



# الملاحظات الفعّالة في سياقات العمل الإنساني

دليل للممارسين

فرانثيسكا بونينو بالتعاون مع إيزابيلا جين وباول نوكس كلارك

**ALNAP** هي شبكة نظامية فريدة مخصصة لتحسين الأداء الإنساني من خلال رفع مستوى التعليم والمساءلة [www.alnap.org](http://www.alnap.org).

**CDA** تركّز على تحسين فعالية العاملين الدوليين من مقدمي المساعدات الإنسانية، والمشاركين في ممارسات السلام، والمشاركين في دعم التنمية المستدامة. [www.cdacollaborative.org](http://www.cdacollaborative.org).

هل قرأت الدراسة الرئيسية المرفقة مع هذا الدليل؟

[www.alnap.org/ourwork/feedback-loop](http://www.alnap.org/ourwork/feedback-loop)

### شكر وتقدير

يتقدم المؤلفون بالشكر والتقدير على الدعم الهائل الذي قدمته كل من مؤسسة الرؤية العالمية (World Vision) والمنظمة الدولية للهجرة (IOM) والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (IFRC)، وراعيهم للفريق البحثي أثناء الزيارات الميدانية في السودان وباكستان وهايتي، على التوالي. كما ساهمت سكرتارية شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء في هذا العمل، حيث قدمت أليكساندرا وارنر المساعدة البحثية، بينما وفرت كاري كاي الدعم الإداري، أما باتريشيا كورمي وفرانزيسكا أورفال فقامتا بتقديم الدعم في الاتصال والتصميم. كما نود أن نتوجه بالشكر إلى كيم سكرافين لما قدمه من دعم خلال المراحل المبكرة من هذا البحث، وداينا براون من فريق المؤسسة التعاونية لأعمال التنمية (CDA)، للتعليقات التي قدمتها على مسودات متنوعة من الدراسة ولما قدمته من دعم على مدار هذه المبادرة.

### شكر وتقدير للمراجعين الأقران

يود المؤلفون أن يتوجهوا بالشكر إلى سجد أكرم (عمل في السابق في منظمة إنقاذ الطفولة بباكستان)، وفرونيك باربيليت (من فريق السياسات الإنسانية في معهد التنمية الخارجية "ODI")، وأليكس جيكوبس (من منظمة Plan International)، وأنا وود (من المنظمة العالمية للرؤية الدولية "World Vision International") لقيامهم بدور مراجعين أقران للدراسة البحثية الرئيسية المصاحبة لهذا الدليل والمكونة له. حيث أفادت تعليقاتهم بشكل مدهل في المساعدة على تركيز التحليل المضمن بالدراسة الرئيسية وتنقيحه. ويتحمل المؤلفون وحدهم أي مسؤولية ناجمة عن العيوب، أو الأخطاء في الحقائق، أو سوء التفسير.

### اقتباس مقترح

ف. بونينو، بالتعاون مع إ. جين وب. نويس كلارك (2014) إحكام التواصل - دليل الممارس بشأن آليات الملاحظات الفعالة في سياقات العمل الإنساني. دليل شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء - المؤسسة التعاونية لأعمال التنمية (ALNAP-CDA). لندن: شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء/ معهد التنمية الخارجية (ALNAP/ODI)

حقوق النشر © لعام 2014 لشبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء/ معهد التنمية الخارجية (ALNAP/ODI). تم ترخيص هذا العمل بموجب رخصة المشاع الإبداعي غير التجارية (CC BY-NC 3.0).

الرقم الدولي المعياري للكتاب (ISBN) 978-0-9929076-8-6



# آليات الملاحظات

ما الظروف التي تدفعك  
لإنشاء آلية ملاحظات ذات شكل  
معين ليستخدمها سكان المناطق  
المتأثرة بالكوارث؟

ما الميزات الهامة المطلوبة لنجاح  
التصميم والتطبيق؟

يخاطب هذا الدليل الأشخاص المعنيين بتصميم أو تطبيق آليات ملاحظات في برنامج إنساني، وبالأخص في الحالات التي يتم فيها إنشاء هذه الآليات للأسباب التالية:

- العمل على مستوى المشروع أو البرنامج الفردي
- العمل في سياق برنامج إنساني أو عمليات إنسانية مستمرة (لكن ليست بالضرورة في مراحل الإغاثة والاستجابة الفورية بعد أزمة عاجلة)
- توفير معلومات يمكن استخدامها لضبط بعض عناصر الأعمال التي يتم تنفيذها والخدمات التي يتم تقديمها وتحسينها
- التعامل مع عدد هائل من المشاكل غير الحساسة (الملاحظات) بالإضافة إلى المشاكل الحساسة (الشكاوى). ولقد صُممت الآليات خصيصاً لتتناول دعاوى الانتهاكات والاستغلال الجنسي التي استُثنت من هذه الدراسة والدليل ذي الصلة بها، على افتراض أنها قد تتطلب "ميزات" ذات تصميم خاص (مثل الآليات التي تسمح بجمع أدلة يمكن استخدامها في الدعاوى القضائية) وقد تتناول أيضاً المشكلات المتعلقة بإقرار الملاحظات، والتحقق من الصحة، والسرية/ إخفاء الهوية بطرق محددة جداً.

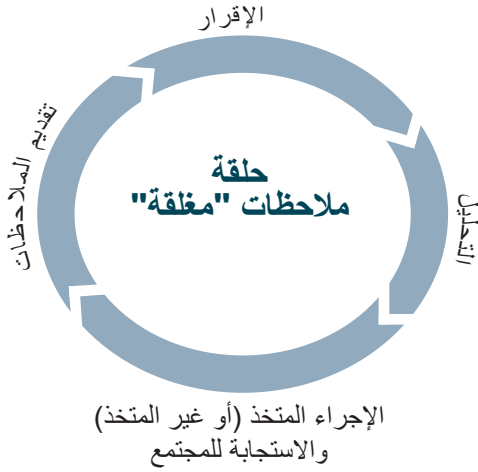
# ليس لديك سوى خمس دقائق فقط؟

## إليك قراءة ملخصة عن آليات الملاحظات.

صفحة ٤

ما الذي نقصده بمصطلح "آلية الملاحظات"؟

! يُنظر لآلية الملاحظات على أنها فعّالة إذا ما وفرت الدعم، للحد الأدنى، لعملية الجمع، والإقرار، والتحليل، والرد على الملاحظات التي تم جمعها، وبذلك تشكل حلقة ملاحظات مغلقة. ولا تكون الآلية فعّالة بالكامل إذا ما تركت حلقة الملاحظات مفتوحة.



## التصميم

صفحة ٦

١. حدّد الغرض، وأوجه الاستخدام المتوقعة، والاحتياجات.

صفحة ٩

٢. حدّد ما إذا كنت ستؤسس لآلية ملاحظات رسمية، أم أن هناك توجّهات غير رسمية وغير مخطط لها ستصدر الملاحظات التي تطلبها.

صفحة ١٢

٣. اختر موقع الآلية في منطقتك.

## الإعداد

صفحة ١٤

٤. حدّد قنوات وأدوات الاتصال الأكثر ملاءمة ليتم استخدامها في آلية الملاحظات.

صفحة ١٦

٥. ضع في اعتبارك حساسية المعلومات التي سيتم التعامل معها (على سبيل المثال، الإشارة إلى حالات الاحتيال أو الانتهاكات الجنسية).

صفحة ١٧

٦. تأكد من تشكيل مزيج من الجنسيات والأنواع والعوامل الأخرى بفريق العمل من أجل تسهيل عملية جمع الملاحظات والرد على المجتمعات.

## التصنيف، والتحقق من الصحة، والتحليل، والمشاركة

صفحة ١٨

٧. خطّط مسبقاً لإدخال بيانات الملاحظات، وتصنيفها، والتحقق من صحتها.

صفحة ١٩

٨. صمّم آلية ملاحظات تقدم معلومات موثوقة يحتاجها فريق العمل بالبرنامج بالفعل من أجل اتخاذ قرارات وإجراءات.

صفحة ٢٠

٩. انتبه لكلٍ من الملاحظات المطلوبة وغير المطلوبة.

## الاستجابة

صفحة ٢٣

١٠. قدّم معلومات الملاحظات إلى صناع القرار، مع التأكيد من حصولهم على القدر الصحيح من التفاصيل.

صفحة ٢٤

١١. قدّم معلومات الملاحظات إلى صناع القرار بشكل منتظم، وشجعهم على أن يطلبوها.

## التطلعات

صفحة ٢٥

١٢. قدّم رسائل واضحة ومتناسقة حول الهدف من آلية الملاحظات، والتطلعات من استخدامها، والدعم المخصص لها.

## فريق العمل والتعلم

صفحة ٢٦

١٣. أشرك الزملاء من أرجاء المنظمة في أعمال آلية الملاحظات.

صفحة ٢٧

١٤. انشر "ثقافة الملاحظات" داخل منظمتك.

صفحة ٢٧

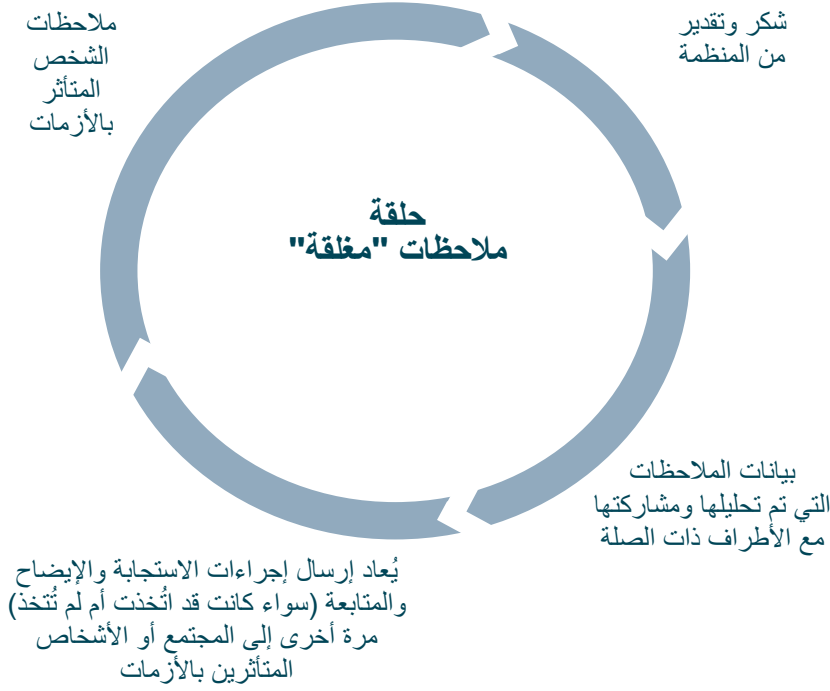
١٥. استغل الفرص للتعرف على الآلية وتحسينها.

صفحة ٢٩

لا تحتاج إلى النقاط الإرشادية الخمس عشر لتحقيق الفعالية، ولكن كل نقطة منها بمفردها تكون "ضرورية ولكنها غير فعّالة".

## ما الذي نقصده بمصطلح "آلية الملاحظات"؟

الشكل ١: حلقة ملاحظات "مغلقة"



المصدر: المؤلفون

للأغراض المتعلقة بهذا الدليل، نقدم التعريف التالي لآلية ملاحظات رسمية عن الأعمال الإنسانية:

"إن آلية الملاحظات عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأدوات الموضوعية بشكل رسمي للسماح لمن يتلقون الإغاثة الإنسانية (وفي بعض الحالات سكان المناطق المتأثرة بالكوارث) أن يقدموا معلومات عن تجربتهم مع وكالة إنسانية أو نظام إنساني أكثر شمولاً. ويمكن لآليات الملاحظات أن تشكل جزءاً من ممارسات مراقبة أكثر شمولاً كما يمكنها إنتاج معلومات لأغراض صناعة القرار. وتجمع آليات الملاحظات المعلومات لأغراض متنوعة، تشمل اتخاذ إجراء تصحيح في سياق تحسين بعض عناصر الاستجابة الإنسانية، بالإضافة إلى تعزيز المساءلة نحو السكان المتأثرين".

يُنظر لآلية الملاحظات على أنها فعالة إذا ما وفرت الدعم، للحد الأدنى، لعملية الجمع، والإقرار، والتحليل، والرد على الملاحظات التي تم جمعها، وبذلك تشكل حلقة ملاحظات مغلقة (انظر الشكل ١). ولا تكون الآلية فعالة بالكامل إذا ما تركت حلقة الملاحظات مفتوحة.

## ما الذي يستند إليه هذا الدليل؟

يستند هذا الدليل إلى نتائج مشروع بحثي يدرس خبرات الوكالات المختلفة في إعداد آليات الملاحظات (FMS) واستخدامها في سياقات أعمال إنسانية تشغيلية. وقد تم جمع الأدلة من خلال زيارات ميدانية وأبحاث مكتبية أجريت في السودان وباكستان وهابتي. وتكون مجموعة المنتجات البحثية الكاملة الصادرة كجزء من هذه المبادرة متاحة على موقع شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء (ALNAP) على العنوان الآتي:

[www.alnap.org/ourwork/feedback-loop](http://www.alnap.org/ourwork/feedback-loop)

الأمر الذي جعل هذا البحث متميزاً هو أنه قد طالب بصورة منهجية وسعى إلى دمج رؤى مستخدمي آلية الملاحظات. والمستخدمون في المقام الأول هم الأفراد والسكان المتأثرين بالأزمات بالإضافة إلى فريق عمل الوكالة وشركاء التطبيق. حيث يبرز الدليل وجهات نظرهم المجمعّة حول ما إذا كانت آليات الملاحظات مفيدة وما السبيل إلى ذلك؛ وما الميزات التي تساهم في تحقيق فاعلية آليات الملاحظات؛ وما الذي يمكن عمله لتحسينها.

## تصميم آلية ملاحظات

### ١ حدّد الغرض، وأوجه الاستخدام المتوقعة، والاحتياجات.

يمكن إنجاز ذلك من خلال طرح الأسئلة الثلاثة التالية:

- ما الاحتياجات التي ستتم تلبيتها بإنشاء آلية ملاحظات؟
- كيف تتوقع استخدام الملاحظات؟
- من سيحتاج لامتلاك القدرة على الوصول لهذه المعلومات واستخدامها؟

يُظهر الدليل المستخرج من **دراسات الحالة** أن آليات الملاحظات يُتوقع أن تُلبي في الغالب مجموعة كبيرة ومتنوعة من الاحتياجات. ويعرض الجدول ١ بعض من الأسباب الشائع ذكرها لإنشاء آلية ملاحظات رسمية.

الجدول ١: إنشاء الغرض الإجمالي ووضع الحاجة لتأسيس آلية الملاحظات

الخيارات أو الأجوبة المحتملة	الأسئلة المحتملة عن أغراض إنشاء آلية ملاحظات والحاجة إليها
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استيعاب أهداف البرنامج والأداء (كجزء من نظام مراقبة أكثر شمولاً).</li> <li>• تحسين عملية المشاركة وتمكين سكان المناطق المتأثرة بالأزمات؛ وتمكين المشاركين في البرنامج بدرجة أكبر.</li> <li>• تقليل مراقبة فجوات البيانات و/أو استبدالها بمراقبة أكثر شمولاً في المواقف التي تتسم بالوصول المحدود.</li> <li>• تحديد الانتهاكات.</li> <li>• تلبية الالتزامات بخصوص المساءلة.</li> <li>• التأكد من امتلاك المشاركين للمعلومات</li> <li>• محاذاة تطلعات الوكالة والمشاركين من البرنامج.</li> <li>• تحسين قبول الوكالة وأمانها داخل المجتمع.</li> </ul>	<p>ما الاحتياجات التي تحاول تلبيتها؟</p>







الخيارات أو الأجوبة المحتملة	الأسئلة المحتملة عن أغراض إنشاء آلية ملاحظات والحاجة إليها
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين جودة الأنشطة/ العمليات اليومية المستخدمة لتقديم المساعدة وتوفير الخدمات.</li> <li>• ضمان وصول الإغاثة إلى الفئات المهمشة.</li> <li>• التأكد من أن عملية تحديد الأهداف تتسم بالنزاهة و/ أو يُنظر إليها على أنها نزيهة.</li> <li>• تحسين عملية تحديد الأهداف وتحديد سكان المناطق المتأثرة بالأزمات والمشاركين في البرنامج.</li> <li>• محاذاة التطلعات – توضيح أهداف البرنامج وميزاته وتوصيل الإغاثة إلى سكان المناطق المتأثرة بالأزمات.</li> <li>• تحسين ارتباط المساعدة والخدمة المقدمتين واستجابتهما.</li> <li>• تحسين جودة المساعدة والخدمة المقدمتين وحجمهما.</li> <li>• تحديد وجمع معلومات حول العبث بالمساعدة المقدمة أو إساءة استخدامها أو إدارتها بشكل خاطئ أو انتهاكها.</li> <li>• مناصرة احتياجات الأشخاص المتأثرين بالأزمات.</li> <li>• تشكيل تصميمات البرنامج في المستقبل.</li> </ul>	<p>ما الاستخدامات المتوقعة لمثل هذه المعلومات؟</p>
<p>اعتمادًا على محتوى الملاحظات وتطلعات المتابعة والاستخدام، قد يشمل ذلك واحدًا أو أكثر من المستخدمين/ أصحاب المصالح التاليين:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• فرق المراقبة الميدانية حتى يتسنى تنبيههم بشأن تحديات التطبيق، ومشكلات الوصول والتسليم، والمشكلات المتعلقة بجودة المساعدة المقدمة، واستهداف السكان المؤهلين</li> <li>• مديرو البرنامج المتمركزون في الميدان وفي المكاتب الرئيسية</li> <li>• منسقو أعمال المراقبة والتقييم والمساعدة والتعلم (MEAL) وفرقها في الميدان</li> <li>• الحماية من الاستغلال الجنسي والانتهاكات الجنسية (PSEA)، العنف القائم على الجنس (GBV) ومستشارو الحماية حتى يتسنى لهم التوعية عبر الكثير من مواقف الانتهاك والسلوك الخاطئ وما إلى ذلك مما تستلزم التحقق منها أو متابعتها بشكل سري أو إحالتها لإحدى الجهات</li> <li>• وكالات شركاء القطاع، و/ أو الوكالات من قطاعات أخرى</li> <li>• مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA) و/ أو الوكالات الأخرى التي تؤدي دورًا تنسيقًا لإحدى القطاعات أو بين عدة قطاعات</li> <li>• شركاء التطبيق المحليون</li> <li>• السلطات المحلية (قد تشمل المسؤولين المعنيين بتطبيق القانون)</li> <li>• فرق المراقبة الميدانية ومسؤولي الاتصال الميداني من الوكالات المتبرعة</li> <li>• كبار المديرين</li> <li>• رؤساء العمليات</li> <li>• المسؤولون المتبرعون في المكاتب الرئيسية ومكاتب المقرات</li> <li>• سكان المناطق المتأثرة بالأزمات/ من أرسلوا الملاحظات.</li> </ul>	<p>من يحتاج للوصول لهذه المعلومات واستخدامها؟</p>

- شملت بعض الاستخدامات الأقل شيوعاً لمعلومات الملاحظات والتي تم تحديدها خلال دراسات الحالة ما يلي:
- استخدام الملاحظات للبحث عن التوجهات المعتادة في كيفية تقديم المساعدة وإدراكها واستخدامها. (انظر الأمثلة لمستقاة من دراسة حالة السودان).
  - مسح الملاحظات للبحث عن "القيم الخارجة"، والإشارات الدالة على تحويل الاستخدامات، والاحتياجات الجديدة الناشئة، وأولويات سكان المناطق المتأثرة بالأزمات وتفضيلاتهم للمجموعات والمستخدمين المختلفين. على سبيل المثال، قد تتعلق الملاحظات غير المطلوبة بنوع من إدخالات المشاريع والمساعدة المقدمة وما ينظر له المستخدمون على أنه الأكثر ملاءمة للسياق الذي يخصهم. (انظر الأمثلة المستقاة من مؤسسة الرؤية العالمية "World Vision" ومنظمة أوكسفام بالولايات المتحدة "Oxfam America" في دراسة حالة السودان؛ والمنظمة الدولية للهجرة [IOM] ومنظمة Shelter Cluster في دراسة حالة باكستان).
  - تحليل بيانات الملاحظات لاستيعاب التفضيلات، والاستخدامات، والسلوكيات المرتبطة بإجراءات معينة (مثل كيفية مساهمة برنامج إعادة التوطين في هايتي بعد الزلزال في دعم المعيشة والفرص المدرة للدخل بين المشاركين في البرنامج. (انظر الأمثلة المستقاة من الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، والصليب الأحمر البريطاني، وخدمات الإغاثة الكاثوليكية في دراسة حالة هايتي).
  - استخلاص "قصص التغيير" من المشاركين في البرنامج والتي يمكن استخدامها لإكمال تقارير المراقبة الكمية وتقارير التقدم من أجل المتبرعين. (انظر الأمثلة المستقاة من المنظمة الدولية للهجرة "IOM" في دراسة حالة باكستان).

### بعض الاستخدامات الأقل شيوعاً للملاحظات

من المهم أن تنتبه عند تحديد من يحتاج للوصول للمعلومات التي تم جمعها خلال آليات الملاحظات واستخدامها، أن تضع في اعتبارك كيفية التأكد من أن المعلومات المرتبطة بذلك سيتم أيضاً مشاركتها مع سكان المناطق المتأثرة بالأزمات أنفسهم.

يبدو أن البيانات حول كيفية حدوث ذلك في الواقع وكثرتها تعد نادرة. وفي بعض السياقات، يمكن لأنظمة المصدر المفتوح والمجموعة الكبيرة من المصادر الخارجية الجديدة أن تسمح للسكان بالاطلاع على المعلومات التي تم جمعها. وقد صممت بعض الوكالات إجراءات ملاحظات يحصل من خلالها هؤلاء الذين يرسلون الملاحظات - بما في ذلك الملاحظات المقدمة خلال الاجتماعات المباشرة المنعقدة مع مسؤولي الاتصال المجتمعي أو فريق عمل المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL) - على نسخة طبق الأصل من الملاحظات التي قدموها أو ملخص لها.

وإلى جانب امتلاك القدرة على الوصول للبيانات المقدمة، يمكن لأعضاء المجتمع أن يشاركوا في تحليلها أو استيعاب المشكلات المشار إليها خلال آلية الملاحظات. وتكمن الفكرة في أنه في حال امتلاك أفراد المجتمع القدرة على الوصول لهذه البيانات والمشاركة في تحليلها الأولي، بصير بإمكانهم استخدام البيانات في أغراض مناصرة قضاياهم المحلية الخاصة بالمشاركة مع الوكالات الأخرى والسلطات المحلية التي يتبعونها.

التقنية وخطوط الهاتف مهمة لكنها ليست الحل لكل المشكلات. لذا نحتاج إلى تغيير العقلية. الاستثمار في الاستماع إلى الأشخاص هو أمر حتمي.

فريق عمل برنامج المنظمة الدولية للهجرة (IOM)، باكستان

## ٢ حدّد ما إذا كنت ستؤسس "آلية" ملاحظات رسمية، أم أن هناك توجهات غير رسمية وغير مخطط لها ستصدر الملاحظات التي تطلبها.

بمجرد تحديد الاستخدامات المتوقعة والغرض المرجو من آلية ملاحظات، يكون القرار التالي هو تحديد ما إذا كان سيتم اختيار النهج الرسمي أو غير الرسمي. وفي السياق الأعم، نعني بمصطلح النهج غير الرسمي أنه بالإمكان تضمين ممارسة استلام الملاحظات والرد عليها في طريقة عمل البرنامج وفريق العمل على أساس يومي. وفيما يتعلق بالنهج الرسمي، فنعني أن ممارسة جمع الملاحظات واستلامها والرد عليها قد تأسست كوظيفة مخصصة مدعومة بمستوى معين من الهياكل والإجراءات. ورغم أن تركيز هذا الدليل ينصبّ على آليات الملاحظات التي تم استيعابها في سياق "رسمي"، فمن المهم أن نعي أن نهجي التعامل مع الملاحظات يعرضان الميزات والعيوب.

يمكن تضمين ممارسات جمع الملاحظات والتعامل معها في طريقة عمل البرامج.

عند تقييم نهجي الملاحظات الرسمي وغير الرسمي، يكون السؤال الرئيسي هو: هل يمكن جمع المعلومات المتوقع أن تصدر ثم نقلها خلال عمليات أخرى حالية، مثل ممارسات الاتصال ثنائي الاتجاه والمراقبة؟

يمكن تضمين بعض ممارسات جمع الملاحظات والتعامل معها في طريقة عمل فرق مراقبة البرنامج وفرق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL)، وفي كيفية تعاون الوكالة مع نظرائها المحليين، أو أعضاء القطاع، أو شركاء التطبيق. ويمكن الحصول على الملاحظات من خلال تقييمات أنشطة التقييم والمراقبة والتصميم وتقييم المشاركة. ولكل من البنية "الرسمية" و"غير الرسمية" مميزات وعيوب، ويرد توضيحها في الصفحات التالية.

” إذا توفر لدينا فريق العمل الكافي وكان أفراده يعملون عن قرب على الأرض بصورة منتظمة في المخيمات، ويطبقون برامجنا بصورة عملية أكثر، فلن نحتاج إلى منصب مسئول مساءلة المستفيد.

“

المدير القطري في الخرطوم، السودان

الجدول ٢: الآليات الرسمية: المميزات والعيوب

العيوب	المميزات
<p><b>التعليم التنظيمي.</b> قد تشتت وظائف جمع الملاحظات والرد عليها من خلال جعلها في نطاق سلطة مجموعة من فريق العمل المتخصص، يعملون في صومعتهم الخاصة بمعزل عن فرق التشغيل، أو عن صناع القرار ذوي الصلة والذين بإمكانهم العمل على تحضير الملاحظات فوراً.</p>	<p><b>التعليم التنظيمي.</b> يمكنه المساعدة في دعم إنشاء ذاكرة مؤسسية والتعليم من خلال تسجيل الملاحظات وتصنيفها.</p>
<p><b>التعليم التنظيمي.</b> قد ينقل التصور القائل بأنه من خلال إنشاء فريق منفصل متخصص بجمع الملاحظات والرد عليها (أو بالمساءلة في العموم)، يصبح الاستماع إلى سكان المناطق المتأثرة بالأزمات والرد عليهم مهمة فريق محدد، وليس مسؤولية الجميع.</p>	<p><b>الحجم.</b> يمكن لهذا النهج في الغالب التعامل مع كمية كبيرة من بيانات الملاحظات من خلال زيادة الانتفاع، على سبيل المثال، من قنوات وأدوات الاتصال ذات التقنية العالية كالأنظمة التي تستند إلى الرسائل القصيرة (SMS) أو مراكز الاتصال المتخصصة.</p>
<p><b>التمويل.</b> قد يكون أكثر عرضة للتقلبات في التمويل بسبب الاعتماد بشكل أكبر على خطوط الموازنة المنفصلة والتي تنطوي على خطر التوقف عند انخفاض مستوى عمليات التشغيل.</p>	<p><b>التمويل.</b> قد يجتذب التمويل اللازم بصورة سهلة نسبياً لأن عملية التعامل مع الملاحظات تُقدّم في صورة مشروع متفرد. ويعني هذا أنه بالإمكان جمع خطوط الموازنة المخصصة لتنفيذ وظائف التعامل مع الملاحظات مثل إدخال بيانات الملاحظات، وإدارة قاعدة البيانات، وإصدار تقارير عن البيانات، وإدارة مركز الاتصال.</p>
	<p><b>العمل عن بُعد.</b> يمكن الوصول إلى الأفراد المتأثرين بالأزمات في المواقف التي قد يتعذر فيها على الفريق الوصول بذواتهم، وبالتالي يتم الحفاظ على مستوى من الاتصال مع المجتمعات المتأثرة بالأزمات.</p>

رسمية



المصدر: المؤلفون

## غير رسمية



العيوب	المميزات
<p><b>الجمع، والتتبع، والتحقق من الصحة.</b> قد يكون من الصعب جمع الملاحظات وتوثيقها والتحقق من صحتها دون إجراءات رسمية.</p> <p>ويتعارض ذلك، بدوره، مع احتمالية تعقب الردود، وتحليل التوجهات، والإبلاغ عنها بمرور الوقت.</p>	<p><b>الاستجابة.</b> قد تكون أفضل في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على البرنامج وفي السياق التشغيلي، وذلك لأنها تميل لأن تكون جزءاً مضمناً في أعمال البرنامج الداخلية (في الغالب ضمن وظائف المراقبة) وأن تعتمد على التواصل الشخصي المنتظم مع شركاء التطبيق المحليين، وممثلي المجتمع، والسكان المتأثرين بالأزمات.</p>
<p><b>التعليم التنظيمي.</b> قد تعتمد بصورة مفردة على معارف قادة الفرق الفرديين وأعضاء الفرق (على سبيل المثال فرق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم "MEAL") اللذين يتمتعون بمهارات تواصل واستماع وحل نزاعات وتسهيل إجراءات. قد يجعل ذلك الحفاظ على الأنظمة وزيادتها بدرجة نسبية عبر الفرق والبرامج والعمليات أمراً صعباً.</p>	<p><b>إنشاء العلاقات.</b> قد تحسن جودة العلاقات بين الوكالة والسكان المتأثرين بالأزمات، من خلال زيادة الثقة والتعاون بين الوكالات والمجتمعات على سبيل المثال.</p>
<p><b>قابلية التنبؤ.</b> قد تحد من القدرة على التنبؤ بعمليات التعامل مع الملاحظات لأنها ترتبط دائماً بالثقة المبنية مع أفراد بعينهم، وليس الأنظمة المؤسسية. يخاطر أفراد فريق العمل الذين يتركون مناصبهم أو ينتقلون بينها بخسارة قنوات الملاحظات والاتصال ثنائي الاتجاه بسبب فقدان الإجراءات الأكثر قابلية على التنبؤ.</p>	
<p><b>الحجم والعمل عن بُعد.</b> يمكنها الاعتماد بشكل رئيسي على الاتصال الشخصي، والذي قد يزيد من صعوبة التعامل مع كميات كبيرة من البيانات فضلاً عن جمع البيانات في مواقف تتسم بالوصول المقيد.</p>	
<p><b>الابتكار.</b> قد تكون أقل تقبلاً للابتكارات في تقنية توصيل المعلومات الإنسانية والاتصال مع سكان المناطق المتأثرة بالأزمات، الأمر الذي يمكنه أن يحد من نطاق هذه الأنظمة المعلوماتية وقدرتها على بلوغ المجتمعات في مواقف تتسم بالوصول المقيد أو المدعومة بعمليات ذات نطاق كبير عبر منطقة جغرافية واسعة.</p>	

أحد الجوانب التي يبدو أنها لا تتمتع (حتى الآن) بدليل كافٍ أو واضح هي ما إذا كانت هناك سياقات تشغيل وأنواع برامج معينة تستلزم بنية ما أو أخرى. وبعض النظر عن ذلك، من الممكن أن نلقي الضوء على بعض الميزات التي قد تبرز خصائص هذه الوكالات والبرامج التي قد تعتمد على مناهج التعامل مع الملاحظات المعلوماتية غير الرسمية بشكل أكبر من الآليات الرسمية، حيث يمكن لفريق البحث أن يلاحظ ذلك. وإذا كان الفريق أو البرنامج أو العملية قد قرروا اختيار نهج التعامل مع الملاحظات غير الرسمي، فمن المفيد أن نلقي بالضوء على هذه الأنظمة المعلوماتية الناجحة التي تم إنشاؤها والاعتماد عليها:

**ليس من المؤكد ما إذا كانت السياقات المعينة تستدعي إعداد رسمي أو غير رسمي.**

- الثقة العالية وعلاقات التعاون الوطيدة مع شركاء التطبيق (المحليون والدوليون) في مجال مشاركة المعلومات ومراقبة البرامج والخدمات التي تم تقديمها
- الوصول المنتظم دون عقبات إلى السكان إما من خلال المنظمات غير الحكومية الدولية (INGO) أو الشركاء المحليين
- التناغم القوي ووضوح الأهداف والأدوار والمسئوليات في أوساط فرق المراقبة / المراقبة والتقييم (M&E) / المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL)
- توافر الموارد (الموارد المالية وفرق العمل) لدعم فرق المراقبة والتي تتم بداخلها عملية التعامل مع الملاحظات غير الرسمية
- مستويات عالية من التبادل المعلوماتي في أوساط فرق المراقبة وفرق المراقبة والتقييم (M&E)، وبين هذه الفرق وإدارة البرنامج العليا
- مستويات عالية من التمكين لفرق المراقبة من أجل الرد على الملاحظات والتعامل معها دون تأخير وعلى الأرض قدر الإمكان
- النزعة والرغبة في المراقبة لا تقتصر على استخدام الإغاثة والموارد المقدمة فحسب، ولكنها كذلك ذات صلة بالتغيرات السلوكية في أوساط السكان المتأثرين بالأزمات والمشاركين في البرنامج، بصورة مستمرة عبر فترات زمنية طويلة.

### ٣ اختر موقع الآلية في منطقتك.

بمجرد أن تتخذ وكالة قرارًا بإنشاء آلية ملاحظات جديدة، أو إضفاء صفة رسمية على ممارسات حالية للتعامل مع الملاحظات، فإن الغرض المرجو والاستخدامات المتوقعة من الآلية ستؤثر على جوانب رئيسية أخرى مثل موقع الآلية داخل البرنامج والبنى التنظيمية.

هذا مجال آخر لا يمتلك (حتى الآن) دليلاً كافيًا أو حاسمًا حول المكان الذي يجب أن تحتله الآلية داخل المؤسسة من أجل البرامج والسياقات المختلفة. وبغض النظر عن ذلك، وبالنظر إلى الدليل الحالي المحدود، من الممكن أن نلقي بالضوء على اثنين من الخيارات العامة.

**هل يجب يجب تحديد موضع الآلية بشكل مركزي، أو مع عمليات تقديم البرنامج اليومية؟**

**حدّد موضع الآلية داخل قسم أو وحدة مركزية ليست مضمنة في عملية تقديم البرنامج اليومية،** كوحدة تتعامل مع فريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL) وضمان الجودة للعملية بالكامل، أو مكتب الدولة، أو قسم الدعم والاتصال المركزي. حيث يسمح ذلك لفريق العمل أن يشارك الملاحظات المستلمة عن الوظائف والبرامج وتقديم التقارير بشأنها، كما يسمح بتسجيل الملاحظات حول المشاكل متعددة الجوانب ومشاركتها. ويتمثل العائق الرئيسي في الانعزال والانفصال عن مديري البرنامج والوقائع والتغييرات التي تطرأ على التطبيق اليومي. وعلاوة على ذلك، فإن تحديد المسؤولية عن الآليات خارج وظيفة البرنامج يجعل من الصعب التأكد من تقديم تقارير بالملاحظات في الوقت المناسب، ولذلك يتلقى مديرو البرنامج والفرق الميدانية تقارير ملاحظات ملزمة وذات صلة بصورة متكررة تواكب السرعة التي تميز الكثير من العمليات الإنسانية.

حدّد موقع الآلية داخل الفريق أو الوحدة أو القسم المنخرط في تقديم العمليات أو البرنامج بصورة يومية. ويمكن أن يعوض ذلك عن بعض العوائق الموضحة في خيار التصميم الأول. وبغض النظر عن ذلك، يمكن أن ينشئ هذا التصميم نوعاً آخر من العزلة: التخصص المفرط. إذا كان التعامل مع الملاحظات يتم في برنامج واحد دون البرامج الأخرى في نفس مجال أو قطاع التشغيل (على سبيل المثال، المساعدة الغذائية)، فقد يقلل ذلك من الانتباه لجمع وتحليل بيانات الملاحظات التي قد تكون ذات صلة بالنسبة للمشاكل متعددة الجوانب.

## حدّد قنوات وأدوات الاتصال الأكثر ملاءمة ليتم استخدامها في آلية الملاحظات.

### ٤ حدّد قنوات وأدوات الاتصال الأكثر ملاءمة ليتم استخدامها في آلية الملاحظات.

عادة ما تعتمد آليات الملاحظات (FMs) على مزيج من الأدوات التي تتراوح من الزيارات الشخصية إلى الأنظمة التقنية أو الرقمية أو التي تعتمد على الرسائل القصيرة (SMS) بدرجة أكبر. وسترغب، في العادة، أن تبني آلية الملاحظات حول الأدوات الشائع استخدامها، والمفضلة، والتي تم استيعابها جيداً في السياق المقدم من الأشخاص المتوقع منهم أن يقدموا الملاحظات (يشمل ذلك النساء والفئات المهمشة الأخرى). ومن المفيد أن يتم التمييز بين نوعي القنوات وأدوات الاتصال وإلقاء الضوء على الميزات والعيوب الممكنة لكل مجموعة:

**قنوات وأدوات الاتصال المنشأة خصيصاً كجزء من البرنامج** أو عملية تقديم الخدمة التي يتم تثبيت آلية الملاحظات (FM) بداخلها. وتعتمد هذه في الغالب على زيارات شخصية تتم بصورة دورية وعلى استخدام أدوات المراقبة والتقييم والاستقصاء مثل الاستقصاءات المنزلية، أو استمارات المراقبة بعد التوزيع، والسجلات، والاجتماعات المجتمعية.

**قنوات وأدوات الاتصال التي أنشأت خصيصاً كإضافة جديدة للخيارات** (تكمل المجموعة الأولى من الأدوات) المقدمة للسكان المتأثرين بالأزمات والمشاركين في البرنامج من أجل التواصل مع الوكالات لتوفير تعليقات غير مطلوبة، أو ملاحظات، أو تمرير المعلومات، أو طرح أسئلة، أو توجيه الشكر للوكالات. وتعتمد هذه الأدوات والقنوات في الغالب على الأنظمة الأساسية (مثل الخدمات المحمولة والخدمات الرقمية) وأدوات الدعم (صناديق المقترحات، والراديو، والرسائل القصيرة) التي تسمح بالتعامل مع كميات أكبر من بيانات الملاحظات والاتصالات دون الحاجة إلى التواصل المباشر.

يلقي المربع ١ نظرة مقارنة على مجموعتين من القنوات وأدوات الاتصال من منظور التعامل مع الملاحظات.

**ينطوي استخدام قنوات الملاحظات الموجودة في السابق على تكاليف وفوائد، وأيضاً عند إنشاء قنوات جديدة.**

” لتنفيذ أي عملية تدخل، يجب أن تكون قادرًا على تصميم نظام مساءلة. وهناك طريقة بكل مجتمع لتحقيق ذلك. لذا يجب استكشافها والبناء عليها. فهذا العمل تدريجي ويستغرق بعض الوقت.“

أخصائي المراقبة والتقييم (M&E) في منظمة الرؤية العالمية (World Vision)



المربع ١: ضع في اعتبارك المزيج المناسب من قنوات وأدوات الاتصال

### أدوات الاتصال التي تشكل جزءًا من تقديم البرنامج بالفعل



- الاجتماعات على مستوى المجتمع أو القرية قبل توزيع الإغائة وبعده
- الزيارات الشخصية على مستوى المنازل كجزء من عملية المراقبة الميدانية
- الزيارات الشخصية ومناقشات مجموعة التركيز كجزء من التقييم



- استقصاءات التقييم التي تمت على مستوى المنازل
- استقصاءات ما بعد التوزيع التي تمت على مستوى المنازل

المميزات المحتملة من منظور التعامل مع الملاحظات	العيوب المحتملة من منظور التعامل مع الملاحظات
تكون القنوات والأدوات معروفة بالفعل ويتم الاحتفاظ بها كجزء من طريقة تنفيذ الأنشطة ومراقبتها.	تتطلب في الغالب الحضور المنتظم والوصول إلى السكان.
قد يكون السكان المتأثرين بالأزمات وشركاء التطبيق على دراية بالأدوات بالفعل.	متطلبات عالية لفرق العمل.
عمق المعلومات النوعية المقدمة.	تتطلب امتلاك مهارات استماع ومقابلة لجمع المعلومات والأجوبة على الأسئلة المفتوحة (على النقيض من استقصاءات استطلاع الرأي الرقمية).
تقدم معلومات مفيدة في تتبع التغيير بمرور الوقت مع قدر أكبر من التفاصيل والتركيز على قصص التغيير الفردية.	تتطلب امتلاك مهارات تحليل بيانات معينة مناسبة لنوع البيانات الذي تم جمعه.

### الأدوات والقنوات الأخرى التي أنشأت خصيصًا لدعم آلية الملاحظات

التشجيع على القيام بزيارات شخصية لمكتب الوكالة خلال ساعات الزيارة المخصصة



التشجيع على إرسال خطابات مكتوبة بالبريد إلى مكتب الوكالة



صناديق الاقتراح والتعليق



- تقنية الاستجابة الصوتية المتكاملة المطبقة على الرسائل القصيرة (SMS) الجماعية
- توفير خطوط هواتف محمولة مجانية



برنامج الإذاعة المزود بخدمة الاتصال



المميزات المحتملة من منظور التعامل مع الملاحظات	العيوب المحتملة من منظور التعامل مع الملاحظات
بإمكان بعض البيانات أن تتعامل مع كمية كبيرة من المعلومات.	قد لا يكون السكان المتأثرون بالأزمات وشركاء التطبيق المحليون على دراية بالأدوات وبالتالي يحتاجون إلى تحديد أنماط الحساسية والتلخيص المستمر.
يمكنها أن تتكامل وتدعم العمل الذي تم إنجازه خلال الزيارات الشخصية وزيارات المراقبة.	"فصل" / "تشثيت" الملاحظات عبر الأدوات المختلفة والتي تنتج بيانات أولية في "تنسيقات غير متشابهة" (مثل سجلات صندوق الاقتراحات، والاتصال الرقمي عبر الرسائل القصيرة).
قد تكون مفيدة في المواقف التي يكون الوصول فيها مقيّدًا.	تتطلب بعض الأدوات سعة مخصصة بالإضافة لمعرفة تقنية ليست متاحة على الدوام (مثل إدارة قواعد البيانات).
قد تكون هي القناة المفضلة إذا ما قدمت ميزة عدم الكشف عن الهوية في حالات الملاحظات الحساسة (عن سوء سلوك فريق العمل / الشريك أو فساد، أو الاستغلال أو الانتهاك الجنسي).	في حالة عدم استخدامها للتكامل مع الاتصال الشخصي، فيمكن لأدوات التقنية الرقمية أن تحل محل الاتصال المباشر أو القنوات غير الرسمية.
	تتطلب مهارات تحليل بيانات محددة لا تقتصر فحسب على إدارة إدخال بيانات الملاحظات وإدارة قواعد البيانات، بل أيضًا "استيعاب البيانات".

المصدر: المؤلفون

## ما الذي يجب وضعه في الاعتبار عند تحديد قنوات الملاحظات

- أثناء تحديد قنوات الملاحظات، عليك القيام بالآتي:
- ضع في اعتبارك ما إذا كانت هناك فرصة لدى المجموعات السكانية المختلفة (الرجال، والنساء، والأطفال، والعجائز، والأفراد والجماعات المهمشة والمستضعفة) للوصول إلى بعض أدوات الاتصال التي أنشأتها الوكالات أو تستخدمها لدعم الاتصال ثنائي الاتجاه مع السكان المتأثرين بالأزمات وكيفية تحقيق ذلك.
- تأكد من أنك قد فكرت في طريقة التحقق من صحة المعلومات المستقاة من هذه المصادر المتنوعة وتحليلها (انظر النقطة الإرشادية رقم ٧ في صفحة ١٨).
- تأكد من امتلاكك للموارد (الموارد المالية وفرق العمل والمهارات) اللازمة لجمع المعلومات من المصادر وتحليلها (انظر النقطة الإرشادية رقم ٦ في صفحة ١٧).
- حدّد القنوات الأخرى التي ربما قد تكون أنشأتها الوكالات أو الهيئات الأخرى، وضع في اعتبارك طريقة دمج هذه القنوات في البرنامج، للحيلولة دون التكرار والارتباك.

في الواقع، يدعو ذلك إلى ضمان الآتي على سبيل المثال:

- وضع مستويات الأمية في الحسبان عند إنشاء قنوات الاتصال.
- الوصول إلى أدوات الاتصال بصورة آمنة بالنسبة للمجموعات المختلفة (يشمل ذلك الفئات المهمشة في المجتمع).
- ضمان سرية الاتصالات حسب المسموح (على سبيل المثال، تُفتح صناديق الاقتراحات فقط بواسطة فريق عمل الوكالة؛ وفي السياقات المدنية التي تكون فيها المسافات بين مكاتب الوكالات ومواقع البرنامج أقصر في العموم، تكون هناك مواعيد زيارة يحددها أفراد المجتمع من أجل التحدث مع فريق عمل الوكالة بشكل شخصي وعلى انفراد).
- هناك قنوات شخصية مخصصة لخدمة النساء وغيرهن من الفئات المهمشة أو المستضعفة في السياقات التي لا يُسمح لهم فيها بالوصول إلى اتصالات المحمول. أو تكون لديهم القدرة على حضور اجتماعات المجتمع والقرية، للإفصاح عن طلباتهم، وتعليقاتهم غير المطلوبة، ومخاوفهم، وملاحظاتهم. ويستلزم ذلك في الغالب وجود فريق عمل من الإناث ضمن فرق المراقبة بالوكالة ليتولين مهام التواصل مع هذه المجموعات والأفراد بشكل منفصل عن الأفراد والحراس الآخرين الأكثر قدرة في المجتمع.

## ضع في اعتبارك حساسية المعلومات التي سيتم التعامل معها (على سبيل المثال، الإشارة إلى حالات الاحتيال أو الانتهاكات الجنسية).

حتى لو لم تكن آلية الملاحظات مصممة في الأساس لتجمع المعلومات الحساسة من هذا النوع، فمن الممكن أن يستخدم الأفراد في المجتمعات المتأثرة بالأزمات الآلية لتوعية الوكالات بشأن الاحتيال أو الاختلاس أو الانتهاك. ونتيجة لذلك، يكون من المهم استحداث إجراء يتعامل مع هذا النوع من الملاحظات. وقد تتمثل نقطة البداية المفيدة في التأكد من أن فريق عمل الوكالة الذي يعمل في ملف تعميم مراعاة منظور الجنسين والاستغلال الجنسي والانتهاك (SEA) والحماية لديه وعي، عند الحد الأدنى، حول طريقة عمل آلية الملاحظات.

الأمر الأكثر إفادة في هذا الشأن، هو أن عليهم طلب النصيحة بشأن إجراءات الاتصال والمتابعة والإحالة إذا ما استرعى انتباه الوكالات محتوى ملاحظات أكثر حساسية. وينبثق مصدر آخر للاستشارة والدعم بشأن إحالة دعاوى الانتهاك والاستغلال الجنسي ومتابعتها من فريق قطاع الحماية. بينما قد تكون لدى المراقبين والمفتشين الداخليين القدرة على تقديم المشورة حول كيفية تعامل الآلية مع قضايا الاحتيال أو الاختلاس.

ضع في اعتبارك  
استخدام الخيارات  
المتاحة لضمان الحد  
الأدنى من السرية  
وعدم الكشف عن  
الهوية حسب الحاجة

هناك نقطة اعتبارية ذات صلة تدور حول الحاجة للتأكيد على وجود المستوى الأدنى من السرية فضلاً عن خيارات عدم الكشف عن الهوية في الحالات التي تفس فيها الملاحظات قضايا حساسة. وقد يتمثل الإجراء الحاسم في التعامل مع الملاحظات، والمراقبة، وفرق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL) لتأسيس عملية تهدف لاستلام الملاحظات السرية وتوثيقها بالإضافة إلى التأكد، إن أمكن، من أن زيارات المتابعة (لأغراض التحقق من الهوية على سبيل المثال) تتم بصورة سرية كذلك مع الحفاظ على سرية هوية مقدم الشكوى حسب المطلوب. وعند تقديم المعلومات دون الكشف عن الهوية، فستكون هناك حاجة لوضع نماذج أخرى للتحقق من الهوية في الاعتبار. ومن المستحيل تنفيذ عمليات الرد على المساهمات مجهولة المصدر وإكمال حلقات الملاحظات بصورة فردية ولكن يمكن استخدام الاجتماعات المجتمعية أو لوحات الإعلان، إن أمكن، للرد على الأسئلة والانتقادات التي يتم إرسالها بصفة مجهولة.

## ٦ تأكد من الخلط بين الجنسيات والأنواع في فريق العمل بالإضافة إلى العوامل الأخرى لتسهيل عملية جمع الملاحظات والاستجابة للمجتمعات.

بشكل واقعي، سيستلزم ذلك الخطوات التالية:

- **الخلط بين الجنسين.** أن يوضع في الاعتبار مدى نجاح فرق العمل التي تخلط بين الذكور والإناث، سواء من المحليين أم الدوليين، في أن تسهل من جمع الملاحظات وترحيل المعلومات والرد على الملاحظات إلى المشاركين في البرنامج، والحراس ذوي الصلة، وغيرهم من العاملين المحليين.
- **الإمكانيات.** التأكد من أن إمكانيات فريق عمل شركاء التطبيق والوكالات ومهاراتهم تطابق القنوات وأدوات الاتصال المختلفة. على سبيل المثال، قد يتطلب فريق العمل الآتي:
  - التدريب في محل العمل على مهارات المقابلات الشخصية وتسهيل المناقشات الجماعية، فضلاً عن مهارات الاتصال وحل المشكلات
  - الاستعانة بأفراد فريق العمل الأكثر خبرة في الإشارة إلى كيفية قيادة مناقشات فريق التركيز
  - ممارسة مهارات الاستماع والمقابلات الشخصية بدعم من أفراد فريق العمل الأكثر خبرة
  - قد تتطلب مهارات تحليل البيانات وإدخالها الحصول على تدريب مخصص (على سبيل المثال، في حلول الخدمات والمنتجات الإحصائية وحزم برنامج Microsoft Access).
- **مهارات تقديم التقارير.** قد يتم دعم هذه المهارات من خلال تكوين فرق من أفراد فريق العمل المحليين والدوليين، والصغار وكبار السن عند تصنيف ملخصات الملاحظات والتقارير الأخرى المخصصة لجمهور داخلي وخارجي مختلف.

سنلتزم الصمت فحسب لو كانت المشكلات متعلقة بالمساعدة.

امرأة تعيش في مقاطعة السند، باكستان

# تصنيف الملاحظات، والتحقق من صحتها، وتحليلها، ومشاركتها

خطّ مسبقاً لإدخال بيانات الملاحظات، وتصنيفها، والتحقق من صحتها.



ضع في اعتبارك المشكلات التالية عند فرز الملاحظات.

الجدول ٤: المكونات المحتملة المقرر دمجها في عملة جمع الملاحظات وفرزها



## صمم آلية ملاحظات تقدم معلومات موثوقة يحتاجها فريق العمل بالبرنامج بالفعل من أجل اتخاذ قرارات وإجراءات.



من المهم التشاور مع مستخدمي المعلومات المحتملين داخل منظمتك، كجزء من تصميم آلية الملاحظات، لتحديد نوع المعلومات التي يحتاجونها من أجل اتخاذ قرارات حول التغييرات أو التحسينات التي يتم إدخالها على أحد البرامج.

بمجرد الاتفاق على نوع المعلومات التي تريد جمعها (مع الإدراك في ذات الوقت أن أفراد المجتمعات المتأثرة بالأزمات سيقدّمون كذلك معلومات هامة بالنسبة لهم، ولكنها قد لا تكون مناسبة لتصنيفها في هذه الفئات)، ستحتاج كذلك إلى أن تضع في اعتبارك طريقة التحقق من بيانات الملاحظات والتحقق من صحتها من أجل تصميم آلية ملاحظات توفر معلومات محل ثقة. بصورة مجردة، تكون بعض من الإجراءات التي تدعم التحقق من الملاحظات كالاتي:

### الإجراءات التي تدعم التحقق من صحة الملاحظات

- **التقسيم لمثلثات.** التأكد من أن البيانات التي جُمعت قد تم تقسيمها لمثلثات عبر المصادر المختلفة. فعلى سبيل المثال، يتم وضع الملاحظات التي تم جمعها من خلال الاستقصاءات، أو أوراق صناديق الاقتراحات، أو الإسهامات في السجلات في الاعتبار بالاشتراك مع الملاحظات التي تم جمعها خلال الاجتماعات المجتمعية والأسئلة المفتوحة التي طرحت خلال زيارات المراقبة المنزلية. ويتطلب ذلك مهارات تركيب بيانات قوية
- **مشكلات متفرقة.** التأكد من تسجيل المشكلات التي يتم رفعها بشكل متفرق فقط – ولكن بصورة متكررة على مر الزمن – والتحقق من صحتها ودراستها على النحو المناسب حيث قد تكون مفيدة في تحليل التوجهات
- **أدوار المهام.** التحلي بالوضوح في تصميم الآلية التي تتمثل مهمتها في التحقق من صحة الملاحظات وما هي نافذة التحقق من الصحة والإجراء (على سبيل المثال، قد يتطلب الأمر ٤٨ ساعة بالنسبة للشكاوى الحساسة ودعاوى الاستغلال الجنسي والانتهاك "SEA")
- **التحقق من المجموعة.** وضع استخدام الآليات المجموعة عبر الوكالة (إن وجدت) في الاعتبار للتحقق من المشكلات المثارة. وقد يعني ذلك تأسيس مستوى ما من مشاركة المعلومات وإصدار التقارير بدءاً من جهات تنسيق المجموعات المتمركزة بالميدان ومنسقي المجموعات وصولاً إلى مجموعة التنسيق عبر المجموعات وعلى المستوى الرئيسي أو حتى الفريق القطري للعمل الإنساني (HCT) حسب الملائم
- **استخدام معلومات أخرى.** وضع كيفية استخدام مصادر المعلومات الأخرى في الاعتبار لتحسين استيعاب الملاحظات المستلمة في الاعتبار، وكذلك أنماط السلوك، والتفضيلات، والاختيارات، واستخدام المساعدة المستقبلية (على سبيل المثال، استخدام استقصاءات السوق). بصورة مادية، ستتم عملية التحقق من الصحة والتثبت من خلال مقارنة الملاحظات بمصادر المعلومات الأخرى، مع البيانات النوعية والكمية المستقاة في الغالب من التقييم والمراقبة. (انظر كذلك النقطة الإرشادية رقم ١٣ في صفحة ٢٦)
- **تخصيص الموارد.** تخصيص الوقت والموارد للمتابعة مع الملاحظات أو التحقيق فيها، على وجه الخصوص في القضايا الحساسة، ودعاوى الاستغلال الجنسي والانتهاك (SEA)، وإساءة التصرف، وغيرها من الانتهاكات التي تتطلب قدرًا أكبر من السرية في المتابعة. وقد يستدعي ذلك زيارات مراقبة ومتابعة متكررة يقوم بها مسؤولو الاتصال المجتمعي، وكلاء المجتمع، وفريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL) الذين يمكنهم إنفاق المزيد من الوقت في المجتمعات بهدف تيسير التفاعل بين الأفراد و HH والمجموعات من أجل استيعاب طبيعة التضمينات المحتملة للمشكلات المثارة.

بمجرد فرز الملاحظات والتحقق من صحتها، تكون المعلومات بحاجة لتصنيفها وإعداد تقرير بشأنها. وضع في اعتبارك احتياجات مجموعات المستخدمين المختلفة من المعلومات أثناء تحضير التقارير.

قد يستلزم سياق العمل المناسب تضمين الملاحظات في تقارير دورية تتم مشاركتها مع كبار المديرين من أجل تنبيههم بشأن المشاكل الناشئة لدى السكان والمجتمعات المتأثرة بالأزمات (على سبيل المثال، التغييرات التي تطرأ على حالاتهم، وتفضيلاتهم، واستخدامهم للمساعدة والخدمات).

## ٩ انتبه لكلٍ من الملاحظات المطلوبة وغير المطلوبة.

هناك عامل مهم يسري على كلٍ من التحقق ببيانات الملاحظات وتحليلها، وهو التأكد من الحصول على الملاحظات من خلال الزيارات الشخصية، أو الاجتماعات المجتمعية، أو نقاشات مجموعة التركيز، أو الأجوبة على استمارات الاستقصاء المنزلي، والمراقبة، والتقييم المفتوح والتي يتم تسجيلها ويكون فريق عمل الوكالة قادرًا على تحليلها حتى لو تم تقديمها في تنسيق استنراضي. وقد يكون من الصعب تسجيل الملاحظات غير المطلوبة للأسباب التالية.

- **تواجه التعليقات والنقاط مثار الاهتمام التي يتم جمعها في أنماط استنراضية خطر الضياع نظرًا** لكونها أصعب في التسجيل والتلخيص والتحقق من الصحة والتلخيص وأكثر استهلاكًا للوقت، ولأنها قد تكون ضرورية من أجل "إعادة تنسيق" البيانات بحيث تلائم تنسيق إدخال بيانات آلية الملاحظات (FM). كما يتطلب فريق عمل آلية الملاحظات امتلاك مهارات تركيب ومهارات تحليل بيانات نوعية قوية للعمل على الملاحظات التي تتسم بكونها نوعية في الغالب.
- **قد تكون "موزعة" على الأفراد والمجموعات، مما يصعب مهمة جمعها عبر موقع البرنامج** وعلى مدار مدته الزمنية من أجل التحقق من الصحة والمتابعة والتحليل.
- **قد تمس المشكلات التي تتجاوز نطاق عمل برنامج، أو منظمة، أو قد تمس تغطية البرنامج** ومدى اتصاله وهو الأمر الذي قد يجعل المنظمة تشعر بأنها غير مُجهّزة للتعامل مع الملاحظات ومتابعتها. وفي نفس الوقت، قد تكون الملاحظات غير المطلوبة مصدرًا هامًا للمعلومات حول رؤى السكان المتأثرين بالأزمات. وتتبع الوكالات مناهج مختلفة في التعامل مع مجموعات البيانات المزدوجة هذه. حيث أعدت بعض الوكالات آليات ملاحظات يمكنها التعامل مع ما يقع في نطاق عملها وبرامجها. فعلى سبيل المثال، سيستخدمون أدوات جمع الملاحظات التي تعتمد على مجموعة محددة من الأسئلة التي تغطي مجالات التدخل والمساعدة خاصتهم فقط. بينما يعمل الآخرون بطموح الاستماع بشكل عام لكل من الملاحظات المطلوبة وغير المطلوبة حول القضايا التي قد تتجاوز خبرتهم أو مجال عملهم المحدد. وفي هذه الحالة، سيحاولون عندئذٍ استخدام الملاحظات لدعم جهود التأييد مع الشركاء المحليين، والسلطات المحلية، والمتبرعين.

صعوبات متعلقة  
بالملاحظات غير  
المطلوبة

وبالإضافة إلى الاهتمام بكل من الملاحظات المطلوبة وغير المطلوبة، من المهم التمييز بين أنواع الملاحظات المختلفة التي قد تسترعي انتباه الوكالات.

المربع ٢: التمييز بين ملاحظات "الصورة الكبيرة" والملاحظات "اليومية"

### الملاحظات اليومية

#### الأنشطة اليومية

تهتم في الغالب بالجودة، ونوع المساعدة، والتفضيلات بشأن المساعدة المقدمة تستدعي في الغالب إجراء عمليات ضبط على مستوى المشروع و/أو البرنامج، أو التعديل في وسط سير العمل، أو "تنقيح" أنماط المساعدة الحالية (على سبيل المثال، ضبط معايير الاستهداف، أو جداول التوزيع، أو نوع خيارات التصميم المتاحة لبرنامج الإيواء).



### ملاحظات "الصورة الكبيرة"

تكون في الغالب عبارة عن مشكلات إستراتيجية على مستوى الإستراتيجيات والاستجابة الإنسانية الأكثر شمولاً والتي تنفذ في الغالب لدعم جهود الإغاثة والتعافي وإعادة الإعمار للأفراد والحكومات الوطنية.

قد تتحدى المقدمة المنطقية للبرنامج أو اتصاله أو ملاءمته للسياق

على الرغم من أن هذه الملاحظات تقدم حول التأثيرات المرجوة وغير المرجوة للبرنامج (على سبيل المثال، "تتسبب المساعدة في تقويض القدرات المحلية"، "تتسبب المساعدة في ظهور توترات في المجتمع" [المعروفة كذلك باسم "إحداث ضرر"]، "نحتاج إلى مصادر إعاشة وليس معونات")

خطر إغفال ملاحظات "الصورة الكبيرة"، لأنها تمس في الغالب القضايا التي تتجاوز نطاق العمل أو نطاق وكالة ما، أو مجموعة ما.



المصدر: المؤلفون

تعد الملاحظات اليومية هي مجال التركيز الأساسي لهذا الدليل (وكذلك البحث الذي استند إليه) حيث تعد المجال الذي اتضح فيه اكتساب أعضاء شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء (ALNAP) مزيد من الخبرة كما أنه المجال الذي خصصوا له المزيد من التعلم والتفكير.

تعاني الوكالات التشغيلية التي تستلم "ملاحظات مصورة كبيرة" من خلال قنواتها الرسمية وغير الرسمية في التعامل مع هذا النوع من الملاحظات ولا تكون هناك عملية مجردة لتوثيق جميع الملاحظات، وإحالتها، وتحليلها، والرد عليها من خلال آليات التنسيق الموضوعية، أو الآليات على مستوى المجموعة، أو السياسة، أو النقاشات على مستوى الإستراتيجية بين الفريق القطري للعمل الإنساني والحكومة المضيفة.

### توصيتان لجمع ملاحظات الصورة الكبيرة

١. يمكنك تسجيل ملاحظات الصورة الكبيرة وتحليلها بشكل منفصل ومشاركتها على مستوى الوكالات، أو مع الشركاء المحليين والعاملين الذين قد يعملون بالفعل للتعامل مع المشكلات المطروحة.
٢. يمكن كذلك استخدام ملاحظات الصورة الكبيرة لتوفير المعلومات لجهود الاتصال العام والمناصرة التي تبذلها الوكالات على المستوى الوطني والمستوى العالمي.

قد يقترح الكثيرون أن الفشل المنهجي في الحصول على ملاحظات "الصورة الكبيرة" واستخدامها يشير إلى حالات فشل أكثر شمولاً داخل نظام الاستجابة الإغاثية بشكل عام، فضلاً عن انخفاض قدرته على الاستجابة إلى رؤى السكان المتأثرين بالأزمات. وتظل الوثائق والدليل على الإجراءات التي تطبقها الوكالات للمتابعة والرد على ملاحظات الصورة الكبيرة التي تمس المشكلات الإستراتيجية العامة، خارج نطاق التطبيق اليومي للبرامج، محدودة للغاية. فهذه المنطقة تستدعي المزيد من البحث والتحليل.

يُنظر للعمل الأخير الذي قاده اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (IASC) من خلال التزامات برنامج التحول والمساءلة أمام السكان المتأثرين بالأزمات (AAP) على أنها خطوة بارزة في هذا الاتجاه. ولم يستغرق العمل الذي تم لتأسيس الدليل الحالي سوى نظرة سريعة على مجال ممارسة الوكالات هذه. حيث استعرض الفريق البحثي بضع أمثلة ذكرت فيها الوكالات جهودها المبذولة لجمع الملاحظات حول مشكلات الصورة الكبيرة (انظر **دراسة حالة باكستان**)، "استخدام الملاحظات - مناصرة مشكلات الأرض على مستوى المجموعة والمستوى الوطني". وقد مضت الوكالات في بعض الحالات لتسجل هذه المشكلات بغرض استخدامها لدعم جهود المناصرة لديهم - شاملة مستويات الفريق القطري للعمل الإنساني وعلى مستوى الوكالات - من أجل لفت انتباه المتبرعين وصناع القرار للمشكلات قسراً.

**أمثلة على الوكالات التي تتعامل مع ملاحظات "الصورة الكبيرة"**



## الرد على الملاحظات واستخدامها

١٠. قَدِّم معلومات الملاحظات إلى صناع القرار، مع التأكد من حصولهم على القدر الصحيح من التفاصيل.

ترتبط الحاجة لجعل ملاحظات المشاركين قابلة للاستخدام والتنفيذ لأغراض الاستجابة وصناعة القرار عن قرب بالنقاط السابقة حول التحقق من صحة الملاحظات وتحليلها. وهناك نقطتان أساسيتان يتم وضعهما في الاعتبار فيما يلي.

١. **مستوى تفصيل تحليل الملاحظات (والتقارير اللاحقة) المطلوب تخصيصه حسب المستخدمين المختلفين.** ويعد ذلك في العادة مقيضة بين مستوى التفصيل المطلوب ومستوى مشاركة مدير البرنامج، أو رئيس البرنامج، أو رئيس العمليات، أو غيرهم من صناع القرار في عمليات الإدارة اليومية للبرنامج، أو تقديم الخدمة التي يتم جمع الملاحظات منها. ولا يحتاج كبار صناع القرار إلى سماع تفاصيل موجزة حول إدخلات الملاحظات. بل يرغبون في الاطلاع على ملخص موجز عن القضايا التي يحتاجون للعمل عليها.

٢. **لكي تكون الملاحظات مصدر دليل دامغ يشكل القرارات، فإنها تحتاج لأن يتم النظر إليها واستخدامها كجزء من مجموعة أدلة أكثر شمولاً يستخدمها مديرو البرنامج وصناع القرار.** ويعني ذلك أن اتخاذ إجراءات استناداً إلى ملاحظات السكان المتأثرين بالأزمات يعتمد على ما إذا كان هذا النوع من المعلومات يدخل في مجموعات البيانات الكمية والنوعية الأخرى (أو مجموعات الأدلة) المستقاة من مصادر متنوعة (على سبيل المثال، المراقبة والتقييم)، والقنوات (على سبيل المثال، شركاء التطبيق والسلطات المحلية)، وخطوط التقارير (فرق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم "MEAL" وفرق الاتصال). ويتم استخدام مجموعات البيانات هذه في أغراض مختلفة تشمل المراقبة والتقييم والاتصال والمناصرة والتنسيق واتخاذ القرارات وما إلى ذلك. وكلما اتسع نطاق التغيير المتوقع (على سبيل المثال، التحول في البرامج من الإعانات الغذائية إلى التدخل المستند إلى النقد، أو التغيير في التركيز من توفير مأوى انتقالي إلى برنامج تأجير وإعادة توطين)، زادت الحاجة إلى التحقق من صحة ملاحظات السكان المتأثرين بالأزمات والتأكد من تسليط الضوء عليها في مجموعات البيانات والتقارير ذات الصلة والتي يطلع عليها الكثير من كبار صناع القرار بل وحتى المتبرعون.

فيما يلي أمثلة على كيفية النظر إلى ملاحظات السكان المتأثرين بالأزمات كجزء من مجموعة أدلة تشكل عملية صناعة القرار:

- يتم تحضير ملخصات ملاحظات السكان المتأثرين بالأزمات وتوزيعها قبل التنسيق وغيرها من الاجتماعات التشغيلية التي يطلع خلالها مديرو البرنامج ورؤساء العمليات على البيانات الواردة من التقييم، وتقارير المجموعة، والتقارير حول الوصول والأمان (انظر **دراسة حالة باكستان**).
- قد تمثل ملاحظات السكان المتأثرين بالأزمات التي تم توثيقها، وتتبعها بمرور الوقت، وتحليلها لأغراض تحديد التوجهات إضافة قوية إلى التدفقات الأخرى من المعلومات الكمية والدليل الناتج عن بيانات التقييم والمراقبة. حيث يمكن استخدامها لتغيير مسار عملية تشغيل، وضبط تركيز أحد البرامج، وتغيير نوع المساعدة أو المناصرة المقدمة نتيجة لتغيير حدث في المخصصات المالية من المتبرع (انظر **دراسات حالة هايتي، والسودان، وباكستان**).
- يمكن استخدام الملخصات أو دراسات الحالة المصغرة باللغات المحلية لعرض الملاحظات، والإجراءات التي تم اتخاذها، والردود المقدمة كأدوات فعالة في التواصل مع المجتمعات المتأثرة بالأزمات، والشركاء، والمتبرعين حول جودة البرنامج والشفافية والمساءلة (انظر **دراسة حالة هايتي**).

لا يحتاج كبار المديرين إلى سماع تفاصيل موجزة حول إدخلات الملاحظات.

## قدّم معلومات الملاحظات إلى صناع القرار بشكل منتظم، وشجعهم على أن يطلبوها.



سيطلب مدير البرنامج وكبار المديرين، في العادة، تجهيز ملخصات للملاحظات ليطلعوا عليها قبل الاجتماعات التشغيلية أو الاجتماعات مع ممثلي المتبرعين. وإذا لم يطلب المديرين هذه المعلومات، فينبغي على فريق العمل الذي يدير آلية الملاحظات أن يضع في اعتباره تقديمها على أي حال (في تنسيق مناسب وموجز وقابل للاستخدام) لتكون مصدرًا إضافيًا للمعلومات، لترسيخ هذه الممارسة بصورة أكبر (انظر دراسة حالة هايتي).

**إذا لم يطلب المديرين ملخصات الملاحظات، فقدمها لهم على أي حال.**

ينبغي على المنظمات أن تقدم حوافز للمديرين لكي يستخدموا الملاحظات وأيضًا لفريق عمل الملاحظات، وفريق عمل البرنامج، وفريق عمل المراقبة، والاتصال، والمراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL) لتحليل الملاحظات وتقديم تقرير عنها ثم تمريرها للآخرين. وقد تنطوي هذه الحوافز على ضغط مناظر؛ وضغط إداري؛ ومتطلبات بالامتثال للالتزامات الداخلية ذات الصلة بالمساءلة والشفافية (قامت بعض الوكالات، على سبيل المثال، بتضمين هذه العناوين في استمارات مراجعة أداء فريق العمل لديها)؛ بالإضافة إلى تحديد نماذج الأدوار الإيجابية بواسطة المديرين وكبار فريق العمل الذين يُنظر إليهم على أنهم يستغلون الملاحظات التي تم جمعها من أجل تحسين البرامج (انظر دراستي حالة باكستان والسودان).

لا تتم مشاركة بعض المعلومات مع الإدارة العليا مطلقًا لأنها ذات صلة فقط بمستوى الإقليم والمقاطعة ويتم التعامل معها في النطاق المحلي دون الحاجة لإحالتها لمستوى أعلى في السلسلة الإدارية أو الإبلاغ عنها بشكل تفصيلي.

جهة تنسيق المجموعات المستندة إلى الإقليم في السودان

## الرؤى الخاصة بآلية الملاحظات والتوقعات منها

قدّم رسائل واضحة ومتناسقة حول الهدف من آلية الملاحظات، والتطلعات من استخدامها، والدعم المخصص لها.

# ١٢

من المهم توصيل الغرض والاستخدام (الاستخدامات) المتوقع من آلية الملاحظات بصورة واضحة ومتناسقة، على المستوى الداخلي مع فريق عمل الوكالة، وعلى المستوى الخارجي مع متلقي الإغاثة، والأطراف الفاعلة المحلية، وشركاء التطبيق. حيث سيساعد ذلك في تحقيق قدر أكبر من الوضوح في التوقعات والرؤى للقيمة والاستخدام العملي لآليات الملاحظات. وفيما يلي سرد لبعض من الإجراءات التي ستساعدك في تحقيق ذلك داخل وكالتك.

- قم بتضمين مقدمة لعمل الملاحظات وكيفية استخدام الملاحظات بواسطة الفرق وأطقم العمل المختلفة لتأدية أدوار مختلفة (بدءًا من المراقبة مرورًا بالمناصرة وصولاً إلى الاتصال) كجزء من جلسات توجيه وحث فريق العمل (انظر دراسة حالة هايتي).
- انقل لفريق العمل بالوكالة مفهوم أن آلية الملاحظات الوظيفية العالية هي واحدة من مكونات إطار عمل المساءلة الفعال بالنسبة للمنظمة ككل.
- تأكد من تضمين الأسئلة حول وظائف آلية الملاحظات، والدعم، وطرق استخدام الملاحظات في مقابلات نهاية الخدمة واستخلاص المعلومات قبل نقل فريق العمل لمكان آخر أو استقالتهم من مناصبهم (انظر دراستي حالة السودان وهايتي).
- قلّل من حالات عدم التطابق بين الالتزام بجودة البرنامج، والمساءلة بالنسبة لسكان المناطق المتأثرة بالأزمات والشفافية – كما هو موضح في المستندات العامة وبيان الوكالة – ومستوى الموارد الفعلي المخصص لدعم العمل من أجل الحفاظ على استدامته، والتي تشمل أنظمة الشكاوى والملاحظات التي تؤدي وظائفها (انظر دراستي حالة باكستان وهايتي).

إليك بعض من الإجراءات التي ستساعدك في تحقيق ذلك على المستوى الخارجي، عند التعاون مع المشتركين في العمل الإغاثي.

- تأكد من توصيل أهداف البرنامج ونطاقه والتوقعات منه. ويعد هذا الأمر حاسمًا: حيث يحتاج المشاركون في البرنامج إلى التحلي بالوضوح حول ما تحاول الوكالة تحقيقه قبل أن تتمكن من توفير ملاحظات مفيدة وذاخرة بالمعلومات. ويعد ذلك أيضًا مبدأً أساسيًا في المساءلة بالنسبة للسكان المتأثرين بالأزمات، وقد تم إيضاحه في معيار شراكة المساءلة الإنسانية (HAP).
- انتهز الفرص لتعرض (وتكرر وتحديث بصورة دورية) الغرض من آلية الملاحظات ووظيفتها المجردة والتي تشمل كيفية الوصول إلى الملاحظات وغيرها من قنوات الاتصال الأخرى، وكيف يتم ضمان السرية حسبما أمكن ذلك، وكيف يتم نقل الردود على الملاحظات. ويمكن إنجاز ذلك من خلال الاستفادة من عمليات جمع الملاحظات على مستوى المجتمع والقرية، كذلك التي تتم خلال عمليات التسجيل أو التوزيع (انظر دراسات حالة السودان، وباكستان، وهايتي).
- تأكد من استهداف أنشطة المراقبة والاتصال المخصصة للنساء، أو الأفراد والفئات المهمشة الذين قد لا يكونون في موضع يسمح لهم في سياقات معينة بالمشاركة في الأنشطة على مستوى المجتمع، أو الاجتماعات، أو التسجيل من أجل الإغاثة وتوزيعها (على سبيل المثال، كجزء من زيارات المراقبة والتقييم الميداني). حيث يجب أن يكون صوتهم مسموعًا، كما يجب أن تتاح لهم الفرصة لطرح أسئلة عن كيفية الوصول إلى قنوات الملاحظات وما يمكنهم أن ينتظروه من الآلية (انظر دراستي حالة باكستان وهايتي).

## تشكيل فرق العمل، والدعم، والتعليم المؤسسي

### أشرك الزملاء من أرجاء المنظمة في أعمال آلية الملاحظات.

١٣

من أجل ضمان ألا تتحول عمليات جمع الملاحظات والرد عليها واستخدامها إلى ممارسات متفرقة، بل تكون مستدامة بمرور الوقت وجزءاً من طريقة تنفيذ المؤسسات لأنشطتها، فإن وظائف آلية الملاحظات تحتاج إلى دعم من فريق العمل على مستويات ودرجات وأدوار مختلفة داخل المنظمة. وفيما يلي بضع مقترحات يمكنها أن تساعد في تحقيق ذلك.

المربع ٣: اقتراحات لزيادة المشاركة في عمل آلية الملاحظات

<p><b>الحل المقترح</b></p> <p>فرص التدريب وتطوير المهارات في محل العمل.</p> <p>قم، إن أمكن، بتأسيس عملية للإدارة والتعيين في محل العمل من بين أفراد فرق العمل الأكبر سناً والأصغر سناً (انظر دراسة حالة السودان).</p> 	<p><b>بناء المهارات</b></p> <p>المهارات والكفاءات اللازمة لجمع البيانات وفرزها والتحقق من صحتها وتحليلها يجب أن تكون مناسبة للمهام المطلوب إنجازها (على سبيل المثال، إجادة الكمبيوتر، و Excel، و SPSS، وإدارة قواعد بيانات Microsoft Access).</p>
<p><b>الحل المقترح</b></p> <p>حدّد فرص تعليم النظراء وفرص مشاركة الموارد داخل منطمتك العمومية. على سبيل المثال، يعني هذا الأمر بالنسبة لمنظمة الرؤية العالمية "World Vision" في السودان التواصل مع مجموعة إدارة برنامج الغذاء الأوسع نطاقاً ومنظمة الرؤية العالمية الدولية (انظر دراسات حالة السودان، وباكستان وهايتي للحصول على مزيد من الأمثلة).</p> 	<p><b>تعليم النظراء</b></p> <p>يكسر التعليم الأفقي العزلة ويتيح للأفراد والفرق أن تتبع العديد من النهج والأنماط المختلفة.</p>
<p><b>الحل المقترح</b></p> <p>تدوير فريق العمل الداخلي بالمؤسسة لتعريض أفرادها إلى مهام مختلفة ذات صلة بالتعامل مع الملاحظات وإصدار التقارير عنها. فعلى سبيل المثال، قد يتم تدوير أخصائيو إدخال البيانات بحيث يقوموا بمرافقة المراقبين الميدانيين في عملهم من أجل جمع الملاحظات في المقابلات الشخصية، أو يمكن تدويرهم بصورة دورية على الوظائف التي يمكن "إرشادهم" فيها خلال مرحلة صياغة مسودة التقرير لمخصصات الملاحظات (انظر دراسات حالة السودان، وباكستان، وهايتي للاطلاع على مزيد من الأمثلة).</p> 	<p><b>نشر التخصصات</b></p> <p>يمتلك الفريق الذي يتولى مهام تركيب الملاحظات وتلخيصها وإصدار التقارير بشأنها المهارات والكفاءات المطلوبة لتنفيذ وظائفه بشكل فعال.</p>

## ١٤ انشر "ثقافة الملاحظات" داخل منطمتك.

استيعاب ثقافة وبيئة الوكالات التي يعملون بها كمكان يتسم بالآتي:

- يقدر فريق العمل عملية تقديم الملاحظات واستقبالها على مستويات مختلفة من الأقدمية وعبر الوظائف
- تتم ممارسة عملية تقديم الملاحظات واستقبالها كجزء من توجهات الاتصالات وأنظمة إدارة أداء فريق العمل (على سبيل المثال، كجزء من مناقشات ملاحظات الأداء الشاملة).
- تشمل بعض من الخطوات المجردة التي يمكن اتخاذها لدعم هذا الهدف ما يلي:
- تطبيق سياسة الباب المفتوح على أوسع نطاق ممكن – خاصة بالنسبة لمديري البرامج وفرق الإدارة العليا
- ضمان إمكانية وصول فريق العمل وشركاء التطبيق إلى أفراد الإدارة حسب الإمكان (انظر دراستي حالة باكستان وهايتي)
- تزويد الزملاء بملاحظات حول أدائهم.

## ١٥ استغل الفرص للتعرف على الآلية وتحسينها.

من المهم أن يتم توفير فرص لتعلم طريقة جمع الملاحظات والتعامل معها واستخدامها كجزء من التقييم الرسمي وغير الرسمي والتعلم والتقييم والمراجعات.

ابحث، أينما أمكن، عن فرص للتعاون والعمل المشترك مع الشركاء، مثل شركاء المجموعة. على سبيل المثال، استخدام قنوات جمع ملاحظات مشتركة، أو قنوات اتصال مع شركاء آخرين، أو تنفيذ تقييم مشترك وزيارات مراقبة (انظر دراستي حالة باكستان وهايتي).

جرب استخدام قنوات الملاحظات المشتركة مع الشركاء، أو قم بزيارات مراقبة مشتركة.

يجب أن يضع مديرو البرنامج والفرق الميدانية في اعتبارهم استخدام قوائم البريد الإلكتروني الداخلية ومجموعات المراسلة البريدية عبر الفرق والأقسام ومستويات فرق العمل بهدف التأكد من وجود قناة لطرح الأسئلة حول كيفية التعامل مع الملاحظات، والرد على الاستفسارات، وتمرير الشكاوى، على سبيل المثال تلك التي تم تلقيها خلال زيارات المراقبة (انظر دراسة حالة باكستان).

قد يرغب مديرو البرنامج والفرق الميدانية كذلك في استخدام مجموعات المراسلة البريدية وقوائم البريد الإلكتروني الداخلية لضمان قدرة أفراد فريق العمل في المناصب الصغيرة، و/أو في المناصب الميدانية، على الاطلاع على اهتمام المؤسسة بالكامل، بما في ذلك كبار المديرين، في الاستماع إلى الملاحظات والأسئلة والشكاوى ومحاولة الرد عليها (انظر دراسة حالة باكستان).

قم، أينما أمكن، بتضمين عمل الملاحظات واستخدام تلك الملاحظات الواردة من السكان المتأثرين بالأزمات كأحد عناصر الاختصاصات (ToR) في تقييم البرامج والعمليات. فقد يساعد ذلك في إخراج دليل على قدرة هذه الآليات على أن تسهم في تحسين البرنامج والملكية والشفافية والاتصال ثنائي الاتجاه على سبيل المثال (انظر دراستي حالة هايتي والسودان).

يمكن لقوائم المراسلة البريدية الداخلية أن تساعد فريق العمل في التعرف على كيفية التعامل مع الملاحظات في أرجاء منظماتك.

” تحقق [آلية الملاحظات] مصلحتك الشخصية، لتتعرف على طريقة استيعاب كيفية تحسين برامجك.“

الإدارة وفريق المراقبة والتقييم (M&E)، منظمة الرؤية العالمية (World Vision) في السودان

## هل تحتاج إلى نقاط الإرشاد الخمسة عشر جميعاً لتحصل على آلية فعالة؟

قدمت دراسات الحالة من السودان وباكستان وهايتي ما يلي:

- للسكان المتأثرين بالأزمات، على سبيل المثال الاتصال ثنائي الاتجاه في هايتي، ومشاركة المعلومات - ومعلومات الملاحظات - عبر فريق عمل منظمة Shelter Cluster والشركاء في باكستان
- مجموعة متنامية من الأمثلة على تصميمات آلية الملاحظات وخططها التي تعكف عدة وكالات على الانتهاء منها في الوقت الحالي، وأيضاً بالنسبة إلى إنشاء هذه الآليات واستخدامها بشكل رسمي كجزء من برامجهم. فعلى سبيل المثال، هذه هي حالة الصليب الأحمر الأمريكي والصليب الأحمر الأسباني في هايتي وبرنامج النظام العالمي في السودان. وكجزء من هذه العملية، قام الكثيرون لأول مرة بتخصيص الموارد البشرية والمالية لدعم عمل آلية الملاحظات
- أمثلة لعدد كبير من الوكالات التي استخدمت آليات الملاحظات مؤخرًا أو تطرقت إليها ومن أظهروا رغبة في تعلم كيفية تحسين ممارسات الملاحظات لديهم من الوكالات النظرية التي تتمتع بخبرة أكبر في مجال العمل هذا (على سبيل المثال، الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر "ومجموعة عمل التقييم الإقليمي في هايتي).

اختبر البحث الذي استند عليه هذا الدليل سبع عروض، على افتراض أن كل منهم قد أسهم في آلية ملاحظات العمل الإنساني الفعالة. كانت هذه العروض على النحو التالي:

١. الضبط وإعادة التقييم الدوري
٢. الملاءمة الثقافية/ملاءمة السياق
٣. تحديد التطلعات والمعارف
٤. جمع الملاحظات
٥. التحقق من صحة معلومات الملاحظات وتحليلها
٦. الإقرار بالملاحظات والرد عليها واستخدامها
٧. الدعم الفردي والمؤسسي

على الرغم من ذلك، أشار تحليل البيانات أن هذه العروض السبعة (وبالتالي المؤشرات الخمسة عشر الموضحة في هذا الدليل) لم تكن من العوامل المساهمة المكافئة في فاعلية آلية الملاحظات. ومع الوضع في الاعتبار أن العروض قد تداخلت أثناء الممارسة ونتيجة للتصميم، يبدو تأسيس آلية ملاحظات فعالة ممكنًا دون تواجد هذه العروض السبعة. ويرجع السبب لأن أحد العروض قد يعوض الآخر. حيث يبدو أنه إذا كان أحد المجالات قويًا (على سبيل المثال، مهارات فريق العمل والدعم المؤسسي)، فقد لا تكون المجالات الأخرى مطلوبة (كإعادة التقييم الدورية ومراجعة الآلية).

في نفس الوقت، فإن أغلب الميزات المثيرة للاهتمام الخاصة بآلية الملاحظات التي درسها الفريق البحثي تبدو "ضرورية ولكنها ليست كافية" لضمان الحصول على الوظائف العالية الإجمالية لآلية الملاحظات. سيقول البعض أن ذلك بسبب كون العديد من هذه الميزات (على سبيل المثال، الملاءمة الثقافية/الملاءمة للسياق، وتحديد التطلعات والمعارف، والدعم المؤسسي) تكملية وتوفر دعمًا "مستمرًا" للآلية، أما الميزات الأخرى (على سبيل المثال، تلك المتعلقة بجمع الملاحظات والتحقق من صحة بيانات الملاحظات وتحليلها) فتوفر المزيد من الدعم المجرد للآلية خلال دورة التعامل مع الملاحظات. وبينما يبدو للعيان أن أغلب ميزات آلية الملاحظات التي تمت دراستها تسهم في إخراج آليات أكثر فاعلية، فلا يوجد عامل واحد كافٍ لضمان النجاح.

ينبغي على من يصممون آليات الملاحظات أن يحاولوا التأكد من أن غالبية هذه العوامل موجودة. وعلى الرغم من ذلك، يبدو أن بعض ميزات آليات الملاحظات وخصائصها تسهم بشكل أكثر حسماً في الوظائف الإجمالية. فمن خلال التحليل الذي تم، تضمنت العوامل الرئيسية ما يلي:

- قدرة فريق العمل المضمن في الآلية على التعامل مع بيانات الملاحظات وتحليلها وتركيبها وإصدار تقارير بشأنها
- المراسلة والتواصل الواضح والمتناسق حول الغرض من الآلية وفائدتها لكل من السكان المتعرضين للأزمات وفريق عمل الوكالة في مناصب وأدوار مختلفة
- ما إذا كان تصميم آلية الملاحظات وموقعها "المؤسسي" داخل البرنامج، أو برنامج الوكالة، ينشئ "مساراً" لمشاركة معلومات الملاحظات داخل المؤسسة ويبحث عنه المستخدمون المختلفون بجانب البيانات الواردة من مصادر المراقبة لدعم عملية اتخاذ القرار بشأن الأنشطة والبرامج والعمليات وما إلى ذلك
- ما إذا كان شركاء التطبيق والأطراف الفاعلة المحلية على دراية بأغراض آلية الملاحظات وأهدافها وما إذا كانوا يحصلون على الدعم في أداء دورهم المتمثل في جمع الملاحظات وترحيل الإجابات إلى المجتمعات المتأثرة بالأزمات.

وأخيراً، يجب التأكيد على أن هذه الدراسة قد حاولت أن تعرض مدى إمكانية جعل آليات الملاحظات ذات فائدة لكل من وكالات الإغاثة والسكان المتأثرين بالأزمات. حيث هدفت إلى توثيق أمثلة واقعية على ما قامت به الوكالات في سياقات مختلفة لتدعيم بعض ميزات تصميم البرنامج والاتصال والتي رأوا أنها عوامل حاسمة في تحسين ممارسات الملاحظات في المجتمعات التي يعملون معها.

تلقي الدراسة كذلك الضوء على مدى دقة ووضوح وجهات نظر السكان المتأثرين بالأزمات ورؤاهم حول آليات الملاحظات؛ وما إذا كانوا يرون أنها مفيدة لهم وكيف يكون ذلك؛ وما سبب إنشاء وكالات الإغاثة لهذه الأنظمة في المقام الأول. أظهرت المجتمعات المتأثرة بالأزمات، في الكثير من البيئات التي تمت زيارتها، اهتماماً قوياً بتجربة المزيد من القنوات والمزيد من الطرق المختلفة للاتصال بالوكالات والتواصل معهم وتلقي ردودهم، بصورة مثيرة للدهشة. ولا يشير ذلك إلى التكامل القوي بين العمل المنجز لدعم الاتصال والملاحظات فحسب، بل أيضاً إلى ترحيب السكان المتأثرين بالأزمات بالاستثمارات في هذه المجالات بشكل عام.

يجب ألا يُنظر إلى هذه الدراسة على أنها تركز على الميزات الآلية لأنظمة الملاحظات وتحاول أن تضعها في الاعتبار. لا يُقترح بأي حال من الأحوال اللجوء لتخصيص المهام والوظائف ذات الصلة بالملاحظات بشكل مفرط أو تجسيدها في صورة مشاريع كالطريقة المثلى (أو الوحيدة).

في الواقع، أظهرت هذه الدراسة أنه عندما يتعلق الأمر بتفعيل عمل آليات الملاحظات، فإن هناك عدد كبير من الوظائف – تشمل الاتصال، ومشاركة المعلومات، والمراقبة، وتقديم التقارير، والمشاركة المجتمعية، والتنسيق مع الأطراف الفاعلة المحلية – التي يقوم بها فريق عمل الوكالة وشركائهم على الأرض. كما أظهرت الدراسة أن الكثير من هذه الوظائف تعد مكونات مكملة لآلية الملاحظات. ومن ثم، فإن واحدة من الرسائل البارزة التي نخرج بها من هذا البحث هي أنه بالإمكان البدء في تحسين عمل ممارسات الملاحظات من خلال تفعيلها بشكل أكبر على المستوى الدولي، ودعم أعمال التعامل مع الملاحظات التي تنفذها الوكالات وشركائها – حتى لو كانت لا تعمل تحت المسمى الرسمي "آليات الملاحظات".

في النهاية، اختتم فريق البحث الدراسة بالقاء الضوء على بعض المناطق التي ظهرت خلال هذا العمل لتستدعي المزيد من البحث والاختبار عن كثب في المستقبل. وقد برز موضوعان: الأول يتضمن التركيز على عمليات صناعة القرار الداخلية التي تجعل الاستجابة والمتابعة ممكنين بالنسبة للملاحظات اليومية وملاحظات الصورة الكبيرة. بينما يتعلق الثاني بالنظر إلى الجدوى، والخيارات، وأيضاً للممارسات الحالية (التي يمكن القول أنها لا تزال محدودة) في آليات الشكاوى والملاحظات عبر الوكالات.





# منشورات أخرى حول آليات الملاحظات

آليات الملاحظات للأعمال الإنسانية:  
البحث، والدليل، والإرشاد (٢٠١٤)

ملخص منهجي لبحث مشترك بين شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء (ALNAP) والمؤسسة التعاونية لأعمال التنمية (CDA) عن آلية الملاحظات الفعالة (٢٠١٣)

"نحن ملتزمون بالاستماع إليكم": تجربة منظمة الرؤية العالمية (World Vision) حول آلية الملاحظات في السودان (٢٠١٣)

"الاستثمار في الاستماع": تجربة منظمة الهجرة الدولية عن آليات الملاحظات في باكستان (٢٠١٤)

الاتصالات والملاحظات مع سكان المناطق المتأثرة بالأزمات: تجربة منظمة الصليب الأحمر في هايتي (٢٠١٤)

[www.alnap.org/feedback-loop](http://www.alnap.org/feedback-loop)

ALNAP  
Overseas Development Institute  
203 Blackfriars Road  
London SE1 8NJ  
United Kingdom  
هاتف: +44 (0)20 7922 0388  
البريد الإلكتروني: [alnap@alnap.org](mailto:alnap@alnap.org)

CDA  
One Alewife Center  
Cambridge  
MA 02140  
USA  
هاتف: +1 617 661 6310  
البريد الإلكتروني: [iJean@cdacollaborative.org](mailto:iJean@cdacollaborative.org)



ترغب شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء (ALNAP) في التقدم بالشكر والتقدير على الدعم المالي المقدم من وزارة الخارجية الألمانية لتنفيذ هذه المبادرة.