

تقرير حول

الممارسات الفضلى المتبعة من قبل المنظمات الأهلية
بما يتلاءم مع المعايير الأساسية للعمل الإنساني

CHS

اعداد

شركة انفورم للاستشارات و بناء القدرات
أ. هداية شمعون أ. وليد النباهين

4	المُلخص التنفيذي
6	المقدمة
7	المنظمات الأهلية في قطاع غزة
8	المعايير الإنسانية الأساسية التي يركز عليها التقرير
9	هيكلية المعايير الإنسانية الأساسية
9	الالتزامات ومعايير الجودة
11	المساءلة
11	المساءلة - نظرة شمولية
12	المساءلة والمعايير الإنسانية الأساسية
13	المنظمات الأهلية الفلسطينية والمساءلة
15	الادوات البحثية
15	المعايير اختيار دراسة الحالة
16	الاستنتاجات
16	المساءلة من وجهة نظر المنظمات الأهلية
17	أشراك المستفيدين
17	مشاركة المعلومات
17	التعامل مع الشكاوى
18	مفهوم المساءلة من منظور المنظمات الأهلية

20	العوامل المؤثرة في ممارسات المنظمات الأهلية للمساءلة
21	الممارسات الشائعة
21	أشراك المستفيدين
21	مشاركة المعلومات
22	التعامل مع الشكاوى
23	الفجوات في الممارسات
23	أشراك المستفيدين
23	مشاركة المعلومات
24	التعامل مع الشكاوى
25	الممارسات الفضلى/إضاءات من المنظمات
29	تجربة من خارج فلسطين- اللجنة الدولية للصليب الأحمر في اليمن
30	التوصيات
30	على مستوى المفهوم
30	على مستوى السياسات
31	على مستوى الممارسات
32	المراجع
33	الملاحق

يعتبر هذا التقرير مكملاً لجهود شبكة المنظمات الفلسطينية السابقة في استكشاف واقع المساءلة في قطاع غزة. حيث يهدف للتعرف على الممارسات الخاصة بالمساءلة والتي تطبقها المنظمات الأهلية، ومحاولة التعرف على بعض الممارسات الفضلى فيها. وقد اتبع التقرير منهجية كيفية في توصيف الوضع العام والتعرف على الممارسات الشائعة والممارسات الفضلى في محاور المساءلة الرئيسية، وهي إشراك المستفيدين، ومشاركة المعلومات، والتعامل مع الشكاوى المستندة إلى الالتزامات التسع الواردة في المعايير الإنسانية الأساسية.

وقد استخلص التقرير أن توفر التمويل وشروطه، ودعم مجلس الإدارة والإدارة العليا، ووجود القوانين الخاصة بالمساءلة ومدى إنفاذها، والثقافة المجتمعية هي من العوامل الرئيسية المؤثرة في مدى ممارسة المنظمات الأهلية للمساءلة.

وكان من أهم الاستنتاجات:

- هناك خلط واضح لدى المنظمات الأهلية بين المساءلة والنزاهة والشفافية. ويتضح أن فهم المساءلة على أنها تساوي أو جزء من النزاهة والشفافية هو فهم سائد في عدد كبير من المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- تختصر المنظمات الأهلية ممارسة المساءلة في آليات التعامل مع الشكاوى ومدى الاستجابة لها، في حين يغيب عنها مفهوم أن تدفق المعلومات ومشاركتها وإشراك المستفيدين وأصحاب المصلحة هي أيضاً جزء من العملية.
- تفتقد المنظمات الأهلية لسياسات واضحة ومطبقة خاصة بالمساءلة أو ممارسات لتشجيع عملية المساءلة داخلياً وخارجياً.
- هنالك بعض المؤسسات بدأت تخطو خطوات بالاتجاه الصحيح في تحسين وجود بيئة المساءلة في المستوى الداخلي والخارجي لعملها.

وكان من أهم التوصيات ما يلي:

- المساهمة بتوعية وتدريب كوادر المنظمات الأهلية وتحديد مجالس الإدارة والإدارة العليا على المفاهيم المتعلقة بالمساءلة والمعايير الإنسانية الأساسية.
- مأسسة برنامج تدريبي لكوادر المنظمات الأهلية على المساءلة، وحثهم على تشجيع المستفيدين على تقديم التغذية الراجعة.

- ضرورة إبراز نماذج مؤسساتية تمارس المساءلة بالشكل الأفضل، وتعميمها بجلسات نقاش توعوية للتحفيز على الخدو بالاتجاهات الإيجابية وبما يعكس تخصصية المؤسسات ذاتها.
- المساندة في تحديث دليل مساءلة وسياسات محورية خاصة بالمساءلة، وأمثلة لممارسات توضيحية بقطاعات متخصصة لتطبيقات المساءلة داخل المؤسسة ومع فئاتها المستهدفة.
- دراسة العوامل والمحددات التي تؤثر في تطبيق المساءلة في المجتمع الفلسطيني بشكل أعمق بهدف تطوير تدخلات لمعالجة العوامل السلبية وتعزيز العوامل الإيجابية.
- تفعيل وتعميم البرنامج الوطني لمؤشرات الأداء الذي تعد المساءلة جزءاً منه.
- نشر المعايير الإنسانية الأساسية وتشجيع المنظمات الأهلية على تبنيها والالتزام بها وبالأخص فيما يتعلق بالمساءلة.
- تعزيز تطبيق النهج التشاركي لما فيه من تعزيز لدور أصحاب المصلحة وتمكينهم لممارسة دور فعال في المساءلة.

مع سوء الأوضاع في قطاع غزة وترديها المستمر، كان هناك زيادة في الحاجة للعمل الإنساني وبخاصة من المنظمات الأهلية التي نشطت لتغطية الاحتياجات والأولويات للمجتمع الغزي. ومع زيادة هذا النشاط أصبح هناك تركيز أكبر على مدى خضوع وممارسة هذه المنظمات للمساءلة على مستوى الفهم أولاً والتطبيق ثانياً.

وقد حرصت شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية كونها المنظمة المظلية لعدد كبير من المنظمات الأهلية إلى فحص واقع المساءلة في المنظمات الأهلية ووضع استراتيجيات لتطوير وتعزيز المساءلة على مستوى المنظمات نفسها وعلى مستوى تدخلاتها في المجتمع.

ويأتي هذا التقرير ضمن سلسلة دراسات أعدتها الشبكة لدراسة الواقع الحالي حيث قامت بإعداد دراسة بعنوان "توثيق آليات المساءلة المتبعة من قبل المنظمات الأهلية، وذلك فيما يتعلق بالتدخلات الإنسانية، ومدى انسجامها مع المعايير الإنسانية الأساسية CHS، وحساسيتها تجاه النوع الاجتماعي" في سبتمبر 2018 والتي سعت لرسم صورة لواقع الممارسات الخاصة بالمساءلة في المنظمات الأهلية وفحص مدى توافرها مع المعايير الإنسانية الأساسية. ثم تبعتها دراسة... بعنوان "سبل تطوير استراتيجيات المساءلة المتبعة من قبل المنظمات الأهلية بما يتلاءم مع المعايير الأساسية للعمل الإنساني CHS والإطار العام للتقييم الاستراتيجي الإنساني والتمكين التشاركي SHAPE" في يونيو 2019، والتي بدورها سعت لفحص كيفية ومدى إمكانية تطوير استراتيجيات المساءلة في المنظمات الأهلية والعمل بما يضمن توافرها مع المعايير الإنسانية الأساسية.

وبعد هذا التقرير جزء مكمل لسابقتها بهدف التعرف على أشكال وأدوات الممارسات الخاصة بالمساءلة المتبعة في المنظمات الأهلية، وتسايط الضوء على أفضل هذه الممارسات، إضافة إلى تحديد الفجوة بين متطلبات المعايير الإنسانية الأساسية للمساءلة والواقع الموجود.

وقد عمد هذا التقرير إلى فحص الممارسات الشائعة في المنظمات الأهلية واستخلاص أفضلها ومقارنة النتائج مع متطلبات المعايير الإنسانية الأساسية لتساعد النتائج على رسم صورة أكثر دقة للممارسات الفعلية وتحديد أوضح للفجوات الموجودة في التنفيذ. ونشير هنا إلى أن التقرير استخدم النهج النوعي الكيفي للوصول إلى نتائجها، لذا لا يمكن تعميم هذه النتائج بالشكل المطلق ولكن يمكن الاستدلال بها لتوصيف الواقع العام واسترشاد حجم الفجوات وكيفية رسم تدخلات لجسرها وتعزيز الالتزام بعملية المساءلة كما فسرتها المعايير الإنسانية الأساسية.

يعد هذا التقرير إسهاماً من الشبكة في تحسس المنظمات الأهلية لأهمية المساءلة، ومساعدتها على تصميم التدخلات أو إعادة بناء ممارساتها بما يخدم تعزيز عملية المساءلة كمفهوم وتطبيق، بما يحقق في المحصلة النهائية تعزيز جودة الخدمات والتدخلات المقدمة للمجتمع الفلسطيني.

المنظمات الاهلية في قطاع غزة

تتفرد منظمات المجتمع المدني الفلسطيني عن المنظمات في غيرها من العالم أن الأخيرة تشكلت في إطار الدولة. ولكن تشكل منظمات المجتمع المدني الفلسطيني كان في غياب الدولة. وفي ظل احتلال قائم. وغياب السيادة على الأرض وتحقيق المواطنة. وبعد تشكل السلطة الفلسطينية عام 1994 وفق اتفاق أوسلو اختلف الوضع والدور لها وتأثر بجملة من العوامل السياسية والاجتماعية والثقافية. تشكل المنظمات الأهلية حلقة وصل بين الأفراد والمؤسسات الحكومية. فهي تقوم بمهام وأدوار لا تقوم بها الحكومة وتخلق فرصاً لأفراد المجتمع بهدف ممارسة حقوقهم ومسؤولياتهم كمواطنين في ظل نظام ديمقراطي. وهذه الخاصية للمنظمات الأهلية الفلسطينية. وعملها الدائم في ظل الأزمات والطوارئ نتيجة وجود الاحتلال الإسرائيلي يجعلها كونها جزءاً أساسياً من المنظومة العالمية أن تسعى جاهدة إلى العمل المشترك مع المنظمات الأممية والدولية لتواكب كافة المتطلبات الخاصة بالعمل الإنساني في ظل الطوارئ والأزمات.

هذا وبلغ عدد الجمعيات الخيرية (المنظمات غير الحكومية) في قطاع غزة. حسب إحصائية النصف الأول من العام 2017 الصادرة عن وزارة الداخلية في قطاع غزة. 846 مؤسسة أهلية مرخصة لدى وزارة الداخلية والوزارات المختصة. وتظهر البيانات المتوفرة توضح توزيع المنظمات على المحافظات حسب الشكل الموضح.



المعايير الإنسانية الأساسية التي يركز عليها التقرير

وهي مجموعة من المعايير التي اتفقت عليها مجموعة واسعة من المنظمات الدولية ذات العلاقة بالعمل الإنساني والتي حددت معايير واضحة لضمان جودة التدخلات الإنسانية وخضوعها للمساءلة.

إن المعايير الإنسانية الأساسية المتعلقة بالجودة والمساءلة CHS Alliance هي نتيجة مباشرة لمبادرة المعايير المشتركة JSI التي اتّحدت فيها جهود شراكة المساءلة الإنسانية الدوليّة HAP، ومنظمة People in Aid ومشروع "اسفير" - the Sphere Project - سعياً لتحقيق المزيد من الترابط من قبل مستخدمي المعايير الإنسانية. ومن أجل أجاز هذا العمل استشارت مبادرة المعايير المشتركة JSI أكثر من 2000 عامل في المجال الإنساني يعمل في المكاتب الرئيسية والمناطق والبلدان المعرضة للكوارث. ومن أبرز مخرجات هذه الاستشارات هي الحاجة إلى المواءمة بين المعايير والمجتمعات والأشخاص المتأثرين بالأزمات لتشكّل المحور المركزي والمبادئ الإنسانية كأساس.

وتحدد المعايير الإنسانية الأساسية المتعلقة بالجودة والمساءلة CHS (9) التزامات يمكن للمنظمات والأفراد المعنيين بالاستجابة الإنسانية الاستعانة بها لتحسين جودة وفعالية المساعدة التي يقدمونها. كما أن هذه المعايير توفّر قدر أكبر من المساءلة تجاه المجتمعات والأشخاص المتضررين من الأزمات فمعرفة ما تلزم به المنظمات الإنسانية سيسمح للمجتمعات بإخضاع تلك المنظمات للمساءلة. كما وتضع المجتمعات والأشخاص المتضررين من الأزمات في الموضع الرئيسي للعمل الإنساني وتعزز احترام حقوقهم الإنسانية الأساسية. إنها تستند إلى الحق في الحياة بكرامة. والحق في الحماية والأمن على النحو المنصوص عليه في القانون الدولي، بما في ذلك داخل إطار الشريعة الدولية لحقوق الإنسان.

باعتبارها معياراً أساسياً، إنّ المعايير الإنسانية الأساسية العناصر الرئيسيّة للعمل الإنساني ذي الجودة العالية والقائم على المبادئ ويمكن أن يخضع للمساءلة. ويمكن للمنظمات الإنسانية أن تستخدم هذه المعايير بمثابة مدونة سلوك طوعية لمواءمة إجراءاتها الداخلية. ويمكن أيضاً أن يتسخدم كأساس للتحقق من الأداء، الذي تم من أجله وضع إطار محدد ومؤشرات مرتبطة به لضمان ملاءمته للحالات وأنواع المنظمات المختلفة.

هيكلة المعايير الإنسانية

تتكون المعايير الإنسانية الأساسية من (9) التزامات نحو المجتمعات والأشخاص المتضررين من الأزمات وتنص على ما يمكنهم التوقع من المنظمات والأفراد الذين يقدمون المساعدة الإنسانية. كل معيار يستند على مؤشر للجودة الذي يرشد كيف ينبغي على المنظمات الإنسانية والموظفين أن يعملوا للوصول الي تطبيقها. وتتكون هيكل المعايير الإنسانية الأساسية ما يلي:

- الالتزامات التسعة.
- مؤشرات الجودة.
- التدابير والاجراءات الأساسية التي ينبغي اتخاذها من أجل تطبيق الالتزامات.
- المسؤوليات التنظيمية لدعم وتنفيذ متسق ومنهجي للتدابير والاجراءات الأساسية في المنظمة.

الالتزامات ومعايير الجودة

الالتزام الاول

معيار الجودة: الاستجابة الإنسانية مناسبة وملائمة.

المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يتلقون المساعدة المناسبة والملائمة لاحتياجاتهم.



الالتزام الثاني

معيار الجودة: الاستجابة الإنسانية فعالة وتتم في التوقيت المناسب.

المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يمكنهم الحصول على المساعدات الإنسانية التي يحتاجون إليها في الوقت المناسب.



الالتزام الثالث

معيار الجودة: 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 للعمل الإنساني.



الالتزام الرابع

معيار الجودة: الاستجابة الإنسانية
مبنية على أسس التواصل
والمشاركة والتعليقات.

المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يعرفون حقوقهم
واستحقاقاتهم، يمكنهم الحصول على المعلومات وبشركون في
اتخاذ القرارات التي تعنى بهم.



الالتزام الخامس

معيار الجودة: الشكاوى مرحب بها
وتتم معالجتها.

المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يمكنهم الوصول إلى
آليات آمنة وفعالة لمعالجة الشكاوى.



الالتزام السادس

معيار الجودة: الاستجابة الإنسانية
منسقة وشاملة.

المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يتلقون مساعدة
منسقة ومكاملة.



الالتزام السابع

معيار الجودة: العاملون الإنسانيون
يتعلمون ويتطورون باستمرار.

المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يمكنهم أن يتوقعوا
تقديم مساعدة مطورة لأن المنظمات تتعلم من التجارب والرصد.



الالتزام الثامن

معيار الجودة: يتم دعم الموظفين
للقيام بعملهم على نحو فعال.
ويتّم التعامل معهم بطريقة عادلة

المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يتلقون المساعدة التي
يحتاجون إليها من قبل موظفين ومتطوعين يتمتعون بكفاءة
وإدارة جيدة



الالتزام التاسع

معيار الجودة: يتم إدارة الموارد
وإستخدامها بطريقة مسؤولة
لتحقيق الهدف المنشود

المجتمعات والأشخاص المتضررون من الأزمة يمكنهم أن يتوقعوا أن
المنظمات التي تقدم المساعدة تدير الموارد بفعالية وكفاءة وبشكل
أخلاقي.



ازداد الاهتمام بتعزيز المساءلة في السنوات الأخيرة: بعضها مدفوع باهتمامات حقيقة للمساعدة في تحسين الأداء والبعض الآخر مدفوع بالتضييق على المنظمات. ولكن هذا لا يمنع أن الاهتمام بالمساءلة وتعزيزها كمفهوم وممارسة مطلوب في كل الأحوال. وقد كان التوجه الأممي بصدد المساءلة قوياً حسب ما ورد خطة التنمية لما بعد العام 2015 والتي نادى بوجود "أن تتضمن إطاراً قوياً للمساءلة متجذراً في معايير حقوق الإنسان ومدعوماً بآليات حقوق الإنسان"

تعرف المسؤولة على أنها درجة قابلية شخص أو جهة معينة على الخضوع للسؤال وتقديم تبريرات مرضية لأفعالهم وما يترتب عليها من نتائج. وهي حسب المفهوم تصف حالة من الالتزام والقابلية لدى الجهات لتستقبل الأسئلة من محيطها وتقديم تبريرات واضحة وتفسيرات مفهومة لأفعالها ونتائجها.

قدم إئتلاف أمان من أجل النزاهة والمساءلة تعريفاً للمساءلة على أنها "واجب المسؤولين عن الوظائف الرسمية في تقديم تقارير دورية حول سير العمل أماكن عملهم وبشكل تفصيلي يوضح الإيجابيات والسلبيات ومدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذ سياساتهم في العمل. كذلك يعني المبدأ حق المواطنين العاديين في الحصول على التقارير والمعلومات اللازمة عن أعمال المسؤولين في الإدارات العامة مثل النواب، والوزراء، والموظفين الحكوميين، وأصحاب المناصب. ويهدف ذلك إلى التأكد من أن عملهم يتفق مع القيم القائمة على العدل والوضوح والمساواة، والتأكد من مدى اتفاق أعمالهم مع تحديد القانون لوظائفهم ومهامهم حتى يكتسب هؤلاء الشرعية والدعم المقدم من الشعب لضمان استمرارهم في عملهم على هذه الأسس". كما عرفها مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية على أنها "التزام من قبل أصحاب السلطة أو أولئك الذين يحملون شكلاً من أشكال السلطة السياسية، المالية، التنفيذية أو غيرها ضمن نفوذهم في القطاع العام، والتزامهم للمحاسبة وتحمل مسؤولياتهم وتبعيات أفعالهم أمام المسؤولين في الحكومة، الشركات الخاصة، والمؤسسات الأهلية، والمواطنين".

ويتضح من ذلك أن المساءلة لها أبعاد ثلاثة هي: التزام القائمين على السلطة بتحمل المسؤولية عن أفعالهم، وتبريرها للأشخاص الذين تؤثر فيهم، وخضوعهم لشكل من أشكال العقوبات القابلة للإنفاذ إذا تبين أن سلوكهم أو تبريرهم غير مرضيين.

وتعد المساءلة الاجتماعية جزءاً من مفهوم المساءلة؛ إذا يمكن تعريفها على أنها "أداة إلزام أو نهج عمل نحو بناء الالتزام الذي يكفل المشاركة المدنية المباشرة أو غير المباشرة للمواطنين ومؤسسات المجتمع المدني والهيئات الأخرى والتي تدفع من بيدهم السلطة على تحمل تبعيات أفعالهم في القضايا التي تؤثر على المجتمع".

جاءت المعايير الإنسانية الأساسية لوضع إطار مفاهيمي وعملي لتحديد وتوضيح المبادئ والالتزامات والقيم التي يقوم عليها العمل الإنساني. إضافة إلى توضيح مجموعة من المسؤوليات على المنظمات القائمة على العمل الإنساني وما يرتبط بها من مؤشرات لقياس مدى تحقق الجودة والمساءلة من هذا العمل.

لذا نجد أن المساءلة هي أحد الأعمدة التي تقوم عليها وتوسعى لتحقيقها المعايير الإنسانية الأساسية والتي تأتي موزعة بشكل مباشر وغير مباشر في الالتزامات التسعة وما يتبعها من مؤشرات ومسؤوليات.

وقد كان الربط ما بين المساءلة وجودة العمل الإنساني هدفاً أصيلاً من أهداف المعايير الإنسانية الأساسية وذلك لأن المعايير توضح متطلبات العمل الإنساني والالتزامات المترتبة عليه من الجهات القائمة على تنفيذ العمل الإنساني مما يؤدي إلى رفع جودة أدائها؛ إضافة إلى أن نفس المعايير توضح للمستفيدين وأصحاب المصلحة في المجتمعات المختلفة ما يمكن أن يتوقعوه من هذه المنظمات وبالتالي يمكنهم مساءلتهم عنه.

كما أن المعايير الإنسانية الأساسية تعرّف المساءلة على أنها "عملية استخدام القوة بشكل مسؤول. وذلك بالأخذ في الحسبان احتياجات أصحاب المصلحة وأن تكون خاضعاً لمساءلتهم وبالأخص أولئك المتأثرين باستخدام تلك القوة"

وقد تبنى اتحاد المؤسسات القائمة على المعايير الإنسانية الأساسية CHS Alliance مفهوم المساءلة للمتأثرين (Accountability to Affected People) وربط من خلاله بشكل مباشر بين الالتزامات رقم ٤ (مشاركة المعلومات) ورقم 5

(التعامل مع الشكاوى) وبين المساءلة بشكل مباشر.

رغم كثرة المنشورات عن موضوع المساءلة إلا أن الأدبيات المتعلقة بواقع المساءلة في السياق الفلسطيني من حيث الممارسة والمفهوم نادرة. ولكن دراسة سابقة حول توثيق آليات المساءلة المتبعة في المنظمات الأهلية، وقد كان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- الوضع القائم للمساءلة في المنظمات الأهلية يمتلك المقومات الدنيا المقبولة لعملية المساءلة المتعلقة بالالتزام بالمعايير الإنسانية الأساسية.
 - تتوفر لدى المنظمات الأهلية أسس لعملية المساءلة إلا أنها غير كافية للقيام بالمهام الخاصة بالمساءلة المتعلقة بالمعايير الإنسانية الأساسية.
 - تشارك المنظمات الأهلية تقارير تدخلاتها والتي تعكس مدى تحقيق أهدافها وذلك بشكل دوري مع الجهات المعنية. إلا أن أغلب الوثائق المنشورة هي في طبيعتها مالية أو إعلامية ولا تحتوي على إفصاح عن وضع المنظمات بشكل حقيقي كما أنها لا تغطي نقاط الضعف والقصور فيها.
 - تمتلك المنظمات الأهلية وحدات للمتابعة والتقييم إلا أنها غير ناضجة لتتمكن من القيام بمهام المساءلة التي تنص عليها المعايير الإنسانية الأساسية.
 - تعدّ المساءلة من قبل المستفيدين هي أقل مستوى مساءلة وتكاد تكون ضعيفة وغير مؤثرة. وذلك على الرغم من الاهتمام العالي من قبل الممولين بإشراكهم في المساءلة.
- ومن هذه النتائج يتضح أن هناك فجوة كبيرة على صعيد التزام المنظمات الأهلية في تطبيق وممارسة المساءلة في جوانبها المختلفة. وإن وجدت هذه الممارسات فهي إما ضعيفة أو غير كافية.

استند التقرير في إعداده على المنهج التركيبي. باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لهذه النوعية من التقارير. والمنهج التركيبي هو وصفي تحليلي قادر على إعطاء صورة واضحة لطبيعة التدخلات والممارسات للمنظمات الأهلية وتقييمها بشكل علمي وموضوعي. إذ يقوم هذا المنهج على جمع الحقائق من بيانات ومنظمات متعددة في الحالة الفلسطينية. وتقديم إطار تحليلي لها. بما يخدم تطلعات وأهداف التقرير. ويلامس كافة أشكال الممارسات المؤسسية التي تقوم بها المنظمات الأهلية. لتقديم صورة متكاملة تمكنا من رسم استراتيجية متكاملة لتقييم هذه الممارسات وتطويرها.

استند التقرير على ثلاثة من الالتزامات التسعة الواردة في المعايير الإنسانية الأساسية Core Human Standards وهي الالتزام الأول والرابع والخامس كمرجع لدراسة الممارسات والتجارب الذاتية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية فيما يتعلق بموضوع المساءلة بناء على توصيف اتحاد المؤسسات القائمة على المعايير الإنسانية الأساسية (CHS Alliance) إضافة لرأي الخبراء وتقدير الباحثين وتم اعتماد هذه الالتزامات الثلاثة كإطار عمل لدراسة وتحديد أفضل الممارسات التي تقوم بها المنظمات الأهلية في مجال المساءلة. مع العلم أن الالتزامات التسعة تشمل المساءلة والجودة وتحقيق أكبر منفعة من أي تدخل إنساني. إلا أن الالتزامات الثلاثة هي الأكثر وضوحاً وارتباطاً بموضوع المساءلة وهي تلخص في الممارسات المتعلقة بتحديد احتياجات المستفيدين وإشراكهم. ومشاركة المعلومات. والتعامل مع الشكاوى. كما اعتمد التقرير في تحديد أفضل الممارسات على أداة التقييم الذاتي التي وردت ضمن دليل المعايير الإنسانية الأساسية حيث تم توظيف الأسئلة المتعلقة بالالتزامات الثلاثة المذكورة سابقاً لقياس وتحديد مدى التزام المنظمات محل الدراسة بمعايير المساءلة في عملها.

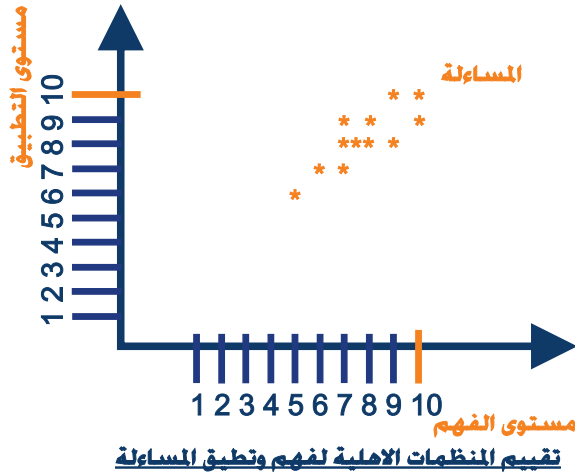
- عقد ستة مقابلات مع شخصيات مفتاحية من المنظمات الأهلية في كافة القطاعات وتوثيق تجاربها في عمليات المساءلة. ومع مختصين من أكثر من جهة ومنظمة في سياق البحث عن دراسة حالة.
- اعداد دراستان حالة لمؤسسات الأهلية الفلسطينية تتضمن توصيفا لتجربة هذه المؤسسات وتطور عملية وأدوات المساءلة فيها إما داخليا وخارجيا. حيث تم دراسة حالتين مختلفتين من المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- مقارنة لتجربة المساءلة في المجتمع المدني الفلسطيني من خلال إحدى المؤسسات الأهلية كمثال مع تجربة ماثلة في مجتمع مر بظروف مشابهة للظروف الفلسطينية.
- تنظيم جلسات نقاش موسعة مع ممثلين عن المؤسسات الأهلية، وقطاعات العمل الأهلي الأعضاء في شبكة المنظمات الأهلية ضمنا معا بما يقارب الـ 70 مشاركة ومشاركة.

معايير اختيار دراسة الحالة

بداية تم استثناء كل من مؤسسة معاً وجمعية وفاق لرعاية المرأة والطفل كونهم شركاء في المشروع الحقوق والصمود وخوفا من تضارب المصالح، كما تم استثناء المؤسسات الدولية، إذ الهدف فحص ودراسة مؤسسات محلية، ومن خلال التواصل برسائل عبر البريد الإلكتروني مع كل من: اتحاد لجان العمل الصحي، جمعية أرض الإنسان، جمعية الإغاثة الطبية الفلسطينية، جمعية الهلال الأحمر بقطاع غزة، جمعية الثقافة والفكر الحر، المنتدى الاجتماعي التنموي. ومن هذه المؤسسات فقد استجاب كل من جمعية أرض الإنسان، وجمعية المنتدى الاجتماعي التنموي فقط، وهما المؤسسات التي تم أخذهما كدراسة حالة.

ترى معظم المنظمات الأهلية المشمولة ضمن التقرير أن المساءلة هي نفسها النزاهة والشفافية حيث تم استخدام كلمة المساءلة بشكل مترادف مع النزاهة أو الشفافية أو كليهما أثناء جمع المعلومات لهذا التقرير. ويتضح أن فهم المساءلة على أنها تساوي أو جزء من النزاهة والشفافية هو فهم سائد في عدد كبير من المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. إلا أن بعض المنظمات التي اتخذت إجراءات عملية في مجال المساءلة كان لديها المفهوم أوضح بحيث اشتمل على الإفصاح عن المعلومات وعمل المنظمة على تمكين الفئات المستهدفة من مراقبة وسؤال صناع القرار عن قراراتهم والآثار الناتجة عنها. وقد اتضح أن ترجمة المنظمات الأهلية للمفهوم السائد للمساءلة هو في استجابتها للشكاوى التي يقدمها المستفيدون وكيفية التعامل معها. حيث أن الغالبية العظمى اختصرت تطبيق المساءلة في إجراءات التعامل مع الشكاوى الواردة من المستفيدين ومدى الاستجابة أو التعاطي معها من حيث طريقة الإجراء ودرجة الحساسية. ومن اللافت للنظر أنه عند سؤال مثلي المنظمات الأهلية عن تقديرهم لمدى فهم وتطبيق منظماتهم للمساءلة كانت الردود تؤكد أن درجة الفهم والتطبيق عالية. حيث استخدم الباحثون تدرج من 10 درجات للفهم (على المحور الأفقي) والتطبيق (على المحور الرأسي). فكانت جميع تقييمات مثلي المنظمات متركزة في النصف العلوي من المدرج. ما يدل على انطباع عام لدى المنظمات الأهلية عن وجود فهم وتطبيق واضح للمساءلة في ممارساتها على أرض الواقع.

إلا أنه بعد توضيح أن المساءلة تتعدى مسألة الشكاوى ولا تنحصر فيها. أكدت بعض المنظمات أنها تطبق ممارسات أخرى مثل مشاركة المعلومات وإشراك المستفيدين في تحديد الاحتياجات.



إشراك المستفيدين

أما على صعيد إشراك المستفيدين في تحديد الأولويات وإشراكهم من خلال تضمينهم في عمليات تحديد الاحتياجات، فقد أجمعت المنظمات الأهلية على ممارستها لهذا السلوك بأداة أو أكثر مثل المجموعات المركزة والمقابلات الفردية والاستبانات والزيارات الميدانية والاستعانة بالدراسات والإحصاءات ذات العلاقة إضافة إلى استخدام نتائج هذه الأدوات في تصميم التدخلات الإنسانية المختلفة. إلا أن هذا الإجماع لم يتكرر فيما يتعلق بتنظيم استخدام هذه الأدوات من حيث دوريتها أو استمراريتها أو توثيقها.

مشاركة المعلومات

وعلى صعيد مشاركة المعلومات، فقد اتضح لفريق البحث أن جميع المنظمات الأهلية لديها وسيلة/ قناة أو أكثر لنشر المعلومات الخاصة بتدخلاتها حيث تركزت هذه الوسائل/ القنوات في: الموقع الإلكتروني الخاص بالمنظمة، وسائل التواصل الاجتماعي، المواد المطبوعة أما عن طبيعة المعلومات المنشورة، فقد اشتملت على التقارير السنوية الأدبية والمالية، ومعايير الاستفادة من الخدمات التي تقدمها المنظمة، والبروشورات والمواد التعريفية بالمنظمة وخدماتها والخطط الاستراتيجية وما شابه.

وقد كانت الغالبية العظمى من المنظمات تنشر جزء وليس كل معلوماتها وذلك حسب سياسة مكتوبة أو متعارف عليها ضمن المنظمة، في حين أفاد جزء بسيط جداً من المنظمات أنها تشترك كل معلوماتها عدا المعلومات الخاصة بالبيانات الشخصية للمستفيدين.

التعامل مع الشكاوي

يتضح من إفادات المنظمات الأهلية أنها جميعاً لديها آلية محددة للتعامل مع الشكاوي والاقتراحات الواردة من المستفيدين أو المجتمع المحلي، وقد كان الجزء الأكبر منها لديه نظام مكتوب بهذا الخصوص.

مفهوم المساءلة من منظور المنظمات الأهلية

ما زال مفهوم المساءلة في المنظمات الأهلية ضعيفاً أو متوسطاً في أحسن الأحوال حيث أن غالبية المنظمات الأهلية ترى أن المساءلة هي مرادف للشفافية والنزاهة أو جزء منها. وقد يعود هذا الفهم لعدم وجود تجربة حقيقية في ثقافة المجتمع الفلسطيني لعملية المساءلة. خاصة وأن التجربة الفلسطينية في الديمقراطية محدودة جداً ورغم وجود المجلس التشريعي الفلسطيني إلا أنه معطل منذ العام 2006 وهو الجسم الذي يفترض أن يقوم بدور المساءلة على المستوى الوطني ويعطي نموذجاً يحتذى في هذا المجال.

إضافة إلى أن الظروف الصعبة التي يعيشها الفلسطينيون والتي شكلت وبعيهم في السنوات العشرين الأخيرة التي صاغت ظروف الاحتلال الإسرائيلي والإنتفاضة الثانية عام 2000 والاحتياحات والاعتداءات الإسرائيلية المتكررة على مدار السنوات الماضية، والتي رغم أنها عززت من دور المنظمات الأهلية الفلسطينية نظراً لضعف دور مؤسسات السلطة الفلسطينية؛ إلا أنها هي نفس الظروف التي أدت إلى تركيز اهتمام المنظمات على تطوير خدمات العمل الإنساني دون اهتمام بأبعاد المساءلة التي رغم أهميتها كانت شبه مغيبة في ظل غياب متابعة ذات جودة وانتظام من الجهات الرقابية العليا بسبب الانقسام السياسي. كما أن ثقافة المجتمع الفلسطيني الأبوية تلعب دوراً هاماً في تشكيل مفهوم المساءلة في عقول المستفيدين من الخدمات والتي تعزز النظرة إلى المنظمات الأهلية على أنها تقدم هبات للمجتمع وليس خدمات خاضعة للمساءلة والمراجعة من المجتمع ذاته. وقد يكون ضعف الوعي بمفهوم المساءلة وأدواتها وكيفية تطبيقها سبباً في ذلك. كما يمكن القول إن بعض المستفيدين يخشون اللجوء للمساءلة خوفاً من الانتقام أو انعكاس ذلك سلباً عليه أو على أمل استمرار الخدمة وعدم انقطاعها مستقبلاً. وعند التأمل في درجات اللجوء للمساءلة، يتبين أن المساءلة من قبل المستفيدين هي أقل مستوى مساءلة وتكاد تكون ضعيفة وغير مؤثرة، بالرغم من الاهتمام العالي من قبل الممولين بشاركتهم في المساءلة.

وقد أثر هذا المفهوم المحدود في تطبيقات المنظمات الأهلية للمساءلة؛ حيث ركزت المنظمات في آليات التعامل مع الشكاوى دون إدراك أو تطبيق عملي للممارسات الأخرى التي تعزز من المساءلة. وأدى إلى غياب استراتيجيات فاعلة لتعزيز المساءلة حيث أكدت دراسة حديثة أن أغلب المنظمات الأهلية تفتقد وجود استراتيجيات مساءلة وأن استجابة الاستراتيجيات المتاحة لمعايير الاستجابة الإنسانية تعتبر ضعيفة.

إلا أن التوجه الحديث نسبياً لدى الممولين لتعزيز جودة التدخل الإنساني بأبعاده المختلفة ومنها المساءلة قد ساهم في رفع وعي بعض المنظمات الأهلية به وساعدها على تطوير مجموعة من الأدوات الفاعلة في هذا المجال. إلا أن هذا التوجه ما زال محدوداً وعلى نطاق ضيق.

المؤسسات ورؤيتها للمساءلة كمفهوم وتطبيق وفق تحليل الخبراء

- تنظر معظم المؤسسات إلى المساءلة على أنها مرادف الشفافية والنزاهة.
 - تطبيق عملية المساءلة يتفاوت بين المؤسسات وبين القطاعات، بعضها قطعت خطوات عملية جيدة وبعضها لازالت تراوح مكانها.
 - هناك مؤسسات متخصصة في قضايا المساءلة تسعى لطرح الاسئلة في مجال الشأن العام، ولكن هنالك حاجة لتخصيصية المساءلة أكثر فيا مجال الزراعي مثلا..
 - بعض المؤسسات اختصت المساءلة في الشكاوى بسبب عدم القدرة وعدم التخصصية والثقافة العامة
 - المؤسسات الأهلية انتبهت في الفترة الأخيرة لعملية المساءلة بشكل جيد، ولكن ما زلنا بحاجة لوقت
 - على مستوى المجتمع المدني مؤخرا ترى المؤسسات المفهوم كتبرير لأعمالها وأفعالها أمام المستفيدين والممولين، أما عمليا ما زالت تقترب إلى الرقابة أكثر والدفاع عن قراراتهم وتطبيقها.
 - هناك تطبيق حقيقي للمساءلة لكنه ليس كاملا هناك شفافية ونشر بيانات وشكاوى، والاتجاه إيجابي لكن لا زلنا بحاجة إلى أدلة أكثر تفصيلا للإجراءات لكي تتمكن هذه المؤسسات من الانطلاق أكثر.
 - من منظور مهني التقييم بالمقارنة بين مستويات مختلفة، إلا أن هناك مؤسسات حققت نتائج متقدمة جدا وأخرى حققت نتائج شكلية، أيضا هناك مؤسسات تبذل محاولات جديدة في سبيل تحقيق المساءلة.
- وكما هو ملاحظ فهنالك تقارب في المعلومات التي تم تحليلها مع مثلي المنظمات الأهلية، ما يؤكد الاسـتنتاجات من عدة مصادر بحثية لذات العناوين.

العوامل المؤثرة في ممارسات المنظمات الأهلية للمساءلة

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في ممارسة المنظمات الأهلية للمساءلة. وهي قد تكون عوامل محفزة أو مثبطة لتطبيق المساءلة وحويلها من إطارها المفاهيمي إلى سلوكيات وممارسات واقعية. ومن أهم هذه العوامل:

- **توفر التمويل وشروطه:** وهو من أبرز العوامل. حيث أن كل المنظمات الأهلية تعتمد على التمويل الخارجي لدعم تدخلاتها مما يجعلها بحاجة لتمويل مخصص لدعم المساءلة وحويلها لممارسة. ويلاحظ أن المنظمات الأهلية التي تلقت تمويلاً مخصصاً للمساءلة كانت ناشطة في هذا المجال وحققت تقدماً ملحوظاً فيه. أما المنظمات الأهلية التي لم يتوفر لها التمويل: فلم تكن قادرة على تطبيق أدوات المساءلة حتى وإن توفر لديها المفهوم الصحيح.
- **القوانين والتشريعات المعززة للمساءلة مع وجود رقابة على الالتزام بها:** وهي من أهم العوامل التي تعزز من تطبيق المساءلة وحويلها من كماليات إلى أساسيات. حيث لوحظ أن كل المنظمات الأهلية تلتزم بنشر تقاريرها السنوية الأدبية والمالية المدققة لأن ذلك هو من متطلبات التشريعات النافذة. في حين لا تلتزم كل تلك المنظمات بالمعايير والأوجه الأخرى الخاصة بالمساءلة والتي ليست مرتبطة بقوانين أو ليس عليها رقابة فاعلة.
- **دعم مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية:** تطبيق المساءلة بحاجة لقناعة بأهميتها ووجود مفهوم راسخ في ثقافة المنظمة ليتحول إلى تطبيق مستدام في سلوكيات المنظمة. وهو ما يحتاج بالضرورة إلى وجود تبنى للمفهوم وإيمان بضرورته من قبل مجلس الإدارة المسؤول عن تطوير سياسات المنظمات والإدارة التنفيذية القائمة على تطبيق هذه السياسات. وقد لوحظ أن المنظمات الأهلية التي تتمتع بمجالس إدارة وإدارة تنفيذية منفتحة و/ أو شابة نسبياً هي أكثر اهتماماً بتطبيق المساءلة في ممارساتها وتدخلاتها.
- **الثقافة المجتمعية:** وتشمل سلوك وممارسات أصحاب المصلحة بما فيهم المستفيدين المباشرين وغير المباشرين. حيث وجد أنهم هم الجهة الأضعف في المطالبة بتطبيق المساءلة مع رغم أن العكس هو المتوقع. وهذا يرجع للثقافة المجتمعية التي ترى المنظمات الأهلية كمزود خدمة غير خاضع للمساءلة أو عدم إدراك المفهوم الصحيح للمساءلة أو غياب الوعي بأدواتها أو بعض أو كل هذه الأسباب مجتمعة.

الممارسات الشائعة

اعتمد فريق البحث على استخلاص الممارسات الشائعة من خلال مجموعة الأدوات البحثية المستخدمة (راجع المنهجية) إضافة إلى الخبرة والمعرفة العامة بأوضاع المنظمات الأهلية في قطاع غزة. وكان من الملاحظ شيوع استخدام نفس الأدوات إلا أن توظيفها كان يختلف من منظمة لأخرى من حيث دورية أو كيفية أو تنظيم توظيف هذه الأدوات. مما يجعل نتائج هذه الممارسات مختلفة كماً وكيفاً حسب طريقة كل منظمة في توظيف الأدوات التي تستخدمها.

إشراك المستفيدين

- **أدوات الإشراف: استخدام أدوات جمع المعلومات الشائعة وهي:** المجموعات المركزة والمقابلات الفردية والزيارات الميدانية والاستبانة والاطلاع على الدراسات ذات العلاقة هي الممارسات الأكثر شيوعاً في جمع المعلومات وإشراك المستفيدين وذوي العلاقة في تصميم التدخلات.
- **دورية الإشراف:** في بداية السنة أو عند المراحل الأساسية للمشاريع (بداية أو نهاية المشروع) أو التخطيط الاستراتيجي (التجهيز للخطة، عرض الخطة، تقييم الخطة).
- **درجة الإشراف:** الشائع أن المنظمات تشرك المستفيدين فيما يخص تحديد الاحتياجات والأولويات وبعض الأحيان عرض الخطط للتدخلات.
- **تنظيم الإشراف:** الشائع هو عدم وجود إطار ناظم أو سياسة محددة توضح وتقن آليات إشراك المستفيدين وكيفيةها.

مشاركة المعلومات

- **قنوات المشاركة:** عبر الموقع الإلكتروني للمنظمات والمطبوعات الورقية ولوحات الإعلان وقنوات الراديو ووسائل التواصل الاجتماعي.
- **طبيعة المعلومات المشاركة:** التقارير السنوية الأدبية والمالية ومعايير الاستفادة من التدخلات أو طرق الوصول للخدمة، والأخبار ذات العلاقة بالترويج والتعريف بالخدمات التي تقدمها المنظمات.

- **الترحيب بالشكاوي:** يتضح أن المنظمات ترحب وتشجع أصحاب المصلحة على التقدم بالشكاوي ولكن ذلك لا يتم بشكل مدروس أو مخطط له. حيث تكتي المنظمات بوضع صناديق الشكاوي والإشارة إليها عند الحاجة.
- **إدارة وتوثيق الشكاوي:** جزء كبير من المنظمات لديها نظام مكتوب وسياسة واضحة للتعامل مع الشكاوي والمنظمات الأخرى تسعى لتطوير سياسات مكتوبة في هذا الشأن. كما أن جميع المنظمات تقوم بتوثيق الشكاوي الواردة لها والعمل على معالجتها بشكل مناسب حسب الموقف.
- **إشراك المجتمع في معالجة الشكاوي:** لا تشرك المنظمات المجتمع المحلي في تطوير سياسة العمل مع الشكاوي وأيضاً في التعامل والاستجابة للشكاوي وذلك من باب أن الشكاوي عملية ذات خصوصية بالمنظمة وقد تسبب لها ضرراً على المستوى المجتمعي.
- **منظور التعامل مع الشكاوي:** تتعامل المنظمات مع استقبال الشكاوي كجزء من تحسين صورتها مع المجتمع وأحياناً لدرء الفضيحة في حين يغيب عن معظم المنظمات التعامل مع الشكاوي من باب تطوير التدخلات وتدارك المشاكل من أجل تحسين ورفع جودة الخدمات المقدمة.

إشراك المستفيدين

- هناك فجوة كبيرة في درجات إشراك المستفيدين حيث يشجع إشراك المستفيدين وأصحاب المصلحة في تحديد الاحتياجات ولكن يندر إشراكهم في:
 - تصميم التدخلات ذاتها وصياغة طبيعة الأنشطة وكيفية تطبيقها.
 - تقييم التدخلات والحصول على تغذية راجعة حول نتائج وأثر التدخلات.
 - عرض ونقاش نتائج التدخلات وآثارها وصياغة الدروس المستفادة واستخلاص أفضل الممارسات.
- كما أن غياب سياسات واضحة ومكتوبة تنظم عملية إشراك المستفيدين من حيث الكيفية والآلية المتبعة وأيضاً من حيث دورية العملية وطريقة تحليل نتائجها؛ تشكل فجوة كبيرة وعائق يحد من الوصول لدرجة عالية في المساءلة.

مشاركة المعلومات

- **قنوات المشاركة:** تسعى المنظمات لاستخدام القنوات الأسهل في الوصول لذوي العلاقة لذا فهي تستخدم المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي ومحطات الراديو ولوحات الإعلانات والمطبوعات. وهذه ممارسات ممتازة من باب تعزيز وصول المعنيين إلى المعلومات بأسهل طريقة وأقلها تكلفة.
- **طبيعة المواد المشاركة:** تقتصر المعلومات التي يتم مشاركتها مع ذوي المصلحة بما يفهم المستفيدين على معايير الاستفادة وعلى التقارير السنوية الأدبية والمالية وذلك كونها متطلب قانوني أو متطلب ممول. كما أن صياغة التقارير المالية المدققة هي صياغة تحتاج لمتخصصين لفهمها واستخلاص المعلومات منها. مما يجعل مشاركتها كما هي غير كافية لتحقيق الغرض والمقصد منها. كما أن المنظمات الأهلية تبتعد عن مشاركة المعلومات الحساسة **مثل:**
 - الموازنات
 - نتائج التقييم للتدخلات (وبالأخص التي تظهر أوجه القصور)
 - بيانات الاتصال بالموظفين
 - بيانات التدخلات مثل مقترحات المشاريع وتحليل الاحتياجات

- **الترحيب بالشكاوى:** هناك فجوة في قضية تشجيع المستفيدين على تقديم التغذية الراجعة الناقدة من خلال الشكاوى والاقتراحات حيث لا توجد سياسات مكتوبة أو واضحة تعنى بحث الموظفين على تشجيع.
- **إدارة وتوثيق الشكاوى:** رغم وجود نسبة كبيرة من المنظمات التي تمتلك سياسات وأدلة مكتوبة في هذا الشأن؛ لكن ما زال هناك غير بسيطة بحاجة لتطوير مثل هذه الممارسات.
- **إشراك المجتمع في معالجة الشكاوى:** الفجوة كبيرة على مستوى إشراك أصحاب المصلحة في تطوير سياسات التعامل مع الشكاوى وفي عمليات التدخل ومعالجة الشكاوى والاستجابة لها من باب المساءلة وتعزيز المشاركة المجتمعية.
- **منظور التعامل مع الشكاوى:** ما زالت الفجوة قائمة في مفهوم ومنظور التعامل مع الشكاوى. حيث ينبغي أن يكون الأصل قائماً على فهم أن الشكاوى الغرض منها هو تطوير وتحسين جودة العمل وليس الانتقام أو الإحباط.

التعامل مع الشكاوي

جمعية ارض الانسان فلسطين لها تجربة فريدة في التعامل مع شكاوى الموظفين. ورغم أن صندوق الشكاوى موجود في الجمعية منذ العام 2008؛ إلا أن الجمعية وبعد مراجعة احتياجاتها التطويرية عام 2014 تبينت أنها بحاجة للتطوير من آليات تعاملها مع الشكاوى وحث جمهور المستفيدين والمجتمع على التقدم بشكاواهم واقتراحاتهم من باب المسؤولية الاجتماعية للجمعية أولاً وبغرض تحسين جودة خدماتها ثانياً.

حاولنا أن نكون أقرب للمستفيدين وتشجيعهم لكتابة شكاوى واقتراحاتهم والتواصل معنا عبر المواقع والفيس بوك والصندوق
 أمل المصري – مسؤول المتابعة والتقييم في جمعية ارض الانسان

وبناء على ذلك اتخذت الجمعية قراراً بمراجعة آلية تعاملها مع الشكاوى وتنظيمها وتوثيقها بشئ كل منهج. لذا قامت بتطوير سياسة التعامل مع الشكاوى وحرصت على نشرها للعاملين ليكونوا على دراية بها، إضافة إلى نشر صندوق الشكاوى في المرافق التابعة لها مع توفير تعليمات واضحة ومكتوبة للجمهور حول كيفية تقديم الشكاوى والاقتراحات والإجراءات المتبعة فيها وما هي المواضيع والقضايا التي يمكن التقدم بالشكاوى حولها. وقد ورد في التعليمات المكتوبة عبارة تشجيع للجمهور كالتالي:

”أعزاءنا المستفيدين إن رضاكم هو غايتنا ومن حقكم التقدم بالشكاوى عند شعوركم بضرورة ذلك، ومن ثم عليكم اتباع الخطوات التالية...“
 إضافة لذلك، فقد خصصت الجمعية ضمن إجراءاتها للتعامل مع الشكاوى تشكيل لجنة عضوية أحد أصحاب المصلحة من خارج الجمعية تعزيراً للمساءلة والشفافية.

ويعتبر الوصول لهذه المرحلة هو ممارسة فضلى وإيجابية في آليات المساءلة إلا أنه من المهم استكمال السياق ذاته والمتمثل بحجم الإفصاح بشكل دوري عن عدد الشكاوى وطريقة معالجتها. ومدى الاتاحة للمشتكين لمعرفة مصير شكاوهم. وهل هنالك نظام لتوثيق الشكاوى يدوي أو الكتروني...وهكذا



صندوق الشكاوي مع لوحة ارشادية وتعليمات تقديم الشكاوي

”نحن نؤمن بارتباط المساءلة بتحسين جودة الخدمات“

محمود الزنط - المدير التنفيذي

بدأ اهتمام المنتدى الاجتماعي التنموي بموضوع المساءلة منذ العام 2014. حيث جاء ذلك نتيجة مجموعة من التجارب والخبرات التي خاضها المنتدى في التعامل مع فئة الشبّاب والأشخاص ذوي الإعاقة. وقد انعكس هذا الاهتمام في خطته الاستراتيجية وشراكة المنتدى مع ائتلاف أمان في العام 2015

وقد نظم المنتدى عدد من جلسات التفكر التي ضمت طاقم العمل ونشطاء محليين وممثلين عن ذوي المصلحة لتطوير واختيار أدوات يمكن توظيفها على مستوى واسع وبشكل سهل. وقد مر المنتدى بمراحل من التجريب والتقييم خلال جلسات التفكر لاستخلاص العبر وتطوير الأدوات بعد كل مراجعة. وقد استخدم في تلك الفترة أدوات وأنشطة مثل حلقات المساءلة الرقمية والتحديات وزيارات صناع القرار وغيرها.

واستمر المنتدى في تطوير وتطبيق أدوات المساءلة ليس فقط ضمن الجمعية نفسها، بل تعدى ذلك ليصل إلى تمكين الفئات التي يستهدفها من فهم وتطبيق المساءلة في التدخلات التي يقوم عليها المنتدى.

استند المنتدى في المساءلة والافصاح عن المعلومات على المستوى الداخلي والخارجي على نظامين أساسيين الأول نظام الشكاوى والمقترحات ونشر المعلومات الذي تم تطويره من قبل المنتدى بالشراكة مع ائتلاف أمان في العام 2017 إضافة إلى دليل المساءلة المجتمعية الصادر عن مركز تطوير المؤسسات الأهلية 2015.

-اعتمد على مجموعة من المبادئ في مشاركة المعلومات وهي: (الكشف، وجوب النشر، سهولة الحصول، مواءمة السياسات، الانفتاح).

اعتمد المنتدى سياسة واضحة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي وصول سهل وميسر للجميع لمشاركة المعلومات باعتبار أن المنتدى مؤسسة عامة ويحق لأي مواطن أو موظف الحصول على أي معلومة في أي وقت وهذا ضمن سياسات مكتوبة. إضافة إلى إيمان والتزام المستويات الثلاثة في المؤسسة الجمعية العامة مجلس الإدارة، طاقم العمل بهذا الخصوص فعلي المستوى العام يمكن لأي مواطن الحصول على كافة البيانات المالية والبرامجية والإدارية من خلال موقع المؤسسة الإلكتروني الذي يتم تغذيته بشكل دوري بكافة الأنشطة والتقارير وأنظمة العمل بشكل منتظم ومنهجي إضافة إلى قدرة

أي مستفيد توجيه أي استفسار او تساؤل عبر قنوات محددة قامت المؤسسة باستخدامها ومنها (تقديم طلب معلومات خطي مثله مثل الشكوى في مكتب المؤسسة، القدرة على التواصل من خلال قنوات محددة على شبكات التواصل الاجتماعي، إضافة إلى تنفيذ لقاء سنوي ويمكن أقل بتقنية البث المباشر مع طاقم العمل لاستقبال أي استفسار شكوي مقترح مع الجمهور المحلي ولنا تجربة عملية في لك والعديد من الأدوات التي تيسر وصول الجمهور للمعلومة أو طرح الأسئلة بشكل فاعل .

أيضا على المستوى الداخلي يعتمد المنتدى تقنية التخزين والمشاركة السحابية فكل معلومة نموذج ونظام تقرير يتم تخزينه سحابيا بشكل دوري ولدي جميع العاملين في المنتدى وصول لكافة البيانات بشكل ميسر وفق مستوى العمل، ولكن هناك تيسير للوصول للمعلومات العامة إضافة لتنفيذ لقاءات التقييم الدورية وتدريبات حول لأنظمة العمل الداخلية بشكل مستمر.

المساءلة الداخلية كمبدأ متاحة ومنظمة نوعا ما يحق لكل العاملين في المنتدى طلب ذلك بشكل ميسر، وهناك مرجعية واضحة في أعلى قمة الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة بالخصوص ولكن هنالك إلى مزيد من بناء القدرات في هذا الجانب ومراجعة الأنظمة وإعادة تنظيمها لزيادة الفاعلية.

أدوات إبداعية للمساءلة مع الجهات المقدمة للخدمات للفئات المستهدفة



- برنامج "الطاولة" وهو عبارة عن لقاءات مسجلة بالفيديو يعقدها شباب ناشطين مع مسؤولين وصناع قرار يتم فيها توجيه الأسئلة من الشباب للمسؤولين الضيوف، وتبث الحلقات عبر الانترنت. ويمثل هذا البرنامج خطوة متقدمة في ممارسة المساءلة ويضرب مثلاً رائعاً في تمكين المجتمع والجمهور من مساءلة المسؤولين.
- كيف شايها؟ المساءلة المجتمعية في جولة: أحد الأدوات التي قام المنتدى الاجتماعي بتطويرها لتعزيز انخراط القطاعات المجتمعية وخصوصاً الشباب من خلال حريك المستفيدين وتنظيم جولات متحركة تستهدف صناع القرار والسياسات المحلية في قضايا تحدد وفق احتياج الفئة المستهدفة ومن خلال الجولة يتم تنفيذ أكثر من لقاء او نشاط مساءلة للقضية الرئيسية من جوانب مختلفة اضافة لحوصلة نتائج اللقاءات وتشكيل فرق متابعتها اضافة لتعزيز المحتوى الرقمي الخاص بالقضية واستثمار شبكات التواصل الاجتماعي.
- أطلقت كيف شايها في العام 2017 وتم اجراء تطوير وتحسين الجولة في شكل التنفيذ وجودة المنتج على مدار الثلاث سنوات السابقة وتم تنفيذ ما يقارب 8 جولات حتى هذا العام.
- بالإضافة إلى تطوير شبكة محلية تمثل الفئات المستهدفة والمؤسسات الشريكة التي تعمل معها: تحديد احتياجات الفئة، التخطيط، والتقييم وأطلقت من 5 سنوات، ولا زالت وهذه الطريقة اثبتت جدواها بثقة أكبر واشراك الجميع في قضايا المساءلة.

تجربة من خارج فلسطين- اللجنة الدولية للصليب الأحمر في اليمن

استخدام الواتس اب لنشر المعلومات وإشراك المستفيدين في حوار ذو اتجاهين

بعد سنتين من بدء الصراع في اليمن، كان أثره قد بلغ كل أوجه الحياة اليومية ومنها الغذاء وأسعار الوقود وتوفير الماء النظيف للشرب والكهرباء والوظائف والتعليم والقدرة على الحركة والأمان. حتى كان 80% من سكان اليمن البالغ عددهم 27 مليوناً في أمس الحاجة للمعونة. فمثلاً 24.3 مليون شخص لم تصلهم الكهرباء، بينما كان 45% فقط من المرافق الصحية تؤدي عملها. ولأسباب أمنية كان من الصعب على اللجنة الدولية للصليب الأحمر أن تتواجد في بعض المناطق في اليمن والتواصل وجهاً لوجه مع الناس المتضررين

ورغم ذلك كانت خدمات الواتس اب والفييس بوك فعالة وكان للناس وصول لها حتى في المناطق التي لم تتمكن اللجنة الدولية من وصولها. وفي عام 2015 أطلقت اللجنة الدولية للصليب الأحمر رقم الواتس اب الخاص بخدماتها لاستخدامه للتواصل مع المناطق التي يصعب الوصول لها، وتم نشره على حساباتها على مواقع التواصل الاجتماعي مثل تويتر وفييس بوك. ولاحقاً عبر مجموعات الواتس اب المحلية والبوسترات وضمن صناديق الإعانة الموزعة، وأولئك الذين أضافوا رقم الخدمة لديهم تم إضافتهم على مجموعة البث (Broadcast) حيث كانت تصلهم رسالة أو رسالتان بحد أقصى أسبوعياً عن أنشطة اللجنة الدولية للصليب الأحمر في اليمن.

بداية كانت تلك الرسائل تتمحور حول رسالة وميثاق اللجنة الدولية وحماية المدنيين وعمال الإغاثة والبنية التحتية. ولاحقاً وبناء على الطلب المتزايد من مستخدمي الواتس اب، بدأت اللجنة الدولية بمشاركة معلومات عملية مثل كيف حمي نفسك في حالات القصف الجوي وكيفية تجنب الكوليرا. في الوقت الحالي، لدى اللجنة 2000 مشترك. وفي كل مرة يتم إرسال رسالة، تستلم العديد من الردود من الناس في اليمن. وتتراوح الردود ما بين رسائل شكر وطلبات محددة للمساعدة وأيضاً اتهامات للجنة الدولية بأنها متواطئة أو منحازة، حيث يقوم قسم الاتصال بتحليل الاتجاهات العامة في الردود ومتابعة الرسائل ذات العلاقة. بينما يتم التعامل بسرعة مع طلبات المساعدة أو الرسائل الخاصة بالحماية أو يتم التواصل مع الجهات المعنية للتنسيق والمتابعة.

ورغم ذلك، فاستخدام الواتس اب، يعني أن أولئك الذين يحملون أجهزة هواتف ذكية ولديهم إمكانية القراءة والكتابة هم فقط من يمكنه الاستفادة من الخدمة. إلا أنه يمكن القول أن استخدامه قد أوجد قناة تواصل باتجاهين بين الناس واللجنة الدولية للصليب الأحمر وساعد في توصيل المعلومات لمن يحتاجها في أماكن لم تستطع طواقم اللجنة الدولية الوصول لها.

على مستوى المفهوم

- توعية وتدريب كوادر المنظمات الأهلية وبالأخص مجالس الإدارة والإدارة العليا على المفاهيم المتعلقة بالمساءلة والمعايير الإنسانية الأساسية.
- تصميم وتنفيذ برامج توعية تستهدف المجتمع لتعزيز مفهوم المساءلة وتعريف المجتمع بماهية وكيفية المساءلة على المستويات المختلفة.
- دراسة العوامل والمحددات التي تؤثر في تطبيق المساءلة في المجتمع الفلسطيني بشكل أعمق بهدف تطوير تدخلات لمعالجة العوامل السلبية وتعزيز العوامل الإيجابية.

على مستوى السياسات

- تطوير القوانين والتشريعات لتكون عملية المساءلة جزءاً أساسياً منها بحيث تعزز من قابلية وخضوع المنظمات والجهات المختلفة للمساءلة.
- ضرورة إبراز نماذج مؤسساتية تمارس المساءلة بالشكل الأفضل، وتعميمها بجلسات نقاش توعوية للتحفيز على الحدو بالاتجاهات الإيجابية وبما يعكس تخصصية المؤسسات ذاتها.
- تفعيل وتعميم البرنامج الوطني لمؤشرات الأداء الذي تعد المساءلة جزءاً منه على أن يشمل التفعيل النقاط التالية:
 - تعميم البرنامج ليشمل جميع المنظمات الأهلية.
 - تعميم ونشر نتائج البرنامج لتكون دافعاً للمنظمات على تطوير أدائها وتحسين التزامها بالمؤشرات الواردة فيه.
 - تعزيز المنظمات الأكثر التزاماً من خلال دعمها أو تحفيزها أو الإشادة بها وتخصيص جائزة وطنية للمساءلة على غرار الجوائز الخاصة بالنزاهة والشفافية.
- نشر المعايير الإنسانية الأساسية وتشجيع المنظمات الأهلية على تبنيها والالتزام بها وبالأخص فيما يتعلق بالمساءلة.
- تبني المنظمات المظلية والشبكات والإئتلافات لسياسة تشجع المنظمات الأهلية والأعضاء على تطبيق المساءلة وتطوير سياساتها لتشمل المساءلة كأحد أبعاد العمل الإنساني
- تعزيز تطبيق النهج التشاركي لما فيه من تعزيز لدور أصحاب المصلحة وتمكينهم لممارسة دور فعال في المساءلة.

- عقد مؤتمر وطني دوري ليكون بمثابة أداة لمشاركة تجارب المنظمات الأهلية الرائدة في المساءلة ونشرها والبناء عليها. وليكون أيضاً منصة لتفعيل ممارسات المساءلة وتطويرها.
- تعزيز المنظمات الأهلية لإيجاد وتطوير وظائف وأدوار مختصة بعمليات المساءلة والمتابعة فيها.
- تفعيل السياسات الخاصة بإشراك المستفيدين ومشاركة المعلومات والتعامل مع الشكاوى لتكون مترجمة من خلال ممارسات منظمة ومنهجية في المنظمات الأهلية.
- تدريب كوادر المنظمات الأهلية على المساءلة وحثهم على تشجيع المستفيدين على تقديم التغذية الراجعة.
- مأسسة برنامج تدريبي لكوادر المنظمات الأهلية على المساءلة. وحثهم على تشجيع المستفيدين على تقديم التغذية الراجعة.

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني - فلسطين في أرقام 2019.
- إحصائيات الأوتشا www.ochaopt.org/data/casualties
- سويدان، ن. البرواري، ع. (2009). إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية. الطبعة الأولى. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- القصراوي، م. (2007). الاتجاهات التنموية للمانحين وأثرها على التنمية المحلية في الأراضي الفلسطينية. جامعة القدس (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أمان (2007). مساءلة العمل الأهلي الفلسطيني. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة. الطبعة الأولى. رام الله، فلسطين.
- شذى عودة - مقال بعنوان المنظمات الأهلية الفلسطينية بين الدور المناط بها والتحديات.
- وزارة الداخلية - غزة - مقال منشور "في غزة جمعيات خيرية حاصرها إجراءات الاحتلال والسلطة".
- من سيخضع للمساءلة؟ حقوق الإنسان وخطة التنمية لما بعد العام ٢٠١٥ موجز - صادر عن مكتب الأمم المتحدة / حقوق الإنسان / المفوض السامي.
- قاموس كامبردج للمصطلحات - معنى المساءلة.
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان - الدليل التدريبي في المساءلة الاجتماعية.
- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية - دليل المساءلة الاجتماعية - 2015.
- دليل المعايير الإنسانية الأساسية - CHS Alliance - 2014.
- وكالة الأبناء والمعلومات الفلسطينية وفا - الانتخابات التشريعية. 1996.
- توثيق آليات المساءلة المتبعة من قبل المنظمات الأهلية - شبكة المنظمات الأهلية
- Coppola, Damon P. (2015). Introduction to International Disaster Management (Third Edition) - Pages 522-587., Butterworth-Heinemann.
- CHS Alliance - Accountability to Affected Population.
- Murtaza, N. Putting the Lasts First: The Case for Community-Focused and Peer-Managed NGO Accountability Mechanisms. Voluntas 23, 109-125 (2012).

مقابلات الخبراء

- د. أسامة البلعاوي - خبير ومدرّب المعايير الإنسانية دولية، 01.12.2019.
- عبد المنعم الطهراوي - ناشط ومختص بحقوقى - المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات، 02.12.2019.
- وائل بعلوشة - مدير المكتب الإقليمي - الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان، 02.12.2019.

دراسة حالة (جمعية أرض الإنسان - فلسطين / المنتدى الاجتماعي التنموي)

- أمل المصري - منسق متابعة وتقييم جمعية أرض الإنسان - فلسطين، 12.12.2019.
- رهام البوجي - مدير إداري ومالي جمعية أرض الإنسان - فلسطين، 12.12.2019.
- ناريمان الحويحي - مسؤول مشاريع المنتدى الاجتماعي التنموي، 12.12.2019.
- محمود الزنط - المدير التنفيذي المنتدى الاجتماعي التنموي، 12.12.2019.

جلسات نقاش

- الجلسة الأولى (٣٥ ممثل عن المنظمات الاعضاء في شبكة المنظمات الأهلية)، 17.12.2019.
- الجلسة الثانية (٣٥ ممثل عن المنظمات الاعضاء في شبكة المنظمات الأهلية)، 26.12.2019.

