



معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

**تقييم مدى فاعلية المنظمات العاملة  
في مجالات المرأة والديمقراطية والحكم السليم  
وحقوق الإنسان في الأراضي الفلسطينية**

2007

## معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)

تأسس في القدس عام 1994 كمؤسسة مستقلة، غير ربحية متخصصة في أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية. يوجه عمل ماس من قبل مجلس أمناء يضم شخصيات مرموقة من أكاديميين ورجال أعمال من فلسطين والدول العربية.

### رسالة المعهد

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، ملتزم بعمل أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية وفق أولويات التنمية في فلسطين بهدف المساعدة في صناعة السياسات الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز المشاركة العامة في مناقشتها وصياغتها.

### الأهداف الاستراتيجية

- ✧ عمل أبحاث ودراسات وفق أولويات واحتياجات صانعي القرار للمساعدة في اتخاذ قرارات ورسم سياسات مستندة للمعرفة.
- ✧ تقييم السياسات الاقتصادية والاجتماعية وتبيان تأثيرها على مختلف المستويات، وذلك لمراجعة وتصحيح السياسات المطبقة.
- ✧ توفير منبر حر للنقاش العام والديمقراطي حول قضايا السياسات الاقتصادية والاجتماعية للمهتمين وأصحاب الشأن.
- ✧ تقديم ونشر معلومات ونتائج الأبحاث الحديثة عن القضايا الاقتصادية والاجتماعية.
- ✧ تقديم الدعم الفني والمشورة المتخصصة لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية لدعم مشاركتهم وانخراطهم في عملية صياغة السياسات.
- ✧ تقوية القدرات والمصادر لعمل أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين.

### مجلس الأمناء

إسماعيل الزيري (الرئيس)، حسن أبو لبدة، ريماء خلف، سامر خوري (أمين الصندوق)، سلام فياض، ماهر المصري (أمين السر)، منيب المصري، نبيل قسيس (نائب الرئيس)، نبيل قدومي، هبة هندوسة، جورج العبد، غانية ملحيس، رجا الخالدي، سمير عبد الله (المدير العام).

حقوق الطبع والنشر محفوظة © 2007 معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)

ص.ب. 19111، القدس وص.ب. 2426، رام الله

تلفون: 2987053/4، فاكس: 2987055، بريد إلكتروني: [info@pal-econ.org](mailto:info@pal-econ.org)

الصفحة الإلكترونية: <http://www.pal-econ.org>



معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

**تقييم مدى فاعلية المنظمات العاملة  
في مجالات المرأة والديمقراطية والحكم السليم  
وحقوق الإنسان في الأراضي الفلسطينية**

2007

تقييم مدى فاعلية المنظمات العاملة في مجالات المرأة والديمقراطية والحكم السليم وحقوق الإنسان في الأراضي الفلسطينية

أعدت هذه الدراسة من قبل فريق الباحثين في معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، وقد شارك بصورة مباشرة في إعدادها كل من:

الباحثون الرئيسيون: د. مجدي المالكي،  
ياسر شلبي، باحث زائر في ماس.  
حسن لدادوة، باحث زائر في ماس.

الباحث المساعد: رياض هليس، (ماس).

المراجعة والتقييم: د. محمد نصر، أستاذ الاقتصاد في جامعة بيرزيت.  
جميل هلال، باحث رئيسي مستقل.

ترجمة الملخص الانجليزي: د. سميح حمودة

التدقيق اللغوي: عبد الرحمن أبو شمالة (عربي)  
لورا بيريرا (انجليزي)

التنسيق الفني: لينا عبد الله

التمويل: تم إنجاز هذه الدراسة بدعم مشكور من قبل Corde Aid

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)  
القدس ورام الله  
2007

حقوق الطبع والنشر محفوظة © (ماس)

## تقديم



## المحتويات



## ملخص تنفيذي

سعت هذه الدراسة إلى قياس مدى فاعلية وتأثير المنظمات غير الحكومية العاملة أساساً في مجال الديمقراطية والحكم السليم وحقوق الإنسان، بالإضافة إلى المنظمات العاملة في مجال القضايا النسوية. وقد اعتمدت الدراسة على معطيات إحصائية تم جمعها من المنظمات كافة التي اعتبرت أنها عاملة أساساً في إطار هذه القطاعات الأربعة. كما تم إكمال هذه البيانات الإحصائية ببيانات كيفية تم جمعها من بعض المنظمات قيد الدراسة، للوصول إلى صورة شاملة وحقيقية لواقع هذه المنظمات، وتشخيص مدى تأثيرها، والعوامل التي تعيق عملها وتحد من إمكانية توسيع دائرة تأثيرها المجتمعي. وتم قياس مدى فاعلية هذه المنظمات من خلال مؤشرات مؤسسية عدة ذات علاقة بالبنية الإدارية ومدى توافقها مع أسس المساءلة والشفافية، ومؤشرات ذات علاقة بطبيعة علاقات هذه المنظمات وأنماطها، ومؤشرات تفحص مدى الاستقلالية والتمويل والاستمرارية، وأخيراً مؤشرات تتعلق بتقييم هذه المنظمات لذاتها من حيث مدى فاعليتها، آخذين بعين الاعتبار الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية المحيطة بعمل هذه المنظمات، التي لها تأثير كبير على مدى فاعليتها وتأثيرها المجتمعي.

تتمثل النتيجة الأساسية لهذه الدراسة في أن مدى تأثير وفاعلية منظمات هذه القطاعات الأربعة مجتمعياً هو متوسط ودون المستوى المتوقع، وذلك يعود إلى مجموعة من الأسباب والعوامل الموضوعية والذاتية، التي تحد من إمكانية زيادة فاعليتها. وأهم العوامل الموضوعية هو ما يرتبط بالبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية الصعبة والسلبية التي تعمل في ظلها منظمات هذه القطاعات الأربعة ومدى قدرتها على التكيف معها. أما العوامل الذاتية، فتتعلق أساساً بالمؤشرات المؤسسية التي تعمل وفقها هذه المنظمات.

ويمكننا تلخيص البيئة العامة غير المواثية التي تعمل في ظلها هذه القطاعات في النقاط التالية:

1. *من الناحية السياسية والاقتصادية*، إن طبيعة النظام السياسي الفلسطيني وتشكيله المؤسساتي الذي تأرجح بين النظام شبه الدولاني ونظام حركة التحرر، قد ساهم في إرباك عمل المنظمات غير الحكومية الناشطة في مجالات عمل القطاعات الأربعة. فمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية لم تمتلك السيادة على الأرض وحرية التشريع بسبب خضوعها لاتفاقيات مع إسرائيل كبلتها وحدت من حريتها. وخلال فترة الانتفاضة الثانية، تم تآكل مؤسسات السلطة الوطنية، وتراجع سيادتها على الأرض، وعادت القضية الوطنية لتصبح الناظم الأول لفعل وتفكير الجمهور الفلسطيني، في ظل تراجع سريع للتشكيل الدولاني الذي أسست له اتفاقات أوسلو، وفي ظل الممارسات الإسرائيلية التعسفية التي قلصت فرص السلام وعرقلت إمكانية إقامة الدولة الفلسطينية المستقلة. وقد أدت هذه الإجراءات وتحديداً، بناء جدار الضم والتوسع، وتكثيف عمليات الاستيطان، ورفض العودة إلى المفاوضات، وتكريس الحصار على المناطق الفلسطينية المختلفة، إلى انسداد الأفق السياسي، وهو ما أثر سلباً على برامج عمل هذه المنظمات. وبشكل عام، يمكننا القول إن البيئة السياسية قد تميزت خلال السنوات الماضية بالتغير السريع وعدم الاستقرار، وهو ما فرض تحولات سريعة في برامج عمل منظمات هذه القطاعات لتواكب اهتمامات جمهورها واحتياجاتهم من خلال المساهمة في أنشطة لم تكن من أولوياتها أحياناً، وهو ما أربك عمل هذه المنظمات وأضعف تأثيرها المجتمعي.

لقد انعكس هذا الواقع السياسي على الجوانب الاقتصادية، حيث أدى عدم الاستقرار السياسي الناجم عن السياسات والاعتداءات الإسرائيلية إلى إضعاف البنية الاقتصادية وتشويه الاقتصاد الفلسطيني وإحاقه بالاقتصاد الإسرائيلي، وقد تفاقمت الأزمة الاقتصادية للمجتمع الفلسطيني في ظل الحصار الذي فرضه الاحتلال الإسرائيلي على الأراضي الفلسطينية خلال انتفاضة الأقصى، وتفاقم بشكل أكبر بعد فرض الحصار الدولي والإسرائيلي على السلطة الوطنية الفلسطينية بعد

انتخابات المجلس التشريعي في كانون الثاني 2006، التي فازت بأغلبية مقاعده حركة "حماس". وقد أدى تردي الأوضاع الاقتصادية إلى تراجع كبير في مستويات المعيشة، وإلى ارتفاع معدلات البطالة، لتزيد على ربع القوى العاملة، وإلى ارتفاع معدلات الفقر ليصبح أكثر من ثلثي الأسر الفلسطينية يعيش تحت خط الفقر. وقد كان لتردي الأوضاع الاقتصادية أثره الكبير على عمل المنظمات غير الحكومية الفلسطينية التي سعت إلى التأقلم مع هذا التغيير السريع في البيئتين السياسية والاقتصادية.

2. *من الناحية الاجتماعية*، يلاحظ أن الظروف المعيشية والأوضاع الحياتية والسياسية السائدة في الضفة الغربية وقطاع غزة منذ اندلاع انتفاضة الأقصى، قد ولدت شعوراً لدى المواطنين الفلسطينيين بالانكشاف وعدم الأمان، وهو ما عزز الوعي لديهم، بأهمية العائلة والعلاقات القرابية والتضامنيات المحلية كملاد أخير لتوفر الأمن والحماية والاحتياجات الأساسية للأفراد والأسر، وهو ما أدى إلى ترسيخ الشذمة الاجتماعية. فقد أصبحت العائلة أو الحمولة أو المجتمع المحلي، ومن خلال الأنشطة التكافلية غير الرسمية، الأساس لتدبير الحد الأدنى من احتياجات السكان الاقتصادية والأمنية، وأصبحت تلك المؤسسات الاجتماعية الفضاء الذي يدور في فلكه الأفراد، والوسيط بينهم وبين العالم الخارجي. وبالتالي، تحولت العائلة أو الحمولة والمجتمع المحلي، إلى المرجعية الأساسية لسلوكيات الأفراد وقيمهم وثقافتهم في ظل تراجع دور مؤسسات السلطة الوطنية التي أصبحت عاجزة عن تقديم الحماية والعون للمواطن في ظل اتساع دائرة الانفلات الأمني، وعدم استقرار الظروف السياسية والاقتصادية التي تسود في الأراضي الفلسطينية منذ اندلاع الانتفاضة الثانية. وقد ولد ذلك شعوراً عاماً بالإحباط اتجاه المؤسسات الوطنية، ما عزز بدوره انسحاب المواطنين إلى عائلاتهم ومجتمعاتهم المحلية، وأدى إلى بروز العديد من المواقف السلبية واللامبالية اتجاه القضايا المجتمعية العامة، تمثلت في تراجع اهتمام الجمهور بقضايا الديمقراطية، والبناء المؤسساتي، ومكافحة الفساد، واللجوء المتزايد للفكر

الديني السلفي بكل تأثيراته السلبية على القضايا الاجتماعية، وبخاصة فيما يتعلق بقضايا المرأة، وهو ما خلق بيئة معرقة وغير مواتية لعمل هذه المنظمات.

3. *من الناحية القانونية*، ينظم عمل المنظمات غير الحكومية في الأراضي الفلسطينية بواسطة قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني لسنة 2000، واللائحة التنفيذية لهذا القانون الصادرة عن مجلس الوزراء العام 2003، وكذلك ينظم من قبل قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (15) لسنة 2004، الذي عزز الرقابة الإدارية والمالية على عمل هذه المنظمات.

وقد جرى صياغة القانون واللائحة التنفيذية بروح التأكيد على حرية عمل المنظمات غير الحكومية، وتوفير النصوص القانونية الضامنة لحرية عملها. وفي الوقت ذاته، توفر نصوص القانون ولائحته التنفيذية ضمانات لعمل هذه المنظمات وفق مبادئ الديمقراطية، وتوفير نظم المساءلة في بنائها وعملها.

لكن الفجوة واسعة ما بين القانون الذي يحمي العمل الأهلي وبين تطبيقاته. فالسلطة الوطنية الفلسطينية تفتقر إلى وجود سياسة واضحة اتجاه العمل الأهلي، وهذا يقود إلى مواقف متعددة من قبل الهيئات الرسمية اتجاه هذه المنظمات حسب موقف المسؤول المعني، وفي العادة يقوم تعامل السلطة مع هذه المنظمات على أساس سياسي وظيفي، فيجري دعم منظمات بعينها (تابعة للاتجاه الحاكم) وإعاقة منظمات أخرى تصنف على أنها تابعة لقوى معارضة، ويشمل ذلك معايير مزدوجة (وذاوية؛ أي بعيدة عن نص القانون وروحه) في شروط الترخيص وإجراءاته، أو المتابعة.

كما أن هيمنة السلطة التنفيذية على السلطات الأخرى من جهة، وضعف القضاء من جهة ثانية، وتضارب الصلاحيات الإدارية بين الجهات المخولة بمتابعة المنظمات غير الحكومية من جهة ثالثة، تضعف فرص تحقيق القانون لغاياته في حماية العمل الأهلي.

أما بالنسبة لقدرة هذه المنظمات على التكيف مع هذه البيئة العامة غير المواتية، وبخاصة تلك الظروف الصعبة التي أنشأها الاحتلال بإجراءاته القمعية غير المسبوقة

خلال انتفاضة الأقصى، فيلاحظ أنها أجبرت المنظمات على إجراء سلسلة من التكيف والتغيير في برامجها، حيث أخذ تكيفها مع ظروف القمع الإسرائيلي مستويين رئيسيين: تمثل المستوى الأول في تكيفها داخلياً مع ظروف الحصار والقمع الإسرائيلي، وتمثل ذلك في القيام بإجراءات إدارية لضمان استمرار عمل المؤسسة، واستمرار تواصلها مع موظفيها، وشملت هذه الإجراءات إدخال تعديلات على طريقة عمل بعض المؤسسات، وزيادة عدد الموظفين، أو تقليص عددهم حسب الأوضاع المالية للمؤسسة. وتمثل المستوى الثاني في إجراءات تكيفية لضمان وصول خدمات المؤسسة وأنشطتها إلى الجمهور المستهدف، وتمثل ذلك في تعديل برامجها وخدماتها بما يتلاءم والتغيرات الناتجة عن آثار إجراءات القمع الاحتلالية<sup>1</sup>. ويشترط كلا المستويين بعضهما البعض، ويأتيان في سياق الاستجابة إلى التحولات التي فرضتها إجراءات الاحتلال الإسرائيلي في الأراضي الفلسطينية، الذي يظهر في احتياجات مجتمعية ضمن نطاق عمل هذه المؤسسات. ويرتبط المستويان، في المحصلة، بالوصول للفئات المستهدفة، وتقديم الخدمة أو المساعدة لها.

وبشكل عام، يمكن القول إن هذه المنظمات استطاعت التكيف مع البيئة المحيطة غير المواتية بشكل مقبول للحفاظ على وجودها على الرغم من اضطرابها غالباً لتغيير برامجها واستحداث برامج جديدة. فقد أدى التغيير المستمر في هذه البرامج إلى إحداث انقطاع مستمر فيها، وعدم التواصل مع بعض الفئات المستهدفة، وهو ما ساهم في تخفيض فاعلية هذه المنظمات، وبخاصة أن فاعلية ودرجة تأثير بعض برامجها، كالبرامج التنقيفية والدعوية الجماهيرية وذات العلاقة بتمكين المرأة، تعتمد أساساً على التواصل الدائم وعلى الاستمرارية في التأثير مجتمعياً لفترات طويلة نسبياً.

أما بالنسبة إلى المؤشرات المؤسساتية، فقد أشارت النتائج إلى أن فاعلية هذه المنظمات تبعاً للمؤشرات المستخدمة لقياسها يمكن اعتبارها مقبولة وجيدة مقارنة بالمؤشرات ذات

<sup>1</sup> لمزيد من المعلومات حول أشكال تكيف المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، انظر إلى دراسة مجدي المالكي وآخرون، المجتمع الفلسطيني في مواجهة الاحتلال: سوسيولوجيا التكيف المقاوم خلال انتفاضة الأقصى، رام الله: مواطن؛ المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، 2004.

العلاقة بالظروف والبيئة المحيطة. ولكن هناك ما زال العديد من الجوانب التي تتطلب المزيد من الجهد والعمل لتطويرها، الذي من شأنه أن يعزز دورها وتأثيرها المجتمعي على الرغم من الظروف والبيئة الصعبة التي تعمل بها. ويمكننا توضيح ذلك من خلال المؤشرات الأساسية التي استخدمت وهي:

### 1- مدى توافق بنية هذه المؤسسات مع أسس المساءلة والشفافية:

تشير البيانات الإحصائية والكيفية إلى أنه يمكن اعتبار البناء الإداري لمنظمات هذه القطاعات الأربعة متوافق بدرجة مقبولة مع أسس المساءلة والشفافية التي تعد من المؤشرات الأساسية على مدى فاعلية وتأثير المنظمات غير الحكومية. فمنظمات هذه القطاعات كافة، تتميز ببنية إدارية عمودية، حيث تقودها هيئات مرجعية عليا ممثلة بمجالس الأمناء أو مجالس إدارية. وغالباً ما يتم انتخاب هذه المرجعيات من قبل الهيئات العامة<sup>2</sup> وتتشكل هذه الهيئات من أعضاء يتحلون بمكانة اجتماعية ومهنية اعتبارية مرموقة وذات مصداقية مجتمعية عالية. إلا أنه عند قياس مدى فاعلية هذه المرجعيات وطبيعة دورها، نجد أنها ما زالت تقوم بدور هامشي في العديد من الأحيان، وذلك يعتمد على طبيعة العلاقات داخل المؤسسة، ودور المدير التنفيذي الذي باستطاعته تفعيل أو تهميش دور المرجعيات العليا في مؤسسته. وبشكل عام، تجتمع هذه المرجعيات كافة مرة واحدة على الأقل لتناقش التقارير المالية والإدارية التي ترفعها الهيئات التنفيذية.

وعلى صعيد النظم الإدارية والمالية والمتابعة، يلاحظ أن لدى معظم منظمات هذه القطاعات أنظمة إدارية واضحة. كما أظهرت البيانات أن معظمها تقوم بإعداد تقارير متابعة منتظمة لنشاطاتها، وتقوم بتقييم نشاطاتها وبرامجها بشكل دائم. كما أن لدى معظمها أنظمة مالية، وتلتزم بها وتقوم بتدقيق حساباتها داخلياً. كما أفادت معظم المؤسسات العاملة في هذا القطاعات الأربعة أنها تخضع حساباتها للتدقيق الخارجي، وترسل تقاريرها المالية للجهات الممولة ولمرجعياتها القيادية. وأفادت غالبيتها أنها

<sup>2</sup> 91% من هذه المنظمات فيها هيئة عامة.

تنشر تقارير مالية دورية لجمهورها، كما تقوم بإعداد تقارير متابعة إدارية منتظمة لنشاطاتها.

تدل هذه البيانات على مدى التزام منظمات هذا القطاع بالنظم والإجراءات الإدارية والمالية المهنية، وعلى مدى شفافتها المالية، وبخاصة اتجاه هيئاتها المرجعية، واتجاه الجهات الممولة، وهو ما يعزز مصداقيتها أمام جمهورها وأمام الجهات الممولة. إن مصداقية هذه المؤسسات أمام جمهورها والجهات الممولة شرط أساسي لاستمرار المؤسسة واستدامة برامجها، حيث تنعكس ثقة الجمهور بمدى تجاوبهم مع نشاطات المؤسسة ومع القيم والأفكار التي تدعو لها. كما تنعكس ثقة الممولين بالمؤسسة في إمكانية استمرارهم بدعم برامجها.

## 2- طبيعة وأنماط علاقات منظمات هذا القطاع:

يلاحظ من البيانات التي تم جمعها من المنظمات قيد الدراسة أن معظمها أقام فعلاً علاقات تعاون وتشبيك مع العديد من المنظمات المشابهة المحلية والدولية انطلاقاً من إدراكها لمدى أهمية هذه العلاقات. فقد أفادت المنظمات كافة العاملة في مجال الديمقراطية والحكم الرشيد وحقوق الإنسان وقضايا المرأة بأنها تقيم علاقات تعاون وتنسيق مع منظمات غير حكومية محلية أو عربية أو دولية.

أما من حيث مضامين العلاقات التي تربط هذه المنظمات غير الحكومية مع المنظمات الدولية، فهي علاقة تمويل في العادة، إلى جانب علاقة التعاون في تنفيذ بعض البرامج، وهذه الأخيرة تتضمن أيضاً علاقة التمويل. ففي العادة تكون المنظمة المحلية شريكاً في التنفيذ، أو في التخطيط والتنفيذ. وبالنسبة للعلاقة مع المنظمات العربية، فإن العلاقات أساساً هي علاقات تنسيق، وبخاصة من خلال الشبكات العربية المختلفة، أو من خلال علاقات التمويل.

وفي السياق ذاته، فإن علاقات هذه المنظمات فيما بينها تتنوع بصورة كبيرة. وأظهرت النتائج أن شكل العلاقة الأكثر انتشاراً يتمثل في توزيع الخدمات مناطقياً، يليه تنفيذ مشاريع مشتركة. أما شكلا العلاقة الأكثر فاعلية، فهما علاقة الشراكة والعلاقة التكاملية، وهما أقل انتشاراً. وهذان الشكلان أكثر فاعلية لأنهما يعنيان وجود مستويات مختلفة من التنسيق والتعاون بين المنظمات المشاركة في هذا النوع من العلاقة، وعادة تبدأ العلاقة من التخطيط للمشروع، مروراً بالتنفيذ والتقييم. وغالبية هذه المنظمات لديها عضوية في إحدى الشبكات الأهلية المحلية أو العربية باستثناء عدد قليل من المنظمات النسوية الصغيرة. وبشكل عام، تقيم غالبية هذه المنظمات علاقات التشبيك والتعاون مع المنظمات الأخرى بأنها عالية أو متوسطة الفاعلية.

وبشكل عام، يدل هذا المؤشر على مدى فاعلية هذه المنظمات في علاقاتها مع المنظمات غير الحكومية الأخرى، الذي من شأنه أن يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، من خلال تبادل الخبرات، وتجنب التكرار في البرامج والأنشطة، ومن خلال تعظيم الطاقات والإمكانات المالية، وهو ما يعزز فاعليتها وتأثيرها المجتمعي بشكل عام.

### 3- الاستقلالية والتمويل والاستمرارية:

إن استقلالية المنظمات العاملة في مجال القطاعات الأربعة قيد الدراسة، من المؤشرات الأساسية التي تدلل على مدى تأثير هذه المنظمات وفعاليتها. وترتبط استقلالية هذه المنظمات بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى قدرتها على الاستمرار في برامجها. والمقصود بالاستقلالية هنا مدى استقلال مرجعيات هذه المنظمات القيادية عن السلطة وعن الأجندات الخارجية فيما يتعلق بتحديد أهداف هذه المنظمات وأولوياتها وطبيعة برامجها وأساليب عملها. وتتمثل استقلالية هذه المنظمات في الاستقلالية الإدارية، وبالتالي الاستقلالية في اتخاذ القرارات من ناحية، وفي الاستقلالية المالية من ناحية ثانية.

وفيما يتعلق بالاستقلالية الإدارية، يلاحظ أن الهيئات الإدارية العليا في منظمات هذه القطاعات كافة قد تشكلت بالاستقلال عن السلطة الوطنية الفلسطينية، وغالباً ما تضم نشاطاً في المجتمع المدني، وسياسيين مستقلين، وأكاديميين لهم مكانة اجتماعية ومهنية اعتبارية عالية في المجتمع المحلي، وغالباً ما يتم انتخابهم من قبل الهيئات العامة في هذه المنظمات كما ذكرنا سابقاً. وغالباً تقرر هذه الهيئات سياسات هذه المنظمات وأهدافها باستقلالية تامة عن أية جهة خارج المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالاستقلالية المالية، فتشير البيانات إلى أن معظم منظمات هذا القطاع تعتمد أساساً على التمويل الخارجي. فعالية هذه المنظمات اعتمدت بما يزيد على 50% من إيراداتها وتمويلها على مصادر خارجية العام 2006، باستثناء منظمات القطاع النسوي، حيث كشفت النتائج عن أن نسبة المنظمات النسوية التي تعتمد في تمويلها كمصدر رئيسي<sup>3</sup> على الخارج بلغت 35.5%. وأفادت 47% من هذه المنظمات بأن التمويل الذاتي هو المصدر الرئيسي لها، ومع ذلك تشير هذه المنظمات كافة إلى أنه لا يمكن أن تستغني عن التمويل الخارجي. ولا بد من التنويه إلى أنه من غير الممكن الادعاء أن تستطيع معظم المنظمات غير الحكومية الفلسطينية تمويل نفسها، فهذا يحولها إلى قطاع ربحي، وبخاصة في الأراضي الفلسطينية. كما أن ضعف القطاع الخاص المحلي، وتضاؤل قدرة المجتمع المحلي على تمويل هذه المنظمات يجعلها تعتمد بدرجة كبيرة على التمويل الخارجي. لذا، فإن التمويل الخارجي بحد ذاته لا يمكن اعتباره عامل ضعف أو قوة لهذه المنظمات. ومن المفيد في هذا المجال التعرض لمضمون التمويل الخارجي، وتحديدًا تنوع جهاته، وتوفير ضمانات لاستمراره، وهل يقدم للمنظمة أم لبرامج محددة فيها.

وبصورة عامة، فإن معظم هذه المنظمات في الغالب لها ذمتها المالية المستقلة، لكنها أسيرة لتوفر التمويل، وما زالت قدرتها محدودة على ترسيخ منهجية عملها وفق آلية

<sup>3</sup> تعني بالتمويل كمصدر رئيسي: التمويل الذي تتجاوز نسبته 50% من تمويل المؤسسة. ومن الجدير بالذكر أن المنظمات العاملة في مجال تمكين المرأة وقضايا الجندر يتماثل حالها مع منظمات القطاعين الآخرين. فهي تعتمد بدرجة كبيرة على التمويل الخارجي.

رسم برامجها ومشاريعها بما يخدم أهدافها، ومن ثم تجنيد التمويل اللازم. فهي مضطرة إلى الأخذ بعين الاعتبار توفر التمويل أولاً، ومن ثم تخطط برامجها أو تنفيذ برامج ذات أهمية. والبرنامج الذي لا يحظى بتمويل يبقى حبراً على ورق. فتنوع التمويل ما زال قاصراً عن التوظيف بما يخدم أولويات المنظمة نفسها، وبخاصة في ظل ظروف سياسية واقتصادية متغيرة وغير مستقرة. وتحاول معظم هذه المنظمات، من خلال خططها المستقبلية، توفير تمويل ذاتي لها من خلال توفير الاحتياطي واستثماره في مشاريع مدرة للدخل، أو من خلال توفير وفيات تستطيع من خلالها تأمين مصاريفها الجارية. وتوفر هذه الاحتياطات المالية لدى هذه المؤسسات يشير إلى أنها نشطة في مجال تعزيز استدامتها المالية، فهذه الموارد نتاج تراكم إنجازاتها خلال سنوات، وهو ما يمكنها من إدامة تمويل برامجها الرئيسية، من خلال تحسين قدرتها على التمويل الذاتي.

#### 4- استدامة التأثير:

تسعى هذه المنظمات إلى إحداث تغيير بعيد المدى في ثقافة المجتمع وسلوكياته اتجاه موضوعات الديمقراطية والحكم السليم وحقوق الإنسان والمرأة، وهذا يعني المثابرة في التركيز على إحداث التغيير المطلوب من خلال برامج ثابتة من حيث أهدافها. لذا، فإن الأهم من استمرار المنظمة هو استمرار برنامجها الرئيسي. لكن هذه المنظمات تعمل في بيئة سريعة التغير، وتتطلب منها مرونة في التكيف النشط. لكن هناك ضوابط لهذه المرونة، بحيث تحافظ المنظمة على هويتها الخاصة، وتجد آلية للحفاظ على استمرارية برنامجها الرئيسي. فالتخلي عن البرنامج الرئيسي، أو تغيير هوية المنظمة يعني فشلاً لها.

وفي هذا السياق، أفاد تقريباً نصف المنظمات العاملة في مجالات الديمقراطية والحكم السليم وحقوق الإنسان بأنه حصل تغيير في برامج عملها منذ التأسيس. وتعود أسباب ذلك التغيير إلى نقص التمويل، والتغيير في بعض أهداف هذه المنظمات، والتغيير في أولويات المجتمع تبعاً لتغير الظروف السياسية والاقتصادية. وقد أشار بعضها بصراحة

إلى أن سبب التغيير مرتبط بضرورات التأقلم مع توجهات الممولين، ما يدل على أن مدى استمرارية برامج هذه المنظمات ما زال دون المستوى المطلوب لتحقيق تأثير مهم في المجتمع. ويلاحظ بالنسبة للمنظمات العاملة في قضايا المرأة أن تغيير برامجها كان باتجاه تعزيز البرامج ذات الطابع التنموي؛ أي التوجه نحو إحداث أثر على المدى الطويل بدلاً من الاقتصار على الاستجابة للاحتياجات الآنية والسريعة. فقد أفادت 44.3% من هذه المنظمات أنها زادت من برامجها التنموية، مقابل 8.2% أفادت بأن البرامج التنموية تراجعت أو توقفت، وهذا توجه إيجابي بحد ذاته. لكن النتائج تشير من جهة أخرى إلى أن الواقع الصعب الذي يعيشه الشعب الفلسطيني في الأراضي الفلسطينية يفرض نفسه في إحداث تغيير باتجاه الاستجابة للاحتياجات الآنية، فقد أفادت 26.2% من هذه المنظمات بأنها زادت برامجها الإغاثية، مقابل 4.1% قالت إن برامجها الإغاثية تراجعت أو توقفت. ومن الجدير بالذكر أن البرامج الإغاثية مرهونة بتوفر التمويل لهذه المنظمات، وفي العادة فإن هذا التمويل خارجي، ما يعني زيادة درجة اعتمادها على الخارج، وضعفاً في قدرتها على نشر رسالتها وفق أجدات تراها مناسبة.

#### 5- فاعلية هذه المنظمات:

إن تقييم منظمات هذا القطاع لمدى فاعليتها له دلالة مهمة، حيث يعكس وعي المنظمة لمدى أهمية دورها، ومدى قدرتها على التغيير، ويساهم في تحديد عوامل القوة والضعف في برامجها وأساليب عملها. وتهدف مجموعة المؤشرات التي تستخدمها هذه المنظمات إلى قياس مدى تأثيرها في المجتمع، من خلال رصد كيفية تقييم برامجها وتأثيرها في السياسات العامة، وتأثيرها في الرأي العام، ومدى اتساع خدماتها الفردية، ورقابتها ومتابعتها لتأثير برامجها في المجتمع.

وقد أفادت غالبية منظمات هذه القطاعات بأنها تقيم برامجها كافة أو بعضها دورياً. وتعتبر هذه المنظمات كافة أنها تستفيد بشكل كبير من هذا التقييم. وتلجأ غالبية هذه المنظمات إما إلى الاجتماعات الدورية مع المستفيدين وإما إلى الاعتماد على دراسات

تقدير لمدى فاعلية تأثير برامجها على المجتمع. ويبدو أن نتائج التقييم الذاتي التي تقوم به هذه المنظمات لقياس مدى فاعليتها إيجابية ومشجعة من وجهة نظرها. فقد اعتبرت تأثيرها على السياسات العامة والقرارات الحكومية، وكذلك تأثيرها على تلبية احتياجات المجتمع متوسطة، وهو تقييم للمنظمات لنفسها بنفسها، وهو تقييم قد يكون غير دقيق، وقد برزت من خلال المقابلات التي تمت مع بعض هذه المنظمات درجة أقل من الرضا عن مدى تأثير هذه المنظمات ودرجة فاعليتها، وربط من تمت مقابلتهم ذلك بالبيئة العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتغيرات المستمرة والسريعة عليها، وتراجع ثقة الناس بقضايا الديمقراطية وحقوق الإنسان، وبخاصة أن الجهات القائمة عليها من الممولين هي نفسها التي تحاصر المجتمع الفلسطيني، وتحتاز سياسياً لإسرائيل بشكل كبير.

## 1- الإطار المفاهيمي والمنهجية

فرضت جملة التطورات التي شهدتها الساحة السياسية الفلسطينية خلال سنوات الانتفاضة الثانية قدراً من الحراك السياسي والمجتمعي المؤثر في العديد من الأطراف الفاعلة في المجتمع الفلسطيني. فقد اتسعت دائرة الفئات المهمشة والمنكشفة، وازداد الطلب على المساعدات الإغاثية والمعيشية الأساسية بسبب الإجراءات الإسرائيلية القمعية، ما أدى إلى تغيرات مهمة في طبيعة المهام والتحديات المفروضة على المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية. فقد شغلت المنظمات غير الحكومية مساحة مهمة في تجربة صمود المجتمع الفلسطيني، حيث شكلت جزءاً مهماً وحيوياً من التشكيل المؤسسي لنسيج المجتمع الفلسطيني، وكان لتكيفها مع الواقع الصعب الناتج عن إجراءات الاحتلال غير المسبوقة، أثره الواضح في قدرة المجتمع الفلسطيني على التكيف والصمود خلال هذه المرحلة.

وقد برزت حاجات جديدة في المجتمع الفلسطيني منذ نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية وما تبع ذلك من أحداث سياسية توجت بانتفاضة الأقصى، وما رافقها من إجراءات قمعية إسرائيلية غير مسبوقة. وفي هذا السياق، لم تقتصر احتياجات المجتمع الفلسطيني على المساعدات الإغاثية، بل برزت حاجات تنمية جديدة تتعلق ببناء المؤسسات ودمقرطة الحياة السياسية. فقد برزت على سبيل المثال حاجات ذات طابع سياساتي تتعلق بأهداف طويلة المدى كضرورات إعادة بناء المؤسسات الوطنية على أسس مهنية، وهو ما استدعى تعزيز المطالبة بالشروع بعملية الإصلاح التي أصبحت من اهتمام بعض المنظمات غير الحكومية الأساسية. وكذلك توسع الاهتمام بالمنظمات العاملة في مجال حقوق الإنسان التي ازدادت أهمية دورها بشكل كبير، وبخاصة في مجال الدفاع عن حقوق المعتقلين الفلسطينيين، ورصد الخروقات التي تقوم بها السلطات العسكرية الإسرائيلية للمواثيق الدولية. بالمقابل، تأثرت بعض قطاعات المنظمات غير الحكومية سلباً بظروف الانتفاضة، حيث أصبح مجال عملها أقل تلاوفاً مع الظروف الصعبة الجديدة، ولم تعد من أولويات اهتمام الجمهور الفلسطيني بالمنظمات العاملة في

مجال التنقيف الديمقراطي، وبرامج التوعية الاجتماعية والسياسية، ومراقبة عمل الحكومة والمؤسسات الحكومية التنفيذية.

وفي هذا الإطار، تهدف هذه الدراسة إلى إجراء عملية تقييمية لمدى فاعلية المنظمات غير الحكومية، وهي عملية لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار الظروف السياسية والاقتصادية الجديدة التي برزت خلال انتفاضة الأقصى وبعدها، التي أصبحت تحكم الكثير من التفاعلات السياسية والمجتمعية. فحجم التفاعل بين الضغوط والمطالب الخارجية والداخلية، قد ساهم في تغيير بيئة عمل هذه المنظمات، وحدد حيز نشاط وفاعلية القوى المدنية ومؤسساتها بشكل عام، وفرض أسساً جديدة أصبحت تحكم العلاقة بين مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية ومنظمات المجتمع المدني، وعلى رأسها المنظمات غير الحكومية.

وسيعتمد تقييم فاعلية المنظمات غير الحكومية العاملة في القطاعات الأهلية الأربعة قيد الدراسة، وهي المنظمات العاملة في مجال الديمقراطية، والحكم الصالح، ومجال المرأة، وحقوق الإنسان، على جملة من المعايير التي تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات الموضوعية والذاتية المرتبطة بعملها، من خلال التركيز على البيئة العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية المؤثرة على عمل هذه المؤسسات، ومدى قدرتها على التكيف معها من ناحية، وعلى التدابير التي تتخذها مؤسسياً لتعزيز دورها وفعاليتها من ناحية ثانية، وذلك بالتركيز على المشكلات التي تعيق فاعليتها، والعوامل الذاتية الخاصة ببنية هذه المؤسسات الداخلية التي تمكنها من الاستمرار في نشاطاتها لتحقيق أهدافها.

ونقصد بالمؤشرات المؤسساتية في هذه الدراسة تلك المؤشرات ذات العلاقة ببنية هذه المنظمات الإدارية، وطبيعة العلاقات التي تنسجها مع بعضها البعض ومع المنظمات المحلية والإقليمية والدولية بشكل عام، وطبيعة الإجراءات والبنى الإدارية التي تعبر

عن مدى استقلاليتها وشفافيتها، ومدى قدرتها على الاستمرارية في التأثير. وتتمحور هذه المؤشرات فيما يلي:

• **طبيعة البناء الإداري:**

نقصد بهذا المؤشر طبيعة بناء المؤسسة إدارياً، وتنظيم هيئاتها الإدارية الداخلية التي تحدد أهدافها، وتلك التي تنفذها، وتلك التي تراقب وتساؤل، والإجراءات الإدارية المعتمدة في مجال اتخاذ القرارات، ورفع التقارير، وأرشفة الملفات والبيانات الخاصة بالمؤسسة، وأساليب التعامل مع الفئات المستهدفة. وفي هذا السياق، لا بد من تحليل مدى تعدد المستويات الرأسية والأفقية داخل المنظمات قيد الدراسة؛ بمعنى تعدد هيئاتها التنظيمية من جانب، وطبيعة العلاقة بين المستويات الإدارية الداخلية من جانب آخر.

• **طبيعة وأنماط العلاقات بين المنظمات في كل قطاع:**

إن تحليل أنماط العلاقات بين مؤسسات القطاع الواحد يساهم في معرفة مدى قدرة هذا القطاع على حشد مصادر الدعم المادي واللوجستي لتنفيذ أهدافه، كما يساعد على تحديد مدى انسجام أهداف القطاع، وإن كانت وسائل وطرق تحقيقها مختلفة أو متعددة. إن تعدد المؤسسات والأهداف الفرعية والوسائل والطرق لتحقيقها التي قد تكون ناجمة عن تعدد الرؤى والمنطلقات الأيديولوجية، لا يعني بالضرورة دلالات ضعف أو تخلف للقطاع. فالانسجام الكلي بين مؤسسات القطاع الواحد غير ممكن، وإلا فقدت المؤسسات مبررات وجودها، ولكن بناء علاقات تنسيق وتعاون وتشبيك هو الذي يشكل دلالة قاطعة على مدى نضج المؤسسات ومهنية القائمين عليها. فعلاقات التعاون والتشبيك بين مؤسسات القطاع الواحد، تساهم في تعظيم تأثير القطاع وتجنبها التكرار والانقسام والتنافس السلبي. فإذا كان مرد التنافس هو المنفعة العامة على أسس مهنية، فيمكن اعتبار ذلك مؤشراً إيجابياً على تطور مؤسسات القطاع. بالمقابل، كلما كان التنافس والصراع على أسس شخصية وغير مهنية، كان ذلك مؤشراً على تخلف مؤسسات القطاع. من هنا تأتي أهمية

تحليل أنماط العلاقات المؤسساتية التي تقيمها المؤسسات فيما بينها داخل القطاع الواحد، وكذلك تحليل العلاقات بين هذه المؤسسات ومؤسسات كل من السلطة الوطنية الفلسطينية ذات العلاقة والقطاع الخاص.

#### • الاستقلال:

ترتبط عملية نمو المنظمات غير الحكومية بقدرة هذه المنظمات في المحافظة على حد أدنى من الاستقلال الذي يتيح لها أن تقيم رهانات خاصة تتأسس عليها علاقات اجتماعية متميزة. فالمؤسسات غير الحكومية التي لم يكن لها مقومات أخرى غير الاعتماد على الدولة والعمل في ظلها، لم تستطع أن تطور أي رهان حقيقي يستمد قيمته من نشاطها المعلن، بقدر ما أصبحت إطاراً يدور جزئياً أو كلياً في فلك السلطة السياسية، ويتنافس أو يتصارع معها على أرضيتها. وبالتالي، يبقى الحافز الوحيد المتاح للانخراط في هذه المنظمات هو السعي إلى استخدامها كوسيلة للنفوذ إلى السلطة، والصعود إلى المناصب السياسية. بالمقابل، إن اعتماد المنظمات غير الحكومية على التمويل الخارجي يهدد أيضاً استقلاليتها وإمكانية استدامتها ويخضعها لأجندات قد تتناقض مع أهدافها الأساسية، ومع حاجات المجتمع ورهاناتها الذاتية، ويجعلها أقل قدرة على التفاوض مع الجهات المانحة لتثبيت أجندتها الوطنية.<sup>4</sup>

في هذا السياق يشمل تحليل هذا المؤشر رسداً معمقاً لدرجة استقلال المؤسسات غير الحكومية عن الدولة وعن الجهات المانحة، من خلال مؤشرين أساسيين:

**1- الاستقلال المالي:** يمكن رصد هذا المؤشر من خلال تحديد مصادر تمويل مؤسسات القطاعات المبحوثة ومدى تنوعها. إن ظروف نشأة هذه المؤسسات وطبيعة البيئة السياسية والاقتصادية السائدة في الأراضي الفلسطينية، تجعلان من

<sup>4</sup> انظر أيمن السيد عبد الوهاب. النقابات المهنية وعملية الإصلاح: إشكاليات تفعيل الدور، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية:

[http://www.ahram.org.eg/acpss/ahram/2001/1/1C"ONF52.HTM](http://www.ahram.org.eg/acpss/ahram/2001/1/1C) as retrieved on 12 Apr 2007.

الصعب على هذه المؤسسات الاستقلال عن التمويل الخارجي، بسبب ضعف القطاع الخاص، وعدم وعي الجمهور بأهمية هذه المؤسسات، وبخاصة أن الهم الوطني والسياسي يجلب اهتمام الجمهور كأولوية أساسية في حياتهم، ويغطي على عمل هذه المؤسسات ونشاطها. وبالتالي، فإن هذا المؤشر يجب أن يعالج بحذر شديد، حيث لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مدى قدرة هذه المؤسسات على تثبيت أجنحتها الخاصة، التي تخدم أهدافها وليس فقط تقييم مدى اعتمادها على التمويل الخارجي. كما يرتبط هذا المؤشر جديلاً بمؤشر آخر؛ وهو المواءمة، أي انسجام برامج المؤسسة مع أهدافها، وهو ما يعكس قدرة المؤسسة على التمسك ببرامجها الأساسية التي تخدم أهدافها المعلنة وعدم الارتهاق إلى مصادر التمويل وشروطها. ويمكن إكمال الصورة هنا بقياس مدى التنوع في مصادر التمويل، حيث أن اعتماد هذه المؤسسات مالياً على جهة ممولة واحدة فقط يضعف استقلاليتها كما يضعف إمكانية استمراريتها.

**2- الاستقلال الإداري والتنظيمي:** يرصد هذا المؤشر مدى استقلال مؤسسات المجتمع المدني في إدارة شؤونها الداخلية طبقاً للوائحها وقوانينها الداخلية، بعيداً عن تدخل الدولة والجهات المانحة. وفي هذا السياق، يمكن رصد بعض الإجراءات التي تعزز من استقلالية هذه المؤسسات، والتي تتمثل في:

- تأسيس قواعد لعملية الممارسة الإدارية الداخلية، تعتمد على الممارسة الديمقراطية والشفافية وتجنب الفساد والانحراف.
- تعزيز قنوات التواصل والتنسيق والتشبيك فيما بينها لتطوير أشكال من التكافل والتضامن لتجنب هدر الطاقات المالية والبشرية كأولويات ضمن مكونات حركتها.

• **الاستدامة:**

يرصد هذا المؤشر قدرة مؤسسات القطاعات الأربعة على الاستمرار في برامجها ونشاطاتها التي تحقق أهدافها الرئيسية، وبالتالي قياس مدى قدرتها على الاستمرار في التأثير على البيئة المحيطة بها وفي تحقيق رسالتها. ويمكن رصد هذا المؤشر من خلال تحليل تفصيلي لمدى استقرار مؤسسات هذه القطاعات ومدى استدامة إمكانياتها المالية والبشرية، والإجراءات التي تتخذها لتحقيق الاستقرار والاستدامة. وفي هذا السياق، تعني الاستدامة المالية مدى الاستمرارية والإمكانية للحصول على تمويل لتغطية تكاليف برامجها وأنشطتها الأساسية، فيما تعني الاستدامة في الإمكانيات البشرية مدى قدرة المؤسسة على توفير الكفاءات البشرية اللازمة لتنفيذ برامجها والإجراءات التي تعتمد عليها لتحقيق ذلك.<sup>5</sup>

#### • **المواصفة:**

يرصد هذا المؤشر مدى تحقيق مؤسسات هذا القطاع لرسالتها ولأهدافها المعلنة المحددة في إستراتيجياتها. ويمكن قياس هذا المؤشر من خلال تحليل برامج المنظمات غير الحكومية وأنشطتها الرئيسية والثانوية ومقارنتها مع أهدافها الرئيسية.

#### • **الشفافية والمساءلة والمحاسبة:**

تتعلق الشفافية "بوضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة، وفي العلاقة بينها وبين المواطنين المنفعين من خدماتها، وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف في عمل المؤسسة العامة". وتعني المساءلة "واجب الموظفين العاملين؛ سواء أكانوا منتخبين أم معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم، وتفسيرهم لقراراتهم، ومدى نجاعة تنفيذهم لها، حتى يتم التأكد من أن عملهم يتفق مع القيم الديمقراطية وأحكام القانون، وأصول العمل السليم وقواعده".<sup>6</sup> ويرتبط بمفهوم المساءلة، وينتج عنه مفهوم المحاسبة، الذي يعني "خضوع الذين يتولون المناصب العامة

<sup>5</sup> المصدر السابق.

<sup>6</sup> منظمة الشفافية الدولية. نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد. بيروت: المركز اللبناني للدراسات، 2006، ص 36.

للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية إزاء قراراتهم وأعمالهم، ويتمثل ذلك بمسؤولية من يشغلون الوظائف العامة أمام مسؤوليهم، وهكذا حتى قمة الهرم في المؤسسة<sup>7</sup>. ويوجد نوعان من المساءلة: المساءلة العمودية والمساءلة الأفقية. ويشير مفهوم المساءلة العمودية إلى قدرة جمهور الناخبين على مساءلة ممثليهم عبر إعادة انتخابهم، أو عدم انتخابهم. أما المساءلة الأفقية، فتشير إلى خضوع كل هيئة أو مسؤول للرقابة والمساءلة من قبل هيئة أخرى، بحيث لا يوجد أحد خارج المساءلة<sup>8</sup>.

تخضع عملية المحاسبة والمساءلة في المنظمات غير الحكومية إلى اعتبارات متنوعة وجهات عديدة متشابكة ومعقدة، منها العمودي المرتبط بالهيئات التنظيمية المتسلسلة تراتبياً، ومنها الأفقي المرتبط بالهيئات المتجاورة ذات العلاقة بتقييم المخرجات. كذلك منها ما يخضع للمساءلة الداخلية بأشكالها المتنوعة، ومنها ما يرتبط بالمساءلة الخارجية ذات العلاقة بالهيئات الرقابية الحكومية أو الجهات المانحة والممولة لمشاريع هذه المؤسسات وبرامجها<sup>9</sup>. ويشمل تحليل هذا المؤشر على هذه الاعتبارات كافة، بالتركيز خاصة على الإجراءات والاعتبارات التي تتخذها مؤسسات هذه القطاعات خلال تنفيذ برامجها ومدى ملاءمتها لأهدافها. كما سيتم تحليل الإجراءات والاعتبارات التي تتخذها مؤسسات هذا القطاع لتنفيذ برامجها وأنشطتها المتعددة من حيث دور الهيئات العليا في الرقابة، ومن حيث مدى شفافتها وانفتاحها على الجمهور، وبخاصة فيما يتعلق بإجراءات التوظيف وتقديم الخدمات واختيار المستفيدين. كذلك سيتم تحليل ما يعرف بالمحاسبة الاجتماعية التي تتمثل بالوسائل المستخدمة من قبل المؤسسة لتعزيز انخراط

<sup>7</sup> المصدر السابق، ص 36.

<sup>8</sup> انظر دراسة بيسان، دور وأداء المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في قطاعات الصحة والتعليم والزراعة، البنك الدولي ومركز بيسان للبحوث وإثراء، رام الله، كانون الثاني 2006.

<sup>9</sup> لمزيد من التفاصيل حول معايير المحاسبة انظر:

Kumi Naidoo, "Civil Society Accountability. Who Guard the Guardians?", Lunchtime Address Delivered at the Headquarters, New York, April 2005.

الشركاء في تحديد أهداف المؤسسة وتعريفها، وتحديد احتياجاتها وطبيعة نشاطاتها ودورها في تقييم أثر هذه النشاطات.

### منهجية الدراسة:

لقد اعتمدت هذه الدراسة وسائل منهجية عدة لجمع بيانات شاملة ودقيقة عن المنظمات غير الحكومية العاملة في القطاعات الأربعة قيد الدراسة، أهمها:

أولاً- مراجعة ومسح أدبيات البحث بالاستناد إلى ما هو متوفر من كتابات عالمية وعربية ومحلية عالجت موضوع قياس فاعلية المنظمات غير الحكومية، وبخاصة العاملة في المجالات المحددة في هذه الدراسة، وذلك بهدف بلورة المؤشرات المناسبة لقياس فاعلية هذه المنظمات.

ثانياً- تم جمع البيانات الإحصائية الكمية الأساسية بواسطة تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية العام 2007.<sup>10</sup> وقد تضمنت استمارة التعداد قسماً خاصاً لقياس فاعلية هذه المنظمات بواسطة مؤشرات إحصائية مناسبة، بالإضافة إلى المؤشرات الأخرى التي جمعت عن المنظمات غير الحكومية الفلسطينية كافة. وقد وفرت الاستمارة بيانات حول الجوانب التالية:

1. أهداف المؤسسة وأنشطتها العامة.
2. برامج عمل المؤسسة والتغييرات عليها، وأسباب التغيير وأوجهه، وعلاقات المؤسسة المحلية والدولية.
3. تقييم عمل المؤسسة وأدائها وبرامجها، والعقبات التي تواجه تنفيذ خططها.
4. الواقع الإداري للمؤسسة والعاملين فيها وخططها المستقبلية.

<sup>10</sup> لمزيد من التفاصيل حول منهجية تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية 2007، يمكن الرجوع إلى: المالكي، مجدي وأخرون. 2007. تعداد المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة 2007. رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني "ماس"، 2007.

5. الواقع المالي للمؤسسة وبرامج التمويل الذاتي والخارجي.
6. تقييم دور المؤسسة المجتمعي، وتأثيرها في السياسات العامة.
7. مقومات استدامتها المالية والإدارية والإجراءات التي اتخذتها في هذا المجال.
8. استدامة تأثيرها وعلاقتها مع المستفيدين في المجتمع المحلي.

ثالثاً- جرى استكمال البيانات حول الجوانب التي لم توفر الاستمارة بيانات مناسبة حولها، من خلال مقابلات مع منظمات رئيسية عاملة في المجالات المبحوثة، وشملت المقابلات منظمات متنوعة من حيث أنشطتها، وتوجهاتها الفكرية وخياراتها السياسية والاجتماعية. وركزت المقابلات على كيفية قياس هذه المنظمات لفاعليتها، والتعرف على آليات التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة فيها، والتعرف على نجاحاتها في المجالات المختلفة.

رابعاً- متابعة الصفحات الإلكترونية للمنظمات الرئيسية العاملة في المجالات المدروسة، وكذلك مراجعة وثائقها الرئيسية ونشراتها.

#### مجتمع البحث:

تم تحديد مجتمع البحث بحيث يمثل جميع المنظمات غير الحكومية الفلسطينية العاملة في مجالات تعزيز الديمقراطية، والحكم السليم، وحقوق الإنسان، وقضايا المرأة، وفقاً لتعريف هذه المنظمات لنفسها في تعداد المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة العام 2007. وعرفت جميع هذه المنظمات برنامجها الرئيسي حسب توصيفها لنفسها؛ أي أن الدراسة اقتصرت على المنظمات التي برنامجها الرئيسي في أحد المجالات المذكورة، مع العلم أن عدداً كبيراً من المنظمات الأخرى لديها برامج ثانوية في هذه المجالات.

وبلغ عدد المنظمات التي عرفت نفسها بأنها تعمل في المجالات المبحوثة 170 منظمة  
اكتملت بياناتها، وهي موزعة كما يلي: 122 منظمة عرفت نفسها بأنها عاملة في مجال  
قضايا المرأة، و27 منظمة عاملة في مجال حقوق الإنسان، و21 منظمة عاملة في  
مجال الديمقراطية والحكم السليم.

## 2- البيئة العامة والقدرة على التكيف

تتميز البيئة العامة التي تعمل خلالها المنظمات غير الحكومية الفلسطينية بالتغير السريع والمستمر وبتداخل سريع في المهمات وتحول الأولويات، وهو ما يربك عملها ويفرض تغيرات دائمة في برامجها ويحد من فاعليتها. لذلك، سنعرض في هذا القسم المؤشرات الأساسية المتعلقة بالبيئة المحيطة التي تؤثر على عمل هذه المنظمات قيد الدراسة، وسنرصد كيفية تكيفها مع هذه البيئة.

### 2-1 البيئة السياسية-الاقتصادية:

خضع المجتمع الفلسطيني طوال عشرات السنوات لاحتلال استيطاني استهدف قلع الشعب الفلسطيني من أرضه عبر مجموعة من السياسات الاقتصادية والاستيطانية والإدارية والعسكرية المباشرة وغير المباشرة. وقد أدت الظروف السياسية والاقتصادية التي فرضها وولدها هذا الاحتلال إلى خلق شعور مجتمعي عام بعدم الاستقرار وعدم الأمان، السياسي والاقتصادي، وكان لهذا انعكاساته على طبيعة البنية المؤسسية الفلسطينية التي تميزت بالضعف. وفي هذا السياق، ونتيجة لغياب سلطة وطنية على الأرض، نشطت عملية تأسيس الأطر الجماهيرية واللجان والمنظمات غير الحكومية، وذلك في إطار العمل على تلبية بعض احتياجات المواطنين الأساسية في مجالات الصحة، والتعليم، والزراعة، وغيرها، وذلك نتيجة للإهمال الكبير الذي لحق بهذه القطاعات بفعل سياسات الاحتلال الإسرائيلي. وبالتالي، كان التركيز في هذه المرحلة على المنظمات العاملة في مجالات إغاثية وخدمية مباشرة.

وبعد نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية، بالاستناد إلى اتفاقية أوسلو، حدث تغير جوهري في البيئة المحلية الفلسطينية بسبب نشوء وضع سياسي واقتصادي واجتماعي وقانوني جديد، حيث أدى ذلك إلى قيام حالة انتقالية مركبة بين الاحتلال والاستقلال، فهي بيئة انتقالية بين مجتمع يعيش حالة دولة ذات سيادة وحكم محدود الصلاحيات على الأرض، مع استمرار وجود الاحتلال، وفي الوقت نفسه هي حالة انتقال بين مجتمع تقليدي وحديث. ففيمما توفرت على المستوى الداخلي هياكل مؤسسات حكم للبلد، فإن مضامين ووظائف هذه الهياكل ما

زالت غير فعالة إلى الدرجة التي يمكن الحديث فيها عن مؤسسات حكم راسخة تستند إلى خبرة مترجمة في العمل المؤسسي.<sup>11</sup>

وقد كان لهذه البيئة الجديدة تأثيراتها على المنظمات غير الحكومية، فعلى الرغم من أن إجراءات الاحتلال وتدخلاته المباشرة ضد المنظمات غير الحكومية قد خفت بفعل قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، فإن واقع الاحتلال القائم يؤكد استمرار دور هذه المنظمات الذي كان قائماً قبل قيام السلطة.<sup>12</sup> ومن جهة أخرى، فإن استمرار هذا الدور يخلق إشكالية في علاقة هذه المنظمات مع السلطة الوطنية على صعيد أوجه العمل المشترك ضد الاحتلال من جانب، ومراقبة السلطة من جانب آخر، إضافة إلى دورها البنائي التنموي من جانب ثالث.<sup>13</sup>

وفي هذا السياق، نشأ إبان قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عدد من المؤسسات العاملة في مجالات الديمقراطية وحقوق الإنسان وقضايا الحكم الرشيد ومؤسسات نسوية تركز على الجوانب الحقوقية، حيث أن تأسيس المؤسسات النسوية بدأ مع نشوء المنظمات غير الحكومية، فنسبة كبيرة منها كانت موجودة قبل قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، إلا أن طابع هذه المؤسسات النسوية كان يختلف بين مرحلة وأخرى. وقد كان إنشاء هذه المنظمات يركز أساساً إلى عملية بناء وتطوير الكيان الدولاني الذي نشأ عن اتفاقيات أوسلو، حيث أن هذه المنظمات وضعت لنفسها أهدافاً للعمل على ديمقراطية المجتمع والتطوير المؤسسي وتعزيز أسس سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمحاسبة واحترام حقوق الإنسان، مستخدمة بذلك أدوات متعددة من التأثير والمناصرة على المستويين المحلي والدولي، والمراقبة والمتابعة، والتدريب وبناء القدرات، والتتقيف المجتمعي وزيادة اهتمام المواطنين بهذه القضايا وغيرها.

<sup>11</sup> البرغوثي، مصطفى في الجبوسي، مي (تحرير). التحرر، التحول الديمقراطي، وبناء الدولة في العالم الثالث. رام الله:

مواطن - المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، 1998.

<sup>12</sup> جقمان، جورج. "حالة المجتمع المدني في فلسطين"، مجلة السياسة الفلسطينية، عدد 24، السنة السادسة خريف 1999.

نابلس: مركز البحوث والدراسات الفلسطينية.

<sup>13</sup> شليبي، ياسر. التأثيرات الدولية والمحلية على رؤى المنظمات غير الحكومية الفلسطينية وأدوارها. أطروحة ماجستير غير

منشورة، قدمت لبرنامج الدراسات الدولية في جامعة بيرزيت، 2001.

بشكل عام، كان للتغير الذي حدث على البيئة السياسية الفلسطينية والنظام السياسي الفلسطيني، بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية على أجزاء من الضفة الغربية وقطاع غزة، أثره على دور وطبيعة عمل المنظمات غير الحكومية الفلسطينية. فالواقع المركب ما بين الاحتلال والاستقلال، ووجود سلطة فلسطينية وغياب سيادتها، واستمرار سيطرة الاحتلال الإسرائيلي وتدخلاته، فرض على المنظمات غير الحكومية دوراً مركباً، أيضاً، ما بين استمرار عملها في مقاومة الاحتلال من جهة، ومراقبة عمل السلطة والدور البنائي من جهة ثانية.

استمر الاحتلال الإسرائيلي في إجراءاته وسياساته التي اتبعتها منذ احتلاله للضفة الغربية وقطاع غزة بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية العام 1994، فقد استمرت سياسات مصادرة الأراضي، وبناء المستوطنات وتوسيعها، وتكريس إلحاق الاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الإسرائيلي ومنعه من الانفلات، وغيرها من المظاهر الاحتلالية التي زادت من درجة انكشاف المجتمع الفلسطيني وحدثت من قدرته على الخلاص. وقد كان لاستمرار هذه السياسات أثر كبير في اندلاع انتفاضة الأقصى في أيلول 2000.

ازدادت حدة القمع الإسرائيلي لمواجهة الانتفاضة الشعبية الفلسطينية، وقد أخذ هذا القمع مظاهر مباشرة وأكثر حدة وشمولية عن الفترات السابقة، حيث شملت إجراءات القمع الإسرائيلي محاربة الفلسطينيين في لقمة عيشهم من خلال الإغلاق والحصار المشددين، وتقطيع أوصال المناطق الفلسطينية وعزلها عن بعضها البعض وعن العالم الخارجي، واستهداف البنية التحتية بمجملها؛ سواء التابعة للقطاع الخاص أم القطاع العام، واستهداف بنية السلطة الوطنية الفلسطينية وتهميشها والحد من قدرتها على الاضطلاع بمهامها. وقد كثف الاحتلال الإسرائيلي من سياسات السيطرة على الموارد الطبيعية الفلسطينية من أراض ومياه، وبخاصة بعد البدء بإنشاء جدار الفصل العنصري، حيث اقتطع هذا الجدار آلاف الدونمات من الأراضي الزراعية إضافة لعشرات آبار المياه الارتوازية. وقد أدى بناء هذا الجدار إلى فقدان الكثير من الأسر الفلسطينية مصادر رزقها وسبل عيشها، وبخاصة التي تعتمد منها على الأنشطة الزراعية.

وأدت الإجراءات الإسرائيلية إلى آثار اجتماعية واقتصادية وضعت المجتمع الفلسطيني على حافة الكارثة، حيث أدت إلى تزايد كبير وسريع في نسب البطالة لتصل إلى معدلات عالية فاقت ربع القوى العاملة، كما أدت إلى ارتفاع معدلات الفقر ليصبح أكثر من ثلثي السكان تحت خط الفقر.

وقد زاد هذا التدهور بشكل كبير وملحوظ بعد فرض الحصار الدولي على السلطة الوطنية الفلسطينية إثر فوز حركة "حماس" في الانتخابات التشريعية بداية العام 2006، وتشكيلها للحكومة الفلسطينية، فقد فرضت الدول الغربية حصاراً مالياً واقتصادياً على السلطة، كما احتجزت سلطات الاحتلال الإسرائيلي عوائد الضرائب التي تجبها على المعابر نيابة عن السلطة الوطنية الفلسطينية، وهو ما أدى إلى دخول المجتمع الفلسطيني في حلقة جديدة من حلقات الأزمات المتتالية التي مر بها منذ بداية الاحتلال الإسرائيلي، وتمثلت هذه الحلقة الجديدة في تعميق حالة الفقر، وتدني مستويات المعيشة، وارتفاع معدلات البطالة إلى مستويات غير مسبوقة. كما أدى هذا الحصار إلى عجز السلطة الوطنية الفلسطينية عن دفع رواتب الموظفين، وإلى تراجع قدرتها على تقديم الخدمات الرئيسية للمواطنين.

بالمجمل، نشأت عن إرث الاحتلال الإسرائيلي تقلبات سريعة في البيئة السياسية، كما نتجت عنه تشوهات تنموية اقتصادية عديدة في فلسطين، تشكل بحد ذاتها تحديات أمام نجاح أية جهود لبناء دولة فلسطينية عصرية. فقد تعرض المجتمع والاقتصاد الفلسطيني إلى عملية هدم ممنهجة، وإلى عملية إلحاق كامل للاقتصاد الإسرائيلي طوال العقود الأربعة الأخيرة، وقد أدى ذلك إلى تشوهات بنيوية عديدة. وقد كان لهذه البيئة والتغيرات التي أصابها في مراحلها المختلفة أثرها السلبي على المنظمات غير الحكومية الفلسطينية وآليات وتوجهات عملها.

## 2-2 البيئة الاجتماعية:

يتوزع المجتمع الفلسطيني على تشكيلات اجتماعية ومجتمعات صغرى متعددة نتيجة لحروب متوالية ابتدأت بحرب العام 1948، التي عزلت قطاع غزة عن الضفة الغربية،

وحرب حزيران العام 1967 التي عزلت الضفة الغربية عن باقي الدول العربية المحيطة، وبخاصة الأردن. ومن ثم توالى الانتفاضات وآخرها انتفاضة الأقصى، التي عزلت إسرائيل خلالها الضفة الغربية عن قطاع غزة مرة أخرى، وعزلت المحافظات الفلسطينية عن بعضها البعض، وعزلت المدن عن قراها، وهو ما أدى إلى هدم التواصل الجغرافي والمجتمعي، وشرذمة المجتمع الفلسطيني إلى مناطق جغرافية واجتماعية واقتصادية متناثرة معزولة، الأمر الذي أدى إلى تعزيز المحلية بكل ما تمثله من ثقافة تضامنية عصبوية ومؤسسات إرثية تقليدية وعلاقات جهوية. وقد ساهم ذلك في الحد من إمكانية إرساء "عقد اجتماعي" فلسطيني، ومن الالتقاء حول إستراتيجية سياسية وتنموية وطنية شاملة.

وفي هذا السياق، يلاحظ أن الظروف المعيشية والأوضاع الحياتية والسياسية السائدة في الضفة الغربية وقطاع غزة منذ اندلاع انتفاضة الأقصى، قد ولدت شعوراً لدى المواطنين الفلسطينيين بالانكشاف وعدم الأمان، وهو ما عزز الوعي لديهم، بأهمية العائلة والعلاقات القرابية والتضامنيات المحلية كملأذ أخير لتوفير الأمن والحماية والاحتياجات الأساسية للأفراد والأسر، وهو ما أدى إلى ترسيخ الشرذمة الاجتماعية. فقد أصبحت العائلة أو الحمولة أو المجتمع المحلي، ومن خلال الأنشطة التكافلية غير الرسمية، هي الأساس لتدبير الحد الأدنى من احتياجات السكان الاقتصادية والأمنية، وأصبحت تلك المؤسسات الاجتماعية الفضاء الذي يدور في فلكه الأفراد، والوسيط بينهم وبين العالم الخارجي. وبالتالي تحولت العائلة أو الحمولة والمجتمع المحلي، إلى المرجعية الأساسية لسلوكيات الأفراد وقيمهم وثقافتهم في ظل تراجع دور مؤسسات السلطة الوطنية التي أصبحت عاجزة عن تقديم الحماية والعون للمواطن في ظل اتساع دائرة الانفلات الأمني، وعدم استقرار الظروف السياسية والاقتصادية التي تسود في الأراضي الفلسطينية منذ اندلاع الانتفاضة الثانية. وقد ولد ذلك شعوراً عاماً بالإحباط اتجاه المؤسسات الوطنية، ما عزز بدوره انسحاب المواطنين إلى عائلاتهم ومجتمعاتهم المحلية، وأدى إلى بروز العديد من المواقف السلبية واللامبالية اتجاه القضايا المجتمعية العامة، تمثلت في تراجع اهتمام الجمهور بقضايا الديمقراطية، والبناء المؤسساتي،

ومكافحة الفساد، واللجوء المتزايد للفكر الديني السلفي بكل تأثيراته السلبية على القضايا الاجتماعية، وبخاصة فيما يتعلق بقضايا المرأة، وهو ما خلق بيئة معرقللة وغير مواتية لعمل هذه المنظمات.<sup>14</sup>

ومن ناحية ثانية، تغيرت منظومة القيم في المجتمع الفلسطيني تبعاً للتحوّل في البنى الاجتماعية الفاعلة فيه، وتبعاً للظروف السياسية والاقتصادية الصعبة، حيث أدى كل ذلك إلى إضعاف قيم المواطنة وروح الديمقراطية وثقافة المساءلة، والاهتمام بالقضايا والشؤون ذات العلاقة بالبناء المؤسسي، وتراجعت الحريات الشخصية، كما تراجع اهتمام الجمهور بالقضايا الاجتماعية، ومن أهمها قضايا المرأة تحت وطأة الحاجات الاقتصادية، وهو ما أثر بمجملة سلباً على برامج وعمل المنظمات الناشطة في هذه المجالات.

## 2-3 البيئة القانونية:

ينظم عمل المنظمات غير الحكومية في الأراضي الفلسطينية بواسطة قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني لسنة 2000، واللائحة التنفيذية لهذا القانون الصادرة عن مجلس الوزراء العام 2003، وكذلك ينظم من قبل قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (15) لسنة 2004، الذي عزز الرقابة الإدارية والمالية على عمل هذه المنظمات.

وقد جرت صياغة القانون واللائحة التنفيذية بروح التأكيد على حرية عمل المنظمات غير الحكومية، وتوفير النصوص القانونية الضامنة لحرية عملها. وفي الوقت ذاته، توفر نصوص القانون ولائحته التنفيذية ضمانات لعمل هذه المنظمات وفق مبادئ الديمقراطية، وتوفير نظم المساءلة في بنائها وعملها، وذلك من خلال تحديد آليات تسجيل المنظمة، والتأكيد على ضرورة توفر هيكلية تضمن وجود مرجعية عليا ممثلة بالهيئة العامة، التي بدورها تقوم بانتخاب إدارة المنظمة، وضمان وجود نظام مالي وإداري مناسب، ومتابعة قيام هيئات المنظمة بدورها وفق نظامها الداخلي، وتوفير

<sup>14</sup> المالكي، مجدي وآخرون. المجتمع الفلسطيني في مواجهة الاحتلال: سوسيولوجيا التكيف المقاوم خلال انتفاضة الأقصى، رام الله: مواطن؛ المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، 2004، ص 260-262.

التقارير السنوية المالية والإدارية. كما يعزز القانون من دور القضاء الإداري في متابعة قضايا هذه المنظمات.<sup>15</sup> وفي السياق نفسه، يعزز قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية من دور الرقابة الإدارية على عمل هذه المنظمات وفقاً لأهداف المنظمة وأنظمتها الإدارية والمالية.

لكن الفجوة واسعة ما بين القانون الذي يحمي العمل الأهلي وبين تطبيقاته. فالسلطة الوطنية الفلسطينية تفتقر إلى وجود سياسة واضحة اتجاه العمل الأهلي، وهذا يقود إلى مواقف متعددة من قبل الهيئات الرسمية اتجاه هذه المنظمات حسب موقف المسؤول المعني، وفي العادة يقوم تعامل السلطة مع هذه المنظمات على أساس سياسي وظيفي، فيجري دعم منظمات بعينها (تابعة للاتجاه الحاكم) وإعاقة منظمات أخرى تصنف على أنها تابعة لقوى معارضة، ويشمل ذلك معايير مزدوجة (وذاوية؛ أي بعيدة عن نص القانون وروحه) في شروط الترخيص وإجراءاته، أو المتابعة.<sup>16</sup>

كما أن هيمنة السلطة التنفيذية على السلطات الأخرى من جهة، وضعف القضاء من جهة ثانية، وتضارب الصلاحيات الإدارية بين الجهات المخولة بمتابعة المنظمات غير الحكومية من جهة ثالثة، تضعف فرص تحقيق القانون لغاياته في حماية العمل الأهلي.

## 2-4 أنماط تكيف هذه المنظمات مع البيئة المحيطة بعملها:

تطلبت الظروف الصعبة الجديدة إجراء سلسلة من التكيف والتغيير في برامج هذه المؤسسات، حيث أخذ تكيفها مع ظروف القمع الإسرائيلي مستويين رئيسيين: تمثل المستوى الأول في تكيفها داخلياً مع ظروف الحصار والقمع الإسرائيلي، وتمثل ذلك في القيام بإجراءات إدارية لضمان استمرار عمل المؤسسة، واستمرار تواصلها مع موظفيها، وشملت هذه الإجراءات إدخال تعديلات على طريقة عمل بعض المؤسسات،

<sup>15</sup> لمزيد من التفاصيل، راجع: الموقت، فاطمة. الإطار القانوني لتنظيم عمل الهيئات الأهلية الفلسطينية ودوره في تعزيز الشفافية والمساءلة فيها. رام الله: الائتلاف من أجل النزاهة والديمقراطية- أمان، 2006.

<sup>16</sup> راجع: قطامش، ربحي. تسجيل الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية: بحث في الإجراءات القانونية والإدارية. رام الله: مشروع تعزيز الديمقراطية والمجتمع المدني - تمكين، 2003.

وزيادة عدد الموظفين، أو تقليص عددهم حسب الأوضاع المالية للمؤسسة. وتمثل المستوى الثاني في إجراءات تكيفية لضمان الوصول إلى الجمهور المستهدف من خدمات المؤسسة وأنشطتها، وتمثل ذلك في تعديل برامجها وخدماتها بما يتلاءم والتغيرات الناتجة عن آثار إجراءات القمع الاحتلالية.<sup>17</sup> ويشترط كلا المستويين بعضهما البعض، ويأتيان في سياق الاستجابة إلى التحولات التي فرضتها إجراءات الاحتلال الإسرائيلي في الأراضي الفلسطينية، الذي يظهر في احتياجات مجتمعية ضمن نطاق عمل هذه المؤسسات. ويرتبط المستويان، في المحصلة، بالوصول للفئات المستهدفة، وتقديم الخدمة أو المساعدة.

عملت بعض المنظمات غير الحكومية على توسيع مجال نشاطها، من خلال توسيع البرامج الموجودة لديها، وعملت على زيادة أطقمها العاملة، وتوسيع دائرة المستفيدين من نشاطاتها، وقامت بعض المؤسسات بتحويل بعض مشاريعها لتتلاءم مع المستجدات، واستحدثت أنشطة وبرامج جديدة تستجيب للاحتياجات التي أفرزها الحصار والقمع الإسرائيليان. واحتلت تغطية الاحتياجات اليومية للأسرة الفلسطينية أهمية خاصة في أعمال هذه المؤسسات، وبخاصة التوجه نحو تقديم إعانات إغاثية مباشرة، وعينية ونقدية، وتحديدًا بعض المؤسسات النسوية.

أجبرت الأوضاع الحياتية اليومية التي فرضتها إجراءات الاحتلال القمعية هذه المؤسسات على إبطاء خططها وبرامجها التي تنحو باتجاه تنموي، لصالح الجوانب الإغاثية في نشاطاتها. وفي أحيان كثيرة اضطرت بعض هذه المؤسسات إلى تنفيذ أنشطة بعيدة عن ميدان عملها الرئيسي، مثل قيام بعض المنظمات النسوية بتقديم مساعدات إغاثية نقدية وعينية لأسر وأفراد محتاجين للمساعدة، وسعى بعضها لتجنيّد دعم إغاثي لفئات معينة، مثل العمال العاطلين عن العمل، وهي تمثل استجابة طبيعية في مواجهة احتياجات مجتمع منكوب. وقد أظهر العمل الميداني سعي هذه المؤسسات،

<sup>17</sup> لمزيد من المعلومات حول أشكال تكيف المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، انظر إلى دراسة مجدي المالكي وآخرون، المجتمع الفلسطيني في مواجهة الاحتلال: سوسيولوجيا التكيف المقاوم خلال انتفاضة الأقصى، رام الله: مواطن؛ المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، 2004.

أو معظمها، إلى الربط بين الاستجابة لما هو يومي وملح في عملها، وبين ما هو إستراتيجي من وجهة نظر المؤسسة. فقد أظهرت هذه المؤسسات نماذج من العمل وفق خطط تهدف إلى ربط استجابتها للاحتياجات الطارئة مع أهداف المؤسسة بعيدة المدى.

وبشكل عام، يمكن القول إن هذه المنظمات استطاعت التكيف مع البيئة المحيطة غير المواتية بشكل مقبول للحفاظ على وجودها على الرغم من اضطرارها غالباً لتغيير برامجها واستحداث برامج جديدة. فقد أدى التغير المستمر في هذه البرامج إلى إحداث انقطاع مستمر فيها، وعدم التواصل مع بعض الفئات المستهدفة، وهو ما ساهم في تخفيض فاعلية هذه المنظمات، وبخاصة أن فاعلية ودرجة تأثير بعض برامجها، كالبرامج التنقيفية والدعوية الجماهيرية، وذات العلاقة بتمكين المرأة، يعتمد أساساً على التواصل الدائم وعلى الاستمرارية في التأثير مجتمعياً لفترات طويلة نسبياً.

### 3- المنظمات غير الحكومية العاملة في قضايا المرأة

ارتبط نشوء المنظمات غير الحكومية الفلسطينية التي تعمل في مجال قضايا المرأة بالنضال الوطني ضد الحركة الصهيونية، والانتداب البريطاني. وبقي البعد الوطني حاضراً في عمل هذه المنظمات حتى الوقت الراهن. وقد مرت هذه المنظمات بمراحل في تطورها حسب الطابع العام لهذه المنظمات، وحسب فلسفة عملها. وقد تميز عملها ما قبل نهاية السبعينيات من القرن العشرين بالعمل الخيري، والتركيز على معالجة الاحتياجات الفردية؛ أي التركيز على المساعدات الخيرية، بالإضافة إلى البعد الوطني في بنائها وفي عملها.

ومنذ نهاية السبعينيات، دخلت هذه المنظمات مرحلة جديدة من خلال بناء أطر نسوية جماهيرية، عملت على توسيع تنظيم النساء في المواقع المختلفة، بما فيها النساء في الأرياف والمخيمات. وأدخلت مفاهيم جديدة في عمل هذه الأطر. وتمثل ذلك في محاولات الدمج ما بين العمل الوطني والعمل النسوي، مع إعطاء أولوية في العمل للبعد السياسي. كما أنها قامت على العمل التطوعي.

ومنذ بداية التسعينيات من القرن العشرين، تحولت معظم هذه الأطر باتجاه مراكز مهنية متخصصة، يعمل بها عدد قليل من الأطم المهنية والمتخصصة، وهو ما ترافق مع تراجع العمل التطوعي. كذلك تغيرت طبيعة العلاقة ما بين هذه المراكز والمستفيدين، وأصبحت أقرب إلى صيغة علاقة مقدم الخدمة- زبون. وتأسست العديد من المراكز المهنية والمتخصصة، وانتقل مركز الثقل في عمل المراكز الحديثة إلى التركيز على قضايا النوع الاجتماعي وتمكين المرأة. ودخلت هذه المراكز في مرحلة جديدة في عملها بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث عملت بعض هذه المنظمات على بناء حركة ضاغطة باتجاه تعديل القوانين، وجعلها حساسة للنوع الاجتماعي.

وتتسم المنظمات العاملة في مجال قضايا المرأة بتعدد التزاماتها الفكرية والأيدولوجية، وبالتالي اختلاف رؤاها وبرامجها الاجتماعية والثقافية. ومن الطبيعي أن يعكس هذا التعدد نفسه على مدى قدرة هذه المنظمات على العمل كقطاع، فهي أقرب إلى حشد من المنظمات العاملة في مجال واحد منها إلى قطاع من المنظمات التي يوجد بينها اتفاق على مجموعة من المبادئ العامة.

وهي متنوعة أيضاً وفقاً لفسلفة عملها، ما بين منظمات خيرية متوافقة مع المجتمع التقليدي، وأخرى حديثة مبادرة، تسعى إلى إحداث تغيير اجتماعي وثقافي بأفق ليبرالي، وتركز في عملها على إبراز بعد النوع الاجتماعي. وهي متنوعة حسب بنيتها، فهناك المنظمات التقليدية، مثل الجمعيات الخيرية، وكذلك المنظمات القاعدية، التي تسعى إلى بناء حركة نسوية جماهيرية، بالإضافة إلى منظمات مهنية تسعى إلى استعادة بناء قواعدها في التجمعات السكانية المختلفة، وأخرى مكونة من مراكز مهنية متخصصة تضم نشيطات نسويات وأكاديميات.

وأظهرت نتائج تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية العام 2007 أن 53.3% جمعيات أو هيئات خيرية، و5.7% نوادٍ نسوية، و41% منظمات حديثة من حيث تشكيلها، وتعمل هذه الأخيرة في جوانب تنمية وبحثية وحقوقية وثقافية وتدريب وتأهيل مهني. ويضم القسم الأخير المنظمات الأكثر حضوراً في مجال العمل على بناء حركة نسوية ذات طابع ثقافي اجتماعي معين، وحسب المنطلقات الفكرية للمنظمات المختلفة؛ أي تضم المنظمات المبادرة التي تسعى إلى إحداث تغيير ثقافي في المجتمع الفلسطيني.

ويسعى هذا القسم إلى رصد واقع المنظمات غير الحكومية العاملة في قضايا المرأة؛ سواء أكانت من المنظمات غير الحكومية الحديثة أم الجمعيات الخيرية وغيرها. ويهدف هذا القسم إلى قياس مدى تأثير وفاعلية هذه المنظمات في المجتمع، وتشخيص أهم إنجازاتها، وطبيعة المشاكل والمعوقات التي تواجهها وتحد من إمكانية تفعيل دورها المجتمعي.

### 3-1 الملاح العامة للمنظمات العاملة في مجال قضايا المرأة<sup>18</sup>

بلغ عدد المنظمات العاملة في هذا المجال 122 منظمة؛ أي 8.8% من مجموع المنظمات التي اكتملت بياناتها. ويوجد 70.5% منها في الضفة الغربية، و29.5% في قطاع غزة. وتركزت معظم هذه المنظمات في التجمعات الحضرية، وبلغت نسبتها 51.6%، تلتها المنظمات العاملة في التجمعات الريفية، وبلغت نسبتها 33.6%، ثم في المخيمات، وبلغت نسبتها 14.8%.

### 3-1-1 سنة التأسيس

أظهرت نتائج تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية العام 2007 أن أقدم منظمة نسوية عاملة في الأراضي الفلسطينية تأسست العام 1925. وتبين أن عدد المنظمات القديمة من حيث سنة تأسيسها محدود، فهناك منطمتان فقط تأسستا العام 1948 أو قبله. أما المنظمات التي تأسست بين العامين 1949-1967؛ أي فترة الحكم الأردني في الضفة الغربية والحكم المصري في قطاع غزة، فبلغت نسبتها 5.7%، والمنظمات التي تأسست بين العامين 1968-1979 بلغت نسبتها 2.5%، وبين العامين 1980-1987 بلغت نسبتها 6.6%، والمنظمات التي تأسست بين العامين 1988-1993، بلغت نسبتها 12.3%، أما المؤسسات التي تأسست بين العامين 1994-2000، وهي الفترة التي تلي قيام السلطة الوطنية الفلسطينية ولغاية ما قبل الانتفاضة الثانية، فبلغت نسبتها 36.1%، أما المؤسسات التي تأسست خلال الانتفاضة الثانية ولغاية نهاية العام 2006، فقد بلغت نسبتها 35.2%؛ أي أن 71.3% من هذه المنظمات تأسست بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، وهذا مؤشر مهم على تزايد الاهتمام بقضايا المرأة في أوساط نشطاء المنظمات غير الحكومية بعد العام 1994. وهذا مرتبط بالتحويلات الناتجة عن قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، والاهتمام بقضايا بناء مؤسسات دولة، والتشريع في مجالات عدة. وهذا أعطى فرصة للعمل على إدماج قضايا النوع الاجتماعي، وتمكين المرأة في

<sup>18</sup> وهي المنظمات التي عرفت نفسها بأنها تعمل في مجال قضايا المرأة، ووفقاً لتحديد برنامجها الرئيسي المتمثل في قضايا المرأة.

العمل السياسي والمجتمعي من جهة، وجعل منها محوراً للنقاش والتجادب في المجتمع الفلسطيني.

### 3-1-2 التسجيل

من المثير للاهتمام وجود 4.1% من هذه المنظمات لم تسجل لدى أي جهة، بينما أفادت 85.2% من هذه المنظمات بأنها مسجلة في وزارة الداخلية، و68.9% مسجلة في وزارة الاختصاص، علماً بأن قانون الجمعيات الخيرية والمنظمات الأهلية الفلسطيني منح وزارة الداخلية مهمة تسجيل المنظمات غير الحكومية، أو الأدق ترخيصها، وبالتالي فإن المنظمات غير المسجلة في وزارة الداخلية هي منظمات غير مرخصة، أو لم تستكمل إجراءات ترخيصها بعد. وقد أُنيطت مهمة متابعة عمل هذه المنظمات بوزارة الاختصاص. وإدلاء نسبة كبيرة من هذه المنظمات بأنها غير مسجلة في وزارة الاختصاص، يشير إلى قصور واضح في أداء وزارة الاختصاص لمهامها في مجال الإشراف على هذه المنظمات ومتابعتها.

### 3-1-3 التوظيف والتطوع

وعلى صعيد العاملين في المنظمات النسوية، فقد أفادت 110 منظمات ببيانات حول هذا المؤشر. وبلغ عدد العاملين بأجر فيها 1173 مستخدماً، بمعدل 10.7 مستخدم لكل منظمة. وأظهرت البيانات أن 68 منظمة فقط لديها مستخدمون بأجر؛ أي ما نسبته 61.8% منها، وإذا حسب معدل عدد العاملين في المنظمات التي تشغل مستخدمين بأجر، فإن هذا المعدل يصبح 17.3 مستخدم للمنظمة الواحدة من المنظمات التي يوجد فيها مستخدمون بأجر. وقد تراوح عدد المستخدمين ما بين مستخدم واحد إلى 136 مستخدماً. ويذكر أن معظم المنظمات النسوية صغيرة من حيث عدد المستخدمين بأجر، فقد أفادت 21.8% بأنها تشغل ما بين مستخدم واحد إلى 4 مستخدمين؛ أي أن 60% من هذه المنظمات تشغل أقل من خمسة عاملين. و فقط 14.5% من هذه المنظمات تشغل أكثر من 20 مستخدماً. وأفادت 5% من هذه المنظمات بأنها تشغل أكثر من خمسين مستخدماً.

وفي السياق ذاته، أظهرت البيانات أن الغالبية العظمى من مستخدمي هذه المنظمات من الإناث (84% من مجموع المستخدمين)، وشغلت هذه المنظمات بالمعدل 10 مستخدمات للمنظمة الواحدة. أما بالنسبة للعاملين في هذه المنظمات من الذكور، فقد بلغت نسبتهم 16% من مجموع العاملين بأجر فيها، بمعدل 1.8 مستخدم للمنظمة الواحدة، ويتوزع هؤلاء المستخدمين على 26 منظمة فقط.

أما بالنسبة للتطوع، فإن هذه المنظمات تعتمد، بصورة كبيرة، على المتطوعين في تنفيذ برامجها. فقد أفادت 89% منها أنها تشغل متطوعين. وبلغ عدد المتطوعين في هذه المنظمات 6232 متطوعاً العام 2006، بمعدل 52.4 متطوع للمنظمة الواحدة. وتراوح عدد المتطوعين ما بين متطوع واحد إلى 2000 متطوع. ويلاحظ أن 60% من هذه المنظمات فيها 10 متطوعين أو أقل. بينما أفادت إحدى المنظمات بأن عدد المتطوعين لديها 2000، وأخرى أفادت بأن عدد متطوعيها 1000. وربما تكون هذه الأرقام مضخمة بسبب غياب تعريف واضح للتطوع، فبعض المنظمات تعتبر عضو الهيئة العامة متطوعاً، بينما تعتبر منظمات أخرى المتطوع هو الشخص الذي يشارك في تنفيذ أنشطة المنظمة دون أجر.

وشمل التطوع في هذه المنظمات الجنسين، لكن من الملاحظ تفوق نسبة المتطوعات (94.5%) على نسبة المتطوعين من الذكور (5.5%). وبلغت نسبة المنظمات التي عمل فيها متطوعون من الذكور (24%)، بينما بلغت نسبة المؤسسات التي عملت فيها متطوعات إناث (88%). وهذا أمر متوقع، فهذه المنظمات تعتمد في تنفيذ برامجها على أطقم مشكلة من الإناث أساساً؛ سواء أكانت هذه الأطقم من العاملين بأجر أم متطوعين.

### 3-1-4 أنشطة هذه المنظمات

أظهرت نتائج المسح أن غالبية المنظمات العاملة في مجال قضايا المرأة تقوم بنشاطات في الدعوة والتأثير (83.6%)، كما أنها تقوم بأنشطة تستهدف التوعية المجتمعية (91%)، بينما نقل نسبة المنظمات التي تقدم خدمات فردية (66.4%).

وفيما يتعلق بنسبة إنفاق هذه المنظمات على أنشطتها الرئيسية، التي من خلالها يمكن قياس مدى فاعليتها في المجتمع على النحو التالي:

التأثير على السياسات العامة	23.1%	من مصروفات العام 2006
التأثير على الرأي العام	21.8%	من مصروفات العام 2006
الخدمات الفردية	15.3%	من مصروفات العام 2006

ومن الواضح أن النسبة الأكبر من إنفاق هذه المنظمات يتركز في مجال الدعوة والتأثير والتوعية المجتمعية (45% من مصروفات هذه المنظمات)، بينما حصة الخدمات الفردية أقل. وهذا أمر منطقي، فعلى الرغم من تنوع هذه المنظمات حسب نشاطها، فإن المنظمات التي تعمل في مجال الدعوة والتأثير والتوعية المجتمعية تمثل المنظمات الكبيرة، وتحظى بالجزء الأكبر من مصروفات هذه المنظمات.

وفقط 10.6% من المنظمات العاملة في مجال قضايا المرأة تتفق أكثر من نصف مصروفها السنوي على الدعوة والتأثير للعام 2006، فيما أنفقت 13.9% من هذه المنظمات أكثر من نصف مصروفها السنوي للعام نفسه على التوعية المجتمعية. وأفادت 4.8% بأنها صرفت في العام نفسه أكثر من نصف مصروفها على الخدمات الفردية. باختصار، تشير هذه الأرقام إلى تخصيص نسبة قليلة من هذه المنظمات في مجال نشاط معين، وهي تميل إلى إيصال رسالتها من خلال رزمة خدمات متنوعة.

### 3-2 مؤشرات قياس فاعلية وتأثير المنظمات العاملة في مجال قضايا المرأة

جرى توزيع مؤشرات قياس فاعلية هذه المنظمات على المجموعات التالية: البنية الداخلية ومدى توافقها مع متطلبات الشفافية والمساءلة، اتساع وفاعلية شبكة علاقاتها، الاستقلالية والاستدامة، فاعليتها وأثرها في المجتمع.

### 3-2-1 البنية الداخلية وتوافقها مع متطلبات المساءلة والشفافية

سترصد المؤشرات التالية مدى توافق بنية هذه المنظمات لإجراءات المساءلة، ومدى ممارستها لمبادئ الشفافية.

#### • تركيب الهيئات القيادية

أظهرت نتائج تعداد العام 2007 أن 114 منظمة يوجد فيها هيئة عامة أو جمعية عمومية؛ أي 93%. وتضم صفوف الهيئات العامة لهذه المنظمات غالبية من النساء، بينما لا يوجد ذكور في عضوية الهيئات العامة لحوالي 77% من المنظمات النسوية، في حين توجد أعداد محدودة من الذكور في 23% من الهيئات العامة لهذه المنظمات.

وأفادت 20% من المنظمات النسوية بأن لديها مجالس أمناء، وقد كانت معظم مجالس الأمناء لدى هذه المؤسسات مشكلة من النساء، حيث أن 5 منظمات فقط يوجد في عضوية مجالس أمنائها أعضاء من الذكور، في حين يوجد نساء في عضوية المنظمات النسوية كافة التي لديها مجالس أمناء. وهذه في العادة منظمات حديثة، وتعمل بشكل خاص في مجال تمكين المرأة.

وعلى صعيد مجالس الإدارة، أفادت 94% من المنظمات النسوية بأن لديها مجلس إدارة، وكانت عضوية هذه المجالس لدى غالبية المنظمات من النساء، واقتصرت المنظمات النسوية التي يوجد في عضوية مجالس إدارتها أشخاص ذكور على 28 منظمة فقط، مقابل عضوية للنساء في مجالس الإدارة للمنظمات كافة التي لديها مجالس إدارة.

وفيما يخص توفر اللجان التوجيهية لدى المنظمات العاملة في مجال قضايا المرأة، أظهرت البيانات أن 20% من هذه المنظمات لديها هذا النوع من الأجسام. ويلاحظ أن نسبة الذكور تزداد في اللجان التوجيهية مقارنة بالهيئات القيادية الأخرى. وقد يعود ذلك إلى أن مهمات هذه الهيئات ذات طبيعة فنية من جهة أولى، وإلى استعانة المنظمات الحديثة العاملة في مجال قضايا المرأة بكفاءات من الذكور من جهة ثانية، وإلى فلسفة عملها القائمة على قناعتها بأن نشاطات تمكين المرأة تستهدف كلا الجنسين، وتحتاج جهود المؤمنين بقضايا المرأة من الجنسين من جهة ثالثة.

#### • طرق اختيار مجالس الإدارة

أفادت 89% من هذه المنظمات بأن اختيار الإدارة فيها يتم بالانتخاب، وقالت 6% إن ذلك يتم بالتعيين، وقالت 5% إن مجلس الإدارة يتكون عن طريق الانتخاب والتعيين في الوقت نفسه.

وهذه مسألة تحتاج إلى وقفة، فأحياناً لا يزيد عدد الهيئة العامة أو مجلس الأمناء كثيراً عن عدد أعضاء الإدارة، ويجري التوافق على أعضاء الهيئة العامة فيما بين مجموعة صغيرة، يكون المدير العام محورها. ومن جانب آخر، فإن المنظمات التي يغلب عليها لون سياسي معين تكون عملية الانتخابات شكلية، وفي العادة يجري التوافق على الإدارة وعلى المدير العام خارج العملية الانتخابية. ومن المؤشرات ذات الدلالة في هذا المجال قلة عدد المنظمات الحديثة التي تغير فيها المدير العام.

#### • فاعلية المرجعيات

أظهرت النتائج تفاوتاً بين هذه المنظمات من حيث عدد الاجتماعات التي عقدتها المرجعية العليا لكل منها.<sup>19</sup> فقد بلغت نسبة المنظمات التي لم تعقد مرجعيتها العليا أي اجتماع 5%، وهذا مؤشر على أن مرجعيات هذه المنظمات لا تمارس مهامها في

<sup>19</sup> يقصد بالمرجعية العليا للمنظمة الهيئة العمومية في حال وجدت، أو مجلس الأمناء للمنظمات التي لا توجد فيها هيئة عمومية، وأحياناً تكون الهيئة الإدارية أو مجلس الإدارة المرجعية العليا في حال لم يتوفر أي من الجسمين السابقين.

متابعة الهيئات الأدنى، ومساءلتها. وبلغت نسبة المنظمات التي عقدت مرجعيتها العليا اجتماعاً واحداً فقط 7%، أما المنظمات التي عقدت مرجعيتها العليا اجتماعين، فبلغت نسبتها 12%. وتتمثل مرجعية المنظمات السابقة، في العادة، بالهيئات العامة أو مجالس الأمناء، بينما أفادت 31% من المنظمات النسوية أن مرجعيتها العليا عقدت بين 3-11 اجتماعاً خلال العام 2006، وأفادت 45% من المنظمات بأن مرجعيتها العليا عقدت 12 اجتماعاً أو أكثر خلال العام المذكور نفسه؛ أي بمعدل اجتماع شهري أو أكثر، وفي العادة تكون مرجعية هذه المنظمات هيئات إدارية.

وبصورة عامة، تظهر البيانات السابقة توفر مرجعيات لهذه المنظمات، مخولة بمتابعة الهيئات التنفيذية المختلفة فيها. ومن جهة أخرى، فإن خضوع الهيئات الإدارية في هذه المنظمات للانتخاب يعني تعرضها للمحاسبة العمودية نظرياً، فهي عرضة لإعادة الانتخاب بصورة دورية. لكن التجربة الملموسة تظهر حالات يصبح انتخاب إدارة المنظمة إجراء شكلياً، إما بسبب هيمنة المدير العام على الهيئة العامة أو مجالس الأمناء، وإما بسبب هيمنة لون سياسي معين على المنظمة.

ويؤثر حجم المنظمة ونوعها على كيفية النظر إلى فاعلية الهيئات القيادية فيها. فالمنظمات المحلية والتقليدية قد تتحول اجتماعات هيئاتها العامة إلى ممارسة شكلية. فقد يساهم الاستقطاب السياسي والعشائري في بعض المنظمات المحلية في تدني درجة فعالية مرجعياتها. فالمنظمات التي هي من لون سياسي أو عشائري واحد تتحول اجتماعات مرجعياتها إلى ممارسة طقسية شكلية، وبخاصة أن الهيئة العامة في هذه المنظمات يجري توسيعها على أساس حشد أنصار الجهة المسيطرة دون أن يكون لهم أي دور سوى الحضور يوم الانتخابات لدعم الفصيل أو الحزب أو ممثل العائلة، وهذا يضعف من دورها في متابعة الهيئات القيادية.

وبالنسبة للمنظمات الكبيرة، فهي تمارس نشاطها على نطاق مكاني واسع، ولديها حجم نشاط كبير نسبياً، وبرامج متعددة، وتدخل في علاقات واسعة مع جهات ممولة مختلفة،

وهي تتفاعل مع التغييرات الدولية والإقليمية ذات العلاقة بعمل المنظمات الأهلية (التأثر بمقولات الحكم الصالح، والشفافية وغيرها). لكن اضطلاع المدير العام بدور محوري في تشكيل مجلس أمناء المؤسسة، يسمح له بإيجاد مجلس شكلي يتجاوب مع رغبات المدير العام بدلاً من أن يكون مرجعية له.

#### • شفافية النظم الإدارية والمالية والمساءلة

لتقييم مدى تحقيق هذه التقارير لمتطلبات الشفافية، فإنه من الضروري التركيز على:

1. المضمون: ما هي البيانات التي تتضمنها هذه التقارير؟
2. نطاق النشر ومكانه: أين تنشر المنظمة بياناتها؟
3. الجمهور المستهدف من النشر: هل هم أعضاء وموظفو المنظمة، أم المستفيدون، أم الجمهور بشكل عام؟

ومن المهم التأكد من أن هذه التقارير تؤدي وظيفتها المتمثلة في توفيرها البيانات الصالحة لمحاسبة الهيئات القيادية.

وبشكل عام، تتباين قابلية تطبيق مؤشرات الشفافية حسب حجم المنظمة، وتحديدًا حجم أنشطتها، ونطاق عملها (النطاق الجغرافي الذي تمارس فيه نشاطها). فالمنظمات الصغيرة التي تعمل على مستوى المجتمع المحلي (قرية، حي)، لا تحتاج إلى نشر على الإنترنت مثلاً، أو إعداد تقارير سنوية مطولة ومطبوعة. فآلية بنائها وتمويلها ونشاطها تكون ظاهرة للمجتمع المحلي، ولأعضائها، ويمكنها اتباع آليات نشر أبسط، مثل النشر على مجلات الحائط، أو من خلال اجتماعات عامة في المنظمة.

ومن المنطقي النظر إلى توفر أنظمة إدارية ومالية في هذه المنظمات وفقاً لحجم نشاطها. فالمنظمات التي لديها حجم نشاط كبير وفقاً لمصروفاتها تحتاج إلى إيجاد نظام مالي يحدد أسس الصرف، وآليات التعامل مع موارد المنظمة. وفي المقابل، لا تحتاج

المنظمات المحلية الصغيرة إلى مثل هذه الأنظمة، وبخاصة أن حجم مصروفاتها قليل، ومواردها وأوجه صرفها واضحة. أما بالنسبة لوجود نظام إداري، فإن المنظمات الصغيرة من حيث عدد الأعضاء، أو النشاط لا تحتاج إلى تعقيدات في بنائها الإداري، وعادة تكون الإدارة قريبة من أعضاء الهيئة العامة. بينما وجود هيكلية إدارية واضحة، ووجود نظام إداري، مهم لمنظمة فيها عدد كبير نسبياً من الموظفين.

وقد بينت نتائج تعداد العام 2007 أن 93% من المنظمات العاملة في مجال قضايا المرأة لديها نظام إداري، ولدى 73% منها نظام مالي. وأظهرت البيانات أن المنظمات كافة التي لديها مثل هذا النظام تلتزم به. وعلى صعيد تدقيق الحسابات، فإن 85% من المنظمات النسوية لديها نظام تدقيق حسابات داخلي. وتقل النسبة في حالة توفر نظام تدقيق حسابات خارجي، حيث تتراجع نسبة المنظمات التي يتوفر لها مثل هذا النظام إلى 76%.

وبالنسبة لقيام هذه المنظمات بإعداد تقارير إدارية ومالية ونشرها، فإن 81.1% منها تقوم بنشر تقارير مالية، بينما تقوم 85.2% بتدقيق حساباتها داخلياً، وتقوم 76.2% بتدقيق حساباتها بواسطة مدقق حسابات خارجي. وفي السياق نفسه، أفادت 94.3% من هذه المنظمات بإعداد تقارير إدارية. ومن المفيد في هذا المجال التذكير بأن إعداد التقارير المالية والإدارية استحقاق قانوني، حيث يفرض القانون على هذه المنظمات رفع تقارير إدارية ومالية سنوية لوزارة الاختصاص. ويلاحظ أن هذا الاستحقاق لا يجري العمل به لدى عدد من المنظمات، وهي في العادة منظمات صغيرة من حيث حجم نشاطها، أو تقليدية، وتأثيرها هامشي. بينما المنظمات الحديثة تقوم آلية عملها على إعداد التقارير بشكل دوري، وكذلك يتطلب تنوع تمويلها، واعتمادها جزئياً على التمويل الخارجي، إعداد تقارير مالية ترفع للجهة الممولة، بالإضافة إلى ضرورة تدقيق ميزانيات المنظمة من قبل جهة مهنية.

ويشير رصد الصفحات الإلكترونية للمنظمات الكبيرة إلى أن صفحات بعضها باللغة الإنجليزية فقط، وهو ما يعني توجيهها إلى الممولين، وليس إلى المستفيدين أو للمجتمع المحلي. وهذا يضمن موقفاً من الجمهور المستهدف بوصفه زبوناً تسوق له الخدمة.

وتظهر بعض التقارير السنوية فقراً في مضامينها، بحيث لا تفيد في تقييم عمل الهيئات القيادية للمنظمة، ولا توفر بيانات صالحة لمحاسبتهم. بينما تقوم تقارير منظمات أخرى بربط إنجازاتها بالخطوة، وتقدم تشخيصاً للمعيقات التي واجهتها المنظمة.

أما الفقر الرئيسي في تقارير هذه المنظمات فيتمثل في أنها لا تسمح بالتعرف على كفاءة هذه المنظمات؛ بمعنى استخدام الموارد المتاحة للمنظمة بحيث تحقق أفضل النتائج، وبخاصة الكفاءة المالية.

ومن المفيد التذكير في هذا المجال أن حضور آليات متابعة تنفيذ البرامج من خلال التقارير المرفوعة للمستويات الإدارية الأعلى، وتفعيل الأرشفة والتوثيق لأنشطة المنظمة، أفضل في المنظمات التي تعتمد على التمويل الخارجي. وكذلك الحال مع النشر والترويج للمشاريع والبرامج المنفذة. فهذه أصلاً استحقاق للتمويل الخارجي من جهة، كما أن المنظمة نفسها معنية بالترويج لبرامجها، بهدف الوصول إلى الفئات المستهدفة، وبخاصة أن عمل هذه المنظمات في العادة يكون على مستوى أوسع من المجتمع المحلي (مستوى وطني، أو مستوى المحافظة).

### 3-2-2 طبيعة وأنماط علاقات هذه المنظمات

ويشمل هذا المؤشر فحص شبكة علاقات هذه المنظمات فيما بينها، ومع السلطة الوطنية الفلسطينية، ومع القطاع الخاص الفلسطيني. وتشمل هذه المؤشرات فحص اتساع علاقاتها ومضامين هذه العلاقات والجوانب التي تتناولها. وتعتبر شبكة العلاقات التي تقيمها هذه المنظمات مؤشراً مهماً على مدى فاعليتها من جهة، ومن جهة أخرى فإن شبكة العلاقات هذه تحسن من فرص المنظمة في تحقيق أهدافها.

## • علاقات التعاون والتشبيك

تقيم الغالبية العظمى من هذه المنظمات علاقات مختلفة مع منظمات أخرى، وتشمل هذه المنظمات منظمات فلسطينية، وعربية، ودولية. فقد أفادت 89.3% من هذه المنظمات بأن لها علاقات مع منظمات أخرى. وتقيم جميع هذه المنظمات علاقات مع منظمات محلية باستثناء منظمة واحدة. في المقابل، فإن نسبة المنظمات التي تقيم علاقات مع منظمات عربية تتراجع بصورة كبيرة، حيث أفادت 27% من مجموع المنظمات النسوية بأنها تقيم علاقات مع منظمات عربية، بينما تقيم 58.2% منها علاقات مع منظمات دولية، و فقط منطمتان أفادتتا أن لهما علاقة مع منظمات إسرائيلية. وهذا أمر متوقع، حيث تعبر العلاقات مع منظمات إسرائيلية عن التطبيع مع الإسرائيليين، وهو أمر يحظى بتقييم سيء حتى الآن فلسطينياً. أما ضعف العلاقة مع المنظمات العربية مقارنة بالعلاقة مع المنظمات الدولية، فيعود، على الأغلب، إلى صعوبة الاتصال مع المنظمات العربية، أو قلة المنظمات العربية العاملة في الأراضي الفلسطينية من جهة، وإلى تواجد عدد كبير من المنظمات غير الحكومية الدولية العاملة في الأراضي الفلسطينية من جهة أخرى.

أما من حيث مضامين العلاقات التي تربط المنظمات غير الحكومية الفلسطينية مع المنظمات الدولية، فهي علاقة تمويل في العادة، إلى جانب علاقة التعاون في تنفيذ بعض البرامج، وهذه الأخيرة تتضمن أيضاً علاقة التمويل. ففي العادة تكون المنظمة المحلية شريكاً في التنفيذ، أو في التخطيط والتنفيذ. وبالنسبة للمنظمات العربية، فإن العلاقة تكون إما علاقة تنسيق، وبخاصة من خلال الشبكات العربية المختلفة، وإما علاقة تمويل. ونادراً ما توجد المنظمات العربية ميدانياً في الأراضي الفلسطينية، وذلك لأسباب سياسية.

وفي السياق ذاته، فإن علاقة المنظمات غير الحكومية المحلية فيما بينها تتنوع بصورة كبيرة. وأظهرت النتائج أن شكل العلاقة الأكثر انتشاراً يتمثل في توزيع الخدمات

مناطقياً، حيث أفادت 50.8% من المنظمات النسوية أنها تقيم علاقات من هذا النوع مع منظمات غير حكومية محلية، يليها تنفيذ مشاريع مشتركة بنسبة 49.2%. أما شكلاً العلاقة الأكثر فاعلية-وهما: علاقة الشراكة والعلاقة التكاملية- فإنهما أقل انتشاراً (32.8%، و32% على التوالي). وهذان الشكلان أكثر فاعلية لأنهما يعنيان وجود مستويات مختلفة من التنسيق والتعاون بين المنظمات المشاركة في هذا النوع من العلاقة، وعادة تبدأ العلاقة من التخطيط للمشروع، مروراً بالتنفيذ والتقييم، فيما يقوم الشكل الأول على العمل المشترك كفريق واحد، ويقوم الشكل الثاني (التكامل) على توزيع الأدوار فيما بين المنظمات المشاركة، وهو ما يتطلب درجة كبيرة من التعاون والتنسيق بين المنظمات المشاركة في هذا النمط من العلاقة.

أما علاقة التمويل فهي ضعيفة الانتشار فيما بين المنظمات غير الحكومية النسوية الفلسطينية، وهذا أمر منطقي؛ فالمنظمات غير الحكومية المحلية ليست وكالات تمويلية، وفي الغالب فإن علاقة التمويل ناتجة عن سياسة عامة للممولين الخارجيين، الذين ساهموا في خلق منظمات محلية وسيطة في هذا المجال؛ أي تقوم بدور موزع التمويل الخارجي على منظمات محلية شريكة أخرى.

وفي الأخير تأتي العلاقة التعاقدية التي أفادت 8.2% من المنظمات النسوية بأنها تقيمها مع منظمات محلية أخرى. وهذا أمر متوقع أيضاً، حيث من النادر أن تتعاقد منظمة غير حكومية مع منظمة شبيهة لتنفيذ أنشطة محددة لصالحها، وعادة إذا احتاجت منظمة ما لتعاون منظمة غير حكومية أخرى في تنفيذ نشاط معين، فإن التعاون يأخذ شكلاً آخر، مثل الشراكة أو العلاقة التكاملية.

ومن اللافت للنظر أن 14.8% من المنظمات النسوية لا تقيم أي شكل من العلاقة مع المنظمات غير الحكومية المحلية الأخرى. وفي العادة، فإن هذه المنظمات تقليدية وصغيرة من حيث حجم أنشطتها.

أما من حيث فاعلية هذه العلاقات، فإن أكثر من نصف المنظمات النسوية أفادت بأن علاقاتها مع المنظمات المحلية الأخرى متوسطة الفاعلية، فيما أفادت 27.9% منها أن علاقاتها فاعلة جداً، بينما أفادت 3 منظمات فقط أن شبكة علاقاتها غير فاعلة، علماً بأن 16 منظمة أجابت أن السؤال لا ينطبق عليها. وبصورة عامة، فإن المنظمات غير الحكومية النسوية ترى أن علاقاتها فعالة، وتساهم في تحسين أداؤها.

وبخصوص عضوية الشبكات، فإن النسبة الأكبر من هذه المنظمات أعضاء في شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية بنسبة 41%، تليها عضوية الاتحاد العام للجمعيات الخيرية بنسبة 32%. ومن ثم عضوية الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية بنسبة 18%. أما الاتحادات والشبكات الأخرى فكانت نسبة المنظمات النسوية التي أفادت بأنها عضو فيها قليلة، وتراوح بين 6.6% في الاتحاد العام للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، و3.3% في شبكة المنظمات التربوية. وشملت قائمة الشبكات والاتحادات التالية: شبكة المنظمات الأهلية، الاتحاد العام للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، الهيئة الوطنية للمنظمات الأهلية، الاتحاد العام للجمعيات الخيرية، وهذه الاتحادات والشبكات عامة. وتوجد أيضاً شبكات واتحادات قطاعية متخصصة، وهي شبكة المنظمات التربوية، وشبكة منظمات حقوق الإنسان، وشبكة المنظمات الثقافية، ومنتدى مناهضة العنف ضد النساء، وشارك، والاتحاد العام للمرأة الفلسطينية، والإغاثة الإسلامية، وائتلاف مؤسسات القدس، واتحاد المراكز النسوية، ورابطة الأندية، وشبكة الإقراض الصغير، وشبكة ائتلاف التنمية، وشبكة حقوق الطفل. ومن المتوقع أن تكون عضوية الشبكات والاتحادات العامة أوسع من عضوية الشبكات المتخصصة، علماً بأن المنظمة الواحدة عضو في أكثر من اتحاد أو شبكة.

أما من حيث فاعلية هذه الشبكات من وجهة نظر المنظمات النسوية، فإن 58.2% منها ترى أن هذه الشبكات فاعلة أو متوسطة الفاعلية (27.9% و30.3% على التوالي)، فيما قالت 19.7% من هذه المنظمات إن الشبكات التي هي عضو فيها غير فاعلة. وقد أفادت 27 منظمة، أي ما نسبته 22.1% من المنظمات غير الحكومية العاملة في قضايا

المرأة بأن هذا السؤال لا ينطبق عليها، أي أنها ليست عضواً في أي شبكة أو إتحاد. ومن الممكن اعتبار انعزال المنظمة مؤشراً على محدودية فاعليتها، أو هامشية حضورها في المجتمع الذي تعمل فيه.

#### • أشكال التنسيق القطاعي

في البداية يجب التنويه إلى أن المنظمات النسوية الفلسطينية مختلفة من حيث ولائاتها الأيديولوجية والفكرية، ومتباينة أيضاً من حيث فلسفة عملها، وأولوياتها. ويحتل هذا الاختلاف أهمية خاصة بسبب عمل هذه المنظمات في مجال قضايا المرأة، وهو المجال الذي يشكل محوراً للاختلاف والصراع في المجتمع الفلسطيني؛ أي لا يمكن تحقيق تنسيق قطاعي شامل. وعلى الرغم من ذلك، فإن التنسيق القطاعي هو المستوى الذي تظهر فيه فاعلية علاقات هذه المنظمات بصورة مميزة، ولا نجافي الواقع إذا قلنا إن نجاح هذه المنظمات في بناء شبكة علاقات قطاعية فاعلة مؤثر مهم على فاعليتها في المجتمع، وأرضية مهمة يمكن البناء عليها في مجال مراكمة إنجازات تقربها من أهدافها.

وفي هذا المجال، أظهرت نتائج المسح أن 81% من هذه المنظمات تقوم بالتنسيق مع المنظمات الشبيهة عند تصميمها برنامجاً أو مشروعاً جديداً، وأفادت 47.5% بأنها تستمزع المنظمات الشبيهة في احتياجات الفئات المستهدفة، وتنسق 56% منها بهدف منع تكرار النشاط، وتقوم 45.1% بمشاركة منظمات أخرى في التخطيط، بينما تقوم 41.8% بالمشاركة مع منظمات شبيهة في تنفيذ بعض المشاريع والبرامج، وأفادت 35.2% بمشاركة منظمات أخرى في متابعة البرامج التي تقدمها. واللافت للنظر أن هناك 41 منظمة؛ أي ما نسبته 33.6% من المنظمات العاملة في مجال قضايا المرأة لا تقيم أي شكل من أشكال التنسيق القطاعي.

وبصورة عامة، تكشف نتائج المسح عن استقطاب في مجال التنسيق القطاعي ما بين منظمات نشطة في هذا المجال، وأخرى تنحو باتجاه الانعزال عن المنظمات الشبيهة.

وفي العادة، تكون المنظمات الحديثة، والعاملة في مجال تمكين المرأة أكثر فاعلية في هذا المجال من المنظمات التقليدية. فبناء الشبكات جزء من إستراتيجية عملها الهادفة إلى تعزيز مكانة المرأة في المجتمع.

#### • العلاقة مع الحكومة

الشكل الأكثر انتشاراً للعلاقة مع الحكومة هو علاقة الإشراف، وهذا استحقاق قانوني، حيث أفادت 77% من المنظمات بأنها تخضع لإشراف الحكومة. ويشير وجود 33% من المنظمات لا يشملها هذا الشكل من العلاقة إلى استنكاف الحكومة، وتحديدًا وزارة الاختصاص عن القيام بدورها الإشرافي ومتابعة عمل المنظمات العاملة في نطاق اختصاصها.

وتأتي في المرتبة الثانية من حيث الانتشار العلاقة التكاملية مع الحكومة (32%)، ومن ثم علاقة الشراكة مع الحكومة (25.4%). وأفادت 12.3% من المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال قضايا المرأة بأن لها علاقة تمويل مع الحكومة، فيما قالت 5.7% من هذه المنظمات إنها مرتبطة مع الحكومة بعلاقة تعاقدية.

وبصورة عامة، فإن شبكة علاقات المنظمات غير الحكومية النسوية الفلسطينية مع الحكومة الفلسطينية ضعيفة، فباستثناء علاقة الإشراف، فإن انتشار الأشكال الأخرى من العلاقات محدود. وعلى الرغم من أنه من المفهوم أن تكون علاقة الحكومة أوسع مع المنظمات التي تقدم خدمات، فإن تبني الحكومة لسياسات تدعم قضايا المرأة، وإنشاء وزارة مختصة بشؤون المرأة يسمحان بتوقع علاقات أوسع بين الحكومة والمنظمات العاملة في هذا الميدان.

#### • العلاقة مع القطاع الخاص

من المتوقع أن هذه المنظمات تتقاطع مع قوى اجتماعية معينة في التعبير عن مصالحها، والدفاع عنها، ومن المنطقي أن يجد هذا التقاطع تعبيراً عنه في أشكال من

العلاقة التي تربط هذه المنظمات بالقوى الاجتماعية الناطقة باسمها، أو المعبرة عن مصالحها، أو المروجة لقيمها وطروحاتها الثقافية والاجتماعية. ومن المنطقي الاستنتاج أن نجاح هذه المنظمات في إقامة شبكة علاقات واسعة وفاعلة مع مكونات المجتمع المختلفة، بما فيها القطاع الخاص، مؤشر على فاعليتها من جهة، وعامل من عوامل تفعيل دورها من جهة أخرى.

وقد بينت النتائج أن 54.1% من المنظمات العاملة في مجال قضايا المرأة لها علاقات مع القطاع الخاص الفلسطيني. وقد تكون هذه نسبة جيدة في الواقع الفلسطيني، حيث يتميز القطاع الخاص بضعف على مستوى تعبيره عن مصالحه.

ويكشف مضمون علاقة هذه المنظمات بالقطاع الخاص عن أنها علاقة شراكة (23.8% من هذه المنظمات)، أو علاقة تمويل (20.5%)، بينما أفادت 13.1% أن لها علاقة تكاملية مع القطاع الخاص، و11.5% لها علاقات تعاقدية. ولا تتوفر بيانات عن حجم هذه العلاقات. ومما له دلالة أن 3 منظمات أفادت بأن التبرعات المحلية تشكل المصدر الرئيسي لمواردها، بينما شكلت التبرعات المحلية ما قيمته 10% من موازنات منظمات هذا القطاع في العام 2006. وتأخذ علاقة هذه المنظمات بالقطاع الخاص المحلي، في العادة، شكل رعاية مؤسسات القطاع الخاص لنشاطات معينة تقوم بها هذه المنظمات النسوية. أما أشكال العلاقة الأخرى، مثل العلاقة التعاقدية، فهي في الأغلب تأخذ شكل التدريب المهني، أو التدريب في مجال المهارات الإدارية والبناء المؤسسي، حيث يقوم القطاع الخاص، في العادة بمهمة التدريب؛ أي أن أشكال هذا الدعم قد لا تشكل مورداً يعول عليه في استدامة هذه المنظمات.

### 3-2-3 الاستقلالية والاستدامة

يقيس هذا المؤشر قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم برامجها، وتحديدًا قدرتها على الاستدامة المالية، أي توفر تمويل يضمن لها البقاء على المدى المنظور، أو تشخيص

مدى فاعليتها في هذا الجانب، وتحديدًا تخطيط توفير مقومات الاستقلالية المالية، وتوفير تمويل ثابت لبرنامجها الرئيسي.

ومن جهة أخرى، جرى قياس استدامة تأثير المنظمة، وهذا هو الجانب الأهم في قياس استدامة المنظمة، والتركيز هنا ينصب على مدى قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم برامجها، وبالتحديد استمرارية فاعلية البرنامج الرئيسي للمنظمة.

### • الاستقلالية المالية

في البداية لا بد من التنويه إلى أنه من غير الممكن الادعاء أن تستطيع هذه المنظمات تمويل نفسها، فهذا يحولها إلى قطاع ربحي، وبخاصة في الأراضي الفلسطينية. كما أن ضعف القطاع الخاص المحلي، وتضاؤل قدرة المجتمع المحلي على تمويل هذه المنظمات يجعلها تعتمد بدرجة كبيرة على التمويل الخارجي. وهذا التمويل بدوره مشروط سياسياً، سواء بشقه العربي، أم شقه الأوروبي والأمريكي. لذا، فإن التمويل الخارجي بحد ذاته لا يمكن اعتباره عامل ضعف أو قوة لهذه المنظمات. ومن المفيد في هذا المجال التعرض لمضمون التمويل الخارجي، وتحديدًا تنوع جهاته، وتوفير ضمانات لاستمراره، وهل يقدم للمنظمة أم لبرامج محددة فيها؟

وقد أظهرت نتائج تعداد العام 2007 أن هذه المنظمات تتلقى تمويلها من مصادر متعددة. وقد أفادت 52.5% من هذه المنظمات بأنها تتلقى تمويلاً خارجياً، بينما أفادت 92.6% منها أنها تمول أنشطتها ذاتياً. وقالت 54.1% إنها تلقت تبرعات محلية، وتلقت 13.1% منها تمويلاً من فلسطينيي الخارج، وتلقت 9% منحةً من السلطة الوطنية الفلسطينية، أما المنظمات التي قالت إنها تلقت مساعدات من فلسطينيي داخل الخط الأخضر أو من مصادر أخرى (وهي في الغالب محلية) فهي قليلة (2.5% و4.1% على التوالي).

وكشفت النتائج عن أن نسبة المنظمات النسوية التي تعتمد في تمويلها كمصدر رئيسي<sup>20</sup> على الخارج 35.5% من هذه المنظمات. وأفادت 47% من هذه المنظمات أن التمويل الذاتي هو المصدر الرئيسي لها. وأفادت 3 منظمات (3%) بأن التبرعات المحلية تشكل المصدر الرئيسي لتمويلها، ومنظمة واحدة أفادت بأن تبرعات فلسطينيي الخارج هي المصدر الرئيسي لتمويلها.

أما بالنسبة لإيرادات هذه المنظمات، فقد بلغت 11.3 مليون دولار العام 2006، بمعدل 104 آلاف دولار، وهي تخص إيرادات المنظمات النسوية التي أدلت ببيانات عن إيراداتها، والبالغ عددها 108 منظمات؛ أي 88.5% منها. وتظهر البيانات تفاوتاً كبيراً بين المنظمات المختلفة في حجم إيراداتها، وتراوح ما بين 157 دولاراً إلى 2.9 مليون دولار. بينما أفادت 4 منظمات أنه لا يوجد إيرادات لها خلال العام 2006. وشكل التمويل الخارجي المصدر الرئيسي لتمويل هذه المنظمات، وبلغت نسبته 55% من إجمالي وارداتها، يليه التمويل الذاتي الذي شكل 33%، و10% تبرعات محلية، وتوزعت النسبة الباقية (2%) على المصادر الأخرى (الحكومة الفلسطينية، وفلسطينيي داخل الخط الأخضر، وفلسطينيي الخارج).

وبصورة عامة، فإن هذه المنظمات في الغالب لها ذمتها المالية المستقلة، لكنها أسيرة لتوفر التمويل. وما زالت قدرتها محدودة على ترسيخ منهجية عملها وفق آلية رسم برامجها ومشاريعها بما يخدم أهدافها، ومن ثم تجنيد التمويل اللازم. فهي مضطرة إلى الأخذ بعين الاعتبار توفر التمويل أولاً، ومن ثم تخطط برامجها. والبرنامج الذي لا يحظى بتمويل يبقى حبراً على ورق. فتنوع التمويل ما زال قاصراً عن التوظيف بما يخدم أولويات المنظمة نفسها. وتبرز المشكلة بصورة أكبر عند الحديث عن مصادر التمويل الخارجية بمختلف مصادرها (الدول أو الجهات الممولة)، ومعظم المنظمات الحديثة، التي تهدف إلى تمكين المرأة تعتمد في تمويل أنشطتها على التمويل الخارجي،

<sup>20</sup> تعني بالتمويل كمصدر رئيسي: التمويل الذي تتجاوز نسبته 50% من تمويل المؤسسة.

وفي العادة، تحتاج برامجها إلى تمويل أكبر قياساً ببرامج المنظمات الصغيرة، أو المنظمات الخدمية.

#### • الاستدامة المالية

بينت النتائج أن 44.3% من هذه المنظمات عانت من عجز مالي العام 2006. وبلغت قيمة هذا العجز 378,760 دولاراً، بمعدل 7,284 دولاراً للمنظمة الواحدة خلال العام نفسه. وتراوحت قيمة العجز ما بين 45 دولاراً إلى 209,099 دولاراً، ما يعني أن العجز يتركز في عدد قليل من المنظمات (7 منظمات يزيد فيها العجز على 10 آلاف دولار، إحداها تتأثر بحوالي 55% من إجمالي العجز في هذه المنظمات)؛ أي أن عجز النسبة الأكبر من المنظمات قليل، ولا يؤثر على قدرة المؤسسة على التواصل. لكن هذا يشكل نصف الحقيقة، لأن هناك منظمات صغيرة تعاني من عجز مالي قليل من حيث قيمته، لكن كبير قياساً مع مواردها.

ومن المهم في هذا المجال التمييز بين نوعين من العجز: الأول هو عجز ناتج عن التوسع غير المخطط لنشاط المنظمة؛ أي أن سبب العجز وجود برامج جديدة في المنظمة، لم تستطع هذه المنظمة توفير تمويل مناسب لها. والثاني العجز الناتج عن انقطاع التمويل عن برامج مستحدثة. وفي هذه الحالة، فإن الخلل في التمويل يمكن تداركه، ويمكن الحفاظ على جوهر عمل المؤسسة، وإيداء مرونة في التوسع أو الانكماش في البرامج الثانوية حسب توفر التمويل. والنوع الثاني هو التأكد من أن العجز ناتج عن البرنامج الرئيسي للمنظمة، وفي هذه الحالة، فإن وضع المنظمة بشكل عام يصبح مهدداً.

أما بالنسبة لأسباب هذا العجز، فإن النسبة الأكبر من المنظمات التي عانت من عجز مالي عزت السبب إلى عدم كفاية التمويل (90.7% من المنظمات التي لديها عجز)، وأفادت 70.4% أن محدودية الموارد الذاتية هي سبب العجز المالي. أما السبب الثالث من حيث نسبة المنظمات التي رأت فيه سبباً لأزمته المالية فهو خسارة أو إغلاق

مشاريع المنظمة المدرة للدخل (31.5%)، ويعود سبب الخسارة، حسب ما صرحت به هذه المنظمات، إلى الأوضاع الاقتصادية والسياسية العامة الناتجة عن حصار الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية، وإجراءاته القمعية، ويضاف إلى هذا السبب الأسباب الأخرى التي حملت إجراءات الاحتلال القمعية مباشرة سبب الأزمة المالية.

إن الأسباب المذكورة أعلاه للأزمة المالية هي أسباب موضوعية؛ أي ليست ناتجة عن إدارة موارد المؤسسة. ويلاحظ أن نسبة قليلة عزت عجزها المالي إلى أسباب ذاتية، ممثلة في سوء الإدارة، حيث قالت مؤسستان إن سوء الإدارة هو المسؤول، ولو جزئياً، عن عجزها المالي. والواقع أن الفصل بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية قد يوفر تبريراً لقصور المنظمة في هذا المجال، وذلك من خلال إغفال العلاقة بين توفر التمويل والقدرة على تجنيده من جهة.

وبشكل عام، فإن العجز المالي الموجود لا يشكل تهديداً لوجود هذه المنظمات، على الرغم من أنه قد يهدد وجود عدد قليل منها. لكن المشكلة الأهم تتمثل في مدى قدرتها على الاستفادة من تعدد مصادر التمويل، وتعدد جهاته. وللوقوف على مدى فعاليتها في هذا المجال، جرى التعرف على الموارد المتاحة لها، وعلى وجود خطة لتنمية هذه الموارد بهدف تحقيق الاستقلالية المالية.

فقد أجابت معظم المنظمات التي تعتمد على التمويل الخارجي أنها لا تستطيع الاستغناء عن التمويل الخارجي حتى العام 2010، حيث قالت 8 منظمات فقط إنها تستطيع الاستغناء عن هذا التمويل. ويكتسب هذا المؤشر أهميته من خصوصية الدعم الخارجي المقدم لهذه المنظمات، الذي يتسم بأنه دعم يتأثر بالأجواء السياسية العامة، وبخاصة أنه ذو أهداف سياسية، وهو دعم، في العادة، لبرامج أو أنشطة محددة ولفترة زمنية محددة، وتحرص الجهات الممولة مؤخراً على المحاسبة الصارمة للتأكد من أن المبلغ صرف في الوجهة المحددة بالكامل؛ أي لا يجري توفير هامش معقول للمنظمة لإدارة التمويل الخارجي الذي تحصل عليه. لذلك، فإن تعدد جهات التمويل الخارجي قد يعطي فرصة

للمنظمة لتتويع مصادرها، وتعطيها مرونة في الحركة. لكنها لا تعطيها ضماناً باستمرار الدعم، ولو على المدى المتوسط.

ومن الضروري التنويه إلى أن المنظمات أو البرامج الأكثر ارتباطاً بالتمويل الخارجي هي برامج تمكين المرأة، بما فيها برامج التثقيف بقضايا النوع الاجتماعي، وبرامج حشد الدعم لها.

ولرصد مدى حيوية هذه المنظمات في مجال العمل على توفير مقومات استدامتها المالية، جرى فحص عملها المنهجي لتحقيق ذلك من خلال سؤالها عن وجود خطط تطويرية متوسطة المدى لديها. وقد بينت النتائج أن 41.8% من المنظمات العاملة في قضايا المرأة لديها خطة من هذا النوع. ومعظم هذه المنظمات أفادت بأن خططها تشمل موازنات محددة (82.4% من المنظمات التي لديها خطط)، ما يعني أن لدى 34.4% من المنظمات العاملة في هذا المجال خططاً تطويرية فعلية، ما يعادل 42 منظمة.

ويلاحظ أن 9 منظمات من المنظمات التي تتضمن خططها التطويرية موازنات لا يوجد لديها أية موارد مضمونة لتمويل الخطة، بينما أفادت 7 منظمات بأنه يوجد لديها موارد مالية مضمونة تغطي 20% أو أقل من موازنات الخطة. و فقط 12 منظمة لديها موارد مضمونة تغطي أكثر من 50% من موازنات الخطة التطويرية، منها منظمتان لديهما موارد تغطي موازنة الخطة التطويرية بنسبة 100%، ما يعني أن عدداً قليلاً من هذه المنظمات لديها خطط تطويرية فعلية مبنية على موازنات ويتوفر لها التمويل الملائم، أو نسبة معقولة من هذا التمويل. وفي العادة تكون هذه منظمات حديثة.

أما بالنسبة لآلية بناء الخطة، فإن النسبة الأكبر من المنظمات التي لديها خطة قد بلورت خططها بناء على دراسة لتقدير احتياجات المجتمع (90.2%)، يليها نسبة المنظمات التي بلورت خططها بناء على تقديرها الذاتي لاحتياجات المجتمع، حيث أفادت بذلك 80.4%

منها. فيما أفادت 54.9% منها بأنها أشركت جمهور المستفيدين في بناء الخطة، وأخيراً أفادت 29.4% منها بأن الخطة بنيت للتوافق مع توجهات الممولين. وهذا يعني أن بناء الخطة جاء وفق آلية تمزج بين وسائل عدة، منها آلية التوافق مع مصادر التمويل، علماً أن هذا التمويل متغير من حيث أولوياته، أو حجمه. وتعكس هذه الآليات جدية هذه المنظمات في سعيها لتطوير عملها، من ناحية، وسعي نسبة مهمة منها وراء التمويل. وهذه مسألة تحتاج إلى تدقيق على مستوى المنظمة؛ بمعنى هل تقوم المنظمة في تطوير عملها بسبب الانشداد للتمويل الخارجي، وبالتالي تقوم بتغيير برامجها حتى تضمن التمويل، أم تقوم بالمزاوجة بين التمويل المتاح وتطوير برامج المنظمة بما يزيد من فاعليتها في تحقيق أهدافها؟

وبالنسبة للاحتياجات المتوفرة للمؤسسة ولمواردها الذاتية، فإن نسبة المنظمات التي لديها احتياطي نقدي، بغض النظر عن حجمه، بلغت 30.3% من المنظمات العاملة في مجال قضايا المرأة. بينما لدى 9% عقارات مدرجة للدخل؛ أي 11 منظمة. فيما أفادت 5 منظمات (4%) أن لديها وافية تستخدم عائدها لتمويل أنشطة المنظمة. ويلاحظ أن 21 منظمة (أو 17.2%) تملك مقرها أو مكتبها، ومثلها تستخدم مكاتبها دون مقابل، بينما البقية تستأجر مكاتبها. فيما أفادت 54 منظمة أو ما نسبته 44.2% أن لديها مشاريع إنتاجية مدرجة للدخل، وتقوم هذه المنظمات بإدارتها مباشرة، باستثناء منطمتين تقومان بتضمين مشاريعها الإنتاجية.

إن توفر موارد ذاتية لدى هذه المؤسسات يشير إلى أنها نشطة في مجال تعزيز استدامتها المالية، وبخاصة من خلال بناء مشاريع مدرجة للدخل. ولدى بعض المنظمات الكبيرة العاملة في مجال تمكين المرأة (أي المنظمات الحديثة) القدرة على إقامة تمويل برامجها الرئيسية، من خلال تحسين قدرتها على التمويل الذاتي.

وما يدعم هذا الحكم أن لدى 53.3% من المنظمات العاملة في قضايا الجندر خططاً مباشرة للاعتماد على الذات، وهذه في العادة منظمات تقوم رسالتها على تمكين المرأة،

والاهتمام بقضايا النوع الاجتماعي. وقد أفادت معظم المنظمات، التي لديها خطة، بأن خططها تتضمن إنشاء استثمارات خاصة (63.1%)، ولدى 67.7% منها خطط لتعزيز مساهمة المجتمع المحلي في تمويل أنشطة المنظمة. فيما قالت 80% منها إن خططها تشمل تعزيز الاعتماد على العمل التطوعي، بينما تشمل خطط 16.9% من هذه المنظمات إنشاء وافية. وبصورة عامة، فإن خطط هذه المنظمات تنصب على توفير مقومات تعزيز اعتمادها على ذاتها، وبالتالي تعزيز فرص استدامة المؤسسة، واستدامة برامجها، استناداً إلى إجراءات متاحة، وبالتالي فإن هذه الخطط قابلة للتحقيق بصورة عامة.

#### • الاحتياجات

أفادت هذه المنظمات بتعدد احتياجاتها لتحسين فرص استدامتها، وتحسين فاعليتها. وقد تعددت احتياجات المنظمة الواحدة، فقد تراوحت نسبة المنظمات حسب احتياجاتها ما بين 93.4% للمنظمات التي تحتاج إلى حشد التمويل، و61.5% للمنظمات التي أفادت بأنها تحتاج إلى تعزيز تعاون المجتمع المحلي. وشملت احتياجات هذه المنظمات بالإضافة إلى ما ذكر: بناء مؤسسي، أجهزة وتقنيات، علاقات تشبيك.

واللافت للنظر في هذه الاحتياجات ارتفاع نسبة المنظمات التي ترى في تعزيز تعاون المجتمع المحلي حاجة مهمة لها. فقد يكون ذلك مبرراً لمنظمات خدمية، أما بالنسبة لمنظمات دعوية ومبادرة فهو نتاج لعملها.

#### 3-2-4 استدامة التأثير

تسعى هذه المنظمات إلى إحداث تغيير بعيد المدى في ثقافة المجتمع وسلوكياته اتجاه موضوع المرأة، وهذا يعني المثابرة في التركيز على إحداث التغيير المطلوب من خلال برامج ثابتة من حيث أهدافها. لذا، فإن الأهم من استمرار المنظمة هو استمرار برنامجها الرئيسي. لكن هذه المنظمات تعمل في بيئة سريعة التغير، وتتطلب منها مرونة في التكيف النشط. لكن هناك ضوابط لهذه المرونة، بحيث تحافظ المنظمة على

هويتها الخاصة، وتجد آلية للحفاظ على استمرارية برنامجها الرئيسي. فالتخلي عن البرنامج الرئيسي، أو تغيير هوية المنظمة يعني فشلاً لها.

#### • التغيير في البرامج

تشير نتائج المسح في هذا المجال إلى أن 53.3% من هذه المنظمات غيرت برامجها منذ تأسيسها، ويشير التوجه العام للتغيير إلى تعزيز البرامج ذات الطابع التنموي؛ أي التوجه نحو إحداث أثر على المدى الطويل بدلاً من الاقتصار على الاستجابة للاحتياجات الآنية والسريعة. فقد أفادت 44.3% من هذه المنظمات بأنها زادت من برامجها التنموية، مقابل 8.2% أفادت بأن البرامج التنموية تراجعت أو توقفت، وهذا توجه إيجابي بحد ذاته. لكن النتائج تشير من جهة أخرى إلى أن الواقع الصعب الذي يعيشه الشعب الفلسطيني في الأراضي الفلسطينية يفرض نفسه في إحداث تغيير باتجاه الاستجابة للاحتياجات الآنية. فقد أفادت 26.2% من هذه المنظمات بأنها زادت برامجها الإغاثية، مقابل 4.1% قالت إن برامجها الإغاثية تراجعت أو توقفت. ومن الجدير بالذكر أن البرامج الإغاثية مرهونة بتوفر التمويل لهذه المنظمات، وفي العادة فإن هذا التمويل خارجي، ما يعني زيادة درجة اعتمادها على الخارج وضعفاً في قدرتها على نشر رسالتها وفق أجندة تراها مناسبة.

وعزت النسبة الأكبر من المنظمات سبب تغيير برامجها إلى تغيرات في البيئة المحلية لعمل هذه المنظمات، مثل قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، أو الأزمة الشاملة التي ما زالت تعصف بالمجتمع الفلسطيني منذ العام 2000. وهذه تغيرات فرضت على العديد من المنظمات إحداث تغيير كبير في أهدافها وفي عملها. وقد أفادت 36.9% منها أن سبب التغيير هو تغير أولويات المجتمع، وقالت 20% إن سبب التغيير هو مواجهة إجراءات الاحتلال. وهذا تغير قد يكون مبرراً، علماً بأنه من الصعب القبول بإدعاء استمرارية المنظمة التي كانت إطاراً جماهيرياً قبل قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، وأصبحت بعدها مركزاً مهنيًا، فالمركز المهني يشكل واقعاً جديداً يقطع مع سلفه الذي

كان إطاراً جماهيرياً. فتركيبية المنظمة تغيرت، كما تغيرت الأهداف والبرامج وآليات العمل.

أما المجموعة الثانية من أسباب التغيير فهي بيئة العمل الخارجية، وتحديدًا تأثيرات الممولين بشكل عام، وتأثير التمويل الخارجي بشكل خاص، حيث أفاد 13.9% منها بأن التغيير كان للتأقلم مع توجهات الممولين، فيما قالت 36.9% إن التغيير بسبب زيادة أو نقص في التمويل. ومن المتوقع أن تقوم منظمة ما بإحداث تغيير على برامجها (توسيع أو تقليص) نتيجة للتغيير في وبرة التمويل المتاح لها، لكن أن يؤدي ذلك إلى إحداث تغيير في مضمون عمل المنظمة وأولوياتها وأهدافها فهذا يعني تأثيراً سلبياً، لا يخدم بالضرورة ترسيخ أثرها في المجتمع.

وقد أفادت 18% من هذه المنظمات بأنها غيرت برامجها بسبب تغيير في أهداف المنظمة وسياساتها، ما يعني أن المنظمة نفسها قد تغيرت.

#### • متابعة المستفيدين

تقوم المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال قضايا المرأة بمتابعة المستفيدين من نشاطاتها من خلال أشكال عديدة، حيث أفادت 68.1%؛ أي 105 منظمات، بأنها تقوم بمتابعة المستفيدين من برامجها، أي تحتفظ بعلاقة ما معهم بعد انتهاء البرنامج أو النشاط. وقد أفادت 35.2% من المنظمات غير الحكومية العاملة في هذا المجال بأنها تقوم بمتابعة المستفيدين من خلال لقاءات غير رسمية مع بعض المستفيدين. فيما أفادت 32.8% منها بأنها تقوم بالمتابعة من خلال لقاءات مع لجنة تمثل المستفيدين، و17.2% تتم المتابعة من خلال اجتماعات دورية مع المستفيدين. والملاحظ أن غالبية المنظمات تحتفظ بعلاقات فاعلة مع المستفيدين بعد انتهاء البرنامج، فيما ثلث المنظمات تقوم بتعزيز تنظيم المستفيدين، ما يساهم في استدامة تأثير البرنامج. وهذا توجه يحتاج إلى تعزيز، وبخاصة في أوساط المنظمات العاملة في مجال تمكين المرأة. فهذه اللجان مؤثر مهم على مأسسة تأثير المنظمة.

### • توفر الخطط وطريقة إعدادها وتحقيق أهدافها

أفادت 83% من هذه المنظمات بأنها تقوم بوضع خطة زمنية لتنفيذ برامجها ونشاطاتها. وصرحت 38% من المنظمات النسوية أن خططها تحقق أهدافها دائماً، في حين أن 60% منها تحقق أهداف خططها أحياناً، والبقية (2%) نادراً ما تحقق أهدافها. وقد أظهرت النتائج أن 88% من المنظمات التي لا تحقق خططها أهدافها دائماً تواجه معيقات في ذلك. وتتمثل المعوقات التي تواجه هذه المنظمات في تدخل الجهات الممولة الخارجية الذي عانت منه 16% من هذه المنظمات، وعدم تفاعل المستفيدين مع خطة المنظمة الذي عانت منه 32%، وعدم توفر الوقت لدى أعضاء المنظمة الذي عانت منه 15%. ومن المعوقات، أيضاً، نقص الكفاءات والمهارات البشرية الذي عانت منه 32% من المنظمات. وكانت النسبة الأعلى من بين المعوقات التي تعاني منها المنظمات في تحقيق خططها تعود إلى محدودية التمويل (83%). ولم تخلُ المعوقات من تدخل الجهات الممولة المحلية الذي عانت منه 13% من المنظمات التي لا تحقق أهداف خططها دائماً. كذلك صرحت 57% منها أن إجراءات الاحتلال تعيق عملها بأشكال مباشرة وغير مباشرة. وأخيراً أفادت 9% من المنظمات بأن أسباباً أخرى غير المذكورة تعيق تحقيق خططها لأهدافها، وغالباً ما تعود هذه لعدم جدية القائمين على المنظمة أو لخلافات بينهم.<sup>21</sup>

إن مباشرة العمل وفق خطة يفترض وجود رسالة للمنظمة تترجم في أهداف محددة، وهذه الأهداف توضع إستراتيجيات ملائمة لتحقيقها، وتترجم هذه الإستراتيجيات في برامج ومشاريع. وبالتالي، فإن وجود التخطيط بحد ذاته مؤشر إيجابي في عمل هذه المنظمات. كما أن التخطيط يجعل من العمل مبني على أسس منهجية تسمح بمراعاة الإنجازات ورصدها. فرصد تحقق الخطة لأهدافها يفترض وجود معايير يتم وفقاً لها هذا التقييم.

<sup>21</sup> يزيد مجموع النسب الواردة في الفقرة على 100%، وذلك لكون الكثير من المؤسسات صرحت بأن أكثر من عائق يحول دون تحقيقها لأهداف خططها دائماً.

وبغض النظر عن درجة فاعلية التخطيط في هذه المنظمات، فإن وجود مثل هذا التوجه مؤشر إيجابي على منهجية عمل هذه المنظمات، وبالتالي تحسين عملية التخطيط، وزيادة جدواها لاحقاً.

### 3-2-5 فاعلية هذه المنظمات

تحرص المنظمات التي تعمل بمنهجية تقوم على التخطيط على قياس فاعلية برامجها في المجتمع. وأحياناً يكون هذا التقييم استحقاقاً يفرضه الممولون. وقد جرى قياس أثر هذه المنظمات في المجتمع من خلال موازنة برامج هذه المنظمات لأهدافها، وكيفية قياسها لأثر برامجها الاجتماعي.

#### • الموازنة

هذا مؤشر مهم على فاعلية هذه المنظمات، بمعنى هل تقوم المنظمة بعمل الصائب؛ أي العمل الذي يحقق أهداف المنظمة؟ ما يفترض أن يتوفر لدى المنظمة تحديد واضح لرسالتها، وأهدافها، وتحديداً يجب أن تكون الأهداف مصاغة بشكل واضح ومحدد وقابل للقياس الكمي. وانسجاماً مع هذه الأهداف، تحدد المنظمة إستراتيجياتها، ومن هذه الأخيرة تقوم المنظمة باشتقاق برامجها ومشاريعها. إن هذا النظام من العمل يسمح بتحديد الأهداف التي يخدمها كل مشروع من جهة، ويسمح بمراعاة إنجازات المنظمة في ميدان تخصصها. ولكن قد تؤثر الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في الأراضي الفلسطينية على آلية تحديد هذه المنظمات لبرامجها ومشاريعها، لكن هذا التغيير يجب ألا يمس البرنامج أو البرامج الرئيسية للمنظمة، التي تمنح المنظمة هويتها.

ولفحص مدى ملاءمة البرامج لأهداف هذه المنظمات جرت مقارنة البرنامج الرئيسي مع الهدف الأول للمنظمة. وتبين أن 40 منظمة، أو ما يساوي ثلث المنظمات وجدت صعوبة في تحديد هدفها الرئيسي، وهذا بحد ذاته مؤشر سلبي على قدرة هذه المنظمات

على تحديد أهدافها، وتحصيل حاصل ليس لديها وضوح في الرسالة التي تحملها للمجتمع.

أما بالنسبة للبرنامج الرئيسي لهذه المنظمات فهو قضايا المرأة، وهكذا، أيضاً، عرفت هذه المنظمات نفسها، فهي منظمات عاملة في مجال قضايا المرأة. لكن الهدف الأول يختلف بين هذه المنظمات؛ بمعنى أن التطابق ضعيف بين الهدف الأول للمنظمة وبرنامجها الرئيسي. وبالنسبة لصياغة هذه المنظمات لأهدافها، فإنها تميل إلى استخدام صيغ عامة، تجعل من المرأة إحدى الفئات المستهدفة، أو الأدق تسمح لها بالعمل في مجالات قريبة.

وقد تكون هذه العمومية في صياغة الأهداف نوعاً من التكيف مع اشتراطات التمويل، فالممولون يشترطون وجود تعريف بالمنظمة يشمل رسالتها وأهدافها وإستراتيجياتها. وفي الوقت ذاته، يجري تقديم الدعم وفق أولويات موجهة لقضايا محددة، وبهذا توفر الصياغة العامة للرسالة والأهداف في الاستجابة لشروط الممول من جهة، وتوسيع هامش الحركة بهدف التمويل من جهة ثانية. ومن المهم الاستدراك في هذا المجال حتى لا يساء فهم هذه الفقرة، فهذا العرض يشير إلى نصف الصورة، وهو النصف الذي يصف بعض تأثيرات التمويل الخارجي في هذا المجال، والنصف الآخر يتعلق بتطور عمل وبناء هذه المنظمات استناداً إلى خبرتها الذاتية، وبناء على تفاعلها مع متطلبات الواقع الفلسطيني. فهي تعيش حالة توتر دائمة ما بين تنامي احتياجات مجتمعية معينة، أو سعيها إلى تجسيد قناعاتها، وإحداث تغيير ثقافي، وحشد التأييد الجماهيري لمواقف معينة أو توجهات ثقافية وسياسية واجتماعية محددة من جهة، وفقر التمويل المحلي، أو تراجع إمكانيات المجتمع المحلي في تمويل هذه المنظمات من جهة أخرى، وبالتالي توجيهها إلى الحصول على التمويل الخارجي، ما يعني سعيها لتطوير مهارات خاصة لتجديد التمويل.

#### • التأثير على البيئة المحيطة

تهدف هذه المجموعة من المؤشرات إلى قياس مدى تأثير هذه المنظمات في المجتمع من خلال رصد تأثيرها في السياسات العامة، وتأثيرها في الرأي العام، ومدى اتساع خدماتها الفردية، وراقبتها ومتابعتها لتأثير برامجها في المجتمع.

أما من حيث درجة تأثيرها في السياسات العامة، فإن نسبة قليلة من المنظمات أفادت بأن تأثير هذه المنظمات في السياسات العامة كبير (22.1% من مجموع هذه المنظمات). فيما قالت النسبة الأكبر إن تأثيرها متوسط (57.4%). وأفادت 17.2% منها بأنه لا يوجد تأثير للمنظمات غير الحكومية على السياسات العامة، فيما استتكتفت النسبة الباقية عن الإجابة. ومن الملاحظ أن لدى هذه المنظمات انطباعاتاً جيداً عن فاعلية هذه المنظمات في التأثير على السياسات العامة.

أما بالنسبة لقياس فاعلية المنظمة نفسها في هذا المجال، فقد أفادت 8.2% منها بأنها أثرت كثيراً في السياسات العامة، بينما أفاد 26.2% بأنها أثرت في السياسات العامة أحياناً، بينما رأت الأغلبية أنها لم تؤثر أبداً في السياسات العامة. وهذا يشير إلى تدني تقييم هذه المنظمات لفاعليتها في هذا المجال.

وبالنسبة لتقييم هذه المنظمات لفاعليتها في تلبية الاحتياجات المجتمعية، فإننا نلاحظ أن النسبة الأكبر من هذه المنظمات لديها انطباعات إيجابية عن مدى هذه الفاعلية، حيث أفادت 18.9% بأن فاعليتها كبيرة، وأفادت 51.6% منها بأن فاعليتها متوسطة، ما يعني رضاها عن فاعلية هذه المنظمات. بينما أفادت 21.3% بأن فاعلية هذه المنظمات محدودة، و فقط 4.1% قالت إنه لا توجد فاعلية لهذه المنظمات، واستتكتفت نسبة مشابهة عن إبداء رأيها.

وبالنسبة لقياس تأثير هذه المنظمات في المجتمع، فإن 43.4% منها تقوم بإجراء دراسات لقياس تأثيرها في المجتمع. وتقوم معظم هذه المنظمات بإجراء دراسات لقياس الرأي بدوافع ذاتية (50 منظمة من 53 منظمة تقوم بمثل هذه الدراسات)، فيما أفادت 15 منظمة بأنها تقوم بذلك بطلب من الممولين.

أما بالنسبة إلى دورية إجراء هذه المنظمات دراسات قياس تأثيرها في المجتمع، فإن 62.3% منها قامت بذلك عند حاجة المؤسسة لمثل هذا القياس، بينما أفادت 30.2% من هذه المنظمات بأنها تقوم بذلك بصورة دورية. وأفادت 7.5% بأنها تقوم بذلك عندما يطلب الممولون إجراء مثل هذا القياس.

ويجري تنفيذ هذه الدراسات بواسطة المنظمة نفسها في العادة، فقد أفادت 81.1% من المنظمات التي تقوم بقياس تأثيرها في المجتمع بأنها تنفذ هذا القياس، بينما أفادت مؤسسة واحدة بأن الممولين قاموا بذلك، وأفادت 9 منظمات؛ أي ما نسبته 19% منها بأن جهة محايدة تقوم بذلك.

#### • المستفيدون

تشمل أنشطة هذه المنظمات تقديم خدمات فردية، كجزء من أنشطتها الموجهة إلى تمكين المرأة بصورة عامة. وقد أفادت هذه المنظمات بأنها قدمت خدماتها إلى 210,206 مستفيدين، بمعدل 1,752 مستفيداً للمنظمة الواحدة، وتراوح عدد المستفيدين ما بين 16 مستفيداً إلى 30 ألف مستفيد. ويذكر أن ثلاث منظمات لا تقدم خدمات فردية.

#### • معوقات زيادة فاعلية هذه المنظمات

ترى المنظمات العاملة في مجال قضايا المرأة أنه توجد عوامل عديدة تحد من فرص زيادة تأثير برامجها في المجتمع. وتتمثل هذه المعوقات في التالية:

ضعف التمويل	89.3%
وجود مشاكل إدارية	15.6%
مشاكل قانونية	3.3%
ضعف تعاون المجتمع المحلي	49.2%

إجراءات الاحتلال	59.0%
ضعف الموارد البشرية	39.3%
أخرى	8.2%

أما بالنسبة للمعيقات التي تؤثر سلباً على تنفيذ الخطة، فقد أفادت 77% منها بأنها تواجه معيقات، منها 16% أفادت بأن تدخل الجهات الممولة الخارجية يمثل معيقاً لعمل المنظمة، وأفادت 31.9% بأن عدم تفاعل المستفيدين يشكل معيقاً، وعدم توفر الوقت لدى أعضاء المنظمة (14.9%)، ونقص الكفاءات والمهارات البشرية (31.9%)، ومحدودية التمويل (83%)، وتدخل الجهات الممولة المحلية (12.8%)، وإجراءات الاحتلال الإسرائيلي (57.4%)، ومعوقات أخرى (8.5%).

وبصورة عامة، فإن التقييم العام لفاعلية هذه المنظمات أقرب إلى المتوسط. وهذا ينسجم مع تقييمها لنفسها من جهة، وينسجم مع دلالات المؤشرات الخمسة التي ناقشناها أعلاه. وقد نجحت هذه المنظمات في إرساء أساس مهم يمكنها من الانطلاق نحو مراكمة إنجازات على صعيد تحسين مكانة المرأة الفلسطينية، وتمكينها. وتشهد هذه المنظمات تبايناً في فاعليتها حسب مؤشر رسالتها، فالمنظمات التي تهدف إلى التأثير في ثقافة المجتمع اتجاه موضوع مساواة المرأة، وقضايا النوع الاجتماعي أكثر فاعلية من غيرها. وهي أكثر مراعاة لقواعد العمل الإداري المؤسساتي الحديث، بما فيها مراعاة مبادئ الشفافية وإجراءات المساءلة، وهي أكثر انفتاحاً في علاقاتها على المنظمات الأخرى.

لكنها في المقابل تحتاج إلى تطوير بنائها الإداري باتجاه العمل الجماعي، واضطلاع مرجعياتها بدورها الفعلي في قيادة المنظمة ومساءلة الجهات التنفيذية المختلفة فيها. وكذلك تفعيل شبكة علاقاتها، وبخاصة التنسيق القطاعي بروح المشاركة في بناء حركة نسوية مؤثرة، وتطوير أشكال التواصل مع الفئات المستهدفة لضمان استدامة تأثيرها. وتبقى الإشكالية الأهم في عمل هذه المنظمات هي قضية التمويل. فباستثناء المنظمات

الخدمية، والمنظمات الصغيرة، فإن منظمات هذا القطاع الأكثر فاعلية تعتمد على التمويل الخارجي. ولهذا التمويل آثار متباينة على هذه المنظمات، فهو في الوقت الذي يؤدي إلى تحسين العمل الإداري، ويدفع باتجاه تعزيز الشفافية، ويفترض تطوير آليات المحاسبة فيها، فإنه يضعف من ارتباطها بمرجعياتها وجمهورها المحلي لصالح توثيق تبعيتها للممول. كما أنه يوسع آفاق تعزيز فاعلية هذه المنظمات، من خلال تحسين مواردها، وفي الوقت نفسه يشكل إحدى نقاط ضعفها، وبخاصة بسبب عدم استدامته. وعلى الرغم أن هذه الإشكالية تبدو وكأنها إشكالية موضوعية ناتجة عن فقر المجتمع المحلي وضعف إمكانياته على تمويلها، فإن لهذه الإشكالية جانبها الذاتي. فعلى الرغم من اتساع شبكة علاقات هذه المنظمات، فإن تنسيقها فيما بينها لا يرتقي، بالإجمال، إلى معالجة موضوعة علاقاتها مع الممول. ويطغى على علاقاتها هذه طابع العلاقة الفردية معه من جهة، وتأخذ طابعاً تنافسياً مع المنظمات الأخرى من جهة ثانية.

#### 4- قطاع المنظمات غير الحكومية العاملة في قضايا الديمقراطية والحكم السليم

بلغ إجمالي عدد المنظمات العاملة في مجال الديمقراطية 18 منظمة في مجمل الأراضي الفلسطينية في تعداد العام 2007، منها 13 منظمة في الضفة الغربية و5 منظمات في قطاع غزة. كما بلغ عدد المنظمات العاملة أساساً في مجال الحكم السليم 3 منظمات، توجد في منطقة رام الله أساساً. سنحاول في هذا القسم رصد مدى فاعلية هذه المنظمات وتأثيرها في ظل الظروف العامة التي تحيط بها، دامجين المؤسسات العاملة في كل من الديمقراطية والحكم السليم معاً بسبب قلة عدد المنظمات العاملة في مجال الحكم الرشيد، والتشابه الكبير في العديد من أهدافها وبرامجها.

#### 4-1 الملامح العامة لمنظمات القطاع:

##### 4-1-1 سنة التأسيس

إن بداية تأسيس المنظمات التي تعنى بقضايا الديمقراطية والحكم السليم هي بداية حديثة نسبياً، حيث أن أول منظمة من هذه المنظمات تأسست العام 1989. فكما تظهر البيانات أن 4 منظمات تأسست في الفترة 1989-1993؛ أي خلال الانتفاضة الأولى، وتأسست 5 منظمات في الفترة 1994-2000؛ أي بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية وقبل اندلاع انتفاضة الأقصى، في حين تأسست 12 منظمة بعد العام 2000 ولغاية تنفيذ التعداد بداية العام 2007. وبالتالي، تأسست هذه المنظمات كافة في مرحلة متأخرة مقارنة بباقي قطاعات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، وهو أمر متوقع بحكم غياب الدولة. وقد بدأت النخبة السياسية والأكاديمية الفلسطينية بالاهتمام بهذا المجال خلال الانتفاضة الأولى، بعد أن بدأت تلوح بالأفق بوادر التسوية السياسية بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل، وإمكانية بناء كيان شبه دولاني في إطار سلطة وطنية تدير شؤون المجتمع الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

لذلك، ومنذ بداية عملها، خضعت برامج هذه المنظمات لطبيعة التطورات السياسية الجارية في إطار التسوية السياسية وطبيعة النظام السياسي الذي بدأت تتشكل ملامحه، وبدأ يولد من رحم هذه التسوية. فدور هذه المنظمات كما يتمثل في أهدافها وبرامجها، ارتبط ارتباطاً وثيقاً بخصوصية نشوء مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية التي أصبحت تمثل الدولة. كما ارتبط بمدى المساحة المعطاة لها فيما يتعلق بالتشريع والسيادة والأمن. فهذه السلطة التي بدأت تمارس عملها كدولة، لم تكن كاملة السيادة وخضعت لتحويلات سريعة تبعاً لطبيعة العلاقة السياسية مع الاحتلال الإسرائيلي الذي لم يكف عن قضم سيادتها والتخلي بشكل متسارع عن الالتزامات التي نصت عليها اتفاقيات أوسلو.

وفي هذا السياق، كانت مهمات ودور السلطة الفلسطينية ومؤسساتها تتأرجح بين مهمات الدولة من ناحية، ومهمات استكمال التحرر من الاحتلال الإسرائيلي من ناحية أخرى. وكان يتم تغليب إحدى المهمات على الأخرى تبعاً للظروف السياسية ومدى التقدم في المفاوضات، إلى أن تفجر الوضع في انتفاضة الأقصى. وفي هذا السياق، كان دور المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال الديمقراطية يتأرجح أيضاً بين مهمات تحقق أهدافها كالرقابة على الدولة، والتتقيف الجماهيري في الديمقراطية... الخ، وبين مهمات دعم مؤسسات السلطة وموقفها في مواجهة الاحتلال، وهو ما أربك عملها وأجبرها أحياناً على تغيير برامجها وأنشطتها للتكيف مع الظروف السائدة.

#### 4-1-2 التسجيل

تتميز المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال الديمقراطية والحكم السليم بكونها الأكثر التزاماً بقوانين الترخيص وإجراءاته التي تفرضها السلطات المختصة. فالمنظمات كافة العاملة في مجالات الديمقراطية مسجلة، ومنها 20 منظمة مسجلة لدى وزارة الداخلية، و فقط منظمة واحدة غير مسجلة لدى هذه الوزارة، في حين أن 15 منظمة مسجلة لدى وزارة الاختصاص، ومن ضمنها المنظمة غير المسجلة لدى وزارة

الداخلية، ما يعني أن 11 منظمة مسجلة لدى جهتين، وزارة الداخلية ووزارة الاختصاص التي يرتبط عمل كل من المنظمات بها.

#### 4-1-3 التوظيف والتطوع

تعتبر مجمل المنظمات العاملة في مجال الديمقراطية والحكم السليم منظمات صغيرة الحجم من حيث عدد العاملين المتفرغين فيها. فقد بلغ إجمالي عدد العاملين في المنظمات العاملة في مجال الديمقراطية 119 موظفاً وموظفة، بمعدل 6.6 موظفين و/أو موظفة لكل منظمة. وأظهرت البيانات توازناً في عدد الموظفين من الذكور في هذه المنظمات، والبالغ 61 موظفاً، وعدد الموظفات من الإناث فيها والبالغ 58 موظفة. وقد أظهرت البيانات أن 6 منظمات لا يعمل فيها أي عامل بأجر، وتراوح عدد العاملين بأجر في المنظمات الباقية بين موظف/ موظفة واحدة و 42 موظف و/أو موظفة.

بالمقابل بلغ عدد المتطوعين في مجمل هذه المنظمات 600 متطوع ومتطوعة بمعدل 33 متطوعاً و/أو متطوعة في كل منظمة. وأظهرت البيانات أن عدد المتطوعات من الإناث الذي بلغ 483 متطوعة أعلى بكثير من عدد المتطوعين الذكور الذي بلغ 117 متطوعاً فقط. وتجدر الإشارة إلى أن 400 من إجمالي المتطوعين و/أو المتطوعات هم في مؤسسة واحدة، في حين يتوزع الباقي على 12 منظمة، ولا يوجد متطوعون لدى 3 منظمات.<sup>22</sup>

وعلى صعيد العاملين في المنظمات الناشطة في مجال الحكم الرشيد، فقد بلغ عدد المستخدمين بأجر 46 شخصاً، بمعدل 15.3 مستخدماً للمنظمة الواحدة. وبلغت نسبة الإناث منهم 52%، بينما أظهرت النتائج أن عدد المتطوعين في هذه المنظمات 135 متطوعاً، غالبيتهم من الذكور (70.4%). ويتركز هؤلاء في منظمة واحدة (130 متطوعاً من مجموع المتطوعين البالغ 135)، ولم تدل إحدى هذه المنظمات ببيانات عن التطوع لديها.

<sup>22</sup> تجدر الإشارة فيما يتعلق بعدد المتطوعين في هذه المنظمات أن العديد منها احتسب أعضاء مجلس الأمناء والإدارة والمجالس الأخرى وأعضاء الهيئة العامة كمتطوعين، وهو ما يرفع عددهم.

#### 4-1-4 نشاطات هذه المنظمات

أفادت غالبية منظمات هذا القطاع (20 منظمة) بأن الدعوة والتأثير والتوعية المجتمعية هي أشكال أساسية في نشاطات المنظمة. كما أفادت 8 منظمات بأنها تقدم خدمات فردية كأحد أشكال نشاطاتها، وبخاصة في مجال التدريب. وقد كانت نسبة ميزانية النشاطات المرتبطة بالتوعية المجتمعية حوالي 40% من إجمالي ميزانية هذه المنظمات في العام 2006. كذلك بلغت نسبة ميزانية النشاطات المرتبطة بالدعوة والتأثير (Advocacy) حوالي 34%، بينما بلغت نسبة ميزانية النشاطات الخدمية الفردية كالتدريب حوالي 2.5% فقط.

#### 5-1-4 المستفيدون من المنظمات العاملة في قضايا الديمقراطية

على الرغم من صعوبة حصر المستفيدين مباشرة من عمل المنظمات غير الحكومية العاملة في مجالات الديمقراطية، ونظراً لطبيعة عمل هذه المنظمات المرتبط بقضايا التأثير على السياسات والتشريعات العامة في البلد، إضافة إلى العمل على الدراسات والأبحاث ونشر الوعي الديمقراطي التي تستهدف فئات المجتمع كافة، فإن هذه المنظمات صرحت أن عدد المستفيدين المباشرين منها يقدر بحوالي 91 ألف شخص، وقد تراوح تقدير هذه المنظمات لعدد المستفيدين المباشرين منها بين 20 شخصاً و40 ألف شخص، وكانت نصف المؤسسات قد صرحت بأن عدد المستفيدين المباشرين منها لا يزيد على 500 شخص، وغالباً هؤلاء هم الذين شاركوا في دورات أو ورش عمل وندوات في إطار الأنشطة التي تقوم بها هذه المنظمات.

وقدمت المنظمات العاملة في مجال الحكم السليم خدمات فردية لـ 30430 شخصاً، وجرى تقديم هذه الخدمات بصورة رئيسية من إحدى هذه المنظمات، حيث قدمت قائمة شملت خدماتها الفردية 30 ألف شخص.

#### 4-2 مؤشرات قياس فاعلية منظمات هذا القطاع وتأثيرها:

سيتم استخدام خمسة مؤشرات محورية لقياس مدى فاعلية المنظمات الناشطة في مجال الديمقراطية والحكم السليم وتأثيرها، وهي مؤشرات خاصة بمنظمات هذا القطاع، وتنفرج إلى مؤشرات فرعية عدة. وتتركز هذه المؤشرات في طبيعة البناء الإداري، والمساءلة والشفافية، وطبيعة علاقات هذه المنظمات وأماتها، والاستقلالية والتمويل والاستدامة، واستمرارية التأثير، وتقييم المنظمات لمدى فاعليتها.

#### 4-2-1 توافق البناء الإداري مع أسس المساءلة والشفافية:

يعتبر البناء الإداري في المنظمات غير الحكومية من المؤشرات المهمة على مدى فاعليتها وقدرتها على التأثير مجتمعياً. فطبيعة الهيكل الإداري ومدى خضوعه للأنظمة والإجراءات المهنية الشفافة المقررة داخل المؤسسة، ينعكس في صورة المؤسسة أمام جمهورها، ما يؤثر إيجاباً أو سلباً على مصداقية المؤسسة ومدى ثقة الجمهور بها. وبسبب طبيعة تخصص عمل هذه المنظمات والمتمثلة في الأنشطة التوعوية والمراقبة والتدريب في مجالات الديمقراطية والحكم السليم، فإن تطبيق ما تدعو إليه هذه المنظمات على نفسها يصبح شرطاً أساسياً لكسب ثقة الجمهور واستمرار التواصل معه، وهو ما سيتم فحصه ورصده في المتغيرات التالية:

#### • **تركيب الهياكل الإدارية القيادية والمرجعية العليا:**

تتمثل الهياكل المرجعية العليا في معظم المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال الديمقراطية والحكم الرشيد في مجالس الأمناء، أو في مجالس الإدارة، أو في لجان توجيهية، أو في الأشكال الثلاثة معاً أحياناً. فقد بلغ عدد المنظمات التي لديها مجالس أمناء 5 منظمات فقط من مجموع 21 منظمة تعمل في مجالات الديمقراطية والحكم السليم، ولدى 18 منظمة هيئة إدارية، و6 منظمات لديها لجان توجيهية. وتتراوح أعداد أعضاء هذه المجالس في هذا القطاع من ثلاثة أعضاء إلى 9، وتشمل أعضاء ذكوراً وإناثاً، وإن كان عدد الذكور فيها ضعف عدد الإناث.

كذلك، أظهرت البيانات أن 20 منظمة من أصل 21 من المنظمات العاملة في مجالات الديمقراطية والحكم السليم لديها هيئة عامة أو جمعية عمومية، وتتراوح أعداد الهيئات العامة من 8 أعضاء إلى 527 عضواً. وأظهرت البيانات أن عضوية هذه الهيئات من كلا الجنسين، ولم يكن أي منها مقتصرًا على أحد الجنسين.

#### • آلية اختيار الهيئات:

إن وجود هذه الهيئات المرجعية في هذه المنظمات وطبيعة تكوينها وأهمية المكانة الاجتماعية والسياسية لأعضاء هذه الهيئات، يعتبر ذا دلالة مهمة على مدى مهنية المؤسسة، ولكن لتكتمل الصورة لا بد من فحص طبيعة الإجراءات التي يتم فيها اختيار هؤلاء الأعضاء ومدى الهامش الممنوح لهم فعلياً لقيادة منظماتهم وتفعيل دورهم في رسم إستراتيجيات مؤسساتهم ودورهم الفعلي في مساءلة ورقابة الهيئات التنفيذية فيها.

فعلى صعيد آليات اختيار أعضاء مجلس الإدارة في المنظمات العاملة في مجالات الديمقراطية والحكم الرشيد في الأراضي الفلسطينية، تبين أن 19 منظمة تقوم بذلك من خلال الانتخابات، في حين تقوم منظمة واحدة بتعيين أعضاء مجلس الإدارة، وتقوم منظمة واحدة باختيار قسم منهم بالانتخاب والقسم الآخر بالتعيين. وتبدو هذه الصورة إيجابية، حيث غالبية المرجعيات العليا في هذه المنظمات منتخبة من قبل هيئاتها العامة، ولكن الصورة الحقيقية هي أقل إيجابية إذا أخذنا بعين الاعتبار أن معظم الهيئات العامة في هذه المنظمات هي هيئات يتم اختيارها من قبل مديري هذه المنظمات، وأن عددها أصلاً قليل، فأكثر من نصف عدد هذه المنظمات (13 منظمة) لا يتجاوز عدد أعضاء هيئاتها العامة 35 عضواً، ولا يتجاوز معدل عدد أعضاء هيئاتها العامة 20 عضواً، وهو ما يعزز فكرة أنه تم اختيار هؤلاء الأعضاء من دائرة المقربين على مديري هذه المنظمات وأعضاء المجالس والهيئات المرجعية فيها ما يضعف الرقابة الحقيقية التي من المفترض أن تمارس من قبل الهيئات العامة. وتشير البيانات إلى أن بعض هذه المنظمات لم تجتمع هيئاتها العامة لأكثر من ثلاث سنوات متتالية، ولم تتواصل بشكل

رسمي مع المؤسسة، وبالتالي عضويتها شكلية ويتم جمعها لانتخاب مجالس الإدارة الجديدة أو تعيينها بالتركية.

وبشكل عام، لم تأخذ العديد من الهيئات العامة في هذه المنظمات دورها المنشود وتم تهميشها. ويعود ذلك، حسب ما أفادنا مديرو بعض هذه المنظمات، إلى أن الهيئات العامة مفروضة على هذه المؤسسات كشرط للتسجيل والترخيص من قبل قوانين التسجيل المنصوص عليها في اللائحة التنفيذية لقانون المنظمات الأهلية على الرغم من أن طبيعة تركيبة وبرامج عمل هذه المنظمات لا يتلاءم مع وجود هيئات عامة فيها، حيث تعتبر غالبيتها مؤسسات بحثية وتدريبية، وبالتالي تختلف جوهرياً عن الأندية والجمعيات الخيرية. لذلك، يصبح الالتزام بتعليمات اللائحة في هذا المجال التزاماً شكلياً تمليه شروط التسجيل والترخيص ليس أكثر.

#### • المساءلة ومدى فاعلية الهيئات المرجعية:

وعلى صعيد آخر، من المهم فحص مدى فاعلية المجالس والهيئات المرجعية في رسم سياسات المنظمات ورقابة هيئاتها التنفيذية وفي مجال المساءلة. ويمكن الاستدلال جزئياً على مدى فاعلية هذه المجالس من خلال عدد الاجتماعات التي تعقدها هذه المنظمات، وبالتالي مدى التواصل فيما بين أعضائها. فقد أظهرت البيانات فيما يخص عدد الاجتماعات التي عقدتها المرجعية العليا للمؤسسة خلال العام 2006، أن منطمتين من المنظمات العاملة في مجالات الديمقراطية والحكم الرشيد لم تجتمع مرجعيتها العليا مرة واحدة خلال العام 2006، أما باقي المنظمات وعددها 19 منظمة، فعقدت مرجعيتها العليا اجتماعاً واحداً على الأقل خلال العام 2006، وتراوح عدد الاجتماعات لدى 11 منظمة بين 1-6 اجتماعات خلال العام المذكور، في حين اجتمعت مرجعية 5 مؤسسات ما يزيد على 7 مرات في العام 2006، حيث بلغ متوسط عدد اجتماعات مرجعيات هذه المنظمات العليا 7 اجتماعات. وتدلل أعداد الاجتماعات هذه على مدى تواصل الهيئات المرجعية. ويبدو أن غالبية هذه المؤسسات قد نظمت عمل هيئاتها المرجعية من خلال لوائح وبنود مرجعية تصف مهماتها ودورها وطبيعة الصلاحيات

التي تتمتع بها. ويبقى السؤال المطروح هو ما مدى التزام المؤسسة، وبخاصة مديرها التنفيذي بهذه اللوائح؟

لا يمكننا الإجابة عن السؤال السابق بالاعتماد على البيانات الكمية، ولذلك بحثنا في ذلك من خلال المقابلات مع مديريين سابقين وحاليين لبعض هذه المؤسسات. وقد تبين أن هناك اختلافات بين المؤسسات لمدى الالتزام بدور الهيئات المرجعية وصلاحياتها. فمدى فاعلية هذه المجالس وقيامها بواجباتها المهنية اتجاه مؤسساتها يعتمد بشكل كبير على دور المدير التنفيذي في ذلك، الذي يمكنه، بسبب خبرته الطويلة،<sup>23</sup> ومعايشته لتفاصيل المؤسسة كافة، وبسبب علاقاته مع الممولين ومع المؤسسات الشبيهة المحلية والدولية، أن يخلق مركز قوة وتأثير على الهيئات المرجعية في مؤسسته. فإما أن يشكل رافعة لعملها، وإما أن يهملها لتتحول إلى مجالس فخرية.

#### • المساءلة وشفافية النظم الإدارية والمالية:

وعلى صعيد النظم الإدارية والمالية والمتابعة، يلاحظ أن لدى معظم منظمات هذا القطاع نظاماً إدارياً واضحاً. كما أظهرت البيانات أن 19 منظمة منها تقوم بإعداد تقارير متابعة منتظمة لنشاطاتها، وتقوم بتقييم نشاطاتها وبرامجها بشكل دائم، في حين لا تقوم بذلك منظماتان. كما أن لدى 17 منظمة عاملة في هذا القطاع نظاماً مالياً تلتزم به، وتقوم بتدقيق حساباتها داخلياً. بالمقابل، أفادت معظم المؤسسات (20 مؤسسة) العاملة في هذا القطاع بأنها تخضع حساباتها للتدقيق الخارجي، وترسل تقاريرها المالية للجهات الممولة ولمرجعياتها القيادية. وأفادت غالبية منظمات هذا القطاع (15 منظمة) بأنها تنشر تقارير مالية دورية لجمهورها، كما تقوم أيضاً بإعداد تقارير متابعة إدارية منتظمة لنشاطاتها.

<sup>23</sup> معظم مديري هذه المؤسسات يشغلون مناصبهم كمديرين منذ ما يزيد على 15 عاماً، حيث لا يوجد قوانين داخلية فيها تحدد فترة إشغال المديرين لمناصبهم.

وتدلل هذه البيانات على مدى التزام منظمات هذا القطاع بالنظم والإجراءات الإدارية والمالية المهنية، وعلى مدى شفافيته المالية، وبخاصة اتجاه هيئاتها المرجعية واتجاه الجهات الممولة، وهو ما يعزز مصداقيتها أمام جمهورها، وأمام الجهات الممولة. إن مصداقية هذه المؤسسات أمام جمهورها والجهات الممولة شرط أساسي لاستمرار المؤسسة واستدامة برامجها، حيث تنعكس ثقة الجمهور بمدى تجاوبهم مع نشاطات المؤسسة، ومع القيم والأفكار التي تدعو لها. كما تنعكس ثقة الممولين بالمؤسسة في إمكانية استمرارهم بدعم برامجها.

#### 4-2-2 طبيعة وأنماط علاقات منظمات هذا القطاع:

##### • علاقات التنسيق والتعاون والتشبيك:

تعزز علاقات التعاون والتشبيك قدرات المنظمات والمؤسسات غير الحكومية بشكل عام، كما تعزز فاعلية قطاع المنظمات الناشطة في مجال الديمقراطية والحكم السليم بشكل خاص. فهذا القطاع أحوج ما يكون، بسبب أهدافه وبرامجه وطبيعة عمله، إلى تحشيد الرأي العام والتواصل مع أوسع دائرة ممكنة من الجمهور كي يرفع درجة تأثيره على صانعي السياسات، وعلى الجهات المختلفة ذات العلاقة بأهداف برامجه. ولكي تحقق منظمات هذا القطاع ذلك عليها أن تتسق وتتعاون مع بعضها البعض محلياً ومع المؤسسات الشبيهة عربياً ودولياً لتبادل الخبرات وتعزيز القدرات وتجديد التمويل اللازم لاستمرار البرامج. لذلك تعتبر علاقات التنسيق والتشبيك والتعاون مؤشراً مهماً على مدى فاعلية هذا القطاع وتأثيره.

وفي هذا السياق، يلاحظ من البيانات التي تم جمعها عن هذه المنظمات أن معظمها أقام فعلاً علاقات تعاون وتشبيك مع العديد من المنظمات المشابهة المحلية والدولية انطلاقاً من إدراكها لمدى أهمية هذه العلاقات. فقد أفادت المنظمات كافة العاملة في مجال الديمقراطية والحكم الرشيد بأنها تقيم علاقات تعاون وتنسيق مع منظمات غير حكومية محلية أو عربية أو دولية. فهذه المنظمات كافة، تقيم علاقات تعاون وتنسيق مع

المؤسسات والمنظمات الأخرى المحلية، بينما تقيم 10 منظمات فقط علاقات تنسيق مع منظمات غير حكومية عربية، بينما أفادت 15 منظمة بأنها تنسق مع منظمات دولية. بالمقابل، أفادت منظمة واحدة فقط بأنها تنسق مع منظمات غير حكومية إسرائيلية.

#### • **عضوية الشبكات:**

وفي السياق ذاته، تشير البيانات إلى أن غالبية هذه المنظمات تنتمي إلى إحدى الشبكات الخاصة بالمنظمات غير الحكومية. فقد أفادت 20 منظمة بأنها عضو في إحدى الشبكات المحلية أو العربية، منها 10 منظمات تنتمي إلى شبكة المنظمات الأهلية، واثنان تنتميان إلى الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية، واثنان تنتميان إلى الاتحاد العام للجمعيات الأهلية، بينما تنتمي ست منظمات لشبكات أخرى محلية وعربية. وقد قيمت حوالي نصف هذه المنظمات (12 منظمة) فاعلية الشبكات التي تنتمي لها بأنها متوسطة الفاعلية، بالمقابل قيمت ثلاث منظمات الشبكات التي تنتمي لها بأنها غير فاعلة، وقيمت منظمتان شبكاتها بأنها فاعلة جداً.

#### • **طبيعة العلاقات مع المنظمات المحلية الأخرى:**

يلاحظ أن أكثر من نصف هذه المنظمات (12 منظمة) تقيم علاقات شراكة أو علاقات تكاملية مع المنظمات غير الحكومية المحلية الأخرى. كما أن أقل من نصفها (10 منظمات) يقيم علاقات تنسيق لتوزيع الأنشطة والخدمات مناطقياً منعاً للتكرار، وتجنباً لانحسار أنشطتها في مناطق معينة دون غيرها أو إقامة نشاطات في الفترة نفسها. كما أفادت 13 منظمة بأنها تنسق مع المنظمات الأخرى عند تصميم مشاريعها وبرامجها الجديدة. بالمقابل، أفادت 9 منظمات بأنها تنفذ مشاريع مشتركة مع المنظمات الأهلية المحلية الأخرى. وبالإجمال تدل هذه البيانات على أن علاقات التشبيك والتنسيق ما زالت متوسطة الفاعلية، وما زال هناك ضرورة لتعزيز علاقات التعاون والتشبيك بين المنظمات الأهلية الناشطة في هذا القطاع. وما يؤكد هذا الاستنتاج هو تقييم هذه المنظمات لمدى فاعلية علاقات التنسيق فيما بينها، حيث أفادت غالبية هذه المنظمات (14 منظمة) بأن فاعلية التنسيق فيما بينها ضعيفة أو متوسطة.

#### • أشكال التنسيق القطاعي:

وحسب إفادات بعض مديري هذه المنظمات، تنحصر معظم علاقات التنسيق والتعاون بين منظمات هذا القطاع في مجالات تنفيذية أو في مجالات التضامن والدفاع عن بعضها، وبخاصة تلك التي تواجه إشكاليات مع السلطات، ولكن نادراً ما يتم توجيه فعلها البرامجي كقطاع موحد، وليس كمنظمات منفردة أو مجموعة منها، في سياق التنسيق لتحديد قضايا إستراتيجية ورؤية وأهداف وخطط برامجية موحدة.

#### • أشكال العلاقة مع القطاعين الحكومي والخاص:

وعلى صعيد آخر، يلاحظ أن هذه المنظمات كافة تقيم علاقات مع مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية التشريعية والقضائية والتنفيذية، حيث أفادت غالبيتها (14 منظمة) بأن العلاقة مع السلطة هي علاقة إشراف، وأفادت منظمة واحدة فقط بأن لديها علاقة تمويل مع السلطة في إطار علاقة تعاقدية، بينما أفادت 10 منظمات بأن علاقاتها مع السلطة هي علاقة تكاملية في إطار برامج ذات أهداف متشابهة، ودون أن يكون هناك علاقة مباشرة بينهما.

وبالنسبة للعلاقة مع القطاع الخاص، فإن غالبية هذه المنظمات تقيم علاقات أيضاً مع القطاع الخاص باستثناء ثلاث منظمات ليس لها أي علاقة مع هذا القطاع. وتقريباً نصف هذه المنظمات (10 منظمات) تقيم علاقة تمويل مع القطاع الخاص، حيث يرضى هذا القطاع بعض نشاطاتها وبرامجها. بينما الأقلية من هذه المنظمات (لا يتجاوز عددها 4 منظمات) أشارت إلى أن علاقاتها مع القطاع الخاص هي علاقة تكاملية أو تعاقدية أو علاقة شراكة.

#### 4-2-3 الاستقلالية والتمويل والاستدامة:

إن استقلالية المنظمات العاملة في مجال الديمقراطية والحكم السليم من المؤشرات الأساسية التي تدل على مدى تأثير هذه المنظمات وفعاليتها. وترتبط استقلالية هذه المنظمات بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى قدرتها على الاستمرار في برامجها. والمقصود بالاستقلالية هنا مدى استقلال مرجعيات هذه المنظمات القيادية عن السلطة، وعن الأجندات الخارجية فيما يتعلق بتحديد أهداف هذه المنظمات وأولوياتها وطبيعة برامجها وأساليب عملها. وتتمثل استقلالية هذه المنظمات في الاستقلالية الإدارية، وبالتالي الاستقلالية في اتخاذ القرارات من ناحية، وفي الاستقلالية المالية من ناحية ثانية.

#### • الاستقلالية الإدارية:

فيما يتعلق بالاستقلالية الإدارية، يلاحظ أن الهيئات الإدارية العليا في منظمات هذا القطاع كافة، قد تشكلت بالاستقلال عن السلطة الوطنية الفلسطينية، وغالباً ما تضم نشاطاً في المجتمع المدني وسياسيين مستقلين وأكاديميين لهم مكانة اجتماعية ومهنية اعتبارية عالية في المجتمع المحلي، وغالباً ما يتم انتخابهم من قبل الهيئات العامة في هذه المنظمات كما ذكرنا سابقاً. وغالباً تقرر هذه الهيئات سياسات هذه المنظمات وأهدافها باستقلالية تامة عن أية جهة خارج المؤسسة.

#### • الاستقلالية المالية:

وفيما يتعلق بالاستقلالية المالية، تشير البيانات إلى أن معظم منظمات هذا القطاع تعتمد أساساً على التمويل الخارجي، حيث تتلقى تمويلها من مصادر متعددة؛ سواء كقطاع مجتمعي أم كل منظمة منها على حدة، وقد أظهرت البيانات أن 16 منظمة من أصل 21 تتلقى تمويلاً من الخارج، و10 منظمات لديها تمويل ذاتي، ومنظمتان تتلقيان تمويلاً من السلطة الوطنية الفلسطينية، و11 منظمة تتلقى تبرعات وهبات محلية، ومنظمتان تتلقيان تمويلاً من فلسطينيين في الخارج، ولا تتلقى أية منظمة تمويلاً من مؤسسات أو

أفراد داخل الخط الأخضر، وتتلقى منظمة واحدة تمويلًا من مصادر أخرى غير المذكورة.<sup>24</sup>

وأظهرت البيانات أن 12 منظمة تلقت تمويلًا يتراوح بين 70-100% من ميزانيتها العام 2006 من الخارج، من أصل 16 منظمة تلقت تمويلًا خارجيًا، في حين أن المنظمات الخمس الباقية تلقت تمويلًا خارجيًا يتراوح بين 5-40% من ميزانية العام 2006. واقتصر عدد المنظمات التي غطى التمويل الذاتي أكثر من نصف ميزانيتها العام 2006 على 3 منظمات، وبلغ عدد المنظمات التي غطت المنح والهبات المحلية أكثر من نصف ميزانيتها العام 2006 على 4 منظمات، أما مصادر التمويل الأخرى فكانت محدودة من حيث مساهمتها في الميزانية.

وفي هذا السياق، أفادت غالبية منظمات هذا القطاع (15 منظمة) بأنها لن تستطيع الاستغناء عن التمويل الخارجي حتى العام 2010، بينما أفادت منظمة واحدة بأنها ستستطيع الاستغناء عن التمويل الخارجي بحلول العام 2010. كما تشير بيانات منظمات هذا القطاع إلى أن غالبيتها لا تملك مصادر دخل تؤمن لها الاستمرارية المالية، وتسمح لها بالاستغناء عن التمويل الخارجي. فغالبية هذه المؤسسات (19 مؤسسة) لا تملك مشاريع مدرة للدخل، ولا تملك وفيات. بالمقابل، لدى غالبية المؤسسات (12 مؤسسة) خطط مباشرة للاعتماد على موارد محلية تشمل مقترحات لتعزيز مساهمة المجتمع المحلي، والاعتماد على العمل التطوعي لتخفيض المصاريف الجارية، وبعضها يشمل خططاً لإنشاء استثمارات خاصة مدرة للدخل.

ولا شك في أن منظمات هذا القطاع لا تستطيع الاستغناء عن التمويل الخارجي كي تحافظ على استمراريته بسبب طبيعة برامج عملها التي في غالبها برامج غير مدرة للدخل، وبالتالي لا يمكنها الاعتماد على مداخيل ذاتية. كذلك لا يمكن لهذه المنظمات

<sup>24</sup> فيما يخص حجم إيرادات منظمات هذا القطاع، أظهرت بيانات التعداد أن الإيرادات التي تلقتها 18 منظمة عاملة في مجالات الديمقراطية والحكم الرشيد العام 2006 بلغت 4.932 مليون دولار، في حين لم تصرح 3 منظمات بحجم إيراداتها.

الاعتماد على مساعدات من السلطة لأن دورها هو مراقبة عمل الدولة بمؤسساتها المختلفة والضغط عليها لانتزاع منها المزيد من المكاسب لصالح أهدافها في مجال ديمقراطية الحياة السياسية، وإشاعة ثقافة المواطنة، وتعزيز عملية بناء المؤسسات العامة والإصلاح فيها.

ومن ناحية أخرى، ما زالت مؤسسات القطاع الخاص عاجزة عن دعم هذه المنظمات على الرغم من أنها بدأت بدعم بعض البرامج الصغيرة فيها. وبشكل عام، لا بد لهذا القطاع من الاعتماد على دعم بعض الفئات والطبقات الاجتماعية الليبرالية والمنتورة التي تتسجم مصالحها مع أهداف هذه المنظمات وبرامجها. فهذه المنظمات لديها خصوصية تميزها عن باقي المنظمات غير الحكومية؛ كونها تحمل قضية اجتماعية وسياسية، وتسعى إلى تعميم رؤيتها الخاصة بإصلاح النظام السياسي وبالتنمية السياسية والبناء المؤسساتي، وهو ما يجعل من الصعب عليها أن تعتمد على مساعدات السلطة. بينما يمكنها الاعتماد بشكل كبير على دعم فئات الطبقة الوسطى، وبعض فئات البرجوازية الوطنية التي تشاركها الموقف والرؤية. ولكن دور هذه الفئات الاجتماعية في تقديم الدعم المالي لهذه المنظمات ما زال ضعيفاً ومحدوداً، ولذلك تلجأ إلى الدعم الخارجي أساساً.

فمن خلال التمويل الخارجي استطاعت هذه المنظمات تحقيق استمراريتها وتجنب العجز المالي، حيث صرحت 5 منظمات بأن عجزاً مالياً قد تحقق لديها في ميزانية العام 2006، وبلغ إجمالي العجز المتحقق لدى هذه المنظمات أقل من 5 آلاف دولار؛ أي أنه عجز ضئيل جداً يكاد لا يذكر. بالمقابل، اعتبرت 15 منظمة أنها حققت وفرة أو عادت مصروفاتها إيراداتها في ميزانية العام 2006، ولم تصرح منظمة واحدة ببيانات حول ما إذا كان لديها عجز مالي أم لا. وتتركز أسباب العجز لدى بعض منظمات هذا القطاع، كما أفادت بها المنظمات الخمس التي تعاني من عجز، في عدم كفاية التمويل ومحدودية الموارد الذاتية أساساً.

بالإضافة إلى ما سبق، أفادت 13 منظمة بأنها أعدت خطة تطويرية متوسطة المدى خلال العام المنصرم وتعمل وفقها. وتشمل خططها كافة موازنات محددة، ولكن 5 مؤسسات فقط منها أفادت بأن مواردها المضمونة المتاحة تغطي أكثر من 50% من احتياجات موازنة الخطة، والباقي ليس لديه بعد موارد مضمونة لتغطية احتياجات خطته، وهو ما يعني أن خططها قد لا تنفذ بسبب نقص الموارد المالية.

#### 4-2-4 استدامة التأثير:

إن تأثير عمل منظمات هذا القطاع لا يظهر في المدى القصير، وبخاصة فيما يتعلق ببرامجها التوعوية والتنقيفية المجتمعية. لذا، ينبغي على هذه المنظمات الاستمرار في برامجها لفترات طويلة، والمحافظة على تواصلها مع جمهورها ومستفيديها، كي تحقق برامجها النتائج المرجوة. فمدى استمرارية البرامج المرتبطة بأهداف هذه المنظمات هو مؤشر أكثر دلالة وصدقاً على مدى فاعلية المؤسسة من استمرارية المؤسسة ككل. فالعديد من المؤسسات استمرت بعملها، ولكن حولت تماماً برامجها ولم تعد ذات فاعلية وتأثير مقارنة بأهدافها الأساسية. لذا، فإن قياس مدى فاعلية هذه المنظمات مرتبط بمدى استمرار تأثير هذه المنظمات مجتمعياً؛ أي بمدى استمرار برامجها الأساسية التي تعبر عن أهدافها، كذلك مرتبط بمدى توفر خطط عمل متوسطة المدى توجه عملها، كما أنه مرتبط بكيفية وضع هذه الخطط، وهل هي متلائمة مع احتياجات وتوجهات المجتمع المحلي؟ وما مدى تفاعل المستفيدين مع هذه الخطط والأهداف؟

#### • درجة التغيير في البرامج:

في هذا السياق، أفادت تقريباً نصف المنظمات (10 منظمات) أنه حصل تغيير في برامج عملها منذ التأسيس. وتعود أسباب التغيير في نقص التمويل والتغير في بعض أهداف هذه المنظمات، والتغير في أولويات المجتمع تبعاً لتغير الظروف السياسية والاقتصادية. وقد أشارت ثلاث مؤسسات بصراحة إلى أن سبب التغيير مرتبط بضرورات التأقلم مع توجهات الممولين، ما يدل على أن مدى استمرارية برامج هذه المنظمات ما زال دون المستوى المطلوب لتحقيق تأثير مهم في المجتمع.

• **توفر الخطط وطريقة إعدادها:**

هذه التغييرات حصلت في برامج هذه المنظمات على الرغم من أن غالبيتها (17 منظمة) يعمل وفق خطط زمنية محددة تعكس أولوياتها وأهدافها حسب ما أفادت به هذه المنظمات. وكذلك أفادت غالبية منظمات هذا القطاع (16 منظمة) بأن الفئات المستهدفة قد شاركت في تحديد احتياجاتها وأولوياتها، كما شاركت في عملية تصميم وتخطيط المشاريع وفي تنفيذها وفي متابعتها وتقييمها. فقد أفادت 11 مؤسسة من مجموع 13 مؤسسة أعدت خططاً خلال العام المنصرم بأن خططها وضعت تبعاً لتقدير احتياجات المجتمع، و8 منها وضعت خططها أيضاً بمشاركة المجتمع المحلي، و3 مؤسسات أجابت بصراحة أنها وضعت خططها توافقاً مع توجهات الممولين.

• **متابعة المستفيدين ومدى تحقيق الأهداف المرجوة:**

ويلاحظ من البيانات أنه غالباً ما تقوم هذه المنظمات بمتابعة المستفيدين من مشاريعها، حيث أفادت 16 منظمة بأنها تتابع مستفيديها من خلال لقاءات غير رسمية مع المستفيدين، أو من خلال لقاءات مع لجنة دائمة، أو من خلال عقد اجتماعات دورية مع بعض المستفيدين.

ولكن على الرغم من توجه هذه المنظمات لوضع خطط حسب احتياجات المجتمع وبمشاركة المستفيدين والمجتمع المحلي، فإن نصف هذه المنظمات فقط تحقق أهدافها (11 منظمة)، والسبب في ذلك يكمن أساساً حسب إفادات هذه المنظمات، في عدم تفاعل المستفيدين ومحدودية التمويل وتدخل الجهات الممولة المحلية. كما أفاد بعضها (7 منظمات) بأن الاحتلال له دور مهم في إعاقة تحقيق أهداف المؤسسة.

ويلاحظ بشكل عام أن استمرارية تأثير هذه المنظمات ما زال ضعيفاً، حيث ينحصر تواصلها من خلال نشاطاتها بفئات اجتماعية محددة، وبنخبة تتسجم مع توجهات هذه المنظمات الفكرية والفلسفية أصلاً، بينما تفتقد لوسائل التواصل مع القاعدة المجتمعية

الأوسع. هذا سببه ليس قصوراً من هذه المنظمات، وإن كان باستطاعتها مضاعفة جهودها لتحقيق نجاحات أوسع على هذا الصعيد، وإنما يعود سببه لجملة من الظروف والمتغيرات ذات العلاقة بأهداف وبرامج ووسائل عمل هذه المنظمات من جهة، وبطبيعة الظروف السياسية والاقتصادية والتغيرات السريعة والمتتالية التي تحدث في الوضع السياسي في فلسطين وفي المنطقة ككل، الذي من شأنه أن يربك عمل هذه المنظمات، ويزيد من عزوف الجمهور عن التواصل والتعاطي معها.

#### 4-2-5 تقييم المنظمات لمدى فاعليتها وتأثيرها:

إن تقييم منظمات هذا القطاع لمدى فاعليتها له دلالة مهمة، حيث يعكس وعي المنظمة لمدى أهمية دورها، ولمدى قدرتها على التغيير، ويساهم في تحديد عوامل القوة والضعف في برامجها وأساليب عملها. وتهدف مجموعة المؤشرات التي تستخدمها هذه المنظمات إلى قياس مدى تأثيرها في المجتمع من خلال رصد كيفية تقييم برامجها وتأثيرها في السياسات العامة، وتأثيرها في الرأي العام، ومدى اتساع خدماتها الفردية، ورقابتها ومتابعتها لتأثير برامجها في المجتمع.

وقد أفادت غالبية منظمات هذا القطاع (19 منظمة) بأنها تقيم كافة برامجها أو بعضها دورياً. وتعتبر هذه المنظمات كافة أنها تستفيد بشكل كبير من هذا التقييم. وتلجأ غالبية هذه المنظمات (15 منظمة) إما إلى الاجتماعات الدورية مع المستفيدين وإما الاعتماد على الانطباعات غير المنهجية لتقييم برامجها. كما يستخدم بعضها (13 منظمة) الاستمارات ووسائل أخرى لتقييم برامجها.

وفيما يتعلق بكيفية قياس مدى فاعليتها، أفادت 12 منظمة بأنها تقوم بدراسات تقدير لمدى فاعلية تأثير برامجها على المجتمع. وحوالي نصف المنظمات (11 منظمة) تقوم بهذه الدراسات بدافع ذاتي. وتنفذ هذه الدراسات إما بشكل دوري أو عند الحاجة لدى 12 منظمة، بينما صرحت منظمة واحدة فقط بأنها تقوم بهذه الدراسة عند طلب

الممولين. وغالباً ما تقوم بدراسات التقييم أطقم المنظمات ذاتها، دون الاعتماد على مقيمين خارجيين، حيث أفادتنا بذلك 11 منظمة.

ويبدو أن نتائج التقييم الذاتي الذي تقوم به هذه المنظمات لقياس مدى فاعليتها إيجابية ومشجعة من وجهة نظرها. فقد أفادت غالبية المنظمات العاملة في هذا المجال (20 منظمة) بأنها تؤثر على السياسات العامة بشكل كبير أو متوسط. وقد أفادت 11 منظمة بأنها ساهمت في التأثير على قرارات اتخذتها الحكومة الفلسطينية (مثل التأثير في إقرار قانون الجمعيات الخيرية والمنظمات الأهلية). كما أفادت غالبية هذه المنظمات (17 منظمة) بأن فاعليتها عالية جداً، أو عالية في تلبية احتياجات المجتمع في مجال الديمقراطية ونشر الوعي. وبذلك، فإن درجة رضا هذه المنظمات عن طبيعة عمل مؤسساتها وبرامجها عالٍ، إلا أن ذلك يبقى بناء على تقييماتها الذاتية ولا يعكس بالضرورة الواقع العام. فمن خلال المقابلات مع بعض مديري هذه المنظمات نتلمس درجة أدنى من الرضا عن دور هذه المنظمات في التأثير على السياسات وعلى الوعي المجتمعي، على الرغم من تأكيدهم على أهمية برامجهم. ولا شك في أن هناك أسباباً عديدة تحد من إمكانية زيادة تأثير برامج هذه المنظمات وهو ما تؤكد البيانات. فقد أفادت غالبية المنظمات (15 منظمة) بأن ضعف التمويل قد أثر سلباً على إمكانية زيادة فاعليتها وتأثيرها على المجتمع. وأفادت 10 منظمات بأن ضعف تعاون المجتمع هو من أحد المعوقات المهمة الذي يحد من إمكانية زيادة تأثيرها. كذلك أشارت 13 منظمة إلى أن إجراءات الاحتلال تحد وتعيق من إمكانية زيادة تأثيرها. ويمكن الإشارة أيضاً إلى أن هناك بعض المنظمات، وعددها 4، تعتبر أن نقص الموارد والكفاءات البشرية هو معيق لزيادة فاعليتها.

وبشكل عام، تدلل المؤشرات الخمسة المحورية التي تقيس فاعلية قطاع المنظمات العاملة في مجال الديمقراطية والحكم السليم على أنها تتمتع بأنظمة وإجراءات إدارية بنوعية صارمة، تتوافق مع أسس الشفافية والمساءلة والمحاسبة على الرغم من ضعف دور هيئاتها المرجعية. كما تتمتع هذه المنظمات بشبكة واسعة من العلاقات مع

المنظمات والشبكات المحلية والعربية، وهو ما يعزز من قدراتها المالية وخبراتها التي من المفترض أن تنعكس إيجاباً على استمراريته، واستقرار برامجها، وقدرتها على التأثير. لذلك، يعتبر هذا المؤشر من أقوى المؤشرات لدى هذه المنظمات، وأحد الأسباب الأساسية لقدرتها الجيدة على التأثير في السياسات العامة والتواصل مع راسمي السياسات والنخبة السياسية الحاكمة في السلطة الوطنية الفلسطينية.

أما بالنسبة لمدى استقلالية هذه المنظمات واستدامتها، فيلاحظ أن استقلاليته اتجاه السلطة عالية، ولكنها، وبسبب ضعف تمويلها الذاتي، فإنها تعتمد إلى حد كبير على التمويل الأجنبي، وما زالت عاجزة عن تحقيق الاستقلال المالي في المدى المنظور، وهو ما يهدد إمكانية استدامتها. أما بالنسبة لمدى استمرارية هذه المنظمات، فيلاحظ أنها بالإمكان الاستمرارية والتكيف حتى في الظروف الصعبة، وهو ما أثبتته طوالت الظروف الكارثية التي شهدتها الأراضي الفلسطينية خلال انتفاضة الأقصى، ولكن الأهم هو مدى استمرارية برامجها، حيث يلاحظ أن حوالي نصفها غير في برامجها اضطرارياً بسبب نقص التمويل، وتكيفاً مع الأولويات المجتمعية الجديدة. كذلك، يلاحظ بشكل عام أن استمرارية تأثير هذه المنظمات ما زال ضعيفاً، حيث ينحصر تواصلها مع جمهور النخبة السياسية والأكاديمية، ولم تستطع توسيع دائرة تواصلها مع قطاعات أوسع من الجمهور. أما بالنسبة لتقييم هذه المنظمات لذاتها التي تقوم به لقياس مدى فاعليتها فهو إيجابي ومشجع من وجهة نظرنا. ولكن على الرغم من ذلك، فإن مدى تأثير هذه المنظمات على السياسات العامة وعلى وعي الجمهور كان متوسطاً، حيث حققت نجاحات في بعض المجالات، لكن عدم الاستقرار السياسي كان له الأثر السلبي في إمكانية مراكمة الإنجاز والتأثير.

## 5- قطاع المنظمات غير الحكومية العاملة في قضايا حقوق الإنسان

بلغ إجمالي عدد منظمات حقوق الإنسان 27 منظمة في الأراضي الفلسطينية في تعداد العام 2007، منها 18 منظمة في الضفة الغربية والباقي في قطاع غزة. وسيتناول هذا القسم بعض الملامح العامة لهذه المنظمات، ورصد مدى تأثيرها وفعاليتها في ظل البيئة العامة والظروف المحيطة بها وبمجالات عملها.

### 5-1 الملامح العامة

#### 5-1-1 سنة التأسيس

أظهرت البيانات أن تأسيس منظمات حقوق الإنسان في الأراضي الفلسطينية بدأ عند منتصف السبعينيات، لكن عددها بقي محدوداً واقتصر على ثلاث منظمات قبل اندلاع الانتفاضة الأولى، وبعد اندلاع الانتفاضة الأولى وقبل قيام السلطة الوطنية الفلسطينية تأسست سبع منظمات أخرى، في حين أن العدد الأكبر من المنظمات، والبالغ 17 منظمة، تأسس بعد قيام السلطة، منها 11 منظمة تأسست بعد قيام السلطة وقبل اندلاع الانتفاضة الثانية العام 2000، و6 منظمات تأسست بعد اندلاع الانتفاضة الثانية ولغاية تنفيذ التعداد بداية العام 2007.

لقد ارتبط تأسيس منظمات حقوق الإنسان في الأراضي الفلسطينية بالبيئة السياسية العامة. فالمنظمات الأولى منها تأسست لمراقبة خروقات الاحتلال الإسرائيلي لحقوق المواطنين الفلسطينيين. ونتيجة لاندلاع الانتفاضة الأولى العام 1987 وزيادة الخروقات الإسرائيلية، تأسست مجموعة أخرى من هذه المنظمات، إلا أن العدد الأكبر منها تأسس بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية ككيان شبه دولاني، وركزت هذه المنظمات عملها في مجال تعزيز حالة حقوق الإنسان، والمراقبة على أداء السلطة الوطنية في هذا المجال، إضافة إلى التدريب وبناء القدرات في هذا المجال للأجهزة الأمنية أو المدنية التابعة للسلطة.

### 5-1-2 نشاطات منظمات حقوق الإنسان

نتيجة لطبيعة عمل منظمات حقوق الإنسان، فإن غالبيتها تعمل في مجالات الدعوى والتأثير، وقد أفادت 22 منظمة بأنها تعمل في هذا المجال، في حين اقتصر عدد المنظمات التي لا تعمل في ذلك على منظمتين فقط. كما تعمل 23 منظمة في مجالات التوعية المجتمعية، وتعمل 15 منظمة في مجالات الخدمات الفردية لاسيما المرتبطة منها بالدفاع عن الأسرى والمعتقلين في سجون الاحتلال الإسرائيلي، أو تمثيل الأسر المتضررة من مصادرة الأراضي أو هدم البيوت وغيرها من إجراءات الاحتلال الإسرائيلي التي تشكل خروفاً لحقوق الإنسان. وقد بلغت نسبة ميزانية برامج الدعوى والتأثير لدى منظمات حقوق الإنسان حوالي 30% من مجمل ميزانية هذه المنظمات العام 2006، في حين بلغت نسبة ميزانية برامج التوعية الجماهيرية حوالي 33%، ونسبة برامج الخدمات الفردية حوالي 15%.

### 5-1-3 التسجيل

من مجمل منظمات حقوق الإنسان، فإن 26 منظمة مسجلة لدى واحدة من الجهات الرسمية على الأقل، في حين أن منظمة واحدة غير مسجلة لدى أية جهة رسمية. ومن ضمن المنظمات المسجلة، أظهرت البيانات أن 22 منظمة منها مسجلة لدى وزارة الداخلية، و11 منظمة مسجلة لدى وزارة الاختصاص، ما يعني أن 7 منظمات مسجلة لدى وزارة الداخلية ولدى وزارة الاختصاص في الوقت نفسه.

### 5-1-4 الموظفون والمتطوعون

تتمايز منظمات حقوق الإنسان من حيث حجمها المرتبط بعدد العاملين فيها، حيث أن بعضها منظمات صغيرة، وبعضها منظمات كبيرة نسبياً. فقد أظهرت النتائج أن ثلاث منظمات حقوق إنسان لا يعمل فيها أي عامل بأجر؛ أي أنها تقوم على التطوع بشكل كامل. كما أظهرت أن حوالي 50% من منظمات حقوق الإنسان يقل فيها عدد العاملين عن 7 عاملين بأجر. وفي منظميتين من هذه المنظمات بلغ عدد الموظفين أكثر من 40 موظفاً. بالإجمال، يعمل في منظمات حقوق الإنسان 297 موظفاً بمعدل 11.4 موظف

لكل مؤسسة. وكان عدد الموظفين الذكور أعلى من عدد الموظفات الإناث بواقع 175 ذكراً و122 أنثى.

وفيما يخص التطوع لدى منظمات حقوق الإنسان، أظهرت البيانات وجود عدد كبير نسبياً من المتطوعين في هذه المنظمات في الأراضي الفلسطينية، حيث بلغ إجمالي المتطوعين في هذه المؤسسات 668 متطوعاً و/أو متطوعة بمعدل 25.7 متطوع و/أو متطوعة لكل منظمة. وكان عدد الذكور المتطوعين أعلى بكثير من عدد الإناث، حيث بلغ 491 متطوعاً و177 متطوعة. وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة مراعاة أن التطوع في هذه المنظمات لا يتم على أساس دائم، فالكثير من هؤلاء المتطوعين يقومون بالتطوع لدى هذه المنظمات لإنجاز عمل معين في فترة قصيرة، أو يقومون بالتطوع لعدد من الأيام، وبهذا فإن عدد المتطوعين لا يعكس حقيقة درجة التطوع لدى هذه المنظمات.

#### 5-1-5 المستفيدون من منظمات حقوق الإنسان

تنقسم منظمات حقوق الإنسان إلى نوعين رئيسيين، فمنها ما يقدم خدمات مباشرة للأفراد والأسر، مثل المنظمات التي تقوم بالدفاع عن المعتقلين الفلسطينيين في السجون الإسرائيلية، أو التي تقوم بمتابعة قضايا مصادرة الأراضي وهدم البيوت وتمثيل الأسر المتضررة من هذه الإجراءات الإسرائيلية. أما القسم الثاني، فهو المنظمات التي تعمل في مجالات التأثير على السياسات العامة على المستوى المحلي من خلال التأثير على التشريعات والأنظمة والقوانين والسياسات العامة التي تضعها السلطة الوطنية الفلسطينية لتكون أكثر حساسية لحقوق الإنسان، أو في مجال المرافعات الدولية لإثارة بعض القضايا العامة والإجراءات التي يقوم بها الاحتلال الإسرائيلي، والتي تشكل خرقاً لحقوق الإنسان. ونظراً لطبيعة عمل هذه المنظمات، فإنه من الصعب تحديد حجم المستفيدين المباشرين منها.

ومن خلال ما صرحت به منظمات حقوق الإنسان، بلغ عدد المستفيدين المباشرين من خدماتها حوالي 90 ألف شخص، علماً بأن سبع منظمات لم تستطع تحديد حجم المستفيدين بحكم طبيعة نشاطاتها التي لا تقدم خدمات مباشرة لأفراد. لكن يجب التأكيد مجدداً على أن جزءاً كبيراً من هؤلاء المستفيدين سجلوا من قبل المنظمات نفسها بشكل تقديري بحكم طبيعة عمل هذه المنظمات في مجالات مثل التوعية الجماهيرية التي قد يستفيد منها عدد كبير من الناس.

## 5-2 تحليل مدى فاعلية منظمات حقوق الإنسان الفلسطينية

يعتمد في تحليل مدى فاعلية منظمات حقوق الإنسان وتأثيرها على خمسة مؤشرات محورية، وهي: طبيعة البناء الإداري والمساءلة والشفافية، طبيعة علاقات هذه المنظمات وأنماطها، الاستقلالية والتمويل والاستمرارية، استمرارية التأثير، تقييم المنظمات نفسها لمدى فاعليتها.

### 5-2-1 توافق البناء الإداري مع أسس المساءلة والشفافية

يشكل البناء الإداري الداخلي واحداً من الأسس المهمة التي يبني عليها قياس مدى فاعلية المنظمات غير الحكومية وقدرتها على التأثير مجتمعياً، وذلك بحكم ارتباط هذا البناء مع النظرة المجتمعية لهذه المنظمات، والانطباع العام عن شفافتها، وبالتالي خضوعها للرقابة والمساءلة من قبل مرجعياتها العليا كشخصيات اعتبارية في المجتمع. ومن هنا، سيتم في هذا الجزء فحص تركيبة البناء الإداري لمنظمات حقوق الإنسان، وارتباط هذا البناء بمدى توفر أدوات للمساءلة والمحاسبة.

#### • تركيبة الهيئات الإدارية القيادية والمرجعيات العليا

إن الجمعية العمومية أو الهيئة العامة لدى منظمات حقوق الإنسان هي الأكثر انتشاراً كمرجعية عليا في الأراضي الفلسطينية، حيث بلغ عدد المنظمات التي لديها جمعية عمومية 22 منظمة، في حين أن منطمتين ليس ليهما مثل هذه الهيئة، ولم تصرح

منظمتان بمعلومات حول ذلك. بالمقابل، كانت 12 منظمة من منظمات حقوق الإنسان لديها مجالس أمناء. وبلغ عدد المنظمات التي لديها مجالس إدارة 23 منظمة، في حين لا يوجد هذا الجسم لدى 3 منظمات، ولم تصرح منظمة واحدة بمعلومات حول ذلك. وكان عدد المنظمات التي لديها لجنة توجيهية محدوداً، واقتصر على 3 منظمات من منظمات حقوق الإنسان.

#### • آليات اختيار أعضاء المرجعيات العليا وأعضاء مجالس الإدارة

إن وجود المرجعيات العليا لدى المنظمات غير الحكومية يشكل مؤشراً أساسياً للحكم على مهنية هذه المنظمات، فوجود هذه المرجعيات يشكل أساساً لتوفر الأجسام المخولة بالمحاسبة والمساءلة الداخلية. لكن المهم هو كيف يتم اختيار هذه المجالس والمرجعيات، لاسيما المرجعيات العليا. فمن خلال بعض المقابلات مع بعض المسؤولين في هذه المنظمات، فإن الهيئات العمومية ومجالس الأمناء يتم التوافق عليها واختيارها من قبل الأشخاص الفاعلين في هذه المنظمات، وبخاصة المدير التنفيذي. ومن الجدير الإشارة هنا، إلى أن معظم هذه المنظمات شكلت هيئاتها العامة بسبب الشروط التي نصت عليها اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية والمنظمات الأهلية، فلم يكن يتوفر لدى الكثير منها هيئات عامة قبل صدور ذلك القانون وما تبعه في اللائحة التنفيذية.

وعلى صعيد اختيار أعضاء مجالس الإدارة، أظهرت البيانات أن 22 منظمة يتم فيها انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من قبل المرجعية العليا، ويتم اختيار هذا المجلس بالتعيين لدى منطمتين، ويتم اختيارهم بالتعيين والانتخاب معاً لدى منطمتين أيضاً. وعلى الرغم من أن العدد الأكبر من هذه المنظمات يقوم بانتخاب أعضاء مجالس الإدارة من قبل المرجعيات العليا، فإن المشكلة تبقى في آليات اختيار أعضاء المرجعيات العليا نفسها، فالعضوية في المرجعيات العليا لدى هذه المنظمات غير مفتوحة، وبالتالي لا تتوفر إمكانية العضوية لأي فرد يرغب في ذلك لدى هذه المنظمات. ويبقى السؤال المهم هنا، هل يجب، فعلاً، فتح المجال للعضوية في

المرجعيات العليا لهذه المنظمات؟ أم أن ذلك قد يؤدي إلى حرف هذه المنظمات عن عملها ورسالتها الأساسية ويجعلها عرضة للتجاذبات السياسية؟

#### • المساءلة ومدى فاعلية الهيئات المرجعية

على الرغم من أن وجود الهيئات المرجعية العليا للمنظمات غير الحكومية يشكل مؤشراً إيجابياً على طبيعة بنائها الداخلي، وعلى توفر الأدوات، نظرياً على الأقل، اللازمة لوجود المحاسبة والمساءلة الداخلية، فإن توفر هذه الهيئات وحده لا يكفي للحكم على مدى مهنية هذه المنظمات، ومدى خضوعها للمساءلة والمحاسبة، فالشق الآخر المهم هو مدى فاعلية هذه المرجعيات ومدى قيامها بواجباتها وأدوارها.

يمكن الاستناد جزئياً إلى عدد الاجتماعات التي عقدتها المرجعيات العليا لفحص مدى فاعلية هذه الأجسام، ومدى قيامها بأدوارها، لاسيما في مجال المراقبة والمتابعة والمحاسبة والمساءلة. وأظهرت البيانات أن 3 منظمات لم تجتمع مرجعيتها العليا مطلقاً خلال العام 2006، ولم تدل منظمة بمعلومات حول ذلك، في حين أن 23 منظمة قد عقدت مرجعيتها العليا اجتماعاً واحداً على الأقل خلال العام 2006. وقد تفاوت عدد الاجتماعات بين هذه المنظمات، حيث اقتصر على اجتماع واحد لدى 5 منظمات، وتراوح بين 2-6 اجتماعات لدى 11 منظمة، وتراوح بين 10-20 اجتماعاً لدى 7 منظمات. ومن خلال المقابلات مع بعض هذه المنظمات، تبين أن عدداً من أعضاء المرجعيات العليا لا يحضرون هذه الاجتماعات، فالاجتماعات تتم لهذه الأجسام، ولكن ليس بحضور الأعضاء كافة، فبعض هؤلاء الأعضاء غير فاعلين ولا يقومون بأدوارهم المطلوبة منهم، ما ينعكس على مدى فاعلية هذه الأجسام ومدى الجدوية في هذه الاجتماعات.

إضافة إلى ذلك، أظهرت هذه المقابلات أن أعضاء المرجعيات العليا لا يقومون بدورهم المتعلق بمتابعة أعمال هذه المنظمات بشكل دوري، وعدا عن الأعضاء الذين لا يحضرون الاجتماعات، فإن باقي الأعضاء لا يتابعون أعمال المنظمة سوى من خلال

الاجتماعات التي تعقد لهذه الأجسام، وغالباً ما تكون هذه الاجتماعات لإقرار التقارير الإدارية والمالية التي تتم بشكل سريع دون الخوض في التفاصيل.

#### • المساءلة وشفافية النظم الإدارية والمالية

وعلى صعيد إعداد التقارير الدورية عن أعمالها ومدى توفر الأنظمة المالية والإدارية فيها، أظهرت البيانات أن مجمل منظمات حقوق الإنسان تقوم بإعداد تقارير متابعة منتظمة لنشاطاتها. وأظهرت البيانات أن 24 منظمة يتوفر لديها نظام إداري، في حين لا يتوفر هذا النظام لدى منطمتين، ولم تصرح منظمة واحدة بمعلومات حول ذلك. ويتوفر لدى 25 منظمة من منظمات حقوق الإنسان نظام مالي، في حين لا يتوفر هذا النظام لدى مؤسسة واحدة، ولم تصرح ببيانات حول ذلك منظمة واحدة. وأفادت مجمل المنظمات التي لديها نظام مالي أنها تلتزم به. كما أفادت 19 منظمة بأنها تقوم بتدقيق حساباتها داخلياً، في حين لا تقوم بذلك 7 منظمات، ولم تصرح منظمة واحدة بمعلومات حول ذلك، وتزيد عدد المنظمات التي تقوم بتدقيق حساباتها من مدقق خارجي ليصل إلى 23 منظمة، في حين لا تقوم بذلك 3 منظمات، ولم تصرح منظمة واحدة بمعلومات حول ذلك. ومن خلال البيانات السابقة، يمكننا القول إن توفر النظم الإدارية والمالية لدى منظمات حقوق الإنسان يعتبر جيداً جداً، وهو ما قد يساعد على تحسين صورة هذه المنظمات ومصدقيتها أمام المجتمع والممولين معاً، ما قد يساعد على استمرارية هذه المنظمات واستدامة عملها من حيث قبولها مجتمعياً، ومن حيث الرضا عن أدائها من قبل المستفيدين منها من جهة، إضافة إلى تعزيز ثقة الممولين فيها، ما يضمن استدامة التمويل لها، وبالتالي توفير شروط استدامة عمل هذه المؤسسات من جهة ثانية.

#### 5-2-2 طبيعة وأنماط علاقات منظمات حقوق الإنسان

يشكل مدى اتساع علاقة المنظمة غير الحكومية مع المنظمات والمؤسسات الأخرى؛ سواء الشبيهة أم غير الشبيهة، وسواء الحكومية أم غير الحكومية، المحلية أم الخارجية، مؤشراً مهماً على فاعلية المنظمة وقدرتها على التأثير، إضافة إلى ما يشكله التشبيك

ونسج العلاقات مع منظمات ومؤسسات أخرى من أهمية في مجال فتح الفرص للحصول على التمويل وبالتالي توفير بعض شروط استدامة واستمرارية المنظمة وقدرتها على تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها. من هنا، لا بد من فحص علاقات منظمات حقوق الإنسان فيما بينها ومع الجهات والقطاعات الأخرى.

#### • علاقات التنسيق والتعاون والتشبيك

تتسم منظمات حقوق الإنسان بتوفر علاقات تعاون وتنسيق وتشبيك مع منظمات ومؤسسات أخرى بشكل كبير، فقد أفادت 26 منظمة من أصل 27 بتوفر تعاون مع منظمات أخرى، من ضمنها 25 منظمة تتعاون مع منظمات أهلية محلية، و16 منظمة تتعاون مع منظمات أهلية عربية، و7 منظمات تتعاون مع منظمات إسرائيلية، و19 منظمة تتعاون مع منظمات دولية.

وتظهر الأرقام السابقة أن علاقة التعاون والتنسيق بين منظمات حقوق الإنسان والمنظمات الأهلية الأخرى؛ سواء المحلية أم الخارجية ذات مستوى جيد، وقد يكون هذا بحكم طبيعة عمل هذه المنظمات التي تركز في عملها على أنشطة الدعوى والضغط والتأثير، إضافة إلى حاجة هذه المنظمات إلى التمويل الخارجي، نظراً لعدم توفر مصادر محلية تهتم بهذا المجال كعامل مساعد على استمرارها واستدامة عملها.

#### • عضوية الشبكات

تتنتمي منظمات حقوق الإنسان إلى شبكات مختلفة، حيث ينتمي معظمها إلى واحدة على الأقل من الشبكات أو أجسام التنسيق، فقد أفادت 14 منظمة بأنها عضو في شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، وأفادت منظماتان بأنها عضو في الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية، وأفادت 3 منظمات بأنها عضو في الاتحاد العام للجمعيات الخيرية، وأفادت 8 منظمات بأنها عضو في شبكة منظمات حقوق الإنسان، وأفادت 4 منظمات بأنها عضو في شبكات أخرى غير المذكورة.

وعلى الرغم من هذه العضوية الواسعة لهذه المنظمات في الشبكات والأجسام التنسيقية، فإن تقييم هذه المنظمات لهذه الأجسام من حيث فاعليتها متوسط، حيث أن 4 منظمات فقط اعتبرت الأجسام والشبكات التي هي عضو فيها أو جزءاً منها فاعلة، في حين اعتبرت 13 منظمة أن الأجسام والشبكات التي هي عضو فيها أو جزءاً منها متوسطة الفاعلية، واعتبرت 6 منظمات أن هذه الأجسام والشبكات غير فاعلة، في حين أن 6 منظمات لم تقم بتقييم هذه الأجسام لعدم عضويتها في أيٍّ منها، ولم تدلّ ببيانات منظمة واحدة.

#### • طبيعة العلاقات مع المنظمات المحلية الأخرى

ترتبط 25 منظمة من منظمات حقوق الإنسان بعلاقات مع منظمات غير حكومية محلية كما أسلفنا. وعن طبيعة هذه العلاقات، اعتبرت منطمتان أنها علاقة تمويل، واعتبرت 12 منظمة أنها علاقة شراكة، واعتبرت 16 منظمة أنها علاقة تكاملية، ووجدت علاقة تعاقدية لدى 5 منظمات، وأفادت 15 منظمة بأن العلاقة هي علاقة تنفيذ مشاريع مشتركة مع المنظمات المحلية الأخرى، وأفادت 8 منظمات بأن العلاقة علاقة تنسيق على توزيع الخدمات مناطقياً مع منظمات محلية أخرى، لمنع تكرار تقديم الخدمة، وترتبط منطمتان بأنواع أخرى من العلاقات مع المنظمات المحلية الأخرى.

وبشكل عام، تدلّ البيانات السابقة على أن علاقات التشبيك والتنسيق بين منظمات حقوق الإنسان والمنظمات غير الحكومية المحلية الأخرى جيدة، لكن فاعلية هذا التنسيق، وهي الأهم تبقى أقل درجة من وجهة نظر المنظمات نفسها، حيث قيمت 9 منظمات التنسيق مع المنظمات المحلية الأخرى بأنه فاعل، في حين اعتبرته 13 منظمة متوسط الفاعلية، واعتبرته 3 منظمات غير فاعل، ولا ينطبق هذا السؤال على منظمة واحدة كونها لا ترتبط بعلاقات مع مؤسسات محلية أخرى، في حين لم تدلّ واحدة من المنظمات بمعلومات حول ذلك.

#### • التنسيق القطاعي بين منظمات حقوق الإنسان نفسها

يتسم التنسيق القطاعي بين منظمات حقوق الإنسان في الأراضي الفلسطينية بأنه متوسط، حيث أن هذه المنظمات تقوم بالتنسيق فيما بينها في بعض القضايا، لكنها لا تعتمد آلية واضحة ومحددة وثابتة للتنسيق فيما بينها. فقد أفادت 15 منظمة بأنها تقوم بالتنسيق مع المنظمات الشبيهة عند تصميم مشروع أو برنامج جديد، وأفادت 7 منظمات بأنها تقوم باستمراج رأي المنظمات الشبيهة في احتياجات الفئات المستهدفة، وأفادت 7 منظمات أيضاً بأنها تقوم بالتنسيق مع المنظمات الشبيهة لمنع تكرار النشاط، وأفادت 10 منظمات بأنها تتسق مع المنظمات الشبيهة في عملية التخطيط، و 11 منظمة تقوم بالمشاركة في تنفيذ مشاريع مع المنظمات الشبيهة، و 12 منظمة تقوم بعملية متابعة مشتركة للتنفيذ مع منظمات شبيهة أخرى.

وقد يكون التنسيق بين منظمات حقوق الإنسان ذا أولوية كبيرة مقارنة بالقطاعات الأخرى من المنظمات غير الحكومية، حيث أن هذه المنظمات تستهدف رفع الوعي المجتمعي بقضايا حقوق الإنسان، إضافة إلى دورها الدعاوي للتأثير في السياسات والتشريعات على المستوى المحلي لزيادة حساسيتها اتجاه حقوق الإنسان، وكذلك القيام بدور دعاوي على المستوى الدولي للتأثير في السياسات الدولية المتعلقة بالحفاظ على حقوق الإنسان الفلسطيني في ظل الظروف التي يعيشها تحت الاحتلال. من هنا، فإن عملية التنسيق والتعاون والتشبيك بين هذه المنظمات ذات ضرورة قصوى لإحداث تأثير فعلي، وليس عملية جزئية ترتبط ببرنامج هنا أو مشروع هناك، وبخاصة أن أحداث هذا التأثير غير ممكن بجهود منظمة واحدة أو عدد محدود من المنظمات، وإنما يحتاج إلى جهود هذه المنظمات مجتمعة بالإضافة لسعيها معاً لحشد جهود المنظمات الأخرى المحلية والدولية لإسناد عملها، ما يستدعي العمل الجاد على خلق حالة من التنسيق والتعاون الدائم بين هذه المنظمات.

#### • أشكال العلاقة مع القطاعين الحكومي والخاص

ترتبط منظمات حقوق الإنسان بعلاقات مع المؤسسات الحكومية، لكن هذه العلاقات تختلف في طبيعتها عن العلاقات مع المنظمات غير الحكومية، وذلك بحكم طبيعة عمل

هذه المنظمات التي من المفترض أن تلعب دور الرقيب على المؤسسات الحكومية ومدى التزامها بحقوق الإنسان. فعالية هذه المنظمات تعتبر أن العلاقة مع الحكومة هي علاقة تكاملية، وأفادت بذلك 16 منظمة، واعتبرت 14 منظمة أنها علاقة إشرافية فقط، بالمقابل اعتبرت منظمة واحدة العلاقة أنها علاقة تمويل؛ أي أنها تتلقى تمويلاً من السلطة، في حين اعتبرت 6 منظمات أنها علاقة شراكة، فيما ترتبط منطمتان بالسلطة بعلاقات أخرى غير المذكورة.

وترتبط منظمات حقوق الإنسان بعلاقات مع القطاع الخاص، أيضاً، ولكن بدرجة أقل من ارتباطها مع المنظمات غير الحكومية أو المؤسسات الحكومية، وقد يكون هذا بحكم طبيعة عمل هذه المؤسسات من جهة، وتدني مستوى الاهتمام بهذا المجال لدى القطاع الخاص من جهة ثانية. فقد صرحت 15 منظمة فقط بأنها ترتبط بعلاقات مع القطاع الخاص، في حين صرحت 11 منظمة بأنها لا ترتبط بعلاقات مع هذا القطاع، ولم تدل ببيانات حول ذلك منظمة واحدة. وعن طبيعة هذه العلاقات، أفادت 4 منظمات بأنها علاقة تمويل، و4 أخرى أفادت بأنها علاقة شراكة، وأفادت 10 منظمات بأنها علاقة تكاملية، وارتبطت منظمة واحدة بعلاقة تعاقدية مع القطاع الخاص، وارتبطت منطمتان بعلاقات من نوع آخر غير المذكورة مع هذا القطاع.

### 5-2-3 الاستقلالية والاستدامة الإدارية والمالية

تشكل الاستقلالية والاستدامة الإدارية والمالية عاملاً أساسياً ومهماً في قدرة هذه المؤسسات على تحقيق رسالتها وأهدافها التي تأسست من أجلها، وتشكل، بالتالي، مؤشراً مهماً لقياس مدى فاعليتها ومدى قدرتها على التأثير.

#### • الاستقلالية الإدارية

من خلال ما تطرقنا إليه سابقاً في القسم المتعلق بالبناء الإداري والمرجعيات العليا لمنظمات حقوق الإنسان، فإن هذه المنظمات تتسم بوجود مرجعيات عليا لها، كما أن لديها نظمها وأهدافها وبرامجها التي وضعت باستقلالية عن الجهات الخارجية، لاسيما الحكومية والممولين. لكن من خلال بعض المقابلات التي تمت مع بعض هذه المنظمات، فقد تبين أن هناك عملية تسوية وتفاوض مع الممولين فيما يخص البرامج التي تنفذها هذه المنظمات، وعلى الرغم من أن هذه المنظمات تحاول الانطلاق من أجندة وطنية محلية، فإنها لا تنكر وجود تأثير للممولين ولو بسيط على تحديد البرامج والمشاريع التي تنفذها هذه المنظمات. لكن تبقى الاستقلالية الإدارية لدى هذه المنظمات مقبولة، فهي لها مرجعياتها التي تنتخب مجالس إدارتها أو تعيينهم، ولكن المهم هو أن ذلك يتم بمعزل عن تدخلات خارجية؛ سواء من السلطة أم من الممولين. وقد تشكل هذه الاستقلالية الإدارية ضمانة مهمة لاستدامة هذه المنظمات واستمرارية عملها، وبالتالي قدرتها على التأثير في المجتمع، وبخاصة أنها تضم في عضوية أعضائها المرجعية أو في مجالس إدارتها شخصيات فلسطينية اعتبارية لها وزنها السياسي والاجتماعي.

#### • التمويل والاستقلالية المالية

يتلقى قطاع منظمات حقوق الإنسان تمويله من مصادر متعددة، وتتلقى معظم منظماته تمويلها من أكثر من مصدر، لكن المصدر الأهم لتمويل هذه المنظمات هو التمويل الخارجي. فقد أظهرت البيانات أن 21 منظمة من منظمات حقوق الإنسان تتلقى تمويلاً خارجياً، ولا تتلقى مثل هذا التمويل 5 منظمات فقط، ولم تدل منظمة واحدة ببيانات حول ذلك. وبلغ عدد المنظمات التي يتوفر لديها مصادر دخل ذاتية 10 منظمات، وعدد التي تتلقى منحاً من السلطة 3 منظمات، وعدد التي تتلقى تبرعات وهبات محلية 13 منظمة، وعدد التي تتلقى تبرعات من داخل الخط الأخضر منظمة واحدة فقط، وعدد التي تتلقى مساعدات من فلسطينيين في الخارج 3 منظمات، وتتلقى 3 منظمات مساعدات من مصادر أخرى غير المذكورة.

يظهر مما تقدم كأن هناك تنوعاً في مصادر تمويل منظمات حقوق الإنسان، ولكن غالبيتها تعتمد على مصادر التمويل الخارجية، وهو أمر قد يقيها منكشفة ومرتهنة للتوجهات والتقلبات في أولويات الممولين. ويعزز ذلك نسبة التمويل الخارجي من إجمالي تمويل هذه المنظمات، حيث أظهرت النتائج أن 16 منظمة حقوق إنسان تتلقى أكثر من نصف إيراداتها من الخارج، منها 7 منظمات تتلقى إجمالي تمويلها من الخارج، في حين تتلقى 3 منظمات تمويلاً من الخارج يتراوح بين 10-40% من مجمل إيراداتها السنوية.

وفي مقابل التمويل الخارجي، اقتصر عدد منظمات حقوق الإنسان التي يساهم التمويل الذاتي في أكثر من نصف ميزانيتها على 3 منظمات، ويساهم الدخل الذاتي ما بين 10-30% من ميزانية 6 منظمات. ولا تتلقى أكثر من نصف ميزانيتها كمنح من السلطة سوى منظمة واحدة، وتساهم التبرعات والهبات المحلية في أكثر من نصف ميزانية منطمتين فقط، أما المساعدات من المؤسسات والأفراد داخل الخط الأخضر أو من الفلسطينيين في الخارج لمنظمات حقوق الإنسان فهي محدودة للغاية، ولا تشكل سوى نسبة بسيطة من ميزانية منظمات حقوق الإنسان. ويؤكد هذا مجدداً على أن التنوع في مصادر تمويل منظمات حقوق الإنسان لا يشكل لها حماية جديّة تساعد على استدامتها واستمراريتها، فغالبية التمويل المتوفر لهذه المنظمات يأتي فعلياً من التمويل الخارجي على الرغم من توفر المصادر الأخرى.

ومن المؤشرات على بقاء منظمات حقوق الإنسان مرتبطة بالتمويل الخارجي، هو أن 20 منظمة منها صرحت بعدم إمكانية الاستغناء عن التمويل الخارجي حتى العام 2010، وصرحت منظمة واحدة فقط بأنه يمكنها ذلك، في حين لم تجب عن هذا السؤال 5 منظمات، لأنه لا ينطبق عليها بحكم أنها لا تتلقى تمويلاً خارجياً، ولم تدل منظمة واحدة ببيانات عن هذا السؤال.

تعزز البيانات التي وفرتها منظمات حقوق الإنسان عن الموارد المتوفرة لديها عدم قدرة هذه المنظمات على الاستغناء عن التمويل الخارجي في المدى المنظور، حيث أن هذه الموارد لدى هذه المنظمات محدودة، وبالتالي فإن دورها في دعم استمرارية هذه المنظمات واستدامتها في وضعها الحالي محدود. فقد أظهرت البيانات أن 3 منظمات فقط تتوفر لها وقفية، وبالتالي فإنه يتوفر لها بعض الدخل الذاتي من عوائد هذه الوقفيات. وأفادت 5 منظمات فقط أن لديها احتياطياً نقدياً يشكل ضماناً عند حالات الطوارئ، وبخاصة عند تراجع أو انقطاع التمويل عنها. واقتصر عدد منظمات حقوق الإنسان التي لديها عقارات مدرة للدخل على منطمتين. كذلك، اقتصر عدد المنظمات التي تمتلك المكتب المقيمة فيه على منطمتين، في حين أن باقي المنظمات لا يتوفر لها ذلك، ما يعني وجود تبعات مالية تتعلق بدفع إيجار المكان المستأجر الذي تقيم فيه المنظمة، حيث أن 23 منظمة أفادت بأنها تستأجر المكان المقيمة فيه. ولا تمتلك مشاريع مدرة للدخل سوى 4 منظمات، وهي تشرف عليها بنفسها. إجمالاً، فإن الموارد المتاحة لمنظمات حقوق الإنسان التي يمكن أن تساعد على استدامتها بشكل ذاتي دون الانكشاف للتمويل محدودة، وتحتاج إلى الكثير من التطوير.

وفيما يخص التخطيط من أجل استقلالية المؤسسة، كمؤشر أيضاً على إمكانية الاستدامة والاستمرارية لدى منظمات حقوق الإنسان، صرحت 10 منظمات بأن لديها خططاً مباشرة لتطوير الاعتماد على الموارد المحلية، في حين أن باقي المنظمات ليس لديها مثل هذه الخطط. ومن ضمن المنظمات التي لديها خطط، فإن 4 منظمات تشتمل خططها على إنشاء استثمارات خاصة بالمنظمة، و6 منظمات تشتمل خططها على السعي لتعزيز مساهمة المجتمع المحلي، و7 منظمات تشتمل خططها على السعي لزيادة الوعي بالعمل التطوعي، ومنظمة واحدة تشتمل خططها على السعي لإنشاء وقفية.

من خلال ما تقدم، يتبين أن أكثر من نصف المنظمات لا تمتلك خططاً لتطوير الاعتماد على المصادر المحلية والذاتية، ما يعني بقاء هذه المنظمات مرتبطة بالتمويل الخارجي، ما يؤثر على إمكانية استدامة القطاع برمته، على الرغم من حيوية هذا القطاع وشدة

الحاجة له في الحالة الفلسطينية، وهو ما يستدعي العمل على تطوير مصادر تمويل من الفئات والشرائح الاجتماعية الواعية لأهمية هذا القطاع، حيث أنه من الصعب عليه الاعتماد على أموال السلطة بحكم دوره الدعاوي والرقابي عليها، وبحكم صعوبة استمرار الاعتماد على التمويل الخارجي لما يسببه ذلك من انكشاف دائم لتوجهات الممولين وأولوياتهم والتغيرات عليها. ولكن بحكم عدم لعب هذه الفئات والشرائح لهذا الدور، فإن هذه المنظمات مضطرة لاستمرار الاعتماد على التمويل الخارجي لتغطية موازاناتها السنوية.

وباعتماد غالبية هذه المنظمات على التمويل الخارجي، استطاعت تحقيق توازن في أوضاعها المالية، حيث أظهرت البيانات أن إجمالي الإيرادات التي تلقتها 19 منظمة حقوق إنسان العام 2006 بلغ 8.694 مليون دولار أمريكي،<sup>25</sup> في حين بلغ حجم مصروفات 18 منظمة حوالي 5.696 مليون دولار أمريكي للعام نفسه. وقد صرحت 6 منظمات بأنها حققت عجزاً في الميزانية العام 2006، في حين صرحت 17 منظمة أنها لم تعان من عجز، ولم تصرح 4 منظمات بمعلومات حول حصول أو عدم حصول عجز لديها في ميزانية العام 2006. وقد بلغ حجم العجز المتحقق لدى المنظمات الست حوالي 87 ألف دولار أمريكي فقط. ومن خلال الاطلاع على أرقام الإيرادات والمصروفات لدى المنظمات الأخرى، فإنها قد حققت فائضاً في الميزانية خلال العام 2006، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الفائض قد يكون غير حقيقي، حيث أنه قد يرتبط بميزانية سنوات لاحقة، فمعظم المنظمات تتلقى تمويلاً على مشاريع تمتد لأكثر من سنة.

وعن أسباب العجز الذي تحقق لدى 6 منظمات من منظمات حقوق الإنسان كما صرحت هي، فقد أفادت جميعها أن عدم كفاية التمويل من أسباب العجز، في حين لم تعتبر أي منها أن سوء الإدارة من أسباب العجز، واعتبرت منظمة واحدة أن محدودية الموارد الذاتية من أسباب عجزها المالي.

<sup>25</sup> لم تصرح باقي المنظمات ببيانات حول حجم إيراداتها.

بشكل عام، تشير هذه البيانات إلى أن وضع منظمات حقوق الإنسان من ناحية توفر ميزانياتها مستقر، حيث أن عدد المنظمات التي تعاني من عجز قليلة، عدا عن أن العجز نفسه محدود، ولكن يبقى السؤال حول ما إذا كانت الميزانيات المتوفرة لهذه المنظمات كافية لتطوير عملها ولتحقيق نتائج ملموسة على الأرض فيما يخص تطوير حالة حقوق الإنسان في الأراضي الفلسطينية، وبخاصة في ظل التحديات الكبيرة المفروضة على هذا القطاع؛ سواء من إجراءات الاحتلال الإسرائيلي التي تشكل خرقاً واضحاً لحقوق الإنسان، أم على الصعيد الفلسطيني الداخلي، لاسيما في ظل حالة الفلتان الأمني التي سادت في المراحل الأخيرة.

على صعيد آخر، وفيما يخص وجود أو عدم وجود خطة تطويرية متوسطة المدى كأحد المؤشرات على إمكانية الاستدامة لدى هذه المنظمات، أفادت 23 منظمة بأنه يوجد لديها مثل هذه الخطة، لكن 18 منظمة فقط تشتمل خططها على موازنات محددة، و6 منظمات فقط يتوفر لها موارد مضمونة لتغطية هذه الخطة بنسبة تزيد على 50% من موازنتها؛ أي أن هذه الخطط وضعت كخطة فنية، ولكن تنفيذها يعتمد على مدى توفر التمويل، وهو الأمر غير المضمون كما تظهر البيانات أعلاه، ولهذا يبقى تنفيذ هذه الخطط مرهوناً بتوجهات الممولين وأولوياتهم، وفي هذه الحالة يرتبط بتوجهات الممولين من الخارج، نظراً لاعتماد منظمات حقوق الإنسان عليهم بشكل رئيسي.

وعن آليات إعداد هذه الخطط، أفادت 19 منظمة بأنها قامت بإعدادها بناءً على تقدير المؤسسة نفسها لاحتياجات المجتمع، وقامت 14 منظمة بالاعتماد على دراسات لتقدير احتياجات المجتمع، وأفادت 17 منظمة بأنها استندت أيضاً إلى مشاركة المجتمع المحلي، وأفادت 4 منظمات بأن خططها جاءت لتتوافق مع توجهات الممولين.

#### 4-2-5 استدامة التأثير

إن تأثير عمل منظمات حقوق الإنسان طويل المدى، فهي منظمات تعمل على تحسين واقع حقوق الإنسان بشكل عام، وبالتالي فإن نتائج وتأثيرات عملها لا تظهر في المديين القصير والمتوسط، بل إنها تأثيرات تحتاج إلى تراكم إنجازات صغيرة لتحدث تأثيراً جدياً على المدى الطويل، وبالتالي فإن قياس هذا التأثير عملية ليست سهلة. من هنا، تعتمد هذه الدراسة إلى وضع بعض المؤشرات لقياس درجة التأثير، أخذاً بعين الاعتبار المحددات السابقة، وتعتبر استمرارية البرامج من المؤشرات الأكثر أهمية على هذا الصعيد، نظراً لطبيعة عمل هذه المنظمات التي تحتاج إلى زمن طويل للتأثير كما أسلفنا، هذا بما لا يتعارض مع تكيف البرامج نفسها مع التغيرات على البيئة. بالإضافة إلى ذلك، فإن توفر الخطط وطريقة إعدادها ومدى مشاركة المجتمع المحلي فيها لاسيما الفئات المستهدفة والمستفيدين اعتبر من المؤشرات على استدامة التأثير. وكذلك، مدى توفر المتابعة من قبل المنظمات للمستفيدين من برامجها.

#### • درجة التغيير في البرامج

أفادت 14 منظمة حقوق إنسان من أصل 27 منظمة شملها التعداد بأنه جرى تغيير على برامجها منذ تأسيسها. وعزت هذه المنظمات هذا التغيير إلى أسباب متنوعة، حيث اعتبرت 3 منظمات أن نقص التمويل كان وراء هذا التغيير، واعتبرت 5 منظمات أن زيادة التمويل هي السبب، واعتبرت 4 منظمات أن تغيير أهداف وسياسات المنظمة نفسها هو السبب، واعتبرت 8 منظمات تغير أولويات المجتمع المحلي هو السبب، واعتبرت منطمتان أن التغيير حصل لديها للتأقلم مع التغيير في توجهات الممولين، واعتبرت 12 منظمة مواجهة إجراءات الاحتلال الإسرائيلي هي سبب التغيير، واعتبرت منظمة واحدة عدم تجاوب الفئات المستهدفة هو السبب في التغيير، واعتبرت 4 منظمات أن أسباباً أخرى غير المذكورة تقف وراء التغيير. ومن الواضح من خلال الأرقام السابقة أن الكثير من المنظمات اعتبرت أن أكثر من سبب واحد يقف وراء تغيير المنظمة لبرامجها.

#### • توفر الخطط وطريقة إعدادها وموقع المستفيدين منها

تباشر مجمل منظمات حقوق الإنسان عملها وفق خطة زمنية محددة (لم تدل ببيانات حول ذلك منظمة واحدة). وأظهرت البيانات التي أدلت بها هذه المنظمات مشاركة للفئات المستهدفة في إعداد هذه الخطط، حيث أظهرت أن 12 منظمة تشارك لديها الفئات المستهدفة في عملية تخطيط وتصميم البرامج والمشاريع التي تنفذها، في حين لا يتم إشراك الفئات المستهدفة بذلك لدى 12 منظمة أيضاً، ولم تدل ببيانات حول ذلك 3 منظمات. وأفادت 15 منظمة بأن الفئات المستهدفة تشارك في عملية التنفيذ، ما يعني أن بعض المنظمات لا تشارك الفئات المستهدفة في التخطيط، ولكن تشاركها في التنفيذ. وأفادت 14 منظمة بأنها تشارك المستفيدين في المتابعة والتقييم للبرامج والمشاريع المنفذة، في حين صرحت 4 منظمات أن الفئات المستهدفة هي فقط مستفيدة ومتلقية للخدمات.

وتقوم منظمات حقوق الإنسان بمتابعة المستفيدين من برامجها، وهي تقوم بذلك باستخدام آليات عديدة، فقد أفادت 10 منظمات بأنها تقوم بذلك من خلال لقاءات غير رسمية مع بعض المستفيدين، وأفادت 3 منظمات بأنها تقوم بذلك من خلال لقاءات مع لجنة دائمة من المستفيدين، وأفادت 9 منظمات بأنها تقوم بذلك من خلال اجتماعات دورية مع المستفيدين، وتقوم منظمة واحدة بذلك من خلال آليات أخرى، في حين لم تدل ببيانات حول متابعتها للمستفيدين منها 4 منظمات، وقد يكون هذا بحكم عدم وجود مستفيدين مباشرين من عملها.

وعلى الرغم من توفر الخطط لدى مجمل منظمات حقوق الإنسان، أفادت 14 منظمة فقط بأنها تحقق أهداف خططها. وقد اعتبرت منظمات حقوق الإنسان؛ سواء التي تحقق أهداف خططها أو التي لا تحققها بأن هناك معوقات تواجهها في تنفيذ خططها وفي تحقيق الأهداف المرجوة منها، حيث صرحت بذلك جميع المنظمات ما عدا منظمة واحدة. وقد اعتبرت مؤسستان تدخل الجهات الممولة الخارجية في الخطة واحداً من المعوقات، في حين اعتبرت 4 منظمات عدم تفاعل المستفيدين مع الخطة من المعوقات، واعتبرت 4 منظمات أن عدم توفر الوقت لدى أعضاء المنظمة من

المعوقات، واعتبرت 5 منظمات أن نقص الكفاءات والمهارات البشرية من المعوقات، واعتبرت 19 منظمة محدودية التمويل من المعوقات، واعتبرت 3 منظمات تدخل الجهات الممولة المحلية في الخطة من المعوقات، واعتبرت 20 منظمة إجراءات الاحتلال الإسرائيلي من المعوقات، واعتبرت 4 منظمات أن هناك معوقات من نوع آخر غير المذكورة تعيق من تحقيقها لخططها بالشكل المطلوب.

وعلى الرغم من أن مجمل منظمات حقوق الإنسان تباشر عملها وفقاً لخطط زمنية محددة، فإن تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الخطط غير متوفر لدى عدد كبير منها، هذا بالإضافة إلى وجود معوقات في وجه تحقيق هذه الأهداف حتى لدى المنظمات التي اعتبرت أنها تحقق الأهداف المرجوة من هذه الخطط. ومن هذا المنطلق، فإن درجة تأثير هذه المنظمات في المجتمع ما زالت محدودة، وقد يعود ذلك ليس لنقص الجهد اللازم من قبل هذه المنظمات، مع أهمية بذل جهد أكبر ووضع إستراتيجيات وخطط أكثر ملاءمة للواقع، وإنما قد يعود أيضاً للبيئة العامة المحيطة بعمل هذه المنظمات، لاسيما في ظل البيئة السياسية التي يعيشها المجتمع الفلسطيني والتغيرات الكبيرة والمتسارعة التي تحدث عليها.

#### 5-2-5 تقييم المنظمات لمدى فاعليتها وتأثيرها

يشكل تقييم المنظمات لبرامجها عاملاً مهماً في قياس هذه المنظمات لمدى تأثيرها على المجتمع، حيث أن هذا التقييم يتيح لهذه المنظمات المجال لمراجعة هذه البرامج والكشف عن مواطن القوة والضعف فيها، وبالتالي العمل على تصويبها وفقاً لهذا التقييم. ومن هنا، فإن توفر التقييم للبرامج لدى هذه المنظمات يعد مؤشراً مهماً على قدرة هذه المنظمات على الاستمرارية من زاوية ارتباطها باحتياجات المجتمع والقدرة على التأثير فيه، وبالتالي يعد مؤشراً مهماً على مدى فاعلية هذه المنظمات.

#### • تقييم البرامج

على هذا الصعيد، صرحت 21 منظمة من منظمات حقوق الإنسان بأنها تقوم بتقييم برامجها دائماً، في حين تقوم منظمتان بتقييم بعض البرامج، ولا تقوم بعملية تقييم منظمة واحدة. وأفادت 10 منظمات بأن درجة استفادتها من هذه التقييمات عالية جداً، في حين اعتبرت 9 منظمات درجة استفادتها عالية، واعتبرت 3 منظمات درجة استفادتها متوسطة. وتشرك هذه المنظمات المستفيدين في عملية التقييم، كما صرحت، وتستخدم في ذلك أدوات مختلفة، حيث تعتمد 21 منظمة في تقييم برامجها من قبل المستفيدين على الانطباعات العامة غير المنهجية، وتعتمد 18 منظمة على عقد اجتماعات دورية مع المستفيدين بعد الانتهاء من المشروع، وغالباً ما يكون ذلك في مشاريع التدريب، وتعتمد 15 منظمة على استمارة لتقييم برامجها من قبل المستفيدين.

#### • قياس مدى التأثير والفاعلية

وعن كيفية قياس هذه المنظمات لمدى تأثيرها وفعاليتها، فإن 14 منظمة تقوم بذلك من خلال دراسات، منها 13 منظمة تقوم بها بدافع ذاتي، في حين صرحت 3 منظمات بأنها تقوم بها بطلب من الممولين؛ أي أن منظمتين تقومان بهذه الدراسات بدافع ذاتي وبطلب من الممولين معاً. وعلى الرغم من هذا العدد من المنظمات التي تقوم بدراسات لقياس تأثيرها في المجتمع، فإن 5 منها فقط تقوم بذلك دورياً، في حين تقوم 9 منظمات بهذه الدراسات عند الحاجة. وأظهرت البيانات أن 11 منظمة تقوم بتنفيذ دراسات قياس مدى تأثيرها على المجتمع بنفسها، في حين توكل 3 منظمات هذه المهمة لجهة محايدة، وهو العدد نفسه للمنظمات التي صرحت بأنها تقوم بهذه الدراسات بطلب من الممولين الذين غالباً ما يشترطون تقييماً خارجياً؛ أي يقوم به أشخاص من خارج المنظمة نفسها.

#### • التأثير في السياسات العامة

وعلى الرغم من هذه التقييمات التي تقوم بها منظمات حقوق الإنسان، فإنها من جهة ثانية لا ترى تأثيراً كبيراً لها على السياسات العامة، حيث اعتبرت 3 منظمات فقط أن هناك تأثيراً كبيراً على السياسات العامة، واعتبرت 19 منظمة بأن تأثيرها متوسط على

هذه السياسات، واعتبرت منظمتان أنه لا تأثير لمنظمات حقوق الإنسان على السياسات العامة.

وعن مدى تأثير المنظمة نفسها في حالات محددة على قرارات اتخذتها الحكومة الفلسطينية، أفادت 3 منظمات بأنها ساهمت كثيراً في ذلك، وأفادت 18 منظمة بأنها ساهمت في حالات قليلة، وأفادت 3 منظمات بأنها لم تؤثر مطلقاً.

#### • مدى تلبية الاحتياجات المجتمعية

وعن تقدير مدى فاعلية مجمل المنظمات العاملة في مجال حقوق الإنسان كقطاع موحد في تلبية الاحتياجات المجتمعية، اعتبرت 5 منظمات أنها فاعلية كبيرة، واعتبرت 14 منظمة أنها فاعلية متوسطة، واعتبرت 4 منظمات أنها فاعلية محدودة، واعتبرت منظمة واحدة عدم وجود فاعلية لهذه المنظمات، ولم تدل ببيانات حول ذلك 3 منظمات. وقد اعتبرت 17 منظمة أن ضعف التمويل يؤثر سلباً على زيادة تأثير برامج هذه المنظمات على المجتمع، واعتبرت 3 منظمات أن المشاكل الإدارية لها تأثير سلبي على ذلك، واعتبرت 4 منظمات أن المشاكل المتعلقة بالقوانين لها تأثير على ذلك، واعتبرت 5 منظمات أن ضعف المجتمع المحلي له تأثير سلبي على قدرة هذه المنظمات على تحقيق ذلك، وكان العدد الأعلى والبالغ 18 منظمة هو للمنظمات التي اعتبرت إجراءات الاحتلال سبباً أساسياً في الحد من وجود فاعلية وتأثير برامجها على المجتمع، واعتبرت 9 منظمات أن ضعف الموارد البشرية سبب أساسي في ذلك.

وتظهر المؤشرات السابقة أن معظم المنظمات لجأت إلى تقييم فاعليتها أو تأثيرها؛ سواء على مستوى المنظمة نفسها أم على مستوى القطاع بالمتوسطة، حيث اعتبرت تأثيرها على السياسات العامة والقرارات الحكومية وكذلك تأثيرها على تلبية احتياجات المجتمع متوسطة، وهو تقييم المنظمات لنفسها بنفسها، وهو تقييم قد يكون غير دقيق. وقد برز من خلال المقابلات التي تمت مع بعض هذه المنظمات درجة أقل من الرضا عن مدى تأثير هذه المنظمات ودرجة فاعليتها، وربط من تمت مقابلتهم ذلك بالبيئة

العامّة السّياسيّة والاقتصاديّة والاجتماعيّة والتغيّرات المستمرّة والسريعة عليها، وتراجع ثقة الناس بقضايا حقوق الإنسان، وبخاصّة أن الجهات القائمة عليها من الممولين هي نفسها التي تحاصر المجتمع الفلسطيني وتنتهك حقه الأساسي في الحرية وفي لقمة العيش.

بالإجمال، واستناداً إلى مجمل المؤشرات التي تمت معالجتها لقياس مدى فاعليّة منظمات حقوق الإنسان في الأراضي الفلسطينيّة، فيمكننا القول إن مدى فاعليّة هذه المنظمات في المجتمع الفلسطيني متوسطة، وهي أدنى من المستوى المتوقع، وذلك يعود إلى عوامل موضوعية لها علاقة بالبيئة المحيطة السّياسيّة والاقتصاديّة والاجتماعيّة والثقافية والقانونيّة، وعوامل ذاتية لها علاقة بأداء هذه المنظمات وبنائها الداخليّة.

فعلى الرغم من توفر الهيكليات الإداريّة وتوفر النظم الإداريّة والماليّة، فإن هناك ضعفاً في دور المرجعيّات العليا لهذه المنظمات. وعلى الرغم من توفر علاقات التنسيق والتشبيك مع المنظمات والقطاعات الأخرى، فإن هذه العلاقات تبقى محدودة ولا ترتقي لمستوى توحيد الجهود لتحقيق نتائج مهمّة، على المستوى الوطني العام، لاسيّما أن جزءاً مهمّاً من عمل هذه المنظمات يتركز في مجالات التأثير على السّياسيات العامّة والتشريعات، وهو ما لا يمكن لمنظمة واحدة منفردة تحقيق إنجازات تذكر بخصوصه.

ومن ناحية الاستقلاليّة والاستدامة، فإن اعتماد هذه المنظمات على التمويل الخارجي، وعلى الرغم من أنه مبرر بحكم عدم توفر مصادر أخرى، فإنه يبقي هذه المنظمات منكشفة أمام توجهات الممولين وأولوياتهم، وهو ما يدفعها أحياناً إلى القبول بتغيّرات على برامجها، وقد ظهر ذلك من خلال البيانات التي استعرضناها في الدراسة.

وبالاعتماد على تقييم المنظمات لنفسها، فإن هذا التقييم يؤكّد النتائج التي توصلت لها دراسة هذا القطاع، حيث أنها قيمت تأثيرها بأنه متوسط، وربطت المنظمات ذلك بالبيئة

العامة التي تؤثر سلبياً على عملها. ومن هنا، فإن استدامة تأثير هذه المنظمات مسألة ترتبط بالعمل على المدى الطويل، حيث أن تأثيرات عملها لا يمكن قياسها بسهولة في المديين القصير والمتوسط.

## خاتمة

التقييم العام لتأثير وفاعلية منظمات هذه القطاعات الأربعة مجتمعياً هو متوسط ودون المستوى المتوقع، على الرغم من أن بعض هذه المنظمات تمارس نشاطها من أكثر من عقدين، وبخاصة المنظمات العاملة في مجال قضايا المرأة. ويعود ذلك إلى مجموعة من الأسباب والعوامل الموضوعية والذاتية التي تحد من إمكانية زيادة فاعليتها. وتتمثل أهم العوامل الموضوعية بالبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية الصعبة والسلبية التي تعمل في ظلها منظمات هذه القطاعات الأربعة، ومدى قدرتها على التكيف معها. أما العوامل الذاتية، فتتعلق أساساً بالمؤشرات المؤسسية التي تعمل وفقها هذه المنظمات.

وفي هذا المجال، لا بد من الإشارة إلى بعض المسائل المهمة ذات العلاقة بتقييم تأثير وفاعلية هذه المنظمات المجتمعية. فأبعاد قياس تأثيرها وفعاليتها المجتمعية تتضمن مؤشرات ثقافية وقيمية. ومن هنا تبرز صعوبة قياس فاعليتها. فهذه المنظمات متنوعة من حيث منطلقاتها الفكرية وخياراتها الأيديولوجية والسياسية، وهي بذلك لا تشكل قطاعاً منسجماً، بل هي أقرب إلى تجمع منظمات تعمل تحت عنوان واحد منها إلى تشكيلها قطاعاً منسجماً من جهة، ومن جهة أخرى فإن ما تعتبره منظمة ما إنجازاً قد تعتبره منظمة أخرى فشلاً لها. وتبرز هذه الإشكالية، بصورة خاصة، لدى المنظمات العاملة في مجال قضايا المرأة، فدرجة انسجامها أقل بكثير من درجة انسجام المنظمات المدروسة العاملة في مجال تعزيز الديمقراطية والحكم السليم وحقوق الإنسان.

كما أن بروز تأثير هذه المنظمات في المجتمع مسألة ترتبط بعملها على المدى الطويل، حيث أن تأثيرات عملها لا يمكن قياسها بسهولة في المديين القصير والمتوسط. فأحداث تأثير ثقافي يحتاج إلى مثابرة واستمرارية في تركيز العمل في المجالات المعنية لفترة زمنية طويلة، فمن الصعب افتراض الحصول على نتائج اجتماعية مباشرة في هذا

المجال لمشروع يستمر لسنة أو سنتين. وربما كان من الأجدى في التقييم قصير المدى للبرامج والمشاريع، فحص دوري لمدى انسجامها مع أهداف المنظمة بشكل عام.

كذلك تؤثر البيئة العامة على آلية قياس فاعلية هذه المنظمات، وبخاصة التداخل ما بين أولوية المسألة الوطنية، وتحقيق الاستقلال الوطني من جهة، وضرورة ترسيخ قيم ثقافية معينة تتسجم مع المنطلقات الفكرية والخيارات السياسية لهذه المنظمات من جهة ثانية. وهذا يفترض انطلاق مؤشرات تقييم تأثيرها وفعاليتها المجتمعية من خيارات أيديولوجية وسياسية معينة، والأدق من خيار تصور شكل المجتمع الفلسطيني المقبل.

وفي السياق ذاته، فإن إحداث تأثير قيمى وثقافى فى المجتمع يتجاوز جهود منظمة بعينها، فهى ثمرة جهود منظمات مجتمعية عديدة، بما فيها المنظمات الحكومية، ومؤسسات المجتمع المدني الأخرى.

ودون شك، فإن التعويل على تحقيق هذه المنظمات لإنجازات فعلية، يتطلب ضمان استدامتها، وضمان ماثبرتها فى العمل فى المجالات التى تسمح بتحقيق أهدافها. وربما كانت الاستدامة المالية من أهم العقبات التى تؤثر على هذه المنظمات. فمن جهة، فإنه من غير الممكن الادعاء أن هذه المنظمات تستطيع تمويل نفسها، فهذا يحولها إلى قطاع ربحى، وبخاصة فى الأراضي الفلسطينية. كما أن ضعف القطاع الخاص المحلى، وتضاؤل قدرة المجتمع المحلى على تمويل هذه المنظمات يجعلها تعتمد بدرجة كبيرة على التمويل الخارجى. لذا، فإن التمويل الخارجى ضرورة موضوعية لهذه المنظمات. كذلك لا يمكن اعتبار التمويل الخارجى، بحد ذاته، عامل ضعف أو قوة لهذه المنظمات. ومن المفيد فى هذا المجال التعرض لمضمون التمويل الخارجى، وتحديدًا تنوع جهاته، وتوفير ضمانات لاستمراره.

كما أن اعتماد هذه المنظمات على التمويل الخارجى له تأثيرات متناقضة على فاعلية هذه المنظمات. فهو، من جهة، يبقى هذه المنظمات منكشفة أمام توجهات الممولين

وأولوياتهم، ما يدفعها أحياناً إلى القبول بتغييرات على برامجها، ما يعني تأثير الجهات الممولة في تحديد أولويات هذه المنظمات، ومن جهة ثانية يجعل من إرضاء الجهات الممولة خياراً مفروضاً عليها. وقد تؤثر علاقة التمويل سلباً على نظرة الجمهور لهذه المنظمات.

ومن جهة أخرى، فإن التمويل الخارجي يؤثر على المؤشرات المؤسسية بصورة متناقضة، فهو في الوقت الذي يدفع باتجاه مأسسة بناء وعمل هذه المنظمات بروح الشفافية ومراعاة نظم المساءلة، فهو يضعف من مساءلة هذه المنظمات أمام جمهورها والفئات المستهدفة من نشاطها لصالح مراعاتها إرضاء الجهة الممولة.

وبالإجمال، فإن هذه المنظمات تعمل في مجالات حيوية للمجتمع الفلسطيني، وتستحق أن يجري الاهتمام بتطوير آليات عملها، بما يحسن من فاعليتها المجتمعية.

## الملاحق

- ملحق 1: أهم المؤشرات الإحصائية  
ملحق 2: تقييم عام لفاعلية المنظمات المبحوثة

ملحق 1: أهم المؤشرات الإحصائية للمنظمات المبحوثة

المؤشر	قضايا المرأة	الديمقراطية والحكم السليم	حقوق الإنسان
عدد المنظمات	122	21	27
سنة التأسيس			
قبل قيام السلطة الوطنية	35	4	10
1994-2000	44	5	11
2001-2006	43	12	6
النسبة من المصروفات على أهم النشاطات			
الدعوى والتأثير %	23.1	34	30
التوعية المجتمعية %	21.8	40	33
الخدمات الفردية %	15.3	2.5	15
التسجيل			
وزارة الداخلية	104	20	22
وزارة الاختصاص	84	15	11
التطوع			
المنظمات التي لا يوجد فيها متطوعون	19	3	0
معدل عدد المتطوعين في المنظمة	52.4	33	25.7
التوظيف			
المنظمات التي لا يوجد فيها مستخدمون	54	6	3
معدل المستخدمين في المنظمة	10.7	6.6	11.4
البناء الإداري			
المنظمات التي فيها جمعية عمومية	114	20	22
المنظمات التي فيها مجلس أمناء	25	5	12
المنظمات التي فيها هيئة إدارية	114	18	23
المنظمات التي فيها لجنة توجيهية	25	6	3
المنظمات التي تنتخب الهيئة الإدارية	109	19	22
المنظمات التي لم تجتمع مرجعيتها العام 2006	6	2	3
المنظمات التي يوجد فيها نظام إداري	114	21	24

المؤشر	قضايا المرأة	الديمقراطية والحكم السليم	حقوق الإنسان
المنظمات التي يوجد فيها نظام مالي	89	17	25
المنظمات التي تنشر تقارير دورية عن نشاطاتها	115	19	27
المنظمات التي تدقق حساباتها خارجياً	93	20	23
المنظمات التي تنشر تقاريرها للجمهور	99	15	27
<b>علاقات المنظمات</b>			
تقييم علاقات مع منظمات محلية	108	21	25
تقييم علاقات مع منظمات عربية	33	10	16
تقييم علاقات مع منظمات دولية	71	15	19
علاقة إشراف مع الحكومة	94	14	14
أشكال تعاون أخرى مع الحكومة	92	11	22
العلاقة مع القطاع الخاص	66	18	15
<b>مصادر التمويل (% من المنظمات)</b>			
الخارجي	64	16	21
الذاتي	113	10	10
تبرعات محلية	66	11	13
الحكومة الفلسطينية	11	2	3
فلسطينيو الخارج	16	2	3
فلسطينيو منطقة 1948	3	0	0
الإيرادات (دولار أمريكي)*	11.3 مليون	4.9 مليون	8.7 مليون
الخارجي من الإيرادات%	54.9	83.1	75.7
الذاتي من الإيرادات%	33.0	8.1	18.0
تبرعات محلية من الإيرادات%	9.9	3.6	3.3
الحكومة الفلسطينية من الإيرادات%	0.5	0.1	0.8
فلسطينيو الخارج من الإيرادات%	2.0	5.1	0.8
فلسطينيو منطقة 1948 من الإيرادات%	0.1	00	1.4
لا تستطيع الاستغناء عن التمويل الخارجي	57	16	20
المنظمات التي غيرت برامجها منذ تأسيسها	65	10	14
المنظمات التي تمارس عملها وفق خطة	101	17	26

المؤشر	قضايا المرأة	الديمقراطية والحكم السليم	حقوق الإنسان
المنظمات التي تحقق خططها أهدافها دائماً	39	11	14
المنظمات التي تتابع المستفيدين	105	16	23
<b>تقييم الفاعلية</b>			
المنظمات التي تقيم برامجها دائماً أو أحياناً	110	19	23
تقيم البرامج بواسطة استمارة	47	13	15
تقيم البرامج من خلال اجتماعات مع المستفيدين	87	13	18
انطباعات غير منهجية	79	15	21
<b>قياس التأثير في المجتمع</b>			
المنظمات التي تقوم بقياس تأثيرها	53	12	14
تقوم بذلك بدافع ذاتي	50	11	13
تقوم بذلك حسب طلب الممولين	15	1	3
<b>تقييم تأثير المنظمات غير الحكومية في السياسة العامة</b>			
فاعلية كبيرة أو متوسطة	96	20	23
لا فاعلية	26	1	2
<b>تأثير المنظمة في قرارات اتخذتها السلطة</b>	<b>42</b>	<b>11</b>	<b>21</b>
المنظمات التي فاعليتها عالية أو عالية جداً في تلبية احتياجات المجتمع	86	17	19
<b>أهم المعوقات التي تواجهها</b>			
ضعف التمويل	109	15	17
وجود مشاكل إدارية	19	00	3
مشاكل قانونية	2	00	4
ضعف تعاون المجتمع المحلي	60	10	5
إجراءات الاحتلال	72	13	18
ضعف الموارد البشرية	48	4	9

تقتصر على إيرادات المنظمات التي أدلت بمعلومات حول إيراداتها، وهي كما يلي: 114 منظمة عاملة في قضايا المرأة، و18 منظمة عاملة في مجال الديمقراطية والحكم الرشيد، و19 منظمة عاملة في مجال حقوق الإنسان. ومن الجدير بالذكر أن المنظمات الرئيسية العاملة في هذه المجالات قد أدلت ببيانات حول إيراداتها.

ملحق 2: ملخص تقييم فاعلية المنظمات المبحوثة

المؤشر	المنظمات العاملة في قضايا المرأة (122 منظمة)	المنظمات العاملة في مجال تعزيز الديمقراطية والحكم السليم (21 منظمة)	المنظمات العاملة في مجال حقوق الإنسان (27 منظمة)	ملاحظات
مدى توافق بنية هذه المؤسسات مع أسس المساءلة والشفافية	لديها بنية تنظيمية مناسبة، وبخاصة المنظمات التي تسعى إلى إحداث تغيير	لديها بنية تنظيمية مناسبة	لديها بنية تنظيمية مناسبة	المشكلة الأهم في هذا المجال هي في فاعلية مرجعيات هذه المنظمات، وبخاصة أنها تتأثر سلباً بمحورية دور المدير العام في تشكيل هذه المرجعيات، وكذلك يؤثر الاستقطاب السياسي عليها سلباً.
طبيعة وأنماط علاقات هذه المنظمات	لديها شبكة علاقات فاعلة، وبخاصة المنظمات التي تسعى إلى إحداث تغيير	لديها شبكة علاقات فاعلة	لديها شبكة علاقات واسعة، لكنها تركز على الأشكال الأقل فاعلية.	
الاستقلالية والتمويل والاستمرارية	الاستدامة المالية فوق متوسطة للمنظمات الخدمية، وضعيفة للمنظمات العاملة في مجال الدعوة والتوعية المجتمعية	الاستدامة المالية ضعيفة	الاستدامة المالية ضعيفة	تتوفر لديها الاستقلالية الإدارية. ولدى نسبة كبيرة منها خطط وتصورات لتحقيق الاستدامة المالية.
استدامة التأثير	هي الأقل فاعلية في هذا المجال	أقل من المتوسط، على الرغم من أن لدى نسبة كبيرة منها آليات لتحقيق ذلك	أقل من المتوسط، على الرغم من أن لدى نسبة كبيرة منها آليات لتحقيق ذلك. (هذه	استدامة التأثير متقاربة بين المجموعتين الثانية والثالثة، وكذلك تتشابه معهما المنظمات العاملة في مجال تمكين المرأة، وذات الحساسية لقضايا النوع الاجتماعي.

ملاحظات	المنظمات العاملة في مجال حقوق الإنسان (27 منظمة)	المنظمات العاملة في مجال تعزيز الديمقراطية والحكم السليم (21 منظمة)	المنظمات العاملة في قضايا المرأة (122 منظمة)	المؤشر
	المنظمات أفضل نسبياً من المنظمات الأخرى)			
	بالنسبة للمنظمات العاملة في مجال قضايا المرأة، يوجد تفاوت كبير في هذا المجال ما بين المنظمات التقليدية غير الفاعلة في مجال التأثير في السياسات، وبين المنظمات الحديثة المؤثرة في هذا المجال.	فاعليتها المجتمعية متوسطة، وتأثيرها في السياسات متوسط	فاعليتها المجتمعية متوسطة، وتأثيرها في السياسات متوسط	فاعلية هذه المنظمات
	متوسطة	متوسطة	متوسطة	تقييم فاعليتها (حسب تقييم المنظمة نفسها)