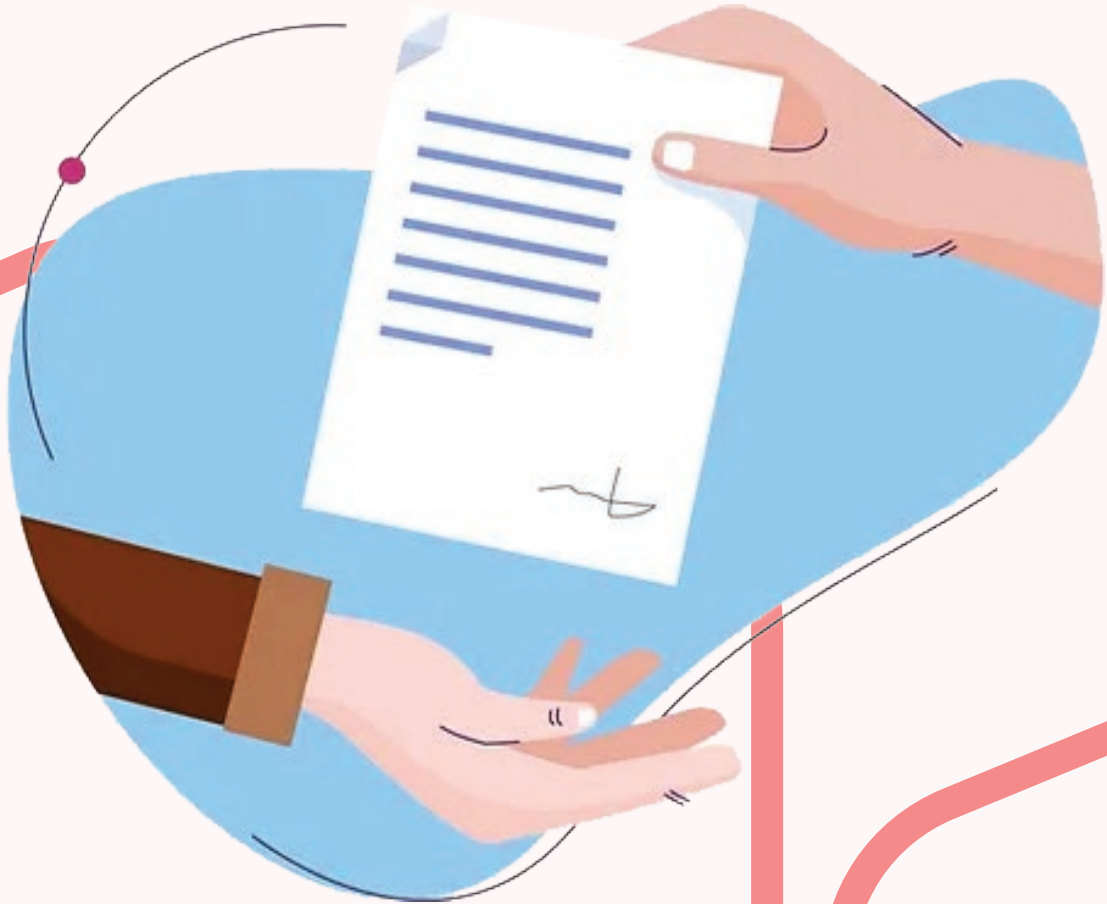


تقييم فاعلية الشراكات في تمكين الشباب
في الفرق التطوعية في شمال سوريا

الشراكات والمساءلة





منظمة **دور DOOR** هي منظمة مجتمع مدني مرخصة في تركيا من منتصف عام 2018 تعمل مع البنى المجتمعية السورية للوصول إلى رؤيتها في مجتمع كريم قادر على تخطي تحدياته من خلال استثمار موارده بشكل هلاق ومبدع لذا تعمل منظمة **دور DOOR** ضمن برنامجي التنمية المجتمعية والتمكين الاقتصادي على بناء قوة المجتمع للقيام بتنظيم وتحريك موارده بشكل فعّال من خلال مجموعة من مشاريع بناء القدرات ومشاريع الاكتفاء الذاتي والتمويل الأصغري تنطلق منظمة **دور DOOR** في تحقيق رؤيتها من إيمانها بالعمل المجتمعي وأهمية بناء العلاقات القوية بين مكونات الشعب السوري وتبني مبدأ الحوار والمناصرة في تعزيز قدرتها على إطلاق المبادرات من خلال مواردها الذاتية والمحلية



شباب التغيير هي شبكة مجتمعية تطوعية تأسست في الشمال السوري في أواخر عام 2015 وتعمل على تعزيز دور المبادرات المجتمعية والعمل التطوعية للوصول إلى رؤيتهم في مجتمع ممكن وفعال قادر على التغيير ويساهم في صنع القرار لذلك عملت **شبكة شباب التغيير** من خلال لجانها المجتمعية المنتشرة في كل من إدلب وريف حلب الغربي والشمال وأجزاء من ريف حماه على إطلاق العديد من المبادرات المجتمعية التي تخدم المجتمع السوري وتزيد من قدرته على الصمود في وجه الظروف القاسية التي ولدتها ظروف القصف والتهجير وتتكون **شبكة شباب التغيير** من 27 لجة تنمية مجتمعية بالإضافة إلى 7 فرق اختصاصية هي: فريق التدريب، فريق الأبحاث، فريق الحملات والمناصرة، فريق المرأة، فريق مشاريع الاكتفاء الذاتي، فريق المهجرين قسرا والفريق الإعلامي وقد أطلقت الشبكة العديد من الحملات المبادرات والتدريبات في مجالات التعليم، التماسك المجتمعي، الدعم النفسي، الأمن والسلامة وخدمات الشأن العام



أسست هذه المنصة كمشروع مشترك بين **منظمة دور DOOR** و**شبكة شباب التغيير** وهي منصة شبابية تسعى لتعزيز المواطنة من خلال فتح مساحات الحوار والمشاركة في قضايا الشأن العام والمساهمة في صنع القرار

فريق العمل

الباحث ومحلل البيانات

أمل استنبولي

الإشراف البحثي والمراجعة

كرم حلي

جمع البيانات والبحث الميداني

فريق البحث في شبكة شباب التغيير

التنسيق الإداري

نذير شريف

تصميم

محمد سالم سليمان

مصدر الصور

أنشطة منظمة دور لبناء السلام في سوريا

الذكاء الاصطناعي

الأدوات

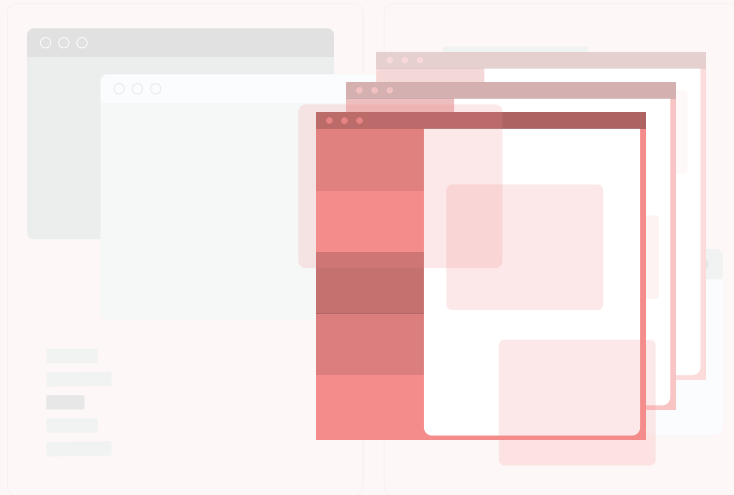
- 1- فؤلات فر
- 2- جلسات حوار
- 3- وسائل الأ
- 4- بدو شورات
- 5- استبيانات
- 6- ونهمة الكثر

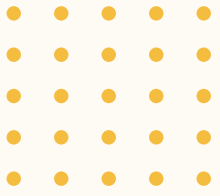
الأدوات التي نقوم من خلالها

- 1- جلسات الفردية والجماعية..
- 2- استبيانات
- 3- جلسات الرأي
- 4- تقارير مرئية..
- 5- مواقع التواصل
- 6- ...

الفهرس

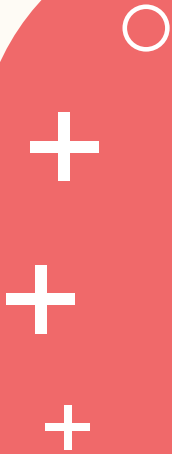
7	الملخص التنفيذي
9	المقدمة
10	سؤال البحث
11	المنهجية
14	النقاش
15	ما هي المساءلة؟
19	النتائج
19	هل تخضع الفرق التطوعية للمساءلة؟
23	هل تخضع المنظمات الداعمة للمساءلة أمام الفرق التطوعية؟
29	أهمية المساءلة
38	موانع المساءلة
41	توصيات لتعزيز المساءلة





01

الملخص التنفيذي



تعتبر هذه الورقة جزء من سلسلة أبحاث تقوم بها منظمة دور مع شبكة شباب التغيير تحت عنوان: تقييم فاعلية الشراكات مع الفرق التطوعية في تمكين الشباب والشابات في شمال سوريا. وتركز هذه الورقة على محور الدعم وخاصة الدعم المالي ودوره في تمكين الفرق التطوعية، بينما تركز الورقة الثانية على مفهوم المساءلة بين الفرق التطوعية والمنظمة الداعمة.

تقدم هذه الورقة البحثية دراسة عملية ونقدية تناقش مفهوم المساءلة بين الأطراف الداخلة في الشراكات و خاصة من وجهة نظر الفرق التطوعية والعاملين فيها . حيث تسعى الورقة لمعرفة مدى انتشار مفهوم المساءلة نظرياً لدى الفرق ومدى قابلية تطبيقه على أرض الواقع بين أطراف الشراكات المختلفة. وتناقش مشروعية مساءلة الفرق التطوعية للمنظمات الداعمة وبالعكس. وتناول أيضاً كشف سليات غياب مثل هذا المفهوم على الساحة السورية التطوعية وتناقش موانع تفعيل هذا المبدأ المفصلي سواء الموانع المتعلقة بالفرق أو المتعلقة بالمنظمات. وختاماً تقدم جملة توصيات تتعلق بكيفية تعزيز وتطبيق هذا المفهوم.

أبرز التوصيات

- تشكيل دليل خاص بأرقام وإيميلات المنظمات والفرق التطوعية وتحديد مسؤول مساءلة ضمن الدليل
- ضرورة الاستثمار في التوعية والتدريب بشأن مفهوم المساءلة على قدر المساواة بين الفرق والمنظمات
- جعل نضوج المساءلة شرطاً أساسياً قبل التعامل مع المنظمات أو الجهات المانحة.
- الاعتراف بأن الفرق التطوعية هي أساس المجتمع والعمل المدني
- العمل على إشراك المجتمع المدني والسلطات المحلية في موضوع المساءلة وتعزيز دور الرقابة المجتمعية الشعبية
- أهمية وجود كيان موثوق متخصص في تعزيز المساءلة تنفيذ نهج وقائي من خلال اجتماعات منتظمة بين الفرق والمنظمات.
- إعتاد مذكرة تفاهم مكتوبة بين الفريق والمنظمة والالتزام بكافة بنودها مع كتابة بند بأحقية المساءلة لكافة الأطراف
- ضمان أن تدابير المساءلة لا تنتهك حقوق الأفراد والفرق ولا يترتب عليها ردود فعل عقابية تضر بالفرق التي تقوم بالمساءلة

انتشرت منذ عدة سنوات فكرة انشاء الفرق التطوعية في الداخل السوري بسبب الحاجة الملحة لتقديم الخدمات بكافة أنواعها وخاصة في المناطق الخارجة عن سيطرة النظام بسبب غياب الدولة. وكانت الفرق التطوعية هي الجسر الواصل بين المنظمات الانسانية وأومنظمات المجتمع المدني وبين الناس على أرض الواقع. وسارع الشباب والشابات السوريين لتشكيل هذه الفرق والانضمام لها من أجل نجده المحتاجين وخاصة في الظروف القاهرة مثل موجات النزوح أو أمطار وبرد الشتاء أو بعد الزلزال المدمر الذي ضرب سوريا وتركيا هذا العام في شباط 2023.

ومن أجل سهولة تيسير العمل غالباً ما تلجأ الفرق التطوعية لإنشاء شراكات مع غيرها من الفرق الأخرى و المنظمات ضمن إتفاقية تعرف بمذكرة تفاهم. وتقدم هذ الشراكات فوائد عديدة لكافة الأطراف والمجتمع أيضاً مثل الوصول إلى مناطق جغرافية واسعة أو تبادل خبرات و موارد أو فرص جديدة للتعلم. وينبثق أيضاً عنها العديد من التحديات كذلك (انظر بحث الشراكات بين الفرق التطوعية [هنا](#)). والجدير بالذكر أن الشراكات بكافة أنواعها كالشبكة أو التجمع أو المنتدى وغيرها من المسميات هي شكل حديث نسبياً في الساحة السورية الناشئة وبالتالي فهناك العديد من الجوانب التي يجب تسليط الضوء عليها في هذا النوع من العلاقات مما يسهم في تفسير أسباب فشل أو استدامة شراكات بعينها.

واختار البحث بالذات محورين أساسيين لتقييم فاعلية هذه الشراكات المنتشرة بكثرة في شمال غرب سوريا في المناطق الخارجة عن سيطرة النظام السوري ودورها في تمكين الفرق التطوعية. **المحور الأول** هو علاقة الدعم بالشراكات وأثاره الايجابية والسلبية على الفرق وطرق التكيف في حالات تقليل الدعم والدروس المستفادة من سياقات شبيهة وهو ما تناقشه هذه الورقة.

بينما المحور الثاني هو المساءلة بين أطراف الشراكة المختلفة وخاصة مساءلة الفرق التطوعية للمنظمات الداعمة، ونظراً لأن هذا الموضوع حساس جدا وله دور مباشر ومؤثر في فاعلية الشراكات تم مناقشته من عدة جوانب. وتم جمع توصيات من الفرق التطوعية لرفع المساءلة وطرق مثالية لتطبيقها.

سؤال البحث

هل تحقق المساءلة بين الفرق التطوعية والمنظمات الداعمة التعزيز والتمكين الحقيقي للفرق التطوعية من الشباب والشابات في الشمال السوري؟



بعد الاطلاع على دراسات أدبية سابقة تناقش محور المساءلة بين أطراف الشراكات في العمل التنموي وخاصة مع المتطوعين، تم وضع أداة لجمع البيانات النوعية من الفرق التطوعية في الشمال السوري وهي أداة مقابلة شبه مهيكلة، تمت المرحلة التجريبية على جزئين:

بداية تم اختبار الأداة داخلياً حيث أجاب عن أسئلة الأداة فريق الباحثين الميدانيين كنوع من التدريب ليعزز تمكينهم من الأداة ويزيد فهمهم المنطقي للأسئلة.

والجزء الثاني هو المقابلات التجريبية الفعلية التي قام بها الباحثون مع ممثلين عن الفرق وتم تعديل الأداة بناء على نتائج هذه المقابلات التجريبية.

الجدير بالذكر هو التدريب الذي تلقاه فريق الباحثين والباحثات قبل وبعد كل خطوة، حيث يهدف التدريب القبلي إلى منح الفريق كامل الملكية والمساحة لتطوير الأداة وصياغة الأسئلة بما يتناسب مع كل سياق، بينما

يهدف التدريب البعدي إلى مناقشة التغذية الراجعة وتعديل الأداة وفقاً لها، وبالمجمل قام فريق الباحثين في شبكة شباب التغيير بإجراء **25 مقابلة فيزيائية** مع ممثلين عن الفرق في مناطق ادلب وريفها وريف حلب واعزاز وعفرين، وعند اختيار العينة تم مراعاة عدة أمور منها ما يتعلق بالمدلي مثل التنوع الجنسي وحالة السكن (نازح أو مقيم) ومنها ما يتعلق بالفريق نفسه كعمر الفريق الفعلي وعدد الأعضاء وحجم الدعم الذي حصل عليه، وبعد إجراء التحليل الأولي للبيانات تم اللجوء إلى عقد **6 جلسات نقاش مركزية** مع ممثلين جدد عن الفرق بهدف مناقشة بعض المفاهيم وسد الفجوات وجمع توصيات مقترحة بشكل جماعي من المتطوعين في الميدان.

YOUTH

Great things take time. Be patient

وتم التركيز على اختيار فرق جديدة للمشاركة في الجلسات المركزة لعدة أسباب وهي: **أولا** تحقيق انتشار أكبر للبحث وزيادة انخراط الفرق التطوعية فيه عن طريق المشاركة في مرحلة جمع البيانات وبالتالي زيادة اهتمام الفرق المشاركة بالنتائج التي توصل إليها البحث من معطياتهم. **وثانيا**: يعتبر البحث أداة تعلم غير مباشرة حيث أن الأسئلة المطروحة تهدف إلى تحفيز التفكير في اتجاهات مختلفة تتعلق بأحقية المساءلة بشكل متبادل بين أطراف الشراكة، لذلك فإن التنوع في المشاركين في البحث والسعي لتغطية مساحات واسعة يهدف لنشر هذه المفاهيم الجدلية وطرحها على الطاولة أمام الفرق. وفي مرحلة لاحقة **تم عقد اجتماع مع قادة الفرق وممثلي منظمات ومشاركين مستقلين مهتمين بالشأن العام** للحصول على تغذية راجعة منهم فيما يتعلق بمخرجات الورقة البحثية: كما تم تضمين مقترحاتهم وخاصة في قسم التوصيات. والجدير بالذكر أن هذه الورقة تحتوي على عدد كبير من الاقتباسات مما جاء في المقابلات وجلسات النقاش على لسان ممثلي الفرق التطوعية. والهدف من ذلك هو استخدام هذا البحث كجسر يصل الفرق التطوعية في الداخل السوري إلى العالم الخارجي وإيصال صوتهم وكلماتهم إلى المهتمين بقضاياهم. إن التحليل المقدم في هذه الورقة هو مجرد عملية إعادة ترتيب وهيكله لما عبّر عنه الشباب السوري في تجربتهم الناشئة والغنية ضمن بيئة الشراكات. ولا يمكن أن نجد سبيلا أفضل للتعبير عن هذه التجربة من كلماتهم وأرائهم المباشرة.



DOOR
BEYOND WAR



أصوات شابة

تعزيز مشاركة الشباب السوري وإدماجهم
في التنمية المحلية وعملية صنع القرار

Young Voices

Promote Syrian Youth participation
and inclusion in local development
and Decision-Making Process

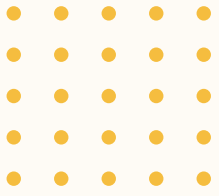
www.doorbeyondwar.org

contact@doorbeyondwar.org

+90 501 326 36 67

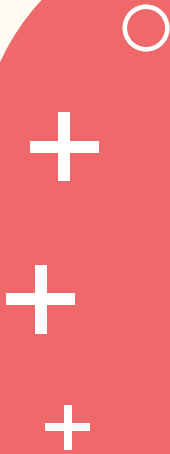


doorbeyondwar



02

النقاش





ما هي المساءلة؟

تُعرّف بداية المساءلة: أنها "واجب الأمانة العامة وموظفيها أن يتحملوا المسؤولية عن جميع ما يتخذونه من قرارات وإجراءات وعن الوفاء بالتزاماتهم، دون تحفظ أو استثناء." وتسعى جميع أطراف الشركات لتعزيز أهمية مبدأ المساءلة نظرياً، إلا أن تطبيق هذه المبدأ عملياً أمر آخر، وغالباً ما يتم تقويض هذا المبدأ بسبب عدم الإشارة بوضوح لمن هو المسؤول وعن ماذا هو مسؤول بالضبط.

للمساءلة 3 أجزاء:

فهي تشير إلى التزام القائمين على السلطة بتحمل المسؤولية عن أفعالهم، وتبريرها للأشخاص الذين تؤثر فيهم، وخضوعهم لشكل من أشكال العقوبات القابلة للإنفاذ إذا تبين أن سلوكهم أو تبريرهم غير مرضيين. إلا أن كل هذا لا يمكن الوصول إليه دون أن تسانده ثقافة مساءلة قوية تنتشر بشكل واضح لا لبس فيه بين مقدمي الخدمات وشركائهم وكذلك المجتمع المتلقي بكافة أطيافه.

وتجدر الإشارة أن المساءلة هي أداة مهمة لبناء الثقة وتعزيز التواصل وتمكين العلاقات. فالمساءلة تفتح باب مشاركة المعلومات بين أطراف الشراكة وهي سبيل لتوضيح أي شكل من أشكال سوء التصورات حول الأطراف الأخرى وهي تمنح الأطراف الفرصة لتوضيح الأمور وتصحيحها وتلافي أي شكل من أشكال التقصير وتمنح فرصاً للتعلم والتطوير. وإن تعزيز ثقافة المساءلة التشاركية بين كافة الأطراف وترسيخها كثقافة عمل جماعي يمكن أن تساهم في تعزيز التعاون والتعاطف والمساندة بين الفرق وكافة أطراف الشراكة. وقد تدفع الأطراف لتقديم الدعم واقتراح الحلول وتحمل المسؤولية بدلاً من تبادل الاتهامات والتنافس السلبي.

وتعرّف أيضا المساءلة: أنها الإلتزام الفاعل للعاملين لضمان تمتع الفئات المشاركة بالسلطة والقدرة على التأثير في تحديد الأولويات الخاصة بهم والتعامل معها، للاستعداد والاستجابة والتعافي من الكوارث مع التركيز على حقوق هذه الفئات وكرامتهم وقدرتهم وسلامتهم. والمقصود بالمساءلة ضمن المنظمات أي أن تتحمل المنظمة كامل المسؤولية وتأخذ في اعتبارها إحتياجات ومخاوف وقدرات المجتمع وتشرح قراراتها وأفعالها لهم.



وتشمل المساءلة أيضاً

- تحقيق الأهداف وتحقيق نتائج عالية الجودة في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة في تنفيذ جميع المهام الموكلة والوفاء بها بشكل تام إمتثالاً لجميع القرارات والأنظمة والقواعد والمعايير الأخلاقية
- تقديم تقارير تتضمن معلومات صحيحة وموضوعية ودقيقة في الوقت المناسب عن نتائج الأداء
- تحديد الجهة الإدارية المسؤولة عن الأموال والموارد؛ وجميع جوانب الأداء، بما في ذلك نظام محدد بوضوح للمكافآت والجزاءات.

وعند الحديث عن مبدأ المساءلة يجب الإشارة إلى العناصر العملية التي تسهم في تطبيق هذا المبدأ

- وهي: الإتفاق المبرم بين الاعضاء المعنية
- المراقبة الداخلية
- آليات الشكاوى والاستجابة

آليات المساءلة

2 صندوق الشكاوي

1 البريد الالكتروني

4 الزيارات الميدانية

3 أرقام التواصل

6 التغذية الراجعة
الداخلية والخارجية

5 اللقاءات المعلنة

الإشراك والمشاركة لأصحاب المصلحة في كل دورة حياة المشروع
أو المبادرة من مرحلة تقييم الاحتياج إلى التصميم
والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والإغلاق

أثبتت إجابات ممثلي الفرق التطوعية في شمال سوريا عن أسئلة البحث أن مبدأ المساءلة بين الفرق التطوعية والمنظمات الداعمة أو غيرها من أطراف الشراكة هو مبدأ حديث نسبياً ومحدود الفهم على جزء لا بأس به من الفرق التطوعية. حيث غالباً ما تمت الإشارة في الإجابات إلى مساءلة المجتمعات المستهدفة تجاه المنظمات والفرق وغيرهم من مقدمي الخدمات. وغالباً ما يجد الباحث نفسه يشرح ويكرر ويؤكد أن المساءلة المقصودة هنا هي **مساءلة على مستوى الفرق التطوعية والمنظمات الممولة كأطراف داخلية في الشراكة**. ببساطة، يُستبعد من قبل نسبة كبيرة من ممثلي الفرق التطوعية فكرة المساءلة بين المنظمات الممولة والشركاء الآخرين، وتقتصر المساءلة بالنسبة لهم فقط بين المجتمعات المستفيدة ومقدمي الخدمات. هذا النوع من الغياب للوعي حول مفهوم المساءلة يستدعي النظر في مدى استعداد الفرق التطوعية لتبني المساءلة كمفهوم تجاه المنظمات الممولة أو الشركاء الآخرين في الشراكة بدايةً بالمعنى النظري قبل الانتقال إلى مناقشة وتحليل آليات وعوائق تطبيق هذا المبدأ عملياً.

هل تخضع الفرق التطوعية للمساءلة؟ بدايةً يوضح الجدول التالي مدى تطبيق مبدأ المساءلة للفرق التطوعية من قبل المنظمات الداعم على أرض الواقع بحسب نتائج البحث ذلك عن طريق طرح السؤال التالي على الفرق: **هل تعرض فريقك للمساءلة من المنظمة الداعمة في أي ظرف؟**

النسبة	العدد	الإجابة
72%	40	لا
18.5%	10	مرة واحدة
9.5%	5	مرتان
100%	55	المجموع



يوضح الجدول السابق أن 72% من الفرق لم تخضع للمساءلة أبداً من قبل المنظمات الداعمة. وهي نسبة مرتفعة جداً إذا ما أخذنا بعين الإعتبار السياق الشائك والمعقد في شمال سوريا. على الجهة الأخرى تعرض 28% من الفرق للمساءلة من قبل المنظمة الداعمة (18.5% تعرض لمرة واحدة و 19.5% تعرض لمرتين أو أكثر). إن تقديم تفسير لهذه الأرقام يتطلب معلومات متقدمة تفصيلية لا يتسع لها المجال هنا. ولكن هذه النسب تعكس ثقافة متبادلة بين الفرق التطوعية والمنظمات وهي ثقافة مرتبطة بعدم وجوب المساءلة على الفرق التطوعية لأسباب مختلفة.

الجدير بالذكر أن الإلتزام بمبدأ المساءلة يزداد صعوبة عندما يكون العمل مع المتطوعين. ولكن الأهم المحافظة على مبدأ المساءلة كمبدأ ساري ونافذ على جميع المعنيين بتقديم الخدمات. بالطبع يجب أن يخضع المتطوعين للمساءلة، ولكن الأساليب المتبعة تختلف عن تلك التي يتم استعمالها مع غيرهم من العاملين المأجورين. إن مساءلة الفرق التطوعية ضرورة لضمان تنفيذ المهام بفعالية بشكل يخدم الموضوع ولا يسب ضرراً لأي فئة. ولكن قبل مساءلة الفرق التطوعية يجب اتباع إجراءات توضح مهام ومسؤوليات الفرق ضمن مذكرة تفاهم واضحة يتم فيها تحديد التوقعات والمسؤوليات منذ البداية. كما أن تقديم التدريب والتوجيه الفعّال يساهم في ضمان توفر المهارات اللازمة لدى الفريق التطوعي. وهناك أمور أخرى أساسية لتحقيق المساءلة لدى الفرق التطوعية مثل المتابعة المنتظمة والتواصل الفعّال من قبل المنظمة أو أطراف الشراكة. وإحدى أهم الأسس هي قدرة الفرق على إنهاء الشراكة بشكل طوعي أي أن يكون للفريق القرار بإنهاء خدمتهم وإبطال الشراكة في حال كان غير راغب أو غير قادر على الاستمرار.



"فاقد الشيء لا يعطيه، من يريد الشفافية وأن يكون هناك نظام مساءلة يجب أن يكون مساءل" فريق تطوعي في إدلب

وبالتالي فإن أي إبداع بعدم وجوب إخضاع الفرق التطوعية للمساءلة هو إبداع مرفوض. وذلك لأن المساءلة هي مبدأ منفصل عن الأجر المادي. فحتى إن كانت الفرق التطوعية لا تتلقى أجور ورواتب تجاه ما تقدمه من وقت وخدمات وجهد إلا إنها يجب أن تلتزم بتعاليم ومبادئ العمل. على عكس ما أشار له بعض الممثلين عن الفرق في المقابلات.



“ الفرق التطوعية بشكل عام بالوقت الحالي ليس لديها مساءلة على إعتبار أن عملها تطوعي، فالأفراد لمشاركين يمكن أن يشتركوا بالعمل ويمكن لا، لا يوجد آلية تجبر أي شخص بالفرق التطوعية أن يعمل وأن يحاسب بالأساس، العمل تطوعي فأنا على أي مجال سأحاسب أو أضع مساءلة بيني وبين المتطوع”

قائد أحد الفرق التطوعية في الشمال السوري



المساءلة التطوعية بين الفرق ليست أمر صحيح، أي أنه لا يجب ان يكون هناك نظام للفرق التطوعية للمساءلة إلا إذا كان هناك مردود مادي، هذا بشكل عام، لأن الفريق التطوعي يعمل و يقدم جهد، ويمكن أن اختلف معك بأي شيء وأترك مباشرة"

ممثلة عن فريق تطوعي في ريف إدلب



هل تخضع المنظمات الداعمة للمساءلة أمام الفرق التطوعية؟

توجهنا بالسؤال للفرق التطوعية لمعرفة ما إن كان قد قام أي من الفرق بعملية مساءلة حقيقية للمنظمة الداعمة على أرض الواقع، وقد حصلنا على البيانات التالية من الفرق المشاركة. وقد تبين أن 56% من الفرق لم تُقم بأي مساءلة للمنظمات الداعمة. بينما 36% قامت مرة واحدة بوضع المنظمة الداعمة أمام المساءلة. أما الفرق التي لجأت لتفعيل نظام المساءلة بشكل متكرر فهي لا تتجاوز 7% فقط.

هل قام فريقك بمساءلة المنظمة تحت أي ظرف؟

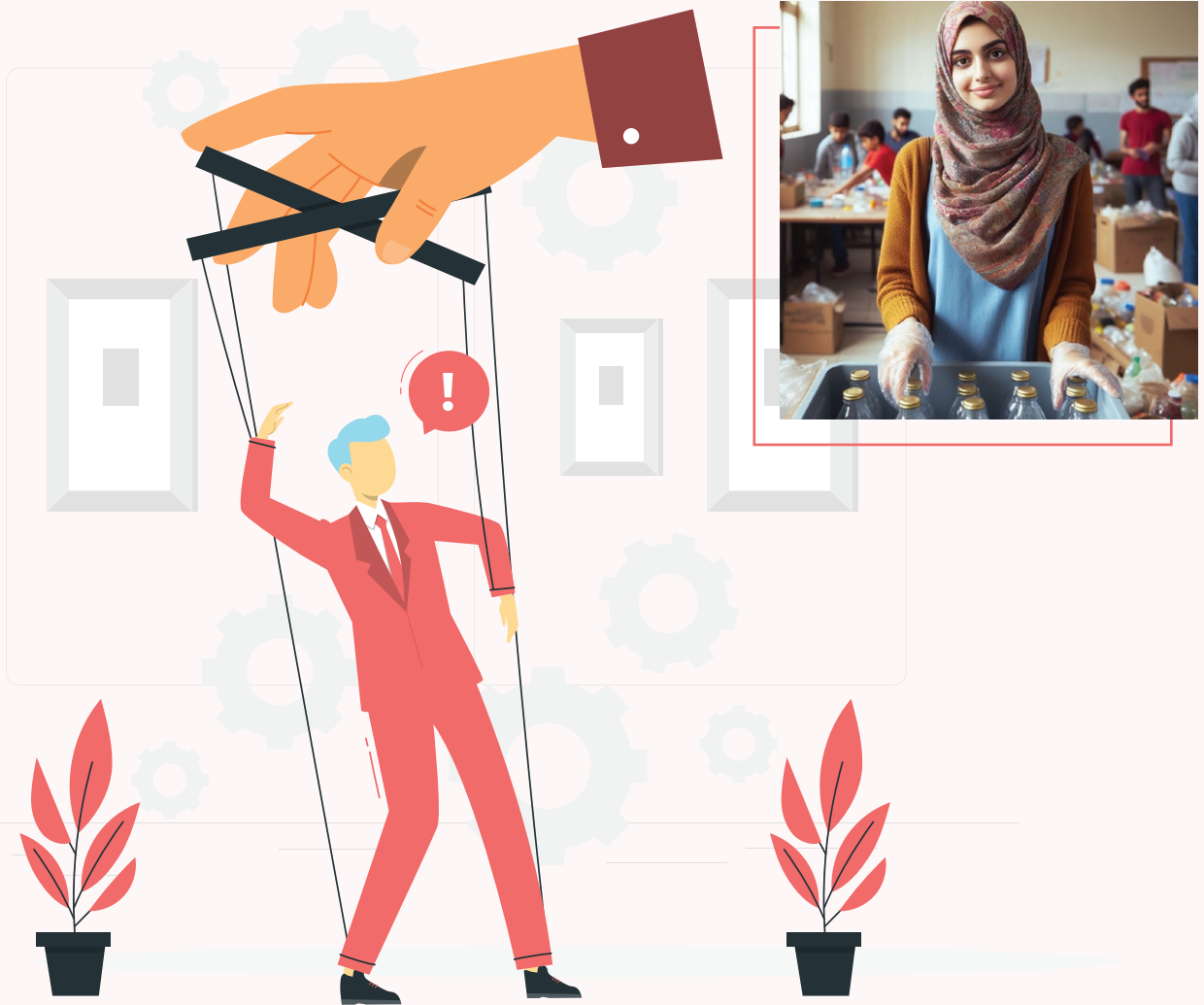
النسبة	العدد	الإجابة
56%	31	لا
36%	20	مرة واحدة
7%	7	مرتان
100%	55	المجموع

تعتبر المنظمات الداعمة حلقة الوصل بين المانح (غالباً ما يكون خارجياً) وبين الفريق التطوعي في الميدان. ولذلك أشار بعض الفرق لدور سُلطوي تمارسه المنظمات على الفرق كونها من يجلب الدعم لهم. وبالتالي تصبح هذه المنظمات فوق المساءلة. ولغياب المساءلة أشكال مختلفة ومن أحد هذه الأشكال المنتشرة في الميدان هو حرمان الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمشاريع التي يقوم بها الفريق التطوعي. وهذا النوع من الممارسات يترتب عليه قصور في الفهم وانعدام ملكية الفريق لما ينفذه من مشاريع. وبالتالي ينحصر دور الفريق في التنفيذ فقط ويتحول لأداة عمياء بيد السلطة العليا وهي المنظمة الداعمة.

هل الفرق التطوعية هي الحلقة الأضعف؟

"أنا منظمة، أدمع أي فريق تطوعي، فالفرق التطوعي هو مجبر وهو تحت ضغط هذه المنظمة الداعمة لهذا العمل. بشكل عام المنظمات تعمل بشكل أنه أنا الداعم وأنت تعمل معي، فأنت تنفذ كل شيء أطلبه أنا"

ممثلة عن فريق تطوعي في ريف ادلب





بشكل إعتيادي، من الممكن أن لا نعرف الخلفية الواضحة للمشروع أو آلية العمل أو الموارد أو أي شيء يُطلب منا تنفيذ هذا العمل ونحن ننفذه غالباً لا نستطيع أن نسأل كثيراً بهذه المواضيع"

فريق تطوعي في ادلب

"قليل من المنظمات لديها مساءلة ولديها أريحية لتشارك المعلومات قبل المشروع. كمساءلة؛ المنظمة

تتعامل مع الفرق التطوعية كالوصي أو الأب. المنظمة دون ذكر أسماء، أنا لذي شبكة تطوعية، المنظمة تتعامل معهم كالوصي عليهم، فهي تُغَيَّب كثيراً من حق المساءلة والفريق يصبح عنده خوف ممكن من كبر المنظمة، من خبراتها فحتي إذا كان بباله أي سؤال فهو يسأل فقط بالمشروع، المنظمة قد تعطيه أريحية بالمساءلة لكن تحدد له أين يسأل"

ممثّل أحد الفرق التطوعية في المخيمات



إن البحث في جذور هذه الممارسات الممنوعة يستدعي النظر في النهج المتبع لدى طرفي المعادلة،

قد تتعامل المنظمات في بعض الأحيان مع الفرق بأسلوب فوقي وتعتبر نفسها أكثر خبرة ودراية بشكل مخيب للآمال لدى الفرق التطوعية. ولكن يجب التنويه أيضاً أن الفرق عليها واجب المبادرة في المساءلة وعدم التنازل عن أي من هذه الحقوق. وهنا يبرز دور مذكرة التفاهم التي يجب أن توضح مسؤوليات ومهام وحقوق كل طرف في الشراكة. حيث أن الفرق التطوعية وخاصة القديمة نسبياً في المنطقة تمتلك خبرة كافية ومؤهلات كبيرة تمكنها من مساءلة الجهات الداعمة ومناقشة حقوقها بالكامل. كما أن تفعيل مبدأ المساءلة في الشراكات يتطلب نشر الوعي بأهمية هذا المبدأ بين الأطراف كافة. فالمنظمات الداعمة يجب أن تقوم بدورها بتأمين الوصول المتاح لكامل المعلومات وأن تحمّل كافة المساءلات والشكاوى على محمل الجد دون برود أو تقصير. أي أن المساءلة يجب أن تكون فعالة و**حقيقية من قبل المنظمة**. ويجب أن تُبنى ثقافة المساءلة الحقيقية على ثقة متبادلة واحترام كامل وتشاركي بين كل الأطراف. كل طرف من أطراف الشراكة وبغض النظر عن حجمه ومستوى خبرته وقدراته هو بالضرورة خاضع للمساءلة و قادر على مساءلة كافة الأطراف الأخرى الأكبر منه أو الأصغر منه.

"بعض المنظمات تعتمد عليها ولكن ليس بالصورة المطلقة لأن هناك فرق تطوعية لا تعتبرها المنظمات قوية ليكون لديها مساءلة لدرجة أن تقوم بمساءلة المنظمة، لأن المنظمة تكون حاضنة للفرق التطوعية لذلك يعتبر الفريق أنه لا يمتلك القوة لكي يسائل منظمة أكبر منه، فبعض المشاريع التي يتم تنفيذها بالشراكات لا يكون فيها نظام مساءلة مفعّل كما يجب...و إذا وجدت المساءلة فإن الفرق تبادر ، حتى أن فرق إحدى المنظمات بادرت بشكل كبير جداً. وطلبوا اجتماع معهم، واجتمعوا معهم، ولكن كان مخرجهم غير منطقي ولا يحتوي على أي جزء صحيح"

فريق تطوعي في إدلب



"الفريق التطوعي يكون الحلقة الأضعف. بالنسبة للمنظمة. نعم يوجد آليات مسائلة و شكاوى للمنظمات التي تعاملنا معها. بعض المنظمات كان لديها برود أو فتور في إستجابتها للشكاوي. أدت لملل من قبل فريق العمل"

أحد الفرق التطوعية في ريف إدلب



ومن جهة أخرى يجب على الفرق ألا تتوانى عن أي من حقوقها وأن تسعى لتحصل على إقرار كامل بكونها شريك حقيقي في المشروع ككل. وأن تدرك الفرق والمنظمات والمجتمع كاملاً أن المساءلة والشكاوى هي دليل اهتمام الأطراف بالعمل وأسلوب يدفع بكافة العاملين نحو تجنب الأخطاء . حيث أنها مؤشر على حرص كل طرف أن يقوم بمسؤوليته على أكمل وجه.



"حسب رؤية كل فريق وحسب إهتمام كل فريق. أي بحسب قوة الفريق. إن كان قوي يمكن أن يعتمد

على هذه القنوات في الشكاوى أو المساءلة. وبذات الوقت فالمنظمات في أغلب الأحيان تتيح هذه الفرصة. الأمر يتعلق بالفريق التطوعي ذاته"

فريق تطوعي في ريف إدلب



"حسب شخصية كل مسؤول فريق، عندما يكون مسؤول الفريق يزود المنظمة الشريكة بالأخطاء التي تحصل، نعم يكون هناك تلافى. ولكن ليس كل رؤساء الفرق هكذا. هناك الكثير للأسف يهمهم فقط أن المنظمة المانحة تمنح التمويل"

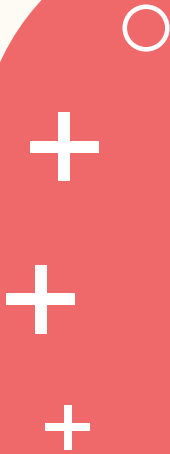
فريق تطوعي في إدلب.





03

أهمية المساءلة



بداية يجب التوضيح أن المساءلة هي مبدأ يتم الاعتماد عليه لتجنب الوقوع في الأخطاء قدر الإمكان كما أنها أداة تضمن الحقوق لكافة الأطراف. أي أنها مبدأ لا يقلل من قيمة أي طرف ولا يشكك في قدراته أو أدائه بل على العكس، فعن طريق المساءلة يتم تصحيح المسار وإزالة الشكوك حول أي تصرف. ومن فوائد وجود المساءلة بين الأطراف كافة أنها ترفع مستوى الثقة كما أوضح المشاركون في المقابلات.



"أول شي تزداد الثقة بين الطرفين وتعزز أواصر العمل الجماعي، تعزيز لثقافة التطوع كفريق تطوعي بالإضافة أيضاً يصبح هناك خلق لمبادرات لعمل مشاريع جديدة بين الطرفين وزيادة الإحترام بين الطرفين"

شابة من فريق تطوعي في سلقين



"بداية تتراجع الحساسيات، نحن دائماً نعاني بين الفرق التطوعية من الحساسية بالعمل، يمكن أن تكون عن حسن نية ويمكن بسبب التنافس الذي يؤدي للحساسيات ولكن المساءلة تضبط هذا الأمر . كما تضبط الحقوق لكل شخص من خلال تنفيذها"

فريق في إدلب



"إنها تحد من الفساد تحد من الأخطاء وتعلمنا الاستقامة. لحد الآن لا يوجد حوكمة في المنظمات، المساءلة تعلمنا العمل على سياسة حوكمة عالية المستوى"

فريق تطوعي في سلقين



"تُحسّن التواصل بين المؤسسات وتُحدد المسؤوليات والمهام بوضوح و تمكّنا أن نتابع المعلومات والملاحظات بشكل اكبر وتعزز على المشاركة وتزيد الإنتاجية، يعزز وجود نظام مسائلة حقيقي ضمن الفرق والمؤسسات على الابتكار ويعزز التعاون ويحسن الاتصال ويزيد إنتاجية الفرق ويؤدي بالنهاية لتحقيق إنتاج أفضل"

فريق تطوعي في المخيمات

"الفائدة على مستوى المبادرة هو إحساس الفرق
التطوعية أنهم أصحاب المبادرة و بالملكية التامة
للمبادرة، فأنا أضع مذكرة التفاهم و أضع شروطي
ويتم التوافق عليها وتناقش فيها فأنا لست عامل
عند المنظمة، بل أنا صاحب المبادرة"
أحد ممثلي الفرق التطوعية في المخيمات

"المشاريع الشكلية أو الظاهرة فقط ذات المنفعة
فقط للفريق سوف تنهار"
أحد الفرق التطوعية في المخيمات



"ثقافة المساءلة سوف تنتقل للمجتمع ذاته
عندما يرى أن الفريق ساءل المنظمة أو رفع
مساءلة للمنظمة فهو سوف يعرف أن لديه
حق الاعتراض على ما يصله من خدمات. بغض
النظر عن مستوى الحكم، بعض المجتمعات
كما تقول سلطة الأمر الواقع نحن ننفذ فقط ،
سوف تنتقل ثقافة الحق في مساءلة الأكبر
مني والأعلى مني فمن هذا التأثير الإيجابي
الثقافة ستنتقل لكل أكيد"

ممثل أحد الفرق
التطوعية في ادلب



المجموعة الثانية

- ارتفاع تكاليف التعليم - عدم وجود اعتراف بالشهادات
- انخفاض المردود المادي للعاملين في قطاع التعليم
- تدني معدلات المتبول في الجامعات الخاصة
- انخفاض مرسوم العمل مقابل عدد الخريجين
- مغادرة المحبرات والكفاءات من قطاع التعليم إلى
- كثافة الإمبرارات والقرارات في قطاع التعليم
- المعالين والطلاب
- تعدد مصادر الشهادات وعدم وجود تنسيق بين

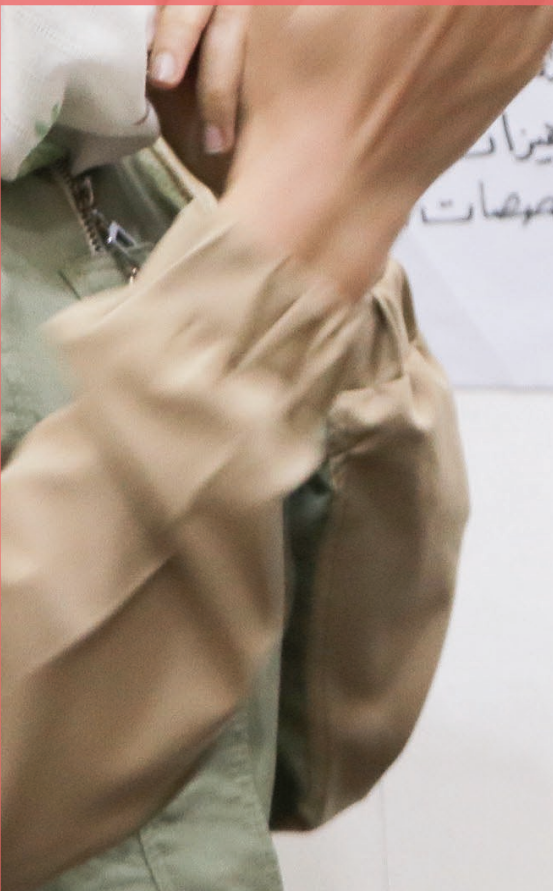
التعليم

تدني الأجور - تحكم أرباب العمل

هجرة رؤوس الأموال

عدم التكافؤ في

وعلى الجهة الأخرى فإن غياب المساءلة يؤثر سلباً على الفريق التطوعي وعلى الأنشطة أيضاً ويؤثر على فلسفة العمل التطوعي في المجتمع. حيث أشارت الفرق إلى العديد من الحالات التي تعرضت فيها للظلم بسبب عدم تفعيل هذا المبدأ الأساسي ومن هذه الأمثلة: الحرمان من المنح وتقديمها لفرق أقل كفاءة، أو تأسيس فرق وهمية للحصول على المنحة بالاتفاق مع المنظمة، أو استغلال الفرق وغيرها من الأمثلة. وكما عبر المشاركون عن ارتباط وثيق بين المساءلة والثقة، وبين غياب المساءلة وانعدام الثقة



"يسبب ضرر على الفرق التطوعية بكل تأكيد، اليوم أنا انظلمت وتم إعطاء المنحة لشخص غير كفؤ... غياب المساءلة ينعكس سلباً على الشريكين. كفريق تطوعي أو كمنظمة عاملة للمجتمع المدني، يؤدي غياب المساءلة إلى انعدام الثقة كمنظمة وكمجتمع. المجتمع عنده ثقة بالمنظمة التي تقدم خدمات لهذه المنطقة، لكن إذا اختفت الثقة بين موظفيها واختفت المساءلة حتى في العمل التطوعي وحتى تم استغلال الفريق التطوعي"

فريق تطوعي في سلقين

"أحياناً تحدث للأسف ضمن الفرق نفسها، مشروع يكون ممول قائم على التنفيذ فنلاحظ بعض الفرق تنسحب منه لتشكل كيان آخر، وينشق عن الفريق نفسه ليقوم بنفس المبادرة. فيقوم بتنفيذ نفس المشروع أو يطعن بالفريق القديم لكي يكسب هذا المشروع. بسبب ماذا؟ لأنه لا يوجد مساءلة حقيقية"

فريق تطوعي في ادلب

"يُحرم فريق يستحق المنحة على حساب فريق آخر، هذا الشيء من التجارب السابقة، من خلال الشبكات التي تتشكل حالياً من قبل المنظمات يتم إختيار فرق شكلية وهمية غير موجودة أساساً أو يمكن أن تكون مصنوعة من أربع أو خمس شهور بهدف الحصول على منحة وبعدها ينتهي الفريق بعد أن يحرم فريق آخر هو بحاجة لهذه المنحة"

فريق تطوعي في اعزاز



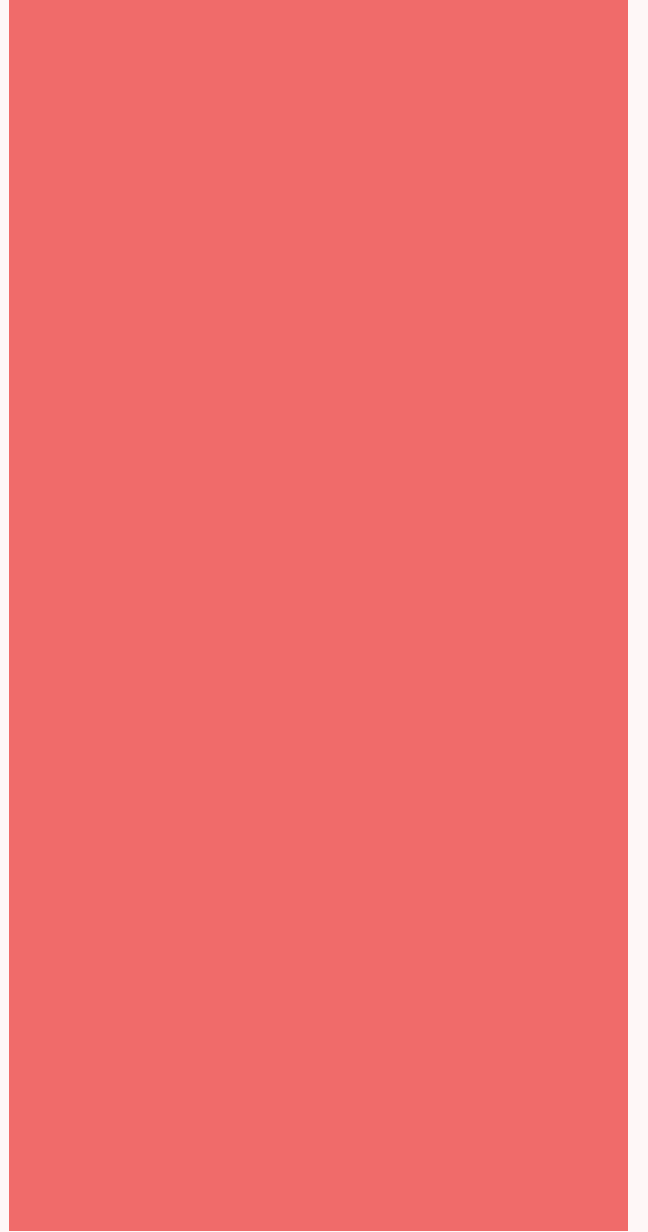
"يوجد فريق تطوعي حضر معنا تدريب مبادرات هو ومجموعة من الفرق التطوعية، ذكر مثال أنه هو حضر تدريبات مع منظمة ما، مع جهة ما، وحصل على وعود، وكتب مشروع مبادرة، لكن في النهاية انسحبت هذه الجهة ومنحت المشروع لأشخاص. أي أنها أنشأت فريق تطوعي في لحظتها وأخذت حقه **لأنه لم يكن هناك مذكرة تفاهم** ولا يوجد

عقود بينهم أو أي شيء ورقي موقع"

أحد ممثلي الفرق في المخيمات

FRSAR

"لا يوجد ثقة بين الفرق التطوعية والمؤسسات. وهذه الثقة انعدمت لعدة تجارب، مثلا فريق تطوعي بعد تجربة أو إثنين إكتسب عدم الثقة مع المنظمة أو مع المؤسسة أو مع هذا المانح، فغياب الثقة بين المؤسسة و الفرد أو بين المؤسسة و الفرق التطوعية. والآثار هو ترسيخ موضوع الإستهلاك، نحن كشباب فقط منقذين. لسنا من صنع القرار أو التشاركية بوضع القرار. كما تؤثر نحن كفرق تطوعية نفقد الثقة بأنفسنا. بمبادراتنا بجهودنا بخبراتنا" فريق تطوعي في دركوش



TOUCH
EYES
RES
RES

"أول شيء لم يكن هناك احترام متبادل

لم يكن هناك احترام للإتفاقية مما أدى الى إنهاء العمل الجماعي بين الطرفين. لم يكن هناك تعزيز للعمل التطوعي. لم يكن هناك تعزيز لهذه الثقافة

كعمل تطوعي"

فريق تطوعي في سلقين





موانع المساءلة

في محاولة لمعرفة ما إن كانت المساءلة متاحة في كل الأحوال أو هناك موانع يجب التوسع فيها، طرحنا السؤال التالي على الفرق المشاركة: **هل كان هناك حالات تستدعي المساءلة للجهة الداعمة ولم يقيم الفريق بالمساءلة؟** وجدت النتائج أن 72% من الفرق لم تواجه حالات تحتاج المساءلة، وهي نسبة مرتفعة جدا ولا تتناسب مع السياق السوري الشائك بما فيه الزلزال وموجات النزوح وغيرها من

الحالات الطارئى خاصة مع تقلب الظروف السياسية وانعكاسها على الواقع. أي أن هذه النسب قد تكون غير دقيقة نتيجة لعدم وعي الفرق بالحاجة للمساءلة وأهميتها في مواضيع معينة بسبب عدم نضوج المفهوم ضمن الفرق. كما

النسبة	العدد	الإجابة
72%	40	لا
18%	10	مرة واحدة
10%	5	مرتان
100%	55	المجموع

وجد البحث أن 22% من الفرق عانت من حالات تستدعي المساءلة و لم تقم بتحريك ساكن (18% مرة واحدة فقط و 9% مرتان وأكثر).

قد تلجأ الفرق التطوعية للصمت تجاه ما تراه من ممارسات غير محقة وتتجنب مساءلة المنظمات. وقد يكون السبب وراء هذا التصرف الخاطئ عدة أمور. ووفقاً لنتائج البحث ذكرت العديد من الفرق موانع مختلفة للمساءلة ويمكن تقسيمها لقسمين: أسباب تتعلق بالفريق التطوعي، وأسباب تتعلق بالمنظمة. وهنا نعدد أهم ما ورد في المقابلات وجلسات الحوار من أسباب تمنع الفرق من وضع المنظمات أمام المساءلة

موانع المساءلة المتعلقة بالمنظمات	موانع المساءلة المتعلقة بالفرق
عدم الاهتمام بالفرق كونها كيان ضعيف	غياب مفهوم المساءلة عن الفرق التطوعية وعدم الحصول على معلومات كافية حول آلية المساءلة
إهمال الشكاوى من قبل المنظمة الداعمة	عدم إمتلاك الفريق لخبير مسائلة قانونية و عدم إمتلاك وثائق كافية للمحاسبة
ضعف التنسيق من جهة المنظمة وعدم وجود نقاط إتصال محددة	المخاوف من عدم الإستجابة وفقدان الثقة في العملية بسبب حالات مساءلة سابقة سلبية
غياب الثقة بين الجهة الداعمة والفريق التطوعي	التوقع والموافقة المسبقة على المشروع ومذكرة تفاهم دون التمعن فيها
عدم وجود مفهوم واضح للعمل المشترك لدى المنظمة	عدم وجود معايير أو قوانين تحمي الفرق التطوعية
عدم إمكانية الوصول الى الجهات المعنية داخل المنظمة	الخوف من توقف أو تعليق الأنشطة وأثار هذا على المجتمع
الفساد الإداري في المنظمة	المخاوف من إنقطاع الدعم أوعدم تقديمه مرة أخرى او إنهاء العقد وحاجة الفريق لدعم المنظمة
السلطة القوية للمنظمات وتمتعها بالتراخيص القانونية المطلوبة	خوف مسؤول الفريق على منصبه في حال مساءلة المنظمة
قدرة المنظمة على الإنتقام وحرمان الفرق من التمويل	انشقاق الصفوف بين مؤيد ومعارض للمساءلة ضمن الفريق
ضعف الفرق التطوعية وعدم قيامها بمهامها بالشكل الأمثل	المنطق المؤسساتي السائد بأن الأمور تسير بهذا الشكل وعدم وجود رغبة كافية للتغيير.
ضعف خبرة الفرق وما ينتج عنه من كم كبير من الشكايات الخاطئة والكيدية التي تستلزم جهود كبيرة للتحقق.	



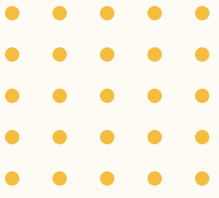
"يعني أنا الجلاب
وأنا السجنان فإذا
واحد يشتكيني
كيف سوف
تشتكيني?"
**فريق تطوعي في
إدلب**

"خوف أن يخرج من
الشراكة، يتم تقييم
الفريق بشكل
سيء قبل تجديد
المشروع أو السنة
القادمة يمكن أن
يُستبعد، أنا أحكي
وقائع تجده يُبدي
المصلحة الخاصة
على المساءلة"
**فريق تطوعي في
المخيمات**

"غالباً لا، لأن الفرق
التطوعية تحتاج
لأي خيط تتمسك
فيه حتى تستمر،
فأحياناً إذا أبدوا
امتناعاً أو أرادوا
أن يشتكوا يخافوا
أن ينقطع هذا
الدعم. والمنظمات
عادةً متشابكة مع
بعضها ويمكن أن
تصدر توصيات
لبعضهم البعض"
**فريق تطوعي في
إدلب**

"لا تبادر الفرق
لأنها تعتبر نفسها
كيان ليس بقوة
المنظمة، فتعتبر
انها سوف تخسر
الشراكة في حال
المساءلة،
والشراكة تعود
عليها بالفائدة"
**فريق تطوعي في
إدلب**

"انا اليوم سأحصل
على تمويل من
منظمة ما، لا داعي
للقيام بالمساءلة،
لا داعي للقيام
بهذه الإجراءات،
فالتمويل ألف
دولار أو ألفين ثم
ينتهي"
**فريق تطوعي في
إدلب**



04

توصيات
لتعزيز
المساءلة

+
+
+

○
+



وفيما يلي جمعنا بعض التوصيات الهامة التي
تسعى لتعزيز مفهوم المساءلة لدى الفرق
والمنظمات على الصعيدين النظري والعملي:



حماية حقوق الفرق

- التركيز على حماية حقوق الفرق في عملية المساءلة.
- ضمان أن تدابير المساءلة لا تنتهك حقوق الأفراد والفرق ولا يترتب عليها ردود فعل عقابية تضر بالفرق التي تقوم بالمساءلة

الجوانب القانونية والشراكات

- التوسع في الجوانب القانونية لدى الفرق، وأهمية وجود مختص قانوني لمراجعة العقود، وفهم دور الفريق في الشراكات. واتخاذ الإجراءات للتعامل مع الجهات التي لا تلتزم بالتزاماتها.

الإطار النظري للمساءلة

- تعريف وتصور المساءلة في سياق المنظمات المدنية والتطوعية
- أهمية مراعاة معايير النوع الاجتماعي وضمان الشفافية والعدالة
- العمل على أن يكون من صلب المساءلة رفض تجاوز القيم والإساءة إلى ضوابط وأعراف وخصوصيات المنطقة
- تشكيل دليل خاص بأرقام وإيميلات المنظمات والفرق التطوعية وتحديد مسؤول مساءلة ضمن الدليل

الاستثمار في التوعية والتدريب

- ضرورة الاستثمار في التوعية والتدريب بشأن مفهوم المساءلة على قدر المساواة بين الفرق والمنظمات
- تضمين المساءلة تدريجيًا في السياسات داخليا وفي السياسات الخاصة بالشراكات

تدابير وقائية وثقافة التعاون

- تنفيذ نهج وقائي من خلال اجتماعات منتظمة بين الفرق والمنظمات
- تعزيز ثقافة التعاون والتفاهم والوصول إلى حلول قبل اللجوء إلى إجراءات رسمية
- استخدام التغذية الراجعة والإستفادة من التجارب السابقة وخاصة للفرق التطوعية
- مشاركة قصص نجاح بين الفرق التطوعية تعزز مفهوم المساءلة
- كتابة بند رسمي في مذكرة التفاهم وهو مساءلة المنظمة والفريق في حال الخلل بأي بند من بنود العقود
- إعتقاد مذكرة تفاهم مكتوبة بين الفريق والمنظمة والالتزام بكافة بنودها

إنشاء كيان موثوق للمساءلة

- أهمية وجود كيان موثوق متخصص في تعزيز المساءلة
- التأكيد على تأييد الكيان من قبل جميع الفرق كعنصر حاسم في عملية المساءلة

بناء قدرات الفرق التطوعية

- ضرورة وجود أدوات معرفية وعملية وتدريبات للمساءلة داخل الفرق التطوعية
- جعل نضوج المساءلة شرطاً أساسياً قبل التعامل مع المنظمات أو الجهات المانحة
- تدريب الفرق التطوعية على تفعيل آلية الشكاوي وتدريب الكوادر على أسباب ووسائل المساءلة وتطبيقها داخلياً على مستوى الفريق
- الاعتراف بأن الفرق التطوعية هي أساس المجتمع والعمل المدني
- جهود لتعزيز دور ومكانة الفرق دون ربط السلطة بالدعم

تمكين الرقابة الداخلية والمجتمعية

- تعزيز المساءلة للقضاء على العمليات الأبوية داخل الفرق
- التأكد من أن الأفراد المنضمين إلى الفرق لديهم وعي كافي بأدوارهم ومسؤولياتهم وحقوقهم
- العمل على إشراك المجتمع المدني والسلطات المحلية في موضوع المساءلة وتعزيز دور الرقابة المجتمعية الشعبية

تعزيز آليات الشفافية

- التأكيد دور الشفافية الحاسم في المساءلة.
- تفعيل التدابير اللازمة لتعزيز آليات الشفافية داخل المنظمات والفرق وضمن الشراكات





Have Your Say

www.sayplatform.net