



شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية
Palestinian NGO's Network - PNGO

دليل

دمج وتعزيز التماسك الاجتماعي

ضمن برامج ومشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة



شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

Palestinian NGO's Network (PNGO)

دليل دمج وتعزيز التماسك الاجتماعي ضمن برامج ومشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة

إعداد

د. رجب عبدالله رجب السراج

يونيو 2026

act:onaid

ضمن مشروع "الشراكة الاستراتيجية 2"

بالشراكة مع مؤسسة أكشن إيد

فهرس المحتويات

0.1 مقدمة الدليل:	9
0.2 لماذا هذا الدليل؟	9
0.3 أهداف الدليل:	10
0.4 الفئات المستهدفة من الدليل	11
0.5 الهيكل العام للدليل:	11
0.6 الأدلة والأطر المرجعية المعتمدة في تطوير الدليل	12
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والاستراتيجي للتماسك الاجتماعي في قطاع غزة	14
1.1 الهدف من الفصل	14
1.2 مقدمة	14
1.3 أهمية التماسك الاجتماعي في سياق قطاع غزة:	15
1.4 مفهوم التماسك الاجتماعي (Social Cohesion) :	15
1.5 أنواع التماسك الاجتماعي (Types of Social Cohesion)	16
1.6 الأبعاد الخمسة للتماسك الاجتماعي:	16
1.7 التماسك الاجتماعي والصمود المجتمعي (Social Cohesion and Community Resilience)	17
1.8 تحليل السياق في قطاع غزة (Context Analysis in Gaza)	17
1.9 عدسة الصدمة الجماعية (Trauma Lens)	19
1.10 عدسة النوع الاجتماعي (Gender Lens)	20
1.10 الحساسية للنزاعات (Conflict Sensitivity)	20
1.11 نهج عدم الإضرار (Do No Harm)	21
1.12 قائمة الفحص السريع للمخاطر المجتمعية	22
الفصل الثاني: الجاهزية المؤسسية ومأسسة التماسك الاجتماعي	23

23	2.1 الهدف من الفصل الثاني:
23	2.2 مقدمة:
24	2.3 ما المقصود بمأسسة التماسك الاجتماعي؟ (Institutionalization of Social Cohesion)
24	2.4 لماذا تبدأ المأسسة من داخل المنظمة؟
25	2.5 الركائز المؤسسية لدمج التماسك الاجتماعي (Institutional Pillars for Social Cohesion Integration)
27	2.6 مستويات النضج المؤسسي (Institutional Maturity Model)
28	2.7 تقييم الجاهزية المؤسسية (Institutional Readiness Assessment)
28	2.8 تحليل أصحاب المصلحة في المنظمة الأهلية (Stakeholders Mapping)
29	2.9 مؤشرات ضعف الجاهزية المؤسسية
30	الفصل الثالث: تحليل النزاع والمخاطر الاجتماعية (Conflict Analysis and Social Risk Assessment)
30	3.1 الهدف من الفصل الثالث:
30	3.2 مقدمة:
31	3.3 ما المقصود بالنزاع (Conflict)
32	3.4 ما المقصود بالمخاطر الاجتماعية (Social Risks)
32	3.5 لماذا يجب تحليل النزاع قبل التدخل؟
33	3.6 مكونات تحليل النزاع (Conflict Analysis Components)
34	3.7 مخرجات تحليل النزاع (Conflict Analysis Outputs)
34	3.8 عوامل الانقسام وعوامل التماسك (Dividers and Connectors)
35	3.9 تحليل القوة والنفوذ (Power Analysis)
36	3.10 الحساسية للنزاعات (Conflict Sensitivity)
36	3.11 نهج عدم الإضرار (Do No Harm)
37	3.12 تصنيف المخاطر الاجتماعية (Social Risk Classification)
38	3.13 مؤشرات الإنذار المبكر (Early Warning Indicators)

38	3.14 شجرة القرار للمخاطر الاجتماعية (Social Risk Decision Tree)
39	3.15 دراسة حالة تطبيقية من قطاع غزة:
40	الفصل الرابع: دمج التماسك الاجتماعي في دورة المشروع
40	4.1 الهدف من الفصل الرابع:
40	4.2 مقدمة
41	4.3 ما المقصود بدورة المشروع؟ (Project Cycle)
41	4.4 خارطة التدفق التشغيلية لدمج التماسك الاجتماعي (Operational Map for Social Cohesion)
42	4.5 بوابات القرار التشغيلية (Decision Gates)
43	4.6 مصفوفة الحد الأدنى للمتطلبات (Minimum Standards Matrix)
44	4.7 دمج التماسك الاجتماعي في مرحلة تقييم الاحتياجات (Assessment Phase)
44	4.8 دمج التماسك الاجتماعي في مرحلة التصميم (Design Phase)
45	4.9 دمج التماسك الاجتماعي في مرحلة التخطيط (Planning Phase)
45	4.10 دمج التماسك الاجتماعي في مرحلة التنفيذ (Implementation Phase)
46	4.11 المشاركة المجتمعية والمساءلة (Community Participation and Accountability)
46	4.12 آليات الشكاوى والتغذية الراجعة (Complaints and Feedback Mechanisms)
47	4.13 دمج التماسك الاجتماعي في المراقبة (Monitoring Phase)
47	4.14 دمج التماسك الاجتماعي في التقييم (Evaluation Phase)
48	4.15 دمج التماسك الاجتماعي في التعلم المؤسسي (Learning Phase)
48	4.16 مصفوفة الأدوار والمسؤوليات (RACI Matrix)
49	4.17 مؤشرات الدمج الناجح للتماسك الاجتماعي (Indicators of Successful Integration)
50	4.18 دراسات حالات تطبيقية:
51	الفصل الخامس: المشاركة والشمول والعدالة الاجتماعية في التدخلات
51	5.1 الهدف من الفصل الخامس

51	5.2 مقدمة
52	5.3 ما المقصود بالشمول (Inclusion)
53	5.4 ما المقصود بالعدالة الاجتماعية (Social Equity) ؟
53	5.5 من هم الفئات الأكثر عرضة للإقصاء في سياق غزة؟
54	5.6 الحواجز المؤدية إلى الإقصاء (Barriers to Inclusion)
54	5.7 الإطار التشغيلي للشمول (Operational Inclusion Framework)
55	5.8 مصفوفة أولوية الهشاشة (Vulnerability Prioritization Matrix)
56	5.9 المشاركة المجتمعية الشاملة (Inclusive Participation)
56	5.10 الاستهداف العادل (Fair Targeting)
57	5.11 الوصول الآمن والمنصف للخدمات (Safe and Equitable Access)
57	5.12 التواصل الشامل (Inclusive Communication)
57	5.13 قائمة الفحص السريع للشمول (Rapid Inclusion Check)
58	5.14 مؤشرات الدمج الناجح للشمول (Indicators of Successful Inclusion Integration)
60	الفصل السادس: المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم للتماسك الاجتماعي (Social Cohesion MEAL Framework)
60	6.1 الهدف من الفصل السادس
60	6.2 مقدمة
61	6.3 لماذا يُعد قياس التماسك الاجتماعي معقداً؟
62	6.4 أبعاد قياس التماسك الاجتماعي (Social Cohesion Measurement Dimensions)
63	6.5 الإطار التشغيلي للقياس (Operational Measurement Framework)
63	6.6 أنواع المؤشرات (Indicator Types)
64	6.7 مصفوفة مرجعية المؤشرات (Indicator Reference Matrix)
64	6.8 خط الأساس والخط النصفى والقياس النهائي (Baseline, Midline, Endline)

65	6.9 المؤشر المرجعي للتماسك الاجتماعي (Social Cohesion Index – SCI)
67	6.10 نظام الإنذار المبكر (Early Warning System)
68	6.11 المساءلة والتغذية الراجعة (Accountability and Feedback)
68	6.12 إطار التعلم المؤسسي (Learning Framework)
69	6.13 شجرة القرار الخاصة بالمؤشرات (Indicator Decision Tree)
71	الفصل السابع: تصميم وتنفيذ التدخلات المعززة للتماسك الاجتماعي
71	7.1 الهدف من الفصل السابع
71	7.2 مقدمة
72	7.3 أنواع التدخلات من منظور التماسك الاجتماعي
72	7.4 ما الذي يجعل التدخل معززاً للتماسك الاجتماعي؟
73	7.5 مبادئ تصميم التدخلات (Design Principles)
74	7.6 الإطار التشغيلي لتصميم التدخل (Operational Intervention Design Framework)
75	7.7 مصفوفة اختيار التدخل (Intervention Selection Matrix)
76	7.8 أنواع التدخلات المعززة للتماسك (Types of Social Cohesion Enhancing Interventions)
76	7.9 تصميم الأنشطة المعززة للتفاعل الإيجابي (Designing Positive Interaction Activities)
77	7.10 محفزات النجاح (Success Enablers)
77	7.11 محفزات الفشل (Failure Triggers)
77	7.12 التكيف أثناء التنفيذ (Adaptive Management)
78	7.13 شجرة القرار لتعديل التدخل (Intervention Adjustment Decision Tree)
79	7.14 مؤشرات نجاح التدخلات
80	7.15 دراسة حالة تطبيقية — مبادرة مشتركة ناجحة
81	الفصل الثامن: الشراكات والتنسيق والمناصرة متعددة الأطراف
81	8.1 الهدف من الفصل الثامن:

81	8.2 مقدمة:
82	8.3 لماذا تعد الشراكات مهمة للتماسك الاجتماعي؟
82	8.4 أنواع الشراكات (Types of Partnerships)
83	8.5 أصحاب العلاقة الرئيسيون (Key Stakeholders)
84	8.6 الإطار التشغيلي لبناء الشراكات (Operational Partnership Framework)
84	8.7 مصفوفة اختيار الشركاء (Partner Selection Matrix)
85	8.8 التنسيق متعدد الأطراف (Multi-Stakeholder Coordination)
85	8.9 أنماط فشل التنسيق وأثرها على التماسك الاجتماعي
86	8.10 نموذج الأثر الجماعي (Collective Impact Model)
86	8.11 المناصرة الداعمة للتماسك الاجتماعي (Social Cohesion Advocacy)
87	8.12 مسار المناصرة المبنية على الأدلة (Evidence-Based Advocacy Pathway)
87	8.13 شجرة القرار الخاصة بالشراكات (Partnership Decision Tree)
89	8.14 مؤشرات نجاح الشراكات والتنسيق والمناصرة
89	8.15 دراسة حالة تطبيقية — تنسيق ناجح في منطقة تدخل مزدحمة
90	الفصل التاسع: إدارة المخاطر والاستجابة للأزمات الحساسة اجتماعياً
90	9.1 الهدف من الفصل التاسع
90	9.2 مقدمة
91	9.3 ما المقصود بالمخاطر الاجتماعية (Social Risks)
91	9.4 تصنيف المخاطر الاجتماعية (Social Risk Typology)
92	9.5 أنواع المخاطر المرتبطة بالتدخلات (Types of Intervention Risks)
93	9.6 لماذا تصبح الأزمات محفزاً للانقسام؟
93	9.7 الإطار التشغيلي لإدارة المخاطر (Operational Risk Management Framework)
94	9.8 مصفوفة تقييم المخاطر (Risk Assessment Matrix)

96	9.9 مؤشرات الإنذار المبكر (Early Warning Indicators)
96	9.10 شجرة القرار أثناء الاستجابة للأزمات (Crisis Response Decision Tree)
98	الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والنماذج التطبيقية (Operational Toolkit and Templates)
98	10.1 الهدف من الفصل
98	10.2 قواعد استخدام الأدوات
99	10.3 سجل الأدوات التشغيلية المعتمد
100	10.4 تفسير اختصارات رمز الأدوات التشغيلية
101	10.5 أدوات التقييم والتحليل
103	10.6 أدوات دورة المشروع
105	10.7 أدوات الشمول والعدالة
106	10.8 أدوات القياس والمراقبة والتعلم
112	10.9 أدوات تصميم التدخلات
113	10.10 أدوات الشراكات والمناصرة
115	10.11 أدوات المخاطر والأزمات

1 مقدمة الدليل:

يشهد قطاع غزة واحدة من أكثر الأزمات الإنسانية والاجتماعية تعقيداً واستدامة على المستوى العالمي، نتيجة التداخل المستمر بين آثار الاحتلال والحصار والحروب المتكررة والأزمات الاقتصادية والاجتماعية الممتدة. وقد أدت هذه الظروف إلى زيادة مستويات الهشاشة المجتمعية وتآكل مصادر الصمود التقليدية وتفاقم الضغوط الواقعة على الأفراد والأسر والمنظمات والمجتمعات المحلية.

وفي ظل هذه التحديات، أصبحت المنظمات الأهلية الفلسطينية تلعب دوراً محورياً في الاستجابة للاحتياجات الإنسانية والتنمية وتعزيز صمود المجتمع الفلسطيني. إلا أن الخبرات الدولية والمحلية أثبتت أن التدخلات الإنسانية والتنمية لا تؤثر فقط على الأوضاع المعيشية والخدمية، وإنما تترك أيضاً آثاراً مباشرة وغير مباشرة على العلاقات الاجتماعية ومستويات الثقة والتضامن والتعاون داخل المجتمع.

ومن هذا المنطلق، برزت الحاجة إلى تطوير دليل مرجعي وتطبيقي يساعد المنظمات الأهلية الفلسطينية على دمج وتعزيز التماسك الاجتماعي والحساسية للنزاعات في مختلف مستويات عملها المؤسسي والبرامجي والقطاعي، بما يضمن أن تسهم تدخلاتها في تعزيز الثقة والعدالة والمشاركة والشمول والصمود المجتمعي، وأن تتجنب في الوقت ذاته أي آثار سلبية غير مقصودة قد تؤدي إلى تعميق التوترات أو إضعاف النسيج الاجتماعي.

من هنا، يهدف هذا الدليل إلى مساعدة المنظمات الأهلية على الانتقال من التعامل مع التماسك الاجتماعي كمفهوم نظري إلى اعتباره جزءاً أساسياً من: (الحوكمة المؤسسية، تصميم البرامج، تنفيذ المشاريع، أنظمة المراقبة والتقييم، التعلم والتحسين المستمر).

2 لماذا هذا الدليل؟

أظهرت مراجعة الممارسات الحالية لدى عدد من المنظمات الأهلية في قطاع غزة من خلال ورشات العمل والمقابلات التي تم إجراؤها لغرض تصميم الدليل مع المنظمات غير الحكومية الاعضاء في شبكة المنظمات الأهلية وجود فجوات رئيسية في دمج التماسك الاجتماعي ضمن البرامج والمشاريع، من أبرزها:

- محدودية التحليل المنهجي للمخاطر الاجتماعية
- ضعف دمج الحساسية للنزاعات في تصميم المشاريع
- تفاوت جودة المشاركة المجتمعية
- غياب أدوات عملية لقياس أثر التدخلات على التماسك
- محدودية الربط بين المساءلة والثقة المجتمعية

كما أظهرت التجارب الميدانية أن العديد من التوترات المجتمعية لا تنتج عن التدخلات نفسها، بل عن:

- غموض معايير الاستهداف
- ضعف الشفافية
- محدودية التواصل
- غياب آليات الشكاوى الفعالة

لذلك يوفر هذا الدليل إطاراً عملياً يساعد المنظمات غير الحكومية على:

- تقليل المخاطر الاجتماعية
- تحسين جودة التدخلات
- تعزيز العدالة والشمول
- بناء الثقة مع المجتمعات المحلية

3. أهداف الدليل:

يهدف هذا الدليل إلى تمكين المنظمات الأهلية الفلسطينية من دمج وتعزيز التماسك الاجتماعي بصورة منهجية وعملية ضمن سياساتها وبرامجها ومشاريعها من خلال:

- تعزيز فهم المنظمات لمفهوم التماسك الاجتماعي في سياق قطاع غزة.
- دعم دمج الحساسية للنزاعات ونهج عدم الإضرار في التدخلات.
- تطوير الجاهزية المؤسسية لدمج التماسك الاجتماعي.
- تزويد المنظمات بأدوات تشغيلية قابلة للتطبيق.
- تحسين قدرة المنظمات على قياس أثر تدخلاتها.

4. الفئات المستهدفة من الدليل

تم إعداد هذا الدليل ليستفيد منه:

على المستوى المؤسسي: (مجالس الإدارة، المدراء التنفيذيون، مدراء الدوائر والوحدات، مسؤولو التخطيط والتطوير المؤسسي)

على المستوى البرامجي: (مدراء البرامج والمشاريع، منسقي المشاريع، فرق المراقبة والتقييم، فرق المساءلة والمشاركة المجتمعية).

على المستوى القطاعي: (العاملون في قطاعات الصحة، التعليم، المرأة، الشباب، الزراعة، التأهيل والأشخاص ذوي الإعاقة).
على مستوى الشركاء: (المنظمات القاعدية، اللجان المجتمعية، الشركاء المحليون والدوليون، الجهات المانحة).

5. الهيكل العام للدليل:

يتكون الدليل من:

- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والاستراتيجي للتماسك الاجتماعي (Conceptual and Strategic Framework)
- الفصل الثاني: الجاهزية المؤسسية ومأسسة التماسك الاجتماعي (Institutional Readiness and Mainstreaming)
- الفصل الثالث: تحليل النزاع والمخاطر الاجتماعية (Conflict and Social Risk Analysis)
- الفصل الرابع: دمج التماسك الاجتماعي في دورة المشروع (Integration into Project Cycle)
- الفصل الخامس: المشاركة والشمول والعدالة الاجتماعية في التدخلات (Participation, Inclusion and Social Equity)
- الفصل السادس: المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم للتماسك الاجتماعي (Social Cohesion MEAL Framework)
- الفصل السابع: تصميم وتنفيذ التدخلات المعززة للتماسك الاجتماعي (Designing Social Cohesion Interventions)
- الفصل الثامن: الشراكات والتنسيق والمناصرة متعددة الأطراف (Partnerships, Coordination and Advocacy)
- الفصل التاسع: إدارة المخاطر والاستجابة للآزمات الحساسة اجتماعياً (Risk Management and Conflict-Sensitive Response)
- الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والنماذج التطبيقية (Operational Toolkit and Templates)

6. الأدلة والأطر المرجعية المعتمدة في تطوير الدليل

تم تطوير هذا الدليل بالاستناد إلى مراجعة تحليلية لمجموعة من الأدلة والأطر المرجعية الدولية المتخصصة في مجالات التماسك الاجتماعي، والحساسية للنزاعات، والصمود المجتمعي، والبرمجة الحساسة للسياق، مع مواءمتها بما يتناسب مع السياق الفلسطيني وخصوصية قطاع غزة.

وقد تم استخدام هذه الأدلة بوصفها مراجع استرشادية لتطوير الإطار المفاهيمي والمنهجي والأدوات التشغيلية الواردة في هذا الدليل، إلى جانب الاستفادة من الخبرات المتراكمة للمنظمات الأهلية الفلسطينية والمشاورات الفنية من خلال ورشات العمل والمقابلات التي أُجريت خلال عملية إعداد هذا الدليل.

تشمل أبرز الأدلة والأطر المرجعية المستخدمة ما يلي:

1. تعزيز التماسك الاجتماعي: الإطار المفاهيمي والآثار البرمجية
2. *Strengthening Social Cohesion: Conceptual Framing and Programming Implications* – UNDP
3. دليل مؤشر التماسك الاجتماعي والمصالحة (SCORE)
4. *Social Cohesion and Reconciliation Index (SCORE) Toolkit* – UNDP
5. إطار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للتماسك الاجتماعي *OECD Social Cohesion Framework*
6. دليل ميرسي كوربس للتماسك الاجتماعي *COALESCE: Mercy Corps' Social Cohesion Handbook*
7. إطار التماسك الاجتماعي لمجتمعات أكثر قوة
Social Cohesion Framework for Stronger Communities – Search for Common Ground
8. دليل تعزيز التماسك الاجتماعي والتعايش السلمي في السياقات الهشة
a. *Promoting Social Cohesion and Peaceful Coexistence in Fragile Contexts* – ILO
9. أدوات تقييم التماسك الاجتماعي والمرونة المجتمعية *Social Cohesion and Resilience Assessment Toolkit*
10. دليل سياسات التماسك الاجتماعي *Te Korowai Whetū Social Cohesion Policy Guide*
11. الدليل المنهجي للتماسك الاجتماعي *Methodological Guide on Social Cohesion* – Council of Europe
12. إطار عدم الإضرار *Do No Harm Framework* – CDA Collaborative Learning
13. دليل التماسك الاجتماعي للمدن المرنة *Social Cohesion Handbook* – Resilient Cities Network

إضافة إلى ما سبق، استند تطوير هذا الدليل إلى:

- الأدبيات والدراسات والتقارير القطاعية ذات الصلة بالسياق الفلسطيني
- تقارير ودراسات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية
- الممارسات والخبرات التراكمية للمنظمات الأهلية في قطاع غزة
- نتائج ورش العمل والمقابلات والمشاورات الفنية التي أُجريت خلال إعداد الدليل مع المنظمات الأهلية الاعضاء في قطاعات الشبكة المختلفة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والاستراتيجي للتماسك الاجتماعي في قطاع غزة

1.1 الهدف من الفصل

يهدف هذا الفصل إلى بناء فهم مؤسسي وتشغيلي مشترك لمفهوم التماسك الاجتماعي (Social Cohesion) في سياق قطاع غزة، وبيان علاقته بالعمل الإنساني والتنمية، وبالصمود المجتمعي، وبجودة التدخلات التي تنفذها المنظمات الأهلية الفلسطينية.

يساعد هذا الفصل مستخدمي الدليل على:

- فهم مفهوم التماسك الاجتماعي بصورة عملية
- تحليل السياق الغزي من منظور العلاقات الاجتماعية
- فهم العلاقة بين التدخلات الإنسانية والتوترات المجتمعية
- التمييز بين عوامل الانقسام وعوامل التماسك
- إدراك أهمية دمج الحساسية للنزاعات في المشاريع

1.2 مقدمة

في البيانات المستقرة نسبياً، غالباً ما يتم قياس نجاح التدخلات الإنسانية والتنمية باستخدام مؤشرات تقليدية مثل: (عدد المستفيدين، حجم الخدمات المقدمة، نسب الإنجاز، سرعة التنفيذ) لكن في البيئات الهشة والمتأثرة بالنزاعات الممتدة، لا تكفي هذه المؤشرات وحدها لتقييم جودة التدخل. فالمشروع الإنساني لا يعمل في فراغ اجتماعي، بل يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على:

- العلاقات بين الأفراد
- العلاقات بين المجموعات
- الثقة بالمنظمات
- الشعور بالعدالة
- الإحساس بالانتماء

لذلك، قد يؤدي التدخل الواحد إلى نتيجتين متناقضتين: تعزيز الثقة والتعاون والتضامن أو خلق توترات اجتماعية جديدة وتفاقم الانقسامات بحسب طريقة تصميمه وتنفيذه وإدارته.

💡 **نجاح التدخل الإنساني لا يقاس فقط بما يقدمه من خدمات، بل أيضاً بمدى مساهمته في تعزيز الثقة والعدالة وحماية العلاقات الاجتماعية .**

1.3 أهمية التماسك الاجتماعي في سياق قطاع غزة:

تتزايد أهمية التماسك الاجتماعي كلما ارتفعت مستويات الهشاشة المجتمعية والضغط الاقتصادي والإنسانية. حيث يعيش قطاع غزة سياقاً استثنائياً شديد التعقيد نتيجة التفاعل المتزامن بين: (الحرب الممتدة، النزوح واسع النطاق، التدمير الكبير للبنية التحتية، تراجع الخدمات الأساسية، ارتفاع معدلات الفقر والبطالة، الندرة المتزايدة في الموارد والمساعدات)

وفي مثل هذا السياق، تصبح المجتمعات أكثر حساسية تجاه: (عدالة توزيع الموارد، معايير الاستهداف، الشفافية، تدفق المعلومات، آليات المساءلة) وقد يؤدي قرار برامجي بسيط — مثل استهداف مجموعة دون أخرى — إلى: (شعور بالإقصاء، انخفاض الثقة، اعتراضات مجتمعية، احتكاكات محلية) لذلك، لم يعد التماسك الاجتماعي مفهوماً تنموياً بعيد المدى فقط، بل أصبح ضرورة تشغيلية يومية لكل منظمة أهلية تعمل في قطاع غزة.

1.4 مفهوم التماسك الاجتماعي (Social Cohesion):

يستخدم مفهوم التماسك الاجتماعي بشكل واسع في أدبيات التنمية وبناء السلام والعمل الإنساني، إلا أن تعريفه يختلف باختلاف السياق. وبشكل عام، يشير التماسك الاجتماعي إلى مستوى الترابط والثقة والتعاون بين الأفراد والمجموعات والمنظمات الأهلية داخل المجتمع، ومدى قدرتهم على إدارة الاختلافات بصورة سلمية.

التعريف التشغيلي المعتمد في هذا الدليل: التماسك الاجتماعي هو قدرة المجتمع ومنظماته الأهلية على بناء والحفاظ على علاقات قائمة على الثقة والعدالة والمشاركة والشمول والانتماء، بما يمكنه من إدارة الاختلافات سلمياً وتعزيز الصمود والتعافي.

عملياً، يعني المجتمع المتماسك أنه قادر على:

- التعاون رغم الضغوط
- إدارة الخلاف دون تصعيد
- حماية الفئات الهشة

• الحفاظ على الثقة المتبادلة

• دعم العمل الجماعي

أما بالنسبة للمنظمات الأهلية، فإن دمج التماسك الاجتماعي يعني تحويل هذا المفهوم إلى ممارسات تشغيلية تشمل: (عدالة الاستهداف، إشراك المجتمع، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر الاجتماعية)

1.5 أنواع التماسك الاجتماعي (Types of Social Cohesion)

لفهم التماسك الاجتماعي بصورة أعمق، من المهم التمييز بين مستوياته المختلفة، إذ لا يقتصر التماسك على العلاقات داخل المجتمع فقط، بل يشمل أيضاً العلاقة مع المنظمات الأهلية. ويعتمد هذا الدليل ثلاثة أنواع رئيسية من التماسك الاجتماعي:

أولاً: التماسك الداخلي (Bonding Cohesion): يشير إلى قوة العلاقات داخل المجموعة نفسها مثل الأسرة والعائلة والحي.

ثانياً: التماسك بين المجموعات (Bridging Cohesion): يشير إلى العلاقات بين مجموعات مختلفة داخل المجتمع.

ثالثاً: التماسك بين المجتمع والمنظمات (Linking Cohesion): يشير إلى مستوى الثقة والعلاقة بين المجتمع والمنظمات الرسمية وغير الرسمية.

النوع	الوصف	مثال من غرة
التماسك الداخلي	العلاقات داخل المجموعة نفسها	الأسرة - الحي - العائلة
التماسك بين المجموعات	العلاقات بين مجموعات مختلفة	نازحون ومضيفون
التماسك بين المجتمع والمنظمات	العلاقة مع المنظمات الأهلية	المجتمع والمنظمات الأهلية

1.6 الأبعاد الخمسة للتماسك الاجتماعي:

رغم اختلاف النماذج الدولية، تتفق معظم الأدبيات على خمسة أبعاد مركزية تساعد في تقييم مستوى التماسك الاجتماعي.

البعد	ماذا نقيس؟
الثقة	هل يثق الناس بالمنظمات الأهلية؟
العدالة	هل يشعرون بالعدالة؟

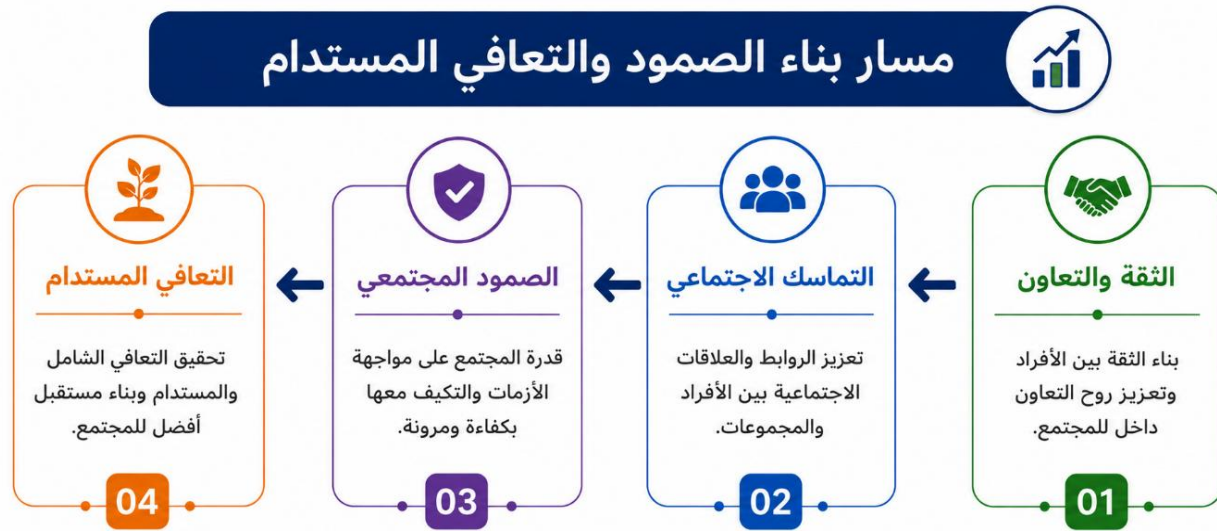
المشاركة	هل يشاركون في القرار؟
الشمول والانتماء	هل الجميع مشمول؟
رأس المال الاجتماعي	هل توجد شبكات دعم؟

هذه الأبعاد تشكل لاحقاً الأساس لمؤشرات القياس الواردة في الفصل السابع.

1.7 التماسك الاجتماعي والصمود المجتمعي (Social Cohesion and Community Resilience)

يرتبط التماسك الاجتماعي ارتباطاً مباشراً بمفهوم الصمود المجتمعي (Community Resilience).

يقصد بالصمود المجتمعي قدرة المجتمع على: (الاستعداد للصدمات، التكيف مع الأزمات، الاستجابة بفعالية، التعافي وإعادة البناء) وكلما ارتفع مستوى: (الثقة، التعاون، التضامن) زادت قدرة المجتمع على الصمود. ويمكن تلخيص العلاقة كما يلي:



1.8 تحليل السياق في قطاع غزة (Context Analysis in Gaza)

قبل تصميم أي تدخل إنساني أو تنموي، تحتاج المنظمة الأهلية إلى فهم عميق للسياق الاجتماعي والاقتصادي والإنساني الذي ستعمل ضمنه، لأن فعالية التدخل لا تعتمد فقط على جودة تصميمه الفني، بل أيضاً على مدى حساسيته للسياق المحيط.

ويُعد تحليل السياق خطوة أساسية لفهم العوامل البنيوية والديناميكيات المجتمعية التي قد تؤثر على العلاقات الاجتماعية ومستويات الثقة والتماسك المجتمعي.

وفي قطاع غزة، يتسم السياق بدرجة عالية من التعقيد نتيجة التفاعل المستمر بين الأزمات السياسية والإنسانية والاقتصادية والاجتماعية. وقد أدى ذلك إلى نشوء ضغوط بنيوية عميقة تؤثر بصورة مباشرة على النسيج الاجتماعي وعلى العلاقة بين الأفراد والمجتمعات والمنظمات الأهلية.

ومن أبرز العوامل المؤثرة في التماسك الاجتماعي في قطاع غزة:

العامل	التأثير الاجتماعي
الندرة الحادة في الموارد	زيادة التنافس على الموارد والمساعدات
النزوح واسع النطاق	ضغط كبير على الخدمات والبنية المجتمعية
البطالة والفقر	ارتفاع الهشاشة الاقتصادية وتراجع القدرة على الصمود
الصدمات والأزمات المتكررة	تراجع الثقة وارتفاع التوترات المجتمعية

ولا تعمل هذه العوامل بصورة منفصلة، بل غالباً ما تتفاعل مع بعضها بشكل تراكمي. فعلى سبيل المثال، قد يؤدي النزوح إلى زيادة الضغط على الخدمات، مما يفاقم التنافس على الموارد ويؤثر بدوره على مستويات الثقة والقبول المجتمعي. وفي مثل هذا السياق، يصبح من الضروري أن تراعي المنظمات الأهلية عند تصميم تدخلاتها أسئلة أساسية مثل:

- ما أبرز مصادر التوتر الحالية؟
 - من الفئات الأكثر هشاشة أو عرضة للإقصاء؟
 - أين تتركز الضغوط على الموارد والخدمات؟
 - كيف قد يؤثر التدخل على العلاقات الاجتماعية القائمة؟
- إن تجاهل هذه العوامل يزيد احتمالية أن تؤدي التدخلات — رغم حسن النية — إلى آثار اجتماعية غير مقصودة مثل تعميق الشعور بعدم العدالة، أو زيادة التوترات، أو إضعاف الثقة بين المجتمع والمنظمات.

💡 كلما زادت تعقيدات السياق، زادت أهمية فهمه قبل التدخل،

لأن التدخل غير الحساس للسياق قد يتحول من أداة دعم إلى مصدر توتر.

1.9 عدسة الصدمة الجماعية (Trauma Lens)

المجتمعات المتأثرة بصددمات ممتدة أو متكررة تصبح أكثر هشاشة وأقل قدرة على إدارة الضغوط والتوترات بصورة متوازنة. وتشير **عدسة الصدمة الجماعية** إلى ضرورة فهم التأثيرات النفسية والاجتماعية للأزمات الجماعية على الأفراد والمجتمعات، وكيف يمكن أن تنعكس على العلاقات الاجتماعية والسلوك الجماعي.

وفي قطاع غزة، أدت الصدمات المتكررة الناتجة عن الحرب، والنزوح، والخسائر البشرية والمادية، إلى تأثيرات عميقة على النسيج المجتمعي، شملت بصورة خاصة:

- تراجع مستويات الثقة وانخفاض الاستقرار النفسي والاجتماعي

- تغيير أنماط السلوك الاجتماعي

- ارتفاع الحساسية تجاه الضغوط والصراعات

وقد تظهر آثار الصدمة الجماعية من خلال مظاهر مثل:

- الغضب والانفعال السريع

- العدوانية أو التوتر العالي

- التجسس وفقدان الشعور بالأمان

- الانسحاب الاجتماعي أو ضعف التفاعل

لذلك، ينبغي أن تراعي التدخلات الإنسانية والتنمية البعد النفسي الاجتماعي عند تصميم الأنشطة وآليات التواصل المجتمعي.

💡 في البيئات المتأثرة بالصدمة،

قد تكون مردود الفعل الاجتماعية مرتبطة بالألم المتراكم أكثر من ارتباطها بالحدث الآتي نفسه.

1.10 عدسة النوع الاجتماعي (Gender Lens)

لا تؤثر الأزمات على جميع الفئات بالطريقة نفسها، إذ تختلف آثارها باختلاف الأدوار الاجتماعية والاقتصادية ومستويات الوصول إلى الموارد والخدمات.

وتشير عدسة النوع الاجتماعي إلى أهمية فهم كيفية تأثر النساء والرجال والفتيات والفتيان بالأزمات بصورة متفاوتة، بما يساعد على تصميم تدخلات أكثر عدالة وشمولاً. وفي سياق قطاع غزة، قد تواجه النساء والفتيات تحديات إضافية مثل:

- تضاعف أعباء الرعاية المنزلية والأسرية
- ارتفاع مخاطر الحماية والعنف القائم على النوع الاجتماعي
- محدودية الوصول لبعض الخدمات أو الفرص
- انخفاض القدرة على المشاركة في بعض القرارات المجتمعية

لذلك، ينبغي تصميم التدخلات بحيث تكون:

- حساسة للنوع الاجتماعي
- شاملة لمختلف الفئات
- عادلة في فرص الوصول والاستفادة

💡 التدخل العادل لا يعامل الجميع بالطريقة نفسها،

بل يراعي الفروقات في الاحتياجات والقدرات والحواسن.

1.11 الحساسية للنزاعات (Conflict Sensitivity)

تشير الحساسية للنزاعات إلى قدرة المنظمة الأهلية على فهم السياق الذي تعمل فيه، وتحليل التوترات الاجتماعية القائمة، وفهم العلاقة بين التدخلات وهذه التوترات، بما يساعد على تقليل المخاطر وتعظيم الأثر الإيجابي.

وفي السياقات الهشة مثل قطاع غزة، قد يؤدي التدخل غير الحساس للنزاع إلى تعميق التوترات المجتمعية حتى وإن كانت أهدافه إنسانية أو تنموية. وتقوم الحساسية للنزاعات على خمس خطوات مترابطة:



ويساعد هذا النهج المنظمة الأهلية على:

- اكتشاف مصادر التوتر مبكراً
- تقليل احتمالية خلق ضرر اجتماعي
- تحسين تصميم التدخلات وآليات التنفيذ

💡 **المشكلة ليست دائماً في التدخل نفسه، بل أحياناً في كيفية تفاعله مع سياق شديد الحساسية.**

1.12 نهج عدم الإضرار (Do No Harm)

يقوم نهج عدم الإضرار على مبدأ أساسي مفاده أن التدخلات الإنسانية والتنموية يجب ألا تصبح سبباً في خلق ضرر اجتماعي جديد أو تعميق الانقسامات القائمة. ويؤكد هذا النهج أن حتى التدخلات المصممة بنوايا إيجابية قد تُحدث آثاراً سلبية غير مقصودة إذا لم تُصمم وتُنفذ بحساسية كافية للسياق. ومن أبرز العوامل التي قد تؤدي إلى ضرر اجتماعي غير مقصود:

- استهداف غير عادل للمستفيدين
- ضعف الشفافية والتواصل
- محدودية المشاركة المجتمعية
- غياب المساءلة وآليات الشكاوى

ويهدف تطبيق نهج عدم الإضرار إلى مساعدة المنظمة الأهلية على:

- تقليل الآثار السلبية المحتملة
- تعزيز العدالة والثقة
- دعم تماسك الاجتماعي أثناء التدخل

💡 السؤال ليس فقط: ماذا ستقدم؟ بل أيضاً: ما الضرر غير المقصود الذي قد تخلق؟

1.13 قائمة الفحص السريع للمخاطر المجتمعية

قبل إطلاق أي مشروع، ينصح بإجراء فحص أولي سريع للكشف عن مؤشرات الخطر المجتمعي المحتملة.

السؤال	نعم	لا
هل معايير الاستهداف واضحة؟		
هل توجد فئات معرضة للإقصاء؟		
هل توجد آلية شكاوى؟		
هل المجتمع مشارك؟		
هل المشروع قد يخلق توتراً؟		

إذا كانت الإجابة "لا" على ثلاثة أسئلة أو أكثر، فهذا يشير إلى حاجة المشروع لتحليل أعمق.

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والتطبيقية: أداة الفحص الأولي للمشروع PT-01

الفصل الثاني:

الجاهزية المؤسسية ومأسسة التماسك الاجتماعي

(Institutional Readiness and Institutionalization of Social Cohesion)

2.1 الهدف من الفصل الثاني:

يهدف هذا الفصل إلى مساعدة المنظمات الأهلية الفلسطينية على تقييم مدى جاهزيتها المؤسسية لدمج وتعزيز التماسك الاجتماعي بصورة منهجية ومستدامة ضمن سياساتها وأنظمتها وممارساتها التشغيلية. يساعد هذا الفصل المنظمة الأهلية على:

- فهم معنى المأسسة المؤسسية للتماسك الاجتماعي
- تقييم الجاهزية الحالية
- تحديد الفجوات المؤسسية
- ترتيب أولويات التحسين
- تطوير خطة مؤسسية تدريجية للدمج

إن الغاية النهائية من هذا الفصل ليست فقط تقييم الوضع الحالي للمنظمة الأهلية، بل مساعدتها على الانتقال من مستوى الوعي بالمفهوم إلى مستوى التطبيق المؤسسي المنهجي.

2.2 مقدمة:

غالباً ما يُنظر إلى التماسك الاجتماعي باعتباره مسؤولية فرق البرامج والمشاريع فقط، إلا أن هذا الفهم غير مكتمل. فالمنظمة التي تسعى إلى تعزيز: (العدالة، الثقة، الشمول، المشاركة، المساواة) في المجتمع، يجب أن تكون قادرة أولاً على تطبيق هذه المبادئ داخل بيئتها المؤسسية.

💡 لا تستطيع المنظمة الأهلية بناء التماسك الاجتماعي خارجياً

إذا كانت بيئتها الداخلية لا تعكس مبادئ التماسك نفسها

فالمنظمة الأهلية التي تعاني من: (مركزية شديدة، ضعف شفافية، غياب مشاركة داخلية، ممارسات غير عادلة، آليات شكاوى غير فعالة) ستواجه غالباً صعوبة في دمج التماسك الاجتماعي في تدخلاتها، مهما كان مستوى جودة برامجها. لذلك، يبدأ دمج التماسك الاجتماعي من داخل المنظمة الأهلية نفسها قبل انتقاله إلى البرامج والمشاريع.

2.3 ما المقصود بمأسسة التماسك الاجتماعي؟ (Institutionalization of Social Cohesion)

يشير مفهوم المأسسة (Institutionalization) إلى عملية دمج مفهوم أو ممارسة معينة ضمن الهياكل والأنظمة والسياسات المؤسسية بحيث تصبح جزءاً طبيعياً ومستداماً من طريقة عمل المنظمة.

في سياق هذا الدليل، تشير مأسسة التماسك الاجتماعي إلى دمج مبادئ التماسك الاجتماعي ضمن مختلف مكونات المنظمة الأهلية بحيث لا يبقى التماسك الاجتماعي مجرد نشاط مؤقت. عملياً، تعني المأسسة أن التماسك الاجتماعي يصبح جزءاً من:

- الحوكمة
- السياسات والإجراءات
- إدارة الموارد البشرية
- تصميم البرامج
- إدارة الشراكات
- أنظمة المراقبة والتقييم
- التعلم المؤسسي

المنظمة الأهلية الناضجة لا تكتفي بالسؤال: هل مشريعنا تعزز التماسك الاجتماعي؟

بل تطرح سؤالاً أكثر عمقاً: هل منظمنا نفسها تعمل بطريقة تعزز التماسك الاجتماعي؟

2.4 لماذا تبدأ المأسسة من داخل المنظمة؟

قبل مطالبة فرق البرامج بتطبيق التماسك الاجتماعي في الميدان، يجب التأكد من أن البيئة الداخلية للمنظمة نفسها داعمة لهذا النهج. ويرجع ذلك إلى أن الثقافة المؤسسية وطريقة الإدارة تنعكسان مباشرة على سلوك المنظمة تجاه المجتمع.

هناك خمسة أسئلة تشخيصية أساسية تساعد في تقييم الوضع الداخلي:

المجال	السؤال التشخيصي
الحوكمة	هل اتخاذ القرار شفاف؟
السياسات	هل السياسات عادلة؟
الموارد البشرية	هل التوظيف منصف؟
التواصل	هل المعلومات متاحة؟
المساءلة	هل الشكاوى تُعالج بفعالية؟

إذا كانت الإجابات سلبية على عدد كبير من هذه الأسئلة، فإن ذلك يشير إلى وجود فجوات مؤسسية تحتاج إلى معالجة قبل الانتقال إلى الدمج الكامل.

2.5 الركائز المؤسسية لدمج التماسك الاجتماعي (Institutional Pillars for Social Cohesion) (Integration)

لا يتحقق دمج التماسك الاجتماعي من خلال قرار إداري منفصل أو نشاط تدريبي لمرة واحدة، بل عبر بناء منظومة مؤسسية متكاملة تجعل مبادئ التماسك الاجتماعي جزءاً من الممارسة اليومية.

تعتمد مؤسسة التماسك الاجتماعي في هذا الدليل على ست ركائز مؤسسية رئيسية:

أولاً: الحوكمة (Governance)

تعد الحوكمة من أهم المحددات المؤسسية التي تؤثر على قدرة المنظمة على دمج التماسك الاجتماعي بصورة فعالة ومستدامة. يقصد بالحوكمة مجموعة الأنظمة والهياكل والعمليات التي تنظم: (اتخاذ القرار، توزيع الصلاحيات، الرقابة، المساءلة) وفي سياق التماسك الاجتماعي، تؤثر الحوكمة مباشرة على: (عدالة اتخاذ القرار، الشفافية، الثقة المؤسسية، النزاهة) وتزداد أهمية الحوكمة الرشيدة في قطاع غزة بسبب تعقيد البيئة الإنسانية وسرعة اتخاذ القرارات تحت الضغط. وتشمل مؤشرات الحوكمة الجيدة: (وضوح الصلاحيات، اجتماعات دورية، توثيق القرارات، رقابة فعالة، الفصل بين الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية)

ثانياً: السياسات والإجراءات (Policies and Procedures)

لا تكفي القيم المؤسسية وحدها إذا لم تُترجم إلى سياسات وإجراءات واضحة. وتشير السياسات المؤسسية إلى الأطر الرسمية التي تحدد كيفية تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل المنظمة، بل ينبغي أن تعكس السياسات مبادئ: (العدالة، عدم التمييز، الشفافية، المساءلة، الحماية)

وتساعد السياسات الواضحة في سياق قطاع غزة على تقليل التحيز والارتجال في البيئات التشغيلية الضاغطة، وتشمل السياسات ذات العلاقة: (الموارد البشرية، آلية الشكاوى، الحماية، تضارب المصالح، مدونة السلوك)

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management)

الموارد البشرية ليست وظيفة إدارية فقط، بل عنصر استراتيجي في بناء ثقافة مؤسسية متماسكة. وتشير إدارة الموارد البشرية إلى السياسات والممارسات المتعلقة بـ: (التوظيف، التطوير، إدارة الأداء، التحفيز، بيئة العمل)

في سياق التماسك الاجتماعي، تؤثر ممارسات الموارد البشرية على: (الشعور بالعدالة، تكافؤ الفرص، الثقة الداخلية، الانتماء المؤسسي) حيث أن الممارسات غير العادلة قد تؤدي إلى: (الإقصاء، الاستقطاب الداخلي، ضعف الثقة، التوتر) ويصبح هذا الجانب أكثر حساسية في سياق قطاع غزة بسبب الضغط النفسي والاقتصادي الكبير على العاملين.

رابعاً: الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

حتى مع وجود أنظمة جيدة، قد تفشل المنظمة في المأسسة إذا كانت ثقافتها التنظيمية غير داعمة. حيث تشير الثقافة التنظيمية إلى القيم والسلوكيات والممارسات غير الرسمية التي تحدد كيفية تفاعل الأفراد داخل المنظمة.

تعزز الثقافة التنظيمية الصحية (التشاركية والمنفتحة) في المنظمة (الحوار، التعاون، الثقة، تبادل المعرفة، التعلم) أما الثقافة التنظيمية السلبية (الهرمية والمغلقة) فقد تؤدي إلى: (الخوف من التعبير، ضعف المبادرة، مقاومة التغيير)

خامساً: الشراكات والتنسيق (Partnerships and Coordination)

لا تعمل المنظمات الأهلية بمعزل عن البيئة المحيطة، حيث تعتمد فعالية المنظمة بدرجة كبيرة على جودة علاقاتها مع: (الشركاء المحليين، المجتمعات، البلديات، الشبكات القطاعية، الجهات المانحة).

وتشير الشراكات المؤسسية إلى العلاقات التعاونية المبنية على: (الثقة، الوضوح، التنسيق، التكامل) وفي سياق التماسك الاجتماعي، تساعد الشراكات الجيدة على تقليل الازدواجية والتوترات وتعزيز الوصول العادل.

سادساً: التعلم المؤسسي (Institutional Learning)

يشير التعلم المؤسسي إلى قدرة المنظمة على تحويل الخبرات والتجارب التشغيلية إلى معرفة مؤسسية قابلة للاستخدام في تحسين الأداء واتخاذ القرار. ويتحقق ذلك من خلال المراجعة المنتظمة للتجارب، وتحليل النتائج، واستخلاص الدروس المستفادة، والتكيف مع المتغيرات، بما يدعم التحسين المستمر على المستويين المؤسسي والبرامجي.

يشمل التعلم المؤسسي بصورة أساسية:

- مراجعة التجارب والممارسات السابقة
- تحليل النتائج والأدلة المتاحة

- استخلاص الدروس المستفادة
- التكيف مع المتغيرات والتحديات
- التحسين المستمر للسياسات والتدخلات

وفي سياق قطاع غزة، حيث يتسم الواقع الإنساني بسرعة التغير وارتفاع مستويات عدم اليقين، يصبح التعلم المؤسسي ضرورة تشغيلية واستراتيجية، وليس مجرد ممارسة إدارية اختيارية. فالمنظمات الأهلية التي لا تتعلم من تجاربها غالباً ما تكرر الأخطاء نفسها، وتفتقد قدرتها على التكيف مع التحولات المتسارعة في البيئة التشغيلية. ويسهم التعلم المؤسسي في:

- الاكتشاف المبكر للمخاطر والتحديات
- تحسين سرعة وفعالية الاستجابة
- رفع جودة التدخلات والبرامج
- تعزيز القدرة على التكيف واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة
- دعم فعالية التدخلات في تعزيز التماسك الاجتماعي والصمود المجتمعي

2.6 مستويات النضج المؤسسي (Institutional Maturity Model)

لا تصل جميع المنظمات الأهلية إلى مستوى المأسسة الكاملة للتماسك الاجتماعي في الوقت نفسه، بل تمر عادة بمراحل تدريجية من التطور المؤسسي تعكس مدى قدرتها على دمج التماسك الاجتماعي ضمن سياساتها وأنظمتها وممارساتها التشغيلية والبرامجية.

ويشير **النضج المؤسسي** إلى مستوى تطور المنظمة الأهلية في الانتقال من التعامل مع التماسك الاجتماعي كممارسة محدودة أو استجابة ظرفية، إلى اعتباره جزءاً مؤسسياً متكاملًا ومستمرًا ضمن الحوكمة والبرامج وعمليات اتخاذ القرار.

ويساعد نموذج النضج المؤسسي المنظمة الأهلية على:

- تحديد مستوى جاهزيتها الحالي
- تشخيص الفجوات المؤسسية القائمة
- تحديد أولويات التطوير والتحسين
- وضع مسار تدريجي وواقعي للوصول إلى المأسسة الكاملة
-

المستوى	الخصائص
المستوى الأول: الامتثال	تطبيق محدود ومتفرق، غالباً استجابة لمتطلبات خارجية أو مانحين دون مأسسة حقيقية
المستوى الثاني: التبني	ظهور ممارسات أولية ومبادرات محدودة لدمج التماسك الاجتماعي

المستوى الثالث: التكامل	دمج جزئي للتماسك الاجتماعي في بعض السياسات والبرامج والأدوات
المستوى الرابع: المؤسسة	دمج شامل ومنهجي للتماسك الاجتماعي ضمن الأنظمة والعمليات المؤسسية
المستوى الخامس: القيادة	ممارسة ريادية تقود فيها المنظمة الأهلية الابتكار والتأثير ونشر الممارسات الفضلى

ويمثل هذا النموذج أداة عملية تساعد المنظمات الأهلية على فهم موقعها الحالي ضمن رحلة التطور المؤسسي، وتوجيه جهودها نحو تحسين قدرتها على تعزيز التماسك الاجتماعي بصورة مستدامة.

2.7 تقييم الجاهزية المؤسسية (Institutional Readiness Assessment)

قبل تطوير خطة التحسين، تحتاج المنظمة الأهلية إلى تقييم موضوعي لوضعها الحالي لقياس مدى استعدادها لدمج التماسك الاجتماعي. ويشير تقييم الجاهزية المؤسسية إلى عملية تشخيص منظمة لقياس مدى استعداد المنظمة الأهلية لدمج التماسك الاجتماعي ضمن: (الأنظمة، السياسات، الثقافة، القدرات، العمليات التشغيلية)

يساعد تقييم الجاهزية المؤسسية في:

- تحديد نقاط القوة
- كشف الفجوات
- ترتيب الأولويات
- تطوير خطة تحسين مؤسسية

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والتطبيقية: أداة تقييم الجاهزية المؤسسية AT-01

2.8 تحليل أصحاب المصلحة في المنظمة الأهلية (Stakeholders Mapping)

لا تتجح أي عملية تغيير مؤسسي دون فهم الأطراف المؤثرة فيها. ويشير تحليل أصحاب المصلحة إلى عملية تحديد الجهات أو الأفراد الذين يؤثرون أو يتأثرون بعملية المؤسسة. ويساعد هذا التحليل على فهم:

- من يدعم التغيير؟
- من قد يقاومه؟
- من يجب إشراكه؟
- من يمتلك نفوذاً مؤثراً؟

يشمل أصحاب المصلحة عادة: (مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، الموظفين، المتطوعين، الممولين، الشركاء، المجتمع المحلي)

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والتطبيقية: أداة تحليل أصحاب المصلحة AT-03

2.9 مؤشرات ضعف الجاهزية المؤسسية

تحتاج الأهلية إلى مؤشرات عملية تساعد على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي قد تعيق الدمج المؤسسي، وتشير مؤشرات ضعف الجاهزية إلى أعراض تنظيمية تدل على وجود فجوات تحتاج إلى معالجة. ومن أبرز هذه المؤشرات:

- قرارات مركزية بالكامل
 - ضعف المشاركة الداخلية
 - غياب سياسات واضحة
 - ضعف إدارة الشكاوى
 - مقاومة التغيير
 - ضعف التعلم المؤسسي
- كلما زادت هذه المؤشرات، ارتفع خطر فشل دمج التماسك الاجتماعي.

الفصل الثالث:

تحليل النزاع والمخاطر الاجتماعية

(Conflict Analysis and Social Risk Assessment)

3.1 الهدف من الفصل الثالث:

يهدف هذا الفصل إلى تمكين المنظمات الأهلية الفلسطينية من تحليل النزاعات والمخاطر الاجتماعية التي قد تؤثر على تدخلاتها أو تتأثر بها، بما يساعدها على تصميم وتنفيذ برامج ومشاريع أكثر حساسية للسياق وأكثر قدرة على تقليل الضرر وتعظيم الأثر الإيجابي. ويساعد هذا الفصل المنظمة الأهلية على:

- فهم العلاقة بين التدخلات والسياق الاجتماعي
- تحليل التوترات والمخاطر الاجتماعية
- تحديد الفاعلين المؤثرين
- تقدير احتمالية الضرر الاجتماعي
- تطوير استجابات وقائية مبكرة

الهدف النهائي لهذا الفصل هو الانتقال من الاستجابة التفاعلية للمشكلات إلى الإدارة الاستباقية للمخاطر الاجتماعية.

3.2 مقدمة:

تعمل المنظمات الأهلية في قطاع غزة ضمن بيئة اجتماعية شديدة الحساسية والتعقيد، حيث تتداخل الأبعاد الإنسانية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية بصورة مستمرة. وفي مثل هذه البيئات، لا يكفي فهم الاحتياجات الإنسانية فقط، بل يصبح من الضروري فهم:

- من يتأثر بالتدخل؟
- من قد يشعر بالإقصاء؟
- من قد يستفيد أكثر من غيره؟
- كيف قد تتغير العلاقات الاجتماعية بعد التدخل؟

كل تدخل إنساني أو تنموي يحمل معه احتمالين متوازيين: تقليل التوترات أو زيادتها. 💡

حتى البرامج والمشاريع المصممة بنوايا إيجابية قد تولد آثاراً غير مقصودة مثل:

- توتر بين الفئات
- شعور بعدم العدالة
- انخفاض الثقة
- تصاعد الشكاوى
- انتشار الشائعات

ولهذا، يصبح تحليل النزاع والمخاطر الاجتماعية جزءاً أساسياً من جودة تصميم البرنامج أو المشروع.

3.3 ما المقصود بالنزاع (Conflict)

يُستخدم مفهوم النزاع بشكل واسع في العمل الإنساني والتنمية، إلا أنه لا يشير بالضرورة إلى العنف أو المواجهة المباشرة. فالنزاع يشير إلى حالة من التعارض أو التوتر بين أفراد أو مجموعات أو منظمات نتيجة اختلاف المصالح أو التنافس على الموارد أو تضارب الأولويات أو تباين التصورات ووجهات النظر.

وقد يكون النزاع:

- ظاهراً ومعلناً
- كامناً وغير ظاهر
- بسيطاً وقابلاً للإدارة
- أو معقداً ومتراكماً عبر الزمن

وفي سياق قطاع غزة، قد تنشأ النزاعات أو التوترات الاجتماعية حول قضايا متعددة، من أبرزها:

- الوصول إلى المساعدات الإنسانية
- محدودية الموارد والخدمات
- أولويات الاستجابة والتوزيع
- النفوذ والمكانة الاجتماعية
- التمثيل والمشاركة في اتخاذ القرار

ومن المهم التأكيد على أن النزاع ليس دائماً ظاهرة سلبية؛ فبعض أشكال النزاع تعد طبيعية في المجتمعات، وقد تسهم في كشف التحديات وإبراز الاحتياجات المختلفة إذا تمت إدارتها بصورة بناءة وعادلة. وتكمن الخطورة الحقيقية في النزاعات غير المُدارة أو التي يتم تجاهلها، إذ قد تتطور إلى انقسامات أعمق أو توترات تؤثر سلباً على العلاقات الاجتماعية والتماسك المجتمعي.

3.4 ما المقصود بالمخاطر الاجتماعية (Social Risks)

لا تنشأ جميع المخاطر المرتبطة بالتدخلات الإنسانية والتنمية من الجوانب المالية أو التشغيلية فقط؛ فبعض أكثر المخاطر تأثيراً قد تكون **مخاطر اجتماعية** غير مرئية في مراحلها الأولى، لكنها قد تترك أثراً عميقاً على النسيج المجتمعي إذا لم يتم الانتباه لها وإدارتها بصورة مبكرة.

وتشير **المخاطر الاجتماعية** إلى الاحتمالات التي قد تؤدي إلى آثار سلبية على العلاقات الاجتماعية أو مستويات الثقة أو العدالة المدركة داخل المجتمع نتيجة التدخل نفسه أو نتيجة طريقة تصميمه وتنفيذه وإدارته.

وتشمل المخاطر الاجتماعية عادة:

- الإقصاء أو التهميش
- التمييز بين الفئات المستهدفة
- التوترات المحلية
- الشائعات والمعلومات المضللة
- ضعف الثقة بالمنظمات
- الاحتكاكات والخلافات المجتمعية

وفي سياق قطاع غزة، ترتفع المخاطر الاجتماعية بصورة ملحوظة نتيجة مجموعة من العوامل المتداخلة، من أبرزها:

- الندرة الشديدة في الموارد والمساعدات
- النزوح واسع النطاق
- الضغط المتزايد على الخدمات الأساسية
- ارتفاع مستويات الحساسية المجتمعية
- التنافس على فرص الوصول إلى الدعم والخدمات

لذلك، فإن تجاهل المخاطر الاجتماعية قد يؤدي إلى تقويض أثر التدخلات الإنسانية، بل وقد يسهم بصورة غير مقصودة في تعميق التوترات وإضعاف التماسك الاجتماعي.

3.5 لماذا يجب تحليل النزاع قبل التدخل؟

لا تنشأ كثير من التوترات المجتمعية من التدخل الإنساني نفسه، بل من **ضعف فهم السياق المحلي** وعدم تحليل ديناميكيات النزاع والتوترات القائمة قبل تصميم التدخل أو تنفيذه.

ويُعد **تحليل النزاع** خطوة أساسية لفهم البيئة الاجتماعية التي سيعمل ضمنها التدخل، بما يساعد المنظمة على تصميم استجابات أكثر عدالة وحساسية للسياق وأقل عرضة لإحداث آثار سلبية غير مقصودة.

ويساعد تحليل النزاع المنظمة الأهلية على:

- فهم التوترات والانقسامات القائمة
 - توقع التوترات المحتملة المرتبطة بالتدخل
 - تجنب التسبب بضرر جديد
 - تحسين الاستهداف وآليات التوزيع
 - رفع مستوى العدالة المدركة لدى المجتمع
 - تعزيز الثقة والقبول المجتمعي
- وفي قطاع غزة، قد يؤدي تجاهل تحليل النزاع قبل التدخل إلى آثار تشغيلية ومجتمعية سلبية، مثل:

- ارتفاع الشكاوى الجماعية
 - الرفض أو الاعتراض المجتمعي
 - تعطل الأنشطة أو تأخر التنفيذ
 - تصاعد التوتر بين الفئات المختلفة
 - فقدان الثقة بالمنظمة المنفذة
- لذلك، ينبغي اعتبار تحليل النزاع خطوة أساسية وغير قابلة للتجاوز في مرحلة تصميم التدخلات الإنسانية والتنمية، وليس مجرد أداة اختيارية تُستخدم عند الحاجة.

3.6 مكونات تحليل النزاع (Conflict Analysis Components)

يتطلب فهم النزاع بصورة شاملة ومنهجية تحليل مجموعة من المكونات الأساسية التي تساعد على تفسير ديناميكيات التوتر والعلاقات بين الفاعلين والسياق المحيط بالتدخل. ولا يقتصر تحليل النزاع على تحديد المشكلة الظاهرة فقط، بل يشمل فهم جذور النزاع والعوامل المؤثرة فيه والسيناريوهات المحتملة لتطوره.

ولتحقيق ذلك، ينبغي تحليل خمس مكونات رئيسية على الأقل:

المكون	السؤال التحليلي
القضية محل النزاع	ما القضية أو المشكلة الأساسية؟
الفاعلون	من هم الأطراف المعنيون أو المتأثرون؟
الأسباب	لماذا يحدث النزاع؟
المحفزات	ما العوامل التي تغذي أو تصعد التوتر؟
السيناريوهات	ماذا قد يحدث مستقبلاً؟

ويساعد هذا التحليل المنظمة الأهلية على بناء صورة متكاملة حول:

- طبيعة النزاع والأطراف المؤثرة فيه
- العوامل المسببة والمغذية له
- احتمالات التصعيد أو التهدئة

وبذلك تصبح المنظمة أكثر قدرة على تصميم تدخلات حساسة للنزاع وأكثر قدرة على تجنب الآثار السلبية غير المقصودة.

3.7 مخرجات تحليل النزاع (Conflict Analysis Outputs)

لا تكتمل عملية تحليل النزاع بمجرد فهم السياق أو مناقشة التوترات، بل ينبغي ترجمة نتائج التحليل إلى مخرجات عملية قابلة للاستخدام في تصميم المشروع واتخاذ القرار وإدارة المخاطر. وتشير مخرجات تحليل النزاع إلى المنتجات التشغيلية التي تنتج عن عملية التحليل، والتي تساعد المنظمة الأهلية على تحويل الفهم النظري إلى قرارات وإجراءات عملية تعزز حساسية التدخل للسياق الاجتماعي. وينبغي أن ينتج عن التحليل أربع مخرجات أساسية على الأقل:

المخرج	الاستخدام العملي
خريطة أصحاب المصلحة	فهم الفاعلين المؤثرين وعلاقات القوة والتأثير
تحليل عوامل الانقسام والتماسك	فهم الديناميكيات الاجتماعية وعوامل الخطر والحماية
مصفوفة المخاطر الاجتماعية	تحديد مستوى المخاطر وترتيبها حسب الأولوية
خطة إجراءات التخفيف	تقليل الضرر ووضع إجراءات وقائية واستباقية

وتساعد هذه المخرجات المنظمة الأهلية على الإجابة عن أسئلة عملية مهمة، مثل:

- هل المشروع آمن اجتماعياً؟
- ما المخاطر الاجتماعية الأعلى أولوية؟
- من يحتاج إلى إشراك أكبر في مراحل التدخل؟
- ما الإجراءات الوقائية المطلوبة لتقليل التوترات؟

وبذلك يتحول تحليل النزاع من نشاط تحليلي نظري إلى أداة تشغيلية تدعم تصميم تدخلات أكثر عدالة وشفافية وقدرة على تعزيز التماسك الاجتماعي.

3.8 عوامل الانقسام وعوامل التماسك (Dividers and Connectors)

لفهم تأثير التدخلات على العلاقات الاجتماعية، من المهم تحليل العناصر التي قد تدفع المجتمع نحو الانقسام أو نحو التعاون.

في أدبيات الحساسية للنزاعات، تعرف هذه العناصر باسم:

عوامل الانقسام (Dividers): وهي العناصر التي تزيد احتمالية التوتر أو الاستقطاب. وفي غزة قد تشمل:

- التنافس على المساعدات
- غموض الاستهداف والشائعات
- التفاوت الجغرافي
- المحاباة المدركة

عوامل التماسك (Connectors): وهي العناصر التي تعزز التعاون والثقة. وفي غزة قد تشمل:

- التضامن المجتمعي والروابط الأسرية
- المبادرات المحلية
- شبكات الدعم

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والتطبيقية: أداة تحليل النزاع والانقسام AT-02

3.9 تحليل القوة والنفوذ (Power Analysis)

ليست جميع الأطراف متساوية في قدرتها على التأثير في القرارات أو الموارد.

يشير تحليل القوة والنفوذ إلى دراسة الجهات أو الأفراد الذين يمتلكون تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على:

- الوصول للخدمات
 - تدفق المعلومات واتخاذ القرار
 - تشكيل الرأي المجتمعي
- في قطاع غزة، قد يشمل الفاعلون المؤثرون:

مستوى النفوذ	الفاعلون
مرتفع	قيادات مجتمعية ومخاتير
متوسط	لجان مجتمعية
متوسط	قيادات شبابية
نفوذ غير رسمي	نساء مؤثرات مجتمعياً

يساعد هذا التحليل على تقليل مخاطر الإقصاء والانهيار.

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والتطبيقية: أداة تحليل القوة والنفوذ AT-04

3.10 الحساسية للنزاعات (Conflict Sensitivity)

لا تمثل الحساسية للنزاعات أداة منفصلة أو نشاطاً يُنفذ بشكل معزول، بل هي نهج عمل مؤسسي متكامل ينبغي أن ينعكس في جميع مراحل المشروع، بدءاً من التحليل والتصميم وصولاً إلى التنفيذ والمراقبة والتقييم.

وتشير الحساسية للنزاعات إلى قدرة المنظمة على فهم البيئة التي تعمل فيها، وتحليل التوترات والعلاقات القائمة بين الفاعلين، وفهم التفاعل بين التدخل والسياق المحيط به، ثم استخدام هذا الفهم لتعديل التدخلات بما يقلل المخاطر ويعزز الأثر الإيجابي.

وترتكز الحساسية للنزاعات على ثلاث ركائز أساسية:

- فهم السياق الاجتماعي والسياسي والإنساني
 - فهم التفاعل بين التدخل والسياق المحلي
 - تعديل القرارات والتدخلات بناءً على نتائج التحليل
- وتساعد الحساسية للنزاعات المنظمات الأهلية على:
- تقليل احتمالية التسبب بتوترات غير مقصودة
 - تحسين جودة الاستهداف والتوزيع
 - تعزيز العدالة المدركة والقبول المجتمعي
 - دعم التدخلات التي تعزز التماسك الاجتماعي

وفي قطاع غزة، حيث تتسم البيئة التشغيلية بسرعة التغير وارتفاع مستويات الحساسية المجتمعية، لا تُعد الحساسية للنزاعات ممارسة اختيارية، بل تمثل ضرورة تشغيلية يومية لضمان استجابة إنسانية أكثر أماناً وفعالية.

3.11 نهج عدم الإضرار (Do No Harm)

يقوم نهج عدم الإضرار على مبدأ أساسي مفاده أن حتى التدخلات الإنسانية أو التنموية ذات النوايا الإيجابية قد تتسبب في آثار سلبية غير مقصودة إذا لم تُصمم وتُنفذ بحساسية كافية للسياق المحلي.

ويركز هذا النهج على سؤالين جوهريين:

- كيف قد يسبب تدخلنا ضرراً غير مقصود؟
- كيف يمكن تقليل هذا الضرر أو منعه؟

ويتطلب ذلك من المنظمة الأهلية تحليل الكيفية التي قد تؤثر بها قراراتها وإجراءاتها على العلاقات الاجتماعية والتوازنات المجتمعية القائمة. وقد يحدث الضرر غير المقصود نتيجة عوامل متعددة، من أبرزها:

• استهداف غير عادل أو غير واضح

• ضعف التواصل مع المجتمع

• غياب الشفافية في اتخاذ القرار

• محدودية أو ضعف آليات الشكاوى والتغذية الراجعة

ولا يهدف نهج عدم الإضرار إلى إزالة جميع المخاطر بشكل كامل، إذ إن ذلك قد لا يكون واقعياً في البيئات الهشة والمتأثرة بالنزاعات، لكنه يساعد المنظمات الأهلية على تقليل احتمالية حدوث الضرر، وخفض آثاره، وتعزيز قدرتها على التدخل بصورة أكثر مسؤولية وعدالة وحساسية للسياق.

3.12 تصنيف المخاطر الاجتماعية (Social Risk Classification)

ليست جميع المخاطر الاجتماعية متساوية من حيث احتمالية الحدوث أو مستوى التأثير؛ فبعض المخاطر قد تكون محدودة ويمكن احتواؤها بسهولة، بينما قد تؤدي مخاطر أخرى إلى آثار كبيرة على العلاقات المجتمعية والثقة وسلامة التدخل. لذلك تحتاج المنظمة الأهلية إلى نظام تصنيف واضح يساعدها على ترتيب الأولويات وتخصيص الموارد واتخاذ مستوى الاستجابة المناسب. ويشير **تصنيف المخاطر الاجتماعية** إلى عملية تقييم مستوى خطورة كل خطر اجتماعي بناءً على عاملين رئيسيين:

• احتمال الحدوث (Likelihood)

• شدة التأثير (Impact)

ومن خلال الجمع بين هذين العاملين، تستطيع المنظمة تحديد مستوى الخطورة وتقدير نوع الاستجابة المطلوبة لكل خطر.

ويساعد هذا التصنيف المنظمة على:

• ترتيب المخاطر حسب الأولوية

• تحديد مستوى التصعيد الإداري المطلوب

• تخصيص الموارد المناسبة لإدارة المخاطر

• دعم اتخاذ قرارات أكثر استباقية وفعالية

ويُصنف مستوى المخاطر الاجتماعية عادة إلى أربع فئات رئيسية:

مستوى الخطر	الإجراء المطلوب	المسؤول
منخفض	متابعة دورية ورصد مستمر	منسق المشروع
متوسط	إعداد وتنفيذ خطة تخفيف	مدير البرنامج
مرتفع	تدخل تصحيحي فوري وإجراءات احتواء	الإدارة التنفيذية
حرج	مراجعة جوهرية أو إعادة تصميم المشروع	الإدارة العليا / مجلس الإدارة

ومن المهم التعامل مع هذا التصنيف باعتباره أداة ديناميكية وليست ثابتة، بحيث تتم مراجعة مستويات المخاطر بشكل دوري خلال دورة المشروع، خاصة في البيئات سريعة التغير والمتأثرة بالنزاعات مثل قطاع غزة، حيث قد ينتقل الخطر من مستوى منخفض إلى مرتفع خلال فترة زمنية قصيرة نتيجة تغيرات مفاجئة في السياق.

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والتطبيقية — سجل المخاطر الاجتماعية (PT-02).

3.13 مؤشرات الإنذار المبكر (Early Warning Indicators)

تحتاج المنظمة الأهلية إلى اكتشاف الإشارات المبكرة قبل تحول التوتر إلى مشكلة فعلية، حيث تشير مؤشرات الإنذار المبكر إلى إشارات أولية قد تدل على تصاعد خطر اجتماعي. ومن أبرز المؤشرات: (زيادة الشكاوى، انتشار الشائعات، انخفاض المشاركة، اعتراضات مجتمعية، توتر في الاجتماعات) كلما اكتشفت المنظمة الأهلية هذه المؤشرات مبكراً، زادت قدرتها على التدخل الوقائي.

3.14 شجرة القرار للمخاطر الاجتماعية (Social Risk Decision Tree)

لا يكفي تحديد وجود خطر اجتماعي؛ بل يجب أن تمتلك المنظمة آلية واضحة لاتخاذ القرار المناسب بناءً على مستوى الخطر. تساعد شجرة القرار التالية فرق البرامج والمشاريع على تحديد الاستجابة المناسبة بسرعة.



الإجراء المطلوب:

- مراجعة تصميم المشروع
- إشراك الإدارة العليا
- تحديث خطة التخفيف
- زيادة المتابعة الميدانية

أما إذا كانت إجراءات التخفيف موجودة وفعالة، يمكن الاستمرار مع متابعة مشددة.

3.15 دراسة حالة تطبيقية من قطاع غزة:

مثال: مشروع يحتوي على نشاط دعم نقدي طارئ حيث استهدف النشاط 600 أسرة شديدة الهشاشة في منطقة نزوح، بعد أسبوعين ظهرت مشكلات: (شكاوى متكررة، اتهامات بالمحاباة، توتر بين نازحين ومضيفين، اعتراضات على معايير الاستهداف) وبعد التحليل تبين وجود: ضعف التواصل المسبق، عدم وضوح المعايير، غياب آلية اعتراض فعالة

الإجراءات التصحيحية: استجابت المنظمة من خلال: (عقد لقاءات مجتمعية توضيحية، شرح معايير الاستهداف بشفافية، فتح آلية اعتراض وشكاوى، مراجعة قوائم المستفيدين، تعزيز التواصل الميداني)

النتائج بعد التصحيح: أدى ذلك إلى: (انخفاض الشكاوى، تحسن الثقة، تقليل التوتر، تحسن تقبل المشروع)

الدرس المستفاد: المشكلة لم تكن في الدعم النقدي نفسه، بل في: (ضعف تحليل المخاطر الاجتماعية، قصور في التواصل، غياب الحساسية للنزاعات)

الفصل الرابع:

دمج التماسك الاجتماعي في دورة المشروع

4.1 الهدف من الفصل الرابع:

يهدف هذا الفصل إلى مساعدة المنظمات الأهلية الفلسطينية على دمج التماسك الاجتماعي بصورة عملية ومنهجية في جميع مراحل دورة المشروع. ويساعد هذا الفصل المنظمة الأهلية على:

- دمج التماسك الاجتماعي في تصميم المشاريع
 - تحسين الاستهداف والاختيار
 - تعزيز المشاركة المجتمعية
 - تقليل المخاطر الاجتماعية أثناء التنفيذ
 - إدماج مؤشرات التماسك الاجتماعي في المراقبة والتقييم
- الهدف النهائي هو ضمان ألا يكون التماسك الاجتماعي نشاطاً موازياً للمشروع، بل جزءاً أصيلاً من دورة المشروع نفسها.

4.2 مقدمة

تتبع معظم المنظمات الأهلية دورة مشروع معيارية تشمل مراحل: (تقييم الاحتياجات، التصميم، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، التقييم، التعلم) وغالباً ما يُنظر إلى التماسك الاجتماعي كعنصر إضافي يمكن إدخاله في مرحلة واحدة فقط، إلا أن هذا النهج غير كافٍ.

💡 التماسك الاجتماعي لا يُدمج في مرحلة واحدة من المشروع،

بل يجب أن يكون حاضراً عبر دورة المشروع كاملة.

وقد يؤدي تجاهل التماسك الاجتماعي في أي مرحلة إلى: (استهداف غير عادل، ضعف القبول المجتمعي، ارتفاع الشكاوى، تصاعد التوترات) لذلك، يجب النظر إليه باعتباره عدسة تشغيلية (Operational Lens) ترافق جميع القرارات البرمجية.

4.3 ما المقصود بدورة المشروع؟ (Project Cycle)

في سياق هذا الدليل، لا تُعد دورة المشروع مجرد تسلسل إداري للأنشطة، بل تمثل سلسلة من القرارات المؤسسية والبرامجية التي قد تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على العلاقات الاجتماعية ومستويات الثقة والعدالة والشمول داخل المجتمع.

يعتمد هذا الدليل على سبع مراحل رئيسية لدورة المشروع:

المرحلة	الهدف
تقييم الاحتياجات	فهم الاحتياجات والسياسات والمخاطر الاجتماعية
التصميم	تصميم التدخل واختيار الفئات المستهدفة وآليات الاستجابة
التخطيط	إعداد الموارد والخطط والإجراءات التشغيلية
التنفيذ	تنفيذ الأنشطة وإدارة التدخل ميدانياً
المراقبة	مراقبة الأداء ورصد المؤشرات والإنذارات المبكرة
التقييم	قياس النتائج والأثر الاجتماعي للتدخل
التعلم	استخلاص الدروس وتحسين التدخلات المستقبلية

وتتضمن كل مرحلة من هذه المراحل قرارات أساسية قد تؤثر على:

- مستوى العدالة في الاستهداف
- إدراك المجتمع لشفافية التدخل
- مستوى الثقة بالمنظمة
- احتمالية ظهور توترات أو مخاطر اجتماعية

لذلك، فإن دمج التماسك الاجتماعي في دورة المشروع يعني ضمان أن تكون جميع القرارات التشغيلية حساسة للسياق الاجتماعي وقادرة على تعزيز الثقة والتماسك بدلاً من خلق توترات جديدة.

4.4 خارطة التدفق التشغيلية لدمج التماسك الاجتماعي (Operational Map for Social Cohesion)

لضمان دمج التماسك الاجتماعي بصورة منهجية وفعالة، ينبغي عدم التعامل معه كنشاط منفصل أو مرحلة إضافية خارج دورة المشروع، بل باعتباره عدسة تشغيلية مستمرة ترافق جميع مراحل المشروع منذ تقييم الاحتياجات وحتى التعلم المؤسسي.

ويعني ذلك أن كل مرحلة من مراحل دورة المشروع يجب أن تتضمن أسئلة تحليلية إلزامية تساعد المنظمة الأهلية على تقييم الأثر المحتمل للتدخل على العلاقات الاجتماعية والثقة والعدالة والشمول.

المرحلة	سؤال التماسك الاجتماعي الرئيسي
تقييم الاحتياجات	ما التوترات والمخاطر الاجتماعية القائمة في السياق الحالي؟
التصميم	من قد يستفيد من التدخل؟ ومن قد يكون معرضاً للإقصاء أو التهميش؟
التخطيط	ما الإجراءات الوقائية المطلوبة لتقليل المخاطر الاجتماعية؟
التنفيذ	هل يخلق التنفيذ توترات أو آثاراً اجتماعية غير مقصودة؟
المراقبة	هل ظهرت إشارات إنذار مبكر أو شكاوى أو تغيرات في مستوى الثقة؟
التقييم	ما الأثر الاجتماعي الفعلي للتدخل على التماسك والثقة والعدالة؟
التعلم المؤسسي	ما الدروس المستفادة؟ وكيف يمكن تحسين التدخلات المستقبلية؟

إن دمج هذه الأسئلة ضمن سير العمل التشغيلي يساعد المنظمة الأهلية على الانتقال من الاستجابة التفاعلية للمخاطر إلى الإدارة الاستباقية للتماسك الاجتماعي، بما يعزز جودة التدخلات ويقلل احتمالية التسبب بآثار سلبية غير مقصودة.

💡 كل مرحلة في دورة المشروع يجب أن تتضمن سؤالاً إلزامياً متعلقاً بالتماسك الاجتماعي لضمان أن يسهم التدخل في تعزيز الثقة والعدالة والصمود المجتمعي، بدلاً من خلق توترات جديدة.

4.5 بوابات القرار التشغيلية (Decision Gates)

لا يكفي المرور عبر مراحل المشروع بشكل خطي، بل يجب وجود نقاط قرار إلزامية للتحقق من سلامة المشروع اجتماعياً قبل الانتقال للمرحلة التالية.

بوابة القرار الأولى: بعد تقييم الاحتياجات: السؤال: هل توجد مخاطر اجتماعية مرتفعة؟

- نعم ← العودة لتحليل النزاع (الفصل الثالث)
- لا ← الانتقال للتصميم

بوابة القرار الثانية: بعد التصميم: السؤال: هل معايير الاستهداف عادلة وواضحة؟

- نعم ← الانتقال للتخطيط
- لا ← تعديل التصميم

بوابة القرار الثالثة: أثناء التنفيذ: السؤال: هل ظهرت شكاوى أو توترات؟

- نعم ← تنفيذ إجراءات تصحيحية
- لا ← استمرار التنفيذ

بوابة القرار الرابعة: أثناء المراقبة: السؤال: هل المؤشرات الاجتماعية تتدهور؟

- نعم ← مراجعة فورية
- لا ← استمرار المتابعة

4.6 مصفوفة الحد الأدنى للمتطلبات (Minimum Standards Matrix)

لضمان دمج التماسك الاجتماعي بصورة فعلية ومنهجية داخل دورة المشروع، تحتاج المنظمة الأهلية إلى حد أدنى من المتطلبات التشغيلية التي ينبغي توفرها في كل مرحلة من مراحل المشروع. وتمثل هذه المتطلبات الأساس الأدنى اللازم لضمان أن تصميم المشروع وتنفيذه ومتابعته يتم بصورة حساسة للسياق الاجتماعي وقادرة على تقليل المخاطر وتعزيز الثقة والعدالة.

وتستخدم مصفوفة الحد الأدنى للمتطلبات كأداة مرجعية تساعد المنظمة الأهلية على:

- التحقق من جاهزية المشروع لدمج التماسك الاجتماعي
 - تحديد الفجوات التشغيلية والمؤسسية
 - ضمان عدم إغفال المتطلبات الأساسية في أي مرحلة
 - دعم جودة اتخاذ القرار أثناء دورة المشروع
- ويتطلب الحد الأدنى لدمج التماسك الاجتماعي توفر العناصر التالية:

المرحلة	الحد الأدنى المطلوب
تقييم الاحتياجات	إجراء تحليل للنزاع والمخاطر الاجتماعية
التصميم	وجود معايير استهداف مكتوبة وواضحة وعادلة
التخطيط	إعداد خطة تواصل ومشاركة مجتمعية
التنفيذ	تشغيل آلية شكاوى وتغذية راجعة فعالة
المراقبة	تضمين مؤشرات اجتماعية ضمن نظام المتابعة
التقييم	تنفيذ تقييم للأثر الاجتماعي للتدخل
التعلم	توثيق الدروس المستفادة وإدماجها في التحسين المستقبلي

ولا ينبغي النظر إلى هذه المتطلبات باعتبارها ممارسات اختيارية أو إضافية، بل باعتبارها المستوى الأدنى المقبول لدمج التماسك الاجتماعي في المشروع.

وفي حال غياب أي من هذه المتطلبات الأساسية، ينبغي اعتبار دمج التماسك الاجتماعي غير مكتمل أو ضعيف النضج، مما قد يزيد احتمالية ظهور مخاطر اجتماعية أو آثار سلبية غير مقصودة على العلاقات المجتمعية والثقة والتماسك الاجتماعي.

4.7 دمج التماسك الاجتماعي في مرحلة تقييم الاحتياجات (Assessment Phase)

تعد مرحلة التقييم نقطة البداية لأي تدخل عالي الجودة، وتشير مرحلة التقييم إلى عملية جمع وتحليل المعلومات لفهم: (الاحتياجات، الأولويات، السياق، المخاطر، أصحاب المصلحة) في سياق التماسك الاجتماعي، لا يجب أن يقتصر التقييم على الاحتياجات المادية فقط، بل ينبغي أن يشمل تقييم العلاقات الاجتماعية.

ينبغي أن يجب التقييم على أسئلة مثل:

- ما التوترات القائمة؟
- من الفئات المعرضة للإقصاء؟
- ما عوامل الانقسام؟
- ما عوامل التماسك؟

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والتطبيقية: أداة الفحص الأولي للمشروع PT-01

4.8 دمج التماسك الاجتماعي في مرحلة التصميم (Design Phase)

بعد الانتهاء من تقييم الاحتياجات وتحليل السياق، تبدأ المنظمة في مرحلة تصميم التدخل، والتي يتم خلالها تحويل نتائج التحليل إلى تدخل عملي قابل للتنفيذ. وتشمل هذه المرحلة عادة تحديد: (أهداف المشروع، الفئات المستهدفة، الأنشطة الرئيسية، معايير الاستهداف، آليات التنفيذ)

وتُعد مرحلة التصميم من أكثر مراحل دورة المشروع تأثيراً على التماسك الاجتماعي، لأن القرارات المتخذة خلالها تحدد بصورة مباشرة من سيستفيد من التدخل، وكيف سيتم توزيع الموارد والخدمات، وما إذا كانت آليات الاستجابة ستُنظر إليها باعتبارها عادلة وشاملة. وقد تسهم قرارات التصميم الجيدة في تعزيز: (العدالة، الثقة، الشمول، القبول المجتمعي) وفي المقابل، قد تؤدي قرارات تصميم غير مدروسة إلى خلق:

- الإقصاء أو التهميش
- التوترات المجتمعية
- الشعور بالمحاباة أو عدم العدالة
- انخفاض الثقة بالمنظمة الأهلية

لذلك، ينبغي أن تتأكد المنظمة الأهلية خلال مرحلة التصميم من أن جميع مكونات التدخل تعكس مبادئ التماسك الاجتماعي والحساسية للنزاعات.

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية: قائمة فحص تصميم المشروع (PT-03).

4.9 دمج التماسك الاجتماعي في مرحلة التخطيط (Planning Phase)

تركز **مرحلة التخطيط** على تحويل تصميم المشروع إلى خطة تشغيلية واضحة وقابلة للتنفيذ، بما يضمن جاهزية المنظمة لتنفيذ التدخل بصورة فعالة ومنظمة.

وتشمل هذه المرحلة عادة إعداد: (الجدول الزمني، الموازنة، الموارد البشرية واللوجستية، توزيع الأدوار والمسؤوليات، خطة التواصل المجتمعي) وفي سياق قطاع غزة، تتطلب مرحلة التخطيط مستوى عالياً من المرونة والاستعداد للتكيف، نظراً لطبيعة البيئة التشغيلية المتغيرة بسرعة. لذلك ينبغي أن يأخذ التخطيط في الحسبان مجموعة من العوامل الحرجة، من أبرزها:

- قيود الوصول والتنقل
 - التغير السريع في السياق الإنساني
 - احتمالية النزوح المفاجئ
 - تغير أولويات واحتياجات المجتمعات المحلية
- ولا يقتصر التخطيط الحساس للتماسك الاجتماعي على الجوانب التشغيلية فقط، بل يشمل أيضاً دمج عناصر وقائية تقلل احتمالية ظهور توترات أثناء التنفيذ. ولهذا ينبغي أن يتضمن التخطيط الجيد على الأقل:

- خطط تخفيف المخاطر الاجتماعية
 - خطة تواصل ومشاركة مجتمعية
 - آليات فعالة للشكاوى والتغذية الراجعة
 - سيناريوهات بديلة للاستجابة للطوارئ
- كلما كان التخطيط أكثر مرونة وحساسية للسياق، زادت قدرة المشروع على الاستجابة دون الإضرار بالعلاقات المجتمعية.

4.10 دمج التماسك الاجتماعي في مرحلة التنفيذ (Implementation Phase)

تمثل **مرحلة التنفيذ** النقطة التي تتحول فيها القرارات والخطط المكتوبة إلى واقع ميداني ملموس. وفي هذه المرحلة يصبح تأثير المشروع على المجتمع أكثر وضوحاً، كما تصبح احتمالية ظهور التوترات الاجتماعية أعلى إذا لم تُدار العمليات الميدانية بحساسية كافية. وحتى المشاريع المصممة والمخططة بصورة جيدة قد تخلق توترات أثناء التنفيذ إذا حدثت مشكلات مثل:

- سوء التواصل مع المجتمع
 - تغير مفاجئ في قوائم المستفيدين
 - تأخير في تقديم الخدمات
 - ضعف إدارة التوقعات
 - تعامل ميداني غير مهني أو غير حساس للسياق
- وفي هذه المرحلة، تصبح **سلوكيات الفرق الميدانية** عاملاً حاسماً في حماية التماسك الاجتماعي، لأن الفريق الميداني يمثل الواجهة المباشرة للمنظمة أمام المجتمع.

لذلك ينبغي على الفرق الميدانية الالتزام بالمبادئ التالية: (الحياد، الاحترام، الشفافية، الوضوح، الإنصات الفعال) حيث أن جودة التنفيذ لا تُقاس فقط بمدى إنجاز الأنشطة في موعدها، بل أيضاً بقدرة المنظمة على تنفيذ تدخلاتها بطريقة تحافظ على الثقة وتقلل التوترات وتعزز العدالة المدركة داخل المجتمع.

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية — قائمة فحص التنفيذ الحساس للنزاع (PT-04).

4.11 المشاركة المجتمعية والمساءلة (Community Participation and Accountability)

لا يمكن تحقيق التماسك الاجتماعي بصورة مستدامة دون وجود مشاركة مجتمعية حقيقية وفاعلة في مختلف مراحل المشروع. فالمشاركة المجتمعية لا تعني فقط إبلاغ المجتمع بالقرارات، بل تعني إشراك الأفراد والمجتمعات المحلية بصورة رئيسية في القرارات التي تؤثر عليهم.

وتشير المشاركة المجتمعية إلى مستوى إشراك الأفراد أو المجتمعات في تصميم التدخلات وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها.

ويمكن تصنيف مستويات المشاركة المجتمعية على النحو التالي:

المستوى	المثال
مشاركة محدودة	الإبلاغ وتبادل المعلومات
مشاركة جزئية	الاستشارة وأخذ الآراء
مشاركة فعالة	الشراكة في التخطيط والتنفيذ
مشاركة عالية	التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار

وتسهم المشاركة المجتمعية الجيدة في تعزيز: (الشعور بالملكية المجتمعية، الثقة بالمنظمة، الشفافية، العدالة المدركة، القبول المجتمعي)

أما المساءلة المجتمعية فتعني التزام المنظمة الأهلية بأن تكون مسؤولة أمام المجتمعات المتأثرة بتدخلاتها، وأن تضمن حق المجتمع في: (طرح الأسئلة، الاعتراض أو إبداء الملاحظات، تقديم الشكاوى، تلقي ردود واضحة وفي الوقت المناسب) وكلما ارتفع مستوى المشاركة والمساءلة، زادت قدرة التدخل على تعزيز التماسك الاجتماعي وتقليل احتمالات التوتر.

4.12 آليات الشكاوى والتغذية الراجعة (Complaints and Feedback Mechanisms)

تُعد آليات الشكاوى والتغذية الراجعة من أهم الأدوات التشغيلية لتقليل المخاطر الاجتماعية وتعزيز المساءلة المجتمعية. وتشير هذه الآليات إلى القنوات الرسمية التي تسمح للأفراد والمجتمعات بتقديم الشكاوى أو الاقتراحات أو الملاحظات المتعلقة بالتدخل.

ولا تقتصر أهمية هذه الآليات على استقبال الشكاوى، بل تشمل أيضاً ضمان تحليلها والاستجابة لها واستخدامها في تحسين جودة التدخل. ولكي تكون آلية الشكاوى فعالة، ينبغي أن تكون: (أمنة، سرية، متاحة للجميع، مفهومة وسهلة الاستخدام، فعالة وسريعة الاستجابة)

وفي سياق قطاع غزة، قد يؤدي ضعف آليات الشكاوى إلى انتقال الشكاوى من القنوات الرسمية إلى الفضاء غير الرسمي، مثل الشائعات المجتمعية أو التوترات المحلية، مما يزيد احتمالية تآكل الثقة بالمنظمة وتساعد الاحتكاكات الاجتماعية. لذلك، تمثل آليات الشكاوى الجيدة أداة أساسية لحماية التماسك الاجتماعي وإدارة التوترات بصورة مبكرة.

4.13 دمج التماسك الاجتماعي في المراقبة (Monitoring Phase)

لا تكفي متابعة مؤشرات الإنجاز الكمية وحدها لتقييم جودة التدخل. ففي سياق التماسك الاجتماعي، تحتاج المنظمة أيضاً إلى متابعة مؤشرات نوعية واجتماعية تساعد على فهم التغيرات في العلاقات الاجتماعية والثقة والعدالة المدركة. وتساعد المراقبة المستمرة المنظمة الأهلية على رصد إشارات الإنذار المبكر واكتشاف المخاطر الاجتماعية قبل تفاقمها. ومن أمثلة المؤشرات ذات الصلة بالتماسك الاجتماعي:

- مستوى الثقة بالمنظمة الأهلية
- مستوى رضا المستفيدين
- عدد الشكاوى ونوعيتها
- مستوى المشاركة المجتمعية
- مؤشرات التوتر الاجتماعي

إن دمج هذه المؤشرات ضمن نظام المتابعة يساعد المنظمة على الانتقال من متابعة الإنجاز فقط إلى متابعة الأثر الاجتماعي للتدخل.

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية — نموذج متابعة التماسك الاجتماعي (MT-01).

4.14 دمج التماسك الاجتماعي في التقييم (Evaluation Phase)

يساعد التقييم المنظمة على فهم مدى نجاح المشروع في تحقيق نتائجه وأهدافه المتوقعة. إلا أن التقييم في هذا الدليل لا يقتصر على قياس الكفاءة أو الإنجاز أو الوصول إلى المستهدفات فقط.

فإلى جانب السؤال التقليدي: هل نجح المشروع؟ يطرح هذا الدليل سؤالاً إضافياً بالغ الأهمية:

كيف أثر المشروع على العلاقات الاجتماعية والتماسك المجتمعي؟

وللإجابة عن هذا السؤال، يمكن استخدام أسئلة تقييم مثل:

- هل ارتفع مستوى الثقة؟
 - هل انخفض عدد الشكاوى أو حدة التوتر؟
 - هل تحسن الشعور بالعدالة والإنصاف؟
 - هل حدث ضرر اجتماعي غير مقصود؟
 - هل عزز التدخل الشمول والمشاركة؟
- يساعد هذا النوع من التقييم المنظمة الأهلية على فهم الأثر الحقيقي للتدخل، بما يتجاوز النتائج المباشرة قصيرة الأجل.

4.15 دمج التماسك الاجتماعي في التعلم المؤسسي (Learning Phase)

يشير **التعلم المؤسسي** إلى قدرة المنظمة الأهلية على تحويل الخبرات والتجارب التشغيلية إلى معرفة مؤسسية قابلة لإعادة الاستخدام والتحسين المستمر. ويشمل التعلم المؤسسي بصورة رئيسية:

- مراجعة الدروس المستفادة
 - تحليل الأخطاء والتحديات
 - توثيق الممارسات الجيدة
 - تحديث الأدلة والسياسات والإجراءات
- وفي سياق قطاع غزة، حيث يتغير الواقع الإنساني بسرعة وتستمر التحديات في التطور، يمثل التعلم المؤسسي أداة بقاء وتكيف وتحسين مستمر.

فالمشروع قد ينتهي، لكن المعرفة المتولدة عنه يجب أن تستمر داخل المنظمة الأهلية وتُستخدم لتحسين التدخلات المستقبلية وتعزيز قدرتها على الاستجابة بصورة أكثر عدالة وفعالية وحساسية للسياق.

4.16 مصفوفة الأدوار والمسؤوليات (RACI Matrix)

نجاح دمج التماسك الاجتماعي لا يعتمد فقط على وجود أدوات، بل أيضاً على وضوح المسؤوليات.

 مصفوفة الأدوار والمسؤوليات (RACI Matrix) توضح توزيع الأدوار والمسؤوليات عبر مراحل دمج التماسك الاجتماعي في المشاريع والبرامج				
المرحلة	مدير البرنامج	منسق المشروع	مسؤول MEAL	الفريق الميداني
01 تقييم الاحتياجات	A	R	C	I
02 التصميم	A	R	C	I
03 التخطيط	A	R	C	C
04 التنفيذ	A	A	C	R
05 المتابعة	A	C	R	C
06 التقييم	A	C	R	C
07 التعلم	A	C	R	C
تفسير الرموز A (Accountable) صاحب القرار النهائي R (Responsible) المنفذ الرئيسي C (Consulted) تتم استشارته I (Informed) يتم إبلاغه				

4.17 مؤشرات الدمج الناجح للتماسك الاجتماعي (Indicators of Successful Integration)

يُقاس نجاح دمج التماسك الاجتماعي في المشروع ليس فقط بوجود أدوات أو إجراءات مرتبطة به، بل بمدى انعكاس هذا الدمج على العلاقات الاجتماعية والثقة والعدالة المدركة داخل المجتمع المستهدف.

وتشير **مؤشرات الدمج الناجح** إلى العلامات الكمية والنوعية التي تساعد المنظمة على تقييم ما إذا كانت تدخلاتها قد أسهمت فعلياً في تعزيز التماسك الاجتماعي وتقليل المخاطر الاجتماعية، أم أن الدمج ظل شكلياً أو محدود الأثر.

ومن أهم المؤشرات التي تدل على نجاح دمج التماسك الاجتماعي:

- انخفاض عدد الشكاوى أو تراجع حدتها
 - تحسن مستوى الثقة بالمنظمة أو بالتدخل
 - تحسن مستوى المشاركة المجتمعية
 - انخفاض التوترات أو الاحتكاكات الاجتماعية
 - تحسن الشعور بالعدالة والإنصاف في الاستهداف وتوزيع الخدمات
- وقد تظهر هذه المؤشرات من خلال:

- بيانات المتابعة الدورية
- آليات الشكاوى والتغذية الراجعة

- المقابلات والمجموعات البؤرية
- التقييمات المرحلية والنهائية

ومن المهم التأكيد على أن نجاح دمج التماسك الاجتماعي لا يعني غياب جميع التوترات أو الشكاوى بشكل كامل، بل يعني أن المنظمة الأهلية أصبحت أكثر قدرة على: (اكتشاف المخاطر مبكراً، إدارة التوترات بصورة بناءة، الاستجابة بعدالة وشفافية، تعزيز الثقة والعلاقات الإيجابية مع المجتمع)

وبذلك يمكن اعتبار دمج التماسك الاجتماعي ناجحاً عندما يصبح جزءاً فعلياً من طريقة تفكير المنظمة الأهلية وآلية اتخاذ القرار، وليس مجرد أداة أو إجراء منفصل داخل المشروع.

4.18 دراسات حالات تطبيقية:

دراسة حالة تطبيقية (1) — مشروع إعادة تأهيل مركز إيواء

المشكلة: ظهور اعتراضات مجتمعية حول: (أولوية المستفيدين، آلية الاختيار، غياب التواصل)

الإجراءات التصحيحية: جلسات استماع مجتمعية، نشر معايير الاختيار، إنشاء صندوق شكاوى، إشراك لجنة مجتمعية

النتائج: (انخفاض التوتر، زيادة الثقة، تحسن القبول المجتمعي)

دراسة حالة تطبيقية (2) — مشروع دعم سبل عيش

استهدف المشروع 150 مستفيداً عبر تقديم منح مشاريع صغيرة.

المشكلة: (شعور بعض الشباب بالإقصاء، اتهامات بالمحاباة)

الإجراءات: (نشر معايير الاختيار، لجنة تقييم مستقلة، جلسة توضيحية)

النتائج: (تحسن القبول، انخفاض الشكاوى)

الدرس المستفاد: عدم وضوح معايير الاختيار يضعف العدالة المدركة.

الفصل الخامس:

المشاركة والشمول والعدالة الاجتماعية في التدخلات

(Participation, Inclusion and Social Equity in Interventions)

5.1 الهدف من الفصل الخامس

يهدف هذا الفصل إلى مساعدة المنظمات الأهلية الفلسطينية على ضمان أن تكون تدخلاتها الإنسانية والتنموية قائمة على مبادئ أساسية تشكل ركائز التماسك الاجتماعي، وهي: (المشاركة، الشمول، العدالة، عدم التمييز، عدم الإقصاء)

ويركز هذا الفصل على تعزيز قدرة المنظمات الأهلية على تصميم وتنفيذ تدخلات تضمن وصول الخدمات والفرص إلى مختلف الفئات المجتمعية بصورة عادلة وأمنة وكريمة، مع إيلاء اهتمام خاص للفئات الأكثر عرضة للإقصاء أو التهميش.

ويساعد هذا الفصل المنظمة الأهلية على:

- فهم الفئات الأكثر عرضة للإقصاء أو ضعف الوصول
- تصميم تدخلات أكثر شمولاً وحساسية للفروقات المجتمعية
- تقليل الإقصاء غير المقصود الناتج عن تصميم أو تنفيذ التدخل
- تعزيز العدالة المدركة في الاستهداف وتقديم الخدمات
- رفع مستوى القبول والثقة المجتمعية

ويتمثل الهدف النهائي لهذا الفصل في ضمان أن تصل التدخلات الإنسانية والتنموية إلى الفئات الأكثر احتياجاً بطريقة: (عادلة، كريمة، آمنة، حساسة للسياق الاجتماعي) وبما يساهم في تعزيز التماسك الاجتماعي بدلاً من تعميق الفجوات أو أوجه عدم المساواة.

5.2 مقدمة

حتى التدخلات المصممة بحسن نية قد تؤدي إلى الإقصاء أو التهميش إذا لم تراعي الفروقات والاحتياجات المتباينة بين الأفراد والفئات المختلفة داخل المجتمع. وفي البيئات الهشة والمتأثرة بالأزمات مثل قطاع غزة، لا يمتلك جميع الأفراد نفس القدرة على:

- الوصول إلى المعلومات
- الوصول إلى الخدمات
- التنقل والوصول الجغرافي
- التعبير عن الاحتياجات
- التأثير في القرارات التي تمس حياتهم

وتتأثر هذه القدرة بعوامل متعددة مثل العمر، والنوع الاجتماعي، والإعاقة، والوضع الاقتصادي، ومكان الإقامة، وظروف النزوح، وشبكات الدعم الاجتماعي.

لذلك، فإن افتراض أن جميع الأفراد سيستفيدون من التدخل بالطريقة نفسها قد يؤدي إلى نتائج غير عادلة، حتى عندما تبدو التدخلات متساوية من الناحية الشكلية.

💡 المساواة في تقديم الخدمة لا تعني بالضرورة العدالة في الوصول إليها .

فعلى سبيل المثال، إذا أعلنت المنظمة الأهلية عن خدمة أو فرصة دعم عبر قناة رقمية فقط، فقد تصل المعلومات بسهولة إلى: (الشباب، مستخدمي الهواتف الذكية، الفئات الأكثر اتصالاً رقمياً) لكنها قد لا تصل بصورة كافية إلى: (كبار السن، بعض النساء، الأشخاص ذوي الإعاقة، الفئات الأقل وصولاً للإنترنت)

في هذه الحالة، قد تكون الخدمة متساوية شكلياً لأن الإعلان متاح للجميع نظرياً، لكنها ليست عادلة عملياً لأن فرص الوصول الفعلي ليست متكافئة.

ومن هنا، لا يقتصر الشمول على فتح الخدمة للجميع، بل يتطلب إزالة الحواجز التي تمنع بعض الفئات من الوصول والاستفادة والمشاركة بصورة متكافئة.

5.3 ما المقصود بالشمول (Inclusion)

يعد الشمول أحد أكثر المفاهيم ارتباطاً بجودة التدخلات الإنسانية والتنمية، لأن غيابه لا يؤدي فقط إلى حرمان بعض الأفراد من الوصول إلى الخدمات، بل قد يولد أيضاً شعوراً بالتمييز والإقصاء، مما ينعكس مباشرة على الثقة المجتمعية والعدالة المدركة. في سياقات الهشاشة الممتدة مثل قطاع غزة، لا يحدث الإقصاء دائماً بصورة متعمدة، بل قد يكون نتيجة تصميم أو تنفيذ لا يأخذ بعين الاعتبار الفروقات الواقعية بين الفئات المختلفة.

يشير **الشمول** إلى ضمان قدرة جميع الأفراد، خصوصاً الفئات الأكثر هشاشة أو تهميشاً، على الوصول العادل والأمن إلى الخدمات والفرص والمشاركة. فالشمول لا يعني فقط السماح للجميع بالمشاركة، بل إزالة الحواجز التي تمنع المشاركة فعلياً.

قد تكون الحواجز: (مادية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، معلوماتية)

وفي سياق قطاع غزة، قد تمنع هذه الحواجز بعض الفئات من الوصول رغم وجود الخدمة.

5.4 ما المقصود بالعدالة الاجتماعية (Social Equity) ؟

تعد العدالة الاجتماعية من الركائز الأساسية للتماسك الاجتماعي، لأن الشعور بعدالة توزيع الموارد والخدمات يؤثر بصورة مباشرة على الثقة والقبول المجتمعي. ففي البيئات ذات الموارد المحدودة، لا يكون التحدي فقط في كمية الخدمات المتاحة، بل في كيفية توزيعها بصورة منصفة بين الفئات المختلفة.

تشير **العدالة الاجتماعية** إلى توزيع الفرص والخدمات والموارد بطريقة منصفة تأخذ بعين الاعتبار اختلاف الاحتياجات والقدرات والحواجز. فالعدالة تختلف عن المساواة.

المفهوم	مثال
المساواة	إعطاء الجميع الشيء نفسه
العدالة	إعطاء كل شخص ما يحتاجه

في التدخلات الإنسانية، قد تحتاج بعض الفئات إلى دعم إضافي للوصول إلى نفس الخدمة.

5.5 من هم الفئات الأكثر عرضة للإقصاء في سياق غزة؟

تختلف الفئات الأكثر عرضة للإقصاء باختلاف طبيعة التدخل والسياق الجغرافي والاجتماعي، إلا أن واقع قطاع غزة، بما يتسم به من نزوح واسع النطاق وضغط شديد على الموارد والخدمات، يجعل بعض الفئات أكثر عرضة من غيرها لمخاطر ضعف الوصول أو التهميش أو الإقصاء غير المقصود.

وتشمل الفئات الأكثر هشاشة والأعلى عرضة للإقصاء عادة:

- الأشخاص ذوو الإعاقة
- كبار السن
- النساء المعيلات للأسر والنساء غير المتزوجات بدون معيل
- الأطفال غير المصحوبين أو المنفصلين عن أسرهم
- المصابون بإصابات أو أمراض مزمنة
- النازحون
- أفراد المجتمع المضيف شديد الهشاشة

ولا يعني ذلك أن جميع الأفراد ضمن هذه الفئات يمتلكون المستوى نفسه من الهشاشة أو الاحتياج، بل يشير إلى ضرورة إعطاء اهتمام خاص لهذه الفئات أثناء تصميم وتنفيذ التدخلات، لضمان عدم تعرضها للإقصاء أو ضعف الوصول إلى الخدمات.

كما ينبغي الانتباه إلى أن الهشاشة غالباً ما تكون **متعددة الأبعاد**؛ فقد يجتمع أكثر من عامل هشاشة لدى الشخص نفسه، مثل الإعاقة مع النزوح أو الشيخوخة مع الفقر، مما يزيد احتمالية الإقصاء بصورة أكبر.

5.6 الحواجز المؤدية إلى الإقصاء (Barriers to Inclusion)

لفهم أسباب الإقصاء، تحتاج المنظمة الأهلية أولاً إلى تحليل الحواجز التي قد تمنع بعض الأفراد أو الفئات من الوصول إلى المعلومات أو الخدمات أو فرص المشاركة. وتشير **حواجز الشمول** إلى العوامل التي تقلل قدرة الأفراد على الوصول العادل والمتكافئ إلى التدخلات الإنسانية والتنمية. وتشمل الحواجز الشائعة ما يلي:

نوع الحاجز	مثال
حاجز مادي	سلام بدون منحدر أو موقع يصعب الوصول إليه
حاجز اقتصادي	ارتفاع تكلفة النقل أو فقدان القدرة الشرائية
حاجز اجتماعي	الوصمة الاجتماعية أو التمييز
حاجز معلوماتي	ضعف الوصول إلى المعلومات أو قنوات التواصل
حاجز ثقافي	أعراف أو ممارسات تحد من المشاركة

وفي غزة، غالباً لا يعمل حاجز واحد بمعزل عن غيره، بل تتداخل عدة حواجز في الوقت نفسه. فمثلاً، قد تواجه امرأة نازحة من ذوات الإعاقة حواجز مادية واقتصادية واجتماعية بالتوازي، مما يزيد احتمالية الإقصاء ويقلل فرص الاستفادة من التدخل.

لذلك، فإن فهم الحواجز يمثل خطوة أساسية قبل تصميم أي تدخل يسعى إلى تحقيق الشمول والعدالة.

5.7 الإطار التشغيلي للشمول (Operational Inclusion Framework)

لضمان دمج الشمول بصورة منهجية ومستدامة، ينبغي أن تتبع المنظمة إطاراً تشغيلياً واضحاً يرافق جميع مراحل التدخل، بدءاً من التحليل الأولي وحتى المراقبة والتقييم.

ويرتكز **الإطار التشغيلي للشمول** على خمس خطوات مترابطة تساعد المنظمة الأهلية على الانتقال من التعرف على مخاطر الإقصاء إلى اتخاذ إجراءات عملية لمعالجتها. ويتكون الإطار من الخطوات التالية:

المرحلة	السؤال التشغيلي
التحديد (Identify)	من قد يُقصى أو يواجه صعوبة في الوصول؟
التحليل (Analyze)	لماذا قد يُقصى؟ وما الحواجز المؤثرة؟
التكيف (Adapt)	كيف يمكن تعديل التدخل لإزالة الحواجز؟
التنفيذ (Implement)	كيف ننفذ التدخل بصورة أكثر شمولاً؟
المراقبة (Monitor)	هل تحسن الوصول والمشاركة فعلياً؟

يساعد هذا الإطار المنظمة الأهلية على:

- اكتشاف مخاطر الإقصاء مبكراً
- فهم أسباب ضعف الوصول
- تعديل التدخلات بصورة استباقية
- تحسين العدالة والشمول في تقديم الخدمات.

💡 الشمول ليس قراراً محظياً، بل عملية مستمرة تبدأ قبل التدخل وتستمر أثناءه وبعده.

5.8 مصفوفة أولوية الهشاشة (Vulnerability Prioritization Matrix)

ليست جميع أشكال الهشاشة متساوية في تأثيرها على قدرة الأفراد أو الأسر على الوصول إلى الخدمات أو الاستفادة من التدخلات. فبعض الأفراد قد يواجهون حاجزاً واحداً محدود التأثير، بينما يواجه آخرون عدة حواجز متزامنة تؤدي إلى ارتفاع احتمالية الإقصاء بصورة كبيرة. لذلك تحتاج المنظمة الأهلية إلى أداة عملية تساعد على ترتيب أولويات الاستهداف والدعم بناءً على عدد الحواجز التي يواجهها الفرد أو الأسرة، ومدى تأثير هذه الحواجز على الوصول والمشاركة.

وتستخدم مصفوفة أولوية الهشاشة كأداة لتقدير مستوى الهشاشة من خلال تحليل:

- عدد الحواجز القائمة
 - شدة تأثير كل حاجز
 - درجة تداخل عوامل الهشاشة
 - مستوى خطر الإقصاء المحتمل
- ويتم تصنيف الهشاشة عادة إلى أربع مستويات رئيسية:

مستوى الأولوية	الوصف
منخفضة	وجود حاجز محدود واحد مع قدرة مقبولة على الوصول
متوسطة	وجود حاجزين مؤثرين يحدان جزئياً من الوصول
مرتفعة	وجود عدة حواجز متزامنة تؤثر بشكل كبير على الوصول
حرجية	هشاشة مركبة متعددة الأبعاد مع خطر إقصاء مرتفع جداً

ومن المهم التأكيد على أن الهشاشة لا تُحدد فقط بناءً على الانتماء لفئة معينة، بل وفق درجة تداخل عوامل الهشاشة. فالشخص قد يكون ضمن فئة هشة، لكنه يمتلك شبكات دعم تقلل مستوى المخاطر، بينما قد يواجه شخص آخر عوامل متراكبة ترفع هشاشته بشكل كبير.

أمثلة من سياق غزة

مثال	مستوى الهشاشة
شاب نازح قادر على الحركة ويملك شبكة دعم أسرية	منخفضة
امرأة معيلة للأسرة تواجه قيوداً في الحركة والوصول	متوسطة
شخص مسن يعاني مرضاً مزمنياً ويحتاج دعماً مستمراً	مرتفعة
نازح ذو إعاقة يعاني إصابة حديثة مع غياب معيل أو شبكة دعم	حرجة

وتساعد هذه المصفوفة المنظمة الأهلية على:

- تحسين عدالة الاستهداف
- توجيه الموارد للفئات الأعلى هشاشة
- تقليل احتمالية الإقصاء غير المقصود
- دعم اتخاذ قرارات أكثر إنصافاً وشفافية

💡 الهشاشة لا تُقاس فقط بمن يكون الشخص، بل أيضاً بعدد المحاور التي يواجهها وقدرته الفعلية على تجاوزها.

5.9 المشاركة المجتمعية الشاملة (Inclusive Participation)

تعد المشاركة المجتمعية من أقوى الأدوات التي تساعد المنظمات على تصميم تدخلات أكثر عدالة وملاءمة وفعالية. لكن المشاركة لا تُقاس فقط بعدد الحضور في الاجتماعات أو الورش، بل بمدى تمثيل الفئات المختلفة داخل عملية صنع القرار.

في كثير من الأحيان، قد تبدو المشاركة مرتفعة شكلياً بينما تكون بعض الفئات الأساسية غائبة بالكامل عن النقاش، وتشير المشاركة الشاملة إلى إشراك فئات المجتمع المختلفة بصورة فعلية في: (التشخيص، التخطيط، اتخاذ القرار، التقييم)

السؤال الأهم هنا: من الفئات غير موجود على الطاولة؟ هذا السؤال يساعد في أن تكتشف المنظمة من هي الفئات المستبعدة.

5.10 الاستهداف العادل (Fair Targeting)

يعد الاستهداف من أكثر مراحل المشروع حساسية من منظور التماسك الاجتماعي، لأن القرارات المتعلقة بمن سيحصل على الخدمة ومن لن يحصل عليها تؤثر مباشرة على تصورات العدالة والثقة والقبول المجتمعي.

حتى عندما تكون الموارد محدودة، فإن وضوح وعدالة آلية الاستهداف قد يكون أكثر تأثيراً من حجم المساعدة نفسها في تشكيل تصورات المجتمع تجاه التدخل.

يشير **الاستهداف العادل** إلى اختيار المستفيدين بناء على: (احتياج واضح، معايير شفافة، عملية عادلة، آليات اعتراض) فالاستهداف غير الواضح قد يؤدي إلى: (شكاوى، توتر، اتهامات بالمحاباة، ضعف الثقة)

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والنماذج: أداة مراجعة عدالة الاستهداف PT-05

5.11 الوصول الآمن والمنصف للخدمات (Safe and Equitable Access)

وجود الخدمة لا يعني تلقائياً إمكانية وصول الجميع إليها. حيث أن هذه القضية من أكثر القضايا التي يتم تجاهلها في العمل الإنساني، حيث قد تُنفذ الخدمة وفق المعايير الفنية بينما تبقى بعض الفئات غير قادرة فعلياً على الوصول.

يجب على المنظمة الأهلية ألا تسأل فقط: هل الخدمة متوفرة؟

بل يجب أن تسأل أيضاً: هل جميع الفئات قادرة على الوصول إليها بأمان وكرامة؟

تحتاج المنظمة الأهلية إلى تقييم: (الموقع، الوقت، سهولة الحركة، السلامة، الخصوصية) حيث أنه في قطاع غزة، قد تواجه بعض الفئات صعوبات بسبب: (النزوح، الإعاقة، المخاطر الأمنية، القيود الاجتماعية)

5.12 التواصل الشامل (Inclusive Communication)

يعتبر التواصل أحد أكثر العوامل تأثيراً على الشمول، لأن الخدمة التي لا تصل معلوماتها إلى الجميع تصبح فعلياً خدمة غير شاملة. فكثير من حالات الإقصاء لا تنشأ من معايير الاستهداف نفسها، بل من فشل المنظمة الأهلية في إيصال المعلومات للفئات الأقل ظهوراً أو الأقل اتصالاً.

لذلك، يجب أن يُنظر إلى التواصل باعتباره جزءاً من العدالة وليس مجرد نشاط إعلامي. ويجب أن تكون المعلومات: (واضحة، بسيطة، متاحة، مفهومة، متعددة القنوات) ولا ينبغي الاعتماد على قناة واحدة فقط.

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والنماذج التطبيقية: أداة تقييم شمولية التواصل PT-06

5.13 قائمة الفحص السريع للشمول (Rapid Inclusion Check)

قبل تنفيذ أي تدخل إنساني أو تنموي، ينبغي على المنظمة الأهلية إجراء فحص سريع للشمول بهدف التحقق من مدى جاهزية التدخل للوصول إلى مختلف الفئات، وخاصة الفئات الأكثر عرضة للإقصاء أو ضعف الوصول.

ولا تُعد هذه الأداة بديلاً عن التقييم التفصيلي للشمول، بل تمثل أداة تشخيصية سريعة تساعد المنظمة على اكتشاف المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات تصحيحية مبكرة قبل بدء التنفيذ. يمكن استخدام قائمة الفحص التالية:

السؤال	نعم	لا
هل تم تحليل الفئات الأكثر هشاشة أو عرضة للإقصاء؟	☐	☐
هل تم تحديد الحواجز التي قد تعيق الوصول إلى الخدمة؟	☐	☐
هل قنوات التواصل المستخدمة شاملة ومناسبة لجميع الفئات؟	☐	☐
هل توجد آلية واضحة للاعتراض أو تقديم الشكاوى؟	☐	☐
هل موقع تقديم الخدمة آمن ويمكن الوصول إليه من الجميع؟	☐	☐

تساعد هذه القائمة المنظمة الأهلية على الإجابة السريعة عن سؤال جوهري: هل التدخل الحالي مهياً للوصول العادل والشامل؟

تفسير النتائج

- إذا كانت معظم الإجابات **نعم** ← مستوى الشمول الأولي جيد.
- إذا كانت الإجابة **لا** على سؤال أو سؤالين ← توجد فجوات تحتاج تحسيناً.
- إذا كانت الإجابة **لا** على 3 أسئلة أو أكثر ← فهذا مؤشر واضح على وجود مخاطر إقصاء مرتفعة تستدعي مراجعة تصميم التدخل أو ترتيبات التنفيذ قبل البدء.

💡 غياب الشمول لا يظهر دائماً أثناء التصميم،

لكنه يظهر أثناء التنفيذ من خلال ضعف الوصول وارتفاع الشكاوى

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والنماذج — قائمة فحص الشمول (CT-01).

5.14 مؤشرات الدمج الناجح للشمول (Indicators of Successful Inclusion Integration)

يُقاس نجاح دمج الشمول في التدخلات الإنسانية والتنمية ليس فقط بوجود سياسات أو إجراءات مكتوبة، بل بمدى انعكاس هذا الدمج على قدرة مختلف الفئات المجتمعية — وخاصة الفئات الأكثر هشاشة — على الوصول الفعلي والعادل إلى الخدمات والمشاركة في الاستفادة منها.

وتشير **مؤشرات الدمج الناجح للشمول** إلى مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تساعد المنظمة على تقييم مدى نجاح تدخلها في تقليل الإقصاء وتعزيز الوصول العادل والمشاركة المتكافئة. ومن أهم المؤشرات التي تدل على نجاح دمج الشمول:

- انخفاض عدد الشكاوى المرتبطة بالإقصاء أو ضعف الوصول
- مشاركة فئات مجتمعية متنوعة في الأنشطة والخدمات
- تحسن مستوى الوصول إلى الخدمات لدى الفئات المهشة

- ارتفاع مستوى رضا المستفيدين عن عدالة التدخل
- تحسين الشعور بالعدالة والإنصاف في الاستهداف وتوزيع الخدمات

ويمكن قياس هذه المؤشرات من خلال:

- بيانات التسجيل والاستهداف
 - آليات الشكاوى والتغذية الراجعة
 - الاستبيانات والمقابلات والمجموعات البؤرية
 - التقييمات المرحلية والنهائية
- إن نجاح الشمول لا يعني فقط وصول عدد أكبر من المستفيدين، بل يعني أن المنظمة الأهلية أصبحت أكثر قدرة على:
- اكتشاف مخاطر الإقصاء مبكراً
 - إزالة الحواجز أمام الوصول
 - تكيف التدخلات مع احتياجات الفئات المختلفة
 - ضمان مشاركة أكثر عدالة وتكافؤاً

💡 الشمول الحقيقي لا يُقاس بعدد من وصلتهم الخدمة فقط،

بل بمن كان معرضاً للإقصاء واستطاع الوصول فعلياً بكرامة وعدالة.

الفصل السادس:

المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم للتماسك الاجتماعي

(Social Cohesion MEAL Framework)

6.1 الهدف من الفصل السادس

يهدف هذا الفصل إلى مساعدة المنظمات الأهلية الفلسطينية على تطوير نظام منهجي ومتكامل للمراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL) يمكن من خلاله قياس ومتابعة وتحليل التغيرات المرتبطة بالتماسك الاجتماعي داخل المشاريع والبرامج والتدخلات الإنسانية والتنموية.

ويركز هذا الفصل على تحويل التماسك الاجتماعي من مفهوم عام يصعب قياسه إلى مجال يمكن رصده وتحليله وتحسينه باستخدام أدوات ومؤشرات عملية تدعم اتخاذ القرار المؤسسي والبرامجي. ويساعد هذا الفصل المنظمة على:

- قياس التغير في مؤشرات التماسك الاجتماعي
 - رصد المخاطر الاجتماعية وإشارات الإنذار المبكر
 - دعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة والبيانات
 - تعزيز التعلم المؤسسي والتحسين المستمر وتحسين جودة وفعالية التدخلات المستقبلية
- ويتمثل الهدف النهائي لهذا الفصل في تمكين المنظمة من الانتقال من الافتراض بأن التدخل يعزز التماسك الاجتماعي إلى إثبات ذلك بصورة منهجية وقابلة للقياس.

6.2 مقدمة

تواجه العديد من المنظمات تحدياً مشتركاً عند التعامل مع التماسك الاجتماعي؛ فبينما يوجد اتفاق واسع على أهميته، لا تزال كثير من المنظمات تواجه صعوبة في الإجابة عن سؤال جوهري: كيف يمكن قياس التماسك الاجتماعي عملياً؟

غالباً ما تركز أنظمة المراقبة التقليدية على مؤشرات الإنجاز الكمية، مثل: (عدد المستفيدين، عدد الأنشطة المنفذة، نسب الإنجاز، معدلات الصرف والتنفيذ) ورغم أهمية هذه المؤشرات في متابعة الأداء التشغيلي، فإنها لا تكفي لفهم الأثر الاجتماعي الحقيقي للتدخلات، ولا تحيب عن أسئلة محورية مثل:

- هل ارتفع مستوى الثقة بين المجتمع والمنظمة؟
- هل انخفضت التوترات أو الاحتكاكات الاجتماعية؟
- هل تحسن الشعور بالعدالة والإنصاف؟

- هل زادت المشاركة المجتمعية بصورة فعلية؟

وتزداد أهمية هذا النوع من القياس في قطاع غزة، حيث تتغير العلاقات الاجتماعية بصورة متسارعة نتيجة النزوح واسع النطاق، والضغط الإنساني الممتد، ومحدودية الموارد، وارتفاع مستويات الهشاشة المجتمعية.

في مثل هذا السياق، يصبح قياس التماسك الاجتماعي ضرورة تشغيلية وليس مجرد ممارسة تقييمية إضافية، لأنه يساعد المنظمة الأهلية على فهم ما إذا كانت تدخلاتها: (تعزز الثقة، تقلل التوترات، تدعم الشمول والعدالة، أو تخلق آثاراً اجتماعية غير مقصودة)

💡 ما لا يمكن قياسه بصورة معقولة، يصعب تحسينه بصورة منهجية.

لذلك، فإن بناء نظام قياس عملي للتماسك الاجتماعي يمثل خطوة أساسية لضمان أن التدخلات الإنسانية والتنمية لا تحقق النتائج الخدمية فقط، بل تسهم أيضاً في تعزيز العلاقات الاجتماعية والصمود المجتمعي.

6.3 لماذا يُعد قياس التماسك الاجتماعي معقداً؟

يُعد قياس التماسك الاجتماعي أكثر تعقيداً من قياس المخرجات التقليدية للمشاريع والبرامج. فبينما يمكن قياس مخرجات مثل عدد المستفيدين أو عدد الأنشطة المنفذة بصورة مباشرة وسهلة نسبياً، فإن قياس التماسك الاجتماعي يتطلب التعامل مع أبعاد اجتماعية وسلوكية وإدراكية غالباً ما تكون غير ملموسة أو يصعب قياسها بشكل مباشر.

ويرجع هذا التعقيد إلى أن التماسك الاجتماعي يرتبط بعوامل متعددة ومتداخلة، من أبرزها:

- الثقة بين الأفراد والمنظمات
- الشعور بالانتماء للمجتمع وطبيعة العلاقات بين الفئات المختلفة
- العدالة والإنصاف المدركان
- مستوى المشاركة والشمول الاجتماعي

وتتميز هذه العوامل بأنها لا تبقى ثابتة، بل قد تتغير بصورة تدريجية مع مرور الوقت أو بشكل مفاجئ نتيجة تغيرات في السياق المحيط. وفي سياق قطاع غزة، يزداد تعقيد قياس التماسك الاجتماعي بسبب الطبيعة شديدة القلب للبيئة الإنسانية، حيث قد تتغير مؤشرات التماسك خلال فترة زمنية قصيرة نتيجة عوامل مثل:

- النزوح المفاجئ أو واسع النطاق والتصعيد العسكري أو التوتر الأمني
- النقص الحاد في الموارد والخدمات
- التغير في آليات الاستهداف أو توزيع المساعدات

وقد يؤدي أي تغير في هذه العوامل إلى تحولات سريعة في مستويات الثقة أو التوتر أو الشعور بالعدالة داخل المجتمع.

لذلك، لا يمكن الاعتماد على نوع واحد من أدوات القياس عند تقييم التماسك الاجتماعي، بل يتطلب الأمر استخدام مقارنة قياس متعددة الأدوات (Mixed-Methods Approach) تشمل:

- مؤشرات كمية لقياس الاتجاهات والتغيرات الرقمية
- مؤشرات نوعية لفهم التصورات والتجارب الاجتماعية
- تحليل سياقي مستمر لتفسير التغيرات وربطها بالواقع الميداني

💡 كلما زادت تعقيدات السياق، زادت الحاجة إلى قياس يجمع بين الأرقام والفهم العميق للسياق الاجتماعي.

6.4 أبعاد قياس التماسك الاجتماعي (Social Cohesion Measurement Dimensions)

لقياس التماسك الاجتماعي بصورة عملية ومنهجية، يعتمد هذا الدليل على مجموعة من الأبعاد المرجعية التي تمثل الجوانب الأساسية المؤثرة في مستوى التماسك الاجتماعي داخل المشاريع والبرامج والتدخلات الإنسانية والتنمية.

وقد تم تحديد هذه الأبعاد استناداً إلى الأدبيات المرجعية الدولية وأطر قياس التماسك الاجتماعي المعتمدة، مع مواءمتها لخصوصية السياق الفلسطيني وواقع قطاع غزة.

وتعكس هذه الأبعاد طبيعة التماسك الاجتماعي بوصفه ظاهرة متعددة الأبعاد، لا يمكن فهمها من خلال مؤشر واحد منفصل، بل من خلال تحليل مجموعة مترابطة من العوامل التي تؤثر على العلاقات الاجتماعية وعلى العلاقة بين المجتمع والمنظمات الأهلية. ويعتمد هذا الدليل على خمسة أبعاد مرجعية رئيسية:

البعد	ماذا يقيس؟
الثقة	مستوى الثقة بين الأفراد وبين المجتمع والمنظمات
المشاركة	مستوى إشراك الأفراد في القرارات والأنشطة المؤثرة عليهم
الشمول	مدى وصول مختلف الفئات إلى الخدمات والفرص دون إقصاء
العدالة المدركة	شعور الأفراد بالإنصاف والعدالة في الاستهداف وتوزيع الموارد
الانتماء	مستوى الارتباط بالمجتمع والشعور بالهوية والمسؤولية المشتركة

ويمثل كل بُعد من هذه الأبعاد زاوية تحليل مختلفة تساعد المنظمة على فهم طبيعة التغيرات الاجتماعية الناتجة عن التدخلات.

وتستخدم هذه الأبعاد كأساس لبناء:

- مؤشرات القياس الكمية والنوعية
- أدوات المتابعة والتحليل ولوحات المتابعة الدورية
- المؤشر المرجعي للتماسك الاجتماعي (SCI)

💡 لا يُقاس التماسك بـ بعد واحد فقط،

بل من خلال التفاعل المتكامل بين الثقة والمشاركة والشمول والعدالة والانتماء .

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية — مصفوفة مؤشرات التماسك الاجتماعي (MT-02).

6.5 الإطار التشغيلي للقياس (Operational Measurement Framework)

لقياس التماسك الاجتماعي بصورة فعالة ومنهجية، ينبغي على المنظمة اتباع دورة قياس واضحة تضمن الانتقال من تحديد ما يجب قياسه إلى استخدام النتائج في تحسين القرارات والتدخلات. ولا يقتصر القياس على جمع البيانات فقط، بل يشمل تصميم نظام متكامل يربط بين المؤشرات والأدوات والتحليل واتخاذ القرار. ويتكون الإطار التشغيلي للقياس من خمس مراحل مترابطة:

المرحلة	السؤال التشغيلي
تحديد المؤشرات	ماذا سنقيس؟
اختيار الأدوات	كيف سنقيس؟
خطة القياس	متى سنقيس؟
التحليل	ماذا تعني النتائج؟
اتخاذ القرار	ماذا سنفعل بناءً على النتائج؟

يساعد هذا الإطار المنظمة الأهلية على ضمان أن عملية القياس تؤدي إلى تحسينات فعلية في البرامج والتدخلات.

💡 القياس لا يعني جمع البيانات فقط، بل تحويل البيانات إلى قرارات تشغيلية قابلة للتنفيذ .

6.6 أنواع المؤشرات (Indicator Types)

من أكثر الأخطاء شيوعاً اعتماد المنظمات الأهلية على نوع واحد فقط من المؤشرات، وغالباً تكون المؤشرات الكمية. إلا أن التغيرات الاجتماعية المرتبطة بالتماسك الاجتماعي لا يمكن فهمها من خلال الأرقام وحدها.

فعلى سبيل المثال، انخفاض عدد الشكاوى قد يعني: تحسن الوضع وانخفاض المشكلات أو فقدان الثقة بآلية الشكاوى وعدم استخدامها لذلك، يتطلب قياس التماسك الاجتماعي استخدام مزيج متوازن من المؤشرات الكمية والنوعية.

أمثلة على أنواع المؤشرات	
نوع المؤشر	مثال
كمي	عدد الشكاوى
نوعي / إدراكي	مستوى الثقة
كمي	نسبة المشاركة
نوعي	تصور العدالة والإنصاف

ويساعد الدمج بين المؤشرات الكمية والنوعية على فهم ليس فقط ماذا حدث، بل أيضاً لماذا حدث.

6.7 مصفوفة مرجعية المؤشرات (Indicator Reference Matrix)

لكي يكون المؤشر قابلاً للاستخدام العملي، ينبغي ربطه بشكل واضح بمصدر بيانات ودورية قياس ومسؤول محدد عن جمعه وتحليله. وتساعد مصفوفة مرجعية المؤشرات على ضمان وضوح المسؤوليات وسهولة استخدام البيانات في اتخاذ القرار.

المؤشر	مصدر البيانات	دورية القياس	المسؤول
عدد الشكاوى	سجل الشكاوى	شهري	مسؤول MEAL
مستوى الثقة	استبيان	ربع سنوي	مسؤول MEAL
المشاركة	سجلات الحضور	شهري	منسق المشروع
العدالة المدركة	مجموعات بؤرية	ربع سنوي	مدير البرنامج

وتساعد هذه المصفوفة المنظمة الأهلية على: (تنظيم جمع البيانات، تحديد المسؤوليات بوضوح، رفع جودة التحليل والمراقبة).

💡 المؤشر الذي لا يرتبط بمصدر بيانات ومسؤول واضح يصعب استخدامه عملياً.

6.8 خط الأساس والخط النصفى والقياس النهائي (Baseline, Midline, Endline)

لا يمكن فهم التغير الحقيقي في التماسك الاجتماعي دون مقارنة النتائج عبر الزمن. لذلك يعتمد نظام القياس عادة على ثلاث نقاط قياس رئيسية تساعد على تتبع التغيرات وتحليلها. وتشمل دورة القياس الزمنية عادة:

المرحلة	الهدف
خط الأساس (Baseline)	قياس الوضع قبل التدخل
القياس النصفي (Midline)	قياس التقدم أثناء التنفيذ
القياس النهائي (Endline)	قياس النتائج النهائية

يساعد هذا الإطار الزمني المنظمة الأهلية على:

- فهم نقطة البداية
- قياس حجم التغير أثناء التنفيذ
- تقييم الأثر النهائي للتدخل

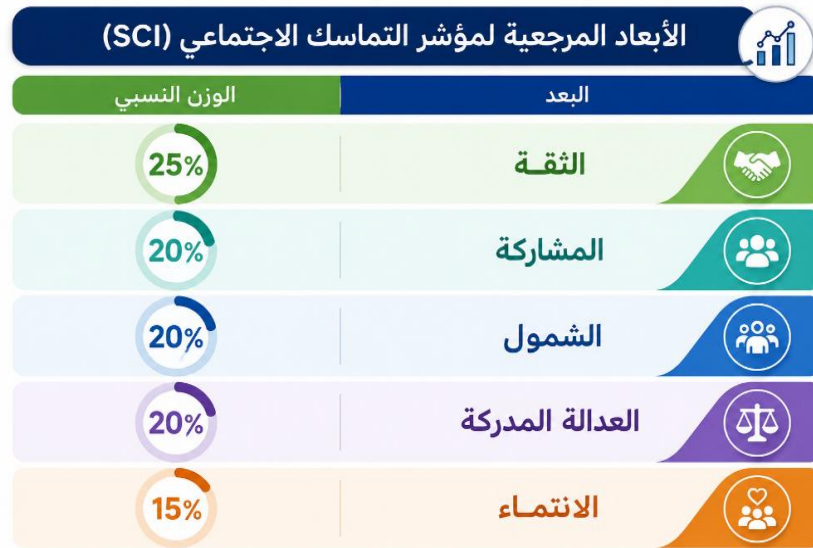
ومن خلال المقارنة بين هذه المراحل، يمكن للمنظمة الأهلية تحديد ما إذا كانت التدخلات قد أسهمت فعلياً في تعزيز التماسك الاجتماعي وتقليل المخاطر الاجتماعية.

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية: نموذج متابعة التماسك الاجتماعي MT-01

6.9 المؤشر المرجعي للتماسك الاجتماعي (Social Cohesion Index – SCI)

طوّر هذا الدليل مؤشراً مرجعياً مركباً للتماسك الاجتماعي لقياس مستوى التماسك الاجتماعي في سياق قطاع غزة، بحيث يمثل الأداة المرجعية الرئيسية التي يعتمد عليها الدليل لقياس التغيرات في التماسك الاجتماعي على مستوى: (المشاريع، البرامج، المنظمات، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية)

ويعتمد المؤشر على خمسة أبعاد رئيسية تمثل المكونات الأساسية للتماسك الاجتماعي، مع أوزان نسبية تعكس الأهمية النسبية لكل بُعد ضمن السياق الغزي.



مبررات الأوزان النسبية

- **الثقة (25%)**: تمثل حجر الأساس في العلاقات بين الأفراد والمنظمات والمجتمعات، كما تؤثر مباشرة في مستوى القبول والتعاون والاستقرار المجتمعي.
- **المشاركة (20%)**: تعكس قدرة المجتمع على التأثير والمساهمة في تصميم التدخلات واتخاذ القرارات المرتبطة بها.
- **الشمول (20%)**: يقيس مدى إشراك مختلف الفئات، وخاصة الأكثر هشاشة، دون تمييز أو إقصاء.
- **العدالة (20%)**: يقيس شعور الأفراد بالإنصاف والعدالة في الاستهداف وتوزيع الموارد والخدمات.
- **الانتماء (15%)**: يقيس مستوى ارتباط الأفراد بمجتمعاتهم واستعدادهم للمساهمة في دعمها وحمايتها.

تفسير نتائج مؤشر التماسك الاجتماعي (SCI)

النتيجة	مستوى التماسك الاجتماعي
80-100%	مرتفع
60-79%	جيد
40-59%	متوسط
أقل من 40	منخفض

استخدامات مؤشر التماسك الاجتماعي (SCI): يساعد المؤشر المنظمة الأهلية على:

- قياس خط الأساس وتقييم أثر المشاريع والتدخلات
- متابعة التغيرات المجتمعية عبر الزمن
- المقارنة بين المناطق أو البرامج المختلفة
- دعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة وتحديد أولويات التحسين والتدخل

💡 مؤشر التماسك الاجتماعي لا يهدف فقط إلى إعطاء رقم نهائي،

بل إلى تفسير أين تكمن نقاط القوة والضعف داخل النظام الاجتماعي

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية: أداة مؤشر التماسك الاجتماعي (MT-03).

6.10 نظام الإنذار المبكر (Early Warning System)

نادراً ما تظهر التوترات الاجتماعية بصورة مفاجئة بالكامل؛ ففي معظم الحالات تسبقها إشارات تحذيرية صغيرة ومتكررة يمكن رصدها قبل تفاقم المشكلة.

ويهدف نظام الإنذار المبكر إلى مساعدة المنظمة الأهلية على اكتشاف مؤشرات الخطر الاجتماعي مبكراً والتدخل قبل تحولها إلى توترات أو نزاعات أوسع. وتشمل مؤشرات الإنذار المبكر الشائعة:

- ارتفاع عدد الشكاوى أو تغير طبيعتها
- انخفاض المشاركة المجتمعية
- زيادة الشائعات أو المعلومات المضللة وتراجع مستوى الثقة بالمنظمة الأهلية
- ارتفاع الاحتكاكات أو التوترات بين الفئات

وتساعد متابعة هذه المؤشرات المنظمة الأهلية على:

- رصد التغيرات الاجتماعية بسرعة
- اتخاذ إجراءات تصحيحية مبكرة
- تقليل احتمالية التصعيد

💡 **المؤشرات الصغيرة المتكررة قد تكون أخطر من الحوادث الفردية المعزولة، لأنها غالباً تعكس اتجاهات متصاعدة في المخاطر.**

6.11 المساءلة والتغذية الراجعة (Accountability and Feedback)

تمثل **المساءلة** عنصراً أساسياً في قياس التماسك الاجتماعي، لأنها توفر للمنظمة الأهلية فهماً أعمق لكيفية إدراك المجتمع لتدخلاتها، وما إذا كانت تُنفذ بصورة عادلة وشفافة وشاملة. وتشمل آليات المساءلة والتغذية الراجعة عادة:

- أنظمة الشكاوى
- قنوات التغذية الراجعة
- جلسات الاستماع المجتمعية
- الاستبيانات والاستطلاعات

ولا تقتصر أهمية المساءلة على تحسين العلاقة مع المجتمع فقط، بل تسهم أيضاً في تحسين جودة البيانات المستخدمة في القياس. فبدون مساءلة فعالة، قد تعكس البيانات الرسمية صورة غير مكتملة أو مضللة، وقد تُخفي مشكلات حقيقية مثل:

- ضعف الثقة
- الشعور بعدم العدالة
- الإقصاء غير المرئي
- التوترات غير المعلنة

لذلك، تمثل المساءلة مصدراً أساسياً للبيانات النوعية التي يصعب التقاطها عبر المؤشرات التقليدية وحدها.

6.12 إطار التعلم المؤسسي (Learning Framework)

يشير **التعلم المؤسسي** إلى قدرة المنظمة الأهلية على تحويل البيانات والمعلومات المستخلصة من المتابعة والتقييم إلى معرفة مؤسسية قابلة للاستخدام في تحسين القرارات والتدخلات المستقبلية. ويمثل التعلم المؤسسي الحلقة التي تربط القياس بالتحسين المستمر.

ويعتمد هذا الدليل على التسلسل التالي للتعلم المؤسسي:



يساعد هذا الإطار المنظمة الأهلية على: (فهم ما حدث فعلياً، وتفسير أسباب النجاح أو الفشل، وتوثيق الدروس المستفادة، تحسين السياسات والإجراءات المستقبلية)

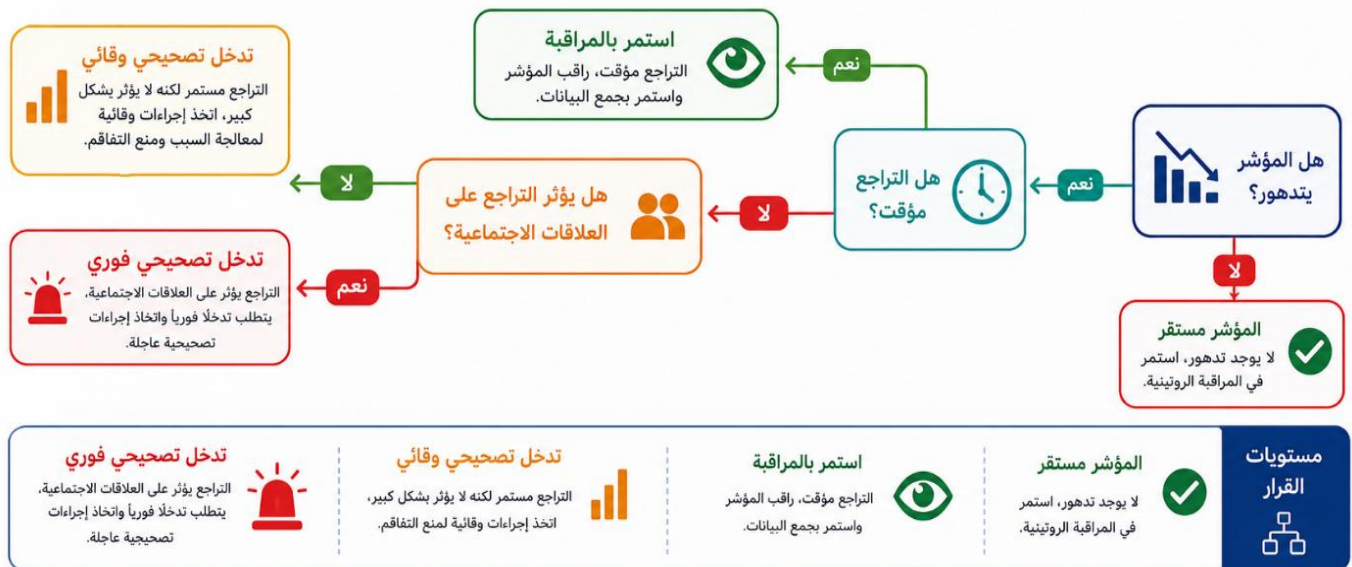
وفي سياق قطاع غزة، لا يمثل التعلم المؤسسي رفاهية تنظيمية، بل يمثل ضرورة تشغيلية تساعد المنظمات على التكيف مع بيئة إنسانية شديدة التغير.

💡 القيمة الحقيقية للبيانات لا تكمن في جمعها، بل في تحويلها إلى معرفة تدعم قرارات أفضل.

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والتطبيقية — نموذج استخلاص الدروس (EL-01).

6.13 شجرة القرار الخاصة بالمؤشرات (Indicator Decision Tree)

تساعد شجرة القرار الخاصة بالمؤشرات المنظمة الأهلية على تفسير التغيرات التي تظهر في مؤشرات التماسك الاجتماعي بطريقة منهجية، بما يدعم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. وتهدف هذه الأداة إلى التمييز بين التغيرات الطبيعية أو المؤقتة التي يمكن الاكتفاء بمراقبتها، وبين التغيرات المستمرة أو الحرجة التي قد تشير إلى مخاطر اجتماعية تستدعي تدخلاً تصحيحياً. كما تساعد الشجرة في ربط نتائج القياس بمستوى الاستجابة المطلوب، بدءاً من المراقبة الروتينية وصولاً إلى التدخل التصحيحي الفوري عند وجود أثر واضح على العلاقات الاجتماعية أو مستويات الثقة والتماسك المجتمعي.



الفصل السابع:

تصميم وتنفيذ التدخلات المعززة للتماسك الاجتماعي

(Designing and Implementing Social Cohesion Interventions)

7.1 الهدف من الفصل السابع

يهدف هذا الفصل إلى مساعدة المنظمات الأهلية على تصميم وتنفيذ تدخلات إنسانية وتنموية لا تقتصر على تجنب الضرر الاجتماعي أو تقليل المخاطر فقط، بل تسهم بصورة مباشرة في تعزيز التماسك الاجتماعي داخل المجتمعات المستهدفة.

ويركز هذا الفصل على كيفية تحويل التدخلات من مجرد استجابات خدمية إلى أدوات فاعلة لبناء الثقة وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الأفراد والفئات المختلفة والمجتمعات والمنظمات. ويساعد هذا الفصل المنظمة الأهلية على:

- تصميم تدخلات أكثر حساسية للسياق الاجتماعي
 - تقليل مخاطر تعميق الانقسام أو الإقصاء
 - تعزيز الثقة بين الفئات المختلفة وخلق فرص للتفاعل والتعاون الإيجابي
 - دعم العدالة والشمول في الوصول والاستفادة
 - زيادة الأثر الاجتماعي طويل المدى للتدخلات
- ويتمثل الهدف النهائي لهذا الفصل في تمكين المنظمات الأهلية من الانتقال من منطق تقديم الخدمة فقط إلى منطق استخدام التدخلات كأداة استراتيجية لتعزيز الثقة والتعاون والعدالة الاجتماعية والصمود المجتمعي.

7.2 مقدمة

ليست جميع التدخلات الإنسانية أو التنموية متساوية في تأثيرها على التماسك الاجتماعي. فقد ينجح المشروع في تحقيق أهدافه الفنية المباشرة، مثل تقديم خدمة أو توزيع مساعدات أو تنفيذ نشاط تدريبي، لكنه في الوقت نفسه قد يولد أثراً اجتماعياً غير مقصودة تؤثر سلباً على العلاقات المجتمعية. وقد تشمل هذه الآثار السلبية:

- زيادة التوترات بين الفئات
- تعميق الشعور بالإقصاء
- تصاعد الإحساس بعدم العدالة أو المحاباة
- تراجع الثقة بالمنظمات المنفذة

وفي المقابل، يمكن للتدخلات المصممة بعناية وبمنهجية حساسة للسياق أن تتحول إلى منصة فعالة لتعزيز: (التعاون، الحوار، الثقة، التفاهم المتبادل، رأس المال الاجتماعي الإيجابي).

ولا يرتبط أثر التدخل على التماسك الاجتماعي فقط بنوع الخدمة المقدمة، بل أيضاً بطريقة تصميم التدخل وآليات تنفيذه ومستوى المشاركة والشفافية والعدالة المصاحبة له.

وفي قطاع غزة، تزداد أهمية هذا البعد بسبب هشاشة العلاقات الاجتماعية الناتجة عن: (النزوح واسع النطاق، تكرار الصدمات والأزمات، الضغط الإنساني الممتد، محدودية الموارد والخدمات) وفي مثل هذا السياق، تصبح كل عملية استهداف أو توزيع أو اختيار للمستفيدين ذات أثر اجتماعي محتمل، سواء كان إيجابياً أو سلبياً.

💡 كل تدخل يؤثر على التماسك الاجتماعي،

سواء بشكل إيجابي أو سلبي، حتى لو لم يكن تعزيز التماسك هدفه المباشر

7.3 أنواع التدخلات من منظور التماسك الاجتماعي

ليست جميع التدخلات متشابهة من حيث أثرها الاجتماعي. فقد يحقق المشروع نتائج فنية جيدة لكنه يترك أثراً سلبياً على العلاقات المجتمعية إذا لم يُصمم بعناية.

من منظور التماسك الاجتماعي، لا يُقِيم التدخل فقط بناءً على الخدمة المقدمة، بل أيضاً بناءً على تأثيره على العلاقات بين الأفراد والمجموعات. حيث أنه في غزة، قد يؤدي قرار بسيط مثل: اختيار موقع النشاط أو تحديد معايير الاستهداف إلى آثار اجتماعية واسعة. وبناءً على ما سبق يمكن تصنيف التدخلات إلى ثلاث فئات:

نوع التدخل	الوصف
ضار	قد يفاقم الانقسام أو التوتر
حساس للنزاع	يتجنب الإضرار بالعلاقات الاجتماعية
معزز للتماسك	يعزز العلاقات والثقة والتعاون

💡 الهدف المهني لا يجب أن يقتصر على تجنب الضرر، بل الانتقال نحو خلق أثر اجتماعي إيجابي.

7.4 ما الذي يجعل التدخل معزراً للتماسك الاجتماعي؟

من الأخطاء الشائعة افتراض أن أي تدخل مجتمعي أو تشاركي هو تلقائياً معزز للتماسك الاجتماعي. لكن التدخل يصبح معزراً للتماسك عندما يساهم بشكل واضح في تحسين العلاقات بين الأفراد أو المجموعات أو المنظمات.

عادةً يكون التدخل معزراً للتماسك عندما يحقق واحداً أو أكثر من التالي:

- تعزيز الثقة
- تحسين التعاون
- زيادة التفاعل الإيجابي
- تقليل الصور النمطية
- تعزيز العدالة المدركة
- تقوية الشعور بالانتماء

إذا غابت هذه العناصر، فقد يكون المشروع مفيداً تنموياً، لكنه ليس بالضرورة معزراً للتماسك الاجتماعي. حيث أنه في غرة، يكتسب هذا البعد أهمية إضافية بسبب هشاشة العلاقات بين:

- النازحين والمجتمع المضيف
- الفئات الأكثر هشاشة والأقل هشاشة
- المجتمعات المحلية والمنظمات

7.5 مبادئ تصميم التدخلات (Design Principles)

يعتمد نجاح التدخلات المعززة للتماسك الاجتماعي على الالتزام بمجموعة من المبادئ الأساسية أثناء التصميم. حيث أن غياب هذه المبادئ قد يؤدي إلى تقليل فعالية التدخل أو حتى تحويله إلى عامل توتر اجتماعي. ويعتمد هذا الدليل ستة مبادئ رئيسية:

مبادئ تصميم التدخلات (Design Principles)		
المبدأ	الأثر المتوقع	
01 الحساسية للسياق	فهم الواقع	
02 العدالة	تقليل الظلم المدرك	
03 الشمول	تقليل الإقصاء	
04 المشاركة	تعزيز الملكية	
05 الشفافية	بناء الثقة	
06 التعلم التكيفي	التحسين المستمر	

💡 التصميم القوي المراعي للتماسك المجتمعي هو أول خط دفاع ضد المخاطر الاجتماعية أثناء التنفيذ .

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والنماذج التطبيقية: أداة مراجعة تصميم التدخل IT-01

7.6 الإطار التشغيلي لتصميم التدخل (Operational Intervention Design Framework)

لتصميم تدخلات معززة للتماسك الاجتماعي بصورة فعالة، ينبغي اتباع دورة تصميم منهجية تربط بصورة واضحة بين التحليل، والتصميم، والتنفيذ، والمراقبة المستمرة. ويهدف هذا الإطار إلى مساعدة المنظمة على الانتقال من فهم المشكلة الاجتماعية إلى اختيار التدخل الأنسب ومتابعة أثره بصورة منظمة.

ويقترح هذا الدليل دورة تشغيلية مكونة من خمس مراحل مترابطة:

المرحلة	السؤال التشغيلي
التشخيص	ما المشكلة الاجتماعية القائمة؟
تحليل أصحاب العلاقة	من الأطراف المعنية والمتأثرة؟
التصميم	ما التدخل الأنسب لمعالجة المشكلة؟
التنفيذ	كيف سيتم تنفيذ التدخل بصورة عادلة وآمنة؟
المراقبة	هل تحقق الأثر المتوقع؟

يساعد هذا الإطار المنظمة الأهلية على ضمان أن تصميم التدخل لا يعتمد على الافتراضات العامة، بل على تحليل واقعي للسياق الاجتماعي وديناميكيات العلاقات بين الفئات المختلفة.

💡 **التصميم الجيد منذ البداية يقلل الحاجة إلى التدخلات التصحيحية أثناء التنفيذ .**

7.7 مصفوفة اختيار التدخل (Intervention Selection Matrix)

ليست جميع التدخلات مناسبة لكل سياق اجتماعي، إذ يجب أن يعتمد اختيار نوع التدخل على تحليل عدد من العوامل السياقية الرئيسية، من أهمها:

- طبيعة الانقسام أو التوتر
- شدة التوتر القائم
- مستوى الثقة بين الفئات
- جاهزية المجتمع للتفاعل
- الموارد والقدرات المتاحة

وتساعد المصفوفة التالية المنظمة الأهلية على تقدير مدى ملائمة أنواع التدخلات المختلفة:

نوع التدخل	محدود	مناسب	مناسب جداً
الحوارات المجتمعية			✓
المبادرات المشتركة			✓
حملات التوعية		✓	
اللجان المجتمعية		✓	
التدخلات أحادية الفئة	✓		

وتشير هذه المصفوفة إلى أن التدخلات التي تخلق تفاعلاً مباشراً ومتكرراً بين الفئات غالباً ما تكون أكثر فعالية في تعزيز التماسك الاجتماعي.

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والنماذج التطبيقية: مصفوفة اختيار التدخل (IT-02)

7.8 أنواع التدخلات المعززة للتماسك (Types of Social Cohesion Enhancing Interventions)

لا تمتلك جميع التدخلات القدرة نفسها على تعزيز التماسك الاجتماعي. فبعض التدخلات يركز على التأثير المعرفي أو السلوكي، بينما تؤثر تدخلات أخرى بصورة مباشرة على العلاقات بين الأفراد والفئات المختلفة. وفي البيئات الهشة، تكون التدخلات التي تخلق تفاعلاً مباشراً ومتكرراً أكثر قدرة على بناء الثقة وتقليل الصور النمطية. وتشمل التدخلات الأكثر فعالية عادة:

- الحوارات المجتمعية
 - المبادرات المشتركة ومجموعات العمل متعددة الفئات
 - حملات التوعية المشتركة
 - آليات حل النزاعات
 - مبادرات العمل التطوعي المشترك
- وفي قطاع غزة، تميل التدخلات المشتركة إلى تحقيق أثر اجتماعي أعلى من التدخلات أحادية الفئة، لأنها تخلق مساحات عملية للحوار والتعاون.

7.9 تصميم الأنشطة المعززة للتفاعل الإيجابي (Designing Positive Interaction Activities)

لا ينمو التماسك الاجتماعي من خلال الرسائل النظرية وحدها، بل يتشكل بصورة أكبر من خلال الخبرات المشتركة والتفاعل الإيجابي المتكرر. وهذا يعني أن النشاط لا ينبغي أن يقتصر على نقل المعرفة أو تقديم الخدمة فقط، بل يجب أن يخلق فرصاً للتفاعل العملي بين الفئات المختلفة.

عند تصميم النشاط، ينبغي على المنظمة أن تسأل:

- هل يجمع النشاط فئات متنوعة؟
- هل يشجع التعاون المتبادل؟
- هل يخلق تجربة مشتركة؟
- هل يحد من الصور النمطية؟
- هل يوفر مساحة لحوار آمن؟

💡 الثقة تُبنى عبر التجارب المشتركة أكثر مما تُبنى عبر الرسائل النظرية.

7.10 محفزات النجاح (Success Enablers)

نجاح التدخل لا يعتمد فقط على جودة التصميم الفني، بل أيضاً على وجود عوامل تمكينية داعمة في البيئة المحيطة. حتى التدخلات المصممة جيداً قد تواجه تحديات إذا غابت الظروف المساندة.

العامل	مستوى التأثير
الثقة المجتمعية	مرتفع
قيادة محلية داعمة	مرتفع
عدالة واضحة في التنفيذ	مرتفع
تمويل مستقر	متوسط
متابعة مستمرة	متوسط

كلما ارتفع توفر هذه العوامل، زادت احتمالية نجاح التدخل وتحقيق أثر اجتماعي مستدام.

7.11 محفزات الفشل (Failure Triggers)

نادراً ما يفشل التدخل بسبب سبب واحد كبير فقط، بل غالباً يبدأ الفشل بإشارات صغيرة يتم تجاهلها. وفي التدخلات الحساسة اجتماعياً، قد تؤدي أخطاء تبدو بسيطة إلى آثار كبيرة على الثقة والعلاقات المجتمعية. ومن أكثر محفزات الفشل شيوعاً: (استهداف غير عادل، تسييس التدخل، غياب الشفافية، تجاهل التوترات القائمة، ضعف المتابعة، ضعف إدارة الشكاوى).

💡 الفشل الاجتماعي غالباً يبدأ قبل أن يصبح مرئياً في التقارير الرسمية.

7.12 التكيف أثناء التنفيذ (Adaptive Management)

حتى أفضل التدخلات المصممة بعناية قد تحتاج إلى تعديل أثناء التنفيذ، خصوصاً في البيئات شديدة التقلب مثل قطاع غزة.

فقد تتغير الظروف الاجتماعية والإنسانية بسرعة نتيجة النزوح أو التصعيد أو تغير الاحتياجات المجتمعية.

لذلك، ينبغي على المنظمة الأهلية مراجعة افتراضاتها بصورة دورية وطرح الأسئلة التالية:

- هل تغير السياق؟
- هل ظهرت توترات جديدة؟
- هل ظهرت فئات جديدة متضررة؟
- هل ما زال التدخل مناسباً؟

ولا يعكس التكيف ضعفاً في التخطيط، بل يعبر عن نضج مؤسسي وقدرة على الاستجابة الواقعية للتغيرات.

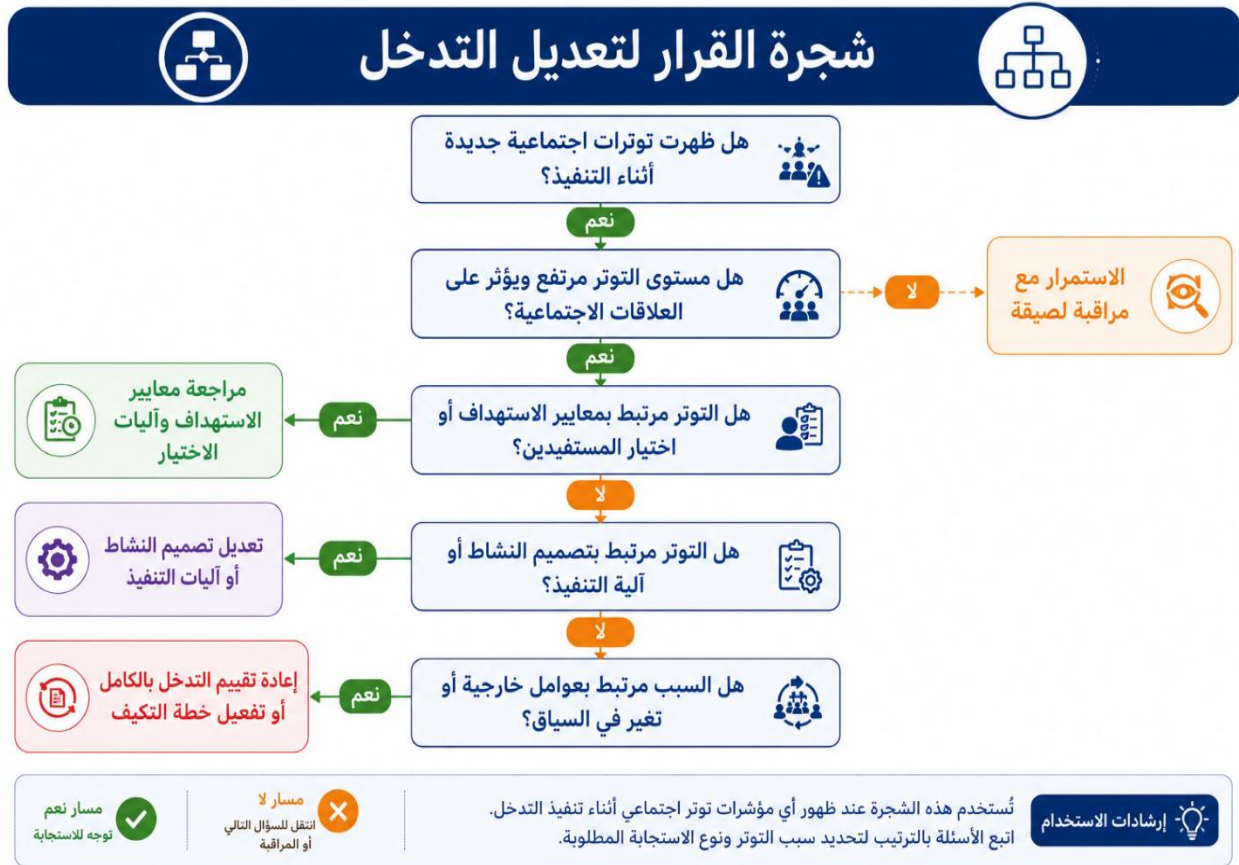
💡 **المرونة التشغيلية ليست بديلاً عن التخطيط الجيد، بل امتداداً له في السياقات الهشة.**

7.13 شجرة القرار لتعديل التدخل (Intervention Adjustment Decision Tree)

أثناء تنفيذ التدخلات، قد تظهر مؤشرات أو توترات اجتماعية جديدة لم تكن واضحة خلال مرحلة التصميم. لذلك تحتاج المنظمة إلى آلية قرار سريعة ومنهجية تساعد على تحديد طبيعة المشكلة ومستوى الاستجابة المطلوب.

تساعد **شجرة القرار لتعديل التدخل** المنظمة الأهلية على تحليل مصدر التوتر وتحديد ما إذا كان التدخل يحتاج إلى مراجعة جزئية، أو تعديل تشغيلي، أو إعادة تصميم أوسع.

وتُستخدم هذه الأداة خصوصاً عند ظهور مؤشرات مثل: (ارتفاع الشكاوى، انخفاض المشاركة، تصاعد التوترات بين الفئات، تراجع الثقة بالمنظمة، ظهور اعتراضات متكررة على التدخل)



7.14 مؤشرات نجاح التدخلات

نجاح التدخلات المعززة للتماسك الاجتماعي لا يقاس فقط بتنفيذ الأنشطة أو عدد المشاركين، بل بالتغير الفعلي في العلاقات الاجتماعية. لذلك ينبغي قياس مؤشرات تعكس التغير الاجتماعي الحقيقي.

تشمل مؤشرات النجاح: (تحسن الثقة، زيادة التفاعل الإيجابي، انخفاض التوتر، تحسن العدالة المدركة، ارتفاع المشاركة، تحسن الرضا المجتمعي)

💡 المؤشر الحقيقي للنجاح هو تحسن العلاقات، وليس فقط اكتمال تنفيذ الأنشطة.

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والنماذج التطبيقية: قائمة تقييم نجاح التدخل DT-01

7.15 دراسة حالة تطبيقية — مبادرة مشتركة ناجحة

المشكلة: كان هناك توتر بين نازحين ومجتمع مضيف في منطقة استضافة.

التدخل: تم تنفيذ مبادرة تنظيف وتأهيل مساحة عامة بمشاركة الطرفين.

النتائج: (تحسن التفاعل، انخفاض التوتر، بناء علاقات جديدة، ارتفاع الثقة المتبادلة)

الدرس المستفاد: العمل المشترك غالباً أكثر تأثيراً من الحوار النظري وحده.

الفصل الثامن:

الشراكات والتنسيق والمناصرة متعددة الأطراف

(Partnerships, Coordination and Multi-Stakeholder Advocacy)

8.1 الهدف من الفصل الثامن:

يهدف هذا الفصل إلى مساعدة المنظمات الأهلية الفلسطينية على بناء وإدارة شراكات فعالة وآليات تنسيق ومناصرة جماعية تسهم في تعزيز التماسك الاجتماعي وتقليل التوترات والانقسامات.

يساعد هذا الفصل المنظمة الأهلية على:

- بناء شراكات قائمة على الثقة والقيمة المشتركة
- تحسين التنسيق بين الفاعلين الإنسانيين والتمويليين
- تقليل الازدواجية والفجوات في الاستجابة
- دعم المناصرة المبنية على الأدلة
- تعزيز الأثر الجماعي للتدخلات
- الحد من التنافس السلبي بين المنظمات

الهدف النهائي هو الانتقال من العمل المؤسسي المنفرد إلى العمل الجماعي المنظم القادر على إنتاج أثر اجتماعي أوسع وأكثر عدالة واستدامة.

8.2 مقدمة:

في البيئات الهشة والمتأثرة بالأزمات الممتدة، لا تستطيع منظمة أهلية واحدة معالجة التحديات الاجتماعية والإنسانية المعقدة بمفردها. وينطبق ذلك بوضوح على قطاع غزة، حيث تتداخل الاحتياجات الإنسانية مع النزوح، وندرة الموارد، وضعف الخدمات، وتغير الأولويات بصورة مستمرة.

في مثل هذا السياق، لا تؤثر جودة عمل المنظمة الأهلية على التماسك الاجتماعي فقط، بل تؤثر كذلك جودة العلاقة بين المنظمات والفاعلين المختلفين. فقد يؤدي ضعف التنسيق إلى ازدواجية في تقديم الخدمات لبعض الفئات، وحرمان فئات أخرى، وتضارب في الرسائل، وتراجع الثقة بالمنظمات الأهلية. أما الشراكات والتنسيق الفعال فيمكن أن يساهما في:

- سد فجوات الاستجابة

- تقليل الازدواجية وتعزيز العدالة في التغطية
- توحيد الرسائل المجتمعية
- تحسين الثقة بين المجتمع والفاعلين
- تقليل التنافس السلبي بين المنظمات الأهلية

💡 التماسك الاجتماعي لا تبنيه منظمة واحدة، بل منظومة فاعلين تعمل بتنسيق وثقة ومسؤولية مشتركة.

حيث أنه في سياق قطاع غزة، يصبح هذا أكثر أهمية لأن سوء التنسيق قد يتحول سريعاً إلى شعور مجتمعي بعدم العدالة أو المحاباة أو الإقصاء.

8.3 لماذا تعد الشراكات مهمة للتماسك الاجتماعي؟

لا تقتصر أهمية الشراكات على تبادل الموارد أو تنفيذ أنشطة مشتركة، بل تمتد إلى دورها في تشكيل تصورات المجتمع حول العدالة والثقة والكفاءة المؤسسية. فعندما يرى المجتمع أن المنظمات الأهلية تعمل بشكل منسق وعادل، يزداد شعوره بالثقة في منظومة الاستجابة. أما عندما تعمل المنظمات بصورة متفرقة أو متنافسة، فقد ينتج عن ذلك: (تضارب في الخدمات، ازدواجية في مناطق معينة، غياب تغطية عن مناطق أخرى، رسائل متناقضة للمجتمع، شعور بالتمييز أو المحاباة).

وتصبح الشراكات معززة للتماسك الاجتماعي عندما تسهم في:

- بناء الثقة بين المنظمات والمجتمع
- تعزيز التكامل بين التدخلات
- ضمان عدالة أكبر في التغطية
- تمكين الفئات المهمشة من الوصول للخدمات
- دعم المناصرة الجماعية للقضايا المشتركة

وفي قطاع غزة، ترتبط قيمة الشراكات بشكل مباشر بقدرة المنظمات الأهلية على تقليل الفجوات في الاستجابة وتعزيز العدالة المدركة بين النازحين، والمجتمع المضيف، والفئات الأكثر هشاشة.

8.4 أنواع الشراكات (Types of Partnerships)

ليست جميع الشراكات متشابهة من حيث العمق أو الغاية أو مستوى الالتزام. فقد تكون الشراكة محدودة في تبادل المعلومات، وقد تكون شراكة استراتيجية طويلة الأمد تهدف إلى تحقيق أثر جماعي.

فهم نوع الشراكة يساعد المنظمة الأهلية على تحديد التوقعات، وتوزيع الأدوار، وتجنب سوء الفهم بين الشركاء.

نوع الشراكة	الوصف
شراكة تنسيقية	تبادل معلومات وتحديثات
شراكة تشغيلية	تقاسم موارد أو خدمات
شراكة برامجية	تنفيذ أنشطة أو مشاريع مشتركة
شراكة استراتيجية	تحقيق أثر طويل الأمد وتغيير مشترك

💡 كلما نراد وضوح نوع الشراكة، قلت احتمالية التوتر بين الشركاء

ونرادت فرص تحقيق أثر اجتماعي إيجابي.

وفي سياق غزة، قد تبدأ الشراكة بتنسيق بسيط حول منطقة تدخل، لكنها قد تتطور إلى شراكة برنامجية أو استراتيجية إذا توفرت الثقة والرؤية المشتركة.

8.5 أصحاب العلاقة الرئيسيون (Key Stakeholders)

يتطلب تعزيز التماسك الاجتماعي إشراك طيف واسع من أصحاب العلاقة، لأن العلاقات الاجتماعية لا تتأثر فقط بالمستفيدين المباشرين، بل أيضاً بالفاعلين الذين يمتلكون نفوذاً أو دوراً أو شرعية مجتمعية. وفي قطاع غزة، قد يؤدي تجاهل بعض أصحاب العلاقة إلى ضعف القبول المجتمعي أو تضارب في الأدوار أو فقدان الثقة بالتدخل.

تشمل الجهات الرئيسية عادة:

- المنظمات الأهلية
- البلديات وهيئات الحكم المحلي
- اللجان المجتمعية
- القيادات المحلية
- المبادرات الشبابية
- المجموعات النسوية
- القطاع الخاص المحلي
- وكالات الأمم المتحدة
- الشبكات والائتلافات والقطاعات التنسيقية
- ممثلو النازحين والمجتمع المضيف

لا ينبغي أن تركز المنظمة الأهلية فقط على الشركاء التقليديين، بل يجب أن تنتبه أيضاً للجهات غير الرسمية ذات التأثير المجتمعي.

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والنماذج التطبيقية: أداة تحليل الشركاء PTN-01

8.6 الإطار التشغيلي لبناء الشراكات (Operational Partnership Framework)

بناء الشراكات لا يجب أن يكون عملية عفوية أو قائمة فقط على العلاقات الشخصية. فالشراكات التي لا تُبنى وفق منهجية واضحة تكون أكثر عرضة لسوء الفهم وتضارب الأدوار وضعف الاستدامة. ويقترح هذا الدليل إطاراً تشغيلياً من خمس مراحل:



💡 الشراكات الناجحة لا تُبنى فقط على النوايا الجيدة، بل على وضوح الأدوار والقيمة المشتركة وآليات إدارة العلاقة.

في سياق قطاع غزة، يساعد هذا الإطار على منع التنافس السلبي بين المنظمات الأهلية وتحويل العلاقة من تنسيق محدود إلى تعاون منتج يخدم المجتمع وتماسكه.

8.7 مصفوفة اختيار الشركاء (Partner Selection Matrix)

ليس كل شريك مناسباً لكل تدخل. فقد تمتلك جهة ما موارد قوية لكنها لا تتمتع بقبول مجتمعي، وقد تمتلك جهة أخرى شرعية محلية لكنها تحتاج إلى دعم فني أو إداري.

لذلك يجب تقييم الشركاء بناءً على معايير واضحة قبل الدخول في أي شراكة.

المعيار	منخفض	متوسط	مرتفع
المصادقية			✓
القبول المجتمعي			✓
الخبرة الفنية			✓
الموارد المتاحة		✓	
النفوذ المجتمعي		✓	
الالتزام بالمساءلة			✓
الحساسية للسياق			✓

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والنماذج: مصفوفة اختيار الشركاء PTN-02

8.8 التنسيق متعدد الأطراف (Multi-Stakeholder Coordination)

التنسيق لا يعني فقط حضور الاجتماعات أو تبادل التحديثات، بل يعني وجود آليات عملية تضمن أن تعمل الجهود المختلفة بطريقة متكاملة، وأن يتم تقليل الفجوات والازدواجية والتضارب. وفي سياق قطاع غزة، يصبح التنسيق بالغ الأهمية بسبب كثافة الفاعلين، وتغير الاحتياجات، وصعوبة الوصول، وتعدد مناطق النزوح. ويشمل التنسيق الفعال:

- تبادل المعلومات بانتظام
- مواءمة خطط التدخل
- تحديد مناطق التغطية
- كشف الفجوات
- توحيد الرسائل المجتمعية
- حل التداخلات بين الفاعلين

💡 ضعف التنسيق قد يخلق توتراً مجتمعياً حتى عندما تكون نوايا المنظمات الأهلية جيدة.

8.9 أنماط فشل التنسيق وأثرها على التماسك الاجتماعي

في السياقات الإنسانية المعقدة، لا تظهر آثار ضعف التنسيق دائماً على شكل فشل إداري مباشر، بل قد تظهر كتوترات اجتماعية أو شكاوى أو إحساس مجتمعي بعدم العدالة.

من المهم أن تفهم المنظمات الأهلية أن التنسيق الضعيف قد ينعكس مباشرة على التماسك الاجتماعي.

نوع فشل التنسيق	الأثر المحتمل على التماسك الاجتماعي
ازدواجية الخدمات في منطقة واحدة	شعور بالتمييز أو المحاباة
فجوات تغطية في مناطق أخرى	توتر بين المجتمعات
رسائل متضاربة للمجتمع	فقدان الثقة
غياب مشاركة المعلومات	تنافس سلبي
عدم توحيد معايير الاستهداف	ضعف العدالة المدركة
غياب التنسيق مع الفاعلين المحليين	انخفاض قبول التدخلات

💡 فشل التنسيق ليس مشكلة إدارية فقط، بل قد يتحول إلى عامل انقسام اجتماعي.

8.10 نموذج الأثر الجماعي (Collective Impact Model)

بعض القضايا الاجتماعية المعقدة لا يمكن حلها عبر مشاريع منفردة أو شراكات قصيرة الأمد. لذلك تحتاج المنظمات الأهلية إلى نموذج عمل جماعي يقوم على رؤية مشتركة وقياس مشترك وأنشطة متكاملة.

يشير نموذج الأثر الجماعي إلى طريقة عمل تشاركية يسعى فيها عدد من الفاعلين إلى تحقيق هدف مشترك عبر تنسيق منظم ومستمر. ويعتمد النموذج على خمسة عناصر رئيسية:

العنصر	المعنى العملي
أجندة مشتركة	اتفاق على هدف مشترك
قياس مشترك	استخدام مؤشرات متقاربة
أنشطة متعاضدة	تنفيذ أدوار متكاملة
تواصل مستمر	تبادل منتظم للمعلومات
دعم تنسيقي مركزي	جهة أو آلية تنسيق داعمة

في سياق شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، يمكن لهذا النموذج أن يساعد في توحيد جهود المنظمات حول قضايا مثل النزوح، والعدالة في المساعدات، وحماية الفئات الهشة، وتقليل التوترات المجتمعية.

8.11 المناصرة الداعمة للتماسك الاجتماعي (Social Cohesion Advocacy)

المناصرة ليست فقط وسيلة للتأثير على السياسات أو حشد التمويل، بل يمكن أن تكون أداة لبناء العدالة والثقة وإبراز أصوات الفئات المهمشة. تصبح المناصرة داعمة للتماسك الاجتماعي عندما تستند إلى الأدلة وتُصمم بطريقة لا تؤدي إلى الاستقطاب أو

زيادة الانقسام. وتركز المناصرة الداعمة للتماسك على: (رفع أصوات الفئات الأقل تمثيلاً، معالجة فجوات العدالة في الوصول للخدمات، الحد من التمييز، دعم السياسات الشاملة، تحسين مساءلة الفاعلين، تعزيز الرسائل المجتمعية الموحدة).

في غزة، قد تركز المناصرة على قضايا مثل:

- العدالة في توزيع المساعدات
- تحسين الوصول للفئات الهشة
- حماية النازحين والمجتمع المضيف
- تمثيل النساء والأشخاص ذوي الإعاقة
- تحسين التنسيق بين الفاعلين

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والنماذج التطبيقية: أداة تخطيط المناصرة ADV-01

8.12 مسار المناصرة المبنية على الأدلة (Evidence-Based Advocacy Pathway)

حتى تكون المناصرة فعالة ومسؤولة، يجب ألا تعتمد على الانطباعات العامة فقط، بل على بيانات موثوقة وتحليل واضح وصوت مجتمعي حقيقي. ويقترح هذا الدليل مساراً عملياً للمناصرة المبنية على الأدلة:



💡 | المناصرة غير المبنية على أدلة قد تضعف الثقة، أما المناصرة المبنية على بيانات وصوت مجتمعي فتدعم العدالة

8.13 شجرة القرار الخاصة بالشراكات (Partnership Decision Tree)

تمثل شجرة القرار الخاصة بالشراكات أداة تشغيلية تساعد المنظمات الأهلية على تشخيص أسباب الضعف أو التحديات التي قد تظهر أثناء إدارة الشراكات، وتحديد الإجراء التصحيحي الأنسب بصورة منهجية وسريعة. وتدعم هذه الأداة المنظمة في التمييز بين المشكلات الناتجة عن غموض الأدوار والمسؤوليات، أو ضعف الثقة والتواصل، أو تضارب المصالح، بما يضمن اختيار استجابة مناسبة لكل حالة بدلاً من الاعتماد على التقديرات الشخصية أو المعالجات غير المنظمة. كما تساعد الشجرة على تعزيز استدامة الشراكات من خلال دعم المراجعة المبكرة للمشكلات، وتقليل احتمالية تصاعدها إلى نزاعات مؤسسية تؤثر سلباً على فعالية التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة.



8.14 مؤشرات نجاح الشراكات والتنسيق والمناصرة

لا يُقاس نجاح الشراكات والتنسيق والمناصرة بعدد الاجتماعات المنعقدة أو الاتفاقيات الموقعة فقط، بل بجودة النتائج المشتركة والأثر الفعلي الذي تحققه هذه العلاقات على مستوى المجتمع والفئات المستهدفة.

وتساعد مؤشرات النجاح المنظمة الأهلية على تقييم مدى فعالية الشراكات وآليات التنسيق وجهود المناصرة في تحسين الاستجابة وتقليل الازدواجية وتعزيز الوصول العادل للخدمات والموارد. وتشمل أبرز مؤشرات النجاح ما يلي:

- انخفاض الازدواجية في التدخلات بما يعكس تحسناً في التنسيق وتوزيع الأدوار بين المنظمات.
- تحسن تغطية المناطق والفئات المستهدفة بما يقلل فجوات الاستجابة ويحد من الإقصاء.
- زيادة مستويات الثقة بين الشركاء بما يعزز التعاون واستدامة العمل المشترك.
- توحيد رسائل المناصرة والمواقف المشتركة بما يزيد قوة التأثير على صناع القرار.
- ارتفاع رضا المجتمع عن جودة التنسيق بين المنظمات بما يعكس تحسن الاستجابة ووضوح الخدمات.
- تحسن الوصول إلى الفئات الأكثر هشاشة بما يعزز العدالة والشمول في التدخلات.
- استخدام البيانات والأدلة المشتركة في التخطيط واتخاذ القرار بما يدعم فعالية الاستجابة المبنية على الأدلة.

يمكن للمنظمة الأهلية استخدام هذه المؤشرات بصورة دورية لتقييم جودة علاقاتها التشاركية وتحديد مجالات التحسين في الشراكات والتنسيق والمناصرة.

💡 **الشراكة الناجحة لا تُقاس بحجم العلاقة بين المنظمات الأهلية،**

بل بالأثر الجماعي الذي تُحدثه هذه العلاقة على المجتمع

8.15 دراسة حالة تطبيقية — تنسيق ناجح في منطقة تدخل مزدحمة

المشكلة: كانت عدة منظمات تقدم خدمات متداخلة في نفس المنطقة، بينما ظلت مناطق قريبة تعاني فجوات في الاستجابة.

التحليل: أظهر التحليل وجود ضعف في تبادل المعلومات وغياب خريطة مشتركة للتغطية.

التدخل: تم إنشاء آلية تنسيق مشتركة بين المنظمات العاملة في المنطقة.

الإجراءات: (تبادل خرائط التغطية، تحديد الفجوات، توزيع الأدوار، توحيد رسائل التواصل مع المجتمع)

النتائج: (تقليل الازدواجية، سد فجوات في التغطية، تحسين العدالة المدركة، انخفاض الشكاوى المرتبطة بالتوزيع)

الدرس المستفاد: التنسيق الجيد لا يحسن الكفاءة فقط، بل يعزز العدالة والثقة المجتمعية.

الفصل التاسع:

إدارة المخاطر والاستجابة للأزمات الحساسة اجتماعياً

(Risk Management and Conflict-Sensitive Crisis Response)

9.1 الهدف من الفصل التاسع

يهدف هذا الفصل إلى مساعدة المنظمات الأهلية الفلسطينية على إدارة المخاطر والاستجابة للأزمات والطوارئ بطريقة مهنية وحساسة للسياق الاجتماعي، بما يضمن أن لا تؤدي التدخلات الطارئة إلى تعميق الانقسامات أو زيادة التوترات المجتمعية.

ويركز هذا الفصل على تعزيز قدرة المنظمات على فهم العلاقة بين الأزمات والتماسك الاجتماعي، وتصميم استجابات تراعي العدالة والثقة والشمول أثناء حالات الطوارئ. ويساعد هذا الفصل المنظمة الأهلية على:

- تحديد المخاطر الاجتماعية مبكراً
 - تقييم تأثير الأزمات على العلاقات المجتمعية
 - تصميم استجابات حساسة للنزاع
 - تقليل الضرر الاجتماعي غير المقصود
 - حماية الثقة والعدالة أثناء الطوارئ
 - تعزيز المرونة المؤسسية والمجتمعية
 - تحسين الجاهزية للتعامل مع الأزمات المعقدة والمتغيرة
- ويتمثل الهدف النهائي لهذا الفصل في ضمان أن تبقى الاستجابة للأزمات أداة للحماية والاستقرار المجتمعي، لا عاملاً إضافياً لتوليد الانقسام أو إضعاف التماسك الاجتماعي.

9.2 مقدمة

لا تؤثر الأزمات والطوارئ على البنية التحتية أو الخدمات الأساسية فقط، بل تمتد آثارها بصورة مباشرة وعميقة إلى العلاقات الاجتماعية ومستويات الثقة بين الأفراد والمجتمعات والمنظمات الأهلية.

وفي السياقات الهشة مثل قطاع غزة، غالباً ما تتداخل الأزمات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والأمنية بصورة متزامنة، مما يجعل المجتمع أكثر حساسية للضغوط وأكثر عرضة لظهور التوترات الاجتماعية خلال فترات زمنية قصيرة.

وقد تؤدي الأزمات خلال وقت قصير إلى: (تصاعد التوترات المجتمعية، تراجع الثقة بين المجتمع والمنظمات الأهلية، زيادة المنافسة على الموارد والخدمات، انتشار الشائعات والمعلومات غير الدقيقة، ارتفاع الشعور بالظلم أو الإقصاء، تآكل آليات

التضامن المجتمعي التقليدية) وعندما تصبح الموارد أكثر ندرة والاحتياجات أكثر إلحاحاً، تزداد احتمالية تحول الخلافات الصغيرة أو المظالم غير المعالجة إلى توترات اجتماعية أوسع وأكثر تعقيداً.

وفي مثل هذا السياق، لا يكفي أن تكون الاستجابة سريعة فقط، بل يجب أن تكون أيضاً عادلة، شفافة، وشديدة الحساسية للسياق الاجتماعي.

💡 الاستجابة السريعة للأزمة قد تنقذ الأرواح،

لكن الاستجابة غير الحساسة للسياق قد تولد أزمة اجتماعية جديدة.

9.3 ما المقصود بالمخاطر الاجتماعية (Social Risks)

لا تقتصر المخاطر في البيئات الإنسانية على الجوانب الأمنية أو المالية أو التشغيلية فقط، بل توجد فئة شديدة الحساسية تُعرف بـ **المخاطر الاجتماعية**، وغالباً ما تكون الأقل وضوحاً والأكثر تأثيراً على التماسك الاجتماعي والاستقرار المجتمعي.

وفي سياق إدارة الأزمات والطوارئ، تشير المخاطر الاجتماعية إلى الأحداث أو الظروف أو الممارسات التي قد تؤدي إلى آثار سلبية على العلاقات الاجتماعية أو الثقة أو الشعور بالعدالة أثناء الاستجابة الإنسانية.

وقد تؤثر هذه المخاطر بصورة مباشرة على:

- العلاقات بين الأفراد والفئات المختلفة
- الثقة بالمنظمات الأهلية والجهات المنفذة
- العدالة المدركة في توزيع الخدمات
- القبول المجتمعي للتدخلات
- الاستقرار والتماسك الاجتماعي

وفي قطاع غزة، قد تظهر هذه المخاطر بسرعة أثناء الاستجابات المرتبطة بالنزوح أو الإيواء أو توزيع المساعدات، خصوصاً عندما ترتفع الضغوط وتزداد ندرة الموارد.

💡 المخاطر الاجتماعية قد تبدأ بإشارات صغيرة غير مرئية،

لكنها قد تتطور سريعاً إلى توترات مجتمعية واسعة إذا لم تُرصد مبكراً.

9.4 تصنيف المخاطر الاجتماعية (Social Risk Typology)

يساعد تصنيف المخاطر الاجتماعية المنظمة على فهم طبيعة الخطر وتحديد الاستجابة الأنسب لكل نوع، إذ ليست جميع المخاطر الاجتماعية متشابهة في أسبابها أو آثارها.

ويعتمد هذا الدليل خمسة تصنيفات رئيسية للمخاطر الاجتماعية:

نوع الخطر الاجتماعي	مثال
مخاطر التوزيع	ظلم أو تفاوت في توزيع المساعدات
مخاطر الإدراك	إشاعات أو تصورات سلبية
مخاطر التمثيل	إقصاء فئة من المشاركة أو القرار
مخاطر الوصول	تفاوت الوصول للخدمات
مخاطر تصعيد النزاع	تفاقم نزاع اجتماعي قائم

يساعد هذا التصنيف المنظمة الأهلية على التمييز بين المخاطر المرتبطة بالإجراءات التشغيلية وتلك المرتبطة بالإدراك المجتمعي أو بالعلاقات الاجتماعية القائمة.

💡 معظم التوترات الاجتماعية تبدأ كمخاطر إدراك أو وصول قبل أن تتطور إلى نزاع مفتوح.

9.5 أنواع المخاطر المرتبطة بالتدخلات (Types of Intervention Risks)

لا تعمل المخاطر الاجتماعية بمعزل عن بقية أنواع المخاطر، بل غالباً ما تتفاعل معها بصورة ديناميكية، مما قد يؤدي إلى تضاعف الأثر السلبي أثناء الأزمات.

ويمكن تصنيف المخاطر المرتبطة بالتدخلات إلى خمسة أنواع رئيسية:

نوع الخطر	الوصف
اجتماعي	مرتبط بالعلاقات والثقة والتماسك الاجتماعي
أمني	مرتبط بالسلامة والحماية والأمن
تشغيلي	مرتبط بالموارد والتمويل والتنفيذ
مؤسسي	مرتبط بالسمعة والمصداقية والثقة بالمنظمة
سياقي	مرتبط بالبيئة الخارجية والمتغيرات المحيطة

فعلى سبيل المثال، قد يؤدي تأخير تشغيلي في توزيع المساعدات إلى مخاطر إدراك مرتبطة بعدم العدالة، والتي قد تتحول لاحقاً إلى مخاطر مؤسسية تؤثر على سمعة المنظمة الأهلية.

💡 المخاطر الاجتماعية غالباً لا تظهر منفردة،

بل تتفاقم عندما تتداخل مع مخاطر تشغيلية أو مؤسسية أو سياقية.

9.6 لماذا تصبح الأزمات محفزاً للانقسام؟

تخلق الأزمات بيئة شديدة الحساسية للتوترات بسبب الضغط المتزامن على: (الأفراد، المجتمعات، المنظمات الأهلية، الموارد والخدمات) وفي حالات الطوارئ، تصبح الاحتياجات أعلى من الموارد المتاحة، بينما تنخفض قدرة الأنظمة والمنظمات الأهلية على الاستجابة السريعة والمتوازنة، مما يزيد احتمالية تصاعد التوترات.

وفي قطاع غزة، يُعد النزوح الجماعي واسع النطاق أحد أبرز محفزات التوتر الاجتماعي، خصوصاً في البيئات التي تشارك فيها مجموعات متعددة الموارد المحدودة نفسها. وغالباً ما تظهر التوترات بين: (النازحين، المجتمع المضيف، الفئات الأشد هشاشة، مقدمي الخدمات المحليين) ومع غياب إدارة حساسة لهذه الديناميكيات، قد تتحول الضغوط الإنسانية إلى انقسامات اجتماعية أوسع.

💡 الأنظمة لا تخلق الانقسام دائماً من الصفر، لكنها غالباً تكشف التوترات الكامنة وتُسرع تصاعدها.

9.7 الإطار التشغيلي لإدارة المخاطر (Operational Risk Management Framework)

لا تمثل إدارة المخاطر نشاطاً يُنفذ مرة واحدة في بداية المشروع، بل هي عملية تشغيلية مستمرة تشمل الرصد والتحليل واتخاذ القرار والتكيف مع المتغيرات بصورة دورية.

وفي السياقات الهشة مثل قطاع غزة، قد تتغير المخاطر بسرعة نتيجة تطورات ميدانية أو إنسانية أو اجتماعية مفاجئة، مما يجعل الإدارة المستمرة للمخاطر ضرورة تشغيلية أساسية وليست خياراً إدارياً.

ولذلك، يقترح هذا الدليل إطاراً تشغيلياً مكوناً من خمس مراحل مترابطة يساعد المنظمات الأهلية على إدارة المخاطر الاجتماعية والمؤسسية بصورة منهجية:

المرحلة	السؤال التشغيلي
التحديد	ما المخاطر المحتملة؟
التقييم	ما مستوى الخطورة واحتمال التأثير؟
التخفيف	ما الإجراءات الوقائية أو التصحيحية المطلوبة؟
المراقبة	ما المؤشرات التي يجب مراقبتها؟
التحسين	ماذا تعلمنا وكيف نحسن الاستجابة؟

يساعد هذا الإطار المنظمة على الانتقال من الاستجابة المتأخرة للمخاطر إلى الإدارة الاستباقية المبنية على الرصد المبكر والتكيف السريع. كما يضمن أن تبقى عملية إدارة المخاطر مرتبطة مباشرة بآليات اتخاذ القرار والتعلم المؤسسي، وليس فقط بسجلات المتابعة الرسمية.

💡 المخاطر التي لا تُرصد مبكراً تصبح أكثر تكلفة وأصعب احتواءً عند تحولها إلى أزمة فعلية.

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والنماذج التطبيقية — سجل المخاطر (RM-01)

9.8 مصفوفة تقييم المخاطر (Risk Assessment Matrix)

بعد تحديد المخاطر المحتملة، تحتاج المنظمة الأهلية إلى تقييم مستوى خطورة كل خطر لتحديد أولويات الاستجابة وتخصيص الموارد بصورة فعالة. ويعتمد تقييم المخاطر في هذا الدليل على بُعدين رئيسيين:

- **احتمالية الحدوث (Likelihood):** ما مدى احتمال وقوع الخطر؟
- **شدة الأثر (Impact):** ما حجم الأثر المتوقع إذا حدث الخطر؟

ويساعد الجمع بين هذين البعدين على تحديد مستوى الخطورة الكلي، وبالتالي تحديد أولوية التعامل مع كل خطر.

مصفوفة تقييم المخاطر			
الاحتمالية (Likelihood)			الأثر \ الاحتمالية (Impact \ Likelihood)
منخفض	متوسط	مرتفع	
متوسط	مرتفع	حرج	مرتفع
منخفض	متوسط	مرتفع	متوسط
منخفض	منخفض	متوسط	منخفض

وتساعد هذه المصفوفة المنظمة الأهلية على التمييز بين المخاطر التي يمكن قبولها مع المراقبة، وتلك التي تتطلب تدخلاً فورياً أو تصعيداً للإدارة العليا.

تفسير مستويات الخطر	
الإجراء المطلوب	مستوى الخطر
قبول الخطر مع مراقبة دورية	منخفض
متابعة لصيقة مع خطة تخفيف	متوسط
تدخل فوري مع خطة استجابة واضحة	مرتفع
تصعيد عاجل للإدارة العليا وإجراءات طارئة	حرج

وفي سياق قطاع غزة، ينبغي مراجعة تقييم المخاطر بصورة متكررة، لأن مستوى الخطورة قد يتغير بسرعة نتيجة تغيرات السياق الإنساني أو الأمني أو الاجتماعي.

لا يُحدد الخطر بمجرد أثره فقط، بل أيضاً بمدى احتمال حدوثه؛

لذلك قد يصبح خطر يبدو محدوداً أولوية عالية إذا كان متكرراً أو شديداً الاحتمالية.

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والنماذج: مصفوفة تقييم المخاطر (RM-02).

9.9 مؤشرات الإنذار المبكر (Early Warning Indicators)

نادراً ما تظهر الأزمات الاجتماعية بصورة مفاجئة أو دون مقدمات، إذ غالباً ما تسبقها إشارات تحذيرية صغيرة ومتكررة تشير إلى احتمالية تصاعد التوتر أو تدهور العلاقات المجتمعية.

وتشير مؤشرات الإنذار المبكر إلى العلامات أو الأنماط التي تساعد المنظمة الأهلية على اكتشاف المخاطر الاجتماعية قبل تحولها إلى أزمة فعلية، مما يسمح باتخاذ إجراءات استباقية تقلل احتمالية التصعيد.

وتشمل أبرز مؤشرات الإنذار المبكر:

- ارتفاع عدد الشكاوى أو الاعتراضات
 - زيادة الشائعات والمعلومات غير المؤكدة
 - انخفاض مستويات المشاركة المجتمعية
 - تصاعد الخلافات أو الاحتكاكات بين الفئات
 - تراجع الثقة بالمنظمة أو بالتدخل
 - انتشار المعلومات المضللة أو التفسيرات الخاطئة
- ولا تكمن أهمية هذه المؤشرات في ظهورها منفردة فقط، بل في تكرارها أو ظهورها بصورة متزامنة، إذ إن تراكم الإشارات الصغيرة غالباً ما يكون مؤشراً أقوى على الخطر من الحوادث الفردية المعزولة.
- وفي قطاع غزة، تزداد أهمية الرصد المبكر بسبب سرعة تغير السياق الإنساني والاجتماعي، مما يتطلب متابعة دورية للمؤشرات وربطها بآليات اتخاذ القرار والاستجابة السريعة.

💡 الإشارات الصغيرة المتكررة غالباً أخطر من الحوادث الفردية المعزولة،

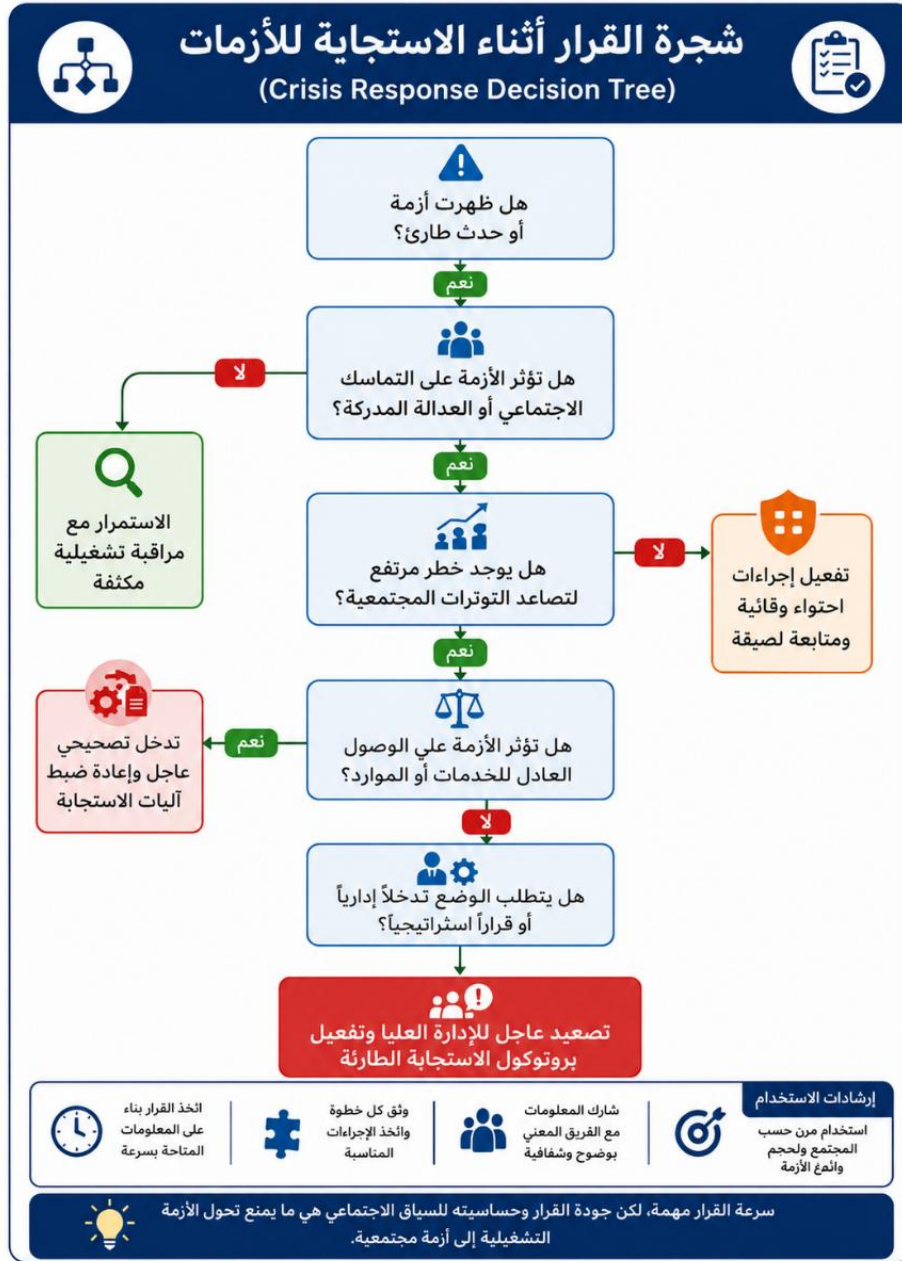
لأنها قد تعكس بداية تغير أعمق في ديناميكيات المجتمع

9.10 شجرة القرار أثناء الاستجابة للأزمات (Crisis Response Decision Tree)

تمثل شجرة القرار أثناء الاستجابة للأزمات أداة تشغيلية سريعة تساعد المنظمة الأهلية على تقييم الوضع واتخاذ القرار المناسب عند ظهور أزمة أو حادث طارئ قد يؤثر على تماسك المجتمع أو جودة الاستجابة الإنسانية.

وتساعد هذه الأداة المنظمة الأهلية على التمييز بين الأزمات التي يمكن احتواؤها بالمراقبة المكثفة، وتلك التي تتطلب تدخلاً تصحيحياً عاجلاً أو تصعيداً إدارياً فورياً.

وتستخدم هذه الشجرة خصوصاً عند ظهور مؤشرات مثل: (تصاعد الشكاوى الجماعية، توترات بين الفئات المستفيدة، احتجاجات أو اعتراضات متكررة، انتشار الشائعات أو المعلومات المضللة، انخفاض مفاجئ في الثقة بالمنظمة الأهلية)



💡 في الأزمات، سرعة القرار مهمة،

لكن جودة القرار وحساسيته للسياق الاجتماعي هي ما يمنع تحول الأزمة التشغيلية إلى أزمة مجتمعية.

الأداة المرتبطة: يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: الأدوات التشغيلية والتطبيقية: دليل الاستجابة السريعة (CRT-01).

الفصل العاشر:

الأدوات التشغيلية والنماذج التطبيقية

(Operational Toolkit and Templates)

10.1 الهدف من الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تحويل المفاهيم والأطر والمنهجيات الواردة في الفصول السابقة إلى أدوات عملية قابلة للاستخدام المباشر داخل المنظمات الأهلية الفلسطينية.

يساعد هذا الفصل المنظمة على تقييم الجاهزية المؤسسية، وتحليل النزاع والمخاطر الاجتماعية، وفحص المشاريع، وتحسين الشمول وعدالة الاستهداف، وقياس التماسك الاجتماعي، وتصميم تدخلات معززة للتماسك، وإدارة الشراكات والمناصرة، والاستجابة للآزمات بطريقة حساسة اجتماعياً.

💡 قيمة الأداة لا تكمن في تعبئتها فقط، بل في القرار أو الإجراء أو التحسين الذي ينتج عنها.

10.2 قواعد استخدام الأدوات

القاعدة	التفسير العملي
الاستخدام حسب الحاجة	لا تُستخدم جميع الأدوات في كل مشروع، بل يتم اختيار الأداة حسب الحاجة
التكيف مع السياق	يمكن تعديل الأسئلة دون تغيير الغرض الأساسي للأداة
عدم الشكلية	تعبئة الأداة دون قرار لاحق يقلل قيمتها
التوثيق	تحفظ النتائج ضمن ملف المشروع أو سجل المخاطر أو ملف MEAL
الربط بالقرار	كل أداة يجب أن تقود إلى إجراء واضح
المراجعة الدورية	تحديث الأدوات بناءً على التعلم وتغير السياق

10.3 سجل الأدوات التشغيلية المعتمد

#	رمز الأداة	اسم الأداة	المجال	متى تستخدم؟	المخرج المتوقع
1	AT-01	أداة تقييم الجاهزية المؤسسية	مؤسسي	قبل مؤسسة التماسك الاجتماعي	درجة جاهزية وخطة تحسين
2	AT-02	أداة تحليل النزاع والانقسام	تحليل سياق	قبل التصميم أو عند ظهور توتر	عوامل انقسام وتماسك
3	AT-03	أداة تحليل أصحاب المصلحة	تحليل أطراف	أثناء التخطيط والتغيير	خريطة أصحاب مصلحة
4	AT-04	أداة تحليل القوة والنفوذ	تحليل نفوذ	قبل الأنشطة الحساسة	خريطة نفوذ
5	PT-01	أداة الفحص الأولي للمشروع	مشروع	مرحلة الفكرة أو التصميم	قرار أولي حول مستوى المخاطر
6	PT-02	سجل المخاطر الاجتماعية	مخاطر اجتماعية	أثناء التخطيط والتنفيذ	سجل مخاطر محدث
7	PT-03	قائمة فحص تصميم المشروع	تصميم	قبل اعتماد المشروع	تحسين التصميم
8	PT-04	قائمة فحص التنفيذ الحساس للنزاع	تنفيذ	أثناء التنفيذ	إجراءات تصحيحية
9	PT-05	أداة مراجعة عدالة الاستهداف	استهداف	قبل اعتماد القوائم	استهداف أكثر عدالة
10	PT-06	أداة تقييم شمولية التواصل	تواصل	قبل وأثناء التنفيذ	خطة تواصل شاملة
11	CT-01	قائمة فحص الشمول	شمول	قبل وأثناء التنفيذ	تقليل الإقصاء
12	MT-01	نموذج متابعة التماسك الاجتماعي	متابعة	شهرياً أو ربع سنوي	تقرير متابعة
13	MT-02	مصفوفة مؤشرات التماسك الاجتماعي	قياس	عند إعداد خطة MEAL	مؤشرات ومصادر بيانات
14	MT-03	أداة حساب مؤشر للتماسك الاجتماعي (SCI)	قياس	خط أساس / نصفي / نهائي	درجة مركبة للتماسك
15	EL-01	نموذج استخلاص الدروس	تعلم	بعد النشاط أو المشروع	دروس وتحسينات
16	IT-01	أداة مراجعة تصميم التدخل	تصميم تدخل	قبل اعتماد التدخل	تصميم معزز للتماسك

17	IT-02	مصفوفة اختيار التدخل	تصميم تدخل	عند اختيار نوع التدخل	تدخل مناسب للسياق
18	DT-01	قائمة تقييم نجاح التدخل	تقييم	بعد التنفيذ	تقييم أثر اجتماعي
19	PTN-01	أداة تحليل الشركاء	شراكات	قبل بناء الشراكة	خريطة شركاء
20	PTN-02	مصفوفة اختيار الشركاء	شراكات	قبل توقيع الشراكة	قرار شراكة واضح
21	ADV-01	أداة تخطيط المناصرة	مناصرة	قبل جهود المناصرة	خطة مناصرة
22	RM-01	سجل المخاطر	مخاطر	أثناء المشروع أو الأزمة	سجل مخاطر عام
23	RM-02	مصفوفة تقييم المخاطر	مخاطر	عند تقييم الخطر	مستوى خطر وإجراء
24	CRT-01	دليل الاستجابة السريعة	أزمات	عند التصعيد أو الطوارئ	استجابة منظمة

10.4 تفسير اختصارات رمز الأدوات التشغيلية:

الاختصار	المعنى بالإنجليزية	المعنى بالعربية
AT	Assessment Tool	أداة تقييم / تحليل
PT	Project Tool	أداة مرتبطة بدورة المشروع
CT	Checklist Tool	قائمة فحص / تحقق
MT	Measurement Tool	أداة قياس ومتابعة
EL	Evaluation & Learning	التقييم والتعلم
IT	Intervention Tool	أداة تصميم التدخل
DT	Diagnostic Tool	أداة تقييم / تشخيص
PTN	Partnership Tool	أداة الشراكات
ADV	Advocacy Tool	أداة المناصرة
RM	Risk Management	إدارة المخاطر
CRT	Crisis Response Tool	أداة الاستجابة للأزمات

10.5 أدوات التقييم والتحليل

1. أداة تقييم الجاهزية المؤسسية (AT-01 Institutional Readiness Assessment Tool)

الغرض من الأداة: تساعد هذه الأداة المنظمة على تقييم مدى جاهزيتها لدمج التماسك الاجتماعي ضمن الحوكمة والسياسات والموارد البشرية والبرامج والمساءلة والتعلم.

متى تستخدم؟: تستخدم قبل بدء عملية مؤسسة التماسك الاجتماعي، وعند تطوير خطة استراتيجية أو خطة تطوير مؤسسي، وقبل إدخال التماسك الاجتماعي في البرامج، وعند مراجعة السياسات والإجراءات.

نموذج التقييم:

الدرجة 1-5	سؤال الفحص الرئيسي	المجال
	هل يوجد التزام واضح من القيادة بدمج التماسك الاجتماعي؟	الحوكمة
	هل تعكس السياسات مبادئ العدالة والشمول والمساءلة؟	السياسات
	هل توجد ممارسات منصفة في التوظيف والأداء والتطوير؟	الموارد البشرية
	هل يتم تحليل المخاطر الاجتماعية قبل المشاريع؟	البرامج
	هل توجد آلية شكاوى آمنة وفعالة؟	المساءلة
	هل يتم توثيق الدروس وتحويلها إلى تحسينات؟	التعلم

سلم التقييم:

الدرجة	التفسير
1	غير متوفر
2	متوفر بدرجة ضعيفة
3	متوفر بدرجة متوسطة
4	متوفر بدرجة جيدة
5	مأسس ومستخدم بانتظام

تفسير النتائج:

النسبة المئوية	مستوى الجاهزية	الإجراء المقترح
100%-81%	جاهزية مرتفعة	مأسسة وتوسيع التطبيق
80%-61%	جاهزية جيدة	تحسينات محددة

خطة تطوير مؤسسية	جاهزية متوسطة	60%-41%
تدخل مؤسسي عاجل	جاهزية ضعيفة	أقل من 40%

2. أداة تحليل النزاع والانقسام (Conflict, Connectors and Dividers Analysis Tool)

الغرض من الأداة:

تساعد هذه الأداة على فهم العوامل التي قد تزيد الانقسام أو تعزز التماسك داخل المجتمع قبل تصميم أو تنفيذ التدخل.

نموذج الأداة:

عوامل الانقسام	مستوى التأثير	عوامل التماسك	مستوى التأثير	إجراء مقترح
غموض الاستهداف	مرتفع	لجان مجتمعية	متوسط	نشر المعايير
شائعات	متوسط	قيادات محلية موثوقة	مرتفع	توحيد الرسائل
تنافس على الموارد	مرتفع	مبادرات تضامن	متوسط	مبادرة مشتركة

تفسير النتائج:

النتيجة	الإجراء
عوامل الانقسام أعلى من عوامل التماسك	مراجعة تصميم المشروع
عوامل التماسك قوية	البناء عليها في التنفيذ
وجود شائعات أو توتر	تفعيل التواصل والمساءلة

1. أداة تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholder Analysis Tool) AT-03

صاحب المصلحة	مستوى التأثير	مستوى الاهتمام	طبيعة العلاقة	آلية المشاركة المقترحة
المجتمع المحلي	مرتفع	مرتفع	متأثر مباشر	اجتماعات تشاورية
بلدية	مرتفع	متوسط	تنسيق	اجتماع دوري
لجان مجتمعية	مرتفع	مرتفع	وسيط مجتمعي	إشراك مباشر
جهة مانحة	متوسط	متوسط	داعم	تقارير دورية

تصنيف أصحاب المصلحة

التصنيف	الإجراء المقترح
تأثير مرتفع / اهتمام مرتفع	إشراك مباشر ومستمر
تأثير مرتفع / اهتمام منخفض	إدارة العلاقة والتواصل الدوري
تأثير منخفض / اهتمام مرتفع	إعلام ومتابعة
تأثير منخفض / اهتمام منخفض	متابعة محدودة

2. أداة تحليل القوة والنفوذ (AT-04 (Power and Influence Analysis Tool)

الفاعل	نوع النفوذ	مستوى النفوذ	أثره المحتمل	آلية التعامل
قيادة محلية	اجتماعي	مرتفع	تسهيل أو تعطيل الوصول	إشراك منظم
لجنة مجتمعية	مجتمعي	متوسط	دعم التواصل	تنسيق
نساء مؤثرات	غير رسمي	متوسط	الوصول للنساء	مشاورات
شباب متطوعون	ميداني	متوسط	دعم المشاركة	تدريب وإشراك

10.6 أدوات دورة المشروع

1. أداة الفحص الأولي للمشروع (PT-01 (Project Initial Screening Tool)

السؤال	نعم	لا	ملاحظات
هل معايير الاستهداف واضحة؟			
هل توجد فئات معرضة للإقصاء؟			
هل توجد آلية شكاوى؟			
هل المجتمع مشارك؟			
هل قد يخلق المشروع توتراً؟			

تفسير النتائج:

النتيجة	القرار
جميع الإجابات أو معظمها نعم	يمكن المتابعة مع مراقبة عادية
إجابة "لا" على سؤالين	تعديل محدود قبل التنفيذ
إجابة "لا" على 3 أسئلة أو أكثر	إجراء تحليل مخاطر اجتماعية أعمق

2. سجل المخاطر الاجتماعية (Social Risk Register) PT-02

الخطر الاجتماعي	السبب	الاحتمالية	الأثر	مستوى الخطر	إجراء التخفيف	المسؤول	الحالة
شكاوى حول الاستهداف	غموض المعايير	مرتفع	مرتفع	حرج	نشر المعايير وفتح اعتراض	منسق المشروع	مفتوح

تفسير مستوى الخطر

مستوى الخطر	الإجراء
منخفض	متابعة دورية
متوسط	خطة تخفيف
مرتفع	تدخل تصحيحي فوري
حرج	مراجعة أو إعادة تصميم جزء من المشروع

3. قائمة فحص تصميم المشروع (Project Design Checklist) PT-03

السؤال	نعم	لا	الإجراء المطلوب
هل تم تحليل السياق الاجتماعي؟			
هل تم تحليل المخاطر الاجتماعية؟			
هل معايير الاستهداف مكتوبة؟			
هل توجد خطة تواصل مجتمعي؟			
هل توجد آلية شكاوى؟			
هل تم تحليل مخاطر الإقصاء؟			
هل توجد مؤشرات اجتماعية؟			

4. قائمة فحص التنفيذ الحساس للنزاع (PT-04 (Conflict-Sensitive Implementation Checklist)

السؤال	نعم	لا	ملاحظات
هل يتم التواصل مع المجتمع بوضوح؟			
هل توجد شكاوى متزايدة؟			
هل ظهرت شائعات؟			
هل توجد فئات تشعر بالإقصاء؟			
هل يلتزم الفريق بالحياد والاحترام؟			
هل تم تعديل التنفيذ عند الحاجة؟			

10.7 أدوات الشمول والعدالة

1. أداة مراجعة عدالة الاستهداف (PT-05 (Fair Targeting Review Tool)

العنصر	نعم	لا	الإجراء التصحيحي
توجد معايير استهداف مكتوبة			
تم شرح المعايير للمجتمع			
توجد آلية اعتراض			
تمت مراجعة القوائم			
تم مراعاة الفئات الهشة			
تم توثيق أسباب الاستبعاد			

2. أداة تقييم شمولية التواصل (PT-06 (Inclusive Communication Assessment Tool)

قناة التواصل	الفئات التي تصلها	الفئات التي قد تُستبعد	الإجراء التصحيحي
واتساب	الشباب	كبار السن	إضافة رسائل صوتية وزيارات ميدانية
ملصقات	المجتمع العام	ذوو الإعاقة البصرية	قراءة شفوية
لقاءات ميدانية	السكان القريبون	ذوو الحركة المحدودة	زيارات منزلية
مكبرات صوت	جمهور واسع	بعض ذوي السمع	مواد مكتوبة مبسطة

معايير التواصل الشامل:

المعيار	نعم	لا	ملاحظات
الرسائل واضحة وبسيطة			
توجد أكثر من قناة تواصل			
تم مراعاة كبار السن			
تم مراعاة الأشخاص ذوي الإعاقة			
توجد آلية لتلقي الأسئلة			

1. قائمة فحص الشمول (CT-01 Inclusion Checklist)

السؤال	نعم	لا	الإجراء التصحيحي
هل تم تحديد الفئات الهشة؟			
هل تم تحليل حواجز الوصول؟			
هل توجد ترتيبات تيسيرية؟			
هل الموقع آمن ومتاح للجميع؟			
هل الوقت مناسب للفئات المختلفة؟			
هل قنوات التواصل شاملة؟			
هل توجد آلية اعتراض؟			

10.8 أدوات القياس والمراقبة والتعلم

1. نموذج متابعة التماسك الاجتماعي (MT-01 Social Cohesion Monitoring Template)

المؤشر	خط الأساس	القيمة الحالية	الاتجاه	مصدر البيانات	الإجراء
مستوى الثقة	70	62	تراجع	استبيان	جلسة مجتمعية
عدد الشكاوى	5	18	تزايد	سجل الشكاوى	مراجعة الاستهداف
المشاركة	55	65	تحسن	سجلات الحضور	استمرار
العدالة المدركة	60	48	تراجع	مجموعة بؤرية	تعديل التواصل

2. مصفوفة مؤشرات التماسك الاجتماعي (Social Cohesion Indicator Matrix) MT-02

الدب	المؤشر المقترح	أداة القياس	دورية القياس	المسؤول
الثقة	نسبة المستفيدين الذين يثقون بالمنظمة	استبيان / مقابلات	ربع سنوي	MEAL
المشاركة	نسبة المشاركين في التخطيط	سجلات / استبيان	شهري	منسق المشروع
الشمول	تمثيل الفئات الهشة	بيانات مصنفة	شهري	MEAL
العدالة	نسبة الرضا عن الاستهداف	استبيان / مجموعة بؤرية	ربع سنوي	MEAL
الانتماء	الشعور بالانتماء للمجتمع	استبيان	نصف سنوي	MEAL

3. أداة حساب مؤشر التماسك الاجتماعي (Social Cohesion Index - SCI) MT-03

الغرض من الأداة:

تساعد هذه الأداة على احتساب درجة مركبة للتغير في التماسك الاجتماعي على مستوى مشروع أو منطقة أو مجتمع مستهدف. لا تهدف الأداة إلى اختزال الواقع الاجتماعي في رقم واحد، بل إلى توفير مؤشر عملي للمقارنة بين خط الأساس والقياس النصفى والقياس النهائى، مع ضرورة تفسير النتائج من خلال التحليل النوعي.

البيانات الأساسية

البيان	المعلومات
اسم المنظمة	
اسم المشروع	
الموقع الجغرافي	
تاريخ التطبيق	
رقم الاستبيان	
اسم الباحث	

تعليمات الاستجابة: يرجى قراءة كل عبارة بعناية ووضع علامة (✓) في الخانة المناسبة.

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
-------	--------	-------------------	--------------	-----------	-----------	----------------

المحور الأول: الثقة

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
1	أثق بالمنظمة العاملة في مجتمعي	☐	☐	☐	☐	☐
2	أثق بالمعلومات التي تقدمها المنظمة	☐	☐	☐	☐	☐
3	تتعامل المنظمة بشفافية مع المستفيدين	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم التعامل مع الشكاوى بجدية	☐	☐	☐	☐	☐
5	يتم احترام آراء المجتمع المحلي	☐	☐	☐	☐	☐
6	تستجيب المنظمة لاحتياجات المجتمع	☐	☐	☐	☐	☐
7	توجد ثقة متبادلة بين المجتمع والمنظمة	☐	☐	☐	☐	☐
8	المعلومات المتعلقة بالمشاريع متاحة للجميع	☐	☐	☐	☐	☐
9	يتم التعامل بعدالة مع المستفيدين	☐	☐	☐	☐	☐
10	أثق بقدرة المجتمع على تجاوز الأزمات	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: المشاركة

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
11	أتيحت لي فرصة المشاركة في الأنشطة المجتمعية	☐	☐	☐	☐	☐
12	يتم إشراك المجتمع في تحديد الاحتياجات	☐	☐	☐	☐	☐
13	أشارك في المبادرات المجتمعية	☐	☐	☐	☐	☐
14	تؤخذ آراء المجتمع بعين الاعتبار	☐	☐	☐	☐	☐
15	تتاح فرص متساوية للمشاركة	☐	☐	☐	☐	☐
16	أشارك في اجتماعات المجتمع المحلي	☐	☐	☐	☐	☐
17	تشجع المنظمة المشاركة الفاعلة	☐	☐	☐	☐	☐
18	يشارك الشباب في صنع القرار	☐	☐	☐	☐	☐
19	تشارك النساء بصورة فعالة	☐	☐	☐	☐	☐
20	أشعر بأن مشاركتي تحدث فرقاً	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: الشمول

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
21	الخدمات متاحة للجميع دون تمييز	☐	☐	☐	☐	☐
22	تشارك النساء بصورة عادلة في الأنشطة	☐	☐	☐	☐	☐
23	يشارك الأشخاص ذوي الإعاقة بصورة فعالة	☐	☐	☐	☐	☐
24	يتم إشراك الشباب في البرامج	☐	☐	☐	☐	☐
25	لا توجد فئات مستبعدة من الخدمات	☐	☐	☐	☐	☐
26	تتوفر ترتيبات تيسيرية عند الحاجة	☐	☐	☐	☐	☐
27	يشعر الجميع بالاحترام	☐	☐	☐	☐	☐
28	تراعي المشاريع احتياجات الفئات المختلفة	☐	☐	☐	☐	☐
29	يتم التعامل مع الجميع بكرامة	☐	☐	☐	☐	☐
30	يشعر الجميع بوجود فرص متكافئة	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: العدالة

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
31	يتم توزيع الخدمات بصورة عادلة	☐	☐	☐	☐	☐
32	معايير الاستهداف واضحة	☐	☐	☐	☐	☐
33	يتم تطبيق المعايير على الجميع	☐	☐	☐	☐	☐
34	لا توجد محاباة أو تمييز	☐	☐	☐	☐	☐
35	يمكن الاعتراض على القرارات عند الحاجة	☐	☐	☐	☐	☐
36	يتم التعامل مع الشكاوى بعدالة	☐	☐	☐	☐	☐
37	يتم توزيع الموارد بشفافية	☐	☐	☐	☐	☐
38	أشعر بأن الفرص متاحة للجميع	☐	☐	☐	☐	☐
39	تتم معالجة المظالم بصورة عادلة	☐	☐	☐	☐	☐
40	يشعر المجتمع بوجود عدالة في الخدمات	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الخامس: الانتماء

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
41	أشعر بالانتماء إلى مجتمعي	☐	☐	☐	☐	☐
42	أفخر بالانتماء إلى مجتمعي	☐	☐	☐	☐	☐
43	أشارك في المبادرات المجتمعية	☐	☐	☐	☐	☐
44	أشعر بالمسؤولية تجاه الآخرين	☐	☐	☐	☐	☐
45	توجد روح تضامن بين أفراد المجتمع	☐	☐	☐	☐	☐
46	يساعد الناس بعضهم بعضاً في الأزمات	☐	☐	☐	☐	☐
47	أشعر بالأمان داخل المجتمع	☐	☐	☐	☐	☐
48	أشعر بأن لي دوراً في المجتمع	☐	☐	☐	☐	☐
49	أشعر بأن الجميع جزء من المجتمع	☐	☐	☐	☐	☐
50	أؤمن بقدرة المجتمع على الصمود	☐	☐	☐	☐	☐

نموذج تسجيل النتائج

البعد	عدد الأسئلة	الدرجة	الوزن النسبي
الثقة	10		25%
المشاركة	10		20%
الشمول	10		20%
العدالة	10		20%
الانتماء	10		15%

تفسير النتائج:

النتيجة	مستوى التماسك	التفسير
100-80	مرتفع	علاقات وثقة جيدة مع ضرورة استمرار المتابعة
79-60	جيد / متوسط إيجابي	الوضع مقبول لكن توجد جوانب تحتاج تحسين
59-40	متوسط / هش	توجد مخاطر اجتماعية تتطلب خطة تحسين
أقل من 40	منخفض	خطر مرتفع يتطلب تدخلاً عاجلاً

تحليل النتائج حسب الأبعاد:

الحالة	التفسير	الإجراء
المؤشر الكلي جيد لكن العدالة منخفضة	خطر شكاوى أو توتر	مراجعة الاستهداف والتواصل
الثقة منخفضة	ضعف علاقة المنظمة بالمجتمع	تعزيز المساءلة والشفافية
المشاركة منخفضة	تصميم غير تشاركي	عقد مشاورات وتوسيع التمثيل
الشمول منخفض	احتمال إقصاء فئات	تطبيق CT-01 و PT-06
الانتماء منخفض	ضعف روابط مجتمعية	تصميم مبادرات مشتركة

الحد الأدنى لجودة البيانات:

المعيار	الحد الأدنى
تمثيل النساء والرجال	مطلوب
تمثيل النازحين والمجتمع المضيف	مطلوب حسب السياق
تمثيل الأشخاص ذوي الإعاقة	مطلوب حيثما أمكن
استخدام أسئلة مفهومة	إلزامي
تدريب الباحثين	إلزامي
حماية الخصوصية	إلزامي

تنبيهات مهمة:

- لا يستخدم المؤشر وحده دون تحليل نوعي.
- يجب تفسير النتائج في ضوء السياق.
- انخفاض أحد الأبعاد قد يتطلب تدخلاً حتى لو كان المؤشر الكلي جيداً.
- يجب عدم استخدام النتائج لمعاقبة الفرق، بل لتحسين البرامج.
- يفضل ربط نتائج المؤشر بخطة تحسين واضحة.

3. نموذج استخلاص الدروس (Lessons Learned Template) EL-01

السؤال	الإجابة
ما الذي نجح؟	
ما الذي لم ينجح؟	
لماذا حدث ذلك؟	
ما الدروس المستفادة؟	
ما الذي يجب تعديله؟	
من المسؤول عن المتابعة؟	
متى تتم المتابعة؟	

10.9 أدوات تصميم التدخلات

1. أداة مراجعة تصميم التدخل (Intervention Design Review Tool) IT-01

السؤال	نعم	لا	الإجراء المطلوب
هل يعزز التدخل الثقة؟			
هل يقلل التوتر؟			
هل يشمل فئات مختلفة؟			
هل يخلق تفاعلاً إيجابياً؟			
هل توجد مؤشرات أثر اجتماعي؟			
هل توجد آلية تعديل أثناء التنفيذ؟			

2. مصفوفة اختيار التدخل (Intervention Selection Matrix) IT-02

نوع التدخل	مناسب جداً	مناسب	محدود	شروط الاستخدام
حوارات مجتمعية				وجود استعداد للحوار
مبادرات مشتركة				وجود مساحة تعاون
حملات توعية				الحاجة لتصحيح معلومات
لجان مجتمعية				توفر تمثيل عادل
تدخلات أحادية الفئة				تحليل أثرها على باقي الفئات

3. قائمة تقييم نجاح التدخل (DT-01 Intervention Success Assessment Checklist)

المؤشر	تحسن	لم يتغير	تراجع	الدليل
الثقة				
التفاعل الإيجابي				
العدالة المدركة				
المشاركة				
انخفاض التوتر				

10.10 أدوات الشراكات والمناصرة

1. أداة تحليل الشركاء (PTN-01 Partner Analysis Tool)

الشريك	مجال العمل	القيمة المضافة	مستوى الثقة	القبول المجتمعي	ملاحظات
جمعية محلية	حماية	وصول للمجتمع	مرتفع	مرتفع	
بلدية	خدمات	تنسيق ميداني	متوسط	مرتفع	
لجنة مجتمعية	تمثيل محلي	ثقة مجتمعية	مرتفع	مرتفع	

2. مصفوفة اختيار الشركاء (PTN-02 Partner Selection Matrix)

المعيار	منخفض	متوسط	مرتفع	ملاحظات
المصداقية				
القبول المجتمعي				
الخبرة الفنية				
الالتزام بالمساءلة				
الحساسية للسياق				
الشفافية				

النتيجة	القرار
معظم المعايير مرتفعة	شريك مناسب
معظم المعايير متوسطة	شراكة مشروطة بخطة تحسين
عدة معايير منخفضة	لا ينصح بالشراكة دون معالجة

3. أداة تخطيط المناصرة (ADV-01 (Advocacy Planning Tool)

العنصر	التحديد
القضية	
الأدلة المتاحة	
الفئات المتأثرة	
الرسالة الرئيسية	
الجمهور المستهدف	
قنوات التأثير	
المخاطر المحتملة	
مؤشرات النجاح	

أسئلة إرشادية

1. ما المشكلة التي تسعى المناصرة لمعالجتها؟
2. هل تستند الرسالة إلى بيانات واضحة؟
3. هل تم سماع صوت الفئات المتأثرة؟
4. هل قد تسبب الرسالة توتراً أو استقطاباً؟
5. ما التغيير المطلوب؟

10.11 أدوات المخاطر والأزمات

1. سجل المخاطر (Risk Register) RM-01

الخطر	نوع الخطر	الاحتمالية	الأثر	مستوى الخطر	إجراء التخفيف	المسؤول	الحالة
توتر أثناء التوزيع	اجتماعي	مرتفع	مرتفع	حرج	تعديل آلية التوزيع	مدير البرنامج	مفتوح

2. مصفوفة تقييم المخاطر (Risk Assessment Matrix) RM-02

الأثر \ الاحتمالية	منخفض	متوسط	مرتفع
مرتفع	متوسط	مرتفع	حرج
متوسط	منخفض	متوسط	مرتفع
منخفض	منخفض	متوسط	متوسط

تفسير مستويات الخطر

مستوى الخطر	الإجراء المطلوب
منخفض	قبول ومراقبة دورية
متوسط	متابعة لصيقة وخطة تخفيف
مرتفع	تدخل فوري وخطة استجابة
حرج	تصعيد عاجل للإدارة العليا

3. دليل الاستجابة السريعة (Rapid Response Guide) CRT-01

خطوات الاستجابة

الخطوة	الإجراء
1	تحديد طبيعة الأزمة
2	تقييم أثرها الاجتماعي
3	تحديد مستوى الخطر
4	تفعيل فريق الاستجابة

5	التواصل مع المجتمع
6	تنفيذ إجراءات التخفيف
7	المتابعة والتوثيق
8	استخلاص الدروس

سلم التصعيد

المستوى	الترجمة المعتمدة	الإجراء
Incident	حادث أولي	توثيق ومراقبة
Local Tension	توتر محلي	تدخل ميداني محدود
Serious Conflict Risk	خطر تصاعد نزاع	تدخل إداري وبرامجي عاجل
Full Crisis	أزمة شاملة	تفعيل خطة الاستجابة السريعة