

دليل إلى:

core

الإطار الأساسي
للكفاءة الإنسانية

دعم العاملين في المجال
الإنساني للعمل بفعالية



المحتويات

2	1. خلفية للإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية (CHCF)
3	2. المبادئ التوجيهية
3	3. المبادرات والصلات على مستوى القطاع مع الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية
7	4. أطر الكفاءة والنهج القائمة على الكفاءة
7	5. كيفية هيكلة الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية
8	6. الأنواع المختلفة من أطر الكفاءة
9	7. اعتماد أطر الكفاءة التي تتماشى مع قيم المنظمة
9	8. دمج الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية مع أطر الكفاءة المستخدمة حالياً
10	9. الخطوات العملية نحو اعتماد نهج قائم على الكفاءة
11	10. التواصل والمشاركة
13	الملحق 1 - الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية (CHCF)
15	الملحق 2 - إطار السلوكيات المعوّقة

1. خلفية للإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية (CHCF)

”يعمل الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية كأداة ومورد إرشاديين، لا سيما لأولئك الذين لا تتوفر لديهم موارد وقدرات، أو لديهم فقط قدر محدود منها، لتطوير أطر الكفاءة الخاصة بهم.“

استعراض وتطوير تقرير الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية، 2016

في عام 2010 قام اتحاد الوكالات الإنسانية البريطانية (الآن شبكة Start Network)، بدعم من منظمة People in Aid (الآن تحالف المعيار الإنساني الأساسي (CHS Alliance))، بالعمل مع 15 منظمة لتحديد الكفاءات الأساسية التي تُعدّ حاسمة لتعزيز القدرات، وتحسين فعالية العمل الإنساني والمساعدة للأشخاص المتأثرين بالأزمات الإنسانية. أسفر هذا الجهد، الذي قادته منظمة Action Aid ويسرته منظمة People in Aid، بين يونيو ويوليو 2010، عن تطوير مجموعة مشتركة من الكفاءات الأساسية التي يمكن أن تُستخدم كدليل قياسي من قِبَل المنظمات الإنسانية لتعزيز قدرات موظفيها: الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية (CHCF). ويعكس إطار CHCF نهجاً تعاونياً مشتركاً بين الوكالات نحو تطوير مجموعة أساسية أو عامة من الكفاءات التي يمكن استخدامها كمرجع مفيد وموردٍ للعاملين في المجال الإنساني. ويُعدّ إطار CHCF الإطار الوحيد الذي يُحدد الكفاءات المهنية التي تتعلق بجميع أولئك الذين يشاركون في العمل الإنساني. ويمكن استخدامه جنباً إلى جنب مع الأطر الأخرى التي تعالج جوانب أخرى من أدوار الأفراد، على سبيل المثال، تلك المتعلقة بتخصصاتهم.

في عام 2016 أصدر تحالف المعيار الإنساني الأساسي (CHS) تكليفاً بإجراء مراجعة لإطار CHCF بتمويلٍ من برنامج تنمية المواهب لشبكة Start Network. وكان الهدف الرئيسي للمراجعة هو التأكد من مدى الأهمية والقيمة العملية للإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية (CHCF) بعد مرور خمس سنوات على إصداره. استُشِيرت مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة صمّمت منظمات إنسانية متنوعة من مختلف البلدان والمناطق في جميع أنحاء العالم، وامتدت قائمة كوادر المشاركين رأسياً لتشمل مختلف مستويات الموظفين ابتداءً من موظفي الخطوط الأمامية إلى المشرفين والمديرين.

أجمعت آراء أصحاب المصلحة من خلال عملية المراجعة عام 2016 تقريباً على إعادة التأكيد على أهمية الإطار الأساسي الأساسي للكفاءة الإنسانية كمرجع حيوي لتطوير كفاءات الموظفين في المنظمات الإنسانية. بصورة رئيسية، وُجد أن عناصر الكفاءات الأساسية في الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية (CHCF) تُعد جوهرية ومفيدة ومناسبة للغرض، كما سبق تصوُّرها في البداية (انظر الملحق 1: الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية (CHCF)).

ومع ذلك، فقد طلب أصحاب المصلحة زيادة التوعية بإطار CHCF ونشره، ولا سيما بين الموظفين المبتدئين في القطاع الإنساني. وفي الوقت نفسه، طلب أصحاب المصلحة توفير توجيه ودعم متجدّدين للموظفين من ذوي الخبرة، بمن فيهم المدبرون، بشأن كيفية تفسير وتطبيق الكفاءات الأساسية الواردة في الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية.

ومما لا شك فيه أن تعميم الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية سيزيد من سرعة إضفاء الطابع المهني على القطاع الإنساني، وسيُسهم في الجهود التي تبذلها المنظمات الإنسانية لتقديم خدمة فعّالة للأشخاص المتضررين من الأزمات الإنسانية في أي جزء من العالم.

هذا الدليل:

هذا الدليل هو نسخة مختصرة من النسخة الكاملة من 'دليل المستخدم للإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية (CHCF)' الذي يقع في 92 صفحة والمتوفر على موقع تحالف المعيار الإنساني الأساسي (CHS). تتضمن النسخة الأطول، التي تتوفر باللغة الإنجليزية، "مجموعة أدوات" كاملة من التوجيهات والنماذج المُصمّمة بحيث تغطّي المجالات الرئيسية لإدارة الأفراد في المنظمة. وقد صُمّمت جميع هذه الموارد لتمكين المُستخدم من إدخال الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية، أو أي إطار للكفاءة، إلى عمليات موارد البشرية. وتُركّز الموارد على فوائد استخدام النهج القائم على الكفاءة، مع نصائح ومعلومات مفيدة لجعل عملية إدخال أساليب جديدة بسيطة قدر الإمكان.



© 2017 Gilles_Paire | www.istockphoto.com

2. المبادئ التوجيهية

هناك حاجة إلى التأكيد على ثلاثة مبادئ هامة عند اعتماد الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية:

- بصفتنا عاملين في المجال الإنساني، فإن مستفيدينا - الأشخاص المتضررين من الكوارث والنزاعات - هم في صميم ما نقوم به. وبضمن اعتماد نهج قائم على الكفاءة أن تظل المنظمات الإنسانية تُركّز على تعزيز السلوكيات الحاسمة لتقديم المساعدة الفعالة إلى الأشخاص المتضررين من الأزمات الإنسانية. يضمن تعزيز الكفاءات الأساسية أن يلتزم الموظفون في المنظمات الإنسانية بأعلى المعايير والمسؤوليات وفقاً للمبادئ الإنسانية الأساسية.
- ولا يُقصد من الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية أن يحل محل أطر، أو أدوات، أو مبادرات الكفاءة القائمة في المنظمة أو يلغيها. إلا أنه يتضمن العناصر التي تشمل، بتوافق الآراء بين طائفة واسعة من الوكالات الإنسانية، السلوكيات الإنسانية الأساسية.
- ويوضح الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية فقط السلوكيات الإنسانية الأساسية. والأمر متروك للمنظمات لتضمين الكفاءات الفنية أو القيادية ذات الصلة أو أي سلوكيات أخرى تراها مناسبة لها.

3. المبادرات والصلات على مستوى القطاع مع الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية

"لأنه إذا لم تكن مهنيًا في هذه اللعبة، فلن يكون لديك الحق في النزول على شخص ما في لحظة الأزمة والقيام بالتدريب على رأس العمل. إن إنقاذ الأرواح البشرية ليس مكانًا للهواة. لماذا الأمر كذلك؟ لأن الفقراء والمحرومين والمُعَرَّضين للكوارث ينبغي الإبقاء لهم على حق أساسي واحد على الأقل: ألا وهو الحماية من عدم الكفاءة."

جان إيغلاند، ننتلج بالشجاعة، ويحدونا الأمل - التسونامي بعد خمس سنوات (2009)

على مدى العقدين الماضيين في القطاع الإنساني، كان هناك إجماع متزايد على أن أولئك الذين يقدمون الدعم للأشخاص المتضررين من الأزمات ينبغي أن يكونوا مهنيين في نهجهم سواء كانوا من العاملين بأجر أو متطوعين. ونتيجة لذلك تُتخذ مبادرات عديدة لتشجيع هذا التحول، بما في ذلك توثيق المبادئ التوجيهية بشأن السلوك، ومدونات قواعد السلوك، ودعم التنمية المهنية. يُمثل الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية جزءاً مركزياً في هذا التوجه.

وقد وُضِعَ الإطار بعد مشاورات عالمية مع مجموعة متنوعة من المنظمات غير الحكومية، كما أن المراجعة اللاحقة له كان لها بُعد عالمي في تفاعلاتها وتقييماتها. وقد كفل ذلك أن يكون الإطار قابلاً للتطبيق على الصعيد العالمي وأن يتسنى استخدامه جنباً إلى جنب مع الأطر القائمة الأخرى التي تُكَمَّلُ وتدعم ما هو قائم بالفعل.

كان السؤال المتكرر الذي نشأ أثناء مشاورات أصحاب المصلحة هو: "ما هي العلاقة بين الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية ومختلف الأدوات والمبادرات الأخرى المستخدمة في القطاع الإنساني؟"

يتجاوز الغرض من الإطار مع إحدى المسؤوليات الأساسية المحددة في مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني¹، أي جدول أعمال التوطين. يدعو جدول أعمال التوطين إلى تعزيز النظم الوطنية والمحلية من أجل التحوّل نحو المزيد من القيادة الوطنية والمحلية لجهود التأهب والاستجابة. ويوفر الإطار أداةً ولغةً مشتركة يمكن استخدامها، بمجرد ترجمتها ونشرها، على جميع مستويات القطاع الإنساني كي يتسنى للجميع العمل نحو نفس إطار الكفاءة أو ما يُشبهه.

تتضمّن القائمة التالية وصفاً موجزاً لبعض الأدوات والمبادرات التي لها صلات بالإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية. يوضّح برنامج متدرب الشؤون الإنسانية وبرنامج CONTEXT كيف يقود التعلّم المستخدمين إلى تقدير كيفية دمج الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية في الدورات الإنسانية لمستوى المبتدئين والمستوى المتوسط.

الأداة/ المبادرة	الوصف	الصلة بالإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية
المعيار الإنساني الأساسي	يُحدّد المعيار الإنساني الأساسي للجودة والمساءلة (CHS) الذي أُطلق في عام 2014 تسعة التزامات يمكن للمنظمات والأفراد المشاركين في الاستجابة الإنسانية استخدامها لتحسين نوعية وفعالية المساعدات التي يقدمونها. ويُيسّر المعيار المزيد من المساءلة أمام المجتمعات المتضرّرة من الأزمات.	يُنصّ الالتزام 8 في المعيار على أنه ينبغي أن يحصل الناس المتضررون من الأزمات على المساعدة التي يحتاجونها من موظفين ومتطوعين ذوي كفاءة ويخضعون لإدارة جيدة. وينبغي دعم الموظفين للقيام بعملهم بفعالية، وأن يُعاملوا معاملةً عادلةً ومُنصفةً. ويُسهّم الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية بشكلٍ مباشر في هذا الالتزام، من خلال توفير إطار يسمح بنظم قابلة للقياس لتطوير الموظفين، بالإضافة إلى إمكانية المقارنة عبر القطاع الإنساني. كما يُسهّم أيضاً في الالتزام الأخرى الواردة في المعيار الإنساني الأساسي (CHS) من خلال التركيز على كيفية تقديم المساعدة الإنسانية.
برنامج اعتماد المهنيين في مجال المساعدة والحماية الإنسانية (PHAP)	يوفر برنامج اعتماد المهنيين في مجال المساعدة والحماية الإنسانية (PHAP) وسيلة لمنح شهادات مهنية مرنة ويُمكن التحقق من صحتها في مجالات الكفاءة وخاصة المجالات ذات الصلة بالعمل الإنساني، وقد وُضِع بما يتماشى مع المعيار الدولي لإصدار الشهادات المهنية ISO 17024.	تُوفّر الشهادات الصادرة من خلال برنامج PHAP للاعتماد أداة لتفعيل الكفاءات المتضمّنة في الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية، مما يُمكن الأفراد من إثبات معارفهم ومهاراتهم المهنية والحفاظ عليها بطريقة موثوق بها ويمكن التحقق منها. تم تطوير الشهادات لتغطي مجالات محددة في الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية، حيث تُركّز الشهادات الثلاث الأولى على مجال "فهم السياق الإنساني وتطبيق المبادئ الإنسانية"

1 عُقدت القمة العالمية للعمل الإنساني، والتي نظمتها الأمم المتحدة، في تركيا في عام 2016 بهدف إجراء إصلاح جذري لقطاع المساعدات الإنسانية للاستجابة بشكل أكثر فعالية للآزمات العديدة في عالم اليوم.

الأداة/ المبادرة	الوصف	الصلة بالإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية
برنامج D Pro للاعتماد	يُوفر برنامج D Pro للاعتماد مؤهلات قائمة على الشهادات لتحسين مهارات العاملين في مجال التنمية والعمل الإنساني. ويقدم البرنامج حالياً شهادات في إدارة المشاريع والإدارة المالية.	تتماشى الشهادة في إدارة المشاريع (PMD Pro) مع معايير إدارة المشاريع المُعترف بها دولياً وتشمل مكونات خاصة بقطاع المنظمات غير الحكومية، وتُعد أداة مفيدة بشكل خاص في المجال الفرعي "ضمان جودة البرنامج وتأثيره."
CONTEXT مشروع تنمية قدرات العاملين في المجال الإنساني	CONTEXT هو برنامج للتدريب أو للتعلّم والتطوير للموظفين في القطاع الإنساني الذين يعملون في الوكالات الوطنية. ويتألف من برنامجين لتنمية المهارات الأساسية: (1) لمدة ستة أشهر، و (2) لمدة تسعة أشهر.	ترتبط السمات السلوكية التي يتم التأكيد عليها في كلٍ من برنامجيّ التعلّم في مشروع CONTEXT مع الكفاءات الأساسية للإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية وتتلاقى نحوها.
برنامج المتدربين الإنسانيين (HTS)	يهدف برنامج HTS المُكثّف الذي يستمر لمدة عام إلى تعزيز المعارف والمهارات والسلوكيات للعاملين في المجال الإنساني على مستوى المُبتدئين.	يبنى البرنامج على الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية. ويضع البرنامج الأسس لبناء الكفاءات الأساسية (وتحديداً من الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية) لدى كافة "المتدربين" المشاركين.
أكاديمية القيادة الإنسانية - أساسيات المتطوعين	برنامج أساسيات المتطوعين بالأكاديمية هو برنامج تعلّم تمهيدي يُوجّه ذاتياً ويستهدف غير المحترفين الذين يرغبون في العمل كمتطوعين أو مستجيبين أوائل أثناء الأزمات الإنسانية.	تم تصميم برنامج أساسيات المتطوعين بالأكاديمية لتزويد الأفراد بالمهارات اللازمة للعمل بفعالية ومسؤولية في السياقات الإنسانية، مع الحرص على رفاههم. وقد كان الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية نقطة الانطلاق لفهم وتحديد المهارات اللازمة.
أكاديمية القيادة الإنسانية - الأساسيات الإنسانية	برنامج الأساسيات الإنسانية للأكاديمية هو برنامج يُوجّه ذاتياً للعاملين المُبتدئين في المجال الإنساني؛ حيث يوفر مدخلاً ممتازاً لمهنة في القطاع الإنساني ونقطة انطلاق لتعزيز التعلّم عن العمل الإنساني.	من خلال برنامج الأساسيات الإنسانية للأكاديمية، يتعرّف المتعلمون على أربعة مجالات من الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية: 1. فهم السياقات الإنسانية وتطبيق المبادئ الإنسانية؛ 2. تطوير العلاقات التعاونية والحفاظ عليها؛ 3. العمل بشكل سليم وآمن في كل الأوقات؛ 4. إدارة الأمور في بيئة ضاغطة ومتغيرة.

الصلة بالإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية	الوصف	الأداة/ المبادرة
<p>لقد صُمم إطار HAQF أساساً لدعم تطوير المؤهلات من مستوى المبتدئين وحتى المستوى المتقدم لنيل شهادة جامعية، وبالتالي فإنه يؤدي وظيفة مختلفة عن وظيفة الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية (CHCF) الذي يُركّز في المقام الأول على توفير الدعم المهني والتطوير الوظيفي لأولئك الذين يضطّعون بأدوار إنسانية. ومع ذلك فالإطاران متكاملان، حيث أنهما يقدمان مخططاً متشابهاً جداً لمتطلبات العمل في مجال العمل الإنساني كما تتماشى الأبعاد في إطار HAQF بشكل وثيق مع مجالات الكفاءة بإطار CHCF.</p>	<p>في عام 2014، أطلق مشروع EUPHRA بقيادة رابطة شبكة العمل الإنساني (NOHA) إطاراً لمؤهلات العمل الإنساني (HAQF) يتناول المعارف والمهارات والمسؤوليات التي يحتاج إليها العاملون في المجال الإنساني. يتألف الإطار من 8 مستويات ويغطي 6 أبعاد: خدمة الأشخاص المتضررين من الأزمات، والعلاقات التعاونية، والقيادة، والتكيف والسلامة، وتحليل السياق والتفكير، والإلتزام الإنساني.</p>	<p>مشروع EUPHRA</p>

4. أطر الكفاءة، والنُّهْج القائمة على الكفاءة

الكفاءات هي السلوكيات التي يجب أن تتوفر لدى الموظفين، أو ينبغي عليهم تحصيلها، لتحقيق مستويات عالية من الأداء في أدوارهم. ويصف المعهد المعتمد للتنمية المهنية (CIPD) الكفاءات كالتالي:

”إشارة من المنظمة إلى الفرد بشأن مجالات ومستويات الأداء المتوقعة. وهي تزود الفرد بخارطة أو بيان بالسلوكيات التي سيتم تقييمها، والاعتراف بها، وفي بعض المنظمات مكافأتها. ويمكن فهم الكفاءات على أنها تمثل لغة الأداء في المنظمة، مع توضيح كلٍّ من النتائج المتوقعة لجهود الفرد والطريقة التي يتم بها تنفيذ تلك الأنشطة.“

ويُحدد إطار الكفاءة المطلوب على مختلف المستويات واللازمة للجوانب المختلفة من كل دور. يُعدّ الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية (CHCF) مثالاً لإطار كفاءة يُوضح الكفاءات التي تُعتبر ضرورية لجميع العاملين في المجال الإنساني إذا كان لهم أن يُؤدوا أدوارهم ويُقدموا مساهمةً كبيرة لمساعدة الناس المتضررين من الأزمات الإنسانية.

النهج القائم على الكفاءة هو طريقة منهجية لاستخدام أطر الكفاءة لإرشاد الموظفين إلى تعريفٍ للأداء الناجح لدعم وظيفة إدارة الموارد البشرية في التخطيط وتصميم المنظمة، والتوظيف والاختيار، وتطوير الأداء، والتعلم والتطوير المهني.

5. كيفية هيكلة الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية

تختلف أطر الكفاءة في صيغتها، ولكنها تشمل عادةً مجموعة من مجالات أو جوانب أو أبعاد الكفاءة التي يتم تناولها بمزيد من التفصيل على مختلف المستويات.

استخدام الإطار:

يتألف الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية (CHCF) من مجموعة من ستة مجالات للكفاءة التي ينبغي على العاملين في المجال الإنساني ومنظماتهم السعي لاكتسابها وتطويرها. مجالات الكفاءة هي مجموعة شاملة من السلوكيات التي تدفع الأداء في القطاع الإنساني.

بالإضافة إلى ذلك، يوصف كل مجال من مجالات الكفاءة من منظور نتيجة بعينها - من بين مجموعة نتائج محددة، ويمكن ملاحظتها، وقابلة للقياس فيما يتعلق بدورٍ ما.

كما ينقسم كل مجال من مجالات الكفاءة وكل نتيجة إلى مجالات فرعية تتبعها قائمة بالسلوكيات الملموسة والقابلة للقياس.

ينص إطار CHCF أيضاً على سلوكيات إضافية للمديرين. ويوضح هذا النهج الذي يتألف من مستويين، أي كفاءات أساسية لجميع الموظفين فضلاً عن سلوكيات إضافية للمديرين، كيف يمكن للموظفين الذين يشغلون أدواراً إدارية التحلّي بالسلوكيات الضرورية لهم لكي يتمكنوا من قيادة منظماتهم بشكلٍ فعال.

على سبيل المثال:

مجال الكفاءة

النتيجة

المجالات الفرعية

السلوكيات الأساسية

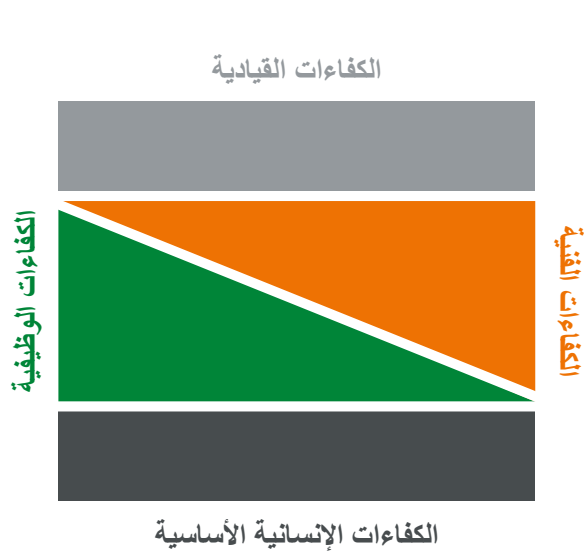
السلوكيات المُعَوَّقة:

لمساعدة المستخدمين على تفسير ووصف وتحديد السلوكيات ذات الصلة، يوفر الإطار أيضاً توضيحات للسلوكيات المُعَوَّقة، حيث لا يُلبّي السلوك المتطلبات، أو ينحرف عنها. يُستحسن أن يكون المستخدمون على بينة من تلك السلوكيات المُعَوَّقة وأن يرجعوا إليها عند تنفيذ الأدوات العملية الواردة لاحقاً في هذا الدليل. (انظر الملحق 2: إطار السلوكيات المُعَوَّقة).

6. الأنواع المختلفة من أطر الكفاءة

يُعدّ الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية (CHCF) مثلاً لإطار كفاءة، وهو مُصمّم ليكون مناسباً لجميع العاملين في المجال الإنساني. هناك العديد من أطر الكفاءة الأخرى الموجودة في القطاع وداخل المنظمات. لا توجد صيغة موحدة متفق عليها لإطار الكفاءة، ولذا تتنوع الصيغ وقد يكون هناك تداخل بين الأطر المختلفة.

هناك أنواع مختلفة من أطر الكفاءة تتناول الكفاءات السلوكية، والكفاءات الفنية، والكفاءات الوظيفية، والكفاءات القيادية. ويوضّح الشكل أدناه مجال تركيز كلٍ منها والروابط مع تلك الموجودة في القطاع.



• السلوكيات والمهارات التي تُسهم في الأداء على مستوى القيادة

• مثلاً السلوكيات القيادية وفقاً لجامعة ديكن

• السلوكيات والمهارات التي تُسهم في الأداء التشغيلي

• تتعلق بطبيعة العمل الذي يجري تنفيذه

• المعرفة والمهارات في مجالٍ فني

• تقدم إرشادات بشأن التدريب المطلوب في المجال الفني

• مثلاً، إطار الكفاءة في مجال حماية الطفل في حالات

الطوارئ (CPIE)

• السلوكيات والمهارات الأساسية الحاسمة للفرد

• تُعزّز ثقافةً مطلوبة

• مثلاً إطار CHCF

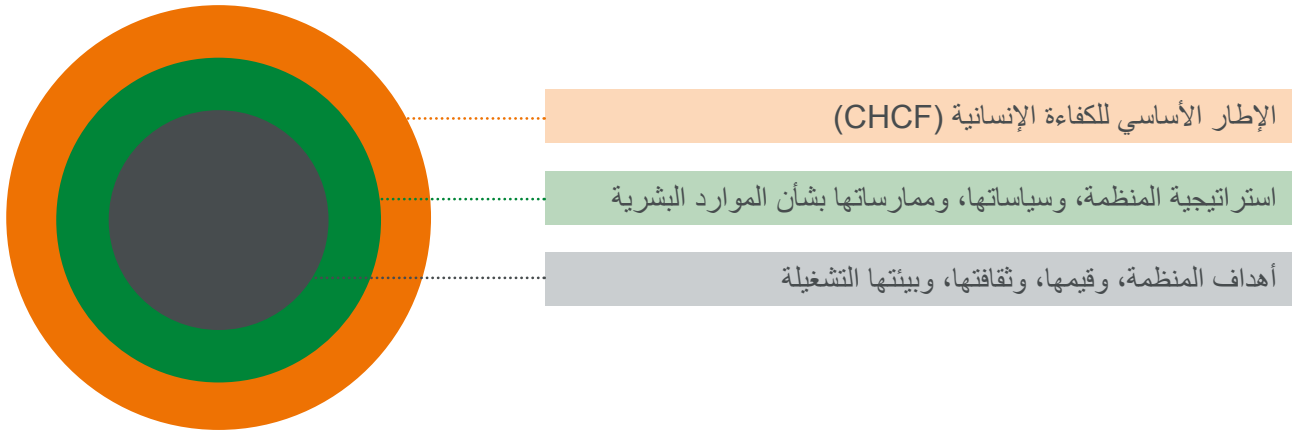
7. اعتماد أطر الكفاءة التي تتماشى مع قيم المنظمة

الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية (CHCF) هو أداة يُمكن استخدامها من قِبَل المنظمات بما يتماشى مع احتياجاتها وقيمتها التنظيمية.

إطار CHCF هو إطار وصفي للكفاءة موصى به، ولا ينبغي أبداً أن يُنظر إليه على أنه إلزامي أو تقييدي. ينبغي النظر إليه باعتباره نموذجاً عاماً لتحديد، وإنشاء، وقياس كفاءات الموظفين في منظمة إنسانية. وهو مصمّم لتوفير الأفكار والتوجيه، ولكن نجاحه يعتمد على أهداف المنظمة وقيمتها وثقافتها وبيئتها التشغيلية. إنه بمثابة مساعدة ملاحية للمنظمات لاستخدامها في تطوير الكفاءات الخاصة بها.

ويمكن أيضاً للمنظمات مزدوجة التكلفة أو المنظمات التي تعمل فقط في مجال التنمية أن تُطور قائمة الكفاءات الخاصة بها على أساس إطار CHCF.

شكل: يمكن أن تتماشى الكفاءات مع استراتيجية وقيم وثقافة المنظمة.



8. دمج الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية مع أطر الكفاءة المستخدمة حالياً

هناك عدة طرق يمكن للمنظمات من خلالها استخدام الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية (CHCF) وغيره من الأطر بناءً على ما إذا كان لديها بالفعل إطار للكفاءة. يُمكن لتلك المنظمات:

- اعتماد الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية وغيره من أطر الكفاءة التي تشعر بأنها ذات صلة باحتياجاتها؛
- تكييف الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية وغيره من أطر الكفاءة القائمة بحيث تكون أكثر ملاءمة للمنظمة؛
- دمج عناصر من الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية وغيره من أطر الكفاءة القائمة في إطار الكفاءة الخاص بها إذا ما تم إنشاء مثل هذا الإطار بالفعل؛
- وضع إطار جديد للكفاءة يتعلق بالمنظمة استناداً إلى الأطر القائمة حسب/ عند الاقتضاء.

بعض المنظمات الإنسانية لديها بالفعل أطر قائمة يُرجح أن تكون مزيجاً من الكفاءات الأساسية والكفاءات القيادية وقد تكون أيضاً مُفصّلة بشكلٍ كامل لتشمل الكفاءات الفنية والوظيفية. لا يزال بالإمكان الاستفادة من الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية وأطر الكفاءة الأخرى في هذه الحالات. وكما هو منصوص عليه في المبادئ التوجيهية، ليس المقصود من إطار CHCF أن يحل محل أطر، أو أدوات، أو مبادرات الكفاءة القائمة في المنظمة أو يلغيها. ومع ذلك، فهذا الإطار يتضمّن عناصر تُشكّل، بتوافق آراء طائفة واسعة من الوكالات الإنسانية، السلوكيات الإنسانية الأساسية. وقد يكون من المفيد التحقق من أطر الكفاءة الحالية مقابل الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية لضمان أن المجالات الرئيسية يتم تغطيتها، وحيثما تظهر ثغرات، ينبغي النظر في أهميتها بالنسبة لمهمة المنظمة. قد لا تكون مهمة، ولكن إذا كانت كذلك، ينبغي إيلاء مزيد من التفكير لكيفية إدراج المهارات والسلوكيات المُفتقّدة. وقد يتسنى إدراجها من خلال توسيع النطاق الحالي للكفاءات أو من خلال إدخال إضافات جديدة على الإطار.

وقد تستفيد المنظمات التي لم تُدمج أطر كفاءتها القائمة بشكلٍ كامل من استخدام الأدوات والنماذج التي تم تطويرها لتنفيذ الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية. ويمكن تعديل هذه الأدوات والقوالب وتكييفها على أساس الأطر القائمة لدى المنظمة. كما يمكن للمنظمات التي طوّرت مؤخرًا إطاراً للكفاءة استخدام أدوات دراسة الجدوى وخطة التواصل من أجل تعزيز تنفيذ إطار الكفاءة لديها. وقد أصدر تحالف المعيار الإنساني الأساسي (CHS) دليلاً مفصلاً يستكشف كيفية دمج أطر الكفاءة المختلفة.

9. الخطوات العملية نحو اعتماد نهج قائم على الكفاءة

سواءً تم اعتماد إطار الكفاءة الحالي أو دمج عناصر من الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية أو أطر الكفاءة الأخرى في إطار الكفاءة الخاص بالمنظمة، فإن الخطوات التالية سوف تسهّل العملية.

الخطوة 1: تقديم دراسة الجدوى

قم بإعداد وعرض دراسة الجدوى لاعتماد نهج قائم على الكفاءة في المنظمة من خلال عرض فوائد ذلك بشكلٍ واضح. ينبغي أن تقوم دراسة الجدوى بعرض المفهوم وكسب قبول الإدارة العليا للنهج المقترح. كما ينبغي أيضاً إشراك الإدارة العليا في عملية تصميم وتنفيذ إطار الكفاءة. وبمجرد الاتفاق على التزام الإدارة، يمكن أن تبدأ عملية التصميم.

يُحدد النموذج المتوفر هيكلًا مقترحاً لدراسة الجدوى. يُسلط النموذج الضوء على الفوائد، والقيود/التحديات/المخاطر، والآثار المالية، والجدول الزمني، والأدوار والمسؤوليات، والخطوات المقبلة.

بعض الفوائد الرئيسية لنظام قائم على الكفاءة:

• يكون لدى الموظفين مجموعة محددة من السلوكيات المطلوبة في عملهم، وسيكون من الواضح لديهم كيف يُتوقع منهم أداء وظائفهم

• تكون نظم التقييم والتعيين أكثر إنصافاً وأكثر انفتاحاً

• يتسنى للقائمين على التوظيف تقييم المهارات القابلة للنقل وتحديد السلوكيات المطلوبة بغض النظر عن الخلفية المهنية

• توجد صلة بين المُدخلات الفردية الفعالة في العمل وأداء المنظمة

• تكون العمليات قابلة للقياس وموحّدة عبر الحدود التنظيمية والجغرافية

الخطوة 2: تحديد الأشخاص الذين يُمكنهم قيادة العملية

انظر فيما إذا كان سيتم تطوير إطار الكفاءة داخلياً أو بدعم خارجي. بعد ذلك حدّد عدداً قليلاً من الموظفين الذين سيتولّون قيادة عملية تطوير إطار الكفاءة ومساعدة الآخرين على فهمه. وسيتعين عليهم أيضاً ضمان إدماج إطار الكفاءة في الوثائق والنظم الأخرى ذات الصلة: مثل توصيف الوظائف، وتقييم الأداء، وخطط التنمية المهنية.

الخطوة 3: مراجعة العملية من منطلق رؤية، ومهمة، وثقافة، وقيم، واستراتيجية المنظمة

ينبغي أن يعكس إطار الكفاءة الأساسي للمنظمة ويعزز رؤية المنظمة، ورسالتها، وثقافتها، وقيمتها، واستراتيجيتها. واستناداً إلى هذه المعطيات، قم بإجراء عصف ذهني حول الكيفية التي يمكن أن يعكس بها إطار CHCF نقاط القوة الأساسية للمنظمة الآن، وما قد يكون مُفتقداً، وما قد يلزم لنجاحها في المستقبل. هذه هي بداية صياغة إطار الكفاءة.

الخطوة 4: تحديد الغرض

استناداً إلى دراسة الجدوى، حدّد بوضوح لماذا يجري تطوير إطار الكفاءة والكيفية التي سيستخدم بها. سيحدد ذلك كيفية هيكلة الإطار في نهاية المطاف، وسيساعد على تحديد العمل الذي سيشارك في إدماج إطار الكفاءة بشكلٍ كامل في الوثائق والنظم الأخرى لضمان استخدامه بصورة منهجية.

الخطوة 5: تحديد الصيغة والنطاق والهيكل

تقييم ما إذا كان ينبغي أن يتضمن إطار الكفاءة سلوكيات فقط، أم أنه سيتضمّن أيضاً متطلبات المهارات والمعرفة. الاتفاق بشأن المستويات التي سيغطيها الإطار، وما إذا كان سيشمل جميع الأدوار والوظائف داخل المنظمة.

الخطوة 6: تحليل الأدوار وتحديد التوصيفات الوظيفية

الاتفاق بشأن النتائج المطلوبة وتحديد السلوكيات التي تُستخدم لأداء الأدوار التي يغطيها الإطار بفعالية. تحليل التوصيفات الوظيفية ذات الصلة. الالتقاء بالموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين للتفكير بشأن متطلبات الكفاءة المتعلقة بمهامهم وتحديد تلك المتطلبات.

الخطوة 7: مراجعة الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية وبناء إطار الكفاءة

باستخدام الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية، قم بإضافة النتائج والكفاءات التي لم يتم تضمينها ولكنها مهمة للمنظمة والسياق التنظيمي. قم بحذف السلوكيات الأساسية التي لا تتعلق بالسياق التنظيمي أو لا تناسبه. أعد صياغة المصطلحات أو كتابة أي سلوكيات أساسية إذا كان بالإمكان التعبير عنها بطرق أكثر ملاءمة للسياق المحلي أو للمنظمة، وذلك لمساعدة الموظفين أو المتطوعين على استيعاب معانيها بطريقة أسهل.

الخطوة 8: تسجيل الكفاءات

قم بتسجيل النتائج والكفاءات والسلوكيات المطلوبة لمختلف الأدوار الوظيفية. ينبغي تصنيف الكفاءات أو السلوكيات التي تم جمعها وفق مجالات الكفاءة.

الخطوة 9: التحقق من إطار الكفاءة ووضع اللمسات الأخيرة عليه

اسأل ما إذا كانت السلوكيات التي تم تحديدها متمثلة لدى أولئك الذين يؤدون العمل بأقصى قدر من الفعالية. بمجرد صياغة مسودة إطار الكفاءة، تأكد من تحديد الصلات بين الكفاءات وأهداف المنظمة، وثقافتها، وقيمها، واستراتيجيتها. تحقق من أن سياسات وممارسات المنظمة تدعم الكفاءات، ومن أنه يتم دمج الكفاءات في أي وثائق وأنظمة ذات صلة.

الخطوة 10: التواصل مع العاملين وإشراكهم وتدريبهم

تعامل مع عملية تنفيذ إطار الكفاءة كأى مبادرة رئيسية أخرى للتغيير. تأكد من وجود التواصل الكافي والمشاركة، ومن تدريب الموظفين وتمارينهم على تنفيذ إطار الكفاءة.

10. التواصل والمشاركة

”نظم حملات توعية حول استخدام الأداة.“

”ينبغي أن يكون التركيز أقل على ما ينبغي القيام به وأكثر على كيفية القيام بذلك.“

مراجعة ونتائج استشارة أصحاب المصلحة حول الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية، 15 يوليو 2016

عملية إحداث تغيير قد تكون أمراً مُقلَقاً، وخاصةً عندما يطال التغيير كل مرحلة مهمة من دورة التوظيف.

وتُخبرنا التجارب السابقة، بما في ذلك الملاحظات الواردة من المشاورات مع أصحاب المصلحة حول مراجعة الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية، أن النجاح في تنفيذ إطار الكفاءة على المدى الطويل يتطلب خطة شاملة للتواصل والمشاركة والتدريب. ومع أن كل منظمة ستضع نهجها الخاص بها، فإن هناك بعض الاعتبارات الأساسية فيما يتعلق بالتنفيذ.

- **وصّل لهم الغرض** - الخطوة الأولى هي معرفة ما إذا كان الموظفون يفهمون ما هو الغرض. إذا لم يفهموا كيف تُسهم السلوكيات في النجاح على مستوى الأفراد والمنظمة، فلن يكون هناك فائدة تُذكر في تحديث أو تطوير الإطار.
- **حدّد المواضيع الرئيسية** - حتى لو كان الموظفون على بينة من الغرض من الإطار، فإنه لا تزال هناك حاجة لكي يدعم ذلك الإطار تطلعات المنظمة (الأهداف، والقيم، وخطط الأعمال). وإذا لم يكن الناس يعملون جميعاً من أجل تحقيق هذه التطلعات، فمن المرجح أن تمثل بعض الجهود الفردية انحرافاً عن طريق نجاح المنظمة.
- **اضمن توفّر الظروف المناسبة** - ينبغي أن توفّر إجراءات المنظمة، وثقافتها، وهياكل الموارد والإدارة بها الدعم للإطار. كن واقعياً: إذا كانت الظروف تُعيق السلوكيات، فقم بتغيير الظروف أو تغيير السلوكيات.
- **عالج السبب الجذري** - فضلاً عن الأهداف والظروف، يتأثر السلوك أيضاً بالخصائص الأساسية (المعرفة والمهارات والمواقف). ويمكن أن يؤثر التخلف في إحدى الخصائص، مثل مهارات الاتصال، على العديد من السلوكيات المختلفة. وإذا لم يفهم المديرين هذا التمييز، فقد يُركزون على محاولة تحسين السلوك دون معالجة السبب الجذري.



© 2017 RoBeDeRo | www.istockphoto.com

- ابق على الأمر بسيطاً - هناك نوعان من العناصر الرئيسية التي تعزز الاستخدام - اللغة والهيكل. إذا كان الإطار مُعقداً، أو طويلاً، أو مُفصلاً بدرجة كبيرة، فإنه لن يُستخدم. يجب أن تكون اللغة ذات معنى بالنسبة للأشخاص الذين يستخدمونها.
- قم بالتدريب، وليس اللوم - بمجرد التوصل إلى هيكل مُرتب، تأكد من أن كل من يستخدم الإطار قد تم تدريبه على كيفية استخدامه. الإطار هو أداة، وكما هو الحال مع أي أداة أخرى، إذا لم يكن المستخدمون يعرفون كيفية استخدامها، فستقع الأداة فريسة للإهمال أو تفشل في تحقيق كامل إمكاناتها.

ينبغي إنشاء فريق للمشروع للحفاظ على التركيز ودعم التنفيذ بطريقة منهجية مع تحديد الأهداف، والجداول الزمنية، ونظام للرصد المستمر. وينبغي أن يتألف فريق المشروع من ممثلين عن فريق الموارد البشرية، وخبراء في مجال الاتصال، فضلاً عن مُنصر من الإدارة العليا.

الملحق 1 - الإطار الأساسي للكفاءة الإنسانية (CHCF)

جميع العاملين



CORE HUMANITARIAN COMPETENCY FRAMEWORK

دعم العاملين في المجال الإنساني للعمل بفعالية

مجالات الكفاءة	فهم السياقات الإنسانية وتطبيق المعايير الإنسانية	تحقيق النتائج	تطوير العلاقات التعاونية والحفاظ عليها	العمل بشكل سليم وآمن في الأوقات	إدارة الأمور في بيئة ضاغطة ومتغيرة	إثبات القدرات القيادية
<p>التفنج</p> <p>يُفهم سياقات التشغيل، وأصحاب المصلحة الرابطين، و الممارسات المؤثرة على التحولات الإنسانية الحالية والمستقبلية</p>	<p>فهم السياق الإنساني</p> <p>يُبدي فهماً لأطوار الاستجابة الإنسانية، بما في ذلك الجاهزية للظوارئ المحتملة، وتقليل مخاطر الكوارث، والاستجابة والتعافي</p> <p>يطبق فهم السياق السياسي والثقافي والأسباب الكاملة وراء الأزمات الإنسانية</p> <p>يُبدي فهماً لإبعاد الظروف الإنسانية فيما يتعلق بالتنوع الاجتماعي، والتوع، والمج يأخذ بعين الاعتبار احتياجات، ومهارات، وقدرات، وتجارب الأشخاص المتضررين من الأزمة، ويُلَبِّق ذلك عند تقديم الاستجابة الإنسانية</p>	<p>ضمان جودة البرنامج وتأثيره</p> <p>يُبدي فهماً لإدارة دورة المشاريع يشارك بشكل فعال في تصميم وتنفيذ مشاريع وبرامج مؤثرة</p> <p>يحافظ على التركيز على تحقيق نتائج ملائمة ضمن إطار زمني مناسب وباستخدام الموارد المتاحة</p> <p>يُضخخ المساواة عن عنده</p> <p>يخضع للمساواة عن أفعاله وقراراته أمام الأشخاص المتضررين من الأزمة</p> <p>يجمع ويحلل وينشر المعلومات المفيدة ذات الصلة والتعبئة الراجعة مع الأشخاص المتضررين من الأزمة وغيرهم من أصحاب المصلحة، دونما رفع لسقف توقعاتهم</p>	<p>يُطور علاقات تعاون وتنسيق مع أصحاب المصلحة وفريق العمل ويحافظ عليها</p> <p>الإصغاء وخلق الحوار</p> <p>يُصغي بشكل فعال لوجهات النظر والتجارب الجديدة والمختلفة للأشخاص المتضررين من الأزمة، وأصحاب المصلحة، وأعضاء الفريق</p> <p>يؤسس ويحافظ على حوار واضح مع كل من الأشخاص المتضررين من الأزمة وأصحاب المصلحة الآخرين</p> <p>العمل مع الآخرين</p> <p>يساهم بشكل إيجابي ضمن الفريق لتحقيق أهداف البرنامج</p> <p>يُبدي تعاطفاً واحتراماً ورافة تجاه القابات المتضررة من الأزمة</p> <p>يُواصل بشكل منظم وصبور باستخدام القنوات والتقنيات المناسبة التي تيسر تبادل الرسائل باستمرار</p>	<p>يعمل بشكل سليم وآمن في بيئات العمل الضاغطة</p> <p>تقليل المخاطر التي تهدد الأشخاص المتضررين من الأزمة، والشركاء، وأصحاب المصلحة</p> <p>يُنبيه إلى سلامة الأشخاص المتضررين من الأزمة وأصحاب المصلحة الآخرين</p> <p>يجد ويبلغ عن المخاطر والتحديات، ويحد من أثرها على النفس والمنظمة</p> <p>يُخذ التدابير لمنع الأذى والتقليل من المخاطر التي تهدد الشركاء والأشخاص المتضررين من الأزمة</p>	<p>يتكيف مع الضغط والتغيير ليتمكن من العمل بشكل فعال ضمن سياقات العمل الإنساني</p> <p>التكيف والتأقلم</p> <p>يحافظ على التركيز على الأهداف والغايات في بيئة تتغير بسرعة</p> <p>يتكيف بفعالية مع الأوضاع والمواع المتغيرة</p> <p>يترك الصعوبات الشخصية ويتخذ الإجراءات لتقليل منها</p> <p>يُبقي بناءً وإيجابياً في ظل الضغط كي يتمكن من تحمل بيئات العمل الصعبة والمليئة بالتحديات</p> <p>الحفاظ على المهنية</p> <p>يتحمل مسؤولية عمله الشخصي وأثره على الآخرين</p> <p>يخطط ويؤتتب المهام حسب الأهمية وينفذها بشكل جيد في ظل الصعوبات</p> <p>يحافظ على السلوك الأخلاقي والمهني وفقاً لقواعد السلوك ذات الصلة</p>	<p>يُظهر قيماً ومبادئ إنسانية ويعمل على تحفيز الآخرين لتحقيق النتائج في الظروف المعقدة، بغض النظر عن الدور، أو الوظيفة، أو الأسمية في العمل</p> <p>إدراك الذات</p> <p>يُبدي وعياً بنقاط القوة وجرائب القصور لديه وأثر ذلك على الآخرين</p> <p>يُبدي فهماً للمهارات الذاتية لديه وكيف تكمل مهاراته مهارات الآخرين لبناء فعالية الفريق</p> <p>يسعى للحصول على تغذية راجعة ويعتفك على دراستها لتحسين أدائه</p> <p>تحفيز الآخرين وتأثيرهم</p> <p>يتبادل القيم الإنسانية مع الآخرين ويشجعهم على نشرها</p> <p>يكون مصدر إلهام وثقة للآخرين</p> <p>يعتبر عن قيم ومعتقدات المنظمة بوضوح</p> <p>يُبدي إصغاءً فعالاً لإثكاء روح التعاون لدى الفريق</p> <p>يؤثر في الآخرين بشكل إيجابي لتحقيق أهداف البرنامج</p>

<p>الحصن النقدي</p> <p>يُؤمّن بالتدخل ويحمّك العطل في الحالات الصعبة وفي غياب أداة محددة</p> <p>يُقدّم المبادرات ويقترح تحسينات إبداعية وطرقاً أفضل لاداء العمل</p> <p>يُبدئي إصراراً على تحقيق النتائج</p>	<p>تحفيز الآخرين والتأثير فيهم</p> <p>لُهم الآخرين من خلال بلورة وإظهار القيم، والأهداف الرئيسية، والمبادئ الأساسية للعمل الإنساني</p> <p>بوصوح</p> <p>يُقدّم تغذية راجعة رسمية وغير رسمية بشكل منظم ومستمر</p> <p>يعترف بإسهامات الآخرين</p> <p>يُكثّف أسلوبه في القيادة ليُتوأم مع الإطار الزمني والأوضاع المتغيرة</p> <p>النص النقدي</p> <p>يملك رؤية أستر توجيهية واسعة مع إدراك لتفاصيل الأوضاع</p> <p>يتصرف بحسم ويكثف الخطط والبيانات المتغيرة</p> <p>يأخذ مخاطر محسوبة وعن دراية لتحسين الأداء</p>	<p>التكيف والتأقلم</p> <p>يساعد الآخرين على إدراك ضغوطهم الشخصية والتعامل معها من خلال نموذج مناسب للتعليق بالنقش وترتيب أعباء العمل حسب الأولوية</p> <p>يُحرز مفهوم الرفاهية وثقافة واجب الرعية</p> <p>التحفظ على المهنية</p> <p>يضع مواعيد انتهاء وأهداف واقعية</p> <p>يُمكن الآخرين من القيام بأعمالهم ومسؤولياتهم</p> <p>يراقب الانتزاعات والأفعال بشكل شفاف</p> <p>يخصص الوقت للتعلم من التجربة والتغذية الراجعة ويُطبق مخرجات التعلم في الأوضاع الجديدة</p>	<p>يُبدئي نزاهة شخصية عبر استخدامه لموقعه الوظيفي بشكل مسؤول و عادل</p> <p>يُبرك المؤثرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء</p>	<p>تقليل المخاطر التي تتهدد الأشخاص المتضررين من الأزمة، والشركاء، وأصحاب المصلحة</p> <p>يُبدئي فهماً لآليات التنسيق الأمني للمنظمات غير الحكومية وكيفية مشاركة المنظمة في تلك الآليات</p> <p>يرتب ويخصّص موارد الأمن والسلامة حسب الأولوية</p> <p>يُحرز خططاً للطوارئ ويُطبق استراتيجيات خروج مسؤولة</p> <p>تدبير الأمن والسلامة الشخصيين</p> <p>يراقب المخاطر المتعلقة بالأمن ويتأكد من أن قواعد المنظمة مفهومة ويجري اتباعها دائماً من قبل العاملين</p> <p>يُتخذ الإجراءات المناسبة ويوجه ويُدعم أعضاء الفريق في حال حدوث أزمة</p>	<p>التدبير الأمن والسلامة الشخصيين</p> <p>يراقب المخاطر المتعلقة بالأمن ويتأكد من أن قواعد المنظمة مفهومة ويجري اتباعها دائماً من قبل العاملين</p> <p>يُتخذ الإجراءات المناسبة ويوجه ويُدعم أعضاء الفريق في حال حدوث أزمة</p>
<p>تدبير الأمن والسلامة الشخصيين</p> <p>يُبني، ويُدعم على، فكرة نقل العمل بما يتماشى مع المبادئ والمعايير الإنسانية</p> <p>يُبرك مختلف نقاط الضعف ويقلل منها عبر الالتزام بخطة الأمن والسلامة المحددة من قبل المنظمة، ويُقوم بتقييمها مع السياق المحلي</p> <p>يُبرّز أهمية السلامة ويضع سلامة زملائه وأعضاء الفريق نصب عينيه في جميع الأوقات</p>	<p>الإصغاء وخلق الحوار</p> <p>يحرص على أن يشمل تصميم البرنامج، وتنقيته، والتعلم منه المتضررين من الأزمة، والشركاء، وأصحاب المصلحة</p> <p>التعلم مع الآخرين</p> <p>يضع أهدافاً واضحة مع الفرق والأفراد</p> <p>يراقب تقدّم العمل والأداء الفردي</p> <p>يؤسس لأساليب العمل عن بُعد بالشكل المتفق عليه مع الشركاء والعاملين</p> <p>يعمل مع الفريق لبناء الثقة مع المجتمعات وأصحاب المصلحة</p> <p>يُحرز العلاقات التعاونية والشفافة والمسؤولة مع الشركاء لصياغة وتنفيذ الاتفاقات</p> <p>يستخدم مهارات التفاوض وحل النزاعات لدعم الحصول على نتائج إيجابية</p>	<p>تخصيص للمساءلة عن عمله</p> <p>يؤسس لإجراءات هادفة تتيج للأشخاص المتضررين من الأزمة المشاركة في الإستجابة والإفصاح عن توقعاتهم ومخاوفهم</p> <p>يضمن استخداماً فاعلاً وشفافاً للموارد وفق الصواب الداخلي</p>	<p>اتخاذ القرارات</p> <p>يُبدئي مرنة في ظروف التغيرات السريعة والسيقات الثقافية المتغيرة، دائماً بناءً على التركيز على الأشخاص المتضررين من الأزمة</p> <p>يُبدئي فهماً للحالات التي يمكن فيها اتخاذ قرار والحالات التي تتطلب مشاركة الآخرين</p> <p>يأخذ بعين الاعتبار الأثر الأشمل للقرارات كي يتمكن من تحقيق النتائج</p> <p>يُدعم ما بين التخطيط والتفويض عند اتخاذ قرار</p>	<p>ضمان جودة البرنامج وتأثيره</p> <p>يُرسخ المعايير في العمل ويُبع إجراءات التشغيل المتفق عليها</p> <p>يوضح الأمور والمسؤوليات ضمن الفريق لتنظيم الأثر</p> <p>يُنتق مع أصحاب المصلحة مسبقاً لتجنب الأزمات وتُحقق أقصى استفادة من الموارد</p> <p>يُقدّم التغذية الراجعة والمعلومات بشكل منتظم للحصول على نتائج أفضل</p> <p>يُوقِّع الدروس المستفادة ويُطبّقها في المشاريع المستقبلية</p> <p>يُحرز الاستخدام المنضبط لأحدث الابتكارات والتقنيات لتحقيق النتائج</p>	<p>تخصيص للمساءلة عن عمله</p> <p>يؤسس لإجراءات هادفة تتيج للأشخاص المتضررين من الأزمة المشاركة في الإستجابة والإفصاح عن توقعاتهم ومخاوفهم</p> <p>يضمن استخداماً فاعلاً وشفافاً للموارد وفق الصواب الداخلي</p>
<p>تطبيق المعايير والمبادئ الإنسانية</p> <p>يتأكد من أن أهداف البرامج، والنشاطات، وسلوكيات العاملين تدعم الأطر والمعايير والمبادئ والقواعد الرئيسية للعمل الإنساني التي التزمت بها المنظمة وطنياً ودولياً</p> <p>يستخدم السلطة بشكل مسؤول بما يتماشى مع مبادئ ومعايير المساءلة</p> <p>يُبدئي فهماً لدوره، ودور المنظمة، وأدوار الآخرين ضمن منظومة العمل الإنساني</p> <p>يُبدئي فهماً لآليات التنسيق</p>	<p>فهم السياق الإنساني</p> <p>يُقدّم ويحلل الأمور الأساسية في الظروف الإنسانية ويؤمّن بصياغة إجراءات للاستجابة لها</p> <p>يُرسخ المنظمة بالأبعاد المتعلقة بالتنوع الاجتماعي، والتنوع، والمجموع</p> <p>تطبيق المعايير والمبادئ الإنسانية</p> <p>يشارك في تطوير استجابة المنظمة بناءً على فهم لسياق التشغيل</p> <p>يُحرز القانون الإنساني الدولي والمعاهدات ذات الصلة</p> <p>يشارك بشكل فعال في التنسيق والتعاون المشترك بين الوكالات بشأن الكوارث بناءً على فهم واضح لروية المنظمة وموقعها</p> <p>يُحرز ويضمن الالتزام بالمعايير والمبادئ الإنسانية التي تضبط سلوك العاملين</p>	<p>تطبيق المعايير والمبادئ الإنسانية</p> <p>يشارك في تطوير استجابة المنظمة بناءً على فهم لسياق التشغيل</p> <p>يُحرز القانون الإنساني الدولي والمعاهدات ذات الصلة</p> <p>يشارك بشكل فعال في التنسيق والتعاون المشترك بين الوكالات بشأن الكوارث بناءً على فهم واضح لروية المنظمة وموقعها</p> <p>يُحرز ويضمن الالتزام بالمعايير والمبادئ الإنسانية التي تضبط سلوك العاملين</p>	<p>سلوكيات إضافية للمدراء في مجال الإستجابة الإنسانية، وبناء على المهارات والمعرفة</p>	<p>فهم السياق الإنساني</p> <p>يُقدّم ويحلل الأمور الأساسية في الظروف الإنسانية ويؤمّن بصياغة إجراءات للاستجابة لها</p> <p>يُرسخ المنظمة بالأبعاد المتعلقة بالتنوع الاجتماعي، والتنوع، والمجموع</p> <p>تطبيق المعايير والمبادئ الإنسانية</p> <p>يشارك في تطوير استجابة المنظمة بناءً على فهم لسياق التشغيل</p> <p>يُحرز القانون الإنساني الدولي والمعاهدات ذات الصلة</p> <p>يشارك بشكل فعال في التنسيق والتعاون المشترك بين الوكالات بشأن الكوارث بناءً على فهم واضح لروية المنظمة وموقعها</p> <p>يُحرز ويضمن الالتزام بالمعايير والمبادئ الإنسانية التي تضبط سلوك العاملين</p>	<p>فهم السياق الإنساني</p> <p>يُقدّم ويحلل الأمور الأساسية في الظروف الإنسانية ويؤمّن بصياغة إجراءات للاستجابة لها</p> <p>يُرسخ المنظمة بالأبعاد المتعلقة بالتنوع الاجتماعي، والتنوع، والمجموع</p> <p>تطبيق المعايير والمبادئ الإنسانية</p> <p>يشارك في تطوير استجابة المنظمة بناءً على فهم لسياق التشغيل</p> <p>يُحرز القانون الإنساني الدولي والمعاهدات ذات الصلة</p> <p>يشارك بشكل فعال في التنسيق والتعاون المشترك بين الوكالات بشأن الكوارث بناءً على فهم واضح لروية المنظمة وموقعها</p> <p>يُحرز ويضمن الالتزام بالمعايير والمبادئ الإنسانية التي تضبط سلوك العاملين</p>

المدراء

الملحق 2 - إطار السلوكيات المُعوّقة

المجالات	الكفاءات الأساسية	السلوكيات الإضافية	السلوكيات المُعوّقة
فهم السياقات الإنسانية وتطبيق المبادئ والمعايير الإنسانية	<p>فهم السياق الإنساني</p> <p>يُبدى فهماً لأطوار الاستجابة الإنسانية، بما في ذلك الجاهزية للطوارئ المحتملة، وتقليل مخاطر الكوارث، والاستجابة والتعافي</p> <p>يطبّق فهم السياق السياسي والثقافي والأسباب الكامنة وراء الأزمات الإنسانية</p> <p>يُبدى فهماً لأبعاد الظروف الإنسانية فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي، والتنوع، والدمج</p> <p>يأخذ بعين الاعتبار احتياجات، ومهارات، وقدرات، وتجارب الأشخاص المتضررين من الأزمة ويُطبّق ذلك عند تقديم الاستجابة الإنسانية</p> <p>تطبيق المعايير والمبادئ الإنسانية</p> <p>يتأكد من أن أهداف البرامج، والنشاطات، وسلوكيات العاملين تدعم الأطر والمعايير والمبادئ والقواعد الرئيسية للعمل الإنساني التي التزمت بها المنظمة وطنياً ودولياً</p> <p>يستخدم السلطة بشكل مسؤول بما يتماشى مع مبادئ ومعايير المساءلة</p> <p>يُبدى فهماً لدوره، ودور المنظمة، وأدوار الآخرين ضمن منظومة العمل الإنساني</p> <p>يُبدى فهماً لآليات التنسيق</p>	<p>فهم السياق الإنساني</p> <p>يقيم ويحلل الأمور الأساسية في الظروف الإنسانية ويقوم بصياغة إجراءات للاستجابة لها</p> <p>يُلزم المنظمة بالأبعاد المتعلقة بالنوع الاجتماعي، والتنوع، والدمج</p> <p>تطبيق المعايير والمبادئ الإنسانية</p> <p>يشارك في تطوير استجابة المنظمة بناءً على فهم لسياق التشغيل</p> <p>يحترم القانون الإنساني الدولي والمعاهدات ذات الصلة</p> <p>يشارك بشكل فعال في التنسيق والتعاون المشترك بين الوكالات بشأن الكوارث بناءً على فهم واضح لرؤية المنظمة ومنهجها</p> <p>يعرّز ويضمن الالتزام بالمعايير والمبادئ الإنسانية التي تضبط سلوك العاملين</p>	<ul style="list-style-type: none"> • لا يعترف باستمرار بالسياق الثقافي أو السياسي في المناقشات • يُبدى باستمرار عدم تركيز على المستفيدين ولا يأخذ المُستفيدين بعين الاعتبار عند تناول الحلول • يبدو غير واضح بشأن مسؤولياته الشخصية ومسؤوليات المنظمة • يتأثر كثيراً بمتطلبات المانحين وليس بأولويات المُستفيدين أو المنظمة • يرفض المشاركة في آليات مُنسّقة دون أساس منطقي واضح • غير حسّاس لأبعاد النوع الاجتماعي والتنوع، والإدماج • يُخل بالمبادئ والمعايير الإنسانية بسهولة

المجالات	الكفاءات الأساسية	السلوكيات الإضافية	السلوكيات المعوّقة
تقييم النتائج	<p>ضمان جودة البرنامج وتأثيره</p> <p>يُبدى فهماً لإدارة دورة المشاريع</p> <p>يشترك بشكل فعال في تصميم وتنفيذ مشاريع وبرامج مؤثرة</p> <p>يحافظ على التركيز على تحقيق نتائج ملائمة ضمن إطار زمني مناسب وباستخدام الموارد المتاحة</p> <p>يخضع للمساءلة عن عمله</p> <p>يخضع للمساءلة عن أعماله وقراراته أمام الأشخاص المتضررين من الأزمة</p> <p>يجمع ويحلل وينشر المعلومات المفيدة ذات الصلة والتغذية الراجعة من الأشخاص المتضررين من الأزمة وغيرهم من أصحاب المصلحة دونما رفع لسقف توقعاتهم</p> <p>اتخاذ القرارات</p> <p>يُبدى مرونة في ظروف التغيرات السريعة والسياقات الثقافية المتغيرة، دائماً بناءً على التركيز على الأشخاص المتضررين من الأزمة</p> <p>يُبدى فهماً للحالات التي يمكن فيها اتخاذ قرار والحالات التي تتطلب مشاركة الآخرين</p> <p>يأخذ بعين الاعتبار الأثر الأشمل للقرارات كي يتمكن من تحقيق النتائج</p> <p>يدمج ما بين التخطيط والتفويض عند اتخاذ قرار</p>	<p>ضمان جودة البرنامج وتأثيره</p> <p>يُرسخ المعايير في العمل ويتبع إجراءات التشغيل المتفق عليها</p> <p>يوضّح الأدوار والمسؤوليات ضمن الفريق لتعظيم الأثر</p> <p>يُنسق مع أصحاب المصلحة مسبقاً لتجنب الازدواجية ولتحقيق أقصى استفادة من الموارد</p> <p>يقدم التغذية الراجعة والمعلومات بشكل منتظم للحصول على نتائج أفضل</p> <p>يوثّق الدروس المستفادة ويطبّقها في المشاريع المستقبلية</p> <p>يعزّز الاستخدام المنضبط لأحدث الابتكارات والتقنيات لتحقيق النتائج</p> <p>يخضع للمساءلة عن عمله</p> <p>يؤسس لإجراءات هادفة تتيح للأشخاص المتضررين من الأزمة المشاركة في الإستجابة والإفصاح عن توقعاتهم ومخاوفهم</p> <p>يضمن استخداماً فعالاً وشفافاً للموارد وفق الضوابط الداخلية</p>	<p>• يُبدى موقفاً غير مرن في مواجهة التغييرات في الخطط أو القرارات، مما قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على نتائج المشروع</p> <p>• يفشل باستمرار في تحقيق نتائج بسبب عدم التركيز على المخرجات</p> <p>• يستسلم بسهولة عندما يُواجه بتحديات</p> <p>• لا يبدو قادراً على الوفاء بالمواعيد النهائية بغض النظر عن الوضع والموارد</p> <p>• يُسيء استخدام الموارد أو يتصرف بطريقة يمكن اعتبارها احتيالية</p> <p>• يُبدى سلوكيات غير مُفيدة أو سلبية عند مواجهة التحديات</p> <p>• يتواصل دون وضوح أو نظام بطريقة تشوّش على الآخرين وتربكهم</p> <p>• يُقاوم أحدث الابتكارات والتقنيات</p> <p>• يُبدى القليل من الاهتمام بمعرفة التقنيات والابتكارات وتطبيقها في مجال العمل</p> <p>• غير كُفؤ ثقافياً، ويضع احتياجاته الخاصة فوق احتياجات الآخرين</p> <p>• يفشل في الوفاء بالتزاماته تجاه الأشخاص المتضررين</p>

المجالات	الكفاءات الأساسية	السلوكيات الإضافية	السلوكيات المعوّقة
تطوير العلاقات التعاونية والمحافظه عليها	الإصغاء وخلق الحوار	الإصغاء وخلق الحوار	<ul style="list-style-type: none"> لا يُصغي بشكلٍ فعّال إلى مساهمات الآخرين أو يسعى لمعرفة آرائهم (بما في ذلك أعضاء الفريق، والأشخاص المتضررين من الأزمة، والمنظمات غير الحكومية الأخرى، أو غيرهم من أصحاب المصلحة الرئيسيين) يفتقر إلى الشعور بتبني العمل ويعتمد على أعضاء الفريق الآخرين لإكمال المهام المنوطة به غير فعّال في توصيل الأفكار/ المشاعر للفريق بسبب انعدام الثقة، أو حجب المعلومات، أو عدم الملاءمة للجمهور يتجاهل الأشخاص أو الأفكار التي لا تتواءم مع آرائه الشخصية يوافق على القرارات السيئة والتسويات غير المناسبة لكي يُرضي الآخرين يتواصل بلغة أو صيغة أو وسائط يصعب فهمها، أو غير محترمة، أو غير ملائمة يُضيق الفرص لتطوير علاقات أو شراكات جديدة والحفاظ عليها غير مفيد أو غير مهني عند التعامل مع أصحاب المصلحة يستجيب لأصحاب المصلحة بطريقة عامة، بغض النظر عن احتياجاتهم المختلفة لا يستطيع التواصل مع الأشخاص من خلفيات أخرى غير حساس لاحتياجات الأفراد الذين لديهم وجهات نظر مختلفة
	الإصغاء وخلق الحوار	<ul style="list-style-type: none"> يرحس على أن يشمل تصميم البرنامج، وتنفيذه، والتعلم منه تغذية راجعة من الأشخاص المتضررين من الأزمة، والشركاء، وأصحاب المصلحة الآخرين العمل مع الآخرين يضع أهدافاً واضحة مع الفرق والأفراد يراقب تقدّم العمل والأداء الفردي يؤسس لأساليب العمل عن بُعد بالشكل المتفق عليه مع الشركاء والعاملين يعمل مع الفريق لبناء الثقة مع المجتمعات وأصحاب المصلحة يعزّز العلاقات التعاونية والشفافية والمسؤولية مع الشركاء لصياغة وتنفيذ الاتفاقات يستخدم مهارات التفاوض وحل النزاعات لدعم الحصول على نتائج إيجابية 	
	الإصغاء وخلق الحوار		

المجالات	الكفاءات الأساسية	السلوكيات الإضافية	السلوكيات المُعَوَّقة
العمل بسلامة وأمان في كل الأوقات	تقليل المخاطر التي تتهدد الأشخاص المتضررين من الأزمة، والشركاء، وأصحاب المصلحة	تقليل المخاطر التي تتهدد الأشخاص المتضررين من الأزمة، والشركاء، وأصحاب المصلحة	<ul style="list-style-type: none"> • يقدم باستمرار الأفكار أو الفرص التي قد تشكل خطراً على الذات أو الآخرين • يتجاهل بنشاط، أو يفتقر إلى، فهم واضح للبروتوكولات الأمنية، مما يؤدي إلى مخاطر شخصية أو مخاطر للمنظمة • يُبدي موقفاً عرَضياً من المخاطر • لا يُبدي فضولاً لمعرفة المزيد عن السياق، ويسمح للتراخي والتهاون بالتسلل إلى النفس • يُبدي مواقف هجومية تجاه الأشخاص المتضررين من الأزمة والسلطات المحلية
	<p>ينتبه إلى سلامة الأشخاص المتضررين من الأزمة وأصحاب المصلحة الآخرين</p> <p>يحدّد ويبلّغ عن المخاطر والتهديدات، ويُحدّد من أثرها على النفس والمنظمة</p> <p>يتخذ التدابير لمنع الأذى والتقليل من المخاطر التي تتهدد الشركاء والأشخاص المتضررين من الأزمة</p> <p>تدبير الأمان والسلامة الشخصيين</p> <p>يبني، ويداوم على، فكرة تقبل العمل بما يتماشى مع المبادئ والمعايير الإنسانية</p> <p>يدرك مختلف نقاط الضعف ويقلل منها عبر الالتزام بأنظمة الأمان والسلامة المحددة من قِبَل المنظمة، ويقوم بتكيفها مع السياق المحلي</p> <p>يروِّج لأهمية السلامة ويضع سلامة زملائه وأعضاء الفريق نصب عينيه في جميع الأوقات</p>	<p>يُجري تقييمات فعّالة للمخاطر مع الأشخاص المتضررين من الأزمة والشركاء</p> <p>يُبدي فهماً لآليات التنسيق الأمني الأشمل الخاصة بالأمم المتحدة/ المنظمات غير الحكومية وكيفية مشاركة المنظمة في تلك الآليات</p> <p>يرتب ويخصّص موارد الأمان والسلامة حسب الأولوية</p> <p>يطوّر خططاً للطوارئ ويطبق استراتيجيات خروج مسؤولة</p> <p>تدبير الأمان والسلامة الشخصيين</p> <p>يراقب المخاطر المتعلقة بالأمان ويتأكد من أن قواعد المنظمة مفهومة ويجري اتباعها دائماً من قِبَل العاملين</p> <p>يتخذ الإجراءات المناسبة ويوجّه ويدعم أعضاء الفريق في حال حدوث أزمة</p>	

المجالات	الكفاءات الأساسية	السلوكيات الإضافية	السلوكيات المُعَوَّقة
إدارة الأمور في بيئة ضاغطة ومتغيرة	<p>التكيف والتأقلم</p> <p>يحافظ على التركيز على الأهداف والغايات في بيئة تتغير بسرعة</p> <p>يتكيف بهدوء مع الأوضاع والعوائق المتغيرة</p> <p>يدرك الضغوط الشخصية ويتخذ الإجراءات للتقليل منها</p> <p>يبقى بناءً وإيجابياً في ظل الضغط كي يتمكن من تحمّل بيئات العمل الصعبة والمليئة بالتحديات</p> <p>الحفاظ على المهنية</p> <p>يتحمل مسؤولية عمله الشخصي وأثره على الآخرين</p> <p>يخطط ويرتب المهام حسب الأهمية وينفذها بشكل جيد في ظل الضغوط</p> <p>يحافظ على السلوك الأخلاقي والمهني وفقاً لقواعد السلوك ذات الصلة</p> <p>يُبدى نزاهة شخصية عبر استخدامه لموقعه الوظيفي بشكل مسؤول وعادل</p> <p>يُدرِك المؤثرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء</p>	<p>التكيف والتأقلم</p> <p>يساعد الآخرين على إدراك ضغوطهم الشخصية والتعامل معها من خلال نموذج مناسب للعناية بالنفس وترتيب أعباء العمل حسب الأولوية</p> <p>يُعزِّز مفهوم الرفاهية وثقافة "واجب الرعاية"</p> <p>الحفاظ على المهنية</p> <p>يضع مواعيد انتهاء وأهداف واقعية</p> <p>يُمكن الآخرين من القيام بأدوارهم ومسؤولياتهم</p> <p>يراقب الالتزامات والأفعال بشكل شفاف</p> <p>يخصص الوقت للتعلم من التجربة والتغذية الراجعة ويُطبق مخرجات التعلم في الأوضاع الجديدة</p>	<ul style="list-style-type: none"> • يُبدى ضغوطاً كبيرة، ولا يُظهر علاماتٍ على اتخاذ خطوات للحد منها • يُبدى سلوكاً غير مهني لا يتماشى مع توجيهات مدونة السلوك ذات الصلة وينتسب في ضرر واضح لسمعة المنظمة • يقاوم تكيف السلوكيات والإجراءات لتوائم التغيرات في الأوضاع والبيئة • لا يُبدى توازناً جيداً بين العمل والحياة ويُظهر أدلة على فقدان الرؤية العامة • لا يدرك تأثير التغيير على نفسه وعلى الآخرين

المجالات	الكفاءات الأساسية	السلوكيات الإضافية	السلوكيات المعوّقة
مبادئ القرارات القيادية	إدراك الذات يُبدى وعياً بنقاط القوة وجوانب القصور لديه وأثر ذلك على الآخرين يُبدى فهماً للمهارات الذاتية لديه وكيف تكمل مهاراته مهارات الآخرين لبناء فعالية الفريق يُبدى فهماً للمهارات الذاتية لديه وكيف تكمل مهاراته مهارات الآخرين لبناء فعالية الفريق	تحفيز الآخرين والتأثير فيهم يُلهم الآخرين من خلال بلورة وإظهار القيم، والأهداف الرئيسية، والمبادئ الأساسية للعمل الإنساني بوضوح يقدم تغذية راجعة رسمية وغير رسمية بشكل منتظم ومستمر يعترف بإسهامات الآخرين يُكيّف أسلوبه في القيادة ليتواءم مع الإطار الزمني والأوضاع المتغيرة	يقاوم أو يؤخر اتخاذ القرارات عندما يكون اتخاذها أمراً مطلوباً بشكل واضح يحاول الإبقاء على سيطرته من خلال عدم التفويض بفعالية لتنمية مهارات محددة لدى أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى ضعف الثقة لدى الفريق يطرح مشاكل دون البحث عن حلول لها يتواصل بدون وضوح أو نظام، وبطريقة يغلب عليها التشاوم يرى أن التشاور عملية تستغرق وقتاً طويلاً وغير مهمة يرفض الاعتراف بأخطائه الشخصية، ويلوم الآخرين بدلاً من ذلك لا يعترف بخبرات الآخرين أو معارفهم، ويتجاهل أو يرفض المعلومات التي تتناقض مع وجهة نظره الخاصة يتجنب معالجة قضايا الأداء يتسامح مع السلوك الذي يؤثر سلباً على تطوير وأداء ومعنويات الآخرين ينقل استراتيجية وتوجه المنظمة بطريقة غامضة أو غير متسقة يستخدم التأثير بطريقة تضر بالنزاهة المهنية يجد صعوبة في اتخاذ قرارات حاسمة يُثني الآخرين عن التحدث علناً أو يجعل من الصعب عليهم القيام بذلك
	تحفيز الآخرين والتأثير فيهم يتبادل القيم الإنسانية مع الآخرين ويشجعهم على نشرها يكون مصدر إلهام وثقة للآخرين يعبر عن قيم ومعتقدات المنظمة بوضوح يُبدى إصغاءً فعالاً لإذكاء روح التعاون لدى الفريق يؤثر في الآخرين بشكل إيجابي لتحقيق أهداف البرنامج	الحس النقدي يملك رؤية استراتيجية واسعة مع إدراك لتفاصيل الأوضاع يتصرف بحسم ويكيّف الخطط بسرعة للاستجابة للحالات الطارئة والبيئات المتغيرة يأخذ مخاطرات محسوبة وعن دراية لتحسين الأداء	
	الحس النقدي يقوم بالتحليل ويحكم العقل في الحالات الصعبة وفي غياب أدلة محددة يقدم المبادرات ويقترح تحسينات إبداعية وطرقاً أفضل لأداء العمل يُبدى إصراراً على تحقيق النتائج		

للمزيد من المعلومات يُرجى الاتصال بـ:

تحالف المعيار الإنساني الأساسي (CHS Alliance)
info@chsalliance.org

شبكة Start Network
info@start-network.org

”يُبدى مرونة
في التكيف مع
ظروف التغيرات
السريعة“

