



# دليل إدارة الشكاوى للمنظمات الأهلية

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية



# دليل إدارة الشكاوى للمنظمات الأهلية

إعداد: شركة توبس للاستشارات والخدمات

2021



بالشراكة مع: المساعدات الشعبية النرويجية NPA

المعلومات والآراء الواردة في هذا الدليل تعكس رأي الجهة المنتجة ولا تعكس بالضرورة الرأي الرسمي  
لمؤسسة المساعدات الشعبية النرويجية

The information and views set out in this product are solely those of the author(s) and do not  
necessarily reflect the official opinion of the NPA



# المحتويات

I.....	مقدمة الدليل
III .....	أهمية الدليل
IV.....	الفئة المستهدفة من الدليل
IV.....	المفاهيم والمصطلحات
<b>1.....</b>	<b>الفصل الأول: متطلبات إدماج وإعمال دليل الشكاوى في عمل المنظمة الأهلية</b>
<b>5.....</b>	<b>الفصل الثاني: مكونات إطار عمل نظام الشكاوى في عمل المنظمات الأهلية</b>
6 .....	المكوّن الأول: الموارد البشرية
7.....	المكوّن الثاني: الموارد الفنية/اللوجستية
8.....	المكوّن الثالث: الملاءمة والمواءمة
10.....	المكوّن الرابع: استئارة الوعي والمعرفة
11.....	المكوّن الخامس: الإفصاح والترويج والنشر
12.....	المكوّن السادس: توافر السياسات والقرارات الداعمة والناظمة
13.....	المكوّن السابع: توافر المؤشرات لغايات وأهداف نظام الشكاوى
<b>14.....</b>	<b>الفصل الثالث: استقبال وتسجيل الشكاوى في المنظمات الأهلية</b>
15.....	3.1 جهات استقبال الشكاوى في المنظمة الأهلية
16.....	3.2 الشكاوى التي يمكن استقبالها من المشتكين /ات
19.....	3.3 أدوات استقبال الشكاوى
20.....	3.3.1 تحليل جمهور المستهدفين من نظام الشكاوى
22.....	3.3.2 الأدوات الشائعة في استقبال الشكاوى
22.....	3.3.3 أدوات استقبال الشكاوى المعتمدة في نظام الشكاوى في المنظمة الأهلية
25.....	3.4 إجراءات استقبال وتسجيل الشكاوى
27.....	3.5 إجراءات استقبال الشكاوى ذات الحساسية العالية
28.....	3.6 إجراءات استقبال وتسجيل الشكاوى ضد رئيس مجلس الإدارة أو أحد الأعضاء
<b>30.....</b>	<b>الفصل الرابع: أنظمة تصنيف الشكاوى في المنظمات الأهلية</b>
31.....	4.1 أنظمة تصنيف الشكاوى في المنظمات الأهلية
31.....	النظام الأول: تصنيف الشكاوى حسب درجة التعقيد

النظام الثاني: تصنيف الشكاوى حسب مدى خطورة/أهمية الشكاوى ..... 32

النظام الثالث: تصنيف الشكاوى حسب الإجراء ..... 33

## **35..... الفصل الخامس: الشكاوى – الإحالة والاستجابة.**

5.1 أدوات توثيق إحالة الشكاوى لجهات الاختصاص..... 40

5.2 متابعة الشكاوى الواردة ..... 41

5.3 إجراءات إبلاغ الردود للمشتكين ..... 42

5.4 إجراءات إطالة المدد الزمنية للرد على الشكاوى المحالة ..... 42

## **43..... الفصل السادس: إجراءات إغلاق الشكاوى.**

### **45 الفصل السابع: إدماج الشكاوى في نظام الرقابة والتقييم والمساءلة والتعلم في إدارة الشكاوى.**

7.1 الرقابة على إدارة الشكاوى في المنظمة ..... 45

7.2 بناء مصفوفة الرقابة على نظام إدارة الشكاوى في المنظمة ..... 47

7.3 قياس رضا المستفيدين/ات والتغذية الراجعة ..... 54

7.4 التقارير الخاصة بإدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية ..... 55

7.5 إدماج إدارة الشكاوى بنظام التعلم والدروس المستفادة في المنظمة ..... 56

7.6 استخدام نظام الشكاوى في تطوير السياسات وثيقة الصلة بالقضايا المتقاطعة ..... 59

### **60 الفصل الثامن: إدماج شكاوى الاستغلال والانتهاك الجنسيين في عمل المنظمات الأهلية.....**

8.1 نظام إدارة الشكاوى والاستغلال والانتهاك الجنسيين..... 60

8.2 قنوات الإبلاغ عن الاستغلال والانتهاك الجنسيين..... 61

8.3 منسق الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين..... 66

8.4 خطة التدريب وبناء القدرات في مجال الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين..... 68

8.5 مدونة السلوك وسياسية الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين..... 69

## **71..... الفصل التاسع: النماذج والملاحق.**

## مقدمة الدليل:

يعتبر حق الإنسان في التقدّم بالشكاوى من الحقوق الأصيلة التي نصت عليها العديد من المواثيق الدولية والتشريعات الوطنية والقوانين المحلية والأنظمة الداخلية لجميع القطاعات التي تتصل بشكل وثيق الصلة بالمواطنين والمستفيدين/ات سواء كانت هذه المنظمات تتبع القطاع العام أو القطاع الخاص، وتعتبر الشكاوى المقدّمة من المستفيدين/ات أداة هامة لحماية حقوقهم من الانتهاك، وتحسين أداء تلك المنظمات لتكون مستجيبة لتوقعات وتطلعات المستفيدين من خدماتها وبرامجها سواء على مستوى الأداء أو السلوك والممارسات أو حتى السياسات والخدمات والأنشطة، وبما يساهم في رفع الجودة والسرعة والموضوعية في عمل الموظفين، كما تعتبر الشكاوى المقدّمة للمنظمة الأهلية من أهم الأدوات الفعالة التي تطبق مبادئ النزاهة والمساءلة والشفافية في عمل المنظمة الأهلية.

تعد الشكاوى من الطرائق المهمة لإسماع صوت الفئات الهشة والمهمشة ومكونات مجتمع المستفيدين/ات والعاملين/ات في المنظمة الأهلية والمعنيين بعملها، فهي تعتبر أداة رصد وإبلاغ أكثر من كونها أداة مشاركة في ضمان تقديم المنظمة لخدماتها بطريقة عادلة وبكفاءة، وقياس مدى التزام العاملين بتقديم الخدمات بطريقة نزيهة وفعالة تضمن تعظيم الفائدة وضبط الجودة. كما يُنظر إلى الشكاوى بأنها أحد الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة الأهلية لتحسين الأداء في مجال تقديم الخدمات، وتطوير منظومة السياسات ذات العلاقة بالقضايا المتقاطعة التي تتعلق بقيم حقوق الإنسان والكرامة الإنسانية والنهج الشمولي في التعامل مع الاستجابة لاحتياجات الفئات الضعيفة ومراعاة التنوع العمري والجنساني وقضايا الأشخاص ذوي الإعاقة والبيئة ومكافحة الفساد ومكافحة التحرش وحماية الطفولة وغيرها من السياسات.

ولا يعتبر نظام الشكاوى في المنظمة الأهلية نظام مستقل بذاته بل هو متشابك مع جميع الأنظمة الإدارية والمالية في المنظمة الأهلية ويرتبط بشكل وثيق الصلة بالاطر الاستراتيجية الناظم لعمل المنظمة الأهلية بما يشمل (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، البرامج، النواتج، المشاريع، المخرجات، الأنشطة)، كما يعتبر نظام الشكاوى أحد الدعامات الرئيسية لنظام التقييم والمراقبة والمساءلة والتعلم في المنظمة الأهلية وله انعكاس على فرصها للحصول على التمويل من خلال لعب دور فاعل في تزويد القائمين على تصميم التدخلات والخدمات وكتابة مقترحات المشاريع بنقاط الضعف في برامجها وخدماتها وأنشطتها بحيث يتم أخذها بعين الاعتبار خلال الدروس المستفادة.

إن توفير متطلبات بيئة الحكم والحوكمة الرشيدة في عمل المنظمات الأهلية، تعتبر خطوة أساسية لتعظيم الفائدة وضبط الجودة وتوفير معايير الشفافية والنزاهة والمساءلة ضمن بيئة عمل صالحة تضمن احترام حقوق الإنسان وقيم الكرامة الإنسانية، وتعزز من قدرة القائمين على هذه المنظمات الأهلية من الاستجابة لمتطلبات الإدارة المثلى القائمة على استخدام أمثل للموارد المتاحة وتضمن العدالة والمساواة في الاستفادة من هذه الفرص. وبشكل عام فإن استثمار المنظمة الأهلية في بناء نظام شكاوى يتميز بالاستقلالية والفاعلية يساهم في تحقيق ما يلي:

1. تطوير الخدمات المقدمة من المنظمة الأهلية وتحسين أدائها بما يمكنها من الارتقاء بخدماتها ويساعدها في عملية التحسين المستمر لأدائها لتحقيق متطلبات الجودة والتميز والشفافية.
2. تكريس نظام عمل يقوم على الموضوعية والعدالة والنزاهة والمهنية في العلاقة مع المستفيدين بعيداً عن المحسوبية والواسطة والعلاقات الشخصية.
3. تعزيز تبني المنظمة الأهلية والتزامها تجاه السياسات التي تضمن (حماية نافخي الصفارة، الكشف، الإبلاغ) عن أي أفعال تتعارض أو تنتهك القوانين أو حقوق الإنسان والمبادئ والقيم الإنسانية المرتبطة بعمل المنظمات الأهلية.
4. تعزيز ثقة جمهور المانحين والمنظمات الداعمة والمستفيد/ة وتعزيز الشراكة والمساءلة الشعبية على عمل المنظمات الأهلية.
5. تنظيم وتسهيل عملية اتصال المراجعين/المستفيدين مع الدوائر/الجهات المختصة في المنظمة لحل شكاويهم وتحقيق مطالبهم.
6. ضمان إنجاز الشكاوى ضمن فترة زمنية محددة وتوفير الوقت والجهد والتكلفة في ذلك.
7. الحد من الاحتكاك بين المراجعين وطاقم العمل في المنظمة الأهلية، وذلك يؤدي لاستغلال الموظف وقته في إنجاز مهام عمله على النحو المطلوب دون معيقات.



## أهمية الدليل

إن هذا الدليل يهدف بشكل عام إلى تمكين المنظمة الأهلية من بناء نظام إدارة الشكاوى بطريقة منسجمة مع مجموعة الأدلة الإدارية والمالية والأدلة التنظيمية التي تساعد في تنظيم عمل المنظمة الأهلية، وتساهم في توفير المتطلبات الرئيسية لتحسين قدراتها التنظيمية والإدارية والفنية تجاه تحقيق رؤيتها ورسالتها وإطارها الاستراتيجي الناظم لعملها، لتكون قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه جمهور المعنيين والمستفيدين/ات من برامجها ومشاريعها وخدماتها وأنشطتها المختلفة.

إن هذا الدليل يهدف كذلك إلى تعظيم الفائدة من المخرجات الرئيسية للشكاوى التي يتقدم بها المستفيدين/ات من مختلف المناطق التي تستهدفها المنظمة الأهلية في عملياتها وأنشطتها، لاستخدامها كأساس لعملية الرقابة والتقييم واستخلاص العبر والدروس المستفادة بما يساهم في تصويب الأداء وتعزيز الفاعلية باتجاه تحقيق رضا أكبر لدى متلقي الخدمات والمعنيين بعمل المنظمة الأهلية.

إن هذا الدليل لا يعتبر ضمن مجموعة الأدلة النظرية المفاهيمية بل يتعدى ذلك ليكون دليلًا إجرائيًا تطبيقيًا، يوفّر مرجعية عمل مكتوبة لكيفية بناء نظام إدارة الشكاوى في عمل المنظمة الأهلية، بما يشمل التخطيط والبناء السليم والتحضير الجيد والخطوات اللازمة للبدء في بناء هذا النظام، فهو يقدم إطار عمل تطبيقي لإدماج وإعمال نظام إدارة الشكاوى، بالإضافة إلى تقديم مكوّنات مقترحة لإطار عمل لبناء نظام إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية، بحيث يعتمد على التسلسل والتراتبية والتدرج في البناء على المستويات المختلفة والمتعددة (السياسات والقرارات، الموارد البشرية، البنية التحتية والتجهيزات اللوجستية، المعرفة والترويج، المؤشرات، القرارات والسياسات الداعمة).

إن هذا الدليل يوفر تسلسل واضح لإجراءات وخطوات إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية ضمن إطار زمني محدد، مع تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بشكل محدد لجميع الهيئات الحاكمة، وبما يضمن الاستقلالية والفاعلية لمسؤول استقبال الشكاوى، كما يُقدّم هذا الدليل رؤية عملية تطبيقية لكيفية تضمين نظام الشكاوى في نظام الرقابة والتقييم والمساءلة والتعلم في المنظمة الأهلية، وباقي الأنظمة، والأدلة الإدارية، والمالية.

يُغطي هذا الدليل التفاعل اليومي لموظفي الشكاوى مع المشتكين/ات، بما يُشكّل دورة كاملة تبدأ باستقبال وتسجيل الشكاوى وتصنيفها وفق أحدث أنظمة تصنيف الشكاوى، بالإضافة إلى تصميم مسارات الإحالة للشكاوى بالاستناد إلى تحليل للبناء التنظيمي (الهيكلي) للمنظمة الأهلية، وبما يتسم مع المسؤوليات والمهام للعاملين/ات في المنظمة الأهلية أو حتى الهيئات الحاكمة، كما تشمل مكوّنات نظام إدارة الشكاوى إجراءات معالجة الشكاوى والرد عليها وإغلاقها.

كما يعتبر الدليل أداة تطبيقية لإدماج الشكاوى في نظام الرقابة والتقييم والمساءلة والتعلم، ويأخذ بعين الاعتبار تحسين قدرات المنظمة الأهلية على استخلاص العبر والدروس المستفادة والبناء عليها



لتحسين قدرتها على التعلم، كما يساعد القائمين على المنظمة الأهلية على فهم العلاقة بين الشكاوى والمساءلة بشكل أفضل ويجعلهم قادرين على إعمال المساءلة الأفقية والرأسية بشكل أفضل، وضمن منهجيات عملية حديثة تتيح لهم تطوير نظم المساءلة داخل المنظمة الأهلية.

ولم يغفل الدليل عن توفير إطار عملي لتضمين وإدماج القضايا ذات العلاقة بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسي والنوع الاجتماعي والتنوع العمري والأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن والأمية والأطفال وغيرهم من الفئات الهشة في نظام إدارة الشكاوى، سواء على مستوى إدارة نظام الشكاوى أو حتى خلال عملية التقييم وقياس الأداء وتحصيل التغذية الراجعة من قبل جمهور المستفيدين والمتعاملين مع المنظمة الأهلية. ويعمل على تقديم إرشادات لكافة التدابير والإجراءات التي يمكن للمنظمة الأهلية اتخاذها لضمان المجانية السرية والخصوصية وحماية المشتكين (نافخي الصفاة) من التعرض للانتقام أو ردات الفعل نتيجة لتقديم هذه الفئات للشكاوى.

## الفئة المستهدفة من الدليل

يستهدف هذا الدليل جميع موظفي وحدات الشكاوى في المنظمات الأهلية المختصين بالتعامل مع الشكاوى، بالإضافة إلى جميع أعضاء/عضوات مجالس إدارة المنظمة الأهلية وموظفي/ات المنظمة الأهلية وغيرها من الوحدات التنظيمية التي تؤثر مباشرة في تحقيق رضا المستفيدين/ات، يستهدف الدليل بشكل مباشر جميع موظفي/ات المشاريع والأنشطة الميدانية المستدامة أو المؤقتة التي تتعلق بتقديم المنظمة الأهلية لخدماتها وأنشطتها. بالإضافة لجميع المواطنين والمستفيدين/ات من خدمات المنظمة الأهلية وبرامجها وخططها الاستراتيجية وأنشطتها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وجمهور المانحين والداعمين الدوليين والمحليين للمنظمة الأهلية.

## المفاهيم والمصطلحات:

<b>المنظمة الأهلية</b>	المنظمة الأهلية أو المؤسسة الأهلية/الخيرية المرخصة وفق الأصول القانونية المعمول بها
<b>المجلس</b>	مجلس إدارة المؤسسة/المنظمة الأهلية
<b>الرئيس</b>	رئيس مجلس إدارة المؤسسة/المنظمة الأهلية
<b>الوحدة</b>	وحدة الشكاوى في المؤسسة/المنظمة الأهلية
<b>المدخلات</b>	الموارد اللازمة لتحقيق مخرجاتك ونتائجك. يمكن أن تشمل المدخلات موظفين المنظمة الأهلية، والموارد المالية، والمادية، والفنية

## الشكوى

هي وسيلة لتحقيق احتياجات المتعاملين وسماع آرائهم، حيث يقوم المستفيد/ة بالتعبير عن عدم رضاه/ا عن نتيجة الخدمات، القرارات، العمليات، الإجراءات، سلوك الموظف أو أسلوب تقديم الخدمة بالطريقة المتوقعة سواء كان ذلك شفويًا، أو كتابيًا أو بإحدى طرق أو قنوات تقديم الشكوى، ويعتبر التقدّم بالشكوى حق مكفول لجميع المستفيدين من المنظمة ولا يجوز حرمان أي مستفيد/ة من هذا الحق لأي سبب كان

## موظف/ة الشكاوى

هو/هي الموظف/ة المكلف/ة من قبل رئيس مجلس الإدارة أو مدير المنظمة الأهلية بإدارة الشكاوى الواردة للمنظمة الأهلية والمقدّمة من قبل المستفيدين، بحيث يعمل وفق مرجعية العمل الواردة في هذا الدليل وبما يضمن دوره في إدارة الشكاوى وضمان تحويلها لجهات الاختصاص، ومتابعة الاستجابة لها كحلقة وصل بين المنظمة الأهلية والمستفيد/ة وتوثيق الشكاوى وتصنيفها وإعداد التقارير الدورية عن الشكاوى في المنظمة الأهلية

## وحدة الشكاوى

هي وحدة مختصة باستقبال الشكاوى المتعلقة بأداء المنظمة الأهلية ومتابعتها لدى الأطراف ذات العلاقة في المنظمة الأهلية وإبلاغ المستفيدين بالردود على الشكاوى وفق مدة زمنية محددة، ويكون عدد العاملين/ات في الوحدة ما بين موظف/ة إلى عشرة بالحد الأقصى، وبحسب الهيكل التنظيمي فان وحدة الشكاوى يجب أن تتبع لدائرة الرقابة والتقييم أو دائرة خدمات الجمهور في حال وجودها، لما لها من أهمية في اختصار الوقت والجهد على المستفيد/ة في حل المشاكل العالقة معه/ا من خلال القنوات الرسمية في المنظمة الأهلية

## الخدمة

يقصد بها جميع المهام والأعمال والنشاطات المادية والمعنوية التي تقدّمها المنظمة الأهلية وفق القانون الفلسطيني رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، وتختلف الشكاوى عن طلب الخدمة من حيث ارتباط طلب الخدمة برغبة المستفيد/ة بقيام المنظمة الأهلية بتوفير إحدى هذه الخدمات كونها غير موجودة، لكن الشكاوى ترتبط بتدّمر المستفيد/ة من رداءة أو ضعف جودة خدمة تم أو يتم تقديمها من قبل المنظمة الأهلية

## مسارات الإحالة

يقصد بمسارات الإحالة في إدارة الشكاوى هي الطرق والمسارات المرسومة مسبقًا والتي يستخدمها موظف/ة الشكاوى لنقل الشكاوى لجهات الاختصاص ذات العلاقة في الوقت المناسب، وبما يضمن عدم ضياع الشكاوى أو وصولها لجهة غير ذات علاقة بالشكاوى المقدّمة

## المساءلة

تتعلق على حد سواء بتوفير الفرص لأصحاب المصلحة والمستفيدين لتقديم تعليقات حول فعالية أداء المنظمة الأهلية والطلب من الهيئات الحاكمة في المنظمة الأهلية تقديم توضيح و/أو تبرير عن قراراتها، سياساتها، ممارساتها، خططها، موازاناتها، برامجها، أدائها وأخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار وتقديم التقارير الدورية حول أنشطة المنظمة الأهلية

**الأنشطة** الإجراءات التي يتم اتخاذها للوصول إلى النتائج المخطط لها، مثل البرامج، والمشاريع والعمليات، والأحداث، والأدوات، والاجتماعات

**التقييم** تقييم ما نجح وما لم ينجح فيما يتعلق بالوصول إلى النتائج المخطط لها

**أدوات استقبال الشكاوى** هي وسائل التواصل بين المنظمة الأهلية والمستفيدين، حيث أن إتاحة العدد الأكبر من قنوات الاتصال يعكس اهتمام المنظمة الأهلية في العمل على تسهيل استقبال الشكاوى من المستفيدين، واهتمامها في تطوير خدماتها. وعليه يجب ألا يكون لطريقة استقبال الشكاوى أي تأثير على أهمية الشكاوى أو سير إجراءاتها، فجميع الشكاوى يجب أن تُعط نفس الاهتمام طالما تم تقديمها عبر إحدى القنوات المعتمدة، وبالتالي على المنظمة الأهلية إتاحة الفرصة أمام الجميع بدون تمييز لتقديم الشكاوى، من خلال تفعيل جميع القنوات لاستقبال شكاوهم بطرق ملائمة لجميع مكونات المجتمع، وبشكل خاص (النساء، الأشخاص ذوي الإعاقة، كبار السن، الأميين)، كما يجب أن تراعي هذه الأدوات أوقات الطوارئ والكوارث والإغلاقات والتي تعتبر أوقات غير معتادة وخارجة عن الإرادة

**التحليل الجنساني** تحليل الوضع لمختلف الأجناس، بما في ذلك تحديد عدم المساواة بين الجنسين. عادة ما ينتج عن التحليل الجنساني توصيات للحد من أي عدم مساواة يتم تحديدها

**تعميم مراعاة المنظور الجنساني** استراتيجية لتحقيق المساواة بين الجنسين من خلال النظر في الآثار المترتبة على نوع الجنس في جميع أنشطة المنظمة الأهلية

**المؤشرات** التدابير التي ستستخدمها لتتبع التقدم نحو أو تحقيق المخرجات والنتائج المخططة

**مؤشرات تراعي الفوارق بين الجنسين** المؤشرات التي تقيس التغيرات المرتبطة بالجنس بمرور الوقت

**التعلم** من حيث صلته بالمراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم يتعلق بالمعلومات التي تم جمعها من خلال عمليات المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم. يمكن أن يؤدي إلى تعديلات على إطار عمل و/أو خطة المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم

**النتائج طويلة الأجل** التأثيرات والتغييرات الدائمة التي تعمل المنظمة الأهلية على تحقيقها

**المراقبة** تتبع تقدم العمل نحو النتائج المخطط لها

**النتائج** التغييرات والآثار التي تعمل المنظمة الأهلية عليها. يمكن أن تكون قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل أو طويلة الأجل

**المؤشر** مؤشر لا يقيس النتائج بشكل مباشر، ولكنه يقدم دليلاً تقريبياً على التغيير

**الأهداف** قيمة المؤشر المتوقع تحقيقه في وقت محدد

**إطار عمل الرقابة، المساءلة، التعلم، التقييم** الهيكل العام عالي المستوى الذي يشرح الموقف/القضية ويحدد المدخلات، والأنشطة، والمخرجات، والنتائج. يتم عادة وضع إطار عمل المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم قبل وضع خطة المراقبة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم

**حقوق الإنسان** حقوق الإنسان هي حقوق نتمتع بها جميعنا لمجرد أننا من البشر، ولا تمنحنا إياها أي دولة. وهذه الحقوق العالمية متصلة في جميع البشر، مهما كانت جنسيتهم، أو نوعهم الاجتماعي، أو أصلهم الوطني أو العرقي أو لونهم، أو دينهم، أو لغتهم، أو أي وضع آخر. وهي متنوّعة وتتراوح بين الحق الأكثر جوهرية، وهو الحق في الحياة، والحقوق التي تجعل الحياة جديرة بأن نُعاش، مثل الحق في الغذاء والتعليم والعمل والصحة والحرية

**المشتكي/ة** هو كل من يرغب بتقديم شكوى لدى المنظمة الأهلية سواء كان موظف/ة في المنظمة الأهلية أو من المستفيدين/ات أو غير ذلك

**الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين PSEA** يستخدم المجتمع الإنساني والإنمائي هذا المصطلح للإشارة إلى منع الاستغلال الجنسي والاعتداء الجنسي على السكان المتضررين من قبل الموظفين أو الأفراد المرتبطين بهم. وهذا المصطلح مستمد من نشرة الأمين العام للأمم المتحدة بشأن التدابير الخاصة للحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين

(ST/SGB/2003/13)

**الاستغلال الجنسي** أي إساءة استغلال فعلية أو محاولة إساءة استغلال (لهشاشة) أو لمواطن ضعف لشخص ما، أو لتفاوت في النفوذ أو الثقة من أجل أغراض جنسية، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الاستفادة مالياً، اجتماعياً، أو سياسياً من الاستغلال الجنسي للآخر

## التحرش الجنسي في مقابل الاستغلال والانتهاك الجنسيين

الاستغلال أو الانتهاك الجنسي يقع ضد مستفيد أو عضو من المجتمع. بينما يقع التحرش الجنسي بين طاقم الموظفين، ويشمل أي سلوك أو تلميح جنسي لفظي غير مرحب به يسبب الإساءة أو الإهانة للآخرين. إن التحرش الجنسي غير مشمول في إجراءات التشغيل القياسية هذه، مع أن الإجراءات الداخلية للمنظمات والخاصة بالإبلاغ عن ادعاءات التحرش الجنسي قد تكون مشابهة لتلك الخاصة بالإبلاغ عن شكاوى الاستغلال والانتهاك الجنسيين. الفرق بين الأمرين هام جداً بحيث تشمل سياسات المنظمة الأهلية وتدريب الموظفين على تعليمات محددة حول الإبلاغ عن كل شكل منهم بالإضافة إلى المفاهيم الرئيسية المرتبطة بالتحرش الجنسي والانتهاك والاستغلال الجنسيين

## العنف المبني على النوع الاجتماعي في مقابل الاستغلال والانتهاك الجنسيين

العنف المبني على النوع الاجتماعي هو مصطلح جامع لأي عمل مؤذٍ يرتكب ضد إرادة شخص ما معتمداً على الفروق المحددة اجتماعياً بين الذكور والإناث (مثل النوع الاجتماعي - الجندر). ويشمل الأعمال التي تُلقَى أذى أو معاناة بدنية، جنسية، أو نفسية، أو التهديد بهكذا أعمال، أو الإكراه، أو أي أعمال أخرى حارمة للحرية. من الممكن النظر للاستغلال والانتهاك الجنسيين على أنهما شكل من أشكال العنف المبني على النوع الاجتماعي، إذ أن ضحايا الاستغلال والانتهاك الجنسيين كثيراً ما يتم الاعتداء عليهم بسبب هشاشتهم لكونهم نساء، فتيات، أو أولاد، وحتى رجال (في بعض الحالات). إن الإجراءات في هذه الوثيقة لا تغطي سوى شكاوى الاستغلال والانتهاك الجنسيين

## آلية الشكاوى المجتمعية (CBCM)

آلية الشكاوى المجتمعية هي منظومة تمزج ما بين الهياكل الرسمية وغير الرسمية في المجتمع، حيث يستطيع، بل ويشجع الأفراد على الإبلاغ عن حالات الاستغلال والانتهاك الجنسيين بأمان. يتم إشراك المجتمعات المحلية في تصميم وتطوير وتنفيذ آلية الشكاوى المجتمعية لضمان أن يكون هيكل الآلية مرعياً للحساسيات الثقافية والجندرية. يجب أن يتوفر للآلية أكثر من مدخل، وذلك لإتاحة الفرصة لكل من المستفيدين والموظفين الإبلاغ عن الاستغلال والانتهاك الجنسيين على مستوى المنظمة الأهلية - داخلياً من خلال جهات الاتصال التابعة للمؤسسة أو من خلال جهات الاتصال على شبكة الحماية من خلال الرقم المجاني المخصص لقطاع غزة 121. إن الشاغل الأول للآلية هو مساعدة الناجين المعروفين أو المحتملين من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، وكذلك للقيام بوظيفة منع الاستغلال والانتهاك الجنسيين من خلال الجهود التوعوية. يجب ألا تكون آلية الشكاوى المجتمعية الخاصة بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين نظاماً منفصلاً أو موازياً لآليات شكاوى أو تغذية راجعة أخرى في منطقة ما، بل يجب أن تكون رابطة لآليات قائمة وللبناء عليها لتُفضي إلى نظام واحد للتعامل مع التغذية الراجعة والشكاوى

## "الضحية" الناجي

شخص تعرض للاستغلال والانتهاك الجنسيين، ويُستخدم هذا التعبير تبادلياً مع تعبير "الناجي". تستخدم هذه الإجراءات التشغيلية القياسية تعبير "الناجي" لغرض الاتساق في هذا الدليل

## الشخص موضوع الشكاوى

يُشار بهذا التعبير إلى الفاعل المزعوم في قضية الاستغلال والانتهاك الجنسيين فور تسجيل الشكاوى

## الفصل الأول

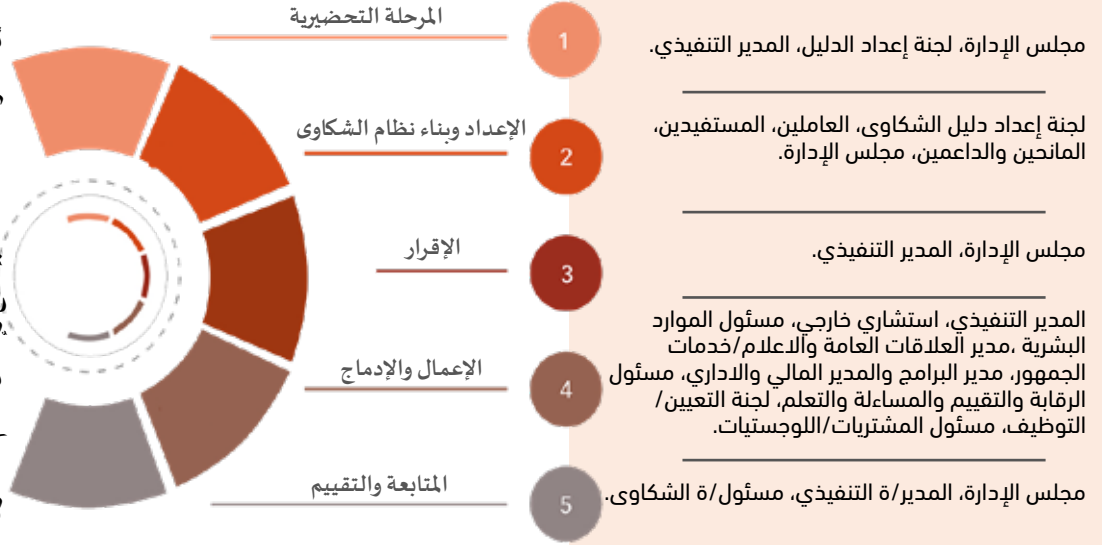
# متطلبات إدماج وإعمال دليل الشكاوى في عمل المنظمة الأهلية

إن اهتمام المنظمة الأهلية بإعداد دليل إدارة الشكاوى يعتبر مؤشراً مهماً على نوايا هذه الهيئات/ المنظمات تجاه بناء نظام للشكاوى فعال ومستجيب وقادر على تحقيق الوظيفة الرئيسية له، لكن بناء نظام الشكاوى في المنظمة الأهلية يتطلب في البداية أن يكون هذا الدليل منسجماً مع غيره من الأدلة الإدارية التي تقدّم مرجعية عمل مكتوبة لتنظيم أعمال المنظمة الأهلية الإدارية والفنية والمالية.

وتتطلب عملية إدماج وإعمال هذا الدليل مستوى جيد من الفهم والدراية لدى الهيئات الحاكمة حول الأدوار والمسؤوليات والمراحل التي يجب أن يتم من خلالها بناء نظام الشكاوى في المنظمة الأهلية، كما يجب أن يكون لدى المنظمة الأهلية معرفة جيدة بطبيعة القرارات التي يجب على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية اتخاذها في إطار التحضير والإدماج لدليل الشكاوى، كما يجب أن يكون لدى المنظمة الأهلية قدرة على تصميم مجموعة من المؤشرات التي تساعد المنظمة الأهلية في تحديد ما إذا كانت تسير في الاتجاه الصحيح (علامات على الطريق)، ويجب أن يرتبط كل هذا بالطار الزمني، فبالرغم من أن عملية بناء نظام الشكاوى في المنظمة الأهلية تعتبر عملية مستمرة ولا تتوقف إلا أنها ترتبط بحدود وسقوف زمنية محددة تساعد القائمين على بناء وإدارة نظام الشكاوى على تحديد المراحل التي سيتم خلالها اختبار النظام من جهة، وفحص مراقبة التطور الحاصل على نظام الشكاوى لتكون عملية التطوير مستدامة من جهة أخرى.

ولتحقيق فهم أفضل لكيفية الإدماج والإعمال يجب في البداية تحديد الأطراف الرئيسية ذات العلاقة ببناء نظام الشكاوى وإدارته والرقابة على حاملي المسؤوليات فيه، مع تحديد القرارات الرئيسية المرتبطة بكل طرف من هذه الأطراف، والسياسات/القرارات المرتبطة به، والمواعيد الزمنية لهذه القرارات أو السياسات.

## الأطراف ذات العلاقة:



مخطط رقم (1): تحليل الأطراف ذات العلاقة بإدماج وإعمال نظام الشكاوى

## جدول رقم (1): تحليل القرارات/السياسات/الممارسات المتعلقة بإعداد وإدماج نظام الشكاوى في عمل الجمعية

المرحلة	الأطراف	القرارات/السياسات/الممارسات المرتبطة به	المدة الزمنية المتوقعة بأيام العمل
التحضيرية	مجلس الإدارة	تشكيل لجنة داخلية لإعداد دليل الشكاوى في المنظمة الأهلية بحيث تضم في عضويتها (ممثل/ة عن مجلس الإدارة، المدير الإداري/التنفيذي، مدير الرقابة والتقييم، خبير خارجي)	1
	لجنة إعداد دليل الشكاوى في المنظمة الأهلية	عقد اجتماع تحضيري لتحديد الأهداف والجداول الزمنية وخطة العمل ومنهجية الإعداد بحيث تضمن هذه المنهجية مشاركة عينة من العاملين/ات والمستفيدين/ات من عمل المنظمة الأهلية	1
	المدير التنفيذي	مراجعة مقترح إعداد دليل الشكاوى بما يشمل خطة العمل، المنهجية، الأنشطة، المسؤوليات، والتحقق من توافق الموازنة اللازمة لإعداد دليل الشكاوى	1

7	مراجعة جميع القوانين والتشريعات واللوائح التنظيمية ذات العلاقة والقرارات الصادرة عن مجلس الوزراء، بالإضافة إلى مراجعة أدلة الشكاوى التي تم تطويرها من قبل منظمات المجتمع المدني المحلية أو حتى أدلة وأنظمة الشكاوى التي تم تطويرها من قبل المنظمات الدولية العاملة في مناطق عمل المنظمة الأهلية، كما تقوم اللجنة في هذه المرحلة بالاطلاع على الأدلة الإدارية والمالية للمنظمة الأهلية والدراسات والتقارير التي تضمنت توصيات ذات علاقة ببناء نظام الشكاوى في عمل المنظمات الأهلية	لجنة إعداد دليل الشكاوى	
15	إعداد دراسة تحديد احتياجات للمنظمة الأهلية من حيث توافر متطلبات وعناصر نظام الشكاوى الواردة في الفصل الثاني، لكن بشكل عام يجب أن يتم تحديد الاحتياجات في مجال المعرفة بأهمية نظام الشكاوى، الاحتياجات الإدارية، الفنية، اللوجستية، المالية.. الخ. وبشكل عام يجب أن تشمل عملية تحديد الاحتياجات جميع الهيئات الحاكمة من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والفئات المستهدفة من عمل المنظمة الأهلية، يمكن أن يتم استخدام أدوات للحصول على المعلومات الكمية والنوعية مثل المقابلات الغير مهيكلة، مجموعات العمل المركزة، الاستبيانات	لجنة إعداد دليل الشكاوى، ممثلين عن مجلس الإدارة، ممثلين عن العاملين/ات، ممثلين عن المستفيدين/ات	الإعداد والتطوير
3	إعداد مسودة أولى لدليل الشكاوى ومراجعتها مع الإدارة العليا وإدخال التعديلات عليها	لجنة إعداد دليل الشكاوى	
2	إعداد النسخة النهائية من الدليل واستعراضها مع مجلس الإدارة وإدخال ملاحظات مجلس الإدارة عليها	لجنة إعداد دليل الشكاوى، أعضاء مجلس الإدارة	
1	يقوم مجلس الإدارة بإقرار دليل الشكاوى وتوثيق ذلك في محضر اجتماعات مجلس الإدارة، ويتم تكليف المدير التنفيذي بإعمال الدليل في عمل المنظمة الأهلية	مجلس الإدارة	الإقرار
1	يقوم المدير التنفيذي بعقد اجتماع مع فريق الإدارة لإعداد خطة لإعمال دليل الشكاوى في عمل المنظمة الأهلية، ويجب أن يستند فريق الإدارة في عمله على نتائج دراسة تحديد الاحتياجات التي تم عقدها بالإضافة إلى دليل الشكاوى الذي تم إقراره، ويجب أن تأخذ الخطة بعين الاعتبار رفع وعي جميع العاملين/ات في المنظمة الأهلية بمكونات الدليل والمتطلبات الرئيسية لإعماله على مستوى (القرارات، السياسات، الخطط، الممارسات والسلوكيات.. الخ)، كما يجب أن تشمل الخطة مكون رئيسي يتعلق بالترويج والنشر والإفصاح عن إجراءات استقبال الشكاوى، والتعديلات المطلوبة على البناء التنظيمي واللوجستي للمنظمة الأهلية	الإدارة التنفيذية	الإعمال والإدماج لدليل الشكاوى



1	<p>يقوم استشاري خارجي أو أحد أعضاء فريق لجنة إعداد دليل الشكاوى بتنفيذ لقاءات رفع الوعي والدراية لدى العاملين/ات في المنظمة الأهلية حول مكونات نظام الشكاوى، ومراحل إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية، كما يجب التركيز في مثل هذه اللقاءات على توضيح دور ووظيفة مسؤول وحدة الشكاوى، السلوكيات المساعدة من قبل العاملين/ات والتي تتطلب امتناع العاملين عن استقبال شكاوى المستفيدين/ات في الميدان، والمساعدة في الترويج لنظام الشكاوى خلال أنشطة المشاريع أو البرامج التي تنفذها المنظمة الأهلية في الميدان</p>	لقاءات التوعية والتدريب	
25	<p>تتطلب عملية الإدماج الإداري تنفيذ المهام التالية:  <b>مسؤول الموارد البشرية أو من ينوب عنه:</b> إعداد بطاقة الوصف والتصنيف الوظيفي لمسؤول وحدة الشكاوى، والمهام والمواصفات الفنية المطلوبة  <b>مدير العلاقات العامة والإعلام/خدمات الجمهور أو من ينوب عنه:</b> إعداد خطة الترويج الإعلامي لأدوات استقبال الشكاوى بحيث تشمل الخطة أنشطة وجاهية واستخدام الفضاء الرقمي والإعلام التقليدي مثل الإذاعات المحلية  <b>مدير البرامج والمدير المالي والإداري:</b> توفير مخصصات مالية كافية لتغطية نفقات الرواتب والأجور واللوجستيات المطلوبة بما يشمل تكاليف خطة الترويج والنشر  <b>مسؤول الرقابة والتقييم والمساءلة والتعلم:</b> تضمين دليل الرقابة والتقييم والمساءلة والتعلم للمؤشرات ومصادر التحقق وخطط توثيق الدروس المستفادة وإعداد قصص النجاح المستقاة من تقارير مسؤول/ة وحدة الشكاوى  <b>لجنة التعيين/التوظيف:</b> تعيين موظف/ة مختص/ة بإدارة الشكاوى في عمل المنظمة الأهلية بالاستناد إلى دليل الشكاوى المقرر والنماذج الواردة فيه، وإتمام عملية التعاقد  <b>مسؤول المشتريات/اللوجستيات:</b> توريد اللوجستيات وتركيب التجهيزات الفنية اللازمة لعمل مسؤول الشكاوى</p>	الإدماج والإعمال الإداري	الإعمال والإدماج لدليل الشكاوى
ربيعي أو نصفي	<p><b>فريق الإدارة:</b> عقد اجتماعات ربعية لمراجعة التقارير الكمية والنوعية لمسؤول/ة الشكاوى في المنظمة الأهلية، لتقييم وفحص مؤشرات قياس الأداء وتطوير نظام الشكاوى بالاستناد للدروس المستفادة والتغذية الراجعة من قبل المستفيدين/ات</p>	المتابعة والتقييم	التطوير والمراجعة

## الفصل الثاني

# مكوّنات إطار عمل نظام الشكاوى في عمل المنظمات الأهلية

هو إطار عمل لتمكين نظام الشكاوى في المنظمة الأهلية والذي يحدّد مجموعة المكوّنات الرئيسية التي تُشكّل في مجموعها إطار عمل يضمن فعالية نظام الشكاوى، ويراعي إطار العمل جميع المكوّنات التي يجب على المنظمة الأهلية أن تأخذها بعين الاعتبار خلال التحضيرات والتخطيط لبناء نظام الشكاوى في المنظمة الأهلية وذلك حسب المخطط المرفق.

### توافر الموارد والمصادر الفنية واللوجستية

يحدد هذا المكوّن مجموعة المصادر الفنية واللوجستية التي يجب على المنظمة الأهلية أن تقوم بتوفيرها لموظف إدارة الشكاوى لتمكينه من القيام بعمله بطريقة تحافظ على المجانية، السرية، الخصوصية، حماية حاملي الصقارة وهي عناصر رئيسية يجب تأخذ بعين الاعتبار

### الإفصاح والترويج والنشر

يشير هذا المكوّن إلى أن تمكن نظام الشكاوى في المنظمة الأهلية يتطلب منها أن تمتلك خطة واضحة وجدول زمنية وأدوات إعلام وإفصاح مناسبة لجميع الفئات المستهدفة من نظام الشكاوى للترويج والإفصاح عن نظام إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية

### توافر المؤشرات لغايات وأهداف نظام

**الشكاوى:** يتناول هذا المكوّن أهمية توافر ووضوح المؤشرات والأهداف الرئيسية لنظام الشكاوى لضمان تحديد العلاقة الاستراتيجية بين نظام الشكاوى واستراتيجية المنظمة الأهلية والغايات التي وجد لأجلها نظام الشكاوى، وهو يعتبر من أهم مكوّنات التمكين كونه يضبط بوصلة نظام الشكاوى

### توافر السياسات والقرارات الداعمة والناظمة

يحدد هذا المكوّن مجموعة السياسات والقرارات الداعمة والناظمة لعمل مسؤول وحدة الشكاوى والتي يجب على المنظمة الأهلية اتخاذها واعتمادها لتسهيل وتيسير عملية إدارة الشكاوى ومعالجتها، وتشمل هذه القرارات جميع القرارات التي يجب أن تصدر عن مجلس الإدارة والإدارة العليا، بالإضافة إلى جملة السياسات التي يجب على المنظمة الأهلية اعتمادها والتي ترتبط بعمل موظف الشكاوى

### استثارة الوعي والمعرفة

يشمل هذا المكوّن جميع الأنشطة والإجراءات التي تستهدف رفع وعي الهيئات الحاكمة بوظيفة نظام الشكاوى وإجراءاته وطبيعة الدور الذي سيلعبه موظف إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية وقواعد السلوك المطلوب الأعضاء والعاملين/ات الالتزام بها لإنجاح نظام الشكاوى

### الملاءمة والمواءمة

يشمل هذا المكوّن ثلاثة قضايا رئيسية، وهي مراعاة المدد والإطار الزمني، مراعاة الاعتبارات الجنسانية المتعلقة بخصوصية وملاءمة النظام لاحتياجات النوع الاجتماعي وكبار السن والأميين، بالإضافة إلى مواءمة النظام للأشخاص من ذوي الإعاقة

### توافر الموارد البشرية

يتعلّق هذا المكوّن بالموارد البشرية التي يجب أن تخصصها المنظمة الأهلية لإدارة نظام الشكاوى من حيث توافر عدد كافي من مسؤولي الشكاوى، ضمان الحيادية والاستقلالية في عمله، وضوح المهام والأدوار، إتاحة الفرصة وتقليل السيطرة، قواعد السلوك الإرشادية، التدريب والتأهيل المهاري، الإرشاد الفني

## 2.1 المكوّن الأول: توافر الموارد البشرية

لا يمكن للمنظمة الأهلية أن تنجح ببناء نظام الشكاوى بدون توافر موارد بشرية كفؤة ومؤهلة ومدربة بشكل جيد وتمتلك مهارات قوية في مجال التعامل مع المشتكين وقادرين على توظيف الفهم العميق لديهم للبناء التنظيمي والهيكلية التي تنظم عمل المنظمة الأهلية في عملية إحالة الشكاوى لجهات الاختصاص ذات العلاقة لضمان توفير الوقت والجهد وتقليل معدلات الخطأ في إدارة نظام الشكاوى، فتوافر هذه الموارد البشرية يعتبر حجر الأساس في نجاح أي نظام شكوى لأي منظمة بغض النظر عن حجم هذه المنظمة الأهلية وعدد مقارها واتساع عملياتها وتنوع أنشطتها.

وبالأساس يقع على عاتق هؤلاء الموظفين/ات معاملة الجميع بأفضل طريقة ممكنة، وإظهار الاحترام والامتنان لهم لتقدّمهم بالشكوى، كما يجب عليهم إظهار الاهتمام والاستماع الفعّال لاستيعاب تذرهم أو عدم رضاهم، وهو ما يساهم في تعزيز ثقة المواطنين بالمنظمة الأهلية ويساعد في تحقيق الوحدة لأهدافها، ولغرض تقديم الإرشاد لموظفي/ات الشكاوى حول كيفية تأدية المهام المنوطة بهم.

ومن الضروري لموظفي/ات وحدات الشكاوى أن يدركوا جيداً لطبيعة الدور المطلوب منهم في عملية إدارة الشكاوى التي تصلهم، فمن غير المطلوب من موظف/ة الشكاوى حل شكاوى المشتكين/ات، بل يقع على عاتقه استقبال الشكوى وقبولها أو رفضها وتسجيلها وتصنيفها ومن ثم تحويل الشكاوى وفق مسار الإحالة لجهة الاختصاص ومتابعة مسار الشكوى لحين الاستجابة لها من قبل جهة الاختصاص والتحقق من ذلك ومن ثم إغلاقها أو إعادة تحويلها وتصنيفها وأرشفتها والتحقق من رضا المواطنين عن حل الشكوى.

## احترام القانون



الخضوع للقواعد القانونية المنظمة للعمل وفقاً للقوانين والأنظمة أو اللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها.

## تضارب المصالح



الابتعاد عن كل ما من شأنه خلق تضارب في المصالح في كل ما يتعلق بشؤون عملهم الوظيفي.

## عدم التمييز



جميع المشتكين من نظام الشكاوى يجب أن يعاملوا بشكل متساو وعادل ودون تمييز.

## النزاهة والحيادية



لضمان النزاهة يجب على موظف/ة الشكاوى الحرص على تأدية العمل بدقة وأمانة وسرعة وإخلاص، والتجرد من أية اعتبارات قد تخل بمهامهم الوظيفية. والابتعاد عن كل ما من شأنه خلق تضارب في المصالح في كل ما يتعلق بشؤون عملهم الوظيفي.

بينما تقتضي الحيادية التصرف فقط بما تمليه الجوانب الموضوعية للشكاوى المعروضة على الموظف/ة وتقديم الخدمات والنصيحة بالجودة نفسها للجميع بغض النظر عن الانتماء، الجنس، التنوع العمري، الإعاقة ... الخ.

## الحفاظ على المعلومات



لا يجوز استغلال المعلومات التي يتم الحصول عليها بحكم الموقع الوظيفي في استقبال الشكاوى لأغراض الربح الشخصي أو تمرير هذه المعلومات لأخرين يمكن الاستفادة منها مع حجبها عن آخرين.

## المجانبة



يقدم العاملون/ات في الشكاوى خدماتهم للمستفيدين/ات دون مقابل مادي أو معنوي.

## احترام الصلاحيات



يحترم مسؤول/ة الشكاوى صلاحيات زملاء العمل ولا يتعدى عليها.

## السرعة ومراعاة عامل الوقت



يجب على العاملين/ات في إدارة الشكاوى مراعاة عامل الوقت والإسراع في إحالة الشكاوى الواردة ومتابعتها والإبلاغ عن ردودها وذلك لضمان سرعة الإنجاز وعدم تعطيل مصالح المواطنين.

## الإنصات والصبر



على العاملين/ات في وحدات ودوائر الشكاوى الإنصات الجيد والتجلي بالصبر عند تقديمهم أي خدمة للمستفيدين من خدمات دوائر ووحدات الشكاوى.

## عدم التشهير والحفاظ على السرية



لا يجوز لموظف/ة الشكاوى التشهير بأي جهة رسمية أو غير رسمية أو بأي شخص تحت طائلة المسؤولية أو التعويض. وتقتضي السرية إبقاء المعلومات التي يتم تصنيفها بأنها سرية بموجب أحكام القانون أو قرارات مجلس الإدارة طي الإكتمان وعدم كشفها.

## الموضوعية



استقبال الشكاوى من جميع المشتكين بصرف النظر عن الانتماء السياسي، أو العرقي، أو الجهوي أو اللون أو الدين أو الجنس أو الإعاقة أو المكانة الاجتماعية.

## مراعاة الاعتبارات الجنسانية



يجب على موظفي/ات الشكاوى مراعاة الاعتبارات الجنسانية، من خلال ملاءمة مكان استقبال الشكاوى وضمان الخصوصية والسرية، وحتى على مستوى الحماية وضمان الخصوصية اللازمة.

## 2.2 المكوّن الثاني: توافر الموارد الفنية واللوجستية

إن بناء نظام الشكاوى بالمنظمة الأهلية، يتطلّب الأخذ بعين الاعتبار التخطيط لتوفير جميع الموارد والمصادر الفنية واللوجستية المطلوبة لتمكين مسؤول وحدة الشكاوى من تأدية المهام المطلوبة منه بطريقة فعّالة وبكفاءة وضمن أعلى جودة ممكنة، وتشمل عملية التمكين من خلال الموارد الفنية واللوجستية جميع التجهيزات المكتبية والتقنية اللازمة لموظف/ة الشكاوى بتأدية عمله، كما يرتبط هذا المكوّن بقدرته نظام الشكاوى على توفير البنية التحتية اللازمة لضمان السرية والخصوصية للمشتكين/ات الذين/اللواتي يودون تقديم الشكاوى بطريقة وجاهية عبر الحضور لمقر المنظمة الأهلية، كما يرتبط هذا المكوّن بالأخذ بعين الاعتبار الاستجابة لمتطلبات المواءمة لاحتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة وحماية المشتكين ونافخي الصقارة (المبلّغين).

تعتبر وحدة الشكاوى في المنظمة الأهلية المحطة الرئيسية التي يتوجه لها الراغبين في التقدّم بالشكاوى أو متابعة شكاوهم، وعليه فإن نقطة استقبال الشكاوى يجب أن تتمتع بالموصفات الفنية التي تساعد العاملين/ات في مجال إدارة الشكاوى على تنفيذ المهام المطلوبة منهم بأفضل طريقة، وعليه فإن الحد الأدنى لمواصفات نقطة استقبال الشكاوى يجب أن تشمل ما يلي:

#### أجهزة اتصال داخلية:

يجب أن تتضمن التجهيزات في محطة استقبال الشكاوى أجهزة اتصال داخلية، لضمان سهولة التواصل مع جهات الإحالة، بالإضافة إلى ضمان القدرة على تسجيل بيانات المشتكين/ات وتوفير الوقت والجهد خلال عملية التواصل ومتابعة إنجاز الشكاوى وإغلاقها.

#### قواعد مكتتبية زجاجية:

الهدف من توفير القواطع الزجاجية هو ضمان الخصوصية لجميع المشتكين/ات خلال التقديم بشكاوهم، والحفاظ على السرية للمعلومات التي يتم التقديم بها خاصة للنساء كما تهدف القواطع الزجاجية إلى تعزيز الشفافية في التعامل مع المشتكين/ات وضمان عدم ممارسة الضغوط على مسؤول الشكاوى

#### الأثاث المكتبي:

يجب توفير أثاث مريح وملائم لضمان وسائل الراحة للمواطنين وتقليل المشقة على المشتكين/ات بحيث لا يضطر المشتكين/ات للوقوف لساعات طويلة لانتظار دورهم في التقديم بشكاوهم، كما يجب أن يكون المكان جيدا من حيث التهوية

#### اللوحات الإرشادية:

يجب أن يتوفر في نقطة استقبال الشكاوى لوحات وإفصاطات إرشادية لرفع وعي المشتكين/ات بإجراءات استقبال الشكاوى في المنظمة/الجمعية والمدد الزمنية اللازمة، كما يجب أن تشمل هذه اللوحات إرشادات للأشخاص من ذوي الإعاقة والمواطنين الأميين.

#### مواصفات محطة الشكاوى:

يجب أن تراعي منقطة استقبال الشكاوى أن يكون في واجهة المنظمة/الجمعية بحيث يراه الجميع، كما يجب أن يكون المكان موائما لاحتياجات الأشخاص من ذوي الإعاقة وكبار السن وسهل الوصول ومناسب من حيث القدرة الاستيعابية.

#### أجهزة حاسوب ومعينات تقنية:

يعتبر الاحتفاظ بصورة مصدقة عن الوثائق التي يقدمها المشتكي/ة مع الشكاوى أمر مهم، ويجب ألا يتحمل المشتكي/ة تكاليف عملية التصوير، لذلك يجب أن يتم توفير آلة تصوير مستندات لتذليل هذه العبء، وأجهزة حاسوب للمساعدة في الإحالة والأرشفة الإلكترونية.



مخطط رقم (3): مكونات محطة استقبال الشكاوى في المنظمة الأهلية

## 2.3 المكوّن الثالث: الملاءمة والمواءمة

يشمل هذا المكوّن ثلاثة محاور رئيسية، وهي مراعاة المدد المتعلقة بقبول أو برفض الشكاوى المقدّمة والإطار الزمني لإحالة الشكاوى ومعالجتها وفق نظام التصنيف المعتمد والرد عليها، بالإضافة إلى مراعاة الاعتبارات الجنسانية المتعلقة بالخصوصية وملاءمة النظام لاحتياجات النوع الاجتماعي وكبار السن والأميين، بالإضافة إلى مواءمة النظام للأشخاص ذوي الإعاقة.

### 2.3.1 مراعاة الإطار الزمني:

يجب أن يراعى الإطار الزمني وتزويد المشتكين بمواعيد محددة للرد على شكاويهم، وبشكل عام فإن هناك مجموعة من المحددات التي تضمن مراعاة الإطار الزمني لقبول أو رفض الشكاوى، إحالتها، معالجتها، الرد عليها، إغلاقها، الاحتفاظ بالشكاوى في السجلات، والمحددات هي:

## • مراعاة المدد الزمنية المتعلقة بقبول أو رفض الشكاوى

تلتزم الوحدة بإبلاغ المشتكي/ة أو من ينوب عنه/ا قانونا بقبول الشكاوى أو رفضها خلال ثلاثة أيام عمل كحد أقصى من تاريخ تقديمها. وفي حال حضور المشتكي للوحدة وقبول شكواه، يُعطى بطاقة مراجعة مختومة بالختم الرسمي للوحدة تتضمن اسمه وعنوانه وتاريخ تقديم شكواه أو عريضته وموضوعها ورقمها وتاريخ المراجعة بشأنها، وأية بيانات أخرى ترى الوحدة ضرورة تضمينها.

## • مراعاة المدد الزمنية لإحالة ومعالجة الشكاوى من قبل جهات الإحالة:

بالرغم من أن الإطار الزمني لمعالجة الشكاوى يعتمد بشكل كبير على منهجية تصنيف الشكاوى المتبع في نظام إدارة الشكاوى للمنظمة الأهلية، لكن إحالة الشكاوى لجهات الاختصاص يجب أن يتم في ذات يوم استقبال الشكاوى وقبولها، لضمان سرعة الإنجاز وعمل اللازم وفق المدة الزمنية الواردة في نظام التصنيف المتبع. ويجب التنويه إلى ضرورة التزام جهات الإحالة بالمدد الزمنية الواردة في نظام التصنيف المعتمد والمعمول به، ويجب أن يتم إبلاغ المشتكي/ة بإطالة المدد الزمنية للرد على الشكاوى في حال تطلب الأمر ذلك وفي حالات الضرورة مع توثيق عملية الإبلاغ.

## • مراعاة المدد الزمنية لإبلاغ المشتكي/ة بالرد:

يجب على مسؤول الشكاوى الالتزام بالفترة الزمنية لإبلاغ المشتكي/ة بالرد على الشكاوى التي تقدّموا بها، ويجب أن تتم عملية الإبلاغ فور استلام الرد من جهة الإحالة والتحقق من ذلك.

## • مراعاة المدد الزمنية للاحتفاظ بالشكاوى في الأرشيف:

يجب على مسؤول الشكاوى الالتزام بالفترة الزمنية اللازمة للاحتفاظ بالشكاوى والوثائق الداعمة والردود في السجلات والأرشيف الورقي و/أو المحوسب لفترة زمنية لا تقل عن (3) سنوات، ما لم يصدر قرار من مجلس الإدارة بإطالة هذه المدة، على ألا تقل الفترة عن (3) سنوات.

## 2.3.2 مراعاة الاعتبارات الجنسانية:

تعتبر مراعاة الاعتبارات الجنسانية خطوة مهمة لتحقيق العدالة وضمان المساواة في ممارسة الحق في التقدّم بالشكاوى والمساءلة، ويجب على مسؤول الشكاوى تحليل المنظور الجنساني في إدارة الشكاوى وتقديم توصيات للحد من أي مظهر من مظاهر عدم المساواة في جميع مراحل إدارة الشكاوى، كما يجب أن تقوم المنظمة الأهلية بإجراء مراجعة دورية لمدى استجابة نظام الشكاوى لمتطلبات النوع الاجتماعي، واحتياجات النساء، وكبار السن، والأُميين.

## 2.3.3 نظام الشكاوى الموائم:

لضمان حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، بمختلف أنواعها، في ممارسة حقهم في الشكاوى، يجب على المنظمة الأهلية ومسؤول الشكاوى اتخاذ كافة السبل التي تضمن ممارسة هذه الفئة المجتمعية لحقها في المساءلة والتقدم بالشكاوى، ويجب ألا تشمل عملية المواءمة إطارها الفيزيائي فقط، بل يجب أن تمتد عملية المواءمة لتتطرق لأدوات استقبال الشكاوى، وآليات الإبلاغ والرد والتحقق، وكذلك أدوات تحصيل التغذية الراجعة.

## 2.4 المكوّن الرابع: استثارة الوعي والمعرفة

يشمل هذا المكوّن جميع الأنشطة والإجراءات التي تستهدف رفع وعي الهيئات الحاكمة بوظيفة نظام الشكاوى وإجراءاته وطبيعة الدور الذي سيلعبه موظف/ة إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية، وقواعد السلوك المطلوب من الأعضاء والعاملين/ات الالتزام بها لإنجاح نظام الشكاوى. ويجب على المنظمة الأهلية و/أو مسؤول الشكاوى إعداد خطة لرفع الوعي للهيئات الحاكمة والعاملين/ات والمستفيدين من برامج وخدمات المنظمة الأهلية حول مكونات نظام الشكاوى وإجراءات تقديم الخدمات، ويمكن الاستعانة بخطة رفع الوعي المقترحة التالية:

جدول رقم (2): خطة استثارة الوعي والمعرفة لدى الأطراف ذات العلاقة بنظام الشكاوى

المؤشرات مصادر التحقق	نقاط التركيز	الأنشطة	الفئة
نسبة الارتفاع في الوعي لدى أعضاء/عضوات الجمعية العمومية للمنظمة الأهلية حول نظام الشكاوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أهمية المساءلة والشكاوى في عمل المنظمة الأهلية.</li> <li>• مكونات نظام الشكاوى.</li> <li>• دور الجمعية العمومية في زيادة فاعلية نظام الشكاوى المعمول به.</li> <li>• دور الجمعية العمومية في الرقابة على فاعلية نظام الشكاوى.</li> </ul>	نشرة إلكترونية عبر البريد الإلكتروني	الجمعية العمومية
نسبة الارتفاع في الوعي لدى أعضاء/عضوات مجلس الإدارة للمنظمة الأهلية حول نظام الشكاوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أهمية المساءلة والشكاوى في عمل المنظمة الأهلية.</li> <li>• مكونات نظام الشكاوى.</li> <li>• دور مجلس الإدارة في زيادة فاعلية نظام الشكاوى المعمول به.</li> <li>• دور مجلس الإدارة في الرقابة على فاعلية نظام الشكاوى.</li> </ul>	لقاء رفع الوعي	مجلس الإدارة
نسبة الارتفاع في الوعي لدى العاملين/ات حول نظام الشكاوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أهمية المساءلة والشكاوى في عمل المنظمة الأهلية.</li> <li>• مكونات نظام الشكاوى.</li> <li>• دور العاملين في تعزيز فاعلية نظام الشكاوى المعمول به.</li> <li>• أهمية التزام العاملين/ات بتوجيه المشتكين/ات لمسؤول الشكاوى والامتناع عن استقبال الشكاوى في الميدان -مكان تنفيذ النشاط-.</li> <li>• تطبيقات نظام الشكاوى في أنشطة ومشاريع المنظمة الأهلية.</li> </ul>	برنامج تدريبي بواقع (5) ساعات عمل	العاملين/ات في المنظمة الأهلية

المؤشرات مصادر التحقق	نقاط التركيز	الأنشطة	الفئة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحق في الشكوى.</li> <li>• إجراءات تقديم الشكاوى في المنظمة الأهلية بما يشمل أدوات استقبال الشكاوى المجانية والسرية.</li> <li>• حقوق المشتكي/ات في نظام إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية.</li> <li>• دور والتزام المشتكي/ة بتقديم الشكوى لدى مسؤول الشكاوى في سرعة الإنجاز.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحقة في الشكوى.</li> <li>• إجراءات تقديم الشكاوى في المنظمة الأهلية بما يشمل أدوات استقبال الشكاوى المجانية والسرية.</li> <li>• حقوق المشتكي/ات في نظام إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية.</li> <li>• دور والتزام المشتكي/ة بتقديم الشكوى لدى مسؤول الشكاوى في سرعة الإنجاز.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشرة "بروشور"، عبر مواقع التواصل المختلفة يوضح فيها إجراءات الشكاوى في المنظمة الأهلية</li> </ul>	المستفيدين/ات

## 2.5 المكوّن الخامس: الإفصاح والترويج والنشر

يشير هذا المكوّن إلى أن تمكين نظام الشكاوى في المنظمة الأهلية يتطلب منها أن تمتلك خطة واضحة بجدول زمنية وأدوات إعلام وإفصاح مناسبة لجميع الفئات المستهدفة من نظام الشكاوى للترويج والإفصاح عن نظام إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية. ويجب على مسؤول إدارة الشكاوى استخدام كافة الوسائل المتاحة لتوضيح إجراءات الشكاوى بشكل مختصر ومبسّط وذلك ابتداءً من تقديم الشكوى وانتهاءً بالإغلاق مع توضيح إجراءات الاستئناف أو عدم الرضا عن إغلاق الشكوى، وتوضيح قنوات استلام الشكاوى والقسم المسؤول وأرقام التواصل، وذلك من خلال وضعها في أماكن واضحة بالمنظمة الأهلية وضمان سهولة الوصول إليها أو الاطلاع عليها.

وتعتبر الجهود التي تبذلها المنظمة الأهلية للترويج والإفصاح عن إجراءات استقبال الشكاوى وأدواتها المختلفة جزء رئيسي من خطة إدارة نظام الشكاوى في المنظمة الأهلية، ويجب أن تحتل موقع رئيسي خلال عملية تقييم الأداء الوظيفي، وتضمنها في مؤشرات قياس وفحص فعالية نظام الشكاوى في المنظمة الأهلية وقدرته على الوصول لجميع المستفيدين، وينصح هنا باستخدام العديد من الأدوات والقنوات التي يمكن لمسؤول/ة الشكاوى استخدامها للوصول لأكبر شريحة من المستفيدين. كما يمكن نشر نظام وإجراءات الشكاوى من خلال الوسائل المبينة أدناه:

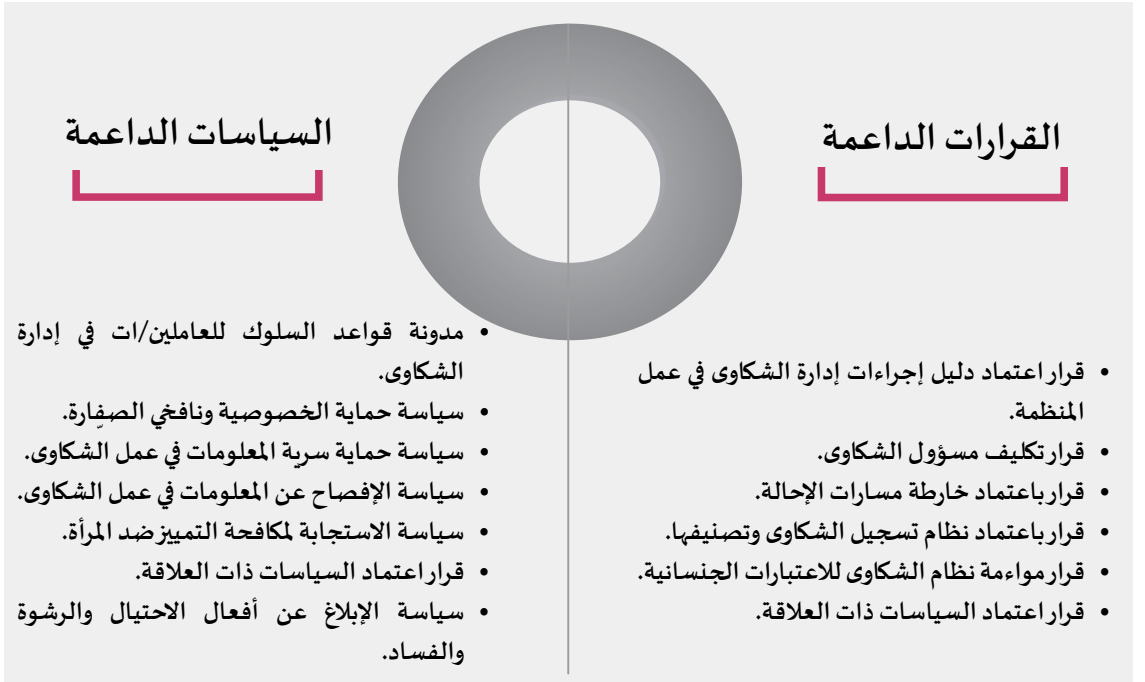
- نشرة تعريفية ورقية توزع على المستفيدين.
- رسائل نصية عبر الهاتف المحمول.
- وضع منشورات وعلامات توضح أماكن تقديم الشكاوى وآلية التعامل معها في منصات خدمة المستفيدين.



- النماذج، الطلبات والرسائل.
- الكتيبات أو أي دليل تستخدمه المنظمة.
- الإعلانات أو الحملات الإعلانية الخاصة بالمنظمة.
- تغليف منتجات المنظمة أو مطبوعاتها.
- تطبيقات الهواتف الذكية.
- المواقع الإلكترونية.
- وسائل ومنصات التواصل الاجتماعي.

## 2.6 المكوّن السادس: توافر السياسات والقرارات الداعمة والناظمة

يحدد هذا المكوّن مجموعة السياسات والقرارات الداعمة والناظمة لعمل مسؤول وحدة الشكاوى والتي يجب على المنظمة الأهلية اتخاذها واعتمادها لتسهيل وتيسير عملية إدارة الشكاوى ومعالجتها، وتشمل جميع القرارات التي يجب أن تصدر عن مجلس الإدارة والإدارة العليا، بالإضافة إلى جملة السياسات التي يجب على المنظمة الأهلية اعتمادها والتي ترتبط بعمل موظف الشكاوى، ومن هذه القرارات/السياسات:



مخطط رقم (4): نماذج عملية للقرارات والسياسات الداعمة والناظمة لعمل نظام الشكاوى

## 2.7 المكوّن السابع: توافر المؤشرات لغايات وأهداف نظام الشكاوى

يرتبط نظام الشكاوى بشكل وثيق الصلة في نظام الرقابة والتقييم والمساءلة والتعلم في المنظمة الأهلية، كما يعتبر نظام الشكاوى مؤشر رئيسي على توافر بيئة مستجيبة لمتطلبات المساءلة داخل المنظمة الأهلية، وعليه لا يمكن لنظام الشكاوى أن يحقق الأهداف والغايات الرئيسية لوجوده بدون تضمينه في مصفوفة الرقابة والتقييم، كما يجب أن يتم مراعاة عملية تطوير نظام الشكاوى خلال إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة الأهلية فيما يتعلق ببناء قدرات المنظمة الأهلية وتعزيز قدراتها على الإيفاء بالتزاماتها والاستجابة لتوقعات وتطلعات جمهورها.

ويمكن استخدام نموذج المصفوفة التالي لتحديد إطار المؤشرات والغايات لنظام الشكاوى في عمل المنظمة الأهلية:

جدول رقم (3): مصفوفة إطار المؤشرات والغايات لنظام الشكاوى

الأهداف والغايات	خط الأساس	المؤشرات	مصادر التحقق
الأهداف			
الغايات			
المخرجات			
الأنشطة المفتاحية	التكلفة	المدخلات	الافتراضات المسبقة

## الفصل الثالث

### استقبال وتسجيل الشكاوى في المنظمات الأهلية

تختلف دورة حياة نظام الشكاوى من منظمة لأخرى نتيجة لاختلاف حجم العمليات والأنشطة ومناطق العمل الميداني واختلاف الفئات المستهدفة وطبيعة ونوعية الخدمات التي تقدّمها هذه المنظمات سواء كانت (إغائية، خدمية، تعليمية، تنمية، زراعية ... إلخ)، ويعتبر هذا الدليل مرجعية عمل مكتوبة للعاملين/ات في إدارة نظام الشكاوى في المنظمة الأهلية، حيث تم التركيز على النموذج المبسط من دورة حياة الشكاوى وهو الأكثر شيوعاً وانتشاراً بسبب سهولة استخدامه ووضوح المراحل الرئيسية والمحطات في إدارة الشكاوى.



مخطط رقم (5): دورة حياة الشكاوى في عمل المنظمات الأهلية

### 3.1 جهات استقبال الشكاوى في المنظمة الأهلية:

أحد التحدّيات الرئيسية التي تواجه المنظمات الأهلية خلال بناء وإعمال نظام إدارة الشكاوى هو تعدد جهات استقبال الشكاوى في المنظمة الأهلية، وهو ما يؤدي لإشكاليات في العمليات الميدانية نتيجة انشغال العاملين بمتابعة الشكاوى والبحث عن حلول لها، كما يصبح من المستحيل على المنظمة الأهلية توثيق عملية استقبال الشكاوى ومتابعة إنجازها وتوثيق الدروس المستفادة، بالإضافة إلى أن بعض المشتكين/ات يلجؤون مباشرة إلى مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي للتقدّم بالشكوى، كما أن هذه العملية تفتح الباب أمام الاجتهادات الشخصية والعلاقات الشخصية في استقبال الشكاوى ومتابعة إنجازها وهو ما يمكن أن يتطور ليصبح ضمن شبهات وأفعال الفساد والاحتيال أو الاستغلال للوظيفة، وعليه يجب على المنظمة أن تتخذ كافة التدابير التي تضمن توحيد جهة استقبال الشكاوى في المنظمة الأهلية.

إن عملية استقبال وإدارة الشكاوى تقع حصراً ضمن مسؤوليات مسؤول/ة الشكاوى في المنظمة الأهلية، ويجب على جميع الهيئات الحاكمة والعاملين/ات في المنظمة الأهلية احترام صلاحيات ونطاق مسؤوليات مسؤول/ة الشكاوى لضمان فعالية نظام الشكاوى ونجاعته، كما أن توحيد جهة استقبال الشكاوى يتطلّب الفهم العميق لدى العاملين/ات لدور ومسؤوليات مسؤول/ة الشكاوى، حيث يقتصر دور مسؤول/ة الشكاوى على استقبال وتسجيل الشكاوى وتصنيفها وإحالتها لجهات الاختصاص لمتابعتها، حيث تقع مسؤولية المعالجة على عاتق جهات الإحالة وليس مسؤول/ة الشكاوى كما هو شائع، والذي ينتهي دوره بالرد على الشكوى وإغلاقها، ولا يجب تحت أي ظرف من الظروف أن ينخرط مسؤول/ة الشكاوى في معالجة أي شكوى يتقدّم بها أي مستفيد/ة. **ويمكن تلخيص المهام الرئيسية لمسؤول/ة الشكاوى أو من ينوب عنه/ا في ما يلي:**

1. استقبال المشتكين/ات الراغبين/ات بالتقدّم بالشكاوى.
2. استقبال، وتنظيم الشكاوى، وتسجيلها يدوياً، وإلكترونياً.
3. حفظ وأرشفة الشكاوى الواردة إلى المنظمة الأهلية بشكل يدوي وإلكتروني.
4. التواصل والتنسيق ومتابعة الشكاوى التي يتقدّم بها المشتكين/ات.
5. متابعة ملفات الشكاوى وإحالتها لجهات الاختصاص ومتابعة الاستجابة لها حسب الأصول.
6. تحديد مواعيد الرد على الشكاوى التي يتقدّم بها المشتكين/ات.
7. تنسيق كافة شؤون قسم الشكاوى وتنظيمها، والتنسيق مع جهات الاختصاص.
8. كتابة محاضر الاجتماعات ذات العلاقة بإدارة نظام الشكاوى.
9. إعداد التقارير الدورية الكمية والنوعية حول إدارة الشكاوى الواردة للمنظمة الأهلية وفق النماذج المرفقة مع هذا الدليل بعد إقراره.
10. قياس مدى رضا المشتكين/ات حول فعالية نظام الشكاوى والمقترحات.
11. اتخاذ كافة التدابير التي من شأنها رفع وعي المستفيدين/ات بإجراءات استقبال الشكاوى في المنظمة الأهلية.
12. القيام بأيّة واجبات أخرى يكلف بها في مجال اختصاص الوظيفة وضمن الوصف الوظيفي لها.

## 3.2 الشكاوى التي يمكن استقبالها من المشتكين/ات:

بما أن هذا الدليل يعتبر مرجعية عمل مكتوبة لإدارة الشكاوى الواردة للمنظمة الأهلية، فيجب تحديد طبيعة ونوعية الشكاوى التي يمكن لمسؤول الشكاوى استقبالها من المشتكين/ات لضمان توفير الوقت والجهد، كما يتطلب من مسؤول/ة الشكاوى أن يكون/تكون لديه/ا القدرة على التمييز بين طلبات الحصول على الخدمات وبين طلبات التقدّم بالشكاوى فأحد الأخطاء الشائعة التي يقع فيها مسؤولي/ات الشكاوى هو استقبال شكاوى خارج نطاق عمل المنظمة الأهلية، وإدخالها للنظام وإحالتها لجهات الاختصاص بالرغم من كونها خارج النطاق، وهو ما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد بالإضافة إلى تأخير مصالح المشتكين/ات وعدم رضاهم عن نظام الشكاوى القائم. ويوضح الجدول المرفق نماذج إرشادية توضح الاختلاف بين طلب الخدمة وطلب الشكاوى في عمل بعض المنظمات التي تعمل في مجالات الزراعة أو الإغاثة التنموية أو حتى تنمية القدرات أو المرأة، وبشكل عام فإنه يجب على مسؤول/ة الشكاوى إعادة توجيه المتقدم/ة إلى المنظمة الأهلية أو الجهة التي يمكن لها استقبال طلب الخدمة المطلوبة، لكن لا يجب أن يتم إدخالها لنظام الشكاوى بأي حال من الأحوال.

### جدول رقم (4): جدول نماذج عملية للتمييز بين طلبات الخدمة وطلبات التقديم بالشكاوى

القطاع	مثال طلب الخدمة (دراسات حالة عملية)	مثال التقدّم الشكاوى (دراسات حالة عملية)
المساعدات الإغاثية الغذائية	حالة (١): لقد سبق وتقدّمت بطلب الاستفادة من مشروع (.....) الذي تقوم جمعيتكم بتنفيذه لكن لم يتم اختياري ضمن الفئات المستفيدة بالرغم من استيفائي لجميع الشروط والمعايير المعلن عنها من طرفكم، لكن جاري الذي يقطن في منطقة (.....) كان ضمن الفئات المستفيدة بالرغم من أنه لم يستوف الشروط والمعايير.	حالة (١): لقد سبق وتقدّمت بطلب الاستفادة من مشروع (.....) الذي تقوم جمعيتكم بتنفيذه لكن لم يتم اختياري ضمن الفئات المستفيدة، مستوأي المادي صعب ولدي أطفال كثير ولدي طفل صاحب مرض مزمن، متى ستقومون بتقديم مساعدة غذائية لي ولأسرتي؟
	دراسة حالة (٢): حصلت على طرد غذائي من طرف جمعيتكم وعندما توجهت لاستلام الطرد تم معاملتي بطريقة مهينة أمام الجميع من قبل مسؤولي التوزيع التابعين لجمعيتكم.	

<p>حالة (١): لقد تم تركيب حمام زراعي في الأرض التي أمتلكها من قبل مشروع (.....) الذي تنفذه جمعيتكم، النايلون الذي تم تركيبه غير مطابق للمواصفات كما أن العاملين لم يقوموا بتركيب الحمام الزراعي بالطريقة الصحيحة، وعندما توجهت لمنسق المشروع لم يتعاط معي وطلب مني التقدم بشكوى لديكم.</p>	<p>حالة (١): أنا أمثل مجموعة من المزارعين في منطقة (.....)، الشارع الزراعي الذي يؤدي لأراضينا الزراعية مغلق وبحاجة فتح وتعبيد، لماذا لا تقوم مؤسستكم بفتح الشارع أسوةً بالمناطق المحيطة، حتى تتمكن من التنقل وإدخال المعدات اللازمة لأراضينا الزراعية.</p>	<p>القطاع الزراعي</p>
<p>حالة (١): حصلت على منحة لبناء وتجهيز حمام ومطبخ في منزلي وتوفير خزانات مياه للشرب ضمن مشروع الحد من العنف القائم على النوع الاجتماعي في منطقتنا والذي تنفذه جمعيتكم، لكن عندما حضر العمال للتركيب تواصلوا مع زوجي والذي بدوره طلب منهم بناء وتجهيز المطبخ والحمام في منزل زوجته الثانية وليس أنا، وعندما أخبرت العمال وفريق المشروع بذلك لم يوقفوا العمل، وطلبوا مني التوقيع على الاستلام وعندما رفضت قام زوجي بالتوقيع عني وإعادة الكشف لهم.</p>	<p>حالة (١): زوجي يقوم بتعنيفي بشكل مستمر، وأود تقديم شكوى في جمعيتكم لوضع حل لهذه المعاناة التي أعيشها في منزلي والتي تؤثر على أطفالي بشكل كبير.</p>	<p>المرأة</p>

## الشكاوى التي تقع ضمن نطاق عمل وحدة الشكاوى:

- طلبات الحصول على توضيحات أو تفسيرات بخصوص القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة الأهلية.
- الشكاوى المتعلقة بعدم أداء، أو التأخر، أو التمييز، أو عدم التقديم على الوجه الصحيح لأي خدمة من الخدمات التي تقدمها المنظمة الأهلية سواء الخدمات التي تقدمها المنظمة الأهلية بشكل مباشر أو تلك الخدمات التي تقدمها المنظمة الأهلية من خلال الشراكة مع المنظمات الدولية أو الشريكة.
- سلوكيات موظفي/ات المنظمة الأهلية أو رئيسة/ة المنظمة الأهلية أو أعضاء مجلس الإدارة التي يمارسونها بحكم عملهم الوظيفي أو بسببه ويدخل في إطار ذلك جميع المستفيدين/ات من برامج التشغيل المؤقت الذي تشرف عليه المنظمة الأهلية بشكل مباشر أو من خلال الشراكة مع المنظمات الدولية أو الشريكة.
- جميع الشكاوى التي يتقدم بها الموظفين/ات والعاملين/ات ضد زملائهم في العمل، على أن يتم استقبال الشكاوى التي لا تتعلق بالأداء الفني المتخصص.
- طلبات الحصول على المعلومات العامة العلنية في المنظمة الأهلية.

- اعتداء المنظمة الأهلية على أي حق من حقوق المستفيدين/ات دون مبرر قانوني.
- الشكاوى التي تتعلق بانتهاك لقيم الكرامة الإنسانية من قبل الموظفين/ات أو العاملين/ات خلال تقديم خدمات المنظمة الأهلية للمستفيدين/ات، ويشمل ذلك جميع الشكاوى المرتبطة بالعنف القائم على النوع الاجتماعي، التمييز على أساس الجنس، الإعاقة أو المنطقة الجغرافية.
- جميع الشكاوى التي تتعلق بإساءة استخدام التكنولوجيا خلال عمل المنظمة الأهلية.
- جميع الشكاوى التي تتعلق بانتهاك سياسات الحماية المعمول بها في المنظمة الأهلية مثل سياسة حماية الطفولة، سياسة حماية سرية المعلومات ... الخ.
- الشكاوى التي تتعلق بامتناع المنظمة الأهلية عن تنفيذ القرارات الصادرة عن المحاكم أو التأخر في تنفيذها، أو تنفيذها على نحو يخالف ما ورد فيها.
- الشكاوى المتعلقة بقضايا بأفعال وشبهات الفساد، الاحتيال، الرشوة في عمل المنظمة الأهلية.
- أي شكاوى أخرى يقرر مجلس الإدارة قبولها بناء على توصية مسؤول/ة الشكاوى.

وبناء على ما سبق، فإن هذا الدليل يعتبر مرجعية عمل مكتوبة لإدارة نظام الشكاوى، وإنه يجب على المنظمة الأهلية تحديد جميع الشكاوى التي لا يحق لموظف استقبال الشكاوى استقبالها وتسجيلها في نظام الشكاوى، لضمان تقليل الاعتماد على الاجتهادات وضمان مرجعية دقيقة لتسهيل عمل مسؤول/ة الشكاوى، وبشكل عام فإن الشكاوى التي لا يحق للمنظمة الأهلية استقبالها:

**أولاً:** الشكاوى المتعلقة بالنزاعات بين الأشخاص الطبيعيين والمعنويين والتي لا تتعلق بعمل المنظمة الأهلية، ويشمل ذلك جميع النزاعات التي تنشأ بين الموظفين/ات والعاملين/ات في قضايا لا تتعلق بعمل المنظمة الأهلية.

**ثانياً:** الشكاوى المعروضة أمام القضاء، أو تلك التي عرضت على القضاء وصدر حكم فيها سواء كان هذا الحكم نهائي أو ابتدائي، ما لم تكن الشكاوى متعلقة بعدم تنفيذ الحكم من قبل مجلس الإدارة.

**ثالثاً:** الشكاوى التي سبق وأن عرضت على مجلس الإدارة وكانت تتعلق بنفس الموضوع والسبب وقرر المجلس رفضها، ما لم تطرأ أسباب جديدة تغير من مجريات الشكاوى.

**رابعاً:** الشكاوى التي تقع ضمن صلاحيات جهة أخرى.

**خامساً:** الشكاوى التي تتعلق بعدم الموافقة على طلب الحصول على المعلومات التي تعتبر سرية بموجب تعليمات مكتوبة تصدر بهذا الخصوص.

**سادساً:** الشكاوى التي تتعلق بقرارات أو إجراءات اتخذها مجلس الإدارة ومضى عليها أكثر من سنتين.

### 3.3 أدوات استقبال الشكاوى:

تعتبر أدوات استقبال الشكاوى أحد الركائز الرئيسية التي تدعم نظام إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية، ولا يتم اختيار أدوات استقبال الشكاوى بشكل عشوائي أو عثي، بل يجب أن يتم اختيار هذه الأدوات وفق منهجية علمية دقيقة تبدأ بتحليل جمهور المستفيدين والمعنيين بنظام إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية، ومن ثم اختبار وفحص استجابة هذه الأدوات لمجموعة من المؤشرات والمعايير العلمية ذات العلاقة، وبعد ذلك يتم اتخاذ القرار باتجاه اعتماد مجموعة الأدوات الرئيسية التي ستتيحها المنظمة الأهلية للمشتكين/ات لاستقبال شكاويهم والتي ستضمن عدم عزوف المشتكين/ات عن استخدام نظام الشكاوى، ويشير الجدول رقم (5) إلى أهم المؤشرات والمعايير التي يجب أن تتوافر في أدوات استقبال الشكاوى:

جدول رقم (5): جدول نماذج عملية للتمييز بين طلبات الخدمة وطلبات التقديم بالشكاوى

المؤشر	نقاط التركيز
الإتاحة	متاح على مدار الساعة لجميع فئات ومكونات مجتمع المستهدفين/ات من نظام الشكاوى.
السرية والخصوصية	تدعم الحفاظ على السرية والخصوصية لجميع فئات ومكونات مجتمع المستهدفين من نظام الشكاوى
المواءمة	تدعم الأداة خدمات المواءمة لاحتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة والأُميين وكبار السن
سهولة الاستخدام	الأداة غير معقدة وسهلة الاستخدام من قبل جميع فئات ومكونات مجتمع المستهدفين من نظام الشكاوى
انخفاض تكاليف الاستخدام	الأداة تدعم مجانية تقديم الشكاوى للمشتكين/ات، تكاليف تشغيلية بسيطة ويمكن للمنظمة الأهلية تحملها وفق الموازنة المتاحة.
دعم الحوسبة الإلكترونية	الأداة تدعم الأنظمة التقنية المحوسبة لتسهيل عملية الاستقبال، التسجيل، التصنيف، الإحالة، الرد، الإغلاق، الأرشفة.
القدرة على الوصول	يمكن لجميع فئات ومكونات مجتمع المستهدفين/ات من نظام الشكاوى الوصول إليها في أي وقت ودون عقبات تذكر.
الاستدامة	يمكن للمنظمة الأهلية الاستمرار في استخدام هذه الأداة لفترات طويلة ومستدامة.
إرفاق الوثائق	الأداة تدعم إمكانية إرفاق الوثائق اللازمة لتقديم الشكاوى.
تدعم تبادل المعلومات	الأداة تدعم إمكانية تبادل المعلومات وطلب التوضيحات بين المشتكي/ة ومسؤول/ة الشكاوى.



### 3.3.1 تحليل جمهور المستهدفين من نظام الشكاوى:

تعتبر الخطوة الثانية بعد اعتماد معايير ومؤشرات أدوات استقبال الشكاوى هي تحليل جمهور المستهدفين من نظام الشكاوى في المنظمة الأهلية، ولا يمكن للمنظمة الأهلية تحديد أدوات استقبال الشكاوى في النظام المتبع بدون إجراء تحليل معمق للفئات المستهدفة والمعنية بنظام الشكاوى، وبالرغم من الاختلاف والتنوع الواسع بين المنظمات في طبيعة ونوعية الفئات المستهدفة التي تستهدفها بسبب اختلاف ميادين ومجالات العمل ونطاقات التخصص، إلا أن هناك طرق بسيطة يمكن من خلالها تحليل جمهور المستهدفين ومن نظام الشكاوى، ويمكن استخدام الأداة البسيطة التالية خلال تحليل الفئات المستهدفة.

جدول رقم (6): أداة تحليل جمهور المستفيدين من نظام الشكاوى

اسم الفئة	الخصائص الاقتصادية والاجتماعية والثقافية	أدوات استقبال الشكاوى المقترحة	مبررات استخدام الأداة	المخاطر المحتملة	التكاليف المتوقعة على الفئة	متطلبات الاستخدام من قبل الفئة	الاطاحة

## الاستجابة للمعايير

تبادل المعلومات	إرفاق الوثائق	الاستدامة	القدرة على الوصول	دعم الحوسبة	انخفاض التكاليف	سهولة الاستخدام	المواءمة	السرية والخصوصية

### 3.3.2 الأدوات الشائعة في استقبال الشكاوى:



مخطط رقم (6): أدوات استقبال الشكاوى الشائعة في المنظمات الأهلية

### 3.3.3 أدوات استقبال الشكاوى المعتمدة في نظام الشكاوى في المنظمة الأهلية:

تقوم المنظمة الأهلية باستخدام أساليب متنوعة في عملية استقبال الشكاوى وعدم الاكتفاء باستخدام أداة واحدة فقط، كما يجب أن تضمن هذه الأدوات استثمار فاعل للفضاء الرقمي في استقبال الشكاوى من المستفيدين.

ويجب أن يرفق تحليل المستفيدين من نظام الشكاوى، تحديد أفضل الأدوات التي يمكن للمنظمة الأهلية استخدامها في استقبال الشكاوى من المشتكين، مع تقديم كافة التوضيحات اللازمة وفق دراسة الحالة التطبيقية الواردة في الجدول (6)، كما يجب أن يتم تقييم وفحص نجاعة هذه الأدوات بشكل دوري (سنوي، نصف سنوي)، وتتم عملية الفحص وفق مجموعة من المؤشرات أهمها:

- نسبة الشكاوى المرسله باستخدام هذه الأداة.
- نسبة الصعوبات التي واجهت المشتكين خلال استخدامها.
- عدد الشكاوى المنجزة التي تم استلامها عبر هذه الأداة.
- نوعية الشكاوى الواردة إلى المنظمة الأهلية عبر هذه الأداة.

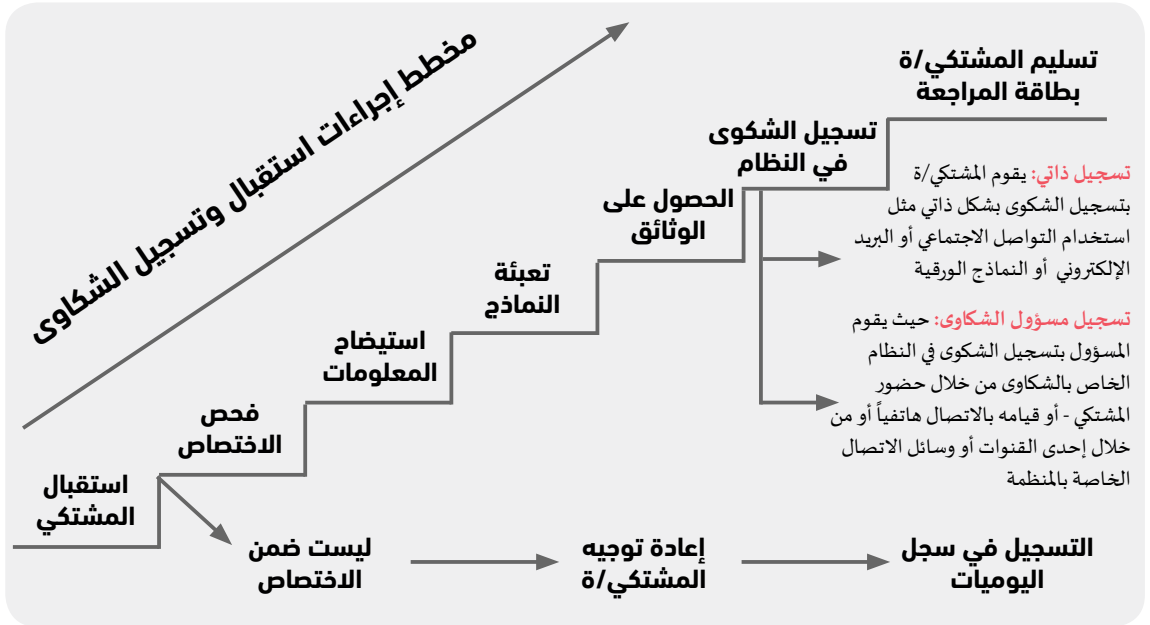
جدول رقم (7): نموذج تطبيقي لتحليل أدوات استقبال الشكاوى المعتمدة في المنظمة الأهلية

الأداة	طريقة التنفيذ	المميزات	العيوب	المستلزمات للتطبيق
<b>الأداة 1:</b> <b>صندوق الشكاوى</b>	تقوم المنظمة الأهلية بوضع صندوق في نقطة استقبال المستفيدين، يُغلق الصندوق بقلع ويكون مفتاح القفل مع مسؤول/ة الشكاوى، يتم تفرغ الصندوق كل أسبوع مرة واحدة على الأقل.	يضمن للمشتكي/ة الخصوصية والسرية، كما أن وجود الصندوق أمام المستفيدين يعزز من خضوع المنظمة الأهلية للمساءلة.	لا يحصل المشتكي/ة على إثبات التقدّم بالشكوى، يعتبر الصندوق تغذية راجعة من طرف واحد فقط، يحتاج الحضور الشخصي للمشتكي/ة خلال أوقات الدوام، ويتطلب الأمر تكاليف للتنقل والوصول لمقر المنظمة الأهلية، لا يستجيب للشكاوى الطارئة.	صندوق خشبي/ معدني، قلم، نموذج الشكاوى الورقية مطبوع
<b>الأداة 2:</b> <b>الرقم المجاني</b>	ويطلق عليه أيضاً "الخط الساخن"، وهو رقم مجاني يتم نشره للمستفيدين لاستقبال الشكاوى على مدار الساعة.	سهولة الاستخدام من قبل المشتكين، لا يحتاج الحضور الشخصي للمشتكي/ة، مستجيب للخصوصية والسرية.	يحتاج تطبيق الرقم المجاني إلى معدات فنية ولوجستيات مكلفة نوعاً ما، يحتاج إلى موظفين/ات مختصين/ات في استقبال الشكاوى من المستفيدين على مدار الساعة، يحتاج إلى تكاليف تضمن الترويج الجيد للرقم المجاني.	رقم مجاني خاص بالاتفاق مع شركة الاتصالات الفلسطينية، أجهزة اتصال داخلي، سيرفر داخلي، موظفين/ات استقبال الشكاوى.
<b>الأداة 3:</b> <b>تطبيقات الهاتف الذكي</b>	تقوم المنظمة الأهلية باستخدام تطبيقات الهاتف الذكي المجانية الخاصة بالتواصل مثل برنامج Telegram، WhatsApp، ويتم تخصيص رقم خلوي خاص بذلك مع موظف/ة استقبال الشكاوى.	سهل الاستخدام من قبل المشتكين، غير مكلف، يضمن الاستجابة للشكاوى الطارئة، يضمن الخصوصية والسرية، يساعد في بناء اتصال مباشر بين المستفيد/ة وموظف/ة استقبال الشكاوى، لا يحتاج الحضور المباشر للمنظمة الأهلية، يدعم الشكاوى الصوتية.	يحتاج إلى توافر أجهزة هواتف نقالة ذكية لدى المستفيد/ة، قد يواجه كبار السن أو الفقراء أو الأشخاص الأميين صعوبة في استخدام مثل هذه البرامج ويحرمهم من حقهم في التقدم بالشكاوى.	جهاز هاتف ذكي، شريحة اتصال خلوي، رقم خاص لاستقبال الشكاوى، موظف/ة متخصص/ة.

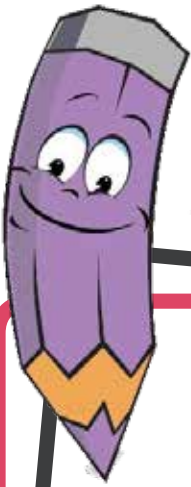
المستلزمات للتطبيق	العيوب	المميزات	طريقة التنفيذ	الأداة
جهاز حاسوب أو هاتف ذكي، خط إنترنت هوائي، موظف/ة خاص لاستقبال الشكاوى.	يحتاج إلى توافر أجهزة هاتف نقال ذكية لدى المستفيد/ة، قد يواجه كبار السن أو الفقراء أو الأشخاص الأميين صعوبة في استخدام مثل هذه المواقع ويحرمهم من حقهم في التقدم بالشكاوى.	سهولة الاستخدام، شائعة الاستخدام، سهولة الوصول لصفحة الشكاوى، تضمن التفاعل بين المنظمة الأهلية والمشتكين، تدعم الحصول على صور ووثائق عن الشكاوى، مجانية وغير مكلفة.	تقوم المنظمة الأهلية بإنشاء صفحة عبر مواقع التواصل الاجتماعي لاستقبال الشكاوى مثل الفيس بوك أو تويتر ويتم استقبال الشكاوى عبر برامج الدردشة الملحقة.	<b>الأداة 4:</b> <b>منصات التواصل الاجتماعي</b>
جهاز حاسوب متقدم، قاعدة بيانات، سيرفر، موظف/ة متخصص/ة، جهاز سكاير، طابعة.	يحتاج إلى تقنيات برمجية، تكاليف تشغيل مرتفعة، يحتاج موظف/ة تقني/ة متخصص/ة، يحتاج إلى توافر هاتف ذكي مع المشتكي/ة، البعض قد يواجهون صعوبة في استخدامه، بحاجة إلى حملات لتعميمه على المستفيدين.	يراعي السرية والخصوصية، مجاني، سهولة الاستخدام، يمكن برمجته ليراعي احتياجات مكونات المجتمع، يدعم المرفقات.	تقوم المنظمة الأهلية بإعداد تطبيق للهاتف الذكي خاص بها لاستقبال الشكاوى من المشتكين Mobile App، بحيث يدعم هذا التطبيق استقبال الرسائل الصوتية والصور والوثائق التي قد يتم إرفاقها مع الشكاوى.	<b>الأداة 5:</b> <b>تطبيق الهاتف الذكي</b>
جهاز حاسوب متقدم، قاعدة بيانات، سيرفر، موظف/ة متخصص/ة، جهاز سكاير، طابعة.	يحتاج إلى توافر هاتف ذكي أو جهاز حاسوب لدى المشتكي/ة، قد يواجه البعض صعوبة في استخدامه، لا يعطي إشعار للمشتكي/ة باستلام الشكاوى من الموظف/ة المختص/ة.	يراعي السرية والخصوصية، مجاني، سهولة الاستخدام.	تقوم المنظمة الأهلية بتخصيص بريد إلكتروني لاستقبال الشكاوى بحيث يشرف عليه بشكل مباشر موظف/ة الشكاوى في المنظمة الأهلية.	<b>الأداة 6:</b> <b>البريد الإلكتروني</b>
جهاز هاتف نقال، موظف/ة متخصص/ة.	لا يدعم المرفقات، لا يعطي فرصة للمشتكي/ة لمنح التفاصيل، يتطلب امتلاك المشتكي/ة لرصيد في شريحة الهاتف لإرسال الشكاوى.	سهل الاستخدام، يراعي السرية والخصوصية.	تقوم المنظمة الأهلية بتخصيص رقم هاتف خلوي لاستقبال شكاوى المشتكين عبر الرسائل النصية.	<b>الأداة 7:</b> <b>رسائل SMS</b>

### 3.4 إجراءات استقبال وتسجيل الشكاوى:

- الترحيب واستقبال المشتكي/ة ويمكن الاستعانة بالإرشادات الواردة في (صندوق الإرشادات رقم (1) المرفق مع هذا الدليل.
- التأكد من أن الشكاوى تقع ضمن الاختصاص قبل تسجيلها، وفي حال لم تكن ضمن الاختصاص يتوجب على مسؤول/ة الشكاوى توجيه المشتكي/ة للجهة المختصة إن أمكن.
- على الموظف المختص الاستفسار والاستيضاح عن جميع المعلومات من المتعامل حسب طبيعة ونوع الشكاوى.
- بعد التأكد من مضمون ومحتوى الشكاوى يتم إعلام المتعامل بالإجراءات والمدة الزمنية المطلوبة لمعالجة الشكاوى على أن يتم تحديد سقف زمني محدد للرد على الشكاوى وذلك بالاعتماد على نظام التصنيف المقرر وفق هذا الدليل والذي سيرد في الفصل القادم من هذا الدليل.
- يتم تسجيل الشكاوى في سجل الشكاوى المحوسب (إن وجد) وضمان إن يتم تزويد مقدم المشتكي/ة بوصل يتضمن بالحد الأدنى تاريخ تقديم الشكاوى واسم الموظف الذي استلم الشكاوى وموضوع الشكاوى والمستندات أو الوثائق المرفقة عند تقديم الطلب وتاريخ المراجعة للرد على الشكاوى والرقم المرجعي للشكاوى.
- عند تسجيل شكاوى جديدة يتوجب على مسؤول الشكاوى تزويد المتعامل بالرقم المرجعي للشكاوى ليتسنى له متابعة الشكاوى.
- في حال رغب المشتكي/ة بمتابعة شكاوى قائمة، يقوم مسؤول/ة الشكاوى بمراجعة النظام باستخدام الرقم المرجعي الخاص بالشكاوى.



مخطط رقم (7): إجراءات استقبال وتسجيل الشكاوى في المنظمات الأهلية



## صندوق الإرشادات رقم (1)

### السلوكيات الفضلى عند استقبال المشتكين:

- يحتاج المشتكي/ة عند التقدّم بالشكوى إلى الشعور بالأمان، والإنصات، وتفهم وجهة نظره، وتقديم الاحترام، واللطف، والاهتمام.
- يجب أن يشعر المشتكي بالعدالة والسرية والخصوصية، وسرعة الاستجابة للشكوى التي تقدّم بها.
- يجب أن يبدأ موظف/ة استقبال الشكاوى بالتعريف عن نفسه وحدود صلاحياته ومسؤولياته مع التأكيد بشكل واضح بأنه ليس طرف في معالجة الشكوى، والتأكيد على دوره في خدمة المشتكي وإنجاز الشكوى بأسرع وقت.
- من الجيد أن يبدأ مسؤول/ة استقبال الشكاوى بالأسئلة الروتينية لكسر الجمود وتحسين شعور المشتكي/ة بالراحة.
- يجب أن تكون الأسئلة محددة ومركّزة قدر الإمكان.
- لا تقاطع المشتكي/ة لكن واصل إدارة اللقاء من خلال إبقاء التركيز على القضية واستعمل أسئلة مباشرة لتعزيز معلوماتك حول مواضيع معينة كأسماء الأشخاص المتورطين في الاعتداء أو الانتهاك وتاريخ ووقت حدوثه. مع تدوين أهم المعلومات التي يدلي بها المشتكي/ة.
- من أجل دفع المشتكي/ة للحدّث يجب استخدام الأسئلة المفتوحة والابتعاد قدر الإمكان عن توجيه أسئلة مغلقة يمكن أن تكون إجاباتها بنعم.
- ينصح بأن يستخدم موظف الشكاوى دفتر يومية لتسجيل جميع النقاط الرئيسية التي يتحدّث بها المشتكي/ة بما في ذلك أسماء الشهود والوثائق التي يمكن أن تكون جهات الاختصاص بحاجة لها. هذه النقاط يمكن أن تكون ذات قيمة في حال احتاج موظف/ة الشكاوى لها لاحقاً.
- في ختام المقابلة، يجب أن يقوم موظف/ة الشكاوى بوصف الخطوات التالية للشكوى وآليات المتابعة، واطرح إمكانية إجراء اتصالات أخرى ومراجعات للوثائق التي توفرت في الملف.
- يجب أن يتم تحديد الوقت المتوقع الذي تحتاجه الشكوى لاتخاذ الخطوات القادمة.
- يجب أن يتم تزويد المشتكي/ة بوصول يتضمن تاريخ تقديم الشكوى وعنوانها والوثائق التي قام بتسليمها وتاريخ المراجعة لحل الشكوى.

### 3.5 إجراءات استقبال وتسجيل الشكاوى ذات الحساسية العالية:

إن نظام الشكاوى في المنظمة الأهلية يجب أن يراعي الاستجابة والحساسية لقضايا النوع الاجتماعي ومكافحة الفساد وغيرها من القضايا ذات الحساسية العالية (التحرش الجنسي، استغلال الوظيفة العامة، الوساطة، تضارب المصالح، الرشوة، الابتزاز ... الخ)، ويجب أن تخصص المنظمة الأهلية آلية مناسبة تضمن السرية والخصوصية للمبلغين عن هذه الأفعال التي تندرج تحت الأفعال/الشبهات ذات العلاقة بالقضايا ذات الحساسية العالية من خلال آليات ملائمة تضمن سرعة إنجازها والنظر فيها.

كما يجب أن تكون المنظمة الأهلية مستجيبة لمتطلبات الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، حيث تشير عبارة الاستغلال والانتهاك الجنسيين إلى الحوادث التي تقع بين موظفين ومستفيدين أو بين الموظفين أنفسهم كأحد الأنواع المحتملة لإساءة استغلال السلطة. بالعموم، التحرش الجنسي هو نوع من أنواع العنف الجنسي والذي يتواجد ويستمر منفصلاً عن الشخص المتضرر، ويجب أن تخصص المنظمة الأهلية موظف مختص لمعالجة مثل هذه الشكاوى (منسق الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين)، و يستعرض الفصل الثامن من هذا الدليل مزيداً من التفاصيل حول (استقبال ومعالجة شكاوى الانتهاك والاستغلال الجنسيين).

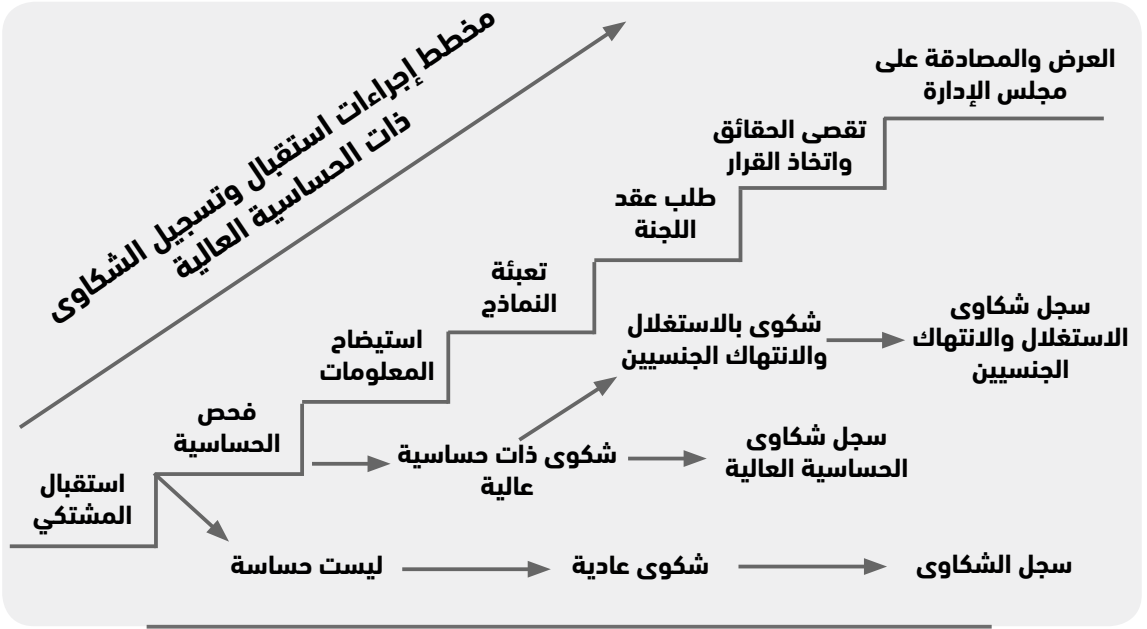
يتم استقبال الشكاوى ذات الحساسية العالية بنفس الطريقة التي تستقبل بها المنظمة الأهلية الشكاوى الأخرى وبذات الأدوات، لكن فور استقبال الشكاوى وتصنيفها بأنها شكاوى ذات حساسية عالية، يقوم الموظف/ة المختصة بتحويلها في ذات اللحظة وبعد استيفاء جميع المعلومات إلى لجنة متخصصة يتم تشكيلها من قبل أعضاء مجلس الإدارة تضم في عضويتها (مسؤول/ة وحدة الشكاوى، نائب رئيس مجلس الإدارة، المستشار القانوني للمنظمة الأهلية أو أي طرف آخر يحدد مجلس الإدارة).

تجتمع اللجنة في نفس اليوم الذي يتم فيه استقبال الشكاوى، وفي حال تعذر انعقاد اللجنة في نفس اليوم فإنه يتم عقد اللجنة صباح اليوم التالي، ويتم التواصل مع المشتكي/ة وإبلاغه/ا بقبول الشكاوى أو البلاغ وبالمدة الزمنية التي تحتاجها اللجنة لمتابعة الأمر. فور انتهاء اللجنة من أعمالها بعرض النتائج والإثباتات في اجتماع خاص لمجلس الإدارة ويترك لمجلس الإدارة المصادقة على قرار اللجنة أو اتخاذ قرارات أخرى شريطة أن تنسجم مع العقوبات الواردة في الدليل الإداري المقر للمنظمة الأهلية، وينطبق على هذا الاجتماع ما ينطبق عليه من شروط لاكتمال النصاب القانوني لانعقاد المجلس واعتماد قراراته.

صبيحة اليوم التالي يقوم مسؤول/ة الشكاوى بالتواصل مع المشتكي/ة ويتم إبلاغه/ا بقرارات مجلس الإدارة ويستكمل معه/ا باقي إجراءات إدارة الشكاوى الواردة في هذا الدليل.

بينما فيما يتعلق باستقبال الشكاوى التي تتعلق بالاستغلال والانتهاك الجنسيين في خدمات المنظمة الأهلية) يقوم موظف/ة استقبال الشكاوى بتسجيلها ضمن الشكاوى ذات الحساسية العالية لكن يجب أن تضمن المنظمة الأهلية استقبال الشكاوى بحيث يشعر مقدّموها بالحرية والأمان. ويكمن أحد أهم عناصر تصميم آلية استقبال الشكاوى في إيجاد وسائل تمكن مقدّمي الشكاوى من تقديم اللدّعاءات المتعلقة بالاستغلال الجنسي والانتهاك الجنسي حيث يتم تسجيلها في سجل خاص بمثل هذه الشكاوى. راجع الفصل الثامن من هذا الدليل للمزيد من التفاصيل حول كيفية التعامل مع هذه الشكاوى.

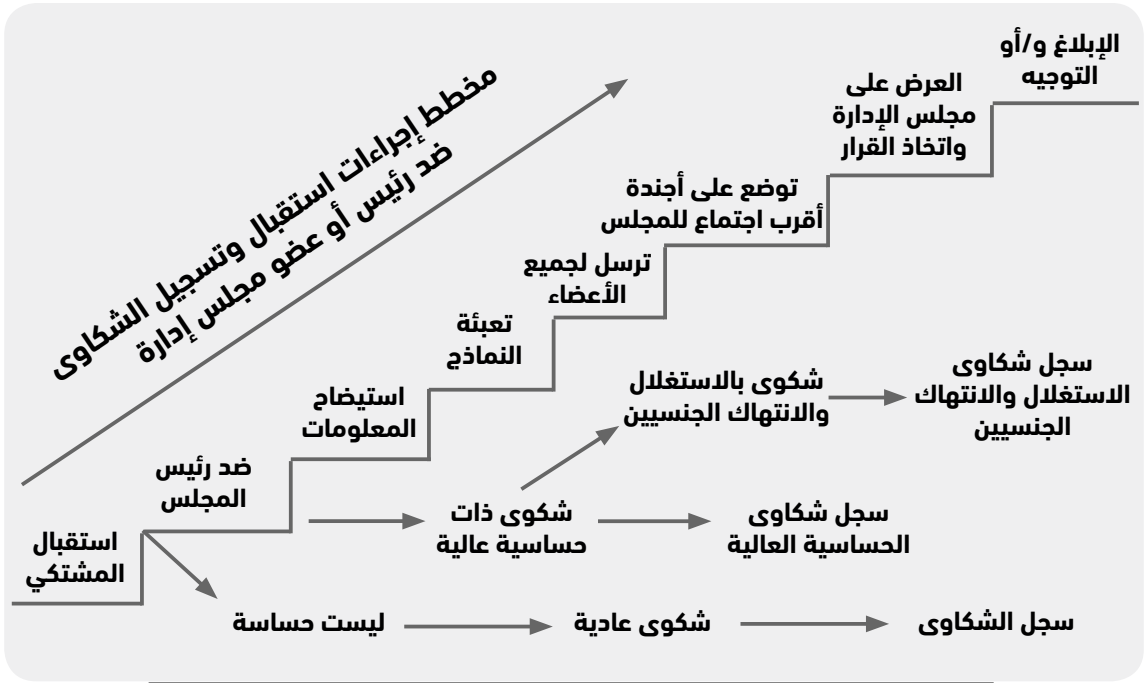




مخطط رقم (8): إجراءات استقبال وتسجيل الشكاوى ذات الحساسية العالية في المنظمات الأهلية

### 3.6 إجراءات استقبال وتسجيل الشكاوى ضد رئيس مجلس الإدارة أو أحد الأعضاء:

- يتم استقبال الشكاوى المقدّمة ضد رئيس المجلس أو أحد الأعضاء/العضوات بنفس الطريقة التي تستقبل بها المنظمة الأهلية الشكاوى الأخرى وبذات الأدوات، لكن فور استقبال هذه الشكاوى يقوم مسؤول/ة الشكاوى بتسجيل الشكاوى على أجندة أقرب اجتماع لمجلس الإدارة ويتم تزويد جميع الأعضاء/العضوات بنسخة عنها.
- ينظر مجلس الإدارة في الشكاوى خلال هذا الاجتماع ويتم أخذ قرار بها.
- يتم إبلاغ المتقدم/ة بموعد أقرب اجتماع لمجلس الإدارة والتاريخ المتوقع للرد.
- يجب إبلاغ المتقدم بقرار مجلس الإدارة حول الشكاوى المقدّمة، وفي حال لم يقبل المشتكي/ة القرار يتم تقديم النصح والإرشاد له حول الجهات الخارجية التي يستطيع اللجوء إليها.



مخطط رقم (9): إجراءات استقبال وتسجيل الشكاوى ذات الحساسية العالية في المنظمات الأهلية

## الفصل الرابع

### تصنيف الشكاوى في المنظمات الأهلية

تعتبر عملية تصنيف الشكاوى من الخطوات الأساسية في بناء نظام شكاوى فاعل وقادر على الاستجابة السريعة للشكاوى التي تتلقاها المنظمة الأهلية، وترجع أهمية مرحلة التصنيف إلى أنها تعتبر الخطوة التي تحدد مسار الإحالة الذي ستتخذه الشكاوى للمعالجة، كما أنها تعتبر خطوة مهمة لضمان سهولة تخزين المعلومات الخاصة بالشكاوى واستخراجها وسرعة الوصول إليها ومعرفة السبب الرئيسي للمشكلة ورفع التوصيات بشأنها.

ويقع على عاتق مسؤول الشكاوى توفير الحقول الخاصة بالتصنيف وذلك حسب التصنيفات التي تحددها المنظمة الأهلية بناءً على اختصاصها أو طبيعة الخدمات التي تقدمها ووضع مؤشرات القياس الخاصة بهذه التصنيفات للتمكن من حل الشكاوى في الوقت المناسب مثل الشكاوى مرتفعة الأهمية، وعليه يجب أن تكون هذه التصنيفات والمؤشرات معتمدة من الإدارة العليا في المنظمة الأهلية.

ويجب على المنظمة الأهلية عند بناء نظام الشكاوى أن تعتمد نظام تصنيف واضح ومحدد يضمن لها سهولة التعامل مع الشكاوى وضمان وصول الشكاوى ضمن مسارات الإحالة لجهات الاختصاص بالاستناد لدليل الخدمات المعتمد في المنظمة الأهلية، مما سيكون له أثر كبير في سهولة استخراج التقارير التحليلية عن الشكاوى وإمكانية تحديد الخدمات التي تتركز عليها أغلب الشكاوى وإمكانية تحديد الثغرات ومجالات التحسين.

ويختلف تصنيف الشكاوى من منظمة إلى أخرى وذلك وفق درجة التصنيف وحجم ونوعية الخدمات التي تقدمها ومجالات عملها والهيكلية التنظيمية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة، إن قيام المنظمة الأهلية بدراسة وتحليل وتصنيف خدماتها يساهم في تسهيل تشخيص المعوقات وتحديد مجالات التحسين بسهولة وأكثر دقة، بحيث يكون هذا التصنيف ضمن الخدمات التي تقدمها المنظمة الأهلية.

## 4.1 أنظمة تصنيف الشكاوى في المنظمات الأهلية:

### النظام الأول: تصنيف الشكاوى حسب درجة التعقيد

يعتمد هذا التصنيف في الاستجابة للشكاوى على درجة تعقيدها، وخلال هذا النظام من التصنيف يقوم مسؤول/ة الشكاوى بتحديد الإجراءات اللازمة للتعامل مع الشكاوى والمدة الزمنية اللازمة للرد وجهة الإحالة بالاستناد إلى درجة تعقيد الشكاوى، فكلما كانت الشكاوى أكثر تعقيداً كلما زادت المدة الزمنية اللازمة للاستجابة لها، وبشكل عام فإن هذا النظام من التصنيف يعطي سلطة تقديرية لمسؤول/ة الشكاوى في تحديد درجة التعقيد وهو ما يمكن أن يضعف من بيئة النزاهة في الاستجابة للشكاوى وإدارتها، كما أن التصنيف الخاطئ للشكاوى يمكن أن يؤدي لعدم رضا المشتكين عن نظام إدارة الشكاوى نتيجة عدم وضوح الإجراءات وعدم وجود مدد زمنية محددة ويتطلب هذا النظام أن يكون لدى المنظمة الأهلية تصنيف واضح لنوعية الشكاوى التي تعتبر معقدة، درجة، روتينية. **ويعتمد هذا التصنيف ثلاث تصنيفات رئيسية من الشكاوى وهي:**

#### جدول رقم (8): نظام تصنيف الشكاوى حسب درجة التعقيد

التصنيف	التوضيح	الإطار الزمني للاستجابة
<b>الشكاوى المعقدة</b>	هي عبارة عن الشكاوى على الخدمات التي تتطلب إجراءات مطولة لحلها، ومنها الشكاوى المتداخلة إجراءاتها مع أكثر من جهة أو الشكاوى التي تتطلب دراسة أو تشكيل لجنة فنية لحلها ( مثال شكاوى حالات الفساد، شكاوى التحرش الجنسي، انتهاك الكرامة الإنسانية).	تصل مدة إغلاق الشكاوى (30 يوم عمل) من تاريخ استقبال الشكاوى وتسجيلها
<b>الشكاوى الحرجة</b>	هي الشكاوى التي تتعلق بالخدمات التي تشترك في تقديمها أكثر من جهة ويصعب تحديد الجهة المسؤولة فيها.	تصل مدة إغلاق الشكاوى (3 أيام عمل) من تاريخ استقبال الشكاوى وتسجيلها
<b>الشكاوى الروتينية</b>	هي الشكاوى على الخدمات التي تقدّمها المنظمة الأهلية وتقع ضمن اختصاصها وهي الشكاوى التي لا تتسم بالتعقيد وذات إجراءات واضحة للمنظمة الأهلية.	يتم إغلاق الشكاوى خلال يوم عمل

## النظام الثاني: تصنيف الشكاوى حسب مدى خطورة/أهمية الشكاوى

يُعتبر هذا النظام من التصنيف جيداً في الحالات التي تعتبر المنظمة الأهلية أو الجهة القائمة على إدارة الشكاوى أن تحديد أولويات العمل بحل الشكاوى والاستجابة لها يُعتبر ذو أهمية كبيرة، فهذا النوع من التصنيف يساعد مسؤول/ة الشكاوى على تحديد الشكاوى التي يجب إحالتها قبل الأخرى كونها شديدة الأهمية و/أو الخطورة، كما أن هذا النظام من التصنيف يعتبر ذو فائدة كبيرة للمنظمات التي تقدم خدمات متنوعة لشريحة واسعة من المستفيدين وفي نطاق جغرافي كبير نسبياً، وتعود أهمية هذا النظام إلى أنه يساعد في تحديد الشكاوى ذات التأثير على عملية تقديم الخدمات أو الاستجابة السريعة للشكاوى المرتبطة بقيم الكرامة الإنسانية وانتهاكات ضد الأشخاص من ذوي الإعاقة أو كبار السن. ويعتمد هذا التصنيف بشكل رئيسي على قدرة مسؤول/ة الشكاوى على تحديد طبيعة الخدمات التي تقدمها المنظمة وتصنيفها حسب الأهمية/الخطورة. **ويعتمد هذا التصنيف ثلاث تصنيفات رئيسية من الشكاوى وهي:**

جدول رقم (9): نظام تصنيف الشكاوى حسب درجة الأهمية

التصنيف	التوضيح	الإطار الزمني للاستجابة
<b>شكاوى مرتفعة الأهمية</b>	هي عبارة عن الشكاوى ذات الأهمية المرتفعة والتي يمكن أن يتسبب تأجيل إحالتها بتعطيل تقديم الخدمات، أو اتساع نطاق الشكاوى وارتفاع تكاليف الاستجابة لها لحدود قياسية.	يتم التعامل مع الشكاوى بشكل فوري ومباشر
<b>شكاوى متوسطة الأهمية</b>	هي الشكاوى التي يمكن أن تكون مهمة، ولكنها غير خطيرة، وهي الشكاوى التي من المهم الاستجابة لها، لكن لا يمكن للمخاطر المترتبة عليها أن تتعاضد مع الوقت.	يتم التعامل مع الشكاوى بأسرع وقت بالاعتماد على درجة الأهمية.
<b>شكاوى منخفضة الأهمية</b>	هي الشكاوى التقليدية التي لا تعتبر مهمة ولا يمكن لتأثيرها أن يتعاضد مع مرور الوقت ويتم إحالة هذه الشكاوى وفق الإجراءات المتبعة وحسب مؤشرات الإغلاق المتفق عليها.	يتم إحالتها والتعامل معها وفق مؤشر الإغلاق المتفق عليه.

## النظام الثالث: تصنيف الشكاوى حسب الإجراء

يعتبر هذا النظام من التصنيف الأكثر شيوعاً بين المنظمات الأهلية التي تمتلك نظام فاعل للشكاوى، ويتميز هذا النظام من التصنيف باعتماده بشكل كبير على مرجعية عمل واضحة ومكتوبة تقلل من مساحة الاجتهادات الفردية لمسؤول/ة الشكاوى في المنظمة، حيث يعتمد هذا التصنيف على حجم الإجراءات اللازمة لمعالجة الشكاوى من قبل جهات الإحالة، كما أن هذا النظام من التصنيف يعطي إطار زمني أكثر دقة في الاستجابة للشكاوى المقدمة، ويتيح نسبة استجابة مرتفعة للشكاوى الواردة للمنظمة، ويتميز هذا النظام من التصنيف أيضاً بأنه يجعل من الممكن للمنظمة الأهلية أن تعطي ردوداً زمنية موحدة لاستجابة للشكاوى وهو ما يعزز من ثقة المستفيدين بنظام الشكاوى القائم والمعمول به ويعزز من نزاهة نظام إدارة الشكاوى والاستجابة لها. لكن أحد أهم عيوب هذا النوع من التصنيف أنه يتيح لمسؤول/ة الشكاوى أن يكون له/ا دور في معالجة الشكاوى والاستجابة لها وهو أمر غير صحي حيث ينصح دائماً بأن يكون/تكون مسؤول/ة الشكاوى طرف محايد في إدارة الشكاوى، ويندرج تحت هذا التصنيف ثلاثة أنواع من الشكاوى:

### جدول رقم (10): نظام تصنيف الشكاوى حسب الإجراء

الإطار الزمني للاستجابة	التوضيح	التصنيف
يوم واحد	<p>يتطلب هذا النوع تمكين الموظف/ة المختص/ة من الاستجابة لحل الشكاوى من أول اتصال، مع تسجيلها في نظام إدارة الشكاوى لضمان الحصول على الإحصائيات الصحيحة، والاستجابة لها ومن ثم إغلاقها.</p> <p><b>الخطوات الرئيسية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم تسجيل الشكاوى في النظام وتحديد نوعها " حل شكاوى من أول اتصال".</li> <li>• تتم عملية حل الشكاوى عن طريق تزويد المتعامل بحل الشكاوى مباشرة <b>وذلك من خلال:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. معرفة وخبرة الموظف المختص</li> <li>2. استخدام قسم الأسئلة الشائعة</li> <li>3. الرجوع إلى قاعدة البيانات أو السياسات السارية على موضوع الشكاوى.</li> </ol> </li> <li>• في حال رضا المتعامل عن الحل يتم إغلاق الشكاوى.</li> <li>• في حال عدم رضا المتعامل عن الحل يتم تحديث الشكاوى في النظام وتسجيلها ضمن الشكاوى التي تتطلب معالجة (شكاوى تتطلب معالجة) ليتم معالجتها من قبل القسم/ الموظف المختص.</li> </ul>	شكاوى قابلة للحل من أول اتصال

## شكاوى تتطلب معالجة

في حالة الشكاوى التي لا يمكن حلها من أول اتصال، فإن موظف/ة الشكاوى ي/تقوم بإدخال الحالة في إدارة الشكاوى (تسجيلها) واتباع آلية تصنيف الحالات لتحديد الإطار الزمني لحل الشكاوى والبدء بمعالجة الشكاوى وفق مسارات الحالة ، ومن ثم إضافة الرد أو الحل النهائي في السجل لكي يتم التواصل مع المشتكي/ة حسب الإجراءات المتبعة لإغلاق الشكاوى. ويتطلب هذا النوع التدقيق وضمان متابعة الإنجاز من خلال مؤشرات الأداء الخاصة بإجراءات الشكاوى.

2 يوم  
-  
6 يوم

في حالة لم تنجح معالجة الشكاوى، وتطلب الأمر طرفاً ثالثاً مثل المستشار القانوني، مستشارين، مدقق داخلي، مجلس إدارة، جهات حكومية، جهات مانحة.. الخ.

### الخطوات الرئيسية:

- يتم تحديث بيانات الشكاوى في النظام " شكاوى تتطلب طرف ثالث".
- تتم عملية حل الشكاوى بتحديد الطرف الثالث المشارك في معالجة الشكاوى مثل (قانونيين، مستشارين، جهة محلية)
- يتوجب على الجهات المشاركة في الشكاوى التعاون والبدء بمناقشتها ودراستها من خلال تنظيم الاجتماعات الخاصة بذلك إذا تطلب الأمر.
- يتم تحديد الجهة المعنية للتواصل مع المشتكي وغالباً ما تكون هذه الجهة هي التي تكون الشكاوى من اختصاصها عن بقية الجهات المشاركة.
- تقوم الجهة المعنية بالتواصل مع المشتكي/ة وتزويده بالحل النهائي.

14 يوم  
-  
21 يوم

## شكاوى تتطلب طرف ثالث

## الفصل

## الخامس

# الإحالة والاستجابة للشكوى

لا يمكن الحديث عن نظام إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية بدون أن يشمل هذا النظام لوحة مسارات إحالة الشكاوى، ويقصد بمسارات الإحالة في إدارة الشكاوى هي الطرق والمسارات المرسومة مسبقاً والتي يستخدمها موظف/ة الشكاوى لنقل الشكاوى الواردة من المستفيدين لجهات الاختصاص ذات العلاقة في الوقت المناسب وبما يضمن عدم ضياع الشكوى أو وصولها لجهة غير ذات علاقة بالشكوى المقدّمة.

فكما تم الإيضاح في الفصول السابقة، فإن مسؤول/ة استقبال الشكاوى في المنظمة الأهلية أشبه ما يكون بشرطي المرور الذي ينظم حركة مرور الشكاوى الواردة للمنظمة الأهلية، ولا يجب أن يكون مسؤول/ة الشكاوى طرفاً في معالجة الشكاوى أو توفير طول لها، بل يقتصر دوره على استقبال الشكاوى وتسجيلها وتصنيفها وإحالتها لجهات الاختصاص، وعليه فإن الإحالة لجهة الاختصاص تتطلب أن يكون لدى المنظمة الأهلية مسارات إحالة واضحة للشكاوى لضمان عدم ضياع الشكوى، سرعة الرد عليها من قبل جهة الاختصاص، تسهيل التواصل بين مسؤول/ة استقبال الشكاوى وبين جهة الإحالة، ضمان تبادل معلومات سلس بين الطرفين، توثيق عملية الإحالة والرد عليها من قبل جهة الإحالة، سهولة متابعة الشكاوى من قبل مسؤول/ة الشكاوى، ضمان وصول الشكاوى للجهة صاحبة الاختصاص وليس لجهات ليست ذات علاقة وهو ما يساهم بشكل كبير في رفع فاعلية نظام الشكاوى المعمول به.

ويعتمد تصميم مسارات الإحالة على تحليل للوظائف والصلاحيات والمسؤوليات في عمل المنظمة الأهلية، بالإضافة إلى دليل الخدمات التي تقدمها المنظمة الأهلية للجمهور من المستفيدين، كما يعتمد تصميم مسارات الإحالة على طبيعة ونوعية المسؤوليات التي يضطلع بها كل مسؤول/ة داخل المنظمة الأهلية.



ولتصميم مسارات الإحالة بشكل صحيح، يجب على المنظمة الأهلية اتباع الخطوات الرئيسية التالية:

## الخطوة الأولى: تحديد جهات الاختصاص في استقبال الشكاوى

جدول رقم (11): نظام تحديد جهات الاختصاص في استقبال الشكاوى

اسم الجهة	الموقع الوظيفي	نطاق الإشراف	الصلاحيات	اختصاص الوحدة/القسم

## الخطوة الثانية: إعداد قاعدة بيانات لجهات الاختصاص

جدول رقم (12): نموذج قاعدة بيانات لجهات الاختصاص

اسم الجهة	الموقع الوظيفي	البريد الإلكتروني	رقم الهاتف الخليوي	رقم المكتب

## الخطوة الثالثة: تحديد الشكاوى لكل جهة اختصاص

جدول رقم (13): نموذج تحديد الشكاوى لكل جهة اختصاص

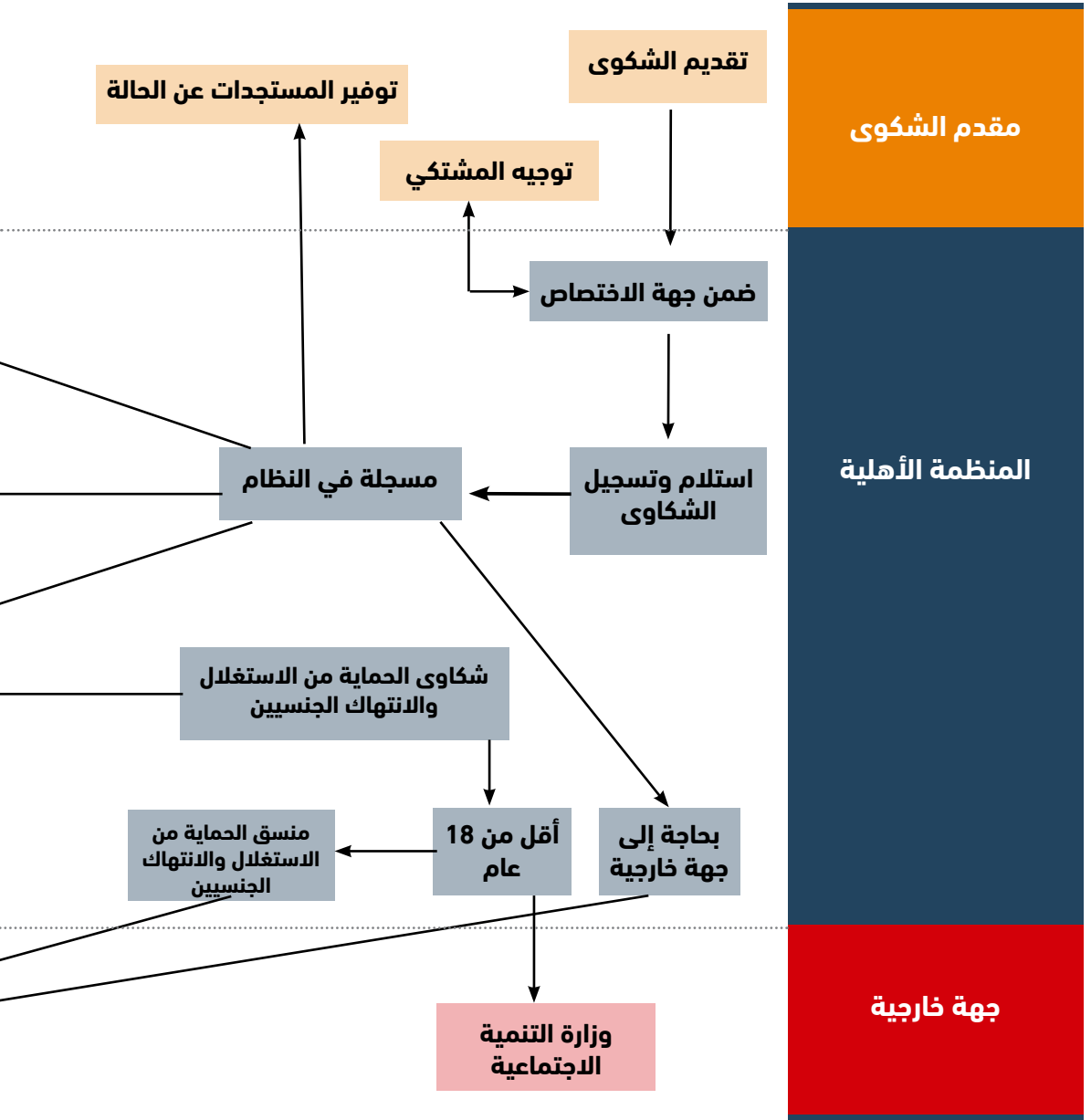
اسم الجهة	الشكاوى ذات الاختصاص

## الخطوة الرابعة: تحديد الإطار الزمني لمعالجة الشكاوى من قبل جهات الاختصاص:

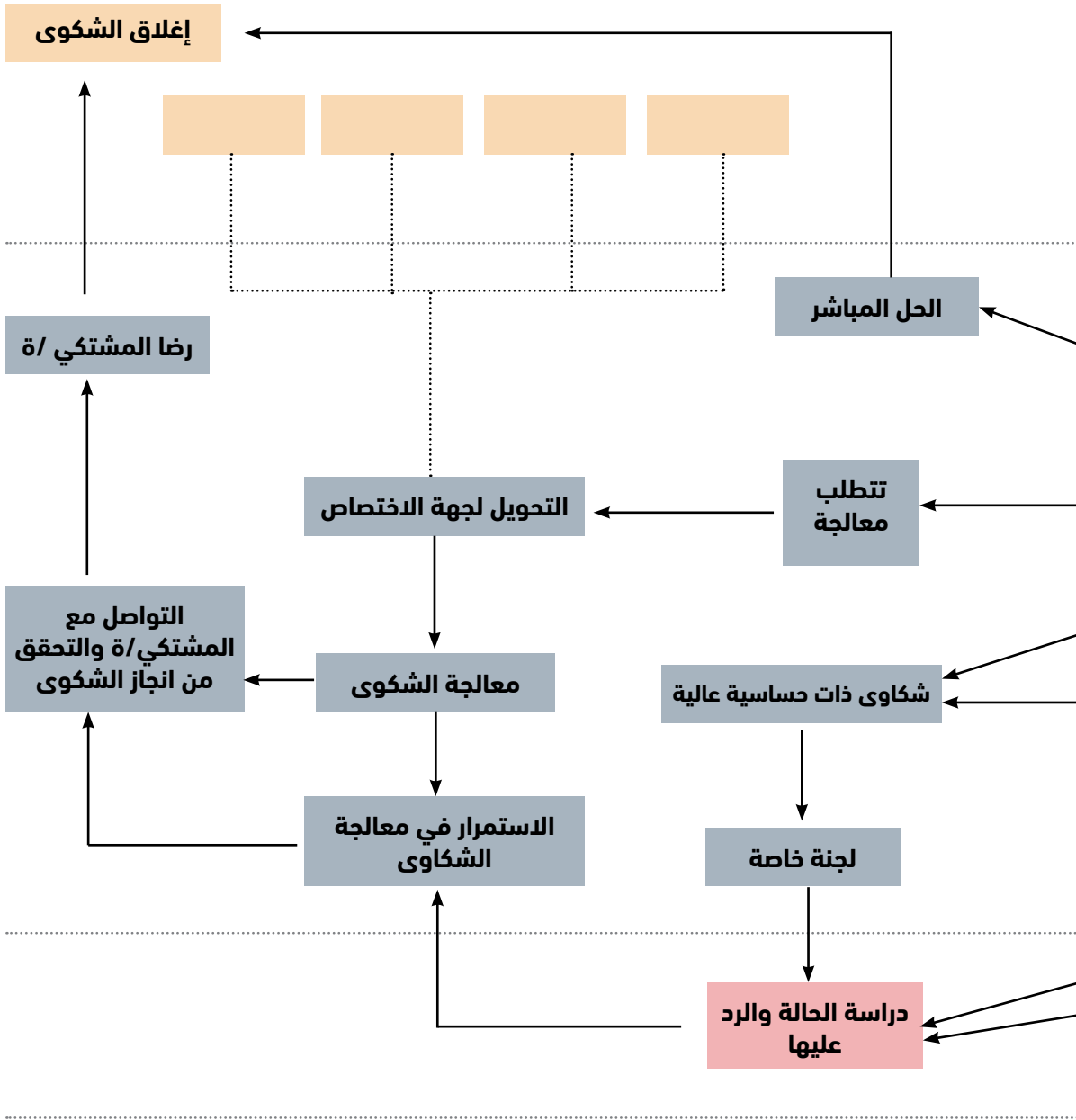
جدول رقم (14): نموذج تحديد الإطار الزمني لمعالجة الشكاوى من قبل جهات الاختصاص

المدة الزمنية للرد	الشكاوى ذات الاختصاص
	الجهة أ:
	الجهة ب:
	الجهة ج:

## الخطوة الخامسة: إعداد لوحة مسارات الإحالة للشكاوى الواردة للمنظمة الأهلية



مخطط رقم (10): نموذج مسارات الإحالة في إدارة الشكاوى في المنظمة



## 5.1 أدوات توثيق إحالة الشكاوى لجهات الاختصاص:

يجب على مسؤول/ة الشكاوى توثيق جميع مراحل إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية، لضمان الالتزام بالإطار الزمني لمعالجة الشكاوى، وتحسين عملية المتابعة، وتعتبر عملية توثيق إحالة الشكاوى خطوة جوهرية في عملية الرقابة والمساءلة حول فاعلية نظام الشكاوى، كما تلعب عملية توثيق إحالة الشكاوى دور رئيسي في تقييم عمل مسؤول/ة الشكاوى في المنظمة الأهلية، **وبشكل عام هناك العديد من أدوات توثيق إحالة الشكاوى منها على سبيل المثال:**

### نظام التوثيق الإلكتروني

يمكن استخدام البريد الإلكتروني لتوثيق عمليات إحالة الشكاوى، ويعتبر هذا النوع من التوثيق الأكثر شيوعاً واستخداماً كونه يدعم تبادل المعلومات والفرز كما يعتبر خيار غير مكلف وآمن وقابل للرقابة.

### نظام التوثيق عبر الرسائل النصية

يعتمد هذا النظام على رسائل نصية عبر الهاتف الخليوي لجهات الإحالة، فبمجرد إحالة شكوى لجهة الإحالة يقوم مسؤول/ة الشكاوى بتزويد جهة الإحالة برسائل نصية عبر الهاتف الخليوي لإشعاره ب ورود شكوى، وبالرغم من أن هذا النظام يدعم توثيق التاريخ والوقت لكنه لا يضمن توثيق الردود وطلبات الحصول على المعلومات أو الاستفسارات من قبل جهة الإحالة، لكنه يعتبر خيار غير مكلف وشائع.

### نظام التوثيق الورقي

يعتمد هذا النظام على الأرشفة الورقية لعملية الإحالة، وبالرغم من أنه لا يفضّل الاستغناء عن النظام الورقي وعدم الاكتفاء بالأنظمة المحوسبة، فإن هذا النظام يعتبر خيار يعزز البيروقراطية في العمل ويؤدي في الغالب لإهدار الوقت والجهد، ويتطلب الحضور الفيزيائي لجهة الإحالة في مكان العمل، كما يمكن أن يؤدي لزيادة حجم المراسلات غير الضرورية داخل المنظمة الأهلية، بالإضافة إلى صعوبة توثيق الردود والمعلومات المتبادلة، وصعوبة الرقابة على مثل هذا النظام

### النظام المحوسب

يعتبر هذا النظام هو الأفضل بين جميع الأنظمة السابقة، لكنه خيار مكلف ويتطلب وجود بنية تحتية معلوماتية داعمة لنظم المعلومات داخل المنظمة الأهلية، ويتم بناء هذا النظام المحوسب من قبل شركات تكنولوجية متخصصة في بناء الأنظمة، لكن ينصح للمنظمات الأهلية التي تقوم بتنفيذ أنشطة متعددة في مناطق جغرافية بعيدة ولديها أكثر من مقر باستخدام مثل هذا النظام كونه يتيح الرقابة ويدعم عملية التوثيق والأرشفة وتبادل المعلومات وغيرها من المستلزمات الرئيسية لنظام الشكاوى الفاعل.

## 5.2 متابعة الشكاوى الواردة:

- هذه المرحلة تشمل المتابعة مع الأقسام أو الوحدات المختصة بشكاوى المستفيدين.
- على مسؤول/ة الشكاوى العودة إلى النظام للتحقق من قائمة ملفات الشكاوى التي تحتاج إلى متابعة والاتصال بالأقسام المعنية أو بالمتعامل بشكل يومي.
- الغرض من إجراءات متابعة الشكاوى تحديث بيانات التقارير اليومية كحد أدنى لكافة الحالات المتعلقة بأي شكوى لم تعالج بعد، والشكاوى التي تحتاج إلى تواصل مع المشتكي/ة يتم الاتصال به/ا عبر قناة الاتصال الملائمة.
- إذا تبين أن الشكاوى لم يتم الاستجابة لها بعد، أو بحاجة إلى معلومات إضافية، على الموظف/ة المختص/ة العودة إلى آخر التحديثات حول الشكاوى على النظام أو الأرشيف للتحقق من وضع الشكاوى والتواصل مع القسم أو الإدارة المعنية للحصول على معلومات إضافية، أو تحديث البيانات المتوفرة.
- على موظف/ة الشكاوى تحديث بيانات ملف شكوى المشتكي/ة باستمرار بناءً على المعلومات التي يحصل عليها.
- عند معالجة الشكاوى من الضروري إبلاغ النتائج للمشتكي/ة والتواصل معه/ا حتى ولو لم يتسن للجهة معالجة الشكاوى، بغرض تزويد المشتكي/ة بأحدث المعلومات حول وضع الشكاوى.
- بعد تحديث بيانات المشتكي/ة، على موظف/ة الشكاوى التواصل عبر الجوال أو الرسائل النصية SMS مع المشتكي/ة ومعرفة مدى رضاه/ا عن الحل الذي تم التوصل إليه، في حال إبداء المشتكي/ة عدم الرضا عن الحل، يجب التوضيح للمشتكي/ة أن لديه/ا الفرصة لتقديم استئناف ضد طريقة إغلاق الشكاوى أو الحل إن رغب في ذلك.
- في حالة عدم رد المشتكي/ة أو صعوبة الوصول إليه/ا، يجب على الجهة معاودة التواصل مع المشتكي/ة خلال فترة زمنية تحددها الجهة حسب طبيعة ونوع الشكاوى.
- في حال عدم رضا المشتكي/ة عن حل وإغلاق الشكاوى، يتم تحديث بيانات ملف الشكاوى، بما في ذلك القرار الذي تم التوصل إليه.
- يجب أن يراعى خلال معالجة الشكاوى اتباع مسارات الإحالة المعتمدة وفق هذا الدليل.

### 5.3 إجراءات إبلاغ الردود للمشتكين/ات:

- بعد أن يتم استلام رد الجهة المختصة على الشكوى المقدّمة، يقوم مسؤول/ة وحدة الشكاوى بالتواصل مباشرة مع المستفيد/ة صاحب/ة الشكوى لإبلاغه بطبيعة الرد على الشكوى، ويجب أن يتم إبلاغ المستفيد/ة بذات الطريقة التي تقدّم بها بالشكوى، مع ضرورة أن يتم توثيق عملية الإبلاغ.
- يجب أن يقوم الموظف/ة بإثبات عملية استلام المشتكي/ة لرد المنظمة الأهلية بشكل شخصي وليس عبر وسيط ينوب عنه، ويفضّل أن تكون عبر محادثة أو مكالمة مسجلة لضمان ضبط الجودة.
- يجب أن يتحقق موظف/ة استقبال الشكاوى من أن المشتكي/ة وافق على رد المنظمة الأهلية على الشكوى ويرغب في إغلاقها وفي حال رغبة المشتكي/ة المتابعة في الشكوى يجب على الموظف/ة عدم إغلاق الشكوى.

### 5.4 إجراءات إطالة المدد الزمنية للرد على الشكاوى المحالة:

- لأسباب طارئة تتعلق بظروف العمل يمكن لجهة الإحالة طلب تمديد المهلة الزمنية للاستجابة للشكوى التي تم إحالتها له، **ويجب في هذه الحالة اتباع الإجراءات التالية:**
- يتم تزويد مسؤول/ة الشكاوى وفق الإجراءات والمسارات المحددة بالمدة الزمنية الجديدة والمبررات التي تستدعي التأجيل.
  - ت/يقوم مسؤول/ة الشكاوى بتوثيق هذه العملية في السجلات أو وفق النظام المتبع لتحديث المعلومات.
  - ت/يقوم مسؤول/ة الشكاوى بالتواصل مع المشتكي/ة بذات الطريقة التي استخدمها المشتكي/ة لتقديم شكواه/ا، ويتم إبلاغ المشتكي/ة بالإطار الزمني الجديد للاستجابة للشكوى والمبررات التي دعت لذلك.
  - يجب أن تكون العملية موثقة لضمان ضبط الجودة.
  - في تكرار طلب جهة الإحالة لتمديد الإطار الزمني للاستجابة للشكوى مرة أخرى يقوم مسؤول/ة الشكاوى بإحالة الأمر للمدير المباشر لاتخاذ القرار المناسب مع التأكيد أن العملية يجب أن تكون موثقة.

## الفصل

## السادس

# إجراءات إغلاق الشكاوى

بعد وصول الإشارة لمسؤول/ة الشكاوى من قبل الجهة ذات الاختصاص بانتهاء عملية الاستجابة والمُعالجة للشكوى، وقيام مسؤول/ة الشكاوى بتزويد المشتكي/ة بطبيعة الاستجابة بالإضافة إلى التحقق من فعالية الاستجابة ودقة المعلومات التي تم تزويد مسؤول/ة الشكاوى بها، والتحقق الموثق من المشتكي/ة برغبته في إغلاق الشكوى، بناء على ذلك يمكن لمسؤول/ة الشكاوى البدء بإجراءات إغلاق الشكوى.

**في مرحلة الإغلاق:** يتم قياس مدى رضا المشتكي/ة عن إجراءات الاستجابة والإغلاق للشكوى حسب النظام المعمول به بالمنظمة الأهلية، وذلك من خلال الاتصال المباشر عبر الهاتف النقال أو الثابت أو عن طريق الجهة في الحالات المعقدة أو السرية.

### ويمكن قياس مدى رضا المشتكي/ة من خلال طرح التساؤلات التالية:

- هل تشعر بأن المشكلة تم حلها بطريقة مُرضية؟
- كيف تُقيّم الرضا حول إنجاز الشكوى من (1 إلى 10)، بحيث يمثل رقم 10 أعلى قيمة؟
- هل لديك ملاحظات تود إضافتها لغرض تطوير العمل في استقبال ومعالجة الشكاوى؟

**في حالة التأخير في حل الشكوى:** يجب أن يقوم مسؤول/ة وحدة الشكاوى بإشعار المشتكي/ة من خلال رسائل النقال النصية أو الاتصال المباشر عن سبب التأخير والوقت المتوقع للرد.

**في حالة عدم رضا المشتكي/ة عن حل الشكوى المقدم من المنظمة الأهلية:** فإنه من الضروري إتاحة الفرصة أمامه ليتمكن من إعادة فتح موضوع الشكوى من جديد (الاستئناف) أو التظلم من إجراءات التعامل مع الشكوى، وذلك للتعبير عن أسباب عدم رضاه عن إجراءات التعامل مع أو إغلاق الشكوى، وبناء عليه؛ يتم رفع الشكوى إلى المسؤول أو طرف ثالث من مجلس الإدارة لم يدخل ضمن إجراءات حل الشكوى في البداية.



- في حالة إغلاق الشكاوى**، يقوم موظف/ة الشكاوى بإعداد تقرير إغلاق الشكاوى بحيث يتضمن (رقم الشكاوى، اسم المشتكي/ة -إن وجد-، تاريخ تقديم الشكاوى، الجهات التي حوّلت لها الشكاوى، تاريخ إغلاق الشكاوى وسبب الإغلاق، مع التوقيع)، مع ضرورة التعامل مع الشكاوى المغلقة **وفق التالي**:
- ضمان الأرشفة والتسجيل للشكاوى المغلقة بشكل منظم ومتسلسل سواء إلكترونياً أو ورقياً.
  - العمل على تحليل الشكاوى وإضافتها في مرجع خاص بشكاوى المستفيدين السابقة، وذلك لإتاحة الفرصة للموظفين المختصين من الاطلاع عليها والاطول المقدمة لها، لتمكينهم من حل الشكاوى المماثلة خاصة بطريقة "حل الشكاوى من أول اتصال".
  - أهمية وضع الخطط التحسينية والمقترحات لتجنب تكرار نفس الشكاوى من المستفيدين.

# إدماج الشكاوى في نظام الرقابة والتقييم والمساءلة والتعلم في إدارة الشكاوى

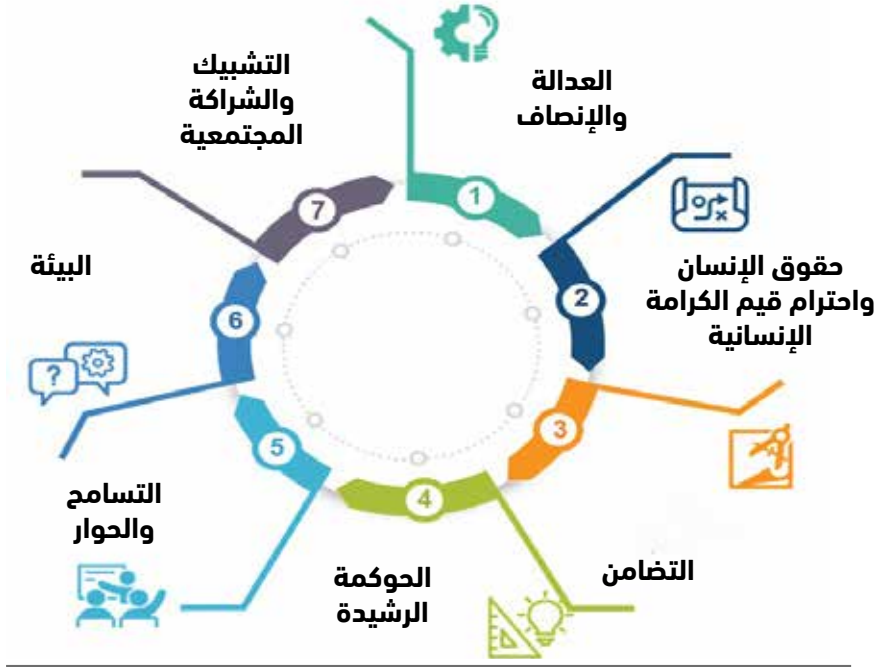
## الفصل السابع

### 7.1 الرقابة على إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية:

إن الاستثمار والمضي قدماً في إدارة الشكاوى في عمل المنظمة الأهلية يعتبر خطوة مهمة، خاصة إذا ما تم تطبيق وإعمال مكونات هذا الدليل، لكن ذلك لا يمكن أن يكون كافياً بدون مراقبة وتتبع التقدم نحو النتائج المخطط لها في إدارة الشكاوى، وتُعتبر عملية الرقابة ركيزة أساسية في ضمان متابعة سير عملية استقبال الشكاوى ومدى التقيد بمرجعية العمل المكتوبة، والتزام جميع الأطراف ذات العلاقة بالاستجابة والمعالجة للشكاوى بالإطار الزمني المخطط له وبالجودة المطلوبة.

كما أن عملية الرقابة تعتبر مهمة في إدارة الشكاوى؛ كونها ترتبط ارتباط وثيق الصلة بمصفوفة الأهداف والنتائج المتوقعة من نظام إدارة الشكاوى والعاملين فيه، ويضمن توفر خط أساس لقياس مدى التقدم المحرز بالاستناد إلى مجموعة من المؤشرات ومصادر التحقق والأنشطة المحددة، كما أن نظام الرقابة الفاعل يضمن تحصيل الدروس المستفادة وبناء قدرات المنظمة في التعلم من الأخطاء والتجارب، وهو ما يشكّل رافعة وباب مهم من أبواب التطور في عمل المنظمة والارتقاء للأمام بطريقة تستجيب لتطلعات وتوقعات المستفيدين من خدمات وبرامج عمل المنظمة والجمهور الخارجي وجمهور الموظفين، خاصة أن نظام الرقابة في إدارة الشكاوى يعتبر أحد الأعمدة التي ترشد المنظمة لماهية السياسات والإجراءات التي يجب اعتمادها وإقرارها لضمان (المنع، الكشف، الحماية، الإبلاغ) عن أي أفعال قد تضر بالقيم التي تؤمن بها المنظمة وتسعى لنشرها في المجتمع.

**والمخطط التالي يوضح أبرز السياسات التي تنتج عن توافر نظام رقابة فاعل في إدارة الشكاوى في المنظمة**



مخطط رقم (11): مخطط لنموذج قيم المنظمات الأهلية

- مدونة قواعد السلوك المستجيب للنوع الاجتماعي.
- وثيقة الإفصاح عن المعلومات.
- سياسة الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين.
- سياسة منع الإيذاء في المساعدات الإنسانية.
- سياسة الإبلاغ عن شبهات الفساد.
- سياسة حماية الملكية.
- سياسة النشر في المنظمة الأهلية.
- سياسة استخدام الفضاء الرقمي في عمل المنظمة الأهلية.
- سياسة حماية الخصوصية.
- سياسة حماية الطفولة.
- وثيقة معايير الاستجابة لقيم الكرامة الإنسانية في عمل المنظمات الإنسانية.
- سياسة المساءلة الداخلية.
- وثيقة مدونة قواعد السلوك للمنظمات الإنسانية.
- سياسة مراعاة قضايا الأشخاص ذوي الإعاقة في عمل المنظمة الأهلية.
- سياسة مقاطعة منتجات المستوطنات الإسرائيلية.
- سياسة حماية البيئة والحد من التلوث.
- سياسة حماية المعلومات والبيانات في عمل المنظمة الأهلية.
- سياسة الشراء المراعية للبيئة.
- مدونة قواعد السلوك للعمل الإنساني في مناطق النزاعات والحروب والمناطق المنكوبة.
- سياسة التسامح ونبذ التعصب والكراهية.
- سياسة الاستخدام الآمن للمبيدات والأسمدة الزراعية.

## وبشكل عام فإن مفهوم الرقابة المرتبط في إدارة الشكاوى بالمنظمة يرتبط بشكل وثيق الصلة بتحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية:

1. التعرف على فاعلية وكفاءة نظام الشكاوى المستخدم في عمل المنظمة.
2. تحديد الصعوبات والمشكلات التي تواجه القائمين على إدارة الشكاوى في المنظمة.
3. استخلاص وتحديد الدروس المستفادة والعبر من عمل وحدة الشكاوى وتقديم هذه التوصيات لصناع القرار لتطوير نظام إدارة الشكاوى من جهة، ومن جهة أخرى استخدام هذه التوصيات في تطوير عمل المنظمة في مجالات مهمة مثل (الخدمات، بناء الخطط الاستراتيجية، مواءمة التدخلات لتطلعات المستفيدين، تعزيز أنظمة الحماية واحترام القيم، تعزيز الحوكمة ... الخ).
4. توفير معلومات كمية ونوعية حول نظام إدارة الشكاوى من حيث (نوعية الشكاوى، مجالات الشكاوى، أدوات استقبال الشكاوى، رضا الجمهور عن الاستجابة، ثقة الجمهور في نظام الشكاوى، أداء العاملين في استقبال وإدارة الشكاوى ... الخ).

### 7.2 بناء مصفوفة الرقابة على نظام إدارة الشكاوى في المنظمة:

تعتبر عملية الرقابة مسؤولة عن الملاحظة المبكرة لأي انحرافات غير مخطط لها على مستوى سلسلة النتائج التي تتبعها المنظمة في عملها، ويجب أن تكون مصفوفة الرقابة في إدارة الشكاوى جزء من نظام الرقابة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL) المعمول به في المنظمة الأهلية، وتعتبر عملية المراقبة عملية مستمرة، وتستخدم جميع المعلومات ذات العلاقة في تزويد ذوي الشأن بأي انحرافات (إيجابية و/أو سلبية) بالاستناد إلى مراقبة مجموعة من المؤشرات ومصادر التحقق المرتبطة بالنتائج المخطط لها وبطريقة تأخذ بعين الاعتبار خط الأساس الذي انطلقت فيه وحدة الشكاوى في عملها.



مخطط رقم (12): مخطط لنموذج قيم المنظمات الأهلية

## الخطوة الأولى: جمع وتحليل المعلومات وبناء خط الأساس لإدارة الشكاوى في عمل المنظمة الأهلية:

إن تحديد نوعية وطبيعة المعلومات الكمية والنوعية التي يجب جمعها لبناء خط الأساس الخاص بعمل وحدة الشكاوى في المنظمة الأهلية يعتبر الخطوة الأولى لبناء نظام الرقابة الفاعل، ويجب خلال هذه المرحلة تحديد أدوات جمع المعلومات التي سيتم استخدامها والمصادر الأولية والثانوية لجميع المعلومات، وتعتبر هذه المرحلة مهمة لبناء خط الأساس الذي يعتبر التوصيف الكمي والنوعي لوضع وحدة الشكاوى في لحظة البداية، حيث يتم الرجوع لخط الأساس لتحديد طبيعة التغيير المطلوب خلال المدة الزمنية (النتائج) والمؤشرات ومصادر التحقق التي تساعد في تحديد الانحرافات وضبط بوصلة العمل تجاه الهدف الرئيسي لوحدة الشكاوى.

وينصح عند بناء خط الأساس الحصول على معلومات كمية ونوعية عن النقاط التالية على سبيل المثال:

### جدول رقم (15): نماذج وأمثلة على المعلومات المستخدمة في بناء خط الأساس وأدوات الحصول عليها

مصادر للمعلومات النوعية	معلومات نوعية	مصادر للمعلومات الكمية	معلومات كمية
وثيقة الفحص الفني	نوعية المعدات والأجهزة المتوفرة	سجل العاملين في المنظمة الأهلية	عدد العاملين/ات في وحدة الشكاوى
مجموعات بؤرية	استجابة نظام الشكاوى لمتطلبات النوع الاجتماعي.	السجلات الرسمية	المعدات والأجهزة المتوفرة
مجموعات بؤرية	استجابة نظام الشكاوى لاحتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة	استطلاعات الرأي	رضا المستفيدين عن نظام الشكاوى القائم في الوقت الحالي
مقابلات غير مهيكلية	وضوح دور موظف/ة استقبال الشكاوى.	تقارير المنظمة الأهلية	عدد أدوات استقبال الشكاوى المتاحة
مقابلات غير مهيكلية	نوعية أدوات استقبال الشكاوى المتاحة	تقارير الشكاوى في المنظمة الأهلية	عدد الشكاوى المستقبلية في كل عام
مقابلات غير مهيكلية	طبيعة الشكاوى التي تستقبلها المنظمة الأهلية	تقارير الشكاوى في المنظمة الأهلية	عدد الشكاوى التي يتم معالجتها
مقابلة مباشرة	جودة التقارير التي تصدرها وحدة الشكاوى بشكل سنوي.	تقارير الشكاوى في المنظمة الأهلية	نسبة سرعة الاستجابة للشكاوى
مقابلات غير مهيكلية	مساهمة وحدة الشكاوى في بناء الخطة الاستراتيجية والسياسات المعمول بها في المنظمة الأهلية.	وثيقة الموازنات السنوية للمنظمة	الموازنات المخصصة لوحدة الشكاوى
مجموعات بؤرية/ استبيان	توافر إجراءات تضمن السرية والخصوصية للمشتكين/ات.	تقارير الشكاوى في المنظمة الأهلية	الشكاوى الرقمية في إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية

عدد الشكاوى التي تم التوصل لحل لها من أول اتصال	تقارير الشكاوى في المنظمة الأهلية	دقة وجودة الرد.	مجموعات بؤرية/ استبيان
عدد الشكاوى التي تمت معالجتها	تقارير الشكاوى في المنظمة الأهلية	نسبة الالتزام بالإطار الزمني المخطط له.	مجموعات بؤرية/ استبيان
عدد المستفيدين/ات المتقدمين بالشكاوى للمنظمة الأهلية	تقارير الشكاوى في المنظمة الأهلية	توافر مخطط لمسارات الإحالة.	دليل إجراءات استقبال الشكاوى في المنظمة الأهلية
عدد السياسات ذات العلاقة المقررة من قبل مجلس الإدارة	مقابلات غير مهيكلة	السياسات ذات العلاقة المقررة من قبل مجلس الإدارة	مقابلات غير مهيكلة

## الخطوة الثانية: بناء سلسلة النتائج والمؤشرات الخاصة بعمل وحدة الشكاوى في المنظمة الأهلية :

من خلال استخدام خط الأساس الذي تم تطويره فإنه يصبح من الممكن للقائمين على بناء نظام الرقابة الانتقال إلى تحديد وتوصيف النتائج (التغير المرغوب) خلال الإطار الزمني على مختلف المستويات، مع ضرورة أن يتم تحديد المؤشرات ومصادر التحقق ونسبة الاستهداف أو الإنجاز السنوي لضمان دقة عملية الرقابة، وتتضمن إطار سلسلة النتائج المكونات الموضحة في الجدول المرفق:

جدول رقم (16): نموذج سلسلة النتائج

الأنشطة المفتاحية	مصادر التحقق	المؤشرات	الاستهداف			خط الأساس		النتائج
			سنة	سنة	سنة	التوصيف	القيمة	

## الخطوة الثالثة: تطوير خطة عمليات الرقابة

يوجد نوعين من الرقابة في عمل وحدة الشكاوى وهي:

- **مراقبة العملية:** تشمل مراقبة العملية جميع المكونات والمدخلات والنشاطات المخطط لها لإدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية، وهي تشمل تقييم الأداء وترتبط بشكل مباشر بالمرجات المتوقعة، والتعامل مع المشاكل التي تقع في وقتها وبشكل فوري، وتحليل ما إذا كانت طريقة أسلوب وإدارة العملية هي الأنسب أم لا، والرقابة على مدى رضا المشتكين/ات عن أداء العاملين/ات في وحدة الشكاوى بما يشمل سرعة الإنجاز والالتزام بالتعليمات والإجراءات وقيم النزاهة واحترام كرامة المستفيدين والتعاون معهم وغيرها من العناصر المتعلقة بالرقابة على أداء العاملين.
- **مراقبة النتائج:** ترتبط الرقابة على النتائج بقياس التقدم المحرز تجاه تحقيق التغيير المنشود على مستوى إدارة الشكاوى في عمل المنظمة الأهلية. ويشمل ذلك التغييرات المرتبطة بالاعتبارات الجنسانية والتطور الحاصل على تدابير استقبال الشكاوى ذات الحساسية العالية.. الخ

جدول رقم (17): نموذج خطة الرقابة على أساس العمليات في عمل إدارة الشكاوى

التقرير	التكرار	الغرض	المحتوى	المسئولية	المستخدم	نوع الشكاوى

جدول رقم (18): نموذج خطة الرقابة على أساس النتائج في إدارة الشكاوى

النتائج	المؤشر	مصادر التحقق	أدوات جمع المعلومات	التكرار	المسئولية
النتيجة 1					
النتيجة 2					
النتيجة 3					

جدول رقم (19): نموذج خطة الرقابة العامة على إدارة الشكاوى في المنظمات الأهلية

النتائج	خط الأساس			الاستهداف			المؤشرات	مصادر المعلومات	محتوى المعلومات	أدوات جمع المعلومات	مستوى جمع المعلومات	تكرار/ تاريخ جمع المعلومات	أداة عرض المعلومات
	القيمة	التوصيف	السنة 1	السنة 2	السنة 3								
النتائج المرتبطة بالمنظمة الأهلية													
النتائج المرتبطة بالتأثير في السياسات													
النتائج المرتبطة بالأداء													

نموذج مصفوفة الرقابة في إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية



أداة عرض المعلومات	تكرار/ تاريخ جمع المعلومات	مسئولية جمع المعلومات	أدوات جمع المعلومات	محتوى المعلومات	مصادر المعلومات	المؤشرات	الاستهداف			معلومات التوصيف	خط الأساس		النتائج
							السنة 3	السنة 2	السنة 1		القيمة	القيمة	
تقرير نتائج استطلاع الرأي السنوي.	سنوي ديسمبر من كل عام)	مسؤول الرقابة والتقييم والتخطيط والمتابعة	استبيانه	نتائج حول مستوى الرضا.	مباشرة	نسبة الرضا من قبل المستفيدين /المشركين/المشكلات.	65%	50%	35%	معلومات حول ثقة المستفيدين من خدمات المنظمة الأهلية في نظام الشكاوى القائم	20%	الأثر: بحلول عام 2023، زيادة سنوية في نسبة رضا المستفيدين حول نظام الشكاوى في المنظمة الأهلية بنسبة (15%)	
تقرير الوحدة السنوي.	سنوي ديسمبر من كل عام)	مسؤول وحدة الشكاوى	مقابلة مباشرة.	محتوى السياسة المفرة والمعتمدة.	تقارير الوحدة.	عدد السياسات المقترحة من قبل الوحدة حول القضايا المتعلقة مع عمل المنظمة الأهلية.	+1	+2	+2	بالاستناد إلى نتائج تحليل الشكاوى المقسمة للمنظمة، تقديم مقترحات لاعتماد سياسات ذات علاقة بالقضايا المتعلقة مثل (الحماية من الاستغلال والابتزاز الجنسيين، منع الإتهام في المساعدات الإنسانية، حماية الخصوصية، مقاطعة منتجات المستوطنات الإسرائيلية... الخ) للحد من شكاوى المستفيدين	+0	النتيجة: بحلول عام 2023، زيادة سنوية بقيمة (20%) في مساهمة وحدة الشكاوى في عدد السياسات وثيقة الصلة بالقضايا المتعلقة في عمل المنظمة الأهلية والتمتتة من قبل مجلس الإدارة	

## نموذج تطبيقي على مصفوفة الرقابة في إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية

أداة عرض المعلومات	تكرار/ تاريخ جمع المعلومات	مستقبلية جمع المعلومات	أدوات جمع المعلومات	محتوى المعلومات	مصادر المعلومات	المؤشرات	الاستهداف			خط الأساس	القيمة	النتائج
							السنة 3	السنة 2	السنة 1			
تقرير نتائج استطلاع الرأي السنوي.	سنوي ديسمبر من كل عام	مسؤول الرقابة والتقييم والتخطيط والمتابعة	مقابلة مباشرة. مجموعة بورية. مقابلة غير مهيكلية.	محتوى السياسة المقرة والمعتمدة.	تقارير الوحدة الدورية. استبيانات التغذية الراجعة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الشكاوى المستقبلة</li> <li>عدد الشكاوى التي تم التوصل اليها من أول اتصال.</li> <li>عدد الشكاوى المعالجة.</li> <li>دقة وجود الرد.</li> <li>الالتزام بالإطار الزمني</li> <li>جودة التقارير الكمية والنوعية التي يتم إعدادها من قبل وحدة الشكاوى.</li> </ul>	10%	10%	10%	معلومات حول فاعلية أداء وحدة الشكاوى في المنظمة الأهلية من حيث (القدرة على استقبال عدد أكبر من الشكاوى، القدرة على حل ومعالجة عدد أكبر من الشكاوى بوقت أقل، وجود أعلى، التحسين في الالتزام بالإطار الزمني، التحسين في جودة التقارير... الخ).	+0	النتيجة: بحلول عام xxx، زيادة سنوية في أداء وحدة الشكاوى في منظمة xxx من حيث الاستقبال والمعالجة للشكاوى وكتابة التقارير

جدول رقم (20): مصفوفة الرقابة في إدارة الشكاوى في المنظمة

### 7.3 قياس رضا المشتكين/ات والتغذية الراجعة:

يهدف نظام الشكاوى في المقام الأول إلى رضا المستفيدين/ات، حيث تعد الشكاوى المقدمة من المشتكين/ات من أهم مصادر التغذية الراجعة التي تعكس رضاهم عن الخدمات المقدمة وآلية التعامل مع الشكاوى وحلها. الهدف من قياس رضا المستفيدين هو تحسين آلية التعامل مع الشكاوى وإغلاق الحالات ومن ناحية أخرى ضمان التحسين المستمر لعملية إدارة الشكاوى، وعلى المنظمة الأهلية قياس رضا المستفيدين عن النظام الداخلي للشكاوى، إدارة التعامل مع الشكاوى، وضوح الإجراءات، وإغلاق الحالات.

جدول رقم (21): نموذج قياس وتقييم رضا المستفيدين عن نظام الشكاوى في المنظمة الأهلية

م	البند	الإجابة		
		نعم	لا	لا أعرف
1	طريقة تعامل موظف/ة الشكاوى في المنظمة الأهلية كانت لائقة			
2	طرق تقديم الشكاوى في المنظمة الأهلية سهلة وواضحة			
3	عملية استقبال الشكاوى في المنظمة الأهلية كانت مجانية			
4	مكان استقبال الشكاوى في المنظمة الأهلية مناسب			
5	تلقيت من موظف/ة الشكاوى وصل استلام ومراجعة وفق نموذج محدد			
6	واجهتك عند تقديم شكوى أية عوائق أو ممانعات			
7	طريقة إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية كانت مناسبة لك			
8	موظفي/ات وحدة الشكاوى تعاملوا معي بمهنية وموضوعية			
9	تم إبلاغي بقبول الشكاوى / رفضها خلال فترة قصيرة			
10	تمت معالجة الشكاوى بطريقة فعالة وسريعة			
11	تلقيت رداً مكتوباً على الشكاوى خلال مدة قصيرة			
12	الردود على الشكاوى مقنعة وتراعي الأصول القانونية والإدارية السليمة			
13	العلاقات الشخصية تلعب دوراً في سرعة الحصول على ردود حول الشكاوى المقدمة للمنظمة.			
14	أنت راضي/ة عن طريقة إغلاق الشكاوى			
15	بشكل عام، أنت راضي عن نظام الشكاوى المعمول به في المنظمة الأهلية			
ما هي مقترحاتكم لتطوير نظام الشكاوى المعمول به في المنظمة الأهلية:				
.....				
.....				
.....				

## 7.4 التقارير الخاصة بإدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية

يتطلب من المنظمات الأهلية معرفة أهمية إعداد التقارير الخاصة بإدارة الشكاوى والتي يستند عليها وضع الحلول والمقترحات التحسينية، والتي تتمكن الإدارة التنفيذية من خلالها معرفة فرص التحسين وتحديد الخدمات والإجراءات التي تتركز عليها شكاوى المستفيدين. بالإضافة إلى أن هذه التقارير تعتبر وسيلة الاتصال الإداري التي تتضمن نقل جميع الدروس المستفادة ومجالات التعلم والمقترحات والتوصيات للإدارة العليا، وتعتبر هذه التقارير الأساس الذي يشير إلى نوعية وماهية السياسات التي يجب على المنظمة الأهلية إقرارها لضمان الاستجابة لتوقعات المستفيدين وتحسين بيئة عملها. ومن أنواع التقارير:

### جدول رقم (22): جدول أنواع التقارير الخاصة بإدارة الشكاوى

نوع التقرير	التوصيف
تقرير ربع سنوي	يتطلب إعداد تقرير دوري كل ثلاثة أشهر أو حسب ما تراه المنظمة الأهلية مناسباً لطبيعة عملها، ومن ثم رفع هذه التقارير إلى مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي على أن يتضمن عرضاً رقمياً إحصائياً لأعداد الشكاوى الواردة، تصنيف الشكاوى، الوقت المستغرق لحل الشكاوى، ويتم تصنيف الشكاوى حسب الخدمات والأقسام وحسب التصنيفات الرئيسية لكل جهة، والتي بدورها تدعم متخذي القرار لاتخاذ القرارات المناسبة في تحسين الخدمات.
تقرير سنوي	تقوم وحدة الشكاوى بإدارة الشكاوى تقريراً سنوياً شاملاً يرفعه إلى رئيس مجلس الإدارة و/أو المدير التنفيذي، تقريراً رقمياً وتحليلياً يتضمن عدد الشكاوى الواردة مصنفة وفقاً لأنواعها وعدد الحالات قيد المتابعة، ودرجات المتابعة، والردود التي تلقتها وحدة الشكاوى، ودرجات الاستجابة من الأقسام أو الجهات ذات الاختصاص، الدروس المستفادة، التحديات وكيفية التغلب عليها، السياسات المطلوب إقرارها، مقترحات وتوصيات ناتجة عن تحليل الشكاوى، وذلك لاتخاذ القرار المناسب حيث أن الهدف من التحليل العمل على معالجة جذور مسببات الشكاوى.
التقارير الخاصة	تقوم وحدة الشكاوى بإعداد تقارير خاصة حول حالات معينة أو نظراً لتكرار بعض الشكاوى على نفس الموظف أو الخدمة، أما بشأن بعض الشكاوى ذات الطبيعة الخاصة مثل خطورتها أو أنها لا تحتمل التأجيل مثل الشكاوى ذات الحساسية العالية فيتم عمل تقرير بشأنها وإرسالها لمجلس الإدارة وفق نظام الإحالة المقرر، كما يجب على جهة الاختصاص مراقبة أداء وآلية إعداد التقارير وآلية الشكاوى بشكل عام وبشكل مستمر من خلال الاطلاع على عينة عشوائية من طلبات الشكاوى واستبيانات رضا المستفيدين.
تقارير الرقابة	تقوم جهة الرقابة على عمل وحدة الشكاوى بإعداد تقرير خاص بعمل الوحدة يتضمن المستوى العملياتي المتعلق بالأداء ومستوى النتائج المتعلق بالتقدم المحرز تجاه تحقيق النتائج، ويجب أن تستند هذه التقارير على توضيح القيم القبلية – البعدية لخط الأساس، النتائج المخطط لها مقابل النتائج المتحققة، المؤشرات ومصادر التحقق، التوصيات والمقترحات.

## 7.5 إدماج إدارة الشكاوى بنظام التعلم والدروس المستفادة في المنظمة الأهلية:

من خلال عملية الرقابة والتقييم فإن وحدة الشكاوى في المنظمة الأهلية تكون قد جمعت كمية كبيرة من المعلومات النوعية والكمية، بالإضافة إلى المقترحات والتوصيات والآراء من الجهات والأطراف ذات العلاقة بإدارة الشكاوى، ويعتبر تحديد مسار ونهج محدد يضمن استثمار هذه المعلومات في بناء قدرات المنظمة الأهلية في عملية التعلم، من خلال مشاركة الدروس المستفادة والتوصيات هو أحد المفاتيح المهمة لتطوير قدرات المنظمة الأهلية في الأبعاد الثلاثة الرئيسية التي تنظم عمل المنظمة الأهلية (الإداري والمؤسسي، التقني، الموضوعي).



مخطط رقم (13): مخطط مصادر التعلم في المنظمة الأهلية من منظور إدارة الشكاوى

إن التفكير النقدي لعملية إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية يتطلب أن تتجاوز مراقبة عملية التطور في الحاصلة على نظام الشكاوى والتقدم العملي والناتج المحرز على صعيد عمل وحدة الشكاوى لينطلق لأفق أوسع يتعلق بدور وإسهامات وحدة الشكاوى في رفد المنظمة الأهلية بمصادر التعلم والتحصين والبناء والتطوير في مختلف المناحي (التقنية، المالية، البرمجية، العملية، الإدارية، السياساتية ... الخ) وذلك من خلال تحديد وتبادل الدروس المستفادة والاستخلاصات والعبر وتحديد الإخفاقات والإبلاغ عنها بطريقة تضمن عدم لفت الأنظار إلى سلبات المنظمة الأهلية بل النظر إليها وتقديمها باعتبارها نقاط بحاجة للتحسين والتطوير.

ويشير المخطط المرفق إلى دورة التعلم في المنظمة الأهلية المستندة إلى نظام إدارة الشكاوى، حيث تمر عملية التعلم بأربعة مراحل رئيسية مستمرة ومتتالية تبدأ بمجموعة من التساؤلات التي تتعلق ليس بتقييم العمل، بل بتحسين القدرة على التعلم من التجارب القائمة (التفكير الناقد، الدروس المستفادة، التعلم، التفكير الناقد).



مخطط رقم (14): مخطط دورة التعلم في المنظمة الأهلية من منظور إدارة الشكاوى

### قائمة التحقق من فعالية ودور إدارة الشكاوى في إدماج الدروس المستفادة والتعلم في عمل المنظمة الأهلية:

- هل سنقوم بتنفيذ الأنشطة في المرات المقبلة بشكل مختلف؟ ما الذي سنفعله بطريقة مختلفة؟
- هل قمنا بالتبليغ خلال الفترات الماضية عن الأخطاء، الإخفاقات، المشكلات بشكل إيجابي؟ هل قمنا بالإبلاغ عما حدث أم عما نشعر بأنه كان يجب أن يحدث؟
- هل تشمل عملية التعلم في المنظمة الأهلية التحقق من الأشياء التي لم تنجح وكذلك ما الذي نجح؟ هل يتم مشاركة أصحاب المصلحة في عملية التحقق والجمع والتحليل للمعلومات التي قمنا بالاستناد عليها؟
- هل نقوم بتشجيع وجهات النظر المختلفة والمتنوعة؟ هل أخذنا بعين الاعتبار التنوع الجنساني والعمرى؟
- هل تضمن عملية التغذية الراجعة في وحدة الشكاوى بأن جميع الموظفين والمستفيدين ساهموا في نقاط التعلم الجديدة؟
- هل ساهمت وحدة الشكاوى بإحداث التغيير المنشود على صعيد البيئة الخارجية / الداخلية لعمل المنظمة الأهلية مثل تغيير سياسات، أهداف، موازات، برامج، خدمات. ...الخ)

مخطط رقم (15): مخطط نموذج بطاقة التحقق من فعالية ودور إدارة الشكاوى في التعلم

إن أحد المخاطر المترتبة على إدارة عملية التعلم في عمل وحدة الشكاوى هو أن تبقى الدروس المستفادة والمعلومات في حوزة الأشخاص المباشرين فقط دون تعميمها ونشرها لبقية العاملين/ات في المنظمة الأهلية، وذلك بسبب التغاضي عنها أو لعدم ثقة القائمين على إدارة الشكاوى بأهمية هذه المعلومات والدروس المستفادة في تطوير عمل المنظمة الأهلية. حيث يمكن أن تساهم عملية التعلم في تحسين قدرات المنظمة الأهلية في تنفيذ مشاريعها المستقبلية، أو تطوير معايير اختيار الفئات المستهدفة، أو تطوير معايير الجودة في الخدمات والمشاريع التي تقدمها، كما يمكن أن تساهم عملية التعلم في تحسين على مستوى النتائج وإدارة المخاطر في عمل المنظمة الأهلية، وأيضاً يمكن أن تساهم عملية التعلم في تطوير وتحسين قدرات المنظمة الأهلية في التخطيط والإدارة المالية لتكون مستجيبة لاحتياجات العاملين/ات في الميدان وجمهور المستفيدين. ومن الخطر أيضاً أن تبقى عملية التعلم بدون توثيق وأرشفة، كونه يفقد المنظمة الأهلية فرص التعلم بمجرد مغادرة هؤلاء الأشخاص، لذلك يجب على المنظمة الأهلية الاهتمام بتوفير مصادر للتوثيق والأرشفة مثل (التقارير، الصور، الورق، دفاتر اليوميات، محاضر الاجتماعات، مقاطع الفيديو.. الخ) وحفظ هذه المصادر بشكل جيد وأن يتم تخزينها وفق آلية ملائمة (ورقي - إلكتروني) من أجل الحفاظ على ديمومة عملية التعلم في المنظمة الأهلية.

### جدول رقم (23): نموذج التعلم المرتكز على نظام الشكاوى

الأدوار للتعلم		نقاط التعلم	مصادر المعلومات والتحقق	الدرس المستفاد	الموضوع
المطلوب	الطرف				
إعداد وإقرار سياسة (Do No Harm).	المدير التنفيذي، إدارة البرامج، الدائرة الإعلامية.	يجب أن تقوم المنظمة الأهلية باعتماد سياسة (Do No Harm) وتدريب العاملين في وحدة الإعلام في المنظمة الأهلية عليها.	عدد الشكاوى الواردة للوحدة. قائمة المقترحات المقدمة من المستفيدين.	اعتماد سياسة (Do No Harm) في عمل الدائرة الإعلامية في المنظمة الأهلية سيساهم في تقليل معدل الشكاوى الواردة للمنظمة بهذا الشأن	التصوير والتوثيق الإعلامي للمستفيدين/ات من خدمات المساعدات العينية
تنفيذ جلسة تدريبية لموظفي/ات وحدة الإعلام.					

## 7.6 استخدام نظام الشكاوى في تطوير السياسات وثيقة الصلة بالقضايا المتقاطعة

إن المقصود بالسياسات وثيقة الصلة بالقضايا المتقاطعة هي تلك السياسات التي تضمن التزام المنظمة الأهلية بالقيم الإنسانية والقضايا العالمية التي تعنى بها جميع الأطراف الفاعلة في كل دول العالم، مثل قضايا العدالة والإنصاف، التنوع الجنساني، التنوع العمري، العدالة للأشخاص من ذوي الإعاقة، كبار السن، قضايا البيئة، قضايا الاحتباس الحراري، قضايا التغير المناخي، قضايا كوفيد-19 وغيرها من القضايا التي يجب على جميع المنظمات الأهلية بغض النظر عن هويتها القانونية أن تأخذها بعين الاعتبار خلال عملها كونها قضايا تهم الإنسانية جمعاء وتشكل محل اتفاق للبشرية جمعاء. ويمكن أن تكون وحدة الشكاوى بمثابة الملهم للمنظمة حول ماهية السياسات والإجراءات والممارسات التي يجب اتخاذها لضمان الاستجابة للقضايا المتقاطعة وذلك بالاستناد إلى تحليل الشكاوى الواردة لها من منظور القضايا المتقاطعة. ويعتبر العاملين/ات في وحدة الشكاوى على سبيل المثال أحد الضامنين لقيم الإنصاف والعدالة والمساءلة في عمل المنظمة الأهلية، وهكذا يجب أن تأخذ وحدة الشكاوى دور رئيسي في تطوير نظام الشكاوى لتطوير السياسات وثيقة الصلة بالقضايا المتقاطعة في عملها، وهو ما يمكن أن يتم إدراجه في عمل الوحدة من خلال ما يلي:

جدول رقم (24): جدول يوضح كيفية استخدام نظام الشكاوى في تطوير السياسات وثيقة الصلة بالقضايا المتقاطعة

القضية	نماذج من الإجراءات	نماذج من السياسات المقترحة
مراعاة اعتبارات النوع الاجتماعي في عمل وحدة الشكاوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>اختيار موقع وحدة الشكاوى في مكان يراعي السرية والخصوصية للنساء.</li> <li>استخدام أدوات لاستقبال الشكاوى تراعي اعتبارات النوع الاجتماعي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتماد مدونة قواعد السلوك المستجيب للنوع الاجتماعي في عمل وحدة الشكاوى.</li> </ul>
مراعاة قضايا الأشخاص ذوي الإعاقة في عمل وحدة الشكاوى في المنظمة الأهلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>موائمة مقر وحدة استقبال الشكاوى مع احتياجات الأشخاص من ذوي الإعاقة.</li> <li>تدريب العاملين/ات في وحدات الشكاوى على لغة الإشارة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سياسة مراعاة قضايا الأشخاص من ذوي الإعاقة في عمل المنظمة الأهلية.</li> </ul>
مراعاة قضايا البيئة في المواد والممارسات التي تتبعها وحدة الشكاوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع جملة للتوعية بقضايا البيئة في كل بريد إلكتروني صادر عن وحدة الشكاوى.</li> <li>وضع لافتات في مقر وحدة الشكاوى للتوعية بقضايا البيئة.</li> <li>مراعاة حماية البيئة من التلوث في مشتريات وحدة الشكاوى في المنظمة الأهلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سياسة حماية البيئة والحد من التلوث.</li> <li>سياسة الشراء المراعية للبيئة.</li> </ul>
أخذ الإجراءات الصحية الوقائية بعين الاعتبار في عمل وحدة الشكاوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع لوحات إرشادية في مقر وحدة الشكاوى.</li> <li>توفير الأدوات والوسائل الصحية اللازمة للوقاية الصحية والتدخل الطارئ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سياسة الحماية والوقاية الصحية من العدوى والأمراض في أوقات الكوارث والأوبئة.</li> </ul>



## الفصل الثامن

# إدماج شكاوى الاستغلال والانتهاك الجنسيين في عمل المنظمات الأهلية

### 8.1 نظام إدارة الشكاوى والاستغلال والانتهاك الجنسيين

إن عمل المنظمات الأهلية والمنظمات الإنسانية في الحقول المرتبطة بتقديم المساعدات الإنسانية التي تستهدف المتضررين والنازحين قسريا من منازلهم، سواء في الأوضاع العادية أو حتى في أوقات الطوارئ والكوارث، يتطلب من هذه المنظمات أن تتبع سياسات وإجراءات تضمن عدم التسامح المطلق مع الاستغلال الجنسي والانتهاك الجنسي سواء تلك الحالات التي قد يتعرض لها المتضررين والمستفيدين نتيجة حوادث تقع من قبل الموظفين والعاملين في تقديم هذه المساعدات من خلال إساءة استخدام مناصبهم وسلطاتهم، أو حتى حوادث الاعتداء الجنسي التي تقع بين الموظفين والعاملين في هذه البيئات الغير مستقرة. إن تبني هذه السياسات والإجراءات يتماشى مع خطة العمل المتعلقة بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والاستراتيجية العالمية في دولة فلسطين.

إن غالبية الفئات المستهدفة من برامج وخدمات المنظمات الأهلية والإنسانية هم من الفئات الهشة والضعيفة أو تلك التي تعرضت للانكشاف والهشاشة والضعف نتيجة للأوضاع الخارجية الطارئة (الحروب، الكوارث الإنسانية، الكوارث الطبيعية.. الخ)، ونتيجة لهذه الأوضاع التي تعاني منها هذه الفئات فإن المنظمات الإنسانية والأهلية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ارتفاع المخاطر المترتبة على زيادة حساسية وخصوصية هذه الفئات والظروف المحيطة بعملية تقديم المساعدات الإنسانية والخدمات المتعددة لهم، من خلال اتخاذ كافة التدابير التي تضمن إدماج وزيادة استجابة المنظمات لمتطلبات الحماية وحفظ الكرامة الإنسانية لهم، وبما يضمن صون بيئة تمنع الاستغلال والانتهاك الجنسيين وتشجع على تطبيق أفضل الممارسات المرتبطة بالحماية على جميع المستويات المختلفة (الحماية والوقاية، الكشف، الإبلاغ، الرصد، التخفيف وتقديم المساعدة)، وتقع هذه المسؤولية على جميع المستويات العاملة في المنظمة لدعم وتطوير أنظمة تساعد في الحفاظ على هكذا بيئة.

ويعتبر إدماج شكاوى الاستغلال والانتهاك الجنسيين في أنظمة الشكاوى في المنظمات الإنسانية والأهلية أحد المؤشرات المهمة على استجابة هذه المنظمات لمتطلبات الحماية وحفظ الكرامة الإنسانية في بيئة عملها، وضمان الاستجابة السريعة لأفعال الاستغلال والانتهاك الجنسيين التي قد تحدث خلال عملها.

إن هذا الفصل يركز على تقديم مبادئ وممارسات توجيهية للمنظمات الأهلية والإنسانية لإدماج شكاوى الاستغلال والانتهاك الجنسيين في نظام إدارة الشكاوى المتبع لديها، وتعتبر هذه المبادئ والممارسات

التوجيهية بمثابة العمود الفقري لنظام استجابة المنظمة للحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين في خدماتها المختلفة، وتعتبر هذه التوجيهات والممارسات منسجمة مع الممارسات والإجراءات التشغيلية القياسية المتبعة في عمل شبكة الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين وهي الجسم المناط به لتعزيز الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين على الصعيد المشترك بين الوكالات في دولة فلسطين، حيث تقنن هذه المبادئ إطار المساءلة وترسخ الالتزام بالمعايير، وتوضح آليات الإبلاغ ومشاركة المعلومات.

كما يوضّح هذا الفصل ضمن مجموعة المبادئ والممارسات التوجيهية لإدماج شكاوى الاستغلال والانتهاك الجنسيين في نظام إدارة الشكاوى جميع المتطلبات اللازمة لضمان فاعلية الاستجابة لشكاوى الاستغلال والانتهاك الجنسيين في بيئة عملها، بالإضافة إلى مجموعة التدابير القانونية والوقائية التي تضمن التوازن والاحترام الكامل لجميع الإجراءات القانونية الواجبة والنهج المرتكز على الضحية الذي يضع رغبات الناجي وسلامته وأمنه على رأس أولوياته في كل الأمور والإجراءات، وبما يضمن احترام رغبات، خيارات، وحقوق وكرامة الناجين حيث يُمكن لهذا المبدأ أن يتضارب مع الواجب الإلزامي للعاملين في المجال الإنساني بالإبلاغ عن الاستغلال والانتهاك الجنسيين. يجب أن يُعالج هذا التضارب عن طريق إعلام الناجين بإجراءات الشكاوى والبلاغات المتعلقة بالاستغلال والانتهاك الجنسيين، وتزويدهم بجميع الخيارات بما في ذلك رغبتهم في عدم الخوض في إجراء تحقيق.

## 8.2 قنوات الإبلاغ عن الاستغلال والانتهاك الجنسيين



مخطط رقم (16): مخطط دورة التعلم في المنظمة الأهلية من منظور إدارة الشكاوى

يقع على عاتق المنظمة موازنة قنوات استقبال الشكاوى والبلاغات لتكون مستجيبة لمتطلبات الحماية من الانتهاك والاستغلال الجنسيين، بحيث تكون قنوات التبليغ آمنة ومتاحة للجميع لتمكين مقدّمي الشكاوى وتشجيعهم على التقدّم والتبليغ بسريّة، بدون الخوف من الثأر أو الوصم بالعار، وهو ما يضمن لجميع مقدّمي الشكاوى فرصاً متساوية في التبليغ وتخطّي الحواجز الثقافيّة، والاجتماعيّة والماديّة التي يمكن أن تقف عائقاً أمام الوصول للحماية.

ولضمان الوصول إلى قنوات إبلاغ فاعلة يجب على المنظمة التشاور مع المجتمعات المستهدفة وممثليها بشأن آليات استقبال الشكاوى والبلاغات المرتبطة بالانتهاك والاستغلال الجنسي، بحيث تتم عملية التشاور في جميع المراحل بدءاً من التصميم والإعداد والنشر والتطبيق على حد سواء، وهو ما سيساهم في تطوير آلية تضمن للفئات الضعيفة أو ممن يشعرون بالضعف أو الخطر إزاء أي عواقب سلبية قد تترتب على عملية الإبلاغ أن يكونوا واثقين بقدرة نظام الحماية على التعامل و/أو التغلب على جميع هذه المخاطر، فمن المعروف أن استخدام قنوات تبليغ غير آمنة قد يؤدي إلى تسرب المعلومات، الأمر الذي قد يعرّض الناجين لوصمة العار أو للأذى من جديد، فضلاً عن المجازفة بمصادقية نظام الحماية المتبع في نظر المجتمع. لذلك فإنّ وجود مجموعة متنوّعة من قنوات التبليغ قد يريح مقدّمي الشكاوى أيضاً من أعباء عمليّة كبيرة مثل (المسافة، التكلفة المالية، التكاليف المادية الأخرى، العقبات المتعلقة بالجنس، العقبات المتعلقة بالعمر، العقبات المتعلقة بالمستوى العلمي .. الخ).

إنّ الوصول المناسب إلى قنوات التبليغ يعني أيضاً وجود عدد كافٍ من القنوات بما يتناسب مع حجم المجتمع المستهدف. فقد يتخلّى مقدّمو الشكاوى المحتملون عن نيّة التبليغ بسبب الازدحام الذي يحدث من إمكانية الوصول إلى قنوات التبليغ. ينبغي تحديد عدد قنوات التبليغ ومكانها بعد الأخذ بعين الاعتبار المسافة التي سيحتاج مقدّمو الشكاوى إلى عبورها للوصول إلى الآليّة، وكذلك حالة الطقس وغير ذلك من القيود التي تعيق الوصول، والإعاقاة التي تصعب الوصول، وانعدام الخصوصية أثناء تقديم الشكاوى.

كما وتعتبر آلية الشكاوى المجتمعية أحد القنوات التي يمكن للمنظمة استخدامها، وهي منظومة تمزج ما بين الهياكل الرسمية وغير الرسمية في المجتمع، حيث يستطيع، بل ويُشجع الأفراد على الإبلاغ عن حالات الاستغلال والانتهاك الجنسيين بأمان. ويتم إشراك المجتمعات المحلية في تصميم وتطوير وتنفيذ آلية الشكاوى المجتمعية لضمان أن يكون هيكل الآلية مراعيّاً للحساسيات الثقافية والجندرية. يجب أن يتوفر للآلية أكثر من مدخل، وذلك لإتاحة الفرصة لكلاً من المستفيدين والموظفين الإبلاغ عن الاستغلال والانتهاك الجنسيين على مستوى المنظمة - داخلياً من خلال جهات الاتصال التابعة للشبكة أو من خلال جهات الاتصال الميدانيين للوكالة، أو على المستوى المجتمعي.

إن الشاغل الأول للآلية هو مساعدة الناجين المعروفين أو المحتملين من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، وكذلك للقيام بوظيفة منع الاستغلال والانتهاك الجنسيين من خلال الجهود التوعوية. يجب ألا تكون آلية الشكاوى المجتمعية الخاصة بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين نظاماً منفصلاً أو موازياً لآليات شكاوى أو تغذية راجعة أخرى في منطقة ما، بل يجب أن تكون رابطاً لآليات قائمة وللبناء عليها لتُفضي إلى نظام واحد للتعامل مع التغذية الراجعة والشكاوى.

## قائمة على التشاور

ينبغي تصميم قنوات الإبلاغ عن الانتهاك والاستغلال الجنسي بالتشاور مع المجتمعات المحلية المستهدفة، فعملية التشاور يجب أن تكون ملتزمة بالمعايير الفضلى (الالتزام بالشفافية، احترام مختلف الآراء، تقبل وجود حدود، تقبل المستويات المختلفة من المشاركة، البناء على المتوفر من القدرات المحلية، التحضير الجيد، مشاركة الفئات الهشة)

## الإسناد الإعلامي

ينبغي تصميمها للتغلب على حاجز اللغة، وفي المجتمعات التي ترتفع فيها معدلات الأمية، لا بدّ من وجود قنوات تسمح بالتبليغ الشفوي، كما يجب أن تدعمها حملات إعلامية للحرص على أن تفهم المجتمعات كيفية الوصول إلى قنوات التبليغ المختلفة ومكان وجودها مع ضمان آليات تواصل واضحة

## السرية

يعتبر هذا أمر جوهري لأمن الناجي/مقدّم الشكوى وسلامته وحقوق المتهّم في الإجراءات القانونية الواجبة، وتعدّ السرية حقّ من حقوق الناجي/مقدّم الشكوى، والمرتكب المزعوم، وأي شاهد متورط

## مناسبة ثقافياً

مناسبة ثقافياً وأن تتغلب على الحواجز الثقافية. مثلاً يوصى عالمياً بوجود موظفات للتحدّث مع الناجين من العنف أو الانتهاك الجنسي، فمن المهم بشكل خاص أن تحصل النساء على فرصة تبليغ امرأة أخرى بشكواها، وذلك في الثقافات التي تمنع مناقشة قضايا الانتهاك الجنسي بين الرجال والنساء

### مخطط رقم (17): عناصر قنوات الإبلاغ والحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين الآمنة والفعالة

كما يجب أن تراعي المنظمة أن تكون آليات البلاغ والشكاوى المتعلقة بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين صديقة للأطفال، بحيث تكون متاحة بسهولة للأطفال خاصة في المواقع التي يتّضح فيها أنّ هناك خطر عليهم من التعرّض للاستغلال الجنسي والانتهاك الجنسي. وقد يتطلّب إنشاء آليات خاصة بهم بحيث تشمل على سبيل المثال التواصل مع المدارس والمدّرسين من خلال وزارة التعليم أو وزارة التنمية الاجتماعية، ويشتمل على استخدام وكالة لحقوق الطفل في مرحلتي تصميم الآلية وتطبيقها،

كما يجب أن تلتزم المنظمة بالإبلاغ الإلزامي لوزارة التنمية الاجتماعية من خلال منسق الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين للادعاءات والبلاغات التي تتعلق بالأطفال ما دون سن 18 عام، بحيث يجب أن يقتصر دور المنظمة على إدالة الادعاءات لوزارة التنمية الاجتماعية فقط وعدم المضي قدماً في معالجتها.

### 8.2.1 تبليغ الموظفين/ات والعمالين/ات

إن رفع وعي العاملين والعاملات من قبل مسؤول الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين يعتبر ضرورة ملحة لتحسين المعرفة والدراية لدى الموظفين/ات والعمالين/ات بقنوات الإبلاغ والحوادث التي تصنّف كحوادث استغلال أو انتهاك جنسيين، ويجب على هؤلاء الموظفين/ات الذين يصبحون على بيّنة من أي حادثة استغلال جنسي وانتهاك جنسي أو يشنّه بوقوع مثل هذه الحادثة أن يقوم/يقوموا بالإبلاغ الفوري والإلزامي لمسؤول الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين سواء كان الفاعل/المشتبه به من داخل المنظمة أو من خارجها.

كما يجب أن لا تقتصر عملية تبليغ الموظفين/ات على وقوع هذه الأحداث فقط بل يجب أن يتعدى ذلك ليطال التبليغ عن مخاوف الاستغلال الجنسي والانتهاك الجنسي وشبهات ووقوعهما عبر "آليات التبليغ المعتمدة، ويجب أن تحظر الأنظمة العاملة في المنظمة على هؤلاء الإفصاح عن أي معلومة مرتبطة بالقضية لأي فرد أو كيان، كما يجب أن تضمن سياسات الإبلاغ عن هذه الأفعال اتخاذ تدابير عقابية تجاه كل من يقوم بخرق هذه السياسة من الموظفين المبلغين. لكن ولضمان شروط التبليغ الإلزامي يجب أن تكون الحماية التي يتم توفيرها للمبلغين قوية بما يكفي لضمان عدم تعرض الموظفين للضرر أو الانتقام كنتيجة لقيامهم بواجبهم.

### 8.2.3 نماذج لقنوات التبليغ:



مخطط رقم (18): أدوات الإبلاغ والحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين الآمنة والفعالة

### 8.2.4 بروتوكولات تلقي بلاغات الانتهاك والاستغلال الجنسيين:

لضمان ضبط الجودة والالتزام الأخلاقي تجاه المبلغين والضحايا والمخبرين عن ممارسات أو أفعال الانتهاك والاستغلال الجنسيين، فإن المنظمات يجب أن تعتمد مجموعة من البروتوكولات النموذجية للتعامل مع شكاوى المستفيدين عند تقديم الشكاوى عبر الحضور الشخصي، ومن هذه البروتوكولات:

## البروتوكولات المتعلقة بالمقابلة الشخصية

1. التعامل مع مقدّم الشكوى باحترام، وتأمين جوّ من الراحة بقدر المستطاع.
2. التطرّق إلى مسائل السريّة، وشرح حدود ضمان السريّة من جهة مسؤوليّة موظفي الوكالة بالتبليغ عن الشكاوى، مع طمأنة مقدّم الشكوى على أنّ المعلومات ستشارك مع الأشخاص الذي عليهم معرفتها فحسب.
3. تجنّب طرح الكثير من الأسئلة. اطرح الأسئلة التي تضمن استشفاف فهم واضح للشكوى حتى تحال إلى وحدة التحقيق في المنظمة المعنيّة. ولا يجب استعجال التبليغ، بل إعطاء مقدّم الشكوى الفرصة للتعبير عن الواقعة بأسلوبه الخاص قبل السعي للحصول على توضيحات.
4. يجب طرح الأسئلة ذات الصلة فحسب. على سبيل المثال، تعدّ أيّ أسئلة عن بكاراة الضحية غير ذات صلة ولا يجب مناقشتها.
5. ضمان أن توثّق المعلومات بشكل جيّد في المقابلة عبر الحضور الشخصي، حتى يحال الادعاء فوراً إلى الجهة التي ستجري التحقيق. ولا يجب على المنظمة صاحبة الآلية أن تجري أكثر من مقابلة، ما قد يساهم في مفاومة الصدمة النفسية ويضّر بالتحقيق عبر إفساد الأدلة.
6. اسأل مقدّم/ة الشكوى عن طريقة التواصل مع الآليّة المفضّلة لديه.
7. فيما يخصّ الناجيات، من المستحسن أن تُجري المقابلة معهنّ موظّفة أنثى، بما يشمل المترجمات، وفيما يخصّ الناجين الذكور، اسأل عن خيارهم التحدّث مع موظف أو موظّفة.
8. أترك تسجيلاً مكتوباً للشكوى باستخدام نموذج تلقي الشكاوى الذي وضعته الآليّة لهذا الغرض.

## البروتوكولات المتعلقة بالمحادثة الهاتفية:

1. يجب على المعلومات المستخلصة خلال تلقي الشكوى أن تكون واضحة ومفصّلة بقدر المستطاع لأنّها قد تستخدم في سياق اتخاذ تدابير تأديبية أو إجراءات قانونيّة. ويساعد وجود سجلات كاملة عن الشكوى على ضمان ألا يخضع مقدم الشكوى لأسئلة متكررة عن الحادثة.

2. ويجب تسجيل ما توافر من معلومات ذات صلة خلال

المقابلة، مع إدراك أنّ ذلك ليس جزءاً من التحقيق.

وفي الحد الأدنى، يجب على الأسئلة أن تشمل:

- الأسماء الصحيحة لكل الأشخاص/الوكالات المعنيين/المعنية، وأرقام هويات الشهود عند الاقتضاء، وصورة للجاني المدّعى عليه إذا كان ذلك ممكناً؛ وقت وقوع الحادثة، ومكانها، والتواريخ، مثل ما ذكرها مقدّم الشكوى؛

- توصيف لأيّ علامات واضحة للانتهاك أو إصابات أخرى، بما يشمل مجسّم لأعضاء الجسم إذا كان ذلك مفيداً

### ملاحظة:

لا تجري جهة التنسيق فحصاً طبياً، فالعيادة الصحيّة هي التي تعنى بشكلٍ حصريّ بهذا الفحص، فقط سرد دقيق لما قاله مقدّم الشكوى، كما قاله بالتحديد؛ أيّ ملاحظات لمتلقّي الشكوى؛ ما إذا كان أيّ شخص آخر على علم بالمعلومات المقدّمة.

### 8.3 منسق الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين

يعتبر منسق الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين هو أحد العناصر المهمة في إدماج شكاوى الاستغلال والانتهاك الجنسيين في عمل المنظمات الأهلية، ويجب أن يكون منسق الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين موظف مختلف عن موظف استقبال وإدارة الشكاوى، ويتم تكليف هذا الموظف بقرار من مجلس الإدارة على أن تتوفر به المؤهلات التالية بالحد الأدنى:

#### المؤهلات والمواصفات المطلوبة في منسق الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين

1. المعرفة والدراية بجميع الاتفاقيات والبروتوكولات الدولية الصادرة بهذا الخصوص.
2. المعرفة والدراية الكاملة بجميع القوانين والتشريعات والأنظمة واللوائح ذات العلاقة بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، بالإضافة إلى المعرفة الجيدة بالشبكات الوطنية العاملة في هذا المجال وجهات الإحالة والتحقيق في الادعاءات.
3. القدرة على الاتصال والتواصل الجيد مع الضحايا والمخبرين والمبلغين وفق البروتوكولات السابق ذكرها.
4. القدرة على إعداد وكتابة التقارير ذات العلاقة.
5. في حال تم اختيار منسق وليس منسقة، فإنه يفضل أن يتم تعيين نائب له من الإناث والعكس بالعكس.
6. يجب ألا يكون منسق الحماية طرف مباشر في تقديم الخدمات للجمهور أو المستفيدين، كما يجب ألا يكون هو ذاته موظف/ة الشكاوى.

#### نطاق المهام والمسؤوليات لمنسق الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين في المنظمة الأهلية

1. ضمان قراءة، فهم، وإقرار جميع موظفي المنظمة للإجراءات الداخلية الخاصة بالتعامل مع شكاوى الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتزامهم بها، بما في ذلك مدونة قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة والتي تلتزم بالمعايير الدولية المتعلقة بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، آليات الإبلاغ الداخلية، إجراءات وسياسات المساعدة والدعم للضحايا، وإدارة الشكاوى للموظفين ذات العلاقة.
2. زيادة وعي الموظفين حول الاستغلال والانتهاك الجنسيين من خلال التدريب التعريفي للموظفين الجدد، وتدريب لتجديد المعلومات للموظفين الحاليين حول الاستغلال والانتهاك الجنسيين، مدونة قواعد السلوك، والتشديد على أهمية الالتزام بالسياسات والإجراءات المتعلقة بالإبلاغ عن حوادث الاستغلال والانتهاك الجنسيين.
3. ضمان أن يتم إشراك المستفيدين وأفراد المجتمع و/أو ممثليهم الذين يعملون مع المنظمة، وأنهم قد أشركوا في نقاش إجراءات معالجة شكاوى الاستغلال والانتهاك الجنسيين، بما في ذلك مدونة قواعد السلوك الخاصة بالوكالة، آليات الإبلاغ، إجراءات وسياسات المساعدة والدعم للضحايا، وضمن هذا الأمر ضمان وصول المجتمعات إلى قنوات وأنظمة تسمح لهم بتوفير التغذية الراجعة بشكل دوري فيما يتعلق بعمل نظام الوكالة الخاص بشكاوى الاستغلال والانتهاك الجنسيين.

4. ضمان انخراط كلا من الموارد البشرية والجوانب البرامجية في الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين.
5. دمج مسؤوليات الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين في تقارير تقييم الأداء الخاصة بالمنظمة والبرامج والمشاريع.
6. الحث على التزام المنظمة بإجراءات الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين وفق الممارسات الفضلى مثل (ضمان عدم توظيف معتمدين سابقين، ضمان تقديم خدمات المساعدة للضحايا، الحماية والكشف المبكر عن أي نوايا أو أعمال انتقامية ... الخ).
7. زيادة الوعي حول موضوع الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، ورفع قدرات العاملين والمنظمات الشريكة ومزودي الخدمات المنفذين من لحظة اختيارهم، بما في ذلك وليس على سبيل الحصر:
  - ضمان الفهم التام للشركاء المنفذين لماهية الاستغلال والانتهاك الجنسيين، وواجباتهم ومسؤولياتهم في الحيلولة دون وقوعه والإبلاغ عن الحالات.
  - تشجيع الشركاء المنفذين على الانخراط مع آلية الشكوى وإنشاء/تعزيز سياسات الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين الخاصة بهم.
  - إشراك الشركاء المنفذين في التدريبات المتعلقة بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين بالقدر الممكن لضمان الالتزام بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين.
  - ضمان أن تشمل أنظمة الشركاء المنفذين المتعلقة بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين المجتمعات من مرحلة التصميم وإلى مرحلة التنفيذ.
8. كوسيلة للإيفاء بهذه الالتزامات، يقوم منسق/ة الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين بتقديم إيجاز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشكل سنوي، كما يمكن له/لها عقد اجتماعات مخصصة مع أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين لإحاطتهم بالتقدم المُحرز بشكل دوري.
9. يُسمح لمنسق الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين الوصول إلى المعلومات الكاملة حول الشكوى. كذلك، تُمنح إمكانية الوصول للمعلومات الكاملة للحالة، وبعد الحصول على الموافقة، لمديري الحالات المكلفين بمساعدة الناجين. يمكن للسلطات الحصول على نسخة من الادعاء المرفوع في حال موافقة الناجي/ة ومكتب التحقيقات في الوكالة المعنية فقط.
10. يتاح الوصول لبلاغات الادعاء المجهولة للتالين فقط: منسق شؤون الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين وهو المسؤول النهائي عن حوادث الاستغلال والانتهاك الجنسيين بالمنظمة، جهات الاتصال الرسمية المعنية بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين فقط.
11. يقوم منسق الحماية بتمثيل المنظمة في الأجسام التنسيقية ذات العلاقة، ويقدم المشورة للأعضاء الفاعلين بشأن الممارسات الفضلى التي تدعم التنفيذ الفعال لأجندة الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين.
12. التنسيق والدعم الفني المتعلق بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين داخل منظماتهم تحت مظلة قيادة إدارتهم العليا.
13. التواصل مع وزارة التنمية الاجتماعية (الجهة الرسمية صاحبة العلاقة) لإحالة جميع الادعاءات المتعلقة بالاستغلال والانتهاك الجنسيين في الحالات التي يكون فيها صاحب/ة الادعاء أقل من 18 عام.



## 8.4 خطة التدريب وبناء القدرات في مجال الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين

على جميع الموظفين العاملين مع المستفيدين تلقي تدريبات منتظمة وشاملة في شؤون الحماية من الاستغلال الجنسي والانتهاك الجنسي وأيضاً الإجراءات والسياسات المتعلقة بالحماية من الاستغلال الجنسي والانتهاك الجنسي الخاصة بالمنظمة. وتعد هذه الخطوة خطوة قوية نحو تغيير السلوك واستراتيجية وقاية فاعلة ومستدامة، ويقع على عاتق منسق الحماية من الانتهاك والاستغلال الجنسيين في المنظمة قيادة عملية التدريب وبناء القدرات وفق خطة معدة مسبقاً، وسنقوم في هذا الدليل بتقديم نموذج مقترح لخطة تدريب وبناء القدرات لكافة الموظفين والمدراء وأعضاء مجالس الإدارة وفرق المتطوعين ومزودي الخدمات والفئات المستهدفة من البرامج والخدمات المباشرة التي تقدمها المنظمة بالإضافة إلى مجموعة الممثلين من القيادات الطبيعية للمجتمعات المستهدفة.

جدول رقم (24): نموذج مقترح لخطة تدريب وبناء القدرات لكافة الموظفين والمدراء وأعضاء مجالس الإدارة وفرق المتطوعين ومزودي الخدمات والفئات المستهدفة

نقاط التركيز المقترحة	الأنشطة	الفئة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماهية الإساءة والاستغلال الجنسيين.</li> <li>• الأفعال التي تصنّف كأفعال إساءة واستغلال جنسيين.</li> <li>• الإطار القانوني النظام للحماية من الإساءة والاستغلال الجنسيين.</li> <li>• الالتزام المؤسسي تجاه مكافحة الإساءة والاستغلال الجنسيين.</li> <li>• دور الأفراد ومسؤولياتهم في الحماية من الإساءة والاستغلال الجنسيين</li> <li>• الإبلاغ عن الإحالات وإجراءات الإحالة داخل المنظمة.</li> <li>• آليات المساءلة والمتابعة للادعاءات بالاستغلال والانتهاك الجنسيين في المنظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لقاءات رفع الوعي</li> </ul>	مجلس الإدارة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماهية الإساءة والاستغلال الجنسيين.</li> <li>• الأفعال التي تصنّف كأفعال إساءة واستغلال جنسيين.</li> <li>• الإطار القانوني النظام للحماية من الإساءة والاستغلال الجنسيين.</li> <li>• الالتزام المؤسسي تجاه مكافحة الإساءة والاستغلال الجنسيين.</li> <li>• دور الأفراد ومسؤولياتهم في الحماية من الإساءة والاستغلال الجنسيين</li> <li>• الإبلاغ عن الإحالات وإجراءات الإحالة داخل المنظمة.</li> <li>• إدماج الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين في خطط وبرامج عمل المنظمة.</li> <li>• إدماج الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين في نظام الرقابة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامج تدريبي</li> </ul>	الإدارة العليا

نقاط التركيز المقترحة	الأنشطة	الفئة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماهية الإساءة والاستغلال الجنسيين.</li> <li>• الأفعال التي تصنّف كأفعال إساءة واستغلال جنسيين.</li> <li>• الإطار القانوني النظام للحماية من الإساءة والاستغلال الجنسيين.</li> <li>• الالتزام المؤسسي تجاه مكافحة الإساءة والاستغلال الجنسيين.</li> <li>• دور الأفراد ومسؤولياتهم في الحماية من الإساءة والاستغلال الجنسيين</li> <li>• الإبلاغ عن الإحالات وإجراءات الإحالة داخل المنظمة.</li> <li>• آلية الشكاوى المجتمعية كأداة لحماية المبلغين عن ادعاءات الاستغلال والانتهاك الجنسيين.</li> <li>• السلوك المناسب لموظفي المنظمة والعاملين.</li> <li>• احتياجات الناجين ومراقبة المساعدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ورش عمل تدريبية بشكل سنوي.</li> </ul>	العاملين/ات، المتطوعين/ات في المنظمة الأهلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماهية الإساءة والاستغلال الجنسيين.</li> <li>• الأفعال التي تصنّف كأفعال إساءة واستغلال جنسيين.</li> <li>• قنوات الإبلاغ عن ادعاءات الانتهاك والاستغلال الجنسيين.</li> <li>• ضمانات الحماية والسرية في قنوات الإبلاغ عن ادعاءات الانتهاك والاستغلال الجنسيين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيارات ميدانية، لقاءات رفع الوعي، منشورات للتوعية</li> </ul>	المستفيدين/ات / مزودي الخدمات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماهية الإساءة والاستغلال الجنسيين.</li> <li>• الأفعال التي تصنّف كأفعال إساءة واستغلال جنسيين.</li> <li>• الإبلاغ عن الإحالات وإجراءات الإحالة داخل المنظمة.</li> <li>• آلية الشكاوى المجتمعية كأداة لحماية المبلغين عن ادعاءات الاستغلال والانتهاك الجنسيين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لقاءات مجتمعية</li> </ul>	ممثلي/ات المجتمعات المحلية المستهدفة

## 8.5 مدونة السلوك وسياسية الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين

لضمان تقديم أفضل مستوى من الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين لجميع الفئات في مجال عمل المنظمة وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الالتزام بالمعايير والسلوكيات الفضلى والمثلى لدى جميع الأطراف ذات العلاقة، فمدونة السلوك هي مجموعة من معايير السلوك التي يتعين على موظفي/ات المنظمة الالتزام بها.

## نموذج مدونة قواعد السلوك وسياسة الحماية والاستغلال والانتهاك الجنسيين

### نموذج مدونة قواعد السلوك وسياسة الحماية والاستغلال والانتهاك الجنسيين

أنا ..... وأعمل في منظمة ..... في الموقع  
الوظيفي ..... أوقع على مدونة السلوك هذه لأؤكد أنني أفهم وألتزم بالحفاظ على  
أعلى معايير السلوك المهني والشخصي، أنا أفهم أن مدونة قواعد السلوك تسري عليّ طيلة  
الفترة التي أعمل فيها لدى منظمة ..... أو أمثلها، بما يشمل أن أكون خارج الخدمة  
أو بعيداً عن مقر عملي أو في فترة إجازة. أفهم أيضاً أن هذه المدونة تستكمل ولا تستبدل  
السياسات والقواعد والأنظمة الخاصة بالمنظمة التي أعمل لديها.

#### بنود المدونة:

أولاً: الحفاظ على أعلى معايير السلوك المهني والشخصي.

ثانياً: الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين.

ثالثاً: الإبلاغ عن حوادث قد تخل بمدونة السلوك.

رابعاً: تبعات الإخلال بمدونة السلوك.

للمزيد من المعلومات، الرجاء التواصل مع جهة التنسيق المعنية بالحماية من الاستغلال  
والاعتداء الجنسيين في منطمتك.

عبر توقيع مدونة قواعد السلوك هذه، أقر أنني فهمتها وفسّرت لي، وأوافق هنا على الالتزام  
بمبادئها.

الاسم	الموقع الوظيفي
المنظمة	التاريخ
التوقيع	
لاستخدام الموارد البشرية في المنظمة	
الاسم	المسمى الوظيفي
التوقيع	التاريخ

### الملحق رقم 1

#### نموذج اعتماد دليل الشكاوى

رقم القرار:

التاريخ:

إن مجلس الإدارة، بناءً على الصلاحيات المخولة له وعلى مقتضيات المصلحة العامة ومتطلبات العمل، ولغايات وأهداف تنظيمية، وبناءً على ما تم عرضه علينا بخصوص دليل إجراءات إدارة الشكاوى يقرر ما يلي:

1. يعتمد الدليل المرفق ويسمى دليل إجراءات إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية.
2. يفوض المدير التنفيذي بالصلاحيات اللازمة لوضع إجراءات إدارة الشكاوى في المنظمة الأهلية موضع التنفيذ.
3. يطلب من المدير التنفيذي في المنظمة الأهلية اتخاذ الإجراءات العملية واللائمة للتحويل من الوضع الحالي إلى الوضع الذي يتماشى مع ما ورد في هذا الدليل.
4. يلغي هذا القرار جميع القرارات السابقة والخاصة بإدارة الشكاوى ويحل محلها في كافة المواضيع المتعلقة بها.
5. يوضع هذا القرار موضع التنفيذ اعتباراً من تاريخ توقيع القرار.
6. يبلغ هذا القرار لكل من يلزم لتنفيذه.

رئيس مجلس الإدارة

نسخة

نسخة

نسخة للملف العام

نموذج تفويض الصلاحيات بإدارة الشكاوى

البيانات العامة

لقد تم تفويضكم		بصلاحية كاملة	بصلاحية جزئية
لتصريف مهمة: إدارة واستقبال ومتابعة معالجة الشكاوى			
بداية فترة التفويض	اليوم		التاريخ
نهاية فترة التفويض	اليوم		التاريخ
تعليمات خاصة بالتفويض			
التوقيع الرسمي بالتفويض			
	مفوض الصلاحية	مفوض له الصلاحية	
			الاسم
			الوظيفة
			التوقيع
			التاريخ
التاريخ الفعلي لممارسة التفويض			
	اليوم		التاريخ الفعلي لبداية لتفويض
	اليوم		التاريخ الفعلي لنهاية لتفويض
ملاحظات مفوض الصلاحية والمفوض له الصلاحية			
	مفوض الصلاحية	مفوض له الصلاحية	

نموذج الشكوى الورقية

اليوم /.....	التاريخ /..... /..... /.....	رقم الهوية /.....
اسم مقدم الشكوى /.....		
العنوان /.....	الشارع /.....	رقم المحمول /.....
البريد الإلكتروني /.....		رقم الهاتف /.....
اسم المشتكى عليه /.....		موقع الشكوى /.....
الوحدة / القسم المشتكى عليه في المنظمة الأهلية.....		
موضوع الشكوى /		
.....		
.....		
.....		
.....		
المرفقات مع الشكوى /		
.....		
.....		
.....		
.....		
خاص باستخدام موظف/ة الشكوى		
اسم مستلم الشكوى	تاريخ استلام الشكوى /.../.../.....	رقم الشكوى :.....
.....	صفة الشكوى / عاجلة <input type="checkbox"/> عادية <input type="checkbox"/>	حالة الشكوى / قبول <input type="checkbox"/> رفض <input type="checkbox"/>
الشخص أو الجهة التي وردت الشكوى ضدها.....		
مبررات رفض الشكوى		
.....		
.....		
رقم وصل استلام المستفيد لوصول الشكوى.....	التوقيع .....	



نموذج الرد على الشكوى

رقم الشكوى: .....

تاريخ الرد على الشكوى: .....

موضوع الشكوى.....

حضرة السيد/ة.....

تحية طيبة وبعد،

الموضوع / الرد على شكوى رقم (.....) أو شكوى حول (.....)

نشكركم على ثقتكم بنا بتقديمكم الشكوى لنا ونود إعلامكم ردا على شكواكم ما يلي:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الخاتم الرسمي للوحدة

رئيس وحدة الشكاوى  
توقيع



نموذج بطاقة المراجعة

المعلومات	البند
	اسم المشتكي
	رقم الشكوى
	موضوع الشكوى
	تاريخ تقديم الشكوى
	تاريخ المرجعة

خاتم للوحدة

اسم الموظف  
توقيع

نموذج مراسلات داخلي

الإشارة: .....

التاريخ: .....

الأخ/ت..... المحترم/ة

الإدارة/ الوحدة/ القسم: .....

تقدم المستفيد/ة /شركة/ مؤسسة: .....

بتقديم شكوى رقم..... بتاريخ: .....

والتي ملخصها:

.....

.....

.....

.....

وإننا نود الاستفسار عن رأيكم حول الشكوى، أو القيام بالإجراءات اللازمة إذا كان الأمر يتطلب ذلك، راجين استلام ردكم بالسرعة الممكنة لإيصالها للمشتكي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس وحدة الشكاوى

نموذج رد الجهة المخاطبة (القسم المختص)

الإشارة: .....

التاريخ: .....

السيد/ة رئيس/مسؤول وحدة الشكاوى: .....

رداً على كتابكم الموجّه إلينا بتاريخ ... /.../ ..... والمتعلّق بالشكوى رقم (.....) الخاصة بالمستفيدة/ة ..... فإننا نفيدكم بما يلي:

.....

.....

.....

.....

.....

توقيع الجهة صاحبة الرد

نموذج المتابعة والتذكير

الإشارة: .....

التاريخ: .....

السيد/ة: .....

الوحدة/ القسم: .....

عظفا على الكتاب الموجه إليكم بتاريخ..... المتعلق بالشكوى رقم.....

..... الخاصة بالمستفيد/ة..... حول .....

.....

.....

.....

.....

نود تذكيركم بعدم استلامنا لأي رد من طرفكم حول الشكوى الميينة أعلاه، راجين متابعتكم للشكوى، وبانتظار ردكم بالسرعة الممكنة

رئيس وحدة الشكاوى

نموذج مخاطبة رئيس مجلس الإدارة

الإشارة: .....

التاريخ: .....

السيد/ة..... حفظه/ا الله

رئيس مجلس الإدارة

تهديكم وحدة الشكاوى أطيب التحيات،

بعد استقبال ومتابعة شكوى المستفيد/ة..... رقم.....  
والتي رفعت بتاريخ..... والتي ملخصها:

.....  
.....  
.....

..... ونظرا لعدم استلام رد من إدارة..... بعد كتابي  
الاستفسار والتذكير فإننا نرفع الشكوى إلى حضرتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس وحدة الشكاوى

.....

قرار رئيس مجلس الإدارة: .....

.....

التاريخ: .....

التوقيع: .....

• نسخة إلى الجهة ذات الاختصاص

نموذج خطة تقرير حول الشكاوى

1. **صفحة الغلاف تتضمن:**  
(اسم المنظمة الأهلية أسماء معدّين التقرير، الفترة التي يغطيها التقرير)
2. **قائمة محتويات التقرير (الفهرس)**
3. **التقديم للتقرير**
4. **مقدمة التقرير**
5. **الملخص التنفيذي للتقرير**
6. **متن التقرير :**  
(المرجعية القانونية للشكاوى في المنظمة الأهلية/ قواعد وآليات تلقي ومتابعة الشكاوى/ وصف وتصنيف وتحليل الشكاوى الواردة / عرض وتحليل استطلاعات الرأي ذات العلاقة/ الإنجازات التي تحقق في معالجة الشكاوى/ الصعوبات والمعوقات التي تواجه الشكاوى).
7. **خطة الرقابة والتقييم**
8. **الدروس المستفادة والتعلم**
9. **خاتمة التقرير والنتائج والتوصيات وآليات تنفيذها**
10. **ملاحق التقرير (جداول، رسومات، صور، استطلاع رأي ...)**
11. **مصادر ومراجع التقرير (إن لزم)**

نموذج جدول حول توزيع الشكاوى حسب خدمات المنظمة الأهلية

عدد الشكاوى المرفوضة منها	عدد الشكاوى المقبولة منها	العدد الكلي للشكاوى الواردة	الخدمات / الموضوع
			المجموع الكلي

نموذج جدول يبين توزيع الشكاوى حسب خدمات المنظمة الأهلية

وسائل استقبال الشكاوى	العدد الكلي للشكاوى الواردة
الحضور الشخصي	
الهاتف	
الفاكس	
البريد الإلكتروني	
صندوق البريد	
صندوق الشكاوى	
أعضاء مجلس الإدارة والموظفين في المنظمة الأهلية	
وسائل الإعلام	
المنظمات الرسمية والأهلية	
وسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة	
وسائل أخرى	
المجموع	



نموذج جدول يبين توزيع الشكاوى حسب نتائج معالجتها

عدد الشكاوى قيد المتابعة	عدد الشكاوى المغلقة	عدد الشكاوى المعالجة بشكل غير مرض	عدد الشكاوى المعالجة بشكل مرض	عدد الشكاوى الكلية	الخدمات
					المجموع الكلية

نموذج سياسة الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين

	عنوان السياسة
	هدف السياسة
	الجمهور المستهدف
	تاريخ النفاذ
	تاريخ المراجعة الإلزامية
	بيان السياسة
	نطاق التطبيق
	التعاريف
	التزامات المنظمة الأهلية المتعلقة بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين
	إطار الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين (المنع/ الوقاية، الكشف، الإبلاغ، التحقيق، الإحالة للجهات الرسمية، التدقيق، التدريب)
	الترتيبات التعاونية

نموذج القائمة المرجعية للتوظيف الآمن والإرشادات لمنع سوء السلوك الجنسي

تطوير دفتر الشروط / الوصف الوظيفي	قبل الإعلان عن الوظيفة
<p>المقابلة التدقيق في المراجع الاستقراء إدارة الأداء</p>	<p>الإعلان عن الوظيفة معالجة الطلبات</p>
<p>الملحق 1: التعريفات الرئيسية الملحق 2: نموذج لبند الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين لإعلانات التوظيف الملحق 3: نموذج طلب و/أو أسئلة مقابلة حول الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين الملحق 4: عينة من الأسئلة المرجعية المتعلقة بالتحقق من الاستغلال والانتهاك الجنسيين الملحق 5: قاعدة بيانات نموذجية للتدابير التأديبية والعقابية الملحق 6: نموذج للإفصاح عن المعلومات المتعلقة بانتهاك مدونة قواعد السلوك لعقود توظيف الموظفين الملحق 7: نموذج أداة لتقييم مستوى المخاطر الوقائية للوظائف الملحق 8: نموذج لمدونة قواعد السلوك بما يشمل الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين</p>	<p>الملاحق</p>



08-2847518



[pngoportal@gmail.com](mailto:pngoportal@gmail.com)

[info@pngoportal.org](mailto:info@pngoportal.org)



**PNGO Portal**