

# العمل مع ودعم المؤسسات المحلية والوطنية على أرض الواقع

تسهيل الشراكة المتكافئة في إدارة المشاريع الإنسانية بالاعتماد على نتائج المحادثات التي أُجريت في ألمانيا وبنغلاديش وجنوب السودان

## المقدمة

المستوى المطلوب على وجه التحديد. تتناول هذه الدراسة مبحث إدارة دورات المشاريع الإنسانية باعتبارها إحدى العوائق الهيكلية التي تشكل عائقاً في تحقيق الشراكة المتكافئة بين المنظمات الدولية والمحلية على وجه الخصوص. كما تسلط الضوء على بعض الخيارات المتاحة للتغلب على هذه العوائق، وتناقش أيضاً الإدارة النشطة كنموذج إدارة بديل أكثر ملاءمة لتسهيل وجود الشراكة المتكافئة في سياقات العمل الإنساني.

تضافر الإجماع، على الرغم من الانتقادات والمناقشات المستمرة حول التعريفات، على أهمية وضرورة أن يكون العمل الإنساني "محلّيًا قدر الإمكان" (الصفحة الكبرى) وأن يحصل المستجيبون المحليون على "دعم أكبر لتعزيز القدرات والقيادة والتنفيذ لديهم" (الصفحة الكبرى ٢٠): ولكن الممارسة العملية على أرض الواقع تشير إلى بطء مراحل تنفيذ هذه الالتزامات في بعض السياقات الإنسانية التشغيلية، حيث لا تزال الشراكة المتكافئة دون

## أبرز النتائج

تُعرّف هذه الورقة الشراكة المتكافئة بالاستناد إلى ثلاثة مكونات:

- التكافؤ (يتمتع كل شريك بقيمة متكافئة، وذلك بصرف النظر عن مساهمته في المشروع المشترك):
- التبادلية (بما في ذلك التفاهم المتبادل - وكذلك الاختلافات - والمشاركة المتبادلة والالتزام المتبادل والثقة المتبادلة والمسؤولية المتبادلة والاحترام المتبادل والمنفعة المتبادلة):
- الشفافية (التواصل المفتوح والصادق).

أظهرت المناقشات والمحادثات مع الجهات العاملة في مجال العمل الإنساني في جنوب السودان وبنغلاديش وألمانيا أنّ المكونات الثلاثة لا تنفذ على النحو المطلوب في إدارة حياة المشروع في العمل الإنساني في العصر الحديث. وبينما تتضمن إدارة حياة المشروع هيكل تمتاز بالشفافية والتكافؤ والمتبادلة في مراحل الحوار وتصميم المشروع، فإنه من النادر استخدامها في ممارسات العمل الإنساني. كما أن اتفاقيات التعاون المضافة إلى مرحلة صياغة المشروع في إدارة حياة المشروع تساهم في بناء التسلسلات الهرمية بين الشركاء في العمل الإنساني (انظر الشكل ١)، حيث تظهر سطوتها خلال المراحل اللاحقة لدورة حياة المشروع فضلاً عن دورها الهيكلي في إعاقه التكافؤ بين الشركاء في العمل الإنساني. كما أنّ ذلك يؤدي إلى تقييد العلاقات على نحو يعرقل تحقيق الشفافية والتبادلية.

وأدت المناقشات مع العاملين في مجال العمل الإنساني إلى تحديد مجموعة كبيرة من الحلول العملية القادرة على معالجة هذه العوائق التي تقف في وجه تحقيق الشراكة المتكافئة. وفي حين أن العديد من هذه الحلول العملية معروفة بالفعل ومدمجة في العديد من أطر العمل مع ودعم المؤسسات المحلية والوطنية، إلا أنها ليست سوى إصلاحات سريعة. إنّ تغيير نهج الإدارة نحو تبني إدارة أكثر سرعة يعد بتريسيخ مبادئ الشراكة المتكافئة في هيكله آليات إدارة المشاريع (انظر الشكل ٢)، فهذا النهج يمتاز بالمرونة والتكرار "السريع"، مما يساهم في ضمان استمرار التواصل بشفافية بين كافة شركاء المشروع.



Figure 1: Network model of humanitarian actors' relations in waterfall management

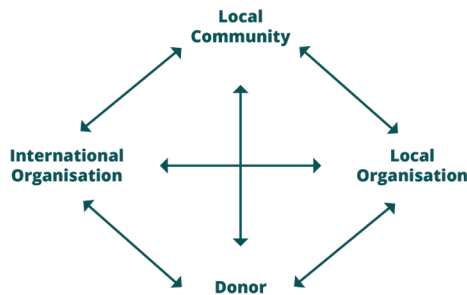


Figure 2: Network Model of humanitarian actors' relations in agile management

## الاعتبارات الرئيسية

١. تشمل الشراكة المتكافئة على التكافؤ والتبادلية والشفافية
٢. تتضمن إدارة دورة حياة المشاريع ممارسات وهياكل من شأنها إعاقة عمل المكونات الثلاثة للشراكة المتكافئة.
٣. بالرغم من توافر الحلول العملية لمعالجة هذه المعوقات، إلا أن نماذج الإدارة النشيطة تعدّ أكثر ملائمة لترسيخ الشراكة المتكافئة هيكلًا في الممارسات اليومية. (انظر الشكل ١، والشكل ٢، والشكل ٣).
٤. يتطلّب تطبيق الإدارة النشيطة:
  - التحديد المشترك للأهداف العامة (النتائج) مع تجنب التحديد المسبق لمخرجات وأنشطة المشروع، حيثما أمكن ذلك.
  - اعتماد دور "صاحب المشروع" لممثلي المجتمع المحلي.
  - اعتماد مفهوم أنّ المنظمات المحلية والدولية والجهات المانحة هي جزء من "فريق مشروع" واحد، جميعها متكافئة من حيث القيمة والقوة..
  - بناء منصات تهدف إلى التبادل المنتظم والشفاف بين أعضاء فريق المشروع من أجل مناقشة الخطوات التالية لتحقيق الأهداف العامة والاتفاق عليها بصورة مشتركة.
  - اعتماد دور مُيسر المشروع بصفته المسؤول عن تسهيل عملية التواصل الجيد بين أصحاب المشروع وفريق المشروع وتمكين فريق المشروع من أداء مهامه.

وإضافةً إلى ذلك، تعمل أدوار السكرّم (إطار العمل النشيطة لإدارة المشاريع) على التقليل من التسلسلات الهرمية، حيث يساعد نهج "فريق المشروع" في تعزيز التكافؤ بين الشركاء في العمل الإنساني من الشركاء المحليين والدوليين، وذلك بالتزامن مع منح المجتمعات المتضررة دورًا قياديًا واضحًا بصفتهم "أصحاب المشروع".

لقد أُكّدت المحادثات التي أُجريت مدى الأثر الإيجابي المتوقع من هذا النهج الإداري في الشراكة المتكافئة، حيث سبق لبعض المشاركين من مقدمي المعلومات باختبار بعض أجزاء هذا النهج. ولكن أشار المشاركون إلى وجود مجموعة متنوعة من التحديات التي يمكن أن تواجهها إدارة المشاريع النشيطة في الممارسة العملية. وبناء على ما سبق، تعترف هذه الدراسة بما سبق، ولذلك تقترح تصميم نماذج هجينة وإعداد البيئة التجريبية لاختبار نماذج إدارة نشيطة في العمل الإنساني.

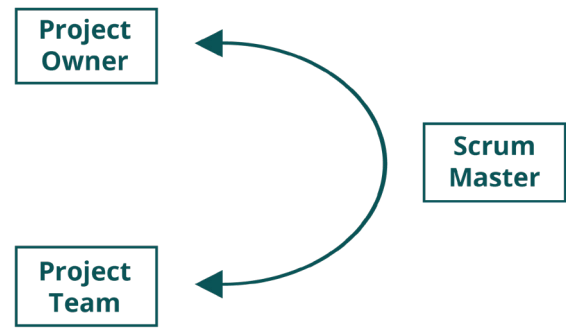


Figure 3: Project management roles in Scrum

## موجز حول المنهجية

بنغلاديش. وقد تم التحقق من الأدلة بشكل إضافي من خلال إجراء ٢٩ مقابلة مع مقدمي معلومات رئيسيين من ٧ منظمات دولية و ٢٢ منظمة محلية و ٣ خبراء في الإدارة من ألمانيا وبنغلاديش وجنوب السودان.

تستند هذه الدراسة إلى مراجعة إجمالي ما نُشر حول موضوع الدراسة والأدلة التي تم جمعها في ١٠ ورش عمل مع ١٣ منظمة غير حكومية دولية مقرها ألمانيا، و ٣١ منظمة غير حكومية محلية و ١٠ منظمات دولية غير حكومية تعمل في جنوب السودان، و ١٢ منظمة محلية ومنظمتين دوليتين تعمل في كوكس بازار في