



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



# تجربة مجموعة أدوات التمكين من أجل الإتاحة بهدف تمكين موظفي الخطوط الأمامية وإتاحة مشاركة المجتمع

دراسة حالة من جمهورية  
الكونغو الديمقراطية والعراق



خلال فترة البرنامج التجريبي التي استمرت خمسة أشهر، أثبتت مجموعة أدوات E2E قدرتها على إحداث التغييرات الاستراتيجية المحددة في تقرير التعلم الخاص بـ التمكين من أجل الإتاحة<sup>1</sup>. تتمثل هذه التغييرات الاستراتيجية الثلاثة التي تلزم المنظمات العاملة في المجال الإنساني لتمكين موظفيها في الخطوط الأمامية لتمكين مشاركة السكان المتضررين في:

1. إشراك الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بشكل منهجي في عملية صنع القرار.
2. تعزيز فهم المشاركة وكيفية وضعها قيد التنفيذ.
3. إدماج المشاركة في الثقافة والاستراتيجية التنظيمية.

كما كشف البرنامج التجريبي لمجموعة أدوات التمكين من أجل الإتاحة عن العديد من **الخطوات الإضافية** التي يجب على القطاع الإنساني اتخاذها لدعم الدور الحيوي لموظفي الخطوط الأمامية في إشراك المجتمع، وهي تتمثل في:

1. منح الأولوية لترجمة الأدوات إلى اللغات المحلية من أجل تسهيل إمكانية وصول موظفي الخطوط الأمامية وشموليتهم.
2. تقديم المزيد من فرص التطوير المهني لموظفي الخطوط الأمامية، وذلك لتعزيز قدرتهم على قيادة أنشطة إشراك المجتمع.
3. التغلب على معوقات الاتصال وضمان وصول موظفي الخطوط الأمامية إلى خدمة الإنترنت.
4. تسهيل وصول موظفي الخطوط الأمامية إلى خدمة الإنترنت، وذلك لزيادة اتصالهم وتحسين قدرتهم على المساهمة بفعالية في جهود المجال الإنساني.
5. توفير موارد كافية لإشراك المجتمع المحلي وبناء قدرات كل من موظفي الخطوط الأمامية والقيادة التنظيمية، وذلك لضمان استيعاب الممارسات التشاركية.
6. تبادل المعارف بين الوكالات حول أفضل الممارسات.

وقد أبلغت المنظمات والبرامج القطرية المشاركة في المشروع التجريبي عن مجموعة من **الفوائد** الناتجة عن استخدام مجموعة أدوات التمكين من أجل الإتاحة. يوجز الملخص التالي هذه الفوائد مقرونة بالأدوات المعنية:

- **تحسين ملاءمة البرنامج وفاعليته:** وذلك يتضمن القدرة على تحديد مجالات التداخل والازدواجية المحتملة (أداة إشراك موظفي الخطوط الأمامية في تصميم المقترحات).
- **تعزيز فهم القيادة لاحتياجات المجتمع من خلال زيادة التفاعلات بين القيادة وموظفي الخطوط الأمامية** (أداة استمارة الزيارة الميدانية لفريق الإدارة العليا).
- **زيادة دعم القادة للمشاركة ومنح الأولوية لها** (أداة التقييم الذاتي لقادة البرنامج القطري).
- **زيادة جودة المناقشات الجماعية المركزة (FGD) التي يجريها موظفو الخطوط الأمامية وزيادة ثقة موظفي الخطوط الأمامية في تيسيرها** (أداة إرشادات المناقشات الجماعية المركزة لموظفي الخطوط الأمامية).
- **تخصيص أكثر فعالية لوقت الموظفين ومواردهم وزيادة رغبة موظفي الخطوط الأمامية إلى تنمية مهاراتهم** (مسؤوليات إشراك المجتمع والتقييم الذاتي لمهارات موظفي الخطوط الأمامية).

# خلاصة وافية

تبحث دراسة الحالة هذه في كيفية التي تدعم من خلالها مجموعة أدوات التمكين من أجل الإتاحة موظفي الخطوط الأمامية في منظمات المجال الإنساني على إتاحة مشاركة السكان المتضررين من الأزمات بشكل أكثر فعالية في عمليات المساعدة الإنسانية. كما توثق تجربة سبع أدوات في كلا من العراق وجمهورية الكونغو الديمقراطية، متضمنة النتائج المحققة والممارسات الجيدة لاستخدام هذه الأدوات في المستقبل.

1 يقدم تقرير التعلم الخاص بـ التمكين من أجل الإتاحة بحثاً عن الدور الذي يلعبه موظفو الخطوط الأمامية في إتاحة مشاركة السكان المتضررين من الأزمات، ويحدد البنات الأساسية التي بإمكانها دعم موظفي الخطوط الأمامية لتعزيز المشاركة، العوائق التي تعترضهم، والتغييرات الاستراتيجية اللازمة لإتاحة هذه البنات ومعالجة هذه العوائق.



## المحتويات

الصفحة 2 خلاصة وافية

الصفحة 3 المحتويات

الصفحة 3 شكر وتقدير

الصفحة 3 مسرد المصطلحات

الصفحة 4 لما نقدم مجموعة أدوات أخرى؟ ولماذا نعني موظفي الخطوط الأمامية؟: الخلفية والمبررات

الصفحة 4 كيف تُمكن مجموعة أدوات التمكين من أجل الإتاحة موظفي الخطوط الأمامية: الدروس المستفادة من البرنامج التجريبي

الصفحة 5 التغيير الاستراتيجي الأول: إشراك الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بشكل منهجي في عملية صنع القرار

الأداة: إشراك موظفي الخطوط الأمامية في تصميم المقترحات

الأداة: استمارة الزيارة الميدانية الخاصة بالإدارة العليا (SMT)

الصفحة 7 التغيير الاستراتيجي الثاني: تعزيز فهم المشاركة وكيفية وضعها قيد التنفيذ

الأداة: دليل المناقشة الجماعية المركزة لموظفي الخطوط الأمامية

الأداة: أداة التقييم الذاتي للقادة في البرنامج القطري

الصفحة 9 التغيير الاستراتيجي الثالث: إدماج المشاركة في الثقافة والاستراتيجية التنظيمية

الأداة: مسؤوليات إشراك المجتمع والتقييم الذاتي لموظفي الخطوط الأمامية

الأداة: نموذج الميزانية لمجموعة أدوات التمكين من أجل الإتاحة

الصفحة 10 كيفية الاستمرار في تمكين موظفي الخطوط الأمامية من أجل إتاحة مشاركة السكان المتضررين من الأزمات: الخطوات التالية

## شكر وتقدير

أعدت دراسة الحالة هذه في إطار مشروع لجنة الإنقاذ الدولية "التمكين من أجل الإتاحة" بدعم من مكتب المساعدات الإنسانية (BHA) التابع لوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID). مُعدة دراسة الحالة هذه ليا براون (Leah Brown)، مديرة مشروع استجابة العملاء في لجنة الإنقاذ الدولية.

نحن ممتنون بصدق للفرق من البرامج القطرية لجمهورية الكونغو الديمقراطية والعراق التابعة ل لجنة الإنقاذ الدولية ، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر جانفييه مولوميرديرهوا، حلق مولود، بالإضافة إلى زملائنا من جمعية نساء بغداد (BWA)، مركز العدالة في العراق، التضامن النسائي من أجل السلام والتنمية المتكاملة (SOFEPADI) ورابطة التضامن الكونغولي (LSC). حيث أسهمت جهودهم في إعداد مجموعة الأدوات وتجريبها على التأكد من صلتها وفعاليتها.

وأخيرا نتوجه بخالص الشكر إلى تينداي نياهييتي، فالنتينا شافينا، ونيكولاس سيريس ب لجنة الإنقاذ الدولية، وجميع أعضاء اللجنة الاستشارية للمشروع (فيفيانا سالسي، سيكا دادجو، باشدار كريم، عاصم صالح، ألبرت كادا، والتر بريل، صوفيا مالمكفيست، بنيامين نوبل، جوناس هاييمان، لوزينج جوليان، عدنان الجوراني، زهراء عبد الخالق صالح، ونور العبادي)، ومكتب المساعدات الإنسانية، على دعمهم واستعراضهم وإبداء تعليقاتهم القيمة على هذا التقرير.

## مسرد المصطلحات

(AAP) - المساءلة أمام السكان المتضررين من الأزمات

(BWA) - جمعية نساء بغداد

(BHA) - مكتب المساعدات الإنسانية التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

(DRC) - جمهورية الكونغو الديمقراطية

(E2E) - التمكين من أجل الإتاحة

(FGD) - مناقشة جماعية مركزة

(INGO) - منظمة غير حكومية دولية

(IRC) - لجنة الإنقاذ الدولية

(JD) - الوصف الوظيفي

(LNGO) - منظمة غير حكومية محلية

(PAC) - اللجنة الاستشارية للمشروع

(SOFEPADI) - التضامن النسائي من أجل السلام والتنمية المتكاملة

(SMT) - فريق الإدارة العليا

(USAID) - الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية



# لما نقدم مجموعة أدوات أخرى؟ ولماذا نعني موظفي الخطوط الأمامية؟ الخلفية والمقبررات

في قطاع الإغاثة، يشكل موظفو الخطوط الأمامية<sup>2</sup> محورا أساسيا يربط منظمات المجال الإنساني بالمجتمعات التي تخدمها. وفي حين أن المشاركة الهادفة للسكان المتضررين من الأزمات قد تجسدت بشكل متزايد في الالتزامات العالمية<sup>3</sup> والمعايير<sup>4</sup> كمجال ذي أولوية للتحسين، فإن الدور المحوري لموظفي الخطوط الأمامية في تحقيق ذلك قد حظي باهتمام أقل.

وإدراكا منا لهذه الفرصة الضائعة، أطلقت لجنة الإنقاذ الدولية مشروع التمكين من أجل الإتاحة بدعم من مكتب الشؤون الإنسانية التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. ويهدف المشروع إلى إنشاء موارد عملية للمنظمات لتمكين موظفي الخطوط الأمامية بها من إتاحة مشاركة السكان المتضررين من الأزمات.

أجرى المشروع في البداية بحثا حول الدور الحاسم الذي يلعبه موظفو الخطوط الأمامية في إتاحة مشاركة السكان المتضررين من الأزمات. **وحدد تقرير التعلم الخاص بـ التمكين من أجل الإتاحة** الناتج عن البحث اللبانات الأساسية بإمكانها دعم موظفي الخطوط الأمامية على تعزيز المشاركة، فضلا عن العراقيل التي تعيق ذلك. كما حدد التقرير ثلاثة تغييرات استراتيجية يجب على

منظمات المجال الإنساني إجراؤها لتمكين موظفي الخطوط الأمامية من تسهيل مشاركة السكان المتضررين من الأزمات:

1. إشراك الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بشكل منهجي في عملية صنع القرار.
2. تعزيز فهم المشاركة وكيفية وضعها قيد التنفيذ.
3. إدماج المشاركة في الثقافة والاستراتيجية التنظيمية.

فعلى الرغم من توفر العديد من مجموعات أدوات المساءلة أمام السكان المتضررين من الأزمات، إلا أن أيا منها لا يركز على موظفي الخطوط الأمامية<sup>5</sup>. وعلى إثر ذلك، عكف مشروع التمكين من أجل الإتاحة على تطوير سبع أدوات لسد هذه الهوة والمساعدة في إقرار التغييرات الاستراتيجية المحددة في تقرير التعلم.

وفي حين أقر بعدم جدوى استعاضة إشراك موظفي الخطوط الأمامية عن الإشراك المباشر للمجتمع، إلا أنها قد تكون بديلاً مفيداً، وتساعد في بناء ثقافة تنظيمية تشمل الجميع وتقدر ملاحظات المجتمع لإثراء العمل الإنساني.

تتخذ المشاركة أشكالا عديدة، وغالبا ما يعتمد مستوى المشاركة المجتمعية الممكنة على السياق الذي تتم فيه. ويتم عادة تقديم المشاركة على أنها المجال<sup>6</sup> مع "إعلام" و "مشاورة" الطرف الأدنى - على نحو يجرد المجتمع من سلطة صنع القرار، وهي أحد الأشكال الأكثر شيوعا في هذا القطاع. بينما في الطرف الأعلى، يتم اتخاذ القرار والحيازة من قبل المجتمع بدعم من المنظمة.

الإعلام	التشاور	الإشراك	التعاون	التمكين
تتلقى المجتمعات المعلومات لمساعدتهم في فهم من أتم، والمشكلة، والحلول.	ثم تُسئل المجتمعات عن احتياجاتهم وأولوياتهم، ويقدمون ملاحظاتهم ويُبقونكم على اطلاع.	تعمل المجتمعات مباشرة مع منظمتك، وتقدم مدخلات للاستقرارات الرئيسية وتتلقي الملاحظات.	يدخل المجتمع ومنظمتك في شراكة، بحيث يخططان ويقرران الأمور معا.	سيبقى للمجتمع سلطة اتخاذ القرار النهائي وتنفيذ خططهم.

تم تطوير الأدوات بالاشتراك مع اللجنة الاستشارية لمشروع التمكين من أجل الإتاحة، وموظفي الخطوط الأمامية في برامج لجنة الإنقاذ الدولية القطرية في كل من العراق وجمهورية الكونغو الديمقراطية بالإضافة إلى المنظمات الشريكة المحلية (جمعية نساء بغداد، مركز العدالة في العراق، التضامن النسائي من أجل السلام والتنمية المتكاملة). وقد تم تجربة هذه الأدوات على نحو فردي في فترة لاحقة في برامج لجنة الإنقاذ الدولية القطرية في جمهورية الكونغو الديمقراطية والعراق، إلى جانب شركائها المحليين في العراق، جمعية نساء بغداد ومركز العدالة. وخلال الفترة التجريبية، تم اختبار مجموعة أدوات التمكين من أجل الإتاحة بهدف الإجابة على تساؤل رئيسي: **هل قامت مجموعة أدوات التمكين من أجل الإتاحة بمساعدتكم على تمكين موظفي الخطوط الأمامية من إتاحة مشاركة السكان المتضررين من الأزمات على نحو أكثر نفعاً؟**

وخلال الفترة التجريبية، قام فريق مشروع التمكين من أجل الإتاحة بإجراء استطلاعات شهرية واجتماعات استعراض لجمع التعليقات حول أداء الأدوات، الأمر الذي مكّنه من إجراء مراجعات تهدف إلى تحسين الصلة والفاعلية. إضافة إلى ذلك، فقد تم إجراء سلسلة من مناقشات جماعية مركزة بلغ عددها 10 جلسات مع مستخدمي الأدوات، بما في ذلك موظفي الخطوط الأمامية ل لجنة الإنقاذ الدولية والشركاء المحليين وفرق إدارة البرامج القطرية، وذلك لجمع آراء أكثر تعمقا لتجاربيهم في استخدام مجموعة أدوات التمكين من أجل الإتاحة.

2 موظفو الخطوط الأمامية - الموظفون والمتطوعون في المجال الإنساني المتفاعلين بشكل مباشر مع الشركاء في إيصال المساعدات الإنسانية من المنظمات الدولية والوطنية.

3 إن التزامات اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (IASC) بموجب المساءلة أمام المتضررين من الأزمات والحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسي والاتفاقية الكبرى (2.0) التي تم إطلاقها خلال القمة العالمية للعمل الإنساني في إسطنبول في مايو 2016، هي اتفاقية فريدة من نوعها بين بعض من أكبر الجهات المانحة ومنظمات المجال الإنساني التي التزمت بإيصال المزيد من الوسائل والمساعدة إلى متناول المحتاجين لها وتحسين فاعلية وكفاءة العمل الإنساني.

4 يحدد المعيار الإنساني الأساسي تسعة التزامات لضمان دعم المنظمات للسكان والمجتمعات الهشة المتضررة من الأزمات بطرق تحترم حقوقهم وكرامتهم وتعزز دورهم الأساسي في إيجاد حلول للأزمات التي يواجهونها.

5 تقرير التعلم الخاص بـ التمكين من أجل الإتاحة

6 لمزيد من المعلومات، يرجى مراجعة إطار العمل التنظيمي الخاص بـ المساءلة أمام السكان المتضررين من الأزمات بـ لجنة الإنقاذ الدولية ودليل الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر لإشراك المجتمع والمساءلة.

## كيف تُمكن مجموعة أدوات التمكين من أجل الإتاحة موظفي الخطوط الأمامية

الدروس المستفادة من البرنامج التجريبي

يشارك هذا القسم من دراسة الحالة تفاصيل حول كيفية تطوير الأدوات الهادفة لمعالجة العراقيل التي تحول دون تمكين موظفي الخطوط الأمامية وإقرار التغييرات الاستراتيجية الثلاثة المحددة في تقرير التعلم. وبعد ذلك، سيقدّم ملخصا لنتائج تجربة كل أداة، الممارسات الجيدة التي يجب اتباعها عند استخدام الأدوات، والتحديات المكتشفة خلال البرنامج التجريبي.

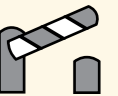




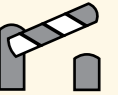
## إشراك الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بشكل منهجي في عملية صنع القرار

تم تحديد عائقين مترابطين ببعضهما يعرقلان هذا التغيير الاستراتيجي في تقرير التعلم:

استبعاد موظفي الخطوط الأمامية من عملية صنع القرار



تأثير موظفي الخطوط الأمامية المحدود على إجراء تغييرات على البرامج بناء على ملاحظات المجتمع



ولتجاوز هذه العوائق تم تطوير أداتين كما هو موضح في الجدول التالي:

### إشراك موظفي الخطوط الأمامية في تصميم المقترحات



الهدف: تهدف هذه الأداة إلى تسهيل الإشراك المنهجي لموظفي الخطوط الأمامية في عملية تصميم المقترحات، وذلك كي يتم ضمان إدماج معرفتهم بقدرات المجتمعات وأرائها وتفضيلاتها في المقترحات والمشاريع.

### استمارة زيارة ميدانية خاص بالإدارة العليا



الهدف: تهدف إلى تسهيل تفاعل القادة التنظيميين مباشرة مع موظفي الخطوط الأمامية خلال الزيارات الميدانية، وتمكين موظفي الخطوط الأمامية من مشاركة الملاحظات والمعرفة حول احتياجات المجتمع المحلي وتفضيلاته، وبالتالي التأثير على القرارات المستقبلية للبرامج.

## نتائج تجربة الأداة

النتائج المحققة

أمثلة التجارب القطرية

✓ تصميم الاقتراح بشكل منهجي من قبل موظفي الخطوط الأمامية والشركاء المحليين.

✓ مشاركة موظفي الخطوط الأمامية لمعلومات أكثر إثراء ووفرة حول السياق واحتياجات المجتمع.

✓ تحسين صلة البرنامج وتقليل الازدواجية

✓ تشجيع مساهمات موظفي الخطوط الأمامية وتقديرها.

قبل تنفيذ المشروع التجريبي، قام برنامجا لجنة الإنقاذ الدولية القطريان في كل من جمهورية الكونغو الديمقراطية والعراق بإشراك موظفي الخطوط الأمامية في تصميم بعض المقترحات أو المشاريع، إلا أن العملية تعثرت نتيجة إفتقارها إلى إطار منظم أو أدوات محددة لتوجيهها. وأحد الأمثلة على ذلك، دعوة البرنامج القطريان موظفي الخطوط الأمامية القريبين من المكاتب المركزية فقط للمشاركة في اجتماعات تصميم المقترحات.

لاحقا، أفاد مكتب البرنامج القطريان بمساهمة الأداة في تنظيم نهجها في التشاور مع موظفي الخطوط الأمامية وجعله أكثر منهجية. وقد أفاد أحد قادة تصميم المقترحات بالقول أن الأداة وفرت "مزيدا من الوضوح حول كيفية تنفيذ ذلك [استشارة موظفي الخطوط الأمامية] بشكل أكثر فاعلية". كما ذكر برنامج لجنة الإنقاذ الدولية القطري في العراق أن "البدء بمشاوره موظفي الخطوط الأمامية ساعدنا في تصميم مشروع من الألف إلى الياء، بدلا من مجرد تسليمه لهم".

شجع المشروع التجريبي لجنة الإنقاذ الدولية في جمهورية الكونغو الديمقراطية على إشراك موظفي الخطوط الأمامية من قطاعات متعددة والشركاء المحليين في عملية تصميم المقترحات. أفاد قائد تصميم الاقتراح في جمهورية الكونغو الديمقراطية أن المعلومات الواردة من التشاور مع موظفي الخطوط الأمامية عبر القطاعات المتعددة كانت "أكثر وفرة" وأنها ساعدتهم على "استكشاف كيفية إدماج المشروع مع القطاعات الأخرى".

في العراق، أفاد قائد تصميم الاقتراح أن إشراك موظفي الخطوط الأمامية من القطاعات المتعددة مكنتنا من معرفة كيفية تنفيذ المشاريع في المواقع التي يصعب الوصول إليها. كما ساعدنا ذلك على تجنب تصميم مشاريع مكررة تركز على الأنشطة القائمة والمنفذة من قبل قطاعات أو منظمات أخرى. وأضافوا قائلين: "إذا تعذر على مشروع منفذ من قبل أحد القطاعات الوصول إلى مواقع معينة، فقد يتمكن قطاع أو منظمة أخرى من تنفيذ أنشطة تكميلية في ذلك الموقع".

ساعدت الأداة قادة تصميم الاقتراح على التعرف على قيمة المعلومات التي يشاركها موظفو الخطوط الأمامية. وأدى ذلك إلى شعور موظفو الخطوط الأمامية بمزيد من الحماس لمشاركة معارفهم وأفكارهم بمجرد أن رأوا أنها تؤخذ على محمل الجد ويتم اعتمادها في المقترحات. فمن وجهة نظر أحد موظفي الخطوط الأمامية في العراق، كانت هذه هي المرة الأولى التي يتم فيها استشارته وطلب رأيه بشأن تصميم المقترحات. وذكر بأنه وبعد المشاورة، أخذ قائد تصميم الاقتراح "أفكارنا في الاعتبار، وسرعان ما رأيناها تترجم في القرارات التي اتخذوها لاحقا. لقد كنا سعداء حقا بذلك". وقد شاركنا موظفو الخطوط الأمامية حماسهم لمواصلة المشاركة في تصميم الاقتراح.

### الأداة: إشراك موظفي الخطوط الأمامية بشكل منهجي في صنع القرار



قام برنامجا لجنة الإنقاذ الدولية القطريان في كل من جمهورية الكونغو الديمقراطية والعراق بتنفيذ عملية مماثلة لتجربة الأداة:

1

اجتماع تمهيدي - يهدف إلى تقديم شرح حول الأداة والإجابة على أي أسئلة، عُقد افتراضيا (ساعة واحدة)

2

مشاورات المقترحات هدف من خلالها الميسرون إلى مشاركة أفكار عامة للبرامج من أجل المقترحات ومتطلبات الجهات المانحة. كما بعض طرحوا بعض الأسئلة على موظفي الخطوط الأمامية حول نجاحات وإخفاقات البرامج السابقة، المعلومات السياقية، وأفكار البرامج للقطاع المعنية (2-4 ساعات)

عقدت هذه الاجتماعات إما افتراضيا أو شخصيا، وشملت موظفي الخطوط الأمامية من قطاعات ومواقع متعددة وذلك لضمان تنوع وجهات النظر.



"لقد اكتشفنا الكثير من الثغرات والاحتياجات في المجتمع الذي نخدمه خلال الاجتماع الذي أجريناه... إنهم مصدر معلوماتنا القيم عن المجتمع"

قائد تصميم الاقتراح في برنامج لجنة الإنقاذ الدولية القطري في جمهورية الكونغو الديمقراطية



## الممارسات الجيدة والتحديات

فيما يلي بعض الممارسات الجيدة والتحديات التي تم تحديدها خلال المشروع التجريبي:

### الممارسات الجيدة

- + **التقديم والتوجيه** - مثل استهلالاً لكل من موظفي الخطوط الأمامية والقادة لفهم أهمية إشراك موظفي الخطوط الأمامية. حيث إن مشاركة متطلبات المانحين وأفكار البرامج مع موظفي الخطوط الأمامية قبل التشاور معهم قد منحهم وقتاً كافياً لإعداد إجاباتهم / أفكارهم.
- + **دعوة مفتوحة لتقديم مقترحات أو إشعار مسبق للتقديم** - أدى ذلك إلى إتاحة الوقت للمشاورات.
- + **تدريبات حول كيفية تقديم الملاحظات بشكل فعال ومساندة العملاء** - أدى ذلك إلى تعزيز ثقة موظفي الخطوط الأمامية في معارفهم وأفكارهم ومشاركتها.
- + **دعم القادة النشط** - مثل قبول الإدارة العليا أمراً حيويًا عبر إتاحة تخصيص الوقت والموارد للمشاورات.
- + **الترجمة الشفهية والترجمة التحريرية** - سهّل من التواصل باللغات المحلية لموظفي الخطوط الأمامية (ك الفرنسية والسواحلية والكردية).

### التحديات

- \ **وقت محدود للمشاورات** - تم تطوير بعض المقترحات ضمن أطر زمنية قصيرة، مما جعل من الصعب إجراء مشاورات معمقة.
- \ **محدودية الميزانية** - يُقصد بذلك النفقات الباهظة لجلب موظفي الخطوط الأمامية إلى المكتب المركزي لغرض حضور اجتماعات تصميم المقترحات. ومع ذلك، فقد كان إجراء المشاورات ممكناً عبر الإنترنت.



"لقد شارك موظفو الخطوط الأمامية أفكاراً مذهلة لم تخطر على بالنا من قبل."

جهة التنسيق في جمعية نساء بغداد

## نتائج تجربة الأداة

### النتائج المحققة

### أمثلة التجارب القُطرية

تحسين فهم القادة حول احتياجات المجتمع ووجهات نظره المتنوعة.

ساعدت استمارة الزيارة الميدانية موظفي الخطوط الأمامية على مشاركة أفكارهم مع القادة حول التعديلات على البرامج استجابة لملاحظات المجتمع. وقد مكّنت هذه الأداة موظفي الخطوط الأمامية من مساندة المجتمعات بشكل أفضل. فعلى سبيل المثال، خلال الزيارة الميدانية، أفاد موظفو الخطوط الأمامية إن أفراد المجتمع يقدرّون برامج الدعم النفسي والاجتماعي والتدريب المهني الحالية التي تديرها جمعية نساء بغداد. ومع ذلك، فقد شاركوا أيضاً أن ما يحتاجه المجتمع حقاً هو فرص العمل - ولاسيما للنساء والفتيات اللاتي اكتسبن بالفعل مهارات ولكن فرصهن في إدراج الدخل محدودة. وقد تمت مشاركة هذه المعلومات الجديدة مع جميع أفراد الإدارة العليا في جمعية نساء بغداد، مما دفعهم إلى إعادة النظر في تصميم مشروعهم. وإثر ذلك، تم إدراج هذه الأفكار بسرعة في التخطيط المستقبلي للمشروع.

تعزيز الثقافة التنظيمية المعنية بالمساءلة والاستجابة.

أفاد فريق الإدارة العليا في جمعية نساء بغداد عن شعورهم بالدهشة من الملاحظات الواردة من المجتمع التي شاركها موظفي الخطوط الأمامية، وذلك لعدم معرفتهم بها سابقاً. إثر ذلك، أفاد فريق الإدارة العليا بضرورة الاستمرار في استخدام هذه الأداة من أجل تحسين اتصالهم بموظفي الخطوط الأمامية وبالتالي الاتصال بالمجتمع. حيث أفاد أحد قادة المستخدمين لهذه الأداة بالقول: "أنا ممتن لكون هذه الأداة أعادت إلى أذهاننا ضرورة الاقتراب إلى المجتمع وموظفي الخطوط الأمامية، حيث كنت شخصياً معزولاً عنهم."

## الممارسات الجيدة والتحديات

فيما يلي بعض الممارسات الجيدة والتحديات التي تم تحديدها خلال المشروع التجريبي:

### الممارسات الجيدة

- + **الترجمة إلى اللغات المحلية** - لفتت جمعية نساء بغداد الانتباه إلى أهمية ترجمة الأداة إلى اللغة الكردية لاستخدامها مع موظفي الخطوط الأمامية.
- + **دعم القادة النشط** - مثل قبول الإدارة العليا أمراً حيويًا لضمان إدماج النتائج ونقاط العمل في التصميم المستقبلي للمشروع.

### التحديات

\ **شح التمويل** - أقام القائد القائم على تجربة هذه الأداة في مكان قريب جداً من موقع البرنامج. ومع ذلك، فإن الاستخدام المستمر لهذه الأداة من قبل جميع أعضاء فريق الإدارة العليا المستمر سيتطلب تمويلًا للزيارات الميدانية المنتظمة.



التغيير الاستراتيجي الأول: إشراك الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بشكل منهجي في صنع القرار

## الأداة: استمارة الزيارة الميدانية الخاص بفريق الإدارة العليا

قامت جمعية نساء بغداد، الشريك المحلي ل لجنة الإنقاذ الدولية، باتباع العملية التالية لتجربة الأداة:

- 1 **ترجمة الأداة إلى اللغتين العربية والكردية (3 ساعات)**
- 2 **اجتماع تمهيدي** إجراء اجتماع مع فريق الإدارة العليا الخاص بجمعية نساء بغداد لشرح الغرض من الأداة والإجابة على أي أسئلة بهذا الشأن (30 دقيقة)
- 3 **استخدام الأداة** خلال زيارة إلى أحد مواقع مشروع جمعية نساء بغداد، أجرى القائد محادثتين منفصلتين مع اثنين من موظفي الخطوط الأمامية (30-60 دقيقة لكل منها).
- 4 **تفسير البيانات** - قام القائد بتحليل المعلومات المجموعة وإنشاء العديد من نقاط العمل، والتي تمت مشاركتها مع بقية فريق الإدارة العليا. وقد أسهمت هذه الأفكار في تطوير المقترحات.



## تعزيز فهم المشاركة وكيفية وضعها موضع التنفيذ

"تحمل هذه الأداة مقدارا من الأهمية. بما أن هنالك الكثير من الاحتياجات في مواقع نشاطنا. فبمجرد إدراكنا جميعا مكانم احتياجات [السكان المتضررين من الأزمات]، وما يتوقعونه منا وكيف ينظرون إلى عملنا، سترتقي أعمال لجنة الإنقاذ الدولية إلى المستوى المطلوب".

موظفو الخطوط الأمامية ببرنامج لجنة الإنقاذ الدولية القطري في جمهورية الكونغو الديمقراطية

## نتائج تجربة الأداة

التائج المحققة أمثلة التجارب القطرية

✓ تعزيز فهم موظفي الخطوط الأمامية وقدرتهم على إشراك المجتمع.

قام موظفو الخطوط الأمامية بجمعية نساء بغداد بمشاركة المعلومات التي تم جمعها من المناقشات الجماعية المركزة هذه مع فريق الإدارة العليا خلال زيارة ميدانية له، والحصول على المخرجات المحددة في نتائج استمارة الزيارة الميدانية. أفاد أحد موظفي الجمعية بالقول: "خلال المناقشات الجماعية المركزة السابقة، لم يتم تشجيع المشاركين فيها على التحدث عن احتياجاتهم. إلا أنه وعبر استخدام هذه الأداة، تمكن جميعهم من مشاركة احتياجاتهم".

✓ إعداد برامج أكثر استجابة ثرية بملاحظات المجتمع التي تم جمعها خلال المناقشات الجماعية المركزة.

أشار العديد من موظفي الخطوط الأمامية إلى أن الأداة تصبح أكثر فاعلية أثناء عملية التصميم، حيث بإمكان الأفكار الواردة الإسهام في تصميم المشروع. وعبر اتباع الصياغة الحرفية للدليل، أفاد موظفو الخطوط الأمامية بأنهم تمكنوا من اكتساب فهم أفضل لمساهمات المجتمع وأهميتها لضمان مدى صلة المشروع وفاعليته بالاحتياجات. كما أفاد أحد موظفي الخطوط الأمامية بأنه: "يجب علينا محاولة القيام بذلك دائما قبل انطلاق المشروع أو حتى تصميمه، بحيث تتمكن المشاريع من معالجة الاحتياجات الحقيقية فعليًا. وبخلاف ذلك، يتعين علينا طرح هذه الأسئلة بعد إطلاق مشروع مصمم بالفعل إلى المجتمع لم يتم استشارة العملاء أو الأخذ برأيهم حوله. ومن المحتمل ألا يعجبهم ذلك كثيرا".

## الممارسات الجيدة والتحديات

فيما يلي بعض الممارسات الجيدة والتحديات التي تم تحديدها خلال المشروع التجريبي:

التحديات	الممارسات الجيدة
الصلة بالمشاريع أثناء التنفيذ - أشار موظفو الخطوط الأمامية من أنه قد يكون من الصعب استخدام الدليل في السكان المتضررين من الأزمات غير المدرجين حاليا في أي من مشاريع لجنة الإنقاذ الدولية.	اجتماع لإعطاء موظفي الخطوط الأمامية توجيهات - قام موظفو الخطوط الأمامية بمشاركة تفضيلهم تلقي التوجيه المباشر (اجتماع افتراضي أو شخصي) عوضا عن قراءة التعليمات الموجودة على الأداة.
محدودية وقت موظفي الخطوط الأمامية - لم يتمكن العديد من موظفي الخطوط الأمامية من إكمال خطة العمل. حيث أفادوا بأنهم لم يمنحوا الوقت الكافي لاستكمال خطة العمل.	تعيين مدون ملاحظات - سلط موظفو الخطوط الأمامية الضوء على أهمية جمع الملاحظات الجيدة، وكون تلك العملية أسهل بكثير عند مرافقة مدون ملاحظات لميسر المناقشات الجماعية المركزة.
السياق الأمني - أعاققت الشواغل الأمنية استخدام الدليل نظرا لتعذر بعض الموظفين من قيادة المناقشات الجماعية المركزة بسبب الحالة الأمنية.	مناقشات جماعية مركزة محددة الوقت - قام موظفو الخطوط الأمامية بمشاركة تفضيل السكان المتضررين من الأزمات تحديد المناقشات الجماعية المركزة بوقت لا يتجاوز 45 دقيقة. وبالنسبة للمناقشات الأطول مدة، أعربوا عن رغبتهم في تلقي مقابل مادي، أو استرداد تكاليف سفرهم.
الخلط في المناقشات الجماعية المركزة عبر اعتبارها أنشطة متابعة وتقييم ومساءلة وتعلم (MEAL) - واجه موظفو الخطوط الأمامية صعوبة في فهم خطة التوجيه، حيث اعتبرها بعضهم أنها أكثر ملاءمة لأنشطة موظفي المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم. مما يؤكد على حقيقة قيام مديري لجنة الإنقاذ الدولية باختيار جميع موظفي المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم للمشاركة في التجربة.	تقديم الوجبات الخفيفة والمشروبات - سلط موظفو الخطوط الأمامية الضوء على أهمية تقديم مشروبات على الأقل أو الوجبات الخفيفة على نحو مثالي، وذلك لضمان راحة المشاركين في المناقشات الجماعية المركزة.

ولتجاوز هذه العقابيل تم تطوير أداتين كما هو موضح في الجدول التالي:

## دليل المناقشة الجماعية المركزة للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية



الهدف: زيادة جودة المناقشات الجماعية المركزة (FGD) التي يجريها موظفو الخطوط الأمامية وزيادة ثقة موظفي الخطوط الأمامية في تيسيرها من أجل إتاحة مشاركة هادفة للمجتمعات المتضررة.

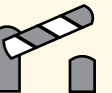
## أداة التقييم الذاتي للقادة في البرنامج القطري



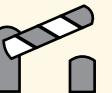
الهدف: زيادة دعم القادة ومنح الأولوية لمشاركة السكان المتضررين من الأزمات من خلال التفكير والتخطيط للعمل.

تم تحديد عائقين مترابطين ببعضهما يعرقلان هذا التغيير الاستراتيجي في تقرير التعلم:

المشاركة ليست مفهومة على نطاق واسع



محدودية دعم القيادة وتحديد أولويات المشاركة



## الأداة: دليل المناقشة الجماعية المركزة لموظفي الخطوط الأمامية

التغيير الاستراتيجي الثاني: تعزيز فهم المشاركة وكيفية وضعها قيد التنفيذ

اتبعت جمعية نساء بغداد وبرنامج لجنة الإنقاذ الدولية القطري في جمهورية الكونغو الديمقراطية العملية التالية أثناء إجراء التجربة:

1	2	3	4	5
اختيار موظفي الخطوط الأمامية لاستخدام أداة توجيه المناقشات الجماعية المركزة	اجتماع تمهيدي مع موظفي الخطوط الأمامية ومديريهم لتوضيح الغرض من دليل المناقشات الجماعية المركزة، وشرح كيفية استخدامه، ومشاركة النتائج المتوقعة (1 ساعة)	عقد المناقشات الجماعية المركزة - بتوجيه من مديريهم، كان على موظفي الخطوط الأمامية اختيار موقع عقد المناقشات (دائما ما تعقد في المجتمع الذي ينشط فيه موظفو الخطوط الأمامية بانتظام)؛ اختيار الأسئلة من الأداة؛ وعقد المناقشات. وخلال ذلك، قام موظفو الخطوط الأمامية بتدوين الملاحظات مباشرة على الاستمارة (45-30 دقيقة لكل منهما)	وضع خطة عمل - حث موظفي الخطوط الأمامية المستخدمين للأداة على وضع خطة عمل بناء على الملاحظات التي تم تدوينها خلال المناقشات الجماعية المركزة (30-60 دقيقة).	مشاركة الملاحظات المدونة وخطة العمل مع مديريهم (15-20 دقيقة)





## التغيير الاستراتيجي الثاني: تعزيز فهم المشاركة وكيفية وضعها قيد التنفيذ

### الأداة: أداة التقييم الذاتي للقادة في البرنامج القطري

قامت جميع البرامج التجريبية بتنفيذ عملية مماثلة لتجربة هذه الأداة:

1

**إجراء اجتماع تمهيدي**  
مع فريق الإدارة العليا لشرح الغرض من الأداة والإجابة على أي أسئلة بهذا الشأن (30-60 دقيقة)

2

**التقييم الذاتي المستقل -**  
الانتهاء من التقييم الذاتي بشكل مستقل من قبل أعضاء فريق الإدارة العليا في برنامجي لجنة الإنقاذ الدولية القطريان في كل من جمهورية الكونغو الديمقراطية والعراق بعد انتهاء الاجتماع (30 دقيقة)

3

مناقشة النتائج وتخطيط إجراءات العمل - عقد اجتماع فريق الإدارة العليا لمراجعة النتائج المتفق عليها ووضع خطة العمل (60 دقيقة)

## نتائج تجربة الأداة

النتائج المحققة

أمثلة التجارب القطرية

تعزيز إشراك القادة في المساءلة أمام السكان المتضررين من الأزمات.

ساعدت هذه الأداة في منهجة تنفيذ البرامج القطرية التجريبية للممارسات المدرجة في التقييم الذاتي للقادة وجعل ممارستها ل المساءلة أمام السكان المتضررين من الأزمات أكثر واقعية، وذلك على الرغم من قيام هذه البرامج بتنفيذ العديد من هذه الممارسات بالفعل. وقد أفاد فريق الإدارة العليا بمركز العدالة في العراق بالقول "يقوم مركز العدالة بالفعل بالكثير من المهام، لكن هذه الأداة هي الأولى من نوعها في جمع كل هذه المهام في موقع واحد في وثيقة واحدة". كما شاركوا أن إعداد "خطة العمل / خارطة الطريق تبقيتنا خاضعين للمساءلة وذلك يضعنا على المسار الصحيح".

وعلى نحو أكثر دقة، أفاد كل من فريق الإدارة العليا في العراق وجمهورية الكونغو الديمقراطية أنه وقبل المشروع التجريبي، أنه تم مناقشة ملاحظات المجتمع فقط خلال اجتماعاتهم الأسبوعية عند الحاجة إلى ذلك، ولكن ليس على نحو منتظم. حيث شجعت هذه الأداة فرق الإدارة العليا على إدراج مناقشة ملاحظات المجتمع كبنء دائم في جداول أعمال اجتماعاتهم الأسبوعية. حتى أن فريق الإدارة العليا في العراق خصص وقتا محددًا بـ 10 دقائق من كل اجتماع قادم لفريق الإدارة العليا لمناقشة ملاحظات موظفي الخطوط الأمامية والمجتمع.



"لابد وأن ذلك سيؤدي إلى تحسين العلاقة بين موظفي الخطوط الأمامية و فريق الإدارة العليا، وبالتالي تحسين علاقته مع المجتمع الذي يخدمه".

عضو فريق الإدارة العليا في برنامج لجنة الإنقاذ الدولية القطري في جمهورية الكونغو الديمقراطية

النتائج المحققة

أمثلة التجارب القطرية

زيادة تحديد أولويات أنشطة المساءلة أمام السكان المتضررين من الأزمات بين فرق الإدارة العليا لجميع البرامج التجريبية.

تحسين التخطيط من أجل إتاحة إشراك مجتمع موظفي الخطوط الأمامية.

بدأت جميع فرق الإدارة العليا الثلاثة في إجراء أو التخطيط لإجراء تحسينات على مبادرات المساءلة أمام السكان المتضررين من الأزمات الخاصة بهم، وذلك كنتيجة لانخراطهم المنتظم في جوانب مختلفة من هذه المبادرات خلال البرنامج التجريبي. كما أعد مركز العدالة في العراق خططا لفريق الإدارة العليا الخاصة بهم للمشاركة في تدريبات محددة تهدف لمعالجة مجالات الضعف التي حددها التقييم الذاتي. حيث شارك بعض أعضاء فريق الإدارة العليا التابع ل لجنة الإنقاذ الدولية في العراق بالفعل في تدريب تابع ل المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين حول المساءلة أمام السكان المتضررين من الأزمات خلال التجربة، مدفوعين بنقاط الضعف التي حددها التقييم الذاتي. كما أفاد نائب مدير البرامج في جمهورية الكونغو الديمقراطية أن المكتب يخطط لإضافة إشراك موظفي الخطوط الأمامية وتعزيز القدرات إلى الخطة الاستراتيجية السنوية للبرنامج القطري.

أشار فريق الإدارة العليا في برنامج لجنة الإنقاذ الدولية القطري في جمهورية الكونغو الديمقراطية إلى أن الأداة قدمت لهم طريقة منهجية لتحسين الدعم المقدم لموظفي الخطوط الأمامية. وأضافوا بالقول "كنا بالفعل على معرفة بنقاط الضعف، إلا أن هذه الأداة ساعدتنا في تحديد وتخطيط وتجميع ما يمكن أن نطلق عليه صحيفة وقائع لتتبع نقاط الضعف المحددة ومدى تقدمنا المحرز في معالجتها".

أما في العراق، فقد أدرك فريق الإدارة العليا في برنامج لجنة الإنقاذ الدولية القطري هناك وجود انقطاع في التواصل بين فريق الإدارة العليا وموظفي الخطوط الأمامية. وإثر ذلك، قاموا بزيادة التمويل لتقديم مزيد من الفرص لإشراك فريق الإدارة العليا مع موظفي الخطوط الأمامية. وأفاد فريق الإدارة العليا في لجنة الإنقاذ الدولية في العراق بالقول: "لقد كانت تراودنا هذه الأفكار بالفعل لكنها لم تكن مرتبة ومنظمة. فقد منحنا هذه الأداة التعليمات خطوة بخطوة حول ما الفرص الفائتة وكيفية القيام بالمزيد بهذا الصدد".

## الممارسات الجيدة والتحديات

فيما يلي بعض الممارسات الجيدة والتحديات التي تم تحديدها خلال المشروع التجريبي:

الممارسات الجيدة

- + دعم القادة النشط - يمثل أمرا حيويا لإجراء التقييم الذاتي وتنفيذ خطة العمل. حيث يشجع دعم القيادة العليا أعضاء فريق الإدارة العليا الآخرين على الالتزام بذلك.
- + تعاون القادة من جميع الإدارات - نظرا لأن هذه الأداة تغطي قطاعات متعددة (الموارد البشرية والبرامج وما إلى ذلك)، وبالتالي تتطلب مستوى عال من التعاون لاستخدامها.
- + تطوير خطط عمل واقعية ومتعددة الخطوات - تستند إلى نتائج التقييم بما يتيح رصد التقدم المحرز.
- + جدولة عقد اجتماعات منتظمة لفريق الإدارة العليا - إدماج الأداة وتحديثات التقدم المحرز.

التحديات

- \ محدودية الوقت - واجهت فرق الإدارة العليا صعوبة في توفير الوقت لمناقشة الأداة بانتظام، نظرا لاحتفاظ جداول أعمالهم. ولذلك، فقد اقترحوا تلقي تحديثات ربع سنوية حول التقدم المحرز بهذا الشأن.
- \ عمليات المشاريع قصيرة الأجل في السياقات - يعمل مركز العدالة في العراق بشكل أساسي على تنفيذ المشاريع قصيرة الأجل. بالتالي فإن فريق قيادتهم وأولوياتهم تتغير باستمرار على نحو يجعل التخطيط طويل الأجل أمرا صعبا.

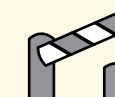
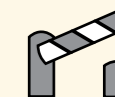


# إدماج المشاركة في الثقافة والاستراتيجية التنظيمية

تم تحديد عائقين مترابطين ببعضهما يعرقلان هذا التغيير الاستراتيجي في تقرير التعلم:

كثرة الأولويات المتنافسة التي يواجهها الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية ومحدودية ما لديهم من وقت

المشاركة لا تتمتع بالموارد الكافية



ولتجاوز هذه العراقيل تم تطوير أداتين كما هو موضح في الجدول التالي:

## مسؤوليات إشراك المجتمع وتقييم المهارات لموظفي الخطوط الأمامية



الهدف: يهدف إلى تمكين موظفي الخطوط الأمامية ومديريهم من تخصيص الوقت والموارد وتنمية المهارات اللازمة لتنفيذ أنشطة إشراك المجتمع

## قالب الميزانية لأداة E2E



الهدف: ضمان حصول موظفي الخطوط الأمامية على الموارد اللازمة لاستخدام مجموعة الأدوات بهدف إتاحة مشاركة السكان المتضررين من الأزمات

## التغيير الاستراتيجي الثالث: إدماج المشاركة في الثقافة والاستراتيجية التنظيمية

### الأداة: مسؤوليات إشراك المجتمع وتقييم المهارات لموظفي الخطوط الأمامية



اتبع برنامج لجنة الإنقاذ الدولية القطريان في كل من جمهورية الكونغو الديمقراطية والعراق عمليات مماثلة لتجربة مسؤوليات إشراك المجتمع لموظفي الخطوط الأمامية:

اجتماع تمهيدي مع الموارد البشرية - يهدف هذا الاجتماع إلى تقديم شرح عن الأداة والإجابة على أي أسئلة، إلى جانب زيادة التواصل حول فرص العمل أو المراجعات القادمة (30-45 دقيقة).

التواصل المنتظم مع الموارد البشرية بهدف إضافة مسؤوليات إشراك المجتمع إلى الأوصاف الوظيفية متى ما كان ذلك ممكناً.

قامت برنامجا لجنة الإنقاذ الدولية القطريان في كل من جمهورية الكونغو الديمقراطية والعراق بتنفيذ عملية مماثلة لتجربة التقييم الذاتي للمهارات:

1 - اجتماع تمهيدي - هدف إلى تقديم شرح حول الأداة والإجابة على أي أسئلة (30-45 دقيقة).

2 - التقييم - قام كبير مسؤولي المساءلة أمام السكان المتضررين من الأزمات في برنامج لجنة الإنقاذ الدولية القطري في العراق بشرح جميع الممارسات المدرجة وطلب من موظفي الخطوط الأمامية تجهيز ردودهم حول ذلك (60 دقيقة)، ثم تقديم نتائجها إلى مديري موظفي الخطوط الأمامية (30 دقيقة). أما في برنامج لجنة الإنقاذ الدولية القطري في جمهورية الكونغو الديمقراطية، فقد تمكن موظفو الخطوط الأمامية من إكمال التقييم الذاتي بشكل فردي أو بمساعدة مديريهم (45-60 دقيقة).

3 - إعداد النتائج - مشاركتها مع قادة البرنامج القطري.

## نتائج تجربة الأداة

النتائج المحققة

أمثلة التجارب القطرية

✓ زيادة الوقت المخصص لتواصل موظفي الخطوط الأمامية مع مجتمعاتهم. في برنامج لجنة الإنقاذ الدولية القطري في العراق، إضافة الأساليب المتعلقة بمسؤوليات إشراك المجتمع للوصف الوظيفي لموظفي الخطوط الأمامية إلى الوصف الوظيفي لمسؤول المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم عند تجديد عقده. وقد أفاد مديره أن هذه الأساليب وفرت لهم طريقة لمساءلة المشرفين بهدف منح الموظفين وقتاً كافياً لتنفيذ هذه المهام: "نظراً لكون ذلك مذكوراً في الوصف الوظيفي، يعرف المشرف تمام المعرفة أنه بحاجة إلى تقديمه للموظفين ومتابعتهم على ذلك. وبهذه الطريقة، سيصبح جزءاً لا يتجزأ من مسؤولياتهم اليومية".

✓ تعزيز الثقافة المعنية بالمساءلة داخل المنظمة. ساعدت تجربة هذه الأداة فريق فرق الإدارة العليا في برنامجي لجنة الإنقاذ الدولية القطريان في كل من العراق وجمهورية الكونغو الديمقراطية على الفهم الكامل للدور الحيوي الذي يلعبه موظفو الخطوط الأمامية في الانخراط مع المجتمع. وأفاد قائد في لجنة الإنقاذ الدولية في العراق "ساعد هذا المشروع على تعزيز فكرة أن موظفي الخطوط الأمامية هم عنصر مهم جداً في منظماتنا وشركاؤها".

✓ إقرار مديرو الموظفين في الخطوط الأمامية بأهمية التطوير المهني لموظفيهم. ساعد إطلاع القادة على نتائج التقييم الذاتي لموظفي الخطوط الأمامية على تحديد مجالات حاجة موظفي الخطوط الأمامية إلى تدريب إضافي أو تعزيز لمهاراتهم. في العراق، تم تشجيع موظفي الخطوط الأمامية على إكمال تدريب لجنة الإنقاذ الدولية على آليات التعليقات والملاحظات. أما في جمهورية الكونغو الديمقراطية، فقد التحق موظفو الخطوط الأمامية بتدريب المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR) المتعلق بـ أخلاقيات العمل عند التعامل مع المجتمعات المحلية.

✓ تطوير موظفي الخطوط الأمامية رغبة في تحسين الذات وتعزيز المهارات. أعرب موظفو الخطوط الأمامية عن استعدادهم للانخراط في التأمل الذاتي، كما عبر الكثيرون صراحةً عن رغبتهم في استخدام موارد التعلم المصاحبة لأداة التقييم الذاتي. ففي العراق، أفادت إحدى موظفات الخطوط الأمامية عن أن التحفيز دفعها للبحث عن موارد عبر الإنترنت من أجل تعزيز مواطن الضعف المحددة لديها. في حين أفاد القادة في جمهورية الكونغو الديمقراطية: "لقد من شهدنا عرضاً جديراً بالذكر عن مدى تحفيز موظفي الخطوط الأمامية في البحث عن تدريب".

"تحمل هذه الأداة مقدارا من الأهمية. بما أن هنالك الكثير من الاحتياجات في مواقع نشاطنا. فبمجرد إدراكنا جميعاً مكان احتياجات [السكان المتضررين من الأزمات]، وما يتوقعونه منا وكيف ينظرون إلى عملنا، سترتقي أعمال لجنة الإنقاذ الدولية إلى المستوى المطلوب".

موظفو الخطوط الأمامية ببرنامج لجنة الإنقاذ الدولية القطري في جمهورية الكونغو الديمقراطية.





فيما يلي بعض الممارسات الجيدة والتحديات التي تم تحديدها خلال المشروع التجريبي:

### الممارسات الجيدة



**الترجمة إلى اللغات المحلية** - أعرب العديد من موظفي الخطوط الأمامية عن انزعاجهم من إكمال النشاط باللغة الإنجليزية أو العربية، وفضلوا القيام بذلك باللغات الفرنسية أو السواحلية أو الكردية.



**تطوير المهارات** - يهدف ذلك إلى معالجة نقاط الضعف المحددة وتحسين المهارات وإجراء دورات تدريبية تشيئية حول المهام المدرجة في التقييم الذاتي.



**تقديم إرشادات متعلقة بالأدوات لموظفي الخطوط الأمامية** - يهدف ذلك إلى تقديم شرح عن الغرض من الأداة وكيفية استخدامها لضمان الوضوح والفهم منذ البداية. حيث أبدى معظم موظفي الخطوط الأمامية حاجتهم إلى تلقي توجيهات مباشرة (اجتماع افتراضي أو شخصي) لإكمال الأداة، وهو ما فضله معظمهم عن قراءة التعليمات الموجودة على الأداة.



**مشاركة الموارد البشرية** - يهدف ذلك إلى ضمان الإدماج المنهجي لمهام المساءلة أمام السكان المتضررين من الأزمات في الوصف الوظيفي.



**استعراض النتائج المجمع** - يهدف ذلك إلى المساعدة في تحديد نقاط الضعف الشائعة، مما يمكن مبادرات التدريب من إفادة جميع موظفي الخطوط الأمامية، وبالتالي تعزيز القدرة التنظيمية.

### التحديات



**محدودية الوصول إلى خدمة الإنترنت** - يواجه الموظفون في المناطق النائية تحديات في الوصول إلى الأدوات ومشاركة نتائجهم والحصول على موارد التعلم عبر الإنترنت.



**معارضة موظفي الخطوط الأمامية المبدئية** - نتيجة الشك أو الخوف من التداعيات أو الجهل بفوائدها، الأمر الذي يخلق عراقيل أمام الإشراف.



**شحة موارد التعلم باللغات المحلية** - تسبب في حيلولة بعض موظفي الخطوط الأمامية من معالجة نقاط الضعف المحددة لديهم.

# كيفية الاستمرار في تمكين موظفي الخطوط الأمامية من أجل إتاحة مشاركة السكان المتضررين من الأزمات الخطوات التالية

أظهر البرنامج التجريبي لمجموعة أدوات التمكين من أجل الإتاحة إمكانات موظفي الخطوط الأمامية الكامنة في مساعدة المنظمات على تنفيذ التزاماتها حول تحسين المساءلة أمام السكان المتضررين من الأزمات. ومع ذلك، فقد أظهر أيضا حاجة موظفي الخطوط الأمامية إلى الدعم المنهجي لتمكينهم من إتاحة مشاركة السكان المتضررين من الأزمات. ومن أجل الوفاء بوعودهم والتزاماتهم، يجب على القطاع الإنساني - بما في ذلك الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية والجهات المانحة - تقديم الموارد والدعم اللازم لموظفي الخطوط الأمامية بهدف تمكينهم من القيام بدورهم الحيوي هذا. وعلى الرغم من أن مجموعة أدوات التمكين من أجل الإتاحة توفر الموارد العملية اللازمة لتقديم هذا الدعم، إلا أن البرنامج التجريبي أشار كذلك إلى عددا من الإجراءات الأخرى التي يجب على القطاع الإنساني اتخاذها من أجل دعم الدور المهم الذي يقوم به موظفي الخطوط الأمامية في إشراك المجتمع:

## 1. منح الأولوية لترجمة الأدوات إلى اللغات المحلية:

بما يضمن تحسين إمكانية الوصول والشمول، وبالتالي تمكين جميع الموظفين من الانخراط الكامل في مجموعة الأدوات وفهم محتوياتها. ستساعد هذه الخطوة على ضمان قدرة موظفي الخطوط الأمامية على الاستخدام الفعال للأدوات.

## 2. تقديم المزيد من الفرص لموظفي الخطوط الأمامية للتطوير المهني:

ينبغي على المنظمات تخصيص موارد لتدريب موظفي الخطوط الأمامية لتكون مكملا لموارد مجموعة الأدوات وإضافة في عملية تمكين الموظفين. فمن خلال تقديم فرص التعلم هذه، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على تنفيذ استراتيجيات المشاركة والانخراط مع السكان المتضررين من الأزمات على نحو أكثر فعالية، مما يقود في نهاية المطاف إلى تحسين نوعية وفعالية تدخلاتها. حيث ينبغي منح جميع موظفي الخطوط الأمامية إرشادات و / أو تدريبات شاملة حول مواضيع المساءلة أمام السكان المتضررين من الأزمات عند التوظيف. بالتالي، سيضمن هذا التعليم التأسيسي امتلاك جميع موظفي الخطوط الأمامية على المعرفة اللازمة لتنفيذ الأنشطة التشاركية والانخراط مع الأشخاص المتضررين من الأزمات على نحو أكثر فعالية.

## 3. تسهيل إمكانية وصول موظفي الخطوط الأمامية إلى خدمة الإنترنت:

تمثل تحديات الاتصال التي يواجهها موظفو الخطوط الأمامية عائقًا إضافيًا أمام المشاركة في صنع القرار التنظيمي وإتاحة مشاركة السكان المتضررين من الأزمات. فمن خلال تركيز الأولوية على حلول تحسين الاتصالات وضمان إمكانية الوصول إليها، يمكن للمنظمات تحسين قدرة موظفي الخطوط الأمامية على المساهمة بفعالية في الجهود في المجال الإنساني.

## 4. تمكين الموظفين وإشراك المجتمع المحلي على نحو كاف:

ينبغي على الجهات المانحة والمكاتب الرئيسية للمنظمة تقديم الدعم لمبادرات بناء القدرات لكل من موظفي الخطوط الأمامية والقيادة التنظيمية على نحو استباقي، وذلك لضمان اعتماد ممارسات تشاركية منهجية على المدى الطويل.

## 5. تسريع اعتماد النهج التشاركية عبر القطاع:

أفضل الممارسات والدروس المستفادة مع المنظمات النظرية بهدف تعزيز التعلم الجماعي والابتكار. بحيث يمكن للمنظمات غير الحكومية الدولية دمج متطلبات المساءلة أمام السكان المتضررين من الأزمات في معايير الشراكة مع المنظمات غير الحكومية المحلية وتقديم التوجيه والإرشاد والمساعدة الفنية لغرض تسهيل اعتماد مجموعة أدوات التمكين من أجل الإتاحة.

التغيير الاستراتيجي الثالث: إدماج المشاركة في الثقافة والاستراتيجية التنظيمية

## الأداة: قالب الميزانية لأداة E2E



ونتيجة للبرنامج التجريبي لمجموعة أدوات التمكين من أجل الإتاحة، تم استحداث نموذج إعداد الميزانية لمساعدة المنظمات على إعداد خطط واقعية وتخصيص الموارد اللازمة لاستخدام هذه الأدوات بشكل فعال. حيث ساهمت تجربة المنظمات في إنشاء نموذج إعداد الميزانية، على نحو يضمن تمثيل النفقات المتعلقة باستخدام مجموعة الأدوات على نحو دقيق. فمن خلال تحديد فئات معينة من الميزانية مثل السفر والتجهيزات والإمدادات، سيضمن النموذج تخصيص الموارد الأساسية حصرا للأنشطة اللازمة لاستخدام مجموعة أدوات التمكين من أجل الإتاحة.

خلال تنفيذ البرنامج التجريبي، بدأ جليا في كثير من الأحيان تأخر تخصيص ميزانية وموارد لتمويل أنشطة مجموعة الأدوات. وقد أدرج برنامجا لجنة الإنقاذ الدولية القطريان في كل من جمهورية الكونغو الديمقراطية والعراق إلى جانب جمعية نساء بغداد ومركز العدالة في العراق المسائل المتعلقة بالميزانية كتحد أمام استخدام العديد من الأدوات. فعلى سبيل المثال، عُقدت مشاورات استخدام أداة إشراك موظفي الخطوط الأمامية في تصميم المقترحات من قبل برنامج لجنة الإنقاذ الدولية القطري في العراق افتراضيا، حيث لم يكن لدى العراق الميزانية اللازمة لتغطية تكاليف أي تنقل لتجربة هذه الأداة.



تجربة مجموعة أدوات  
التمكين من أجل الإتاحة  
بهدف تمكين موظفي  
الخطوط الأمامية وإتاحة  
مشاركة المجتمع

دراسة حالة من جمهورية  
الكونغو الديمقراطية والعراق



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

