

قدرات الرقابة غير الرسمية في القطاع الأمني الفلسطيني: تقرير حول تقييم الاحتياجات لدى خمسة من منظمات المجتمع المدني



DCAF

مركز لتطوير
القطاع الأمني
وسيادة القانون

قدرات الرقابة غير الرسمية في القطاع الأمني
الفلسطيني:

تقرير حول تقييم الاحتياجات لدى خمس من
منظمات المجتمع المدني



DCAF

مركز لتطوير
القطاع الأمني
وسيادة القانون

نبذة حول مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة

يمثل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة مؤسسة دولية تركز نفسها لمساعدة الدول - الأنظمة الديمقراطية الراسخة والناشئة - على تعزيز الحكم الرشيد للقطاع الأمني ضمن إطار ديمقراطي وعلى أساس من احترام مبدأ سيادة القانون. ويقدم المركز الدعم والاستشارات على المستوى الوطني ويرعى تنفيذ البرامج التي توفر المساعدة العملية في هذا المجال للدول التي تسعى إلى النهوض بتعزيز حكم قطاعاتها الأمنية. ويعمل المركز بصورة مباشرة مع الحكومات الوطنية والمحلية، والبرلمانات، ومنظمات المجتمع المدني، والمؤسسات الدولية وقوات الدفاع والأمن.

الناشر

مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة

Chemin Eugène-Rigot 2E
P.O. Box 1360
1202

هاتف: ٩٤٠٠ ٢٢ ٧٣٠ (٠) ٤١+

فاكس: ٩٤٠٥ ٢٢ ٧٣٠ (٠) ٤١+

© مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة،
٢٠١٤، جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

هيئة التحرير

ريغولا كاوفمان (Regula Kaufmann)

أرنولد ليتهولد (Arnold Luethold)

إيمان رضوان

خيرمان ريبس سواريز (German Reyes Suarez)

جين رايس (Jane Rice)

فيلكس توسا (Felix Tusa)

زولتان فينسيل (Zoltan Venczel)

الترجمة

ياسين السيد

التصميم والإخراج الفني

وائل دويك

ملاحظة

نُشر هذا المؤلف بمساعدة من الاتحاد الأوروبي. ويتحمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة وحده المسؤولية الحصرية عن محتوى هذا المنشور، ولا يفسر هذا المحتوى على أنه يعكس وجهات نظر الاتحاد الأوروبي في أي حال من الأحوال.



قائمة المحتويات

٤	١- مقدمة
٤	١-١ لماذا تعتبر الرقابة التي تمارسها منظمات المجتمع المدني مهمة؟
٤	٢-١ الرقابة التي تمارسها منظمات المجتمع المدني في القطاع الأمني الفلسطيني
٤	٣-١ السياق الذي أعد هذا التقرير فيه
٥	٢- المنهجية
٥	١-٢ التقييم الخارجي
٦	٢-٢ التقييم الذاتي
٧	٣- الاستنتاجات الرئيسية
٧	١-٣ هيكلية الحكم وممارساته
٧	٢-٣ التخطيط الإستراتيجي
٧	٣-٣ خطط المتابعة والتقييم المرتكزة على النتائج
٨	٤-٣ تحضير الموازنات وتوفير الدخل
٨	٥-٣ التواصل المجتمعي والعلاقات الخارجية والتشبيك
٨	٦-٣ ملخص تقييم الاحتياجات
١٠	٥- التوصيات
١١	الملاحق

١ - مقدمة

لسنة ٢٠٠٠ بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية (ولا سيما المواد ١٦-٢٢ منه) وقرار مجلس الوزراء رقم (٩) لسنة ٢٠٠٣ (ولا سيما المادة ٤٦ منه).

ومع ذلك، ما يزال القطاع الأمني يشكل ميداناً جديداً نسبياً من ميادين النشاطات التي تنفذها منظمات المجتمع المدني الفلسطينية. فعدد ليس بالقليل من هذه المنظمات (بما فيها غالبية المؤسسات التي نستعرضها في هذا التقرير) أسست خلال السنوات العشر الماضية.

١-٣ السياق الذي أُعد هذا التقرير فيه

يأتي هذا التقرير في سياق التعاون الذي ما يزال متواصلًا بين مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة ومنظمات المجتمع المدني الفلسطينية من أجل تعزيز قدراتها على الإسهام في إجراءات الرقابة. ولكي ترسخ هذه المنظمات معرفتها بآليات الرقابة وتبلغ درجة متقدمة من الفعالية والمهنية والمصادقية في الاضطلاع بدورها في ممارسة الرقابة غير الرسمية على القطاع الأمني، سعى المركز إلى:

- ١) تقييم القدرات الحالية التي تملكها منظمات المجتمع المدني التي وقع عليها الاختيار في مجال الرقابة العامة على القطاع الأمني.
- ٢) تطوير أداء منظمات المجتمع المدني في ممارسة الرقابة العامة من خلال البرامج التدريبية ذات الصلة.
- ٣) مساعدة منظمات المجتمع المدني على تطبيق المعارف التي اكتسبها في إعداد تقييم مشترك لمشروع يجري العمل على تنفيذه في القطاع الأمني.

ويشكل هذا التقرير الخطوة الأولى في سلسلة الخطوات التي تستهدف الارتقاء بمستوى التفكير الإستراتيجي في خمس من منظمات المجتمع المدني. ويكمن الهدف النهائي في إحداث تغيير طويل الأمد، حيث يحدو الأمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة بأن يتسم عمل هذه المنظمات بقدر أكبر من الفعالية والكفاءة من خلال هذه المساعدة، مما يسهم في تعزيز دورها في ممارسة الرقابة غير الرسمية على المدى البعيد.

^١ هذا هو أول القوانين الفلسطينية التي تعنى بتنظيم إنشاء منظمات المجتمع المدني الفلسطينية وتسجيلها ومراقبة عملها من خلال وزارة الداخلية ووزارة الاقتصاد الوطني. ويمكن الاطلاع على هذا القانون على موقع منظومة القضاء والتشريع في فلسطين 'المقتفي': <http://muqtafi.birzeit.edu/Legislation/GetLegFT.aspx?LegPath=2000&MID=13431>

^٢ يشمل هذا القرار اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (١) لسنة ٢٠٠٠، ويمكن الاطلاع عليه على 'المقتفي': http://muqtafi.birzeit.edu/Legislation/GetLegFT.aspx?LegPath=2003&MID=14580#A14580_46

يستعرض هذا التقرير النتائج الرئيسية التي خلص إليها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة في التقييم الذي أجراه للوقوف على احتياجات منظمات المجتمع المدني الفلسطينية التي تعمل في ميدان إصلاح القطاع الأمني. ويتناول التقرير منظمات المجتمع المدني الخمس التالية:

- مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية (شمس)
- المركز الفلسطيني للبحوث والدراسات الإستراتيجية
- وكالة وطن للأبناء - تلفزيون وطن
- المركز المعاصر للدراسات وتحليل السياسات (مداد)
- المركز الفلسطيني لدراسات القطاع الأمني

١-١ لماذا تُعتبر الرقابة التي تمارسها منظمات المجتمع المدني مهمة؟

لا غنى عن المشاركة العامة في الرقابة الديمقراطية لضمان خضوع أجهزة القطاع الأمني للمساءلة وتمسكها بمعايير الشفافية في عملها. وتسهم مشاركة منظمات المجتمع المدني في إعداد السياسات الأمنية إسهاماً لا يستهان به في تعزيز المساءلة والحكم الرشيد: فلا تعمل هذه المنظمات بوصفها رقيباً على الحكومة، بل تعمل كذلك باعتبارها مؤشراً يقيس مدى رضا المواطنين عن أداء المؤسسات والأجهزة التي تتولى المسؤولية عن ضمان الأمن العام وصونه وتقديم الخدمات المتصلة به. وتسهم مجموع الإجراءات، التي تشمل الرقابة على أداء الحكومة وسياساتها والتزامها بالقوانين ومراعاة حقوق الإنسان، في ردف هذه العملية وإسنادها.

وتعتبر الرقابة التي تمارسها منظمات المجتمع المدني في الأنظمة الديمقراطية مكملة لآليات الرقابة الرسمية (كالبرلمان والسلطات القضائية ومؤسسات أمناء المظالم). ففي الوقت الذي تستطيع فيه هيئات الرقابة غير الرسمية العمل بصفتها مراقباً على هذه الآليات الرسمية، فهي لا تحل محلها ولا تستبدلها. ومن شأن طائفة واسعة من آليات الرقابة، بشقيها الرسمي وغير الرسمي، أن تتيح اعتماد نظام صحي من الضوابط والتوازن وإرساء دعائم المساءلة في القطاع الأمني.

١-٢ الرقابة التي تمارسها منظمات المجتمع المدني في القطاع الأمني الفلسطيني

تضطلع منظمات المجتمع المدني بدور متنامٍ في إنفاذ الرقابة على القطاع الأمني الفلسطيني. ويبين تشريعان رئيسيان هيكلية الإدارة في هذه المنظمات، وهما: القانون رقم (١)

٣- المنهجية

خلال استبيان التقييم الذاتي الذي عبأه الموظفون العاملون في منظمات المجتمع المدني وأعضاء مجالس إدارتها. وبينما جمع القائمون على إعداد التقييم الخارجي المعلومات حول القدرات والاحتياجات الحالية، ركز التقييم الذاتي على وجهات نظر المؤسسات نفسها بشأن القدرات الرئيسية التي تتميز بها.

١-٢ التقييم الخارجي

أجرى مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، وبالتعاون مع خبيرين دوليين، التقييم الخارجي الذي شمل الطواقم العاملة في منظمات المجتمع المدني وإدارتها والأطراف المعنية بعملها في رام الله وأريحا ونابلس في الفترة الواقعة بين ٣٠ أيلول/سبتمبر و١٠ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣. واستند هذا التقييم إلى المقابلات المنظمة والنقاشات التي دارت بين المشاركين في المجموعات البؤرية.

وعقد المركز ٢٣ مقابلة منظمة مع موظفي منظمات المجتمع المدني وأعضاء مجالس إدارتها (حيثما اقتضى الأمر). وتراوحت كل مقابلة من ساعة إلى ساعة ونصف الساعة في مدتها.

كما نظم المركز خمس مجموعات بؤرية جرت فيها النقاشات بين الأطراف المعنية بعمل كل منظمة من منظمات المجتمع المدني المختارة. وشارك ما مجموعه ٣٢ شخصاً في هذه المجموعات (انظر الجدول أدناه). وتولت المنظمات المذكورة المسؤولية عن اختيار المشاركين في المجموعات البؤرية من بين الأطراف المعنية التي تعمل معها. وكان الهدف من نقاشات المجموعات البؤرية الوقوف على وجهات نظر تلك الأطراف حول نقاط القوة التي تتميز بها منظمات المجتمع المدني بها ونقاط الضعف التي تشوبها والاقتراحات التي تراها بشأن الطريقة التي تستطيع اعتمادها للنهوض بقدراتها وبلوغ مستوى أفضل من الفعالية في عملها.

اتفق مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة مع شركائه من منظمات المجتمع المدني على المشاركة في هذا المشروع بناءً على استيفائها للشروط التالية:

- ١) سجلّ يبين النشاطات التي تنفذها المؤسسة في مجال حكم القطاع الأمني أو سيادة القانون.
- ٢) الالتزام بالقيم التي تملئها معايير الحكم الديمقراطي والمشاركة والشمولية.
- ٣) إبداء الرغبة في تطوير قدراتها الفنية في المسائل المرتبطة بالمتابعة والتقييم.
- ٤) الأستدامة من الانخراط في مجال الأمن والعدالة
- ٥) الإحجام عن المشاركة في مشروع مشابه أو تلقي التمويل من مشروع مماثل.

وعقد المركز اجتماعات مع مدير كل منظمة من منظمات المجتمع المدني المختارة لشرح المشروع وإعداد اتفاقية تفصيلية للتعاون في تنفيذه. وقد حددت هذه الاتفاقية النشاطات المقترحة في هذا التعاون، بحيث يشمل تقييم الاحتياجات، وتطوير المناهج التدريبية، وتنظيم الدورات التدريبية واعتماد منهجية التدريب بالمجاورة (coaching) والتدريب عن قرب (mentoring).

وكان تقييم الاحتياجات هو أول النشاطات التي نفذها هذا المشروع. وقد أجري هذا التقييم لغايات دراسة القدرات الحالية التي تملكها منظمات المجتمع المدني المعنية والوقوف على المجالات المتاحة لتطويرها والنهوض بها. وجمع مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة البيانات المطلوبة لإعداد هذا التقييم من خلال سلسلة من المقابلات والنقاشات التي دارت في المجموعات البؤرية التي نظمتها لهذه الغاية، ومن

الجدول (١): المشاركون في المقابلات ونقاشات المجموعات البؤرية

المجموع	نقاشات المجموعات البؤرية			المقابلات المنظمة						
	الأطراف المعنية			أعضاء مجلس الإدارة			الموظفون			
	المجموع	أنثى	ذكر	المجموع	أنثى	ذكر	المجموع	أنثى	ذكر	
١٠	٧	٣	٤	لا أحد	لا أحد	لا أحد	٣	٠	٣	مداد
١٢	٥	١	٤	٤	٠	٤	٣	١	٢	المركز الفلسطيني للبحوث والدراسات الإستراتيجية
١٣	٨	٦	٢	٢	٠	٢	٣	١	٢	المركز الفلسطيني لدراسات القطاع الأمني
١٠	٧	٣	٤	١	٠	١	٢	١	١	شمس
١٠	٥	٢	٣	١	٠	١	٤	٠	٤	تلفزيون وطن
٥٥	٣٢	١٥	١٧	٨	٠	٨	١٥	٣	١٢	المجموع

وقد اعتمدت الأسئلة العامة التالية في توجيه المقابلات المنظمة ونقاشات المجموعات البؤرية:^٢

- ما القدرات الفنية الرئيسية التي تملكها منظمات المجتمع المدني حالياً والقدرات التي تحتاج إليها؟
- ما القدرات الفنية اللازمة لضمان النجاح في إنفاذ الرقابة غير الرسمية في القطاع الأمني الفلسطيني؟
- هل تستطيع المؤسسة ممارسة عمل على نحو محكم ومهني؟ وما القدرات الوظيفية الأساسية التي تملكها؟
- ما القدرات الوظيفية العامة الضرورية لضمان استدامة المؤسسة؟ وهل تملك المؤسسة القدرة على تنفيذ نشاطها بعد العام ٢٠١٤؟

٢-٢ التقييم الذاتي

أُجري التقييم الذاتي باستخدام استبيان بسيط أُعد لغايات الخروج بتقييم فردي سريع لكل موظف في منظمات المجتمع المدني المعنية، بمن فيهم مدراءها. وقد وفر هذا الاستبيان أداة بسيطة أتاحت لموظفي المؤسسات المختارة التفكير الذاتي في القدرات والمهارات التي يملكونها حالياً وتلك التي يرغبون في امتلاكها في المستقبل.

وجاء نموذج الاستبيان في صورة اختيار الإجابة من أسئلة متعددة، وكان يُعنى بتوجيه الموظفين للتفكير في المسائل ذات الصلة وتحديد رؤيتهم المحددة خلال هذه العملية. واشتمل الاستبيان على أسئلة تمحورت حول ثلاث مجموعات من القدرات (الرقابة العامة والمتابعة والتقييم، وإدارة المشاريع، والإدارة الإستراتيجية) وحول المحورين التاليين:

(١) تحديد أولويات القدرات، وتقييم القيم والمعتقدات التي يحملها المستطلعة آراؤهم ومجالات اهتماماتهم.

(٢) تقييم التجارب السابقة، بمعنى تحديد نقطة الانطلاق المفترضة، من أجل مقارنتها مع التقييم الخارجي.

وقد وُزِعَ ١٤ استبياناً للتقييم الذاتي على موظفي منظمات المجتمع المدني وإداراتها، وأعيدَ ١٢ منها. وأجاب المشاركون على معظم الاستبيانات مباشرة بعد المقابلات المنظمة وأعادوها في اليوم نفسه. وفي عدد ضئيل من الحالات، أعاد المشاركون استبياناتهم في وقت لاحق عبر الفاكس أو البريد الإلكتروني.

^٢ انظر الملحق الثالث والملحق الرابع.

٣- الاستنتاجات الرئيسية

الداخلية للمركز ومتابعة تنفيذ نشاطاته وتقديم الاستشارات الفنية لمديره عند الحاجة.

- يملك تلفزيون وطن مجلس إدارة قوي يؤدي دوره في إعداد سياسات التلفزيون وتوجيه برامجه ومتابعة نشاطاته وشؤونه المالية.

■ شكّل المركز الفلسطيني للبحوث والدراسات الإستراتيجية مجلساً استشارياً يطلع بدور رئيسي في تحديد السياسات الداخلية التي يعتمدها المركز. ويسهم هذا المجلس بصفة رئيسية في إعداد السياسات وتقديم التوجيهات في اختيار المشاريع.

■ لا يملك المركز المعاصر للدراسات وتحليل السياسات (مداد) مجلس إدارة ولا هيئة استشارية. ولا يمثل المركز سوى مديره.

٢-٣ التخطيط الإستراتيجي

تتعلق هذه الاستنتاجات بما إذا كانت منظمات المجتمع المدني تعدّ وثائق سياساتية من قبيل الخطط الإستراتيجية أو خطط العمل، وما إذا كانت هذه الوثائق - في حال وجودها - تنظم عمل هذه المنظمات أم لا.

■ يعتمد شمس والمركز الفلسطيني لدراسات القطاع الأمني وتلفزيون وطن خططاً إستراتيجية أو خطط عمل لغايات تطويرهما. ولكن هاتين المؤسستين تحاولان جاهدتان وضع هذه الخطط موضع التنفيذ أو استخدامها كأدوات للتخطيط المنهجي.

■ لا يعتمد مركز مداد والمركز الفلسطيني للبحوث والدراسات الإستراتيجية إجراءات لإعداد الخطط فيهما. وقد أعد مركز مداد خطة عمل لمشروع محدد من أجل إنشاء وحدة لتحليل السياسات فيه.

٣-٣ خطط المتابعة والتقييم المرتكزة على النتائج

تتعلق هذه الاستنتاجات بما إذا كانت منظمات المجتمع المدني المعنية تعتمد آليات القياس التي تعنى بمتابعة مشاريعها وتقييمها، وما إذا كانت تحل نتائج ما تنفذه من أعمال التقييم والمتابعة وتوظفها وتسترشد بها في الخطط المستقبلية التي تعدّها.

■ يتابع تلفزيون وطن زوار موقعه على شبكة الإنترنت ومشاهدي قناته التلفزيونية بصورة دورية.

خلص مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة إلى عدة استنتاجات عقب التحليل الذي أجراه على البيانات التي جمعها. ويمكن تلخيص هذه الاستنتاجات على النحو التالي:

• تعتمد غالبية المنظمات المشاركة اعتماداً كبيراً على العلاقات الشخصية لمدراءها في الوصول إلى الشبكات المحلية والمعلومات - وهو ما يشكل مصدرًا محتملاً لنموها وتطورها، ولكن هذه المنظمات تعتمد أسلوباً مركزيًا في إدارتها وإعداد خططها، مما يتسبب في بطء إفرار التغيير المطلوب فيها.

• تبدي منظمات المجتمع المدني بعض التشكك في الفوائد التي يؤتيها اعتماد أدوات التخطيط والإدارة الإستراتيجية.

• تعتمد جميع منظمات المجتمع المدني آليات لتقييم عملها وضمان جودته. ومع ذلك، تفتقر هذه المنظمات إلى طرق منهجية في جمع البيانات وإجراء المزيد من التحليلات التي تستهدف رصد الآثار التي يفرزها عملها.

ولغايات التوصل إلى هذه الاستنتاجات، تناول التقييم الذي أجراه المركز المجالات الخمسة التالية:

١-٣ الهيكلية الإدارية وممارساته

تتعلق هذه الاستنتاجات بالدور الذي يؤديه مجلس الإدارة في كل منظمة من منظمات المجتمع المدني، والتأثير الذي يفرزه في مسائل من قبيل إعداد خطط المشاريع والمصادقة على الموازنات والإشراف على إعداد التقارير المالية.

■ يعتمد مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية (شمس) والمركز الفلسطيني لدراسات القطاع الأمني ووكالة وطن للأنباء - تلفزيون وطن هيكلية إدارية في صورة مجلس إدارة أو مجلس أمناء، كما تعتمد هذه المؤسسات هيكلية إدارية تنظيمية واضحة.

- مع أن مركز شمس يعتمد مجلس إدارة، يؤدي مدير المركز جميع الوظائف المنوطة بهذا المجلس (صياغة السياسات والمصادقة عليها، ومتابعة الموازنات والتقارير وتسوية الدفعات)، باستثناء المصادقة على الدفعات.

- يتولى مجلس الإدارة في المركز الفلسطيني لدراسات القطاع الأمني، وهو مركز مشترك مع جامعة الاستقلال في أريحا، صياغة السياسات

■ يتابع مركز شمس الأخبار التي تُنشر في وسائل الإعلام حول نشاطاته ومشاريعه.

■ يفتقر المركز الفلسطيني للبحوث والدراسات الإستراتيجية والمركز الفلسطيني لدراسات القطاع الأمني ومركز مداد إلى الإجراءات الداخلية التي تكفل لهم ضمان جودة النشاطات التي ينفذونها. وتعتمد هذه المراكز على المتابعة التي يجريها شركاؤها أو المؤسسات التي تمولها.

٤-٣ تحضير الموازنات وتوفير الدخل

وفضلاً عما تقدم، يتناول هذا التقييم الموارد المالية التي تستخدمها منظمات المجتمع المدني المعنية في تنفيذ مشاريعها في مجال إصلاح القطاع الأمني وحكمه، ويستعرض بالتفصيل ما إذا كانت منظمات المجتمع المدني تعتمد إدارات مالية وموظفين ماليين يملكون المهارات اللازمة لمتابعة شؤونها المالية، كإعداد التقارير المالية ومتابعة وتنفيذ الالتزامات المالية تجاه شركائها من المؤسسات والأطراف الأخرى.

■ يعتمد المركز الفلسطيني للبحوث والدراسات الإستراتيجية ومركز مداد والمركز الفلسطيني لدراسات القطاع الأمني اعتماداً رئيسياً على المساهمات المالية التي يمددهم بها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة من أجل تنفيذ مشاريع إصلاح القطاع الأمني.

- يؤمّن مركز مداد والمركز الفلسطيني للبحوث والدراسات الإستراتيجية مصادر الدخل الأخرى التي تلزمهما لتغطية مصاريفهما الإدارية من النشاطات التدريبية التي تنظمها حول المواضيع المتصلة بإصلاح القطاع الأمني، والتي تستهدف قوى الأمن وطلبة الجامعات.

- يغطي المركز الفلسطيني لدراسات القطاع الأمني مصاريفه الجارية من خلال التمويل الذي يحصل عليه من الجامعة. وتقع جميع الشؤون المالية للمركز في يد طاقم الإدارة المالية في الجامعة.

- يوظف المركز الفلسطيني للبحوث والدراسات الإستراتيجية مدققاً خارجياً يتابع نفقات المركز ويصدر التقارير المالية الدورية.

- لا يشغل مركز مداد دائرة مالية أو موظفاً لمتابعة شؤونها المالية.

■ تلقى مركز شمس مساعدة مالية لتنفيذ مشاريعه من مؤسسات دولية مختلفة، كمؤسسة المستقبل (Foundation for the Future)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP). والصندوق الوطني للديموقراطية

(National Endowment for Democracy)، ومكتب ممثلية الدنمارك والوكالة الأسترالية للتنمية الدولية. ومنذ العام ٢٠٠٩، لم تتجاوز المساهمات المالية التي قدمها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة للمركز ما نسبته ٢٥٪ من بنود موازنته الكلية المرصودة لمشاريع إصلاح القطاع الأمني وحكمه. ويوظف مركز شمس مديراً مالياً وإدارياً بدوام جزئي، حيث يعمل على صياغة مشاريع الموازنات، وإعداد التقارير المالية ومتابعة النفقات مع منسقي البرامج وإدارة عمليات تدفق النقد.

■ يعتمد تلفزيون وطن التنوع في مصادر دخله، حيث يعتمد على مصدرين رئيسيين:

- الإعلانات والإنتاج الإعلامي.

- المنح التي يحصل عليها من المؤسسات الدولية، كمؤسسة المجتمع المفتوح (Open Society Foundation)، واليونسكو، وكالة "إنترنيوز" (Internews) ومبادرة الشراكة الأمريكية الشرق أوسطية (MEPI). ويقع التعاون بين التلفزيون ومركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة ضمن هذه الفئة.

■ يوظف تلفزيون وطن طاقماً مالياً يضطلع بصياغة مشاريع الموازنات ومتابعة المصاريف مع منسقي البرامج وإدارة تدفقات النقد في التلفزيون.

٥-٣ التواصل المجتمعي والعلاقات الخارجية والتشبيك

أخيراً، اشتمل التقييم على أسئلة حول ما إذا كانت منظمات المجتمع المدني تعتمد سياسات التواصل المجتمعي بغية إطلاع المواطنين على نشاطاتها وإنجازاتها، وما إذا كانت هذه المنظمات تملك إستراتيجيات تعنى بتوسيع نطاق شبكاتها داخل المجتمع وخارجه.

■ تملك جميع المؤسسات المعنية علاقات قوية ومهنية مع الأطراف التي تستهدفها (المنظمات القاعدية والمؤسسات الرسمية والأجهزة الأمنية). وترتكز هذه العلاقات على الثقة المتبادلة والعلاقات الشخصية.

٦-٣ ملخص تقييم الاحتياجات

بناءً على هذه النتائج، أعد مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة قائمة بالاحتياجات التي تلزم منظمات المجتمع المدني المعنية. ومن شأن هذه الاحتياجات، في حال الوفاء بها، أن تساعد هذه المنظمات على الارتقاء بقدراتها في ممارسة الرقابة غير الرسمية في القطاع الأمني.

احتياجات التخطيط الإستراتيجي

اكتساب مهارات الإدارة الإستراتيجية التي تمكّن منظمات المجتمع المدني من:

- فهم القيمة التي توليها المؤسسات المانحة لمهارات الإدارة الإستراتيجية.
- تطبيق هذه المهارات في إعداد البرامج والخطط والموازنات، وفي طلبات التمويل التي تقدمها للممولين المحتملين.
- إعداد رؤية وخطط إستراتيجية واضحة تعكس غاياتها وقدراتها. وبذلك، تستطيع هذه المنظمات تقييم ما إذا كانت النشاطات التي تنفذها تسهم في تحقيق أهدافها أم لا.
- تطوير المهارات الفنية في صياغة المشاريع والخطط من أجل إعداد مشاريع منطقية ودقيقة تتكفل بمعالجة احتياجات المجتمع أو الأطراف التي تستهدفها، والإسهام في إيجاد حلول مادية للمشاكل القائمة.
- إعداد الإستراتيجيات التنظيمية التي تعنى بتلبية احتياجات بعينها، والوفاء بمصالح الأطراف المعنية، في نفس الوقت الذي تتواءم فيه مع قدرات هذه المنظمات.

احتياجات أعمال المتابعة والتقييم المرتكزة على النتائج

إعداد الأنظمة والمنهجيات التي تتيح لمنظمات المجتمع المدني:

- جمع وتحليل البيانات حول مدى ملاءمة نشاطاتها ومشاريعها وفعاليتها وكفاءتها وأثرها واستدامتها.
- إعداد مؤشرات واضحة وقابلة للقياس للوقوف على النتائج المتوقعة من هذه المشاريع والنشاطات.

احتياجات الإدارة الداخلية وإدارة المعلومات

استقطاب المساعدة الفنية من أجل مساعدة منظمات المجتمع المدني في:

- إنشاء نظام لأرشفة الوثائق الداخلية في المؤسسة، كوثائق الموازنات والمراسلات الداخلية وخطط المشاريع، من أجل بناء الذاكرة المؤسسية فيها.
- تعزيز المعرفة بالمعايير الدولية المرعية في الرقابة العامة وفي إصلاح القطاع الأمني والرقابة العامة التي تمارس في بلدان أخرى.

احتياجات التشبيك

اكتساب المهارات التي تتيح لمنظمات المجتمع المدني:

- تحسين استخدام قدراتها الحالية في مجال التأثير في السياسات ونشر المعلومات بهدف تحويلها إلى أدوات فعالة لزيادة حجم الشبكات التي تقيمها والارتقاء بنوعيتها وتوسيع نطاقها وتعظيم أثرها.
- توظيف العلاقات والشبكات القائمة على نحو أفضل.
- إعداد إستراتيجية للتواصل المجتمعي بغية تعميم النشاطات التي تنفذها على أفراد الجمهور.

٥- التوصيات

وسوف يدرّب المركز، وبدعم من خبراء دوليين، ١٥ ممثلاً عن منظمات المجتمع المدني الخمس المختارة على الممارسات الفضلى المرعية في الرقابة العامة على القطاع الأمني، إلى جانب ١٠ ممثلين آخرين في مجالات الإدارة الإستراتيجية وإدارة دورة المشاريع والمتابعة والتقييم. وتعنى هذه الدورات التدريبية بتعزيز قدرات المنظمات المذكورة في الجوانب التي يحددها هذا التقرير. وسوف يطلب المركز من منظمات المجتمع المدني، عقب انتهاء هذه الدورات، أن تعدّ تقارير نموذجية حول تقييم المشاريع التي نفذتها في ميدان الرقابة على القطاع الأمني.

بناءً على الاستنتاجات الواردة أعلاه، أعد مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة المجموعة التالية من التوصيات التي يوجهها إلى منظمات المجتمع المدني المعنية. وترد هذه التوصيات بالترتيب الذي يجب تنفيذها فيه.

- ١- تعزيز فهم الرقابة غير الرسمية في القطاع الأمني والممارسات الدولية الفضلى المرعية فيها.
- ٢- تطوير مهارات التخطيط الإستراتيجي وتطبيقها في إعداد البرامج والخطط والموازنات ومقترحات التمويل.
- ٣- الارتقاء بمستوى معارف الموظفين ومهاراتهم في مجال إدارة دورة المشاريع وإعداد وتنفيذ المشاريع المتصلة بالرقابة غير الرسمية على المبادرات المتصلة بإصلاح القطاع الأمني.
- ٤- الارتقاء بفهم مبادئ المتابعة والتقييم، وكيفية تطبيقها في مشاريع الرقابة في القطاع الأمني.
- ٥- رفع مستوى المعرفة بمصادر وإجراءات التمويل المحلية والدولية، التي تبدي الاهتمام بدعم المشاريع المتصلة بإصلاح القطاع الأمني الفلسطيني.
- ٦- إعداد الخطط الإستراتيجية أو خطط العمل ومراجعتها بحيث تعكس غايات منظمات المجتمع المدني المعنية وقدراتها.
- ٧- إعداد خطط جمع الأموال، أو تعديلها إن كانت موجودة، من أجل تنويع مصادر التمويل الحالية وتوسيع نطاقها.
- ٨- مأسسة قنوات الاتصال والشبكات مع المنظمات القاعدية والمؤسسات الرسمية والأجهزة الأمنية من خلال اعتماد إستراتيجية للتواصل المجتمعي، بحيث تعنى بتعميم النتائج والمشاريع والنشاطات.
- ٩- النهوض بعمل مجالس الإدارة أو مجالس الأمناء لكي تسهم في رفد ممارسات الإدارة التي تتميز بشفافيتها.
- ١٠- التأكد من أن مجالس الإدارة أو مجالس الأمناء توزع الأدوار والمسؤوليات بين أعضائها.

وينوي مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة تقديم الدعم والمساندة لمنظمات المجتمع المدني الخمس التي تشارك في هذا التقييم في وضع هذه التوصيات موضع التنفيذ. وسوف يستهل المركز هذا العمل بالتعاون مع المنظمات المذكورة في تنفيذ التوصيات ١-٤.

الملاحق

- ١- استبيان التقييم الذاتي
- ٢- نتائج التقييم الذاتي
- ٣- الاستبيان الموجه إلى موظفي منظمات المجتمع المدني
- ٤- الاستبيان الموجه إلى أعضاء مجالس الإدارة
- ٥- الاستبيان الموجه إلى الأطراف المعنية
- ٦- قائمة الأشخاص الذين أجابوا عن الاستبيان

الملحق الأول: الاستبيان الموجه إلى موظفي منظمات المجتمع المدني

نموذج التقييم الذاتي

أعدت هذه الاستمارة لكي تساعدك على النظر في الموقع الذي تتبناه مؤسستك الآن من ناحية قدراتها وإمكاناتها الحالية، ونقاط قوتها وضعفها، واجراءات المتابعة والتقييم التي تطبقها، والرقابة التي تمارسها على القطاع الأمني، والإجراءات التي تعتمد عليها في إدارة مشاريعها وإدارتها الإستراتيجية. وبعض الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة ذاتية أكثر من غيرها، ولكنها تُعتبر مهمة لأنها تساعدك على التفكير في إجاباتك واختيار الإجابة الصحيحة. وتشكل هذه الوثيقة ورقة عمل مخصصة لاستخدامك، وهي جزء من الإجراءات التي تستهدف تطوير قدرات مؤسستك.

يرجى تدوين إجاباتك عن الأسئلة في العمود الأيمن أولاً، ثم في العمود الثاني.

الرقابة على القطاع الأمني والمتابعة والتقييم

إذا سبق لمؤسستك أن عملت في هذه المجالات، فما مدى جودة النشاطات التي نفذتها المؤسسة، في رأيك؟	في رأيك، كيف تصنف كل نشاط من النشاطات الواردة أدناه من ناحية فائدتها في مساندة الهدف الذي يسبو إلى إنشاء قطاع أمني أفضل في فلسطين؟	ملاحظات، أمثلة؟
لا ينطبق: لا تعمل مؤسستي في هذا المجال	غير مفيدة ١: مفيدة جزئياً ٢: مفيدة جداً ٣: ضرورية ؟: لا أعرف / لست متأكدًا	
٩ ٣ ٢ ١ ٠ لا ينطبق	٩ ٣ ٢ ١ ٠ لا ينطبق	إجراء الأبحاث والتحليلات المتصلة بسباق عمل المؤسسة
٩ ٣ ٢ ١ ٠ لا ينطبق	٩ ٣ ٢ ١ ٠ لا ينطبق	إطلاق حملات رفع مستوى الوعي العام
٩ ٣ ٢ ١ ٠ لا ينطبق	٩ ٣ ٢ ١ ٠ لا ينطبق	التأثير في السياسات وممارسة الضغط وأعداد التوصيات السياسية
٩ ٣ ٢ ١ ٠ لا ينطبق	٩ ٣ ٢ ١ ٠ لا ينطبق	تدريب أفراد الأجهزة الأمنية
٩ ٣ ٢ ١ ٠ لا ينطبق	٩ ٣ ٢ ١ ٠ لا ينطبق	التابعة والتقييم
٩ ٣ ٢ ١ ٠ لا ينطبق	٩ ٣ ٢ ١ ٠ لا ينطبق	تحليل / تتحقق الموزنة
٩ ٣ ٢ ١ ٠ لا ينطبق	٩ ٣ ٢ ١ ٠ لا ينطبق	إطلاق الحوارات والنقاشات مع الأطراف المعنية ومؤسسات المجتمع
٩ ٣ ٢ ١ ٠ لا ينطبق	٩ ٣ ٢ ١ ٠ لا ينطبق	دراسة التحارب التي خاضتها الدول الأخرى
٩ ٣ ٢ ١ ٠ لا ينطبق	٩ ٣ ٢ ١ ٠ لا ينطبق	المعرفة بالمعايير الدولية

الملاحظات والاقتراحات بشأن الجوانب الأخرى ذات الصلة؟

الملحق الثاني: نتائج التقييم الذاتي

القياس	المنظمة ٥					المنظمة ٤					المنظمة ٣					المنظمة ٢					المنظمة ١					المستطاعة / أرقام
	١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥	
١-١	في رأيك، كيف تصنف كل نشاط من النشاطات الواردة أدناه من ناحية فائدتها في مساندة الهدف الذي يسعى إلى إنشائه قطاع أمني أفضل في فلسطين؟																									
١-١-١	إجراء الأبحاث والتحليلات للمصلحة بسباق عمل المؤسسة																									
٢-١-١	إطلاق حملات رفع مستوى الوعي العام																									
٣-١-١	التأثير في السياسات ومعالجة الضغط وإعادة التوصيات السياسية																									
٤-١-١	تدريب أفراد الأجهزة الأمنية																									
٥-١-١	التمابعة والتقييم																									
٦-١-١	تحليل / تدقيق الموازنة																									
٧-١-١	إطلاق الحوارات والتقاشات مع الأطراف المعنية ومؤسسات المجتمع																									
٨-١-١	دراسة الحجاب التي خاضتها الدول الأخرى																									
٩-١-١	العزوة بالمعايير الدولية																									
٢-١	إذا سبق لمؤسستك أن عملت في هذه المجالات، فما مدى جودة النشاطات التي نفذتها المؤسسة، في رأيك؟																									
١-٢-١	إجراء الأبحاث والتحليلات للمصلحة بسباق عمل المؤسسة																									
٢-٢-١	إطلاق حملات رفع مستوى الوعي العام																									
٣-٢-١	التأثير في السياسات ومعالجة الضغط وإعادة التوصيات السياسية																									
٤-٢-١	تدريب أفراد الأجهزة الأمنية																									
٥-٢-١	التمابعة والتقييم																									
٦-٢-١	تحليل / تدقيق الموازنة																									
٧-٢-١	إطلاق الحوارات والتقاشات مع الأطراف المعنية ومؤسسات المجتمع																									
٨-٢-١	دراسة الحجاب التي خاضتها الدول الأخرى																									
٩-٢-١	العزوة بالمعايير الدولية																									
١-١	في رأيك، ما هي العوامل التي تُعتبر مهمة لنجاح المشروع؟																									
١-١-١	صياغة خطة تبين جميع النشاطات التي تنفذها المؤسسة على وجه التفصيل ويستشرك كل حالة طارئة محتملة																									
٢-١-١	تحضير موازنة تفصيلية وضمان الرقابة المالية																									
٣-١-١	التشاور مع مؤسسات المجتمع قبل كتابة مقترح المشروع																									
٤-١-١	إعادة التفكير في المشروع أثناء مرحلة العمل على تنفيذه																									
٥-١-١	إقامة علاقة قوية																									
٦-١-١	تأكل التكرارات والاحتكاكات، وتبنيهم الاجتماعات الدورية بين أعضاء فريق التنفيذ																									
٧-١-١	إيداء الدورية في اتخاذ القرارات الدورية وفي التعامل مع عمل أعضاء الفريق الذي لا يخصص للإشراف																									
٨-١-١	اعداد المعايير / المؤشرات الواضحة والقابلة للقياس من أجل تقييم النتائج																									
٩-١-١	تأكل نتائج التنفيذ مع المجتمع والأطراف المعنية																									
	<p>مهم جداً (٢)</p> <p>مهم إلى حد ما/على درجة</p> <p>معتدلة من الأهمية (١)</p> <p>غير مهم (٠)</p>																									
	<p>جيد جداً (٢)</p> <p>جيد إلى حد ما (١)</p> <p>ضعيف</p> <p>لا ي لا ينطبق، لا تعمل المؤسسة في هذا المجال</p>																									

القياس	المنظمة ه					المنظمة ٤					المنظمة ٣					المنظمة ٢					المنظمة ١					المستخدمة أروهم
	١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥	
٢-١	<p>إذا كانت مؤسستك تعتمد على هذه العوامل، صنف نقاط قوة المؤسسة فيها</p>																									
١-٢	<p>صناعة ختلة تدين جميع النشاطات التي تنفذها المؤسسة على وجه التفصيل وتتشرف كل حالة خاصة محتملة</p>																									
٢-٢	<p>تحضير موازنة تفصيلية وضمان الرقابة المالية</p>																									
٢-٣	<p>التشاور مع مؤسسات المجتمع قبل كتابة مقترح المشروع</p>																									
٤-٢	<p>إعادة التفكير في المشروع أثناء مرحلة العمل على تنفيذه</p>																									
٥-٢	<p>إقامة علاقة قوية</p>																									
١-٢	<p>تبادل الذكريات والملاحظات، وتنظيم الاجتماعات الدورية بين أعضاء فريق التنفيذ</p>																									
٧-٢	<p>إبداء الوردية في اتخاذ القرارات الدورية وفي التعامل مع عمل أعضاء الفريق الذي لا يخضع للإشراف</p>																									
٨-٢	<p>إعداد العائير / المؤشرات الواضحة والقابلة للقياس من أجل تقييم النتائج</p>																									
٩-٢	<p>تبادل نتائج التنفيذ مع المجتمع والأطراف المعنية</p>																									
١-٢	<p>برأيك، ما مدى أهمية النشاطات الواردة أدناه لاستدامة مؤسستك على المدى الطويل؟</p>																									
١-١-ج	التخصص والخبرة في مجال واحد أو مجالين																									
٢-١-ج	تحديد رسالة المؤسسة ورسالتها وقيمتها ومعتقداتها وأهدافها على نحو واضح																									
٣-١-ج	يشترك فريق المؤسسة في صياغة رسالتها وأهدافها وخطتها وموازنتها وتقييم أدائها																									
٤-١-ج	تعتمد المؤسسة اليات شاملة في اتخاذ قراراتها																									
٥-١-ج	مراعاة النوع الاجتماعي																									
٦-١-ج	جمع المعلومات وتبادلها وإدارتها																									
٧-١-ج	التشبيك والشراكات وبناء الاتلاقات																									
٨-١-ج	استراتيجية قوية في الاتصالات العامة																									
٩-١-ج	إبداء الوردية والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على عمل المؤسسة																									
١٠-١-ج	لدى المؤسسة موظفون داعمون يتقاضون رواتب جيدة																									
٢-٢	إذا سبق لمؤسستك أن عملت في هذه المجالات، فما مدى جودة النشاطات التي تقدمتها المؤسسة، في رأيك؟																									
١-٢-ج	التخصص والخبرة في مجال واحد أو مجالين																									
٢-٢-ج	تحديد رسالة المؤسسة ورسالتها وقيمتها ومعتقداتها وأهدافها على نحو واضح																									
٣-٢-ج	يشترك فريق المؤسسة في صياغة رسالتها وأهدافها وخطتها وموازنتها وتقييم أدائها																									
٤-٢-ج	تعتمد المؤسسة اليات شاملة في اتخاذ قراراتها																									
٥-٢-ج	مراعاة النوع الاجتماعي																									
٦-٢-ج	جمع المعلومات وتبادلها وإدارتها																									
٧-٢-ج	التشبيك والشراكات وبناء الاتلاقات																									
٨-٢-ج	استراتيجية قوية في الاتصالات العامة																									
٩-٢-ج	إبداء الوردية والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على عمل المؤسسة																									
١٠-١-ج	لدى المؤسسة موظفون داعمون يتقاضون رواتب جيدة																									
	<p>مهم جداً (٢) ، قوي (٣) ، قوي جداً (٤) ، قوي جداً (٥)</p> <p>● جيد (٢) ، قوي (٣) ، قوي جداً (٤) ، قوي جداً (٥)</p> <p>● ضعيف جداً (١) ، ضعيف (٢)</p> <p>● لا شيء من ذلك (٠)</p> <p>● لا شيء من ذلك (٠) ، لا يعمل المؤسسة في هذا المجال</p>																									
	<p>مهم جداً (٢) ، قوي (٣) ، قوي جداً (٤) ، قوي جداً (٥)</p> <p>● مهم إلى حد ما/على درجة مقبولة من الأهمية (٢/١)</p> <p>● غير مهم (٠)</p>																									

الملحق الثالث: الاستبيان الموجه إلى موظفي منظمات المجتمع المدني

تقييم الاحتياجات - الأسئلة الاسترشادية الموجهة إلى الموظفين

تاريخ اللقاء: ____/____/٢٠١٣

اسم المؤسسة: _____

أسماء الموظفين:

الاسم	المنصب	المهام الرئيسية
١. _____	_____	_____
٢. _____	_____	_____
٣. _____	_____	_____

الأهداف:

- تحديد مدى معرفة الموظفين بالمفاهيم التي تشملها المصطلحات
- تحديد مدى معرفة الموظفين باليات تنفيذ المشروع
- تحديد مدى فهم الموظفين للمؤسسة

المحور الأول: المفاهيم التي تشملها المصطلحات

- ١- ما الذي تفهمه من ممارسة الرقابة العامة على القطاع الأمني؟
- ٢- ما هي المجالات التي تعتقد أن مؤسستك تسهم من خلالها في ممارسة الرقابة العامة على القطاع الأمني؟
- ٣- ما الذي تفهمه من تعريفات المفاهيم التالية:

أ) إصلاح القطاع الأمني

ب) سيادة القانون

ج) حقوق الإنسان

د) النوع الاجتماعي

المحور الثاني: إعداد الخطط وأدوات التخطيط

- ١- هل سبق أن صممت أو أدت مشاريع لها صلة بتطوير القطاع الأمني الفلسطيني؟ إن كان الأمر كذلك، ما النشاطات التي نفذتها على وجه الدقة؟
- ٢- ما مدى مشاركة الموظفين في مرحلة إعداد خطط البرامج و/أو المشاريع؟ وهل يساهمون في أي من المجالات التالية: تحديد الأهداف، اختيار الفئات المستهدفة/المشاركين في النشاطات، تحضير الموازنات، تصميم النشاطات، جمع الأموال، نشاطات أخرى (يرجى التحديد).
- ٣- ما الذي تفهمه من المتابعة والتقييم؟
- ٤- هل تعلم ما إذا كانت مؤسستك تملك خطة إستراتيجية تتضمن خطة للمتابعة والتقييم؟ إن كان الأمر كذلك، هل زودتك المؤسسة بنسخة عن هذه الخطة؟

٥- هل تستخدم مؤسستك أياً من الأدوات التالية في إجراءات التخطيط:

- (أ) تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات
- (ب) السيناريوهات
- (ج) تحليل الأطراف المعنية
- (د) تنظيم اللقاءات مع الأطراف المعنية
- (هـ) تحليل الاحتياجات
- (و) تحليل شجرة الأهداف
- (ز) تحليل شجرة المشاكل
- (ح) أدوات أخرى

المحور الثالث: القدرات

- ١- هل لديك وصف وظيفي للمنصب الذي تتقلده في مؤسستك؟
- ٢- هل تشعر بأنك تطورت على الصعيد المهني منذ أن انضمت للعمل في المؤسسة؟ كيف/كيف لا؟ هل توفر مؤسستك التدريب الفني والنظري في مجالات عملها لموظفيها؟
- ٣- إن كان الأمر كذلك، هل استفدت من هذا التدريب؟ إن كانت الإجابة بنعم، ما النشاطات التدريبية التي شاركت فيها من بين تلك التي نظمتها مؤسستك؟
- ٤- في أي مجالات تعتقد أنه يجب عليك أن تطور مهاراتك لكي تنهض بمستوى قدراتك على ممارسة الرقابة العامة على القطاع الأمني؟

- (أ) المعرفة النظرية بالقطاع الأمني والرقابة عليه.
- (ب) التفكير الإستراتيجي، والإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.
- (ج) إدارة برامج إصلاح القطاع الأمني ومتابعتها ومراجعتها وتقييمها.
- (د) إعداد خطط الموارد البشرية وإدارتها.
- (هـ) الإدارة المالية وتحضير الموازنات.
- (و) جمع الأموال.
- (ز) كتابة المقترحات والتقارير.

- ٥- ما التحديات الرئيسية التي تواجهها مؤسستك في الإبقاء على موظفيها والاحتفاظ بهم على رأس عملهم فيها؟
- ٦- ما المشكلات الرئيسية التي تواجهها أنت في سياق أداء المهام الملقاة على عاتقك؟

المحور الرابع: العلاقات الخارجية

- ١- ما أكثر النشاطات الشائعة التي تنفذها مؤسستك؟
- (أ) التوعية والتثقيف
- (ب) تحليل السياسات

(ج) بناء القدرات

(د) الصياغة القانونية

(هـ) المشاركة الإعلامية

- ٢- في رأيك، ما الاحتياجات الرئيسية لدى المجتمع على صعيد الارتقاء بحكم القطاع الأمني؟
- ٣- في رأيك، هل تعالج البرامج التي تنفذها مؤسستك في مجال القطاع الأمني احتياجات المجتمع والمشكلات التي يواجهها؟
- ٤- كيف ترى أن مؤسستك تستطيع تطوير عملها والنهوض به لكي يلبي احتياجات المجتمع؟

الملحق الرابع: الاستبيان الموجه إلى أعضاء مجالس الإدارة

تقييم الاحتياجات - الأسئلة الاسترشادية الموجهة إلى أعضاء مجلس الإدارة

تاريخ اللقاء: ____/____/٢٠١٣

اسم المؤسسة: _____

أسماء ممثلي المؤسسة:

المنصب

الإسم

١. _____
٢. _____
٣. _____

المحور الأول: الحكم

الهدف:

• التعرف على أليات عمل المؤسسة من حيث هيكلية الحكم فيها.

المحور	لا	نعم	ملاحظات
الحكم			
هل للمؤسسة مجلس ادارة أو جسم موجه مستقل مماثل بتفويض محدد ومكتوب؟ ما اسم هذه الهيئة التوجيهية على وجه التحديد؟ وما عدد أعضائها؟ هل يجري تعيين جميع أعضاء الهيئة التوجيهية؟ إن كان الأمر كذلك، من يعينهم؟			
هل تملك المؤسسة نظاماً داخلياً مكتوباً؟ هل تعتمد المؤسسة نظاماً للعضوية فيها؟ إن كان الأمر كذلك، هل هناك من آلية تتيح للأعضاء طرح أفكارهم على الهيئة التوجيهية؟			
هل يعمل المجلس/الهيئة التوجيهية على: • توفير الاشراف والمساءلة ؟ • تحديد السياسات؟ إن كان الأمر كذلك، هل بإمكانك أن تقدم مثالاً على حالة أصدر فيها المجلس سياسة والمحالات التي طبقت فيها هذه السياسة، وكيف جرى تنفيذها؟			
هل يحتفظ المجلس/الهيئة التوجيهية بسجلات أعماله بانتظام؟ هل تتاح الفرصة للممولين/الأعضاء/موظفي المؤسسة للاطلاع على هذه السجلات؟			

المحور	لا	نعم	ملاحظات
هل تملك المؤسسة هيكليات تيسر مشاركة موظفيها في القرارات التي تؤثر على المؤسسة بعمومها؟			

المحور الثاني: التخطيط والإدارة

• التعرف على آليات التخطيط وأدواته

المحور	لا	نعم	ملاحظات
التخطيط والإدارة			
هل تعد المؤسسة الخطط لبرامجها ومشاريعها؟ يرجى إيراد التفاصيل			
هل يتم إشراك الموظفين أو أي الأطراف الأخرى التي تعمل معها (الأطراف المعنية والأطراف المستفيدة) في إجراءات إعداد الخطط؟ وكيف ذلك؟			
هل تستفيد المؤسسة من المحاور التالية في إعداد خططها: • الخطط السابقة • التقييمات السابقة • آراء الجمهور • احتياجات الجمهور • تقييم الاحتياجات • تحليل الوضع الوطني العام • تطلعات الممول؟			
هل تعتمد المؤسسة خطة إستراتيجية؟ هل تشمل هذه الخطة الإستراتيجية خطة للمتابعة والتقييم؟			
هل تستخدم مؤسستك أيًا من الأدوات التالية في إجراءات التخطيط: • تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات • تحليل السيناريوهات • تحليل الأطراف المعنية • تنظيم اللقاءات مع الأطراف المعنية • تحليل شجرة الأهداف • تحليل شجرة المشاكل • أدوات أخرى (يرجى بيانها)			

المحور	لا	نعم	ملاحظات
هل تعتمد المؤسسة خطط تنفيذية مكتوبة سواء كانت سنوية أم فصلية؟			
هل تعدل المؤسسة هذه الخطط بناءً على إجراءات التقييم/ متابعة النتائج؟			
هل تملك المؤسسة خطة لتطوير مسارها المهني؟			
هل تنظم المؤسسة الدورات التدريبية لموظفيها؟			
أنظمة إدارة المعلومات			
هل تصدر المؤسسة تقريراً سنوياً؟			
هل تستخدم المؤسسة آليات إدارة المعلومات، من قبيل تسجيل التوثيق والمشتريات، وحفظ الملفات والاتصالات الداخلية والخارجية؟			
هل تستخدم المؤسسة المعلومات والمصادر المتوفرة لديها وذات الصلة في الاسترشاد بها في: <ul style="list-style-type: none"> • التخطيط • التنفيذ • المتابعة والتقييم؟ 			
هل تعد المؤسسة آليات المتابعة والتقييم في مرحلة إعداد خطط المشاريع الجديدة؟			
ما آليات أو أدوات المتابعة والتقييم التي تطبقها المؤسسة على مشاريعها ونشاطاتها؟			
في أي من الأنشطة التالية تستخدم المؤسسة نماذج التقييم: <ul style="list-style-type: none"> • ورش العمل • التدريب • المؤتمرات • اللقاءات المركزة • المنشورات؟ 			
هل تعتمد مؤسستك سياسية مكتوبة تعنى بتوزيع منشوراتها وتعميمها؟			

المحور الثالث: تنفيذ البرامج/الأنشطة

الهدف:

- التعرف على آليات تنفيذ الأنشطة
- التعرف على سياسية المتابعة والتقييم في المؤسسة
- التعرف على سياسية الاستدامة المعتمدة لدى المؤسسة

المحور	لا	نعم	ملاحظات
التنفيذ			
			هل تعتمد المؤسسة إجراءات داخلية موثقة، من قبيل نظام فني لضمان الجودة؟ يرجى إيراد التفاصيل
			هل تجري المؤسسة تقييماً دورياً للاحتياجات بحيث يستهدف الأطراف التي تعمل معها (الأطراف المعنية والأطراف المستفيدة)؟ يرجى إيراد التفاصيل
			هل يشكل إدماج النوع الاجتماعي أولوية لدى المؤسسة؟ يرجى إيراد التفاصيل
			هل تطبق المؤسسة أساليب مبينة على المشاركة في عملها على تقييم الاحتياجات؟ يرجى إيراد التفاصيل
			في رأيك، ما المواطن الرئيسية التي تثير قلق المجتمع حيال الحكم الرشيد/الديموقراطي للقطاع الأمني؟ هل تلبى البرامج التي تنفذها المؤسسة في مجال إصلاح القطاع الأمني احتياجات المجتمع؟
			هل تسعى المؤسسة إلى الحصول على تغذية راجعة من الأطراف المعنية/الأطراف التي تعمل معها في عملها على تصميم الأنشطة؟
المتابعة والتقييم			
			هل تطبق المؤسسة نظاماً متبعاً ومكتوباً في إدارة المشاريع؟ يرجى بيان التفاصيل
			هل تجمع المؤسسة المعلومات قبل البدء بتنفيذ المشاريع/الأنشطة؟ إن كان الأمر كذلك، ما نوع المعلومات التي تجمعها المؤسسة؟
			هل تحدد المؤسسة أهدافاً قابلة للقياس لكي تحدد مدى نجاح الأنشطة التي تنفذها؟ يرجى بيان التفاصيل
			هل تقيس المؤسسة أثر المشاريع/الأنشطة التي تنفذها باستخدام آليات المتابعة والتقييم الدورية؟
			هل تُطلع المؤسسة أفراد طاقمها على نتائج المتابعة والتقييم؟

الاستدامة			
			ما الإجراءات التي تنفذها المؤسسة لكي تتأكد من أن خدماتها تستجيب لاحتياجات جمهورها المستهدف؟
			هل تواجه مؤسستك مشاكل في الإبقاء على موظفيها على رأس عملهم لديها؟

المحور الرابع: العلاقات الخارجية

الهدف:

- التعرف على آليات بناء العلاقات مع الأطراف المعنية
- التعرف على السياسة المعتمدة في إقامة العلاقات مع المؤسسات الرسمية
- التعرف على علاقات التي تقيمها المؤسسة مع الأجهزة الأمنية

المحور	لا	نعم	ملاحظات
العلاقة مع المجتمع والجمهور المستهدف			
			صف ما تراه الأطراف المستهدفة/الجمهور المستهدف بشأن عمل مؤسستك.
			هل تعتمد المؤسسة قنوات ملائمة وممكنة تتيح للمجتمع والجمهور الاستفادة من خدماتها؟ ما هي هذه القنوات؟
			ما هي أكثر الأنشطة الشائعة التي تنفذها المؤسسة؟ <ul style="list-style-type: none"> • التوعية والتثقيف • تحليل السياسات • بناء القدرات • إعداد مشاريع القوانين • أنشطة إعلامية
			هل تشارك مؤسستك في أي اتحاد مع مؤسسات أخرى لغايات العمل على مواضيع لها صلة بالقطاع الأمني؟ يرجى إيراد التفاصيل
العلاقة مع الحكومة			
			هل تتعاون الحكومة مع الأنشطة التي تنفذها المؤسسة و/أو تتجاوب معها؟ يرجى بيان ذلك

			هل أثرت المؤسسة في الحكومة بفضل الأنشطة التي تنفذها بأي طريقة كانت؟ وهل اعتمدت الحكومة نتائج عمل المؤسسة كدليل تسترشد به؟ وهل تبدي الحكومة رضاها عن هذه الأنشطة؟	
			هل تبدي مؤسستك الاهتمام بإشراك الحكومة في الأنشطة التي تنفذها؟	
			هل هناك أي تنسيق أو برامج مشتركة مع الحكومة؟ ما هذه البرامج؟	
			هل المؤسسة مسجلة لدى السلطات الحكومية المختصة؟ إن كان الأمر كذلك، فبموجب أي قوانين / ما الشكل القانوني الذي يأخذه هذا التسجيل؟	
			هل تملك المؤسسة المتطلبات القانونية التي تيسر لها مزاوله عملها، بما يشمل الأنظمة والسجلات؟	
			هل تخضع الشؤون المالية في مؤسستك للتدقيق الذي يجريه مدقق حسابات قانوني؟	
العلاقات مع الممولين				
			هل تعتمد مؤسستك إستراتيجية للتواصل مع الجهات المانحة التي يتصل عملها بالقطاع الأمني؟	
			هل تشارك في أي اجتماعات تنسيقية/فرق عمل مع الجهات المانحة التي يتصل عملها بالقطاع الأمني؟	
			ما وتيرة أوراق المفاهيم أو مقترحات المشاريع التي تقدمها المؤسسة للجهات المانحة؟	

الملحق الخامس: الاستبيان الموجه إلى الأطراف المعنية

تقييم الاحتياجات - الأسئلة الاسترشادية الموجهة إلى الأطراف المعنية

تاريخ اللقاء: ____/____/٢٠١٣

اسم المؤسسة: _____

أسماء المشاركين ومؤسساتهم:

الإسم	المنصب	المؤسسة
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

أهداف اللقاء/ ورشة العمل:

- تحديد مدى معرفة المشاركين بالنشاطات التي تنفذها المؤسسة.
- الوقوف على ما تراه الأطراف المعنية من نقاط القوة في المؤسسة ونقاط الضعف فيها.
- التعرف على الطرق التي تستطيع المؤسسة اعتمادها لتطوير قدراتها والنهوض بها وبلوغ مستوى أفضل في فعاليتها، من وجهة نظر الأطراف المعنية.

١- هل تعتمد المؤسسة قنوات ملائمة وممكنة تتيح للأطراف التي تستهدفها الوصول إليها والاستفادة من خدماتها؟

هل تعتقد بأن هذه القنوات معروفة لدى عموم أفراد الجمهور؟

٢- ما هي أكثر النشاطات الشائعة التي تنفذها المؤسسة؟

(أ) التوعية والتثقيف

(ب) تحليل السياسات

(ج) بناء القدرات

(د) الصياغة القانونية

(هـ) المشاركة الإعلامية

٣- ما الذي تفهمه من مصطلح إصلاح القطاع الأمني؟

٤- في رأيك، ما الذي يحتاج إليه المجتمع من المشاريع/الأنشطة في المسائل المتصلة بالحكم الديموقراطي للقطاع الأمني؟

٥- هل تعتقد بأن البرامج التي تنفذها المؤسسة في مجال إصلاح القطاع الأمني تلبي احتياجات المجتمع؟ لماذا؟

٦- هل أنت أو المؤسسة التي تعمل لديها تديان الاهتمام بالأنشطة التي تنفذها المؤسسة؟

ما النشاطات التي تستحوذ على اهتمامكم؟

٧- في رأيك، ما هي نقاط القوة الرئيسية التي تتمتع بها المؤسسة؟

٨- في رأيك، ما هي نقاط الضعف التي تشوب المؤسسة؟

- ٩- ما الطريقة التي ترى أن المؤسسة تستطيع تطبيقها لكي تطور عملها من ناحيتي النتائج والتحسينات المنشودة؟ يرجى بيان الطريقة
- ١٠- في رأيك، هل تتلاءم النشاطات التي تنفذها المؤسسة على صعيد إصلاح القطاع الأمني مع احتياجات المجتمع؟ كيف؟
- ١١- هل تتسم هذه النشاطات بالفعالية أي تحقيق الغايات المتوخاة منها؟
- ١٢- هل تعتقد بأن المؤسسة تستطيع أن تحسن صورتها العامة؟ إن كان الأمر كذلك، ما الذي توصي به؟
- ١٣- يرجى إضافة أي ملاحظات ترى أنها ملائمة لتعزيز قدرات المؤسسة.

الملحق السادس: قائمة الأشخاص الذين أجابوا عن الاستبيان

المؤسسة	المنصب الوظيفي	الفئة
المركز المعاصر للدراسات وتحليل السياسات (مداد)	المدير التنفيذي	موظف
	مدير وحدة تحليل السياسات	موظف
	مساعد بحث، وحدة تحليل السياسات	موظف
	صحفي، وكالة أصداء	طرف معني
	منسق ميداني	طرف معني
	ممثل عن مركز شبابي	طرف معني
	موظف، جوال	طرف معني
	طالب جامعي	طرف معني
	موظف من ديوان الرئاسة، رام الله	طرف معني
	برلماني، المجلس التشريعي الفلسطيني	طرف معني
	المدير التنفيذي	موظف
	المساعد التنفيذي	موظف
المدير الإداري والمالي	موظف	
لواء، المخابرات العامة	طرف معني	
لواء (متقاعد)، قوات الأمن الوطني	طرف معني	
مستشار سياسي، قوات الأمن الوطني	طرف معني	
محاضر، جامعة القدس - أبو ديس وجامعة القدس المفتوحة	طرف معني	
مستشار قانوني، قوات الأمن الوطني	طرف معني	
وزير عدل سابق	عضو مجلس إدارة	
وكيل وزارة العدل للشؤون القانونية (المخابرات)	عضو مجلس إدارة	
عميد، كلية الحقوق، جامعة القدس	عضو مجلس إدارة	
المدير التنفيذي	موظف	
المدير المالي	موظف	
رئيس دائرة الإرشاد النفسي، وزارة التربية والتعليم	طرف معني	
مديرة دائرة النوع الاجتماعي	طرف معني	
مدير، جمعية النجدة الاجتماعية	طرف معني	
مدير دائرة العلاقات العامة، جهاز الأمن الوقائي	طرف معني	
مستشار السلم الأهلي، محافظة الخليل	طرف معني	
مستشار قانوني، محافظة نابلس	طرف معني	
مستشار قانوني، محافظة نابلس	طرف معني	
مستشار، وزارة المالية	عضو مجلس إدارة	

المؤسسة	المنصب الوظيفي	الفئة
وكالة وطن للأبناء - تلفزيون وطن	المدير العام	موظف
	المدير التنفيذي	موظف
	مدير المشاريع الإعلامية	موظف
	مدير التطوير والمشاريع	موظف
	مدير، مركز الفن الشعبي	طرف معني
	الإعلام الرسمي، صوت فلسطين	طرف معني
	مدير المشاريع، مؤسسة تعاون لحل الصراعات	طرف معني
	مدير وحدة الأبحاث، مؤسسة معاً	طرف معني
	مدير، مركز الدفاع عن الحريات والحقوق المدنية	طرف معني
	مهندس مياه	عضو مجلس إدارة
	المدير التنفيذي	موظف
المركز الفلسطيني لدراسات القطاع الأمني	منسق الأنشطة ومدير وحدة النوع الاجتماعي	موظف
	مدير البرامج والشؤون المالية	موظف
	مدير وحدة الاستشارات والشؤون القانونية، ديوان الرئاسة	طرف معني
	ملازم أول، مدير وحدة المشاريع، مديرية الدفاع المدني	طرف معني
	مدير عام، المدرب للاستشارات والتدريب	طرف معني
	مدير، دائرة التخطيط، وزارة شؤون المرأة	طرف معني
	مدير دائرة النوع الاجتماعي، الأمن الوطني	طرف معني
	العمليات الخاصة، الأمن الوطني	طرف معني
	دائرة التخطيط، الاستخبارات العسكرية	طرف معني
	وحدة التدريب، المخابرات العامة	طرف معني
	مدير التدريب والتخطيط، المخابرات العامة	عضو مجلس إدارة
	محاضر، جامعة الاستقلال	عضو مجلس إدارة