



الجزء الأول: مقدمة

أ. الغرض من هذه الإرشادات:

اعتمدت اللجنة الدولية للإغاثة في سوريا الآليات والمبادئ الواردة في هذه الوثيقة؛ لضمان اتباع أسلوب موحد وشفاف، ويمكن التنبؤ به حول الإدارة عن بعد، بما يتماشى مع الإرشادات العالمية للجنة الدولية للإغاثة للإدارة عن بعد. وتعمل هذه الإرشادات على تحديد المخاطر الإضافية المرتبطة بالإدارة عن بعد في سوريا والآليات التي نتبعها لضمان سلامة الموظفين/الشركاء إضافة إلى الحد من مخاطر البرامج منخفضة الجودة أو غير الخاضعة للمساءلة، والناجمة عن جوانب الضعف أو القيود المفروضة على أنظمة الرقابة المعتادة للجنة الدولية للإغاثة. وفي هذه الوثيقة، تُصنف المخاطر إلى أربع فئات هي: السلامة والأمن، والتصويرية، والمالية، والسمعة.

هناك تحديات عديدة للعمل داخل سوريا؛ نتيجة للدمار الذي خلفته الحرب، انعدام الأمن على نطاق واسع، النظام المصرفي المنحل، أو إغلاق الحدود والطرق. وبدلاً من تقديم معلومات وإفية حول مخاطر العمل داخل سوريا، فإن هذه الوثيقة تشير إلى التحديات الإضافية المتعلقة بها، أو المخاطر المركبة للإدارة عن بعد.

تعريف

بالنسبة للجنة الدولية للإغاثة، فإن "الإدارة عن بعد" تشير إلى مجموعة من الإجراءات المعتمدة والموضوعية؛ لأن إمكانية وصول اللجنة الدولية للإغاثة إلى المكاتب الميدانية و/أو المواقع الميدانية محدودة؛ وذلك لأسباب أمنية، عملية أو لوجستية. ويشمل هذا المصطلح إجراءات السيطرة على الشؤون المالية، والموارد والجودة، فضلاً عن تقديم الدعم من خلال بناء القدرات والتدريب، وتمكين الموظفين والشركاء الميدانيين.

ب. نظرة عامة على برامج اللجنة الدولية للإغاثة في سوريا:

استجابت اللجنة الدولية للإغاثة للصراع في سوريا منذ عام 2012، وقد ساعدت أكثر من 3 ملايين سوري في ذلك الوقت، من خلال توفير الخدمات الصحية والدعم الاقتصادي وسبل كسب العيش وفرص التعليم والحماية. يتم إدارة عملية تسليم المساعدات الإنسانية للجنة الدولية للإغاثة في سوريا عن طريق برامج عبر الحدود من ثلاث مكاتب قطرية منفصلة: في شمال

سوريا من تركيا، وشمال شرق سوريا من العراق، وجنوب سوريا من الأردن. وتتضمن استجابة اللجنة الدولية للإغاثة تقديم مباشر للخدمات، إضافة إلى دعم الجهات المحلية المعنية بتوفير الخدمات.

بشكل عام، يمكن أن نحدد أربعة مستويات مختلفة من إمكانية الوصول لموظفي اللجنة الدولية للإغاثة. وسيتم استخدامها في هذه الوثيقة. وتشمل:

دون عوائق: صلاحية كاملة بضوابط في المناطق التي تسيطر عليها جماعات المعارضة المسلحة.

المقيدة: صلاحية مقيدة بضوابط؛ للوصول إلى الموظفين أو نوع الأنشطة (يمكن أن يتعلق ب الأمن أو غيره).

غير منيعة: صلاحية متفرقة بضوابط يصعب الحفاظ عليها (يمكن أن يتعلق ب الأمن أو غيره).

لا يمكن الوصول إليه: لا يوجد.

إن هدف اللجنة الدولية للإغاثة هو تحقيق إمكانية الوصول بلا عوائق إلى كافة المجتمعات التي نعمل بها. ولكن، وبطبيعة الحال، فإن اللجنة الدولية للإغاثة تواجه مستويات وصول مختلفة تتراوح من "بلا عوائق" إلى "غير المنيعة". ويحكم التعريف، لا تعمل اللجنة الدولية للإغاثة في المناطق التي يتعذر الوصول إليها. ولكن، مع تغير الأوضاع تختلف التصنيفات، فيمكن فتح المناطق التي لا يمكن الوصول إليها للبرامج الإنسانية مع مرور الوقت. هناك نوعان من العوامل الشاملة التي تؤثر على هذا المستوى من الوصول: (1) الجهات المحلية في مواقع التنفيذ والمناطق التي ندير بها تلك البرامج. (2) بيئة العمل بما في ذلك الأمن، والأنظمة الحكومية والجهات المانحة، والأسواق المحلية. وبسبب استراتيجية القبول الفاعلة للجنة الدولية للإغاثة (أدناه)، فإن الجهات المحلية هي ليست غالبًا المقرر الأساسي لتنفيذ/عدم تنفيذ قرارات اللجنة الدولية للإغاثة. وبدلاً من ذلك، تكون بيئة العمل هي العامل الحاسم. فعلى سبيل المثال، هناك قيود للمنح حول العمل في المناطق التي يسيطر عليها تنظيم الدولة الإسلامية، ومتطلبات قانونية للتنفيذ في المناطق التي تسيطر عليها الحكومة السورية. إضافة إلى ذلك، تم إغلاق معظم المعابر الحدودية إلى سوريا، وبعضها مفتوح بشكل متقطع وجميعها مسيطر عليها بعناية.

وبناءً على مستوى الوصول وقدرات الموظفين، فإن وسائل اللجنة الدولية للإغاثة لإدارة البرامج داخل سوريا تتنوع بشكل كبير في جميع أنحاء المنطقة. يمكننا توضيح هذه التنوعات عمومًا باستخدام النموذج أدناه، الذي يبين أربع فئات للإدارة عن بعد مع أشكال مختلفة لسلطة اتخاذ القرار¹.

الشكل 1: فئات الإدارة عن بعد

اتخاذ القرار	تنفيذ المشروع
التحكم عن بعد	موظفون وطنيون أو محليون
غالبية القرارات يتم اتخاذها من قبل المدراء الدوليين بعيداً عن البرامج. تفويض محدود للسلطة	

¹ Hansen, G. (2008) *Operational Modalities in Iraq*. Amman: NGO Coordination Committee in Iraq.

مقاولون ووظفون، شركاء أو وطنيون ومحليون.	تفويض جزئياً وموقت للسلطة للموظفين الوطنيين المحليين في مواقع المشروع، بينما يكون غيرهم من الموظفين في موقع منفصل.	تفويض عن بعد
شركاء، سلطات أو مجتمعات محلية أو وطنية.	استراتيجية تحويل اتخاذ القرار والسلطة تدريجياً إلى الجهات المحلية/الوطنية، في حين يتم الحفاظ على الرقابة المالية والاستراتيجية عن بعد.	دعم عن بعد
شركاء أو مقاولون ووطنيون ومحليون.	تحتفظ الجهات المحلية بسلطة اتخاذ القرارات الهامة	تعاون عن بعد

في منطقة سوريا، تستخدم اللجنة الدولية للإغاثة مزيجاً من كل هذه الأساليب، والتي تكون غير ثابتة، حيث تتطور مع مرور الوقت وفق ما تسمح به قدرة أو سياق عمل اللجنة الدولية للإغاثة.

الجزء الثاني: المخاطر الأمنية واستراتيجيات الإدارة

أ. المخاطر الأمنية:

بمقتضى عمل اللجنة الدولية للإغاثة داخل سوريا، تنشأ حالات يكون فيها تواجد نشط لقوات مسلحة، وقوات مسلحة وطنية، ومليشيات محلية، وأحزاب مكونة أخرى تسعى وراء أجندات مختلفة عن طريق الصراع المسلح العنيف. هناك روابط معقدة بين هذه المجموعات في مناطق جغرافية واسعة، والتي تقف إلى الأشكال الفعالة من تنفيذ القانون وسيطرة الحكومة. ويزيد الاعتقاد السائد بأن المجتمع الإنساني الدولي في سوريا هو غربي بالدرجة الأولى في أصله وقيمه من مخاطر استهدافه. كما يمكن للجرائم المنظمة العابرة للحدود الوطنية والمحلية أن تشكل تحديات أمنية في المستقبل إلا أنها لم تلحق حتى الآن أي خسائر في الأرواح أو البرامج.

ب. إدارة المخاطر:

اعتمدت اللجنة الدولية للإغاثة في سوريا أسلوباً شاملاً ومتكاملاً لإدارة المخاطر يضمن باستمرار سلامة الموظفين²، وإمكانية الوصول من دون عوائق وبضوابط إلى المستفيدين، وتقديم الخدمات. وتحدد استراتيجية اللجنة الدولية للإغاثة لإدارة المخاطر في سوريا المبادئ العامة التي توجه عملنا، والأساليب والاستراتيجيات الأساسية المتضمنة في الخطط البرمجية والعمليات التنفيذية³. وبالتحديث سنوياً، تحدد الخطة الطرق التي تتعامل بها اللجنة الدولية للإغاثة بشكل منتظم مع المخاطر التي تواجهها في سوريا، بما في ذلك استخدام:

1. أساليب قائمة على القبول.

² IRC Global Security Policy, International Rescue Committee, 8 March 2006, p. 2
³ IRC Syria Risk Management Strategy, International Rescue Committee, August 2016

2. وصول متفق عليه.
3. إدارة عن بعد.
4. أساليب تجنب لفت الأنظار.
5. برامج مصممة.
6. التنسيق الأمني.
7. إجراءات رادعة واقية.

إن خطة إدارة المخاطر والبرنامج الذي يقوده فريق الإدارة العليا للبلد، ومستشار السلامة و الأمن الإقليمي، ونائب المدير الإقليمي، والمدير الإقليمي تضمن دمج إدارة المخاطر بسهولة في ثقافة المنظمة. وعلاوة على ذلك، التزمت اللجنة الدولية للإغاثة في استراتيجيتها لعام 2020 لإدارة المخاطر أن تكون جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية للمنظمات على مستوى العالم.

وتقبل اللجنة الدولية للإغاثة مسؤولية إدارة برامجها بطريقة تتسق مع مبدأ "واجب العناية"، حيث تعمل اللجنة الدولية للإغاثة على نحو استباقي لضمان سلامة موظفيها الوطنيين والدوليين. ويتم ذلك عن طريق التطوير والمحافظة على استراتيجيات، وإجراءات أمنية فاعلة يتم تحديثها بشكل مستمر، وتعزز من خلال التواصل الكتابي والجلسات التوجيهية المصممة.

تحتفظ اللجنة الدولية للإغاثة على سياسة عالمية للحق بالانسحاب، والتي تمنح للموظفين الوطنيين والدوليين الحق في اتخاذ القرارات على أساس سلامتهم دون التسبب في الممارسات الانتقامية، كما تعترف بأن المنظمات الشريكة التي تدعمها اللجنة الدولية للإغاثة لها هذا الحق أيضاً. وتضمن اللجنة الدولية للإغاثة أن التوقعات للسفر الميداني تُرد بشكل واضح خلال عملية التوظيف لجميع موظفي اللجنة الدولية للإغاثة، سواء كانوا وطنيين أم دوليين، وفي مفاوضات شراكة، وعلاوة على ذلك، فإن اللجنة الدولية للإغاثة تقدم الدعم لجميع المنظمات الشريكة، مع تطوير استراتيجياتهم وإجراءاتهم لإدارة الأمن، من خلال توفير النماذج والأدوات والتدريب. وبالإضافة إلى ذلك، ما تزال اللجنة الدولية للإغاثة سباقة في تعزيز راحة وأمن الموظفين، من خلال استراتيجيات التعامل مع الضغوط ودعم الصحة النفسية.

ج. درجة المخاطر المقبولة:

تحديد "المخاطر المقبولة" هي مسؤولية حرجة لكبار صناع القرار للبرنامج بالتشاور مع الفريق الإقليمي. فإثناء تحديد المخاطر المقبولة، يجب النظر في العلاقة بين الحالة الحرجة للبرنامج والمخاطر. وتسعى اللجنة الدولية للإغاثة باستمرار لتحقيق التوازن بين هاتين الوظيفتين الحرجتين؛ من أجل إنشاء وإدارة ثقافة لإدارة المخاطر. عند تحديد الحد الأدنى من المخاطر المقبولة في أي حالة معينة تأخذ اللجنة الدولية للإغاثة الأسئلة التالية بعين الاعتبار:

1. هل ستكون عواقب عدم تنفيذ البرنامج جسيمة إلى حد أن تكون اللجنة الدولية للإغاثة على استعداد لقبول مخاطرة إلى عالية جداً لأرواح الموظفين؟

2. هل تم القيام بكل ما هو ممكن لإيجاد طرق بديلة لتحقيق أهداف البرنامج؟

3. هل تم تطبيق كل وسيلة وقائية ممكنة، بما في ذلك نقل الموارد للحد من خطورة القيمة؛ وذلك لتقليل مستوى الخطورة الحالي إلى متوسط أو أقل؟

4. هل هناك نظام ملائم لإدارة المخاطر المتبقية من أجل ضمان أن لا تزيد عن المستوى الحالي؟

فقط في حال كانت الإجابة على جميع الأسئلة أعلاه بـ "نعم" سيتم تنفيذ البرنامج.

د. معايير الإغلاق/الخطوط الحمراء:

تسترشد برامج اللجنة الدولية للإغاثة في سوريا والعالم بمبادئ الإنسانية والحيادية، والاستقلالية العملية، والنزاهة. وبذلك فإن محاولات التعدي على الاستقلالية العملية للجنة الدولية للإغاثة غالباً ما تكون عاملاً في تعليقاً وقف البرامج. وتتم إدارة هذه المخاطر من خلال مديري الاتصالات، والتواصل لدى اللجنة الدولية للإغاثة، وموظفي توصيل المساعدات الإنسانية الذين يمثلون اللجنة الدولية للإغاثة محلياً، والتفاوض من أجل البرمجة المبدئية دون عوائق.

وتسترشد أنشطة اللجنة الدولية للإغاثة داخل سوريا ببروتوكول إشراك أطراف النزاع في تسليم المساعدات الإنسانية في شمال سوريا، والتي تُعرف أيضاً باسم بروتوكول التشغيل المشترك⁴. صدر هذا البروتوكول من قبل المجتمع الإنساني في ديسمبر 2014 من خلال منتدى تركيا الإنساني. وتحدد الوثيقة المطالب الواجب توافرها قبل تقديم المساعدة الإنسانية، وكذلك تلك الطلبات من الجهات الفاعلة والأطراف الخارجية في الصراع، والذي سيؤدي إلى تعليق البرنامج أو إغلاقه. تلتزم اللجنة الدولية للإغاثة وشركاؤها بالمعايير المدرجة ضمن البروتوكول لجميع البرامج في سوريا.

يتطلب البروتوكول من المنظمات الإنسانية ما يلي:

1. طلب إمكانية وصول بدون عوائق إلى المناطق الواقعة تحت سيطرة أطراف النزاع.
 2. الموافقة على تقديم معلومات تنظيمية متاحة علناً.
 3. الموافقة على تقديم معلومات حول الأنشطة الإنسانية المخطط لها في المناطق الواقعة تحت سيطرة أو نفوذ طرف في النزاع.
- وتتضمن الخطوط الحمراء المحددة في البروتوكول أي طلبات للجهات الفاعلة الإنسانية لما يلي:

1. معلومات المستفيد التي تكشف عن هويته الشخصية؛ وذلك من أجل حماية خصوصية وكرامة المستلمين للمساعدات الإنسانية.

2. التأثير على اختيار الموظفين للمنظمات الإنسانية؛ وذلك لضمان احترام استقلاليتنا وحياديتنا من قبل جميع الأطراف.
3. استخدام مرافقين مسلحين لمركبات المنظمات الإنسانية أو طاقم العمل.
4. التأثير على محتوأو نتائج عمليات تقييم الاحتياجات أو غيرها كمثل هذه الاستبيانات، والتي تلتزم بمنهجيات معترف بها دولياً لتقييم الاحتياجات والاستجابات الإنسانية؛ وذلك للحفاظ على الاستقلالية وتقييم الاحتياجات بنزاهة، بحيث تكون ذات مصداقية ومقبولة لدى المجتمع الدولي والمستفيدين.
5. تسليم المساعدات الإنسانية إلى أطراف النزاع بموجب القانون الدولي الإنساني، فالمقاتلون المصابون فقط، والذين بدون سلاح/مجردون من السلاح هم من يتم اعتبارهم عاجزين عن القتال، ويمكن معالجتهم عن طريق الهيئات الطبية.
6. مراقبة مخازن المنظمات الإنسانية والسلع والمستودعات.
7. دفع الضرائب والرسوم المفروضة على توصيل المساعدات والخدمات الإنسانية إلى المستفيدين، حيث تتطلب السلطات دفع الضرائب والرسوم بموجب القانون، ينبغي على الإجراءات والمتطلبات الشكلية اللازمة لدفع الضرائب والرسوم أن تكون متاحة للعموم.
8. مرافقة العاملين في المجال الإنساني أثناء قيامهم بالأنشطة الإنسانية.

يمكن للمديرين القطريين لدى اللجنة الدولية للإغاثة والتنسيق مع المدير الإقليمي ومستشار السلامة و الأمن الإقليمي، وضع خطوط حمراء إضافية للبرامج، وفقاً لكل سياق وخطط إدارة الأمن الخاصة بكل منهم.

هـ. استراتيجية القبول:

تعتمد قدرة اللجنة الدولية للإغاثة للعمل بفاعلية في سوريا على استراتيجية شاملة ومستمرة؛ لكسب والحفاظ على القبول مع المجتمعات المحلية بما في ذلك المستفيدين، وأطراف النزاع والمنظمات المحلية، والجهات المعنية الأخرى. وبمرور الوقت، فإن اللجنة الدولية للإغاثة قامت- وبشكل فعّال- ببناء وزرع علاقات جيدة وموفقة كجزء من استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر الأمنية، وحصلت على القبول والموافقة على وجودها كما تمكنت من البرمجة مع الجهات الفاعلة المحلية والجهات المانحة. وقد سعت اللجنة الدولية للإغاثة لأمن القائم على القبول للموظفين والأنشطة في مجموعة متنوعة من الطرق، التي تتراوح من قبول غير فعّال (أن تتحاشى أي ارتباط مع الجهات الفاعلة السياسية أو العسكرية أو غيرها من الهيئات الدولية)، إلى قبول فعّال، ويشمل استراتيجيات التواصل والتفاوض المباشر (مع الجهات الفاعلة السياسية أو العسكرية) لتلقي إمكانية الوصول وضمانات أمنية.

لتعزيز استراتيجية قبولنا بفاعلية، تعمل اللجنة الدولية للإغاثة على تعيين موظفي توصيل المساعدات الإنسانية ومسؤولي الاتصالات، وتشمل مسؤوليتهم استكشاف مجالات ومناطق جديدة لتوسيع نطاق البرنامج جراء عمليات تقييم المخاطر، والعمل مع المجتمعات المحلية؛ لتحديد الجهات المعنية الرئيسية وقادة الرأي، وتشجيع مهمة اللجنة الدولية للإغاثة ونهجها⁵. وبالإضافة إلى ذلك، تعمل فرق توصيل المساعدات الإنسانية مع موظفي البرنامج؛ للتأكد من تنفيذ الأنشطة بنزاهة وشفافية، وأن تكون

⁵ [The IRC Way- Standards for Professional Conduct](#), International Rescue Committee.

مقبولة للمستفيدين المحليين. هذا الاهتمام ببرمجة جيدة ومصممة هو أمر مهم بالنسبة لاستراتيجية القبول للجنة الدولية للإغاثة. وأخيراً، تضمن فرق توصيل المساعدات الإنسانية عمليات سلسلة وفعّالة من خلال مشاركتهم في المهام الحيوية كالتوظيف وتدقيق الشركاء.

ومن المهم أيضاً ضمان تزويد المجتمعات والجهات المعنية المحلية لديهم بالمعلومات الكافية عن اللجنة الدولية للإغاثة وبرامجها. ويتم توفير المعلومات للمجتمعات بطريقة دقيقة وفي الوقت المناسب؛ حيث إنه عنصر أساسي لبناء الثقة، وهو بدوره أمر ضروري للقبول. وتتخذ هذه الحالة الحرجة بعين الاعتبار ضمن إرشادات الرؤية المعتمدة لدى اللجنة الدولية للإغاثة⁶، والتي توفر استراتيجيات ومراسلات لتعزيز صورة اللجنة الدولية للإغاثة داخل المجتمعات وبين الجهات المعنية على الرغم من انخفاض رصيدها في سوريا.

الجزء الثالث: تنفيذ الإدارة عن بعد

أ. الإدارة العامة

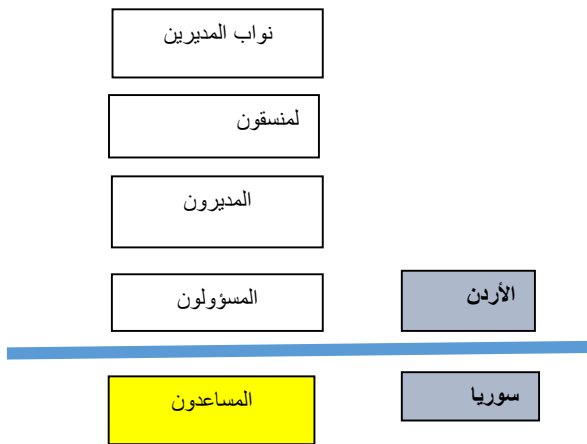
الترتيب عبر حدود سوريا

بشكل عام، يتفاوت ترتيب فريق اللجنة الدولية للإغاثة عبر الحدود بين السياقات الثلاثة، وفقاً لمستوى الوصول ونوع الإدارة المستخدمة عن بعد. على سبيل المثال، الشكل 2 أدناه يبين أن برنامج الأردن عبر الحدود يُدار عن طريق جهاز التحكم عن بعد، ويعمل بإمكانية وصول محدودة، حيث يتمكن الموظفون من عبور الحدود من أي الجانبين. وتبقى كافة سلطة اتخاذ القرار في يد الموظفين داخل الأردن.

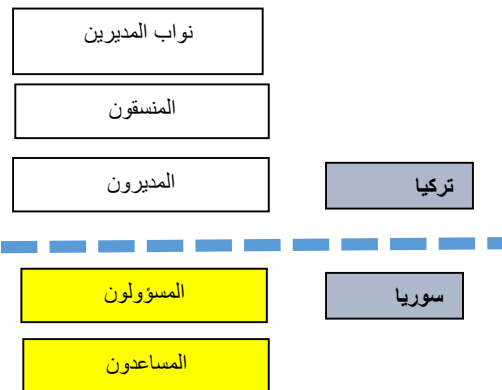
ومن ناحية أخرى، ففي برنامج العراق عبر الحدود تُدار معظم المشروعات من قبل الموظفين المتمركزين داخل سوريا، والذين يتلقون الدعم عن بعد من المنسقين ونواب المديرين المتمركزين في العراق. يعملون بإمكانية وصول محدودة، حيث يتم فيها إغلاق الحدود أمام السوريين والعراقيين، بينما يمكن عبور الموظفين الوطنيين الأجانب أو المغتربين. وتدار هذه البرامج محلياً بشكل أكبر من تلك الموجودة في الأردن أو تركيا.

وقد أعطى برنامج تركيا عبر الحدود- التابع للجنة الدولية للإغاثة- الأولوية في 2016 بتعيين مديرين سوريين يمكنهم قيادة فرق من المسؤولين والمساعدين داخل سوريا، وهي نقلة من الاستعانة بوفد يعمل عن بعد إلى أحد أشكال الدعم عن بعد، من خلال البرمجة عن بعد، حيث يعملون بإمكانية وصول محدودة على طول الحدود التي تكون مفتوحة لعدد محدد فقط من الموظفين السوريين، الذين يعبرون الحدود إلى تركيا للتدريب والإشراف، وأسباب لوجستية أخرى.

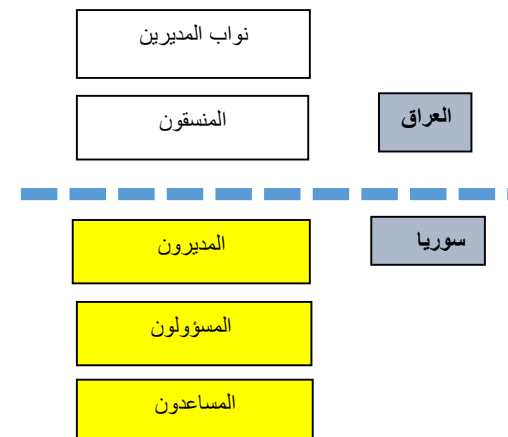
الشكل 2: تراكيب فريق عبر الحدود في الأردن، والعراق و تركيا



الحدود مغلقة أمام الموظفين من كلا الجانبين



الحدود مفتوحة لعدد محدد من الموظفين السوريين لغرض العبور فقط



الحدود مغلقة أمام السوريين والعراقيين ولكنها مفتوحة أمام الجنسيات الأخرى

تعمل اللجنة الدولية للإغاثة باستمرار على الانتقال من البرامج التي تُدار عن بعد إلى البرامج التي تُدار محلياً، من خلال تحسين تقارب موظفي اتخاذ القرار إلى مواقع المشاريع. فهذه أفضل ممارسة تقلل من مخاطر البرامجية، والسمعة، والمالية. وتشمل هذه الجهود استراتيجية قبول فعالة، والتفاوض مع الحكومات والسلطات المحلية؛ لفرض عدد أقل من القيود على الموظفين الدوليين. وفي الوقت نفسه، تقوم اللجنة الدولية للإغاثة بفتح مناصب إدارية داخل سوريا وتأميمها، حيث تيدل الجهود التي تعمل على تعزيز القبول ونوعية البرمجة للجنة الدولية للإغاثة. وأخيراً، تضمن جهود بناء القدرات المستمرة للموظفين السوريين لتولي المهام الإدارية تفويض الواجبات الملزمة للإدارة عن بعد، والتي تحدث بطريقة مسؤولة أثناء زيادة استثمار اللجنة الدولية للإغاثة على المدى الطويل في تلك المجتمعات.

الرقابة الداخلية

عالمياً، يلتزم كل الموظفين والمستشارين والمقاولين والمتطوعين بقواعد السلوك المهني للجنة الدولية للإغاثة الواردة في نهج اللجنة الدولية للإغاثة، فضلاً عن السياسات العالمية الثمانية عشر والتي تميز عملنا. تسهل اللجنة الدولية للإغاثة الامتثال، عن طريق توفير نسخ من جميع السياسات الداخلية للموظفين عن بعد باللغة العربية. يعد توجيه الموظفين الجدد- بما في ذلك تقديم لمحة عامة عن نهج اللجنة الدولية للإغاثة وكافة السياسات العالمية- أمراً إلزامياً خلال الشهر الأول من العمل، ويتم التسليم إما شخصياً أو عن بعد عبر سكايب، أو ويب اكس، أو الهاتف. تقوم قيادات الموارد البشرية في كل برنامج قطري بتنظيم نهج اللجنة الدولية للإغاثة، والتي غالباً ما تشمل دورات تدريبية تشييطية لواحده أو أكثر من السياسات العالمية للجنة الدولية للإغاثة.

إضافة إلى توجيه الموظفين، تعتمد اللجنة الدولية للإغاثة على أنظمتها الراسخة بما في ذلك إجراءات واضحة للتمويل، وسلسلة الإمدادات والموارد البشرية من أجل تجنب عدم الامتثال. إضافة إلى الكتيبات العالمية لهذه الأنظمة، يعمل كل برنامج عبر الحدود على تطوير إجراءات التشغيل القياسية وفق السياق أو كتيبات رقابة برمجية،⁷ حسب الاقتضاء⁸، والتي قد تختلف أو لا تختلف عن تلك التي تم تطويرها للبرامج القطرية الخاصة بها. في حال التقيد التام بها، تزيد هذه الأنظمة بشكل ملحوظ من الرقابة الداخلية والحد من مخاطر المخالفات وعدم الامتثال.

وأخيراً، فإن تحميل الموظفين والشركاء مسؤولية عدم الامتثال يشكل رادعاً قوياً للغاية. ولهذا الهدف، تحدد إرشادات الإبلاغ العالمية للجنة الدولية للإغاثة⁹ عدة طرق للإبلاغ عن الانتهاكات المحتملة لسياسات اللجنة الدولية للإغاثة، والتي يتم مشاركتها مع الموظفين باللغتين العربية والإنجليزية، عن طريق التدريبات وكافة ملصقات نهج اللجنة الدولية للإغاثة، وعن طريق الموقع الإلكتروني للجنة الدولية للإغاثة. لتشجيع تقديم المزيد من البلاغات، تؤيد اللجنة الدولية للإغاثة سياسة عدم الرد بالمثل، والتي تمنع مضايقة الموظفين للإبلاغ بحسن نية عن عدم امتثال

⁷ [Programmatic Controls in Northern Syria](#), International Rescue Committee – Iraq, May 2016.

⁸ [Programmatic Controls in Southern Syria](#), International Rescue Committee – Jordan, February 2016.

⁹ [Programmatic Controls in Southern Syria](#), International Rescue Committee – Jordan, February 2016.

محتمل أو سلوك غير أخلاقي. نشر هذه المعلومات خارج اللجنة الدولية للإغاثة يمثل تحدياً؛ بسبب الإرشادات غير الواضحة في سوريا.

دعم الموظفين

لأن التواصل الشخصي بين الموظفين عن بعد والمشرفين محدود، يسهل التواصل عادة عن طريق الهاتف المحمول والبرامج التكنولوجية، مثل سكايب، وفايبر، وواتس اب. ويتم إعطاء كل الموظفين الجدد هاتفاً خاصاً باللجنة الدولية للإغاثة؛ لتسهيل عملية التواصل مع المشرفين والوحدات التقنية للحصول على الدعم. يقوم المشرفون بالتحقق أسبوعياً مع كافة التقارير المباشرة الواقعة عن بعد؛ لتقديم الحد الأدنى من الدعم والتوجيه. وتكون مراجعات الأداء واجبة كل ستة أشهر؛ لضمان التعقيب المنتظم والتواصل بين الموظفين والمشرف. يتم توثيق هذه المراجعات، وتحفظ السجلات وفق إرشادات الموارد البشرية في كل بلد. تكون إرشادات الموارد البشرية في الاستجابة السورية الإقليمية واجبة لتجميع وتنفيذ خطط التعليم السنوي والتنمية لكل موظفي اللجنة الدولية للإغاثة. تحافظ اللجنة الدولية للإغاثة على بوابة عالمية لبناء القدرات عبر الإنترنت، والتي تضم المئات من الدورات ومواد التدريب. هذه المواد متوفرة لكل الموظفين الذين لديهم اتصال بالإنترنت لغرض التعلم الذاتي. (معرفة المزيد عن دعم الموظفين، انظر إلى ب. العمليات: الموارد البشرية).

ب. البرامج

أنواع البرامج

المشروعات التي يتم إدارتها عن بعد هي بطبيعتها أكثر صعوبة من حيث الإدارة، مقارنة بالمشروعات التي تدار محلياً. ولهذا السبب، قامت اللجنة الدولية للإغاثة باختيار أنواع البرامج بعناية، والتي تم تنفيذها داخل سوريا. أولاً: تعطي اللجنة الدولية للإغاثة الأولوية للبرامج التي تكون إما منقذة للحياة أو مطلوبة من قبل المجتمعات المحلية عن طريق تقييم الاحتياجات.

ثانياً: غالباً ما تتطلب البرامج التقنية على نحو كبير - كذلك التي تتطلب إدارة الحالة أو مهارات تدريب مكثفة - مزيداً من رقابة الإدارة العليا وقدرة أعلى من الموظفين المحليين. وبالتالي، نظراً لانخفاض مستويات الإشراف الشخصي في البرمجة عن بعد، فلن تكون هذه مناسبة فوراً للمشروعات غير الآمنة إلى حد كبير في حال عدم توافر القدرات المحلية. ومع ذلك، يمكن أن تنتقل اللجنة الدولية للإغاثة لمزيد من البرامج التقنية مع زيادة قدرات الموظفين وزيادة تقبل المجتمع.

ثالثاً، تشكل بعض برامج اللجنة الدولية للإغاثة - كتمكين المرأة - تحدياً للمعايير الثقافية وبالتالي فهي أكثر حساسية في طبيعتها. ولتكون فعالة، تتطلب هذه البرامج قبولاً جيداً من المجتمعات المحلية، ومراسلات متأنية وتوقيت مناسب لتجنب مخاطر السمعة والأمن. كما تتطلب هذه البرامج خبرة تقنية، والتي لا وجود لها محلياً. ولهذا الأسباب، قد تؤخر اللجنة الدولية للإغاثة تنفيذ البرامج الحساسة عن بعد؛ حتى يتم تتوفر القدرات الكافية والدرجة المطلوبة لقبول المجتمع.

رابعًا: في السياقات التي تكون فيها ظروف السوق مواتية، تستثمر اللجنة الدولية للإغاثة في البرامج التي تقدم للمستفيدين الحوالات النقدية، والمال مقابل العمل، أو القسائم. هذه التوزيعات تكون سهلة الرصد والمتابعة عن بعد مقارنة بالنقل بالشاحنات، والنقل، والتخزين وتوزيع السلع¹⁰.

تصميم البرامج

هناك خطر أكبر في البرامج التي يتم إدارتها عن بعد، حيث إن تصميمها وتنفيذها سيفقد بطريقة أو بأخرى علامته؛ لأن صناع القرار العاملين في المناطق النائية هم أكثر عرضة لاقتراح استراتيجيات وأنشطة لا تستجيب للمجتمعات المحلية. المشاركة الغير ملائمة لمزيد من الموظفين الكبار أثناء التنفيذ تؤدي إلى تحيد الموظفين الميدانيين عن خطط العمل - غالبًا كوسيلة للتكيف مع السياق - والذي قد يؤدي إلى خدمات ذات جودة منخفضة أو الإخفاق في تحقيق أهداف البرنامج. وتتضاعف هذه المخاطر إذا كانت آليات التعقيب من المستفيدين غير كافية، أو إذا افتقر الموظفون المحليون للقدرة أو السلطة لاتخاذ قرارات برامجية، أو إذا كان التواصل بين الموظفين الميدانيين والإداريين غير ملائم.

كحد أدنى، تلتزم اللجنة الدولية للإغاثة بجمع المعلومات من أعضاء المجتمع المحلي، ومجموعة واسعة من الجهات المعنية المحلية قبل تصميم مشروعات جديدة أو بدء العمل في موقع جديد. تُجمع هذه البيانات داخل سوريا، عن طريق الموظفين الميدانيين عبر الهاتف المحمول، وباستخدام أدوات تقييم الاحتياجات المجهزة مسبقًا أو عن طريق نقاشات مجموعة التركيز. بالإضافة إلى ذلك، كأفضل ممارسة يتعاون موظفو البرنامج مع موظفي الأمن أثناء مرحلة التصميم؛ لضمان أن تخرج البرمجة واقعية، من حيث الحجم والنطاق، والتغطية، والمخاطر الأمنية، وقدرات الموظفين المتاحة لتنفيذ برامج الجودة.

في خطتها الاستراتيجية العالمية 2015 - 2020، تلتزم اللجنة الدولية للإغاثة بجعل برامجها أكثر اطلاعًا باحتياجات المستفيدين، والأفضليات، والتوقعات. في عام 2015، قام المكتب الإقليمي للجنة الدولية للإغاثة في سوريا بمهمة استطلاعية؛ لاستكشاف مدى استجابة برامج اللجنة الدولية للإغاثة في المنطقة¹¹. وأكدت المهمة على جهود اللجنة الدولية للإغاثة المذهلة في المنطقة لإشراك المستفيدين والجهات المعنية في منصات متعددة وفي كافة مراحل البرمجة، مما أدى إلى ترسيخ أساس متين للبرمجة بعلم من المستفيد. وقد تم إعداد دليل ميداني لإدارة الشكاوى البرمجية¹²، والذي يوفر الحد الأدنى من المعايير لبرامج الاستجابة السورية الإقليمية القطرية، بما في ذلك برامج عبر الحدود، لوضع وتنفيذ آليات تقديم الشكاوى.

Hidrobo M, Hoddinott J, Peterman A, Margolies A, Moreira V. Cash, Food, or Vouchers? ¹⁰ Evidence from a Randomized Experiment in Northern Ecuador, Journal of Development Economics (2013)

[Toward a Client-Responsive Approach in the Syria Response Region: Scoping Results](#) ¹¹ and Recommendations, International Rescue Committee, March 2016.

[IRC Syria Response Region Programmatic Complaints Management Field Guide](#), ¹² International Rescue Committee, April 2016.

العمل مع الشركاء

اختارت اللجنة الدولية للإغاثة العمل مع الشركاء المحليين؛ لأنه يُعد أكثر فعالية أو استخداماً أفضل للموارد، ويوسع نطاق عملنا والوصول إليها، أو يحسن من سرعة الاستجابة وتوقيت برامجنا مقارنة بالتنفيذ مباشرة. هناك العديد من الآليات التي يمكن أن توفر اللجنة الدولية للإغاثة من خلالها الدعم المالي للشركاء وهذا ما يملئ، وليس عن طريق نوع المنظمة، وإنما وفقاً لطبيعة علاقة المنظمة مع اللجنة الدولية للإغاثة. وتشمل المنح الثانوية، ومنح ثابتة، واتفاقيات الأطراف الثالثة، وعقود الخدمة.

على الرغم من أن برامجنا عن بعد قد تؤثر على الوسائل التي تقوم اللجنة الدولية للإغاثة بتحديدتها، وتدقيقها، أدائها بالحرص الواجب على الشركاء فلا تتغير المتطلبات القياسية. يستخدم موظفو اللجنة الدولية للإغاثة أدوات لدعم عملية التدقيق، مثل التحليل الانتقائي للشريك، وتقييم ما قبل المنحة، ودليل مكافحة الإرهاب صنع القرار أثناء عملية الاختيار. بالحرص الواجب عن طريق الحوار المفتوح، تستمر مراجعة التقارير والرقابة الروتينية للبرامج التي يقودها الشريك طوال فترة العلاقة. من أجل الدقة والسلامة، يمكن أن يتواصل موظفو اللجنة الدولية للإغاثة مع المجالس المحلية والشبكات الأخرى المتاحة في مجالات البرمجة الشريكة؛ للتحقق من الكفاءات والعلاقات الاجتماعية الجيدة.

في سياق الاستجابة الإقليمية لسوريا، فإن الحرص الواجب والدقيق هو أمر بالغ الأهمية؛ من أجل استكشاف وفهم علاقة الشريك المحتمل مع الجهات الفاعلة السياسية والعسكرية، وتقييم آثارها اللاحقة على برامج اللجنة الدولية للإغاثة. ويتيح فتح باب المناقشات هذه مبكراً وقتاً لمواجهة التحديات التشغيلية المتوقعة، ويزيد من احتمالية عدم نشوء قضايا الامتثال. تقوم اللجنة الدولية للإغاثة بتطوير أدوات إضافية لتعزيز تدقيق الشركاء، وإجراء عمليات تقييم ما قبل المنحة التي تخص عمليات البرمجة عن بعد في المنطقة. ومن المتوقع أن تكون مجموعة الأدوات هذه متاحة في أواخر عام 2016.

يعيق العمل في المناطق ذات إمكانية وصول محدودة تواصل ودعم اللجنة الدولية للإغاثة مع الشركاء المحليين. منذ بداية المشاركة، تنظم اللجنة الدولية للإغاثة اجتماعات ما قبل المنحة، إما شخصياً أو عن بعد، والتي تركز على التعريف بسياسات وإجراءات اللجنة الدولية للإغاثة وجميع الالتزامات التعاقدية. يتم تزويد الشركاء في الاستجابة الإقليمية لسوريا بمعلومات إضافية عن المبادئ الإنسانية ومبادئ التشغيل المشتركة التي توجه عملنا في سوريا. للجنة الدولية للإغاثة التزام إضافي لدعم الشركاء في المناطق المحاصرة؛ للقيام بتقييم واقعي لقدرتها على التنفيذ بأمان كما هو مخطط له، وتلبية الامتثال والمتطلبات الأخرى للمنحة. ويتحقق هذا الالتزام من خلال التوجيه المنتظم للشركاء في تطوير خطط إدارتهم للأمن والتدريب على المبادئ الإنسانية، عند الحاجة.

تنسيق البرنامج

ويتم تنفيذ برامج اللجنة الدولية للإغاثة في سوريا من خلال ثلاثة مكاتب قطرية منفصلة، ولكن منسقة في العراق وتركيا والأردن. في كل برنامج من برامج عبر الحدود، يتم تقديم الخدمات داخل سوريا بشكل مباشر، أو من خلال

دعم المنظمات الشريكة. يتطلب تعقيد السياق وصعوبة الوصول الناجمة عن انعدام الأمن آليات تنسيق داخلية وخارجية قوية.

تحافظ اللجنة الدولية للإغاثة على مكتب إقليمي للاستجابة السورية في عمان الأردن، والذي يقدم الدعم الفني والتشغيلي للمكاتب القطرية، والتنسيق حسب الحاجة لضمان استجابة تنظيمية منسقة و أكثر كفاءة داخل سوريا. تضمن اللجنة الدولية للإغاثة تعلم مشترك و برمجة منسقة، من خلال اتصالات منتظمة مع نائب المدير الإقليمي. ومن المقرر عقد اجتماعات الفرق الداخلية لبرامج عبر الحدود في كل بلد أسبوعيًا؛ لتسهيل تنسيق أفضل للمشروعات التي تدار عن بعد.

تتم إدارة التنسيق العام للعمل الإنساني عبر الحدود من خلال مجموعة نظم اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، والتي تعمل عبر مركزين في الأردن وتركيا، وكذلك شبكات تنسيق غير رسمية للجهات الفاعلة العاملة عبر الحدود من لبنان والعراق. في كل عام، تقوم الجهات الفاعلة الإنسانية العاملة من خلال نظم المجموعات بتجميع خطة الاستجابة الإنسانية لسوريا، والتي تحدد الخطة الاستراتيجية الشاملة للعمل الإنساني للسنة التالية، بالإضافة إلى تعزيز مشروعات لإنتاج رقم مالي واحد لمناشدة المانحين لها. تقوم خطة الاستجابة الإنسانية ببناء نظرة عامة عن الاحتياجات الإنسانية، والتي يتم إنتاجها من خلال القطاعات المشتركة وتقدير احتياجات القطاع التي أجريت خلال العام. إن فرق الإدارة العليا لمكاتب اللجنة الدولية للإغاثة القطرية في المنطقة هم أعضاء في مجموعة القيادة الإنسانية في تركيا، و فريق العمل عبر الحدود في الأردن. وبالإضافة إلى ذلك، فإن اللجنة الدولية للإغاثة هي وكالة مشتركة في قيادة القطاع الصحي لسوريا بأكملها، ومجموعة الحماية التركية والفريق العامل في قطاع الصحة والتغذية الأردني XB. ومن خلال هذه المشاركة، تقدم اللجنة الدولية للإغاثة التوجيه لهيئات صنع القرارات الاستراتيجية التي تجذب الاستجابة السورية.

يواجه برنامج عبر الحدود للجنة الدولية للإغاثة من العراق صعوبة في التنسيق؛ نظرًا لعدم وجود مركز مجموعة في هذا الموقع، وتحديات كثرة السفر إلى تركيا أو الأردن من أجل المشاركة بفعالية في تلك المراكز. وتندرج أنشطة البرنامج في الحسكة، شمال شرق سوريا، تحت تنسيق مديريةية القامشلي عبر مركز دمشق. وهذا النموذج غير كافٍ؛ لأن العديد من المنظمات الغير حكومية بما في ذلك اللجنة الدولية للإغاثة لا يعترف بها من قبل الحكومة السورية، وبالتالي لا تشارك في هذه الاجتماعات. ونتيجة لضعف التنسيق هناك خطر متزايد من تكرار البرامج والاحتياجات المفقودة، أو السكان الذين لا تصلهم الخدمات. وبسبب هذه المخاوف، تم تجنيد مستشار جديد للمنظمات غير الحكومية؛ للبدء في سد ثغرات التنسيق في هذه المنطقة.

متابعة ومراقبة البرنامج:

يمكن تخفيف العديد من المخاطر المرتبطة بالإدارة عن بعد، من خلال نظم متابعة شاملة وفعالة تسمح لتتبع البيانات. لا تتغير المبادئ الأساسية للمتابعة والتقييم من سياق ذو الوصول دون عائق إلى آخر يكون فيه الوصول محدود أو غير منيع. ومع ذلك، تصبح المتابعة أكثر صعوبة وإلزامية؛ لأن كبار الموظفين لا يستطيعون الوصول إلى مواقع المشاريع، وبالتالي هم بحاجة إلى الاعتماد بشكل كبير على البيانات التي تم جمعها من قبل الموظفين الميدانيين لتقييم نوعية البرامج والامتثال. حيث تلبي اللجنة الدولية للإغاثة في سوريا هذه الحاجة، وفق الطرق الستة التالية.

1. تم تطوير تقييم اللجنة الدولية للإغاثة ونظام المتابعة عن بعد لسوريا، بحيث تعمل البرامج التي تمولها اللجنة الدولية للإغاثة على فهم أفضل للاحتياجات على أرض الواقع، وكذلك لمتابعة تنفيذ البرنامج داخل سوريا. توظف جميع برامج عبر الحدود مساعدي عمليات المتابعة والبحث لإجراء أنشطة المتابعة والتقييم. (شاهد كتيبات المتابعة عن بعد للعراق والأردن). يعمل فريق المتابعة بشكل مستقل عن فرق البرامج وتوصيل المساعدات الإنسانية. وكذلك من الشركاء؛ وذلك كي تستخدم اللجنة الدولية للإغاثة البيانات من أي من هذه المصادر لزيادة مصداقية المعلومات. يقوم مساعدي عمليات البحث والمتابعة بجمع البيانات قبل وأثناء وبعد التوزيعات، عند استلام السلع، في الأنشطة التي يقودها الشريك، وعلى نحو نظامي في المرافق الصحية والمدارس. كما يقوم مساعدي البحث والمتابعة بجمع التعقيبات للمستفيدين من خلال الاستطلاعات، وإجراء تقييمات السوق الروتينية ومراقبة أسعار صرف العملات اليومية.

ويتابع مساعدي البحث والمتابعة بمعظم أنشطة اللجنة الدولية للإغاثة داخل سوريا، باستثناء برامج الحماية نتيجة مخاوف السرية والأمان، حيث يجمعون البيانات عبر هواتف أندرويد الذكية باستخدام نماذج إلكترونية محددة مسبقاً، ويتم تجميع البيانات على منصة بيانات مشتركة تسمى ONA باستخدام تطبيق أدوات البيانات المفتوحة المتوفرة عبر الإنترنت أو بدون إنترنت. ثم يتم تحليل هذه البيانات والاستفادة منها على المستوى القطري والإقليمي؛ لتوجيه البرامج المستقبلية وتعديل استراتيجيات تحسين الجودة باستمرار. في حالة البرمجة التي يقودها الشريك، يتابع مساعدي البحث والمتابعة الامتثال لجميع المنح الثانوية أو الاتفاقات التعاقدية، وهو أحد شروط الجهات المانحة للجنة الدولية للإغاثة.

2. تقوم فرق البرامج بمتابعة أنشطة البرنامج الخاصة بكل منهم. اعتماداً على القطاع، يجوز أن يسند إلى الموظفين بعض مما يلي: توثيق النشاطات، التحقق من جودة البرنامج، متابعة النزوح وانتهاكات حقوق الإنسان، وتتبع المؤشرات، وإجراء تفتيش مفاجئ للبائع، وجمع التعقيبات المرغوبة أو غير المرغوبة من المستفيدين أو غير المستفيدين.

3. تستكمل اللجنة الدولية للإغاثة عمل الموظفين لتقديم نظام متابعة عن بعد أكثر متانة وخاضع للمساءلة من خلال نظام تتبع السلع، والذي يستخدم رموز الاستجابة السريعة على رزم السلع المسافرة إلى سوريا. تستخدم اللجنة الدولية للإغاثة مع الموظفين الشركاء هواتف محمولة تدعم تحديد المواقع لمسح الرموز بشكل دوري على مدار تسليم السلع لتتبع حركتها من خارج سوريا إلى أماكن التوزيع النهائية. ويكون مساعدي عمليات البحث والمتابعة حاضرين في كل توزيع؛ للتأكد من وصول السلع مغلفة.

4. كما ورد في استراتيجية القبول للجنة الدولية للإغاثة أعلاه، حضور مديرو إيصال المساعدات الإنسانية أيضًا في كثير من الأحيان خلال أنشطة المشروع؛ لتحديد جوانب تنفيذ البرامج التي قد تخلق تحديات للقبول مثل المفاهيم الخاطئة حول عملية اختيار المستفيدين، والقضايا التي تخص نوعية السلع، أو بحضور الجهات الفاعلة غير المستقلة مثل أعضاء الجماعات المسلحة. وبهذه الطريقة، يمكن استخدام المعلومات من مديري توصيل المساعدات الإنسانية للتأكد من مصادر البيانات الأخرى.

5. أقامت العديد من الجهات المانحة للجنة الدولية للإغاثة بمتابعة من طرف ثالث كتدبير إضافي من المساءلة عن البرامج والعمليات. ويتم التعاقد مع المتابعين من الطرف الثالث من قبل الجهة المانحة، ويتم تنسيق زياراتهم الميدانية من قبل المكتب القطري المعني لدى اللجنة الدولية للإغاثة. بعد كل نشاط متابعة، يقدم المتابعون من الطرف الثالث النتائج إلى كل من الجهات المانحة واللجنة الدولية للإغاثة. يمكن للجنة الدولية للإغاثة أن تقدم ردًا خطيًا على أي من النتائج في غضون أسبوع واحد من تلقي تقرير المتابعة.

6. يطلب من الشركاء تقديم البيانات المعنية إلى اللجنة الدولية للإغاثة التي تتابع التقدم المحرز لكل المنح الثانوية، كحد أدنى من متطلبات المتابعة. وإذا لزم الأمر، يمكن أن يقوم موظفو اللجنة الدولية للإغاثة بدعم الشركاء لوضع أطر المتابعة الخاصة بهم في بداية المشروع، و/أو الاشتراك معهم بشكل روتيني في كل مراحل المشروع؛ لمراجعة وتحليل البيانات معًا.

ج. العمليات

تفترض كل السياسات العالمية للجنة الدولية للإغاثة وإجراءاتها وأنظمتها أنه يمكن لكبار الموظفين الوصول المادي، ولديهم مجموعة متنوعة من وسائل التواصل مع المكاتب الميدانية والمواقع، حيث يستخدمون هذا الوصول بشكل منتظم من أجل متابعة الأداء والامتثال. في سوريا، يتم تخفيض مستوى الرقابة المباشرة والدعم والمتابعة المستقلة من قبل كبار الموظفين بشكل كبير في معظم مواقع المشروع. وبالإضافة إلى ذلك، فإن بيئة العمل داخل سوريا تضم العديد من الصعوبات في الامتثال للسياسات والإجراءات الموحدة للجنة الدولية للإغاثة. ولتجنب مخاطر أمنية لا داعي لها بالنسبة للموظفين ومناقشة قضايا الامتثال، يجوز إصدار إجراءات بديلة معينة بالتشاور مع اللجنة الدولية للإغاثة في نيويورك، وبموافقة من الجهات المانحة للجنة الدولية للإغاثة.

وفيما يلي المخاطر التشغيلية الإضافية المرتبطة بالإدارة عن بعد، وتدابير التخفيف التي تعمل بها اللجنة الدولية للإغاثة في المنطقة.

1. الموارد البشرية:

هناك العديد من جوانب الإدارة عن بعد التي تؤثر على التوظيف والتأهيل، والإدارة، ودعم الموظفين داخل سوريا.

التوظيف

يتطلب تفاقم انعدام الأمن والإدارة عن بعد لبرامج اللجنة الدولية للإغاثة في سوريا التكيف مع استراتيجيات التوظيف وإدارة شؤون الموظفين. يتم تخفيض الإعلان عن الوظائف بشكل ملحوظ؛ نتيجة انخفاض وضوح الإرشادات التوجيهية التي تعمل بموجبها اللجنة الدولية للإغاثة في المنطقة¹³. في المقام الأول، يتم التوظيف داخل سوريا شفهيًا من قبل شبكات موظفي اللجنة الدولية للإغاثة، والمنظمات غير الحكومية الأخرى، والشركاء. وفي بعض المواقع، يُعلن عن المناصب الشاغرة أيضًا من خلال النشرات الموضوعية على لوحات المجتمع أو في مواقع سرية أخرى، حسب الاقتضاء. وفقًا لإرشادات المظهر، ستحتوي الإعلانات أيضًا على الرسالة "تستخدم اللجنة الدولية للإغاثة نظام توظيف على أساس الجدارة والذي يؤكد على الكفاءات والمعرفة والخبرة".

ويزيد من تعقيد تدقيق الموظفين في الاستجابة الإقليمية لسوريا عدم القدرة على مقابلة المتقدمين شخصيًا. ويعد إجراء المقابلات عبر الهاتف وسكايب هي من الممارسات المعتادة على الرغم من عرقلتها؛ بسبب ضعف الاتصال والوصول إلى شبكات الهاتف المحمول. ولا بد من أخذ المزيد من الحيطة لتقييم جميع المرشحين النهائيين لحياهم ونزاهتهم، من خلال تطبيق تدقيقات مكافحة الإرهاب، والتدقيق صارم قبل التعيين من قبل موظفي اللجنة الدولية للإغاثة في المكتب القطري. وعلى وجه الخصوص، فإن الوصول للمساعدات الإنسانية أو موظفي إدارة الأمن هو أمر مهم لعملية التوظيف؛ للتحقق من المعلومات على مستوى المجتمع، ودراسة مدى ملاءمة المرشح لهذا المنصب.

وهناك جانب آخر مهم من الإدارة عن بعد، وله أثر كبير على التوظيف: إمكانية الوصول المحدودة للبرامج من قبل الإدارة العليا يولد ضرورة نقل المسؤوليات الإشرافية والإدارية إلى الموظفين في هذا المجال. إلى جانب الهجرة الخارجية الكبيرة للأفراد ذوي المهارات التقنية والكفاءات هربًا من الأزمة، فإن هذا النقل يضع عبئًا هائلًا على شركات التوظيف للعثور على، وتوظيف واستبقاء الموظفين ذوي المهارات الإشرافية والإدارية. ومع ذلك، تبذل اللجنة الدولية للإغاثة جهودًا كبيرة؛ لتكون "صاحب العمل المفضل" في كل مواقع المشروع، والذي يضمن نجاحنا في توظيف واستبقاء الموظفين المؤهلين تأهيلاً عاليًا، بحيث يتم نقل الواجبات هذه بطريقة مسؤولة.

وكوسيلة لتحقيق ذلك، أصدرت اللجنة الدولية للإغاثة سياسة موحدة لطاقم العمل في سوريا نافذة المفعول بتاريخ 1 يناير 2016، والتي تعمل على توحيد الإدارة، والتعويض، والدعم المقدم لموظفي اللجنة الدولية للإغاثة في سوريا. يتم توجيه كل الموظفين بسياسة شؤون الموظفين كجزء من عملية التأهيل القياسية للموظفين في سوريا. وتوضح السياسة مجموعة من الفوائد التنافسية والتي تأخذ في الاعتبار قانون العمل السائد وأفضل الممارسات في سوريا، ومعايير الموارد البشرية للاستجابة الإقليمية لسوريا، وسياسات وإجراءات التشغيل العالمية للموارد البشرية التابعة للجنة الدولية للإغاثة. وتضمن السياسة المنسقة فهمًا واضحًا لحقوق الموظفين، والمسؤوليات، والفوائد، والالتزامات؛ والإنصاف لكل الموظفين، والتمتع باستحقاقات عادلة لموظفي اللجنة الدولية للإغاثة.

وبالإضافة إلى ذلك، تم إطلاق حزمة فوائد موسعة للمواطنين العائدين في عام 2015، والتي تعمل على تحفيز الموظفين المحتملين في المهجر للعودة والبقاء في بلدهم الأصلي. وبهذه الطريقة، تعمل اللجنة الدولية للإغاثة على تحقيق هدف توظيف المديرين داخل الاستجابة الإقليمية لسوريا.

تأهيل وتوجيه الموظفين

يمثل التأهيل والتوجيه عن بعد تحديًا. وتضيف المكاتب الميدانية الجديدة داخل سوريا مزيدًا من المخاطر؛ لأن معظم الموظفين جدد في اللجنة الدولية للإغاثة، ومعرفتهم محدودة بالسياسات التنظيمية والإجراءات والمعايير. وهذا يزيد من الحاجة لتأهيل قوي وثابت عن بعد، وكذلك تعزيز مستمر لقدرات كل موظفي اللجنة الدولية للإغاثة في سوريا. يتم الانتهاء من مرحلة التأهيل والتوجيه سواء شخصيًا، حيثما كان ذلك ممكنًا، أو من خلال الاجتماعات عبر سكايب أو ويب اكس. وبعد مرحلة التوجيه، تعمل الموارد البشرية على تخصيص مجموعة من الدورات التدريبية التأهيلية التكميلية، وتوفير موارد لجميع الموظفين الجدد على هواتفهم النقالة باستخدام تطبيق التعلم SRR، الذي تم طرحه في عام 2016. وباستخدام هذه الأداة، تتابع الموارد البشرية تقدم الموظف لضمان إتمام كل الموارد كجزء من عملية تأهيلهم. يمكن للتطبيق أيضًا تحديد الثغرات المعرفية الحالية على أساس درجات المشاركين في كل موضوع.

الاحتفاظ بالموظفين

الاحتفاظ بالموظفين له أهمية خاصة بالنظر إلى التحديات الميمنة أعلاه فيما يخص التوظيف، وهو أمر صعب بسبب القيود الناجمة عن عدم وجود اتصال وتواصل مباشر. ونظرًا للحاجة الملحة إلى القدرات الإدارية في سوريا، تقدم اللجنة الدولية للإغاثة للسوريين الذين يعملون في سوريا بصفة مدير أو أعلى حزمة فوائد موسعة، تحفز أولئك الذين يبقون مع المنظمة.

تضمن اللجنة الدولية للإغاثة أن الوصف الوظيفي واضح فيما يخص الموقع، وما يرتبط به من مخاطر لكل دور، بحيث يمكن للمرشحين اتخاذ قرارات مدروسة للقبول بهذا المنصب. يتم عرض استراتيجية وخطة إدارة المخاطر للاستجابة الإقليمية في سوريا لجميع الموظفين الجدد كجزء من توجيههم، وتقديم نسخة من خطة إدارة المخاطر للاستجابة الإقليمية في سوريا بلغة مناسبة عند التعيين.

إدارة الأداء

تشكل إدارة الموظفين عن بعد تحديًا ليس بأمر نادر بالنسبة لسوريا أو المنطقة أو اللجنة الدولية للإغاثة، وهو في الواقع، الدعامية الأساسية لمعظم المنظمات العالمية. في منطقة سوريا، تتفاقم سلبيات عدم وجود اتصال وإشراف شخصي؛ بسبب شبكات المحمول الضعيفة، واتصال ضعيف بشبكة الإنترنت. ونتيجة لأفضل الممارسات، تستأجر اللجنة الدولية للإغاثة مسؤولي الموارد البشرية المحلية داخل سوريا؛ كوسيلة لتحسين قدرة المشرفين عن بعد لمتابعة وإدارة الأداء. كما يضمن نظام اللجنة الدولية للإغاثة الموحد لمتابعة وتقييم الأداء تلقي جميع الموظفين لمراجعات

الأداء مرتين في السنة. وبالإضافة إلى ذلك، يعود تطوير وطرح دليل الموظفين في سوريا بالنفع؛ لإضافة الوضوح حول حقوق ومسؤوليات الموظفين ونظام متابعة الأداء للجنة الدولية للإغاثة بصورة عامة.

دعم وتطوير الموظفين

بالنسبة للمشروعات التي تدار عن بعد، دعم الموظفين هو أمر صعب؛ نظراً لبعدها المسافة بين الموظف ورئيسه. ويتطلب الدعم المناسب والمصمم والتطوير المهني للموظفين اتصالاً متكرراً، وتقييماً للأداء بصورة منتظمة، والذي يشمل مناقشة أهداف المهنة. في منطقة الاستجابة السورية، وضعت قيادات الموارد البشرية خطاً لتعليم وتطوير الموظفين لكل برنامج قطري. وعلى الصعيد العالمي، وضعت المنظمة مكتبة من الدورات التدريبية على الإنترنت والمواد المتاحة لجميع الموظفين الراغبين في متابعة التعلم الذاتي. وبالإضافة إلى المواد المنتجة داخلياً، أقامت اللجنة الدولية للإغاثة علاقات مع منظمة ديزانتر ريدي¹⁴ وجامعة كولومبيا لتقديم الدورات التدريبية عبر الإنترنت، والمواد التعليمية في مجالات الموضوعات ذات الصلة للموظفين¹⁵.

في منطقة الاستجابة السورية، وضعت اللجنة الدولية للإغاثة تطبيقات تعليم إلكتروني عبر الهاتف المحمول، حيث يسهل تعلم الموظف من خلال توفير مصادر تعليم قصيرة على هواتفهم النقالة الصادرة من اللجنة الدولية للإغاثة. يتم استخدام هذه الأداة أيضاً من قبل الموارد البشرية لعملية التأهيل. يقوم المشرف الموظف المسؤول عن تخصيص جميع الموارد بإدارة استخدام التطبيق. وهذا يعمل أيضاً على تشجيع مشاركة المشرفين والمديرين في تطوير الموظفين.

وبالإضافة إلى ذلك، تعتمد الإدارة عن بعد في كثير من الأحيان على نقل المسؤوليات الإدارية إلى الموظفين الميدانيين الذين يتم إدارتهم عن بعد. ويؤدي التفويض الضعيف إلى سوء الفهم، واختلاط الأدوار، وإرهاق الموظفين، وإنتاج برامج رديئة الجودة، وفي نهاية المطاف يمكن أن يضر بسمعة اللجنة الدولية للإغاثة. وعلى الصعيد العالمي، تقدم اللجنة الدولية للإغاثة للمديرين إرشادات وأدوات تفويض ذكية من خلال برنامج التطوير الإداري¹⁶.

2. المالية

يتطلب عدم وجود نظام مصرفي فعال في سوريا برمجة نقدية، والتي تعد مجازفة بحد ذاتها وأكثر بالنسبة للبرامج التي تدار عن بعد. تقوم اللجنة الدولية للإغاثة بتخفيف جزء كبير من هذه المجازفة، من خلال العمل بالأنظمة الرسمية وغير الرسمية من الحوالات النقدية التي يشار إليها عادة باسم "الحوالة"، والتي تعني تحويل النقود. في هذا النظام، لا يمكن لأي مبلغ عبور الحدود. وبدلاً من ذلك، تحافظ الحوالة على العملاء في كلا الجانبين، والذين يتواصلون مع بعضهم البعض لتنسيق عمليات الدفع في سوريا. العملاء محترمون للغاية وأفراد مقبولون في المجتمع

¹⁴ View free online courses at: www.DisasterReady.org

¹⁵ All staff can access these online learning resources on RescueNet at:

<https://rescuenet.rescue.org/admin/hr/default.aspx>

¹⁶ IRC staff can get information on the Management Development Program on RescueNet at:

<https://rescuenet.rescue.org/admin/hr/mdppenglish/default.aspx>

مما يقلل من تعرضهم للخطر أثناء إجراء هذا العمل. ولأغراض المتابعة، تُراعى التوزيعات والدفعات عن طريق عملاء الحوالة دائماً من قبل اثنين أو أكثر من موظفي اللجنة الدولية للإغاثة.

في منطقة الاستجابة السورية، تستخدم الحوالات لأغراض متعددة منها:

ا. تحويل الأموال إلى مكاتب اللجنة الدولية للإغاثة.

ب. دفع الرواتب لموظفي اللجنة الدولية للإغاثة والمتطوعين.

ج. تحويل العملات.

د. سداد المبالغ للمستفيدين من البرنامج.

كما تقلل اللجنة الدولية للإغاثة من مخاطرها المالية داخل سوريا من خلال إشراك عملاء الحوالة على أساس السداد، وهذا يعني أن وكالة الحوالة في العراق أو تركيا أو الأردن لا يتقاضون رواتبهم من قبل اللجنة الدولية للإغاثة، حتى يتم الانتهاء من النقل أو التوزيع داخل سوريا واستلام كافة الوثائق.

تقوم اللجنة الدولية للإغاثة بتعويض إدارة موظفي الشؤون المالية عن بعد والمخاطر الأمنية للعمل داخل سوريا عن طريق وضع قيود على قيمة الأموال في متناول اليد. تعمل اللجنة الدولية للإغاثة في العديد من المواقع من دون مكاتب ميدانية وبالتالي، بدون خزنة. يتم تحويل المبالغ في يوم التوزيع لتلك المواقع، أو الدفع لتجنب طلب الموظفين للاحتفاظ بالمبالغ أو السفر بها. وفي مواقع المشروع التي تحتوي على خزنة، يمكن الاحتفاظ بمبلغ صغير في متناول اليد ولكن يتم إحصاء المبالغ اليومية لضمان أن يظل الإجمالي ضمن الحدود القصوى. وتسمح الحدود الدنيا المخصصة للحصول على الموافقات من الموظفين الماليين في سوريا بسيطرة أكبر من المكاتب القطرية.

3. المشتريات:

وعلى الصعيد العالمي، تستخدم اللجنة الدولية للإغاثة نظام الشراء اللامركزي وسلطة التعاقد للمورد، حيث تكون البرامج القطرية بموجبها هي المسؤولة عن إدارة مواردها في البلاد، بينما توفر سلسلة التوريد العالمية والإقليمية الدعم والتوجيه. ينبغي لكل المشتريات والأنشطة ذات الصلة التي تقوم بها اللجنة الدولية للإغاثة أن تتبع الإرشادات والإجراءات الواردة في كتيبات سلسلة التوريد العالمية، وما يقابلها من مجموعة النظم والإجراءات. ومع ذلك، تعرض الإدارة عن بعد عدداً من المخاطر والتغلب عليها قد تؤدي إلى تباطؤ التسليم ونوعية مشكوك فيها من الإمدادات الأساسية.

- اختيار البائع:

يجب أن تتم عملية تحديد وتدقيق الموردين داخل سوريا في غياب موظفي الإدارة في سياق تشكل فيه توفير المصادر تحدياً كبيراً وذلك بسبب (1) اعتماد المشتريات على توافر الموردين غير الرسميين وعلى سوق العمل الخاص. (2) يعد الإعلان عن العروض أمراً مستحيلاً؛ بسبب إرشادات المظهر الضعيفة. و(3) يعد نقل البضائع داخل أو خارج المجتمعات المحاصرة أمراً مستحيلاً. تعيق هذه العوامل قدرة اللجنة الدولية للإغاثة على استقبال

عروض أسعار متعددة من البائعين المؤهلين. ولهذا السبب، يتم تنفيذ الصفقات الكبرى من المكاتب القطرية، أو - في حالة الأدوية والمستلزمات الطبية - عن طريق اللجنة الدولية للإغاثة في نيويورك ليتم نقلها إلى سوريا.

في المناطق التي يكون فيها الشراء ممكناً داخل سوريا، تقوم اللجنة الدولية للإغاثة بالإعلان عن العروض في المجالس المحلية أو غيرها من مناطق الوصول المشترك، بالإضافة إلى التقرب من الموردين المعروفين مباشرة لتشجيع تقديم العطاءات. تحتفظ البرامج القطرية بقوائم محدثة من الموردين المعتمدين في مناطق المشروع؛ لتسهيل التواصل الفعال لطلب العطاءات. ويتضمن تعريف وتدقيق الموردين الموثوق بهم زيارات ميدانية، ومراجع، وتحقق من مكافحة الإرهاب التي أجريت من قبل موظفي اللجنة الدولية للإغاثة باستخدام الأدوات التي تم تطويرها للمساعدة في هذه العملية. تضمن اللجنة الدولية للإغاثة تلقي موظفي سلسلة التوريد داخل سوريا تدريباً كافياً وتجهيزهم بالمعرفة التشغيلية اللازمة والقدرات الفنية لانتقاء الموردين والشركاء.

يتم طلب وثائق الإعفاء والدعم في حال عدم توفر ثلاثة عروض، بما في ذلك المناطق المحاصرة، و/أو حيث يكون هناك عدد محدود من البائعين قادرين على توفير السلع والإمدادات. في بعض المناطق المحاصرة، وعندما لا يسمح بطلب عطاءات تنافسية؛ نظراً لضعف أو انعدام وضوح الوضع، يمكن تطبيق خروج عن الإجراءات القياسية، بالتشاور مع اللجنة الدولية للإغاثة في نيويورك وبموافقة من الجهات المانحة للجنة الدولية للإغاثة.

- التحقق من الأسعار:

يعد التحقق من الأسعار داخل سوريا من قبل الموظفين الذين يعملون عن بعد من المكاتب القطرية الثلاثة أمراً صعباً. ويؤدي النقلب الشديد في السياق إلى تقلبات جامحة في التوافر وأسعار السلع. عندما تعمل بمقتضى الإدارة عن بعد، تتغلب اللجنة الدولية للإغاثة على هذه المخاطر عن طريق تثليث معلومات الأسعار التي حصل عليها مساعداً عمليات البحث والمتابعة، أو عن طريق موظفي سلسلة التوريد في الميدان، أو عن طريق الشركاء والشبكات الأخرى. ولمراقبة الأسعار، تقوم فرق اللجنة الدولية للإغاثة المؤلفة من موظفي سلسلة التوريد وسلسلة عدم التوريد داخل سوريا بإجراء استطلاعات سوق العمل الشهرية وعمليات فحص عشوائية منتظمة على الإمدادات المطلوبة في كثير من الأحيان.

- التحقق من تسليم وجودة المنتج:

من أجل ضمان استلام المواد والخدمات، تم وضع إجراءات تحقق إضافية للتسليم. أولاً: يستخدم نظام تتبع السلع للجنة الدولية للإغاثة المساحات الضوئية عبر الهواتف المحمولة، لتعقب نقل الشحنات وتوثيق موعد وصولها إلى وجهتها النهائية. يجب التأكيد على عمليات التسليم من قبل موظفين من مديريتين مختلفتين أثناء وقت التسليم. في العديد من المواقع تستخدم اللجنة الدولية للإغاثة متابعة من طرف ثالث للحصول على تأكيد إضافي. ويقوم مساعداً البحث والمتابعة وموظفي البرنامج بجمع التعقيب من المستفيدين أثناء وبعد التوزيعات؛ للتحقق من أن الإمدادات التي تم تسليمها كانت بنوعية مقبولة.