



تمكين الموظفين العاملين في الخطوط  
الأمامية من أجل إتاحة مشاركة  
الأشخاص المتضررين من الأزمات

تقرير التعلّم



## شكر وتقدير

تم إصدار هذا التقرير في إطار مشروع لجنة الإنقاذ الدولية (IRC) «التمكين من أجل الإعلام» بدعم من مكتب المساعدات الإنسانية التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

هذا التقرير من بحث وتأليف شارون ريدر وسارة تشيفالا، الاستشاريتين المستقلتين للمساءلة أمام الأشخاص المتضررين.

نتوجه بخالص الشكر إلى فالتينا شافينا، وليا براون، ونيكولاس سيريس بلجنة الإنقاذ الدولية، وجميع أعضاء اللجنة الاستشارية للمشروع (فيفيانا سالسي، وسيكا دادجو، وباشدار كريم، وعاصم صالح، وألبرت كادا، ووالتر بريل، وصوفيا مالمكفيست، وبنيامين نوبل، جونا هابيمان، ولوزينج جوليان، وعدنان الجوراني، وزهراء عبد الخالق صالح، ونور العبادي)، ومكتب المساعدات الإنسانية، على دعمهم واستعراضهم وإبداء تعليقاتهم القيمة على هذا التقرير.

ونود أيضاً أن نعرب عن خالص تقديرنا إلى الاثنين وسبعين ممارساً في مجال المعونات الذين بذلوا وقتهم للمشاركة في المقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين والمناقشات الجماعية المركزة وورش العمل على المستوى القطري.

International Rescue Committee, 2023 ©

Layout & design: BakOS DESIGN

## قائمة الأسماء المختصرة

المساءلة أمام السكان المتضررين	AAP
شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء في العمل الإنساني	ALNAP
التواصل مع المجتمعات المتضررة من الكوارث	CDAC
المعيار الإنساني الأساسي	CHS
جمهورية الكونغو الديمقراطية	DRC
التمكين من أجل الإتاحة	E2E
تحليل مجال القوى	FFA
مناقشة جماعية مركزة	FGD
تقرير المساءلة الإنسانية	HAR
المقر الرئيسي	HQ
اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات	IASC
الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر	IFRC
منظمة غير حكومية دولية	INGO
لجنة الإنقاذ الدولية	IRC
مقابلة مع مقدمي المعلومات الرئيسيين	KII
منظمة غير حكومية محلية	LNGO
معهد التنمية الخارجية	ODI
اللجنة الاستشارية للمشروع	PAC
حالة النظام الإنساني	SOHS
الأمم المتحدة	UN
المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	UNHCR
مكتب المساعدات الإنسانية التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية	USAID BHA
برنامج الأغذية العالمي	WFP



# جدول المحتويات

4	..... خلاصة وافية
4	..... نبذة عن هذا التقرير
5	..... ما الذي يمكن الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية لدعم المشاركة؟
5	..... ما الذي يمنع الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية من إتاحة المشاركة؟
6	..... كيف يمكن للمنظمات تمكين الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بشكل أفضل لإتاحة المشاركة؟
7	..... القسم الأول: مقدمة
9	..... القسم الثاني: المنهجية
9	..... استعراض المؤلفات
9	..... المقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين والمناقشات الجماعية المركزة
10	..... ورش عمل تحليل مجال القوى
10	..... التحليل
11	..... محدوديات هذا البحث
12	..... القسم الثالث: الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية والمشاركة - ما مدى أهميتهما؟
13	..... القسم الرابع: الدوافع التي تساعد على المشاركة
13	..... الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية يتمتعون بالمهارات اللازمة لإتاحة المشاركة
14	..... الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية لديهم إرشادات واضحة بشأن ما هو متوقع منهم
15	..... الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية يعملون عن كثب مع الشركاء المحليين
16	..... القسم الخامس: العوائق التي تحول دون المشاركة
17	..... الثقافة الإنسانية والتنظيمية
19	..... الهياكل والعمليات التنظيمية
20	..... الممارسات على المستوى الميداني
22	..... القسم السادس: كيفية تمكين الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية لإتاحة المشاركة
28	..... القسم السابع: الختام والخطوات التالية
28	..... الخطوات التالية
30	..... الملاحق
30	..... الملحق (أ): الأعمال المستشهد بها في هذا التقرير
32	..... الملحق (ب): مسارات الاستقصاء للمقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين

# خلاصة وافية

## نبذة عن هذا التقرير

يلعب الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية بلا منازع دورًا حاسمًا الأهمية في إتاحة مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات في تصميم المساعدات الإنسانية وتقديمها (UNICEF, 2020; IFRC, 2021; IRC, 2021). وكثيرًا ما يوصف هؤلاء بأنهم «الجسر» بين المنظمة والمجتمعات التي تخدمها، حيث يساعدون على بناء التفاهم والثقة والوصول الآمن (Degett, 2019; IRC, 2019; IFRC & CDA, 2020). لكن مدى قدرة هؤلاء الموظفين على أداء هذا الدور يعتمد على كثير من العوامل، من ضمنها ما لديهم من مهارات، وقت وموارد، والعمليات والهيكل والثقافة التنظيمية التي تدعمهم، فضلاً عن التحديات الخارجية عن السياق الذي يعملون فيه. ويقدم تقرير التعلم هذا نظرة على بعض العوامل التي تمكّن الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية من إتاحة مشاركة المجتمعات المتضررة من الأزمات، فضلاً عن العوائق التي تحد من إمكاناتهم. واستنادًا إلى هذه النتائج، يطرح ثلاثة تغييرات يمكن للمنظمات الإنسانية إحداثها لدعم موظفيها العاملين في الخطوط الأمامية بشكل أفضل لإتاحة مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات.

جمعت البيانات اللازمة لهذا التقرير من خلال استعراض للمؤلفات، ومقابلات مع مقدمي المعلومات المقدمة للمعلومات الرئيسيين، ومناقشات جماعية مركزية، وورش عمل عن بُعد داخل البلدان مع موظفي IRC وشركائها المحليين. فإجمالاً، استعرضت الباحثتان 34 وثيقة وتحدثتا مع 72 عامل في مجال المعونات عبر مختلف المستويات والمنظمات.

### نبذة أكبر عن هذا التقرير

صدر هذا التقرير في إطار مشروع لجنة الإنقاذ الدولية<sup>1</sup> «التمكين من أجل الإعلام» بدعم من مكتب المساعدات الإنسانية التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.<sup>2</sup> وهذا التقرير هو المرحلة الأولى من ركيزة التمكين من أجل الإتاحة (E2E) التي تهدف إلى تعزيز المساعدات الإنسانية المتمركزة حول الشركاء<sup>3</sup> ودعم التقدم نحو توطين وتفعيل معايير المساءلة أمام السكان المتضررين. وستستتير بهذه النتائج المرحلة التالية من «التمكين من أجل الإتاحة»، التي تهدف إلى تزويد المنظمات الإنسانية بالأدوات وخارطة طريق لتيسير التغيير المؤسسي اللازم لتمكين العاملين في الخطوط الأمامية من أجل إتاحة قدر أكبر من مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات.

<sup>1</sup> <https://www.rescue.org>

<sup>2</sup> لمزيد من المعلومات، انظر: <https://www.usaid.gov/about-us/organization/bureau-humanitarian-assistance>

<sup>3</sup> بالنسبة إلى لجنة الإنقاذ الدولية، «الشريك» هو الشخص الذي قدمت له IRC أو تعتزم أن تقدم له مساعدات أو خدمات. وتستخدم IRC مصطلح «الشريك» للدلالة على إيمان اللجنة بأن الأشخاص الذين تخدمهم لهم الحق في أن يقرروا نوع المساعدات والخدمات التي يحتاجون إليها ويريدونها.



## ما الذي يمكّن الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية لدعم المشاركة؟

وقف هذا البحث على العوامل التالية التي تساعد على تمكين الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية من أجل إتاحة مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات:

- ← **الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية يتمتعون بالمهارات اللازمة لإتاحة المشاركة:** يملكون المعارف والمهارات العملية (كالمهارات الشخصية المتمثلة في الاستماع والمشاركة الوجدانية والتيسير والحساسية الثقافية) لتنفيذ النهج التشاركية وبناء الثقة مع السكان المتضررين من الأزمات.
- ← **الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية لديهم إرشادات واضحة بشأن ما هو متوقع منهم:** يتم تزويدهم بتوقعات واضحة على هيئة إرشادات وأطر وسياسات وتوصيفات أدوار وأهداف أداء فردية تساعد على تخصيص الوقت للمشاركة ورؤية هذه المشاركة باعتبارها عنصرًا محوريًا لدورهم لا مجرد مكمل اختياري.
- ← **الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية يعملون عن كثب مع الشركاء المحليين:** يتم استقطابهم من الشركاء المحليين أو يعملون معهم عن كثب من أجل تحسين الوصول إلى المجتمع ونيل القبول من جانبه وفهم سياقه المحلي.

## ما الذي يمنع الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية من إتاحة المشاركة؟

كشفت البحث أيضًا عن العوائق التي تعوق الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية عن إتاحة مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات في تصميم المساعدات الإنسانية وتقديمها. وهي تندرج ضمن ثلاث فئات داخل النظام الإنساني، لكن هذا التقرير يركز على الكيفية التي تتجلى بها هذه العوائق على «المستوى الميداني» والتحديات التي تخلقها أمام الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية.

### الثقافة الإنسانية والتنظيمية

- ← **المشاركة ليست مفهومة على نطاق واسع -** فيما بين المنظمات وداخلها، لا يوجد فهم مشترك لماهية المشاركة وما الذي تستلزمه وما الذي يجعلنا نمارسها، مما يعني أنها غالبًا ما تُفهم على أنها آليات ملاحظات مجتمعية أو تقييمات أو اتصالات.
- ← **محدودية الدعم وإعطاء الأولوية من القيادة -** عندما تكون القيادة العليا لا ترى تعزيز المشاركة كأولوية، فعندئذ لا يراها موظفونهم كذلك، وحتى لو رأوها كذلك، فهذا يصعب عليهم المضي بها قُدماً.

### الهياكل والعمليات التنظيمية

- ← **المشاركة لا تتمتع بالموارد الكافية -** عندما لا يتم تخصيص الموارد، كالتمويل والمستلزمات، للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية من أجل الأنشطة التشاركية، فقد يضر هذا بسمعتهم في المجتمع وقبولهم فيما بينه ويؤدي إلى تأخيرات في التنفيذ وتدني جودة البرامج.
- ← **عدم اشتغال الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في عملية صنع القرار -** عادة ما يتم استبعاد الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية من عمليات صنع القرار، وتهميشهم يقلل من احتمال قدرة الأشخاص المتضررين من الأزمات على المشاركة.

### الممارسات على المستوى الميداني

- ← **كثرة الأولويات المتنافسة في مواجهة الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية ومحدودية ما لديهم من وقت -** غالبًا ما يكون الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية غارقين في الكثير من المهام والأولويات، وبالتالي فغالبًا ما يتم إهمال المشاركة.
- ← **محدودية قدرة الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية على الاستجابة لاحتياجات الأشخاص المتضررين من الأزمات -** البرامج والعمليات الصارمة وسلطة اتخاذ القرار المحدودة يترتب عليها عدم قدرة الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية على الاستجابة والتصرف بناءً على نواتج الملاحظات المجتمعية والتمارين التشاركية.





## كيف يمكن للمنظمات تمكين الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بشكل أفضل لإتاحة المشاركة؟

برزت ثلاثة تغييرات أساسية يمكن للمنظمات الإنسانية إجراؤها لدعم موظفيها العاملين في الخطوط الأمامية بشكل أفضل لإتاحة مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات. وتشمل ما يلي:

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

- إشراك الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في تصميم البرامج
- إشراك الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في إدارة البرامج
- تعزيز المساءلة الداخلية أمام الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية

### 2 تعزيز فهم المشاركة وكيفية وضعها موضع التنفيذ

- تبسيط المشاركة والمساءلة
- دمج المشاركة في تصميم البرامج وأدوات وعمليات الإدارة
- توفير التدريب والتوجيه على المشاركة لجميع الموظفين
- الحرص على امتلاك الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية ما يحتاجون إليه من موارد أساسية لإتاحة المشاركة

### 3 دمج المشاركة في الثقافة والاستراتيجية التنظيمية

- تحسين فهم القيادة للأنشطة التشاركية وتخصيص الموارد لها
- دمج المشاركة في الاستراتيجية والسياسات والقيم التنظيمية



## مقدمة

بعد مرور سبع سنوات على التزامات الصفقة الكبرى<sup>4</sup> وإطلاق ثورة المشاركة<sup>5</sup> نجد العاملين في المجال الإنساني مضطرين لمواجهة الواقع المخيب للآمال المتمثل في عدم حدوث سوى تغيير طفيف ذي مغزى في أسلوب تصميم المعونات وتقديمها. ففي عام 2022، لم يكن سوى 34% من المتضررين من الأزمات يشعرون أن المعونات الإنسانية تلبى احتياجاتهم ذات الأولوية، بينما لم يقل سوى 1 من كل 3 إنهم استطاعوا إبداء الملاحظات لمنظمات المعونات (CHS, 2022). فبدلاً من إحداث تغيير جوهري في العلاقة مع الأشخاص المتضررين من الأزمات، أدت ثورة المشاركة إلى تركيز على السياسات والأدوات والعمليات، كآليات ملاحظات الشركاء. وعلى الرغم من أهمية هذا التركيز، إلا أنه لن يؤدي إلى التغيير الذي يقول القطاع إنه يريده ويحتاج إليه بشدة. فالثورة التشاركية الحقيقية ستتطلب تغييراً هيكلياً عميقاً في النظام الإنساني، من الجهات المانحة إلى المنظمات، عبر جميع أساليب عملها.

ويمكن القول إن التقدم البطيء نحو التغيير ذي المغزى في الأسلوب الذي يعمل به القطاع الإنساني يستشعره كأكثر ما يكون حدة الموظفون والمتطوعون والوكالات المحلية في الخطوط الأمامية للاستجابة. فالعاملون في المجال الإنساني في الخطوط الأمامية هم عيون وآذان وقلوب عمليات وبرامج الطوارئ. فهم يومياً يشاركون ويدعمون، بل ويعرضون حياتهم للمخاطر، من خدمة الناس الذين يعانون من الأزمات. ومع ذلك يتم تجاهل أصوات ومعارف الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية إلى حد كبير في اتخاذ القرارات التشغيلية والتنظيمية (Doherty, 2022). ويدرك الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية أنفسهم أهمية المشاركة، لكن القطاع يفتقر إلى التعلم والإرشادات العملية بشأن كيفية تضمين المشاركة الهادفة في أساليب عمله، من الروتينات اليومية ونماذج التوظيف إلى الثقافة والقيم التنظيمية.

واستجابة لهذه الفجوة بين الالتزام والعمل، أطلقت لجنة الإنقاذ الدولية<sup>6</sup> بدعم من مكتب المساعدات الإنسانية التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية<sup>7</sup> مشروع «التمكين من أجل الإعلام» مع ركيزة معينة وهي «التمكين من أجل الإتاحة» والتي تهدف إلى تعزيز المساعدات الإنسانية الخاضعة للمساءلة والمتمركزة حول الشركاء<sup>8</sup> بتمكين الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية من أجل إتاحة مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات في تصميم وتقديم المساعدات الإنسانية. ويهدف هذا المشروع إلى دعم التقدم نحو توطيد المساعدات الإنسانية<sup>9</sup> وتفعيل معايير المساءلة أمام السكان المتضررين.

ويشكل تقرير التعلم هذا جزءاً من المرحلة الأولى من هذا المشروع. ويستند إلى استعراض للمؤلفات في عموم القطاع، ومقابلات مع خبراء في المساءلة أمام السكان المتضررين، وورش عمل مع الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في برنامجين قطريين للجنة الإنقاذ الدولية، وهما العراق وجمهورية الكونغو الديمقراطية. ويسلط تقرير التعلم هذا الضوء على الدور الحاسم الذي يلعبه الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية في إتاحة مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات. ويبين الأحجار الأساسية التي يمكنها دعم الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية لتدعيم المشاركة، فضلاً عن العقبات التي تعيقهم. ويورد الخطوات العملية التالية لمشروع «التمكين من أجل الإتاحة»، الذي سيصمم ويطور أدوات وخارطة طريق لمساعدة المنظمات على تمكين موظفي الخطوط الأمامية من أجل إتاحة مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات في تصميم المساعدات الإنسانية وتقديمها.

4 لمزيد من المعلومات، انظر: <https://bit.ly/3KxkNHu>

5 لمزيد من المعلومات، انظر: <https://bit.ly/3KWjh31>

6 <https://www.rescue.org>

7 لمزيد من المعلومات، انظر: <http://bit.ly/3zWbCvo>

8 بالنسبة إلى لجنة الإنقاذ الدولية، «الشريك» هو الشخص الذي قدمت له IRC أو تعتزم أن تقدم له مساعدات أو خدمات. وتستخدم IRC مصطلح «الشريك» للدلالة على إيمان اللجنة بأن الأشخاص الذين تخدمهم لهم الحق في أن يقرروا نوع المساعدات والخدمات التي يحتاجون إليها ويريدونها.

9 لمزيد من المعلومات، انظر: <https://gblocalisation.ifrc.org>

## المصطلحات

يفتقر القطاع الإنساني إلى اتفاق متسق على مصطلحات أساسية معينة. وبناءً عليه سيستخدم هذا التقرير التعاريف التالية:

- **المساءلة أمام السكان المتضررين (AAP)** - التزام فعلي من المنظمات الإنسانية باستخدام السلطة بشكل مسؤول من خلال مراعاة الأشخاص الذين تسعى هذه المنظمات إلى مساعدتهم وتقديم حصيلة أعمالها إليهم ومساءلتها أمامهم.<sup>10</sup>
- **الشريك** - مصطلح تستخدمه لجنة الإنقاذ الدولية لتعريف الشخص الذي تقدم له اللجنة أو تعتزم أن تقدم له مساعدات أو خدمات. ويدل مصطلح «الشريك» على إيمان لجنة الإنقاذ الدولية بأن الأشخاص الذين يتلقون الخدمات لهم الحق في أن يقرروا نوع المساعدات والخدمات التي يحتاجون إليها ويريدونها.
- **الاستجابة للشركاء** - التدابير المتخذة لجمع ملاحظات وشكاوى الأشخاص المتضررين من الأزمات وتحليلها والاستجابة لها ولدعم مشاركتهم وإشراكهم في أنشطة المشروع وعمليات صنع القرار.<sup>11</sup> ويشمل هذا المصطلح المفاهيم والنهج المماثلة المستخدمة من قبل المنظمات كالمساءلة أمام السكان المتضررين أو إشراك المجتمعات والمساءلة أمامها (CEA).
- **إشراك المجتمعات** - عملية دمج مشاركة المجتمعات الهادفة والتواصل المنفتح والصادق معها وآليات الاستماع إلى ملاحظاتها والتصرف بناءً عليها في البرامج والعمليات، مما يساعد المنظمات على الخضوع للمساءلة أمام الأشخاص الذين تخدمهم.<sup>12</sup>
- **الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية** - الموظفون والمتطوعون في المجال الإنساني الذين يتفاعلون بشكل مباشر مع الشركاء في إيصال المساعدات الإنسانية من المنظمات الدولية والوطنية.<sup>13</sup>
- **المشاركة** - وضع احتياجات ومصالح الأشخاص المتضررين من الأزمات في صميم عملية اتخاذ القرارات الإنسانية، وذلك من خلال إشراكهم بفعالية في جميع عمليات اتخاذ القرار.<sup>14</sup>

ونستخدم في هذا التقرير مصطلحات المشاركة وإشراك المجتمعات المحلية والمساءلة أمام السكان المتضررين، غالبًا لوصف العملية ذاتها. ومع ذلك تنوّه المؤلفتان إلى أن هناك فروقًا مهمة جدًا بين هذه الفئات. لكن نظرًا لأن هذا التقرير يركز على مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات، مع أن المؤلفات والأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات أشاروا في أغلب الأحوال إلى هذا المعنى باستخدام مصطلح المساءلة أمام السكان المتضررين أو إشراك المجتمعات المحلية، فقد توخينا بعض المرونة في استخدام هذه المصطلحات.



<sup>10</sup> تعريف اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات: <https://bit.ly/3Kw58bv>

<sup>11</sup> انظر: <https://bit.ly/403xTC3>

<sup>12</sup> تعريف الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر: <https://bit.ly/3myDD9m>

<sup>13</sup> تعريف لجنة الإنقاذ الدولية

<sup>14</sup> تعريف اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات على النحو المتفق عليه في ٨ مارس/آذار ٢٠١٧. لمزيد من المعلومات، انظر: <https://bit.ly/3mvSBgg>



## المنهجية

جُمعت البيانات اللازمة لهذه الدراسة من خلال عدد من الأساليب من ضمنها استعراض للمؤلفات، ومقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين، ومناقشات جماعية مركزية، وورش عمل عن بُعد داخل البلدان. فإجمالاً، استعرضت الباحثتان 34 وثيقة وتحديثاً مع 72 عامل في مجال المعونات عبر مختلف المستويات والمنظمات.

## استعراض المؤلفات

الشكل الأول: المؤلفات التي تم استعراضها	
عدد الوثائق	نوع الوثيقة
18	تقارير وبحوث في عموم القطاع
11	تقارير خاصة بمنظمة/سياق معين
5	إرشادات وكتيبات المساءلة أمام السكان المتضررين

استعرضت الباحثتان 34 تقريراً وتقييماً ووثيقة إرشادية. ويقدم الشكل الأول توبييماً لنوع الوثائق التي تم استعراضها (يقدم الملحق (ب) قائمة كاملة بالأعمال المستشهد بها). تم الحصول على تقارير من أهم مراكز التعلم المعنية بالمساءلة، بما في ذلك بوابة موارد الإدماج والمساءلة التابعة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات،<sup>15</sup> ومكتبة المساعدة التابعة لشبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء في العمل الإنساني،<sup>16</sup> ومركز إشراك المجتمعات المحلية التابع للصليب الأحمر البريطاني،<sup>17</sup> والموقع الإلكتروني للتواصل مع المجتمعات المتضررة من الكوارث،<sup>18</sup> بالإضافة إلى التقارير المقدمة من مقدمي المعلومات الرئيسيين الذين أجريت معهم مقابلات لأغراض هذا البحث.

تم استعراض المؤلفات لفهم الدور الحالي للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في إتاحة المشاركة، والدوافع التي تمكّنهم أو تعوقهم في هذه العملية، وأمثلة على الممارسات الجيدة. وتم تحديد المواضيع المشتركة باستخدام الترميز النوعي. والجدير بالذكر أن معظم المؤلفات ركز بشكل أكبر على الدوافع أو العوائق التنظيمية للمساءلة أمام السكان المتضررين، لا الدور المعين الذي يلعبه الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية في المشاركة. وتم استخدام النتائج المستمدة من المؤلفات لإعلام وتأكيد المقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين والمناقشات الجماعية المركزية.

## المقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين والمناقشات الجماعية المركزية

الشكل الثاني: توبيي المقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين والمناقشات الجماعية المركزية	
عدد من أُجريت معهم مقابلات	نوع المنظمة
4	وكالة تابعة للأمم المتحدة
3	INGO
5	IRC
2	IFRC
2	LNGO
3	شبكة/منصة
1	الخبير المستقل في المساءلة أمام السكان المتضررين
عدد من أُجريت معهم مقابلات	المستوى داخل المنظمة
7	المقر الرئيسي
2	المنطقة
7	البلد
4	على المستوى الميداني

أجريت اثنتا عشرة مقابلة مع المستجيبين الرئيسيين ومناقشة جماعية مركزية بين ديسمبر/كانون الأول 2022 وفبراير/شباط 2023، حضرها 20 شخصاً. مثل المشاركون طبقاً واسعاً من المنظمات، من ضمنها وكالات إنسانية (تشمل لجنة الإنقاذ الدولية)، وكيانات جامعة (كشبكة المجتمعات المتضررة من الكوارث واللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات)، ووكالات تابعة للأمم المتحدة (كالمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وبرنامج الأغذية العالمي) والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، ومنظمات محلية. وشملت المناقشات الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية

<sup>15</sup> انظر: <https://aap-inclusion-psea.alnap.org>

<sup>16</sup> انظر: <https://www.alnap.org/help-library>

<sup>17</sup> انظر: <https://www.communityengagementhub.org>

<sup>18</sup> انظر: <https://www.cdacnetwork.org>

والإدارة العليا والمستشارين الفنيين ومديري البرامج. ويقدم الشكل الثاني تبويماً للدور ونوع المؤسسة التي أُجريت فيها المقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين والمناقشات الجماعية المركزة. واستخدمت الباحثتان منهجية الاستماع<sup>19</sup> فيما يخص المقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين والمناقشات الجماعية المركزة، وهي نهج تكراري مفتوح للأسئلة، حيث يقرر الأشخاص الذين تجرى معهم المقابلات اتجاه الحوار بناءً على خبراتهم واهتماماتهم. وهكذا تم تطوير مسارات الاستقصاء بناءً على استعراض المؤلّفات (انظر الملحق ب)، ولم تساعد هذه إلا في إرشاد الحوارات.

## ورشة عمل تحليل مجال القوى

عقد فريق البحث ثلاث ورش عمل عن بُعد لتحليل مجال القوى شملت 52 مشاركاً. ودعمت هذه الورش مشاركة الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية والشركاء المحليين في البحث. وتحليل مجال القوى عبارة عن نهج مستمد من مجال بناء السلام<sup>20</sup> ويهدف إلى فهم العوامل (السمات الملموسة وغير الملموسة) الخاصة بسياق معين التي تعمل مع السلام والتي تعمل ضد السلام. وقامت الباحثتان بتكييف هذا النهج لسؤال المشاركين: ما العوامل التي تدعم والتي تمنع الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية من إتاحة مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات.

عُقدت ورشة عمل مع فريق الاستجابة للشركاء في IRC وموظفي برنامجي IRC القطريين في جمهورية الكونغو الديمقراطية والعراق. كما انضمت أيضاً منظمات غير حكومية محلية تعمل مع IRC إلى ورش العمل على المستوى القطري. وعُقدت ورشة عمل عن بُعد مع بعض المشاركين في نفس الغرفة أو في غرف فرعية افتراضية تولت تيسيرها الباحثتان وفريق الاستجابة للشركاء في IRC (يورد الشكل الثالث المشاركين في ورشة العمل). وعُقدت ورشة العمل باللغة الفرنسية فيما يخص جمهورية الكونغو الديمقراطية، وباللغة الإنجليزية مصحوبة بالترجمة إلى العربية فيما يخص العراق.

## التحليل

قامت الباحثتان بتحليل الجماعي للبيانات الأولية والثانوية للوقوف على الدوافع الرئيسية التي تدعم أو تمنع الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية من إتاحة مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات في تصميم المساعدات الإنسانية وتقديمها. فبرزت محاور رئيسية تم توثيقها والتحقق من صحتها مع فريق الاستجابة للشركاء في IRC، واللجنة الاستشارية للمشروع، ومجموعة من الخبراء الخارجيين في مجال المساءلة أمام السكان المتضررين الذين حضروا اجتماعاً عُقد وجهًا لوجه في جنيف. وأثبتت الملاحظات التي أسفرت عنها هذه الجلسات صحة النتائج الواردة في هذا التقرير وسوف تستنبر بها الخطوات التالية لمشروع «التمكين من أجل الإتاحة» الموضحة في القسم السابع.

<sup>19</sup> انظر <http://bit.ly/3MFdvEV>/CDA Collaborative Learning

<sup>20</sup> لمزيد من المعلومات، انظر: <http://bit.ly/3GF8K8>





## محدوديات هذا البحث

حتى مع الأدلة القوية التي جُمعت لهذه الدراسة، هناك فجوات في البحث (تخص إلى حد كبير مَن الذين تمت استشارتهم وكيف تم جمع هذه الأدلة) ستؤثر على النتائج. أولاً: تعمل غالبية الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية الذين تمت استشارتهم من أجل هذا التقرير لدى لجنة الإنقاذ الدولية أو لدى شركائها، وبالتالي فإن النتائج المستمدة من هذه الدراسة تعكس بطبيعتها تجاربهم.<sup>21</sup> وفي حين أن الكثير من هذه التجارب نوقش أيضاً في المؤلفات، فإن الافتقار إلى بيانات معينة في التقارير الخارجية حول دور الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في إتاحة المشاركة معناه أنه ستكون هناك حاجة إلى مزيد من البحوث للتحقق من صحة هذه النتائج مع منظمات أخرى، وعلى وجه الخصوص مع موظفيها العاملين في الخطوط الأمامية.

ثانياً: على الرغم من أن هذا التقرير يعترف بأن الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية ليسوا متجانسين، لم تُجمع بيانات كافية للتمييز بين الدوافع والعوائق التي تؤثر على مختلف مستويات الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية (على سبيل المثال: الاختلافات بين عمال الحشد المجتمعي مقابل مسؤولي البرامج).

ثالثاً: واجه المشروع محدوديات في طريقة جمع الأدلة الأولية. تحليلات مجال القوى عبارة عن منهجية تفاعلية للغاية لتشارك الأفكار وتوليد الدروس المتعلمة، وتم إجراؤها عن بُعد عبر التطبيقين Teams و Zoom. وربما قللت المشاركات الافتراضية من وضوح البيانات وحدت من عدد الأشخاص الراغبين في الانخراط في العملية أو القادرين على ذلك. بالإضافة إلى ذلك، ربما حدت الترجمة من قدرة كل من المشارك والباحث على تبادل المعلومات وتحليلها أثناء تحليلات مجال القوى وبعدها.

21 حوالي 70٪ ممن أجريت معهم مقابلات كانوا من موظفي IRC و 80٪ من جميع البيانات جاءت من موظفي IRC وشركائها المحليين.

# الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية والمشاركة - ما مدى أهميتهما؟

من المقبول على نطاق واسع أن الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية يلعبون دورًا حاسمًا في إتاحة مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات في تصميم المساعدات الإنسانية وتقديمها (UNICEF, 2020; IFRC, 2021; IRC, 2021). وكثيرًا ما يوصف هؤلاء بأنهم «الجسر» بين المنظمة والمجتمعات التي تخدمها، حيث يساعدون على بناء التفاهم والثقة والوصول الآمن (Degett, 2019; IRC, 2019; IFRC & CDA, 2020).

وبصفتهم مجموعة الموظفين أصحاب القدر الأكبر من الاتصال اليومي المباشر مع الأشخاص المتضررين من الأزمات، يشارك الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية في طيف واسع من الأنشطة التي تهدف إلى ضمان أن تكون برامج المنظمة خاضعة للمساءلة ومستجيبة للشركاء (انظر مربع النص أدناه). وبشكل عام ناقش الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية الذين أجريت معهم المقابلات أثناء إعداد هذا التقرير كيف يقدمون المعلومات ويتحملون مسؤولية التعامل مع الملاحظات والشكاوى من الأشخاص المتضررين من الأزمات. وقد اعتبرت شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء في العمل الإنساني العاملين في الخطوط الأمامية ذوي أهمية حاسمة لضمان تبادل المعلومات داخليًا حول احتياجات الأشخاص وأولوياتهم بحيث يمكن استخدامها لكي يستنير بها تصميم البرامج وتنفيذها (Doherty, 2022). وتشمل الأمثلة على ذلك متطوعي الصليب الأحمر الذين جمعوا الملاحظات أثناء الاستجابة لفيروس الإيبولا في جمهورية الكونغو الديمقراطية لإرشاد التدخلات الصحية، والموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بمنظمة الرؤية العالمية في إثيوبيا الذين ساعدوا المنظمة على فهم التحديات المستمرة في المجتمع بشكل أدق (Natoli, 2020; Cechvala, S. and Jean, I, 2016).

## ما دور الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في إتاحة المشاركة؟

- توفير المعلومات عن المنظمة وبرامجها وأنشطتها للسكان المتضررين من الأزمات.
  - جمع الملاحظات والشكاوى والاستجابة لها والإجابة عن الأسئلة الواردة من الأشخاص المتضررين.
  - إدارة التوقعات فيما يخص الأشخاص المتضررين من الأزمات، والمجتمعات المضيفة، بشأن أهداف ونواتج المشروع فضلاً عن قدرات المنظمة.
  - إتاحة مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات في تصميم البرامج، أي من خلال الاجتماعات أو المناقشات الجماعية المركزة أو ورش العمل التشاركية.
  - إشراك المجتمعات في اتخاذ القرارات بشأن البرنامج أثناء التنفيذ، أي من خلال العمل مع اللجان، أو اللقاءات الجماهيرية، أو المناقشات الجماعية المركزة المنتظمة.
  - تنفيذ سياسات الصون، أي منع الاستغلال والاعتداء الجنسين.
- (IRC, 2019; IFRC, 2021; Kahn, 2020)

وبشكل أعم، يعتبر الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية عنصرًا حاسمًا في أهمية لبناء العلاقات والثقة مع الأشخاص المتضررين من الأزمات، والتي من دونها قد يحجم الأشخاص عن تبادل المعلومات أو المشاركة في المشاريع أو استقبال الموظفين بشكل آمن في مجتمعاتهم المحلية (IFRC, 2021; Natoli, 2020). ويسلط تقرير حالة النظام الإنساني لسنة 2022 الضوء على أهمية التفاعلات بين الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية والأشخاص المتضررين من الأزمات، إذ أنه من المرجح أن يشعر 80% ممن تتاح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم بالإيجابية تجاه أهمية المساعدة التي يتلقونها (ALNAP, 2022).

وعلى الرغم من كثرة الإتيان على ذكر آليات ملاحظات الشركاء، إلا أن الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية الذين أجريت معهم المقابلات في إطار هذا التقرير كانوا أقل ميلًا إلى مناقشة كيف أتاحوا المشاركة في تصميم المشروع. وينعكس هذا في تقرير حالة النظام الإنساني لسنة 2018 الذي وجد أن أقل من نصف (42%) العاملين في المجال الإنساني قالوا إن مشاركة الأشخاص المتضررين في برامجهم كانت جيدة أو ممتازة (ALNAP, 2018). علاوة على ذلك، يمكن أن تؤدي الفجوات في اتخاذ إجراءات بناء على ملاحظات المجتمع المحلي والاستجابة لها إلى تقويض ثقة الناس في المنظمات الإنسانية (CHS, 2020; Ground Truth Solutions, 2019; Lough O. S., 2021).

ويعتمد مدى قدرة الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية على العمل «كجسر» وإتاحة مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات على الكثير من العوامل. وتشمل قدراتهم ومهاراتهم، وما تحت أيديهم من وقت وموارد، والعمليات والهيكل والثقافة التنظيمية التي تدعمهم، فضلاً عن التحديات الخارجية عن السياق الذي يعملون فيه. وستبحث الأقسام التالية من هذا التقرير هذه الدوافع والعوائق على صعيد المشاركة بمزيد من التفاصيل.



## الدوافع التي تساعد على المشاركة

كشفت هذا البحث عن العديد من الدوافع القادرة - عند توفرها - على تمكين الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية لتدعيم مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات في تصميم المساعدات الإنسانية وتقديمها. ويوضح هذا القسم هذه الدوافع الرئيسية الثلاثة، وكيف تتجلى على «المستوى الميداني»، وتأثيرها على قدرة الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية على إتاحة مشاركة أقوى.

وتشمل ما يلي:

- الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية يتمتعون بالمهارات اللازمة لإتاحة المشاركة؛
- والموظفون العاملون في الخطوط الأمامية لديهم إرشادات واضحة بشأن ما هو متوقع منهم؛ وكذلك
- الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية يعملون عن كثب مع الشركاء المحليين.

### الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية يتمتعون بالمهارات اللازمة لإتاحة المشاركة

على المستوى الأساسي تمامًا، يحتاج الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية إلى المعارف والمهارات العملية لتنفيذ النهج التشاركية في عملهم اليومي. وقد أكدت الأدلة المستمدة من هذا البحث كيف أن التدريب المنتظم باللغات المحلية، مقرونًا بالدعم الفني والتوجيه المستمرين، ساعد الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية على اكتساب المهارات اللازمة لإتاحة المشاركة (IFRC, 2021; IRC, 2019; CHS, 2020; IRC, CDA and UCL, 2018). ففي استبيان للأمم المتحدة، أشار الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية في الصومال إلى نقص المعرفة العملية باعتباره أحد التحديات الرئيسية التي يواجهونها في محاولة تدعيم إشراك المجتمع، بينما طلب 67% من المجيبين مزيدًا من التدريب على نُهج المساءلة (Bhandari, 2022). وتكرر هذا في استعراض لشبكة NORCAP، حيث أشار الموظفون إلى التدريب على إشراك المجتمع (56%) والدعم الفني (39%) باعتبارهما الحاجتين الرئيسيتين على صعيد الدعم لكي يتمكنوا من تدعيم المساءلة أمام السكان المتضررين في عملهم (NORCAP, 2021).

» مواقف الموظفين مهمة، إذ ينبغي أن نكون متواضعين ومنفتحين على التعلم من المجتمع إذا أردنا منهم المشاركة».

أحد مقدمي المعلومات الرئيسيين

لكن ليست المعارف العملية فقط هي المهمة، بل أيضًا «المهارات الشخصية»، كالاستماع والمشاركة الوجدانية والتمكين والحساسية الثقافية، والتي تعتبر ضرورية لبناء الثقة والعلاقات مع المجتمعات (Mosel, 2019; IFRC & CDA, 2020). وقد أثبتت البحوث التي أجراها المجلس الدماركي للاجئين أن هذه «المهارات الشخصية» ضرورية للتنفيذ الناجح للأنشطة التي لا غنى عنها للمشاركة، كالتحاور المجتمعي واللقاءات والمناقشات الجماعية المركزة

(Degett, 2019). ويمكن لدمج هذه المتطلبات في عمليات التوظيف وتقييمات الأداء، بالإضافة إلى توفير التدريب والتوجيه، المساعدة على تدعيم قدرة الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية على الاستماع والانخراط وتشجيع المشاركة (IRC, 2019). وكما أوضح أحد مقدمي المعلومات المتقدمي المعلومات الرئيسيين، فإن «الاستثمار في تغيير النظام لا يتعلق بإنتاج الوثائق. فهو استثمار في البشر».



## الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية لديهم إرشادات واضحة بشأن ما هو متوقع منهم

» يجد الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية النهج المعياري في المشاركة أمرًا مفيدًا، مع تعليمات واضحة وأدوات عملية.»

أحد مقدمي المعلومات الرئيسيين

ويمكن للتوقعات الواضحة في الإرشادات والأطر والسياسات وأوصاف الأدوار وأهداف الأداء الفردية أن تسمح للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بتخصيص الوقت للمشاركة ورؤية هذه المشاركة كعنصر محوري لدورهم لا مجرد مكمل اختياري. وقد أوضح موظفو لجنة الإنقاذ الدولية كيف أن دمج المشاركة في إجراءات التشغيل القياسية القطرية ومعايير جودة برامج المنظمة ساعد على جعلها «متطلبًا واضحًا للانخراط مع المجتمعات» وكذلك «تقديم إرشادات

واضحة بشأن ما ينبغي على الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية القيام به». ويتكرر هذا في تقرير المساءلة الإنسانية لسنة 2022، الذي شدد على أهمية وجود سياسات واضحة معنية المساءلة معروفة ومفهومة لجميع الموظفين ومدمجة في تصميم البرامج وتنفيذها، بالإضافة إلى ضمان توقيع الموظفين على سياسات مدونة قواعد السلوك وفهماها (CHS, 2020; IRC, 2019). كما أشار العديد من مقدمي المعلومات الرئيسيين إلى أن سياسات الصون، مقرونة بتدريب الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية على محتواها والغرض منها، أمر مهم لبناء الثقة مع السكان المتضررين من الأزمات والمحافظة عليها.

كما أن الأدوات البسيطة التي تدعم التطبيق العملي للنهج التشاركية حاسمة الأهمية أيضًا للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية (ALNAP, 2022). وفي بحث أجري لصالح الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، تحدث الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية عن دليل إشراك المجتمع ومجموعة الأدوات والتدريبات الخاصة بالمنظمة وكيف ساندتهم في التطبيق العملي لمستوى أقوى من المشاركة في عملهم اليومي (IFRC & CDA, 2020).



## الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية يعملون عن كثب مع الشركاء المحليين

بإمكان العمل مع الشركاء المحليين أن يساعد الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية على إتاحة المشاركة بتحسين الوصول إلى الأشخاص المتضررين من الأزمات، وزيادة القبول من جانبهم، وزيادة فهم سياقهم المحلي. وغالبًا ما يناقش الوصول إلى المجتمعات المحلية كتحدٍ رئيسي أمام الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في ضوء البيئات التي يعملون فيها، على سبيل المثال: الأوضاع الأمنية المتقلبة أو متطلبات الحصول على إذن حكومي للزيارات الميدانية. وقد أفاد تقرير حالة النظام الإنساني لسنة 2022 بأن الافتقار إلى القرب من المجتمعات يمثل مشكلة متكررة للكثير من المنظمات، حيث أوضح أحد عمال الإغاثة في إثيوبيا بقوله: «تحتاج إلى الحديث مع الناس لفهم ما هو مطلوب للتأكد من استخدام أي معونة يتم تقديمها مهما كانت استخدامًا مفيدًا، لكنك مع ذلك لا تستطيع الحديث إلى الناس. وبالتالي تأخذ ما ترى أنه مطلوب. لا أحد يتحمل اللوم، لكن الاستجابة الإنسانية دون مناقشة مستمرة ومشاركة المجتمع المتضرر ستنتهي على محدوديات» (ALNAP, 2022).

» فهم السياق مهم حقًا، لكن من أجل فهمه ودعمه،  
نحتاج إلى الثقة بين الموظفين والمجتمع. وهذا  
ضروري لمنح المجتمع مزيدًا من السيطرة والملكية  
لما نقوم به في المرحلة التالية من المشروع.»

موظفون عاملون في الخطوط الأمامية في العراق

نوه الكثيرون من المنخرطين في هذا البحث إلى أن العمل مع الشركاء المحليين أو استقطاب الموظفين والمتطوعين العاملين في الخطوط الأمامية من السكان المتضررين يمكنه أن يخفف بشدة مشكلات إمكانية الوصول ويحسن الثقة والتواصل بين المنظمات غير الحكومية الدولية والسكان المتضررين. فقد أوضح موظفو IRC في العراق وتنزانيا كيف أن الشركاء المحليين يكونون في كثير من الأحيان مستقرين في المجتمع المحلي وبالتالي يتمتعون بوصول أسهل وأكثر انتظامًا إلى المتضررين من الأزمات، دون الحاجة إلى الحصول على موافقة حكومية للقيام بزيارات ميدانية. وناقش موظفو IRC في كينيا وجمهورية الكونغو الديمقراطية كيف أن العمل مع منظمات المجتمع المدني المحلية والمنظمات التي يقودها اللاجئون يساعدهم على الفهم الأدق لكيفية إشراك مجتمعات معينة.

### أهمية الشراكات الهادفة

حظيت أيضًا فوائد العمل مع الشركاء المحليين، وحتمية تفويض السلطة إليهم، باعتراف القطاع الإنساني الأوسع (المعيار الإنساني الأساسي، 2020). ويرجع هذا جزئيًا إلى أجندة التوطين التي<sup>22</sup> أقرتها الصفقة الكبرى، لكنه أيضًا مدفوع بالعدد المتزايد من حالات الطوارئ التي تكافح فيها الأطراف الفاعلة الدولية لضمان الوصول الضروري إلى الأشخاص المتضررين من الأزمات، على سبيل المثال: كوفيد-19، الاستجابة لأزمة سوريا، إلخ. (Robillard, S. et al., 2021). ولم تفت أيضًا على العاملين في مجال المعونات الأفراد إمكانات التوطين للمساعدة على دفع عجلة «ثورة المشاركة» قدمًا، إذ عندما سألتهم شبكة NORCAP عن القطاع وكيف يمكنه تدعيم المساءلة أمام الأشخاص المتضررين على الوجه الأكمل، كان اقتراحهم الأكثر شيوعًا هو توسيع نطاق جهود التوطين.<sup>23</sup> لكن لا يمكن التسليم بأن العمل مع الموظفين المحليين أو الشركاء المحليين سيؤدي تلقائيًا إلى تحسين المشاركة. وقد وجد بحث أجراه معهد التنمية الخارجية في مجال الكرامة أنه لا توجد علاقة بين شعور الناس بأنهم عوملوا بكرامة واحترام وما إذا كانت المعونة قدّمت من قبل منظمة محلية أو دولية (Mosel, 2019). وهذا يسلط الضوء على أهمية أن نضمن دعم الشركاء المحليين أيضًا لإتاحة المشاركة وأن تكون العلاقات مع المنظمات المحلية شراكات متساوية تيسر نقلًا حقيقيًا للسلطة، وذلك بدلاً من نموذج الجهة المانحة/الشريك المنفذ التقليدي. ويشير تقرير حديث حول إدارة المخاطر بالنسبة للقطاع الإنساني إلى أن الشركاء المحليين يلعبون دورًا أساسيًا في ممارسات إدارة المخاطر للمنظمات غير الحكومية الدولية. لكن في كثير من الأحيان لا تقدّر هذه الشراكات حق قدرها وتكون عبارة عن معاملات قائمة على الأخذ والعطاء في طبيعتها فلا تبني علاقات ذات مغزى، بل تزيد التعرض للمخاطر بالنسبة لكلتا المنطقتين: المنظمة غير الحكومية الدولية والمنظمة غير الحكومية المحلية (Hamsik et al., 2022).

<sup>22</sup> لمزيد من المعلومات، انظر: <https://gblocalisation.ifrc.org>

<sup>23</sup> يستند استعراض NORCAP إلى مقابلات أجريت مع 34 عامل في مجال المعونات على مستوى المقر الرئيسي والمنطقة والبلد.

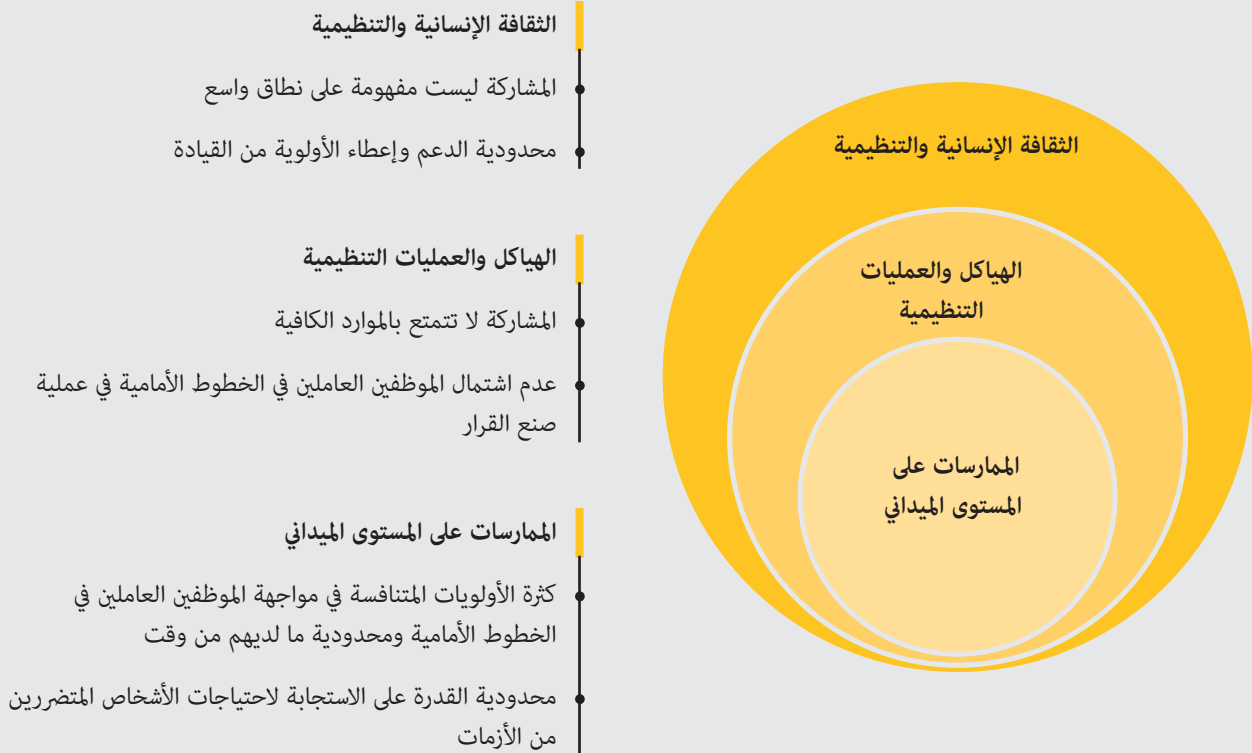


## العوائق التي تحول دون المشاركة

يتناول هذا القسم أهم العقبات التي تعيق الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية عن إتاحة مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات في تصميم المساعدات الإنسانية وتقديمها. ويوجد ترابط وثيق بين هذه العوائق، ويمكنها أن تتمخض عن دورات تعزيز سلبي. فعلى سبيل المثال، عندما لا تكون المشاركة مفهومة على نطاق واسع داخل المنظمة، يُستبعد اشتغالها في عمليات التخطيط، مما يعني أنه لن يتم تخصيص ما يلزم من وقت وموارد للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية للقيام بمثل هذا العمل، وكل هذا يمكنه المساهمة في غياب فهم المشاركة وما تتطلبه. وعلى الرغم من مناقشة الكثير من هذه العوائق في التقارير السابقة، فإن الشيء الذي لم يتم استكشافه هو ما لها من تأثير معين على الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية وقدرتهم على إتاحة المشاركة. وبالتالي يركز هذا القسم على هذه العوائق وكيف تتجلى على «المستوى الميداني» والتحديات التي تتمخض عنها أمام الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية.

### العوائق التي تمنع الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية من إتاحة المشاركة

بينما يركز هذا القسم على العوائق كما تتجلى للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية، فإن الكثير من هذه العوائق يبرز من قضايا أوسع نطاقاً داخل المنظمات أو القطاع الإنساني بشكل عام. ومن المهم أن ندرك أين تبدأ هذه العوائق، لا سيما عند التفكير في كيفية تعزيز التغييرات في عموم المنظمات وكذلك داخل النظام الإنساني. ويورد الشكل التالي تمثيلاً مرئياً لكيفية تشكيل الثقافة والممارسات وتفعيلها على كل مستوى من مستويات النظام، مع شيوع الإملاء من أعلى إلى أسفل أكثر كثيراً مقارنة به من أسفل إلى أعلى. ونستخدم هذه العناوين لتبويب العوائق الفردية في القسم التالي حيث نبدأ بقضايا النظام الأوسع نطاقاً ونمضي في طريقنا وصولاً إلى الممارسات على المستوى الميداني.



## الثقافة الإنسانية والتنظيمية

### المشاركة ليست مفهومة على نطاق واسع

اتضح في هذا البحث أنه لا يوجد فهم مشترك لماهية المشاركة وما الذي تستلزمه وما الذي يجعلنا نمارسها. فقد فسّر مختلف المشاركون «المشاركة» على أنها التواصل مع المجتمعات، أو آليات الملاحظات، أو تقييمات البرامج واستبيانات المراقبة. وأكدت البحوث التي أجراها المجلس الديمقراطي للاجئين هذه النتائج، حيث إن «معظم أصحاب المصلحة الذين تمت استشارتهم، بمن فيهم الأشخاص المتضررون أنفسهم، لم يكونوا على ما يبدو على دراية بأن المستفيدين يُفترض أن يشاركوا في اتخاذ القرارات المتعلقة بتصميم الأنشطة وتنفيذها، وهكذا فنادرًا ما تمت استشارتهم (هذا إن حدث أصلاً) قبل نهاية دورة البرنامج، عندما يكون معظم القرارات تم اتخاذها بالفعل» (Degett, 2019).

» ما الذي نقبله باعتباره مشاركة؟ كثير من الناس يظن أن آليات الملاحظات مشاركة، لكن ذلك لا علاقة له بتسليم السيطرة على المساحة، بل في الواقع مجرد برمجة جيدة.»

أحد مقدمي المعلومات الرئيسيين

ويجيء اللبس حول معنى المشاركة وما الذي تستلزمه من عدم وجود توافق على غرض وهدف النهج التشاركية. أوضح تقرير المساءلة الإنسانية لسنة 2020 أن المنظمات ما زالت تعاني من التباس بشأن ما تحاول تحقيقه من خلال المشاركة، والكثير منها ما زال يراها كمكمل يضاف إلى الأنشطة الحالية لا إعادة تفكير جذرية في دورها وعلاقتها بالمجتمعات (المعيار الإنساني الأساسي، 2020). ولوحظ هذا أيضًا في بحث أجراه معهد التنمية الخارجية في بنغلاديش، حيث وجد أن الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية يعتبرون المشاركة وسيلة لتحقيق غاية وليست حقًا من حقوق الأشخاص المتضررين (Lough O. S., 2021). خلاصة القول إنه لو لم يتمكن القطاع من التوافق على ماهية المشاركة ودواعي الحاجة إليها وما تستلزمه - بما في ذلك تسليم السلطة - فمن المستبعد أن يتمكن الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية من تحقيق مشاركة ذات مغزى في عملهم اليومي. وبدلاً من ذلك ستظل المشاركة محصورة في نطاق ضيق جداً من التشاور والملاحظات.

### هل يستطيع الموظفون العاملون في المجال الإنساني تفويض السلطة حقًا؟

يقول تقرير حالة النظام الإنساني لسنة 2018 إن «البرمجة التشاركية - والمساءلة أمام السكان المتضررين بشكل عام - تُعنى في جوهرها بالسلطة... فالمشاركة الحقيقية تُعنى بنقل السلطة» (ALNAP, 2018). لكن غالبًا ما يُنظر إلى مثل هذا التغيير الكبير في ميزان القوى بخوف كبير، إذ قد تخشى المنظمات وموظفوها التأثير الشخصي لمثل هذا التغيير على حياتهم الفردية وسبل كسب رزقهم. وبأخذ هذا في الاعتبار، فربما لا تجد الوكالات وموظفوها حافزًا لتغيير الهياكل التي تحافظ على مناصبهم. قال أحد مقدمي المعلومات الرئيسيين: «ما زال هناك خوف من أننا لو ارتقينا [نحن الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية] على سلم المشاركة هذا إلى التمكين، فسنبصر بلا وظائف، أو سنعلن بطريقة ما أن منظمنا زائدة عن الحاجة وبالتالي فلا داعي لها». ونحن كقطاع التزمنا بتحقيق «ثورة تشاركية» وتفويض السلطة إلى الناس لاتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم. لكن الأبحاث تُظهر أن المشاركة بالنسبة لكثير من المنظمات تُعنى أكثر كثيرًا بتحسين مشاريعنا منها بتسليم حقيقي للسلطة (Lough O. a., 2021). وكان تغيير صاحب السلطة داخل النظام مسألة ناقشها كثيرون ممن انخرطوا في هذا البحث. قال أحد مقدمي المعلومات الرئيسيين: «هناك ثقافة تسود داخل القطاع مفادها أننا نتخذ القرار بالنيابة عن الناس، لكن هذا يتجاهل حاجات الناس ورغباتهم. فنحن نطور المعايير والتدريبات، لكن كل شيء يتحول إلى نظام داخلي بالنسبة لنا وهذا يستبعد الأطراف الفاعلة المحلية ولا يصلح للسياق المحلي». ويتطلب تسليم السلطة إلى الأشخاص تحولاً جوهرياً في كيفية عمل المنظمات وكيفية تصميم البرامج وتنفيذها. وكما قال أحد مقدمي المعلومات: «إنه الموقف تجاه المشاركة وفهم ماهيتها في عموم النظام الإنساني. لا نريد حقًا تسليم السلطة والمسؤولية... لا نريد تحقيقها [المشاركة] تمامًا لأنه يصعب الوفاء بها».



## محدودية الدعم وإعطاء الأولوية من القيادة

«المشرفون لا يرون دائماً أهمية اللقاءات المجتمعية، وغالباً ما يقلصون الوقت المخصص لها، لأنهم لا يفهمون النهج التشاركية ولا يخرطون في تنفيذها. وهذا يخلق شعوراً بالإحباط على جانب الموظفين ويعني عدم أخذ منظورات المجتمع في الاعتبار عند اتخاذ القرار».

أحد الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية

قيادة المؤسسة مسؤولة عن رسم ملامح الثقافة التنظيمية وعن نشر ما هو محل تقدير ويعطى الأولوية ويخضع للمراقبة وتخصص له الموارد (CHS, 2020; IFRC & CDA, 2020; Jean, 2017). والأهم من ذلك أن الطرق التي يعطي بها القادة الأولوية أو لا يعطون الأولوية لمشاركة السكان المتضررين من الأزمات يمكن أن يكون لها تأثير هائل على ما يحدث على المستوى الميداني وعلى احتمالات قيام الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بإتاحة مزيد من المشاركة (IRC, CDA and UCL, 2018; 2020; Kahn, 2020). وللأسف فإن المقابلات التي أجريت في إطار هذا البحث تشير إلى أن القيادة لا ترى المشاركة دائماً كأولوية. فكما أشار أحد مقدمي المعلومات الرئيسيين: «يُنظر إليها [أي المشاركة] على أنها شأن تافه ومضيعة للوقت ويتم تقديم الأولويات الأخرى عليها».

خلاصة القول إنه عندما تكون القيادة العليا لا ترى تعزيز المشاركة كأولوية، فعندئذ لا يراها موظفونهم كذلك، وحتى لو رأوها كذلك، فهذا يصعب عليهم المضي بها قُدماً (Cechvala, 2017; IFRC & CDA, 2020; CHS 2022). ولهذا تأثير مضاعف في عموم المنظمة، مع عدم رؤية القيادة القطرية أيضاً المشاركة كأمر مهم لأن الإشارات الواردة من المقر الرئيسي لا تحفزهم لفعل ذلك، وهذا يترجم إلى عمل الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية. وأوضح العديد من مقدمي المعلومات الرئيسيين كيف أن غياب الدعم من المديرين يحد من فرصهم في إشراك السكان المتضررين من الأزمات. فعلى سبيل المثال، وجد بحث أجري في بنغلاديش أن عدم إعطاء المساءلة أولوية من جانب القيادة كان عائقاً رئيسياً أمام استخدام الملاحظات من جانب العاملين في مجال المعونات في الاستجابة للاجئين الروهينغيا (Lough O. S., 2021).

«لقد التزم الجميع [بمعنى الوكالات الإنسانية] على الورق بإشراك المجتمعات، لكن لم يخصص وقت أو مساحة لذلك، ولم يخصص أي تمويل. لم يكن هناك أحد يريد فعل ذلك حقاً. لم يكونوا راغبين أو جادين في إشراك المجتمعات بطريقة عملية وصار الأمر مجرد ادعاء».

أحد مقدمي المعلومات الرئيسيين

وحتى عندما تعبر القيادة بالقول عن دعمها لمشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات، فغالباً ما لا تدعم هذه الأقوال بالأفعال. وشدت عدة تقارير على أهمية إظهار القيادة التزاماً فعلياً بالمساءلة يتجاوز حدود وثائق السياسات من خلال «القيادة بالقدوة» (IFRC & CDA, 2020; Cechvala S. a., 2019). وتشير إرشادات اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات لمنسقي العمل الإنساني والفرق القطرية إلى ضرورة أن يخصص القادة وقتاً للحديث مباشرة مع الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية والأشخاص المتضررين (IASC, 2017). فقد أشار المشاركون في ورش العمل التي عُقدت في إطار هذا البحث إلى أنه عندما لا تكون الأفعال متوافقة مع الالتزامات، «يصح إشراك الشركاء مجرد ممارسة شكلية لا تستنير بها قرارات البرامج أو العمليات».

### دمج المشاركة في الثقافة التنظيمية

من التحديات الشائعة التي تم الوقوف عليها في هذا البحث أن نُهج المشاركة والمساءلة لا يتم دمجها بشكل منهجي في الهياكل والسياسات والعمليات التنظيمية. وحتى عندما يشار إلى المساءلة في الاستراتيجيات والسياسات التنظيمية، فإنها غالباً ما تكون التزاماً رفيع المستوى لا يترجم إلى متطلبات ملموسة في تخطيط البرامج وعمليات الإدارة (CHS, 2020; NORCAP, 2021; Metcalfe-Hough W. F.-K., 2020). وعندما لا يتم النص على متطلبات المشاركة بشكل واضح في تخطيط البرنامج وإدارته، أو تضمينها في أدوار الموظفين ومسؤولياتهم، فمن الممكن أن يؤدي هذا بالموظفين العاملين في الخطوط الأمامية إلى تأخير أولوية المشاركة، أو اعتبارها خياراً أو مكملًا، أو مسؤولية شخص آخر. وقد أوضح أحد مقدمي المعلومات الرئيسيين كيف أن موظفي المشروعات على المستوى القطري ليسوا دائماً على استعداد لتحمل «المسؤوليات الإضافية» المرتبطة بالمشاركة، على سبيل المثال: توفير المعلومات أو جمع الملاحظات. وأوضح آخر أنه «عندما يتعامل الموظفون مع مسؤوليات المساءلة أمام السكان المتضررين كمكمل إضافي وليس كجزء من دورهم الرئيسي، يستحوذ عليهم عدد أكبر مما ينبغي من المسؤوليات».

## الهياكل والعمليات التنظيمية

### المشاركة لا تتمتع بالموارد الكافية

«**الحقيقة أن التمويل ضئيل والناس [الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية] يخشون إنشاء أنظمة لا يمكن استدامتها. الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية يدركون أنهم بحاجة إلى هذه الأنظمة، لكنهم لا يريدون إنشاء شيء سيفشل لأنهم لا يملكون الدعم الكافي.**»

أحد مقدمي المعلومات الرئيسيين

عندما لا تكون المشاركة مدمجة في الهياكل والسياسات والعمليات، فهذا يعني أن الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية لا يملكون التمويل والموارد اللازمين لإتاحة المشاركة الفعالة. فعلى سبيل المثال: لا يتم تضمين التوظيف والأنشطة التشاركية والمستلزمات في خطط البرامج وموازنتها، مما يحد بشدة من قدرة الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية على وضع المشاركة موضع التنفيذ. علاوة على ذلك، فحتى عندما يكون التمويل متاحًا للتهج التشاركية، فإنه غالبًا ما يكون مرتبطًا بتدخل أو مشروع واحد، مما يخلق تحديات أمام الاستدامة. وعادة ما كان نقص الموارد العائق الأول الذي ذكره الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية الذين استشيروا لأغراض هذه الدراسة. فقد أوضح المنخرطون منهم في هذا المشروع: «ليس لدينا بند موازنة للبعثات الميدانية مما يحد من الاتصال بالمجتمعات»، و«ليس لدينا ما يكفي من هواتف وأجهزة تابلت لجمع الملاحظات من الشركاء وتسجيلها»، و«ليست لدينا موازنة لتوظيف مترجمين فوريين، مما يصعب التواصل مع مجتمعات معينة».

وأوضح الكثير من الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية أن نقص الموارد يضر بسمعتهم وقبولهم في المجتمع ويمكنه أن يؤدي إلى تأخيرات في التنفيذ وتدنّي جودة البرامج. وكما قال أحد مقدمي المعلومات الرئيسيين: «إذا كنت تريد ممارسة المزيد من إشراك المجتمع، فأنت بحاجة إلى مزيد من الوقت قبل أي دعوة لتقديم العروض، كما أنك بحاجة أيضًا إلى تخصيص موازنة مبالغ محدّد من المال. أنت بحاجة إلى موارد لفعل ذلك بشكل سليم ومستمر». وتكرر هذا في استبيان أجرته الأمم المتحدة للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في الصومال، حيث أفاد ربع المجيبين بوجود تحديات تواجه المشاركة عندما لا يتم توفير الموارد المناسبة في المقترحات والموازنات لإشراك المجتمع، وقال 49% إن هناك حاجة إلى بنود موازنة مخصصة لأنشطة إشراك المجتمع (Bhandari, 2022).

### عدم اشتغال الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في عملية صنع القرار

خضع إقصاء الأشخاص المتضررين من الأزمات من القرارات المتعلقة بتصميم وتنفيذ المساعدات الإنسانية لبحث مكثف، وجاء ذكره في المؤلفات كعائق رئيسي أمام مستوى أقوى من المساءلة (ALNAP, 2022; CHS, 2022; Metcalfe-Hough W. F.-K., 2020). لكن ما لم يحظ بدراسة كافية هو أن الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية يتم أيضًا استبعادهم عادةً من عمليات صنع القرار، وتهميشهم يقلل من احتمال قدرة الأشخاص المتضررين من الأزمات على المشاركة. ونظرًا لأن الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية غالبًا ما يكونون الجسر بين المنظمات والمجتمعات، فيمكن أن تكون أصواتهم ومنظورهم مفتاحًا لضمان أن تكون البرامج والعمليات قابلة للإنجاز وتستجيب لمصالح السكان واحتياجاتهم. ويوضح تقرير حديث لشبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء في العمل الإنساني: «هؤلاء الأفراد [الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية] يتخذون القرارات ويحلون المشكلات يوميًا في عملهم مع السكان المتضررين من الأزمات. وتنتج تفاعلاتهم مع المجتمعات معلومات مهمة حول كيفية تنفيذ المشاريع بشكل أكثر فعالية لتلبية الاحتياجات المحلية. ويمكن أن تكون القرارات المنبثقة عن هذه المعرفة التجريبية قيمة مثلها مثل القرارات التي يتم التوصل إليها من خلال الأدلة الصريحة ذات الطابع الرسمي الأكبر» (Doherty, 2022).

«**الحقيقة أن التمويل ضئيل والناس [الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية] يخشون إنشاء أنظمة لا يمكن استدامتها. الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية يدركون أنهم بحاجة إلى هذه الأنظمة، لكنهم لا يريدون إنشاء شيء سيفشل لأنهم لا يملكون الدعم الكافي.**»

أحد مقدمي المعلومات الرئيسيين

تسلط الأدلة المستمدة من هذا البحث الضوء على أن الكثير من المنظمات تستخدم عمليات اتخاذ القرار من أعلى إلى أسفل لتصميم البرامج وإدارتها. كما نوه أحد المشاركين في ورشة عمل: «للخبرة الفنية قيمة أكبر مقارنة بما يملكه الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية من معارف وخبرات بالسياق. ويعتبر اتباع المستشارين الفنيين والمعايير أهم من التعديل بما يتناسب مع السياق المحلي، ولا يشعر الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية بالقدرة على تحدي ذلك. ولا تحظى مساهمات الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بالتقدير بنفس الطريقة».



وتكرر هذا في بحث أجرته شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء في العمل الإنساني، والذي وجد: «كان الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية ومديروهم على دراية بكيفية تأثير الجندر والأقدمية والديناميات العرقية على من يشعر بالارتياح للتعبير صراحةً عن التحديات والتجارب والحلول الممكنة. ويمكن أن يؤثر هذا على ماهية من تُسمع أصواتهم وتكون لهم القدرة على التأثير في التغيير». كما نوّه التقرير أيضًا: «دون تخصيص وقت للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية لتبادل الدروس المتعلمة من المجتمعات ودون الاحترام الكافي لأصواتهم داخل المنظمات الإنسانية، فمن المستبعد أن تؤدي الجهود المبذولة لتحسين إشراك المجتمع والمشاركة والمساءلة أمام السكان المتضررين ثمارها» (Doherty, 2022). وحتى عندما تحدث المشاركة، فإنها تحدث غالبًا بمعزل عن غيرها، دون أي تأثير لاحق على تصميم البرنامج أو تنفيذه. وأوضح أحد مقدمي المعلومات الرئيسيين: «الثقافة التنظيمية لا تقدّر ولا تستجيب لنواتج انخراط الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية مع المجتمعات. المشاركة تحدث في الخطوط الأمامية، لكنها لا تحقق المزيد من التغيير على امتداد السلسلة صعودًا».

وقد أُشير إلى هذا العائق باعتباره عائقًا رئيسيًا أثناء الجلسات التي عقدت للتحقق من صحة نتائج هذا التقرير مع الموظفين في جمهورية الكونغو الديمقراطية واللجنة الاستشارية لمشروع «التمكين من أجل الإتاحة»، حيث أشار أحد موظفي جمهورية الكونغو الديمقراطية إلى أن الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية غالبًا ما يتم تعيينهم بعد أسابيع أو أشهر من بدء المشروع، وبالتالي لا يكونون في وضع يهيئ لهم دعم عملية التصميم.

## الممارسات على المستوى الميداني

### كثرة الأولويات المتنافسة في مواجهة الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية ومحدودية ما لديهم من وقت

«نفترض أن الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية يملكون الوقت والطاقة والمساحة لإشراك المجتمعات بطريقة فعالة. وهذا خطأ. فوقتهم محدود، ويقضون أكثر مما ينبغي من الوقت خلف شاشات الكمبيوتر للرد على الجهات المانحة والمقر الرئيسي».

أحد مقدمي المعلومات الرئيسيين

غالبًا ما يعمل الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية في ظل لا يعد ولا يحصى من أولويات متنافسة يمكنها أن تتغير بسرعة. وقد يريدون التأكد من عملهم عن كثب مع الأشخاص المتضررين من الأزمات، لكن هذا لا يمكن تأخير أولويته في مواجهة الشواغل المتنافسة. وكما نوّه أحد الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية: «الوقت المخصص لتنفيذ البرنامج يسمح لنا فقط بتحقيق النواتج الرئيسية وليس التفكير في إشراك المجتمع». وقد أُشير إلى هذا الافتقار إلى الوقت والمساحة للمشاركة مع الأشخاص المتضررين من الأزمات على نطاق واسع في المؤلّفات. فعلى سبيل المثال، قال من أُجريت معهم مقابلات في إطار تقرير حالة النظام الإنساني لسنة 2018 إن العائق الرئيسي أمام المشاركة هو الوقت (ALNAP, 2018).

وغالبًا ما يكون الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية هم أول من يشعر بتأثير قيود الموازنة أو تغير الأولويات التنظيمية. فقد أوضح أحد مقدمي المعلومات الرئيسيين أن الاتجاه السائد أن «يقع العبء على عاتق الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية» حيث يقل الدعم الإداري أو المالي، مما يحد من طاقة الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية للعمل مع الأشخاص المتضررين. وقال مقدم معلومات رئيسي آخر: «...المشكلة [بالنسبة للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية] أنهم يعملون فوق طاقتهم. فهم يتحملون الكثير من الأعباء وهناك الكثير من الضغط عليهم من المقر الرئيسي، وهذه أزمة».

### محدودية قدرة الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية على الاستجابة لاحتياجات الأشخاص المتضررين من الأزمات

«عندما لا يستجيب للملاحظات ولا يرى الشركاء أي تغييرات أبدًا، فإنهم يصابون بالإحباط. يقول الشركاء: تأتون وتجمعون كل هذه القضايا، لكنكم لا تفعلون شيئًا أبدًا. لكن هذا أمر محبط أيضًا بالنسبة للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية ويثنيهم عن جمع المزيد من الملاحظات».

أحد مقدمي المعلومات الرئيسيين

لا يعاني الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية من محدودية فرص المساهمة في القرارات التنظيمية (كما هو موضح أعلاه) فحسب، بل عادة ما يواجهون أيضًا عوائق عند محاولة اتخاذ قرارات برامجية أو تشغيلية بناءً على الملاحظات أو المدخلات من الأشخاص المتضررين من الأزمات. عندما يعاني الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية من محدودية فرصة الاستجابة للملاحظات أو إجراء تغييرات بناءً عليها، يمكن أن يؤثر هذا بشكل كبير على جودة البرنامج وداخعية الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية وجودة المشاركة التي يمكنهم تحقيقها مع الأشخاص المتضررين من الأزمات. كما يوضح التقرير:

«يصعب تحقيق تغييرات فعالة وفي حينها عندما لا يتم تعظيم معارف الموظفين الذين هم أقرب إلى المجتمعات ولا يتم احترامها داخل المنظمة» (Doherty, 2022). ويمكن أن تؤدي القدرة المحدودة على اتخاذ القرارات إلى شعور الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بعدم التمكين، مما قد يضر بالعلاقة والثقة التي تربطهم بالأشخاص المتضررين من الأزمات.

« يستهدف الاقتراح فئات معينة، بناءً على البيانات المستمدة من تقييمات الحماية ولا تتم استشارة الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية أو الشركاء المستهدفين. لكن عندما نذهب إلى الميدان، نحدد أشخاصاً آخرين محتاجين».

موظفو لجنة الإنقاذ الدولية في العراق

وصف الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية في بلدان متعددة<sup>24</sup> أيضاً كيف أن معايير الاختيار غير المرنة والمحددة مسبقاً (التي تضعها المنظمات والجهات المانحة على حد سواء) تصعب عليهم الاستجابة لاحتياجات الأشخاص المتضررين من الأزمات، الأمر الذي قد يضر بالعلاقة ومستوى الثقة التي يتمتعون بها لدى الأشخاص المتضررين. بالنسبة لموظفي IRC في جمهورية الكونغو الديمقراطية، يمكن أن يكون لهذا النوع من المواقف عواقب وخيمة، «فهي [أي معايير الاختيار المحددة مسبقاً] تخلق مشكلة قبول، الأمر الذي يمكنه تعريض الموظفين لمشكلات في المجتمع، مما يعني أن المشروع يصبح غير مستدام». ذكر تقرير مشترك بين CDA و IRC أنه لا قيمة من وراء جمع الملاحظات أو أن نطلب من المجتمعات الانخراط في الجهود البرامجية إذا لم تكن المنظمة تستطيع إجراء تغييرات بناءً على الاحتياجات الناشئة وطلبات التغييرات (IRC, CDA and UCL, 2018).

#### لماذا لا يستطيع الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية استخدام مدخلات الأشخاص المتضررين من الأزمات؟

غالبًا ما ينشأ عدم المرونة للاستجابة لاحتياجات الأشخاص المتضررين من الأزمات الذي يشعر به الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية عن السياسات والعمليات والهياكل التمويلية الصارمة الخاصة بالجهات المانحة والمنظمات. وهذا يعني في كثير من الأحيان أن (1) المشاريع تستند إلى أطر منطقية توضح النتائج والمستهدفات المعينة بالتفصيل. (2) التغييرات ممكنة عادةً، لكنها مرهقة إدارياً. (3) الجهات المانحة لا تسمح بسهولة بنود موازنة طارئة أو «غير مخططة» تستجيب للتغيرات الطارئة في السياق والاحتياجات. وجد تقرير الصفقة الكبرى لسنة 2020 شواهد محدودة على أن الجهات المانحة تشجع أو تحفز بشكل متسق التعديلات في البرامج الإنسانية وفقاً للملاحظات الواردة من الأشخاص المتضررين من الأزمات (Metcalf-Hough W. F.-K., 2020). علاوة على ذلك، أشار تقرير حالة النظام الإنساني لسنة 2018 إلى أن الممارسين في مجال المعونات والأشخاص المتضررين يرون أن أولويات الجهات المانحة والوكالات لم تترك سوى القليل من المرونة للاستجابة للاحتياجات أو التغييرات في المجتمع، وأما متطلب تقديم مقترحات تم إعدادها على عجل فكان مدفوعاً بالأطر الزمنية الخاصة بالجهات المانحة والوكالات أكثر منه بالاحتياجات على أرض الواقع (ALNAP, 2018).

وقد شعر المنخرطون في هذا المشروع البحثي بتأثير هذه العمليات الصارمة؛ وكما أوضح أحد الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية الذين أجريت معهم مقابلات: «عند تصميم المشاريع، نستهدف اشتغال الشركاء، لكن الجميع يهرعون للوفاء بموعد نهائي ولا يوجد وقت لإشراك الشركاء، وعندئذ نضطر إلى تنفيذ ما في المقترح ولا توجد مرونة لتغييره». ونوه آخر بقوله: «نمطياً، النهج المتبع في إعداد المشاريع يكون استجابة سريعة لطلب من الجهات المانحة، مرتبطاً في العادة بحالة طوارئ، مما يترك مجالاً ضئيلاً للمشاركة الهادفة واشتغال الأفكار والاحتياجات من قبل الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية أو المجتمع. يتم إعداد المشاريع من قبل أشخاص منفصلين عن الميدان ولا يقدمون سوى القليل من الأفكار عن الاحتياجات الفعلية على أرض الواقع».

وتجدر الإشارة إلى أن بعض الجهات المانحة استجابت لهذه القضايا وضمنت قدرًا أكبر من المرونة في آلياتها التمويلية. لكن هذه المرونة إلى حد كبير لم تترجم إلى ممارسات تنظيمية، مما يعني أن الموظفين ما زالوا غير قادرين على الاستجابة لمدخلات المجتمع أو إجراء تغييرات بناءً عليها.

<sup>24</sup> جمهورية الكونغو الديمقراطية وتنزانيا وكينيا وميانمار والعراق.

# كيفية تمكين الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية لإتاحة المشاركة

يعرض هذا القسم ثلاثة تغييرات يمكن للمنظمات الإنسانية إجراؤها لدعم موظفيها العاملين في الخطوط الأمامية بشكل أفضل لإتاحة مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات. وتنطبق هذه التغييرات على أي منظمة تعمل مع الأشخاص المتضررين من الأزمات، بما فيها المنظمات المحلية والوطنية والدولية. وهي تبني على الدوافع (التي تدعم بالفعل الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية لتعزيز المشاركة) مع التصدي للعوائق التي تحد من إمكاناتهم. وتعزز هذه التغييرات الاقتراحات الأكثر شيوعاً والممارسات الجيدة التي يذكرها الممارسون في مجال العمل الإنساني الذين أجريت معهم مقابلات في إطار هذا البحث. وكثير منها ليس جديداً، لكن تبرز منها رسالة واضحة: المزيد من الكتيبات ومجموعات الأدوات ليس هو الحل، والأحرى أن حدوث تغيير في الثقافة وطريقة عملنا سيكون أساسياً لإطلاق العنان لإمكانات الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية لإتاحة مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات. يقدم هذا القسم أيضاً توصيات بشأن الإجراءات الأساسية التي يمكن للجهات المانحة اتخاذها لدعم هذه العملية.

تمكين الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بشكل أفضل لإتاحة المشاركة، ينبغي على المنظمات:

1 إشراك الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بشكل منهجي في صنع القرار

2 تعزيز فهم المشاركة وكيفية وضعها موضع التنفيذ

3 دمج المشاركة في الثقافة والعمليات التنظيمية

## التغيير 1: إشراك الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بشكل منهجي في صنع القرار

إلى حد بعيد، كان الاقتراح الأكثر شيوعاً هو ضمان اتصال الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية أنفسهم وانخراطهم في صنع القرار. كما نوه أحد مقدمي المعلومات الرئيسيين: "نحتاج إلى نهج تصميم متمركز حول الخطوط الأمامية. سنستمر في الفشل الذريع حتى نغير الطريقة التي نصمم بها برامجنا. سوف نرى فقط فوز طفيف حتى يحدث هذا". كما أشير أيضاً إلى تحسين انخراط الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في صنع القرار باعتباره تغييراً حاسماً الأهمية خلال عمليات التحقق من الصحة لأغراض هذا التقرير.

### الإجراء الأساسي 1 - إشراك الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في تصميم البرامج

العمل بشكل ممنهج على إيجاد دور للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في تصميم البرنامج من أجل المساعدة على ضمان أن تستند البرامج الجديدة إلى المعرفة السياقية المحلية القيمة لما هو مطلوب وما هو ممكن. من الناحية العملية، قد يشمل هذا:

- اشتراط استشارة الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية أثناء إعداد المقترحات، مع ضمان اشتغال أصواتهم بشكل ممنهج وتام. كما أوضح أحد موظفي IRC جمهورية الكونغو الديمقراطية: «من المهم اشتغال الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بحيث تعكس المقترحات احتياجات الشركاء وسياتهم. والموظفون العاملون في الخطوط الأمامية لديهم تلك المعرفة».
- اشتراط اشتغال الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية ضمن فريق تصميم البرنامج/المشروع.
- تجريب طرق جديدة لتصميم البرامج، حيث يتم نقل السلطة إلى الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية والمجتمعات المتضررة من الأزمات لقيادة العملية وتصميم البرامج بناءً على المشكلات التي تم الوقوف عليها وإعطائها الأولوية.
- زيادة القيمة التي تضيفها المنظمة على المعرفة السياقية المحلية والخبرة التنفيذية لدى الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية والتأكد من استخدام هذه المدخلات وتصنيفها على نفس مستوى المعرفة الفنية والمعايير.



## الإجراء الأساسي 2 - إشراك الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في إدارة البرامج

تزداد رغبة الأشخاص المتضررين من الأزمات في المشاركة عندما يرون أن آراءهم وملاحظاتهم تم التصرف بناءً عليها بسرعة. ويمكن للمنظمات تسير هذا بضمن أن يكون الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية عضوًا أساسيًا في فريق إدارة المشروع وتفويض أكبر قدر ممكن من الاستقلالية وسلطة اتخاذ القرار للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية. توصي إرشادات شبكة START بشأن آليات الملاحظات بـ: «تقصير حلقة الملاحظات قدر الإمكان بتمكين الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية من إجراء تغييرات بسيطة دون استشارة مكثفة» (Kahn, 2020). من الناحية العملية، قد يشمل هذا:

- توضيح دور الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في أدوات إدارة برامج المنظمة - على سبيل المثال: النص صراحة على ضرورة حضور الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية لاجتماعات إدارة المشروع والمراجعة المستمرة. على سبيل المثال: ذكر موظفو مكاتب IRC القطرية أمثلة على دعوتهم للانضمام وإجراء عروض تقديمية حول الملاحظات المجتمعية خلال اجتماعات دورة المشروع الأمر الذي ساعد على تعزيز استخدام منظورات الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في صنع القرار.
- تخطيط لحظات وعمليات اتخاذ القرارات التنظيمية الرئيسية وبيان كيفية التأثير عليها باستخدام نواتج الأنشطة التشاركية مع الأشخاص المتضررين من الأزمات. وسيساعد هذا على ضمان وجود غرض واضح للمشاركة. كما نوه أحد مقدمي المعلومات الرئيسيين: «الوضوح بشأن القرارات المعنية التي يجب أن تستتير بالشركاء. وإلا فإننا نشرك الشركاء أولاً، وبعد ذلك نجد صعوبة في تضمين مدخلاتهم في عملية صنع القرار».
- إتاحة قدر أكبر من المرونة في البرامج لتكون قادرة على التكيف مع التغييرات في السياق واحتياجات المجتمعات المتضررة من الأزمات. وقد يشمل هذا على الانخراط مع الجهات المانحة للتفاوض بشأن موازنات أكثر مرونة حتى يتمكنوا من التكيف مع التغييرات والاحتياجات التي تظهر بعد الإسناد.
- تطبيق لامركزية صنع القرار على الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية والفرق على مستوى البلد بإعطائهم قدرًا أكبر من السلطة والمرونة لإجراء تغييرات سريعة بناءً على المدخلات والتعليقات من الأشخاص المتضررين من الأزمات. على سبيل المثال، يمكن أن تحدد عملية تخطيط القرارات المذكورة أعلاه أيضًا القرارات التي يمكن تفويضها إلى الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية. أشار تقرير حالة النظام الإنساني لسنة 2022 إلى أن المنظمات غالبًا ما تخفق في اتخاذ إجراء بناءً على ملاحظات المجتمع نظرًا لتلقيها من قبل موظفين أصغر من أن يفعلوا أي شيء حيال ذلك وليست لديهم آليات لتشاركتها مع من لديهم سلطة التصرف (ALNAP, 2022).

## الإجراء الأساسي 3 - تعزيز المساءلة الداخلية أمام الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية

تشير الأدلة إلى أن المساءلة الداخلية القوية بين القيادة والموظفين العاملين في الخطوط الأمامية تؤدي إلى فهم أعمق للمساءلة في عموم المنظمة. فعندما يعيش الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية شخصيًا منافع تحسين المشاركة في حياتهم العملية، يشعرون بمزيد من الاطلاع والاتصال والاحترام، ويصبح من الأسهل عليهم أن يعكسوا هذا النهج في الطريقة التي يعملون بها مع الأشخاص المتضررين من الأزمات. وبشكل أساسي، تحتاج المنظمات إلى «ترجمة أقوالها إلى أفعال» داخليًا إذا أرادت أن تكون خاضعة للمساءلة خارجيًا. من الناحية العملية، قد يشمل هذا:

- مساءلة المديرين عن ضمان مشاركة الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في تصميم المشروع وتنفيذه، على سبيل المثال بجعل هذا جزءًا من توصيفاتهم الوظيفية وتقييماتهم.
- إغلاق الحلقة مع الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بالإبقاء على انخراطهم واطلاعهم على الكيفية التي استُخدمت بها مدخلاتهم لإرشاد تصميم البرنامج وتكييفه.
- التأكد من أن المدراء يخلقون بيئة مواتية وآمنة للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية للمجاهرة برأيهم أمامهم بطلب مساهماتهم فعليًا والترحيب بها وتتمينها أثناء الاجتماعات.
- تدعيم عمليات الاتصال الداخلية لضمان أن يكون الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية على اطلاع جيد على التغييرات أو القرارات وإمكانية تبليغها بوضوح إلى السكان المتضررين من الأزمات.
- إنشاء منصات وعمليات للمدراء للاستماع إلى الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بشكل روتيني ومدروس، بما في ذلك السؤال عن السياق والتحديات التي تمت مواجهتها، والأفكار الخاصة بالتحسينات. وكما أوضح موظفو لجنة الإنقاذ الدولية: «...تعزيز ثقافة الاستماع إلى منظورات موظفينا العاملين في الخطوط الأمامية. لا فيما يخص المقترحات الكبيرة أو أثناء التصميم فحسب، بل كعملية مستمرة». وثقت دراسة حالة من باكستان كيف يجمع أحد مديري البرامج موظفيه العاملين في الخطوط الأمامية يوميًا لمدة 10-15 دقيقة ليسأل عما سمعوه في المجتمع في ذلك اليوم وأثار شواغلهم، تلي ذلك مناقشة حول الكيفية التي ينبغي التعامل بها مع كل قضية. وينتهي الاجتماع بسؤال المدير للموظفين عما يُشعرهم بالفخر في ذلك اليوم. (Jean, 2017).

## التغيير 2: تعزيز فهم المشاركة وكيفية وضعها موضع التنفيذ

عندما يفهم كل فرد في المنظمة ماهية المشاركة، والغرض منها وقيمتها، وكيفية وضعها موضع التنفيذ، وما الموارد التي تتطلبها، يزداد كثيرًا احتمال حصول الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية على ما يلزمهم من وقت ومساحة ودعم ومستلزمات وتمويل لممارستها جيدًا.

### الإجراء الأساسي 1 - تبسيط المشاركة والمساءلة

ناقش الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات في كثير من الأحيان كيف جعلت المنظمات مواضيع المشاركة والمساءلة معقدة وذات طابع فني أكثر مما ينبغي. فأدى هذا إلى شعور الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بالإرهاك وعدم اليقين بشأن المشاركة ولجوئهم إلى التعامل معها باعتبارها مجرد ممارسة شكلية. ومن شأن تبني نهج أبسط أن يساعد هؤلاء الموظفين على الشعور بمزيد من التمكين والثقة لتنفيذ النهج التشاركية في دورهم. من الناحية العملية، قد يشمل هذا:

- ينبغي على المنظمات أن تعرف بوضوح معنى المشاركة بالنسبة لها، وكيف تبدو على أرض الواقع، والحد الأدنى للإجراءات والمعايير المتوقعة من الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية وغيرهم من الفرق والمستويات، بحيث يكون الجميع على دراية بدورهم ومسؤوليتهم في دعم هذا الأمر. ويمكن تحقيق هذا من خلال سياسة أو استراتيجية للمساءلة أمام السكان المتضررين، لكن سيكون من الأهمية الحاسمة أن نضمن نشرها وفهمها من قبل الجميع، لا أن تكون مجرد وثيقة حبيسة الأدرج.
- تكييف أدوات ونهج المشاركة الحالية لضمان أن تكون بسيطة وواضحة وعملية ومتاحة باللغات المحلية بحيث يمكن للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية استخدامها بسهولة في عملهم اليومي. وينبغي أن تركز هذه الأدوات والنهج على أنشطة المشاركة الأساسية التي يتوقع من الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية القيام بها مع الترويج لها وإتاحتها لجميع الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية، دون الاقتصار على المسؤولين منهم عن دعم المساءلة.

### الإجراء الأساسي 2 - دمج المشاركة في تصميم البرامج وأدوات وعمليات الإدارة

إن دمج المشاركة كأحد المتطلبات في تصميم البرامج وأدوات إدارتها وعملياتها سيساعد كافة الموظفين على رؤيتها كأسلوب عمل قياسي ويضمن أنهم لن يضطروا إلى البحث في مكان آخر لفهم ما هو متوقع منهم. من الناحية العملية، قد يشمل هذا:

- دمج المتطلبات المتعلقة بالمشاركة في قوالب وعمليات تخطيط البرامج. فعلى سبيل المثال، ينبغي الحرص على المراجعة المزدوجة لجميع خطط البرامج لضمان أن يكون تم وضعها بالتشاور مع الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية والمجتمعات المحلية، وأنها تشمل على أنشطة ملموسة وموازنة ستدعم المشاركة القوية من جانب الأشخاص المتضررين من الأزمات طوال التنفيذ.
- جميع الخطط تشمل على مؤشرات لقياس جودة المشاركة مع الأشخاص المتضررين من الأزمات وتضمن استخدامها كجزء من مراقبة البرامج وتقييمها ورفع التقارير عنها.
- تضمين أسئلة في تقييمات الاحتياجات تدعم البرامج من أجل تخطيط أفضل السبل لإشراك المجتمعات ودعم مشاركتها في صنع القرار.
- دمج متطلبات المشاركة في أدوات وإرشادات القطاعات الأخرى حتى يعرف الموظفون الفينيون ما هو متوقع منهم، ولضمان أن تكون المشاركة قضية جامعة

### الإجراء الأساسي 3 - توفير التدريب والتوجيه على المشاركة لجميع الموظفين

يحتاج كل فرد في المنظمة، من الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية إلى القيادة العليا والشركاء المحليين، إلى فهم النهج التشاركية والقدرة على تطبيقها في تصميم البرامج وتنفيذها. وينبغي أن تكون التدريبات مصحوبة بالتوجيه والدعم الفني المستمرين لوضع نظرية التدريب موضع التطبيق. من الناحية العملية، قد يشمل هذا:

- ضمان إتاحة التدريب (التدريبات) الميسورة على المشاركة والمساءلة، التي تغطي المهارات العملية و«المهارات الشخصية»، لجميع الموظفين. شدد الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية على أهمية تقديم هذه التدريبات بانتظام، وبلغات متعددة، كوسيلة لتعميق المهارات، وتثقيف الأفراد الجدد الذين ينضمون إلى المنظمة، ومعالجة الفجوات الناجمة عن تغير الموظفين.
- تدريب جميع الموظفين المنخرطين في آليات الملاحظات، بمن فيهم الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية والمدبرون، على غرض الآلية وكيفية عملها وما هو متوقع منهم، بما في ذلك إدارة الملاحظات غير الرسمية. والتأكد كجزء من التدريب من إرساء الهياكل والعمليات المؤسسية، وفهمها من قبل الجميع داخل المنظمة، وذلك فيما يتعلق بكيفية ومتى يتم تبادل الملاحظات واستخدامها والاستجابة لها. وإلا فهناك مخاطرة تكمن في احتمال جمع الملاحظات من قبل الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية لكن دون أن تؤدي إلى تغييرات في البرامج. وجدت المنظمات أن تدريب ودعم الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في جمع البيانات وتحليلها واتخاذ إجراءات بناء عليها حسن آليات الملاحظات وأدى إلى مشاركة أكثر جدوى (Baggio, 2019; Kahn, 2020).
- إيجاد فرص للتوجيه بين الموظفين تواصل التعلم من التدريبات وتشره في المناطق الأخرى بالمنظمة. وهذا يضمن ألا يكون الاستمرار في التدريب والتعلم حدثًا يحدث مرة واحدة وأن يكون مسؤولية تقع على عاتق مختلف مستويات المنظمة. على سبيل المثال: انظر الدروس المستفادة من دراسة حالة للصليب الأحمر الكيني (Cechvala, S., 2017).

- التأكد من أن المنظمة لديها **موظفون متفرغون معنيون بالمساءلة** يمكنهم توفير التدريب والدعم الفني والتوجيه لموظفي المشروعات، وتبادل الدروس المستفادة وأفضل الممارسات. من الناحية المثالية، ينبغي أن يكون مقر هؤلاء الموظفين على المستوى القطري والإقليمي والمقر الرئيسي.
- التعرف على فرص التعلم من النظراء المتاحة للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية حتى يمكنهم التعلم من الفرق والبلدان الأخرى. وتشمل الأمثلة: دراسات الحالة أو الندوات عبر الإنترنت أو الزيارات من بلد إلى آخر، التي تثبت كيف تحسنت مشاركة كل من الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية والأشخاص المتضررين من الأزمات.
- اشتغال الشركاء المحليين في فرص التدريب على المشاركة والمساءلة أمام السكان المتضررين والتوجيه.

#### الإجراء الأساسي 4 - الحرص على امتلاك الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية ما يحتاجون إليه من موارد أساسية لإتاحة المشاركة

- كثيرًا ما أثار الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية العوائق ذات الصلة بالقضايا العملية، كالموازنة والوقت والأجهزة. وعلى الرغم من أنها قد تبدو أشياء أساسية، إلا أنه من دونها يفشل الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية في محاولاتهم للوصول إلى السكان المتضررين من الأزمات وإشراكهم حتى قبل أن يبدأوا في التفكير في المشاركة. من الناحية العملية، قد يشمل هذا:
- وضع ميزانية لما يكفي من وقت وأموال لأنشطة المشاركة. وهذا يشمل الأجهزة كالهواتف والسيارات التي تمكن الموظفين من التواصل مع الأشخاص المتضررين من الأزمات بالإضافة إلى الدعم الفني كالمترجمين الفوريين لسد الفجوات اللغوية. وينبغي مناقشة هذه الاحتياجات أثناء مرحلة المقترح وتضمينها في خطط البرامج وموازناتها.

#### كيف يمكن للقادة أن يبرهنوا على أولوياتهم؟

تشير مذكرة إحاطة للقادة مشتركة بين IFRC و CDA إلى أن تغيير الثقافة التنظيمية يتطلب من القيادة إعطاء الأولوية للمشاركة من خلال الآتي:

- تقديم القدوة - إلى من يستمع القادة لكي يبرهنوا على أصحاب الصوت المهم. القادة يرسمون التوقعات داخل المنظمات من خلال الطريقة التي يتصرفون بها، ومع من يتعاملون، وكيف يخضعون للمساءلة أمام موظفيهم والمجتمعات التي يخدمونها والجهات المانحة التي تدعمهم.
- تقدير القيمة - القادة يحددون الأولويات والقيم لا من خلال كلماتهم فحسب، بل أيضًا من خلال هياكل الحوافز التي يطبقونها، وقراراتهم بتخصيص الموارد، والبيانات التي يشتملونها في عمليات صنع القرار.
- الانخراط - عندما يبرهن القادة على أولوياتهم وقيمهم من خلال الانخراط النشط وسرعة الاستجابة لهذه المبادرات، تكون هناك ممارسة مؤسسية أقوى.
- تخصيص الموارد - الكلام وحده لا يكفي، بل ينبغي على القادة أيضًا الاستثمار في القيم والهياكل المؤسسية. (Cechvala S. 2019a)

ينصح تقرير المساءلة الإنسانية لسنة 2022 القادة بإظهار الممارسات التالية في تفاعلاتهم مع الموظفين:

- تقدير مساهمة الآخرين
- استخدام مناصبهم وسلطاتهم بشكل مسؤول وعادل
- الاستماع إلى مختلف المنظورات
- التواصل بشكل متسق وصادق
- غرس ثقافة تنظيمية عظوفة ورحيمة

(CHS, 2022)



### التغيير 3: دمج المشاركة في الثقافة والاستراتيجية التنظيمية

كما تنص إرشادات شبكة START بشأن آليات الملاحظات، فإن «المساءلة ليست نشاطاً، بل ثقافة. فاحرص على تعزيز أهميتها من جانب القيادة على كافة المستويات، وأن يستنير بها كل ما تفعله. فالقيادة الملتزمة والأنظمة الراسخة التي يمكن الاعتماد عليها معناها أن تصبح المساءلة رد فعل طبيعياً» (Kahn, 2020).

#### الإجراء الأساسي 1 - تحسين فهم القيادة للأنشطة التشاركية وتخصيص الموارد لها

- يعتبر فهم القيادة للمشاركة وقيمتها أمراً بالغ الأهمية لضمان إعطائها الأولوية وإجراء التغييرات اللازمة على العمليات التنظيمية، بما في ذلك دمجها في الاستراتيجيات والخطط وتخصيص ما يكفي من وقت وموظفين وموازنة. فكما قال أحد مقدمي المعلومات الرئيسيين: «يمكننا خلق مساحة للمشاركة وتوسيع نطاقها، لكن هل سيُفعل أي شيء بها؟ هل القيادة مستعدة للانفتاح على هذا، وهل سيتصرفون بناء عليه قبل أن نطلب من الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بذل المزيد». من الناحية العملية، قد يشمل هذا:
- جمع المزيد من الأدلة التي تثبت تأثير المشاركة على جودة البرامج، بما في ذلك كيف توفر المشاركة قيمة مقابل المال، فضلاً عن مخاطر عدم إشراك المجتمعات. لكن يوجد بالفعل كثير من الأدلة، وبالتالي فالمنظمات ستستفيد من البناء على المعلومات القطاعية والداخلية الحالية التي تبرهن بوضوح على هذه النقطة.
- إيجاد حوافز للقيادة من أجل تدعيم المشاركة، وذلك بجعلها هدفاً من أهداف الأداء لجميع المديرين، على أن يتم تقييم هذا الهدف خلال تقييماتهم. تكريم المديرين الذين يدعمون المشاركة القوية من جانب الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية والأشخاص المتضررين من الأزمات.
- وضع متطلب ينص على قضاء القادة على جميع المستويات وقتاً أطول مع المجتمعات، من أجل الاستماع بشكل مباشر إلى الأشخاص المتضررين من الأزمات والموظفين العاملين في الخطوط الأمامية. فهذا من شأنه المساعدة على ضمان أن تكون المشاركة نبراساً يستنير به اتجاه المنظمة ويضرب مثلاً للموظفين يبين أن قضاء الوقت مع المجتمعات أولوية واستخدام ثمين للوقت.
- تخصيص نسبة مئوية من التمويل الأساسي لتعزيز ودعم المشاركة والمساءلة، بما في ذلك لوظائف الدعم الفني للمساءلة أمام السكان المتضررين والتدريب للموظفين على جميع المستويات.
- إجراء تقييم ذاتي تنظيمي لتحسين فهم كيف تدعم ثقافة المنظمة أو تعوق مشاركة الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية والمتضررين من الأزمات في تصميم البرامج وتنفيذها، بما في ذلك تمحيص دور ومنظورات الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية.
- قطع القادة التزاماً رفيع المستوى بالمساءلة أمام السكان المتضررين يتشاطرهم عموم المنظمة ويمكن تطويره أكثر ليتحول إلى سياسة مساءلة أمام السكان المتضررين أكثر شمولاً.
- وضع استراتيجية للمساءلة أمام السكان المتضررين تحدد معالم واضحة تهدف المنظمة إلى تحقيقها من حيث تعزيز المشاركة وتقديم دعم أفضل للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية لإتاحة هذه المشاركة.

#### الإجراء الأساسي 2 - دمج المشاركة في الاستراتيجية والسياسات والقيم التنظيمية

- يمكن أن يساعد دمج التزامات ومتطلبات المساءلة في الاستراتيجيات والسياسات والمعايير التنظيمية على تغيير الثقافة التنظيمية من أجل تقدير أكبر لقيمة المشاركة ودعم الموظفين لرؤية المشاركة كأولوية على مستوى المنظمة. وقد أفاد الكثير من المنظمات، من ضمنها لجنة الإنقاذ الدولية والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر والصليب الأحمر الكيني، عن رؤية تغييرات إيجابية في أعقاب الجهود المدروسة لتضمين المشاركة في الاستراتيجية والسياسات التنظيمية ذات الصلة، كنهج الموارد البشرية (Seris, 2017; Cechvala S., 2017; IFRC & CDA, 2020; Metcalfe-Hough V. F.-K., 2021). من الناحية العملية، قد يشمل هذا:
- استعراض وتنقيح استراتيجية المنظمة وخططها السنوية وسياساتها الرئيسية الأخرى، كسياسة الموارد البشرية، لتشتمل على التزامات ملموسة ونواتج ومؤشرات أداء رئيسية فيما يتعلق بمشاركة الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية والأشخاص المتضررين من الأزمات والمساءلة أمام السكان المتضررين. التدقيق المنتظم للتحقق من الوفاء بهذه الالتزامات ومؤشرات الأداء الرئيسية.
  - دمج المسؤوليات لضمان مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات في توصيف الأدوار والتعيينات وتهيئة المستجدين وعمليات تقييم الأداء على جميع المستويات.<sup>25</sup>
  - الاستفادة من أجندة التوطين<sup>26</sup> بتوسيع نطاق الشراكات مع المنظمات المحلية، التي تتمتع غالباً بمستوى أفضل من الوصول والعلاقات والفهم للسباق والاحتياجات.
  - ضرورة قيام بالمنظمات باستعراض قابليتها وسياساتها لإدارة المخاطر وتقييم ما إذا كانت تقوض جهود المساءلة أمام السكان المتضررين.

<sup>25</sup> يوضح «دليل إدارة الموظفين المستجيبين للشركاء» الصادر عن لجنة الإنقاذ الدولية كيف يمكن تحقيق هذا.

<sup>26</sup> انظر: <https://gblocalisation.ifrc.org>

## دور الجهات المانحة في دعم الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية لإتاحة المشاركة

- يمكن للجهات المانحة أيضاً لعب دور مهم جداً في دعم المنظمات والموظفين العاملين في الخطوط الأمامية لتعزيز المشاركة مع الأشخاص المتضررين من الأزمات. على سبيل المثال:
- وضع متطلب ينص على أن توضح المنظمات في مقترحات التمويل كيف سيشارك الأشخاص المتضررون من الأزمات في تصميم البرنامج وتنفيذه.
- اشتراط رفع تقارير أكثر انتظاماً ودقة تطلب شواهد وأمثلة على كيفية استخدام مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات وملاحظاتهم لإرشاد قرارات البرنامج. وهذا يمكنه منع تحول المساءلة إلى مجرد ممارسة شكلية.
- تحتاج الجهات المانحة أيضاً إلى قطع التزام رفيع المستوى بالمساءلة أمام السكان المتضررين والمشاركة والحرص على نشر هذا الالتزام داخلياً، بحيث يدرك جميع موظفيهم وفرقهم الميدانية أهمية المساءلة أمام السكان المتضررين بالنسبة للبرامج الآمنة وعالية الجودة، وما هو متوقع من الشركاء في مقترحات البرامج والتنفيذ ورفع التقارير.
- توسيع الأطر الزمنية للمقترحات لإتاحة الوقت الكافي لاستشارة كل من الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية والسكان المتضررين من الأزمات خلال مرحلة صياغة الاقتراح.
- ضرورة قيام الجهات المانحة باستعراض قابليتها وسياساتها لإدارة المخاطر والتأكد من أنها لا تمنع تحويل سلطة صنع القرار والأموال إلى الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية والشركاء المحليين.
- يمكن للجهات المانحة أن تبرهن على تقديرها لمعارف ومدخلات الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بأن تطلب هذا في المقترحات والتقارير والاجتماعات.
- توسيع نطاق التمويل غير المقيد، مع تقليل عدد النواتج والأنشطة المحددة مسبقاً، الأمر الذي سيسمح للوكالات بتخطيط المزيد من المشاريع مع السكان المتضررين من الأزمات.
- السماح بهرونة أكبر وعمليات أسهل لإجراء التغييرات أثناء تنفيذ المشروع بحيث يمكن تكييف البرامج عندما يشير السياق والاحتياجات والملاحظات من الأشخاص المتضررين من الأزمات إلى الحاجة إلى تغييرات.
- تطوير دورات تمويل أطول لمنح الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية الوقت الذي يحتاجون إليه لبناء علاقات موثوقة مع الأشخاص المتضررين من الأزمات وإتاحة مساحة كافية للمشاركة أثناء التنفيذ، بدلاً من التسرع في الوفاء بالمواعيد النهائية. ويمكن أيضاً أن تؤدي إطالة الأطر الزمنية للتمويل إلى تحسين الاحتفاظ بالموظفين، ومعالجة بعض الأضرار التي تلحق بالعلاقات مع الأشخاص المتضررين من الأزمات نتيجة ارتفاع معدل تغير الموظفين.

## الختم والخطوات التالية

مع مرور الوقت على الالتزامات التي تم قطعها أثناء الصفقة الكبرى لسنة 2016، يجب أن نسأل أنفسنا: كم نحن مستعدون للانتظار حتى نرى تقدماً، وهل كانت تعهداتنا بوضع الأشخاص المتضررين من الأزمات في صميم عملنا مجرد مشروع عبثي؟ تغيير الأنظمة لا يحدث بسرعة ولا بسهولة، لكن لو أردنا إحداث تغيير ولو بشكل هامشي نحو تحقيق رغبتنا في زيادة مشاركة من نخدمهم، فنحن بحاجة إلى العمل الآن وبنية راسخة.

وكما يسلط هذا البحث الضوء، فإن الخطوة الأولى الواضحة والحاسمة في تسهيل مثل هذا التغيير تبدأ بكيف نرى الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية وكيف نستمتع إليهم وكيف يمكنهم. فلو تمكنا من فهم خصائص عملياتنا ومنظمتنا ونظامنا العام التي تحبط قدرتهم على بناء الثقة وجمع الرؤى وتقييم الاحتياجات المحلية بشكل أفضل، فسوف يرشدنا هذا حتماً نحو التغييرات التي يلزمنا إجراؤها وتمكين الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية من تحقيق أقصى إمكاناتهم كواحد من أهم الموارد في النظام الإنساني. الأمر ذو الأهمية الحاسمة أن إحداث تغيير منهجي يتطلب تغييرات عبر جميع الطرق التي نعمل بها وعلى جميع المستويات: من الطريقة التي يفهم بها الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية المشاركة والطريقة التي يتم بها تزويدهم بالموارد والمهارات اللازمة لضمان هذه المشاركة، وإلى التأكد من أن عملياتنا التنظيمية تأخذ في اعتبارها المفاهيم الأساسية المتمثلة في المشاركة والمساءلة وصوت الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية، وأخيراً إلى تحويل هياكل النظام الإنساني من النهج الحتمية التنازلية إلى النهج التي تفوض السلطة حقاً إلى الجهات الفاعلة المحلية والأشخاص.

ويسعى هذا التقرير إلى التوفيق بين البحوث الراسخة بشأن ما نعرف أنه يجب أن يحدث (من حيث وضع الأشخاص المتضررين من الأزمات في صميم جهودنا المعنية بالاستجابة) وبين الرؤى التي بدأت تنبثق حول الدوافع التي إما تمكن وإما تعوق الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في جهودهم اليومية المبدولة لتدعيم المشاركة. وعلى هذا النحو يقدم هذا التقرير اقتراحات بشأن بعض الطرق التي يمكننا من خلالها البدء في إحداث تغييرات إيجابية تمكن الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية من إتاحة مشاركة قوية وفعالة وهادفة مع الأشخاص المتضررين من الأزمات.

### الخطوات التالية

النتائج المستمدة من تقرير التعلم هذا تستنير بها الخطوات العملية التالية لمشروع «التمكين من أجل الإتاحة» في معرض سعيه إلى تزويد المنظمات الإنسانية بالأدوات وخارطة طريق لتمكين الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية من أجل إتاحة قدر أكبر من مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات. وقد عُقدت سلسلة ورش عمل للتحقق من صحة نتائج هذا التقرير تشاور أثناءها الباحثون مع الموظفين العاملين في المجال الإنساني والجهات الفاعلة بشأن الإرشادات والأدوات والموارد التي سيجدونها أعظم ما يكون نفعاً وقيمة في مساعدتهم على تنفيذ التغييرات التنظيمية الثلاثة الموضحة في القسم السابق.



وتشمل الموارد الرئيسية التي سُلط عليها الضوء خلال هذه العملية كضرورة جدًّا وسيتم استقصاؤها في المرحلة التالية من مشروع «التمكين من أجل الإتاحة» ما يلي:

### التغيير 1: إشراك الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بشكل منهجي في صنع القرار

- المشاريع التجريبية التي يتم فيها نقل تصميم البرامج وسلطة اتخاذ القرار إلى الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية وتقييم النتائج وتبادل الدروس المتعلمة مع القطاع.
- إعداد دراسات حالة تركز على الطرق التي تم من خلالها ربط الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية بنجاح في التنظيم وتصميم البرامج واتخاذ القرار.
- تحديد النقاط الرئيسية في دورة المشروع حيث يمكن إشراك الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية والتشاور معهم في تصميم المشروع وإدارته، وتحديد طرق تبين كيف يمكن إشراكهم. وينبغي أن يشمل هذا توضيح القرارات التي يمكن تفويضها إلى الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية وعلى المستوى القطري، مع التزام بتفويض أكبر قدر ممكن من سلطة اتخاذ القرار.

### التغيير 2: تعزيز فهم المشاركة وكيفية وضعها موضع التنفيذ

- وضع إرشادات بشأن كيفية اشتغال المشاركة في قوالب تخطيط البرامج، والتقييمات، والمراقبة والتقييم، والموازنات، وقوالب التقارير.
- تطوير أدوات عملية بسيطة لإتاحة المشاركة مع الأشخاص المتضررين من الأزمات يمكن للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية استخدامها بسهولة في عملهم اليومي، مع تحديدها وتطويرها مع الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية.

### التغيير 3: دمج المشاركة في الثقافة والعمليات التنظيمية

- إنشاء أدوات وأدلة تنظيمية للتقييم الذاتي تساعد على تحديد الفجوات في كيفية دمج مشاركة الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية والأشخاص المتضررين من الأزمات في العمليات والبرامج والثقافة التنظيمية.
- إعداد دراسات حالة حول الطرق العملية التي غيّرت بها المنظمات ثقافتها لإتاحة مشاركة أكبر للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية والأشخاص المتضررين من الأزمات والأثر الذي أحدثته هذا.
- إنشاء أدوات لدعم المنظمات لقياس جودة المساءلة أمام السكان المتضررين ومدى دعم الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية لإتاحة المشاركة، بما في ذلك الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية وكيفية تدقيق هذا.
- تصميم إرشادات بشأن حزمة من الحوافز لتشجيع القيادة والمديرين على إعطاء الأولوية وتقديم دعم أفضل للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية لإتاحة مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمات، بما في ذلك متطلب قضاء وقت في المجتمعات المحلية بشكل منتظم وكيف أتاحوا المشاركة في أهداف وتقييمات أدائهم.
- إنشاء حزمة إحاطة للقيادة بشأن المشاركة، وما تنطوي عليه وما تتطلبه، وكيف يمكن دعمها على كل مستوى، وكيف يمكنهم القيادة بالقدوة.
- إنشاء مجموعة عمل صغيرة تجمع بين خبراء في المساءلة أمام السكان المتضررين من الجهات المانحة والمنظمات الإنسانية للوقوف على التحديات المشتركة، وإيجاد حلول عملية للتغلب عليها، وتنفيذ بعض توصيات الجهات المانحة في القسم السابق. على سبيل المثال: النهج التي تمنع تحوّل المساءلة أمام السكان المتضررين إلى مجرد ممارسة شكلية في مقترحات وتقارير الجهات المانحة، وبيان والتصدي للعوائق الحقيقية والمتصورة التي تواجه الجهات المانحة أمام تكييف البرامج استنادًا إلى التغييرات في سياق المجتمع واحتياجاته، وإعداد قوائم مرجعية معنية بالمساءلة أمام السكان المتضررين للجهات المانحة فيما يخص المقترحات ومراقبة المشروعات.

# الملاحق

## الملحق (أ):

الأعمال المستشهد بها في هذا التقرير

- Cechvala, S. a., 2019**  
*Change is in the hands of leaders*  
IFRC and CDA
- ALNAP, 2018**  
*The State of the Humanitarian System*  
London: ALNAP/ODI
- CHS & ISS/EUR, 2020**  
*Complaint Mechanisms & COVID-19: The importance of preparedness and community engagement*  
Geneva: CHS Alliance
- ALNAP, 2022**  
*The State of the Humanitarian System*  
London: ALNAP/ODI
- CHS, 2020**  
*Humanitarian Accountability Report Are We Making Aid Work Better for People*  
Geneva: CHS Alliance
- Baggio, O. C., 2019**  
*Bringing community perspectives to decision-making in the Ebola response in the Democratic Republic of Congo.* Humanitarian Practice Network ODI
- CHS, 2022**  
*Humanitarian Accountability Report*  
Geneva: CHS Alliance
- Bhandari, M., 2022**  
*Creating a participation revolution by design. Somalia National Community Engagement and Accountability Strategy and Action Plan*  
United Nations Somalia
- Degett, A., 2019**  
*Why attention to detail matters in the participation revolution*  
Humanitarian Practice Network ODI
- Cechvala, S., 2016**  
*Building accountability systems in post-Earthquake Nepal*  
CDA/World Vision International Nepal
- Doherty, J., 2022**  
*Learning where it matters: Piloting action learning with frontline humanitarian staff*  
London: ODI/ALNAP
- Cechvala, S., 2017**  
*Mainstreaming of Accountability to Communities: An Operational Case Study*  
Nairobi: Kenya Red Cross Society/IFRC/CDA
- Ground Truth Solutions, 2019**  
*Grand Bargain: field perspectives 2018*  
Ground Truth Solutions
- Cechvala, S., 2019**  
*All the Evidence we Need*  
IFRC & CDA
- Hamsik, L., Reader, S., Allen-Rhoads, R., Cechvala, S., Robillard, S., and Edema, H., 2022**  
*Making the Most of Uncertainty: Common risk management traps and how to escape them. Risk III: Global Findings Report*  
InterAction & CDA Collaborative Learning
- Cechvala, S. a., 2016**  
*Accountability is a mirror that shows not only your face, but also your back: World Vision Ethiopia's Accountability Learning Initiative*  
CDA/World Vision Ethiopia

- Metcalf-Hough, V. F.-K., 2021**  
*The Grand Bargain at five years: an independent review*  
London: HPG commissioned report / ODI
- Metcalf-Hough, W. F.-K., 2020**  
*Grand Bargain Annual Independent Report 2020*  
London: Humanitarian Policy Group/ODI
- Mosel, I. H., 2019**  
*Dignity and humanitarian action in displacement*  
Humanitarian Policy Group ODI
- Natoli, L. B., 2020**  
*Community Engagement to Advance the GHSA: It is About Time*  
Health Security, 18(4), 335-337
- NORCAP, 2021**  
*Community Engagement and Accountability. Review of gaps and opportunities in the humanitarian sector*  
NORCAP
- Robillard, S. A., 2021**  
*Localization: A "Landscape" Report*  
Feinstein International Center, Tufts University
- Seris, N. W., 2017**  
*Designing for a Change in Perspective*  
IRC
- UNICEF, 2020**  
*Minimum Quality Standards and Indicators for Community Engagement*  
UNICEF
- IASC, 2017**  
*Collective Accountability to Affected People Practical steps for Humanitarian Coordinators and Humanitarian Country Teams*  
IASC
- IFRC & CDA, 2020**  
*Closing the Gap: A Strategy to Strengthen Community Engagement and Accountability in Africa 2020-2023*  
IFRC/CDA
- IFRC, 2021**  
*A Red Cross Red Crescent Guide to Community Engagement and Accountability*  
Geneva: IFRC
- IRC, 2019**  
*A Guide for client responsive staff management*  
IRC
- IRC, 2021**  
*Client Responsive Programming - The IRC's organizational AAP framework*  
IRC
- IRC, CDA and UCL, 2018**  
*Feedback to Action*  
IRC/CDA/UCL
- Jean, I., 2017**  
*Beneficiary Feedback: How we hinder and enable good practice*  
London: CDA Collaborative Learning/Bond
- Kahn, C., 2020**  
*Accountability, Feedback & Complaints Mechanism in Humanitarian Responses to Migration*  
START Network
- Lough, O. a., 2021**  
*Five years on from the World Humanitarian Summit: lots of talk, no revolution*  
ODI
- Lough, O. S., 2021**  
*Participation and inclusion in the Rohingya refugee response in Cox's Bazar Bangladesh: We never speak first*  
London: HPG/ODI



## الملحق (ب):

### مسارات الاستقصاء للمقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين

#### مسارات الاستقصاء

المقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين - مشروع التمكين من أجل الإتاحة للمساءلة أمام السكان المتضررين في IRC

\* ستختلف الأسئلة اعتماداً على ما إذا كان الشخص الذي تجرى معه المقابلة يعمل في منظمة أو شبكة أو مركز أبحاث/فكر، إلخ. بالإضافة إلى ذلك، ليست جميع الأسئلة سيتم طرحها في كل مقابلة. بدلاً من ذلك، نورد فيما يلي دليلاً للأسئلة الممكنة التي يمكن طرحها، لكن القائم بإجراء المقابلة سيسمح لضيف المقابلة بتوجيه اتجاه المحادثة اعتماداً على اهتماماته وخبراته وما إلى ذلك.

الفترة	السؤال (الأسئلة)
1	مع ازدياد التركيز على المساءلة أمام السكان المتضررين عبر القطاع، ما تجربتك مع جهود إضفاء الطابع المؤسسي داخل منطقتك أو على نطاق أوسع فيما يخص القطاع؟
1(أ)	ما الذي أفلح؟ لمن؟ لماذا؟
1(ب)	ماذا كانت أكبر التحديات؟ لمن؟ لماذا؟
2	كيف تجلت هذه التطورات على مستوى القطاع العالمي أو مستوى المقر الرئيسي داخل المنظمة فيما يخص الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية؟ برأيك ماذا تبدو الخبرات العملية للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية لإتاحة قدر أكبر من المشاركة وتنفيذ قدر أكبر من المساءلة أمام السكان المتضررين في برامجهم وعملياتهم؟
3	إشراك الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية
3	ما الخصائص التي بداخل المنظمة أو القطاع أو السياق وتمكّن الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية على صعيد تشجيع قدر أكبر من مشاركة المجتمعات المتضررة من الأزمات؟ لماذا؟ هل لديك أمثلة على هذا؟
4	الدوافع
4	ما الخصائص التي بداخل المنظمة أو القطاع أو السياق وتعوق الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية على صعيد تشجيع قدر أكبر من مشاركة المجتمعات المتضررة من الأزمات؟ لماذا؟ هل لديك أمثلة على هذا؟
5	المعوقات
5	ما الذي يجب أن يحدث للتغلب على هذه العوائق فيما يخص الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية لتحسين إشراك الأشخاص المتضررين من الأزمات وتشجيعهم على المشاركة في الاستجابة الإنسانية؟ لماذا حدث هذا؟ ما الذي يمكن فعله؟
6	التغلب
6	أفضل الممارسات
6	ماذا رأيت من حيث أفضل الممارسات أو دراسات الحالة أو الأدوات التي استُخدمت لتحسين قدرة الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية على تشجيع مشاركة المجتمعات المتضررة من الأزمات؟