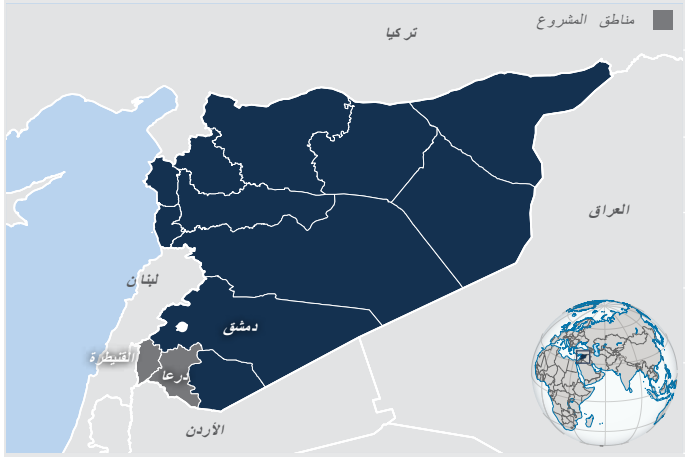
دراسة حالة

الجمهورية العربية السورية. النزاع

الكلمات الرئيسية: تحسين المراكز الجماعية، تعميم مراعاة قضايا الحماية، الإدارة عن بُعد

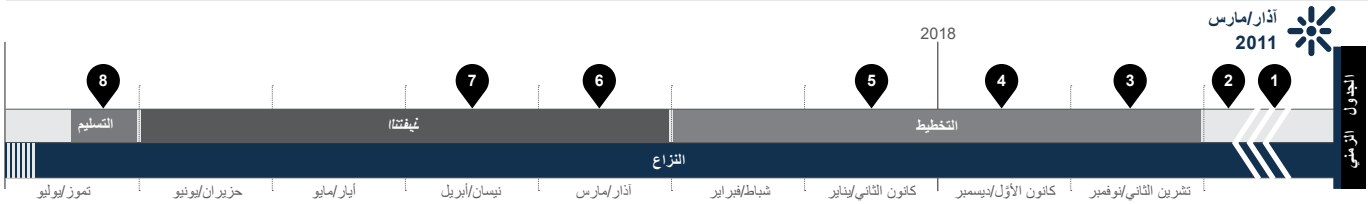
الأزمة	**النزاع في سوريا، 2011–فصاعداً**
إجمالي الأشخاص المحتاجين للمساعدة*	**13.1 مليون** (5.6 مليون شخص بحاجةٍ ماسّة إلى المساعدة)
إجمالي الأشخاص النازحين*	**6.1 مليون** نازح داخلياً
إجمالي احتياجات المأوى*	**4.2 مليون** فرد داخل البلد
مواقع المشروع	محافظتا درعا والقنيطرة
المستفيدون من المشروع	**58 أسرة** (259 شخصاً: 126 رجلاً، 133 امرأة؛ بما في ذلك 123 قاصراً دون سن 18)
مُخرَجات المشروع	**5 مراكز جماعية مُرمَّمة**
حجم المأوى	**50م²** لكل أسرة تقريباً
الكثافة السكانية في المأوى	**10م²** لكل شخص تقريباً
تكلفة المواد	**2000** دولار لكل أسرة
تكلفة المشروع	**3700** دولار لكل أسرة

* المعطيات اعتباراً من كانون الأوّل/ ديسمبر 2017. استعراض الاحتياجات الإنسانية في سوريا لعام 2018 (Syria Humanitarian Needs Overview 2018).



مُلخَّص المشروع

رمَّمت المنظمة خمسة مآوي جماعية، مع مساعدة مُدمَجة في مجال المياه والصرف الصحي والنظافة الشخصية والحماية، عن طريق إنشاء لجانٍ مجتمعية طوعية. واستند المشروع إلى تقييم المأوى الذي أجرته المنظمة في وقتٍ سابق بهدف تحسين أعمال إعادة تأهيل أو بناء المآوي الإنسانية وتنسيقها في المناطق الجنوبية من الجمهورية العربية السورية (سوريا). وبناءً على هذا التقييم، وضعت المنظمة أيضاً مذكرات إرشادية لأعمال إعادة تأهيل أو بناء المآوي في المراكز الجماعية والأُسَر المضيفة ومستوطنات الخيام العشوائية. نظراً لتصعيد النزاع، فشل المشروع في التوسُّع وتمكَّن من مساعدة 58 أسرة فقط.



1. أيار/مايو 2017: **أُجريَ رسم خرائط للمآوي الجماعية ومستوطنات الخيام العشوائية وأُصدِر تقريرٌ تحليلي بهذا الشأن.**
2. تشرين الأوّل/أكتوبر 2017: **إصدار المذكرات الإرشادية لترميم المراكز الجماعية.**
3. تشرين الثاني/نوفمبر 2017: **اختيار المراكز الجماعية.**
4. كانون الأوّل/ديسمبر 2017: **بدء عملية تقديم العطاءات لاختيار المقاول.**
5. كانون الثاني/يناير 2018: **العناية الواجبة للمقاولين وعملية الاختيار.**
6. آذار/مارس 2018: **الشروع في أعمال الترميم وتوقيع مذكرات تفاهم مع المجالس المحلية.**
7. نيسان/أبريل 2018: **تشكيل لجان الحماية/المأوى.**
8. تموز/يوليو 2018: **إنهاء المشروع وتقييمه.**

نقاط القوة

+ نهج اختيار فعّال للشريك المُنفِّذ.
+ مشاركة الأُسَر في تصميم المشروع وتنفيذه.
+ وُضِعت مبادئ توجيهية للترميم المُنسَّق.
+ التنسيق الجيد مع المجالس المحلية ولجان الحماية.
+ إدماج الحماية في المأوى.

مواطن الضعف

- كانت مشاركة المرأة محدودة للغاية.
- استدامة محدودة للجان بعد انتهاء المشروع.
- كان الحصول على تعقيباتٍ مباشرة من المُقيّمين محدوداً.
- عدم القدرة على الوصول تعني أنَّ توسيع نطاق المشروع غير ممكن.

قبل أعمال الترميم (الصورة أعلاه) وبعدها (الصورة على اليمين) في مركزٍ جماعيّ واحد.

السياق

للحصول على مزيدٍ من المعلومات بشأن الأزمة والاستجابة الإقليمية، يُرجى النظر في استعراض أ.29 ضمن مشاريع توفير المأوى 2016-2015.

على الرغم من الوقف الرسمي للأعمال العدائية اعتباراً من شباط/فبراير 2016، أدَّت بعض الاشتباكات المتفرقة في محافظتَي درعا والقنيطرة إلى استمرار عمليات النزوح. كان الكثير من السكان المعوزين المُتضرِّرين من النزاع، بما في ذلك النازحين وغير النازحين والعائدين والمجتمعات المحلية المضيفة، يعيشون في مأوي ومستوطنات دون المستوى ومكتظة بالسكان وغير آمنة، بما في ذلك المراكز الجماعية (مثل المباني العامة وغير المكتملة والمهجورة) والمساكن الخاصة (المستأجرة أو المضيفة). وشهدت الأُسَر عمليات نزوحٍ مُتعدِّدة، وشكَّل النازحون ما يقرب من ثلث السكان في مناطق مُتعدِّدة.

جاء ضمن النتائج المباشرة لهذا الوضع الانفصال الأُسَري (على سبيل المثال، التحاق الرجال بجبهات القتال أو احتجازهم) وكذلك آلية التأقلم (من المرجح أن تُستضافَ النساء والفتيات والفتيان). ومع طول فترة النزوح واستمرار تدفُّق النازحين داخلياً، تضاءلت قدرة المجتمعات المحلية المضيفة على توفير المأوى المناسب، ومع ندرة الموارد، زادت أيضاً مخاطر سوء المعاملة والإجلاء. وتعرَّضت النساء والفتيات اللواتي يعشنَ في مأوي دون المستوى ومكتظة بالسكان للمخاطر بشكلٍ خاص (العنف بناءً على النوع الاجتماعي والسرقة والصدمات والاستغلال وسوء المعاملة).

نزحت الأُسَر التي كانت تعيش في المآوي الجماعية المُستهدَفة لمدةٍ تصل إلى ثلاث سنوات. وغالباً ما يؤدي النزوح المُتكرِّر لفترةٍ طويلة إلى معاناةٍ نفسية.

الاستراتيجية الوطنية لتوفير المأوى

تهدف استراتيجية مجموعة المأوى/المواد غير الغذائية في عام 2018 إلى معالجة أعمال إعادة تأهيل أو بناء المآوي المنقذة للحياة والمستدامة مع إعطاء الأولوية لمن هم في أمسِّ الحاجة إليها مع التركيز على تعميم مراعاة قضايا الحماية. ومثَّل ترميم المراكز الجماعية جزءاً هامّاً من استراتيجية المجموعة.

قبل تنفيذ المشروع، أجرَت المنظمة تقييماً شاملاً في المراكز الجماعية ومستوطنات الخيام العشوائية بهدف تنسيق وتخطيط أعمال إعادة تأهيل أو بناء المآوي الإنسانية في جنوب سوريا. وبناءً على التقييمات، وُضِعَت مذكرات إرشادية لترميم المراكز الجماعية لجميع شركاء القطاع.[1] ويهدف المشروع إلى تطبيق هذه المبادئ التوجيهية للمرة الأولى، بهدف أن تكون بدايةً لنهجٍ أطول أجلاً.

تنفيذ المشروع

رمَّم المشروع خمسةَ مراكز جماعية في جنوب سوريا، بما في ذلك أربع مدارس ومُجمَّع سكني عام. وشكَّلت الأوضاع في المراكز قبل عملية الترميم مخاطر على السلامة الجسدية والحماية للسكان. وتضمَّنت أعمال الترميم مرافق حماية المناخ وتأمين الحواجز والمياه والصرف الصحي وأدوات الطبخ وفقاً للمعايير التي وضعتها الجهات الفاعلة في مجال المأوى بشكلٍ جماعي في جنوب سوريا.

بسبب عدم توفُّر إمكانية الوصول المباشر إلى المنطقة، نفَّذ شريكٌ محلي المشروع وأداره عن بُعد من الأردن. ومن خلال عملية اختيارٍ تنافسية، أُختيرَت منظمةٌ محلية للتنسيق مع المجالس المحلية والسكان وتنفيذ أعمال الترميم. وأُختيرَت منظمةٌ محلية أخرى لتقديم خدمات الحماية. وأُبرِم تعاقدٌ مع مراقبين مستقلين للتحقُّق من أعمال التنفيذ وإجراء زياراتٍ ميدانية طوال مدة المشروع.

نظراً لوجود أعطالٍ في المرافق والبنية التحتية داخل المراكز الجماعية والمنطقة المحيطة بها، نسَّقت المنظمة جهودها مع الجهات الفاعلة الأخرى في مجال المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية في المنطقة. أمّا بالنسبة لتوفير المياه، فكان الخيار الوحيد المتاح هو توفير المياه بالشاحنات. وأمّا بالنسبة للصرف الصحي، تضمَّنت الأعمال إنشاء آبار الصرف وأنظمة التخلُّص من مياه الصرف الصحي.

اكتملت الأعمال في تموز/يوليو 2018، وعندما تعرَّضت المناطق إلى هجومٍ عسكريٍّ كبير، أدى ذلك إلى نزوح أكثر من 300000 شخص مؤقتاً. ولم يتمكَّن الشركاء المحليون من الوصول إلى المراكز فور إكمالها، الأمر الذي لم يسمح بإجراء تقييماتٍ أو دراساتٍ استقصائية حول مدى رضا الأفراد عنها. وحتى وقت كتابة هذا التقرير، لم نتمكَّن من استعادة إمكانية الوصول إلى هذه المراكز، لذلك لا يمكن تقييم مسارات التعافي طويلة الأجل. وبرغم أنَّ الخطة كانت تتمثَّل في مواصلة المشاريع وتوسيع نطاقها، إلا أنَّ تحقيقها غير ممكن بسبب التحوُّل في السيطرة في المنطقة.

لجان المأوى/الحماية

بالإضافة إلى عملية الترميم المادي، أدمج المشروع اعتبارات الحماية في تخطيط وتنفيذ وإدارة المراكز الجماعية. ووفقاً لمبادئ إدارة المخيم، أنشأ شركاء المشروع لجان المأوى والحماية المُدارة ذاتياً والمُستنِدة إلى المجتمع المحلي (تُعرَف باسم لجان فزعة[2] ("Faza'a" في ثلاثة من خمسة مراكز جماعية. وتكوَّنت اللجان من خمسة أعضاء في كل موقع (مدير واحد ومسؤولَين ومنسقَي حماية) وحصلت على تدريباتٍ وإرشاداتٍ وتوجيهاتٍ من فرق الحماية التي تعمل في وحداتٍ متنقلة ومراكز ثابتة. وتمثَّلت الوظيفة الأساسية للجان فزعة "Faza'a" في تعزيز الحماية المجتمعية. وكانت هذه اللجان مسؤولة عن التواصل بين السكان ومقدمي الخدمات الإنسانية، وضمان التبادل الفعّال للمعلومات بين سكان الموقع، ودعم عملية إنشاء قواعد مجتمعية للمركز الجماعي، والوساطة في المنازعات وضمان إمكانية الوصول العادل لجميع السكان إلى المناطق والخدمات المجتمعية.

تضمَّنت أعمال الترميم تركيب أثاث المطابخ المشتركة وتحسينها.

لتعميم مراعاة قضايا الحماية في أعمال إعادة تأهيل أو بناء المآوي، شُكِّلت لجانٌ في ثلاثة مراكز جماعية بهدف تحسين تداول المعلومات وتسوية المنازعات، فضلاً عن تعزيز المشاركة في المشروع.

[1] تتوفر هذه الموارد على https://bit.ly/2S5bXTX.

[2] يشير مصطلح فزعة "Faza'a" إلى دعم المجتمع المحلي الذي يُحشَد عند تعرُّض منزلٍ ما للضرر. على سبيل المثال، عندما تصل أسرةٌ نازحة داخلياً جديدة ويحضر لها أفراد المجتمع المحلي المياه والطعام ويدعمونها في التسجيل لدى المجالس المحلية.

تحديد الجهات المُستهدَفة

أُجريَ تقييمٌ أوَّلي لـ 100 مركزٍ جماعي في شباط/فبراير 2017 وأُختيرَ 12 مركزاً مسبقاً لإجراء تقييمٍ أكثرَ تعمُّقاً، بناءً على معايير الاختيار التالية: سلامة وأمن المواقع (على سبيل المثال، عدد الضربات الجوية بالقرب من الموقع على مدار التسعين يوماً الماضية، ووجود الجماعات المُسلَّحة، وما إلى ذلك)، والعناية الواجبة بشأن الإسكان والأراضي والممتلكات، وتيسير إمكانية الوصول، والجدوى المالية، ونوع الهيكل، والاستخدام، والوظيفة، والسلامة الهيكلية، ومستوى الضرر، وإشراك أصحاب المصلحة. ومثَّل قرب المركز من مراكز الدعم النفسي والاجتماعي التي أنشأها شريك الحماية أيضاً اعتباراً قوياً في عملية الاختيار النهائي. وفي النهاية، أُختيرَت خمسة مراكز.

لاختيار المكان الذي تجري فيه لجان فزعة "Faza'a" مشروعاً تجريبياً، وضعت المنظمة عدد السكان وخبرة لجان الإدارة المنشأة ذاتياً ومدى استعدادها وقدرتها على المشاركة في الاعتبار. وتتكوَّن اللجان من 16 عضواً (تسعة أعضاء من الرجال وسبعة أعضاء من النساء).

إشراك المجتمع المحلي

تضمَّنت عملية التقييم المشاركة مع المجالس المحلية والمجتمعات المضيفة والنازحين داخلياً في المراكز الجماعية. ويُجرى التشاور مع هؤلاء الآخرين قبل بدء أنشطة المشروع. وصِيغَ نطاق الأعمال المقترح بناءً على تقييمٍ تقني وكُيِّفَ لتلبية تفضيلاتهم حسب الضرورة. وتسبَّبت الطبيعة العامة للمواقع المختارة في مشاركة المجالس المحلية أيضاً في هذه العملية.

طوال عملية التنفيذ، شارك الرجال والنساء في استشاراتٍ لمعرفة مدى توفرهم واهتمامهم ومواطن قوتهم لدعم أعمال الترميم. وأُبرِمت تعاقدات مع عددٍ من المستفيدين من الرجال والنساء لتولي وظيفة عمال ماهرين أو غير ماهرين أو حُرّاس مواد أو عُمّال نظافة.

طوال فترة تنفيذ المشروع، أُتيحَت الفرصةُ للسكان لتقديم التعقيبات مما أدى إلى حدوث مواءمات، منها على سبيل المثال الاتفاق على موقعٍ وترتيب المرافق. فعلى سبيل المثال، نُقِلت بعض المطابخ إلى مواقع مناسبة أكثر داخل المباني، وخُصِّصت المراحيض حسب كل أسرة بدلاً من الجنس لزيادة الخصوصية، واتُّفِق على موقع الأقسام المعتمة القابلة للقفل، فضلاً عن موقع إضاءة الأماكن الجماعية.

تمثَّل أحد الأغراض الرئيسية لتشكيل لجان فزعة "Faza'a" في زيادة فاعليَّة التواصل مع النازحين داخلياً ومشاركتهم في أعمال الترميم. وتحقَّق هذا الأمر من خلال التقارير الأسبوعية ومذكرات الرصد والاقتراحات والتعقيبات المباشرة للمراقبين المستقلين. وسجَّلت اللجان سكاناً جُدُداً، ونسَّقت تنظيف المناطق الجماعية، وقادت أنشطة توعية مجتمعية ومسؤوليات مُحدَّدة أخرى لتعميم مراعاة قضايا الحماية، منها على سبيل المثال الارتقاء بمستوى الوعي بقضايا الحماية وإحالة أي حالات خاصة إلى مقدمي الخدمات المتوفرين، بدعمٍ من الشريك المحلي.

قامت منظمةٌ محلية مُختارة بإدارة المشروع عن بُعد وتنفيذه من خلال عمليةٍ قائمة على الجدارة .

أُصلِحت الأبواب والنوافذ أو أُستبدلت لزيادة الأمان والخصوصية.

صُمِّمت أعمال التحسين بالتشاور مع سكان المركز الجماعي وراقبها مسؤولون مستقلون.

ساعد التواصل الجيد مع المجلس المحلي والأشخاص المُتضرِّرين في عملية تحديد الجهات المستهدفة وتقليل المخاطر الأمنية.

أُضيفت غرفٌ إضافية لتوفير مزيدٍ من الخصوصية عند الضرورة.

التحديات الرئيسية

على الرغم من المشاورات المُكثَّفة، **رفض مجلسان محليان توقيع مذكرات تفاهم** مع المنظمة في البداية وأبدوا عدم موافقتهم على المواقع أو نطاق العمل المحدَّدَين. وكان القبول المحلي للشريك المُنفِّذ وبعض محاولات رفض تحسين الظروف السكنية للمقيمين في المراكز الجماعية من العوامل المساهمة في هذه العوائق. لكن من خلال التعامل مع السكان والمجالس المحلية، تمكَّن الشريك المحلي من حل هذه المشاكل.

نُفِّذ المشروع عن بُعد، لذلك تطلَّب التحقُّق المستقل من الأنشطة التي نفَّذها الشريك المحلي. وشمل هذا التحقُّق المستقل وكالات الرصد التابعة لطرفٍ ثالث واستشاريّي الرصد التابعين للمنظمة الذين شاركوا في زيارة المواقع وجمعوا تعقيباتٍ من السكان. وشكَّل تداول المعلومات بين الشريكَين (الحماية والمأوى) والمراقبين المستقلين والمنظمة تحدياً كبيراً. إذ لم تكُن المعلومات تصل دائماً إلى الأطراف في الوقت المُحدَّد أو كانت معلومات قديمة. وشكَّلت هذه الأنظمة عبئاً كبيراً على جميع الجهات الفاعلة وتسبَّبت في بعض الأحيان في حدوث تأخيراتٍ، حيث كان لا بدَّ من تحليل المعلومات والتحقُّق منها عن بُعد قبل اتخاذ أي إجراءات.

إنَّ استثمار الوقت والموارد بدرجةٍ كبيرة أمرٌ ضروري لبناء قدرة اللجان لأداء واجباتها، ولا سيَّما دعم الحماية. وكانت الجلسات الفردية مع كل عضوٍ على حدة مفضَّلة أكثر عن التدريبات الجماعية، الأمر الذي تطلَّب الكثير من الوقت من شريك الحماية المحلي. على نحوٍ مماثل، طلب أعضاء اللجنة المتطوعون بوقتهم الحصول على حوافز مالية.

شكَّلت **محدودية التمويل والمساحة المتوفرة** في المراكز الجماعية تحدياً كبيراً للوفاء بالحدِّ الأدنى من المعايير. ففي أحد الأماكن التي لم يتواجد فيها مكانٌ للفصل بين أسرتَين، بُنِيَت غرفةُ نومٍ مؤقتة خارج المبنى.

التخفيف من المخاطر

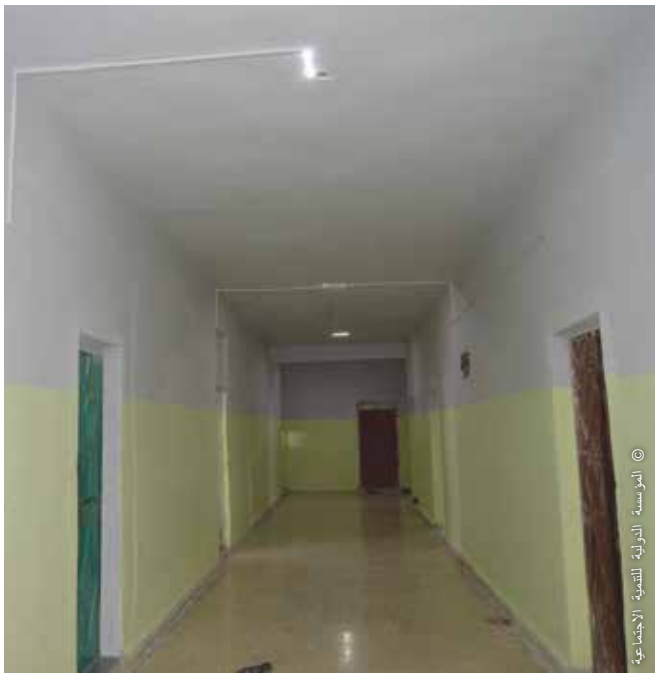
قبل تنفيذ المشروع، وُضِعت خطةٌ لإدارة المخاطر. ويمكن أن يخفِّف إشراك المجتمع المحلي والرصد المستقل الوثيق من العديد من المخاطر، منها على سبيل المثال قلة تعاون السلطات المحلية، ومحدودية توافر الإمدادات أو جودتها الرديئة، وتحويل المساعدات وما إلى ذلك. وفي حالة وجود تهديدٍ بعدم الوصول إلى مناطق المشروع، تعتزم المنظمة التواصل مع الجهات الفاعلة الأخرى التي تتمكَّن من الوصول حتى الآن. وعندما وصلت الحكومة إلى جنوب سوريا، كان العمل في المراكز الجماعية قد وصل إلى مراحله الأخيرة. ونظراً لعدد النازحين غير المسبوق، ركَّزت المنظمة على تقديم المساعدات الإنسانية إلى النازحين الجُدُد. وتعذَّر الوصول تماماً قبل وصول أي وكالةٍ أخرى إلى مواقع المشروع.

آثار أوسع نطاقاً

دعم تشكيل اللجان الطوعية تعميم مراعاة قضايا الحماية في أعمال إعادة تأهيل أو بناء المأوي. وبالإضافة إلى ذلك، تمكَّن أعضاء اللجنة المدرَّبون من توفير الإحالات ودعم السكان في تسوية المنازعات والحصول على الخدمات.

مثَّلت عملية وضع الإرشادات المعنية بترميم المراكز الجماعية خطوةً هامَّة في تنسيق مناهج الجهات الفاعلة المعنية بالمأوي في جنوب سوريا. وشُورِكَت المبادئ التوجيهية على الصعيد العالمي وأُستخدِمت ليُسترشَد بها في البرمجة في البلدان الأخرى في المنطقة.

قدَّمت لجان المأوى/الحماية تعقيباتٍ قيِّمة ساعدت في الموافقة على المشاريع ذات الأولوية، ومنها على سبيل المثال موقع المرافق والإضاءة.



طبَّق المشروع المعايير والإجراءات السياقية التي وضعها قطاع المأوى في جنوب سوريا. ومع ذلك، بسبب فقدان إمكانية الوصول، لا يمكن توسيع نطاق المشروع.

نقاط القوة ومواطن الضعف والدروس المستفادة

تضمَّنت الأعمال ترميم مرافق المياه والصرف الصحي (الصورة على اليسار) وبناء آبار الصرف وأنظمة التخلُّص من مياه الصرف الصحي (الصورة على اليمين).

نقاط القوة

+ ضُمِنَت الجودة العالية للمشروع من خلال اختيار شريكٍ مُنفِّذ مختص عبر **منهج اختيارٍ شفافٍ وتنافسي يعتمد على الجدارة.**

+ مشاركة الأُسَر في تصميم المشروع وأثناء تنفيذه، مما أدى إلى إجراء تعديلاتٍ حسب تفضيلات الأشخاص.

+ ساعد تعريف معيار مشترك لأعمال الترميم (جداول الكميات والمواصفات الفنية) مع الجهات الفاعلة المعنية بالاستجابة ضمن فريق عمل المأوى/المواد غير الغذائية في تنسيق المشاريع، الأمر الذي أدى بدوره إلى توفير دعمٍ أكثر إنصافاً لمعايير الجودة الموحَّدة للسكان المُتضرِّرين.

+ يضمن التنسيق الجيد مع المجلس المحلي ولجان الحماية الاختيار الدقيق للأُسَر المُستهدَفة والتحقُّق منها والحد من مخاطر السلامة والأمن للموظفين والمساعدة في حل أي مشاكل تظهر أثناء المشروع.

+ شجَّع إدماج أنشطة الحماية في مشروع المأوى مشاركة سكان المركز الجماعي في عمليات اتخاذ القرار وتقديم خدمات الحماية – ومنها على سبيل المثال التوعية بالمخاطر والإسعافات الأولية النفسية والإحالات – للمشاركين في المشروع والمجتمع المحلي على نطاقٍ أوسع.

مواطن الضعف

- كانت مشاركة المرأة في تنفيذ المشروع محدودة للغاية، بسبب قلة الاهتمام والحواجز الثقافية التي حدَّت من مشاركة النساء في المجالات الاجتماعية. فعلى الرغم من مشاركة المرأة في لجان الحماية، إلا أن الأعراف الاجتماعية جعلت مشاركتها في عمليات اتخاذ القرار صعبة.

- نظراً لعدم تعويض أعضاء اللجنة عن عملهم، كان **من الصعب توقُّع عمل اللجان بعد اكتمال المشروع دون تقديم الدعم** والتشجيع المستمرَّين إلى شريك الحماية.

- كانت التعقيبات المباشرة المقدمة من السكان محدودة، على الرغم من وجود مراقبين مستقلين وآلية استقاء التعقيبات. من ناحية، قد تكون المجتمعات المحلية قد أدركت خطر عدم الحصول على مساعدةٍ في حالة تقديم تعقيبات. ومن ناحية أخرى، اقتصرت عملية الرصد على إجراءِ زيارةٍ واحدة أو زيارتَين في الأسبوع، وبرغم إطلاق حملات التوعية حول الآليات عبر المكالمات الهاتفية، إلا أنَّ قدرات الرصد لم تكُن كافية. وكان ينبغي النظر في اتباعِ نهجٍ أكثر تنوُّعاً واستباقيةً في طلب التعقيبات.

- على الرغم من أنَّ **فقدان الوصول إلى مناطق التنفيذ** في المراحل الأخيرة من التنفيذ كان خارجاً عن سيطرة المنظمة، إلا أنَّه أدّى إلى عدم قدرة الشريك على التعامل مع السكان بعد انتهاء الأعمال وتقديم دعمٍ طويل الأجل إلى لجان الحماية. ويعني أيضاً أنَّ **توسيع نطاق المشروع غير ممكن.**

الدروس المستفادة

- **وفَّر إدماج لجان الحماية في تنفيذ الأنشطة** فرصةً للنازحين داخلياً للمشاركة في عملية التنفيذ وتوجيه أنشطة المشروع لتكُن أكثر استجابةً لاحتياجات المجتمع.
- يصعب دائماً العثور على شركاء تقنيين قادرين على **مراعاة جميع الجوانب غير المادية لأعمال إعادة تأهيل أو بناء المآوي** (مثل الكرامة والوصول العادل وعدم إلحاق الضرر). وأضاف استخدام لجان فزعة "Faza'a" منظور حمايةٍ ذا قيمة لشريك المأوى، بينما أُستخدِم المأوى على عكس ذلك كنقطة دخولٍ لتوفير خدمات الحماية ومعالجة المعايير الجنسانية.
- **تتطلَّب الإدارة عن بُعد أنظمةً وقنوات اتصال واضحة جداً لإدارة المعلومات**. ومع ذلك، فإن تثليث المعلومات والتحقُّق من جودة البرنامج يتطلَّب الكثير من الجهد والوقت. **ينبغي توفير مزيدٍ من الموارد** لمراقبة الأنشطة والتحقُّق منها.
- يجب وضع **التركيز أكثر على مناهج التقييم في الوقت الفعلي** في البيئات غير المستقرة في الاعتبار، حيث لا يمكن دائماً إكمال جميع الأنشطة المُخطَّط لها - لا سيَّما تلك المتعلقة بمتابعة الإجراء من خلال التقييمات أو معدل الرضا أو الدراسات الاستقصائية حول الإشغال.
- **ينبغي وضع الحوافز الخاصة بالعمل الذي يؤديه أعضاء اللجنة في الاعتبار بعناية.** وعلى الرغم من وجود سببٍ واضح للتعويض، إلا أنَّ هذا الأمر لن يكون مستداماً. يجب تنفيذ مزيدٍ من الأعمال لموازنة المدة التي تخصِّصها هذه المبادرات للمشاركين. على سبيل المثال، **الموافقة مسبقاً على فترةٍ مناسبة من الوقت يمكن أن يخصِّصها الأعضاء دون تعويض** (على سبيل المثال ساعتَين في الأسبوع)، وتخصيص تعويضٍ أوَّلي عندما يكون الوقت المستثمَر أكبر من هذه الفترة (التدريب والاستشارات وما إلى ذلك)، ثم إقرار تخفيضٍ تدريجي للحوافز مع تقليل الالتزامات الزمنية بعد ذلك.