

ورقة حقائق

سبل تطوير البنى الداخلية للمنظمات الأهلية وبناء قدراتها في مواجهة الأزمات

إن الآراء والمعلومات الواردة في ورقة الحقائق هذه تخص المؤلف فقط ولا تعبر بالضرورة عن الرأي الرسمي للمساعدات الشعبية النرويجية.



شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

مشروع تعزيز الديمقراطية وبناء قدرات المنظمات الأهلية الفلسطينية

بالشراكة مع المساعدات الشعبية النرويجية

ورقة حقائق

سبل تطوير البنى الداخلية للمنظمات الأهلية وبناء قدراتها في مواجهة الأزمات

مقدمة:

استجابت المنظمات الأهلية على اختلاف قطاعاتها للتعاطي مع حالات الطوارئ، التي فرضتها جائحة "كورونا"، واتجهت كل منظمة أهلية للتعامل مع الجائحة وفق إمكانياتها وقدراتها، بما يستجيب للحد من أثارها السلبية.

وكشف التعاطي، من قبل المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع الجائحة، تبايناً في قدراتها على الاستجابة للأزمة والتحديات، التي فرضتها الجائحة، الأمر الذي تطلب قدرات أكبر بكثير مما يتوافر لدى مختلف الأطراف، نظراً لامكانياتها المحدودة، وتعميدات المناخ السياسي والاجتماعي بما في ذلك القيود التي فرضت جراء الانقسام السياسي إضافة إلى تراجع التمويل والاشتراطات، التي يضعها المانحون.

وأدت الجائحة أيضاً إلى قيام الكثير من المنظمات الأهلية بمراجعة بُناها الداخلية (التركيبية الداخلية للمنظمة)، وتعزيز قدرتها الإدارية واللوجستية ارتباطاً بقدرتها على الاستجابة للكوارث والازمات.

وتشمل التركيبية الداخلية للمنظمات الأهلية بوجه عام ثلاثة أجسام رئيسة، هي (الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، والطاقم التنفيذي)، وتخضع هذه التركيبية العامة إلى هيكلية تنظيمية تعمل على تحديد آليات توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والأدوار بين مختلف الأجسام، بما يحقق المرونة اللازمة لنجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها ورسالتها من جهة، ومن جهة أخرى توضح آليات الاتصال بين المستويات المختلفة للموظفين، وآلية اتخاذ القرارات ورسم السياسات، ما يساهم في توفير بيئة من الحكم الرشيد داخل المؤسسة، من خلال توفير آليات الرقابة والمساءلة.

أما فيما يتعلق برسم السياسات العامة للمنظمة، فإنها من ضمن صلاحيات مجلس الإدارة الحاصل على الثقة والتفويض الكامل من الجمعية العمومية، الذي بدوره يوكل مهمة تنفيذها إلى الطاقم التنفيذي للمنظمة، وتشمل في هيكلته وضوحاً للأدوار والمهام بين كل العاملين في المنظمة، إضافة إلى مشاركتهم في وضع الخطط العامة والطارئة ومتابعة تنفيذها، بخلاف مسؤولياته عن إدارة موارد المنظمة المادية والبشرية والمعلوماتية كافة... الخ

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

مشروع تعزيز الديمقراطية وبناء قدرات المنظمات الأهلية الفلسطينية

بالشراكة مع المساعدات الشعبية النرويجية

المنظمات الأهلية حقائق ومعطيات:

- بلغ عدد المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة 1033 منظمة أهلية، من بينها 913 منظمة محلية، و119 منظمة أجنبية، أي أن ما نسبته 11.5 في المئة من المنظمات العاملة في قطاع غزة هي منظمات أجنبية (دولية)، مقابل 88.5 في المئة منظمات محلية⁽¹⁾.
- تعمل المنظمات الأهلية في قطاع غزة في ظل بيئة قانونية شديدة التعقيد، خصوصاً في ضوء إجراءات وممارسات تتعرض لها بفعل الانقسام السياسي وتبعاته، من ممارسات مزدوجة من السلطتين في رام الله وغزة على حد سواء كذلك المنظومة البنكية، مثل الإجراءات المعقدة في تجديد مجالس الإدارة، أو فتح الحسابات البنكية، أو غيرها من قيود تُمارس في حقها⁽²⁾، إضافة إلي القيود المفروضة من الاحتلال، وحملات التحريض، وتراجع التمويل الدولي وضعف وهشاشة فضاءات العمل، بحيث أصبح عمل المنظمات تقديم خدمات إنسانية طارئة، كذلك تم فرض قيود تمويلية مشروطة جديدة من قبل بعض المانحين⁽³⁾.
- ساهمت الخبرات السابقة المترجمة لدى المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة في مواجهة الأزمات والكوارث، التي اكتسبتها جراء التعامل مع اعتداءات الاحتلال الإسرائيلي، في قدرتها على تجاوز المفاجأة سريعاً، من خلال مرونة أبنيتها في موازنة برامجها وأنشطتها، بما يستجيب للتحدي القائم.
- اتسمت المنظمات الأهلية وأطقمها العاملة بالكفاءة والحيوية والمرونة الكافية في التعاطي مع الأزمة، على رغم ما تعانيه من هشاشة بفعل جملة سياسات تحد من قدرات تلك المنظمات على التطور، سواء المرتبطة بتراجع التمويل، أو الإجراءات القانونية المعقدة، في ضوء بيئة الانقسام مثل أزمة الحسابات البنكية، وإجراءات اعتماد مجالس الإدارة.
- لا يمكن الحديث عن خطط طوارئ في التعامل مع مثل هذا النوع من الأزمات، وأن تعامل المنظمات الأهلية مع تحديات فرضتها الجائحة تم بناء على مرونة المنظمات واستعدادها لمواجهة الأزمات، أكثر مما هو خطط مجهزة مسبقاً لمثل هذا النوع من الأزمات⁽⁴⁾.
- كشفت الأزمة بشكل واضح عن الفجوة القائمة بين المنظمات الأهلية والجهات الرسمية فيما يتعلق بالتنسيق والتشبيك بينهما، خصوصاً في ضوء عدم إشراك المنظمات الأهلية في إدارة الأزمة.

¹- موقع وزارة الداخلية: <https://ngo.moi.gov.ps/>

²- بكر التركماني: "قيود على الحق في تشكيل الجمعيات الأهلية"، ورقة عمل مقدمة في ورشة في الهيئة المستقلة لحقوق الانسان "واقع عمل المنظمات الأهلية"، غزة، 2020/6/18

³- مؤسسة الضمير لحقوق الانسان: "الحق في حرية تكوين الجمعيات وفقاً للالتزامات "فلسطين الدولية"، 2019.

⁴- تيسير محيسن: الإغاثة الزراعية، مقابلة، الأربعاء 2020/6/11

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

مشروع تعزيز الديمقراطية وبناء قدرات المنظمات الأهلية الفلسطينية

بالشراكة مع المساعدات الشعبية النرويجية

- دفعت الجائحة العديد من المنظمات الأهلية إلى اعتماد وسيلة التواصل الإلكتروني بين أعضائها المختلفة، خصوصاً مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي للمؤسسة من أجل اعتماد التعديلات المطلوبة على الأنشطة والبرامج بما يتوافق والتحدي القائم، وهو مؤثر إلى حد ما على مستويات المرونة داخل هذه المنظمات، التي تمكنها من الاستجابة السريعة للتعديلات والإجراءات المطلوبة.
- ساعد عدم تفشي الفيروس داخل القطاع، وحصره في مراكز حجر أقامتها السلطات القائمة، على إعطاء المنظمات الأهلية الفرصة والوقت الكافي لإجراء التعديلات على الخطط والبرامج والمشاريع، وإجراء ما يلزم من تعديلات واحتياطات تجنبها التوقف عن تقديم الخدمة.
- التباين القائم في الاستجابة للتحدي بين المنظمات الأهلية يعود إلى جملة من العوامل مرتبطة بحجم التمويل المتوافر لدى المؤسسة، وموافقة الممول على إجراء تعديلات على الأنشطة والبرامج من قبل المنظمة تتوافق مع الحاجات الناجمة عن الجائحة.
- نفذت المنظمات الأهلية في قطاع غزة العديد من التدخلات والأنشطة في مختلف المجالات الصحية، والاجتماعية، والثقافية، وتركزت في شكل كبير على التوعية المجتمعية لمواجهة الجائحة، ونفذت العديد من المبادرات وحملات التوعية في مجال التنقيف الصحي حول الوقاية من الجائحة، وتقديم المعقمات، إضافة إلى تقديم الرعاية الصحية المباشرة للمرضى من كبار السن أو أصحاب الأمراض المزمنة، ومساندة الفقراء والمحتاجين من الفئات المهمشة، يضاف إلى ذلك دور رئيس في تجهيز مراكز الحجر الصحي باللوجستيات المطلوبة وإمداد الوزارات بما تحتاجه من أجل حجر صحي يليق بكرامة المواطن⁽⁵⁾.
- أشار تقرير مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية للأمم المتحدة (OCHA) إلى أن هناك حاجة إلي ما يقارب من 42 مليون دولار لمواجهة الجائحة، ولفت التقرير إلى أن حاجة قطاع غزة لمواجهة الجائحة تبلغ حوالي 12,477.962 مليون دولار من إجمالي التمويل المطلوب، لكن فعلياً تم تمويل 23 مليون دولار، أي ما نسبته 51 في المئة من إجمالي التمويل المطلوب لمواجهة الجائحة في مختلف القطاعات مثل الأمن الغذائي، والتعليم، ومراكز الإيواء، والصحة، والتغذية، والحماية⁽⁶⁾.
- وتجدر الإشارة إلى أن صندوق الطوارئ الخاص بالدعم الإنساني للأمم المتحدة (HPF) قدم تمويلًا للمنظمات الأهلية خلال العامين 2018 و2019 بنسبة 25 في المئة من إجمالي المنح والمساعدات

⁵- شبكة المنظمات الأهلية: "استجابة المجتمع الأهلي في مواجهة أزمة كورونا في فلسطين"، (النشرة الشهرية)، العدد الأول، مارس 2020، <http://pngoportal.org/news/20296.htm>

⁶ The Humanitarian Country Team: " OCCUPIED PALESTINIAN TERRITORY COVID-19 Response Plan", OCHA, 24 April 2020.

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

مشروع تعزيز الديمقراطية وبناء قدرات المنظمات الأهلية الفلسطينية

بالشراكة مع المساعدات الشعبية النرويجية

المقدمة إلى الأراضي الفلسطينية المحتلة، وذلك منذ القمة العالمية، التي عقدت في تركيا عام 2016، وتم الاتفاق فيها على ضرورة صرف هذه النسبة من المنح والتمويل إلى المنظمات الأهلية⁽⁷⁾.

المحور الأول: واقع بيئة العمل في ضوء جائحة كورونا:

فرضت الجائحة جملة من التدابير التي شكلت بشكل أو بآخر عائقاً أمام مواصلة المنظمات الأهلية في قطاع غزة من القيام بأدوارها المعتادة، ووضعها أمام اختبار مدى جهوزيتها وقدرتها على الإستجابة الفورية لهذه التدابير، حيث لا يمكن الحديث عن مستوى موحد من الإستجابة والجهوزية لدى المنظمات الأهلية كافة في مواجهة الأزمات، وهذا عائد كما أشرنا سابقاً إلى جملة من الأسباب المرتبطة بقدرات المنظمة وأطقمها العاملة، وطبيعة الفئة المستهدفة، وحجم التمويل، والعلاقة مع الممول، ومدى تفهمه الحاجة إلى إجراء تعديلات أو تغييرات في برامج وأنشطة المنظمة ومشاريعها استجابة للتحدي القائم.

الجهوزية والاستجابة:

يمكن الإشارة إلى جملة من ملاحظات استندت إليها المنظمات الأهلية على اختلاف أنواعها ومجالاتها في الإستجابة والجهوزية لمواجهة الجائحة وهي:

- صدور عدة قرارات من قبل وزارة الداخلية حول الحد من التجمعات في الأماكن العامة والأسواق واغلاق المساجد والمنظمات الأهلية، حيث استوجب اعتماد تقنية التواصل الإلكتروني بين الأجسام المختلفة داخل المنظمة الأهلية (مجلس إدارة وطاقم تنفيذي) لإجراء التعديلات المطلوبة على الأنشطة والبرامج، وكذلك التعديلات المطلوبة على خطط الطوارئ لدى المنظمات الأهلية حسب مجالها.
- شرعت المنظمات الأهلية في تطوير أدوات التواصل وتكليف العديد من البرامج والأنشطة بما يتناسب والحاجة، التي فرضتها الجائحة، كما قامت بعض المنظمات الأهلية بتوزيع صلاحيات لإدارة التنفيذية وذلك في إطار إعطاء المرونة الكافية في القدرة على الإستجابة للتحديات الطارئة⁽⁸⁾.
- لم تكن خطط الطوارئ المعدة لمواجهة الكوارث، تلائم التطورات الطارئة، التي تسببت بها التدابير الاحترازية لجائحة "كورونا".

⁷-Occupied Palestinian territory 2020 (part of 2018-2020 HRP) (Humanitarian response plan)

<https://fts.unocha.org/appeals/832/summary>

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

مشروع تعزيز الديمقراطية وبناء قدرات المنظمات الأهلية الفلسطينية

بالشراكة مع المساعدات الشعبية النرويجية

- ضعف قدرات المنظمات الأهلية الصغيرة (المؤسسات القاعدية في المناطق الجغرافية المهمشة⁽⁹⁾)، وضعف اشراكها من قبل المنظمات الأهلية ذات الثقل في تقديم الخدمات أو رفع مستوى قدراتها، انعكس في شكل كبير على جهوزية هذه المنظمات في التعامل مع الأزمة، خصوصاً مع بروز الحاجة إلى تلك المؤسسات القاعدية لمواجهة إشكالات تدابير احترازية حدّت من الحركة.
- ضعف الخبرات الإلكترونية الافتراضية لدى المنظمات الأهلية وعدم توفر البدائل الفعالة لديها، خصوصاً في ضوء ما يعانيه قطاع غزة من فجوة رقمية متصلة بمشاكل عدة، مثل الكهرباء، والحصول على جودة الخدمة في تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والانترنت⁽¹⁰⁾.
- أظهرت بعض المنظمات الأهلية استجابة لمواجهة الأزمة، إذ حافظت على استمرارية تقديم خدماتها، واحتفظت بفريق عملها وطواقمها العاملة بدوام كامل أو جزئي مع تقسيم منظم وواضح للعمل بين كل من الجسم التنفيذي والإداري خلال الجائحة، واعتمدت في استمراريتها على خبراتها المتراكمة من خلال تكيف أنشطتها وبرامجها بما يتلاءم وآليات التصدي للجائحة، فنفذت العديد من المبادرات التوعوية للجمهور حول ثقافة الوقاية من الجائحة، كما في القطاع الصحي والزراعي وغيرها، أو من خلال مبادرات حول العنف الأسري، والعنف المبني على النوع الاجتماعي خلال الجائحة، كما في قطاع المرأة، أو مبادرات التعليم عن بعد كما في قطاع التعليم، إضافة إلى دورها في مساعدة السلطات القائمة على توفير اللوجستيات المطلوبة في مراكز الحجر الصحي بمختلف أنواعها⁽¹¹⁾، (أسرة، فراش، مواد غذائية كالخضار من القطاع الزراعي، ... إلخ) ساعدها في ذلك خصوصية واقع الجائحة في قطاع غزة، وعدم تفشيها خارج مراكز الحجر الصحي.
- بعض المنظمات توقفت بشكل كامل عن تقديم خدماتها، بسبب طبيعة الخدمات، التي تقدمها وتتطلب بالضرورة التواصل المباشر مع المستفيدين، كما في قطاعي التعليم والتأهيل، وهو ما يتعارض مع التدابير الاحترازية، ما جعل هذا القطاع على وجه التحديد غير قادر على تلبية حاجات جمهوره من ذوي الإعاقة، وأفقدته الاستمرارية، خصوصاً المؤسسات، التي تقدم خدمات التأهيل الطبي لهذه الفئة⁽¹²⁾. أما في قطاع التعليم فتعطلت المساقات العملية وتم ترحيلها لما بعد الأزمة، بمعنى أن المسار التقني والمهني عانى أكثر من المسار الأكاديمي جراء الأزمة، وهذا أمر طبيعي في ضوء التدابير، ولا يعود لقصور في المنظمات الأهلية فيما يتعلق بالاستجابة والجهوزية، بقدر ارتباطه بضرورة التزام التدابير، وتعزيز الثقافة الوقائية، باعتبارها الوسيلة الأنجع، حتى اللحظة، في مواجهة الجائحة.

⁹- جبر قديح: مرجع سابق

¹⁰- تغريد جمعة: مرجع سابق.

¹¹- مصطفى إبراهيم، الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، مقابلة في مقر الهيئة، الأربعاء 2020/6/3

¹²- مخرجات المجموعة البؤرية التي نُظمت في شبكة المنظمات الأهلية، الخميس 2020/6/4

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

مشروع تعزيز الديمقراطية وبناء قدرات المنظمات الأهلية الفلسطينية

بالشراكة مع المساعدات الشعبية النرويجية

مستويات اتخاذ القرارات خلال الجائحة:

أولاً: تُعتبر عملية اتخاذ القرارات الركن الأساس في عمل أي منظمة، وتعني اختيار أحد البدائل المتاحة على أسس عملية، وموضوعية، وضمن مبادئ المنظمة ومعاييرها المتفق عليها⁽¹³⁾.

ثانياً: تمر عملية اتخاذ القرار في المنظمات الأهلية في قطاع غزة بعدة مستويات، هي المستوى الإداري المرتبط بمجلس إدارة يرسم السياسات، ويوضح التدخلات المطلوبة لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، فيما يناط بالطاقم التنفيذي اتخاذ ما يلزم من قرارات لتنفيذ هذه السياسات والتزامها، وعادة ما يتم الرجوع إلى مجلس الإدارة من قبل المدير التنفيذي للمنظمة في اتخاذ ما يلزم من قرارات مهمة وحيوية في الاوقات العادية والطارئة.

ثالثاً: شهدت عملية اتخاذ القرار خلال جائحة "كورونا" مرونة عالية في العلاقة بين الجسم الإداري والتنفيذي. ونتيجة عدم القدرة على عقد الاجتماعات الوجيهة، لجأت المنظمات الأهلية إلى عقد الاجتماعات والتشاور إما عبر تقنيات التواصل عن بعد باستخدام الانترنت، أو الهاتف بين المدير التنفيذي ومجلس الإدارة، أو رئيس مجلس الإدارة على الأقل، حتى تتمكن المنظمة من اتخاذ البدائل اللازمة لاستمرارية العمل⁽¹⁴⁾.

رسم السياسات وإجراء التدخلات اللازمة خلال الجائحة:

عكست الطريقة، التي تمت بها إدارة الأزمة من قبل بعض المنظمات الأهلية من خلال سياسات وتدخلات مرنة، في التغلب على عقبات عدم قدرة تلك المنظمات على عقد اجتماعاتها الطبيعية، خصوصاً مجلس الإدارة، من أجل اعتماد الخطط والبرامج الملائمة لعملها خلال الجائحة، وإعطاء الصلاحيات الى الجسم التنفيذي لإتخاذ ما يلزم من قرارات وإجراءات تناسب حجم التحدي القائم.

وكان التنسيق حاضراً بين الطرفين حتى وإن اقتصر على رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للمنظمة الأهلية في بعض الحالات، من أجل رسم التدخلات المطلوبة، من دون الرجوع إلى مجلس الإدارة بكامل هيئته، كما يحدث في الوضع الطبيعي.

وهو ما يجب النظر إليه، ليس باعتباره احتكاراً للدور من قبل الجسم التنفيذي في اقرار السياسات ورسم التدخلات بقدر المرونة العالية، التي تتمتع بها المنظمة، واستجابتها الفعالة لمواجهة الطارئ، من دون الشروع إلى إجراءات بيروقراطية، قد تستدعي وقتاً طويلاً، وهو ما لا يتوفر لدى كل المنظمات في مواجهة الجائحة.

¹³خلاصي مراد: "اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل"، قسنطينة: وزارة التعلم العالي والبحث العلمي جامعة منتوري، (2006/2007م)، صفحة 76-78.

¹⁴- جبر قديح: مقابلة، مصدر سابق

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

مشروع تعزيز الديمقراطية وبناء قدرات المنظمات الأهلية الفلسطينية

بالشراكة مع المساعدات الشعبية النرويجية

لذلك كانت السرعة في الإستجابة لرسم التدخلات المطلوبة للمواجهة في يد الجسم التنفيذي شكلاً من أشكال تسهيل العمل، خصوصاً وأن عمليات تكييف البرامج والأنشطة، والقيام بمبادرات وحملات توعية لم يكن عملاً عشوائياً أو اعتباطياً، بقدر ما كان مبنياً على توقعات وحاجة فلسطينية ملحة فرضها الأمر الواقع للجائحة وتداعياتها، وهو ما اتضح لدى أغلب القطاعات المختلفة من المنظمات الأهلية.

وركزت المنظمات النسوية، على سبيل المثال، تدخلاتها في شكل مبادرات لتقديم الدعم النفسي والاجتماعي، خصوصاً للفئات المهمشة، وعلى رأسها النساء، باعتبارهن الفئة الأكثر هشاشة في المجتمع، وتأثراً بالجائحة، خصوصاً مع توقعات بارتفاع معدلات العنف الأسري والعنف المبني على النوع الاجتماعي بسبب الحجر المنزلي وما يعكسه من أزمات على الأسر في قطاع غزة⁽¹⁵⁾.

واعتمدت تلك المنظمات على تكييف برامجها، بما يخدم التحدي الجديد، مع توقف وتأجيل العديد من البرامج المعتادة الأخرى في استجابة للتحدي القائم⁽¹⁶⁾.

فيما واجهت المنظمات العاملة في القطاع الصحي تحدياً مختلفاً فرض نفسه على واقع العمل، سواء فيما يتعلق بضرورة استمرار خدماتها للجمهور من ناحية، وضرورة توعية الجمهور بإجراءات الوقاية، وهو ما تطلب منها اتخاذ جملة من الإجراءات السريعة تبذلت معها أولويات عملها، لتصبح ثقافة الوقاية وتعزيزها الهدف الأول لهذا القطاع، ومن ثم مواصلة تقديم الخدمات الصحية المعتادة.

أما القطاع الشبابي والثقافي، فاعتمد على البيئة الرقمية في التواصل مع جمهوره، وقام بمواصلة كل أنشطته، بما ينسجم مع تحقيق الأهداف، وكانت لديه المرونة الكافية لاستبدال اللقاءات الوجيهة من خلال التوظيف الجيد للبيئة الرقمية، وفي هذا الإطار تم بجهود ذاتية تنفيذ العديد من المبادرات التوعوية للمجتمع حول الجائحة وطرق الوقاية⁽¹⁷⁾.

مستويات القدرة على التنسيق والتشبيك:

أظهرت الجائحة في شكل جلي إشكالات التنسيق والتشبيك لدى المنظمات الأهلية، سواء على مستوى التنسيق مع المؤسسات الحكومية (الوزارات)، أو على مستوى التعاون والتشبيك فيما بينها.

1- على مستوى التنسيق والتشبيك مع المؤسسات الحكومية:

بالرغم من تعييب المنظمات الأهلية من قبل الجهات الحكومية في وضع ورسم خطة الطوارئ لمواجهة جائحة "كورونا"، عن التخطيط واتخاذ القرارات، إلا أنه تم اللجوء إليها والاستفادة من خدماتها من قبل بعض الجهات الحكومية⁽¹⁸⁾، والمشاركة في تكلفة وتجهيز مراكز الحجر الصحي

15- المرجع السابق.

16- مصطفى إبراهيم، مقابلة بتاريخ 2020/6/3

17- مخرجات المجموعة البؤرية، مرجع سبق ذكره

18- تغريد جمعة: مرجع سابق

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

مشروع تعزيز الديمقراطية وبناء قدرات المنظمات الأهلية الفلسطينية

بالشراكة مع المساعدات الشعبية النرويجية

- (19)، بناء على طلب من الجهات الحكومية نفسها، وقدمت في هذا الإطار ما يمكن تقديمه من خدمات لوجستية لوزارة التنمية الاجتماعية في غزة.
- 2- على مستوى التنسيق بين المنظمات الأهلية في القطاع الواحد:
ظهرت على هذا المستوى عدة تحديات على مستوى العلاقة بين المنظمات الأهلية ذات القطاع الواحد، حيث إن التنافس على التمويل ينعكس على طبيعة التنسيق بين المنظمات الأهلية (20).
- 3- من جهة أخرى لا يمكن وضع الكل في سلة واحدة، وإن كان ذلك هو المظهر العام لأشكال التنسيق والتشبيك بين المنظمات الأهلية، إلا أنه خلال الجائحة لجأت بعض المنظمات الأهلية إلى إجراء أكثر من اجتماع تنسيقي بهدف التعاون في تقديم الخدمات، وأنشأت مجموعة طوارئ (21) لتبادل الخبرات فيما بينها، بهدف تجاوز الأزمة، إلا أن هذه النجاحات محدودة ومقتصرة على أعداد صغيرة من المنظمات، وهي غالباً ما تكون بين مؤسسة لديها قدرات تمويلية وإمكانات عالية، مع مؤسسات قاعدية محلية صغيرة منتشرة في المحافظات المختلفة، وهو ما يمكن أن نطلق عليه التنسيق والتشبيك حسب الحاجة، وهو ما يتناقض مع مفهوم الشراكة الحقيقي.

المحور الثاني: واقع فرص التمويل الذاتي داخل المنظمات الأهلية وأبرز التحديات في وقت الأزمات.

يلعب التمويل الخارجي دوراً مؤثراً في عمل المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وقدراتها على مواجهة الأزمات والكوارث، وينعكس في شكل كبير على عمل المنظمات وبرامجها ومشاريعها، وعلى قدرتها على الاستمرارية (22) من عدمه.

ويدرك المتابع لواقع المنظمات الأهلية في فلسطين بأنها تواجه أزمة في التمويل سبقت جائحة "كورونا"، وتعرضت خلال الجائحة إلى ضغوط مالية جمة، حيث تم ارجاء تنفيذ مشاريع، وتحويل الطاقات لوضع خطط بديلة.

وتم أيضاً إلغاء أنشطة رئيسية، ما أدى إلى خسارة مالية كبيرة، وإلى إعادة توجيه الأموال من الأنشطة المخطط لها إلى استجابات آنية للجائحة، التي تتطلب مرونة في استخدام المنح (23).

وجاءت الجائحة كي تضاعف أزمات عمل المنظمات الأهلية، نظراً لتوقف العمل ومنع اللقاءات العامة، ما أدى إلى تراجع في فعالية بعض الخدمات المقدمة للجمهور خلال الجائحة، وفرض عليها العمل بالحد الأدنى من قدراتها.

19- جبر قديح: مرجع سابق

20- جبر قديح: المرجع السابق

21- جبر قديح: مقابلة سابقة

22- تغريد جمعة: مقابلة سابقة.

23 - موقع معا: "بيان شبكة المنظمات الأهلية"، <https://www.maannews.net/news/2002088.html>

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

مشروع تعزيز الديمقراطية وبناء قدرات المنظمات الأهلية الفلسطينية

بالشراكة مع المساعدات الشعبية النرويجية

وانقسم موقف الممولين إلى عدة مواقف، منها من تفهم الواقع، ووافق على إجراء التعديلات على الأنشطة والبرامج والمشاريع بما يستجيب للجائحة، فيما طالب فريق آخر بإرجاء أو تأجيل تنفيذ المشاريع إلى حين وضوح الرؤية، وطالب فريق ثالث بوقف المشاريع والبرامج خلال فترة الحجر المنزلي في قطاع غزة⁽²⁴⁾، ما انعكس في شكل واضح على قدرة المنظمات الأهلية على الاستمرارية خلال فترة الجائحة، وكذلك على الاستحقاقات المالية للعاملين في المنظمات الأهلية على بند المشاريع⁽²⁵⁾.

وتعتبر المنظمات الأهلية العاملة في قطاع تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة أكثر القطاعات تضرراً بفعل الكلفة العالية، التي تحتاجها عمليات تأهيل ذوي الإعاقة، خصوصاً في ضوء عدم قدرتها على توفير تمويل ذاتي طارئ لمواجهة الجائحة، بحيث تكون قادرة على مواصلة تقديم خدماتها للجمهور⁽²⁶⁾.

أما عن دور القطاع الخاص الفلسطيني في توفير تمويل للمنظمات الأهلية، فأكدت المنظمات الأهلية أن هناك قصوراً واضحاً يعاني منه القطاع الخاص في هذا الجانب، وأن المسؤولية الاجتماعية كانت تحتم على القطاع الخاص تقديم دعم يساعد هذه المنظمات على الاستمرارية في تقديم خدماتها⁽²⁷⁾.

يُضاف إلى هذا منافسة المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة للمنظمات الأهلية على مصادر التمويل من أجل تقديم الخدمات للجمهور، فبدلاً من تمكين المنظمات الأهلية من الحصول على التمويل المناسب، فإن المنظمات الدولية تلك تعمل على استبعاد المنظمات الأهلية خارج الدائرة والاستفراد بالتمويل وحدها⁽²⁸⁾.

وكشفت الجائحة في هذا الإطار عن ضرورة تفكير المنظمات الأهلية ملياً في البحث عن بدائل حقيقة للتمويل الخارجي، ما يتطلب في صورة أو أخرى العودة للجنود⁽²⁹⁾، من خلال الاعتماد على الموارد الذاتية، وإعادة الاعتبار للعمل الطوعي، وتبني التنمية الانعناقية بمعناها الحقيقي، والتخلص من التبعية للممول واشتراطاته.

وفي هذا الإطار لا بد من أن تعتمد ضمن منظومة الحكم الرشيد حصة من الموازنة العامة⁽³⁰⁾ للسلطة لدعم المنظمات الأهلية وقت الأزمات والكوارث، واستدعاء أدوار حقيقية للقطاع الخاص، الذي يتوجب عليه تحمل مسؤولياته الاجتماعية في مساعدة المجتمع على مواجهة أزماته.

24- المجموعة البؤرية، مرجع سابق

25- بسام أبو حشيش، مقابلة بتاريخ 2020/6/3

26- المجموعة البؤرية مرجع سابق

27- مصطفى إبراهيم، مرجع سابق.

28- المجموعة البؤرية، مرجع سابق

29- تيسير محيسن: مرجع سابق

30- محسن أبو رمضان: مرجع سابق

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

مشروع تعزيز الديمقراطية وبناء قدرات المنظمات الأهلية الفلسطينية

بالشراكة مع المساعدات الشعبية النرويجية

المحور الثالث: مدى تطبيق خطط الطوارئ داخل المنظمات الأهلية في إدارة الأزمات في حال تواجدها

- في ضوء المفاجأة التي شكلتها جائحة كورونا، فإن خطط الطوارئ، التي اعتمدها وأعدتها المنظمات الأهلية سابقاً، لم تكن مناسبة لمواجهة هذا النوع من الأزمات، إذ أن الجائحة كانت أكبر من التوقعات.
- خطط الطوارئ لم تكن فعّالة في مواجهة التحدي، ما فرض على المنظمات الأهلية إجراء تعديلات على المدى القصير للخطط حتى نهاية العام الجاري (2020)، بما يستجيب للجائحة⁽³¹⁾.
- تحديد الاحتياجات في خطط الطوارئ جاء كإجراء سريع بسبب الإجراءات الاحترازية التي فرضتها الجائحة وأيضاً الحاجة الملحة لسرعة الاستجابة.
- اضطرت بعض المنظمات الأهلية إلى إجراء ثلاث تعديلات على خطتها الطارئة، بما يستجيب والسيناريوات المختلفة لتطور الجائحة، سواء كتهديد مُسيطر عليه، أو تهديد عام غير مُسيطر عليه، أو سيناريو حظر التجول، وأن هذه التعديلات تمت بالتنسيق مع مجالس الإدارات وتركزت الصلاحيات للمجلس التنفيذي في المنظمة لاتخاذ ما يلزم من تعديلات، نظراً لضيق الوقت والوضع الطارئ في القطاع، الذي كان يعيق الاجتماعات من ناحية، ولم يعط المنظمة ترف الوقت للنقاش من ناحية أخرى.

المحور الرابع: الدروس والنتائج المستفادة:

- كشفت جائحة كورونا عن الحاجة الماسّة في صورة أو أخرى إلى البحث جدياً في ضرورة تطوير البنى الداخلية للمنظمات الأهلية في قطاع غزة وبناء قدراتها في مواجهة الأزمات، خصوصاً في ضوء حالة التباين في قدراتها على الاستجابة للأزمة وتحديات فرضتها الجائحة، ما دفع للتفكير في السبل المطلوبة لتطوير بُناها الداخلية وتعزيز قدراتها في مواجهة الأزمات في شكل عام، كما كشفت أيضاً عن الحاجة الماسّة لضرورة إنشاء دائرة متخصصة (الاستجابة للطوارئ).
- كشفت الجائحة بشكل واضح ضرورة أن تقوم المنظمات الأهلية في مواجهة تراجع التمويل الخارجي واشترائاته بالعودة للجذور من خلال الاعتماد على الذات في خلق فرص تمويل ذاتية تُمكنها من الاستمرارية في مواصلة خدماتها للجمهور، خصوصاً في ضوء ارتهان بعض المنظمات الأهلية في أعمالها على ممول خارجي وحيد⁽³²⁾، ما حدّ من فعالية غالبيتها، خصوصاً مع عدم توفر أية مصادر محلية للتمويل، ما أدى إلى توقف برامجها تماماً بسبب انسحاب الممول، ووقف تمويله بحجة الجائحة، ما يؤكد على ضرورة العودة لمفهوم التنمية الحقيقية بعيداً عن التبعية.
- عدم إشراك المنظمات الأهلية ضمن اللجنة العليا لمواجهة الجائحة أظهر خللاً في التنسيق والتشبيك مع القطاع الحكومي، ووجود قيود وتعقيدات تضعها الجهات الحكومية أمام عمل المنظمات الأهلية.

³¹ مجموعة بؤرية: مرجع سابق.

³² نادر سعيد: جدول الاستدامة لمنظمات المجتمع المدني، معهد دراسات التنمية، ص5 جامعة بيرزيت، 2015،

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

مشروع تعزيز الديمقراطية وبناء قدرات المنظمات الأهلية الفلسطينية

بالشراكة مع المساعدات الشعبية النرويجية

- الحاجة لإنشاء وحدة متخصصة في العمل اللوجستي يكون هدفها ومحور عملها، العمل على توفير الحاجات اللوجستية الضرورية اللازمة للتعامل مع الأزمة، بحيث تكون مستويات الجهوزية فعالة في شكل دائم ومتجددة، بما يمكن المنظمات الأهلية من لعب دورها بفعالية في الظروف كافة.
- الحاجة إلى استراتيجية متكاملة قادرة على تقليص الفجوة في الأمن الغذائي في قطاع غزة، خصوصاً وأن نسبة النقص في مستويات الأمن الغذائي تزيد عن 70 في المئة، فيما يعتمد أكثر من 80 في المئة من سكان القطاع على المعونات الإنسانية⁽³³⁾، بحيث يتم توجيه السياسات لدعم الأمن الغذائي، من خلال التعاون مع الجهات الرسمية، والمنظمات الدولية في هذا الإطار.
- هناك حاجة إلى تعزيز دور المنظمات الأهلية في التأثير في السياسات الحكومية، وعدم إغفال مختلف الجوانب الأخرى التي فرضتها الجائحة.
- الحاجة إلى تطوير قانون الجمعيات الأهلية، بما يضمن الحق في تشكيل الجمعيات، إذ تواجه المنظمات الأهلية العديد من التحديات القانونية بسبب غياب التشريعات القانونية، أو الطبيعة الغامضة أو المقيدة للتشريعات أو لوائحها التنفيذية، أو عدااء الحكومة تجاهها والتطفل على أعمالها.
- ويُعد هذا واحداً من أبرز الأسباب، التي تحدّ من تطور بنى المنظمة الأهلية خلال الأزمات، خصوصاً في ضوء بيئة الانقسام والإجراءات المشددة، التي تفرضها السلطة التنفيذية على عمل المنظمات الأهلية، ومن بينها تجديد مجالس الإدارات، أو الحسابات البنكية، وغيرها من الإجراءات المقيدة.
- إلغاء القيود المفروضة على الحق في تشكيل الجمعيات الأهلية، وإعفائها من الضرائب، وضرورة توقف سلطة النقد والبنوك عن قرارات تجميد حسابات بعض الجمعيات، والعمل على تمكين الجمعيات من دورها الوطني المكمل لدور الحكومة في تقديم الخدمات إلى الفئات المهمشة والمساعدة في نهوضها، وفي مواجهة إجراءات سلطات الاحتلال وانتهاكاتها.

المحور الخامس: توصيات لتطوير العمل داخل المنظمات الأهلية لتعزيز دورها في مواجهة الكوارث والأزمات:

- ضرورة تفعيل العلاقة بين الأجسام كافة داخل هيكل المنظمة الأهلية، واعتماد الهياكل الأفقية الشبكية بدلاً من العمودية، بما يضمن أدواراً حقيقية وفاعلة، خصوصاً للجمعية العمومية، وإشراكها في رسم خططها وتوجهاتها، وعدم الاكتفاء بحضورها الشكلي في أوقات تجديد مجالس الإدارات أو الموافقة على التقرير المالي والإداري، كما جرت العادة.
- ضرورة إنشاء وحدة (دائرة الاستجابة للطوارئ) تضم في عضويتها ممثلين عن مختلف المستويات في المنظمات الأهلية (جمعية عمومية، ومجلس إدارة، وطاقم تنفيذي)، يكون دورها الرئيس التعامل مع

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

مشروع تعزيز الديمقراطية وبناء قدرات المنظمات الأهلية الفلسطينية

بالشراكة مع المساعدات الشعبية النرويجية

تحديات وتداعيات الكوارث والأزمات، بما يمنح المنظمة الأهلية فعالية أكبر ونجاعة أعلى في التعاطي مع الأزمات.

- ضرورة تضمين الخطة الاستراتيجية للمنظمة الأهلية "لجنة الطوارئ"، تكون من مهماتها تدريب العاملين والأطعم التنفيذية والمتطوعين على العمل وقت الأزمات والكوارث، وإعدادهم في شكل مهني للتعامل معها.
- تعزيز دور المنظمات الأهلية في المساءلة المجتمعية لأصحاب القرار سواء الجهات الحكومية او المؤسسات الدولية.
- تعزيز امتلاك المنظمات الأهلية لمنظومة اتصال وتواصل فعّالة لإيصال الصورة المرغوب فيها، وتوفير المعلومات والبيانات لأصحاب المصلحة، ما من شأنه أن يشجع القطاع الخاص من لعب أدوار أكثر فاعلية في دعم المنظمات الأهلية وتحمله مسؤولياته الاجتماعية.
- تضمين الهياكل والبنى التنظيمية وحدة تنمية موارد بشرية تُلبي حاجات المنظمة من العاملين والبرامج التدريبية لتطوير الأداء، خصوصاً تطوير القدرات التسويقية لبرامج وأنشطة المنظمة بشكل دائم، من أجل تعزيز الصورة العامة الإيجابية للمنظمة عند الجمهور.
- إعادة النظر في سياسة استثمار التمويل الممنوح من الجهات المانحة، بحيث تحقق الاستفادة لدى المستفيدين، واستثمار الموارد الداخلية، التي تمتلكها المنظمات في مشاريع توفر لها الدعم الذاتي مثل (مشاريع صغيرة- صندوق الإقراض الدوار... إلخ)
- تحديث البنية التكنولوجية والاستثمار فيها، وضرورة تطوير المؤسسات رقمياً، وتعزيز اتاحتها وفقاً لمعايير واضحة وتطوير نظام توثيق وحوسبة العمليات والمعلومات لنظم المعلومات وإمكانات تبادلها وتدفعها بين الوحدات التنظيمية من خلال برامج تقنية تُسهّل العملية.
- تبني إدارة المنظمة الأهلية سياسات داعمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية، والعمل على تطبيقها خلال الأزمات في شكل يتسم بالمرونة والشمولية في كل مجالات عملها.
- العمل على إيجاد منظومة تبادل معلومات بين المنظمات الأهلية، وامتلاك قاعدة بيانات محدثة في مختلف القطاعات، لتسهيل رسم السياسات والتدخلات والتكاملية في الأداء.
- رفع مستويات التنسيق والتشبيك بين المنظمات الأهلية كافة، من خلال إنشاء اتحاد نوعي للتنسيق بينها، يضم خصوصاً تلك العاملة في مجال الحماية المجتمعية، وإدارة الأزمات والكوارث.
- إعادة تقويم البناء الداخلي للعديد من المنظمات الأهلية، وتعزيز قدراتها بالمهارات والمعارف العلمية في التنفيذ، والحرص على امتلاك أطقمها العاملة بالمهارات اللازمة خلال فترة الطوارئ.
- إعداد برنامج مشترك لبناء قدرات المنظمات الأهلية، يتضمن التدريب العملي على إدارة الكوارث والأزمات وكذلك التدريب على تنفيذ خطط الطوارئ في مواجهة الكوارث والأزمات، وتعزيز قدراتها في الجوانب الإدارية المتعلقة بالمشتريات والدعم اللوجستي، والعمل على إيجاد سياسات تمكّن المؤسسات من العمل بكفاءة أثناء الأزمات.

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية
مشروع تعزيز الديمقراطية وبناء قدرات المنظمات الأهلية الفلسطينية
بالشراكة مع المساعدات الشعبية النرويجية



- وضع الخطط الطارئة وفقا لدراسات علمية تقدم خارطة العمل خلال الأزمة والسياسات التنفيذية الواجب اتباعها، وبناء الحاجات حسب التحدي وما يفرضه من وقائع على الأرض، وضرورة إشراك مجالس الإدارات والجمعيات العمومية بفعالية في إعدادها.
- وضع خطة مشتركة حسب القطاعات المختلفة، بحيث تشترك المنظمات العاملة في كل قطاع في رسم الخطة، وتدريب الطواقم والعاملين عليها، وتطوير مهارات المؤسسات، من أجل التكاملية في الأداء.

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية
مشروع تعزيز الديمقراطية وبناء قدرات المنظمات الأهلية الفلسطينية
بالشراكة مع المساعدات الشعبية النرويجية



مراجع الورقة:

- 1- إيهاب هلولو: "تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الدراسات والسياسات العليا، البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى، غزة، 2016.
- 2- "بيان شبكة المنظمات الأهلية"، <https://www.maannews.net/news/2002088.html>
- 3- بكر التركمان: "قيود على الحق في تشكيل الجمعيات الأهلية"، ورقة عمل مقدمة في ورشة نظمتها الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان" واقع عمل المنظمات الأهلية"، غزة، 2020/6/18
- 4- حازم النملة: "المنظمات غير الحكومية الفلسطينية من منظور الاقتصاد السياسي، مداخلة من منظور الهيمنة العالمية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بيرزيت، 2008.
- 5- خلاصي مراد: "اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل"، قسنطينة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي-جامعة منتوري، (2006/2007م)، ص 76-78.
- 6- شبكة المنظمات الأهلية: "استجابة المجتمع الأهلي في مواجهة أزمة كورونا في فلسطين"، نشرة شهرية، غزة، العدد الأول، مارس 2020 http://www.addameer.org/sites/default/files/publications/nshr_lshbk.pdf
- 7- مؤسسة الضمير لحقوق الإنسان: "الحق في حرية تكوين الجمعيات وفقا لالتزامات فلسطين الدولية"، 2019.
- 8- نادر سعيد: جدول الاستدامة لمنظمات المجتمع المدني، معهد دراسات التنمية، ص5 جامعة بيرزيت، 2015.
- 9- وكالة معا: بيان شبكة المنظمات الأهلية، <https://www.maannews.net/news/2002088.html>
- 10- مركز الزيتونة للدراسات الاستراتيجية: "التقرير الاستراتيجي (2018-2019)".
- 11- موقع وزارة الداخلية: <https://ngo.moi.gov.ps>
- 12- المجموعة البؤرية: نُظمت في الشبكة، يوم الخميس 2020/6/4
- 13- The Humanitarian Country Team: " OCCUPIED PALESTINIAN TERRITORY COVID-19 Response Plan", OCHA, 24 April 2020
14. Occupied Palestinian territory 2020 (part of 2018-2020 HRP) (Humanitarian response plan) <https://fts.unocha.org/appeals/832/summary>

مقابلات:

- 14- بسام أبو حشيش، محاضر جامعي في جامعة الأقصى بتاريخ: 2020/6/3
- 15- تغريد جمعة: اتحاد لجان المرأة الفلسطينية، بتاريخ 2020/6/17
- 16- تيسير محيسن: باحث تنموي، الإغاثة الزراعية، بتاريخ 2020/6/11
- 17- جبر قديح: مركز معا للتنموي، بتاريخ 2020/6/17
- 18- محسن أبو رمضان: مركز حيد عبد الشافي والتنمية، بتاريخ 2020/6/17
- 19- مصطفى إبراهيم، الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، بتاريخ 2020/6/3
- 20- يسري درويش: اتحاد المراكز الثقافية، بتاريخ: 2020/6/17