

تقييم إجراءات المساءلة والحماية في معازف



CTDC

مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان
Center for Transnational
Development & Collaboration

تمهيد

رغم إعداد هذا التقرير كجزء من تقييم المساءلة والحماية ضمن المؤسسات، إلا أننا شعرنا أثناء كتابته أن من الصعب عدم استجواب للظروف الخارجية، بما في ذلك العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والسياقية التي أوجدت الحاجة للقيام بهذا العمل. هذا المنهج زاد من صعوبة وحساسية عملنا. ومع أن الحفاظ على الحياد كان ضرورياً، إلا أن التعامل مع الممارسات المسيئة كان شاقاً على المستوى العاطفي.

نطلب من القراء والقارئات قراءة التقرير بالكامل وليس بشكل جزئي، والنظر إليه باعتباره خطوة نحو مساءلة أكبر للمؤسسات وليس باعتباره إنجازاً بحد ذاته. قراءة التقرير بهذا الشكل المتكامل ضروري لسلامة المعلومات والتحليلات المقدمة فيه، فهذا التقييم ليس تمريناً في تقصي الحقائق، بل استكشاف للعوامل والظروف والآليات والثغرات والعمليات والإجراءات والعلاقات والمعضلات والأسئلة الأخلاقية الصعبة، وعلاوة على كل ذلك، عمليات المساءلة الجمعية للمؤسسات.

نأمل أن يفتح هذا التقرير مجالاً للمزيد من الحوارات البناءة حول إجراء عمليات المساءلة الجمعية للمؤسسات، من دون التسبب بالضرر للضحايا والناجين-ات. كما نأمل أن يمثل خطوة صغيرة نحو العدالة الإبدالية للجميع. ندرك أن الكثير من الموضوعات التي يتناولها هذا التقرير تثير مشاعر مؤلمة، لذلك نود أن نعرب عن تضامننا مع كل من تعرضوا-ن لممارسات تعسفية وانتهاكات وأعمال عنف، سواء في مكان العمل أو في الحياة اليومية.

مع التضامن،

المؤسستان والمديرتان الشريكتان لمركز التنمية والتعاون عبر الأوطان

د. نوف ناصر الدين

د. نور أبو عصب

ديسمبر/كانون الأول ٢٠٢٢

1.....	تمهيد
3.....	1. مقدمة
3.....	1.1 التقييم
4.....	1.2 الخلفية والسياق
6.....	1.3 الفرق بين التحقيق والتقييم
9.....	2. المنهجية
10.....	2.1 الاستشارات
12.....	2.2 البيانات الثانوية
13.....	2.3 محدودية التقييم
14.....	3. الاستنتاجات العامة
14.....	3.1 سلسلة المساءلة: التهرب من المسؤولية
16.....	3.2 عدم وجود العكس الذاتي
18.....	3.3 الأحكام الأخلاقية المطلقة
19.....	3.4 «الإشاعات» من منظور نسوي
19.....	3.5 الصحافة الرديئة والتغطية المُستثيرة
21.....	3.6 الاستخدام الفضفاض للمصطلحات
22.....	3.7 ما يوجد في الفضاء «الأمّن»
24.....	4. نتائج محددة حول معارف
25.....	4.1 معضلة المؤسسة
25.....	4.1.1 استنتاجات
26.....	4.1.2 توصيات
26.....	4.2 التطوير التنظيمي لدى معارف
26.....	4.2.1 استنتاجات
27.....	4.2.2 توصيات
28.....	4.3 رقابة وحماية من مجلس إداري
28.....	4.3.1 خلاصات
29.....	4.3.2 توصيات:
31.....	4.4 علاقة معارف بموظفيها-اتها
31.....	4.4.1 الاستنتاجات
31.....	4.4.2 توصيات
34.....	4.5 الموارد البشرية
34.....	4.5.1 استنتاجات
34.....	4.5.2 توصيات:
37.....	4.6 التواصل الداخلي
37.....	4.6.1 استنتاجات
37.....	4.6.2 توصيات
38.....	4.7 إنتاج معارف
38.....	4.7.1 استنتاجات
39.....	4.7.2 توصيات
40.....	4.8 التبليغ والإدارة:
40.....	4.8.1 استنتاجات
41.....	4.8.2 توصيات
41.....	4.9 العلاقات الخارجية
41.....	4.9.1 استنتاجات
42.....	4.9.2 توصيات
43.....	الملحق الأول: الخط الزمني لمعارف

1. مقدمة 1.1 التقييم

يستند هذا التقرير، الذي أعده مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان، إلى تقييم كلفتنا إدارة مجلة معازف الإلكترونية بإجرائه، وذلك رداً على تصريحات ادعت حدوث حادثة إساءة جنسية خلال حفلة نظمتها المجلة بالاشتراك مع برزخ وبولروم بليتز في بيروت ليلة رأس السنة 2019-2020. يقدم هذا التقييم تحليلاً نسوياً تقاطعياً مستقلاً ومحايداً حول الآتي:

- أ. أطر المساءلة لدى معازف، من حيث:
 1. الحوكمة والقيادة،
 2. المشاريع والأنشطة،
 3. آليات الاستجابة للشكاوى،
 4. الشراكات.

اعتمد استقصاء البنية التحتية لمعازف واحتمالية وقوع حوادث إساءات جنسية فيها، على ثلاثة أساليب للتحليل:

1. تحليل علاقتي: يركز على علاقة معازف بموظفيها والمجتمع العام والممولين والشركاء، وديناميات الفريق الداخلية.
2. تحليل الثغرات: يركز على الثغرات الموجودة في السياسات والإجراءات والعمليات داخل المؤسسة، وتحليل الموارد البشرية والاجتماعية المتاحة لدى المؤسسة.
3. تحليل العمليات: يركز على العمليات اليومية داخل المؤسسة بشكل عام.

نظراً لاعتمادنا مقارنة نسوية تقاطعية في هذا التقييم، والذي يعتبر مهماً لعمليات العدالة تصالحية/تحويلية¹، فإننا سنستكشف أيضاً الديناميات الاجتماعية والسياسية العامة التي لعبت دوراً في سلسلة الأحداث التي آلت إلى هذا التقييم. تقدم لنا المقاربة النسوية التقاطعية بديلاً عن محاولات التركيز على معاقبة أفراد واعتبارهم من كبش فداء، وتجاهل المسؤولية الجماعية في الحد من العنف، ومواجهة الظلم والقمع، وتحويل الأنظمة من الجنون. ذلك لا يعني تجاهل المسؤولية الفردية عن الأذى، وإنما تجاوز التفكير بالعواقب وأشكال العقاب والسعي نحو تغيير الهياكل المجتمعية².

من هذا المنظور، نرى في ادعاء الحادثة والتصريحات وردود الفعل التي أعقبتها أعراضاً لمشكلات هيكلية اجتماعية وسياسية أكبر. لم تكن حادثة منعزلة حصلت في فراغ، بل وانعكاساً لأنماط وتوجهات داخل المشهد الذي تعمل معازف فيه. لذلك، وعملاً بمسؤوليتنا الجماعية، سنستكشف في هذا التقرير أيضاً:

¹ تجمع مقاربتنا بين الرؤيتين الإصلاحية والتحويلية للعدالة، والتي نفضل أن نسميها «الإبدالية».

² للمزيد حول هذه المقاربة في الحماية: أبو عصب وناصر الدين (2021)، ممارسات وإجراءات الحماية المثلى في المؤسسات: أداة نحو منظومات مساءلة نسوية تقاطعية عابرة للأوطان للاستجابة للاستغلال والاعتداءات والتحرشات والمضايقات والاستقواء.

ب. المساءلة الجمعية، وسلاسل المسؤولية التي تتجاوز مؤسسة أو فرداً بعينه، خصوصاً فيما يتعلق بالحادثة المدّعة، والتصريحات وردود الفعل التي تلتها.

في هذا التقرير، سنعتبر المساءلة عملية مستمرة ومتغيرة، من دون بداية أو نهاية واضحة، وهي ترتبط بطريقة أو أخرى بالعلاقات والتأثير والسلطة والموقعية، وتحركها رؤية للعدالة تسعى لإحداث تغيير في المجتمع ككل.³ التأمّل في هذه المسألة مهم، ونأمل أن يقدم دروساً للقطاع الذي تعمل فيه معازف، وللمشهد الفني والثقافي في البلدان الناطقة باللغة العربية وخارجها.

1.2 الخلفية والسياق

جاءت الحاجة لإعداد تقرير التقييم عقب سلسلة من الأحداث يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

- ابتداء من حزيران 2022، صدرت سلسلة بيانات تتهم معازف بالضلوع في سوء معاملة والتستر على حادثة إساءة جنسية ذُكر أنها وقعت خلال حفلة رأس السنة 2019-2020 في مساحة برزخ (التي جرت فيها الحفلة).
- أصدرت الضحية المدّعية الأولى بياناً بعنوان «تحذير، محتوى حساس: اغتصاب»، سردت فيه بالتفصيل تعرضها للاعتداء الجنسي من قبل اثنين من الفنانين المؤدين في الحفلة، أحدهما هي ضحية مدّعية ثانية ضد نفس المتهم الأول. في بيانها، ذكرت الضحية المدّعية الأولى أنها تعرضت لتخدير قسري من قبل كل من الضحية المدّعية الثانية والمتهم الأول.
- في بيانها الأول، اتهمت الضحية المدّعية الأولى إدارة معازف بالتستر على الاعتداء الذي وقع لها، ووجهت النقد بشكل خاص إلى مديرها التنفيذي، حيث اتهمته بتجاهل ما حصل معها عمداً والاستمرار في نشر مواد عن موسيقى المتهم. استندت هذه الاتهامات إلى قصص غير مباشرة رواها آخرون.
- صدر بيان عن خمسة موظفين وموظفات سابقات في معازف، كان اثنان منهما من فريق تنظيم الحفلة. أعرب البيان عن الدعم للضحية المدّعية الأولى، وأدان إدارة معازف، وتحديداً مؤسسها ومديرها التنفيذي، لتستره على الجريمة المدّعة.
- جاء في البيان أن الموظفين والموظفات السابقات والحاليات يتعرضون إلى سوء معاملة من قبل إدارة معازف.
- أصدرت برزخ، مكان إقامة الحفلة، بياناً يعرب عن التضامن مع الضحية المدّعية الأولى، ويدين إدارة معازف لسوء تعاملها مع القضية.

³ المرجع نفسه.

- بعد هذه التصريحات، أصدر عدد من أصحاب المصلحة الآخرين وأطراف ثالثة بيانات دعم للضحية المدّعية، وقطعوا علاقاتهم مع معازف، وطالبوا بإجراء تحقيق في الحادثة، متهمين إدارة معازف بالتستر على «الاعتصاب».
- استجابة لذلك، تنحى المدير التنفيذي لمعازف طواعية.
- توقف تمويل منصب المدير التنفيذي.
- أصدرت معازف بيان دعم للضحية المدّعية الأولى.
- أصدرت الضحية المدّعية الثانية، وهي أيضاً متّهمة بالاشتراك في الجريمة المدّعاة الأولى، بياناً تسرد فيه تذكراها للأحداث، وتعرّضها للاعتداء الجنسي على يد المتّهم نفسه.
- قدمت الضحية المدّعية الثانية لقطات من محادثات على فيسبوك مع كل من الضحية المدّعية الأولى والمتّهم.
- بعد ذلك، أصدرت الضحية المدّعية الأولى بياناً آخر حول الاعتداء، رداً على الأقوال المختلفة التي صدرت على بيانها.
- وجهت في البيان الثاني انتقادات للمدير التنفيذي لمعازف مجدداً، ودعت إلى «عزل» المدير التنفيذي والجاني المتّهم والضحية المدّعية الثانية عن المشهد الموسيقي والساحات الثقافية.
- تبنت عدة منصات دعوة الضحية المدّعية الأولى بشأن معازف، وفضّت على الفور شراكاتها وارتباطاتها وعقودها مع المؤسسة ومع مديرها التنفيذي.
- تبنت المنصات المذكورة أيضاً دعوة الضحية المدّعية الأولى بشأن الضحية المدّعية الثانية، وفضّت ارتباطاتها وأنهت شراكاتها وصفقاتها معها. كما تلقت الضحية المدّعية الثانية تهديدات بالقتل والاعتصاب عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- علّقت معازف جميع أنشطتها ومشاريعها إلى حين إجراء عملية مساءلة، والبحث في مسؤولية معازف، والمسؤولية الجماعية بعد هذه الأحداث.

1.3 الفرق بين التحقيق والتقييم

تواصلت معازف مع مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان، نظراً لخبرة المركز في مجال الحماية بناء على توصيات ميدانية. في البداية، كانت معازف ترغب بأن نُجري تحقيقاً خارجياً مستقلاً استجابةً إلى الدعوات العامة التي نشرت على وسال التواصل الاجتماعي.

ذهب البعض على وسائل التواصل الاجتماعي إلى حد مطالبة المنصات – بما فيها معازف – بـ«معاينة الجناة»، متجاهلين-ات أنه لا أحد يمتلك السلطة القانونية لمعاينة الجناة المتهمين غير السلطات.

لهذا السبب، نستخدم الكلمات التالية: مدّعاة، مدّعية، متّهم، متّهمة في هذا التقرير عند الإشارة إلى الحادثة والضحايا والجناة المدعون/ات لحماية أنفسنا من المسؤولية القانونية.

يمكن القول إنه يمكن اعتبار إنهاء العقود والاتفاقيات والتوقف المهني كلها طرقاً غير مشروعة للمعاينة، إذا لم تكن مبنية على بعض الأدلة أو على إجراءات واضحة. فقد يؤدي إنهاء عقود الأشخاص و/أو تعليق رواتبهم-ن دون مراعاة الأصول الواجبة إلى تبعات قانونية على المؤسسات التي تفعل ذلك.

إضافة إلى ذلك، فإن إجراء تحقيق من وجهة نظرنا كخبيرات في الحماية والمساءلة ليس أمراً ممكناً ولا قابلاً للتطبيق، وذلك للأسباب التالية:

● وفقاً لمكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (2006)،⁴ فإن «التحقيق في الجريمة هو العملية التي يتم من خلالها تحديد مرتكب الجريمة أو الجريمة المقصودة من خلال جمع الوقائع (أو الأدلة) – وقد يشمل أيضاً تقييم ما إذا تم ارتكاب جرم بالأصل».

● في هذه الحالة بالذات، وتحت الولاية القضائية لمعظم البلدان، هناك ما لا يقل عن أربع جرائم مزعومة يمكن أن تؤدي إلى تحقيقات جنائية: (أ) الاعتداء الجنسي على الضحية الأولى في برزخ، (ب) الاعتداء الجنسي على الضحية الثانية في مكان خاص، (ج) الاتجار بالمخدرات في موقع في بيروت، وأخيراً (د) التشهير والقذف والقدح بحق معازف ومديرها التنفيذي، وهذه تعد جريمة مدنية بموجب بعض القوانين، وجريمة جنائية تحت قوانين أخرى.

● للتحقيق بشكل مناسب في مثل هذه الجرائم المدّعاة، يجب منح المحققين-ات الصلاحيات الكاملة من أجل:

- «القبض على المشتبه به-ا؛
- الاستيلاء على العقارات كأدلة؛
- البحث عن أدلة، سواء في الأماكن أو على الأشخاص؛

⁴ للمزيد: [UNODC \(2006\): Criminal Justice Assessment Toolkit](#).

- مقابلة المشتبه بهم-ن (وبمجرد القيام بذلك فهذا يعني التشكيك بصدقهم-ن وشخصهم-ن، ما يمكن اعتباره في بعض البلدان شكلاً من أشكال التشهير، وجريمة جنائية)؛
- طلب عينات، مثل بصمات الأصابع والحمض النووي، والتقاط صور؛
- إجراءات تحديد الهوية؛
- مقابلة الشهود، بمن فيهم-ن الضحايا؛
- طرح أسئلة على أفراد الجمهور؛
- الاحتفاظ بالمعلومات الشخصية والسرية والحفاظ عليها؛
- اللجوء للمراقبة التقنية والشخصية واستخدام وسائل تطفلية أخرى لرصد الأشخاص؛
- التخفي وانتحال شخصيات، أو استخدام مخبرين-ات؛
- حماية الشهود ونقلهم-ن؛
- القيام بنشاط يمكن اعتباره غير قانوني خارج التحقيق، مثل حيازة مواد ممنوعة، أو حمل أسلحة، أو دخول قسري إلى عقارات، أو مراقبة حركة الإنترنت غير القانونية». (مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، 2006).

- يعتبر تولي هذه الصلاحيات، من دون سلطة رسمية، جرمًا في بعض الحالات. فلو أردنا مثلاً إجراء مقابلة مع المتهمين-ات، فقد يعتبر إجراؤنا تشهيراً ويعرضنا للمساءلة القانونية.
- لذلك، ضماناً لنزاهتنا ومصداقيتنا، لا ندعي بأننا نحقق في الحوادث بشكل مناسب من دون أن نمتلك تلك الصلاحيات أو نحصل على نفاذ خاص إلى المعلومات والأماكن والأشخاص.
- تتطلب التحقيقات الجنائية قدرات وخبرات في مجموعة واسعة من المجالات، بما فيها الطب الشرعي وتكنولوجيا المعلومات والأمن والعمل الاجتماعي وعلم الاجتماع وعلم الجريمة والصحافة الاستقصائية والقانون وغيرها.
- استرعى انتباهنا أن بعض المنصات، والممولين، والأفراد على وسائل التواصل الاجتماعي، كانوا يطالبون بإجراء تحقيق من قبل لجنة مختارة من النشطاء، وأعضاء مجتمع الميم، وأفراد من المشهد الثقافي والموسيقي، والنساء.
- ورغم أننا نؤيد تماماً أهمية التعددية والشمول، إلا أن الأولوية في سياق التحقيقات يجب أن تُعطى للخبرة والتخصص، لا للفئات الهوياتية.
- من الناحية النظرية، يعني التحقيق التساؤل عما إذا وقعت الحوادث أم لا، وهي العملية التي يتم من خلالها القول إن أشخاصاً بعينهم-ن مذنبون-ات أو لا.
- تجدر الإشارة إلى أن أنظمة الدولة، التي تكون في الغالب فاسدة وأبوية وتمييزية وغير عادلة، هي الأطراف الوحيدة التي تملك سلطة إجراء التحقيقات الجنائية.

- نتفهم أيضاً رفض العديد من ضحايا مختلف أشكال العنف اللجوء إلى مؤسسات الدولة لتحقيق العدالة.

استناداً إلى جميع النقاط الموضحة أعلاه، وبالروح النسوية المتمثلة في تصديق الناجيات، سعيًا في هذا العمل إلى استكشاف وفهم «أين يمكن أن يكمن الخطأ» وكيف قد يكون قد أسفر عن هذه الحادثة المدّعاة والأحداث التي تلتها. لقد كنا ولا نزال مهتمات أيضاً بمعرفة «ما الذي كان قد يمنع الانتهاكات المدّعاة وما تلاها». لهذه الأسباب، قررنا إجراء «تقييم» بدلاً من «تحقيق».

2. المنهجية

جرى هذا التقييم بين 24 تشرين الأول و30 تشرين الثاني 2022، من قبل مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان – وهو فريق استشاري نسوي متعدد التخصصات، تعنى أجدته بالعدالة الاجتماعية العابرة للأوطان. اعتمدنا في هذا العمل على نظريات من علم الاجتماع، وعلم النفس التنظيمي والاجتماعي، والفلسفة الأخلاقية، والفلسفة النسوية، والعلوم الإدارية والتنظيمية، وعلم الجريمة، والدراسات القانونية، واللغويات، وعلم اللغة الاجتماعي، بالإضافة إلى الأساليب الإبدالية للتعامل مع العنف المجتمعي مما قدمته المنظرات النسويات الملونات والسود.

اعتمدنا أيضاً منظوراً نسوياً تقاطعياً، وهو ما ساعدنا على كشف العديد من العوامل الخارجية والداخلية المتداخلة التي أثرت على معازف كمؤسسة، ومكننا من تقييم السياق الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والقانوني والتكنولوجي والعلاقاتي الذي تعمل فيه، والذي أثر داخلياً على المؤسسة.

كما استخدمنا أساليب جمع وتحليل البيانات الأولية والثانوية، وشملت تلك الاستشارات والأدلة القصصية ووسائل التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام والاتصالات المكتوبة والبيانات والوثائق الموسساتية. وقدمت مصادر البيانات هذه أنواعاً مختلفة من المعلومات، قسمناها على النحو التالي:

(1) وقائع: هي معلومات يمكن التحقق من صحتها من خلال الأدلة المادية. الجدول الزمني لمعازف كمؤسسة، على سبيل المثال، وأوقات دخول وخروج موظفيها، يمكن اعتباره معلومات موضوعية ومحايمة.

(2) المؤشرات: هي معلومات غير مدعومة بالأدلة، ولكنها تشير إلى مكان العثور على الأدلة أو على «معلومات وقائعية». توضح هذه المعلومات إمكانية حصول الحادثة، وليس احتمالية حصولها بالضرورة. مثلاً، شعور أحد الحضور بأن جو الحفلة كان «قاتماً» قد يشير إلى أن شيئاً ما يستدعي المزيد من التحقق والمراجعة. كذلك قد يشير نشر العديد من المنصات مواد ضد معازف على الجو السياسي السائد في ذلك الوقت.

(3) تفسيرية: هي تفسيرات الناس الذاتية للتجارب والأحداث والأشخاص والكلمات والعالم الاجتماعي بشكل عام. تتأثر المعلومات الانطباعية بالتجارب الخاصة بالفرد، بموقعه ومنصبه وطبقته وجنسه وعمره وتحصيله العلمي وجنسيته أو قوميته وعرقه ومذهبه ودينه وشبكته الاجتماعية وانتماؤه السياسي ووضع الاجتماعى ومصالحته الذاتية. فمثلاً، إذا وصف أحد الحضور بأن جو الحفلة كان «قاتماً»، فذلك تفسيرهم الخاص لجو الحفلة، وهو تفسير قد يعود إلى جنس المتحدث-ة، أو قد يكون مؤشراً على وجود عدوانية في المحيط. يدفع هذا النوع من المعلومات إلى مزيد من الاستكشاف، رغم كونه «ذاتياً».

4) معلومات غير مؤكدة: هي معلومات تقدم على أنها «وقائع» من دون أي أرضية أو تفسيرات أو مؤشرات أو وقائع تدعمها. مثلاً، استخدمت كلمة «مغتصبين» لوصف موظفي معازف بناء على معلومات لم يتم التحقق منها.

في الأقسام التالية، سنحدد الطرق التي اتبعناها لجمع البيانات الأولية والثانوية، ونسلط الضوء على محدودية هذا التقييم.

2.1 الاستشارات

لإجراء هذا التقييم، نظمنا استشارات فردية وجماعية مع 27 شخصاً، من بينهم موظفات وموظفون حاليون أو سابقون لدى معازف، ومؤسسات شريكة سابقة، والمؤسسة المشاركة في تنظيم حفلة رأس السنة، وإحدى الضحيتين المدّعتين، والجهات الممولة، والمدير التنفيذي السابق لمعازف، وعدد من العاملين والعاملات في صناعة الموسيقى والثقافة.

قمنا بالاستشارات على تطبيق زووم ولم نسجلها. تراوحت مدة الواحدة منها بين 45 دقيقة وخمس ساعات، وكان لا بد من تقسيم بعضها على عدة جلسات. مثلت الاستشارات مساحة للتفكير والتأمل وطرح الأسئلة، وتعاملنا مع المشاركين-ات على أنهم صناع-ات معرفة وليسوا مخبرين-ات وأصحاب إفادات.

أخذت الاستشارات شكل نقاشات، تناولنا فيها معضلات أخلاقية وسيناريوهات صعبة وأسئلة حرجة. كما طرحنا أسئلة حول الفهم المتباين للحوادث والأحداث والسياسات والعلاقات.

● طلبنا عند بداية إجراء التقييم قائمة بايميلات وتفاصيل التواصل مع أصحاب وصاحبات المصلحة من المديرية المؤقتة لمعازف.

● أرسلنا دعوة عبر الإيميل بالإنكليزية والعربية إلى جميع الأسماء في القائمة، شملت الموظفين والموظفات السابقات والحاليات، والجهات الممولة، والشركاء السابقين، والمدير التنفيذي السابق، ومالك المكان الذي حصلت فيه الحادثة المدّعاة.

● أوضحت الدعوة أن المشاركة طوعية وسرية، وأرفقنا معها جدول دودل يمكن الجميع من اختيار المواعيد المناسبة لهم-ن.

● تعمدنا عدم إرسال دعوات بالإيميل إلى الضحيتين المدّعتين، حيث أملنا أن نتمكن من الوصول إليهما عبر شبكاتهما الخاصة، لأننا لم نرغب بتجاوز حدودهما.

● أردنا أن نحترم رغبة الضحية المدّعية الأولى، حيث وصفت بيانها الثاني بأنه «كلمتها الأخيرة حول واقعة التخدير والاعتداء الجنسي في حفلة 2019-2020».

- كذلك فضلنا التواصل مع الضحيتين المدّعتين عبر معارفهما وثقاتهما، مما مكننا من الوصول إلى ثاني الضحيتين المدّعتين.
- للوصول إلى المدير التنفيذي السابق، أرسلنا بريداً إلكترونياً مع نسخة لممثليه القانونيون-ات يوضح أهداف التقييم ومنهجيته. وافق المدير التنفيذي المستقيل على المشاركة، وطلب حضور تمثيله القانوني «لضمان عدم حدوث أي إساءة فهم لموقعه في المستقبل».
- تمت دعوة الخمسة الذين وقعوا على «بيان من عاملين-ات سابقين-ات في معازف» للمشاركة.
- استجاب في البداية أربعة منهم-ن بشكل إيجابي، وحجزوا خانات على دودل.
- وصلنا من الشخص الخامس إيميل يطالب مزيداً من التوضيحات حول عملية التقييم، وكانت النبيرة تشكيكية في خبرتنا ومؤهلاتنا، تشير إلى أن سيرنا الذاتية على الإنترنت «قصيرة» و «عامة».
- بعد ذلك مباشرة، اثنان من الأربعة الذين استجابوا بشكل إيجابي في البداية، وحجزوا بالفعل خانات على دودل، طلبوا توضيحات مماثلة، وسألوا ما إذا كانت الضحية المدّعية الأولى ستكون جزءاً من التقييم. وشكك أحدهما أيضاً في خبرتنا.
- أرسلنا إلى ثلاثتهم-ن نفس الرد، وشرحنا عملية التقييم بالتفصيل، وأوضحنا الفرق بين التقييم والتحقيق. كما زودناهم-ن ببعض الروابط لعملائنا، وأبلغناهم-ن بأنه سيسعدنا تزويدهم-ن بأسماء معرفين-ات بغاية التحقق من مؤهلاتنا.
- في نفس الإيميل، أوضحنا سبب عدم تواصلنا مع الضحية المدّعية الأولى (الأسباب المذكورة أعلاه)، وقلنا إننا سنكون ممتنان لو ساعدونا في التواصل معها.
- أرسل اثنان إيميلات قصيرة بالامتناع عن المشاركة.
- لم نحصل على استجابة من الشخص الخامس، إذ لم يحضروا إلى الموعد المحدد.
- تحدثنا في النهاية إلى اثنين من الموقعين-ات على البيان.
- شارك أحد الموظفين-ات السابقين-ات من من لم يوقعوا البيان.
- شارك في الاستشارات ثمانية موظفين-ات حاليين-ات، من بينهم-ن المديرة المؤقتة.
- شارك في الاستشارات جهتان مانحتان لمعازف.

- شاركت في الاستشارات خمس مؤسسات شريكة سابقة.
- كما شارك في الاستشارات المنظم الثالث لحفلة رأس السنة 2019-2020.
- لم يستجيب مدير المكان الذي وقعت فيه الحادثة المدّعة.
- تواصل معنا بشكل طوعي طرف متخصص في المشهد الفني والثقافي، كانوا على علاقة بمعازف وطلبوا المشاركة.
- تشاورنا مع نسويات من خلفيات مختلفة حول شتى المواضيع التي ظهرت خلال هذا التقييم، وكان من بينهن أكاديميات وصحفيات وباحثات ومتخصصات في مجال القانون.

2.2 البيانات الثانوية

استخدمنا للبيانات الثانوية المصادر التالية:

- وسائل التواصل الاجتماعي: تمكنا عبر وسائل التواصل الاجتماعي من قراءة وتقييم شهادة الضحية المدّعة الأولى، والمنشورات والتعليقات والمشاركات والتغريدات حول الحادثة المدّعة، والتصريحات التي شاركتها المنصات الأخرى حول الحادثة المدّعة وتداعياتها، والمواقف التي اتخذتها المنصات والأفراد المختلفين-ات من الحادثة المدّعة.
- البحث عبر الانترنت: تمكنا من خلال البحث عبر الانترنت من العثور على العديد من الأخبار والقصص حول الحادثة المدّعة بالإنكليزية والعربية. بالإضافة إلى ذلك، وجدنا مدونة الضحية المدّعة الثانية والتي تتضمن شهادتها، التي كان من الصعب الوصول إليها عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- الوثائق المؤسسية: قمنا بمراجعة جميع الوثائق المؤسسية، بما في ذلك العقود، والهيكلية، ووثائق كشوف المرتبات، والبيانات المالية، والبيانات التحليلية، ومدونة السلوك.
- سجلات الاتصالات المكتوبة: قدمت معازف جميع سجلات الاتصالات الداخلية بين الفريق، والتي حدثت على منصة سلاك، ويعود بعضها إلى عام 2017.

2.3 محدودية التقييم

نتعامل مع الممارسات المسيئة على أنها مشكلات مُنهجة وجذرية متأصلة في هيكليات القمع، ولا نتعامل معها على أنها حوادث منعزلة، وإنما نؤمن أنها تتطلب منا عمليات مساءلة جمعية. نأمل أن يكون هذا التقييم مساهمة صغيرة جداً في هذه العمليات. لاحظنا وجود افتراض عام بأن لدى هذا التقييم، الذي يشار إليه أحياناً بالتحقيق، قدرة سحرية على تحقيق العدالة. كما لاحظنا أن البعض يرى في هذا التقييم هدفاً بحد ذاته. لكننا نأمل أن يكون هذا التقييم مجرد بداية لعمليات المساءلة العديدة التي يجب إجراؤها داخل كل من:

- معازف كمؤسسة.
- المعنيين-ات في معازف، بما في ذلك الممولين والشركاء.
- المشاهد الثقافية والموسيقية.
- المنصات الإعلامية التي غطت الحادثة المدّعاة.
- عموم الناس.
- جميع الأفراد الذين واللواتي ساهمن بالحديث عن الموضوع وكانوا مهتمين-ات به.

من المهم أن نذكر من جديد القيود التي منعتنا من الوصول إلى بعض الأطراف الهامة في الحادثة المدّعاة والأحداث التي تلتها. لم نتمكن، على سبيل المثال، من الوصول إلى الضحية المدّعية الأولى، ولا إلى إدارة مكان إقامة الحفلة. كما لم يشمل التقييم وجهات نظر بعض الموظفين-ات السابقين-ات لأنهم-ن رفضوا المشاركة.

3. الاستنتاجات العامة

سنتطرق في هذا القسم عن مفهوم المساءلة الجمعية، وسلاسل المسؤولية التي تتجاوز مؤسسة أو فرداً بعينه، وتحديدًا فيما يخص الحادثة المدّعاة والتصريحات وردود الفعل التي أعقبتها. تتماشى هذه العملية في التقييم مع عمليات المساءلة والعدالة النسوية الإبدالية. نعتبر أن هذا التقييم جزء من عملية مساءلة جمعية، ونحن نرغب من خلالها في المساهمة بروية إبدالية للعدالة⁵ تجمع بين العدالة الإصلاحية والتحويلية. في هذا الإطار:

1. معاقبة المعتدين-ات لا تكفي.
2. ثمة حاجة للبحث في مفهوم الأثر وتجارب الناجين-ات⁶ والتركيز على احتياجاتهم-ن.
3. ثمة حاجة لإعادة التفكير في جميع الأنظمة والهياكل التي تسمح بحدوث هذه الممارسات المسيئة.
4. الهدف هو إيجاد حلول مبتكرة للتعامل مع مثل هذه الممارسات.

نعرف العدالة الإبدالية بأنها عملية تسعى لاستعادة الكرامة والاحترام للناجين-ات من أعمال العنف والممارسات التعسفية بجميع أشكالها، وإنصاف الضرر الذي لحق بهم-ن. في الحالة المعينة التي قيّمناها، حددنا ثلاث مجموعات محتملة من الضحايا: (1) ضحيتان مدّعتان لاعتداء جنسي؛ (2) عدد من الضحايا المحتملين-ات للتشهير والقذف والقذح؛ و (3) الضحايا المدّعين-ات لممارسات الإدارة السيئة. سنتناول تظلمات المجموعة الثالثة في القسم الرابع.

نرى المشكلات التي نواجهها من منظور المساءلة النسوية، لا كحوادث منعزلة بل كأعراض لقضايا اجتماعية وسياسية واقتصادية أعمق. في الأقسام التالية، سنستكشف جميع الجوانب التي ندعو لأخذها في عين الاعتبار عند التفكير في عمليات المساءلة الفردية والجمعية، لا سيما فيما يتعلق بالحادثة المدّعاة وعواقبها المفصلة في القسم 1.2.

3.1 سلسلة المساءلة: التهرب من المسؤولية

عندما تقع حالة إساءة جنسية داخل مؤسسة ما، نرى في الغالب أن ردة الفعل الأولية هي محاولة إثبات أن الشخصيات القيادية بذلت كل ما في وسعها للاستجابة. في كثير من الحالات، تكون ردة الفعل هذه مدفوعة بالخوف من الظهور بمظهر من أخفق في الاستجابة والتصرف، أو من التشهير والوصم الاجتماعي، أو من العواقب القانونية. لذا تتخذ المؤسسات والأفراد نبرة دفاعية، وتتمحور الاستجابات، كما رأينا، حول عدم معرفتهم-ن المسبقة، وقيامهم-ن بكل ما يستطيعون، وتصرفهم-ن بأفضل طريقة ممكنة.

⁵الإطار المفاهيمي في هذا القسم مقتبس من: أبو عصب وناصر الدين (2021)، ممارسات وإجراءات الحماية المثلى في المؤسسات: أداة. نحو منظومات مساءلة نسوية تقاطعية عابرة للأوطان للاستجابة للاستغلال والاعتداءات والتحرشات والمضايقات والاستقواء.

⁶المرجع نفسه.

كذلك عندما تقع حالة كهذه، تبدأ المؤسسات والأفراد بإلقاء اللوم على الآخرين-ات وسوء تعاملهم-ن مع الشكاوى أو الحوادث. وبدلاً من طرح سؤال مثل «ماذا كان يمكنني أن أفعله بشكل أفضل للاستجابة؟»، يلجأ الناس إلى «جمع الأدلة» لإثبات أنهم-ن بذلوا كل ما في وسعهم-ن للاستجابة.

يزيد من هذه النزعة أيضاً الخوف من أن تصوير المؤسسة أو الأفراد على أنهم-ن «أشرار»، خصوصاً لكوننا نعيش في وقت يعتبر فيه «الخير» و «الشر» ثنائيين قطبيين. حيث يوصم البعض بأنهم الطرف «الشرير» بينما يصبح «الأخيار» في منأى من النقد والخطأ.

لهذا السبب، من المهم جداً بالنسبة لنا جميعاً كمجتمعات أن ندرك «أننا جميعاً قادرون-ات على التسبب بالأذى والتواطؤ في القمع المنهجي، وبالتالي يمكننا جميعاً أن نستقصي حجم مشاركتنا في استمرار القمع والعنف» (آن روسو، 2019).⁷

ليست حالات الإساءات الجنسية حوادث معزولة، بل هي انعكاس للمجتمعات والمجموعات التي نعيش ضمنها. وعندما تقع حادثة إساءة جنسية، فإن هذا لا يجعل إحدى المؤسسات «شريرة» والأخرى «خيرة». إنما نحن بحاجة إلى استقصاء سلاسل المسؤولية والقيام بالمساءلة على جميع المستويات، والبحث مع كل الأطراف الذين واللواتي كان بإمكانهم-ن منع وقوع الحادثة.

اتضح لنا خلال إجراء التقييم هذا الميل نحو التهرب من التفكير بمسؤولية الفرد. كما لاحظنا أصابع الاتهام تتجه نحو مؤسسة واحدة وفرد واحد بداخلها، والذي لم يكن حاضراً ولم يتلق أية شكوى رسمية، ومن دون استجواب سائر الظروف الأخرى.

بدلاً من إلقاء اللوم على فرد واحد داخل مؤسسة، فإن الأسئلة التي ينبغي طرحها رداً على أول اعتداء جنسي مدعى هي التالية:

- أين وقعت الحادثة؟
- من كان هناك؟
- هل في الموقع ثغرات أمنية؟
- هل قُدمت نصائح أمنية؟ هل اتُبعت النصيحة؟
- هل كانت هناك إجراءات أمنية في الحفلة؟
- هل كانت هناك خطط لإدارة الحشود أو للطوارئ الطبية؟
- هل تواجد في الحفلة أمنيون-ات مدربون-ات ومؤهلون-ات؟
- هل كانت هناك سياسة لتعاطي المخدرات في الموقع؟
- هل كانت هناك أي سياسات لوقف التحرش والعنف؟
- ما هي خلفيات الحاضرين-ات؟
- ما هي الإجراءات التي كان من شأنها منع وقوع الحادثة المدعاة؟

⁷ Russo, A., 2019. Feminist Accountability: Disrupting Violence and Transforming Power. New York: New York University Press.

- ما هو دور ومسؤولية بقية المنظمين-ات؟ هل كانت هناك عقود ومذكرات تفاهم واتفاقيات مكتوبة بين المنظمين-ات تنص على أدوارهم-ن ومسؤولياتهم-ن؟
- من كان مسؤولاً عن جوانب محددة في التنظيم؟
- ما هي أدوار أعضاء الفريق كأفراد في الحفلة؟
- من كان المسؤولون-ات عن التنظيم وحفظ النظام؟
- كيف تم اختيار الموقع، وهل قامت المؤسسة بتقييمه؟
- كيف تم اختيار الفنانين-ات الأفراد، هل كانت هناك عملية تدقيق كافية؟

يساعد فهم سلسلة المساءلة والمسؤولية في هذه الحالة على تحديد الثغرات الموجودة، والتدابير التي كان من الممكن اتخاذها لتقليل احتمالية أو خطر وقوع مثل هذا الحادث أو منع حدوثها في المقام الأول. كما تساعدنا هذه الأسئلة على تجنب إلقاء اللوم على مؤسسة أو فرد بعينه-ا بذريعة فشلهم-ن في الاستجابة بشكل مناسب.

بما أن هذا التقييم يستكشف دور معازف في الحادثة المدّعاة، يمكن تلخيص مسؤولية معازف حسب النقاط التالية:

1. معازف ليست لديها عملية تدقيق لاختيار أماكن الحفلات.
2. معازف ليست لديها عملية تدقيق للفنانين-ات والموظفين-ات، بما في ذلك الحضور في الحفلة.
3. معازف ليست لديها قواعد سلوك، أو استعداد تنظيمي للمخاطر، وخطط أمن وتخفيف مخاطر، وسياسات سلوك، وسياسات استهلاك المخدرات والكحول في الحفلات.
4. معازف ليست لديها عقود واتفاقيات مكتوبة لتنظيم العلاقة بين مختلف الجهات المنظمة.
5. معازف ليست لديها آليات للاستجابة للشكاوى.
6. لم يكن لدى معازف خطوط إدارة واضحة وقت وقوع الحادثة، مما يعني أنه لم يكن واضحاً من المسؤول-ة، علماً بأن المدير التنفيذي كان في إجازة لمدة ثلاثة شهور.
7. ليس لدى معازف إرشادات أو سياسات تحريرية حول اعتمادات الفنانين-ات الذين تتم تغطيتهم-ن.

3.2 عدم وجود العكس الذاتي

لكي نتمكن من فهم دورنا ومواقفنا كمؤسسات وأفراد ضمن أنظمة القمع ككل، ونفهم دورنا في استمرار العنف، فإن التأمل على المستويين الفردي والجمعي ضروري للغاية. في هذه الحالة بالذات، كانت هناك الكثير من الأمثلة على الافتقار للعكس الذاتي الفردي والجمعي والتهرب من المسؤولية.

غياب العكس الذاتي أسفر عن وقوع ضرر وإلقاء لوم على مؤسسة واحدة وفرد واحد فيها. وقد لاحظنا أنه فور صدور بيان الضحية المدّعية الأولى، قامت المنصات والمؤسسات والأفراد، بمن فيهم مكان إقامة الحفلة وأفراد من طاقم معازف الذين كانوا حاضرين-ات، بإصدار بيانات تشجب «الاعتصاب» المدّعى

وتقطع العلاقات مع معازف. وقد وجهت بعض البيانات الصادرة أصابع الاتهام بشكل مباشر إلى المدير التنفيذي لمعازف، مما أسفر عن خسائر مالية وإضرار بالسمعة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الطريقة التي طُرحت ونُشرت أخبار حول الحادثة المدّعاة كانت غير مسؤولة بحق الضحية المدّعية الثانية والمتهم. هذا الاستهتار والافتقار إلى التأمل، خصوصاً ونحن نتحدث عن جرائم، قد يعرض تلك المنصات لقضايا التشهير، فقد جرت إدانة المتهمين-ات بدون مساءلة، وأُخذت إجراءات ضد متهم/الضحية المدّعية الثانية، بما فيها قطع الشراكات والإقصاء الاجتماعي والاقتصادي، من دون أي اعتبار لتجربتها الخاصة مع العنف أو الاعتداء. المنصة الوحيدة التي أظهرت قدراً من العكس الذاتي كانت ميغافون، فبعد أشهر قليلة من تغطيتها الأولية للحادثة المدّعاة، أصدرت بياناً ينتقد تغطيتها السابقة ويدعو لإجراء عملية مساءلة اجتماعية وفتح للنقاشات.

في حالات الإساءات الجنسية ومن ضمنها الاغتصاب، نجد أن الناس يترددون غالباً في التفكير بالمساءلة كمسؤولية جمعية، أو حتى في طرح الأسئلة الصعبة على أنفسهم: مثلاً «كيف كان يمكننا/يمكنني أن نمنع/أمنع حصول ذلك؟» و«ما الذي سمح بحصول ذلك؟» و«كيف يمكننا/يمكنني منع حصول شيء مشابه مرة أخرى؟». كل هذه الأسئلة مهمة للغاية، لكن التفكير بها أصعب، فقد يظن الآخرون-ات أننا نشكك في وقوع الاعتداء. مع ذلك، فإن التفكير ضروري وهو لا يعني إنكار الحادثة أو الشك في حدوثها؛ بل هو ما يدفعنا إلى التفكير بشكل جماعي وفردى في الوقت نفسه، والبحث عن حلول أكثر استدامة وتحويلاً للمشاكل الهيكلية التي تؤدي إلى وقوع حوادث الإساءات الجنسية.

توضحت معنا هذه الأنماط من خلال التقييم، وأثناء الاستشارات وتحليل البيانات. وأدركنا من خلال الاستشارات أن البعض استجاب بسرعة خوفاً من تلقي اللوم بالتواطؤ في الجريمة وال فشل في تقديم استجابة مناسبة للضحية المدّعية، ولحماية أنفسهم-ن أيضاً.

تعرض البعض للضغط على وسائل التواصل الاجتماعي والتتمر عبر الإنترنت، مما دفعهم إلى إصدار بيانات تنحاز للطرف «الخير» وتندد بالطرف «الشرير»، ووقعت خسارات مادية وأضرار بسمعة أطراف عديدة. وركزت غالبية المؤسسات التي أصدرت بيانات على إعلان التضامن والدعم للضحية المدّعية، بناء على مبدأ تصديق الناجيات، وتلك نقطة انطلاق جيدة. ولكن أياً من تلك المؤسسات، والتي كان بعضها جزءاً من سلسلة المساءلة، لم يطرح حلولاً بديلة وإبدالية، فركزت بدلاً من ذلك على إظهار حسن نواياها ووضع نفسها خارج سلسلة المساءلة.

إن التصريحات التي أصدرتها معازف، رداً على أقوال الضحية المدّعية وعلى ردود الأفعال العامة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، كانت أيضاً مجرد ردة فعل دون عكس ذاتي. بسبب الهجمات والضغطات التي تعرض لها الفريق اجتماعياً وعبر وسائل التواصل الاجتماعية شعر فريق معازف بالعجز، وعلى الرغم من ذلك إلا أنهم وضعوا أنفسهم-ن ضمن سلسلة المساءلة، وسمحوا بإجراء تقييم محايد ومستقل. بالمقارنة، فإن البيان الذي أصدره مكان إقامة الحفلة افتقر بشدة إلى العكس الذاتي، ولم يقترح سبلاً للمضي قدماً وضمان عدم وقوع مثل هذه الحوادث في المستقبل، كما لم يقترح إجراء تحقيق في دوره كمكان، أو تقييم للثغرات الموجودة فيه. كذلك أصدر المنظم المشارك الثالث، الذي قدم الأجهزة الصوتية وبعض

الدعم الفني، بياناً يعرب عن التضامن مع الضحية المدّعية الأولى ويعلن قطع العلاقات مع معازف. هذا الافتقار إلى العكس الذاتي لم يقتصر على المنظمين المشاركين، بل ظهر أيضاً في ردود الفعل المؤسسية والفردية.

من المفيد أن يقوم الشركاء وأصحاب-ات المصلحة والأطراف الخارجية بإجراء تمرين العكس الذاتي التالي. فمن المهم لجميع المعنيين-ات بشكل مباشر أو غير مباشر أن يستكشفوا:

- ما هو رد الفعل الأنسب والذي يتوافق مع مبدأ عدم الضرر؟
- هل أحتاج أو نحتاج إلى الرد و/أو التدخل؟
- ما هو نوع التدخل الذي يمكنني أو يمكننا فعله؟
- هل ردة الفعل مبنية على تحيز صريح أو ضمني، أو على قناعات مسبقة؟
- ما هو دوري أو دورنا في الحادثة نفسها، وفي دعم الضحايا والناجين-ات، وفي عمليات المساءلة؟ هل كان علينا أو علي التصرف أو الرد بشكل مختلف في لحظة معينة؟
- ما هي السياسات والإجراءات التي يجب وضعها في المؤسسة لكي نضمن عدم حصول حوادث مماثلة؟
- ماذا تعلمنا من هذه الحادثة؟

3.3 الأحكام الأخلاقية المطلقة

من خلال الاستشارات وتحليل وسائل التواصل الاجتماعي وتحليل التصريحات المختلفة، لاحظنا أن ردود الفعل على الحادثة اعتمدت توجيه الإدانة المطلقة لمعازف وإدارتها بشكل انتقائي، دون محاولة فهم للسياق الاجتماعي والسياسي، والظروف التي أدت إلى وقوع الحادثة، والعوامل العلائقية المختلفة التي لعبت دوراً فيها.

كان من الواضح أيضاً أن ردود الفعل هذه، وهي بدورها انعكاسات للمجتمعات التي نعيش فيها، قد ركزت بالأخص على المؤسسة، بدلاً من «الاعتصاب» المدّعي أو المتهم نفسه. نزعة الأحكام الأخلاقية المطلقة هذه خطيرة، لأنها تحملنا على التغاضي عن سلاسل المساءلة والمسؤولية، ولا تسمح لنا بالتفكير في الأسئلة الصعبة فيما يخص الحادثة المدّعاة.

للأسف، بسبب الأحكام المطلقة تلك، تعرض حتى الموظفين-ات الجدد في معازف للاستهداف والإهانة واللوم، بل وتمت الإشارة إليهم بـ«المغتصبين» و«المغتصابات» بناء على افتراض لا أساس له بأن معازف تنتشر على «الاعتصاب». إن ثقافة الأخلاق المطلقة هي ثقافة إلقاء اللوم والتغاضي عن المساءلة. وهي تشكل حاجزاً أمام معالجة الأسباب الجذرية للمشاكل، فتكتفي بإلقاء اللوم على فرد واحد، وتدعو إلى معاقبته-ا والتجميد التام لحياته-ا المهنية واقصائه-ا اجتماعياً بشكل كامل بسبب «أخطائه-ا»، من دون أخذ أي دروس مستفادة أو إيجاد حلول بديلة أكثر أخلاقية تتماشى مع عمليات المساءلة.

3.4 «الإشاعات» من منظور نسوي

غالباً ما تعامل المحاكم القصص غير المباشرة على أنها «إشاعات» أو أدلة غير مباشرة، تستدعي فحصاً دقيقاً للأقوال والقصص المروية. من منظور نسوي، يعتبر رفض «الإشاعات» كأدلة تحيز جندي، فقد يضر هذا الرفض بالنساء والفئات المهمشة.⁸ لا تنطبق حجة «الإشاعات» هذه على المحاكم فحسب، بل يمكن اعتبارها ظاهرة اجتماعية تستهدف بالأخص النساء، وتصور قصصهن على أنها «ثرثرة» من دون أساس لكونها غير مصحوبة بأدلة مادية.

من منظور نسوي، رفض «الإشاعات» غير صائب، فهي مؤشر على وجود قضايا ومشكلات أكبر، لا سيما من منظور الحماية. فمثلاً، بسبب الوصمة الاجتماعية والمحرمات، يصعب في العادة الإبلاغ عن حوادث العنف الجنسي، لذلك يتناقل الناس قصص هذه الحوادث بشكل غير رسمي. والأغلبية العظمى من المعرضات-ين للعنف الجنسي لا يتجهن-م إلى الجهات الرسمية مثل الشرطة أو آليات الشكاوى المؤسسية، خشية عدم تصديقهن-م.

وجدنا من خلال بحث سابق أن العديد من ضحايا العنف الجنسي يقدمون أنواعاً مختلفة من الشكاوى ضد الجناة، عادة ما تكون عامة، لا إشارة فيها إلى العنف الجنسي الذي تعرضوا له. كما أظهر البحث أن النساء في بعض الحالات تتقدم بشكاوى حول سوء الإدارة المالية أو التمييز، رغبة منهن بأن «يحدث شيء» للجاني، وكي لا يتم رفضهن بحجة «الإشاعات».

لهذا السبب، عندما نصادف قصصاً يمكن رفضها بسهولة لكونها «إشاعات»، فإن من المهم أن نفحص مصدر هذه القصص، وأسباب قولها، ومن هو جمهورها، وإلى ماذا تشير. فالمنظمات والمؤسسات التي ترفض «الإشاعات» ولا تفحصها قد تفشل في رؤية المشاكل الأكبر التي يمكن العثور عليها من خلالها. من ناحية أخرى، يمكن استخدام «الإشاعات» لإقصاء وتهميش واستهداف و«إلغاء» الأفراد بشكل غير عادل ومن دون تحقق. لذلك فإن جزءاً من مسؤوليتنا هو إيجاد التوازن بين الرفض التام لـ«الإشاعات» و/أو تصديقها كما هي.

3.5 الصحافة الرديئة والتغطية المُستثيرة

عند البحث في الحادثة المدّعاة والأحداث التي تلتها، لاحظنا أن وسائل الإعلام قد غطت على نطاق واسع تصريح الضحية المدّعية الأولى، وهي خطوة يشاد بها على عدة مستويات، فقصص النساء وسردياتهن عن العنف الجنسي غالباً ما تلقى طي الكتمان. كما يمكن اعتبارها تقدماً أحرزته منصات وسائل الإعلام الناطقة بالعربية، والمنصات الأجنبية التي تغطي الأخبار في المنطقة العربية. فبفضل الجهود الهائل

⁸ للمزيد حول استعمال الأدلة من منظور نسوي:

Orenstein, Aviva. (1) «MY GOD!: A Feminist Critique of the Excited Utterance Exception to the Hearsay Rule.» California Law Review 85, no. 1 (1997): 159–223, and (2) Evidence and Feminism: Indiana Legal Studies Research Paper No. 152 (1999).

;Child, Mary and Ellison Louise (2000): Feminist Perspectives on Evidence. London: Routledge

Belooof, Douglas E., and Joel Shapiro. 2002. «Let the Truth Be Told: Proposed Hearsay Exceptions to Admit Domestic Violence Victims' Out of Court Statements As Substantive Evidence». Columbia Journal of Gender and Law 11 (1)

للمنظمات النسوية والحركات النسوية العابرة للأوطان والنسويات الأفراد في المنطقة، صرنا نرى شيئاً فشيئاً أن الحديث عن العنف الجنسي لم يعد محرماً.

مع ذلك، ولسوء الحظ، استخدمت الأخبار المنشورة حول هذه القضية الاستثارة كأداة تحريرية، بدلاً من الحفاظ على نزاهة ومصداقية المعلومات. يمكن قياس سلامة المعلومات المبلّغ عنها حسب معايير الدقة والاتساق والموثوقية، ليس فقط من حيث المحتوى، ولكن أيضاً من حيث الكيفية التي جُمعت أو وُثقت من خلالها. الاستثارة في الإعلام والصحافة⁹ أسلوب يعتمد استثارة مشاعر الجمهور بدلاً من تقديم معلومات موثوقة، ويشجع القنوات المطلقة المشحونة عاطفياً حول الأفراد والأحداث عن طريق التلاعب بالحقائق والاستفادة من تجارب الآخرين-ات ومعاناتهم-ن، وذلك من أجل تحقيق مصالح خاصة مثل الوصول إلى جمهور أوسع و/أو جني أرباح أكبر.

في هذه الحالة بالذات، غطت غالبية المنصات الإعلامية الحادثة المدّعاة بشكل غير مسؤول، وذلك على النحو التالي:

- (1) استخدمت قصة الضحية المدّعية الأولى بشكل استثنائي لجذب الانتباه وزيادة القراءات والمشاركة،
- (2) استخدمت أسلوباً في تغطية البيان يشجّع على إصدار الأحكام المطلقة، بالإضافة إلى تلاعبها بالحقائق وفي بعض الحالات اتهام إدارة معازف بـ«الاغتصاب»،
- (3) أغفلت صوت الضحية المدّعية الثانية من القصة، مما شجع بشدة على إصدار الأحكام المطلقة.

مع ذلك، «لا يمكن مناقشة الاستثارة من دون النظر في الفكرة التي تكتسب زخماً في الوقت الحالي، والتي مفادها أن الأخبار هي بنية أو إطار، يملؤه معدّو الأنباء والصحفيون لتحقيق مصلحة ما أو تعزيز أيديولوجيا ما» (Uzuegbunam, 2013).¹⁰ بعبارة أخرى، تلعب الصحافة الاستثنائية على الاستقطاب وتفضيل أيديولوجيا على أخرى، وهي عادة ما تكون الأيديولوجيا السائدة لدى جمهورها المقصود.

بدلاً من اعتبار ما حصل فرصة للتأمل في ممارساتها الإعلامية ومسؤوليتها الاجتماعية، اغتنمت غالبية المنصات الأمر كفرصة لمهاجمة منصة إعلامية أخرى، مما أدى إلى مزيد من التشوش والتسبب بخسارات مادية وأضرار بسمعة أفراد ومؤسسات. لاحظنا أيضاً من خلال التحليل، أن الضحية المدّعية الأولى أصدرت بياناتها في فترة انتشرت فيها أخبار قتل النساء في الإعلام وعلى وسائل التواصل الاجتماعي، وفي وقت تنظيم إضراب نسائي عابر للحدود.

⁹ للمزيد حول الصحافة الإثارية:

;Stephen, Mitchell (2007) A History of News. Oxford University Press
.Vanacore, Rylan Sensationalism in Media. Published in the Reporter on Nov. 12th, 2021. (c) Uzuegbunam, Chikezie
.Sensationalism in the media: the right to sell or the right to tell?. Journal of Communication and Media Research. 5. (2013). 78-69

¹⁰ Uzuegbunam, Chikezie. (2013). Sensationalism in the media: the right to sell or the right to tell? Journal of Communication and Media Research. 5. 69-78

إضافة إلى ذلك، لاحظنا أن معظم المنصات أعربت عن دعمها للضحية المدّعية الأولى، بينما تجاهلت الضحية المدّعية الثانية تماماً، بناءً على قناعة مطلقة بأن الضحية المدّعية الثانية كانت متهمّة في البيان الأول. مع ذلك، ومع أنه ليس من المستحيل أن يكون شخص ما ضحية وجانباً في نفس الوقت، فقد وضعت وسائل الإعلام الضحية المدّعية الثانية في خانة «الأشرار»، وبالتالي أصبحت أقل استحقاقاً للدعم. والمثير أن الخطاب العام على منصات وسائل الإعلام لم يتوجه بالإدانة للمتهم، والذي وُجّهت إليه اتهامات بالاعتداء الجنسي من قبل الضحيتين المدّعيتين، بالقدر الذي توجه إلى معازف والضحية المدّعية الثانية. ومع ذلك، فهو ليس دور المنصات الإعلامية تأكيد إدانة المتهم.

من المفاجئ أيضاً أن المنصات الإعلامية نفسها لم تشك في الدور الذي لعبه المكان والجهة الثالثة المنظمة للحفل في الحادثة المدّعاة. يثير هذا التحيز الإعلامي بعض الأسئلة الملحة، والتي ينبغي استكشافها عن كُتب:

- أين تقع المنصات الإعلامية ضمن سلسلة المساءلة والمسؤولية؟ ما هو الدور الذي تلعبه؟
- لماذا تنتقي المنصات الإعلامية في تقديمها الدعم للضحايا والناجين-ات؟ ما هي ديناميات القوة التي تلعب دوراً في الانتقاء، وما الذي تعكسه؟
- ما الذي يمنح صوتاً أكبر لضحية على أخرى؟
- كيف نحقق التوازن في تصديق الناجين-ات عندما يكون بعضهم-ن أيضاً جناة مزعومين؟
- كيف تؤثر مشاركات القراء على العملية الإخبارية؟

3.6 الاستخدام الفضفاض للمصطلحات

لاحظنا من خلال التقييم والاستشارات وفي الأبحاث السابقة أن الناطقين-ات بالعربية يصفون الممارسات المسيئة ويفهمونها بشكل مختلف. فمثلاً «وجدنا أنه في الدول الناطقة باللغة العربية، يتم تصنيف غالب تلك الممارسات المسيئة على أنها 'تحرش'، كما تستخدم الكلمة لوصف التحرشات الجنسية والمضايقات غير الجنسية في بعض الأحيان، كما يستخدم مصطلح التحرش لوصف الممارسات التي قد تُصنّف على أنها استقواء أو تنمر».¹¹

في بيانها الأول، وصفت الضحية المدّعية الأولى ما حصل معها بأنه «اغتصاب»، وفي بيانات الدعم وُصفت الحادثة المدّعاة أحياناً بـ«التحرش» و«الاعتداء» وأحياناً «الاعتصاب». في بيان الضحية المدّعية الثانية، وُصفت الحادثة بأنها «اعتداء جنسي». لاحظنا تبايناً في الطرق التي وُصفت بها الحادثة المدّعاة.

يعكس هذا التباين مسألتين رئيسيتين: من جهة (1) لا توجد طريقة موحدة يتم من خلالها التحدث عن الاعتداء الجنسي؛ ومن جهة أخرى (2) هذه من الأسباب الرئيسية لإغفال الكثير من حالات الاعتداء الجنسي. إن الاستخدام الفضفاض للمصطلحات يصعب الاستجابة لحوادث الإساءات الجنسية، فنحن «لكي

¹¹أبو عصب وناصر الدين (2021)، ممارسات وإجراءات الحماية المثلى في المؤسسات: أداة. نحو منظومات مساءلة نسوية تقاطعية عابرة للأوطان للاستجابة للاستغلال والاعتداءات والتحرشات والمضايقات والاستقواء.

نتمكن من الاستجابة للعنف والممارسات المسيئة، في إطار المؤسسات وبشكل عام، فإنه علينا التمكن من تسميتها وتحديدها عند وقوعها ووصفها إذا ما أردنا التبليغ عنها»¹².

وبالمثل، استخدمت وسائل الإعلام مصطلحات فضفاضة للغاية في الإبلاغ عن الحادثة المدّعاة، مثلما فعلت ردود الفعل على وسائل التواصل الاجتماعي، ليس فقط فيما يتعلق بالاعتداءات المدّعاة، ولكن أيضاً فيما يتعلق بإدارة معازف وفريقها والمتهمين-ات. واستُخدمت كلمات مثل «مغتصبين» و«مدافعين-ات عن الاغتصاب» و«متسترين-ات على الاغتصاب» لوصف العديد من أعضاء فريق معازف.

هذا الاستخدام غير المسؤول للمفردات قد يجعل استخدامها أسهل، مما قد يضر بتجارب ضحايا الاعتداء الجنسي. من المهم أن نؤكد على أن حوادث العنف الجنسي، بما فيها الاغتصاب والاعتداء، هي انتهاكات جسيمة لحقوق الإنسان ولا يجب أن تعامل باستخفاف. بل إن مسؤوليتنا الجمعية تقضي بضمان عدم استخدام هذه المفردات بشكل غير مسؤول. فبعض الضحايا يخشون الكشف عن تجاربهم-ن لخوفهم-ن من أن يقابلوا بالاستخفاف أو اللوم أو عدم التصديق.

3.7 ما يوجد في الفضاء «الامن»

أظهر التقييم أن الجرائم المدّعاة عولمت باستهتار، وأن سلامة الناس وأمنهم-ن ورفاههم-ن كانوا عرضة للخطر في مختلف الأوقات. أثار التقييم أسئلة حول المساحات «الأمنة» و«البديلة». فالوصف الذي قدمه الحضور للحفلة، سواء في البيانات أو خلال الاستشارات، قدّم صورة قاتمة جداً للفضاء الذي وقعت فيه الحادثة المدّعاة. واتضح من خلال الاستشارات أن من المهم للغاية فهم وتحديد موقع «الفضاء» و«المشهد» ضمن الإطار السياسي في لبنان.

وكما عبّر-ت كثيرون-ات، فقد أقيمت الحفلة في وقت ساد فيه إحساس «ثوري» في مدينة بيروت، جلب معه رغبة بأن يصبح كل شيء مباح، بما يخالف السلطات القمعية ومراقبة الأجساد والأماكن. وعكس «المشهد» أو «الفضاء» أو «المساحات البديلة» تلك الدينامية العامة بشكل مثير للاهتمام. كانت الحفلة مكاناً كل شيء مسموح فيه، الهتاف ضد النظام و ضد سيادة القانون ومع الثورة.

تم الإعلان عن الحفلة التي وقعت فيها الحادثة المدّعاة بصفتها «حفلة سرية»، وبيعت 970 تذكرة بسعر 5,000 ليرة لبنانية (3.3 دولار وقتها). فُدمت المشروبات الكحولية بأسعار رخيصة للغاية، وبيعت أصناف المخدرات في الموقع نفسه. اختلفت الروايات حول ما إذا كان هناك أشخاص أمنيون أم لا، وذكر بعض الحضور أن ثلاثة موظفي أمن كحد أقصى كانوا موجودين، بينما قال آخرون-ات إنهم-ن لم يروا أحداً. كذلك أشار البعض أن الموقع لم يشتمل على تدابير للصحة والسلامة، وكانت هناك مخاطر وقوع حرائق أو حتى سقوط من النوافذ.

لاحظنا افتراضاً شائعاً بأن المساحات «البديلة» هي بلا شك مساحات «أمنة»، وكان ذلك مثيراً للاهتمام بالنسبة لنا. هذا الافتراض خاطئ، لأن جميع المساحات انعكاسات للعالم الذي نعيش فيه، وهي لا تعمل

¹²المرجع نفسه.

في فراغ بعيداً عن السياسة وليست محمية من الممارسات المُسيئة. وصفت الحفلة بأنها «غير آمنة» و«جوها سيء»؛ كانت المشروبات الكحولية المتوفرة رخيصة وسيئة، وجرى بيع المخدرات، ووقعت عدة حوادث اعتداء لم يتم أحد بالاستجابة لها أو يُبعد المتهمين-ات بها عن المكان. تدفعنا هذه الظروف للتساؤل وفتح نقاش حول المساءلة الفردية وعلاقتها بالمساءلة الجمعية، فنحن كأفراد من يشكل في النهاية الجماعات.

4. نتائج محددة حول معازف

هذا الجزء من التقييم سيتحدث عن الفجوات والعمليات والعلاقات والديناميات داخل مؤسسة معازف. باستكشاف هذه الجوانب، لا نحاول معالجة القضايا التنظيمية والتقنية فحسب، بل أيضاً ديناميات العلاقات، والتي تشكل منطقة خطر فيما يخص الحماية من حوادث الإساءات الجنسية وغيرها. يمكن فهم الأحداث التي بحثناها في الأقسام السابقة على أنها مؤشرات على قضايا تنظيمية أخرى بحاجة إلى استكشاف ومعالجة. لذلك يعرض هذا القسم نتائج التقييم، ويقدم توصيات لمعالجة الفجوات التنظيمية فيما يخص العمليات والإجراءات والعلاقات والمساءلة.

لتذكير القراء والقارئ، هذا التقييم يستكشف أطر المساءلة التنظيمية لدى معازف من حيث:

1. الحوكمة والقيادة،
2. المشاريع والأنشطة،
3. آليات الاستجابة للشكاوى،
4. الشراكات.

اعتمدت دراستنا للبنية التحتية لمعازف واحتمالية وقوع حوادث إساءات جنسية فيها على ثلاثة أساليب للتحليل:

1. تحليل علاقتي: يركز على علاقة معازف بموظفيها والمجتمع العام والممولين والشركاء، وديناميات الفريق الداخلية.
2. تحليل الثغرات: يركز على الثغرات الموجودة في السياسات والإجراءات والعمليات داخل المؤسسة، وتحليل الموارد البشرية والاجتماعية المتاحة لدى المؤسسة.
3. تحليل العمليات: يركز على العمليات اليومية داخل المؤسسة بشكل عام.

فيما يخص الحادثة المدّعاة وتداعياتها، تكمن مسؤولية معازف في عدم وجود قنوات تبليغ مناسبة لديها، بالإضافة إلى نقص عمليات التوثيق، وعدم وجود إجراءات لتقديم العناية الواجبة، وغياب الوضوح في عمليات الإدارة. يمكن تلخيص تلك النقاط على النحو الآتي:

1. معازف ليست لديها عملية تدقيق في خيارات اختيار أماكن الحفلات.
2. معازف ليست لديها عملية تدقيق في خلفيات الفنانين-ات والموظفين-ات، بما في ذلك من سيحضر في الحفلة.
3. معازف ليست لديها قواعد سلوك، أو استعداد تنظيمي للمخاطر، أو خطط أمن وتخفيف من المخاطر، أو سياسات سلوك في الحفلات ولا سيما فيما يتعلق باستهلاك المخدرات والكحول.
4. معازف ليست لديها عقود واتفاقيات مكتوبة لتنظيم العلاقة بين مختلف الجهات المنظمة.
5. معازف ليست لديها آليات للاستجابة على الشكاوى.

6. لم يكن لدى معازف خطوط إدارة واضحة وقت وقوع الحادثة، مما يعني أنه لم يكن واضحاً من المسؤول-ة، علماً بأن المدير التنفيذي كان في إجازة لمدة ثلاثة شهور.
7. معازف ليست لديها إرشادات أو سياسات تحريرية حول مؤهلات الفنانين-ات الذين تتم تغطيتهم-ن.

أظهر التقييم أن لدى معازف سياسة غير رسمية تتمثل في عدم التسامح المطلق تجاه (1) التحرش الجنسي أو (2) التطبيع مع الاحتلال الصهيوني، ويتم إبلاغها بشكل غير رسمي لموظفيها وموظفاتها. وفي مدونة قواعد السلوك الخاصة بها، تذكر معازف أن «لديها سياسة عدم تسامح مطلق مع التمييز أو التحرش أو الاستغلال الجنسي أو أي سلوك أو لغة مؤذية أو مسيئة أو غير مرحب بها».

وأظهرت الاستشارات والأدلة المادية الموثقة أن إدارة معازف حذرت من إحضار بعض الفنانين-ات في مناسبات مختلفة، وحظرت تغطية بعضهم-ن، بمن فيهم المتهم في الحادثة المدّعاة، بسبب سلوكياتهم-ن العدوانية أو غير اللائقة أو العنيفة جنسياً.

أما فيما يخص البيان الذي نشره العاملون-ات السابقون-ات في معازف، فقد قمنا في مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان، وبناءً على محادثات وأدلة مادية، ببناء جدول زمني (الملحق 1) يوضح أن أسباب الاستقالات و/أو الفصل لم يكن لها علاقة مباشرة بالحادثة المدّعاة. وأظهر التقييم أيضاً أن عملية اتخاذ القرار اللامركزية كانت في الواقع سبباً لإغفال وقوع الحادثة المدّعاة، ولا سيما أنه لم توجد خطوط تبليغ واضحة. أما حول إساءة المعاملة التي يذكرها البيان، فقد أكد التقييم بالاستناد إلى الأدلة المادية أن الإدارة فصلت الأفراد فقط عندما وُجّهت شكاوى داخلية غير رسمية ضدهم-ن، إما بسبب أدائهم-ن و/أو سلوكهم-ن.

الأقسام التالية تناقش المواضيع التي ظهرت خلال جمع بيانات التقييم والتي سهّلت تحريف الحقائق. كما تلقي الضوء على الخلاصات المتعلقة بأطر المساءلة الشاملة داخل المؤسسات.

4.1 معضلة المؤسس-ة

4.1.1 استنتاجات

اتضح من خلال التقييم أن لدى معازف ممارسات إدارية سيئة لا تقتصر على الحادثة المدّعاة فحسب، وإنما تخص عمليات المساءلة وهياكل الإدارة بشكل عام. ترتبط ممارسات الإدارة السيئة هذه مباشرة بما يسمى «معضلة المؤسس-ة»¹³.

¹³ للمزيد حول معضلة المؤسس:

Wasserman, Noam (2008), [The Founder's Dilemma](#), Harvard Business Review

Wasserman Noam (2012) [The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup](#)

.Princeton N.J: Princeton University Press

كمؤسسة صغيرة، ليست معازف استثناءً في مواجهتها لهذه المعضلة، نرى ذلك كثيراً في المؤسسات التي يعمل مؤسسوها ومؤسساتها بصفتهن من مدراء ومديرات أيضاً. تعني «معضلة المؤسس-ة» أن الابتكار والإبداع في المشاريع لا يكفيان لقيادة المؤسسات، لأن الإدارة تتطلب مهارات مختلفة للغاية.

وقد شاع في الآونة الأخيرة مصطلح «المدير-ة الوحيدة» لوصف قيادة وإدارة المؤسسات الناطقة بالعربية من قبل مؤسسيها ومؤسساتها. في معازف، كانت قيادة التحرير مركزية، أما قيادة الإدارة فلامركزية. وعلى الرغم من أن مؤسس معازف كان مديرها التنفيذي، إلا أن القرارات المتعلقة بتخطيط الحفلات وعمليات الإدارة اليومية عُهد بها لأعضاء الفريق. تفويض السلطات هذا لم يكن أكثر القرارات حكمة لأنه لم يوثق بشكل مناسب، ولا سيما بالنظر لوضع معازف وقدرتها التنظيمية وقت وقوع الحادثة المدّعاة، رغم أهمية هذا النوع من القرارات عندما يكون لدى المؤسسة عمليات وإجراءات.

يعني ذلك أن خطوط المسؤولية والمساءلة حول الحادثة المدّعاة لم تكن واضحة، مما سمح بتشويه الحقائق. أظهر التقييم أن قيادة معازف كانت متميزة في مجالات الابتكار والتدريب والإرشاد وسعة الاطلاع والمدخلات الفكرية وتوفير فرص التعلم والتواصل.

كما اتضح أن لمعازف دوراً ريادياً وقيمة مضافة في المشهد الثقافي وصناعة الموسيقى، الأمر الذي يدعم فكرة أن أدوار المؤسسين-ات مختلفة تماماً عن أدوار المدراء، وأنه لكي تنجح المؤسسات لا ينبغي أن يظل مؤسسوها مدراء ومديرات تنفيذيين-ات. كانت هذه إحدى الخلاصات الرئيسية المتعلقة بقيادة وحوكمة معازف. المؤسسة الآن في مرحلة تحتاج فيها للتوجه نحو فصل واجبات المؤسس عن واجبات الإدارة.

4.1.2 توصيات

4.1.2.1 4.1.2.1 منصب المؤسس

- من المهم جداً إعادة تعيين المدير التنفيذي السابق لمعازف وعودته إلى عمله. يجب فعل ذلك تدريجياً لضمان الانتقال إلى منصب جديد.
- سيسمح ذلك للمدير التنفيذي بالتركيز على صناعة المحتوى والتحرير والابتكار.
- يمكن تسمية هذا المنصب مدير إبداعي / مدير المحتوى.
- يجب أن يرافق ذلك تطوير توصيف وظيفي واضح لهذا المنصب.
- يمكن للمديرة المؤقتة الحالية أن تنتقل إلى دور أكثر تحديداً، إما كمديرة عمليات أو مديرة عامة.
- يجب تطوير توصيف وظيفي واضح لجميع هذه الأدوار.

4.2 التطوير التنظيمي لدى معازف

4.2.1 استنتاجات

من المهم أن نضع في الحسبان أين كانت معازف من حيث التطوير التنظيمي وقت إجراء التقييم وقبله. ونظراً لأن معازف أسسها ثلاثة أشخاص ذوو اهتمامات متشابهة، فقد عملت في البداية بشكل غير رسمي

كمجموعة فعالة. مع مرور الوقت وتوسع نطاق العمل والتمويل، ظهرت الحاجة إلى آليات عمل أكثر رسمية. وقت وقوع الحادثة المدّعاة، كانت معازف تفتقر إلى السياسات والعمليات والإجراءات وآليات الموارد البشرية والعقود المناسبة والهياكل التنظيمية والخطوط الإدارية الواضحة، كما كانت تفتقر إلى الأدوات الضرورية الأخرى لإدارة واستدامة ومساءلة المؤسسات.

تجدر الإشارة هنا، فيما يتعلق بالتوثيق، إلى أن في معازف عدداً قليلاً جداً من الوثائق الرسمية، الأمر الذي يشكل خطراً على إدارتها بشكل عام، ليس فيما يخص أطر المساءلة فحسب، بل فيما يخص ذاكرة المؤسسة أيضاً. كذلك يؤدي شح التوثيق إلى خلق رؤية ضبابية للخطوط وعمليات الإدارة، وفي ظروف كهذه يمكن إغفال الكثير.

على غرار العديد من المجموعات التي تركز على مختلف القضايا في المنطقة الناطقة بالعربية، تختار عدد من المؤسسات تسجيل نفسها قانونياً كشركة خاصة لأنه أسهل السبل للحصول على تسجيل رسمي. لكن ذلك يأتي مع قيود تتعلق بكيفية التوظيف والفصل من العمل، ومع مخاطر قانونية ومالية للمسجلين-ات كمساهمين-ات.

تنتشر المؤسسات ذات التسجيلات المماثلة، ويسعى معظمها إلى توظيف مواهب من المنطقة الناطقة بالعربية. غالباً ما يتم ذلك بموجب عقود استشارية «محددة المدة»، بدون توظيف مؤسسي و/أو حقوق عمل. وفي الوقت نفسه لا يُسمح لمثل هذه المؤسسات بإدراج الموظفين-ات في جدول الرواتب خارج بلد التسجيل. إضافة إلى ذلك، ولأن معازف تعتمد على التمويل، فإن تعويضات نهاية العمل أو الإجازات المرضية أو إجازات الولادة مدفوعة الأجر لا تكون مغطاة. وتواجه العديد من المؤسسات ضغوطاً مالية كبيرة بسبب ذلك، ويتأثر موظفوها وموظفاتها بشدة أيضاً.

الهيئات الممولة والجهات المانحة أيضاً تتحمل جزءاً من المسؤولية في حال فشل المؤسسات في الاستجابة لحوادث الإساءات الجنسية. فمن الشائع بين الممولين تقديم تمويل لمشاريع وأنشطة، دون توفير تطوير تنظيمي و/أو دعم لبناء قدرات المؤسسات الصغيرة. ومن المقلق أن المانحين ما يزالون يقدمون التمويل للمؤسسات التي ليس لديها آليات استجابة للشكاوى، و/أو سياسات حماية مناسبة، و/أو أطر للمساءلة. لذلك ليس من المستغرب أن تضع بعض المؤسسات سياسات تستجيب لاحتياجات المانحين ومتطلباتهم فقط، بدلاً من وضع سياسات داخلية تكون قابلة للتنفيذ والتطوير.

4.2.2 توصيات

4.2.2.1 التطوير التنظيمي لمعازف

- بما أن معازف تتجه نحو المأسسة، من المهم أن تستثمر في تطويرها التنظيمي.
- يجب أن يشمل ذلك بناء القدرات، وتطوير السياسات والإجراءات والعمليات والاستراتيجيات.

4.2.2.2 توصيات للممولين

- يجب على المانحين تخصيص أموال محددة للتطوير التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة التي يمولونها.
- يجب على المانحين بذل العناية الواجبة خلال عملية تقديم المنح والتمويل، وذلك عبر إجراء تقييمات للقدرات التنظيمية وتقديم المساعدة والدعم.
- يجب أن يخضع المانحون أنفسهم لبناء قدرات فيما يخص أطر الحماية والمساءلة.

4.3 3 رقابة وحماية من مجلس إداري

4.3.1 خلاصات

- معازف مسجلة كشركة محدودة في إنكلترا وويلز. مع أن ذلك ليس غريباً على المؤسسات الصغيرة التي تكون غير رسمية في البداية، إلا أنه يمثل نقطة ضعف بسبب غياب الإشراف على الفريق التنفيذي، بما في ذلك المؤسسين-ات والمدراء والمديرات التنفيذيين-ات وغيرهم-ن من أفراد الفريق.
- لا يوجد في الوقت الحالي مجلس إدارة يشرف على عمليات معازف، بما في ذلك إدارة الميزانيات وتحديد الرسالة والرؤية والأهداف والسياسات والإجراءات والخطط الاستراتيجية.
- يشكل هذا خطراً على المؤسسة فيما يتعلق بالمساءلة والحماية.
- يعني النقص الحالي في مجلس الإدارة أن عمليات صنع القرار غير واضحة.
- كما يعني عدم وجود جهة فاعلة يمكن اللجوء إليها عند وقوع خلافات داخلية ضمن الفريق التنفيذي.
- كما أنه يعكس ضعفاً في عمليات إدارة النزاعات الخارجية.
- يشكل عدم وجود مجلس إدارة تحدياً كبيراً لعمل معازف يعيق سير العمليات وتطور العلاقات المهنية بين أعضاء الفريق.
- لا توجد حالياً سياسات وإجراءات حماية خاصة للاستجابة لحالات الإساءات الجنسية والاستقواء والتمتر. مثل هذه السياسات مهمة لإدارة مخاطر السلامة والأمن، سواء للموظفين-ات أو لأصحاب-ات المصلحة الآخرين-ات.

4.3.2 توصيات:

4.3.2.1 تشكيل مجلس الإدارة واختياره

- من المهم أن تقوم معازف بإنشاء مجلس إدارة يتكون من خمسة أشخاص.
- لأعضاء وعضوات مجلس الإدارة دور إشرافي يمكن ترسيمه من خلال امتلاك أسهم، بما يضمن امتلاكهم-ن صلاحيات اتخاذ القرار.
- على معازف أن تطور وثيقة قانونية تنص على صلاحيات مجلس الإدارة في اتخاذ القرار. يجب أن توضح هذه الوثيقة أن معازف تعمل ككيان غير ربحي رغم تسجيلها كشركة محدودة، ما يعني أن أعضاء وعضوات مجلس الإدارة لا يحصلون على حصص أرباح.
- من المهم أن يأتي أعضاء وعضوات مجلس الإدارة من خلفيات مهنية مختلفة، ما يجعل وجودهم-ن رصيذاً إضافياً لمعازف. يمكن أن تشمل هذه الخلفيات حشد الأموال والحماية والاستشارة القانونية والإعلام وصناعة الموسيقى.
- من المهم أيضاً أن يهتم أعضاء مجلس الإدارة برسالة معازف ورؤيتها واتجاهها، وأن يكون لديهم-ن شغف في استثمار الوقت بالمنظمة.

ينبغي اختيار أعضاء وعضوات مجلس الإدارة من خلال:

(1) الترشيحات أو الدعوات من قبل فريق معازف وشركائهم-ن: نوصي بشدة بإجراء عمليات الترشيح، فمشاركة فريق صغير في اختيار مجلس الإدارة يشجع ثقافة المشاركة، ويزيد الشعور بالملكية تجاه العمل ورؤية المنظمة، كما يحث الشركاء على تشجيع ثقافة الشفافية والانفتاح مع أصحاب-ات المصلحة الخارجيين-ات.

(2) الدعوات المفتوحة لتعيين أعضاء وعضوات مجلس الإدارة: بعد الإعلان عن دعوة لتعيين مجلس الإدارة، يجب مراجعة الطلبات بناءً على الجدارة، ومنح الأولوية لمن لديهم-ن المهارات أو الخبرات التي تفتقر إليها معازف. بعد الاختيار، نوصي بإجراء مقابلات مع المتقدمين-ات المدرجين-ات في القائمة القصيرة من قبل ممثلين-ات عن (1) الإدارة العليا، (2) الموظفين-ات، (3) الشركاء بما في ذلك المانحين والممولين.

4.3.2.2 الأدوار

- من المهم أن تحدد معازف توصيفات واضحة لدور أعضاء وعضوات مجلس الإدارة، يمكن تطويرها بالتعاون مع الفريق التنفيذي بأكمله.

- من المهم تطوير مجلس الإدارة وإشراكه في تطوير سياسات وإجراءات الحماية.
 - عادةً ما يقوم أعضاء وعضوات مجلس الإدارة بالإشراف على عمل المدراء والمديرين التنفيذيين-ات. هذا لا يعني أن التفاعل بين مجلس الإدارة والفريق التنفيذي يجب أن يقتصر على شخص المدير التنفيذي.
 - نوصي بشدة أن يبقى مجلس الإدارة على اتصال مباشر مع بقية الفريق التنفيذي.
 - يعمل مجلس الإدارة أيضاً كمدراء ومديرات مباشرين-ات للمدير التنفيذي.
- بالإضافة إلى الدور الرقابي العام لمجلس الإدارة، يجب أن تتضمن الشروط المرجعية ما يلي:
- (1) دور مجلس الإدارة في حماية واستقبال الشكاوى الداخلية والخارجية.
 - (2) مستوى وحدود مشاركة مجلس الإدارة في اتخاذ القرار، سواء بشأن التقدم بطلب الحصول على تمويل على سبيل المثال، أو المصادقة على الميزانيات السنوية أو الحسابات، أو مراجعة التعليقات وتقييمات الموظفين-ات، إلخ (يمكن تطويرها في وقت لاحق).
 - (3) إيضاح مهارات أو مواهب أو خبرات أعضاء وعضوات مجلس الإدارة (بغرض تتبع الموارد البشرية المتاحة لدى معازف).
 - (4) عدد الساعات المطلوبة في الشهر من كل عضو-ة في مجلس الإدارة.
 - (5) عقد اجتماع واحد على الأقل يجمع أعضاء وعضوات مجلس الإدارة والفريق التنفيذي كل ستة أشهر.
 - (6) عقد اجتماع بين أعضاء وعضوات مجلس الإدارة أربع مرات في السنة على الأقل.
 - (7) استجابة أعضاء وعضوات مجلس الإدارة في حالة الاجتماعات الطارئة أو عند الحاجة إلى خبراتهم-ن.
 - (8) اجتماع أعضاء وعضوات مجلس الإدارة مع كافة الفريق التنفيذي، القدامى والمستجدين-ات.
 - (9) تطوير مجلس الإدارة لسياسات وآليات خاصة بالشكاوى والتظلمات.

4.4 علاقة معازف بموظفيها-اتها

4.4.1 الاستنتاجات

- كما هو الحال مع غالبية المؤسسات الصغيرة التي تعمل وتوظف ضمن المنطقة الناطقة بالعربية، تواجه معازف تحديات علاقاتية وتعاقدية بسبب بيئة العمل الافتراضية التي تعمل ضمنها، بالإضافة إلى أعباء العمل، وعدم وضوح التوصيفات الوظيفية وعمليات الموارد البشرية، ونقص جداول الرواتب، وعدم دقة الخطوط الإدارية والارتباطات التعاقدية لديها.
- من الصعب على الفريق الاجتماع وجهاً لوجه أو عقد اجتماعات دون اتصال بالإنترنت، وذلك مثال جيد على تحديات العمل عبر الإنترنت.
- تسببت هذه التحديات بحدوث نزاعات وحالات سوء تفاهم بين معازف وموظفيها-اتها السابقين-ات، ويمكن أن يتسبب بقطع المزيد من العلاقات ضمن فريق معازف الحالي.
- تؤدي هذه التحديات إلى تباين في مستويات الاستثمار الوظيفي لدى المتعاقدين-ات.
- تفتقر العقود الحالية إلى توصيفات الوظائف، والمسميات الوظيفية، وبنود الحماية والتصدي لحالات الإساءات الجنسية، وشروط التكليف وفترات العقود، سواء كان العمل على أساس عقد مستقل أو استشاري أو مسجل كعقد قانوني.
- لا يسمح تسجيل معازف ولا صفتها القانونية الحالية بالتوظيف الرسمي للعاملين-ات خارج المملكة المتحدة، حيث يجب أن يسجل الموظفون-ات المعترف بهم-ن قانونياً في نظام الضرائب البريطاني (PAYE). لكن ينبغي تعيين الموظفين-ات في دول خارج المملكة المتحدة بعقود استشارية مع التأكد من أنها تعكس واقع المؤسسة وشروط المشاركة الفعلية.
- العمل الافتراضي والعمل من مواقع مختلفة يزيد من احتمالات سوء التواصل والفهم بين الموارد البشرية لدى معازف، ويشكل تهديداً لقدرتهم-ن على العمل معاً كفريق.
- يوجد نقص واضح في عمليات الإجراءات تصحيحية، مما يسبب الإحباط لدى الفريق، ويخلق بيئة معادية للتعقيبات والتعليقات والنقد البناء. كما أن إلقاء اللوم على الأفراد وفضحهم-ن عند إساءة السلوك يحفز نمو ثقافة تنظيمية غير ودية.

4.4.2 توصيات

4.4.2.1 بشأن المصطلحات

- يخلق غياب أشكال الالتزام الواضحة مع معازف ارتباكاً يمكن تجنبه، وتعارضات محتملة داخل المؤسسة قد تؤدي إلى تباين مستويات المشاركة.
- لذلك من المهم أن تتعامل معازف مع أعضائها وعضواتها بوصفهم-ن كوادر في المؤسسة، سواء كانوا موظفين-ات أو متعاقدين-ات. فالشغل مع الكوادر ضمن عمليات تواصل موثقة، بما في ذلك العقود والموارد البشرية والسياسات الأمنية وسياسات الحماية، أمر جوهري.
- من الناحية القانونية، ووفقاً لمعايير الأمم المتحدة، تشير كلمة «كوادر» إلى «المسؤولين-ات والعاملين-ات والاستشاريين-ات والمتعاقدين-ات الفرادى والمتطوعين-ات والخبراء والخبيرات، وفئات أخرى من الكوادر غير الموظفين-ات أو التابعين-ات لوحدة مستقلة»، وهو ما يشمل مجلس الإدارة والشركاء.
- يجب تضمين هذا التعريف في سياسات الموارد البشرية والعقود.
- إن استخدام هذا المصطلح سيقدم لمعازف الحماية القانونية التي تحتاجها، كما سيعكس بدقة علاقة معازف بموظفيها وموظفاتها وحقوقهم-ن وواجباتهم-ن، وبالتالي سيتفادى الغموض أو الخلاف المحتمل.

4.4.2.2 بشأن العقود

- في الوقت الحالي، لا تعكس العقود توقعات معازف من كوادرها، أو توقعات هذه الكوادر فيما يخص حقوقهم-ن وواجباتهم-ن ومزاياهم-ن وغير ذلك.
- هناك عدة طرق لحل هذه المشكلة، مثل تطوير عقود أكثر شمولاً. من شأن هذه العقود أن تحمي المؤسسة من الناحية القانونية وأن تحدد بوضوح علاقتها القانونية مع المتعاقدين-ات.
- يجب أن تتضمن العقود أيضاً رسالة المؤسسة وقيمها.
- يجب أن تقوم العقود إما على أساس الوقت أو المهام. في حال اعتماد عقود على أساس الوقت، يجب تقديم فواتير شهرية مع جداول أوقات العمل.
- لا ينبغي استخدام جداول أوقات العمل لمراقبة الكوادر بالدقيقة أو الساعة، بل لتقديم دليل على العمل، بما يسمح لمعازف تخطيط مشاريعها وبرامجها على المدى البعيد بشكل أفضل. يجب التأكيد على عدم استخدام جداول أوقات العمل لتقييم عمل الكوادر، بل استعمالها كوسيلة لتتبع الوقت اللازم للعمل.

- نظراً لمرونة العمل الافتراضي، نوصي معازف بأن تسن سياسة ساعات عمل مرنة، تنص بوضوح على ضرورة توافر الكوادر وتحدد ساعات العمل المتوقعة منهم-ن.

4.4.2.3 الالتزام برفاه الكوادر

- نوصي معازف بتطوير عمليات عادلة وواضحة وشفافة ويمكن التنبؤ بها للإجراءات التصحيحية.
- نوصي معازف بصنع سياسة للتواصل الداخلي، والالتزام الصارم بقيم النزاهة والخصوصية والتداول الحر والسلامة والأمن والرفاه، فضلاً عن استخدام اللغة بشكل مسؤول.
- نظراً لأن غالبية موظفي-ات معازف هم من المتعاقدين-ات، فإنهم-ن عرضة بشكل خاص لمخاطر الأمن الوظيفي.
- لا تستطيع معازف توفير الحماية القانونية أو المالية للمتعاقدن-ات، ولكن يمكنها تقديم بعض الحقوق والمزايا كجزء من واجبها في رعاية كوادرها ضمن حدود ميزانيتها.
- يمكن أيضاً تضمين هذه الالتزامات الأخلاقية والطوعية، وليس القانونية، في عقود الاستشاريين-ات الفرادى، ويمكن صياغتها على النحو التالي:

«تدرك معازف التحديات التي يواجهها العاملون-ات لحسابهم الخاص، والاستشاريون-ات والمتعاقدون-ات ومقدمو-ات الرعاية بعقود قصيرة الأجل، ولا سيما فيما يخص عدم الاستقرار وانعدام الأمن الوظيفي وتعرض الفئات المهمشة تحت الضغط الاقتصادي المتزايد. تقديراً لهذه التحديات، وبموجب هذا العقد، فإننا نلتزم أخلاقياً، بعيداً عن الالتزامات القانونية، بالأحكام التالية لموظفينا».

حسب قدرة معازف، يمكن أن تشمل هذه الالتزامات:

- مهلة شهرين في حالة إنهاء العقد.
- تقديم مدفوعات نهاية الخدمة (يساوي راتب عدة أشهر مثلاً).
- توفير مساحة للرعاية الجماعية (مثل اجتماعات اختيارية).
- إتاحة فرص للمشاركة في التدريبات والورش وغيرها من فرص التعلم.
- تقديم الدعم والإرشاد حين تكثر أعباء العمل.

يمكن إضافة هذه البنود إلى العقد، ويجب تضمينها في دليل الموارد البشرية.

4.5 الموارد البشرية

4.5.1 استنتاجات

- تشكل ممارسات الموارد البشرية مجالاً عالي الخطورة في حوكمة معازف.
- سياسة الموارد البشرية غائبة.
- تُتخذ قرارات الموارد البشرية على أساس كل حالة على حدة، من دون عملية رسمية.
- عمليات التعيين والإقالة والخروج من الوظيفة لا تتم بشكل رسمي.
- هناك عملية غير رسمية تقوم على إخطار الموظف-ة بالإقالة بشكل فردي، وهي كانت تجري عند تلقي المدير التنفيذي السابق والمديرة المؤقتة شكاوى داخلية غير رسمية حول أداء أو سلوك أحد أفراد الفريق. هذه العملية لم تكن تحظى بأي توثيق، ولكن أكدها أكثر من شخصين.
- مدونة السلوك الحالية لا تشمل أي عمليات أو إجراءات خاصة بالموارد البشرية، وقد تم تأطيرها على أنها بيانات ومبادئ وليس عمليات وإجراءات واجبة التنفيذ.
- في منظمة صغيرة وفريق صغير مثل معازف لا ضرورة لإنشاء قسم خاص بالموارد البشرية. ومع ذلك من الضروري وضع سياسات وعمليات وإجراءات خاصة بالموارد البشرية.
- عمليات إدارة الموارد البشرية الحالية غير واضحة.
- لا تتضمن عمليات الموارد البشرية الحالية جداول رواتب واضحة، مما يشكل مجالاً عالي الخطورة في إدارة الموارد البشرية لدى معازف.
- نظراً لعدم وجود سياسة توظيف واضحة في معازف، فقد كان من الصعب عليها تعيين موظفين-ات مناسبين-ات لشواغرها.
- لا تتضمن عمليات الموارد البشرية قسماً يخص الإجراءات التصحيحية.

4.5.2 توصيات:

4.5.2.1 دليل الموارد البشرية

- نوصي معازف بتطوير دليل موارد بشرية بطريقة تشاركية.
- يمكن القيام بذلك من خلال عدد من الجلسات التشاورية مع الكوادر.

- يجب أن يكون دليل الموارد البشرية قابلاً للتطبيق على جميع كوادر معازف.
- يجب أن يتضمن الدليل الالتزامات الأخلاقية في قسم منفصل.
- يجب أن يتضمن الدليل فقرات تتعلق بمكافحة التمييز والتحرش والتندر والإساءة.
- يجب أن يتضمن الدليل إشارات إلى سياسة الحماية لدى معازف.
- يجب أن ينص الدليل بوضوح على رسالة معازف ورؤيتها وأهدافها.
- يجب أن يشمل الدليل على جدول رواتب يتماشى مع مواقع عمل كل شخص.
- يجب أن يشمل الدليل على العمليات والإجراءات التصحيحية.

4.5.2.2 عمليات التوظيف

- يجب أن يتضمن دليل الموارد البشرية قسماً خاصاً بعمليات التوظيف في معازف، يشمل دورة التوظيف الكاملة، من الإعلان وحتى فحص الطلبات وإجراء المقابلات والتدقيق والمراجعة والالتزام بتكافؤ الفرص وفترات الاختبار وانتهاء المقابلات.
- نوصي بتشجيع جميع الكوادر على المشاركة في عملية الاختيار، وذلك لضمان المساواة والتنوع، ومن أجل السماح للكوادر المبتدئة بالتعبير عن آرائهم-ن. يمكن إشراك هؤلاء أثناء إجراء المقابلات، بحيث تتم مقابلة المتقدمين-ات على مرحلتين: (1) الإدارة العليا ثم (2) الكوادر المبتدئة.

4.5.2.3 مسؤوليات الموارد البشرية

- نوصي بالتعامل مع مسؤوليات الموارد البشرية، خصوصاً فيما يتعلق برفاه وأداء الكوادر، من قبل المدير-ة العام-ة والمدير-ة المباشرة-ة لكل موظف-ة.
- يمكن للمدير-ة المباشرة-ة، بدعم من المدير-ة العام-ة ومجلس الإدارة، قيادة عمليات التقييم لغالبية الموظفين-ات، والتعامل مع قضايا العمل اليومي، بما في ذلك الإجازات وساعات العمل وتقسيمه، إلخ.

4.5.2.4 تطوير السياسات

- تمثل سياسات الموارد البشرية أولوية في الوقت الحالي، لكن توجد حاجة أيضاً إلى تطوير المزيد من السياسات لإنشاء نظام متكامل يعنى بالمساءلة والحماية ويغطي جميع الفجوات الأخرى.
- نشجع على تطوير السياسات التي تتناول بشكل خاص نوع العمل الذي تقوم به معازف.
- يمكن أن تشكل هذه السياسات جزءاً من حزمة الموارد البشرية المتكاملة لدى معازف، كما يمكن دمجها في سياسة الموارد البشرية. في تلك الحالة، ينبغي تصميم سياسة الموارد البشرية بطريقة تجعلها قابلة للتطبيق على جميع أفراد الطاقم، وليس فقط على الموظفين-ات.

قد تشمل هذه:

- سياسة تضارب المصالح
- سياسة التبليغ عن المخالفات والحماية من الانتقام
- سياسة الخصوصية وحماية البيانات
- سياسة مكافحة الفساد والرشوة والاحتيال
- سياسات/إرشادات وسائل التواصل الاجتماعي
- سياسة التواصل
- تكافؤ الفرص ومكافحة التمييز
- سياسة ساعات العمل المرنة
- سياسة التغييرات التعاقدية (العقود الجديدة، استبدال العقود القديمة).
- السياسة المالية
- سياسة الحماية من الاستغلال/الانتهاك/التحرش
- سياسة السلامة والأمن والاستعداد للمخاطر
- سياسة وآلية الشكاوى والتظلمات.

* ملاحظة مهمة: السياسات تحدد القواعد العامة، ويجب استكمالها بالإجراءات، وكلاهما يمكن تطويره على شكل إجراءات تشغيلية قياسية ملحقه بدليل الموارد البشرية أو بورقة السياسة المعنية.

4.5.2.5 تحديد المواهب

- نوصي بتصميم عملية توظيف تضمن تحديد المهارات والمواهب لدى الموظفين-ات المحتملين-ات.
- قد تتضمن عملية التوظيف إجراء اختبارات كتابية سابقة على التوظيف، وطلب توصيات من مدراء ومديرين سابقين-ات وزملاء السابقين-ات، وشهادات أو أدلة على نوعية العمل السابق.

- بالنسبة لنوع العمل الذي تقوم به معازف، من المهم أن تتضمن المقابلة أسئلة غير تقليدية، وسيناريوهات تمثل معضلات للمرشحين-ات وتتكشف تصوراتهم-ن حول مواقف معينة، إلخ.

4.6 التواصل الداخلي

4.6.1 استنتاجات

- العمل الجماعي عبر الإنترنت يقلل من وضوح دور بعض أعضاء وعضوات الفريق في كثير من الحالات.
- هذا التحدي شائع بين الفرق التي تعمل عن بعد.
- هناك انقطاع واضح بين الأدوار التي يلعبها أعضاء وعضوات الفريق المختلفين-ات داخل المؤسسة، مما يعكس الحاجة إلى التواصل والتنسيق بين المشاريع المختلفة.
- يؤدي نقص التواصل أيضاً إلى تشظية العاملين-ات والتأثير بشكل سلبي على روح الفريق.
- التواصل المكتوب عن طريق تطبيقات التواصل المباشر مثل «سلاك» ليست فعالة، وقد تسبب سوء فهم وحالات قلق بين الموظفين-ات.
- هناك نقص واضح في التواصل بين أعضاء وعضوات الفريق.
- اتضح من خلال الاستشارات أن الثقافة التنظيمية في معازف تعزز بيئة عمل معزولة، فالأفراد في كثير من الأحيان يعملون بشكل مستقل وليس كجزء من فريق.
- تعكس إجراءات العمل الحالية وجود حالات اختناق و«عنق زجاجة» تقف في طريق التسليم السلس للمنتجات.
- يعيق عبء العمل التواصل بين أعضاء وعضوات الفريق وإظهار المنتجات.

4.6.2 توصيات

4.6.2.1 تناوب القيادة

- وضع عملية تناوب للقيادة، يقوم بموجبها عضو-ة مختلف-ة من الفريق كل أسبوع بمرافقة ومساعدة المدير-ة العام-ة في الإدارة اليومية للمشاريع.

- يشجع ذلك التفاعل بين أعضاء وعضوات الفريق، ويقدم فرصة إرشادية لتطوير المهارات الإدارية ونشر الوعي بالموارد البشرية المتاحة في معازف.

4.6.2.2 عروض المشاريع

- كل أسبوعين، ينبغي على أعضاء وعضوات الفريق مشاركة عملهم-ن مع الآخرين-ات بطريقة منظمة. سيزيد ذلك من وضوح عمل الأعضاء والعضوات داخلياً، ويعزز التزامهم-ن بالمؤسسة.

4.6.2.3 الوضوح في التواصل والعمليات

- نوصي بشدة أن تقوم معازف بتطوير عمليات التواصل بين أعضاء وعضوات الفريق لديها. إذا احتاج أحد أعضاء أو عضوات الفريق إلى دعم تحريري على سبيل المثال، فيجب أن تكون هناك عملية جاهزة توضح كيفية طلب الدعم.
- على غرار عمليات الاتصالات، تتطلب جميع جوانب العمل عمليات واضحة. مثلاً، إذا كانت معازف تنتج مقالاً، فإن العملية برمتها ينبغي أن تكون محددة بالخطوات وبجدول زمني معين.

4.6.2.4 استخدام مجلدات وأرشيفات المشتركة

- نوصي باستخدام خدمات تطبيقات أرشفة وتخزين يمكن مشاركتها عبر الانترنت مع كامل الفريق، وذلك لأرشفة جميع منتجات العمل حسب نوع المشروع، وحسب الصلة بالعمليات. على سبيل المثال، يجب مشاركة السياسات والعمليات والإجراءات عبر هذه الأدوات.
- نوصي بتزويد الكوادر بوصول متساوي إلى المستندات التي تتم مشاركتها عبر هذه الأدوات.
- نوصي بشدة بأن تكون الأدوات منظمة وسهلة الاستخدام، والملفات سهلة الوصول.

4.7 إنتاج معازف

4.7.1 استنتاجات

- تقع معازف في موقع فريد ضمن صناعة الموسيقى والصحافة والمشهد الثقافي. قد يؤدي هذا الموقع الفريد إلى تضارب في المصالح بين الانخراط في الموسيقى أو كتابة التقارير عنها ونقدها.
- هناك أيضاً تضارب في المصالح بين المشاركة في تنظيم العروض الحية وإنتاج الصحافة الموسيقية.

- لا يبدو أن الأنشطة التي تقوم بها معازف تدرج دائماً تحت نفس الرسالة والأهداف.
- تعتمد معازف بشكل كبير على وسائل التواصل الاجتماعي لتقديم مخرجاتها السمعية والمكتوبة.
- يتم فحص المخرجات وتحريرها بدقة للتأكد من تلبيتها معايير النشر الخاصة بمعازف.
- جرى الحفاظ على هذه المعايير من خلال روح الفريق ونقل الخبرة والتفاهم بين أعضاء وعضوات الفريق.
- أصبح من الواضح أن أحد أقوى جوانب العمل في معازف هو عملية التحرير.
- من الواضح أن فريق معازف يحب العمل الذي ينتجه ويفخر به.
- مع ذلك، من الواضح أيضاً أن الفريق يشعر بثقل عبء العمل، مما يعيق أحياناً عملية الإنتاج.
- لم يتم تدوين الإرشادات التحريرية لدى معازف، بل تم تمريرها من خلال تدريب الأفراد.
- نظراً لغياب مبادئ توجيهية أو سياسات تحريرية نافذة، فقد ظهرت حالات نزاع وسوء فهم ونقاشات محتدمة، وقد تستمر هذه الحالات في الظهور نتيجة لذلك.
- جرت مناقشات محتدمة حول من يجب ومن لا يجب تغطيته ضمن الفريق، وذلك في ظل غياب سياسة واضحة.
- لا توجد إرشادات تحريرية أو لغوية أو إرشادات خاصة بوسائل التواصل الاجتماعي.

4.7.2 توصيات

4.7.2.1 تحديد المهمة والرؤية والاستراتيجية

- نوصي معازف بشدة بأن تقوم بعمليات تطوير تنظيمي جذرية، تشمل استراتيجياتها ورسالتها ورؤيتها وأهدافها.
- يجب أن تحدد هذا العمليات أيضاً أنشطة معازف، بما يضمن إيصال رسالتها ورؤيتها واستراتيجياتها.

4.7.2.2 إرشادات الإنتاج

- من المهم جداً أن تقوم معازف بتطوير أنواع مختلفة من إرشادات الإنتاج. ومن شأن ذلك أن يساعد في الحد من حالات التوتر وسوء التفاهم بين أعضاء وعضوات الفريق.
- يمكن تطوير هذه الإرشادات بطريقة تشاركية بالتشاور مع أعضاء وعضوات الفريق المختلفين-ات.
- يجب أن تتضمن إرشادات التحرير والقواعد قواعد تحدد الأسلوب والهيكل والاستراتيجية والأخلاقيات الخاصة بالإنتاج لضمان الاتساق. يمكن أيضاً تفصيل عمليات الإنتاج وتحديد الجداول الزمنية لكل خطوة داخل العملية.
- نظراً لأن معازف تعتمد على وسائل التواصل الاجتماعي ووجودها على الإنترنت لتقديم مخرجاتها، فإننا نوصي بشدة بتطوير إرشادات تخص وسائل التواصل الاجتماعي.
- يمكن أن تتضمن إرشادات التواصل الاجتماعي شروحات حول استخدام اللغة، وإرشادات أسلوبية عامة، وعملية الموافقة على النشر، والغرض من استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، إلخ.

4.8 التبليغ والإدارة:

4.8.1 استنتاجات

- حالياً، لا توجد خطوط إدارة واضحة.
- لا يوجد هيكل تنظيمي يعكس الوضع الحالي.
- الأدوار والتوصيفات الوظيفية غير واضحة.
- بالنتيجة لا يوجد وضوح حول سير العمل.
- قد يؤدي هذا إلى الغموض وانعدام الاستقرار والتشويش.
- لا توجد أنظمة أو عمليات أو أنشطة رصد وتقييم، كما يوجد نقص في آليات التعقيب والنقد الداخلي.

4.8.2 توصيات

4.8.2.1 الهيكل التنظيمي

- هناك حاجة ماسة لتطوير هيكل تنظيمي للأدوار والمسؤوليات وسير العمل الفعلي لدى معازف.
- هناك حاجة إلى مخطط تنظيمي واضح يكون في متناول جميع الموظفين-ات.
- نوصي بشدة أن يتقاسم إدارة معازف شخصان يمتلكان مهارات مختلفة: (1) المدير-ة العام-ة، (2) مدير المحتوى أو المدير الإبداعي.

4.8.2.2 كتابة المهمات المفصلة لكل شخص

- نوصي بشدة أن تقوم معازف بكتابة مهمات مفصلة جديدة لجميع مشاريعها وأنشطتها.
- يجب أن تشمل المهمات المفصلة أهداف المشاريع وهيكلها، ونطاق المشاريع وموظفيها-اتها، وأدوار ومسؤوليات أعضاء وعضوات الفريق.
- يجب أن تتضمن التوصيفات الوظيفية المسميات والغايات والواجبات والمؤهلات المطلوبة وظروف العمل أو موقع الجغرافي.
- سيساعد هذا الموظفين-ات في وضع عملهم-ن ضمن سياق معازف ككل، وسيجعل الأدوار أوضح وأكثر مرئية للباقيين-ات.

4.9 العلاقات الخارجية

4.9.1 استنتاجات

- عقود الأطراف الخارجية الوحيدة الموجودة حالياً هي مع (1) مانحين، (2) استشاريين-ات خارجيين-ات.
- لا توجد عقود تنظم العلاقة بين معازف وأصحاب-ات المصلحة الآخرين-ات.
- يشكل ذلك مجال خطورة شديدة، فهو لا يحمي معازف ولا الأطراف الأخرى.
- من الواضح أن الارتباطات مع الأطراف الخارجية تستند إلى اتفاقات شفوية غير رسمية.

- يعني هذا أن حقوق وواجبات ومسؤوليات كل طرف غير واضحة وغير ملزمة.
- يشكل هذا أيضاً تهديداً لأطراف ثالثة، مثلاً في الحالات التي تنظم فيها معازف مناسبة في مكان خارجي، ولا توجد التزامات تعاقدية تضمن الحماية والوقاية.
- لا توجد عملية تدقيق رسمية في خلفيات الشركاء.

4.9.2 توصيات

4.9.2.1 تنظيم العلاقات الخارجية

- نوصي بشدة أن تنظم معازف علاقاتها مع أصحاب-ات المصلحة الخارجيين-ات.
- يمكن أن يتم ذلك على شكل عقود أو مذكرات تفاهم.
- يجب أن تنظم هذه العقود ومذكرات التفاهم طبيعة العلاقات وحدودها.
- يجب أن يتاح للشركاء آلية لتقديم الشكاوى.
- يجب تضمين أدوات التواصل والشخصيات المرجعية في العقود ومذكرات التفاهم.
- ننصح بمناقشة عملية المساءلة في وقت مبكر أثناء ترسيم العلاقات.

4.9.2.2 تطوير عملية التدقيق في الخلفيات

- نوصي بشدة أن تطور معازف عملية للتدقيق في خلفيات الشركاء، بما في ذلك الأماكن التي تستضيف فيها المناسبات والحفلات.
- يمكن أن تتضمن عملية التدقيق طرق تواصل مختلفة، مثل التوصيات، والبحث على الإنترنت، وأطراف ثالثة موثوقة، وتقييم لدرجات الأمان والمخاطر، وتقييم القدرات التنظيمية، إلخ.



انتقالات وتحولات

- جرى توظيف م16 في آذار 2021.
- جرت إقالة م6 & م2 لأسباب تتعلق بشكاوى داخلية غير رسمية حول الأداء في حزيران 2021.
- جرى توظيف م9 في تموز 2021.
- تمت استقالة م1 في تموز 2021 ليتابع مساره المهني.
- جرى توظيف م15 في تشرين الثاني 2021.

2021

المرحلة الحرجة

- في نيسان 2022، جرت إقالة م5 لأسباب تتعلق بشكاوى داخلية غير رسمية حول الأداء.
- في أيار 2022، استقال م3 لخلافات مالية.
- في أيار 2022، أصدرت مساحة برزخ بياناً ينهي الشراكة مع معازف.
- في حزيران 2022، صدر بيان من الضحية المدعية الأولى تستعيد فيه ما حدث معها في حادثة حفلة رأس السنة، متهمّة معازف وتحديدًا مديرها التنفيذي بالتغطية على الجريمة والإصرار على متابعة تغطية أعمال الجاني المتهم.
- في حزيران 2022، أصدر العاملون السابقون م1، م2، م3، م4، م5 بياناً اتهموا فيه إدارة معازف بتغطية الجريمة وممارسات إساءة أخرى.
- الضحية المدعية الثانية، وهي أيضاً جانية متهمّة بحسب بيان الضحية المدعية الأولى، أصدرت بياناً تستعيد فيها حادثة رأس السنة المدعاة.
- أصدرت بعض المنظمات بيانات تُدين فيها معازف وتطالب بإجراء تحقيق.
- استقال المدير التنفيذي بشكل طوعي.
- انتقلت وظيفة م7 لتصبح الإدارة التنفيذية المؤقتة.
- توقفت أعمال معازف مؤقتاً.
- تعرض موظفون-ات معازف الحاليون إلى حملات تنمر على وسائل التواصل الاجتماعي.
- تعرضت منصات إعلامية وأشخاص آخرون لضغط ومطالبات بمقاطعة معازف.
- تعرضت معازف لضغط ومطالبات بإجراء «تحقيق».

2022