قـوة الإنسـانيـة
مجلس مندوبي الحركة الدولية
للصليب الأحمر والهلال الأحمر
١٠-١١ نوفمبر ٢٠١٧، تركيـا

AR
CD/17/5
الأصل: إنجليزي
للاطلاع

مجلس مندوبي
الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر

أنطاليا، تركيا
١٠ ـ ١١ نوفمبر ٢٠١٧

تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة

تقرير مرحلي

وثيقة من إعداد
اللجنة الدولية للصليب الأحمر والاتحاد الدولي
لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر بالتشاور مع الجمعيات الوطنية

جنيف، سبتمبر ٢٠١٧

تقرير مرحلي
تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة

موجز

أطلق القرار ٤ المعتمد في مجلس المندوبين، ٢٠١٣ مبادرة تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة التي اكتسبت زخماً كبيراً خلال السنتين الماضيتين وأدت إلى تحسين قدرة الحركة على تحقيق استجابة فعالة خلال حالات الطوارئ واسعة النطاق. ويستفيد تنفيذ المبادرة من الدعم المباشر لأكثر من ٤٠ جمعية وطنية وقد أطلق عملية تغيير تدريجية وأثار لدى مكونات الحركة روحية إيجابية إزاء عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة وجعل الحركة مستعدة للتقدم داخل نظام العمل الإنساني المتطور.

وتستند الاستنتاجات المقدمة في هذا التقرير إلى بيانات جمعت في أماكن مختلفة، وإلى المراقبة الدقيقة لخمسة سياقات محددة تم اختيارها باعتبارها "مختبرات" قطرية (هايتي، والفلبين، وجنوب السودان، وسوريا، وأوكرانيا) استفادت من تركيز أكبر من جانب فريق تنسيق المشروع. وأسفر تنفيذ مبادرة تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة عن عدد من الإنجازات صُنفت في هذا التقرير المرحلي ضمن ثلاث فئات هي التنسيق والتأهب والاستجابة.

وكما ظهر من المعلومات المجموعة، أدى عدد كبير من الأنشطة المنفذة وفقاً لخطة عمل تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة إلى تحسين إمكانية اطلاع الجمعيات الوطنية على أدوات وآليات التنسيق. فعلى سبيل المثال، يستطيع العاملون في الحركة الحصول على المعلومات الهامة والاطلاع على أمثلة لعمليات تنسيق ناجحة من خلال دورة استجابة الحركة التي تشكل أساس مجموعة أدوات التنسيق المقدمة على الانترنت. إضافة إلى ذلك، نجد أن الدورات التدريبية المؤسسية مثل الدورة التدريبية الخاصة بالحشد الدولي والتأهب للعمل، والدورة التعريفية المخصصة للقادة التنفيذيين في الحركة، تشمل الآن أحدث المعلومات عن التنسيق في الحركة وتبرز أهمية الاستعداد الذهني للتنسيق وروحية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة التي تظهر أيضاً في فيلم فيديو ترويجي.

وتحسّن التأهب الجماعي في الميدان بفضل إدراج آليات خاصة مثل الخطط القطرية للحركة وخطط الطوارئ. وقد ساهمت هذه الأدوات، من خلال تنفيذها، في زيادة الشفافية والثقة لدى شركاء الحركة. علاوة على ذلك، أدى أيضاً توحيد نهج تنمية الجمعيات الوطنية التي حددت معالمها في خطة عمل مبادرة تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، إلى تحسين الاتصالات فيما بين مكونات الحركة.

أما في الاستجابات التشغيلية، فكان النجاح في استخدام مختلف أدوات التنسيق وغالباً استخدامها مجتمعة، كما حدث مثلاً في مواجهة الإعصار ماتيو في هايتي، دافعاً لإبداء اهتمام أكبر بتعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة. وأدى هذا الاهتمام إلى تطبيق أدوات تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة في حالات الطوارئ الأصغر نطاقاً وفي مجال التنمية. وكان من بين الأدوات التي لاقى استخدامها رواجاً *"القمة المصغرة"* التي تحدد استجابة الحركة في غضون أول ثمانية وأربعين ساعة من حالة الطوارئ، وقد ثبتت فعاليتها وهي أداة تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة التي لها الأثر الأكثر ظهوراً للعيان بالنسبة إلى العمليات.

وتؤكد الملاحظات الواردة من التجارب الميدانية فوائد تحسين التنسيق والتعاون بالنسبة إلى تنفيذ العمليات، وتحسين العلاقات المؤسسية في الميدان، وتنمية قدرات الجمعيات الوطنية. غير أنها تظهر أيضاً أن التحديات التي تواجه التنسيق الفاعل في الميدان وعلى مستوى المقر لا تزال مرتبطة بقضايا مثل الثقة والاحترام المتبادل والحلول المناسبة للسياق المعني.

ولا تزال هناك تحديات كبيرة أمام مواصلة تنفيذ عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، منها الاختلاف في الثقافات التنظيمية الذي يترافق مع تضارب المصالح وصعوبة توافق الأنظمة، والصعوبة في الاتصالات لاسيما بين مختلف المستويات الجغرافية (أي المستويات المحلية والإقليمية والعالمية)، والحوافز السلبية التي تظهرها بعض الجهات المعنية الخارجية بالنسبة إلى الشروط الخاصة التي تفرضها الجهات المانحة الأصلية وتخصيصها لاستخدام الموارد. وتتكبد الحركة تكاليف كبيرة للتغلب على هذه التحديات.

علاوة على ذلك، جرت تغييرات تحويلية أخرى، مثل استخدام النداء الدولي الواحد للجنة الدولية والاتحاد الدولي، أظهرت قضايا أساسية أخرى من مثل صعوبة تحقيق تناسق الاستراتيجيات، أو الثغرات في رسم الاستجابة الكاملة للحركة. وسيتطلب ذلك تطويرات لاحقة في المرحلة التالية من المشروع.

وسعياً إلى إدامة زخم التقدم المحرز حتى الآن في مجال تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، تستند التوصيات إلى ما تحقق من تقدم مشجع مع تركيز الاستثمار في المجالات التي تجمع بين نسبة العائد إلى التكلفة التشغيلية ومصالح المانحين من أجل تحقيق أفضل النتائج على الصعيد الإنساني. ولهذا يُقترح التركيز في المرحلة التالية على ما يلي: أ) زيادة الإلمام بعملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة وتشجيع انتشار روحية عالمية في التنسيق والتعاون، وب) تحسين التشغيل المتبادل والتناسق في الدعم والخدمات، خاصة في مجالي الأمن واللوجستية.

١- الخلفية

إن بذل الجهود للعمل معاً بشكل أفضل كحركة واحدة ليس بالأمر الجديد. وكانت عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة قد اكتسبت زخماً كبيراً عام ٢٠١٣ مع اعتماد القرار ٤ [١] في مجلس المندوبين في سيدني، أستراليا. وأدى ذلك في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ إلى إطلاق عملية استشارية شاملة على نطاق الحركة شاركت فيها أكثر من ١٤٠ جمعية وطنية. وقُدمت نتائج الاستشارات وما استتبعها من توصيات إلى مجلس المندوبين، ٢٠١٥، في تقرير مرحلي [٢] أشار إلى ضرورة تحسين تنسيق الحركة في الأزمات الإنسانية وإلى رغبة قوية من مكونات الحركة للعمل سوياً من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للحركة. وبرز هذا الزخم الإيجابي وهذه الروحية في القرار ٣١ [٣] الذي اعتمد بتوافق الآراء في مجلس المندوبين، ٢٠١٥، وكلف الحركة بتنفيذ خطة عمل تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة للفترة ٢٠١٥-٢٠١٧.

١-١ خطة عمل تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة وإعدادها

كانت خطة العمل للعام ٢٠١٥ مبنية على توصيات التقرير المرحلي التي ترجمت إلى ثمانية أهداف ترمي إلى تعزيز استجابة الحركة في حالات الطوارئ الكبرى. ويمكن تلخيص هذه الأهداف على النحو التالي: التكامل والثقة، ودعم الجمعيات الوطنية، وتكييف الاستجابة للسياق، والتأهب بشكل جماعي، والتنسيق منذ الساعات الأولى لحالة الطوارئ، واتساق الاتصالات، وتكامل حشد الموارد، وأخيراً الامتثال للمعايير.

ومن أجل تنفيذ نقاط العمل المتعلقة بتحقيق هذه الأهداف، أنشئت فرق تنفيذ مشتركة مكونة من موظفين كبار في اللجنة الدولية والاتحاد الدولي مع دعوة كل الجمعيات الوطنية للمشاركة فيها. وكانت هذه الفرق مسؤولة عن تحديد أنسب الطرق لضمان إدراج وجهات نظر الجمعية الوطنية المعنية في التنفيذ وتأمين الموارد المالية وغيرها من الموارد اللازمة للمساعدة على التنفيذ الفعال، تماشياً بذلك مع طلب القرار من كل مكونات الحركة أن تدعم تنفيذ خطة عمل تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة وتوفر الموارد لذلك.

وتحمّل فريق التوجيه رفيع المستوى، ونائب مدير عام اللجنة الدولية، ووكيل الأمين العام للبرامج والعمليات في الاتحاد الدولي، المسؤولية العامة لتنفيذ خطة العمل، وتولى توجيه العملية، وضمان الالتزام بالجداول الزمنية المحددة وإحراز التقدم. وكان فريق التوجيه رفيع المستوى يتلقى دعم فريق التنسيق المشترك.

---

[١] http://rcrcconference.org/wp-content/uploads/2015/03/2013-Council-of-Delegates-resolution-booklet-AR.pdf

[٢] http://rcrcconference.org/wp-content/uploads/2015/03/CoD15_SMCC_report-FINAL-AR.pdf

[٣] http://rcrcconference.org/wp-content/uploads/2015/03/CoD15-R1-SMCC_AR.pdf

ولقي القرار المتعلق بتعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة مصادقة واسعة النطاق واستجابت ٢٤ جمعية وطنية للدعوة إلى الاهتمام بالموضوع وأعربت عن رغبتها في المساهمة في تنفيذ خطة العمل. إضافة إلى ذلك، ساهمت أكثر من ٢٠ جمعية وطنية أخرى في عمل مختلف فرق التنفيذ المشتركة مما يعني المشاركة الفاعلة لأكثر من ٤٤ جمعية وطنية في عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة.

١-٢ تنفيذ عمليات تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة

تم الاضطلاع في آن معاً بالمحافظة على نقطة التركيز العملية لتعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، ووضع المفاهيم، وتنفيذ الأدوات والآليات المطورة حديثاً. كما بُذلت جهود لجمع أفضل الممارسات والتجارب القائمة في مختلف السياقات سعياً إلى توثيق تنفيذ تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة.

وبعد نقاش مستفيض مع الجهات المعنية، حُدد سياق واحد من كل منطقة سُمي في ما بعد "المختبر" القطري لتعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، بهدف جعل هذا التعلم الآني ممكناً. والبلدان المعينة لتكون مختبرات قطرية هي (بالترتيب الأبجدي باللغة الإنكليزية): هايتي، والفلبين، وجنوب السودان، وسوريا[٤]، وأوكرانيا. وتُركت لمكونات الحركة في هذه السياقات مهمة اتخاذ القرار بشأن استخدام أدوات وآليات تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة الأكثر ملاءمة للعملية المعنية. ومع أن هذه البلدان كانت موضع اهتمام خاص، لم يمنع ذلك إحراز التقدم في تنفيذ تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة في بلدان خارج هذه السياقات الخمسة[٥].

وأصبح من الواضح، خلال عملية التنفيذ، أن بعض النتائج المطلوب تحقيقها وبعض الأهداف المدرجة في خطة العمل كانت طموحة جداً فيما يتعلق بتوقيتها ونطاقها. وكان من الضروري إجراء تعديلات أخرى لإتاحة التنفيذ بشكل واقعي وتشاركي. وأدى ذلك إلى آثار إيجابية على تنفيذ تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، كما أظهر أن الجهود المبذولة لتعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة تستهلك الكثير من الوقت وتتطلب جهداً ودعماً مستمرين.

ويجدر التذكير بأن خطة عمل تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة نشرت أدوات جديدة لتحسين التنسيق والتعاون بين مكونات حالات الطوارئ الكبرى ولكنها دعمت أيضاً استخدام أدوات وآليات الحركة الموجودة. وتأكيداً لروحية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، طبق أيضاً عدد من البلدان بعض الأدوات والآليات المدرجة في خطة عمل تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة لاسيما ما يتعلق بالتأهب، في سياقات لم تكن مطابقة لمعيار حالات الطوارئ الكبرى المحدد أصلاً لتنفيذ تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة.

ونتيجة لذلك، أدى نشر روحية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة على نطاق واسع إلى تطوير مبادرات وسياسات أخرى داخل الحركة، مثل الموقف الجماعي من بعض القضايا ذات الاهتمام المشترك (جدول أعمال التوطين، الهجرة، ألخ..).

١-٣ بروز صورة تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة وتقاسم المعلومات

سعياً إلى إطلاع كل مكونات الحركة على مستجدات الوضع والتعريف بالممارسات السليمة، أرسلت نشرتان إخباريتان عن تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة (يوليو ٢٠١٦، ويناير ٢٠١٧) إلى قادة كل الجمعيات الوطنية. وبينما اطلع ٤٠% من الذين أرسلت إليهم النشرة الثانية على محتواها، تشير التعليقات إلى أن نادراً ما كانت المعلومات تصل إلى موظفي العمليات في الجمعيات الوطنية.

وشملت أنشطة إعلامية أخرى الترويج لتعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة وتقديمه في عدة اجتماعات للحركة مثل الاجتماع السنوي للخدمات اللوجستية، واجتماع قيادات الجمعيات الوطنية في بلدان شرق أوروبا، والبلطيق، وجنوب القوقاز، وآسيا

---

[٤] سوريا: لم يصل أي تأكيد رسمي بسبب التغيير في القيادة وتواصل عمليات الاستجابة.

[٥] انظر على سبيل المثال، استجابة الحركة لأزمة الغذاء في أفريقيا في شهر أبريل ٢٠١٧ Movement response/narrative to Food Crisis in Africa في إثيوبيا، وكينيا،ونيجيريا، والصومال، وجنوب السودان، واليمن.

الوسطى،واجتماعات المستشارين القانونيين وفريق عمل إدارة الكوارث، واجتماع الشركاء الإقليميين لمنطقة أوروبا. وإضافة إلى هذه الاجتماعات، تم تصوير فيديو ترويجية عن عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة أدرجت في البرامج التدريبية القائمة.

بالرغم من هذه الجهود الرامية إلى مواصلة اطلاع مكونات الحركة على التطورات الخاصة بتعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، لا يزال هناك الكثير مما يجب أن نفعله لتطوير المعرفة الملائمة بعملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة وأدواتها وتبنيها من جانب العاملين في الحركة على الصعيد العالمي.

٢- تحليل/التقدم المحرز

تم جمع وتوحيد الاستنتاجات والتعليقات والتوصيات المدرجة في هذا الجزء من التقرير المرحلي من تقارير خاصة وضعتها فرق التنفيذ المشتركة و"المختبرات" القطرية، ومن مصادر أخرى كذلك مثل التقييمات الآنية وتقارير الأنشطة. ويمكن إتاحة تقارير فرق التنفيذ المشتركة أو "المختبرات" القطرية بناء على طلب يُقدم إلى فريق التنسيق المعني بتعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة.

ومع أن المعلومات الواردة في هذا التقرير قد تكون ذات أهمية في عدة مجالات معنية بالتنسيق والتعاون، فقد جُمعت الاستنتاجات والتوصيات، تسهيلاً للقراءة، على النحو التالي: الاستنتاجات العامة، وآليات التنسيق وأدواته، والتأهب والاستجابة.

٢-١ الاستنتاجات العامة

يبدو من العمل المشترك المنتظم مع الجهات المعنية، أن عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة نجحت، بالرغم مما تبقى من تحديات وبالرغم من العمل/والالتزام اللازمين لتحقيق التنسيق، في تحسين **صورة الحركة أمام الجمهور، وزيادة أثر عملياتها، وفاعليتها**.

> *"جاءت استجابة الحركة أثناء أحداث جنوب السودان نتيجة تضافر جهود شركاء الحركة. وتعاونت اللجنة الدولية مع الصليب الأحمر لجنوب السودان والاتحاد الدولي بتنسيق جيد من أجل مساعدة الذين تضرروا، وكان ينظر إليهم بإعتبارهم عائلة الصليب الأحمر"*
>
> *مندوب اللجنة الدولية المعني بالتعاون في جنوب السودان*

وأقر شركاء الحركة لاسيما في هايتي، وجنوب السودان، وأرمينيا، بالإضافة إلى المكاسب الملموسة لتنفيذ تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، أن العملية كانت أيضاً وسيلة ثمينة لزيادة **الثقة والتفاهم المتبادل** الأساسيين للتنسيق الفاعل داخل الحركة. ولكن مع ذلك، لا يحدث التنسيق بشكل طبيعي. ويرتبط مفهوما التنسيق والتعاون ارتباطاً وثيقاً ويتطلبان **تغييراً في الذهنية** ساعدت عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة على تعزيزها في عدد كبير من السياقات المعنية. ويبقى **استمرار الالتزام الفاعل وتناسق الاتصالات** من جانب **قيادة كل مكوّن من مكوّنات الحركة**، عنصراً أساسياً لوضع نهج بناء في التنسيق يستفيد من قوة توافق القيادات في الميدان وعلى مستوى المقر، والمحافظة على هذا النهج.

ومنذ بداية تنفيذ عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، تحوّل التنسيق من مجرد تبادل المعلومات إلى تطوير شراكات خاصة بأهداف مشتركة تُحقق من خلال أنشطة متكاملة. وأظهرت أيضاً التجربة أن إنجاز تنسيق فعال يتطلب تركيزاً واضحاً، وتخطيطاً حسناً، والاستفادة من الذهنية الصحيحة. ويجب أن يبقى التنسيق بسيطاً، وموجهاً نحو تحقيق النتائج، وملائماً للظروف الميدانية كما يجب أن يتيح للأفراد إمكانية إعطاء الأولوية لمصالح الحركة قبل مصالح المؤسسة التي يمثلونها.

إن تعزيز التنسيق في الحركة هو نتيجة **مسعى يومي**. ومع أن حالات الطوارئ توفر للعيان أبرز أمثلة التنسيق الجيد، ينبغي للجهود المبذولة لتعزيز التنسيق **ألا تنحصر في حالات الطوارئ واسعة النطاق**. فقد أثبتت مكونات الحركة، في أماكن عدة مثل نيبال وغامبيا وميانمار، أن التأهب في الأوقات "العادية" هو مفيد لتحقيق تعاون فاعل في حالات الطوارئ التي يطول أمدها أو في حالات ما بعد الطوارئ.

ثمة صعوبة رئيسية أمام تحسين التنسيق في الحركة تتمثل في النظر غالباً إلى تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة باعتباره مسعى معقداً. صحيح أن تنفيذ تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة من شأنه إثارة عمليات جديدة ومعقدة ومليئة بالتحديات، إلا أن أهمية المثابرة وتقديم الدعم المباشر كانت تبرز باستمرار كوسيلة للتعلّم. وبالرغم من أن تنفيذ تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة كان تجربة إيجابية عموماً، **لا يزال يوجد** في الحركة الكثير من **سوء الفهم وانعدام الثقة والإجحاف** ولا يمكن مواجهتها إلا بشكل جزئي من خلال المساعي في مجال الاتصالات.

وكانت بعض السياقات نموذجية في ما أظهرته من **إمكانية تحقيق تنسيق فعال** في الحركة، حتى لو كانت الإرشادات أو التعليمات محدودة، إذا ما تم **تطبيق الروحية الصحيحة** كما حدث على سبيل المثال في ميانمار، وغابون، وغامبيا/السنغال. وبالمقابل، أظهرت سياقات أخرى كم أن التنسيق في الحركة يمكن أن يكون هشاً، وكم يعتمد على ذهنية التنفيذ وعلى الأفراد.

> *"الحركة. كل من اللجنة الدولية والاتحاد الدولي أبلى بلاء حسناً. اللجنة الدولية نالت المديح لما يستمر الناس في اعتبار دورها الفريد في الصفوف الأمامية للعمل الإنساني، بينما يمثل الاتحاد الدولي وجمعياته الوطنية تجسيد المعارف المحلية ومشاركة القاعدة الشعبية"*
> *Nick van Praag, director of Ground Truth Solutions*

لقد حدثت عدة تطورات إيجابية فيما يتعلق بالسياسات، وظهر ذلك في مبادرات جماعية **عززت بشكل عام مكانة الحركة، وصورتها، وتأثيرها، ومصداقيتها**. وربما كان أكثر التطورات بروزاً مرتبطاً **بالقمة العالمية للعمل الإنساني** وهو اجتماع نظمته الأمم المتحدة في مايو ٢٠١٦ لإعادة هيكلة نظام العمل الإنساني. وقدمت الحركة خلال القمة التقرير بعنوان *"اسطنبول وما بعدها"*[٦] الذي تضمن مواقف مشتركة من عدة قضايا هي في مقدمة جدول أعمال العمل الإنساني في العالم. ولئن الحركة استطاعت إقامة روابط واضحة بممارسات الحركة القائمة وتقديم الطموحات المشتركة بشكل جماعي وعرض نهج موحد، فقد أتاحت بذلك بروز المدى الهائل لنطاق عملها وقدراتها على تقديم المساعدة الإنسانية وكانت من بين الجهات التي حققت "فوزاً" في القمة العالمية للعمل الإنساني[٧]. وفيما يتعلق **بالصفقة الكبرى**، أي الاتفاق بين الجهات المانحة ومنظمات الإغاثة الإنسانية للسعي إلى زيادة الفعالية والحوافز لتمويل العمل الإنساني، أعدت اللجنة الدولية والاتحاد الدولي *وثيقة مشتركة للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر حول الصفقة الكبرى*. وشاركت المؤسستان وتكلمتا بصوت واحد عن تطبيق الصفقة الكبرى. أما بالنسبة إلى **التنسيق المدني-العسكري**، فقد عززت الحركة موقفها وتأثيرها بتقديم تعليقات وملاحظات موحدة إلى مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في الأمم المتحدة بشأن مسودة المعايير المتعلقة بالتنسيق المدني-العسكري في المجال الإنساني. وساندت أيضاً اللجنة الدولية المكتب الإقليمي للاتحاد في منطقة آسيا والمحيط الهادئ بانتدابها مستشار مدني-عسكري لدعم إعداد استراتيجية للحركة في منطقة آسيا والمحيط الهادئ معنية بالعلاقات المدنية-العسكرية.

وبالرغم من أن من غير الممكن إرجاع أي من هذه الإنجازات إلى عملية تعزيز التنسيق والتعاون وحدها، ينبغي الإشارة إلى أن روحية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة لعبت دوراً هاماً في كل إنجاز من هذه الإنجازات. ووفقاً لما قاله عدد كبير من كبار القادة في الحركة، لا شك في أن **تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة كان له تأثير في التفاعلات بين مكونات الحركة** ومهّد الطريق أمام تناسق أكبر في القضايا المتعلقة بسياساتها. فقد نقلت عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة الحوار بين المكونات إلى مستوى جديد.

---

[٦] المبادئ الإنسانية، والوصول إلى المستفيدين والقرب منهم، والقانون الدولي الإنساني، وتحمل المسؤولية أمام الذين نقدم لهم الخدمات، والعنف الجنسي والعنف القائم على نوع الجنس، وخدمات الصحة خلال الأزمات.
http://www.ifrc.org/Global/Documents/Secretariat/201605/WHS%20report-A4-EN-LR.pdf

[٧] Nick van Praag director of Ground Truth Solutions
http://groundtruthsolutions.org/2016/05/31/whsummit-scorecard-winners-and-others/

التوصيات

١- الالتزام بعملية التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة

بفضل الالتزام الراسخ للقيادة العليا لجميع مكونات الحركة:

أ) مواصلة التعريف بعملية التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة وفوائدها على كل مستويات الحركة ومكوناتها.

ب) مواصلة تشجيع عملية تحسين التنسيق في جميع الظروف التي يعمل فيها عدد من مكونات الحركة.

ج) مواصلة تعزيز الحوار بين مكونات الحركة حول مسائل السياسة من أجل ترسيخ تأثير الحركة في مجال العمل الإنساني.

٢-٢ آليات التنسيق وأدواته

إن معرفة الإطار التنظيمي للحركة والالتزام به أمر أساسي لحسن التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة في حالات الطوارئ. وتأكد أثناء تنفيذ خطة العمل ومن خلال متابعة التساؤلات بشأن أهمية الإطار التنظيمي في تنسيق الحركة – التي برزت خلال العملية الاستشارية عام ٢٠١٤- أن **الإطار التنظيمي ليس عائقاً أمام حسن التنسيق**.

وأكدت التقييمات الآنية لعدد من العمليات واسعة النطاق انطباعات مماثلة، ولكنها أظهرت أيضاً أن من الممكن تعزيز المعرفة بالإطار التنظيمي. وجرى تقييم لفائدة الإطار التنظيمي من خلال استبيان أرسل إلى الجمعيات الوطنية في أماكن مختارة شهدت استجابة مشتركة للحركة[٨]. وأظهرت النتائج أن الإطار التنظيمي ساعد على اتخاذ القرارات وأشير إليه كمرجع لدى مناقشة توزيع الأدوار والمسؤوليات (هايتي). أما في سياق آخر فلم يُعتبر حتى من الضروري مناقشة موضوع الإطار التنظيمي بفضل روح التعاون والانفتاح (غابون).

تبيّن أن المشاركة في عملية تعزيز التعاون والتنسيق في الحركة أساسية في تغيير العقليات وتعزيز بيئة مؤاتية لزيادة القدرة على إيصال المساعدات الإنسانية.

وكان من التطورات الهامة على الصعيد الإقليمي اتفاق اللجنة الدولية والاتحاد الدولي على **نهج متناسق لأفريقيا**. فهو يركز على مجالات ذات الأولوية المشتركة مثل تنفيذ خطة عمل تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة داخل القارة، والتأهب لحالات الطوارئ ومواجهتها، وتنمية الجمعيات الوطنية. كما ينظر في قضايا النزاهة ويبحث عن سبل تحسين مكانة الحركة لتحافظ على أهمية عملها وبروزه للعيان. ويُنظر الآن في تكرار تجربة هذا النهج المتناسق في مناطق أخرى. وبالرغم من الإنجاز الإيجابي المحقق في هذه المنطقة، فلا تزال هناك تحديات ولا يزال يحدث بعض سوء التفاهم العائد غالباً إلى **ضعف الاتصالات رأسياً وأفقياً**.

أما على مستوى البلدان، فيحدد **اتفاق التنسيق في الحركة** بضورة عامة إطار التفاعل بين مكونات الحركة. وهو **عنصر أساسي في التنسيق الفعال**، لاسيما ما يتعلق بتنفيذ مستويات التنسيق الثلاثة (الاستراتيجي، والتشغيلي، والتقني) وتكثيف التفاعل وتدفق المعلومات فيما بينها. غير أن من الضروري جداً ألا تصبح هذه الآليات وغيرها، مجرد منتديات لتبادل المعلومات. فيجب أن تكون المناقشات شفافة وتستهدف اتخاذ القرارات كي تقدم قيمة مضافة. وحين تُنفذ تنفيذاً جيداً كما كان الحال في هايتي، **من الواضح أن آليات التنسيق تشكل عاملاً محفزاً للاضطلاع بالأنشطة بشكل شامل ومتكامل.**

ومن هذه الآليات التي أنشأتها عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، **القمة المصغرة**. فخلال السنتين الماضيتين، ثمة أمثلة عدة لانعقاد مثل هذا الاجتماع المخصص لاتخاذ القرارات بين الجمعية الوطنية في البلد المتضرر والاتحاد الدولي واللجنة الدولية وذلك في غضون أول أربع وعشرين إلى ثمان وأربعين ساعة من بدء حالة الطوارئ، الأمر الذي **أتاح سير عمليات الحركة منذ البداية في الاتجاه الصحيح**.

[٨] غابون، وهايتي، وغامبيا/السنغال

كانت هذه هي الحال في هايتي بعد وقوع الإعصار ماتيو، وفي بنغلادش في أعقاب الإعصار مورا والانهيارات الأرضية الضخمة، وفي جنوب السودان في مواجهة العنف، وفي إندونيسيا بعد وقوع زلزال، وفي الفلبين في مواجهة الأحداث في ماراوي، وفي أوكرانيا. أما في غامبيا/السنغال وفي غابون، فقد تواصل شركاء الحركة عن بعد منذ الساعات الأولى لحصول الأزمة لضمان نجاح استجابة الحركة وتنسيقها تنسيقاً جيداً. ولم تنعقد في هذين المثالين الأخيرين *قمم مصغرة* بالمعنى الدقيق للكلمة، إلا أن اعتماد العنصر الأساسي *للقمة المصغرة* – وهو التنسيق فيما بين الجهات المعنية منذ بداية حالة الطوارئ ــ وتكييفه وفقاً للسياق كان موفقاً. وتبيّن أن آلية *القمة المصغرة*، مدعومة بمذكرة توجيهية قصيرة وقائمة مرجعية، هي آلية فعالة وكان لها بالتأكيد أبرز آثار عملية تعزيز التنسيق والتعاون على سير العمليات الجماعية.

وأقّر فريق العمل المعني بإدارة الكوارث بفائدة **أداة التنسيق التشغيلي داخل الحركة** التي تحوّل وظائف التنسيق الواردة في اتفاق إشبيلية إلى أسئلة تتيح التوزيع الشامل للمسؤوليات فيما بين الشركاء في الحركة أثناء مرحلتي التأهب والتخطيط السابق لحالة الطوارئ حين يكون الوقت متاحاً. وسعياً إلى التغلب على الحدود التي يفرضها حجم الأداة، سيتم تكييفها من أجل إدراجها في التدريب الخاص بالتنسيق في الحركة.

أثارت التأويلات المختلفة وسوء فهم الغرض من **الخطة القطرية للحركة** وعناصرها المكونة مشاكل أثناء تنفيذ تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة. ويبدو أن ذلك كان يعود في جزء منه إلى الاستخام السابق لهذه العبارة داخل الحركة لأغراض مختلفة بعض الشيء. وبعد العملية التشاورية، أصبح واضحاً أن الخطة القطرية للحركة هي وثيقة أساسية تسعى إلى التأكد من أن كل مكونات الحركة تمتلك فهماً مشتركاً للتطور المحتمل للوضع خلال فترة محددة مسبقاً. ويمكن لمكونات الحركة استخدام الخطة القطرية للحركة وفقاً لسياقها الخاص ومتطلباته لأغراض التناسق التشغيلي مثلاً، أو لغرض ترويجي، أو لغرض التمويل. وفي أوضاع مثل أوضاع أوكرانيا أو جنوب السودان حيث تخضع حالياً هذه الأداة للاختبار، تبيّن أنها تشكل **دافعاً للشفافية والاحترام المتبادل** لأنها تجبر الشركاء على مناقشة قضايا أساسية تتعلق بالبيئة التشغيلية، وهوية الحركة، وطموحاتها على الصعيد التشغيلي.

وبدا أن **عدم الامتثال** لإطار التنسيق مثير للقلق، بينما يشكل الامتثال أحد الجوانب الرئيسية المساهمة في تعزيز التنسيق في الحركة. وقام فريق التنفيذ المشترك المسؤول عن تحقيق هذا الهدف، بنقاشات عبر شبكة الانترنت مع عدة جمعيات وطنية، وجمع المعلومات عبر إستبيان أرسل إلى ١٢ جمعية وطنية وأربع بعثات للجنة الدولية والاتحاد الدولي. وأكدت النتائج أن ضمان الامتثال لآليات التنسيق ومبادئه يواجه بعض التحديات، إلا أن تنفيذ عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة يتغلب بشكل مباشر أو غير مباشر على غالبية هذه التحديات. ويبقى من الضروري جداً في كل الأحوال إيجاد السبل اللازمة لمراقبة عدم امتثال مكونات الحركة لإطار التنسيق لأن هناك أحياناً بعض **الحوافز السلبية** (على سبيل المثال، فرض بعض الدول أو بعض المانحين الأصليين أولويات أو أنشطة أو طرق عمل خاصة) التي تؤثر بشكل مباشر في الطريقة التي تعمل بها بعض مكونات الحركة. وهذه العناصر ليست قضايا تتعلق بالتنسيق بحد ذاته ولكنها قد تكون عوارض من عدم امتثال مؤسسي أعمق لمبادئ الحركة وقواعدها وأنظمتها. ولهذا قد يكون من الضروري معالجة هذه القضايا **بطريقة شمولية** عبر عمليات أخرى.

وأخيراً ثمة عنصر مركزي لآليات التنسيق وهو **مجموعة ادوات التنسيق في الحركة المتاحة على الانترنت** بنسق شبكي عبر كلمة سر مجانية، وتتضمن جميع النماذج والمذكرات التوجيهية والقوائم المرجعية وغيرها من أدوات التنسيق في الحركة. وتستند هذه المجموعة من الأدوات إلى دورة استجابة الحركة (المرفقة بالقرار ١ المتعلق بتعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة) التي ترتبط بها الوثائق والتفسيرات الهامة ذات الصلة. وستجري في المرحلة القادمة أبحاث أخرى بشأن جدوى توفير تطبيق لمجموعة أدوات التنسيق في الحركة يتاح على الأجهزة المحمولة.

التوصيات

٢- الإطار التنظيمي للحركة:

- ضمان نشر تقديم الإطار التنظيمي للحركة الذي وضع حديثاً واستخدامه بالشكل الملائم من أجل رفع الوعي وبناء المعرفة.
- مواصلة جمع الأدلة عن فعالية الإطار التنظيمي للحركة وإدماجه في عمليات التقييم القائمة.
- اقتراح معالجة قضايا النزاهة التي تؤثر في الامتثال لآليات التنسيق في إطار عملية تفكير أوسع داخل الحركة.

٣- التعاون والتنسيق في الحركة

- الترويج لاستخدام اتفاقات التنسيق في الحركة في جميع السياقات التي يتواجد فيها عدة شركاء وضمان التنفيذ الفعلي لآليات التنسيق واستخدام القمة المصغرة منذ بدء حالة الطوارئ.
- الترويج لمجموعة أدوات التنسيق في الحركة المتاحة على الانترنت، وتكييفها وفقاً للدروس المستخلصة وتقييم جدوى توفير تطبيق للأجهزة المحمولة يتاح على الهواتف الذكية.
- التأكد من أن تنسيق الحركة على مستوى المقر الوطني للجمعيات الوطنية يتكرر على مستوى فروعها، وضمان إقامة الاتصالات فيما بينها والحفاظ عليها.

٢-٣ التأهب

بدت قيمة الاستعداد معاً استعداداً جيداً والمكاسب الجماعية التي يوفرها واضحة أثناء العملية التشاورية السابقة لمجلس المندوبين، ٢٠١٥، الأمر الذي أعطى دفعاً قوياً لهذا الاتجاه في خطة العمل المعتمدة لتعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة.

إن وضع **خطة طوارئ مشتركة للحركة عنصر حاسم لضمان استجابة مشتركة محتملة في المستقبل**، وقد تبيّن أيضاً أنها عملية هامة لتعزيز التفاعل فيما بين مكونات الحركة. وبالرغم من أن العديد من مكونات الحركة كان قد وضع أصلاً خططاً للطوارئ بدرجات وحدود مختلفة، فإن هذا الإجراء ليس معمماً بعد. وتسهيلاً لهذا العمل، جرى استعراض للتوجيهات الداخلية الموجودة حول الموضوع. وأقرت الاستنتاجات أن لا حاجة لوضع أي أدوات جديدة للحركة بل ينبغي فقط إعطاء توجيهات لشركاء الحركة بشأن اختيار ما هو ملائم وفقاً للظروف. ونتيجة لذلك، تمت صياغة مذكرة توجيهية بسيطة ترمي إلى مساعدة **شركاء الحركة في ضم خبراتهم وتجاربهم** بدون السعي إلى ابتكار اختراعات عظيمة. والمذكرة متاحة في مجموعة أدوات التنسيق على الانترنت.

على صعيد العمليات، يبدو أن الجهود المبذولة، داخل "المختبرات" القطرية لتعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة أو خارجها، **لوضع خطط طوارئ مشتركة أثارت القدر الأكبر من الاهتمام** لدى شركاء الحركة. وبالفعل كانت يجري في سياقات عدة إعداد خطة طوارئ للحركة، وقت صياغة هذا التقرير، أو كان يُنظر في وضع خطة طوارئ للحركة. وبالرغم من أن الأدلة الموجودة تبقى محدودة، يبدو أن عوامل النجاح الأساسية في هذا المجال هي التالية: أ) استثمار حقيقي من جانب كل الشركاء واندماج شامل لأصول الحركة، ب) البراغماتية التي تتصف بها الأداة وسهولة استعمالها، ج) اعتماد عملية موجهة نحو تحقيق النتائج، د) الاختبار المنتظم للسيناريوهات (المحاكاة) وتقييمها. وربما كان التحدي الرئيسي يكمن في بناء فرص التآزر في خطط مماثلة تضعها جهات فاعلة خارجية بدون تعرض الحركة لتأثيرات سلبية وفقدان استقلالها.

ويرتدي بناء القدرات أهمية كبيرة في دعم الجمعيات الوطنية للبلدان المتضررة في تأدية دورها بشكل فعال أثناء مواجهة حالات الطوارئ[٩]. وقد بُذلت جهود خاصة داخل المشروع لوضع نهج مشترك بشأن بناء القدرات، واستعراض الأدوات والعمليات وتوحيدها، وإجراء تمارين لاستخلاص الدروس في ثلاثة سياقات. وبشكل عام، أظهرت النتائج أن عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة ساهمت في تحسين التنسيق، ولكن بشكل رئيسي على مستوى مقرات الجمعيات الوطنية. وبالرغم من الجهود الحقيقية المبذولة لتجنب ازدواجية الدعم على المستوى الوطني، لم يحقق حتى الآن إلا القليل لمعالجة الاختلالات الواضحة في الدعم المقدم إلى الفروع لبناء القدرات في بعض مجالات العمل.

ووفقاً للنتائج، فإن غياب التنسيق بشأن بناء القدرات فيما بين شركاء الحركة يعني أن الاستثمار يتركز غالباً في الفروع التي تجري فيها العمليات، بينما لا يقدم أي دعم للفروع الأخرى. وكان ذلك واضحاً بشكل خاص بالنسبة إلى الدعم المقدم في مجالي تنمية الفروع وأمنها. وأبرز أيضاً الاستعراض أن عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة لن تكتمل إلا إذا أولت الجهود المبذولة لبناء القدرات، وعملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة اهتماماً أكبر للتنسيق على مستوى الفروع وفي المكان الذي تُنفذ فيه العمليات، وللتنسيق بين المقر والميدان. ووجد أيضاً فريق التنفيذ المشترك المعني بالأدوات والعمليات القائمة أن هناك **عدة أدوات للتقييم حسنة التناسق ومعروفة جيداً**، وأن من غير الضروري ترشيدها بقدر أكبر. غير أنه لا يزال من الضروري **الاشتراك في تطوير تدريب استباقي مخصص للعاملين في الجمعيات الوطنية**، خاصة العاملين في الميدان، حيث يُحتمل أن توكل إليهم أدوار ومسؤوليات التنسيق. إضافة إلى ذلك، ثمة جهود يجب أن تُبذل لتعزيز الإدراك بوجوب إعطاء الأولية لتنمية الجمعية الوطنية في إعداد الاستجابة إزاء حالات الطوارئ.

تستفيد الاستجابة المشتركة للحركة من تماسك واتساق أمن الحركة لأن ذلك يتيح إمكانية وصولها إلى السكان المستضعفين وقبولهم بها.

بالرغم من أن خمس جمعيات وطنية فقط استجابت بشكل رسمي للدعوات المتكررة التي أطلقتها قيادة الاتحاد الدولي واللجنة الدولية بالمساهمة في جهود التعاون لتحقيق أمن الحركة، جرت استشارات ومناقشات كثيرة حول هذا الموضوع، لاسيما من خلال المشاركة في شبكة المنسقين الأمنيين للحركة أو من خلال الرد على استبيان خاص وجه لعينة من الجمعيات الوطنية. وتجدر الإشارة إلى الفرص الكبيرة **والرغبة لدى شركاء الحركة في زيادة التآزر في ممارسات إدارة الأمن**. غير أنه لا يوجد توافق في الآراء حول الدمج الكامل لإدارة الأمن في آلية واحدة لأن لدى كل منظمة التزاماتها الخاصة في واجب الرعاية وقدراتها الخاصة من حيث الموارد المتوفرة.

وسعياً إلى السير قدماً، سيكون من المهم زيادة الاستثمار المشترك **والتركيز على الشراكة من أجل أكثر من مجرد التعاون**، خاصة في البيئات المعرضة لمخاطر عالية، والزيادة إلى أقصى حد من فعالية موارد كل شريك من شركاء الحركة. ويجب أن تكون اتفاقات دعم إدارة الأمن أكثر وضوحاً، كما يجب تعزيز التفاعل والتعاون بين مكونات دعم إدارة الأمن بالنسبة إلى الجهود الحالية المبذولة في بعض الأماكن التي تنفذ فيها عمليات. ويجب تأمين **مشاركة أكبر من جانب الجمعيات الوطنية** لضمان مشاورات أوسع في الحركة، وبذل المزيد من الجهود لبناء القدرات في مجال إدارة السلامة والأمن. ومن المهم ضمان التطبيق المتسق للتوجيهات المؤسسية في المجالات الحساسة المتعلقة بإدارة السلامة والأمن.

[٩] ثمة جهود تبذل أيضاً خارج عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة من أجل تعزيز وتناسق نهج الحركة في بناء قدرات الجمعيات الوطنية مثل آلية استثمار الجمعية الوطنية.

التوصيات

٤- التأهب وبناء القدرات

أ) مواصلة وضع خطط طوارئ للحركة والحفاظ عليها في كل السياقات المعرضة لحالات الطوارئ. جمع أفضل الممارسات وتقاسمها على مستوى كل الحركة.

ب) التصميم وإجراء الاختبارات التجريبية وتوفير التدريب الاستباقي لموظفي الجمعيات الوطنية في مجال التنسيق في الحركة.

ج) التأكد من أن تعزيز قدرات الجمعيات الوطنية مدرج في مواجهة حالات الطوارئ.

٥- إدارة الأمن

أ) توضيح اتفاقات إدارة الأمن بأكبر قدر ممكن بالنسبة إلى الجهود المبذولة حالياً في عدة أماكن تنفذ فيها عمليات.

ب) ترشيد أدوات إدارة الأمن والتدريب تماشياً مع توصيات فرق عمل المنسقين لأمن الحركة.

ج) زيادة مشاركة الجمعيات الوطنية أ) من خلال المشاركة في شبكة المنسقين لأمن الحركة وب) من خلال منتديات التشاور البديلة مع الجمعيات الوطنية الأخرى.

د) تعزيز الدعم على بناء قدرات الجمعيات الوطنية في مجال إدارة السلامة والأمن.

٤-٢ الاستجابة

كانت إنجازات وآثار عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة الأكثر بروزاً للجمهور في استجابة الحركة، تبعاً لما كان مقصوداً. وتشمل بعض عمليات التنفيذ الرئيسية لخطة عمل تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة العمليات في إكوادور، وهايتي،، والبلدان المتضررة من أزمة الغذاء في أفريقيا (نيجيريا، وجنوب السودان، وإثيوبيا، وكينيا، والصومال)، والسنغال/غامبيا، وميانمار، وبنغلادش، وأوكرانيا، واليمن.

لقد سبق ونوقشت أهمية *القمة المصغرة* في القسم المتعلق بالتنسيق في هذا التقرير. غير أنه تبيّن أن إصدار **بيان مشترك** هو مفيد لزيادة فعالية *القمة المصغرة* إلى أقصى حد ممكن. وهذه الأداة هي أساسية وتستخدم لنشر تحليل الوضع وما يستتبعه من قرارات متخذة أثناء *القمة المصغرة* على نطاق كل الحركة، ومن ثم إتاحة الاستجابة التشغيلية الملائمة. وتحدد البيانات المشتركة بشكل واضح ما هو "مطلوب" (أو "غير مطلوب") من بقية أعضاء الحركة. وهذا العنصر **حاسم لتجنب تقديم دعم غير مطلوب** في مواجهة حالة الطوارئ. وينص النموذج النهائي لهذه الوثيقة على أن يكون تحديد "ما هو مطلوب" صريحاً. وأصدرت بيانات مشتركة بناءة وفعالة في إندونيسيا، وميانمار، وهايتي، وبيرو، وجنوب السودان.

وكان موضع نشاط فريق التنفيذ المشترك المعني بالاتصالات **تعزيز مكانة الحركة بشكل فعال من خلال تقديم رسائل قوية ومتماسكة**، وتعظيم إمكانات الاتصالات لدى كل مكون من مكوناتها، وتعزيز صورة الحركة لدى الجمهور أثناء حالات الطوارئ الكبرى. وتمكّن فريق التنفيذ المشترك بعمله مع مجموعة من عشر جمعيات وطنية والتشاور معها، من استكمال إطار لتنسيق الاتصالات في الحركة وإجراءات تشغيل موحدة توجيهية، ونموذج اتفاق لما قبل وقوع الكارثة يتعلق بالاستجابة الإعلامية. كما وضع نموذجاً لاستراتيجية الاتصالات في الحركة، وقائمة فحص مرجعية لما ينبغي تحقيقه من اتصالات في حالات الطوارئ، وسعى إلى تعزيز مشاركة المجتمعات المحلية، ووضع إرشادات للمساءلة. وفي غضون ذلك، بُذلت جهود تكللت بالنجاح في اليمن، وسوريا (رسائل مشتركة للجنة الدولية والاتحاد الدولي في المؤتمرين المعنيين بإعلان التبرعات)، وفي هايتي، وميانمار، وبنغلادش، وفيجي، و لدى الاستجابة لأزمة الغذاء في أفريقيا. وكان المثال الأبرز، رغم مواجهته

أحياناً للتحديات، هو الاستجابة لأزمة الغذاء حيث تم الاتفاق على خطاب واحد[١٠] للحركة فيما بين كل مكونات الحركة بما في ذلك الجمعيات الوطنية في نيجيريا، وجنوب السودان، والصومال، وإثيوبيا، واليمن، وكينيا، واطلعت عليه كل الجمعيات الوطنية.

وأشار فريق الإعلام إلى ضرورة المزيد من التوضيح للظروف التي يكون فيها **النشاط الإعلامي المشترك ممكناً وواقعياً** وربما ابتعد عن الإطار الأولي لعملية تعزيز التنسيق والتعاون المقتصرة على حالة الطوارئ الواسعة النطاق. ولاحظ أيضاً تركيزاً زائداً على الاتصالات المشتركة في الحالات التي يكون فيها التوصل إلى اتفاق صعباً بسبب اختلاف ولايات مكونات الحركة وهياكلها، وغالباً اختلاف نهجها في الاتصالات واختلاف جمهورها وأهدافها. وهذا ما يمكن أن يثير صعوبات في تنسيق الاتصالات، ويتضمن إجرءات معقدة للموافقة على المواد الإعلامية لا تتلاءم مع السرعة المطلوبة في وسائل الإعلام الحالية. ويتسم تنسيق الاتصالات في الحركة بعدم الانتظام وهو في أغلب الأحيان تفاعلياً بدلاً من أن يكون منظماً واستباقياً ومتناسقاً ومتسقاً في كل الحركة. ولوحظت ثغرات في اتساق تقاسم الأدوات التي وضعت في إطار عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة واستخدامها.

وتشير خطة العمل إلى إنشاء **بوابة إلكترونية لتشاطر المعلومات** باعتبارها وسيلة لتقاسم المعلومات والبيانات بطريقة أكثر مناسبة وفعالية. وخلال السنتين الماضيتين، زادت باستمرار أهمية جمع البيانات وتشاطر المعلومات في دعم سير العمليات. وتُبذل جهود كثيرة لتحسين تقاسم بيانات الحركة فيما بين الشركاء، ولكن إنشاء بوابة عامة لتشاطر المعلومات يتجاوز مجال نشاط تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة ويمكن اعتباره مشروعاً منفصلاً. وبدا إنشاء مواقع مصغرة لأدوات معينة (مجموعة أدوات المساعدات النقدية في حالات الطوارئ، ومجموعة أدوات التنسيق في الحركة المتاحة على الانترنت) الخيار الأفضل لإتاحة الوصول الفوري إلى الأدوات المشتركة لاستجابة الحركة.

وقد حُددت الاختصاصات والمعايير الإدارية لمهام **مسؤولي التنسيق في الحركة** وهي جاهزة للاختبار. وتصف بالتفصيل الأدوار والمسؤوليات الخاصة بهذا المنصب وتؤكد البعد الاستشاري البحت للمهمة المحددة في دعم فريق التنسيق على المستوى الاستراتيجي من أجل ضمان جودة التنسيق بالاستخدام الملائم للأدوات والآليات القائمة. ووضعت قائمة بأسماء العاملين في الجمعيات الوطنية والاتحاد الدولي واللجنة الدولية الجاهزين للانتشار. وألغي اختبار للانتشار في هايتي في نهاية العام ٢٠١٦ بسبب العجز عن اتخاذ القرارات ضمن فترة زمنية مقبولة. وأبرز ذلك الدروس الأساسية المستخلصة، وتمت معالجة المشاكل من خلال اعتماد إجراءات التشغيل الموحدة للدعم السريع.

يمكن للاستجابة في حالات الطوارئ الكبرى أن تتجاوز أحياناً قدرات مكونات الحركة. ووضع كل من اللجنة الدولية والاتحاد الدولي **آليات للتدخل السريع** يمكن تفعيلها من أجل توفير المزيد من العاملين أو غيرها من الموارد لحالات الطوارئ غير المخطط لها أو غير المتوقعة. وبالرغم من أن التعاون بين اللجنة الدولية والاتحاد الدولي بشأن آليات التدخل السريع كان دائماً موجوداً بمستوى معين، فإن عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة أوكلت للمؤسستين مهمة مواصلة العمل لتحقيق تناغم القدرات في مجال التدخل السريع من أجل الاستجابة بسرعة ومهنية في مجموعة واسعة من الأزمات المختلفة.

وأكدت المؤسستان أن آليات التدخل السريع الخاصة بكل منهما تتضمن جوانب أساسية من عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، مثل *القمة المصغرة*، والاتصالات المشتركة، والإشارة إلى روح التنسيق والتعاون. وأجري الاستعراض الأخير للأدوات العالمية للاتحاد الدولي بهدف إدراج آلية النشر السريع للجنة الدولية، واستندت **عملية "الاستجابة السريعة المثلى"** إلى الفرق المرجعية التي تقودها الجمعيات الوطنية واللجنة الدولية والاتحاد الدولي. إضافة إلى ذلك، انضم الاتحاد الدولي إلى فريق اللجنة الدولية المعني بإعادة الروابط العائلية في شبكة العمل السريع – وهي خطوة مهمة في تنفيذ استراتيجية الحركة لإعادة الروابط العائلية. ووضعت آلية تدخل سريع مبنية على أفضل الممارسات والدروس المستخلصة من نشر العاملين مع اللجنة الدولية لإعادة الروابط العائلية، من أجل إتاحة توسيع نطاق

---

١٠ https://fednet.ifrc.org/FedNet/Resources_and_Services/Human%20Diplomacy/Communication/Comms%20Packs/2017/AFRICA/RCRC%20Movement-Act%20now%c2%adact%20fast-EN-LR.pdf

العمليات بقدرات اللجنة الدولية والجمعيات الوطنية ويجري استكمالها حالياً. وأدرج الاتحاد الدولي في تدريبه على التدخل السريع مشاركين من اللجنة الدولية تحقيقاً للمزيد من التناغم في التدريب على آليات التدخل السريع. وخلال الدورات التدريبية الأخيرة لفريق التقييم والتنسيق في الميدان، أدرجت كل الجوانب الهامة من تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة في الدورات والتمارين. وبالرغم من هذه الإنجازات، لا يزال من الضروري تنقيح الآليات بالشكل الملائم كجزء من من تحقيق الاستجابة السريعة المثلى، وتحسين المعرفة بالأدوات وتحسين تنفيذها، وتعميم استخدامها في جميع عمليات الاستجابة الإنسانية للحركة.

منذ التنفيذ الأول لتعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، شكل موضوع **حشد الموارد** قضية مركزية ظهرت أصلاً بعض نتائجها الإيجابية قبل انعقاد مجلس المندوبين عام ٢٠١٥. واستمر فريق التنسيق المشترك في الاتجاه نفسه معتبراً أن نداءات الطوارئ المنسقة هي الحد الأدنى المقبول، مواصلاً تطوير مفهوم النداء الدولي الواحد الذي تم اختباره للمرة الأولى في نيبال عام ٢٠١٥ وحقق نجاحاً أكيداً. وتكمن فكرة النداء الدولي الواحد في قيام اللجنة الدولية والاتحاد الدولي، لدى مواجهة حالة طوارئ واسعة النطاق، بتقديم نداء واحد للمانحين على أن تدرج إحدى المؤسستين أنشطتها في نداء المؤسسة الأخرى. وشكل توقيع الاتفاق بشأن طريقة التمويل الذي حدد إطار هذا المفهوم، جزءاً مميزاً من تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة منذ انعقاد مجلس المندوبين ٢٠١٥، والقاعدة التي استند إليها تنفيذ المزيد من النداءات الدولية الواحدة في هايتي، ونيجيريا، واليمن، وجنوب السودان، على سبيل المثال.

ففي هايتي مثلاً، أدرجت في نداء الاتحاد الدولي لمواجهة الإعصار ماتيو، أنشطة اللجنة الدولية المتعلقة بإعادة الروابط العائلية، وإطار الوصول الآمن، والإسعافات الأولية، ودعم التنسيق التشغيلي والاستراتيجي، بالإضافة إلى عدد من أنشطة الجمعيات الوطنية المشاركة. واستقبل المانحون ذلك بشكل إيجابي، الأمر الذي عزز التوقعات بإمكانية أن يصبح ذلك، كحد أدنى، إجراء معتاداً في الحركة. غير أنه ينبغي عدم التغاضي عن الثغرات والتحديات بل التصدي لها. ويشمل ذلك خفض التكاليف العالية للمعاملات المتعلقة بترتيبات النداء الدولي الواحد على مستوى الميدان وعلى المستوى الإقليمي. وبالفعل، أعطيت أحياناً الأولوية للعملية والرغبة في تقديم صورة لوحدة الحركة على حساب التناسق التشغيلي. ويمكن معالجة ذلك بالإقرار بأن النداء الدولي الواحد ليس في أفضل الحالات الدافع لحسن التنسيق بل هو نتيجة التنسيق الجيد. وعلى ضوء ما سبق، يصبح إنتاج إجراءات/أرشادات تشغيل موحدة واضحة ومركزة وواقعية وتوزيعها على العاملين المعنيين في كل المستويات، موضوعاً يجب أن تعطى له الأولوية بنفس قدر الأولوية الممنوحة لاستخلاص الدروس. ونظراً إلى الصعوبات الملاحظة، تقرر، في هذه المرحلة، عدم مواصلة استكشاف المفهوم الأكثر تعقيداً "للنداءات المشتركة" الذي سيتطلب قدراً هائلا من التناسق البعيد الأمد بين أنظمة مختلف الشركاء. وفي غضون ذلك، تظل الفرص متاحة للترويج بشكل أوسع للنداء الدولي الواحد للحركة لدى المانحين والجمهور عموماً، والاستفادة بذلك من إمكانيات شبكة الصليب الأحمر والهلال الأحمر للحصول على الدعم المالي اللازم للعمليات.

زيادة التعاون في مجال اللوجستية على مستوى كل الحركة والاستفادة من الأصول والخبرات المتاحة أمر أساسي لتحقيق وفورات الحجم والوصول إلى عدد أكبر من السكان المتضررين.

خلال عملية المشاورات التي جرت ما بين ٢٠١٣ و٢٠١٥ على مستوى كل الحركة، قدمت بعض الملاحظات حول تقديم الخدمات المشتركة مثل الخدمات اللوجستية، بالنسبة إلى المهمة التي حددتها خطة عمل تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة والتي تطلب من اللجنة الدولية والاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية استكشاف جدوى تقديم الخدمات المشتركة داخل الحركة. ونظراً إلى إعادة الهيكلة الداخلية لبعض الخدمات وسعياً إلى إعطاء الأولوية لتنفيذ الخدمات التي لها أكبر قدر ممكن من **الآثار في مجال العمليات وفي مردود المال المنفق**، قرر الشركاء التركيز على موضوع **اللوجستيات**. وخلال اجتماع عقد في أوائل ٢٠١٧ مع الجمعيات الوطنية الرئيسية المشاركة في هذا الميدان، تقرر تجاوز مجرد استكشاف جدوى تحقيق التناسق في الخدمات اللوجستية، والتركيز أيضاً على تحسين قدرات الجمعيات الوطنية، والدعم اللوجستي لبرامج التحويلات النقدية، والتخزين، والشراء. ويجدر التذكير بأن زيادة التنسيق و/أو تشاطر القدرات لن يؤدي إلى فعالية ووفورات على المدى الطويل إلا بعد القيام باستثمار أولي. وتذهب هذه المساعي إلى أبعد من تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة بمعنى أن تحسين اللوجستية وتنسيق سلسلة الإمدادات وتحقيق النتيجة المثلى سيكون لها آثار تتجاوز حالات الطوارئ الكبرى التي كانت تشكل موضوع التركيز الأصلي لعملية تعزيز التنسيق والتعاون

بين مكونات الحركة. وسيتوجب وضع نموذج سليم ومتفق عليه لتمويل مثل هذه الخدمات. ومن المهم جداً صياغة خطة عمل طويلة الأمد توضح نطاق التنفيذ والأولويات والجداول الزمنية والنقاط المعقدة، من أجل تحقيق التقاسم الأمثل للأصول والخدمات في سلسلة الإمداد على صعيد كل الحركة، وإمكانية التشغيل المتبادل لها. ويشكل تحسين إمكانية التشغيل المتبادل للخدمات اللوجستية خطوة هامة في مواجهة الضغط الخارجي المتزايد لتأمين خدمات أصغر حجماً وأفضل تناسقاً.

٢-٥ "المختبرات" القطرية

بالرغم من الجهود الكبيرة المبذولة والتقدم المحرز في الكثير من البلدان، من المهم الاطلاع على النتائج والتعليقات والأفكار والتوصيات الخاصة الواردة من المختبرات القطرية الخمسة من أجل الاستفادة من الاستثمار الجماعي في تنفيذ عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة داخل هذه البلدان. وتقدم النقاط المعروضة أدناه إسهامات خاصة من هذه المختبرات القطرية علماً أنها لا تتناول إلا بعض النقاط المختارة من التقدم المحرز الذي يبرز في التعليقات. ويستحق تنفيذ عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة في سوريا كل الثناء، لكنه كان أبطأ بسبب قيود تشغيلية واضحة، ولم تُجمع في هذه الوثيقة إلا قلة من النتائج.

وأكدت بشكل عام المختبرات القطرية أن تنفيذ عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة بتركيزه على التكامل وعدم التنافس إلى جانب ما يتطلبه من التزام واستثمار كان له **تأثير إيجابي على التنسيق داخل الحركة وفي النهاية على استجابة الحركة داخل البلد.**

<u>أوكرانيا</u>

- في حال الأزمات التي يطول أمدها وتتطور باستمرار مثل الأزمة في أوكرانيا، يجب أن تعقد *قمم مصغرة* بشكل منتظم.
- يتيح تنفيذ تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة لجميع شركاء الحركة فرصة العمل معاً وإظهار قوة الحركة، ويبيّن بذلك أنه ليس مجرد نظرية بل ذهنية توفر المزايا لجميع الشركاء.
- يستفيد التنسيق عموماً من وجود ممثلين للحركة من ذوي الخبرات أي العاملين الذين يدركون الآثار الكبيرة المترتبة على التنسيق في الحركة.
- يتطلب أي شكل من التنسيق، وليس فقط عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، استثماراً في الوقت ووجود الهيكل المناسب. ويمكن أن تساعد الأدوات التي وضعت لعملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة في كسب الوقت من خلال إتاحة مجالات التآزر واستخدام الموارد بفعالية أكبر.
- إقراراً منها بخبرات الاتحاد الدولي ودوره الأساسي في تأمين وجود قوي للحركة ودعم تنمية الجمعيات الوطنية، وافقت اللجنة الدولية على تمويل جزء من أنشطة الاتحاد الدولي وتكاليفها الأساسية خلال فترة زمنية محددة.
- في نهاية المطاف، لن ينجح تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة إلا إذا أظهر المشاركون احتراماً متبادلاً ورغبة في العمل معاً. ويجب أن تكون الثقة هي العامل السائد.
- تم اختيار تطوير خطة قطرية للحركة، وإنشاء آليات تنسيق فعالة في كل مستوى من المستويات، باعتبار ذلك من الأولويات في تنفيذ عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة.

<u>هايتي</u>

- سادت روحية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة خلال مرحلة الطوارئ من الاستجابة إزاء إعصار ماتيو، وأدى ذلك، وفقاً لنتائج التقييم الفوري، إلى تقديم استجابة تشغيلية أفضل مما كانت عليه في حالات الطوارئ السابقة.

- سعياً إلى الانتقال بسرعة من مجرد الرغبة في التنسيق إلى التطبيق العملي للتنسيق في الحركة، يجب، في خضم حالة الطوارئ، الاعتماد على أدوات موجودة أصلاً. وتبيّن أن الأدوات المستخدمة مثل القمة المصغرة، والبيان المشترك، واتفاق التنسيق في الحركة وآليات التنسيق القائمة، والنداء الدولي الواحد، وخطة الاتصالات لدى الحركة، تشكل كلها قاعدة راسخة لتنفيذ عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة.

- إن استخدام النداء الدولي الواحد الذي شمل أنشطة للجنة الدولية والجمعيات الوطنية المشاركة، أتاح لأعضاء الحركة التكامل فيما بينها وتعزيز عملها السابق مع الجمعية الوطنية والمجتمعات المحلية. واستمرت آلية التنسيق الاستراتيجية في تناول كل المسؤوليات الوظيفية طوال مرحلة الطوارئ. غير أنه سيكون من المفيد إعطاء المزيد من التوضيحات بشأن المسؤوليات المتعلقة بحشد الموارد لاسيما بالنسبة إلى نطاق نداء الطوارئ ومدى نشره.

- نشرت الحركة بسرعة قدراتها في مجال التدخل السريع في هايتي. ويجب تكييف الحشد السريع بتحويله من النماذج التقليدية إلى السياق المعني. ويجب بذل المزيد من الجهود لإدماج قدرات الجمعيات الوطنية المشاركة والقدرات دون الإقليمية بكلفة أقل.

- كان هناك إقرار بأن تخصيص الأدوار والمسؤوليات جرى بشكل واقعي وأن هذا التوزيع لا يتناقض مع الإطار التنظيمي الحالي للحركة.

<u>جنوب السودان</u>

- أدى التنسيق والتعاون الفعليان بين شركاء الحركة إلى نهج مشترك للعمل القائم على المبادئ والداعم للتناسق في الاتصالات، وتحقيق الجودة في العمليات، والاتساق في الإجراءات المتبعة، وتحسين القبول لدى الجهات المعنية، ومن ثم تعزيز المكانة المشتركة للحركة وصورتها وهويتها.

- ضمان إشراك الجميع وتحقيق الاتفاق وتوافق الآراء لدى شركاء الحركة يطرح تحديات ويستهلك الكثير من الوقت.

- الاختلاف في الرسائل التي ينشرها شركاء الحركة في الميدان وعلى مستوى المقر من شأنه أن يعقد أحياناً عملية التنسيق. ويجب التوصل إلى فهم أفضل للقيمة التي تضيفها عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة.

- كان التركيز الرئيسي لتنفيذ عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة على الخطة القطرية للحركة.

<u>الفلبين</u>

- وضع الصليب الأحمر الفلبيني، والاتحاد الدولي، واللجنة الدولية، خريطة لأماكن وصول الحركة إلى المستفيدين، الأمر الذي أتاح تعزيز التنسيق في الحركة من خلال القيام بانتظام بتقييم مستوى إمكانيات وصول شركاء الحركة إلى المستفيدين في البلاد.

- أدى تنفيذ تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، أثناء حالات الكوارث، إلى اعتماد ممارسات الدعم المتبادل والتضامن فيما بين مكونات الحركة بقيادة الصليب الأحمر الفلبيني، مع مراعاة القدرات الخاصة بكل منها والاحتياجات الإنسانية على الأرض. كما أدى ذلك إلى تعزيز التفاعل المستمر في مختلف البرامج فيما بين الصليب الأحمر الفلبيني، والاتحاد الدولي، واللجنة الدولية والجمعيات الوطنية المشاركة.

- يتواصل الحوار الفعال والتوعية لدى شركاء الحركة مع تزايد التركيز على إدارة أمن الموظفين والمتطوعين.

- أدى تحسين التنسيق إلى تقديم استجابة أفضل لحالات الطوارئ المعتادة. وتمتع مكونات الحركة بموقع قوي يتيح لها التأهب ومواجهة حالات الطوارئ واسعة النطاق وحالات الطوارئ البسيطة على حد سواء.

سوريا

- في سوريا، وحتى قبل بدء عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، تم توقيع مذكرة تفاهم/اتفاق حركة ثلاثي الأطراف بين الهلال الأحمر السوري والاتحاد الدولي واللجنة الدولية، ولا يزال الاتفاق صالحاً اليوم. وهو يعرض الأدوار والمسؤوليات المنوطة بشركاء الحركة في تلبيتها للاحتياجات الإنسانية الناشئة من الأزمة السورية.
- توجد في سوريا لجنتان للتنسيق التقني في الحركة، إحداهما معنية بتنسيق أنشطة شركاء الحركة المتعلقة بمصادر الرزق، والأخرى بأنشطة الرعاية الصحية الأولية.

التوصيات

٦- الاتصالات:

أ) نشر نموذج البيان المشترك بما في ذلك "ما هو مطلوب"، وإعادة إنشاء اللجنة الثلاثية لتنسيق الاتصالات.

ب) تعزيز تنسيق الاتصالات من خلال جعل الاتصالات متناسقة، والاستفادة من موقع الحركة الفريد بتقاسم المعلومات والمحتويات ومواصلة تطوير استخدام الأدوات والعمليات عبر تدريب شامل.

ج) زيادة التنسيق المتبادل بين العمليات والاتصالات لضمان نتائج فعالة تأتي في الوقت المناسب.

د) مواصلة استكشاف إمكانية امتلاك بوابة إلكترونية خاصة بالحركة لتشاطر البيانات والمعلومات، وتشجيع التبادل الكامل لمجموعات البيانات.

٧- الانتشار السريع:

أ) مواصلة تطوير عناصر التآزر في قدرات الحركة على التدخل السريع وفقاً لمعايير الاستجابة السريعة المثلى، واستكشاف طرق تحسين تناسق الدورات التدريبية لضمان إمكانية نشر العاملين المسؤولين عن التدخل السريع بسهولة عبر مختلف الآليات.

ب) ضمان النشر الفعال للمسؤولين عن التنسيق في الحركة عند الاقتضاء في حالات الطوارئ المستقبلية وتكييف المفهوم بناء على الدروس المستخلصة.

٨- حشد الموارد:

أ) تحسين مفهوم النداء الدولي الواحد وتنفيذه بناء على أفضل الممارسات، وضمان تعزيز المعرفة بالعملية لدى مختلف مستويات المؤسسات المعنية.

ب) استكشاف جدوى استخدام النداء الدولي الواحد لتأمين دعم مالي أوسع وتزويد المانحين بصورة عامة عن استجابة الحركة.

٩- التشغيل المتبادل للخدمات اللوجستية:

أ) مواصلة تطوير إمكانيات التشغيل المتبادل للخدمات اللوجستية فضلاً عن خطة عمل طويلة الأمد توضح نطاق التنفيذ والأولويات والجداول الزمنية والنقاط المعقدة.

٣- الاستنتاجات وسبل السير قدماً

تبيّن الاستنتاجات المقدمة في هذا التقرير المرحلي أن إمكانيات تقديم المساعدات الإنسانية بشكل فعال تعتمد على المراجعة المستمرة للتنسيق التشغيلي في الحركة وتحسينه. ويمكن لعملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، أن تدفع، في نواح كثيرة، إلى مباشرة مثل هذه المبادرات أو تعزيزها من خلال استخدام أدواتها وآلياتها. ويعتبر الالتزام القوي لكل مكونات الحركة "بالعماد الأحمر" أمراً أساسياً لمواجهة التحديات المشتركة وتعزيز تأثيرها الجماعي في مبادرات عالمية مثل الصفقة الكبرى.

وبالرغم من أن النتائج كانت عموماً إيجابية بالنسبة إلى رؤية الموضوع، وحشد الموارد، ونطاق العمليات، فإن التنسيق لا يحدث بعد كعملية عادية.

واتاح تنفيذ خطة عمل تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، جمع الدروس الأساسية المستخلصة بشأن كل من مكاسب تحسين التنسيق في الحركة وثغراته. وأظهر تحليل مختلف الحالات وممارسات التنسيق أن روحية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة منحت الأفراد والمؤسسات إمكانية التغلب على العقبات. وتؤكد الأدلة الصادرة بشكل خاص عن "المختبرات" القطرية أن كل مكونات الحركة ولاسيما الجمعية الوطنية في البلد المتضرر تستفيد من تنفيذ روحية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة ومحتواه.

إن الجهود الجماعية المبذولة لترشيد التنسيق في الحركة يجب أن تكثف بمزيد من التركيز كما يجب مواصلة استكشاف التغييرات التحويلية. ومن الضروري لذلك أن تستمر جميع مكونات الحركة في الاستثمار والالتزام. أما تحسين الإلمام بتعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، وتشجيع التغيير الملائم في الذهنيات، وجمع الأدلة عن إحراز تقدم في التنسيق داخل الحركة، فجميعها خطوات أساسية للحفاظ على الزخم الإيجابي الذي تولده عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة.

ويقترح أن نسير قدماً في العمل الذي سيجري من الآن وحتى مجلس المندوبين ٢٠١٩، بتركيز أقوى وتبعاً لهيكل إداري أبسط وأخف. ويجب أيضاً أن تستمر الحركة في الاستثمار في تحسين تقديمها للخدمات والدعم في مجالات مثل الأمن، واللوجستية، وحشد الموارد، وهي مجالات ذات تأثيرات محتملة كبيرة على عمليات الحركة، ومردود المال المنفق، والمصداقية، الأمر الذي يؤثر في النهاية في العمل الجماعي للحركة من أجل مساعدة للسكان المتضررين.

تلخيصاً لكل ذلك، يمكن القول أن التقدم المحرز من خلال تنفيذ عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة أتاح بناء قاعدة متينة من الخبرات ستوفر، إلى جانب روح العملية، الزخم اللازم لمواجهة العوائق أمام التنسيق الفعال للحركة وتعزيز مستوى عمل الحركة واتساع نطاقه. وكان السعي إلى تحقيق التنسيق الأمثل في الحركة يشكل تحدياً ملازماً للعديد من العمليات طوال عشرات السنين، وقد آن الأوان اليوم وأكثر من أي وقت مضى، لترسيخ التقدم المحرز ووضع الحركة في موقع الشبكة الإنسانية المثلى.

تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة
تقرير عن خطة العمل لعامي ٢٠١٦-٢٠١٧

بيان الهدف العام: زيادة التأثير الإنساني للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر زيادة كبيرة من خلال تحسين التنسيق والتعاون قبل وأثناء وبعد عمليات الطوارئ الكبرى				
الهدف ١: الإلمام بالإطار التنظيمي لتنسيق أعمال الحركة، وتطبيقه بروح التكامل والثقة بفضل آليات التنفيذ والتأهب والتدريب الملائمة				
الإجراء	**الحصائل**	**المخرجات**	**الغاية**	**النتائج**
نقوم اللجنة الدولية والاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية بتوثيق التحديات والنجاحات التي تواجهها أثناء تنفيذ الإطار التنظيمي في حالات الطوارئ الكبرى.	• تحديد التحديات والثغرات وأوجه عدم التماسك (التنافر) والنجاحات المحتملة، وتدعيم ذلك بالأدلة؛ • أمثلة على الكيفية التي يسهّل بها الإطار التنظيمي فعالية التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة أو يعرقلها.	• استخلاص دروس قائمة على الأدلة، بما في ذلك عمليات التقييم الفوري المشترك.	إدراج النتائج الرئيسية في التقرير المقرر عرضه على مجلس المندوبين عام ٢٠١٧.	**باستثناء تعليقات عامة من جانب إحدى الجمعيات الوطنية، لم تقدم أية أدلة عن إعاقة الإطار التنظيمي لتنسيق الحركة. بينما أكد تقييمان آنيان لاستجابة الحركة في إكوادور، وهايتي، نجاح التنسيق في الحركة وتحسّنه ووجود رغبة واضحة في احترام الأدوار والمسؤوليات على النحو الوارد في الإطار التنظيمي. كما أشير إلى أن من الممكن تعزيز التوعية بالإطار التنظيمي.**
تواصل اللجنة الدولية والاتحاد الدولي تطوير أداة التنسيق التشغيلي داخل الحركة، للمساعدة على الحوار حول توزيع المسؤوليات في حالات الطوارئ الكبرى (فيما يتعلق بالتأهب والمواجهة)، واختبار	• تسهيل تطبيق الإطار التنظيمي بواسطة أداة بسيطة وسهلة الاستخدام؛ • زيادة مستوى الثقة نتيجة لزيادة القدرة على التنبؤ.	• أداة التنسيق التشغيلي داخل الحركة.	نشر أداة التنسيق التشغيلي داخل الحركة وتطبيقها في سياقات الطوارئ الكبرى قبل حلول كانون الثاني / يناير ٢٠١٧.	**بالرغم من القبول بأداة التنسيق التشغيلي في التأهب، يجب تنقيح مجموعة الأدوات وتبسيطها لإخضاعها للاختبار في حالات الطوارئ الكبرى، أو إدراجها في التدريب على التنسيق في الحركة. ويعود التأخر في التحرك نحو استخدامها إلى التعقيد المستشف في الوثيقة الأصلية.**

الأداة ميدانياً وتكييفها وفقاً لذلك.				
قيام اللجنة الدولية والاتحاد الدولي بمشاركة الجمعيات الوطنية، بالاشتراك في إنتاج نموذج تدريبي وفيديو بشأن التنسيق والتعاون بين مكونات حالات الكوارث الكبرى (بما في ذلك الإطار التنظيمي لتنسيق الحركة، والأدوات والآليات المتاحة).	• تقديم تفسير لإطار التنسيق داخل الحركة بمصطلحات سهلة؛ • تحسين المعرفة والفهم بشأن تنسيق الحركة والأدوات والآليات المتاحة.	• إنتاج فيديو عن الحركة باللغات الإنجليزية والإسبانية والفرنسية والعربية؛ • إدراج تنسيق الحركة من أجل القادة التنفيذيين باللجنة الدولية للصليب الأحمر، والاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية في نماذج التدريب الموجودة (الحشد الدولي والتأهب للعمل، ومركز المعلومات والرصد، الخ).	نشر الفيديو المنتج داخل الحركة قبل حلول كانون الثاني / يناير ٢٠١٧؛ مشاركة ٤٠٪ من قادة العمليات في الدورات التدريبية قبل حلول كانون الثاني / يناير ٢٠١٧.	**إنتاج فيديو ترويجية تصف البيئة التشغيلية التي تعمل فيها مكونات الحركة وتقدم دوافع لتعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة.** **إضافة وحدات تدريبية عن تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، فضلاً عن عناصر أخرى، إلى التدريب الخاص بالحشد الدولي والتأهب، والدورات التعريفية المخصصة للقادة التنفيذيين في الحركة. ويجري حالياً استكشاف تدريبات أكثر قابلية للتكيف.** **مراجعة التقديم الموحد للإطار التنظيمي وجعله متاحاً.**
الهدف ٢: دعم الجمعية الوطنية للبلد المتضرر في دورها طوال فترة استجابة الحركة وبعدها.				
الإجراء	**الحصائل**	**المخرجات**	**الغاية**	**النتائج**
تطوير مكونات الحركة لنهج مشترك لبناء قدرات الجمعيات الوطنية في مجال القيادة التنفيذية والتنسيق.	• أن يكون نهج الحركة أكثر كفاءة وتماسكاً، ومكملاً لنهجها المعني ببناء قدرات الجمعيات الوطنية على المستوى القطري.	• تناغم أنشطة بناء القدرات مع السياقات ذات الصلة.	انتهاء الحركة، بحلول عام ٢٠١٧، من تطوير اتفاق الحركة من أجل بناء القدرات فيما لا يقل عن ١٥ سياقاً من السياقات المرجح أن تشهد استجابة واسعة على نطاق الحركة.	**بعد اختيار "المختبرات" القطرية لتعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، تم التوصل إلى نهج مشترك لبناء قدرات الجمعيات الوطنية في ثلاثة بلدان من المختبرات القطرية الخمسة(الفلبين، وجنوب السودان، وأوكرانيا). وتجدر الإشارة إلى أن التركيز على المختبرات القطرية لإثبات التفاعل بين مختلف الآليات بدلاً من العمل في سياقات معزولة، كان خياراً متعمداً.**
قيام اللجنة الدولية والاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية باستعراض	• زيادة التماسك والكفاءة في تنفيذ خطط بناء القدرات؛	• تناغم وتناسق أدوات بناء القدرات.	استعراض الأدوات الأساسية لبناء القدرات لدى الاتحاد الدولي	**لوحظ، خلال استعراض الأدوات والعمليات القائمة لدى اللجنة الدولية والاتحاد الدولي والجمعيات**

أدواتهم/عملياتهم الأساسية المعنية ببناء القدرات من أجل تحقيق التناغم والتكامل، بما في ذلك خطط تدبير الموارد اللازمة لبناء القدرات.	• تواصل الحوار حول أدوات وعمليات بناء القدرات.		واللجنة الدولية والجمعيات الوطنية قبل حلول عام ٢٠١٧.	**الوطنية، أن هناك عدة أدوات تقييم جيدة التناسق ومعروفة، وأن ليس من الضروري القيام بالمزيد من الترشيد لها. ويبقى من المطلوب المشاركة في وضع تدريب استباقي لموظفي الجمعيات الوطنية خاصة على مستوى الميدان في حال مواجهتهم لحالات قد يُطلب منهم فيها تولي أدوار ومسؤوليات التنسيق.**
تُجري مكونات الحركة ممارسة لاستخلاص الدروس على أساس الخطط القطرية السابقة والجارية (على سبيل المثال لأزمة سورية ككل، وإعصار هايان بالفلبين، وزلزال نيبال)، ومواصلة تطوير نهج "الخطة القطرية للحركة".	• تماسك خطط الحركة للمواجهة وارتكازها على تقييم الاحتياجات المتفق عليه، وقدرات الجمعيات الوطنية، والتكامل بين مكونات الحركة؛ • دعم دور الجمعيات الوطنية، واستقلالها. وتركها بعد انتهاء عملية استجابة الحركة أقوى مما كانت عليه قبلها؛ • زيادة فرص وحوافز الجمعية الوطنية المشاركة من أجل دعم الجمعية الوطنية المضيفة بطريقة منسقة.	• توثيق الدروس المستخلصة، وتشاطرها، وتطبيقها في السياق المقبل؛ • وجود نموذج وقالب وأمثلة لكل خطة قطرية للحركة.	عرض تقرير بشأن الدروس المستخلصة على مجلس المندوبين لعام ٢٠١٧؛ استخدام قالب الخطة القطرية للحركة في ما لا يقل عن ١٠ سياقات بحلول عام ٢٠١٧.	**في الفلبين، وجنوب السودان، وأوكرانيا، البدء بمناقشات حول الخطط القطرية للحركة وصياغة خطط تشمل نهجاً متماسكاً لبناء القدرات. وتبيّن من هذه الجهود المبذولة لوضع خطة قطرية للحركة أنها تشكل دافعاً للتحلي بالشفافية والتفاهم والاحترام المتبادل.** **وسوف يُطوّر نموذج قابل للتكييف بناء على الدروس المستخلصة من هذه المبادرات التجريبية المتنوعة.**
الهدف ٣: تكييف استجابة الحركة للسياق لزيادة الجدوى والفعالية				
الإجراء	**الحصائل**	**المخرجات**	**الغاية**	**النتائج**
في السياقات التي لا توجد فيها اتفاقات أو خطط طوارئ قطرية، تشرع مكونات الحركة في	• تصميم وتنفيذ مواجهة الحركة لحالات الطوارئ الكبرى بشكل يتناسب مع السياق، ومتفق	• إبرام أو تحديث اتفاقات تنسيق الحركة و/أو مذكرات تفاهم ثلاثية و/أو خطط طوارئ.	بحلول نهاية عام ٢٠١٧، يوجد لدى ما لا يقل عن ٢٥ سياقاً، من السياقات التي يرجح أن تشهد	**منذ بداية عام ٢٠١٦، توقيع أو تحديث ١٨ اتفاق من اتفاقات تنسيق الحركة. وقد نُفذت استجابات للحركة منسقة تنسيقاً جيداً في هايتي، وغابون،**

مناقشات من أجل إبرام اتفاقات من شأنها أن تسهل تصميم وتنفيذ استجابة الحركة بما يتناسب مع السياق (باستخدام / باختبار أداة التنسيق التشغيلي داخل الحركة). أما في السياقات التي توجد فيها اتفاقات وخطط طوارئ قطرية، فيجري مناقشة وتحديث هذه الاتفاقات أو الخطط بشكل دوري.	عليه بشكل جماعي؛ • زيادة مستوى الثقة نتيجة لزيادة الاتصالات والمبادلات وممارسات التخطيط الجماعي.		استجابة على نطاق الحركة، اتفاقات تنسيق الحركة جديدة أو محدَّثة، تكملها خطط طوارئ ذات صلة.	**وغامبيا، واليمن، وجنوب السودان، والصومال، ونيجيريا، وإكوادور، وفيجي، والفلبين، وبنغلادش، وميانمار، وبيرو، وغانا، والعراق، وغينيا.**
الهدف ٤: تحسين تأهب الحركة للاستجابة بشكل جماعي لحالات الطوارئ الكبرى.				
الإجراء	**الحصائل**	**المخرجات**	**الغاية**	**النتائج**
اضطلاع مكونات الحركة في سياقات محددة بشكل جماعي، ويفضل أن يكون ذلك كجزء من خطة الطوارئ، بتحديد قدرات (الخبرة، والأصول، والموارد)، ومصالح، وأنشطة جميع مكونات الحركة على الصعيدين القطري والإقليمي.	• زيادة الإلمام بقدرات الحركة ومصالحها تتيح تحديد أولويات نهج الحركة بكفاءة (بما في ذلك من خلال تحديد الثغرات).	• تحديد قدرات الحركة حسب السياق استناداً إلى قالب متفق عليه.	بحلول نهاية عام ٢٠١٧، يكون قد تم تحديد قدرات ومصالح وأنشطة الحركة في ما لا يقل عن ٥ سياقات.	**بدأ وضع خطط الطوارئ الخاصة بالحركة أو هو جار في أرمينيا، وأذربيجان، وسيراليون، وليبريا، وتحديد القدرات هو جزء لا يتجزأ من هذا العمل. إضافة إلى ذلك، بدأ وضع الخريطة الأولية للسياقات التي سيكون تنفيذ خطة الطوارئ ممكناً فيها. كما يجري صياغة مذكرة توجيهية لدعم الفرق العاملة في البلدان التي تقوم بوضع خطة طوارئ خاصة بالحركة.**
قيام اللجنة الدولية والاتحاد الدولي والجمعيات الدولية	• زيادة الإلمام بقدرات الحركة ومصالحها تتيح تحديد أولويات	• التطوير المشترك للاختصاصات المعنية بتطوير أداة عالمية.	توصيات محددة للخطوات المقبلة المعنية بمجلس المندوبين	**العمل جار لتحقيق التناسق من أجل تقاسم مجموعات بيانات الحركة فيما بين الاتحاد الدولي واللجنة الدولية**

باستكشاف المفهوم والمعلمات المعنيين بأداة عالمية لتحديد القدرات وبوابة إلكترونية عالمية مشتركة لتشاطر المعلومات.	نهج الحركة على المستوى العالمي بكفاءة.		لعام ٢٠١٧.	**والجمعيات الوطنية.** **إنشاء بوابة عامة لتشاطر المعلومات يتجاوز مجال نشاط تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة ويمكن اعتباره مشروعاً منفصلاً.** **بدت المواقع المصغرة الخاصة بأدوات معينة (مجموعة أدوات المساعدات النقدية في حالات الطوارئ، ومجموعة أدوات التنسيق في الحركة المتاحة على الانترنت) الخيار الأفضل لإتاحة الوصول الفوري إلى الأدوات المشتركة لاستجابة الحركة.**
قيام اللجنة الدولية والاتحاد الدولي، بالتشاور مع الجمعيات الوطنية، بالاشتراك في تنقيح أدوات التنسيق الرئيسية على النحو المناسب (على سبيل المثال، تنقيح القالب والمذكرة التوجيهية المعنيين باتفاقات تنسيق الحركة) وإضفاء الصبغة الرسمية على مقترح مجموعة أدوات الحركة.	• تكييف أدوات الحركة مع الممارسة الراهنة المتمثلة في تنسيق الحركة في حالات الطوارئ الكبرى.	• إتاحة مجموعة أدوات الحركة الكاملة.	نشر مجموعة أدوات الحركة قبل نهاية عام ٢٠١٦.	**استكمال مراجعة مجموعة ادوات الحركة وتنقيحها. مجموعة أدوات الحركة المتاحة وسهلة المنال في موقع مصغر، أصبحت متاحة ويمكن الاطلاع عليها، وهي تتضمن جميع الأدوات والنماذج والتوجيهات ذات الصلة. ويُعتبر أن من الممكن توفير تطبيق يتاح على الأجهزة المحمولة.**
قيام الخبراء الأمنيين لدى اللجنة الدولية والاتحاد الدولي، بالتشاور مع الجمعيات الوطنية، باستعراض الترتيبات الأمنية للحركة المعنية	• إدارة للأمن / السلامة أكثر تماسكاً وفعالية في العمليات الميدانية.	• استعراض الترتيبات الأمنية للحركة، بما في ذلك قائمة الخيارات وأفضل الممارسات.	عرض إطار الترتيبات الأمنية للحركة على مجلس المندوبين لعام ٢٠١٧.	**استعراض الترتيبات الأمنية للحركة والاتفاق على توضيح اتفاقات إدارة الأمن بأكبر قدر ممكن.** **بدء العمل لترشيد أدوات إدارة الأمن والتدريبات، وتوقع مواصلته.**

بالعمليات الكبرى.				**إجماع على مواصلة العمل لاعتماد طرق ومصطلحات مشتركة لتقييم المخاطر على السلامة والأمن. إجراء دراسة جدوى لمعرفة ما إذا كان من الممكن تكييف منبر معلومات إدارة الأمن الخاص باللجنة الدولية وفقاً لحاجات الاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية.** **استعراض أطر أمن للحركة في أربع سياقات تشغيلية (أفغانستان، وهايتي، وجنوب السودان)**
مواصلة اللجنة الدولية والاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية لاستكشاف جدوى تقديم الخدمات المشتركة داخل الحركة.	• تقديم خدمات الحركة بمزيد من الفعالية والكفاءة الاقتصادية.	• تحديد فرص تقديم الخدمات المشتركة، وإيقافها عند الاقتضاء.	إدراج النتائج / الخبرات الممكنة في التقرير المقرر عرضه على مجلس المندوبين عام ٢٠١٧.	**بدء اللجنة الدولية والاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية بالسعي، من خلال فرق العمل، إلى تحقيق نتائج ملموسة في تحسين قدرات الجمعيات الوطنية، والدعم اللوجستي لبرامج التحويلات النقدية، والتخزين، والشراء.**
مواصلة اللجنة الدولية والاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية لاستكشاف جدوى تناغم القدرة على التدخل السريع (على سبيل المثال، وحدات مواجهة الطوارئ، وحدات الانتشار السريع... الخ)	• قدرة الحركة على تقديم الدعم السريع في العمليات الكبرى بمزيد من التناغم والفعالية.	• مواصلة استكشاف الفرص على النحو المحدد.	إدراج النتائج / الخبرات الممكنة في التقرير المقرر عرضه على مجلس المندوبين عام ٢٠١٧.	**أكد الاتحاد الدولي واللجنة الدولية أن آليات التدخل السريع تتضمن الجوانب الأساسية من عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة، لاسيما القمة المصغرة، والاتصالات المشتركة، ووظيفة التنسيق في الحركة. ويسعى الاتحاد الدولي واللجنة الدولية إلى تحقيق تناسق قدرات الاستجابة في مجال التدخل السريع من أجل تحسين قدرة الحركة على الاستجابة بسرعة ومهنية في مجموعة واسعة من الأزمات المختلفة.**

الهدف ٥: سعي الحركة بشكل جاد من أجل مواجهة حالات الطوارئ الكبرى بطريقة منسقة، مع التركيز بوجه خاص على الساعات الأولى التالية لوقوع حالة الطوارئ.				
الإجراء	**الحصائل**	**المخرجات**	**الغاية**	**النتائج**
عقد *قمة مصغرة* رفيعة المستوى في غضون أول أربعٍ وعشرين إلى ثمانٍ وأربعين ساعة تلي وقوع الأزمة (قمة افتراضية أو حضورية)، يليها إصدار بيان مشترك.	• زيادة مستوى الثقة وتحسُّن التنسيق بسبب الاتفاق على توزيع المسؤوليات بشكل واضح؛		بحلول نهاية عام ٢٠١٧، يكون قد جرى عقد *قمة مصغرة* / إصدار بيان مشترك (على سبيل الاختبار) في ٧٥٪ من حالات الطوارئ الجديدة الكبرى، وإجراء ممارسة استخلاص الدروس.	**انعقاد *قمم مصغرة* في كل من هايتي، وإندوناسيا، وجنوب السودان، وبنغلادش، والفلبين، تأكدت من خلالها فائدة مفهوم *القمة المصغرة* مع السعي أيضاً إلى تحسين المفهوم. انعقاد اجتماعات شبيهة *بالقمم المصغرة* في غامبيا، والسنغال، وغابون، أمنت نجاح استجابة الحركة.**
مواصلة اللجنة الدولية والاتحاد الدولي تطوير مفهوم *القمة المصغرة* استناداً إلى الخبرات والدروس المستخلصة.	• زيادة الرغبة في التنسيق وفي تنفيذه، بما في ذلك تقاسم المسؤوليات.	• استخلاص الدروس / التقييم الفوري المشترك الذي تجريه اللجنة الدولية والاتحاد الدولي مع التركيز على تنسيق الحركة في مرحلة الاستجابة	بحلول نهاية عام ٢٠١٧، يكون قد جرى عقد *قمة مصغرة* / إصدار بيان مشترك (على سبيل الاختبار) في ٧٥٪ من حالات الطوارئ الجديدة الكبرى، وإجراء ممارسة استخلاص الدروس.	**صياغة مذكرة توجيهية وقائمة مرجعية *للقمة المصغرة* وتقاسمها مع الجمعيات الوطنية في يوليو ٢٠١٦. وشكل ذلك قاعدة للمناقشات في الحالات المذكورة أعلاه وأثبت جدواها.**
قيام اللجنة الدولية والاتحاد الدولي إلى جانب الجمعيات الوطنية بوضع تصور لمفهوم نشر مسؤولي تنسيق الحركة، واختبار ذلك النشر بغرض خدمة المصالح المشتركة للحركة في حالات الطوارئ الكبرى.	• زيادة مستوى الثقة بين مكونات الحركة، وفي آليات التنسيق الحركة؛ • زيادة مستوى التنسيق والكفاءة بشأن استجابة الحركة.	• استخلاص الدروس بشأن نشر مسؤولي تنسيق الحركة في حالات الطوارئ الكبرى.	بحلول عام ٢٠١٧، يكون قد جرى نشر مسؤولي تنسيق الحركة في حالة طوارئ الكبرى، وعرض تقرير تقييمي مع توصيات على مجلس المندوبين عام ٢٠١٧.	**تم تحديد دور مسؤول التنسيق في الحركة ومسؤولياته في وثيقة الاختصاصات الخاصة بهذا المنصب مكملة بوثيقة تحدد المعايير الإدارية. وستوضع خلال مجلس المندوبين ٢٠١٧ قائمة بأسماء هؤلاء المسؤولين. وتتعلق إمكانية الاختبار بمناسبات النشر القادمة حيث يتم حينها اختبار فعالية المنصب وملاءمته واستخلاص الدروس.**

الهدف ٦: تعزز الحركة من مكانتها بشكل فعّال من خلال تقديم رسائل قوية ومتماسكة، وتعظيم إمكانات الاتصالات لدى كل مكون من مكوناتها، وتعزيز الصورة العامة للحركة أثناء حالات الطوارئ الكبرى.				
الإجراء	الحصائل	المخرجات	الغاية	النتائج
قيام اللجنة الدولية والاتحاد الدولي، بالتشاور مع الجمعيات الوطنية، بمواصلة تطوير واختبار إطار للاتصالات لدى الحركة في حالات الطوارئ الكبرى، يحدد آليات التنسيق واتخاذ القرارات ومخططات التحقق من الصلاحية، والأدوار والمسؤوليات.	• تعزيز قدرة مكونات الحركة على تقديم خدمة الاتصالات العامة في حالات الطوارئ الكبرى بشكل مشترك أو منسق؛ • زيادة التأثير والمصداقية والتواصل مع الجمهور المستهدف.	• إطار للاتصالات في حالات الطوارئ الكبرى.	تجريب آليات الإطار في حالات الطوارئ الرئيسية الكبرى طيلة عامي ٢٠١٦ و٢٠١٧.	**إصدار بيانات مشتركة بعد وقوع كوارث في ميانمار، وبيرو، وإندونيسيا، وجنوب السودان، وهايتي، وصياغة خطاب شامل للحركة بخصوص حالة الجفاف في أفريقيا بما في ذلك اليمن ونيجيريا.** **علاوة على ذلك، تقديم الموقف المشترك للجنة الدولية والاتحاد الدولي في المؤتمرين المعنيين بإعلان التبرعات من أجل سوريا واليمن.**
قيام أقسام الاتصالات في اللجنة الدولية والاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية المشاركة بتطوير أدوات مشتركة للاتصالات في حالات الطوارئ الكبرى، ويشمل ذلك مرحلة التأهب.	• زيادة قدرة مكونات الحركة على تقديم خدمة الاتصالات العامة في حالات الطوارئ الكبرى بشكل مشترك أو منسق؛ • زيادة التأثير والمصداقية والتواصل مع الجمهور المستهدف.	• بوابة إلكترونية لتشاطر المعلومات؛ • قائمة فحص مرجعية لإنجازات فيما يتعلق بالاتصالات؛ • نموذج لاستراتيجية الاتصالات لدى الحركة؛ • إجراءات تشغيل موحَّدة؛ • إرشادات من أجل إشراك المجتمعات المحلية.	تحديد مفهوم ومعلمات البوابة الإلكترونية لتشاطر المعلومات قبل نهاية عام ٢٠١٦، وإنشاء البوابة خلال عام ٢٠١٧؛ إتاحة قائمة فحص مرجعية، وقالب، وإرشادات، وإجراءات تشغيل موحَّدة قبل نهاية عام ٢٠١٦، ويجري تطبيقها حتى نهاية عام ٢٠١٧.	**استكمال إجراءات تشغيل موحدة وقوائم مرجعية لاتصالات الحركة. إتاحة إرشادات لإشراك المجتمعات المحلية والمساءلة في يناير ٢٠١٧ من أجل اختبارها. وسيتم تعديلها عند الاقتضاء بعد فترة الاختبار.**
قيام اللجنة الدولية والاتحاد الدولي، والجمعيات الوطنية ذات القدرات المتاحة، باستكشاف سبل تطوير قدرة مشتركة	• زيادة قدرة شركاء الحركة على دعم صورة ومكانة حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر من خلال الاتصالات، مع الحفاظ على	• تحديد القدرة المشتركة للتدخل السريع وجاهزيتها للتنفيذ؛ • في غضون ذلك، يجري تنسيق القدرة على التدخل السريع كلما كان	إدراج النتائج والتوصيات في التقرير المقرر عرضه على مجلس المندوبين عام ٢٠١٧.	**إعارة الموظفين المسؤولين عن الاتصالات في اللجنة الدولية إلى الاتحاد الدولي في فيجي.** **موقف الحركة من مشاركة المجتمع المحلي في نيجيريا.**

للتدخل السريع، ومهمة تنسيق للحركة معنية بالاتصالات في حالات الطوارئ.	الهوية والمصالح المنفردة لكل مكون.	ذلك ممكناً في حالات الطوارئ الكبرى.		
الهدف ٧: اتباع الحركة لنهج متماسك ومتكامل لحشد الموارد في حالات الطوارئ الكبرى.				
الإجراء	**الحصائل**	**المخرجات**	**الغاية**	**النتائج**
مواصلة اللجنة الدولية والاتحاد الدولي تطوير واختبار وصقل نموذج الحركة بشأن "نداء الطوارئ المنسق" من أجل حالات الطوارئ الكبرى في المستقبل، ويشمل ذلك التواصل مع المانحين وإمدادهم بالتقارير (بما في ذلك تتبع المساعدات الثنائية المنسقة).	• نداءات الطوارئ الكبرى منسقة ومتكاملة ومتزامنة وخالية من التنافس الداخلي؛ • زيادة الشعور بالمسؤولية الجماعية عن العمليات والخضوع للمساءلة أمام الجهات المانحة؛ • زيادة محتملة في الأموال المخصصة لاستجابة الحركة بشكل عام.	• اختبار نموذج الحركة لنداءات الطوارئ في حالات الطوارئ المقبلة؛ • ممارسة استخلاص الدروس، وتحسُّن النموذج وتكييفه.	الانتهاء، بحلول عام ٢٠١٧، من اختبار نموذج الحركة لنداء الطوارئ المنسق في جميع حالات الطوارئ الجديدة الكبرى.	**كان مفهوم نداء الطوارئ المنسق يستخدم بشكل منهجي في الماضي مؤمناً بذلك التناسق والتكامل فيما بين النداءات المنفصلة (الصومال، وكينيا، وإثيوبيا وبلدان أخرى كذلك).**
قيام اللجنة الدولية والاتحاد الدولي، بالتشاور مع الجمعيات الوطنية، بمواصلة استكشاف جدوى إطلاق نداء دولي واحد، يتضمن الأهداف والأنشطة والميزانيات المعنية بالمكونات الأخرى.	• تحسُّن الانطباع عن الكفاءة والتماسك والوضوح في استجابة الحركة؛ • زيادة الشعور بالمسؤولية الجماعية من حيث العمليات والخضوع للمساءلة أمام الجهات المانحة؛ • تزايد احتمال زيادة التبرعات.	• تحديد نموذج النداء وشروطه؛ • قالب مذكرة التفاهم / الاتفاق.	تحديد النموذج، وإتاحة قالب مذكرة التفاهم قبل نهاية عام ٢٠١٦؛ اختبار قالب مذكرة التفاهم بحلول عام ٢٠١٧.	**توقيع اتفاق تمويل خاص بين الاتحاد الدولي واللجنة الدولية عام ٢٠١٦ حدد إطار النداءات الدولية الواحدة. بعد ذلك، خضع هذا المفهوم للاختبار في هايتي، ونيجيريا، واليمن. وتُستخدم الدروس المستخلصة من هذه الأمثلة لصياغة إجراءات تشغيل موحدة تسهيلاً للاستخدام الصحيح لهذا النموذج وإزالة الثغرات.**
قيام اللجنة الدولية والاتحاد الدولي، بالتشاور مع الجمعيات الوطنية، باستكشاف سبل	• استجابة الحركة بشكل متكامل تماماً في حالات الطوارئ الكبرى؛ • تحسُّن الانطباع عن التماسك	• تحديد التحديات والفرص.	إدراج التوصيات في التقرير المقرر عرضه على مجلس المندوبين عام ٢٠١٧.	**نظراً إلى الثغرات التي حددت أصلاً في *النداء الدولي الواحد* ونظراً إلى الشرط المسبق بتحقيق التناغم الكامل للنظم من أجل الانتقال إلى النداءات**

التحرك صوب إصدار نداء مشترك بالكامل، بما في ذلك التحديات والفرص وتحسين تناغمه مع النظم الخاصة به.	والوضوح والجدوى في سياق استجابة الحركة؛ • استمرار تزايد احتمال زيادة التبرعات.			**المشتركة (أنظر التقييم اللاحق لأزمة كوسوفو)، استبعدت فكرة إجراء دراسة جدوى. وسيتم استكشاف آلية بديلة في نسق آخر لإدماج جميع مكونات الحركة في نداء واحد.**
الهدف ٨: استجابة الحركة قابلة للتنبؤ بها وتخضع للمساءلة، بمقتضى القواعد والمعايير المتفق عليها.				
الإجراء	**الحصائل**	**المخرجات**	**الغاية**	**النتائج**
قيام اللجنة الدولية والاتحاد الدولي، بالتشاور مع الجمعيات الوطنية، باستكشاف وسائل تعزيز المساءلة والامتثال، بما في ذلك العناصر التالية: أ) وضع حوافز من أجل ممارسات التنسيق السليمة؛ ب) رصد وتعزيز الشفافية بشأن الالتزام بالقواعد وبشأن عدم الامتثال؛ ج) آلية لتسوية المنازعات/النزاعات من تنسيق الحركة المعني بالمنازعات.	• زيادة التركيز على كيفية ضمان المساءلة من أجل تنسيق الحركة.	• اقتراح مقدم من فريق عمل مشترك بشأن وسائل تعزيز المساءلة والامتثال على نطاق الحركة.	إدراج وسائل تعزيز المساءلة والامتثال في التقرير المقرر عرضه على مجلس المندوبين عام ٢٠١٧.	**قيام اللجنة الدولية والاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية بمشاورات حول الامتثال لآليات التنسيق. ويتصدى في الواقع تنفيذ عملية تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة بشكل مباشر أو غير مباشر لبعض التحديات المحددة المشار إليها. ويُنظّم التقيّد بنظم التنسيق في إطار أدوات المراقبة. أما التحديات المتبقية فهي عادة ظواهر لمشاكل في النزاهة تؤثر في الامتثال لقواعد التنسيق ونظمه. ولهذا يوصى بمعالجة هذه التحديات عبر عمليات أخرى أكثر شمولية.**

تعزيز التعاون
والتنسيق داخل الحركة
تعزيز الحوار
وبناء العقليات
تحسين المعرفة
والتدريب
الأبجديات الأولية
وبناء العقليات
مزيد من محاذاة
آليات الاندفاع إلى
الأمام
تكييف الأدوات
ونشر أفضل الممارسات
الوصول
والقبول
الرؤية
والمصداقية
التأثير
الإنساني
فعالية التكلفة
زيادة التشغيل البيني
في مجال الخدمات
اللوجستية
جذب المزيد من الموارد
لحالات الطوارئ على
نطاق واسع
الدعم والخدمات
(المسائل اللوجستية،الأمن)
حشد الموارد
تحسين التفاعل
حول مسألة الأمن
الدفع نحو الأفضل
ببصمة الحركة
التعلم من "نداء
دولي واحد" وتحسين
ذلك
توضيح الاتفاقات الأمنية
وتبسيط التدريبات