بالإمكان الدخول إليها دائماً وأن هناك الكثير جداً من الوكالات التي لا تحيل إليها أو تعلم بوجودها من الأصل.

ثمة تحليل بسيط للآليات التي نستخدمها من أجل التنسيق يخبرنا بالكثير حول كيفية عملها أو لماذا تخفق في تلبية التوقعات المنتظرة منها. أحياناً يمكن أن تؤدي أبسط التغييرات إلى ظهور أكبر اختلاف.

العوامل والأعمال التي تؤثر على فاعلية آلية التنسيق تشمل:

- موقع لوحة المعلومات في المعسكر
- توقيت الاجتماع
- لغة التقرير أو جودة ترجمته
- توفير الموارد مثل الأقلام الجاف والورق للجنة المعسكر
- وضع مسودة باختصاصات/ الوصف الوظيفي لسكرتير للجنة الذي يتعين عليه تسجيل محاضر الاجتماعات
- التعجيل بتسليم الدعوات مع إصدار رسائل تذكيرية
- النقل إلى الاجتماع
- تدريب طاقم العاملين بين الوكالات على استخدام أداة الرصد المشترك
- توزيع قاعدة بيانات على المنظمات غير الحكومية الصغيرة
- الحفاظ على أجندات الاجتماع والمحاضر التي تكون بسيطة وواضحة
- الرصد الدائمة لنقاط العمل المحدد والقابلة للإدارة
- التعاون بين الوكالات في استخدام استمارة مشتركة لجمع البيانات
- الدعم المقدم إلى الحكومة التي تستضيف الاجتماع، لكن ليس من قدرتها معالجة المحاضر وتوزيعها.

إن آليات وأدوات التنسيق بحاجة إلى التخطيط لها واختيارها وتعديلها بشكل يركز على الأهداف المرجو تحقيقها منها. وعند التعامل مع أجندات معقدة وفي الغالب متعارضة فحينئذ بالذات يصبح من الهام جداً تذكر السؤال الآتي: ما هي الاحتياجات التي يراد تحقيقها وما الذي سيحقق الفارق في سبيل تحقيقها؟

## الاجتماعات

إن عقد العديد من الاجتماعات بشكل مفرط فيه قد يكون سمة دائمة لعمليات الإغاثة المعقدة. فما لم تكن هذه الاجتماعات قد خطط لها بشكل جيد وتخضع لرئاسة جيدة، فهي في الغالب

لا تحقق سوى القليل نسبياً، على الأقل فيما يتصل بمقدار الزمن الذي تستهلكه. عند تنظيم الاجتماعات الفعالة يكون من الهام جداً التأكد مما يلي:

- إرسال المعلومات ذات الصلة سلفاً
- وضوح الأجندة والاتفاق عليها
- الاتفاق على مواعيد البدء والانتها والالتزام بها
- قواعد العمل على الأرض في مكانها (الإرشادات الخاصة بالسلوك البناء)
- استخدام عنصر الزمن في بناء الثقة والعلاقات بداخل المجموعة
- الالتزام بالأجندة
- تسجيل نقاط عمل متفق عليها
- تقييم الاجتماع قبيل انتهائه من قبل المشاركين فيه: ما الذي يمكن القيام به بشكل أفضل في المرة القادمة؟

إنه من المفيد تخصيص اجتماعات معينة لموضوعات مختلفة تنظر دائماً فيما إذا كان الاجتماع:

- ضرورياً من الأصل
- له أهداف واضحة
- يتضمن تخطيط للبرامج
- يتضمن التطورات السياسية والأوضاع الأمنية ذات الصلة
- يتناول الاحتياجات التدريبية وهموم العاملين.

هل من المقصود تنظيمه من أجل مجموعة أكبر وأكثر شمولاً أو من أجل مجموعة أصغر فقط أم حتى اجتماع ثنائي؟ عند ترأس اجتماع أو مساندة شخص ما أياً من كان، فقد يكون من التحدي الالتزام بالأهداف والإطار الزمني وفي الوقت نفسه تسهيل المساهمات من المشاركين والسماح بمساحة كافية من أجل تبادل الخبرات. ومن جهة أخرى فهناك حاجة لوضع غايات محددة وواضحة وقابلة للتحقيق تولد المشاركة والالتزام بروح من الثقة.

**!** لا يعني التنسيق الفعال عقد عدد أكبر من الاجتماعات بقدر ما يعني عقد اجتماعات أفضل!

إن وكالة إدارة المخيم ستساعد في توجيه ورصد تطور اجتماعات اللجان في المخيم. وهنا تشكل المشاركة من جانب سكان المخيم وتمثيلهم أهمية بالغة. وتتطلب اللجان ما هو أكثر

من مجرد إشراك الجماعات ذات الصلة. ويستلزم الأمر منها معرفة ثقافية وسياسية كافية بسكان المخيم حتى تعرف من ينبغي أن يكون حاضراً وفي أي وقت. ويجب أن تكون اللجنة صغيرة بالقدر الكافي بما يجعل صنع القرار ممكناً، وتتضمن هؤلاء الذين لديهم سلطة. ويتعين كذلك أن تكون اللجان كبيرة بالقدر الكافي كي تكون شاملة، وكي لا تكون خاضعة لأصوات القيادات فقط. إن عملية تنظيم اللجان الفعالة لا بد وأن تضع بعين الحسبان الهياكل الاجتماعية ذات الطابع الثقافي، والأفكار الخاصة بالوضع الاجتماعي والمفاهيم الخاصة بعلاقات النوع والسلطة، وفي الوقت نفسه المحافظة على مبادئ المشاركة العادلة والحيادية والتمثيل العادل. وسيكون هناك تفاوت فيمن يتم إدراجهم في اللجان وفي الطريقة التي يسمون وينتخبون بها من سياق لآخر. هذه العملية تشكل أهمية بقدر الأهمية التي يشكلها المنتج. ويمكن للحصول على اتفاقات حول مبادئ أساسية مثل الاختصاصات ومدونة السلوك وإجراءات التظلم إن يساعد في تسهيل عمل اللجنة.

## التنسيق مع الشركاء

إن بناء علاقات العمل الفعالة مع الشركاء يستلزم فهم واضح ومشارك للأدوار والمسؤوليات والتوقعات المتبادلة. ومن الهام جداً أن يتم تلخيص هذه الأمور وأن يتم الاتفاق عليها في مرحلة مبكرة من العلاقة. هذه الاتفاقات توفر الأساس والمعايير للشراكة والمساءلة المتبادلة. ولا يجب على وكالات إدارة المخيمات أو المنظمات الأخرى أن تفترض أن سكان المخيمات أو الإدارة المحلية يعرفون بالضرورة بما يفعلونه في المخيم. فمن الأهمية القصوى التعريف بكل وضوح وصراحة بالأدوار والمسؤوليات.

## التنسيق مع الحكومات والسلطات المحلية

في سياق الأشخاص النازحين داخلياً وسياق اللاجئين على السواء، تمثل السلطات القومية والمحلية أهمية مركزية للأنشطة والتدخلات في المخيم. وتقع عليها المسؤولية الأساسية عن المجموعات في أطر المخيم، الذين على أساس دعوة منهم، أو على الأقل بناء على موافقتهم، حضرت وكالة إدارة المخيم. وعليه فإن أفضل ممارسة في إدارة المخيم لا بد أن تستتبع العمل على تعبئة ودعم السلطات القومية كلما أمكن ذلك من أجل تقديم الدعم والحماية للسكان النازحين.

واعتماداً على السياق، يمكن أن تكون السلطات المحلية منخرطة كثيراً أو قليلاً في الحياة اليومية للمخيم، وقد تكون ممثلة أو غير ممثلة على مستوى إدارة المخيم. إن قدرة السلطات الحكومية أو المحلية تتفاوت بدرجة كبيرة فيما يتعلق بمدى معرفتها بالمبادئ الإنسانية وإطار المخيم، وبمدى رغبتها في التنسيق وقدرتها عليه وتولي المسؤولية وبناء الشراكات الفعالة.

وبينما قد يمتلك بعض ممثلي الحكومة الموارد اللازمة للتنسيق والإرادة لذلك في آن، فقد لا يملك آخرون أي من الاثنين. وفي حقيقة الأمر فقد تكون الحكومة هي التي تقوم في بعض المواقف وعن قصد منها بمهاجمة التنسيق الفعال لأنشطة المخيم أو تعطيله أو فرض سيطرتها عليه أو وضع العراقيل أمامه. وفي هذه المواقف، يكون من الحري بوكالة إدارة المخيم، على المستوى الداخلي للمخيم، أو وكالة تنسيق المخيمات أو وكالة قيادة القطاع على التوالي، وعلى المستوى الخارجي بين المخيمات، أن تستخدم الوسائل الحقوقية الملائمة لتذكير السلطات بمسؤولياتها وواجباتها طبقاً للقانون الدولي.

حيثما أمكن، يشترط أن تعمل هياكل التنسيق داخل المخيم على ما يلي:

- دعم السلطات الحكومية والمحلية
- السعي إلى استخدام وتطوير قدراتها
- بناء روابط قوية بينها وبين الأوساط الإنسانية، وكذلك مع سكان المخيم.

**!** حيث تكون وكالة تنسيق المخيمات حاضرة، فإن جزء من دورها يتمثل في تسهيل التواصل الفعال بين وكالة إدارة المخيم من جهة وبين السلطات من الجهة الأخرى. ويمكن للتقديم الرسمي للسلطات من وكالة تنسيق المخيمات منذ بداية العمليات أن يزيد كثيراً من مصداقية وكالة إدارة المخيم وتلعب السلطات دوراً في غاية الأهمية لضمان الأمن في المخيم.

- ◀◀ لمزيد من المعلومات حول الحماية، انظر الفصل ٨.
- ◀◀ لمزيد من المعلومات حول الأمن، انظر الفصل ١٢.

## التنسيق مع سكان المخيم

إن تطوير التنسيق الفعال مع أعضاء مجتمع المخيم هو جزء لا يتجزأ من عملية ضمان المشاركة والمساءلة. ويكون لأعضاء المجتمع وممثلي الجماعات حاجة ماسة ليس للتشاور معهم فحسب، وإنما للمشاركة أيضاً في تقدير وتخطيط وتنفيذ ورصد وتقييم كافة أوجه الحياة في المخيم.

إن إشراك ممثلي المخيم في اجتماعات المخيم والتنسيق بين القطاعات يمكن أن يساعد في تحسين نظم جمع البيانات ونشر المعلومات ووضع التقارير. وهذا بدوره قد يسهم في مساعدة وحماية وتقديم خدمة أفضل. يجب على وكالة إدارة المخيم أن تشجع على تبني نهج قائم على الشفافية والمشاركة وتشجع موفري الخدمات الآخرين على فعل الشيء نفسه. ويمكن لسكان المخيم المشاركة بنشاط في الإدارة الفعالة لنزوحهم أنفسهم، ويجب على وكالة

إدارة المخيم تبني نهج يقوم على احترام قدراتهم والاستفادة منها، بما في ذلك المجموعات ذات الاحتياجات الخاصة وهؤلاء الأكثر عرضة للمخاطر.

◀◀ لمزيد من المعلومات حول المشاركة المجتمعية انظر الفصل ٣.

### ▲ صوت من الميدان

«إن سكان المخيم، وبالتحديد هؤلاء الذين سبق لهم العيش في مخيم لبعض الوقت، قد لا يرتاحون للوكالات الجديدة. ولهذا فمن الهام جداً أن تكون وكالة إدارة المخيم التي تأتي في مرحلة متأخرة واضحة حول من هي ولماذا هي هناك، إن الحضور الجديد في المخيم لا يلقي الاستحسان دائماً، وبخاصة إذا كان المجتمع لا يستطيع أن يرى أية قيمة فورية أو فائدة مادية من وصولها».

◀◀ انظر «إلى أي مدى تلتزم بالمساءلة؟» في قسم «الأدوات» من هذا الفصل.

### التنسيق مع المجتمع المضيف

إن التنسيق الجيد على مستوى المخيم ومع المجتمع المجاور على حد سواء يمكن أن يساعد في تفادي الرسائل المتعارضة ويزيد من الثقة بين سكان المخيم وبين مضيفيهم. ويمكن أن يكون لإشراك السكان المضيفين فيما يجري في المخيم من تطورات، وتوفير منتدى للإنصات للمشكلات والعمل على رفع المظالم وقعاً إيجابياً على العلاقات وعلى إدارة المخيم ذاتها.

قد تؤدي استضافة سكان مخيم إلى وضع ضغوط اجتماعية واقتصادية وبيئية وثقافية هائلة على السكان المضيفين الذين هم في الغالب فقراء ويعانون من نقص في الموارد. وفي بعض الحالات، قد يتمتع سكان المخيم بمستوى معيشة أعلى أو بحماية أفضل من تلك التي يتمتع بها السكان المضيفون. وفي الغالب تنشأ التوترات حول تقاسم الموارد المشتركة، مما يزعزع العلاقة بين المجتمع المضيف من جهة وبين المجتمع النازح من الجهة الأخرى. وبغية التخفيف من حدة هذه التوترات، ينصح القيام بما يلي:

- دعوة الممثلين عن المجتمع المضيف وإشراكهم في مندييات من أجل التنسيق بشأن قضايا المخيم مثل الاهتمام بالبيئة أو توفير المزيد من فرص العمل. إن القيام بذلك من شأنه أن يزيد التفاهم المتبادل ويطور روح من التسامح والقبول بين المجتمع المحلي من جهة وبين سكان المخيم من الجهة الأخرى.
- تقييم السبل التي قد يستطيع من خلالها المجتمع المضيف تحقيق الاستفادة من الحياة في المخيم أو الخدمات المقدمة فيه، مثل الحصول على الوظائف أو نقاط المياه أو المشاركة

في الفعاليات الاجتماعية والثقافية. وفي ظل ظروف معينة فقد يكون المجتمع المحلي بحاجة إلى الخدمات الأساسية أكثر من حاجة سكان المخيم الذين يتلقون المساعدات إليها.

## التنسيق مع موفري الخدمات

إن التنسيق مع وكالة إدارة المخيم يحتاج إلى أن يقدم قيمة مضافة من أجل موفري الخدمات. ومن خلال جهودهم في التنسيق، يحتاج موفرو الخدمات إلى أن تتوفر لديهم القدرة على تبادل وتلقي المعلومات وتشجيع المساندة لبرامجهم وتعظيم مردودها. إن كل من موفري الخدمات ووكالة إدارة المخيم يضطلعون بدور في الإستراتيجية العامة للمساعدات الإنسانية التي يتم توصيلها إلى المخيم، ومن ثم فالشفافية مطلب أساسي. وكذلك ما يلي:

- يجب تحديد الأدوار والمسؤوليات بين الوكالات التي تقدم الخدمات في المخيم والاتفاق عليها وصياغتها في مرحلة مبكرة من عمل المخيم. هذه هي الخطوة الأولى للتصدي للثغرات ويمكن أن تساعد في تفادي وقوع حالات سوء التفاهم.
- يجب إضفاء الصبغة الرسمية على الاتفاقات المكتوبة، مثل الاختصاصات بشأن الأدوار والمسؤوليات، وذلك بهدف تحسين التنسيق وضمان المساءلة.
- يجب استخدام الاتفاقات كأداة حقوقية عندما تعجز الخدمات عن تلبية المعايير المحددة.
- يجب أن يكون الهدف لجميع الأطراف هو إقامة علاقات إيجابية والمحافظة عليها وتقديم المراجعات الحديثة لبعضهم البعض بشكل منتظم.
- الاتفاقات الشفهية تحتاج إلى الرصد وتحمل المسؤولية عن الالتزامات. إن الالتزام بالمساءلة يبني الثقة. فإذا كانت وكالة إدارة المخيم تساند وتشجع الوكالات في عملها، ففي أغلب الظن أنها ستلقى معاملة بالمثل.
- من الهام جداً تقديم الدعم المتبادل. وفي أغلب الظن يمكن تحقيق المساءلة في تقديم الخدمة من خلال التشجيع أكثر منه من خلال أية مساعي أو نظريات لفرض مراقبة شرطية على موفري الخدمة في المخيم.
- حتى عندما تعرض البرامج بعناية في خطط العمل، وتضفى الصبغة الرسمية على الأدوار والمسؤوليات في اتفاقات مكتوبة، فلا يزال يتطلب الأمر ضمان تسهيل مستمر لكي يتحقق التقدم.
- إن الاشتراك في وضع غايات قصيرة ومتوسطة الأجل، واضحة وقابلة للتحقيق في آن، سيوفر الدافع لجميع المشاركين وسيجعل من السهل مراقبة التدخلات وبلوغ كل هدف اتفق عليه.

! يجب أن تتلقى وكالات إدارة المخيمات وبشكل منتظم نسخاً من اتفاقات الوكالة وخطط العمل لتوزيعها على جميع الشركاء العاملين في المخيم. ويجب عليها بالمثل أن تضمن الشفافية لخطتها عملها وسهولة الوصول والإطلاع عليها.

### ▲ في اتصال مع المخيم - صوت من الميدان

«يجب على وكالة إدارة المخيم أن تشجع الوكالات وموفري الخدمات على الحد من مركزية خدماتهم، والتواجد حيثما أمكن لهم التواجد. في بعض المواقف، التي تكون فيها المخيمات قد توسعت لكن المكاتب لم تتوسع، يصبح من السهل فقد الاتصال بين سكان المخيم من جهة وبين موفري الخدمات من الجهة الأخرى، وظهور صعوبة في الاتصال بسبب المسافة أو عدم القدرة على الدخول. إن مجتمعات المنظمات غير الحكومية، حيث تضع الوكالات مكاتبها جميعاً معاً، في الغالب لدواعي أمنية، يمكن أن يؤدي بطاقم العاملين في الوكالة إلى أن يصبحوا منعزلين للغاية عن الحياة في المخيم، ويصبح الاتصال محدوداً بين سكان المخيم من جهة وبين هؤلاء الذين أتوا لمساعدتهم من الجهة الأخرى.»

### التنسيق مع وكالات التنسيق في المخيمات

عند العمل في سياق أشخاص نازحين داخلياً أو حيث يتم تفعيل نظام التنسيق الجماعي، تكون وكالة إدارة المخيم جزء من إستراتيجية الاستجابة العامة للمخيم بقيادة وكالة تنسيق المخيمات، وبالتعاون مع السلطات المحلية ذات الصلة.

وفي مواقف أخرى لأشخاص نازحين داخلياً، وحيث لا يتم تفعيل نظام التنسيق الجماعي، فقد تكون هناك وكالة قيادة قطاع تلعب دور تنسيقي بين المخيمات وتعمل معها وكالة إدارة المخيم بتعاون وثيق. وفي سياقات اللاجئين، فإن دور التنسيق بين المخيمات يتحدد بموجب تفويض من مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين.

إن نوعية العلاقة بين وكالة إدارة المخيم وبين وكالة تنسيق المخيمات تشكل أهمية محورية للقدرة بشكل عام على الاستجابة للمخيم لتوفير الحماية والمساعدة. ويعتمد تتبع الثغرات ونقاط التكرار في تقديم الخدمة على قيام وكالة إدارة المخيم و/أو منسق المخيمات و/أو قيادة القطاع بتطوير وتحديث نظم وأدوات إدارة المعلومات. لكن في الواقع فقد تصل وكالة إدارة المخيم أولاً أو قد يصل منسق الخدمات أولاً وبمجرد أن ينتهي كل منهما من تأسيس نفسه، تكون نظم وآليات وأدوات التنسيق تعمل جزئياً بالفعل. وتصبح المسألة إذن

تتعلق بتبادل ما هو موضع استخدام بالفعل، والعمل معاً لضمان تلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة من المعلومات.

- ◀◀ لمزيد من المعلومات حول دور وكالة تنسيق المخيمات، انظر الفصل ١.
- ◀◀ لمزيد من التفاصيل حول إدارة المعلومات، انظر الفصل ٥.

## ! مسألة القيادة

التنسيق الفعال يحتاج إلى القيادة والإدارة. ويتضمن دور القيادة في التنسيق على مستوى المخيم مساءلة كل وكالة ورصد أدائها للتأكد من عمل نظم التنسيق المستخدمة بالشكل بالمرجو.

إن مصادقية وكالة إدارة المخيم تعتمد على الدعم من جميع الشركاء. ومن بين أكبر التحديات التي تواجه التنسيق هو أنه على الرغم من دعم الأكثرية للفكرة من حيث المبدأ، غير أنهم يفضلون العمل بشكل مستقل في الممارسة، ولا يريدون أن يملى عليهم ما يقومون به أو أن توجه لهم الانتقادات.

لكي ينجح التنسيق، فلا بد أن يكون القائد قد حصل على تفويض أو سلطة أو طلب للقيادة. وهذا يتطلب الاكتساب والتجديد المستمر لثقة جميع الشركاء، الذين يسمحون لأنفسهم بالخضوع للتنسيق والمشاركة طبقاً للعملية والإجراءات المنصوص عليها في أجندة التنسيق المتفق عليها.

لكي تبقى القيادة شرعية وخاضعة للمساءلة، لا بد أن تكون هناك مساحة لإبداء الآراء، وذلك من أجل التظلم ومن أجل التغيير. إن التغيير الفعال هو بطبيعته ديناميكي ومرن، ولا بد أن يلبي احتياجات هؤلاء الساعين إلى التنسيق.

## ▲ تحديات واحتياجات في التنسيق - صوت من الميدان

«هناك تدريجياً القليل والقليل من الوكالات التي تعمل كنشطاء أساسيين في المخيمات هنا. وحيث توجد وكالات إدارة مخيمات، فإن القضية تكون أنها لا تشرك الأشخاص النازحين داخلياً ولجان المخيمات. ومع تقدم المردود، فإن الوكالات تعاود التركيز على مناطق المردود وتكون هناك بوجه عام مساعدة أقل في المواقع. وثمة تحدي آخر هو أن قيادة الأشخاص النازحين داخلياً في المخيمات تكون متخوفة، وذلك بالنظر إلى المخاطر الأمنية. فهم يتعرضون لاستهدافهم من قبل مجموعات شبه مسلحة كلما علا صوتهم. وتعرض القيادات المجتمعية للمساءلة ويحاسبون عن قضايا خارج سيطرتهم. إن التحدي يكمن في العثور على النشطاء ممن لديهم الرغبة على تحمل المسؤولية وأخذ القرارات الشاملة والتنسيق والأخذ بزمام المبادرة في المخيمات.»

## عملية التنسيق

المقترحات الآتية يمكن أن تساعد في وضع نظم التنسيق عند بدء وكالة إدارة المخيم لتولي مهامها.

- يتضمن جمع البيانات التأكيد من توفر البيانات والمعلومات الموثقة والمنظمة حول المخيم واتخاذ القرارات بشأن من يقوم بجمع البيانات ولماذا وحول ماذا ومتى وكيف. يجب أن يكون كل فرد واضح حول السبب الذي تجمع من أجله البيانات وما هي قدرة الاستجابة المتوفرة، حتى تتسنى إدارة توقعات السكان في المخيم بشكل فعال.
- تتطلب إدارة المعلومات من وكالة إدارة المخيم أن تنسق مع وكالة تنسيق المخيمات، أو قيادة القطاع، ومع السلطات وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة لتحديد من هو المسؤول عن معالجة وتحليل أية بيانات، وكيف سيتم نشرها، ومعدل نشرها، وإلى من ستنشر. كيف ستدار المعلومات السرية والحساسة وكيف ستتم حماية المجموعات ذات الاحتياجات الخاصة وهؤلاء المعرضين للمخاطر؟ ما هي آليات إبداء الآراء والرصد المستخدمة من أجل مجتمع المخيم، لكي يحاطون علماً بما يجري من تطورات؟
- من الهام جداً تحديد ما هي المعلومات المتعلقة بالحياة في المخيم التي سيتم تبادلها، ومع من، وباستخدام أي الآليات. ويجب تفادي التأخير في التعامل مع التوقعات والمطالب العديدة وفي الغالب المتعارضة من الأطراف المختلفة. إن دور وكالة إدارة المخيم يعني التفاوض والتوصل إلى اتفاقات.
- يشكل التعامل مع الرسائل المعقدة أهمية حاسمة. وهناك حاجة إلى التواصل الشفاف والأمين لضمان فهم المعلومات المعقدة، وتفادي إرسال الرسائل المتعارضة. وسوف يكون للرسائل التي توصلها وكالة إدارة المخيم أثراً، سواء بقصد أم غير قصد، على مفاهيم الأشخاص وسلوكياتهم. إن الحصول على المعلومات تمثل حاجة أساسية والمعرفة قوة. وفي أزمنة الصراع والفوضى والأزمات، تحتاج المعلومات إلى معالجتها بعناية وحذر، مع الأخذ بمبدأ «لا تضر» الذي يدعم النهج الذي تم اختياره.
- من الضروري الحفاظ على تركيز واضح. فمن الضروري وسط الأجنحة المتنافسة الحفاظ على التركيز على أدوار ومسؤوليات وكالة إدارة المخيم وغايات وكالة إدارة المخيم.

! يجب أن تكون تدخلات وأهداف وكالة إدارة المخيم «ذكية»؛ أي محددة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومقيدة بزمن.

- من الهام جداً توضيح الاتفاقات. ويجب أخذ الوقت اللازم للتأكد من وجود فهم مشترك لما يتم التوصل إليه من اتفاقات. ومن المفيد أن يذكر الأشخاص بعضهم البعض بالعملية

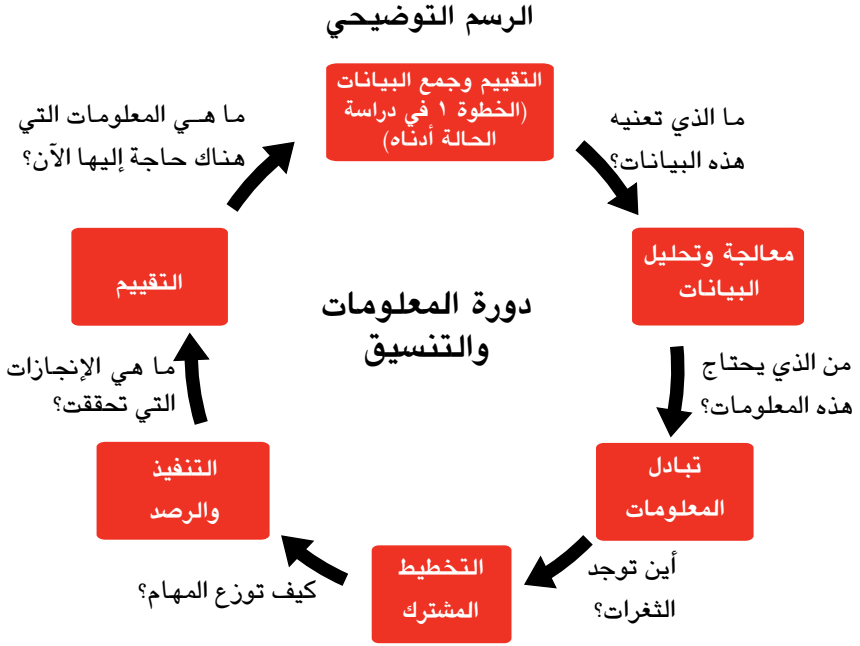
التي أدت إلى الاتفاق وبشأن النتائج المحددة، والمسؤوليات والأطر الزمنية المتضمنة. ويجب أن تكتب الوثائق مثل محاضر الاجتماعات ومذكرات التفاهم والخطط والمؤشرات والإرشادات والتقارير وتنتشر بالطريقة التي تجعل الاتفاقات واضحة ومحددة وسهلة التداول ومفيدة للجميع.

- إن تحقيق أي تقدم يتطلب اتخاذ قرارات والعمل من أجل إبرام الاتفاقات التي تسمح بتحريك الأشياء قدماً، حتى لو كانت الخطوات صغيرة. وتعتبر المرونة والتأمل المنفتح من الأشياء المطلوبة، وذلك لاستيعاب احتياجات الآخرين أو التغييرات في الظروف. إن التقدم الذي يكون شاملاً ومستداماً يستلزم وقتاً وصبراً وإبداعاً. وهناك حاجة إلى الحلول والتسويات عندما تتعثر العمليات.
- من الهام جداً أيضاً النظر دوماً إلى الصورة الكبيرة. وتحتاج وكالة إدارة المخيم عندما تنهك في حل المشاكل والمسائل الفنية الصغيرة أن تحافظ على نظرة شاملة والمأم بالصورة الكبيرة ويمدى الاتصال والترابط بين هذه المسائل. على سبيل المثال، في الغالب ما يكون لتنسيق حل لمسألة تتعلق بالمياه والصرف الصحي والصحة العامة انعكاسات بالنسبة للحماية.
- من المهم جداً أن يكون هناك خبرة في مجال الإدارة. عندما تشعر بالراحة لدور «الإلام بجميع التخصصات وعدم التخصص بأي منها»، تقوم وكالة إدارة المخيم عادة بإنشاء فريقاً لديه ما يكفي من المعرفة بقطاع محدد لفهم عمل تلك الوكالات التي تعمل في المخيم ويمكن اعتباره بشكل مثالي كمنتدى لتبادل الخبرات عبر شتى القطاعات. وهناك حاجة إلى تبادل الخبرات المحلية والدولية حتى يستفيد بها الجميع.
- احترام التنوع ضروري. وينبغي على طاقم العاملين في وكالة إدارة المخيم أن يتحلوا دوماً بالاحترام والتفاهم ويوصوا بهما بين كافة المجموعات وأصحاب المصلحة المعنيين.
- إن الرصد والتعديل والتقييم يتطلب رصد التغيير والإجراءات، وتقييم الإنجازات في التنسيق والتأمل فيها وتحديد التحديات. ومن الهام جداً تحديد المناهج الجديدة والتحسب للاحتياجات المستقبلية.

! إن عملية التنسيق الفعال هامة بقدر أهمية المنتج.

يمكن فهم عملية التنسيق باستخدام دورة التنسيق من النوع المبين أدناه. توضح هذه الدورة عملية تستخدم فيها البيانات التي يتم جمعها داخل المخيم لتحديد الثغرات ووضع خطط التدخل وتقييم الأثر. وتقود الأسئلة على كل سهم من الأسهم في الرسم البياني من عمل إلى

التالي، عبر دائرة من جمع ومعالجة وتحليل البيانات، من خلال تبادل المعلومات والتخطيط المشترك، إلى تنفيذ المشروع والرصد والتقييم. ويمكن أن يُستخدم هذا الشكل البياني في إثراء نهج وكالة إدارة المخيم الذي تتبناه في التنسيق بين الأنشطة المقصورة على قطاع معين.



## دراسة حالة (افتراضية) - استخدام المعلومات ودورة التنسيق

الخطوة ١: في المخيمات في البلد س، من الملاحظ أن المرافق الصحية غير ملائمة. في المخيم ص، يتم جمع البيانات المتعلقة بعدد وحالة الدورات المياه في المخيم، وكيف يجري استخدامها.

الخطوة ٢: تخضع هذه البيانات للمعالجة والتحليل، و ...

الخطوة ٣: تنشر إلى منسق المخيم والسلطات ووكالة إدارة المخيم. وعلى مستوى المخيم تكون هناك وكالتان تتعهدان بتنفيذ برامج المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية. وتوجد أيضاً لجنة المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية.

الخطوة ٤: يبدأ منسق المعسكر، وكجزء من خطة لتحديث المرافق الصحية عبر عدة مخيمات، في العمل للحصول على الدعم من السلطات. ومن خلال تبادل المعلومات في منتديات التنسيق داخل وخارج المخيم على السواء .... (إلى الخطوة ٥)

الخطوة ٥: وضع خطة مشتركة، (بما يتماشى مع التفويضات والقدرات، وباستخدام معايير مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومعايير لجنة المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية كمرجعية)، وهو ما ينطوي على إصلاح الدورات المياه القائمة وتشديد مرافق إضافية. وبالإضافة إلى ذلك، تتفق السلطات على استخدام الخدمات التي يقدمها المجلس البلدي مرة في الشهر، لنزح خزانات متعفنة كاملة. وفي هذه الأثناء تعمل وكالة إدارة المخيم في المخيم ص بتعاون وثيق مع لجنة المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية، ومع ممثلين من المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية ومنظمات غير حكومية على حد سواء، وتنشئ مشروع «نظافة وصحة عامة». وهذا ينطوي على وضع قائمة بالدورات المياه التي يراد التفتيش عليها وتنظيفها بشكل منتظم، وتوعية الأطفال حول الاستخدام السليم للمرافق مع التشديد على أهمية غسل أيديهم.

الخطوة ٦: يتم اختيار مؤشرات محددة وقابلة للقياس والتحقق من أجل تنفيذ هذه المشروعات، بالاتفاق مع منسق المخيم، ويتفق على متابعة ما يتحقق من تقدم من قبل فريق إدارة المخيم لمدة شهرين.

الخطوة ٧: مع نهاية هذه الفترة، يتم تقييم الوضع. ويتم تسجيل ما تحقق من إنجازات ويتم التصدي للتحديات وتوضع خطة عمل جديدة، بما في ذلك نوعية البيانات المطلوبة لإثراء التدخلات مستقبلاً.

## قائمة المراجعة الخاصة بوكالة إدارة المخيم

- أدوار ومسؤوليات وكالة إدارة المخيمات واضحة ومنشورة بشكل جيد.
- قيادة فعالة، محترمة وشرعية، من أجل التنسيق بين أصحاب المصلحة في الاستجابة للمخيم.
- الاتفاق على أهمية التنسيق ووجود مصلحة في فوائده واعتراف بها.
- وجود توجه شامل وشفاف إلى الشراكة واحترام للتنوع الذي تعمل وكالة إدارة المخيم على تشجيعه والحفاظ عليه.
- من الواضح من يقوم بماذا وأين؛ الاتفاق على الأدوار والمسؤوليات والتوقعات.
- هناك أدوات تنسيق مشتركة ومتفق عليها.
- تم تدريب الطاقم على استخدام هذه الأدوات حتى تكون المعلومات المقدمة جديرة بالثقة وقيمة.
- آليات التنسيق حسنة التخطيط ومنوعة وملائمة للغرض.
- آليات التنسيق منشورة بشكل جيد.
- هناك مشاركة جيدة. ويتم تمثيل جميع أصحاب المصلحة الأساسيين بمن فيهم المجموعات ذات الاحتياجات الخاصة وهؤلاء المعرضين لمخاطر عالية.
- تلعب سلطات الحكومة المركزية/المحلية دوراً محورياً في التنسيق.
- تتم مراجعة مننديات التنسيق وتكون هناك إجراءات من أجل إبداء الآراء والشكوى.
- تلبية الاحتياجات اللغوية للمغتربين وأبناء البلد في المننديات المختلطة.
- هناك معلومات موثوقة وذات صلة وحديثة متوفرة حول الحياة في المخيم.
- هناك مننديات للتخطيط المشترك تسعى إلى التكامل بما يتماشى مع التفويضات والقدرات المتنوعة.

## الأدوات

! تتوفر معظم الأدوات والنشرات وغيرها من الوثائق المشار إليها على أسطوانة مجموعة الأدوات (Toolkit CD) والمرقعة بكل كتيب مطبوع. كذلك تم وضع روابط لتحميل الملفات الخاصة بالموضوع من على شبكة الإنترنت.

- قائمة مراجعة «إلى أي مدى تخضع للمساءلة؟»، مراجعة المعلومات العامة
- ليندا ريتشاردسون وغيل برايس ٢٠٠٧. المذكرات الشاملة. أداة عملية لعمال المساعدات الإنسانية الميدانية.
- تحليل التنسيق خماسي العوامل (أداة تدريبية من المجلس النرويجي للاجئين).

## قراءات ومراجع

**Paul Bonard, 1999. *Modes of Action used by Humanitarian Players – Criteria for Complementarity***, International Committee of the Red Cross.

**Nan Buzard, 2000. *Information-sharing and Coordination among NGOs Working in the Refugee Camps of Ngara and Kibondo, Tanzania, 1994-1998.***

**ECB Building Trust Working Group, 2007. *Building Trust in Diverse Teams: The Toolkit for Emergency Response.***

**Global Humanitarian Platform (2007) ‘*Principles of Partnership*’**

**IASC, 2007. *Cross-cluster Coordination. Key Things to Know.***

**Inter Agency Standing Committee (IASC), 2002. *Growing the Sheltering Tree; Protecting Rights through Humanitarian Action, Programmes and Practices Gathered from the Field.***

**InterWorks LLC, Disaster Management & Humanitarian Assistance**

**OCHA, 2001. *Humanitarian Coordination. Lessons Learnt from Recent Experiences.***

**Oxfam Publishing, 2007, *Impact Measurement and Accountability in Emergencies: The Good Enough Guide.***

**People in Aid, 2003. *Code of Good Practice in the Management and Support of Aid Personal.***

**Hugo Slim and Andrew Bonwick, 2005. *Protection – The ALNAP Guide for Humanitarian Agencies.***

**Max Stephenson Jr and Nicole Kehler, 2004. *Rethinking Humanitarian Assistance Coordination.***

**The Peace Building, Development and Security Program (PDSP), 2007. *Policy Brief. Beyond Information Sharing & False Coherence: Interagency Coordination In International Peace Missions.***

**The Sphere Project, 2004 *Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response.***

**UNHCR, 2007 Handbook for Emergencies (third edition)**

**United Nations Disaster Assessment and Coordination (UNDAC), 2000. *Field Handbook.***

**Carsten Voelz. “*Humanitarian Coordination in Indonesia. An NGO Viewpoint*”. *Forced Migration Review.***

**Jenty Wood. *Improving NGO Coordination: Lessons from the Bam Earthquake.***