

لا يوجد خيار سهل:

دليل العاملين في المجال الإنساني بشأن اتخاذ قرارات
أخلاقية وقائمة على المبادئ



قائمة المحتويات

2	تمهيد
3	1. مقدمة
3	1.1 لِمَ ينبغي الاستعانة بهذا الدليل؟
4	1.2 لمن يتوجّه هذا الدليل؟
4	1.3 ما الغرض من هذا الدليل؟
5	2. عملية التشاور بشأن المعضلات الأخلاقية
7	2.1 أداة اتخاذ القرارات الأخلاقية
7	كيفية استخدام الأداة
9	2.2 قبل استخدام الأداة: خطط لإجراء محادثة بهدف تمكين مشاورات صادقة
10	2.3 أثناء عملية التشاور: استخدام الأداة
11	2.4 بعد استخدام الأداة: اتخاذ قرار والإعلان عنه، والتنبؤ بالعواقب وإدارتها، والتنفيذ، والرصد، والتعلم
12	3. كيف تكمل الأخلاقيات المبادئ الإنسانية؟
13	3.1 الأخلاقيات التطبيقية
15	3.2 أنماط ومستويات المعضلات
16	4. ملاحظة أخيرة
17	5. قراءات إضافية
18	شكر وتقدير
19	الملحق أ: أمثلة على استخدام أداة اتخاذ القرارات الأخلاقية
19	المثال 1: مثال تنظيمي - نقل مواقع العاملين
22	المثال 2: مثال عن هيئة عابرة للوكالات تعمل في مخيم للنزوح القسري
25	أداة اتخاذ القرارات الأخلاقية - ورقة عمل للاستجابات
27	ملخص عام من صفحة واحدة عن أداة اتخاذ القرارات الأخلاقية

تمهيد

تم تطوير هذا الدليل وأداة اتخاذ القرارات الأخلاقية في أعقاب دراسة أجريت عام 2023 تبحث في المعضلات الأخلاقية في أفغانستان.¹ وجدت الدراسة أن العاملين في المجال الإنساني يفتقرون إلى طريقة واضحة ومنظمة لمناقشة وتحديد ما يجب عليهم فعله عند مواجهة المعضلات الأخلاقية. جُرِّبَت مسودة الدليل في عدة حلقات عمل نُظمت بين يناير/كانون الثاني وفبراير/شباط 2024 مع زملاء عاملين في المجال الإنساني في ثلاث سياقات: أفغانستان، وليبيا، وميانمار. وبناءً على تعليقات وملاحظات هؤلاء، جرى تعديل هذه النسخة الأولية. بالإضافة إلى ذلك، استفادت عملية تطوير الدليل من دعم مجموعة مراجعة نقدية.

نشجعك على استخدام الدليل والأداة في منطمتك و/أو تكييفه بما يتناسب مع احتياجاتك. للحصول على مزيد من المعلومات بشأن هذه الوثيقة أو لالتماس دعم تيسيري محتمل فيما يتعلق باستخدام الأداة، يرجى التواصل مع منظمة Humanitarian Outcomes على البريد الإلكتروني research@humanitarianoutcomes.org أو مع المؤلفين نايجل تيممينز على nigel.timmins@humanitarianoutcomes.org ومانيشا توماس على manisha.thomas@humanitarianoutcomes.org.

¹ Bowden, M., Hakimi H., Harvey, P., Nemat, O., Moosakhel, G-R., Stoddard, A., Thomas, M., Timmins, N. and Voight, T. (2023). *Navigating ethical dilemmas for humanitarian action in Afghanistan*. Humanitarian Outcomes. https://www.humanitarianoutcomes.org/HRRRI_Afghanistan_June_2023

1.1 لِمَ ينبغي الاستعانة بهذا الدليل؟

يواجه العاملون في المجال الإنساني في كثير من الأحيان معضلات أخلاقية صعبة: من قرارات عملية فورية إلى مسائل استراتيجية أكبر. تُعرّف المعضلة أو الإشكالية بأنها الحاجة إلى المفاضلة بين خيارين صعبين أو أكثر لهما عواقب سلبية. تعني المعضلة أنه ما من خيار بديهي أو مثالي، والمبادئ الإنسانية وحدها (الإنسانية وعدم التحيز والحيادية والاستقلالية) لا تساعدنا دائماً على اتخاذ القرار الأمثل. فالمبادئ نفسها قد "تسبب" الإشكالية. عندما لا تواجهنا سوى خيارات سيئة، أو عندما تتعارض مع المبادئ الإنسانية مع بعضها البعض، فالتشاور الأخلاقي من شأنه أن يساعدنا على اتخاذ قرار بخصوص الطريقة المثلى لممارسة العمل الإنساني القائم على المبادئ.

يقدم هذا الدليل أداة وعملية من أجل عقد مشاورات منظمة ترشد المنظمات والأفراد إلى خيارات أفضل في مجال العمل الإنساني القائم على المبادئ. وهو يستند إلى منهج أخلاقي تطبيقي يعالج تحديات العالم الحقيقي باستخدام النظريات والمبادئ الأخلاقية.

يتألف الدليل من ثلاثة أجزاء:

1. **المقدمة والغرض** من الدليل وأداة اتخاذ القرارات الأخلاقية.
 2. **عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية**، والتي لها أهمية بالغة في نجاح الأداة.
 - أ. توفر **أداة اتخاذ القرارات الأخلاقية** طريقة منظمة للمنظمات أو الهيئات المشتركة بين الوكالات للتفكير في المعضلات الأخلاقية ولتحديد سبل المضي قدماً.
 - ب. **إدارة عملية التشاور** قبل استخدام الأداة وأثناءه وبعده.
 3. **الأساس الأخلاقي للأداة**، الذي يشمل كيفية تكملة الأخلاقيات للمبادئ الإنسانية، ومفهوم الأخلاقيات التطبيقية، والمزيد من التفاصيل حول الإشكاليات الأخلاقية.
- لمزيد من المعلومات حول الأطر الأخلاقية المستخدمة، تجد قائمة بقراءات إضافية في نهاية الدليل. تشمل المرفقات مثالين على استخدام الأداة مع إشكاليات مألوفة بالنسبة للعديد من العاملين في المجال الإنساني (المرفق أ)، كناية عن ورقة عمل فارغة لتسجيل الإجابات عند استخدام الأداة، ومنشور جغرافيكي ومصوّر من صفحة واحدة يعطي لمحة عامة عن الأداة.
- لا يعني اتباع عملية التشاور أن الاختيار سيكون سهلاً أو أن القرار النهائي لن يكون مثيراً للجدل، ولا يعني أنك سوف تتوصل إلى إرساء توافقاً في الآراء؛ فقد يتطلب الأمر مستوى معين من التسوية أو حلاً غير مثالياً. قد تستمر المعضلات أو قد تظهر معضلات أخرى جديدة، مما يتطلب عملية متواصلة من المشاورة الأخلاقية. ومع هذا، ينبغي لهذه العملية المساعدة في الآتي:
- الشفافية
 - فرصة التعلم مع مرور الوقت
 - فرصة إعادة تقييم ما إذا كان القرار لا يزال صائباً.

1.2 لمن يتوجّه هذا الدليل؟

لأي شخص يواجه معضلة أخلاقية في سياق إنساني. يساعدك الدليل والأداة في اختيار أفضل طريقة لدعم المبادئ الإنسانية وقيم المنظمة.

في معضلة أخلاقية حقيقية، سوف ينتهك كل مسار عمل محتمل مبدأً أخلاقياً مهماً، وأحياناً، قد يكون اتخاذ القرار في هذه الحالات صعباً، بل ومزعجاً. غير أنه لا ينبغي للصعوبة الكامنة في حل المعضلات الأخلاقية أن تجعلنا نتخلى عن محاولة فهم التصرف الصائب الواجب فعله.²

غالبًا ما يكون من الأسهل تأجيل اتخاذ قرار حتى تفرض الأحداث نتيجة. يمكن للمناقشات غير المنظمة وغير الخاضعة للإشراف بين الزملاء أن تصبح غير منتجة وصعبة وحتى سامة. يمكن لاستخدام إطار للتعامل مع هذه القرارات الصعبة أن يساهم في تجنب مثل هذه المواقف. يتوجّه هذا الدليل في المقام الأول للمنظمات أو الهيئات العابرة للوكالات (مثل الفرق الإنسانية الوطنية أو منظمات غير الحكومية) لكي تفكر في المعضلات التي تواجهها. وقد يجد الأفراد أيضًا الأداة مفيدة كي يربّثوا أفكارهم.

1.3 ما الغرض من هذا الدليل؟

صُمم هذا الدليل لمساعدة القارئ على إدارة أو تفسير أو المشاركة في حوار منظم وهادف مع أصحاب المصلحة المعنيين. يساعد هذا الحوار في تحليل الإشكالية من منظورات أخلاقية مختلفة، وقد يجد صناع القرار على وجه الخصوص أن عملية استخدام الأداة مفيدة فيما يخصّ التوصل إلى قرار.

يساعدك هذا الدليل، كجزء من عملية اتخاذ القرار، على توثيق اختيار أو اختيارات معيّنة (كوسيلة للمساءلة) وعلى شرح أسباب اختيارك لها من حيث ما يلي:

- ما هي التنازلات التي تم قبولها، لا سيما فيما يتعلق بالأثر الواقع على الأشخاص المتأثرين بالأزمات
- ما هي القيود التي حالت دون انتقاء خيار أفضل
- أي جهود إضافية - مثل الدعوة أو الدبلوماسية الإنسانية.

بناءً على رسالتها، أو اختصاصها، أو قيمها، من المحتمل أن تتوصل المنظمات المختلفة إلى قرارات مختلفة.

ملاحظة: هذا الكتيّب ليس وبأي شكلٍ من الأشكال دليلاً حول سوء السلوك. لذلك و لمعالجة هذه المخاوف، ارجع من فضلك إلى قيم منطمتك، وسياساتها، وإجراءاتها، ونُظُمها للإبلاغ عن المخالفات.

"يدرك العديد من العاملين في المجال الإنساني أن عملهم كناية عن جملة من المعضلات. لا يمكن تفادي هذا الجانب من العمل ولا يمكن حل هذه المعضلات من خلال إطار شامل وجامع للقواعد أو المبادئ التوجيهية للممارسة... فالأطر محدودة: فهي لا تحمل لنا إجابات لحالات محددة. لذلك، فالحل يكمن في الاعتراف بأن المعضلات التي يواجهها العاملون في المجال الإنساني لا مفر منها، لا بل أن هذه المعضلات بمثابة انعكاس لأهمية النشاط الذي يشاركون فيه."

— Edkins, J. (2000). *Whose hunger? Concepts of famine, practices of aid*, مطبعة جامعة مينيسوتا.

² Fraser, V., Hunt, M.R., Schwartz, L. and de Laat, S (2014). *Humanitarian Health Ethics Analysis Tool: HHEAT handbook*. <https://humethnet.files.wordpress.com/201506/hheat-handbook.pdf>

عملية التشاور بشأن المعضلات الأخلاقية

المربع 1: أمثلة على الإشكاليات الأخلاقية التي تحتاج إلى دراسة منهجية

ملاحظة: هذه الأمثلة مبسطة. من الناحية العملية، فإن الغرض من الدليل يكمن في الدعوة إلى التفكير بشكل أعمق في التفاصيل الدقيقة والخيارات.

- **هل ستتسبب خدماتنا في ضرر؟** السياق: تنقل السلطات بالغضب مجموعة سكانية من الأقليات إلى مخيمات تفتقر المخيمات إلى ما يكفي من المؤن، والسلطات تقيد حرية تنقل هؤلاء السكان. فهل يجب على الوكالات تقديم المعونة الإنسانية في تلك المخيمات؟ وفقاً لمبدأ الإنسانية يتعين على هذه الأخيرة القيام بذلك بغية التخفيف من معاناة الأهالي والانتهاكات المحتملة بحقهم. لكن السلطات تفرض قيوداً على الخدمات والحقوق. في هذه الحالة، هل ينبغي لمبدأ الاستقلالية أن يحد من المساعدة؟ هل أننا بتوفيرنا المعونة الإنسانية، ندعم عن غير قصد وجود المخيمات؟
- **التحدث علناً أم مواصلة العمل؟** غالباً ما يشهد العاملون في المجال الإنساني انتهاكات من جانب السلطات. يقع على عاتقنا التزام أخلاقي بالتحدث علناً ضد الانتهاكات المرتكبة ضد حقوق الإنسان، لكننا إذا فعلنا ذلك، نخاطر بإيقاف عملياتنا أو التعرض لعواقب أخرى، وقد تؤدي هذه العواقب بدورها إلى الحد من إمكانية الوصول إلى الخدمات والقدرة على تقديمها؛ فمن ناحية، ثمة الفوائد القصيرة الأجل المتمثلة في مواصلة تقديم المساعدة، ومن ناحية أخرى، مع مرور الوقت، قد يحقق التحدث علناً تغييراً أعمق. هل يتفوق مبدأ الإنسانية على قيمة التحدث علانية؟
- **ما هو مستوى التنازل المقبول لمواصلة العمل؟** للسماح لها بالعمل، قد ترغم السلطات الجهات الفاعلة في مجال العمل الإنساني على دفع "ضرائب" أو تقديم تنازلات. يشير المبدأ المتعلق بالإنسانية إلى وجوب التوصل إلى طريقة للبقاء وإنجاز العمل. لكن هذه "الضرائب" قد تدعم طرفاً محارباً، كما أننا نمكّن السلطات عن غير قصد من السماح فقط للوكالات "المعتمدة" بتقديم المساعدة. في هذه الحالة، ما الواجب علينا فعله وفقاً لمفهوم "عدم الإضرار"؟

تستخدم أداة المشاورات الأخلاقية بشأن المعضلات الأخلاقية (انظر المربع 1 للاطلاع على أمثلة) الأخلاقيات التطبيقية.³ يبين الشكل 1 أدناه الخطوات الرئيسية التي يجب اتباعها قبل وأثناء وبعد عملية التداول بشأن معضلة أخلاقية باستخدام الأداة (انظر المزيد من التفاصيل حول العملية أدناه). قد تختلف مدة العملية وفقاً لعدد أصحاب المصلحة، ومدى إلحاحية القرار وتعقيد المعضلة/السياق، وقد تنطوي على محادثة واحدة أو عدة محادثات. ضع في اعتبارك أن المشاركون سوف يتباحثون في القضية خارج نطاق أي عملية رسمية، لذلك من المهم أن تحرص على الإصغاء لوجهة نظر الجميع.

ثمة مواقف سبق للإجراء الرئيسي وحصل. وفي مثل هذه الحالات، استخدم الأداة للتفكير فيما حدث وفيما ما عليك فعله إذا تكرر الموقف.

قد لا يشمل القرار النهائي جميع من شاركوا في المشاورات. لإدارة التوقعات، كن واضحاً بشأن من يطلع - في مؤسسة أو هيئة عابرة للوكالات - بمسؤولية اتخاذ القرار النهائي.

تتألف الأداة (الجدول 1 والمنشور الجرافيكي المصوّر المؤلف من صفحة واحدة) من سلسلة من الأسئلة الأخلاقية وقد يساعدك طرح عدة أسئلة من زوايا أخلاقية متعددة على مقارنة المعضلة من وجهات نظر مختلفة، مما يساعدك بدوره على فهم الآثار المترتبة على كل سبيل ممكن للمضي قدماً.

³ ثمة عدد من الأطر التي تتشارك جميعها سمات متشابهة لعملية تداولية تدريجية، وهي تشمل:

Fraser et al. 2014: Markkula Center for Applied Ethics (2021). A framework for ethical decision making. <https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/a-framework-for-ethical-decision-making/>; and Clarinval, C. and Biller-Andorno, N. (2014). Challenging operations: An ethical framework to assist humanitarian aid workers in their decision-making processes. *PLOS Current Disasters*. <https://reliefweb.int/report/world/challenging-operations-ethical-framework-assist-humanitarian-aid-workers-their-decision>

قبل استخدام الأداة

1. من الذين ينبغي لك إشراكهم؟ هل تحتاج إلى إجراء محادثة أو أكثر؟
 2. توضيح من هو المسؤول عن القرار النهائي.
 3. احرص على أن يكون المشاركون مهينين للمحادثة أو المحادثات.
 4. وضح أدوار المشاركين.
- انظر التفاصيل الإضافية والأمثلة الواردة أدناه

أثناء استخدام الأداة

1. ابدأ بمعضلة عامة لمساعدة المشاركين على التفكير بشكلٍ مختلف.
 2. مكن محادثة صادقة ومحترمة ومفتوحة.
 3. أبلغ المشاركين بالقواعد الواجب مراعاتها لضمان سرية المحادثة.
 4. شجّع بقوة على المشاركة في المحادثة.
 5. رحّب بجميع الأفكار والاقتراحات.
- انظر التفاصيل الإضافية والأمثلة الواردة أدناه

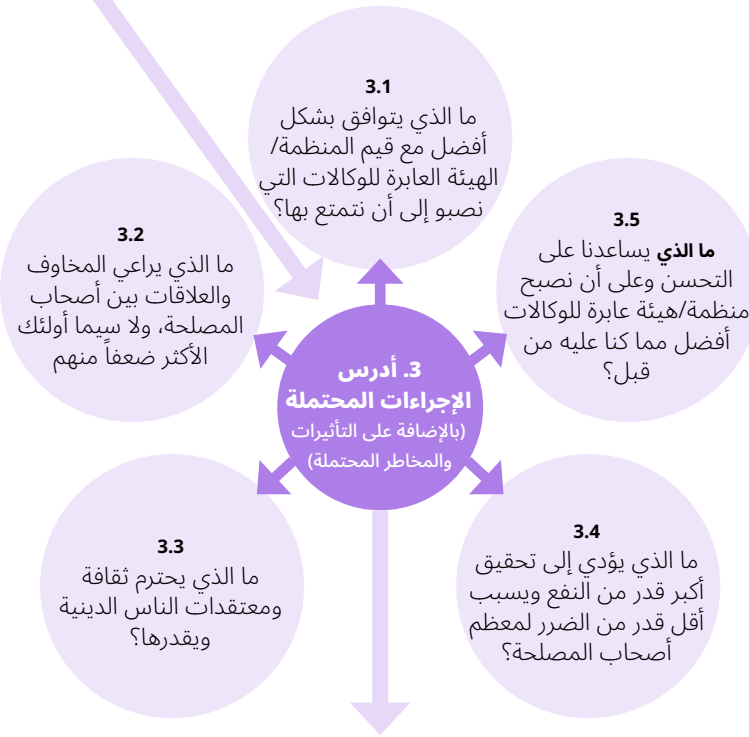
استخدم الأداة لمعالجة الإشكالية

2. حدد المبادئ المهددة أو المعرضة للخطر

- 2.1 ما هي الحقوق أو المبادئ الإنسانية المهددة أو المعرضة للخطر
- 2.2 ما هي قيم المنظمة أو المبادئ الأخلاقية الأخرى المهددة أو المعرضة للخطر؟

1. حدّد الإشكالية الأخلاقية

- 1.1 ما هي الإشكالية الأخلاقية؟
- 1.2 ما هي الآثار المترتبة على هذه الإشكالية من الناحية العملية؟
- 1.3 كيف تؤثر الإشكالية على مختلف أصحاب المصلحة؟



4. حدد الخيار أو الخيارات المفضلة

- 4.1 ما هو الخيار أو الخيارات المفضلة ولماذا؟
- وثّق أسباب انتقائك للخيار أو الخيارات وأي قيود أو افتراضات تحول دون اعتمادك لخيارات أخرى.
- 4.2 ما هي الإجراءات الأخرى التي يمكنك اتخاذها لتجنب المخاطر أو الآثار السلبية أو التخفيف منها؟

5. اتفق مع المشاركين على الخطوات التالية

- 5.1 ما هي الخطوات التالية التي جرى الاتفاق عليها بعد المشاورات؟
- ضع ما يلي في اعتبارك ووثّقه:
 - ما هي عملية صنع القرار النهائية ومن سيشترك فيها؟
 - من سيعلم عن القرار؟ متى وكيف؟
 - كيف ستراقب الوضع؟ ما هي المؤشرات الواجب وضعها لفرض إجراء عملية مراجعة (لقرار)؟

بعد استخدام الأداة

1. اتبع العملية المتفق عليها لعقد المزيد من المشاورات وجلسات تؤول إلى اتخاذ قرارات.
 2. أبلغ جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالقرار والأسباب الكامنة خلف اتخاذه.
 3. تعامل مع أي مخاطر ناجمة عن القرار.
 4. احرص على حماية الأفراد المعارضين للقرار.
 5. نقدّ القرار وارصد النتيجة وفكّر في أثرها وراجعها (أي القرار) على إثرها.
- انظر التفاصيل الإضافية والأمثلة الواردة أدناه

2.1 أداة اتخاذ القرارات الأخلاقية

كيفية استخدام الأداة

- قبل أن تبدأ، اقرأ النص الخاص بالأداة كاملاً وذلك لتتأكد مما إذا كنت بحاجة إلى معلومات إضافية.
- توفيراً للوقت، وضح المعضلة الأخلاقية قبل الاجتماع مع أصحاب المصلحة بهدف استخدام الأداة.
- ركّز على الأسئلة/الإجراءات الواردة في العمود الأيسر "السؤال/الإجراء". تعطي "الملاحظات التفسيرية" (العمود الأيمن) إرشادات إضافية.
- تناول الأسئلة/الإجراءات بالترتيب المحدد، علماً أنك في حال برزت خيارات مختلفة، قد تحتاج إلى إعادة النظر في بعض الأسئلة.
- يساعدك السؤال/الإجراء 1 والسؤال/الإجراء 2 على فهم الموقف فهماً تاماً.
- أما السؤال/الإجراء 3 فيمثل الجزء الرئيسي من الأداة الذي يساعدك على تحليل الإشكالية من منظورات أخلاقية مختلفة.
- أجب عن الأسئلة بأي ترتيب، لكن احرص على تقييم جميع الإجراءات الممكنة مقابل كل سؤال.
- يركز السؤال/الإجراء 4 والسؤال/الإجراء 5 على اتخاذ القرارات، وعلى تحديد الخطوات التالية، وعلى توثيق الخيارات التي يتم النظر فيها وتلك المتخذة.
- انظر المنشور المصور المكون من صفحة واحدة الذي يعطي لمحة عامة عن الأسئلة/الإجراءات الرئيسية المضمنة في الأداة يمكنك استخدامه بمثابة كتيب بسيط.

الجدول 1: أداة اتخاذ القرارات الأخلاقية

السؤال/الإجراء	الملاحظات التفسيرية
1. حدّد المعضلة الأخلاقية	
1.1 ما هي المعضلة الأخلاقية؟	• قد يكون لدى أصحاب المصلحة المختلفين وجهات نظر مختلفة حول الإشكالية الأخلاقية وحول الأسباب الكامنة خلفها الآن. وضح ماهية المعضلة الأخلاقية لتجنب أي التباس وتضارب مُحتملين. على الجميع أن يتمتعوا بفهم مماثل للمعضلة وسياقها.
1.2 ما هي الآثار المترتبة على هذه المعضلة من الناحية العملية؟	• فكّر في الآثار التشغيلية والتنظيمية: القدرة على تقديم المساعدة الإنسانية للمجتمعات المحلية المتضررة، وسلامة الموظفين، وكيف يمكن أن يُنظر إلى المنظمة.
1.3 كيف تؤثر المعضلة على مختلف أصحاب المصلحة؟	• كيف تتأثر حقوق الناس بسببها؟ (على الفور، أو ربما في المستقبل؟) فكّر في الآثار المختلفة المترتبة على الفئات المختلفة من الناس، لا سيما تلك الأكثر تضرراً. • التمس قدر الإمكان وجهات نظر الأشخاص المتضررين.
2. حدد المبادئ المهددة أو المعرضة للخطر	
2.1 ما هي الحقوق أو المبادئ الإنسانية المهددة أو المعرضة للخطر؟	• حدد المبادئ الإنسانية أو الحقوق أو الأطر القانونية المعرضة للخطر ذات الصلة (مثل حقوق الإنسان، وحقوق اللاجئين، والقانون الدولي الإنساني)، وانظر أيضاً في مفهومي "عدم الإضرار" ومركزية الحماية. • التمس قدر الإمكان وجهات نظر الأشخاص المتضررين.
2.2 ما هي قيم المنظمة أو المبادئ الأخلاقية الأخرى المهددة أو المعرضة للخطر؟	• حدد قيم المنظمة المهددة أو المعرضة للخطر. • التمس قدر الإمكان وجهات نظر الأشخاص المتضررين.

(تتبع)

السؤال/الإجراء	الملاحظات التفسيرية
3. أدرس الإجراءات المحتملة	
ملاحظة: ضع ما يلي في اعتبارك بالنسبة لكل سؤال:	
<ul style="list-style-type: none"> • أكثر من خيار/إجابة (قد لا تمثل الإجابة الأولى الخيار الأفضل) • التأثير على السكان المتضررين وأصحاب المصلحة • إذا كان الإجراء سيخلق مخاطر جديدة قصيرة أو طويلة الأجل. 	
3.1 ما الذي يتوافق بشكل أفضل مع قيم المنظمة/الهيئة العابرة للوكالات التي نصبو إلى أن تتمتع بها؟	<ul style="list-style-type: none"> • هل يتوافق الإجراء مع قيم المنظمة/الهيئة العابرة للوكالات؟ فكّر فيما إذا كنت تحاول إيجاد أعذار لعدم عمل الصواب.
3.2 ما الذي يراعي المخاوف والعلاقات بين أصحاب المصلحة، ولا سيما أولئك الأكثر ضعفاً منهم؟	<ul style="list-style-type: none"> • ما هي وجهات نظر الفئات المختلفة، لا سيما المتضررين من السكان؟ حاول التعاطف مع كل فئة من أصحاب المصلحة لفهم الآثار من وجهة نظرهم والضغط الذي يواجهونه.
3.3 ما الذي يحترم ويقدر ثقافة ومعتقدات الناس الدينية ويقدرها؟	<ul style="list-style-type: none"> • سلّم أنه قد تكون هناك ثقافات ومعتقدات دينية متعددة. عليك أن تلم وتفهم أي أطر أخلاقية يقبلها السكان المحليون بوجه عام. • ضع في اعتبارك كيف تتداخل هذه الأطر الأخلاقية مع المبادئ الإنسانية أو قيم المنظمة؛ فمن المرجح أكثر أن يقبل السكان المتضررون الإجراءات المتوافقة مع قيمهم.
3.4 ما الذي يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من النفع ويسبب أقل قدر من الضرر لمعظم أصحاب المصلحة؟	<ul style="list-style-type: none"> • فكّر في المستفيدين: يجب أن يستفيد من هم الأكثر احتياجاً أولاً. • فكّر في البرنامج بطريقة نقدية (على سبيل المثال، تتسم الخدمات الجراحية في الخطوط الأمامية بأهمية برنامجية أكبر من توزيع فرش السرير). • ضع في اعتبارك المخاطر التي يتعرض لها السكان المتضررون ("عدم الإضرار")؛ فإذا كان الإجراء يتعلق بالخدمات الإنسانية، قيّم فائدة الخدمة بموضوعية ولا تفترض أن جميع الجهود الإنسانية لها فائدة متساوية.
3.5 ما الذي يساعدنا على التحسن وعلى أن نصبح منظمة/هيئة عابرة للوكالات أفضل مما كنا عليه من قبل؟	<ul style="list-style-type: none"> • ادرس كيف يمكن للمؤسسة أن تتحسن في إدارة المعضلة بطريقة تعتمد على المبادئ؛ فالمعضلات أحداث متكررة وعلينا ألا نتعامل معها بمعزل عن بعضها بعض. يساهم التعامل مع الإشكاليات في تطوير قيم ومبادئ وثقافة المنظمة/الهيئة العابرة للوكالات بشكل عملي.
4. حدد الخيار أو الخيارات المفضلة	
4.1 ما هو الخيار أو الخيارات المفضلة ولماذا؟	<ul style="list-style-type: none"> • ضع في اعتبارك أي "خطوط حمراء" ضرورية. • يمكنك من خلال توثيق الخيارات والافتراضات والقيود المحتملة، خلق مستوى من المساءلة؛ فالتوثيق قد يسلط الضوء على العوامل الخارجية التي تمنعك من اللجوء لخيار ما، وقد تشمل هذه العوامل الخارجية الوصول المحدود، ونقص التمويل، وقواعد المكتب الرئيسي أو الجهات المانحة وأنظمتها.
4.2 ما هي الإجراءات الأخرى التي يمكنك اتخاذها لتجنب المخاطر أو الآثار السلبية أو التخفيف منها؟	<ul style="list-style-type: none"> • وثّق أسباب انتقائك للخيار أو الخيارات وأي قيود أو افتراضات تحول دون اعتمادك لخيارات أخرى.
5. اتفق مع المشاركين على الخطوات التالية	
5.1 ما هي الخطوات التالية التي جرى الاتفاق عليها بعد المشاورات؟	<ul style="list-style-type: none"> • كرر الخطوات التالية، قبل انتهاء المناقشة، لا سيما فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار. • ينبغي لصناع القرار التفكير في الآتي: <ul style="list-style-type: none"> - ما إذا كان يمكنهم من باب الشفافية، مشاركة الأسباب الكامنة وراء الخيار أو الخيارات المفضلة بأمان (السؤال 4) مع أصحاب المصلحة المعنيين - ما إذا كان المنطق الموثق يخلق فرصة للتفاوض.
5.2 ضع ما يلي في اعتبارك ووثّقه:	<ul style="list-style-type: none"> - ما هي عملية صنع القرار النهائية ومن سيشارك فيها؟ - من سيعلن عن القرار؟ متى وكيف؟ - كيف ستراقب الوضع؟ ما هي المحفزات الواجب تحديدها لفرض عملية مراجعة؟



2.2 قبل استخدام الأداة: خطط لإجراء محادثة بهدف تمكين مشاورات صادقة

1. من الذين ينبغي لك إشراكهم؟ قد

تكون محادثة واحدة كافية، لكن بعض الحالات تتطلب عدة محادثات في أماكن مختلفة، مع موظفين مختلفين، على مستويات مختلفة ضمن المنظمة، أو مع شركاء أو أصحاب مصلحة داخليين/خارجيين مختلفين، ففكر فيمن ستدعوهم إلى أي مناقشة أو مناقشات، وضع في اعتبارك كيف يمكن لنتائج إحدى المحادثات أن ترتبط بنتائج محادثات أخرى وتؤثر عليها.

2. توضيح من هو المسؤول عن القرار النهائي. التشاور جزء جوهري من عملية صنع القرار، لكن في نهاية المطاف، تقع مسؤولية اتخاذ القرار النهائي على القائد أو على مجموعة من القادة. لذلك ولتجنب الانزعاج أثناء المشاورات وبعدها، وضح من سيتخذ القرار النهائي.

أبلغ أصحاب المصلحة المعنيين (على سبيل المثال، داخلياً في المنظمة أو الهيئة العابرة للوكالات) بمن سيشارك في أي مرحلة أو مراحل من عملية التشاور، وهذا أمرٌ ضروري لبناء الثقة وكسب التأييد فيما يخص عملية التشاور ونتائجها/قراراتها.

← أبلغ أصحاب المصلحة المعنيين (على سبيل المثال، داخلياً في المنظمة أو الهيئة العابرة للوكالات) بمن سيشارك في أي مرحلة أو مراحل من عملية التشاور، وهذا أمرٌ ضروري لبناء الثقة وكسب التأييد فيما يخص عملية التشاور ونتائجها/قراراتها.

3. احرص على أن يكون المشاركون مهيين للمحادثة أو المحادثات. كن واضحاً بشأن أهداف العملية وتوقيتها ونتائجها المتوقعة. ومن الناحية العملية، يعتمد التوقيت على مدى إلحاحية المشكلة وعلى عمليات صنع القرار في المنظمة/الهيئة العابرة للوكالات. (انظر نموذج جدول الأعمال في المربع 2.)

← تحقق من أن المشاركين يفهمون المبادئ الإنسانية وقيم منظمتهم وأي قيم ثقافية/دينية ذات صلة بالسياق، وإذا أمكن، قَدِّم مواد قراءة تمهيدية، بما في ذلك هذا الدليل والفيديو الذي يقدم الدليل حتى يلمَّ المشاركون بالأداة.

4. وضح أدوار المشاركين. هل يمثلون أشخاصاً آخرين؟ هل يدلون بوجهات نظرهم؟

المربع 2: نموذج عن جدول أعمال للمشاورَة (3 ساعات)

1. نشاط افتتاحي

- ترحيب وتعارف (15 دقيقة)
- أذكر سبب اجتماعنا، وذكّر بالقواعد الأساسية، وعن ضرورة الإعلان عن أي تضارب في المصالح.
- من هو المسؤول عن القرار النهائي بعد المشاورات.
- تحليل معضلة أخلاقية لا علاقة لها بالسياق لتشجيع التفكير الأخلاقي. (10 دقائق)

2. التفكير في الإشكالية (استخدام الأداة السؤال 1 و2 و3)

- تحديد المعضلات الأخلاقية والمبادئ التي على المحك (المبادئ والحقوق والقيم). (50 دقيقة)
- تحديد الخيارات وتأثيرها ومخاطرها المحتملة باستخدام وجهات نظر أخلاقية مختلفة. (80 دقيقة - بما في ذلك فترة الاستراحة)

3. تحديد الخيار (الخيارات) المفضلة والاتفاق على الخطوات المقبلة

- تحديد الخيار أو الخيارات المفضلة وتوثيق أي قيود. (15 دقيقة)
- الخطوات التالية لاتخاذ القرار والإعلان عنه. (10 دقائق)

تنبيه



تنطوي المناقشات حول الإشكاليات على خطر التلاعب من جانب بعض المشاركين - سواء عمداً أو بسبب التحيز الغير واعى - وذلك في سبيل تحقيق أهدافهم المرغوبة.

هذه العملية مفيدة فقط إذا تفاعل المشاركون في الجلسة وإذا كانت لديهم رغبة في مقارنة الأمور من زوايا مختلفة. يجب على المشاركين الإصغاء بإمعان لكي يفهموا بشكل أفضل أصحاب وجهات النظر المختلفة، لا أن يستمعوا من أجل الرد أو تبرير نهج ما.

تتمحور الأخلاقيات حول المعتقدات والمسؤوليات الفردية والتنظيمية. بصفتنا أفراداً، لدينا جميعنا "حس أخلاقي". لهذا، على جميع المشاركين، بصفتهم أشخاص يتمتعون بدور أخلاقي أو مسؤولية أخلاقية، التفكير في كيفية الانضمام إلى العملية؛ فالانسحاب من المشاركة في هذه العملية، على سبيل المثال، خيارٌ متاح. وتنتج العملية بشكل أفضل عندما يستمع الجميع بشكلٍ فعال ويشاركون بطريقة بناءة.



2.3 أثناء عملية التشاور: استخدام الأداة

1. ابدأ بإشكالية عامة لمساعدة المشاركين على التفكير بشكل مختلف (انظر المربع 3).

من شأن ذلك مساعدة المشاركين على التفكير بشكل أشمل وعلى أن يكونوا أكثر انفتاحًا على المعضلة المعنية.

2. ساعد على إجراء محادثة صادقة ومحترمة ومفتوحة. فكّر في الاستعانة بميسّر أو ميسّرين مستقلين.

← ضع "قواعد أساسية" واضحة لكيفية تطور المحادثة (انظر المربع 4). تبيّن أن بعض المشاركين سوف تتناهم مشاعر قوية حيال هذا الموضوع. ذكر المشاركين بمسؤوليتهم الأخلاقية حول إرساء محادثة هادفة، وسلّم بالأعراف المجتمعية/الثقافية ذات الصلة بالسياق.

← أسأل المشاركين عما إذا كانوا بحاجة إلى الإعلان عن أي تضارب في المصالح فيما يتعلق بالإشكالية

3. أبلغ المشاركين بالقواعد الواجب مراعاتها

لضمان سرية المحادثة. قرر ما إذا كانت المناقشات سرية أو إذا كان بإمكانك اللجوء لقاعدة تشاتام هاوس (أي، إمكانية استخدام المعلومات التي تمت مناقشتها، دون تسمية صاحبها)، وهينغ بيئة يشعر فيها المشاركون بالارتياح للتعبير عن أفكارهم.

← إنها مسؤولية مشتركة لطمأنة الناس أن بإمكانهم التحدث دون خوف من التداعيات الشخصية أو المهنية أو من أن يتم اقتباس أقوالهم خارج الاجتماع.

4. شجّع الجميع بقوة على المشاركة. لا تدع

بعض الأفراد يهيمنون على المناقشة، جد طرق للأفراد الصامتين كي يعبروا عن آرائهم، بما في ذلك إبداء آرائهم دون الكشف عن هويتهم (مثل المناقشات الجماعية أو التمارين أو الملاحظات اللاصقة الافتراضية/الحقيقية). ولا تفترض أن الصمت يساوي الاتفاق أو الموافقة، وأتج الترجمة الفورية إذا لزم الأمر.

← قد يشعر بعض الأفراد بعدم القدرة على التحدث بسبب ما يلي:

- الخوف من التداعيات
- مستوى أقدميتهم في المنظمة
- نوعهم الاجتماعي
- أصلهم الإثني
- الشعور بأن الآخرين لا يؤيدون آرائهم.

في هذه الحالات، ابحث عن طرق مختلفة للحصول على آرائهم، مثل مساحات مخصصة (على سبيل المثال، للنساء فقط) أو طرق للتحدث مباشرة وبثقة إلى صانع القرار.

المربع 3: نموذج المعضلة العامة كنشاط افتتاحي

(15 دقيقة)

- أعرض الإشكالية - انظر أدناه. (دقيقة واحدة)
- اطلب من مجموعات مؤلفة من اثنين إلى ثلاثة مشاركين مناقشة ما سوف يفعلونه. (4 دقائق)
- اعقد مناقشة عامة حول القرارات التي اتخذها المشاركون. (10 دقائق)

المثال 1 على الإشكالية الأخلاقية:

- أنت تقف بالقرب من خط للسكك الحديدية وترى عربة أو قطار خارج عن المسار يقترب.
- ثمة عدة أشخاص مقيدون على القضبان وعاجزين عن التحرك، والعربة تتجه نحوهم مباشرة. يمكنك سحب رافعة لتحويل العربة إلى مسار مختلف وعلى هذا المسار، لا يوجد سوى شخص واحد مقيد، لكنه شخص تعرفه وتهتم لأمره.

هل تسحب الرافعة؟

المثال 2 على المعضلة الأخلاقية:

- يطلب منك صديقان حضور حفلٍ زفافهما بصفتك ضيف شرف لإلقاء كلمة. ستقام حفلتا الزفاف في الوقت نفسه وفي اليوم نفسه في مدينتين مختلفتين.
- أحد الصديقين ثري، وأنت تعلم أن الزفاف سوف يكون احتفالاً كبيراً في مكان رائع من فئة 5 نجوم في مدينة توّذ زيارتها، كما تعلم أن العديد من الأصدقاء الذين لم تراهم منذ فترة طويلة سوف يحضرون الحفل.
- أما الصديق الآخر فهو واحد من أقدم أصدقائك من المدرسة الابتدائية وليس لديه أحد آخر يطلب منه أن يشهد على زفافه. الزوجان ليسا ثريين وأنت تعلم أن الحفل سيكون متواضعاً، لكنه مهم جداً بالنسبة لهما.
- أي الزفافين ستحضر؟

المربع 4: مثال "القواعد الأساسية"

- الجميع متساوون بغض النظر عن منصبهم أو دورهم؛ على المديرين/الجهات المانحة/الأشخاص في مواقع السلطة الحرص على اتباع هذه القاعدة؛
- لا تقاطعوا الآخرين؛
- ما من أفكار سيئة؛
- شارك في المحادثة، وأنصت بفاعلية للآخرين، وأبعد الأجهزة الإلكترونية عن متناول يدك.
- الجأ لقاعدة تشاتام هاوس لتشجيع المشاركين على التحدث بحرية.

المربع 5: ما الواجب عليّ فعله أثناء المشاورات؟

- كيف يمكنني المساهمة بطريقة بناءة في المناقشات؟
- ما هي النقاط الواجب عليّ طرحها وفقاً لمعايير الأخلاقية؟
- هل استمع حقاً كي أفهم وجهات النظر الأخرى؟
- هل أشارك بعقل متفتح أم أفترض أن موقفي هو الموقف الصحيح؟

5. رحّب بجميع الأفكار والاقتراحات. من

الضروري تهيئة بيئة يمكن فيها للمشاركين التفكير بحرية وطرح وجهات نظر مختلفة بناءً على تجاربهم الشخصية والمهنية. على المشاركين التحليّ بذهنٍ منفتح، وتجنّب أي لغة جسد سلبية (على سبيل المثال، عند مناقشة الأفكار التي لا يتفقون معها)، وأن يفكروا في كيفية مساهمتهم بطريقة بناءة (انظر المربع 5).

→ سلّم أن الجميع لديهم قيم ومعتقدات ثابتة، وقد يعطون الأولوية للأشياء بطريقة مختلفة،

وقد ينظر شخص ما إلى النهج العملي الذي يتبعه شخص آخر في التعامل مع معضلة ما على أنه غير أخلاقي، وعند مناقشة قضية مثيرة للجدل تهمنا، يمكن أن تظهر هذه المشاعر الأخلاقية بقوة.

→ أقر بأن القرار النهائي قد ينطوي على اعتماد خيارات عدة.

التشاور الجيد في الواقع التفكير والتأمل في المشاعر وإنتاج شيء معقول للقيام به.

— ديفيد هيوم

2.4 بعد استخدام الأداة: اتخاذ قرار والإعلان عنه، والتنبؤ بالعواقب وإدارتها، والتنفيذ، والرصد، والتعلم

1. اتبع العملية المتفق عليها لعقد المزيد من المشاورات وجلسات تؤول إلى اتخاذ قرارات. من المهم متابعة ما اتفقت عليه مع المشاركين أثناء العملية (انظر المربع 6 للاطلاع على ما يمكنك فعله). وفي حال دعت الحاجة إلى إجراء تغييرات لسبب ما، أخبر أصحاب المصلحة على الفور لتجنب استيائهم وانتشار الشائعات

2. أبلغ جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالقرار. أبلغهم قدر الإمكان بالقيود والأسباب الكامنة وراء القرار.

← فكّر فيما إذا كنت بحاجة إلى تكييف الرسالة لتناسب مع مختلف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

3. تعامل مع أي مخاطر ناجمة عن القرار. ابحث عن طرق للتخفيف من أي مخاطر مرتبطة بالقرار.

4. احرص على حماية الأفراد المعارضين

للقرار. التصرف بموجب الأخلاقية مرهق عاطفياً ويمكن أن يؤثر على حالتك النفسية ("ضرر معنوي")، عليه ناقش مخاوف المشاركين وتجنب لوم أي أحد، وحدد طرقاً لدعمهم، بما في ذلك الصحة النفسية والدعم النفسي الاجتماعي، إذا لزم الأمر، وكن على دراية بـ "المحفزات" المحتملة، واعمل مع المشاركين حتى لا تؤثر خيبة أملهم من القرار سلبيًا على الآخرين أو البرامج أو المنظمة، واقترح مراجعات منتظمة وجدولها مسبقاً.

5. نفذ القرار وارصد النتيجة وفكّر في أثرها وراجعه (أي القرار) على إثرها. احرص على تنفيذ القرار بعد اتخاذه. فكّر في القرار على فترات متفق عليها واستعرضه للتأكد مما إذا كان - ولا يزال - بناءً على الخبرة والأدلة، هو الاختيار الصائب، ومجددًا، يمكن لاستخدام الأداة أن يساعد في ذلك. لأغراض المساءلة، عدّل القرار إذا لزم الأمر ووثّق أسباب التغيير.

المربع 6: ما الواجب عليّ فعله بعد المشاورات والقرار؟

- كيف يمكنني دعم القرار لزيادة احتمالية النجاح نظرًا لانعدام خيار جيد؟
- هل يمكنني قبول القرار نظرًا للتسويات؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، كيف يمكنني الإعلان عن موقفي بمسؤولية؟ كيف أفعل ذلك بطريقة لا تسبب إزعاجًا أو تكون غير محترمة؟

كيف تكمل الأخلاقيات المبادئ الإنسانية؟

للتعامل مع المواقف المعقدة والمعضلات التي غالبًا ما تظهر في مواقف الكوارث والنزاعات والنزوح، وُضعت **المبادئ الإنسانية** للمساعدة في الوصول إلى السكان المحتاجين، والمبادئ في حد ذاتها تعبير عن الأخلاقيات العامة. وقد أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة (القرار 114/58، 2003) بالمبادئ التي يصفها مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (أوتشا) بأنها:

- **الإنسانية** - يجب التطرق للمعاناة الإنسانية أينما وُجدت لحماية الصحة والحياة وضمان احترام الإنسان
- **عدم التحيز** - يجب أن يتم تنفيذ العمل الإنساني على أساس الحاجة فقط، مع إعطاء الأولوية لحالات الشدة الأكثر إلحاحًا وعدم التمييز على أساس الجنسية أو العرق أو الجنس أو المعتقد الديني أو الطبقة أو الآراء السياسية
- **الحيادية** - يجب على الجهات الفاعلة في مجال العمل الإنساني ألا تنحاز إلى طرف في الأعمال العدائية أو تشارك في خلافات ذات طبيعة سياسية أو دينية أو أيديولوجية
- **الاستقلالية** - يجب أن يكون العمل الإنساني مستقلاً عن الأهداف السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو غيرها من الأهداف التي قد تلتزم بها أي جهة فاعلة فيما يتعلق بالمناطق التي يتم تنفيذ الأنشطة الإنسانية بها.⁴

تمثل مركزية الحماية و"عدم الإضرار" مفهومين آخرين من المفاهيم ذات الصلة.^{5 و6 و7}

في بعض المواقف، لا تتسم المبادئ الإنسانية وحدها بالوضوح بما يكفي لمساعدتنا في اتخاذ قرار بشأن أفضل مسار للعمل. وأحياناً، تتعارض المبادئ الإنسانية والحقوق والالتزامات الأخرى مع بعضها بعض. في هذه الحالات، تساعد الأطر الأخلاقية كل من الوكالات والأفراد وصناع القرار على المضي قدماً.

تشير **الأخلاقيات** إلى المعايير السليمة لما هو صائب وخاطئ، وتوضح لنا ما يجب علينا فعله من حيث الحقوق، أو الالتزامات، أو الفوائد التي يكسبها المجتمع، أو الإنصاف، أو الفضائل المحددة. والأخلاقيات معايير معقولة للسلوك، مثل الامتناع عن الاغتصاب أو السرقة أو القتل أو الاعتداء أو التشهير أو الاحتيال، كما تغطي معايير إيجابية، مثل الصدق والرحمة. تعزز الأخلاقيات المبادئ الإنسانية بحمايتها للحقوق، مثل الحق في الحياة والحق في السلامة من الضرر.

قد تتضارب المبادئ الإنسانية أحياناً، على سبيل المثال، عندما تواجه الوكالات احتياجات إنسانية كبيرة، فإن تمويل الجهات المانحة لها يساعدها على استيفاء مبدأ الإنسانية، ومع هذا، قد تمول الجهات المانحة واحدة أو أكثر من الجهات المتحاربة أو تساعدها (حتى وإن لم تكن طرفاً مباشراً في النزاع)، وفي هذه الحالات، هل يؤثر قبول التمويل على حيادية الوكالة؟

⁴ مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (أوتشا). (2012). أوتشا في رسالة: المبادئ الإنسانية <https://reliefweb.int/report/world/ocha-message-humanitarian-principles-enar>

⁵ اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (IASC). (2013). *المكانية المركزية للحماية في العمل الإنساني*. بيان <https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2020-11/The%20Centrality%20of%20Protection%20in%20Humanitarian%20Action%20%28English%29.pdf>

¹ اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. (2016). *الحماية في إطار العمل الإنساني*. السياسة. <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-protection-priority-global-protection-cluster/iasc-policy-protection-humanitarian-action-2016>

⁷ Anderson, M. B. (1999). *Do no harm; how aid can support peace - or war*. دار لين رينر للنشر.

يتدخل العاملون في المجال الإنساني عندما تطلب الجهات المسؤولة - عادةً الحكومات - مساعدتهم أو خبرتهم، أو عندما تبدي الحكومات عدم رغبتها في ضمان حقوق الناس واحتياجاتهم الأساسية أو غير قادرة على فعل ذلك. الحقوق العالمية،⁸ والحقوق الأخرى، وأحكام القانون الدولي الإنساني متاحة في الميثاق الإنساني لدليل اسفير على النحو التالي:

- الحق في الحياة بكرامة
- الحق في الحصول على المساعدات الإنسانية
- الحق في الحماية والأمن.⁹

يشير الميثاق الإنساني إلى أن "الكرامة تنطوي على أكثر من مجرد الصحة الجسدية، فهي تتطلب الاحترام الكامل للشخص، بما في ذلك قيم ومعتقدات الأفراد والمجتمعات المحلية المتضررة، واحترام حقوقهم الإنسانية، بما في ذلك الحرية، وحرية الوجدان، والحرية الدينية".

تعني الأخلاقيات أيضًا تطوير معاييرنا الأخلاقية، التي تختلف عن مشاعرنا الشخصية. لا يمكننا دائمًا أن نبنى القرارات الأخلاقية على ما نودّ فعله؛ على سبيل المثال، قد ترغب في تناول قطعة أكبر من حصتك من كعكة الشوكولاتة. وقد تنطوي الأخلاقيات أيضًا على دراسة معتقداتنا وسلوكياتنا والحرص على أننا والمؤسسات التي نساعد في تشكيلها نتبع المعايير الأخلاقية.¹⁰

3.1 الأخلاقيات التطبيقية

يعتمد هذا الدليل والأداة على "الأخلاقيات التطبيقية"،¹¹ أي التي تطبق النظريات والمبادئ الأخلاقية على مواقف ومعضلات من العالم الحقيقي، وهو يشجعك على مقارنة إشكالية ما من وجهات نظر أخلاقية مختلفة. ووجهات النظر هذه ليست منفصلة تمامًا، لأنها تشترك في نواحٍ معينة ولكل منها قيمتها.

ترد أدناه الأطر الأخلاقية (انظر القراءات الإضافية للاطلاع على مزيد من التفاصيل) المستخدمة في الأداة.

تؤكد الأخلاقيات القائمة على الواجب (أو "الواجبات الأخلاقية") على قيم صنع القرار والتزاماتهم و"الصواب أو الخطأ المتأصل" في فعل ما أكثر من العواقب. ويعطي هذا النهج الأولوية لاحترام الحقوق الإنسانية للأشخاص المتضررين وكرامتهم، حتى وإن كان ذلك يعني تقديم أقل قدرًا من المساعدة على المدى القصير. ويستشهد بعض العاملين في المجال الإنساني بأهمية العمل الإنساني لمجرد أن نوعًا من الاستجابة هو "الشيء الصحيح الواجب فعله"، في حين يرى آخرون أن النزاع سيكون أقل أمدًا إذا ما علقوا تقديم المساعدات الإنسانية. (السؤال 3.1 في الأداة)

مثال: منعتك السلطات من العمل مع مجموعات معينة من الناس ولم تسمح لك إلا بمساعدة الآخرين من المحتاجين أيضًا، لذلك، تختار عدم تنفيذ العمليات الإنسانية.

تؤكد الأخلاقيات القائمة على الرعاية (أو "النسوية") على أهمية الرعاية والتعاطف، وعلى العلاقات بين أصحاب المصلحة، وعلى التحلي بالحساسية تجاه جميع الناس وفيما بينهم، بغض النظر عن النوع الاجتماعي للأشخاص أو الهويات الأخرى، ونحن نطبق هذا المنظور على اتخاذ القرارات بوضع أنفسنا مكان الآخرين والاستجابة بتعاطف. يعني هذا النهج أخذ وجهات نظر مختلفة عن وجهات نظرنا في الاعتبار (الشمول)، والتفكير في تحيزنا، والوعي باختلالات موازين القوة. (السؤال 3.2 في الأداة)

مثال: تعطي الأولوية لعمق العلاقات مع المجتمعات المحلية على النطاق، أو تعطي الأولوية للشمول في اتخاذ القرارات - حتى وإن كان أبطأ - على نهج "للقيادة والتحكم".

الاطر الأخلاقية ذات الصلة بالمجتمعات المحلية المتضررة التي تتلقى المساعدات الإنسانية.

⁸ حقوق الإنسان العالمية هي "حقوق الإنسان والحريات الأساسية"، وهي متأصلة وغير قابلة للتصرف وتنطبق على جميع البشر، وتشمل الحق في الحياة والحرية والأمان (المادة 3) وعدم التعرض للمعاملة القاسية أو اللاإنسانية أو الحاطة بالكرامة (المادة 5). انظر: <https://www.un.org/ar/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

⁹ جمعية اسفير (2018). دليل اسفير: الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا في مجال الاستجابة الإنسانية. الطبعة الرابعة <https://spherestandards.org/ar/handbook/editions>

¹⁰ المصدر: Velasquez, M., Andre, C., Shanks, T., S.J. and Meyer, M.J. (2010). What is ethics? Markkula Center for Applied Ethics. <https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/ethical-decision-making/what-is-ethics>

¹¹ المصدر: Markkula Center for Applied Ethics (2021) وكلاينغال وبيبلر-أندورنو (2014).

المربع 7: مقاصد الشريعة والأوبونتو

تتطلب مقاصد الشريعة إصدار أحكام لتعزيز العدالة والإنصاف ورفاهية الفرد والمجتمع. ما يسمح بالحكم المناسب للسياق والتأثير على رفاهية الناس بدلاً من التطبيق الصارم للشريعة الإسلامية. ما يتيح أيضاً الحوار بدلاً من الجدل حول ما إذا كانت القوانين القانونية الموضوعية صائبة أم خاطئة.

(راجع: Kamali M.H. (1999). Maqāṣid al-Sharīḥ: The objectives of Islamic law. *Islamic Studies*, Vol. 38, No. 2, pp. 193–208. Islamic Research Institute, International Islamic University, Islamabad)

يعني مبدأ أوبونتو الذي نشأ في جنوب الصحراء الكبرى "أنا موجود لأننا موجودون" ويؤكد على الإنسانية والرحمة والمسؤولية الاجتماعية. يشمل المبدأ مجموعة من القيم كالمعاملة بالمثل، والصالح العام، والعلاقات السلمية، والكرامة الإنسانية، وقيمة الحياة الإنسانية، والتوافق، والتسامح، والاحترام المتبادل.

لجميع الشعوب والثقافات أطرها الأخلاقية ومبادئها الأخلاقية (التي تتعلق بثقافات أو معتقدات دينية أو مجتمعات محلية معينة)، ومن المهم تضمين هذه الأخيرة في أي عملية تشاور، على سبيل المثال، بالنسبة لكثير من الناس حول العالم، يؤثر الإيمان بقوة على القيم التي يعرفونها ويؤمنون بها. (السؤال 3.3 في الأداة)

لا يتمثل الغرض من ذلك في تحديد من على "صواب" أو من صاحب القانون الأخلاقي أو الأخلاق "الأفضل"، بل في الشمولية واحترام ثقافة الأشخاص المتأثرين بالأزمة.¹² من الضروري احترام المعايير والأخلاق الثقافية، ولكن في بعض الأحيان تكون هذه المعايير في بعض الأحيان ضد حقوق الإنسان أو القيم العالمية. من شأن الإقرار بأوجه الشبه أن يولد فرصاً للحوار (انظر المربع 7 عن مقاصد الشريعة وأوبونتو).

تركز الأخلاقيات النفعية (أو

"التبعية") على تحقيق "الصالح الأعظم" لغالبية الناس. في العمل الإنساني، يعطي النهج التبعية الأولوية لنتائج التدخل. في هذه الحالة، يتم تقييم الأخلاقيات من خلال ما إذا كان سيتم إنقاذ أكبر عدد من حياة الأشخاص الأكثر ضعفاً، أو تقليل معاناتهم. وسائل أو أسباب التدخل تكتسي أهمية أقل. (السؤال 3.4 في الأداة)

مثال: قبول التمويل من أحد الأطراف المتحاربة في النزاع للتمكّن من مساعدة المزيد من الناس.

تركز "أخلاقيات الفضيلة" على أهمية تنمية الفضائل الإيجابية، مثل الرحمة والصدق والنزاهة، لكي تصبح شخصاً أفضل وتوجيه عملية صنع القرار والإجراءات. إذا كان الشخص فاضلاً ويسعى جاهداً إلى التحسن، سوف تساعده هذه السمات الشخصية بطبيعة الحال على اختيار مسار العمل الصحيح. (السؤال 3.5 في الأداة).

مثال: تنشئ منظمة لجنة أخلاقيات بهدف إجراء تقييم مستمر لعملية صنع القرار، ومعرفة كيفية إصدار أحكام أفضل في المواقف الصعبة، وتحسين ثقافتها التنظيمية عن عمد لترتقي إلى نوع المنظمة التي تريده.

3.2 أنماط ومستويات الإشكاليات

¹² ينص المبدأ الخامس من مدونة قواعد سلوك الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر والمنظمات غير الحكومية للإغاثة خلال الكوارث (1994) على أنه "علينا احترام الثقافات والعادات". انظر <https://www.ifrc.org/ar/%D9%88%D8%B9%D8%AF%D9%86%D8%A7%D9%84%D8%A7-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B0%D9%89%D9%86%D8%A9-%D9%82%D9%88%D8%A7%D8%B9%D8%AF-%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%83-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%BA%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%A5%D8%BA%D8%A7%D8%AB%D8%A9-%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AB>

جميعنا يتخذ خيارات أخلاقية كل يوم: الأخلاق ليست ممارسة محصورة بالاختصاص. لكن بعض المعضلات والاختيارات الأخلاقية أكثر أهمية من غيرها وتستحق تفكيراً أعمق. يمكن للمعضلات الأخلاقية أن تحدث على مستويات مختلفة، كما هو الحال في الأمثلة التالية.

- **المستوى الشخصي الفردي:** التفاعلات اليومية للعاملين في المجال الإنساني مع الأشخاص والمجتمعات التي تعاني من الأزمات والسلطات وأطراف الصراعات.

مثال: ترغم الظروف الخارجية الفرد على التصرف بما يتجاوز خبرته، مما قد يسبب ضرراً. إلا أن إجماعه عن التصرف قد يحدث ضرراً أيضاً

- **المستوى الوطني أو ما دون الوطني:** المفاوضات مع السلطات وأصحاب السلطة على المستوى المحلي ومستوى المشروع.

مثال: غالباً ما تريد السلطات السيطرة على القرارات الرئيسية المتعلقة بالتوظيف أو توجيه المساعدات. ما هي درجة السيطرة التي يجب أن تقبلها المنظمة الإنسانية؟

ما هي مستويات تحويل مسار المساعدات أو الضرائب المقبولة؟ ما مدى الشفافية الواجب علينا أن نتحلّى بها لدى التعامل مع الإدارة العليا أو المنظمات الأخرى؟

- **مستويات استراتيجية المقر الرئيسي:** مخصصات التمويل، وتصميم البرامج ونداءات الدعم، والتنسيق الاستراتيجي، والموازنة بين المصالح المؤسسية وغيرها من المصالح.

مثال: ما إذا كان سيتم إيقاف العمليات مؤقتاً أو تعليقها أم لا. متى يتم تنفيذ الخطوط الحمراء؟

كيف نوازن بين التحدث علناً والدعوة والتزام الهدوء في سبيل الاستمرار في العمل؟

هل تعرّض متطلبات الجهة المانحة القيم/المبادئ الأساسية للمنظمة للخطر؟

يستخدم الجدول أدناه تصنيف هوغو سليم للمعضلات، بحيث يعطي أمثلة على المخاطر التي تواجهها الجهات الفاعلة الإنسانية، والإشكاليات التي تخلقها تلك المخاطر.¹³

الجدول 2: تصنيف المعضلات

أنماط وأمثلة عن المعضلات الأخلاقية	أمثلة عن المخاطر
<p>الضرر المحتمل للعمل الإنساني</p> <ul style="list-style-type: none"> • إذا أرادت الوكالات تلبية الضرورات الإنسانية والاستمرار في تقديم المساعدة ولكن السلطات مسيئة أو فاسدة أو قسرية: ما هي درجة الضرر الغير ممكن تجنبها ("المخاطر الراسخة")؟ • ما هو مستوى الضرر غير المقصود المقبول أو الذي يمكن موازنته من خلال المساهمة الإيجابية للمساعدات (أي إنقاذ الأرواح وتخفيف المعاناة)؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة معدّل الفساد أو العنف لأن أطراف السلطة تتقاتل من أجل الاستحواذ على المساعدات أو تستولي عليها أو تفرض ضرائب عليها أو تحولها بطريقة فاسدة. • عدم مساءلة الحكومات وتقويض العقود الاجتماعية - من خلال استبدال مسؤوليات الدولة والسلطات المحلية بالخدمات الإنسانية. • ترسيخ التمييز أو الاستبعاد أو سوء المعاملة من خلال كيفية توجيه المساعدات أو تقديمها. • المخاطر التي يتعرض من يتلقون المساعدة عندما تُرفع أو تُسلم بياناتهم إلى السلطات.
<p>مخاطر الارتباط والتواطؤ والفتح الأخلاقي</p> <ul style="list-style-type: none"> • على الوكالات التواصل مع السلطات للحصول على إذن للعمل. ولكن ما هو مستوى الارتباط غير المقبول أو الذي يمكن السلطات من اتخاذ إجراءات سلبية؟ • كيف نوازن بين التحدث علناً والصمت أو الدبلوماسية الهادئة للحفاظ على إمكانية الوصول؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • إضفاء الشرعية للأنظمة المسيئة وتمكينها من خلال العمل معها أو الحصول على أذونات للعمل. • فتح المجال لارتكاب الأخطاء. مثلاً، تسهيل معسكرات الاعتقال، أو التهجير القسري، أو الصمت في مواجهة انتهاكات الحقوق. • قبول أو عدم قبول التمويل من الجهات المانحة التي تساهم بشكل غير مباشر في الصراع.
<p>واجبات الرعاية</p> <ul style="list-style-type: none"> • كيف نوازن بين المسؤوليات تجاه الموظفين والضرورات الإنسانية للاستجابة في المواقف غير الآمنة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • إعطاء الأولوية للوجود على السلامة أو العكس.

(يتبع)

¹³ Slim, H. (2015). *Humanitarian ethics: A guide to the morality of aid in war and disaster*. منشورات هرست.

أنماط وأمثلة عن المعضلات الأخلاقية	أمثلة عن المخاطر
<p>المخاطر الأخلاقية لقوة العمل الإنساني والنمو</p> <ul style="list-style-type: none"> • تلبية متطلبات العناية الواجبة المتزايدة ومعايير السلامة مقابل الحفاظ على التواجد والقرب من الأشخاص في الأزمات. • المعضلات السياسية الناجمة عن سوء استخدام القطاع الإنساني. 	<ul style="list-style-type: none"> • العمليات والبروتوكولات المعقدة حول تقديم المساعدات والبعد عن الأشخاص المتضررين من الأزمة. • إعطاء الأولوية للمصالح التنظيمية على مصالح الأشخاص الذين يعانون من الأزمات. • استخدام المساعدات "لإطعام الناس هناك حتى لا يأتوا إلى هنا". • اعتبار المساعدات أنها استمرار للصراع وانتهاكات الحقوق.

المصدر: Slim 2015.

تظهر المعضلات الأخلاقية على مستويات مختلفة، لذا تحتاج المنظمات والأفراد إلى العمليات المناسبة. بعضها يتطلب تفكيراً شخصياً، والبعض الآخر يستدعي اجتماعاً قصيراً للفريق على المستوى المحلي، والبعض الآخر عمليات أكثر تعقيداً. ولكن يمكننا تطبيق مبادئ وأساليب المشاورة الأخلاقية على كل من هذه الحالات. تتضمن الأمثلة على كيفية قيام المنظمات بتنفيذ الأساليب الأخلاقية ما يلي:

- جعل الأخلاقيات جزءاً من الاجتماعات أو العمليات المنتظمة
- تدريب العاملين
- إشراك علماء الأخلاق
- إحالة المعضلات إلى مجالس الأخلاقيات (الداخلية أو الخارجية) للمساعدة في التفكير في القضايا والخيارات المتاحة.¹⁴

ملاحظة أخيرة

4

هذا الدليل والأداة ليسا وصفة سحرية لتسهيل حل المعضلات الأخلاقية. وحتى بعد دراسة متأنية، فإن العديد من المعضلات الأخلاقية تؤرق العاملين في المجال الإنساني بشأن ما إذا كانوا قد اتخذوا القرار الصحيح.

من خلال الاستخدام المنتظم لإطار معالجة المعضلات من وجهات نظر أخلاقية مختلفة، يمكننا اتخاذ القرارات وفقاً لما يبدو الأفضل، حتى عندما لا يكون هناك خيار جيد أصلاً. يمكن لمثل هذه العملية والوثائق الناتجة عنها - بما في ذلك الخيار (الخيارات) المتخذة وسبب اتخاذها، والقيود التي تم أخذها في الاعتبار - أن تساهم في مزيد من المساءلة في الاستجابات الإنسانية بمرور الوقت.

¹⁴ McGowan, C.R., Baxter, L., DuBois, M., Sheather, J., Khondaker, R., Cummings, R. and Watkins, K. (2020). Preparing humanitarians to address ethical problems. *Conflict and Health*, 14(1):72. <https://doi.org/10.1186/s13031-020-00319-4>

- Anderson, M. B. (1999). Do no harm; how aid can support peace – or war. دار لين رينر للنشر.
- Barnett, M. and Weiss, T. eds. (2008). Humanitarianism in question: Politics, power and ethics. مطبعة جامعة كورنيل.
- Bonde, S. and Firenze, P. (2013). Making choices: A framework for making ethical decisions. Making choices: ethical decisions at the frontier of global science, seminar, Brown University, spring semester 2011. <https://open.maricopa.edu/societyandbusiness/chapter/a-framework-for-making-ethical-decisions/>
- Bowden, M., Hakimi H., Harvey, P., Nemat, O., Moosakhel, G-R., Stoddard, A., Thomas, M., Timmins, N. and Voight, T. (2023). Navigating ethical dilemmas for humanitarian action in Afghanistan, Humanitarian Outcomes. https://www.humanitarianoutcomes.org/HRRI_Afghanistan_June_2023
- Broussard, G., Rubenstein, L.S., Robinson, C., Maziak, W., Gilbert, S.Z. and DeCamp, M. (2019). Challenges to ethical obligations and humanitarian principles in conflict settings: a systematic review. Journal of International Humanitarian Action 4, 15. <https://jhumanitarianaction.springeropen.com/articles/10.1186/s410180063-019-x>
- Clarival, C. and Biller-Andorno, N. (2014). Challenging operations: An ethical framework to assist humanitarian aid workers in their decision-making processes. PLOS Current Disasters. <https://reliefweb.int/report/world/challenging-operations-ethical-framework-assist-humanitarian-aid-workers-their-decision>
- Fraser, V., Hunt, M.R., Schwartz, L. and de Laat, S (2014). Humanitarian Health Ethics Analysis Tool: HHEAT handbook. <https://humethnet.files.wordpress.com/201506/hheat-handbook.pdf>
- Global Humanitarian Platform (GHP). (2007). Principles of partnership: بيان الالتزام. <https://www.icvanetwork.org/transforming-our-network-for-impact/principles-of-partnership/>
- Haver, K. and Carter, C. (2016). What It Takes: Principled pragmatism to enable access and quality humanitarian aid in insecure environments. Humanitarian Outcomes. <https://www.humanitarianoutcomes.org/publications/what-it-takes-principled-pragmatism-enable-access-and-quality-humanitarian-aid-insecure>
- Hutchings, K. (2018). الأخلاق العالمية: مقدمة. النظام السياسي.
- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2015-1511170/07a.pdf (IASC). (2013). اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بيان.
- https://interagencystandingcommittee.org/iasc-protection-priority-global-protection-cluster/iasc-policy-protection-humanitarian-action-2016 (2016). الحماية في إطار العمل الإنساني. السياسة
- Kamali M.H. (1999). Maqāṣid al-Sharāh: The objectives of Islamic law. Islamic Studies, Vol. 38, No. 2, pp. 193-208. Islamic Research Institute, International Islamic University, Islamabad.
- Magone C., Neuman M., Weissman, F. (2011). Humanitarian negotiations revealed: The MSF experience. <https://msf-crash.org/en/war-and-humanitarianism/humanitarian-negotiations-revealed-msf-experience>
- Markkula Center for Applied Ethics. (2021). A framework for ethical decision making. <https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/a-framework-for-ethical-decision-making/>
- McGowan, C. et al. (2020). Preparing humanitarians to address ethical problems. Conflict and Health. 14:72.
- Slim, H. (2015). Humanitarian ethics: A guide to the morality of aid in war and disaster. منشورات هرست.
- جمعية اسفير (2018). دليل اسفير: الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا في مجال الاستجابة الإنسانية. الطبعة الرابعة. <https://spherestandards.org/handbook-2018/>
- مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (أوتشا). (2012). أوتشا في رسالة: المبادئ الإنسانية <https://reliefweb.int/report/world/ocha-message-humanitarian-principles-enar>
- Velasquez, M., Andre, C., Shanks, T., S.J. and Meyer, M.J. (2010). What is ethics? Markkula Center for Applied Ethics. <https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/ethical-decision-making/what-is-ethics/>

شكر وتقدير

تم تطوير هذا الدليل كجزء من برنامج لمبادرة [Humanitarian Rapid Research Initiative \(HRRI\)](#) [Humanitarian Outcomes](#)، بالتعاون مع [United Kingdom Humanitarian Innovation Hub \(UKHIH\)](#) و بدعم من مكتب خارجية المملكة المتحدة للتنمية والكومنولث (UK FCDO).

شكرًا لأعضاء مجموعة مراجعة النظراء الذين قدموا تعليقات وملاحظات لا تقدّر بثمن:

- براد أدامز (لجنة الإنقاذ الدولية)
- مارك دوبوا (زميل أول، جامعة SOAS لندن)
- يوهان إلبيو (منظمة الرؤية العالمية الدولية)
- جوش هالرايت (نائب مدير مركز القيادة الإنسانية، جامعة ديكن، أستراليا)
- إحسان شمسي-غوشكي (محاضر، مركز موناخ للأخلاقيات البيولوجية، جامعة موناخ، ملبورن، أستراليا؛ أستاذ مشارك في أخلاقيات الطب الحيوي، مركز أبحاث أخلاقيات الطب وتاريخ الطب، جامعة طهران للعلوم الطبية)
- راشيل هاستي (منظمة أوكسفام الدولية)
- سالار خداداد (منظمة إنقاذ الطفولة الدولية)
- لارس لوفكويس (رئيس شبكة NOHA، مدير برنامج الماجستير في العمل الإنساني الدولي (NOHA)، محاضر أول وأستاذ مشارك، كلية اللاهوت، جامعة أوبسالا، السويد)
- أيلين مورو (للمجلس الدولي للوكالات التطوعية (ICVA).
- أنينيا ناديج (مستشارة مستقلة)
- ديانا أونغيتي (الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر)
- هوغو سليم (زميل أبحاث أول، معهد لاس كاساس للعدالة الاجتماعية، قاعة بلاكفرايرز، جامعة أكسفورد)
- أليكسا سويغت ريفز (مستشارة مستقلة).
- الراغبون في عدم الكشف عن هويتهم

الشكر الجزيل لأكثر من 100 شخص يعملون في المنظمات الوطنية/المحلية والمنظمات غير الحكومية الدولية و حركة الصليب الأحمر/الهلال الأحمر والأمم المتحدة في أفغانستان وليبيا وميانمار التي تفضلت باختبار مسودة الأداة وقدمت ملاحظات لا تقدر بثمن، وكذلك لأولئك الذين ساعدوا في تنظيم الجلسات. أدار التجارب كل من أورزالا نعمات مع زملائها في أفغانستان ونايجل تيمينز ومانيشا توماس مع زملائهم العاملين في ليبيا وميانمار. شكرًا أيضًا لأدريان تيسا (UKHIH)، وبول هارفي (Humanitarian Outcomes)، وأورزالا نعمات، وتانيا وود (تحالف CHS) على ملاحظاتهم على المسودات. حرر الدليل كل من CLEAR Global وليزا والمزلي من Report Revolution وتولت منظمة CLEAR Global ترجمته. صممت الدليل سابرينا فوندرين من شركة Creative Desktop Productions.

تمت صياغة مسودة الدليل بواسطة نايجل تيمينز ومانيشا توماس نيابة عن Humanitarian Outcomes.

أمثلة على استخدام أداة اتخاذ القرارات الأخلاقية

يوضح هذان المثالان كيفية استخدام الأداة. فهما لا يمثلان بالضرورة الإجابة "الصحيحة" لمثل هذه السياقات.

المثال 1: مثال تنظيمي - نقل مواقع العاملين

السؤال/الإجراء	استجاباتك
1. حدد المعضلات الأخلاقية 	
1.1 ما هي المعضلة الأخلاقية؟	تقدّم المنظمة المساعدات الإنسانية - المساعدات الغذائية والنقدية والرعاية الصحية الأولية - إلى من هم في أمس الحاجة إليها من السكان. ثمة ضرورة إنسانية قوية. إلا أن أحد الأطراف المتحاربة كثف هجماته. أغلب العاملين هم من المجتمع المحتاج والمستهدف بالهجوم. وهم قلقون على أمنهم ويطلبون أن يتم نقلهم. تتعارض الضرورة الإنسانية المتمثلة في "البقاء والإنجاز" مع واجب المنظمة في حماية موظفيها.
1.2 ما هي الآثار المترتبة على هذه المعضلة من الناحية العملية؟	تغطية المنظمة قد انخفضت سلفاً نتيجة لارتفاع خطورة الوصول إلى مناطق متخلفة. المدنيون محتجزون في هذه المناطق وعاجزون على الوصول إلى المعونة الإنسانية أو الحركة نتيجة الخطر على سلامتهم. المكتب المحلي لا يزال آمناً نسبياً، لكن المستقبل غير مضمون. المنظمات الأخرى تناقش ما يجب القيام به أيضاً. نقل مواقع الموظفين يستوجب التفكير بما يلي: • إلى أين سيتم نقل الموظفين وما هو مستوى مسؤولية المنظمة إذا تم نقلهم إلى مدينة دون سكن أو دون أسرهم؟ • ما المدة التي يمكن للمنظمة أن تؤمّن احتياجاتهم دون أن يكونوا قادرين على أداء عملهم؟ • هل سيتم نقل الموظفين فقط أم مُعاليتهم أي ذويتهم/ أسرهم أيضاً؟ لمن سيتسع تفسير المصطلح "مُعال" هل سيكون التفسير واسعاً أم ضيقاً؟ سيؤدي نقل الموظفين إلى تعليق عمل البرنامج الإنساني. ضع في اعتبارك إمكانية سرقة المعدات والموجودات المتروكة (مثل المركبات).
1.3 كيف تؤثر المعضلة على مختلف أصحاب المصلحة؟	العاملون: معرضون لخطر الأذى الجسدي في حال بقائهم. قد يشعرون بالذنب إن انتقلوا لأنه لا يسع المنظمة سوى مساعدة ذويتهم المباشرين. سيحتاجون إلى سكن جديد في المكان الجديد، بالإضافة إلى الخدمات الرئيسية الأخرى، بناءً على طول المدة (كمدارس الأطفال). يفضل بعض الموظفين البقاء - ليكونوا قريبين من عائلاتهم أو تضامناً مع مجتمعهم أو الإثنين معاً. لن يكون كل الموظفين متماثلين في مشاعرهم أو في استعدادهم لتحمل نفس المخاطر. المجتمعات المتضررة: انخفاض الخدمات الإنسانية الأساسية يعني أرجحية معانات هذه المجتمعات من قدر أكبر من انعدام الأمن الغذائي والجوع وتراجع الخدمات الصحية. كما أن مشاهدته لوكالات الإغاثة تنسحب قد يكون لها تأثير نفسي عليهم. الجهات العاملة الإنسانية الأخرى: يمكن لعملية سحب إحدى الوكالات موظفيها ونقلهم، لذلك أن يضع الوكالات الأخرى تحت الضغط للقيام بالمثل. وقد يكون لذلك تأثير سلبي أوسع مجالاً على الخدمات الإنسانية. المنظمة: • خطر الإضرار بسمعتنا لدى المجتمع المتضرر. • خطر الإضرار بثقة الموظفين إذا بدأ أننا لا نعاملهم بشكل جيد. • ضرورة إبلاغ الجهات المانحة بتعليق الأنشطة. • التحديات التي قد تبرز عند إعادة التفاوض على الوصول، حيث قد تؤثر تصرفات المنظمة على كيفية رؤية أطراف النزاع لنا.

استجاباتك	السؤال/الإجراء
2. حدد المبادئ المهددة أو المعرضة للخطر	
<ul style="list-style-type: none"> • الضرورة الإنسانية. • الحق في تلقي المساعدة. • مركزية الحماية: وجود الوكالات الإنسانية يمكن أن يحد من تجاوزات الأطراف المتحاربة. 	2.1 ما هي الحقوق أو المبادئ الإنسانية المهددة أو المعرضة للخطر
<ul style="list-style-type: none"> • واجب رعاية الموظفين. • المساواة أمام السكان المتضررين. 	2.2 ما هي قيم المنظمة أو المبادئ الأخلاقية الأخرى المهددة أو المعرضة للخطر؟
3. أدرس الإجراءات المحتملة	
<p>ملاحظة: ضع ما يلي في اعتبارك بالنسبة لكل سؤال:</p> <ul style="list-style-type: none"> • أكثر من خيار/إجابة (قد لا تمثل الإجابة الأولى الخيار الأفضل) • التأثير على السكان المتضررين وأصحاب المصلحة • إذا كان الإجراء سيخلق مخاطر جديدة قصيرة أو طويلة الأجل. 	
<p>نحن نعتني بموظفينا، لذلك نريد أن نعرض عليهم الانتقال ونقدم ذويهم. ومع ذلك، لن يشترك كل الموظفين بالشعور نفسه، لذلك علينا أن نتيح أمامهم خيارات أخرى ونسمح لهم باتخاذ قراراتهم بأنفسهم.</p> <p>إذا انتقلوا، يجب أن نكون شفافين بشأن:</p> <ul style="list-style-type: none"> • القيود المفروضة على الدعم الذي يمكننا تقديمه، إذا انتقلوا. • إلى متى يمكننا الاستمرار في دفع الرواتب في ظل عجزهم على العمل فعلياً. <p>نريد أيضاً البقاء وتسليم المساعدات. نحن على استعداد لتحمل المخاطر المُدارة، لذلك يمكننا الاستثمار في إدارة الأمن لدينا وفي الاتصالات المنتظمة.</p>	3.1 ما الذي يتوافق بشكل أفضل مع قيم المنظمة/الهيئة العابرة للوكالات التي نصبو إلى أن تتمتع بها؟
<p>المجتمع المتضرر يعاني الصدمة من المتحاربين. نحن نقدم خدمات أساسية. ومن شأن إزالتها أن يعرض الأفراد الأكثر ضعفاً لخطر أكبر من الجوع والمشاكل الطبية. لدينا علاقات إيجابية مع قادة المجتمع ونعرف أنهم يريدون منا أن نبقي ونعمل.</p> <p>موظفونا متوترون وقلقون للغاية على من يعولونهم. وهم يريدون ضمانات بأنهم إذا كانوا يخاطرون من أجل المنظمة، فإن المنظمة ستعتني بهم عندما يحين الوقت. قد يتمثل أحد الخيارات في نقل ذويهم ليشعر هؤلاء (الموظفون) براحة أكبر لعلمهم أن أسرهم آمنة أثناء عملهم. في هذا الصدد، يجب أن نتيح أمام الموظفين الفرصة لمشاركة مشاعرهم بشكلٍ سري.</p> <p>سوف يرغب المانحون والقادة المحليون في أن نستمر في العمل لأطول فترة ممكنة. أما المتحاربون فيودون أن يغادروا لأنه سيكون هناك عدد أقل من التقارير حول سلوكهم، وقد يستحوذون على أغراضنا (مثل مركباتنا).</p>	3.2 ما الذي يراعي المخاوف والعلاقات بين أصحاب المصلحة، ولا سيما أولئك الأكثر ضعفاً منهم؟
<p>المنطقة ريفية يتبع معظم الناس فيها المعتقدات التقليدية، مع قيم التضامن القوية والمعاملة المتساوية لجميع أفراد المجتمع. يتوقع المجتمع من الشباب الدفاع عن أرض أجدادهم.</p> <p>يحتاج القادة المحليون إلى الموافقة على جميع القرارات المهمة، حيث تكتسي قيادة المجتمع أهمية بالغة بالنسبة لهم.</p> <p>من شأن إجلاء جزء من الموظفين فقط - وخاصة الشباب - دون موافقة القادة، أن يضر بالعلاقة بين المنظمة والمجتمع لأنه لن يحترم موقفهم ويقدره. ثمة أيضاً خطر حدوث مشاكل اجتماعية طويلة المدى لأسر الموظفين المنقولين. ومع ذلك، فإن فكرة حماية العائلات والفئات الأكثر ضعفاً في المجتمع من الأذى تحظى بتأييد قوي.</p>	3.3 ما الذي يحترم ويقدر ثقافة ومعتقدات الناس الدينية ويقدرها؟

(تتبع)

استجاباتك	السؤال/الإجراء
<p>تغطي أهم الخدمات المساعدات الغذائية، والنقدية للفئات الأكثر ضعفاً، والرعاية الصحية الأولية (بما في ذلك الخدمات الطبية للناجين من العنف القائم على النوع الاجتماعي)، وهي ضرورية. قد نحتاج إلى تقليل بعض الخدمات الأخرى غير الأساسية.</p> <p>من شأن إخلاء الموظّفين مساعدتهم بشكل مباشر. من جهة أخرى، سوف تؤدي القدرة على الاستجابة لاحتياجات المجتمع المتضرر إلى تحقيق أكبر فائدة لأكثر عدد من الناس.</p> <p>ومع استمرار النزاع، نحتاج إلى الاستجابة من أجل الاستمرار في تقديم المساعدات. إذا كان انعدام الأمن وانخفاض إمكانية الوصول يعني أننا لا نستطيع تقديم الخدمات، فقد يمثل إخلاء الموظفين أعظم فائدة لمعظم الناس. نحتاج إلى تفعيل محفزات لمثل هذه الحالة.</p>	<p>3.4 ما الذي يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من النفع ويسبب أقل قدر من الضرر لمعظم أصحاب المصلحة؟</p>
<p>يجب أن نأخذ في الاعتبار الدروس المستفادة من الصراعات السابقة حيث اضطررنا إلى تعليق الأنشطة ورعاية الموظفين. على فريق الإدارة العليا المشرف على هذا الموقف أن يعتمد التعلم والتفكير المستمرين كبنية قياسية في جدول أعمال اجتماعاتهم.</p> <p>علينا استشارة الموظفين ممن يتمتعون بمعرفة تفصيلية بالسياق، حتى لو لم يتأثروا بشكل مباشر وأن ننظر إليهم كمورد لاختبار الأفكار.</p> <p>إذا قمنا بنقل الموظفين، فنحن بحاجة إلى العمليات المناسبة لمساعدتهم وعائلاتهم على الاندماج في الموقع الجديد.</p> <p>نحن بحاجة إلى عملية تحقق الاستماع المستمر إلى الموظفين المعرضين للخطر. قد يتضمن ذلك مساحات سرية حيث يمكنهم إعطاء ملاحظات صريحة لنا دون خوف من العواقب على حياتهم المهنية.</p> <p>نحن بحاجة إلى توثيق بوضوح خياراتنا والأسباب الكامنة وراءها، مما يمكن الموظفين من التعلم و يتيح مساءلتهم لاحقاً.</p>	<p>3.5 ما الذي يساعدنا على التحسن وعلى أن نصبح منظمة/هيئة عابرة للوكالات أفضل مما كنا عليه من قبل؟</p>
<h4>4. حدد الخيار أو الخيارات المفضلة</h4>	
<p>القرار: البقاء والحفاظ على الخدمات الأساسية قدر الإمكان.</p> <ul style="list-style-type: none"> • يفترض هذا القرار أن المجتمع قادر على الوصول إلى الخدمات بدرجة ما حتى لو كانت المناطق مختلفة جغرافياً وكان الوصول غير منتظماً. • وبما أننا لا نستطيع نقل العائلات الموسعة، فإن إخلاء الموظفين سيخلق مشاكل في العلاقات بالنسبة لهم. لا يمكننا ضمان الدعم للموظفين لأكثر من بضعة أسابيع في موقعهم الجديد. إذا قمنا بتعليق العمليات، فسيترتب على ذلك قيود في دفع رواتبهم. • استثمار في إدارة الأمن والمعدّات بفعالية لتحسين الاتصالات والمواصلات. سيتطلب هذا التغيير دعم الجهات المانحة لإعادة تخصيص ميزانيتنا. • تعليق الأنشطة غير المرتبطة مباشرة بإنقاذ الأرواح. 	<p>4.1 ما هو الخيار أو الخيارات المفضلة ولماذا؟</p> <ul style="list-style-type: none"> • وثق أسباب انتقائك للخيار أو الخيارات وأي قيود أو افتراضات تحول دون اعتمادك لخيارات أخرى. <p>4.2 ما هي الإجراءات الأخرى التي يمكنك اتخاذها لتجنب المخاطر أو الآثار السلبية أو التخفيف منها؟</p>
<h4>5. اتفق مع المشاركين على الخطوات التالية</h4>	
<ul style="list-style-type: none"> • أبلغ الموظفين وقادة المجتمع والجهات المانحة بالقرار. • احرص على إتاحة المعرفة المسبقة لفريق الإدارة العليا المشرف على الموقف. • نفذ آليات سرية خاصة بالعاملين على الأرض. • استحدث بروتوكولات لحفظ السجلات من أجل تتبع القرارات وأنظمة تلقي ملاحظات مغفلة المصدر من العاملين. • يعتبر الإخلاء ملاذاً أخيراً، لكن إخلاء عائلات الموظّفين قد يسمح لبعض الموظّفين بالبقاء وأداء عملهم. الاستعداد لعمليات الإخلاء هذه لتجنب المشاكل ووضع منبّهات لإخلاء الموظفين كملأذ أخير. 	<p>5.1 ما هي الخطوات التالية التي جرى الاتفاق عليها بعد المشاورات؟</p> <ul style="list-style-type: none"> • ضع ما يلي في اعتبارك ووثقه: <ul style="list-style-type: none"> - ما هي عملية صنع القرار النهائية ومن سيشارك فيها؟ - من سيعلن عن القرار؟ متى وكيف؟ - كيف ستراقب الوضع؟ ما هي المحفزات الواجب تحديدها لفرض عملية مراجعة؟

مثال 2: مثال عن لجنة بين الوكالات تعمل في مخيم للنزوح القسري

استجاباتك	السؤال/الإجراء
<p>المنظمات الإنسانية تقدّم الغذاء والمياه والصرف الصحي والخدمات الطبية في مخيم كبير يضم آلاف الأشخاص الذين شردتهم الحكومة قسراً. وعلى مدى عدّة سنوات لم تتمكن عدة منظمات على الإطلاق من تقييم الاحتياجات بشكل صحيح، واقتصرت على تقديم المواد التي تطلبها سلطات إدارة المخيم.</p> <p>وفي الأشهر القليلة الماضية، منعت السلطات عمال الإغاثة من الوصول إلى أجزاء من المخيم، ولما منعهم من التواصل مع جزء كبير من السكان المتضررين. سمع عمال الإغاثة العديد من الروايات عن الاعتداء الجسدي والجنسي من قبل السلطات، مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الحرمان من الطعام • سرقة المواد المقدمة من منظمات الإغاثة (مثل البطانيات) • وضع الأشخاص في الحبس الانفرادي دون سبب واضح. <p>ويبدو أنه ثمة فرصة ضئيلة لأن تسمح السلطات للناس بالعودة إلى ديارهم. ومع تراجع إمكانية الوصول، يعتقد المزيد من أعضاء الهيئة العابرة للوكالات أن الوقت قد حان للانسحاب. بينما يود آخرون - وخاصة الوكالات التي تعتمد على أموال الجهات المانحة - مواصلة العمل في المخيم.</p> <p>تحتاج الهيئة العابرة للوكالات إلى صوت موحد حتى تتمكن من التأثير على الحكومة.</p>	<p>1.1 ما هي الإشكالية الأخلاقية؟</p>
<p>يشعر الموظفون في جميع المنظمات بالقلق إزاء الانتهاكات الحاصلة. لأنّ المنع المتزايد للوصول إلى أجزاء من المخيم يعني أن هناك العديد من الحالات الأكثر خطراً. تعيق هذه التقارير وعدم القدرة على الوصول إلى قطاعات كبيرة من السكان تفعيل أي برامج حماية.</p> <p>نشعر بالقلق إزاء عدم إمكانية وصول المواد التي تقدمها وكالات الإغاثة إلى السكان المتضررين. يمكن أن يؤثر ذلك على صورة المنظمة لدى الجهات المانحة.</p> <p>تواصل جماعات حقوق الإنسان حملتها من أجل إغلاق المخيم. تنتقد هذه المجموعات الوكالات الإنسانية والجهات المانحة لها لاستمرارها في العمل هناك والمساهمة في إنكار حقوق الناس. ما يسبب المزيد من مشاكل السمعة.</p> <p>تتساءل بعض الجهات المانحة عن سبب عمل المنظمات في المخيم دون إجراء تقييم للاحتياجات وإمكانية وصول محدودة وانتهاكات حقوقية معروفة.</p> <p>ولكونها هيئة عابرة للوكالات، ثمة مخاوف من أن تتولى بعض الوكالات الخدمات التي أوقفها وكالات أخرى، حيث تقدم إحدى الجهات المانحة الكثير من التمويل.</p>	<p>1.2 ما هي الآثار المترتبة على هذه الإشكالية من الناحية العملية؟</p>
<p>يعاني السكان المتضررون من تقييد حقوقهم. وإذا أوقفت الوكالات جميع خدماتها، سوف تنشأ هناك معاناة أكبر.</p> <p>من شأن تراجع وجود منظمات العمل الإنساني أن يجعل الحياة أسهل بالنسبة للأمن الحكومي، لكن الحكومة المحلية تريد من الوكالات أن تبقى. فهي لا تدعم تصرفات الحكومة المركزية بشكل كامل إلا أن صلاحياتهم محدودة. وهم يدركون أن المنظمات الإنسانية يعود بالنفع على من في المخيم.</p> <p>تعتبر منظمات حقوق الإنسان انسحاب الوكالات نتيجة ناجحة لحملتها. وتعتقد بأن ذلك سيجبر الحكومة على إعادة التفكير في تصرفاتها.</p> <p>يمكن لبعض المنظمات أن تنتقل إلى مكان آخر في البلاد، وبالتالي فإن الانسحاب لن يؤثر على عملياتها بنفس القدر. وقد يمكّنهم هذا من رواية قصة أكثر إيجابية لوسائل الإعلام.</p> <p>بالنسبة لبعض منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية العاملة في المخيم، سيكون فقدان التمويل أمراً بالغ الأهمية. كذلك، لديها شعور قوي بالتضامن مع الناس الموجودين في المخيم. ولا تعتقد أن الانسحاب سيكون له أي تأثير إيجابي لا بل تعتبره مخالفاً لالتزامها الأخلاقي بالبقاء مع السكان المتضررين.</p> <p>تواجه الهيئة العابرة للوكالات خطر الخلل الوظيفي، مما سيؤثر على العمل الساري في أجزاء أخرى من البلاد. كما أن عدم وجود نهج مشترك بين الأعضاء يقوض مصداقية الهيئة العابرة للوكالات لدى الحكومة والجهات المانحة.</p>	<p>1.3 كيف تؤثر المعضلة على مختلف أصحاب المصلحة؟</p>

السؤال/الإجراء	استجاباتك
2. حدد المبادئ المهددة أو المعرضة للخطر	
2.1 ما هي الحقوق أو المبادئ الإنسانية المهددة أو المعرضة للخطر	<ul style="list-style-type: none"> • تتعارض الضرورة الإنسانية لتقديم المساعدات المنقذة للحياة مع مبدأ الاستقلالية. • المكانية المركزية للحماية في العمل الإنساني. • الحق في حرية التنقل وعدم التعرض للاحتجاز التعسفي والتعذيب.
2.2 ما هي قيم المنظمة أو المبادئ الأخلاقية الأخرى المهددة أو المعرضة للخطر؟	بالإضافة إلى المبادئ الإنسانية، تعترف الهيئة العابرة للوكالات بمبادئ الشراكة: المساواة والشفافية والنهج الموجه بالنتائج والمسؤولية والتكامل. كل هذه القيم مهددة.
3. أدرس الإجراءات المحتملة	
ملاحظة: ضع ما يلي في اعتبارك بالنسبة لكل سؤال: <ul style="list-style-type: none"> • أكثر من خيار/إجابة (قد لا تمثل الإجابة الأولى الخيار الأفضل) • التأثير على السكان المتضررين وأصحاب المصلحة • إذا كان الإجراء سيخلق مخاطر جديدة قصيرة أو طويلة الأجل. 	
3.1 ما الذي يتوافق بشكل أفضل مع قيم المنظمة/الهيئة العابرة للوكالات التي نصبو إلى أن تتمتع بها؟	ويجب أن تكون الهيئة العابرة للوكالات موحدة ومبدئية. لذلك، إما أن تغادر جميع الوكالات للإدلاء ببيان قوي ولاتخاذ موقف قوي وموحد، أو تبقى جميعها. أسوأ نتيجة هي أن يبقى البعض ويغادر الآخرون. يجب أن تكون عملية صنع القرار عادلة وشفافة، وأن تظهر بوضوح من الذي يؤثر على الحوار. ويجب ألا تكون هناك أية اجتماعات سرية مع وكالات أكبر أو ذات تمويل جيد.
3.2 ما الذي يراعي المخاوف والعلاقات بين أصحاب المصلحة، ولا سيما أولئك الأكثر ضعفاً منهم؟	ستعاني الوكالات الدولية مالياً بشكل أقل إذا أوقفت عملياتها، ولكنها بقائها سيء إلى سمعتها. ويعاني البعض من الضغط من المقر الرئيسي عليهم لينسحبوا بسبب عواقب استمرارهم في العمل على سمعة المنظمة عالمياً والسابقة الناتجة عن ذلك في سياقات أخرى. يظهر أن الأعضاء الآخرين لا يقدرون الخطر على السمعة. يعتقد الأعضاء الآخرون ووطنيون كانوا أم دوليون أن الوكالات التي ترغب في المغادرة لم تقم بتحليل واقعي لتأثير مثل هذا القرار، وتبالغ في التأثير الذي سيجده الانسحاب على سياسة الحكومة. وتعتقد أيضاً أن المنظمات الأكبر حجماً لا تقوم بتقييم تأثير الانسحاب بشكل صحيح على المنظمات التي يرتبط تمويلها بشكل كبير أو هو مشروط الوجود بتقديم الخدمات للمخيم وعلى السكان المتضررين، الذين سيقعون دون عون. أما الحكومة المحلية فهي قلقة من أن مغادرة جميع الوكالات سيزيد الأمر سوءاً. وفي هذه الحالة، قد تصبح الحكومة المركزية أكثر عدوانية، مما يسبب المزيد من المشاكل السياسية للحكومة المحلية. يجب أن يكون هناك ممثل للمجتمع المتضرر في عملية صنع القرار. ويجب أن تكون الأدلة والمعرفة المستفادة من المواقف السابقة المتعلقة بهذه الحكومة والمخيمات جزءاً من التحليل المشترك. سيساعد هذا التحليل جميع الأطراف على رؤية أن جميع جهات النظر قد تم أخذها في الاعتبار.
3.3 ما الذي يحترم ويقدر ثقافة ومعتقدات الناس الدينية ويقدرها؟	وينتمي المجتمع المتأثر إلى أقلية دينية وغالباً ما تفشل الحكومة في الاعتراف بهويتهم. على أعضاء المنتدى المشترك بين الوكالات أن يفهموا كيف يفسر المجتمع هذه الأحداث، بناءً على كيفية فهم الزعماء الدينيين لها في سياق نصوصهم المقدسة وأي تقاليد ثقافية ذات صلة. يجب أن يعترف أي قرار - الانسحاب أو البقاء - بهوية المجتمع المتضرر ويحترمه. لكي تتمكن من القيام بذلك، علينا معرفة المزيد عن ثقافتهم وتقاليدهم وإيمانهم، وكيف تختلف عبر المجتمع (مثل الجنس والعمر والمجموعات الفرعية للمجتمع).

(يتبع)

السؤال/الإجراء	استجاباتك
3.4 ما الذي يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من النفع ويسبب أقل قدر من الضرر لمعظم أصحاب المصلحة؟	على المدى القصير، يؤدي الاستمرار في تقديم الخدمات حينما أمكن ذلك وطلب المزيد من الوصول إلى تحقيق أكبر فائدة لأكثر عدد من الناس. على المدى الطويل، سوف تتمثل النتيجة الأفضل في عودة الناس إلى ديارهم طوعاً وفي إغلاق المخيمات. يمكن لحملة دعوة قوية أن تحقق ذلك، مما يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من الخير لأكثر عدد من الناس.
3.5 ما الذي يساعدنا على التحسن وعلى أن نصبح منظمة/هيئة عابرة للوكالات أفضل مما كنا عليه من قبل؟	علينا تجنب تبادل اللوم بين الأعضاء وتقويض مصداقيتهم لبعضهم. بدلاً من ذلك، يجب إتاحة الفرصة لكل أصحاب المصلحة بالتحدث، وخاصة المجتمع المتضرر. بهذه الطريقة يظل جميع المشاركين منخرطين في العملية حتى لو كانوا قلقين بشأن القرار النهائي. هذه هي أفضل طريقة لضمان الوحدة. ومن أجل تجنب الشعور بالعزلة، يجب أن يكون جميع المشاركين قادرين على تقديم أدلة أو رؤى جديدة مع تقدّم المشاورات.
4. حدد الخيار أو الخيارات المفضلة	
4.1 ما هو الخيار أو الخيارات المفضلة ولماذا؟	يتمثل الخيار الأمثل في أن يقوم كبار الممثلين من جميع المنظمات الأعضاء بتبادل معارفهم وتحليلاتهم للآثار القصيرة والطويلة الأجل على المجتمع المتضرر لأي قرار بالبقاء أو المغادرة. ستتاح لجميع الوكالات فرص متكافئة للتحدث.
4.2 ما هي الإجراءات الأخرى التي يمكنك اتخاذها لتجنب المخاطر أو الآثار السلبية أو التخفيف منها؟	وسيجتمع ممثلون من عدة وكالات مع المجتمع المتضرر والحكومة المحلية وأمن الحكومة المركزية للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الوضع وتقديم تقرير إلى المجموعة.
	سوف ندعو منظمات حقوق الإنسان لتقديم عروض أمام الهيئة العابرة للوكالات، والإجابة على الأسئلة حول نظريتهم للتغيير، وإعطاء وجهة نظرهم حول ما يجب أن يحدث إذا لم يؤدي الانسحاب إلى أي تغيير في نهج الحكومة.
	سيؤكد المنسق المشترك بين الوكالات على أهمية الوحدة.
	تواصل مع المنسقين بين الوكالات الآخرين للحصول على الدروس المستفادة من مواقف أخرى.
	أخلق فرص لتطوير الثقة والعلاقات بين الأعضاء المشتركين بين الوكالات - على سبيل المثال. الوجبات المشتركة والزيارات بين الأقران.
5. اتفق مع المشاركين على الخطوات التالية	
5.1 ما هي الخطوات التالية التي جرى الاتفاق عليها بعد المشاورات؟	ضع عملية واضحة تتضمن الخطوات اللاحقة للهيئة العابرة للوكالات واطلب الدعم. احرص أن يكون لديك ما يكفي من الوقت لمعالجة هذه المشكلة بشكل مدروس، كما هو موضح أعلاه.
	• ضع ما يلي في اعتبارك ووثقه:
	- ما هي عملية صنع القرار النهائية ومن سيشارك فيها؟
	- من سيعلن عن القرار؟ متى وكيف؟
	- كيف ستراقب الوضع؟ ما هي المحفزات الواجب تحديدها لفرض عملية مراجعة؟

أداة اتخاذ القرارات الأخلاقية - ورقة عمل للاستجابات

استجاباتك	السؤال/الإجراء
1. حدّد المعضلة الأخلاقية 	
	1.1 ما هي الإشكالية الأخلاقية؟
	1.2 ما هي الآثار المترتبة على هذه المعضلة من الناحية العملية؟
	1.3 كيف تؤثر المعضلة على مختلف أصحاب المصلحة؟
2. حدد المبادئ المهددة أو المعرضة للخطر 	
	2.1 ما هي الحقوق أو المبادئ الإنسانية المهددة أو المعرضة للخطر؟
	2.2 ما هي قيم المنظمة أو المبادئ الأخلاقية الأخرى المهددة أو المعرضة للخطر؟
3. أدرس الإجراءات المحتملة 	
<p>ملاحظة: ضع ما يلي في اعتبارك بالنسبة لكل سؤال:</p> <ul style="list-style-type: none"> • أكثر من خيار/إجابة (قد لا تمثل الإجابة الأولى الخيار الأفضل) • التأثير على السكان المتضررين وأصحاب المصلحة • إذا كان الإجراء سيخلق مخاطر جديدة قصيرة أو طويلة الأجل. 	
	3.1 ما الذي يتوافق بشكل أفضل مع قيم المنظمة/الهيئة العابرة للوكالات التي نصبو إلى أن تتمتع بها؟

(يتبع)

استجاباتك	السؤال/الإجراء
	3.2 ما الذي يراعي المخاوف والعلاقات بين أصحاب المصلحة، ولا سيما أولئك الأكثر ضعفاً منهم؟
	3.3 ما الذي يحترم ويقدر ثقافة ومعتقدات الناس الدينية ويقدرها؟
	3.4 ما الذي يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من النفع ويسبب أقل قدر من الضرر لمعظم أصحاب المصلحة؟
	3.5 ما الذي يساعدنا على التحسن وعلى أن نصبح منظمة/هيئة عابرة للوكالات أفضل مما كنا عليه من قبل؟
4. حدد الخيار أو الخيارات المفضلة	
	4.1 ما هو الخيار أو الخيارات المفضلة ولماذا؟ • وثق أسباب انتقائك للخيار أو الخيارات وأي قيود أو افتراضات تحول دون اعتمادك لخيارات أخرى.
	4.2 ما هي الإجراءات الأخرى التي يمكنك اتخاذها لتجنب المخاطر أو الآثار السلبية أو التخفيف منها؟
5. اتفق مع المشاركين على الخطوات التالية	
	5.1 ما هي الخطوات التالية التي جرى الاتفاق عليها بعد المشاورات؟ • ضع ما يلي في اعتبارك ووثقه: - ما هي عملية صنع القرار النهائية ومن سيشارك فيها؟ - من سيعلن عن القرار؟ متى وكيف؟ - كيف ستراقب الوضع؟ ما هي المحفزات الواجب تحديدها لفرض عملية مراجعة؟

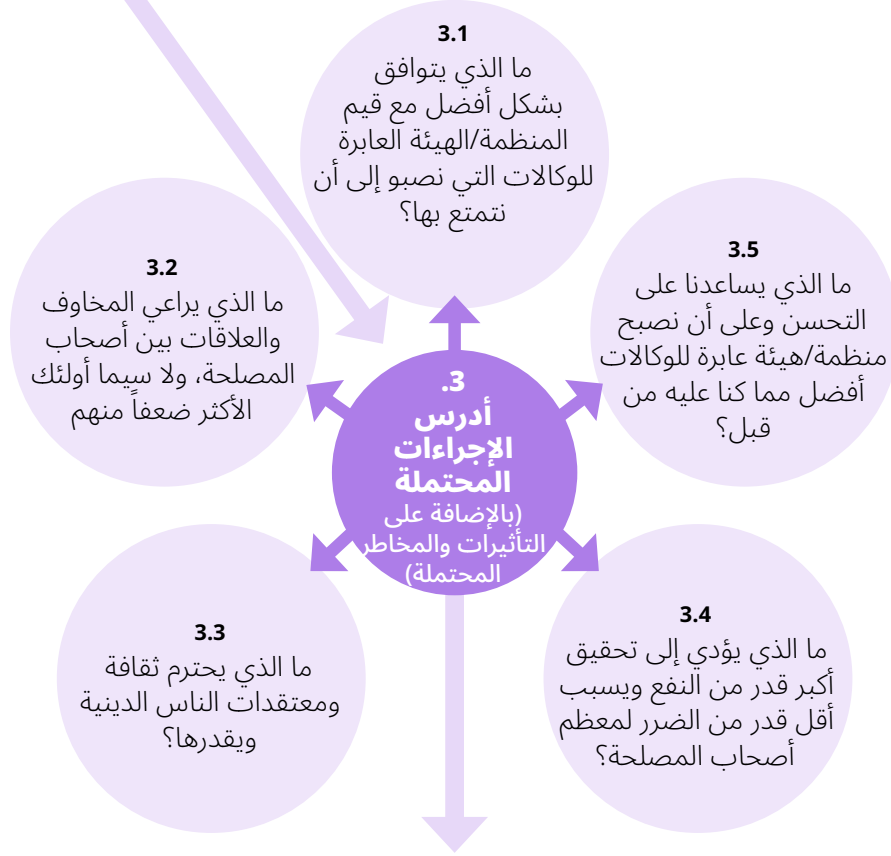
ملخص عام من صفحة واحدة لأداة اتخاذ القرارات الأخلاقية

2. حدد المبادئ المهددة أو المعرضة للخطر

- 2.1 ما هي الحقوق أو المبادئ الإنسانية المهددة أو المعرضة للخطر
- 2.2 ما هي قيم المنظمة أو المبادئ الأخلاقية الأخرى المهددة أو المعرضة للخطر؟

1. حدّد المعضلة الأخلاقية

- 1.1 ما هي المعضلة الأخلاقية؟
- 1.2 ما هي الآثار المترتبة على هذه المعضلة من الناحية العملية؟
- 1.3 كيف تؤثر المعضلة على مختلف أصحاب المصلحة؟

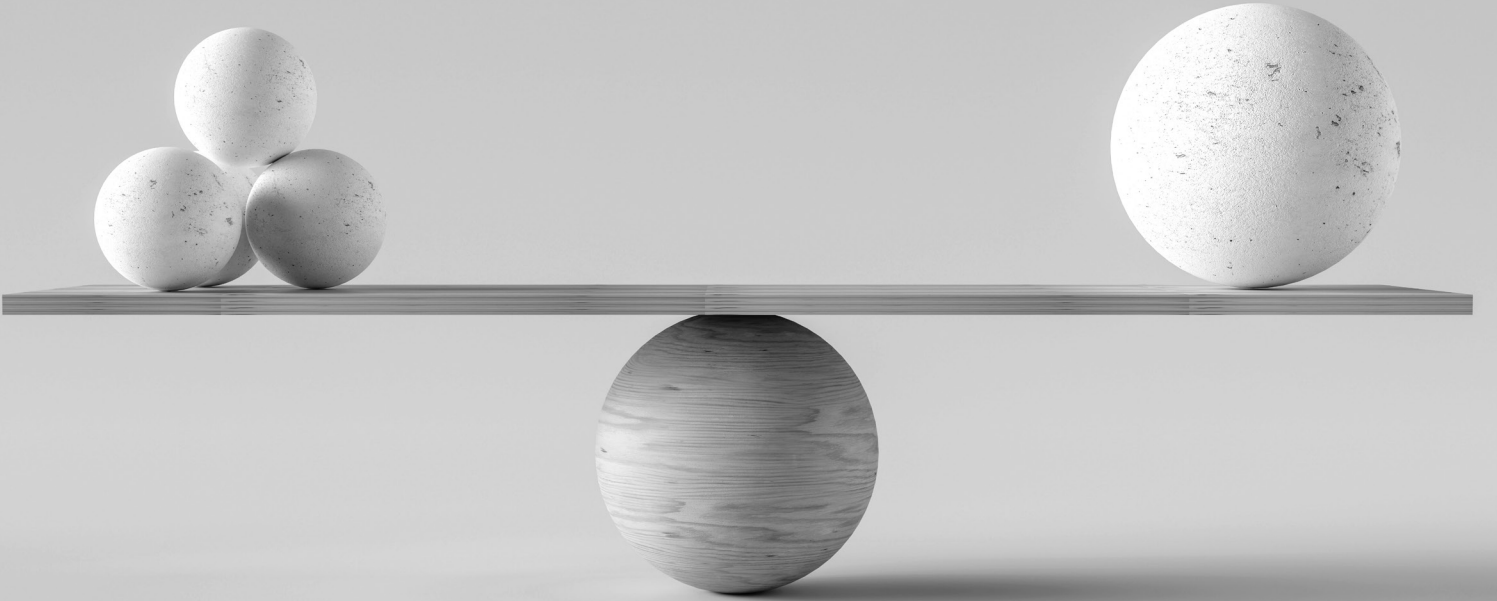


4. حدد الخيار أو الخيارات المفضلة

- 4.1 ما هو الخيار أو الخيارات المفضلة ولماذا؟
- وثّق أسباب انتقائك للخيار أو الخيارات وأي قيود أو افتراضات تحول دون اعتمادك لخيارات أخرى.
- 4.2 ما هي الإجراءات الأخرى التي يمكنك اتخاذها لتجنب المخاطر أو الآثار السلبية أو التخفيف منها؟

5. اتفق مع المشاركين على الخطوات التالية

- 5.1 ما هي الخطوات التالية التي جرى الاتفاق عليها بعد المشاورات؟
 - ضع ما يلي في اعتبارك ووثّقه:
 - ما هي عملية صنع القرار النهائية ومن سيشارك فيها؟
 - من سيعلن عن القرار؟ متى وكيف؟
 - كيف ستراقب الوضع؟ ما هي المؤشرات الواجب وضعها لفرض إجراء عملية مراجعة (للقرار)؟



اقتباس مقترح

Timmins, N., Thomas, M. (2024). لا يوجد خيار سهل: دليل (العاملين في المجال الإنساني) بشأن اتخاذ قرارات أخلاقية وقائمة على المبادئ. Humanitarian Outcomes, United Kingdom Humanitarian Innovation Hub.

Humanitarian Outcomes

www.humanitarianoutcomes.org



United Kingdom
Humanitarian
Innovation Hub

www.ukhih.org