الميني MBA البرامج وMEAL: تصميم الأثر وإدارته وإثباته

مادة الدرس · الأسبوع 8 : المساءلة أمام السكان: المشاركة والشكاوى والملاحظات

برنامج مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة) لتصميم البرامج الإنسانية وإدارتها وتقييمها: تقييم الاحتياجات وشدّتها، وسلسلة النتائج والمؤشرات، والاستهداف والتحويلات النقدية، والتخطيط والميزانية، وخطة MEAL وجودة البيانات، وأخذ العينات، والتحليل، والمساءلة، والتقييم، وقياس الأثر، والقيمة مقابل المال، والإدارة التكيفية. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-programmes-/meal/semaine-8

وثيقة مجانية من الأكاديمية الإنسانية. يمكن طباعتها ومشاركتها بحرية لأغراض التدريب دون تعديل.

الأسبوع 8 : المساءلة أمام السكان: المشاركة والشكاوى والملاحظات

الأهداف

- ترجمة المعيار الإنساني الأساسي (CHS) إلى ممارسات ملموسة وقابلة للقياس داخل البرنامج.
- تصميم آلية شكاوى وملاحظات يسهل الوصول إليها، وآمنة، وتغلق الحلقة، وقيادتها.
- تنظيم المشاركة الحقيقية للناس والمعلومات الشفافة، بما في ذلك بشأن القرارات الصعبة.

ما معنى أن تكون مساءلًا أمام الناس

المساءلة أمام السكان المتضررين (AAP) هي الالتزام باستخدام السلطة بمسؤولية: مراعاة رأي الناس، وتقديم الحساب لهم، والمساءلة عن الأفعال أمامهم. وهي لا تحلّ محل المساءلة أمام المانحين؛ بل تكمّلها، وكثيرًا ما يتوتّر الاثنان (المانح يريد أرقامًا، والناس يريدون أن يُصغى إليهم).

يحدّد **المعيار الإنساني الأساسي بشأن الجودة والمساءلة** (CHS)، المنقَّح عام 2024، تسعة التزامات تجاه الأشخاص والمجتمعات المحلية. وجوهرها: مساعدة تحترم حقوقهم ومشاركتهم، ويمكن الوصول إليها في الوقت المناسب، وملائمة، وتعزّز قدراتهم ولا تُلحق الضرر، مع شكاوى تُعالَج بأمان، ومساعدة منسَّقة، ومنظمة تتعلّم، وموظفين أكفاء وحسني الإدارة، وموارد تُستخدَم بمسؤولية.

يمكن للمنظمة أن تطرح على نفسها، لكل التزام، ثلاثة أسئلة: ماذا نفعل عمليًا؟ كيف نعرف ذلك؟ ماذا يقول الناس أنفسهم؟ والمؤشرات الأكثر دلالة تأتي من الناس: «هل تعتقد أن المساعدة تلبّي أهم احتياجاتك؟»، «هل تعرف كيف تقدّم شكوى؟»، «هل تشعر بأنك تُعامَل باحترام؟».

> تُقاس المساءلة بما يتغيّر. فالبرنامج الذي يستشير دون أن يعدّل شيئًا أبدًا يعلّم الناس أن رأيهم لا يهم، وستكون المشاركة التالية أضعف.

تصميم آلية للشكاوى والملاحظات

تتلقى **آلية الشكاوى والملاحظات** (CFM أو FCRM) جميع اتصالات الناس وتسجّلها وتعالجها وتردّ عليها: الأسئلة، والاقتراحات، والشكاوى البسيطة، والشكاوى الحساسة. وينطلق تصميمها من الاستشارة: ما القنوات التي يستخدمها الناس وبمن يثقون؟ فالنساء والأطفال وكبار السن والأشخاص ذوو الإعاقة لا يقدّمون الإجابات نفسها.

تتكامل عدة قنوات: خط هاتفي مجاني، وتطبيقات المراسلة، وصناديق الاقتراحات (لضمان إخفاء الهوية، إذا كان يفرغها شخص مستقل عن فريق التوزيع)، ومكاتب الاستقبال والمناوبات أثناء التوزيعات، والزيارات المنزلية للأشخاص الذين لا يستطيعون التنقل، واللجان المجتمعية، والملاحظات المجمَّعة أثناء الرصد.

تحدّد الآلية **فئات** و**آجالًا** مكتوبة. مثلًا: طلب معلومات، الرد خلال 3 أيام؛ شكوى متعلقة بالبرنامج (غير مسجَّل، مبلغ خاطئ)، الرد خلال 7 أيام؛ شكوى حساسة (احتيال، إساءة، استغلال جنسي، أمن)، الإحالة خلال 24 ساعة إلى الشخص المعيَّن، عبر مسار سري منفصل.

المبادئ غير القابلة للتفاوض: **السرية**، و**سلامة** من يشتكون (لا انتقام)، و**إمكانية الوصول** (اللغات، الأمية، الإعاقة)، و**المجانية**، و**الفصل** بين من يعالجون الشكاوى ومن تتعلق بهم.

إغلاق الحلقة وقياس الأداء

«إغلاق الحلقة» يعني أن كل شخص يتلقى ردًا، حتى حين يكون الرد بالرفض، وأن اتجاهات الملاحظات تغذّي القرارات. ومعظم الآليات تجمع، لكن كثيرًا منها لا يردّ.

مؤشرات أداء مفيدة:

- عدد الملاحظات الواردة شهريًا ولكل 1 000 شخص مستفيد، حسب القناة والجنس والعمر.
- نسبة الملاحظات المغلقة ضمن الأجل المحدد.
- نسبة الأشخاص الراضين عن الرد (يُتحقق منها بمكالمة رقابية على عينة).
- نسبة الأشخاص الذين يعرفون قناة واحدة على الأقل (مسح الرصد).
- عدد التغييرات في البرنامج الناتجة عن الملاحظات خلال الربع.

مثال. 340 ملاحظة في شهر لـ17 000 شخص: 20 لكل 1 000. أُغلقت 289 منها ضمن الأجل: 85 %. وبالمقارنة مع شهر سابق بلغ فيه العدد 2 لكل 1 000، فليس هذا تدهورًا: بل هو غالبًا علامة على أن الآلية صارت معروفة أخيرًا وأن الناس يثقون بها.

> الآلية التي تتلقى شكاوى قليلة جدًا نادرًا ما تكون علامة على برنامج مثالي: إنها دائمًا تقريبًا علامة على آلية مجهولة، أو يتعذّر الوصول إليها، أو لا ثقة بها.

الشكاوى الحساسة والحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين

تتبع شكاوى **الاستغلال والاعتداء الجنسيين** (SEA) من قِبل العاملين في المجال الإنساني مسارًا صارمًا، يستند إلى المبادئ الأساسية الستة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات: يشكّل الاستغلال والاعتداء الجنسيان سوء سلوك جسيمًا يبرّر الفصل؛ ويُحظر أي نشاط جنسي مع طفل (دون 18 عامًا) أيًّا كان سن الرضا المحلي؛ ويُحظر تبادل المال أو العمل أو السلع أو الخدمات مقابل علاقات جنسية؛ ويُثبَّط بشدة إقامة علاقات جنسية مع المستفيدين لأنها قائمة على ديناميكية قوة غير متكافئة؛ ويجب على الموظفين الإبلاغ عن أي قلق؛ ويجب على المسؤولين خلق بيئة تمنع الاستغلال والاعتداء الجنسيين.

وفي الآلية، يعني ذلك: كل من يتلقى ادعاءً يحيله **فورًا** إلى نقطة الاتصال المعيَّنة، دون أن يحقق بنفسه؛ ويُوجَّه **الناجي أو الناجية** نحو المساعدة (الرعاية الطبية، الدعم النفسي الاجتماعي، الحماية، المساعدة القانونية) وفق رغباته؛ ويُبعَد الشخص المتهم عن التواصل مع المستفيدين أثناء التحقيق؛ وتُتقاسَم المعلومات بدقة وفق مبدأ الحاجة إلى المعرفة؛ ويُبلَّغ المانح وفق العقد.

تحترم المقاربة **المتمحورة حول الناجي أو الناجية** أربعة مبادئ: السلامة، والسرية، واحترام الخيارات، وعدم التمييز. ولا يُواجَه الشخص أبدًا بالمعتدي المزعوم، ولا يُطلب منه الإدلاء بشهادته مرارًا.

المشاركة والمعلومات

تمتد **المشاركة** من الإعلام إلى القرار المشترك. وفي السلّم الكلاسيكي، نميّز بين: الإعلام، والاستشارة، والإشراك، والتعاون، ونقل القرار. وتبقى معظم البرامج الإنسانية عند مستوى الاستشارة؛ والطموح إلى مستوى أعلى في بعض القرارات (اختيار المواقع، معايير الاستهداف، مكونات الأطقم، الجدول الزمني) يحسّن الملاءمة والقبول.

اللجان المجتمعية مفيدة لكنها هشّة: فهي كثيرًا ما تعيد إنتاج علاقات القوة القائمة. لذا يُحرص على تشكيلتها (نساء، شباب، أشخاص ذوو إعاقة، أقليات)، ويُحدَّد لها تفويض مكتوب، ولا يُعهَد إليها وحدها باختيار المستفيدين دون ضبط.

المعلومات شكل من أشكال المساعدة: للناس الحق في معرفة من هي المنظمة، وماذا تفعل، ولمن، ووفق أي معايير، ولأي مدة، وكيف يشتكون، وأن المساعدة مجانية. وتُستخدم اللغات والأشكال الملائمة (الإذاعة، الرسائل الصوتية، الملصقات المصوّرة، اجتماعات منفصلة للنساء).

يجب الإعلان عن **القرارات الصعبة** (خفض الحصص، إنهاء برنامج، تغيير الاستهداف) مبكرًا، وشرحها بصدق، ومواكبتها: التوجيه نحو خدمات أخرى، وفترة انتقالية. والإعلان عن قطع المساعدة يوم التوزيع خطأ في المساءلة يخلق أيضًا مخاطر أمنية على الموظفين.

حماية البيانات والإدماج في دورة البرنامج

تحتوي الملاحظات والشكاوى على **بيانات شخصية**، حساسة جدًا أحيانًا. والقواعد الدنيا: وصول محصور في من يعالجون الحالات؛ والفصل بين بيانات الهوية والمحتوى لأغراض التحليل؛ وإخفاء الهوية في التقارير؛ ومدة احتفاظ محددة؛ وعدم المشاركة مع السلطات أو أطراف ثالثة دون أساس واضح ودون تقييم المخاطر على الأشخاص.

يجب إدماج المساءلة في كل مرحلة من دورة البرنامج، ورصد ميزانية لها:

- **التقييم**: سؤال الناس عن أولوياتهم وقنواتهم المفضّلة.
- **التصميم**: معايير استهداف مشروحة، وآلية شكاوى مقرَّرة، وبند في الميزانية (الموظفون، الخط الهاتفي، مواد الإعلام).
- **التنفيذ**: الإعلام، ومعالجة الملاحظات، والتعديلات.
- **الرصد**: مؤشرات المساءلة في لوحة المتابعة.
- **التقييم والتعلّم**: يحكم الناس أنفسهم على ملاءمة المساعدة وجودتها.

على المستوى الجماعي، تقلّص الآليات المشتركة (خطوط المعلومات المشتركة بين الوكالات) الالتباس لدى الناس، الذين كثيرًا ما لا يعرفون أسماء المنظمات. وهي تتطلب اتفاقات واضحة لتقاسم الحالات وإحالتها.

تمرين: تقويم آلية شكاوى

الوضع. برنامج يخدم 24 000 شخص. في ستة أشهر، وردت 31 ملاحظة، كلها عبر صندوق الاقتراحات المثبَّت في مكتب المنظمة والذي يفرغه رئيس الموقع؛ وتلقّت 12 منها ردًا. ويُظهر مسح رصد أن 22 % من الأشخاص يعرفون وسيلة للشكوى (13 % من النساء، 31 % من الرجال). ويبلّغ باحث ميداني عن شائعة مفادها أن أحد موزّعي المساعدات يطلب خدمات جنسية من نساء مقابل تسجيلهن.

المطلوب. 1) احسب معدل الملاحظات لكل 1 000 شخص ومعدل الرد. 2) حدّد المشكلات الرئيسية الأربع. 3) ماذا تفعل خلال 24 ساعة بشأن الشائعة؟ 4) اقترح ثلاثة مؤشرات للرصد.

الحل. 31 ملاحظة لـ24 000 شخص: 1,3 لكل 1 000 في ستة أشهر، وهو معدل ضعيف للغاية. معدل الرد: 12 / 31 = 39 %. المشكلات: قناة وحيدة، قليلة الإتاحة وموجودة في المكتب؛ وصندوق يفرغه شخص قد يكون معنيًا بالشكاوى (غياب الاستقلالية)؛ ومعرفة ضعيفة، لا سيما لدى النساء؛ وحلقة غير مغلقة. خلال 24 ساعة: إحالة الشائعة إلى نقطة الاتصال المعنية بالحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين (PSEA) دون التحقيق بنفسك، وتنظيم الإبعاد الاحترازي للموزّع عن أنشطة التسجيل، وتوفير المساعدة لأي ناجية يُتعرَّف عليها، وإبلاغ الإدارة والمانح وفق الإجراءات. المؤشرات: الملاحظات لكل 1 000 شخص حسب الجنس والقناة؛ والنسبة المغلقة ضمن الأجل؛ ونسبة الأشخاص، حسب الجنس، الذين يعرفون قناة واحدة على الأقل.

للتذكر

- يحدّد CHS تسعة التزامات؛ وأفضل المؤشرات تأتي مما يقوله الناس.
- لآلية الملاحظات عدة قنوات تُختار مع الناس، وآجال مكتوبة، ومسار حساس منفصل.
- إغلاق الحلقة: كل ملاحظة تتلقى ردًا والاتجاهات تغيّر البرنامج.
- قلة الشكاوى تشير غالبًا إلى آلية مجهولة أو لا ثقة بها، لا إلى برنامج مثالي.
- ادعاء استغلال أو اعتداء جنسي: إحالة فورية إلى نقطة الاتصال، ومساعدة متمحورة حول الناجي أو الناجية، ولا تحقيق مرتجَل.

الاختبار

1. تتلقى آلية 3 شكاوى في ستة أشهر لـ20 000 شخص مستفيد. التفسير الأرجح:
   A. البرنامج ممتاز
   B. الآلية مجهولة، أو يتعذّر الوصول إليها، أو لا ثقة بها
   C. ليس لدى الناس ما يقولونه
   D. يجب إلغاء الآلية

2. يتلقى موظف ادعاءً بالاستغلال الجنسي ضد زميل. يجب عليه:
   A. استجواب الزميل بنفسه
   B. إحالته فورًا إلى نقطة الاتصال المعيَّنة، دون التحقيق بنفسه
   C. الانتظار حتى تتوفر أدلة
   D. الحديث عنه في اجتماع الفريق

3. وفق مبادئ اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، يُحظر أي نشاط جنسي مع شخص دون 18 عامًا:
   A. فقط إذا كان سن الرضا المحلي 18 عامًا
   B. أيًّا كان سن الرضا المحلي
   C. للموظفين الدوليين فقط
   D. خلال ساعات العمل فقط

4. من لا ينبغي أن يفرغ صندوق الشكاوى؟
   A. مسؤول مساءلة مستقل
   B. رئيس فريق التوزيع الذي تتعلق الشكاوى بأنشطته
   C. ثنائي يضم امرأة
   D. عضو في فريق MEAL

5. تقرّر خفض الحصص. الممارسة المتوافقة مع المساءلة هي:
   A. الإعلان عنه يوم التوزيع
   B. الإعلان عنه مبكرًا، وشرحه بصدق، والتوجيه نحو خدمات أخرى خلال فترة انتقالية
   C. عدم الإعلان عنه
   D. ترك السلطات تعلن عنه

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. B · 3. B · 4. B · 5. B