



## دراسة بحثية حول

تطوير استراتيجيات المساءلة  
المتبعة من قبل المنظمات الأهلية

بما يتلاءم مع المعايير الأساسية للعمل الإنساني CHS والإطار العام للتقييم الاستراتيجي الإنساني والتمكين التشاركي SHAPE ضمن مشروع الحقوق والصمود

**act:onaid**





# دراسة بحثية حول

تطوير استراتيجيات المساءلة  
المتبعة من قبل المنظمات الأهلية

بما يتلاءم مع المعايير الأساسية للعمل الإنساني CHS والإطار العام للتقييم الاستراتيجي الإنساني والتمكين التشاركي SHAPE ضمن مشروع الحقوق والاصمود

بالشراكة مع اكشن ايد - فلسطين

**act:onaid**

## مقدمة:

يسعدنا ويشرفنا في شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (PNGO) أن نضع بين أيديكم دراسة بحثية حول سبل تطوير استراتيجيات المساءلة المتبعة من قبل المنظمات الاهلية بما يتلاءم مع المعايير الأساسية للعمل الإنساني CHS والإطار العام للتقييم الاستراتيجي الإنساني والتمكين التشاركي SHAPE. وتجدد الإشارة إلى أن الشبكة قامت باعداد دراسة بحثية في العام 2018 عن توثيق آليات المساءلة المتبعة من قبل المنظمات الأهلية، والتي تفوقها النساء على وجه التحديد وذلك فيما يتعلق بالتدخلات الإنسانية، ومدى انسجامها مع المعايير الإنسانية الأساسية، وحساسيتها تجاه النوع الاجتماعي. وتم استكمال الجهد المبذول بتطوير الدراسة التي نضعها بين أيديكم.

وتضع الشبكة هذه الدراسة بين أيدي العاملين في المجال الانساني والمهتمين من أجل الاستفادة منها في صياغة خططهم وتوجيه برامجهم وأنشطتهم بما يخفف من تداعيات الكوارث والأزمات الانسانية ويعزز صمود أبناء شعبنا.

ولقد اصدرت هذه الدراسة ضمن مشروع «الحقوق والضمود» المنفذ من قبل شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية بالشراكة مع مؤسسة أكشن إيد - فلسطين وتمويل مؤسسة أكشن إيد الدنمارك (DANIDA).

وتتوجه بالشكر لكافة أعضاء شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية والقطاعات المختلفة ضمن اطار الشبكة بالجهد الكبير الذين بذلوه من خلال المشاركة في الاجتماعات البؤرية المركزية وتعبئة الاستبيانات المتعلقة بالدراسة وتقديم المعلومات والتعليقات التي ساهمت في إثراء ورفع من قيمة الدراسة البحثية.

وبالختام نود أن نتقدم بالشكر للفريق الاستشاري لشركة «إنفورم للاستشارات وبناء القدرات» الأستاذ عبد المنعم الطهراوي والدكتور أسامة البلعاوي على الجهد المبذول في اعداد هذه الدراسة البحثية القيمة.

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (PNGO)

2019

## المخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في سبل تطوير استراتيجيات المساءلة والاداء بالمؤسسات الأهلية الفلسطينية لتتماشى مع معايير العمل الإنساني ولتراعي النوع الاجتماعي باستخدام اداة التقييم الاستراتيجي الإنساني والتمكين التشاركي. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استمارة جمع البيانات الكمية من 61 مؤسسة ممثلة لجميع قطاعات شبكة المؤسسات الأهلية الفلسطينية، وعقد 8 مجموعات مركزة وإجراء 7 مقابلات فردية بهدف تقاطع البيانات وتفسير بعض النتائج الواردة من الاستبيان.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن الوزن النسبي لمجالات التقييم الاستراتيجي مجتمعةً هو 62.4%، وهو يعكس اتفاق العينة المشاركة على توفر الحد الأدنى من الإمكانيات والقدرات المؤسسية الواردة بمجالات التحليل الاستراتيجي لدى المؤسسات، وهو ما يدل على جاهزية واستعداد المؤسسات الأهلية للبناء على عناصر القوة لديها لتطوير قدراتها وإمكانياتها لإدارة مشاريع الاستجابة الإنسانية بناءً على المعايير الإنسانية الأساسية.

وتستنتج الدراسة أن المحور الأول وهو الحوكمة والقيادة كان مقبولاً بشكل عام ويؤشر على وجود نقاط قوة متفاوتة لدى المؤسسات في مكوناته الخمس؛ فقد أيد المشاركون وجود رؤية واستراتيجية لدى المؤسسات للعمل الإنساني مع عدم الرضا عن مستوى الارتباط بين العمل الإنساني والبرامج التنموية المستدامة. كما اتفق المشاركون على مكون الإدارة والقيم التعاونية، في حين يرى القائمون على الدراسة أن هناك مشاركة محدودة للمستفيدين عند تصميم الخدمات والأنشطة، كذلك الأمر بالنسبة للموارد البشرية التي تشير إلى أن المؤسسات لديها سياسات واضحة للموارد البشرية إلا أنه ينقصها سياسات متابعة الصحة والسلامة للموظفين وأن تكون دامجية للأشخاص ذوي الإعاقة بجميع أنواعها. وفيما يتصل بإدارة الموارد فقد أظهرت نتائج الدراسة عدم موافقة أفراد العينة على مدى فعالية المؤسسات في إدارة الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها، كما يرى الخبراء بأن مراعاة هذه النظم والإجراءات وحساسيتها للنوع الاجتماعي كما وكيفا ما زالت أقل من المستوى المطلوب.

في المحور الثاني وهو التأثير والشراكات فقد أبدى المشاركون تأييدهم بوزن نسبي 64.6%، وهو يعكس توفر الحد الأدنى من الكفايات والقدرات المؤسسية الثلاث المكونة لهذا المحور للقيام بمهام العمل الإنساني بالاستناد إلى المعيار السادس. وقد أيدت عينة الدراسة بشكل كبير مكون العمل مع

الآخرين بوزن نسبي 67.2%، الأمر الذي يعكس التزام المؤسسات بالتنسيق والتعاون مع الآخرين، بما في ذلك السلطات المحلية والشركاء المحليين، دون المساس بمبادئها الإنسانية. وجاءت موافقة العينة على عالية لمكون حشد الدعم والمناصرة 67.8%، وهذا يشير إلى أن أغلب المؤسسات لديها الموارد والمهارات والمعرفة اللازمة لتعزيز الأثر المطلوب في العمل على القضايا الإنسانية المهمة. أما حشد وتعبئة الموارد فقد كانت ضعيفة 57.6%، وهذا يعكس محدودية مفعول العلاقات والاستراتيجيات والموظفين المتخصصون في تطوير برامج ومقترحات للتمويل بالمؤسسات، كما أن قدرة المؤسسات على حشد وتعبئة الموارد من أجل تحقيق استجابة إنسانية ملائمة مازالت محدودة ولا تحقق الاستفادة التنظيمية الفعالة.

أما المحور الثالث وهو التأهب والاستجابة بعناصره الخمسة فقد جاء الوزن النسبي لوجهات نظر أفراد العينة 62.1%، ويرى القائمون على الدراسة بأن هذا المكون يعتبر ضعيف لدى مؤسسات المجتمع المدني بشكل عام، حيث أن التأهب للاستجابة يتطلب توفر الإمكانيات المادية والبشرية، والكثير من جهود دعم بناء القدرات الفردية والمؤسسية. وتشير الدراسة إلى أن الاستعداد والتأهب 64.3% يعكس موافقة جيدة للعينة، أما الاستجابات المرتبطة والملائمة جاءت ضعيفة، ويعود هذا إلى أن تصميم الاستجابة ووضع الميزانية وتنفيذها لا يتم بالسرعة المطلوبة. كما يوجد ضعف في عملية تقييم الاحتياجات والمخاطر وتحليل نقاط الضعف والقدرات لدى المجموعات المختلفة مثل النساء والرجال والأولاد والبنات والأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن. وأما مكون الاستجابة الفعالة وفي الوقت المناسب فيرى القائمون على الدراسة أن الإمكانيات المطلوبة لتحقيق الاستجابة في الوقت المناسب ما زالت متواضعة لدى المؤسسات الأهلية، فهي بالكاد تفي بالحد الأدنى المقبول للقيام بهذا الالتزام. وفيما يتعلق بمكون الاستجابة وتجنب الآثار السلبية فقد مال المشاركون في الدراسة إلى عدم تأييد هذا المكون، حيث أن فهم إجراءات تجنب الآثار السلبية يتطلب فهم الإطار الأوسع للحماية في أوقات الطوارئ، كما يتطلب وضع معايير لفاعلية التدخلات وأخرى لقياس الآثار السلبية، مع تحديد الإجراءات العلاجية العاجلة لضمان عدم تفاقم هذه الآثار. أخيراً فيما يتعلق بالتواصل والمشاركة والملاحظات أو التغذية الراجعة فقد كانت الموافقة ضعيفة من قبل العينة، ويرى القائمون على الدراسة، أنه لا بد من استشارة المجتمعات والأشخاص المتضررين من الأزمات من أجل الحصول على ملاحظات وتغذية راجعة حول مستوى رضاهم عن وجود المساعدة وفعاليتها.

أما معيار إدماج النوع الاجتماعي فيرى القائمون على الدراسة بأن هناك ضعف في اعتماد المنظمات على تحليل النوع الاجتماعي كأساس عند جمع البيانات الأساسية لتصميم السياسات وبرامج التدخلات

الإنسانية، وهذا ينعكس على ضعف مراعاة البرامج والسياسات للاحتياجات المختلفة للرجال والنساء، وعلى مشاركتهم في مراحل إدارة مشاريع التدخلات الإنسانية (التصميم والتنفيذ والتقييم) ومؤشرات القياس والتحقق من هذه الإجراءات.

وفيما يتعلق بمؤشرات القدرات التنظيمية الإنسانية فقد جاءت الموافقة محدودة من قبل أصحاب العينة على مدى توفر القدرات الإنسانية اللازمة لبناء نظام مساءلة مبني على المعايير الإنسانية الأساسية وإدماج النوع الاجتماعي؛ حيث جاء مؤشر الأسس التنظيمية مرتفعاً بنسبة 67.6%، وهذا يشير إلى توفر الأسس التنظيمية اللازمة لتولي مهام نقل السلطة وقيادة العمل الإنساني بناءً على المعايير الإنسانية الأساسية، بينما جاء مؤشر القدرات الإنسانية ضعيفاً، 57.8%، وهذا يعكس ضعف القدرات الإنسانية الموجودة، بينما جاء مؤشر السلطة والقدرة على السيطرة والتغيير 61.8%، وهذا يدل على موافقة مقبولة من قبل العينة على مدى توفر عناصر السلطة والقدرة على السيطرة وإدارة التغيير. وبشكل عام يمكن القول بأن عناصر القدرات التنظيمية الإنسانية موجودة بشكل يمكن استثماره وتعزيزه للارتقاء بمستوى منظومة المساءلة على القيام بمهام الاستجابة الإنسانية المبنية على المعايير الإنسانية.

أخيراً فقد توصلت الدراسة إلى أربع استراتيجيات مع برامجها التفصيلية وهي: الاستراتيجية الأولى/ تعزيز الأسس التنظيمية اللازمة لتحسين نظام المساءلة المبني على المعايير الإنسانية الأساسية، الاستراتيجية الثانية/ رفع القدرات الإنسانية للعاملين والارتقاء بمستواهم لتحسين أداءهم في الاستجابة الإنسانية بناءً على المعايير الإنسانية الأساسية، الاستراتيجية الثالثة/ تعزيز قدرات المؤسسات في مجال السلطة والقدرة على السيطرة على الموارد المتاحة للقيام بنقل السلطة بناءً على المعايير الإنسانية، الاستراتيجية الرابعة/ تعزيز قدرات المؤسسات في مجال إدماج النوع الاجتماعي في الأوقات العادية وأوقات الأزمات.

## الفهرس

2	مقدمة
3	الملخص
8	المبحث الأول/ مقدمة الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	مشكلة الدراسة
10	أهداف الدراسة
10	الهدف العام
10	سياق الدراسة
10	واقع المؤسسات الأهلية
13	المبحث الثاني/ الإطار النظري
13	مصطلحات الدراسة
18	إطار مفاهيم الدراسة
18	1. المعايير الإنسانية الأساسية للجودة والمساءلة CHS
19	2. إطار التقييم الاستراتيجي الإنساني والتمكين التشاركي SHAPE
33	المبحث الثالث/ المنهجية
35	التحليل الاحصائي
36	المعيقات
37	المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الدراسة وإجابة على أسئلة الدراسة
37	نتائج الدراسة
37	مجالات عمل المؤسسات المشاركة في الدراسة
38	نتائج التقييم الاستراتيجي الإنساني
38	الإجمالي العام للتقييم الاستراتيجي الإنساني
67	توصيات الدراسة:
71	المراجع



## قائمة الجداول

- 18 جدول رقم 1: يوضح المعايير الإنسانية الأساسية التسعة ومعايير قياس الجودة لكل منها
- 21 جدول رقم 2: مكونات إطار التقييم الاستراتيجي الإنساني ومرجعيتها من المعايير الأساسية
- 35 جدول رقم 3: قراءة وتفسير درجات الدراسة
- 37 جدول رقم 4: يبين توزيع المؤسسات المشاركة في الدراسة ومجال عملها
- 39 جدول رقم 5: يبين الوزن النسبي لمحاور ومكونات التقييم الاستراتيجي
- 56 جدول رقم 6: تحليل الفجوات حسب ترتيب الأولويات والحلول المقترحة
- 59 جدول رقم 7: الاجراءات المطلوبة لتعزيز المساواة لدى المؤسسات بناءً على المعايير الإنسانية الأساسية

## قائمة الأشكال

- 19 شكل رقم 1: إطار التقييم الاستراتيجي الإنساني والتمكين التشاركي SHAPE
- 40 شكل رقم 2: الوزن النسبي لمحاور التحليل الاستراتيجي
- 41 شكل رقم 3: الوزن النسبي للمجال الأول (الحوكمة والقيادة) ومكونات الخمسة
- 45 شكل رقم 4: الوزن النسبي للمجال الثاني (التأثير والشراكات) بمكوناته الثلاث
- 48 شكل رقم 5: الوزن النسبي لمجال التأهب والاستجابة ومكوناته الخمسة
- 54 شكل رقم 6: الوزن النسبي لمؤشرات القدرات التنظيمية الإنسانية

## المبحث الأول / مقدمة الدراسة

يتميز المجتمع المدني الفلسطيني عن غيره من المجتمعات بوجود التنظيمات السياسية والجمعيات الخيرية قبل قيام السلطة بعشرات السنين، حيث تشكلت هذه المؤسسات بهدف تقديم الخدمات الخيرية والاجتماعية والاغاثية للمواطن الفلسطيني، وتعتبر مؤسسات المجتمع المدني من أهم المؤسسات التي يتم من خلالها تنفيذ المشاريع التنموية والمشاريع الاغاثية في أوقات الأزمات والطوارئ.

وتميز العمل الأهلي الفلسطيني بخصوصية كبيرة، حيث قامت مؤسسات المجتمع المدني بدور وطني في مقاومة الاحتلال والدفاع عن الهوية الوطنية، وساهمت وما تزال تساهم في تعزيز صمود الفلسطينيين، وتلعب دوراً مميزاً في بناء المجتمع الفلسطيني، وشكلت إضافة نوعية في التطور الاجتماعي والثقافي والوطني والسياسي من خلال النهوض بالفئات المهمشة والخدمات التي تقدمها لقطاع كبير في المجتمع الفلسطيني.

ما زال المجتمع الفلسطيني يعاني من النزاعات نتيجة لتهديدات الاحتلال المستمرة ومن عواقب الانقسام الفلسطيني، وما زالت السمة الغالبة هي سمة الأزمات و الطوارئ المستمرة و المتتالية، ومن اجل ضمان تحسين الخدمات و التدخلات و تطويرها و مأسستها فقد اعدت شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PANGO وبالتعاون مع منظمة Action Aid-Palestine خلال العام 2018 دراسة بحثية دراسة لتوثيق أليات المساءلة المتبعة من قبل المنظمات الأهلية، وذلك فيما يتعلق بالتدخلات الإنسانية، ومدى انسجامها مع المعايير الإنسانية الأساسية، وحساسيتها تجاه النوع الاجتماعي، ودراسة واقع مشاركة النساء والشباب والفئات المتضررة في جميع مراحل العمل الإنساني. وقد أظهرت هذه الدراسات أن هناك توجهات إيجابية لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية اتجاه العمل بالمعايير الإنسانية الأساسية، إضافة للعمل الجاد اتجاه تحقيق مبادئ المساءلة وإدماج النوع الاجتماعي في السياسات والمشاريع، مع الإشارة الي ان النتائج قد توصلت الي العديد من نقاط الضعف في أداء المنظمات فيما يخص الجوانب الإجرائية لتطبيق مؤشرات المعايير الإنسانية الأساسية، إضافة الي غياب استراتيجيات المساءلة وضعف مستويات المشاركة.

وتأتي هذه الدراسة في إطار تعزيز دور هذه المؤسسات للقيام بدورها الاغاثي حيث ان الدور الذي تقوم به المؤسسات الدولية يأتي في إطار المساعدة وأحياناً كردود أفعال لحالات تحدث فيها الطوارئ الا ان التمويل الذي تحصل عليه المؤسسات المحلية لا يتجاوز 2% من حجم التمويل الذي يذهب معظمه

للمؤسسات الدولية والأممية . إن تعزيز عملية المساءلة في البرامج الإغاثية يأتي لتحسين الأدوار التي تقوم بها المؤسسات المحلية الإغاثية خصوصاً أنها اول من يستجيب لأحداث الطوارئ بحكم وجودها بنفس المنطقة وان المؤسسات المحلية تتحدث نفس اللغة وأنها تمتلك من المعلومات الكثير بحكم تواجدها بنفس مكان الطوارئ.

كما تتماشى هذه الدراسة مع رؤية الشبكة نحو تكامل العمل والبناء على الدراسات السابقة كخط أساس يمكن الانطلاق منه فقد سعت الشبكة خلال العام 2019 الي إعداد دراسة تستفيد من توصيات الدراسة السابقة نحو تطوير استراتيجيات المساءلة المتبعة في المنظمات الأهلية بما يتلاءم والمعايير الإنسانية الأساسية CHS و يتماشى و الإطار العام للتقييم الاستراتيجي الإنساني التشاركي SHAPE، حيث أنها أول دراسة تستخدم هذا الإطار الذي يعتبر الخطوة الأولى على طريق تفعيل عملية المساءلة و تنشيط دور المؤسسات المحلية و منحها القوة اللازمة لتمتلك أسباب النجاح في تنفيذ المشاريع الإنسانية أوقات الطوارئ وتهيئتها لتولي زمام المبادرة في العمل الاغاثي.

## مشكلة الدراسة

يعاني العمل الاغاثي من فجوات ناتجة عن أسباب عديدة أبرزها شح الموارد الذاتية للمؤسسات المحلية وقلة التمويل وشدة الحصار المفروض على السكان بقطاع غزة.

تأتي هذه الدراسة في إطار تطوير استراتيجيات المساءلة لدى المنظمات الأهلية بناءً على عناصر القوة التي تمتلكها وذلك لمساعدة المنظمات ضمن الإطار الاستراتيجي الإنساني والتمكين التشاركي من أجل دمج الأشخاص والمجتمعات المتضررة ليكونوا جزء أساسي من صناعة القرار والاختيار للخدمة التي يتلقونها بناءً على المعايير الإنسانية الأساسية وصولاً للارتقاء بالأداء الاغاثي الإنساني وتقوية دور المؤسسات في حالة حدوث الطوارئ.

## أهداف الدراسة

### الهدف العام

تطوير استراتيجيات المساءلة والاداء بالمؤسسات الأهلية الفلسطينية لتتماشى مع معايير العمل الإنساني ولتراعي النوع الاجتماعي باستخدام اداة التقييم الاستراتيجي الإنساني والتمكين التشاركي.

### الأهداف الخاصة

1. دراسة مدى وعي والتزام المنظمات الاهلية باستراتيجيات وادوات المساءلة المراعية للمعايير الانسانية الاساسية
2. مراجعة وتعديل استراتيجيات المساءلة المتبعة من قبل المنظمات الاهلية في تخطيط وتنفيذ التدخلات الانسانية
3. تحديد اهم قطاعات ومجالات واولويات التدخلات الانسانية التي تقوم بها المنظمات الاهلية وكيف يمكن تطوير استراتيجيات وادوات مساءلة ملائمة
4. تحديد اهم الفجوات والتحديات التي تواجه المنظمات الاهلية في تطبيق استراتيجيات المساءلة وأدواتها
5. تطوير حلول واقتراحات لتطوير وتفعيل استراتيجيات المساءلة المتبعة من قبل المنظمات الاهلية في تدخلاتها الانسانية

## سياق الدراسة

### واقع المؤسسات الأهلية

بلغ عدد المنظمات الأهلية في قطاع غزة 846 مؤسسة مرخصة لدى وزارة الداخلية والوزارات المختصة، كما بلغ إجمالي إنفاق الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية حسب العام المالي 2017 مبلغاً وقدره (\$137,316,102)، أي أن نصيب الفرد من إجمالي دخل الجمعيات والهيئات بلغ (\$83.5)، في ظل تراجع التمويل في العام 2016 عن 2015 من 200 مليون دولار إلى 116 مليون دولار للمنظمات المحلية والأجنبية.

## صندوق الاستجابة الإنسانية المشترك

الصندوق المشترك لحالات الطوارئ للأراضي الفلسطينية المحتلة والمعروف سابقاً باسم (صندوق الاستجابة للطوارئ) هو تجمع للمانحين يعمل على تدعيم وتمويل مشاريع وبرامج الاستجابة الإنسانية من منظور استراتيجي محدد وفق خطة الاستجابة الإنسانية، مع الاحتفاظ بمرونة تخصيص جزء من التمويل لحالات الطوارئ. يجب ان تكون كافة التدخلات متوافقة مع المبادئ الإنسانية الأساسية والمتمثلة بالإنسانية، الحياد، عدم التمييز والاستقلال. ويسعى الصندوق من خلال دعم القطاعات الإنسانية ذات الأولوية لتحقيق الأهداف التالية:

- < تعزيز المساعدة القائمة على أساس الاحتياجات وفقاً للمبادئ الإنسانية الأساسية.
- < دعم أنشطة انقاذ وحماية الحياة البشرية.
- < تطوير وتعزيز التشبيك وخاصة تطوير نظام المجموعات (القطاعات).
- < توسيع نطاق تقديم المساعدة في المناطق الهشة والتي يصعب الوصول إليها نتيجة النزاعات أو الإجراءات المعيقة الأخرى.
- < تحسين وملائمة وترابط الاستجابة الإنسانية من خلال تمويل الأولويات الاستراتيجية ضمن خطة الاستجابة الإنسانية.
- < تحسين المساءلة من خلال تطوير أطر عمل للرصد والابلاغ .

## خطة الاستجابة الإنسانية (2018-2020)

يضع مجتمع العمل الإنساني في الأراضي الفلسطينية المحتلة خطة إستراتيجية للأرض الفلسطينية المحتلة سنوياً منذ العالم 2003. وتغطي خطة الاستجابة الإنسانية الحالية فترة ثلاث سنوات من 2018 الى 2020، حيث تركز على تلبية الاحتياجات التي تمّ تحديدها في النظرة العامة للاحتياجات في المنطقة (ج) والمنطقة H2 في مدينة الخيل والقدس الشرقية في الضفة الغربية وقطاع غزة. وتركز الخطة للسنوات 2018-2020 على ثلاث أولويات إستراتيجية وهي:

1. حماية حقوق الفلسطينيين الذين يعيشون تحت الاحتلال، بمن فيهم أولئك الذين يعيشون تحت الحصار وغيره من القيود، واحترامها وتعزيزها بما يتماشى مع القانون الدولي والإنساني والقانون الدولي لحقوق الإنسان، في الوقت الذي يخضع فيه أصحاب الواجبات لقدر أكبر من المساءلة.

2. الوفاء بالاحتياجات الأساسية للفلسطينيين الضعفاء الذين يعيشون تحت الاحتلال من خلال تقديم الخدمات الأساسية النوعية وتحسين إمكانية الوصول إلى الموارد، بما يتوافق مع حقوق الأشخاص المحميين بموجب القانون الدولي الإنساني

3. دعم قدرة الفلسطينيين الضعفاء على التكيف مع الأزمة التي طال أمدها، بما فيها التهديدات البيئية، والتغلب عليها، في الوقت الذي يجري فيه البحث عن حلول للانتهاكات وغيرها من الأسباب الجذرية التي تقف وراء التهديدات والصدمة.

تستند خطة الاستجابة الإنسانية على البيانات التالية

- < الأشخاص المحتاجون: يقدرون 2.5 مليون نسمة من الرجال والنساء والأطفال.
- < الأشخاص المستهدفون: يقدرون 1.9 مليون نسمة من الرجال ونساء والأطفال.
- < التمويل المطلوب للخطة: 539.7 مليون دولار أمريكي.

## المبحث الثاني/ الإطار النظري

### مصطلحات الدراسة

#### المعايير الإنسانية

هي المعايير التي أقرتها المواثيق الإنسانية في القانون الدولي الإنساني والشرعة الدولية لحقوق الإنسان، والتي توضح الخلفية الأخلاقية والقانونية لمبادئ الحماية، والمعايير الدنيا والمعايير الأساسية وبيان الحقوق والتزامات القانونية. وهي تلخص أكثر المبادئ القانونية الأساسية صلة برعاية متضرري الكوارث أو النزاعات، وتحاول تجسيد توافق الآراء فيما بين الوكالات الإنسانية حول المبادئ التي ينبغي أن تحكم الاستجابة للكوارث أو النزاعات، ويتضمن ذلك أدوار مختلف الجهات المعنية ومسؤولياتها، وهو يشكل أساساً للالتزام الوكالات الإنسانية، ودعوة إلى كافة المنخرطين في مجال العمل الإنساني لتبني المبادئ نفسها .

## المعايير الإنسانية الأساسية CHS

يحدد المعيار الإنساني الأساسي الخاص بالجودة والمساءلة تسع التزامات للجهات الفاعلة الإنسانية والإنمائية بقياس وتحسين جودة وفعالية المساعدة التي تقدمها. كما أن هذه المعايير توفر قدر أكبر من المساءلة تجاه المجتمعات والأشخاص المتضررين من الأزمات فمعرفة ما تلتزم به المنظمات الإنسانية سيسمح للمجتمعات بإخضاع تلك المنظمات للمساءلة. كما تضع المعايير الإنسانية الأساسية المجتمعات والأشخاص المتضررين من الأزمات في الموضع الرئيسي للعمل الإنساني وتعزز احترام حقوقهم الإنسانية الأساسية.

### التقييم الاستراتيجي الإنساني والتمكين التشاركي SHAPE

هو تقييم تقوم به المؤسسة بمساعدة خبراء بالعمل الإنساني من أجل تعزيز آليات واستراتيجيات المساءلة التي تضطلع بالعمل الإنساني بهدف نقل السلطة. حيث أن هذه الأداة تعد أداة لدعم المؤسسات وتقييم قدرتها على التحديد، والتأثير والقدرة على تقديم الاستجابة الإنسانية والتأهب بناءً على المعايير الإنسانية الأساسية للجودة والمساءلة. وتم موازنة هذا الإطار بهدف تمكين الجهات الفاعلة وتقوية مهاراتها، وأدوارها وإعلاء صوتها لتحقيق أهدافها.

وهذه الأداة مصممة لمساعدة المنظمات على فهم نقاط القوة لديها، وتحديد قدراتها ومساحات عملها ومدى توفر الموارد البشرية التي سيتم نقل المسؤولية والقيادة إليها من داخل المؤسسات المحلية ليصبحوا قادرين على تقديم الخدمات الإنسانية للمجتمعات التي يخدمونها.

### السلطة:

تشمل جوانب السلطة: القدرة على اتخاذ القرارات، توفر الموارد والتمويل، توفر المهارات والقدرات، معرفة مواطن القوة التي يتوقعها ويقر بها الآخرون، وجود شراكات متوازنة وتحالفات استراتيجية، امتلاك المعرفة والمعلومات، القدرة على وضع جدول الأعمال، القدرة على محاسبة الآخرين.

## السلطة والقدرة على السيطرة

هو مقدرة المؤسسة على تزعم وقيادة جهود الاستجابة للطوارئ، والسيطرة على الموارد المتاحة، وتجنيد الموارد اللازمة للطوارئ في وقت قياسي خلال 24 ساعة. ويندرج تحتها مجموعة من الأمثلة وهي:

- < إمكانية المؤسسة من الوصول المباشر إلى المجتمعات المحلية لتقديم الاستجابة الإنسانية في غضون 48 ساعة.
- < القدرة على تقديم الشكاوى ومعرفة من يجب تقديم شكوى في الرد أثناء الاستجابة الإنسانية.
- < التحديد المسبق للموارد الأساسية للاستجابة الإنسانية، وتوفيرها مسبقاً.
- < القدرة على الوصول إلى تمويل المانحين في غضون أسبوعين من الكوارث.
- < المشاركة في عضوية فرق تقييم الاحتياجات المشتركة.
- < المشاركة في اجتماعات المجموعات clusters المختلفة.
- < القدرة على التنسيق وقيادة المجموعات clusters ذات العلاقة.
- < الالمام بخطة الاستجابة الإنسانية.
- < القدرة على تمثيل المؤسسة في مناقشات السياسات العامة بشأن الاستجابة للطوارئ.

## نقل السلطة (STP) Shifting the Power

نقل السلطة هو مشروع أعدته ست منظمات دولية غير حكومية وهي: أكشن إيد، الوكالة الكاثوليكية للتنمية الخارجية (كافود)، ومنظمة المساعدة المسيحية (كريستيان إيد)، ومنظمة كونسيرن وورلد وايد، ومنظمة أوكسفام ومنظمة تير فوند. عملت هذه المجموعة إلى جانب 55 من شركاء المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية في بنغلاديش وجمهورية الكونغو الديمقراطية وإثيوبيا وكينيا وباكستان. ويقصد بنقل السلطة نقلها من المؤسسات الاغاثية الدولية الى المؤسسات الاغاثية المحلية لتصبح قوية عند حدوث الطوارئ. وقد طورت هذه المؤسسات إطار التقييم الإنساني الاستراتيجي والتمكين التشاركي.

## القدرة الإنسانية التنظيمية

مجموعة واسعة من القدرات والمعرفة والموارد التي تحتاجها المنظمات لتكون فعالة في الاستجابة الإنسانية، وتشمل الحكمة والقيادة والتأثير والشراكات، والتأهب والاستجابة.



## مؤشرات القدرات التنظيمية الإنسانية

هو القياس الكمي الذي يشير إلى فعالية البرامج أو المؤسسة في تحقيق أهدافها الإنسانية استناداً للمعايير الإنسانية الأساسية، وتشمل: الأسس التنظيمية، والقدرات الإنسانية، والسلطة والقدرة على التحكم والتغيير.

أ- الأسس التنظيمية: هي السمات التنظيمية الأساسية التي تدعم استجابة إنسانية ناجحة.

ب- القدرات الإنسانية: هي مجموعة القدرات الفردية اللازمة للاستجابة للأزمات الإنسانية.

ج- السلطة والقدرة على السيطرة على الموارد المتاحة: هي مجموعة الخصائص المؤسسية اللازمة لنقل السلطة

## مبدأ القيمة مقابل المال

تشير القيمة مقابل المال إلى الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أفضل النتائج للأشخاص المتأثرين بالأزمات والكوارث. وهو منهج يساهم في تحسين عملية صنع القرار في المراحل المختلفة للبرامج أو المشاريع وذلك لضمان أن تتحقق احتياجات الاستجابة بشكل فعال. وفي هذه الدراسة يقصد به أن تكون هناك جدوى من الانفاق في أي بند من بنود الطوارئ من خلال التقييم التشاركي البسيط الذي يشمل التحليل المالي، والتعلم، والتغذية الراجعة، والشكاوى التي تثرى البرامج.

## مدونة السلوك

هي سلسلة من القواعد التي تدون بالمؤسسة وهي تحدد سلوك الموظف وواجباته وآليات عمله بوضوح.

## المنظمات الأهلية

هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن 7 اشخاص لتحقيق أهداف مشروعهم الصالح العام دون استهداف جني الأرباح وتتسم بالاستقلالية والطوعية والحرية وتحقيق الصالح العام. ، وهي مؤسسات تقوم بتقديم العمل الإنساني في الأوقات العادية وأوقات الطوارئ سواء كانت حرب أو كوارث طبيعية لفئات الضحايا من النازحين والسكان.

## النوع الاجتماعي (الجندر)

هو مختلف الأدوار والحقوق والواجبات لكل من الرجال والنساء في المجتمع والعلاقات بينهم والطرق التي تحدد بها خصائصهم وسلوكياتهم وهوياتهم التي تحكمها عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وبيئية مختلفة وتأثير هذه العلاقة على مكانة المرأة والرجل في المجتمع .

## المؤسسات المراعية للنوع الاجتماعي

تعني أن تقوم المنظمات الأهلية بتقديم خدماتها من منظور العدالة والمساواة المبنية على النوع الاجتماعي وذلك بمراعاة بناء الاحتياجات من منظور النوع الاجتماعي مروراً بكافة مراحل بناء المشروع أو تقديم الخدمات المراعية للحساسية الجندرية .

## المساواة في النوع الاجتماعي

غياب التمييز في الفرص من حيث تخصيص الموارد والفرص، أو في الحصول أو الوصول إلى الخدمات على أساس الجنس، حيث تتبنى هيئة الأمم المتحدة رؤية شاملة لمفهوم المساواة تقوم على أساس ” يجب أن تنتهي ثقافة الفقر والاعتداء والاستغلال على أساس النوع الاجتماعي بجيل جديد من المساواة يدوم“.

## الإنصاف على أساس النوع الاجتماعي

العدالة في توزيع الموارد والمكتسبات والمسئوليات بين الرجل والمرأة، ويعترف هذا المفهوم بوجود اختلاف في الاحتياجات، ونقاط القوة بين النساء والرجال، وبأنه ينبغي تحديد هذه الاختلافات ومعالجتها لتصحيح الاختلال في التوازن بين الجنسين .

## التدخل الإنساني

هو عمل إرادي ومنظم تقوم به وحدة سياسية دولية (دولة و/أو منظمة دولية) لتقديم المساعدات الإنسانية إلى ضحايا الكوارث الطبيعية والكوارث التي هي من صنع الإنسان (بما في ذلك حالات الطوارئ المعقدة، قصيرة الأجل وطويلة الأجل، بما في ذلك وسائل الإكراه السياسية بدءاً من أبسط أشكال الحرب، كالحرب النفسية مروراً بالدبلوماسية فالإقتصادية ونهايةً بالعسكرية) بقصد إنقاذ الأرواح والتخفيف من المعاناة والحفاظ على الكرامة الإنسانية .

## تمكين المرأة

عملية تحقق المرأة من خلالها م والوسيلة اختيارها، وقوتها، وخياراتها، والتحكم في حياتها. وهو هدف بحد ذاته. ولكي يتحقق التمكين، يجب أن يكون لدى المرأة، ليس فقط قدرات متساوية والحصول بالتساوي على الموارد والفرص مثل الرجل، وإنما أن تكون لديها أيضاً الوسيلة لاستخدام هذه الحقوق والفرص لكي تحدد اختياراتها وقراراتها كعضو في المجتمع. وبالنسبة للبرنامج، كامل ومتساو فإن هذا يعني أنه يجب للسياسات وبرامج المساعدة الغذائية أن تهيئ ظروفا تيسر الاحتمالات تمكين المرأة، لا أن تقوضها.

## الحوكمة

الحوكمة هي مصطلح جديد على اللغة العربية يعبر عن أنشطة الحكومات أو الشركات أو المؤسسات بشكل عام، وهو مصطلح يقابله في اللغة الإنجليزية كلمة (governance) وفي اللغة الفرنسية كلمة (gouvernance)، وأيضا نجد أن مصطلح "الحاكمية" يستعمل كذلك ليعبر عن نفس المضمون. الرئيسية/منوعات / مفهوم الحوكمة في إدارة المؤسسات. وكما عرفها خبراء إدارة الأعمال أنها ذلك النشاط الذي تقوم به الإدارة، والذي يتعلق بالقرارات التي تحدد نتائج كبيرة لدى المؤسسة، كتوقع تصرفات المنافسين والبناء عليها، أو منح السلطة، أو التحقق من الأداء المهني للأفراد، وهي جزء أساسي من عمليات الإدارة أو القيادة. والحوكمة هي تلك الأمور والقرارات والبيانات والتحركات التي تقوم بها الإدارة العليا بالمؤسسة أو تصدرها أو تنوي فعلها داخل المؤسسة أو مختلف فروعها، فهي تعبر فقط عن الممارسات الحركية لسلطة الإدارة والسياسة. فالحوكمة هي الفعل الذي يتم على أرض الواقع ويكون صادرا عن إدارة أو قيادة تقود كيان ما مثل المؤسسات .

## إطار مفاهيم الدراسة

يتكون هذا الإطار من مكونين رئيسيين وهما المعايير الإنسانية الأساسية للجودة والمساءلة CHS وإطار التقييم الاستراتيجي الإنساني والتمكين التشاركي SHAPE،

### 1. المعايير الإنسانية الأساسية للجودة والمساءلة CHS

تضع هذه المعايير في الاعتبار جميع الأطراف والمنظمات العاملة في تخطيط الاستجابة الإغاثية أو إدارتها أو تنفيذها، وهذا يشمل الموظفين والمتطوعين في المؤسسات المحلية والدولية. وسوف يتم استعماله وتكييفه للاستخدام في الواقع الفلسطيني كي يراعي خصوصية الفئات المتضررة من الأزمة. وتشمل المعايير الأساسية الالتزامات التسعة ومؤشرات الجودة التالية:



## جدول رقم 1: يوضح المعايير الإنسانية الأساسية التسعة ومعايير قياس الجودة لكل منها

المؤشرات	معايير الجودة	الالتزام	معايير العمل الإنساني CHS
3	الاستجابة الإنسانية مناسبة وملائمة لاحتياجات الضحايا.	المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يتلقون المساعدة المناسبة والملائمة لاحتياجاتهم.	CHS 1
3	الاستجابة الإنسانية فعالة وتتم في التوقيت المناسب.	المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يمكنهم الحصول على المساعدات الإنسانية التي يحتاجون إليها في الوقت المناسب.	CHS 2
3	الاستجابة الإنسانية تعزز القدرات وتجنب الآثار السلبية.	المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة ليسوا متأثرين سلباً وهم أكثر استعداداً وقدرة على الصمود وأقل تعرضاً للخطر نتيجة العمل الإنساني.	CHS 3
3	معايير الجودة: الاستجابة الإنسانية مبنية على أسس التواصل والمشاركة والتعليقات.	المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يعرفون حقوقهم واستحقاقاتهم، يمكنهم الحصول على المعلومات ويشاركون في اتخاذ القرارات التي تعني بهم.	CHS 4
3	الشكاوى مرحب بها وتتم معالجتها.	5. المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يمكنهم للوصول إلى آليات آمنة وفعالة لمعالجة الشكاوى.	CHS 5
3	الاستجابة الإنسانية منسقة وشاملة.	المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يتلقون مساعدة منسقة ومكاملة.	CHS 6
3	العاملون الإنسانيون يتعلمون ويتطورون باستمرار.	المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يمكنهم أن يتوقعوا تقديم مساعدة مطورة لأن المنظمات تتعلم من التجارب والرصد.	CHS 7
3	يتم دعم الموظفين للقيام بعملهم على نحو فعال ويتم التعامل معهم بطريقة عادلة ومنصفة.	المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يتلقون المساعدة التي يحتاجون إليها من قبل موظفين ومتطوعين يتمتعون بكفاءة وإدارة جيدة	CHS 8
3	يتم إدارة الموارد واستخدامها بطريقة مسؤولة لتحقيق الهدف المنشود.	المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يمكنهم أن يتوقعوا أن المنظمات التي تقدم المساعدة تدير الموارد بفعالية وكفاءة وبشكل أخلاقي.	CHS 9

## 2. إطار التقييم الاستراتيجي الإنساني والتمكين التشاركي SHAPE



### شكل رقم 1: إطار التقييم الاستراتيجي الإنساني والتمكين التشاركي SHAPE

يعد إطار SHAPE استبيان مصمم كأداة لقياس قدرة أي مؤسسة تعمل بالمجال الإنساني على التحديد، والتأثير والقدرة على تقديم الاستجابة الإنسانية والتأهب. وقد تم تصميم وتنفيذ هذا الإطار بنجاح بالتعاون مع 55 من المؤسسات المحلية والحكومية في أثيوبيا، وبنجلادش، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وكينيا وباكستان كجزء من مشروع تحالف السلطة المدعوم من قبل منظمة أكشن إيد، الوكالة الكاثوليكية للتنمية الخارجية (كافود)، ومنظمة المساعدة المسيحية (كريستيان إيد)، ومنظمة كونسيرن وورلد وايد، ومنظمة أوكسفام ومنظمة تير فوند، وذلك بهدف تمكين مؤسسات العمل الإنساني الفعالة وتقوية مهاراتها، وأدوارها وإعلاء صوتها لتحقيق أهدافها. كما وتهدف إلى دعم الجهات الفعالة المحلية والمجتمعات التي تخدمها حتى يتم الاعتراف بها بشكل أفضل من قبل نفسها والآخرين في قلب النظام الإنساني.

## الهدف من الأداة

- < فهم المكونات الرئيسية للمؤسسة (الكفاءات المطلوبة) والخصائص والمهارات المطلوبة لتقديم خدمات الاستجابة الإنسانية بكفاءة وجودة عالية بحيث تكون خاضعة للمساءلة لتقديم استجابة إنسانية وذلك من خلال التعرف على وتقييم نقاط قوتها وضعفها.
- < تعزيز الملكية والالتزام بتحسين القدرة الإنسانية بما يتماشى مع أهداف وقيم المؤسسة.
- < فهم وتعزيز دور المؤسسة ومساهمتها في الاستجابة للاحتياجات الإنسانية وشراكتها مع العناصر الفاعلة الأخرى (المجتمعات المحلية، والمنظمات الحكومية الدولية، والمنظمات غير الحكومية الدولية، والمانيين) لتحسين التعاون وتحسين سبل المساءلة وصولاً لأداء أفضل بالعمل الإنساني.
- < الحشد والمناصرة مع الشركاء والجهات المانحة لمواصلة دعم احتياجات بناء القدرات المحددة ذاتياً لأن المؤسسة بدون هذا الدعم لن تمتلك ما تقدمه للجهور وقت الطوارئ.
- < دعم العملية المستمرة من التفكير والتقييم الذاتي، والقياس والمراجعة التي يمكن أن تستخدم أيضاً لأغراض الحشد والمناصرة التمويل.

## محاور ومكونات إطار التقييم الاستراتيجي الإنساني والتمكين التشاركي SHAPE

- يتكون إطار التقييم الاستراتيجي والإنساني والتمكين التشاركي من ثلاثة محاور أساسية، وثلاثة عشر كفاية فرعية موضحة في الجدول التالي:

المحور	مجال الكفاءة	عدد المؤشرات	المرجع من المعايير الإنسانية CHS
1. الحوكمة والقيادة	1.1 الرؤية والإستراتيجية	2	المعيار الرابع: الاستجابة الإنسانية مبنية على أسس التواصل والمشاركة والتعليقات.
	2.1 الإدارة والقيم التعاونية	2	
	3.1 الموارد البشرية	2	المعيار الثامن: يتم دعم الموظفين للقيام بعملهم على نحو فعال، ويتم التعامل معهم بطريقة عادلة ومنصفة.
	1.4 إدارة الموارد	3	المعيار التاسع: يتم إدارة الموارد واستخدامها بطريقة مسؤولة لتحقيق الهدف المنشود.
	1.5 التعلم والتغيير	3	المعيار السابع: العاملون الإنسانيون يتعلمون ويتطورون باستمرار.
2. التأثير والشراكات	2.1 العمل مع الآخرين	2	المعيار السادس: الاستجابة الإنسانية منسقة وشاملة.
	2.2 حشد الدعم والمناصرة	2	
	2.3 حشد وتعبئة الموارد	3	
3 الاستعداد والاستجابة	3.1 الاستعداد والتأهب	2	المعيار الأول: الاستجابة الإنسانية مناسبة وملائمة لاحتياجات الضحايا.
	3.2 الاستجابات المرتبطة والملائمة	2	
	3.3 الاستجابة الفعالة وفي الوقت المناسب	3	المعيار الثاني: الاستجابة الإنسانية فعالة وتتم في التوقيت المناسب.
	3.4 الاستجابة وتجنب الآثار السلبية	3	المعيار الثالث: الاستجابة الإنسانية تعزز القدرات وتجنب الآثار السلبية.
	3.5 التواصل والمشاركة والملاحظات أو التغذية الراجعة	3	المعيار الخامس: الشكاوى مرحب بها وتتم معالجتها.



## العلاقة بين التحليل التشاركي والمعايير الإنسانية:

كما هو موضح في الجدول رقم 2 فإن معايير التقييم تم تصميمها بمرجعية المعايير الإنسانية الأساسية الواردة في الجدول رقم 1، حيث يستعرض الجدول 2 مرجع كل مكون من المكونات الثلاثة عشر، وذلك بهدف تعزيز مبادئ العمل الإنساني كمرجعية للعمل الاغاثي.

### المبادئ التي تقوم عليها الأداة

< الملكية: على المؤسسات أن يتم تحفيزها وإلهامها لاستخدام إطار التقييم الاستراتيجي والإنساني والتمكين التشاركي، والمساعدة في تحقيق الأهداف والالتزام بعملية التغيير التنظيمي التي يمتلكونها ويقودونها.

< الانعكاس الذاتي: عملية التقييم الذاتي ليست مراجعة أو تقييم خارجي، فهي ليست أداة شرطية. والفكرة من ورائها هي أن تشعر المؤسسات بالارتياح لوجود انعكاس داخلي صادق وقوي حول كفاءتها وتطلعاتها الحالية، "فهو يشبه حمل مرآة لنفسك"، "فهي بذرة للتغيير".

< المشاركة: أن تكون عملية التقييم ذات مغزى، ويجب على المؤسسات إشراك ممثلين من كافة اقسام المؤسسة، وتبني وجهات نظر مختلفة لكل مشارك حول احتياجاته يجب أن يتم تقديرها واخذها بعين الاعتبار من خلال مناقشة يتم فيها احترام الجميع.

< التمكين: يعتبر إطار SHAPE بشكل خاص في المؤسسات المحلية والوطنية أداة لتعزيز قدراتها بطرق تمكّنها من الحصول على ثقة وتأثير أكبر، ولكن أيضاً تهدف لتحويل السلطة إلى قادة وصناع قرار فعالين في العمل الإنساني.

< الشراكة والتعاون: على الرغم من كون الشكل تم تصميمه لتقييم المنظمات الفردية، فإنه يعترف بأن التعاون البناء والشراكات الإستراتيجية والمتساوية تعتبر أساسية للمنظمات القادرة (وهنا نقصد الشراكة مع مؤسسات أخرى في وجود الجمهور المستفيد وبإشراك ممثلين لنفس مؤسستنا التي نبغي تقييمها بأداة SHAPE).

## الإجراءات العملية للأداة

يمكن وصف عملية التقييم SHAPE بأنها رحلة وفرصة فريدة من نوعها للمؤسسات من أجل الخروج من دائرة النشاطات اليومية الى مناقشة مناطق القوة والضعف لديها، وتحديد الأولويات، واتخاذ إجراءات فعالة تجاه تحقيق الأهداف الخاصة بها.

وقد تم تصميم الإطار لإضفاء الفهم وتغطية قدر كامل من مكونات المؤسسة (الكفاءات) الإنسانية وأيضاً ربطها بالتزامات المعايير الإنسانية الأساسية.

ومع إدراك أن الجهات الفاعلة في المجال الإنساني لها هياكل وعمليات تحويل مختلفة، يحاول الإطار أن يكون ذا صلة بطائفة من الجهات الفاعلة، ولكن ليس كل مؤشر ومسألة توجيهية ستكون ذات أهمية متساوية للجميع. يتم تشجيع المؤسسات على استخدام الإطار وتكييفه بما يتناسب مع احتياجاتهم ودعم تطلعاتهم.

يستخدم إطار SHAPE لأي مؤسسة تسعى الى تطوير القدرة على إيصال وقيادة الاستجابة الإنسانية بهدف تمكين اركان المؤسسة لتقوية مهاراتها، وأدوارها وسماع آرائهم واحتياجاتهم في تلبية الأحداث الإنسانية.

ان SHAPE يستخدم كتقييم ذاتي للقدرات الإنسانية لجميع المؤسسات التي تلعب دوراً في الاستجابة للحاجة الإنسانية. من الفيضانات الى الزلازل الأرضية الى الصراعات والعزل يمكن لهذه الكوارث والأزمات الإنسانية الحصول في أي مكان حيث يكون بعضها متوقع أكثر من الآخر، اما المؤسسات التي هي خارج الإطار الإنساني فيجب أن تأخذ بعين الاعتبار أن بعض المؤشرات والأسئلة الإرشادية ستكون أكثر أو أقل صلة بهم.

تستطيع المؤسسات غير الرسمية مثل المؤسسات القائمة على التطوع الشبابي وشبكات النساء القائمة على العضوية استخدام SHAPE غير ان هذا التقييم يمكن أن يترك بعض المؤسسات المحلية الأصغر حجماً تشعر بعدم الوصول للخبرة التمكينية المنشودة.

يجب على المؤسسات أن تتكيف مع الأداة المستخدمة لسد احتياجاتها فمن الاقتراحات المطروحة لتدعيم

هذه الفكرة أن على المؤسسات القيام باتخاذ القرار بما يتعلق بقراراتها واولوياتها منذ نقطة البداية، بالإضافة الى البدء بتقييم ذاتي لمناطق الكفاءة مثل إدارة الموارد او لتقييم الرؤية والاستراتيجية او القدرة على العمل مع الآخرين او الحشد والمناصرة وسماع المطالب..الخ

من الممكن استخدام SHAPE من قبل المؤسسات العاملة في الأزمات الممتدة التي ينتج عنها مشاكل تتطلب الدعم الإنساني كالجفاف، والنزاعات، وسوء الحكم والاحتلال التي تسبب أو تساهم في انهيار الأسر والشبكات الاجتماعية، وهياكل الدعم المجتمعي، وخدمات الدولة، والبنية التحتية وسيادة القانون. تعد نقاط السلطة هي الأساس في أداة SHAPE، فهي تتضمن صناعة القرار، وصوت المطالب، والرؤية والتمويل، والموارد والمهارات، حيث ان معرفة نقاط القوة الخاصة والمعترف بها من قبل الآخرين، والحصول على الشراكات المتساوية والتحالفات الإستراتيجية، والحصول على المعرفة والمعلومات، والقدرة على جدولة الأعمال، والقدرة على محاسبة الآخرين تكون كلها بناءً على مفاهيم السلطة. يعد النوع الاجتماعي مهم للتقييم بأداة SHAPE لان النساء تعد الفئة الأكثر تضرراً وتأثراً بالأزمات والكوارث، وحقوقهن المتمثلة بالأمان، والحماية، والكرامة، ودخولهن في مجال الخدمات والمعلومات كلها معرضة للانتهاك والاذلال. إضافة الى ذلك، المضايقات الجنسية، والاستغلال والإساءة التي تعد أشكالاً مختلفة من اللادعالة. من خلال تسليط الضوء على النوع الاجتماعي، يمكن ضمان صون وحماية حقوق النساء وتقديم الحماية في حالات الطوارئ ووضعهن في مقدمة الكفاءات المطلوبة للمؤسسات العاملة.

- يتم القيام بتحليل للقدرات باستخدام 3 مؤشرات لكل مجال من مجالات الكفاءات:
- (1) الأسس التنظيمية: الميزات الأساسية التي تدعم الاستجابة الإنسانية الناجحة.
  - (2) القدرة الإنسانية: مجموعة من القدرات اللازمة للاستجابة للأزمات الإنسانية.
  - (3) السلطة: القدرة على السيطرة والتأثير.

## الدراسات والتجارب السابقة

كما اشرنا سابقا فان المنظمات الأممية و الدولية و بالشراكة مع المنظمات الاهلية الفلسطينية تسعى الي تعزيز العديد من القيم و السياسات و الاستراتيجيات التي تهدف الي ضمان المساواة و العدالة و النزاهة و الشفافية وبالتالي الجودة و المساواة وفق أسس ومعايير واضحة ومحددة وقابلة للقياس، مثل مقياس ومؤشر النزاهة و الشفافية الدولي، ومؤشر المساءلة ، ومؤشرات مراعاة النوع الاجتماعي، والتقييم الاستراتيجي التشاركي، و المشاركة المجتمعية الي اخره من المؤشرات التي بدأت تشكل خط أساس قوي لضمان الجودة و المساواة وفق النهج التشاركي المبني على المجتمع.

دراسة توثيق آليات المساءلة المتبعة من قبل المنظمات الأهلية، وذلك فيما يتعلق بالتدخلات الإنسانية، ومدى انسجامها مع المعايير الإنسانية الأساسية، وحساسيتها تجاه النوع الاجتماعي، 2018.

في دراسة أجرتها شبكة المنظمات الأهلية استنتجت أن نظام المساءلة المعمول به لدى المؤسسات الأهلية يشكل الحد الأدنى المقبول لعملية المساءلة حيث تتوفر لدى المنظمات أسس ومبررات عملية المساءلة وبعضها لديه استراتيجيات مساءلة بشكل عام، ولكن مراعاتها لمعايير الاستجابة الإنسانية يعتبر ضعيف. كما توصلت الدراسة إلى أنه تتوفر لدى المؤسسات المعلومات التي تمكن الجهات ذات العلاقة من استخدامها لقياس مدى التزام المسؤولين والعاملين برسالة وفلسفة وأهداف المنظمة. وبالرغم من وجود هيكلية بالمنظمات توضح صلاحية الجهات المسؤولة عن المساءلة، إلا أن وحدات المتابعة والتقييم لا تعتبر ناضجة لتتمكن من القيام بجميع مهام المساءلة وبالأخص الالتزام بالمعايير الإنسانية الأساسية. واستخلصت الدراسة أن أعلى مضمون معمول به للمساءلة لدى أغلب المنظمات هو التقارير المالية والإدارية وأقلها هو المتعلق بتقييم مدى الالتزام بتطبيق المعايير الإنسانية الأساسية وتقييم مشاركة النساء والرجال في مراحل إدارة المشروع المختلفة. كما توصلت إلى وجود نقص واضح في تناول موضوع المعايير الإنسانية الأساسية كونها موضوعات حديثة نوعاً ما ومع ذلك فإن أغلبية المؤسسات تمتلك من المقومات ما يشكل الحد الأدنى المقبول لعملية المساءلة المتعلقة بالالتزام بالمعايير الأساسية، والحساسية للنوع الاجتماعي .

### واقع مشاركة النساء والشباب والفئات المتضررة في جميع مراحل العمل الإنساني

قامت شبكة المنظمات الأهلية بإجراء هذه الدراسة لاستكشاف مدى مشاركة النساء والشباب في مراحل العمل الإنساني، وقد استنتجت الدراسة مجموعة من الحقائق المهمة وهي:

< مفهوم المشاركة ما زال مقتصراً لدى النساء والشباب بالمشاركة الشكلية في اللقاءات والورش دون امتلاكهم للأدوات الحقيقية للإضافة أو التغيير في مداخلات البرامج والمشاريع.

< منهجية المشاركة والعمل التشاركي لدى العديد من المؤسسات المحلية والدولية في غزة مازالت تقوم على منظور الفوقية بمعني الوكالة بدل المواطن من منطلق أن المؤسسات تعلم وتعرف أكثر من المواطن الذي لا يعرف سوى الشيء البسيط.

< المنهج التشاركي مبني على إجراءات شكلية في المراحل المختلفة للمشروع حيث أن معظم تلك المشاريع تحقق أهداف برامج أممية ودولية مصاغة ومعدة مسبقاً.

< هناك مشكلة حقيقية في مفهوم المشاركة لدى المؤسسات حيث تدلل كافة الدراسات واللقاءات الميدانية التي قام بها الباحثان الي ان مفهوم المشاركة يقتصر على مرحلة تحديد الاحتياجات، إضافة الي المشاركة بالأنشطة وليس تخطيط الأنشطة هذا بحد ذاته يجعل من المواطن مستفيد من الخدمة فقط وليس صاحب حق كما هو متعارف عليه بالنهج الحقوقي التي تتبناه المؤسسات العاملة في المجال الانساني.

< مشاركة الشباب لا تختلف عن مستوى مشاركة النساء في تلك المجالات والدليل ضعف مجالات عمل تلك المشاريع في قطاع الشباب أساساً واقتصارها على استهداف الفئات الهشة التي لا تضم فئة الشباب للأسف حسب التعريفات الخاصة بتلك المؤسسات.

< المشاريع الإنسانية لا تعكس احتياجات جميع شرائح السكان المتضررين من حالات الطوارئ الإنسانية بالشكل الكافي، ولا يتم العمل على أن الاحتياجات تكون مقسمة الي (أطفال – نساء – مرضى – ذوي اعاقة).

< الممارسات المتعلقة بتطبيق النهج التشاركي محدودة لدى المؤسسات وتقتصر على تحديد الاحتياجات دون المشاركة في باقي مراحل إدارة المشاريع.

< المنظمات الأهلية لديها آليات وأدوات للسماح لشرائح السكان والمتضررين (بما فيهم النساء والشباب) من التدخل في صنع القرار المتعلق ببرامج الاغاثة (و فقط)، لأنهم المصدر الرئيسي للمعلومات، لكن الإشكالية تتمثل في اقتصار دورهم على هذه الجزئية وعدم اعتبارهم جزء أساسي من جميع مراحل عملية صنع القرار.

< المشروعات التي تهدف إلى توعية النساء والشباب والأفراد المهمشين حول الوصول إلى الخدمات تعتبر ضعيفة، فالمشروعات التي تقتصر على تنفيذ أنشطة لا تشمل التوعية لا تعمل على الوصول الي الفئات الهشة وتوعيتها، كما أن نقص الإمكانيات و التمويل يحول دون تنفيذ الأنشطة غير الممولة سيما التوعية، كما لعب التراجع الحاد لمفهوم التطوع لدى الشباب من كلا الجنسين من تراجع تنفيذ أي أنشطة غير ممولة.

◀ تصميم البرامج الاغاثية مرتبط اساساً بحجم ونوع المشاركة لان هذا ما يتيح الاستخدام الأمثل للمهارات والقدرات المحلية، ورغم هذه المشاركة إلا أن تصميم المشاركة المجتمعية مناطقيا (الجنوب و الشمال) وانحسارها على شكل فئات (ذوي إعاقة – كبار سن – نساء) يحول دون الوصول الى الاستخدام الأمثل للكفاءات المحلية، ولا يعد تصميم البرامج بالأساس هو المشكلة الرئيسية انما رغبة و سلوك العاملين في المجال أيضا إضافة الى قيم العمل الطوعي و انحسار التمويل.

◀ المنظمات المحلية لديها الخبرة في مجال مراعاة الفوارق بين الجنسين، هذا من ناحية الشكل، لكن من ناحية المضمون هناك إشكاليات اكبر بكثير تتعلق الأولى بالنساء انفسهن و رغبتهن في اذابة هذه الفوارق، والثانية بالرجال و قبولهم بهذا، والثالثة تتعلق بالبيئة و الصورة النمطية للمرأة، ناهيك عن سيطرة الذكور على مفاصل العمل في المنظمات الاهلية.

◀ الآليات المتوفرة والشراكات التي امتدت لعشرات السنوات بين المنظمات المحلية والدولية واجتماعات CLUSTER أسست لعلاقة شراكة وتشاور مع المنظمات المحلية، كما أن السنوات الـ 20 الماضية والعمل مع المنظمات الدولية أحدثت نقلات نوعية فيما يتعلق بالفوارق الجنسية، وهذا سيؤدي بالضرورة الى نقلات نوعية أخرى على المدى البعيد.

◀ هناك عدد كبير من التدريبات المختصة تعقد وتستهدف العاملين في مجال الإغاثة من جميع الفئات، غير أن هذه التدريبات تقتصر على فئات معينة ومحدودة جدا من العاملين المرتبطين بمشروعات إغاثية بالشراكة مع منظمات دولية، وهذا القصور يمتد الى الفئات الأكثر هشاشة كالنساء و ذوي الإعاقة و كبار السن.

**مستوى مراعاة المتطلبات الأمية والدولية من خلال انضمامها للشبكات والقطاعات المختلفة مثل (قطاع حماية الطفولة، قطاع العنف المبني على النوع الاجتماعي، قطاع الصحة النفسية)**  
من خلال اللقاءات المتعددة للدراسة أوضح الخبراء والقيادات المجتمعية أن انضمام المنظمات الأهلية الفلسطينية لتلك القطاعات قد ساهم بشكل فعال في تطوير عملها وفق المنظومة الأمية والدولية. من ناحية أخرى ساهم في الاتجاه السليم نحو تكامل الأدوار والابتعاد عن التكرار والتخبط. فقد ذكرت لونا شديد في دراستها حول ملاءمة خدمات قطاع الإيواء للنوع الاجتماعي بعد عدوان 2014 أن وجود القطاعات المختلفة وانضمام المنظمات المحلية لها ساهم في مواءمة الخدمات لاحتياجات النوع الاجتماعي، أيضا

أكدت دراسة عبد المنعم الطهراوي بعنوان العنف المبني على النوع الاجتماعي للقائبات في البيوت المؤقتة بعد عدوان 2014 على نفس النتيجة.

**التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة**  
هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على دور التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، ومعرفة تأثيره على التنمية السياسية في قطاع غزة، ومدى الدور الذي لعبه التمويل الدولي في تحقيق متطلبات التنمية السياسية للمجتمع الفلسطيني وفق احتياجاته، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- أن التمويل الدولي لا يحقق أولويات التنمية في فلسطين بسبب سعيه إلى تحقيق غايات سياسية للدول المانحة في المجتمع الفلسطيني.
- أن المساعدات التي قدمتها المنظمات الدولية تمت وفق خطة تنموية تتناسب مع أهدافها السياسية، وليس مع احتياجات الشعب الفلسطيني.
- أن المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليس لديها أجندة وطنية واضحة تجاه أولويات التمويل وهي تستجيب بشكل مباشر لبرامج وسياسات المانحين مما انعكس بشكل سلبي على واقع التنمية السياسية.

### **واقع المساءلة لدى المنظمات الأهلية**

تعرف المساءلة بأنها "واجب الموظفين العاملين، سواء كانوا منتخبين أو معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم، وتفسيرهم لقراراتهم، ومدى نجاعتهم في تنفيذها، حتى يتم التأكد من أن عملهم يتفق مع القيم الديمقراطية وأحكام القانون، وأصول وقواعد العمل السليم". ويرتبط بمفهوم المساءلة، وينتج عنه مفهوم المحاسبة، والذي يعني "خضوع الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية إزاء قراراتهم وأعمالهم، ويتمثل ذلك بمسئولية من يشغلون الوظائف العامة أمام مسؤوليهم، وهكذا حتى قمة الهرم في المؤسسة". ويتم التمييز بين نوعين من المساءلة: المساءلة العمودية والمساءلة الأفقية. ويشير مفهوم المساءلة العمودية إلى قدرة جمهور الناخبين على مساءلة ممثليهم عبر إعادة انتخابهم، أو عدم انتخابهم. أما المساءلة الأفقية فتشير إلى خضوع كل هيئة أو مسئول للرقابة والمساءلة من قبل هيئة أخرى، بحيث لا يوجد أحد خارج المساءلة.

وتعرف المساءلة على انها ”وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة“. وبحسب دليل المعايير الإنسانية الأساسية فان المساءلة هي ”عملية استخدام السلطة بمسئولية مع أخذ مختلف أصحاب المصلحة، وبشكل أساسي أولئك الذين تضرروا من ممارسة هذه السلطة.

## مستوى الأداء الإداري

شهدت المنظمات الأهلية تطوراً واضحاً في مستوى الأداء الاداري والمالي في عملها نتيجة العديد من معايير تقييم الأداء التي نظمتها الحكومة، إضافة الي تعدد مستويات المساءلة والرقابة، ومتطلبات المانحين الخاصة باتباع المعايير المحاسبية الدولية الخاصة بعمل المنظمات الأهلية، إلا أنه ورغم تلك القفزات الإيجابية في أداء المنظمات الأهلية ، فقد بينت دراسة بعنوان واقع الممارسات المالية والإدارية في المؤسسات الأهلية ومدى انسجامها مع معايير الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد أنه رغم وجود هذا التقدم في بعض النواحي إلا أن المنظمات الأهلية ما زالت تعاني مجموعة من المشاكل على هذا المستوى يمكن ايجازها بالنقاط التالية:

< هناك نواحي ضعف في الأنظمة الإدارية والمالية للمنظمات الأهلية وتتفاقم المشكلة في المنظمات الأهلية صغيرة الحجم.

< المنظمات الأهلية بحاجة الي دعم ومساندة الجهات المختصة بهدف تطوير الأدلة والإجراءات المالية والإدارية بهدف تعزيز أنظمة الشفافية والمساءلة لديها.

< المؤسسات تواجه تحديا في بعض اجراءاتها المالية والإدارية مما قد يكون ذو دلالة على الحاجة الى مستوى أفضل من الرقابة الداخلية.

## مستوى تقديم الخدمات (المساءلة والشفافية)

تعتمد أسس ومبررات المساءلة للمنظمات الأهلية على اعتبار أن هذه المنظمات هي عامة بصيغتها، وقانوناً حسب تعريفها في قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية للعام 2000، هي ملك لأعضائها في الهيئة العامة، والمسؤولين فيها يقومون بأعمالهم بالوكالة عن المجتمع المدني. وفي الوقت ذاته تجد هذه المنظمات مبرراً لوجودها في تقديمها خدمات مختلفة للجمهور، وإشباعها احتياجات



مجتمعية معينة، بمعنى تستمد شرعيتها من جمهورها، ومن القانون الذي ينظم عملها، ويفرض عليها، استحقاقات معينة. وحتى تضمن تلك المنظمات القيام بأداء ما هو مطلوب منها بكل كفاءة وفعالية، فإنه عليها التمتع بالنزاهة والشفافية والمساءلة فيما يتعلق بخدماتها، وان تكون قادرة على تبرير قراراتها وتصرفاتها امام جمهورها والمستفيدين من خدماتها.

يعتبر مفهوم المساءلة والشفافية من الركائز الأساسية للحكم الصالح داخل المنظمات الأهلية، إضافة الي عناصر التمكين والتفويض والمشاركة ومراعاة مساواة النوع الاجتماعي. حيث ينطوي على تفويض الجماعة سلطات القيادة لهيئات تمثيلية أصغر مع خضوع تلك الهيئات للمحاسبة، وتنطوي على تحقيق المشاركة الفعالة للجماعة بالتأثير في هذه القرارات وتمكين القطاعات الاوسع والأكثر تهميشا في سبيل المشاركة بما ذلك أتاحة المعلومات والأدوات والطرق الكفيلة بتحقيق ذلك.

**تجارب عملية ناجحة لتطبيق إطار التقييم الاستراتيجي الإنساني والتمكين التشاركي SHAPe**  
هناك بعض التقارير التي تناولت تجارب بعض المؤسسات في نقل السلطة من خلال تطبيق إطار التقييم الاستراتيجي الإنساني والتمكين التشاركي، من خلال التركيز على المنهج القائم على المجتمع، الا انه لا توجد حتى الان دراسات تربط بين معايير العمل الإنساني وإطار التقييم الاستراتيجي الإنساني والتمكين التشاركي. حيث ما زال المفهوم الشامل حديث ولم يسبق أن تم البحث في هذا المجال. وسوف نستعرض تجربة منظمة تمكين المرأة في بوكورت في كينيا، تجربة كاريناس مارالال في كينيا

### **منظمة تمكين المرأة في بوكوت بكينيا (PWEEO Pokot Women Empowerment Organization)** **اتبعنا إطار التحليل التشاركي لنقول: نحن موجودون**

تأسست منظمة تمكين المرأة في بوكوت من قبل 50 امرأة في عام 2013، وهي تمثل شبكة واسعة من المؤسسات النسائية الشعبية، وتضم أكثر من 500 عضوة مسجلة يمثلن 20 جناسًا في جميع أنحاء المقاطعة.

ومنذ نشأتها أصبحت POWEO في المقدمة لتمكين المرأة من أجل الاستجابة الفعالة في الوقت المناسب للقضايا الإنسانية، الضغط من أجل تمثيل المرأة في مقاطعة بوكوت الغربية وعلى المستوى الوطني، رعاية القيادات النسائية القادمة، بناء السلام، الدعوة إلى حقوق المرأة، تعزيز الحياة البرية للمرأة والسياحة البيئية والحد من الفقر من خلال برامج الأمن الغذائي والأنشطة المستدامة المدرة للدخل.

تؤكد Leah Psiya مديرة المؤسسة أنه مع وجود اطار SHAPE أصبحت المؤسسة معروفة وأصبحت تشعر بوجودها وتؤكد أيضا انهم لا ينظرون لأنفسهم كمؤسسه فحسب بل يشعرون أنهم جزء من العمل الإنساني "نحن دائماً متواجدون، ونستجيب لحالات الطوارئ كما تفعل النساء دائماً"

## الاستفادة من التجربة في الواقع الفلسطيني

ان سرعه الاستجابة هي أحد اهم مكونات عمليه المساءلة وتفتخر مؤسسة بويي بأدائها الذي تحسن بعد عمليه تقييم بأداة شيب لذا سنركز في دراستنا على قضية سرعه استجابة مؤسساتنا الوطنية أوقات الطوارئ ليصبح هذا الامر هو أحد مكونات المساءلة التي تمارس ابان تقديم العمل الإنساني بكافة مراحلها.

## مؤسسة كاريتاس مارالال في كينيا

يقول Evans Onyiego مدير مؤسسة كاريتاس مارالال في كينيا: نضع أنفسنا كمؤسسة موثوقة في شراكاتنا مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية والمجتمعات التي نعمل من أجلها. بصفتنا مؤسسة كاريتاس مارالال، قمنا بعملية التقييم الذاتي ضمن إطار التقييم التشاركي SHAPE، حيث كان ذلك بمثابة فتح لبصيرتنا خاصة للإدارة. لقد كان الأمر تشاركي ولم يكن للجميع وجهة النظر نفسها. لقد خلقت عملية التغيير وعلى الجميع أن يكون لديهم نفس المستوى من الفهم، وحددنا مواطن الضعف لدينا، وتمكننا من وضع خطة لتطوير القدرات. لقد أعطينا الأولوية لما يمكن القيام به بسرعة وأيضاً ما يتطلب مشاركة طويلة الأمد.

ان اشراك المؤسسات المعنية واشراك الجمهور في كافة مراحل التخطيط وتنفيذ الإغاثة الإنسانية هي أحد أهم مكونات عمليه المساءلة وتفتخر مؤسسة كاريتاس بأدائها بعد عمليه تقييم بأداة شيب وتقول انه فتح بصيرتها الإدارية بالعمل الإنساني وقت الطوارئ لذا سنركز في دراستنا على قضية تطوير الشراكات مع المؤسسات الميدانية والجمهور أوقات الطوارئ ليصبح هذا الامر هو أحد مكونات المساءلة التي تمارس ابان تخطيط وتنفيذ العمل الإنساني بكافة مراحلها.

## الاستفادة من التجربة في الواقع الفلسطيني

تم البدء في خطوات نقل السلطة للمؤسسات شبكة المنظمات الفلسطينية في هذه الدراسة بنفس نمط المؤسسات سالفه الذكر، حيث أن تقييم SHAPE للمؤسسات المحلية يليه تحديد احتياجات تعزيز

المسائلة ثم التعرف على الفجوات بالعمل الإنساني وصولاً إلى توصيات في صورة استراتيجيات عمل تنتهض بالعمل الإنساني ليوائم معايير العمل الإنساني التسعة CHS.

## حماية الطفولة في الصومال

تفيد Joan Kipwola من اليونيسيف منسقة مجموعة حماية الطفولة بالصومال بأنه تهدف مجموعة حماية الطفولة في الصومال إلى جعل الاستجابة الإنسانية محلية قدر الإمكان، وأن يتحمل الشركاء المحليون المزيد من المسؤولية، ففي كثير من الأحيان، يتم تحديد الفجوات في القدرات لدى الشركاء، ولكن من الصعب معالجة هذه الفجوات كمنظمات محلية فردية. لذلك يمكن اعتبار إطار التقييم الاستراتيجي الإنساني أمر حيوي لأنه يساعد المنظمات المحلية على إجراء تقييم ذاتي وتحديد أولوياتها في مجالات عملها، لأنه يعطيهم خطة طويلة الأجل للعمل على المناطق التي تم تحديدها.

إذا تم دعم مجموعة من المنظمات المحلية باتباع إطار التقييم الاستراتيجي التشاركي من خلال المجموعات Cluster، يمكن أن يساعد في تحديد مجالات المشكلات الشائعة في العديد من المنظمات ويمكن القول بأن هذه الفجوات ليست مرتبطة بمؤسسة واحدة، بل هي فجوات عامة لدى مجموعة المؤسسات. وهذا يعزز دور المؤسسات في التواصل مع المانحين بشكل جماعي، وهذا يساعد التجمعات Cluster / الجهات المانحة على معالجة بعض المشاكل على مستوى مختلف، وعدم تحميل المسؤولية فقط للمؤسسات المحلية الفاعلة.

ومن المعلوم بأن مجموعات العمل الإنساني clusters تعتمد بالأساس على أعضائها من المؤسسات، فإذا كان لدى أحد الأعضاء القدرة في منطقة معينة، فيمكننا الاستفادة من ذلك والمساعدة في تقوية الآخرين.

ينبغي اعتماد SHAPE كأداة تقييم فريدة بواسطة المجموعات المختلفة clusters.

## المبحث الثالث/ المنهجية

### تصميم الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع وتوثيق وتحليل كافة المعلومات اللازمة بمشاركة عينة ممثلة للفاعلين المؤثرين بموضوع الدراسة وتشمل المنظمات الأهلية، إضافة إلى استمزاغ آراء عدد من الخبراء ذوي العلاقة بمجال البحث. وقد تم استخدام مصدرين أساسيين في جمع المعلومات.

### المصادر الثانوية

اعتمد الباحثان -في بعض المحاور- جزئياً على مصادر المعلومات الثانوية لإثراء الدراسة وربطها في عنوان البحث، وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع التي تناولت أجزاء من موضوع الدراسة مثل الأبحاث والدراسات والمجلات والصحف والانترنت إضافة إلى التقارير والإحصائيات المختصة بالموضوع من المؤسسات الأهلية والدولية.

### المصادر الأولية

#### بيانات كمية

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثان الأداة الأصلية للتقييم الاستراتيجي التشاركي المكونة من 33 سؤال، مع إضافة 10 أسئلة محكمة مسبقاً لتعزيز محور النوع الاجتماعي.

#### بيانات وصفية:

أ. المجموعات المركزة: تم تنفيذ 6 مجموعات نقاش مركزة ممثلة عن القطاعات الستة لشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية.

ب. مقابلات مهيكلة: تم تنفيذ 7 مقابلات مهيكلة مع مجموعة من ذوي الخبرة في العمل الأهلي، وعلى علم ومعرفة بالمعايير الإنسانية الأساسية، وإطار التقييم الإنساني التشاركي. وقد ساهمت تلك اللقاءات بإعطاء صورة شاملة عن الموضوع وأثرت التوضيح لنتائج البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانات.

## مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع المنظمات الأهلية الأعضاء في شبكة المنظمات الأهلية في قطاع غزة والبالغ عددها 67 مؤسسة في قطاع غزة، موزعة على 6 قطاعات أساسية وهي: قطاع المرأة، قطاع الشباب، قطاع الزراعة، قطاع إعادة تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة، قطاع الصحة وقطاع التعليم.

## الفئة المستهدفة

البيانات الكمية: تم استهداف كامل مجتمع الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة وتطبيق التقييم الإنساني التشاركي.

## أدوات الدراسة:

**الاستبانة:** اعتمد الباحثان الأداة الأصلية للتقييم الاستراتيجي التشاركي المكونة من 33 سؤال، مع إضافة 10 أسئلة محكمة مسبقا لتعزيز محور النوع الاجتماعي، ليصبح المجموع 43 سؤال. وتتكون الاستبيان من ثلاثة محاور أساسية وهي: الحوكمة والقيادة والتأثير والشراكات والتأهب والاستجابة. ويتفرع عن هذه المحاور ثلاثة عشر مكون تسمى الكفاءات أو القدرات لدى المؤسسة. ومن الجدير بالذكر أن كل مكون من هذه المكونات يستند إلى أحد المعايير الإنسانية الأساسية التي تم توضيحها في الجدول رقم 1 أعلاه.

**المجموعة البؤرية:** تم إعداد أسئلة نقاش المجموعة المركزة بناءً على خبرة القائمين على الدراسة لتجمع معلومات نوعية عن المحاور الأساسية الثلاث مع التركيز المعمق في الأسئلة والغوص في التفاصيل.

**المقابلات الفردية:** تم إعداد أسئلة المقابلات الفردية بناءً على خبرة القائمين على الدراسة للقطاعات مع الأدوات الأخرى وتجمع معلومات نوعية عن المحاور الأساسية الثلاث، مع التركيز على تفسير بعض النتائج مع توضيح نقاط القوة والضعف والتوصيات.

## جمع البيانات

تم مقابلة مسؤولي المؤسسات ال 62 أو من ينوب عنهم من المطلعين وصناع القرار لتعبئة الاستبيان بطريقة المقابلة.

**المجموعة البؤرية** تم عقد 6 مجموعات مركزية ممثلة عن القطاعات الستة لشبكة المنظمات الأهلية.

**المقابلات الشخصية:** تم مقابلة الأشخاص الذين لهم معرفة بالتحليل الاستراتيجي الإنساني، وآخرون مطلعون على المعايير الإنسانية الأساسية ملحق رقم (1).

### **تحليل البيانات التحليل الإحصائي**

< تحليل البيانات الكمية تم بواسطة تطبيق t test على الاستبيان المغلق بطريقه ليكرت ومقاييس النزعة المركزية واستخدام برنامج SPSS .

< تم تفريغ لمقابلات المجموعات البؤرية والمقابلات الفردية المهيكلة مستخلصين كافة النتائج التي أوصت بها العينة المشاركة بالدراسة.

### **ثبات أداة الدراسة:**

< عامل الثبات كرونباخ ألفا 0.853 لجميع أسئلة الاستبيان وعددها 43 سؤالاً، وهذه الدرجة تفيد ان معدل تقييم الاستبانة ممتاز من ناحية الثبات.

## تفسير درجات الدراسة

### جدول رقم 3: قراءة وتفسير درجات الدراسة

التفسير	درجة الموافقة	الوزن النسبي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عينة الدراسة لا تؤيد على الاطلاق</li> <li>• الدراسة لم تتفق مطلقا مع</li> <li>• مال المشاركون بالدراسة الى عدم التأييد المطلق لفكرة</li> </ul>	رفض بشدة	من صفر الى أقل من 55%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عينة الدراسة لا تؤيد</li> <li>• الدراسة لم تتفق مع</li> <li>• مال المشاركون بالدراسة الى عدم التأييد لفكرة</li> </ul>	عدم الموافقة عينة الدراسة لا تؤيد	55%-أقل من 60%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وافق المشاركون</li> <li>• ايدت الدراسة</li> <li>• اكدت الدراسة</li> <li>• اتفقت العينة المشاركة</li> </ul>	موافقة/ تأييد	60%-أقل من 65%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وافق المشاركون جدا على ان</li> <li>• ايدت الدراسة بشكل كبير</li> <li>• اكدت الدراسة بما لا يقطع الشك</li> <li>• اتفقت العينة المشاركة بشكل كبير على ان</li> </ul>	موافقة بشدة	من 65%-أقل من 70%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجمع معظم المشاركون في الدراسة</li> <li>• وافقت اغلبية المشاركين بالدراسة</li> <li>• كان هنالك اجماع بدلاله إحصائية عالية</li> </ul>	أجمع معظم المشاركون	70% فما فوق

## المعوقات

- < هذه هي الدراسة الأولى من نوعها التي تستخدم التحليل الاستراتيجي الإنساني في السياق الفلسطيني بقطاع غزة.
- < حداثة الموضوع من حيث المفهوم والتطبيق المتعلق بتقييم السلطة لدى المؤسسات وعلاقته بالمعايير الإنسانية.
- < تطلب التحليل الإحصائي الكثير من الجهد في التعرف على الأسئلة الدالة على كل مكون من مكونات أداة التقييم الاستراتيجي، وعلاقته بالمعايير الأساسية.
- < انشغال بعض الخبراء واعتذارهم عن موعد المقابلة الهادفة للحصول على أفضل نتائج ممكنة.

## المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج التحليل الإحصائي الكمي لأداة الدراسة، مع مقارنتها بالبيانات النوعية من المجموعات المركزة والمقابلات مع الخبراء بهدف تفسيرها من أجل التعرف على سبل تطوير استراتيجيات المساءلة للمنظمات الأهلية وفق المعايير الإنسانية وضمن إطار التقييم الاستراتيجي الإنساني والتمكين التشاركي.

النسبة	العدد	مجال عمل المؤسسة
26.2	16	متعدد
16.4	10	تأهيل
14.8	9	نسوي
13.1	8	صحة
9.8	6	زراعة
6.6	4	تعليم
6.6	4	حقوق
6.6	4	شباب
100.0	61	الإجمالي الكلي

### نتائج الدراسة

مجالات عمل المؤسسات المشاركة في الدراسة لقد راعت الدراسة تمثيل القطاعات الرئيسة المثلة لأعضاء شبكة المنظمات الأهلية، فقد توزع أفراد العينة على النحو التالي:

جدول رقم 4: يبين توزيع المؤسسات المشاركة في الدراسة ومجال عملها



## نتائج التقييم الاستراتيجي الإنساني

يستعرض هذا الجزء نتائج التقييم الاستراتيجي الإنساني بالتفصيل، مع إظهار الصورة العامة لنتائج التقييم. وبحسب الإطار العام الموضح في الجدول رقم 2، فقد تم عرض النتائج بشكل يوضح العلاقات والمستويات التي تم ربطها بشكل قصدي لتنسجم مع إطار التقييم الاستراتيجي.

### الإجمالي العام للتقييم الاستراتيجي الإنساني

تشير هذه النتيجة إلى الإجمالي العام لجميع محاور التقييم الاستراتيجي، والتي تشمل المجالات الاستراتيجية الثلاث (الحوكمة والتأثير والتأهب)، وتشمل فروعها الثلاثة عشر والتي تم قياسها من خلال 42 سؤال في الاستبيان. ويجدر التأكيد هنا أن جميع عناصر التحليل الاستراتيجي التي سيتم عرض نتائج تقييمها، ترجع إلى المعايير الإنسانية الأساسية، حيث سيتم استعراض نتائج تقييم مكونات الاستبيان والتعليق عليها ثم التعليق على المعيار الأساسي الذي تم الاستناد إليه. وفي النهاية سيتم اشتقاق نتائج تحليل النوع الاجتماعي حيث أنها تعتبر متقاطعة ومتداخلة لأنها بالأساس تقوم على فلسفة الإدماج والتمكين في جميع المحاور والمجالات.

يشير الجدول رقم 5 أعلاه أن الوزن النسبي لمجالات التقييم الاستراتيجي مجتمعةً هو 62.4%. وبالرجوع إلى الجدول رقم 3 لتفسير درجات الدراسة، فإن الوزن النسبي يعكس اتفاق العينة المشاركة على توفر الحد الأدنى من الإمكانيات والقدرات المؤسسية الواردة بمجالات التحليل الاستراتيجي لدى المؤسسات الأهلية للقيام بالمساءلة المبنية على المعايير الإنسانية الأساسية، وهذا يعكس جاهزية واستعداد المؤسسات الأهلية للبناء على عناصر القوة لديها لتطوير قدراتها وإمكانياتها لتطبيق استراتيجيات المساءلة على المعايير الإنسانية الأساسية.

كما يتضح من الجدول رقم 5، والشكل رقم 2 بأن الوزن النسبي لمجال الحوكمة والقيادة 61.7%، ومجال التأثير والشراكات 64.6%، ومجال الاستعداد والاستجابة للطوارئ 62.1%.

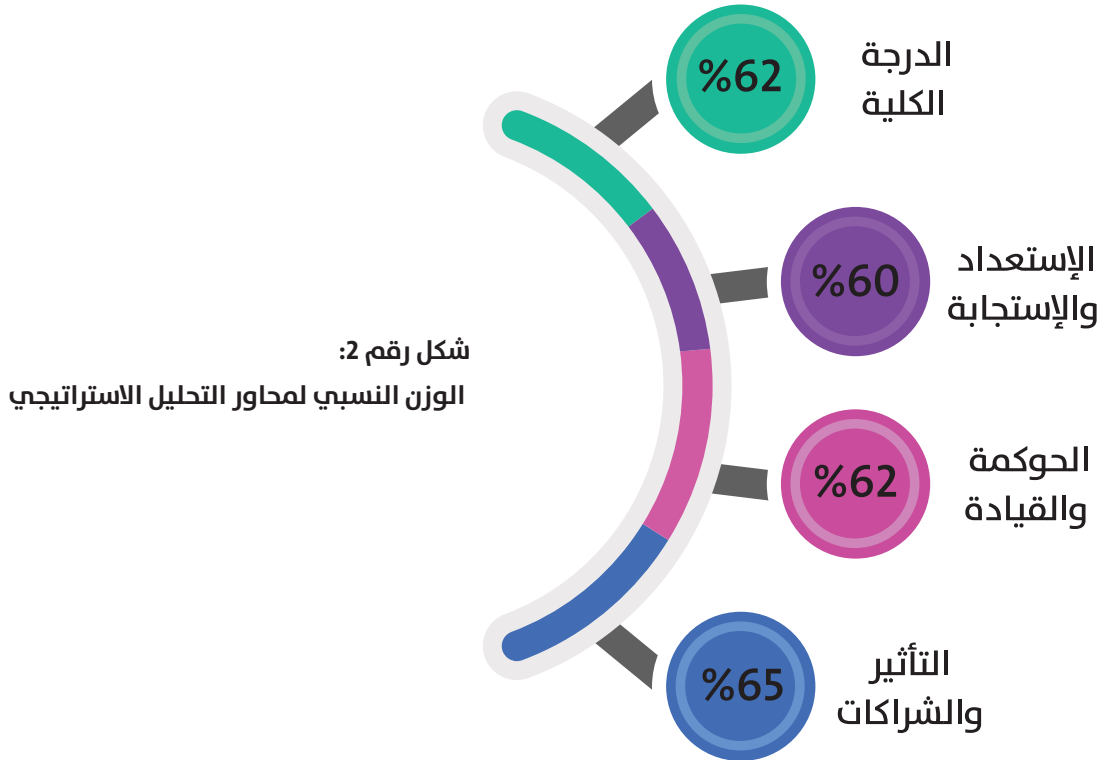
## المبحث الثالث/ المنهجية

المحور	مجال الكفاءة	الوزن النسبي %	المرجع من المعايير الإنسانية
1. الحوكمة والقيادة	1.1 الرؤية والاستراتيجية	61.3	الميثاق الإنساني ومدونة السلوك
	2.1 الإدارة والقيم التعاونية	62.1	المعيار الرابع: الاستجابة الإنسانية مبنية على أسس التواصل والمشاركة والتعليقات.
	3.1 الموارد البشرية	61.4	المعيار الثامن: يتم دعم الموظفين للقيام بعملهم على نحو فعال، ويتم التعامل معهم بطريقة عادلة ومنصفة
	1.4 إدارة الموارد	59.4	المعيار التاسع: يتم إدارة الموارد واستخدامها بطريقة مسؤولة لتحقيق الهدف المنشود.
	1.5 التعلم والتغيير	64.3	المعيار السابع: العاملون الإنسانيون يتعلمون ويتطورون باستمرار.
	1. الحوكمة والقيادة	61.7	
2. التأثير والشراكات	2.1 العمل مع الآخرين	67.2	المعيار السادس: الاستجابة الإنسانية منسقة وشاملة.
	2.1 العمل مع الآخرين	67.8	
	2.2 حشد الدعم والمناصرة	57.6	
	2. التأثير والشراكات	64.6	
3. الاستعداد والاستجابة	3.1 الاستعداد والتأهب	64.3	
	3.2 الاستجابات المرتبطة والملائمة	60.5	المعيار الأول: الاستجابة الإنسانية مناسبة وملائمة لاحتياجات الضحايا.
	3.3 الاستجابة الفعالة وفي الوقت المناسب	62.9	المعيار الثاني: الاستجابة الإنسانية فعالة وتتم في التوقيت المناسب.
	3.4 الاستجابة وتجنب الآثار السلبية	57.7	المعيار الثالث: الاستجابة الإنسانية تعزز القدرات وتجنب الآثار السلبية.
	3.5 التواصل والمشاركة والملاحظات أو التغذية الراجعة.	61.1	المعيار الخامس: الشكاوى مرحب بها وتتم معالجتها.
		3. التأهب والاستجابة	62.1
	المعدل العام	62.4	

## أولا مجال الحوكمة والقيادة

المرجع: الميثاق الإنساني ومدونة السلوك

تستعرض هذه الفقرة نتائج المجال الأول من مجالات التقييم الاستراتيجي وهو مجال الحوكمة الذي يتكون من خمس مكونات استراتيجية وهي الرؤية والاستراتيجية والإدارة والقيم التعاونية والموارد البشرية وإدارة الموارد التعلم والتغيير والتطوير للعاملين بالمجال الإنساني باستمرار، وهي موضحة في الجدول التالي:



## الوزن النسبي للحوكمة والقيادة

شكل رقم 3: الوزن النسبي للمجال الأول (الحوكمة والقيادة) ومكونات الخمسة



يوضح الشكل رقم 3 موافقة مقبولة من أفراد العينة لمجال الحوكمة والقيادة، بوزن نسبي 61.7% وهذا يؤشر بشكل عام على توفر الحد الأدنى من الكفايات والقدرات المؤسسية الواردة بمجالات التحليل الاستراتيجي لدى المؤسسات الأهلية للقيام بالمساءلة المبنية على المعايير الإنسانية الأساسية.

## الرؤية والاستراتيجية

يشير الشكل رقم 3 إلى أن الوزن النسبي للرؤية والاستراتيجية 61.4%، وهذا يشير إلى تأييد المشاركين على توفر رؤية واستراتيجية لدى المؤسسات للعمل الإنساني. فالمؤسسات الأهلية لديها رؤية مكتوبة، وهناك أولوية للاستجابة الإنسانية، لكن الروابط بين العمل الإنساني والبرامج التنموية المستدامة ليست بالمستوى المرضي لعدم توفر الموارد والإمكانيات الضرورية للعمل الإنساني مثل التمويل والموظفين والمعدات والشبكات بشكل مستمر.

وفي نفس السياق، أشار بعض الخبراء بأنه على الرغم من وجود مدونة قواعد السلوك لدى أغلب المؤسسات، إلا أنه هناك ضعف لدى المؤسسات في نشرها وتعميمها على الموظفين وتوقيعهم عليها وعمل جلسات تعريفية بها.

كما أضافت المجموعات المركزة من قطاع الصحة وقطاع التأهيل بأنه ”على الرغم من معرفة أغلب الموظفين وتوقيعهم على مدونة السلوك، إلا أن معرفتهم بالمعايير الإنسانية الأساسية والتزاماتها التسعة ومعايير أسفير Sphere ما زالت ضعيفة، كما أن العمل بالمبادئ التوجيهية للنوع الاجتماعي ما زالت ضعيفة أيضاً“.

## الإدارة والقيم التعاونية: المرجع المعيار الإنساني الرابع

الوزن النسبي للإدارة والقيم التعاونية 62.1%، وهذا يعكس اتفاق العينة المشاركة على هذا المكون. ويرى القائمون على الدراسة أن هناك مشاركة محدودة للمستفيدين عند تصميم الخدمات والأنشطة لدى المؤسسات التي تنفذ أنشطتها بناءً على معايير إدارة المشاريع. ويتم التواصل بأشكال ووسائل يسهل فهمها وتراعي الاحترام والملاءمة الثقافية لمختلف أفراد المجتمع المحلي، وخاصة الفئات الضعيفة والمهمشة.

## الموارد البشرية: المرجع المعيار الإنساني الثامن

أيدت الدراسة بوزن نسبي 61.4% على مكون الموارد البشرية. فالمؤسسات لديها سياسات واضحة للموارد البشرية تشمل الإجازات، والضمان والحماية، ومدونة قواعد السلوك التنظيمية، والمساواة والتعويض والمزايا، وتطوير وتنمية قدرات الموظفين. إلا أنه ينقصها سياسات متابعة الصحة والسلامة للموظفين، والتنوع وآليات التعامل مع التظلمات. كما تحتاج أن تكون دامجاً للأشخاص ذوي الإعاقة بجميع أنواعها. وبالرغم من وجود خطط عمل لدى معظم المؤسسات، إلا أن بعضها لا يتضمن معايير أداء العاملين، كما أن الوصف الوظيفي للعاملين لا يتضمن الأدوار والكفايات والسلوكيات المتعلقة بالاستجابة الإنسانية، وقلمًا يتم توزيع العاملين على مهام إدارة الطوارئ المختلفة بناءً على خطة طوارئ واضحة تتسم بالمساءلة وتراعي النوع الاجتماعي.

”نحن نجتهد لتطوير خطط طوارئ، ونسعى لتوزيع مهام إدارة الطوارئ على العاملين، لكن المشكلة أنه لا يمكن توفير الأعداد والتخصصات المهنية القادرة على القيام بهذه الأعباء، في ظل العدد المحدود للعاملين الأساسيين بالمؤسسات“.

وهذا ينبع من المبدأ الثامن من المعايير الانسانية والذي ينص على انه يتم دعم الموظفين للقيام بعملهم على نحو فعال ويتم التعامل معهم بطريقة عادلة ومنصفة. فالمؤسسات لديها القدرة الإدارية والكادر الوظيفي اللازم لتنفيذ برامجها، فبعض المؤسسات تعتمد على المتطوعين، وبعضها يعتمد على المشاريع، وأخرى تعتمد على التشبيك مع المؤسسات ذات العلاقة. وفيما يتعلق بسياسات وإجراءات التوظيف واستقطاب العاملين تلتزم المؤسسات بعملية توظيف طواقمها الأساسية والعاملين الأساسيين لديها بشفافية وعدالة وعدم التمييز في إطار قانون العمل الفلسطيني والقوانين ذات العلاقة.

### إدارة الموارد: المرجع هو المعيار الإنساني التاسع

أظهرت نتائج الدراسة بأن الوزن النسبي لإدارة الموارد 59.4%، وهذا يشير إلى عدم موافقة أفراد العينة على مدى فعالية المؤسسات في إدارة الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها. ويبدو أن هناك فرق بين ممارسة المؤسسات في هذا الجانب وبين ممارسة الجهات المانحة، حيث أشار أحد أفراد المجموعات المركزة العاملة في القطاع الشبابي:

”فيما يتعلق باستخدام الموارد بفعالية وكفاءة للوصول إلى الهدف المطلوب خاصة فيما يتعلق باشتراطات المانحين فيتم التدقيق بشكل مباشر من المانح لضمان الالتزام بالمعايير الفنية والاشتراطات المتفق عليها في المشاريع“، ففي الوقت الذي تتطلب المشاريع توفر طرق واضحة للمساءلة المالية منفصلة عن الإدارة التنفيذية،

إلا أن هذه الطرق لم يتم إدماجها في النظم الإدارية والمالية للمؤسسات بالشكل المطلوب. وأشار أحدهم بأنه ”على صعيد الدلائل الارشادية والأنظمة واللوائح فهي متوفرة لدى المؤسسات الأهلية، لكن الالتزام بها يتفاوت حسب مستوى المؤسسة وعدد العاملين فيها والمشاريع التي تنفذها وقيمة الإنفاق السنوي لديها واشتراطات الجهات الرقابية المسؤولة عن عملية المساءلة“، ويرى الخبراء بأن مراعاة هذه النظم والإجراءات وحساسيتها للنوع الاجتماعي كما وكيفا ما زالت أقل من المستوى المطلوب، ويعتقدون بعدم مشاركة ذوي العلاقة في تصميم ميزانيات واقعية وواضحة توازن بين الجودة والتكلفة والخطة الزمنية في كل مرحلة من مراحل مشاريع وبرامج الاستجابة الإنسانية.

وينبع هذا المكون من المعيار الإنساني الأساسي رقم 9: المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يمكنهم ان يتوقعوا أن المنظمات التي تقدم المساعدة تدير الموارد بفعالية وكفاءة وبشكل أخلاقي. وقد أشارت دراسة سابقة إلى أن المؤسسات في الوقت الحالي تسعى إلى تحقيق الإدارة الرشيدة، وتسعى إلى تعزيز العمل الطوعي والبحث عن استراتيجيات جديدة غير مكلفة في ظل جفاف مصادر التمويل. فالمؤسسات الأهلية تسعى لتعظيم المنفعة من الموارد المتاحة لمواجهة الأزمات المالية. وأصبحت المؤسسات تعمل على الاهتمام بالإدارة المالية للمشروع بشكل أكبر من ذي قبل لترشيد موارد المؤسسة واستمرار عملها .

### التعلم والتغيير: المرجع هو المعيار السابع

يشير المعيار الأساسي السابع إلى أن العاملين الإنسانيين يتعلمون ويتطورون باستمرار، ويبين الشكل رقم 3 أن الوزن النسبي للتعلم والتغيير 16,3%، فقد اتفقت العينة المشاركة مع مكون التعليم والتغيير. وقد استنتجت الدراسة وجود بعض المكونات الأساسية التي تتيح للمؤسسات القيام بالتقييم والتعلم والتغذية الراجعة من أجل إثراء البرامج المستقبلية وتعزيز القيمة مقابل المال (أن تكون هناك جدوى من الانفاق في أي بند من بنود الطوارئ). وبالرغم من وجود سياسات لدى المؤسسات، إلا أنها تعاني من عدم الاستقرار الوظيفي للطواقم العاملة من خلال المشاريع الإغاثية قصيرة الأجل، الأمر الذي يحرم المؤسسة من تناقل الخبرات واستمرارها بين العاملين فيها. ويرى أحد الخبراء أن بعض الممولين يشترطون تخصيص جزء من تمويل أي مشروع لتطوير قدرات العاملين ومهاراتهم المهنية.

### الخلاصة

تشير نتائج الدراسة إلى أن الوزن النسبي لمجالات التقييم الاستراتيجي مجتمعةً هو 12,6%، وهو يعكس اتفاق العينة المشاركة على توفر الحد الأدنى من الإمكانيات والقدرات المؤسسية الواردة بمجالات التحليل الاستراتيجي لدى المؤسسات، وهذا يعكس جاهزية واستعداد المؤسسات الأهلية للبناء على عناصر القوة لديها لتطوير قدراتها وإمكانياتها لإدارة مشاريع الاستجابة الإنسانية بناءً على المعايير الإنسانية الأساسية.

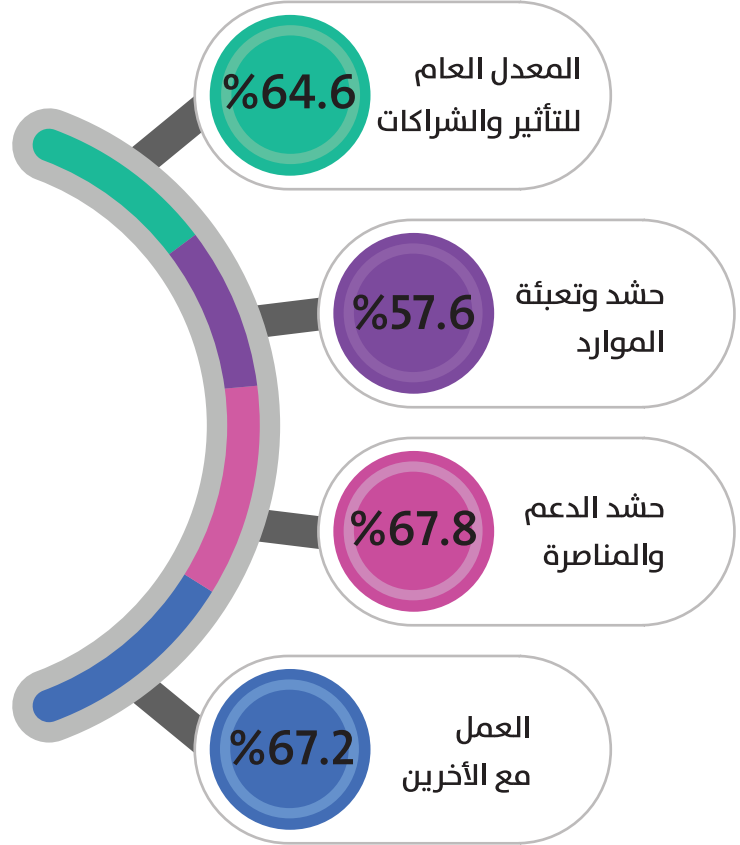
وتستنتج الدراسة أن المحور الأول وهو الحوكمة والقيادة كان مقبولاً بشكل عام ويؤشر على وجود نقاط قوة متفاوتة لدى المؤسسات في مكوناته الخمس؛ فقد أيد المشاركون وجود رؤية واستراتيجية

لدى المؤسسات للعمل الإنساني مع عدم الرضا عن مستوى الارتباط بين العمل الإنساني والبرامج التنموية المستدامة. كما اتفق المشاركون على مكون الإدارة والقيم التعاونية، في حين يرى القائمون على الدراسة أن هناك مشاركة محدودة للمستفيدين عند تصميم الخدمات والأنشطة، كذلك الأمر بالنسبة للموارد البشرية التي تشير إلى أن المؤسسات لديها سياسات واضحة للموارد البشرية تشمل الإجازات، والضمان والحماية، ومدونة قواعد السلوك التنظيمية، والمساواة والتعويض والمزايا، وتطوير وتنمية قدرات الموظفين، إلا أنه ينقصها سياسات متابعة الصحة والسلامة للموظفين، والتنوع وآليات التعامل مع التظلمات. كما تحتاج أن تكون دامجية للأشخاص ذوي الإعاقة بجميع أنواعها. وفيما يتصل بإدارة الموارد فقد أظهرت نتائج الدراسة عدم موافقة أفراد العينة على مدى فعالية المؤسسات في إدارة الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها، كما يرى الخبراء بأن مراعاة هذه النظم والإجراءات وحساسيتها للنوع الاجتماعي كما وكيفا ما زالت أقل من المستوى المطلوب، ويعتقدون بعدم مشاركة ذوي العلاقة في تصميم ميزانيات واقعية وواضحة توازن بين الجودة والتكلفة والخطة الزمنية في كل مرحلة من مراحل مشاريع وبرامج الاستجابة الإنسانية. أما مكون التعلم والتغيير فقد استنتجت الدراسة وجود بعض المكونات الأساسية التي تتيح للمؤسسات القيام بالتقييم والتعلم والتغذية الراجعة من أجل إثراء البرامج المستقبلية وتعزيز القيمة مقابل المال.



ثانياً/ محور التأثير والشراكات: المرجع هو المعيار الإنساني الأساسي السادس

## الوزن النسبي للتأثير والشراكات



شكل رقم 4: الوزن النسبي للمجال الثاني (التأثير والشراكات) بمكوناته الثلاث

## الوزن النسبي لمجال التأهب والاستجابة

يشير الشكل رقم 5 إلى الوزن النسبي لوجهات نظر أفراد العينة حول مجال التأهب والاستجابة بعناصره الخمسة ١٢،٦٪، وهذا يعكس موافقة العينة المشاركة من أصحاب الرأي حول مجال التأهب والاستجابة.

ويرى القائمون على الدراسة بأن هذا المكون يعتبر ضعيف لدى مؤسسات المجتمع المدني بشكل عام، سواء أعضاء شبكة المنظمات الأهلية أو خارجها، حيث أن التأهب للاستجابة يتطلب توفر الإمكانيات المادية والبشرية، والكثير من جهود دعم بناء القدرات الفردية والمؤسسية. ومن أجل تحليل جوانب الضعف وعناصر القوى كانت نتائج التحليل على النحو التالي:

شكل رقم 5:

الوزن النسبي لمجال التأهب والاستجابة  
ومكوناته الخمسة



## الاستعداد والتأهب

الوزن النسبي لآراء العينة بشأن الاستعداد والتأهب 64.3%، وهذا يعكس موافقة جيدة للعينة المستطلعة آراؤهم حول الاستعداد والتأهب. وبالرغم من وجود إجراءات وشراكات في عملية الاستعداد والتأهب للطوارئ، إلا أنها ما زالت بحاجة إلى تعزيز الجهود اللازمة لتطوير خطط التأهب، ومشاركة وتدريب العاملين على المهارات المطلوبة، ومراعاة الاحتياجات المختلفة للنوع الاجتماعي المبنية على مؤشرات النوع الاجتماعي.

لقد تمكنت بعض المؤسسات الأهلية وبمساعدة فنية وتمويل مشاريع من المؤسسات المانحة من تعزيز الإمكانيات المتوفرة لديها لبناء وإعداد خطط طوارئ بناءً على منهجية علمية تراعي الوضع القائم، وتعكس خبرتها في إدارة الطوارئ والأزمات السابقة، لكن هذا ما زال يتطلب المزيد من الجهود والتعميم لبناء منظومة طوارئ وطنية شاملة تستوعب الجميع، وتشمل الجميع وتستفيد من جميع الإمكانيات المتوفرة. وقد أشار بعض أفراد المجموعات المركزة إلى جهود العلاقة بين جهود التأهب التي تقوم بها المؤسسات في الوقت الحالي، ومدى علاقته بالنظام الوطني للتأهب والجهوزية للطوارئ: «المؤسسات الدولية عندها خبراء ساعدوا المؤسسات على عمل خطط طوارئ ما كانوا يشتغلونها قبل هيك، وهي مبنية على تجاربنا في الحروب السابقة، لكن قديش مربوطة بالخطط الوطنية، ياريت تقدر تجمع كل هالجهود في إشي وطني موحد».

## الاستجابات المرتبطة والملائمة: المعيار الأساسي الأول

يعتبر المعيار الأساسي الأول أن الاستجابة الإنسانية ينبغي أن تكون مناسبة وملائمة لاحتياجات الضحايا. وبمقارنة ذلك مع نتائج الدراسة يتبين أن مكون الاستجابات المرتبطة كان 60.5% ويعكس عدم موافقة أفراد العينة تجاه هذا المكون. ويعود هذا إلى أن تصميم الاستجابة ووضع الميزانية وتنفيذها لا يتم بالسرعة المطلوبة. كما يوجد ضعف في عملية التقييم المحايد لاحتياجات والمخاطر وتحليل نقاط الضعف والقدرات لدى المجموعات المختلفة مثل النساء والرجال والأولاد والبنات والأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن، كما أن قابلية التكيف في برامج المؤسسات لمراعاة الاحتياجات والقدرات ما زالت محدودة وبحاجة لمراعاة السياقات المتغيرة. ويرى الخبراء بأنه بالرغم من الزيادة الملحوظة في مشاركة الفئات المستفيدة في مراحل إدارة المشاريع التنموية المختلفة مع نوع من التركيز على مرحلة التصميم، إلا أن الأمر لا ينطبق تماماً على مشاريع الطوارئ إضافة إلى محدودية مشاركة النساء والمجموعات الهشة في وضع الاستراتيجيات الإنسانية في كل مرحلة من مراحل الاستجابة.

«إننا بنشارك الفئات المستفيدة من المشاريع بمرحلة تصميم المشروع، لكن ما بنقدر تطلعهم على تفاصيل التنفيذ والمتابعة للمشاريع العادية، كمان ما بنقدر نجمع كل فئات الناس بوقت الطوارئ علشان نسألهم عن احتياجاتهم».

ويؤيد هذا الاستنتاج ما توصلت إليه دراسة سابقة أظهرت بأن تصميم الاستجابة ووضع الميزانية وتنفيذها لا يتم بالسرعة المطلوبة، كما أنه غير مبني على تقييم مناسب للاحتياجات والمخاطر والقدرات لدى المجموعات المختلفة مثل (النساء والرجال والأولاد والبنات والأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن).

### **الاستجابة الفعالة وفي الوقت المناسب: المرجع هو المعيار الإنساني الثاني**

يتطلب المعيار الإنساني الثاني أن تكون الاستجابة الإنسانية فعالة وتتم في التوقيت المناسب. ويرى أفراد العينة بأن الاستجابة فعالة وفي الوقت المناسب بشكل مقبول 62.9%، وهذا يتوافق مع دراسة الشبكة 2018، التي توصلت إلى أن المؤسسات تعتقد بأن الاستجابة لحالات الطوارئ هي الاستجابة العامة السريعة من قبل المؤسسات لحالة الطوارئ. كما يعزز ذلك ما رأته المجموعة المركزة بشأن تقييم الاحتياجات بالوقت المناسب لتحقيق الأثر المطلوب في الوقت المناسب:

«استجابة الناس والمجتمع أسرع من أي مؤسسة، لكن ما بنقدر نغفل دور المؤسسات في الاستجابة بجميع حالات الطوارئ، لكن أغلبه بيتم بناءً على خبرة القائمين وتقييماتهم للأوضاع، طبعاً في فرق بين التقييم السريع والتقييم التفصيلي، والاثنين بياخدوا وقت في التجهيز والتحضير وإجراء عملية التقييم، والناس ما بتصبر على هيك، الناس بدها أشياء عاجلة وفعالة حتى تستر حالها أو تحميها».

ويرى القائمون على الدراسة أن الإمكانيات المطلوبة لتحقيق الاستجابة في الوقت المناسب ما زالت متواضعة لدى المؤسسات الأهلية، فهي بالكاد تفي بالحد الأدنى المقبول للقيام بهذا الالتزام. وبالرغم من مساعي المنظمات المحلية، إلا أن شح الموارد المالية والاعتماد الأساسي على المانحين يجعل الأمر مرتبط بسياسة الممولين ومرجعياتهم سواء كانت حكومات أو مؤسسات خيرية.

### **الاستجابة وتجنب الآثار السلبية: المعيار الأساسي الثالث**

إن الأصل في تصميم السياسات والاستراتيجيات والإرشادات أن تمنع أي آثار سلبية محتملة ناتجة عن هذه البرامج، فالمجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة ليسوا متأثرين سلباً وهم أكثر استعداداً وقدرة على الصمود وأقل تعرضاً للخطر نتيجة العمل الإنساني. ومن المفروض أن يتم تكييف البرامج والأنشطة مع

أي تغيير أو تطور للأوضاع الراهنة خاصة حالات الطوارئ والأزمات، وهذا ما يؤكد عليه القانون الإنساني والمعيار الأساسي الثالث.

وقد جاء الوزن النسبي لهذا المكون بقيمة 57.7%، حيث مال المشاركون في الدراسة إلى عدم تأييد هذا المكون، والذي أشار إليه أحد أفراد المجموعات المركزة من القطاع الصحي قائلاً: «ممكن عند تصميم المشروع ندرس المخاطر ونحلها، لكن فكرة دراسة الآثار السلبية للتدخلات، ما بندرسها بشكل عام، خاصة عند التركيز على النساء والأطفال، لأنه عادة ندرس الاحتياجات ومدى رضى المستفيدين عنها» ويتفق هذا مع رأي أحد الخبراء الذي أشار إلى أن فهم إجراءات تجنب الآثار السلبية يتطلب فهم الإطار الأوسع للحماية في أوقات الطوارئ، كما يتطلب وضع معايير لفاعلية التدخلات وأخرى لقياس الآثار السلبية، مع تحديد الإجراءات العلاجية العاجلة لضمان عدم تفاقم هذه الآثار.

ويرى القائمون على الدراسة بأن المؤسسات مدعوة لدراسة مدى تأثير استجاباتها لحالات الطوارئ على قدرة المجتمعات على الصمود في أوقات الأزمات.

## التواصل والمشاركة والملاحظات أو التغذية الراجعة:

### المرجع هو المعيار الأساسي الخامس

بالاستناد إلى المعيار الأساسي الخامس، فإن المتضررين من الأزمات يتوقعون أن تكون الشكاوى مرحب بها ويتم معالجتها. وجاء الوزن النسبي 61.1%، هذا يعني موافقة ضعيفة من قبل العينة، التي عبرت عن ذلك.

وفي هذا السياق أشارت المجموعات المركزة بأن أغلب المؤسسات لديها صناديق شكاوى، وبعضها لديها نظام شكاوى متكامل مع إجراءات واضحة، وآليات متكاملة وتغذية راجعة، إلا أن هذه الممارسة تعتبر غير معقدة ولا تنطبق على جميع المؤسسات العاملة. وقد أشار أحد المشاركين في المجموعات المركزة إلى تفاوت مستوى التواصل بين مقدم الشكاوى بلغته البسيطة التي تعبر عن احتياجاته الإنساني ممزوجة بانفعالاته وعواطفه، وبين مستوى رد المؤسسة الذي يحمل الطابع الفني، بلغة تحمل عبارات ومصطلحات علمية يصعب على المستفيدين فهم مدلولاتها بسبب فجوة المعرفة بين مزود الخدمة ومتلقيها خاصة في الجوانب الصحية».

ويرى القائمون على الدراسة، أنه لا بد من استشارة المجتمعات والأشخاص المتضررين من الأزمات من أجل الحصول على ملاحظات وتغذية راجعة حول مستوى رضاهم عن وجود المساعدة وفعاليتها. ومن أجل الوصول إلى ضمان التمثيل الشامل وإشراك الأشخاص والمجتمعات المحلية في جميع مراحل العمل بالاستجابة الإنسانية فإنه يتطلب الإفصاح عن كيفية اختيار المستفيدين في الأعمال الإنسانية، مع الإعلان عن معايير الاختيار ونتائجها بشفافية ووضوح، مع التحقق من إشراك كل فئات المجتمع المختلفة بما في ذلك النساء والأطفال والأشخاص ذوي الإعاقة.

## الخلاصة

جاء الوزن النسبي لوجهات نظر أفراد العينة حول مجال التأهب والاستجابة بعناصره الخمسة 62.1%، ويرى القائمون على الدراسة بأن هذا المكون يعتبر ضعيف لدى مؤسسات المجتمع المدني بشكل عام، سواء أعضاء شبكة المنظمات الأهلية أو خارجها، حيث أن التأهب للاستجابة يتطلب توفر الإمكانيات المادية والبشرية، والكثير من جهود دعم بناء القدرات الفردية والمؤسسية. وتشير الدراسة إلى أن الاستعداد والتأهب 64.3% يعكس موافقة جيدة للعينة، وبالرغم من وجود إجراءات وشراكات في عملية الاستعداد والتأهب للطوارئ، إلا أنها ما زالت بحاجة إلى تعزيز الجهود اللازمة لتطوير خطط التأهب، ومشاركة وتدريب العاملين على المهارات المطلوبة، ومراعاة الاحتياجات المختلفة للنوع الاجتماعي المبنية على مؤشرات النوع الاجتماعي. أم الاستجابات المرتبطة والملائمة جاءت ضعيفة، ويعود هذا إلى أن تصميم الاستجابة ووضع الميزانية وتنفيذها لا يتم بالسرعة المطلوبة. كما يوجد ضعف في عملية تقييم الاحتياجات والمخاطر وتحليل نقاط الضعف والقدرات لدى المجموعات المختلفة مثل النساء والرجال والأولاد والبنات والأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن، كما أن قابلية التكيف في برامج المؤسسات لمراعاة الاحتياجات والقدرات ما زالت محدودة وبجاجة لمراعاة السياقات المتغيرة. وأما مكون الاستجابة الفعالة وفي الوقت المناسب فيرى القائمون على الدراسة أن الإمكانيات المطلوبة لتحقيق الاستجابة في الوقت المناسب ما زالت متواضعة لدى المؤسسات الأهلية، فهي بالكاد تفي بالحد الأدنى المقبول للقيام بهذا الالتزام. وبالرغم من مساعي المنظمات المحلية، إلا أن شح الموارد المالية والاعتماد الأساسي على المانحين يجعل الأمر مرتبط بسياسة الممولين ومرجعياتهم سواء كانت حكومات أو مؤسسات خيرية. وفيما يتعلق بمكون الاستجابة وتجنب الآثار السلبية فقد مال المشاركون في الدراسة إلى عدم تأييد هذا المكون، حيث أن فهم إجراءات تجنب الآثار السلبية يتطلب فهم الإطار الأوسع للحماية في أوقات الطوارئ، كما يتطلب وضع معايير لفاعلية التدخلات وأخرى لقياس الآثار السلبية، مع تحديد الإجراءات العلاجية العاجلة لضمان عدم تفاقم هذه الآثار. أخيراً فيما يتعلق بالتواصل والمشاركة والملاحظات أو التغذية الراجعة فقد

كانت الموافقة ضعيفة من قبل العينة، ويرى القائمون على الدراسة، أنه لابد من استشارة المجتمعات والأشخاص المتضررين من الأزمات من أجل الحصول على ملاحظات وتغذية راجعة حول مستوى رضاهم عن وجود المساعدة وفعاليتها. ومن أجل الوصول إلى ضمان التمثيل الشامل وإشراك الأشخاص والمجتمعات المحلية في جميع مراحل العمل بالاستجابة الإنسانية فإنه يتطلب الإفصاح عن كيفية اختيار المستفيدين في الأعمال الإنسانية، مع الإعلان عن معايير الاختيار ونتائجها بشفافية ووضوح، مع التحقق من إشراك كل فئات المجتمع المختلفة بما في ذلك النساء والأطفال والأشخاص ذوي الإعاقة.

## معيار إدماج النوع الاجتماعي

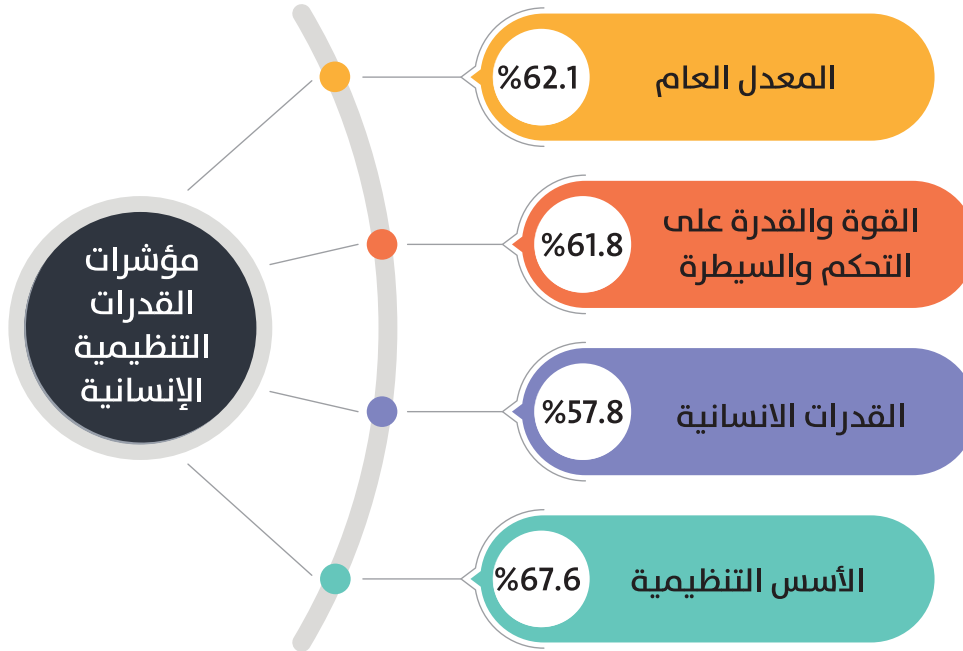
الوزن النسبي لمعيار إدماج النوع الاجتماعي 63.6%، وهذا يعكس مستوى موافقة المشتركين من قبل أفراد العينة مع إدماج النوع الاجتماعي. وهذا يدل على توفر الحد الأدنى من المقومات الواردة بمجالات التحليل الاستراتيجي لدى المؤسسات الأهلية للقيام بالمساءلة بإدماج النوع الاجتماعي في إطار المعايير الإنسانية الأساسية.

ويرى القائمون على الدراسة بأن هناك ضعف في اعتماد المنظمات على تحليل النوع الاجتماعي كأساس عند جمع البيانات الأساسية لتصميم السياسات وبرامج التدخلات الإنسانية، وهذا ينعكس على ضعف مراعاة البرامج والسياسات للاحتياجات المختلفة للرجال والنساء، وعلى مشاركتهم في مراحل إدارة مشاريع التدخلات الإنسانية (التصميم والتنفيذ والتقييم) ومؤشرات القياس والتحقق من هذه الإجراءات. كما استنتجت الدراسة أن المنظمات لا تتضمن على مؤشرات كمية ونوعية لرصد مشاركة النساء والرجال في رسم السياسات وتصميم برامج التدخلات الإنسانية، كما أنها لا تشرك أصحاب العلاقة من ذوي الخبرة في قضايا النوع الاجتماعي بالمستوى المطلوب.

## رابعاً: مؤشرات القدرات التنظيمية الإنسانية

مؤشرات القدرات التنظيمية الإنسانية هي القياس الكمي الذي يشير إلى فعالية البرامج أو المؤسسة في تحقيق أهدافها الإنسانية استناداً للمعايير الانسانية الأساسية، وتشمل: الأسس التنظيمية، والقدرات الإنسانية، والسلطة والقدرة على التحكم والتغيير. وهي القدرة التنظيمية البشرية التي تعكس مجموعة القدرات والمعارف والموارد التي تحتاجها المنظمات لتكون فعالة في الاستجابة الإنسانية.

شكل رقم 6: الوزن النسبي لمؤشرات القدرات التنظيمية الإنسانية





يستعرض الشكل رقم 6 الوزن النسبي لمؤشرات القدرات التنظيمية الإنسانية التي تم تقييم مجالات التحليل الاستراتيجية على أساسها. ويوضح الجدول أن الوزن النسبي العام %62.4، ويدل هذا على موافقة محدودة من قبل أصحاب العينة على مدى توفر القدرات الإنسانية اللازمة لبناء نظام مساءلة مبني على المعايير الإنسانية الأساسية وإدماج النوع الاجتماعي.

## مؤشر الأسس التنظيمية

الأسس التنظيمية هي السمات التنظيمية الأساسية التي تدعم الاستجابة الإنسانية الناجحة. الوزن النسبي لمؤشر الأسس التنظيمية %67.6، وهذا يشير إلى موافقة وتأييد من قبل العينة على توفر الأسس التنظيمية اللازمة لبناء نظام المساءلة المبنية على المعايير الإنسانية الأساسية. ويعكس هذا المؤشر مستوى النتائج السابقة المتعلقة بالقدرات التنظيمية الواردة في جميع محاور ومكونات الدراسة والتي تقيس الميزات الأساسية التي تدعم الاستجابة الإنسانية الناجحة، حيث يدل هذا المؤشر على أن المؤسسات لديها القدرات والإمكانات المؤسسية اللازمة لبناء نظام مساءلة مبني على المعايير الإنسانية الأساسية، وأن هذه القدرات متوفرة بشكل مقبول ويمكن تعزيز جوانب السلطة وتحسين جوانب الضعف فيه من أجل الوصول إلى استجابة إنسانية فعالة وفي الوقت المناسب.

## مؤشر القدرات الإنسانية

**القدرات الإنسانية:** هي مجموعة القدرات الفردية اللازمة للاستجابة للالتزامات الإنسانية.

الوزن النسبي لمؤشر القدرات الإنسانية %57.8، وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذا المؤشر الذي يقيس مدى توفر القدرات الإنسانية اللازمة لتقديم الخدمات الإنسانية بشكل صحيح. ويمكن القول بأن القدرات الإنسانية الموجودة تعبر ضعيفة، ولكنه يمكن استثماره وتعزيز قدرات العاملين والارتقاء بمستواهم للقيام بمهام الاستجابة الإنسانية المبنية على المعايير الإنسانية.

## مؤشر السلطة والقدرة على السيطرة

السلطة والقدرة على السيطرة هي مجموعة الخصائص المؤسسية اللازمة لنقل السلطة. يقيس هذا المؤشر جميع عناصر السلطة المتداخلة في جميع المكونات الاستراتيجية الثلاثة عشر في هذه الدراسة. وأوضحت الدراسة بأن الوزن النسبي لمؤشر السلطة والقدرة على التغيير 61.8%، وهذا يدل على موافقة مقبولة من قبل العينة على مدى توفر عناصر السلطة والقدرة على السيطرة وإدارة التغيير لبناء نظام مساءلة مبني على المعايير الإنسانية الأساسية وإدماج النوع الاجتماعي. كذلك يمكن القول بأن عناصر السلطة والقدرة على السيطرة موجودة بشكل يمكن استثماره وتعزيزه للارتقاء بمستوى منظومة المساءلة على القيام بمهام الاستجابة الإنسانية المبنية على المعايير الإنسانية

## أهم الفجوات في المكونات الاستراتيجية المطلوبة لنقل السلطة حسب معيار الجودة والمساءلة

تم تقدير الفجوات بناءً على تحليل نتائج الاستبيان، حيث تم التعرف على نسب موافقة المؤسسات على بنود التقييم التشاركي، أما المؤسسات التي لم تؤيد محاور الاستبانة، فقد أظهر التحليل الاحصائي وجود فجوات لديها في هذه المحاور بنسب متفاوتة. وقد تمت صياغة الحلول المقترحة لجسر هذه الفجوات بناءً على توصيات مشروع نقل السلطة بعد عمل تقييم المعدل العام للفجوات، ومعدل كل محور على حدة. وتتراوح نسب المؤسسات التي لديها الفجوات بين 32% إلى 42%، حيث تم صياغة الحلول لها بناءً على مشروع نقل السلطة، وحسب الاحتياج.

## جدول رقم 6: تحليل الفجوات حسب ترتيب الأولويات والحلول المقترحة

المدة بالأيام	الحلول المقترحة	الفجوة حسب الأولوية	الفجوة	الوزن النسبي	المكون
5	إعداد استراتيجية تمويل تركز على العمل الإنساني تدريب فريق على جلب التمويل و كتابة مقترحات المشاريع وتعبئة الموارد التدريب على برمجة تحويل الأموال للاستجابة الإنسانية الفعالة	قدرة المؤسسات على حشد وتعبئة الموارد من أجل تحقيق استجابة إنسانية ملائمة مازالت محدودة بشكل عام ولا تحقق الاستدامة التنظيمية الفعالة	42.4	57.6	1. حشد وتعبئة لموارد
5	تدريب العاملين على ميكانيزمات التكيف، الإسعاف الأولي النفسي إجراءات الحماية، التخطيط الدامج	منع الآثار السلبية المحتملة أثناء تنفيذ البرامج الاغاثية لا يتم بالمستوى المطلوب.	42.3	57.7	2. الاستجابة وتجنب الآثار السلبية
5	إدارة الموارد واللوجستيات والشراء والتخزين في الطوارئ تدريب العاملين على مبدأ القيمة مقابل المال في الطوارئ تخصيص موارد للحماية والنوع الاجتماعي بالموازنة	ضعف فعالية المؤسسات في إدارة الموارد المتاحة بمسؤولية لتحقيق أهدافها	41	59.4	3. إدارة الموارد
5	تقييم ما قبل حدوث الطوارئ تقييم الاحتياجات البرامج الاغاثية بالتعاون مع المؤسسات الحكومية والدولية وذات العلاقة. إدماج تقييم احتياجات النوع الاجتماعي والعمر والأشخاص ذوي الإعاقة في تحديد الاحتياجات	تصميم الاستجابة ووضع الميزانية وتنفيذها لا يتم بالسرعة المطلوبة. ضعف في عملية التقييم للاحتياجات والمخاطر وتحليل وتصنيف البيانات حسب النوع الاجتماعي والأولاد والبنات والأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن، المحاييد	39	60.5	4. الاستجابات المرتبطة والملائمة

المدة بالأيام	الحلول المقترحة	الفجوة حسب الأولوية	الفجوة	الوزن النسبي	المكون
2	التدريب على التواصل مع المجتمع تحليل المنتفعين تحليل الشركاء وذوي العلاقة المساءلة تجاه الفئات المستفيدة آلية الشكاوى ومعالجتها والتغذية الراجعة	عدم وجود اليات متكاملة لنظام الشكاوى ونقص في اليات الحصول على التغذية الراجعة، لقدرة على الاستجابة للشكاوى محدودة الى حد ما.	39	61.1	5. التواصل والمشاركة والملاحظات أو التغذية الراجعة
5	التدريب على: مبادئ مدونة السلوك المعايير الإنسانية الأساسية معايير أسفير إرشادات دمج النوع الاجتماعي إرشادات النوع الاجتماعي و المبادئ التوجيهية للمعايير الدنيا للعمر والإعاقة The Minimum Standards for Age and Disability ADCAP) guidelines)	الروابط بين العمل الإنساني والبرامج العادية ليست بالمستوى المرضي لعدم توفر الإمكانيات المطلوبة للعمل الإنساني مثل الموظفين والتمويل والمعدات والشبكات	39	61.4	6. الرؤية و الاستراتيجية
		لا يتضمن معايير أداء العاملين، كما أن الوصف الوظيفي للعاملين لا يتضمن الأدوار والكفايات والسلوكيات المتعلقة بالاستجابة الإنسانية وقلما يتم توزيع العاملين على مهام إدارة الطوارئ المختلفة بناءً على خطة طوارئ واضحة تتسم بالمساءلة وتراعي النوع الاجتماعي	39	62.1	7. الموارد البشرية
3	الاتصالات والتوثيق القيادة الفعالة في الطوارئ مبادئ الحماية في الطوارئ	فجوة التواصل في عمليات اتخاذ القرار على صعيد الموظفين والمتضررين والمؤسسات الشريكة بالميدان.	38	62.2	8. الإدارة والقيم التعاونية

المدة بالأيام	الحلول المقترحة	الفجوة حسب الأولوية	الفجوة	الوزن النسبي	المكون
3	تدريب العاملين على دمج النوع الاجتماعي في العمل الإنساني	ضعف في اعتماد المنظمات على تحليل النوع الاجتماعي عند جمع البيانات الأساسية.	38	62.2	9. النوع الاجتماعي
1	تعميم مدونة السلوك على الموظفين وتوقيعهم عليها وعمل جلسات تعريفية بها.	هناك ضعف لدى المؤسسات في نشر وتعميم مدونة السلوك على الموظفين وتوقيعهم عليها وعمل جلسات تعريفية بها.	38	62.4	10. مدونة السلوك
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدريب العاملين على محاكاة الطوارئ</li> <li>• دعم خطط الطوارئ المبنية على المجتمع</li> <li>• التدريب على إدارة المتطوعين بالطوارئ</li> <li>• التدريب على إدارة الموارد بالطوارئ</li> <li>• التدريب على إجراءات الحماية ودمج النوع الاجتماعي في جميع أنشطة التأهب</li> </ul>	تصميم الاستجابة ووضع الميزانية وتنفيذها لا يتم بالسرعة المطلوبة	37	63.0	11. الاستجابة الفعالة وفي الوقت المناسب
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التدريب على التخطيط للطوارئ</li> <li>• تطوير خطط للتأهب لحالات الطوارئ</li> <li>• توفير الموارد اللازمة للتأهب لحالات الطوارئ</li> </ul>	ما زالت بحاجة إلى تعزيز الجهود اللازمة لتطوير خطط التأهب، ومشاركة وتدريب العاملين على المهارات المطلوبة، ومراعاة الاحتياجات المختلفة للنوع الاجتماعي المبنية على مؤشرات النوع الاجتماعي.	36	64.3	12. الاستعداد والتأهب

المدة بالأيام	الحلول المقترحة	الفجوة حسب الأولوية	الفجوة	الوزن النسبي	المكون
5	التقييم والمتابعة والتعلم في حالات الطوارئ	تعاني من عدم الاستقرار الوظيفي للطواقم العاملة لديها بسبب نظام عمل المشاريع، الذي لا يحقق الاستفادة في مجال الاحتفاظ بالموارد البشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل	36	64.3	13. التعلم والتغيير
3	التدريب على إجراء التقييم التشاركي التشبيك والاتصال مع الكلاسترز والمؤسسات العاملة في الطوارئ	ضعف نسبي للتواصل الفعال مع المؤسسات الميدانية الأخرى العاملة في الإغاثة	33	67.2	14. العمل مع الآخرين
5	كيفية الحشد والمناصرة في الاستجابة الإنسانية بوجود الجهات المانحة	تأثير محدود لحمات الدعم والمناصرة لمؤسسات العمل الاغاثي	32	67.8	15. حشد الدعم والمناصرة

## جدول رقم ٧: الإجراءات المطلوبة لتعزيز المساءلة لدى المؤسسات بناءً على المعايير الإنسانية الأساسية

يستعرض الجدول رقم ٧ الإجراءات المطلوبة ومسئوليات الإدارة بشكل مبسط لتعزيز مبدأ المساءلة، مع توضيح أهم الإجراءات التنفيذية التي ينبغي على المؤسسات اتخاذها والقيام بها لتحقيق المساءلة في إطار المعايير الإنسانية الأساسية، وهي على النحو التالي:

**جانب المسألة:** هل الاستجابة الإنسانية مناسبة وملائمة لاحتياجات الضحايا؟

**المعيار الإنساني الأول:** المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يتلقون المساعدة المناسبة والملائمة لاحتياجاتهم.

### الاجراء المطلوب

- تنظيم لقاءات تقييمية مع الجهات المعنية وأصحاب العلاقة بالعمل الاغاثي (الجهات الحكومية -الجهات المانحة – عينه من المستفيدين)
- تصميم وتنفيذ البرامج الاغاثية بناءً على تقييم للاحتياجات والمخاطر، وفهم مواطن الضعف وقدرات المستفيدين من المشاريع الاغاثية.
- وجود ديناميكية في البرامج الاغاثية بحيث تتكيف بسرعه مع الاحتياجات الميدانية المتغيرة

### مسؤوليات الإدارة

- التأكد من الحياد في اختيار المجتمعات والأشخاص المتضررين من الأزمة.
- التأكد من ان تقييم الاحتياجات فعلي ومحايد أوقات الطوارئ.
- الالتزام بتنوع الفئات المستفيدة، بما في ذلك المحرومين أو المهمشين.
- التأكد من جمع البيانات المصنفة التي تفرز النساء والأطفال والنازحين المعاقين. الخ
- الاستمرار في تحليل البيانات والنتائج.

**جانب المسألة:** هل الاستجابة الإنسانية فعالة وتتم في التوقيت المناسب؟

**المعيار الإنساني الثاني:** المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يمكنهم الحصول على المساعدات الإنسانية التي يحتاجون إليها في الوقت المناسب.

### الاجراء المطلوب

- تصميم برامج مرنة في علاج المشاكل بشكل واقعي في حال حدوثها بالمناطق المنكوبة.
- تقديم الاستجابة الإنسانية في الوقت المناسب، واتخاذ القرارات والعمل دون اي تأخير.
- إذا لم تتمكن المنظمة من تلبية جزء من احتياجات المنطقة المنكوبة يجب عليها احواله الامر لمؤسسة بديلة اخرى ذات اختصاص او لديها الامكانيات لمعالجه الامر فإن لم تتوفر المؤسسة البديلة لابد من الاعلان عن الامر حتى تجد من يستجيب له.
- استخدام كفاءة عالية في كافة مراحل العمل بالقطاع الإنساني كالتهيئة وتقييم البرامج ورمد الأنشطة ونتائجها
- متابعة نتائج الاستجابات الإنسانية من أجل تكييف البرنامج الاغاثي ومعالجة ضعف الأداء ان وجد.

## مسؤوليات الإدارة

• لا بد ان تتناسب قدرة المؤسسة مع البرنامج الاغاثي الذي تنوي تنفيذه

### مع ضرورة التأكد من النقاط التالية:

- التقييم والمتابعة بانتظام وبشكل مستمر للأنشطة وآثارها
- استخدام الأدلة التي حصلنا عليها من التقييم والمتابعة لعمل التعديلات اللازمة لتحسين البرنامج الاغاثي.
- ان يتناسب صنع القرار مع الامكانيات المتاحة وان يحدث ذلك في الوقت المناسب

**جانب المسألة:** هل الاستجابة الإنسانية تعزز قدرات الضحايا وتتجنب الآثار السلبية؟

**المعيار الإنساني الثالث:** المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة ليسوا متأثرين سلباً وهم أكثر استعداداً وقدرة على الصمود، وأقل تعرضاً للخطر نتيجة العمل الإنساني.

## الاجراء المطلوب

- بناء البرامج الاغاثي اخذين في الاعتبار الإمكانيات المتاحة محليا للضحايا وتحسين قدرتهم على التعامل مع الأزمة.
- لا بد ان تأخذ أنشطة البرنامج الاغاثي في الاعتبار كافة المخاطر المحيطة بالمجتمع لتتلاشها.
- تطوير أداء المنظمات المحلية وتجهيز قيادات لديها القدرة ان تكون اول من يستجيب ويتحرك في حالة حدوث أزمات في المستقبل مع التأكد من انصاف الفئات المهمشة والمحرومة بشكل مناسب.
- خطط لاستراتيجية خروج البرنامج الإنساني من المنطقة مبكرا كي تعتمد الناس على نفسها.
- يجب ان تعزز البرامج الاغاثية التعافي المبكر لمرحلة ما بعد الكوارث وتفيد الاقتصاد المحلي.
- تدارك الأخطاء أو السلبيات غير المقصودة وتصرف في الوقت المناسب اخذا في الاعتبار:
  - ا. سلامة الناس وأمنهم وكرامتهم وحقوقهم.
  - ب. الاستغلال الجنسي والاعتداء الجنسي من قبل الموظفين.
  - ج. الثقافة والنوع الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والسياسية.
  - د. سبل العيش.
  - هـ. الاقتصاد المحلي والبيئة.

## مسؤوليات الإدارة

- التأكد من تصميم السياسات والاستراتيجيات والإرشادات من أجل:
  - منع البرامج التي لها أي آثار سلبية، مثل:
  - الاستغلال أو سوء المعاملة أو التمييز من قبل الموظفين ضد المجتمعات والأفراد
  - المتأثرين بالأزمة و
  - تعزيز القدرات المحلية.
- توفير أنظمة لحماية أي معلومات شخصية يتم جمعها من المجتمعات والأشخاص المتضررين من الأزمة التي قد تعرضهم للخطر.



**جانب المسألة:** هل الاستجابة الإنسانية مبنية على أسس التواصل والمشاركة والاستماع للملاحظات؟

**المعيار الإنساني الرابع:** المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يعرفون حقوقهم واستحقاقاتهم، يمكنهم الحصول على المعلومات ويشاركون في اتخاذ القرارات التي تخصهم.

### الاجراء المطلوب

- توفير المعلومات للمتضررين من الأزمة حول المنظمة الاغائية ومبادئها مع توضيح البرامج التي تنفذها وما يعتزم موظفو الإغاثة القيام به وتقديمه
- التواصل مع الضحايا بطرق سهلة وواضحة وتحترم وتناسب ثقافتهم خصوصاً المجموعات الضعيفة والمهمشة.
- مشاركة الأشخاص المتضررين من الأزمة في جميع مراحل العمل. مع الاستماع لرأيهم في الخدمة المقدمة والتعرف على مستوى رضاهم عن جودة وفعالية تلقيهم للمساعدة، والاهتمام الخاص بنوع الجنس والعمر.

### مسؤوليات الإدارة

- وجود سياسات لتبادل المعلومات، وتعزيز ثقافة التواصل المفتوح.
- إشراك المتضررين من الأزمة في جميع مراحل العمل، والاستماع لهم في تحديد الأولويات والمخاطر.
- الاتصالات الخارجية، بما في ذلك تلك المستخدمة لأغراض جمع التبرعات، لا بد ان تكون دقيقة وأخلاقية ومحترمة، وتحدث عن الأشخاص المتضررين من الأزمة كبشر محترمين.

**جانب المسألة:** هل الشكاوى مرحب بها وتتم معالجتها؟

**المعيار الإنساني الخامس:** المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يمكنهم الوصول إلى آليات أمنة وفعالة لمعالجة الشكاوى.

### الاجراء المطلوب

- التشاور مع الأشخاص المتضررين بشأن تصميم وتنفيذ ورصد عمليات معالجة الشكاوى.
- قبول الشكاوى والترحيب بها، والتواصل مع المتضررين حول انسب الطرق لتوصيل شكاوهم الى المنظمة الاغائية للتعامل معها ومعالجتها.
- إدارة الشكاوى في الوقت المناسب وبطريقة عادلة ومناسبة مع اعطاء الأولوية لسلامة صاحب الشكاوى والمتضررين في جميع المراحل.

### مسؤوليات الإدارة

- توثيق عملية معالجة الشكاوى للمجتمعات والأشخاص المتأثرين بالأزمة. يجب أن تغطي العملية كافة مراحل البرنامج الاغائي والشكاوى ضد الاستغلال والاعتداء الجنسي وغيرها من انتهاكات السلطة التي ممكن ان يمارسها أي من موظفي الإغاثة.
- تأسيس ثقافة بالمؤسسة الاغائية تؤخذ فيها الشكاوى على محمل الجد وتتخذ إجراءات بشأنها وفقاً لسياسات واضحة.
- يدرك السكان المتضررون السلوك المتوقع لموظفي المؤسسة الاغائية، بما في ذلك التعهد بمنع الاستغلال والاعتداء الجنسي. تتم إحالة الشكاوى التي لا تدخل في نطاق المنظمة إلى جهات الاختصاص.

**المعيار الإنساني السادس:** المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يتلقون مساعدة منسقة ومكاملة.

**جانب المسألة:** هل الاستجابة الإنسانية منسقة وشاملة؟

### الاجراء المطلوب

- تحديد أدوار ومسؤوليات وقدرات ومصالح كافة المؤسسات العاملة في الميدان وقت العمل الاغاثي.
- ضمان أن الاستجابة الإنسانية للمؤسسة الاغاثية تكمل دور السلطات الوطنية والمحلية والمنظمات الإنسانية الأخرى.
- المشاركة في هيئات التنسيق ذات الصلة والتعاون مع الآخرين من أجل تلبية احتياجات الضحايا إلى أقصى حد وتقديم الخدمات الإنسانية بأوسع نطاق ممكن.
- تبادل المعلومات الضرورية مع الشركاء ومجموعات التنسيق والجهات الفاعلة الأخرى ذات الصلة من خلال قنوات الاتصال المناسبة.

### مسؤوليات الإدارة

- الالتزام بشكل واضح بعملية التنسيق والتعاون مع الآخرين، بما في ذلك السلطات الوطنية والمحلية، دون المساس بالمبادئ الإنسانية.
- يخضع العمل مع الشركاء لاتفاقيات واضحة ومتسقة تحترم دور كل شريك والتزاماته واستقلاله والنقاط التي يتحفظ عليها والتزاماته.

**المعيار الإنساني السابع:** المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يمكنهم أن يتوقعوا تقديم مساعدة مطورة لأن المنظمات تتعلم من التجارب والرصد.

**جانب المسألة:** هل العاملون الإنسانيون يتعلمون ويتطورون باستمرار؟

### الاجراء المطلوب

- الاعتماد على الدروس المستفادة والخبرة السابقة عند تصميم البرامج الاغاثية الجديدة
- التعليم بالمنظمة الإنسانية يأخذ أيضا في الحسبان العبر من متابعة وتقييم ردود أفعال المتضررين وشكاويهم.
- مشاركة ما نتعلمه مع الأشخاص المتضررين وأصحاب العلاقة.

### مسؤوليات الإدارة

- سياسات التقييم والتعلم مطبقة، والوسائل متاحة للتعلم من الخبرات وتحسين الأداء بالعمل الاغاثي.
- توجد آليات لتسجيل المعرفة والخبرة السابقة وجعلها في متناول اليد لجميع العاملين بالمؤسسة الاغاثية.
- تساهم المنظمة في التعلم والابتكار في الاستجابة الإنسانية مع المؤسسات الاغاثية الأخرى

**جانب المسألة:** هل يتم دعم الموظفين للقيام بعملهم على نحو فعال، ويتمّ التعامل معهم بطريقة عادلة ومنصفة؟

**المعيار الإنساني الثامن:** المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يتلقون المساعدة التي يحتاجون إليها من قبل موظفين ومتطوعين يتمتعون بكفاءة وإدارة جيدة

### الاجراء المطلوب

- يعمل موظفو الإغاثة وفقاً لقيم المنظمة وأهدافها ويلتزمون بمعايير الأداء كما يلتزم الموظفون بسياسات المؤسسة الإغاثية ويفهمون عواقب عدم الالتزام بها.
- يطور الموظفون أنفسهم بشكل شخصي ويستخدمون الإمكانيات التقنية والإدارية اللازمة

### مسؤوليات الإدارة

- المنظمة لديها الإدارة والموظفين القادرين على تنفيذ برامجها.
- السياسات والإجراءات الخاصة بالموظفين عادلة وشفافة وغير تمييزية ومتوافقة مع قانون العمل المحلي.
- توصيف الوظائف وأهداف العمل وعمليات التغذية الراجعة موجودة حتى يكون لدى الموظفين فهم ما هو مطلوب منهم بوضوح.
- قواعد السلوك المعمول بها تتيح الحد الأدنى من التزام الموظفين بعدم استغلال الأشخاص أو سوء معاملتهم أو التمييز ضدهم.
- توجد سياسات لدعم الموظفين وتحسين مهاراتهم وكفاءاتهم وتحافظ على امنهم ورفاهيتهم.

**جانب المسألة:** هل يتم إدارة الموارد واستخدامها بطريقة مسؤولة لتحقيق الهدف المنشود؟

**المعيار الإنساني التاسع:** المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يمكنهم أن يتوقعوا أن المنظمات التي تقدّم المساعدة تدير الموارد بفعالية وكفاءة وبشكل أخلاقي.

**الموارد هي:**

الأموال، الموظفون، السلع، المعدات، الوقت، الأرض المملوكة للمؤسسة، التربة والمياه والهواء والمنتجات الطبيعية والبيئة بشكل عام.

### الاجراء المطلوب

- البرامج الإغائية مصممة بحيث تضمن الاستخدام الفعال للموارد في كل مرحلة من مراحل الاستجابة.
- تتم إدارة الموارد واستخدامها لتحقيق الغرض المقصود منها وتقليل النفايات بقدر المستطاع.
- تقييم ومتابعة المصاريف مقارنة بالميزانيات المتاحة.
- عند استخدام الموارد المحلية والطبيعية، لابد من التفكير فكر في تأثيرها على البيئة.
- مراقبه حدوث أي شكل من اشكال الفساد واتخاذ الإجراءات المناسبة إذا تم اكتشافها.

### مسؤوليات الإدارة

- توجد سياسات وعمليات تحكم استخدام الموارد وإدارتها، بما في ذلك كيفية قيام المنظمة بما يلي:
- للمؤسسة ان تتلقى الأموال والهدايا العينية حسب القانون.
  - استخدام مواردها بطريقة تحافظ على البيئة.
  - يمنع وتعالج الفساد والاحتيال وتضارب المصالح وإساءة استخدام الموارد ان حدثت
  - تجري عمليات التدقيق المالي والاداري وتتأكد من التزام الموظفين بالتعليمات وتصيغ تقاريرها بشفافية
  - تراقب وتخفف من المخاطر بشكل مستمر
  - تضمن أن قبول الموارد لا يضر باستقلالها

## استراتيجيات المساءلة المقترحة للمنظمات الأهلية بناءً على المعايير الإنسانية الأساسية CHS ووفق إطار التقييم الاستراتيجي الإنساني والتمكين التشاركي SHAPE؟

بناءً على نتائج الدراسة وتقاطع البيانات من مصادرها المختلفة، وبالرجوع للعديد من المصادر، نقترح تبني الاستراتيجيات والبرامج التالية:

الاستراتيجية الأولى/ تعزيز الأسس التنظيمية اللازمة لتحسين نظام المساءلة المبني على المعايير الإنسانية الأساسية

### البرامج المقترحة:

#### 1- مجال الحوكمة والقيادة:

- 1- تطوير الإطار الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والاستراتيجيات) للمنظمات الأهلية من منظور مراعاة المعايير الإنسانية.
- 2- تمثيل الفئات المختلفة مثل النساء والأشخاص ذوي الإعاقة في تخطيط المشاريع الاغاثية بالمؤسسة.
- 3- تطوير دليل إدارة الموارد البشرية، ويشمل ذلك متابعة الصحة والسلامة للموظفين، والإجازات، والضمان والحماية، ومدونة قواعد السلوك التنظيمية، والمساواة والتعويض والمزايا، وتطوير وتنمية قدرات الموظفين، والتنوع وآليات التعامل مع التظلمات.
- 4- تطوير إجراءات مالية متينة وشفافة لضمان استخدام الموارد بفعالية وكفاءة للوصول إلى الهدف المطلوب.
- 5- تعزيز مبدأ القيمة مقابل المال من خلال التقييم التشاركي البسيط الذي يشمل التحليل المالي، والتعلم، والتغذية الراجعة، والشكاوى التي تثرى البرامج.

#### 2- مجال التأثير والشراكات:

- 1- تعزيز التنسيق والتعاون مع السلطات الوطنية والمحلية والشركاء وذوي العلاقة لتعزيز المبادئ الإنسانية الأساسية.
- 2- تطوير خطة حشد ومناصرة وتوفير الإمكانيات اللازمة لتفعيل القضايا الإنسانية المهمة
- 3- توفير البيئة المناسبة (علاقات واستراتيجيات وموارد وإجراءات) لابتكار برامج ومقترحات ناجحة للتمويل.

### 3- مجال الاستعداد والتأهب

- 1- بناء شراكات استراتيجية لتعزيز عملية الاستعداد والتأهب للطوارئ.
  - 2- تكييف البرامج مع الاحتياجات والقدرات والتغيرات في الوضع الإنساني
  - 3- ربط الأنشطة والمخرجات والنتائج بمعايير العمل الإنساني، والتحقق من أثرها في الوقت المناسب
  - 4- تصميم السياسات والاستراتيجيات لمنع أي آثار سلبية محتملة أو فعالية ناتجة عن البرامج الاغاثية أثناء تنفيذها.
  - 5- إدماج وإشراك الأشخاص والمجتمعات المحلية في جميع مراحل العمل.
- الاستراتيجية الثانية/ رفع القدرات الإنسانية للعاملين والارتقاء بمستواهم لتحسين أداءهم في الاستجابة الإنسانية بناءً على المعايير الإنسانية الأساسية.

### البرامج المقترحة:

#### 1- مجال الحوكمة والقيادة

- 1- تحسين مستوى التزام الموظفين برؤية المؤسسة الإنسانية والاستراتيجية، وفهم علاقتها بالمبادئ والمعايير الإنسانية
- 2- تعزيز احترام الموظفين للقيم والسلوك المقبولة بما يتماشى مع مدونة قواعد السلوك ومبادئ الحماية.
- 3- تطوير أداء العاملين وتزويدهم بمعايير أداء واضحة مع تقديم الملاحظات والدعم المستمر عليها.
- 4- مشاركة الموظفون والشركاء ذوو العلاقة في تصميم ميزانيات واقعية وواضحة توازن بين الجودة والتكلفة والخطة الزمنية في كل مرحلة من مراحل الاستجابة.
- 5- تطبيق مبدأ التعلم في استعراض التحديات والإنجاز بالتوافق مع المعيار الإنساني الأساسي.

#### 2- مجال التأثير والشراكات

- 1- تفعيل المبادرات متعددة القطاعات لتحسين جهود الاستجابة الإنسانية.
- 2- وضع مناهج فعالة لتعزيز المسائل الإنسانية الأساسية الرئيسية التي تؤثر على المجتمع المحلي.
- 3- حشد وتعبئة الموارد من أجل تحقيق استجابة إنسانية ملائمة وفي الوقت المناسب.

### 3- مجال الاستعداد والتأهب

- 1- تطوير قدرات الموظفين على المهارات المطلوبة لتطوير ومراجعة خطط الاستعداد والتأهب للطوارئ.
  - 2- تصميم الاستجابة بناءً على تقييم محاييد للاحتياجات والمخاطر ونقاط الضعف والقدرات لدى المجموعات المختلفة.
  - 3- عمل تقييم للاحتياجات الإنسانية في الوقت المناسب دون تأخير وفقاً للمعايير الإنسانية الأساسية والمبادئ التوجيهية للمجموعات (clusters) والمؤشرات المقبولة دولياً.
  - 4- تعزيز مبدأ الاستدامة في التدخلات الإنسانية
  - 5- استشارة المجتمعات والأشخاص المتضررين من الأزمات لتقديم ملاحظات وتغذية راجعة حول مستوى رضاهم عن وجود المساعدة وفعاليتها باستخدام لغات وصيغ ووسائل إعلام يسهل فهمها وملاءمتها ثقافياً للمجتمع.
- الاستراتيجية الثالثة/ تعزيز قدرات المؤسسات في مجال السلطة والقدرة على السيطرة على الموارد المتاحة للقيام بنقل السلطة بناءً على المعايير الإنسانية .

### البرامج المقترحة

#### 1. مجال الحوكمة والقيادة

- 1- تطوير رؤية إنسانية واستراتيجية تعزز الهوية والغاية وقيم الإنسانية للمؤسسة
- 2- نشر ثقافة التشاركية في اتخاذ القرارات بشفافية وانفتاح.
- 3- تحسين القدرة الإدارية والموظفين لتقديم استجابة إنسانية تتسم بالكفاءة والخضوع للمساءلة.
- 4- تنظيم قبول الموارد بما لا يضر باستقلال المؤسسة.
- 5- مشاركة نتائج تقييم المخرجات والدروس المستفادة مع القطاع الإنساني الأوسع والإدارة العليا لتغيير السلوكيات التنظيمية.

#### 2. مجال التأثير والشراكات

- 1- تحسين شروط الشراكة والتعاون مع الشركاء وذوي العلاقة بما يخدم فعالية الاستجابة الإنسانية.
- 2- توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبحث عن مصادر التمويل المتعلقة بالاستجابة الإنسانية.
- 3- توفير موارد كافية ومرنة ومتنوعة لضمان الاستدامة التنظيمية والفعالة.

### 3. مجال الاستعداد والتأهب

- 1- توفير المعلومات الأساسية المؤثرة في وضع برامج العمل الإنساني وأولوياته
- 2- إدماج ومراعاة الفئات المهمشة والضعيفة عند وضع الاستراتيجيات الإنسانية في كل مرحلة من مراحل الاستجابة، ويشمل ذلك النساء والأطفال والرجال والفتيات.
- 3- تطوير منظومة الشكاوى لدى المنظمات بما يعزز آليات التعامل مع حالات الاستغلال أو الانتهاك أو التمييز المبني على النوع الاجتماعي.

الاستراتيجية الرابعة/ تعزيز قدرات المؤسسات في مجال ادماج النوع الاجتماعي في الأوقات العادية وأوقات الأزمات

#### البرامج المقترحة:

- 1- تعزيز الوعي بالمساواة بين الجنسين وحقوق المرأة في مجال العمل الإنساني.
- 2- تعزيز المساواة بين الجنسين في جانبي المشاركة والقيادة
- 3- تحقيق المساواة والإنصاف في فرص الوصول إلى الموارد
- 4- رصد أثر البرامج والاستراتيجيات على المستفيدين ومساعدتهم وتقييمه، بطرق منها تحديد العوائق وإزالتها والقضاء على التمييز، وتعزيز قيادة المرأة وتمكينها على مستوى المجتمع المحلي وفي عمليات صنع القرار الأخرى .

#### توصيات الدراسة

- 1- تحديد التزامات المؤسسة وتليتها من اجل تحسين مستوى المسائلة:  
على المؤسسة أن تحدد إطار عمل مكتوب للمساءلة يستوفي الشروط الآتية:  
< يحدد الجهات ذات العلاقة والمعنية بالمؤسسة والأشخاص الذين تهدف إلى مساعدتهم كأولوية  
< تحديد واجبات المؤسسة واعتبار كافة مؤشرات معايير شراكة المساءلة الإنسانية  
< وهنا تجدر الإشارة الى ان المؤسسة يجب عليها ان تحدد مسؤوليات جميع عاملها موضحة الوصف الوظيفي لهم وتوضيح اليات استخدام الموارد بالشكل المناسب لتحقيق الأهداف واشراك الطواقم العاملة في صنع القرار بما يتيح التحسين المستمر في الاداء



## 2. العلاقة مع الشركاء في العمل الإنساني:

توفير اليات المساءلة المتبادلة واحترام الاخر والتحسين المستمر وتوثيق دليل يوضح بنود الشراكة وان يتم انتقائهم بعناية ومعرفة البنود التي من الممكن التفاوض عليها والعكس بالأخص في إطار تنفيذ المساءلة.

نتوقع من المؤسسة أن تتفق مع كل من شركائها على التوقعات وترتيبات العمل؛ التزامات الشركاء تجاه الأشخاص الذين يهدفون إلى مساعدتهم وكيفية تلبية هذه الالتزامات؛ إذا كانت تنوي المنظمة أن تتفاعل مع الأشخاص الذين تهدف إلى مساعدتهم أم لا، في حال هدفت المنظمة إلى ذلك، يجب عليها الاتفاق مع الشركاء حول كيفية القيام بهذا التفاعل.

ينبغي على المؤسسة أن تعمل مع شركائها على تحسين كيفية وضع الشركاء للأجزاء المتعلقة بإطار عمل المساءلة موضع التنفيذ.

## 3. مهارات وكفاءات الطواقم العاملة:

- ينبغي على المؤسسة أن توضح المعرفة المطلوبة والسلوكيات التي يحتاج إليها الموظفون حتى يقوموا بها، وينبغي أن يكون لدى المنظمة مدونة سلوك للموظفين تنص على عدم ممارسة العنف والاستغلال تجاه الأشخاص، بما في ذلك العنف والاستغلال الجنسيين، احترام ثقافة المتضررين من الكوارث، ضرورة ان يقوم الموظفين بالإبلاغ عن الإساءات.
- كما ينبغي على المنظمة أن تتأكد من فهم الموظفين المدونة السلوك ولمسؤوليتهم ضمن إطار عمل المساءلة
- وأن تراجع أداء الموظفين بشكل دوري ومهني. كما يجب على المؤسسة أن تعمل على تنمية قدرات موظفيها بشكل مستمر حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم بطرق أكثر فاعلية.
- لا بد التأكد من ان الموظفين الذين يتعاملون مع شركاء المؤسسة يفهمون اتفاقات الشراكة والآثار المترتبة على الشركاء في إطار المساءلة لكل الأطراف الشريكة بالعمل الإنساني.

## 4. تبادل المعلومات:

< الالتزام بتبادل المعلومات الدقيقة مع الشركاء بالعمل الإنساني كأحد أركان عملية المساءلة مع وضوح اليات صنع القرار ومتى وكيف سيتم تبادل المعلومات مع المؤسسات الشريكة ومع الضحايا الذين

ستستهدفهم البرامج الإنسانية بخدماتها يجب على المنظمة أن تبادل مع الأشخاص الذين تهدف إلى مساعدتهم وغيرهم من الجهات المعنية المعلومات المناسبة لاحتياجاتهم، ومن ضمنها:

- (1) خلفية المؤسسة واليات التواصل معها
- (2) إطار عمل المساءلة ومدونة سلوك الموظفين وإجراءات تقديم الشكاوى؛
- (3) غايتها وأهداف مشاريعها والنتائج المتوقعة مع تحديد أطرها الزمنية وموازنتها المالية
- (4) أدوار الموظفين ومسؤولياتهم
- (5) معايير اختيار المجموعات
- (6) استخدام وسائل إعلامية مناسبة للأشخاص الذين تهدف إلى مساعدتهم وغيرهم من الجهات المعنية بحيث أنهم يستطيعون الحصول عليها وفهمها بسهولة.

< ينبغي على المؤسسة أن تضمن أن موظفي العمل الانساني يعرفون عن أنفسهم أمام الأشخاص الذين تهدف إلى مساعدتهم وغيرهم من الجهات المعنية كما يجب ان تفصح عن أسماء شركائها والنشاطات المشتركة.

< ينبغي على المنظمة أن تحدد وتوثق الإجراءات التي سيتم وفقها اختيار الفئات المستهدفة دون أي تمييز بناء على النوع الاجتماعي او العمر والمساواة للجميع خصوصا الفئات المهمشة بالمجتمع وتمكين النساء والرجال والفتيان والفتيات الذين تهدف إلى مساعدتهم، وغيرهم من الجهات المعنية، من المشاركة في مراحل مختلفة من المشروع. يجب على المؤسسة أن تتبع إجراءات تتناسب مع الوضع العام حتى يتمكن الأشخاص الذين تهدف المنظمة إلى مساعدتهم والمتأثرين بالأزمات من التعبير عن رأيهم والإدلاء بتعليقاتهم والمساهمة في تقييم احتياجاتهم وفي تصميم المشاريع والاطلاع على الإنجازات ومعايير اختيار المجموعة المستهدفة وإجراءات الاختيار والمشاركة أيضا المراقبة والتقييم

## 5. التعامل مع الشكاوى

ينبغي على المنظمة أن تنص على إجراءات واضحة لتقديم الشكاوى وأن توثقها بحيث تتاح لكافة الفئات المستهدفة و الموظفين بحيث يتاح لهم الحق في تقديم الشكاوى واستلام رد عليها مع الإعلان عن اليات تقديم الشكاوى ثم الخطوات المتخذة بعد استلام الشكاوى والإجراءات المتبعة لدى التحقق

منها والإطار الزمني للرد عليها و هذا يشمل التتبع السريع لأي ادعاءات استغلال والعنف، بما في ذلك الاستغلال و العنف الجنسيين بما يضمن السرية والحماية والدعم وعدم التعرض إلى الانتقام للأشخاص الذين يتقدمون بالشكاوى ولكافة الشهود على ان تكون هنالك عملية تحويل للمتقدمين بالشكاوى الى طرف ثالث بشكل آمن إذا كانت الشكاوى تتعلق بقضايا لا تستطيع المؤسسة أن تتعاطى بها كإهتمام الطبي والدعم النفسي الاجتماعي والقانوني على سبيل المثال.

ينبغي على المؤسسة التأكد من ان الموظفين والجهات المعنية يفهمون جيدا إجراءات تقديم الشكاوى.

## 6. التعليم والتحسين المستمر

على المؤسسة أن تحدد وتوثق عمليات وإجراءات التعلم بشكل فعال، بما في ذلك التعلم من المراقبة والتقييمات والشكاوى وان تقيم أدائها بشكل دوري، بما في ذلك ما يتعلق بإطار عملها للمساءلة وكفاءات موظفيها وتبادل المعلومات والتمكين في المشاركة والتعاطي مع الشكاوى والتعلم. كما يجب أيضا التعلم من الأخطاء ودراسة طرق تحاشيها في المستقبل والتعامل معها ان حدثت بما يتيح تطوير العمل الإنساني والارتقاء به.

القدرة على إجراء تقييم للاحتياجات وصياغة التقارير المطلوبة {جمع البيانات ونشرها وتقييم الاحتياجات الإنسانية}

- < التدريب على رفع قدرة المنظمات غير الحكومية على إجراء تقييمات الاحتياجات.
- < زيادة قدرات المنظمات غير الحكومية على فهم احتياجات المجتمعات المتأثرة
- < مكنهم التدريب من متابعة عملية «منظمة» أكثر، مما أسفر عن تقرير أكثر احترافا
- < يتم تسجيل الأشخاص المدربين على تقييم الاحتياجات لدى الحكومة المحلية ومتاح للاستخدام من قبل كافة المنظمات الاهلية والجهات الفاعلة الأخرى
- < يشمل التدريب على تقييم الاحتياجات السريعة الجهات الفاعلة الأخرى والحكومة
- < تدريب سريع على تقييم الاحتياجات بما في ذلك التدريب على جمع البيانات الرقمية
- < سيتم التدريب على استخدام الأجهزة المحمولة لجمع البيانات في الوقت الحقيقي
- < تقييم الاحتياجات سيكون سريع ودقيق ويعتمد عليه
- < سنحصل على فريق جاهز للعمل بأي مكان ولصالح أي مؤسسه في حالات الطوارئ
- < يمكن أعضاء الشبكة المستفيدين والموظفين من الإبلاغ عن الشكاوى والتماس التعويض بأمان ان لزم.

## المراجع

1. الطهراوي، عبد المنعم والبلعاوي، أسامة: توثيق آليات المساءلة المتبعة من قبل المنظمات الأهلية، وذلك فيما يتعلق بالتدخلات الإنسانية، ومدى انسجامها مع المعايير الإنسانية الأساسية، وحساسيتها تجاه النوع الاجتماعي، 2018.
2. الطهراوي عبد المنعم وآخرون، العنف المبني على النوع الاجتماعي ضد النساء والفتيات في المساكن مسابقة الصنع الكرفانات، يناير 2018
3. البلعاوي، أسامة والطهراوي، عبد المنعم: سبل وآليات تعزيز دور الشباب والنساء في العمل الإنساني ضمن المعايير الدنيا للعمل الإنساني وآليات المساءلة المتبعة من قبل المنظمات الأهلية ومدى مراعاتها لحساسية النوع الاجتماعي. شبكة المنظمات الأهلية، 2018، غزة-فلسطين.
4. العجاني محمد، قانون الجمعيات في مصر وتأثيره على قدرات المجتمع المصري، المركز الدولي لقوانين المنظمات غير الهادفة للربح، لبنان 2006
5. أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحكومة.
6. أيمن عايش / مدير عام الجمعيات الأهلية، وزارة الداخلية الفلسطينية.
7. الموسوعة السياسية
8. الميثاق الإنساني
9. باسمه العقباني، « النوع الاجتماعي. مصطلح ودلالة»، مركز مساواة للحقوق والقانون،
10. تايه، صلاح: مقابلة بتاريخ 2019.6.16.
11. حمادة، ناهض: التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة 2010-2000 (دراسة ميدانية)، دراسة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين 2011.
12. هيئة مكافحة الفساد، دراسة بعنوان واقع الممارسات المالية والإدارية في المؤسسات الأهلية ومدى انسجامها مع معايير الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد، 2017.
13. دليل المعايير الإنسانية الأساسية، 2014، ص 36
14. دليل النوع الاجتماعي في العمل الإنساني. اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، 2017.
15. فوموزيل ملامبو نوكوا، المديرية التنفيذية لهيئة الأمم المتحدة للمرأة
16. قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم 1 للعام 2000
17. لونا شديد وآخرون، تحديد وادماج الاحتياجات من منظور النوع الاجتماعي في تدخلات مجموعات الايواء في الضفة الغربية وقطاع غزة، ديسمبر 2016
18. مدونة السلوك للمؤسسات الأهلية الفلسطينية 2008، ص 5.

19. منظمة الشفافية الدولية، 2006. نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد. بيروت: المركز اللبناني للدراسات، ص 36.

20. منظمة الصحة العالمية 2002

## مواقع إلكترونية



### Gender mainstreaming for health managers

a practical approach / WHO Gender Analysis Tools :

<http://data.ochaopt.org/hpf.aspx>

<http://felesteen.ps/article/aysh-traj-altmwyl-almwjh-lljmyat-alkhyryt-fy-ghzt-bnsbt-47-khlal-2016>

<http://musawasyr.org/?p=1893>

<http://political-encyclopedia.org/dictionary>

<http://www.spherehandbook.org/ar/the-humanitarian-charter>

<http://www.unwomen.org/media/headquarters/attachments/sections/news%20and%20events/stories/2018/statement-iwd-2018-ar.pdf>

<https://corehumanitarianstandard.org/the-standard>

<https://poveorg.wordpress.com>

<https://startnetwork.org/start-engage/shifting-the-power>

<https://startnetwork.org/start-engage/shifting-the-power>  
<https://www.caritas.org/where-caritas-work/africa/kenya><https://www.christianaid.org.uk/sites/default/files/2017-08/SHAPE-brochure-humanitarian-capacity-Shifting-Power-guide-June2017.pdf>

<https://www.ochaopt.org/ar/page/2018-2020>  
[.https://interagencystandingcommittee.org/gender-and-humanitarian-action](https://interagencystandingcommittee.org/gender-and-humanitarian-action)  
Somalia Protection Cluster. Midyear review 2018 ; <https://reliefweb.int/report/somalia/somalia-protection-cluster-midyear-review-2018>

Van den Bold, M., Quisumbing: A.R. & Gillespie, S. 2013. Women's Empowerment and Nutrition: an Evidence Review. (Washington, DC. International Food Policy Research Institute (IPFRI







غزة - ش. عمر بن عبد العزيز - عمارة النفار - الطابق الأول - هاتف : 2847518 فاكس 2835889  
Gaza- Omr Ben Abad Alazez St.- Al Nafar Building- 1st Floor-Tel:08-2847518 Fax:08- 2835889