

خطة الإبلاغ المنسقة – دراسة حالة

تحويل الخبرة إلى عمل: إجراء مراجعة للدروس المستفادة بعد حالة الاستغلال أو الاعتداء أو التحرش الجنسي



مقدمة

تشير نتائج خطة الإبلاغ المنسقة (HRS) إلى أنه، رغم الإبلاغ عن حوادث الاستغلال أو الاعتداء أو التحرش الجنسي (SEAH)، فإن إجراءات المتابعة – سواء الاستجابية أو التصحيحية – لا تُنفذ بصورة منهجية، خاصة في السياقات التشغيلية المعقدة أو في البيئات التي تفتقر إلى القدرات الداخلية الكافية.

تُعد مراجعة الدروس المستفادة بعد وقوع حادثة خطوة أمر بالغ الأهمية لتحسين السياسات وإجراءات التعامل مع الحالات، ولمنع تكرار مثل هذه الحوادث في المستقبل. فهذا الأمر يتيح فرصة لتقييم ما تم إنجازه بشكل جيد، وتحديد الجوانب التي يمكن تحسينها، واتخاذ تدابير تعزز من حماية الأفراد. كما تتيح المراجعة المجال لإشراك أصحاب البلاغات في تقديم رؤاهم، بهدف فهم تجاربهم بشكل أعمق، واستكشاف سبل تطوير الممارسات المعتمدة لتكون أكثر دعمًا، أمانًا، وفعالية.

من الضروري أن تُنفذ عملية مراجعة الدروس المستفادة بحذر واهتمام بالغين، مع الالتزام الصارم بمبدأ السرية، واتباع [نيج](#) يركز على الضحية/الناجي.

في دراسة الحالة هذه، سنستعرض متى وكيف ينبغي إجراء مراجعة الدروس المستفادة، والأطراف المعنية بالمشاركة، بالإضافة إلى العناصر الأساسية التي يجب التركيز عليها. كما سنقدم إرشادات عملية لتحويل هذه الرؤى إلى تغييرات قابلة للتنفيذ تؤثر بشكل إيجابي.

متى يتم إجراء المراجعة

ينبغي أن تتم مراجعة الدروس المستفادة بعد فترة وجيزة من إغلاق القضية، ويفضل أن تُجرى في غضون أسابيع قليلة من إغلاق القضية (إلا إذا ظهرت أي مخاطر أو مخاطر أو عمليات انتقامية أو مشكلات تتعلق بالسرية قبل إغلاق القضية، حيث يجب توثيقها فورًا ومعالجتها). من المهم تخصيص وقت كافٍ لدراسة النتائج بعناية، دون أن يتسبب التأخير في فقدان الزخم. إذا كشف التحقيق عن مشاكل تنظيمية أو أسفر عنه توصيات، فقد يكون من الضروري إجراء مراجعة مستمرة، مع العودة إليها بشكل دوري للتحقق مما إذا كانت التغييرات قد تم تنفيذها وإذا كانت تحقق الأثر المتوقع.

من ينبغي أن يشارك؟

هذه ليست عملية يمكن لشخص واحد فقط أن يتعامل معها، وينبغي أن تتم، إذا أمكن، بواسطة خبير مستقل. فهي تتطلب مجموعة من الأشخاص الذين يمكنهم التحدث عن جوانب مختلفة من القضية نفسها وكيفية التعامل معها. يجب على جميع الأشخاص المعنيين التوقيع على تعهد بالسرية. إليكم قائمة بالمشاركين المقترحين (الذين يجب أن يكونوا حاضرين في جلسة المراجعة – **باللون الوردي**) وأصحاب المصلحة الرئيسيين (الذين تساهم مداخلاتهم بشكل رئيسي، ولكن يمكن أن تكون طريقة مشاركتهم مرنة – **باللون الأصفر**):

المحقق: لمشاركة ما تم

إنجازه بنجاح، والتحديات التي واجهت التحقيق، وما يمكن تحسينه في الحالات المستقبلية.

الإدارة: للتفكير في كيفية التعامل مع الحادث على مستوى

القيادة، والمساعدة في تحويل الدروس المستفادة إلى تغييرات في السياسات والإجراءات والبرامج.

موظفو الحماية / مدير الحالة:

لتقديم رؤى حول كيفية تأثير الاستجابة على الضحايا/الناجين، وما إذا كانت أنظمة الحماية بحاجة إلى تعزيز.

الضحايا/الناجون أو الوسيط الموثوق به: رغم أهمية مبادئ السرية وعدم الإضرار، من المهم أيضاً إشراك المتضررين -سواء بشكل مباشر أو من خلال وسطاء موثوق بهم. مع الحصول على موافقة مستنيرة وتوفير الضمانات المناسبة، يمكن للضحايا/الناجين أو من دعمهم اختيار المشاركة في الجلسة مباشرة أو تقديم ملاحظاتهم مسبقاً دون الكشف عن هويتهم. يجب أن تكون مشاركتهم طوعية دائماً، وأن يتم التعامل معها بحساسية لضمان سلامتهم النفسية وخصوصيتهم.

السرية والنهج المرتكز على الضحية/الناجي

من الضروري أن تحترم أي مراجعة للدروس المستفادة مبدأ السرية والخصوصية. يجب حماية خصوصية الضحايا/الناجين بأي ثمن، ولا يجوز مشاركة أي معلومات إلا بعد الحصول على موافقتهم المستنيرة والصرحة. إن الحفاظ على السرية لا يعني تجنب النقاش كلياً، بل يعني التعامل مع الحوادث باحترام وحذر، وبأسلوب آمن يمكننا من التعلم منها دون تعريض الأفراد لمزيد من الأذى أو الخطر. يمكن العثور على مزيد من المعلومات حول السرية في سياق الشكاوى ضمن [دليل أفضل الممارسات لإدارة الشكاوى الصادر عن تحالف معايير العمل الإنساني \(CHS\)](#) (Alliance، 2023).

فيما يلي بعض النصائح العملية حول كيفية مشاركة ومناقشة حوادث الاستغلال والاعتداء والتحرش الجنسي (SEAH) دون الكشف عن الهوية، مع الحفاظ على نهج يركز على الضحية/الناجي:

- طلب توقيع تعهدات خطية: التأكد من أن جميع الأطراف المشاركة في مراجعة الحادثة يوقعون على اتفاقية سرية وتعهد بعدم وجود تضارب في المصالح.
- استخدام أوصاف عامة: تجنب مشاركة الأسماء، المسميات الوظيفية الدقيقة، أو المواقع الجغرافية. وبدلاً من ذلك، استخدم أوصافاً عامة مثل "أحد الموظفين" أو "متطوع من المجتمع المحلي"، أو استخدم معرفات فريدة.
- التركيز على الأنظمة وليس الأفراد: اجعل النقاش يتمحور حول ما إذا كانت الإجراءات قد نجحت أو فشلت، بدلاً من التركيز على من قام بماذا. على سبيل المثال، قل: "حدث تأخير في التعامل مع الشكاوى بسبب غياب الوضوح في خطوط الإبلاغ"، بدلاً من ذكر أسماء الموظفين المعنيين.
- استخدام البيانات المجمعة أو الأنماط: عند مناقشة الاتجاهات، استخدم بيانات مجمعة لتجنب كشف هوية الأفراد. على سبيل المثال: "تم تسجيل ثلاث شكاوى خلال العام الماضي مرتبطة بمواقع التوزيع، وجميعها تضمنت أطرافاً ثالثة."

- إزالة التفاصيل التي قد تؤدي للتعرف: حتى المعلومات التي قد تبدو غير ضارة – مثل نوع المساعدة المقدمة أو توقيت الحدث – يمكن أن تجعل الحادثة قابلة للتحديد في المجتمعات الصغيرة. لذلك، يجب إزالة أو تنقيح جميع التفاصيل غير الضرورية من أي ملخصات أو تقارير.
- إنشاء أمثلة مركبة: عند توضيح الدروس المستفادة، يُفضل دمج عناصر من عدة حالات لبناء مثال يعكس الجوانب الأساسية التي تم تعلمها دون أن يكون قابلاً للتتبع إلى حالة حقيقية.
- إشراك موظفي الحماية: عند التحضير لمناقشة حالة معينة، ينبغي إشراك خبراء الحماية أو التأمين من الأذى لمراجعة المحتوى والتأكد من أنه يحترم سرية الناجين ويأخذ في الاعتبار عوامل الخطر المحتملة.
- تأمين الوثائق والمناقشات: يجب حفظ محاضر ومواد اجتماعات الدروس المستفادة في صيغ آمنة مع تحكم في الوصول إليها. يجب تذكير جميع المشاركين بأن السرية تظل سارية حتى في الأنشطة التعليمية. كما يجب جمع وتدمير أي أوراق أو منشورات تم توزيعها.
- فوق كل شيء، يجب ألا يتم الضغط على الضحايا/الناجين أو المشتكين لمشاركة قصتهم. إذا تم تضمين رأيهم/ملاحظاتهم، يجب أن يتم ذلك بموافقة مستنيرة وواضحة، مع مراعاة الحساسية في كيفية تمثيل تجربتهم. من خلال اتخاذ هذه الخطوات، يمكن للمنظمات تعزيز ثقافة التعلم مع الحفاظ على نهج يركز على الضحية/الناجي. يمكن العثور على مزيد من المعلومات حول النهج الذي يركز على الناجين [هنا](https://www.chsalliance.org/victim-survivor-centred-approach): <https://www.chsalliance.org/victim-survivor-centred-approach>

كيفية إجراء مراجعة الدروس المستفادة

يجب أن تكون عملية المراجعة نقاشًا منظمًا وتعاونيًا يركز على تحديد الدروس المستفادة وتحويلها إلى إجراءات ملموسة. من المفيد النظر في عمليتين مختلفتين كجزء من نطاق المراجعة:

مراجعة عملية التحقيق: التركيز على ما إذا كان التحقيق قد تم بشكل فعال، مع تقديم توصيات لتحسين ممارسات التحقيق.

• **مراجعة البرامج والعمليات الأوسع:** النظر في ما إذا كان الحادث يمكن تجنبه أو تقليص تأثيره من خلال تغييرات في البرامج، مثل كيفية تصميم الأنشطة أو التوزيعات وتنفيذها، أو كيفية توظيف وتدريب الموظفين. قد تُسفر المراجعة عن اقتراحات لإجراء تغييرات على مستوى المنظمة، مثل تعديل السياسات والإجراءات التنظيمية أو أساليب تنفيذ البرامج، إضافة إلى تحديد مقاييس للتحسين، وتدريبات، وطرق الفحص، والتوثيق، والعقوبات، وغيرها.

النهج المقترح:

1. ابدأ بهدف واضح: يجب توضيح للمشاركين أن الهدف من المراجعة هو تحسين الممارسات ومنع الحوادث المستقبلية، وليس إلقاء اللوم على أي شخص. يجب تشجيع الجميع على التحدث بصراحة، مع الحفاظ على السرية.

2. التفكير في التحقيق: ما تم تنفيذه بشكل جيد؟ هل تم اتباع خطوات التحقيق والجدول الزمني المخطط له؟ هل تم إشراك الأشخاص المناسبين؟

• ما لم تنفيذه بشكل جيد؟ هل كانت هناك تأخيرات؟ هل رفض أي شخص المشاركة في العملية؟ هل واجه أي شخص صعوبة في التقدم بشكواه؟ هل كانت إجراءات التحقيق عادلة وشفافة؟

ما يمكن القيام به بشكل مختلف؟ كيف يمكن تحسين العملية في المرة القادمة؟

(3) مراجعة الأنظمة

بعد مراجعة التحقيق نفسه، يجب تحويل التركيز إلى الأنظمة والبرامج الأوسع. هل ساهمت أي ضعف في المنظمة في زيادة خطر أو تأثير الحادث؟ فكر أبعد من الحادث نفسه — هذه فرصة لفحص البيئة العملية. هل حدث الحادث بسبب ضعف في الأنظمة الأوسع، مثل أسلوب تنفيذ البرامج، أو التوظيف، أو التفاعل مع المجتمع؟

أسئلة إرشادية:

التوظيف والإشراف: • هل كانت نسبة المديرين إلى الموظفين أو الموظفين إلى المشاركين كافية للإشراف المناسب؟ • هل كانت الأدوار والمسؤوليات واضحة للموظفين والمتطوعين؟ • هل كانت هناك فجوات في الإشراف أو الرقابة سمحت بحدوث المخاطر دون ملاحظة؟	التفاعل مع المجتمع: • هل كانت لدى المجتمعات طرق آمنة وموثوقة للإبلاغ عن المخاوف؟ • هل كان أعضاء المجتمع مشاركون في تحديد المخاطر المحتملة قبل بدء النشاط؟ • هل كان الناس على دراية بحقوقهم وكيفية الإبلاغ عن السلوكيات غير السليمة؟	تصميم البرنامج وتنفيذه: • هل كانت هناك مخاطر في كيفية تصميم النشاط أو البرنامج؟ • هل كانت الطريقة المتبعة (مثل تقديم المساعدة العينية مقابل النقد، أو التسليم المباشر مقابل التسليم عبر طرف ثالث) مناسبة وأمنة؟ • هل كانت هناك فرص ضائعة لتطبيق نهج تحليل السياق المحلي أو النهج حساسية النوع؟
الدروس المستفادة السابقة: • هل حدثت حوادث مشابهة في السابق؟ وإذا كان الأمر كذلك، هل تم تطبيق الدروس المستفادة منها؟ • هل كانت المنظمة قد حددت هذا المجال كمجال عالي المخاطر من قبل، وماذا تم اتخاذه من إجراءات بشأنه؟	ثقافة المنظمة والمساءلة: • هل كان الموظفون وأعضاء المجتمع واثقين من أن الإبلاغ سيؤدي إلى اتخاذ إجراءات؟ • هل تم منع الانتقام من المشتكين أو المبلغين بشكل كافٍ؟ • هل شعر الموظفون بالأمان عند رفع البلاغات داخلياً؟	التوظيف والموارد البشرية: • هل تم فحص الموظفين والمتطوعين بشكل مناسب؟ • هل تلقى الجميع المشاركين في النشاط تدريباً حول الاستغلال و الاعتداء والتحرش الجنسي (SEAH) ووقعوا على مدونات السلوك؟ • هل كانت هناك أي مخاوف بشأن سلوك الموظفين قبل وقوع الحادث؟

لمزيد من المعلومات، يُمكن الاطلاع على [مؤشر PSEAH التابع لتحالف المعايير الإنسانية \(CHS Alliance\)](#)، والذي تم تصميمه لمساعدة المنظمات في التحقق من أدائها وفقاً لمعايير CHS لتحديد ما إذا كانت لديها السياسات والممارسات اللازمة لحماية موظفيها والأشخاص في المواقف الضعيفة.

4. تطوير خطة عمل: بمجرد جمع الرؤى والدروس المستفادة، يجب تطوير خطة عمل. ستشمل هذه الخطة الإجراءات المحددة لمعالجة الفجوات التي تم تحديدها، بالإضافة إلى الجداول الزمنية والمسؤوليات المعينة. يجب النظر في:

- المشاكل التي تم تحديدها: ما هي المشكلة أو الضعف الذي تم العثور عليه؟
- الإجراءات لمعالجة المشاكل: ما هي الخطوات المحددة التي ستُتخذ لمعالجة هذه المشاكل؟
- الجدول الزمني: متى سيتم إتمام هذه الإجراءات؟
- الشخص (الأشخاص) المسؤولون: من سيكون مسؤولاً عن تنفيذ هذه الإجراءات؟
- الموارد المطلوبة: هل هناك موارد أو تدريب مطلوب لتنفيذ التغيير؟
- مؤشر النجاح: كيف سنقيس ما إذا كانت هذه الإجراءات ناجحة؟

تسليط الضوء: مثال على أفضل الممارسات

المراجعات ما بعد الحدث في منظمة كريستيان بلايند ميشن (CBM)



في منظمة كريستيان بلايند ميشن (CBM)، نقوم بإجراء مراجعات ما بعد الحدث (AARs) من أجل التأمل واستخلاص الدروس بعد وقوع حادث معقد. تجمع هذه الممارسة مجموعة من الأفراد الرئيسيين الذين شاركوا في التعامل مع الحادث لإجراء مناقشات صادقة حول الحالة التي تم الانتهاء منها مؤخراً، وذلك في بيئة آمنة.

يعتمد الأشخاص المشاركون في مراجعات ما بعد الحدث على نوع حالة الحماية. ويكون فريق الحماية مشاركاً دائماً ويقود النقاش. بالإضافة إلى ذلك، تتم دعوة مجموعة مختارة من الأفراد للمشاركة، وهم الأشخاص الذين أدوا دوراً رئيسياً خلال معالجة الحالة والذين تقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ خطة العمل.

عادةً ما تشمل هذه المجموعة مدير المكتب الاقليمي في البلد الذي وقع فيه الحادث، والمدير المسؤول مثل مدير تطوير وتنفيذ البرامج العالمية، أو رئيس قسم الموارد البشرية العالمي إذا كان الحادث مرتبطاً بسوء السلوك الجنسي في مكان العمل، بالإضافة إلى أعضاء من فريق العمل الذين شاركوا في معالجة الحالة.

وفي بعض الحالات، تتم دعوة ممثل مجلس الموظفين للمشاركة أيضاً، غير أن هذا القرار يعتمد على التحليل الذي يتم إجراؤه في بداية العملية. وتساعدنا هذه الممارسة في ضمان الالتزام بنهج يركز على الناجين في كل مرحلة من مراحل التعامل مع الحالة.

تبدأ الجلسة بمقدمة موجزة حول عملية مراجعة ما بعد الحدث (AAR) والغرض منها، تليها مراجعة لأهم جوانب الحادث. نحرص خلال هذه المرحلة على عدم كشف أي معلومات سرية، التزاماً بواجب الرعاية والمبادئ الأساسية للنهج القائم على التركيز على الناجين. ولهذا السبب، تتم دعوة الأشخاص الرئيسيين فقط ممن شاركوا في معالجة الحالة لحضور الاجتماع.

يُعدّ تقرير موجز مكتوب بناءً على المناقشات التي جرت خلال الجلسة، ويشكّل هذا التقرير أساساً لوضع خطة عمل تتضمن فقط معلومات مجبولة الهوية، بهدف تشجيع اتخاذ تدابير للتخفيف من المخاطر، والوقاية، وتحسين الاستجابة في المستقبل. وقد أسهمت هذه الممارسة في تعزيز روح الفريق، وبناء الثقة، وزيادة الوعي بأهمية التعامل مع المعلومات الحساسة. كما تُعزّز هذه الآلية عملية التحسين المستمر في مجالات الحماية ومنع الاستغلال والانتهاك الجنسيين (PSEAH). وإضافة إلى ذلك، تتيح مراجعة ما بعد الحدث (AAR) الانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم الجماعي، مما يُسهم في ترسيخ التعلم المؤسسي.

بقلم يوهانز إسترادا، المستشار العالمية لشؤون الحماية والمحقة المعتمدة في قضايا الاستغلال والاعتداء و التحرش الجنسي – (SEAH)
www.cbm.org

الخاتمة

إن إجراء مراجعة للدروس المستفادة لا يقتصر على التأمل فيما حدث بشكل خاطئ، بل يهدف إلى إحداث تغييرات حقيقية تساهم في حماية الأفراد المستضعفين وتحسين أساليب الوقاية والاستجابة لحالات الاستغلال والاعتداء والتحرش الجنسي (SEAH). ومن خلال اتباع عملية واضحة ومنهجية، وإشراك الأطراف المعنية الرئيسية، يمكن للمنظمات أن تكرّس ثقافة التعلم والتحسين المستمر.

مصادر إضافية:

- [دليل مؤشر الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين \(PSEAH Index\)](#)، تحالف معايير العمل الإنساني (CHS Alliance)، 2024.
- [إدارة الشكاوى: دليل لأفضل الممارسات للمنظمات الإنسانية](#)، تحالف CHS، 2023.
- [إرشادات حماية المبلّغين عن المخالفات: كيفية إنشاء بيئة تحمي وتدعم المبلّغين عن سوء السلوك](#)، تحالف CHS، 2022.
- [دليل التحقيق في قضايا الاستغلال والانتهاك والتحرش الجنسي](#)، تحالف CHS، 2022.
- [تطبيق نهج يركز على الضحية/الناجي في الاستجابة لحالات SEAH في القطاع الإنساني: ما المطلوب؟ دليل التنفيذ](#)، تحالف CHS، 2024.